

关于本集团不适当行为的报告书

2018年3月6日
株式会社 神户制钢所

【目录】

第1 前言	4
1 事件经过	4
2 本报告书的定位及组成	5
第2 质量自检及安全性验证	5
1 由制造推进部主导的质量自检概要	5
2 安全性验证	6
3 由外部调查委员会进行的质量自检验证及其完成	8
4 日本境外据点的自检	11
第3 本不适当行为相关的事实情况	11
1 铝铜事业部门（神户制钢所本部）	12
(1) 真冈制造所	12
(2) 长府制造所铜板工厂	13
(3) 长府制造所铝挤压工厂	15
(4) 大安工场	16
(5) 董事等的参与及知情情况	18
2 铝铜以外的事业部门（神户制钢所本部）	20
(1) 高砂制作所 铁粉工厂（钢铁事业部门）	20
(2) 通用压缩机工厂（机械事业部门）	20
(3) 产业机械事业部 高机能商品部（机械事业部门）	21
(4) 董事等的参与及知情情况	22
3 铝铜事业部门的集团内公司	22
(1) Kobelco & Materials Copper Tube Co., Ltd. 秦野工厂	22
(2) Shinko Metal Products Co., Ltd.	23
(3) 神钢铝线材株式会社	25
(4) 神钢真冈综合服务株式会社	26
4 铝铜事业部门以外的集团内公司	27
(1) 神钢钢线不锈钢株式会社	27
(2) 神钢钢板加工株式会社	27
(3) 日本高周波钢业株式会社 富山制造所	28
(4) KAMS.Co., Ltd. 关东技术中心	28
(5) 神钢造机株式会社	29
(6) 株式会社神钢环境舒立净 技术开发中心 分析试验部门	30
(7) 株式会社神钢科研 靶材事业本部	31
(8) 株式会社神钢科研 材料解决方案事业部	32
第4 本不适当行为的原因分析	32
1 偏重效益的经营管理模式及不完善的组织体制	33
(1) 总公司的经营方针	33
(2) 总公司统管能力的下降	33
(3) 经营管理层的质量合规意识淡薄	34
(4) 事业部门内部监查职能的薄弱	34
(5) 总公司层面的质量合规体制的不完善	35
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	36

(1) 基于与工序能力不匹配的客户规格等进行产品制造.....	36
(2) 优先生产、交货期的风气.....	36
(3) 封闭的组织(人员固定化).....	36
(4) 员工的质量合规意识的麻木.....	37
(5) 本不适当行为的持续.....	37
3 容易滋生本不适当行为的不完备的质量管理程序.....	38
(1) 使更改、编造成为可能的检验程序.....	38
(2) 单一且固定化的业务体制.....	38
(3) 公司内部标准的错误制定、运行.....	38
第 5 针对本不适当行为的防止再次发生对策.....	38
I 公司治理层面—构筑质量合规体制.....	38
1 渗透集团的企业理念.....	38
(1) 进一步推进“Next100 计划”.....	40
(2) 设置“KOBELCO 约章月”.....	40
(3) 重新审视“KOBELCO 的六项誓约”.....	40
2 董事会的存在方式.....	41
(1) 改善董事会的独立社外取締役的构成.....	41
(2) 改善董事会的咨询机构.....	41
(3) 会长职位的废除及董事会议长的选出.....	41
(4) 改善全事业部门长任职取締役.....	41
(5) 设置风险管理的总括取締役.....	42
(6) 设置质量统括取締役.....	42
(7) 设置外部质量监督委员会.....	42
3 改善风险管理体制.....	43
(1) 定期开展合规意识的问卷调查.....	43
(2) 强化集团内公司的风险管理.....	43
(3) 设置合规统括部.....	44
4 事业部门的组织重组.....	44
(1) 对铝铜事业部门各单位封闭性的改善.....	44
(2) 对铝铜事业部门的质量管理水平及组织风气的改善.....	45
(3) 从不同需求领域的战略角度对材料系事业进行重组.....	45
5 集团内公司的重组.....	45
6 实施事业部门间人员轮岗.....	45
7 掌握工作现场出现的各类问题.....	46
(1) 经营管理层与员工之间的对话.....	46
(2) 实施员工意识调查.....	46
(3) 质量巡查组.....	46
8 制定品质宪章.....	47
9 质量保证体制的改善.....	48
(1) 关于各阶段的质量保证体制.....	48
(2) 设置负责质量统括部门的执行董事（在 2018 年 4 月 1 日之前）.....	48
10 事业管理指标的改善.....	48

(1) 事业管理指标的项目.....	48
II 管理层面-贯彻质量管理	49
1 质量管理的对策.....	49
(1) 设置质量统括部.....	49
(2) 事业部门直属的质量保证部门的设置.....	49
(3) 事业所的质量保证管理的强化.....	50
(4) 集团质量领导会议的召开.....	51
2 质量保证担当人才的轮岗和培养	51
3 与质量相关的公司内部教育	51
4 总公司的协助政策.....	51
(1) 质量监查室的监查.....	51
(2) 总公司部门的协助政策.....	52
III 程序方面——质量管理程序的强化	52
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.....	53
(1) 背景及目的.....	53
(2) 推进试验、检验记录的自动化与数据录入时杜绝一人操作.....	53
(3) 实现出货标准的合理化的.....	53
2 工序能力的把握与应用(材料系)	53
(1) 背景及目的.....	53
(2) 关于工序能力指数等的适用.....	53
(3) 关于工序能力指数等的有效利用.....	54
3 接受新订单时的审核程序的改善	54
(1) 背景及目的.....	54
(2) 改善订单审核程序.....	54
4 制造程序变更时审核程序的改善	54
5 推进设备投资中的质量风险评估	54
(1) 背景及目的.....	54
(2) 关于质量投资的采用标准.....	54
IV 铝铜事业部门对策的实行计划	55
1 管理方面的措施.....	55
(1) 质量保证部的设置.....	55
(2) 教育.....	55
(3) 监查及协助.....	56
2 程序方面的措施.....	57
(1) 应急对策	57
(2) 长期对策	59
第6 结语	63

第 1 前言

就本公司及本集团内公司（**本集团**）的不适当行为给客户、合作伙伴、股东以及相关人士带来的诸多困扰，本公司再次深表歉意。

1 事件经过

2016 年 6 月，发现在钢铁事业部门内发生了神钢钢线不锈钢株式会社（本公司基于权益法的关联公司神钢钢线工业株式会社的全资子公司）违反 JIS 法规的事件，以此为契机，本公司从 2017 年 4 月开始针对全体事业部门开展了以总公司为主导的质量检查，检查是否有出货产品违反 JIS 等与质量相关的法定标准，或客户规格。与此同时，本公司于同年 8 月上旬要求本集团内所有公司从 9 月份开始对过去一年（2016 年 9 月开始至 2017 年 8 月）的已出货产品进行质量自检。

根据上述要求，在部分先行开始质量自检的本公司的铝铜事业部门，于 2017 年 8 月末，发现存在通过更改或编造检验结果等行为将不符合法定标准或客户规格的产品等（**不适当行为对象产品**）作为符合该等标准的产品向客户出货或提供的行为（**本不适当行为**）。为此，本公司在立即停止本不适当行为对象产品的出货的同时，在聘用外部律师事务所实施公司内部调查的基础上，于同年 9 月开始向客户进行说明，并于同年 10 月 8 日以后，自行实施了对外公告。

本公司于 2017 年 10 月 25 日初步完成质量自检，在自检过程中，确认多家事业所实施了本不适当行为。另外，由于确认在长府制造所的铝挤压工厂出现了妨碍自检的行为，本公司于同年 10 月 26 日设置了以松井巖（原福岡高检检察长、律师）为委员长的外部调查委员会¹，此后的调查由外部调查委员会继续推进。

此后，本公司于 2017 年 11 月 10 日公告了《关于本集团不适当行为的原因调查及防止再次发生对策的报告书》，该报告书总结了截至公告当天为止本公司进行的原因分析等内容。与此同时，于同日根据董事会的决议，设置了包括 5 名社外取缔役在内的由 8 名委员组成的“质量管理重塑研讨委员会²”，作为董事会的咨询机构。在设置外部调查委员会以后，由该“质量管理重塑研讨委员会”继续对上述报告书中所述的有关本集团治理的课题进行研讨。

此前设置的“质量问题调查委员会”继续对管理层面及程序层面的具体对策进行了研讨。

2017 年 12 月，外部调查委员会表示为确保对质量自检验证的公正性，保证万无一失，需要更加彻底的调查，因此本公司延长了调查期间，同时在整个调查期间均全面协助了外部调查委员会的调查。

¹ 外部调查委员会由松井巖、山崎恒（原札幌高裁审判长、原公正交易委员会委员、律师）及和田卫（原检察官、律师）组成。如 2017 年 10 月 26 日公告所述，委员会在设置前未曾参与过公司内部调查，并且由与本公司不存在利害关系的律师担任委员，可保证调查的客观性、独立性。

² 发现本不适当行为后，于 2017 年 11 月 10 日作为董事会咨询机构而设立的委员会，目的是就包括集团内公司在内的质量管理措施的强化、组织改革、意识改革、外部人才的启用、海外统括公司职能的强化等进行探讨。质量管理重塑研讨委员会除社长以外，由法务、经营企画、制造推进部的 3 名总括董事及 5 名社外取缔役组成。

2 本报告书的定位及组成

本报告书是本公司根据外部调查委员会的调查结果，并结合本公司合规委员会、质量管理重塑研讨委员会及质量问题调查委员会的研讨结果，对关于本不适当行为事实情况、原因分析及防止再次发生对策等的总结。

如2017年10月17日公告所述，本公司收到了来自美国司法当局的提交文件要求，截至本报告书制作完成之日，美国司法当局仍在调查中。如同年12月8日公告所述，本不适当行为在加拿大被提起了请求损害赔偿的诉讼。在这种情况下，公告外部调查委员会的详细调查结果，不符合在美国等的司法实践情况。另外，外部调查委员会的调查结果中包含许多个人信息、客户信息及经营机密等机密信息。

鉴于上述这些情况，为尽最大限度履行本公司的说明责任，在本公司应当承担的责任范围内，特此公布本报告书³。

本报告书在对本公司实施的质量自检及安全性验证情况进行报告的基础上（请参见下述第2），对根据外部调查委员会调查明确的有关本不适当行为的事实情况进行概况说明（请参见下述第3），对原因进行分析（请参见下述第4），并对根据该原因分析制定的防止再次发生对策进行报告（请参见下述第5）。

第2 质量自检及安全性验证

1 由制造推进部主导的质量自检概要

2017年9月1日，本公司制造推进部为确认本集团内是否存在本不适当行为，要求本集团提供产品制造或检验及其他服务的各据点，以1年为自检对象期间，针对该期间内生产或提供的产品，实施质量自检。质量自检的内容为①确认法定标准及客户规格与检验证明书等的检验项目及其他要求事项是否相符合（**规格确认**），②确认实际实施的检验的结果与检验证明书等的记载是否一致（**比对确认**）⁴。质量自检的概要如下。

<质量自检的概要>

①质量自检的目的

确认本集团内是否存在不适当行为

②质量自检的对象

本集团中提供产品或检验试验服务的主要据点，包括本公司总部的21个据点、本集团日本境内公司的45个据点、本集团日本境外公司的34个据点，总计100个据点

③作为质量自检调查对象的期间

2016年9月至2017年8月的1年间

④质量自检的方法

通过比对实物数据进行确认（请参见下述图表1）

- 比对“客户要求规格”和“本公司指示的检验内容”的一致性（规格确认）
- 比对“检验结果单”和“实际检验数据”的一致性（比对确认）

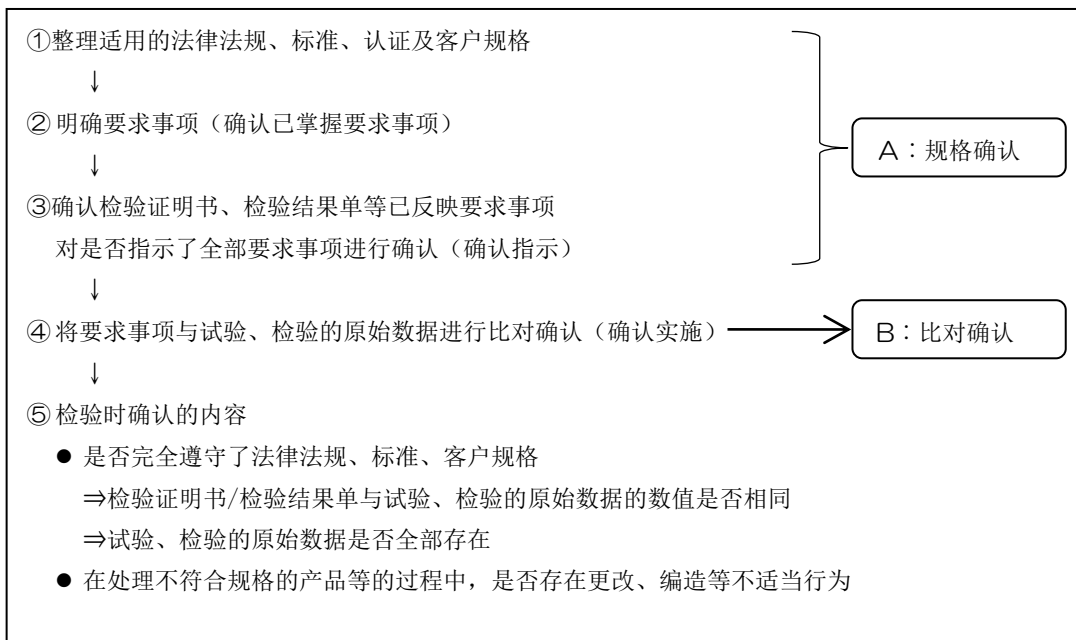
※1：检验和出货审核部门尽量不参与曾检查过的产品的自检，若参与，则必须

³ 经本公司5名独立社外取締役确认，本报告书的内容并未不当省略或歪曲由外部调查委员会调查结果确认的事实情况。

⁴ 但在铝铜事业部门的部分据点内，已于9月1日下达指示以前开始了质量自检工作。

让其他部门加入，通过多人共同参与的方式确保自检的客观性。
 ※2: 接受 JMA Consultants Inc., (JMAC)的建议，确保了自检方式的妥当性。

【图表 1: 质量自检方法】



根据制造推进部主导的质量自检的结果，截至 2017 年 10 月 22 日，在日本境内的作为自检对象据点的总计 66 个据点中，确认总计 12 个据点存在本不适当行为⁵，其中包括了同年 10 月 8 日本公司公告的本不适当行为。

2 安全性验证

在发现本不适当行为以后，本公司通过具体数据，向采购不适当行为对象产品的全部客户就不适当行为对象产品的对象明细、不适当的检验项目、规格的偏离程度等进行了说明等，同时就不适当行为对象产品对客户产品质量的影响及安全性进行了确认工作。

对于该安全性验证的经过，本公司通过披露其进展情况进行了对外公告。截至 2018 年 3 月 6 日，在客户等相关人员的大力支持和协助下，2017 年 10 月 26 日前认定的采购过不适当行为对象产品的 525 家客户中，虽不是全部，但已基本完成了安全性的确认。其概要内容如下。

⁵ 经确认的本不适当行为的内容请参见下述第 3。

【图表 2：安全性验证情况】

截至 2018 年 3 月 6 日

大分类	公司名称	产品	主要用途	2017 年 10 月 26 日公布		设置外部调查委员会(2017 年 10 月 26 日)以后	
				客户数量	安全性验证	客户数量	安全性验证
铝铜	株式会社神戸制钢所 铝铜事业部门	铝板	罐材 汽车	57	52	7 ^{*4}	6
		铝铸造锻造品	航空器 铁道车辆	67	67	4 ^{*5}	2
		铝挤压型材	汽车 铁道车辆	34	34	—	—
		铜板	半导体 接头	38	38	2 ^{*6}	2
	Kobelco & Materials Copper Tube, Ltd.	铜管	空调	23	23	88 ^{*7}	87
	Shinko Metal Products Co., Ltd.	铜合金管 模型	电机 制铁机械	176	176	29 ^{*8}	1
	日本境内子公司 1 家 日本境外子公司 3 家 ^{*1}	铜管 铜板条 铝线材	空调 接头	36	36	—	—
神钢真冈综合服务株式会社 ^{*2}	铝板	材料试制	—	—	1 ^{*9}	0	
其他	株式会社神钢科研	靶材 试制合金	FPD 光盘 试制合金	70	70	14 ^{*10}	13
		腐蚀分析	腐蚀分析				
	株式会社神戸制钢所 钢铁事业部门 铁粉本部	铁粉	烧结零件	1	1	—	—
	日本境内子公司等 2 家 日本境外子公司等 2 家 ^{*3}	钢线 不锈钢线 热处理	轴承、 弹簧	22	22	—	—
	神钢钢板加工株式会社	厚板加工	厚板加工 品	1	1	—	—
	KAMS. Co., Ltd.	热处理	热处理	—	—	1 ^{*11}	1
	株式会社神钢制作所 机械事业部门	机械	产业机械 通用压缩机	—	—	10 ^{*12}	10
	神钢造机株式会社	机械	产业机械	—	—	3 ^{*13}	3
	株式会社神钢环境舒立净	水分析	水分析	—	—	4 ^{*14}	4
				525	520	163	129

<客户数为总数>

上述表格中的粉色部分是外部调查委员会成立以后新发现的存在不当行为的据点。

※1 神钢铝线材株式会社、Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.、Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.、苏州神钢电子材料有限公司

※2 图表 2 中的粉色部分是外部调查委员会成立以后新发现的存在不当行为的据点。

※3 日本高周波钢业株式会社、神钢钢线不锈钢株式会社、江阴法尔胜杉田弹簧制线有限公司、神钢新确弹簧钢线(佛山)有限公司

※4~※14 的不当行为的概要参见本报告书中的第 3 部分。

(※4)P9:1(1) 的不适当行为时①②③, (※5)P13:1(4)②、(※6)P10:1(2)、(※7)P19:3(1)①③、(※8)P20:3(2)②③、(※9)P23:3(4)、(※10)P28:4(7)②、P29:4(8)、(※11) P25:4(4)、(※12) P17:2(2)①②③, P18:2(3)、(※13) P26:4(5)①②、(※14) P27:4(6)①②③

3 由外部调查委员会进行的质量自检验证及其完成

外部调查委员会自 2017 年 10 月 26 日设立后便着手对质量自检进行验证。本公司在该验证过程中,进行了诸如将产品样品纳入检查对象、将原来省略比对确认的项目全部纳入比对对象、将客户合同中未要求但已记载至验证证明书上的项目也纳入比对的对象等补充性检验工作(再检验),在弥补程序上不足的同时,努力确保质量自检在广度和深度上的公正性。

根据外部调查委员会做出的包括质量自检验证在内的一系列调查结果,确认存在新的不当行为⁶,但是外部调查委员会于 2018 年 2 月下旬完成了验证工作,目前未发现本公司实施的质量自检在公正性上存在特别问题。

【图表 3: 质量自检完成的据点】

【日本境内】

No.	所属部门	公司名称	事业所
1	钢铁	株式会社神户制钢所	加古川制铁所(厚板、薄板)
2			加古川制铁所(线材、钛板)
3			加古川制铁所(板坯)
4			加古川制铁所(生铁)
5			神户制铁所(线材、钢板条)
6			神户制铁所(板坯)
7			神户制铁所(生铁)
8			高砂制作所 铸造锻造钢厂
9			高砂制作所 钛板工厂
10			高砂制作所 铁粉工厂
11		日本高周波钢业株式会社	
12		高周波铸造株式会社	
13		高周波精密株式会社	

