

当社グループにおける不適切行為に係る
原因究明と再発防止策に関する報告書

2017年11月10日

株式会社 神戸製鋼所

目次

	ページ
1. はじめに（総括）	2
2. これまでの経緯	4
3. 品質問題調査委員会の概要・活動	6
4. これまでの対外公表について <u>＜添付資料①＞</u>	7
5. 顧客対応と安全性検証の進捗	8
6. これまでの公表案件についての事案の説明	9
(1) 事案の説明 <u>＜添付資料②＞</u>	
(2) 不適切事案の発生事業所の分類	
(3) 不適切事案の類型による分類	
7. 原因分析	12
8. 再発防止策	16
9. 外部調査委員会の設置	21
<u>＜添付資料＞</u>	
① これまでの対外公表について	22
② これまでの公表案件についての事案の説明	23
③ 品質自主点検対象事業所一覧表	27

1. はじめに（総括）

当社及び当社グループ会社（当社グループ）における不適切行為に関しまして、お客様、お取引先様、株主様そのほか多数の皆様にご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

2016年6月に鉄鋼事業部門で発生した神鋼鋼線ステンレス株式会社(当社の持分法適用関連会社である神鋼鋼線工業株式会社の100%子会社)によるJIS法違反事案を受け、本年4月から法令等に定める品質に係る公的規格(法令規格)に加え顧客仕様にも対象範囲を拡げて、当社グループの製造事業所・サービス拠点に対する本社による品質監査を開始した。さらに、当社グループ全体に対して、過去1年間の出荷実績に対する自主点検を9月から実施することを8月初旬に要請した。この要請を受け、一部先行して自主点検を開始していたアルミ・銅事業部門において、8月末に今回の不適切な試験値の取り扱いが発覚した。

10月25日をもって自主点検は概ね完了したが、複数の事業所で不適切な行為が行われていたことが確認された。この自主点検は不適切行為の抽出に有効であったと考えているが、その一方で、自主点検の過程で、長府製造所の押出工場で妨害行為があった事実が確認されたことから、自主点検では調査に限界があることが分かり、10月26日に外部調査委員会が設置された。

今回確認された不適切な事案については、製品の種類、製造体制や工場規模により違いはあるものの、製造部門や品質保証部門等、関与者が複数の部署に跨がっているものや、長期間にわたって継続されていた事案が含まれていた。当社としては、これらの不適切行為について、その特徴等を分析し、これらの事案が発生したこと、及びそれがこれまで長期間発覚しなかった理由を含めて原因を解明することが、再発防止策を検討する上で最も重要であると考えている。

今回、工場で起きているこれほどの事態について、これまで経営が問題として取り上げ、対応出来ていなかったこと自体が大きな問題である。この事態を引き起こした真の要因を把握し、二度と同様の事態を引き起こさないための再発防止策の立案と徹底こそが当社経営が果たすべき責務であるとの認識のもと、タスクフォース（原因究明TF）を編成し、調査活動と分析を行った。

今回確認された不適切行為についてその原因を社内で分析した結果、以下の5つの項目が原因であると結論付けた。

- (1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土
- (2) バランスを欠いた工場運営
- (3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き
- (4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下
- (5) 不十分な組織体制

不適切行為に係わる原因分析を基に、「品質憲章」の制定や対話集会の充実等、収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土に対する対策、不適切な行為の機会を与えていたシステムや業務の仕組みを改める等のプロセス面の対策、品質管理機能と品質保証機能の明確な分離と強化や事業部門直轄の品質保証部の設置等のマネジメント面の対策を講じることとした。

さらに、本社においては、品質ガバナンスの強化を図るために品質監査の専門機能として「品質監査部(仮称)」を設置するとともに、「品質ガバナンス再構築検討委員会」(11月10日設立)において、グループ会社も含めた品質ガバナンス強化策、組織改革、意識改革、外部人材の活用、海外の統括会社機能強化等について検討を進めることとする。

今回計画した対策と併せて、年内を目途としている外部調査委員会からの取締役会への報告を受け品質ガバナンス再構築検討委員会での諸施策の検討を進め、最終的な再発防止策に反映する予定である。

2. これまでの経緯

2016年6月に鉄鋼事業部門で発生した神鋼鋼線ステンレス株式会社(当社の持分法適用関連会社である神鋼鋼線工業株式会社の100%子会社)によるJIS法違反事案を受け、当社グループ全体で法令規格に関して一斉点検を行った。

その後、鉄鋼事業部門では、品質監査体制をさらに強化し、対象会社を孫会社まで広げるとともに、監査内容もこれまでの仕組みの監査だけではなく、現物監査として検査証明書のデータと試験の生データの突合せ照合の実施を追加した。また海外のグループ会社についても、監査の強化を図った。なお、本体も含めたグループ会社に対する品質監査の手法については、外部の専門家(株式会社日本能率協会コンサルティング:JMAC)から、不適切な事項は特にないとの評価を受けている。

一方、当社グループ全体では、品質管理体制、特に品質監査を強化すべく2016年11月に、本社部門(ものづくり推進部)に品質統括室を設置し、2017年4月から法令規格に加え顧客仕様の遵守状況に関して、当社グループに対する品質監査を開始していた。

さらに、過去1年間の出荷実績に対する自主点検を9月から2か月間にわたり実施することを、当社グループ全体に対して8月初旬に要請していた。この要請を受け一部先行して自主点検を開始していたアルミ・銅事業部門において、8月末に今回の不適切な試験値の取り扱いが発覚した。

事案発覚後、初動として、アルミ・銅事業部門では当該不適合品の出荷を即停止すると共に、本社スタッフ及び外部弁護士にて、不適切行為の調査を実施し、その結果を経営審議会(9/12)へ報告した。

経営審議会(9/12)後、社長のもとに4つのタスクフォース(TF):「緊急監査TF」「顧客対応TF」「原因究明TF」「対外公表TF」を設置し、自主点検が適切に行われていることを確認する緊急監査を実施する等の活動を開始した。その後9月25日に品質問題調査委員会へ4つのTFを引継ぎ、各TF活動を実施した。

上記の自主点検は10月25日をもって概ね完了し、10月26日に外部調査委員会が設置された。

8/末 アルミ・銅4事業所にて不適切行為発覚

- ・ 8/末 不適合品の出荷停止
- ・ 9/1 自主点検（全社）開始
- ・ 9/初 本社スタッフ及び外部弁護士による
事案調査



9/12 社長の下に4つのTF設置

- ・ 9/12 経営審議会にて調査結果を報告
- ・ 9/12 「緊急監査TF」「顧客対応TF」
「原因究明TF」「对外公表TF」設置



9/25 4つのTFを品質問題調査委員会へ引継

- ・ 9/25 経営審議会にて審議
- ・ 9/28 取締役会にて中間報告
- ・ 10/8～ 对外公表
- ・ 10/10 取締役会にて経過報告
- ・ 10/17 取締役会にて経過報告
- ・ 10/24 コンプライアンス委員会にて経過報告
- ・ 10/25 自主点検概ね完了



10/26 外部調査委員会設置

- ・ 10/25 経営審議会にて審議
- ・ 10/26 取締役会にて決議
- ・ 11/8 臨時コンプライアンス委員会にて経過報告

【図 2-1 不適切行為の発覚から外部調査委員会の設置に至るまでの主な出来事】

<自主点検及び緊急監査の概要>

- ① 自主点検の目的：当社グループにおける不適切行為の有無を確認すること
- ② 自主点検の対象：当社グループの製造及び検査・試験サービスを提供する
主要な拠点で、当社本体の 21 拠点、国内グループ会社 45 拠点、
海外グループ会社 34 拠点の合計 100 拠点（拠点の詳細に
ついては、添付資料③をご参照ください）
- ③ 自主点検の対象期間：2016 年 9 月～2017 年 8 月の 1 年間
- ④ 自主点検の具体的な方法：現物データの突合せによる確認
 - ・ 「検査成績書」と「検査実績データ」の照合
 - ・ 「顧客から要求される仕様」と「当社での検査指示の内容」の照合

