



2018年3月6日

各位

上場会社名 株式会社神戸製鋼所
代表者 代表取締役会長兼社長 川崎博也
(コード番号 5406)
問合わせ先 秘書広報部長 楠山泰司
(TEL 03-5739-6010)

当社グループにおける不適切行為に関するご報告

当社及び当社グループ会社（当社グループ）における不適切行為に関しまして、お客様、お取引先様、株主様そのほか多数の皆様にご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当社は、当社グループの過去1年間（2016年9月～2017年8月）の出荷実績に対する品質自主点検により発覚した不適切行為（公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供する行為。以下「本件不適切行為」といいます。）について、2017年10月26日、松井巖氏（元福岡高検検事長、弁護士）を委員長とする外部調査委員会を設置して調査を引き継ぎ、その後、同委員会による調査に全面的に協力してまいりました。

今般、外部調査委員会の調査結果を受け、当社の品質ガバナンス再構築検討委員会や品質問題調査委員会における検討結果と併せて、当社として、外部調査委員会の調査によって明らかになった事実関係をご説明するとともに、その原因分析及び再発防止策を報告するため、当社取締役会において、本日付「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」（以下「本報告書」といいます。）の公表を決議いたしました。本報告書の概要は、以下のとおりです。

1. 本件不適切行為に関する事実関係

2017年10月26日時点で不適合製品の納入先として公表したお客様は525社でしたが、外部調査委員会による調査の結果、表1のとおり、あらたな不適切行為が判明いたしました。

あらたな事案は、10月26日の時点で不適切行為が行われた疑いがあると公表しておりました4件に加え、当社グループの品質自主点検に対する外部調査委員会の検証・調査過程において判明したものです。

あらたな事案につきましても、既にお客様へは連絡済みであり、その一部については、安全性の検証も完了しております。今後も安全性の検証を最優先に進めてゆく所存です。

【表 1：不適切行為が確認された拠点と安全性の検証状況等】

2018年3月6日現在

大分類	会社名	部材	主な用途	2017年10月26日公表		外部調査委員会設置 (2017年10月26日) 以降	
				お客様数	安全性 検証	お客様数	安全性 検証
アルミ・銅	(株)神戸製鋼所 アルミ・銅事業部門	アルミ板	缶材 自動車	57	52	7 ^{※4}	6
		アルミ 鋳鍛造部品	航空機 鉄道車両	67	67	4 ^{※5}	2
		アルミ 押出品	自動車 鉄道車両	34	34	—	—
		銅板	半導体 端子	38	38	2 ^{※6}	2
	(株)コバルコ マテリアル銅管	銅管	空調	23	23	88 ^{※7}	87
	神鋼メタル プロダクツ(株)	銅合金管 モールド	電機 製鉄機械	176	176	29 ^{※8}	1
	国内子会社1社 海外子会社3社 ^{※2}	銅管 銅板条 アルミ線材	空調 端子	36	36	—	—
	真岡総合サービス	アルミ板	材料試作	—	—	1 ^{※9}	0
その他	(株)コバルコ科研	ターゲット材 試作合金	FPD 光ディスク 試作合金	70	70	14 ^{※10}	13
		腐食分析	腐食分析				
	(株)神戸製鋼所 鉄鋼事業部門 鉄粉本部	鉄粉	焼結部品	1	1	—	—
	国内子会社等2社 海外子会社等2社 ^{※3}	鋼線 ステンレス線 熱処理	軸受 ばね	22	22	—	—
	神鋼鋼板加工(株)	厚板加工	厚板加工品	1	1	—	—
	(株)カムス	熱処理	熱処理	—	—	1 ^{※11}	1
	(株)神戸製鋼所 機械事業部門	機械	産業機械 汎用圧縮機	—	—	10 ^{※12}	10
	神鋼造機(株)	機械	産業機械	—	—	3 ^{※13}	3
(株)神鋼環境 ソリューション	水分析	水分析	—	—	4 ^{※14}	4	
				525^{※1}	520	163^{※1}	129

網掛け部分は、外部調査委員会設置以降にあらたに不適切行為が判明した拠点。

※1 2017年10月26日公表のお客様525社と外部調査委員会設置以降にあらたに判明した不適切行為に係るお客様163社は、いずれものべ数です。

※2 神鋼アルミ線材(株)、Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.、
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.、蘇州神鋼電子材料有限公司

※3 日本高周波鋼業(株)、神鋼鋼線ステンレス(株)
江陰法爾勝杉田弹簧製線有限公司、神鋼新碓弹簧鋼線(佛山)有限公司

※4～※14の不適切行為の概要は本報告書の以下のア項内に記載。

(※4) P9:1(1) 本件不適切行為①②③、(※5) P15:1(4)②、(※6) P12:1(2)、(※7) P24:3(1)①③、(※8) P26:3(2)②③、
(※9) P30:3(4)、(※10) P37:4(7)②、P38:4(8)、(※11) P33:4(4)、(※12) P22:2(2)①②③、P23:2(3)、(※13) P34:4(5)
①②、(※14) P35:4(6)①②③

本件不適切行為全体における具体的内容としては、例えば、顧客仕様を満たさない検査結果について満たす数値に改ざんする行為、実際に測定が行われていないにもかかわらず、測定したかのように試験結果をねつ造する行為などが確認されました（本報告書 9～39 ページ）。

外部調査委員会による調査の結果、本件不適切行為全体を通じて役員が認められたのはアルミ・銅事業部門のみでした。具体的には、2名の執行役員は、本件不適切行為が行われていた工場での勤務経験があり、その当時、本件不適切行為に直接関与したことはなかったものの、その存在を認識しており、これを自身の上司であったアルミ・銅事業部門長等に報告等をしていませんでした。また、他の執行役員1名は、昨年4月に本件不適切行為が行われていることを認識しましたが、規格外れの発生及び規格外製品の出荷を徐々になくしていくことを基本方針として決定し、製造工程の改善や受注の一部停止を指示するにとどまっておりました。

過去の役員では、2名の取締役・執行役員が役員就任以前に本件不適切行為に直接関与していたことが認められ、役員就任後もそれを取締役会に報告せず、また、それを中止・改善させる等の措置を講じていませんでした。

表1のとおり、本件不適切行為は、アルミ・銅事業部門のみでなく、その他の事業部門や当社グループ会社でも行われていたものであり、当社は、当社グループの多くの拠点で行われていた事実を重く受け止めております。

2. 本件不適切行為の原因分析

外部調査委員会による調査結果と当社における検討から、本件不適切行為を引き起こした原因は、(1) 収益偏重の経営と不十分な組織体制、(2) バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下、(3) 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続、の三つに集約されると考えています。具体的には、以下のとおりです。

(1) 収益偏重の経営と不十分な組織体制

本社の収益評価に偏った経営姿勢に従って、各事業部門は工程能力を十分に検証することなく受注をするといった生産至上主義に陥りました。加えて、各事業部門への大幅な権限委譲が本社による統制力の低下を引き起こし、本社による品質コンプライアンス統制が十分に機能しませんでした。また、本件不適切行為が早期発見に至らなかったガバナンス上の要因として、過去に本件不適切行為と類似の行為が発覚した際に当社経営陣が抜本的な対応を行わなかったことや、事業部門内における監査が十分に行き届いていなかったことが挙げられます。

(2) バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造、受注の獲得と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土、事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在しない閉鎖的な組織、適切な教育・研修や懲戒処分が行われてこなかった状況、顧客仕様を逸脱しても、一定程度ならば安全性の問題はないため、出荷しても構わないといった誤った考え方、これらの事情と相俟って引き起こされた社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻が、本件不適切行為の動機となり、またそれを継続させた要因となったものと考えられます。

(3) 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続

本件不適切行為を招いた品質管理プロセス上の問題として、改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス、単独かつ固定化した業務体制、およそ遵守することが困難な社内規格の設定がありました。

3. 本件不適切行為に対する再発防止策

上記の原因分析に基づき、外部調査委員会からの提言も踏まえて当社がとりまとめた、本件不適切行為に対する再発防止策は、以下のとおりです。

(1) ガバナンス面－品質ガバナンス体制を再構築すべく、以下を実施いたします。

ア. グループ企業理念の浸透

経営トップが社員に直接語りかける活動である「Next100 プロジェクト」活動（次の100年に向けた活動）の更なる推進により、当社グループの信頼回復に向けた改革を進めていきます。また、品質等のコンプライアンス違反の反省を持ち続けるため、毎年10月を「KOBELCOの約束月間」とします。さらに社会に大きな影響を与えたことを踏まえ、全社員が守るべき誓いである「KOBELCOの6つの誓い」をお客様の満足や社会への貢献を重視した言葉に見直します。（本報告書48～51ページ）

イ. 取締役会のあり方

取締役会の公正性と透明性の向上等を目的に、独立社外取締役の構成比を3分の1以上とします。また、会長職を廃止するとともに、独立社外取締役の中から、取締役会議長を選出し、任意の諮問機関である「指名・報酬委員会」を設置します。全事業部門長を取締役とする構造を見直し、素材系1名、機械系1名、電力1名の構成とし、コンプライアンスを総括する取締役、品質を総括する取締役をそれぞれ配置します。外部調査委員会の解散後も、品質コンプライアンスに関する様々な課題を協議する組織として、外部有識者で構成される外部品質監督委員会を設置します。（同51～54ページ）

ウ. リスク管理体制の見直し

「コンプライアンス意識調査アンケート」の定期実施、「グループ標準」に基づくグループ会社のリスク管理強化、「KOBELCO品質ガイドライン」の策定、コンプライアンス専任の執行役員のもとコンプライアンス統括部の新設等を行います。（同55、56ページ）

エ. 組織の閉鎖性の改善

事業部門・グループ会社の再編による抜本的なガバナンス強化を図ります。事業部門間での人事ローテーションを実施することにより、組織の閉鎖性を改善します。社員意識調査の実施等の施策により、現場で生じる諸問題を掌握・解決していきます。（同57～60ページ）

オ. 品質保証体制の見直し

「品質憲章」を定め、当社グループの信頼回復に全力で取り組んでまいります。さらに、本社の品質統括部および事業部門直轄の品質保証部署の設置により、製造所／工場・事業部門・本社の階層別に品質保証体制を強化します。品質統括部は、品質監査、品質保証担当人材の育成等の統括ならびに事業部門の教育・研修支援を行います。また、2018年4月1日を目途に外部から品質統括部を担当する執行役員を招聘いたします。（同60～63ページ）

(2) マネジメント面－品質マネジメントを徹底すべく、以下を実施いたします。

ア. 品質マネジメントの対策

品質ガイドラインによる事業所の品質保証マネジメントの強化、品質管理部を事務局とするグループ品質リーダー会議の開催等を実施いたします。品質保証部署による監査を実施するとともに、本社の専門人材による「品質キャラバン隊活動」により現場の問題解決を支援します。（同63～67ページ）

イ. 品質保証人材の教育・育成

品質保証人材を全社共通の専門人材と位置付け、事業部門・事業所間を横断した人材のローテーションや育成を行います。品質に係る当社グループで働くすべての人を対象とし、品質憲章に基づく、社内教育を強化します。(同 66 ページ)

(3) プロセス面—品質管理プロセスを強化すべく、以下を実施いたします。

ア. 品質管理プロセスの見直し

試験・検査記録の自動化を進めるとともに、データ入力の一入作業をできるだけなくします。出荷基準の一本化により、二重の出荷基準（顧客仕様と社内基準）に起因する不適切行為の機会を排除いたします。(同 68、69 ページ)

イ. 新規受注時の承認プロセスの見直し

一部の不適切行為は、顧客から受注する際に、顧客の要求仕様に対し、工程能力の把握・具体的な試験・検査方法の確認及び十分な試作評価ができていない状況で顧客との契約を交わしたことが要因で発生したことから、新規受注時の承認プロセスを見直し、顧客仕様に対する自社の工程能力を受注時に把握できる仕組みを整備します。(同 69、70 ページ)

ウ. 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

不適切行為のなかには、製造開始後に設備や材料が変更されたことを適切に把握できていなかったために、仕様との齟齬や改ざんの動機が生じた例があります。品質に影響を及ぼすような製造プロセス変更時の承認プロセスを見直します。(同 70 ページ)

4. おわりに

当社グループによる品質自主点検や外部調査委員会による調査の結果明らかとなった本件不適切行為に係る事実関係や、当社が過去複数のコンプライアンス事案を起こしてきたことも考え併せると、当社は、そのコンプライアンスに関する体制のみならず、組織風土や役員・社員の意識などの面で根深い問題を抱えているといわざるを得ません。

本件不適切行為の原因を究明していく過程で、当社の品質保証に関するマネジメントや業務プロセスにおける課題はもちろんのこと、品質問題を越えたガバナンス全般を含むより根本的な改革に取り組む必要性が明らかになりました。また、取締役会のあり方、事業部門制のあり方、人事配置・育成や経営計画策定のあり方等、今後、さらに検討を深めていくべき課題も認識しております。

今後も、最優先事項として安全性の検証に取り組むとともに、再発防止策の項で述べた諸施策を、経営トップが先頭に立ち、神戸製鋼グループの全社員で真摯にかつ愚直に実行していくことを通じて、組織体制、企業風土の抜本的改革を進める所存です。

約半年間の調査の過程で、お客様をはじめとする関係者の皆様には、安全性の検証などにおいて多大なご協力をいただくとともに、大変貴重なアドバイスやご意見等もいただきましたこと、改めてお礼申し上げます。神戸製鋼は、創業から 112 年余り、お客様、お取引先様、株主様その他多数の関係者の皆様からの「信頼」を大切に事業を営んでまいりました。その「信頼」を失ったことは痛恨の極みであります。今回の品質問題に対する当社の責任を果たし、再び「信頼」していただける会社に生まれ変わるために、私共は、「ものづくりの原点」に立ち返り、確かな品質こそが「信頼」の核心であることを改めて心に刻み、不退転の決意を持って再発防止に努めてまいります。

以上

当社グループにおける不適切行為に関する
報告書

2018年3月6日
株式会社 神戸製鋼所

【目次】

第1	はじめに.....	1
1	これまでの経緯.....	1
2	本報告書の位置付けと構成.....	2
第2	品質自主点検及び安全性の検証.....	3
1	ものづくり推進部主導による品質自主点検の概要.....	3
2	安全性の検証.....	4
3	外部調査委員会による品質自主点検の検証とその完了.....	6
4	海外拠点における自主点検について.....	9
第3	本件不適切行為に関する事実関係.....	9
1	アルミ・銅事業部門（神戸製鋼所本体）.....	9
(1)	真岡製造所.....	9
(2)	長府製造所銅板工場.....	12
(3)	長府製造所アルミ押出工場.....	13
(4)	大安工場.....	15
(5)	役員の間与及び認識.....	18
2	アルミ・銅以外の事業部門（神戸製鋼所本体）.....	21
(1)	高砂製作所 鉄粉工場（鉄鋼事業部門）.....	21
(2)	汎用圧縮機工場（機械事業部門）.....	22
(3)	産業機械事業部 高機能商品部（機械事業部門）.....	23
(4)	役員の間与及び認識.....	24
3	アルミ・銅事業部門のグループ会社.....	24
(1)	株式会社コベルコ マテリアル銅管 秦野工場.....	24
(2)	神鋼メタルプロダクツ株式会社.....	26
(3)	神鋼アルミ線材株式会社.....	29
(4)	神鋼真岡総合サービス株式会社.....	30
4	アルミ・銅事業部門以外のグループ会社.....	31
(1)	神鋼鋼線ステンレス株式会社.....	31
(2)	神鋼鋼板加工株式会社.....	32
(3)	日本高周波鋼業株式会社 富山製造所.....	32
(4)	株式会社カムス 関東テクノセンター.....	33
(5)	神鋼造機株式会社.....	34
(6)	株式会社神鋼環境ソリューション 技術開発センター 分析試験部門.....	35
(7)	株式会社コベルコ科研 ターゲット事業本部.....	37
(8)	株式会社コベルコ科研 材料ソリューション事業部.....	38

第4	本件不適切行為の原因分析.....	39
1	収益偏重の経営と不十分な組織体制.....	40
	(1) 本社の経営姿勢.....	40
	(2) 本社による統制力の低下.....	41
	(3) 経営陣の品質コンプライアンス意識の不足.....	41
	(4) 事業部門における監査機能の弱さ.....	42
	(5) 本社による品質コンプライアンス体制の不備.....	42
2	バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下.....	44
	(1) 工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造.....	44
	(2) 生産・納期優先の風土.....	44
	(3) 閉鎖的な組織（人の固定化）.....	45
	(4) 社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻.....	45
	(5) 本件不適切行為の継続.....	46
3	本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続.....	47
	(1) 改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス.....	47
	(2) 単独かつ固定化した業務体制.....	47
	(3) 社内基準の誤った設定・運用.....	47
第5	本件不適切行為に対する再発防止策.....	48
I	ガバナンス面—品質ガバナンス体制の構築.....	48
1	グループ企業理念の浸透.....	48
	(1) 「Next100プロジェクト」活動の更なる推進.....	50
	(2) 「KOBELCOの約束月間」の設置.....	50
	(3) 「KOBELCOの6つの誓い」の見直し.....	51
2	取締役会のあり方.....	51
	(1) 取締役会における独立社外取締役の構成の見直し.....	52
	(2) 取締役会における諮問機関の見直し.....	52
	(3) 会長職の廃止並びに取締役会議長の選出.....	52
	(4) 全事業部門長の取締役就任の見直し.....	52
	(5) リスク管理を総括する取締役の配置.....	53
	(6) 品質を総括する取締役の配置.....	53
	(7) 外部品質監督委員会の設置.....	53
3	リスク管理体制の見直し.....	55
	(1) コンプライアンス意識調査アンケートの定期的な実施.....	55
	(2) グループ会社のリスク管理の強化.....	55
	(3) コンプライアンス統括部の設置.....	56
4	事業部門の組織再編.....	57

(1)	アルミ・銅事業部門各ユニットの閉鎖性の改善.....	57
(2)	アルミ・銅事業部門の品質管理レベルと組織風土の改善.....	57
(3)	需要分野別戦略の視点から素材系事業を再編.....	57
5	グループ会社の再編.....	57
6	事業部門間の人事ローテーションの実施.....	58
7	現場で生じる諸問題の掌握.....	59
(1)	経営幹部と社員との間の対話.....	59
(2)	社員意識調査の実施.....	59
(3)	品質キャラバン隊.....	60
8	品質憲章の制定.....	60
9	品質保証体制の見直し.....	62
(1)	各階層での品質保証体制について.....	62
(2)	品質統括部を担当する執行役員の設置（2018年4月1日を目途）.....	62
10	事業管理指標の見直し.....	62
(1)	事業管理指標の項目.....	62
II	マネジメント面—品質マネジメントの徹底.....	63
1	品質マネジメントの対策.....	63
(1)	品質統括部の設置.....	63
(2)	事業部門直轄の品質保証部署の設置.....	64
(3)	事業所の品質保証マネジメントの強化.....	65
(4)	グループ品質リーダー会議の開催.....	65
2	品質保証担当人材のローテーションと育成.....	66
3	品質に係る社内教育.....	66
4	本社による支援策.....	66
(1)	品質監査室による監査.....	66
(2)	本社部門による支援策.....	67
III	プロセス面—品質管理プロセスの強化.....	68
1	試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化.....	68
(1)	背景・目的.....	68
(2)	試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除に向けた考え方.....	68
(3)	出荷基準の適正化に向けた考え方.....	69
2	工程能力の把握と活用（素材系）.....	69
(1)	背景・目的.....	69
(2)	工程能力指数等適用の考え方.....	69
(3)	工程能力指数等活用の考え方.....	69
3	新規受注の際の承認プロセスの見直し.....	69

(1)	背景・目的	69
(2)	受注承認プロセスの見直しの考え方.....	70
4	製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し.....	70
5	設備投資における品質リスクアセスメントの推進.....	70
(1)	背景・目的	70
(2)	品質投資の採択基準の考え方.....	70
IV	アルミ・銅事業部門における対策の実行計画.....	71
1	マネジメント面の施策	71
(1)	品質保証部の設置.....	71
(2)	教育	72
(3)	監査・支援	72
2	プロセス面の施策	73
(1)	応急対策	74
(2)	恒久対策	76
第6	おわりに.....	80

第1 はじめに

当社及び当社のグループ会社（当社グループ）における不適切行為に関し、お客様、お取引先様、株主様その他多数の関係者の皆様に多大なるご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

1 これまでの経緯

2016年6月に鉄鋼事業部門で発生した神鋼鋼線ステンレス株式会社（当社の持分法適用関連会社である神鋼鋼線工業株式会社の完全子会社）におけるJIS法違反事案を契機として、2017年4月、JIS等の品質に関する公的規格のみならず、顧客仕様に違反して出荷されている製品の有無を確認するため、当社は、その全事業部門を対象として、本社主導による品質監査を開始した。また、同年8月初旬には、当社グループ全体に対して、過去1年間（2016年9月から2017年8月）の出荷実績に対する品質自主点検を同年9月から実施することを併せて要請した。

この要請を受け、一部先行して品質自主点検を開始していた当社のアルミ・銅事業部門において、2017年8月末、公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等（**不適合製品**）につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行うことにより、これらを満たすものとして顧客に出荷又は提供する行為（**本件不適切行為**）が行われていたことが発覚した。これを受けて、当社は、本件不適切行為のなされた製品の出荷を即時停止するとともに、外部法律事務所を起用した社内調査を実施した上、同年9月よりお客様への説明を開始し、同年10月8日以降、自ら対外公表を行った。

当社の品質自主点検は、2017年10月25日をもってひとまず完了したが、その過程で、複数の事業所において本件不適切行為が行われていたことが確認された。また、この品質自主点検について、長府製造所のアルミ押出工場で自主点検に対する妨害行為が確認されたことから、同年10月26日、当社は、松井巖氏（元福岡高検検事長、弁護士）を委員長とする外部調査委員会¹を設立し、以後の調査は外部調査委員会に引き継がれた。

その後、当社は、2017年11月10日、その時点までの当社の原因分析等を取りまとめた「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」を公表するとともに、同日の取締役会決議により、取締役会の諮問機関として、社外

¹ 外部調査委員会は、松井巖氏、山崎恒氏（元札幌高裁長官、元公正取引委員会委員、弁護士）及び和田衛氏（元検事、弁護士）によって構成されている。2017年10月26日に公表されているとおり、委員会設置前の社内調査に関与がなく、当社と利害関係を有しない弁護士を委員に選任することにより、調査の客観性・独立性を担保している。

取締役5名を含む8名の委員によって構成される「品質ガバナンス再構築検討委員会²」を設置し、外部調査委員会の設置後も、同委員会において、上記報告書で示した当社グループガバナンスに関する課題について継続的に検討してきた。

また、従前から設置されていた「品質問題調査委員会」においても、引き続き、マネジメント面及びプロセス面における具体策を検討してきた。

2017年12月には、品質自主点検の検証の適正性に万全を期す観点から更に徹底した調査が必要である旨の外部調査委員会からの連絡等を踏まえ、調査期間を延長するとともに、全調査期間を通じて、当社は、外部調査委員会の調査に全面的に協力した。

