



2025 年 8 月 1 日

各 位

会 社 名 日 機 装 株 式 会 社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 加 藤 孝 一
(コード番号 6376 東証プライム)
問合せ先 執行役員コーポレート部門長 村 上 雅 治
(TEL. 03- 3443 - 3717)

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2025 年 2 月 28 日付「特別調査委員会の設置について」によりお知らせしましたとおり、当社が製造した一部ポンプ製品において、出荷前に当社社内規定で定める品質計画書に基づく社内検査の一部（耐圧検査）を実施していなかった事実が判明したため、さらなる事実関係の調査及び原因の究明を目的とした調査を実施するために外部専門家等を中心で構成された特別調査委員会を設置し、当社は事実関係の解明及び決算関連手続の完了のため、特別調査委員会による調査に協力してまいりました。今般、同委員会より調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりご報告申し上げます。

株主・投資家の皆様、お取引先をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。当社は、特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、信頼回復と再発防止に向けて全力を尽くしてまいります。

記

1. 特別調査委員会の調査結果

特別調査委員会による調査結果につきましては、添付の「調査報告書（要約版）」をご覧ください。なお、同調査報告書においては、個人情報保護及び機密情報保護等の観点から部分的な簡略化及び非開示措置を行っております。

2. 連結業績に与える影響について

調査報告書によれば、本事案が 2025 年 12 月期通期業績に与える影響は軽微であり、本事案による 2025 年 12 月期通期業績予想の修正はございません。

3. 今後の対応について

(1) 再発防止策の策定

特別調査委員会による調査報告書には、再発防止策の提言が含まれております。

当社は、特別調査委員会による調査結果を真摯に受け止め、今後の再発防止に向けた提言に沿って具体的な再発防止策を策定し、全力で取り組んでまいります。なお、具体的な再発防止策については改めて公表いたします。

(2) 関係者の責任の所在の明確化

当社役員は、今回の事態を厳粛に受け止め、当社取締役会において以下のとおり、報酬の自主的な一部返納の申し出がありました。

代表取締役	社長執行役員	加藤孝一	月額報酬の 30%	1 か月間
取締役会長		甲斐敏彦	月額報酬の 20%	1 か月間
取締役	執行役員	木下良彦	月額報酬の 10%	1 か月間

なお、本件に関与した一部職員に関しては、社内規程に基づいて処分いたします。

以上

2025 年 7 月 31 日

調 査 報 告 書

(要約版)

日機装株式会社 御中

特別調査委員会

委員長 岸 見 直 幸

委 員 鹿 倉 佑 太

委 員 竹 内 基 裕

第1 調査の概要

1 調査開始及び特別委員会設置の経緯

日機装株式会社は、2024年10月、インダストリアル事業本部（以下「当事業本部」あるいは「当社」と呼称することがある。）インダストリアル工場の製造工程を確認していた際に、一部のポンプ製品について、社内検査である耐圧検査を実施していなかったことを発見した¹。

社内調査を実施したところ、当社が製造していたキャンドモータポンプ（以下「ノンシールポンプ」という。）及び往復動ポンプ（以下「ミルフローポンプ」という。）の一部製品について、水圧検査を実施していなかったにもかかわらず、水圧検査を実施した旨を試験成績表に記載し、顧客に提出していたこと等（以下「本件事案」という。）が判明した。

当社は、当事業本部において発覚した本件事案の事実関係、本件事案に類似する事案の存否について実態把握を行う必要があると判断し、公正かつ適正に調査を行うため、2025年2月28日、外部有識者を含む特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、本件事案等につき調査を委嘱した。

2 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 岸見 直幸（弁護士 シティユーワ法律事務所）

委員 鹿倉 佑太（弁護士 シティユーワ法律事務所）

委員 竹内 基裕（当社常勤監査役）

また、補助者として、シティユーワ法律事務所に所属する弁護士8名が調査に携わっている。

3 当委員会の目的

当委員会の目的は、①本件事案の事実関係調査、②類似事案の有無の調査、③本件事案の発生原因の分析及び再発防止策の提言である。

第2 調査手続の概要及び調査の方法

1 調査の基本方針

当委員会は、本件ポンプにおける水圧検査の実施状況を検証すべく、本件ポンプの製造拠点である宮崎日機装株式会社（以下「宮崎日機装」という。）の関係者を中心にヒアリングを実施することにした。

¹ 当社が実施する耐圧検査には、水を用いて加圧する検査と気体（窒素）を用いて加圧する検査の2種類が存在するところ、本報告書においては、水を用いる検査を「水圧検査」、気体を用いる「気密検査」と表記して区別する。

また、本件事案の事実解明のみならず、当社における類似事案の有無を検証することにより、本件事案に至った原因分析を行うとともに実効性のある再発防止策を検討することとし、調査対象期間を 2015 年 1 月 1 日まで遡ることとした。

本件事案の全容を解明するため、当社及び宮崎日機装に現存する資料を精査するとともに、調査対象者に貸与していたパソコン及び同人らがサーバー上に保存していたデータについてデジタル・フォレンジック調査を実施することとした。さらに、同種事案及び類似事案を調査する目的から、当社インダストリアル事業本部に所属する役職員を対象にアンケートを実施することとした。

2 調査実施期間

当委員会が本件事案に係る調査に要した期間は、2025 年 2 月 28 日から同年 7 月 28 日までである。

3 調査対象期間

本件事案に関する調査対象期間は、2015 年 1 月 1 日（本件事案が発覚した 2024 年 10 月から約 10 年遡った 2015 年の年始）から 2024 年 10 月 31 日（当社が本件事案を認識した 2024 年 10 月の末日）までである。

なお、当社製品の減価償却期間が 7 年であることを前提に、バッファ期間として数年遡ることとし、当社製品のリプレイス期間も考慮して、上記のとおり調査対象期間を設定した。

4 調査の方法

当委員会による本件事案及び類似事案の調査（以下「本調査」という。）は、主に以下の方法で行った。

- (1) 役職員等のヒアリング
- (2) 取引関連資料の精査・取引データの分析
- (3) デジタル・フォレンジック
- (4) アンケート
- (5) 臨時通報窓口

5 調査の前提と限界

本報告書は、当社の関係者及び取引先に対して任意での協力を求め、それにより得られた資料・情報等に依拠して可能な限り適切と考える調査及び分析を行った結果をまとめたものであるが、調査実施者には強制力を伴う調査権限がないため調査には限界が存在した。後日、重要な情報等が開示又は提供されていないことが明らかとなった場合には、本報告書における事実認定や評価が変更される可能性があることを留保する。

第3 当社の概要

(省略)

第4 本件事案について判明した事実

1 水圧検査の検査一部未実施が発覚したことに端を発した調査の概要

当委員会は、2024 年 10 月、当社が製造している一部のポンプにつき水圧検査が未実施であったことが発覚したことを契機として調査を開始したが、その後、気密検査においても一部が未実施となっていたことも判明したため、気密検査も調査スコープに含め、両検査の一部を実施していなかった真因につき調査することとした。

2 ノンシールポンプにおける水圧検査・気密検査

(1) 両検査の概要及び目的

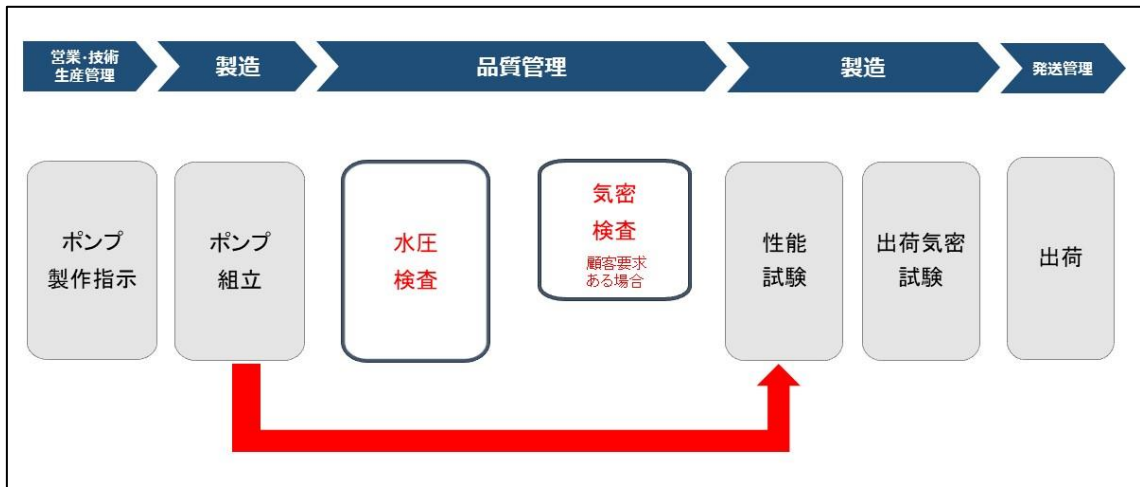
ノンシールポンプに対する水圧検査及び気密検査の目的は、いずれもポンプに対して設計圧力より高い圧力を加え、仕様に反する部品の使用や作業ミス等を原因とした圧力部分の漏れ（リーク）及び異常な変形の有無を確認し、鋳物の巣や溶接不良等の不適合を検出することにより、もって製品の初期不良をスクリーニングする点にある。

