



2022年11月14日

各位

上場会社名 株式会社日本製鋼所  
代表者 代表取締役社長 松尾敏夫  
コード番号 5631 東証プライム  
問合先責任者 総務部長 中西英雄  
(TEL:03-5745-2011)

## 当社子会社における不適切行為に係る調査結果及び今後の取り組み等について

当社は、2022年5月9日に公表いたしました子会社である日本製鋼所 M&E 株式会社(以下「M&E 社」といいます。)における製造検査に関する不適切行為につきまして、同月20日付で外部の弁護士から構成される特別調査委員会を設置し、調査を行ってまいりましたが、この度、特別調査委員会による調査が完了し、本日付にて調査報告書を受領いたしました。

今般、同報告書によって①不適切行為の範囲が、既に開示済の電力製品等に限らず、M&E 社の素形材事業全体に及んでいた事、②同調査に際して委員会に指摘されるまで自主的に申告しない等の行為が散見され未だ反省に基づく十分な自浄作用が働いていない事が判明しました。当社としては、これらの事実と特別調査委員会の提言とを重く、また真摯に受け止め、再発の防止に向けた制度・風土改革に全社・全グループを挙げて取り組み、関係する皆様からの信頼の回復に努めてまいります。

同委員会による調査結果と再発防止に向けた提言とを踏まえた、当社グループの今後の取り組みにつき、下記の通りお知らせいたします。

本件につきましては、お客様や株主の皆様をはじめとする関係各位に多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、あらためて深くお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 特別調査委員会による調査結果の概要

##### (1) 確認された不適切行為

本調査の対象とされた室蘭製作所(M&E 社)、広島製作所、横浜製作所、名機製作所のうち、不適切行為が確認されたのは室蘭製作所(M&E 社)において製造出荷された製品のみであり、広島製作所、横浜製作所、名機製作所において製造出荷された製品については、不適切行為は確認されておられません。

なお、室蘭製作所(M&E 社)で確認された不適切行為については、これまでに公表いたしました不適切行為を含めて特別調査委員会が独自に調査・確認したものであります。また、当該調査の結果、新たに原子力製品、鋳鋼製品、鋼材鋼管製品、特機製品で不適切行為が確認されております。

不適切行為の判断基準及び室蘭製作所(M&E 社)で確認された各製品群別の不適切行為の概要は、次表(各表注記は当社の補足)のとおりであります。

不適切行為が確認された製品については、順次お客様への報告と協議を進めてまいります。

また、現時点では不適切行為に起因した製品の品質・性能に影響する問題は確認されておられません。

【不適切行為の判断基準】

特別調査委員会は次の①乃至⑤のいずれかに該当する行為を不適切行為として認定しております。

① 改ざん	実施した検査の結果を改ざんし、当該虚偽の検査結果を顧客に対して提示する行為(実施した検査結果が顧客との間の契約その他の合意に基づく仕様(以下「顧客仕様」)を満たす場合を含む。他方、単純な誤記、検査成績書への転記時の書き間違い等の過失による不一致は含まない。)
② ねつ造	実施すべき検査を行わずに検査結果をねつ造し、当該虚偽の検査結果を顧客に対して提示する行為
③ 不正検査	顧客仕様で定められた検査の方法、条件、工程等とは異なる方法、条件、工程等で検査を実施しながら、顧客仕様で定められた方法、条件、工程等で検査を実施した旨の虚偽の記録を作成し、これを顧客に対して提示する行為(但し、単純な誤記、検査成績書への転記時の書き間違い等の過失による不一致、不合理とは言えない省略による不一致は含まない。)
④ 虚偽記載	実際に実施した検査の方法、条件、工程等とは異なる方法、条件、工程等で検査を実施した旨の虚偽の記録を作成し、これを顧客に対して提示する行為(但し、単純な誤記、検査成績書への転記時の書き間違い等の過失による不一致、不合理とは言えない省略による不一致は含まない。また検査結果に与える影響が限定的と考えられる検査の日付、検査の実施者、検査機器等の番号を書き換える行為については不適切行為に含まない。)
⑤ 未報告	実施した検査の結果、実測値は顧客仕様を満たしてはいるものの、顧客との間の契約に基づけば顧客に対して報告しなければならない数値が出ているにもかかわらず、これを顧客に報告しないまま製品を出荷する行為