⁶ 关于在质量自检验证过程中新发现的不当行为的详细内容,请参见下述第 3。

14		Kams Co., Ltd.	中部技术中心
15			厚木工厂
16			长野营业所
17			北关东营业所
18			横滨工厂
19			北陆技术中心
20			西宫工厂
21		Shinko Engineering & Maintenance Co., Ltd.	
22		神钢钢线工业株式会社	尾上事业所
23			尼崎事业所
24		神钢钢线不锈钢株式会社	
25		株式会社蒂赛克钢索	
26		神钢钢管株式会社	
27		Zirco Products Co., Ltd.	
28		Shinko Bolt, Ltd.	
29		神钢建材工业株式会社	
30		神钢钢板加工株式会社	
31		堺钢板工业株式会社	
32		三和铁钢株式会社	
33		焊接	株式会社神户制钢所 (焊接)
34	藤泽工厂		
35	西条工厂		
36	福知山工厂		
37	QMD(质量管理部)		
38	焊接系统部		
39	阪神焊接机材株式会社		
40	神钢焊接服务株式会社		
41	Shinko Actec Co., Ltd.		
42	铝铜		株式会社神户制钢所
43		大安工厂	
44		长府制造所 铜板工厂	
45		长府制造所 铝挤压型材工厂	
46		Shinko Leadmikk Co., Ltd.	
47		Shinko Metal Products Co., Ltd.	
48		Shinko-North Co., Ltd.	
49		神钢铝线材株式会社	
50	Kobelco & Materials Copper Tube, Ltd.	秦野工厂	
51	机械	株式会社神户制钢所	高砂制作所 产业机械工厂
52			高砂制作所 机器工厂
53			高砂制作所 回转机工厂
54			通用压缩机工厂
55		神钢造机株式会社	

56		神钢检查服务株式会社	
57	工程技术	株式会社神户制钢所	工程技术事业部门
58		株式会社神钢环境舒立净	水环境部门
59			环境机械设备部门
60			工艺设备部门
61			分析试验部门
62			Transnuclear, Ltd.
63		Industrial Services International Co., Ltd.	
64		电力	株式会社神户制钢所
65	建设机械	神钢建机株式会社	广岛事业所
66			大垣事业所
67			大久保事业所
68	总公司	神钢兴产建设株式会社	
69		神钢机器工业株式会社	
70		株式会社神钢科研	LEO 事业本部
71			材料解决方案事业部
72			机械、工艺解决方案事业部
73			靶材事业本部
74			神铁事业所
75			高砂事业所
76			加古川事业所
77			关门事业所
78		Japan Superconductor Technology, Inc.	西神工厂
79			门司工厂

【日本境外】

No.	所属部门	公司名称
1	钢铁	神钢线材加工（佛山）有限公司
2		神钢新确弹簧钢线（佛山）有限公司
3		神钢特殊钢线（平湖）有限公司
4		江阴法尔胜杉田弹簧制线有限公司
5		Kobe CH Wire (Thailand) Co., Ltd.
6		Kobelco Millcon Steel Co., Ltd. ※1
7		Tesac Usha Wirerope Co., Ltd.
8	焊接	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		Kobelco Welding of Korea Co., Ltd.
12		唐山神钢焊接材料有限公司
13	青岛神钢焊接材料有限公司	

14	铝铜	Kobe Aluminum Automotive Products, LLC
15		神钢汽车铝材(天津)有限公司
16		苏州神钢电子材料有限公司
17		神钢汽车铝部件(苏州)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		Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.
22		Kobe Precision Technology Sdn. Bhd.
23		机械
24	Kobelco Stewart Bolling, Inc.	
25	Kobelco Advanced Coating (America), Inc.	
26	Kobelco Compressors America, Inc.	
27	神钢压缩机制造(上海)有限公司	
28	Kobelco Compressors Manufacturing Indiana, Inc.	
29	工程技术	Midrex Technologies, Inc.
30	建设机械	杭州神钢建设机械有限公司
31		成都神钢建设机械有限公司
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: 根据 JV 合作伙伴的意见, 本据点没有调查的必要, 因此终止了调查。

非常遗憾在质量自检过程中又发现了新的事件, 但这可以说明质量自检在实施中毫不妥协, 同时也是外部调查委员会正常发挥了其应有作用的佐证。

对于外部调查委员会在调查过程中发现的新的事件, 本公司已经向客户进行了汇报, 部分事件的安全性验证已经完成。本公司今后仍将尽最大的努力对尚未完成的事件的安全性进行确认。

4 日本境外据点的自检

日本境外的总计 34 个自检对象据点的质量自检的公正性验证工作(美国、中国、泰国、韩国、马来西亚、新加坡、印度及荷兰), 也通过当地的律师事务所在推进。截至 2018 年 3 月 6 日, 几乎所有的据点均基本上完成了验证工作。在这些据点中, 并未发现损害本公司实施的质量自检公正性的重大问题。

第 3 本不适当行为相关的事实情况

经外部调查委员会调查, 与本不适当行为相关的事实情况概要如下⁷。

⁷ 此外, 在就本不适当行为进行调查的过程中, 外部调查委员会还提出了与本不适当行为性质相异的几个

1 铝铜事业部门（神户制钢所本部）

(1) 真冈制造所

a 本不适当行为的概要

(a) 材料检验相关的不适当行为

质量保证部质量管理室进行材料检验（产品出货前所进行的强度、涂油量、涂膜量等相关检验）的结果不符合客户规格时，质量保证部的各质量保证室⁸应当制作《异常报告书》，并做出再检验、碎屑化或转用等处理决定。

但是，对于材料检验结果不符合客户规格的产品，质量保证部各质量保证室的一部分担当人员通过访问保存检验结果的系统，经各担当人员判断或保证室内部进行商讨后，将抗拉强度、屈服强度等数值（具体的检验项目因产品不同而存在差异）更改为了符合客户规格的检验结果，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货（**本不适当行为①**）。

同时，对于该等更改检验结果后将产品出货的行为，在真冈制造所（尤其是质量保证部的各质量保证室）内被称为“TECAI”⁹。

(b) L 弯曲度检验相关的本不适当行为

制造部精整室的作业人员或者外包方的员工进行的罐材的 L 弯曲度检验（铝卷的弯曲度状况检验）的结果不符合客户规格时，该精整室的工作人员应当作出特别采用、再检验、碎屑化等处理决定。

但是，即使在 L 弯曲度检验结果不符合客户规格的情形下，制造部精整室的工作人员如果判断该等不符合程度不会引起客户投诉，则会指示该精整室的罐材精制及检查系检查组罐材检查班（**检查班**）的员工或外包方的员工，将符合客户规格的检验结果记入检验单，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货（**本不适当行为②**）。

(c) 板材厚度检验相关的本不适当行为

对于向部分特定客户出货的罐材，客户要求报告从侧面观测时右侧和左侧哪侧更厚，因此应对产品的左侧、中央和右侧的 3 个部位进行板材厚度检验，并将检验结果记载在检验单内。如果遵循罐材的制造工序，检验结果应当形成“左侧 ≤ 中央 ≤ 右侧”或者“左侧 ≥ 中央 ≥ 右侧”的关系。

但是，当实际的检验结果并未形成上述关系时（如“左侧 ≤ 中央 ≥ 右侧”时等），为使得上述关系成立，检查班的班长 A 及其下属等指示外包方的员工重新排列或更改检测数据，并将其作为检验结果计入检验单中，依据更改后的检验结果进行产品出货（**本不适当行为③**）。此外，对于板材厚度测定值不符合相关的

课题，对于该等课题事项，本公司在必要时也将妥善进行应对。

⁸ 这些质量保证室所负责的部件材料虽各不相同，但均是对被判断为不合格的产品进行处置的部门。除此以外，它们还承担质量管理业务，与其他事业部门等内部设置的通常称为质量保证室的部门的职能略有不同。

⁹ 与通常的“特别采用”性质不同，通常的“特别采用”是指对于不符合公司内部标准但符合法定标准或客户规格的产品不经过再检验等而出货的处理方式，或对于不符合客户规格的产品经客户同意而出货的处理方式。以后，对于此等与通常的“特别采用”性质不同的行为表示为“TECAI”。

客户规格的产品，未发现存在故意计入满足客户规格的测定值的事实。

在检查班中，有标题为《检验单板材厚度及其他事项→录入方法》的书面文件，记载了为满足客户要求所采用的方法，班长 A 或其下属等参考了该书面文件，作出了上述指示。

b 对象产品等及期间

本不当行为①至少涉及真冈制造所制造的铝制品中的汽车用板材(汽车用材料)、饮料用铝罐材(罐材)以及空调热交换机用翅片(翅片材料)，本不当行为②以及本不当行为③涉及罐材。

本不当行为①至迟自 20 世纪 70 年代以后开始，至本不当行为被发现后停止所有不符合客户规格的产品的出货时为止；本不当行为②自 21 世纪初开始，至 2017 年 12 月为止；本不当行为③至迟自 2005 年 5 月开始，至 2018 年 2 月为止¹⁰。

c 实施者及知情者

本不当行为①由质量保证部的各质量保证室的工作人员实施。本不当行为②系基于制造部精整室的工作人员的指示，由外包方的员工实施¹¹。本不当行为③系基于班长 A 或其下属等的指示，由外包方的员工实施¹²。

就本不当行为①，自 2008 年 4 月至 2009 年 5 月担任真冈制造所所长的 B 在进入公司后有从事检验业务的经验，在从事检验业务时知晓该情形存在，在担任所长期间再次知晓了该情形的存在。自 2013 年 4 月至 2015 年 3 月担任真冈制造所所长的 C 于 2014 年末至 2015 年初之间，收到了汽车用材料的一部分涉及本不当行为①的报告，知晓了该情形存在。此外，目前的真冈制造所所长 D 在半年一次的预算评审的场合，收到了关于“TECAI 率”(表示“TECAI”产品所占比例的数值)相关的报告，因此也知晓本不当行为①的存在。

对于本不当行为②以及本不当行为③，尚无确切证据证明制造部精整室室长等知晓该情形存在。

(2) 长府制造所铜板工厂

a 本不当行为的概要

铜板工厂将材料试验的实施委托给了本集团内公司的神钢关门综合服务株式会社(SKSS)，当 SKSS 检验室的检验员所进行的材料试验的检验结果不符合客户规格时，铜板质量保证室应当做出特别采用、再检验或碎屑化等处理决定。

但是，对于材料试验的结果不符合客户规格的产品，铜板质量保证室的工作人员或铜板质量保证室室长在对该等产品的安全性及客户的使用状况等进行考量后，会将 SKSS 检验室提交的名称为《检验信息联络书》中的检验结果更改为满足客户

¹⁰ 相关人员误认为，本不当行为③目的是为了客户便利，且系依据一定规则进行，因此不属于编造或更改。由于持续持有这种错误想法等原因，在 2017 年 10 月神钢集团全体收到了停止关于更改数据的产品出货的指示后，本不当行为③仍在继续。

¹¹ 对于审核不符合公司规格的各产品，其检验结果与合格数值之间的差值在多大的范围之内时，即使更改数值并出货也不会导致客户投诉，参与本不当行为①以及本不当行为②的各担当人员往往会通过从前任担当人员承继等方式，掌握一定的规律。

¹² 但是，外包方的员工认为自己的行为只是通常业务流程中的一个环节，其在此认识下进行了录入操作。

规格的数值，同时指示 SKSS 检验室的检验员将更改后的数值录入保存检验结果的系统中，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货^{13、14}（**本不适当行为①**）。

对于客户规格中规定了的，但铜板工厂以及 SKSS 现有装置无法测量的“弹力限值”的产品，铜板质量保证室的工作人员从作业指示书中删除了采集测定弹力限值用样品的工序，指示 SKSS 检验室的检验员将实际上未检验，而是利用换算表计算出的理论上的弹力限值录入系统，并根据编造的检验结果将产品出货（**本不适当行为②**）。

此外，对于客户规格中规定了的，但制造工序上铜板工厂无法测量的“铜底层电镀厚度”的产品，铜板质量保证室的工作人员未实际测量，而是自行将生产线上的设定值作为测定值录入系统，并根据编造的试验结果将产品出货（**本不适当行为③**）¹⁵。

b 对象产品等及期间

本不适当行为涉及铜板工厂制造的部分引线框架¹⁶用铜合金板条以及接头、连接器用铜合金板条¹⁷。

本不适当行为①至迟自 20 世纪 90 年代前半；本不适当行为②至迟自 1999 年；本不适当行为③至迟自 2001 年开始，至发现该不适当行为后将全部不符合客户规格的产品停止出货时为止。

c 实施者及知情者

本不适当行为①系基于铜板质量保证室的工作人员或铜板质量保证室室长的指示，由 SKSS 检验室的检验员实施的。本不适当行为②系基于铜板质量保证室的工作人员指示，由 SKSS 检验室的检验员实施的。本不适当行为③由铜板质量保证室的工作人员实施的。

自 2015 年 10 月起至 2017 年 3 月为止担任长府制造所所长的 A 在 2015 年 11 月到 2016 年 4 月之间，在该制造所的质量管理委员会上，听取了质量保证室室长 B 关于将不符合客户规格的产品出货的报告，知晓了将不符合客户规格的产品出货的事实。此外，现任长府制造所所长兼铜板工厂工厂长 C 在 2013 年 12 月举行的质量管理委员会上，听取了关于面向特定客户的引线框架用铜合金板条 KFC-SH 以及磷脱氧铜的导电率检验结果有极高比例不符合客户规格的报告，知晓了将不符合客户规格的产品出货的事实。

¹³本不适当行为①虽涉及多个检验项目，但主要集中在硬度试验、拉伸试验（抗拉强度、伸长率、屈服强度）、表面粗糙度、导电率、反射率、耐热性等检验项目上。

¹⁴虽然只是极少数情况，确认存在当化学成分分析结果不符合公司内部标准时，将该分析结果更改为符合公司内部标准的数值后录入至系统中的不适当行为。

¹⁵除此以外，还确认铜板工厂存下以下情形：(i)在毛边及歪斜相关检验、产品形状（歪斜、制耳）相关检验、电镀评价频率（电镀剥离、焊接润湿性、盐水喷雾）相关检验、导电率相关检验、焊接区尺寸测量相关检验、化学成分相关检验方面，存在以不同于客户要求的检验方法进行检验的情形（包括省略检查本身的情形），(ii)在特定的检验中因为检验项目未记载于作业指示书上而遗漏了检验项目，以及(iii)对于为了防止产品卷度偏差所使用的油，与客户规格不同。

¹⁶引线框架是支撑和固定半导体芯片（IC 芯片）并连接外部配线的连接接头部件。

¹⁷具体产品除引线框架用铜合金板条以及接头、连接器用铜合金板条外，还有黄铜及磷脱氧铜产品。

(3) 长府制造所铝挤压工厂

a 本不当行为的概要

(a) 尺寸及外观检验相关的本不当行为

铝挤压工厂将制造业务以及尺寸/外观检验等委托给了本集团内公司的 Shinko Fab Tech, Ltd. (SFT)。SFT 挤压精整室对尺寸/外观进行检验后的结果不符合客户规格时,应制作标题为《质量信息》的书面文件,由 SFT 挤压制造室或者 SFT 挤压精整室的担当人员作出特别采用、筛选¹⁸、再检验或碎屑化等处理决定。

但是,对于尺寸/外观检验的结果不符合客户规格的产品,SFT 挤压制造室或者 SFT 挤压精整室的工作人员(有时会包括 SFT 挤压制造室室长或 SFT 挤压精整室室长)会在《质量信息》上填写与事实情况不符的“再审核合格”,并根据该审核,将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货(本不当行为①)。

(b) 标注 JIS 标识表示相关的本不当行为

在铝挤压工厂,通过管理产品出货的公司内部系统,会在出货产品的包装标签上标注 JIS 标识。从运行机制上来看,在 2017 年 11 月系统变更之前,如果不特别设定为不标注标识,所有出货产品的包装标签上都会标注 JIS 标识。不标注标识的设定由制作产品规格书的担当人员(制作规格书担当人员)的辅助人员在担当人员的指示下实施。

但是,在铝挤压工厂,由于制作规格书担当人员未适时作出设定不标注标识的指示,导致了在未进行 JIS 规格要求的拉伸实验则不能标注 JIS 标识的产品上,也标注了 JIS 标识并出货¹⁹(本不当行为②)。

b 对象产品等及期间

本不当行为①涉及铝挤压工厂制造的产品中除了被称为 ABS 材料²⁰以外的几乎全部的“形”类产品²¹,本不当行为②涉及 3 种合金产品。

本不当行为①至迟自 20 世纪 80 年代后半期开始,至该不当行为被发现为止;本不当行为②自 2008 年 1 月以后开始,至 2017 年 9 月 5 日前出货的产品为止。

c 实施者及知情者

本不当行为①由 SFT 挤压制造室或挤压精整室的员工实施。在 SFT 挤压制造室或挤压精整室内,员工之间虽未有明确的承继本不当行为,但在实际业务执行过程中,本不当行为被承继。本不当行为②由制作规格书担当人员及担当人员的辅助人员实施。

就本不当行为①,尚无确切证据证明 SFT 挤压制造室室长和挤压精整室室长的上司(包括 SFT 的制造部部长以及 SFT 的董事)、铝挤压工厂工厂长以及长府制造所所长(除了曾在 SFT 挤压制造室或挤压精整室工作过的人以外)知晓该情况存

¹⁸ 指在批量生产的产品中仅将符合客户规格的产品作为合格品对待。

¹⁹ 这些产品是非 JIS 产品,与客户间并未约定作为 JIS 产品进行生产。

²⁰ ABS 材料是指汽车装配的 Anti-lock Brake System(紧急制动操作时预防因车轮抱死导致车辆滑行的装置)外壳(保护容器)等用的材料。

²¹ 铝挤压工厂制造的产品根据形状不同大致划分为如下类别:①棒状的产品称为“棒”;②管状的产品称为“管”;③“棒”和“管”以外的产品称为“形”。

在。

就本不适当行为②，除了上述的实施者以外，尚无确切证据证明其他主体知晓该情况存在。

(4) 大安工场

a 本不适当行为的概要

(a) 关于液压锻造品²²的抗拉强度试验等的本不适当行为

质量保证室的检验员进行的液压锻造品的抗拉强度试验和应力腐蚀开裂感受性试验的检验结果不符合客户规格时，应作出再检验、再加工、特别采用或者废弃等处理决定。

但是，即使抗拉强度试验中的抗拉强度、屈服强度或者伸长率的数值和应力腐蚀开裂感受性试验的检验结果不符合客户规格，液压锻造室室长或同室主任部员等认为产品安全性不存在问题时，则指示质量保证室的负责录入、出具检验证明书的担当人员在检验证明书的发行系统内录入不真实的检验结果，并根据该更改后的检验结果，将实际上不符合客户规格的产品作为合格品予以出货（**本不适当行为①**）

(b) 关于液压锻造品的尺寸检查的本不适当行为

质量保证室的检验员进行的液压锻造品的尺寸检验的结果在不符合客户规格时，应作出与上述(a)相同的处理决定。

但是，因为液压锻造室室长、同室主任部员、同室员工和质量保证室班长、同室职长、同室员工在出席质量会议时，决定将尺寸不符合客户规格的产品作为已检验合格的产品，液压锻造室主任部员或同室员工在该会议中指示，今后可直接更改不必再上报该会议，所以质量保证室的检验员在检验证明书上填写了尺寸检验合格的内容后，根据该检验结果，将实际上不符合客户规格的产品作为合格品予以出货（**本不适当行为②**）

(c) 关于砂型铸造品²³的抗拉强度试验的本不适当行为

质量保证室检验员进行的砂型铸造品抗拉强度试验的试验结果不符合客户规格时，应作出与上述(a)相同的处理决定。

但是，即使在抗拉强度、屈服强度或者伸长率的数值等的检验结果不符合客户规格的情形下，铸造室室长或同室主任部员等如果认定产品安全性不存在问题时，则自行在检验证明书的发行系统内录入不真实的检验结果，并根据该更改后的检验结果，将实际上不符合客户规格的产品作为合格品予以出货（**本不适当行为③**）

另外，铸造室室长或同室主任部员等，曾使用质量保证室中可以连接检验证明书发行系统的终端设备，录入不真实的检验结果。但是在2009年左右，当时的工厂厂长A言明必须停止本不适当行为①和本不适当行为③，且质量保证室中检验证明书的担当人员也表示希望停止更改行为，此后铸造室室长或同室主任部员等在使铸造室中安装的终端设备也可以连接检验证明书发行系统后，使用该终

