

# 調 査 報 告 書

2021年1月28日

日立金属株式会社

## 目次

第1	本調査の概要.....	1
1	本調査に至る経緯.....	1
2	本報告書の位置付けと構成.....	1
3	調査の対象.....	2
4	特別調査委員会の構成.....	2
5	調査期間.....	3
6	調査上の制約・前提.....	3
第2	当社グループの組織及び事業概要.....	4
1	総論.....	4
2	沿革.....	4
3	組織の概要.....	6
4	事業の概要.....	9
第3	本件不適切行為の定義.....	12
1	製品の品質、表示等に関する不適切行為.....	12
2	品質等に関する顧客との合意に関する不適切行為.....	12
第4	調査方法.....	14
1	関係資料の保全・収集・確認.....	14
2	ヒアリング及び現地調査等.....	15
3	アンケート調査・ホットライン.....	16
4	整合性調査とその結果の特別調査委員会による検証.....	20
第5	本件不適切行為の内容.....	24
1	磁石製品に係る本件不適切行為.....	24
(1)	フェライト磁石製品に係る本件不適切行為.....	24
(2)	希土類磁石製品に係る本件不適切行為.....	42
2	特殊鋼製品に係る本件不適切行為.....	65
(1)	安来工場.....	65
(2)	桶川工場.....	76
(3)	株式会社日立メタルプレシジョン（HMP）.....	77
(4)	海外を含めたその他の拠点.....	77
3	アルミホイール製品に係る本件不適切行為.....	78
4	その他製品の本件不適切行為.....	83
第6	当社グループの品質コンプライアンス体制及びその問題点.....	84
1	リスクマネジメント体制と品質コンプライアンス・リスクの位置付け.....	84
2	品質保証関連の規程・ポリシー・組織体系等.....	87

3	品質コンプライアンスに関する経営幹部のコミットメント.....	91
4	品質コンプライアンスに関する研修・教育・コミュニケーション.....	93
5	品質コンプライアンスの人事評価上の位置付け.....	95
6	品質コンプライアンスに関するモニタリング.....	97
7	内部通報制度.....	112
8	品質コンプライアンスに関する過去の違反事案・懲戒処分.....	114
9	グループ会社における品質コンプライアンス・リスク管理.....	120
第7	本件不適切行為が発生・継続した原因.....	122
1	本件不適切行為が発生した原因.....	122
2	本件不適切行為が継続した原因.....	125
3	小括.....	130
第8	再発防止策.....	131
1	本件不適切行為の公表後に既に実施され、又は実施が検討されている再発防止策 ...	131
2	今後実施予定の再発防止策.....	140
3	再発防止策の検討、実施等を監督する品質コンプライアンス委員会（仮称）の設置 ...	144
第9	結語.....	146

## 第1 本調査の概要

### 1 本調査に至る経緯

日立金属株式会社（以下「当社」という。）は、当社親会社である株式会社日立製作所（以下「日立製作所」という。）に対し、当社の安来工場において製造する特殊鋼製品について試験を実施せずに架空の値を入力している等の品質不正がある旨の投書（以下「本件投書」という。）がなされたことを契機として、当該情報の真偽の確認や、同種事案の発見等を目的として、当社及びそのグループ会社<sup>1</sup>（以下「当社グループ」という。）従業員に対するヒアリング等の初期的な社内調査を実施した。その結果、当社グループにおいて製造する特殊鋼製品並びに磁性材料製品（フェライト磁石製品及び希土類磁石製品）の一部について、顧客に提出した検査成績書に不適切な数値の記載が行われていた等の事案が判明した（以下「当初事案」という。）。

当社は、この結果を受け、公正性と客観性を確保した調査を実施し、品質に係る本件不適切行為（下記第3において定義する。以下同じ。）の全面的かつ徹底的な事実関係・発生原因等の解明をすべく、当社と利害関係を有しない外部の専門家から構成される特別調査委員会の設置を決定し、2020年4月27日付けで「当社及び子会社の一部製品における検査成績書への不適切な数値の記載等について」と題するプレスリリース（以下「当初事案プレスリリース」という。）において当初事案の概要を公表するとともに、下記4の委員らから構成される特別調査委員会（以下「特別調査委員会」という。）を設置することを併せて公表した。

そして、当社は、同日、特別調査委員会に対し、事実関係及び発生原因等を対象とする調査を委託した（以下、当社が自ら又は特別調査委員会を通じて行った調査を「本調査」という。）<sup>2</sup>。

### 2 本報告書の位置付けと構成

本報告書は、特別調査委員会の調査結果の報告を受け、当社として、本件不適切行為に係る事実関係、原因分析及び再発防止策等を取りまとめたものである。

このように、特別調査委員会名義の調査報告書ではなく、当社により取りまとめた本報告書を公表するのは、特別調査委員会の調査結果には個人情報、取引先情報及び営業機密を含む多くの秘密情報が含まれており、これらの全ての秘密情報を公表することはできないこと、並びに、当社及び当社グループは海外の拠点において製品を製造し、また海外に向けて

---

<sup>1</sup> 当社の国内グループ会社は23社、海外グループ会社は39社存在し、そのうち、製品製造に関与しているグループ会社は国内20社、海外33社である。なお、海外グループ会社のうち、宝鋼日立金属軋軋（南通）有限公司、日立金属三環磁材（南通）有限公司（以下「HSM」という。）、五鉱三徳（贛州）稀土材料有限公司、包頭三徳電池材料有限公司及び Thai Hitachi Enamel Wire Co., Ltd.の5社は完全子会社ではない。

<sup>2</sup> 当社は、当初事案プレスリリースにおいて、特殊鋼製品については約30社の顧客に出荷された14品種の製品、フェライト磁石製品については約70社の顧客に出荷された約580品番の製品、リングマグネット型希土類磁石製品については約50社の顧客に出荷された約270品番の製品、角型希土類磁石製品については約20社の顧客に出荷された約100品番の製品につき、不適切行為が存在した旨を公表した。

製品を輸出しているところ、特別調査委員会による調査結果の詳細をそのまま公表することは、米国等における弁護士・依頼者間の秘匿特権 (attorney-client privilege)<sup>3</sup>を危険に晒し、結果として当社の株主を含むステークホルダーの利益を著しく害するおそれがあることによる。

そこで、当社は、当社の取引先及び株主を含むステークホルダーの利益に配慮しつつ、当社としての説明責任を十全に果たすため、当社固有の責任において、本報告書を公表する。かかる手法は、経済産業省策定の「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針 (ガイドライン)」(2019年6月28日公表) 100~101頁<sup>4</sup>の考え方に沿うものである。

本報告書においては、本調査の対象、特別調査委員会の構成、調査期間及び制約を述べ(下記第1の3~6)、当社グループの組織及び事業概要について述べた後(下記第2)、本件不適切行為の定義を説明し(下記第3)、特別調査委員会が実施した調査方法について報告する(下記第4)。そして、本件不適切行為に関する事実関係を概説し(下記第5)、当社グループの品質コンプライアンス体制の状況を説明した上で(下記第6)、本件不適切行為の原因を述べる(下記第7)。そして最後に、当該原因を踏まえた当社の再発防止策について報告する(下記第8)。

### 3 調査の対象

本調査は、当社グループにおいて製造する全ての製品を調査対象とし、また、本件不適切行為の開始経緯、当社グループの役員及び従業員(以下「**役職員**」という。)の関与及び認識、原因分析等に必要な範囲で過去に遡った調査を実施するとともに、必要性、重大性等の観点から多くの問題が発生していた拠点(当社グループの各工場及び事業所等を指す。以下同じ。)に力点を置き、本件不適切行為のうち2017年4月以降も継続していた事案については調査の深度を深めることとした。

持分法適用会社<sup>5</sup>のうち重要な製造工程を委託している法人に対しては、当社から本調査への協力<sup>6</sup>を依頼し、調査対象に含めている。

### 4 特別調査委員会の構成

特別調査委員会の構成は、以下のとおりである。

---

<sup>3</sup> その内容は各国で異なっているものの、大要、依頼者が弁護士に対し必要な事実を提供し、有益な法的助言を受けることを担保するために、依頼者と弁護士との間のコミュニケーションについて、当局による提出命令や証拠開示手続(米国におけるディスカバリー制度等)の対象外とし、秘匿することを認める権利を指している。

<sup>4</sup> 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(ガイドライン)」は「グローバルに事業展開している企業においては、(中略)仮に調査報告書を公表しない、あるいは要約版を公表する等の判断をした場合には、その判断についても十分な説明を行うことが検討されるべきである。」と指摘している。

<sup>5</sup> 連結財務諸表上、持分法の適用対象となる関連会社のことをいい、原則として、議決権所有比率が20%以上50%以下の非連結子会社・関連会社を指す。当社の持分法適用会社は国内6社、海外4社の合計10社存在する。

<sup>6</sup> 従業員へのヒアリング、電子データの確認、特別調査委員会によるアンケート調査・ホットライン及び整合性調査結果検証等の本調査の全部又は一部について協力を依頼した。

- 委員長 伊丹 俊彦（長島・大野・常松法律事務所顧問、元大阪高等検察庁検事長）
- 委員 埜 尚義（同事務所パートナー弁護士）
- 委員 深水 大輔（同事務所パートナー弁護士）

委員 3 名及び当該委員を補助した長島・大野・常松法律事務所の 54 名の弁護士はいずれも当社とは利害関係を有していない。

## 5 調査期間

本調査のうち特別調査委員会による調査の期間は、2020 年 4 月 27 日から 2021 年 1 月 25 日までである。また、本調査のうち当社が自ら行った本調査の始期については各事案の判明時期に応じたものとなり網羅的に記載することは困難であるが、その終期は同月 28 日である。

## 6 調査上の制約・前提

本調査には、以下の制約・前提が存在する：

- 上記 5 の調査期間の中で、かつ、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行の影響により対面でのヒアリングや現地調査の実施に制限があったこと等の制約の中で実施された。
- 法的な強制力の伴わない調査であり、当社が提供した関係資料、役職員（一部の退職者・退任者を含む。）のヒアリングにより得られた供述等に依拠している。
- 特別調査委員会が収集したもの以外に関係資料等が存在したり、特別調査委員会が依拠した供述等に事実と異なる内容が含まれたりすることは前提としていない。
- 本報告書上の本件不適切行為の件数・割合等は、原則として 2017 年 4 月以降に本件不適切行為が存在した案件を指しており、例外的に第 5 の 4 ではそれ以前の案件を含む。
- 当社は、一部製品について、特別調査委員会の調査等を踏まえ調査を継続している。かかる調査において直近判明している事案については、全てではないものの、可能な限り本件不適切行為の内容、件数、割合等に反映している。

さらに、個々の調査として、全数調査ではなくサンプル調査を実施したものがあり、その結果には、これに伴う一定の制約・前提が存在する。

## 第2 当社グループの組織及び事業概要

### 1 総論

当社は、1956年4月、日立製作所が資本金10億円全額を出資して設立され（設立当時の社名は日立金属工業株式会社であり、1967年1月に現在<sup>7</sup>の社名へ変更された。）、同年10月に日立製作所から、戸畑、深川、桑名、若松及び安来の5工場を含む同社鉄鋼部門の事業を譲り受けて営業を開始した。当社は、日立製作所が議決権の過半数を保有する（2020年9月30日現在53.38%）子会社であると同時に、東京証券取引所及び大阪証券取引所市場第1部に株式上場している上場会社である。

以下では、当社グループの沿革、組織の概要及び事業の概要について、本調査に関連する範囲で概説する。

### 2 沿革

以下に、当社グループの主な沿革を概説する。

#### (1) 事業の創始から1950年頃まで

##### ア 事業の創始（1910年）

当社グループのルーツである戸畑鋳物株式会社は、1910年に東洋で初めての可鍛鋳鉄製造会社として設立された。

他方で、安来工場の前身である株式会社安来製鋼所は、1899年に設立された雲伯鉄鋼合資会社に源を発している。同社は、1925年に戸畑鋳物株式会社の傘下に入り、その後1934年2月に同社に合併され、戸畑鋳物株式会社安来製鋼所となった。なお、同年、株式会社安来製鋼所は解散した。

##### イ 安来工場の誕生（1937年）

戸畑鋳物株式会社は、1935年11月に国産工業株式会社に社名変更した後、1937年5月に日立製作所と合併し、日立製作所安来工場が誕生した。

1930年代から40年代にかけ、日本全体が日中戦争及び太平洋戦争に突入する中で、安来工場は国家総動員法工場事業場管理令により陸軍と海軍の共同管理下に置かれ、軍部の生産指示により生産増強し、生産規模を拡大した。当時の政府は鉄鋼増産の重点を普通鋼製品から特殊鋼製品に移して航空戦力の増強を図ったため、大勢としては航空機用材の大量生産という方向に流れ始めたが、安来工場は、特徴のある製品、すなわち得意としていた高級鋼種と鍛造品に生産の重点を置き、少種多量生産の方針を堅持した。また、終戦に伴い工場を民需品に生産転換し、採算性が高い鋼種に集約を進めた。その後高度経済成長期に進む中で、新設備の導入及び新製品の開発を行い、当社グループの特殊鋼部門を牽引する工場とし

<sup>7</sup> 以下、「現在」ないし「現時点」とは、特に断りのない限り本報告書作成日である2021年1月28日時点を目指す。

て生産を拡大するとともに業容を多様化させた。なお、現在の安来工場の主要製品は、多様な用途の製品を含む工具鋼材（以下「**工具鋼**」という。）、産業機器材（以下「**産機材**」という。）、エレクトロニクス材（以下「**電子材**」という。）及び航空機・エネルギー材（以下、航空機・エネルギーという用途を指して「**航エネ**」といい、同用途の製品を「**航エネ材**」という。）である。

## **(2) 1950年頃から2000年頃まで**

### **ア 日立製作所からの分離独立（1956年）**

日立製作所は、1956年4月に当社を設立するとともに当社に鉄鋼部門を移管した。

これは、日立製作所が電気部門を始めとする多種多様な業種を総合して直接運営していたものの、事業がますます膨大かつ複雑になっていたことから分社化を進める必要性があったこと、鉄鋼及び電線は原料部門的色彩が強く、他の部門に比べて部門間の関連性が少なく、まとまりがよく独立性を備えているうえ、業界の動きに影響され易いことから、鉄鋼及び電線はこれを分離して新たな独立の会社として長所利点を発揮することが両事業の発展につながり、日立製作所に残る電気部門以下の経営にとってもプラスになると判断されたためである。

### **イ 熊谷磁材工場の設立（1961年）**

1961年7月には熊谷工場（その後、現在の名称である熊谷磁材工場に改称した。以下「**G熊**」という。）が設立され、同年から鑄造磁石製品の製造が開始された。翌1962年からはフェライト磁石の製造が開始され、1978年には、当時の磁性材料研究所からの生産移管を受け、希土類コバルト磁石の製造が開始された。それ以降、現在に至るまで、G熊はフェライト磁石及び希土類磁石に関し、当社の磁性材料部門におけるマザー工場として製造活動を行っている。

## **(3) 2000年頃から現在まで**

### **ア カンパニー制の導入（2001年）**

当社グループでは、1972年から事業部制が導入されていたが、会社の規模拡大・競争の激化に伴い、グローバルな競争を勝ち抜くために、事業部が機動的に経営判断を行うことができるよう、2001年からはカンパニー制（同年4月当時は特殊鋼カンパニー、ロールカンパニー、磁材情報部品カンパニー、自動車機器カンパニー、配管機器カンパニー及び環境システムカンパニーの6カンパニー制）が採用された。

カンパニー制導入に至る経緯及び導入の意図については、下記3(2)イにおいて詳述する。

### **イ 住友特殊金属株式会社との合併（2004年、2007年）**

2004年、住友特殊金属株式会社（以下「**住友特殊金属**」という。）及び当社の磁性材料部



門が統合して株式会社 NEOMAX が設立され、当社がその株式を取得し連結子会社とした。その後、株式会社 NEOMAX では高性能ネオジム磁石やフェライト磁石を製造していたが、需要拡大が見込まれたため、磁性材料事業を一体化することでシナジー効果を高めることを意図し、2007年、当社は株式会社 NEOMAX を合併した。

#### ウ 事業本部制への移行（2019年）

上記アのとおり、当社グループでは2001年からカンパニー制が採用されていたが、組織横断の戦略・人事交流への制約、重複業務による非効率といったカンパニー制の弊害が生じたため、それらの弊害を克服するため、2019年4月1日からは、カンパニー制から、事業本部制（金属材料事業本部及び機能部材事業本部の2事業本部制）に移行した。

カンパニー制から事業本部制への移行の詳細については、下記3(2)ウにおいて詳述する。

### 3 組織の概要

#### (1) グループ会社

当社は、そのグループ会社としては、2020年3月1日時点で国内外に62社の連結子会社及び10社の持分法適用会社を擁し、また、同月31日時点におけるその従業員数は、連結で2万9,805名、当社単体で7,022名である。

#### (2) 会社組織

##### ア 組織体制

当社グループの2020年10月1日時点の組織体制は、別紙のとおりである。

当社は、東京に本社を有し、2019年4月以降は、製品の製造やサービスの提供等の事業を営む事業本部（金属材料事業本部及び機能部材事業本部）と、それ以外の管理部門（経営改革推進室、監査室、輸出管理室、経営企画本部、CSR推進室、人事総務本部、財務本部、調達・VEC本部、情報システム本部、営業本部、技術開発本部及び品質保証本部）によって構成される事業本部制をとっている。品質コンプライアンスに関連する体制は、下記第6において詳述する。

##### イ カンパニー制への移行

当社グループにおいては、1972年から事業部制が採用されていたところ、会社の規模拡大・競争の激化に伴い、事業部が機動的に経営判断を行う必要性が高まったことや、製品及び市場の異なる事業を展開しているという特質を踏まえ、2001年から、カンパニー制が採用された。カンパニー制の下では、その導入当初は特殊鋼カンパニー、ロールカンパニー、磁材情報部品カンパニー、自動車機器カンパニー、配管機器カンパニー及び環境システムカンパニーの六つのカンパニー（2019年3月末時点では特殊鋼カンパニー、磁性材料カンパニー、素形材カンパニー及び電線材料カンパニー）が設けられ、各カンパニーの独立性と効

率的運営を期待し、各カンパニーのプレジデントに大幅に権限が認められるとともに、経営責任を課す体制となった。具体的には、(i)各カンパニーが投資・人事について、完全な権限を掌握、責任を負担し、(ii)各カンパニーが個別に資本を有し、資産状況（貸借対照表）、投資効率に責任を負い、(iii)取締役会/コーポレート部門がグループ全体の経営戦略、カンパニートップの人事を決定し、業績を評価するというものであった。

### ウ 事業本部制への移行

上記イのカンパニー制においては、事業環境を踏まえた迅速な意思決定が可能となるなどのメリットが存在した一方で、以下のような弊害が存在した。

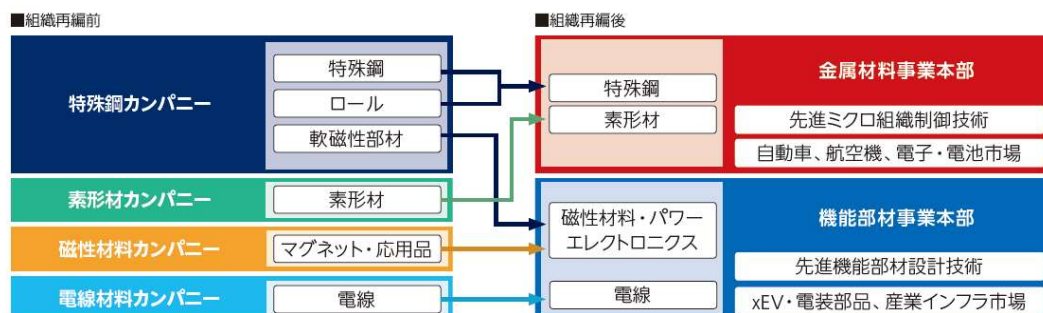
まず、上記イ(i)に関して、①カンパニーの事業規模が小さく、リソースも限定的とならざるを得ず、成長計画を実現するための組織としての能力が不足しがちであったこと、②投資回収の状況を把握することが難しくなったこと、③個別投資案件のフォローアップが不十分になったこと、④カンパニーがコーポレートへの情報提供を限定し、自部門の抱える課題の解決が困難となったといった状況が生じた。

また、上記イ(ii)に関して、⑤経営状況（損益計算書）偏重意識があり、資産状況（貸借対照表）での業績評価が不十分であったこと、さらに、上記イ(iii)に関しては、⑥コーポレートによるカンパニーの施策へのチェックが行き届きにくくなったこと、⑦コーポレートが各事業の戦略について十分な理解をせず、一方でカンパニーの細部まで口出しすることによる混乱を惹起したといった問題点がそれぞれ存在した。

さらに、これらの問題により、組織横断の戦略・人事交流への制約、重複業務（同一顧客への営業、コーポレート機能の細分化等）による非効率といったデメリットが生じた。品質保証体制についても、カンパニー制の下では、各カンパニーが独立して異なる製品を製造していたため、技術的な課題や品質保証を実現する方法等が各カンパニーで異なることから、各カンパニーの品質保証に係る対応は各カンパニーに一任されており、全体の統一的な品質保証体制を構築できていなかったこと、各カンパニーにおける品質コンプライアンスに係る問題の他のカンパニーへの横展開・共有が不十分であったこと等の問題点があった。

そこで、当社グループでは、カンパニー制において生じたこれらの弊害に対処するため、2019年4月1日から、図1のとおり、カンパニー制（特殊鋼、磁性材料、素形材及び電線材料の4カンパニー制）から事業本部制（金属材料事業本部及び機能部材事業本部の2事業本部制）に変更した。

図1 4 カンパニー制から2事業本部制への移行



事業本部制への移行に伴い、図1のとおり、特殊鋼カンパニーにおける特殊鋼事業及びロール事業並びに素形材カンパニーにおける素形材事業が、金属材料事業本部の下に統合され、特殊鋼カンパニーにおける軟磁性部材事業、磁性材料カンパニーにおけるマグネット・応用品事業及び電線材料カンパニーにおける電線事業が、機能部材事業本部の下に統合された。

事業本部制の下では、各事業本部は、各製品に係る統括部又は工場と、それ以外の管理部門（企画部、財務部、コンプライアンス推進部、技術部、生産技術部及び品質保証部）等から構成される。各工場も、それぞれの品質保証グループ、生産管理グループ等の管理組織を有する。

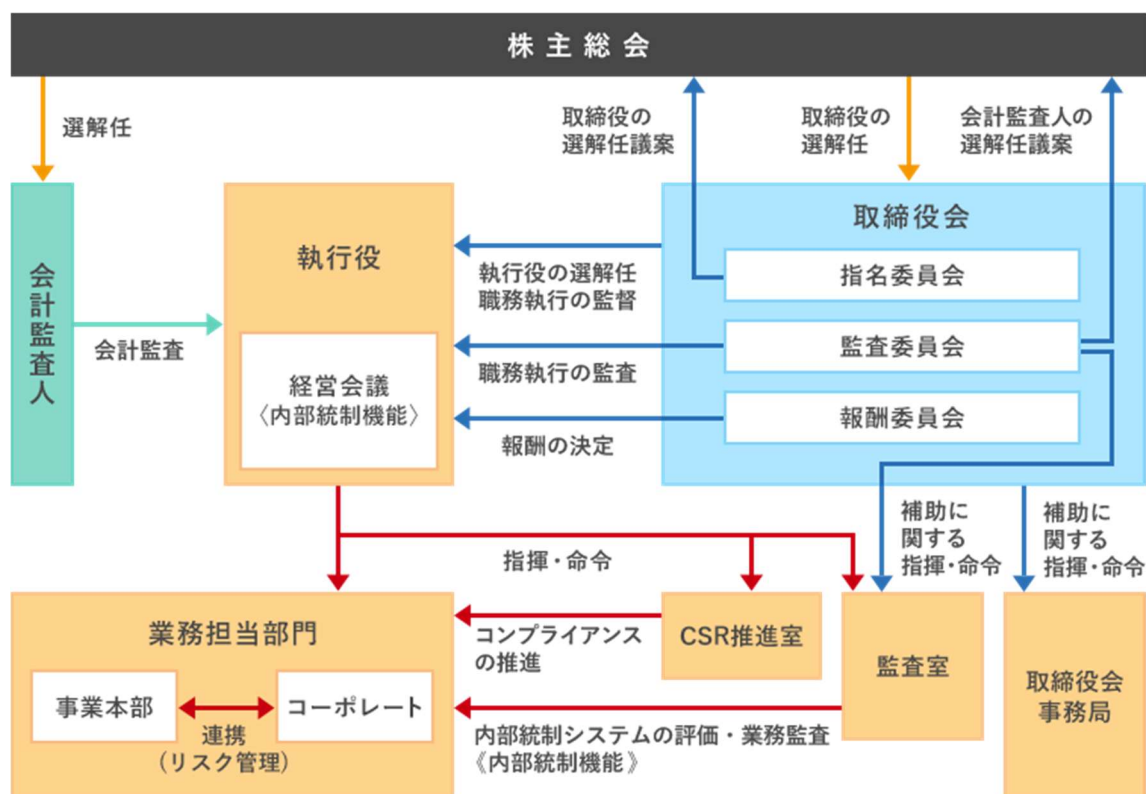
### (3) 機関設計

当社の2020年3月31日時点における機関設計は、図2のとおりである。

当社は、2003年から指名委員会等設置会社の機関設計をとっている。これは、この体制が事業再編や戦略投資等全社経営に関わる施策の大胆かつ迅速な実行に資するものであり、さらに、指名、監査、報酬の各委員会及び取締役会において、社会一般の規範に精通し、より広い視野に立ち、かつ豊富な経験と高度な知識を持った社外取締役により意思決定機能及び監督機能を強化することが、経営の透明性、健全性及び効率性の向上に有効であるとの判断によるものである。

また、業務執行については、取締役会から執行役に対し業務の決定権限を大幅に委譲することによって意思決定の迅速化を図っており、執行役会長の業務の決定及び執行が法令及び定款に適合し、かつ効率的に行われることを確保するために経営会議を設置し、取締役会から執行役会長に委任された業務の決定に関する重要事項は、経営会議で審議を行った上で執行役会長が決定している。

図2 コーポレート・ガバナンスの模式図



#### 4 事業の概要

##### (1) 事業区分

当社グループは、事業本部制の下、特殊鋼製品、素形材製品、磁性材料・パワーエレクトロニクス及び電線材料という4つの事業セグメントで構成されている。

##### ア 特殊鋼製品

特殊鋼製品の主要製品としては、特殊鋼分野として、工具鋼、自動車関連材料、カミソリ替刃材及び刃物材、精密鋳造品、航エネ材、ディスプレイ関連材料、半導体等パッケージ材料及び電池用材料があり、ロール分野として、各種圧延用ロール、射出成形機用部品、構造用セラミックス部品及び鉄骨構造部品がある。これらの製品の製造拠点は、安来工場及び桶川工場であり、国内製造会社には、株式会社日立金属ネオマテリアル（以下「**HMN**」という。）、株式会社日立金属若松、株式会社日立メタルプレシジョン（以下「**HMP**」という。）及び株式会社日立金属安来製作所（以下「**HMY**」という。）等がある。海外製造会社には、日立金属韓国株式会社、Hitachi Metals (Thailand) Ltd.、日立金属（蘇州）科技有限公司及び台湾日立金属股份有限公司等がある。2019年度実績においては、当社グループ全体の売上収益<sup>8</sup>である約8,814億円のうち、約2,506億円を特殊鋼製品が占める。

<sup>8</sup> 売上収益の為替レートについては1米ドル=109円としている。

## イ 素形材製品

素形材製品の主要製品としては、自動車鋳物では、ダクタイル鋳鉄製品、ねずみ鋳鉄製品、排気系耐熱鋳鋼部品及びアルミニウム部品があり、配管機器では、各種管継手・各種バルブ、ステンレス・プラスチック配管機器、冷水供給機器、精密流体制御機器及び密閉式膨張タンクといった設備配管機器がある。これらの製品の製造拠点は、九州工場、熊谷軽合金工場<sup>9</sup>（以下「**F熊**」という。）、真岡工場及び桑名工場であり、国内製造会社には、日立金属ファインテック株式会社、株式会社アルキャスト、株式会社日立金属アドバンストマシニング及び株式会社九州テクノメタル等がある。海外製造会社には、Waupaca Foundry, Inc.、NamYang Metals Co., Ltd.、Ward Manufacturing, LLC、日立金属（蘇州）科技有限公司及びHNV Castings Private Limited 等がある。2019年度実績においては、当社グループ全体の売上収益である約8,814億円のうち、約2,997億円を素形材製品が占める。

## ウ 磁性材料・パワーエレクトロニクス

磁性材料・パワーエレクトロニクスの主要製品としては、磁性材料では、フェライト磁石、希土類磁石、その他各種磁石製品及びその応用製品があり、パワーエレクトロニクスでは、軟磁性材料（アモルファス金属材料、ナノ結晶軟磁性材料、ソフトフェライト）及びその応用製品、セラミックス製品がある。これらの製品の製造拠点は、G熊（熊谷磁材工場）、佐賀工場、山崎製造部及びメトグラス安来工場であり、国内製造会社には、株式会社NEOMAX近畿（以下「**NXK**」という。）、NEOMAXエンジニアリング株式会社、日立フェライト電子株式会社、株式会社NEOMAX九州（以下「**NXKS**」という。）及び株式会社三徳（以下「**三徳**」という。）等がある。海外製造会社には、Hitachi Metals North Carolina, Ltd.（以下「**HMNC**」という。）、San Technology, Inc.（以下「**STI**」という。）、Pacific Metals Co., Ltd.（以下「**PMC**」という。）、PT. HITACHI METALS INDONESIA（以下「**HMID**」という。）、HSM（日立金属三環磁材（南通）有限公司）、Hitachi Metals (Thailand) Ltd.及びMetglas, Inc.等がある。2019年度実績においては、当社グループ全体の売上収益である約8,814億円のうち、約1,168億円を磁性材料・パワーエレクトロニクス製品が占める。

## エ 電線材料

電線材料の主要製品としては、電線では、産業用電線、機器用電線、電機材料、ケーブル加工品及び工業用ゴムがあり、自動車部品では、自動車用電装部品及びブレーキホースがある。これらの製品の製造拠点は茨城工場であり、国内製造会社には、東日京三電線株式会社及び株式会社茨城テクノス等がある。海外製造会社には、Hitachi Cable America Inc.、日立電線（蘇州）有限公司（以下「**HCSZ**」という。）、Hitachi Cable (Johor) Sdn. Bhd.、Hitachi Cable Vietnam Co., Ltd.、HC Queretaro, S.A. de C.V.及びHitachi Metals (Thailand) Ltd.等がある。2019

<sup>9</sup> 2020年9月末日をもってアルミホイール事業から撤退し、製造拠点であるF熊は既に閉鎖している。

年度実績においては、当社グループ全体の売上収益である約 8,814 億円のうち、約 2,133 億円を電線材料製品が占める。

## (2) 売上収益

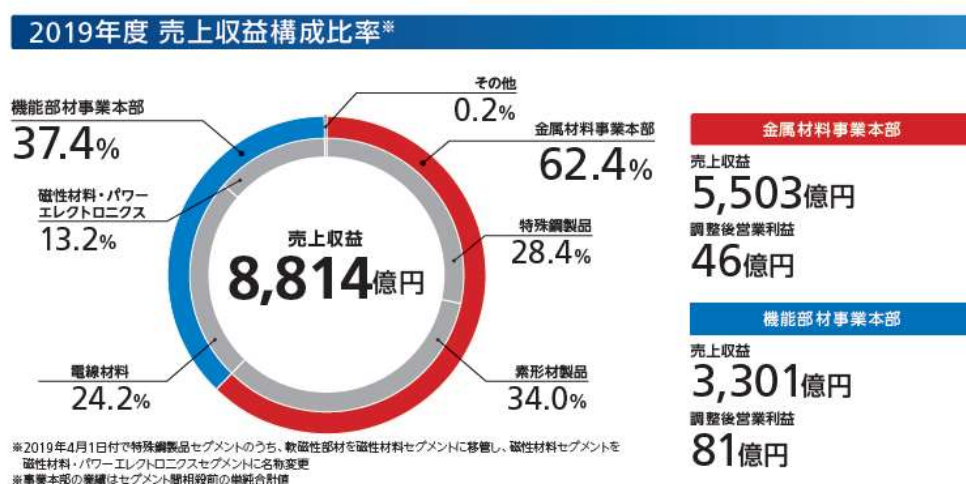
### ア 売上収益及び営業利益・営業利益率の推移

当社グループの連結売上収益は、1959 年度において約 140 億円、1979 年度において約 2,609 億円、1999 年度において約 4,635 億円と、大幅に拡大してきており、2014 年度においては約 1 兆 44 億円を達成した。しかし、2015 年以降は、横ばい又は減少に転じている。また、当社グループの営業利益・営業利益率も、同年以降 5 年連続で下降している。

### イ 各事業区分の売上収益構成比率

当社グループにおける 2019 年度の各事業区分の売上収益構成比率は、図 3 のとおりである。

図 3 2019 年度における各事業区分の売上収益構成比率



### 第3 本件不適切行為の定義

当社グループにおいては、①顧客との間で取り決めた製品の仕様・規格、製造工程・条件、検査結果又は試験結果（以下検査及び試験を「**検査等**」と総称する。）の工程・条件等（以下「**顧客仕様**」という。）又は社内規程・社内標準等と整合しない事案、及び②顧客に提出する検査成績書等に記載された検査結果等<sup>10</sup>と生データ（実測値）が整合しない事案（以下「**不整合**」又は「**不整合事案**」と総称する。）が存在した。なお、顧客仕様には、顧客の要求仕様を当社が提案し顧客の承認を受けたものを含む。本報告書においては、これらのうち下記1又は2に該当する行為を「**本件不適切行為**」と総称する。

#### 1 製品の品質、表示等に関する不適切行為

「製品の品質、表示等に関する不適切行為」とは、具体的に以下の行為をいう。

- ① 検査成績書やミルシート等に記載する製品に係る検査結果等を書き換えたり、架空の検査結果等を記載したりして顧客に対して提示する行為（実際の検査結果等が製品規格・仕様を満たす場合を含む。）
- ② 当社グループが顧客に提供する製品には、法令又は公的機関の認証を根拠とする公的規格<sup>11</sup>が適用されるものが含まれているところ、当該規格に違反する製品を製造・出荷等する行為<sup>12</sup>

他方、例えば、不整合のうち、単純な誤記や検査結果等を転記する際の書き間違いにより実際の検査結果等とは異なる数値を検査成績書等に記載した場合は含まない。

#### 2 品質等に関する顧客との合意に関する不適切行為

上記1の場合でなくとも、顧客仕様<sup>13</sup>を含む、品質等に関する顧客との合意事項に違反する行為を行った場合で、役職員が違反を認識していたものを「品質等に関する顧客との合意に関する不適切行為」とする。

顧客との合意に違反する行為としては、例えば以下のものが存在するが、これらに限らない。

- ① 顧客仕様で定められた製品規格・仕様を満たしていないにもかかわらず、当該製品を出荷する行為（検査成績書等の提出の有無を問わない。）
- ② 顧客仕様で定められた検査項目における検査結果等を書換え又は作出する行為（検査成績書等の提出の有無を問わない。）。なお、本報告書においては、実際の検査結果等が製品規格・仕様を満たす場合を含むものとする。

<sup>10</sup> 検査結果又は試験結果を指す。以下同じ。

<sup>11</sup> 例えば、産業標準化法上の JIS 規格、米国試験材料協会の策定する ASTM 規格、米国機械学会の策定する ASME 規格、米国の航空宇宙材料規格（AMS 規格）等を指す。

<sup>12</sup> なお、製品の品質等に関し、公的機関の認証等を受ける場合に、その審査の対象となる書類を書き換える行為等を含むものとする。

<sup>13</sup> 顧客仕様は、契約書、仕様書、発注書又は見積書等の書面により定められるものに限らず、口頭又は黙示の合意を含む。

- ③ 顧客仕様で定められた製造方法・検査条件等と異なる製造・検査等を実施する行為
- ④ 製品の製造場所や製造設備、外注先、製造工程、材料等の変更（4M 変更）の際に、顧客との合意に基づき必要とされる当該顧客への事前申請/承認の手続を経ないにもかかわらず、当該変更を行う行為
- ⑤ 不適切行為に関する顧客への説明・報告において、虚偽の事実を説明・報告する行為  
他方、不整合のうち、社内の合否判定を行うシステムに検査結果等を手入力する際に、単純なミスにより誤った数値等を入力し、本来顧客仕様を満たしていない製品が顧客に出荷された場合は含まない。また、上記のいずれの場合でもない不整合（例えば、顧客からは要求されていないものの、社内規程・社内標準等で要求されている製造設備を使用せずに製品を製造するなど、社内規程・社内標準等への違反行為等<sup>14</sup>）も含まない。

---

<sup>14</sup> なお、上記の事例であっても、実際には使用していない製造設備を使用した旨の虚偽の事実を顧客への提出書面等に記載して提出する行為等は、上記 1 のとおり本件不適切行為に該当することとなる。



## 第4 調査方法

### 1 関係資料の保全・収集・確認

#### (1) 関係資料の保全

当社は、「当初事案プレスリリース」を公表した翌日の2020年4月28日付けで当社経営企画本部から「資料保全に関する通知」(Litigation Hold Notice)(当社グループ又は当社グループの業務に関連する一切の文書又はデータを保全し、平時に行われている全ての文書又はデータの廃棄・削除・変更を停止する旨の指示を記載した通知)を対象となる当社グループの各社ないしそれらに所属する役職員に発信し、文書又は電子データの形式で保管されている関係資料について、保全を実施した。

当該通知の発信後、特別調査委員会は以下のとおり関係資料の収集・確認を行った。

#### (2) 各拠点における関係資料

本調査に当たり、当社において収集・確認した資料は、当社グループの組織図、所属する役職員の経歴書、各種社内規程、各種社内会議の議事録及び資料、製品概要に関する資料、顧客仕様が記載された納入仕様書等、製造及び検査フロー図、検査条件及びその方法等が記載された検査要領書等、検査成績書その他検査結果の記録、各拠点において行われた整合性監査その他の監査、品質コンプライアンス自主点検に係る調査等に関する報告書その他資料、内部通報に関する資料、その他特別調査委員会からの要請に基づいて当社グループの各拠点が作成した各種資料等である。

#### (3) 電子データの形式で保管されている関係資料

本調査に当たり、本件不適切行為に関し、調査の対象となる者が業務上使用する個人貸与のパソコンや電子デバイス、当社グループが設置するファイルサーバー及び電子メールサーバーに保存された電子データを保全及び収集し、これらについてデータベース化処理を施した上で、調査用レビュープラットフォーム上にアップロードした。

このアップロードした電子データについては、本調査に関連するキーワード等を用いて閲覧対象を絞り込むなどした上で、その内容を確認した。アップロードした電子データの総数は約1,188万件<sup>15</sup>であり、そのうち確認の対象とした電子データの総数は約18万件である。

これらの電子データの収集及びアップロードは、デジタルフォレンジック調査の専門性を有するPwCアドバイザリー合同会社が行った。

---

<sup>15</sup> PC 58 台、外部記憶媒体 4 台、ファイルサーバー16 点及びメールサーバー46 名分の計 124 点の個人に紐づくデータを、内容の確認のためデータベース化処理した。これらの電子データの総数が約 1,188 万件である。

## 2 ヒアリング及び現地調査等

### (1) ヒアリング

特別調査委員会は、239名、計527回のヒアリングを行った。このうち退任者・退職者については、2000年以降に代表取締役又は代表執行役社長に就いていた役員を含む21名に対して計47回実施された<sup>16</sup>。なお、ヒアリングの実施状況については、表4のとおりである<sup>17</sup>。

表4 ヒアリング実施状況

	役職	人数(名)	回数(回)
本社	役員・執行役	19	41
	従業員	45	96
フェライト磁石製品	工場長 <sup>18</sup>	3	6
	課長・グループ長以上	7	13
	上記以外	21	27
希土類磁石製品	工場長	5	15
	課長・グループ長以上	17	54
	上記以外	35	63
特殊鋼製品	工場長	4	10
	課長・グループ長以上	25	60
	上記以外	50	129
アルミホイール製品	工場長	2	3
	課長・グループ長以上	4	8
	上記以外	2	2
合計		239	527

### (2) 現地調査

特別調査委員会は、本件不適切行為が存在した国内主要4拠点<sup>19</sup>については、その製造現場等への現地視察を行い、本件不適切行為に係る製造設備や役職員の作業環境等の確認を行った。

### (3) 各種セッション

特別調査委員会は、上記ヒアリング及び現地調査のほか、主に本件不適切行為が存在した拠点については、事業概要や組織体制等の説明を受けるセッションを合計16回行った<sup>20</sup>。

<sup>16</sup> 特別調査委員が実施したヒアリング（社内整合性調査の検証に関する事前セッション及びアンケート・ホットライン事案に関するヒアリングを除く。）及び当社が実施したヒアリングに特別調査委員会が参加したものに限る。このほか、特別調査委員会は参加していないものの、PwC アドバイザリー合同会社らによるヒアリングも相当数実施されており、本報告書には、それらのヒアリングの結果も含まれている。

<sup>17</sup> 本調査におけるヒアリングは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大リスクに配慮し、一部の例外を除き、原則として Microsoft Teams を用いて実施されている。

<sup>18</sup> 製造子会社の社長及び代表取締役を含む。以下、本表4において同じ。

<sup>19</sup> G熊、NXKS、NXX及び安来工場を指す。

<sup>20</sup> 上記(1)と同様、原則として Microsoft Teams を用いて実施されている。

### 3 アンケート調査・ホットライン

#### (1) 本件アンケート調査の目的と概要

##### ア 当社が実施した情報提供調査

本件投書により特殊鋼製品に係る本件不適切行為が明らかとなったことを契機として2020年2月に実施された日立製作所による安来工場に対する監査の結果、同工場における複数の本件不適切行為が判明した。この結果を受け、当社は、安来工場を含む当社グループの主要な製造拠点における本件不適切行為の有無等を把握し、課題を抽出して改善の機会を作ることを目的として、品質保証本部の主導で情報提供調査（以下「**本件情報提供調査**」という。）を実施した。なお、本件情報提供調査では、不適切行為を申告した者が、当該不適切行為に関与しており、かつ、当該不適切行為に関与することが、当社の就業規程上懲戒処分の対象となる行為であったとしても特別に懲戒処分を免除又は軽減すること（以下「**懲戒処分減免措置**」という。）とされた。

本件情報提供調査は、2020年3月19日から同月31日までを実施期間として、当社の全事業所（53拠点）及び品質保証本部が選定した国内外の連結子会社17社（以下、本件情報提供調査の対象となった事業所と連結子会社を併せて「**本件対象拠点**」という。）に所属する企画職<sup>21</sup>以上の従業員を対象に、同月19日の時点で継続している不適切行為を申告対象として実施された。

品質保証本部は、本件対象拠点のうち、当社の全事業所及び一部の連結子会社の拠点長及び品質保証部門長に対して、電子メールにより本件情報提供調査を周知した。

##### イ 特別調査委員会による本件アンケート調査

###### (ア) 本件アンケート調査の概要

上記に加えて、特別調査委員会は、下記の内容のアンケート調査を実施した（以下「**本件アンケート調査**」という。）。

まず、特別調査委員会は、本件アンケート調査の対象拠点を本件情報提供調査から拡大した。すなわち、国内については、当社の全拠点及び国内の連結子会社のうち日立金属ハロー株式会社を除く全ての国内の連結子会社を本件アンケート調査の対象拠点とすることとした<sup>22</sup>（以下、国内における当社グループの本件アンケート調査の対象拠点を「**当社国内アンケート対象拠点**」という。）。また、海外の連結子会社については、業務用電子メールアドレスが付与されている役職員のうち500名以上が使用している言語（英語、中国語及びタイ語）で本件アンケート調査を実施し、これらの言語を主な使用言語としている連結子会社を

<sup>21</sup> 高度で幅広い理論的経験的知識及び独創的な発想と考察に基づいて、企画、折衝、研究、開発、設計等を行う職務で、様々な局面への適応力を持ち、一事業所の枠に限定することなく広く全社的課題に取り組む職務を行う者のうち、管理・専門職以外の者を指す。

<sup>22</sup> 日立金属ハロー株式会社は、障がい者雇用対策の特例子会社であり、当社の製品の製造に関する重要な工程を担っておらず、また品質保証に関わる作業も行われていない。

その対象とした<sup>23</sup>。さらに、特別調査委員会は、当社の製品の重要な製造工程を委託している当社の一部の持分法適用会社においても本件アンケート調査を実施した。

そして、特別調査委員会は、本件アンケート調査の対象者を、業務用電子メールアドレスが付与されている全ての役職員（役員、企画職以上の従業員及び基幹系従業員<sup>24</sup>）とした。ただし、本件アンケート調査の最初の設問で各回答者の役職を確認し、当該回答者が生産職場を統括している基幹系従業員以上の役職員である場合にのみ、それ以降の設問に回答する仕組みとした<sup>25</sup>。

次に、特別調査委員会は、申告対象となる不適切行為の実行時期に期限を設けず、過去に終了した事案を含めて申告対象とした。さらに、回答者が同意しない限り、個人を特定する情報を当社に提供しないことをアンケートの中に明記し、情報提供に同意する回答者のみがチェック欄にチェックを入れる仕組みとした。そして、本件アンケート調査の冒頭や周知文において、本件アンケート調査に回答したこと自体をもって人事上その他の不利益が課されることはない旨が記載され、全ての対象者に対して事前の周知がされた。

加えて、本件アンケート調査の概要、重要性等が記載された当社の執行役員兼執行役社長である西山光秋氏名義の書面を本件アンケート調査の対象者に対して事前に共有した上、全ての対象者に特別調査委員会から直接電子メールを送信し、本件アンケート調査への回答を促した。また、本件アンケート調査への回答は業務上の義務とし、本件アンケート調査の対象者が本件アンケート調査へ回答しなければ、そのこと自体が懲戒処分の対象となり得ることとした。さらに、懲戒処分減免措置を講じる旨もアンケートの中に記載された<sup>26</sup>。

### (イ) 本件アンケート調査の方法及び内容

特別調査委員会は、本件アンケート調査のために専用のWEBサイト（以下「アンケートサイト」という。）を作成し、回答者がアンケートサイトのURLにアクセスすることで本件アンケート調査に回答することができる仕組みとした。なお、アンケートサイトのURLの周知は、上記(ア)のとおり、特別調査委員会から全ての対象者に対して直接電子メールを送信することによって実施された。

本件アンケート調査は、①自らが関与した不適切行為の有無、②他人が実行した不適切行為に対する認識の有無、③自らが関与した不適切行為又は他人が実行した不適切行為に対する認識がある場合には、それぞれの不適切行為の内容、及び④不適切行為が行われた要因

---

<sup>23</sup> 結果として、アメリカ、ドイツ、インド、フィリピン、シンガポール、中国及びタイに所在する当社グループの拠点で本件アンケート調査を実施し、それ以外の国に所在する当社グループの海外拠点では、下記(2)のとおり、ホットラインを設置した。

<sup>24</sup> 役員及び企画職以上の従業員以外の者（いわゆる一般事務職、現場作業員等）

<sup>25</sup> 一部の持分法適用会社で実施した本件アンケート調査においては、各社において、当社グループから委託されている工程に関与する役職員を選定し、選定された役職員を対象者とするものとした。

<sup>26</sup> 国内持分法適用会社である日本エアロフォージ株式会社については、同社が有する懲戒権は当社からの出向者全員に対して有してはならないため、懲戒処分減免措置の対象となる懲戒処分を日本エアロフォージ株式会社の懲戒処分に限定している。

等に関する質問について、特別調査委員会に対する回答を求める内容とした。対象者がアンケートサイトにアクセスした場合には、冒頭に必ず、上記(ア)で述べた各周知事項が表示される設計になっていたことから、当該対象者は、自分が情報提供することによって不利な立場に追い込まれることがないことを理解したうえで、本件アンケートに回答できる仕組みになっていた。

### (ウ) 本件アンケート調査の実施状況

特別調査委員会は、上記(ア)及び(イ)の仕組みで、表 5 のとおり、対象拠点の使用言語ごとに、2020年6月9日から同年9月28日にかけて、本件アンケート調査を実施した。本件アンケート調査の実施拠点は当社の事業所合計 53 拠点及び連結子会社等合計 31 社であり、対象者は合計 1 万 4,592 名となった。

表 5 本件アンケート調査の実施状況

対象拠点	回答期間 <sup>27</sup>	対象者数
当社国内アンケート対象拠点	2020年6月9日から同年7月14日	9,391名
米国に所在し、英語を主な使用言語とする連結子会社9社	2020年7月29日から同年8月19日	3,020名
米国以外に所在し、英語を主な使用言語とする連結子会社6社	2020年7月29日から同年8月19日	647名
中国語を主な使用言語とする連結子会社12社	2020年8月20日から同年9月17日	940名 <sup>28</sup>
タイ語を主な使用言語とする連結子会社2社	2020年8月25日から同年9月28日	542名
一部の持分法適用会社	2020年8月25日から同年9月8日	52名
<b>合計</b>		1万4,592名

