

当社グループが推進する再発防止策の進捗について

2020年5月11日

株式会社 **神戸製鋼所**

前回公表時（2019年11月6日）から更新した部分は、更新箇所は**緑の太字**で記載、またはページ標題部分に「**更新**」マークを入れております。

〔 原因分析 〕

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

不適切行為を
容易にする
不十分な
品質管理手続き

I. 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
2. 取締役会のあり方
3. リスク管理体制の見直し
4. 事業部門の組織改編
5. グループ会社の再編

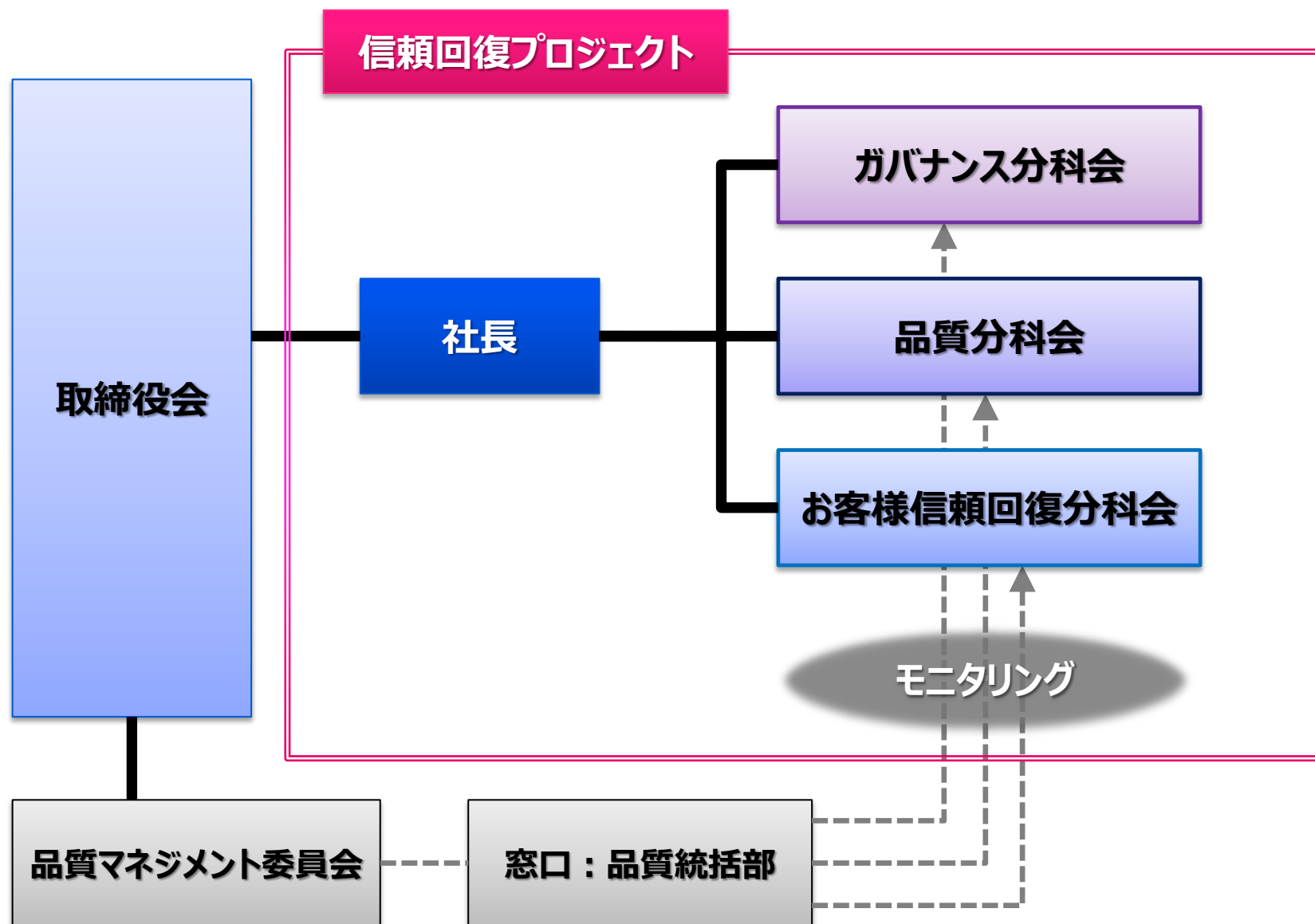
6. 事業部門間の人事ローテーション
7. 現場で生じる諸問題の掌握
8. 品質憲章の制定
9. 品質保証体制の見直し
10. 事業管理指標の見直し

II. 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
2. 品質保証人材のローテーションと育成
3. 品質に係る社内教育
4. 本社による品質監査

III. 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り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化
2. 工程能力の把握と活用（素材系）
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
4. 設備投資における品質リスクアセスメントの推進



再発防止策		進捗状況	
I 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	
2	取締役会のあり方	完了	
3	リスク管理体制の見直し	実施中	
4	事業部門の組織改編	完了	
5	グループ会社の再編	一部実施中	
6	事業部門間の人事ローテーションの実施	実施中	
7	現場で生じる諸問題の掌握	実施中	
8	品質憲章の制定	完了	
9	品質保証体制の見直し	完了	
10	事業管理指標の見直し	実施中	
II 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	実施中	
2	品質保証人材のローテーションと育成	実施中	
3	品質に係る社内教育	実施中	
4	本社による品質監査	実施中	
III 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り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 是正・整備状 況の確認を 実施中
2	工程能力の把握と活用（素材系）		
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		
4	設備投資における品質リスクアセスメントの推進		