²² 经油压液压机锻压后，成为规定形状的产品。

²³ 熔融状态下的铝合金引流至用铸造砂制成的铸件中冷却后，成为规定形状的产品。

端设备录入不真实的检验结果。

(d) 关于腔体²⁴泄露性试验的本不适当行为

关于向一部分客户出货的腔体，客户规格中要求进行泄露性试验²⁵，质量保证部的检验员应当进行该泄露性试验。

但是，在 2010 年 11 月 24 日举行的由当时的机械加工室室长 B 以及同室的其他成员参加的会议中，以人手不足为由，决定今后将不再进行泄露性试验。由此，机械加工室的担当人员指示质量保证室的检验员，在未实际进行泄露性试验的情形下，制作符合客户规格内容的记录纸，并根据该编造的检验结果进行产品出货(本不适当行为④)

b 对象产品等及期间

本不适当行为①以及本不适当行为②与液压锻造室生产的液压锻造品有关，本不适当行为③与铸造室生产的砂型铸造品有关，本不适当行为④与机械加工室生产的腔体有关。

本不适当行为①至迟于 1982 年或者 1983 年²⁶左右开始，至因质量自检发现本不适当行为为止，本不适当行为②至迟于 1998 年左右开始，至因质量自检发现该不适当行为为止。本不适当行为③至迟于 1995 年左右开始，至因质量自检发现该不适当行为为止。本不适当行为④自计划于 2010 年 11 月 24 日后实施的泄露性试验开始，至因质量自检发现该不适当行为为止。

c 实施者及知情者

本不适当行为①是根据液压锻造室室长或者同室的主任部员等的指示，由质量保证室负责录入及发行检验证明书的担当人员实施的；本不适当行为②是根据液压锻造室的主任部员或者同室工作人员的指示，由质量保证室的担当人员实施的；本不适当行为③由铸造室室长或同室主任部员等实施的；本不适当行为④是根据机械加工室的指示，由质量保证室的检验员实施的。

2009 年 1 月至 2011 年 3 月期间担任大安工厂厂长的 A 知晓该行为。A 接到该工厂仍然存在本不适当行为①及本不适当行为③的报告，在工厂厂长办公室召集了当时的副厂长 C、质量保证室室长 D、液压锻造室室长 E、铸造室室长 F，要求停止该等行为。

2008 年 10 月至 2011 年 3 月期间担任大安工厂副厂长、2011 年 4 月至 2015 年 3 月期间担任大安工厂厂长的 C，在担任工厂厂长期间，也知晓本不适当行为①及本不适当行为③存在。

2015 年 1 月至 2015 年 3 月期间担任大安工厂副厂长、2015 年 4 月至 2017 年 11 月期间担任大安工厂厂长的 E，在担任工厂厂长期间，也知晓本不适当行为①及本不适当行为③存在。

此外，尚无确切证据证明历任工厂厂长和工厂副厂长知晓本不适当行为②及本不适当行为④存在。

²⁴ 液晶、半导体生产装置使用的真空腔体等(将内部变成真空的容器)。

²⁵ 为确认焊接部分的健全性而进行的气密性检查。

²⁶ 此时还是现在大安工厂的前身，即名古屋工厂。

(5) 董事²⁷等的参与及知情情况

a 董事 A

尚无确切证据证明现任代表取缔役副社长兼铜铝事业部门长的董事 A 参与了铝铜事业部门的本不适当行为。另外，也尚无确切证据证明其在 2017 年 8 月 30 日于铝铜事业部门的事业审议会上听取本不适当行为的相关报告前，知晓相关不适当行为的存在。

b 董事 B

如上述(4)的 c 中所述，董事 B 在 2009 年 1 月至 2011 年 3 月担任大安工厂厂长期间，接到了大安工厂实施的液压锻造品以及砂型铸造品的抗拉强度试验等过程中存在本不适当行为的报告，知晓了不适当行为的存在。董事 B 在接到该报告时，虽然明言必须停止此类行为，但无法确认其在此之后采取了具体措施以停止或减少本不适当行为，并且也无确切证据证明其将该事实向其上司，即铝铜事业总部(当时)总裁的董事 A 和其他董事及执行董事进行过报告。

此外，如上述(1)的 c 中所述，董事 B 在 2014 年末至 2015 年初左右担任真冈制造所所长期间，接到了真冈制造所生产的一部分汽车用铝材涉及本不适当行为的报告，知晓了不适当行为的存在。董事 B 在接到该报告后，未采取停止本不适当行为或者减少此类行为的具体措施，并且也未将该事实向自己上司，即铝铜事业部门长的董事 A 和其他董事及执行董事进行汇报。

另外，董事 B 在 2015 年度成为主管铝铜事业部门的常务执行董事后，至少知晓大安工厂依然在实施本不适当行为，即使已经接到足以认识到质量保证室室长也认为该行为存在问题的报告，也未采取调查、停止或者减少该等行为的具体措施，也未将该事实向自己的上司，即铝铜事业部门长的董事 A 和其他董事及执行董事进行汇报。

如上所述，董事 B 虽未曾参与过铝铜事业部门中的本不适当行为，但其在知晓该等行为存在的情况下，却从未向自己的上司，即铝铜事业部门长进行汇报，或者采取停止此类行为的措施。

c 董事 C

董事 C 在 2002 年 1 月至 2002 年 12 月担任长府制造所铜板制造部铜板技术室室长期间，曾目睹质量保证室的担当人员实施本不适当行为等，知晓了其存在。此外，在 2006 年 4 月至 2008 年 3 月担任长府制造所铜板工厂铜板质量保证室室长期间，根据其以往的经验也知晓了本不适当行为的存在。

另外，董事 C 在 2008 年 1 月至 2013 年 3 月期间担任长府制造所铜板工厂厂长，2013 年 4 月至 2015 年 3 月期间担任长府制造所所长，在此期间依然知晓本不适当行为的存在，但未采取禁止此类行为的措施。

此后，董事 C 自 2015 年 4 月起担任主管铝铜事业部门铜板事业的执行董事，虽然知晓长府制造所中实施的本不适当行为，但未采取任何停止对本不适当行为对象产品的出货等措施，也未就该事实向取缔役等进行汇报、商量。

如上所述，董事 C 虽未曾参与过铝铜事业部门中的本不适当行为，但其即使知晓该行为的存在，却从未向自己的上司，即铝铜事业部门长进行汇报，或者采取停

²⁷ 在本报告中，“董事”除另行规定外，是指取缔役及执行董事。

止此类行为的措施。

d 董事 D

2017年4月1日就任铝铜事业部门执行董事的董事D，于4月24日在长府制造所举行的会议上，从铜板工厂厂长E等接到了关于在长府制造所中过去长期存在对KFC-SH以及磷脱氧铜(1DCB)的不适当行为对象产品进行了检验数据更改的报告，至少在这个时间点其知晓了本不适当行为的存在。董事D决定在同年5月的长假结束后再次举行会议，并指示E等人在此之前总结整理具体应对方案及方案执行的期限。

董事D及上述会议的出席人员，在2017年5月10日左右举行的第二轮会议中，考虑到当时订单的紧迫状态和给客户带来混乱的情况，未停止本不适当行为对象产品的出货，而是决定了一个基本方针，即通过改善生产工序和停止接受一部分订单等方式，在2017年9月末前后逐渐消除不适当行为及停止对象产品的出货等。此后，董事D每月都接到了进展状况的报告。但是，董事D未将该事实向自己上司即董事A进行汇报。

由此，董事D至迟于2017年4月24日的会议结束时，知晓了铜板工厂中至少2种产品涉及本不适当行为，但是未指示进行调查以查明详情，也未采取立即停止的直接措施，而是决定以逐渐消除不适当行为及停止对象产品的出货作为基本方针，在改善生产工序和停止接受一部分订单的同时，仅对每月的进展情况进行确认。

e 董事 F(原董事)

董事F在真冈制造所曾任质量保证部门的担当人员、主任部员以及质量保证室室长，不仅自己在1983年前后实施过本不适当行为，并且在1992年至1993年期间，还指示同室的下属实施关于罐用铝材的本不适当行为等。

此外，董事F在此之后历任铝铜事业本部真冈制造所技术部长、铝铜事业总部秦野工厂厂长、铝铜事业总部长府制造所所长、铝铜事业总部真冈制造所所长、常务执行董事、专务执行董事、代表取缔役副社长铝铜事业部门长，以及顾问等，期间知晓真冈制造所中可能存在本不适当行为，但是其未采取调查、停止或减少此类行为的具体措施，也未将该事实向董事会和其他董事及执行董事进行汇报。

如上所述，董事F参与了真冈制造所中的本不适当行为(但是，1999年4月就任秦野工厂厂长之后，尚没有证据证明其接到了关于本不适当行为的具体事例的报告、商量，或者通过指示、命令参与了本不适当行为)，此后即使知晓存在不适当行为，也未向董事会进行汇报，或者采取停止此类行为的措施。

f 其他

至2008年6月为止担任专务执行董事的董事G，从1970年开始在旧长府工厂工作，曾在长府制造所铝挤压工厂的制造部作为担当人员以及课长任职，最初其自身实施了本不适当行为，此后还知晓部下也实施了本不适当行为。自1994年起，其在该工厂担任制造部长，虽然不再参与本不适当行为，但是知晓本不适当行为很有可能仍然存在。

另一方面，2006年4月之后担任过铝铜事业部门的董事或者执行董事的人员中，除以上提到的人员外，均无在实际实施本不适当行为的部门工作的经历，另外，也没有确切证据证明知晓本不适当行为。

此外，铝铜事业部门以外的董事或者执行董事的人员中，同样尚无确切证据证明知晓本不适当行为。

2 铝铜以外的事业部门(神户制钢所本部)

(1)高砂制作所 铁粉工厂(钢铁事业部门)

a 本不适当行为的概要

质量保证室检验员所实施的烧结用铁粉的生坯密度²⁸检验的检验结果如不符合客户规格时，质量保证室的工作人员应做出再检验、变更其他钢种或废弃等处理决定。

但是，其中一个客户的一个钢种的生坯密度的检验数据超过了客户规格的上限值而不符合客户规格，质量保证室的工作人员未进行再检验，而是将数据更改为不超过该上限值的再检验数据后将产品出货。

此外，没有证据证明在该钢种的生坯密度检验数据低于客户规格的下限值的情况时发生本不适当行为，也没有证据证明出货给其他客户的产品中存在本不适当行为。

b 对象产品等以及期间

本不适当行为只涉及向一家特定客户出货的烧结用铁粉的一个钢种。

本不适当行为至迟于2004年²⁹起，至本不适当行为被发现时为止。

c 实施者及知情者

本不适当行为至少由两名质量保证室的工作人员实施，除该等实施者以外，尚无证据证明存在其他知情者。

(2)通用压缩机工厂³⁰(机械事业部门)

a 本不适当行为的概要

(a) 有关无油螺杆空气压缩机的本不适当行为

对于出货前试运行检验时空气排出量不符合公司内部标准的一部分产品，制造组的检验员A将其更改为符合公司内部标准的数值后，传达给质量保证组，并根据更改后的检验结果将产品出货(本不适当行为①)。

此外，对于试运行时空气排出量和轴动力检验结果不符合公司内部标准的一部分产品，质量保证组的担当人员B将检验结果更改为符合公司内部标准的数值，记录于检验证明书中。同时，该等行为在空气排出量和轴动力的检验结果符合公司内部标准的情况下也有发生(本不适当行为②)。

²⁸ 指将铁粉放入特定的模具并施加特定的压力后所显示的铁粉的密度值。

²⁹ 但是，通过比对原始数据能够确认本不适当行为的存在是在2009年5月以后。

³⁰ 2017年4月以前，通用压缩机工厂的大部分机构及人员设置在播磨工厂，但一部分与空气压缩机制造相关的机构及人员以通用高砂制造室的名义设置于高砂制作所。2017年5月1日，通过将该部分机构及人员转移至播磨工厂的方式，实现了通用高砂制造室与播磨工厂的合并。下文将合并前的播磨工厂称为“播磨工厂”，将该播磨工厂与通用高砂制造室统称为“通用压缩机工厂”。

(b) 有关 iZSB 型盐水冷冻机的本不适当行为

播磨工厂制造室的检验员实施的试运行检验结果不符合公司内部标准³¹时，该检验人员应将检验结果记录于检验单中。

但是，制造室的检验员 C 在部分产品试运行时未确认电力计的测量模式，以不正确的测量模式进行检验，导致了电力值的检验结果不符合公司内部标准。在这种情况下，检验员 C 将检验结果更改为了满足公司内部标准的电力值，将其填写到检验单中，并根据更改后的检验结果，将产品出货(本不适当行为③)。

b 对象产品等及期间

本不适当行为①及本不适当行为②涉及通用高砂制造室制造的无油螺杆空气压缩机，本不适当行为③涉及播磨工厂制造的 iZSB 型盐水冷冻机。

本不适当行为①至迟于 2007 年 6 月开始，至 2011 年 11 月制造的产品为止。本不适当行为②至迟自 2007 年 6 月开始，其中有关空气排出量数值的行为持续至 2014 年上半年制造的产品为止，有关轴动力数值的行为持续至 2017 年 4 月制造的产品为止。本不适当行为③自 2015 年 4 月开始，至 2016 年 9 月为止。

c 实施者以及知情者

本不适当行为各自由 1 名担当人员单独实施。

关于本不适当行为①及本不适当行为②，自 2009 年 4 月至 2013 年 3 月任制造室长的 D 知晓其有可能存在，但尚无证据证明通用压缩机工厂的质量保证室室长及工厂长等知晓其存在。

关于本不适当行为③，尚无证据证明作为 C 上司的制造室的班长、职长、质量统括室的担当人员及工厂长等知晓其存在。

(3) 产业机械事业部 高机能商品部(机械事业部门)

a 本不适当行为的概要

产业机械事业部及高机能商品部提供镀膜服务。镀膜服务是指使用该部门设计的镀膜装置，对客户委托的产品进行表面处理，然后与检验结果单一起交付客户的业务。

由于 2013 年 3 月更新了部分硬度检验装置，并更换了检验接头，导致同年 4 月以后的硬度检测值低于过去的值。因此，受托小组的组长 A 指示检验员在填写检验结果单时，一律加算该差值，并依据更改后的检验结果将产品出货。

b 对象产品等及期间

本不适当行为仅涉及从一家特定客户接受委托的新型离心分离器零部件的镀膜服务。

本不适当行为自 2013 年 4 月更新了部分硬度检验装置并更换了检验接头后开始，至 2017 年 10 月为止。

³¹ 但需要注意的是，此公司内部标准在检查结果单中以容许值表示。

c 实施者及知情者

本不适当行为是由检验担当人员根据 A 的指示实施的。

作为 A 上司的硬质膜技术室室长 B 对测定值加算差值的方针并不知情，此外高机能商品部部长 C 也对硬度的测量值存在差异一事不知情，并且未发现证据显示二者对本不适当行为知情。

(4) 董事等的参与及知情情况

经确认，没有证据表明神户制钢所的董事等参与了除铝铜事业部门以外的事业部门所发生的本不适当行为，或有虽知情但未采取阻止措施的情况。

3 铝铜事业部门的集团内公司

(1) Kobelco & Materials Copper Tube Co., Ltd. 秦野工厂

a 本不适当行为的概要

(a) 有关材料试验的本不适当行为

技术部质量保证室负责材料试验的检验员(材料试验检验员)所实施的材料试验的检验结果不符合客户规格或法定标准时，质量保证室的工作人员应做出特别采用、再检验、再加工、再制作或碎屑化的处理决定。

但是，当拉伸试验、结晶粒度测量、屈服强度试验、硬度试验及油分测量的检验结果不符合客户规格或法定标准时，在审核产品的安全性没有问题的前提下，质量保证室的工作人员会指示技术部质量保证室检验证明书的制作者及材料试验检验员在检验证明书上填写符合客户规格及法定规格的检验结果，并据此将产品出货(本不适当行为①)。

此外，关于本不适当行为①所涉及的产品产品编号、客户名称、产品规格、检验实施日及检验的实际数据等，会由材料试验检验人员所属的试验调查班记录于名为“TECAI 清单”的 Excel 文档中。当材料试验的检验结果不符合客户规格或法定标准时，经比照“TECAI 清单”，发现同种产品过去发生过本不适当行为①时，各材料试验检验员不与质量保证室工作人员商议，而自行判断将其更改为符合客户规格及法定标准的检验结果，填写到检验证明书中，并据此将产品出货(本不适当行为②)。

(b) 有关化学成分分析的本不适当行为

对于 Kobelco & Materials Copper Tube Co., Ltd. 秦野工厂制造的部分产品，应当选取试验片，分析其化学成分³²。

但是，在采用湿式分析法进行化学成分分析后的检验结果不在一定范围内时，技术部质量保证室负责化学分析的检验员(化学分析检验员)会在检验证明书中填写位于该范围内的数值，并依据更改后的检验结果将产品出货。另外，即使在化学成分分析的结果满足客户规格及法定标准时，也存在本行为(本不适当行为

³² 化学分析的方法有湿式分析法(将固体试料通过氧化分解液体化后使用特定的测量方法测量元素的方法)和干式分析法(不使用溶液试剂而利用干式反应的方法)两种，原则上应采用前者。

③)。

b 对象产品等及期间

在 Kobelco & Materials Copper Tube Co., Ltd. 秦野工厂制造的铜管产品中, 本不适当行为至少涉及了空调用铜管(内螺纹管·平滑管·加工管)、建筑·常温水及热水给水用铜管(平滑管·外部被覆管)以及其他一般用铜管。

本不适当行为①至迟于 1994 年后开始, 至经质量自检发现本不适当行为为止。本不适当行为②至迟于 2008 年开始, 至 2017 年 8 月为止³³。本不适当行为③至迟于 20 世纪 90 年代或本世纪前 10 年开始, 至经质量自检发现本不适当行为为止。

c 实施者及知情者

本不适当行为①由技术部质量保证室的检验证明书制作者及材料试验检验员按照质量保证室员工的指示实施; 本不适当行为②由材料试验检验员比照试验调查班制作的“TECAI 清单”实施, 本不适当行为③由技术部质量保证室的化学分析检验员实施。

关于以上的本不适当行为, 经确认, 没有证据表明 Kobelco & Materials Copper Tube Co., Ltd. 的历任董事及秦野工厂工厂长对其知情。

(2) Shinko Metal Products Co., Ltd.

a 本不适当行为的概要

(a) 有关冷凝水管³⁴尺寸检验的本不适当行为

对于冷凝水管, 须对必要数量样本的管材一端(必要时测量两端)的外径及壁厚, 以及管材的长度(低肋管³⁵还需要测量高度)进行测量, 并将填写了上述数据的试验、检验结果单及尺寸结果单交付给客户。

但是, 质量保证室的工作人员 A 经与质量保证室室长 B 及同室的其他同事商议后、或独自地实施了更改或编造检验结果的行为并将产品出货。该行为包括: (i) 实际仅进行了一端的测量, 但却在尺寸结果单中填写了两端的尺寸检验结果, 在样本不足的情况下, 仍将不足部分的检验结果填写于尺寸结果单中; (ii) 低肋管的高度平均值不符合产品说明书的规格时, 在尺寸结果单中填写满足规格的高度等。此外, A 与第一制造部第一制造室的检验员一起, 即使冷凝水管长度的测量结果不符合客户规格, 若差距在 1mm 以内, 则将其视为合格品, 并将符合客户规格的测量值填写到试验、检验结果单中, 然后依据更改后的检验结果将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货(本不适当行为①)。

