



2018年6月7日

各 位

会 社 名 宇 部 興 産 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 山 本 謙
(コ ー ド : 4208 東 証 第 1 部 ・ 福 証)
問 合 せ 先 IR 広 報 部 長 石 川 博 隆
(TEL 03-5419-6110)

品質検査上の不適切行為に関する再発防止策について

宇部興産株式会社（代表取締役社長：山本謙、以下「当社」）は、低密度ポリエチレン製品における品質検査上の不適切行為の判明を受けて、2018年2月21日付で当社と利害関係のない弁護士及び社外取締役で構成される調査委員会を設置し、不適切行為の原因究明と再発防止策の妥当性検証等を進めてきました。この間調査委員会では、対象範囲をグループ会社にも拡大して調査を進めるとともに、当社は、調査委員会の調査に全面的に協力してまいりました。

2018年6月5日、当社は、調査委員会より調査報告書を受領し（本日公表の「品質検査上の不適切行為に関する調査委員会の報告書について」ご参照）、6月6日開催の取締役会において下記の再発防止策を決議しましたのでお知らせします。当社は、この再発防止策を調査委員会に提示し、調査委員会からは、再発防止措置に係る委員会提言に即したのものとして最終的に決定され、これが実施されることを強く望むとの見解を得ています。

今後は、この再発防止策を着実に実行し、当社グループにおけるガバナンスの向上と品質管理体制の強化を図るとともに、関係各位の信頼回復に努めてまいります。

記

I. 取締役会は品質に関わるガバナンスを強化する

取締役会は、当社グループ事業の品質全般の実態を把握することにより注力する。このため、品質に特化した報告を受ける場を設け、特に次章以下に示した再発防止策の遂行状況と有効性を評価し、必要に応じ適切な指示を与えることによって、当社グループの品質保証体制の機能強化に努める。

II. 経営陣は、品質重視の姿勢を明確にし、意識改革に率先して取り組む

経営陣は、今回の品質問題の責任については、品質が重大な経営課題であることを社内およびグループ各社に強く発信してこなかった経営にあると真摯に受け止め、反省する。経営陣はお客様、社会の信頼を回復させていくため、改めて品質が重大な経営課題であること、および真の意味のコンプライアンス遵守を全役員が再認識すること、加えてUBEグループの風土改革にリーダーシップを発揮していくことを宣言する。そのため、以下施策を実行する。

1) グループ経営方針の策定

当社グループには各課題に対する基本方針が策定されてはいるが、統一された経営方針は策定されていなかった。また、事業特性もあり、特に安全に対する経営の姿勢は明確に示されている一方、製造業として重視すべき品質に対する言及は少なかった。従って、グループ経営方針を策定し、品質に対する経営の姿勢をより明確に提示する。

2) 継続的なトップメッセージの発信

社内外に向け、品質を含むコンプライアンス重視の姿勢を示すトップメッセージを継続的に発信する。

3) 役員に対する社外専門家による教育

役員に対し社外品質専門家による教育を継続的に実施する。

Ⅲ. 当社グループ構成員全員の、「品質に対する意識」「お客様目線での判断」を植え付け、風土改革を図るため、以下施策を実施する。

1) グループ経営方針の周知と「私達の行動指針」の改定、教育

グループ経営方針の周知を目的とした教育を繰り返し行い、浸透状況を確認する。あわせて、全従業員の行動の規範として作成・配布している「私達の行動指針」を改定し、コンプライアンス遵守、お客様目線での判断等、品質重視の記述を盛り込む。改定内容の全従業員への周知を確認するため、浸透状況をアンケート等で確認すると共に定期的な教育を行う。

上記経営方針をふまえ、各カンパニー等は品質方針を策定し、周知する。

2) コンプライアンス意識の向上

ルール違反の看過が、重篤な違反の見逃しにつながった可能性があるとの認識の下、社内ルールを含めたさらなるコンプライアンス遵守の企業風土構築に力を入れる。従来のコンプライアンス活動や研修内容を見直し、繰り返し教育を行う。また、ルール違反を多面的に検出しその場で是正処置を行う仕組みを作るとともに、必要に応じ褒章の対象とする等、相互注意を是とする風土改革を進める。

