

神鋼グループによる品質データ改竄問題について

問題提起者： 金馬房雄

昨年 2017 年（平成 29 年）10 月に㈱神戸製鋼所（以降「神鋼」）のアルミ・銅事業部門において、品質データの改竄が明るみに出たあと、本社傘下の他の事業部門のみならずグループ会社においても、次から次に不正が明らかになり、神鋼グループにおける製品の品質不正の不安のみならず、日産の新車の無資格検査問題とも相俟って、日本製造業全体に対する品質不信問題が世界に広まってしまった。この神鋼グループのデータ改竄問題の深層を見ると、神鋼の事業多角化による子会社 200 社以上に渡るグループの情報共有化が出来ていないこと、さらにもっと深刻な問題はグループ全体におけるコーポレートガバナンス（企業統治）不全の常態化があり、また、ある特定の事業部門ではデータ改竄そのものが工場トップ他を含めた暗黙の了解のうちに継続されていた体質的なものが顕著であったことである。ここで、神鋼グループの品質データ改竄問題についての考察を深めるために、以下の資料の検討から始めたい。

- ①資料 1.「昨年からの神鋼のデータ改竄問題の経緯」（新聞記事・神鋼プレスリリース等からの情報）
- ②資料 2.「原因究明と再発防止策に関する報告書」（品質問題調査委員会：平成 29 年 11 月 10 日公開）
- ③資料 3.「神鋼の役員と組織」（平成 30 年 3 月時点と、6 月時点の役員体制、及び 1 月時点の全社品質ガバナンス体制）
- ④資料 4.「神鋼グループにおける不適切行為に関する報告書」（神鋼：平成 30 年 3 月 6 日公開）

まず、③資料 3. ページ 1～3 を見て頂きたい。本年 3 月時点までの役員は取締役 16 名で内、社外取締役は 5 名である。機関設計は監査等委員会設置会社で、監査等委員は 5 名で内、社外取締役は 3 名である。取締役会の諮問機関として、指名・報酬関連に関する社外独立取締役 5 名からなる「独立社外取締役会」と社長、コンプライアンス統括取締役、法務担当取締役、社外有識者、内部通報受付窓口弁護士等で構成される「コンプライアンス委員会」の 2 つがある。監査等委員 5 名の内訳は、社内常勤取締役 2 名で（うち 1 名が議長）、社外非常勤取締役 3 名は金融界、産業界、法曹界の経験者である。

事業部門は、主要なものは子会社 1 社含めて 7 事業部門であり、平成 29 年 3 月期のグループ全体の売り上げ約 1.7 兆円のうち、最も大きいのは鉄鋼事業部門の約 6,200 億円、次がアルミ・銅事業部門とコベルコ建機㈱の 3 千億円強である。経常利益面では、一番売り上げの小さな電力事業部門の約 130 億円が最大で、次がアルミ・銅事業部門の約 120 億円で、売り上げの大きな鉄鋼事業部門とコベルコ建機㈱はともに 300 億円前後の赤字である。今回の不正事件が最も多発している事業本部は、アルミ・銅事業本部と鉄鋼事業本部であり（ともに当時の事業部門長は代表取締役副社長）、それぞれ本体事業、国内関係会社、海外関係会社が関与している。平成 30 年初旬まで、溶接事業部門、電力事業部門、コベルコ建機㈱には不正事案は報告されていない。一方、平成 30 年 3 月期（見通し）では、データ改竄問題による利益面の影響が若干あったものの、市況改善による鉄鋼事業の業績回復や建機の好業績などの増収増益があり、会社全体としても、赤字から黒字転換を果たす見込み。

次に、①資料 1. による「昨年からの神鋼グループのデータ改竄問題の経緯」を見ていきたい。さらに、平成 29 年 11 月 10 日に品質問題調査委員会が発表した②資料 2.「原因究明と再発防止策に関する報告書」による原因分析を見ていきたい。そして、外部調査委員会による調査結果を受けて、神鋼が平成 30 年 3 月 6 日に発表した④資料 4.「神鋼グループにおける不適切行為に関する報告書」による品質自主点検及び安全性の検証結果、及び具体的なアルミ・銅事業部門で行われたデータ改竄の実例、役員の

