



2017年12月28日

各 位

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

当社子会社における不適合品に関する特別調査委員会中間報告について

当社連結子会社である三菱伸銅株式会社および三菱電線工業株式会社が、データの書き換え等の不適切な行為によりお客様の規格値または社内仕様値を逸脱した製品等を出荷した事実につきましては、お客様、株主様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。

当社取締役会は、本日、特別調査委員会より、別添のとおり中間報告書を受領いたしましたのでお知らせいたします。なお、同委員会からの最終的な報告書は、2018年2月末を目途に提出される予定であります。

以 上

【問い合わせ先】

三菱マテリアル株式会社総務部広報室

TEL:03-5252-5206

三菱伸銅株式会社総務人事部

TEL:03-6629-5850

三菱電線工業株式会社管理部総務人事グループ

TEL:03-3216-1551

✍

2017年12月28日

特別調査委員会

委員長 得能 摩利子

中間報告書

1. 経緯

三菱マテリアル株式会社（以下「MMC」）は、三菱伸銅株式会社（以下「MSC」）及び三菱電線工業株式会社（以下「MC I」）を含むMMC子会社において、過去に製造販売した製品の一部について、検査記録データの書き換え等の不適切な行為（以下「本件不適切行為」）により、顧客の規格値又は社内仕様値を逸脱した製品（以下「不適合品」）を出荷した事実（以下「本件事案」）が判明し、安全確認を迅速に進める必要があると判断したことから、MMC、MSC及びMC Iは、本件事案につき、2017年11月23日に公表を行った。

そして、本件事案に関する後記2. 1) 記載の目的のため、MMCの2017年12月1日付取締役会決議に基づき、社外取締役及び社外専門家が過半数を占める特別調査委員会（以下「本委員会」）が設置され、MMC取締役会より本委員会に対して、本件事案に関する後記2. 記載の調査等が委嘱された。

今般、MSC調査委員会より2017年12月27日付調査報告書（別紙1）、MC I調査委員会より2017年12月27日付中間調査報告書（別紙2）、MMCより「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策について」（別紙3）をそれぞれ受領したことから、本委員会の見解を記載した中間報告書をMMC取締役会に提出する。

2. 本委員会の目的、委員及び運営方針

1) 目的

本委員会は、本件事案に関する以下の調査を行い、本件事案の事実関係、原因、影響を適切に把握するとともに、本件事案に対するMMCグループ全体の対策（再発防止策を含む）案の策定を行うこと等を目的（以下「本設置目的」）とする。

- ① MSCの本件事案
- ② MC Iの本件事案
- ③ MMCグループの品質管理に係るグループ・ガバナンスシステム等
- ④ 本件事案に関連して本委員会が必要と判断したその他の事項

2) 委 員

委員長	得能 摩利子	三菱マテリアル株式会社	社外取締役
委員	渡辺 博史	三菱マテリアル株式会社	社外取締役
委員	武中 和昭	一般社団法人日本能率協会	常務理事
委員	小野 直樹	三菱マテリアル株式会社	取締役副社長執行役員
委員	長野 潤	三菱マテリアル株式会社	経営戦略本部法務部長

3) 運営方針

- ① 本委員会は、1) 記載の目的のため、MMC取締役会の委嘱を受けた。
- ② 本委員会は、本設置目的に照らし必要と判断する場合、1) 記載の調査対象を拡大することができる。また、本委員会は、本設置目的に照らし必要と判断する場合、専門家を起用することができる。
- ③ 本委員会は、調査を効率的かつ効果的に進めるため、既に設置されていたMSC調査委員会及びMC I調査委員会を指揮下に置いて、調査を実施する。
- ④ MMC取締役会は、本委員会の目的達成のため、MMC、MSC、MC Iを含むMMCグループのすべての役員、従業員等をして、本委員会（本委員会が起用する専門家を含む）の調査に全面的に協力させる。
- ⑤ 本委員会は、社外役員全員が出席するMMC取締役会に、報告を行う。本委員会は、MMC取締役会に、定期的に調査の進捗を報告するほか、調査終了時には最終報告を行う。

3. 活動状況

1) 本委員会の活動状況

12月4日(月)	15時30分～17時35分	第1回委員会
12月8日(金)	13時00分～16時30分	MMC品質関連部署（経営監査部、品質管理部、総務部CSR室）より品質ガバナンスについて説明
12月12日(火)	15時30分～17時44分	第2回委員会
12月20日(水)	15時28分～17時52分	第3回委員会
12月25日(月)	13時59分～15時32分	第4回委員会
12月26日(火)	10時13分～11時20分	第5回委員会

(注) 上記以外に、以下の視察を実施。

- MC I 箕島製作所（12月9日：得能委員長、渡辺委員、武中委員、小野委員）
- MSC 若松製作所（12月11日：武中委員、13日：渡辺委員）

2) 委員長の選任

第1回委員会において、互選により、得能委員が委員長に就任した。

4. MSCの本件事案に関する調査の状況

本委員会は、MSCに関する調査を効率的かつ合理的に進めるため、MSCが2017年11月17日付で設置したMSC調査委員会を、12月1日付で本委員会の指揮下に置くことにより、調査を行った。なお、MSC調査委員会は、外部弁護士事務所に調査を委託している。

1) MSC調査委員会の概要

①設置日

2017年11月17日

②委員

委員長 岩野 功 取締役副社長

委員 佐藤 政司 監査役

委員 松本 勝彦 監査役

委員 渋谷卓司 弁護士（西村あさひ法律事務所）

③外部弁護士事務所

西村あさひ法律事務所

2) 調査内容（外部弁護士事務所に委託）

①若松製作所における本件事案の内容及び発覚経緯に係る事実調査

②上記①の事実調査の結果判明した事実における原因・背景事情の分析

③上記②の分析を踏まえた再発防止策の提言

3) 調査報告書

MSC調査委員会より、12月27日付調査報告書（以下「MSC調査報告書」）として、別紙1を受領した。

5. MC Iの本件事案に関する調査の状況

本委員会は、MC Iに関する調査を効率的かつ合理的に実施するため、MC Iが2017年11月13日付で設置したMC I調査委員会を、12月1日付で本委員会の指揮下に置くことにより、調査を行った。なお、MC I調査委員会は、外部弁護士事務所に調査を委託した。

1) MC I調査委員会の概要

①設置日

2017年11月13日

②委員

委員長 坂本 耕治 取締役 常務執行役員

委員 葛下 弘和 監査役

委員 渋谷卓司 弁護士（西村あさひ法律事務所）

③外部弁護士事務所

西村あさひ法律事務所

2) 調査内容（外部弁護士事務所に委託）

① 箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態に係る調査

② 2016年12月にMMCがMC Iの品質監査を実施した以降のMC Iの対応状況に係る調査

- ③ 上記①及び②の事実調査の結果判明した事実における原因・背景事情の分析
- ④ 上記③の分析を踏まえた再発防止策の提言

3) 中間調査報告書

MC I 調査委員会より、主に12月22日までに認定された本件不適切行為に係る事実を記載した12月27日付中間調査報告書(以下「MC I 中間報告書」)として、別紙2を受領した。

6. 現時点での本委員会の見解

1) MSCについて

MSC 調査報告書には、MSCにおける本件不適切行為の原因として、

- ①仕様書遵守の意識不足
- ②製造可否よりも後発参入事業におけるシェア拡大を優先した可能性
- ③過去に行われてきた本件不適切行為への安易な依拠
- ④製品検査での不適合による損失回避
- ⑤監査手続きの形骸化

の5点が指摘されているが、本委員会としても、同一意見である。

いずれも、製造業を営むものとして基本的な事項がないがしろにされていたと評価せざるをえず、その結果として、顧客の規格値を逸脱した製品の出荷を継続したことは、顧客をはじめとするステークホルダーからのMSCとその製品への信頼を裏切るものとしかいいようがない。

本件不適切行為が、長年にわたり若松製作所の中で半ば公然と行われてきたことについては、本件不適切行為を知り得て、是正すべき立場の歴代の管理的地位にあった者、特に、本件不適切行為が行われていた期間に若松製作所の品質保証部長の職にあった者の責任は重いといわざるをえない。過去にこれらの職位を経験し、現在もMSCの経営に携わっているものについては、相当の処分を行う必要があるものと考ええる。

本委員会としては、MSCは、MSC調査報告書に記載された調査結果を真摯に受け止め、同種の問題を再発させないよう、再発防止策を早急に実施すべきであること、また、MMCも、親会社として、MSCをして、かかる再発防止策を速やかに実行させるべきであることを提言する。

2) MC Iについて

MC I 中間報告書には、非常に深刻な内容を含んでいることから、MC I 調査委員会の最終的な調査報告書においては、徹底した原因究明とそれを踏まえた再発防止策が盛り込まれるべきと考ええる。

本委員会としては、MC I 調査委員会より最終的な調査報告書を受領したうえで、提言をまとめることとする。

3) 当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策について

本委員会は、MMCより、両社調査委員会からの報告内容及び本委員会での協議内容をふまえ、三菱マテリアルグループ品質問題等対策本部（注）により策定された別紙3記載の三菱マテリアルグループの品質ガバナンスの再構築策（以下「本再構築策」）を2017年12月28日付の取締役会で決議すると報告を受けている。

本委員会としては、本再構築策は、現段階で適切なものであると判断しており、早急に具体化のうえ、実施すべきものと評価している。

（注）三菱マテリアルグループ品質問題等対策本部

本件不適切行為への対応、品質問題等のコンプライアンス違反事例の再調査及びその結果判明した問題への対応を行うため、2017年10月30日付経営会議決議に基づき設置された本部。

本部長	小野副社長執行役員
副本部長	鈴木専務執行役員、柴野専務執行役員、柴田常務執行役員
本部員	経営戦略本部経営企画部、同法務部 総務統括本部総務部、同経営監査部 技術統括本部品質管理部
事務局	経営戦略本部経営企画部

7. 今後の予定

本委員会は、MC I 調査委員会の最終的な調査報告書を受領した後、本委員会としての最終的な見解をまとめ、最終報告書としてMMC取締役会に提出する。

以 上

2017年12月27日

三菱マテリアル株式会社
特別調査委員会 御中

三菱伸銅株式会社
調査委員会委員長 岩野 功

(ご報告) 調査報告書提出の件

弊社若松製作所における不適合品の出荷に関して、西村あさひ法律事務所に調査及び検討を依頼しておりましたが、本日付で同事務所より調査報告書を受領しました。

つきましては、これを弊社調査委員会の調査報告書として、当社取締役会に提出するとともに、別紙資料のとおり貴委員会に提出いたします。

以 上

2017年12月27日

調査報告書

(若松製作所における不適合品の出荷に関して)

西村あさひ法律事務所
弁護士 渋谷 卓司

同 中山 龍太郎

同 美崎 貴子

同 富谷 治亮

同 高林 勇斗

同 堀田 純平

同 細谷 夏生

同 宮崎 貴大

本報告書は、三菱伸銅株式会社(以下「**三菱伸銅**」といいます。)が設置した調査委員会(以下「**伸銅調査委員会**」といいます。)からの委託を受け、当職らが実施した調査(以下「**本件調査**」といいます。)について、報告を行うものです。

なお、本報告書は、与えられた時間及び条件の下において、可能な限り適切と考えられる調査、分析等を行った結果をまとめたものでありますが、今後新たな事実等が判明した場合には、その結論等が変わる可能性があります。また、本報告書は、裁判所その他の関係当局等の判断を保証するものではない点にもご留意ください。

目次

第 1	本件調査に至る経緯・調査目的	5
第 2	本件調査の経過等	5
1	本件調査の概要及び調査体制	5
2	関係資料の精査・検証	6
3	デジタル・フォレンジック調査	6
4	ヒアリング調査	6
5	本件調査の基準日	6
第 3	若松製作所の概要	6
1	若松製作所の事業内容及び取扱製品	6
2	若松製作所の主な部署及びその業務分掌	7
(1)	製造部	7
(2)	品質保証部	7
(3)	技術部	8
(4)	生産管理部	8
3	伸銅品の受注から出荷に至る業務フロー	8
(1)	伸銅品の受注までの流れ	8
(2)	製造開始から製品出荷までのフロー	9
4	伸銅品の製品検査フロー	9
(1)	製品検査の概要及び人員体制	9
(2)	製品検査フロー	10
(3)	不適合品が確認された場合の正規の業務フロー	11
第 4	本件調査の結果判明した本件不適切行為	12
1	ポイント表を用いた不適合品出荷と検査記録のデータの書換え	12
(1)	行為態様	12
(2)	ポイント表の作成経緯・本件不適切行為の開始時期	14
(3)	関係者の認識	15
2	品質保証部課長の判断による「社内特採」と称する不適合品出荷と検査記録のデータの書換え	16
(1)	行為態様	16

	(2)	社内特採とするか否かの判断基準	20
	(3)	社内特採の決定者	20
	(4)	社内特採の開始時期	20
	(5)	関係者の認識	21
3		その他検査記録のデータの書換え	22
	(1)	行為態様	22
	(2)	成分値の書換えが行われた経緯及び範囲	23
第 5		本件不適切行為に至る経緯等	23
1		受注時における製造可否の検討状況	23
	(1)	品質保証部品質管理課における工程能力の確認	23
	(2)	審査部署による製造可否の検討	24
	(3)	受注の決定における検討要素	25
2		検査実施に関する社内規程等の制定改廃	25
	(1)	不適合品管理規程の制定及び改訂	25
	(2)	ポイント表の作成及び改訂	26
3		規格の変更の検討及び申入れ	26
	(1)	工程変更に係る検討	26
	(2)	受注後の規格変更申入れ	27
	(3)	規格変更とポイント表への適用規格追加の関連性	27
4		監査への対応と内部監査の実施状況	28
	(1)	監査への対応状況	28
	(2)	内部監査の実施状況等	28
第 6		本件不適切行為の原因・背景事情	28
1		仕様書遵守の意識不足	29
2		製造可否よりも後発参入事業におけるシェア拡大を優先した可能性	29
3		過去に行われていた本件不適切行為への安易な依拠	30
4		製品検査での不適合による損失回避	30
5		監査手続きの形骸化	31
第 7		再発防止策	31
1		顧客との約束を守るという意識の全社的徹底	31

2	工程能力を踏まえた受注体制確保と、時宜に応じた規格見直しの協議・・・	32
3	担当者に対するコンプライアンス・品質保証教育の推進・・・・・・・・・・・・	32
4	人為的な操作を介在させない検査・入力システム導入・・・・・・・・・・・・	33
5	より深度のある実質的な監査の実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	33

第1 本件調査に至る経緯・調査目的

三菱伸銅は、2017年(平成29年)10月10日、同社の品質保証体制について自主的に社内調査を開始した。この調査の結果、同月16日、同社若松製作所(以下「**若松製作所**」という。)において、過去に製造販売した製品の一部につき、検査記録のデータの書換え等の不適切な行為(以下「**本件不適切行為**」という。)により、顧客との間で定められた規格を逸脱した製品(以下「**不適合品**」という。)を出荷していた事実が判明した。

三菱伸銅の経営陣は、2017年(平成29年)10月18日までに、順次本件不適切行為の報告を受け、翌19日、三菱伸銅の親会社である三菱マテリアル株式会社(以下「**MMC**」という。)に対して、本件不適切行為が確認されたことを報告した。そして、三菱伸銅は、2017年(平成29年)11月17日、事態の重大性に鑑み、本件不適切行為に関する事実関係及び原因・背景事情の究明を目的とした伸銅調査委員会を立ち上げ、同月23日、本件不適切行為について公表した。

伸銅調査委員会は、本件不適切行為につき、客観的かつ中立的な立場から徹底的な調査を実施する必要があると判断し、当職らに下記事項の調査及び検討を依頼した。

- ① 若松製作所¹における本件不適切行為に関する事実調査
- ② 本件不適切行為が発覚するまでの経緯に関する事実調査
- ③ 上記①及び②の事実調査の結果判明した事実に関する原因・背景事情の分析
- ④ 上記③の分析を踏まえた再発防止策の提言

第2 本件調査の経過等

1 本件調査の概要及び調査体制

上記第1の経緯を踏まえ、当職らは、下記①～③の調査を実施した。

- ① 関係資料の精査・検証
- ② 関係者が保有するメールアドレス等のデジタル・フォレンジック調査
- ③ 関係者に対するヒアリング調査

本件調査は、三菱伸銅と利害関係を有しない、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士渋谷卓司ほか9名が担当した。また、本件調査には、当職らの指示統括の下、専門のフォレンジックベンダーを調査補助者として起用した。

¹ なお、本件調査の過程において、同社三宝製作所でも、過去に製造販売した製品について、検査記録のデータの書換え事例が1件確認されたものの、同製作所においては、従前から組織的にデータの書換えが行われていたとの事情は認められず、当該案件は単発的なものと認められた。

2 関係資料の精査・検証

当職らは、三菱伸銅に現存する本件不適切行為に関連する可能性のある資料(品質管理に関する諸規程、検査記録、品質関連の会議体資料等)を収集し、その内容を精査・検証した。

3 デジタル・フォレンジック調査

当職らは、必要かつ可能な範囲で、本件不適切行為に関連する可能性のある三菱伸銅の役職員計 10 名を対象として、三菱伸銅のメールサーバ²に保存された電子メールデータを保全した。当職らは、本件調査の時間的制約から、キーワードを用いた検索により、合理的範囲で限定を加えたデータを抽出することとした。そして、上記手段を用いて限定を加えたデータにつき、上記 1 のフォレンジックベンダーによる一次データレビュー及び当職らによる二次データレビューを実施した。

4 ヒアリング調査

当職らは、本件不適切行為に関する事実関係を明らかにするため、本件不適切行為の対象製品の品質管理等に関係するとみられる三菱伸銅の役職員合計 46 名に対し、ヒアリング調査を実施した。なお、一部のヒアリング対象者については、複数回のヒアリング調査を実施した。

5 本件調査の基準日

本件調査の報告のための基準日(以下「**基準日**」という。)は、2017 年(平成 29 年)12 月 22 日である。したがって、下記第 3 以下は、当職らが調査を開始した 2017 年(平成 29 年)11 月 17 日から基準日までに判明した本件調査の結果をまとめたものである。

第 3 若松製作所の概要

1 若松製作所の事業内容及び取扱製品

若松製作所は、1937 年(昭和 12 年)に非鉄金属圧延事業を行う工場として操業を開始し、現在は、三菱伸銅において、「銅及び銅合金の条、板の原料、生産、技術、製品に関

² なお、三菱伸銅の役職員の電子メールアドレスの一部については、MMC のサーバに保存されている。

する事項」を所管する部署である圧延事業部に紐づく製作所の一つとして位置づけられている³。

若松製作所は、半導体用銅系リードフレーム材や、自動車用端子コネクタ材のメーカーとして、「伸銅品⁴」、「薄膜品⁵」、「異形条⁶」の3種類の製品(以下、これらの製品を総称して「**伸銅品等**」という。)を製造している。

このうち、以下で詳述するとおり、本件不適切行為が認められたのは「伸銅品」に関する検査記録である。

2 若松製作所の主な部署及びその業務分掌

(1) 製造部

製造部は、伸銅品(銅及び銅合金の板・条)、加工品製造及び管理に関する事項を所管する。

製造部内は、担当する製造工程ごとに、溶解熱延課、伸銅第一課、伸銅第二課、伸銅第三課及び加工課という5つの課に分かれている。

(2) 品質保証部

品質保証部は、品質保証、品質管理に関する事項を所管しており、製品の品質保証など、最終的な製品についての検査(以下「**製品検査**」という。)及び分析に関する事項、製品の苦情、返品の実査・処理に関する事項等を行う。