(b) 有关冷凝水管及一般管³⁶水压试验的本不适当行为

对于向部分客户出货的冷凝水管及一般管, 应由第一制造部第一制造室或第二制造部第二制造室的检验员进行水压试验。

但是, 历任检验员实际并未进行水压试验, 却在试验/检验结果单中填写水压试验的检验结果, 并让质量保证室的员工制作检验证明书, 根据编造的检验结

³³ 现发现的最早的“TECAI 清单”制作于 2008 年, 最新的制作于 2017 年 8 月。

³⁴ 指 Shinko Metal Products Co., Ltd. 制造的铜合金管中, 直径小于 60mm 的产品。

³⁵ 指管的外侧具有螺旋状的肋, 可通过增加其表面积提高热传导性的钢管。

³⁶ 指 Shinko Metal Products Co., Ltd. 制造的铜合金管等中, 直径大于 60mm 的产品。

果将产品出货（本不适当行为②）。

(c) 有关复水器细管用止动短管³⁷的渗透探伤试验³⁸的本不适当行为

对于按照客户规格要求不需要进行渗透探伤试验的复水器细管用止动短管，质量保证室的工作人员 A 实际并未进行渗透探伤试验，却制作了记录有该试验检验结果的检验证明书，并根据编造的检验结果将产品出货（本不适当行为③）。

(d) 有关冷凝水管材料检验的本不适当行为

冷凝水管须使用必要数量的样本来进行拉伸强度、硬度及调质³⁹等项目的材料检验。

但质量保证室的员工 A 按照历任质量保证室室长 B、C、D 等或者同室质量保证系长 E 的指示，实施了不适当行为并根据更改或编造后的检验结果将产品出货。该行为包括：(i) 在样本不足的情况下，将不足部分的检验结果记录于检验证明书中，(ii) 在拉伸试验的测量值及调质不符合客户规格的情况下，将符合客户规格的测量值或调质记录于检验证明书中等。（本不适当行为④）。

(e) 有关 Ferroco Tube⁴⁰保护膜检验的本不适当行为

对 Ferroco Tube 产品，应对必要数量的样本进行包含保护膜是否存在缺陷、膜厚及密着性等项目的膜检验。

但是，虽收到了有关产品的膜厚平均值不符合客户规格的汇报，质量保证室室长 C 仍将该产品直接出货⁴¹（本不适当行为⑤）。

(f) 有关模具⁴²尺寸检验的本不适当行为

对于面向部分客户出厂的模具，应由第二制造部第二制造室的检验员对其出口部分的内径进行尺寸检验。

但是，由于使用 Shinko Metal Products Co., Ltd. 自有的自动测定机，物理上无法对出口部分的内径本身进行测定，因此该检验员根据其他不同部分的测定数值，对出口部分的内径进行了推算。而当该推算值不符合客户规格时，第二制造部生产管理室出具检验结果单的担当人员 F 等（多人），将符合客户规格的检验结果填入检验结果单，并根据该更改的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货。（本不适当行为⑥）

(g) 有关模具化学成分分析的本不适当行为

对于模具，应对必要数量的样品进行化学成分分析，与通常不同，与锆相关的客户规格比公司内部标准设定得更为严格。

质量保证室的工作人员 A，基于质量保证室室长 B、C 等的指示，在锆的分析结果不符合客户规格但符合公司内部标准时，将符合客户规格的分析结果填入检验结果单，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格

³⁷ 复水器是指将蒸汽汽轮机中使用的蒸汽与冷却水进行热交换，使其冷却凝缩形成水，从而通过其体积减少，制造真空状态，形成低压，利用其压力差转动汽轮机的装置。复水器细管是使冷却水循环所用的管。

³⁸ 是指用于检查铜合金管等的表面是否有瑕疵的检查方法。

³⁹ 调质是指通过对材料进行热处理等加工调整后的产品的硬度。

⁴⁰ 内面氢氧化铁膜管(Ferroco Tube)是可以形成具有防止铜合金管内面生锈的保护膜的产品，用于热交换器及发电站的复水器等。

⁴¹ 此外，并未发现将更改后的内面氢氧化铁膜的膜厚平均值记录于检查记录单并交付给客户的事例。

⁴² 用于制成钢铁产品的钢坯的成形。

品出货。(本不适当行为⑦)

(h) 有关模具材料检验的本不适当行为

对于模具，应当对导电率等项目进行材料检验。

但是，质量保证室的工作人员 A，基于质量保证室室长 B、C、D 等的指示，对于导电率的检验结果不符合客户规格的产品，将符合客户规格的检验结果填入检验结果单，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货。(本不适当行为⑧)

b 对象产品等及期间

本不适当行为涉及 Shinko Metal Products Co., Ltd. 生产的产品中的铜合金管等及模具。

本不适当行为最早开始于约 26 年前，最迟至 2017 年 9 月终止。

c 实施者及知情者

本不适当行为①、本不适当行为③、本不适当行为④、本不适当行为⑦及本不适当行为⑧均系由质量保证室的工作人员 A 基于历任质量保证室室长 B、C、D 等及该室质量保证系系长 E 的指示实施，或由 A 单独实施。本不适当行为⑤，由品质保证室室长 C 实施。本不适当行为②由第一制造部第一制造室或第二制造部第二制造室的历任检验员实施。本不适当行为⑥系由第二制造部生产管理室的出具检验结果单的担当人员 F 等（多人）实施。

Shinko Metal Products Co., Ltd. 的现代代表取缔役 G 于 2017 年 8 月，从 B、C、D，第一制造室长 H、第二制造室长 I 等人收到了汇报，知晓了本不适当行为②的存在，但由于其认为原始数据记载的数值都是编造的，不会通过比对发现等，因此在质量自检中对本不适当行为②未进行报告。

对于其他本不适当行为，未发现历任社长及工厂长知晓其存在。

(3) 神钢铝线材株式会社

a 本不适当行为的概要

对于神钢铝线材株式会社生产的部分产品，在材料入库时，应由技术部质量保证课课长进行微量成分值检验，并于出厂前由该课质量技术组进行产品检验，当该检验结果不符合客户规格时，不应出具检验结果单。

但是，历任的质量保证课课长在微量成分值检验中实施了更改或编造数据的不适当行为，并基于不适当的检验结果出货。该行为包括：(i) 实际并未对钠(Na)、镍(Ni)、钙(Ca)进行检验，而是指示质量技术组的检验员将符合客户规格的测定值录入统一管理系统⁴³；(ii) 对于磷(P)不符合客户规格的产品，指示该检验员，将符合客户规格的测定值录入到该系统（本不适当行为①）。

此外，质量技术组的检验员在进行出厂前产品检验时，对于“屈服强度/抗拉强度”的检验结果不符合客户规格的产品，将符合客户规格的检验结果填入检验结果单，并根据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货(本

⁴³ 神钢铝线材株式会社使用的、可统一在同一系统内录入检验结果、对该结果进行合格审核、出具检验结果单的管理系统。

不适当行为②)。

b 对象产品等及期间

本不适当行为①涉及面向特定的一个客户出货的铝线，本不适当行为②涉及面向特定的一个客户出货的铝棒。

本不适当行为①发生于 2006 年 5 月至 2017 年 5 月出货的产品中，本不适当行为②可能最迟开始于 2010 年。另外，2016 年 9 月 1 日至 2017 年 8 月 31 日之间出货的产品中，确认仅有 1 例（2017 年 6 月出货的产品）存在本不适当行为②。

c 实施者及知情者

本不适当行为①系由质量技术组的检验员基于历任的质量保证课课长⁴⁴的指示实施，本不适当行为②系由该检验员实施。

对于本不适当行为①，原工厂长 A 曾临时兼任技术室室长及质量保证课课长，并于 2016 年 3 月接手前任室长的工作时知晓了本不适当行为的存在。但经确认，尚无证据证明其他的工厂长及神钢铝线材株式会社的董事对此知情。

对于本不适当行为②，现质量保证课课长 B 于 2012 年左右收到报告，知晓了本不适当行为的存在。但尚无证据证明工厂长及神钢铝线材株式会社的董事对此知情。

(4) 神钢真冈综合服务株式会社

a 本不适当行为的概要

神钢真冈综合服务株式会社的受托研究部将试制品的制作业务及试制品的拉伸试验等检验业务委托给真冈制造所研究试验室期间，当真冈制造所研究试验室的检验结果不符合客户规格时，应由受托研究部作出重新制作、再检验等处理决定。

但是，受托研究部部长 A⁴⁵对于拉伸强度不符合客户规格的试制品（至少 5 件），将符合客户规格的检验结果填入材料检验结果单，并依据更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的试制品进行了交付。

b 对象产品等及期间

本不适当行为，至少涉及神钢真冈综合服务株式会社受托研究部业务中的材料试制业务中铝板材的试制。

本不适当行为，最迟于 2015 年 10 月开始，至 2016 年 4 月终止。

c 实施者及知情者

本不适当行为系由受托研究部长 A 单独实施。

经确认，没有证据表明神钢真冈综合服务株式会社 A 的上司及真冈制造所的质量保证部门对本不适当行为知情。

⁴⁴ 在神钢铝线材株式会社，担当质量保证的部门，组织名称经常发生变化，如：“技术科”、“技术室”、“质量保证课”等等，但材料入库时的检验及本不适当行为①均是由相当于质量保证课的部门的负责人实施的。

⁴⁵ 2002 年至 2017 年 3 月期间，神钢真冈综合服务株式会社的受托研究部的研究部员只有该部部长 A。

4 铝铜事业部门以外的集团内公司

(1) 神钢钢线不锈钢株式会社

a 本不当行为的概要

质量保证室的检验员（2013年4月设置质量保证室之前为制造部技术科检验系的检验员）进行拉伸试验，其检验结果不符合客户规格或者法定规格时，应在每日的“不良线材处理会议”上，作出特别采用、外销、再检验等处理决定。

但是，对于拉伸试验的检验结果不符合客户规格或法定规格的产品，制造部弹簧用不锈钢钢线的技术设计担当人员指示检验员将符合客户规格及法定规格的检验结果录入系统，并基于更改后的检验结果，将实际不符合客户规格或法定规格的产品作为合格品出货。

另外，如文首所述，本事例于2016年6月被发现，由此本公司才开展了质量监查及对本集团内所有相关公司的质量自检。

b 对象产品等及期间

本不当行为，涉及神钢钢线不锈钢株式会社生产的产品中的弹簧用不锈钢钢线的JIS规格产品及接受订货生产的产品。

本不当行为至迟自2007年4月开始，至2016年6月本不当行为被发现时终止。

c 实施者及知情者

本不当行为系由检验员基于制造部弹簧用不锈钢钢线的技术设计担当人员的指示实施。

其他部分技术设计担当人员也知晓本不当行为的存在，但尚无证据证明弹簧用不锈钢钢线的技术及设计担当人员的上司等对本不当行为的存在知情。

(2) 神钢钢板加工株式会社

a 本不当行为概况

神钢钢板加工株式会社切割加工的厚钢板中，对于向特定的一家客户出货的厚钢板，按照客户规格要求，应当进行6处板厚测定检验，该测定应由制造部制造组切割作业班的担当人员进行。

但是，在2015年10月，因客户未同意变更规格的提议，制造组组长A擅自决定将测定缩减为两处，并指示部下省略部分测定，同时还指示负责制作尺寸检验结果单的营业部的B根据两处的检验结果制作了以测定了6处为内容的尺寸检验结果单，并基于更改后的检验结果将产品出货。

b 对象产品等及期间

本不当行为涉及向特定的一个客户出厂的厚板加工产品。

本不当行为发生于2015年10月至2017年9月。

c 实施者及知情者

本不当行为系由营业部的 B 基于制造组组长 A 的指示实施。
未发现比 A 级别更高的人员知晓本不当行为的存在。

(3) 日本高周波钢业株式会社 富山制造所

a 本不当行为的概要

在日本高周波钢业株式会社的富山制造所，技术部检验室的检验员(检验室检验员)进行试验的结果不符合客户规格时，该检验员应将《检验不良通报》发送给技术部检验室的员工(检验室员工)，由检验室员作出特别采用、指示再检验等处理决定。

但是，2008 年 8 月 19 日，时任检验室室长的 A 从技术部条钢技术室长 B 处听闻，如果在有关硬度试验方法的 JIS 所规定的“试验机偏差的允许范围内”，可以作为合格品处理。这个见解是错误的，但 A 并未亲自确认、探讨 JIS 的内容，而是基于错误理解决定进行了“解读”，质量保证室室长对此也予以了认可。于是，在测定值与标准值的差值保持在试验机偏差的允许范围内时，检验室员工会在检验不良通报上填写“允许偏差-1~2，合格”等，并转交质量保证室。质量保证室事务人员将检验结果改变解读方法后客户规格的数值，填入检验结果单，并基于更改后的检验结果，将实际不符合客户规格的产品作为合格品出货⁴⁶。

b 对象产品等及期间

本不当行为涉及日本高周波钢业株式会社的富山制造所生产的产品中的部分特殊钢。

本不当行为发生于 2008 年 8 月至 2015 年 6 月。

c 实施者及知情者

本不当行为系由技术部条钢技术室、检验室及质量保证室实施。

对于本不当行为的存在，检验室室长 A、技术部条钢技术室室长 B、及质量保证室室长 C 知情，但尚无证据证明富山制造所所长对此知情。

(4) KAMS. Co., Ltd. 关东技术中心

a 本不当行为的概要

KAMS. Co., Ltd. 关东技术中心在进行特殊钢⁴⁷热处理加工⁴⁸时，热处理组的检验员实施硬度试验后，如检验结果符合客户规格的，检验员将该产品以及记载检验结果的制造指示书放置于“合格货架”上；如检验结果不符合客户规格的，检验员应将其放置于“不合格货架”上⁴⁹。营业担当人员应将制造指示书内记载的检验结果，录入统一管理产品订单信息的系统中。

⁴⁶ 在日本高周波钢业株式会社的富山制造所，在过去另行实施的外部监查时，曾确认出现过编造与特定制造设备相关的日常检验表的事例。

⁴⁷ 与铬、镍等混合的合金钢。

⁴⁸ 指为了获得钢的特性，在适当的温度下加热钢材然后冷却的处理方式。

⁴⁹ 关东技术中心和北关东营业所位于同一处所，进行热处理加工和检验的工厂与热处理营业担当人员的办公室在同一建筑物中相邻。

但是，营业担当人员对于放置于“合格货架”上的部分产品，在时间不足等情形时，未实际查看制造指示书而直接将符合客户规格的检验结果录入至系统中，并且根据该编造的检验结果进行产品出货。

经确认，尚无证据表明在不符合客户规格的产品中存在本不适当行为。

b 对象产品等及期间

本不适当行为涉及 KAMS. Co., Ltd. 关东技术中心特殊钢的热处理加工。

本不适当行为可能最迟于 2012 年或 2013 年开始，持续至 2017 年 10 月左右⁵⁰。

c 实施者及知情者

本不适当行为由 7 名营业担当人员实施。

经确认，并无证据表明营业担当课长 A、营业本部长、KAMS. Co., Ltd. 的董事对本不适当行为的存在知情。

(5) 神钢造机株式会社

a 本不适当行为的概要

对于质量保证室的检验员及生产现场作业人员所进行的各种检验，由质量保证室的员工确认其检验结果符合客户规格等后，将检验结果录入检验结果单中。

但是，质量保证室的员工 A 或 B，在 (i) 铸造零部件⁵¹的精度测试(抗拉强度，伸长率，0.2%屈服强度，硬度，石墨球化率)的结果，(ii) 减速机的外观及尺寸检测的结果以及扭矩检测的结果，(iii) 离合器⁵²涂装检验的结果，(iv) 发动机连杆⁵³的尺寸检测的结果不符合客户规格或官方规格时，将符合客户规格或官方规格的检验结果录入检验报告中，另外，A 在没有实际实施 (v) 与减速机有关的部分外观和尺寸检验项目，(vi) 关于发动机连杆的质量检验时，编造符合客户规格的检验结果，将其录入检验报告中等，并且根据该检验结果出货 (本不适当行为①)。

经确认，存在在发动机连杆的质量检验结果不符合客户规格的情况下，负责在产品上压印质量数据的现场员工 (压印担当人员) 为符合客户规格而更改数据并进行压印，A 以及质量保证室的检验员 C 在知晓该更改行为的情况下将压印上的质量数据直接录入检验报告的事例，以及 A 指示质量保证室的检验员 D，在发动机组⁵⁴的尺寸检验和平行度检验的结果不符合客户要求的情况下，为符合客户规格更改检验结果并将其录入检验报告等的事例 (本不适当行为②)。

b 对象产品等及期间

本不适当行为①涉及神钢造机株式会社生产产品中的铸造零部件、减速机、离合器，本不适当行为②涉及发动机连杆以及发动机组。

A 所实施的本不适当行为①最早自 2003 年 1 月左右开始，B 所实施的本不适当行为①自 2015 年 1 月左右开始，均持续至因质量自检而发现问题时。涉及发动机连杆的不适当行为②可能开始于 1977 年左右，涉及发动机组的不适当行为②可能

⁵⁰ 但实际上，确认实施的不适当行为的时间是 2016 年 9 月至 2017 年 8 月。

⁵¹ 指作为冷却压缩机压缩空气的装置，用于气体冷却器的铸造产品等。

⁵² 指用于排水泵等，并通过液压传导或控制动力的旋转机械部件。

⁵³ 指将动力从发动机活塞传递至曲轴(将活塞的往复运动改变为旋转力的轴)的杆。

⁵⁴ 发动机组是发动机的骨架，由装着多个活塞的气缸体和装着曲轴的曲轴箱构成。

开始于 1994 年左右，并且本不适当行为②也持续至因质量自检而发现问题时。

c 实施者及知情者

本不适当行为①由质量保证室的工作人员 A 或 B 实施。本不适当行为②除 A 之外，压印担当人员或质量保证室的检验人员 C 或 D 也参与实施。

经确认，没有证据表明质量保证室室长、质量保证部部长以及社长等对本不适当行为知情。

(6) 株式会社神钢环境舒立净 技术开发中心 分析试验部门

a 本不适当行为的概要

株式会社神钢环境舒立净技术开发中心分析试验室的处理试验组接受来自产业解决方案营业部药品组等（委托部门）的委托，对水处理药剂等的处理性能等进行处理试验及选择试验等，应按要求进行试验并报告试验结果。

但是，处理试验组的主任部员 A 在水处理药剂选择试验中，将与实际试验结果不同的数据录入试验报告中，并将试验报告提交给了委托部门。委托部门基于变更后的试验结果，将该试验报告提交给了客户（本不适当行为①）。另外，为了避免在再检验过程中暴露本不适当行为①，A 重新制作了实际上未提交给客户的、且未经过更改的试验报告代替上述试验报告，并装作该报告是提交给了客户的报告。

另外，处理试验组的检验员 B 在水处理药剂选择试验中，将与实际试验结果不同的数据录入试验报告中，还将实际上未做实验的部分内容编造结果录入试验报告中，并且基于变更或编造的试验结果，向客户提交了该试验报告⁵⁵（本不适当行为②）。

此外，同处理试验组的检验员 D，认为从水处理试验中获得的部分数值中存在异常，将与实际试验结果不同的数据录入试验报告中，并且基于变更过的试验结果，向客户提交了该试验报告（本不适当行为③）。

b 对象产品等及期间

本适当行为①及②涉及株式会社神钢环境舒立净提供的分析试验业务中的水处理药剂选择试验，本不适当行为③涉及水处理试验。

本不适当行为①自 2016 年 10 月至 2017 年 8 月实施，本不适当行为②自 2017 年 2 月左右至同年 5 月实施，本不适当行为③自同年 1 月左右至同年 3 年实施。

c 实施者及知情者

本不适当行为①由 A 实施，本不适当行为②由 B 和 C 实施，本不适当行为③由 D 实施。

虽然 B 及 A 分别对本不适当行为①及本不适当行为②知情，但未发现分析试验室室长 E 对本不适当行为的存在知情。对于本不适当行为③，尚无证据证明存在 D 以外的知情者。

⁵⁵ 且委托部门 C 也参与到本不适当行为②中。

(7) 株式会社神钢科研 靶材事业本部

a 本不当行为的概要

(a) 关于靶材⁵⁶的本不当行为

制造部制造室第一制造组真空熔炼组的检验员所实施的靶材成分分析的检验结果不符合客户规格时，该检验员应将检验结果报告给真空熔炼组组长等，并由组长等做出再分析、废弃等处理决定。