関与と認識、そして再発防止策の具体的内容を見ていきたい。

＜神鋼の品質問題調査委員会の報告書による原因分析に対する小職の疑問点＞

- ①この報告書で、今回の不正事案の原因分析として、5点を挙げて、閉鎖的な組織風土やバランスを欠いた工場運営など統制環境の不備及び未成熟を挙げているが、神鋼グループ全体の主要7事業部門のうち、平成29年11月段階では、4つの事業部門には不正事案は発見されず、多くの不正事案がアルミ・銅事業部門と鉄鋼事業部門に集中し、そして機械事業部門でいくつか発見され、合計3事業部門にしか不正が出て来ていない。この3事業部門と4事業部門では組織風土がどう違うのかが分析されていない。（平成30年3月時点の最終報告書では、エンジニアリング事業部門でわずかな分析上の改竄例を指摘している）特に、アルミ・銅事業部門では、各拠点での品質保証部署等で、特定の立場にある歴代の担当者や管理者が、長期間にわたり、人から人へと明示的又は黙示的に改竄が伝承されていることで常態化した事実を述べている。品質問題に係る閉鎖的な組織風土に関しては、特定の事業部門に集中しているように思える。これは、部門のトップの姿勢との関係も影響しているはずである。
- ②組織風土のみならず、当該組織の部門監督者や所管役員固有の問題はなかったのかが、一切報告されていない。平成29年12月に3執行役員が更迭されているが、本当にこの3人のみが不正を認識していたのか疑問である。また所管役員のみが不正を認識しており、本当に神鋼グループのトップが不正の事実を一切知らなかったと、本当に言えるのかが不明である。これに関しては、最終報告書に関する疑問等で検討していきたい。
- ③郷原信朗弁護士の見解にあるように、本事案は企業の一部事業部門の体質に深く根ざした「カビ」の存在が潜んでいるように見える。このカビの一掃には、部門監督者や所管役員の総入れ替えが必要ではないかと思われる。過去の不正事案の影響下で業務に従事した存在の洗い直しが肝要ではないか？資料4の中の3項にある不正事例をつぶさに検証すると、中には犯罪行為とも見える改竄行為を日常的に行っている実情が分かる。社内申告で、不正事案の存在は発見されていくだろうが、その根絶処方トップを含めた更に厳しい処罰と人事異動が必然であろう。本件に関しては、本年4月の役員人事や6月の株主総会での役員人事で、相当な入れ替えが実施されかつ、予定されている。
- ④報告書の「9.再発防止策」の中には、有効と思われる処方もいくつかあるが、(3)③項で「厳しすぎる社内規格への対策としては、社内規格による出荷判定を見直し、顧客規格による出荷判定に一本化する是正措置を実施する」とあるが、日々何百とある工事番号の業務の出荷判断に、これも何百とある顧客の規格に合わせて出荷判定するという方法が現実的なのが疑問である。製造業の設計・製造・社内試験・出荷検査の基準は、あくまでも社内規格であることが内部統制上通常であろうし、今回の事案は社内基準そのものの再検討が必要なことではなかったのか？
- ⑤報告書に何度も出てくる「品質管理」と「品質保証」の中身が、組織運営上どう区別されているのかが、わかりづらい。
- ⑥外部調査委員会は、3名の社外の弁護士が担当するとあるが、本当に弁護士だけで、再発防止策の妥当性や有効性が検証できるのであろうか？
- ⑦他社の不正事案にもよく見られることであるが、今回の神鋼グループの件でも、不正事案判明前にもその後の社内調査においても、監査等委員会（社内2名＋社外3名）が如何にその機能を発揮したのかが、一切不明である。
- さらに、独立社外取締役会議がどのように動いたのかも不明である。品質問題調査委員会や外部調査委