当社の社内規程においては、水圧検査は全数実施が要求されている一方、気密検査は全数実施が要求されておらず、高圧ガス保安法上その実施が義務付けられている場合を除けば、専ら、顧客との間で気密検査を実施することが契約内容となっている場合にのみ実施することとされていた。

また、当社では、ポンプの顧客への納品時又は納品後に、顧客に対して、当社が顧客に納品するポンプについていかなる検査を実施したか及び同検査の概要が記載された検査要領書と具体的な検査結果が記載されたテストレポートを提出していた。

(2) 正規の業務フロー

当社におけるノンシールポンプの製造にかかる正規の業務フロー及び製造工程において水圧検査及び気密検査を実施するタイミングは下図のとおりである。なお、両検査を実施しない場合には、下図において赤色矢印で示したとおり、製造部のポンプ組立後に品質管理部門にポンプを持ち込まず、製造部がそのまま次工程である性能試験を実施していた。



(3) 水圧検査の検査一部未実施について

ア 開始時期及び経緯

ノンシールポンプは、東村山製作所で製造されていた当時から、社内規定に基づきその全数につき水圧検査を実施することが要求されていた。

しかしながら、当社は、遅くとも 1970 年代から、ノンシールポンプの一部製品について水圧検査を実施しないまま顧客に出荷するようになり、かかる取扱いは、2021 年 3 月に抜本的な是正措置が講じられるまで継続した。

イ 水圧検査未実施の判断部署

ノンシールポンプの製造拠点が東村山製作所に置かれていた当時、同ポンプの水圧検査は、品質管理部の耐圧検査場²（当社内で「耐圧場」「水圧場」などと呼称されている。）において実施されていた。そのため、製造部総組立係担当者は、ポンプの組立完了後に、ポンプを耐圧検査場に持ち込む取扱いとなっていた。

しかしながら、製造部総組立係担当者は、一定の基準に基づいて、一部のポンプのみを耐圧検査場に持ち込み、その余のポンプについては、水圧検査が実施されることなく製造部内の次工程である性能試験班に移り、出荷されていた。

ウ 水圧検査の実施・未実施の判断基準

当委員会は、製造部門の在籍期間が長い従業員を中心にヒアリングを実施したところ、概ね以下の基準に基づいて製造部総組立係担当者が水圧検査の要否を判断していたことが明らかとなった。

² 耐圧検査ではポンプに相当程度高い圧力を加圧することから、耐圧検査場の周囲にはコンクリート壁が設けられ、検査実施中に第三者が立ち入ることを防ぐため警告灯が設置されている。

すなわち、製造部総組立係担当者は、

- ①水圧検査への顧客の立会が求められているもの
- ②高圧ガス保安法の適用があるもの
- ③納品先が原子力関連施設のもの（放射性物質を含む液体を送液するポンプ）

については水圧検査を実施するものとし、④設計圧力（最大許容圧力）が高いポンプについても水圧検査を実施する傾向が見られた。

他方、上記①～④の類型に該当しない標準的な設計圧力のポンプについては、そもそもポンプが耐圧検査場に持ち込まれることなく、製造部内の次工程である総組立係の性能試験班に移り、水圧検査が実施されなかった。

エ 水圧検査を実施しない場合の製造部門の対応

当社においては、製造の各工程の実施状況を可視化し、工程の遺漏を防止するため工程分チェックシートを製造中のポンプを運搬する台車に据え付け、製造中のポンプとともに移動し、各担当者が自らの担当する工程が終了した時点でチェック等を書き込む取扱いとなっていた。しかしながら、水圧検査を実施していない場合であっても、製造担当者により工程分チェックシートの「耐圧刻印」欄に試験圧力の数値が記載されていたため、同シート上の記載からは水圧検査の実施・未実施は区別できず、結果として、水圧検査が一部実施されないまま出荷されるに至った。

製造部門においては、工程分チェックシートを用いた作業者間及び部門間の横断的な工程管理が行われていたものの、誤った理解に基づき水圧検査が未実施の場合であっても特段問題がないものとして取り扱われていたことから、結果として工程分チェックシートによる管理が徹底されていなかったものと考えられる。

オ 検査一部未実施に関する他部門の対応

品質管理部検査グループは、製造部門からポンプが持ち込まれたポンプについては全ての検査を実施していたものの、製造部門に対して全てのポンプを持ち込むように促すことまではしておらず、是正措置を講じることもなかった。

この点について、現在当社に在籍している従業員の中で、最も水圧検査担当の在職期間が長い従業員（2013年から2024年まで品質管理部検査グループの水圧検査担当）を含め、少なくとも一部の従業員は検査一部未実施を把握していた状況であった。しかしながら、全数検査の実施に対応し得る水準の人員配置がなされていなかったこと等の要因により、結果として、品質管理部門が製造部に対して全数検査を実施するよう監督・監視する体制を構築することができていなかった。

生産管理部門（現在のSCM部生産管理グループ）は、顧客立会による水圧検査が予定されているポンプを除き、どのポンプの水圧検査をいつ実施するかについて日程管理を行っておらず、顧客立会による水圧検査が予定されているポンプを除いて検査実

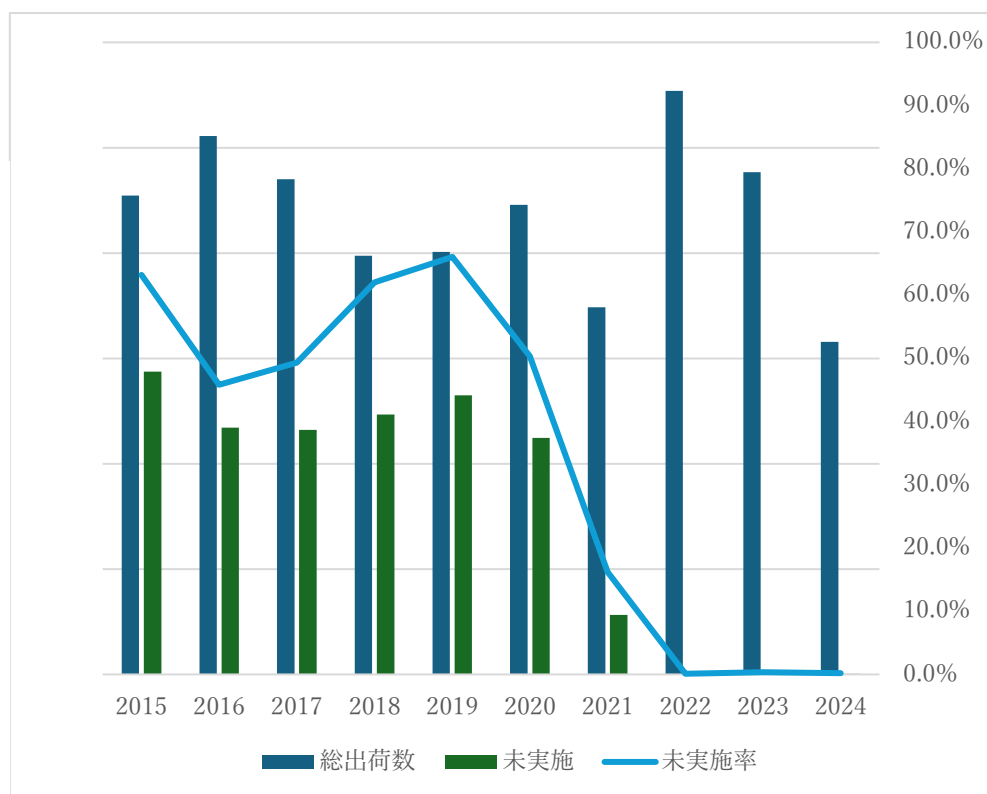
施にかかるスケジューリング等を全て製造部門に一任していたことから、生産管理部門の担当者において水圧検査が一部未実施であったことについて把握する契機がなく、結果として生産管理部門による監視機能が不全となっていた。

カ 水圧検査の未実施台数及び未実施率の状況等

このようにして、当社では、1970年代頃からは是正措置が講じられた2021年3月頃までの間にかけて、ノンシールポンプの水圧検査の一部未実施が継続していた。

過去10年間における、出荷年別のノンシールポンプの水圧検査の実施状況の推移は、下表のとおりである。なお、2021年に是正措置を講じた以降も、僅かながら未実施と認定したポンプが存在するが、意図的ではない過誤の可能性があるほか、実施・未実施の判定フロー上、実施したことを証する確たる証拠がないため水圧検査を実施したと断定できないものにつき未実施と認定している。