I. 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
2. 取締役会のあり方
3. リスク管理体制の見直し
4. 事業部門の組織改編
5. グループ会社の再編
6. 事業部門間の人事ローテーションの実施
7. 現場で生じる諸問題の掌握
8. 品質憲章の制定
9. 品質保証体制の見直し
10. 事業管理指標の見直し

前回公表時（2019年11月6日）から進捗/変化があった項目（4項目）を中心に報告させていただきます。

「Next100プロジェクト」活動の更なる推進

➤ 社長による対話活動【2018年4月～】

国内・海外の事業所・拠点の**グループ社員**との対話を継続実施中。**これまでのべ70拠点、105回実施（2020年4月末時点）。**

➤ **新たなグループ企業理念の制定**

当社グループに対する社内外からの「共鳴・共感」を促し、Next100プロジェクトの更なる推進・浸透に繋げることを目的に、「社会的存在意義の明文化プロジェクト」を実施。若手・中堅12名による素案作成、各職場における「語り合う場」からの意見集約等のプロセスを経て、既存の「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」に「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を加えた**新たなグループ企業理念**を制定（2020年5月）。

➤ 神戸市灘区にある研修所内に品質の重要性や再発防止策への取り組みの意識改革を目的とした施設「KOBELCO 約束の場」を設立（2019年6月）。**これまでのべ約2,000名の当社グループ役員・社員が訪問（2020年4月末時点）。**

➤ 「KOBELCOの約束賞」を新たに創設。企業理念に沿った活動及び浸透に向けた活動を募集し、約250件の応募があった。2019年10月末に表彰式を行い、表彰式の模様は国内外の拠点にもライブ配信を実施。



【コベルコ建機・東京での対話（19年10月）】

【新たなグループ企業理念体系】

新規制定	① KOBELCOが実現したい未来	「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来	安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が 夢や希望を叶えられる世界。
	② KOBELCOの使命・存在意義	神戸製鋼グループの社会的存在意義であり、果たすべき使命	個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。
	③ KOBELCOの3つの約束	神戸製鋼グループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観	1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します 2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます 3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します
	④ KOBELCOの6つの誓い	「KOBELCOの3つの約束」を果たすために品質憲章とともに全社員が実践する行動規範	1. 高い倫理観とプロ意識の徹底 2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 3. 働きやすい職場環境の実現 4. 地域社会との共生 5. 環境への貢献 6. ステークホルダーの尊重

【経営幹部による「KOBELCO 約束の場」訪問（19年6月）】



【「KOBELCOの約束賞」表彰式（19年10月）】

コンプライアンス意識調査の定期的な実施

- 社員のコンプライアンス意識の把握を目的としたコンプライアンス意識調査を、社員意識調査と合わせ全社員を対象に7月に実施。**2019年度より一部のグループ会社にも展開。**
- アンケート結果は、**2020年1月に全社員に対して報告。**（グループイントラネットへの掲載、リーフレットの配布）

グループ会社のリスク管理の強化

- 当社グループとして最低限整備すべきルールを『グループ標準』として取り纏め。
- 各グループ会社での『グループ標準』整備に向けて、国内においては各事業部門・企画管理部、海外においては統括会社を起点として導入支援を実施中。
- 当社グループの『品質ガイドライン』を策定。2018年5月1日から運用開始。（英文版、中文版にも順次翻訳済み。）

コンプライアンス統括部の設置

- グループのリスク管理及びコンプライアンスの強化、実効性の向上を図るために、コンプライアンス統括部を設置（2018年4月1日～）。**更なるリスクマネジメント強化を目的に、リスク管理業務を経営企画部に移管（2019年4月～）。**
- 事業横断的にリスク管理に関する意識改革・教育活動を行うとともに、特定監査部門※1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る。

※1：安全、環境、IT等の品質以外。品質に関しては、後述の品質統括部が担当。

コンプライアンスプログラムの導入

- 「神戸製鋼グループ・コンプライアンスプログラム」を共通のフレームワークとしたコンプライアンス推進活動を、2020年度よりグループ内で順次開始。（2020年4月～）
- グループで行っている現状の取組みを5つの項目に整理し、強化すべき点を特定した上で、コンプライアンス推進活動を計画・実行する。

