

关于本集团推进的防止再次发生对策的进展情况

2020年11月5日

株式会社 神戸製鋼所

相比上一次公告（2020年5月11日），此次更新了的内容标记为**绿色粗体**，此外在页面标题处标记了“**更新**”字样。

防止再次发生对策概览

〔 原因分析 〕

①

偏重效益的经营管理模式及不完善的组织体制

②

欠缺平衡性的工厂运营方式和员工的质量合规意识的淡薄

③

容易滋生不适当行为的不完备的质量管理程序



I. 公司治理层面 — 构筑质量合规体制

- 1. 渗透集团的企业理念
- 2. 取缔役会的存在方式
- 3. 改善风险管理体制
- 4. 事业部门的组织重组
- 5. 集团内公司的重组

- 6. 实施事业部门间人员轮岗
- 7. 掌握工作现场出现的各类问题
- 8. 制定品质宪章
- 9. 质量保证体制的改善
- 10. 事业管理指标的改善

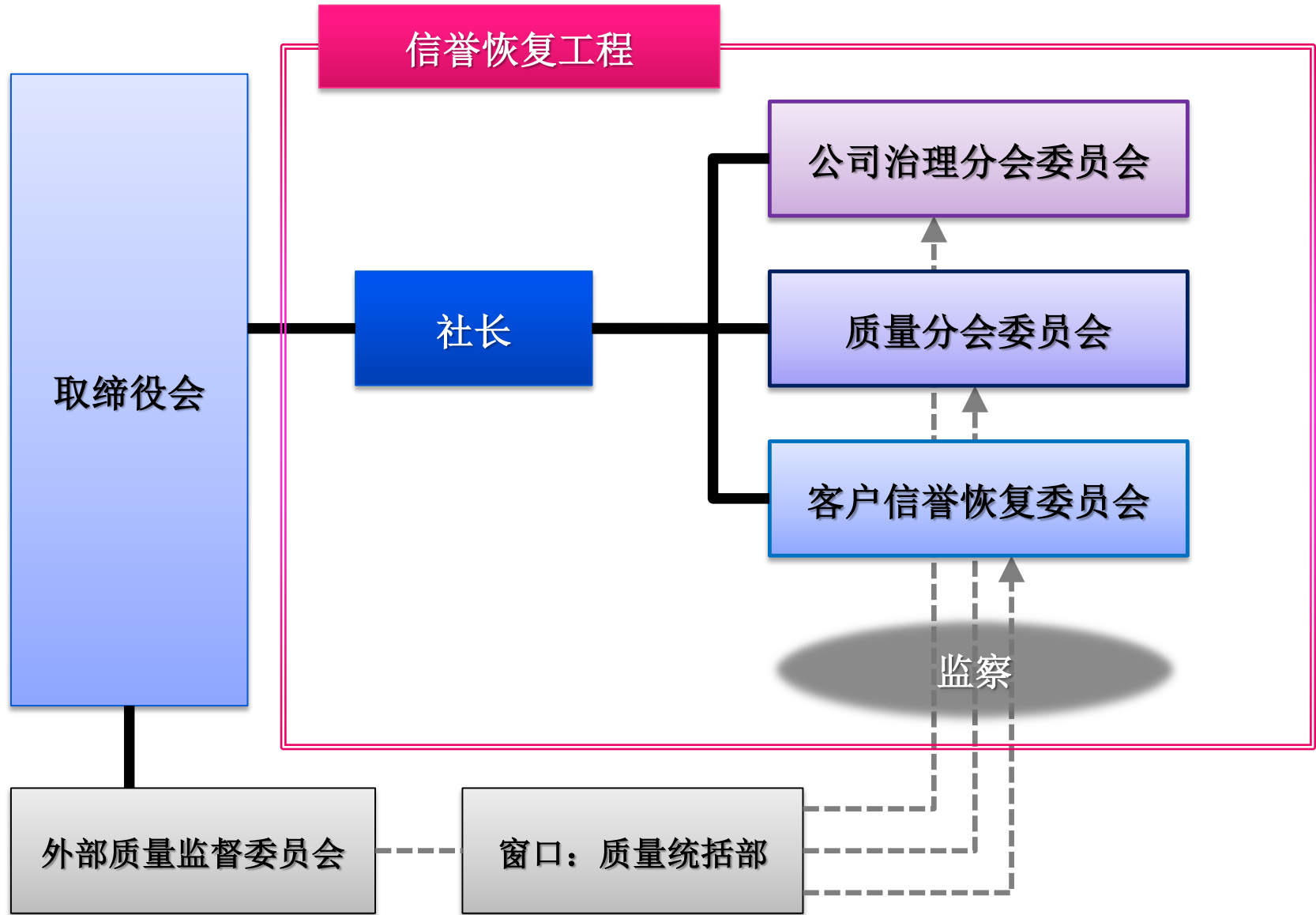
II. 管理层面 — 贯彻质量管理

- 1. 质量管理的对策
- 2. 质量保证担当人才的轮岗和培养
- 3. 与质量相关的公司内部教育
- 4. 总公司的协助政策

III. 程序方面 — 质量管理程序的强化

- 1. 试验检验数据的不适当处理机会的排除及出货标准的一体化
- 2. 工序能力的把握与应用（材料类）
- 3. 接受新订单时/制造程序变更时审核程序的改善
- 4. 推进设备投资中的质量风险评估

防止再次发生对策的推行体制



防止再次发生对策的进展情况

防止再次发生对策		进展情况	
I 公司治理层面:构筑质量合规体制			
1	渗透集团的企业理念	实施中	
2	取缔役会的存在方式	完成	
3	改善风险管理体制	实施中	
4	事业部门的组织重组	完成	