ノンシールポンプにおける水圧検査の実施状況の推移（出荷年別）



キ 是正措置の不奏功

本調査において、ノンシールポンプにおいては、2020年の時点で製造部及び品質管理部において水圧検査の検査一部未実施が問題であるとの指摘がなされ、工場長レベルまで報告がなされていたにもかかわらず、その後も是正措置を講じるまでには至ら

なかった事実が明らかとなった。当社においては、製造部及び品質管理部（2020 年 4 月以降は品質保証部）が中心となり、より効率的に水圧検査を実施するための治具の製作が検討された。しかしながら、試作品として制作した治具を用いた水圧検査の試験が実施されたものの、それ以降も治具製作は行われず、結果として全数検査実施に向けた是正には至らなかった。

かかる是正措置の不奏功は、品質管理部及び製造部の各担当者が眼前の顧客対応に追われ、結果としてポンプに影響する水圧検査の未実施が、特定の顧客説明を行うために必要な範囲での原因分析及び再発防止策の検討に矮小化されてしまった点に主要な原因があると考えられる。

インダストリアル工場長及び部長級の従業員が水圧検査の検査一部未実施を把握したにもかかわらず、顧客対応を超えた抜本的な対策は講じられず、品質保証委員会への上程及び週報等での業務報告もなされなかったために、取締役をはじめとする経営層が把握するに至らず、結果として是正措置が講じられることはなかった。

ク 当社における是正措置

当社インダストリアル工場においては、2021 年 1 月の宮崎工場の稼働開始及び同年 6 月のノンシールポンプの製造拠点の宮崎工場への移転を控え、従前の東村山工場で見られた問題を宮崎工場には持ち込まないために、製造フロー上の問題点等を是正すべく是正策を検討する会議体が設けられていた。

かかる検討の一環として、2021 年 2 月 9 日にポンプの部品に対する水圧検査の実施に関する社内会議が実施された際、ノンシールポンプ本体について、社内規程で要求されている全数検査が実施されていないことが指摘され、同年 3 月 15 日出荷分以降、当社が生産するノンシールポンプについて水圧検査が実施されることになった。

その後、同年 6 月 1 日にノンシールポンプの製造拠点は宮崎工場に移管されたところ、宮崎工場にも製造部内に水圧検査の実施スペースが設けられ、本調査実施時まで、上記運用は維持・継続されていることが確認された。ノンシールポンプにおける水圧検査の実施状況の推移は前掲のとおりであるところ、上記是正措置が奏功したことを示すように、2021 年以降は、水圧検査の検査一部未実施数は大幅に減少傾向に転じている。

ケ 検査結果の自動印字プログラム

ノンシールポンプにおける水圧検査及び気密検査の検査一部未実施を長年にわたって継続可能とした構造的な問題として、品質管理部が AS400（インダストリアル事業本部が使用する基幹システム、以下「AS400」という。）に組み込んだ検査結果の自動印字プログラム（以下「本自動印字プログラム」という。）を使用することにより、実

際には水圧検査（又は気密検査）を実施していないポンプについても検査結果記録が自動的に出力することを可能とする状況が存在していた。

本自動印字プログラム導入後、品質管理部品質管理グループ担当者は、顧客に対して耐圧検査記録を提出する必要がある場合には、実際に水圧検査を実施したか否かを確認することなく本自動印字プログラムを操作して耐圧検査記録を出力し、品質管理部検査グループの水圧検査担当者がその書類の検査員欄に押印し、顧客に提出するための耐圧検査記録を作成していた。

2020年2月には、本自動印字プログラムについて、品質管理部担当者によって水圧検査が未実施であっても耐圧検査記録を作成し得る状況が問題であると警鐘が鳴らされ、東村山製作所長が改善を指示したものの、品質管理部長及び関係者は是正に向けた協議を実施せず、特段の対応を講じなかったことから、本自動印字プログラムを使用した耐圧検査記録の作出が継続することとなった。なお、再発防止を図る観点から本自動印字プログラムを一切使用できないように運用されている。

コ 役員の検査未実施の認識

当委員会は、水圧検査実施に関連する当社インダストリアル事業本部長へのレポートラインとなる、歴代工場長、生産センター長、品質保証部長及び品質管理部長を対象としたメールレビューを行ったものの、役員が検査未実施を認識していたとする事実は認められなかった。また、歴代のインダストリアル本部長に対するヒアリングを実施したものの、検査未実施の事象を認識・関与していたとする事実は認められなかった。

(4) 気密検査の検査一部未実施について

ノンシールポンプの総組立係担当者は、顧客要求により気密検査を実施すべき場合を正確に判別できておらず、気密検査を実施することを判別できた場合であっても検査条件を正確に判断できなかったことから、顧客が要求する検査条件による検査を実施できていなかった。

なお、当社においては、気密検査に類似する検査として、当社が生産する全てのノンシールポンプについて出荷前段階で実施する出荷気密試験が存在する。両者は、ポンプに対して窒素又は工場エアにより気圧を加えるという手法は同様であるものの、顧客要求の有無及び検査時にポンプに加える圧力の大きさが異なる³。気密検査の未実施は

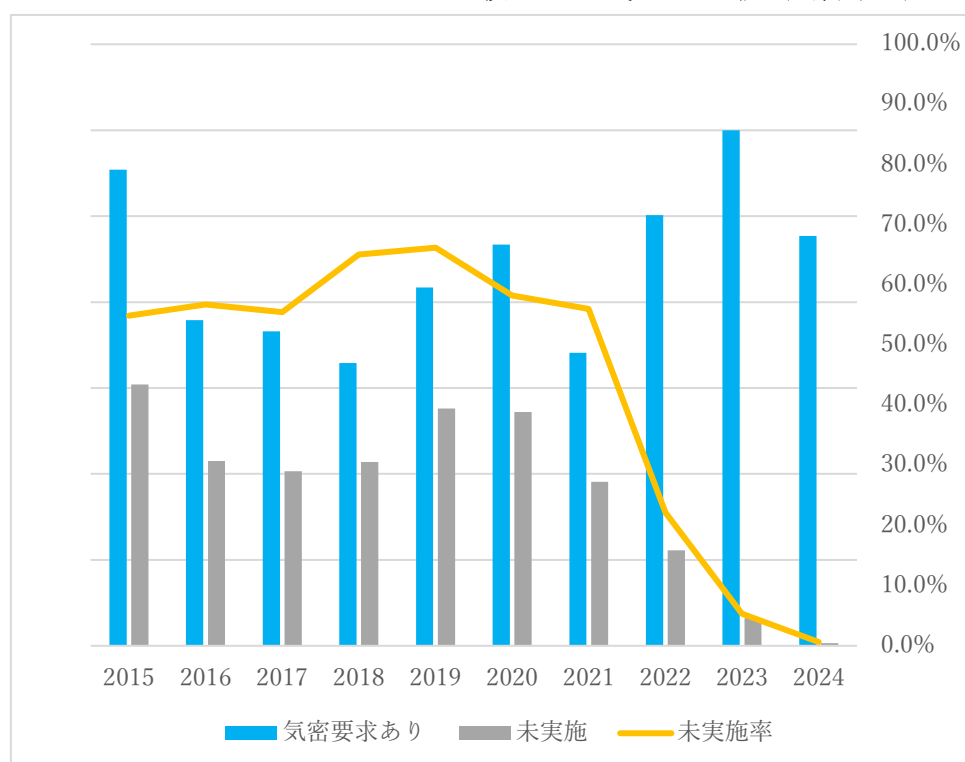
³ 出荷気密試験と気密検査の相違点は以下のとおりである。

	実施場面	試験圧力	保持時間
出荷気密試験	全数実施	低圧（設計圧力に応じて0.6MPaG又は2MPaG（※））	3分
気密検査	顧客要求がある場合のみ	顧客要求の圧力	顧客要求の時間

2021 年頃まで継続していたものの、2021 年当時の製造部総組立係担当者が、前任者から引き継いだ方法では過誤が生じやすいと考え、業務効率化の観点から、社内ウェブサイト上で閲覧可能であった検査作業項目リストをもとに、ポンプ毎に気密検査の検査条件を把握する手法を採用し、2021 年下期から 2022 年にかけて、上記運用に関する作業要領書を作成した。