2 本報告書の位置付けと構成

本報告書は、外部調査委員会の調査結果を受け、当社のコンプライアンス委員会、品質ガバナンス再構築検討委員会及び品質問題調査委員会における検討結果と併せて、当社として、本件不適切行為に係る事実関係、原因分析及び再発防止策等を取りまとめたものである。

2017年10月17日に公表されているとおり、当社は、米国司法当局から書類提出要求を受けており、本報告書作成日現在も米国司法当局の調査下にある。また、同年12月8日に公表されているとおり、カナダにおいて本件不適切行為に関わる損害賠償請求訴訟が提起されている。このような状況下において、外部調査委員会の調査結果の詳細を公表することは、米国等におけるリーガル・プラクティスに整合しない。また、外部調査委員会の調査結果には、多数の個人情報及び顧客情報並びに営業秘密を含む秘密情報が含まれている。

これらの事情に鑑み、当社としての説明責任をできる限り果たすため、当社固有の責任において、本報告書を公表するものである³。

本報告書においては、当社にて実施した品質自主点検及び安全性の検証状況について報告した上で（下記第2参照）、外部調査委員会の調査によって明らかになった本件不適切行為に関する事実関係を概説し（下記第3参照）、その原因分析を行い（下記第4参照）、当該原因分析に基づく当社の再発防止策について報告する（下記第5参照）。

² 本件不適切行為の発覚を受け、当社だけでなく、グループ会社も含めた品質ガバナンス強化策、組織改革、意識改革、外部人材の活用及び海外の統括会社機能強化等について検討を行うことを目的として、2017年11月10日に取締役会の諮問機関として設立された委員会である。品質ガバナンス再構築検討委員会は、社長のほか、法務・経営企画・ものづくり推進部総括役員2名及び社外取締役5名で構成されている。

³ 本報告書の内容については、当社の独立社外取締役5名において、外部調査委員会の調査の結果判明した事実関係を不当に省略し、または歪曲していないことを確認している。

第2 品質自主点検及び安全性の検証

1 ものづくり推進部主導による品質自主点検の概要

2017年9月1日、当社ものづくり推進部は、当社グループにおける本件不適切行為の有無等を確認するため、製品を製造又は検査その他のサービスを提供している当社グループの各拠点において、1年間の点検対象期間に製造又は提供された製品等を対象に、①公的規格及び顧客仕様とミルシート等の検査項目その他の要求事項が整合していることの確認（仕様確認）並びに②実際に行った検査結果とミルシート等の記載が合致していることの確認（突合せ確認）を内容とする品質自主点検を実施することを指示した⁴。品質自主点検の概要は、以下のとおりである。

<品質自主点検の概要>

①品質自主点検の目的

当社グループにおける不適切行為の有無を確認すること

②品質自主点検の対象

当社グループの製品又は検査・試験サービスを提供する主要な拠点で、当社本体の21拠点、国内グループ会社45拠点及び海外グループ会社34拠点の合計100拠点

③品質自主点検の調査対象となる期間

2016年9月から2017年8月の1年間

④品質自主点検の方法

現物データの突合せによる確認（下図表1も参照）

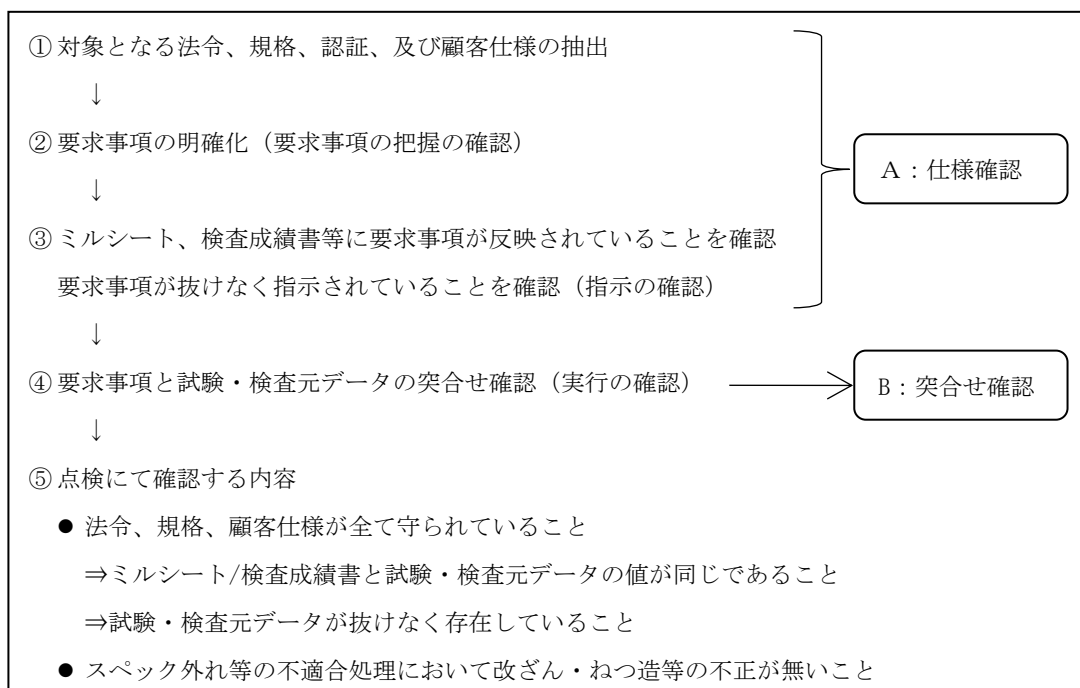
- ・「顧客から要求される仕様」と「当社での検査指示の内容」の照合（仕様確認）
- ・「検査成績書」と「検査実績データ」の照合（突合せ確認）

※1 検査や出荷判定をする部門は、自らが検査に関与した製品に係る品質自主点検に極力関わらず、関わる場合においては他部門の人間が参画し、複数人で対応する等の方法を用いることにより、客観性を確保した。

※2 日本能率協会コンサルティング（JMAC）からのアドバイスを受けることにより、点検手法の妥当性を確保した。

⁴ ただし、アルミ・銅事業部門の一部の拠点においては、9月1日の指示以前から品質自主点検を開始していた。

【図表 1：品質自主点検の方法】



ものづくり推進部主導による品質自主点検の結果、2017年10月22日までに、同年10月8日に当社が公表した本件不適切行為を含め、国内の点検対象拠点である合計66拠点のうち、合計12拠点において本件不適切行為の存在が確認された⁵。

2 安全性の検証

当社においては、本件不適切行為の発覚以降、当社が不適合製品を納入した全てのお客様に対し、不適合製品の対象明細、不適合であった検査項目、規格からの乖離の程度等をデータに基づいて説明するなどして、不適合製品を使用したお客様の製品に対する品質上の影響や安全性についての確認を進めてきた。

この安全性の検証の経過について、当社はその進捗に合わせて開示することによってご報告してきたところであるが、2017年10月26日時点で不適合製品の納入先として公表した525社については、2018年3月6日現在、お客様をはじめとする関係者の多大なるご協力・ご助力により、若干の程度の差はあるものの、安全性の検証が概ね完了するに至っている。

その概要は以下のとおりである。

⁵ 確認された本件不適切行為の内容については、下記第3参照。

【図表 2：安全性の検証状況】

2018年3月6日現在

大分類	会社名	部材	主な用途	2017年10月26日公表		外部調査委員会設置 (2017年10月26日) 以降	
				お客様数	安全性 検証	お客様数	安全性 検証
アルミ・銅	(株)神戸製鋼所 アルミ・銅事業部門	アルミ板	缶材 自動車	57	52	7 ^{**4}	6
		アルミ 鋳鍛造部品	航空機 鉄道車両	67	67	4 ^{**5}	2
		アルミ 押出品	自動車 鉄道車両	34	34	—	—
		銅板	半導体 端子	38	38	2 ^{**6}	2
	(株)コベルコ マテリアル銅管	銅管	空調	23	23	88 ^{**7}	87
	神鋼メタル プロダクツ(株)	銅合金管 モールド	電機 製鉄機械	176	176	29 ^{**8}	1
	国内子会社 1 社 海外子会社 3 社 ^{**1}	銅管 銅板条 アルミ線材	空調 端子	36	36	—	—
	真岡総合サービス(株) ^{**2}	アルミ板	材料試作	—	—	1 ^{**9}	0
その他	(株)コベルコ科研	ターゲット材 試作合金	FPD 光ディスク 試作合金	70	70	14 ^{**10}	13
		腐食分析	腐食分析				
	(株)神戸製鋼所 鉄鋼事業部門 鉄粉本部	鉄粉	焼結部品	1	1	—	—
	国内子会社等 2 社 海外子会社等 2 社 ^{**3}	鋼線 ステンレス線 熱処理	軸受 ばね	22	22	—	—
	神鋼鋼板加工(株)	厚板加工	厚板加工品	1	1	—	—
	(株)カムス	熱処理	熱処理	—	—	1 ^{**11}	1
	(株)神戸製鋼所 機械事業部門	機械	産業機械 汎用圧縮機	—	—	10 ^{**12}	10
	神鋼造機(株)	機械	産業機械	—	—	3 ^{**13}	3
(株)神鋼環境 ソリューション	水分析	水分析	—	—	4 ^{**14}	4	
				525	520	163	129

<お客様数はのべ数>

- ※1 神戸アルミ線材(株)、Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.、
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.、蘇州神鋼電子材料有限公司
- ※2 図表 2 で赤く塗られているのは、外部調査委員会の設置後に新たに不適切行為が発覚した拠点である。
- ※3 日本高周波鋼業(株)、神鋼鋼線ステンレス(株)
江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司、神鋼新確彈簧鋼線(佛山)有限公司
- ※4～※14 の不適切行為の概要は本報告書の以下のア項内に記載。

(※4)P9:1(1)本件不適切行為①②③、(※5)P15:1(4)②、(※6)P12:1(2)、(※7)P24:3(1)①③、
 (※8)P26:3(2)②③、(※9)P30:3(4)、(※10)P37:4(7)②、P38:4(8)、(※11)P33:4(4)、
 (※12)P22:2(2)①②③、P23:2(3)、(※13)P34:4(5)①②、(※14)P35:4(6)①②③

3 外部調査委員会による品質自主点検の検証とその完了

2017年10月26日に外部調査委員会が設立されてからは、同委員会が当社の品質自主点検の検証に着手した。当社は、その検証過程において、例えば、サンプル品も点検対象に含める、突合せ確認を省略していた項目についても全て突合せ確認の対象とする、また、お客様との契約において検査証明書への記載を求められていない項目についても、現に検査証明書に記載のある項目については突合せの対象とするなどの補完的な点検作業（再点検）を行い、その手続が不十分であった点を補いながら、品質自主点検の範囲及び深度の適正性確保に努めてきた。

品質自主点検の検証を含む外部調査委員会による一連の調査の結果、新たに不適切行為が確認されたものの⁶、2018年2月下旬には外部調査委員会による検証作業は完了し、当社の実施した品質自主点検の適正性について、現時点で特段の問題は判明していない。

【図表3：品質自主点検完了拠点】

【国内】

No.	所管部門	社名	事業所
1	鉄鋼	株式会社神戸製鋼所	加古川製鉄所（厚板・薄板）
2			加古川製鉄所（線材・チタン）
3			加古川製鉄所（スラグ）
4			加古川製鉄所（銑鉄）
5			神戸製鉄所（線材・条鋼）
6			神戸製鉄所（スラグ）
7			神戸製鉄所（銑鉄）
8			高砂製作所 鑄鍛鋼工場
9			高砂製鉄所 チタン工場
10			高砂製作所 鉄粉工場
11		日本高周波鋼業株式会社	
12		高周波鑄造株式会社	
13		高周波精密株式会社	
14		株式会社カムス	中部テクノセンター
15			厚木工場
16			長野営業所
17			北関東営業所
18			横浜工場
19			北陸テクノセンター
20			西宮工場
21		株式会社神鋼エンジニアリング&メンテナンス	

⁶ 品質自主点検の検証過程で新たに確認された不適切行為の詳細については、下記第3参照。

No.	所管部門	社名	事業所
22	鉄鋼	神鋼鋼線工業株式会社	尾上事業所
23			尼崎事業所
24			神鋼鋼線ステンレス株式会社
25			株式会社テザックワイヤロープ
26			コベルコ鋼管株式会社
27			株式会社ジルコプロダクツ
28			神鋼ボルト株式会社
29			神鋼建材工業株式会社
30			神鋼鋼板加工株式会社
31			堺鋼板工業株式会社
32			三和鐵鋼株式会社
33			溶接
34	藤沢工場		
35	西条工場		
36	福知山工場		
37	QMD(品質マネジメント部)		
38	溶接システム部		
39	阪神溶接機材株式会社		
40	神鋼溶接サービス株式会社		
41	神鋼アクテック株式会社		
42	アルミ・銅	株式会社神戸製鋼所	真岡製造所
43			大安工場
44			長府製造所 銅板工場
45			長府製造所 アルミ押出工場
46			神鋼リードミック株式会社
47	神鋼メタルプロダクツ株式会社		
48	神鋼ノース株式会社		
49	神鋼アルミ線材株式会社		
50	株式会社コベルコ マテリアル銅管	秦野工場	
51	機械	株式会社神戸製鋼所	高砂製作所 産業機械工場
52			高砂製作所 機器工場
53			高砂製作所 回転機工場
54			汎用圧縮機工場
55	神鋼造機株式会社		
56	神鋼検査サービス株式会社		
57	エンジニアリング	株式会社神戸製鋼所	エンジニアリング事業部門
58			水環境部門
59			環境プラント部門
60			プロセス機器部門
61			分析試験部門
62	トランスニュークリア株式会社		
63	株式会社インダストリアルサービス・インターナショナル		
64	電力	株式会社神戸製鋼所	神戸発電所
65	建機	コベルコ建機株式会社	広島事業所
66			大垣事業所
67			大久保事業所
68	本社	神鋼興産建設株式会社	
69			神鋼機器工業株式会社
70			
71			株式会社コベルコ科研

No.	所管部門	社名	事業所
72	本社	株式会社コベルコ科研	機械・プロセス
73			ソリューション事業部
74			ターゲット事業本部
75			神鉄事業所
76			高砂事業所
77			加古川事業所
78			関門事業所
79			西神工場
			門司工場

【海外】

No.	所管部門	社名
1	鉄鋼	神鋼線材加工(佛山)有限公司
2		神鋼新確弹簧鋼線(佛山)有限公司
3		神鋼特殊鋼線(平湖)有限公司
4		江陰法爾勝杉田弹簧製線有限公司
5		Kobe CH Wire (Thailand) Co., Ltd.
6		Kobelco Millcon Steel Co., Ltd. ※ ¹
7		Tesac Usha Wirerope Co., Ltd.
8	溶接	Kobe MIG Wire (Thailand) Co., Ltd.
		Thai-Kobe Welding Co., Ltd.
9		Kobelco Welding Asia Pacific Pte. Ltd.
		Kobe Welding (Malaysia) Sdn. Bhd.
10		Kobelco Welding of Europe B.V.
11		Kobe Welding of Korea Co., Ltd.
12		唐山神鋼溶接材料有限公司
13	青島神鋼溶接材料有限公司	
14	アルミ・銅	Kobe Aluminum Automotive Products, LLC.
15		神鋼汽車鋁材(天津)有限公司
16		蘇州神鋼電子材料有限公司
17		神鋼汽車鋁部件(蘇州)有限公司
18		Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.
19		Kobe Electronics Material (Thailand) Co., Ltd.
20		Singapore Kobe Pte. Ltd.
21	機械	Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.
22		Kobe Precision Technology Sdn. Bhd.
23		Kobelco Advanced Lube-system Asia Co., Ltd.
24		Kobelco Stewart Bolling, Inc.
25		Kobelco Advanced Coating (America), Inc.
26		Kobelco Compressors America, Inc.
27		神鋼圧縮機製造(上海)有限公司
28	Kobelco Compressors Manufacturing Indiana, Inc.	
29	エンジン ニアリング	Midrex Technologies, Inc.
30	建機	杭州神鋼建設機械有限公司
31		成都神鋼建設機械有限公司
32		Kobelco Construction Machinery Southeast Asia Co., Ltd.
33		Kobelco Construction Machinery U.S.A. Inc.
34		Kobelco Construction Equipment India Pvt. Ltd.
		Kobelco Cranes India Pvt. Ltd.

※1：本拠点については、調査の必要性はないとのJVパートナーの見解に基づき、調査を中断した。

もちろん、品質自主点検の過程で新たな事案が発覚したこと自体は、誠に遺憾であると言わざるを得ない。もっとも、これは、品質自主点検が妥協なく行われ、また、外部調査委員会がその役割を適切に果たしたことの証左であるともいえる。

外部調査委員会の調査の過程で発覚した新たな事案についても、既に当社からお客様に対して連絡済みであり、その一部については、安全性の検証も完了している。現時点で安全性の検証が完了していない事案も残されているものの、当社としては、今後とも、それらの事案に係る安全性確認に最大限努力していく所存である。

4 海外拠点における自主点検について

海外の点検対象拠点である合計 34 拠点（米国、中国、タイ、韓国、マレーシア、シンガポール、インド及びオランダ）についても、現地の法律事務所によって、品質自主点検の適正性の検証を行っており、2018 年 3 月 6 日時点で、検証作業が概ね完了している。これらの拠点に関しては、当社の実施した品質自主点検の適正性を損なう重要な問題は判明していない。

第 3 本件不適切行為に関する事実関係

本件不適切行為に関し、外部調査委員会の調査によって明らかとなった事実関係の概要は以下のとおりである⁷。

1 アルミ・銅事業部門（神戸製鋼所本体）

(1) 真岡製造所

ア 本件不適切行為の概要

(ア) 材料検査に関する本件不適切行為

品質保証部品質管理室の行った材料検査（製品の出荷前に行われる強度、塗油量、塗膜量等に関する検査）の結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、品質保証部の各品質保証室⁸は、「異常報告書」を作成の上、再検査、屑化

⁷ なお、本件不適切行為に係る調査の過程において、本件不適切行為とは性質の異なるいくつかの課題が外部調査委員会に寄せられたが、これらの課題事項についても、当社は、必要に応じて適切に対応していく所存である。

⁸ これらの品質保証室は、担当する部材が異なるものの、いずれも不合格判定となった製品についての処置を行う部署である。その他、品質管理業務も担っており、他の事業部門等において一般的に品質保証室と呼ばれる部署とはやや役割が異なっている。

又は転用等の処置を決定するものとされていた。

しかし、品質保証部の各品質保証室の一部のスタッフは、材料検査の結果が顧客仕様を満たさない製品について、その検査結果の保存されているシステムにアクセスし、各スタッフの判断又は同室内での相談を経て、具体的な検査項目は製品により異なるものの、引張強さや耐力等の数値が顧客仕様を満たすように検査結果の書き換えを行い、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為①）。

また、このような検査結果の改ざんにより製品を出荷する行為を、真岡製造所（特に品質保証部の各品質保証室）では、「トクサイ」と呼んでいた⁹。

（イ） Lそり検査に関する本件不適切行為

製造部精整室の作業員、又は外注先の社員の行ったキャン材のLそり検査（コイルの反り具合の検査）の結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、同精整室のスタッフは、特採、再検査、屑化等の処置を決定するものとされていた。

しかし、製造部精整室のスタッフは、Lそり検査の結果が顧客仕様を満たさない場合であっても、それが顧客からのクレームにつながらない程度のものであると判断したときは、同精整室のキャン精整・検査係検査組キャン材検査班（検査班）の社員や外注先の社員に指示して、顧客仕様を満たす検査結果を検査票に入力させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為②）。

（ウ） 板厚検査に関する本件不適切行為

ある特定の顧客に出荷するキャン材については、当該顧客から、幅方向に見たときの左側と右側のいずれが厚いのかを報告するよう要望を受けており、製品の左側、中央、右側の3か所の板厚検査を行った上で、検査結果を検査票に入力するものとされていた。キャン材の製造工程に照らせば、検査結果については、「左側 \leq 中央 \leq 右側」又は「左側 \geq 中央 \geq 右側」の関係が成り立つはずであった。

しかし、検査班の班長Aやその部下らは、実際に得られた検査結果について、そのような関係が成り立たなかった場合（「左側 \leq 中央 \geq 右側」であった場合等）、外注先の社員に指示して、上記の関係が成り立つように、測定値の並べ替え又

⁹ 社内基準を満たさないが公的規格又は顧客仕様を満たす製品を再検査等することなく出荷する処置や、顧客仕様を満たさない製品を顧客の同意を得た上で出荷する処置を意味する、通常の「特採」とは性質が異なる。以後、このような通常の「特採」とは性質の異なる行為を「トクサイ」と表記することがある。

は修正を行った検査結果を検査票に入力させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為③）。なお、板厚の測定値に関する顧客仕様を満たさない製品について、顧客仕様を満たす検査結果を入力させた事案は発見されていない。

検査班には、当該顧客の要望に応じるための方法を記した「検査表板厚その他→入力方法」と題する書面が存在しており、班長 A やその部下らは、当該書面を参考にして、上記の指示を行っていた。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①は、真岡製造所において製造されるアルミ製品のうち、少なくとも自動車用パネル材（自動車用材）、飲料用アルミ缶材（キャン材）及びエアコン熱交換機用フィン材（フィン材）に関し、本件不適切行為②及び本件不適切行為③は、キャン材に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 1970 年代以降、当該不適切行為の発覚を受けて顧客仕様を満たさない全製品の出荷が停止されるまで行われ、本件不適切行為②は、2000 年代初頭から 2017 年 12 月頃まで行われ、本件不適切行為③は、遅くとも 2005 年 5 月頃から 2018 年 2 月まで¹⁰、行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、品質保証部の各品質保証室のスタッフにより行われ、本件不適切行為②は、製造部精整室のスタッフの指示に基づき、検査班の社員や外注先の社員により行われ¹¹、本件不適切行為③は、班長 A やその部下らの指示に基づき、外注先の社員により行われていた¹²。

本件不適切行為①については、2008 年 4 月から 2009 年 5 月まで真岡製造所長を務めた B は、入社後、検査業務に従事した経験を有しており、検査業務従事時にその存在を認識するとともに、所長時代にもその存在を改めて認識していた。また、2013 年 4 月から 2015 年 3 月まで真岡製造所長を務めた C は、2014 年末から 2015 年初め頃、自動車用材の一部について、本件不適切行為①が行われているこ

¹⁰ 関係者らが、本件不適切行為③は顧客の便宜を図ることを目的としており、かつ一定のルールに基づいて行われているため、改ざんやねつ造には当たらない旨の認識を持ち続けていたことなどから、本件不適切行為③は、2017 年 10 月に神戸製鋼グループ全体に発出された改ざん品の出荷停止指示後も、継続して行われていた。

¹¹ 本件不適切行為①及び本件不適切行為②に関与していた各担当者は、社内基準を満たさない判定となった各製品の検査結果に関し、合格判定となる数値との間の差異がどの程度であれば改ざんを行って製品を出荷しても顧客からのクレームに至らないかについて、前任の担当者からの引継ぎ等により一定の相場感を身につけていた。

¹² ただし、外注先の社員は、自らの行為が通常の業務フローの一環であるとの認識に基づいて、入力作業を行っていた。

とについての報告を受け、その存在を認識していた。さらに、現在の真岡製造所長 D は、半年に一度行われる予算ヒアリングの場で「トクサイ率」（「トクサイ」を行った製品の割合を示す数値）についての報告を受け、本件不適切行為①の存在を認識していた。

