



2018年3月28日

各 位

会 社 名 三菱マテリアル株式会社
代 表 者 名 取締役社長 竹内 章
(コード番号 5711 東証第1部)
問 合 せ 先 総務部広報室長 鈴木 信行
(電話番号 03-5252-5206)

当社グループのガバナンス体制強化策の策定等について

当社連結子会社である三菱電線工業株式会社（以下「電線社」）、三菱伸銅株式会社（以下「伸銅社」）、三菱アルミニウム株式会社（以下「アルミ社」）、立花金属工業株式会社（以下「立花金属社」）及び株式会社ダイヤモンド（以下「ダイヤモンド社」）において、データの書き換え等の不適切な行為によりお客様の規格値または社内仕様値を逸脱した製品等（以下「不適合品」）を出荷した事実につきましては、お客様、株主様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。

本件事案に関しまして、本日開催の当社取締役会において、当社グループのガバナンス体制の強化策を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。また、本日までの本件事案の対応の進捗状況を併せてお知らせいたします。

記

1. 当社グループのガバナンス体制の強化策について

当社は、本件品質問題に係る対応策については、2017年12月28日に「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策」を策定し、現在、これに基づき、具体的な取組みを進めております。

その一方、本品質問題では、特別調査委員会の調査（以下「本調査」※）の過程で、複数の子会社において不適切な行為が長期間継続していた事実に加え、その背景・原因として、品質に対する意識や企業風土の問題、リスク情報が適時適切に把握、報告されていなかったこと、また、内部監査で問題を発見できなかったことなどが明らかになっております。

当社グループにおいては、かねてよりCSR・コンプライアンス体制の構築に取り組んでまいりましたが、今後同種の背景・原因に起因する問題の再発を防止する観点から、今回品質問題が発生した子会社において抜本的な対策を実施することに加え、当社グループ全体でガバナンス体制を更に強化させていく必要があると考えております。

ついては、現在明らかになっている課題をふまえ、改善策の検討を重ね、下記の強化策を策定いたしましたので、お知らせいたします。なお、本強化策について、特別調査委員会において審議の上、適切との見解を得ております。

※2017年12月28日付発表の中間報告書、2018年2月20日付発表の中間報告書（2）及び本日付発表の最終報告書

1) グループガバナンスに関する課題認識

当社グループのガバナンス体制における主な課題は以下の通りであると認識しております。

① コミュニケーション

本調査では、縦割り組織の弊害や子会社管理の不十分さについて指摘されております。

このような課題に対応するため、当社グループの各会社内のコミュニケーションや当社グループを構成する各社間のコミュニケーションについて、その量や質を向上させる必要があります。

特に、既存のコミュニケーションにおいては、業績や経営戦略が重視されてきましたが、ガバナンス関係事項（CSR、安全衛生、防災保安、環境管理、品質管理、経営監査等。以下同様）についても、情報の共有・伝達が確実に行われるようにする必要があります。

また、各階層での人事交流の促進により、より深いコミュニケーションを図り、組織間の壁をなくしていく必要があります。

② コンプライアンス体制・意識

本調査では、一部の子会社においては、各階層におけるコンプライアンス意識が十分でないことに加えて、必要な知識を習得していないこと、組織、事業体として果たすべき責任意識も希薄であること、更には、不適切な事案を発見し、改善に取り組み、かつ迅速な報告をする能力が不足しているといった指摘を受けております。

従前より、コンプライアンス体制の整備やコンプライアンス意識の醸成に取り組んでまいりましたが、教育の拡充等を通じ、意識改革を進める必要があります。

③ 資源配分

本調査では、一部の事業において受注に対する工程能力や検査・品質保証体制が不十分な状態にあることが指摘されております。また、その背景として、一部の子会社においては、収益面の事情が優先されて、必要な投資が先送りにされるなど、結果として資源配分が適切に実施されていなかったといった指摘を受けております。

安全、品質、環境など事業を長期的に健全に運営していく上で必須となるガバナンス関係の施策については、事業の短期的な損益の状況にかかわらず、確実に実施される仕組みや体制を構築する必要があります。