5	集团内公司的重组	部分实施中	
6	实施事业部门间人员轮岗	实施中	
7	掌握工作现场出现的各类问题	实施中	
8	制定品质宪章	完成	
9	质量保证体质的改善	完成	
10	事业管理指标的改善	实施中	
II 管理层面:贯彻质量管理			
1	质量管理的对策	实施中	
2	质量保证担当人才的轮岗和培养	实施中	
3	与质量相关的公司内部教育	实施中	
4	总公司的协助政策	实施中	
III 程序方面:质量管理程序的强化			
1	试验检验数据的不适当处理机会的排除及出货标准的一体化	已制定《质量指南》	通过质量监查确认改善及建立情况
2	工序能力的把握与应用(材料类)		
3	接受新订单时/制造程序变更时审核程序的改善		
4	推进设备投资中的质量风险评估		

防止再次发生对策的详细情况①

I. 公司治理层面 — 构筑质量合规体制

1. 渗透集团的企业理念
2. 取缔役会的存在方式
3. 改善风险管理体制
4. 事业部门的组织重组
5. 集团内公司的重组
6. 实施事业部门间人员轮岗
7. 掌握工作现场出现的各类问题
8. 制定品质宪章
9. 质量保证体制的改善
10. 事业管理指标的改善

自上一次公告（2020年5月11日）以来有进展/变化的项目（3个项目）为中心进行报告。

I-1. 渗透集团的企业理念

进一步推进「Next100计划」

- ▶ 举办社长与员工的对话活动【2018年4月～】

与国内、海外事业所、据点集团员工的对话活动持续实施中（2020年度受新冠肺炎疫情影响改为线上召开）。迄今为止共在76个据点、举办该活动共计123次（2020年9月末）。继2019年度后，在线直播的『KOBELCO高层面对面～山口社长2020篇～』也于7月召开。
- ▶ 新集团理念的渗透活动（2020年5月～）

