

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11月5日

株式会社 **神戸製鋼所**

前回公表時（2020年5月11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。

再発防止策の全体概観

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

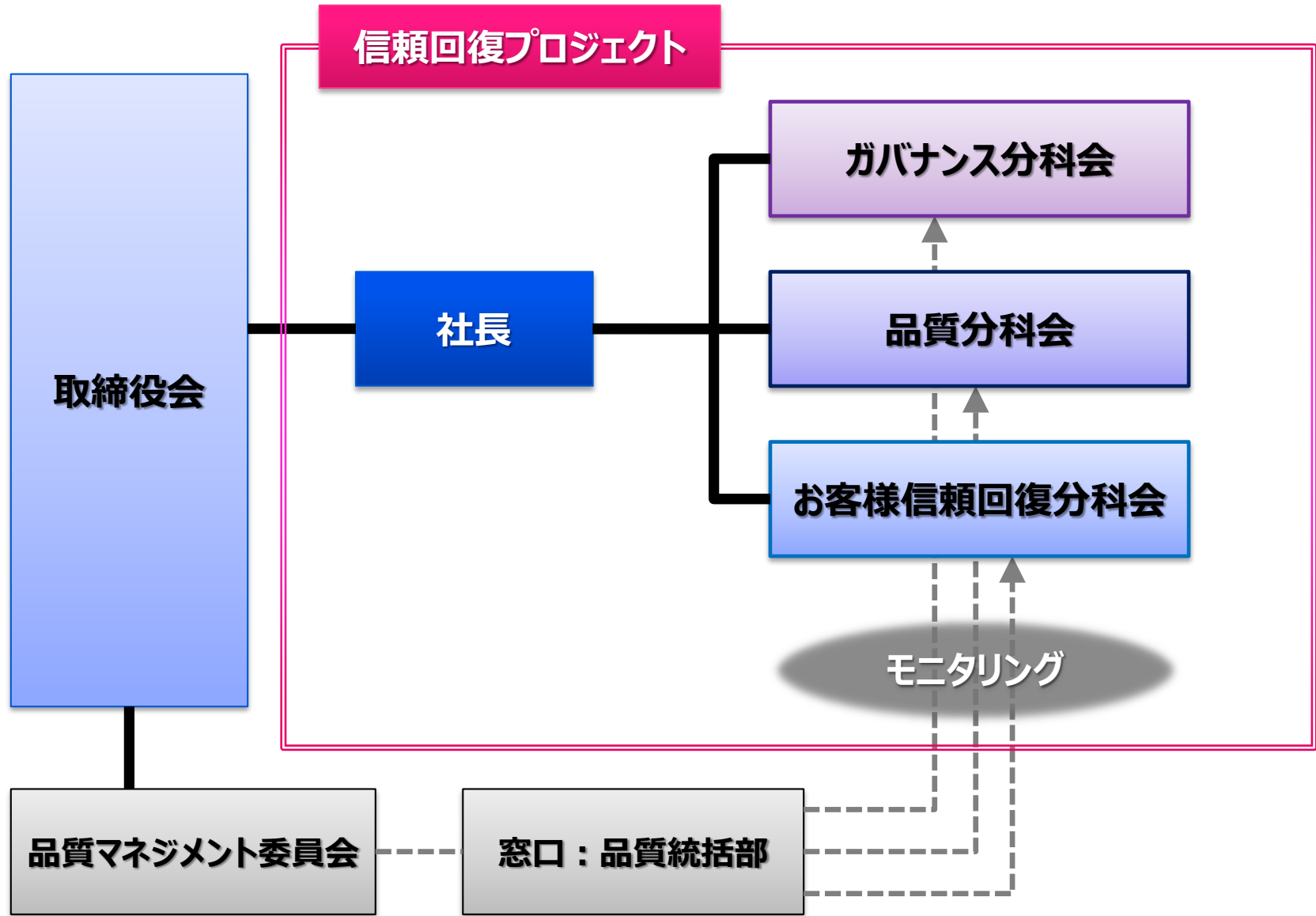
II. マネジメント面 – 品質マネジメントの徹底

- | |
|----------------------|
| 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 |