本件不適切行為②及び本件不適切行為③については、製造部精整室長等がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(2) 長府製造所銅板工場

ア 本件不適切行為の概要

銅板工場は、当社のグループ会社である神鋼閉門総合サービス株式会社（SKSS）に対し、材料試験の実施を委託しているところ、SKSS 検査室の検査員の行った材料試験の検査結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、銅板品質保証室は、特採、再検査又は層化の処置を決定するものとされていた。

しかし、銅板品質保証室のスタッフ又は銅板品質保証室長は、材料試験の結果が顧客仕様を満たさない製品について、当該製品の安全性や顧客における使用態様等を勘案した上で、SKSS 検査室から交付される「検査情報連絡書」と題する書面の検査結果を、顧客仕様を満たす数値に書き換えた上で、SKSS 検査室の検査員に指示して、当該書き換え後の数値を、検査結果の保存されているシステムに入力させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた^{13,14}（本件不適切行為①）。

また、銅板品質保証室のスタッフは、銅板工場又は SKSS が保有する装置では測定できない「ばね限界値」が顧客仕様として定められていた製品について、その作業指示書から、ばね限界値の測定用サンプルを採取する工程を削除した上で、SKSS 検査室の検査員に指示して、実際には検査を行わずに換算表を用いて算出した理論上のばね限界値をシステムに入力させ、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為②）。

さらに、銅板品質保証室のスタッフは、製造工程上、銅板工場では測定することのできない「銅下地めっき厚」が顧客仕様として定められていた製品について、実際には測定を行わずに、製造ラインにおける設定値を、測定値としてシステムに自ら入力し、当該ねつ造された試験結果に基づき、製品を出荷させていた¹⁵（本

¹³ 本件不適切行為①は、多数の検査項目において行われていたが、主に、硬さ試験、引張試験（抗張力、伸び、耐力）、表面粗さ、導電率、反射率、耐熱性等の検査項目において行われていた。

¹⁴ なお、ごく少数ながら、化学成分分析の結果が社内基準を満たさない場合に、当該分析結果を、社内基準を満たす数値に書き換えてシステムに入力する不適切行為も確認されている。

¹⁵ これらのほか、銅板工場では、(i)バリ及び歪みに係る検査、製品形状（歪・耳波）に係る検査、めっき評価頻度（めっき剥離、はんだ濡れ、塩水噴霧）に係る検査、導電率に係る検査、溶接部幅寸法測定に

件不適切行為③)。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、銅板工場において製造されるリードフレーム¹⁶用銅合金板条及び端子・コネクタ用銅合金板条等の一部¹⁷に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 1990 年代前半以降、本件不適切行為②は、遅くとも 1999 年頃以降、本件不適切行為③は、遅くとも 2001 年頃以降、当該不適切行為の発覚を受けて顧客仕様を満たさない全製品の出荷が停止されるまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、銅板品質保証室のスタッフ又は銅板品質保証室長の指示に基づき、SKSS 検査室の検査員により、本件不適切行為②は、銅板品質保証室のスタッフの指示に基づき、SKSS 検査室の検査員により、本件不適切行為③は、銅板品質保証室のスタッフにより行われていた。

2015 年 10 月から 2017 年 3 月まで長府製造所長を務めた A は、2015 年 11 月から 2016 年 4 月頃までの間、同製造所の品質管理委員会において、品質保証室長 B から、顧客仕様を満たさない製品が出荷されているとの報告を受けて、顧客仕様を満たさない製品が出荷されていることを認識していた。また、現在の長府製造所長かつ銅板工場長 C は、2013 年 12 月頃に開催された品質管理委員会において、特定の顧客向けのリードフレーム用銅合金板条である KFC-SH 及びりん脱酸銅(1DCB)については、導電率に関する検査結果が極めて高確率で顧客仕様を満たさない旨の報告を受け、顧客仕様を満たさない製品が出荷されていることを認識していた。

(3) 長府製造所アルミ押出工場

ア 本件不適切行為の概要

(ア) 寸法・外観検査に関する本件不適切行為

アルミ押出工場は、当社のグループ会社である神鋼ファブテック株式会社

係る検査、化学成分に係る検査において、顧客仕様と異なる検査方法による検査（検査自体を省略することを含む。）を行っていたこと、(ii)一定の検査における検査項目が作業指示書に記載されていなかったことから検査項目が漏れていたこと、及び(iii)製品の巻ずれを防止するために用いるオイルについて、顧客仕様とは異なるオイルを使用していたことが確認されている。

¹⁶ リードフレームとは、半導体チップ（IC チップ）を支持固定し、外部配線と接続する接続端子となる部品である。

¹⁷ 具体的には、リードフレーム用銅合金板条や端子・コネクタ用銅合金板条のほか、黄銅やりん脱酸銅といった製品が挙げられる。

(SFT) に対し、製造業務及び寸法・外観検査等の実施を委託しているところ、SFT 押出精整室の行った寸法・外観検査の結果が顧客仕様を満たさないものであった場合、「品質情報」と題する書面が作成され、SFT 押出製造室又は SFT 押出精整室の担当者は、特採、選別¹⁸、再検査又は屑化の処置を決定するものとされていた。

しかし、SFT 押出製造室又は SFT 押出精整室のスタッフ（SFT 押出製造室長や SFT 押出精整室長の場合を含む。）は、寸法・外観検査の結果が顧客仕様を満たさない製品について、その「品質情報」に「再判定合格」と虚偽の記載を行った上で、当該判定に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為①）。

（イ） JIS マークの表示に関する本件不適切行為

アルミ押出工場では、製品の出荷を管理する社内システムにより、出荷製品の梱包ラベルへの JIS マークの表示を行っているところ、2017 年 11 月にシステムが改変されるまで、特に非表示の設定をしない限り、全ての出荷製品の梱包ラベルに JIS マークが表示される仕組みとなっていた。非表示の設定は、製品の仕様書の作成を担当するスタッフ（仕様書作成担当スタッフ）の指示を受けたスタッフ補助者によって、なされていた。

しかし、アルミ押出工場では、仕様書作成担当スタッフが、この指示を怠ったため、JIS 規格で要求される検査であった引張試験が実施されていないため JIS マークを表示することができない製品についても、JIS マークを表示して出荷していた¹⁹（本件不適切行為②）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①は、アルミ押出工場において製造される製品のうち、ABS 材²⁰と呼ばれるものを除いたほとんど全ての「形」製品²¹に関し、本件不適切行為②は、合金種 3 品種に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 1970 年代後半以降、当該不適切行為が発覚するまで行われ、本件不適切行為②は、2008 年 1 月以降、2017 年 9 月 5 日出荷分まで行われていた。

¹⁸ ロットのうち顧客仕様を満たす製品のみを合格品として扱うことをいう。

¹⁹ なお、これらは、顧客との間で JIS 製品として製造することが合意されていない、いわゆる非 JIS 製品であった。

²⁰ ABS 材とは、自動車に搭載される Anti-lock Brake System（急ブレーキ操作時に車輪のロックによる滑走発生を低減するための装置）のハウジング（保護容器）等に用いられる材料である。

²¹ アルミ押出工場において製造される製品は、その形状により、①棒状の製品である「棒」、②管状の製品である「管」、及び③「棒」と「管」以外の製品である「形」に大別される。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、SFT 押出製造室又は押出精整室のスタッフにより行われていた。SFT 押出製造室又は押出精整室では、スタッフ間で当該不適切行為に関して明示的な引継ぎが行われていたわけではないものの、業務を通じて、当該不適切行為が承継されていた。本件不適切行為②は、仕様書作成担当スタッフ及びスタッフ補助者により行われていた。

本件不適切行為①については、SFT 押出製造室長や SFT 押出精整室長の上司（SFT 製造部長及び SFT の役員を含む。）、アルミ押出工場長、及び長府製造所長（過去に SFT 押出製造室又は SFT 押出精整室における勤務経験を有していた者を除く。）が、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

本件不適切行為②については、上記実行者以外の者が、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(4) 大安工場

ア 本件不適切行為の概要

(ア) 油圧鍛造品²²の引張試験等に関する本件不適切行為

品質保証室の検査員の行った油圧鍛造品の引張試験や応力腐食割れ感受性試験の検査結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、再検査・再加工、特採、廃却等の処置を決定するものとされていた。

しかし、油圧鍛造室長又は同室主任部員等は、引張試験における引張強さ、耐力又は伸びの数値や応力腐食割れ感受性試験の検査結果が顧客仕様を満たさない場合であっても、製品の安全性には問題がないと判断したときは、品質保証室のミルシートの入力・発行を行うスタッフに指示して、ミルシート発行システムに虚偽の検査結果を入力させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為①）。

(イ) 油圧鍛造品の寸法検査に関する本件不適切行為

品質保証室の検査員の行った油圧鍛造品の寸法検査の結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、上記(ア)と同様の処置を決定するものとされていた。

しかし、油圧鍛造室長、同室主任部員、同室スタッフ、品質保証室班長、同

²² 油圧プレス機によって鍛錬し、所定の形状にした製品をいう。

室職長、同室スタッフらが出席する品質ミーティングにおいて、寸法検査の結果が顧客仕様を満たさない製品について、合格の検査結果が得られたものとすることが決定され、あるいは、同ミーティングにおいて油圧鍛造室主任部員又は同室スタッフから、今後は同ミーティングに上程せずに改ざんを行ってよい旨の指示がなされた結果、品質保証室の検査員は、ミルシートに、寸法検査に合格した旨の記載を行い、当該検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為②）。

（ウ） 砂型鑄造品²³の引張試験に関する本件不適切行為

品質保証室の検査員の行った砂型鑄造品の引張試験の検査結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、上記（ア）と同様の処置を決定するものとされていた。

しかし、鑄造室長又は同室主任部員等は、引張強さ、耐力又は伸びの数値等の検査結果が顧客仕様を満たさない場合であっても、製品の安全性には問題がないと判断したときは、自ら、ミルシート発行システムに虚偽の検査結果を入力し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為③）。

なお、鑄造室長又は同室主任部員等は、当初、ミルシート発行システムにアクセスできる品質保証室内の端末を用いて、虚偽の検査結果の入力を行っていたものの、2009年頃、当時の工場長であったAから本件不適切行為①及び本件不適切行為③を止めなければならないと言われたことや、品質保証室のミルシート担当者も改ざんを止めたいと訴えたことなどを契機として、鑄造室に設置された端末でもミルシート発行システムにアクセスできるようにした上で、当該端末を用いて、虚偽の検査結果の入力を行うようになった。

（エ） チャンバー²⁴のリークテストに関する本件不適切行為

一部の顧客に出荷するチャンバーについては、リークテスト²⁵を行うことが顧客仕様で求められており、当該リークテストは、品質保証部の検査員が行うものとされていた。

しかし、2010年11月24日に行われた、当時の機械加工室長であったB及びその他の同室内のメンバーらによる打合せにおいて、人員不足対策の一環として、以後はリークテストを行わないことが決定された。これを踏まえ、機械加工室の担当者は、品質保証室の検査員に指示して、実際にはリークテストを行

²³ 熔融状態のアルミ合金を鑄物砂で作られた鑄型に流し込んで冷却し、所定の形状にした製品をいう。

²⁴ 液晶・半導体製造装置で使用される真空チャンバー（内部を真空にするための容器）等がある。

²⁵ 溶接部分の健全性を確認するために行う気密性検査のことである。

わずに、顧客仕様を満たしている旨のチャート紙を作成させ、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為④）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①及び本件不適切行為②は、油圧鍛造室で製造される油圧鍛造品に関し、本件不適切行為③は、鑄造室で製造される砂型鑄造品に関し、本件不適切行為④は、機械加工室で製造されるチャンバーに関し、行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 1982 年又は 1983 年頃²⁶から品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われ、本件不適切行為②は、遅くとも 1998 年頃から行われていた可能性があり、品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われていた。本件不適切行為③は、遅くとも 1995 年頃から品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われ、本件不適切行為④は、2010 年 11 月 24 日以降に行われる予定であったリークテストから品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、油圧鍛造室長又は同室主任部員等による指示に基づき、品質保証室のミルシートの入力・発行を行うスタッフにより行われ、本件不適切行為②は、油圧鍛造室の主任部員又は同スタッフの指示等に基づき、品質保証室の検査員により行われ、本件不適切行為③は、鑄造室長又は同室主任部員等により行われ、本件不適切行為④は、機械加工室による指示に基づき、品質保証室の検査員により行われていた。

2009 年 1 月から 2011 年 3 月まで大安工場長であった A は、同工場において、依然として本件不適切行為①及び本件不適切行為③が行われていることの報告を受け、当時副工場長であった C、品質保証室長であった D、油圧鍛造室長であった E、鑄造室長であった F を工場長室に集め、それらを止めるよう指示しており、その存在を認識していた。

2008 年 10 月から 2011 年 3 月まで大安副工場長を務め、同年 4 月から 2015 年 3 月まで大安工場長であった C も、工場長の時代に、本件不適切行為①及び本件不適切行為③の存在を認識していた。

2015 年 1 月から同年 3 月まで大安副工場長を務め、同年 4 月から 2017 年 11 月まで大安工場長を務めた E も、工場長の時代に、本件不適切行為①及び本件不適切行為③の存在を認識していた。

他方で、本件不適切行為②及び本件不適切行為④については、歴代の工場長や

²⁶ なお、この時点では現在の大安工場の前身である名古屋工場であった。

副工場長がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(5) 役員²⁷の関与及び認識

ア 役員 A

現在の代表取締役副社長かつアルミ・銅事業部門長である役員 A が、アルミ・銅事業部門における本件不適切行為に関与していたことを示す証拠は確認されておらず、また、2017年8月30日に行われたアルミ・銅事業部門の事業審議会の場で、本件不適切行為についての報告を受ける以前に、その存在を認識していたことを示す証拠も確認されていない。

イ 役員 B

上記(4)ウのとおり、役員 B は、大安工場長であった2009年1月から2011年3月頃の間、大安工場で行われている油圧鍛造品及び砂型鑄造品の引張試験等に関し、本件不適切行為が行われていることの報告を受け、その存在を認識していた。役員 B は、当該報告を受けた際、そのような行為は止めなければならない旨の発言をしたが、その後、本件不適切行為を中止し、又はこれを減らすための具体的な措置を講じたことは確認されておらず、当該事実を自身の上司であったアルミ・銅カンパニープレジデントの役員 F やその他の役員に対して報告したことを示す証拠も確認されていない。

また、上記(1)ウのとおり、役員 B は、真岡製造所長であった2014年末から2015年初め頃、真岡製造所で製造している自動車用材の一部について、本件不適切行為が行われていることの報告を受け、その存在を認識していた。役員 B は、当該報告を受けた後、本件不適切行為を中止し、又はこれを減らすための具体的な措置を講じたことはなく、当該事実を自身の上司であったアルミ・銅事業部門長の役員 A やその他の役員及び執行役員に対して報告したこともなかった。

さらに、役員 B は、アルミ・銅事業部門を所管する常務執行役員となった2015年度以降も、少なくとも大安工場においては本件不適切行為が依然として行われていることを認識し、またこれについて品質保証室長が問題を感じていることを認識するに足りるだけの報告を受けていたにもかかわらず、当該行為について調査したり、これを中止し、又はこれを減らすための具体的な措置を講じたりしたことはなく、また当該事実を自身の上司であったアルミ・銅事業部門長の役員 A やその他の役員に対して報告したこともなかった。

以上のとおり、役員 B は、アルミ・銅事業部門における本件不適切行為に関与

²⁷ 本報告書において、「役員」とは、別途明示しない限り、取締役及び執行役員をいう。

したことはなかったものの、その存在を認識していたにもかかわらず、これを自身の上司であったアルミ・銅事業部門長に報告せず、また、それを止めさせる等の措置を講じなかった。

ウ 役員 C

役員 C は、2002 年 1 月から同年 12 月までの間、長府製造所銅板製造部銅板技術室長を務め、その際に、品質保証室の担当者らが本件不適切行為を行うのを見るなどして、その存在を認識していた。また、2006 年 4 月から 2008 年 3 月までの間、長府製造所銅板工場銅板品質保証室長を務め、それまでの経験から、本件不適切行為の存在を認識していた。

さらに、役員 C は、2008 年 1 月から 2013 年 3 月までの間、長府製造所銅板工場長を務め、2013 年 4 月から 2015 年 9 月までの間、長府製造所長を務め、これらのときも、依然として本件不適切行為が行われていることを認識していたが、これを禁止する方策をとらなかった。

その後、役員 C は、2015 年 4 月から、アルミ・銅事業部門銅板事業を担当する執行役員を務めたが、長府製造所において本件不適切行為が行われていることを認識していたにもかかわらず、本件不適切行為の行われた製品につき出荷停止を指示する等の方策をとらず、また当該事実を取締役らに報告・相談することもしなかった。

以上のとおり、役員 C は、アルミ・銅事業部門における本件不適切行為に関与したことはなかったものの、その存在を認識していたにもかかわらず、これを自身の上司であったアルミ・銅事業部門長等に報告せず、また、それを止めさせる等の措置を講じなかった。

エ 役員 D

2017 年 4 月 1 日にアルミ・銅事業部門の執行役員に就任した役員 D は、同月 24 日に行われた長府製造所での打合せの場で、銅板工場長 E らから、長府製造所において、過去長期間にわたって、KFC-SH 及びりん脱酸銅（1DCB）の不適合製品について、検査データの書き換えが行われている旨の報告を受けており、遅くともこの時点までに、本件不適切行為の存在を認識した。役員 D は、同年 5 月の連休明けに再度打合せを行うことを決定し、E らに対し、それまでに具体的な対応策とその期限を取りまとめるよう指示した。

役員 D 及び上記会議の出席者は、2017 年 5 月 10 日頃に行われた第 2 回目の打合せにおいて、当時の受注の逼迫状況や顧客に生じる混乱に鑑み、不適切行為の存在が確認された製品の出荷停止は行わず、製造工程の改善や受注の一部を停止するなどの方法により、同年 9 月末頃を目処に、不適切行為及びその関連製品の出

荷を徐々になくしていくことを基本方針として決定し、以後、役員 D は、毎月進捗状況の報告を受けていた。ただし、役員 D は当該事実を自身の上司である役員 A に報告しなかった。

このように、役員 D は、遅くとも 2017 年 4 月 24 日の会議終了時までには、銅板工場において少なくとも 2 製品について本件不適切行為が行われていることを認識したが、詳細を明らかにするための調査を指示したり、これを直ちに中止するための直接的な措置を講じたりすることまではせず、不適切行為及びその関連製品の出荷を徐々になくしていくことを基本方針として決定し、製造工程の改善や受注の一部を停止するとともに、毎月の進捗状況を確認するにとどまっていた。

オ 役員 F (過去の役員)

役員 F は、真岡製造所において、品質保証部門の担当者、主任部員及び品質保証室長を務め、1983 年頃には自ら本件不適切行為を行うとともに、その後は、1992 年から 1993 年頃、同室に所属していた部下に対して、キャン材に関し本件不適切行為を行うよう指示する等、部下への指示を行っていた。

また、役員 F は、その後、アルミ・銅事業本部真岡製造所技術部長、アルミ・銅カンパニー秦野工場長、アルミ・銅カンパニー長府製造所長、アルミ・銅カンパニー真岡製造所長、常務執行役員、専務執行役員、代表取締役副社長アルミ・銅事業部門長、及び顧問役等を歴任しており、その間、真岡製造所において本件不適切行為が存在する可能性を認識していたが、同氏は、本件不適切行為の状況等を調査し、これを中止し、又はこれを減らすための具体的な措置を講じたりしたことはなく、また当該事実を取締役会やその他の役員及び執行役員に対して報告したこともなかった。

以上のとおり、役員 F は、真岡製造所において本件不適切行為に関与しており（ただし、遅くとも、秦野工場長に就任した 1999 年 4 月以降、具体的な本件不適切行為の事例について、報告・相談を受け、又は、指示・命令をするといった関与を行ったことを示す証拠は確認されていない。）、それ以降も、その存在を認識していたにもかかわらず、これを取締役会に報告せず、また、それを止めさせる等の措置を講じなかった。

カ その他

2008 年 6 月まで専務執行役員を務めた役員 G は、1970 年から旧長府工場勤務しており、長府製造所アルミ押出工場において、製造部の担当者及び課長を務め、当初は、自ら本件不適切行為を行うとともに、その後は、部下が本件不適切行為を行っていることを認識していた。その後、1994 年から、同工場において、製造部長を務め、本件不適切行為に自ら関与することはなくなったものの、本件不適

切行為が依然として行われている可能性が高いと認識していた。

一方、2006年4月以降にアルミ・銅事業部門の役員であった者のうち、既に述べた以外の者については、いずれも実際に本件不適切行為を行っていた部署での勤務経験を有しておらず、また、本件不適切行為を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

また、アルミ・銅事業部門以外の役員についても、同様に、本件不適切行為を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

2 アルミ・銅以外の事業部門（神戸製鋼所本体）

(1) 高砂製作所 鉄粉工場（鉄鋼事業部門）

ア 本件不適切行為の概要

品質保証室の検査員の行った焼結用鉄粉の圧粉体密度²⁸の検査結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、品質保証室のスタッフは、再検査、他の鋼種への変更、廃却等の処置を決定するものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフは、1顧客の1鋼種において、圧粉体密度の検査数値が顧客仕様の上限值を超えているために顧客仕様を満たさない場合には、実際には再検査を行わずに、当該上限値を超えない再検査値に書き換え、製品を出荷させていた。

なお、当該鋼種において圧粉体密度の検査値が顧客仕様の下限値を下回った場合に本件不適切行為が行われたことを示す証拠は確認されていない。また、その他の顧客に出荷した製品において本件不適切行為が行われたことを示す証拠も確認されていない。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、特定の顧客1社に出荷される焼結用鉄粉1鋼種に関し、遅くとも2004年頃以降²⁹、当該不適切行為が発覚するまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、少なくとも2名の品質保証室のスタッフにより行われていたが、当該実行者のほかに、その存在を認識していた者がいたことを示す証拠は確認されていない。

²⁸ 鉄粉を所定の金型に入れた上、所定の圧力をかけた場合の、成形体の密度を示す数値である。

²⁹ ただし、元データとの突合せによって本件不適切行為の存在を確認することができるのは2009年5月以降である。

(2) 汎用圧縮機工場³⁰（機械事業部門）

ア 本件不適切行為の概要

(ア) オイルフリースクリュ空気圧縮機に関する本件不適切行為

製造グループの検査員であった A は、一部の製品について、出荷前試運転検査時の吐出空気量が社内基準を満たさない場合に、社内基準を満たすように数値を操作した上で品質保証グループに伝達し、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為①）。

また、品質保証グループの担当者であった B は、試運転時の吐出空気量や軸動力の検査結果が社内基準を満たさない製品の一部については、社内基準を満たす数値を検査証明書に記入することがあった。なお、この行為は、吐出空気量及び軸動力の検査結果が、社内基準を満たす場合にも行われることがあった（本件不適切行為②）。

