



2018年2月20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(2)について

当社連結子会社である三菱電線工業株式会社(以下「電線社」)、三菱伸銅株式会社、三菱アルミニウム株式会社、立花金属工業株式会社及び株式会社ダイヤモンドが、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1のとおり、電線社の最終報告に関する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3月以降に提出される予定であります。

また、電線社は、本日付で、「箕島製作所における不適合品出荷問題の再発防止策について」(別添2)及び「役員異動の件」(別添3)を公表しておりますので、併せてお知らせいたします。電線社の再発防止策については速やかに実行されるよう、当社は引き続き電線社への指導、監督を実施してまいります。

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

三菱電線工業株式会社管理部総務人事グループ

TEL:03-3216-1551

2018年2月20日
特別調査委員会
委員長 得能 摩利子

中間報告書（2）

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」）が判明したことから、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」）に本件事案に関する調査等を委嘱した。

本委員会は、2017年12月27日に、MSC調査委員会より同日付調査報告書、MC I調査委員会より同日付中間調査報告書、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」をそれぞれ受領したことから、2017年12月28日付中間報告書（以下「中間報告書」）をMMC取締役会に提出した。

今般、MC I調査委員会より2018年2月19日付調査報告書（別紙）を受領したことから、本委員会の見解を記載した2018年2月20日付中間報告書（2）（以下「中間報告書（2）」）をMMC取締役会に提出する。

2. 活動状況

1) 中間報告書提出以降の本委員会の活動状況

1月16日(火)	12時59分～14時51分	第6回委員会
1月29日(月)	13時30分～17時35分	第7回委員会
2月6日(火)	9時57分～11時55分	第8回委員会

(注) 上記以外に、以下の視察を実施。

三菱アルミニウム株式会社富士製作所（1月9日：得能委員長、渡辺委員、武中委員、小野委員）

3. 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) 調査報告書

MC I調査委員会より、2月16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2月19日付調査報告書（以下「MC I調査報告書」）として、別紙を受領した。

4. 現時点でのMC I調査報告書についての本委員会の見解

MC I調査報告書には、MC Iにおける本件不適切行為の原因として、

- (1) シール事業(箕島製作所)に対する資源配分の不十分さ
- (2) DR等、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ
- (3) 品質保証部門に対する資源配分の不十分さ
- (4) プレッシャーの連鎖による他部門から品質保証部門へのしわ寄せ
- (5) 品質を管理できているという驕りの意識
- (6) 品質問題に関するリスク感度の低さ

の6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。

これらの指摘から、MC Iのシール事業においては、職制、経営資源配分、品質保証といった内部的なガバナンスが十分に機能していなかったと言わざるをえない。そのため、現在に至るまで、歴史的な経緯など様々な要因から内在することになった構造的な問題が認識、改善されることがないまま、不適合品の出荷が長年継続することになったと考えられる。再発防止策の実施にあたっては、検査の自動化など技術面の施策に加え、製品開発・受注過程の見直し、品質保証部門の強化、コンプライアンス意識向上や品質問題に関する意識改革に向けた社員教育等、組織体制面の改革も含む諸施策も速やかに進めていく必要があると考えられる。

さらに、本件不適切行為は、MMCの監査を端緒として、2017年はじめにはMC I内部で認識され、前社長を含む一部の経営陣に報告されていた。しかし、前社長は、

ソフトランディングを目指し、親会社に報告せずに不適合品の出荷を継続したことについては、製造業の経営者として必要不可欠な品質に関するリスク感度に欠けていたと言わざるをえない。この判断の誤りの責任は極めて重く、相当の処分を行う必要があるものと考えらる。

今後、MC Iは、MC I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。また、MMCも、親会社として、MC I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。

5. 今後の予定（調査の追加実施）

MMCの子会社である三菱アルミニウム株式会社（以下「MAC」）は、一般財団法人日本規格協会により、是正処置の有効性がまだ確認できないこと等を理由に2017年12月25日付けにてISO9001の一時停止の処分を受け、また、一般財団法人日本品質保証機構により、一部試験においてJISで定められた方法で試験を実施していないことを理由に2018年1月12日付けにてJIS認証取消し処分を受けた。

このような状況を受けて、MMCが経営監査部等による特別監査を実施したところ、MACにおいて不適合品を出荷した事実が判明したことに加え、その子会社である立花金属工業株式会社（以下「TKC」）においても、不適合品を出荷した事実が判明した。