法務部ならびに人事部が主導し、会社としてルール違反を許容しないことを明確に示すとともに、就業規則を見直し、透明性のある運用を行う。

3) 品質啓発活動

品質の重要性を社員の意識に浸透させるため、品質統括部（後述）は、品質に関する啓発活動を企画、実施する。活動は継続的に繰り返し実施し、お客様目線に立った判断をする組織に変革していく。

実態の把握および活動の成果を明確にするため、全従業員の意識調査を継続して実施する。

また前例踏襲を是とする組織風土が問題発覚を阻害した面があることから、誤った前例を見直し、是正した人を高く評価する等、人事考課制度の適切な運用を行う。

4) 品質教育体系の整備と実施

従来の品質教育を、実務に沿ったより実効性の高い教育に見直す。品質統括部（後述）は、品質に関する基本知識・技能に関わる教育体系を整備し、提供する。特にお客様と締結する契約の理解等実務に即した教育プログラムを構築する。

法務部は、より実践的なコンプライアンス教育プログラムを用意し、これを必要とする従業員

員に提供する。

人事部は、各種教育実績をグループ人材教育データベースに保管し、人材育成、適材配置の一助として活用できるようにする。

5) 品質保証を担う人材の計画的な育成

当社の人事制度は事業所の独立性が強く、必ずしも最適な人材の育成と配置が行われていなかった面があり、結果として品質保証の専門家の育成が不足している。現状を改善するため、人事ローテーションを計画的に実施し、各階層の品質保証を担う人材を計画的に育成する。同一部署での長期滞留の弊害を排除するため、長期滞留者のアラートシステムを構築し、制度として異動を行う。また、昇任、昇格時の教育システムを見直し、適切な管理が出来る人材を配置する。異動に際しては、一時的にせよ品質保証機能の低下が生じないように、適切な引継ぎ期間を設ける等、特段の配慮を行う。

さらに、品質に関わる業務の重要性を踏まえ、これに従事する社員の評価をより適正に行うことで、品質に関わる仕事により誇りの持てる風土を醸成する。

技術者教育は、固有技術教育はなされているが管理技術についての教育体系が弱く、もっぱらOJTに頼っている。各種規程類の見直しの一環で、教育管理規程を見直し、教育の有効性評価方法や力量評価の検証方法など、実務的かつ有効性の担保される実施態様に改善、統一化する。また、管理部門は必要な管理技術についての教育プログラムを計画的に充実させていく。

IV. 当社グループの品質保証に関する統制と関連部署間の連携強化を図るため、組織再編を含めた以下の施策を実施する

1) グループ品質統括責任者（役員）の配置、および品質統括部の新設

当社グループは、カンパニー・事業部（以下カンパニー等と表記）の独立性を重視した体制で運営しており、特性の異なる事業の集合体ゆえ、グループ全体の品質を統括する部署がないなど、特に品質に関する全社統制に弱点があった。お客様、社会の信頼により応えるため、当社グループにおける品質体制のガバナンスを強化するため、社長直下にグループ品質統括責任者（役員）を配置し、本社主導の品質ガバナンス活動を統括させると共に、品質統括部を新設し、適切な陣容を確保した上で、以下業務を担当させる。

（顧客への品質保証、品質管理業務は、カンパニー等が担当し、各カンパニー等の品質保証に関する業務を社長スタッフとして統括すると共に、品質監査、違反取締、共通教育および啓発活動を担う）

- ・グループ品質委員会の運営事務局
- ・品質監査の実施
- ・カンパニー等の品質管理体制、規定類の評価、是正指導
- ・品質リスクアセスメント活動の推進
- ・重大品質情報の一元管理
- ・品質啓発活動の企画、推進
- ・品質教育体系の整備と実施
- ・追加緊急品質調査の実施、フォロー：緊急対応業務

2) グループ品質委員会（社長に対し、品質に関わる案件の報告、意見をを得る場）の新設

各カンパニー等の品質に関する活動の統制を強化するため、報告の場として社長を議長とするグループ品質委員会を新設し、委員会規程を新たに制定する。また、第三者の視点を入れるため、品質コンサルタントの導入などを検討する。

各カンパニー等は、品質の状況を把握し、品質目標の設定と達成を図る。同時にそのための活動・資源投入の計画、また結果の報告を行い、社長の意見を得る。品質目標達成に向け、各カンパニー等が適切な運営をしていることを確認するため、監査結果を含め適切な情報が報告されるよう事務局である品質統括部は管理する。