神戸製鋼グループ・コンプライアンスプログラム

コミットメント・リスク評価

規定やプロセスの整備・リソースの確保

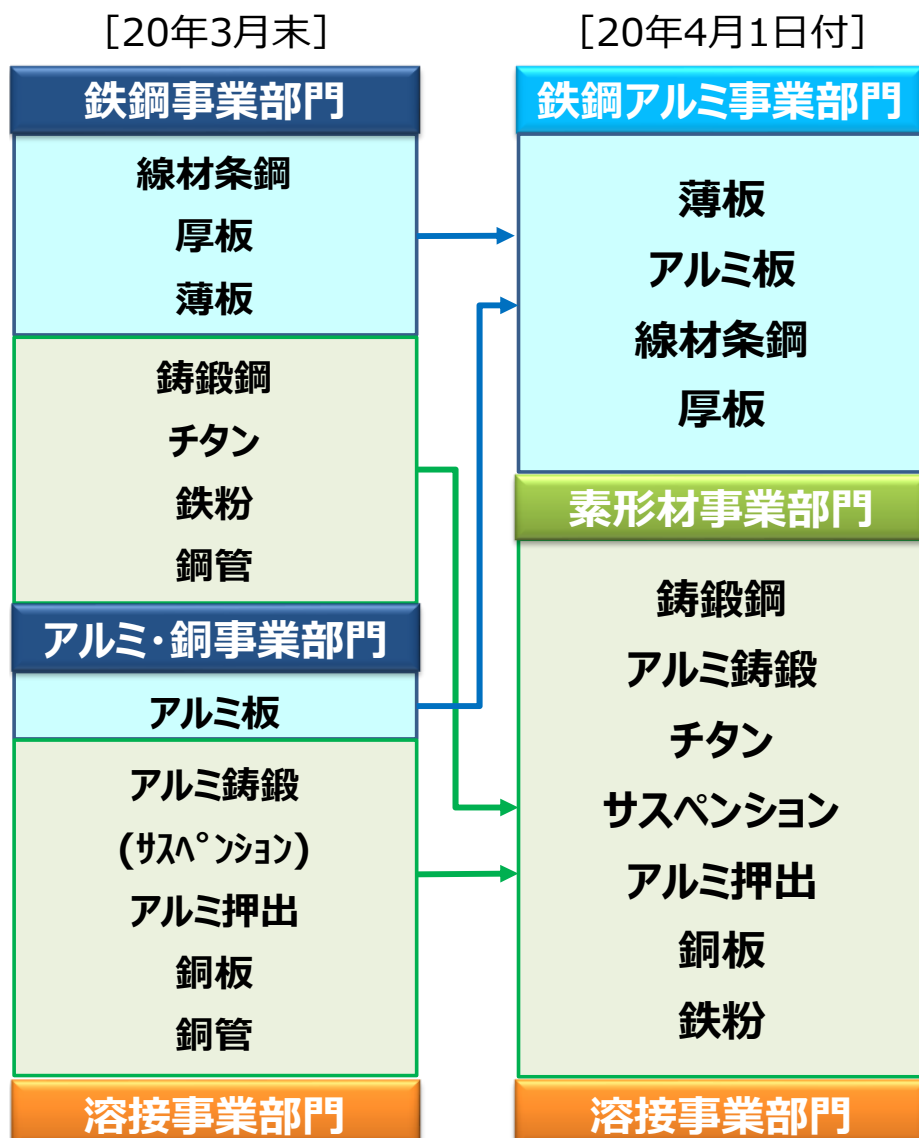
教育・情報の周知

モニタリングの実施・通報への対応

見直し・改善

I-4. 事業部門の組織改編

- 2020年4月1日に「鉄鋼事業部門」と「アルミ・銅事業部門」の2事業部門を、「鉄鋼アルミ事業部門」と「素形材事業部門」に組織改編を実施。



改編の狙い

「需要分野別戦略」の強化

- ✓ **【素材】**（鋼材、アルミ板）と**【部品】**（自動車/アルミ鋳鍛・押出、航空機/チタン・アルミ鋳鍛）を軸に改編
- ✓ **自動車用「薄板」「アルミ板」各営業と各商品技術部門を統合⇒自動車軽量化戦略の強化**

「ものづくり力」の強化

- ✓ 共通する要素技術と品質管理などに横串を通す。
【素材】（圧延・連続焼鈍技術など）
【部品】（鍛造、押出、組立技術など）

ガバナンスの強化

- ✓ 事業部門管理機能の強化

共通機能の強化

- ✓ 両事業部門の「原料部」「システム技術部」を統合し、鉄鋼アルミ事業部門に配置。
- ✓ 両事業部門の知的財産組織を本社の知的財産部に統合。
- ✓ 「ソリューション技術」と「ものづくり力」の強化を目的に、両事業部門の関係開発組織を技術開発本部に統合。

I-7. 現場で生じる諸問題の掌握

経営幹部と社員との間の対話

- 「Next100プロジェクト」の更なる推進活動を通じ、社長による対話活動のみならず、各部門長他、経営幹部による対話活動も並行して実施中。
-

社員意識調査の実施

- コンプライアンス意識調査と併せて、2018年度に引き続き、2019年度も実施。**2020年度も実施予定。**
-

品質キャラバン隊

- ものづくり推進部、IT企画部、技術開発本部などの本社部門で結成し、事業部門の困りごとの相談に応じる。
 - **2019年度からの2年間で合計110拠点を訪問し、品質保証に係る課題、工程能力の見える化・向上に係る課題の調査を行う計画。2019年度は60拠点を訪問した。**抽出した課題に対しては、社外の技術調査や技術開発を行い、解決策の提案を進めている。
-

Ⅱ. 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
2. 品質保証人材のローテーションと育成
3. 品質に係る社内教育
4. 本社による品質監査

前回公表時（2019年11月6日）から更新した部分は、更新箇所は緑の太字で記載、またはページ標題部分に「更新」マークを入れております。

品質統括部の設置（2018年1月1日）

- 本社組織として各事業部門の品質保証部署を統括するとともに品質に係る監査を実施。
- 各事業部門の品質保証に係る情報（品質経営指標、クレームなど）の収集と課題の把握、定期的な経営幹部への報告・共有、品質保証体制強化に係る全社施策を立案。

事業部門直轄の品質保証部署の設置（～2018年1月1日）

- 全事業部門に直轄の品質保証部署を設置。本社品質統括部との兼務者を配置し、全社施策の検討にも参画。

事業所の品質保証マネジメントの強化

- 品質保証部署が、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、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制定。
- **取消、一時停止、是正指示を受けた公的認証については、再取得、一時停止解除、是正改善を完了（再取得計画のない一件を除く）。**