また、同じくMMCの子会社である株式会社ダイヤモンド（以下「DMC」）においては、外部社員相談室への通報を契機として、不適合品が出荷されていた事実が判明した。

このような状況から、本委員会は、上記MAC事案（子会社であるTKCで生じた事案に係る問題も含む。）及びDMC事案について、本委員会の趣旨に鑑みて本委員会としての調査が必要と判断し、追加的に西村あさひ法律事務所に事実関係の調査、原因究明、及び再発防止策の立案を委託することとした。

以 上

別 紙

2018年2月19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) 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

2018年2月19日

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

本報告書は、三菱電線工業株式会社(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。

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	6
3	デジタル・フォレンジック調査の実施状況等	6
4	ヒアリング調査の実施状況等	7
5	本件調査の基準日	7
第 3	箕島製作所の概要	7
1	箕島製作所の事業内容、取扱製品等	7
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	9
(1)	受注・設計	9
ア	新規製品の受注・設計	9
イ	類似品の受注・設計	9
(2)	製造工程	10
ア	生産スケジュールの決定	10
イ	製造	10
(3)	検査工程・出荷	10
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	11
4	不適合品が発生した場合の正規の業務フロー	12
(1)	不適合品が発生した場合の処置	12
(2)	再審手続	13
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	18
	ア	設計書における許容値の設定	18
	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	20
	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	21
	(3)	顧客に提出する平均値データの書換え	22
	(4)	一部の検査項目の不実施	23
	ア	行為態様・開始時期	23
	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	24
	(1)	寸法検査における抜取数量の不足	24
	(2)	社内認定を受けていない検査員による検査の実施	24
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	25
	3	2月1日の対策本部設置	25
	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	26
	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	27
	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6		本件の原因・背景事情	29
	1	背景事情	29
	(1)	シール事業の沿革	29
	(2)	箕島製作所の人的閉鎖性	30

	(3)	箕島製作所における品質保証部門の位置付け	30
2		原因分析	31
	(1)	シール事業(箕島製作所)に対する資源配分の不十分さ	31
	(2)	DR 等、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ	32
	(3)	品質保証部門に対する資源配分の不十分さ	32
	(4)	プレッシャーの連鎖による他部門から品質保証部門へのしわ寄せ	34
	(5)	品質を管理できているという驕りの意識	35
	(6)	品質問題に関するリスク感度の低さ	36
第 7		再発防止策	37
	1	検査システムの自動化	37
	2	品質改善サイクルの見直しと製品開発段階における「作り込み」のシステムの強化	37
	3	品質保証部門に対する十分な資源配分	38
	4	品質保証部門の独立性強化	38
	5	品質保証部門のみならず、開発部門・製造部門も含めた品質管理の思想の醸成、コンプライアンス意識の向上	39
	6	品質問題に関する意識改革	39

第1 本件調査に至る経緯・調査目的

2016年12月に実施された、MCI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。)¹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

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

¹ 当時は、MCIの組織上、箕島製作所の下に品質保証室が置かれていたが、2018年2月1日付で取締役社長の直轄組織として品質保証部が新設されるとともに、同部の下に、シール品質保証室が置かれることとなり、従前の箕島製作所品質保証室の機能が移管された。

- 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、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アドレスについて、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²(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 41 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アドレス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

² 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。

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 55 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。本件調査の報告のための基準日(以下「**基準日**」という。)は、2018 年 2 月 16 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³。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いた⁴。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⁵、第二グループ⁶及び第三グループ⁷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⁸、第二製造課⁹、第三製造課¹⁰及び生産技術課(以下「**生産技術課**」という。)¹¹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していた。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。)が置かれていた。検査グループは、検査第1区(以下「**検査第1区**」という。)¹²と検査第2区(以下「**検査第2区**」という。)¹³に分かれていた。

³ 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。

⁴ 品質保証室に関する2018年2月1日付の組織改正につき上記脚注1参照。

⁵ 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。

⁶ 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。

⁷ 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。

⁸ 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。

⁹ 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。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

¹² 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た。

¹³ 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た。

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 つのカテゴリ(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ていた。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。

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¹⁴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。

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¹⁵において指定されている。

¹⁴ 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。

¹⁵ 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。

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¹⁶。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、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。

¹⁶ 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。

(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かとされている。

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¹⁷。

そして、事前審査員¹⁸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¹⁹」、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)²⁰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²¹。

¹⁷ 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。

¹⁸ 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。

¹⁹ 合格品と同等に扱われる。

²⁰ 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。

²¹ 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。

- 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、また、MCI から顧客に対して申請される場合は顧客の再審審査を経て不合格品の処置が決定されることとなる。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。

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書換え

ア 行為態様

箕島製作所では、「シルバーリスト」²²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

²² 「シルバーリスト」という名称の由来は不明である。

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書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書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²³。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²⁴。