2) 当社グループのガバナンス体制強化策

上記の課題への対応策として、以下の事項に取り組んでまいります。

① ガバナンス関係事項に係る審議・報告・フォローアップ体制の強化

グループ全体（当社事業所、子会社を含む）におけるガバナンス関係事項の取り組み方針、年間計画、対応状況等について、管理、推進してまいります。これらの方針、計画等は、今般新設する「ガバナンス審議会」を通じて、審議、共有することでより実効性のあるものとしてまいります。

同時に、ガバナンス関係事項への取り組みについて、グループ内の報告体制の再整備を行うこととし、年間計画の進捗状況等についての報告義務（事業所・子会社から当社所管部署への報告や当該所管部署から経営会議・取締役会への報告など）を明確化した

します。経営会議は、事業部門の業務執行のモニタリングやガバナンス、コンプライアンス等の重要事項の情報共有機能を担います。

また、事業部門内においても、本社や事業所における会議運営を活性化させ、子会社の取締役会等における報告事項（各種業務報告や事故・不祥事情報等）や協議事項を充実させることなどにより、コミュニケーションの改善を図ります。

これにより、グループ全体のリスクを適確に抽出、把握した上で、グループ全体でリスク低減と問題発生未然防止に取り組む体制を構築いたします。

② 管理部門における機能の強化及び事業部門との連携強化

管理部門によるガバナンス関係事項の管理・支援機能を強化するべく、2018年4月1日付で組織再編を実施し、ガバナンス統括本部（CSR部、安全・環境部、品質管理部及び経営監査部からなる）を発足させることとしております。

同統括本部は、ガバナンス関係事項について、必要な情報の提供を事業部門に要請し、提供された情報を元に改善、実施すべき施策を事業部門に提案します。また、事業部門内の各部署、事業所及び子会社におけるガバナンス関係事項を推進する部署と責任者を明確化して、ガバナンス統括本部に対する窓口と位置づけて、情報伝達の円滑化と推進体制の強化を図ります。

③ 人材育成の強化、人材交流の活性化

当社グループの各階層において、ガバナンス関係事項を強力的に推進するため、当社グループの経営幹部に対するガバナンス関係事項の教育を拡充するべく、ケーススタディを用いた研修や子会社を含む役員就任前講習等を強化いたします。その他の社員に対してもリスクマネジメントやリスク情報の報告システムについて、再度周知・徹底を図ります。

また、部門間・親子会社間・子会社内の人材交流等を促進させ、コミュニケーションの深化を図るとともに、異なる様々な部門において知識・経験を培うことなどを通じ、グループ全体での人材育成を進めてまいります。

④ 内部監査の強化

安全衛生、防災保安、環境管理、品質管理を含めた、当社による事業所や子会社に対する内部監査について、前述のガバナンス統括本部内の各部署が連携して対応することにより、頻度、内容ともに拡充してまいります。その一環として、外部リソースの活用も視野に入れて各種監査機能の強化を図ります。また、当社監査役との共同監査等による連携を深めてまいります。

⑤ 事業最適化の観点からの検討

当社グループの事業最適化の検討を進めるに当たっては、ガバナンス体制を十分に機能させられるか否かも重要な判断基準のひとつといたします。これにより、当社グループのガバナンス能力に見合った適切な事業ポートフォリオ・経営体制を追求してまいります。

なお、当社監査役会より、当社グループのガバナンス体制強化策の整備・運用状況の監視に努めるとともに、監査役監査の実効性強化策として、次項目の実施についての報告が当社取締役会に対してあり、当社として必要な対応を行うこととしておりますので、併せてお知らせいたします。

- ① 当社監査役の業務をサポートする監査役室の室員が、常勤監査役を置く主要な子会社の非常勤監査役を兼務することにより、当社監査役と子会社常勤監査役との連携強化を図る。
- ② 非常勤監査役のみの子会社からは、当該非常勤監査役から毎月活動状況の報告書を提出願い、情報の早期把握と対応に努める。
- ③ 現行の内部通報窓口に加えて、当社の常勤監査役を窓口とする相談窓口を新設する。
- ④ 内部監査を実施するガバナンス統括本部経営監査部との間で、共同監査対象の拡充を含む連携強化を行う。