品質保証部は、品質保証課と品質管理課に分かれている。このうち、品質保証課は、製品検査等を行っている。品質保証課は、製品検査を行う金属検査チームと、主に製造途中の製品の成分分析を行う分析チームに分かれている。品質管理課は、顧客からのクレーム対応や規格の管理等を行っている。品質管理課は、伸銅品のクレーム対応や、規格の管理等の金属設計業務(以下、当該業務担当者を「**設計担当者**」という。)、及び異形条の製品検

³ 若松製作所の他に圧延事業部に紐づく製作所としては、三宝製作所がある。

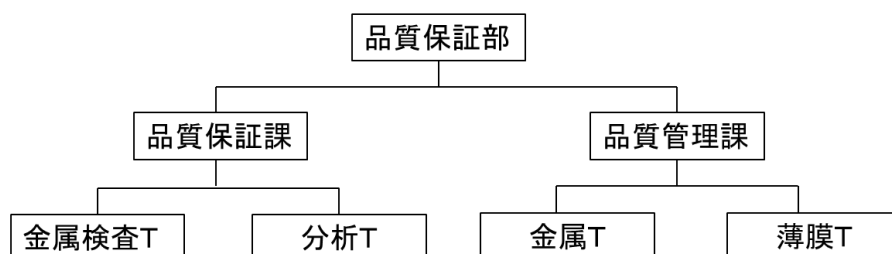
⁴ 伸銅品とは、銅や銅合金などを板、条、管、棒、線などの形状に加工した製品の総称を指す。銅が他の金属と比較して高い導電率を有することから、伸銅品は、半導体の部品や自動車用端子コネクタなどに用いられる。

⁵ 薄膜とは、厚さ数 μm から数 nm の薄い膜を指し、基板となる物質に薄膜を付けることによって、元々の物質にはない電気的、光学的、機械的な特性を持たせることができる。三菱伸銅では、コンデンサ等の電気用フィルムや高機能包装材フィルムを製造している。

⁶ 異形条とは、厚部と薄部から成る段付条を指し、半導体用リードフレーム(パワートランジスタ)、端子、コネクタなどに用いられる。三菱伸銅では、製造部伸銅第一課、第二課、及び第三課が担当する各製造工程を経た伸銅品の平条を、同部加工課がさらに加工することで異形条を製造している。

査を行う金属チームと、薄膜品のクレーム対応などを行う薄膜チームに分かれている。
品質保証部の業務分掌は、以下の図のとおりである。

【図：品質保証部業務分掌】



(3) 技術部

技術部は、生産技術、設備保全、起業計画に関する事項を所管する。

(4) 生産管理部

生産管理部は、生産・営業・在庫の企画調整、生産計画立案、工程管理、納期管理、外注管理、生産量と受注量のバランス(需給調整)、原料の受入に関する事項を所管し、生産計画などを行う生産計画課と、納期管理などを行う生産管理課に分かれている。

3 伸銅品の受注から出荷に至る業務フロー

(1) 伸銅品の受注までの流れ

三菱伸銅では、営業統括本部営業部の営業担当者が、顧客との交渉を行う。営業担当者は、顧客から若松製作所が製造する伸銅品の発注や発注に向けて検討する旨の連絡を受けると、若松製作所品質保証部品質管理課に対し、顧客の要求する規格での製造が可能か否かの検討を依頼する。

品質管理課の設計担当者は、社内システムに保管された既存の規格に関する情報などがまとめられたデータ(以下「**規格データ**」という。)を参照しつつ、一次的に製造の可否を検討し、必要に応じて若松製作所の技術部、製造部、生産管理部などにも、検討を依頼する。最終的には、若松製作所品質保証部長の承認のもと、営業担当者に対し、製造の可否が回答される(詳細は下記第5の1参照)。

若松製作所で製造が可能と判断された場合、営業担当者は、顧客との交渉を進め、規格を含む製品仕様について合意に至ると、仕様書を取り交わす。

製品について発注を受けると、若松製作所生産管理部生産計画課は、設定された納期・

数量等を踏まえ、生産計画を策定する。

(2) 製造開始から製品出荷までのフロー

若松製作所生産管理部生産管理課が生産計画に基づいて、原料を受け入れると、製造工程に入る。製造工程は、生産計画課が策定した生産計画に基づき、製造部各課において行われる。

大きな流れとしては、原料の溶解及び鑄造を行った上で、熱間圧延し、焼鈍⁷と冷間圧延⁸を交互に繰り返すことで板厚を薄くして、顧客の指定巾にスリット切断する。

伸銅品の製造工程における製造部各課の主な担当業務は、以下のとおりである⁹。

部署名	担当工程
溶解熱延課	原料の溶解、熱延、面削
伸銅第一課	冷間圧延、テンションレベラー
伸銅第二課	鍍金、焼鈍、酸洗、研磨、溶接、脱脂
伸銅第三課	切断

各製造工程では工程内容に応じた社内基準が設けられており、製造部各課の作業員は、製品が社内基準を満たしているか否かについての検査(以下「**工程検査**」という。)を実施する。工程検査において、最終的な製品となった際に規格に適合する見込みがないと判断された製品については、製品検査を待たずに製造工程の途中段階で、屑処分とするなどの処置が行われている。

製品は、製造工程を完了した後、下記 4 の製品検査を経て、包装・梱包され、出荷に至る。

4 伸銅品の製品検査フロー

(1) 製品検査の概要及び人員体制

製品検査は、製品の外観状況、厚さなどに関する「外観寸法検査」(以下「**外観検査**」という。)と、当該製品の特性¹⁰に関する「機械的性質及び物理的性質検査」(以下「**機械試験**」と

⁷ 材料をバッチ炉にて加熱し、軟化させる等の工程である。

⁸ 焼鈍によって軟化させた材料を、圧延ロールで薄くする等の工程である。

⁹ 加工課は、異形条についてのスリッター工程後の加工を行う。

¹⁰ 具体例として、引張強さ、硬さ、導電率、耐力などがある。

いう。)の2種類に大別される。また、機械試験の中にも、「通常検査」と「特殊検査¹¹⁾」が存在する。機械試験のどの検査項目を実施するかは、製品の規格によって異なる。

若松製作所において伸銅品の製品検査に従事する者は、いずれも、品質保証部品質保証課金属検査チーム(以下「**金属検査チーム**」という。)の検査員である。三菱伸銅では、社内規程において、一定のプロセスを経て検査員として任命を受けた者でなければ、製品検査に従事することができないとされている¹²⁾。なお、特殊検査については、試験を実施するのに長時間を要したり、若松製作所内の特定の場所にしか保管されていない薬品を使用しなければならないといった理由から、一定の検査員¹³⁾のみが特殊検査に従事している。

本件調査を実施した時点において、金属検査チームには、合計12名の検査員が在籍していた。12名の検査員は、1班3名の4班に分かれ、朝番、昼番、遅番の3交代制シフト(1班は休暇)で製品検査を実施しており、必要に応じて班長などの上位者も製品検査に従事していた。

(2) 製品検査フロー

ア サンプルの採取・加工

製品検査は、製造工程を完了した製品から採取されたサンプルを対象として行われる。

製品検査用のサンプルは、以下の手順により作成される。まず、製造工程終盤において、マスターコイル¹⁴⁾ごとに、外観検査用及び機械試験用のサンプルがそれぞれ採取される。機械試験用のサンプルは、機械試験を実施する検査室(以下「**機械検査室**」という。)へと回付される。その後、機械試験用のサンプルは、機械試験の各検査に適した形状に加工され、機械試験に用いられる。

イ 外観寸法検査表・材料試験書の発行

上記アのとおり、サンプルの採取・加工が完了すると、外観検査における検査項目や規格等が記載された「外観寸法検査表」と、機械試験における検査項目や規格等が記載された「材料試験書」が発行される。

¹¹⁾ 特殊検査は最大9種類存在する。

¹²⁾ 本件調査において、検査員として任命を受けていない者が検査を行っていたとの事実は認められなかった。

¹³⁾ 本件調査を実施した時点において、特殊検査の大半は金属検査チームの班長が行っており、一部の検査項目のみ、班長以外の検査員の一人が専従で行っていた。

¹⁴⁾ 例えば、1つのロットからマスターコイルが3個製造された場合、各マスターコイルは、「1マスター」、「2マスター」、「3マスター」などと呼ばれる。

「外観寸法検査表」は、製造部の作業員がサンプルの採取後に発行し、金属検査チームの検査員に交付する。「材料試験書」は、機械検査室に配置された検査員が、三菱伸銅の製品検査専用のシステム(以下「**検査システム**」という。)に必要な情報を入力の上、発行する¹⁵。

ウ 製品検査の実施・検査システム入力

検査員は、「外観寸法検査表」及び「材料試験書」に記載された検査項目について、製品検査を実施する。検査員は、製品検査が完了すると、「外観寸法検査表」及び「材料試験書」にその結果を手書きで記入する。

製品検査の結果、全ての検査項目において規格に適合した場合、検査員は、検査システムに結果を入力する。具体的には、検査項目のうち結果が数値化されるものについては、「実績値」欄に検査結果の数値を入力する。これにより、検査システム上、当該数値が自動的に「報告値」欄に反映される。他方、結果が数値化されない項目については、合格の有無のみを検査システムに入力する。

その後、検査員は、検査システムを用いて合格を示す青色の検査済票¹⁶を出力の上、マスターコイルに貼付する。これにより、当該製品は、梱包工程へと進むこととなる。

エ 試験成績表(ミルシート)の発行

製品検査の結果が合格となると、品質保証課の事務担当者は、試験成績表(ミルシート)を発行する。試験成績表(ミルシート)には、検査システムの「報告値」欄に入力された数値が記載される。

(3) 不適合品が確認された場合の正規の業務フロー

ア 不適合品対策書の作成・提出

製品検査の結果、いずれかの検査項目において、規格に適合しなかった場合、検査員は、検査システムを用いて不合格を意味する赤色の検査済票を出力の上、マスターコイルに貼付することにより、当該製品が梱包工程に進まないように留め置く。また、検査員は、検査システムに、規格に適合した検査結果のみを入力する。

その後、検査員は、「不適合品処置・対策書(製品検査用)」(以下「**不適合品対策書**」とい

¹⁵ 材料試験書には、製品ごとに規格上要求される試験項目が記載される。

¹⁶ 検査システムに製品のロット番号を入力すると、必要事項が印字された状態で出力される。

う。)に、不適合の詳細を記載の上、金属検査チーム主任(主任が不在の場合は金属検査チーム班長)に提出する^{17 18}。

主任(班長)は、受領した不適合品対策書の内容を確認し、承認欄に押印の上、代理決裁を示す「代」の字を記載する¹⁹。

イ 不適合品の処置

品質保証部課長は、不適合品対策書に記載されている不適合品の処置内容を決定する。

まずは、「再検査」又は「再々検査」を実施し、その結果、規格に適合していた場合には、合格品として上記(2)ウ及びエと同様の手続に移り、出荷手続を行う。

一方、「再検査」及び「再々検査」によっても、規格に適合しなかった場合、品質保証部課長は、不合格として屑処分とするか、そのままの状態でも出荷することについて顧客の承認を得た(以下「客先特採」という。)上で、出荷手続に移るか、当該製品を処分保留とした上で、不適合品対策書を不適合の発生原因となった製造部の管理担当者へ提出するかを判断する。不適合品は、品質保証部課長の当該判断に基づき処置される。

第4 本件調査の結果判明した本件不適切行為

1 ポイント表を用いた不適合品出荷と検査記録のデータの書換え

(1) 行為態様

上記第3の4(3)のとおり、製品検査の過程で製品が規格に適合しないことが確認された場合、検査員が不適合品対策書を作成し、当該不適合品対策書の提出を受けた品質保証部課長が、処置内容を決定することとされていた。

しかし、金属検査チームでは、製品が規格に適合しないことが確認された場合、不適合品対策書を作成する前に、「需要家別検査ポイント表」と題された文書(以下「**ポイント表**」

¹⁷ このとき、検査員は、不適合品対策書に、不適合が外観検査で発見された場合には「外観寸法検査表」の写しを、機械試験で発見された場合には「材料試験書」の写しをそれぞれ添付する。

¹⁸ 金属検査チームの検査員の中には、初回の製品検査で不合格となっても、直ちに不適合品対策書を作成せず、自身の判断で再検査を行い、それでもなお、規格に適合しなかった場合に不適合品対策書を作成・提出する者もいた。また、主任(班長)に対して不適合品対策書を提出した際、主任(班長)の判断で、検査員に対してまずは再検査を行うよう指示する場合もあった。

¹⁹ 三菱伸銅において、不適合品が生じた際のフローを定めた、「金属・不適合品管理記述書」(時期によっては「不適合品管理規定」と題する社内規程(以下「**不適合品管理規程**」という。))によれば、本来の決裁権者は品質保証部課長である。品質保証部課長とは、品質保証課課長及び品質管理課課長のことを指し、いずれの課長にも決裁権限が認められている。

という。)を参照の上、検査記録のデータを書き換えることが日常的に行われていた。

ポイント表とは、一部の顧客向けの製品について、規格ごとに、「製品検査で規格外れが発生した場合、可否判定を下記の特別処理で行う。」として、特別な処理を行うことを定めたものである。ポイント表は、規格ごとに(複数の顧客について同様の規格内容である場合には、当該規格を用いる顧客を列挙した上で)、例えば、硬さのみ規格に適合しない場合は「報告値を規格内に丸目処理を行い、品質保証部金属検査にて特採とする。(不適合品処置・対策書不要)」などとしつつ、引張強さが規格に適合しない場合には「不適合品処理を標準通り行う。」などと定めていた。

ポイント表は、「コード表」と呼ばれる、製品の製造から出荷に至るまでの様々な備考、留意点等を細かく分類した上で取りまとめた書面の一部である。「コード表」には、ポイント表のほか、例えば梱包材に熱処理材パレットを使用することなど、検査以外の工程に関する備考等も定められている。これらの備考等には、それぞれコードナンバーと標題が付されていた。コードナンバー及び標題は、規格データにも登録されており、これにより、規格データとポイント表が紐付けられていた。そのため、ポイント表上、「丸目処理」、すなわち規格に適合するよう検査記録のデータを書き換えることが認められている規格については、規格データ上でも、ポイント表に定めがあることが登録されており、「材料試験書」にも、「試験備考」欄に「検査ポイント有 厳守」と印字されていた。

検査員は、初回の機械試験ではポイント表を用いることはなく、通常どおりに機械試験を行い、試験の結果、全ての検査項目についてが規格に適合していれば、ポイント表を用いないまま、検査システムへの検査結果の入力などの手続に移る。

しかし、初回の機械試験の結果、ある検査項目について規格に適合しない場合、検査員は、材料試験書に「検査ポイント有 厳守」と印字されているか否かを確認の上、当該印字があればポイント表を参照²⁰し、ポイント表に定められているとおりの処理を行っていた。

具体的には、ポイント表上、規格に適合しない項目について、「丸目処理」が定められていれば、検査員は、再検査を実施することなく、「材料試験書」に、初回の機械試験結果と共に、書換え後の数値を記載していた。この場合、規格内で具体的にどの数値を記載するかは検査員の裁量に委ねられていたが、検査員の中には、「規格値ぎりぎりの数値を採用していた。」などと述べ、規格値の下限をわずかに上回る(又は規格値の上限をわずかに下回る)ような数値を記載していた旨述べる者がいた。

こうして、検査員は、「材料試験書」に、機械試験の結果、実際に得られた数値と、規格に適合するよう書き換えた数値の両方を記載した上で、検査システムには書換え後の数値を入力していた。具体的には、検査システム上、機械試験結果の「実測値」が反映される「報告値」を修正入力するためのページがあり、当該ページで、規格に適合するよう書き換

²⁰ ポイント表は、機械検査室に複数備え付けられ、検査員は、いつでも参照可能となっていた。

えた数値を「報告値」として修正入力するとともに、「合格判定」欄²¹において「特採」を選択していた。

(2) ポイント表の作成経緯・本件不適切行為の開始時期

ア 作成経緯等

ポイント表は、その改訂記録上、1999年(平成11年)5月20日時点では既に存在しており、遅くとも2001年(平成13年)7月27日の改訂では、規格に適合しない場合に、検査記録のデータを書き換えることが定められていたことが認められる。

ポイント表は、品質管理課の従業員(当時)が作成した手書きの原稿を基に、同課の設計担当者によって文書化され、上記(1)のとおり、コード表の一部として登録された。

ポイント表の作成開始以降、順次、ポイント表が適用される規格(以下「**適用規格**」という。)が追加され、適用規格(頁数)が増加していった。ポイント表に適用規格を追加する際の方法は、当初の作成時と同様に、品質管理課の従業員(当時)が手書きで作成した原稿を同課の設計担当者が文書化し、改訂記録も作成していくというものであった。このように、設計担当者は、単に他の品質管理課従業員が作成した手書きの原稿を文書化していたにとどまり、また、ポイント表の具体的な内容の検討に携わった従業員は既に三菱伸銅を退職している。そのため、ポイント表の作成経緯は不明である。

なお、ポイント表は、1つのマスターファイルを上書きする形で改訂されている。そのため、他の社内規程とは異なり、旧版は保存されていないが、改訂記録上、2006年(平成18年)9月7日の改訂を最後に、適用規格(頁数)は追加されていないことが確認された。

ポイント表の適用規格については、規格に適合しない検査記録のデータの手換えが繰り返し行われており、ポイント表の適用規格(頁数)を追加した際には、当該規格について、不適合が生じることが一定程度見込まれていた可能性がある。

また、適用規格は、8割以上は黄銅品と呼ばれる製品についてのものであり、それ以外は合金製品等であるところ、いずれの製品についても、三菱伸銅の独自開発製品などとは異なり、競合他社においても製造可能な一般的な製品であった。

イ 対象顧客の追加

ポイント表に適用規格(頁数)が追加されなくなった後も、適用規格と類似の規格である

²¹ 合格判定欄には、「合格」「特採」「保留」「不合格」「不良」の5つの選択肢があり、検査員が自ら選択できる仕組みになっていた。なお、第3の4(2)ウの、合格時に入力する検査システムでは、合格判定は自動でなされる仕組みとなっていた。

として、同一のポイント表が適用される範囲(以下「**対象顧客**」という。)を追加する旨の改訂は、2017年(平成29年)6月29日に至るまで行われていた。

対象顧客の追加は、主として品質管理課の設計担当者の判断で行われていた。すなわち、下記第5の1(1)のとおり、設計担当者は、営業担当者から「製造可否検討依頼 回答書」を受領すると、新規発注製品と同様の寸法等の製品を製造した実績があるか否かを確認するところ、その際、同様の寸法等の製品の発注者が、ポイント表の対象顧客であるか否かも併せて確認していた。その結果、新規発注製品と同様の寸法等の製品の発注者が対象顧客であった場合には、設計担当者は、当該発注者と新規発注顧客の関係を確認していた。そして、当該発注者と新規発注顧客が、グループ会社等、相互に密接な関係を有する顧客同士であり、要求規格や製品の用途等も同様であると認められる場合、設計担当者は、新規発注顧客を、同様の寸法等の製品の発注者を対象とするポイント表の対象顧客として追加する旨を品質管理課長に提案・申請していた。このような経緯を経て、最終的には品質管理課長の決裁により、対象顧客が追加されていた。

