

1. 本報告書の位置づけ

- ①本報告書は、外部調査委員会の調査結果を受け、神鋼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、神鋼として、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。
- ②神鋼は、米国司法当局から書類提出要求を受けており、米国司法当局の調査下にある。さらに、カナダにおいて本件に係る損害賠償請求訴訟が提起されている。このような状況においては、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でのリーガルプラクティスに整合しない。また、同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。従って、神鋼固有の責任において、本報告書を公表するものである。

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

- 平成 29 年 9 月 1 日、ものづくり推進部は神鋼グループにおける不適切行為の有無を確認するため、製品を製造、検査、その他サービスを提供している神鋼グループの各拠点において、1 年間（平成 28 年 9 月～29 年 8 月）の点検対象期間に製造又は提供された製品等を対象に自主点検を行った。
- 点検内容は、「顧客から要求される仕様」と、「神鋼での検査指示の内容」の照合（仕様確認）並びに、「検査成績書」と「検査実績データ」の照合（突合せ確認）である。
- 点検対象拠点は、神鋼本体が 21 拠点、国内グループ会社 45 拠点、海外グループ会社 34 拠点の合計 100 拠点。
- 品質自主点検の結果、平成 29 年 10 月 22 日までに、国内 66 拠点のうち、12 拠点の不適切行為の存在を確認。

②安全性の検証

- 本件不適切行為の発覚以降、神鋼が不適合製品を納入した全ての顧客に、対象明細、検査項目、規格からの乖離程度等をデータに基づき説明し、顧客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。
- 平成 29 年 10 月 26 日時点での不適合製品の納入先 525 社に対して 520 社で安全性が確認された。その後、外部調査委員会設置以降に、163 社の納入先が新たに判明し、そのうち 129 社で安全性が確認されている。
- 事業部門別の不適合事案の拠点は以下の通り。（合計 688 顧客）

部門	本体事業	国内 G 会社	海外 G 会社
アルミ・銅事業 (562 顧客)	真岡製造所（アルミ板） 大安工場（アルミ鋳鍛造品） 長府製造所銅板工場 長府製造所アルミ押出工場	コベール・マテリアル鋼管 神鋼メタル・プロダクト 神鋼アルミ線材 * 真岡総合サービス(アルミ板)	マレーシア子会社 タイ子会社 蘇州神鋼
本社(84 顧客)	コベール科研(光ディスク試作合金)		
鉄鋼事業 (25 顧客)	鉄粉工場	日本高周波鋼業 神鋼鋼線ステンレス 神鋼鋼板加工 * カムス（熱処理）	江陰・・有限公司 佛山有限公司
機械事業(13 顧客)	* 産業機械事業部	* 神鋼造機	
エンジニアリング事業(4 顧客)		* 神鋼環境ソリューション(水分析)	
溶接事業(0 顧客)			
電力事業(0 顧客)			
コベール建機(0 顧客)			

注：*印は外部調査委員会設置(平成 29 年 10 月 26 日)以降判明分

上記通り、不適合事案の納入顧客では、アルミ・銅事業部門が圧倒的に多く、あとは本社直轄子会社、鉄鋼事業、機械事業、エンジニアリング事業が関与し、溶接、電力、建機事業では発生例が現在まで見られない。

③外部調査委員会による品質自主点検と完了

- ・平成 29 年 10 月 26 日に同委員会が設立されてから、品質自主点検の内容を再点検し、一部新たな不適切行為が確認されたが、平成 30 年 2 月下旬には検証作業は完了した。
- ・自主点検完了拠点は、鉄鋼部門が国内 32+海外 7 拠点、アルミ・銅部門が国内 9+海外 9 拠点、機械部門が国内 7+海外 6 拠点、エンジニアリング部門が国内 7+海外 1 拠点、本社直轄が国内 12 拠点等、合計国内 79 拠点、海外 34 拠点に至った。現在までに安全性の完了していない事案についても最大限努力して確認を続けたい。

④海外拠点での自主点検

- ・海外 34 拠点（米・中・タイ・韓・馬・星港・印・蘭）についても、現地の法律事務所により、品質自主点検の適正性の検証を行い、平成 30 年 3 月時点で作業は概ね完了し、重要な問題は判明していない。