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元高機能部品(シール)事業部副事業部長(以下「**元シール副事業部長**」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²⁵。

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

²³ 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。

²⁴ 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)。

²⁵ また、元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。

作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元シール副事業部長も参加している²⁶。

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、当時箕島製作所長を務めていた元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、元シール副事業部長は、ヒアリングにおいて、2013年頃、前社長が下記(4)イの品質関連ク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、下記(4)イの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、元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関して述べた。

上記のヒアリング結果等を総合すると、元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。

²⁶ なお、元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。

(2) 試験データの書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²⁷。

なお、箕島製作所においては、上記脚注 3 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²⁸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²⁹。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

²⁷ 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。

²⁸ 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・具体的方法を指示するものである。

²⁹ 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。

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じ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と、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³⁰。

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、

³⁰ 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。

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、一部の検査項目について、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³¹。

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³²、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。

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

³¹ 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。

³² 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。

旨の回答をすることもあった³³。

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。もっとも、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場所、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。

³³ 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、当該不合格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、自らの不合格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。

(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元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

では、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手書き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(当時。以下同じ。)が検査場長(当時。以下同じ。)より、「実は試験データの手書き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³⁴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

³⁴ 本件リストを指す。

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

再審問題の対応に迫られていたため、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

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、顧客仕様の厳しさを、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、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³⁵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。

第 6 本件の原因・背景事情

1 背景事情

(1) シール事業の沿革

現在ではシール事業は MCI の中心事業と位置付けられているが、MCI はケーブル事業を祖業とする会社であり、シール事業については、被覆ケーブルに用いられていたゴム配合技術を応用して、1958 年に箕島製作所において航空機用 O リングの製造を開始したことを契機に参入することになった。過去、MCI の主力事業は、ケーブル事業や、自動車用ハーネス等の電装部品事業であったところ、シール事業は、これらの事業とは材料も生産プロセスも異にする、いわば異質な事業として、MCI において倣うべきモデルがない中、独自に発展してきた事業であるといえる。

かかる経緯の下で生まれたシール事業は、長年にわたり、MCI の全社売上高の 10 数%程度を占めるに過ぎない小粒の事業という社内的位置付けにあり、収益的にも、2000 年頃までは黒字をなかなか達成することができていない状況であった。ヒアリング対象者の中には、こうしたシール事業の歴史的な位置付けにつき、シール事業は MCI において「お荷物」のような立ち位置であったとの表現を用いて述べる者もいた。

こうした社内的位置付けを反映してか、シール事業に対しては、過去、十分な設備投資が行われてこなかったとの認識を述べる者は、経営層、現場の者を問わず、少なからず存

³⁵ 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。

在する³⁶。また、人材についても、かつては、新卒の社員はケーブル事業や電装部品事業等に優先的に割り当てられていた旨述べる者もいる。

しかし、その後状況は変わり、2008年のリーマンショック後、MCIは赤字に陥り、2010年、不採算事業となった自動車用ハーネスから撤退し、さらには、2016年、ケーブル事業も譲渡するに至り、結果として、残ったシール事業がMCIの中心事業となっていった。

このような社内的位置付けの変更に伴い、シール事業は、厳しい経営状況にあるMCIの中心事業として確実に利益を出すことが期待されるという厳しい立場に置かれることになる一方で、他方においては、例えば、検査の測定器を新調する場合も安価な外国製の測定器を購入することが申請されるなど、過去の経緯等もあり、コスト抑制意識を根強く残していた面もあった。

(2) 箕島製作所の人的閉鎖性

上記(1)のとおり、シール事業がMCIの中でいわば異質な事業であったこともあり、過去、箕島製作所において製作所長や各部署の部長・室長等の要職を務めた者は、基本的に箕島製作所での勤務経験しかない者や、箕島製作所での勤務経験が長い者であることが多かった。また、総合基幹職の従業員についても、他の製作所から箕島製作所に異動してくることは少なく、箕島製作所はMCIの他の製作所との人事交流に乏しかった。箕島製作所において現地採用されている技能員の従業員についても、基本的には他の製作所において勤務することはなかった。ヒアリングにおいて、箕島製作所は他の製作所の者から「村社会」と呼ばれることもあったと述べるなど、その人的閉鎖性について指摘する箕島製作所勤務経験者は少なからず存在した³⁷。

(3) 箕島製作所における品質保証部門の位置付け

上記(1)のとおり、MCIは、被覆ケーブルのゴム配合技術を応用して、1958年に航空機用Oリングの製造を開始し、その後、航空機関連のシール製品に関してシェアを拡大していったところ、航空機関連のシール製品は特に技術力が必要であったため、かかるシール事業の成り立ちにおいて、技術開発部が中心的な役割を担った点は否めない。その後、シール製品の向け先が自動車部品分野、油・空圧分野、半導体分野等に拡大する過程においても、新規プロジェクトを進めていく上では技術的な知見が必要不可欠であった。ま