3) カンパニー等の組織体制の見直し

カンパニー等においても、過去は各事業部門或いは各事業所の集合体としての運営であり、工場完結での品質保証システムが完全に払拭されていないことが今回の問題の一因となった。これを見直し、カンパニー等として統制の取れる体制に再構築する。品質保証と品質管理の職務機能を明確に分離し、品質保証機能の事業部門及び工場からの独立性を確保するため、カンパニー等の長の直下の品質保証を統括する部門が品質保証を担当する体制に改める。

このため、品質保証の規程類を改定することにより曖昧さを排除し、有効な実施体制となるよう標準帳票類を補完的に拡充・整備する。さらに機能の有効性を高めるためこれを周知する。

また、各カンパニー等の管理体制は多重階層、多層階層となっており、責任の所存が不明確な部分があり、くわえて暗黙知による運営も根強く残る。管理体制の定義だけでなく、業務分掌規程も職場の業務は定義されているが、職制長の職務と権限が明確に定義されていない。このため以下の通りの対応を図る。

- ・グループ業務分掌規程の見直しと改定
- ・業務分掌規程の作成、改訂時の確認、及び承認の手順の見直し
- ・品質保証組織規程と役割管理表の改訂（簡素化）

体制の妥当性は、前記のグループ品質委員会で評価する。

今回の問題では、本来であれば、お客様に、品質仕様書の改定を申し入れるべきであったが、これがなされなかった。これは、お客様視点すなわち事業主体の見方より自部門中心の見方が勝っていたことが要因として考えられる。また、生産現場の実態を営業部門が把握していなかったことも一因としてあげられている。従来から製販技一体運営が喧伝されてきたが、これをさらに推し進めるため、品質保証部門による統制の強化とともに、人事異動を含め事業部と現場との一層の交流を進める。一方、お客様との信頼関係醸成の中、必要なことをしっかりとお伝えできなかった面もある。仕様書の定期的見直しと併せ、組織として対応する旨、営業部門の役割として業務分掌に明記する。

ポリエチレンに関わる不適切案件において、宇部丸善ポリエチレン社の製造部や品質保証部が宇部興産千葉石油化学工場の組織と重っており、社員が宇部興産からの「出向兼務」という形で、宇部興産と宇部丸善ポリエチレン社の二重の指揮命令系統下にあったことが要因のひとつであるとも考えられる。この対応として、今後、宇部興産からの出向兼務は止め、宇部興産千葉石油化学工場の指揮命令系統に一本化する方向で同社と両親会社は検討を進める。

4) カンパニー等における目標管理の有効性の向上

カンパニー等においては、カンパニー等の長による事業部門の品質に関する運営を把握・指

示し、目標管理をするために、事業部門毎にマネージメントレビュー（MR）が行われているが、この有効性を今後さらに向上させる。各部門のMRの精度にはばらつきがあり、現状は事務局であるカンパニー品質保証を統括する部門の管理能力と、事業部門の問題把握力に依存している。目標管理において、結果の管理指標は重要であるが、問題点の抽出のためには具体的な活動内容の評価も必要である。また個別事案を組織課題として捉え、他の分野にも共通する弱点として抽出する必要がある。MRがこれらの成果を出せるよう、運営方法を見直すと共に、関係者の教育・育成を行う。

また、グループ品質委員会は、MRの有効性を評価する。

5) 品質に関わる監査の強化

品質に関わる不適切な運用が把握、是正できなかったことを踏まえ、監査機能を強化する。

本社による品質保証プロセスの監査は、特に意図的な隠蔽の場合、監査役あるいは監査部の通常の監査で発見することは難しいとの反省の元、専門家としての品質統括部が、監査部監査を補完する形で実施する。監査は特に不正の有無のチェックを重点項目とする。監査対象は国内外グループ会社を含む事業部、事業所の中から適宜選定する。これらを充足するよう監査規程を見直す。また監査の質を向上させるため、内部監査員の資格制度を見直し・強化する。

品質保証プロセスに関わる監査計画、監査結果は、グループ品質委員会で報告するが、不適切な事例が確認された場合は、遅滞なく社長以下グループ品質委員会に報告し、適切な対応が取れるまで、グループ品質統括責任者がこれをフォローし、必要に応じて対象部署を指導する。