### (2) 本件ホットラインの概要

特別調査委員会は、日立金属ハロー株式会社を除く当社グループに所属する全役職員（受入れ出向社員、派遣社員及び社内勤務の請負社員を含む。）を対象に、電子メール等で不適切行為に関する申告を受け付けるホットライン窓口（以下「**本件ホットライン**」という。）を設置した。さらに、特別調査委員会は、当社の製品の重要な製造工程を委託している一部の持分法適用会社についても、本件ホットラインを設置した。

特別調査委員会は、本件ホットラインの申告先を特別調査委員会とし、本件ホットラインに当社が関与しない仕組みとした。また、特別調査委員会は、本件アンケート調査と同様、本件ホットラインの申告についても申告者の同意がない限り申告者の個人を特定する情報を当社に共有しない仕組みとした上、本件ホットラインの申告も懲戒処分減免措置の対象とすることとした。特別調査委員会は、本件ホットラインの設置に当たり、当社の執行役会

<sup>27</sup> 特別調査委員会は、各本件アンケート調査の回答期間後に提出された回答も集計対象としている。

<sup>28</sup> 中国の連結子会社 12 社に所属する電子メールアドレス保有者のうち 186 名の者は、業務上使用するパソコンにおいてインターネット回線に接続することが許可されておらずアンケートサイトへ接続することが不可能であったため、対象者に含めていない。

長兼執行役社長である西山光秋氏から全ての本件ホットラインの設置拠点に向けて周知文を送付し、本件ホットラインの設置及びその仕組みについて、事前周知を行った。各拠点における本件ホットラインの設置状況、種類及び設置期間は表6のとおりである。

このように、特別調査委員会は、本件アンケート調査と本件ホットラインとを併せて実施することで、全世界に所在する当社グループの拠点から情報を収集する体制を構築した。

表6 本件ホットラインの実施状況

対象拠点	種類	設置期間
当社国内アンケート対象拠点	電子メール、電話、郵便	2020年6月9日～同年7月31日 <sup>29</sup>
英語を主な使用言語とする連結子会社15社	電子メール	2020年7月29日～同年9月25日
中国語を主な使用言語とする連結子会社12社	電子メール	2020年8月20日～同年9月30日
タイ語を主な使用言語とする連結子会社2社	電子メール	2020年8月25日～同年9月30日
上記以外の連結子会社及び持分法適用会社11社	電子メール	2020年9月15日～同月30日、又は同年11月12日～同月26日

### (3) 本件アンケート調査及び本件ホットラインの結果等

#### ア 本件アンケート調査

本件アンケート調査の結果、特別調査委員会は、当社グループ、一部の持分法適用会社の対象者合計1万1,611名から回答を受領し、申告された行為の件数は合計1,565件であった。各拠点における回答者数と申告された行為の件数等を表7に示す。

表7 本件アンケート調査の結果概要

対象拠点	回答者数(回答率) <sup>30</sup>	申告された行為の件数 <sup>31</sup>
当社国内アンケート対象拠点	8,754名(93%)	1,481件
米国に所在し、英語を主な使用言語とする連結子会社9社	1,293名(42%)	35件
米国以外で英語を主な使用言語とする連結子会社6社	201名(31%)	7件
中国語を主な使用言語とする連結子会社12社	889名(94%)	13件
タイ語を主な使用言語とする連結子会社2社	423名(78%)	8件
一部の持分法適用会社	51名(98%)	21件
<b>合計</b>	<b>11,611名(79%)</b>	<b>1,565件</b>

表7のとおり、申告された行為のうち、95%が当社国内アンケート対象拠点におけるものであり、本件アンケート調査に回答した対象者8,754名のうち、何らかの行為に自ら関与したと回答した対象者は441名(5%)、他人の行為を認識していると回答した対象者は468名(5%)であった。特別調査委員会は、上記申告された行為の件数合計1,565件のうち、当社

<sup>29</sup> ただし、本件ホットライン設置期限後である2020年9月2日に1件申告があった。

<sup>30</sup> 小数点以下切捨て。以下本アンケート調査に関する割合について同じ。

<sup>31</sup> 回答された行為の内容が重複しているものは、重複回答もそれぞれ1件として計算している。

国内アンケート対象拠点における行為の申告に関し、調査対象を特定できないものは調査対象から除外し、本件アンケート調査申告自体において重複する事案等を整理した<sup>32</sup>。結果、当社国内アンケート対象拠点においては、本件アンケート調査終了時点において 806 件の申告事案（以下「**国内アンケート調査対象事案**」という。）が存在し、これらの事案を特別調査委員会による調査の対象に加えた。その内訳は、特殊鋼製品 510 件、フェライト磁石製品 12 件、希土類磁石製品 50 件、アルミホイール製品 12 件、その他の製品 222 件である。

特別調査委員会は、国内アンケート調査対象事案について、フェライト磁石製品に関する事案、希土類磁石製品に関する事案、特殊鋼製品に関する事案及びアルミホイール製品に関する事案については、各製品における本件アンケート調査以外を端緒とする事案と併せて調査を実施した。他方で、特別調査委員会は、いずれの製品分類にも属さない事案 222 件については、原則として全ての本件アンケート調査回答者に対してヒアリングを実施し<sup>33</sup>、また一部の事案については当該事案に関係する役職員に対するヒアリングを実施するなどして、その詳細を把握した。

以上に加え、上記(1)イ(イ)のとおり、特別調査委員会は、本件アンケート調査の質問事項として、当社における不適切行為が行われていた要因等に関する質問を設けた。

以上のほか、本件アンケート調査では、最後の質問として、不適切行為に関して申告しておきたい事項等を自由に記載できる自由記載欄を設けた。

## イ 本件ホットライン

本件ホットラインについては、合計 15 名から合計 24 件の申告があったが、その全てが当社の事業所又は国内の連結子会社に所属する役職員からの申告であった。特別調査委員会は、本件ホットラインに寄せられた全ての申告について、申告者に対するヒアリングを実施するなどしてその内容を確認し、申告の内容に応じて製品を分類した。その内訳は、希土類磁石製品 1 件、特殊鋼製品 8 件、その他の製品 3 件であり、その他の 12 件は、具体的な行為の申告ではなく、行為の原因、対応等に関する情報の提供であった。特別調査委員会は、申告された行為につき、上記アのとおり、本件アンケート回答者に対して実施したのと同様の調査を実施した。

## 4 整合性調査とその結果の特別調査委員会による検証

### (1) 目的

当社は、当初事案の判明を受け、2020 年 5 月 14 日、当社グループの各製造拠点において 2017 年 4 月から 2020 年 4 月までの間（以下「**整合性調査対象期間**」という。）に出荷した製品を対象に、品質に関する不適切行為が他にもないかを確認するための整合性緊急調査

<sup>32</sup> 重複が認められる事案は、各申告を統合して一つの事案とした。

<sup>33</sup> ただし、ヒアリングの打診に対して本件アンケート調査回答者からの返答が得られない等の事情により、特別調査委員会が、一部ヒアリングを実施することができない事例があった。

(以下「社内整合性調査」という。) <sup>34</sup>を実施した。当該社内整合性調査では、主に、①「生データ」 <sup>35</sup>が規格に入っていること、及び②当該「生データ」が修正されていないことを確認した。

当社が実施した社内整合性調査を受けて、特別調査委員会は、2020年7月27日から同年12月10日まで社内整合性調査の結果の正確性を検証し補完するための検証作業(以下「整合性調査結果検証」という。)を実施した。

## (2) 社内整合性調査の方法及び対象

社内整合性調査は、その対象となった国内の製造拠点(以下「検証対象拠点」という。)について、検証プロセスを以下の2つのフェーズに分けて実施した。

### ア フェーズ1の実施

フェーズ1では、各検証対象拠点において、当該製品に関する法令規格や顧客仕様の内容と、その製造工程・検査項目・検査方法及びこれらを反映した検査成績書等記載の要求基準とが整合していることの確認(以下「仕様確認」という。)並びに実施した検査・試験の「生データ」と検査成績書等に記載された検査結果が整合していることの確認(以下「突合せ確認」という。)を当社が実施し、特別調査委員会はその結果の報告を受けた。

仕様確認の対象は、各検証対象拠点における①直近3年度の売上上位10顧客に出荷した全ての製品の仕様、又は②直近3年度の売上上位60%を占める全ての製品の仕様のいずれかとするを原則とし、いずれを選択するかは、各検証対象拠点側が網羅性の観点から任意に選択した<sup>36</sup>。

突合せ確認の対象は、各検証対象拠点が社内整合性調査を実施した対象製品のロット数の10%をサンプリングすることを原則とした。

全検証対象拠点(合計42拠点)のうち、当社桶川工場<sup>37</sup>を除く合計41拠点において、実施した結果<sup>38</sup>、合計30拠点において社内整合性調査では確認されていなかった不整合が存

<sup>34</sup> 社内整合性調査は、当社品質保証本部の要請に基づき、各拠点において実施した。なお、磁性材製品に関する社内整合性調査については先行して2020年3月から実施した。また、一部の製造拠点においては、顧客対応等のため、整合性調査対象期間を拡大した。

<sup>35</sup> 以下、本報告書において「生データ」とは、現存する検査・試験の実測値を記した記録のうち、最も実際の検査結果に近い(いわば上流の)記録を指す。例えば、検査機器内のログデータや検査機器からデータベースに自動転送された検査結果を指す。また、検査機器内にログデータが残らない場合であれば、例えば、それを書き写した検査員の手書きメモが生データであり、これが残存していない場合であれば、これを転記した社内用の検査シートが生データである。

<sup>36</sup> 各検証対象拠点側が選択した対象に主力製品の仕様が含まれていない場合に、特別調査委員会は、仕様確認の対象を増やすように指示するなどの措置を講じた。

<sup>37</sup> 当社桶川工場においては、社内整合性調査において不適合処理票が起票された事案に限って生データと検査成績書の照合を行うなどの調査しか実施されていなかった。また、第5の2(2)イのとおり、他の拠点と比較して調査が遅延していること等の理由から、その詳細については継続して調査中であり、その結果、社内整合性調査の結果に関しては更なる調査・検証が必要となる可能性がある。

<sup>38</sup> NXKSにおいては、当初実施したフェーズ1の突合せ確認において、検査成績書が発行されている製品に関しては、各検査項目(BH特性、寸法、抗折強度、磁束量)の生データが顧客仕様を満たしているか否



在し、そのうち合計 8 拠点においては本件不適切行為の可能性を示す事案が明らかとなったため、これらについては、フェーズ 2 の調査で更なる検証を実施することになった。他方、HMP<sup>39</sup>、当社桶川工場及び G 熊（希土類磁石製品）<sup>40</sup>を除いて社内整合性調査の結果が不正確である可能性を示す事情はなかった。

なお、社内整合性調査又はフェーズ 1 において本件不適切行為の可能性を示す事案が存在せず、かつ、フェーズ 1 の結果、社内整合性調査の結果が不正確である可能性を示す事情がなかった<sup>41</sup>検証対象拠点については、フェーズ 1 で整合性調査結果検証を終了した。

## イ フェーズ 2 の実施

フェーズ 2 では、社内整合性調査又はフェーズ 1 で本件不適切行為の可能性を示す事案が存在した検証対象拠点において<sup>42</sup>、当該事案の発生率、分布（どれくらいの外れ値が多いのかという分布）、最大の外れ幅等、実態を把握するために必要な情報を当社が確認し、特別調査委員会はその結果の報告を受けた。

これに加え、フェーズ 1 の結果、社内整合性調査の結果が不正確である可能性を示す事情が存在した検証対象拠点においては、再調査が実施された。

### (3) 社内整合性調査及びその結果検証に関する制約

特別調査委員会が実施した整合性調査結果検証作業は上記(2)のとおり、サンプリングを主たる手法として用いており、さらに、特別調査委員会が整合性調査結果検証を実施するに当たっては、上記(2)の検証方法又は対象を緩和・限定したケースがあった。

第一に、検証対象拠点の中には、調査対象期間に出荷された製品数が多いために人的・時間的な制約により全数調査まで行うことができなかつたり、一部の製品を調査の対象から除外したりと、社内整合性調査が網羅的に実施されていない拠点があつた。このような拠点について、特別調査委員会は、フェーズ 1 の対象範囲を拡大するなどの措置を講じたもの

---

かを確認したもの、生データと検査成績書が合致していたか否かを確認していなかったことから、一部フェーズ 1 をやり直すこととなった。その際、人的・時間的な制約から、対象を一部限定する措置を講じた。例えば、寸法検査において 1 ロットにつき 10 個のサンプル抜き取り検査をしていた場合には、その検査結果が最も大きいものと最も小さいものに限定して（つまり 2 個のみを）突合せ確認の対象とすることとした。

<sup>39</sup> HMP における社内整合性調査においては、確認された事案以外にも本件不適切行為が存在しており、その結果、社内整合性調査の結果に関しては更なる調査・検証が必要となる可能性がある。

<sup>40</sup> G 熊（希土類磁石製品）における社内整合性調査においては、面取り量につき検査データ上は顧客仕様との不整合が認められながらも整合と整理された品番（以下、本脚注において「**整合扱い品**」という。）があつたところ、本調査において、整合扱い品について、適切な全数選別処置が行われたことにより顧客仕様を満たす製品のみが出荷されたことを示す資料は存在せず、G 熊（希土類磁石製品）における社内整合性調査の一部について結果に関しては更なる調査・検証が必要となる可能性がある。

<sup>41</sup> フェーズ 1 の結果、社内整合性調査において判明しなかつた新たな不整合が判明した場合、特別調査委員会は、当該事案の内容及び当社が当該事案を社内整合性調査において発見しなかつた原因を検討し、社内整合性調査の正確性を検証した。

<sup>42</sup> ただし、NXKS、当社桶川工場については、フェーズ 1 において本件不適切行為の可能性を示す事案が存在したものの、フェーズ 2 を実施していない。

の、最終的には、一部の検証対象拠点について、網羅性を欠く部分を全面的に補完することが人的・時間的な制約により困難であった。

第二に、当社グループ内で製造・検査工程の一部を委託している場合、特別調査委員会は、原則として、委託元又は委託先のいずれかの検証対象拠点を対象に整合性調査結果検証を実施した。しかし、委託元又は委託先が海外の製造拠点であった場合には、整合性調査結果の検証ができず、また、実施部分についても当該拠点から「生データ」まで収集できなかった場合がある。

第三に、検査結果に対して一定の補正がなされている場合があり、そうした場合には特別調査委員会による整合性調査結果検証の突合せ確認は補正後の数値を基に実施されたが、検証対象拠点の中には、人的・時間的な制約から、当該補正の合理性を検証できない場合があった。

第四に、人的・時間的な制約（顧客対応に人員を割かれていることや検証実施に求められる専門知識を有する従業員数が限られていること等）から、上記(2)で述べた検証方法又は対象による整合性調査結果検証を実施できない検証対象拠点が複数あった。当社は、特別調査委員会の依頼を受け、当社品質保証本部を通じた増員を実施するなどの措置を講じたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響等もあり、十分な人員を確保できない場合があった。また、一部の検証対象拠点においては、整合性調査結果検証開始の事前準備に時間を要し、対象となる件数が膨大であるために対象を限定した場合もあった。これらの人的・時間的な制約により、一部の検証対象拠点については、特別調査委員会は、仕様確認・突合せ確認の対象を限定せざるを得なかった。

また、一部の検証対象拠点については、特別調査委員会は、フェーズ2における再調査の範囲又は対象を限定せざるを得なかった。

## 第5 本件不適切行為の内容

### 1 磁石製品に係る本件不適切行為

#### (1) フェライト磁石製品に係る本件不適切行為

##### ア 熊谷磁材工場 (G 熊)

###### (ア) 製品の概要等

フェライト磁石は、酸化鉄を主原料とする磁石の一種であり、主として、自動車の電装用モーターや、エアコン等の家電用モーターに用いられている。フェライト磁石は、希土類磁石等の他の磁石と比較して、磁力の強さである残留磁束密度<sup>43</sup>、外部からの影響力に対して磁力を維持する能力を示す保磁力<sup>44</sup>及び磁石が有する最大エネルギーである最大エネルギー積<sup>45</sup>を含む磁気特性（以下「**BH 特性**」と総称する。）が低く、安価で製造することが可能である。

G 熊では、フェライト磁石製品のうち、主にセグメント（弓形）磁石製品及びリング磁石製品を製造している。

###### (イ) 製造・検査工程等

###### a 試作から量産品製造開始までの準備

量産段階の前において、顧客が提供した仕様書に沿った製品の製造可否を検討するのはG熊の製品設計グループフェライト磁石ユニットである。その過程で、品質保証グループ長等が必要と判断した場合には、複数の部門で製造可否等の判断を行う。また、設計部門である製品設計グループフェライト磁石ユニット、製造部門であるフェライトマグネット課、品質保証グループでは、製品コンセプトの検討や製品コスト、採算性等に関するデザインレビューを行う。

その後、製品設計グループフェライト磁石ユニットは、顧客との間で、①BH 特性、寸法、抗折強度、磁束量<sup>46</sup>、②工程能力、③工程管理、異常処理対応方法、④製造拠点を含む試作品の顧客仕様を合意した上で試作品の製造を行う。

具体的な試作品の製造フローについては、概ね下記 b で後述する量産品の製造フローと同様である。ただし、各検査の実施、各検査の結果が顧客仕様を満たしているかの確認及び検査成績書の作成は製品設計グループフェライト磁石ユニットの試作品担当者が担当する。

顧客は、当社が納品した試作品を確認した後、当社に対して製品の量産を発注する。当社

<sup>43</sup> 残留磁束密度の単位には「ガウス」(同「G」又は「Gs」)や「テスラ」(単位記号は「T」。なお、 $1 \times 10^{-4} T = 1 G$ である。)が用いられ、その数値が高いほど単位体積当たりの当該磁石の磁力が強いことを意味する。

<sup>44</sup> 保磁力とは、磁化された磁性体を磁化されていない状態に戻すために必要な反方向きの外部磁場の強さであり、磁石の熱等に対する耐久力を指す。磁石の保磁力を示す際には「HcB」等の記号が用いられるほか、材料固有の保磁力を示す場合には特に「固有保磁力」と呼ばれ、「HcJ」又は「iHc」等の記号が用いられる。保磁力の単位には「キロアンペア毎メートル」(単位記号は「kA/m」)又は「エルステッド」(単位記号は「Oe」)が用いられ、その数値が高いほど当該磁石の保磁力が強いことを意味する。

<sup>45</sup> 最大エネルギー積とは、磁石が有する単位体積当たりの最大エネルギーを指し、「キロジュール毎立方メートル」(単位記号は「kJ/m<sup>3</sup>」)又は「ガウスエルステッド」(単位記号は「GOe」)等の単位が用いられる。

<sup>46</sup> 磁気特性の一つであり、各磁石全体の磁力の大きさを指す。

は、顧客との間で量製品の顧客仕様を改めて合意し、対象製品を製造する。

## b 製造・検査工程

フェライト磁石製品の製造・検査工程は、原料の混ぜ合わせ、原料の混合体（以下「**混合スラリー**」という。）の成分検査、混合スラリーの仮焼・粉砕、再度の成分検査から始まる。

その後、フェライトマグネット課原料系の担当者は、BH トレーサー及びマイクロメーターを用いて、粉砕後の成形用のスラリーを用いて製造したテストピースの BH 特性及び収縮率<sup>47</sup>を検査する。

BH トレーサーは検査成績書作成システムと連動しており、BH トレーサーによる BH 特性の検査結果は同システム内の検査記録データベースへ自動で転送される。同系の担当者はこれと併せてその結果を記録する。

その後、成形及び焼成という過程を経て、フェライトマグネット課リング・焼成系の担当者は、焼成体の BH 特性を検査するため、BH トレーサーを用いた BH 特性の検査を行う（以下「**出炉検査**」という。）。出炉検査における BH トレーサーによる BH 特性の検査結果も自動で検査記録データベースへ転送される<sup>48</sup>。同課リング・焼成系の担当者は、出炉検査の結果を確認し、BH 特性の数値が顧客仕様を満たしている焼成体を、加工工程へ送る。

なお、一部の顧客とは、BH 特性の検査を、焼成工程ではなく、最終検査工程時に行うことを合意している。

出炉検査後、フェライトマグネット課加工系の担当者は、焼成体の加工作業を行い、同作業により変化する寸法について寸法検査を実施する。この検査の結果は品質チェック用の表に記録される。

フェライトマグネット課加工系の担当者は、加工作業後の製品寸法が顧客仕様を満たしていると判断した場合、フェライトマグネット課検査係に製品を回付する。

加工工程後、フェライトマグネット課検査係の担当者は、各ロットに含まれている製品の寸法、抗折強度及び磁束量が顧客仕様を満たしているか確認するために、顧客仕様で定められている数の製品につき、各種検査装置を用いて各検査項目の検査を実施する（以下「**最終検査**」という。）<sup>49</sup>。

最終検査の検査結果のうち、マイクロメーター等の機器を用いて検査する寸法の検査結果は、検査記録データベースに自動で転送される。これに対して、三次元測定器を用いて検査する寸法、抗折強度及び磁束量の検査結果は、検査機器から検査結果が検査記録データベースに自動で転送されず、フェライトマグネット課検査係の担当者の目視確認後、検査結果が検査記録データベースに手入力される。

フェライトマグネット課検査係の外観検査担当者は、出炉検査及び最終検査の全ての検

<sup>47</sup> 焼成した場合の、原料の収縮の程度を示す比率を指す。

<sup>48</sup> 出炉検査の結果、BH 特性の数値が顧客仕様を満たさないことが判明した製品については、フェライトマグネット課リング・焼成系の担当者によって、再焼成又は廃棄の処置がとられる。

<sup>49</sup> 顧客との間で BH 特性を最終検査として検査することを合意している場合は、BH 特性の測定も行う。

検査結果が顧客仕様を満たしている出荷ロットについては、検査成績書作成システムから検査成績書を発行する。また、その検査係の外観検査担当者は、当該製品に欠けや亀裂等がないか等の外観について目視外観検査を実施する。そして、外観検査上も割れ等の問題がない場合には、製品を梱包し、顧客に出荷する。

### c 不適合品が発見された場合の処置方針

各製造工程で顧客仕様を満たさない製品（以下「不適合品」といい、顧客仕様を満たさないことを「不適合」という。）が確認された場合、不適合品の発見者は、発生部門の品質責任者に対して報告するとともに、不適合品の隔離及び不適合品発生の範囲（ロット、広がり）の特定等の処置をとる。

発生部門の品質責任者は、報告書を作成の上、品質保証グループの判断を仰ぐ。また、同責任者は、必要であればフェライトマグネット課長とも相談の上、①不適合箇所を修正することができる場合には、修正を加えた上で、再検査を実施し、その結果が顧客仕様を満たすことが確認できたものについては、顧客に対して出荷する、②不適合箇所を修正することができないものの、不適合品の性能が他製品の顧客仕様を満たす場合には、不適合品を再検査し、その結果が他製品の顧客仕様を満たすことを確認の上、当該不適合品を他製品として出荷する、又は③品質保証グループが顧客に対して、顧客仕様を満たさないものの、特別に製品として採用（以下、当社又は当社のグループ会社の申請に応じて、顧客が、顧客仕様を満たさないものの、特別に製品として採用することを承認した場合にその製品を出荷すること又はその社内手続を「顧客特採<sup>50</sup>」という。）してほしい旨の申請を行い、申請が承認された場合には、製品を出荷する。③で顧客特採の申請が承認されなかった場合及び上記いずれの処置も適切でないと判断された場合には、不適合品は破棄される。

## (ウ) 本件不適切行為の概要等

### a 本件不適切行為の概要

G 熊では遅くとも 1980 年頃から 2020 年 3 月頃までの期間、出炉検査及び最終検査の結果、BH 特性等の項目が実際には顧客仕様を満たさない場合も、製品に品質上の問題がないと判断した場合、検査記録データベース上に入力されている数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書を発行していた。また、BH 特性等の項目について、検査結果は顧客仕様を満たすものの、顧客が要求する工程能力指数を満たさない場合に、中央値から外れた検査結果を中央値に近い数値に書き換えた上で計算した工程能力指数を顧客に提出していた。

G 熊においては、検査項目のうち、BH 特性の不整合が最も多かった。BH 特性の不整合

---

<sup>50</sup> 顧客特採は、顧客の承認を得ているという点において、下記(ウ)c で定義する社内特採（顧客仕様を満たさない製品について、社内で承認するのみで顧客の同意を得ることなく出荷すること又はその社内手続）と区別される。

は、高性能フェライト磁石製品（NMF®シリーズ）の「NMF-9D」（以下「NMF-9●」を「9材」と総称する。）以降のいわゆる高性能材についても存在し、特に最新の高性能材である同シリーズの「NMF-15G」（以下「NMF-15●」を「15材」と総称する。）については3品番それぞれに不整合があった（以下同シリーズの「NMF-12E」を含む「NMF-12●」は「12材」と総称する。）。また、全出荷品番中、2000年以降の不適合品番の出荷割合は約33%から約64%の割合で推移しており、2011年から2018年にかけては不適合品番割合が増加する傾向にあった。

## **b 本件不適切行為の行為態様**

G 態における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

### **(a) 試作品における検査結果の書換え**

試作品の出荷検査におけるBH特性の検査結果や、最終検査における寸法の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、製品設計グループフェライト磁石ユニットの試作品担当者、自らの経験等に照らし、あるいは同グループ主任技師、同ユニット長に判断を仰いだ上で、品質上の問題がないと判断した場合には、検査記録データベースに登録されたBH特性や寸法の数値を、顧客仕様を満たすように書き換えて、検査成績書を発行していた。

### **(b) 量産品における検査結果の書換え**

#### **i BH特性の検査結果の書換え**

量産品のBH特性の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、フェライトマグネット課検査係の担当者は、問題となる焼成体のBH特性が、過去に出荷された顧客仕様を満たさない製品よりも逸脱の程度が小さい場合には、同係長等に相談等を行うことなく、自らの判断で品質上の問題がないと判断し、検査記録データベース上のBH特性の数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えた上、検査成績書を発行していた。また、問題となる焼成体のBH特性が、過去に出荷された顧客仕様を満たさない製品よりも逸脱の程度が大きい場合には同係の担当者は同係長や同課長に判断を仰ぎ、同係長や同課長が出荷して問題ないと判断した場合には、検査記録データベース上のBH特性の数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えた上、検査成績書を発行していた。

#### **ii 寸法の検査結果の書換え**

量産品の寸法の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、フェライトマグネット課検査係の担当者は、自らの判断で、あるいは同係長や同課長、同課加工係の担当者に判断を仰ぎ、各ロットで最終検査を実施する製品の個数として顧客仕様で定められた個数を超えて、再度同数の製品について最終検査を実施し（以下「再抜き」という。）、その検査結果が顧客仕様を満たしているか等を確認の上、製品に品質上の問題がないと判断した場合や、

過去の出荷実績に照らして出荷して問題ないと判断した場合には、検査記録データベース上の寸法の数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えた上、検査成績書を発行していた<sup>51</sup>。

### iii 抗折強度の検査結果の書換え

量産品の抗折強度の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、フェライトマグネット課検査係の担当者は、同係のリーダーや同係長、品質保証グループ、フェライトマグネット課長等に報告書を通じて報告した上で再抜きを実施し、再抜きで検査した抗折強度の数値が顧客仕様を満たした場合には、検査記録データベース上の抗折強度の数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書を発行していた。再抜きで検査した抗折強度の数値が顧客仕様を満たさない場合には、フェライトマグネット課検査係長、品質保証グループ及びフェライトマグネット課長の間で協議が行われ、過去の出荷実績に照らして出荷して問題ないと判断した場合には、検査記録データベース上の抗折強度の数値を、顧客仕様を満たす数値に書き換えた上、検査成績書を発行していた。

なお、G 熊ではフェライト磁石製品の一部の製品について、2017 年 6 月までは、加工程及び検査工程をグループ外の会社に委託していた。これらの製品については、少なくとも 2014 年 8 月から 2017 年 6 月頃までの間、フェライトマグネット課検査係の担当者は、グループ外の会社での検査結果が顧客仕様を満たしていない場合であっても、G 熊で行われる抗折強度の検査結果が顧客仕様を満たしていた場合には、G 熊での検査結果、すなわち、加工前の製品に対する検査結果の数値を検査記録データベースへ入力した上、検査成績書を発行していた。同年 7 月以降は加工工程のみが委託され、検査工程は委託されなくなったが、G 熊では、加工工程を委託する前の製品に対して抗折強度の検査を実施し、当該検査結果を出荷検査の結果として記載した検査成績書を発行していた。

### iv 磁束量の検査結果の書換え

量産品の磁束量の数値が顧客仕様を満たしていなかった場合、フェライトマグネット課検査係長及び同係の担当者は、過去に出荷した製品の実績に照らし、品質上の問題がないと自ら判断し、あるいは同課検査係長や同課長に判断を仰いだ上で、検査記録データベース上の磁束量の数値を顧客仕様を満たすように書き換えた上、検査成績書を発行していた。

### (c) 量産品における工程能力指数の書換え

BH 特性や、寸法、抗折強度の検査結果が顧客仕様を満たすものの、顧客が要求する工程

---

<sup>51</sup> フェライトマグネット課検査係の担当者から報告を受けたフェライトマグネット課長、同課加工係の担当者は、顧客との合意では再抜きが予定されていないにもかかわらず、再抜きを実施するように同課検査係長に指示し、再抜きで検査した寸法の数値が顧客仕様を満たす場合には、当該再抜きを行ったロットに含まれる製品を出荷するよう指示していた。なお、再抜きで検査した寸法の数値が顧客仕様を満たさない場合には、再度同係長、フェライトマグネット課長及び同課加工係の担当者で協議を行い、再抜きを行ったロットに含まれる製品の出荷の可否を判断していた。

能力指数を満たさない場合、中央値から外れた検査結果を中央値に近い数値に書き換えた上で計算した工程能力指数を顧客に提出することがあった。

#### **(d) 各検査工程での不適合品に対する不適切な対応**

少なくとも 1980 年頃から 2020 年 3 月頃までの間、フェライトマグネット課リング・焼成係の担当者は、焼成体の出炉検査による BH 特性が、過去に出荷された顧客仕様を満たさない製品よりも逸脱の程度が小さい場合には、自らの判断で当該焼成体を加工工程に流していた。また、問題となる焼成体の BH 特性が、過去に出荷された顧客仕様を満たさない製品よりも逸脱の程度が大きい場合には、同係の担当者は、同係長の判断、又は同課長に報告した場合には同課長及び製品設計グループフェライト磁石ユニットとの協議による判断により、当該焼成体を次工程である加工工程に流していた。

また、フェライトマグネット課加工係の加工担当者は、加工工程内の寸法検査の結果、寸法の数値が顧客仕様を満たさない製品について、自らの判断で、又は顧客仕様で定められた公差から大きく外れる場合には同課長に相談の上、同課長の指示により、当該製品を次工程である検査工程に流していた。

#### **(e) 上記以外の本件不適切行為**

##### **i 磁束量に関する検査結果の作出行為**

完成したフェライト磁石製品の磁束量の最終検査では、各ロットで最終検査を実施する製品の個数は顧客との間の合意で定まっていた。そのため、本来であれば、フェライトマグネット課検査係の担当者は、ロットごとに顧客と合意した個数分の製品の磁束量を検査する必要があるにもかかわらず、同係長の指示に従い、検査の工数を減らすため、ロットごとに一つの製品しか磁束量を検査していなかった。そして、検査成績書には顧客と合意した個数分の検査結果として、一つの製品に実施した検査の結果と同一又は類似の数値を作出して記載し、顧客に発行していた<sup>52</sup>。こうした行為は、遅くとも 2000 年代前半から 2020 年 3 月頃まで行われていた。

##### **ii 顧客無承認 4M 変更**

G 熊で製造されるフェライト磁石製品について、顧客との間では、個別に合意が存在する場合を除き、製造の全工程を G 熊で実施する旨合意しており、他の製造拠点へ製造工程の全部又は一部を移管する場合には、あらかじめ顧客の同意を得る必要がある。

しかし、2014 年頃以降、フェライト磁石製品を製造する国内外の拠点（NXKS、PMC、HMID）では、各工場の製造能力が不足する場合に、顧客の同意を得ずに、製造工程の全部

<sup>52</sup> フェライトマグネット課検査係の担当者が磁束量を一度検査した結果、顧客仕様を満たさない場合には、同係長に報告し、処置等の判断を仰いでいた。報告を受けた同係長は、再検査を行った上、出荷上問題ないと判断した場合には、再検査の結果を基に、同様に顧客と合意した個数分の検査結果を作出し、検査成績書に記載していた。



又は一部を他拠点に移管していた。G 熊においても、顧客 4 社について、受注した製品全てを G 熊で製造することが困難な場合等に、顧客の同意を得ずに、G 熊以外の比較的製造能力に余裕のあるフェライト磁石製造拠点である NXKS、PMC 及び HMD へ全工程を移管していた。

### c 本件不適切行為に至る経緯

G 熊では、遅くとも 1980 年頃から、フェライト磁石製品の焼成工程で用いられる焼成炉の不具合により BH 特性が顧客仕様を満たさない製品が生じた際、製品設計グループフェライト磁石ユニット、フェライトマグネット課及び品質保証グループが協議し、BH 特性のうち残留磁束密度が顧客仕様を満たさなくとも、保磁力及び磁束量が顧客仕様を満たしていれば製品性能に問題はないと判断し、残留磁束密度が顧客仕様を満たさない製品を出荷するようになった。当時の本件不適切行為の内容は、フェライトマグネット課が、品質保証グループに対して、顧客仕様を満たさない製品について顧客の同意を得ることなく出荷したい旨申請し（以下、顧客仕様を満たさない製品について、社内で承認するのみで顧客の同意を得ることなく出荷すること又はその社内手続を「社内特採」という<sup>53</sup>。）、同グループの承認を受けた上で、検査担当者が、顧客仕様を満たすように検査結果を書き換えた検査成績書を作成し、当該製品を出荷するというものであった。

そのような中、当社磁性材料研究所では、2000 年頃までに開発した 9 材について、BH 特性の数値が開発目標の下限を達成したことをもって新製品の開発を G 熊へ移管した。G 熊では、量産設備下の試験的な製造しか行わず、安定的に 9 材のフェライト磁石製品を製造することができるか否かを十分に検討しないままに、9 材のフェライト磁石製品が本来保有すべき BH 特性の公差下限値を満たすことができた場合、9 材の開発に成功したと判断していた。こうした状況の中、G 熊では対外公表及びカタログに 9 材が本来保有すべきとされている BH 特性の公差の記載を追加した。その結果、安定的に BH 特性の開発目標値を達成できないまま量産を開始し、製造した製品の BH 特性の数値が顧客仕様を満たさないことが恒常的に生じた。G 熊の製品設計グループフェライト磁石ユニット、フェライトマグネット課及び品質保証グループは、協議の結果、製品に品質上の問題がないと判断できる場合には、BH 特性の数値を、顧客仕様を満たす値に書き換えて検査成績書を作成して、顧客仕様を満たさない製品を出荷した。その後、検査成績書の書換えが常態化していき、2000 年以降には、製品設計グループフェライト磁石ユニット及びフェライトマグネット課の判断のみによって、検査成績書の書換えを行うようになった。また、2005 年頃に開発した 12 材、及び 2015 年頃に開発した 15 材についても、9 材と同様に、BH 特性が顧客仕様を満たさないことが恒常的に生じ、検査成績書の書換えを行っていた。

---

<sup>53</sup> 社内特採は、顧客の了解を得ていないという点において、顧客特採（当社又は当社のグループ会社の申請に応じて、顧客が、顧客仕様を満たさないものの、特別に製品として採用した場合にその製品を出荷すること又はその社内手続）と区別される。

BH 特性以外の検査項目についても、抗折強度は遅くとも 2006 年頃から、寸法は遅くとも 1980 年頃から、検査結果が顧客仕様を満たさない場合で、製品に品質上の問題はないと判断した場合には、顧客仕様を満たす数値に書き換えた検査成績書を作成し、顧客に提出していた。

## イ 株式会社 NEOMAX 九州 (NXKS)

### (ア) 製品の概要等

NXKS は、2007 年、当社が 2004 年に株式会社 NEOMAX へ社名を変更した住友特殊金属を吸収合併したことを契機に設立された当社の完全子会社である。NXKS で製造しているフェライト磁石製品も、主として自動車の電装用モーターや、エアコン等の家電用モーターに用いられている。

### (イ) 製造・検査工程等

NXKS におけるフェライト磁石製品の製造・検査工程、不適合品が発見された場合の処置方針は概ね G 熊と同様であるが、主として以下の点が異なる。

#### a 試作品の製造・検査工程等

試作品の出荷検査に際しては、品質保証室の検査担当者は、完成品から切り出した製品の一部を用いて BH 特性を測定する。同担当者は、BH トレーサーに表示される検査結果を、検査依頼書に手書きで記載し、製造部技術グループに回付するとともに、同グループ及びその他の品質保証室員に対し、データ化した検査依頼書を共有する。製造部技術グループは、検査結果を確認し、顧客仕様等を満たさない場合には、同グループ、品質保証室の検査担当者と相談、あるいは同室長に、処置等の判断を仰いだ上、再度試作品を製造し直すという処置等をとる。

#### b 量産品の製造・検査工程等

製造部原料係の担当者はスラリーを用いてテストピースを製造する。品質保証室の検査担当者は、BH トレーサー<sup>54</sup>を用いて、同テストピースの BH 特性の検査を実施し、BH 特性の検査結果を、検査依頼書に手書きで記載するとともに、検査依頼書を PDF 化し、その他の同室員に対し電子メールで共有する（以下「原料検査」という。）。その際、同担当者は、テストピースが住友特殊金属で用いられていたカタログ（以下「旧カタログ」という。）における数値（以下「旧カタログ値」という。）を満たしているか確認し、旧カタログ値を満たさない場合には、その他の同室員に対し、旧カタログ値から外れている旨を電子メールで

---

<sup>54</sup> G 熊に設置されている BH トレーサーと異なり、NXKS の BH トレーサーは古い型であり、BH トレーサー上に表示された検査結果は自動的にデータ保存されず、検査成績書作成システムへの自動転送もされていない。

連絡し、判断を仰ぐ。

なお、NXKS においては、G 熊のような出炉検査の工程はないが、加工工程後の出荷検査では、G 熊と異なり、BH 特性の検査も実施している。

### c 不適合品が発見された場合の処置方針

不適合品が発見された場合には、発見者等は、生産ラインを停止させた上で不適合品を識別し、報告書を作成の上、品質保証室に送付するとともに、発生部門の QC スタッフや担当部門の上司、品質保証室長等に判断を仰ぐといった措置を講じることとされている。

NXKS の内部規程上、特別採用が承認される条件として、顧客仕様を満たしていない製品について、内容を検討した上で品質保証室長による承認等の社内手続を経た場合には、顧客の了解を得ずに出荷する社内特採も認められていた。

## (ウ) 本件不適切行為の概要等

### a 本件不適切行為の概要

NXKS においては、遅くとも 1996 年頃<sup>55</sup>から 2020 年 3 月頃までの間、試作品、量産品いずれにおいても、出荷検査の結果、顧客仕様を満たしていない項目があっても、試作品については品質保証室員、量産品については製造部製造グループの各検査担当者が、自らの判断で顧客仕様を満たす数値に書き換えた上で検査成績書を発行して顧客に製品を出荷していた。

また、製造部製造グループの検査担当者は、量産品において自ら判断することができない場合には、品質保証室長に対して社内特採を申請することがあり、同室長は、過去の出荷状況等を踏まえて出荷に問題がないと判断した場合には、申請を承認していた。承認された製品は、顧客と協議を行うことなく出荷されていた。

### b 製品製造の経緯

NXKS の前身である株式会社 NEOMAX フェライトでは、住友特殊金属にて製造されていたフェライト磁石製品を 2007 年まで製造しており、顧客と同製品の取引を行う際には、住友特殊金属で作成された旧カタログを用いていた。

2007 年以降、NXKS では、当社が製造しているフェライト磁石製品の製造方法等が導入され、2008 年 2 月頃から、12 材の製造を開始した。また、NXKS は、当社で住友特殊金属との合併後に用いられるようになったカタログ（以下「**統一カタログ**」という。）を導入した。

しかし、NXKS では、統一カタログの導入後も、旧カタログ値を基にフェライト磁石製品を製造するとともに、顧客とのやりとりにおいても基本的に旧カタログ値を基準に顧客仕

---

<sup>55</sup> NXKS が住友特殊金属としてフェライト磁石製品を製造していた頃から、本件不適切行為と同様の行為が行われていた。

様に関する交渉等を行っていた。他方、NXKS では、従前から旧カタログで定められた BH 特性の規格値を満たす製品を安定して量産することが困難であった。その結果、NXKS では統一カタログの導入後も顧客仕様に基づく製品の安定的製造が困難なままであり、検査結果の書換えも継続された。

### c 本件不適切行為の行為態様

NXKS における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

#### (a) 試作品における検査結果の書換え

##### i BH 特性の検査結果の書換え

試作品の BH 特性の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、品質保証室の検査担当者らは、製造部原料係の担当者の指示<sup>56</sup>に従って、品質保証室の検査成績書作成担当者に対して、顧客仕様等を満たす数値を同システムに入力するように指示していた。そして、同担当者は指示された値を検査結果として同システムへ入力し、実測値と異なる検査結果が記載された検査成績書を発行していた。

##### ii 磁束量の検査結果の書換え

試作品の磁束量の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、品質保証室の検査担当者又は同検査担当者から報告を受けた同室長は、試作品を任意で抜き取って BH 特性を再度検査し、その結果が顧客仕様を満たす場合には問題ないと考え、同室の検査担当者自ら又は同室長の判断により、検査成績書作成システムにおいて、顧客仕様を満たす数値を同システムに入力するよう同室の検査成績書作成担当者に指示をしていた。指示を受けた同担当者は、同システムに実測値と異なる数値を入力した上で、検査成績書を発行していた。

#### (b) 量産品における BH 特性に関する顧客仕様を逸脱した製品の出荷

品質保証室の検査成績書作成担当者は、検査成績書作成システムへ検査結果を入力する際、出荷検査の結果を入力することとなる。

しかし、同室の検査担当者は、出荷検査において BH 特性の検査を実施しておらず<sup>57</sup>、原料検査の結果を参照しつつ、各品番に係る旧カタログ値を満たす数値<sup>58</sup>を同システムに入力した上で、検査成績書を発行していた。なお、同システム上は顧客仕様を満たさない場合に

---

<sup>56</sup> 製造部原料係の担当者は、当該試作品の成形を行った日に作成した焼成後のテストピースに係る検査結果等をまとめた、製造部製造グループ作成の一覧表を確認した上で、数字の範囲を示してその範囲内で検査成績書を作成するように指示していた。また、品質保証室の検査成績書作成担当者は当該数値幅内の任意の値を入力していた。

<sup>57</sup> 契約によっては、原料検査のみで BH 特性を検査する行為自体が顧客との合意に反する場合がある。

<sup>58</sup> この数値は、品質保証室の検査成績書作成担当者が、出荷されるロットの BH 特性に係る出荷検査が実施されていないことを認識しつつ、複数の値を記載した電子データファイル（以下「出荷用データファイル」という。）から任意に抽出したものである。

検査成績書が発行されない仕組みとなっていたところ、出荷用データファイルの数値が顧客仕様を満たさない場合には、同室の検査成績書作成担当者は、同室の検査担当者に判断を仰いだ上、同担当者から指示された顧客仕様を満たす数値を入力して検査成績書を発行していた。

また、原料検査の結果、過去に出荷した顧客仕様を満たさない製品よりも顧客仕様からの逸脱の程度が大きい製品について、製造部製造グループから品質保証室長に対して社内特採の申請がなされることがあり、同室長は、過去に出荷した製品の実績に照らし、数値が顧客仕様から大きく乖離する値ではない場合には品質に問題がないと判断して社内特採の申請を承認していた。承認を受けた製品は、上記同様の方法で検査成績書を発行していた。

### **(c) 量産品における検査結果の書換え**

#### **i 寸法の検査結果の書換え**

量産品の寸法の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、品質保証室の検査担当者又は同担当者から報告を受けた同室長は、ロットの抜き取り検査数を追加して検査を実施し、追加して検査した結果が顧客仕様を満たしている場合には、製品の性能に問題はないものと判断し、顧客仕様を満たす数値を検査成績書作成システムへ入力するように同室の検査成績書作成担当者に指示をしていた。指示を受けた同担当者は、指示を受けた数値を同システムに入力した上で、検査成績書を発行していた<sup>59</sup>。

また、NXKS で製造し、国外に出荷する製品で、寸法が顧客仕様を満たしていないものにつき、出荷のタイミングと検査時期が重なり、再検査や改良策を講じる時間がない場合に、顧客仕様から大きく乖離しておらず、過去の経験上製品の性能に問題がないと判断できれば、顧客仕様を満たすよう書き換えた上、検査成績書を発行していた。

#### **ii 抗折強度及び磁束量の検査結果の書換え**

量産品の抗折強度又は磁束量の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、品質保証室の検査担当者又は同担当者から報告を受けた同室長は、過去に出荷した製品の実績に照らし、抗折強度又は磁束量の検査結果が顧客仕様から大きく乖離する値ではない場合には品質に問題がないと判断し、顧客仕様を満たす数値を用いるよう同室の検査成績書作成担当者に指示をしていた。指示を受けた同担当者は、指示を受けた数値を検査成績書作成システムに入力の上、検査成績書を発行していた。

### **(d) 上記以外の本件不適切行為（顧客無承認 4M 変更）**

顧客との間では、フェライト磁石製品の製造拠点を NXKS とすることを合意しており、

---

<sup>59</sup> なお、NXKS では加工工程においても寸法検査を実施することとなっていたところ、実際には NXKS では同寸法検査を実施していなかった。契約によっては、同寸法検査を実施していない行為自体が顧客との合意に反する場合がある。

製造拠点を変更する場合には、顧客から承認を得る必要がある。しかし、上記ア(ウ)b(e)ii のとおり、フェライト磁石製品の製造拠点間では、製造能力が不足する場合に顧客の同意を得ずに製造工程を移管することが度々行われていた。NXKS でも、2017 年頃、一部の製品につき製造を行うことができず、製造工程の移管の同意を顧客から得る時間的余裕がないと判断したことから、これらの製品の製造工程の一部を PMC、HMID に移管させた。

また、上記に関連して、NXKS では、実際には全工程を HMID で行っているにもかかわらず、焼成後の工程を NXKS が行っていることを示す資料を作成して、顧客に対し事実を反する説明をしていた製品があった<sup>60</sup>。

## ウ その他海外拠点について

### (ア) Pacific Metals Co., Ltd. (PMC)

#### a PMC の概要

PMC は、当社の大韓民国の完全子会社である。当社は、2004 年に PMC の筆頭株主となり、2014 年 3 月に PMC の全株式を取得した。また、遅くとも 2005 年 1 月以降、当社は PMC に対し、フェライト磁石製品の製造に関する技術の提供を開始し、PMC は現在フェライト磁石製品を製造している。

なお、当社と PMC との間での人事異動は原則として行われておらず、2018 年 4 月以降は当社から PMC に対する従業員の派遣は行われていない。

#### b 製造・検査工程等

##### (a) 新規品受注から量産品製造開始に至るまでの流れ

G 熊と概ね同様に、顧客から要求事項を記載した顧客仕様書等が提出され、PMC は顧客要求事項を満たす製品の製造が可能かを検討する。その後、製造チームの試作品担当者は試作品を製造し、品質保証チームの検査担当者は試作品の BH 特性、寸法、抗折強度及び磁束量が顧客要求事項を満たしているかについて検査を実施する。

PMC は、顧客に検査結果とともに試作品を出荷する。顧客が製品の量産を PMC に依頼した場合、PMC は、関係者による開発会議において、量産品の仕様等を検討の上、顧客と量産品の仕様を協議して合意する。

##### (b) 試作品・量産品の製造フロー

PMC において、フェライト磁石製品は、G 熊の場合と同様の工程、すなわち原料の混合、仮焼、粉碎、成形、焼成、加工の順で製造している。また、PMC では、試作品及び量産品のいずれも、全工程を製造チームが所管している。

---

<sup>60</sup> なお、顧客の同意を得て製造工程を移管する場合にも、両拠点で製造される製品が同様の品質であること等を示すため、製造部技術グループの担当者が、顧客に対し、資料を事実と反する内容で作成した上で、両拠点で製造される製品が同様のものであると事実と反する説明を行うこともあった。

検査の方法や内容も G 熊と概ね同様であるが、BH 特性の検査は焼成工程と加工工程との間に実施しており、寸法、抗折強度及び磁束量の検査は加工工程後に実施している。

なお、磁束量を除く BH 特性は、BH トレーサーで検査され、その結果は自動的に電子データファイルに保存される。そして、品質保証チームの検査成績書作成担当者は、この電子データファイルに記載された検査結果を検査成績書作成システムに手入力して転記し、検査成績書を作成する。

寸法は、品質保証チームの検査担当者が、G 熊と同様に、マイクロメーター等の機器を用いて検査を実施し、その結果は自動で検査成績書作成システムに転送される。磁束量等も同様に、同担当者が、フラックスメーター等の機器を用いて検査を実施し、その結果は同担当者が検査成績書作成システムに手入力している。