(イ) iZSB 型ブラインチラー冷凍機に関する本件不適切行為

播磨工場製造室の検査員の行った試運転の検査結果が、社内基準³¹を満たさないものであった場合、当該検査員は、その結果をチェックシートに記入するものとされていた。

しかし、製造室の検査員であった C は、一部の製品について、試運転時の電力計の測定モードの確認を怠り、不適切な測定モードにおいて検査を行ったことが原因で、電力値の検査結果が社内基準を満たさない場合に、社内基準を満たす電力値をチェックシートに記入し、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為③）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①及び本件不適切行為②は、汎用高砂製造室において製造されるオイルフリースクリュ空気圧縮機に関し、本件不適切行為③は、播磨工場において製造される iZSB 型ブラインチラー冷凍機に関して行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 2007 年 6 月から 2011 年 11 月に製造された製品についてまで行われ、本件不適切行為②は、遅くとも 2007 年 6 月から、吐出空気

³⁰ 2017 年 4 月以前、汎用圧縮機工場は、そのほとんどの組織及び人員を播磨工場に有しつつ、一部の空気圧縮機の製造に係る組織及び人員を、汎用高砂製造室という形で高砂製作所に配置していた。2017 年 5 月 1 日付けでその組織及び人員が播磨工場に移転する形で、汎用高砂製造室は播磨工場と統合されたが、以下では、統合前の播磨工場を「播磨工場」といい、かかる播磨工場と汎用高砂製造室を総称して「汎用圧縮機工場」という。

³¹ ただし、この社内基準は、検査成績書に許容値として表示されていることに留意を要する。

量の数値については2014年上期に製造された製品についてまで、軸動力の数値については2017年4月に製造された製品についてまで行われ、本件不適切行為③は、2015年4月から2016年9月まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、それぞれ担当者1名により単独で行われていた。

本件不適切行為①及び本件不適切行為②については、2009年4月から2013年3月まで製造室長であったDが、その存在の可能性について認識していたものの、汎用圧縮機工場の品質保証室長及び工場長等が、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

本件不適切行為③については、Cの上司である製造室の班長・職長、品質統括室の担当者及び工場長等が、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(3) 産業機械事業部 高機能商品部（機械事業部門）

ア 本件不適切行為の概要

産業機械事業部・高機能商品部は、コーティングサービスの提供を行っている。コーティングサービスとは、当該部で設計しているコーティング装置を用いて顧客の受託品に表面処理をし、検査成績書と共に納品する事業である。

受託グループのグループ長であったAは、2013年3月に硬度の検査装置の一部の更新及び検査端子の交換を行った結果、同年4月以降の硬度の測定値がそれ以前よりも低い値となったため、検査担当者に、検査成績書にその差分を一律に加算した数値を記入させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、特定の顧客1社から受注した新型遠心分離機の部品へのコーティングサービスに関してのみ行われていた。

本件不適切行為は、硬度の検査装置の一部の更新及び検査端子の交換が行われた2013年4月から2017年10月まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、Aの指示に基づき、検査担当者により行われていた。

Aの上司にあたる硬質膜技術室長のBは、測定値に差分を一律に加算するという方針を認識しておらず、また、高機能商品部長のCは、硬度の測定値に差異が生

じるようになったこと自体を認識しておらず、同氏らが本件不適切行為の存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(4) 役員の関与及び認識

神戸製鋼所の役員が、アルミ・銅以外の事業部門における本件不適切行為に関与し、又はその存在を認識しながら、それを止めさせる等の措置を講じなかったことを示す証拠は確認されていない。

3 アルミ・銅事業部門のグループ会社

(1) 株式会社コベルコ マテリアル銅管 秦野工場

ア 本件不適切行為の概要

(ア) 材料試験に関する本件不適切行為

技術部品品質保証室内の材料試験を担当する検査員（材料試験検査員）の行った材料試験の検査結果が、顧客仕様又は公的規格を満たさないものであった場合、品質保証室のスタッフは、特採、再検査、再加工、再製作又は屑化の処置を決定するものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフは、引張試験、結晶粒度測定、耐力試験、硬さ試験及び油分測定の検査結果が、顧客仕様又は公的規格を満たさない場合であっても、製品の安全性には問題がないと判断したときは、技術部品品質保証室内のミルシート作成者又は材料試験検査員に指示して、顧客仕様又は公的規格を満たす検査結果を検査証明書に記入させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為①）。

さらに、本件不適切行為①が行われた製品については、材料試験検査員が所属する試験調査班において、その製品の製品番号、顧客名、製品規格、検査実施日及び検査の実測データ等を「トクサイリスト」と呼ばれるエクセルファイルに記録していた。そして、材料試験の検査結果が、顧客仕様又は公的規格を満たさないものであったとしても、「トクサイリスト」を参照し、同種製品について過去に本件不適切行為①が行われたことが判明したときは、各材料試験検査員は、品質保証室のスタッフに相談することなく、独自の判断で、顧客仕様及び公的規格を満たす検査結果を検査証明書に記入した上で、製品を出荷させていた（本件不適切行為②）。

(イ) 化学成分分析に関する本件不適切行為

株式会社コベルコ マテリアル銅管秦野工場で製造される一部の製品については、その試験片を採取して化学成分分析を行うものとされていた³²。

しかし、技術部品品質保証室内の化学分析を担当する検査員（化学分析検査員）は、湿式分析法による化学成分分析の検査結果が一定の範囲に収まらないときは、当該範囲に収まる数値を検査証明書に記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、製品を出荷させていた。なお、この行為は、化学成分分析の結果が、顧客仕様や公的規格を満たす場合にも行われていた（本件不適切行為③）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、株式会社コベルコ マテリアル銅管秦野工場において製造される銅管製品のうち、少なくとも空調用銅管（内面溝付管・平滑管・加工管）、建設・給水給湯用銅管（平滑管・外面被覆管）及びその他一般用銅管に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、遅くとも 1994 年頃以降、品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われ、本件不適切行為②は、遅くとも 2008 年頃から 2017 年 8 月まで行われ³³、本件不適切行為③は、遅くとも 1990 年代又は 2000 年代以降、品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、品質保証室のスタッフの指示に基づき、技術部品品質保証室のミルシート作成者又は材料試験検査員により行われ、本件不適切行為②は、試験調査班において作成された「トクサイリスト」に基づき、材料試験検査員により行われ、本件不適切行為③は、技術部品品質保証室の化学分析検査員により行われていた。

いずれの本件不適切行為についても、株式会社コベルコ マテリアル銅管の歴代の役員及び秦野工場長がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

³² 化学分析の手法としては、湿式分析法（固体試料を酸分解により溶液化した上で所定の測定方法によって元素を測定する手法）と乾式分析法（溶液試薬を用いない乾式反応を利用する手法）とがあり、原則として、前者を採用するものとされていた。

³³ 「トクサイリスト」については、最も古いものでは 2008 年頃のもの、最新のものでは 2017 年 8 月のもので確認されている。

(2) 神鋼メタルプロダクツ株式会社

ア 本件不適切行為の概要

(ア) 復水管³⁴の寸法検査に関する本件不適切行為

復水管については、必要な数のサンプルを対象として、管材の片端（必要な場合には両端）の外径及び肉厚、並びに管材の長さを測定し（ローフィンチューブ³⁵については、更に高さを測定する。）、それらを記載した試験・検査成績表や寸法成績表を顧客に提出するものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフである A は、品質保証室長である B 人や同室の同僚に相談した上で、又は単独で、(i)実際には片端のみの測定しか行っていないにもかかわらず、両端の寸法検査結果を寸法成績表に記載したり、サンプルが足りない場合に、不足分の検査結果を寸法成績表に記載したりする、(ii)ローフィンチューブの高さの平均値がカタログの仕様を満たさない場合に、当該仕様を満たす高さを寸法成績表に記載する等の行為を行い、当該改ざん又はねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた。また、A は、第一製造部第一製造室の検査員とともに、復水管の長さの測定結果が顧客仕様を満たさない場合であっても、その差異が 1mm 以内にとどまるときは合格品として扱うこととし、顧客仕様を満たす測定値を試験・検査成績表に記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為①）。

(イ) 復水管及び一般管³⁶の水圧試験に関する本件不適切行為

一部の顧客に出荷する復水管及び一般管については、第一製造部第一製造室又は第二製造部第二製造室の検査員が水圧試験を行うものとされていた。

しかし、歴代の検査員は、実際には水圧試験を行っていないにもかかわらず、水圧試験の検査結果を試験・検査成績表に記載し、品質保証室のスタッフにミルシートを作成させ、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為②）。

³⁴ 神鋼メタルプロダクツ株式会社の製造する銅合金管等のうち、径の大きさが 60mm 以下のものをいう。

³⁵ 管の外側に螺旋状のフィン（ひだ）を成形し、表面積を増加させることで熱伝導性を高めた鋼管のことをいう。

³⁶ 神鋼メタルプロダクツ株式会社の製造する銅合金管等のうち、径の大きさが 60mm を超えるものをいう。

(ウ) 復水器細管用閉止短管³⁷の浸透探傷試験³⁸に関する本件不適切行為

品質保証室のスタッフである A は、浸透探傷試験を行うことが顧客仕様として求められていない復水器細管用閉止短管について、実際に当該試験を行わずに、当該試験の検査結果を記載したミルシートを作成し、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為③）。

(エ) 復水管の材料検査に関する本件不適切行為

復水管については、必要な数のサンプルを対象として、引張強度、硬度及び調質³⁹等の項目について、材料検査を行うものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフである A は、歴代の品質保証室長である B、C、D ら、又は同室品質保証係長である E の指示に基づき、(i) サンプルが足りない場合に、不足分の検査結果をミルシートに記載する、(ii) 引張試験の測定値や調質が顧客仕様を満たさない場合において、顧客仕様を満たす測定値や調質をミルシートに記載する等の行為を行い、当該改ざん又はねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為④）。

(オ) フェロコチューブ⁴⁰の皮膜検査に関する本件不適切行為

フェロコチューブについては、必要な数のサンプルを対象として、皮膜欠陥の有無、膜厚及び密着性等の項目について、皮膜検査を行うものとされていた。

しかし、品質保証室長である C は、膜厚平均値が顧客仕様を満たさない製品について、その旨の報告を受けたのにもかかわらず、当該製品をそのまま出荷させていた⁴¹（本件不適切行為⑤）。

(カ) モールド⁴²の寸法検査に関する本件不適切行為

一部の顧客に出荷するモールドについては、第二製造部第二製造室の検査員が、その出口部分の内径について寸法検査を行うものとされていた。

しかし、当該検査員は、神鋼メタルプロダクツ株式会社が保有する自動測定機では出口部分の内径そのものを測定することが物理的に不可能であったため、

³⁷ 復水器とは、蒸気タービンで使用した蒸気を冷却水との熱交換によって冷却凝縮して水にし、その体積を減らすことによって真空状態を作って低圧にし、その圧力差を利用してタービンを回転させる装置であり、復水器細管は、冷却水を循環させるための管である。

³⁸ 銅合金管等の表面疵の有無を調べるために利用される検査手法である。

³⁹ 調質とは、材料に熱処理を行うなどの加工をすることで調整される製品の硬さを指す。

⁴⁰ フェロコチューブ（内面水酸化鉄皮膜管）は、銅合金管内面に錆を防止するための皮膜を形成させた製品であり、熱交換器や発電所の復水器等の用途に用いられる。

⁴¹ なお、改ざんされたフェロコチューブの膜厚平均値をミルシートに記載して顧客に提出した事例は確認されていない。

⁴² 鉄鋼製品となる鉄鋼ビレットの成形に使用される。

それとは異なる部分の測定値から、出口部分の内径を推定しており、第二製造部生産管理室内の検査成績表の発行担当者である F らは、当該推定値が顧客仕様を満たさない場合において、顧客仕様を満たす検査結果を検査成績表に記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為⑥）。

（キ） モールドの化学成分分析に関する本件不適切行為

モールドについては、必要な数のサンプルを対象として、化学成分分析を行うものとされており、ジルコニウム (Zr) については、通常とは異なり、顧客仕様が社内基準よりも厳しく設定されていた。

品質保証室のスタッフである A は、品質保証室長である B、C らの指示に基づき、ジルコニウムに関する分析結果が顧客仕様を満たさない場合であっても、それが社内基準を満たしているときは、顧客仕様を満たす分析結果を検査証明書に記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為⑦）。

（ク） モールドの材料検査に関する本件不適切行為

モールドについては、導電率等の項目について、材料検査を行うものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフである A は、品質保証室長である B、C、D らの指示に基づき、導電率の検査結果が顧客仕様を満たさない製品について、顧客仕様を満たす検査結果をミルシートに記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為⑧）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、神鋼メタルプロダクツ株式会社において製造される製品のうち、銅合金管等又はモールドに関し、行われていた。

本件不適切行為は、最も早いものでは約 26 年前から、最も遅いもので 2017 年 9 月まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①、本件不適切行為③、本件不適切行為④、本件不適切行為⑦及び本件不適切行為⑧は、歴代の品質保証室長である B、C、D らや同室品質保証係長である E の指示に基づき、又は、単独で、品質保証室のスタッフである A らにより行われていた。本件不適切行為⑤は、品質保証室長である C により行われ

ていた。本件不適切行為②は、第一製造部第一製造室又は第二製造部第二製造室における歴代の検査員により行われていた。本件不適切行為⑥は、第二製造部生産管理室内の検査成績表の発行担当者である F らにより行われていた。

神鋼メタルプロダクツ株式会社の現代表取締役である G は、2017 年 8 月頃、B、C、D に加え、第一製造室長である H、第二製造室長である I から報告を受けて、本件不適切行為②の存在を認識していたが、元データに記載された数値もねつ造されているため、突合せによって発覚することはないなどと考え、品質自主点検において、本件不適切行為②を報告しなかった。

そのほかの本件不適切行為については、歴代の社長及び工場長がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(3) 神鋼アルミ線材株式会社

ア 本件不適切行為の概要

神鋼アルミ線材株式会社の製造する一部の製品については、材料の受入れ時に、技術部品質保証課長が微量成分値検査を行い、出荷前には、同課品質技術グループが製品検査を行うものとされ、また、当該検査の結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、ミルシートが発行されないものとされている。

しかし、歴代の品質保証課長は、微量成分値検査のうち、(i)ナトリウム (Na)、ニッケル (Ni)、カルシウム (Ca) については、実際には検査を行わずに、品質技術グループの検査員に指示して、顧客仕様を満たす測定値を、一括管理システム⁴³に入力させ、(ii)リン (P) については、顧客仕様を満たさない製品について、同検査員に指示して、顧客仕様を満たす測定値を同システムに入力させる等の行為を行い、当該改ざん又はねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為①）。

また、品質技術グループの検査員は、出荷前の製品検査の結果、「耐力/引張」の検査結果が顧客仕様を満たさない製品について、顧客仕様を満たす検査結果をミルシートに記載し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（本件不適切行為②）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①は、特定の顧客 1 社に出荷するアルミ線に関し、本件不適切行為②は、特定の顧客 1 社に出荷するアルミ棒に関し、行われていた。

⁴³ 神鋼アルミ線材株式会社が運用している、検査結果の入力、当該結果に関する合否判定及びミルシートの発行までを同一システム内で一括して行うことができる管理システムである。

本件不適切行為①は、2006年5月頃から2017年5月出荷分まで行われていた。本件不適切行為②は、遅くとも2010年頃から行われていた可能性があるが、2016年9月1日から2017年8月31日までに出荷した製品のうち、本件不適切行為②が確認されたのは1件（2017年6月出荷分）のみであった。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、歴代の品質保証課長⁴⁴の指示に基づき、品質技術グループの検査員により行われ、本件不適切行為②は、同検査員により行われていた。

本件不適切行為①については、元工場長であるAは、一時、技術室長及び品質保証課長を兼任しており、2016年3月に前任の室長から引継ぎを受け、その存在を認識していたが、その他の工場長や神鋼アルミ線材株式会社の役員がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

本件不適切行為②については、現品質保証課長であるBは、2012年頃、報告を受け、その存在を認識していたが、工場長や神鋼アルミ線材株式会社の役員がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(4) 神鋼真岡総合サービス株式会社

ア 本件不適切行為の概要

神鋼真岡総合サービス株式会社の受託研究部は、真岡製造所研究試験室に、試作品の製作業務や試作品の引張試験等の検査業務を委託しているところ、真岡製造所研究試験室の行った試験結果が顧客仕様を満たさないものであった場合、受託研究部は、再製作、再試験等の処置を決定するものとされていた。

しかし、受託研究部長であるA⁴⁵は、引張強さの試験結果が顧客仕様を満たさない試作品（少なくとも計5件）について、顧客仕様を満たす試験結果を材料成績書に記入し、当該改ざんされた試験結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない試作品を納品させていた。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、神鋼真岡総合サービス株式会社の受託研究部の業務のうち、少なくとも材料試作業務において試作されたアルミ板材に関し、遅くとも2015年10月頃から2016年4月頃まで行われていた。

⁴⁴ 神鋼アルミ線材株式会社においては、品質保証を担当する部署は、「技術課」、「技術室」、「品質保証課」等と、たびたび組織名称が変更されているが、材料の受入れ時の検査及び本件不適切行為①は、いずれも品質保証課に相当する部署の統括者によってなされていた。

⁴⁵ 2002年頃から2017年3月までの間、神鋼真岡総合サービス株式会社受託研究部の研究部員は、同部長であったA1人であった。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、受託研究部長である A により、単独で行われていた。

神鋼真岡総合サービス株式会社における A の上司や真岡製造所の品質保証部門が、本件不適切行為を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

4 アルミ・銅事業部門以外のグループ会社

(1) 神鋼鋼線ステンレス株式会社

ア 本件不適切行為の概要

品質保証室の検査員（2013 年 4 月に品質保証室が設置されるまでは、製造部技術課検査係の検査員）の行った引張試験の検査結果が、顧客仕様又は公的規格を満たさないものであった場合、日次で行われる「不良線処理会議」において、特採、外売り、再検査等の処置を決定するものとされていた。

しかし、製造部のばね用ステンレス鋼線の技術設計担当者は、引張試験の検査結果が顧客仕様又は公的規格を満たさない製品について、検査員に指示して、顧客仕様及び公的規格を満たす検査結果をシステムに入力させ、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様又は公的規格を満たさない製品を合格品として出荷させていた。

なお、冒頭において言及されているとおり、本件は、2016 年 6 月に発覚し、当社による品質監査及び当社グループ全体に対する品質自主点検のきっかけとなった事案である。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、神鋼鋼線ステンレス株式会社において製造される製品のうち、ばね用ステンレス鋼線の JIS 規格品及び受注生産品に関し、行われていた。

本件不適切行為は、遅くとも 2007 年 4 月から、2016 年 6 月に当該不適切行為が発覚するまで、行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、製造部のばね用ステンレス鋼線の技術設計担当者の指示に基づき、検査員により行われていた。

その他の一部の技術設計担当者も、本件不適切行為の存在を認識していたが、ばね用ステンレス鋼線の技術・設計担当者の上司等が、本件不適切行為の存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(2) 神鋼鋼板加工株式会社

ア 本件不適切行為の概要

神鋼鋼板加工株式会社において切断加工される厚鋼板のうち、特定の顧客 1 社に出荷する厚鋼板については、6 か所の板厚測定検査を行うことが顧客仕様で求められており、当該測定は、製造部製造チーム切断作業班の担当者が行うものとされていた。

しかし、2015 年 10 月頃、製造チーム長であった A は、顧客への仕様変更の申入れが受け入れられなかったため、独断で、測定を 2 か所に省略することを決定し、部下の担当者に指示して、一部の測定を省略させるとともに、寸法検査成績書の作成担当者であった営業部の B に指示して、2 か所の検査結果を基に 6 か所を測定した内容の寸法検査成績書を作成させ、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、特定の顧客 1 社に出荷される厚鋼板加工品に関し、2015 年 10 月から 2017 年 9 月まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、製造チーム長を務めていた A の指示に基づき、営業部の B により行われていた。

A より上位の地位にある者が、本件不適切行為の存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(3) 日本高周波鋼業株式会社 富山製造所

ア 本件不適切行為の概要

日本高周波鋼業株式会社の富山製造所において、技術部検査室の検査員（**検査室検査員**）の行った試験の結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、同検査員は、「検査不良通報」を技術部検査室のスタッフ（**検査室スタッフ**）に送信し、検査室スタッフは、特採、再検査指示等の処置を決定するものとされていた。

しかし、2008 年 8 月 19 日頃、当時、検査室長であった A は、技術部条鋼技術室長であった B から、硬さ試験方法の JIS に規定されている「試験機の偏りの許容範囲内」であれば、合格品として扱ってよい旨の見解を聞いたことから、これが誤った見解であるにもかかわらず、自ら JIS の内容を確認・検討することなく、

誤った理解に基づいた「読替え」を行うことを決定し、品質保証室長もこれを了承した。そして、検査室スタッフは、測定値と仕様値との差異が試験機の偏りの許容範囲内に収まっているときは、検査不良通報に「許容差 -1~2 で合格」等と記載して品質保証室に引継ぎ、品質保証室事務員は、上記読替え後の顧客仕様を満たす数値に書き換えてミルシートに入力し、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた⁴⁶。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、日本高周波鋼業株式会社の富山製造所において製造される製品のうち、一部の特殊鋼に関し、2008年8月頃から2015年6月頃まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、技術部条鋼技術室、検査室及び品質保証室により行われていた。

本件不適切行為について、検査室長であるA、技術部条鋼技術室長であるB、及び品質保証室長であるCはその存在を認識していたが、富山製造所長がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(4) 株式会社カムス 関東テクノセンター

ア 本件不適切行為の概要

株式会社カムスの関東テクノセンターで行われる特殊鋼⁴⁷の熱処理加工⁴⁸に関し、熱処理グループの検査員の行った硬さ試験の検査結果が、顧客仕様を満たすものであった場合、検査員は、当該製品及び検査結果の記載された製造指示書を「合格棚」に置くものとされ、他方で、顧客仕様を満たさないものであった場合、検査員は、それらを「不合格棚」に置くものとされており⁴⁹、当該営業担当者は、製造指示書に記入された検査結果を、製品の受注情報の一括管理システムに入力するものとされていた。

しかし、営業担当者は、「合格棚」に置かれた製品の一部について、時間的余裕がない等の事情がある場合に、製造指示書に実際に目を通すことなく、顧客仕様

⁴⁶ なお、日本高周波鋼業株式会社の富山製造所では、過去に別途実施された外部監査において、特定の製造設備に関する日常点検表がねつ造されていたことが確認されている。

⁴⁷ クロム、ニッケル等を配合した合金鋼である。

⁴⁸ 鋼の特性を出すために、適当な温度で鋼を加熱した上で冷却する処理のことをいう。

⁴⁹ 関東テクノセンターと北関東営業所は同一の敷地内に存在しており、熱処理加工及び検査が行われる工場と熱処理営業担当者が業務を行う事務所は、同一の建屋内に隣接している。

を満たす検査結果をシステムに入力し、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた。

なお、顧客仕様を満たしていない製品について、本件不適切行為が行われたことを示す証拠は確認されていない。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、株式会社カムスの関東テクノセンターで行われている特殊鋼の熱処理加工に関し、行われていた。

本件不適切行為は、遅くとも 2012、2013 年頃から、2017 年 10 月頃まで行われていた可能性がある⁵⁰。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、営業担当者 7 名により行われていたが、営業本部長や株式会社カムスの役員らが、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(5) 神鋼造機株式会社