³⁶ もっとも、2005年に半導体製造装置用シール製品に関するクリーンモールドプロセスの製造設備が箕島製作所に新設された例などはあった。

³⁷ なお、MCIにおいては、コンプライアンスに関する報告・相談窓口として、社内窓口(法務・コンプライアンス室又は監査室)及び社外窓口(外部弁護士事務所)が設けられているが、少なくとも2012年以降、箕島製作所所属の従業員からの内部通報は1件もなかった。こうした事象も箕島製作所の人的閉鎖性に由来するものとも考えられる。

た、技術開発部の作成する設計書は、製造方法や検査方法のベースともなっており、箕島製作所においては「設計書が全て」という考え方がなされていたと述べる者もいた。これらを背景として、箕島製作所においては、総じて言えば、技術開発部の立場が相対的に強かった旨指摘する者が多く存在した。

これに対して、品質保証室は、技術開発部や製造部に比して弱い立場にあった旨述べる者は、品質保証室のみならず他の部署の関係者においても少なからず存在した。一般的に、製造業においては、製造部門の発言力が品質保証部門に比して強いという傾向は見られるところと考えられるが、箕島製作所においては特にその点が顕著であった旨指摘する者が経営層を含め複数いた。これらの部門間の位置付けも背景にして、箕島製作所においては、過去から、検査グループの役割は検査で不適合品を選別することのみであるとして、検査グループは品質改善について積極的な役割を果たすべき部署として認識されておらず、品質改善や業績向上に積極的な貢献をしない部署であるとして「検査部門軽視」の傾向があったと思われる旨指摘する者も、品質保証室関係者を中心に、少なくない。

2 原因分析

(1) シール事業(箕島製作所)に対する資源配分の不十分さ

上記 1(1) で述べたシール事業の沿革も背景として、シール事業(箕島製作所)に対しては、必要な資源配分(人材教育も含めた人的投資及び設備投資)が十分に行われてこなかった点が指摘されている。

その結果、以下に述べるように、ものづくりの思想が健全に育たなかったり、製造事業者として行われて然るべき品質改善サイクルの運用等が不十分となっていた面があると考えられる。例えば、本来、品質の管理及び向上のためには、製品の検査結果等の品質情報を品質保証部門が開発部門や製造部門にフィードバックし、開発及び製造段階における工夫によって不適合品の発生を防ぐ措置が検討されるべきである。しかし、箕島製作所においては、人的投資及び設備投資が十分に行われておらず、上記のとおり検査グループは品質改善について積極的な役割を果たすべき部署として認識されていなかったことも相まって、長年にわたり、検査グループから技術開発部や製造部に対して検査結果等の品質情報をフィードバックするというプロセスは行われておらず、品質情報の収集及び分析が十分に行われていなかったと考えられる。そのため、品質情報のフィードバックに基づく品質改善サイクルが十分に機能せず、技術開発部や製造部が、自らの工程能力を十分に把握することができなくなってしまっていた面があると考えられる。

また、箕島製作所においては、資源配分が不十分なことが常態化していたことから、長年にわたって、不適合品に対する弥縫策としての試験データ書換えによる出荷、それによる開発・製造上の問題点の顕在化阻害(気付きの機会喪失)、品質改善に向けた動機付けの欠如、不適合品の更なる発生という、悪循環に陥ってしまったと考えられる。

(2) DR 等、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ

上記第 3・3(1)アのとおり、技術開発部は、製品開発段階で、製品を 3 つの 카테고리 (A・B・C) に分類し、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 DR が実施され、また、量産が可能か否かを検証するため、関係部署も含めた全体 DR を経ることとされていた。しかし、結果的に、寸法や特性に関して改善することの困難な不適合品が多く発生し、試験データの書換えを招いたことからすれば、製品開発段階の DR の制度等は、少なくとも、制度設計時に本来意図していた機能を十分に発揮できていたとは認め難い。実際に、ヒアリングにおいても、DR の有用性を指摘する意見がある一方で、その運用上の課題や問題点を指摘する意見も少なからず見られた。