3. 本件不適切行為に関する事実関係

(1) アルミ・銅事業部門（神鋼本体）

A:真岡製造所（アルミ板）

<u>本来の処置</u>	<u>不適切行為</u>	<u>指示者</u>	<u>実行者</u>	<u>不正期間</u>
①材料検査の不適正行為				
品質保証部・品質保証室は材料検査の結果、顧客仕様を満たさない場合「異常報告書」を作成の上、再検査、屑化、転用の処置を決定する。	同品質保証室の一部スタッフは <u>検査結果の保存されているシステムにアクセスし、検査結果を改竄し、出荷させていた。</u>	—	<u>品質保証室スタッフの独断、</u> <u>或いは室員との相談。</u>	1970 年代以降～
②コイルの反り具合検査				
製造部・精整室の作業員又は外注先の作業員は、検査結果が顧客仕様を満たさない場合、特採、再検査、屑化の処置を決定する。	同スタッフはクレームにつながらない <u>と判断した場合、検査票データを改竄して出荷させた。</u>	<u>精整室のスタッフ</u>	<u>検査班の社員や外注先の社員</u>	2000 年代初頭から 2017 年 12 月頃
③板厚検査				
特定顧客向けのキャン材は幅方向の厚みの報告が要望されており、検査結果を検査票に入力することになっている。	測定値が顧客仕様を満たさない場合、 <u>データの改竄をして、出荷させていた。</u>	<u>検査班長とその部下</u> (検査班にはノーマルに関する <u>引継ぎ資料あり</u>)	<u>外注先社員</u>	2005 年 5 月から 2018 年

所長の認識

- ・2008 年より約 1 年間真岡製造所長を経験した A は、入社後検査業務に従事したときから、上記①の存在を認識していた。2013 年より約 2 年間真岡製造所長を経験した B も、上記①が実行されていることの報告を受けて認識していた。現在の真岡製造所長 C も、予算ヒアリングの場で {トクイ率} の報告を受け、上記①を認識していた。
- ・上記②と③については、認識していた証拠は確認されていない。

B:長府製作所鋼板工場

本来の処置	不適切行為	指示者	実行者	不正期間
①材料試験				
鋼板工場は、グループ会社である神鋼関門総合サービス㈱（SKSS）に、材料試験を委託しており、SKSS 検査室の検査結果が顧客仕様を満たさない場合、鋼板品質保証室は特採、再検査、屑化の処置を決定する。	当該製品の安全性や顧客の使用態様を勘案し、SKSS 検査室の「検査情報連絡書」のデータを改竄し、これをシステムに入力させ、合格扱いで出荷させていた。	鋼板品質保証室のスタッフ又は鋼板品質保証室長の	SKSS 検査室の検査員	1990 年代前半以降
②ばね限界値				
鋼板工場や SKSS の装置では測定できないばね限界値が顧客仕様で規定されていた。	「作業指示書」から当該データ測定工程を削除して、換算表から理論上限界値を入力させ、出荷させていた。	鋼板品質保証室のスタッフ	SKSS 検査室の検査員	1999 年以降
③銅下地メッキ厚				
鋼板工場では測定できないメッキ厚みが顧客仕様に規定されていた。	測定を行わず、製造ラインの設定値を測定値として捏造データをシステム入力し出荷させていた。	鋼板品質保証室のスタッフ	同左	2001 年以降

所長の認識

- ・2015 年から 1 年半長府製造所長を務めた A は、同製造所内の品質管理委員会において、品質保証室長 B より、報告を受けて、顧客仕様を満たしていない製品が出荷されていたことを認識していた。
- ・現在の長府製造所長かつ鋼板工場長 C は 2013 年 12 月の品質管理委員会において、特定顧客向けの銅合金板が高確率で顧客仕様を満たさないまま出荷されている報告を受けていた。