### **(c) 不適合品が発見された場合の処置方針**

製造工程の中で、BH 特性、寸法、磁束量又は外観等が顧客仕様を満たさない製品が確認された場合には、発見者等は品質保証チームへ連絡する。同チームは、同製品を他の製品から隔離するとともに、関連する部署と協議し、再焼成による改善、顧客特採申請、廃棄処理等の処置方針を決定する。

## **c 本件不適切行為の概要等**

### **(a) 本件不適切行為の概要**

試作品、量産品のいずれにおいても、BH 特性及び磁束量について顧客仕様を満たさない製品が、顧客の同意を得ることなく出荷されることがあった。

### **(b) 本件不適切行為の行為態様**

遅くとも 1994 年頃以降、品質保証チームの検査担当者及び製造チームは、社内特採に関する内部的な運用を取り決め、当該運用に従い、BH 特性に関して顧客仕様を満たさない製品が確認された際には、顧客仕様を満たすよう検査結果を書き換えた上、検査成績書を発行し、顧客に交付していた。

具体的には、BH 特性につき顧客仕様を満たさない製品について、再焼成等によっても顧客仕様を満たすことができないと製造チーム長が判断した場合であっても、同チームと品質保証チームが協議の上、過去の出荷実績等に照らし品質上の問題がないと判断された場合には出荷していた。

また、品質上の問題がないと判断された製品について、品質保証チームの検査成績書作成担当者は、検査成績書作成システムにおいて、顧客仕様を満たす数値を入力して検査成績書を発行していた。

## (イ) PT. HITACHI METALS INDONESIA (HMID)

### a HMID の概要

HMID は、当社のインドネシアの子会社である。当社は 2007 年 4 月の株式会社 NEOMAX の吸収合併により住友特殊金属の拠点であった PT. Sumimagne Utama を引き継ぐ形で設立された P.T. NX INDONESIA の株式の 8 割を保有し、2009 年 4 月の株式取得によって同株式の 99.99%を保有するようになった。その後、P.T. NX INDONESIA は HMID に社名変更した。

HMID では、設立当初から現在に至るまで、フェライト磁石製品のみを製造している。また、現在に至るまでに、当社の役職員が、HMID の社長、製造部長、製造部原料係長、品質保証部長、品質保証部内の品質保証係長として HMID に継続的に出向している。

### b 製造・検査工程等

#### (a) HMID のカタログについて

HMID の製造・検査工程につき説明する前に、前提として HMID のカタログについて説明する。

PT. Sumimagne Utama の工場を引き継いだ HMID は、PT. Sumimagne Utama のフェライト磁石製品の顧客に対しても、出荷を継続することとなったため、設立当初は旧カタログを採用していた。しかし、HMID の設立当時においては、旧カタログに記載されていた BH 特性を満たすフェライト磁石製品を継続的に量産することはできなかった。

2007 年、当社は、住友特殊金属との合併に伴い統一カタログを作成し、HMID にこれを導入した。統一カタログでは、PT. Sumimagne Utama をはじめとした住友特殊金属時代に用いられていた旧カタログで定められた BH 特性の規格値よりも低い規格値が定められていた。HMID は、旧カタログ値を前提にフェライト磁石製品を発注していた顧客に対して、統一カタログを前提として顧客仕様を修正するよう依頼した。しかし、HMID は、顧客に対して、旧カタログ値を満たす製品を量産することが難しい旨は説明しなかったため、多くの顧客は、従前の顧客仕様よりも性能の劣る統一カタログを前提とした新しい仕様へ変更することを許容しなかった。そのため、HMID は、多くの顧客との間で、旧カタログ値を前提に作成された顧客仕様のフェライト磁石製品の製造を引き続き受注することとなった。

#### (b) 新規品受注に至るまでの流れ

HMID では、G 熊や NXKS で既に製造されている製品を HMID の新規品として受注する場合と、G 熊や NXKS で製造されていない製品を受注する場合がある。前者の場合には、製品の仕様について HMID から変更申請することはできず、HMID の社長が、G 熊や NXKS から出荷された当該製品の性能が示された資料を確認しながら、当該性能の製品を HMID において製造することが可能かを判断する。他方、後者の場合は、HMID 内の関係者間で、製品の製造が可能かを検討する。



### **(c) 試作品・量製品の製造フロー、不適合品が発見された場合の処置方針**

HMID では、試作品及び量製品の製造・検査担当部門はいずれも製造部である。フェライト磁石製品の製造・検査工程の順序、及び各工程で実施される内容は G 熊における量製品の製造・検査工程と概ね同様であるが、検査工程は製造部品質管理係が全て実施していた。

出炉検査・最終検査の内容についても、基本的に G 熊と同様である。他方で、HMID では、出炉検査の際、1 ロット当たり 1 個のテストピースを使用し、製造部品質管理係の検査担当者がテストピースの BH 特性を BH トレーサーで検査すると、検査結果が用紙に印刷される仕組みとなっている。同係の検査成績書作成担当者は、同用紙に印刷された検査結果を、電子データファイルに手入力で転記する。同電子データファイルに記載される BH 特性の数値が、顧客仕様を満たさない場合には、入力された数値が自動で赤字表記となるように設定されている。

なお、HMID では、製造・検査工程での検査結果が顧客仕様を満たさない場合には、当該製品が含まれているロットについて書面が発行され、品質保証部品質保証係長によるロットアウトの指示の下、当該ロットは製造ラインから切り離される。

## **c 本件不適切行為の概要等**

### **(a) 本件不適切行為の概要**

HMID は、2005 年から 2020 年 3 月までの間、試作品及び量製品につき、検査成績書に記載する BH 特性の検査結果の書換えを行っていた。また、量製品につき、遅くとも 2015 年から 2020 年 3 月までの間、寸法及び抗折強度の検査結果の書換えを行っていた。

HMID の製品について、過去 10 年間に出荷履歴のある製品のうち、BH 特性については約 90%<sup>61</sup>、抗折強度については約 6%、寸法については約 12%の製品について、検査結果の書換えが行われていた。

### **(b) 本件不適切行為の行為態様**

#### **i 試作品・量製品の BH 特性に関する検査結果の書換え**

試作品が顧客仕様を満たしていなかった場合、製造部品質管理係の検査成績書作成担当者が同係長を通じて、社長、同部原料係長、及び営業部に所属する試作品の担当者に対して報告する。その後、これらの者は、検査成績書に記載する BH 特性の数値を書き換えるか否かを判断して、書き換える場合には具体的に書き換える BH 特性の数値を決めて製造部品質管理係の検査成績書作成担当者に書換えを指示し、同担当者は検査結果を指示された数値に書き換えて検査成績書を作成していた。また、同係の判断により、このような報告がなされることなく書き換える数値を決めた上で、同係の検査成績書作成担当者が検査結果を顧

<sup>61</sup> この中には、検査成績書に BH 特性の検査結果を記載することが求められておらず検査成績書の書換えはなされていないが、顧客仕様を満たさないことを認識しながら出荷した場合も含まれる。

客仕様を満たす数値に書き換えていた場合もあった。

量産品については、2006年頃以降、同部原料系の担当者が各製品のBH特性の数値に関し、原則として顧客仕様により定められた数値よりも幅の広い数値を社内規格として定めていた。出炉検査の結果が顧客仕様を満たしていなかった場合、同部品質管理系の検査成績書作成担当者は、この社内規格を確認し、検査結果が社内規格の範囲内である場合には、検査結果を顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書を作成していた。他方で、検査結果が社内規格の範囲外である場合は、同担当者は、報告書を作成の上、同係長に報告し、同係長が社長及び同部長にこれを報告して、これらの者の判断により、加工工程に進めることが許可された場合には、同部品質管理系の検査成績書作成担当者が、検査結果を顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書を作成していた。

## ii 量産品製造の際の寸法及び抗折強度の検査結果の書換え

最終検査を実施する製造部品質管理系の検査担当者は、寸法、抗折強度のいずれについても、最終検査の結果が顧客仕様を満たしていなかった場合には、顧客仕様を満たさない製品が含まれているロットを製造ラインから外すのではなく、顧客仕様を満たさないことが判明した製品のみ、顧客仕様を満たせるよう再加工処理を行い、それでも顧客仕様を満たせなかった場合には廃棄処理をしていた。そして、同係は、再加工処理をした製品をロットに戻し、当該ロット内の製品について、再度のサンプリング検査を実施せず、寸法、抗折強度の数値が顧客仕様を満たしていない当初のサンプリング検査の結果を顧客仕様を満たす数値に書き換えて、検査成績書を作成していた。

## iii その他の本件不適切行為（顧客無承認 4M 変更）

HMIDでは、2004年頃、HMIDの前身であるPT. Sumimagne Utamaが、ある特定の製品について、顧客に提出していたQC工程図上ではPT. Sumimagne Utamaで加工・最終検査工程が行われる旨記載されていたにもかかわらず、顧客の同意を得ずに、これらの工程をNXKSの前身である九州住特電子株式会社で行っていた。そして、HMIDが2005年にPT. Sumimagne Utamaを引き継いだ後も、この製品の加工・最終検査工程は、NXKSにおいて行われ、HMIDの当時の社長及びNXKSの社長らはこれを認識しながら2018年頃まで継続し、HMIDは、当該製造拠点変更を顧客に報告しなかった。

また、HMIDでは、2014年11月から2015年3月頃にかけて、別の一部の製品について、HMIDで受注した全ての製品を製造することが困難であったことから、QC工程図上では、HMIDにて全工程を実施することが記載されていたにもかかわらず、顧客の同意を得ずに、G熊に焼成工程までの製造工程を移管した。

## (ウ) Hitachi Metals North Carolina, Ltd. (HMNC)

### a HMNC の概要

HMNC は、当社グループの北米におけるフェライト磁石製品の製造拠点として、1991 年に製造を開始し、米国内外の顧客向けに、フェライト磁石製品を提供している。HMNC が製造するフェライト磁石製品は、自動車部品等の一部として用いられている。

### b 製造・検査工程等

#### (a) 製造・検査工程

HMNC におけるフェライト磁石製品の製造・検査工程は、原料の選定及び混合、成形、焼成の過程を経て、加工工程が続き、その後、外観・寸法に関する目視検査を経て、出荷手続へと進む。なお、BH 特性に係る検査工程は下記(b)参照。

#### (b) BH 特性に係る検査工程

HMNC では原材料について BH 特性の検査を実施し、焼成後、ロットごとにテストピースを切り出し、BH トレーサーを用いて、BH 特性の検査・記録を行う。

品質保証スタッフは、検査した BH 特性の数値を確認し、顧客仕様を満たしている場合は、次の工程である加工工程に製品を流し、顧客仕様を満たしていない場合には、保留という処置をとっていた。保留となった場合、同スタッフは、技術者の指示を仰ぎ、別のサンプルを用いた再検査を実施する、あるいは、同一のサンプルについて再焼成後に再検査を実施する等の対応を行っていた。それらの過程を経て、BH 特性が顧客仕様を満たさないものと判断した製品は、最終的に廃棄の処置をとっていた。

BH トレーサーを用いて検査した BH 特性の数値が顧客仕様を満たしている場合、加工工程後の製品について磁束量の抜き取り検査が実施される。当該製品の磁束量の検査値が顧客仕様を満たしている場合、品質保証スタッフは、BH 特性の数値をパソコンに入力した上で、検査成績書を印刷した後、目視検査を実施して製品を出荷する。

### c 本件の概要等

#### (a) 概要

HMNC においては、遅くとも 1990 年代前半から、品質保証の手続が遵守されず、BH 特性の検査結果が顧客仕様を満たしていないにもかかわらず、製品を完成させ、顧客向けに出荷していた。

BH 特性の検査結果を書き換える態様としては、検査ごとに検査結果に応じて書き換える行為と、「補正值」あるいは「器差」と呼ばれる、製品ごとにあらかじめ定められた数値を、常に検査結果に加え、あるいは差し引くという態様で書き換える行為の 2 つの類型があった。

さらに、磁束量及び寸法についても、検査値の書換えを行うことがあった。磁束量を示す

指標の一つについては、テストサンプルの検査結果が、顧客仕様値の 98%以上である場合は、社内の非公式なガイドラインに基づき顧客の了解を得ずに検査結果を書き換えた上で製品を出荷していた（なお、これらの製品の生産は既に終了している。）。かかる磁束量の書換えは、特に近年、それほど多く行われていなかった。寸法に関しては、①検査結果が顧客仕様を満たさない場合、検査成績書上、顧客仕様の範囲内となる数値に書き換えたり、②個別の寸法値は顧客仕様の範囲内であるものの、寸法の比率が顧客仕様を満たさない場合、検査成績書上、数値の書換えを行っていた。なお、限られた HMNC の役職員のみが寸法の書換えを認識していた。

#### **(b) 検査結果に応じた書換え**

技術職又はマネージャーは、BH 特性の検査結果が、顧客仕様を満たさなかった場合でも、ロットごとの個別の判断、あるいは、内部的な基準値（顧客仕様値から外れた幅が一定の範囲内であるか否かを判断する基準値）に従い、次の工程に流すことを指示しており、同指示を受けた品質保証スタッフは、顧客仕様を満たすような検査結果を検査成績書作成システムに入力していた。

その後、技術職や工場所在のマネージャーは、過去に出荷し、顧客から特にクレーム等がなかった製品の BH 特性の数値と同様の検査結果であるか否か、顧客仕様の範囲からの外れがわずかなものであるか否か、加工工程後に検査される磁束量の検査結果が顧客仕様の範囲に入っているか否かの 3 つの要素を考慮して顧客への出荷の可否を判断していた。

#### **(c) 補正值の使用**

HMNC は、BH トレーサーによる検査結果に対し、補正值を足す、あるいは、補正值を差し引くことを行っていた。補正值は、特定の製品の特定の BH 特性の検査値に対して付加され、あるいは、差し引かれる一定の数値である。補正值は BH 特性に関して用いていたが、特定の製品については、磁束量に関しても用いていた。

HMNC において用いていた補正值について、当社や HMNC の役職員の多くは、HMNC の補正值はもともと工場間の器差を補正する手段として比較試験のデータをもとに計算されたものと考えていた。しかし、HMNC の一部の役職員は、顧客仕様を満たさない製品を顧客仕様を満たす製品であるかのように取り扱う手段として、データに依拠せずに、補正值を作り上げ、また、修正することがあった。

#### **エ フェライト磁石製品に係る本件不適切行為の実行者及び認識者**

G 熊における本件不適切行為に係る試作品については、製品設計グループフェライト磁石ユニットの試作品担当者が、BH 特性あるいは寸法の各項目において、顧客仕様を満たさない製品が発見された際、自らの判断で、又は同グループ主任技師の指示に従って、本件不適切行為を行っていた。また、量産品については、フェライトマグネット課検査係の担当者

が、BH 特性あるいは寸法等の各項目において、顧客仕様を満たさない製品が発見された際、自らの判断で、又は同係長、製品設計グループフェライト磁石ユニット及びフェライトマグネット課長の指示に従って、本件不適切行為を行っていた。なお、フェライトマグネット課長を歴任した機能部材事業本部フェライト磁石部長や G 熊工場長は、同課長当時に各本件不適切行為に関与しており、G 熊における本件不適切行為を認識していた。

また、NXKS においては、品質保証室の検査成績書作成担当者は、試作品、量産品のいずれにおいても同室長又は同室の検査担当者の指示に基づき、試作品及び量産品における各項目の検査結果の書換え行為を行っていた。NXKS においては、社長も、製造部に所属していた時期に検査結果が顧客仕様を満たさない製品が出荷されていることを認識していた。

なお、フェライト磁石製品に係る他の拠点においても管理職が本件不適切行為を認識していた。

## **(2) 希土類磁石製品に係る本件不適切行為**

### **ア 熊谷磁材工場 (G 熊)**

#### **(ア) 製品の概要**

希土類磁石は、ネオジム等の希土類を主原料とする磁石の一種であり、主として、自動車の電装用モーターや、FA・ロボット用モーターに用いられている。G 熊では、希土類磁石製品のうち、主にリング型磁石製品及び角型磁石製品を製造している。

#### **(イ) 製造・検査工程等**

##### **a 試作から量産品製造開始前までの準備**

G 熊においては、顧客から注文を受けた際に受領した図面等を踏まえて、設計、製造、品質保証等の各関係部署において生産可能性や契約内容の検討・確認を行い、顧客の承認を経た後、顧客から図面と共に試作要求を受ける。設計部門はこれに基づき試作品を製造して試作品検査成績書と併せて顧客に提出し、問題がなければ顧客からの量産要求と図面・仕様書を受領する。設計部門が、受領した図面等における顧客要求事項をレビューし、図面を含む製品仕様書一式を作成して顧客に提出し、顧客からの承認を得ることにより、顧客仕様を確定する。

その後、関係部署による検討会議で、量産可否等を確認し、QC 工程図、検査作業要領書を発行する。

##### **b 製造・検査工程**

希土類磁石製品の製造工程は、原料混合、溶解、粉碎、磁界中成形、焼結、熱処理、加工、表面処理であり、G 熊においては、三徳が原料混合及び溶解まで行った材料を仕入れて製造する。なお、製品によっては、NXK 又は佐賀工場で熱処理までを行い、G 熊で加工以降の工程のみを行う製品、G 熊で熱処理までを行い、STI 等のほかの拠点で加工以降の工程を行

う製品もある。

また、製造工程に応じて、各種検査が行われる。不適切行為に関連する製品に対する主な検査項目は、BH 特性、表面処理膜厚<sup>62</sup>、面取り量<sup>63</sup>、磁束量・熱減磁率<sup>64</sup>、偏磁率<sup>65</sup>及び外観である。

BH 特性の検査は、希土類マグネット課検査係が熱処理工程後に規定のサイズに切り出したテストピースを、BH トレーサーを用いて測定する。

表面処理膜厚の検査は、希土類マグネット課塗装係が表面処理工程後に膜厚計を用いて行う。

面取り量の検査は、希土類マグネット課検査係が最終出荷検査として面取り測定器（デジタルインジケーター）を用いて行う。

磁束量の検査は、磁束量計（フラックスメーター）を用いて希土類マグネット課検査係が加工工程以降に測定する。熱減磁率は、磁束量の測定を担当した検査員が、顧客仕様又は社内規格で定められた条件（温度と時間の条件）で加熱処理をした後、再度磁束量を測定する。

偏磁率の検査は、希土類マグネット課検査係がガウスメーターからの出力値をペンレコーダーを用いてチャート紙上に記録し、その測定値から計算して偏磁率を求める。

外観検査は、希土類マグネット課検査係が梱包・出荷の直前に行う。目視で確認できない製品の割れを確認する方法として、音響探傷検査が実施される場合がある。

検査結果が検査成績書に記載される事項について、偏磁率の検査を除き、検査結果は、検査成績書作成システム<sup>66</sup>上の検査記録データベースに自動又はパソコン上の処理により転送される<sup>67</sup>。偏磁率の検査で、検査成績書にチャート紙を添付する場合には、検査結果を検査成績書添付用のチャート紙に別途清書する。

なお、検査成績書は、検査成績書作成システムの「成績書作成」画面にて検査員が作成し、「発行・再発行」画面にて印刷する。検査成績書作成の際に、出荷ロットを構成する全ての製造ロットの検査結果が規格内か否かが自動的に判定され、一つでも規格外の製造ロットがあると判定された場合には、検査成績書が印刷できない仕組みとなっている。全ての製造ロットの検査結果が規格内と判定されると、出荷ロットを構成する 1 番目の製造ロットの検査結果が代表値として検査成績書に記載される。また、上記の「成績書作成」画面及び「発行・再発行」画面においては、検査記録データベース上の検査結果を修正することはできず、検査記録を入力する画面において、「再検査」の数値を入力する方法、又は「修正機能」を

---

<sup>62</sup> 電着塗装、アルミ蒸着やニッケルめっき等を用いて表面処理をした場合の表面処理部分の厚さ

<sup>63</sup> 製品の面取り部分の寸法

<sup>64</sup> 加熱前後の磁束量の変化量

<sup>65</sup> 製品の部位の磁束量の変化量

<sup>66</sup> 検査成績書作成システム上、製品ごとに、検査成績書の書式、検査・測定項目、検査規格・基準、使用する検査機器・測定器、使用する単位等が登録されている。

<sup>67</sup> ただし、表面処理膜厚に係る検査結果は 2020 年 10 月 12 日までは手入力されていたが、同月 13 日以降、一部の測定器の検査データは同データベースに自動的に転送されるように改善している。また面取り量の検査結果も同年 5 月までは、アナログ拡大鏡に表示された測定値を、検査員が手入力していた。

使用方法でのみ、最初に登録された検査結果の実測値を修正することができる<sup>68</sup>。

### **c 不適合品が発見された場合の処置方針**

製造工程において不適合品が発見された場合、不適合品置場へ隔離され、異常発生連絡書兼是正処置結果報告書が品質保証部門に提出され、同部門長を経てこれを受領した製造部門長は発生部門の品質責任者に不適合品の処置を指示する。指示を受けた品質責任者は、不適合品が発見されたロットの前後ロットを含めて不適合品発生の範囲を特定し、新たに不適合品が確認された場合には、異常発生連絡書兼是正処置結果報告書への記入等を行う。不適合品が既に顧客へ出荷されている可能性がある場合には、品質責任者は品質保証部門と対応を協議し、品質保証部門長が出荷済品に対して使用中止依頼等の対応が必要であると判断した場合は、営業部門を通じて顧客へ連絡する。

不適合品の発生部門の品質責任者は、不適合の内容及びその原因等を勘案し、不適合品に対して、①要求事項に適合するよう手直し・選別、②他の製品へ流用、③品質保証部門長に対して顧客特採の申請を依頼、④破棄のいずれかの処置をとることを決定し、製造部門長及び品質保証部門長の承認を受ける。発生部門は、承認された処置方法に従い、不適合品の処置を行い、決定された処置方法に従って処置されていることを自ら又は希土類マグネット課検査係にて検査し、異常発生連絡書兼是正処置結果報告書にそれらの結果を記入し、品質保証責任者の承認を得る。

特別採用処理規定上、特別採用の適用範囲は、①製品仕様、②管理工程要求及び③調達品・外製である。遅くとも2004年4月以降から現在まで、同規定上は、顧客の承認を得ない形での社内特採は認められていない。しかし、2005年から2020年2月まで、運用上、品質保証部門が承認した場合には顧客の承認を得ない社内特採が行われ、検査係員により測定値が書き換えられていた。

## **(ウ) 本件不適切行為の概要等**

### **a 本件不適切行為の概要**

G 熊における全生産品に対する磁気特性に関する不整合品の割合については、2002年度以降増加傾向にあり、2013年度がピーク（約48%）である。なお、磁気特性に関する不整合品の割合の9割以上は、ラジアルリング磁石のBH特性の検査を実施しなかったことによる不適合である。

### **b 本件不適切行為の行為態様**

G 熊における希土類磁石製品に係る本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

---

<sup>68</sup> 以前は「成績書作成」画面から検査記録を入力する画面へ移動できる機能が付いていたが、2020年3月に、当該機能は停止された。

#### (a) 検査等の未実施

(i)ラジアルリング磁石のBH特性について、遅くとも2000年頃から2020年2月<sup>69</sup>までの間、希土類マグネット課検査係員が、顧客仕様上求められていたBH特性の検査を実施せずに、顧客仕様を満たす数値を検査成績書に記載し<sup>70</sup>、顧客に交付していた。また、(ii)ラジアルリング磁石の外観検査について、2010年頃から2020年11月までの間、希土類マグネット課検査係員が、顧客仕様上求められていた「自動音響探傷装置」を用いた音響探傷検査を実施していなかった。

#### (b) 測定値の補正

関係証拠によれば、BHトレーサーにより磁気特性を測定している希土類マグネット磁石の残留磁束密度及び固有保磁力について、遅くとも1995年頃以降、希土類マグネット課検査係員が一定の補正係数を適用して算出していた可能性がある。

#### (c) 検査等の結果の書換え

(i)ラジアルリング磁石のBH特性について、遅くとも2010年6月頃から2020年2月までの間、(ii)同磁石の熱減磁率について、遅くとも2013年頃から2020年2月までの間、(iii)ラジアルリング磁石、極異方性リング磁石及びセグメント磁石の磁束量について、遅くとも2013年頃から2020年2月までの間、(iv)SmCo（サマリウムコバルト）磁石の偏磁率について、遅くとも2003年頃から2020年2月までの間、希土類マグネット課検査係員、検査係長、希土類マグネット課長、品質保証部門担当者等による個別の承認や社内特採の手続を経て<sup>71,72</sup>、顧客仕様を満たさなかった測定数値につき顧客仕様を満たす数値に書き換えた測定データを検査成績書に記載し、顧客に提出していた。

#### (d) 顧客仕様違反の製品出荷

一部の扁平リング磁石、ラジアルリング磁石の面取り量について、少なくとも2009年12

<sup>69</sup> なお、2015年6月にG熊を対象として実施された整合性監査の監査者（以下「整合性監査実施者」という。）であった当時の磁性材料カンパニー企画部主管技師（退職。退職時・品質保証本部員）は、当該監査の結果、検査等の未実施を認識したにもかかわらず、問題を顕在化させないために、整合性監査報告書において「検査が実施されていない」と明記せず、「磁気特性実測データ不足しています」と記載し、当時の希土類マグネット工場技師（現・希土類マグネット課課長）も、その旨認識しながら、上記記載に合わせる形で「規定の頻度で測定できるよう準備を進め、対応します」と記載した。

<sup>70</sup> 当初は過去に測定した実績から測定値を算出し、2018年以降は、BH特性及び磁束量の値から算出される補正式を基に測定値を算出していた。

<sup>71</sup> (ii)について、特採申請書には、設計技術部門、製造部門及び品質保証部門により、顧客仕様を満たさない場合であっても、過去の実績等から性能上問題がないものとして例外的に設定された出荷を許容するための条件（数値等）については記載されておらず、検査成績書の発行を担当する検査員が、検査係長を経由して品質保証グループの品質保証部門長により指示された数値を検査成績書に記載していた。

<sup>72</sup> (iv)について、検査成績書添付用の測定データを作成する検査員は、前任者からの引継ぎにより、偏磁率が顧客仕様を満たさない場合においても、製品の出荷を可能とするだけの許容値及び条件等を手書きのマニュアルにまとめ、後任へ引き継いでいた。



月及び2011年11月に、希土類マグネット課検査係員が、検査係長、品質保証部門担当者等による個別の承認や社内特採の手続を経て、顧客仕様を満たさなかった製品を出荷していた。

#### (e) 顧客無承認 4M 変更

矩形磁石について、2018年から2019年にかけて、顧客仕様上G熊において生産することが求められていたにもかかわらず、顧客に対し4M変更申請をせずに、他拠点において一次加工工程が完了した製品をG熊で二次加工した上、出荷していた。

#### c 本件不適切行為に至る経緯

本件不適切行為がG熊において開始された経緯は、以下のとおりである。

まず、G熊の役職員の一部は、磁石の性能は磁束量等の特性によって左右されると考えていたことから、BH特性は、磁束量等に比して、顧客の製品性能に影響を及ぼす重要な特性ではないと考えていた。加えて、ラジアルリング磁石のBH特性の検査に当たっては、そのテストピースの製造方法から、テストピースの作製に時間を要する上、テストピースの精度により検査結果にばらつきが生じてしまうため、正確な測定を行うことが困難であると考えていた。

また、BH特性等に関して、検査部門が行う完成品検査は、最終工程であるため納期までの時間が短い一方で、出荷判断や納期に直結するため売上計画の達成に大きく影響する工程である。さらに、品質保証部門は、検査成績書を承認し、出荷を許可する業務を担い、異常発生時には出荷を停止させてでも対応することが求められていたところ、その判断は、納期や供給責任に大きく影響する場合があります、製造部門や生産管理部門から出荷を許可しなければ大口顧客から供給責任を追及されかねないと言われる等プレッシャーを受けることがあった。加えて、G熊においては、長期にわたり、検査部門が製造部門の直下部門であり、品質保証部門が製品設計・生産技術機能を有する技術部門内の組織であった期間も存在した。

これらの事情から、遅くとも1995年頃以降、BH特性の検査の未実施（上記b(a)）、補正係数の適用（上記b(b)）、書換え（上記b(c)）及び顧客仕様違反の製品出荷（上記b(d)）といった本件不適切行為により、製品が出荷されるようになった。品質保証部門は、製造部門及び製品設計部門担当者から得た、「顧客が使用するに当たって、重要視される検査項目についての規格外れではない」、「過去にも特採実績があるため今回の出荷も問題ない」等の回答を安易に信頼し、不適合品の出荷を許容していた。また、検査係員は、異常発生時、検査係長、希土類マグネット課長及び品質保証部門担当者等による個別の承認を得て出荷し、事後的に規程上認められていない社内特採申請の手続書面を作成する場合もあった。さらに、検査係員は、個別の承認や社内特採の承認がされた場合、承認内容・承認者等を資料に記録し、同じ品番に同様の異常が発生した場合には、当該資料を参照して、検査係員のみの判断で書

換えを行っていた（上記 b(c)）。加えて、2016 年から 2018 年頃、製造部門や検査係長から、検査係員に対して、特別採用処理規定上は認められていないが運用としては行われていた社内特採申請を行わずに検査係員のみ判断で、過去の実績を参考に測定値を書き換えた上で出荷してよいとの指示が行われていた（上記 b(c)及び b(d)）。

また、偏磁率については、測定方法について作業手順書等はなく、検査係員が自ら測定方法をまとめた資料を作成し、後任への引継ぎ等に利用していたが、当該資料には、顧客仕様を満たさない場合に、製品の出荷を可能とする許容値及び条件等に関する指示が記載されており、検査係員は当該記載に従って、検査結果の書換えを行っていた（上記 b(c)）。

上記に加え、顧客無承認 4M 変更（上記 b(e)）については、2018 年に設備トラブルが多く生産が追いつかない状況にあり、顧客に当該状況を報告すれば混乱が生じることが予想されたため、顧客に対し 4M 変更申請をせずに、出荷していた。

さらに、関係証拠によれば、顧客から要求のある特定の検査装置を使用した場合、検査実施に長時間を要するため、この装置を用いた検査を実施しなくなっていたが、顧客に対しては当該検査を実施したと説明していた（上記 b(a)）。

上記の各行為については、一部について、整合性監査や社内調査で判明し、本社の一部の磁性材料カンパニー役員や品質保証本部にも情報が共有されていたにもかかわらず、これまで、測定実施の指示、顧客仕様の変更や顧客説明等の抜本的な解決がされることなく継続されていた。

## イ 株式会社 NEOMAX 近畿 (NXK)

### (ア) NXK の概要

NXK は、当社が 2007 年に合併した株式会社 NEOMAX の子会社であった会社で、現在は当社の完全子会社である。主に自動車向けの希土類磁石製品等を製造している。

### (イ) 製造・検査工程等

#### a 試作から量産製造開始前までの準備

NXK では、基本的に顧客との窓口は当社の営業部門が担い、NXK の製品設計グループに、見積依頼書、製作可否検討書を送付し、同グループが引受図を起案の上、見積依頼書と共に各部署に回覧をして、素材工場、加工仕上工場等の承認を得る。製作可否の検討を各部署が各々行った上<sup>73</sup>、製品設計グループが試作を行い、受注前の段階で、製造部等の関係部署の集まる会議にて同グループの作成した資料を基にデザインレビューを経る。

その後、量産工程の立ち上げが行われ、量産試作品や顧客に提出するレポート等について、社長、品質保証室長、製造部長、素材工場長、加工仕上工場長等全部門の担当者が参加して再度のデザインレビューが行われて承認を受けることで量産段階へと移行する。

<sup>73</sup> ただし、大きな投資を伴うような製品については、各部署が集合して開催される会議が開かれることもある。

## **b 製造・検査工程**

NXKにおける希土類磁石製品の製造工程は、原料混合、溶解、粉碎、磁界中成形、焼結・熱処理、拡散処理<sup>74</sup>、機械加工、表面処理であり、G熊と同様、三徳が原料混合及び溶解まで行った材料を仕入れて製造する。NXKでは、素材工場が粉碎から拡散処理までを、加工仕上工場が機械加工工程以降を担当している。また、NXKで熱処理までを行い、STI等の他の拠点で機械加工以降の工程を行う製品等もある。

また、製造工程に応じて、各種検査が行われる。本件不適切行為に関連する製品に対する主な検査項目は、BH特性、表面処理膜厚及び面取り量（角R）である。

BH特性の検査は、熱処理後機械加工の前に行われ、加工仕上工場の検査係員が規定のサイズに切り出したテストピースをBHトレーサーを用いて測定する。測定された検査結果は、BHトレーサー備え付けのパソコンに記録され、BH特性の値を管理するシステムが入っているパソコンにUSBで転送され、最後に検査成績書発行担当者のパソコンにネットワーク上で転送される。なお、保磁力が高い一部の製品はパルス励磁型BHトレーサーを用いて検査を行い、この場合、検査結果はBH特性の値を管理するシステムの入っているパソコンに手入力される。

膜厚の検査は、表面処理工程で行われ、テストピースを採取して行う。検査結果は紙で出力され、検査係員が手入力で検査成績書システムに入力する。

面取りの検査は、加工仕上工場又は外注先において、磁石の面取り加工、バレル工程等が実施され、その後、一部の製品について出荷前の寸法検査として面取り量が測定される。測定の結果は、検査成績書システムに入力されるものの、検査成績書の項目には含まれていない。

## **c 不適合品が発見された場合の処置方針**

### **(a) 処置手順**

製造工程において不適合品が発見・報告された場合、発見部門の作業員が、品質管理(QC)スタッフ（以下、本(a)において「QCスタッフ」という。）へ報告し、発見部門の作業員、QCスタッフ又は外注先品質責任者が、異常報告書へ異常内容を記入することで、危険ロットの特定を行う。

その上で、これらの者が、現品に異常報告書（識別用）を添付して不適合品置き場へ隔離し、QCスタッフ、品質保証(QA)スタッフ（以下「QAスタッフ」という。）及び各部門長が、処置内容・処置部門を立案して異常報告書へ記入し、発見部門長の承認を経て異常報告書を発行する。

QAスタッフ及び品質保証室長が異常報告書を確認し、処置内容や選別基準が適正か判定し、社外へ流出している可能性を確認する。そして、品質保証室長が承認を行い、又は、必

---

<sup>74</sup> 拡散処理工程とは、重希土類を磁石表面から内部へ拡散させ、保磁力を高める工程をいう。

要に応じて是正・予防処置を指示する。是正・予防処置は、QC スタッフが処置部門へ指示し、処置内容が実施された後、QC スタッフ及び発見部門長が、異常報告書へ処置結果を記入し、品質保証室へ結果を報告し、品質保証室長が処置確認・承認を行う。その後、品質保証室長及びQA スタッフにおいて、必要に応じて各部門長へ是正・予防処置を指示する。

## **(b) 特別採用の流れ**

### **i 2019年6月20日以前の特別採用手続**

2016年5月25日付けの社内規程においては、特別採用は、製造工程、熱処理後検査、加工上がり検査、出荷検査・試験における不適合品（購買品及び外注先での不適合品を除く。）が対象となっていた。また、特別採用の条件として、「品質保証室長が従来の品質レベルを維持していると認めたとき」と規定され、顧客承認の明示がない特別採用が認められていた。

### **ii 2019年6月20日以降の特別採用手続**

上記の社内規程は2019年6月20日に全面的に改定され、特別採用に当たって顧客承認が必要である点も定められ、各部門に対して周知された。

新たな特別採用手続の概要としては、まず、不適合品が発生し、進行停止に伴う納期問題で顧客に多大な迷惑をかけるリスクが高まった際に、即座に製造責任者に通知して特別採用によるリスク軽減を検討する。そして、製造責任者は各部門の責任者を緊急招集し、顧客が使用する際のリスクを十分に洗い出して特別採用申請書を発行する。その上で、製品設計責任者及び品質保証責任者は、同申請書の記載内容が特別採用の条件を満たすものか否かを審査し、品質管理責任者（品質保証業務統轄役員）及び社長は、品質問題のみならず、顧客からの信頼の失墜、業界への影響（業界規格逸脱の有無）、事業への影響を鑑み、申請を行うかどうかを判断して承認する。上記承認後、品質保証責任者は顧客に対して、顧客独自の申請様式又は特別採用申請書を提出して、特別採用を申請する。

顧客から「特採不可」の回答を得た場合は製品を廃却し、「特採可」の回答を得た場合に、要求要件がある場合は品質保証責任者がその内容が性能に影響するものかどうかを判断し、これを受け入れることができない場合は、顧客にその旨を連絡し、合意を確認した後に製品を廃却する。

## **(ウ) 本件不適切行為の概要等**

### **a 本件不適切行為の概要**

NXK においては、BH 特性の測定検査結果が顧客仕様の上限值を超えることが恒常化していた図番について、遅くとも2017年2月以降2020年3月26日までの間、システム上、測定検査結果を顧客仕様を満たす数値に自動的に補正する機能を追加し、上限値内の数値を検査成績書に記載して顧客に提出するなどのほか、BH 特性規格に係る社内特採、アルミ膜厚規格を満たさない製品の出荷、顧客仕様と異なる面取り狙い寸法による加工及び出荷、

顧客承認を得ない製造拠点変更等の本件不適切行為が行われていた。

BH 特性についての不適合品割合は、2001 年度から 2015 年度まで約 2～4%を推移していた。

## **b 本件不適切行為の行為態様**

NXK における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

### **(a) 検査等の未実施**

残留磁束密度、保磁力、最大エネルギー積の検査結果が顧客仕様の上限值を超えていたにもかかわらず、(i)検査係から提出された異常報告書の「進行可」の欄にチェックを入れる、又は、社内特採に係る手続を経た上で、検査成績書発行担当者が当該検査結果を書き換え<sup>75</sup>、また、(ii)遅くとも 2017 年 2 月以降 2020 年 3 月 26 日までの間は社長の承認の下、恒常的に顧客仕様の上限值を超える製品につき、社内特採に係る手続<sup>76</sup>を省略し、システム上、検査結果を自動的に顧客仕様を満たす数値に補正する機能（以下「**本件個別手続省略特採**」という。）を追加<sup>77</sup>し、上限値内の数値を検査成績書に記載して顧客に提出していた。

### **(b) 社内特採**

残留磁束密度又は固有保磁力の検査結果が顧客仕様の下限を下回る場合に、社内運用上の条件を満たすことを確認の上、社内特採に係る手続等を経て、顧客仕様を満たす数値を検査成績書に記載し、顧客に提出していた。

### **(c) 検査成績書の書換え**

BH 特性の検査結果が顧客仕様を満たしていなかったにもかかわらず、検査担当者以外の者により、システム内に保存された当該検査結果が顧客仕様を満たす数値に書き換えられ、当該書換え後の数値が記載された検査成績書が顧客に提出されていた。

### **(d) アルミ膜厚不整合**

アルミ蒸着の膜厚について、検査結果が顧客仕様を満たしていなかったにもかかわらず、測定担当者は、顧客仕様よりも低い膜厚の場合にも一定の条件を満たせば合格とする社内

---

<sup>75</sup> 2017 年 2 月以前は、加工仕上工場検査係が上限を外れた数値を過去の測定データ等を参考に自ら書き換えて検査成績書を発行していた。

<sup>76</sup> 社内特採に係る具体的な手続は、顧客仕様を満たさず異常品報告書が提出された製品について、品質保証室長・製造部長・製品設計グループ長らが審査し、品質保証業務統括役員たる NXK 社長が承認すれば、当該製品を出荷する手続であった。本件個別手続省略特採は、この手続の異常品報告書の提出を不要とするものである。

<sup>77</sup> 2017 年 2 月以降、本件個別手続省略特採の対象として承認された品番については、当該検査係が検査成績書を発行する際、品質保証室からの指示に基づき、システム上の操作により得られる補正後の数値が記載された検査成績書を発行する手続に変更された。

基準<sup>78</sup>に従い、顧客仕様を満たさない膜厚の製品を出荷していた<sup>79</sup>。

#### (e) 基本特性値の補正

ラジアル配向弓形磁石製品の残留磁束密度、最大エネルギー積等につき、品質保証室の従業員の指示により、実測値に対して一律の補正係数をかけた値を検査成績書に記載した上で、顧客に対して出荷していた。また、ある顧客向けの製品については、同様の補正について、社内特採手続を経た上で、システム上、本件個別手続省略特採を追加し、補正後の数値を検査成績書に記載し、顧客に提出していた。

#### (f) 製品仕様書と異なる面取り量及び面取り量の上限外れ

欠け等による不良を減少させる目的で、顧客に提出した製品仕様書とは異なる面取り量を加工狙い寸法とする作業指令書を作成し、当該指令書に基づく面取り加工等を実施して、製品を出荷していた<sup>80</sup>。

また、特記外の角部寸法の検査結果が顧客仕様の上限を超えた場合に、顧客の承認を得ることなく、社内特採に係る手続を経て、当該製品を出荷していた。

#### (g) 顧客無承認 4M 変更（素材、加工又は拡散工程の拠点変更）

顧客仕様に含まれる QC 工程図上、NXK にて実施すると規定されていた工程について、顧客の承認を得ることなく、他拠点に委託し、製造した製品を出荷していた。

#### (h) 顧客無承認 4M 変更（工程追加）

顧客から事前の同意が必要とされていた製造工程等の変更について、事前同意を得ることなく、新たな工程を追加又は変更し、製造した製品を出荷していた。

### c 本件不適切行為に至る経緯

本件不適切行為が NXK において開始された経緯は、概ね以下のとおりである。

遅くとも 2000 年頃から、BH 特性の検査結果が顧客仕様の上限值を頻繁に超えるようになり、そのような場合には、検査成績書の発行担当者が、検査成績書発行画面上で検査結果を顧客仕様を満たす数値に書き換えることによって、検査成績書を提出していた。このような書換え行為は、同年頃に品質保証室の従業員から加工仕上工場の従業員が検査成績書発行業務を引き継ぐに際して引き継がれ、それ以降、検査成績書発行を担当する加工仕上工場

<sup>78</sup> アルミ膜厚の厚みが一定数以上の全品種を対象として、2006 年 12 月の「特別採用申請書」により、膜厚規格外れの場合には追加の厚み測定を実施し、合計 10 個の検査結果が全て一定の要件を満たすことを条件に顧客の事前了解なしに出荷が可能とされていた。同特別採用申請書に基づき、加工仕上工場の従業員は内規に従い、アルミ膜厚が顧客仕様を満たさない製品を出荷していた。

<sup>79</sup> 行為当時、顧客に提出する検査成績書上の測定項目にアルミ膜厚の検査結果は含まれていなかった。

<sup>80</sup> 行為当時、顧客に提出する検査成績書上の測定項目に面取り量を記載する項目は含まれていなかった。

の従業員の間で運用されていた。

そして、遅くとも 2017 年 2 月頃、品質保証室又は製品設計グループが一部製品の過去実績を調査したところ、過去の実測値が頻繁に顧客仕様の上限值を超えていた一方で、検査成績書記載値はいずれも顧客仕様の上限を満たしていることが判明した。品質保証室、製品設計グループ及び製造部等において協議が行われた結果、既に長年にわたって検査結果を書き換えた検査成績書を発行してきたために、今更顧客に説明することが難しかったこと、顧客仕様の上限值を超えたとしても磁石製品としての性能には影響を与えないこと等を踏まえ、顧客への説明や仕様変更の依頼をすることなく、当該不適切行為を継続することが決定された。具体的な方法としては、遅くとも同年 2 月以降は、検査結果を管理するシステムに、指定した図番及び材質の製品に関して、自動的に補正值を計算し、当該補正值を検査成績書に記載する機能が追加された（上記 b(a)）。このような取扱いの対象となる図番及び材質については、遅くとも、同月以降、順次、NXK 社内において社内特採手続を経ることにより、社長も承認の上で、追加されていった<sup>81</sup>。

2006 年当時、NXK におけるアルミ蒸着設備の表面処理能力が不足していたことから、同年 12 月に出された「特別採用申請書」により、アルミ蒸着設備の導入までの暫定の社内規格として、アルミ蒸着を施す全品種のうち厚み規格が一定以上のものについて、顧客仕様を満たさない膜厚であった場合であっても、耐食性試験は合格すること等の一定条件を満たせば出荷する運用がなされていた（上記 b(d)）。表面処理を担当する製造部加工仕上工場においては、同社内規格を基に、顧客仕様を満たさない膜厚の場合であっても一定条件を満たせば出荷を可能とするフローチャートが記載された内規が作成され、測定担当者は同内規を基準として、合否判定を実施していた。

遅くとも 2005 年頃には、面取り加工を担当する加工仕上工場においては、角部の面取り量が小さい場合に発生しやすくなる欠け不良を防ぐ目的で面取り量を大きめに加工することがあった。そのような背景から、加工指令書の作成を担当する従業員は、NXK が顧客に提出した製品仕様書を基に社内の作業手順を定める加工指令書を作成する際に、欠け不良を防ぐ趣旨で、製品仕様書記載の面取り量よりも大きな面取り量を加工狙い寸法として定め、加工指令書に記載していた（上記 b(f)）。

2007 年 2 月頃、ラジアル配向弓形磁石について、ラジアル特有の配向ズレのため、残留磁束密度と最大エネルギー積について顧客仕様を満たすことが困難であったことから、品質保証室の従業員の指示により、実測値に対して一律の補正係数をかけた値を検査成績書に記載して顧客に対して出荷していた（上記 b(e)）。当該行為については、関係証拠によれば、同月頃当時の一部の品質保証室の従業員は知っていたものの、その後の品質保証室の従業員に引継ぎがなされた訳ではなく、近年の品質保証室の従業員は認識していなかった可

---

<sup>81</sup> 他の特別採用申請と同じ書式が用いられていたものの、一度承認した図番・材質については、同様の補正計算をして規格外とならない限りは、実測値が顧客仕様を満たさない場合であっても特別採用の手続を経ずに出荷することが可能という運用がなされていた。

能性がある。しかし、同様の補正が 2019 年 1 月 22 日付けの社内特採により承認されており、当該承認の決裁に関与した NXK の社長以下が認識していたものもあった。

2011 年 3 月頃に量産が開始されたある製品につき、当社磁性材料研究所の試作段階では BH 特性について問題がなかったものの、NXK で量産を開始した後に顧客仕様を満たさないことが問題になった（上記 b(b)）。製造部の担当者は、顧客に対する納期が厳しい上、顧客の生産ラインを止めることによる影響を懸念して、顧客に対して説明することは困難であり、加えて、顧客にとって重要な規格は磁束量であると考え、社内特採による出荷に至った。

2017 年当時、ある製品について、出荷量・納期に対して、NXK の生産能力が足りていない状況が発生した。そこで同年当時、磁性材料カンパニーにおいて、プレジデント、希土類統括部長及び生産管理グループの担当者間で、他拠点積極的に活用する方針が決定され、そのような方針を踏まえ、NXK においても素材工程等を他拠点に一定期間移管することが検討されるに至った（上記 b(g)）。

検査結果の書換え（上記 b(c)）は、2018 年に加工仕上工場の検査担当者が、BH 特性の検査結果が顧客仕様を満たしていなかった製品について、測定の翌日に異常報告書を作成しようとした際に、焼結工程管理システム内に入力し、記録されていたはずの上記検査結果の数値のうち顧客仕様を満たさなかった数値のみが顧客仕様を満たす数値へと変更されていることに気づき、このような事実を当時の上司に報告したことを端緒として判明した。

## ウ 海外を含めたその他の拠点

### (ア) 佐賀工場

#### a 佐賀工場の概要

佐賀工場は、2011 年 5 月に G 熊（当時の熊谷製作所）分工場として設立され、2012 年 4 月に、佐賀工場として正式に発足した。その際、G 熊の人員の一部も立ち上げ後の佐賀工場に異動した。

#### b 佐賀工場における製造・検査工程

##### (a) 試作から量産製造開始前までの準備

2013 年 3 月以降、顧客から引合いがあった場合、第 1 回デザインレビューと呼ばれる書類審査（引受けの可否、製造プロセス等の検討を行う。）を経て、引受仕様及び見積書等が顧客に対し発行され、試作品の発注に至る。

顧客の要求事項を踏まえて製品設計部門にて試作品を製造し、品質保証グループの承認を得た後に出荷され、顧客側で問題がなければ、営業部門において納入仕様書を作成する。その後、第 2 回デザインレビュー（製品設計の妥当性、製品信頼性、不具合事例等の検討を行う。）を経て、納入仕様書が確定し、顧客がこれを承認した場合、量産試作の発注に至る。

量産試作段階において、第 3 回デザインレビュー（製品設計の妥当性、原価検証、品質計



画書準備状況等の検討を行う。)により、量産移管が決定され、正式な量産発注を経て、生産管理部門が策定した生産計画に基づき量産が開始される。

## **(b) 製造・検査工程**

製造・検査工程は、原料混合・溶解、粉碎、磁界中成形、焼結、熱処理、機械加工、バレル面取り、洗浄、表面処理（アルミ蒸着等）、検査及び梱包・出荷である。なお、焼結工程後に、要求される特性によっては拡散処理工程を行うことがある。

佐賀工場では、①原料・溶解を三徳等の他工場で行った後、粉碎から熱処理までの工程を行い、機械加工以降の処理を STI 等の他工場・協力会社で実施する場合と、②焼結までの工程及び磁力検査を NKK で実施した後、佐賀工場で拡散処理及び熱処理の工程並びに磁力検査を実施し、株式会社サガテック又は STI において機械加工以降の処理をする場合がある。

