

品質管理体制の強化に向けて

CQO (最高品質責任者)からのメッセージ



執行役
CQO (最高品質責任者)
会田 亮一

誠実さを買く会社に生まれ変わり、再び信頼いただけるよう 努力を続けてまいります

当社は、2020年4月27日付で、当社および子会社で製造する製品の一部に、お客様に提出する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実が判明したこと、および外部の専門家により構成される特別調査委員会を設置することを公表し、事実確認と原因究明等の調査を進めました。調査によって当社および子会社の磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、お客様と取り決めた仕様で定められた特性について、その検査結果を書き換えた事案等の不適切行為等の結果、お客様と取り決めた仕様を満たさない製品等がお客様に納入されていたことが確認されました。(当初判明した事案と調査の結果判明した不適切行為を含めて「品質保証問題」といいます。詳細は、本ページ「品質保証問題に関する調査結果」をご参照ください。)

これらの不適切行為がさまざまな製品において、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、お客様、株主様等、ステークホルダーの皆様に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。

現在、当社グループでは、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おります。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買く会社に生まれ変わることで、再び信頼していただけるよう努力を続けてまいります。

■ 品質保証問題に関する調査結果

日立金属は、2020年4月、当社グループにおいて製造する一部製品において検査成績書への不適切な数値の記載等が判明したことを受け、外部の専門家によって構成される特別調査委員会を設置し、約9カ月にわたって事実確認と原因究明等の調査を実施し、2021年1月にその結果を公表しました。

■ 調査結果の概要

調査は、当社グループで製造する全ての製品を対象に行われました。この結果、磁石製品、特殊鋼製品、自動車鋳物製品等において、古いものでは1980年代頃以降、以下の不適切行為等が確認されました。

- ・検査結果の書き換え
- ・異なる方法や手順による検査の実施
- ・検査の未実施および換算値や過去実績値の流用
- ・お客様承認のない4M変更*

こうした不適切行為等の結果、お客様と取り決めた仕様を満たさない製品等がお客様に納入されていたことが確認されました。

* 製造場所、製造設備、外注先、製造工程、材料などの変更。なお、4Mは、Man、Machine、Material、Methodのこと。

■ 発生原因の分析について

このような不適切行為が行われた主な原因は、次の通りです。

1. 不適切行為が発生した原因	2. 不適切行為が継続した原因
・工程能力等を十分に検証せずに受注していたこと	・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
・お客様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	・本件不適切行為に関する問題意識を持ちにくい状態となっていたこと
・受注獲得や納期遵守へのプレッシャー	・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

品質保証問題に関する再発防止策の概要

当社は、品質保証問題に関して、特別調査委員会からの再発防止策に関する提言も踏まえ、再発防止策を策定しました。

1. 品質重視に向けた意識改革と行動の変革

- | | |
|--|--|
| <p>(1) 経営幹部におけるコミットメントと行動規範
品質重視の経営姿勢を社内外に明確に示し、経営幹部自らが社内意識改革と行動の変革に率先して取り組みます。経営理念において経営・事業のあらゆる面で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)を貫き通す経営姿勢を再定義するとともに、社員一人ひとりの行動規範として確立します。</p> | <p>(2) 当社グループ全社員の品質保証に対する意識改革と行動の変革
以下の施策により社員の意識改革と行動の変革を推進します。
i) 品質保証関連規則の再整備
ii) 品質コンプライアンス教育の強化</p> |
|--|--|

2. 品質保証体制の抜本的な改善と基盤強化

- 以下の施策により品質保証体制のガバナンスを強化します。
- | | |
|---------------------------|---|
| <p>(1) 最高品質責任者(CQO)新設</p> | <p>(2) 品質保証部門の独立性確保
(3) CQOおよび品質保証本部長の役割・権限の明確化</p> |
|---------------------------|---|