但是，真空熔炼组的检验员 A 和 B 对于其成分分析的检验结果不符合客户规格的产品，在株式会社神钢科研的试验系统中录入符合客户规格的检验结果；另外，对于部分项目，虽实际上未实施成分分析，仍将符合客户规格的检验结果录入相同系统，并基于上述更改或编造后的检验结果进行了产品发货（**本不当行为①**）。

(b) 关于试制合金⁵⁷的本不当行为

对于试制合金，应当由真空熔炼组的检验员与同公司其他部门的检验员一起实施成分分析并将检验结果录入试验系统，制造部生产管理室内的工序设计担当人员（**生产管理人员**）在确认录入的检验结果是否符合客户规格后，制作面向客户的报告。

但是，生产管理人员 C 在产品的交货日期临近时，在该产品的成分分析的检验结果尚未录入试验系统的情况下，其基于过去的结果估算了数值，制作了记载有该数值的报告，并基于该编造的检验结果进行产品发货。此外，同为生产管理人员的 D 对于录入到试验系统的成分分析的检验结果不符合客户规格的产品，在报告中填写符合客户规格的分析值等⁵⁸，并基于更改的检验结果，将实际上不符合客户规格的产品作为合格品进行发货（**本不当行为②**）。

b 对象产品等及期间

本不当行为①涉及株式会社神钢科研靶材事业本部制造的产品中的靶材，本不当行为②涉及试制合金。

本不当行为①自 2006 年左右开始持续至因质量自检而发现问题时，由 C 实施的本不当行为②自 2009 年左右开始持续至 2017 年 3 月，由 D 实施的本不当行为②自 2014 年 10 月左右开始持续至因质量自检而发现本不当行为时。

c 实施者及知情者

本不当行为①由真空熔炼组的检验员 A 和 B 实施，本不当行为②由制作报告的生产管理人员 C 和 D 实施。尚无证据证明上述实施者之外的人员对本不当行为知情。

⁵⁶ 指液晶屏、光学记录介质等的原材料金属，可以通过将靶材在基底上沉积来制造该产品。根据制造工序的不同，可分为喷射成型材料，真空熔融铸造材料和粉末成型材料。

⁵⁷ 指通过使用真空感应熔炼炉溶解和混合多种金属制造而成的合金。

⁵⁸ 关于成分分析方法，当客户要求使用从被熔化的金属中采集样品的“钢包分析”，而不是在金属固化后采集样品的“本体分析”时，向客户提供的报告中应记载通过钢包分析的分析值。但是，当钢包分析的结果不符合客户要求，而本体分析的结果满足客户要求时，将本体分析的分析值记录于报告中的行为也属于上述的“在报告中录入符合客户规格的分析值等”的行为。

(8) 株式会社神钢科研 材料解决方案事业部

a 本不当行为的概要

在材料技术部腐蚀防蚀技术室持续提供的部分分析服务（**本分析服务**）中，该腐蚀防腐技术室将测量氢气浓度、金属浓度等业务委托给材料技术部内的评估实验室、机械/工序解决方案部门的工序技术部、化学分析室、微量分析组及高砂事业所的化学分析中心分析技术室（**受托单位**），并汇总从受托单位处收到的分析结果，每年制作报告并提交给客户。

但是，本分析服务主要负责人即材料技术部腐蚀防蚀技术室的管理人员 A，在从受托单位处收到的氢气浓度与金属浓度等的分析结果与前一年度的分析结果不相符合的情况下，将能与前一年度的分析结果相符合的数值填入提交给客户的报告中；此外，对于部分分析项目，因遗漏了对规格书的确认或与其他类似项目混淆等原因，在接近提交日期才发现未委托受托单位进行分析时，将实际上并未实施委托分析而自行编造的数值填入报告中，并将上述经更改或编造的分析结果报告给了客户。

b 对象产品等及期间

本不当行为涉及株式会社神钢科研材料解决方案事业部提供的服务中的腐蚀分析服务。

本不当行为最迟于 2012 年左右开始，持续至 2017 年 6 月左右将报告最后提交给客户时。

c 实施者及知情者

本不当行为由作为本分析服务主要负责人的材料及评估技术部腐蚀防蚀技术室的管理人员 A 实施。

经确认，没有证据表明参与制作提供给客户的报告的 B，A 上司即腐蚀防蚀技术室室长 C，材料评估技术部部长 D，以及将本次分析服务委托给腐蚀防蚀技术室的担当人员 E 等，对本不当行为知情。

第 4 本不当行为的原因分析

鉴于本不当行为不仅在铝铜事业部门，在其他事业部门及本集团内公司中也有发生，本公司将对此深刻反省。本公司认识到掌握本次事件发生的真实原因，制定并彻底落实防止再次发生对策，以避免同样事件再次发生是经营管理层应负的职责。

公司组建的原因调查小组就本不当行为的相关原因进行分析后认为，发生本不当行为，并且未能及时发现的原因主要有以下五项：(1) 偏重效益评价的经营管理模式及封闭的组织风气；(2) 欠缺平衡性的工厂运营方式；(3) 导致本不当行为发生的不完备的质量管理程序；(4) 遵守合同约定规格意识的淡薄；(5) 不完善的组织体制，在 2017 年 11 月 10 日公告的《关于本集团不当行为的原因调查及防止再次发生对策的报告书》中总结了上述概要。

2017 年 10 月 26 日以后，由外部调查委员会进行了调查。将外部调查委员会的调查结果与本公司在此后进行的探讨综合来看，可以将引起本次这样的事件的直接原因归纳为以下三点：

【直接原因】

- (1) 基于与工序能力不匹配的客户规格接受订单及制造产品；
- (2) 轻易就能更改或编造检验结果等的环境；
- (3) 隶属于各据点的员工的质量合规意识的麻木

作为其背景的根本性原因，可以归纳、提炼为以下三点：

【根本性原因】

- (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) 容易滋生本不适当行为的不完善的质量管理程序。

相比于本不适当行为仅由特定且少数人员参与，且大部分个案不能说是长期且有组织地实施的铝铜事业部门以外的事业部门，在隶属于各据点的特定部门或特定岗位的历代担当人员之间，长期通过明示或暗示不断承继而成为常态化的铝铜事业部门中，这些因素更为显著。

1 偏重效益的经营管理模式及不完善的组织体制

(1) 总公司的经营方针

本公司在严峻的经营环境中，长期以来将彻底贯彻削减成本与扩大生产作为经营目标，并于 1999 年引入公司内分公司制，向各事业体进行了大幅度的权限下放。由此，总公司变成了仅有涉及全公司事项的决策、损益管理、资金筹措、人员聘用等必要的最小限度职能的“小总公司”，而与此相对，各分公司则具有对投融资、设备投资、劳动人事管理等分公司经营相关事项的決定权。

此后，在 2010 年，虽然废除了公司内分公司制而改为了事业部门制，但这一改变仅仅是将各“公司内分公司”改称为“事业部门”，并将“机械工程技术分公司”拆分为“机械事业部门”及“资源及工程技术事业部门”，上述组织结构本身并没有任何变化⁵⁹。

采用如上所述的组织体制的目的，是希望通过促进致力于特定行业领域自律经营，使各事业部门的效益责任明确化、经营决策效率化。实际上，这对本公司的成长发展带来了一定的效果。

但另一方面，各事业部门本着始终贯彻削减成本与扩大生产为目标的经营方针，着眼于提高效益，各据点也不得不因此将收益目标设定得很高，其导致的结果正如下述 2(1)所述，使得在未充分验证工序能力的情况下就接订单的生产至上主义根深蒂固，这成为发生本不适当行为的一个主要原因。

(2) 总公司统管能力的下降

在公司内分公司制等中所见的对于各事业体的大幅度权限下放，存在总公司统管能力下降的这一弊端。

制度方面的问题体现在：在总公司内，没有横跨事业部门，统管全公司质量合规

⁵⁹ “事业部门”也有的包括分公司制下的分公司。

的董事及部门，也没有总公司层面的质量监督机制，总公司对于各事业部门的质量合规统管并没有充分地发挥作用。

意识、风气方面的问题体现在：只要据点的效益提高了，总公司的管理部门就无意积极地介入事业部门的质量活动以及质量问题，或者说也无法对此过问干预，因此各据点生产第一线的“真实的声音”也就无法充分反映到总公司。

上述制度的问题及意识、风气的问题交互作用，导致了总公司将质量保证体系的建立、实施完全放手给各事业部门这一情况。这样的经营管理结构，与“工厂产生的问题”无法反映到上层、即使反映到上层也得不到解决这样封闭的组织风气的产生也有着紧密的关系。

(3) 经营管理层的质量合规意识淡薄

过去，在本集团内公司中曾发现多起与本不适当行为类似的行为⁶⁰。本公司的经营管理层原本可以将此作为重新审查神钢集团全体质量合规情况的良好机会，采取全公司范围内的根本性的措施。

但是，本公司经营管理层对该等事件所采取的措施仅仅是：(1)将防止再次发生的具体对策的制定、实施交由本集团内公司，本公司不采取具体行动；(2)虽然在本公司的某一个事业部门内进行了质量管理体系的强化活动，但并未将此横向开展到其他事业部门，未采取全公司范围内的、根本性的措施等，因此上述应对都是有局限性的“头痛医头脚痛医脚”。这些情况反映了本公司经营管理层没有充分的质量合规意识，其结果导致本公司经营管理层未能将上述事件作为前车之鉴，对本不适当行为未雨绸缪或早期发现本不适当行为。

另外，特别在铝铜事业部门中，曾经任职于各据点，并在该据点中实施了本不适当行为，或者对此知情的人员，其在开始管理铝铜事业部门，并成为担当事业部门经营重要角色的执行董事后，明明意识到在该据点中本不适当行为仍在继续发生，但并未对此采取任何改正措施，这一点也直接反映了本公司经营管理层的质量合规意识淡薄。

如此，经营管理层质量合规意识的淡薄，也成为本不适当行为常年持续，并最终扩大为神钢集团整体性问题的重要原因。

(4) 事业部门内部监查职能的薄弱

各事业部门内部监查工作不到位是本不适当行为未能在早期发现的原因。

特别是在铝铜事业部门内，因每个据点的金属种类以及生产程序不同，并且提高经营效率的必要性尤其高，因此每个据点都建立了独立的质量体系并运行。在这种情况下，产生了“质量问题全部交由工厂”这一工厂占据优势地位的风气，原本应该对各据点起到统管作用的企画管理部、技术部等事业部门的管理部门的统管能力低下，发生了将各据点内部质量保证体系的建立、运行均放任给各据点的情况。

另外，因①质量保证部门作为生产部门下级组织而设立，难以确保其在组织上的独立性；②质量保证部门的员工对“质量保证”的理解不充分；③未对质量保证部门的负责人、担当人员进行充分的教育培训；④鲜有跨据点的人事调动等原因，使得原本应当确保对客户id提供满足规格要求产品的质量保证部门的员工反而自己参与了本

⁶⁰ 例如，2006年神钢科研的数据编造案和2008年的日本高周波钢业的数据编造案等。

不适当行为，或者明知有本不适当行为而放任不管等，使质量保证部门对生产部门的牵制作用几乎丧失。

如此，事业部门监查职能的脆弱，也成为本不适当行为长期存续而未被发现的一个重要原因。

(5) 总公司层面的质量合规体制的不完善

本公司根据过去发生的各类合规事件，逐渐强化了合规体制。例如，于 2000 年设置了伦理商谈室，于 2003 年设置了合规委员会并导入了内部举报制度。

但是，如下所述，关于质量合规并未建立完善的体制，这与上述 1(3)所述的经营管理层的质量合规意识淡薄也相互作用，成为本不适当行为长期存续而未被发现的一个重要原因。

a 未设置质量合规担当董事

在总公司于 2016 年 11 月设置全公司质量管理统管责任者之前，未设置负责质量合规的董事。假如存在这样的董事，就可以尽早开展质量合规的相关工作，使本不适当行为防范于未然，或者在早期就发现。

b 未设置质量合规担当部门

2016 年 11 月起制造推进部负责处理质量合规相关业务之前，总公司没有直接管辖的负责质量合规的部门。假如在早期就存在这样的部门，就可以尽早开展质量合规的相关工作，使本不适当行为防范于未然，或者在早期就发现。

c 未实施质量监查

在 2017 年 4 月由制造推进部进行质量监查之前，总公司对于各据点没有进行过全公司范围内的质量监查。假如进行了包括确认检验结果与检验证明书等所记载数值的符合性在内的富有实效的质量监查，就可能使本不适当行为防范于未然，或者在早期就发现。

d 质量合规教育培训的不足

总公司自 2003 年 10 月起，面向董事开展一年一度的“合规最高研讨会”，并且从 2004 年 4 月起，以全体员工为对象开展“不同层级培训”、面向各部门的合规负责人开展一年一度的“合规培训”等培训。在这些培训中，也有以质量合规为主题而进行的。但是，并未有针对性的在全公司范围内定期开展过质量合规培训，这导致质量合规意识未能充分渗透到各据点的一线员工中。

e 与员工的沟通渠道缺失

经营管理层及总公司的管理部门，并没有与各据点员工进行交流并积极地听取第一线“真实的声音”的渠道和机会，不能充分地认识到各据点中生产一线的问题点。

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

(1) 基于与工序能力不匹配的客户规格等进行产品制造

多数实施了本不适当行为的据点，其在工序能力上，不能稳定地生产满足客户要求规格产品的情况持续存在，如果根据正规程序，对不能满足客户规格的产品全部进行再检验、碎屑化或转为他用等，则将无法遵守与客户约定的交货期限，从而有可能收到客户的损害赔偿请求，或者因客户转向竞争对手下单而失去订单，进而可能导致业绩下降甚至工厂停工，为避免上述情况的发生而进行了本不适当行为。

具体而言，经确认有如下事例：就是否具备能够稳定地供应满足客户规格产品的工序能力未进行充分地把握和验证就接受订单的；在客户规格确定后虽明知难以稳定供应产品，但因担心可能会暴露长期以来实施的本不适当行为，或者不得不接受客户提出的降价要求等而无法达成经营目标，从而放弃对客户提出变更规格、延长交货期或特别采用等请求等。

如此，在超出实际生产能力的订单增加的同时，又与普遍的制造工厂一样，为了增加收益而提高设备运转率，为了提高客户满意度而缩短交货期，其结果是各据点陷入了目标与生产量、销售量无法两全的困境，这是实施本不适当行为的强烈动机。

(2) 优先生产、交货期的风气

未针对工序能力采取适当措施的背景，可以举出如下一点：基于被设定的较高收益目标的生产计划而开展生产，导致了“有机会就暂且把订单接下来”、“生产尽可能多的产品来提高利益”这样的生产至上主义在各据点中根深蒂固。

可以看出，因为有这样的生产至上主义，故在各据点中形成了将成功取得订单以及按期交货作为最高命题的优先生产、交货期的风气，以至于为确保短期利益而进行本不适当行为；又因本不适当行为已经长期存在，故连本不适当行为是违背了客户信任的行为这一意识都已经淡薄。

尤其是在铝铜事业部中，有苦于难以贡献足够多收益的历史背景，“想做些什么来贡献收益”的思想强烈，这成为了接受无法完成的订单及轻视客户规格这样显著的优先生产、交货期风气滋生的一个重要原因。

(3) 封闭的组织(人员固定化)

在本公司中几乎没有横跨事业部门的人事交流和人事调动，工厂长和事业部门的担当执行董事大多数来自该事业部门下属的据点，因此，未能以人事交流和人事调动为契机，消除本不适当行为。

特别是铝铜事业部门，在其他事业部门主要据点集中地的关西地区并没有据点，与其他事业部门相互交流的机会很少，又加上事业部门的各据点散布于关门地区、关东地区、中部地区，相互距离较远，每个据点的金属种类(铝/铜)及生产程序(轧制 / 挤压/铸造/锻造)各不相同，据点相互之间的人事交流及人事调动很少，实行了封闭的组织运行方式。

在这样封闭性的背景下，曾经参与本不适当行为的人员晋升为更高的职位，使本不适当行为持续数代之久，因此发生了本应处于监督部下这一立场的上司，反而自行

指示进行本不适当行为，或者明示或默许这样的情况，导致发生了本不适当行为在上司对于部下监督职能缺位的情况下有组织地长期持续的情况。

另外，在跨据点人事调动极少，同一据点内生产部门与质量保证部门人员来回调动等背景下，也发现了原本应当确保对客户id提供满足规格产品的质量保证部门的工作人员亲自参与本不适当行为，或者虽已认识到本不适当行为却放任不管等，质量保证部门几乎丧失对生产部门牵制作用的事例。

如此，封闭的组织(人员固定化)成为上司对部下监督职能的懈怠，以及质量保证部门对生产部门的牵制作用形同虚设的背景之一。

(4) 员工的质量合规意识的麻木

如上述(1)所述，在各据点，由于存在按照其工序能力无法稳定生产符合客户规格要求产品的情况，员工为减轻交货期等压力具备了实施本不适当行为的动机，在此基础上，如下述3所述，容易实施本不适当行为的环境为其提供了实施机会。但是，如果该员工能够意识到质量保证中最基本、最重要的要求就是遵守客户所要求的事项，本不适当行为是背叛客户信任的违约行为，是在伦理上、社会上不被允许的行为，那么本不适当行为就非常有可能被抑制住。但是，多数据点中，由于员工的质量合规意识十分麻木，没能形成上述意识，导致发生了多起本不适当行为。

质量合规意识的麻木通过各种形式体现。比如，有的员工在与客户共同开发、获取订单及处理客户投诉的过程中，不断地加深了对客户实际所要求性能的理解，为此认为产品只要性能不存在问题，即使不符合客户规格也没有问题。有的员工在“检验结果是会产生一定偏差的，与客户的约定规格稍有出入也不存在问题”、“对产品的安全性没有影响，并未受到客户的投诉”、“必须遵守法定标准，但无须绝对遵守客户规格”等错误的理解之下，将不满足客户规格进行了部分地正当化。

(5) 本不适当行为的持续

本不适当行为持续发生的结果是导致本不适当行为的对象产品等已达到该事业部全年销售额的数个百分点，其规模本身使停止、改正本不适当行为变得困难。曾经也尝试过请求客户更改要求规格等，但在竞争激烈的环境下，很少有客户能够同意降低已约定的合同规格要求，相关尝试失败导致了选择实施本不适当行为这种相对容易的解决办法的事例。

此外也出现过这样的事例：即虽然通常情况下可以认识到本不适当行为的存在，但因长期以来新任员工承继前任员工所实施的本不适当行为，在某种程度上已经成为工作内容或者生产工序的一部分，所以已很难意识到本不适当行为存在问题，而是理所当然的接受本不适当行为。

如此，在反复实施本不适当行为的过程中，员工的质量合规意识更加淡薄，而质量合规相关的教育、培训的缺乏，加之对违反质量合规行为并未进行恰当的惩戒处分等情况⁶¹，更加速了本不适当行为的发生。

⁶¹ 本公司为应对该问题，在2010年修改了惩戒处分制度。

3. 容易滋生本不适当行为的不完备的质量管理程序

(1) 使更改、编造成为可能的检验程序

在发生本不适当行为的据点，从开始实施检验到发行检验证明书等的过程中，①检验员手动记录检验结果、②检验证明书的负责人员手动制作证明书、③制造部门或质量保证部门的事务人员等可随意更改检验记录等，采用的是容易更改或编造检验结果的检验程序。该程序对防止发生本不适当行为没有起到有效的牵制作用。该检验程序为具有实施本不适当行为动机的员工提供了可乘之机。

(2) 单一且固定化的业务体制

在本不适当行为长期持续的据点，存在检验人员及检验证明书负责人员各自单独开展工作，无双重检查等业务流程，长时间内从事相同业务而不进行人事调动的情形。

如此，不仅可以在不被任何人发现的情况下实施本不适当行为，也不存在通过交接工作等发现本不适当行为存在的机会。此外，即使不是仅有 1 名检验人员的体制，因检验场所与其他场所存在物理隔绝而无法对其进行监督，所以也存在能够在不被任何人发现的情况下实施本不适当行为的情形。