かかる取組みにより、2021 年以降、気密検査の検査一部未実施数は大幅に減少傾向に転じている。

ノンシールポンプにおける気密検査の実施状況の推移（出荷年別）



なお、2022 年以降も気密検査の検査一部未実施が一定割合で見受けられるところ、同年から 2023 年にかけては上記の判定方法について周知が徹底されておらず、出荷気密試験担当者が不在の場合に他の製造部従業員が出荷気密試験を担当した際等に、顧客要求の有無や検査条件を正確に読み取ることができなかったことに起因するものであり、意図的な逸脱ではないと認められた。

当委員会は、気密検査実施に関連するインダストリアル事業本部長へのレポートラインとなる、歴代工場長、生産センター長及び品質管理部長を対象としたメールレビュー

※ ポンプの設計圧力が 2MPa 未満の場合には試験圧力は 0.6MPaG で実施し、2MPa 以上の場合には試験圧力は 2MPaG で実施する（ノンシールポンプ出荷前の気密試験要領）。

ーを行い、歴代のインダストリアル本部長に対するヒアリングを実施したものの、気密検査の検査一部未実施の事象を認識・関与していたとする事実は認められなかった。

(5) 関連法令及び顧客との契約

ノンシールポンプの水圧検査及び気密検査については、一部のポンプについて高圧ガス保安法が関連法令として挙げられるが、同法が関連するポンプについては水圧検査及び気密検査は実施していたため、法令違反は認められない。

他方、顧客に対しては水圧検査を実施する旨を伝えている場合があるほか、気密検査は顧客要求で実施するものであり、顧客から求められれば検査記録を提出していたことから、顧客との関係では契約上の問題が生じ得る。しかしながら、両検査の目的が製品の初期不良をスクリーニングすることにあるところ、後記第4・5のとおり顧客からの不具合報告はごく少数にとどまっていることからすれば両検査を実施しなかったことによる影響は限定的であると認められる。

3 ミルフローポンプにおける水圧・気密検査

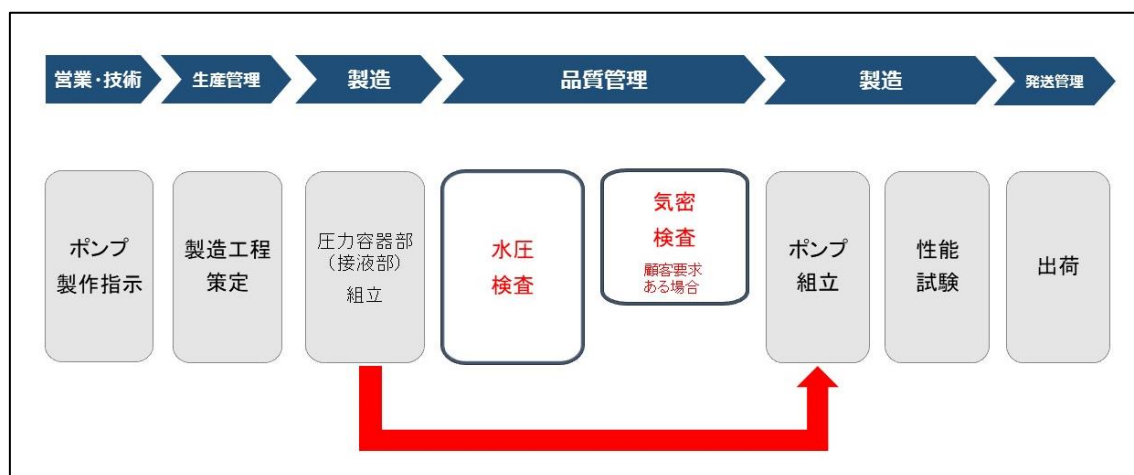
(1) 検査概要

ミルフローポンプに対する水圧検査及び気密検査の主たる目的は、ノンシールポンプと同様、ポンプの圧力容器部（接液部とも呼称される）に対して設計圧力より高い圧力を加えて、仕様に反する部品の使用や作業ミス等を原因とした圧力部分の漏れ（リーク）及び異常な変形の有無を確認し、鋳物の巣や溶接不良等の不適合を検出することにより、もって製品の初期不良をスクリーニングする点にある。

当社の社内規定においては、水圧検査は全数実施が求められている一方、気密検査は全数実施が求められておらず、高圧ガス保安法上その実施が義務付けられている場合を除けば、専ら、顧客との間で気密検査を実施することが契約内容となっている場合にのみ実施することとされていた。

(2) 正規の業務フロー

当社におけるミルフローポンプの製造にかかる正規の業務フロー及び製造工程において水圧検査・気密検査を実施するタイミングは下図のとおりである。なお、両検査を実施しない場合には、下図において赤色矢印で示したとおり、製造部の圧力容器部（接液部）組立後に品質管理部にポンプを持ち込まず、製造部がそのまま次工程であるポンプ組立を実施していた。



(3) 水圧検査の検査一部未実施について

ア 開始時期及び経緯等

当社では、遅くとも 1970 年代から、ミルフローポンプの一部製品につき、水圧検査を実施しないまま顧客に出荷するようになり、製造拠点が宮崎工場に移転してからも本事案が発覚する 2024 年 10 月頃まで継続することとなった。

イ 水圧検査未実施の判断部署

ミルフローポンプにおける水圧検査の検査一部未実施は、遅くとも 1970 年代から開始され、2024 年 10 月までの長期にわたって継続していたところ、水圧検査の実施の有無を判断していたのは、一貫して生産管理部門であったと認められ、製造拠点が東村山製作所から宮崎工場へと移転した以降も変わるところはなかった。

ウ 水圧検査の実施・未実施の判断基準

当委員会は、生産管理担当者がいかなる基準で、水圧検査の実施・未実施を判断していたのかを調査したところ、概ね以下の基準に基づいて、水圧検査の実施の要否を判断していたことが明らかとなった。

すなわち、生産管理担当者は

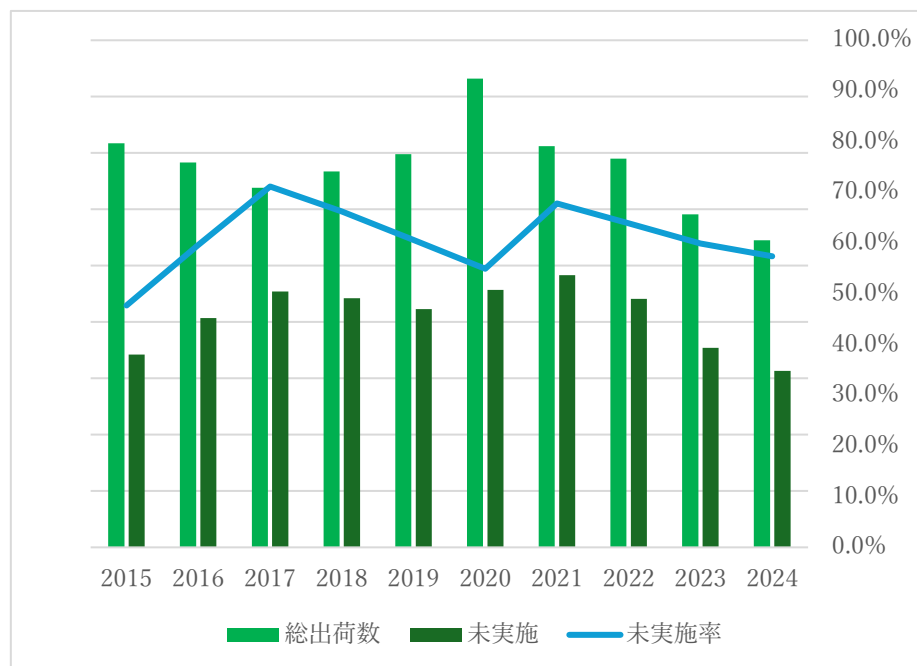
- ① 水圧検査への顧客の立会が求められる場合
- ② 製造予定のポンプの仕様がグレード 2 以上である場合
- ③ 製造予定のポンプの仕様がグレード 1 であり、かつ、
 - i 高圧ガス保安法の適用があるもの
 - ii 納品先が原子力関連施設のもの
 - iii 消防法の適用があるもの

については水圧検査を実施するものの、上記①ないし③以外のポンプは水圧検査を実施しないとの基準に基づき水圧検査の要否を判断し、製造工程を策定していた。

エ 水圧検査の未実施台数及び未実施率の状況等

このようにして、1970年代頃から2024年10月頃までの間、東村山製作所及び宮崎工場において、実際にポンプの製造過程に関与する生産管理部門、製造部門及び品質管理部門がいずれも水圧検査の一部が実施されていなかったことを認識しながらも、水圧検査の未実施を継続していた状況が存在した。過去10年間における、出荷年別のミルフローポンプの水圧検査の実施状況の推移は、下表のとおりである。

ミルフローポンプにおける水圧検査の実施状況の推移（出荷年別）



オ 是正措置の不奏功

ミルフローポンプについては、2020年2月にノンシールポンプにおける水圧検査の検査一部未実施が発覚したことを契機に是正が検討されたものの、その後も全数検査実施に向けた是正措置が講じられなかった事実が明らかとなった。