3. 品質管理プロセスの改善

- 異常処置、カタログ作成、デザインレビューを含む開発段階から量産への移行、変更管理等の各品質管理プロセスに関連する明確な全社細則を作成し社員に周知徹底します。加えて以下の施策を実行します。
- | | |
|--|---|
| <p>(1) 新規受注時の決定プロセスの強化
工程能力、生産能力に見合わない条件で受注したことが発生要因となったことから、お客様との仕様取り決めのガイドラインを作成、周知徹底していきます。また、各拠点において安定して量産可能な工程能力、生産能力を継続的に確認、改善していく体制を構築します。さらに、お客様と仕様書等のやり取りをする窓口となる営業</p> | <p>部門について、品質管理における役割を明確化・再徹底することにより品質管理強化を図ります。
(2) 人為的な検査結果の書き換え等を防ぐためのITシステムの構築
人的関与を極力排し、検査データの適切な生成・管理を自動的に行えるシステムを、総計約100億円を投じて構築し、2024年頃までに各製造拠点にて順次導入を進めます。また、体制の整備・運用開始までの期間については、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を実行します。</p> |
|--|---|

4. 品質コンプライアンスに関するモニタリングおよび内部通報制度の強化

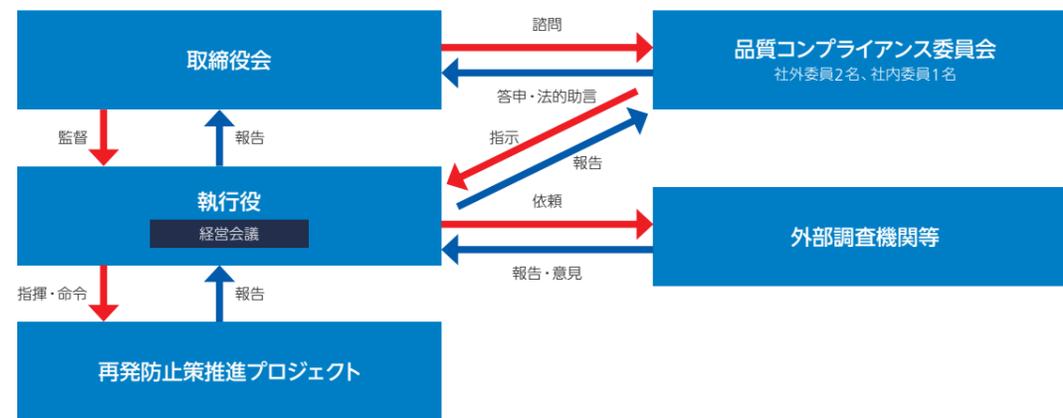
- お客様と取り決めた仕様を遵守するため、営業・開発・設計・製造における内部統制上の第1のディフェンスラインに加え、以下の第2、第3のディフェンスラインを設けるとともに、内部通報制度の実効性を向上させます。また、品質コンプライアンス・リスクについての多角的な分析・評価、部門横断的な対応策の検討・実施を目的に、経営会議等においてリスクの評価、対応策等について議論する機会を設けます。加えて、監査委員会および取締役会によるモニタリングも強化します。
- | |
|--|
| <p>(1) 品質保証本部による内部監査(整合性監査)の見直し(第2のディフェンスライン)
(2) 監査室における品質保証本部に対する監査の実施(第3のディフェンスライン)
(3) 内部通報制度の強化</p> |
|--|

さらに、当社グループにおける今後の再発防止策の深化および施策の実効性を高めることを目的として、外部有識者を構成員に含めた「品質コンプライアンス委員会」を取締役会の諮問機関として2021年4月1日付で設置しました(P.10参照)。

取締役会の諮問機関として品質コンプライアンス委員会を設置

当社では、当社グループにおける今後の品質保証問題の再発防止策の深化および施策の実効性を高めることを目的に、2021年4月1日付で、外部有識者を構成員に含めた「品質コンプライアンス委員会」を取締役会の諮問機関として設置しました。同委員会は、特別調査委員会調査によって完了しなかった部分の追加検証、再発防止策の実施および効果の検証、法的助言の取得および提供等を行います。