2. 安全性確認の状況について

各社とも、お客様のご協力をいただきながら安全性の確認を進めております。2018年3月27日現在の進捗状況は次の通りです。表中のカッコ内の数値は2018年2月8日にお知らせした数値です。

なお、安全性の確認にかかる進捗状況の分類は、以下の通りです。

- A. お客様にて安全性確認を完了いただいたもの。
- B. お客様にて、当面の問題はないと判断いただいているが、更なる検証を引き続き進めていただいているもの。
- C. 各社（電線社、伸銅社、アルミ社、立花金属社又はダイヤモンド社）が、技術的見解から高い確度をもって安全性が推認できると判断し、お客様にお伝えしているもの。
- D. 不適合品を納入した旨の連絡をさせていただいているもの。

1) 電線社

製品	お客様数	A	B	C	D
シール材	218社	110 (35)	108 (92)	0 (91)	0 (0)
メクセル	5社	1 (1)	4 (4)	0 (0)	0 (0)

2) 伸銅社

製品	お客様数	A	B	C	D
黄銅条・銅条製品	30社	21 (12)	9 (18)	0 (0)	0 (0)

3) アルミ社

2018年2月8日以降のアルミ社内での調査により新たな不適合品が発見され、対象となるお客様数が圧延製品で1社、押出製品で4社の計5社増加しております。

製品	お客様数	A	B	C	D
	120社				
圧延製品	8社	7 (3)	1 (0)	0 (4)	0 (0)
押出製品	114社	35 (6)	67 (30)	12 (36)	0 (35)

(注) 圧延製品と押出製品のお客様数には、2社の重複がございます。

4) 立花金属社

2018年2月8日以降の立花金属社内の調査により新たな不適合品が発見され、対象となるお客様数が32社増加しております。

製品	お客様数	A	B	C	D
押出製品	339社	85	165	89	0

5) ダイヤメット社

2018年2月8日以降のダイヤメット社内の調査により、必要な検査を一部実施せずに出荷した不適合品の対象範囲が拡大することが判明したことにより、対象となるお客様数が40社増加しております。

製品	お客様数	A	B	C	D
焼結機械部品等	113社	0	26	61	26

3. アルミ社及びダイヤメット社の再発防止策等

アルミ社は、本日付で、「当社における不適切行為の再発防止策について」（別添1）を、ダイヤメット社は、本日付で、「当社における不適切行為の再発防止策について」（別添2）を、それぞれ発表しております。

当社は、アルミ社及びダイヤメット社の再発防止策が速やかに実行されるよう、両社への指導、監督を実施してまいります。

4. 臨時品質監査

当社グループでは、今回の品質問題の発生を受けて、他の拠点において品質問題が無いことを再確認するべく、2018年2月より、2017年1月1日から2017年12月31日を対象期間として、当社及びグループ会社の119の製造拠点に対する実地での臨時品質監査を実施しており、現時点で91拠点における監査が完了しております。

これまでの監査の結果、品質管理手法に問題のあった事案が一部に確認されておりますが、既に是正が完了しております。なお、製品の品質に問題がある事案は確認されておられません。

5. 今後の対応方針

当社グループのガバナンス体制の強化策の着実な実行とその状況確認を行うための部門横断的な組織として、新たに2018年4月1日付で、グループガバナンス強化推進本部（本部長：柴田常務執行役員（ガバナンス統括本部長））を設置する予定です。

当社グループのガバナンス体制の強化策について、品質管理に係るガバナンス体制の再構築策と併せ、当社グループの総力を挙げて取り組み、早期に効果を発現させてまいります。

また、当社による指導・監督のもと、引き続き、関係する子会社によるお客様との安全性の確認作業、再発防止策の実行等を速やかに進めてまいります。

6. 業績への見通し

本件事案が当期の当社連結業績に与える影響は、一定の想定に基づき、2018年2月13日公表の当社2018年3月期通期連結業績予想に織り込み済みです。今後、同業績予想を変更する必要が生じた場合は、別途公表いたします。