在已有的“KOBELCO的三大约章”、“KOBELCO的六项誓约”之上加入了“KOBELCO希望实现的未来”、“KOBELCO的使命、存在意义”，制定了新集团理念。通过说明会、海报等方式的宣传周知活动正在进行中。
- ▶ 在摩耶研修所内，以质量的重要性和防止再次发生对策措施的意识改革为目的设立“KOBELCO约章场所”并开始运营（2019年6月）。

 - ※从2020年3月开始受新冠肺炎疫情的影响一度闭馆，于2020年6月下旬恢复运营。
 - ※2020年7月起除现地访问外开始受理线上访问，包括海外在内的远距离访问也在实施中。
- ▶ 2019年度起为赞扬理念实践、风气营造的活动，启动“KOBELCO约章奖”。第一届征集了约250个活动案例，2019年10月末举行了颁奖典礼。

 - ※2020年度于10月开始征集，计划于次年5月举办颁奖典礼。

【新集团理念海报】



【TV会议中的社长对话活动（2020年8月）】



【第2届「KOBELCO约章奖」传单】

【经营管理层访问「KOBELCO约章场所」（2020年6月）】



I-3. 改善风险管理体制

定期开展合规意识的问卷调查

- ▶ 继2018年度、2019年度后，以把握员工的合规意识为目的的合规意识调查，与员工意识问卷调查一同，以全体员工为对象于2020年度7月实施。2019年度起，也在部分集团内公司展开。

强化集团内公司的风险管理

- ▶ 制定“集团标准”，该标准涵盖本集团应最低限度需要完善的公司内部规定。
- ▶ 各集团内公司完善各自公司的内部规定时，事业部门、企画管理部对国内公司，海外统括公司为海外公司提供导入协助。
- ▶ 制定本集团《质量指南》。2018年5月1日开始应用。（英文版、中文版也依次翻译完毕。）

设置合规统括部

- ▶ 为了强化集团的风险管理及合规，提高实效性，设置合规统括部（2018年4月1日～）。为进一步强化风险管理，将风险管理业务移交给经营企画部（2019年4月～）。
- ▶ 在开展横跨业务部门的风险管理相关意识改革及教育活动的同时，统括特定监察部门^{※1}的风险管理业务，渗透及推进风险管理。

※1：安全、环境、IT等的与质量不相关的除外。质量相关业务由后面将提到的质量统括部负责。

导入合规计划

- ▶ 以“神钢集团合规计划”为共通框架的合规推进活动，于2020年度起在集团内依次开始推进。（2020年4月～）
- ▶ 将集团现行的措施整理成5个项目，在确定应强化的点后，计划并执行合规推进活动。

神钢集团合规计划

承诺·风险评估

规定和流程的完善·资源的确保

教育·信息的周知

监察的实施·举报的对应

重新评估·改善

I-7. 掌握工作现场出现的各类问题

I-7. 掌握工作现场出现的各类问题

经营管理层与员工之间的对话

- ▶ 通过“Next100计划”活动的进一步推进，开展社长与员工的对话活动，还同步实施各部门长、经营管理层与员工的对话活动。※2020年度导入线上对话机制。

实施员工意识调查

- ▶ 与合规意识调查问卷一同，继2018年度后，2019年度也实施。2020年度也于7月实施。

质量巡查组

- ▶ 由制造推进部、IT企画部、技术开发本部等总公司部门组成，听取并对应各事业部门的各类问题。
- ▶ 访问制造据点，听取质量保证、工序能力可视化及其提升的相关课题，进行技术调查和技术开发，从而提供解决方案。2018年度巡视所有对象据点，计划在从2019年度开始的2年间完成对110个据点的访问，2020年度访问50个据点，目前正在进行中。