例えば、カテゴリ C に分類され、全体 DR を経て量産化された製品であっても、量産段階に入った後に不適合品が多く発生する場合があった。この点に関し、技術開発部の作った試作品が量産に耐えられるか否かについては、DR に関する箕島製作所の業務処理基準上、全体 DR において量産試作時における「重要特性」の工程能力指数を検討することとされていた。言い換えれば、「重要特性」とされたもの以外の特性については、検討対象とされておらず、量産に耐えられるか否かの検討が不十分であった可能性がある。また、上記(1)のとおり、業務プロセス上、品質保証室及び製造部において品質情報の収集及び分析が十分に行われておらず、知見の蓄積が乏しかったことにより、全体 DR における品質保証室や製造部による審査において、品質保証室や製造部が実効的なフィードバックを行うことができず、結果的に審査が形式的なものとなってしまう部分もあったと考えられる。

このように、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みが、制度設計時に意図していた機能を必ずしも十分に発揮できず、開発段階における製品の「作り込み」が不十分となった結果、試作品においては規格値に入っていたとしても、量産が開始されると、製造条件が試作時と異なることにより、不適合品が多く発生する状況を生じた結果、試験データの書換えにつながってしまった面があると考えられる。

(3) 品質保証部門に対する資源配分の不十分さ

上記 1(3)のような箕島製作所における品質保証室の位置付けや「検査部門軽視」の考え方を背景として、箕島製作所において、品質保証室に対する人的・物的な資源配分が不十分であったとの指摘がなされている。

その結果として、1 つには、品質保証室の陣容が脆弱になってしまったと考えられる。例えば、過去、品質保証室の管理職の人数は数名程度であり、また、中核となるべき総合

基幹職についても、管理職を含めた総合基幹職の人数は 20 名前後に過ぎなかった³⁸。また、上記脚注 15 のとおり、技術開発部の作成した設計書等に基づいて品質保証室の検査グループが検査指図書を作成しているところ、検査グループにおいては、技術開発部の経験者である者等、設計書で参照されている規格を正確に理解することのできる人材にも乏しかったと指摘する者が複数存在した。

また、検査の現場の検査担当者の人員も、不足する状況にあったと考えられる。例えば、2008 年のリーマンショック後、MCI において全社的に人員削減が行われたが、その際、検査グループ所属のパート・アルバイト従業員についても、2008 年 4 月 1 日時点において合計 68 名であったのが、2009 年 4 月 1 日時点では合計 49 名まで大幅に削減された。その後、2012 年頃、シール事業の売上高が大幅に落ち込み、箕島製作所においてコスト削減のための人員削減等が行われたが、その際、検査グループ所属のパート・アルバイト従業員についても、2012 年 4 月 1 日時点において合計 53 名であったのが、2013 年 4 月 1 日時点では合計 40 名まで大幅に削減された。品質保証室に所属するヒアリング対象者の中には、当時、検査人員が削減されるに当たって、検査の現場は無理を感じていたものの、「検査はいくら時間をかけても価値を産まないのだから、検査は必要以上に工数をかけず効率よくやるように」といった指示が箕島製作所においてあったと述べる者もいた。また、上記のように、売上高が減少した場合等に検査人員が減らされることはあっても、検査設備の自動化等による検査効率性の改善等、検査グループに対する設備面での投資は十分に行われてこなかったと指摘する者もいた。なお、過去、箕島製作所では、人員計画の策定は、売上高の増減や退職等による人員の減耗を基準として行われており、生産予定数量を工数に落とし込んで必要な人員を算出するといった方法は行われておらず、そもそも検査工程において本来必要な検査担当者の人数は正確に把握されてこなかったと考えられる。

このように、品質保証室に対する人的な資源配分が不十分であることは常態化していたと見られ、そのことが、品質保証室の組織としての脆弱性を招いたと考えられる。その結果、品質保証部門としての自立性が十分育まれず、例えば、自らが行う検査方法についてもその検討・決定は技術開発部において行われ、個別の検査実施に当たり、検査すべき項目等不明な点が生じた際には、自ら設計書に当たるよりも、技術開発部に相談し教示を受けるなど、その業務遂行に当たり、他部門に依存する面が見られることになったと認められる。また、その組織的な脆弱性が、不適合品について、他部門に必要な説明を行って廃却処理することや、顧客に対する再審申請を都度行って特別採用してもらうことなどの正規の対応を行うときに必要となる業務上の負荷を回避したいとの動機付けとなり、正規の

³⁸ 2017 年 4 月 1 日時点において、品質保証室所属の総合基幹職は 24 名であるのに対し、技術開発部所属の総合基幹職は 39 名、製造部所属の総合基幹職は 149 名である。

対応を行う阻害要因となっていた面があると認められる³⁹。

検査グループとしては、かかる正規のプロセスの負担に十分に耐えられるだけの、いわば体力が不足しており、そのことが、本来的な問題解決ではなく、本件リストを用いた試験データを書換え、平均値データを書換え、一部の検査項目の不実施といった、不適切な行為による処理(問題回避行動)に向かわせてしまう推進力の一つとなったと考えられる。