(参考) 当期連結業績予想 (2018年2月13日公表分) 及び前期連結実績 (単位: 百万円)

	連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
当期連結業績予想 (2018年3月期)	1,580,000	70,000	78,000	35,000
前期連結実績 (2017年3月期)	1,304,068	59,761	63,925	28,352

以上

【問い合わせ先】

三菱マテリアル株式会社 総務部広報室

TEL : 03-5252-5206

三菱電線工業株式会社 管理部総務人事グループ

TEL : 03-3216-1551

三菱伸銅株式会社総務 人事部

TEL : 03-6629-5850

三菱アルミニウム株式会社 総務部 (立花金属社関係の問合せを含む)

TEL : 03-3769-0111

株式会社ダイヤモンド 企画・管理本部総務部

TEL : 025-275-0111

2018年3月28日
三菱アルミニウム株式会社

当社における不適切行為の再発防止策について

当社における不適切行為に関しまして、お客様、お取引様をはじめ大勢の関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

三菱マテリアル株式会社（以下「三菱マテリアル社」）による当社に対する品質監査を契機として2016年11月に判明しました、当社における非公式な内規に基づくデータ書き換えに関しましては、直ちに内規を廃止すると共に、データ書き換えが行われた製品を購入頂いた全てのお客様において安全性をご確認頂きました。

しかしながら、2017年12月25日から本年1月28日までの三菱マテリアル社による特別品質監査において、検査成績書に記載するデータの書き換え、不適切な測定方法による検査、一部検査の不実施といった不適切な行為によりお客様の規格値を逸脱した製品等（以下「不適合品」）を出荷していた事実が判明しました。

また、当社子会社である立花金属工業株式会社（以下「立花金属社」）におきましても、本年1月15日から1月22日までの三菱マテリアル社および当社による特別監査において、同様の不適切な行為により不適合品を出荷していた事実が判明しました。本報告書は、三菱マテリアル社の特別調査委員会に提出された外部弁護士による調査報告書（以下「調査報告書」）、並びに当社及び立花金属社内における調査結果に基づき再発防止策を取りまとめたものであります。

第1 当社における不適切行為発生要因

当社では、調査報告書及び当社従業員に対するヒアリングやアンケート結果を踏まえ、当社品質問題対策策定メンバー（注）が不適切行為発生要因の分析を行い、不適切行為発生要因は、次のとおりであると認識しております。

（注：品質問題対策策定メンバーは、社長、品質管理担当役員、品質管理部門及び関係部門長から構成されています。）

1) 品質管理体制、品質認識における要因

- ① 契約・仕様を遵守する意識の希薄化及び必要知識の周知徹底不足
- ② 当社子会社を含むグループ全体を包含した品質管理体制の未整備
- ③ 品質保証部門における人的リソースの不足
- ④ 検査成績書への手入力可能な品質ITシステムの存在

2) 事業運営における要因

- ① 工程能力、検査能力、生産能力を超えた受注及び納期優先の考え方

- ② 営業、製造、検査、研究といった関係部門間の意思疎通不足
- ③ マンパワー不足による業務の属人化、人材の固定化、情報の固有化
- ④ 業務の可視化の不十分さ
- ⑤ 内部通報窓口の有効性、秘匿性への不信感

第2 当社における不適切行為再発防止策

上記要因を踏まえ、以下の再発防止策に当社にて取り組み、速やかに当社グループ全体にも展開してまいります。

1) フロントローディングの強化（第1.2）①②に対応）

- ① 新規、継続の受注において、開発、製造、品質保証および営業部門により構成される社内諸会議体等により事前に工程能力、検査能力、生産能力などを総合的に検討し、当該製品に対する品質保証能力を具体的に見極めた上で、品質保証能力の範囲内で受注判断を行うといったフロントローディングの思想に基づく運営強化を図ります。
- ② フロントローディングに基づく運営強化は、運用の諸段階における社内諸会議体等を通して製造、営業、研究開発部門間における意見・情報交換の活性化を図る効果もあると考えております。