ア 本件不適切行為の概要

品質保証室の検査員や製造現場の作業員等の行った各種検査については、品質保証室のスタッフが、その検査結果が顧客仕様等を満たすことを確認した上で、検査結果を検査成績書に入力するものとされていた。

しかし、品質保証室のスタッフである A 又は B は、(i) 鋳物部品⁵¹に関する確性試験（引張強度、伸び、0.2%耐力、硬度、球状化黒鉛率）の結果、(ii) 減速機に関する外観・寸法検査の結果、及びトルク測定の結果、(iii) クラッチ⁵²に関する塗装検査の結果、(iv) エンジンの接続棒⁵³に関する寸法検査の結果が、顧客仕様又は公的規格を満たさない場合において、顧客仕様又は公的規格を満たす検査結果を検査成績書に記載し、また、A は、(v) 減速機に関する外観・寸法検査の一部項目、(vi) エンジンの接続棒の質量検査について、実際には測定が行われていないにもかかわらず、顧客仕様を満たす検査結果をねつ造して検査成績書に記載するなどして、当該検査結果に基づき、製品を出荷させていた（本件不適切行為①）。

⁵⁰ ただし、実際に本件不適切行為が行われたことが確認されているのは、2016 年 9 月から 2017 年 8 月までである。

⁵¹ コンプレッサの圧縮空気を冷却する装置であるガスクーラに使用される鋳物部品等をいう。

⁵² 排水ポンプ等を使用され、油圧によって動力を伝導又は制御する回転機械部品をいう。

⁵³ エンジンのピストンからの動力をクランク軸（ピストンの往復運動を回転力に変えるための軸）に伝える棒をいう。

また、エンジンの連接棒の質量検査の結果が顧客仕様を満たさない場合に、製品への質量の刻印を担当する現場の作業者（**刻印担当者**）が、顧客仕様を満たすよう改ざんした質量を刻印し、Aや品質保証室の検査員であるCが、当該改ざんを認識しつつ、刻印上の質量をそのまま検査成績書に記載した事案や、Aが品質保証室の検査員であるDに指示して、エンジンプロック⁵⁴に関する寸法検査及び平行度検査の結果が顧客仕様を満たさない場合に、顧客仕様を満たすよう改ざんした検査結果を検査成績書に入力させた事案等も確認されている（**本件不適切行為②**）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①は、神鋼造機株式会社において製造される製品のうち、鋳物部品、減速機、クラッチに関し、本件不適切行為②は、エンジンの連接棒及びエンジンプロックに関し、行われていた。

Aによる本件不適切行為①は、最も早くて2003年1月頃から、Bによる本件不適切行為①は、2015年1月頃から、品質自主点検によって問題が発覚するまで行われていた。エンジンの連接棒に関する本件不適切行為②は、1977年頃から行われていた可能性があり、エンジンプロックに関する本件不適切行為②は、1994年頃から行われていた可能性がある。本件不適切行為②も、品質自主点検によって問題が発覚するまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、品質保証室のスタッフであるA又はBのいずれかによって行われ、本件不適切行為②は、Aのほか、刻印担当者や品質保証室の検査員であるCやDも関与することによって行われていた。

いずれの本件不適切行為についても、品質保証室長、品質保証部長及び社長等が、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

(6) 株式会社神鋼環境ソリューション 技術開発センター 分析試験部門

ア 本件不適切行為の概要

株式会社神鋼環境ソリューションにおける技術開発センター分析試験室の処理試験グループは、産業ソリューション営業部薬品グループ等（**依頼部門**）からの依頼を受けて、水処理薬剤の処理性能等に関する処理試験、選定試験等の業務を行っており、要求された試験を実施し、試験結果を報告するものとされていた。

⁵⁴ エンジンプロックは、エンジンの骨格であり、複数のピストンが収まるシリンダーブロックと、クランク軸を収めるクランクケースから構成される。

しかし、処理試験グループの主任部員である A は、水処理薬剤選定試験に関し、試験報告書に、実際に得られたのとは異なる試験結果を記載し、依頼部門へ試験報告書を提出していた。その結果、当該改ざんされた試験結果に基づき、依頼部門から顧客に当該試験報告書が提出された（**本件不適切行為①**）。また、A は、再点検の過程において、本件不適切行為①の発覚を免れるため、上記試験報告書ではなく、実際には顧客に提出していない、つまり改ざんのなされていない試験報告書を新たに作成し、これを顧客に提出したものと装った。

また、処理試験グループの試験員である B は、水処理薬剤選定試験に関し、試験報告書に、実際に得られたのとは異なる試験結果を記載し、また、一部は、実際に試験を行っていないにもかかわらず、試験を行ったものとして試験結果を記載した。その後、当該改ざん又はねつ造された試験結果に基づき、顧客に試験報告書が提出された⁵⁵（**本件不適切行為②**）。

また、同じく処理試験グループの試験員である D は、水処理試験に関し、当該試験から得られた一部の数値が異常値であると考え、試験報告書に、実際に得られたのとは異なる試験結果を記載した。その後、当該改ざんされた試験結果に基づき、顧客に試験報告書が提出された（**本件不適切行為③**）。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①及び②は、株式会社神鋼環境ソリューションの提供する分析・試験業務のうち、水処理薬剤選定試験に関し、本件不適切行為③は、水処理試験に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、2016年10月頃から2017年8月頃まで、本件不適切行為②は、2017年2月頃から同年5月頃まで、本件不適切行為③は、同年1月頃及び同年3月頃に行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、Aにより、本件不適切行為②は、B及びCにより、本件不適切行為③は、Dにより行われていた。

本件不適切行為①についてはBが、本件不適切行為②についてはAが、その存在を認識していたが、分析試験室長であるEがその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。本件不適切行為③については、D以外の者がその存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

⁵⁵ なお、本件不適切行為②には、依頼部門のCも関与していた。

(7) 株式会社コベルコ科研 ターゲット事業本部

ア 本件不適切行為の概要

(ア) ターゲット材に関する本件不適切行為

ターゲット材⁵⁶に関し、製造部製造室第一製造グループ真空熔解チームの検査員の行った成分分析の検査結果が、顧客仕様を満たさないものであった場合、当該検査員は、当該検査結果を真空熔解チームリーダー等に報告し、同チームリーダー等が、再分析、廃却等の処置を決定するものとされていた。

しかし、真空熔解チームの検査員である A 及び B は、成分分析の検査結果が顧客仕様を満たさない製品について、株式会社コベルコ科研の試験システムに、顧客仕様を満たす検査結果を記載し、また、一部の項目については、実際に成分分析を行わずに、顧客仕様を満たす検査結果を同システムに入力し、当該改ざん又はねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた（**本件不適切行為①**）。

(イ) 試作合金に関する本件不適切行為

試作合金⁵⁷に関し、真空熔解チームの検査員及び同社の他部署の検査員の行った成分分析の検査結果は、同検査員により、試験システムに入力され、製造部生産管理室内の工程設計担当者（**生産管理スタッフ**）は、入力された検査結果が顧客仕様を満たすか否かを確認した上で、顧客向けの報告書を作成するものとされていた。

しかし、生産管理スタッフである C は、製品の納期が迫っている場合には、成分分析の検査結果が試験システムに入力されていないにもかかわらず、過去の実績に基づく推定値を記載した報告書を作成し、当該ねつ造された検査結果に基づき、製品を出荷させていた。また、同じく生産管理スタッフである D は、試験システムに入力された成分分析の検査結果が顧客仕様を満たさない製品について、顧客仕様を満たす分析値を報告書に記載するなどして⁵⁸、当該改ざんされた検査結果に基づき、実際には顧客仕様を満たさない製品を合格品として出荷させていた（**本件不適切行為②**）。

⁵⁶ 液晶画面、光記録媒体等の原材料となる金属のことをいい、ターゲット材を基盤に蒸着させることで上記製品が製造される。

⁵⁷ 真空誘導熔解炉を使用して複数の金属を熔解及び混合して製造する合金のことをいう。

⁵⁸ 成分分析の手法に関し、金属が固まった後に試験片を採取して行う「本体分析」ではなく、熔解中の金属から試料を採取して行う「レードル分析」によるのが顧客仕様で要求されているときは、顧客への報告書には、レードル分析による分析値を記載する必要がある。しかし、レードル分析の結果が顧客仕様を満たさないものの、本体分析の結果が顧客仕様を満たす場合には、本体分析の分析値を報告書に記載したのもあった。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為①は、株式会社コベルコ科研ターゲット事業本部において製造される製品のうちターゲット材に関し、本件不適切行為②は、試作合金に関し、行われていた。

本件不適切行為①は、2006年頃から品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われ、Cによる本件不適切行為②は、2009年頃から2017年3月頃まで、Dによる本件不適切行為②は、2014年10月頃から品質自主点検によって当該不適切行為が発覚するまで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為①は、真空熔解チームの検査員であるA及びBにより行われ、本件不適切行為②は、報告書を作成する生産管理スタッフであるC及びDにより行われていたが、当該実行者のほかに、その存在を認識していた者がいたことを示す証拠は確認されていない。

(8) 株式会社コベルコ科研 材料ソリューション事業部

ア 本件不適切行為の概要

材料評価技術部腐食防食技術室が継続的に提供している一部の分析サービス（本件分析サービス）に関し、当該腐食防食技術室は、水素ガス濃度や金属濃度等の測定等の実施を、材料評価技術部内の評価試験室のほか、機械・プロセスソリューション事業部のプロセス技術部・化学分析室・微量分析グループや、高砂事業所の化学分析センター・分析技術室（依頼先部署）に依頼しており、依頼先部署から受領した分析結果を取りまとめて、年度ごとに報告書を作成し、顧客に提出するものとされていた。

しかし、本件分析サービスの主担当者である材料評価技術部腐食防食技術室の管理職Aは、依頼先部署から受領した水素ガス濃度や金属濃度等の分析結果が、前年度に行った分析結果との整合性がとれないものであった場合には、ある程度整合性がとれる数値を顧客向け報告書に記載し、また、分析項目の一部について、仕様書の確認漏れや他の同種案件との混同等の理由から、依頼先部署へ依頼していなかったことに納期間近に気づいた場合には、実際には分析の依頼を行わずに、ねつ造した数値を顧客向け報告書に記載し、当該改ざん又はねつ造された分析結果を顧客に報告していた。

イ 対象製品等及び期間

本件不適切行為は、株式会社コベルコ科研材料ソリューション事業部の提供す

るサービスのうち、腐食分析サービスに関し、行われていた。

本件不適切行為は、遅くとも2012年頃から、報告書を最後に顧客に提出した2017年6月頃まで行われていた。

ウ 実行者及び認識者

本件不適切行為は、本件分析サービスの主担当者である材料評価技術部腐食防食技術室の管理職Aにより行われていた。

本件不適切行為について、顧客向け報告書の作成に関与したB、Aの上司にあたる腐食防食技術室長であるC、材料評価技術部長であるD、及び、本件分析サービスを腐食防食技術室に発注していた担当者であるEらが、その存在を認識していたことを示す証拠は確認されていない。

第4 本件不適切行為の原因分析

本件不適切行為は、当社のアルミ・銅事業部門のみでなく、その他の事業部門や、当社グループ会社でも行われていたものであり、当社は、この事実を重く受け止めている。そして、こうした事態を引き起こした真の要因を把握し、同様の事態を二度と引き起こさないための再発防止策を立案し、徹底的に実行することこそが、当社の果たすべき重大な責務であると考えます。

当社が編成した原因究明タスクフォースにおいて、本件不適切行為に関する原因分析を行ったところ、本件不適切行為が行われ、また早期に発見することができなかった原因としては、主に、①収益評価に偏った経営及び閉鎖的な組織風土、②バランスを欠いた工場運営、③本件不適切行為を招く不十分な品質手続き、④契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下、及び⑤不十分な組織体制、という五つがあったものと考え、2017年11月10日付け「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」において、その概要を公表した。

2017年10月26日以降、外部調査委員会による調査が行われたが、その調査結果を踏まえ、当社におけるその後の検討結果を総合すると、本件のような事態を引き起こした直接的な原因として、以下の三つを挙げるができる。

【直接的原因】

- ① 工程能力に見合わない顧客仕様に基づいて製品を受注・製造していたこと
- ② 検査結果等の改ざんやねつ造が容易にできる環境であったこと
- ③ 各拠点に所属する従業員の品質コンプライアンス意識が鈍麻していたこと

そして、その背景にある根本的な原因は、以下の三つに集約・再編できるものと考えて

いる。

【根本的原因】

- ① 収益偏重の経営と不十分な組織体制
- ② バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下
- ③ 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続

これらの要因は、本件不適切行為が、概ね、特定かつ少数の実行者により行われ、それが長年にわたって組織的に行われていたとまではいえないケースが多かったアルミ・銅事業部門以外の事業部門と比較して、各拠点の特定の部署に所属し、又は特定の立場にある歴代の担当者の中で、長期間にわたり、人から人へ次々と明示又は黙示に伝承されることによって常態化していたアルミ・銅事業部門において顕著であったと考えられる。

1 収益偏重の経営と不十分な組織体制

(1) 本社の経営姿勢

当社は、長年にわたり、厳しい経営環境の中、徹底したコストの削減と生産拡大を経営目標とし、1999年には、カンパニー制を導入して、各事業ユニットへの大幅な権限委譲を行った。これにより、本社は、全社的意思決定、損益管理、資金調達、採用等の必要最小限の機能のみを有する「小さな本社」となり、その一方、各カンパニーは、投融資、設備投資、人事労政等のカンパニー経営に関わる事項の決定権限を有することとなった。

その後、2010年以降カンパニー制は廃止され、事業部門制に移行したものの、同移行では、各「カンパニー」を各「事業部門」に改称し、「機械エンジニアリングカンパニー」を「機械事業部門」と「資源・エンジニアリング事業部門」に分化したにすぎず、上記の構造自体は何ら変わることはなかった⁵⁹。

以上に述べたような組織体制には、各事業部門に、特定の事業分野に特化した自律的運営を促すことにより、収益責任の明確化や意思決定の効率化を図るという狙いもあり、実際、それは当社の成長において一定の効果を上げるものであった。

しかしながら、他方で、各事業部門は、徹底したコストの削減と生産拡大を目指す経営姿勢に従って、収益力の拡大を狙い、各拠点もこれに従って利益目標を高く設定せざるを得ず、その結果として、下記2(1)のとおり、工程能力を十分に検証することなく受注をするといった生産至上主義が根付き、本件不適切行為が行われる

⁵⁹ カンパニー制におけるカンパニーを含む意味で、「事業部門」ということがある。

一つの要因となったと考えられる。

(2) 本社による統制力の低下

カンパニー制等に見られる各事業ユニットへの大幅な権限委譲は、本社による統制力の低下という弊害を引き起こした。

制度の問題に関していえば、本社に、事業部門を横断して、全社的な品質コンプライアンスを統括する役員や部署が存在せず、また、本社による品質監査の仕組みも存在せず、本社側による各事業部門への品質コンプライアンス統制が十分に機能していなかった。

意識・風土の問題に関していえば、本社の管理部門は、拠点において収益が上っている限りは、事業部門の品質活動や品質問題について積極的に関与しようとせず、又は口出しをすることができず、各拠点における現場の「生の声」を十分に吸い上げることができなかった。

このような制度の問題と意識・風土の問題が重疊的に作用して、本社が、品質保証体制の整備・運用を各事業部門に任せきりにするという事態が生じ、このような経営管理構造が、「工場で起きている問題」について現場が声を上げられない、声を上げてても仕方がないという閉鎖的な組織風土を生むことにも繋がったと考えられる。

(3) 経営陣の品質コンプライアンス意識の不足

当社のグループ会社では、過去にも本件不適切行為と類似の行為が複数発覚しており⁶⁰、当社経営陣は、これを、神戸製鋼グループ全体の品質コンプライアンスを見直す好機と捉え、全社的かつ抜本的な対応を行うことも可能であった。

しかし、当社経営陣がこれらの事案に対してとった対応は、①具体的な再発防止策の策定・実行をグループ会社に委ね、当社としては具体的な対応をとらない、②当社の1事業部門においては品質管理体制の強化活動を行ったものの、本社としてそれを他の事業部門に対して横展開せず、全社的かつ抜本的な対応はとらない等というものであり、いずれも局所的かつ対症療法的なものにとどまっていた。これは、当社経営陣の品質コンプライアンス意識が十分でなかったことを示すものであり、その結果、当社経営陣は、上記の事案を、本件不適切行為の未然防止や早期発見に繋げることができなかった。

また、とりわけアルミ・銅事業部門については、かつて各拠点に所属し、当該拠

⁶⁰ 例えば、2006年のコベルコ科研におけるデータねつ造事案や、2008年の日本高周波鋼業におけるデータねつ造事案などが挙げられる。

点において本件不適切行為を実行又は認識していた者が、アルミ・銅事業部門を所管し事業部門経営の一角を担う執行役員となった後に、当該拠点において本件不適切行為がなお継続されていることを認識しながら、それを是正する措置を講じなかったのであって、この点も、当社経営陣の品質コンプライアンス意識が不足していたことを端的に示すものである。

このように、経営陣の品質コンプライアンス意識が不足していたことも、本件不適切行為を長年にわたり継続させ、結果的に神戸製鋼グループ全体の問題にまで拡大させてしまった重要な要因となっていたと考えられる。

(4) 事業部門における監査機能の弱さ

本件不適切行為を早期に発見することができなかった要因としては、各事業部門における監査が十分に行き届いていなかったことが考えられる。

特に、アルミ・銅事業部門においては、拠点ごとに金属の種類や製造プロセスが異なっていたことや、経営効率を高める必要が特に高かったことから、拠点ごとに完結した品質体制が整備・運用されていた。こうした状況の中で、「品質の問題は工場一任」といった工場優位の風潮が生まれ、本来であれば各拠点に対する統制機能を果たすべき企画管理部、技術部等の事業部門の管理部署の統制力が低下し、各拠点における品質保証体制の整備・運用を、当該拠点に任せきりにするという事態が生じていた。

さらに、①製造部門の下位組織として品質保証部門が設けられ、品質保証部門の組織的な独立性が確保されていなかったこと、②品質保証部門に所属する社員の「品質保証」に対する理解が不十分であったこと、③品質保証部門の責任者・担当者に対する十分な教育・研修等が行われていなかったこと、④拠点を跨いだ人事異動が稀であったこと等が要因となって、本来であれば顧客に対して仕様を満たす製品の供給を保証すべき品質保証部門に所属する社員が、自ら本件不適切行為に関与したり、本件不適切行為を認識しながら放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制がおよそ機能していなかった。

このように、事業部門の監査機能が脆弱であったことが、長期間にわたって本件不適切行為が発見されずに継続されたことの一つの要因となっていたものと考えられる。

(5) 本社による品質コンプライアンス体制の不備

当社は、過去の様々なコンプライアンス事案を踏まえ、2000年に倫理相談室を設置し、2003年にコンプライアンス委員会を設置するとともに内部通報制度を導入す

るなど、逐次、コンプライアンス機能の強化を図ってきた。

しかしながら、上記 1(3)に述べた経営陣の品質コンプライアンス意識の不足とも合わさって、以下のとおり、品質コンプライアンスに関しては、十分な体制が整備されておらず、これが、長期間にわたって本件不適切行為が発見されずに継続されたことの重要な要因となっていたものと考えられる。

ア 品質コンプライアンス担当役員の不存在

本社には、2016年11月に全社品質管理統括責任者が設置されるまで、品質コンプライアンスを担当する役員が存在しなかった。仮にこのような役員が存在すれば、品質コンプライアンスに関する活動に早期に取り組むことによって本件不適切行為の発生を未然に防ぎ、又は早期に発見することができた可能性がある。

イ 品質コンプライアンス担当部署の不存在

本社には、2016年11月にものづくり推進部が品質コンプライアンスに係る業務を取り扱うようになるまでは、品質コンプライアンスを担当する本社直轄の部署が存在しなかった。仮にこのような部署が早期に存在すれば、品質コンプライアンスに関する活動に早期に取り組むことによって本件不適切行為の発生を未然に防ぎ、又は早期に発見することができた可能性がある。

ウ 品質監査の不存在

本社は、2017年4月にものづくり推進部が品質監査を行うまでは、各拠点に対する全社的な品質監査を行っていなかった。仮に検査結果とミルシート等における数値との整合性を含む、実効的な品質監査を行っていれば、本件不適切行為の発生を未然に防ぎ、又は早期に発見することができた可能性がある。

エ 品質コンプライアンス教育・研修の不備

本社では、2003年10月から、役員向けに年に一度「コンプライアンストップセミナー」を開催し、また、2004年4月からは、全社員を対象とする「階層別研修」及び各部署のコンプライアンス責任者向けに年に一度「コンプライアンス研修」等の研修を行っている。これらの研修において、品質コンプライアンスがテーマとされることもあった。しかし、品質コンプライアンスに集中又は特化した全社的かつ定期的な教育、研修は行われておらず、各拠点の現場の社員に品質コンプライアンス意識が十分に浸透していなかったと考えられる。

オ 社員とのコミュニケーションツールの不備

経営陣や本社の管理部門が、各拠点の社員とコミュニケーションをとり、現場

の「生の声」を積極的に吸い上げるためのツールや機会を有しておらず、各拠点における現場の問題点を十分に認識することができていなかった。

2 バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

(1) 工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造

本件不適切行為が行われた多くの拠点においては、その工程能力上、顧客の要求する仕様を満たす製品を安定的に製造することができない状況が継続しており、顧客仕様を満たさない製品の全てを正規のフローに従って再検査、屑化又は転用等した場合、顧客と合意した納期を遵守することができず、顧客から損害賠償請求を受けたり、競合他社への転注を招いて失注したりするおそれがあり、ひいては、売上げ低下等により工場自体が操業停止に追い込まれるおそれもあったため、これらを回避する目的で本件不適切行為が行われていた。

具体的には、顧客仕様を満たす製品を安定的に供給できるだけの工程能力を備えているかについての把握及び検証が不十分なままに、製造を受注してしまった事案や、顧客仕様が決定的後に製品の安定供給が困難であることが判明したものの、長期間にわたって行われてきた本件不適切行為が露見したり、顧客の値下げ交渉等に応じざるを得なくなって利益目標を達成できなくなったりすることをおそれるあまり、顧客に対して仕様変更、納期の延期や特採等の申入れを行うことを断念した事案等が確認された。

このように、生産能力の実力を超えた受注が増加する一方で、世間一般の製造工場と同様に、収益向上を目指した設備稼働率や、顧客満足度を高めるための納期改善の取組み等も同時に行われた結果、各拠点は、目標とする生産量や販売量が維持できないというジレンマに陥っており、これが本件不適切行為が行われる強い動機となったと考えられる。

(2) 生産・納期優先の風土

そして、このように工程能力を踏まえた適切な措置が講じられなかった背景としては、高い利益目標が設定された生産計画に基づく操業によって、「機会があれば取りあえず受注する」、「できるだけ沢山の製品を生産して利益を上げる」といった生産至上主義が、各拠点に根付いていたということが挙げられる。

このような生産至上主義により、各拠点では、受注の成功と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土が形成され、短期的利益を確保する目的で本件不適切行為を行うに至り、本件不適切行為が長期化するに従って、本件不適切行為が顧