再発防止策の実行体制



再発防止策の進捗状況

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（2020年5月11日）から進捗/変化があった項目（3項目）を中心に報告させていただきます。

I-1. グループ企業理念の浸透

「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（2020年度は新型コロナウイルス影響によりリモートでの開催）。これまで、**のべ76拠点、123回実施（2020年9月末時点）**。2019年度に続き、**LIVE配信『KOBELCOの集い～山口社長に聞いてみよう2020～』も7月に開催。**

➤ 新たなグループ企業理念の浸透活動（2020年5月～）

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、新たにグループ企業理念を制定。**説明会、ポスター等による周知活動を展開中。**

➤ 摩耶研修所内に品質の重要性や再発防止への取り組みの意識改革を目的とした風化防止施設「KOBELCO 約束の場」を設立・運用開始（2019年6月）。

※2020年3月から新型コロナウイルス影響により受入を停止したが2020年6月下旬より再開。

※2020年7月から現地訪問に加えオンライン訪問も開始、海外を含む遠隔地からの訪問受入も実施中。

➤ 2019年度より企業理念に沿った風土づくりに繋がる活動を表彰する「KOBELCOの約束賞」の運用を開始。初年度は、約250件の応募があり、2019年10月末に表彰式を開催。

※2020年度は10月に応募開始、翌年5月に表彰式を開催予定。

【新たなグループ企業理念ポスター】

グループ企業理念

KOBELCOが実現したい未来	KOBELCOの使命・存在意義」の履行を通じて実現したい「使命・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。
KOBELCOの使命・存在意義	KOBELCO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ながら、 社会課題の解決に挑み続ける。
KOBELCOの3つの約束	KOBELCOグループ内外に共通の約束であり、グループ全体が守るべき約束 1. 提供される物事、製品、サービスを標準します 2. 社員一人ひとりが責任をもち、グループの約束を必ず守ります 3. たゆまぬ改善により、新たな価値を創造します
KOBELCOの6つの誓い	KOBELCOの3つの約束」を基に、品質管理とコスト削減を実現する約束 1. 高い信頼性とプロセスの徹底 2. 最もやすい環境整備の実現 3. 優れた製品・サービスの提供 4. 地域社会との共生 5. 社会への貢献 6. 社員の成長 7. ステークホルダーの尊重

KOBELCOが実現したい未来
KOBELCOの使命・存在意義」の履行を通じて実現したい「使命・未来」

KOBELCOの使命・存在意義
KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命

KOBELCOの3つの約束
KOBELCOグループ内外に共通の約束であり、グループ全体が守るべき約束

KOBELCOの6つの誓い
KOBELCOの3つの約束」を基に、品質管理とコスト削減を実現する約束

KOBELCO

【TV会議での社長対話（2020年8月）】



【第2回「KOBELCOの約束賞」チラシ】

KOBELCO

Core Values Awards

KOBELCOの約束とは、「グループ企業理念」を
実践し促進する活動です。

KOBELCOの約束賞 募集

応募期間 10月14日(金)～12月18日(金)

KOBELCOの3つの約束」に基づく優れた取り組みの中から
グランプリ、準グランプリ、智恵賞を授賞し、表彰します。

皆様のご応募お待ちしております。

【経営幹部による「KOBELCO 約束の場」訪問（2020年6月）】



I-3. リスク管理体制の見直し

コンプライアンス意識調査の定期的な実施

- 2018年度、2019年度に引き続き、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2020年7月に実施。2019年度より一部のグループ会社にも展開。

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-7. 現場で生じる諸問題の掌握

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。 ※2020年度はオンライン対話も導入

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、2019年度に引き続き、2020年度も7月に実施。

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。
- 製造拠点を訪問して品質保証や工程能力の見える化・向上に係る課題を聞き、技術調査や技術開発によって解決策を提案している。2018年度に全対象拠点を一巡し、2019年度からの2年間で合計110拠点、2020年度は50拠点の訪問を計画し実行中。

