

品質検査に関する不適切行為を受けて

株式会社日本製鋼所
代表取締役社長 松尾敏夫

当社は、子会社である日本製鋼所 M&E(以下、M&E 社)で、製品検査結果の改ざん・ねつ造・虚偽記載など、不適切な行為が行われていたことが判明したため、2022 年 5 月に公表しました。

当社の製品に高い信頼をいただいている中、それを裏切ってしまったことに対し、慙愧の念に堪えません。

お客様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様にも多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心より深くお詫び申し上げます。

2022 年 11 月に受領した外部弁護士で構成される特別調査委員会による調査報告書の内容を真摯に受け止め、失われた信頼を取り戻すために、当社グループ一丸となって改革に取り組んでいきます。

改革は、体制面と風土面の両面で実行していきます。多くの部品を組み上げていく産業機械事業セグメントの製品に比べて、M&E 社の製品は製造工程の最初から最後まで一貫して鋼の塊です。この製品特性に起因して、関わる部門が限定され、権限が集中しやすかったことが、不適切行為の誘因であったと考えております。特定部門への権限の集中により牽制機能が働きにくくなることは、M&E 社に限定されるものではなく、グループ全体のガバナンスの問題と受け止めており、経営基盤に関わるマテリアリティの一つとして相互牽制機能の確立を含めたガバナンス強化を進めてまいります。

今回の不適切行為については、特定の部門が仕様や納期を含めた全てを管理し、お客様対応も行う体制を改め、機能を分離して相互牽制を効かせ、全社視点で品質を担保できる組織体制へと変革します。具体策としては、2022 年 6 月、M&E 社における品質保証機能の独立性を強化するため、品質保証機能を品質管理部に集約して M&E 社長直轄の組織に変更しました。さらに 2022 年 9 月には、当社の本社組織として品質統括室を設置し、全社品質担当役員をトップに、各製作所の品質保証部長をメンバーとして、全社の品質に関する情報を集約し、管理を徹底しています。また、権限が集中していた製品部から生産管理機能を分離するなど、本質的に不適切行為ができないような体制の再編にも取り組んでいきます。

企業文化・風土については、「チャレンジが評価されず、失敗しないことが重要視される」と感じている従業員が存在することを把握しています。私は、チャレンジは必須であり、そのうえでの失敗は財産とし、それを克服してこそ成長することができると考えています。失敗の報告を受けた上司が「ありがとう」と心から言えるような、風通しの良い風土へと変革していきます。また、コンプライアンス意識の醸成に向けては、「品質コンプライアンス月間」の制定や品質コンプライアンスに関わる教育・研修の強化などに取り組んでいくのはもちろんですが、ここでも、おかしいと感じたことを「おかしい」と言える風通しの良さが必要だと考えます。私自身ももっと現場に入り込み、さまざまな機会を通じてトップメッセージを発信し、そして従業員の声に耳を傾け、職場風土を刷新していきます。

M&E 社は、14,000t 大型プレス機など世界最大級の各種生産設備や 150t ESR(エレクトロスラグ)溶解炉などの最新鋭設備といった、世界屈指で、日本では唯一の技術と生産設備を有し、発電や製鉄分野などで使用される大型鋳鍛鋼部材や、天然ガスの採掘や海水淡水化、石油化学産業などで使用されるクラッド鋼板、石油精製に使用される圧力容器など、社会インフラを支えるさまざまな製品を提供しています。

日本製鋼所グループとして、品質保証体制や企業風土の改革を必ず成し遂げ、お客様からの信頼を取り戻し、高度な技術で世界のインフラ産業を支えることで、社会的責任を果たしていきたいと考えています。

※本内容は、2023 年 1 月発行の統合報告書から抜粋したものであります。また、以下の「製品検査に関する不適切行為への対応」については、同じく統合報告書から抜粋するとともに、これに直近の対応状況などを加筆したものであります。