また、ノンシールポンプについては、宮崎工場への移転を控えた2021年3月15日出荷分以降は原則として水圧検査が全数実施されるに至ったものの、ミルフローポンプにおいては、全数検査の実施に向けた具体的な是正措置が講じられるまでには至らなかった。この点について、SCM部生産管理グループリーダーは、運転耐圧（ポンプ組立後にポンプの運転試験の際に合わせて、水圧検査を実施する手法）を採用することにより⁴、圧力容器部の仮組を行わないといけない煩雑な現在の手法を回避することが

⁴ 当社が代理店を務める LEWA 社（ドイツ）の往復動ポンプでは、運転耐圧の手法が採用されている。

現実的であると考え、技術部門に対し、かかる検査手法の変更及びそれに伴う社内規程の改定の可否について相談したものの、かかる変更は困難であるとの回答を受けた。

その後、SCM 部生産管理グループは、同年 6 月に控えていた宮崎工場へ製造拠点の移転準備に忙殺されるようになり、水圧検査の全数実施に向けた議論は立ち消えとなった。また、宮崎工場への製造拠点移転後も、移転に起因する製造現場の混乱や納期遅延への対応及び課題解決を優先したため、水圧検査の全数実施に向けた議論は再開されず、結果として水圧検査の検査一部未実施が漫然と継続する事態を招来した。その結果、2021 年以降も水圧検査の未実施数と未実施率は減少することなく、2024 年 10 月に本件事案が発覚するまで検査一部未実施が継続した。

カ 役員による検査未実施の認識

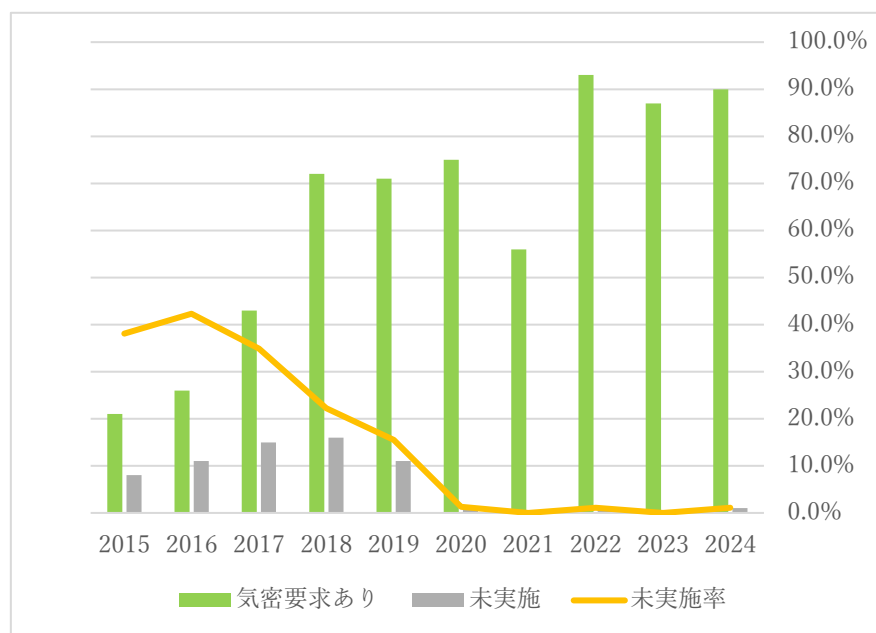
当委員会は、水圧検査実施に関連する当社インダストリアル事業本部長へのレポートラインとなる、歴代工場長、生産センター長、品質保証部長及び品質管理部長を対象としたメールレビューを行ったものの、役員が検査一部未実施を認識していたとする事実は認められなかった。また、歴代のインダストリアル本部長に対するヒアリングを実施したものの、検査一部未実施の事象を認識・関与していたとする事実は認められなかった。

(4) 気密検査の検査一部未実施について

歴代のミルフローポンプの生産管理担当者へのヒアリングを実施したところ、いずれの担当者についても気密検査については全数実施していたとの認識を有しており、本調査においても気密検査の一部未実施の開始時期及びその経緯や判定基準を明らかにすることはできなかった。

この点、水圧検査と気密検査の相違点は、圧力を加える際に水を使用するか気体（窒素）を使用するかの違いに過ぎないところ、生産管理担当者の一部において、気密検査についても、水圧検査と同様の判断基準に基づき判断するものとの思い込みから、実際には顧客要求のある一部のポンプについて気密検査を実施しないものとして製造工程を策定し、気密検査の一部未実施が生じた可能性が考えられる。

ミルフローポンプにおける気密検査の実施状況の推移（出荷年別）



ミルフローポンプにおける気密検査の未実施数は、2020年以降はごく少数にとどまっており、概ね改善が図られたと評価できる。ところ、本調査を機に、製造部門、品質管理部門及び生産管理部門の各従業員が毎朝、製造の進捗状況を共有し工程管理について協議する時間を確保し、製造中のポンプについて顧客要求による気密検査の実施を要するポンプか否かを部門間で相互に確認するなどし、ヒューマンエラーを含めた気密検査の実施漏れがないよう徹底する仕組みが設けられた。

当委員会は、上記水圧検査と同様に、気密検査実施に関連するインダストリアル事業本部長へのレポートラインとなる、歴代工場長、生産センター長、品質保証部長及び品質管理部長を対象としたメールレビューを行い、歴代のインダストリアル本部長に対するヒアリングを実施したものの、気密検査の検査一部未実施の事象を認識・関与していたとする事実は認められなかった。

(5) 関連法令及び顧客との契約

ミルフローポンプの水圧検査及び気密検査は、ノンシールポンプの場合と同様に、一部のポンプについて高圧ガス保安法が関連法令として挙げられるが、同法が関連するポンプについては水圧検査及び気密検査は実施していたため、法令違反は認められない。

他方、顧客に対しては水圧検査を実施する旨を伝えている場合があるほか、気密検査は顧客要求で実施するものであり、顧客から求められれば検査記録を提出していたことから、顧客との関係では契約上の問題が生じ得る。しかしながら、両検査の目的が製

品の初期不良をスクリーニングすることにあるところ、後記第4・5のとおり顧客からの不具合報告が確認されていないことからすれば両検査を実施しなかったことによる影響は限定的であると認められる。

4 水圧検査の是正時期にかかるノンシールポンプとミルフローポンプの分岐点

ノンシールポンプは2021年3月15日出荷分以降の製品について原則として水圧検査が全数実施され是正されたのに対し、ミルフローポンプは同月以降も水圧検査の未実施数は減少することなく、2024年10月に本件事案が発覚するまで検査一部未実施が継続していた。両ポンプはいずれも製造部において製造されており、2021年2月9日の社内会議では、両ポンプに対する水圧検査の一部未実施が認識されていたにもかかわらず、ノンシールポンプのみに対する是正にとどまり、結果的に是正時期に3年以上もの乖離が生じた。

当委員会によるヒアリングによれば、ミルフローポンプの製造部門、品質管理部門及び生産管理部門においては、ノンシールポンプの全数検査実施以降も、両ポンプの是正状況に差異が生じていることについて特段問題視されたり、改善を図るような試みは見受けられなかった。この点について、両ポンプは（同一の製造部門にあるものの）生産ラインは別個に設けられており、ポンプ製造業務の専門性の高さから相互の人材交流等は殆どなかったこと、また、生産管理部門⁵においても製造部門において両ポンプの生産ラインが別個に設けられていることに対応して、両ポンプの担当者が別個に設けられており相互に業務上の関わり合いが殆どなかったことから、両ポンプの是正状況の差異について特段問題とされることなく、結果的に2021年2月9日の社内会議で是正の方針が決定したものの、その履践について現場の担当者任せとなっていた。

また、両ポンプの水圧検査を担当していた品質管理部は、両ポンプの水圧検査の全数実施に向けて必要な措置を講じるべき立場にありながら、ノンシールポンプにおける全数検査実施に関して一部従業員が昇圧ポンプの導入に取り組んだ範囲でしか是正措置を講じた事実が確認できず、品質管理部全体として製造部門及び生産管理部門に対して是正措置を促した事実は確認できなかった。

以上から、ミルフローポンプにおいては、2021年2月以降も水圧検査の実施・未実施の判断に関わっていた生産管理部門においては是正措置が担当者任せとなっていたこと及び品質管理部門による是正措置も講じられなかったことから、両ポンプの是正状況に差異が生じ、結果として2024年10月に本件事案が発覚するまで検査一部未実施が継続するに至った。