2017年(平成29年)6月29日の改訂後、ポイント表の対象顧客として登録された件数は、50件²²となっている。ただし、ポイント表には現在取引のない顧客の規格や、既に顧客との交渉により、ポイント表のルールと規格そのものが一致するに至ったものなど、ポイント表の定めが不要となった場合においても、削除されないまま記載されているものもあり、2016年(平成28年)10月18日から2017年(平成29年)10月17日の間に、実際にポイント表が適用されることにより検査記録のデータが書き換えられた顧客は、10社に満たなかった。

(3) 関係者の認識

本件調査を実施した時点において、金属検査チームの検査員は、ポイント表の存在を認識していた一方、上記(1)のとおり、ポイント表はコード表の一部であった上、実際に入社時からポイント表を用いて検査記録のデータの書換えを行っていたことから、ポイント表をいわば「所与のもの」として認識し、それゆえ、不適切な行為であるとの認識が希薄であった旨述べる者が多く、中には、ポイント表により検査記録のデータを書き換えることについても、「客先と合意ができていたものと思っていたので、問題はないと認識していた。」と述べる者もいた。

他方で、歴代の品質保証部の部課長クラス経験者においては、ポイント表の存在に対する自己の認識を否定する者が少なくない。もっとも、ポイント表がコード表の一部として

²² ポイント表においては、「需要家」との語が用いられており、当該登録需要家数が50件となっている。ただし、同一会社が製作所ごとに複数の需要家として登録されている場合もあり、上記50件の中には、納入ルートや規格が異なるだけで、最終的には同じ顧客に納入されるものや、同じ顧客の規格を念頭に置いたものも複数含まれる。

若松製作所内で登録されていたこと、機械検査室内に複数備え付けられ、その存在が特段隠されてもいなかったことからすれば、少なくとも製品検査を所掌する歴代の品質保証部の部課長は、ポイント表に基づく検査記録のデータを書換えに気付くことは可能であったと考えられる。また、歴代の品質保証部の部課長の中には、ポイント表の存在を認識していた旨認めた上で、「ポイント表を使わず、規格に適合しないものは全て不適合として挙げようかと迷ったこともあった。そのようにしないと、製造部や技術部が問題を認識できず、改善に繋がらないと思った。」「主任も、ポイント表を用いることには消極的だった。」などと述べる者もいる。これらの事実を照らすと、品質保証部内には、ポイント表を用いて検査記録のデータを書き換えることを問題視していた者が少なからずいたと認められる。

ただし、ポイント表は、上記(2)アのとおり、品質管理課において改訂されており、コード表の改定時に作成される改訂版の配布先記録によれば、改訂版の配布は品質保証課のみとなっていた。したがって、品質保証部以外の部署において、ポイント表を認識していたとまでは認められなかった。

なお、ポイント表の存在は、2017年(平成29年)10月10日に社内調査を開始した後、同月11日から13日頃までの間に、若松製作所内で、品質保証部副部長が、同部部長に対し、自主的に報告を行ったことを契機として発覚したものである。そして、三菱伸銅本社への報告は、同16日に、若松製作所の品質保証部長が、本社取締役技術開発部長に報告する形で行われ、その後、18日までの間に、本社経営陣に順次報告がなされている。したがって、三菱伸銅本社経営陣がポイント表の存在を認識したのは2017年(平成29年)10月16日以降であると認められる。

2 品質保証部課長の判断による「社内特採」と称する不適合品出荷と検査記録のデータを書換え

(1) 行為態様

ポイント表による検査記録のデータを書換え以外にも、上記第3の4(3)で述べたフローに基づき、不適合品に対する処置が決定される際、顧客の了承を得ないまま、検査記録のデータを規格に適合するよう書き換える処理(以下「**社内特採**」という。)が行われていた。

ア 朝会后協議について

金属検査チームでは、上記第3の4(3)のとおり、検査員が、製品検査の結果が、いずれ

かの検査項目において、規格に適合しなかった場合²³には、不適合品対策書を作成し、主任(班長)に提出していた。

主任(班長)は、不適合品対策書を承認すると、翌日開催される朝会において、不適合の内容を報告していた。

朝会とは、若松製作所において製造される各製品の進捗状況等について、各部署間で情報を共有するために開催される会議のことである²⁴。朝会は、基本的に毎朝開催されており、所長ら(所長、副所長及び所長付)と、生産管理部、製造部、技術部及び品質保証部の各職制(係長以上の役職者を指す)が参加している²⁵。ただし、これら以外の者も自由に出席することは可能であり²⁶、所長らや関係部署の部長クラスの従業員については、必ずしも毎日出席するわけではなかった。

朝会では、金属検査チームの主任(班長)が不適合品対策書の内容を報告するにとどまり、この時点では、具体的な処置内容については決定されなかった。

朝会が終了すると、金属検査チームの主任(班長)をはじめとする出席者の一部は、機械検査室に移動し、不適合となったサンプルの現物を確認しながら、不適合品に対する処置内容について協議していた(以下、朝会後の機械検査室での協議のことを「**朝会后協議**」という。)²⁷。

朝会后協議の出席者は、個々の不適合の内容などによって様々であり、必ずしも固定されていたわけではないが、品質保証部からは、2016年(平成28年)4月以前は、品質保証部長、品質保証課長²⁸、主任(班長)などが出席していた。ただし、同月以降は、品質管理課長²⁹、主任(班長)などが出席していたとのことである。他部署からは、製造部、生産管理部及び技術部の課長クラスの従業員が出席していた。

機械検査室に移動すると、金属検査チームの主任(班長)は、出席者に対し、不適合になった、つまり規格に適合しなかった項目や、当該製品の用途を説明した上で、適合しなかった規格と同一の規格に関する過去の試験データや、それをまとめた分布図を資料とし

²³ ポイント表がそもそも定められていない規格の場合や、ポイント表に定めのある規格でも、ポイント表上、「丸目処理」が定められていない項目について規格に適合しない場合に、不適合品対策書が作成される。

²⁴ 朝会は、若松製作所の生産状況を日々把握することを目的とする会である。もともと、部署単位の朝会なども行われており、いつから若松製作所全体の朝会が開催されるようになったかは明らかではないものの、遅くとも約10年前に、当時の幹部によって開催されるようになった旨供述する者が複数いた。

²⁵ 係長が置かれていない部署では、係長に相当する役職は主任となる。

²⁶ 具体的には、品質保証課分析チームや品質管理課金属チームの技術主幹、製造部や技術部の副技官、安全環境推進室長らが参加していた。

²⁷ 若松製作所内には、朝会后協議のことも「朝会」と呼ぶ者が多いが、本報告書では、便宜上、朝会そのものと、朝会后協議を区別して述べる。

²⁸ 品質保証部副部長を兼務している時期もあった。

²⁹ 本件調査当時の品質管理課長は、品質保証部副部長を兼務している。

で見せていた。出席者は、これらの資料を踏まえ、不適合品に対する処置を協議していた³⁰。

上記のような協議を経て、最終的に、朝会后協議に出席している品質保証部の部課長クラスの従業員が、他の出席者の了解の下、処置内容を決定していた。具体的な処置内容としては、屑処分³¹、再検査、再加工³²、再処理³³、特採などがあり、金属検査チームの主任(班長)は、決定された処置内容どおりに、不適合品対策書の「検査 判定」欄に列挙された項目のいずれかにチェックを入れていた。

特採の主な分類は以下のとおりである³⁴。

「検査 判定」	処置内容
「顧客 OK で特採としました」	特採申請書を発行の上、顧客の了解をとり、特採とする(客先特採)
「検査 OK で特採としました」	上記以外の場合

なお、不適合品対策書の「検査 判定」欄には、そもそも「合格」欄が設けられていなかった。そのため、例えば、朝会后協議において再検査の実施が決定され、再検査の結果、規格に適合することが確認された場合には、製品検査としては「合格」であるにもかかわらず、当該項目がなかったため、「検査 OK で特採としました」の項目にチェックが入れられていた³⁵。

³⁰ 過去データは、検査システムから出力されていた。このとき、検査システムから出力されるデータは実績値である。

³¹ スクラップとすることを指す。

³² 規格に適合しない場合に、サイズ変更等の工程を追加で実施することによって、別製品に転用することを意味する。

³³ 規格に適合しない場合に、発見された不適合を取り除くための工程を追加で実施することによって、元々予定されていた製品の規格に適合させることを意味する。

³⁴ 「検査 判定」欄には、上記「顧客 OK で特採としました」「検査 OK で特採としました」との項目のほか、「営業 OK で特採としました」との項目も存在した。しかしながら、関係者のヒアリング調査結果においては、いかなる場合に本項目で処理がなされることとされているかについて、(通常出荷単位とされる量よりも少量となってしまったロットにつき、納期の関係等から、営業担当者が顧客と折衝の上、出荷を許可する場合はこれに当たると聞いた旨述べる者が1名いた以外は)理解していないという結果にとどまった一方、営業担当者においては、顧客からの了解を得ないで営業担当者が不適合品の出荷を指示することはない旨述べている。不適合対策書の中には、同項目にチェックが入れられているものもあったが、その内容は、いずれも数値化されない項目について、朝会后協議結果に基づく判断内容を営業担当者に伝えたというものであった。これらの調査結果に加え、下記(3)(4)のとおり、不適合品管理規程上、社内特採の決定権者が品質保証部課長とされていることも併せ考慮すると、同項目の記載で示唆されるような、(顧客の了解を得ず)営業担当者の了解を根拠とする特採(すなわち、上記「朝会后協議に基づく社内特採」とは異なる種類の社内特採)が実際になされていたとまでは認め難い。

³⁵ 朝会后協議で再検査が指示された場合は、不適合品対策書の原本は、金属検査チームの主任(班長)のもとに一旦留め置かれ、その後の再検査の結果、処置内容が決定した時点で製造部管理担当者へ回付される。

また、製品検査には、結果が数値化される項目だけでなく、表面の傷など結果が数値化されない項目もある。不適合品対策書は、このような結果が数値化されない項目において発見された不適合についても多数作成されていた。不適合品対策書の記載上、朝会后協議においては、多くの場合において、このような結果が数値化されない項目において発見された不適合について、サンプルと限度見本などを見比べ、処置内容を検討していたことが認められる。その場合、朝会后協議において、出荷して差し支えないと判断された場合には、検査記録のデータを何ら書き換えることなく、そのまま出荷手続に移っていた。この場合、最終的な製品検査としては「合格」と判断されたと解することも可能と考えられるものの、そもそも不適合品対策書に「合格」という項目自体が設定されておらず、こうした場合であっても、検査記録のデータの書換えを伴う場合と同様に、「検査 OK で特採としました」の項目にチェックが入れられていた。

このようにして、朝会后協議において、不適合品の処置内容が決定されると、金属検査チームの主任(班長)は、不適合品対策書に、処置内容が決定された日と処置内容を手書きで記載していた。例えば、客先特採であれば、「●／● 客先特採 OK」などと記載し、屑処分とする場合は「●／● 朝会 NG 屑処分としました」などと記載していたほか、社内特採の場合には、「●／● 朝会にて社内特採」などと記載していた³⁶。その上で、金属検査チームの主任(班長)は、不適合品対策書の原本は製造部管理担当へと回付し、写しを当該不適合品の製品検査を担当する検査員に交付していた。

イ 社内特採の場合の処理フロー

金属検査チームの主任(班長)は、処置内容を記載した不適合品対策書の写しを検査員に交付し、検査員は、当該処置内容に従って、「材料試験書」の数値を書き換えていた。このとき、主任(班長)から検査員に対し、口頭で、書換え後の具体的な数値が指示されることもあったが、不適合品対策書の写しを交付する以外特段指示をしないこともあり、その場合、検査員は、自身の判断において、規格に適合する数値を「材料試験書」に記載していた。

その後、検査員は、検査システムに書換え後の数値を入力するが、その際の手順は、ポイント表を用いて検査記録のデータを書き換える場合と同様であり、上記 1(1)のとおりである。

³⁶ 不適合品対策書上の「社内特採」は、上記アのとおり、複数の意味を持つが、本項では、検査記録のデータを規格値内に書き換えることのみを意味する。

(2) 社内特採とするか否かの判断基準

社内特採とするか否かは、朝会后協議において話し合われながら判断されるものであり、必ずしも一律に判断基準が定まっていたわけではないものの、一般的には、不適合の程度を踏まえ³⁷、過去に出荷した実績のある不適合の範囲内であるか、不適合品の最終的な用途に照らし、用途上重要視される項目が規格に適合しているか否か、顧客が適合しなかった規格を重視しているか否かといった観点から、社内特採とすべきか否かが検討されていた。

なお、朝会后協議において、社内特採が認められずに屑処分となった場合には、製造工程を一からやり直すこととなり、納期との関係で少なからず支障が生じることになる。そのため、納期を管理する生産管理課や、実際に製造をやり直す製造部の各課からは、不適合の程度が必ずしも小さいとは言えない場合においても、社内特採を希望する声が挙がっていた旨述べる者もいる。

(3) 社内特採の決定者

不適合品の処置内容の決定権者は、不適合品管理規程上、品質保証部課長とされていた。また、品質保証部課長経験者の中には、社内特採についても自身の責任において決定していた旨供述している者もいる。しかし、実際の運用においては、社内特採は、必ず朝会后協議に諮り、協議結果を踏まえた上で、品質保証部課長が処置内容を決定しており、実質的な社内特採の決定者は、朝会后協議の出席者全員であったと認められる³⁸。

(4) 社内特採の開始時期

若松製作所において、社内特採がいつから行われていたかは必ずしも明らかではなく、金属検査チームの検査員の中には、1990年代には既に行われていたように思う旨供述する者もいるものの、気が付けば社内特採が行われていた旨供述するにとどまる。また、1990年代よりも前に、三菱伸銅において製品検査を行っていた検査員は既に退職しているため、社内特採を開始した事情について供述する者はおらず、その開始時期は判然としない。

この点、不適合品管理規程は、1997年(平成9年)に制定されて以後、改訂が繰り返されていたが、2001年(平成13年)5月22日の改訂に係る「不適合品管理規定」(第8版)には、

³⁷ 不適合の程度が大きい場合は社内特採とされることはなかった。

³⁸ 一部の不適合品対策書には、品質保証部長名と共に「社内特採」と記載されているものもあるが、これは、朝会后協議において、品質保証部長に判断を一任することが決定されたことを受けてのものであり、朝会后協議の参加者の了解の下、社内特採が決定されていたことには変わりがない。

既に、特採について「顧客または検査課長の承認が得られた場合」と規定されており、当時の不適合品対策書においても、検査判定に「検査課 OK で特採としました」との項目が定められていた。その後に改訂された不適合品管理規程においても、特採について「顧客または品質管理 G 課長の承認が得られた場合」と規定され、さらに、2017 年(平成 29 年)11 月 13 日に改訂される前の不適合品管理規程(2014 年(平成 26 年)8 月 12 日改訂)においても、「顧客または品質保証部課長の承認が得られた場合」と規定されていた³⁹。このような不適合品管理規程の文言からすれば、遅くとも 2001 年(平成 13 年)5 月には社内特採が行われていた可能性が高い。

なお、朝会后協議が開始された時期についても、明確な記録は残っていないものの、朝会が行われるようになる前から、機械検査室において社内特採の検討は行われており、品質保証部内の部課長が協議して社内特採を決定していた旨供述する者もいる。また、朝会后協議の出席者についても、従前は品質保証部の部課長が中心であり、製造部長が時折参加する程度であったが、2013 年(平成 25 年)8 月頃から、当時の若松製作所長の指示により、製造部、生産管理部及び技術部の担当課長も出席するようになった旨述べる者もいる。

(5) 関係者の認識

社内特採について、金属検査チームの検査員の中には、製品検査の結果について、話し合いによって検査記録のデータの書換えを行うことを決めるもので、不適切であるとの認識を持っていた者もいたものの、その多くは、主任(班長)の指示を受けて行っていたに過ぎず、不適切な行為であると認識していなかった、又は上司の指示である以上仕方がないと考えていた旨述べている。

一方、少なくとも、朝会后協議に出席し、そこでの検討結果に基づいて、自ら金属検査チームの主任(班長)に社内特採を指示したり、当該指示の場に立ち会っていた歴代の品質保証部の部課長や他部署の部課長は、製品検査の結果、規格に適合しなかった検査記録のデータを、規格に適合するよう書き換えることについて認識していたと認められる。

もっとも、朝会后協議に出席していた他部署の部課長の中には、「朝会后協議では表面の傷などについて検討していた。」「朝会后協議において社内特採と決定されていたことは知らなかった。」「特採と判断されることもあったが、それは客先特採のことと思っていた。」などと述べる者もいる。しかしながら、社内特採とされた不適合品についての不適合品対策書においては、「●/● 朝会にて社内特採」と記載され、実際に規格に適合しなかった機械試験結果の数値が記載されており、それらの不適合品対策書は、その後、製造

³⁹ 元品質保証部長の述べるところによれば、「品質保証部課長」と規定されたのは、従前の規定ぶりでは品質保証課長が対象外となってしまうことから、この改訂は品質保証課長を含める趣旨のものであった可能性があるとのことである。

部課長や技術部生産技術課長にも回付されていることからすれば、少なくとも、これらの回付を受けた製造部や技術部の課長は、社内特採の事実を認識していたと認められる。

なお、社内特採の存在は、2017年(平成29年)10月10日の社内調査の開始後、同月11日から13日頃までに、若松製作所内で、品質保証部副部長が、同部部長に対し、自主的に報告を行ったことを契機として発覚し、同16日に若松製作所の品質保証部長が、本社取締役技術開発部長に報告する形で本社に報告された。

3 その他検査記録のデータの書換え

(1) 行為態様

上記1及び2に加えて、一部の製品について、試験成績表(ミルシート)発行時に、製品の化学成分に係る検査記録(以下「**成分値**」という。)のデータを規格に適合するよう書き換える行為が行われていた。

製品の成分値は、上記第3の3(2)記載の「溶解」工程における工程検査の1つとして検査される。成分値の検査は、他の工程検査と異なり、溶解段階でなければ測定できないため、製品検査段階では実施されず、「溶解」工程における工程検査として実施された検査結果が、試験成績表(ミルシート)の基になるデータとして検査システムに入力される。

そもそも、「溶解」工程においては、成分値の検査結果が社内基準を満たさない場合には、社内基準を満たす成分値となるまで、不足する成分に係る原料を追加する作業を繰り返すこととなっており、社内基準を満たすことができ初めて、次の「鑄造」工程に移ることとなっている。

この点、成分値の社内基準は、顧客との間で定められた規格ごとではなく、製品ごとに設けられており、同じ製品であれば、規格が異なっていたとしても、同じ社内基準が用いられている。当該基準は、溶解熱延課において設定されており、各顧客との間で規格を定めるに当たっては、当該社内基準を踏まえて規格が定められていた。

ただし、一部の顧客との間では、下記(2)のような事情により、成分値について社内基準よりも更に厳格な基準が定められたため、例外的な事象として、成分値が社内基準を満たしたとしても、顧客との規格に適合しないものが生じていた。