C:長府製造所アルミ押出工場

本来の処置	不適切行為	指示者	実行者	不正期間
①寸法・外観検査				
アルミ押出工場は、グループ会社の神鋼ファブテック㈱（SFT）に、製造、寸法・外観検査を委託していた。検査結果が顧客仕様を満たしていない場合、「品質情報」を作成し、SFT 押出製造室又は SFT 押出精調室の担当者は、特採、選別、再検査、屑化の処置を決定することになっていた。	寸法・外観検査が顧客仕様を満たさない場合、「品質情報」に「再判定合格」と虚偽の記載を行い、出荷させていた。	— 注：引継ぎ書はないものの関係者は業務を通じて当該処置を継承していた。	SFT 押出製造室、精調室のスタッフ。	1970 年代後半以降
②JIS マークの表示				
製品出荷社内システムより出荷製品の梱包ラベルに JIS マークの表示を行っていたが、2017 年システム変更で、特に非表示の設定をしない限り全ての梱包ラベルに JIS マークが表示されることになった。	非表示の設定行う仕様書作成担当スタッフが、試験未実施なので、非表示設定すべきところ作業を怠ったため、非表示製品についても JIS マークをつけて出荷してしまった。	—	仕様書作成スタッフ	2008 年から 2017 年

所長の認識

- ・アルミ押出工場長、長府製造所長が上記不適切処置を認識したとの証拠は確認されていない。

D:大安工場

本来の処置	不適切行為	指示者	実行者	不正期間
①油圧鍛造品の引張試験				
品質保証室の検査員による油圧鍛造品の引張試験や応力腐食割れ感受性試験結果が顧客仕様を満たさない場合、品質保証室は再検査、再加工、特採、廃却の処置を決定する。	油圧鍛造室長又は同室主任部員は顧客仕様を満たさない場合でも、製品の安全性が問題ないと判断したときは、 <u>ミルシート発行システムに虚偽のデータを入力させ合格品として出荷</u> させていた。	<u>油圧鍛造室長又は同室主任部員</u>	<u>品質保証室のミルシート入力発行担当スタッフ</u>	1982 年頃から
②油圧鍛造品の寸法検査				
品質保証室の検査員による寸法検査に関しても上記①の通りの処置をする。	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、同室職長、同室スタッフらによる品質ミーティングにおいて、 <u>寸法検査結果が顧客仕様を満たさなくとも合格とすることを決定し、</u> <u>今後は同ミーティングに上程せず</u> <u>ミルシートに合格と記載すること</u> <u>で出荷させることになった。</u>	<u>油圧鍛造室の主任部員又は同室スタッフ</u>	<u>品質保証室の検査員</u>	1998 年頃から
③砂型鑄造品の引張試験				
品質保証室の検査員による引張試験に関しても上記①の通りの処置をする。	鑄造室長、同室主任部員等は、 <u>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、</u> <u>改竄検査結果に基づき、</u> <u>出荷させていた。</u>	—	<u>鑄造室長又は同室主任部員等</u>	1995 年頃から
注：実行者は当初、ミルシート発行システムにアクセス出来る品質保証室内の端末を用いて、虚偽の検査結果を入力していた。その後、工場長Aより上記①や③をやめるように指示されたことより、 <u>鑄造室の端末でもミルシート発行システムにアクセス出来るようにして、虚偽の検査結果の入力を行うようになった。</u>				
④チェンバーのリークテスト				
一部の顧客に出荷するチェンバー（液晶・半導体製造装置に使用される真空チェンバー等）には、リークテストを行うことが顧客仕様で	2010 年 11 月に行われた当時の機械加工室長であった B 及び同室内のメンバーらの打ち合わせで <u>人員不足対策の一環として、リークテストは</u>	<u>機械加工室の担当者</u>	<u>品質保証室の検査員</u>	2010 年から

決められており、これは品質 行わないことが決定された。実際に
保証部の検査員がおこなうものと テストは行わず顧客仕様を満たす捏造された
されていた。 検査結果により出荷させていた。

工場長の認識

- ・2009年より2年間大安工場長であったAは、依然として上記①や③の不適正行為が行われているとの報告を受け、当時副工場長であったCや、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を集め、それらの行為をやめるように指示した。2011年から工場長となったCは上記①や③の存在がまだあることを認識していた。2015年から工場長になったEも同様に工場長時代に上記①と③の存在を認識していた。

E: 役員の関与と認識 <注：当該報告書発行時平成30年3月6日現在の役職名>

①代表取締役副社長A（金子 学）（アルミ・銅事業部門長）（平成30年4月代取・部門長解職、6月顧問）

- ・同事業部門における不適切行為に関与したことを示す証拠は確認されていない。
- ・平成29年8月30日に行われた同事業部門の事業審査会で、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。