残留磁束密度、固有保磁力等の磁力検査は、BH トレーサーによって測定する。佐賀工場において製造された希土類磁石素材について、その後 STI において拡散処理工程を実施する場合には、STI において残留磁束密度、固有保磁力等を BH トレーサーによって測定し、その検査結果が検査成績書の記載値となる。なお、STI において拡散処理工程を実施しない製品については、佐賀工場における検査結果が検査成績書の記載値となる。

## **(c) 不適合品が発見された場合の処置方針**

### **i 処置手順**

定められた作業手順に従って作業や操作ができない等の「異常」が発見された場合、異常発生部門のリーダー又は技術員が、異常発生連絡書を現品に添付して隔離する。また、同部門は異常発生連絡（電子ファイル）を作成し、品質保証グループの技術員に連絡する。

続いて、異常発生部門の技術員が、現品評価方案を立案し、同グループ長の審査を経て、品質保証グループの技術員が、当該現品評価方案を承認し、評価を実施した上、検査結果を異常発生連絡に追記し、回覧する。

異常発生連絡の回覧を受けた異常発生部門の技術員、係長及びグループ長は、検査結果を確認して、現品処置立案を行い、品質保証グループの技術員の審査を経て、同グループ長が承認する。

異常発生部門のリーダー及び技術員は、異常発生連絡に設備処置及び再発防止策を記載し、係長による審査を経て、同グループ長がこれを承認する。再発防止策が承認された後、同部門のリーダー、技術員及び係長は、再発防止策完了連絡を行い、同部門及び品質保証グループにおいて再発防止策の有効性を確認する。

### **ii 特別採用の運用**

異常が発生した場合、進行停止に伴う納期遅延のリスクを軽減する現品処置案として、特

別採用を運用している<sup>82</sup>。そして、2019年6月全面改訂前の社内規程（特別採用基準）では、顧客の承認を得ることが求められる顧客特採とは別に、一定の要件の下で、関係部門が技術グループ長（製品設計グループと品質保証グループに分かれた後は、品質保証グループ長）に特別採用申請書を提出し、その承認を得るという手続を経て、顧客の承認を得ない社内特採が行われていた。

社内特採が承認される要件は、①品質規格を満たしていない品物で、顧客要求を満たす場合、②品質規格を満たしていない項目が、顧客要求に含まれず使用上問題が発生しない場合、及び③顧客要求に含まれる磁石素材の品質規格が顧客要求を満たしていないが、その磁石を一部品として最終機能製品として出荷する場合、その最終製品の品質規格が顧客要求仕様を満たす場合、とされていた。

### c 本件不適切行為の概要等

#### (a) 本件不適切行為の概要

佐賀工場において、全生産品番に対する磁気特性に関する不適合品の割合は、2012年度以降増加傾向にあり、2019年度がピーク（約3%）であった。なお、磁気特性に関する不適合品には、G熊からの移管品における磁気特性の不適合も含まれている（全生産品番に対する不適合品の割合は約1%前後となっている。）。

#### (b) 本件不適切行為の行為態様

佐賀工場における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

#### i 検査成績書の書換え

(i)BH特性のうち残留磁束密度、固有保磁力、及び保磁力、又は(ii)残留磁束密度及び固有保磁力についての検査結果が顧客仕様を満たさなかった場合に、佐賀工場内の個別の承認や、顧客の事前承認を経ない社内特採の手続を経て、佐賀工場、G熊又はSTIにおいて顧客仕様を満たす数値に書き換えた検査成績書を発行し、顧客に提出していた。

#### ii 補正の不適用

磁束量を社内規格内に収めると、G熊換算値<sup>83</sup>を適用することとされた残留磁束密度、最

<sup>82</sup> 佐賀工場の2019年6月全面改訂後の社内規程（特別採用基準）においては、特別採用の適用範囲は、①製品仕様に関する特採、②管理工程要求に関する特採及び③調達品・外製に関する特採である。また、特別採用の条件として、「顧客から了解を得られたものでなければならない」と規定されており、同規程上、顧客の承認を得ない特別採用は認められていない。しかし、一部の製品については、同年6月以降も、顧客の事前承認を不要とする社内特採が運用されていた。

<sup>83</sup> G熊からの移管品について、佐賀工場とG熊のBHトレーサーの間には同一磁石の磁気特性の実測値に差異が生じていたため、佐賀工場で製造した移管品が顧客仕様を満たすかどうかを判断する際には、佐賀工場とG熊におけるそれぞれの実測値を比較して得られた相関係数を踏まえた換算式を、佐賀工場におけ

大エネルギー積が恒常的に顧客仕様の上限値を外れていたことから、社内特採により G 熊換算値が顧客仕様の上限値を外れていたとしても、実測値が顧客仕様の上限値内であれば出荷することとし、検査成績書にも当該実測値を記載し、顧客に提出していた。

### iii 顧客無承認 4M 変更

使用素材、製造・検査条件及び製造場所に変更がある場合には、顧客に 4M 変更申請することが必要であったにもかかわらず、4M 変更申請することなく、製品出荷を行った。

#### (c) 本件不適切行為に至る経緯

検査成績書の書換え（上記(b)i）及び補正の不適用（上記(b)ii）については、そもそも、G 熊から佐賀工場に製造移管した製品に関しては、移管前から測定値の書換え等が行われていた製品や G 熊でも工程能力に見合わない顧客仕様を前提に設計された製品が存在した。そして、G 熊在籍時からこのような製品の設計・製造に携わっていた者も佐賀工場に異動したため、製造移管後も測定値の書換え等が引き継がれ、継続した。

また、佐賀工場の立ち上げ当初、品質保証グループは独立したグループではなく、製品設計グループと共に技術グループを構成していたところ、技術グループ長の管理下に置かれ、顧客仕様における規格に満たない製品を出荷するか否かの最終的な判断は、品質保証グループの責任者ではなく、その上席にあたる技術グループ長に委ねられていた。

なお、佐賀工場において生産を開始した製品についても、試作品段階から、顧客仕様と実際に製造できる製品の品質との間に乖離があったにもかかわらず、売上確保・収益維持のために受注したため、現実的に達成不可能な規格で量産を実現しなくてはならない状況に陥り、量産開始後は、検査結果を書き換える等により製品を出荷する状況となっていた（検査成績書の書換え（上記(b)i）の一部）。

顧客無承認 4M 変更（上記(b)iii）については、顧客の品質マニュアル上必要と定められている 4M 変更申請を行うためには、データを準備し、説明や協議を行う等の手間がかかることもあり、佐賀工場において重要な変更に当たらないと判断した場合には、申請なしで 4M 変更を行っていた。

上記の本件不適切行為については、その一部について、当社本社の一部の役員や品質保証本部にも情報が共有されていたにもかかわらず、当社本社から改善策が提示される等の対応がないまま、継続されるに至っていた。

## (イ) 株式会社三徳（三徳）

### a 三徳の概要

三徳は、1949 年に設立され、当社において 2018 年 4 月 2 日付けでその議決権所有割合株 73.9%を取得し、その後、株式併合により同年 5 月 25 日に全株式を所有するに至った当社

---

の実測値に対して適用する補正を行っていた（補正後の数値を、以下「G 熊換算値」という）。

の完全子会社<sup>84</sup>であり、主要製品は、ネオジム磁石の原料となるネオジム磁石合金である。なお、三徳においては、希土メタルや SmCo 合金等のネオジム磁石合金以外の製品についても本件不適切行為が存在する<sup>85</sup>が、以下では、三徳における主要製品であるネオジム磁石合金について説明する。

ネオジム磁石合金の主な出荷先は、G 熊、NXK、及び佐賀工場（以下、G 熊、NXK、及び佐賀工場への出荷を、本(イ)において「内販」という。）、並びに、グループ外の他社（以下、グループ外の他社への出荷を、本(イ)において「外販」という。）である。

なお、ネオジム磁石合金は、三徳が当社のグループ会社となった 2018 年 4 月時点及びそれ以降、明石工場及び和歌山工場で製造されてきたところ、和歌山工場については 2020 年 9 月をもって閉鎖され、和歌山工場の閉鎖に伴って和歌山工場の生産は明石工場に移管されている。

## **b ネオジム磁石合金の製造、検査工程**

### **(a) 購買仕様書・納入仕様書作成に至る経緯**

三徳の明石工場及び和歌山工場では、受注生産により内販・外販の顧客へ製品を出荷している。製造部は、顧客との仕様等を踏まえ実際の製造方法を決める生産技術課と、製品の試作・製造をする製造課に大きく分かれている<sup>86</sup>。顧客からの引合を契機として、製造課が試作を行い、顧客の要求を満たした場合には、顧客から提出された購買仕様書を基に生産技術課及び製造課が納入仕様書を作成し、品質保証部がこれを確認の上<sup>87</sup>、顧客に提出する。これらの購買仕様書及び納入仕様書（以下、本(イ)において「購買仕様書等」という。）が顧客と三徳との間で取り決めた仕様となり、購買仕様書等に基づき、受注及び製造が行われる。

### **(b) 製造工程**

三徳におけるネオジム磁石合金に係る製造工程は、概ね下記のとおりである。

まず、製品の材料に必要な原料について、検査員が原料に添付された分析表を検査し規格

---

<sup>84</sup> なお、当社による三徳の子会社化は公正取引委員会による承認を前提としており、当社は三徳をして、三徳の有する外販先とのネオジム磁石合金の取引に係る競争上センシティブな情報を当社に開示させない等の措置を講じることとしているから、本報告書も、かかる情報遮断措置に抵触しない範囲の情報に基づいて作成している。

<sup>85</sup> 希土メタルの製造に関する不適切行為は、①顧客仕様と異なる方法で採番したロット No.を検査成績書等に記載をしていた行為及び②顧客仕様において、三徳の日本の工場で製造することになっていたところ、顧客からの同意を得ることなく、三徳の他拠点で製造する場合があったと推認される行為であり、SmCo 合金の製造に関する不適切行為は、①検査成績書への顧客仕様と異なる方法で採番したロット No.の記載や不適切記載、②バッチ構成や社内規格、溶解条件や成分分析機器について仕様と異なる実施行為や採用行為である。

<sup>86</sup> 和歌山工場が閉鎖されるまで、明石工場については磁材生産技術課としては磁材生産技術一課、製造課としては磁材一課及び磁材二課が担当し、和歌山工場については磁材生産技術課としては磁材生産技術二課、製造課としては磁材四課が担当してきた。

<sup>87</sup> 品質保証体系図では納入仕様書作成の担当部署として品質保証部(2018年4月に創設)も含まれている。品質保証部は同年10月頃から検査成績書の確認を担うようになったものの、これまでネオジム磁石合金に関する納入仕様書の確認には2020年10月頃に1件関与したほかはほとんど関与していない。

内であることを確認する。また、配合計量担当者は、外観、異物の混入等の異常がないかを確認する。同検査に合格した原料について、原料配合がされた上で、溶解炉で原料が溶解される。

原料が溶解されて溶解炉から製品が排出された後、分離機で出荷できる合金を選別し、ロットごとに、各種検査が行われる。なお、この段階のロットは、溶製ロット（又は和歌山工場では半製品ロット）と呼ばれ、顧客との間で、溶製ロットについての規格（以下、本(イ)において「溶製規格<sup>88)</sup>」という。）<sup>89)</sup>を取り決めることが多い。

上記の製造工程の中で、溶製規格を逸脱する溶製ロットが発生した場合で、再分析によっても溶製規格を満たさないような場合に、当該溶製ロットは異常品としてリメルト（再溶解して再利用）される<sup>90)</sup>。

### (c) 4M 変更申請

三徳においては、4M 等の変更管理項目として、①主原料、補助材料等の重要購買品、②方法の変更、③設備・機器（計測機器を含む。）の変更、④資格作業員の変更、⑤製品含有化学物質に影響する可能性のある変更、⑥その他顧客が要求する項目、を挙げた上で、顧客と取決めのある項目の変更については顧客に申請し、顧客了承を得た上で変更する。また、顧客と取決めのない項目については製造部門の連絡を受けて品質保証部長又はその代行者が顧客申請要否を判断するとしている。さらに、上記の4M 等の変更管理項目のうち、製品への品質、特性に影響があると判断される変更、及び顧客が要求する項目の変更については事前に顧客へ申請し、承認を得ることとし、品質保証部長の承認を受け、1か月前又は顧客が要求する期日までに顧客へ変更の申請を行うこととなっている。

## c 本件不適切行為の概要

### (a) 主な本件不適切行為の態様

三徳における、2018年4月以降に行われていたネオジム磁石合金の製造に関する不適切行為（同年4月よりも前から行われ、それ以降も継続されていた不適切行為を含む。）の主な態様は以下のとおりである。

#### i 和歌山工場

- 規格外品の使用：溶製ロットに関する検査による評価値について、社内特採により、顧客仕様を満たさない溶製ロットを使用していた<sup>91)</sup>。加えて、溶製ロットの検査結果

<sup>88)</sup> 三徳では、「溶解規格」や「半製品規格」とも呼ばれている。

<sup>89)</sup> 溶製ロットがそのまま製品として出荷されるものではなく、その後一定の工程を経たものが出荷製品となる。

<sup>90)</sup> 異物が混入してしまってもリメルトしても当該異物が残存してしまうような場合には廃棄することになるものの、このような事象が発生することはほとんどない。

<sup>91)</sup> 明石工場においても2018年4月以前に同様の不適切行為があったが、その後継続していることを示す客観的資料はなかった。

を、検査成績書に記載することが求められている一部製品について、検査成績書に記載する検査結果の書換えをしていた。

- 検査不実施・検査結果の作出等：①顧客仕様において、一定の不純物の含有量について規格値が定められていたにもかかわらず、その測定を実施することなく、規格値内の数値を検査成績書に記載していた（又は、関係証拠によれば、その可能性がある。）。また、②顧客仕様において、鋳片性状の一定の項目が存在しないことが取り決められていたが、その存否について確認ができていないにもかかわらず、存在しない旨を検査成績書に記載して報告していたか、又は顧客の同意を得ずに検査成績書に記載しなかった。さらに、③顧客仕様において、リサイクル原料の配合の有無によって異なる規格が定められていたにもかかわらず、リサイクル原料を使用した製品の検査成績書に、リサイクル原料を配合していない旨の記載をしていた。
- 測定・報告の不実施及び不適切実施：①購買仕様書において、形状等につき一定の項目に関して報告することになっていたにもかかわらず、その報告を行っていなかった（関係証拠によれば、顧客との合意に反する可能性がある。）。また、②顧客仕様において、鋳片の形状と大きさが定められていたところ、当該鋳片の形状と大きさの測定が適切に行われていなかった。
- 顧客無承認 4M 変更：関係証拠によれば、顧客仕様又は顧客との合意において、原料、機械、方法について変更する場合は、顧客の事前承認を得る必要があるにもかかわらず、顧客の事前承認を得ることなく、原料、機械、方法を変更した行為が、顧客との合意に反する可能性がある。

## ii 明石工場

- 検査不実施・検査結果の作出：購買仕様書等において、不純物や鋳片性状等及びそれを確保するための一定の検査等が、顧客との間での合意事項となっていたが、当該検査等の全部又は一部を省略し、かつ、検査成績書において、当該検査等を実際に行い、顧客の仕様を満たしているという旨の事実を反する記載をしていた。
- 測定・報告の不実施：検査成績書への記載事項ではないものの、顧客仕様に基づいて行うべきであった（又は関係証拠によれば行うべきであった可能性がある）一部測定項目の測定及び顧客への報告について、実施していなかった<sup>92</sup>。
- 顧客無承認 4M 変更：顧客仕様において製造拠点、原材料、設備・機器、方法が定められており、これらを変更する場合には顧客の事前承認を得る必要があるにもかかわらず、事前の顧客の承認を得ることなく変更していた。

---

<sup>92</sup> なお、明石工場（測定・報告の不実施）については、顧客が報告しないことを承諾している事実を示す証拠はなかった。

## **(b) 本件不適切行為に至る経緯**

本件不適切行為が開始された経緯は、概ね以下のとおりである。

### **i 溶製ロットについての規格外品の使用**

三徳の和歌山工場となる以前の2007年9月頃から、溶製ロットについて、本来であればリメルトされるべき規格から外れた製品が、社内規程に基づいて使われることがあった。これは、このような製品を使用しないとコストが増え生産の効率性が上がらないこと、及び納期に遅れが生じかねないこと等を動機としたものであった。なお、内販については、溶製規格を遵守しても生産の効率性に問題がなくなった2018年11月末になって終了したが、関係証拠によれば、外販については引き続き規格外品の使用が継続していた可能性がある。

### **ii 検査不実施・検査結果の作出等、及び測定・報告の不実施等**

個別の不適切行為の始期や経緯は様々であるが、始期が古いものとしては、遅くとも明石工場では2007年1月から、和歌山工場では2018年4月から不適切行為が開始されていたものがある。いずれの工場においても、検査の実施に係る生産コストを削減することや納期を遵守するために検査にかかる時間を省略しようとしていたことによる。

また、和歌山工場及び明石工場における測定・報告の不実施についても、生産コストの削減や納期の遵守等を動機としていたが、これに加えて、顧客から報告を求められることがなかったことが原因の1つである。

### **iii 顧客無承認4M変更**

それぞれ個別の不適切行為についての始期や経緯は様々であり、また、始期が不明のものもあるが、始期が古いものとしては、明石工場では2003年5月から、和歌山工場では2006年4月から不適切行為が開始されていたものがある。

いずれの工場についても顧客から事前の同意を得なかった動機は、出荷コストの削減や出荷ロットの納期の遵守、製品の出荷規格を満たす出荷ロットの製造のための技術的な改善の観点等から4M変更が必要になった場合に、顧客承認を得られないかもしれないこと、顧客承認に時間がかかり得ること、顧客からコストダウンを求められ得ること、自社のノウハウを共有してしまうことになること等を危惧したことにある。

## **(ウ) San Technology, Inc. (STI)**

### **a STIの概要**

STIは、フィリピンにおいて、1988年11月8日に設立された、当社の完全子会社であり、その取扱製品は、電子機器等に使用される希土類磁石等である。

## **b 製造・検査工程**

STI は、希土類磁石について、当社の G 熊、佐賀工場又は NXK において、原料工程、粉碎工程、磁界中成形工程、焼結工程までを実施した素材としての磁石（以下「**素材磁石**」という。）の機械加工工程以降の工程を受託している。また、佐賀工場から購入した素材磁石に一定の加工や表面処理を施してから組み立てる製品（以下「**磁石組立品**」という。）を顧客に出荷している。

### **(a) STI における希土類磁石製品の製造・検査工程**

#### **i 製造・検査工程**

STI は素材磁石の機械加工工程以降の工程を受託しているところ、顧客との仕様の交渉や特別採用申請は委託元である佐賀工場等が行っているため<sup>93</sup>、委託元の加工指示書等に従った工程等を実施するとともに、顧客仕様と当該加工指示書等の整合性は委託元で確認されていることを前提に、佐賀工場等から素材磁石を受け入れた後、機械加工工程、表面処理工程、検査及び磁化工程を実施し、製造した希土類磁石を梱包・出荷する。なお、STI が、機械加工工程の途中段階で、熱処理工程（拡散処理工程）を実施する製品も一部存在する。

検査工程については、概ね、①素材磁石を受け入れた後の磁気特性、寸法、外観等について受領時検査、②STI にて熱処理工程を実施した場合に限り、同工程後の残留磁束密度、保磁力等の磁気特性についての検査、③耐食性等付与の目的で磁石表面にアルミやニッケルを被膜する表面処理工程を実施した後の表面処理膜厚等についての抜き取り検査、④完成した希土類磁石製品の出荷前の第一次出荷検査として、寸法、R 寸法、磁束量等の測定や PCT（Pressure Cooker Test）試験、全数を対象にした製品の寸法（長さ）及び外観検査、最後に第二次出荷検査として抜き取りでの外観検査を、実施する。

なお、希土類磁石の検査成績書の発行フローについては、それぞれの測定を担当する検査員が磁気特性、寸法測定、膜厚測定、磁束量等の検査結果を **Inspection Certificate System** に格納し、そのデータを基に磁石加工部門の QA セクションのリーダーが検査成績書を作成、印刷し、スーパーバイザー又はマネージャーが承認して発行するフローであった<sup>94</sup>。

#### **ii 不適合品が発見された場合の処置方針**

STI が実施する検査や試験の結果が顧客仕様を満たさない場合等、不適合品が発見された場合、異常内容に応じて、条件付き進行、全数選別、廃棄、修正措置、顧客に対する特別採用申請等のいずれかの措置が決定される。

しかし、上記異常処置のうち、顧客に対する特別採用申請は、上記の通り、委託元におい

<sup>93</sup> 例えば、G 熊が委託元である場合には、G 熊が顧客仕様を踏まえた加工指示書等を委託先である STI に提供し、STI 側では当該加工指示書等を基に機械加工工程以降の工程を実施していた。

<sup>94</sup> STI において磁気特性を測定しない製品（STI において拡散処理工程を実施しない製品）については、サブリーダーが佐賀工場等の拠点から送付された磁気特性の検査結果を手入力した上で、検査成績書を発行している。



て行うため、STI は委託元の品質保証担当部門に対して処置を相談、確認することとどまる。

#### **(b) 磁石組立品の製造・検査工程**

STI は、佐賀工場から受け入れた素材磁石について、①機械加工工程、②表面処理工程を経た上で、③他の部品と併せて磁石組立品を組み立てる工程及び出荷前検査工程を実施し、顧客に対して磁石組立品として梱包の上、出荷する。

検査工程については、まず機械加工工程（①）において、受入検査として、素材磁石の磁気特性を確認し、次に、表面処理工程（②）を担当する工場において素材磁石に対するニッケルめっきを実施した後、ニッケルめっき膜厚を測定し、ロットごとの合否判定を実施する。ニッケルめっき膜厚その他の検査結果が顧客仕様を満たす製品は、組立工程を経て、出荷前検査工程（③）にて寸法、外観、磁束量等の検査が実施され、完成品として顧客に出荷される。

なお、異常処置フローとして、ニッケルめっき膜厚を測定した結果、顧客仕様を満たさない場合には、不適合品が発見された場合の処置方針に従い、不適合が発見されたロットについて、廃棄、選別、顧客に対する特別採用等の異常処置を決定していた。

#### **c 本件不適切行為の概要等**

##### **(a) 本件不適切行為の行為態様**

STI における本件不適切行為の主な態様は、以下のとおりである。

- 検査成績書の書換え：BH 特性のうち、残留磁束密度、固有保磁力、保磁力について、検査結果が顧客仕様を満たさなかった場合に、佐賀工場の品質保証グループ主任技師らによる個別の承認や社内特採の手続きを経て<sup>95</sup>、顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書に記載し、顧客に提出していた。
- 顧客仕様違反（アルミ蒸着膜厚不整合）：アルミ蒸着の膜厚について、膜厚の検査結果が顧客仕様を満たしていなかったにもかかわらず、当時採用されていた顧客仕様下限値を満たさない膜厚の場合にも一定の条件を満たせば合格とする社内基準<sup>96</sup>に従って、顧客仕様を満たさない製品を出荷し、またアルミ蒸着膜厚の項目が含まれる図番については、顧客仕様を満たす数値が記載された検査成績書を顧客に提出していた。
- 顧客仕様違反（ニッケルめっき膜厚不整合）：希土類磁石のニッケルめっきの膜厚に

<sup>95</sup> 実際に社内特採に基づく運用を開始したのは 2016 年頃からであり、それ以前は、佐賀工場品質保証グループ主任技師らから STI の加工部門担当者らに対し、メール等により個別に書換えを指示していた。

<sup>96</sup> アルミ膜厚の厚み規格について、満たすべき厚み以下の場合であっても、平均の厚みが一定以上であること等を満たすことを条件に顧客の事前了解なしに出荷が可能とされていた。なお、その後の改定により対象範囲が拡大し、製品種類ごとに満たすべき厚みに満たない一定の厚みでの出荷について Special acceptance が明記されている

ついて、膜厚の検査結果が顧客仕様を満たしていなかったにもかかわらず、顧客仕様を満たす数値に書き換えて検査成績書に記載し、顧客に提出していた。また、磁石組立品に組み込まれる磁石のニッケルめっきの膜厚について、顧客仕様よりも低い下限値を定めた社内規格に従い、膜厚検査結果が顧客仕様を下回った磁石が組み込まれた製品を出荷していた。

#### **(b) 本件不適切行為に至る経緯**

検査成績書の書換えについては、G 熊から佐賀工場に製造移管した希土類磁石製品について、当時から顧客仕様を満たしておらず、検査成績書の書換え等が行われていた製品やG 熊の工程能力に見合わない顧客仕様を前提に設計された製品があった。STI は委託元である佐賀工場からの指示を受けて、BH 特性の測定値の書換え等を継続していた。当該不適切行為は、本社品質保証本部や磁性材料カンパニーにも情報が共有されていたにもかかわらず、本社から改善策が提示される等の対応がないまま、継続されていた。

顧客仕様違反（アルミ蒸着膜厚）については、NXK 等から表面処理等を受託する希土類磁石について、遅くとも 2011 年には顧客仕様を満たさないアルミ蒸着膜厚であっても一定条件を満たせば合格とする内部基準が存在し、当該基準に基づき、検査結果の書換え等の不適切行為を継続していた。当該不適切行為の一部については、2015 年当時の磁性材料カンパニーの品質管理責任者らが STI を訪問した整合性監査において判明したものの、当該監査の結果、本社品質保証部等からは是正等の指示はなく、社内特採での出荷継続自体を是認する監査報告書が作成されており、当該不適切行為は 2018 年 10 月に磁性材料カンパニーの希土類磁石統括部長らの指示により調査、結果を報告するまでの期間、継続していた。

顧客仕様違反（ニッケル膜厚不整合）については、素材磁石にニッケルめっきを施す場合、磁石の中央部の膜厚が薄くなり、端部の膜厚が厚くなる傾向があり（いわゆる「ドッグボーン問題」）、遅くとも 2006 年の時点で、磁石全体の厚み寸法を維持しつつ、めっき膜厚の下限値を遵守することが困難な製品があった。顧客仕様を満たさない製品については、顧客仕様を満たす検査結果を記載し、顧客仕様を満たす製品として出荷していた。なお、その後、ドッグボーン問題を解消し顧客仕様を満たすための技術開発が進められたものの、2011 年当時に、同技術開発が、技術的困難性から顧客仕様を満たす程度に至っていないにも関わらず、磁石組立品の新機種 of 量産を承認したため、その後もニッケルめっき膜厚下限値を満たせない状態が継続した。

#### **エ 希土類磁石に係る本件不適切行為の実行者及び認識者**

希土類磁石に関する個別の役職者等の関与及び認識については、以下のとおりである。

##### **(ア) 諏訪部繁和氏**

機能部材事業本部磁性材料統括部統括部長であった 2020 年 3 月頃、G 熊における希土類

磁石に係る本件不適切行為のうち、上記ア(ウ)b(a)(i) (検査等の未実施) について、G 熊工場長から、顧客仕様により求められていた BH 特性の検査を実施していなかった旨を聞き、当該不適切行為を認識したものの、当該不適切行為は改善している旨も併せて聞いたことから、特段の対応を行わなかった。

また、同氏は、佐賀工場における本件不適切行為については、上記ウ(ア)c(b)i (検査成績書の手換え) について、同氏が電子・情報部品カンパニー統括企画部部長であった 2012 年 10 月頃に、佐賀工場工場長からの報告により認識するに至った。この点について、同氏は、当該報告は佐賀工場における製造上の問題について情報共有する趣旨であり、また、当該問題は佐賀に限られた工場特有の問題であると判断した。そのため、その詳細について調査等をするよう連絡し、他の部署への情報共有又は上司への報告等の対応は行わなかった。

#### (イ) 赤田良治氏

磁性材料カンパニーコンプライアンス推進部部長であった 2015 年 6 月に実施された整合性監査の報告書から、G 熊における希土類磁石に係る本件不適切行為のうち上記ア(ウ)b(a)(i) (検査等の未実施) について認識したものの、監査実施者である磁性材料カンパニー技術部主管技師が拠点内における改善活動をするものと認識していたことから、改善等の指示をすることはなかった。また、磁性材料カンパニープレジデントであった時期に、上記ア(ウ)b(e) (顧客無承認 4M 変更) について、磁性材料カンパニー希土類磁石統括部長から、NXX の素材を使用するしか方法がないとの報告を受け、顧客から同意を得るまでに時間がかかるため 4M 変更申請を行わないこともやむを得ないと考え、これを是認しており、当該不適切行為について認識していた。

また、同氏は NXX における本件不適切行為についても、2018 年の段階で認識していた。すなわち、同年 10 月頃、ある製品について、顧客の検証によりアルミ膜厚が顧客仕様よりも薄いことが判明し、NXX に対して調査等の依頼があった。当該クレームを契機として、同月に希土類磁石製品の製造拠点を対象とした調査が実施され、その他の製品についてもアルミ膜厚の不整合が判明したことから、NXX 代表取締役社長らが当時磁性材料カンパニープレジデントであった赤田良治氏らに対して調査結果を報告し、これによって同氏は、上記イ(ウ)b(d) (アルミ膜厚不整合) の行為を認識した。上記報告を受けた同氏は、そのほかに上記イ(ウ)b(a) (検査等の未実施) 及び同(b) (社内特採) を認識した<sup>97</sup>。しかし、同氏は、上記イ(ウ)b(a) (検査等の未実施) について、顧客仕様には違反しているものの、品質としての問題はないと考え、直ちに不適合品の出荷の停止や当該不適切行為の運用の中止を NXX 側に連絡することはなかった。また、同氏から他の役員等に情報を共有することもなかった。さらに、同氏は、素材工程等の製造拠点の変更については顧客に申請が必要であることを認識するも、他拠点の素材を使用することを顧客に説明・申請はしていなかった(上

<sup>97</sup> ただし、上記イ(ウ)b(b) (社内特採)、及び上記イ(ウ)b(d) (アルミ膜厚不整合) については、上記調査結果の中で、当該各不適切行為を 2018 年 10 月末までに中止した旨も併せて報告された。

記イ(ウ)b(g) (顧客無承認 4M 変更 (素材、加工又は拡散工程の拠点変更) ) )。

さらに同氏は佐賀工場における本件不適切行為のうち上記ウ(ア)c(b)i (検査成績書の書換え) 及び同 ii (補正の不適用) について、2018 年 11 月頃、磁性材料カンパニープレジデントであった際に、磁性材料カンパニー希土類磁石統括部長の指示に基づく社内調査の結果報告により認識したものの、同部長らにより問題解決に至ることを期して、特段の改善等の指示をすることはなかった。

### (ウ) その他

上記以外にも、G 熊における希土類磁石の本件不適切行為については、時期や内容はそれぞれ異なるものの、磁性材料カンパニー希土類磁石統括部長、G 熊工場長、品質保証本部主任技師・G 熊品質保証グループ長が、一定の認識を有していた。

また、NXK における本件不適切行為については、時期や内容はそれぞれ異なるものの、NXK 代表取締役社長、品質保証室長及び磁性材料カンパニー希土類磁石統括部長が、一定の認識を有していた。

さらに、佐賀工場における本件不適切行為については、時期や内容はそれぞれ異なるものの、佐賀工場工場長、磁性材料カンパニー希土類磁石統括部統括部長が、一定の認識を有していた。

加えて、三徳における本件不適切行為については、2018 年 4 月の当社による子会社化に先立って三徳の磁石材料事業部内で社内調査が実施され、本件不適切行為の一部が明らかになっていたところ、三徳の現在の代表取締役社長 (当時は磁石材料事業部長) は、上記社内調査の結果の報告を受けており、上記社内調査の結果に含まれていた本件不適切行為の一部の認識を有していた。

なお、STI においても管理職が本件不適切行為を認識していた。

## 2 特殊鋼製品に係る本件不適切行為

### (1) 安来工場

#### ア 製品の概要等

安来工場が製造・販売する主な製品は、その用途に応じ、工具鋼、産機材、電子材及び航エネ材に分類される。各製品分類の売上額比率 (2018 年度実績) は、工具鋼 40%、産機材 36%、電子材 18%、航エネ材 6% であり、主要製品等は、工具鋼 (冷間金型用鋼、熱間金型用鋼、プラスチック金型用鋼、切削工具用材料等)、産機材 (ピストンリング材、CVT ベルト材、カミソリ替刃材等)、電子材 (リードフレーム材、ターゲット材等)、航エネ材 (航空・宇宙機器用材料、エネルギー機器用材料、耐食材料等) である。

#### イ 製造工程

特殊鋼製品の一般的な製造工程は、大きく上工程と下工程とに分かれる。上工程とは、原

材料を溶解して鋼塊を製造した後、熱間加工を行って鋼片に加工するものであり、下工程とは、上工程の後、製品の種類に応じて、各工場（こうば）にて更に熱間加工や冷間加工を行い、最終製品を製造するものである。製品によっては、工場（こうば）での加工を経ないものもある。

## ウ 試験・検査工程

### (ア) 株式会社日立金属安来製作所（HMY）による成分分析及び検査

特殊鋼製品の一般的な試験・検査工程については、主に、当社から委託を受けた子会社である HMY による成分分析・検査、品質保証部による試験等がある。

特殊鋼製品に関する成分分析は安来工場の品質保証部からの委託を受けて、HMY が担当している。HMY は、溶解段階と製品の加工段階で成分分析を行う。成分分析の結果は、所定のシステムに記録される。分析の結果が社内規格又は顧客仕様を満たさない場合には、技術部若しくは品質保証部又はその両方に不適合速報が回付され、技術部又は品質保証部のうち所定の部門が処置を決定する。分析結果は、品質保証部により「統一成績表システム」に入力され管理される。

また、HMY は、中間素材に関する検査（寸法検査、超音波探傷検査等）及び鋼材部、特殊鍛造工場又は特殊線材工場特殊線材グループから最終製品として出荷される製品の検査（寸法検査、超音波探傷検査等）も実施している。検査で合格と判定された場合には、結果が生産管理システムに入力される。一方、不適合と判定された場合には、中間素材の検査については品質保証部に不適合速報が回付され、同部が処置を決定する。出荷製品の検査については、生産管理システム上で当該製品を出荷する工場の担当技術員に判定が求められ、当該技術員が処置を決定し、品質保証部が最終承認を行う。

### (イ) 品質保証部による試験

上記(ア)で述べた成分分析や検査に加えて、鋼材部から最終製品として出荷される製品、特殊線材工場（こうば）において製造される特殊精線製品の一部、同工場（こうば）において製造される線材製品、及び特殊鍛造工場（こうば）において製造される製品の試験（すなわち、下記(ウ)を除く試験）については、品質保証部が担当する。

品質保証部による試験の結果は、2004 年以降、「統一成績表システム」で管理されている。統一成績表システムでは、測定器で測定した試験結果を作業員が上記システムに入力・保存する。システムに入力された数値が規格<sup>98</sup>内であるかはシステム上自動判定され、入力値が規格を満たさない場合には、システム上で技術部又は特殊線材工場特殊線材グループの担当技術員に判定が求められる。技術部又は特殊線材工場特殊線材グループの担当技術員は、

---

<sup>98</sup> 原則として顧客仕様を意味し、社内規格が定められている場合には社内規格を含む。以下、本ウにおいて同じ。

処置の提案（再試験、再熱処理、選別、不合格、書換え<sup>99</sup>等）を行い、最終的に品質保証部がシステム上でこれを承認する仕組みとなっている。

#### **(ウ) 品質保証部以外の部署による試験・検査**

帯鋼工場（こうば）では、工場内の検査係・試験係が下工程における試験・検査を担当し、試験・検査の結果は、所定の記録用紙に手書きで記入される。試験・検査の結果が規格を満たさない場合には、帯鋼工場（こうば）の担当技術員に不適合速報が回付され、担当技術員が処置を決定する。

特殊線材工場（こうば）の特殊精線グループでは、工場内の検査係が下工程における試験・検査を担当し、試験・検査の結果は、所定の記録用紙に手書きで記入され、又は、統一成績表システムに入力される。試験・検査の結果が規格を満たさない場合には、特殊精線グループの担当技術員に不適合速報が回付され、担当技術員が処置を提案し、最終的に品質保証部が処置を承認する。

新素材工場（こうば）のターゲットグループでは、電子材のうちターゲット材に関する検査については、品質保証部を兼務する検査係が担当している。検査の結果が規格を満たさない場合、同工場（こうば）及び品質保証部に不適合速報が回付され、品質保証部を兼務する検査係の人員が処置を決定し、最終的に品質保証部が処置を承認する仕組みとなっている。

ソリューション&エンジニアリングセンター内における検査（膜厚等）は、同センターに常駐する品質保証部員が担当し、合否判定の最終判断は当該品質保証部員が行い、判定結果は所定の電子データファイルに入力される。

#### **(エ) 仕様の決定及び製造工程への反映**

安来工場が新規製品を受注する際のプロセスは次のとおりである。

まず、安来工場生産管理部が、営業部門から受領した顧客要求事項を踏まえて製品の製造可否やその工数、製造原価等を検討し、見積りの前提となる製品の仕様と総原価等を営業部門に連絡する。営業部門はこれを受けて、売値等を検討し、製品の仕様と見積りを顧客に提示する。顧客がこれを了承し発注がなされると、各製品の担当者は、営業部門と連携して顧客と協議の上納入仕様書を作成する。納入仕様書は、顧客の了承後、審査、承認及び最終承認の過程を経て確定される。

納入仕様書の確定後、「製品仕様」及び「製造基準」がシステムに登録されるが、一部登録されない事項に関しては、各工程の担当部署で作成される作業指示書に記載される。

---

<sup>99</sup> 遅くとも当初事案プレスリリースの公表までに、システム上一度入力された数値の書換えを行うことができないよう是正されたが、それ以前は、社内規格を満たさない製品について、書換えを行うことが可能なシステムとなっていた。

## エ 本件不適切行為の概要等

### (ア) 本件不適切行為判明の端緒等

安来工場における本件不適切行為の判明の端緒は、主に、2020年2月の監査に際し、安来工場の担当者が取りまとめた不整合案件、安来工場に残存していた過去の不整合案件の全リスト（合計35ファイル）、当社が同年3月に実施した本件情報提供調査及び特別調査委員会が実施した本件アンケート調査により判明した案件、当社が同年6月以降に実施した社内整合性調査により判明した案件のうち同年9月7日時点までに特定された案件等であり、その総数は合計1,338件<sup>100</sup>である。

そして、本調査の結果、合計363鋼種<sup>101</sup>、823件<sup>102</sup>の本件不適切行為が判明した。製品分類ごとの内訳は、工具鋼（40%）、産機材（26%）、電子材（17%）、航エネ材（17%）である。

### (イ) 本件不適切行為の行為態様

安来工場における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。行為態様別の内訳は、「検査等の結果の書換え」60%、「検査等の未実施」20%、「製造工程不整合」8%、「検査等工程不整合」7%である。製品分類ごとに見れば、いずれも「検査等の結果の書換え」の比率が一番高いものの、産機材が上記割合に近いのに対し、航エネ材は製造工程不整合及び検査等工程不整合の割合が、工具鋼と電子材は検査等の未実施の割合が、それぞれ相対的には高かった。

#### a 検査等の結果の書換え<sup>103</sup>

ある製品に関する検査等の結果が顧客と合意した水準を満たさない場合に、当該水準を満たすように検査等の結果を書き換えて製品を出荷する行為は、「統一成績表システム」を使用する検査等か否かによってその後のプロセスが異なる。(i)「統一成績表システム」を使用する場合、システム上、検査の結果が顧客と合意した水準又は社内規格の水準を満たしていない場合には、不適合速報の通知を受けた技術部の担当者が、検査等の結果を書き換えた上で製品を出荷する判断を下し、当該判断を品質保証部の担当者へ伝達する。そして、これを受けた品質保証部の担当者が、技術部の担当者による判断を承認することで、書換え後の数値が検査成績書に記載され、最終的に製品が出荷されていた。(ii)「統一成績表システム」

<sup>100</sup> 原則として、受注鋼種を基準に案件を把握した。複数のソースから調査対象案件を統合したため、総案件数の中には実質的に相互に重複する案件も含まれる。

<sup>101</sup> 鋼種の集計は、原則として受注鋼種を基準としたが、ターゲット材等受注鋼種が存在しない一部の製品については、製造鋼種等を基準とした。

<sup>102</sup> 本件不適切行為の件数は、原則として、顧客の数にかかわらず、受注鋼種と行為類型を基準に集計した。したがって、例えば、鋼種Aに関して、X社とY社に対してa試験の書換えという行為類型の不適切行為が確認され、さらにZ社とP社に対してb試験の書換えという行為類型の不適切行為が確認された場合には、これを2件の不適切行為（鋼種Aにおけるa試験の書換えと鋼種Aにおけるb試験の書換えの2件）として集計した。

<sup>103</sup> 検査等の未実施の場合と同様、この類型には、書き換えられた検査等の結果が記載された検査成績書を顧客に提出している場合とそのような検査成績書等を顧客に提出していない場合の双方を含む。

を使用しない工場（こうば）では、検査等の結果が顧客と合意した水準又は社内規格の水準を満たさない場合、当該結果が工場（こうば）の検査担当者から技術員に伝えられ、当該技術員の独断により又は品質保証部の担当者と相談の上、数値の書換えが行われるケースが多かった。

#### **b 検査等の未実施<sup>104</sup>**

顧客との間で実施することが合意された検査等を実施せず、検査等の結果を作出して製品を出荷する行為には、(i)そもそも検査等を実施するための設備がなかったケース、(ii)検査等担当者が参照する「作業指示書」に検査等を実施する旨の記載がなかったケース、(iii)技術担当者の判断により、顧客に無断で他の検査等で代替していたケースがあった。

#### **c 製造工程不整合<sup>105</sup>**

顧客と取り交わした仕様書や QC 工程図に記載された工程に違反して製造された製品を出荷する行為には様々なケースが存在するが、最も多くの割合を占める事案は、4M 変更の未申請案件であった。4M 変更申請の起案者である工場（こうば）の技術員が、顧客に申請する必要がある又はその可能性があることを認識しつつ、4M 変更申請を起案せずに工程を変更するという判断をした事例が多かった。

#### **d 検査等工程不整合<sup>106</sup>**

顧客と取り交わした仕様書に記載された検査等の方法に違反して検査等を実施した製品を出荷する行為には、品質保証部又は技術部の担当者の判断で、顧客に報告することなく、顧客と合意した検査等の方法（試験片の数や検査を実施すべき箇所等）を変更したケースが多かった。

#### **e その他**

例えば、検査等の結果が顧客と合意した水準を満たさないにもかかわらず、検査等の結果の書換え等をせずに製品をそのまま出荷する行為等があった。

### **オ 本件不適切行為の経緯**

本件不適切行為が安来工場において行われてきた経緯は以下のとおりである。

---

<sup>104</sup> この類型には、作出された検査等の結果が記載された検査成績書を顧客に提出している場合と検査成績書等を顧客に提出していない場合の双方を含む。

<sup>105</sup> 製品の製造場所や製造設備、外注先、製造工程、材料等を変更する場合に、顧客に対して事前に申請しなければならないことが当該顧客との間で合意されていたにもかかわらず、当該申請をしなかった行為を含む。

<sup>106</sup> 検査設備や検査手順等を変更する場合に、顧客に対して事前に申請しなければならないことが当該顧客との間で合意されていたにもかかわらず、当該申請をしなかった行為を含む。



## **(ア) 本社側が安来工場における本件不適切行為を認識するに至る経緯**

### **a 1990年代から2007年頃までの間の経緯**

安来工場においては、そもそも工程能力・生産能力に見合わない顧客仕様や納期で受注したり、十分な技術的検証を経ることなく工程設計・改善により顧客仕様を満足できると判断して受注することがあった。これらにより、検査結果等が顧客仕様を満たさない場合や、工程改善が困難である場合、試験完了が納期に間に合わない場合等の事態が生じていた。その結果、遅くとも1980年代から検査結果の書換え等の本件不適切行為が行われるようになっていた。当時の工場（こうば）長（後に安来工場長となった者も含まれる。）や製造部門のグループ長の一部は、担当する工場（こうば）においてこのような本件不適切行為が行われていたことを概ね認識していた。しかし、少なくとも2007年頃までの間に、安来工場における不整合の全体像を把握したり、それを全体的に改善するための取組が行われたりしたことはなかった。

### **b 2007年7月頃から2009年頃までの間の安来工場における改善活動の経緯**

2007年7月頃、安来工場において、顧客と合意した熱処理条件では特性が出ないことを理由に顧客との合意に反する熱処理工程で製品が製造されているなどの本件不適切行為が判明したことを契機に、不整合に係る改善活動が開始された。上記の本件不適切行為については、担当者から安来工場長であった村山眞一郎氏、製品企画センター長であった平木明敏氏、生産技術部長であった長谷川正人氏らに対して現状と改善策の検討状況等について報告がなされ、2009年4月頃までに設備更新などの改善活動が行われた。

しかし、顧客仕様や製造工程等を変更する必要がある製品について、顧客に実態を説明した上で仕様の緩和を図るなどの抜本的な改善活動が行われることはなく、その後も本件不適切行為が継続した。

上記生産技術部長は、2009年4月に安来工場長に就任した以降も、不整合を顧客に報告することによってクレームが増大するリスクや失注になるリスクを考慮し、不整合を顧客に報告せずに改善活動を行う方針を継続した。

### **c 2009年10月頃の本社技術センターへの報告及びその後の経緯**

2009年5月14日、本社技術センター長であった藤井博行氏は、重大な社外事故撲滅の仕組み作り等を目的として、当社の各カンパニープレジデント及びカンパニー技術担当部長並びに一部のグループ会社に対して通達を発出し、「各カンパニーで、カタログ、仕様書等の顧客に提示した仕様で、実態と異なる製法、特性、評価方法等を提示しているものがないかチェックする」ことを指示した。これを受けた安来工場では、不整合の有無に関する調査を実施するとともに、工場長主催の「フラット会議」において品質に関する問題への対応を継続的に検討した。そして、同年10月頃、安来工場長であった長谷川正人氏は、上記会議において緊急対応が必要な複数の本件不適切行為が報告されたため、特殊鋼カンパニープ

レジデントであった村山眞一郎氏の了解を得た上で、これらを本社技術センターに報告した。

本社技術センターに報告された上記の本件不適切行為への対応について、上記特殊鋼カンパニープレジデントや上記安来工場長らは、従前と同様、顧客に開示・報告しない方針を継続した。加えて、2010年1月頃には、特殊鋼カンパニー及び本社技術センターの中には当該方針に同意していた従業員もいたことから、その後も安来工場においては当該方針が継続された。また、当該方針は、同年4月から特殊鋼カンパニープレジデントに就任した平木明敏氏にも報告された。したがって、少なくとも同年1月当時の特殊鋼カンパニープレジデント、その後任、上記安来工場長及び本社技術センターの一部の従業員の間では、それぞれ認識していた本件不適切行為の範囲は異なり得るものの、同工場における不整合について、顧客に対して報告せずに改善を行うことが共通認識となっていた。

#### **(イ) 本社関与の下で行われた安来工場における改善活動の経緯及び概要**

##### **a 2012年頃に本社関与の下での改善活動が行われるに至るまでの経緯**

2010年4月、技術センター長であった藤井博行氏が代表執行役社長に就任した。同氏は、2009年5月14日付けの上記通達（上記(ア)c参照）を受けた安来工場からの報告によって本件不適切行為の存在を認識していたが、品質問題の改善は第一義的に各カンパニープレジデントの責任において解決すべきものであって、本社コーポレート部門に属する技術センターは肅々と各拠点における改善計画の達成状況を見守ればよいという考えを持っていたことから、安来工場の不整合に対する改善活動は、基本的に安来工場長以下の関係者がカンパニーの指導を受けながら実施し、本社技術センターはその実施状況の報告を受けるにとどまっていた。

しかし、2011年8月頃、グループ会社において顧客仕様に基づく検査が遵守されずに製品が出荷されていた本件不適切行為が判明したことを受け、当社は不整合に係る全社的な対応を強化することとし、同月12日、本社技術センター長名義で各カンパニープレジデント及びカンパニー品質管理責任者に対して、改めて通達を發出し、各拠点における不整合の洗い出しと改善等の積極的な対応を求めた。

##### **b 2014年4月以降の改善活動の経緯**

2012年4月に本社技術センター長に就任した島順彦氏は、安来工場において航エネ材に関し顧客に4M変更申請をせずに工程変更を行っていることを認識したことから、2014年4月頃以降、不整合の改善状況に関し、同工場から定期的に報告を受けるとともに、改善に係る指導を行った（以下、同氏が開始し、その後も引き継がれていった本社技術センターによる安来工場の不整合に係る改善活動を「**本件フォローアップ活動**」という。）。

同氏は、本件フォローアップ活動の一環として、数度にわたり安来工場へ赴き、同工場において発生した不整合を集約したリストの作成に取り組んだ。

しかし、同氏は、安来工場の製品は製造工程が細分化されており、最終顧客も多数に及ぶことから、全ての工程変更を顧客に報告するのは現実的ではないと考えていたため、本件フォローアップ活動においても、顧客に開示・報告しない方針を維持した上、限定されたメンバー間でのみ上記活動の情報を共有していた。