そのような場合、上記第3の4(2)エ記載の試験成績表(ミルシート)の発行段階において、当該発行業務を行う者が、品質保証部内の上司の指示の下⁴⁰、検査システム内に入力された成分値を、顧客との間で定められた規格に適合するよう書き換えて、試験成績表(ミルシート)を発行していた。

⁴⁰ 関係者のヒアリング結果によれば、指示者は品質保証部の部課長クラスとのことである。ただし、同一顧客との間での同一成分についての書換えであれば、都度上司の指示を仰ぐことは行われず、折に触れ口頭で報告がなされるにとどまっていたとのことである。

(2) 成分値の書換えが行われた経緯及び範囲

上記(1)のとおり、各顧客との規格は、本来は成分値の社内基準を踏まえて設定されており、当該社内基準を満たす以上、顧客との規格にも適合するはずであった。しかし、一部の顧客との間では、顧客が以前使っていた他社製品と同様の成分値の規格を求められたり、出荷後の顧客とのやり取りの中で成分値の規格が変更されたりしたことにより、当該顧客との間では、成分値の規格が、三菱伸銅の社内基準よりも厳格な数値に設定された状態になった。それにもかかわらず、当該事象の発生に伴って社内基準の見直しが行われなかったため、当該顧客向けの製品については、社内基準を満たしても、顧客との規格に適合しない場合があったと認められる。成分値の書換えは、このように規格が社内基準よりも厳しく設定されている一部顧客向けの製品について行われたものと認められる⁴¹。

若松製作所における成分値の書換えがいつから開始されたかは必ずしも明らかではないが、関係者によれば、約10年前には既に行われていたと思うとのことである。

第5 本件不適切行為に至る経緯等

1 受注時における製造可否の検討状況

(1) 品質保証部品質管理課における工程能力の確認

三菱伸銅では、若松製作所で製造する製品も含め、三菱伸銅本社の営業統括本部営業部が営業機能を一括して担っている。上記第3の3(1)のとおり、営業担当者は、若松製作所で製造する製品につき、顧客から新規発注を受けると、その製品の規格を記載した「製造可否検討依頼 回答書」(製造可否結果は未判定のもの)を起案し、設計担当者にメールで送付する。

「製造可否検討依頼 回答書」(製造可否結果は未判定のもの)を受領した設計担当者は、その製品の規格に対する若松製作所の工程能力⁴²を確認する。設計担当者は、まず顧客の要求規格が社内標準規格(以下、社内の呼び方に準じて「MS 規格」という。)内に収まっているかを確認する。MS 規格とは、社内で標準とされている材質、質別記号(硬さ、引張強さ等を定めた記号)に対応した機械特性の標準パターンを定めたものであり、特定の材質、質別記号ごとに、一定の範囲をもって機械特性が定められている。また、設計担当者は、

⁴¹ 2016年(平成28年)1月から2017年(平成29年)12月20日までの検査記録上も、上記事情以外の理由による成分値の書換えは認められなかった。

⁴² 工程能力とは、定められた規格限度(公差範囲内)で製品を生産する能力をいい、工程能力が低いことは、規格外の不適合品が製造されやすいこと(製品の歩留まりが悪いこと)を意味する。

過去に新規発注製品と同様の材質、形状、質別記号、厚さ及び幅等(以下、これらを総称して「寸法等」ということがある。)の製品を製造した実績があるか否かを確認する。顧客の要求規格が MS 規格内のものであり、かつ過去に(他社向けのものも含めて)新規発注製品と同じ寸法等の製品を製造した実績がある場合、設計担当者にて「製造可」と判断した上、営業部に製造可否結果を判定した「製造可否検討依頼 回答書」を返送する。

他方、顧客の要求規格が、MS 規格内に収まらない場合、または要求規格が MS 規格内であったとしても製造実績がない寸法等の製品である場合、設計担当者は、製造可否の審査部署である技術部、資材管理部物流・資材 G、生産管理部、製造部及び品質保証部に検討を依頼するため、「製造可否検討依頼書」を作成し、回付する。黄銅品などの一般的な製品については、顧客側も既に他社製品などで取扱い実績を有しており、当該実績に基づいてあらかじめ製品規格を有している場合が多い。しかも、自動車用端子コネクタなどに用いられる場合は、その用途上、厳格な規格が定められている場合が多く、MS 規格内に収まらない場合も多い。

「製造可否検討依頼書」を作成する場合、設計担当者は、過去に製造販売した同一又は類似の寸法等の製品の機械特性(実績値)を確認した上で、新規発注製品の規格との関係を示した資料等(以下「**過去実績資料**」という。)も併せて作成、回付する。

なお、「製造可否検討依頼書」及び過去実績資料の作成過程で、顧客の要求規格が明らかに若松製作所の工程能力を逸脱している場合、設計担当者が、この段階で営業部にその旨を連絡し、顧客との交渉を依頼することもある。営業担当者による顧客との交渉の結果、顧客の要求規格に変更があった場合、設計担当者は、変更後の要求規格を前提に改めて「製造可否検討依頼書」を作成する。

(2) 審査部署による製造可否の検討

「製造可否検討依頼書」は、まず技術部生産技術課に回付され、製造工程、製造条件、製造コスト等の諸要素をも踏まえた検討結果が記入される。その他の審査部署は、生産技術課の検討結果を前提にそれぞれ製造可否を検討する。生産技術課の検討結果に対し、他の審査部署が異論を唱えることは稀であるが、量産の可否や実際の製造オペレーションを踏まえ、製造部から意見が述べられることがある。なお、品質保証部は、新規発注製品に関し、「初期流動品管理」と呼ばれる、製造開始後の品質確認プロセスを経るか否かを判断する立場にあるものの、技術部や製造部が「製造可能」と判断している場合に、この判断自体に異論を唱えることは極めて稀である。

このように、各審査部署が、それぞれ製造の可否を検討し、検討結果を記入して、設計担当者へ「製造可否検討依頼書」が戻される。これを受け取った設計担当者は、「製造可否検討依頼書」につき、「製造可否検討依頼書」の審査部署の検討結果を踏まえ、品質保証部長の承認を得た上、「製造可否検討依頼 回答書」の、製造可否結果の判定欄を記載する。このとき、設計担当者の目から見て、過去の製造実績に照らすと製造が難しい規格である

にもかかわらず、審査部署が製造可能との判断を行っている場合があった。そのような場合、設計担当者は、主に技術部の担当者や課長に直接問い合わせ、本当に当該規格について製造可能なか確認していたものの、当該確認によっても製造可能と回答された場合には、当該回答に基づいて「製造可否検討依頼 回答書」に製造可否結果の判定を記入していた。そして、設計担当者は、「製造可否検討依頼 回答書」、及び各審査部署の検討結果が記載された「製造可否検討依頼書」を営業部へ回付する。営業部は、上記回答書の内容を踏まえ、顧客との交渉を継続することとなっている。

(3) 受注の決定における検討要素

三菱伸銅では、上記(2)の検討の際、新規発注製品の規格に対し、工程能力が低い場合であっても、他の諸要素を考慮し、当該製品を受注することがある。例えば、ある新規発注製品について、工程能力が低く、かつ、顧客に打診しても規格を緩和してもらえないと見込まれる場合、審査部署は、製造可否検討の過程において、製造コスト、受注価格等を勘案し、多少の不適合品が出たとしても、当該製品の製造により利益が出るかを検討する。その上で、利益が出ると判断された場合には、審査部署は、「製造可」との判断を行うこともあった。

近年は、工程能力が低い場合には、製造可否の回答として「不可」であることを明示したり、個々の規格値について、事前に全て仕様書で決めてしまうこととせず、まずは一定度量産し、量産された製品の性能などを踏まえた上で、正式に規格値を定めるよう求めているようである。しかし、1990年代頃、三菱伸銅では、自動車用端子コネクタ用の製品販売を拡大しようとする傾向にあったが⁴³、競合他社と比較し、後発で同製品の製造を開始したため、厳しい規格であっても受注する傾向にあったのではないかと思う旨供述する者もいる。

2 検査実施に関する社内規程等の制定改廃

(1) 不適合品管理規程の制定及び改訂

上記第3の4(3)のとおり、若松製作所において不適合品が製造された場合の処置は、不適合品管理規程において定められている。同規程は、1997年(平成9年)に制定されているが、初版の規程は若松製作所に現存しておらず、制定の経緯や初版の規定内容は不明であ

⁴³ 若松製作所では、1989年(平成元年)頃から自動車用端子コネクタ用の製品の製造を開始しているが、これは競合他社と比較すると遅い参入であった。自動車用端子コネクタ用の製品は、従来から若松製作所で製造していた「電子材」と呼ばれる製品よりも付加価値が高く、利益率もよい製品であった。そのため、若松製作所でも、同年以降、自動車用端子コネクタ用の製品の受注拡大を目指す方針を採用した。

る。

不適合品管理規程の改訂を所管するのは、品質管理課の標準担当者であり、改訂に当たっては、同担当者が改訂内容を検討し、品質保証部長⁴⁴が最終決裁を行う。不適合品管理規程は、下記 4 で詳述するとおり顧客監査や認証機関の監査においても提示されていた。不適合品管理規程の改訂は、これらの監査において何らかの指摘を受けた場合に、その指摘に従って改訂することがほとんどであり、換言すれば、顧客や認証機関からの指摘がない限り、特段規定内容を変更することはなかった。

(2) ポイント表の作成及び改訂

上記第 4 の 1(2)のとおり、ポイント表は、その改訂記録上、1999 年(平成 11 年)5 月 20 日には存在しており、遅くとも 2001 年(平成 13 年)7 月 27 日には、規格に適合しない場合に、「丸目処理」を認める旨が定められた。その後、2006 年(平成 18 年)9 月 7 日を最後に規格は増加していないが、同一のポイント表が適用される対象顧客を追加する旨の改訂は、2017 年(平成 29 年)6 月 29 日に至るまで行われていた。

対象顧客の追加は、主として設計担当者の判断で行われていたが、最終的には品質保証課長の決裁を受けて、対象顧客が追加されていた。

3 規格の変更の検討及び申入れ

(1) 工程変更に係る検討

ある製品を受注し、量産する中で、当該製品の要求規格が厳しく、不適合品が出る割合が高い場合、若松製作所の生産技術課及び製造部が中心となって改善策が検討され、必要に応じて工程又は製造条件の変更が検討されることがある。

この場合、まず、現場⁴⁵から品質管理課に対し、「工程変更申請書」が提出される。当該申請書は製造部、生産管理部、技術部及び品質保証部の各部において検討され、最終的に品質保証部長が承認する。

工程変更に際し顧客の承認が必要であるか否かは、工程変更の内容によって判断され、顧客に提出した工程表(QC 工程表)に記載された工程について変更がある場合には、社内承認のみならず顧客の了解も必要とされる。例えば、生産設備や工程の順序を変更する場合、顧客の了解が必要であるが、詳細な製造条件は、QC 工程表には記載されないため、製造条件を若干変えるにとどまる場合、顧客の了解は不要とされている。

⁴⁴ ただし、近年は品質保証部長が着任して間もないこともあり、品質保証部副部長を兼務する品質管理課長の決裁により改訂が行われていた。

⁴⁵ 「工程変更申請書」の申請部署は限定されておらず、どの部署も申請することができる。

(2) 受注後の規格変更申入れ

上記 1(1)のとおり、製造可否検討の段階で、顧客の要求規格に対する工程能力が低く応じられないとされた場合、営業部の営業担当者は、顧客との間で、改めて規格変更に向けた交渉を行う。

また、受注後、量産する中で、不適合品が出る割合が高く、かつ、上記(1)のような工程変更等の現場での改善によっても解決できない場合、営業担当者又は品質管理課から顧客に対し、「仕様書の改訂」という形で、規格変更を申し出る場合もある。

営業担当者が顧客に対して規格変更の申入れを行い、その必要性などを伝えて交渉した結果、顧客が規格変更に応じた場合には、仕様書が改訂される。

もっとも、規格変更の申入れを行ったとしても、これを了承するかどうかは顧客の判断に委ねられており、顧客によっても当該規格の内容によってもその対応は異なってくる。例えば、導電率等の仕様について、顧客との交渉によって規格が変更された事例もあれば、顧客に規格変更を何度申し入れても応じられないという事例もあった。また、2000年(平成12年)頃、三菱伸銅では、JIS規格の変更⁴⁶に伴い、顧客に対し、一斉に規格変更依頼を行ったことがあった。しかし、ほとんどの顧客は、当該顧客の取引先との交渉に要する工数の増加や、顧客の加工工場における加工率変更に要する工数の増加等を理由に、規格変更を承認しなかった。

(3) 規格変更とポイント表への適用規格追加の関連性

上記第4の1(2)のとおり、2006年(平成18年)9月7日の改訂を最後に、ポイント表の適用規格は追加されておらず、適用規格追加を決定していたと思われる従業員は既に退職しているため、どのような判断の下でポイント表に適用規格が追加されていたかは明らかではない。

しかしながら、上記第4の1(2)記載のとおり、適用規格となっている製品は、いずれも競合他社においても製造可能な一般的な製品であること、上記(2)のとおり、三菱伸銅がJIS規格の変更に伴い、顧客に対して一斉に規格変更依頼を行ったが、その多くが承認されなかったこと、1999年(平成11年)当時、適用規格(頁数)は2件にとどまっていたが、上記顧客への一斉規格変更依頼後の2001年(平成13年)に6件の適用規格(頁数)が、2002年(平成14年)に4件の適用規格(頁数)が、2003年(平成15年)に3件の適用規格(頁数)が順次追加され、その後は2005年(平成17年)に1件、2006年(平成18年)に1件ずつ適用規格(頁数)が追加されたにとどまることからすれば、顧客に規格変更依頼に応じて貰えな

⁴⁶ 製品検査において、「引張強さ」又は「硬さ」の双方の確認を不要とし、「硬さ」については、参考値として良い旨の変更を指す。

かったことを受けて、ポイント表に適用規格を追加して規格内に検査記録のデータを書き換えることによって対応することとした可能性がある。

4 監査への対応と内部監査の実施状況

(1) 監査への対応状況

品質保証課による製品検査は、下記(2)において述べる内部監査のほか、MMC による監査、顧客監査及び外部認証機関による監査において監査対象となっているところ、各監査の過程で検査記録のデータの書換えが指摘された形跡は見当たらない。

これらの監査のうち、内部監査の実施状況については、下記(2)のとおりである。

(2) 内部監査の実施状況等

内部監査には、

- ・ 本社内部監査室による監査
- ・ 監査役監査
- ・ 若松製作所 MS 推進室(以下「**MS 推進室**」という。)による ISO 関連監査⁴⁷

の 3 つが存在する。これらの内部監査については、品質保証課が直接監査対応に当たる。しかし、本社内部監査室による監査及び監査役監査においては、不適合品対策書の記入済みサンプルや、「材料試験書」の提示を求められることはなく、ポイント表も提示を求められたことはなく、提示したこともなかった。

MS 推進室による ISO 関連監査では、不適合品対策書の記入済みサンプルや「材料試験書」についても、監査対象となっていた。しかし、具体的なサンプルの抽出は、品質保証課に委ねられており、MS 推進室の監査担当者が、検査記録のデータの書換えや社内特採が行われたことを監査において確認したことはなかった。また、不適合品管理規程は監査対象となっていたが、品質保証部課長限りの決裁で特採が可能となっている点について、特段の指摘がなされたことはなかった。

第 6 本件不適切行為の原因・背景事情

上記第 4 の 1(2)のとおり、ポイント表が 1999 年(平成 11 年)5 月 20 日には存在していたと認められることからすれば、本件不適切行為は、遅くとも同時期には開始されていたと認められる。このように、長年に亘って本件不適切行為が行われてきた背景には、上記

⁴⁷ 具体的には三菱伸銅が全社的に取得している「IS09001」の要求項目に従った監査を行う。

第5記載の背景等を踏まえると、以下のような事情が認められる。

1 仕様書遵守の意識不足

上記第4の1のとおり、ポイント表は、例えば、硬さのみ規格に適合しない場合には、検査記録のデータの書換えを認め、一方で、引張強さの規格に適合しない場合は不適合品対策書を作成するなど、顧客との仕様書と異なり、引張強さなど一部の規格の遵守を優先する基準を新たに設けていた。また、上記第4の2記載の朝会后協議においても、規格に適合しない検査項目、当該不適合品の用途などを確認した上で、どの項目、どの用途であれば、数値の書換えを認めるかなどと判断していた。

このような判断は、一見すると、当該製品に対する深い知識と経験から、当該製品の性能そのものに支障を来さないよう配慮していたようにも見えるが、その実、本来顧客との間で合意した仕様書に基づく規格を、自らの判断のみで変更することに抵抗を覚えなくなっていたものであり、顧客との仕様書を遵守するという意識そのものが希薄化していたものと認められる。

これは、若松製作所自身が、伸銅品等メーカーとして技術と経験が豊かであることをもって、顧客との合意よりも自らの判断を是としこれを正当化していたものと評価せざるをえない。この点について、三菱伸銅の経営陣の中には、「慢心」であったと反省を述べる者もいた。

2 製造可否よりも後発参入事業におけるシェア拡大を優先した可能性

上記第5の1(1)のとおり、三菱伸銅としては、工程能力などを踏まえて、あらかじめ対応可能な社内規格をMS規格として定めていた。そして、上記第5の1(1)のとおり、新規製品の受注時には、一次的にはMS規格内の製品であるか否かが確認され、同規格外であるとしても、若松製作所内で製造可否が個別に検討されており、工程能力が低く、製造が困難である場合には、その旨を営業担当者に伝え、顧客に対して規格の変更を申し入れるなど、製造可能な規格を受注することが可能な手続きは定められていた。

しかしながら、1990年代当時、三菱伸銅は、競合他社と比べて後発で自動車用端子コネクタ用の製品の製造を開始し、その受注拡大を目指す中で、MS規格を超えて個々の顧客の要求規格に無理にでも応じようとした可能性がある。そもそも自動車用端子コネクタなどに用いられる場合は、その用途上、厳格な規格が定められている場合が多く、MS規格内に収まらないことも少なからずあったにもかかわらず、無理に受注したことが、規格に適合しない製品を多数生じさせ、本件不適切行為に繋がった可能性がある。

このような新規取引開始時の無理な受注は、その後の量産段階においても、顧客に対して規格変更を申し入れた際に、応じてもらえなかった中で、ポイント表に次々と適用規格を追加することに繋がった可能性は否定できない。

3 過去に行われていた本件不適切行為への安易な依拠

上記第5の3(3)のとおり、JIS規格の変更に伴う顧客への規格変更の申入れを行い断られた後、既に作成されていたポイント表に、数多くの適用規格(頁数)が追加された可能性が高い。また、適用規格(頁数)の追加を止めた後も、同じ規格であることなどを理由に、その妥当性が改めて検討されることなく、安易に対象顧客が追加されている。

これらの判断は、「以前から行われているから」「これまで特にクレームも来ていない」という理由の下、本件不適切行為の継続を安易に認め、本件不適切行為の拡大へと繋がったと認められる。このように、過去に実例があることや、支障が生じていないことを理由に、本件不適切行為を継続したことは、上記第5の2記載のように、社内規程の制定改廃において、外部から指摘を受けない限り積極的な見直しを行わなかったことにも相通ずるものがあると思われる。