このような、問題解決のための正規のプロセスに耐えられるだけの体力がないという点は、本件発覚以降の対応(顧客への報告及び不適合品の出荷停止の遅れ)にも通底する問題と見ることができる。すなわち、本件再審問題という1件の製品の仕様不適合に対する対応だけでも、品質保証室は、2016年12月から2017年4月にかけて、MMCや当該顧客からの追加監査や要求事項の対応、原因究明、再発防止策構築等の対応に掛かり切りとなる状況であった。そこで履践されたプロセスは、本件再審問題の重大性に鑑みても、再発防止、品質改善のためにも、必要とされるものであったと考えられるが、それにもかかわらず、箕島製作所にとっても品質保証室にとっても、その負担は相当に大きなものであった。前社長が、本件不適切行為を目の当たりにしたときに、「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ない」との考えに至り、「ソフトランディング」での解決によるしかないと考え、自らが報告を受けた事業担当取締役(シール事業部長)以外の取締役に本件不適切行為の存在を共有して対応を協議することもせず、その解決方法を志向し、ある意味これに固執し続けた背景には、かかる体力不足に関する現実認識があったことは否めないと考えられる。

(4) プレッシャーの連鎖による他部門から品質保証部門へのしわ寄せ

技術開発部は、仕様に関する顧客のニーズに応える製品を開発するプレッシャーを感じる立場にはあるものの、製造部に対しては、自分たちが開発した製品につき顧客と合意した仕様どおりに量産するよう要求することができる立場にあったと認められる。また、製造部は、仕様を満たすことが難しい製品についても仕様どおりに製造しなければならないというプレッシャーを受ける反面、検査グループに対しては、「同じ金型で製造していて従前は合格しているのになぜ今回は不合格なのか」、「この程度の規格からの逸脱が製品の性能にどれほど影響があるのか」、さらには、「従前はこの程度の逸脱であれば合格とされていたのになぜ今回も合格としないのか」などと事実上要求することができる立場にあったと認められる。

これに対して、検査グループは、かかるプレッシャーの連鎖によるしわ寄せを受ける立

³⁹ ヒアリング対象者の中には、箕島製作所において、業務の中で何か問題が起こると徹底的にその原因を調べて追求することが行われており、「犯人探し」とも呼ばれていたと述べる者もいた。

場にあり、上記 1(3)のような箕島製作所における力関係に加え、上記(3)のとおり、ある種他部門に業務上依存する面があったこともあって、他部門に対してそのプレッシャーを転嫁することもできず、その結果、本件リストにおいて許容値を設けて検査基準を緩和するといった対応につながってしまったと考えられる。

(5) 品質を管理できているという驕りの意識

上記第 4・1(2)ウ及びエのとおり、不適合品の出荷に当たっては、製造部や検査グループが技術開発部から「機能上問題ない」といった意見を出してもらった上で、これを合格品として出荷する場合があった。

技術開発部がそのような意見を出す前提として、「技術開発部において、自らの経験や感覚等に照らして、当該仕様不適合がシール製品としての機能や安全性上問題ないか否か判断することができると考えられていた」旨述べる技術開発部関係者も複数存在した。顧客から要求されている仕様の遵守は製造事業者としては当然のことであるにもかかわらず、技術開発部において上記のような判断が行われてきた背景には、「自分たちは顧客のシール製品の使用方法については十分理解しており、仕様不適合がシール製品の機能や安全性に及ぼす影響については、顧客の判断を得るまでもなく、自分たちが判断することができるのだ」という、品質管理に関するある種の驕りがあったと認められる。

また、上記第 4・1(2)イのとおり、技術開発部において、「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」と判断される場合があったが、この点も、顧客の意向につき、自身の都合のよいように解釈する姿勢を示すものであると言わざるを得ない。

この点については、品質保証室の関係者の中にも、「仕様不適合が生じていてもゴム製のシール製品は伸び縮みするので機能上問題ない」、「過去に顧客からのクレーム等の問題が生じていないため問題ない」、「むしろ顧客への配慮から、過去に出荷したものと同じものを出荷し続けた方が良い」といった、品質保証室としての認識を述べる者が複数いた。また、製造部の関係者の中にも、製造部の認識として、「製造部としては、仕様値を満たさない場合であっても、品質保証室及び技術開発部からその製品の出荷についてお墨付きを得ており、機能上問題ないと考えていた」旨述べる者がいた。そのことに照らすと、上記のような技術開発部の品質管理に関する意識は、箕島製作所の他部門にも共有され、箕島製作所全体に根付いていったものと考えられる。