また、同氏は、2014年7月3日、通達を発出し、従業員に対して検査結果の書換えや4M変更申請違反等を含む本件不適切行為に係る自主申告を求める調査を実施した。当該調査においては、安来工場から検査結果の書換え等の本件不適切行為<sup>107</sup>が申告され、本社技術センター長である同氏、同センター品質保証部長らは、具体的な認識の範囲は異なり得るもののそれらの本件不適切行為を認識した。しかしながら、これらは本件フォローアップ活動の対象に含まれているとして、特段の対応はとらず、顧客に開示・報告しない方針は維持された。本件フォローアップ活動は、同氏が取締役及び本社技術センター長を退任した2015年4月以降も、その後任者、同センター品質保証部長及び平木明敏氏を中心に継続されたが、顧客に開示・報告しない方針は依然維持されていた。

2017年10月に株式会社神戸製鋼所（以下「神戸製鋼所」という。）や2018年7月に日立化成株式会社（以下「日立化成」という。）の品質問題が公表された際も、本件フォローアップ活動は継続していたが、代表執行役社長となった平木明敏氏、本社品質保証本部長であった長谷川正人氏、特殊鋼カンパニープレジデントであった佐藤光司氏、及び安来工場長であった平野健治氏の下において、顧客に開示・報告しない方針は変更されなかった。

このように、安来工場における本件不適切行為については、遅くとも2012年頃から本社技術センターの積極的関与の下で改善活動が行われていたが、顧客に開示・報告しない方針をとり続けていた。その結果、本件フォローアップ活動が行われる中でも、多くの製品について本件不適切行為が継続されていた。

### c 本件フォローアップ活動の概要

本件フォローアップ活動においては、2014年当初は航エネ材を中心に安来工場における不整合をリスト化した上、各製品に関する改善活動の進捗を随時反映する形で本社に対し報告が行われ、これに対し、本社側から安来工場側に対して改善に向けた助言等が行われていた。また、2017年頃には、工具鋼、産機材及び電子材についても不整合の洗い出し及びリスト化が行われた。

本件フォローアップ活動は、2014年2月から2019年1月にかけて、年間1回ないし数回実施され、本社からは技術センター長であった島順彦氏や品質保証本部長であった長谷川正人氏らが、安来工場からは品質保証部長や技師らが適宜出席していた。

---

<sup>107</sup> 当該申告内容は、不適合品が発生した場合における試験結果の書換え、試験未実施、ミルシートにおける実績値の作出及び試験が全て完了していない段階での出荷（仮合格出荷）である。

## (ウ) 本調査に至るまでの経緯

### a 日立製作所への報告と対外公表

2020年1月22日、安来工場における本件不適切行為に係る本件投書を受領した日立製作所は、同月28日及び同年2月10日から14日にかけて品質コンプライアンス監査を実施することを決定した。これを受けて技術開発本部長であった長谷川正人氏、安来工場長であった平野健治氏及び品質保証本部長らは、安来工場における本件不適切行為について、上記監査において自主的に日立製作所に報告することとした。報告の対象とする本件不適切行為については、安来工場品質保証部長及び同工場副工場長兼技術部長が中心となってリスト化し、当該リストの草案には、当初、工具鋼、産機材及び電子材に加えて、より機微な用途である航エネ分野に係る本件不適切行為も記載されていた。

しかし、2020年1月30日、代表執行役社長であった佐藤光司氏は、上記技術開発本部長や安来工場長らに加え、金属材料事業本部長であった渡邊洋氏に対し、航エネ分野における本件不適切行為については報告対象から除外するよう指示した。上記安来工場長や金属材料事業本部長は削除に反対したものの、上記代表執行役社長が意見を変えなかったことから、結局航エネ分野については日立製作所への報告対象から除外された。

そのため、2020年4月27日の当初事案プレスリリースにおいては、特殊鋼に関しては工具鋼、産機材及び電子材に係る12案件<sup>108</sup>（以下「公表12案件」という。）が開示されるにとどまった。

### b 顧客に対する実態と異なる説明

安来工場においては、2020年2月以降、上記aの日立製作所による品質コンプライアンス監査への対応とともに、平野健治氏らが中心となり、同年度末を目処に本件不適切行為に関する顧客対応を行い、その解決に努めることとなった。顧客対応には、安来工場品質保証部長や同工場副工場長兼技術部長を始め、同工場技術部の製品担当者や工場（こうば）長、営業部の担当者が当たることとされ、基本的には、これらの者が発案・協議し、同氏への報告・相談を経て、各案件の解決方法、顧客への説明内容を決定していた。

しかしながら、安来工場の顧客対応の担当者らは、特殊鋼製品に関する公表12案件のうち複数の案件について、顧客に対し、2020年4月27日の公表前に実態と異なる説明を行い、かつ、公表後もその説明を訂正しなかった。なお、当社はその後、本報告書公表時点までに顧客に対して従前の説明を訂正した。

また、安来工場の顧客対応状況については Policy Review Committee（以下「PRC」という。）会議資料等にまとめられて本社品質保証本部に報告されたが、2020年5月1日のPRCでは報告用資料に実態と異なる内容が含まれていた。

---

<sup>108</sup> なお、当初12案件としてまとめられていたものの、その後、1件追加され、13案件となっている。また、これらの案件には、一部、確かに不整合が生じていたものの、過失による仕様登録ミスによるものも含まれていた。

## カ 役職者等の関与及び認識

個別の役職者等の関与及び認識については以下のとおりである。

### (ア) 平木明敏氏

冶金研究所員として安来工場で製造していた半導体ターゲット材について成分分析等を担当していた1990年頃、成分の実測値を報告するという顧客との合意に反して、原料成分から換算したデータに基づき算出した数値を成分の実測値として検査成績書に記載して出荷させた。安来工場加工品工場（こうば）新素材グループ長であった頃、部下にも同様の行為を継続するよう指示した。

安来工場副工場長兼製品企画センター長を務めていた2007年5月から2008年3月頃、品質保証責任者から、古くから製造する製品の中に仕様と異なる製品が多いとの報告を受け、同工場に本件不適切行為が複数存在することを認識したが、具体的な事案や件数、その後の対応状況を確認しなかった。

また、遅くとも2008年2月頃までには、安来工場副工場長兼製品企画センター長として、顧客との合意に反する熱処理工程で製品が製造されているなどの現状や改善策の検討状況等（航エネ材に係る本件不適切行為を含む。）について報告を受けたが、顧客に不整合を報告して抜本的な改善活動を指示するなどしなかった。

さらに、関係証拠によれば、特殊鋼カンパニープレジデントであった2010年4月から2015年12月までの間、安来工場における不整合について、島順彦氏や瀬尾武久氏からの情報共有等を受けても改善活動の進捗を確認するなどの対応をとらなかった可能性や、本社技術開発本部長兼品質保証本部長であった2016年3月頃に同工場を視察した際、同工場長であった佐藤光司氏から不整合の実態について説明と相談を受け、また、2017年10月頃には、同氏から、神戸製鋼所の品質問題の公表に伴い改めて相談を受けたが、従前の対応を改善しようとしなかった可能性がある。

社長であった2018年前半には、本品質保証本部本部長であった長谷川正人氏及び同副本部長から安来工場の不整合の実態に関するリストに基づき報告を受け、その実態を改めて認識したが、日立化成の品質問題が公表された後も含め、抜本的な改善策を講じなかった。

### (イ) 佐藤光司氏

遅くとも安来工場製品企画センターに勤務していた2008年2月、「KGT 熱処理コンプライアンス打合せ」と称する会議<sup>109</sup>において、航エネ分野の製品の一部について、顧客仕様上は修正工程の実施が明確に禁止されていたにもかかわらず、顧客の要求寸法を逸脱していたため手直しを行ってから出荷していたこと等<sup>110</sup>を認識した。同年4月に同センター長に

<sup>109</sup> 上記会議には、ほかに、安来工場航エネセンター長、同工場品質保証部長らが参加していた。

<sup>110</sup> かかる事案のほか、安来工場において検査成績書の書換え等の本件不適切行為が複数行われていること

就任してからは、同工場副工場長であった長谷川正人氏と共に不整合の改善活動を指揮し、不整合のリスト化を試みたが、上記オ(ア)bのとおり、同工場では顧客に開示・報告をしない方針が採用されていた。

2009年6月に安来工場特殊鍛造工場（こうば）長に就任した際には、航エネ分野の製品に係る本件不適切行為について改善活動を指導した。2013年7月から高級金属カンパニー技術部長を務めた際には、品質不正問題について部下から相談を受けることがあった。

2016年1月に安来工場長に就任したが、「品質改善活動の方針は安来工場限りでは決めることはできない」との考えの下、顧客に開示・報告をせずに不整合の改善活動を行う方針を維持し、2017年4月に特殊鋼カンパニープレジデントに就任した後は、神戸製鋼所や日立化成の品質問題が公表されたが、やはり従前の方針を変更しなかった。

#### (ウ) 長谷川正人氏

遅くとも2007年頃までに安来工場における熱処理工程の工程不整合問題を認識し、2009年4月に同工場長に就任して以降は種々の本件不適切行為を認識したが、上記オ(ア)bのとおり、顧客に開示・報告しない方針を継続した。その後も同工場長として同工場内における品質不整合問題に携わり、2012年以降、本件フォローアップ活動<sup>111</sup>の中で、島順彦氏と顧客に開示した場合のリスクや顧客への説明方法等について議論したが、上記方針を改めることはなく<sup>112</sup>、これは2017年10月以降に品質問題が社会問題化した際にも同様であった。また、2018年7月の監査委員会においては、取締役の1人から三菱マテリアル株式会社（以下「三菱マテリアル」という。）や日立化成のような事案が当社では発生しないと考えているのかと問われた際、当社グループでは人為的なミスが多いと認識しているものの、顧客からはコンプライアンスの問題との指摘を受けることがあるため、両者をどのように区別するかは難しいと回答し、安来工場における品質問題への言及を回避した。

その後、2019年1月には、品証本部長として安来工場における品質問題について期限を定めて解消を指示したものの、上記の顧客に対する方針を含め、抜本的な解決はできなかった。

#### (エ) 渡邊洋氏

金属材料事業本部長であった2019年8月頃、安来工場を訪問した際、平野健治氏らから同工場が複数の不整合を抱えているとのリストに基づく報告を受け、本件不適切行為について具体的に認識した。しかし、その時点では、同時に同工場にて不整合を減らしてきたという報告を受けたこともあり、技術的な問題として対応は同工場に一任し、具体的に個別案

---

についても認識した。

<sup>111</sup> 安来工場における技術的に解消困難な不整合については、本社に報告を上げる前に別途、担当者から口頭で説明を受けていた。

<sup>112</sup> 関係証拠によれば、ある製品の購入材使用問題に関し、不整合があった事実には触れないで顧客対応する方針を確認した等の可能性がある。

件について確認等はしなかった。

なお、2019年8月以前に安来工場における本件不適切行為の存在を認識していたことや関与したことを示す証拠はない。

#### (オ) 平野健治氏

安来工場帯鋼工場（こうば）長であった2009年6月から2012年6月までの間に、少なくとも産機材の工程不整合を認識し顧客仕様違反であると考えていた。

安来工場長に就任した後、同工場品質保証部長から、2017年5月から同年7月頃、本件不適切行為をまとめたリストを提示され、同工場と本社品質保証本部間で当該リストのやり取りをしている旨報告を受けた時点で、本件不適切行為を認識した。同工場長として、当時の品質保証部長や同技術部長に対し、不良品は不良品として取り扱うこと、未実施の試験項目がある場合には試験を実施するよう指示したが、顧客に開示・報告しない方針を継続した。

#### (カ) その他

その他にも、安来工場における本件不適切行為については、時期や内容はそれぞれ異なるものの、本社品質保証本部長、安来副工場長兼技術部長、同工場副工場長兼生産技術部長、同工場品質保証部長、同工場安全・改革推進部長、同工場特殊線材工場（こうば）長、同工場帯鋼工場（こうば）長、同工場新素材工場（こうば）長らが一定の認識を有していた。

また、このうち、同工場副工場長兼技術部長や同工場特殊線材工場（こうば）長は本件不適切行為につき顧客に対する実態と異なる説明を行っていた。

### (2) 桶川工場

#### ア 桶川工場の沿革、主要製品等

桶川工場は、1945年4月に設置された三菱鉱業株式会社（三菱マテリアルの前身）桶川製作所を起源とする航エネ材の製造拠点の1つである。同拠点は、2010年7月、MMCスーパーアロイ株式会社として分社化され、三菱マテリアルの子会社となった後、2014年7月に当社の連結子会社となり、これに伴い、商号が日立金属MMCスーパーアロイ株式会社に変更された。その後、当社が2017年10月に日立金属MMCスーパーアロイ株式会社の全株式を取得して完全子会社化し、さらに2018年4月に同社を吸収合併した際、桶川製作所が桶川工場に名称変更され、現在に至っている。

桶川工場の事業内容は航空宇宙、環境エネルギー、自動車産業等で使用される各種耐熱、耐食、耐摩耗合金等の製造、販売であり、その主要製品はリングミル製品、押出リング、圧延板、溶着棒等である。

### イ 桶川工場における調査の継続

桶川工場においては、航空機用製品等の一部について不適切行為が存在したが、他拠点と比較して調査が遅延していること等の理由から、その詳細については本報告書公表時点においても継続して調査中である。

## (3) 株式会社日立メタルプレシジョン (HMP)

### ア HMP の概要

HMP は、2005 年 4 月に株式会社安来製作所から分社化されて設立された拠点であり、安来事業所及び恵乃島事業所の合計 2 か所の製造拠点を有している。

HMP の事業内容は主に精密鋳造品の製造・販売であり、その主要製品は精密鋳造（ロストワックス）製品、金属粉末射出成形（MIM）製品、カッター・パンチユニット等である。

### イ HMP における調査の継続

HMP においては、自動車部品及び航空機用製品等の一部について不適切行為が存在したが、他拠点と比較して調査が遅延していること等の理由から、その詳細については本報告書公表時点においても継続して調査中である。

## (4) 海外を含めたその他の拠点

### ア 株式会社日立金属ネオマテリアル (HMN)

#### (ア) HMN の概要

HMN は、電子材の製造拠点の 1 つであり、2016 年 4 月に前身である株式会社 NEOMAX マテリアルが、株式会社日立金属ナノテックを吸収合併するとともにその社名を変更したことにより現在に至っている。

HMN は、吹田工場、土浦工場、北日本工場秋田製造部、北日本工場新潟製造部、鹿児島工場の合計 5 か所の製造拠点を有している。

HMN の事業内容は、電子材製品を中心としたニッケル合金材、銅材、クラッド材等の製造・販売であり、その主要製品はリードフレーム材、放熱部材、バッテリー関連部材等である。

#### (イ) HMN における本件不適切行為

HMN においては、約 40 件の本件不適切行為が存在した。

### イ その他の拠点

その他の拠点については、日立金属工具鋼株式会社及び日立金属（寧波）有限公司において、本件不適切行為が存在した。



### 3 アルミホイール製品に係る本件不適切行為

#### (1) 熊谷軽合金工場（F熊）の概要等

F熊では、自動車向けアルミホイール製品の設計、開発、製造及び製品の品質管理を行っていた。

ただし、当社は、2020年9月末日をもってアルミホイール事業から撤退し、在庫販売等を除き、アルミホイール事業を終了している。

#### (2) アルミホイール製品の製造、検査工程等

##### ア 製品開発及び関係図面の作成

F熊では、顧客からアルミホイール製品の発注を受けると、製造の可否及び製品の仕様についての検討を開始し、まずは顧客の要求する仕様が記載された図面を作成し、当該図面に従って試作品に用いる金型を製造していた。その後、試作品の評価を通じて、顧客との間で最終的な仕様を取り決め、顧客と取り決めた仕様が反映された図面を顧客へ提供していた。そして、顧客は、当該図面を確認の上、顧客ごとの方法で当該図面に顧客名等を追記した図面（以下「顧客図面」という。また、以下、製造工程の各担当者が製品の製造時に参照する、顧客仕様が記載された図面を「製品図面」という。）をF熊へ送付していた。

F熊では、製品図面に記載はされないものの、製造に必要な情報等を記載した、製品図面を補完する図面（以下「場内図面」という。）を作成していた。

##### イ 製造フロー等

F熊では、アルミホイール製品を、材料の溶解、鋳造、熱処理、加工及び塗装の各工程を経て製造していた。

製造部製造グループの各工程担当者は、製品図面及び場内図面等に従って製品を製造し、同グループ加工係の加工検査員が、製品図面又は場内図面を基に作成したチェックシートの記載を基に寸法等が顧客仕様を満たすかを判断していた。不適合品が確認された場合には、「社内不適合発生速報」を発行し、関連部門間で顧客への連絡を含む適切な対応を協議していた。

製造工程における各検査<sup>113</sup>において顧客仕様を満たすことを確認の上、製品を出荷していたが、量産品に関しては、原則として、製造ロットごとの検査成績書を作成しておらず、試作品及び初物品<sup>114</sup>出荷時、あるいは顧客からの要請があった場合等には、量産品に対する検査よりも詳細な検査を実施し、当該検査の結果にかかる検査成績書を作成・提出していた。当該検査及び検査成績書の作成は、株式会社アルキャストに委託していた。

また、F熊では、従来よりアルミホイール製品の製法として低圧鋳造方式（Low Pressure Die Casting）を採用していたところ、注入口が一つの金型を用い（シングルゲート）、流入

<sup>113</sup> 製造工程内における検査は、当該製造工程内の検査担当者が実施していた。

<sup>114</sup> 量産開始時に、量産品として製造した製品の品質を確認するため出荷する製品を指す。

したアルミの冷却に一般的に空気を用いる製法（以下「LP製法」という。）又は2002年7月以降に本格的に量産を開始した、注入口が三つの金型を用い（マルチゲート）、流入したアルミの冷却に水を用いる製法である Sharp styled Casting & Uncompromised Bright Appearance 製法（以下「SC製法」という。）を用いていた。SC製法は、アルミ組織が均一になり、薄くて強度のある製品を製造できるなどの特徴があった。

### (3) 本件不適切行為の概要等

#### ア 本件不適切行為の行為態様

F熊における本件不適切行為を行為態様により分類すると、概ね以下のとおりである。

#### (ア) 顧客仕様と寸法が異なる場内図面に基づく製品の出荷

F熊では、遅くとも1993年1月以降、一部の製品について、製品図面に記載された顧客仕様と寸法及び角度等が異なる場内図面を作成し、当該場内図面に基づいて製造した製品を出荷していた。

すなわち、設計グループの担当者又は製造部製造グループの担当者らは、製品の強度又は合格率等を改善するために顧客仕様と異なる形状により製造する必要があると考えた場合には、内部関係者の間で協議を行い、「工程変更承認願」と題する書面を作成した上、品質保証グループに提出し、品質保証グループ長がこれを承認していた<sup>115</sup>。そして、品質保証グループ長による承認後、製品図面と寸法及び角度等が異なる場内図面を作成又は修正し、その場内図面に従って製品を製造していた。

なお、試作品及び初物品出荷時、あるいは顧客からの要請があった場合等に実施する詳細な検査及び当該検査の結果に係る検査成績書の作成を受託していた株式会社アルキャストの検査担当者は、顧客と合意した規格値が記載された製品図面ではなく場内図面に記載された仕様に従って検査成績書を作成していた。すなわち、同検査担当者は、検査成績書の「規格」欄には顧客と合意した規格値が記載されているにもかかわらず、検査結果を記入する欄には、顧客と合意した規格値との公差ではなく、場内図面に記載されたこれとは異なる規格値との公差<sup>116</sup>を記入して検査成績書を作成し、その交付を受けた品質保証グループの担当者は、当該検査成績書を顧客に送付していた<sup>117</sup>。このような行為は多くの製品について行われていた。

---

<sup>115</sup> F熊では、製品図面と異なる場内図面を作成するプロセスとは別に、寸法等が顧客仕様を満たさない製品について、品質保証グループ長の承認を得て社内特採を行い出荷することもあった。2015年に実施された整合性監査後の対応として、同年11月以降に新たに受注する製品について製品図面と異なる場内図面は作成しない方針で検討を進めることとなったことを受け、同時期頃以降は顧客仕様を満たさない製品が出荷されることを防止するため、社内特採を行わないこととした。しかし、一部の製品については同年以降も社内特採が行われていた。

<sup>116</sup> 関係証拠によれば、実測値が顧客仕様を満たさない場合には品質保証グループの担当者と株式会社アルキャストの検査担当者が相談の上、顧客仕様を満たす数値を入力していた可能性がある。

<sup>117</sup> 株式会社アルキャストにおいては、検査機器に検査結果が保存されておらず、上記検査成績書の作出がなされた製品を特定する証拠はない。

### (イ) 顧客無承認 4M 変更

F 熊では、顧客との間で、製品の製法を合意した場合や製法を変更する際には顧客の同意を得ることを合意した場合でも、納期までに受注した全数を製造することが困難であることなどを理由に、製造部製造グループの関係部署及び生産管理グループ等において、一部の製品について、製品性能上の問題がないか等を協議の上、製法を変更<sup>118</sup>して製造する旨を決定していた。そして、製造部製造グループ長を含む関係者は、当該決定に基づき、「工程変更承認願」を作成の上、品質保証グループへ提出していた。品質保証グループ長は、これが顧客の同意を得る必要がない変更であると判断し、同承認願を承認していた<sup>119,120</sup>。このような行為は上記(ア)の顧客仕様と寸法が異なる場内図面に基づく製品の出荷ほど多くはないものの一部の製品について行われていた。

上記(ア)及び(イ)に記載の行為のいずれにおいても、品質保証グループ長による「工程変更承認願」の承認後、製造部設計グループ及び同部製造技術グループの担当者は、製品図面と寸法及び角度等が異なる場内図面を作成又は修正し、当該場内図面に沿った金型を製造するとともに、その他製造上参照する書面についても作成又は修正した上、同部製造グループ等は当該場内図面等に従って製品を製造していた。

## イ 本件不適切行為に至る経緯

### (ア) 1990 年頃から 2015 年の整合性監査までの経緯

F 熊では顧客から新規品の発注があった場合には、関連部門間の協議により、量産可能性の検討を含めたデザインレビューを実施していた。しかし、試作品専用の製造ラインが存在せず、試作を行う際には量産ラインを止めなければならなかったため、試作に時間をかけることができなかった。また、2014 年以前は、量産段階の安定的生産の可否を判定する Casting 解析の精度が低くかつコストも高いと考えられており、同解析のシステムも導入されていなかった。このように、開発段階で製品の仕様や量産可能性を十分に検討する体制が整備されておらず、顧客との仕様交渉も不十分であった。そのため、1990 年頃以降、当時の製造課は、製品図面どおりに製造すると不良率が高くなる又は強度が出せなくなると考えた場合に、製品図面と異なる場内図面に基づき製造を行うために品質保証課に工程変更承認願を提出し、同課長は、承認に際して顧客への申請が不要である旨判断するようになり、2000 年代には顧客の同意を得ずに製品図面と異なる場内図面に基づく製品を製造することが常態化していった。

また、F 熊の役職員の顧客仕様遵守の意識が低下したことに伴い、製品図面と異なる場内

<sup>118</sup> 製法の変更は多くが SC 製法での生産能力を原因とするものであったが、LP 製法から製法を変更することもあった。

<sup>119</sup> 製法の変更を理由とする製造工程の変更については、少なくとも工場長は事後的には報告を受けていた。

<sup>120</sup> 一部製品については試作品段階で製法を変更することもあったところ、そのような場合には、上記の各関係者で製法の変更を協議していたものの、工程変更承認願は作成されていなかった。

図面に基づく公差を基準とした検査成績書の作成が行われるようになった。

加えて、遅くとも 2000 年代前半頃から、F 熊の生産能力では受注した全数を納期までに製造することが困難であることなどを理由に、顧客と同意した製法とは異なる製法で製造した製品を出荷したり、顧客の同意を得ることなく製法を変更して製造した製品を出荷したりするようになった。

#### (イ) 2015 年の整合性監査における申告及びその後の対応

F 熊では、2015 年 10 月 19 日及び同月 20 日に、第 1 回整合性監査が実施された。F 熊側の対応者であった当時の品質保証グループ長らは、下記で記載するとおり、監査対象となる製品に関して、製品図面と異なる場内図面を作成し、これに基づき製品を製造していたこと及び顧客の同意を得ずに製法変更していたことを整合性監査実施者に申告した。

上記申告により、F 熊における本件不適切行為を把握した高級機能部品カンパニー技術開発部品質保証グループ長は、同カンパニー自動車機器アルミ統括部長と協議し、今後新たに受注する製品については、製品図面と異なる場内図面を作成しないこととした。

しかし、出荷済みの製品については、品質保証グループ長らは、製品の性能に影響が出ないように場内図面を作成しており実際に大きなクレームもなかったことや、市場で安全性や性能に問題なく使用されていると考えていたことから、顧客報告を行うことで大きな問題となり混乱を招くのを避けるため、顧客に対する報告を行わず、製品図面と異なる場内図面を継続して使用しながら、各製品の製造が終了するまで待ちたいとの意向を有していた。

その後、高級機能部品カンパニー自動車機器アルミ統括部長、技術センター品質保証部長及び当時品質保証管掌役員であった平木明敏氏らの間で今後の方針について検討がなされたが、最終的には、上記のとおり顧客に対する報告を行うことで大きな問題となり混乱を招くのを避けることなどを理由として、当該監査時点において既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品については、各製品が製造終了となるまで場内図面の使用を継続し、そのことについて顧客には報告を実施しないこととなった。

また、製法の変更については、F 熊で採用している製法がいずれも低圧鋳造方式であること、変更後の製法においても顧客仕様を満たせること、LP 製法の中でも製品の冷却に SC 製法と同様に水を用いる製法（F 熊では「LP 改」等と呼ばれていた。）であれば SC 製法の定義に含まれるとの考えがあったことなどを理由に、遅くとも 2016 年 5 月までに、製法変更については顧客の同意を要しないと判断し、顧客への報告は行われなかったこととなった。

このように、2015 年の整合性監査の際、製品図面と異なる場内図面に基づいて製品が製造されていた旨が技術センター品質保証部等に申告されたものの、その後も、当時既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品については、顧客に報告せず、場内図面を継続して使用し、また、顧客の同意を得ない製法変更についても顧客に報告せずに継続されることとなった。

#### (ウ) 2017年に神戸製鋼所における品質問題が公表された際の対応

2017年10月頃、神戸製鋼所における品質問題が明るみに出たことをきっかけとして、当時素形材カンパニーのプレジデントであった渡邊洋氏は、F熊を含む素形材カンパニー内の国内工場長及び品質保証責任者に対して、神戸製鋼所における品質問題と同様の事案が起きていないかを尋ねる電子メールを送信した。

同メールを受信したF熊の工場長は、品質保証グループ長に対して、F熊における品質問題の有無を確認したところ、2015年の整合性監査時点で既に場内図面が作成されていた製品については、同場内図面に基づく製造が継続していることや顧客の同意を得ない製法変更が行われていること等の報告を受けるとともに、不適切な行為が行われている対象製品の一覧表の提出を受けた。当該報告によりF熊における本件不適切行為を初めて認識したF熊の工場長は、渡邊洋氏に対して報告を受けた内容を報告し、上記一覧表を提出した。

同氏は、2015年の整合性監査の時点で既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品について、各製品の製造が終了するまでの間、場内図面を継続して使用する方針及びF熊において行われている製法変更が顧客の同意を要するものではないとの見解は、当時正式に決まったものであり、かつ、そのような対応を続けた場合に製品の安全性や性能に問題が生じることはないとの社内の見解を踏まえ、当該問題は既に方針が決まっていた社内では解決済みの問題であると考え、F熊の工場長に対して当該不適切行為を停止するよう指示をすることはなかった。

そして、同工場長は、渡邊洋氏から特段対応方針に係る連絡がなかったため、2015年の整合性監査当時既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品については各製品の製造が終了するまでの間は場内図面を継続して使用するなどの従前の方針及び見解を同氏が容認したものと判断し、従前の方針及び見解を継続することとした。

こうして、F熊では、2015年の整合性監査当時既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品については、2017年10月に神戸製鋼所における品質問題が公表された後も、製品図面と異なる場内図面が継続して使用されることとなり、顧客の同意を得ない製法の変更も継続されることとなった。

#### (4) 役職者等の関与及び認識

2015年整合性監査以降の対応決定に関する個別の役職者等の関与及び認識については、以下のとおりである。

##### ア 平木明敏氏

当時品質保証管掌役員であった同氏は、2015年の整合性監査において、製品図面と異なる場内図面に基づき製品が製造されていることが判明した後、技術センター品質保証部長から報告を受け本件不適切行為を認識したが、同整合性監査当時既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品については、各製品の製造が終了するまでの間、場内図面を継

続して使用する方針に特段の異議を述べず、これを停止する措置を講じなかった。

#### イ 渡邊洋氏

2017年10月当時素形材カンパニーのプレジデントであった同氏は、当時の工場長からの報告により、2015年の整合性監査時点で既に製品図面と異なる場内図面が作成されていた製品のうち製造が継続している製品については、2017年10月時点においても継続して場内図面が使用されていること、及び顧客の同意を得ないで製法変更が行われていることを認識したが、当該問題は既に方針が決まっていた社内では解決済みの問題であると考え、当該不適切行為を止める等特段の措置を講じなかった。

#### ウ その他

その他にも、時期や内容はそれぞれ異なるものの、技術センター品質保証部長、高級機能部品カンパニー自動車機器アルミ統括部長、F熊の工場長が一定の認識を有していた。

#### 4 その他製品の本件不適切行為

これまで述べた磁石製品、特殊鋼製品、アルミホイール製品以外の素形材、電線等の分野における製品に係る本件不適切行為としては、上記1～3で述べた事業領域ほどの規模ではないものの約100件存在した。

## 第6 当社グループの品質コンプライアンス体制及びその問題点

以下においては、当社グループの品質コンプライアンス体制の内容及びその問題点について述べる。

### 1 リスクマネジメント体制と品質コンプライアンス・リスクの位置付け

#### (1) 当社グループにおけるリスクマネジメント体制及びその問題点

##### ア 当社グループのリスクマネジメント体制

##### (ア) 全社リスクマネジメント体制の概要

当社は、取締役会において、中期経営計画、年間予算、その他当社の事業や財務活動に影響を及ぼすおそれのある重要な事象や問題、リスクを検討・議論している。

取締役会は、内部統制システムの整備に関する基本方針を決議し、それに基づいて以下の仕組みを整備している。まず、①コンプライアンス及びリスク管理の最高責任者として、当社グループ・リスクマネジメント責任者を設置し、グループにおけるリスク発現の防止とリスクが発現した場合の即時対応を統括する責務を与えている<sup>121</sup>。また、②当社グループ・リスクマネジメント責任者により、事業所等<sup>122</sup>及び連結子会社にはリスク対策責任者<sup>123</sup>が設置され、当該リスク対策責任者は、担当する事業所等又は連結子会社におけるリスク発現の防止及びリスクが発現した場合の即時対応について関係者に指示し、これを統括する責務を負う。さらに、③事業所等及び連結子会社はリスク対策担当者を設置しており、担当する事業所等又は連結子会社におけるリスク対策責任者を補佐し、当該事業所等又は連結子会社におけるリスク発現の未然防止及びリスクが発現した場合の即時対応等を行う。加えて、④事業本部又はカンパニーにはコンプライアンス推進部を設置していた。しかし、運用上は、当社グループ・リスクマネジメント責任者やリスク対策担当部門である CSR 推進室（下記イ参照）からは、それぞれのリスク対策責任者に対して、担当する事業所等における事業上のリスク（品質コンプライアンス・リスクを含む。）を広く洗い出し、分析、評価、対応するといったリスクマネジメント活動までは要請していなかった。

当社は、リスクをリスク対策規則別表記載の項目ごとに分類した上で、項目ごとに特定した所管部門に管理を要請し、各担当の執行役が、政治・経済・社会情勢の変化、顧客ニーズの変化その他の事業リスクについて把握、分析及び対応策の検討を行い、適宜、取締役会、監査委員会、経営会議その他の会議における議論を通じて、その見直しを図ることとしていた。

##### (イ) リスク情報を共有する仕組み

当社グループ・リスクマネジメント責任者は、顕在化したリスク情報を共有する仕組みと

<sup>121</sup> 2019年4月1日付け「リスク対策に関する規則」（以下「リスク対策規則」という。）による。

<sup>122</sup> 事業本部及び各事業所並びにコーポレートスタッフ室又は本部その他これに相当する部署をいう。以下同じ。

<sup>123</sup> 事業所等又は連結子会社におけるリスクマネジメント責任者を指す。

して、CSR 推進室が策定するリスク対策規則において、同規則別表記載の 29 項目のリスクごとに基準を定め、当社のリスクマネジメント体制上、同基準に該当する事故について経営幹部も含めた報告ルートを整備している。経営幹部は、そのような報告によりリスク情報の共有を受けることを予定していた。しかし、品質保証本部やその担当執行役は、本件不適切行為の一部を認識していたにもかかわらず、経営会議、取締役会、監査委員会の場で正確な情報を共有しなかった。

また、リスク対策規則別表上は、品質コンプライアンス違反が該当する事故等の種類としては「品質偽装」が挙げられており、品質保証責任者に限らず、課長相当級以上の全ての者に対して報告を要求しているものの、報告が必要となる基準が「重要事故及び重要度 A 事故、若しくはそれに該当するおそれのある製品事故」に限定されていた。

2017 年度以降、当社グループ・リスクマネジメント責任者が主査を務める会議として、年 2 回の頻度でコンプライアンス・マネジメント会議を開催している<sup>124</sup>。同会議は、CSR 推進室が取り組むコンプライアンス活動を議論の中心とするもので、品質コンプライアンスの所管部門である品質保証本部の本部長が出席し、不正常取引等発生状況報告、内部通報に関する報告等として品質コンプライアンスに関連する情報が報告、共有される場合があるほか、当社グループ・リスクマネジメント責任者から出席者に対して品質コンプライアンスに関する発言がなされる場合もあった。しかし、コンプライアンス・マネジメント会議、同会議を踏まえ半期に 1 度の頻度で CSR 推進室からコンプライアンス活動報告がなされる経営会議、取締役会、監査委員会の各議事録等には、品質コンプライアンス・リスクについて、所管部門である品質保証本部がどのように分析、評価、対策等して、マネジメントをしているのかという観点からの具体的な議論の記載はなかった。

## イ 品質コンプライアンス・リスクに係るマネジメント体制

当社においては、CSR 推進室が、リスク対策事務局として全社リスク管理を担当する。一方、個々のリスクについてのマネジメント活動に関しては、CSR 推進室はリスク対策規則別表記載の項目ごとに分類し、同別表記載の所管部門がそれぞれ担当する項目のリスクマネジメント活動を実施する。

検査成績書の書換え等、本件不適切行為のような品質コンプライアンス違反のリスクは、同別表記載の「製品不良（社外）、品質偽装」に分類され、所管部署としてリスクの低減及び回避の施策の策定及び実施等の責務を負う品質保証本部及び担当執行役が、リスクが顕在化した場合の即時対応等の管理活動を含む全社品質保証のための品質保証体制を構築している。

これに対して、全社リスク管理の責務を有する当社グループ・リスクマネジメント責任者

---

<sup>124</sup> CSR 推進室が事務局を務め、事業本部又はカンパニーの企画部長、コーポレート部門の本部又は室の代表者等が出席する。経営幹部からは、当社グループ・リスクマネジメント責任者や経営企画本部長（執行役）のほか、オブザーバーとして、監査委員（取締役）等が出席する。



及び CSR 推進室は、品質保証本部からそのリスクマネジメント活動の結果等の共有を受けるが、品質コンプライアンスに係るリスク評価、対応、管理の内容にまで踏み込んだ管理、支援は行っていない。また、CSR 推進室は、所管するリスク（反社・贈収賄・競争法）の3点について取組を実施しているものの、品質コンプライアンスについて具体的な調査等の活動は行っていない。

同種の事案が社会問題化した2017年以降、品質コンプライアンス・リスクは、その規模や関与者の範囲を踏まえると、顧客からの失注・転注等による業績悪化、製造業としてのレピュテーション低下等の経営に重要な影響を及ぼし得るリスクであった。加えて、そのリスクに適切に対応するためには、品質保証部門だけではなく、事業本部（カンパニー）、営業、生産管理、各製造拠点等の部署・部門横断的な対策の検討・実施が必要であった。しかし、当社は、品質コンプライアンス・リスクマネジメントへの対応を専ら所管部門である品質保証本部のみに委ねており、所管部門以外の執行役は、品質保証本部及びその担当執行役において、当社における品質コンプライアンス・リスクをどのように分析、評価し、それに対してどのような対策を講じているのかといった観点からの踏み込んだ議論や確認まで実施したことはなかった。

## **(2) 品質コンプライアンス・リスクを踏まえた人的リソースの配分**

当社では、例えば事業本部・本部、室及びセンター（本社部門）間の人事異動の場合は、①部に相当する部門長以上の異動については、事業本部長又は本社部門長が提案、経営会議にて審議の上、会長及び社長が決定し、②それ以外の者の異動については、人事総務本部が調整しつつ、事業本部長、異動先の組織が所属する本社部門長の合意決定（双方の決裁）による。すなわち、品質保証本部が事業本部所属の人員の自部門への人事異動を求める場合には、事業本部と品質保証本部が交渉、調整等をして、合意ができた場合にのみ人事異動が認められるプロセスとなっている。

品質保証本部の2017年度から2020年度までの人員は、毎年度4名から7名までの間という少数で推移していた。設計部門や製造部門等の経験のない新卒採用の人材を品質保証本部に配属させることは予定していなかったため、品質保証本部が増員をしようとする場合には、異動元のカンパニー等の組織と対象者について双方合意して決定するプロセスとなるものの、品質保証本部の職責を担えるような人材はカンパニー側からしても重要であるケースもあり、人事異動につき、品質保証本部とカンパニー双方の要望どおりとならないケースがあった。

そのため、品質保証本部が対応する品質コンプライアンス・リスクの評価等を踏まえ、その対応のために人員の増員が必要と考えた場合であっても、そのリスクに見合った人員が必ずしも十分に確保できない状況であった。

## 2 品質保証関連の規程・ポリシー・組織体系等

### (1) 品質保証関連の規程・ポリシー

当社の品質保証関連の規程・ポリシーは、品質保証規程を最上位とし、同規程に基づき各種細則及び各事業所の品質保証規程が制定されている。

#### ア 品質保証活動理念

当社には、品質保証関連規程の体系上、品質保証規程の上位の社内規程として明確に位置付けられているわけではないものの、品質保証に関する最上位の理念として、「品質保証活動理念」がある。同理念は、1988年7月1日に当時の代表取締役社長であった松野浩二氏が、「つねに技術に精進し、特色ある高品質製品を製造販売して社会に貢献すること」という当社の社是を踏まえ、当社の品質保証活動を徹底するため、当社としての「品質保証活動理念を明確にし、会社共通の規範として制定する」趣旨で制定したものである。具体的には、以下の三つの理念が規定されている。

- ① 品質最優先と顧客第一主義 顧客に対する数ある責任の中でも「品質は全てに優先」する。顧客に喜ばれ、信頼され、社会のために役立つことを第一義とする。
- ② 品質の作り込みと顧客の立場に立った検査 品質は企業活動の原点である。開発、製造、販売をはじめ全部門がつねに品質に留意し、その向上に一致協力して、はじめて「品質を製品に作り込む」ことが出来る。製造と検査は品質保証活動の両輪である。完全なる製造技術と設備、生産管理、常に顧客の立場に立った検査が当社製品の品質を保証する。
- ③ 事故に対する誠意ある対応と再発防止 品質上の不具合で顧客に迷惑をかけた場合は、誠心誠意問題を解決しなければならない。また、これを教訓としてその原因を十分に吟味し、再び過ちを起こしてはならない。

同理念は、社内のイントラネット上に掲示されていたが、それ以上に全社的な周知は行われていなかった。

#### イ 品質保証規程その他の品質保証本部による社内規程

2016年12月1日付けの品質保証規程では、品質保証体制、品質保証担当業務に従事する責任者の業務分掌、品質保証に関連する会議体の詳細等を規定していた<sup>125</sup>。しかし、上記各責任者の業務分掌等の内容が明確かつ詳細な形で規定されていたわけではなく、ほかに各責任者の業務分掌等を定めた社内規程等も存在しなかった。

各役職の権限や責任範囲が明確になっていない状態では、各役職者が、どの範囲の業務まで自身で行えばよいのかが明確ではなく、カンパニー及び拠点において品質保証上重要な

---

<sup>125</sup> なお、品質保証規程は、その趣旨に反する内容で無い限り、各カンパニー（2019年4月以降は各事業本部）が独自の品質保証規程等を制定することを許容していたところ、例えば、素形材カンパニーは、同カンパニーにのみ適用される品質保証規程を制定していた。

業務に漏れが生じ得る。また、各カンパニー及び拠点の品質保証責任者の責任及び業務内容が曖昧となり、責任者としての具体的な活動範囲が品質管理責任者や品質保証責任者に指名された者の属人的な判断に委ねられてしまう可能性がある。

当社本社側においても、各拠点の本件不適切行為に対して中止を命じる権限及び責任を誰が持つかが規程上明確でなかった。

2019年4月1日付けで、特別採用が濫用されないことを目的として、「特採の運用手順」が規定された（なお、同手順は、同年11月12日付けで改定され、「特別採用（特採）の運用手順の細則」に名称が変更された。）。同細則においては、顧客の同意を得ない形のいわゆる「社内特採」を禁止するとともに、顧客に対して特別採用を求める場合の要件を明確にした<sup>126</sup>。しかし、品質保証本部又は事業本部の品質保証統括責任者による同細則の当社グループに対する周知徹底や、各拠点においてそれぞれの規程につき同細則の内容を反映した修正を行うようフォローすることが十分にできていなかった<sup>127</sup>。また、2018年以前には、社内特採を明確に禁ずる社内規程が、全社的に適用される社内規則として整備されていなかった。

2019年10月には、当社グループにおいて製造されている製品についての品質コンプライアンス・リスク評価を実施する方法・手順等を定めた「品質コンプライアンス・リスク調査の見直し実施要領の細則」、及び公的規格への違反が報告された際の出荷停止等の権限や対応フローを定めた「公的規格違反への対応の細則」を、いずれも品質保証規程の下位規程として制定したが、それまではこのような規程は存在しなかった。

受注時のデザインレビューに関するルールとしては、「最重要管理品」及び「重要管理品」を対象とする新規受注の場合についてのみ、品質保証規程において、「デザインレビューを事業所または連結子会社で決められたルールに基づいて行い、顧客の要求仕様・用途と、自製品の性能・工程能力からリスクを十分に検討の上、納入仕様を明確にして、顧客承認を得るか、顧客仕様書の変更を行うこと」とし、さらに下位規程である2016年11月1日付け「新製品および変更品の量産開始時の順守事項の細則」において、各事業所に対して、要求仕様の確認項目の一つに「工程能力を精査し、実現困難な要求に対しては変更を依頼し、実現できる仕様になるまで交渉する」ことを事業所規定に盛り込むこととしていた。他方、顧客から新規品を受注する際に製造可能性を検討するデザインレビュー、又はカタログ品作成時に関する全社的な統ルールを、一部重要製品を対象とするルールを除き、定めていなかった。

各拠点における出荷前の検査、検査結果の記録、検査成績書の作成について、いかなるシステムを採用、導入すべきかといった点は、各拠点に委ねられており、品質保証本部におい

<sup>126</sup> 「特採の運用手順」制定の主眼は、顧客から了承を得て行う顧客特採について、その承認者を品質保証責任者から事業所長に変更する点にあった。

<sup>127</sup> 品質保証本部から各事業本部の品質統括責任者に対して会議を通じて内容を共有し、各拠点への展開を依頼し、現に一部の連結子会社では社内特採を認める規程が廃止されたものの、このような規程を廃止せず、依然として有効な社内規程として扱っていた連結子会社も存在した。

て留意点等を定めた規程や指針等は存在しなかった。

## (2) 品質保証体制

### ア 2017年度当時の品質保証体制

品質保証に関する業務・対応は、品質保証管掌役員の下、品質保証本部が管掌している。具体的には、①全社品質保証・製品安全・製品含有化学物質管理に関する方針・計画立案と徹底、②全社品質状況（重大事故、社外損金、社内損金等）の把握と幹部報告、③落穂拾い<sup>128</sup>の推進、④品質活動検証（品質点検、品質監査等）及び⑤日立製作所の品質管理本部の窓口業務等を掌っていた。

各カンパニーには、カンパニープレジデントにより任命された品質管理責任者（2019年4月以降は品質保証統括責任者）が配置され、品質保証に関するカンパニー内の連絡の取りまとめと窓口業務を行っていた。

各カンパニー内における品質保証体制の構築は、品質保証組織を含め、各カンパニーに委ねられていた。電線材料カンパニーでは、プレジデント直下に品質保証部を置き、また各統括部内にも品質保証部が設置されていたのに対し、素形材カンパニーでは、プレジデント直下の品質保証部門はなく、技術開発部の傘下部門として品質保証グループを置いていた。特殊鋼カンパニーや磁性材料カンパニーにおいても、品質保証部門を設置しておらず、技術部において品質保証業務を行っていた。

各事業所又は各連結子会社といった各拠点には、各拠点が取り扱う製品の品質保証に関する業務の責任を負う品質保証責任者を配置していたが、品質保証体制の構築については、品質保証規程において統一的な内容は規定されておらず、基本的には拠点に委ねられていた。中には、品質保証部門を製造部門や技術部門内の組織として位置付けている拠点もあり、このような場合には、組織上の指揮命令、人事評価等を受ける側の立場である品質保証部門が、独立した立場で牽制機能を果たすことは困難であった。

2017年時点においては、①カンパニー内に品質保証部門が置かれていない、又は統括部内に品質保証部門が置かれていないカンパニーが存在し、また、品質保証部門が置かれている場合であってもプレジデントや拠点長直結ではなく、技術部門内の組織に位置付けているカンパニー及び拠点があった。また、②品質管理責任者と品質保証責任者の権限や責任範囲は明確に規定されておらず、両者の関係も明確に規定していなかった。こうした課題は、同年11月及び12月に実施された日立製作所による監査においても指摘されており、品質保証部門の権限と責任の明確化の必要性が検討され、品質保証本部は、下記のとおり品質保証組織体制の改善を行った。

### イ 2018年11月以降の品質保証体制

上記の日立製作所による監査の際の指摘事項を踏まえ、2018年11月11日に、品質保証

<sup>128</sup> 落穂拾いとは、各拠点で起きた製品事事故事例の報告と審議等を行う会議体である。

部門が組織上明示的に設置されていなかったカンパニー及び拠点等には品質保証部門を設置し、また、製造部門や技術部門内の組織として品質保証部門を位置付けていたカンパニーや拠点等については、これをカンパニーや工場長直下の部門とした。

### ウ 2019年4月以降の品質保証体制

品質保証業務に従事する者に、全社的な品質保証活動の重要性を強く認識させ、カンパニー間での情報共有等をさせることを目的として、2019年4月1日付けの品質保証規程改定の際に、品質保証業務従事者（企画職に限る。）には品質保証本部を主務とし、各事業本部の品質保証部門を兼務させることとした。同改定は、品質管理責任者及び品質保証責任者の業務分掌を詳細に明文化し、両者の権限や責任の範囲を明確にした。

他方、公的規格への違反が判明した場合の対応フローとしては、品質保証本部長に出荷停止の最終判断及び指示を行う権限を与えていたが、顧客と取り決めた仕様を満たしていないことが判明した場合については、品質保証本部長や品質保証管掌役員の出荷停止権限や責任を明記した規定は設けなかった。

### (3) 品質コンプライアンス・リスク情報の収集、評価

品質保証本部において、品質コンプライアンス違反が発生した場合のリスク情報の収集方法には、「リスク対策規則」が定める報告ルート及び「製品事故管理規程」が定める報告ルートが存在する。

他方、リスクが顕在化する前の品質コンプライアンス・リスクに関しては、2019年10月18日付け「品質コンプライアンス・リスク調査の見直し実施要領の細則」に基づき、リストアップした全拠点の全製品に対する品質コンプライアンス・リスクの評価、リスク判定を実施し、毎年4月に定期的に見直す運用を開始している。

同細則の制定以前には、品質コンプライアンス・リスクの評価のための情報収集として、各種品質情報の収集<sup>129</sup>、整合性監査等の品質保証本部による監査、品質保証担当者に対するアンケート等を実施したものの、品質保証本部において品質コンプライアンス・リスクを統一的に把握、評価し、リスクの大きさを判定するための同様の取組は実施していなかった。また、下記8で詳述するとおり、当社は過去事案等を踏まえて品質保証本部を主体として個別のテーマについて改善活動に取り組んできたが、一定の指標を用いて、統一的にリスク評価を把握することはしておらず、品質コンプライアンス・リスクのマネジメントという観点からは、改善活動を品質保証本部のメリハリのある取組に活かすことはできていなかった。

---

<sup>129</sup> 品質情報として報告を求める情報の中には、重要事故件数、社外不良損金等の KPI（Key Performance Indicator）が含まれていた。そのため、不良損金が多い拠点では合格率が悪く不正発生の誘引が大きい、といった形でリスク評価に活用すること自体は可能であった。