2) IT統制の強化（第1.1）②④に対応）

- ① 測定データ自動収集
検査成績書に記載される測定データの書き換えができないシステムを構築します。
- ② 検査成績書発行システムの改善
測定データに基づく検査成績書の自動発行化や検査成績書表示項目の統一化を行います。
- ③ 納入仕様のデータベース化
お客様の仕様をデータベース化し、生産 - 検査システムが常に最新のお客様の仕様に基づき稼働するシステムを構築します。

3) 品質リスク情報共有化の促進（第1.2）②③④に対応）

- ① 当社における品質管理に関する情報の透明性を確保するとともに、情報の共有を図り、かつ、組織における下位者から上位者への情報伝達の自由度を確保する事を目指し、重大品質リスクの報告に関するルールを策定します。
- ② 不適合品に関するデータについて、経営層まで情報を共有する仕組みを構築します。
- ③ 当社グループ会社との間においても、上記情報共有化を促進する仕組みを構築します。

4) 品質管理部門の体制・権限の強化（第1.1）①②③・2）①③に対応）

- ① 2017年7月に以下の機能を担う品質統括部を新たに設立しておりますが、今後は同部署の更なる強化を行います。

- A) 当社グループにおける品質監査の実施計画策定と業務監査部との連携による監査実施
 - B) 品質監査日数、人員の増加等による品質監査の充実
 - C) 当社グループにおける品質保証体制強化策等の企画・立案
- ② 三菱マテリアル社及び当社グループ会社の品質担当部署との情報共有を密にする等、連携を強化致します。
- ③ 次の通り、品質保証部の独立性を強化致します。
- A) 製造部門と品質保証部の兼務を廃止致します。
 - B) 2018年4月より生産技術本部傘下から品質保証部を独立させます。
 - C) 出荷権限を同部署に完全付与し、同部署以外が出荷可否の判断に関与できないように致します。
- ④ 品質管理部門において、社内各部署からの異動等により増員を図ります。
- 5) 現場の管理職層の責任及び各担当者の必要知識の明確化及び周知（第1.1）③及び2）④に対応）**
- 現場の管理職層が負うべき責任及び各担当者が身につけるべき知識・スキルの要件を明確化し、周知徹底致します。
- 6) 人事ローテーションの促進（第1.2）③に対応）**
- 部署内、部門間あるいは当社グループ会社間で人事交流を行う事で、業務のブラックボックス化を防ぐとともに、部門間の垣根を取り払います。
- 7) 内部通報制度の改革（第1.2）⑤に対応）**
- ① 三菱マテリアルグループにおける内部通報制度とは別に、当社独自に社長直轄の内部通報窓口を設け、法律事務所等の第三者を窓口とするなど、内部通報制度の改革を実施致します。
- ② 同内部通報制度導入後は、当社グループ会社にも周知することと致します。
- 8) 外部コンサルタントの活用（第1.1）①③に対応）**
- 外部コンサルタントを起用して品質管理業務、品質保証業務、品質監査業務への指導、助言を得る事と致します。
- 9) 社員意識・企業風土改革（第1.1）①に対応）**
- このたびの不適切行為を受けた品質優先、仕様・契約遵守に対するコンプライアンス教育を実施致します。具体的には、次のとおり対応致します。
- A) 不適切行為に伴うお客様への対応事例を含む、品質管理全般のコンプライアンス教育を行います。