室蘭製作所(M&E社)において確認された不適切行為(製品群別)

【電力製品】

不適切行為類型	製 品	
	ローター	リング材
ア)残留応力検査の結果の改ざん/ねつ造/虚偽記載	141件 2021年 7件 2007年 3件 2003年 3件 1999年 4件 1998年	30件 2021年 1件 2007年
イ)硬さ検査の結果の改ざん/ねつ造/虚偽記載	40件 2021年 3件 2007年 1件 2003年 2件 1999年	3件 2021年
ウ)加熱計測検査の結果の改ざん/虚偽記載	12件 2021年 1件 2007年	-
エ)超音波探傷検査(UT)における改ざん/虚偽記載/未報告	6件 2021年	2件 2021年
オ)磁粉探傷検査(MT)におけるねつ造/虚偽記載/未報告	6件 2021年	-
カ)浸透探傷検査(PT)における未報告	1件 2021年	-
キ)材料試験の結果の改ざん/ねつ造	12件 2021年 1件 2003年 1件 1998年	4件 2021年
ク)化学分析試験の結果の改ざん/ねつ造	50件 2021年 2件 2007年 2件 2003年 2件 1999年 1件 1998年	-

注 1. 2022年5月の公表時の不適切行為と異なる類型のものは確認されていません。

2. 不適切行為の開始時期(起点)については、ローターは1998年以降と推認され(調査報告書40頁)、リング材は2004年以降の可能性があると認定されております(調査報告書43頁)。

【原子力製品】

不適切行為類型	製品	ディスク材	ヘッド材	リング材 同付属品
ア) 材番打替に伴うデータ改ざん		1件 2021年	-	-
イ) 常温引張試験において参考試験結果を報告値として記載したことによるミルシートの改ざん		-	1件 2013年	-
ウ) シャルピー衝撃試験において参考試験結果を報告値として記載したことによるミルシートの改ざん (「送付材」)		1件 2013年	-	-
エ) 寸法測定に伴うねつ造/不正検査		-	-	1件 2015年
オ) グラインダー前の客先送付材の寸法記録のねつ造 (全て「送付材」)		-	3件 2019年 6件 2018年	-
カ) 材料試験で対象製品とは異なる材料から作成した試験片を用いたデータねつ造		-	-	1件 2013年
キ) 楕円矯正に係る虚偽記載		-	-	1件 2014年
ク) PT検査における虚偽記載 (一部は「送付材」)		-	2件 2021年 2件 2019年	-
ケ) 表面欠陥除去に伴う虚偽記載			クと同案件	1件 2021年

注 1. 不適合製品(顧客要求値を満たさない製品)はありません。

2. 国内案件はア)に記載のディスク材の一件であり、未だ発電所には納入されておらず、使用されておられません。また、この他は海外案件であります。

3. いずれも製造工程において生じた突発的な事象に端を発した応急措置的な事象がほとんどであり、その旨調査報告書でも認定されています(調査報告書 69 頁)。本来、お客様に報告・相談すれば問題とならない事象について、これを報告または相談せず糊塗したことによる不適切行為であり、お客様が要求する手続仕様からの逸脱であります。

4. 「送付材」とは、製品製造工程の途中で製品から採取されるサンプル材(主には試材部残材)であります(基本製品と同時にお客様に納入される材料を指し、お客様において試験などに供されることがあります。)

※ なお、2022年5月に公表いたしましたとおり、国内の原子力発電所にて使用されている、M&E社が製造した原子力製品については、お客様の要求値から逸脱した製品がないことを個別に確認していることを付記いたします。