グループ品質リーダー会議の開催

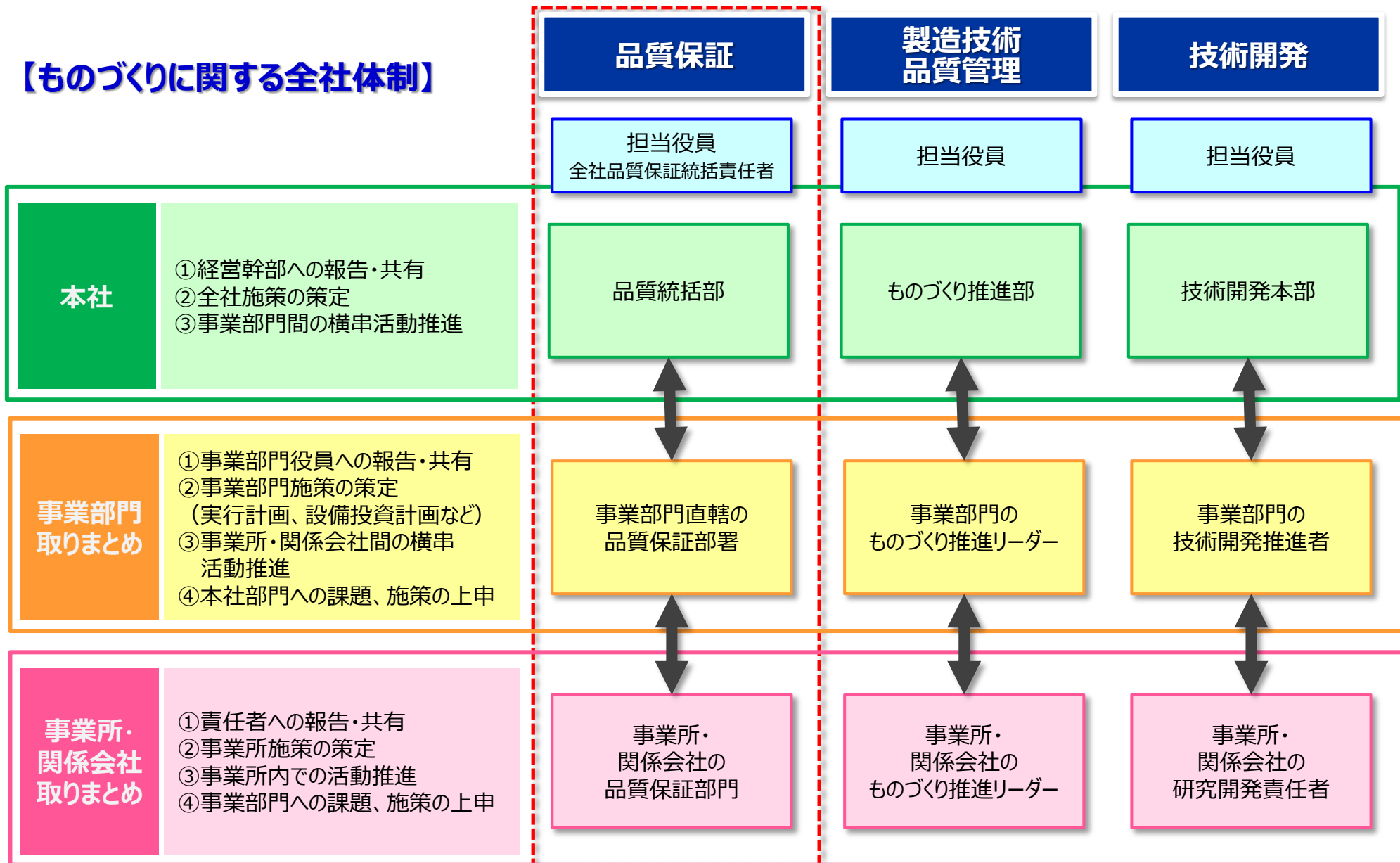
- 神戸製鋼本体およびグループ会社品質保証責任者を集め、各種施策の実行状況のフォローアップ、品質活動に関する情報共有などを実施。2018年度より、日本では東京・神戸で2回、海外でも中国・東南アジア・米国で開催、今後も継続の予定。

品質マネジメント委員会の設置（2019年4月）

- 取締役会の諮問機関である「外部品質監督委員会」から最終意見を受領したことに伴い、同委員会を2019年3月末を以て終了。
- 取締役会の諮問機関として、社外有識者3名と社内役員2名で構成される「品質マネジメント委員会」を新たに設置。当社グループの品質マネジメント強化活動と品質不適切行為に対する再発防止策が機能しているかを継続的にモニタリングし、提言を行っている。**2019年度は東京本社と製造事業所にて計4回、2020年度も4回程度開催の予定。**

Ⅱ-1. 品質マネジメントの対策②

【ものづくりに関する全社体制】



Ⅱ-1. 品質マネジメントの対策③

【品質統括部の役割】

本社部門としての
品質保証

- ① 品質マネジメント委員会の事務局
- ② 品質に係る全社運営状況の経営幹部への報告
- ③ 全社の公的認証の取得状況の一元管理
- ④ 認証機関や行政機関に対する本社窓口
- ⑤ 監査結果の外部品質監督委員会への報告【品質監査室】