#### (4) 重要事故発生時のエスカレーションフロー

2016年12月1日付け「製品事故管理規程」は、品質保証規程と並列するものとして、社会や顧客に影響を及ぼす製品重要事故に関するエスカレーションフローを定めている。同規程は、報告を要する「重要事故」を、①製造物責任につながる可能性のある事故、②事故が社会的問題になり、マスコミに報道された、あるいは報道されそうな事故、③事故が市場で拡大し、広範囲の回収、大量の選別が必要な事故、④国内外の法規制で製品への使用が禁止又は制限値を超えた有害化学物質を含んだ製品を出荷したとき及び⑤①から④には該当しないものの、幹部に報告すべきと判断される事故、としている。これらの事故が起きた場合には、既定のエスカレーションフローに従い、各事故が起きたカンパニー又は品質保証本部から、代表執行役社長を始めとした経営幹部に対し、事故発生から24時間以内に報告することとなる。

他方、顧客と取り決めた仕様を満たさない製品を顧客の承認を得ずに意図的に出荷する行為や検査成績書等の書換え行為は「重要事故」の定義に具体的に明記されているわけではなく、不明確さがあった。この点は、2017年11月及び12月に実施された日立製作所による監査においても、改善事項として指摘されたものの、定義や判断基準を明確化する対応はとっていなかった。

#### (5) 品質保証関連会議

当社は、品質保証の計画と実施を円滑に推進するための審議機関として、品質保証本部長が主催し、全カンパニーの品質管理責任者（2019年4月以降は品質保証統括責任者）、全事業所の品質保証責任者が参加する<sup>130</sup>全社品質保証責任者会議を開催しており、同会議においては、品質保証に関する中期計画等を始めとした全社品質保証方針に関する事項、各拠点における品質に関する問題の共有等を行っていた。

品質保証本部長、事業管掌役員、統括部長、各拠点長が必要と判断した場合には、当社グループ内で起こった品質事故に関する内容、対応方針の情報共有や検討を目的とした「落穂拾い会議」を各拠点で実施していた。

### 3 品質コンプライアンスに関する経営幹部のコミットメント

#### (1) 「基本と正道」再徹底プロジェクト

当社は、不正常取引や製品に関するコンプライアンス上の問題が発生したことを受け、2016年6月から『基本と正道』再徹底プロジェクトを開始した。同プロジェクトは、一人ひとりがコンプライアンス意識に徹し、法と正しい企業倫理に基づき行動すべきことを従業員等に伝えるとともに、組織やルール等の企業の仕組みを見直すこと等を内容とする。

同プロジェクトの推進体制として、監査室員と複数の執行役を構成員とするステアリン

<sup>130</sup> 営業統括部門長、国内及び海外の当社子会社の品質保証責任者は、品質保証本部が指名した場合にのみ、全社品質保証責任者会議に参加することとなっていた。

グコミッティの下に設置された四つのワーキンググループ（WG）のうち、「製品不良関係WG」が製品の品質に関する問題を継続的に取り上げた。同WGの主査は当時執行役常務であった平木明敏氏であり、担当者は当時の品質保証本部主管技師であった。

『基本と正道』再徹底プロジェクト」を全社的な施策として実施したこと及び当時代表執行役社長であった高橋秀明氏から同プロジェクトの開始に関する緊急メッセージが発信されたこと、さらに、日立金属グループ企業倫理月間（以下「企業倫理月間」という。）や社内報等における「社長メッセージ」等のトップメッセージにおいて品質コンプライアンスに言及してきたことは、経営幹部の品質コンプライアンスを含むコンプライアンス全般に対するコミットメントを示す例である。

## **(2) 経営幹部のコミットメントの実効性について**

会社としてコンプライアンスにコミットする姿勢を示しながら、一方で、一部の経営幹部には、当社における品質コンプライアンス問題が少なくとも内部で表面化した段階に至っても、それを重視しない言動があった。

### **ア 平木明敏氏について**

平木明敏氏は、『基本と正道』再徹底プロジェクト」において執行役として「製品不良関係WG」の主査を務め、代表執行役社長に就任した後も品質コンプライアンスの徹底を求める社長メッセージを発信してきた。しかし、同氏は、代表執行役社長であった2017年10月頃、神戸製鋼所の品質問題が公表されたことに伴い、当時特殊鋼カンパニープレジデントであった佐藤光司氏から不整合の実態についての相談を受けた際に、顧客へ不整合を報告して改善活動を指示するなどの対応をとった形跡はなく、また、2018年前半には、当時品質保証本部長であった長谷川正人氏及び当時の品質保証副本部長から説明を受け、本件不適切行為問題の実態を改めて認識したものの、日立化成の問題が公表された後も抜本的な改善策を講じなかった。

### **イ 佐藤光司氏について**

佐藤光司氏は、代表執行役社長として「法を守り正道を歩む」ことを求める社長メッセージを発信してきた。しかし、同氏は、2016年1月に安来工場長に就任してから、不整合を顧客に開示して是正するという方針をとることは安来工場の判断だけで決定することができないとの考えの下、顧客に本件不適切行為を報告しないで改善活動を行う方針を維持していた。また、同氏が2017年4月に特殊鋼カンパニープレジデントに就任した後は、神戸製鋼所や日立化成の品質問題が公表されたが、従前の方針を維持した。

### **ウ 長谷川正人氏について**

長谷川正人氏は、執行役として品質保証本部長を務め、当社の品質コンプライアンスにつ

いて責任を負っており、2017年10月に品質保証本部長に就任して以降、品質コンプライアンス違反の予防・是正のための様々な活動を実施した（下記8(1)イ）。他方で、安来工場における品質問題については、神戸製鋼所や日立化成の品質問題が公表された後も、顧客に不整合を報告せずに改善活動を行うという方針を維持した。2018年7月の監査委員会において、取締役の1名から、三菱マテリアルや日立化成のような事案が当社では発生しないと考えているのかと問われた際も、同氏は、当社グループでは人為的なミスが多いと認識しているものの、顧客からはコンプライアンスの問題であると指摘を受けることがあるため、両者をどのように区別するかは難しいと回答し、安来工場における品質問題への言及を回避した。

#### 4 品質コンプライアンスに関する研修・教育・コミュニケーション

##### (1) 研修・教育の所管部署

当社が従業員等に対して実施する研修・教育のうち、新入従業員研修等の階層別研修については人事総務部が担当し、より専門的な分野に特化した研修・教育については当該専門分野を所管する部署が担当している。CSR推進室は、コンプライアンスのうち、同室が所管する競争法の遵守並びに贈収賄及び反社会的勢力との取引の防止に関する研修・教育を実施しており、品質コンプライアンスに関する研修・教育については、基本的に品質保証本部が実施する。これは、品質コンプライアンス・リスクについては品質保証本部が所管部署としてマネジメントするという上記1の整理に沿った実務である。

しかし、全社的にリスクの多寡に応じて必要な研修・教育の内容を検討したり、実施した研修・教育の成果を検証して改善したりする仕組みは整っていなかった。

##### (2) 品質コンプライアンスに関する研修・教育の実施状況

###### ア CSR推進室による研修・教育

###### (ア) コンプライアンス自己点検

CSR推進室は、2019年以降、「コンプライアンス自己点検チェックリスト」を作成し、全従業員に同リストに基づく自己点検の実施を求めている。チェック項目には、データ書換えに関する具体的な事例の有無を尋ねる項目や、コンプライアンス違反行為（違反の疑いを生じるおそれのある行為を含む。）が行われたときは上司等に申告することの確認を求める項目、コンプライアンス違反行為（違反の疑いを生じるおそれのある行為を含む。）をしているか確認を求める項目等が含まれている。

CSR推進室は、同チェックリストに記載された事項を従業員等に理解させる目的で、企業倫理月間の行事として、全従業員に対し、同チェックリストに自己点検の結果を記載の上署名し、上司又はコンプライアンス・マネージャーに提出することとしている。

しかし、CSR推進室は、自己点検を実施した管理職以上の従業員の数について各事業所から報告を受けているものの、管理職ではない従業員等についてはその実施状況を把握し



ていない。また、CSR 推進室が、自己点検チェックシートを作成している目的は、リスク情報を収集することではなく、コンプライアンスに関する教育にあることから、管理職以上の従業員についてのものを含め、自己点検の結果そのものは集計していない。

#### (イ) 定期的なコンプライアンス研修

CSR 推進室が定期的実施するコンプライアンスに関する研修として、まず、国内グループ会社を含む全従業員を対象として年に1回実施する対面式の「コンプライアンス研修」があり、日立グループ等において生じたコンプライアンス違反事例の紹介等を行っている。また、CSR 推進室は、人事総務部から依頼を受け、対面式のコンプライアンスに関する1時間半程度の研修を実施している。

しかし、CSR 推進室による研修は、競争法の遵守並びに贈収賄及び反社会的勢力との取引の防止等のテーマが中心であり、品質コンプライアンスに特化した研修は実施していなかった。

#### (ウ) 外部講師を利用したコンプライアンス研修

CSR 推進室は、役員及び部長職以上の従業員を対象に、外部講師を利用したコンプライアンス研修を実施している。その具体的な内容は講師との協議によって決められているが、2018年は他社のデータ偽装等を取り上げており、品質コンプライアンスに関する内容が含まれていた。

### イ 品質保証本部による研修・教育

品質保証本部は、CSR 推進室からの依頼を受け、2015年の日立金属グループコンプライアンス会議において部長職以上の従業員を対象に、他社において発生した品質偽装問題や不正が生じるパターン等について説明した。当該研修においては、『品質問題は経営問題』と捉え、顧客視線に立った品質保証の実現」というスローガンや、「グローバル品質保証の実践による重要事故の撲滅と社外事故の削減」という同年度全社品質保証方針が示された。

また、品質保証本部は、人事総務部からの依頼を受け、年に10回実施される中堅者研修において、基幹系従業員の中堅者以上を対象に、品質管理教育を実施している。その中では、品質と信頼 (Quality) が納期やコストよりも優先されなければならない、Quality には、設計、製造及び試験に関する顧客との約束が含まれる旨の説明が行われている。

さらに、品質保証本部は、電線材料カンパニーからの依頼を受け、2014年から2016年頃まで、同カンパニーにおいて品質コンプライアンスに関する研修を実施した。

しかし、品質保証本部は、他部門からの依頼を受けた場合に品質コンプライアンスに関する研修を実施する一方、自ら主体的に必要な研修を企画して実施することはなかった<sup>131</sup>。

---

<sup>131</sup> しかし、品質保証本部は、2018年度に実施した従業員の意識調査の結果を踏まえ、品質コンプライアンスについては拠点長から発言することが有効であると考え、2019年度からは各拠点長に対して品質コンプ

## ウ 当社グループ共通の教育・研修

全従業員に配布される「CSR ガイドブック」は、品質コンプライアンスに関して、「高品質で安全な製品を通じて社会に貢献します」という項目の中で、「日立金属グループの製品はお客様の製品の一部に組み込まれ使用されるものが大半ですが、『製品安全』は日立金属グループにとっても品質の最優先事項です」、「製品の品質仕様は、お客様との綿密な打ち合わせに基づいて決定されます。この品質仕様を実現するための製造工程と品質保証システムを確実に機能させ、検査結果は正しくお客様に報告します」と記載している。

## エ 日立グループ共通の研修・教育

当社の管理・専門職（主任クラスを含む。）の従業員等を対象として年に1回実施される日立製作所グループ共通の e-learning 研修において、「日立グループ行動規範」や「日立グローバル・コンプライアンス・プログラム」に関する説明を実施している。品質コンプライアンスに関しては、「製品・サービスの提供にあたってはお客様のニーズや仕様を満たし、関連法令や基準を充足することはもとより、必要に応じて自主基準を設定することにより品質と安全性の確保に努めます。」という同行動規範の内容を理解した上でチェックを入れ「提出」ボタンをクリックする仕組みとなっている。また、同研修において、不正行為に関する通報等によりコンプライアンスの推進に貢献した従業員を表彰する制度があること等を説明している。

## 5 品質コンプライアンスの人事評価上の位置付け

### (1) 当社における人事評価のプロセス

#### ア 目標管理制度による成果評価（賞与査定への反映）

当社は、目標管理制度を導入し、その成果評価が賞与に反映される仕組みを採用している。

具体的には、本人と上司が話し合いを通じて、各人の目標課題を設定し、それを管理する方法により人事評価を行う。各人においてどのような目標を設定すべきかに関しては、当社人事総務本部からは、上司が会社方針・事業所方針等の上位方針をブレイクダウンした上で組織として取り組むべき課題を明確にし、「要請事項」として部下各人に周知すること、事業計画・部門方針と取り組むべき課題が整合性のあるよう「要請事項」を作成すること等が要請されているものの、それ以上の具体的な内容は各組織に委ねている。

上記目標に対して、上司が各人の自己評価を参考に、面談を通じて目標達成度を確認の上、評価を実施している。

上記を踏まえ、最終的な賞与査定については、①T（Top Senior Management）区分の者については執行役社長を含む関係幹部の合議による決定、②それ以外の者については事業本部長又は本社部門長の決定による。なお、昇級、昇格、給与査定についても決裁権限は同様

---

ライアンスに関するメッセージの発信を依頼するなど、教育の改善に向けた取組も行っている。

である。

賞与査定は、各組織の目標を踏まえて上司及び本人が設定する目標の達成評価がベースとなっている。コンプライアンス、品質保証といった観点からどのような目標を盛り込むのかは各部署の判断に委ねており、具体的な目標設定の項目まで求めたガイダンスやガイドラインはない。

当社は、上記 2(2)ウのとおり、2019 年以降は各拠点の品質保証責任者、事業本部の品質保証責任者については品質保証本部と兼務する組織となったところ、それ以降は、各品証部門長については品質保証本部長が上記賞与査定等に関与している。しかし、具体的な関与の方法は、各部門長の上司により決定される評価について事後に共有を受け、不自然に査定が高い、又は低い場合に理由を質問するなどして確認するのみであった。また、それ以前には、品質保証本部において各拠点、各カンパニー内の品質保証担当者の人事評価に介入する仕組みはなかった。この点、これまでは品質保証担当部門の従業員については、上司が各カンパニーや拠点の組織上の上位者であったため、本件不適切行為が存在した拠点においては、拠点内の上司と部下が自ら品質コンプライアンス違反の予防等に結びつく項目を目標に追加することは難しかった。

そのほか、日立製作所が連結対象グループ会社の従業員も含めて制定しているコンプライアンス表彰制度<sup>132</sup>を除いては、当社として従業員によるコンプライアンス向上のための取組を積極的に評価する仕組みはない。

### イ コンピテンシー評価（給与査定）

当社においては、人事評価の一つとして、当社の管理・専門職に期待される役割・行動特性（コンピテンシー）を定め、その発揮度合を基に評価を行い、その評価により本給を決定する仕組みを採用している。

管理・専門職は上位から T（Top Senior Management）、S（Senior Management<sup>133</sup>）1、S2、M（Middle Management<sup>134</sup>）1、M2 の 5 区分に階層化しており、それぞれの階層ごとに期待される役割、人材定義、人材要件を定めている。この点、M1 や M2 区分の行動基準は、抽象的には課題解決等の項目を含むものの、全体として、コンプライアンスやコンプライアンスに関する課題に対する取組、改善等を積極又は消極に評価するものではない。

## (2) 経営者育成計画等

当社は、経営幹部候補の育成施策として、総合職の中から、次期経営幹部（社長や事業本部長）の候補を選定し、また、次世代経営リーダー候補として企画系従業員総数の数%を選定し、それぞれの育成について育成計画を策定し、実施している。

---

<sup>132</sup> これまで当社の従業員が上記制度により表彰された例はない。

<sup>133</sup> 部長クラスを指す。

<sup>134</sup> 課長クラスを指す。

また、人事異動の少なさ、取扱い業務の専門性といった事情等から閉鎖的な組織、環境となっていた拠点について、当社としてそのような情報を吸い上げたり、問題を解決するためには、当該組織、職場における上司からの人事評価や上司等との人間関係等に躊躇することなく、客観的な視点で職場の問題点を指摘し、解決に取り組める人材が必要である。しかし、経営幹部候補について、コンプライアンス関連部門や品質保証部門を経験させたり、それぞれの配属先で課題を指摘し、解決に取り組むことを積極的に評価したりする仕組みは不十分であった。

## 6 品質コンプライアンスに関するモニタリング

### (1) 品質保証本部主体のモニタリング

当社グループは、表8のとおり、2017年以降品質保証に関する監査を実施してきた<sup>135</sup>が、これらのうち、品質保証本部<sup>136</sup>が試験・検査結果の書換えの発見を目的として全社的に実施した監査・点検である、①整合性監査、②品質コンプライアンス点検（その2）並びに③品質コンプライアンス違反有無点検及び品質コンプライアンス自主点検について、以下説明する。

表8 品質保証に関わる全社的な監査<sup>137</sup>

監査の種類	実施時期	監査の主な内容
整合性監査（下記ア）		
整合性監査	2015年以降原則として3年に1回	仕様書、検査規格、検査データ、検査報告書の整合性確認（検査結果書換えの有無の確認を含む。）
日立製作所の指示に基づく点検		
品質コンプライアンス点検（その1）	2017年10月頃	「検査員資格認定制度」の有無、制度概要、制度運用の適正さ等について調査
品質コンプライアンス点検（その2）（下記イ）	2017年11月頃	検査結果の書換え等の品質コンプライアンス問題が潜在していないかどうかの点検
法令・許認可図書・届出書に記載されている製品仕様と現品の整合性を担保する仕組みについての調査	2017年12月頃	法令・許認可図書・届出書に記載されている製品仕様と現品の整合性を担保する仕組みについて調査
遵法プロセスの脆弱性点検	2018年7月頃	製品の遵法プロセスに脆弱性がないかの点検
品質コンプライアンス違反有無点検（下記ウ）	2018年7月頃	「生データ」と試験成績表・検査指示書との整合性、法令・規格と検査指示書との整合性等の確認（検査結果の書換えの有無の点検を含む。）
品質コンプライアンス自主点検（下記ウ）		
品質コンプライアンス自主点検	2019年以降原則として1年に1回	「生データ」と試験成績表・検査指示書との整合性、法令・規格と検査指示書との整合性等の確認（検査結果の書換えの有無の確認を含む。）

<sup>135</sup> 整合性監査は2015年から実施されているものの、品質コンプライアンスとの関連性が強いモニタリングであるため、本報告書においても検討対象としている。

<sup>136</sup> 2016年1月1日、技術センター品質保証部から品質保証本部に改称され、品質保証本部が全社的な品質保証部門として機能することになっているが、本6(1)においては、いずれも「品質保証本部」と記載する。

<sup>137</sup> 表8においてグレー背景としている監査・点検は、試験・検査結果の書換えの発見を目的としたものではないため、本報告書における検討対象としていない。

## ア 整合性監査とその問題点について

### (ア) 経緯

2013年11月、当時の当社電線材料カンパニー所管のグループ会社における品質コンプライアンス違反事案を契機として、同カンパニーのプレジデントであった西山光秋氏は、同カンパニーの全拠点において、顧客と取り決めた仕様、検査標準書、「生データ」、検査成績書の記載が一致しているかを確認することを決定し、監査を実施した。この監査が、後の整合性監査の原型となった。

その後、2015年4月、海外グループ会社における品質コンプライアンス違反事案を契機に、当時当社代表執行役社長であった高橋秀明氏は、電線材料カンパニーにおける上記の監査と同様の監査を当社グループの全てのカンパニーで実施することを決定した。そして、当時の品質保証本部の主導により、同年から2016年にかけて、当社グループ全体を対象とする第1回整合性監査が実施された。なお、第1回整合性監査は、品質に関する不適切な行為が行われていたことを品質保証本部が既に把握していた安来工場を含む当社グループの一部の拠点では実施されなかった。ただし、高橋秀明氏が本件不適切行為を認識していた事実は確認されていない。たとえ品質保証本部が、整合性監査実施以前に品質不正問題の存在を把握している拠点であっても、新たな品質不正問題が監査によって判明する可能性があり、また、既に把握していた品質不正問題についても社内の正式な監査において確認する必要があったと言え、こうした拠点を被監査部門から除外したことは整合性監査の趣旨に反していた。

2015年当時の品質保証本部長は、品質保証本部としては整合性監査を継続的に実施することを当初は予定していなかったものの、第1回整合性監査の結果、顧客と取り決めた仕様との不整合事例が複数確認されたことから、整合性監査を当社グループの各拠点で3年に1回実施することとした旨の認識を有しており、2017年から2020年にかけて当社の全てのカンパニーにおいて第2回整合性監査を実施した<sup>138,139</sup>。

### (イ) 実施方法等

整合性監査の実施方法は、第1回整合性監査が実施される2015年に、品質保証本部において、上記(ア)の電線材料カンパニーにおける品質監査の内容を参照して設計された。2017年には、整合性監査実施要領書（以下「**2017年整合性監査実施要領書**」という。）が作成され、2015年頃から実施されていた整合性監査の内容が当該要領書にまとめられた。ただし、2017年整合性監査実施要領書が作成されるまでの間、整合性監査の手順等が記載された社内ルールは整備されておらず、また、同要領書には「生データ」の考え方や、エビデンスの

<sup>138</sup> 整合性監査の実施の是非が、当社の取締役会、監査委員会等の会議体に諮られたことはない。

<sup>139</sup> 2019年に、日立製作所の品質保証本部から、当社を始めとする日立製作所のグループ会社に対して各会社の品質保証本部を主体とした品質監査を3年に1回実施するよう要請があったが、品質保証本部は、整合性監査を当該品質監査として実施することとした。

収集を監査当日に行う旨等の記載がされていなかった（2020年1月21日に制定された「検査整合性監査実施要領の細則」において初めて規定された。）。整合性監査は複数拠点に対して、それぞれ短期間での実施を要請する監査であり、また、「生データ」の考え方等監査で留意すべき特有の点があったが、効率的かつ効果的な監査を実施させる基準としての整合性監査に関するルールや手続は十分に定められていなかった。

第1回整合性監査及び第2回整合性監査の具体的な内容は下記 a～c のとおりである<sup>140</sup>。

#### a 監査者・実施スケジュール

被監査部門とは別のカンパニーに属する者を整合性監査の実施者とした方が監査の客観性は確保できるものの、2017年整合性監査実施要領書に基づく監査においては、整合性監査の実施者を被監査部門と同一カンパニー内に所属する者（被監査部門に所属する者を除く。）又はコーポレート部門の者としていた。このような運用について、本調査開始時点の品質保証本部長は、限られた監査日程の中で監査を効率的に実施するためには、整合性監査実施者が監査対象となる製品の製造方法等についてある程度の知識を有している必要があるため、被監査部門が所属するカンパニーに所属する者を整合性監査実施者とする必要があったと認識していた。しかし、被監査部門で製造されている製品について専門知識を有していない者を整合性監査実施者とすることにより、先入観のない、客観的な視点による監査を可能とすることについて十分な検討はされなかった。

また、各拠点で実施される整合性監査の実施時期及び整合性監査実施者は、品質保証本部、各カンパニーの品質管理責任者と各拠点の品質保証部門員の間で協議の上決定され、実施期間は1拠点につき1日から3日程度であった。

#### b 監査実施手順

2017年整合性監査実施要領書に基づく監査においては、まず、整合性監査実施者が、被監査部門に対して、直近1、2か月の間に被監査部門で出荷された製品のリストの作成及び提出を指示する。その後当該製品リストの提出を受けた整合性監査実施者は、当該リストに記載された製品を製品群ごとに分類の上、製品群に偏りのないよう最低20製品以上の監

---

<sup>140</sup> 2018年に日立化成で検査結果の書換え問題が公表され、日立製作所においても、顧客仕様、「生データ」、検査標準書、検査成績書の記載内容が一致しているか確認する品質監査が3年に1回実施されることになり、当該監査に関連した規程が整備されるようになったことを受けて、品質保証本部は、当社においても、日立製作所で整備された規程の内容及び2017年整合性監査実施要領書を踏まえ、2020年1月21日、「検査整合性監査実施要領の細則」と題する社内規程を制定した（以下「2020年整合性監査実施要領書」という。）。2020年整合性監査実施要領書では、2017年整合性監査実施要領書に規定された内容に加えて、顧客との間で仕様を取り決める際に、技術的、製造能力的に当社グループの各拠点の能力で製造可能な仕様であるかを検討しているか否かを確認すること、及び内部通報制度の認識度（匿名による通報が可能であること、通報者保護制度の周知度）を確認することが監査項目に追加され、また、従前行われていた整合性監査と異なり、整合性監査の実施結果を日立製作所へ報告するフローが規定された。しかし、本件不適切行為が公表された2020年4月の時点では、2020年整合性監査実施要領書を用いた整合性監査はほとんど実施されていなかった。本報告書では、2017年整合性監査実施要領書に定められた内容を前提に記載する。

査対象サンプルを抽出することとしていた<sup>141</sup>。この「20」という数字は、部門の製品数や売上上の多寡を問わないもので、統計学上の妥当性が検討された結果ではなかった。また、監査対象サンプル抽出後、整合性監査実施者は、被監査部門に対して、エビデンスの収集をさせることとなっている。監査対象サンプルに関する恣意的な資料の改変及び隠ぺい等を防止する観点から、エビデンスの収集は整合性監査当日に行うこととされていた。しかし、実際には、監査当日にエビデンスの収集をすると、監査期間内に整合性監査を終了させることが困難になるという理由から、整合性監査実施者が、事前に被監査部門担当者に対して監査対象サンプルを伝え、被監査部門担当者が事前にエビデンスの収集を行っていた事例が複数存在し<sup>142</sup>、各監査において、被監査部門担当者には、エビデンスの収集を行う際、監査対象サンプルに関する資料について事前に数値を書き換えるなど、整合性監査の際に、品質不正問題が判明しないようにすることができる機会があった<sup>143</sup>。

その後、整合性監査実施者は、顧客と取り決めた仕様・法令・認証規格と検査標準書、「生データ」及び検査成績書の記載内容が整合しているか否かを1項目ずつ確認することとされている。また、整合性監査実施者は、監査対象サンプル数、検査頻度、検査方法及び合否判定基準についても顧客と取り決めた仕様と整合しているか否かを確認することとなっており、監査の結果、問題が確認された場合には、当該問題の内容及び原因を被監査部門担当者に確認することとなっていた。

検査結果の書換えの有無を適切に監査するには、整合性監査実施者が「生データ」の記録方法及び保存方法を正確に把握し、監査対象とする必要があるものの、2017年整合性監査実施要領書には、整合性監査において、「生データ」を特定し、「生データ」が記録されるまでの検査方法を確認した上で、被監査部門に「生データ」を提出させるという手順までは、記載されておらず<sup>144</sup>、品質保証本部から整合性監査実施者に対して十分な説明がされなかった。

### c 整合性監査実施後の対応（報告及びフォローアップ）

2017年整合性監査実施要領書では、整合性監査の実施後、整合性監査実施者は、監査の実施結果を記載した整合性監査報告書、及び各拠点に対して改善を要望する事項を記載した品質監査改善要望事項報告書をそれぞれ作成し、整合性監査実施者、各カンパニーの品質管理責任者及びコンプライアンス推進部長が整合性監査報告書に押印をすることとなっ

<sup>141</sup> 監査対象サンプルの抽出の際には、分類された全ての製品群から抽出することとされ、また、歩留りの悪いもの、特殊な仕様のもの、古くから製造しているもの、技術法令や認証規格が関係しているものは極力抽出することとされていた。なお、監査対象サンプル数の統計学上の妥当性は考慮要素とされていない。

<sup>142</sup> 2015年の第1回整合性監査を実施する際も、整合性監査実施者に対し、監査対象サンプルの抽出を監査当日に行うことに関して重点的に指示がなされたが、一部の拠点では、監査当日よりも前に被監査部門によって監査対象サンプルの抽出が行われていた。

<sup>143</sup> しかし、監査より前に行われたエビデンスの収集の際に、被監査部門担当者が、監査対象サンプルに関する資料の内容を改変、削除等している事実を示す証拠はない。

<sup>144</sup> 2020年整合性監査実施要領書では、「主要チェックポイント」として「生データが変更不可能な状態で保存され、トレースできる仕組みが構築されている」か否かが明記されている。

いた。その後、整合性監査実施者は、整合性監査報告書の写しに監査対象サンプルの一覧表及び品質監査改善要望事項報告書を添付したものを、整合性監査実施後 1 か月以内に被監査部門と品質保証本部に提出することとなっていた。

その後、品質保証本部は、当社グループ各拠点の整合性監査実施者から提出された整合性監査報告書記載の監査結果をまとめ、全社品質保証責任者会議において報告していた。他方、取締役会に対しては、2017年12月、2018年7月及び同年8月の取締役会において、監査委員会に対しては、2017年4月及び2018年7月の監査委員会において、整合性監査の実施状況の概要が報告されているものの、これ以外に、整合性監査において判明した個々の不整合が詳細に取締役会及び監査委員会へ報告されることはなく、整合性監査報告書がこれらの会議体に共有されることもなかった。また、整合性監査で判明した本件不適切行為は、品質保証本部から品質保証管掌役員に対しては報告される運用となっていたものの、それ以外の役員へ報告されることはなかった。結果として、取締役会や監査委員会において、各監査の結果についての詳細な検討や議論は行われなかった。

品質監査改善要望事項報告書に記載された改善要望事項に関しては、これに被監査部門が各改善要望事項に対する対策方針と対策期限を記入し、整合性監査実施者に提出することとなっていた。これに対して、整合性監査実施者は、当該対策方針が対策期限までに実施されるようにフォローするとともに、当該対策が有効か否かを検証し、不十分である場合には改善を要求する形で対応することとなっていた。ただし、各改善要望事項に関して品質保証本部が自ら個々の対応方針等を具体的に検討する設計とはなっていなかった。

#### (ウ) 各拠点における整合性監査

##### a フェライト磁石製品の製造拠点 (G熊 (フェライト磁石)、NXKS、PMC)

フェライト磁石製品の国内製造拠点である G熊及び NXKS いずれにおいても、被監査部門担当者が整合性監査以前から製造時の検査結果の書換えについて関与又は認識していたことから、整合性監査の際には、顧客と取り決めた仕様を満たさないものについては、顧客と取り決めた仕様を満たす数値に書き換えられたデータを検査結果として提出していた<sup>145</sup>。

整合性監査実施者は、いずれの監査においても検査の方法及び検査成績書の作成手順を詳細に確認せず、また、検査結果の書換え等の不適切な行為が行われていないとの前提で監査を実施しており、拠点が提出した検査結果が「生データ」であるか十分に確認しなかった。G熊及び NXKS における整合性監査では、監査時に参照されていた検査結果が、既書き換えられた後のものであり、整合性監査実施者においても、検査結果が記録されるまでの経緯等を十分に確認していなかったため、フェライト磁石製品に係る本件不適切行為が整合性監査において判明することはなかった。

2015年にPMCで実施された整合性監査において、整合性監査実施者は、顧客図面と異なる場内図面を検出し、PMCにおいて検査結果の書換えが行われているかもしれないと認識

<sup>145</sup> ただし、整合性監査の実施に当たって改めて検査結果の書換えが行われたことを示す証拠はない。



したが、当該検査結果の書換えが明らかになることを避けるべく、整合性監査報告書には「顧客図面と場内仕様書の規格値が違うものが散見されたが、いずれも場内仕様にて顧客承認されており、問題なかった」と記載した。

#### **b 希土類磁石製品の製造拠点（G 熊（希土類磁石）、佐賀工場、NXK、STI）**

希土類磁石製品の国内製造拠点である G 熊及び佐賀工場いずれにおいても、整合性監査の際に検査結果として提出されたデータは書き換えられた後のものであった。G 熊においては、実際に検査していなかったが、顧客と取り決めた仕様を満たす数値として作出されたデータが検査結果として提出されていた。また、佐賀工場では、顧客と取り決めた仕様を満たす数値に書き換えられた検査結果及び本来測定値に一定の補正を適用しなければならない製品で、補正後の数値が顧客と取り決めた仕様を満たさないものについては、補正前の検査結果がそのまま提出されていた。いずれの拠点においても、被監査部門担当者が整合性監査以前から検査結果の書換え・作出について関与又は認識していたが、自ら問題を申告しなかった。

希土類磁石製品の国内製造拠点における整合性監査実施者は、被監査部門が所属する磁性材料カンパニーに所属しており、以前に被監査部門で実際に磁性材料の製造に携わった経験を有していた。そのため、希土類磁石製品の特徴や被監査部門の事情をよく理解しており、磁石製品の性能に影響し顧客の使用上不都合が生じるような事態が生じなければ顧客側でも問題にはならないこと、また、製造拠点においてはそうした事態は生じていないことを前提に監査を実施した。そして、整合性監査実施者は、いずれの整合性監査においても検査の方法及び検査成績書の作成手順を詳細に確認せず、また、拠点が提出した検査結果が「生データ」であるかを十分に確認しなかった。

G 熊で 2015 年に実施された整合性監査において、整合性監査実施者は、当該整合性監査の結果、上記第 5 の 1(2)ア(ウ)b(a)の希土類磁石製品に係る BH 特性の検査の未実施の問題を確認したが、過去に磁気特性検査の未実施により顧客の使用上実質的な問題が生じたことは特になかったと認識しており、今さら大きな問題として顕在化させたくないという思いから、報告先であったコンプライアンス推進部長、品質保証本部が当該問題を把握することを妨げる意図で、整合性監査報告書において「測定検査が行われていない」と明記せず、「磁気特性実測データ不足しています」との記載をした。これにより、品質保証本部の従業員は、当該問題の存在やその内容を正確に認識することができなかった。また、当時コンプライアンス推進部長であった赤田良治氏は、当該問題の存在を認識したものの、監査実施者である磁性材料カンパニー技術部主管技師が拠点内における改善活動をするものと認識していたことから、改善等の指示をすることはなかった。

STI において 2015 年に実施された整合性監査の際、整合性監査実施者は、表面処理膜厚が顧客と取り決めた仕様を満たさない場合に社内特採として出荷していた事実を把握したものの、耐食性試験が合格していれば品質上の問題はないと考え、本件不適切行為を、コン

プライアンス上の問題ではなくその他の問題として指摘し、社内特採での出荷継続自体は是認するかのような記載のある整合性監査報告書を作成した。

佐賀工場で2015年に実施された整合性監査において、整合性監査実施者は、以前から佐賀工場では残留磁束密度等の磁気特性に問題があると認識していたが、製品の性能に影響し顧客の使用上不都合が生じるような重大な問題ではないという認識の下、あえて被監査部門担当者に対し確認することはなかったため、不整合が明らかとならなかった。

そのほか、2018年頃にNXKにおいて実施された整合性監査の際には、NXKにおいては従来から磁気特性の上限規格外れが頻発する図番が存在したところ、このような事情を認識していた整合性監査実施者が、事前に監査対象サンプルにこのような図番が入らないようにした。

#### c 安来工場

安来工場では、上記(ア)のとおり第1回整合性監査は実施されず、第2回整合性監査のみが実施された。安来工場の整合性監査は、製造部門ごとに実施され、整合性監査実施者は、他拠点の担当者及び品質保証本部担当者であった。

本来であれば、監査実施日当日にエビデンスの収集を行うこととされていたが、実際には、時間を要することを理由として事前に行われた。

第2回整合性監査当時の安来工場品質保証部長は、帯鋼工場(こうば)に対する監査において、引張試験における引張強さ及び熱膨張試験における熱膨張係数について、引張強さは測定せず、板厚と硬さの値を用いグラフから算出した値を、熱膨張係数は試験を実施せず成分値から換算した値が、試験結果として使用されていることを確認した。しかし、試験結果としてそのような換算値を使用していたことは、整合性監査報告書には記載されなかった。

精線グループに対する監査では、非金属介在物の規格外れ及び熱処理温度に係る本件不適切行為が確認され、品質保証本部員から当時の品質保証本部副本部長に対して電子メールによって報告されたものの、整合性監査報告書には記載されなかった。

#### d F熊

F熊において2015年に実施された第1回整合性監査では、上記第5の3(3)イ(イ)のとおり、被監査部門担当者から、顧客図面に記載された仕様と異なる場内図面が作成されている旨の申告が行われたものの、当時品質保証管掌役員であった平木明敏氏及び当時の品質保証本部主管技師は、既に作成されていた場内図面については引き続き使用して製造することを認識しつつ、申告された本件不適切行為を終了させるなどの対応をとらなかった。

#### e 九州工場

2018年に九州工場で実施された整合性監査において、一部の自動車用部品の検査結果が顧客と取り決めた仕様を満たしていない場合に、社内特採によって出荷していたことが判

明した。当時の素形材カンパニーの技術開発部品質保証グループ主任技師から当時の品質保証本部副本部長等に対して提出された整合性監査報告書には、上記自動車用部品に係る本件不適切行為の内容が、コンプライアンス違反として記載されていた。しかし、その後、当時の素形材カンパニーの技術開発部品質保証グループ長から当時の品質保証本部副本部長に対して提出された整合性監査報告書からは、品質保証本部と当時の素形材カンパニー技術開発部品質保証グループ長との話し合いにより、上記自動車用部品の検査結果に係る本件不適切行為に関する記載は削除されていた。

## イ 品質コンプライアンス点検（その2）とその問題点について

2017年11月に、日立製作所から、日立製作所の各グループ会社に対して、「生データ」を成績書に転記しているなど品質コンプライアンス事故の発生リスクが比較的高い業務や職場の例<sup>146</sup>を挙げた上で、検査結果の書換え等の品質コンプライアンス問題が潜在していないか否かを事業部門単位で確認する品質コンプライアンス点検（その2）を約1か月で実施するよう指示があった。

品質保証本部は、上記指示を踏まえ、当社本社の目が届きにくい場所で事業を行っている製造拠点及びゴム製品を扱っている拠点<sup>147</sup>を品質コンプライアンス事故の発生リスクが高い拠点と判断し、これらにおいてのみ品質コンプライアンス点検（その2）を実施することとした。

日立製作所からの指示内容によれば、品質コンプライアンス事故の発生リスクが高い現場の例として、「生データ」を人手を介して成績書に転記している製造拠点が挙げられており、品質保証本部としても、「生データ」を人手を介して成績書に転記している拠点では検査結果の書換えリスクがあることを認識していたものの、当社では、そのような拠点がほとんどであり、当社のほとんどの拠点が点検対象となることを避けるため、「生データ」を人手を介して成績書に転記している拠点を、点検対象拠点とはしなかった。その結果、フェライト磁石製品の各製造拠点や安来工場を含め、本件不適切行為が行われていた多くの拠点が対象拠点とされなかった。海外拠点について、品質保証本部は、日本に製品を供給している拠点である3拠点のみを点検対象とした。

品質保証本部による対象拠点の絞り込みにより、当社グループにおいては21拠間で品質コンプライアンス点検（その2）が実施され、業務が適正に遂行されることを担保する仕組みの有無及び業務が適正に遂行されているか否かについて点検が実施された。

確かに、点検結果の報告期限が点検依頼の約1か月後に設定されていたことから、生デー

---

<sup>146</sup> 日立製作所品質保証本部作成に係る2017年11月20日付けの「品質コンプライアンスリスクの点検依頼（その2）」の別紙1「品質コンプライアンス事故のリスク要因について」には、高リスク業務・職場の例として、①現場施工データが品質証明（熱処理温度チャート、計測器校正記録等）、②生データを成績書に転記、③法令規制対応の手続き（申請、届出、認可取得等）、④物理的・地理的に孤立している事務所、及び⑤性能未達成や歩留まりが悪くて困っている現場が挙げられていた。

<sup>147</sup> 2017年下半期に三菱マテリアルのグループ会社におけるゴム製品に関する検査結果の書換え等の品質問題が公表されたことを踏まえたものである。

タを人手を介して成績書に転記している全ての拠点を対象とすることは困難であったにせよ、少なくともそのような拠点のうち、品質保証本部が特にリスクが高いと考える拠点について品質コンプライアンス点検（その2）を実施することは可能であった。

#### ウ 品質コンプライアンス違反有無点検・品質コンプライアンス自主点検について (ア) 品質コンプライアンス違反有無点検・品質コンプライアンス自主点検実施に至る経緯

日立製作所の各グループ会社では、2017年11月に品質コンプライアンス点検（その2）が実施されていたが、上記品質コンプライアンス点検（その2）において、品質不正等はなく問題ない旨報告していた日立製作所のグループ会社である日立化成における検査結果の書換え事案が2018年に公表された。これを受けて、日立製作所は、同年7月に、日立製作所の各グループ会社に対して、全ての製品について品質コンプライアンス違反の有無（検査結果の書換えの有無を含む。）を網羅的に確認する「品質コンプライアンス違反有無点検」を実施するよう指示した。

また、日立製作所は、日立製作所の各グループ会社に対して、2019年度以降も毎年度、品質コンプライアンス違反有無点検に準じた内容の点検を実施するよう指示した。

#### (イ) 品質コンプライアンス違反有無点検・品質コンプライアンス自主点検の内容とその問題点

日立製作所は、上記(ア)のとおり、2018年7月に、日立製作所の各グループ会社に対して、製造されている全ての製品<sup>148</sup>を対象として、品質コンプライアンス違反の有無を網羅的に点検することを依頼した。

また、日立製作所は、日立製作所の各グループ会社に対して発出した通達において、品質コンプライアンス違反有無点検では、各点検対象拠点において、素材等の受入れから顧客への引渡しまでの過程、4M変更等に関して不適切な行為が行われているか否か、及び検査結果の書換え、虚偽の記録作成等の不適切な行為が行われているか否かも確認対象に含まれる旨指示していた。さらに、留意すべき事項として、点検者の独立性や、「生データ」と成績書・報告書記載数値との一致性等を挙げていた。

品質保証本部は、上記日立製作所の指示内容を踏まえて当社で実施する品質コンプライアンス違反有無点検の内容を検討した際に、品質コンプライアンス違反有無点検において日立製作所から求められている確認事項は整合性監査においても確認できるものであると判断し、2017年以降に整合性監査を実施することとなっていた当社グループの製造拠点については、当該製造拠点で実施される整合性監査の実施をもって品質コンプライアンス違

---

<sup>148</sup> しかし、品質コンプライアンス違反有無点検の点検期間が2か月程度であったことから、品質保証本部では、「全ての製品」について点検を実施することは不可能であり、「全ての製品」とは、全ての製品群を意味するものと理解されていた。

反有無点検を実施したものとみなすこととした。また、品質保証本部は、品質コンプライアンス違反有無点検の点検期間が2か月程度であることを考慮し、各拠点で、製品群ごとに1製品を対象に、遵守すべき法令、顧客と取り決めた仕様、「生データ」、検査標準書及び検査成績書の記載内容に矛盾した記載が認められるか否か、検査が実施されてから検査成績書が作成されるまでの一連の流れが、顧客と取り決めた仕様やQC工程図に記載されたとおりに行われているかを確認させることとしたのに対し、4M変更違反の有無を詳細に確認することは難しいことから、試験方法と試験頻度の整合性のみ確認することとした。このように、品質コンプライアンス違反有無点検は、点検期間が短く、整合性監査に比してサンプル数も少なく、自己監査的に実施されたものであったことから、品質保証本部の一部の者は、これらの点検で品質に関する不適切な行為を発見できるとは考えておらず、これらの点検については、日立製作所の要請に応えるために形式的に実施するものと認識していた。後述する品質コンプライアンス自主点検にも同様の問題があった。

また、品質保証本部は、品質コンプライアンス違反有無点検の結果を記載するための点検シートを作成した。当該点検シートには、点検を実施するに当たっての留意事項が記載されており、その中には、日立製作所の上記通達に記載された留意事項である「点検者の独立性」を踏まえ、「点検対象部門の第三者が点検をして下さい」と記載されていた。しかし、品質保証本部は、場合によっては、点検対象拠点内に所属する者による点検も認めていた。そのような場合には、点検時点において点検対象製品の品質保証に日常的に関与しない者を点検者とするようにする等、監査の客観性を確保するために一定の措置が講じられていたものの、発見した品質に関する不適切な行為を各拠点に配慮して見過ごす可能性があり、点検対象拠点以外に所属する者が点検者となる場合に比べ、監査の客観性は低かった。

各カンパニーの品質管理責任者は、品質保証本部から上記のとおり説明を受け、各拠点で実施される品質コンプライアンス違反有無点検の点検者や実施日を決めていた。

点検者が各拠点で行った点検結果は点検シートに記載され、当該点検シートは各カンパニーのコンプライアンス推進部長によって確認された。コンプライアンス推進部長が承認印を押印した点検シートは品質保証本部に提出され、品質保証本部において各拠点の点検結果がまとめられ、日立製作所に点検結果が報告された。

日立製作所は2019年度以降も品質コンプライアンス違反有無点検に準じた内容の点検を実施するよう日立製作所の各グループ会社に対して指示したため、当社においては、品質コンプライアンス違反有無点検に準じた内容の「品質コンプライアンス自主点検」が、2019年度以降も毎年各拠点で実施されている。なお、品質コンプライアンス自主点検は、品質コンプライアンス違反有無点検と異なり、当初から、各拠点に所属する者によって点検が実施されることが予定されていた。

**(ウ) 各拠点の品質コンプライアンス違反有無点検・品質コンプライアンス自主点検について**

**a フェライト磁石製品の製造拠点 (G 熊 (フェライト磁石)、NXKS)**

フェライト磁石製品の国内製造拠点である G 熊及び NXKS において、2018 年に品質コンプライアンス違反有無点検が、2019 年に品質コンプライアンス自主点検がそれぞれ実施されたが、いずれの点検においても、点検対象製品の中に製造時の検査結果の書換えが行われていた製品が含まれていたにもかかわらず、点検結果にはフェライト磁石製品に係る検査結果の書換えが判明した旨が記載されていなかった。

2019 年に G 熊で実施された品質コンプライアンス自主点検については、2020 年 3 月以前に本件不適切行為を認識していなかった品質保証グループ員により行われ、各点検資料は同グループ員により用意されたところ、同グループ員が用意した検査結果は、書換え後のものであり、当該点検において検査結果の書換えは発見されなかった。

NXKS で実施された品質コンプライアンス違反有無点検の点検者は、当時の磁性材料カンパニー技術部主管技師等であったが、「生データ」が記録されるまでの経緯等を詳細に検討せず、NXKS の対応者が提出した書換え後の検査結果を「生データ」として認識したため、フェライト磁石製品に係る本件不適切行為は発見されなかった。

また、NXKS で 2019 年に実施された品質コンプライアンス自主点検の点検者は、NXKS においてフェライト磁石製品に係る検査結果の書換えに関与していた品質保証室長であり、同室長は実測値と検査成績書記載の数値が一致しているか等の突き合わせ作業を行うことなく点検結果には問題ない旨記載していた。

**b 希土類磁石製品の製造拠点 (G 熊 (希土類磁石)、佐賀工場)**

希土類磁石製品の国内製造拠点である G 熊、佐賀工場では、2018 年に品質コンプライアンス違反有無点検が、2019 年に品質コンプライアンス自主点検がそれぞれ実施された。G 熊では、いずれの点検においても点検対象製品の中には、不整合が確認された製品が含まれていたにもかかわらず、点検結果には不整合が判明した旨が記載されていなかった。

希土類磁石製品の国内製造拠点において実施された品質コンプライアンス違反有無点検は、整合性監査と同様、監査実施者が、製品の性能に影響し顧客の使用上不都合が生じるような重大な内容でなければ問題にはならないこと、また、希土類磁石製品の製造拠点においてはこのような問題がないことを前提に点検を実施したため、拠点が提出した検査結果が「生データ」であるかを十分に確認せず、不整合を発見することができなかった。

希土類磁石製品の国内製造拠点において実施された品質コンプライアンス自主点検では、製品群ごとに、製造方法や製造フローが異なる製品が点検対象製品として選定された。また、磁性材料カンパニーの品質管理責任者から各点検者に対して、点検対象製品の選定の際に過去の整合性監査で対象となった製品とは異なる製品を選定するよう指示があったため、リスクが高い製品が網羅されなかった。また、点検者が各拠点の品質保証担当者であり、希

土類磁石製品に係る検査結果の書換え、作出に関与し、これを認識していたため、各点検者が自ら問題を申告することはなかった。

### c 安来工場

安来工場は、第2回整合性監査を2018年に実施しており、第2回整合性監査の実施をもって品質コンプライアンス違反有無点検の実施とみなされたため、品質コンプライアンス違反有無点検は実施していない。また、品質コンプライアンス自主点検は、下記のとおり日立製作所による品質コンプライアンス監査が実施されたため安来工場では省略された。

なお、品質コンプライアンス違反有無点検・品質コンプライアンス自主点検に関する問題点ではないものの、日立製作所は、本件投書を受領したことを受けて、2020年1月から2月にかけて安来工場において品質コンプライアンス監査を実施した。当該監査の当時技術開発本部長であった長谷川正人氏、当時の品質保証本部本部長及び当時安来工場長であった平野健治氏等は、安来工場における本件不適切行為について、上記監査において自主的に日立製作所に報告した。しかし、当該監査においては航エネ材製品に係る本件不適切行為は申告されなかった。

## (2) 監査委員会及び監査室主体のモニタリング

### ア 監査委員会による監査について

#### (ア) 概要

監査委員会は、執行役等（執行役及び取締役を指す。以下同じ。）の職務執行の適法性及び妥当性の監査を実施する。

当社において監査委員会は概ね毎月1回開催されているが、例年、6月に開催される監査委員会において、当該年度の監査委員監査計画が定められる。具体的には、当該年度の監査方針、重点監査項目、実施要領、監査費用等が定められる。