【鋳鋼製品】

不適切行為類型	製品	弁ケーシング素材	蒸気タービン車室素材
ア) 硬さ検査の結果の改ざん		6件 2007-2022年	-
イ) 引張試験の結果の改ざん		-	1件 2007年
ウ) レードル分析値またはチェック分析値の改ざん		-	5件 2013-2021年

【鍛鋼製品】

不適切行為類型	製品	ロール	タイロッド	鍛造鋼管
ア) 硬さ検査の結果の改ざん/ねつ造		16件 2007-2018, 2003, 2020年	-	-
イ) レードル分析値またはチェック分析値の改ざん/ねつ造		-	2件 2003, 2011年	1件 2019年
ウ) へん平試験結果のねつ造		-	-	49件 2014-2019年

注. ウ)については、2022年8月に公表した不適切行為がこれに該当します。

【鋼材鋼管製品】

不適切行為類型	製品	ステンレス クラッド鋼板
ア) 平たん度測定検査結果の改ざん		1件 2020年
イ) チェック分析値の改ざん		1件 2017年

【特機製品】

不適切行為類型	製品	鍛鋼素材
ア) レードル分析値の改ざん		2件 2020年
イ) 加圧試験の結果の改ざん		4件 2020年

注 1. 不適合製品（顧客要求値を満たさない製品）はありません。

2. 最終顧客との合意仕様に係るものではなく、当社（広島製作所）を客先とする、M&E 社の社内管理値からの逸脱であります。

(2) 特別調査委員会による原因分析の概要（調査報告書 125～136 頁）

- ① 管理体制の機能不全  
製品部の判断に対する、検査・品質保証機能上の他部門による牽制機能の不足。
- ② コンプライアンス意識の鈍麻  
顧客との合意に基づく契約上の仕様につき、製品の品質に係る独自の基準に拠り、顧客への説明・交渉を省略する傾向にあること。
- ③ 人員リソースの不足  
検査・品質保証部門における人員・設備の不足。
- ④ 製品固有の事情
  - ・電力製品：顧客要求仕様の高さ、合理的な説明をしても顧客に受け入れられないケースが多い事情、納期及びコストの責任を負う製品部が品質保証機能を兼ね牽制が効かない組織体制。
  - ・原子力製品：品質保証部門による製品部に対する牽制機能の不足、軽微と判断した事象における納期の優先及び顧客とのコミュニケーション不足。

(3) 特別調査委員会による再発防止に向けた提言の概要（調査報告書 137～141 頁）

- ① 管理体制
  - ・第三者（親会社である当社を含む）による監視・監督。
  - ・品質管理部の品質担保機能強化に向けた管理体制の確保。
- ② コンプライアンス意識の涵養
  - ・役職員による、安全性は仕様や検査の一つひとつが積み重なって確保されるということの再認識、仕様等に係る定義の趣旨を踏まえた解釈や技術に関する理解の再確認。
  - ・品質に係る書類・データ等の管理基準の見直しと適切な運用。
  - ・工程管理上の品質に係る教育実施による、品質に対する従業員の意識改革。
  - ・従業員目線に立った対策による、不適切行為への動機の低減。
- ③ 顧客の理解を求める努力
- ④ 人員リソースの充実
- ⑤ 意見を言い合える組織風土の構築
- ⑥ 検査記録の電子化等

## 2. 当社による原因分析と再発防止・風土改革に向けた取り組み

### (1)原因分析

室蘭製作所(M&E 社)で不適切行為が生じた主な原因は次のとおりと考えます。

#### ① 製品部への権限集中と工程品質に係るコンプライアンス意識の低さ

従前の組織では、製品部がお客様との仕様調整から、製品の製造・品質確認に係る各工程を計画・指示しており、業務権限が集中しておりました。また、製品の最終品質に重きを置く一方、品質保証のプロセスの重要性を軽視する傾向が見られました。