客の信頼を裏切る行為であるという意識さえも薄れていったと推察される。

とりわけ、アルミ・銅事業部門においては、十分な収益貢献を果たすことができず苦しんできたという歴史的背景があり、何とかして収益貢献を果たしたいという強い思いを有していたことが、無理な受注や顧客仕様の軽視に見られるような、顕著な生産・納期優先の風土を生む一つの要因となったと考えられる。

(3) 閉鎖的な組織（人の固定化）

当社では、事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在せず、工場長や事業部門の担当執行役員が、当該事業部門に所属する拠点の出身者である例も少なくなかったため、人事交流や人事異動を契機として本件不適切行為を解消することができなかった。

特に、アルミ・銅事業部門については、それ以外の事業部門の主要拠点が集まる関西地方に拠点を有しておらず、他事業部門との相互交流の機会が少なかったことに加え、事業部門の各拠点が、関門地区、関東地方、中部地方といった遠隔地に点在しており、拠点ごとに金属の種類（アルミ/銅）や製造プロセス（板圧延/押出/鋳造/鍛造）が異なっていたこともあいまって、拠点相互間の人事交流や人事異動も少なく、閉鎖的な組織運営がなされていた。

このような閉鎖性を背景として、かつて本件不適切行為に関与した者自身が上位職へと昇進し、数代にわたって本件不適切行為が引き継がれていったことにより、本来であれば部下を監督すべき立場にある上司自身が、本件不適切行為を指示し、又は明示・黙示に承認するという事態が生じ、上司の部下に対する監督機能が働かないまま、本件不適切行為が長年にわたり組織的に行われていた事例が確認されている。

また、拠点を跨いだ人事異動が稀であり、中には、同一拠点内で製造部署と品質保証部署を行き来する者が出たことなどを背景に、本来であれば顧客に対して仕様を満たす製品の供給を保証すべき品質保証部門に所属する社員が、自ら本件不適切行為に関与したり、本件不適切行為を認識しながら放置したりするなど、品質保証部門の製造部門に対する牽制がおよそ機能しなかった事例も散見された。

このように、閉鎖的な組織（人の固定化）は、上司による部下の監督機能の麻痺や、品質保証部門の製造部門への牽制機能の形骸化を招く一つの背景となっていたものと考えられる。

(4) 社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻

上記(1)のとおり、各拠点においては、工程能力に照らし顧客仕様を満たす製品を

安定的に製造することができない状況にあったことから、社員には納期等のプレッシャーを回避するために本件不適切行為を行う動機があった上、下記 3 のとおり、本件不適切行為が容易な環境に置かれていたことによりその機会もあった。しかし、当該社員が、品質保証の最も基本的で重要な要請が顧客の要求事項の遵守にあることに思いを致し、本件不適切行為が顧客の信頼を裏切る契約違反行為であり、倫理的、また、社会的にも許されない行為であることを意識できていれば、本件不適切行為を踏みとどまることも十分に可能であった。しかしながら、多くの拠点において社員の品質コンプライアンス意識が著しく鈍麻していたため、上記のような意識を持つことができず、多数の本件不適切行為が行われるに至った。

このような品質コンプライアンス意識の鈍麻は、様々な形をとって現れた。例えば、顧客との共同開発や、受注活動、クレーム処理等を行う過程で、顧客が実際に求める性能についての知識を深め、その性能を逸脱するものでなければ、顧客仕様を形式的に満たしていなくても問題はないと考える者や、「検査結果には一定のばらつきが生じるものであり、僅かに顧客仕様を外れたにすぎない場合は問題ない」、「製品の安全性に影響がなく、顧客からのクレームも受けていない」、「公的規格は守らなければならないが、顧客仕様は絶対に守らなければならないわけではない」といった誤った理解や整理の下で、顧客仕様からの逸脱が一部で正当化されていた。

(5) 本件不適切行為の継続

本件不適切行為が継続的に行われた結果、本件不適切行為の対象製品等が、当該事業部門における年間売上げの数%にも達し、その規模自体が、本件不適切行為の中止・是正を躊躇させた側面もあったと考えられる。ときには、顧客に対して仕様変更の申入れ等を行うこともあったが、競合環境の中で、一旦定めた仕様の緩和に応じる顧客は少なく、かかる試みが失敗した結果、本件不適切行為を行うという安易な道が選択された事案も確認された。

さらに、本件不適切行為が長期にわたって前任者から後任者へ引き継がれ、半ば業務や工程の一部として定着していたため、通常であれば本件不適切行為の問題性を認識することが可能でも、その問題性を認識することが困難で、本件不適切行為を当然のものとして受け入れてしまったという事案もあった。

このように、本件不適切行為が繰り返される中で、社員の品質コンプライアンス意識は、より一層低下していき、品質コンプライアンスに関する十分な教育・研修が行われず、過去、品質コンプライアンス違反に対して適切な懲戒処分が行われてこなかった状況⁶¹等ともあいまって、本件不適切行為をより一層加速させることにな

⁶¹ なお、当社は、この問題への対応として、2010年に懲戒処分制度の見直しを行った。

ったと考えられる。

3 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続

(1) 改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス

本件不適切行為の行われた拠点では、検査が行われてからミルシート等が発行されるまでの工程において、①検査員が手作業で検査結果を記録するものとされている、②ミルシート担当者が手作業でミルシートの作成を行うものとされている、③製造部門又は品質保証部門の事務員等が、検査記録を自由に書き換えられる状態となっているなど、容易に検査結果を改ざん又はねつ造することができる検査プロセスが採用され、当該プロセス上、本件不適切行為に対する有効な牽制が全くなされていない状況にあった。このような検査プロセスが、本件不適切行為を行う動機を有する者に、本件不適切行為に及ぶ格好の機会を提供することになったものと考えられる。

(2) 単独かつ固定化した業務体制

とりわけ、本件不適切行為が長年にわたり継続的に行われていた拠点においては、検査員やミルシート担当者がそれぞれ単独で業務を行っており、ダブルチェック等を行う業務フローは存在せず、かつ人事ローテーションも行われなまま長期間同じ業務に従事していた事案が散見された。

このような場合、誰の目にも触れずに本件不適切行為を行うことが可能である上、引継ぎ等によってそれが発覚する契機もない。また、検査員が1名体制でなくても、検査場所が他の場所と物理的に隔絶しており、検査場所における見回り等もなかったために、誰にも見られずに本件不適切行為を行うことができた事案も確認された。

(3) 社内基準の誤った設定・運用

一部の拠点では、顧客仕様より厳しい社内基準が設けられていた。この社内基準は、それを満たさない製品が一定程度発生する場合には、工程能力の問題点を改善したり、顧客に対して仕様変更を申し入れたりすることによって、顧客仕様を満たさない製品が出荷されてしまうことを未然に防ぐ狙いで、導入されたものであった。

しかし、一部の社内基準については、およそ遵守することが困難な基準が設定されており、社内基準を満たさないことが常態化していた。そのため、社内基準を満たさない場合であっても、工程能力の見直しや顧客への仕様変更の申入れといった

本来の手続がとられず、上記の狙いは十分に達成されなかった。また、社内基準は遵守しなくてもよいという意識が、顧客仕様の軽視に変質していった側面もあったものと考えられる。

第5 本件不適切行為に対する再発防止策

上記第4において詳述した原因分析に基づき、外部調査委員会、品質ガバナンス再構築検討委員会及び品質問題調査委員会からの提言も踏まえて当社が取りまとめた本件不適切行為に対する再発防止策は以下のとおりである。

I ガバナンス面－品質ガバナンス体制の構築

1 グループ企業理念の浸透

当社は、2006年に制定したグループ企業理念を、2017年初めより「KOBELCOの3つの約束」という形で改訂した。また、これらの約束を果たすために、全社員が守るべき誓いとして「KOBELCOの6つの誓い」を新たに策定した。「KOBELCOの6つの誓い」は「KOBELCOの3つの約束」を達成するための具体的なアクションであり、社員一人ひとりの行動指針となるものである。

【KOBELCO の 3 つの約束】

1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します
2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます
3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

【KOBELCO の 6 つの誓い】 ※改訂後のもの

私たち神戸製鋼グループに属する全社員は、KOBELCO の 3 つの約束を果たすために、以下を宣誓します。

1. 高い倫理観とプロ意識の徹底

私たちは、法令、社内ルール、社会規範を遵守することはもちろんのこと、高い倫理観とプロとしての誇りを持って、公正で健全な企業活動を行います。

2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献

私たちは、「品質憲章」に基づき、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、お客様の満足と社会の発展に貢献します。

「品質憲章」

「KOBELCO グループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。」

3. 働きやすい職場環境の実現

私たちは、安全で安心して働くことができる職場環境を実現します。また、一人ひとりの人格・個性・多様性を互いに尊重し、それぞれが最大限の能力を発揮して生き活きと働ける職場環境を実現します。

4. 地域社会との共生

私たちは、グループの基盤である地域社会に貢献するよう努めます。

5. 環境への貢献

私たちは、より豊かで住みやすい社会づくりを目指して、環境に配慮した生産活動を行い、技術・製品・サービスで環境に貢献するよう努めます。

6. ステークホルダーの尊重

私たちは、顧客、取引先、社員、株主等を含む幅広いステークホルダーを仲間として尊重し、健全かつ良好な関係を築きます。

2017年4月以降、当社グループは「Next100プロジェクト」（次の100年に向けた活動）を開始していたが、その活動の最中に、本件不適切行為が発覚した。

「Next100プロジェクト」の活動は、価値観の共有、グループ一体感の醸成、トップと現場とのコミュニケーション機会の拡大という点で、一定の成果を見せはじめていたところであり、また、「Next100プロジェクト」の一環として実施された種々の取組みが、本件不適切行為が発覚したきっかけになったといえることができる。

しかし、その一方で、遅きに失した面も否定できないため、今後は、この活動の不足している部分を補強しつつ、より強化していくことで、グループの価値観や品質問題に対する当社の姿勢が全社員に共有され、共感されることを目指していく。

例えば、品質問題に対する経営幹部の思いや、今後の信頼回復のためには、当社グループの社員一人ひとりが「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」を真に理解し、日々の業務に結びつけて実践していくことが重要であることを社員に対して丁寧に語ることを含め、当社グループが一丸となって改善・再発防止に取り組む姿勢を醸成していく。

(1) 「Next100プロジェクト」活動の更なる推進

社長をはじめとする経営幹部が国内外の各事業所を回り、「Next100プロジェクト」を通じて社員に対し「KOBELCOの3つの約束」や「KOBELCOの6つの誓い」の趣旨やこれらに込めた経営幹部の思いを直接語りかける活動を継続し、この取組みや信頼回復に向けた改革に対する経営側の本気度を積極的に示す。

また、部をベースとする各組織においても、「KOBELCOの3つの約束」や「KOBELCOの6つの誓い」に関する理解を深め、「語り合う場」等を通じて当社グループの社員一人ひとりが、これらの指針を自らの行動につなげられるよう活動を深化させる。

(2) 「KOBELCOの約束月間」の設置

今回の品質問題の反省を忘れることなく、あるいはその教訓を承継し、品質等のコンプライアンス違反を二度と起こさないという強い決意を継続的に持ち続けるためには、社員全員がそれを意識する機会を持つことが必要である。そこで、自らがコンプライアンス違反をせず、また、周りの社員にコンプライアンス違反をさせないためにはどうあるべきかを社員全員で考える機会として、毎年10月を「KOBELCOの約束月間」として定める。

「KOBELCOの約束月間」では、「KOBELCOの3つの約束」や「KOBELCOの6つの誓い」の趣旨を改めて確認する機会を設けるとともに、各部署単位で「なんでも語り合う場」を作り、上司は部下の自由な意見に耳を傾け、あるいは自由な意見を述べられ

る関係の構築に努め、また部下は上司の思いをしっかり受け止めることで、文字通り何でも言い合える場を社員に提供する。

(3) 「KOBELCO の 6 つの誓い」の見直し

グループ企業理念と同じくする「KOBELCO の 3 つの約束」は制定当初より変わらないものとしてきたが、「KOBELCO の 6 つの誓い」は、社会からの要請、環境変化等によってある程度変化することが予定されていた。

そこで、今回の品質問題において、お客様等に多大なご迷惑をおかけするとともに、社会に対する大きな影響を与えた反省を踏まえ、「KOBELCO の 6 つの誓い」を見直し、当社が提供する製品やサービスを通じたお客様への満足や社会への貢献をより重視した言葉とすべく、次のとおり見直すこととする。

【「KOBELCO の 6 つの誓い」の見直し】

見直し前	見直し後
<p>2. 優れた製品・サービスの提供</p> <p>私たちは、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、社会に貢献します。</p>	<p>2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献</p> <p>私たちは、「品質憲章」に基づき、安全かつ安心で、優れた製品・サービスを提供し、<u>お客様の満足と社会の発展</u>に貢献します。</p>

2 取締役会のあり方

当社は、2016 年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと体制を変更した。取締役会の公正性と透明性を確保する観点から従来 2 名であった独立社外取締役を 5 名とし、全取締役 16 名に占める割合は 30%程度となっている。16 名のなかで、監査等委員は 5 名、そのうち 3 名が独立社外取締役である。

取締役会は、諮問機関として、外部有識者を中心に構成されたコンプライアンス委員会を設置しており、同委員会は、コンプライアンス活動の実施状況や内部通報制度が利用された事案に対し会社として適正に対応されているか等のフォローを公正な立場で実施し、取締役会に報告や対応策の勧告等を行っている。

また、独立社外取締役のみで構成される独立社外取締役会議も存在し、そこでは、独立社外取締役における自由な意見交換や会社から提供される取締役候補者の指名や報酬に関する意見交換、大型投資案件に関連する幅広い事業情報等の共有を行っている。

しかし、当社が過去の不祥事に対してその都度実行してきた再発防止策は対症療法的であったとの批判は免れず、この機会に、改めてリスクマネジメントを徹底し、コンプライアンス事案の事前予防や早期発見ができる体制を構築し、その活動を当社グループ全体に展開することが必要不可欠である。

具体的には、今回の品質問題を受け、品質に関するガバナンスを強化するとともに、取締役会の公正性と透明性をより向上させることを目的として、取締役会における諮問機関の見直しや取締役の構成を以下のとおり変更し、取締役会としてのモニタリング機能を強化する。

(1) 取締役会における独立社外取締役の構成の見直し

取締役会の公正性と透明性の向上及び企業としての成長戦略議論をより活性化させることを目的に、独立社外取締役の構成比を3分の1以上とする。現在の取締役総数は16名であるが、員数は18名である（図表4参照）。この員数を15名とし、うち独立社外取締役を5名とする。

(2) 取締役会における諮問機関の見直し

任意の取締役会における諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置し、公正性と透明性をより向上させた取締役会の運営に努める。

(3) 会長職の廃止並びに取締役会議長の選出

当社は、取締役会の議長及び会社の対外的な活動を行う会長職を取締役の構成として配置してきた。今回、全事業部門長の取締役就任を見直し、取締役会による各事業部門の事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、会長職を廃止するとともに、独立社外取締役の中から、取締役会議長を選出する。

(4) 全事業部門長の取締役就任の見直し

当社では、従来、全事業部門長が取締役となっていたが、その構造を見直し、取締役会のモニタリング機能をより充実させることを目的として、素材系（鉄鋼、溶接、アルミ・銅）事業部門から1名、機械系（機械、エンジニアリング、建設機械）事業部門から1名、電力事業部門1名の構成とする。

(5) リスク管理を総括する取締役の配置

当社のリスク管理活動は、2006年の会社法改正による企業集団の内部統制システムの整備要請を契機として、体制の整備やリスク分析とリスク顕在化防止活動の定期的な報告等の充実を図ってきたが、上記のとおり、それらは必ずしも十分なものではなかったと言わざるを得ない。

そこで、コンプライアンスに関するガバナンス強化の観点から、とりわけ、不適切行為の発生予防活動に軸足を置いたリスクマネジメント活動をグループ全体で推進することを目的として、コンプライアンス等広くリスク管理業務を中心に総括し、その責任を担う取締役を配置する。さらにコンプライアンス専任の執行役員を中心に、新たに設置される「コンプライアンス統括部」による活動に対する取締役会としてのモニタリング機能を強化する。

(6) 品質を総括する取締役の配置

一連の品質問題を踏まえ、品質に関する企業グループとしてのガバナンス強化を目的として、品質を全社的に総括し、その責任を担う品質担当取締役を配置する。社外から招聘する品質保証専任の執行役員を中心に、新たに本社に設置された「品質統括部」による活動や各事業部門、各事業所における品質保証、品質管理活動に対する取締役会としてのモニタリング機能を強化する。

(7) 外部品質監督委員会の設置

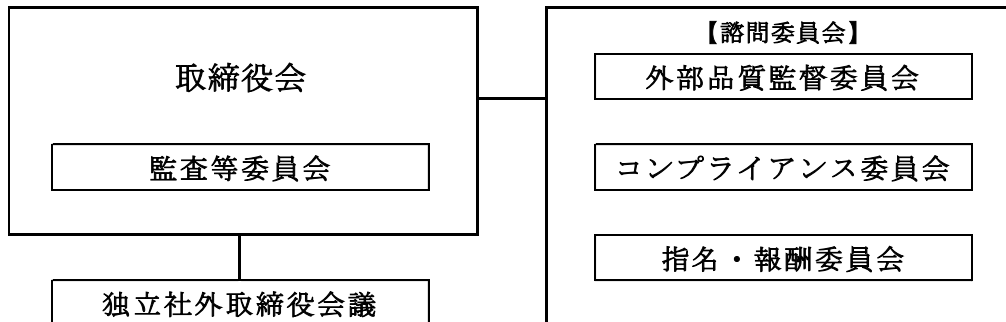
当社グループにおいては、今回の品質問題の前にも、2006年のコベルコ科研事案や、2008年の日本高周波鋼業事案等の品質問題が繰り返されてきた歴史がある。また、上記のとおり、これまでの再発防止策は後追い感が否めず、対症療法的なものにとどまっていたとの批判は避けられないところである。

そこで、外部調査委員会の解散後も、外部の客観的な視点から、当社における本件不適切行為の是正及び再発防止策の実施を継続的にモニタリングするとともに、今後当社グループが品質コンプライアンスに関して直面する様々な課題について、その解決策を協議する組織として、当面の間、外部有識者で構成される品質保証に特化した「外部品質監督委員会」を設置する。

また、品質統括部の中に外部品質監督委員会の事務局となるタスクフォースを設けることにより、同委員会が実質的、主体的な活動を行うことができる体制を確保する。

【図表 4：コーポレートガバナンス体制（案）】

【コーポレートガバナンス体制（案）】



【現体制】		(名)	
摘要	員数	現行	
会長	1	1	
社長	1		
鉄鋼	1	1	
溶接	1	1	
アルミ・銅	1	1	
機械	1	1	
エンジニアリング	1	1	
建設機械	1	1	
電力	1	※	
本社	1	1	
本社技術	1	1	
独立社外取締役	2	2	
監査等委員	社外	3	3
	社内	2	2
合計		18	16
うち独立社外取締役		5	5

※現行は本社担当取締役が兼務

【新体制】		(名)
摘要	員数	
社長	1	
素材系	1	
機械系	1	
電力	1	
品質	1	
本社	1	
リスク管理	1	
本社技術	1	
独立社外取締役	2	
監査等委員	社外	3
	社内	2
合計		15
うち独立社外取締役		5

3 リスク管理体制の見直し

当社では、2009年からは、従来のリスク管理活動を改善し、組織の「気づき力」向上と「規律意識の高い企業風土」の構築を基本方針とする「新リスク管理活動」を推進してきたが、仕組みの面では、活動をスタートしてから年数を経て、活動自体にも変化が無いことに加え、予算編成時に合わせて行っているリスク管理計画のヒアリングにおいても議論にほとんど時間をかけないなど、活動が形骸化してしまっていた。

また、意識の面でも、経営幹部に報告するための資料作りといった形式面のみが意識され、リスク管理業務と日常業務との結びつきが希薄であり、日々の業務で発生する諸問題がリスク情報として抽出されず、気づき力が向上されることもないといった状況になってしまっている。

したがって、リスク管理活動の実効性を確保するため、現状のリスク管理・活動の見直しを行う。

なお、品質により重点を置いたリスク管理体制の見直しについては、下記Ⅱを参照されたい。

(1) コンプライアンス意識調査アンケートの定期的な実施

全社員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを定期的の実施し、リスク管理活動の実効性を検証するとともに、その分析結果を資料として、リスクアセスメントに新たな視点を導入し、リスクの洗い出しとその評価の実効性を確保する。同時に、当社グループ社員の全階層において、リスク管理活動への参画意識を高める契機とする。

(2) グループ会社のリスク管理の強化

グローバルに事業拡大を進める中、海外グループ会社において、リスク管理に関わる人的リソースが必ずしも十分でない点は、対応を間違えば当社のブランドを大きく棄損する事態になりかねず、重要な経営課題の一つになっている。

これまでのリスク管理活動は、各々のグループ会社の「自己統制力」に依存した形となっており、こうした進め方が、今回の品質問題の一因にもなっている。そこで、まずは、これまで定めていなかった当社グループとして最低限整備すべきルールを「グループ標準」として定め、当社の全てのグループ会社がこの標準に沿って自社の規程を整備する体制とすることとし、今後「グループ標準」に基づくリスク管理の教育・浸透・推進を図っていく。

また、品質管理、品質保証に関しても、今回、鉄鋼連盟の品質ガイドラインに沿

った当社グループの品質ガイドライン「KOBELCO 品質ガイドライン」を策定し、同ガイドラインに沿った各社の活動を徹底することにより、その仕組みだけでなく、現物データの突合せ監査等を通じ、実質を伴う形でリスク管理活動のPDCAを回す体制を構築する。

また、既に環境管理等他の分野で推進している横串機能、グループ会社間の横の連携を強化することが効果的であることから、海外グループ会社の各地域の統括会社（米国、中国、東南アジア・インド）における品質保証支援機能を強化する。

具体的には、2018年度中に、海外グループ会社の各地域の統括会社に品質保証担当人材を配置し、本社品質統括部と連携して、グループ会社で実施する品質管理、品質保証に関わる監査の確認及び教育・研修に関する支援を行うとともに、グループ会社で起きている問題を即座に把握できるようにすることで、品質保証に対するモニタリング機能及び支援機能を強化する。

(3) コンプライアンス統括部の設置

上記の各対策を効率的に推進し、グループのリスク管理及びコンプライアンスの強化、実効性の向上を図るために、本社の法務部コンプライアンス統括室のコンプライアンス統括機能等と経営企画部のリスク管理統括機能（全社リスク管理の旗振り/取りまとめ等）を統合し、本社のコンプライアンス統括部とする。

コンプライアンス統括部では、事業横断的にリスク管理に関する意識改革・教育活動を行うとともに、特定監査部門（品質を除く⁶²）のリスク管理業務を束ねてリスク管理の浸透及び推進を図っていく。

また、リスク管理の浸透度及び成熟度を測るために、第三者による評価の実施や、2017年に実施したコンプライアンス意識調査アンケートを活用した活動の実効性検証等を行うなど、活動の実効性を上げていく。