(3) 公司内部标准的错误制定、运行

部分据点设定了比客户规格更严格的公司内部标准。公司内部标准是为了在不合规格的产品一定程度出现时，可改善工序能力的不足，或通过请求客户降低规格要求，以达到防止不符合客户规格要求的产品流向客户的目的而引入的。

但是，因为部分公司内部标准的要求很难达到，所以不符合公司内部标准的行为已常态化。因此，即使未达到公司内部标准，也没有采取改善据点生产能力或向客户请求降低规格要求等措施，没有实现上述设置公司内部标准的目的。此外，不遵守公司内部标准的意识在一定程度上演变成对客户约定规格的轻视。

第 5 针对本不适当行为的防止再次发生对策

根据上述第 4 的详尽的原因分析，结合外部调查委员会、质量管理重塑研讨委员会及质量问题调查委员会的意见，本公司总结的针对本不适当行为的防止再次发生对策如下。

I 公司治理层面一构筑质量合规体制

1 渗透集团的企业理念

2017 年初，本公司将 2006 年制定的集团企业理念修改为“KOBELCO 的三大约章”。此外，为了兑现承诺，新制定了全体员工应当遵守的“KOBELCO 的六项誓约”。“KOBELCO 的六项誓约”是落实“KOBELCO 的三大约章”的具体措施，是每一位员工的行动指针。

【 KOBELCO 的三大约章】

1. 提供值得信赖的技术、产品及服务
2. 发挥个体之能，追求团体之和
3. 通过坚持不懈的创新，创造新价值

【 KOBELCO 的六项誓约】※修改后

我们，神钢集团所属的全体员工，为践行 KOBELCO 的三大约章，特此宣誓如下：

1. 提高职业道德，加强职业素养

我们不仅要严格遵守法律法规、公司章程、社会规范，还要以崇高的职业道德及职业自豪感，开展公正、健全的企业活动

2. 提供优质的产品与服务

我们将根据《品质宪章》的规定，提供安全、放心、优质的产品与服务，让客户满意，为社会发展作出贡献。

《品质宪章》

为能够提供拥有“值得信赖的品质”的产品、服务，神钢集团将遵守法律法规、法定标准及与客户约定的产品规格，并为提升品质坚持不懈地努力。

3. 营造适宜工作的职场环境

我们将营造出安全且安心的职场环境，员工之间彼此尊重各自的人格、个性及差异，每名员工都能满怀激情地开展工作，最大限度地发挥自己的能力。

4. 与地域社会的共生

我们将努力为团体所在的地域社会作出贡献。

5. 为环境作贡献

我们将以构建更富裕和谐的社会为目标，在生产活动过程中时刻关注环境，努力通过技术、产品、服务为环境作出贡献。

6. 尊重利益相关方

我们将尊重包括客户、合作伙伴、员工、股东等在内的众多利益相关方，将其视为伙伴，与之构建和谐良好的关系。

2017年4月以后，本集团开始实施了“Next100计划(面向下一个100年的工作)”，在实施该活动的过程中发现了本不适当行为。

“Next100计划”活动在共享企业价值观，形成集体责任感，增加公司高层与基层员工的沟通机会等方面已初见成效，而作为“Next100计划”的一个环节而实施的各项举措，可以说是发现存在本不适当行为的契机。

但是，不可否认，发现存在本不适当行为的时间已不够及时，今后将在弥补该活动不足的同时，对该活动进行进一步强化，以达到全体员工可以共享并共同理解本公司对集团的价值观及质量问题的方针。

例如，向员工认真阐述包括经营管理层对质量问题的想法，让他们理解为恢复公司的信誉，本集团的每位员工都应真正理解“KOBELCO 的三大约章”和“KOBELCO 的六项誓约”并在日常工作中将其付诸实践的重要性等，酝酿出本集团团结一致，共同致力于开展改善和防止再次发生的氛围。

(1) 进一步推进“Next100 计划”

以社长为首的经营管理层走访于日本境内外的各个事业所，通过“Next100 计划”持续向员工当面阐述“KOBELCO 的三大约章”、“KOBELCO 的六项誓约”的宗旨及其蕴含的经营管理层的想法，积极展示经营管理层为恢复公司的信誉而进行改革的决心。

此外，以各部为基础的各组织，也需深化对“KOBELCO 的三大约章”、“KOBELCO 的六项誓约”的理解，并通过“交流会”等强化该活动，使本集团每位员工可以按照上述指针规范自身行为。

(2) 设置“KOBELCO 约章月”

为反省本次质量问题，牢记教训，坚决杜绝再次发生质量等合规问题，需要为全体员工提供思考的契机。为向全体员工提供思考如何使自身不违反合规相关规定，或如何使周围员工不违反合规规定的契机，规定每年 10 月为“KOBELCO 约章月”。

“KOBELCO 约章月”为对“KOBELCO 的三大约章”、“KOBELCO 的六项誓约”的宗旨提供重新认识思考的机会的同时，会在各部门设置“畅谈场所”，致力于构建让上司听取下属的自由意见，或者建立能够畅所欲言的关系，使下属充分理解上司的想法，向员工提供上述所说的真正的畅所欲言的场所。

(3) 重新审视“KOBELCO 的六项誓约”

作为集团企业理念的“KOBELCO 的三大约章”与其制定之初的内容并无变化，而“KOBELCO 的六项誓约”制定之初时便曾预计到根据社会要求、环境变化等将会有一定程度的变化。

因此，在反省本次质量问题给客户等带来诸多困扰和给社会带来的重大影响的基础上，重新修改了“KOBELCO 的六项誓约”，增加本公司更加重视通过提供产品和服务让客户满意并为社会作出贡献的内容，具体如下。

【“KOBELCO 的六项誓约”的修改】

修改前	修改后
<p>2. 提供优质的产品与服务</p> <p>我们将提供安全、放心、优质的产品与服务，为社会作出贡献。</p>	<p>2. <u>通过提供优质的产品与服务为社会作贡献</u></p> <p>我们将<u>根据《品质宪章》</u>的规定，提供安全、放心、优质的产品与服务，<u>让客户满意</u>，为社会<u>发展</u>作出贡献。</p>

2 董事会的存在方式

2016年，本公司从监事会设置公司变更为监事等委员会设置公司。为确保董事会的公正性和透明性，将社外取締役的人数从原有的2名增加至5名，占全体16名取締役的30%左右。在全体16名中，监事等委员共5名，其中3名为社外。

董事会设置了以公司外部专业人员为主的合规委员会作为咨询机构，该委员会在公正的立场上对公司合规活动的实施情况进行确认、利用内部举报制度举报的事件是否得到妥善应对等进行跟进，并向董事会进行报告或提出对策建议等。

此外，也设置了全部由独立社外取締役组成的独立社外董事会会议，社外在该会议上自由交换意见，就公司提名的取締役候选人的人选、报酬等交换意见，共享与大型投资案件相关的诸多业务信息等。

但是，本公司对于过去发生的不适当事件每次所采取的防止再次发生对策，难免会被认为是“头痛医头脚痛医脚”，以此次事件为契机，有必要对风险管理重新进行彻底整改，建立合规事件的事前预防和早期预见体制，并在本集团全体成员中开展该活动。

具体而言，受本次质量问题影响，将以强化相关质量管理并提高董事会的公正性和透明性为目的，改善董事会的咨询机构，对董事会的组成作出如下变更，强化董事会的监察职能。

(1) 改善董事会的独立社外取締役的构成

为了提高董事会的公正性与透明性以及激发对公司成长战略的讨论，将独立社外取締役的构成比例定为三分之一以上。现取締役总数为16名，定额为18名（请参见图表4）。将该定额改为15名，其中独立社外取締役为5名。

(2) 改善董事会的咨询机构

作为任意设置的董事会咨询机构，设立“指名、报酬委员会”，努力提高董事会运营的公正性与透明性。

(3) 会长职位的废除及董事会议长的选出

本公司曾将董事会的议长及公司对外活动的会长设置为了董事会一员。此次，为改善所有的事业部门长就任取締役一职的制度，并加强董事会对各事业部门事业活动的监察职能，在废除会长职位的同时，还将从独立社外取締役中选出董事会的议长。

(4) 改善全事业部门长任职取締役

一直以来，本公司的所有事业部门长担任取締役一职，为改善该组成并强化董事会的监察职能，改为从材料系(钢铁、焊接、铝铜)事业部门、机械系(机械、工程技术、建设机械)事业部门、电力事业部门各选一人担任取締役。

(5) 设置风险管理的总括取缔役

以 2006 年公司法的修订而要求完善企业集团内部统制机制为契机，本公司的风险管理活动虽然致力于完善体制、风险分析、为防范风险显现而进行定期报告等，但是如上所述，不得不说这些活动并未充分开展。

因此，从强化合规方面的公司治理的角度来看，尤其是为了以整个集团为单位，推进将预防不适当行为发生作为重点的风险管理活动，设置取缔役，统括合规等广泛的风险管理业务并对其负责。而且，将以专门负责合规的执行董事为中心，强化董事会对新设置的“合规统括部”实施的活动的监察职能。

(6) 设置质量统括取缔役

结合一系列的质量问题，为强化企业集团对质量相关问题的监管，设置质量担当取缔役，统括全公司的质量问题，并对其负责。以从公司外部招聘的专门负责质量保证的执行董事为中心，强化董事会对总公司新设置的“质量统括部”实施的活动及各事业部门、各事业所的质量保证、质量管理活动的监察职能。

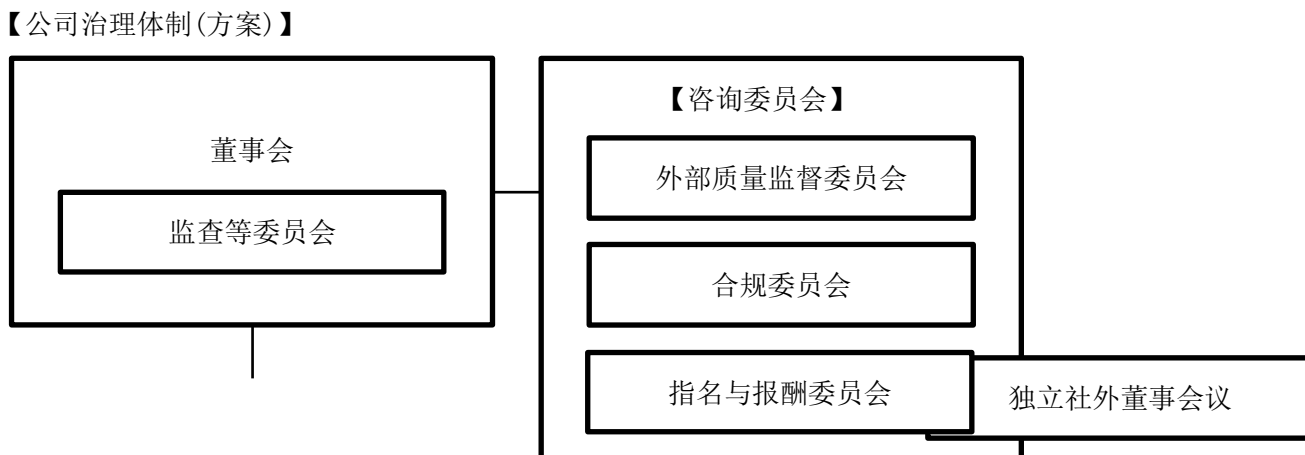
(7) 设置外部质量监督委员会

本集团中，在此次质量问题之前，曾有过 2006 年的神钢科研事件及 2008 年的日本高周波钢业事件等质量问题反复出现的历史。如上所述，不可否认至今为止所采取的防止再次发生对策均是事后补救，也免不了被批评为仅仅是局限于“头痛医头脚痛医脚”。

因此，外部调查委员会解散后，从外部的客观角度来看，对本公司不适当行为的改正及防止再次发生对策的实施进行持续监管的同时，就本集团今后的质量合规相关各类课题，作为协商该解决对策的组织，在未来一段期间内，将设置由外部专业人员组成的专门负责质量保证的“外部质量监督委员会”。

另外，在质量统括部内设置作为外部质量监督委员会事务局的特别工作小组，以确保该委员会具有开展实质性、主体性活动的体制。

【图表 4： 公司治理体制(方案)】



【现行体制】 (名)

摘要	员数	现行
会长	1	1
社长	1	
钢铁	1	1
焊接	1	1
铝铜	1	1
机械	1	1
工程技术	1	1
建设机械	1	1
电力	1	※
总公司	1	1
总公司技术	1	1
独立社外取缔役	2	2
监查等委员	社外	3
	社内	2
合计	18	16
其中独立社外取缔役	5	5

※现在由总公司担当取缔役兼任

【新体制】 (名)

摘要	员数	
社长	1	
材料系	1	
机械系	1	
电力	1	
质量	1	
总公司	1	
风险管理	1	
总公司技术	1	
独立社外取缔役	2	
监查等委员	社外	3
	社内	2
合计	15	
其中独立社外取缔役	5	

3 改善风险管理体制

虽然本公司从2009年起,对现有的风险管理活动进行了改善,并以提升组织的“洞察力”和建立“有较高纪律意识的企业风气”为基本方针,推进了“新的风险管理活动”,但是从机制方面来看,自活动开展数年来,活动本身没有发生变化,加之在编写预算时进行的风险管理计划问询环节几乎没有花时间去讨论等,活动已形同虚设。

从意识方面来看,只有为了向经营管理层报告而制作资料这样的形式意识,风险管理业务与日常业务之间联系不紧密,日常业务中发生的诸多问题未被作为风险信息而被选出,导致洞察力也没有任何的提高。

因此,为确保风险管理活动的实效性,将对现在的风险管理及活动进行改善。

另外,关于以质量为重点的风险管理体制的改善,请参考下文II。

(1) 定期开展合规意识的问卷调查

定期开展以全体员工为对象的合规意识问卷调查,验证风险管理活动的实效性,并将该分析结果作为资料,在风险评估中引入新视角,确保风险的查明及其评价的实效性。同时,以此作为本集团员工全体阶层提高参与风险管理活动意识的契机。

(2) 强化集团内公司的风险管理

在推进全球事业扩张的过程中,日本境外的集团内公司在风险管理方面人力资源不足,已经成为重要的经营课题之一,如若处理不善,将很有可能会对本公司的品牌形象造成巨大损害。

迄今为止的风险管理活动依赖于每个集团内公司的“自身管理能力”，这种做法也是导致此次质量问题的原因之一。因此，首先制定了目前本集团所应最低限度需要完善的公司内部规则，将此规定为“集团标准”，本公司全部集团内公司应建立按照该标准完善各自公司的内部规定的体制，今后根据“集团标准”致力于风险管理的教育、渗透和推进。

关于质量管理、质量保证，此次将根据钢铁联盟的质量指南制定本集团的质量指南，即“KOBELCO 质量指南”，根据该指南全面开展各公司的活动，不只是这一机制，通过实物数据的比对监查活动等，以实质的形式构建运行风险管理活动的 PDCA 体制。

由于强化在环境管理等其他领域中推进的横向职能及集团内公司之间的横向合作已经取得了成效，强化日本境外的集团内公司的各地区的统括公司(美国、中国、东南亚、印度)的质量保证协助职能。

具体而言，在 2018 年内，在日本境外的集团内公司的各地区的统括公司中设置质量保证担当人员，与本公司质量统括部合作，在对集团内公司实施的与质量管理、质量保证相关的监查进行确认以及对教育和研修提供协助的同时，能够立即把握集团内公司发生的问题，以此强化对质量保证的监察职能和协助职能。

(3) 设置合规统括部

为了高效推进上述各项对策，努力强化集团的合规和风险管理，提高实效性，将本公司法务部合规统括室的合规统括职能等与经营企划部的风险管理统括职能(全公司风险管理的先行/汇总等)进行统合，成立总公司的合规统括部。

合规统括部在开展横跨业务部门的风险管理相关的意识改革及教育活动的同时，统括特定监查部门(质量除外⁶²)的风险管理业务，致力于和风险管理的渗透与推进。

另外，为检测风险管理的渗透程度和成熟程度，将开展第三方评估及有效利用 2017 年进行的合规意识问卷调查活动的实效性验证等，提高活动的实效性。

4 事业部门的组织重组

为了对长年持续不适当行为的铝铜事业部门进行改革，将从以下方面，包括对超越事业部门在内的组织体制改善进行探讨。

(1) 对铝铜事业部门各单位封闭性的改善

关于铝铜事业部门中的铝板(真冈)、铝铸造锻造(大安)、铝挤压(长府)及铜板(长府)四个单位被赋予了很大的运营权限。

因该运营方针兼具了引发人员固定化、弱化事业部门整体的横向职能和掌控力的弊端，成为一系列质量问题的主要原因之一，为了确保适度的开放性和人员流动，有必要对组织进行改善。具体来说，在扩大事业部门的总部组织职能和权限范围的同时，有必要建立具有横向职能及掌控力的组织结构(决议会议体制等)。

⁶² 由质量统括部对质量合规进行管理。

(2) 对铝铜事业部门的质量管理水平及组织风气的改善

为改善由于对质量相关的错误认识所形成的组织风气,将改善现有的质量管理体系,并促进员工的意识改革。

为了从根本上且迅速地开展以上活动,有必要从单位外召集对于应有的质量管理体系和组织风气具有正确见解和经验的员工,并让其参与到改革中。其方法是通过人事调动直接安置到单位内,同时建立可以由单位以外的组织的专家提供协助的体制。

(3) 从不同需求领域的战略角度对材料系事业进行重组

在汽车、飞机、能源这些高附加价值领域中提高存在感的本集团的战略方针中,将从传统的金属类别事业形态向需求领域战略的事业形态进行变革。

5 集团内公司的重组

至今以来,本集团一直将快速捕捉每项事业的成长机会放在第一位,实施事业的分公司化、伴随日本境外事业的推进设立据点/公司等,以迎合市场需求的方式谋求事业发展。目前,集团内公司数量已增至 213 家(截至 2017 年 3 月末)。

另一方面,本公司合并报表的营业额的 95%由 58 家公司创造,其余 155 家公司多数为平均销售额仅有 17 亿日元左右的小规模公司。虽然从总公司有效管理的角度来看集团内公司的数量一直被视为需解决的课题,但以事业部门为中心的角度出发,集团内公司重组的议论一直未提上日程。

今后,在整个集团实施防止再次发生对策的基础上,还将彻底加强总公司对事业部门和集团内公司的协助、管理和监查,促进合规,根本性的监督管理。但集团内各公司本身也绝不是被动接受,公司自身若不积极加强体制管理,将绝对无法实现变革。可也不能否认个别集团内公司因缺乏绝对的人才资源,导致达不到所要求的水准。

基于对上述问题的认识,针对总公司对各集团内公司的协助和管理,为了创建更为细致的运作体制和强化集团内公司的特质(管理水平的强化,技术、技能、制造能力的提高,经营效率的提高),决定推进集团内公司的重组。

在探讨重组的过程中,有各种应考虑的背景和问题,但对于今后的重组方式,我们将明确目标,从以下观点具体推行:

- ① 是否是事业战略上的所需公司(明确定义)
- ② 什么是事业战略上应该强化的职能(职能评估、职责分担)
- ③ 什么是企业基础建设的不足之处、必要之处
- ④ 不足之处是否可以加强(启用外部资源、总公司的协助等)

6 实施事业部门间人员轮岗

为改善本次质量问题的原因之一的组织封闭性(人员固定化),需要有意识地改革封闭的组织结构,提高组织的附加价值,培养能够引导公司朝着正确方向前进的管理者和经营者是极为重要的。因此,应实现人员调动渠道的多样化(职业发展模式的多样化),以形成事业部门之间也可以进行人员调动的组织形式为目标,由人事劳政部门主导制定

和执行事业部门之间的人员调动。

我们会通过制定将一定的人员调动作为职位晋升的条件等规定来促进人员调动。但是，那些熟知事业的专业性很高的人才本集团目前事业竞争力的中坚力量，所以也需要注意不要造成专业人才的流失。