原子力製品においては品質保証部門の独立性を組織的に確保していましたが、東日本大震災後に事業環境が大きく変化しました。加えて、品質要求の厳格化もあって業務負荷が高まったことで、突発事象が生じた際に、品質保証部門の対応能力を超え、牽制機能の発揮が難しくなる局面がありました。

#### ② 経験・実績への過信とお客様要求・対話へのプレッシャー

室蘭製作所(M&E 社)は、高度な製品を製造してきた自負を持つ一方、品質や納期を確保することに完全を期する姿勢が強く見られます。このような背景の下、品質トラブルを生じた場合、お客様との十分なコミュニケーションを行うことなく、個人や組織レベルでそれを正当化し、不適切行為を行ったことが考えられます。

#### ③ 紙ベースや手作業を中心とした検査業務プロセスと慢性的な人員不足

現在の品質管理プロセスにおいては、紙ベースでの管理かつ手作業による記録が中心となっており、検査結果の書き換え等が可能な環境となっております。また、手作業の多さや管理の煩雑さは、特に突発事象対応において業務負荷の増加や人的リソースの逼迫を招き、効率化の名の下での必要な業務の省略などの誘因となった可能性があります。また、操業量の変動に対し人員不足を生じていることが、過度な省力化や誤った効率化の遠因となったものと考えます。

### (2)室蘭製作所(M&E 社)においてのみ不適切行為が生じた背景の考察

今般、不適切行為が室蘭製作所(M&E 社)においてのみ確認された背景は次のとおりと考えます。

#### ① 製品部(技術者集団)を頂点・司令塔としたモノづくり

室蘭製作所(M&E 社)が事業とする鋼などの素材製造においては、その性質上、お客様との仕様打合せから製造工程(溶解・鍛錬・熱処理・機械加工)はもとより、各工程の検査や出荷製品の品質確認まで、一貫して技術者集団である製品部が直接・間接に関与し、指導・助言するなどの強い影響力を有していたことから、工程間での牽制機能が働きにくい体制となっておりました。一方、機械製造を事業とする他の製作所では、設計・機械加工・組立など一連の製造工程に関わる各部門が生産管理部門による工程管理を軸としつつ、それぞれが、その知見や技術に基づいた分業体制を基本としており、工程間での不具合確認や調整対応など、一定の牽制機能が働くモノづくり体制となっております。

#### ② 機能分社による子会社化の歴史と従業員間の意識の壁

室蘭製作所(M&E 社)は、過去の事業構造改革の一環で機械加工や検査部門を機能分社した経緯があります。また、現在の M&E 社は当社からの事業分割のほか、これら機能分社子会社を合併統合して発足しております。これらの経緯から、部門間及び個人間でのコミュニケーションが不足し、それぞれに求められる牽制機能が十分に発揮されない環境であったと考えます。

### (3)再発防止

上記(1)の原因分析や(2)の各事業の相違・特性などに基づき、また特別調査委員会からの再発防止策に関する提言を踏まえて、以下の再発防止策を策定し、実施してまいります。

#### ① M&E 社における再発防止策

##### 1) 製品部への権限集中の是正による品質保証機能の独立性の強化

納期及びコストに責任を有する製品部による品質管理上の干渉を防ぐために、品質保証機能を品質管理部に集約し、M&E 社の社長直轄組織とします。また、品質管理部門長を兼務者として当社品質統括室に組み入れるほか、当社品質統括室による品質監査を受けることにより、親会社からの監視・監督機能を強化します。更に、原子力製品においては、外部検査機関などによる立ち合いの受け入れなどにより、第三者からの監視・監督機能を強化します。

なお、M&E 社では 2022 年 6 月 1 日付で当該組織改正を実施しています。また、原子力製品における外部検査機関の立ち会いについても、既に一部実施されておりますが、今後、お客様との協議によりこれらを拡大していくことも検討いたします。