製品検査に関する不適切行為への対応

不適切行為をめぐる一連の経緯

当社グループでは、2022年2月下旬に日本製鋼所 M&E 株式会社(以下「M&E 社」)の製品検査についての内部通報を受け、当社として M&E 社に対し抜き打ちによる社内検査を実施したところ、同年3月下旬に、M&E 社が製造する一部製品の検査において、不適切行為がなされている事実を確認しました。

これを受けて、2022年5月9日に同事案を対外公表したうえで、外部弁護士から構成される特別調査委員会を設置し、調査を実施しました。2022年11月14日付で調査結果を受領するとともに、当社としての今後の取り組みについて公表しました。

特別調査委員会の調査結果と確認された不適切行為

調査の対象とした M&E 社、広島製作所、横浜製作所、名機製作所のうち、M&E 社で製造出荷された製品において不適切行為が確認されました。広島製作所、横浜製作所、名機製作所では確認されておりません。

M&E 社で確認された不適切行為については、特別調査委員会が独自に調査・確認したものです。当該調査の結果、電力製品、原子力製品、鋳鋼製品、鍛鋼製品、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。確認された各製品群別の不適切行為の概要は下表(注記は当社の補足)のとおりです。

該当する製品については、順次お客様への報告と協議をすすめています。

また、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りません。

当社としては、これらの事実と特別調査委員会の提言を重く、また真摯に受け止め、再発防止に向けた制度・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回復に努めてまいります。

製品群	製品	不適切行為識別	件数と発生時期
電力製品	ローター、リング材	検査結果・分析値の改ざん、ねつ造、虚偽記載	341 件(1998～2021 年)
原子力製品 ※1	ディスク材、ヘッド材	寸法記録のねつ造、試験結果の改ざん・ねつ造、検査における虚偽記載	20 件(2013～2021 年)
鋳鋼製品	弁ケーシング素材 蒸気タービン車室素材	検査結果・試験結果・分析値の改ざん	12 件(2007～2022 年)
鍛鋼製品	ロール、鍛造鋼管	検査結果・試験結果・分析値の改ざん・ねつ造	68 件(2003～2020 年)
鋼材鋼管製品	ステンレスクラッド鋼板	試験結果・分析値の改ざん	2 件(2017 年・2020 年)
特機製品 ※2	鍛鋼素材	試験結果・分析値の改ざん	6 件(2020 年)

※1 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処置的な事象がほとんどであり、その旨は特別調査委員会による調査報告書でも認定されています。本来、お客様に報告・相談すれば問題とならない事情について、これを報告または相談せずに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。

※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)を発注元とする M&E 社の社内管理値からの逸脱であります。

<原因分析>

1 牽制機能が働きにくい不十分な組織管理体制

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、権限が集中していました。また、素材製造という性質上、製造工程に関わる部門が限定的となり、かつ製品部が直接・間接に関与し指導していたことから、工程間での牽制機能が働きにくい体制となっていました。一方、機械製造を事業とする他製作所では、設計・機械加工・組立など一連の製造工程が、生産管理部門による工程管理を軸として各々分業体制を基本としており、工程間で一定の牽制機能が働く体制となっています。

2 品質コンプライアンス意識の低さ

製品の最終品質に重きを置き、お客様と取り決めた製造工程における仕様・検査の一つひとつの積み重ねによって品質が作り込まれるという意識が十分とは言えず、品質保証の「プロセス」を軽視しがちでした。また、独自の基準による品質上の問題がなければ、ある程度の仕様違反は許容されるといった誤った考えや、規定や仕様の定義や解釈を独自に変えることで、問題の解決を図ろうとする傾向が見られました。

3 経験・実績への過信とお客様要求・対話へのプレッシャー

M&E 社は、高度な品質や納期確保に対しても完全を期する姿勢が強く見られます。このような背景のもと、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対策することを個人や組織レベルで正当化し、不適切行為に至っていました。