而且，将负责质量保证的人才定位为促进事业所间、事业部门之间人员轮岗机制的“专业职能人才”。为了培养专业技能人才，本公司将会计、IT、知识产权、环境防灾、安全卫生、劳动和建设技术等七个领域定位为专业职能，制作人才状况图以掌握拥有专业技能人员的专业知识水平和公司内部的配置状况，构建更易实施有计划的人才培养和事业部门间、事业所间的轮岗机制。

通过将质量保证增加为专业职能，具体实施2017年11月10日的报告书中所记录的“促进已定位为全公司共享的专业人才的质量保证人员在事业部门间和事业所间的横向轮岗”对策。

2018年1月1日新成立了总公司质量统括部，该部门的职能是从企业中长期发展的角度出发，制定关于集团整体的质量保证的人才培养和轮岗计划的同时，统合事业部门和集团内公司中的质量保证职能。

7 掌握工作现场出现的各类问题

为了营造一个可将工作现场发生的各类问题相关的必要信息能及时传达给经营管理层的良好的职场环境，完善通过一般工作中的报告路径将必要的信息顺利传达至经营管理层的机制，应是最理想的状态。但是，从风险信息性质，在报告过程中存在被掩盖、歪曲的情况，甚至在某些情况下可能无法传达至经营管理层。

经营管理层认真听取现场员工的声音，才能获得员工对于经营管理层的信任，这种信任关系将是本公司今后改革中不可或缺的因素。因此，我们将进一步深入开展于2017年4月开始实施的“Next100计划”活动，经营管理层不仅要传达自己的想法，还要积极推进“听取工作现场真实声音”的措施。

(1) 经营管理层与员工之间的对话

经营管理层定期访问多个日本境内外的事业所和据点，建立一个可以与员工直接交流的机制。例如，由社长阐述公司的经营理念，告知本集团的社会使命的同时，通过回答员工提问这一互相交流的方式来渗透公司的经营理念。

(2) 实施员工意识调查

全面掌握员工和工作现场的状况、合规意识、员工满意度等，作为收集员工意见的机制，通过与定期实施的“合规意识调查问卷”一并的形式实施“员工意识调查”，听取员工和工作现场的意见，由经营管理层把握问题，并进行改善。

(3) 质量巡查组

为了听取在工厂产生的各类问题(困惑)，并提出包括对策在内的解决方案，我们组建了一支由公司内部专业人才组成的“质量巡查组”，定期访问日本境内外的事业

所和据点。

8 制定品质宪章

虽然本公司有关“品质”的行为规范以“KOBELCO 的三大约章”为原点，但是，我们还是重新制定了“品质宪章”，以此作为“品质”方针，本集团所有员工将共同遵守，并共同致力于企业信誉的恢复。

《品质宪章》

《品质宪章》

“为了能够提供拥有‘值得信赖的品质’的产品、服务，神钢集团将遵守法律法规、法定标准及与客户约定的产品规格，并为提升品质坚持不懈的努力。”

2017年10月，神钢集团公布了与品质相关的不适当行为在多个部门发生的事实。本次事件给客户乃至社会带来困扰，造成了极大影响。我们在反省的基础上，特别从作为企业理念的“KOBELCO 约章”及作为企业伦理纲领的“KOBELCO 誓约”的基本内容中摘选出与“品质”相关的内容，在向广大利益相关方广泛宣言的同时，为了使其作为集团全体员工共同的价值观被铭记于心，特将其作为《品质宪章》进行规定。

品质不是靠单一部门造就的。我们重新认识到，品质是要靠公司各部门齐心协力方可铸就，我们将重新审视并强化品质方面的工作。

“安全、健康”、“环境、防灾”的首要位置是毋庸置疑的。在此前提之下，向客户提供产品、服务时，品质应优先于一切。就产品与服务的品质、交货期限、成本进行比较时，企业理应兼顾所有要素并为之付诸行动。但当不能兼顾时，绝不可将交货期限、成本优先于品质，而应将品质放在第一位。

品质保证部门应时刻认识到自己是公司的“最后一道防线”，并在此意识下行动，无论如何都不能将不适当产品交付给客户。

神钢集团将以提升品质为目标，坚持不懈地努力。为提高客户满意度，全体员工应自我钻研，明确何为应做之事。

9 质量保证体制的改善

基于对迄今为止未在组织整体层面对质量管理体系进行完善的反省，今后将分别从第一阶段=制造所/工厂、第二阶段=事业部门、第三阶段=总公司这三个阶段来强化质量保证体制。

(1) 关于各阶段的质量保证体制

在第一阶段的各制造所/工厂中将质量管理职能和质量保证职能相分离，把质量保证作为单独设置的组织结构。在第二阶段的各事业部门中设置直属的质量保证组织（部或室）。负责事业部门中有关质量保证的监查职能和质量保证人才的教育、职能培训。此外，在第三阶段的总公司中设置质量统括部。除质量监查外，还将统括由各事业部门直属的质量保证部门实施的教育、培训计划的协助及质量保证人才的培养等事宜。

(2) 设置负责质量统括部门的执行董事（在 2018 年 4 月 1 日之前）

虽然质量统括部将统括本集团的“质量保证”，但为了不被长久以来的本公司的“常识”所影响，彻底推进改革，以 2018 年 4 月 1 日为目标，我们将从外部招聘负责质量统括部的执行董事。

10 事业管理指标的改善

为了改变迄今为止“偏重效益评价的经营管理模式”，实现“持续提高企业价值”，要充分发挥延伸至组织末端的健全的内部统制职能，以能够尽早掌握风险并采取适当措施作为目标及指标开展经营活动。

达到上述指标的三个基本要件是：“①能够定量且全面地把握事业持续风险”、“②充分发挥内部统制职能”、“③能够长期实施”。

(1) 事业管理指标的项目

今后，对于经济性以外的事业管理指标，我们将以下列项目为重点，在 2018 年决定其定义和实施方式。

- | | |
|-----------|-----------------------|
| ① 经济性 | : 事业在创造经济价值 |
| ② 遵守法规及合同 | : 在遵守规则的前提下创造经济价值 |
| ③ 客户满意度 | : 向合作伙伴均衡地提供价值 |
| ④ 质量稳定性 | : 确保当前最重要课题即质量的稳定性 |
| ⑤ 安全性 | : 确保各工作场所员工的安全 |
| ⑥ 员工满意度 | : 提供员工可以持续工作的环境 |
| ⑦ 环境负荷 | : 在事业经营中最大程度减轻自然环境的负担 |

II 管理层面-贯彻质量管理

1 质量管理的对策

(1) 设置质量统括部

(a) 设置目的

为统括对各事业部门的产品出货进行审核的质量保证部门,并开展与质量相关的事业部间的横向监查,本公司于2018年1月1日设置了作为总公司直属组织的质量统括部。质量统括部通过收集各事业部门的质量保证相关信息(质量经营指标、投诉等),掌握既存问题,并将这些信息和问题定期地向经营管理层进行报告与共享,使强化质量保证体制的全公司方针得以实施。

(b) 业务内容

在质量统括部门内部设置执行各项计划的直属业务组和质量监查室,开展以下业务。

●直属业务组的业务

- 将全公司与质量相关的运营状况向经营管理层报告
- 质量管理的年度计划的制定、质量方针的宣传
- 各事业部门的质量信息的收集和问题的掌握
- 教育计划的制定
- 人才配置的探讨、建议
- 全公司的强制认证的取得情况的一体化管理
- 质量相关信息的收集和提供(JIS修订、ISO修订等)
- 作为与认证机关和经济产业省国际标准课对接的本公司窗口
- 收集各业界团体的与质量相关的信息
- 外部质量监督委员会的事务局

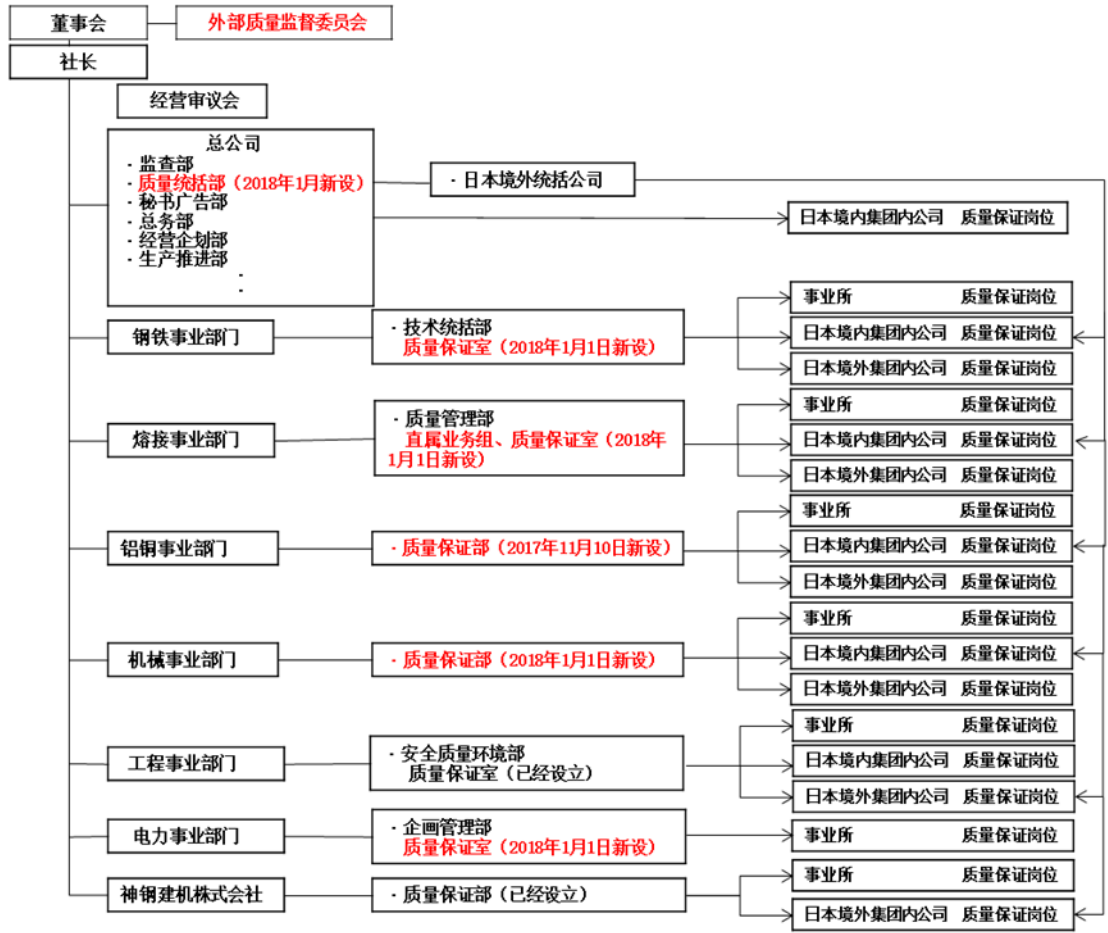
●质量监查室的业务

- 实施与质量相关的特定监查业务
- 向外部质量监督委员会报告监查结果
- 跟进监查结果

(2) 事业部门直属的质量保证部门的设置

- ① 在此前未设置过直属于事业部管辖的质量保证部门的机械事业部门及电力事业部门增设质量保证部(室)。(2018年1月1日)
- ② 在钢铁事业部门的技术统括部及焊接事业部门的质量管理部内各自增设质量保证室。(2018年1月1日)

【图表 5： 全公司质量管理体系（截至 2018 年 1 月 1 日）】



(3) 事业所的质量保证管理的强化

质量保证部门的员工不能受产品制造和加工情况的影响，需适当地进行出货审核。并且，为防止不适当产品的流出，制定确保质量保证部门独立于制造和加工部门的指南。指南概要如下。

- ① 将质量保证部门从设计(机械系)和制造部门中独立出来，作为事业所长直属的组织等。
 ※但是，因事业所人员有限导致独立困难的，可采用其他的方法(体制与机制等)来确保质量保证职能的独立性。
- ② 质量保证部门的负责人不得兼任事业所的设计(机械系)和制造部门的负责人。
- ③ 检验证明书的发行部门从设计(机械系)和制造部门中独立出来。
- ④ 构筑质量管理体系(QMS)
 取得 ISO9001⁶³和 JIS 标志标识等第三方认证，或者建立与 ISO9001 相当的质量管理系统，通过第三方的检验，定期对所建立的质量管理系统进行客观评价。

⁶³ 国际标准化机构制定的国际标准之一。

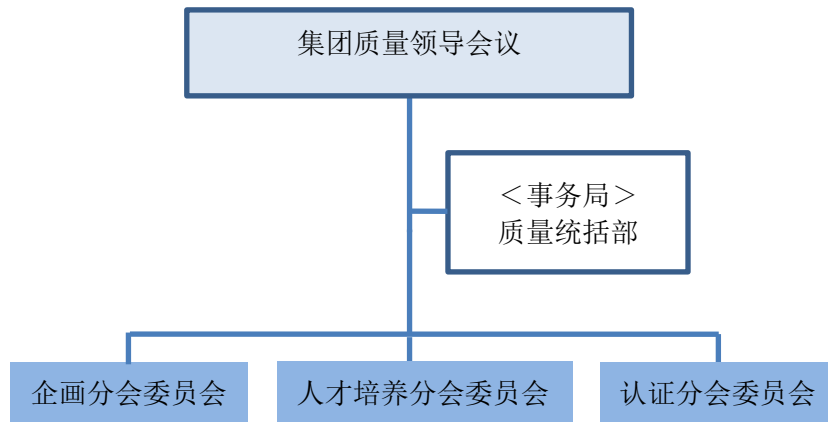
(4) 集团质量领导会议的召开

质量统括部作为事务局负责召集、召开集团质量领导会议。在集团质量领导会议上报告质量监督委员会的决议事项，下达与质量有关的行动计划(比如监查计划等)的指示。

设置企画分会委员会、人才培养分会委员会以及认证分会委员会三个分会委员会，对各项对策相关的答复方案进行探讨，跟进各项对策的实施情况，共享质量管理活动相关信息。

※质量领导：各事业部门的质量保证部门负责人、事业部门质量保证部门和兼任总公司质量统括部的人员、集团内公司质量保证(统括)部门负责人。

【图表 6：集团质量领导会议】



2 质量保证担当人才的轮岗和培养

因过度重视制造据点的专业性，即使在同一个事业部门中，与制造、质量保证相关的部门的制造据点间的人事调动很少，因而造成了具有封闭性的组织运营。据此，我们将质量保证担当人才定位成全公司共用的专业人才，进行跨事业部门的人才轮岗和培养。此外，对于具有高专业性人才的培养，在培养时将有效利用外部机构。

3 与质量相关的公司内部教育

以共同知晓、理解《品质宪章》为目标，以本集团中从事与质量相关工作的全体员工为对象实施公司内部培训。开展体系化的教育培训项目，应用 e-Learning 等强化公司内部教育。此外，人才培养分会委员会和人事劳政部正共同就具体内容进行探讨。

4 总公司的协助政策

(1) 质量监查室的监查

质量监查室作为主体实施以下监查：

① 确认遵守情况(实物监查)

在确认认证机关是否做出重要指正,向法定机构的备案等的实际情况的同时,将对象产品的实际检验数据和法律法规以及客户合同规格实施实物比对监查。同时,确认保留品、不适当行为对象产品的处置情况。

② 从防止不适当行为的观点确认质量管理体系

确认对质量相关的法律法规及客户合同规格的把握方法,确认管理岗位的部署情况。同时,确认工作现场的指示内容和实际情况。

③ 确认遵守意识

为防止不适当行为的发生,通过听证会确认公司高层的意向及员工的意识,确认与质量相关的合规教育的实施情况。

④ 推进防止再次发生对策、确认相关实施情况

在确认到存在不适当行为的事业所,确认防止再次发生对策的推进情况、实施情况及实际效果。在没有确认到存在不适当行为的事业所,针对已经通过质量监查确认到的风险的对策的推进情况、实施情况及实际效果进行确认。

(2) 总公司部门的协助政策

制造推进部、IT 企划部、技术开发总部等总公司部门开展质量巡查活动,接受对各据点产生的各种问题的咨询。

充分利用本集团的资源,针对试验、检验工序自动化的滞后性,解决工序能力不足过程中所面临的技术问题等,向各事业部门及集团内公司解决诸问题提供协助。

- 制造推进部 : 协助导入并巩固 ICT/IoT
- IT 企画部 : 数据可视化工具、云技术应用等 IT 基础设施配备的协助
- 技术开发总部 : 制造现场的技术运用协助(制造中心)、
技术开发课题的应对、试验检验、测量、ICT/IoT 应用技术的开发

对于试验检验及测量技术、自动化、系统化技术、制造程序技术,汇总世界领先技术和其他工厂的成功事例,利用下列既存的网络向个事业部门和集团内公司推广。

- 制造推进领导网络
- 生产技术交流会 : 轧钢技术分会委员会
机电控制分会委员会
分析技术分会委员会
节能技术分会委员会
数据应用分会委员会

III 程序方面——质量管理程序的强化

多数事业所虽有质量管理体系但未恰当运用,导致不适当行为有产生的机会。在此反省之上,进行业务程序的改进。按照以下观点建立排除不适当行为发生的机制并加以恰当运用。

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管理
2. 工序能力的把握及应用(材料系)
3. 接受新订单时的审核程序的改善

4. 制造程序变更时的审核程序的改善
5. 质量风险评估的推进

此对策不仅在被确认存在不适当行为的事业所，在本集团全体成员中均适用，我们将通过贯彻次对策推进公司信誉的恢复。以下是各对策的制定背景、目的及认识。

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

(1) 背景及目的

在此次发生不适当行为的多数事业所，将试验、检验结果手写记录在登记簿上后，在录入系统的过程中存在更改的机会。也存在原本对其无法进行修改的制造部门等对已经录入系统中的数据进行修改的现象。而且，在部分事业所因存在没有满足比客户规格更为严格的公司内部标准即无法出货的机制，导致不符合标准的情况成为常态进而实行了更改行为。有鉴于此，应努力排除从试验、检验、出货审核到检验证明书、检验结果单出具期间发生不适当行为的所有可能性。

(2) 推进试验、检验记录的自动化与数据录入时杜绝一人操作

尽可能的在各事业部门有计划地推进试验检验记录的自动化，但对于无法实现自动化的程序杜绝一人操作。不得已的情况下需要一人作业时，设置作业记录的确认及双重核查等机制。

质量保证部门在并用突击监查等方式尽可能排除不适当行为发生的同时，应加深对试验检验机制的理解，努力维持、提高其职能。

(3) 实现出货标准的合理化

应排除因双重出货标准(客户规格与公司内部标准)导致不适当处理的可能，出货审核的判断所使用的规格并非公司内部标准，而应使用客户规格作为核定标准，违反该核定标准的事业所应尽早改正，排除不适当行为的动机。

2 工序能力的把握与应用(材料系)

(1) 背景及目的

虽然不适当行为本身是在制造后的检验及此后的处理过程中发生的，但在接受订单时未能把握针对客户规格的本公司工序能力，滋生了不适当行为的动机。因此，应有效利用材料系事业中显示工序能力的工序能力指数及各种管理图等统计方法。

(2) 关于工序能力指数等的适用

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。

(3) 关于工序能力指数等的有效利用

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。若工序能力无法满足规格时,提高工序能力,实施包括设备改进在内的工序改进,或者按照规定程序降低与客户约定的规格。

3 接受新订单时的审核程序的改善

(1) 背景及目的

部分不适当行为是因在探讨是否接受产品订单时,对客户所要求的规格,在未能把握工序能力、未确认具体的试验检验方法以及未能进行充分的试验评估的情况下便与客户签订合同而发生的。

(2) 关于改善订单审核程序

为使在接受新订单时与客户要求的事项不发生差错,各事业部门只有经过从开发到量产化各阶段的设计开发审议(DR⁶⁴)等适当的审核程序后才能决定是否接受订单。具体指,应事先掌握与客户规格的吻合性,参考制造条件及质量保证方法、工序能力与制造能力进行审议,决定是否接受订单。此外,把握进入量产后的工序能力及客户满意度等,有利于改善工序能力、客户满意度及 DR 审议事项。