5 本件ポンプに対する検査未実施による安全面への影響

(1) ノンシールポンプについて

⁵ 2021年当時の名称はSCM部生産管理グループ。

当社が製造しているノンシールポンプは、設計段階から圧力容器に準じた強度設計となるように標準化しており、日本産業規格（Japanese Industrial Standards。以下「JIS 規格」という。）のみならず高圧ガス保安法に準拠していることから、十分な安全性を担保できるように設計されていると評価できる。

ノンシールポンプに対して水圧検査を実施する目的は、仕様に反する部品の使用、作業ミス等を原因とした圧力部分の漏れ（リーク）及び変形の有無を確認し、鋳物の巣と溶接不良等の不適合を検出することにより、検査時点で発生しているリークを検出することにより、製品の初期不良をスクリーニングすることに用いられている。

また、当社は、製品出荷前において、製品全数を対象とした出荷気密試験を実施しているところ、出荷気密試験は水圧検査を通じたスクリーニングと同様の機能を有していると評価でき、0.6MPa 又は 2.0 MPa の試験圧力の気圧をかけ 3 分間保持することによりリークの検出を確認している。

この点、当社が顧客から受けたクレームが網羅されたクレームデータ⁶から、ノンシールポンプについて顧客から報告を受けた不具合を抽出・精査したところ、水圧検査を実施することにより検出することを想定している鋳物の巣と溶接不良は、水圧検査の一部が未実施であった期間を含む 2015 年 1 月から 2021 年 6 月までにおいて、出荷していた合計 28405 台のうち 2 台であり、その発生率は 0.007%であった。また、ノンシールポンプについて水圧検査を全数実施していた 2021 年 7 月以降についてみると、水圧検査を実施することにより検出できる可能性があった不具合は報告されていない。また、対象期間を 2015 年 1 月から 2024 年 10 月まで広げて検討してみても、出荷していた合計 43755 台のうち水圧検査を実施することにより検出できる可能性があった不具合は 2 台であり、その発生率は 0.005%である。

(2) ミルフローポンプについて

当社が製造しているミルフローポンプについても、ノンシールポンプと同様、設計段階から圧力容器に準じた強度設計となるように標準化しており、JIS 規格のみならず高圧ガス保安法に準拠していることから、十分な安全性を担保できるように設計されていると評価できる。

ミルフローポンプに対して水圧検査を実施する目的も、ノンシールポンプと同様であり、仕様に反する部品の使用、作業ミス等を原因とした圧力部分の漏れ（リーク）及び変形の有無を確認し、鋳物の巣と溶接不良等の不適合を検出することにより、検査時点で発生しているリークを検出することにより、製品の初期不良をスクリーニングするために用いられている。

⁶ なお、当社においては、顧客からのクレームは担当営業を通じて品質保証部に共有されるとともに、全てのクレームがクレームデータに登録される仕組みとなっている。

また、当社は、製品の出荷前の性能試験において、製品全数を対象として水を用いて顧客の仕様吐出圧力をかけた状態で定格流量以上を吐出させる性能検査を実施しているところ、同検査は水圧検査を通じたスクリーニングと同様にリークの検出を確認し得る機能を有していると評価できる。

この点、当社が顧客から受けたクレームが網羅されたクレームデータから、ミルフローポンプについて顧客から報告を受けた不具合を抽出⁷したところ、水圧検査を実施することにより検出することを想定している鋳物の巣と溶接不良は、2015 年 1 月から 2024 年 10 月までの間に出荷していた合計 6773 台のうち 0 台であり、水圧検査を実施することにより検出できる可能性があった不具合は報告されていない。

第5 件外調査により判明した事実

1 クライオジェニックポンプのケーブル曲げ試験について

(1) ケーブル曲げ試験を調査対象とした経緯

当委員会が実施したアンケートにおいて、クライオジェニックポンプにおけるケーブル曲げ試験（以下「ケーブル曲げ試験」という。）を実施していない旨の回答があった。当委員会は、上記回答を受けてケーブル曲げ試験を担当する品質管理部検査グループ担当者に対するヒアリングを行ったところ、アンケートの回答のとおりケーブル曲げ試験が未実施となっていたことが判明した。

(2) クライオジェニックポンプ及びケーブル曲げ試験の概要

クライオジェニックポンプは、LNG（液体天然ガス）と LPG（液化石油ガス）等の低温液化ガスの移送に使用するサブマージドモートポンプのことをいい、極低温の液体を扱う特殊ポンプの総称である。同ポンプは、電気を通さない LNG の特性を活かしてポンプ全体を LNG 貯蔵タンクに直接浸漬させているため、電源ケーブル（以下「クライオケーブル」という。）についても極低温の環境下での使用が想定されている。

当社は、クライオケーブルの製造を外部のサプライヤーに委託しているところ、1999 年頃、顧客から当社に対し、低温に冷やされた状態でクライオケーブルを繰り返し曲げたり伸ばすようなことがあっても、絶縁体に亀裂が生じないことを事前に試験で確認するよう要求があったため、当社は、ケーブル曲げ試験を導入することとした。

(3) 検査未実施が生じた経緯及び未実施状況

当社がケーブル曲げ試験を導入した 1999 年当時から、その実施頻度は多いときでも月に 1～2 度、少ないときは半年に 1 度程度であったこともあり、この頃からしばらくの期間は、顧客要求があった場合にはケーブル曲げ試験を実施していたようである。

⁷ 抽出方法は、前記ノンシールポンプと同一の方法による。

しかしながら、本委員会によるヒアリング調査によれば、詳細な開始時期及び経緯は不明であるものの、遅くとも 2017 年頃以降、ケーブル曲げ試験は実施されなくなり、顧客の立会の下で実施される場合を除き、ケーブル曲げ試験を実施していなかったと認定できる。

(4) ケーブル曲げ試験未実施による品質・安全性への影響

ケーブル曲げ試験は顧客からの要求を受けた場合に実施するものであり、その目的は、実際にケーブルが使用される環境に近い低温状態でメンテナンス等により想定される曲げ伸ばしを繰り返すことにより絶縁体に亀裂が生じないことを確認することにある。この点、当社においては、ケーブルの製造を委託しているサプライヤーに対して 4M 変更管理を徹底しており、初期不良標準の電氣的試験を通じて初期不良をスクリーニングしている。また、ケーブル曲げ試験は、全数に対して実施が必要とされるものではなく、実際に使用するケーブルを対象に実施するものではなく、同じロットのサンプルを使用する試験にとどまり、これまでにケーブル曲げ試験を実施しなかったことによる不具合は報告されていないことから、製品の品質・安全性に与える影響はほぼないとのことである。

(5) 役員による試験未実施の認識

当委員会は、ケーブル曲げ試験の未実施に関する役員の認識の有無についても調査を実施したところ、役員が同試験の未実施を認識していたと認めるべき事情は見受けられなかった。

2 校正と検証の一部未実施

(1) 校正と検証を調査対象とした経緯及び調査の概要

当委員会が実施したアンケートにおいて、2021 年頃までにねじゲージの校正⁸と検証⁹（以下、校正と検証を併せて「校正検査」という。）を実施していなかった時期がある旨の回答があった。そこで、2017 年頃から 2021 年頃までの間、校正検査を単独で担当していたインダストリアル工場品質管理部品質管理グループ所属従業員（以下「元校正検査担当者」という。）に対するヒアリングを行ったところ、ねじゲージの校正検査のうち有効径の測定を実施していなかったことを自認したことから、同人が担当していた校正検査についても件外調査の一類型として調査が必要であると認めた。

⁸ 標準器と測定器の器差等の値を求めること。具体的には、測定器で基準器（校正原機器とも呼ばれる）を測定し、基準器で本来測定されるはずの数値と、測定器で計測された数値の差（器差）を算出する方法等で行われる。

⁹ 器差等の値が要求された基準を満たすかどうか確認すること

また、水圧検査等に用いられる圧力計その他の計測機器に対する校正検査について調査を実施することとした。

(2) 計測機器に対する校正検査の実施状況

ねじゲージについては、元校正検査担当者が校正検査未実施を自認していること、2016 年以降 2020 年まで校正検査不合格（「校正落ち」とも呼称される。）が発生していないところ、2021 年 12 月から全てのねじゲージを社外校正に切り替えた結果、633 台中 155 台が校正落ちとなったことに照らせば、2021 年 12 月以前においては校正検査が行われていなかった。

また、圧力計を含む 10 種類の計測機器については校正検査を実施していたと認められるが、5 種類の計測機器については校正検査を行っていなかったと認められ、要領どおりに校正検査が実施されていなかった計測機器も 2 種類確認された。

(3) 校正検査未実施により品質・安全性に与える影響

当委員会の調査により校正検査の未実施を認定した計測機器のうち、ねじゲージに関しては、ねじゲージの摩耗によって許容値外となっていた可能性があるものの、摩耗したねじゲージを使用して製品が製造された場合、製品とのねじ嵌め合いとしては固くなる方向で作用するため、安全上問題となる緩みは発生しないと考えられる。