II. 管理层面 — 贯彻质量管理

1. 质量管理的对策
2. 质量保证担当人才的轮岗和培养
3. 与质量相关的公司内部教育
4. 总公司的质量监查

相比上一次公告（2020年5月11日），此次更新了的内容标记为**绿色粗体**，此外在页面标题处标记了“更新”字样。

II - 1. 质量管理的对策①

设置质量统括部（2018年1月1日）

- 作为总公司的组织部门，统管各事业部门的质量保证部门，并实施质量监查。
- 收集各事业部门的与质量保证相关的信息（质量经营指标、投诉等）并掌握问题，定期将其向经营管理层进行汇报与共享，制定与强化质量保证体制相关的全公司性对策。

设置直属于事业部门的质量保证部门（~2018年1月1日）

- 在所有事业部下设置直接管辖的质量保证部门。配备兼任总公司质量统括部业务的人员，让其参与全公司层面政策的讨论。

事业所的质量保证管理的强化

- 质量保证部门不能受产品制造/加工情况的影响，需恰当地进行出货审核。为防止不适当行为对象产品的流出，制定确保其独立于制造/加工部门的指南。
- 关于被取消、暂停使用、纠正指示的官方认证，完成了重新取得、解除暂停使用、纠正改善（除1件没有重新取得计划的以外）。

集团质量领导会议的召开

- 召集神户制钢所总公司及集团内公司质量保证负责人，跟进各项对策的实施情况，共享质量管理活动相关信息。2018年度在日本，已在东京和神户召开2次，在海外，也在中国、东南亚及美国召开，今后也将继续召开。2020年度计划召开线上会议。

II - 1. 质量管理的对策②

质量管理委员会的设置（2019年4月）

- ▶ 取缔役会的咨询机关，即“外部质量监督委员会”出具最终意见后，于2019年3月末正式结束活动。
- ▶ 由3名社外有识之士及2名社内役員新组建的“质量管理委员会”将作为取缔役会的咨询机关，持续性监测本集团的质量管理强化活动及针对质量不适当行为制定的防止再次发生对策是否有效，并进行建议。2019年度在东京总公司和制造事业所召开会议4次，2020年度也将计划召开4次左右。