※1：検査や出荷判定をする部門は、自主点検に極力関わらず、関わる場
合においては他部門が参画する等、客観性を持たせて実施した。

※2：JMAC のアドバイスを受け、点検手法の妥当性を評価いただいた。
- ⑤ 緊急監査：自主点検が正しく実施されていることを確認するための本社部門に
よる緊急監査

3. 品質問題調査委員会の概要・活動

(1) 本委員会の位置付け

昨年の神鋼鋼線ステンレス株式会社の事案を契機に、当社及び関係会社等の製品について、品質に関する法令及び各種の品質規格等が求める内容の遵守状況を確認するとともに、問題が確認された場合には、発生原因の究明と再発防止策を立案することを目的として、社長の独立諮問機関として品質問題調査委員会を設置することを2016年6月に規程として定めた。

(2) 組織（体制）

発足時の体制は以下の通り。

- 委員長　　：三宅常務執行役員（現、取締役専務）（ものづくり推進部総括役員）
- 副委員長　：山本常務執行役員（その後本年4月から後藤執行役員）
- 委員　　　：大久保執行役員、勝川執行役員、末井 誠史 常任顧問（警察出身）
- 構成委員　：ものづくり推進部、監査部、法務部、経営企画部
- 事務局　　：ものづくり推進部

以上に加えて、調査にあたっては御堂筋法律事務所の弁護士及び株式会社日本能率協会コンサルティングのコンサルタント等の外部有識者に支援をいただきながら行っている。

(3) 発足直後の活動

品質問題調査委員会は、設置後直ちに神鋼鋼線ステンレス株式会社の事案の調査を開始するとともに、製造を行う当社の全事業所及びグループ会社に対して、法的規格に関する一斉点検を実施した。その後、その結果を踏まえて、以下の活動を実施した。

- 品質コンプライアンスの総点検
- 「鉄鋼事業部門 S S K（神鋼鋼線ステンレス株式会社）品質コンプライアンス問題対策プロジェクト」の検討結果を踏まえた原因の深堀と再発防止策の取りまとめ
- 神鋼鋼線ステンレス株式会社事案に絞り、再発防止アクションプランの立案

品質問題調査委員会は、神鋼鋼線ステンレス株式会社の再発防止策がまとまった時点で一旦休会となった。

(4) 今回の不適切事案発覚を受けて

アルミ・銅事業部門における不適切な事案を受け、本社スタッフ及び外部弁護士による対象事業所調査の結果が報告された9月12日の経営審議会後、社長のもとで、臨時に以下のような構成のタスクフォース（TF）が設置された。

緊急監査 TF

アルミ・銅事業部門のグループ会社に対する緊急点検（JIS規格／その他法令規格／顧客仕様で定められた仕様）、アルミ・銅以外の事業部門及び当社グループ全体の製品・サービスの品質に問題が無いかの調査。

顧客対応 TF

自動車や航空機等、アルミ・銅事業部門のグループ会社の顧客で複数の事業部門にまたがり取引をしている顧客に対する説明の調整。

原因究明 TF

不適切案件の見つかった部署等に対する外部弁護士事務所を起用した調査の実施と、その結果に基づく原因究明、再発防止策の策定。

対外公表 TF

今回の不適切な事案に関する対外公表方針の策定と対外公表の準備。

その後、9月25日に当時休会中であった品質問題調査委員会を再組成し、タスクフォースの活動はその傘下で継続実行されることとなった。なお、その際、今回の問題の発生原因の究明と再発防止策を社長の命により遂行するために、委員長を三宅取締役専務執行役員から川崎代表取締役会長兼社長に交代することとした（三宅取締役専務執行役員は副委員長に就任）。

品質問題調査委員会の下、自主点検及び緊急監査は継続して行われ、10月25日をもって2017年8月から遡って1年分の出荷実績に対する自主点検を概ね完了した。自主点検及び緊急監査では複数の不適切行為が確認されたが、一方で、10月20日に当社が公表した妨害行為の発覚を受け、自主点検の適正性／妥当性の再検証と評価、並びに、今後の原因究明と再発防止策を検討するにあたっては、今回の事態の重大性に鑑み、今後は社外を中心とした体制で進めていくべきとの認識から、以後の調査については会社の委嘱により外部委員（弁護士）のみで構成する外部調査委員会を設け、これを調査主体とすることで、調査の客観性・独立性を確保することとなった。

品質問題調査委員会は、引き続き社長の指揮の下、今回の不適切事案の「原因究明と再発防止策」に関する本報告書の作成のための活動を継続してきた。今後は、顧客対応や安全性の検証、関係省庁との調整、外部調査委員会の拠点訪問の日程調整等を目的に存続する。

4. これまでの対外公表について

2017年10月8日以降、公表した事案については、<添付資料①>をご参照ください。

5. 顧客対応と安全性検証の進捗

(1) 顧客への情報提供と対応

(ア) 発覚後の顧客への初動対応

2017年8月末にアルミ・銅事業部門での不適切行為が判明した後、不適合品の出荷の停止と仕掛品や在庫の回収を即時実施し、不適合品の流出を最小限に止める対応を行った。

併せて、不適合品の品番・数量・出荷先の特定等の全容把握を急ぎ、品質影響に関わる技術的検証を並行して進め、9月初旬から顧客に対する説明を順次開始している。

顧客への説明については、当社の営業及び品質保証、製造部門等の技術の担当者が訪問し、①不適合内容の説明、②不適合品の納入シリアル番号の連絡、③納入品の検査数値の実績、または根拠を伴った検査数値（想定値）の説明を行った。

なお、素材メーカーである当社の立場では不適合品が最終製品に与える影響を判断することが難しいため、顧客に対する迅速な説明と最終製品の安全性確認に対する最大限の協力を最優先とすることを当社の基本姿勢とした。

顧客からの一様な反応としては、事案に対する叱責に留まらず、当社の事業運営や信頼に対する厳しいお言葉をいただいた。一方で、一部の顧客に対して当座の仕様緩和等の暫定対応を申し入れたものの、それら顧客の多くから継続取引のご回答や最終製品の安全性確認に対する最優先の対応を了承いただいた。

(イ) 顧客への情報提供

今回の品質不適切事案に対して、顧客による安全性を含む全般的な評価を行っていただく上で必要な以下の情報を顧客毎に提供し、内容をご説明している。

- ① 不適合製品に対する技術見解書
- ② 過去の検査データ
- ③ 不適合品発生状況及び再発防止の暫定対策等

また、当社の各事業所・工場の品質管理体制の再検証や過去出荷分に対する遡及調査等を目的とした顧客及び最終ユーザーからの監査も適宜受け入れ、確認作業を行っていただいている。

(2) 安全性検証の進捗

本日（2017年11月10日）公表の『当社グループにおける不適切行為に係る「安全性の検証」の進捗について』をご参照ください。

6. これまでの公表案件についての事案の説明

(1) 事案の説明<添付資料②>をご参照ください。

(2) 不適切事案の発生事業所の分類

(1) で事業所ごとに整理した全ての不適切事案を、各事業所の種類（事業部門の別、本体の事業所・国内グループ会社・海外グループ会社の別）に応じて分類したものが、【表 6-1】である。

鉄鋼事業部門の所管範囲ではすでに顧客との間で解決済みの事案を含めた 6 事案があるが、当社本体で確認された事案は鉄粉工場の 1 拠点であり、加古川製鉄所、神戸製鉄所、鋳鍛鋼事業部、チタン本部において不適切事案は確認されておらず、その他の不適切事案は国内グループ会社 3 社、海外グループ会社 2 社で確認されている。