また、アナログ式の計測機器については、その構造上、測定値に大きな誤差が生じる可能性は低いこと、製品の安全性の観点から重要な部分においてはデジタル式の計測機器を用いていることを踏まえると、校正検査が実施されていなくとも製品の品質・安全性に与える影響はいずれも極めて小さいと考えられるとのことである。

(4) 役員による検査未実施の認識

本委員会による調査の過程で、校正検査の一部未実施につき、役員がその事実を把握していたことを示す資料・メールその他証憑は不見当であり、役員から従業員に対して校正検査を実施しなくてもよい旨の指示を出していたり、未実施の状況を認識認容していたことを示す事情も存在しない。

第 6 会計上の影響と分析

1 本件事案による会計上の影響

ノンシールポンプ及びミルフローポンプの水圧検査の対価は、顧客に対する見積書等に別途加算額として明記しておらず、顧客に対して水圧検査にかかる費用を固有の項目として明示して請求していた事例は見当たらない。これに対し、本調査により水圧検査が未実施であると認定した本件ポンプのうち、取引先に対して水圧検査に要する費用を明示していなかったものの、「検査費用一式」等の項目により検査に要する費用

を見積金額に加算して受注していたのは、ノンシールポンプ 145 台、ミルフローポンプ 3 台であった。

これらのポンプにつき、当社としては納品済みの製品を取り換える必要までは認識していないとのことであるが、取引先から未実施であった水圧検査に相当する費用の返金を求められた場合を想定し、検査グレード及びポンプのサイズに基づく検査費用を算出し、本件事案による影響額として算定した。

他方、気密検査については専ら顧客要求があった場合に実施するものであり、本調査により気密検査が未実施であると認定した本件ポンプのうち、気密検査に要する金額を明示していたのはノンシールポンプ 44 台である。また、気密検査に要する費用を明示していなかったものの、「検査費用一式」等の項目により検査に要する費用を見積金額に加算して受注していた台数は、ノンシールポンプ 357 台、ミルフローポンプ 6 台であった。

これらのポンプにつき、当社における気密検査の見積加算額を前提に返金額を算出し、本件事案による影響額として算定した。なお、各検査の未実施により損害賠償責任を問われるおそれを完全に排除することは困難であるものの、各検査の未実施に直接的な原因があるとみられる不具合は極めて稀であり、上記返金額を除けば、検査未実施による損害を観念することも困難である。また、本件により一部の顧客に対する営業活動が一時的に停滞するおそれがあり、受注が減少する可能性は否定できないものの、会計上の影響としては軽微であることを想定しているとのことである。また、本件について課徴金が課される可能性は想定していない。

単位（千円）

①	水圧検査の未実施にかかる影響額	6,373
②	気密検査の未実施にかかる影響額	11,192
③	合計	17,565

2 類似事案による影響の有無

クライオケーブルの曲げ試験及び校正検査については、いずれも見積書に明記しておらず、別途検査費用を請求していないことから、会計上の影響額は認められない。

第7 発生原因の分析

当委員会による調査により判明した各検査が未実施となった始期は判然としないものの、一部の類型においては東村山工場から宮崎工場へと生産拠点が変更されて以降も長期間にわたって是正されずに継続されてきた。このような検査未実施は、当社及びその製品の品質に信頼を寄せる取引先等の関係者の要請に応える姿勢を軽んじていたものであるとの評価を免れない。

その背景には、製品の品質に対する過信、実態に合わないルールを見直さずに前例踏襲を継続したこと、品質保証に関するルール遵守に対する意識の希薄化、相互に牽制機能を果たし得るガバナンス体制の欠如といった各問題点が相俟って長期間にわたって不適切行為が発生するに至らしめたものと認められる。

1 製品の品質及び安全性に対する過信及び顧客に真摯に向き合う意識の希薄化

当社において、水圧検査を含む各検査の一部未実施については、かねてより品質保証等に従事する歴代の担当者レベルでは認識されていた事象であったものの、顧客からのクレーム等に至っておらず、製品の品質あるいは安全に問題が生じないものと軽信し、深刻な問題であるとの認識が広く共有されることはなかった。

宮崎工場移転を控えた 2021 年 2 月頃には、ノンシールポンプ及びミルフローポンプのいずれについても検査未実施については是正する機会があり、その際にノンシールポンプは是正が実施されたものの、ミルフローポンプについては是正の検討にとどまり、結果的には未実施の状態が継続された。

このような事態に至ったのは、一部の従業員が目先の問題への対応を優先し、各検査に関する問題点を洗い出すための棚卸を実施せず、あるいは改善に向けた対応に着手せずに場当たりの対応にとどまったことから、品質保証を意識した業務遂行に改めるに至らなかったものと分析できる。

当社の顧客の多くは工業製品を取り扱うメーカーであるところ、最終顧客であるユーザーまでのサプライチェーン全体において、自社が担う役割を十分に認識しておらず、製品の安全に直結し得る重要な役割を有している当事者であることに向き合う姿勢が欠けていた。特に問題に直面する機会の多い現場の管理職は問題の吸上げには一部成功していたものの、解決に向けて主体的に取り組む姿勢が見られず、問題の解決を現場に委ねてしまっていた。

このような品質管理に係るルール遵守に対する意識の低さは、品質管理部だけの問題ではなく、問題となる事象を把握していた製造部にも共通しており、顧客との取り決めに違反すること等に対する心理的抵抗が低い状態にあった。

2 工程・フロー逸脱に対する意識の鈍麻

水圧検査及び気密検査の一部が未実施となっていたのは、端的に言えば、製造部総組立係あるいは生産管理の誤った判断により、両検査のために品質管理部門へポンプを持ち込まなかったことにある。このように製造部門が誤った判断に至り、本件事案が継続した真因の一つは、少なくとも担当者レベルでは工程からの逸脱を認識していたにもかかわらず、すみやかに是正を要するほど重要な問題であると認識し得なかったことにあると思料されるが、この背景には悪しき慣習を打破することへの躊躇と工程逸脱に対する意識の鈍麻があった。かねてより脈々と引き継がれた悪しき慣習というべ

き運用が担当者レベルに定着し、いつしか容易に改善し得ない環境を生じさせ、担当者レベルでは容易に抜本的な解決できないほどの事態に至った。

また、当社の製品は多品種少量生産であったことから部品を揃えることにも時間を要していた上、各検査の担当者は、検査を実施するタイミングが製造工程の終盤であることが多かったため、検査担当の持ち時間が不足する傾向にあり、顧客への納期に間に合わせるように、やむを得ず工程及びフローから逸脱していたようである。

3 不明確な責任の所在及びエビデンス保存の不徹底

当社において製造する製品の品質及び安全性を主に所管する部署は、検査を実際に担当する宮崎日機装品質管理部と製品に関する安全と品質を担う本社品質保証部であるところ、両部署は本来であれば相互に連携して品質保証について各々責任を負うべき役割を有している。しかしながら、当社内の業務分掌規程における品質保証部の所管業務の定義は具体的ではなく、品質保証部の責任も明確ではない。また、品質保証規程において、生産拠点である宮崎日機装の位置付けが外部委託であるのかも一義的に明らかではなく、品質管理及び品質保証に関する責任の所在が曖昧となっている。その結果、東村山事業所に残った品質保証部が監査を通じて品質管理部による検査の実施状況などについて適切な検証を実施しておらず、品質保証部が適時適切に関与しなかったことが検査業務の形骸化を招いたと指摘できる。

また、当社において検査記録の作成業務を主に担当していた品質管理部の検査グループは、未実施となっていた検査についてあたかも検査を実施したかのような検査記録を作成し、取引先に報告することが続いていた。

実態を伴わない検査記録の作成が可能であったのは、作業員の業務効率化を理由にノンシールポンプについて導入された AS400 の本自動印字プログラムが悪用され、実際の検査結果が検査記録に直接反映されず、検査者以外からの確認を経ずとも検査記録が作成し得るフローになっていたことに原因がある。

一部の作業者は個人的に記録を残すなどしていたものの、作業者による独自の取り組みであった上に記録方法のルールも明確に設定されていなかったために、全ての作業工程の記録が残されず、結果的に各検査の遺漏を生じさせることになった。

4 業務の属人化、品質保証体制の脆弱性及びモニタリング機能の不全

当社においては、検査業務に限らず業務が属人化していた上、全体の工程が可視化されておらず、業務の同じ部署内においても相互の業務内容を逐次把握する体制が構築されていなかった。そして、長期間にわたって人事が固定化する傾向にあったことから、問題発覚が遅延する事態を招来した。