本社

【品質統括部の役割】

- ▶ 本社組織として各事業部門の品質保証部署を統括するとともに品質に係る監査を行う。
- ▶ 各事業部門の品質保証に係る情報（品質経営指標、クレームなど）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・共有することにより品質保証体制強化に係る全社施策につなげる。

事業部門間の横串機能

- ⑥ 品質保証の年間計画の策定、品質取組方針の発信
- ⑦ 各事業部門の品質情報の収集と課題の把握
- ⑧ 教育計画の策定
- ⑨ 人材配置の検討、提言
- ⑩ 品質関連情報の収集と提供（JIS改訂、ISO改訂など）
- ⑪ 各種業界団体の品質に関する情報収集、情報提供
- ⑫ 品質に係る特定監査業務の実施【品質監査室】
- ⑬ 監査結果のフォロー【品質監査室】

鉄鋼
アルミ

素形材

溶接

機械

...

Ⅱ-2. 品質保証人材のローテーションと育成

品質保証人材ローテーション

- ▶ 本社と事業部門・事業所およ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。今後も継続の予定。

品質保証人材の育成

- ▶ 2018年度は、全社共通品質保証人材に求めるスキル要件の定義とスキルレベルの評価の仕組みを整備し、教育（含む資格取得）を体系化。2019年度からは品質保証以外の職種に対象を広げ品質教育の見直し・体系化に取り組んでいる。
- ▶ 信頼性工学につき事業内容に沿ったコンテンツで社内講師により研修を実施(2019年6月及び10月)。
- ▶ 品質リスク対策・未然防止対策として、FMEA(Failure Mode and Effect Analysis)/FTA(Fault Tree Analysis)/DR(Design Review)の研修を事業所の製品をテーマに現場にて展開中。
- ▶ 中国域内関係会社の品質保証担当者による品質交流会を開催(2019年7月)。



【第1回中国域内品質交流会】

Ⅱ-3. 品質に係る社内教育

品質・コンプライアンス研修

- ▶ 神戸製鋼本体、及び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、『語り合う場』を通じて全社員へ展開済み。また、海外グループ会社へも展開。
- ▶ 当社グループで働くすべての人に「品質憲章」の共有共感を図る（品質・コンプライアンス研修、品質サイト、eラーニング等）。

その他品質教育の推進

- ▶ 当社グループのイントラネットに「品質サイト」を開設（2018年9月）、信頼回復プロジェクト活動進捗の共有などを行う。
- ▶ eラーニングによる品質教育（2018年11月～）、社内報での情報共有（2018年12月～）を実施。今後も継続。

品質統括部品質監査室による監査

監査項目	スケジュール
i) 遵守状況の確認（現物監査） <ul style="list-style-type: none"> 対象製品の検査実績データと法令・法規やお客様契約仕様との現物の突合せ監査実施 保留品、不適合品の処置状況の確認 	<p>2018年度は対象117拠点全て、2019年度は81拠点（※）の現地監査を実施。2020年度は現時点で76拠点の現地監査を計画。</p> <p>※新型コロナウイルス影響により、期初計画85拠点から変更。</p>
ii) 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 <ul style="list-style-type: none"> 品質に関わる法令・法規やお客様契約仕様の把握方法や管理部署確認 現場への指示内容と現場での実施状況の実態確認 	
iii) 遵守意識の確認 <ul style="list-style-type: none"> インタビューを通じた不正を発生させないためのトップの意志、作業者の意識を確認 品質に関するコンプライアンス教育の実施状況の確認 	
iv) 再発防止策の進捗および実施状況の確認 <ul style="list-style-type: none"> 不適切行為のあった事業所 : 再発防止策の進捗およびその実施状況、実効性を確認 不適切行為の無かった事業所 : 品質監査を通じて確認したリスクに対する対策の進捗および実施状況、実効性の確認 	

Ⅲ. 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り扱い機会の排除
及び出荷基準の一本化
2. 工程能力の把握と活用（素材系）
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
4. 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

【注】

- 上記項目を推進すべく、2018年5月1日に「品質ガイドライン」を制定。当社グループ全体に展開し取り組んでいる。
- 実施・進捗状況については、今後品質監査によるチェックを通じてモニタリングしていく予定。

Ⅲ-1. 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除及び出荷基準の一本化

試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除

- 2018年度から2020年度までの自動化計画件数に対して、2019年度はシステム立上げの遅延の他、新型コロナウイルスの影響も加わり、2020年4月末時点の進捗率は約60%に留まるも、工事は概ね計画通り着手しており、2020年度末までの100%完了を目指す。

出荷基準の適正化

- 二重の出荷基準（お客様規格と社内規格）に起因する不適切な処置の機会を排除。
⇒ 出荷承認判定に用いる基準は社内規格ではなく、お客様規格を使用することをルール化。

Ⅲ-2. 工程能力の把握と活用（素材系）

工程能力指数などの適用・活用

- 工程能力指数の把握： 求められる規格に対して製造プロセスの品質特性のばらつき度合いを、目的に応じた切り口（製造ライン毎、製造品種毎、試験・検査毎、お客様毎など）で把握。
- 工程能力指数の活用： 把握した工程能力指数などの品質特性のばらつき度合いを、受注可否判断に使用。

Ⅲ-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

受注承認プロセスの見直し

明細毎の工程能力を把握すると共に、Design Review(以下、DR：JISやISO9000等で定義されている設計審査)の導入／再構築及び運用を推進中。(国内事業所は19年度中運用目途)