他方で、箕島製作所においては、品質管理に関する教育制度が十分に整備されておらず、そのため、箕島製作所の従業員の間で、自分たちが作っているシール製品が何にどう使われているのか、当該製品に品質問題が発生した場合にどのような影響を与えるのかといった点について、十分に理解されていなかったと指摘する者も複数存在した。このことから考えると、品質管理に関する教育が不十分であったことも、箕島製作所において、品質管理に関して、ある意味、独りよがりな驕りの意識が根付くことの一因となったものと

考えられる。

また、上記 1(2)の箕島製作所の人的閉鎖性も背景として、このような品質管理に関する驕りの意識は、「先輩達が長年やってきた当たり前のこと」として正当化され、改められることがないままになってしまっていたと考えられる⁴⁰。

さらには、こうした不適切行為の長期化・恒常化の過程で、顧客仕様の遵守に関する意識が希薄化していき、品質コンプライアンスも含めたコンプライアンス意識が鈍麻してしまっていたことも否めないものと考えられる。

(6) 品質問題に関するリスク感度の低さ

昨今、仕様不適合が品質問題に発展すれば、会社、顧客及び社会に対して大きな影響を与え得るため、品質問題に関するリスクについては、こうした社会の受け止め方を踏まえ、その感度を高く保ち、敏感に反応する必要がある。こうした観点から、本件における本件不適切行為発覚後の MCI の対応を振り返ると、個々の事象を扱う従業員にとどまらず、本件不適切行為を知るに至った経営陣においても、品質問題に対するリスク感度が不十分であったという問題があったと考えられる。

例えば、上記第 5・10 のとおり、前社長によれば、「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、「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。しかし、本件リストの影響を受け得る顧客数や製品数、本件リスト対象製品の用途、安全確認のために要するであろう作業等に鑑みれば、事態が非常に深刻であることは明白であり、不適合品の出荷が依然として継続されている状況を考え併せると、取締役を中心とする経営層への情報共有、不適合品の出荷停止、顧客への説明といった各対応に踏み切るタイミングが遅きに失したとの非難は免れない。そして、かかる対応に至った背景としては、上記(3)のような事情があったにせよ、なお、本件不適切行為への対処を遅らせることによるリスク、ひいては、品質問題が企業にもたらすリスクに対する感度の不十分さがあったと言わざるを得ない。

また、上記(5)のとおり、箕島製作所においても、顧客仕様遵守に関する意識の希薄化や、品質管理に関する驕りの意識が生じていたことを背景に、箕島製作所全体において品質問題に関するリスク感度が低下しており、本件の一連の不適切行為が会社、顧客及び社

⁴⁰ もとより、検査担当者を含め、少なからぬ関係者は本件不適切行為に疑問や葛藤を感じていたと認められ、実際にヒアリングにおいてその心情を吐露する者もいた。他方で、それにもかかわらず本件不適切行為が、内部通報制度等を通じて広く問題提起等されないまま、長年にわたって箕島製作所内で継続されてきたこともまた事実である。上記本文の記載は、各関係者において何の抵抗感や問題意識もなく本件不適切行為に従事してきたことを意味するものではなく、上記のように長期間継続されてきた事実を踏まえて、その構造的な原因を考察したものである。

会に対して与え得る影響に十分思いを致すことなく、不適切行為の維持・継続という安易な方向に流れてしまった面があると考えられる。すなわち、不適合品の出荷等の不適切な行為が長年にわたって継続されてきた中、品質問題の及ぼす影響等について、箕島製作所と社会との間で、常識とされるべき感覚にずれが生じ、これが次第に大きくなった結果、品質問題に関するリスク感度の低下を招いたのではないかと思われる。

第7 再発防止策

1 検査システムの自動化

上記第4・1(1)アのとおり、本件リストを用いた試験データの手書きの書換えの様子は、現場の検査担当者が、仕様不適合の数値が検出された場合、当該数値を手書きで記録し、他方、顧客に提出する成績書においては、仕様値の範囲内に数値を記録するといったものであり、試験データの手書きの書換えを行うことが容易に可能なシステムであった。

そこで、試験データの手書きの書換えをシステム上防止するという観点からは、検査システムを自動化し、試験データの手書きの書換えの機会をなくしていくことが必要である。

このような観点からは、その第一歩として、試験データが直接成績書に反映され、人為的な操作が介在しない検査システムを導入すべきである。さらに、シール製品の規格は多岐かつ複雑であるところ、将来的には、規格に基づく各検査基準と各測定結果が自動的に照合され、自動的に検査結果の判定が行われ、人為的な判断が介在しないシステムを導入することが考えられる。こうした施策は、コンプライアンス的な問題解決方法としては、本質的なものというよりは対症療法的な性格を有するものであるものの、本件不適切行為を踏まえ、その対策を早期に実施する上では、速やかに導入されていくべきものと考えられる。