4 制造程序变更时审核程序的改善

在本不适当行为中,因管理者未能适当把握制造开始后设备和材料发生变更的情况,发生了与规格不一致、工序能力不符进而产生实施更改行为动机的事例。这些都是影响质量的 4M(人、设备、材料、方法)变更时的审核程序问题,应予以改善。

5 推进设备投资中的质量风险评估

(1) 背景及目的

因本公司对质量相关的设备投资的判断是根据内部收益率法(IRR 法)及回收期间法所作出的,现实中投资收益较小的质量相关的投资(如新试验检验装置的引进等)也就难以提上议程。因此,应导入包含降低质量风险观点的投资标准,通过适当的投资以降低质量风险。

(2) 关于质量投资的采用标准

在对质量风险进行定量评估时,建议在考量影响力、发生频率、检出率等的基础

⁶⁴ 指 Design Review。

上进行投资判断。

IV 铝铜事业部门对策的实行计划

如原因分析中所述，铝铜事业部门中已确认的本不适当行为的多数是由于隶属于各据点的特定岗位或者特定立场的历任担当人员之间，长期以来通过明示或者暗示不断进行承继而导致了常态化。

因此，对于铝铜事业部门，从具体说明如何实行本公司制定的各项防止再次发生对策、以及如何构筑永不发生同样问题的体制的观点出发，防止再次发生对策的实行计划的概要，如下所示。

1 管理方面的措施

(1) 质量保证部的设置

2017年11月设置了直属于铝铜事业部门的质量保证部，与总公司质量统括部共同实施质量相关的计划及监查。其业务内容如下所示：

【质量保证部的业务内容】

在部门内部设置质量企划室和质量监查室，从事如下业务。

●质量企划室的业务

- 向经营管理层报告事业部门的质量相关运营状况
- 按照全公司质量管理方针，制定和发布事业部门质量管理方针以及确认各事业所质量管理方针的内容
- 制定教育计划
- 对质量保证担当人才的配置进行探讨和建议
- 包括集团内公司在内的事业部门全体的强制认证取得状况的一元化管理
- 收集各行业团体的质量相关信息
- 事业部门质量会议的召开及运营

●质量监查室的业务

- 质量相关的事业所内部监查的跟踪
- 事业所内部监查的企划、实施、结果跟踪

另外，此次还存在受到了 JIS 及 ISO 等认证的取消及暂停使用的处分的问题。为再次取得此类认证及解除暂停使用，与事业所共同推进相关活动。

(2) 教育

规则徒有形式而不被遵守，作为其对策，铝铜事业部门质量保证部与总公司质量统括部协作，革新以往的教育体系，策划和实施质量合规及质量管理相关教育。

- 也会引用其他公司的事例，就支撑信赖的质量的重要性及其不遵守时对客户的影响，对每位员工实施感同身受的教育。

- 制定能够获取本公司产品最终使用用途、其用途所要求的特性、为保证该特性所要求的检验项目等一系列体系化的知识教育计划。
- 为提高 JIS 及 ISO 等认证类的相关知识，实施各项认证所要求的试验·检验项目等的教育。

(3) 监查及协助

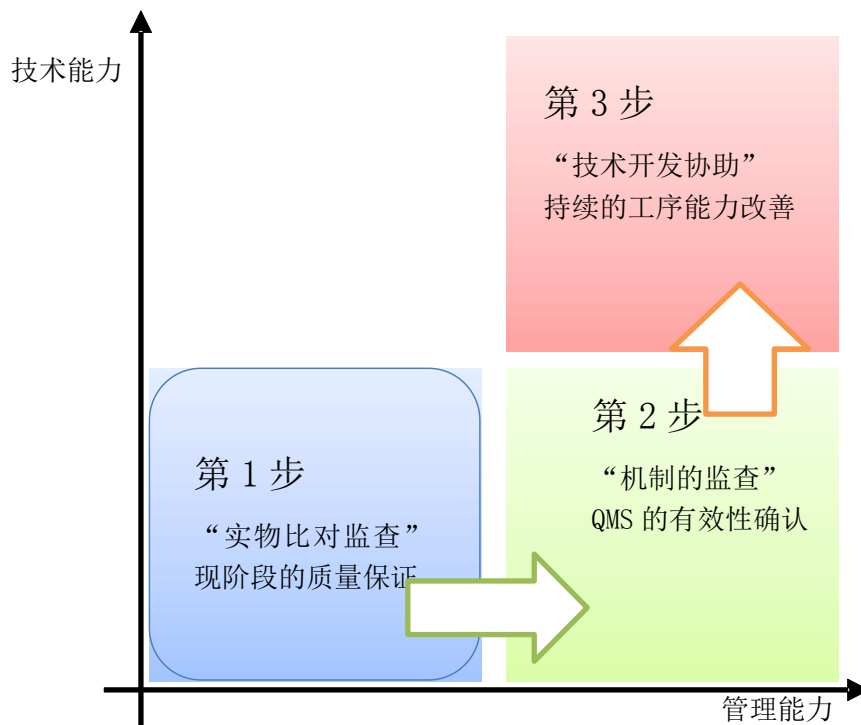
虽取得了 ISO9001 认证，但仍发生此次质量问题的原因中，有 ISO 所规定的内部监查职能未充分发挥的因素存在。

内部监查的改进首先是以当下的质量确保为目的，由质量保证部与各事业所的质量保证室从为保障出货产品质量而进行的“实物比对监查”开始开展活动。（【图表 7】的第 1 步）

其次，为重塑质量管理体系，质量保证部将对各质量保证室是否充分发挥其职能实施“机制的监查”。（【图表 7】的第 2 步）

将来，还会构筑可持续推进工序能力改进的体制、为能够成为一个可持续满足高度化的客户质量要求的事业体，也会将追踪工序能力的改善进度，即“技术开发协助”也作为事业部门的活动予以开展。（【图表 7】的第 3 步）

【图表 7： 监查及协助活动的推进方法】



在“实物比对监查”中，通过对试验检验数据与检验证明书进行比对，对手动录入的试验检验结果进行双重确认，对数据库访问权限进行限制、对客户规格与生产规格进行比对等，对出货产品质量是否有保障进行确认(2018年1月开始)。

“机制的监查”中，对下述业务程序的改善和新引入的 DR 是否发挥其职能进行确认。为使此类活动能够从 2018 年下半年开始，现正在准备当中。

在“技术开发协助”方面，将工序能力改进的对象分为产品技术、生产技术、设备技术等，作为研究开发课题和设备投资案件等的通常业务，目标是为了形成能够持续推进工序能力改进的体制。目前铝铜事业部门技术部正在实施研究开发的路线图管理和设备投资进展管理等，今后将予以改进，在这些管理中纳入质量课题和工序能力课题、以便能够跟踪进展。

2 程序方面的措施

铝铜事业部门所发生的多数不适当行为主要是由于存在容易进行更改、编造的程序而导致的。作为对策，制定了程序方面的改进计划。在制定计划时，参考了钢铁事业部门使用的程序以及 2008 年一般社团法人日本钢铁联盟制定的《质量保证体制强化指南》。

(1) 应急对策

为了完全防止更改、编造行为，通过程序自动化能够有效排除人为的干涉，但是为此构建系统需要一定时间。因此，通过采取以下应急对策，防止不满足客户规格的产品出货。

- ① 试验检验数据和检验证明书的比对
 产品出货前，事业所的所长或者质量保证部门的管理人员对所有的检验证明书的记载内容与试验检验原始数据进行比对，确认试验检验结果是否被更改。
- ② 对手动录入的试验检验结果的双重确认
 对于作业人员手动录入的试验检验数据，由上级进行双重确认，确认试验检验结果是否被正确地录入到计算机系统当中。
- ③ 数据库的访问权限的限制
 将保存试验检验结果的数据库的访问权限限定于质量保证部门和系统管理部门。此外，采取以下措施以防止数据被不当更改。
- 编辑数据时需要密码
 - 密码只告知给质量保证部门的特定人员
 - 保留编辑记录(修改前数据、修改者、修改日期)，上级对内容进行确认
- ④ 出货标准的合理化(运用方面)
 很多事业所使用的是比客户规格更严格的公司内部标准。当初设定严格的公司内部标准，是为了可以事先发现工厂的工序能力不足的情况，然后对此予以改正，就可以防止不良产品流向客户。部分事业所也将公司内部标准用作出货审核标准，也导致了不必要的数据更改。今后，所有事业所的出货标准将统一为客户规格。首先，采取应急措施，将现存系统中的出货标准更改为客户规格。
- ⑤ 客户规格与生产规格的比对
 进行“最新的客户规格”与“系统中录入的生产规格(包括规格值及检验方法)”的比对确认，确认了最新的规格是否作为生产规格被录入。发现存在不一致的情形时，将生产规格变更为客户规格(对部分客户，经客户允许后对客户规格书进行变更)，使最新的客户规格被正确反映到生产规格中。
- ⑥ 其他对策
 其他应急对策如【图表 8】所示。各对策的实施情况由铝铜事业部门质量保证部负责监查(从 2018 年 1 月依次实施)。

【图表 8 其他应急对策】

真冈制造所	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
大安制造所	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
长府制造所 铝挤压工厂	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
长府制造所 铜板工厂	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
Kobelco & Materials Copper Tube Co.,Ltd.	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
Kobelco & Materials Copper	• 降低检验员负担：增加检验员

Tube (M) Sdn. Bhd.	
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.	• 降低检验员负担：引入大型拉伸试验机
神钢铝线材株式会社	• 在检验证明书中反映微量成分值
苏州神钢电子材料有限公司	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻
Shinko Metal Products Co., Ltd.	• 不适当行为对象产品处置规则的贯彻

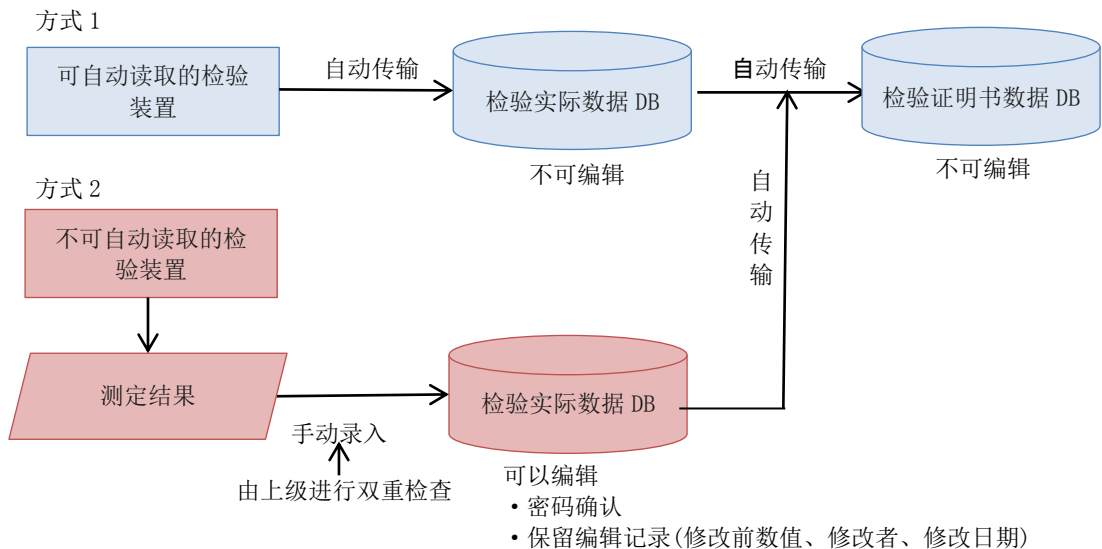
(2) 长期对策

作为长期对策，在 2020 年 3 月前实施以下根本性对策。

① 试验检验数据不适当处理的机会的排除

推进数据处理的自动化，以排除更改试验检验数据的机会(从【图表 9】的方式 2 到方式 1)。为使自动读取的数据在此后也不能被任意编辑，构建无法进行数据编辑的系统。另外，对于难以实行自动化而需要手动录入的试验检验，通过上级的双重检查和密码管理及编辑记录确认等系统对策，来确保数据的可靠性。

【图表 9：试验检验数据的程序】



② 出货标准的合理化(系统对应)

对于应急对策实施过程中出货标准的合理化，作为长期对策，对系统进行改进，使其能够处理客户规格和公司内部标准，且以客户规格作为出货审核标准。

对于试验检验中不满足公司内部标准的产品，构建系统使其自动录入不适当产品清单，未经质量保证部的审核不得进入下一工序或者出货。同时，在系统构建时，推进平台通用化，以加快改进速度。

③ 工序能力的把握

由于铝铜事业部门的很多事业所未能把握工序能力，因此存在接受的订单超出工序能力的情形。为此，需构筑能够把握工序能力的体系。具体指完善实现各个产品类别、各个试验检验项目的动向及偏差(矩形图、工序能力指数等)可视化的工具等。

上述①至③有关的系统相关投资一览表如【图表 10】所示。

【图表 10：系统相关投资一览表】

事业所	实施项目	日程			
		现状(18年2月)	~2018年3月	~2019年3月	~2020年3月
真冈制造所	检验数据变为不可改写	完成			
	出货标准的合理化		预计 2018 年 3 月		
	检验数据自动读取			预计 2018 年 9 月	
	工序能力监视系统的构建			预计 2019 年 3 月	
大安制造所	系统访问限制	完成			
	检验证明书服务器访问监视系统的构建			预计 2018 年 9 月	
	检验数据自动读取				预计 2019 年 12 月
长府制造所 铝挤压工厂	工序能力可视化系统的构建			预计 2019 年 3 月	
长府制造所 铜板工厂	检验数据自动读取			预计 2019 年 3 月	
	出货标准的合理化			预计 2019 年 3 月	
	工序信息和质量信息一贯管理系统的构建			预计 2019 年 3 月	
Kobelco & Materials Copper Tube Co.,Ltd.	成分分析数据变为不可改写	完成			
	检验数据自动读取			预计 2018 年 4 月	
	由检验结果审核出厂的自动化			预计 2018 年 4 月	
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	出货标准的合理化			预计 2018 年 9 月	
	检验数据自动读取		预计 2018 年 3 月		
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co.,Ltd.	检验数据自动读取		预计 2018 年 3 月		
神钢铝线材株式会社	检验数据自动读取		预计 2018 年 3 月		
苏州神钢电子材料有限公司	系统访问限制	完成			
Shinko Metal Products Co.,Ltd.	检验数据自动读取 系统访问限制				预计 2020 年 3 月

④ 工序能力及试验检验能力的提升

工序能力是从改进热处理设备的温度分布以及加工工序中的翘曲控制等，为保持机械性能的稳定化而选出的案件着手。此外，对于试验检验能力不足的事业所，需要增加试验检验装置的配备。工序能力及试验检验能力的强化工程一览表如【图表 11】所示。

【图表 11：工序能力及试验·检验能力的强化工程】

事业所	工程内容	2017 年度	2018~2019 年度
真冈制造所	改进连续退火炉的矫直机	完成	
	增加均热炉		○
大安制造所	热处理炉温度分布安定化		○
长府制造所 铝挤压工厂	挤压冲压温度安定化		○
长府制造所 铜板工厂	热处理炉温度分布安定化		○
	改进热压温度及翘曲控制		○

Kobelco & Materials Copper Tube Co.,Ltd.	热处理炉温度分布安定化		○
	改进挤压冲压冷却控制		○
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	改进拉伸试验机的生产性	预计 2018 年 3 月	
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co.,Ltd.	引入大型拉伸试验机	完成	
Shinko Metal Products Co.,Ltd.	改进热处理炉温度分布		○

⑤ 接受新订单时的审核程序的改善

对于铝铜事业部门的不适当案件，在接受新产品的订单程序中，接受订单的产品超出工序能力的情形多有发生。这是因为存在在必要的时机未能由必要的人员进行检查的问题。因此，引入 DR 方法，在交涉、试制、量产确认到正式接受订单的各个过程中应当明确需要确认的项目以及审核的人员。通过方案拟定和审核必须由不同部门来进行的方式，杜绝不合理接受订单的行为。

⑥ 制造程序变更时的审核程序的改善

因存在未能把握生产程序的变化对质量所造成的影响而导致质量出现重大异常的事件，为此，在改变制造程序时相应方面的跟进也是很重要的。今后在改变制造程序上的 4M(人、设备、材料、方法)时，将明确“事前认可程序”与“初期流动管理”的顺序，努力防止出现大量的质量异常情况。

⑦ 推动设备投资时的质量风险评估

为使投资效果不够明显的质量改善投资变得具体现实化，将推进质量风险评估工作。

【图表 12：铝铜事业部门 对策实施日程表】

项 目	2017 年度					2018 年度		2019 年度	
	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	上半年	下半年	上半年	下半年
管理层面的措施									
组织变更	○设置质量保证部								
教育	探讨内容 →			教育 →	→		教育 →		教育 →
监查(比对及机制)			比对及机制的检查 →		→		比对及机制的检查 →		比对及机制的检查 →
技术开发协助								技术开发协助 →	→
程序层面的措施									
<应急对策>									
试验检验数据和检验证明书的比对	实施中								
对手动录入的试验检验结果进行双重检查	实施中								
数据库的访问权限限制	→								
出货标准的合理化(运用方面)	实施中								
客户规格和生产规格的比对	实施中								
<长期对策>									
试验检验数据不适当处理机会的	→					各个检查项目依次自动读取化		→	
出货标准的合理化(系统对应)	→					运用开始(部分事业所的系统化需要时间)		→	
工序能力的把握	→		依次实施	→		探讨实行 PDCA 机制		→	
工序能力及试验检验能力的提升	→		依次实施	→		→		→	
取得新订单时的审核程序的改善	→		详细讨论	→		运用/改善	→		正式开始运用
制造程序变更时的审核程序的改善	→		详细讨论	→		运用/改善	→		正式开始运用

第6 结语

2017年8月末以后，本公司开始对本不适当行为进行调查，同年10月26日以后由外部调查委员会接手该调查，此后历经大约4个月的时间，进行了事实情况调查、安全性验证、原因查明及防止再次发生对策研讨等。

在调查事实情况过程中，虽说以铝铜事业部门为中心，但经调查发现实际上在多个据点都已发生本不适当行为，其中一部分是在包括董事在内的人员知晓或参与下进行的，且已持续了较长的时间。回想到本公司在过去发生的数起合规事件后，不得不说，本公司不光在合规体制上，在组织风气、董事及员工意识等层面都存在着根深蒂固的问题。

在查明原因的过程中，关于本公司质量保证上的经营及业务程序方面的课题自不待言，本公司过去采取的方方面面的经营合理化对策等，虽说是本公司在当时为克服直接面对的课题为谋求存续和发展所作出的选择，但现在回头反思后，有必要正面对待各种对策所伴随的“负面影响”。

需更进一步明确的是，包括质量问题在内的整体公司治理，有必要推进更为根本性的改革。对于董事会的存在方式，事业部门制的存在方式，人事配置、教育培训及经营企划制定的存在方式等，均存在着需要今后更进一步深入研讨的课题。

今后，本公司在把推进安全性验证放在首位的同时，在本公司的经营最高层的带领下，神钢集团全体员工将诚心诚意且脚踏实地地实施防止再次发生对策部分所述的各项措施，在承担质量问题相关的本公司的责任的同时，为尽快恢复本公司的信誉，推动组织体制、企业风气的根本性改革。

在这半年期间，从某种意义上说，也是为本公司将来可持续且进一步发展，提供了一次对无法回避的课题进行广泛且深入思考的机会。这段时间所研讨的内容绝不会枉费，一定会为将来提供参考和帮助。此外，在进行安全性验证等过程中，获得了以客户为主的相关人员等的大力支持，也同时收获了非常宝贵的建议及意见等，再次深表谢意。

长久以来，神钢集团就对“信赖”倍加珍视。神钢集团创业至今已112年有余，正是有了客户、合作伙伴、股东及其他相关人员的“信赖”，才得以成长至今。因此本公司对于失去“信赖”无比的痛心疾首。为了履行本公司在本次质量问题中的责任，并重生为值得“信赖”的公司，我们将回到“生产制造的原点”，铭记优质才是“信赖”的核心，以坚定不移的决心致力于防止再次发生。