監査委員会は、選定監査委員を選定し、各選定監査委員が、単独又は他の監査委員と共同で会社の業務及び財産の状況について調査（重要な会議への出席、決裁書類等の閲覧、本社、主要な事業所及びグループ会社の往査等）を行い、これらの結果を自ら又は監査室等を通じて監査委員会へ報告し、他の監査委員（以下「他監査委員」という。）を含め情報共有を図る。他方で、他監査委員は、選定監査委員、執行部門（執行役及び使用人）及び会計監査人から報告及び提出された資料等により執行役等の職務の執行を監査し、会計監査人の監査の方法及び結果を監視及び検証する。

選定監査委員は、当該年度の監査委員監査計画に従い、本社部門、主要な事業所、グループ会社等の対象拠点に対する往査を実施する。選定監査委員による往査は、原則として、監査室の行う内部監査と並行して実施し、監査室が往査した拠点について、他監査委員のうち都合がつく者と共に訪問し、面談等の形式による監査を実施し、グループ会社の取締役等と意思疎通及び情報交換を図る。また、選定監査委員は、監査室による内部監査との連携とし

て、往査に先立ち、監査室と対象拠点に対する指摘事項について情報交換をするとともに、監査委員監査の結果判明した事項を、適宜、監査室に共有し、意見交換している。

上記のほか、監査計画中の実施要領においては、関連部門として、監査室、財務部、CSR推進室、その他コーポレート部門、インターナルコントロール委員会が挙げられ、これらの部門との連携について定められている。特に、監査室との連携については、原則として監査室が行う内部監査に並行して選定監査委員による監査委員監査を実施することに加えて、監査室による内部監査及び内部統制整備状況報告を監査委員会にて聴取する。また、CSR推進室との連携については、コンプライアンス（内部通報を含む。）及びリスク情報を、選定監査委員が都度聴取する。

上記のように、監査委員会監査については、主体的な監査として選定監査委員による往査等を行う一方で、監査委員会として、関連部門による報告を聴取することで、業務執行の適法性、妥当性及び健全性、内部統制システムの構築及び運用状況、並びに法令の遵守体制の整備及び運用状況の確認等を行っていた。

#### **（イ）品質不正問題に関する監査委員会監査の運用**

監査委員会監査は経営監査、監査室の内部監査は業務監査及び会計監査を、それぞれ主な監査の視点としていた。各事業所やグループ会社等の具体的な品質コンプライアンス違反を発見するという観点での監査は、監査室の人的リソースの制約もあり、監査委員会や監査室が独立して実施するのではなく、品質保証本部による監査に依拠していた。

選定監査委員による各拠点への往査においては、監査委員が対象拠点の工場長・経営管理部門（部長以上の職制）と面談をして、具体的な監査方法を協議して、監査項目を決定していた。また、選定監査委員による往査に先行して、監査室の内部監査で問題点を抽出し、監査委員会の監査で、監査室の内部監査での指摘事項を対象者に確認した後、取締役会に監査結果を報告することとなっていた。

他方で、関連部門から監査委員会へ品質不正問題に関して報告があり、個別の製品について品質に由来する事故等が発生した場合には、監査委員会において原因や再発防止策等の議論がなされていた。また、品質コンプライアンス点検や整合性監査等の結果についても監査委員会に報告され、報告者と各監査委員との間で質疑応答が行われるなど、監査委員会においても品質コンプライアンスに関する議論が一定程度はなされていた。

#### **（ウ）監査委員会による監査の問題点**

当社の監査委員会においては、2017年4月、茨城工場において製造されていた製品に関する品質コンプライアンス違反事案が判明して以降、品質コンプライアンスに関する質疑が増えている。監査委員による質問や意見の中には、下記第7において問題点として記載している点にも関わる観点が多く含まれている。例えば、整合性監査の主体に関して、同一カンパニー内の品質保証部門が相互チェックを実施する点に関する独立性の問題、ニッチ分



野の製品を取り扱う事業におけるチェックの難しさ（専門性の観点）といった点が指摘されているほか、特に品質保証本部から「品質コンプライアンスに関する課題に関するアンケート」の結果及び課題が報告された2018年7月の監査委員会においては、マネジメント層の意識のずれ、品証人材のローテーションの可能性、デザインレビュー等に必要なリソース不足の程度等、4名の監査委員から具体的な質疑がなされている。以上のように、当社においては、監査委員会において、品質保証担当の役員や担当者が品質コンプライアンス・リスクをマネジメントする上で有用な意見等を提供していた。

他方、本件不適切行為の一部には、所管部門であった品質保証本部や担当執行役がその継続を認識していた行為も含まれるところ、品質コンプライアンス違反の存在及びそのリスクについては、担当執行役や品質保証本部の報告者から正確な情報が監査委員会に対して提供されていなかった。2017年4月の監査委員会にて整合性監査の結果判明した不整合（「仕様書（図面）の改訂が必要」（7件）、「検査記録と検査成績書で不一致」（10件）、「検査データが規格に入っていない」（3件）等）が報告された際、また、2018年10月の監査委員会にてコンプライアンス違反有無点検の結果、データの書換え等の恣意的な不整合は検出されなかったものの複数の課題が確認された旨の結果が報告された際には、報告内容に抽象的に記載された個々の不整合について、顧客と取り決めた仕様との不整合や書換えの事案が含まれる可能性や、品質保証部門がそれをどのように調査し、どのような証拠でどのように評価したのかといった観点から具体的な追及や質問がされた旨の記載は議事録にはない。この点、当社においては、品質コンプライアンスに関する監査については、監査室が独立して実施するのではなく、品質保証本部による監査に依拠するという方法が取られており、品質保証本部による監査の方法が不十分である場合や、監査の結果判明した本件不適切行為を品質保証本部やその担当役員が意図的に報告しない場合には、品質コンプライアンスに対する監査が機能しないというリスクがあった。

監査委員会場で提供された意見等を具体的な業務に反映させるのは所管部門を担当する執行役や担当者の責任であり、品質保証本部においては、監査委員の意見をも踏まえた改善活動が実施されてきた。ただし、監査委員会の意見内容のうち整合性監査主体の独立性確保のように品質保証本部によって実現されていないものも一部ある。これについては、監査委員においても、監査委員会場で質問や意見を述べた点について、後日にフォローアップとして監査委員会場で追及したり、報告させたりした旨の記載は議事録にはなかった。

## イ 監査室による内部監査について

### (ア) 概要

当社グループにおいては、内部監査の基本事項及び実施要領として、「内部監査規則」及び「内部監査実施細則」が定められている。「内部監査規則」においては、内部監査は、監査室が主体（ただし、コンプライアンス及び輸出管理の監査はそれぞれの担当部門が主体）となり、当社のコーポレート各部門並びに各カンパニー、事業所及びグループ会社を被監査

部門として、被監査部門の業務が正確、正当かつ合理的に処理されているか否かを検証するとともに、その業務運営の現状を明らかにして、経営機能の合理的運営に資することを目的として実施することとされている。

監査室の人員規模は12名程度で、近年は大きな増減はない。その構成は、当社において営業、技術、経理等の部署の経験、バックグラウンドを有する者からなっている。なお、現在の監査室において品質保証本部に所属していた経験のある者はおらず、品質を含む技術及び製造に関する業務監査については、技術系のバックグラウンドを有する2名の室員が主に担当している。また、現在、監査室以外での監査に関する経験を有する室員としては、当社グループ会社の監査役経験者が1名所属している。

内部監査は、定例監査と特別監査に区分される。

定例監査には、業務全般を監査対象とし、業務処理及び管理運営面を対象とする監査（業務監査）と、経営目標の達成及び経営面全般を対象とする監査（経営監査）が含まれ、原則として被監査部門ごとに3年に1回実施される。監査室の構成員を2チームに分け、それぞれ分担して、監査室として1か月あたり合計2拠点から4拠点までを対象に往査を実施する。各拠点について、往査の約2か月前から監査室において準備を開始し、往査自体の期間は約5日間である。往査の終了後、監査室による監査委員会での内部監査報告までは約2か月を要している。技術系のバックグラウンドを有する2名は上記2チームにそれぞれ配属され、当該技術系の監査員が1チーム当たり実質的に1名で品質保証業務を含む技術及び製造に関する業務監査を担当している。

特別監査は、執行役社長の特命をもって実施する監査、監査委員会並びに親会社の要請による監査、定例監査を補完する監査等の特別の事象について実施する監査をいい、随時実施される。

監査対象業務は、経理・財務業務を中心としつつも、原則として全ての業務である。監査室は、監査の実施方法として、被監査部門に対して帳簿及び書類の提出、その内容の説明、書類の作成その他監査に必要な事項を要求することができる。また、監査が終了したときは、速やかにその結果を取りまとめ、必要な意見を付した書面をもって社長に報告し、必要があるときは、その写しを関係役員又は関係部門の長へ送付するとともに、監査委員会に対しては、月例の監査委員会において監査結果を報告する。また、当該監査結果は被監査部門の長にも送付され、被監査部門の長は、監査室から指示された改善要望事項についての対策を速やかに書面をもって報告することとなっている。そして、被監査部門により報告された対策については、次回の監査において、又は必要があるときは随時、改善結果の確認を行うこととなっている。

#### **(イ) 品質不正問題に関する内部監査の運用**

上記(ア)のとおり、監査室による内部監査の監査対象業務には品質保証業務が含まれている。しかし、監査室が実施した業務監査においては、品質保証部門の組織上の問題点やルー

ルの問題点といったシステムに関する監査が中心であり、品質保証本部の活動や整合性監査の内容、結果に対する監査は実施されていなかった。

この背景には、監査室における人員の制約に加え、品質コンプライアンス違反行為に関しては品質保証本部が実施する整合性監査等の監査において発見することとされていたことがある。

#### (ウ) 監査室による内部監査の問題点

##### a 品質保証本部に対する監査が実施されていなかったこと

当社においては、事業本部又はカンパニー・拠点における業務や品質コンプライアンス確保のための活動に対して、当社品質保証本部が独立した立場から支援・指導し、牽制を効かせる立場にあった。このような制度設計の場合、事業部門による活動と、品質保証本部によるリスクマネジメント・牽制活動の双方が有効に機能しているかどうかを独立した立場から確認することが内部監査部門（いわゆる「第三線」）の役割である。特に、本件のように問題となるリスクを所管する間接部門（品質保証本部）の担当役員や本部長が本件不適切行為の一部を認識しているようなケースにおいては、独立した立場から当該間接部門に対する監査を行い、そのような機能不全を是正させることが内部監査部門の役割であった。しかし、当社においては、品質保証本部が、品質コンプライアンス・リスクに関して監査を実施し、監査室は、その品質保証本部による監査に依拠し、独自に品質保証本部に対する監査を実施しなかった。

##### b 十分な時間・人員が確保できていなかったこと

監査室の人員は12名程度であるが、品質を含む技術及び製造に関する業務監査については、技術系のバックグラウンドを有する2名の構成員が主に担当する体制となっていた。また、監査室による各拠点の往査にかけられる時間は5日間程度であり、かつ技術系の構成員が実質的に1チーム当たり1名で各拠点の技術、製造に関する業務監査を行うこととなっていた。

このように、監査室が主体となって品質コンプライアンスに関する監査を行うのに十分な時間及び人員が確保できていなかった。

## 7 内部通報制度

当社は、内部通報制度として、「コンプライアンス・ホットライン」を整備し運用していた<sup>149</sup>。

内部通報制度の内容は、社内規程（以下、内部通報制度に係る社内規程を「ホットライン

---

<sup>149</sup> 2020年10月1日付けで、日立グループ共通の内部通報制度を新たに導入したため、ホットライン規程に基づく内部通報制度は、本報告書提出日時点では廃止されている。本報告書は当社における品質コンプライアンス問題が判明した当時の、同年9月末日まで運用されていた内部通報制度について記載する。

規程」という。)に規定され、当社のイントラネット上の掲示(以下、内部通報制度に係る当社のイントラネット上の掲示を「**ホットライン(運用)**」という。)に基づき運用され、当社グループと雇用関係等を結ぶ者及び当社グループで勤務する派遣社員が利用対象者とされていた。品質不正に関する事項は、ホットライン規程には内部通報の対象として明記されていないものの、ホットライン(運用)にはその対象として明記されていた。

内部通報制度の存在及びその利用方法については、ホットライン(運用)の掲示及びCSRガイドブックへの掲載により、周知を図っていた。また、CSR推進室は、2018年以降、全拠点で毎年実施するコンプライアンス研修の際にも、内部通報制度の周知を図っていた。

この点、消費者庁が公表している「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」(以下「**内部通報ガイドライン**」という。)I-2においては、経営トップの責務として、内部通報制度の意義や重要性等について、明確なメッセージを継続的に発信することが必要であるとされている。しかし、当社では、経営幹部が内部通報の意義や重要性等に関する定期的なトップメッセージを発信していなかった。

### (1) 通報の方法

通報者は、通報に際し、内部通報制度に基づく通報であること及び通報内容を明記し、封書又は電子メールで、専用の通報窓口であるCSR推進室に対し送付する。通報者は、原則として通報者の所属、氏名及び連絡先を記載して通報することとされていたが、匿名による通報もできるものとされていた。

### (2) 通報者の保護

通報者情報の保護について、通報窓口であるCSR推進室は、通報者の同意がない限り通報者の特定が可能な情報を第三者に開示してはならないとされていた。また、当社が、通報者に対し、通報したことを理由として、一切の不利益な取扱いをしないことも規定されていた。

しかし、内部通報ガイドラインIII-1-(2)において、可能な限り会社外部に通報窓口を整備することが適当であるとされているように、経営上のリスクに係る情報を把握する機会を拡充するためには、社外窓口を設けることが必要であったところ、当社では、社外窓口を採用していなかった。2020年10月1日以降は、日立グループ共通の内部通報制度が新たに導入され、外部の窓口に対して通報するよう制度が変更された。

### (3) 通報の取扱い・事実関係の調査等

通報を受けたCSR推進室は、速やかに通報内容に関する事実調査を開始し、通報を受けた日から20日以内に、通報者に対して、事実調査を実施する旨を通知するとともに、当社社長、管理管掌役員及び監査委員会に報告することとされていた。

通報内容に関する事実関係の調査から調査結果を踏まえた是正措置に至るまでの流れは、

以下のとおりとされていた。まず、CSR 推進室は、内部通報の受領後、通報者の情報を匿名化した上、当該通報に係る事実関係等の調査を実施すべき所管部署に対し、通報内容を伝達する。その後、当該所管部署は、当該通報に係る事実関係等の調査を実施し、CSR 推進室に調査結果を報告する。報告を受けた CSR 推進室は、当社社長、管理管掌役員及び監査委員会に当該調査の結果を報告する。管理管掌役員及び監査委員会は、是正措置が必要と判断した場合、是正措置の検討を社長に要請する。社長は、是正措置が必要と判断した場合、関係する部門の長及び CSR 推進室に対し、是正すべき内容を通知し、CSR 推進室が、管理管掌役員及び監査委員会に当該是正措置の内容を報告する。

品質不正に関する内部通報を受領した場合、CSR 推進室は、所管部署である品質保証本部に対し事実関係等の調査を依頼し、品質保証本部主導で調査が実施されていた。

この点、調査方法等について社内規程等を整備することにより、内部通報への対応が客観的な基準に従った統一的なものとなり、通報対応の透明性が確保され、当該規程に従った運用がなされることにより、内部通報の信頼性・実効性が担保される。しかし、当社では、事実関係等の調査に関し、内部通報対応に係る手順書が策定されていたが、2017 年頃までに同手順書に準拠した運用が行われなくなり、CSR 推進室長等が、その都度対応方針を決定していた。

#### **(4) 通報者へのフォローアップ**

CSR 推進室は、上記(3)の対応終了後、調査の結果及び是正措置を通報者に通知することとされていた。

この点、内部通報ガイドライン II-3-(1)においては、内部通報制度の実効性担保を目的として、通報対応の状況について、中立・公平な第三者等による検証・点検等を行い、調査・是正措置の実効性を確保することが望ましいとされている。しかし、当社では、内部通報対応の適切性や規程の整備状況について、第三者等による検証を行っていなかった。

### **8 品質コンプライアンスに関する過去の違反事案・懲戒処分**

#### **(1) 品質コンプライアンスに関する過去の違反事案の概要及び対応**

当社グループにおいて、本調査以前に判明し、対応を終えていた品質コンプライアンスに関する違反事案の概要及び対応策は以下のとおりである。

##### **ア 2013 年に電線材料カンパニーにおいて判明した事案**

###### **(ア) 概要**

2013 年のグループ会社での品質コンプライアンス違反事案を契機として電線材料カンパニーにおける品質監査が実施され、その結果、約 30 件の品質コンプライアンス違反事案が判明した。

### (イ) 再発防止策の検討・実施内容

同カンパニー及び技術センター品質保証部は、判明した事案の再発防止にとどまらず、今後同種の事案を発生させないことを目的として、主に以下の再発防止策を同カンパニーの各拠点において実施したが、全社的には展開されなかった。また、判明した事案の原因分析やそれを踏まえた同種事案の再発防止策の検討結果等は当社の取締役会や監査委員会に報告されなかった。

#### a 電線材料カンパニー内の品質保証組織の再編

電線材料カンパニーは、品質保証部門の権限が弱く、製造部門、設計部門の意向が強く反映される傾向があったことが要因であるとして、品質保証部門の独立性を確保し、同カンパニー品質保証部が各統括部の品質不正問題を迅速に把握できる体制にする目的で、各統括部長直下の部門であった各統括部内の品質保証部門を、同カンパニー品質保証部直下の部門とした。

#### b 品質コンプライアンス教育の拡充

電線材料カンパニーは、従業員の品質コンプライアンス遵守に対する意識の低さが要因であると考え、同カンパニー内の各拠点において、技術センター品質保証部による品質コンプライアンス研修会や、同カンパニー幹部によるコンプライアンス教育を実施した。

#### c 経営幹部による個別面談及び誓約書の徴求

電線材料カンパニーにおいて、同カンパニーのプレジデント、企画部長及び人事総務部長により、同カンパニー内の従業員に対する個別面談を実施し、その後、同従業員らに対し、自身が秘匿している不適切行為はない旨の誓約書に、その趣旨を理解させた上で署名させた。

### (ウ) 問題点

本事案の中には、本件不適切行為と類似する行為態様の事案があった。

しかし、当時は、上記事案が、取締役会及び監査委員会に対して詳細には報告されておらず、当社品質保証体制全体の問題としての検証、改善及び再発防止策の横展開の必要性について経営幹部の間で議論されていなかった。当該事案を受けて、同カンパニーにおいて調査が実施され、原因分析を踏まえたカンパニー内の再発防止策が講じられたものの、当該事案の教訓が他のカンパニーも含めた当社品質保証体制の検証及び改善に活かされることはなかった。

これに対し、2015年4月に海外グループ会社における品質コンプライアンス違反事案を契機として、当社代表執行役社長であった高橋秀明氏が、2013年以降電線材料カンパニーで実施されたのと同様の品質監査を当社グループ全体で実施することを決定した。これは、

経営トップが、相次いで発生した品質コンプライアンス違反事案を受けて、品質コンプライアンス問題を当社品質保証体制全体の問題として捉え、事実確認及び再発防止策の横展開を試みたものである。

#### (エ) 関与者に対する懲戒処分

下記(2)イのとおり、関与した部門の責任者等に対し、管理責任を理由とする懲戒処分（譴責処分）が実施されたが、懲戒処分の事実は社内では公表されなかった。

### イ 2017年に電線材料カンパニーにおいて判明した事案

#### (ア) 概要

2017年、茨城工場で製造されていた製品について、品質コンプライアンス違反事案が判明した。

#### (イ) 再発防止策の検討・実施内容

当社は、品質保証本部を中心として、関係部門に対するヒアリング、客観的資料による組織体制・人員・役割分担の変化の推移や、検査内容の妥当性の確認、原因分析と今後の対策の検討を行った。また、上記事案について、その原因及び再発防止策も含めて、当社の取締役会、監査委員会及び経営会議に対する報告が行われた<sup>150</sup>。

また、当社グループ全社を対象に、下記 a～e のとおり、再発防止策として、検査方法の自動化推進、品質保証体制の変更、整合性監査の継続等に取り組んだ。なお、当該問題の検証と改善活動の検討に際しては、他社の品質問題の調査報告書も参考にされた。

加えて、実行行為者及び関与者に対する懲戒処分が実施された。当該懲戒処分の事実は社内公表されたものの、公表された事案の概要としては、「品質保証プロセスを適切に行わず、重要顧客の信頼を失墜することで会社へ甚大な損害を与えたもの」という抽象的な内容であった。

#### a 検査方法の自動化推進

品質保証本部は、検査結果の書換えが可能な体制・システム環境が存在していたことが当該事案の要因であると整理し、可能な限り検査への人為的な関与を排除すべく、自動測定機の導入等、検査方法の自動化を促進することとした。

しかし、各拠点における自動測定機の導入等は迅速には進展せず、本調査開始時点においても、自動化が完了していない拠点多く存在していた。

---

<sup>150</sup> ただし、品質保証本部と監査委員との間で一定の議論がなされたものの、取締役会や経営会議で品質コンプライアンス違反の原因や再発防止策について活発な議論が交わされたことを示す客観的資料はない。

## **b 品質保証体制の変更**

品質保証本部は、品質保証部門の役割が十分に果たされていなかったことも、当該事案の要因であると整理し、品質保証部門の権限と責任を明確化することとした。

2017年11月及び12月に実施された日立製作所による監査においても、当社の品質保証体制について、品質保証部門の独立性が保たれていない拠点があることや、品質保証部門の権限や責任が不明確であること等が指摘された（上記2(2)ア）。

これらを受けて、約2年を要して、品質保証体制が変更された。すなわち、上記2(2)イのとおり、当社品質保証本部では、2018年11月に、品質保証部門が組織上明示的に設置されていなかったカンパニーや拠点等には品質保証部門を設置し、また、製造部門や技術部門内の組織として品質保証部門が位置付けられていたカンパニーや拠点等にはカンパニーや拠点長直下の部門として品質保証部門が設けられた。加えて、上記2(2)ウのとおり、品質保証業務に従事する者に、全社的な品質保証活動の重要性を強く認識させ、カンパニー間での情報共有等を活発化させることを目的として、2019年4月1日付けの品質保証規程改定の際に、企画職以上の品質保証業務従事者には品質保証本部を主務とし、各事業本部の品質保証部門を兼務させることとした。さらに、同改定により、品質管理責任者及び品質保証責任者の業務分掌を詳細に明文化し、両者の権限及び責任の範囲を明確にした。

## **c 整合性監査の継続実施**

品質保証本部は、品質保証部門のモニタリング機能が十分に果たされなかったことも、当該事案の要因であると整理し、整合性監査を継続的に実施することとした。

## **d デザインレビューの有効化**

品質保証本部は、デザインレビューが不十分であったことも、当該事案の要因であると整理し、デザインレビューの有効化を図った。

具体的には、品質保証本部員が各拠点におけるデザインレビューにオブザーバーとして参加し、当該拠点におけるデザインレビューの実態を把握するとともに、デザインレビューについて、モデル事例の展開、改善提案及び実施の徹底の呼びかけ等を行った<sup>151</sup>。

この活動により、デザインレビューがリスク低減につながることを再認識したとの反応を示した拠点があった一方で、モデル事例が各拠点に展開される前に当初事案が判明した

---

<sup>151</sup> 2017年10月8日には神戸製鋼所、2018年11月2日には日立化成が品質問題を公表するなど、他社においても品質問題が発生したことを受け、品質保証本部では、同年7月に、当時の取締役からの依頼を受け、コンプライアンス上の問題を含む品質保証に関する課題や意識を調査することを目的として、当社グループの国内品質保証に関する管理・専門職を対象に、アンケート調査を実施した。同アンケート調査は、①品質保証組織の独立性と他部署との連携、②再発防止から未然防止に品質保証の方針を転換する上で品質保証部門が抱える活動課題、③検査の自動化及びシステム化、④品質コンプライアンスに関する課題、⑤その他について、それぞれ意見を募る内容のものであった。品質保証本部では、アンケート調査の回答を当社グループにおける品質保証活動に活かすべく取組を行ったが、その一つがデザインレビューの有効化に係る活動の継続であった。



ため、本調査開始時点においては、デザインレビューが不十分な拠点も存在した。また、品質保証本部の呼びかけに拘束力がある訳ではなかったため、各拠点において行われていたデザインレビューの有効性の程度は、各拠点の方針によって大きく異なっていた。

#### e コミュニケーションの活性化及び倫理意識の充実化

品質保証本部は、組織の風通しが悪く、ネガティブな情報を部下が上司に報告しにくい雰囲気があったことも、当該事案の要因であると整理し、上司と部下との間のコミュニケーションを活性化し、部下が上司に意見しやすい職場作りを推進した。具体的には、従来から実施されていた社長と従業員との間のタウンホールミーティングを拡大し、社長以外の役員を参加させたり、Bad ニュースの共有化を呼びかけるなどの取組が行われた<sup>152,153</sup>。

また、コンプライアンスに関するネガティブな情報が水面下に潜ってしまうことを防ぎ、部下から上司への速やかな報告を促すことを狙いとして、コンプライアンス教育の内容が、コンプライアンス違反によって会社に生じる悪影響を強調するものから、コンプライアンスを遵守することによって会社にもたらされる良い影響を強調するものに変更された。

#### (ウ) 問題点

上記(イ)の各種改善活動のうち、検査方法の自動化は、自動化が困難な種類の検査があったり、自動化の対象となる検査項目が膨大であったうえ、検査方法の自動化に要する費用が収益に直結しにくいことから、推進が難しかった。品質保証体制の変更については、品質保証本部の役割が組織の中で低く位置付けられ、その品質保証本部と各拠点の品質保証部を連結させる体制への変更では、品質保証ガバナンス強化の重要性が理解され難かった。デザインレビューの有効化については、品質保証本部の呼びかけに拘束力がなかったため、各拠点で行われていたデザインレビューの有効性度合いは、各拠点方針で大きく異なっていた。

### (2) 品質コンプライアンスに関する懲戒処分

#### ア 当社における懲戒処分に係る規定及び手続

当社は、就業規則で懲戒処分の種別・事由等を定めている。

品質コンプライアンス違反が発生した場合は、他の懲戒事由の場合と同様に、①管理・専門職に対する懲戒処分は、人事総務の部門長（人事総務本部長）が提案し、会長及び社長が

---

<sup>152</sup> なお、品質保証本部では、Hitachi Insights（当社において定期的実施されている従業員を対象とした意識調査）の結果を活用して品質保証の現場のコンプライアンス意識等を確認してほしい旨の2017年12月26日の取締役会における取締役からの要望を受け、当社グループの事業所において、品質コンプライアンス問題を引き起こすような動機がないかの分析を行った。しかし、当該分析結果をどう活用するかについての判断は各事業所に委ねられ、品質保証本部として具体的な取組につなげることはなかった。

<sup>153</sup> さらに、品質コンプライアンス違反の予防・是正に限らず、より一般的に、品質保証担当者による品質保証活動を活性化させるための取組として、品質保証本部は、品質保証担当者による品証月間のスローガン作り、落穂拾い会議後の課題のフォローアップ活動、品質保証本部・品質保証担当者間を含むコミュニケーションの活発化などに取り組んだ。

決定し、②それ以外の者に対する懲戒処分は、人事総務本部長及び対象者が所属する事業本部長が決定する。また、品質コンプライアンス事案の場合の懲戒処分は、品質保証本部の意見をも踏まえ、人事総務本部において、2016年9月28日付け「日立金属懲戒ガイドライン」内の「懲戒処分の量定に関するガイドライン」に従い、対象者、処分の種別を検討する。

懲戒処分の量定に関しては、「日立金属懲戒ガイドライン別紙」が、代表的事例について、懲戒事由ごとの標準的な量定レベルを示している。しかし、品質コンプライアンス違反に関しては、カルテルや贈賄と異なり、具体的な事例としての記載はない。

懲戒処分を実施した場合には、2016年9月28日付け「日立金属懲戒ガイドライン」内の「懲戒処分の公表に関するガイドライン」に従い、懲戒の種類、理由、事案の概要等を社内のイントラネット上に1か月間公表することとされているが、同ガイドラインが制定される前は、実際の運用上、全社的に公表されることはなかった。

### イ 過去の品質コンプライアンス違反に対する懲戒処分

過去の品質コンプライアンス違反事案に対する懲戒処分については、2017年の茨城工場の品質コンプライアンス違反事案を除き、基本的には実行行為者の責任は問わず、上司について管理責任を問う処分が中心であり、処分の程度も譴責処分又は過怠金であった。また、過去の懲戒処分の特色として、2016年以前の懲戒処分については、いずれも社内公表を求めるルールがなかったことから、懲戒処分の全社的な社内公表はされていなかった。上記茨城工場における事案の際には、「懲戒処分の公表に関するガイドライン」に従い、全社的に1か月の公表期間で社内公表はされたものの、公表された事案の内容は、「品質保証プロセスを適切に行わず、重要顧客の信頼を失墜することで会社へ甚大な損害を与えた」との抽象的なものであった。

### ウ 過去の懲戒処分・ルールの執行に関する問題点

#### (ア) 品質コンプライアンス違反に対する懲戒処分が不十分であったこと

当社において懲戒処分が実施された例は、一部事案を除き、全て電線材料カンパニーにおける事案に対するものである。本件不適切行為の中には、当社の経営幹部が認識しながら、顧客に対して開示をせずに継続された行為も含まれているところ、これらの品質コンプライアンス違反に対しては、情報共有の範囲が一部の経営幹部や品質保証本部等に限定され、品質保証体制を統括する経営幹部や本社部門によっても承認されていたことにより、懲戒処分に至らなかった。

#### (イ) 品質コンプライアンス違反に対する懲戒処分の周知が不十分であったこと

懲戒処分は、個人情報等への配慮はしつつも、処分の理由及び内容を周知することで、他の従業員に対してもルールの執行可能性を実感させ、同種行為を行い又は行おうとする者に対する警告機能・同種行為の予防機能を果たす。

しかし、上記イのとおり、当社における品質コンプライアンス違反に対する懲戒処分は、2017年の事案を除き、いずれも処分の事実が当社グループにおいて全社的に公表されなかった。同事案については、その他の事案と異なり、1か月間の社内公表がされたものの、懲戒処分の理由となった事案の概要については抽象的な公表にとどまるものであった。そのため、当該処分の事実を知る者（懲戒処分に関与した経営幹部、人事総務本部等の関係部署、対象者等）以外の従業員には、当社として品質コンプライアンス違反に対して厳正に処分を行うとのメッセージが十分に伝わっていなかった。

加えて、品質偽装及び検査成績書等の書換えは、「日立金属懲戒ガイドライン別紙」上いずれの事例に該当するかが不明確であり、特に過去から継続して品質コンプライアンス違反を認識、関与してきた従業員にとっては、懲戒処分の実施例が十分に周知されていないことも相まって、品質コンプライアンス違反が懲戒処分の対象となるというメッセージが十分に伝わっていなかった。

### **(3) 品質コンプライアンス違反に対する品質保証部門の対応**

品質保証部門は過去に各拠点、カンパニーにおいて品質コンプライアンス違反事例を数度にわたり認識したが、いずれの対応も不十分なものであった。その中には、本社技術センター長、同センター品質保証部長、技術管掌役員や事業部門の幹部等が認識しながら、品質コンプライアンス違反行為について顧客に報告せずに改善を進める方針を継続した事例、技術センターが認識しながら、品質コンプライアンス違反行為の中止・是正を要請することなく、顧客への報告もしなかった事例、品質保証管掌役員を含む関係者の協議により、製品が製造終了するまで品質コンプライアンス違反行為を継続することになった事例、品質保証部の担当者が事業部門の品質保証担当者と協議の上、社内特採がされていた事案を整合性監査報告書から削除し、それと共に、事業部門の幹部が、顧客と取り決めた仕様を満たすことができるようになってから顧客に説明するという方針を採用した事例、整合性監査時に品質保証部の担当者が品質コンプライアンス違反行為を認識したにもかかわらず、整合性監査報告書に当該事例が記載されなかった事例等が存在した。

## **9 グループ会社における品質コンプライアンス・リスク管理**

当社グループにおけるグループ会社のリスク管理体制は、当社本社について上記1(1)アで述べた拠点の管理体制と基本的に同じであり、当社グループ・リスクマネジメント責任者以下の体制として、グループ会社ごとにリスク対策責任者、リスク対策担当者を設置している。

当社においては、品質コンプライアンス・リスクについては、グループ会社も含めて品質保証本部及び担当執行役がリスク所管部署としてリスクの低減及び回避の施策の策定及び実施等の責務を負い、品質保証本部及び担当執行役が、品質コンプライアンス・リスクの管理を含む全社品質保証のための品質保証体制を構築している。

グループ会社を含め、当社品質保証本部が構築する品質保証体制の内容は上記2(2)で詳述

したとおりであるが、2017年4月以降は連結子会社ごとに品質保証責任者を設置している。

このような体制の下、上記2(1)のとおり、当社の品質保証関連の規程・ポリシーもグループ会社を適用対象とする内容となっており、これに従い、各グループ会社においても当社と同様の品質保証規程等が定められている。

この点、当社グループにおいても、当社のリスク対策規則や製品事故管理規程に基づく報告が要請されていたものの、グループ会社であることにより、リスク情報の収集が不十分であった。その原因は、①ルールの問題（「重要事故」等の報告基準上、品質コンプライアンス違反が含まれるか不明確であったこと）、②グループ会社の品質保証責任者の独立性の問題（グループ会社に設置された品質保証責任者は、当社本社の品質保証本部に帰属するわけではなく、組織上はあくまでグループ会社社長をトップとする組織の指揮命令系統に属していたこと）に加え、上記のとおり品質保証責任者の責任範囲や当社グループ内での他の責任者との役割分担が不明確であったことも相まって、グループ会社における事案に関するリスク情報がカンパニーの品質管理責任者や当社品質保証本部に十分に共有されなかったことにある。

また、全社品質保証責任者会議にはグループ会社の品質保証責任者のうち品質保証本部が指名した者のみ参加することとされていたこと、基本的に同会議以外に品質保証本部とグループ会社の品質保証責任者等の品質保証部門が品質コンプライアンス問題等に関して直接コミュニケーションをとる機会がルール化されていなかったこと等の事実が存在し、グループ会社から品質保証本部に対して品質コンプライアンス・リスクに関する情報（顕在化前のリスク情報を含む。）を報告させるルールや機会が十分に整備されていなかった。

## 第7 本件不適切行為が発生・継続した原因

本項では、下記1において本件不適切行為が発生した原因、下記2において主に本件不適切行為が継続した原因を述べる。発生原因と継続原因は峻別できるわけではなく、発生原因が継続原因ともなり、継続原因が発生原因ともなっていた側面がある。

### 1 本件不適切行為が発生した原因

#### (1) 工程能力等を十分に検証せずに受注していたこと

##### ア 受注時の検討が不十分であったこと

製品の受注に際しては、自社の工程能力や生産能力を踏まえ、仕様や納期等に係る顧客要求を満たす製品の製造が可能であるか否かを検討するプロセス（デザインレビュー等）を経る必要がある。しかし、本件不適切行為が判明した拠点の中には、デザインレビューについてのルール自体は存在していたものの、人員、時間、コスト等の問題から量産可能性について十分な検討を行う体制を整備していなかった拠点や、その検討プロセスへの品質保証部門の関与が不十分な拠点が存在していた。特に、量産試作、検討が不十分な状態で開発完了として受注に至り、量産時に顧客と取り決めた仕様を満たさないことが多くの拠点であった。一部の拠点では、製品設計を行う部署が存在せず、別の拠点において設計を担当していたため、顧客との間で自社の工程能力や生産能力を超えた仕様を合意しているにもかかわらず、別拠点の設計担当部署に対し、これらの能力に照らし顧客と取り決めた仕様の遵守は困難であることが十分に伝達されないことがあった。

また、多くの拠点では、工程能力や生産能力の向上について安易な見立てを行い、「工程能力に見合わない仕様」や「生産能力に見合わない納期」等、自社の実力以上の条件での受注を行っていた<sup>154</sup>。同様に、安定的な製造が可能か否かを十分に検証していない段階であるにもかかわらず、新製品のカタログ作成を行っていた場合もあった。これらの拠点においては、カタログに記載した品質特性について、工程能力を考慮した場合に当該品質特性を満たす製品を安定して製造できるか否かを調査、検証するプロセスを十分に実施しておらず、特定の規格について顧客と取り決めた仕様を満たす製品の安定的な量産が困難であることを把握していたが、自社の実力を超えた仕様により新規製品を受注していた。

一部の拠点においては、生産計画についての検討が不十分であり、試験の結果不整合であることが判明した場合に再試験を実施する可能性を考慮していなかったため、結果として納期を遵守することを優先し、検査成績書等を書き換え、出荷していたことがあった。

なお、顧客要求事項自体を製造工程や検査工程等に反映させる仕組みも不十分であり、実際に反映していない場合があった。

---

<sup>154</sup> 本件アンケート調査の結果、不適切行為に関与した要因に関する質問において、自身が不適切行為に関与したと回答した者の61%が「顧客と合意した製品等の仕様が工程能力を超えていた」と回答した。

## イ 顧客に対する誠実かつ十分な説明・交渉を欠いたこと

本件不適切行為が存在した拠点においては、受注した内容のとおり生産することができないことが判明した場合に、真摯に顧客に説明せず、顧客と取り決めた仕様の緩和に向けた交渉を行っていなかった。これは、顧客に対し、顧客と取り決めた仕様が自社の工程能力や生産能力に見合わないことを正直に告げ、顧客と取り決めた仕様の緩和や製造プロセスの変更を持ちかけた場合、過去の本件不適切行為の存在を説明せざるを得なくなったり、ありのままを説明すれば膨大な確認作業を求められたりする可能性があるためであった。このことは、製造プロセスを変更する必要性が生じた場合にその変更内容を顧客に対し報告しなかった事例においても同様であった。また、本件不適切行為によって顧客に迷惑をかけるないようにするためにも、遵守できるか分からない仕様を顧客との間で安易に受け入れるべきではなかった。しかし、当社においては、この顧客との誠実かつ十分なコミュニケーションが不足していたと考えている。

また、住友特殊金属の拠点であった一部の拠点においては、当社と住友特殊金属の合併以前から、安定的に量産することが困難な仕様の旧カタログが存在していたところ、合併後も統一カタログではなく、旧カタログによる受注を継続していた。これは、旧カタログ値よりも統一カタログ値の方が規格値の幅が広く、品質を下げるような印象を顧客に与える可能性があるため顧客に説明しにくいなどとして、顧客に対して統一カタログに基づく発注を行うよう交渉することを避けていたからである。

このように、顧客に対して十分な説明をせず、誠実な交渉を行わずに問題を先送りにしたことにより、本件不適切行為を公にすることはますます困難となっていた。

## (2) 顧客と取り決めた仕様の遵守や品質保証に関するコンプライアンス意識が希薄化していたこと

### ア 自社の技術力、製品に対する過剰な自負

本件不適切行為が発生した各拠点においては、程度の差こそあれ、顧客と取り決めた仕様よりも、自社が重要と考える製品性能とその検査項目が優先されていた。その根底には、当社製品がスタンダードであるという意識があり、顧客よりも自分たちの方が製品をよく理解しているという意識があった。また、自社のものづくりの歴史と、それに伴う技術力の高さに対する自負、製品ブランドに対する高いプライドがあった。こうした意識が、自社の技術力や製品に対する過信や驕りとなり、顧客目線に立つのではなく、独自の経験等に基づき、顧客と取り決めた仕様における規格を逸脱しても、使用上の問題はない、あるいは品質が良ければ仕様はさほど重要ではないといった判断につながった。

### イ 顧客と取り決めた仕様の遵守や品質保証に関するコンプライアンス意識の希薄化

こうした自社の技術力、製品に対する過剰な自負に加え、品質コンプライアンスに対する

意識が希薄化していたことも本件不適切行為の発生原因となった。顧客と取り決めた仕様を必ず遵守しなければならないとの意識が薄れ、あまり重要でない検査項目とみなされていた事項については、製品性能に影響がない限り、遵守せずともやむなしとの考えが存在していた<sup>155,156</sup>。また、製品の特性上、検査条件の軽微な違い等により、正確に特性を検出させること自体が難しく、ひいては常に顧客と取り決めた仕様を満たすこと自体が難しい場合があるという認識が共有されていた。

また、多くの拠点においては、顧客と取り決めた仕様が契約内容であり、それを満たさない製品の出荷が契約違反に該当することについての理解が不十分であった。それゆえ、自社の工程能力を超えた仕様であってもそれを安易に受け入れてしまった。

こうした拠点及び事業部門においては、「品質」及び「コンプライアンス」を遵守する意識がなかったわけではないものの、それが顧客と取り決めた仕様の遵守という趣旨で捉えられていなかった。「顧客満足」が「品質保証」によってもたらされるという理念は、トップメッセージ等により共有されるものの、当該「品質保証」は製品性能を保つという趣旨の限度で理解されるにとどまり、個々の顧客と取り決めた仕様を遵守する意識を十分に生まなかった。

#### ウ 品質コンプライアンスに関する認識の希薄化

個々の担当者の中には、そもそも本件不適切行為が品質保証に関して問題となる行為であるとの認識がない者が存在した。過去に顧客から重大なクレームがなかったこと、本件不適切行為が長期にわたって引き継がれてきたこと等の事情により、拠点において品質に問題がないと判断できる場合には、顧客と取り決めた仕様を満たしていない製品を出荷してもよいという考え方が、本件不適切行為の関与者の多くに広まっていた。また、検査成績書に記載される項目でなくとも、顧客と合意した仕様内容は契約内容となるという意識が十

<sup>155</sup> 一方、品質保証本部は、上記第6の6(1)ウの品質コンプライアンス違反有無点検の結果、仕様書の記載が不明確であるため、顧客との合意事項に違反しているか否かの判断が難しい案件が多く検出されたことを受けて、当社法務本部に依頼し、2019年2月22日の拡大「PS/PL（「Product Safety/Product liability」の略称。）会議」において、「仕様書、カタログの記載上の注意事項」と題するレクチャーを実施した。法務本部が作成した同日付け「仕様書、カタログの記載上の注意事項」には、問題意識として、①仕様書が契約文書の一つであるにもかかわらず、書き方について慎重な対応がなされていない点、②販売した製品が想定していた用途と異なる用途で使用されることがある点、③仕様書を顧客に提出した後、顧客の承認印が押されていない状態で量産を開始している例が多くある点が挙げられ、仕様書及びカタログの記載と契約及び法令上の責任との関係が、裁判例も交えて詳細に説明されている。また、仕様書作成上の留意点が、仕様書の記載例とともに複数紹介されており、「仕様書等は、契約書と一体となって品質に関する契約条件として売主・買主を拘束」する点が明記され、また、「仕様変更や製品により、必ずしも表示してある数値が、実態の製品とは一致しないことがある、異なることがあり得るのであれば、あくまで参考用であることを明記する」等の具体的な対応策が紹介されている。さらに、同日付け「2018年度 拡大 PS/PL 会議議事録」には、品質保証本部長であった長谷川正人氏の所見として、品質保証部門にとどまらず、契約書や仕様書に関与する部門（営業部門・技術部門・設計部門）にも同様の教育を実施する必要がある点が記載されている。しかし、当該レクチャーのメッセージは十分に浸透していなかった。

<sup>156</sup> 本件アンケート調査の結果、不適切行為に関与した要因に関する質問において、自身が不適切行為に関与したと回答した者の約31%が「製品等の性能・安全性には影響しないので、顧客と合意した仕様に適合しなくとも品質に関する不適切行為にはあたらないと考えていた」と回答した。

分でなかった。さらに、4M 変更を行う場合には顧客に対してその旨申請し、その同意を得なければならないとの認識が希薄化していた。本件不適切行為の実行者は、顧客に提出することが求められていない社内向けのデータは修正しても顧客に対する不適切行為には当たらない、あるいは、工程の変更は工場内のノウハウに相当するものであり顧客に開示されるべき内容ではない、などといった認識を有する者もいた。

こうした背景には、2015 年頃以降に同業他社による品質・データ偽装が社会問題化していたにもかかわらず、同様のことが当社で行われていることが明らかになった場合の社会的なインパクトを十分に理解しておらず、また、一部の拠点において、新従業員に対する拠点配置後の研修を含め拠点独自で行う品質コンプライアンス研修が実施されていないなど、品質コンプライアンス教育が十分でなく、その結果、社是や社訓に述べられている当社グループのコアバリュー、すなわち、最良の会社を具現して社会に貢献すること及び「法を守り正道を歩む」を基本とした「日立金属グループ行動規範」の内容が十分に浸透していなかったことや、入社後に上司や前任者から不適切な措置（不適合品が発生した場合に書換えを行う方法等）を具体的に教わるなどして、正しい品質コンプライアンスに関する認識を得る機会が十分に設けられていなかったことが挙げられる。

### **(3) 受注獲得や納期遵守へのプレッシャー**

特定の顧客との関係において、受注獲得へのプレッシャーが存在していた。すなわち、顧客が提示した仕様で受注しないと競合他社への転注を示唆されることがあった。また、後発製品については、顧客に対して仕様の交渉や変更等を申し入れることができない場合があった。さらに、顧客において厳しい製品規格や納期等が定められており、自社の工程能力等の検証の結果を踏まえて顧客との間で仕様に関する交渉を行うことが困難な場合もあった。このような場合には、顧客から受注を獲得することに対するプレッシャーが一定程度作用したことにより、十分な工程能力等の検証よりも受注を優先したり、顧客と取り決めた仕様を満たす工程能力等がないことを認識しつつ受注したりすることにつながった。

また、特定の顧客に対する依存度が非常に高い場合、当該顧客からの納期遵守の要請に応える形で量産を実現することが最優先事項とされた。このような場合、既に設計が完了し試作がある程度進んでいる製品について、顧客に対し仕様変更を提案することは、納期の遅れにつながるおそれがあり、顧客と取り決めた仕様の変更を提案できない状況に陥った。

## **2 本件不適切行為が継続した原因**

### **(1) 関与者にとって本件不適切行為を公にする判断が難しくなっていたこと**

本件不適切行為は、社会インフラに関わる重要な用途で用いられている航エネ材製品や自動車部品を含む様々な製品に及んでいた。こうした分野での品質に関する不適切な行為は、安全性の観点を含め、仮に公になった場合の社会的影響や対応コストが大きい。関与者が本件不適切行為を公にできなかったことの原因の一つには、このように重要な用途で用



いられている製品についての問題が明るみになることによる社会的影響、それに伴う当社への影響を危惧したことがあった。

また、一部の本件不適切行為が長期にわたって継続した結果、前任者から本件不適切行為を引き継いだ関与者においては、本件不適切行為の是正に主体的に取り組む姿勢が薄れてしまっていた<sup>157,158</sup>。むしろ、継続期間が長いほど、それを明るみにした場合の影響や対応コストは大きいと、関与者が本件不適切行為を公にすることは、継続期間が長ければ長いほど難しい判断となった<sup>159</sup>。加えて、一部の拠点では、顧客に説明することなく内部的に不整合の解消に向けて一定の取組を行いつつも、当該行為の継続を事実上是認していた。

## (2) 本件不適切行為に対する問題意識を持ちにくい状態となっていたこと

### ア 一部の拠点幹部、本社部門及び経営幹部が問題を認識していたこと

上記第5の2(1)オ(ア)cでも述べたとおり、安来工場における特殊鋼製品に係る本件不適切行為については、遅くとも2009年には、本社技術センターが同行為について報告を受け、以後、執行役や品質保証本部の幹部が同行為の改善を進めながらも、同行為を直ちに中止させなかった。その過程において、一部の代表執行役社長、代表執行役・執行役常務、品質保証本部長、特殊鋼カンパニープレジデント、安来工場長らが本件不適切行為を認識し、改善活動は実施したものの、それを直ちに中止するよう指示したことはなく、また、顧客に報告するという判断も行わなかった。

また、G熊におけるフェライト磁石製品に係る本件不適切行為については、時期によっては工場長、機能部材事業本部フェライト磁石部長が本件不適切行為を認識していた。G熊やNXK等の希土類磁石製品の拠点における本件不適切行為についても、2018年11月に実施された各拠点の社内調査の結果、一部の本件不適切行為については当時の磁性材料カンパニーのプレジデントや品質管理責任者が認識したものの、これらの者が本件不適切行為を直ちに中止するよう指示したことはなく、また、顧客に報告するという判断も行わなかった。

---

<sup>157</sup> 本件アンケート調査の質問事項として、「これまで他社において品質に関する不適切行為が問題になった事例が報道され、日立金属グループにおいても同じような問題がないかを確認してきたにもかかわらず、日立金属グループで今回の公表に至るまで品質に関する不適切行為が発覚しなかった要因」に関する問いに対しては、約47%の回答者が「長期間継続して品質に関する不適切行為が行われていたため、関係部署にとってそれが問題だという意識が薄れ、又はなくなっていたため、問題の発覚が遅れた」と回答した。さらに約20%の回答者が、不適切行為が「関係者間における暗黙の了承」になっていたため、問題の発覚が遅れたと回答し、約16%の回答者が、問題が長期にわたり発覚しなかった要因として、監査の不十分さと回答した。