また、個々の部門ごとに独立して業務を遂行しており、それぞれの業務内容について相互に監督する機能がなく、牽制が効かせられていなかった。特に、当社においては各

部門が一通り工程を把握し得る共通の工程管理用の文書あるいはシステムが存在せず、生産計画に沿わない事態が生じたことを発見することが困難な環境が存在した。部署外の第三者が検証する機会がなく、その気になればいつでも検査を実施せずに次工程に回すことが可能な環境にあり、かつ、このようなフローの逸脱が容易に発見し得ない体制にあるなど内部統制に脆弱性が見られた。

5 レポートラインへの機能不全

本調査で判明した各事象については、本来、現場から管理職を介した通常のレポートラインを通じて経営層にまで情報が集約され、経営層における対応が検討されるべきであった。しかしながら、問題を把握した現場の責任者レベルのコンプライアンス遵守に対する意識の低さから、現場レベルで対処すべき問題であると誤認され、あるいは経営層に対する報告を躊躇したことから、更なる上位層の管理職あるいは経営層まで報告されずにレポートラインが機能不全に陥っていた。当社においては、週報や品質保証委員会などの機会を通じて現場レベルで把握した問題を上位層に報告することが可能であったものの、問題解決に資する健全な検討が実施されていなかった。工程に回すことが可能な環境にあり、かつ、このようなフローの逸脱が容易に発見し得ない体制にあるなど内部統制に脆弱性が見られた。

6 要領の定期的な見直し不足及び口伝による引継ぎの許容

当社には、品質保証のために資する種々の要領が定められていたものの、数十年にわたって見直されずにいたことから現場における実際の工程と漸次的に乖離することとなり、その後も見直しが果たされなかったため、結果的に要領に基づくフローが実施できない事態を引き起こした。この点、要領と実態の乖離を解消するべく検討がなされた形跡も見られたものの、長期間にわたって生じた乖離を解消するには多大な労力を要したことから頓挫したものと認められる。

また、業務が属人化していた事情も相俟って、業務遂行の方法について担当者が広範な裁量を持ち、引継ぎの際にも口伝が優先されていたことから、現場の担当者は自身が担当する工程に関する要領の存在を把握していないなど深刻な事態に陥っていた。

第8 再発防止に向けた提言

本件事案を踏まえた再発防止策は、当社の実情を踏まえた当社取締役会による検討が必要であるものの、当委員会による調査過程で判明した事実関係に基づき、現時点で検討し得る再発防止に向けた提言を述べる。

1 製品の安全性及び品質保証に関する意識改革

当委員会の調査により判明した各検査の一部未実施は、長期間にわたって継続した点では問題を軽視できないこと及び品質保証に対する意識の低さを感じさせるものではあったものの、大半の従業員はかかる問題は関与も認識もしておらず、当社内に製品の品質及び安全を軽視するような社内風土があったとまでは認められない。また、各検査を実施しなかった理由の一つには製品の品質に対する過信があったと思われるものの、利益を重視するために必要なコストを削減したような事情も見られず、これまで不良品を出す頻度も著しく低かった。

しかしながら、各事案の発生及び長期間の継続を招来した点に鑑みれば、今一度製品の品質保証を徹底するとの基本に立ち返り、例外なく全社員に浸透させるべく意識改革が必要である。何より優先すべきは製品の品質と安全であることをものづくりのプロフェッショナルの矜持として持つことであり、安全性に資さない行動を正当化せず、かかる意識を深く定着させるべきである。

2 品質保証業務にかかる業務フローの見直し及びその継続

本調査により判明した検査未実施の事案は、品質保証業務のフローで定められた工程からの逸脱であるが、本件を機に会社としてコントロールすべきリスクを整理した上で、品質保証に関して真に必要な業務フローを再構築する必要がある。

本調査の過程では、検査を実施する場合であっても当社が定めた検査に関する要領書の内容を必ずしも遵守しておらず、共通認識に基づき依拠すべきフローが曖昧になっていたことが判明したが、品質保証業務において全従業員が依拠すべき業務フローを定め、ここから逸脱しないための不断の努力を徹底する必要がある。

ひとたび定めた業務フローに改善すべき点が見られた場合には、前例踏襲をよしとせず、上長等へ適時に報告した上でより良いものとするために定期的な見直しをするなど、実務と要領が乖離することのないようにするべきである。

3 責任の所在の明確化及び工程実施にかかるエビデンス保存のルール化

当社の業務分掌規程が明確でなかったことから、品質管理及び品質保証に関する責任の所在が曖昧となっており、品質保証部が適時適切に関与せずに検査業務の形骸化を招いた。そこで、上記規程を見直し、品質保証及び品質管理に関する責任の所在、宮崎日機装の位置付け、品質保証部と品質管理部の役割分担などを可及的速やかに明確にする必要がある。

また、当社において、各工程の実施状況を事後的に明らかにし得るような客観的なエビデンスを残しておらず、それが故に検査未実施が長期化していたことの反省に立ち、製造部、品質管理部及び品質保証部における業務内容をデータベースなどに登録して事後的に検証可能となるようにエビデンスを残すような取組みが必要である。

4 牽制機能を果たし得る組織への転換

本件事案は主に品質管理部において発生した悪しき慣習が継続したものであり、今後の再発防止の観点からは、まずは業務プロセスと業務フローの確認を徹底する必要がある。この点、部内での確認のみでは実効性に疑問が残るものの、常に部内における確認があり得ることを意識させることは一定程度の抑止力になると思われる。

また、本件事案の責任を一部の部署に押し付けるのではなく、全社的な観点から部署外からの牽制が効くように組織を見直す必要があり、例えば、品質管理部門及び品質保証部門に対する定期的なモニタリング調査を他部門が実施する施策が考えられる。

さらに、品質管理部門から長年にわたって異動せずにいた社員も複数存在するところ、専門性を高めることは利点があることは否定できないものの、人材の固定化によって問題が発見しづらい環境が生じることは事実であり、特定の人間関係の中で問題が矮小化されていたことは否めないため、社員の適性等を加味した上で、人材を固定化せずに定期的に新たな人材と入れ替える、あるいは担当業務を変更する仕組みを構築して属人化している現状を打破することが考えられる。

5 ガバナンス及び内部統制機能の強化

本事案においては、判明している限りでも 2020 年及び 2021 年に一部のポンプに対する検査未実施については是正する機会があったが、是正措置を講じる機会を逃さずに適切に対処するためには、当社における内部統制の重要性に係る意識を浸透させる必要がある。そのためには、ときに過剰な反応との誹りを受けることを厭わずに不適切行為の存在を許容しないよう不断の努力と高潔な志が必要であり、製造部門と検査部門から独立した品質管理部門及び品質保証部門の確立が求められる。

製品の品質と安全を担保するためには然るべき製造や検査の工程が必要であり、それらの順序やタイミングを明示するとともに無理なく遂行できる生産計画を作成し、関係する部署に共有することが必要である。日々の製造や検査業務を進捗管理し、工程の逸脱がないことを監視すること、進捗に問題点が生じた場合には現場管理者を含めて無理のない挽回策を講じるべきである。

加えて、現場管理者や管理職は現場の作業負荷や問題点をしっかり抽出し、問題の重要度や緊急度を明確にしてタイムリーな問題解決を行うとともに、いかなる事象が生じた場合にレポーティングラインへ報告するかについてのルールを明確に定めることを前提に、かかるルールに則ってレポーティングラインに適時適切に報告を行うことが求められる。

また、当社に設置している内部通報窓口を通じて社内での不正行為等を迅速に発見し、調査できるような仕組みを構築することが求められ、内部通報制度を実効性のあるものにする必要がある。

6 品質保証意識の涵養及び研修等を通じた指導

本件事案及び類似事案については、宮崎工場への製造ラインの移転を契機として生じたものではなく、古くから現場レベルでは認識されていた課題であったところ、要領と実際の工程の乖離等に向けた問題解決のために検討が実施された形跡は複数発見できたものの、結果的には是正に至らずに不適切な運用が長期化したのは、品質保証に対する意識が十分でなかったことを示す事情といえる。

当社では、これまで折に触れて役職員に対する研修を実施して品質保証に対する意識を浸透させるための取組みをしていたものの、製品の検査に特化した研修は実施されておらず、本件事案の発生を防ぐための具体的な指導を実施する必要がある。

そこで、必要とされる検査未実施の是正及び再発防止に向けた研修を継続的に実施することにより、品質保証に対する意識の涵養を図り、不正行為等が厳しく処分されることにつき指導することが有効であると思料する。

また、営業、設計、製造を通じた一気通貫の工程管理を実現するべく、各部署が共通して逐次入力及び把握できるシステムを確立し、一部の部署のみによる口伝文化を排除し、共通認識の下で品質及び安全性を担保し得る組織を継続的に構築するべきである。

以 上