受注承認プロセス(DR)の一例



関係する営業、技術、製造、品保、研究・開発等各部署がDR会議に参画し、次工程に進んで良いかを審議する。



製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

- 4M(人、設備、材料、方法)変更時の品質に与える影響やお客様仕様との整合性を把握し、不具合を未然に防止。
- 具体的には、製造プロセスにおける4Mを変更する際には、リスクを再評価するなど承認プロセスを明確化。

Ⅲ-4. 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

品質リスク低減の観点を加えた投資基準の導入

- 一部の事業所では、品質リスクを影響度、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への活用を実施。

*註：

「I-4. 事業部門の組織改編」に記載の通り、2020年4月1日に「旧鉄鋼事業部門」と「旧アルミ・銅事業部門」の二事業部門を、「鉄鋼アルミ事業部門」と「素形材事業部門」に組織改編を実施しておりますが、本項では「アルミ・銅事業部門」と表記します。

Ⅱ. マネジメント面 – 品質マネジメントの徹底

1. 管理体制
2. 教育
3. 監査・支援

Ⅲ. プロセス面 – 品質管理プロセスの強化

1. 応急施策
2. 恒久施策

前回公表時（2019年11月6日）から更新した部分は、更新箇所は緑の太字で記載、またはページ標題部分に「更新」マークを入れております。

再発防止策の実行スケジュール、進捗

Ⅱ-1. 管理体制面

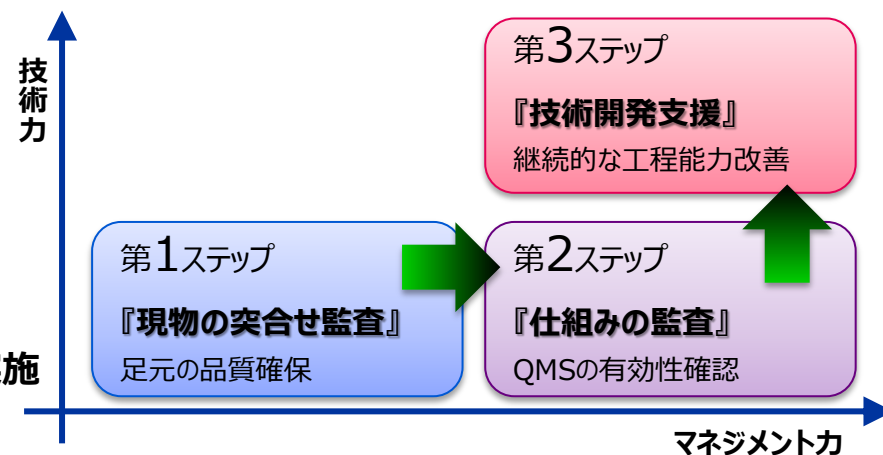
- アルミ・銅事業部門に直轄の品質保証部を設置済み（2017年11月）。
- 3階層のマネジメント体制による、本社品質統括部と連携した品質に関する企画、監査を実施・継続中。
- 事業部門品質会議を通じた事業所との取組進捗、課題等の情報共有化（1回／四半期開催）。
 - ・全役員、営業部門も参加し、お客様の声を共有。
 - ・自動化、工程能力改善及びDR運用等について各事業所と状況を共有。
- 事業部門改編後の品質保証体制への移行を完了（2020年4月1日）。
- 取消/一時停止となった公的認証は19年度内に回復済み（需要動向等の理由により再取得の計画がない一件を除く）。

Ⅱ-2. 教育

- 品質コンプライアンス・品質に係る意識面、知識面の教育、啓発活動を企画・推進中。
 - ・品質コンプライアンス意識の浸透に向けた経営幹部、事業所長等との対話活動の継続。
 - ・お客様目線に基づいた啓発活動を実施中（お客様を講師に迎えた品質安全教育等）。
 - ・営業部門への品質保証取組状況の説明、共有。
 - ・品質関連教育の活性化（外部資格取得推進）。

Ⅱ-3. 監査・支援

- 2018年度 『現物の突合せ監査（第1ステップ）』
『仕組みの監査（第2ステップ）』を実施
- 2019年度 『技術開発支援（第3ステップ）』
（品質KPI管理による工程能力向上のフォロー）
『仕組みの監査（DR・内部監査の有効性確認）』を実施
- 2020年度 ・仕組みの監査、技術開発支援の継続
・19年度監査で抽出された課題の改善と支援



Ⅲ-1. プロセス面の施策

更新

アルミ・銅事業部門のプロセス面の応急施策

i) 試験・検査データとミルシートの突合せ
(恒久対策完了まで)

ii) 手入力した試験・検査結果に対する二重チェック
(恒久対策完了まで)

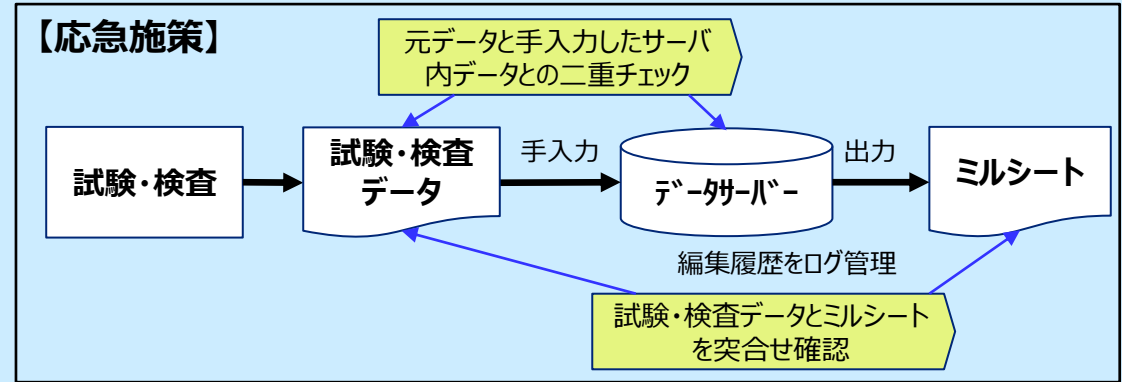
iii) データベースへのアクセス権の制限、ログ管理

iv) 出荷基準の適正化【運用面】(実施済)

v) お客様仕様と製作仕様の突合せ(自主点検で実施済)