②常務執行役員B（藤井拓己）（平成30年3月6日退任）

- ・上記D③の通り、大安工場長であった2009年からの約2年の間に、大安工場で行われていた油圧鍛造品及び砂型鑄造品の引張試験に関し、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。その行為は止めなければならぬとの発言はしたものの、その後、本件行為を中止し、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、当該事実を上司であった役員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ない。
- ・また、上記A③の通り、役員Bは真岡製造所長であった2014年～2015年に、同製造所で製造している自動車用材の一部で、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。しかし、その後同行為を中止し、これを減らすための具体的な措置を講じたこともなく、当該事実を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年以降も、少なくとも大安工場において不適切行為が依然として行われていることを認識し、これについて品質保証室長からの報告を受けていたにも関わらず、当該行為を調査したり、中止などの具体的な措置を講じたこともなく、上司である役員Aやその他の役員に対して報告したこともなかった。
- ・以上の通り、役員Bは、直接当該不適切行為に関与はしていなかったものの、その存在を認識していたにもかかわらず、上司に報告をせず、それを止めさせる等の措置を講じていなかった。

③常務執行役員C（磯野誠昭）（平成30年3月6日退任）

- ・役員Cは、2002年から約1年間、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年から2年間、長府製造所銅板工場銅板品質保証室長を務め、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年から約5年間、長府製造所銅板工場長を務め、2013年から2年以上長府製造所長を務め、依然として不適切行為が行われていたことを認識していたが、これを禁止する方策を取らなかった。
- ・その後、役員Cは、2015年からアルミ・銅事業部門銅板事業を担当する執行役員を務めたが、本件不適切行為の行われた製品について、出荷停止を指示する等の方策を取らず、取締役らに報告・相談することもしなかった。

- ・以上の通り、役員 C は、アルミ・銅事業部門における不適切行為に直接関与したことはなかったが、その存在は認識しており、これを上司であったアルミ・銅事業部門長に報告せず、また止めさせる等の措置も講じていなかった。

④執行役員 D（平田誠二）（平成 30 年 3 月 6 日減俸処分）

- ・平成 29 年にアルミ・銅事業部門の執行役員となった役員 D は、4 月に行われた長府製造所の打ち合わせの場で、銅板工場長 E から長府製造所において、過去長期間にわたって不適合製品の検査データが改竄されている旨の報告を受けており、遅くともこの時点で不適切行為の存在を認識していた。
- ・役員 D 及び会議出席者は、その後の打ち合わせで、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で、不適切行為及びその関連製品の出荷を徐々になくすことを基本方針として決定し、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 は上司である役員 A に報告はしていなかった。

⑤役員 F（過去の役員）（最終的に代表取締役副社長経験）

- ・役員 F は、真岡製造所において、品質保証部門の担当者や品質保証室長を務め、1983 年頃には自ら不適切行為を行い、その後は、同室の部下に対して、キャン材に関する不適切行為を行うよう指示していた。
- ・役員 F は、その後アルミ・銅事業本部の真岡製造所技術部長、秦野工場長、長府製造所長、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、及び顧問等を歴任しており、その間、不適切行為の存在の可能性を認識していたが、調査や中止などの指示もせず、当該事実を取締役会やその他役員等に報告したこともなかった。

⑥その他役員

- ・2008 年まで専務執行役員を務めていた役員 G は、1970 年から長府製造所アルミ押出工場に勤務し、製造部の担当者から課長になるまで、自ら不適切行為を行い、その後は部下が不適切行為を行っていることを認識していた。1994 年から同工場の製造部長を務め、自ら不適切行為に関与することはなくなったが、その行為が継続している可能性は高いと認識していた。
- ・2006 年以降にアルミ・銅事業部門の役員であった者のうち、上述の役員以外の者が不適切行為を認識している証拠は確認されていない。

（2）アルミ・銅事業部門のグループ会社

A ; (株)コベルコ・マテリアル銅管 秦野工場

本来の処置	不適切行為	指示者	実行者	不正期間
①材料試験				
材料部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。	品質保証室スタッフは、各種試験の結果が、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問題ないと判断したときは、 <u>検査結果を改竄して検査証明書に記入させ、それにより出荷させていた。</u>	品質保証室 スタッフ	技術部品質 保証室 作成者又は 材料試験検査員	1994 年以降