4 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

紙ベースでの管理かつ手作業による記録では、検査結果の書き換えなどが可能な環境となっています。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、効率化の名のもとでの必要な業務の省略などの誘因となりました。

<主要な再発防止策>

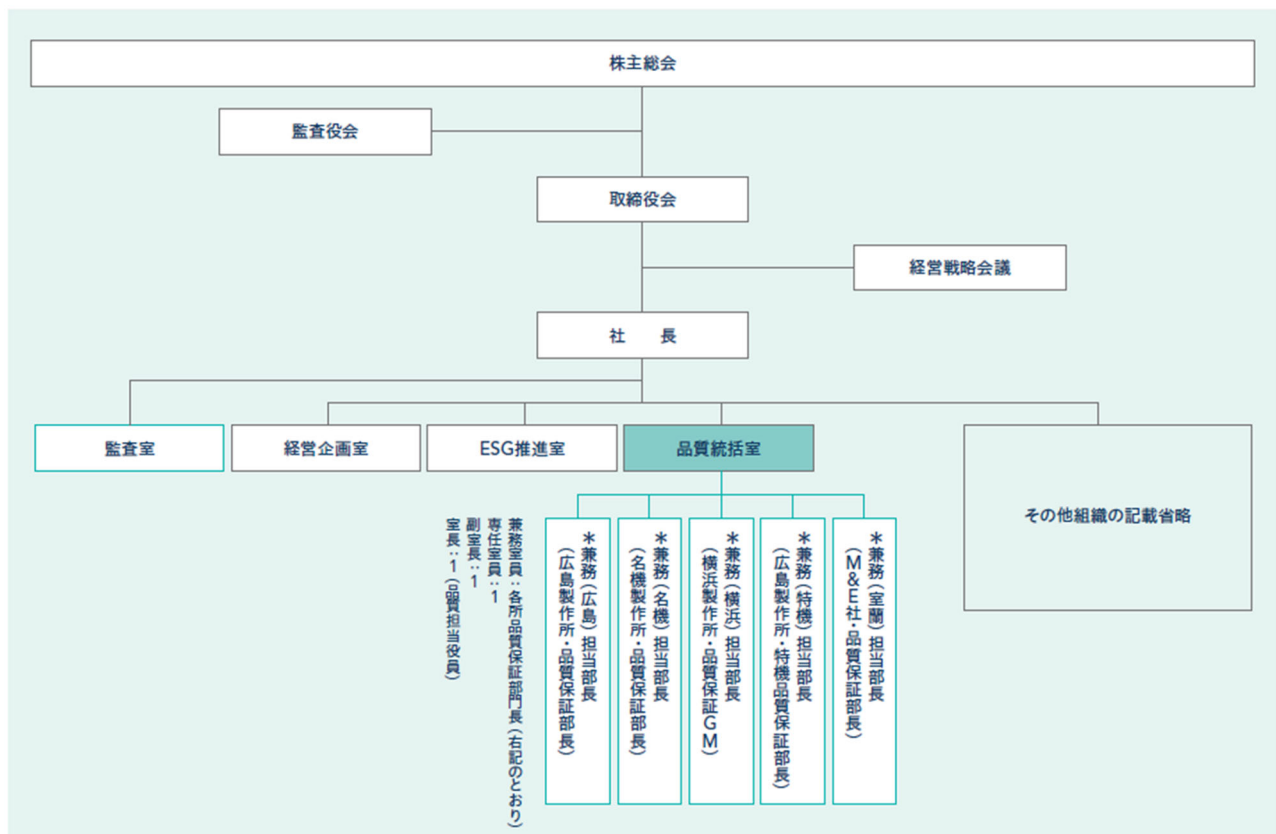
1. 当社における再発防止策

当社は、原因分析に基づき、特別調査委員会からの提言も踏まえつつ、本件不適切行為に対する以下の再発防止策を策定し、実施しております。また、取締役会で、再発防止に向けた取組みの全体像を決議したうえで、その進捗状況と効果を定期的にモニタリングしていくこととしています。