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
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（2020年5月11日）から更新した部分は、更新箇所は緑の太字で記載、またはページタイトル部分に「更新」マークを入れております。

Ⅱ-1. 品質マネジメントの対策①

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2019年度末までに完了（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。**2020年度はオンラインでの開催を計画。**

Ⅱ-1. 品質マネジメントの対策②

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。

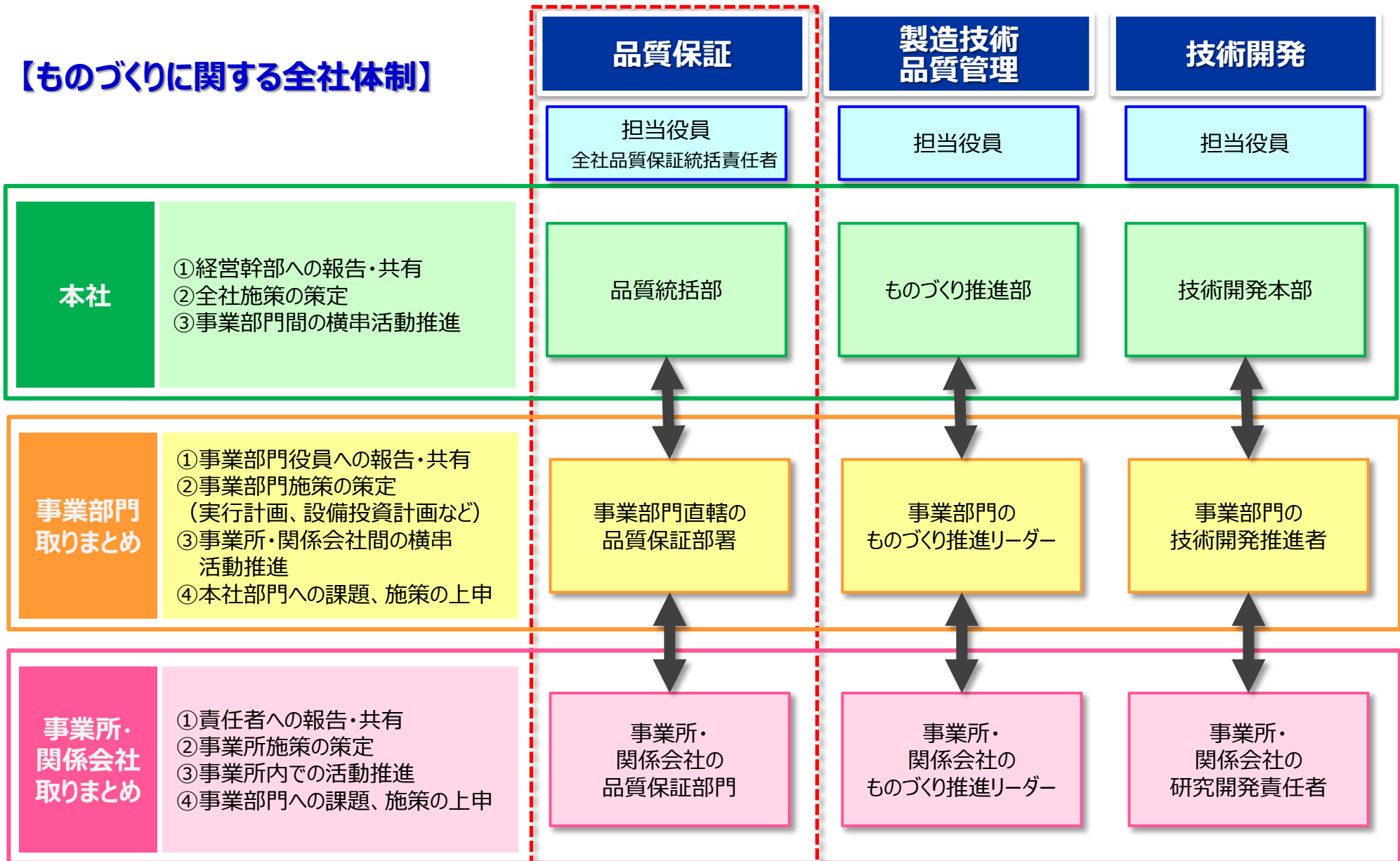
TQM（総合的品質管理）活動の開始（2020年4月～）

- 再発防止策を完遂し、品質不適切事案の風化防止を図るとともに、次のステージである持続的成長とグループ企業理念を具現化するためにTQM（*）に取り組んでいく。2020年度は活動の準備期間と位置付け、役員・ユニット長・本部長等への教宣活動を実施し、また既に一部の事業所で活動を開始した。
- お客様の満足する製品やサービスを提供するために、お客様をはじめとするステークホルダーの視点で課題を抽出し、全員で解決を図り、KOBELCOブランドの質の向上を図る。2022年度中にKOBELCOグループ全体でTQM活動に取り組んでいる状況を目指す。

* TQMは経営管理手法の一種。Total Quality Managementの頭文字を取ったもので、「総合的品質管理」とも言われており、企業活動における品質全般に対し、その維持・向上を図っていくための考え方、取り組み、手法、しくみ、方法論などの体系。（日本科学技術連盟ホームページ（<http://www.juse.or.jp>）より引用・一部加筆）

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-2,3. 品質保証人材のローテーションと育成/品質に係る社内教育

Ⅱ-2. 品質保証人材のローテーションと育成

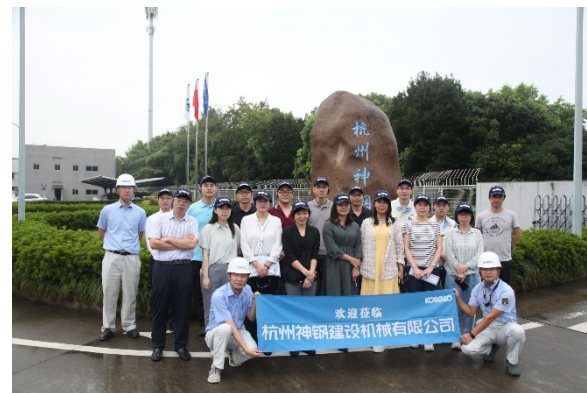
品質保証人材ローテーション

- 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年度より品質統括部から各事業部門への異動を実施。

以降も継続中。

品質保証人材の育成