②材料試験続き

上記①が行われた製品は、材料試験検査員が所属する試験調査班において、 <u>製品の内容・実測データ等を「トクイスト」に記録していた。</u> その後、 <u>検査結果が顧客仕様等を満たさない場合でも、「トクイスト」により同種製品が上記①の行為を行っていたことが判明すれば、材料試験検査員は、品質保証室スタッフに相談することなく、独自の判断で、顧客仕様等を満たす虚偽の検査結果を記入して出荷させていた。</u>	—	<u>材料試験検査員</u>	2008 年 ～2017 年
--	---	----------------	-------------------

③化学成分分析

秦野工場の一部製品は、試験片を採取して化学成分分析を行うことになっていた。	技術部品品質保証室内の化学分析の担当者（化学分析検査員）は、 <u>検査結果が一定の範囲に収まらないとき数値を改竄して検査証明書に記載し出荷させていた。</u>	—	<u>技術部品品質保証室の化学分析検査員</u>	1990 年 以降
---------------------------------------	--	---	--------------------------	--------------

B:神鋼メタル・ロダック(株)

＜注：拠点の不適正製品納入顧客数が 205 件と最大＞

<u>本来の処置</u>	<u>不適切行為</u>	<u>指示者</u>	<u>実行者</u>	<u>不正期間</u>
①復水管の寸法検査				
復水管はサプルを対象に測定した結果を試験・検査成績表や寸法成績表を顧客に提出することになっていた。	品質保証室スタッフ等は、 <u>改竄した測定データを試験・検査成績書に記載し、出荷させていた。</u>	<u>品質保証室長</u>	<u>品質保証室スタッフ</u>	約 26 年 前から
②復水管及び一般管の水圧試験				
一部の顧客に出荷する復水管や一般管は水圧試験を行うものとされていた。	歴代の検査員は <u>水圧試験をせずに捏造したデータを試験・検査成績書に記載させ、出荷させていた。</u>	第 1 製造部第 1 製造室、第 2 製造部第 2 製造室の <u>歴代検査員</u>	<u>品質保証室のスタッフ</u>	約 26 年 前から
③モルトの材料試験				
モルトは導電率等の項目について材料検査を行うことになっていた。	導電率の検査結果が <u>顧客仕様を満たさない製品について、改竄した検査データをレポートに記載して出荷させていた。</u>	<u>歴代品質保証室長</u>	<u>品質保証室のスタッフ</u>	約 26 年 前から

注：その他 5 件は省略。同社の現代表取締役社長 G は、歴代の品質保証室長や第 1 製造室長、第 2 製造室長らから、一部不適正行為の報告を受けて、その存在を認識していたが、突合せによっても発覚することはないとして品質自主点検においても、報告はしていなかった。

注：上記(株)コバルコメリアル銅管の代表取締役社長 益野 祐と、神鋼メタル・ロダック(株)の代表取締役社長の安藤裕幸は、平成 30 年 4 月 1 日付で、退任となった。

C:神鋼アルミ線材(株)…略

当報告書に記載された下記の事業所での不適切行為の具体例は省略する。

(3) アルミ・銅事業部門以外の事業部門（神鋼本体）

A:高砂製作所 鉄粉工場（鉄鋼事業部門）

B:汎用圧縮機工場（機械事業部門）

C:産業機械事業部 高機能商品部（機械事業部門）

(4) アルミ・銅事業部門以外のグループ会社

A:神鋼鋼線ステンレス(株)

B:神鋼鋼板加工(株)

C:日本高周波鋼業(株) 富山製造所

D:(株)カムス 関東テクノセンター

E:神鋼造機(株)

F:(株)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

G:(株)コベルコ科研 ターゲット事業本部

H:(株)コベルコ科研 材料ソリューション事業部

4. 本件不適切行為の原因分析

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検査結果等の改竄や捏造が容易に出来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磨していたこと

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き

(詳細は略)

5. 本件不適切行為に対する再発防止策

上記4の原因分析に基づき、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神鋼がまとめた不適切行為に対する再発防止策は以下のとおりである。