- B) 当該教育においては、安全・信頼の確保と契約遵守の徹底が必要不可欠であることを実感させることで、品質に対する意識の向上を図ります。

第3 立花金属社における不適切行為発生要因

立花金属社では、内部調査、調査報告書、および同社従業員に対するヒアリング結果を踏まえ、不適切行為発生要因は次のとおりであると認識しております。

1) 品質管理面での要因

- ① お客様の仕様を遵守する意識の希薄化
- ② 品質検査に必要な知識の周知徹底不足

2) 品質保証体制に関する要因

- ① 品質保証関連設備の更新の遅れ
- ② 検査に対応できる人員・人材の不足
- ③ 生産技術を専門に扱う部署の不存在

3) 顧客対応面での要因

- ① 受注における工程能力の検討不足
- ② 検査未了の製品を出荷手続に移行させる製品検査フロー上の不備

4) 意識面での要因

不適切行為の長期継続に伴う安易な過去の慣行への依存

第4 立花金属社における不適切行為再発防止策

上記要因を踏まえ、当社支援のもと立花金属社は以下の再発防止策に取り組んでまいります。

1) フロントローディングの強化（第3. 1) ①、3) ①に対応）

- ① 工程能力（特に検査工程能力）を踏まえた製品毎の標準仕様（受注可否基準）を策定します。
- ② 標準仕様から逸脱した際の受注可否判定プロセスの設計を行います。
- ③ 関係部署（営業、製造、技術、品質保証等）における受注可否の検討体制の明確化を図ります。
- ④ 受注可否を決めるプロセスにおける意思決定の権限の明確化と証拠の確保を行います。
- ⑤ 納入仕様の取り交しと仕様書又は図面の保管・管理を徹底します。

2) 品質・技術の向上及び必要知識の共有（第3. 1) ②に対応）

当社との連携を強化、品質・技術のレベルアップと必要知識の共有化を図ります。

3) 人材育成戦略の強化 (第3. 2) ②③に対応)

当社の支援のもと、品質管理部門および生産技術部門の人員・人材の充実を図ります。

4) 業務手順の整備と周知・徹底 (第3. 1) ①②、4) に対応)

現場における業務手順の周知及び徹底した実行を図ります。

5) 品質管理体制の再構築 (第3. 2) ①③、3) ②に対応)

- ① 現在の養老工場 品質技術部から品質保証部門を独立させ、権限の強化を図ります。
- ② 品質管理に係る体制・役割・責任・権限を明確にします。
- ③ 製品検査フローの適正化を実施します。
- ④ 出荷権限を品質保証部門に完全付与し、同部署以外が出荷可否の判断に関与できないように致します。
- ⑤ 仕様・規格改定の周知並びに改定後の手順書及び改定された規格の現場作業における実施責任の明確化と実施状況の監督を強化いたします。
- ⑥ 品質維持に必要な設備更新投資計画を策定し、実施します。
- ⑦ 当社及び当社グループ会社の品質担当部署との情報共有を密にする等、連携強化を図ります。
- ⑧ 必要に応じて外部コンサルタントを起用して品質管理業務、品質保証業務、品質監査業務への指導、助言を得るようにいたします。
- ⑨ 検査成績書作成プロセスを可能な限り自動化し、人手を排除したシステムを検討します。
- ⑩ システムによる検査データの一元管理を検討します。

6) 品質管理に関する教育の強化 (第3. 1) ①②、2) ②、4) に対応)

- ① 階層別の役割・責任・権限に応じた品質管理に関するコンプライアンス研修を実施します。
- ② 同研修時に意識調査アンケートを行い、従業員の品質意識確認を行います。
- ③ 仕様・契約遵守等の品質管理に関する重要性を浸透させます。

7) 品質リスクマネジメントの強化 (第3. 3) ①②・4) に対応)

- ① 社内における品質管理に関する情報の透明性を確保するとともに、情報の共有を図りかつ、組織における下位者から上位者への情報伝達の自由度を確保する事を目指し、重大品質リスクの報告に関するルールを策定します。
- ② 不適合品に関するデータについて、当社が行う情報共有化促進の仕組みを導入し、経営層まで情報を共有します。
- ③ 当社の内部通報制度の利用促進を図ります。

第5 その他

今回の不適切行為に関し、お客様、お取引様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、当社におきましては、取締役社長（報酬月額の30%、2018年3月）、常務取締役兼常務執行役員（3名、報酬月額の20%、同）が報酬の一部自主返納することと致しました。

また、同様に、立花金属社におきましては、取締役社長（報酬月額の30%、2018年3月）、常務取締役養老工場長（報酬月額の20%、同）が報酬の一部自主返納することと致しました。