その結果として、三菱伸銅では、不適合品の減少のために必要な、自らの工程能力改善の機会をも失っていた可能性がある。すなわち、ポイント表は、あらかじめ定めた規格の製品検査の一部の項目について、不適合品対策書を作成することなく、規格に適合するよう検査記録のデータを書き換えることを認めるものである。不適合品対策書が作成された場合、社内特採の判断とは別に、朝会で不適合の内容が多く関係者に周知される上、当該不適合品対策書が製造部担当各課に回付されることにより、同課によって、再発防止のための改善策が検討される。しかしながら、ポイント表によって規格に適合するよう検査記録のデータが書き換えられた場合、製造工程の改善のきっかけとすべき個々の不適合事案の発生が、その都度製造部担当各課に伝えられず、再発防止のための改善策の検討も行われないうままとなっていたと認められる。

4 製品検査での不適合による損失回避

上記第4の2(2)のとおり、朝会后協議の場において、屑処分とすることへの抵抗感から、より広く社内特採が選択されていた可能性がある。

そもそも、製品検査は、製品として完成した段階で行われるものであり、当該時点で検査不合格となった場合には、それまで工程検査を行いながら慎重に進めてきた製造工程を無にすることとなりかねない。

しかも、本件不適切行為の対象となった伸銅品は、異形条などと比べて、1つ1つの製品規模が大きいため、ある製品検査において不合格となった場合に、マスターコイル全てを屑処分としなければならない、損失が大きい。そのため、このような損失を生じさせることになる屑処分という判断に抵抗感を抱いた可能性は高い。現に、朝会后協議の場において、製造工程を担当していた製造部課長から、社内特採としてもらいたいとの意向が示されたことがあった旨供述している者もいる。また、異形条の製品検査を担当していた者の

中には、異形条の場合は、製品規模が小さく、屑処分への抵抗感も弱かった旨供述している者もいる。

5 監査手続きの形骸化

上記第5の4のとおり、品質保証課の製品検査は、複数の監査の対象となっていた。それにもかかわらず、検査記録のデータの手換えが指摘された形跡は見当たらなかった。

この点、上記第4の2(4)のとおり、不適合品管理規程においては、「顧客または品質保証部課長の承認が得られた場合」には不適合のままの状態出荷できる旨が明記されているほか、ポイント表は、コード表の一部として規格データに登録されていた上、機械検査室にも複数備え付けられ、その存在が特段隠されてもいなかった。また、朝会后協議における社内特採の判断についても、不適合品対策書に「●/● 朝会 社内特採」などと記載されており、当該判断がなされたことが特段隠されてもいなかった。

内部監査において、コード表まで網羅して規程類の内容を精査したり、個々の不適合品対策書を確認していれば、本件不適切行為に気づくことができた可能性は高かったと認められ、これまでに行われていた監査手続きが、形式的な確認にとどまり、実質的なチェック機能を果たしていなかったと考えられる。また、監査対応において、明確な隠蔽行為があったとまで認定できる事実は確認されていないものの、不適合品対策書の記入済みサンプルや「材料試験書」のサンプル抽出等、監査対応の準備が監査対象部署に委ねられていたことも、本件不適切行為の発覚を遅らせた一因であると考えられる。

第7 再発防止策

1 顧客との約束を守るという意識の全社的徹底

本件不適切行為が生じた背景には、「伸銅品として必要と考える性能を維持しつつ、製品を出荷する」ことが優先され、「顧客との約束を守る」という、事業者にとって最も基本的な考え方がおろそかにされていたことが挙げられる。

あらゆる取引は、取引相手が約束を守ると取引相手を信頼し、取引相手として信頼されることによって成り立つものであり、事業者において、「顧客との間で取り交わされた約束(仕様)は守らなければならない」というのは、若松製作所だけでなく三菱伸銅全体としても当然の命題である。

下記で述べる個々の再発防止策を実効性のあるものにするためにも、まずは三菱伸銅における全ての役職員の間で、今一度、「顧客との約束を守る」というこの基本的な意識を徹底させる必要がある。

2 工程能力を踏まえた受注体制確保と、時宜に応じた規格見直しの協議

三菱伸銅において、ある規格の製品の製造を受注する以上、当該製品を継続的に製造することが可能な体制が確保されていることが不可欠である。自らの工程能力を超えた無理な受注体制は、その後の大幅な歩留まり低下など、売上以上の損失の拡大に繋がりがねない。顧客の望む製品を、確実に製造、納品することができるようにするためにも、自らの工程能力を適確に把握し、それに見合った受注体制を確保することが必要である。

また、一旦受注した後であっても、外部環境の変化等様々な要因により、自らの工程能力では受注体制を確保できないことが判明した場合あるいはその可能性が判明した場合には、冷静かつ迅速に事態を把握し、必要な規格見直しの協議を顧客との間で行うことをためらうべきではない。若松製作所が、顧客との取引力の相違等を言い訳にすることなく、技術的にもビジネス的にも説得力のある見直し提案をできるようにするために、必要に応じて、本社がこれを後押しする体制の強化も行うべきと考える。

3 担当者に対するコンプライアンス・品質保証教育の推進

上記第4の1(3)のとおり、現場の検査員の多くは、ポイント表をいわば「所与のもの」と認識し、また、社内特採もそれが不適切な行為であるとの意識が希薄であったと認められる。確かにこうした形で不適切な行為がルーティン化することにより、それに従うことに対する抵抗感が希薄になった面は否めないと考えられる。しかしながら、実際に所定の検査方法で測定した数値につき、規格値から逸脱していたことを理由に、規格に適合するよう報告値を書き換え、それにより、不適合品とされるべき製品を出荷できるようにしたこともまた事実であり、かかる行為を行いながらそれを不適切と捉える意識が希薄であったとすれば、そのこと自体が、三菱伸銅において、コンプライアンス・品質保証教育が十分ではなかったことの証左であると見るべきである。

三菱伸銅では、製品検査に従事する者には、検査のために必要な一定の技術や能力を求めるとして、毎年、検査員登用及び継続の可否を判断する社内試験を行うなど、厳格な任命手続を行っていた。しかしながら、そもそも技術や能力以前の問題として、上記のように、「所与のもの」との認識や、「主任(班長)の指示」であることを理由に、本件不適切行為に対して疑問を持つことができなかつた点では、定められた規格に適合する製品であることを保証する、という根本的な品質保証面についてのコンプライアンス意識が不十分であったと言わざるを得ない。

今後は、任命手続の内容そのものの見直しを含め、実効性のある適切なコンプライアンス・品質保証教育を施し、製品検査に従事する検査員に、出荷前のいわば「最後の砦」としての強い自覚と誇りを醸成させる必要がある。

4 人為的な操作を介在させない検査・入力システム導入

上記第3の4(2)のとおり、若松製作所における製品検査の実施方法は、一次的には手書きで材料試験書に検査結果を記載の上、二次的に、検査システムに材料試験書に記載された数値を実測値として入力し、本件不適切行為のような場合には、更に報告値を入力するものであり、いずれの段階でも、人為的に数値を書き換えることが容易にできる仕組みであった。

本来、試験方法の適正さが確保される限りは、検査記録のデータを修正する必要がある場面自体、生じないはずであり、このような態様での本件不適切行為がなされた以上、製品検査の結果得られた数値がそのまま自動的に登録されるなど、人為的な操作が介在しない形での検査・入力システムを導入すべきである。

5 より深度のある実質的な監査の実施

上記第5の4のとおり、これまで三菱伸銅において行われてきた内部監査では、「材料試験書」や不適合品対策書の現物までは確認しなかった、又は確認したとしても、監査対応部署にその抽出を任せていた。上記第4の1(1)記載のとおり、本件不適切行為では、「材料試験書」に「検査ポイント有 厳守」と記載されていたことや、「材料試験書」及び不適合品対策書に「社内特採」との文言が記載され、規格に適合しない数値まで記載されていたことからすれば、これらの書類を、監査側の判断に基づいて確認していれば、ポイント表の存在や社内特採の処理といった、本件不適切行為の一端をより早期に把握することができた可能性も否定できない。

今後の監査においては、検査員が実際に記載した「生の」書類の確認や、監査側による、いわゆる抜き打ちでの書類確認を確認し、不審な処理の有無を検証するなど、より深度のある監査が行われるよう、現在の監査手続を検証した上、必要な見直しをすべきである。また、そうした監査を可能にするための監査スタッフの配置も確保される必要がある。

以 上

2017年12月27日

三菱マテリアル株式会社
特別調査委員会 御中

三菱電線工業株式会社
調査委員会委員長 坂本 耕治

(ご報告) 中間調査報告書提出の件

弊社箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態等について、西村あさひ法律事務所に調査及び検討を依頼しておりましたが、本日付で同事務所より中間調査報告書を受領しました。

つきましては、これを弊社調査委員会の中間報告書として、当社取締役会に提出するとともに、別紙資料のとおり貴委員会に提出いたします。

以 上

2017年12月27日

中間調査報告書

(箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態について)

西村あさひ法律事務所
弁護士 渋谷 卓司
同 中山 龍太郎
同 松村 英寿
同 勝部 純
同 沼田 知之
同 鈴木 悠介
同 北住 敏樹
同 國本 英資
同 西田 朝輝
同 河西 智之

本中間報告書は、三菱電線株式会社(以下「MCI」といいます。)が設置した調査委員会(以下「MCI 調査委員会」といいます。)からの委託を受け、当職らが実施中の調査(以下「本件調査」といいます。)について、その中間報告を行うものです。

なお、本中間報告書は、与えられた時間及び条件の下において、可能な限り適切と考えられる調査、分析等を行った結果をまとめたものでありますが、今後の調査において新たな事実等が判明した場合には、最終報告の時点ではその結論等が変わる可能性があります。また、本中間報告書は、裁判所その他の関係当局等の判断を保証するものではない点にもご留意ください。

第 1	本件調査に至る経緯・調査目的	4
第 2	本件調査の経過等	5
1	本件調査の概要及び調査体制	5
2	関係資料の精査	5
3	デジタル・フォレンジック調査の実施状況等	5
4	ヒアリング調査の実施状況等	6
5	本件調査の基準日	6
第 3	箕島製作所の概要	6
1	箕島製作所の事業内容、取扱製品等	6
2	箕島製作所の組織、業務分掌等	7
3	シール製品の受注から出荷に到る業務フロー	8
(1)	受注・設計	8
ア	新規製品の受注・設計	8
イ	類似品の受注・設計	9
(2)	製造工程	9
ア	生産スケジュールの決定	9
イ	製造	9
(3)	検査工程・出荷	9
ア	検査の種類及び出荷までのフロー	10
イ	検査内容の説明	10
4	不適合品が発生した場合の正規の業務フロー	11
(1)	不適合品が発生した場合の処置	11
(2)	再審手続	12
第 4	本件調査の結果判明した箕島製作所における品質管理上の不適切行為について	14
1	検査に関する改ざん行為等	14
(1)	本件リストを用いた試験データの手換え	14
ア	行為態様	14
イ	本件リストの作成経緯・本件不適切行為の開始時期	15
ウ	上層部の認識	16

	(2)	試験データの書換えに関連するその他の不適切行為	17
	ア	設計書における許容値の設定	17
	イ	技術開発部が発出する技術連絡書による許容値の設定	18
	ウ	社内再審を経た不適合品の出荷	19
	エ	正式な社内手続を経ない関係部門の協議による不適合品の出荷	20
	(3)	顧客に提出する平均値データの書換え	21
	(4)	一部の検査項目の不実施	22
	ア	行為態様・開始時期	22
	イ	上層部の認識	23
2		正規の方法に反する方法による検査の実施	23
	(1)	寸法検査における抜取数量の不足	23
	(2)	社内認定を受けていない検査員による検査の実施	23
第5		2016年12月以降の対応状況について	24
1		2016年12月7日及び翌8日のMMCによるMCIに対する品質監査	24
2		2017年1月25日の経営層への本件再審問題の報告	24
3		2月1日の対策本部設置	24
4		2月8日の箕島製作所長の指示	25
5		2月9日の検査場長からの本件リストの存在の申告及びその後の2月9日以降の対応	25
6		前社長等への本件リストの存在の報告	25
7		3月初旬の前社長への報告及びそれ以降の対応	26
8		品質改善プロジェクトの発足及びそれ以降の品質改善プロジェクトの活動	26
9		前社長への品質改善プロジェクトの活動状況報告、10月16日の品質改善プロジェクトの中間報告及び出荷停止措置がなされた経緯	27
10		2017年2月以降、出荷停止及び顧客への説明の判断がなされなかった理由	28

第1 本件調査に至る経緯・調査目的

MCI は、2016 年 12 月に実施された、親会社である三菱マテリアル株式会社(以下「MMC」という。)による品質監査を契機に、2017 年 2 月、MCI の箕島製作所(以下「箕島製作所」という。)の品質保証室(以下「品質保証室」という。)検査グループ(以下「検査グループ」という。)においてシール製品の寸法及び材料特性の測定値を、顧客の規格値(以下「顧客規格値」という。)又は社内の仕様値(以下「社内仕様値」といい、顧客規格値と社内仕様値を総称して「仕様値」という。)の範囲内に書き換える等の不適切な行為(以下「本件不適切行為」という。)により、過去に製造販売した製品の一部について仕様値を逸脱した製品(以下、仕様値を逸脱することを「仕様不適合」といい、仕様不適合の製品を「不適合品」という。)が出荷されていた事実が判明した。本件不適切行為については、同年 3 月、品質保証室から MCI の経営層に報告され、同年 5 月、MCI は、社内の対策チームとして品質改善プロジェクト(以下「品質改善プロジェクト」という。)を立ち上げ、事実関係についての確認、不適合品の特定、安全性確保等の検討を開始した。

MCI は、事態の重大性に鑑み、2017 年 11 月 13 日、本件不適切行為等に関する事実関係を調査し、原因・背景の究明を行うことを目的とした MCI 調査委員会を立ち上げ、同月 23 日、本件不適切行為について公表した。

MCI 調査委員会は、客観的かつ中立的な立場から徹底的な調査を実施する必要があると判断し、当職らに以下の事項を目的とする調査及び検討を依頼した。

- ① 箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態に係る調査
- ② 2016 年 12 月に MMC が MCI の品質監査を実施して以降の MCI の対応状況に係る調査
- ③ 上記①及び②の事実調査の結果判明した事実における原因・背景事情の分析
- ④ 上記③の分析を踏まえた再発防止策の提言

本中間報告書は、主に、箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の状況、本件不適切行為を含む、箕島製作所における品質管理上の不適切行為の状況、及び、2016 年 12 月に MMC が MCI の品質監査を実施して以降の MCI の対応状況に関する事実関係について、下記第 2・5 記載の基準日現在までに調査・検討した結果を内容とする中間報告である。

これら品質管理上の不適切行為及び上記対応状況の発生原因及び問題点の調査分析並びにこれを踏まえた再発防止策の提言については、今後更に調査分析・検討を進めた上、最終報告を行うことを予定している。

第2 本件調査の経過等

1 本件調査の概要及び調査体制

上記第1の経緯を踏まえ、当職らは、以下の①～③の調査を実施した。

- ① 関係資料の精査
- ② 関係者が保有するメールデータ等のデジタル・フォレンジック調査
- ③ 関係者に対するヒアリング調査

本件調査は、MCI と利害関係を有しない、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士渋谷卓司ほか9名が担当した。また、本件調査には、当職らの指示統括の下、専門のフォレンジックベンダーを調査補助者として起用した。

当職らは、当該フォレンジックベンダーに対し、必要かつ可能な範囲で、MCI のファイルサーバ上に保存された共有ファイル、並びに関係者が MCI から貸与を受けている個人用パソコン・携帯電話及び MCI のメールサーバ等に保存されていた電子メールデータについて、その回収作業、当職らの指示に基づくデータの絞り込み作業及び一次データレビューの実施を依頼した。

なお、シール製品に関する不適切行為の調査の過程で、箕島製作所で製造されている極細平角線¹(以下「メクセル」という。)にも、シール製品で見られたものと同様の不適切行為が存在する可能性があることが判明したことから、メクセルについても、下記2の関係資料の精査及び下記4の関係者のヒアリング調査を実施するとともに、同じく箕島製作所で製造されている電波吸収体についても、下記2の関係資料の精査及び下記4の関係者のヒアリング調査を実施した。

2 関係資料の精査

当職らは、MCI に現存する、箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態に関係する資料(品質管理に関する諸規程、検査記録、品質関連の会議体資料等)を収集し、その内容を精査・検証した。

3 デジタル・フォレンジック調査の実施状況等

上記1記載のとおり、当職らは、必要かつ可能な範囲で、MCI のファイルサーバ上に保

¹ 絶縁皮膜に覆われたマグネットワイヤであり、主に電子機器のインダクタ用コイルとして用いられる製品である。MCI では、「MEXCEL(メクセル)」という商品名が付されている。

存された共有ファイルについてデータを保全し、また、箕島製作所におけるシール事業に関係している又は過去に関係していた MCI の役職員合計 40 名を対象として MCI から貸与を受けている個人用パソコン・携帯電話及び MCI のメールサーバ等に保存されていた電子メールデータについてデータを保全した。

本件調査の時間的制約により、保全したデータに合理的限定を加える必要があることから、当職らは、2016 年 12 月 1 日から 2017 年 11 月 30 日までを対象期間として、キーワードを用いた検索によってデータを抽出することとした。下記 5 記載の基準日までに抽出が完了したデータにつき、上記 1 のフォレンジックベンダーによる一次データレビュー及び当職らによる二次データレビューを実施し、本中間報告書の基礎資料とした。

4 ヒアリング調査の実施状況等

当職らは、箕島製作所におけるシール製品等の品質管理体制の実態、2016 年 12 月以降の対応状況等を明らかにするため、下記 5 記載の基準日現在までに、MCI の役職員及び MCI の元役員合計 52 名に対し、ヒアリング調査を実施した。なお、一部のヒアリング対象者については、複数回ヒアリング調査を実施した。

5 本件調査の基準日

本件調査は、2017 年 11 月 13 日に開始した。本件調査の中間報告のための基準日(以下「**基準日**」という。)は、2017 年 12 月 22 日であり、下記の記載は、基準日までに判明した事実関係、検証結果等をまとめたものである。

第 3 箕島製作所の概要

1 箕島製作所の事業内容、取扱製品等

箕島製作所は、1943 年に航空機用の電線を製造する工場として操業を開始し、1958 年に防衛庁向けの航空機用 O リングの製造を開始して以降、シール製品の生産拠点として、航空・宇宙、自動車部品、油・空圧、半導体等の様々な分野向けのシール製品を製造している。現在は、シール製品の他、メクセルや電波吸収体等の製品の製造も行われている。

なお、シールとは、機械や装置において、液体や気体の外部への漏れや雨水、埃などの異物が内部に侵入することを防ぐ部品や素材の総称をいい、機械の性能維持に重要な役割を果たしている。シールは、ゴム、金属、樹脂を原料として用いられ、これらを複合して製造されるシール製品もある。現在、最も数多く使用されているシールは、O リングであり、用途により、原料、大きさは様々である。