(1) ガバナンス面－品質ガバナンス体制の構築

A:グループ企業理念の浸透

・2006年に制定したグループ企業理念を、2017年初めより「KOBELKOの3つの約束」という形で改訂した。

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」の2番目の「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参ります。」

B:取締役会の在り方

- ・神鋼は、2016年に監査役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。監査等委員は5名で、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、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、神鋼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防止や早期発見が出来る体制を構築し、その活動を神鋼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にして、取締役ににおける諮問機関の見直しや取締役の構成を以下の通り変更し、取締役会としてのモニタリング機能を強化する。

①取締役に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と成長戦略議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以上にする。取締役員数を15名とし、独立社外取締役を5名とする。

②取締役ににおける諮問機関の見直し

- ・任意の取締役に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る。

③会長職の廃止と取締役会議長の選出

- ・神鋼は、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設置してきたが、今回、全事業部門長の取締役就任を見直し、取締役に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、会長職を廃止し、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

- ・神鋼は、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

- ・神鋼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、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、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。（平成30年4月より、エンジニアリング事業部門長であった眞部昌平取締役専務執行役員が新規に担当する）
- ・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。（平成30年4月に、元警察大学校長、元中国電力取締役監査等委員の内山田邦夫氏を常務執行役員として採用）

⑥品質を総括する取締役の配置

- ・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。（平成 30 年 4 月より、溶接事業部門長であった奥石房樹氏が代表取締役副社長執行役員として新規に担当する）
- ・また、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。（平成 30 年 4 月に、品質担当であった元ブリヂストン常務執行役員の山口 裕氏を常務執行役員として採用）

⑦外部品質監督委員会の設置

- ・神鋼グループにおいては、過去品質問題が繰り返された歴史があり、これまでの再発防止策は後追い観が否めず、対症療法的なものに留まっていた。
- ・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、神鋼の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、品質コンプライアンスに関して直面する種々の課題について、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。
- ・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、同委員会が実質的に、主体的に活動が出来る体制を確保する。

（注：添付資料 3、ページ 3,4,5 参照）

C:リスク管理体制の見直し

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

②グループ会社のリスク管理の強化

- ・グループ会社間の横の連携を強化する横串機能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。
- ・平成 28 年中に、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して、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

- ・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・教育活動を行い、特定監査部門（品質を除く）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。（注：品質コンプライアンスに関しては品質統括部が管掌する）
- ・リスク管理の成熟度を測るために、第 3 者による評価の実施や、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。

D:事業部門の組織再編

①アルミ・銅事業部門の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 4 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。これにより、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弊害を併せ持ち、それが一連の品質問題の要因の 1 つになっていた。

- ・適度な開放性と人の流動化を確保できるように、事業部門が持つ本部組織の役割と権限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を構築する。

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

- ・既存の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。あるべき品質管理と組織風土の正しい知見と経験を身に付けている社員をエリート外から集めて、その改革に参画させる。

E:グループ会社の再編（略）

F:事業部門間の人事ローテーションの実施（略）

G:現場で生じる諸問題の掌握（略）

H:品質保証体制の見直し

- ・組織全体として品質管理を行う体制を強化するために、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3つの階層で品質保証体制を確立する。

①各階層での品質保証体制

- ・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。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、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、研修機能を担わせる。さらに、第3階層の本社において、品質統括部を設置し、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・研修の規格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（平成30年4月1日予定）

I: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、指標の基本的な要件として、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事、③長期運用に耐えられること、を挙げている。
- ・今後、経済性以外の事業管理指標は、以下の項目を念頭に平成30年度中に定義と運用方法を決定する。
経済性、法令・契約遵守、顧客満足度、品質安定性、安全性、社員満足度、環境負荷

（2）マネジメント面－品質マネジメントの徹底

A:品質マネジメントの対策

①品質統括部の設置

- ・各事業部門の製品の出荷判定を行う品質保証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、平成30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・共有することで、品質保証体制に係る全社施策につなげる。
- ・品質統括部の中に各種の企画を行う「直属グループ」と品質に係る特定監査業務を行う「品質監査室」を設置する。

②事業部門直轄の品質保証部署の設置（平成30年1月1日）

- ・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と電力事業部門に、新たに品質保証部（室）を設置した。
- ・鉄鋼事業部門の技術統括部内に、溶接事業部門の品質マネジメント部内に、それぞれ品質保証室を設置した。