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、各事業部・製作所における品質保証機能を統括する部門として全社品質担当役員をトップとする「品質統括室」を2022年9月16日付で新設し、以下の業務を行っています。

- 1) 全社品質方針および品質基本行動指針の策定
- 2) 当社の経営戦略と各事業・製作所(M&E社を含む)における品質活動方針との整合指導
- 3) 各事業部・製作所における品質保証活動の監督および評価(独自監査を含む)
- 4) 当該評価に基づく業務改善指導・勧告
- 5) 品質保証活動に係る全社的な教育・研修の実施
- 6) 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
- 7) 重大な製品事故や品質不正問題発生時の対処指揮
- 8) 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

・経営トップからのメッセージ発信

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ています。また、当社社長による従業員とのタウンホールミーティングを定期的で開催しており、対話を重ねることで風通しの良い職場風土へと刷新します。

・「品質コンプライアンス月間」の制定

不適切行為に関わる教訓を風化させないために、毎年5月を「品質コンプライアンス月間」と定め、品質コンプライアンスに係る教育・研修などを実施、経営トップメッセージの発信などを行っています。

3) ガバナンス・内部統制の強化

・内部監査機能の強化

本社監査室の内部統制機能を強化し、品質統括室による品質検査を含めた品質管理プロセスにおける内部統制の整備および運用状況の監査を適宜実施し、マテリアリティの一部として取締役会及び経営戦略会議に報告します。

・内部通報制度の強化

内部通報制度の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ンシー(処分軽減)制度の検討などを含む制度のさらなる強化を行います。

・取締役会の体制の整備

今後、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。

2023年4月1日からは、業務執行取締役の「管掌」業務を原則廃止するとともに、本社部門は取締役または執行役員が、事業部門は執行役員または使用人が、それぞれ取締役会から委嘱・任命された業務を総括・

執行する体制としました。これにより事業部門の業務執行と取締役会による監督を明確に区分しました。

また、今後、取締役会の構成において、社外取締役(独立役員)の割合を増やすほか、多様性も確保します。

2. 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強化

納期およびコストに責任を有する製品部による品質管理業務へ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。当該組織改正は2022年6月1日付で実施済みです。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ことで人的統制を図るほか、品質管理部が当社品質統括室からの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した。また、2023年1月1日付で、製作所の有する人員・設備能力を適切に検証・管理するため、納期およびコストの管理に関わる機能を製品部から分離・再編しております。更に、品質保証機能につき、原子力製品においては、外部検査機関などによる立ち会いを一部受け入れるなど、第三者からの監視・監督機能を強化していますが、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します。

2) 職場風土の刷新

特別調査委員会の報告では、社内の問題を指摘することが容易でない企業風土があることがうかがえると指摘されています。恐れずに間違いを指摘でき、それが受け入れられ、自由に意見が言える、風通しの良い職場風土にしていきます。そのためには、経営幹部自らがメッセージを発信し、従業員との定期的な懇談会を通じて現場の声を吸い上げるほか、品質やコンプライアンスに関する研修会や勉強会を定期的で開催し、ポスターの掲示、外部講師の招聘などによる品質安全文化醸成の啓発活動を進めることとし、これに継続的に取り組んでおります。

また、人材が固定化しがちな部門では同調圧力が働きやすいことから、業務プロセスの見直しと並行して、部門の壁を越えた人事ローテーションも進めます。その有効性は、社内意識アンケート調査などを通じて検証していきます。

3) 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、記入漏れなどを防ぐために、デジタル化した検査業務システムを構築します。DX推進室(2022年7月1日発足)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順次進めており、M&E社においては2023年度下期中にシステムの部分運用開始を目指しています。

4) 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・計測機器などへの設備投資を継続的に行います。

※本内容は、2023年1月発行の統合報告書から抜粋したものであり、これに直近の対応状況などを加筆したものであります。