併せて、納期の管理に関わる機能を製品部から分離・集約し、製作所の有する人員・設備能力を適切に検証・管理する体制を構築します。

## 2) 職場風土の刷新

経営幹部自らが、不適切行為につき深く反省し、品質やコンプライアンス意識を一層強化いたします。そして、その決意を率先して示すと共に、従業員にも広く浸透させるべく、経営幹部と各階層の従業員との懇談会を定期的に開催してまいります。また、部門の壁を越えた人事ローテーションなどにより、社内コミュニケーションの活性化を図ります。加えて、社内意識アンケート調査の実施など現場での課題を吸い上げる仕組みづくりを検討し、「隠す土壌」の根絶を目指します。

## 3) 品質管理に関する教育の強化

品質管理に関する基準や検査業務のルール・仕様の意義、そしてその裏付けとなっている技術への理解について、改めて考え、研修会等を通じて周知徹底を図ります。また、全従業員を対象として、本事案等を事例としたコンプライアンス教育についても継続的に実施します。

## 4) 検査業務のデジタル化

検査成績書作成過程における故意、過失による検査データの誤記入、記入漏れ等を防ぐために、デジタル化した検査業務システムを構築します。

なお、2022 年 7 月 1 日付で当社内に発足した DX 推進室が主導して、M&E 社を含めた各製作所における検査業務のデジタル化を進めており、M&E 社においては 2023 年度下期中の部分的運用開始を目指しております。

## 5) 品質管理に対する適正な経営資源の投入

検査を含む品質管理に必要な人員、設備の不足が不適切行為への要因となったことを踏まえて、所要の人員の増強、検査員の養成のための教育投資やデジタル化を含め必要な設備・測定機器等への設備投資を行います。

## 6) 顧客とのコミュニケーションの充実

様々な階層・立場でのお客様との日頃からのコミュニケーションの充実を図ることで、お客様との相互理解を深め、お互いに率直にものを言い合える関係の構築に努めます。このために、受注から製造・納入に至る全ての局面で、営業部、製品部及び品質管理部等が一体となった対応を強化します。自社の豊富な経験・実績から自らの品質に完璧さを求める姿勢に固執することなく、お客様とのよりオープンでフラットな対話に努めます。

## 7) 品質に関わる書類・データの保管基準の改定

品質管理の実効性確保、法令・規格要求の遵守の観点から、保管すべき品質関連書類の定義とその保管・処分の統一した基準を見直し、保管すべき書類についてはデジタル化を推進します。また、その運用状況のモニタリング機能を強化します。

## ② 当社における再発防止策

### 1) 全社的な品質保証体制の構築

事業部あるいは製作所における自己完結型の品質保証マネジメント体制に対して、コーポレートとしての監視・監督機能を強化するために、各製作所における品質保証機能を統括する部門を新設します。

なお、既に 2022 年 9 月 16 日付で全社品質担当役員をトップとする「品質統括室」を新設し、以下の業務を行っております。

#### ア) 全社品質方針の策定

- イ) 当社の経営戦略と各事業部・製作所(M&E 社 室蘭製作所を含む)における品質活動方針との整合指導
- ウ) 各事業部・製作所における品質保証活動の監督及び評価(独自の監査を含む)
- エ) 当該評価に基づく業務改善指導・勧告(出荷差し止めを含む)
- オ) 品質保証活動に係る全社的な教育・研修の実施(コンプライアンス教育を含む)
- カ) 各事業部・製作所における有用な品質改善活動や問題、共有すべき情報の全社水平展開
- キ) 重大な製品事故や品質不正問題発生時の対処指揮
- ク) 全社的または各事業部・製作所の重要な品質保証活動に係る経営報告