アルミ・銅事業部門の所管範囲では、当社本体 4 事業の全ての拠点での不適切事案が確認されている。また、グループ会社では国内 3 社、海外 3 社において不適切事案が確認されている。

本社所管のグループ会社では株式会社コベルコ科研ターゲット事業本部の 1 拠点で不適切事案が確認されている。

また、溶接事業部門、エンジニアリング事業部門、コベルコ建機株式会社、電力事業部門においてはいずれも不適切な事案は確認されていない。

なお、10 月 26 日時点で公表した不適切な行為が行われた疑いのある事案 4 件について、いずれも検査データの書き換え等の不適切な行為が行われていたことが確認されているが、引き続き外部調査委員会で調査中である。顧客に対する説明も開始しており、安全性の確認を進めている状況にある。

【表 6-1 不適切事案の発生した事業所分類】 ※注 1

	当社 本体事業	国内グループ会社	海外グループ会社
鉄鋼事業部門	鉄粉工場	日本高周波鋼業㈱ 神鋼鋼線ステンレス㈱ 神鋼鋼板加工㈱	江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司 神鋼新確彈簧鋼線(佛山)有限公司
溶接事業部門	-	-	-
アルミ・銅事業部門	真岡製造所(アルミ板) 大安工場(アルミ鋳鍛造品) 長府製造所 鋼板工場(鋼板条) 長府製造所 押出工場(アルミ押出品)	神鋼メタルプロダクツ㈱ 神鋼アルミ線材㈱ ㈱コベルコ マテリアル銅管	Kobelco & Materials Copper Tube(Thailand) Co.,Ltd. Kobelco & Materials Copper Tube(M) Sdn. Bhd. 蘇州神鋼電子材料有限公司
機械事業部門	産業機械事業部(コーティングサービス) 【調査中】	神鋼造機㈱ 【調査中】	-
エンジニアリング事業部門	-	-	-
コベルコ建機㈱	-	-	-
電力事業部門	-	-	-
本社部門	-	㈱コベルコ科研(ターゲット事業本部) 【2事案中、1事案は調査中】	-

※注 1 この他不適切行為の有無の確認が必要な案件が 1 件ある。

(3) 不適切事案の類型による分類

判明している事実を前提とすると、今回確認された不適切事案には従業員の関与の形態※、継続期間により、次の類型が認められる。

- ① 「個人型」：部署間の連携や指示・命令の形跡はなく、個人が行っていた類型
- ② 「複数型」：関与者が複数の部署に跨る、もしくは直属の上司からの明示又は黙示の指示がある類型
- ③ 「長期間型」：不適切事案が概ね5年以上の期間に渡り継続的に行われていた類型

前記(1)で事業所ごとに整理した全ての不適切事案について、該当する類型を示したものが【表6-2】である。さらに、その事案が特定の製品のものか、製造品種全域に及ぶものかを確認するため、表の最右列に顧客数を記入した。

その結果、アルミ・銅事業部門においては、海外事業所の3事案を除いた当社本体事業所及び国内グループ会社の7事案が「複数型」かつ「長期間型」の2つの類型を併せ持つものであることが認められる。

不適切な行為の関与が認められる部署には、工場の操業を受け持つ製造部署、製品に求められる仕様を確認し製造・検査の方法や検査の合否判定を行う品質管理部署、製品に対する検査を製造やその他部署から独立して行い、検査の正当性及び出荷する製品の品質を保証する品質保証部署が含まれる。

「複数型」かつ「長期間型」の2つの類型を併せ持つ事案は、チェックされる側である製造部署及び品質管理部署とチェック機能を果たすべき品質保証部署等の複数部署が関与している事案が含まれる等、本来のモニタリングの仕組みが十分に機能していなかったことが長期間に渡り常態化している点が問題であると考えられる。

鉄鋼事業部門、株式会社コベルコ科研での不適切事案は、日本高周波鋼業株式会社の事案を除き「個人型」に類型され、アルミ・銅事業部門のように「複数型」かつ「長期間型」に類型されるものが大半を占めるといった傾向は見られない。

※当初は管理職を含む数十人が関与していると確認していた。現在外部調査委員会で調査中である。

【表 6-2 各事業所発生事案の分類】 ※注 1

	事業所	関与		長期間	顧客数
		個人	複数		
鉄鋼事業部門	鉄粉工場	○		○	1
	江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司	○			1
	神鋼新確彈簧鋼線(佛山)有限公司	○			1
	日本高周波鋼業(株) ※注2		○	○	19
	神鋼鋼線ステンレス(株)	○		○	1
	神鋼鋼板加工(株)	○			1
アルミ・銅 事業部門	真岡製造所(アルミ板)		○	○	57
	大安工場(アルミ鑄鍛造品)		○	○	67
	長府製造所銅板工場(銅板条)		○	○	38
	長府製造所押出工場(アルミ押出品)		○	○	34
	(株)コベルコ マテリアル銅管		○	○	23
	神鋼メタルプロダクツ(株)		○	○	176
	神鋼アルミ線材(株)		○	○	2
	Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	○		○	28
	Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd	○		○	5
	蘇州神鋼電子材料有限公司		○		1
本社部門	(株)コベルコ科研(ターゲット事業本部)	○		○	70

<参考>10月26日公表 不適切行為が行われた疑いのある事案4件 (詳細は外部調査委員会にて調査中)

	事業所	関与		長期間	顧客数
		個人	複数		
機械事業部門	産業機械事業部(コーティングサービス)	○			1
	神鋼造機(株)	①鑄物	○		1
		②減速機	○		1
本社部門	(株)コベルコ科研(ターゲット事業本部)	○			8

※注 1 この他不適切行為の有無の確認が必要な案件が 1 件ある。

※注 2 「複数型」かつ「長期間型」に類型される日本高周波鋼業株式会社では、不適切事案が判明した直後の 2016 年 7 月に日本高周波鋼業株式会社社内に「鋼業コンプライアンス特別委員会」を編成した。同委員会では品質管理機能、内部統制、当社との連携といった観点での再発防止・体制強化策の立案及び実行に取り組み、2017 年 4 月の当社への報告をもって特別委員会活動を終了した。

7. 原因分析

本件は、所属する事業部門・事業所、製品の種類、製造体制や工場規模により違いはあるものの、多くの不適切事案において「複数の部署に跨る広範囲の関与者」がおり、しかも「長期間にわたり不適切行為が継続された」こと、さらにそれが「社内で公に発覚しなかった」という特徴を持つ。

今回、工場で起きているこれほどの事態について、経営が問題として取り上げ、対応出来ていなかったこと自体が大きな問題である。この事態を引き起こした真の要因を把握し、二度と同様の事態を引き起こさないための再発防止策の立案と徹底こそが当社経営が果たすべき責務であるとの認識のもと、タスクフォース（原因究明 TF）を編成し、調査活動と分析を行った。

（1）収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土

当社は、厳しい経営環境の中、事業部門に対する収益重視の評価を推し進めてきた。同時に経営のスピードと効率化を図るため、より下位の組織に権限を委譲するとともに、責任を求め、自律的運営を促進してきた。

このように権限の委譲を推進する一方で、経営自らが責任をもって工場の困りごとを解決する姿勢を見せなかったため、組織の規律は各組織の「自己統制力」に依存する状況となった。本社経営部門による事業部門への統制が、収益評価に偏っていたことから、経営として工場において収益が上がっている限りは、品質管理について不適切な行為が行われているような状況にあるか否か等、工場での生産活動に伴い生じる諸問題を把握しようという姿勢が不十分であった。

この経営管理構造が、「工場で起きている問題」について現場が声を上げられない、声を上げてても仕方がないという閉鎖的な組織風土を生んだ主要因と認識する。当社の信頼回復には、このような構造の改革とそれにより培われた組織風土の変革が必須である。

