

■概要

神戸製鋼グループは2016年6月、神戸鋼線ステンレス(株)でJIS法違反が発生したことを契機として、全事業部門を対象に本社主導による品質監査を進めていたところ、2017年8月末、アルミ・銅事業部門において、品質不適切行為^{*}が行なわれていたことが発覚しました。これを受けて、当社は、品質不適切行為のなされた製品の出荷を即時停止するとともに、外部法律事務所を起用した社内調査を実施したうえで、同年9月よりお客様への説明を開始し、同年10月8日以降、対外公表を行ないました。対象となりました不適合製品の安全性の検証に関しましては、2019年3月29日に公表しておりますとおり、不適合製品を納入したことが判明している、のべ688社全てのお客様より、安全上の問題がない、あるいは、安全性に当面の問題はないとのご確認をいただいております。

^{*}品質不適切行為：公的規格又は顧客仕様を満たさない製品等につき、検査結果の改ざん又はねつ造等を行なうことにより、これらを満たすものとしてお客様に出荷又は提供する行為。

詳細については、当社として、外部調査委員会の調査によって明らかになった事実関係をご説明するとともに、その原因分析及び再発防止策を報告した「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」(2018年3月6日公表)をご覧ください。

http://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306_report.pdf

■原因分析

I. 収益偏重の経営と不十分な組織体制

1. 本社の収益評価に偏った経営姿勢
2. 当社による統制力の低下
3. 経営陣の品質コンプライアンス意識の不足
4. 事業部門内における監査機能の弱さ
5. 当社による品質コンプライアンス体制の不備

II. バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

1. 工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造
2. 受注の獲得と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土
3. 事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在しない閉鎖的な組織
4. 社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻
5. 不適切行為の継続

III. 不適切行為を容易にする不十分な品質管理の手続き

1. 改ざん又はねつ造を可能とする検査プロセス
2. 単独かつ固定化した業務体制
3. 遵守することが困難な社内規格の設定

■再発防止策とその進捗状況

当社は、2018年3月6日に公表した再発防止策の着実な実行のため以下の具体的な活動を推進しています。当社は、社外有識者を過半数の構成員とする「品質マネジメント委員会」のモニタリングの下、引き続き再発防止に努めてまいります。

再発防止策	進捗状況	具体的実施内容(本年5月9日時点)
1.ガバナンス面－品質ガバナンス体制の構築		
1)グループ企業理念の浸透	実施中	●社長による対話活動につき、ライン長クラスとの対話に加え、2018年11月以降は各事業所の係長・職長クラスとも実施。2019年4月末までの間にのべ42事業所・拠点、55回実施 ●全社員に対する「社員意識調査アンケート」(2018年7月実施)の結果を2018年12月に全社員に報告 ●2018年10月より各部署単位での「語り合う場」をスタートさせ、コミュニケーション活性化に向けた活動を開始 ●風化防止の施策として新たに学習施設の設置に着手(2019年6月完成予定) ●当社が最終報告書を公表した3月6日を「KOBELCOの約束の日」として制定
2)取締役会のあり方	完了	2018年6月開催の株主総会決議を経て、当社全体のコーポレートガバナンス体制変更
3)リスク管理体制の見直し	実施中	●コンプライアンス統括部を2018年4月1日に設置。グループ全体のリスク管理強化に向けた各種施策を実行中 ●「コンプライアンス意識調査アンケート」(2018年7月実施)の結果を2018年12月に全社員に報告
4)事業部門の組織再編	詳細検討中	事業強化を目的とした組織のあり方について検討中
5)グループ会社の再編	詳細検討中	グループガバナンス強化に向け、各グループ会社のリスク管理やガバナンス体制について整理。一部のグループ会社については具体的な強化策の検討に着手
6)事業部門間の人事ローテーション実施	実施中	●事業部門間の人事異動は個別単位で適宜実施済 ●人材育成、組織の活性化、相互連携の強化を目的としたローテーションのルールを策定済(2019年1月)。2019年4月から運用開始
7)現場で生じる諸問題の掌握	実施中	品質キャラバン隊による現場の困りごとを吸い上げる活動を開始し、2018年度は合計113拠点を訪問。2019年度も活動を継続
8)品質憲章の制定	完了	2018年2月に制定済
9)品質保証体制の見直し	完了	本社・事業部門・製造所/工場の各階層での品質保証体制の見直しは完了。今後、グループ会社へも展開
10)事業管理指標の見直し	実施中	経済性、顧客満足度、社員意識、安全、品質安定性、環境負荷、法令・契約遵守の観点での各事業指標の設定を完了。2019年4月から順次運用を開始
2.マネジメント面－品質マネジメントの徹底		
1)品質マネジメントの対策	概ね完了	●品質統括部を設置し、新たに「品質ガイドライン」を制定。2018年5月より運用を開始 ●グループ品質リーダー会議を日本・中国・東南アジア・米国でそれぞれ開催。今年度以降も継続的に開催する予定
2)品質保証人材のローテーションと育成	一部実施中	●品質保証人材マップの作成、品質に関する教育プログラムの体系化に着手 ●本社と事業部門・事業所及びグループ会社の人材ローテーションの第一弾として、2019年5月付で品質統括部から各事業部門への異動を実施
3)品質に係る社内教育	実施中	当社・国内グループ会社のライン長(約600名)を対象に品質・コンプライアンス研修を実施完了。海外グループ会社でも展開を開始
4)当社による品質監査	実施中	品質統括部による品質監査を2019年3月末までに対象117拠点すべてで実施。2019年度も継続
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	品質ガイドライン制定完了 品質監査では正・整備状況の確認を実施中	2020年度末(2021年3月末)までに約1,800件の試験・検査装置の自動化を計画(2018年度末までに約40%が完了、2019年度末までに約80%完了見込み)
2)工程能力の把握と活用(素材系)		●要求される規格に対する製造プロセスにおける品質のばらつき度合いを把握 ●アルミ・銅事業部門では、検査データの可視化(グラフ化/指数化)を推進中
3)新規受注時/製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し		アルミ・銅事業部門では、2018年度下期から実行/試行を開始
4)設備投資における品質リスクアセスメントの推進		一部の事業所では、品質リスクに影響度、発生頻度、検出率等から定量的に評価し、品質関連設備投資の判断を開始。2019年度から重要な設備投資については、品質リスクアセスメントによる投資判断に活用