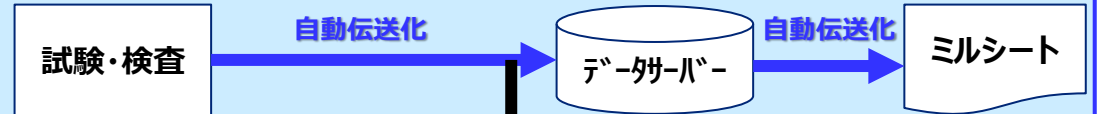
vi) 不適合品処置ルールの遵守・徹底(実施中)

【応急施策】

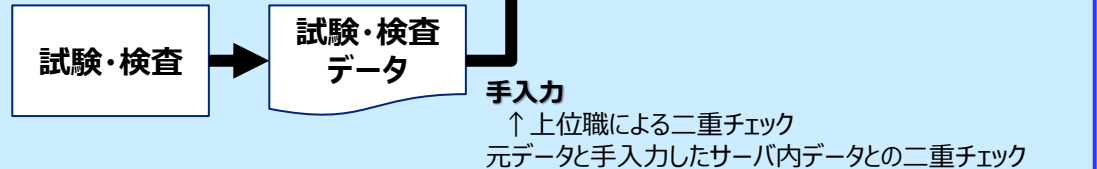


【恒久施策】

パターン①
(自動取込可能な検査装置)



パターン②
(自動取込できない検査装置)



《応急施策⇒恒久施策化を推進中》

○試験・検査記録の自動化等により、データ保護の有効性が確認できた拠点から恒久施策に移行。

(一部拠点は移行済み)

移行完了までは、応急施策を継続。

【恒久施策項目】

i) 試験データの不適切な取り扱い機会の排除

- データ改ざんが不可能なシステムの構築。
⇒ 対象の試験・検査記録の自動化を継続して推進中。

ii) 出荷基準の適正化（システム対応）

- システム改善の実施：お客様規格が出荷判定基準として適用されるようシステムを改善。
⇒ 実施済。

iii, iv) 工程能力の把握，工程能力及び試験検査能力の向上

⇒実施中。品質KPI管理を開始し、工程能力向上をフォロー。

v, vi) 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

⇒承認プロセスの見直し完了。今後、継続して運用。

vii) 設備投資における品質のリスクアセスメントの推進

⇒ 投資効果の少ない品質関連投資に展開出来るように推進中。

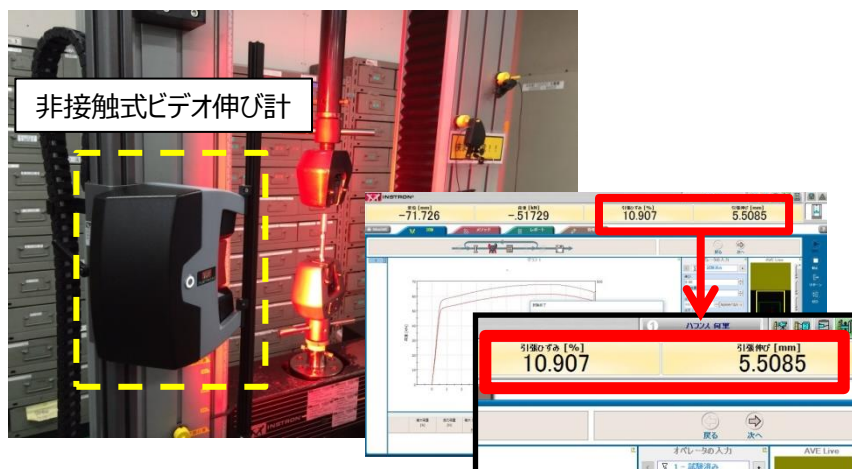
【恒久施策】

< 試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除 >

- ▶ 2018年度から2020年度までの自動化計画件数に対して、2019年度はシステム立上げの遅延の他、新型コロナウイルスの影響も加わり、2020年4月末時点の進捗率は約65%に留まるも、工事は概ね計画通り着手しており、2020年度末までの100%完了を目指す。

アルミ・銅) 試験・検査機器自動化の具体例

① 引張試験 (伸び)