2 箕島製作所の組織、業務分掌等

箕島製作所は、MCI の組織上、高機能部品(シール)事業部の下に置かれ、シール製品、電波吸収体等の製造を所管している²。箕島製作所の下には、業務部、技術開発部(以下「**技術開発部**」という。)、製造部(以下「**製造部**」という。)及び品質保証室が置かれており、シール製品の開発、製造及び検査に携わっている技術開発部、製造部及び品質保証室の主な業務内容は以下のとおりである。

技術開発部は、箕島製作所が所管する製品の生産技術、設備管理及び環境管理に関する事項を主な業務内容とし、第一グループ³、第二グループ⁴及び第三グループ⁵に分かれている。

製造部は、箕島製作所が所管する製品の生産技術・製造に関する事項を主な業務内容とし、第一製造課⁶、第二製造課⁷、第三製造課⁸及び生産技術課(以下「**生産技術課**」という。)⁹に分かれている。

品質保証室は、高機能部品(シール)事業部が所管する製品の品質保証及び安全保障貿易規制物質等の技術審査に関する事項並びに箕島製作所の所管する製品の検査に関する事項を主な業務内容とする。品質保証室の下には、箕島製作所が所管する製品の検査を担当する部署である検査グループ及び箕島製作所が所管する製品の品質保証を担当する部署である品質保証グループ(以下「**品質保証グループ**」という。)が置かれている。検査グループは、検査第1区(以下「**検査第1区**」という。)¹⁰と検査第2区(以下「**検査第2区**」という。)¹¹

² メクセルについては、箕島製作所で製造されているが、MCI の組織上は、高機能部品(シール)事業部メクセル事業室(以下「**メクセル事業室**」という。)がメクセルの開発及び製造を所管しており、箕島製作所の所管事業ではない。なお、メクセルの検査業務については検査グループに委託されている。

³ 技術開発部第一グループは、ゴム製品の材料配合に関する開発及び安全保障貿易規制物質等の技術に関する事項を所管している。

⁴ 技術開発部第二グループは、ゴム製品の開発・設計・機能評価試験及び電波吸収体の開発に関する事項を所管している。

⁵ 技術開発部第三グループは、樹脂製品及び金属製品の開発・設計並びに自動車向け複合製品の開発・設計に関する事項を所管している。

⁶ 製造部第一製造課は、箕島製作所におけるゴムを主材料とする製品の製造及び金型設計監理に関する事項を所管している。

⁷ 製造部第二製造課は、箕島製作所におけるゴムを主材料とする一部の製品の製造に関する事項を所管している。

⁸ 製造部第三製造課は、箕島製作所における樹脂及び金属を主材料とする製品の製造に関する事項を所管している。

⁹ 生産技術課は、箕島製作所が所管する製品の生産技術、設備管理及び環境管理に関する事項を所管している。

¹⁰ 検査第1区は、主に、原材料の受入検査、完成品及び半製品の特性検査並びにゴムを主材料とする製品及びメクセルの完成品検査に関する事項を所管している。

に分かれている。

3 シール製品の受注から出荷に到る業務フロー

(1) 受注・設計

ア 新規製品の受注・設計

MCI の営業グループ(以下「**営業グループ**」という。)が顧客からの引き合いを取得すると、製造部に対し見積書を作成するよう依頼し、製造部は、これまで製造したことがなく、また、過去に製造した類似品と比較しても製造の可否について判断できないような新規製品の場合、技術開発部に検討を依頼する。技術開発部において製造が可能であるとの見込みが立ち、顧客から正式に見積書作成依頼がなされると、営業グループは、技術開発部が作成した見積書に基づき、顧客と交渉を行い、受注が決定される。

受注が正式に決定すると、顧客から技術連絡書が MCI に送付され、技術開発部は、顧客との間で、技術連絡書に記載された公差や材料の性質に関する議論を行い、仕様の調整を行う。顧客と合意した仕様は、技術連絡書への追記や打合せ議事録等により記録される。

仕様の調整が完了すると、技術開発部は、新規製品の金型設計、社内用の設計書の作成を行った後、新規製品の試作を行い、量産の可否を検証する。

なお、技術開発部では、製品開発の観点から、製品を 3 つの 카테고리(A・B・C)に分類していた。カテゴリ A には類似製品の実績があり開発が不要と判断できるもので、設計が技術開発部の設計担当者及び(又は)主席部員(MCI における課長職である。以下同じ。)だけで可能な製品、カテゴリ B には契約前の確認試作等、顧客又は関連部署との事前調整が必要な製品、カテゴリ C には、新規引き合い、設計変更、工程変更において、新材料、新設計、新製法、新設備のいずれかの開発要素を伴う製品、顧客仕様に「重要部品」と指定のある製品、又はカテゴリ A、B であっても、リピート品で受注金額の大きい製品(月 500 万円以上の売上)が分類される。カテゴリ C に分類された製品については、試作段階から要所でデザイン・レビュー(Design Review、以下「**DR**」という。)が実施される。また、量産が可能か否かを検証するため、品質保証室、生産技術課などの関係部署によって、設計の審査も実施される。そして、最終的には全体 DR を経た上で、量産を開始するなど、部署間で入念な調整が必要となる。

¹¹ 検査第 2 区は、主に、外注品の受入検査並びに樹脂及び金属を主材料とする製品、半導体関連のゴムを主材料とする製品及び電波吸収体の完成品検査に関する事項を所管している。

イ 類似品の受注・設計

製造部は、営業グループが取得した引き合いを検証し、これまで製造したことがある製品や、過去に製造した製品に類似している製品の場合は、技術開発部に依頼することなく、見積書を作成する。そして、受注が正式に決定した後、試作は実施せず、以前製造した製品や類似品の金型を用いて量産を開始する。

(2) 製造工程

ア 生産スケジュールの決定

箕島製作所業務部生産管理課(以下「**生産管理課**」という。)は、営業グループにより入力された注文情報に基づき、各製品の納期を考慮しつつ、どの製品をいつまでに製造するかを決定し、生産スケジュールを組み立て、製造予定表を作成する。その後、原材料の在庫状況等に鑑み、必要な原材料を購入し、製造部の配合工程に送る。

イ 製造

以下、ゴム製のシール製品を念頭に製造工程のフローを説明する。

まず、配合工程において、原料ゴムと薬品を秤量し、混合工程において量り取った原料ゴムと薬品を混練機器に投入し、混ぜ合わせる。混合工程を経たゴムの塊(以下「**コンパウンド**」という。)を、予備成形工程において、リング状やチップ状など、金型に投入しやすい形状に加工する。そして、プレス工程において、予備成形された未加硫ゴム¹²を金型に投入し、熱と圧力をかけることにより原料ゴムと薬品とを反応させ、ゴム弾性等の特性を持った製品形状に成形する。その後、仕上げ工程において製品以外の部分、すなわちバリを除去して完成品に仕上げる。なお、製品によってはプレス工程のみでは加硫が完結しないものがあるため、このような製品については、仕上げ工程後に二次加硫を行い、加硫を完結させる。

(3) 検査工程・出荷

以下、ゴム製のシール製品を念頭に検査工程及び出荷までのフローを説明する。

¹² 加硫とは、生ゴムに硫黄を混ぜて加熱し、目的に応じた弾性を持つゴムを製造する操作をいう。

ア 検査の種類及び出荷までのフロー

箕島製作所で製造される製品については、全製造工程が完了していない段階の品物(以下「**半製品**」という。)を対象に行う中間検査と、全製造工程が完了した段階の完成品を対象に行う完成品検査が行われる。

各製品についてどの検査が実施されるか、また検査においてどの項目を測定するのかは、製品ごとに作成される検査指図書¹³において指定されている。

検査の結果不合格と判断された品物(以下「**不合格品**」といい、検査の結果合格と判断された品物を「**合格品**」という。)については、下記 4 記載のとおり、廃却されるか、修理の上再検査が実施されるか、又は再審申請が行われる。

完成品検査に合格した製品については、庫入れされた後、生産管理課によって、納期に応じて出荷されることになる。

イ 検査内容の説明

本件不適切行為の対象となった検査は、①半製品を対象に行う中間検査のうちの(i) バッチ検査及び(ii)品質管理試験、並びに②完成品を対象に行う完成品検査のうちの(i) ロット検査、(ii)品質管理試験及び(iii)寸法検査である。また、バッチ検査、ロット検査及び品質管理試験はいずれも半製品(コンパウンド)又は完成品の特性に関する検査(以下「**特性検査**」という。)である。以下、これらの検査の内容について説明する。

(7) バッチ検査

バッチ検査は、全てのコンパウンドを対象に実施される。

バッチ検査は、原材料の配合に間違いがなく、混合作業が適切に実施されたか否かを確認する目的で、原材料を配合及び混合した後の材料(コンパウンド)の特性を検査するものである。バッチ検査は、原材料を配合及び混合した後のコンパウンド(1回の混合作業で作成されるコンパウンドを「**バッチ**」という。)から抽出された試験片を用いて行われる。主に、コンパウンドの比重、硬度、引張強さ、伸び、モジュラスなどといった項目について、検査が実施される。

(4) ロット検査

ロット検査は、顧客との取り決めや公共規格により実施が要求されている製品のみを対

¹³ 検査指図書は、検査グループのスタッフが、技術開発部の作成した設計書等を基に作成している。

象に実施される。

ロット検査は、バッチ検査同様に特性を確認するために行われるものであるが、原則として完成品を用いて行われる¹⁴。ロット検査は、1 ロット(原則として、同一のプレス機及び金型で、その日 1 日に製造される完成品を 1 ロットと数えるが、製品によっては設計書において、ロットについて異なる定め方がなされる場合もある。)毎にサンプルとして抽出された完成品又は試験片を対象に実施される。検査項目は、顧客との取り決めや公共規格により決められており、主に、コンパウンドの比重、硬度、引張強さ、伸び、圧縮永久歪などといった項目について、検査が実施される。

(ウ) 品質管理試験

品質管理試験は、顧客との取り決めや公共規格により実施が要求されている製品のみを対象に実施される。

バッチ検査やロット検査は、それぞれ混合作業毎又は製造ロット毎に実施されるものであるが、品質管理試験は、数か月から 3 年といった定められた周期で特性を測定する試験であり、定められた期間における製品の特性を保証するために行われる。品質管理試験は、コンパウンドから抽出された試験片又は完成品を用いて行われる。検査項目は顧客との取り決めや公共規格により実施が要求されている項目であり、バッチ検査やロット検査よりも広範な項目について確認することが求められている。

(エ) 寸法検査

寸法検査は、製品の形状、構造及び寸法が要求される基準に合致することを確認するための検査である。

寸法検査は全数を対象に実施されるのではなく、1 ロット毎に、顧客と取り決めた仕様や公共規格に基づいた数のサンプルが抽出され実施されている。寸法検査では、測定器を用いて、製品の外径、厚み、高さなど、検査指図書で指示された箇所・内容の寸法を計測する。

4 不適合品が発生した場合の正規の業務フロー

(1) 不適合品が発生した場合の処置

MCI においては、全社的品質管理を実施する際の基本的実施事項を示した全社的品質管

¹⁴ 例外的に、コンパウンドから抽出された試験片を用いてロット検査が行われる場合もある。

理規程を受け、社内規則として製品検査規則が定められており、かかる社内規則の規定を受け、箕島製作所においては、製品の検査手続に関して定める業務処理基準や不適合品の処置の手続に関して定める業務処理基準が定められている。

これらの業務処理基準によると、中間検査において特性に関する不合格品が生じた場合は、検査員が再検査を行い、再検査でも不合格になった場合には、検査グループの主席部員に報告した後、製造課に通知するとされている。

また、完成品検査において不合格品が生じた場合は、①外観検査や寸法検査での不合格である場合は、不合格品は、(i)検査員が廃却し又は補修可能なもの等について製造課に返却するか(全数検査の場合)、(ii)ロット全体を不合格として製造課に返却する(抜取検査の場合)ものとされており、また、②特性に関する検査での不合格である場合は、検査員が再検査を行い、再検査でも不合格になった場合には、検査グループの主席部員に報告した後、製造課に通知し、対象ロットを廃却するものとされている。

また、下記(2)のとおり、中間検査又は完成品検査で不合格品が生じた場合、製造課長又は生産管理課長は、所定の手続に従って再審申請を行うことができるとされている。もっとも、中間検査で不合格が生じた場合に再審申請を行うことができるのは、完成品の品質に重要な影響を与えないと製造課長又は生産管理課長が考える場合であるとされている。

(2) 再審手続

検査の結果不合格品が生じた場合、当該不合格品について、その欠陥に対する是正措置を確認し、その欠陥に対する判定を行う手続として、再審手続が定められている。

再審の具体的手続を定める箕島製作所の業務処理基準によれば、再審手続は、完成品の場合には、「不適合内容について、技術的、品質的検討が必要な場合」、半製品の場合には、「完成品の品質に重要な影響を与えないが仕様(設計書の規定)に適合しない場合」において、製造課長又は生産管理課長が、是正内容の判断を仰ぐため、申請により開始することができる」とされている。

事前審査の対象となる不合格品は、原則として、検査グループにより不合格品と判定され、製造課又は生産管理課等により再審申請された全ての不合格品である¹⁵。

¹⁵ ただし、製品の再加工等の処理については再審の対象外とされており、また、防衛省向け製品のうち、①設計変更により使用不適となったもの、及び②標準品(規格品)も再審の対象外とされている。このうち後者の防衛省向け製品に関する再審対象除外規定は、2017年7月3日付けの業務処理基準の改定により新たに追加されたものであり、それ以前はかかる定めはなかった。

そして、事前審査員¹⁶は、以下の判定基準に基づき審査を行い、①「現状のまま使用せよ¹⁷」、②「修理(再加工)の上使用せよ」、③「廃却せよ」、④「顧客への再審申請」又は⑤「再審委員会(上部機関)¹⁸での審議」のいずれかを判定することとされている。なお、技術開発部は、かかる処置判断に先立ち、「設計権限の有無」及び「顧客品質基準からの逸脱有無」をレビューすることとされ、顧客品質基準からの逸脱がある場合には、①「現状のまま使用せよ」との判定をすることができないとされている¹⁹。

- a. 顧客の要求品質基準を満足するが MCI の品質基準に合致しない場合、及び顧客の要求はないが MCI の品質基準に合致しない場合
 - (a) 製造・機能面で問題がないか
 - (b) 修理方法が予め定められており、修理後の品質が顧客の要求基準を満足するか
- b. 顧客の要求品質基準を満足せず、廃却以外の処置を行いたい場合
 - (a) 事前審査委員は、再審委員会を経ずに顧客への再審を申請する
 - (b) 再審委員会に提出する(最終的には顧客の承認が必要)

事前審査員が再審委員会による審査が必要と判断した場合、さらに再審委員会の審査、顧客の再審査を経て不合格品の処置が決定されることとなり、再審委員会によって、①「現状のまま使用せよ」、②「修理(再加工)の上使用せよ」、③「廃却せよ」、④「顧客への再審申請」のいずれかの処置が決定されるものとされている。

なお、製品が顧客設計に基づいて製造される場合、又は不適合が契約要求事項から外れている場合は、必ず顧客へ再審申請することとされている。

このように、箕島製作所の業務処理基準上、顧客の要求事項を満たさない不合格品については、出荷するためには必ず顧客の承認を得なければならず、社内の再審手続(以下「**社内再審**」という。)のみで特別採用品として出荷することはできないこととされている。

¹⁶ 現在の業務処理基準においては、事前審査員は、技術開発部長及び同主席部員又は同主席部員が指名した者と、品質保証グループ主席部員及び品質保証室長とで構成されるとされており、事前審査の判断には技術開発部長及び品質保証室長の決裁が必要とされている。他方、2017年7月3日付けで業務処理基準が改定される前は、事前審査員は、技術開発部主席部員又は同主席部員が指名した者と、品質保証グループ主席部員の2名で構成されるとされており、事前審査の判断には技術開発部主席部員及び品質保証グループ主席部員の決裁しか求められていなかった。

¹⁷ 合格品と同等に扱われる。

¹⁸ 再審委員会は、品質保証室の代表による委員(室長又は代理)、技術開発部の代表による委員(部長又は代理)及び監督官等(防衛省の契約品の場合)によって構成されるとされている。

¹⁹ この規定は、2017年7月3日付けの業務要領改定により新たに追加されたものであり、それ以前はかかる定めはなかった。

第4 本件調査の結果判明した箕島製作所における品質管理上の不適切行為について

1 検査に関する改ざん行為等

(1) 本件リストを用いた試験データの手換え

ア 行為態様

箕島製作所では、「シルバーリスト」²⁰と呼ばれるリスト(以下「**本件リスト**」という。)が存在しており、本件リストには、上記第3・3(3)記載のバッチ検査、ロット検査、品質管理試験及び寸法検査について、仕様不適合であっても合格品として扱うことが許容される許容値が記載されていた。

箕島製作所では、上記第3・3(3)記載のバッチ検査、ロット検査及び寸法検査において、仕様不適合が検出された場合であっても、当該製品が本件リストに掲載されており、実測値が本件リストに記載された許容値の範囲内である場合は、検査グループの検査担当者が、検査結果を仕様値の範囲内に書き換え、不適合品を合格品として扱っていた。また、上記第3・3(3)記載の品質管理試験において、仕様不適合が検出された場合であっても、当該製品が本件リストに掲載されている場合は、検査グループの検査担当者が、試験データを仕様値の範囲内に書き換え、当該製品に関する全ての品質管理試験項目について合格として扱っていた。

本件リストは、エクセルファイルの形態で検査グループの従業員が閲覧できる共有フォルダ内に保存されていた。

また、下記第5・6で述べるとおり、2017年2月に本件リストの存在が判明した際、品質保証室長の指示によって寸法検査及び特性検査について試験データの手換えがなされている件数がまとめられたが、その際の集計結果によれば、寸法検査については、過去2年間で製造実績がある本件リスト掲載製品の件数が合計570件であり、他方、特性検査については、本件リストに掲載されている材料配合の件数が、バッチ検査につき132件、ロット検査につき17件、及び品質管理試験につき95件であった。

ヒアリング結果によれば、検査第1区及び検査第2区において、様々な産業分野向けのゴムを主材料とするシール製品やゴム、樹脂及び金属の複合品のシール製品について、本件リストを用いた試験データの手換えが幅広く行われていた。

検査で仕様不適合の数値が計測された場合、現場の検査担当者(多くはパート社員である。)から区長や検査場長等に対して報告され、区長や検査場長は本件リストを確認した

²⁰ 「シルバーリスト」という名称の由来は不明である。

上で、実測値が本件リストに記載された許容値の範囲内であれば、現場の検査担当者に、仕様値の上限又は下限ぎりぎりの数値を成績書に記録するよう指示していた。

なお、寸法検査において仕様不適合の数値が検出された場合、現場の検査担当者は当該数値を手書きでメモしていたが、試験データの書換えの指示が検査担当者に対してなされると、当該手書きメモは廃棄され、成績書には仕様値の範囲内の数値が記録されていた。そのため、かかる場合、実測値の記録は残らなかった。

