

2018年3月28日  
三菱アルミニウム株式会社

## 当社における不適切行為の再発防止策について

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

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

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

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

### 第1 当社における不適切行為発生要因

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

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

#### 1) 品質管理体制、品質認識における要因

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

#### 2) 事業運営における要因

- ① 工程能力、検査能力、生産能力を超えた受注及び納期優先の考え方

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

## 第2 当社における不適切行為再発防止策

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

### 1) フロントローディングの強化(第1.2)①②に対応)

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

### 2) IT統制の強化(第1.1)②④に対応)

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

### 3) 品質リスク情報共有化の促進(第1.2)②③④に対応)

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

### 4) 品質管理部門の体制・権限の強化(第1.1)①②③・2)①③に対応)

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

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

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

### 第3 立花金属社における不適切行為発生要因

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

#### 1) 品質管理面での要因

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

#### 2) 品質保証体制に関する要因

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

#### 3) 顧客対応面での要因

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

#### 4) 意識面での要因

不適切行為の長期継続に伴う安易な過去の慣行への依存

### 第4 立花金属社における不適切行為再発防止策

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

#### 1) フロントローディングの強化（第3. 1) ①、3) ①に対応）

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

#### 2) 品質・技術の向上及び必要知識の共有（第3. 1) ②に対応）

当社との連携を強化、品質・技術のレベルアップと必要知識の共有化を図ります。

### 3) 人材育成戦略の強化(第3.2)②③に対応)

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

### 4) 業務手順の整備と周知・徹底(第3.1)①②、4)に対応)

現場における業務手順の周知及び徹底した実行を図ります。

### 5) 品質管理体制の再構築(第3.2)①③、3)②に対応)

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

### 6) 品質管理に関する教育の強化(第3.1)①②、2)②、4)に対応)

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

### 7) 品質リスクマネジメントの強化(第3.3)①②・4)に対応)

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

## 第5 その他

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

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

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

以上