⁶² 品質コンプライアンスについては、品質統括部が管掌する。

4 事業部門の組織再編

不適切行為が長年にわたって続いてきたアルミ・銅事業部門の改革のため、以下の視点から、事業部門を超えるものを含めて、組織体制の見直しを検討する。

(1) アルミ・銅事業部門各ユニットの閉鎖性の改善

アルミ・銅事業部門では、アルミ板（真岡）、アルミ鋳鍛（大安）、アルミ押出（長府）、及び銅板（長府）の四つのユニットに大きな権限を与えた運営がなされてきた。

この運営方針は、人の固定化を招き、事業部門全体としての横串機能とグリップ力が弱くなるという弊害も併せ持っており、それが一連の品質問題の要因の一つになっていることから、適度な開放性と人の流動化を確保できるように組織を改善する必要がある。具体的には、事業部門が持つ本部組織の役割と権限の範囲を拡大するとともに、横串機能となるグリップの仕組み（意思決定会議体等）を構築することが必要である。

(2) アルミ・銅事業部門の品質管理レベルと組織風土の改善

品質に関する誤った認識から醸成された組織風土を改善していくために、既存する品質管理システムの見直しと社員の意識改革を進めていく。

これを抜本的かつ速やかに行うためには、あるべき品質管理と組織風土について正しい知見と経験を身に着けている社員をユニット外から集めて、その改革に参画させることが必要である。その手段として、人事異動によりユニット内に直接投入するとともに、ユニット外の組織にいる専門家が支援できる体制を構築する。

(3) 需要分野別戦略の視点から素材系事業を再編

当社グループ戦略として自動車・航空機・エネルギーといった高付加価値分野で存在感を高めていく方針の中において、従来の金属種類による事業形態から需要分野戦略による事業形態に変革していく。

5 グループ会社の再編

当社グループは、これまで事業ごとでの成長機会を迅速に捉えることを第一として、事業の分社化や海外事業推進に伴う拠点/会社設立等を行い、マーケットニーズに呼応する形で事業を成長させてきた。その結果、現在のグループ会社数は、213社（2017

年3月末時点)まで増加している。

一方、当社連結売上高の95%は58社で構成されており、残り155社については、1社あたりの平均売上高が17億円程度にとどまる比較的小規模な会社が多数存在するという状況にある。グループ会社数の多さは、本社による実効性のある管理の観点で、以前より課題として認識されていたものの、事業軸の観点からは、グループ会社再編の議論にまでには至っていなかった。

今後、グループ全体に再発防止策を展開していく上で、本社から事業部門やグループ会社に対する支援、管理、監査を徹底強化し、コンプライアンスの推進と抜本的なガバナンス強化を進めていくことになるが、グループ各社自身も決して受け身ではなく、自ら体制強化に取り組む姿勢がなければ、変革は決して達成できない。しかし、個々のグループ会社が求められるレベルまでに達するには、絶対的な人的リソースが不足していることもまた、否定できない。

以上の課題意識から、本社から各グループ会社に対する支援、管理について、よりきめ細やかに行う体制作りやグループ会社の体質強化（管理レベルの強化、技術・技能・ものづくり力の強化、経営の効率化等）を目的とした、グループ会社の再編を進めていく。

再編検討においては、様々な考慮すべき背景や課題があるが、今後の再編のアプローチとしては、以下の視点から、目的意識を持って具体的に進めていく。

- ① 事業戦略上必要な会社か（意義の明確な定義付け）
- ② 事業戦略上強化すべき機能は何か（機能の棚卸し、役割分担）
- ③ 企業インフラとして何が不足しており、何が必要か
- ④ 不足しているものの補強は可能か（外部リソースの活用、本社からの支援等）

6 事業部門間の人事ローテーションの実施

今回の品質問題の原因の一つである組織の閉鎖性（人の固定化）を改善するためには、閉鎖的な組織の体質を意識的に改善し、組織の付加価値を高め、正しい方向にリードできるマネージャー、経営者を育成する必要がある。そのために、人材異動のルートを多様化（キャリアパスの多様化）し、事業部門間でも人材が流動する組織スタイルを志向することとし、人事労政部が主導して事業部門間の人事異動計画を策定し実行する。

また、一定の人事異動を昇格の条件にする等のルールを整備することにより、人事ローテーションを促す。ただし、その事業を熟知した専門性の高い人材が、これまでの当社グループの事業競争力の源泉となっていたという面も損なわないよう注意する。

さらに、品質保証を担当する人材については、事業所間、事業部門間でのローテー

ションを促進する仕組みである「専門機能人材」と位置付ける。当社では、専門機能人材の育成を目的として、経理、IT、知的財産、環境防災、安全衛生、労働及び建設技術の7分野を専門機能と位置付け、技能保有者の専門知識のレベルや社内配置状況を把握するための人材マップを作成し、計画的な人材の育成や事業部門間、事業所間のローテーションが行いやすい仕組みを構築している。

この専門機能に品質保証を加えることで、2017年11月10日の報告書に記した対策である「全社共通の専門人材と位置付けた品質保証担当人材の事業部門・事業所間を横断した人材ローテーションの促進」を具現化する。

2018年1月1日付けで新設した本社品質統括部は、中長期的な視点に立ったグループ全体の品質保証に関わる人材育成やローテーション計画を立案するとともに、事業部門及びグループ会社におけるこれら機能の統括機能を果たす。

7 現場で生じる諸問題の掌握

現場において生じる諸問題について、必要な情報が適時に経営陣にまで伝わる風通しの良い職場をつくるためには、通常の報告ラインによって必要な情報がスムーズに経営幹部まで届く仕組みを整備することが理想である。もっとも、リスク情報は、その性質上、報告の過程で矮小化されてしまうことがあり、場合によっては経営幹部まで届かないこともある。

経営幹部が現場の声を真摯に聞く姿勢が、社員の経営幹部に対する信頼を生み、その信頼関係が今後の当社の改革には不可欠である。そこで、2017年4月から開始している「Next100プロジェクト」の活動をより深め、経営幹部が「自らの思いを伝える」だけでなく、積極的に「職場の生の声を聴く」ための施策を進めていく。

(1) 経営幹部と社員との間の対話

経営幹部が国内外の複数の事業所・拠点を定期的に回り、社員に直接語りかける場を設ける。対話の場では、例えば、社長が経営理念を語り、当社グループの社会におけるミッションを提示することに加えて、社員から質問を受け、それに対して社長が答えることにより、インタラクティブなやり取りを通じた理念の浸透を図る。

(2) 社員意識調査の実施

社員・現場の現状把握やコンプライアンスに対する意識、社員満足度等包括的に把握し、社員意見も収集する仕組みとして、定期実施する「コンプライアンス意識調査アンケート」と併せた形で「社員意識調査」を実施し、社員・現場の意見を吸

い上げ、経営陣として課題把握を行い、その改善を図る。

(3) 品質キャラバン隊

工場において生じる諸問題を吸い上げ、その対応策の提案を行うことを目的として、社内の専門人材による「品質キャラバン隊」を結成し、国内外の事業所・拠点訪問を定期的に行うこととする。

8 品質憲章の制定

当社の「品質」に係る行動規範は「KOBELCOの3つの約束」に原点があるが、更に「品質」に対する指針として「品質憲章」を新たに定め、当社グループで働く全ての者が共有し、当社グループの信頼回復に全力で取り組んでいくこととする。

【品質憲章】

「品質憲章」

「KOBELCO グループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。」

2017年10月、私共 KOBELCO グループは、品質に関わる不適切事案が多くの部門で発生したことを公表しました。この事案は、お客様をはじめ、社会にご迷惑を掛け、多大な影響を与えました。その反省に立ち、企業理念である「KOBELCO の約束」や倫理綱領にあたる「KOBELCO の誓い」の根底に流れる「品質」に関わる考え方を敢えて抜き出し、多くのステークホルダーの皆様幅広く宣言するとともに、グループ全ての社員の共通の価値観として心に刻むため、「品質憲章」として定めることとしました。

品質は、ひとつの部署だけで作られるものではありません。会社のあらゆる部門の力を結集して作り込まれるものであることをあらためて認識し、品質に対する取り組みを見直し、強化します。

「安全・健康」「環境・防災」が第一であることは言うまでもありません。これを前提として、製品・サービスをお客様に提供するときには、品質は何よりも優先されます。製品・サービスにおいて、品質、納期、コストを比較した場合、企業として本来すべてが成り立つよう行動しなければなりません。ただし、これらのバランスが崩れたときには、決して納期やコストが品質に優先するものではなく、品質を最優先します。

品質保証部門は何かあっても不適合製品がお客様に届くことがないよう、いわば会社における「最後の砦・要」であることを常に意識し、行動します。

KOBELCO グループは、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けます。高いお客様満足度の実現に向け、すべての社員は、自己を研鑽し、何をなすべきかを追究します。

9 品質保証体制の見直し

これまで、組織全体として品質管理を行う体制が整備されていなかったという反省を踏まえ、第1階層=製造所/工場、第2階層=事業部門、第3階層=本社という三つの階層それぞれについて、品質保証体制を強化する。

(1) 各階層での品質保証体制について

第1階層の各製造所/工場では、品質管理機能と品質保証機能を分離し、品質保証を独立した組織体制とした。また、第2階層の各事業部門において直属の品質保証組織（部又は室）を設置した。事業部門での品質保証に関する監査機能及び品質保証担当人材の教育、研修機能を担う。さらに、第3階層の本社において品質統括部を設置した。そこでは、品質監査だけではなく、各事業部門直轄の品質保証部門が実行する教育・研修の企画の支援や品質保証担当人材の育成等も統括する。

(2) 品質統括部を担当する執行役員の設置（2018年4月1日を目途）

品質統括部が当社グループの「品質保証」を統括していくが、当社でのこれまでの常識に捉われることなく思い切った改善が進められるよう、2018年4月1日を目途に、外部から品質統括部を担当する執行役員を招聘する。

10 事業管理指標の見直し

これまでの“収益評価に偏った経営”を改め、「持続的な企業価値向上を実現するため」に、組織の末端まで健全な内部統制が機能し、リスクの早期把握と適切な対応を可能とする目標や指標を踏まえた経営を行う。

そのための指標の基本的な要件は、「①事業継続リスクを定量的かつ網羅的に把握できること」、「②万遍なく内部統制機能を発揮すること」、「③長期運用に耐えられること」の三つである。

(1) 事業管理指標の項目

今後、経済性以外の事業管理指標については、以下の項目を念頭に2018年度中に定義と運用方法を決定する。

- ① 経済性 : 事業が経済価値を創出していること

- ② 法令・契約遵守 : 経済価値の創出がルール遵守のもと行われていること
- ③ 顧客満足度 : 取引先にバランス良く価値を提供していること
- ④ 品質安定性 : 現在の最優先すべき課題である品質の安定性を確立すること
- ⑤ 安全性 : 各職場において社員の安全性が確保されていること
- ⑥ 社員満足度 : 社員が継続的に働ける環境であること
- ⑦ 環境負荷 : 自然環境の負荷を最大限配慮した事業経営であること

II マネジメント面—品質マネジメントの徹底

1 品質マネジメントの対策

(1) 品質統括部の設置

(ア) 設置の目的

各事業部門の製品の出荷判定を行う品質保証部署を統括するとともに、事業部横断的に品質監査を行う目的で、2018年1月1日に本社組織として品質統括部を設置した。また、各事業部門の品質保証に係る情報（品質経営指標、クレーム等）の収集と課題の把握を行い、それらを定期的に経営幹部に報告・共有することにより品質保証体制強化に係る全社施策につなげる。

(イ) 業務内容

品質統括部の中に各種の企画を行う直属グループと品質監査室を設け、以下の業務を行う。

●直属グループの業務

- ・ 品質に係る全社運営状況の経営幹部への報告
- ・ 品質管理の年間計画の策定、品質方針の発信
- ・ 各事業部門の品質情報の収集と課題の把握
- ・ 教育計画の策定
- ・ 人材配置の検討、提言
- ・ 全社の公的認証の取得状況の一元管理
- ・ 品質関連情報の収集と提供（JIS改訂、ISO改訂等）
- ・ 認証機関や経済産業省国際標準課に対する本社窓口
- ・ 各種業界団体の品質に関する情報収集
- ・ 外部品質監督委員会の事務局

●品質監査室の業務

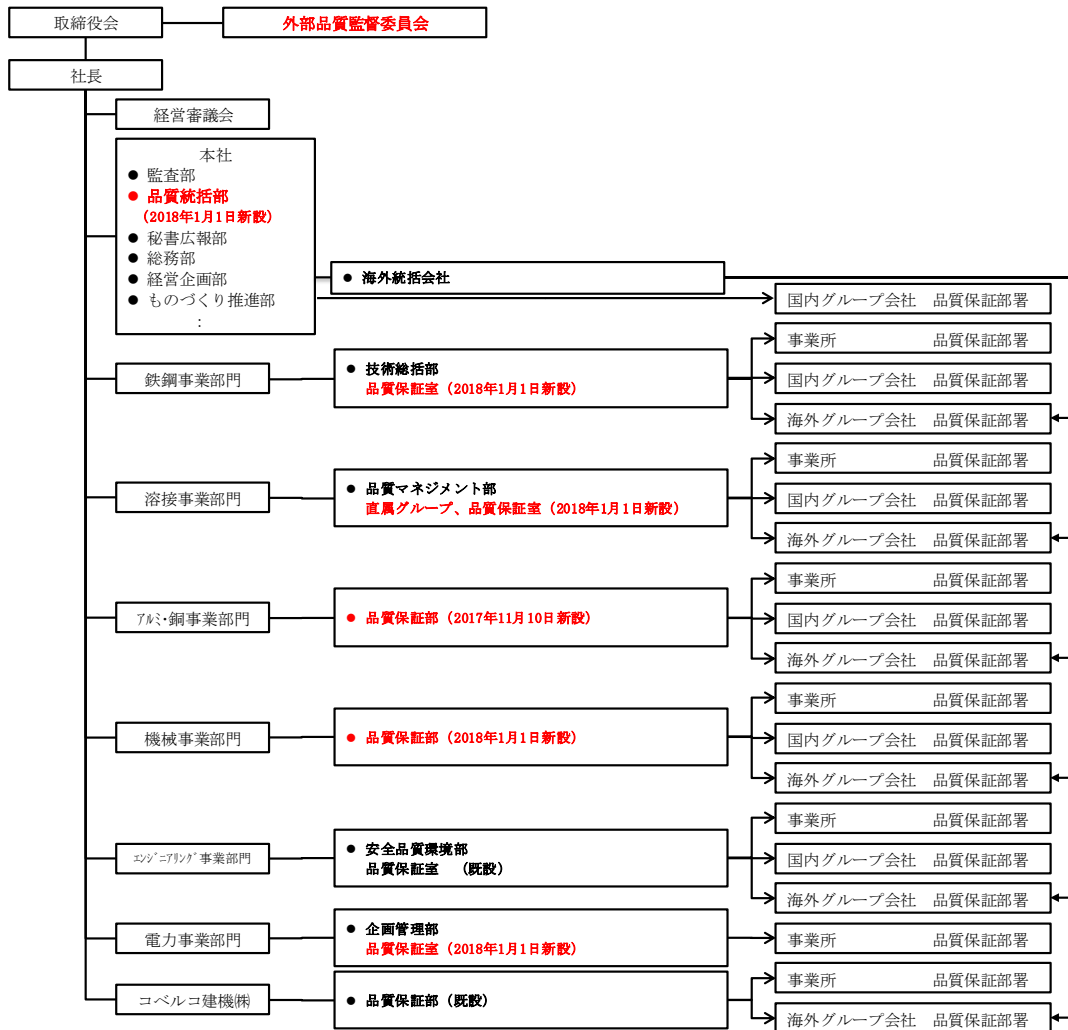
- ・ 品質に係る特定監査業務の実施

- ・ 監査結果の外部品質監督委員会への報告
- ・ 監査結果のフォロー

(2) 事業部門直轄の品質保証部署の設置

- ① これまで事業部門直轄の品質保証部署を有していなかった機械事業部門及び電力事業部門において、新たに品質保証部（室）を設置した（2018年1月1日）。
- ② 鉄鋼事業部門に関しては技術総括部内に、溶接事業部門に関しては品質マネジメント部内に、それぞれ品質保証室を設けた（2018年1月1日）。

【図表5：全社品質ガバナンス体制（2018年1月1日時点）】



(3) 事業所の品質保証マネジメントの強化

品質保証部署が、製造・加工の状況に左右されず、製品の出荷判定を適切に実施し、不適合品の流出を防ぐため、製造・加工部署からの独立性を確保するガイドラインを定める。ガイドラインの概要は以下のとおりである。

- ① 品質保証部署を事業所長直轄の組織とするなど、設計（機械系）・製造部門から独立させる。
※ただし、人力的な制約があり独立が難しい事業所については、別の方法（体制・仕組み等）で品質保証機能の独立性を確保する。
- ② 品質保証部署の長を、事業所の設計（機械系）・製造部門の長と兼務させない。
- ③ 検査証明書の発行部署を、設計（機械系）・製造部門から独立させる。
- ④ 品質マネジメントシステム（QMS）を構築する。

ISO9001⁶³や JIS マーク表示等の第三者認証を取得するか、若しくは ISO9001 相当の品質マネジメントシステムを構築し、第三者による監査等を通じ、構築した品質マネジメントシステムについて定期的に客観的な評価を受ける。

(4) グループ品質リーダー会議の開催

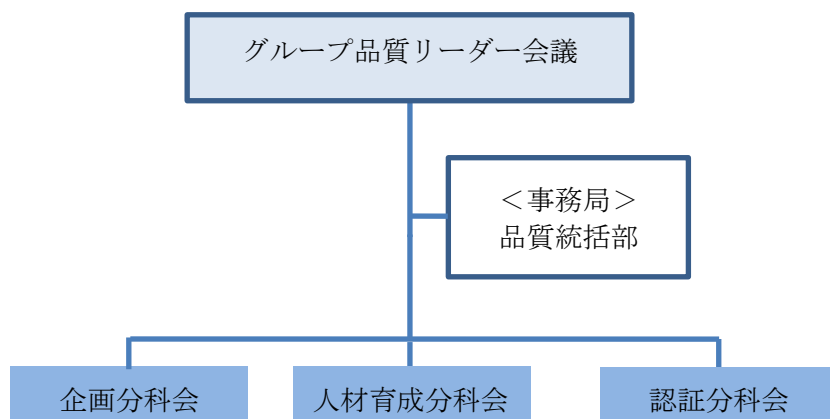
品質統括部を事務局としてグループ品質リーダー会議を招集、開催する。グループ品質リーダー会議では外部品質監督委員会の決定事項の報告や品質に係る行動計画（例えば監査計画等）の示達を行う。

また、企画分科会、人材育成分科会及び認証分科会という三つの分科会を設置し、各種施策に関する答申案の検討、各種施策の実行状況のフォローアップ、品質管理活動に関する情報共有等を行う。

※品質リーダー：各事業部門の品質保証部署責任者、事業部門品質保証部署と本社品質統括部の兼務者、グループ会社品質保証（統括）部署責任者

⁶³ 国際標準化機構が定める国際基準の一つ。

【図表 6：グループ品質リーダー会議】



2 品質保証担当人材のローテーションと育成

製造拠点の専門性を重視するあまり、同じ事業部門の中でも製造拠点間の異動は製造、品質保証に係る部門では特に少なく、閉鎖的な組織運営となっていた。これらの対策として、品質保証担当人材を全社共通の専門人材と位置付け、事業部門横断的な人材のローテーションや育成を行う。また専門性の高い人材の育成に当たっては、外部機関も活用する。

3 品質に係る社内教育

品質に係る当社グループで働く全ての人を対象とした社内研修を実施し、「品質憲章」の共有、共感を図る。また、体系的な教育研修プログラムを整備し、e-Learning等の活用も含めて社内教育を強化する。なお、具体的な内容については、人材育成分科会と人事労政部が協力して検討する。

4 本社による支援策

(1) 品質監査室による監査

品質監査室が主体となって、以下の監査を実施する。

① 遵守状況の確認（現物監査）

認証機関からの重大な指摘の有無、公的機関への届出等の実績を確認するとともに、対象製品の検査実績データと法令・法規や顧客契約仕様との現物の突合せ監査を実施する。さらに、保留品、不適合品の処置状況についても

確認する。

② 不正防止の観点からの品質マネジメントシステムの確認

品質に関わる法令・法規や顧客契約仕様の把握方法や管理部署を確認する。
また、現場への指示内容と現場での実施状況の実態を確認する。

③ 遵守意識の確認

ヒアリングを通じて、不正を発生させないためのトップや作業者の意識を確認する。また、品質に関するコンプライアンス教育の実施状況を確認する。

④ 再発防止策の進捗及び実施状況の確認

不適切行為の確認された事業所については、再発防止策の進捗及びその実施状況、実効性を確認する。さらに、不適切行為が確認されなかった事業所においても、品質監査を通じて確認したリスクに対する対策の進捗及び実施状況、実効性を確認する。

(2) 本社部門による支援策

ものづくり推進部、IT 企画部、技術開発本部等の本社部門は、品質キャラバン隊活動を通じて各拠点において生じる諸問題について相談に応じる。

また、当社グループの持つリソースを活用し、試験・検査工程の自動化の遅れや、工程能力不足を解消していく過程で生じる技術課題等、各事業部門やグループ会社の諸課題の解決を支援する。

- ・ものづくり推進部：ICT/IoT 導入・定着支援
- ・IT 企画部：データ可視化ツール、クラウド技術活用等 IT インフラの整備支援
- ・技術開発本部：製造現場での技術適用支援(ものづくりセンター)、技術開発課題への対応、試験・検査・計測、ICT/IoT 活用技術の開発

また、試験・検査・計測技術、自動化、システム化技術、製造プロセス技術について、世の中の最先端技術や他工場の成功事例を取りまとめ、以下の既存ネットワークを利用して各事業部門やグループ会社に発信する。

- ・ものづくり推進リーダーネットワーク
- ・生産技術交流会：圧延技術分科会、計電制御分科会、分析技術分科会
省エネ技術分科会、データ活用分科会

Ⅲ プロセス面－品質管理プロセスの強化

多くの事業所では品質マネジメントシステムを有していたが、それを適切に運用せず、不適切行為の機会を与えてしまった反省を踏まえ、業務プロセスの見直しを行う。以下の観点から、不適切行為を発生させない仕組みを整備し、適切に運用する。

1. 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化
2. 工程能力の把握と活用（素材系）
3. 新規受注の際の承認プロセスの見直し
4. 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し
5. 品質リスクアセスメントの推進

この対策を不適切な行為が確認された事業所のみならず、当社グループ全体に対して適用、徹底を図ることで信頼回復に向け取り組んでいく。各対策の制定に至った背景・目的及び考え方は以下のとおりである。

1 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化

(1) 背景・目的

今回不適切行為のあった多くの事業所では、試験・検査結果を帳票に手書き記録した後、システムに入力する過程に改ざんの機会が存在した。また、一旦システムに入力されたデータを、本来修正できない製造部署等が修正した事象も確認された。さらに、一部の事業所では、顧客仕様より厳しい社内基準を満たしていないと出荷できない仕組みとしていた結果、それを満たさないことが常態化し、改ざんにつながった。これらに鑑み、試験・検査・出荷判定そしてミルシート、検査成績書発行までの間で起こり得る不適切行為の機会の排除に努める。

(2) 試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除に向けた考え方

可能な限り試験・検査記録作成プロセスを自動化し、人為的な修正が入らない仕組みの整備を推進するが、自動化不可能なプロセスについては一人作業を排除する。止むを得ず一人作業が残る場合は、作業ログの確認や二重チェック等の仕組みを設ける。