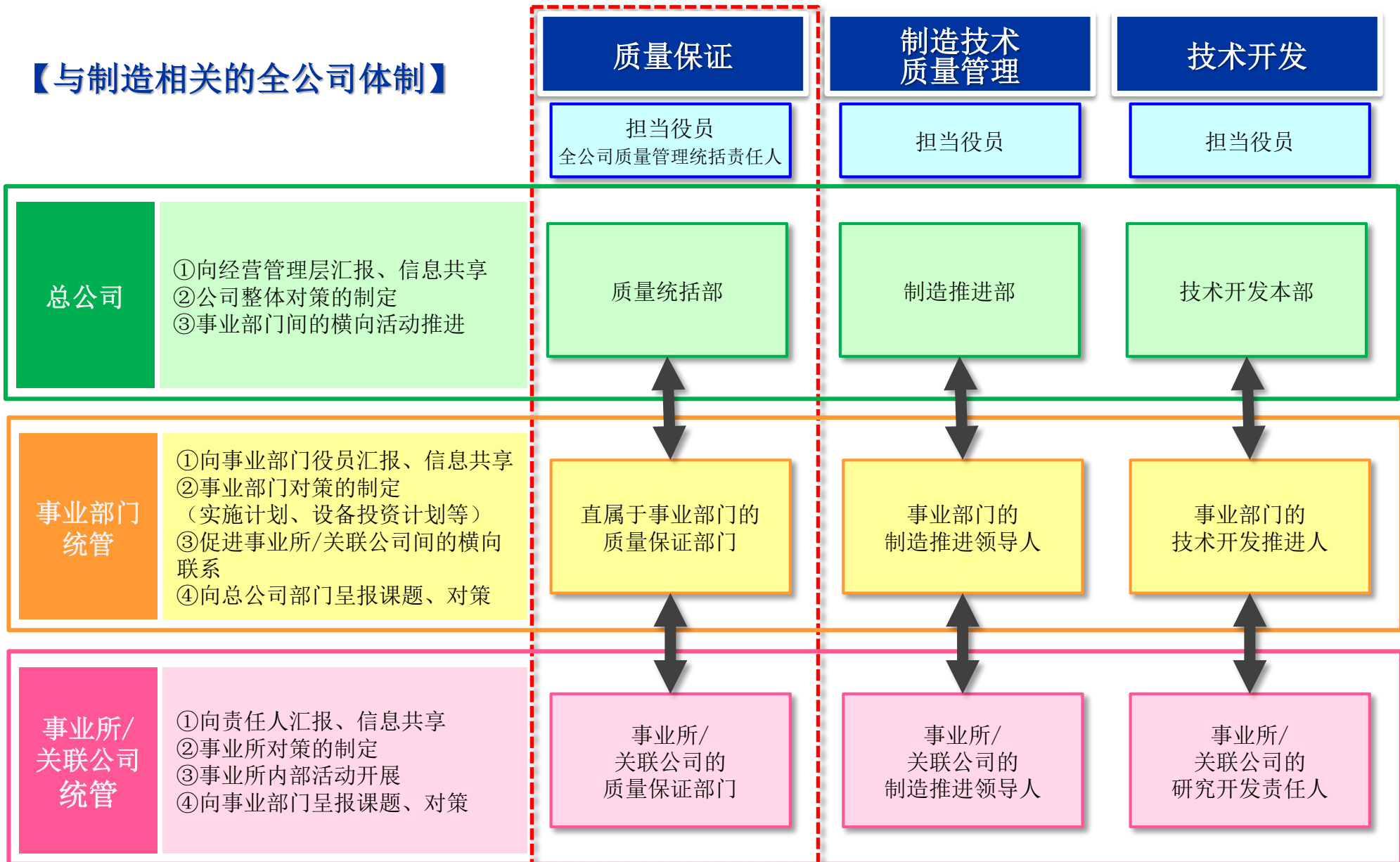
TQM（全面质量管理）活动的开始（2020年4月～）

- ▶ 为完成防止再次发生对策，防止质量不适当行为意识淡化，同时也为实现下一阶段的持续发展和实践集团理念，将致力于推进TQM（*）。2020年度被定位为该活动的准备期间，实施面向役員、事业部门长、本部长等的宣导活动，并已经在部分事业所开始活动。
- ▶ 为了提供能够满足客户需求的产品和服务，从以客户为首的利益相关方的视角出发，查出课题，全员参与解决，提升KOBELCO品牌质量。力争在2022年度神钢集团全面推进TQM活动。

*TQM是经营管理方法的一种。取自Total Quality Management的首字母，也被称为“全面质量管理”，是为维持、提高企业活动中的质量管理而形成的观点、措施、手法、框架、方法论等的体系。（引自、部分加注：日本科学技术联盟主页（<http://www.juse.or.jp>）

II - 1. 质量管理的对策②

【与制造相关的全公司体制】



II - 1. 质量管理的对策③

【质量统括部的职能】

作为总公司部门的
质量保证

- ①质量管理委员会的事务局
- ②向经营管理层汇报质量方面的全公司运营情况
- ③统一管理全公司的官方认证获取情况
- ④与认证机构和行政机构对接的总公司窗口
- ⑤向外部质量监督委员会汇报监查结果 【质量监查室】

总公司

【质量统括部的职能】

- 作为总公司的组织部门统管各事业部门的质量保证部门，并实施质量监查。
- 收集各事业部门的与质量保证相关的信息（质量经营指标、投诉等）并掌握问题，定期将其向经营管理层进行汇报与共享，为强化质量保证体制的全公司性对策的制定作贡献。