（2）バランスを欠いた工場運営

（ア）生産・納期優先の風土

不適切事案が最も多く発生しているアルミ・銅事業部門で顕著に見られるように、不適切事案が発生している工場、事業所には全社への十分な収益貢献を果たすことができず苦しんできた歴史的背景が伺える。収益貢献度の高い製品、すなわち付加価値の高い製品の受注の可否を判断する段階では、求められる規格とその製品を生産する際の品質到達度や生産量といった工程能力との対比や必要な検査試験の検討及び十分な試作・品質確認を経た工程設計が必須である。しかし、収益貢献を強く求めるあまり、自社の工程能力との対比や試作品の評価及びそれらに関する組織的な審議が不十分なままで仕様書を取り交わすこともあったと考えられる。また、それらの評価・審議を行う基礎となる工程能力の把握自体も不十分であったことを示す証言や安定性を欠く方法での試験片

の製作が漫然と放置されている事実も確認されており、自社のものづくりの能力の把握を軽視した体質があった。

上記の背景から、実力の考慮が不十分な状態で受注が発生する一方、世間一般の製造工場と同様に収益向上を目指した設備稼働率や顧客満足度を高める納期の改善に関する取り組みを要求する工場運営が行われた結果、要求品質を満足できない不適合品が発生し、目標とする生産量や販売量が維持できないジレンマに陥ったものと推察される。

このような環境に長期にわたって晒された事業所では、生産や納期を優先する風土が生まれ、顧客から品質に対するクレームが無い限りにおいて、正しく実施すべき検査仕様や製品自体の強度等の仕様の軽視が許容され、不適切行為につながる動機が醸成されたものと考えている。

(イ) 閉鎖的な組織（人の固定化）

アルミ・銅事業部門において不適切事案が発生した事業所は、全国もしくは海外に分散し、しかも各拠点・工場ごとに製造工程も顧客が属する産業分野も異なっていたため、営業・製造・開発機能がそれぞれの拠点で完結する事業運営となっていた側面がある。

こうした背景の中、製造拠点の専門性を重要視するあまり、同じ事業部門の中でも各製造拠点相互の異動は特に製造、品質保証に係わる部門では少なく、閉鎖的な組織運営となっていた。このような閉鎖的な組織運営の中で一旦不適切行為が始まれば、かつての当事者であった者が部署の上位職に昇任するといった状況や、キャリアパスの一環として製造部署と品質保証部署間を行き来する者が出る状況も生まれた。その結果、不適切行為が黙示の指示でなされたり、品質保証部署が製造部署からの独立性を確保できず牽制機能を発揮できなかつたと考えられる。

(3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き

(ア) 改ざん、ねつ造を可能とする検査プロセス

不適切行為の実施主体は工場により異なるが、アルミ・銅事業部門で顕著にみられるように品質検査部門で記入した検査値を回収したスタッフが改ざんしたり、一度システム入力された検査値を品質保証部門や製造部門で書き換えることが可能であったり、その書換権限付与について管理職であれば自己申請自己承認が可能である実態もあった。このような実態が不適切行為の機会を与えたものと考えられる。

(イ) 厳しすぎる社内規格

真岡製造所等、一部の工場では、顧客規格よりさらに厳しい社内規格を設けていた。これは、そもそもより厳しい社内規格を設ければ、事前に工場の工程能力の不足に気づき、それを是正すれば顧客への不良品の流出を防げるとの考えで導入されたものである。しかし、本来出荷基準は顧客規格合格判定であるべきところを、社内規格を満たしてい

ないと出荷できないといった仕組みとしていた。さらには顧客規格の厳格化が進み、一部の製品においては、社内規格はそもそも守れない規格として常態化していたこともあり、社内規格を満たさない場合において、工場の生産能力の見直しや顧客規格の緩和申し入れ等、正規の手続きを行うことなく、改ざんが行われるようになったと考えられる。

(4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下

(ア) 品質に対する誤った自信に基づく仕様遵守意識の欠如

素材事業を営む当社は、ものづくりの一環として、特定の顧客と深い関係を結んできた。当社の担当者は、より付加価値の高い製品を目指す事業方針の下で顧客との共同開発や受注活動、顧客から受けるクレームの処理を行う中で、顧客が実際に求めている性能についての知識を深めていく。そのような中で、担当者の中には製品が顧客仕様に適合するか否かではなく、顧客からのクレームを受けるかどうかが重要であるという考えに変質していった者もいた。そのような者が検査項目と工程能力を総合的に考慮しながらクレームを受けない範囲で改ざんを行って業務を進めていたと推察される。

また検査試験項目の要否についても独自の解釈をもつケースが生まれ、その結果、試験検査の省略や検査試験結果のねつ造という不適切行為が行われたケースも認められた。

自身のものづくりに対する誤った自信、クレームを受けていない（＝顧客は満足している）ので顧客仕様は守らず数値を書き換えても問題ないという意識等、誤った認識の中で業務を継続していた。それにより、いつしか不適切な行為が日常の業務の中に溶け込み、仕様遵守意識を欠如させていった実態がうかがわれる。

(イ) 不適切行為の継続

仕様遵守意識が欠如していったことにより、不適切行為が継続されていた。その結果、不適切行為が行われた範囲が年間売り上げの数%に達し、その規模自体が自己申告を難しくさせたものと考えられる。ときには不適切行為を是正するべく顧客と交渉して仕様変更を願い出ることもあったが、競合環境の中、一度行った仕様契約を緩和する方向の申し出に応じて頂ける顧客は少なく、時の経過と共に是正はますます難しくなったものと推測される。その不適切行為の範囲は年々拡大し、上司もまたかつての当事者という状況が生まれ、不適切行為が放置されていた事業所もあった。不適切行為が長期に渡り放置されると、日常の会議等の中で議論されることもなくなった。閉鎖的組織特有の空気ともあいまって、問題の発覚がより一層困難になり、契約に定められた仕様を軽視する風土が根付いていったものと考えている。

(5) 不十分な組織体制

(ア) 監査機能の欠如

アルミ・銅事業部門の事業所では、経営効率の観点から品質管理体制も事業所で完結していた。他方、アルミ・銅事業部門の直轄組織である企画管理部、技術部には品質監査機能は無きに等しい状況で、ものづくりや品質も事業所任せであった。

不適切事案が確認された事業所においては、品質管理を行う部署と品質保証を行う部署が同一の部内に配置される等、一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」にあるような品質保証部署の独立性が保たれていない状況があった。こうした状況は事業所主体の運営に拍車をかけ、特に品質について外部からの牽制機能はほとんど働かない状態になっていったと考えられる。

さらに本社による品質監査が行われていなかったことも、不適切行為を継続せしめた一因であると考えられる。

なお、アルミ・銅事業部門以外においても鉄鋼事業部門、機械事業部門、本社所管グループ会社で不適切事案が確認されているが、アルミ・銅事業部門のように事業部門の多くの事業所において「複数型」かつ「長期間型」に類型される不適切事案が蔓延するといった傾向は見られない。これらの不適切事案が確認された事業部門においては、品質に関する意識や規範が末端まで徹底されていなかったこと、また監査が十分に行き届いていなかったことが原因と考えられる。

品質保証や品質管理に係わる教育も体系化されておらず社内研修も不徹底であり、意識改革が図られることがなかった。

(イ) 本社による品質ガバナンス機能の弱さ

当社は、過去の様々なコンプライアンス事案を踏まえ、コンプライアンス機能の逐次強化を図ってきた。例えば、2000年には倫理相談室設置(2016年コンプライアンスほっとラインに名称変更)、2003年にはコンプライアンス委員会を設置し、内部通報制を導入している。しかし、品質に関しては過去大きく問題になった不適切事案の再発防止を念頭に注力してきており、今回の問題のような顧客仕様遵守に力を割いてこなかった側面があることも否定できない。