員会にも監査等委員会のメンバーが主体的に動いた形跡は見られない。また、品質問題調査委員会の調査の中で、監査等委員会と監査部とがどのように連携していたのかも不明である。企業の機関設計に関する論議では、監査等委員会の機能が云々されることはあるが、このような具体的なデータ改竄事例でその機能が有効的に発揮されたとの形跡が見られないことは残念なことである。

<神鋼の平成 30 年 3 月報告書の内容についての小職の疑問等>

- ①同報告書の中で、不正の根本的原因の最初に「収益偏重の経営と不十分な組織体制」とあるが、会社の経営トップから当時の事業部門長であった代表取締役副社長執行役員に経営上の圧迫はあると容易に想像がつくが、この部門トップから不正指示者である中間管理者及び不正実行者である品質保証室の担当者にまで、どのように経営の圧迫が加わったのかは、証拠がなかったとして不明のままになっている。
- ②神鋼では、事業所やグループ会社の中に品質保証部署があり、そこが出荷前検査の責任を負っていたが、その品質保証部署は、特にアルミ・銅事業部門においては、他部門の管理者やスタッフの指示により簡単にデータの改竄を行って顧客仕様との乖離を隠して出荷させていた。また、この不正実行者が後に管理者になり、中には工場長にまで昇進している者もいる。このような状態では、品質保証不正行為の是正は期待できるはずがない。事業所・工場内が不正の氾濫で覆いつくされたような体質となっていた。
- ③このような氾濫型不正体質を総合的にチェックするものとして、事業部門に品質保証部（室）を設置する品質ガバナンス体制を企図しているが、この品質保証部門が事業部門内にあるかぎり、事業部門長からの独立性は疑問である。従って、本社に設置された品質統括部の機能発揮が重要になるが、この部の担当役員となる奥石代表取締役副社長執行役員の存在が重要な意味を持つ。当人は溶接事業部門担当からの担当替えであり、データ改竄事案には無縁な部門のみの社員・経営者の経験者であれば、全社品質マネジメントの総帥としての今後の活躍が期待されるかもしれない。
- ④経営層における品質ガバナンス体制を構築して、トップ層に対する品質不正行為への厳重な対応を期待すべく取締役会の在り方の改革が企図されている。独立社外取締役比率アップや新規諮問機関の設置、会長職の廃止等、コーポレートガバナンスの見直しが、即品質不正の抜本的排除等のコンプライアンス徹底に直結するかどうかは疑問でもある。リスク管理の総括取締役や品質の総括担当取締役等の配置及び外部品質監督委員会の在りようの方が現実的な課題対応になるように思われ、これらの実効的な運用・活動へのモチベーションが求められる。
- ⑤特に、アルミ・銅事業部門の各事業拠点での歴史的な氾濫型不正体質をどのように払拭していくのかは、尤もに汚染された部位を総入れ替えするぐらいの、外部からの要員入れ替え等の具体的な人事異動や保証担当レベル等への厳しい指導・教育体制が要になるだろう。
- ⑥神鋼の組織的特徴として、とにかく各種専門委員会を設置することや、品質に関する新たな部や室を新設することが多くあるが、その中身が実効的に運用期待できる人材で構成されているのかが問題である。過去と同じレベルの人材では期待薄であろう。（資料 3、ページ 6 参照）
- ⑦神鋼の最終報告書を格付け委員会がほぼ不合格と評価したように、神鋼の体質はいまだ外部調査委員会の調査結果を隠蔽し、一部経営陣の引退で問題の幕引きを図り、総じて現在の経営陣の保身に外部調査委員会の報告を利用しているのではとの疑念が残る。外部調査委員会の報告書を受け入れ、棄損された企業価値の再生に活用するという姿勢を示すことが求められている。
- ⑧最後に、神鋼のある事業部門では、何故安易にデータ改竄の不正に染まる体質が出来たのかを推測してみたい。次の「ゴールドアスの結び目」を参照。