品質保証部署は、抜き打ちでの監査等を実施し、不適切行為の機会を可能な限り排除するとともに、試験・検査の仕組みに関する理解を深め、機能維持・向上に努

める。

(3) 出荷基準の適正化に向けた考え方

二重の出荷基準（顧客仕様と社内基準）に起因する不適切な処置の機会を排除すべく、出荷承認判定に用いる規格は社内基準ではなく、顧客仕様を使用することをルールとし、このルールに沿っていない事業所は早急に是正し不適切行為の動機を排除する。

2 工程能力の把握と活用（素材系）

(1) 背景・目的

不適切行為そのものは製造後の検査やその後の処理の過程で発生したが、顧客仕様に対する自社の工程能力を受注時に把握できていなかったことが、不適切行為の動機につながったと考えられる。そこで、素材系事業において工程能力を示す工程能力指数や種々の管理図等の統計的手法の活用を図る。

(2) 工程能力指数等適用の考え方

求められる規格に対して製造プロセスにおける品質特性のばらつき度合いを目的に応じた切り口（製造ラインごと、製造品種ごと、試験・検査ごと、顧客ごと等）に把握する。

(3) 工程能力指数等活用の考え方

把握した工程能力指数等の品質特性のばらつき度合いを、受注可否判断に用いる。また仕様に対し工程能力が不足する際は、工程能力を向上させるため設備改善を含む工程改善をするか、定められた手続きに従い顧客との仕様緩和を実施する。

3 新規受注の際の承認プロセスの見直し

(1) 背景・目的

一部の不適切行為は、製品の受注を検討する際、顧客の要求仕様に対し、工程能力の把握・具体的な試験・検査方法の確認及び十分な試作評価ができていない状況

で顧客との契約を交わしたことが要因の一つとなっていた。

(2) 受注承認プロセスの見直しの考え方

各事業部門において、新規受注の際に顧客要求事項と齟齬が生じないようにすることを目的に、開発から量産化完了までの各段階における設計開発審議（DR⁶⁴）等の適切な承認プロセスを経て受注可否を決定する。具体的には、顧客仕様への適合性等を事前に把握し、製造条件・品質保証方法、工程能力や製造能力も加味して審議した上で受注可否を決定することとする。また、量産移行後の工程能力・顧客満足度等を把握し、工程能力、顧客満足度及びDR 審議事項の改善につなげる。

4 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

本件不適切行為の中には、製造開始後に設備や使用している材料が変更されたことを管理者が適切に把握できていなかったために、仕様との齟齬が生じたり、工程能力が適合せず改ざんの動機が生じたりした例が見受けられた。これらは、品質に影響を及ぼす 4M（人、設備、材料、方法）の変更時における承認プロセスの問題であり、その見直しを図る。

5 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

(1) 背景・目的

当社における品質に関連する設備投資の判断は、内部収益率法（IRR 法）及び回収期間法に基づいて行われてきたため、現状では投資効果の少ない品質関連の投資（例えば、新たな試験・検査装置の導入等）が議論の俎上に乗り難い実態があった。したがって、品質リスク低減の観点を加えた投資基準を導入し、適切な投資による品質リスク低減を図る。

(2) 品質投資の採択基準の考え方

品質リスクの定量的な評価に当たっては、影響度、発生頻度、検出率等を考慮し投資判断することを推奨する。

⁶⁴ Design Review を指す。

IV アルミ・銅事業部門における対策の実行計画

アルミ・銅事業部門において確認された本件不適切行為の多くは、各拠点の特定の部署に所属、又は特定の立場にある歴代の担当者間で、長期間にわたり、人から人へ次々と明示又は黙示に伝承されることによって常態化していたことは原因分析において述べたとおりである。

そこで、アルミ・銅事業部門については、当社の策定した各種の再発防止策をどのように実行し、二度と同様の問題を繰り返すことのない体制を作っていくかを具体的に説明する観点から、再発防止策の実行計画の概要は以下のとおりである。

1 マネジメント面の施策

(1) 品質保証部の設置

2017年11月にアルミ・銅事業部門に直轄の品質保証部を設置した。本社品質統括部と連携をとり、品質に関する企画及び監査を実施していく。その業務内容については、以下のとおりである。

【品質保証部の業務内容】

部内に品質企画室と品質監査室を設け、以下の業務を行う。

●品質企画室の業務

- ・品質に関する事業部門運営状況の経営幹部への報告
- ・全社品質管理方針を受けて、事業部門品質管理方針の策定・発信と、各事業所品質管理方針の内容確認
- ・教育計画の策定
- ・品質保証担当人材の配置検討・提言
- ・グループ会社を含む事業部門全体の公的認証取得状況の一元管理
- ・各種業界団体の品質に関する情報収集
- ・事業部門品質会議の開催・運営

●品質監査室の業務

- ・品質に関する事業所内部監査のフォロー
- ・事業部門内部監査の企画、実施、結果フォロー

なお、今回の問題の中で、JISやISO等の認証類の取り消しや一時停止の処分を受けている。これらの再取得や一時停止解除に向けた活動も、事業所と共に進めていく。

(2) 教育

ルールが形骸化し守られていなかったことに対する対策として、アルミ・銅事業部門品質保証部は、本社品質統括部と連携し、従来の教育システムを刷新し品質コンプライアンス・品質管理に係る教育を企画・実施する。

- ・他社事例も用いながら、信頼を支える品質の重要性や、それが守られなかったときの顧客への影響について実感できるような教育を実施する。
- ・自社製品の最終使用用途、その用途に求められる特性、その特性を保証するための検査項目といった一連の体系的な知識を得られるような教育を企画していく。
- ・JIS や ISO 等の認証類に関する知識を向上させるため、それぞれの認証が求める試験・検査項目等についての教育を実施する。

(3) 監査・支援

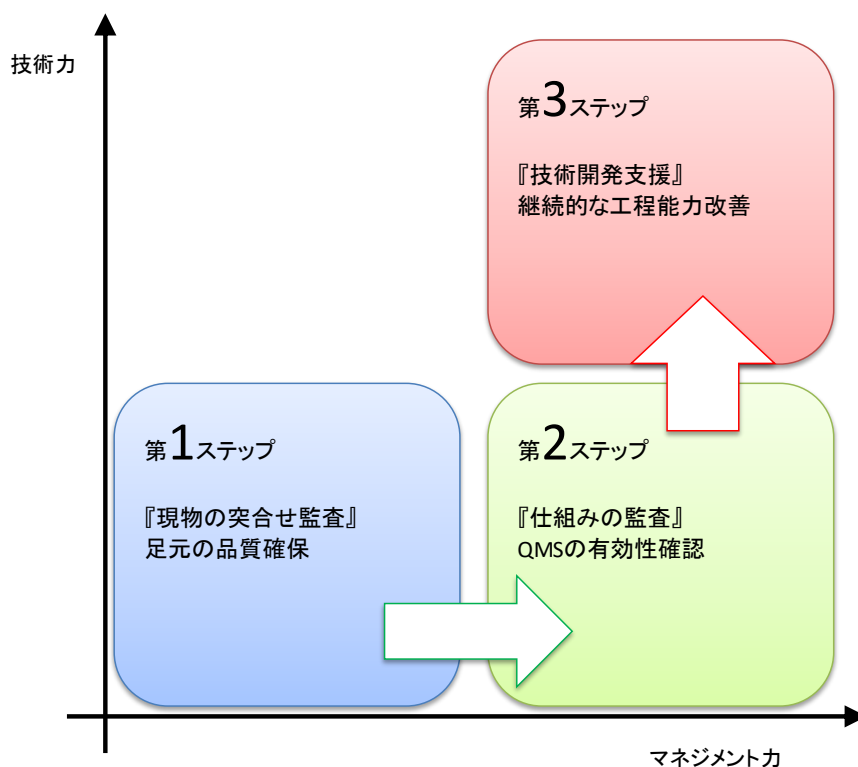
ISO9001 を取得していたにもかかわらず、今回の品質問題を起こした背景には、ISO で規定されている内部監査が十分に機能していなかったことがあった。

内部監査の改善は、まずは足元の品質確保を目的に、品質保証部と各事業所の品質保証室による、出荷製品の品質を担保するための「現物の突合せ監査」から活動を開始する（【図表 7】の第 1 ステップ）。

次に品質マネジメントシステムの再構築を目的に、品質保証部は各品質保証室が十分に機能しているかどうかを確認する「仕組みの監査」も行う（【図表 7】の第 2 ステップ）。

将来的には、継続的な工程能力改善が進む体制を構築し、高度化する顧客の品質要求にも常に応え続けられる事業体を目指す目的で、工程能力改善の進捗をフォローする「技術開発支援」も事業部門の活動として行っていく（【図表 7】の第 3 ステップ）。

【図表 7： 監査・支援活動の進め方】



「現物の突合せ監査」では、試験・検査データとミルシートの突合せ、手入力した試験・検査結果に対する二重チェック、データベースへのアクセス権の制限、顧客仕様と製作仕様の突合せ等、出荷している製品の品質が担保されているかどうかを確認する（2018年1月開始）。

「仕組みの監査」では、下記の業務フローの見直しや、新たに導入するDRが機能しているかどうかを確認する。これらを2018年下期から開始できるよう準備を進める。

「技術開発支援」では、対象を製品技術、生産技術、設備技術等に分類し、研究開発テーマや設備投資案件等の通常業務として、工程能力改善を継続的に進められる体制を目指す。現状アルミ・銅事業部門技術部が研究開発のロードマップ管理や設備投資の進捗管理等を行っているが、それらに品質課題や工程能力課題を包含させ、進捗をフォローできるものに改善していく。

2 プロセス面の施策

アルミ・銅事業部門で発生した不適切行為の多くは、改ざん、ねつ造が容易に行えるプロセスであったことが主な原因となっている。その対策として、プロセス面での

改善計画を策定した。策定に当たっては、鉄鋼事業部門で使用しているプロセスや、2008年に策定された一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」を参考にした。

(1) 応急対策

改ざん、ねつ造を完全に防止するためには、プロセスを自動化することによって人の介入を排除することが有効であるが、それを実現するシステムを構築するためには時間を要する。そのため、以下の応急対策により、顧客仕様を満たさない製品が出荷されることを防止する。

① 試験・検査データとミルシートの突合せ

製品の出荷前に、事業所の所長若しくは品質保証部署の管理職が全てのミルシートの記載内容と試験・検査元データとの突合せを行い、試験・検査結果が書き換えられていないことを確認する。

② 手入力した試験・検査結果に対する二重チェック

作業者が手入力した試験・検査データについては、上位職による二重チェックをかける。試験・検査結果がコンピュータシステムに正確に登録されていることを確認する。

③ データベースへのアクセス権の制限

試験・検査結果が格納されるデータベースに対するアクセス権を品質保証部署とシステム管理部署に制限する。さらに、以下の処置により不正にデータが書き換えられることを防止する。

- ・ データ編集にはパスワードを要求する
- ・ パスワードは品質保証部署の限定されたメンバーのみに発行する
- ・ 編集履歴（変更前データ、変更者、変更日時）を残し、上位職がその内容を確認する

④ 出荷基準の適正化（運用面）

多くの事業所にて顧客仕様より厳しい社内基準が運用されていた。そもそもより厳しい社内基準を設ければ、事前に工場の工程能力の不足に気づき、それを是正すれば顧客への不良品の流出を防げるとの考えで導入されたものである。いくつかの事業所においては社内基準が出荷判定基準にも用いられ

ており、不要なデータ書き換えの動機を作ってしまった。今後は、全ての事業所の出荷判定基準を顧客仕様で統一する。まずは、既存システムにおいて出荷基準が顧客仕様となるような応急処置を行う。

⑤ 顧客仕様と製作仕様の突合せ

「最新の顧客仕様」と「システムに登録されている製作仕様（規格値及び検査方法を含む。）」との突合せ確認を行い、最新の仕様が製作仕様として登録されているかどうかを確認した。齟齬があったケースにおいては、製作仕様を最新の顧客仕様置き換え（一部の顧客においては、顧客の許可を得て顧客仕様書を書き換え）、最新の顧客仕様が製作仕様に正しく反映された状態にした。

⑥ その他の対策

その他の応急対策は【図表 8】のとおりである。各対策の実施状況はアルミ・銅事業部門 品質保証部が監査する（2018 年 1 月から順次実施）。

【図表 8：その他の応急対策】

真岡製造所	・ 不適合品処置ルールの徹底
大安製造所	・ 不適合品処置ルールの徹底
長府製造所 アルミ押出工場	・ 不適合品処置ルールの徹底
長府製造所 銅板工場	・ 不適合品処置ルールの徹底
(株)コベルコ マテリアル銅管	・ 不適合品処置ルールの徹底
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	・ 検査員負荷低減：検査員増強
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.	・ 検査員負荷低減：大型引張試験機導入
神鋼アルミ線材(株)	・ 微量成分値のミルシートへの表示
蘇州神鋼電子材料 有限公司	・ 不適合品処置ルールの徹底
神鋼メタル プロダクツ(株)	・ 不適合品処置ルールの徹底

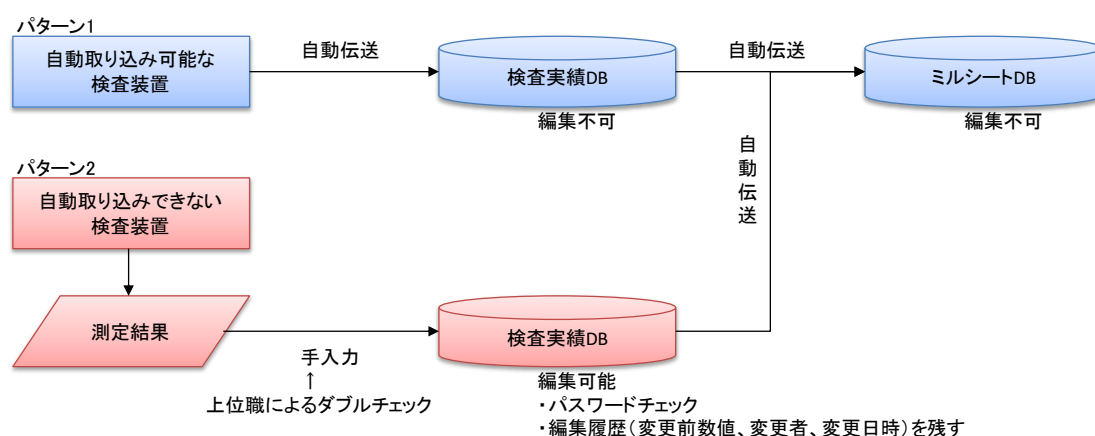
(2) 恒久対策

恒久対策として、以下の抜本的対策を2020年3月までに実施する。

① 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除

試験・検査データの書き換えの機会を排除するために、データ取り込みの自動化を推進する（【図表9】のパターン2からパターン1）。また、自動取り込みしたデータはその後も編集できないようにし、データ改ざんが不可能なシステムを構築する。なお、自動化が困難で手入力がある試験・検査においては、上位職による二重チェックとパスワード管理や編集履歴確認等のシステム対応により、データの健全性を確保する。

【図表9：試験・検査データの流れ】



② 出荷基準の適正化（システム対応）

応急対策を実施中の出荷基準の適正化に関して、恒久対策として、顧客仕様と社内基準を取り扱うことができ、かつ、顧客仕様が出荷判定基準として適用されるようにシステム改善を行う。

また、試験・検査で社内基準を満たさない製品については、自動的に不適合製品リストに登録され、品質保証部の承認がない限り、次工程に進めない、又は出荷できないようなシステムを構築する。なお、システム構築に当たっては、共通プラットフォーム化を進め、改善の速度アップを図る。

③ 工程能力の把握

アルミ・銅事業部門の多くの事業所では工程能力の把握をしてこなかったために、工程能力を超えた受注が行われていたケースもあった。そのため、

工程能力を把握する仕組みを構築する。具体的には、製品種別ごと、試験・検査項目ごとのトレンドやばらつき（ヒストグラム、工程能力指数等）を可視化するツール類を整備する。

上記①から③に関するシステム関連投資の一覧は【図表 10】のとおりである。

【図表 10：システム関連投資一覧】

事業所	実施項目	スケジュール			
		現状(18年2月)	～2018年3月	～2019年3月	～2020年3月
真岡製造所	検査データを書き換え不可に変更	済			
	出荷基準の適正化		2018年3月予定		
	検査データ自動取込み			2018年9月予定	
	工程能力監視システムの構築			2019年3月予定	
大安製造所	システムへのアクセス制限	済			
	ミルシートサーバーへのアクセスログ監視システム構築			2018年9月予定	
	検査データ自動取込み				2019年12月予定
長府製造所 アルミ押出工場	工程能力の可視化システムの構築			2019年3月予定	
長府製造所 銅板工場	検査データ自動取込み			2019年3月予定	
	出荷基準の適正化			2019年3月予定	
	工程情報と品質情報の一貫管理システム構築			2019年3月予定	
	成分分析データを書き換え不可に変更	済			
(株)コベルコマテリアル銅管	検査データ自動取込み			2018年4月予定	
	検査結果による出荷判定の自動化			2018年4月予定	
	出荷基準の適正化			2018年9月予定	
	検査データ自動取込み		2018年3月予定		
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	検査データ自動取込み		2018年3月予定		
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.	検査データ自動取込み		2018年3月予定		
神鋼アルミ線材(株)	検査データ自動取込み		2018年3月予定		
蘇州神鋼電子材料有限公司	システムへのアクセス制限	済			
神鋼メタルプロダクツ(株)	検査データ自動取込み				2020年3月予定
	システムへのアクセス制限				

④ 工程能力及び試験・検査能力の向上

工程能力については、熱処理設備の温度分布改善や加工工程での歪制御等、機械的性質の安定化のために抽出した案件から着手した。また、試験・検査能力が不足している事業所においては、試験・検査装置の増強を行う。工程能力及び試験・検査能力の増強工事の一覧は【図表 11】のとおりである。

【図表 11：工程能力及び試験・検査能力の増強工事】

事業所	工事内容	2017年度	2018～2019年度
真岡製造所	連続焼鈍炉のレベラー改善	完了	
	均熱炉増強		○
大安製造所	熱処理炉温度分布安定化		○
長府製造所 アルミ押出工場	押出プレス温度安定化		○
長府製造所 銅板工場	熱処理炉温度分布安定化		○
	熱延温度・歪制御改善		○
株コベルコマテリアル銅管	熱処理炉温度分布安定化		○
	押出プレス冷却制御改善		○
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	引張試験機の生産性改善	2018年3月予定	
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.	大型引張試験機導入	完了	
神鋼メタルプロダクツ(株)	熱処理炉温度分布改善		○

⑤ 新規受注時の承認プロセスの見直し

アルミ・銅事業部門の不適切事案では、新製品の受注プロセスにおいて、工程能力を超えるような製品を受注しているケースが多く見られた。これは必要なタイミングで必要な人のチェックが入っていなかったことが問題点であると考えられる。そのため、DR手法を導入し、引き合い、試作、量産確認、正式受注までの過程ごとに確認すべき項目と決裁者を明確にする。起案と決裁は必ず別部門にすることにより、無理のない受注活動になるようにする。

⑥ 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

製造プロセスの変化が及ぼす品質影響を把握しなかったために、重大な品質異常を発生させてしまった事例があり、製造プロセスを変化させたときのフォローも重要である。今後は、製造プロセスにおける4M（人、設備、材料、方法）を変化させる場合の「事前承認プロセス」と「初期流動管理」の手順を明確にし、大量品質異常の防止に努める。

⑦ 設備投資における品質のリスクアセスメントの推進

投資効果の少ない品質改善投資を具現化するために、品質リスクアセスメントを推進する。

【図表 12：アルミ・銅事業部門 対策実行スケジュール】

項目	2017年度			2018年度			2019年度	
	11月	12月	1月	2月	3月	上期	下期	
マネジメント面の施策								
組織変更								
教育		内容検討	教育	教育	教育	教育	教育	教育
監査(突合せ・仕組み)		突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査	突合せ・仕組みの監査
技術開発支援						技術開発支援		
プロセス面の施策								
<応急対策>								
試験・検査データとミルシートの突合せ		実施中						
手入力した試験・検査結果に対する二重チェック		実施中						
データベースへのアクセス権の制限		実施中						
出荷基準の適正化(運用面)		実施中						
顧客仕様と製作仕様の突合せ		実施中						
<恒久対策>								
試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除								
出荷基準の適正化(システム対応)								
工程能力の把握								
工程能力及び試験・検査能力の向上								
新規受注時の承認プロセスの見直し								
製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し								

第6 おわりに

2017年8月末以降、当社は、本件不適切行為について調査を開始し、同年10月26日以降は外部調査委員会に調査を引継ぎ、その後も約4か月をかけて、事実関係の調査、安全性の検証、原因の究明及び再発防止策の検討等を行ってまいりました。

事実関係の調査の過程では、アルミ・銅事業部門が中心とはいえ、本件不適切行為は実に多くの拠点で行われてきたこと、その一部は役員を含む多くの者の認識あるいは関与の下に行われてきたこと、また、極めて長期間にわたって継続してきたことが明らかになりました。当社が過去複数のコンプライアンス事案を起こしてきたことも考え併せると、当社は、コンプライアンスに関する体制のみならず、組織風土や役員・社員の意識等の面で根深い問題を抱えていると言わざるを得ません。

原因究明の過程では、当社の品質保証に関するマネジメントや業務プロセスにおける課題はもちろん、当社が過去採ってきた様々な経営合理化策等についても、当時は当社が直面する課題を克服し存続・発展を図る上での選択ではあったものの、今から振り返ると、それぞれの施策に伴う「負」の側面にも目を向ける必要がありました。

さらに、品質問題を越えたガバナンス全般を含む、より根本的な改革に取り組む必要性も明らかになりました。取締役会のあり方、事業部門制のあり方、人事配置・育成や経営計画策定のあり方等、今後、更に検討を深めていくべき課題もあります。

今後も、最優先事項として安全性の検証に取り組むとともに、再発防止策の項で述べた諸施策を、経営トップが先頭に立ち神戸製鋼グループの全社員で真摯にかつ愚直に実行していくことを通じて、一連の品質問題に対する当社の責任を果たすとともに、皆様からの信頼をできる限り早期に回復すべく、組織体制、企業風土の抜本的改革を進める所存です。

この半年間は、ある意味では、当社が将来にわたって存続し、更に発展していくために避けては通れない課題を広くかつ深く考えさせられる機会でもありました。この間に検討したことを決して無駄にすることなく、将来に活かしてまいりたいと考えております。また、お客様をはじめとする関係者の皆様には安全性の検証等において、多大なご協力いただくとともに、大変貴重なアドバイスやご意見等もいただきましたこと、改めてお礼申し上げます。

古くより神戸製鋼グループは「信頼」を大切にしてきました。お客様、お取引先様、株主様その他多数の関係者の皆様からの「信頼」を基に創業から112年余り事業を営んでまいりました。その「信頼」を失ったことは痛恨の極みであります。今回の品質問題に対する当社の責任を果たし、再び「信頼」していただける会社に生まれ変わるために、私共は、「ものづくりの原点」に立ち返り、確かな品質こそが「信頼」の核心であることを改めて心に刻み、不退転の決意を持って再発防止に努めてまいります。

以上