本社として2010年にもものづくり推進部を設立したが、その主な機能はグループ連携によるものづくりの促進であり、品質監査機能の設置は見送られた。2016年の神鋼鋼線ステンレス株式会社のJIS法違反事案を受け、2016年11月にもものづくり推進部に品質統括室の設置を行い、品質ガバナンスの強化を標榜したものの、今回の不適切事案については、以前より行われていたものであり、当社の品質ガバナンス施策の取り組みが不足していたことは否めない。

8. 再発防止策

不適切行為に関する原因分析に基づき、具体化できた対策から早急に対応する。なお、最終的な再発防止策は、本社によるガバナンス面での強化等、別途立ち上がった外部調査委員会による提言も踏まえつつ、それを施策に反映する予定である。

鉄鋼事業部門及び溶接事業部門ではすでに一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿った保証体制を構築している。今回発生した事案を考慮の上、同ガイドラインに沿ったルールを策定し、全事業部門及びグループ会社へ展開を図る。

(1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土に対する対策

● 信頼を回復し高めていく経営の推進

「信頼」を得ることなく、当社グループの存続は無い。特長ある製品群が競争力の源泉となり得るのも、顧客からの当社グループの技術、製品、サービスへの信頼があつてこそである。自らの技術力を過信し、独りよがり品質を理解するのではなく、顧客と正面から向き合い、約束を守るこそが品質に対する正しい姿勢である。「品質はコストや納期に優先する」という価値観を「品質憲章」として定め、役員、従業員が共有し、信頼回復に向け全力で取り組む。

● 目標、指標の考え方の見直し

当社の経営は、従来、短期及び中長期の業績にかかわる財務を中心とする指標に基づき行われてきた。今後は、当社グループの持続的成長のため、品質（工程能力、不適合品発生率等）、顧客満足度、技術開発等の視点を加えた目標や指標を設定する。

● 言いたいことが言い合える活気ある職場風土づくり

工場で起きている問題や職場における困りごとを自由に議論でき、経営としてその困りごとを放置しない姿勢を明らかにし、「なんでも言い合える、耳に痛いことも言える」風土を築く。全社員を対象に役員・幹部との対話集会等、コミュニケーションの機会を充実する。

(2) バランスを欠いた工場運営への対策

- 品質に対し納期優先、生産優先の操業、閉鎖的な組織体制といったバランスを欠いた組織運営の改善策については、本日11月10日の取締役会の決議により設置された品質ガバナンス再構築検討委員会（※1）において、外部調査委員会から取締役会への報告及び執行サイドからの再発防止策の報告も踏まえ、グループ会社も含めた品質ガバナンス強化策、組織改革、意識改革、外部人材の活用、海外の統括会社機能強化等を検討する。

※1 品質ガバナンス再構築検討委員会

取締役会の諮問機関として、取締役会に提言を行う。

なお、委員会の構成は以下の8名から構成される。

(社外取締役5名、社長及び法務・経営企画・ものづくり推進部総括役員3名)

- 生産・納期優先の風土を解消する対策として、製品の受注を検討する際、顧客の要求仕様に対し、工程能力の把握・具体的な試験検査方法の確認及び十分な試作評価を行い、受注の可否を組織的に審議する業務フローの見直しを実施する。
- 事業部門・事業所間を横断した人材のローテーションを行う。品質保証人材を全社共通の専門人材と位置付け、本社のものづくり推進部品質統括室が当社グループ全体にわたり、品質保証担当人材の配置を俯瞰し、事業部門・事業所間を横断した品質保証人材のローテーションや育成に関する計画の具体化を行う。人材育成の実施に当たっては外部人材も活用する。

(3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続きに対する対策

不適切な行為のあった各事業所においてプロセス要因に係わる技術面、管理面の対策を実行し、不適切な行為の機会を与えていた業務の仕組みやシステムを一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿って改める。

対策の一部については、すでに具体的内容の検討又は実行に着手している。

不適切行為の無かった事業所に対しても、今回明らかになった業務の仕組みやシステムの不備と同様の問題が無いか点検の上、必要な事業所に対しては対策を講ずる。

- 改ざん、ねつ造できる検査プロセスへの対策として、試験検査データの記録に関する自動化を推進する。

具体的には試験検査データのハンドリングに際し、試験装置からサーバーへの直接取り込みを推進し、IoT技術を活用したデータロギングや試験検査装置の生データ保管等、試験検査データが「書き換えられる」機会の排除や試験検査データが顧客仕様に適合しているかの判断の自動化等の改善を行う。

<試験検査データ自動取り込みシステムの構築>

アルミ・銅事業部門) 真岡製造所、大安工場、長府製造所銅板工場、
株式会社コベルコ マテリアル銅管、
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.
神鋼メタルプロダクツ株式会社
鉄鋼事業部門) 日本高周波鋼業株式会社、神鋼鋼線グループ
本社所管) 株式会社コベルコ科研 ターゲット事業本部

- 自動取り込みができない試験検査データに関しては、試験検査業務での一人作業を無くし、必ず複数名で0次データがチェックされる仕組みを構築する。

- 厳しすぎる社内規格への対策としては、社内規格による出荷判定を見直し、顧客規格による出荷判定に一本化する是正措置を実施する。

アルミ・銅事業部門) 真岡製造所、株式会社コベルコ マテリアル銅管 等

- 不足している工程能力については、各々必要な能力向上策を実施する。

アルミ・銅事業部門)

- ・ 熱処理炉レベラーの更新による歪み改善 (真岡製造所)
- ・ 熱処理炉の炉内温度分布改善 (大安工場) 等

(4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下への対策

- 教育の対策として、過去の事例の活用が不十分であった反省に立ち、当社における過去の品質コンプライアンス事案の再発防止を狙いとした当社グループ内の教育プログラムを整備するとともに、それらを当社グループ全体に周知する品質関係者会議等を運営する。また、ルール遵守 (法令、契約、標準) に関する意識の徹底等、一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿った e-learning 教材も活用した教育を実施する。
- 工場における従業員の声を十分に吸い上げることができていなかった反省に立ち、職場単位での本音で意見が言い合える場や、工場トップと職場の階層別の対話の場を設け、風通しの良い職場づくりを進める。

(5) 不十分な組織体制に対する対策

事業部門及び本社における品質管理チェック機能 (品質監査機能、品質ガバナンス機能) の不足を補うため、各々下記の対策を講ずる。

- 事業部門における品質管理チェック機能強化

アルミ・銅事業部門においては、事業部門直轄の部として「品質保証部」を設ける (2017年11月10日)。上記「品質保証部」は各事業所 (真岡製造所、大安製造所、長府製造所) 及び所管するグループ会社の品質管理、品質保証に関わる監査機能及び教育・研修に関する役割を担う。

また、各事業所 (真岡製造所、大安製造所、長府製造所銅板工場、長府製造所アルミ押出工場) の品質管理機能と品質保証機能を明確に分離し、品質保証機能を担う品質保証室は事業所長 (真岡製造所長、大安製造所長、長府製造所長) 直轄とし、製造部署とは独立した組織とする (2017年11月10日)。

併せて、事業部門直轄の「品質保証部」は品質保証担当者の事業所間の人事配置・交流・育成計画を、各事業所では品質保証担当者の人材育成をそれぞれ担い、7. 原因分析（2）（イ）で述べた事業所内での人の固定化や品質保証部門の独立性の形骸化に対する対策とする。

アルミ・銅事業部門以外においても、事業部門直轄の品質保証機能を整備し、各事業所の品質管理に対するチェック機能を強化する。具体的には、事業部門直轄の品質保証機能を有さない機械事業部門や電力事業部門には品質保証機能を新設する。既に事業部門直轄組織の品質保証部署を有する他の事業部門においても、当社グループ全体（末端まで）への品質に関する監査機能の強化を図る。