カンパニー等における従来の内部監査は、適合性評価が中心であった事は否めない。定期内部監査での網羅性や有効性評価の強化には限界があり、定期内部監査とは別に毎年度のテーマ監査を設定するなど、内部監査の有効性の評価を行う。テーマ監査では被監査部署の職務内容に応じた重点評価を実施する。

内部監査員も一般の監査員に加え、特別内部監査員の養成を検討し、テーマ監査の有効性向上を図る。第三者視点の導入のためテーマ監査には外部コンサルタントの部分起用も検討する。将来的には内部監査専門部署の設置を検討する。

6) 品質に関わる通報・連絡体制の整備

問題が限られた組織の中で行われていたことや問題把握後の対応にスピードが欠けていたことの要因として、品質に関する問題発生時の共通した通報・連絡制度が明確になっていなかったことを踏まえ、また問題発生時の組織間での情報の迅速な共有化を図るため、グループにおける通報・連絡体制を整備する。品質に関する問題発生時の通報・連絡規程を新たに制定する。

品質統括部は、重要品質情報の一元管理を行うとともに、情報の有効活用（横展開）に資する対策を検討、実施する。

また、不適切運用が報告、オモテ化されなかったことには、本社に対する現場の不信があったことも一因として考えられる。対応を現場任せにせず、会社として対応することが必要である。一方、自分で対応する、会社に迷惑を掛けたくないという現場の責任感も報告を行わなかった一因であると考えられることから、報告することの重要性を改めて教育する。

設置済みのコンプライアンス社内通報制度（C-ライン）の活用の充実を図るため、新たな

通報先に品質統括部長を加えると共に、改めて活用を周知する。また、ネガティブ情報の連絡を当たり前に行える風土構築に向け、よりコミュニケーションを充実させるための施策を検討・実施する（管理者への教育、キャンペーンの実施等）。

7) グループ会社の統制

グループ会社は、自律した経営が前提であるが、所管するカンパニー等による品質に関わる運営状況の妥当性監視体制を強化する。各カンパニー等において、所管するグループ会社の、品質状況、目標、そのための活動・資源投入の計画、また結果の報告を受け、その有効性の確認を行う。また、品質保証を統括する部門は、各社の監査を行い、その結果をカンパニー等の長に報告する。

また、監査結果は、グループ品質委員会で報告する。

V. 品質に関する基盤を強化するため、以下施策を実施する。

1) 人の関与を排した品質システムへの移行促進

人が関与する品質保証システムが、不正の機会を与えたとの認識の下、人の関与を極力排した、全社で統一したシステムの導入を進める。

メーカーとしての主要業務である販売や製造業務への IoT システム投資は進んできたが、管理間接部門へのシステム投資は遅れている。生産管理システムに付随する、あるいは検査結果の一元管理や検査成績表の発行などの独立したシステムは構築されているが、何れも事業所や製品別の固有システムとなっており、過去の慣習や仕事のやり方を見直されずに継承されている。検査結果データベースからの検査成績表の自動発行はシステム化が進んでいるが、一方でデータ入力等の自動化は進んでいない。事業所あるいは製品別のシステム構築は、不正の温床となりえる。全社で統一した IoT システムをインフラとして順次導入し整備する。

2) 品質に関わる経営資源の投入を確実にを行うための対応

品質をはじめ、間接部門への経営資源の十分な投入が行われていなかったことが問題の一因であるとの認識の下、必要な経営資源を投入する。

そのひとつの方策として、品質統括部主導で、品質リスクアセスメント活動の全社展開を行う。定期的に品質に関するリスクを洗い出し、また必要な対応を検討する。そのアウトプットとして、投資、人員増強等の必要性が報告された場合は、これを十分に検討し、年度予算審議等に反映させる。なお資源の不足が不適切の要因となっていることが明らかになった場合は、早急に対応する。

また、品質に関わる経営資源の実態の把握が不十分であり、必要性の基準が不明瞭であったことも、配分が後手にまわった要因であったと考えられる。計画策定においてカンパニー等に示される予算、投資の考え方において、これらについても十分配慮することを盛り込み、基盤を維持・強化する。

以上