<注：全社の品質ガバナンス体制は、添付資料3、ページ6を参照>

③事業所の品質保証マネジメントの強化

- ・品質保証署が、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。
- ・品質保証部署を設計・製造部門から独立させるため、事業所長直轄の組織にする。検査証明書の発行部署を、設計・製造部署から独立させる。品質マネジメントシステム（QMS）を構築する。

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開催し、外部品質監督会議の決定事項の報告や品質に関わる行動計画の通達を行う。
- ・傘下に、企画分科会、人材育成分科会、認証分科会を設置する。

B:品質保証担当人材のローテーションと育成

C:品質に係る社内教育

D:本社による支援策

1) 品質監査室による監査

- ・品質統括部の中の品質監査室が主体となって、以下の監査を行う。

- ①遵守状況の確認（現物監査）・・・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・・・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・・・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関して、再発防止策の進捗とその実施状況、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、品質キャラバン隊の活動を通じて各拠点の諸問題について相談に応じる。（ICT、IOT導入、データ可視化ツール、技術適用支援等）

（3）プロセス面－品質管理プロセスの強化

1) 試験・検査データの不適切な取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帳したのち、システムに入力する過程で改竄の機会が存在した。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、改竄につながった。これらに鑑み、試験・検査・出荷判定そしてシフト、検査成績書発行までの間で起こりう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・検査記録作成システムを自動化し、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では一人作業を排除する。やむを得ず一人作業が残る場合は、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行し、不適切行為の機会を可能な限り排除する。
- 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ルールとする。

2) 工程能力の把握と活用（素材系）

- ・不適切行為そのものは製造後の検査など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こともあり、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。

3) 新規受注の際の承認プロセスの見直し

- ・各事業部門では、顧客仕様への適合性を事前に把握し、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うえで受注可否を決定する。

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、工程能力が適合せず、改竄の動機が生じた例が見受けられたので、承認プロセスを見直す。

5) 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

- ・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たため、現状では投資効果の少ない品質関連の投資が後回しになる実態があったので、品質リスク低減の観点を加えた投資基準を導入する。

(4) アルミ・銅事業部門における対策の実行計画

1) マネジメント面の施策

①品質保証部の設置

- ・平成 29 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、本社品質統括部と連絡を取り、品質に関する企画及び監査を実施していく。
- ・品質保証部に、品質企画室と品質監査室を設置する。今回、JIS や ISO 等の認証類の取り消しや一時停止処分を受けたので、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る。

②教育

- ・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。

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。
- ・内部監査の改善として、先ず足元の品質確保のために、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」を開始する。（第 1 ステップ）
- ・次に、品質保証部は各品質保証室が十分に機能しているかを確認する「仕組みの監査」を行う。（第 2 ステップ）
- ・将来的には、高度化する顧客の品質要求に応え続けられる事業体を目指し、工程能力の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う。（第 3 ステップ）

2) プロセス面の施策

- ①応急対策・・・改竄、捏造を完全に防止するには、プロセスを自動化することで人の介入を排除することが有効である。それを実現するシステムの構築までに、以下の応急対策を採り、顧客仕様を満たさない製品の出荷を防止する。

- ・試験・検査データとシートの突合せ・・・製品の出荷前に、事業所の所長や品質保証部署の管理職が全てのシートに記載内容と試験・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。
- ・手入力した試験・検査結果に対する二重チェック・・・作業員が手入力した試験・検査データは、上位職により二重チェックをかけ、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。
- ・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

管理部署に制限する。さらに、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。変更の場合の編集履歴を残し、上位職が内容を確認する。

- ・出荷基準の適正化(運用面)・・・多くの事業所では顧客仕様より厳しい社内基準が適用されていた。その理由は、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方であった。いくつかの事業所では、この社内基準が出荷判定基準に用いられ、結果的にこれが不要なデータ書き換えの動機を作っていた。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。

②恒久対策・・・平成32年3月までに実施する。(内容略)

以上

参考：ミルシート（英: Mill Test Report, Mill Test Certificate）は、鋼材の材質を証明する添付書類のこと。鉄鋼メーカーが鋼材製品を納入時に発注者へ発行する証明書のことをミルシートと呼ぶのが、日本では一般的である。