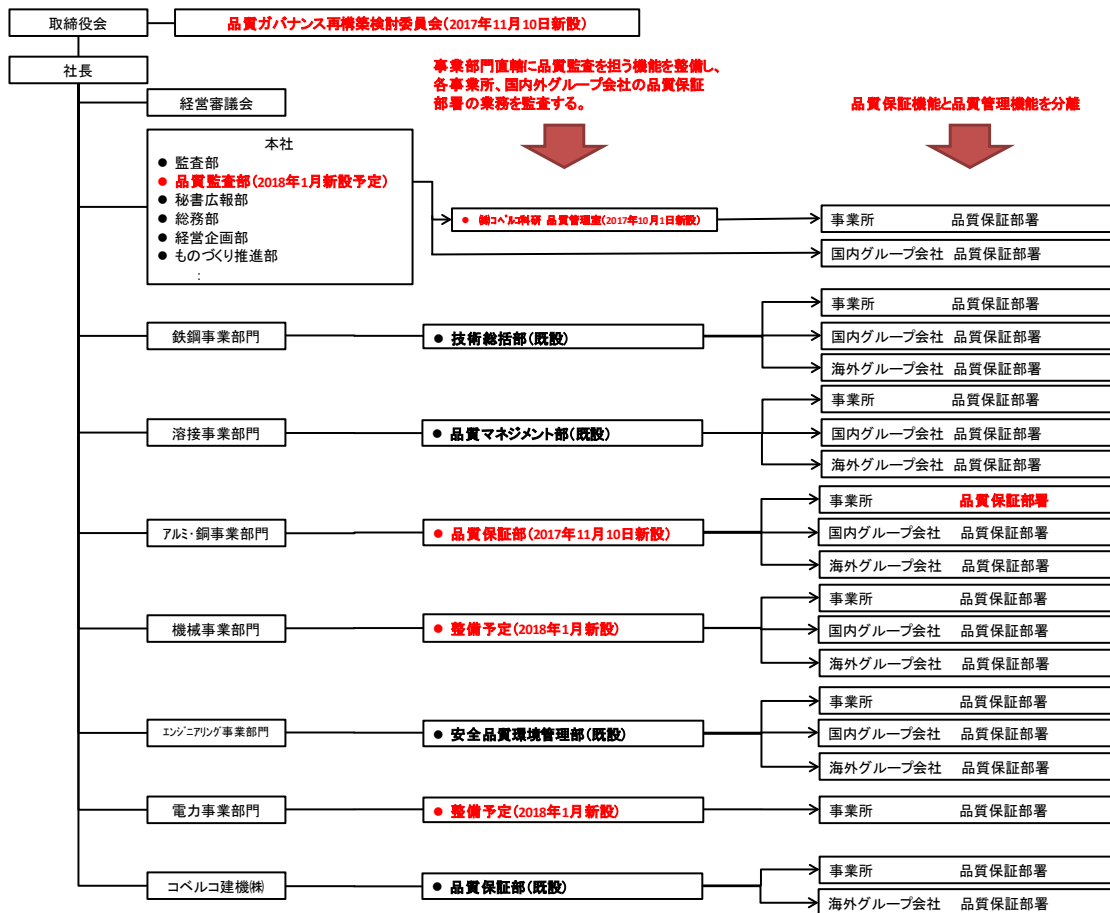
○品質管理：製品に求められる仕様を確認し製造・検査の方法や検査の合否判定を行う。

○品質保証：製品に対する検査を製造やその他部署から独立して行い、検査の正当性及び出荷する製品の品質を保証する。

- 本社における品質管理チェック機能強化

現在、品質問題調査委員会がものづくり推進部品質統括室と共に当社グループの品質に関する統制を図っているが、恒久措置として本社に品質監査の専門機能として「品質監査部(仮称)」を設置する（2018年1月1日予定）。

本社の「品質監査部」は各事業部門の品質保証部署による品質監査の状況をチェックするとともに、事業部門の各事業所及びグループ会社に対しても品質監査を実施する。加えて、各工場における工程能力の状況についても把握する。



【図 8-1 全社品質ガバナンス体制 (案) 2017 年 11 月 10 日時点】

9. 外部調査委員会の設置

(1) 設置の目的

外部調査委員会は、以下に掲げる目的のために、10月26日の取締役会の決議を受けて設置された。

- ① これまで実施してきた自主点検・緊急監査及び一連の不適切行為に関する事実関係の調査の適正性、妥当性の再検証
- ② 公表済みの案件に対する調査の適正性、妥当性の再検証
- ③ 不適切行為の直接的な原因に加え、企業風土、コンプライアンス及び組織運営体制といった背景となる要因の究明並びに再発防止のための改善策の提案
- ④ その他外部調査委員会が必要と認めた事項

(2) 構成

本委員会の委員は取締役会により選任される。選定された委員は以下の3名。

委員長：松井 巖（まつい がん）元福岡高検検事長、弁護士

委員：山崎 恒（やまざき ひさし）元札幌高裁長官、元公正取引委員会委員、弁護士

委員：和田 衛（わだ まもる）元検事、弁護士

委員の選定は、本件の特性に応じて調査、分析及び改善提案を行うにふさわしい能力を有しているかに着目するとともに、これまでの経歴（特に企業不祥事における外部委員としての経験）や専門性を考慮している。

本委員会の各委員は当社との利害関係を有しておらず、本委員会の独立性・客観性を阻害する要因はない。

(3) 運営方法等

調査対象となる当社事業所や関係会社等にて、関係者ヒアリングやデータ・書類の検証等を行う。その後、本委員会是不適切事案の原因・改善提案等を当社関係者の出席しない場で討議・検討する。本委員会による調査期間は、年内の終了を目途とする。当社は本委員会の調査に全面的に協力する。

(4) 調査手法等

調査手法については本委員会の権限・裁量により決せられるところ、本委員会によれば、現時点においては、自主点検・緊急監査の妥当性確認のため、関係者に対するアンケートやヒアリングを行うほか、必要に応じて現地調査を行う方針であるとのことである。また、11月2日より、事務局に不適切行為に関する申告窓口としてのホットラインを設置しているとのことである。

＜添付資料①＞ これまでの対外公表について

(不適切行為の公表経緯)

発表日	事業部門	会社名	部材	主な用途	顧客数 (社)
10月8日	アルミ・銅	㈱神戸製鋼所 真岡製造所	アルミ板	缶材 自動車	57
	アルミ・銅	㈱神戸製鋼所 大安工場	アルミ鋳鍛造部品	航空機 鉄道車両	67
	アルミ・銅	㈱神戸製鋼所 長府製造所 アルミ押出工場	アルミ押出製品	自動車 鉄道車両	34
	アルミ・銅	㈱神戸製鋼所 長府製造所 銅板工場	銅板	半導体 端子	38
	アルミ・銅	㈱コベルコ マテリアル銅管	銅管	空調	23
10月11日	鉄鋼	㈱神戸製鋼所 鉄鋼事業部門鉄粉本部	鉄粉	焼結部品	1
	本社	㈱コベルコ科研 ターゲット事業本部	ターゲット材	FPD 光ディスク	70
10月13日	アルミ・銅	神鋼メタルプロダクツ(株)	銅合金管 モールド	電機 製鉄機械	176
	アルミ・銅	・神鋼アルミ線材(株) ・Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd. ・Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd. ・蘇州神鋼電子材料有限公司	アルミ線材 銅管 銅板条	空調 端子	36
	鉄鋼	・日本高周波鋼業(株) ・神鋼鋼線ステンレス(株) ・江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司 ・神鋼新碓彈簧鋼線(佛山)有限公司	特殊鋼 ステンレス線 鋼線	軸受 ばね	22
10月20日	鉄鋼	神鋼鋼板加工(株)	厚板加工	厚板加工品	1
合計					525