今後、これらの再発防止策を着実に実行し、本件の早期解決と信頼回復に向けて全社グループ一丸となり取り組む所存です。

以 上

2018年3月28日
株式会社ダイヤモンド

当社における不適切行為の再発防止策について

当社における不適切行為に関しまして、お客様、お取引様をはじめ大勢の関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

2015年2月から2016年3月における、当社の親会社である三菱マテリアル株式会社（以下「マテリアル社」）の社員通報窓口への通報を契機として発覚しました、当社における顧客未承認の工程変更や、顧客との間で取り決められた規格値等の顧客仕様に適合していない製品の出荷等の不適切行為に関しましては、当該不適切行為の対象となっていた製品を購入頂いた全てのお客様において安全性をご確認頂きました。

しかしながら、2018年1月24日に、マテリアル社の社員通報窓口に対して、当社において検査データの不実記載の可能性がある旨の再度の通報があり、マテリアル社の特別調査委員会により、事実調査が開始されました。その結果、当社の自動車用焼結機械部品等について、検査記録のデータの書き換え等の不適切な行為によりお客様の規格値を逸脱した製品等（以下「不適合品」）が出荷されていたことが確認されました。また、その後のマテリアル社による特別品質監査及び当社内の調査により、更なる不適合品の出荷が判明しました。

上記マテリアル社の特別調査委員会が外部弁護士に依頼して行った調査に係る調査報告書（以下「調査報告書」）及び当社における調査結果を踏まえ、当社としても原因を再整理した上で、以下のとおり再発防止策を取りまとめましたのでご報告申し上げます。

1. 今回事象の発生原因について

当社では、調査報告書における原因分析及び当社による調査を踏まえ、当社従業員に対するヒアリングやディスカッションを通じて不適切行為発生原因の再整理を行い、不適切行為の発生原因を物量・納期に関する発生原因、品質管理に関する発生原因及び経営基盤・風土に関する発生原因それぞれに分類し、整理しました。

1) 物量・納期に関する発生原因

（調査報告書における原因分析（1）（2）（5）ご参照）

- ① 受注時の生産能力・検査能力の把握不足及び検査を含む工程設計を軽視した能力に見合わない仕様での受注
- ② 生産設備の陳腐化による歩留まりの悪化から生じたコスト増・業績悪化の挽

回のために、能力を超えた受注を更に行う悪循環

- ③ 工程設計・管理を担う人員不足による工程管理全体の不十分さ
- ④ 検査部門に対する開発・製造部門からのプレッシャー

2) 品質管理に関する発生原因

(調査報告書における原因分析 (1) (2) (3) (4) ご参照)

- ① 技術情報の蓄積不足による、お客様との量産困難な仕様の合意
- ② 試作段階での作り込み不足 (仕様満足が困難な製品の量産化)
- ③ 技術担当者の不足による、品質改善活動の不十分さ
- ④ 各工程における不良品発生防止メカニズムの不十分さ、工程内検査プロセスの不十分さ
- ⑤ 品質管理部門の機能・権限の不足
- ⑥ 品質保証軽視の風土に根差した、検査人員・機器の不足による本来製品出荷前に実施すべき検査の製品出荷後の後追い実施の慣行化

3) 経営基盤・風土に関する発生原因

(調査報告書における原因分析 (2) (5) (6) ご参照)

- ① コミュニケーションの質・量の不足
 - 全社方針の浸透不足 (先行発覚事案の再発防止策を含む)
 - 部署・役職の役割、権限、責任の所在が不明確
 - 人材流動性が低く、各組織がタコツボ化
 - 階層・部門間の壁が存在
- ② 品質保証軽視の風土
- ③ 生産能力・工程能力向上のための設備投資不足

2. 当社における再発防止策

当社では、2018年1月30日以降、不適合品出荷を回避するために、以下のような暫定的な応急対策を実施いたしました。

- 出荷検査後に梱包・出荷をするように工程を変更
- 出荷検査後の梱包・出荷を徹底するために、出荷検査における合格確認製品のみが検査合格証発行・出荷可能となるようなコンピューターシステムの改修
- 検査体制強化 (増員、二直体制)