品質コンプライアンス委員会の位置づけ

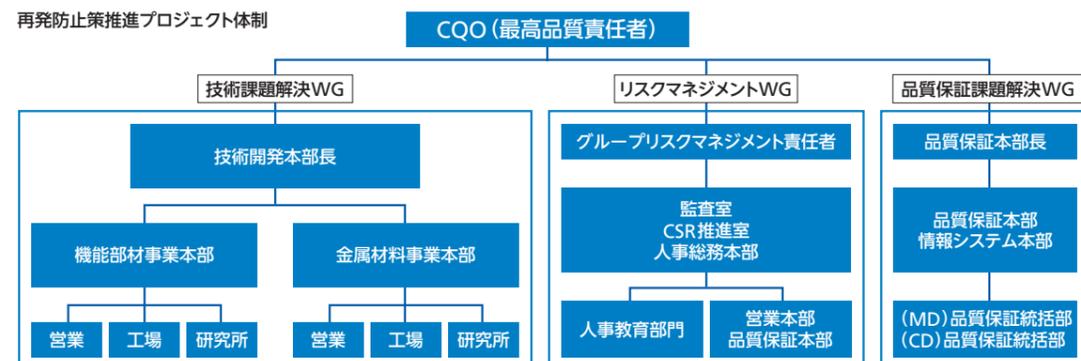


再発防止策推進プロジェクトによる再発防止策の実行

品質コンプライアンス委員会の指示・監督のもと、再発防止策推進プロジェクトとして、「技術課題解決」「リスクマネジメント」「品質保証課題解決」の3つのワーキンググループ(WG)を立ち上げ、再発防止策を実行しています。「技術課題解決WG」は、技術視点の原因究明(なぜなぜ分析)や4M改善による工程能

力アップ等を推進します。また、「リスクマネジメントWG」は、人事評価基準への「至誠(インテグリティ)」の追加や品質コンプライアンス教育等を実施します。「品質保証課題解決WG」は、検査システムのセキュア化等の推進を担います。

再発防止策推進プロジェクト体制



- なぜなぜ分析による真相追究と対策実施
- 工程能力、歩留まり等の把握と4M改善による工程能力アップ

- 人事評価基準に至誠(インテグリティ)を追加
- 品質コンプライアンス教育の継続実施
- タウンホールミーティング企画・継続
- 監査室による品質保証本部監査
- 営業部門による品質管理活動の強化

- 検査システムのセキュア化
- 品質保証体制見直し
- 社内規則・ガイドライン整備

品質保証問題再発防止策の実施状況

品質保証組織体制の再編

品質保証課題解決WG

2020年6月に新設したCQO(最高品質責任者)のもと、品質保証部門員は各事業本部ではなく品質保証部に所属する体制としました。これにより、納期やコストといったプレッシャーから独

立して、お客様視点で事業部門に正しく牽制を働かせることができるようになりました。

品質コンプライアンス強化月間(2021年4月1日~30日)

品質保証課題解決WG

今回の品質保証問題が忘れられないことのないように毎年4月を品質コンプライアンス強化月間に定め、活動を展開、継続していきます。「あらためて話し合おう当社の「品質」について」をテーマに、品質コンプライアンス教育、品質コンプライアンス問題座談会、工程不整合の自主点検を実施。今後、当社グループがとるべき行動を再確認する機会としました。



タウンホールミーティング

リスクマネジメントWG

「タウンホールミーティング」とは経営幹部と従業員の直接対話形式で実施されるミーティングであり、現場の声を聞き、経営に反映させることを目的としています。2020年6月より、品質問題を主なテーマとした「タウンホールミーティング」を開催し、活発な意見交換を行っています。



4M正常化活動

技術課題解決WG

品質管理活動の一環として4M(Man、Machine、Material、Method)の異常がない「つながる工程」の構築をめざし、モノづくり現場の「要らないモノ、要らない状態、要らない条件」を「なくす、減らす、抑制する」活動に取り組んでいます。2021年は、安来工場、茨城工場で実施し、気づき事項をできる限りその場で改善しました。



検査システムのセキュア化

品質保証課題解決WG

検査工程で測定した値を記録用紙に手書きしたり、PCに入力したりと人が介在するのではなく、計測機器から自動的に測定値をPCに取り込み、そのデータを用いて自動的に製品の合

否を判定し、お客様に提出する成績書などを自動的に作成する仕組みを構築します。現在までに国内28拠点で詳細システム設計のためのアセスメントを実施しました。