(不適切行為の疑いがある事案等の公表)

発表日	事業部門	会社名	部材	主な用途	顧客数 (社)
10月26日	機械	㈱神戸製鋼所 産業機械事業部	コーティングサービス	機械部品	1
		神鋼造機(株)	鋳物	機械部品	1
		神鋼造機(株)	減速機	産業用機械	1
	本社	㈱コベルコ科研 ターゲット事業本部	試作合金	試作材	最大8
不適切行為の有無の確認が必要な案件(1件)					

※注1

※注1:【10月26日付 顧客による公表】

2013年に当該データを測定するための装置の更新を行った際、測定結果が更新前よりも低い値が表示されたため、以前の装置の記録と更新後の記録の差分を検査データに加算して記録を作成していた。

(その他公表)

発表日	事業部門	会社名	概要
10月17日	その他	Kobe Steel USA, Inc.	・米国司法当局からの書類提出要求について
10月20日	アルミ・銅	㈱神戸製鋼所 長府製造所 アルミ押出工場	・当社グループの品質自主点検における妨害行為について
10月26日	—		・当社グループにおける不適切行為について (「安全性の検証状況」と「外部調査委員会の設置について」 のご報告)
	アルミ・銅	㈱コベルコ マテリアル銅管	・当社子会社の㈱コベルコ マテリアル銅管におけるJIS表示 認定取り消しについて
10月31日	—		・当社グループにおける不適切行為に係る「安全性の検証 状況」の進捗について
11月7日	—		・当社グループにおける不適切行為に係る「安全性の検証 状況」の進捗について
11月10日	—		・当社グループにおける不適切行為に係る「安全性の検証 状況」の進捗について

<添付資料②> これまでの公表案件についての事案の説明

(1) 事案の説明

以下の事業所において、検査成績書の改ざんやねつ造等の不適切な行為が行われていた。改ざんの事例では、検査結果の数値が、顧客仕様で定められた規格範囲を外れていた場合に、過去の経験等を踏まえ影響がないと判断する等して、検査結果の数値を改ざんしていた。

また、ねつ造の事例では、例えば、製品の2箇所を測定すべきところ、1箇所のみ測定し、もう一箇所については、測定せずに想定される規格範囲内の数値を記載していた。

なお各事業所に記載の出荷量は、自主点検等により確認された不適切行為による出荷量として公表済みの数値である。

<アルミ・銅事業部門 本体>

【真岡製造所】

(製品：アルミ板)

【大安工場】

(製品：アルミ鋳鍛造品)

【長府製造所 銅板工場】

(製品：銅板条)

【長府製造所 アルミ押出工場】

(製品：アルミ押出品)

- 不適切行為： アルミ・銅事業部門の事業所（同部門傘下のグループ会社を含む）において、顧客との間で取り交わした製品仕様（強度、伸び、耐力等の機械的性質や寸法公差等）に適合していない一部の製品につき、検査証明書のデータの書き換え等を行うことにより、当該仕様に適合するものとして、出荷していた行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：

アルミ製品（板、押出品）	約 19,300t
銅製品（板条）	約 2,030t
アルミ鋳鍛造品	約 19,400個

<アルミ・銅事業部門 グループ会社>

【神鋼アルミ線材株式会社】

- 製品： アルミニウム合金線及び合金棒
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした検査項目（微量成分）の一部未実施及び検査データ（強度）の書き換え行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：12.5t

【神鋼メタルプロダクツ株式会社】

- 製品： 銅合金管及びモールド
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした検査（寸法等）の一部未実施、及び顧客との間で取り交わした仕様書で定める検査データの書き換え行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：銅合金管 約700t、モールド 約5,300個

【株式会社コベルコ マテリアル銅管 秦野工場】

- 製品： 銅及び銅合金の継目無管
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした製品仕様に適合していない一部の製品に対し、検査証明書のデータの書き換え等を行うことにより、当該仕様に適合するものとして、出荷していた行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：約170t

【Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.】

- 製品： 銅管（細管）
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした検査（寸法等）、試験（機械的性質等）の一部未実施
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：約750t

【Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.】

- 製品： 銅管
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした引張試験を実施せず、硬さ試験で代替
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：約1,140t

【蘇州神鋼電子材料有限公司】

- 製品： 銅板条
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした仕様（寸法）に定める検査データの書き換え行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：31t

<鉄鋼事業部門 本体>

【高砂製作所 鉄粉工場】

- 製品： 粉末冶金(焼結)用の鉄粉製品
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした圧粉体密度を外れた製品に関する
検査データの書き換え行為
- 2016年9月～2017年8月の出荷数量：140t

<鉄鋼事業部門 グループ会社>

【神鋼鋼板加工株式会社】

- 製品： 厚板加工品（鉄骨・橋梁・輸送機分野以外）
- 不適切行為： 顧客の要求する板厚測定の一部未実施、板厚測定データのねつ造
- 2015年11月～2017年9月の出荷数量：3,793t

【江陰法爾勝杉田弹簧製線有限公司】

- 製品： 鋼線
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした外観検査の一部未実施
- 2011年6月～2017年7月の出荷数量：3,525t

【神鋼新確弹簧鋼線(佛山)有限公司】

- 製品： 鋼線
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした外観検査の一部未実施
- 2015年12月～2016年4月の出荷数量：306t

【日本高周波鋼業株式会社 富山製造所】

- 製品： 特殊鋼
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした仕様書で定める機械的強度試験の結果の
書き換え行為
- 2008年6月～2015年5月の出荷数量：3,990t

【神鋼鋼線ステンレス株式会社】

- 製品： ステンレス鋼線
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした仕様書で定める引張強度試験の結果の書き
換え行為
- 2007年4月～2016年5月の出荷数量：約553t

＜本社所管 グループ会社＞

【株式会社コベルコ科研 ターゲット事業本部】

- 製品： ターゲット材
- 不適切行為： 顧客との間で取り交わした成分検査の未実施及び顧客との間で取り交わした成分値を外れた製品に関する検査データの書き換え行為
- 2011年11月～2017年6月の出荷数量： 6,611枚