- 2018年度から、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ている。
- 2019年度から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始。2020年度は事業所で開催、改善活動の現場視察等、内容の充実も進めている。



【第2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。（2018年度）。
- 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

- TQM（総合的品質管理）活動を推進するために、モデル事業所(大安サスペンション工場)へTQMに関する基礎研修を開始。今後は対象を拡大予定。
- 2018年10月から、品質リスク対策・未然防止対策として技術者向けにFMEA(Failure Mode and Effect Analysis)/FTA(Fault Tree Analysis)/DR(Design Review)の教育を開始、2019年には全社向けの社内講座を事業内容に沿ったコンテンツへの見直しや社内講師化等、内容を刷新して再登録し研修開始。以降も継続中。
- 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の共有などを行う。以降も継続中。
- 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。以降も継続中。

Ⅱ-4. 当社による品質監査

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62拠点（※）の現地監査を計画。9月末時点で25拠点の監査を終了。</p> <p>※新型コロナウイルス影響を考慮し、期初計画76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-1,2. 機会の排除・出荷基準一本化／工程能力の把握と活用

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、若干の遅れが生じているものの、概ね計画通りに進捗しており、2020年度上期末時点で進捗率は約75%となり、2020年度末までに100%完了する見込み。

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-3,4. 承認プロセスの見直し／品質リスクアセスメントの推進

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年度より運用開始)

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。