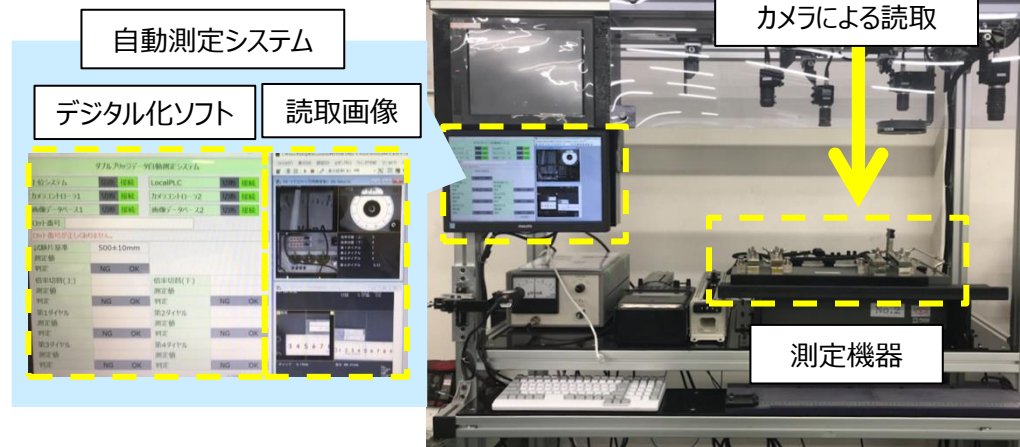


非接触ビデオ伸び計の導入

破断時の伸び量を自動で計測し、測定値をPCに伝送

- ▶ 測定及び数値転記時の不適切な取扱い機会を排除

② 導電率測定



画像処理によるアナログ目盛りのデジタル化

計測機器の目盛りをカメラで読み取りデジタル化し、測定値をPCに伝送

- ▶ 測定結果の不適切な取扱い機会を排除

【恒久施策】

< 工程能力の把握 >

➤ 工程能力可視化の推進

検査データを可視化（グラフ化/指数化）し、自社製品の工程能力を正確に把握。

ヒストグラム、工程能力指数(Cpk)、検査項目(品質特性)-製造条件相関図 などにより可視化 → 受注可否判断、改善の取組に活用
※一部の拠点では、可視化専用ツールを活用中。

< 工程能力の改善 >

➤ 取組事例

Plan

- ・工程能力把握
- ・改善案の抽出

Do

- ・製造条件の見直し、
トライアル

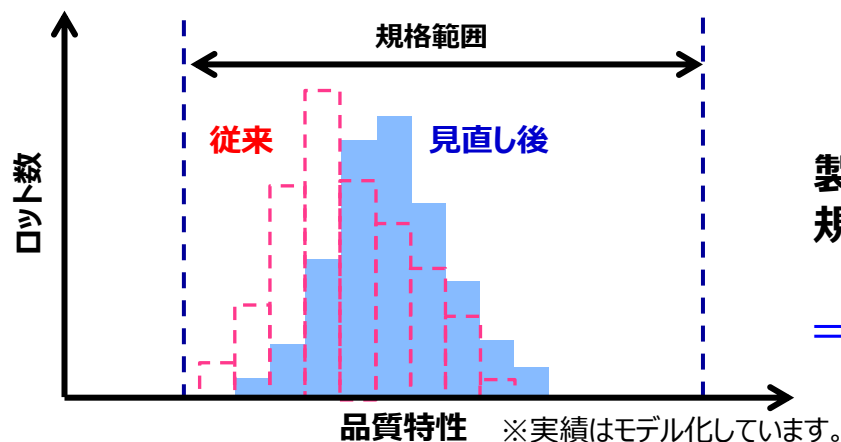
Check

- ・お客様への申請/評価

Action

- ・量産適用

継続的な改善



製造条件(加工条件、熱処理条件など)の見直しにより
規格範囲の**下限に偏った状態**から**中央側**に改善。

⇒**安定したものづくりの実現**

アルミ・銅事業部門 19年度までの再発防止策の総括

更新

KOBELCO
神戸製鋼グループ

試験検査データ取り込みの自動化・システム化等の一部の遅れを除き、再発防止策は完了、または継続実施中。
継続実施中の施策は、更なるブラッシュアップを図っていく。

アルミ・銅事業部門	2018年度		2019年度		2019年度までの進捗、今後の対応
	上期	下期	上期	下期	
マネジメント面の施策					
組織変更 ※2017年11月品質保証部設置済					完了
教育		教育		教育	継続実施中
監査（突合せ・仕組み）	突合せ・仕組の監査	突合せ・仕組の監査	仕組の監査（DR・内部監査の有効性確認）		継続実施中
技術開発支援			技術開発支援		工程能力向上の技術開発面フォロー継続実施中
プロセス面の施策					
【応急施策】					
試験・検査データとミルシートの突合せ	実施済				継続実施中
手入力した試験・検査結果に対する二重チェック	実施済				継続実施中
データベースへのアクセス権限の制限	実施済				実施済
出荷基準の適正化（運用面）	実施済				実施済
お客様仕様と規格値の突合せ	実施済				継続実施中
【恒久施策】					
試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除	検査項目ごとに順次自動取り込み化				計画に基づき自動化を推進（20年度中完了目標）
出荷基準の適正化（システム対応）	運用開始（一部の事業所ではシステム化に時間を要す）				残るシステム化対応の推進
工程能力の把握	PDCAを回す仕組みの検討				工程能力の把握は完了。監視・改善のステージに移行
工程能力及び試験・検査能力の向上	順次実施		工程能力向上のフォロー		継続実施中。工程能力向上のステージに移行
新規受注時の承認プロセスの見直し	ルール整備、運用（試行）/ブラッシュアップ		本格運用開始		ルール化完了、運用開始。継続実施、ブラッシュアップ
製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し	ルール整備、運用（試行）/ブラッシュアップ		本格運用開始		ルール化完了、運用開始。継続実施、ブラッシュアップ