## 2) 品質コンプライアンス意識の強化・向上

当社グループ全体の品質コンプライアンスの意識の強化・向上を図るため、以下の取り組みを行います。

- ア) 経営トップ(当社社長、全社品質担当役員、製作所長、関連会社社長等)からのメッセージの発信  
経営幹部による品質コンプライアンスに対する真摯なコミットメントを示すことで、その下で働く従業員への啓発活動とします。

なお、2022年10月27日付で当社社長及び全社品質担当役員からの品質保証活動の強化に向けたメッセージを、社内イントラネットを通じて発信しています。

- イ) 「品質方針」及び「品質基本行動指針」の制定

従業員の日々の品質管理活動において、その行動規範や判断基準となる品質方針及び品質基本行動指針を制定します。

なお、2022年9月16日付で、品質統括室により「品質方針」及び「品質基本行動指針」を制定しました。

- ウ) 「品質コンプライアンス月間」の制定

不適切行為に係る教訓を風化させないよう「品質コンプライアンス月間」を制定し、品質コンプライアンスに係る教育・研修会等の実施、経営トップメッセージの発信等を行います。

- エ) 品質統括室連絡協議会の開催

品質統括室において、製作所での品質に係る問題点の把握や改善活動に対する支援のために、定期的な連絡協議会を開催します。

- オ) 賞罰の徹底

品質向上や品質コンプライアンスへの貢献をより積極的に奨励、評価するために表彰制度の制定等を検討します。また、今後の品質コンプライアンス違反に対しては、厳正な処分を行います。

- カ) 品質管理プロセスにおける内部統制の見直し

各製作所において、品質管理に係る業務遂行体制の見直しや社内規程・基準等の整備や遵守の状況の確認を行います。また、これら品質管理プロセスにおける内部統制の整備・運用状況については、品質統括室による品質監査にて評価・指導を行います。

## 3) ガバナンス・内部統制の強化

- ア) 内部監査機能の強化

監査室の内部監査機能を強化し、品質統括室による品質監査を含めた品質管理プロセスにおける内部統制の整備及び運用の状況に関して、適宜、内部監査を実施していきます。また、不適切行為に対する再発防止策の実施状況についても、適切な時期に実地監査を行います。

- イ) 内部通報制度の強化

内部通報をきっかけとして不適切行為が発覚したことを踏まえると、内部通報制度は不正発見のための有効な手段であると考え、一層の周知を図るとともに、社内での自己申告に対するリニエーション(処分軽減)制度の新設などを含む制度の更なる強化を行います。

- ウ) 取締役会の体制の検討

来年度以降、取締役会の機能を、よりモニタリング型に移行していきます。取締役会の構成において、社内の業務執行取締役を減らし、社外取締役の比率を上げることを検討するほか、その多様性の確保についても進めます。

### 3. 業績への影響について

不適切行為の当社業績への影響につきましては、本日開示の2023年3月期第2四半期決算に織り込んでおります。

### 4. その他

特別調査委員会による調査報告を踏まえ、関係者等の責任を検証し、その処分を検討いたします。開示すべき事項を決定した場合は、速やかにお知らせいたします。

### 5. おわりに

特別調査委員会の指摘にもありますとおり、今般 M&E 社において確認された不適切行為の背景には、社内ルールのみならず契約上の仕様遵守についての認識の鈍麻など、M&E 社における職場の風土に課題があるものと考えます。これらは長年に亘り醸成されてきたものであり、これを改めることは容易ではないと認識しております。そのために、取締役会の監督の下、まずは当社の経営陣自らがその認識と行動を改め、あらゆる機会を捉えてその想いを当社グループの全ての従業員と共有し、お客様や株主様をはじめ関係者の皆様、ひいては社会から信頼していただける姿に生まれ変わるべく、愚直に粘り強く取り組んでまいります。

今般の不適切行為につきましては、関係する皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを改めてお詫び申し上げますとともに、今後ともご支援を賜りますようお願いいたします。

以 上

#### [添付資料]

- ・調査報告書(要約版)
- ・調査報告書(全文)