<ゴルディアスの結び目>

- ・ある倫理教育者が、このような品質改竄問題で、「ゴルディアスの結び目」という故事を紹介している。小アジアを転戦していたマケドニアのアレキサンダーがフリギアの首都ゴルディオに立ち寄った際、その結び目を解いた者は王になるといわれる「ゴルディアスの結び目」に出会う話である。これまで何人も勇者が解こうとしてできなかった結び目に、アレキサンダーも挑むが、解くことはできない。すると彼はおもむろに剣を抜くと、その結び目を一刀両断に断ち切る。結び目は「解かれた」のではなく、「断ち切られた」わけである。困難な問題は地道な解決策を考えずに、暴力的に一気に解決してしまおうとするものである。この故事は、想定外の処置で解決する肯定的な意味で使用されることが多いのであるが、今回の問題ではそうとは言いきれない。
- ・データの改竄問題も地道に解決しようとすれば、顧客との交渉や了承入手が必要で、時間と手間がかかり、工場内でも出荷前検査基準との関係をどのようにするのか、多くの困難な問題が出てくる。それらの真の解決策を検討するよりも、問題を棚上げして、データそのものを改竄してしまえば、表向きには解決したように見せられるわけである。
- ・おそらく、顧客仕様や公的規格と試験・検査データとの乖離に、どのように処置をすれば良いのか悩んでいた神鋼の品質保証部署のスタッフ等は、いくつかの対応策を考慮したもの、なんとも解決策に至らなかった際、悪魔の声のような「ゴルディアスの結び目」の対応策を思いついたのであろう。その後は、一気にその対応策が普及し、事業部門のなかでの不文律のようなものになっていったのだろう。
- ・こうした一見「思いもつかない解決策」が浸透していくと、先ほどの「加型不正」が部門の体質として継承されていくことになる。企業の健全な発展のためには、各種困難性はあっても、やはり「結び目」は切断するのではなく、解いていくことを追求せねばならないということであり、そのような方向性で会社の執行側が対策を進めているかどうかをモニタリングし、場合によっては問題を指摘し、あるべき解決の方向性を示唆するなどの活動が、神鋼の監査等委員会のメンバーの役割であったのではないだろうか。
- ・ただし、このような品質に関わる問題は、通常の監査役監査や監査部の内部監査で発見しうるものであるのだが、次の課題でもある。品質に関わる監査では、今回の新設された品質統括部による品質監査と内部監査及び監査等委員会の監査との連携が必要になるであろう。そうしなければ、品質統括部の期待されるべき業務運用と成果をモニタリングすることが出来ず、改革のための組織はできたが、現場の実務は相変わらず同じ加型不正に染まってしまうことになるかもしれない。

<神鋼の概要>

- ・旧鈴木商店系の大手鉄鋼メーカーで、大手の中では最も鉄鋼比率が低く、素材部門・機械部門・電力部門の3本柱の複合経営が特徴。素材部門では、鉄以外にも、アルミ・銅・チタンなど複数の金属素材を手掛けており、世界に類を見ない複合素材メーカーである。機械部門では、産業機械・圧縮機等世界的なメーカーでもある。電力部門では、2か所の自家発電所を保有し、電力供給事業としては国内最大規模を誇り、2022年に神戸発電所3,4号機が稼働すれば、四国電力並みの発電能力を得ることになる。
- ・長い鉄の冬の時代に加え、阪神大震災で大きな打撃を受け経営不振に陥ったが、2002年以降の鋼材価格高騰により息を吹き返している。近年はアルミや電力等の分野への注力が目立ち、「鉄鋼メーカー」を脱し、「鉄鋼も手掛けるメーカー」へのシフトを目指している。
- ・資本金2,509億円。2018年3月期（見通し）連結売上18,900億円、経常損益600億円、連結従業員37千人、東証1部上場。監査等委員会設置会社、あずさ監査法人、統一商標は「KOBELCO」、第一勧銀グループ・三和グループに所属。2002年から新日鉄・住金との3社提携戦略を採ったが、2012年新日鉄住金設立から外れた。1905年創業、1911年鈴木商店から独立し、会社設立。生産拠点:加古川製鉄所・神戸製鉄所・鉄鋼事業、高砂製作所・鉄鋼・機械事業、真岡・長府・大安工場・アルミ・銅事業、その他