<sup>158</sup> また、本件アンケート調査において、自身が認識している不適切行為についてこれまで内部通報をしなかった理由としては、約33%が「当時はそもそも品質に関する不適切行為だという認識がなかった」と回答し、約22%が「会社は既に品質に関する不適切行為を認識して対応していると思っていたので、内部通報をする必要はないと思っていた」と回答した。

<sup>159</sup> 本件アンケート調査の結果、不適切行為に関与した要因に関する質問において、自身が不適切行為に関与したと回答した者の約52%が「従前から品質に関する不適切行為が日常的に行われていたため、それを受け入れるしかない(自分も同様に不適切行為を行うしかない)状況であった」と回答した。また、自身が不適切行為に関与したと回答した者の約38%が「過去の不適切行為の発覚を防ぐため、品質に関する不適切行為を継続せざるを得なかった(「今さら言えない」という状況であった)」と回答した。

さらに、他の複数の拠点でも、本社の品質保証本部や拠点幹部が、本件不適切行為を認識しながら、それを直ちに中止させなかった。

以上のように、一部の経営幹部、本社部門及び拠点幹部が、本件不適切行為が行われていたことをある程度把握していたという状況では、各拠点の同行為の関与者は、自らそれを中止したり、顧客に説明したりすることは困難であった。また、具体的な指示がない限り、顧客に説明することなく内部的に改善し、その限りで本件不適切行為を継続するという方針が維持されていた。

このように、一部の経営幹部、本社部門及び拠点幹部が問題を認識しているという状況において、各拠点の関与者としては、本件不適切行為を問題視する意識を持つことが困難な状態となっていた。

### イ 本件不適切行為の継続を可能とするシステムや仕組みが存在したこと

本件不適切行為が行われていた拠点においては、システム上又はその環境上、検査や検査成績書の作成に関わる者が比較的容易に検査結果等を書き換えることが可能であった。他方、本件不適切行為を認識していない者にとって、システム上、検査結果の書換えの有無を容易には確認できない仕組みとなっている拠点もあった。

また、一部の拠点では、顧客と取り決めた仕様を満たさない製品について、社内決裁だけで出荷を承認してしまう社内特採手続が社内規程に組み込まれていた事例や品質保証部門の担当者らがシステム担当者の協力を得て、社内特採の手続を経た製品については、自動的に顧客と取り決めた仕様を満たす数値に補正された検査結果が検査成績書に印字されるようにしていた事例があった。

このような仕組みになっていたため、本件不適切行為の関与者らは、同行為を問題視する意識を持ちにくくなっていた。

### (3) 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング機能が弱く、本件不適切行為が判明しにくい状態となっていたこと

#### ア 製品ごとに分けられた組織の閉鎖性により本件不適切行為が判明しにくい状態となっていたこと

拠点によって具体的な範囲は異なるものの、本件不適切行為が行われていた多くの拠点では、下記(ア)及び(イ)の要因により、本件不適切行為に関する情報共有の範囲が限定されていた。

#### (ア) 部門を跨いだ人事交流がほとんど行われていなかったこと

当社グループでは、特殊鋼製品、素形材製品、磁性材料・パワーエレクトロニクス製品及び電線材料製品という四つの製品群を製造しており、各製品群内には、さらに複数の種類の製品が存在しているが、各製品の製造方法等は大きく異なるため、製品ごとにその製造業務

において必要な知識経験も大きく異なる。こうした製品ごとに職務上求められる知識経験の違いから、カンパニー間での人事交流は少なく、同じカンパニー内であっても、部門を跨いだ人事交流はほとんど行っていなかった。一部の拠点・事業部門ではこれが組織の閉鎖性につながっていた。

このように人事交流が乏しかったがゆえに、第三者のチェックが入りづらく、本件不適切行為を関与者の中だけで行うことが可能となり、同行為が判明しにくい状況にあった。

### **(イ) 各カンパニーの独立性が強く、品質保証体制が不十分であったこと**

#### **a 各カンパニーの独立性が強かったこと**

上記第2の2(1)イのとおり、安来工場は、長年、高級鋼種に生産の重点を置いて稼働しており、独自にその製造方法等を発達させてきた。また、G熊も、長年、当社グループにおけるフェライト磁石製品、希土類磁石製品のマザー工場として生産活動を行ってきた。このように、当社は、事業部ごとに一定の製品のみを製造する中心拠点があり、当該拠点を中心にそれぞれの製品分野ごとに独自の運営方法を発展させてきた。こうした背景の中で、当社グループにおいては、2001年に、各カンパニーに大幅な権限を認めるカンパニー制が採用され、各カンパニーの問題が全社的に共有されにくい状態となり、カンパニー内の問題をコーポレート部門に報告するという意識も低下した。

#### **b カンパニー内の品質保証体制が不十分であったこと**

本件不適切行為には、カンパニーや拠点における品質保証組織が機能していなかったために、カンパニーや当社の品質保証部門も把握できておらず、結果として、当社として把握できていなかったものもある。

拠点の品質保証組織は、拠点ごとに設計していたものの、本件不適切行為が判明した拠点については、その組織配置上の問題（品質保証部門を製造部門や技術部門内の組織に位置付けており、指揮命令系統、人事評価等の観点から品質保証組織の独立性が確保されていなかったこと等）、品質保証組織の人材の技術的知識の不足、拠点内における情報共有の不十分さ等により、品質保証体制が機能していなかった上、品質保証部員が自ら本件不適切行為を実行している場合や一部拠点においては品質保証室長や社長の承認による社内特採が行われていた場合があった。なお、このような組織配置上の問題や人材の技術的知識の不足等については、一部拠点においては検査部門においても同様にあてはまり、製造部門への牽制機能が形骸化した原因となった。

また、カンパニー内における品質保証組織は、カンパニーごとに異なる体制をとっていた。2018年10月以前の体制上、磁性材料カンパニーや特殊鋼カンパニーには品質保証部門を設置しておらず、技術部門に所属する主管技師が品質保証業務を担当していたが、技術部門に対する牽制としては不十分な構造であった。

イ 品質コンプライアンス・リスクに係る全社リスクマネジメントが十分に機能していなかったこと

(ア) 品質コンプライアンス・リスクに係る全社リスクマネジメントが一部の本件不適切行為の継続を念頭に置いたものであったこと

上記第6の1(1)イのとおり、当社においては、品質保証本部及び担当執行役がリスク所管部署として品質コンプライアンス・リスクを管理する責務を負っていた。

当社は、品質保証本部を中心に、品質保証体制を徐々に改良しており、上記第6の8のとおり、特に、2017年以降は、同本部を中心に、当社又は他社で発生した品質問題から得た教訓を踏まえ、品質コンプライアンス違反を予防又は是正するための様々な施策の当社グループ全体への展開を試みてきた。

しかし、本件においては、品質コンプライアンス・リスクの所管部門である品質保証本部及び担当執行役が、安来工場における不整合案件等の一部の本件不適切行為を既に把握していたため、こうした品質コンプライアンス・リスク管理体制自体が安来工場における本件不適切行為の継続を念頭に置いたものとなっていた。

これにより、当社における品質コンプライアンス・リスクの評価、対応について、所管の品質保証本部を除き、経営会議、監査委員会及び取締役会において、十分かつ正確な情報に基づく議論、検討が行われる機会を持たず、全社リスクマネジメントが十分に機能していなかった。

(イ) 品質コンプライアンス・リスクのマネジメントが品質保証本部に一任されていたこと

当社のリスクマネジメント体制上、所管部門である品質保証本部のみが品質コンプライアンス・リスクのマネジメントの責任を負い、同本部にマネジメントが一任される状態となっていた。当社グループの製造拠点においては、2015年頃以降、同業他社による品質・データ偽装が社会問題化していたにもかかわらず、2017年以降、当社において実施した改善活動の内容が、品質保証本部によって経営会議、監査委員会及び取締役会に報告されたものの、品質保証管掌執行役以外の執行役は、品質問題について活発な議論を行っていなかった。

上記(ア)のとおり、品質保証本部や担当執行役は安来工場における不整合案件等の一部の本件不適切行為を既に把握していたにもかかわらず、是正措置を講じていなかったことに加えて、品質コンプライアンス・リスクを部門横断的に管理していなかった。

このように、当社では、品質コンプライアンス・リスクについての多角的な分析・評価、部門横断的な対応策の検討、実施を可能とする仕組みを整備・運用することができていなかった。

(ウ) 不完全な縦串機能・横串機能に由来する情報共有の不足・体制の不備

検査結果の書換えを防げなかった根本的な要因として、①拠点内における不整合事案に

関する情報共有の不足（問題事象自体の把握の不備）があり、当該①が実現されたとしても、②拠点から当社本社に対する不整合事案に関する情報共有の不足（縦串機能の不備）、③他の拠点との間における不整合事案に関する情報共有の不足（横串機能の不備）が存在する事業部も存在した。

### （エ）三線ディフェンスの各ラインがいずれも十分に機能していなかったこと

いわゆる三線ディフェンス<sup>160</sup>の観点から見ても、当社においては、いずれのディフェンスラインも十分に機能していなかった。

まず、拠点においては、多数の本件不適切行為が長期間継続し、関係者にとってそれらを公にし是正することが難しくなっていた。また、上司自らが検査結果等の書換え等に関与していたため、監督機能を果たせなかった場合もあった。さらに、一部拠点において内部通報制度の周知が徹底できていなかった。

コーポレート部門の一部役員には、かつて本件不適切行為の一部に関与し、あるいはその存在を既に把握している者を配置しており、事実上自らで自らを監査する形となっている場合があった<sup>161</sup>。

内部監査部門においては、品質保証本部に品質コンプライアンス・リスクのマネジメントを一任しており、第三線としての品質コンプライアンスのモニタリングを機能させることができなかった。

このように、当社グループにおいては、品質コンプライアンス・リスクについて、三線ディフェンスの各ラインがいずれも十分に機能していなかった。

## 3 小括

以上のとおり、本件不適切行為の原因は、主に発生した原因として、

- ① 工程能力等を十分に検証せずに受注していたこと
- ② 顧客と取り決めた仕様の遵守や品質保証に関するコンプライアンス意識が希薄化していたこと
- ③ 受注獲得や納期遵守へのプレッシャー

主に継続した原因として、

- ① 関与者にとって本件不適切行為を公にする判断が難しくなっていたこと
- ② 本件不適切行為に対する問題意識を持ちにくい状態となっていたこと
- ③ 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング機能が弱く、本件不適切行為が判明しにくい状態となっていたこと

がそれぞれ挙げられる。

<sup>160</sup> 三線ディフェンスとは、組織を①現業部門、②管理部門及び③内部監査部門に分類し、それぞれにリスク管理における役割を担わせることにより、組織として統合的にリスク管理を実施する考え方をいう。

<sup>161</sup> 本件アンケート調査において、申告した不適切行為が行われていた製品がこれまでに監査の対象となることがあるか否かという質問に対して、「はい」との回答は約 10%であった。

## 第8 再発防止策

上記第7記載の原因分析を踏まえ、当社が取りまとめた本件不適切行為に対する再発防止策は以下のとおりである。なお、本報告書公表時点において継続されている調査の結果を踏まえた再発防止策についても、今後検討する予定である。

### 1 本件不適切行為の公表後に既に実施され、又は実施が検討されている再発防止策

本件不適切行為が公表された2020年4月以降、当社執行役4名及び取締役1名が、本件不適切行為に関与しあるいはそれを黙認し続けてきたことを踏まえ同年5月31日付で退任した。その後、当社グループでは、以下のとおり、再発防止策を順次実施しており、また実施が検討されている。

#### (1) 品質保証組織体制の再編

##### ア 内容

当社グループでは、2020年5月以前においては、技術開発本部長を主務とする最高技術責任者が品質保証管掌役員として品質保証本部の上位に位置しており、品質保証管掌を主務とする役員が存在していなかった。そこで、当社においては、同年6月1日付けで最高品質責任者（CQO）を新設<sup>162</sup>、品質保証本部を管掌する専任の執行役を配置した。

また、従前は、各事業所の企画職の品質保証部門員は、品質保証本部を本務としつつも、各事業所員を兼務していたが、各事業所の品質保証部門の基幹系従業員は、品質保証本部に所属するわけではなく、各事業所に所属していた。この点、2020年10月1日以降は、各事業所の品質保証部門員については、企画職、基幹系従業員のいずれもが品質保証本部員となり、組織配置上、各事業所には所属しないこととなった。これは、各事業所の品質保証担当者の指揮命令系統を事業所ではなく品質保証本部に移すことによって、組織上も独立性を確保し、各事業所における収益や納期との関係での事業リスクを負わず、そうしたプレッシャーを感じることなく品質保証業務に従事させることを狙いとしたものである。また、国内の連結子会社については、2021年度中に、各社の品質保証部門長を当社の品質保証本部に兼務出向させることとし、これにより、品質保証本部が組織上も各連結子会社の品質保証部門長経由で各社の状況を把握できる体制とする予定である。

##### イ 今後の方針等

品質保証組織体制の再編により、品質保証部門に所属する人材について、品質監査への積極的な動員や製品間での人事ローテーションの活発化といった対策も実行しやすくなったため、今後は積極的に運用していく予定である。

---

<sup>162</sup> 最高品質責任者（CQO）の職責は、品質保証専任の執行役として、品質保証本部以下の体制を整備、指揮しつつ、製造拠点等から独立性をもって製品・サービスの品質を守り、保証し、品質に対し全ての責任を負うことと定めることを予定している。

なお、本調査では、当社連結子会社においても、多数の本件不適切行為が行われていたことが明らかとなっており、当社連結子会社における品質保証体制の指導・監督体制の整備も急務である。当社連結子会社を含めた上記品質コンプライアンス教育や、下記(6)の監査体制の構築を検討・実施している。さらに、こうした対策が形骸化しないよう、各連結子会社の品質保証部門長のレポートラインを品質保証本部長とCQOに繋がるラインに見直す予定である。また、今後すべての連結子会社の品質保証部門長を各拠点の品質保証部門長が参加する品質保証本部月例会議に参加させ、品質保証・品質管理の情報共有や議論ができる環境をつくり、連結子会社品質保証部門の活動を支援し、活性化させる取組を実施予定である。

## (2) 品質保証関連ポリシーの見直し

### ア 内容

上記第6の2のとおり、当社グループにおいては、本件不適切行為が公表される以前は、品質保証関連ポリシーの整備状況が不十分であり、かつ、整備されていたポリシーについても、十分に機能していないものが多数あった。こうした状況等を踏まえ、当社グループでは、現時点において、以下のような品質保証関連ポリシーの制定等を実施し、又は検討している。

- 「品質保証活動理念」について、これまでの抽象的な理念に加えて、より具体的な内容を規定した「全社品質活動理念」として内容を修正し、会社規則として新たに制定（2020年12月1日付け）
- 上記「全社品質活動理念」で規定した内容に関連するFAQの制定（2020年12月1日付け）
- 「リスク対策に関する規則」における、これまで不明確であった品質コンプライアンス・リスクの内容の明確化<sup>163</sup>（2020年12月1日付け）
- 「緊急事態発生時情報伝達ルール」において、社内で検出された品質不正問題の疑義についても報告対象とすべく、その旨を同ルールの報告基準に明記<sup>164</sup>（2020年12月1日付け）
- 異常処置プロセス、カタログ作成プロセス、デザインレビューを含む開発段階から量産移行プロセス、変更管理プロセス等QMSプロセスに関連する明確な全社規則の作成
- 品質コンプライアンス・リスクが発現した場合に、拠点ごとの品質保証部門による権限に加えて、CQO及び品質保証本部長にも不整合の中止を命じる権限及び責任がある点を社内規則に明記

<sup>163</sup> リスク対策規則別表の「緊急事態発生時情報伝達ルール」において、従前は品質コンプライアンス・リスクについて「品質偽装」としていたが、改正後のルールでは、「品質偽装の疑義、品質不適切行為」とし、報告が必要な判断基準を項目ごとに具体例を列挙した説明を追加した。

<sup>164</sup> 具体的には「品質偽装の疑義、品質不適切行為」について報告基準となる場合につき、「社内および社外において品質偽装の疑義、品質不適切行為、若しくはそれに該当するおそれのある事案が検出されたとき」と規定している。

## イ 今後の方針等

本件不適切行為が発生していた拠点の多くは、ISO の認証を取得しており、当該認証取得基準を満たす必要があった関係上、詳細な品質管理マニュアル、工程変更マニュアル等の QMS に関するルールは作成していた。それにもかかわらず、各拠点ではこうしたルールがいわば「絵に描いた餅」になっていた。その原因の一つは、ルールの内容が複雑であったことである。そのため、QMS に関する全社規則を整備する際には、各規則の内容を過度に複雑にすることは避け、全社規則としては最も重要な事項を必要限度で規定し、それを踏まえた各事業、各拠点に即したルール整備に結びつける予定である。

また、上記第 6 の 2(1)ア及びイのとおり顧客仕様を満たさない場合の社内特採を明示的に禁止する「特別採用（特採）の運用手順の細則」が制定されて以降も一部の拠点では、こうした社内特採に基づく出荷を容認する社内規程が依然として残っていたように、当社グループにおいては品質保証に関する全社規則等品質関連ポリシーの周知状況が不徹底であった。ルールは、これを周知し、その遵守をモニタリングし、その違反があれば処分することを通じて初めて実効性が確保されるため、今後品質関連ポリシーの見直しを実施した際に、例えば CQO からのメッセージ等で制定・見直しの趣旨や内容を周知すること、品質保証本部から、各品質関連ポリシーについて拠点ごとにオンライン会議等を利用して説明、意見を聴取する機会を設けるなど、役職員が品質関連ポリシーに関心を抱く形での周知方法も検討するとともに、それらが遵守されているか否かをモニタリングし、違反があれば処分等を行うという一連のサイクルを回す予定である。

### (3) 検査結果の書換え等を防ぐためのシステムの構築

#### ア 内容

当社グループでは、各拠点における検査データの書換えを防ぐ観点から、各拠点で、検査を実施した際に、①検査機器に表示された検査結果が検査ソフトを通じて各拠点のパソコン内に自動的に保存されるようにし、②当該パソコン内に保存されたデータが当社グループ共通の検査結果管理ストレージに保存される体制の構築を進めている。加えて、当社グループでは、③各拠点の検査結果データベースと、検査基準管理システム、検査指示、出荷情報を管理している生産情報管理システムとの連携処理が行える体制を整備し、④検査結果データベースが老朽化している拠点や当該データベースを導入していない拠点に対しては、新しい検査結果データベースの導入を行うことを検討している。当社においては、2024 年までに約 100 億円を投資して、このようなシステムを構築することを予定している。

## イ 今後の方針等

各拠点における検査成績書等の書換えの原因であった検査結果の記録や転記に人手が介入する可能性を排除すべく、当社グループが、最終的に、各拠点の検査結果を当社グループ



共通の検査結果管理ストレージにおいて一元管理をし、各拠点において検査結果の書換えが行われたとしても、直ちに当該ストレージ内のデータと照合することにより、品質保証本部等が書換えを発見できるシステムを構築する。しかし、このようなシステムを完全に整備・運用するには、相応の時間を要する上、導入初期には、様々な想定外の事態が起こる可能性がある。そこで、こうした体制を整備し、その運用が確立されるまでの期間については、組織的にも検査結果の書換え行為の可能性を低減するための対応策として、品質コンプライアンス・リスクの評価を踏まえ、例えば、リスクが相当程度残る拠点においては、整合性監査の頻度やサンプル数を増やすことでモニタリングを強化する等の対策も検討している。

#### (4) 経営幹部によるメッセージの配信等

##### ア 内容

当社においては、2020年4月1日に西山光秋氏が最高経営責任者（CEO）に就任し、同年6月1日には本件を受けて会田亮一氏が最高品質責任者（CQO）に就任した。表9のとおり、同年4月以降に新たな経営幹部である同氏らから当社グループ全拠点に対して品質コンプライアンスに関するメッセージが配信されている。

表9 経営幹部による品質コンプライアンス・メッセージ

時期	名義	内容
2020/4/27	最高経営責任者 (西山光秋氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本件不適切行為が発覚した旨公表</li> <li>・ 顧客に本件不適切行為の内容を報告し、誠実に協議して対応する旨表明</li> <li>・ 本件不適切行為の原因究明と再発防止を徹底する旨表明</li> <li>・ 公正かつ客観的な視点で問題点を洗い出すために、特別調査委員会を設置する旨表明</li> </ul>
2020/5/27	最高経営責任者 (西山光秋氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CQOの設置及び5名の役員の退任による新体制移行の目的の説明</li> <li>・ 上記2020年4月27日付けメッセージの内容の再確認</li> </ul>
2020/6/12	最高品質責任者 (会田亮一氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CQO就任メッセージとして以下の三つの行動理念を実践していく旨表明 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「良心に従って行動」</li> <li>✓ 「嘘偽りのない言動を実行」</li> <li>✓ 「問題を表面化させて解決」</li> </ul> </li> </ul>
2020/7/1	最高経営責任者 (西山光秋氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客重視、コンプライアンス重視の姿勢を改めてメッセージにて配信</li> </ul>
2020/9/1	最高経営責任者 (西山光秋氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特別調査委員会の調査状況、スケジュールの配信</li> </ul>
2020/10/1	最高経営責任者 (西山光秋氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス遵守の重要性について配信</li> </ul>
2021/1/4	最高品質責任者 (会田亮一氏)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員が認識している過去・現在の不適切事案についての報告・共有の徹底を指示する配信</li> <li>・ 上記の趣旨について、1月6日に国内全拠点長、国内グループ会社社長、海外地域統括会社社長、国内支店長に対して口頭で説明</li> </ul>

また、当社は上記(2)アのとおり、品質コンプライアンス遵守に向けた活動について目指すべき姿勢を示した「全社品質活動理念」を新たに社内規則として作成した。

このほか、2020年6月からは、CEO及び執行役が当社グループの各拠点を訪問し、双方

向性の会話ができる場として「タウンホールミーティング」を開催している<sup>165</sup>。

## イ 今後の方針等

本件不適切行為の関与者の多くが「製品の品質に影響がなければ顧客仕様を逸脱してもやむなし」という考え方を持っており、当社グループの役職員には品質コンプライアンスに対する感覚が低い者がいた。本件のような品質不正問題を再発させないためには、今後も定期的に上記アに述べたような経営幹部によるメッセージの発信等の活動を続けていくことを通じて、当社グループの役職員のこうした意識を根本から改め、一人ひとりが当社の経営理念や尊重すべき価値を共有し、また、それらを踏まえた品質コンプライアンスの重要性を共有する必要がある。そのためには、経営幹部の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役職員に示し続けることが非常に重要であるため、今後も定期的に経営幹部によるメッセージの発信等の活動を続けていく予定である。

なお、当社が重視する経営理念や価値の優先順位（例えば、収益確保に対して品質コンプライアンスが優先する）をトップ以下の経営幹部から明確に示し続ける際に、品質コンプライアンスに関するメッセージを形骸化させないために、メッセージを裏付ける具体的な品質保証重視の活動（他の項目で個々に述べるような改善活動）を伴走させ、これまでとは異なり、実を伴った経営幹部による品質コンプライアンスに対するコミットメントを確保していく予定である。

今後、毎年4月27日を「品質コンプライアンスの日」とし、経営幹部による品質コンプライアンス・メッセージを配信することとした。

## (5) 品質コンプライアンス教育の実施

### ア コンプライアンス研修

本件不適切行為の原因の一つとして、顧客との仕様書の取交した段階において、顧客仕様として合意することの重要性に対する担当者の意識や、それに対応した配慮が不足していた例があったこと（上記第7の1(1)及び(2)）、顧客仕様の遵守が絶対の要請ではなく、当社において品質に問題がないと判断できる場合には顧客仕様を満たさない製品を出荷することもやむを得ないという考え方が不適切行為に関与した者に広がっていたこと（上記第7の1(2)）がある。当社グループでは、上記事情を踏まえ、外部の弁護士によるものを含め以下の品質コンプライアンス研修等を実施している<sup>166</sup>。

- 緊急品質コンプライアンス教育（実施時期：2020年6月以降、対象者：安来工場、G熊を含む磁性材料の製造拠点等の全従業員）

<sup>165</sup> 2020年12月時点において、安来地区、熊谷地区、真岡地区、九州地区、HMN、桶川工場において、タウンホールミーティングを実施している。

<sup>166</sup> なお、品質保証本部は、2019年頃、品質コンプライアンス問題の根本的な対策として品質保証担当者の教育が重要であるとして、各拠点の品質保証部門長が選定した若手及びベテランの各品質保証担当者に、品質保証に関する外部セミナーを受講させる取組を実施していた。

- 品質保証本部による、品質保証部門長との面談（実施時期：2020年8月～12月）
- 外部弁護士によるコンプライアンス研修会（実施時期：2020年9月～10月、対象者：安来工場及びG熊の技術員及び管理専門職、HML本社、支社及び支店の部長相当職、役員）
- 外部弁護士によるコンプライアンス研修のビデオ配信（実施時期：2020年12月、対象者：HML及び国内グループ会社の全従業員）

## イ 検証プロセスの検証

本件不適切行為の関与者の中には、本件不適切行為が不適切であることを認識しつつこれを継続してしまった者が一定数いる。そこで、単に品質コンプライアンス教育を継続するのみではなく、品質コンプライアンスに関わる担当者それぞれの理解を真に助けるものとなるよう、リスクベース・アプローチでその内容・方法を工夫するとともに、その効果を検証するプロセスを検討している。

加えて、毎年4月を当社グループの「品質コンプライアンス月間」として、品質コンプライアンス教育を実施することを計画している。

## (6) 品質コンプライアンスに関するモニタリングの強化

### ア 内容

上記第6の6(1)アのとおり、当社グループにおける品質コンプライアンスに関する主たるモニタリングとしては整合性監査が挙げられるところ、整合性監査では、上記第6の6(1)ア(ウ)に記載したような問題点が確認された。これを受け、当社グループでは現在、表10のとおり、今後実施予定の整合性監査についての強化・改善対策を検討している。

表10 整合性監査の強化内容

項目	従前の内容	変更後の内容
整合性監査実施者選定基準	・ 整合性監査実施者は被監査部門以外の者	・ 整合性監査実施者は被監査事業関与者以外の者（いわゆるクロス監査の徹底）
監査方法の見直し	・ サンプルングした製品の仕様書、検査企画、検査データ、検査報告書との間に不整合がないかを確認	・ 左記内容のみならず、以下の内容を追加確認 ◇ 生データの確認 ◇ 保管サンプルがある場合には、当該サンプルの測定結果を確認 ◇ 検査データが顧客仕様を満たしていない場合には、当該製品の過去の検査データを確認
	・ 品質保証プロセス等の確認は未実施	・ QC工程図等の外部要求書類と業務プロセスの整合を確認 ・ 業務プロセスに関する社内規程の確認 ・ 検査データの保管形態の確認 ・ 現場作業の確認
品質保証本部による監査結果の確認方法	・ 監査報告書類の回覧のみ	・ 品質保証本部によるエビデンスの確認 ・ 品質保証本部が監査結果レビュー会を主催し指摘事項に対する処置内容等の検討、フォローアップを行う。

## イ 今後の方針等

### (ア) 品質保証本部主体の品質コンプライアンスに関するモニタリングについて

当社グループでは、監査室による、品質保証本部に対する監査の実施を検討中であり、品質保証本部による監査結果や品質保証本部の考案した品質保証体制の妥当性の検証を監査室が行うことで、品質保証本部に対する監督・牽制機能の強化を図る予定である。これに加え、当社として表 10 の各項目に応じて追加で実施を検討している事項は以下のとおりである。

#### a 監査主体について（整合性監査実施者選定基準）

監査実施時点において被監査事業関係者でない者であっても、例えば監査対象期間においてその当時当該事業に携わっていた場合など、監査の独立性に疑義が生じる場合があり得るため、整合性監査実施者を選定する際には、候補者の過去の経歴も踏まえて独立性を確認する運用を検討している。

加えて、整合性監査実施者が、被監査事業の関係者でない場合には、当該事業における前提知識（製品の製造フローや規格特性等）が乏しいことが当然に想定されるため、独立性・客観性を確保しつつ、当該事業分野に関する専門性を補うために監査主体に対する十分なインプットの機会を確保することも検討している。

さらに、今後は、品質保証本部による監査の方法や内容に関して、時宜に応じて、第三者である専門家による知見や支援を得る方法により、監査主体の独立性・専門性を補うことを検討している。

#### b 監査方法の見直しについて

当社グループにおいて、「生データ」の確認を監査内容として追加するに際して、当該生データの取得状況の確認を正確に行う前提として、整合性監査実施者が、「生データ」の意味を正確に理解している必要があるため、品質保証本部において、整合性監査実施者に対して、「生データ」の意味や監査においてその確認が重要である趣旨等を説明・教育することを検討している。

加えて、上記第 6 の 6(1)ア(イ)b のとおり、従前の整合性監査では、リスク度合いに応じた監査対象のサンプル選定まではできていなかった。そのため、今後は、品質保証本部において実施する、各拠点、製品のリスク分析、評価を踏まえ、リスクの高い拠点・製品について対監査対象サンプルを増やしたり、重点的に監査リソースを割いたりするなどの、リスクベース・アプローチでの監査を実施することを検討している。もっとも、上記(3)のとおり、将来的には、検査システムの自動化及び検査結果の全社共通のデータベースでの管理が実施されることにより、「生データ」と顧客仕様との整合性の確認については、効率的に実施することも可能となるため、そうした場合には、統計学上不整合の有無を確認するのに十分

な数の監査対象サンプルを対象に各拠点の整合性監査を実施するといった手法、デジタルテクノロジーを活用した効率的な監査も検討する予定である。

なお、従来の整合性監査の内容に加えて、製造工程プロセスの適切性についても同時に一度の整合性監査で確認することは、整合性監査実施者への相当な負担となることが予想され、場合によっては、いずれの監査も中途半端で不十分な監査にとどまってしまう可能性もある。そのため、具体的な監査計画においては、リスクの多寡に応じて対象を絞ることも検討する予定である<sup>167</sup>。

### c 品質保証本部による監査結果の確認方法について

品質に関する不適切行為の疑いがある事象の中には、それが不適切行為に該当するか否かを判断するのが契約上必ずしも明確でないものが一定程度含まれており、こうした事案において品質保証本部限りで判断することが難しい場合には、法務部ないしは外部の専門家に積極的に相談する運用の構築を検討している。

### (イ) 監査委員会及び監査室主体の品質コンプライアンスに関するモニタリングについて

当社グループにおいて、監査室による品質保証本部に対する監査を実質的に機能させるため、品質保証本部の活動に対してどのような方針、視点で何を対象とする内部監査を実施するのか、監査内容を具体的に検討している。また、上記第6の6(2)イ(ウ)bのとおり、従前品質コンプライアンスに関する監査を品質保証本部に委ねる形としていた背景の一つには、監査室所属の監査人材の不足という点があった。したがって、品質保証本部に対する監査を実施する場合、それを担う監査室の人材リソース、内部監査において必要な知識・技能の向上を図り、リスクの多寡に応じてその要否や内容等を判断することができる体制の構築を検討している。

また、監査委員会においては、品質保証本部の監査結果や監査室の監査結果に対して意見を述べ、又は改善を要求した場合には、選定監査委員のみならず、監査委員会として当該意見等を踏まえてどのように改善がなされたのかのフォローアップを担当役員や部署に求め、客観的な視点からそれらを確認するという運用を確立することを検討している。

## (7) 内部通報制度の強化

### ア 内容

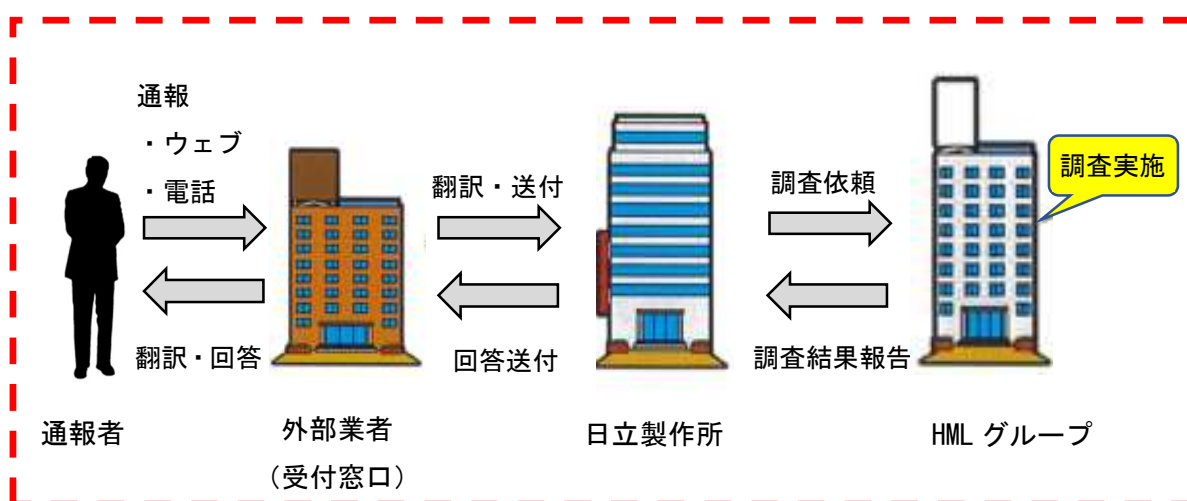
当社グループの役職員は、当社グループの社内イントラネットより内部通報制度にアク

---

<sup>167</sup> 例えば、検査システムの自動化及び検査結果の全社共通サーバーでの管理が完了するまでの間は、整合性監査実施者において十分に確認可能な数に監査対象サンプル数を絞り、上記検査システムの自動化等が完了した段階で、従前の整合性監査の実施内容については、データベースを使用した確認方法とし、整合性監査実施者による確認対象としては製造工程プロセスに比重を置くという形に監査のスタイルを変化させていくことも検討している。

セスすることが可能となっている。上記第6の7のとおり、従前の通報窓口はCSR推進室であったところ、2020年10月より、当社グループでは、図11のとおり、通報者の通報先は外部業者となり、日立製作所のコンプライアンス部<sup>168</sup>を介して当社に通報内容に関する調査依頼が行われ、調査結果についても日立製作所を経由の上通報者へ報告される仕組みの内部通報制度を新たに構築した。このような体制を構築した目的は、当社の役員による内部通報の隠滅や通報者に対する不利益取扱いを防止し、日立製作所による監視機能を働かせることにある。

図11 当社グループの内部通報制度



### イ 今後の方針等

当社グループでは、依然として、当社における内部通報事案への調査マニュアルが実質上存在していないため、内部通報事案への統一かつ、恣意性のない対応を実施できるよう、外部の専門家の意見も踏まえた上で、当該マニュアルを整備することを予定している。

## (8) 営業部門による品質管理活動の強化

### ア 内容

当社グループでは、顧客と直接仕様書等のやり取りを行う営業部門による品質管理活動を強化すべく、営業部門が果たすべき役割を明確化する観点から、営業部門が品質管理体制の一翼を担うことを記載した社内規程の整備及び当該規程の周知の徹底並びに監査において営業業務の検証を実施し、営業部門による品質管理活動を強化することを検討している。

具体的には、営業規則を改訂し、

- 営業部門の役割として、①品質に関する顧客要求事項を把握し事業部門に伝達する

<sup>168</sup> 日立製作所のコンプライアンス部が通報の取扱い部署となることが通報者の保護又は客観的・公正な調査に支障を来すような場合には、社外の弁護士が通報の取扱い部署となる。

こと、及び②営業部門は顧客要求事項と事業部門での引受条件（品質・納期・価格）との差異を分析検討し、顧客と事業部門との調整を行うとともに、引受けが困難なものについては顧客にその旨を申し入れるとともに、その解消を図ること等を明確化すること

- 業務フローについて、新規仕様作成時、既存仕様や工程の変更時における営業部門の役割に関する規定を追加すること

等を検討している。

## イ 今後の方針等

上記第7の1(1)アのとおり、当社グループでは、各拠点において量産時に顧客仕様を満たすことができない受注をしていたことがあり、こうした受注が本件不適切行為の原因の一つであった。このような顧客仕様を決定する際に顧客と各拠点の直接の窓口となっているのは営業部門である。営業部門が、各拠点において実際に量産可能な仕様を的確に把握することができていれば、工程能力に見合わない仕様を顧客から提示された際に、受注を行わない、あるいは量産可能な仕様に変更するよう交渉するという選択も可能であり、一定数の本件不適切行為を防げたはずである。したがって、今後の再発防止策として、上記アのとおり、営業部門が品質管理のために果たすべき役割を社内規則及び業務フロー上も明確にしておく予定である。

## 2 今後実施予定の再発防止策

上記1のとおり、当社グループでは既に特別調査委員会の調査と並行して再発防止策を導入したが、上記再発防止策に加えて、今後当社グループにおいて以下の再発防止策の実施を検討している。

### (1) 経営幹部による、部門横断的な組織による品質コンプライアンス・リスクのマネジメント<sup>169</sup>

上記1(3)のとおり、当社のリスクマネジメント体制上、所管部門である品質保証本部が品質コンプライアンス・リスクのマネジメントの責任を負い、同本部のみが同マネジメントを行っていた。また、所管部門以外の執行役を含めた経営幹部の間では、当社における品質コンプライアンス・リスクの分析・評価、対策等について具体的に踏み込んだ議論や確認までは実施していなかった。

品質コンプライアンス・リスクへの対応としては、品質保証本部のみによる対応には限界

---

<sup>169</sup> リスクとは「目的に対する不確かさの影響」（ISO31000：2018）、「事象が発生し、戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性」（COSO-ERM）といった形で定義されるが、重要なのは、企業にとっての目的、戦略、目標によって、リスクの内容や評価が異なるという点である。

があり、経営会議その他の会議体において、所管部門以外の執行役ら経営幹部を含めた品質コンプライアンス・リスクについての多角的な分析・評価、部門横断的な対応策の検討・実施を可能とする仕組みを整備・運用する必要がある。全社のリスクマネジメントとしては、経営幹部の間で、当社としてのミッション、ビジョン、バリューといった企業としての目的を明確にし、それとの関係で個々の事業目標を策定するという活動の中で、品質保証や品質コンプライアンスが当社にとっての目的、経営理念等に照らしてどれほど重要な課題であるのかの検討が不可欠であり、リスクの内容やそのインパクト等に照らして、リスク対応（リスクの回避等）を選択する必要がある。

本件においては、このようなリスクマネジメント体制のもと、品質保証担当の執行役らからリスク情報が適切に共有されなかったために、当社としての品質コンプライアンス・リスクのマネジメントが十分に機能しなかった。上記第6の1(1)ウのとおり、①2017年以降の経営トップがいずれも安来工場の主要ポスト（工場長又は副工場長）経験者であること、②2015年7月以降の品質保証部門の担当役員も一時期を除き、いずれも安来工場の主要ポスト（工場長又は副工場長）経験者であること、③品質保証本部に対する内部監査が実施されていなかったこと、④2019年4月のカンパニー制から事業本部制への移行に際して議論されたような従来のカンパニー制による組織横断の戦略・人事交流への制約といった課題、当社の業績にとっての安来工場の重要性、及び⑤2017年10月に公表され、2018年3月に調査報告書が公表された神戸製鋼所の事案においても、過去の代表取締役副社長経験者を含む事業部門出身の一部の執行役員が不適切行為の存在を認識していたことが明らかになっていった要素等を考慮すれば、経営トップや品質保証部門担当執行役の品質コンプライアンス・リスクに対する独立性・客観性は慎重に評価すべきであった。

品質コンプライアンス・リスクのマネジメントについては、基本的には所管部門である品質保証本部、担当であるCQOによるリスクマネジメントが中心となるが、その活動内容については、定期的に経営幹部の間に情報を共有し、その適否や部門横断的な対応の要否を協議したり、内部監査の対象とすることを検討している。

## **(2) 各拠点での量産可能な製品性能の把握と継続的改善**

上記第7の1(1)アのとおり、本件不適切行為の多くの原因の一つに、各拠点において量産可能な工程能力を超えた製品を受注していたことがある。こうした状態を改善するためには、各拠点において、使用している設備、検査機器等の性能、製造・検査に関与する人員数及び各人員の能力を加味した生産能力や、製品ごとの顧客仕様に対するばらつきを踏まえた工程能力を考慮の上、量産可能な製品性能を適切に把握・改善することが必要である。そして、量産可能な製品性能の把握・改善は、一度行えば良いというものではなく、継続的に実施する必要がある。今後、各拠点の工程能力の情報を集約し、適時、各拠点に対して必要な活動の指導を行う体制を検討している。



### (3) 顧客仕様の検討プロセス等を定めた社内規則又はガイドラインの整備及び運用

本調査の結果、上記第 7 の 1(1)及び(2)のとおり、不適切行為の開始につながった原因として、安定して量産することができない性能での量産品の受注や、顧客との仕様取り交わし段階において、顧客仕様として合意することの重要性に対する担当者の意識や、それに対応した配慮が不足していた。今後、顧客から製品の製造を受注する際に、守れない事項や、本来必ずしも顧客との間で契約内容とする必要のない事項を顧客仕様としないために、顧客仕様作成時や QC 工程図等の提出時における遵守事項、留意事項、ひな型等をまとめた社内規則又は事業本部向けのガイドラインを制定することを検討している。同ガイドラインは、例えば、以下のような内容とすることを予定している。

- 品質コンプライアンスと収益確保の要請が衝突した場合には常に品質コンプライアンスを優先させなければならない。
- 顧客が提示する仕様が工程能力に見合わないものであることが明らかである場合には、当該仕様での受注を決定してはならない。
- 顧客との間で取り決める仕様以外の事項は仕様書等に「参考値」であることを明示するなど、遵守すべき範囲を明確化する。同様に、QC 工程図等を顧客に対して参考情報として提供する際にも、提供資料に参考情報であり遵守事項でないことを明記するなどして、関係者にとって遵守すべき範囲が明確になるように努める。
- 顧客との仕様決定の際に問題が生じた場合には、所属部門長及び品質保証本部にその旨を報告し相談することを徹底し、報告や相談を受けた所属部門長や品質保証部は、当該問題の解決に真摯に取り組むものとする。
- 顧客仕様が決定された後に、工程能力に照らし当該仕様の製品の安定的製造が困難であることが判明した場合、直ちに顧客に対して仕様変更等を申し入れなければならない。
- 会社の収益よりも顧客と合意した仕様を満たす製品を提供することを優先したことを理由に、個々の役職員が不利益な取扱いを受けることはない。

このようなガイドラインを制定した際には、上記 1(5)の品質コンプライアンス教育の際に当該規定内容を説明し、当社グループの全役職員に対する周知徹底を図ることを予定している。

### (4) 品質コンプライアンス違反の影響の重大さを理解させること

役職員による品質コンプライアンス違反のリスクを低減するためには、各役職員が品質コンプライアンス違反を違法行為であると理解するだけでは足りず、社会に及ぼす影響が大きいことや、当該行為はモニタリングにより発覚し、それによって自己に厳しい処分が課され得ることを理解しなければならない。

上記第 6 の 8(2)イのとおり、従前当社グループにおいては、品質コンプライアンス違反の実行者に対して懲戒処分が行われた例は少なく、懲戒処分が行われた例も、社内公表してい

なかったため、他の役職員が把握できる状況ではなかった。懲戒処分が行われたとしても実行者の上司について管理責任を問うものが中心であり、処分の程度も譴責又は過怠金と比較的軽いものであり、懲戒処分を社内公表していなかった。

今後は、当社グループは研修やガイドラインの周知等を通じ、品質コンプライアンス違反が当社グループの社会的な信頼を大きく失墜させ、その経営を根本から揺るがすおそれがある重大な行為であることを役職員が十分に認識させ、当社が品質コンプライアンス違反について厳正な姿勢で臨むことを周知する予定である。その上で、品質コンプライアンス違反のモニタリングの実効性を確保し、違反が認知された場合には、関与した役職員に対する厳正な懲戒処分を行う仕組みを整備、運用し、当該処分を社内公表することを検討している。

#### **(5) 企業行動規範を改めて確立するとともに社内制度と連動し実効性を高めること**

上記1(5)のとおり、当社グループでは、現在複数の品質コンプライアンス研修を実施しており、役職員のコンプライアンス意識の醸成・強化に努めているが、役職員が自発的に各種のルールを遵守し、品質重視や顧客視点に立って行動することを徹底するためには、ルールに違反した場合の懲戒処分を徹底するのみならず、経営理念やコアバリューの中心に、品質コンプライアンスを含めたインテグリティ（誠実さ、正直さ）を据え、役職員一人ひとりの行動規範として確立することが重要であると認識している。こうした行動規範を改めて確立し、役職員に浸透させるとともに、それを具体的な行動に落とし込むために、人事評価や目標管理、さらには社内表彰制度など各種の社内制度に連動して、不断にその実効性を高めることを検討している。

具体的には、人事総務本部が管理する人事評価の基準であるコンピテンシーにコンプライアンスを含めたインテグリティの視点を加え、毎年度の人事評価や毎期の目標管理の項目に盛り込んで評価することや、社内表彰制度に品質向上や品質コンプライアンスへの貢献を奨励、評価する「社長品質賞」を設けることなどを検討している。

また、特に社長や役員任用に際しては、外部機関を利用したコンプライアンス面談や360度フィードバックなどの導入も検討していく予定である。

#### **(6) 当社グループにおける人事交流の活性化**

上記第7の2(3)アのとおり、当社グループは、多種多様な製品を製造しており、製品ごとに必要な知識・技術が異なることから、多くの役職員が、当社グループ入社当初から同一の製品に関連する部門の中で異動し、異なる製品の部門との人事交流が少なかった。この結果、各製品に関する品質不正問題が、他の製品関係者に共有されることはなく、また、各役職員は、担当製造製品以外の品質不正問題について関心を払う余地がない体制が形成されてしまっていた。このような体制が形成されないよう、今後の当社グループにおいては、例えば、品質保証部門の従業員や各部門を統括する立場にある従業員については、製品の垣根を越

えた人事交流を実施することを検討している。

また、重要拠点や重要部署を含む複数の部署を経験させるよう育成計画を策定している経営幹部候補について、それぞれの配属先で課題を指摘し、解決に取り組むことを積極的に評価する仕組みを構築し、そのような人材が定期的に各部署に異動するようにするといった対策を検討している<sup>170</sup>。

### **(7) 研修・教育に関する情報を一元化する仕組みの構築**

上記第6の4(1)のとおり、当社においては、各部署が自らの所管する分野について必要に応じて教育・研修を適宜実施しているという状況にあり、かつ、特定の部署がそれらの情報を一元的に管理・統轄していない。

全社的に重要性及び必要性に応じて研修・教育の内容を検討し、それを対象者に漏れや重複がないよう効率的に実施していくために、研修・教育に関する情報を一元化する仕組みを構築することを検討している。

## **3 再発防止策の検討、実施等を監督する品質コンプライアンス委員会（仮称）の設置**

本件は、当社の歴代の役員の中に本件不適切行為の一部に関与した者が含まれ、特に安来工場における本件不適切行為は、同工場出身の役員等により、顧客に説明することなく内部における技術改善によって本件不適切行為を解消していくという方針が維持され、品質保証を掌る本社の品質保証本部も当該方針を追認していた事案である。本件に関して、当社は、長きにわたる期間、品質コンプライアンスに係る自浄作用を発揮できなかった。したがって、当社は、当社グループにおける今後の再発防止策の検討及び実施について、速やかに、外部有識者を構成員に含め、客観性を担保した品質コンプライアンス委員会（仮称）を取締役会の諮問機関として設置し、当該委員会の監督の下、本調査によっては完了しなかった部分の追加検証、再発防止策の実施等を進める。

こうした委員会の役割及び具体的な活動内容は、①未完了案件の追加検証の進捗確認、②品質保証本部、関連執行部門において検討、作成された再発防止策の内容の適切性の検討、専門的見地からの意見、修正提案、③当社グループ各社の再発防止策の実施状況に関する品質保証本部からの報告の受領及び当該報告内容を踏まえた上での再発防止策の実施状況に関する問題点の指摘、④主要拠点に対する訪問等を含む再発防止策の実施状況、効果検証のための活動、及び⑤それらの活動を踏まえた当社グループにおける再発防止策の完了の確認及びその宣言、取締役会に対する報告等を予定している。当該委員会による実効的な活動を支えるための体制として、各拠点における再発防止策の実施状況を適時かつ正確に把握できるよう、当社グループ各拠点の品質保証責任者が毎月の再発防止策の実施状況を品質

---

<sup>170</sup> その他、今後の品質コンプライアンス・リスクのマネジメント、コンプライアンス・プログラムの是正、改善に際しては、当社内だけの検討にとどまらず、重要な場合には、社外の専門家等による客観的な意見、知見を活用することも検討している。

保証本部に報告し、当該報告内容を品質保証本部から委員会に共有すること等も検討している。

## 第9 結語

本件不適切行為が様々な製品において、かつ、長期にわたり行われており、また、過去の他社事例を自社の行動を是正する機会にできなかったことは誠に遺憾であり、本件不適切行為により、お客様、株主様等、ステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことを改めて深くお詫び申し上げます。

今般策定した再発防止策を最優先課題とし、全力を挙げてその実行に取り組んでまいります。そして、当社グループの製品・サービスが社会の幅広い分野で使用されていることを今一度、心に刻み、あらゆる場面で誠実さを貫く会社に生まれ変わることにより、再び信頼を取り戻せるよう努力を続けてまいります。

以上