事业部门间的横向联系职能

- ⑥制定质量管理的年度计划、质量方针的宣传
- ⑦收集各事业部门的质量相关信息并掌握问题
- ⑧制定教育计划
- ⑨人才配置的探讨、建议
- ⑩质量相关信息的收集及提供（JIS修订、ISO修订等）
- ⑪收集并提供各业界团体的与质量相关信息
- ⑫实施与质量相关的特定监查业务 【质量监查室】
- ⑬跟进监查结果 【质量监查室】

铁铝

素形材

焊接

机械

	总公司	铁铝	素形材	焊接	机械
⑥制定质量管理的年度计划、质量方针的宣传	●	●	●	●	●
⑦收集各事业部门的质量相关信息并掌握问题	●	●	●	●	●
⑧制定教育计划	●	●	●	●	●
⑨人才配置的探讨、建议	●	●	●	●	●
⑩质量相关信息的收集及提供（JIS修订、ISO修订等）	●	●	●	●	●
⑪收集并提供各业界团体的与质量相关信息	●	●	●	●	●
⑫实施与质量相关的特定监查业务 【质量监查室】	●	●	●	●	●
⑬跟进监查结果 【质量监查室】	●	●	●	●	●

II - 2, 3. 质量保证担当人才的轮岗/与质量相关的公司内部教育

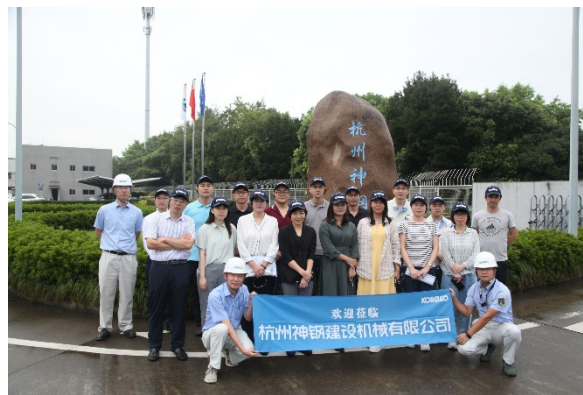
II-2. 质量保证担当人才的轮岗和培养

质量保证担当人才的轮岗

- ▶ 作为总公司和事业部门间、事业所间、集团内公司的人才轮岗第一轮，于2019年起由质量统括部向各事业部门调派人员。**今后将持续。**

质量保证担当人才的培养

- ▶ 2018年度起，明确了全公司通过质量保证人才所需要掌握的技能及确立对其进行评价及开展系统性培训的体制。
- ▶ 2019年度起，以中国境内关联公司的质量保证担当为对象，开始举办质量交流会。**2020年度在事业所召开，改善活动的现场视察等、内容的充实化也在进行中。**



【第2届中国境内质量交流会】

II-3. 与质量相关的公司内部教育

质量合规研修

- ▶ 实施了以神户制钢总公司以及集团内公司部长（约600名）为对象的质量合规研修，通过“畅谈会”活动向全公司员工推广。此外，也向日本境外集团内公司推广。（2018年度）
- ▶ 让本集团所有员工都能知晓并理解《品质宪章》（质量合规研修、质量网站、e-learning等）。

其他质量培训的推进

- ▶ **为推进TQM（全面质量管理）活动，开始对试点事业所（大安悬架装置工厂）进行TQM相关的基础培训。今后计划扩大对象范围。**
- ▶ 2018年10月起，作为质量风险防范对策/防范于未然的对策，面向技术人员开始FMEA(Failure Mode and Effect Analysis)/FTA(Fault Tree Analysis)/DR(Design Review)研修。2019年，对面向全公司的内部讲座进行了匹配事业活动的内容修改和启用内部讲师等更新后，再次登录开始研修。**今后将持续。**
- ▶ 已在本集团内网上开通了“质量网站”（2018年9月）、共享信誉恢复工程的活动进展等。**今后将持续。**
- ▶ 通过e-learning开展质量教育（2018年11月～）、利用公司内部报刊进行信息共享（2018年12月～）。**今后将持续。**