これに対して、材料(コンパウンド)の特性検査(バッチ検査)については、書換前の実測値が記録されている成績書が保管されていた。

イ 本件リストの作成経緯・本件不適切行為の開始時期

ヒアリング結果によれば、箕島製作所では、その時期は明らかではないが、検査において仕様不適合が検出された場合であっても、下記(2)ウ記載の社内再審や下記(2)エ記載の関係部門による協議などを行い、不適合品について、合格品として扱うようになった。その際、検査グループの検査担当者らは、合格の判断に関する情報(対象製品、仕様値、許容値等)が記載された手書きのメモを作成したり、仕様不適合であるにもかかわらず合格と判断された製品の検査における実測値が記載された手書きの成績書をファイルに綴じるなどしていた²¹。そして、その後、同じ製品の検査で仕様不適合が検出された場合、検査担当者は、当該手書きのメモや成績書などを参照し、過去に合格と判断された数値の範囲内であれば、下記(2)ウ記載の社内再審や下記(2)エ記載の関係部門による協議などを経ることなく、当該製品を合格品として扱っていた。

なお、寸法検査に関する本件リストには各製品ごとに「確認日」の欄が設けられているところ、確認日欄には、各製品が新たに本件リストに登録された日付又は各製品について本件リストに掲載されていた許容値が更新された日付が記載されている。「確認日」の箇所に記載された年月日を集計すると、1996年頃から、本件リストに新たな製品が登録される又は本件リストの許容値が更新される件数が多くなっていったことが認められた²²。

ヒアリング結果によれば、1999年頃から2005年頃にかけて、紙媒体で管理されていた許容値等の情報のうち寸法検査に関する情報が、ロータス・アプローチというソフトウェアを用いて電子ファイルに入力され、検査グループの従業員が閲覧できる共有フォルダ内で保管された。

その後、箕島製作所において、ロータス・アプローチが利用できなくなることに伴い、2009年頃、それまで電子ファイルに入力されていなかった、バッチ検査、ロット検査及び

²¹ ヒアリング結果によれば、当時は、当該成績書の綴じられたファイルを「シルバーリスト」と呼んでいたとのことである。

²² なお、その意味合いや信頼性については確認できていないが、確認日の箇所に「1961年」と記載があるものも1件存在した(その次に古い日付としては「1974年」のものが1件存在した)。

品質管理試験に関する情報も含めてマイクロソフト・エクセルという表計算ソフトウェアを用いて電子ファイルに入力されてエクセルファイル形式の本件リストが作成され、現在の形態に至っている。

ウ 上層部の認識

箕島製作所所長を務めた経験もある現高機能部品(シール)事業部副事業部長(以下「**シール副事業部長**」という。)は、ヒアリングにおいて、2000年頃、同人が箕島製作所の技術開発部第二グループの主席部員であった当時、本件リストの存在までは認識していなかったものの、特性に関するバッチ検査において仕様不適合となる材料配合が存在するものの、その問題は「塩漬け」、すなわち、解消されないままになっていたと認識していたと述べ、また、その影響範囲は認識していなかったものの、かかる問題のある材料配合が存在する結果、不適合品が顧客に対して出荷されていることは認識していた旨を述べた²³。

また、箕島製作所では、箕島製作所の品質管理システムについて検討するため、箕島製作所所長も参加する品質管理委員会が開催されているところ、2006年3月に実施された品質管理委員会の議事録には、「バッチアウト(シルバーリスト材料)の13A9-70ク(原文ママ)について、何らかの理由をつけて顧客の規格値変更の承認を取れないか検討の事。」、「※検査Gは、シルバーリスト材料のリストを作成し、技開1Gで是正検討を行うこと。」との記載がなされている。また、同年5月に実施された品質管理委員会の議事録には、「バッチアウト(シルバーリスト)13A9-70について、規格値変更等の是正できないか検討のこと。」との記載がなされている。同年3月及び5月の品質管理委員会には、当時の箕島製作所所長であったシール副事業部長も参加している²⁴。

さらに、2013年当時取締役兼シール事業本部事業本部長を務めていた、前代表取締役社長(以下「**前社長**」という。)は、ヒアリングにおいて、同年頃、本件リストについては明確に認識していなかったものの、問題のある材料配合が存在することを、当時箕島製作所所長を務めていたシール副事業部長から聞いた旨を述べた。また、前社長は、問題のある材料配合が存在する結果、試験データを顧客に提出する必要がある場合は試験データが書き換えられているであろうと認識していた旨、また、顧客と交渉した結果、その変更について認められなかった材料配合がまとめられたリストが存在するのではないかと考えていた旨も述べた。

他方、シール副事業部長は、ヒアリングにおいて、2013年頃、前社長が上記品質関連ク

²³ また、シール副事業部長は、ヒアリングにおいて、「塩漬け」となっている不適合品については、顧客の意向等もあって、材料配合についても顧客規格値についても変更することができず、改善のしようがないと考えていた旨述べた。

²⁴ なお、シール副事業部長は、ヒアリングにおいて、当該品質管理委員会議事録に記載されているやり取りがあったか記憶していないと述べた。

レームについて調査するために箕島製作所の従業員に対してヒアリングを行った際、従業員から問題のある材料配合がまとめられたリストがあると聞かされた旨を、前社長から聞いたと述べた。

加えて、複数の従業員が、ヒアリングにおいて、2013年頃、顧客から、品質関連のクレームが出され、その関連の対応をしている際に、シール副事業部長が、検査グループの職員から、本件リストの存在を申告され、その使用を継続するよう指示したことにに関して述べた。

上記のヒアリング結果等を総合すると、シール副事業部長は、箕島製作所において、遅くとも2013年頃には、少なくとも、問題のある材料配合をまとめたリストがあることは認識していたことが認められ、かかるリストに掲載された材料配合について試験データの手換えが行われていたことを認識していた可能性が高いと考えられる。また、前社長は、同じ頃、少なくとも、問題のある材料配合をまとめたリストが存在する可能性を認識し、また、問題のある材料配合が存在する結果、試験データを顧客に提出する必要がある場合は試験データが書き換えられている可能性があることを認識していたと考えられる。

(2) 試験データの手換えに関連するその他の不適切行為

本件リストに製品が掲載される機序として、以下に述べるように、技術開発部の作成する設計書により設計段階から許容値が設定され(下記ア)、又は技術開発部が発出する技術連絡書により量産開始後に許容値が設定され(下記イ)、その結果、検査グループによって本件リストに製品及び許容値が掲載される場合や、社内再審において技術開発部及び品質保証室によって不適合品につき出荷可能と判断され(下記ウ)、又は社内再審を経ないで関係部門の協議によって不適合品につき出荷可能と判断された場合に(下記エ)、かかる実績を踏まえて、検査グループによって本件リストに製品及び許容値が掲載される場合があると認められた。

ア 設計書における許容値の設定

箕島製作所においては、製品の一部につき、設計書上、特定の仕様につき「寸法許容差は()内寸法まで特採とする。---社外秘」などと記載されていた。同設計書は、顧客との間で特段の合意がなされていない仕様について、許容値を設定し、その範囲の検査結果であれば、社内的には許容するとしたものとみられる。設計書上「特採(社外秘)」などの記載がなされている製品については、設計書上許容値が明示されており、その許容値を満たして

いれば合格として出荷していた²⁵。

なお、箕島製作所においては、上記脚注 2 のとおり、メクセルの開発及び製造を所管しているメクセル事業室からの委託を受け、検査グループがメクセルの検査を実施していた。このメクセルの検査においても、共通設計書²⁶等を通じて、メクセルに共通して適用される許容値の設定が指示されていた²⁷。検査グループは、この共通設計書等の記載に基づき、寸法検査、外観検査等において、検査の結果、顧客規格値よりも広い許容値の範囲であれば合格とし、顧客に試験データを開示する際には、試験データを書き換えの上、顧客規格値の範囲内で報告していた。

イ 技術開発部が発出する技術連絡書による許容値の設定

箕島製作所においては、技術開発部が他の部署に対し技術的連絡事項を通知する技術連絡書を通じて、許容値の設定に関する指示がなされることがあった。すなわち、2012 年 7 月 17 日付の技術連絡書において、特定の材料に関するバッチ検査における硬さの測定結果が、顧客規格値より広く設定した許容値の範囲であれば合格とする旨記載するとともに、顧客に試験データを開示する際には、当該顧客規格値の範囲内で報告するよう指示がなされていた。

ヒアリング結果によれば、当該技術連絡書の対象となった製品については、顧客から、当該顧客が従来使用していた他社製品(以下「**既存品**」という。)と厳密に同等の製品を供給するよう求められると同時に、顧客規格値についても既存品に設定していたものと同一の顧客規格値を用いるよう指示されていた。しかし、既存品自体が当該顧客規格値の下限に偏った特性を有していたことから、既存品と厳密に同等の製品を生産しようとする、原材料の性質上必然的に生じる誤差の影響により当該顧客規格値の下限を下回ることが多かった。他方で、顧客規格値の下限を下回ったとしても、既存品と厳密に同等の製品を出荷すれば、顧客が実際に当該製品を使用する上では支障が生じることはないと考えられた。

このような背景において、当該製品について、下記ウで述べるように、当該顧客規格値の下限を下回るが実用に支障がないとみられる不合格品につき再審申請がなされ、「現状のまま使用可」との判定がなされた。さらに、当該製品については、上記の背景に照らし、今後も頻回に実用上支障がないにもかかわらず不合格品となるケースが発生すると考

²⁵ なお、後述するメクセルに関する共通設計書の事例を除き、現時点までに確認されている設計書 4 通による許容値設定事例については、対象製品はいずれも本件リストに掲載されている。

²⁶ 共通設計書は、メクセル事業室技術開発グループが、検査グループに対してメクセルの検査手順・具体的方法等を指示するものである。

²⁷ なお、メクセルについては、本件リストの対象製品とはなっていない。

え、技術開発部が、技術連絡書により、許容値を定めることとし、上記技術連絡書を発行した²⁸。

また、下記(3)記載のとおり、当該製品については、顧客に対し特定の検査項目に関する各ロット毎の測定値の平均値の提出を要求されていた。そのため、測定値の平均値を集計する際に顧客規格値外の試験データが誤って集計されないようにするため、上記技術連絡書において、顧客に試験データを開示する際には顧客規格値の範囲内で書き換えられた測定値を報告するよう指示を行った。

なお、メクセルについても、メクセル事業室技術開発グループが発出する技術連絡書によって許容値が設定されることがあった。上記に記載のとおり、メクセルについては2012年頃から共通設計書等において許容値が規定されていたが、2017年2月、検査グループにおける本件不適切行為により、シール製品について、不適合品が出荷されていた事実が判明した。これを受け、メクセル事業室は、共通設計書により許容値の範囲であれば合格とする運用を中止することを決め、これを検査グループに伝えた。しかし、許容値の設定を中止したことにより、不合格品が多く発生し、著しい歩留まりの低下により事業への影響が懸念されたことから、メクセル事業室技術開発グループは、品質保証室と協議の上、2017年2月24日及び同年5月19日に技術連絡書を発行し、許容値による運用及び試験データの書換えを再開するに至った。なお、検査グループにおいては、従前、顧客にメクセルの試験データを開示するに当たり、顧客規格値を外れる数値については、手作業で顧客規格値の範囲内となるよう試験データを書き換えていた。しかし、2017年6月頃、試験データの書換漏れがあり、顧客規格値外の試験データを顧客に提出したことがあった。このため、検査グループでは、同月以降、試験データの書換漏れが生じないように、検査に合格したメクセルの試験データを入力した際、顧客規格値を外れるものについては自動的に顧客規格値の限度値に書き換わるよう、エクセルの関数処理を利用することで対応することとした。

ウ 社内再審を経た不適合品の出荷

本来の再審手続は、上記第3・4(2)記載のとおりであるところ、再審手続に関与する製造部、技術開発部及び品質保証室が、それぞれ関与する形で、以下のような場合に、顧客への再審手続を経ることなく、社内再審を経た上で、不適合品が出荷されていた。

上記第3・4(1)記載のとおり、各検査において製品等が不合格となった場合、検査グループから製造課に対し、不合格の通知が行われる。この通知を受け、製造部において当

²⁸ 当該技術連絡書による許容値設定事例については、対象製品は本件リストに掲載されている。

該製品等の製造工程を担当している場長は、当該不合格の発生原因等に関する調査を行い、当該製品等の処置を検討する。

各検査において不合格となる原因として、例えば、寸法検査において不合格となったものの、顧客規格値からの逸脱がごくわずかであったり、また、製造過程には不備がなくとも、もともと顧客規格値を満たすことが非常に難しいような場合など、製造部担当者から見ると、顧客規格には適合していないものの、品質には大きな影響はなく、また設定されている顧客規格値自体に問題があると考えられる場合もあった。

このような場合には、製造部の場長は、製造部の課長の承認を経て社内再審申請を行っていた。

このように社内再審申請がなされた不合格品について、当該不合格品の設計開発を担当した技術開発部の担当者が、実際には検査項目について顧客規格値からの逸脱があるにもかかわらず、顧客再審に付さず、社内再審のみで現状のまま使用可能と判断し、決裁者である同部の主席部員もかかる判断を承認する場合があった。すなわち、正規の手続によれば、顧客規格値からの逸脱があった場合、顧客再審に付した上、顧客の同意を得た上で出荷する必要がある。しかしながら、実際には、技術開発部の担当者(通常の場合、不合格品の設計及び開発を担当した者)が、自身の経験と製品に関する技術的理解に基づき、特定の検査項目について顧客規格値からの逸脱があっても、顧客における製品の用途に照らし実用上問題がないと判断し、社内再審において、現状のまま使用できるとの判断を行う場合があった²⁹。

上記のように、技術開発部が、顧客の承認を得ていないにもかかわらず、現状のまま使用可能と判断した場合、品質保証グループも異議を述べないこともあり³⁰、その結果、不適合品が、顧客の承認を得ることなく出荷されていた。

エ 正式な社内手続を経ない関係部門の協議による不適合品の出荷

上記ウで述べたように、顧客への再審申請を経ることなく、社内再審を経た上で、不適合品が出荷されていた事例に加え、以下のような場合に、製造部、技術開発部及び品質保証室の協議によって、正式な社内再審を経ることなく、不適合品が出荷されていた。

²⁹ ただし、技術開発部関係者のヒアリングにおいて、社内再審のみで現状のまま使用可能との判断がなされた不合格品は、いずれも顧客規格値からの逸脱は比較的僅少とのことであった旨や、顧客規格値からの逸脱が明確又は顧客における製品の用途に照らし実用上影響がある場合に、製品の機能上問題ないことを理由にそのまま使用できると判断したことはない旨を述べる者がいた。

³⁰ 品質保証室関係者のヒアリングにおいて、品質保証グループは、社内再審における技術開発部の判断について、製品の仕様からの逸脱の程度が大きいにもかかわらず出荷可能と判断されたような場合に、不合格とすべきと意見を述べるなどしていた旨や、顧客の承諾無く現状のまま使用可能という決定をした技術開発部の判断に対して、品質保証グループが結論を変更し、顧客に対して再審申請をすることもあった旨を述べる者がいた。

検査グループから不合格の通知を受けた製造部の場長が、当該不合格の発生原因等について調査を行った結果、寸法検査で不合格とされたものの、従前合格とされていた製品と同じ金型及び製造方法で製造しており、突然不合格となった理由が製造部では分からない場合などがあった。

このような場合、製造部の場長は、検査グループに対し、社内再審を経ずに、検査グループの担当者に対し、「なぜ不合格となったのか、もう一度検査し直して合格として扱ってほしい」などと要請することがあった。また、製造部の場長は、技術開発部の担当者に対して相談を行い、設計書に基づいて技術的な観点からは問題ないとの意見を得た上で、検査グループに対して相談を行い、上記の技術開発部の判断を伝えて、「合格として扱ってほしい」と要請することもあった。

このような相談が製造部からあった場合、技術開発部の部員は、相談に応じ、不合格となった製品の再検査を実施するなどした上、技術開発部における検査では顧客規格範囲内の数値が検出された場合にはその数値を教えたり、検査において正確な試験データを出すための留意点や検査方法に関する助言をしたりすることがあった。また、技術開発部の一部の部員は、製品の実用上問題がなく、顧客規格値からの逸脱が類似商品の公差の範囲内であったり、顧客規格値からの逸脱が小さい場合などに、製品の安全や品質に問題がない旨の回答をすることもあった³¹。

また、検査グループの場長は、製造部の場長から相談があった場合、不合格品について、「これぐらいであったら合格としようか」などと相談し、廃却せずに合格として扱うと判断することがあり、また、技術開発部の開発担当者から、「機能上問題ない」という意見が出された場合、当該不適合品は合格品として出荷されていた。

(3) 顧客に提出する平均値データの書換え

MCI は、一部顧客の要望により、特定の製品の特定の検査項目に関する各ロット毎の測定値の平均値を集計し、提供することが求められることがある。

ヒアリング結果によれば、当該平均値データを提出する製品については、当該顧客と取り決められた仕様の他に、当該平均値データの管理値が設定されていた。もともと、当該管理値を外れても、ゴム製品は、製造段階での寸法のコントロールが難しいため、対策を講じることが難しい製品も存在していた。

2011 年から当該平均値データの取りまとめ作業を担当していた品質保証グループの担当者によれば、2011 年頃から、当該平均値データについて、検査グループから提出された試

³¹ 技術開発部関係者のヒアリング結果によれば、技術開発部の部員は、検査グループ又は製造部の担当者からの相談に回答した結果、当該不適合品がどのように取り扱われるのかについて明確に意識していない旨述べる者が多く、そのため、自らの不適合品に対する回答をもって、不適合品が顧客の承認無く出荷されていると認識している旨述べる者はほとんどいなかった。

験データの数値を基にそのまま平均値を集計すると管理値から外れる件数が多く、対策も行うことができない一方、管理値を外れると当該顧客に対して当該担当者が対処しなくてはならなくなるところ、そのような事態を避けるため、当該担当者は、当該平均値データを入力する際に、試験データに記載された数値をそのまま集計すると平均値が管理値の範囲外になる場合、管理値内の数値になるように当該試験データを書き換えていた。

具体的な書換えの態様は、試験データに記載された数値にばらつきが大きい場合や上限又は下限の数値が連続する場合、ばらつきを抑えるような数値や、上限又は下限からやや中央値に近い数値に書き換えて、当該平均値データを集計するというものであった。

なお、当該平均値データの入力担当者が確認していた試験データには、試験における実測値が記載されている場合があれば、上記(1)のとおり、検査担当者が書き換えた試験データが記載されている場合もある。特に、上記(2)イのとおり、2012年7月17日付の技術連絡書においては、特定の材料について、バッチ検査において硬度につき顧客規格値の下限よりも低い数値が検出された場合でも合格と扱い、かつ、顧客に試験データを開示する際には顧客規格値の範囲内の数値で報告するよう指示がなされていたため、当該平均値データの入力担当者が確認していた当該材料の試験データは、当該技術連絡書に基づいて既に顧客規格値の範囲内に書き換えられていたものであった。

(4) 一部の検査項目の不実施

ア 行為態様・開始時期

箕島製作所においては、上記第3・3(3)イのとおり、半製品(コンパウンド)又は完成品の特性検査については、バッチ検査、ロット検査及び品質管理試験が実施されている。このうち、一部の製品を対象とするロット検査及び品質管理試験において、一部ないし全部の検査項目について、実際には当該検査項目が実施されていないにもかかわらず、顧客に提出する成績書には、当該検査項目を実施していたかのように記載されていた。ロット検査及び品質管理試験の検査担当者は、実際の試験データについて、顧客に提出する成績書とは異なる別の用紙に手書きで書き写していたが、不実施の項目については「∧」等の記号を記入するなどして、不実施であることが区別できるようにした上、過去の検査の実績を内部記録として残していた。