不適切行為が行われた疑いのある事案（4件・2017年10月26日時点）
以下の案件については、外部調査委員会に報告し、調査を進めていく。

＜機械事業部門 本体＞

【産業機械事業部】

- 製品： 顧客支給の材料へのコーティングサービス（表面処理受託）

＜機械事業部門 グループ会社＞

【神鋼造機株式会社】

- 製品①： 鋳物
- 製品②： 減速機

＜本社所管 グループ会社＞

【株式会社コベルコ科研 ターゲット事業本部】

- 製品： 試作合金の外販

※ この他不適切行為の有無の確認が必要な案件が1件ある。

<添付資料③> 品質自主点検対象事業所一覧表

【国内】

No.	所管部門	社名	事業所	主な製品種類
1	鉄鋼	(株)神戸製鋼所(鉄鋼)	加古川製鉄所	厚板、薄板、線材、チタン板
2			神戸製鉄所	各種線材、棒鋼
3			舞鶴製鋼工場	クラックシャフト等、特殊鋼製品
4			チタン工場	チタン製品
5			鉄粉工場	鉄粉
6		日本高周波鋼業(株)	富山製造所	特殊鋼製品、特殊鋼圧延鋼材
7		高周波鍛造(株)		鍛造製品
8		高周波精密(株)		金型、工具
9		(株)カムス	中部テクノセンター	特殊鋼加工、熱処理等
10			厚木工場	特殊鋼加工、熱処理等
11		(株)神鋼エンジニアリング & メンテナンス		プラント・機械の設計、保全工事
12		神鋼鋼線工業(株)	尼崎事業所	PC鋼材、鋼線
13			尾上事業所	ワイヤーロープ
14		神鋼鋼線ステンレス(株)		ステンレス鋼線
15		(株)テザックワイヤーロープ		ワイヤーロープ
16		コベルコ鋼管(株)		縦目無ステンレス鋼管、チタン管
17		神鋼ボルト(株)		各種ボルト
18		神鋼建材工業(株)		ガードフェンス、グレーチング、滑り止め鋼板
19		神鋼鋼板加工(株)		厚板鋼板の切断加工
20		堺鋼板工業(株)		鋼材、チタンなどのバネ、スリット加工
21		三和鋼板(株)		バネ加工、スリット加工、鋼板の溶断加工
22	溶接	(株)神戸製鋼所(溶接)	藤沢工場	ソリッドワイヤ、フラックス入りワイヤ
23			茨木工場	フラックス入りワイヤ、被覆アーク溶接棒
24			西条工場	被覆アーク溶接棒
25			福知山工場	ソリッドワイヤ
26			品質管理本部	製品試験
27			溶接システム部	設計、サービス
28		阪神溶接機材(株)		自動溶接用フラックス
29	神鋼溶接サービス(株)		溶接に関する試験	
30	アルミ・銅	(株)神戸製鋼所(アルミ・銅)	真岡製造所	キャン、熱処理用アルミ板材
31			大安工場	アルミ砂型鑄造、油圧鑄造、プレス等
32			長府製造所 銅板工場	銅板、銅管、めっき銅管
33			長府製造所 銅材押出工場	アルミ押出製品
34		神鋼リードミック(株)		電子部品、半導体、集積回路部品
35	神鋼メタルプロダクツ(株)		復水管および銅管	
36	神鋼ノース(株)		アルミ加工品	
37	神鋼アルミ線材(株)		アルミ合金線・棒	
38	(株)コベルコマテリアル銅管		空調用銅管、建築・給湯用銅管	
39	機械	(株)神戸製鋼所(機械)	産業機械工場/サービス	ゴム造機/押出機等/切削機/サービス
40			機器工場	熱交換器、氮化器等
41			回転機工場	各種圧縮機、コンプレッサー等
42			汎用圧縮機工場	汎用圧縮機
43	神鋼造機(株)		内燃機関、変速機、試験機	
44	神鋼検査サービス(株)		非破壊検査、一般試験検査	
45	エンジ	(株)神戸製鋼所(エンジン)		各種プラント計画・設計・施工
46		(株)神鋼環境ソリューション	水環境技術本部	水処理関連事業
47			環境プラント技術本部	廃棄物処理関連事業
48			プロセス機器事業部	ガラスライニング、合金製機器
49		技術開発センター	分析試験室	水質分析
50	トランスニュークリア(株)	技術部	輸送容器	
51		輸送部	輸送業務(サービス)	
52	(株)インダストリアルサービス・インターナショナル		プラント用予備品、ユニット機器類	
53	電力	(株)神戸製鋼所(電力)	神戸発電所	電気供給事業
54	建機	コベルコ建機(株)	広島事業所	油圧ショベル
55			大垣事業所	ミニショベル
56			大久保事業所	クレーン
57	本社	神鋼興産建設(株)		建築工事
58			神鋼機器工業(株)	
59		(株)コベルコ科研	LEO事業本部	半導体・FPDなどの検査装置
60			ターゲット事業本部	ターゲット材
61			神鉄事業所	各種材料の分析・試験
62			高砂事業所	
63			加古川事業所	
64		関門事業所		
65		ジャパン スーパーコンタクトテクノロジー(株)	西神工場	超電導マグネット
66			門司工場	超電導線材

【海外】

No.	所管部門	社名	事業所所在地	主な製品種類	
67	鉄鋼	神鋼線材加工(佛山)有限公司	中国(広東省佛山市)	磨棒鋼・CHQワイヤ	
68		神鋼新橋鋼線(佛山)有限公司	中国(広東省佛山市)	高級ばね用鋼線	
69		神鋼特殊鋼線(平湖)有限公司	中国(浙江省平湖市)	CHQワイヤ、軸受鋼ワイヤ	
70		江陰法爾勝杉田鋼線有限公司	中国(江蘇省江陰市)	自動車懸架ばね用オイルテンパー線	
71		Kobe CH Wire (Thailand) Co., Ltd.	タイ(バンコク)	CHQワイヤ	
72		Kobelco Millcon Steel Co., Ltd.	タイ(ラヨーン県)	特殊鋼、普通鋼線材	
73		Tesac Usha Wirerope Co., Ltd.	タイ(バトゥムターニ県)	ワイヤーロープ	
74		溶接	Kobe MIG Wire (Thailand) Co., Ltd.	タイ(ムットアーン)	ソリッドワイヤ
75			Thai-Kobe Welding Co., Ltd.	シンガポール	被覆アーク溶接棒
76	Kobelco Welding Asia Pacific Pte. Ltd.		シンガポール	被覆アーク溶接棒	
77	Kobelco Welding (Malaysia) Shn.Bhd		シンガポール	被覆アーク溶接棒	
78	Kobelco Welding of Europe B.V.		オランダ(ハールレム)	フラックス入りワイヤ	
79	Kobe Welding of Korea Co., Ltd.		韓国(慶尚南道昌原市)	フラックス入りワイヤ	
80	アルミ・銅	唐山神鋼溶接材料有限公司	中国(河北省唐山市)	ソリッドワイヤ	
81		青海神鋼溶接材料有限公司	中国(山東省青島市)	フラックス入りワイヤ	
82		Kobe Aluminum Automotive Products, LLC	米国(ケンタッキー州ルイビル)	自動車用アルミ製品	
83		神鋼自動車材(天津)有限公司	中国(天津市)	自動車用アルミ板材	
84		蘇州神鋼電子材料有限公司	中国(江蘇省蘇州市)	電子材料用銅板	
85		神鋼汽車鋁部件(蘇州)有限公司	中国(江蘇省蘇州市)	自動車用アルミ製品	
86		Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.	タイ(ラヨーン県)	空調・冷凍・冷蔵用銅管	
87		Kobe Electronics Material (Thailand) Co., Ltd.	タイ(アユタヤ)	電子材料用銅板	
88		Singapore Kobe Pte. Ltd.	シンガポール	リードフレーム	
89		Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.	マレーシア(クアラルンプール)	空調・冷凍・冷蔵用銅管	
90	Kobe Precision Technology Sdn. Bhd.	マレーシア(ペナン州)	ハードディスクドライブ用基板		
91	機械	Kobelco Advanced Lube-system Asia Co., Ltd.	韓国(釜山広域市)	産機・圧縮機各種LOユニット等の製造	
92		Kobelco Stewart Bolting, Inc.	米国(オハイオ州)	タイヤ・ゴム機械	
93		Kobelco Advanced Coating (America), Inc	米国(イリノイ州)	PVD装置を用いた成膜	
94		Kobelco Compressors America, Inc.	米国(カリフォルニア州)	プロセスガス用圧縮機、冷凍機	
95	建機	神鋼圧縮機製造(上海)有限公司	中国(上海市)	汎用圧縮機	
96		Kobelco Compressors Manufacturing Indiana, Inc.	米国(インディアナ州)	スクリュ圧縮機	
97		Midrex Technologies, Inc.	米国(オクラホマ州)	直接還元鉄プロセスのエンジニアリング	
98		杭州神鋼建設機械有限公司	中国(浙江省杭州市)	油圧ショベル	
99		成都神鋼建設機械有限公司	中国(四川省成都市)	油圧ショベル	
100		Kobelco Construction Machinery Southeast Asia Co., Ltd.	タイ(ラヨーン県)	油圧ショベル	
	Kobelco Construction Machinery U.S.A. Inc.	米国(オクラホマ州)	油圧ショベル		
	Kobelco Construction Equipment India Pvt. Ltd.	インド(アンドhra Pradesh州)	油圧ショベル、クレーン		