II - 4. 总公司的协助政策

质量统括部质量监查室的监查

监查项目	日程
i) 遵守情况的确认 (实物监查) <ul style="list-style-type: none"> · 将对象产品的实际检验数据和法律法规及客户合同规定规格进行实物比对监查 · 确认保留品、不适当行为对象产品的处置情况 	2018年度对象117个据点全部实施，2019年度实施了81个据点的现场监查。2020年度计划对62个据点（※）进行现场监查。截至9月末已完成25个据点的监查。 ※受新冠肺炎疫情影响，从期初计划的76个据点作出变更。
ii) 从防止不适当行为的观点确认质量管理体系 <ul style="list-style-type: none"> · 确认与质量相关的法律法规及客户合同规定规格的把握方法和管理部门 · 确认对工作现场的指示内容与现场的实际实施情况 	
iii) 确认遵守意识 <ul style="list-style-type: none"> · 通过访谈确认公司高层坚决杜绝不适当行为发生的意向及现场员工的意识 · 确认与质量相关的合规教育的实施情况 	
iv) 确认防止再次发生对策的进展以及实施情况 <ul style="list-style-type: none"> · 发生了不适当行为的事业所：确认防止再次发生对策的进展、其实施情况及实效性 · 未发生不适当行为的事业所：确认针对通过质量监查确认到的风险的对策的进展、实施情况、实效性。 	

III. 程序方面 — 质量管理程序的强化

1. 试验检验数据的不适当处理机会的排除
及出货标准的统一化管理
2. 工序能力的把握及应用（材料类）
3. 接受新订单时/制造程序变更时审核程序的改善
4. 进行设备投资时质量风险评估的推进

【注】

- 为推进上述项目，2018年5月1日制定了《质量指南》，并在集团内推行。
- 关于实施、进展状况，今后将通过质量监查进行监察。

III - 1, 2. 机会的排除、出货标准统一化/工序能力的把握与应用

III-1. 试验检验数据的不适当处理机会的排除及出货标准的统一化管理

试验检验记录的自动化及数据录入时杜绝单人操作

- ▶ 针对从2018年度到2020年度的自动化计划件数，虽然略有延迟，但是基本按照计划进行，2020年9月末的进展率约为75%，到2020年度末预计100%完成。

出货标准的合理化

- ▶ 排除因双重出货标准（客户规格及公司内部标准）导致的可能发生的不恰当处理。
⇒ 规定出货审核时使用的标准统一为客户规格，而非公司内部标准。

III-2. 工序能力的把握与应用（材料类）

工序能力指数等的适用、活用

- ▶ 工序能力指数的把握：对所要求的规格，按照目的的不同从各方面（各生产线、各生产品种、各试验检验、各位客户等）把握制造程序的质量特性的偏差程度。
- ▶ 工序能力指数的活用：将所把握的工序能力指数等质量特性的偏差程度用于判断是否接受订单。

III - 3, 4. 审核程序的改善/质量风险评估的推进

III-3. 接受新订单时/制造程序变更时审核程序的改善

改善新订单审核程序

把握每个产品类别的工程能力，导入/重建及运行Design Review（以下简称“DR”：JIS及ISO9000等定义的开发审议）（国内事业所预计在19年度运行）。

订单接受流程（DR）的示例



销售、技术、制造、品保、研发等相关部门参加DR会议，对能否进入下一工序进行审议。



制造程序变更时审核程序的改善

- 把握4M（人、设备、材料、方法）变更后给质量带来的影响及与客户规格之间吻合性的变化，防患于未然。
- 具体指，变更制造程序中的4M时再次评价风险等，将审核程序明确化。

III-4. 进行设备投资时质量风险评估的推进

导入加入了降低质量风险的观点的投资标准

- 部分事业所开始先对质量风险从影响程度、发生频率、检出率等方面进行定量分析，再决策质量相关设备投资。计划从2019年度开始，引进质量风险评估来决策重要的设备投资。