ヒアリング結果によれば、一部製品について、ロット検査及び品質管理試験が不実施となった理由は、①検査の実施のために必要な機器や薬品が廃棄されたため検査を実施できなかった、②かなり以前より当該項目の検査が省略されており、現場担当者が検査の方法を認識していなかった、③検査に時間を要するという理由で検査担当者が検査を省略していた、④当該検査項目については実施しない旨を前任者から引き継いでいたことなどであった。

箕島製作所では、遅くとも1990年代頃から、一部の製品のロット検査及び品質管理試

験について、一部項目が実施されていないという状態に陥っていたと思われる。

イ 上層部の認識

箕島製作所では、2013 年頃に、ある顧客向けの特定の製品について、品質管理試験の全項目が長年実施されていなかったにもかかわらず、当該製品の成績書には全項目が実施されていた旨が記載されていたことが発覚し、顧客クレームとなったことがあった。その際、他の製品についても同様の問題が生じていないかなどといった確認がなされ、検査担当者から検査場長に対して、検査項目の一部ないし全部が不実施である製品が報告され、また、検査場長から検査グループ主席部員に対してその旨が報告された。その際、検査グループ主席部員の指示によって、ロット検査及び品質管理試験を担当する人員の補充が行われたが、それ以外には特段の解決策は講じられなかった。

また、ヒアリング結果によれば、当時の箕島製作所長であったシール副事業部長及び当時のシール事業本部長であった前社長は、この当時、上記の顧客クレームについて報告を受け改善を指示していたため、当該顧客向けの一部の製品について、品質管理試験の一部ないし全部の項目が不実施であることは認識していたと認められるが、他の製品については、ロット検査及び品質管理試験の一部ないし全部の項目が不実施であることについて認識していたとは認められない。

2 正規の方法に反する方法による検査の実施

(1) 寸法検査における抜取数量の不足

上記第 3・3(3)イのとおり、検査グループの検査担当者が実施すべき検査項目や、抜取検査で用いられるべきサンプルの数は、顧客と取り決めた顧客規格や公共規格に基づいて定められている。

しかし、ヒアリング結果によれば、検査第 1 区及び検査第 2 区においては、遅くとも 1991 年頃から、検査担当者が顧客と取り決めた顧客規格や公共規格に基づいて定められた抜取数量よりも少ない数量のサンプルで検査を実施することがあった。

例えば、寸法検査において、顧客との間では 1 ロットごとのサンプル数が 13 個と指定されていたにもかかわらず、実際は 5 個のみのサンプルを対象に寸法検査を実施していた。

(2) 社内認定を受けていない検査員による検査の実施

ヒアリング結果によれば、検査第 1 区及び検査第 2 区において、社内規程や顧客との取決めで、本来であれば社内認定を受けた認定検査員でなければ検査を実施できないとされ

ているにもかかわらず、社内認定を受けていない検査担当者に検査を実施させる場合があった。

社内認定を受ける前の検査担当者であっても、十分な技能を有すると区長が判断した者については、当該検査担当者に、区長又はその他の認定検査員の印鑑を貸与し、一人で検査を実施させ、認定検査員として押印させていた。

第5 2016年12月以降の対応状況について

ヒアリング結果及び関係資料を総合すると、MCIの2016年12月以降の対応状況に関して以下の事実が認められる。

1 2016年12月7日及び翌8日のMMCによるMCIに対する品質監査

2016年12月7日及び8日に箕島製作所において実施されたMMCによる品質監査に対応する過程で、ある顧客向け製品の寸法検査において、図面に記載されていた寸法の仕様値を逸脱した不適合品であったにもかかわらず、当該顧客の承諾を得ずに、再審手続において現状のまま使用可能との判断を行っていたこと、及びそれに伴い試験データが仕様値の範囲内となるよう書き換えられていたことが判明した(以下「**本件再審問題**」という。)。当初、当該品質監査に関するMMCへの対応は、箕島製作所の所長以下で、品質保証室が中心となっており、MCIの監査室がMMCに対する窓口となっていた。

2 2017年1月25日の経営層への本件再審問題の報告

本件再審問題を含むMMCによる品質監査の結果については、2017年1月30日に開催された経営会議において、MCIの監査室から経営層に対して正式に報告がなされたが、経営会議に先立ち、経営会議での報告用の資料はあらかじめ前社長などの経営層に対して同月25日の社長ミーティングにおいて報告された。前社長によれば、前社長は、当該報告資料を見て事態を把握した。

3 2月1日の対策本部設置

前社長は、箕島製作所において試験データの書換えが行われている原因を調査するために、同年2月1日、本件再審問題に関する対策本部を設置した。前社長が本部長となったが、実際に指揮を執っていたのは取締役常務執行役員兼高機能部品(シール)事業部事業部長(以下「**シール事業部長**」という。)であった。

4 2月8日の箕島製作所長の指示

同月8日、本件再審問題への対応として、それまでは寸法検査の実測値については検査担当者が手書きでメモを取り、その後正式な成績書に修正した数値を記載したりシステムに試験データを入力する際には当該手書きメモを廃棄していたところ、当時の箕島製作所長より、実測値が全く記録に残らなくなることを避けるため、当該顧客向けの製品については、手書きのメモを残すように指示が出された。

また、機械で自動的に試験データを吸い上げて、成績書に実測値が自動入力されるシステムの導入が検討されることになった。

5 2月9日の検査場長からの本件リストの存在の申告及びその後の2月9日以降の対応

同月9日、品質保証室長が検査場長より、「実は試験データの書換えがなされているのは当該顧客向けの製品だけではなく、他にもあり、そのためのリスト³²が存在する。」という申告を受けた。品質保証室長はこの段階では未だ本件リストの現物を見ていなかったが、検査場長に対して、全容を把握するため、寸法検査及び特性検査について、試験データの書換えがなされている件数をまとめるように指示した。また、品質保証室長は、検査場長より、本件リストは検査グループの複数のフォルダ内に散在していると聞いたことから、検査場長に対して、各フォルダに保存されているリストをまとめるように指示した。

品質保証室長は、当時の箕島製作所長に対して検査場長からの報告内容を伝えたところ、当時の箕島製作所長より、本件リストを用いた試験データの書換えが生じる頻度を把握するため、本件リストに掲載されている製品の寸法検査において、仕様不適合が検出された場合はその都度報告し、検査グループにて、報告された製品をリスト化するよう指示がなされた。なお、同年5月10日の品質改善プロジェクトの発足までに報告された寸法の仕様不適合の製品数は、31件であった。

また、本件リストに掲載されている製品について、検査の結果、仕様不適合が検出された場合、当該製品の取扱いは品質保証室長が当時の箕島製作所長と相談して判断することとなった。品質保証室長は、仕様不適合が検出された場合、検査場長に対して、仕様不適合の内容を説明させるなどしていたが、結果的に、本件リストの許容値の範囲内であれば試験データを書き換えて出荷する従前の運用が継続されていた。

6 前社長等への本件リストの存在の報告

品質保証室長は、同年2月22日、検査場長より、エクセルファイルで本件リストを受

³² 本件リストを指す。

領した。品質保証室長が検査場長から受領した本件リストは、各検査の現場において、検査担当者が実際に確認していたリストを、検査場長が検査の種類ごとに集約したリストであった。また、この際、品質保証室長は、検査場長から、寸法検査については、過去 2 年間で製造実績がある本件リスト掲載製品の件数が合計 570 件であり、他方、特性検査については、本件リストに掲載されている材料配合の件数が、バッチ検査につき 132 件、ロット検査につき 17 件、及び品質管理試験につき 95 件である旨の報告を受けた。

品質保証室長は、同月 23 日に開催された品質管理委員会で本件リストについて報告を行った。

また、当該品質管理委員会の前後頃、品質保証室長は、前社長及びシール事業部長に対して本件リストの存在を報告した。

7 3月初旬の前社長への報告及びそれ以降の対応

同年 3 月初旬、当時の箕島製作所長及び品質保証室長から本件リストがシール事業部長に提出されるとともにその概要が説明され、その後、シール事業部長から前社長に対して上記報告内容が報告された。この当時、箕島製作所は、当該顧客向けの他の製品への影響確認、当該顧客向け製品の過去の再審記録の確認、当該不適合品の改善策の検討等、本件再審問題の対応に追われていたため、シール事業部長は、前社長に対して、まずは本件再審問題に関する対応を行い、そちらが一段落した段階で本件リストに関する調査を行う方針を提案した。前社長はかかる方針を承認し、同年 4 月末頃までは本件再審問題への対応が行われた。

8 品質改善プロジェクトの発足及びそれ以降の品質改善プロジェクトの活動

同年 5 月の連休後の同月 10 日、前社長の指示により、品質改善プロジェクトが発足した。前社長によれば、前社長は、箕島製作所における試験データの書換えの開始時期、組織的関与の有無、本件リストの運用態様、仕様値からの逸脱の程度などの本件不適切行為の全体像を分析すると共に、本件不適切行為が行われている原因を解明して改善策を検討し、その上で、各顧客に対し順次個別に状況と改善策を報告し理解を求めるという、「ソフトランディング」の解決を図ることを目的として、品質改善プロジェクトを発足させた。前社長は、経歴等に照らし箕島製作所との関係の薄い者を中心に品質改善プロジェクトメンバーを人選することとし、同プロジェクトのリーダーにはシール事業部長を任命した。また、本件不適切行為の改善には技術的知見を要することから、シール事業部長により、技術開発部の者が品質改善プロジェクトのメンバーとして追加された。

同月 16 日の第 1 回品質改善プロジェクト会議では、品質改善プロジェクトの活動方針が決定され、本件リストに掲載されている製品のうち、同年 2 月 9 日以降に寸法の仕様不適合が検出された 31 件の製品について、仕様不適合の解消方法を検証することが当面の

目標とされた。品質改善プロジェクトリーダーのシール事業部長によれば、同人は、ピックアップされた 31 件をサンプルとして、仕様不適合の解消方法が明らかになれば、本件リストに記載されている他の製品の仕様不適合についても対策を見通すことができるだろうと考えていた。

以後、2 週間に 1 回の頻度で開催された品質改善プロジェクトの会議では、ピックアップされた 31 件について、対象製品の設計が決定された経緯や、対象製品について仕様不適合が発生した時期、改善方法などについて検討された。

その後、品質改善プロジェクトの会議では、特性検査についての本件リストの内容についても検討が加えられ、現在は使用されていない材料配合や重複して記載されている材料配合を削除するなどして、仕様不適合の材料配合を絞り込む作業が行われた。

このように、シール事業部長以下が行った品質改善プロジェクトでは、本件リストに記載されている製品 1 件 1 件について仕様不適合に対する対策が検討された。

9 前社長への品質改善プロジェクトの活動状況報告、10 月 16 日の品質改善プロジェクトの中間報告及び出荷停止措置がなされた経緯

同年 6 月 20 日、前社長は、シール事業部長から、同年 2 月 9 日以降に寸法の仕様不適合が検出された 31 件の製品について、その概要や対策の難易度等を説明し、顧客仕様の厳しさや、改善に金型変更が必要である場合は顧客承認が必要となることなどを理由として、個別の対応が長期化する可能性があること等の説明を受けた。

同年 7 月中旬に、シール事業部長から前社長に対して、非常に対象製品数が多いため、問題解消までには相当長期間を要するとの見通しが伝えられ、前社長から、内容の調査を急ぐよう指示が出された。

その後、同年 10 月 16 日、シール事業部長から前社長に対して、品質改善プロジェクトの作業の中間報告がなされ、寸法検査について過去 2 年間で製造実績がある本件リスト掲載品 570 件については、金型の試作及び修正により解決を図ることが必要である旨や、本件リストに掲載されている材料配合 244 件については、公共規格の引用を見直すことにより本件リストから外すことができるものもあるが、材料配合の見直しを行う必要があるものもあり、それには 3 年以上かかる見通しであることなどが報告された。これを受け、前社長は、シール事業部長に対して、同年 11 月 2 日までに分析結果をまとめるよう指示した。

同年 10 月 19 日、前社長が MCI の元代表取締役社長である相談役(以下「**相談役**」という。)に対して上記中間報告の内容を報告し、前社長としては、全ての対象顧客に対して一斉に報告した場合、対象顧客数が多く当時の箕島製作所では対応できないと考えていたため、上記「ソフトランディング」の解決を考えている旨伝えたところ、翌 20 日、相談役から前社長に対して、本件リストの対象製品の出荷を止めた方が良い旨と MMC に対して報告すべきである旨が述べられた。

前社長は、MMC に対して報告を行えば、全ての対象顧客に対して一斉に報告した上で早期解決を求められることになると考え、同日、当時の箕島製作所長に対して、本件不適切行為について顧客に報告した場合の影響額を分析するよう指示し、また、同月 23 日から本件リストの対象製品の出荷を止めるよう指示した。

同月 25 日、前社長から MMC に対して本件不適切行為について報告され、その後、顧客への報告が順次開始された。

10 2017 年 2 月以降、出荷停止及び顧客への説明の判断がなされなかった理由

前社長によれば、上記 8 のとおり、前社長が品質改善プロジェクトを立ち上げたのは、本件不適切行為が行われている原因と不適切行為の内容を解明して改善策を検討し、その上で、各顧客に対して順次個別に状況と改善策を報告し、「ソフトランディング」の解決を図ることを目的としたものであったとのことである。その後、前社長は、2017 年 10 月 16 日、品質改善プロジェクトの作業の中間報告を受けた際、材料配合に関する問題が大きく、対象顧客数も多く、改善には 3 年かかることなどを伝えられた。当該報告内容は、前社長が想定していたスケジュール感よりも相当遅いものであり、前社長は、技術的な対応が困難な製品等は受注しないようにするなど、対処方法の選別(仕分け)作業³³を加速させるべきとの認識を持ったとのことである。他方、前社長は、全ての対象顧客に対して本件不適切行為に関して一斉に報告した場合、顧客の監査や個別の要求事項等に対して箕島製作所が対応することができず、製品の納品もできなくなり、最終的には MCI の損害賠償責任に広がり得て MCI の破綻につながると考えたため、その段階においてもなお「ソフトランディング」の解決を目指していたとのことである。その結果、同年 2 月以降、本件リストの対象製品の出荷を止めるべき旨と MMC に対して報告すべきである旨が相談役から前社長に対して述べられた同年 10 月 20 日まで、MCI において出荷停止及び顧客への説明の判断はなされず、MMC に対して報告するとの判断にも至らなかった。

以 上

³³ 前社長としては、上記のような選別作業やそのための材料収集を品質改善プロジェクトに期待していたが、エンジニア中心のメンバー構成だったこともあり、経営的な判断も含む上記作業よりも専ら技術的な検討に終始してしまっていたとのことであり、この点は、品質改善プロジェクトの活動内容を議事録を読むなどして子細にフォローしておくべきだったと考えているとのことである。

当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策について

当社は、今回の一連の品質問題を受けて、今般、当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策を策定し、今後早急に具体的な方策を立案することとしております。

また、品質管理だけでなく、当社グループのガバナンス体制についても検討を行っており、「グループコミュニケーションの促進」、「グループ内情報伝達（エスカレーション）の改善」、「経営者人材」等についても、今後、併せて検討を進めることとしております。

1) 受注時のフロントローディングシステムの浸透

受注時に、事業内の開発設計・生産・検査・営業等、複数の関係部門において、生産能力を考慮し、受注可能な製品であることを検討したうえで、仕様や受注を決定する仕組み（フロントローディングシステム）の浸透を図る。

フロントローディングシステムは直接的には、自社の生産能力を超えた、製造困難な製品の受注を避けることが目的であるが、同システムの浸透により、以下の項目を併せて進めていく必要がある。

- ①各部門間のコミュニケーションの促進
- ②部門間の能力のアンバランスを把握し、解消すること
- ③部門間の権限のアンバランスの改善

この取り組みを推進し、継続的な実効性を高めるための具体策として以下の項目があげられる。

- ①定期的な生産能力（工程能力、検査能力、出荷能力など）の確認
- ②①の結果に基づき、適切な修繕計画、設備更新、新規設備導入の実施
- ③適切な人員配置とスキル不足を解消する教育の実施

2) 品質管理部門の体制・権限の強化

技術統括本部品質管理部が中心となって、グループ全体の品質管理レベルの向上を図るための体制を整備するとともに、事業・製品毎に必要な品質管理機能を構築する。当社グループとして統一感を持った品質管理を行うため、以下のような対応を検討する。

- ①各事業の品質管理の機能分担を再定義し、規定類に反映する。
- ②上記機能分担に基づき、必要に応じて、コーポレート部門、カンパニー等、各事業所、各子会社において組織変更も実施する。
- ③事業毎の品質管理部門に検査や品質保証を適切に行うことができる権限を与える。
- ④製造部門からの品質管理部門の独立性を担保する。
- ⑤品質管理に精通した人材を育成する仕組みを整備する。また、各社・各部門の次世代経営人材を積極的に品質管理部門に配置する。

3) 品質教育の拡充

当社グループの全ての階層（製造現場から経営層まで）、全ての職種（製造、検査、営業等）の従業員が、品質の重要性及び品質を維持・向上させるために行うべきことを理解することを目指す。その際、顧客との契約の遵守、顧客に提供する品質の重要性、

品質の作りこみの必要性、ものづくり企業としての誇り、品質への拘り等、品質リテラシーに関わる教育も行う（こうした教育に今回の事例を活用する）。

また、組織の末端まで品質教育を徹底するため、各階層で行うべき教育内容のガイドラインを当社にて策定し、グループ各社の階層別教育に具体的に落とし込むことにより、グループ全体として整合し、かつ、グループ各社の業態に応じた実践的な教育体系を構築する。

4) 検査設備自動化の推進

製造工程内での検査データから最終検査における検査データまで、製品に関わる検査データについて、以下の取組みを推進することにより、データ書き換え等の不正行為を防止すると共に、製品検査データがお客様から求められる仕様に合致していることをより正確かつ迅速に確認できる体系を構築する。

- ①検査データの自動取得
- ②検査データの管理システムへの取り込み
- ③検査データと要求仕様の整合確認

なお、この取組みは、個々の装置での検査データ自動取得の実現可能性の検証や客先要求仕様をシステムに取り込むための受注システムと生産システムの連携など、確認と構築に時間と費用がかかることが予想されるが、可能な部分から迅速に対応を開始できるようグループ全体で取り組む。また、本取組みに必要な予算を確保する。

5) 品質監査の強化

技術統括本部品質管理部と総務統括本部経営監査部が中心となって、より充実した品質監査を目指し、以下の項目などを検討し、実行する。

- ①監査部門の独立性向上と権限強化
- ②監査員増員による品質監査周期の短縮
- ③品質監査における高度な専門性を持つ人材の育成
- ④不正行為を防止することを目的とした監査手法の適用
- ⑤当社経営監査部と関係会社監査部門との連携強化
- ⑥IT 技術を活用した監査業務の高度化

6) 外部コンサルタントの起用

品質管理に第三者の視点を導入するため、品質管理に精通した外部コンサルタントを継続的に起用する。外部コンサルタントによる当社直轄事業拠点、子会社の定期的な訪問により、当社グループのこれら品質管理活動、品質保証業務に対する指導、助言を得る。当社グループの品質管理活動が独善に陥ることを防止し、実効性のある品質管理活動を確立していく。

以 上