また、上記原因分析を踏まえ、当社は以下の通り恒久的な再発防止策を講じる所存です。

- ① 受注プロセスの変更 (お客様にご満足いただける製品作り込みの徹底)
 - フロントローディングの強化

- 現場で起こる不具合改善を通じたデータの蓄積と技術の見える化の実施（フロントローディング強化の前提条件）
 - 開発、生産、品質管理および営業部門により構成される社内諸会議体により事前に工程能力、検査能力、生産能力などを総合的に検討し、当該製品に対する品質保証能力を見極めた上での品質保証能力の範囲内での受注判断
 - 製品作り込み上最も重要な試作プロセスに対するリソース投入の強化
- ② 生産能力・工程能力の向上
- 必要な設備投資の実施
 - 生産能力向上のための適切な人員を算定・把握し、不足があれば必要な人員を確保することによる、技術部門の陣容の強化
 - 工程内検査及び最終検査担当者等による検査指摘事項の品質改善への活用
 - 各工程における工程内検査の強化による次工程への不良品流入の防止
 - 検査部門から技術部門への適時フィードバックの体制整備
 - O B (元技術担当)の採用等による改善活動の推進・体制強化
- ③ 品質保証体制の再構築
- 品質保証本部の権限・陣容強化
 - 品質保証体制の見直し、規程化
 - 検査人員・検査能力の増強
 - 適切な検査人員を把握・確保
 - 検査部門の陣容の増強による検査能力の向上
 - 品質管理に関する定期的な社内教育を全社対象に実施することによる基本原則の定着
 - 検査成績書に記載される測定データの書き換えができないシステムの構築
 - なお、システム構築が完了するまでの間については、サーバ上のアクセス権限、検査データ送付ファイル PDF 化等により、検査成績表の改変を防止
 - 取締役会による再発防止策のモニタリング
 - 再発防止策の実施状況のチェック
 - 実施された防止策が品質管理において効果的なものであるかの検証
- ④ 品質重視を含む全社経営方針の浸透
- 当社の重要な価値基準であるべき「品質重視」の考え方を再定義した上で、当社の全従業員に周知徹底の上浸透
 - 明確な中期的な会社経営方針を経営陣が従業員との対話を踏まえて作成す

ることで、目標の明確化を実施

- 目標を実現する実行戦略（設備投資含む）の策定・実施

⑤ 役割・権限・責任所在の明確化（意思決定の明確化）

- ものづくりに最低限必要な組織構造とし、兼務状態の解消を推進
- 現場の管理職層が負うべき責任及び各担当者が身につけるべき知識・スキルの要件の明確化及び浸透

⑥ コミュニケーション推進・外部の視点の採用

- 現場の意見が適切に経営陣の意思決定に反映される活動の推進
 - 経営陣、経営幹部が現場に寄り添い、自ら現場に足を運び、積極的に従業員に語りかけることによる様々な悩みの吸い上げ
 - 意見箱の設置や従業員アンケートの継続による従業員の生の声の収集
- 従業員に対するメッセージの継続的な発信の取組み継続・強化
- 品質コンサルタント等の社外からの視点の積極的な採用

⑦ 人財の底上げ

- 各作業の見える化を経て、上位者のスキルの下位者への継承
- 人事ローテーション（部内・部門間・当社グループ会社間）による業務のブラックボックス化防止、従業員の多能工化
- 実力のある若手の登用促進

3. その他

今回の不適切行為に関し、お客様、お取引様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、当社におきましては、取締役社長（報酬月額の30%、1ヶ月）、前取締役社長（報酬月額の50%、3ヶ月）、その他の常勤取締役（3名、報酬月額の20%、3ヶ月）が報酬の一部を自主返納することと致しました。

なお、前取締役社長および本件公表時の常勤取締役（3名）は本年3月末で取締役を辞任することとなりましたので、4月からは新たな役員体制の下で、本件の早期解決と再発防止を実行し、信頼回復に向けて全社一丸となり取り組む所存です。

以 上