2 品質改善サイクルの見直しと製品開発段階における「作り込み」のシステムの強化

上記第6・2(1)のとおり、過去、箕島製作所において、品質改善サイクル等の運用が不十分となっていた面があると考えられ、また、上記第6・2(2)のとおり、DR等、製造・品質保証部門から製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みが、制度設計時に意図していた機能を十分に発揮せず、開発段階における製品の「作り込み」が不十分となっていた面があると考えられる。

そこで、品質改善サイクルの見直しや開発段階における製品の「作り込み」のシステムを強化することが必要である。

箕島製作所において、DRの制度は1995年に導入され、その後、充実化を図る制度改正が行われてきたが、品質保証室や製造部から技術開発部への実効的なフィードバックが行われてこなかったため、関係部門による全体DRは、いわば「仏作って魂入れず」の状態に

なってしまうのではないかと考えられる。今後は、新設された品質保証部及び製造部が品質情報の収集・分析等を適切に行うよう品質改善サイクルを見直すとともに、品質保証部・製造部において知見を蓄積することにより、DR 等、製品開発段階において、品質保証部・製造部から、実効性のあるフィードバックを行い、開発段階において、より複眼的な視線を踏まえた「作り込み」を行って、不適合品の発生を未然に防止する体制を目指すべきである。

3 品質保証部門に対する十分な資源配分

上記第 6・2(3)のとおり、品質保証室に対する資源配分が不十分であることが常態化していたと見られ、そのことが品質保証室の組織としての脆弱性を招き、その結果、不適合品について正規の対応を行うときに必要となる業務上の負荷を回避したいとの動機付けとなり、正規の対応を行う阻害要因となっていた面がある。

そこで、品質保証部に対する十分な資源配分を行うことで、品質保証部門としての体制の強化を図り、上記のような正規の対応を行う阻害要因を取り除くことが必要である。

例えば、技術開発部経験者等、シール製品の規格等について熟知した総合基幹職の従業員を品質保証部に異動させたり、又は外部から人材を登用するなどして、品質保証部において中核となる人材を補強し、組織的な知見を蓄積し、品質保証部門としての自立性を育むことが必要である。また、現在行われている検査工程の必要な作業量を正確に把握し、それを踏まえて適正な人数の検査人員を確保すべきである。さらには、上記 1 のとおり検査設備等の自動化等は、試験データ的人為的な書換えを排除するという観点に加え、これにより検査の効率性を改善し、検査の現場の負荷を軽減するという観点からも、その実効的な活用方法を検討し順次実施すべきである。

4 品質保証部門の独立性強化

上記第 6・2(4)のとおり、検査グループは、技術開発部や製造部からのプレッシャーの連鎖によるしわ寄せを受ける立場にあり、他の部署に対してそのプレッシャーを転嫁することもできず、そのことが、本件リストにおいて許容値を設けて検査基準を緩和するといった対応につながってしまった面があると考えられる。

そこで、検査グループがかかるプレッシャーの連鎖によるしわ寄せを受けないよう、品質保証部門を箕島製作所から組織上分離し、社長直轄組織とするなどして、品質保証部門の独立性の強化を図る必要があるところ、上記脚注 1 のとおり、2018 年 2 月 1 日付で取締役社長の直轄組織として品質保証部が新設されるとともに、同部の下に、シール品質保証室が置かれることとなり、従前の箕島製作所品質保証室の機能が移管されている。

この品質保証部門の独立性を形だけのものとせず、真にその機能を発揮させるためには、品質保証部門は品質改善について積極的な役割を果たすべき部署ではないとの認識を

根本から改め、品質保証部門が中心となって、「不適合品を出荷しない」ことに止まらず、「不適合品を設計・製造しない」ことを目的とする品質管理体制を目指すべきである。

その上で、製作所から独立した品質保証部門が MCI における品質管理の中心部門として、各製作所に対して深度のある品質監査を行い、品質不正に対する牽制機能を担うことも検討されるべきである。

5 品質保証部門のみならず、開発部門・製造部門も含めた品質管理の思想の醸成、コンプライアンス意識の向上

上記第 6・2(5)のとおり、箕島製作所において、「仕様不適合がシール製品の機能や安全性に及ぼす影響については、自分たちが判断することができる」といった、品質を管理できているという驕りの意識があったと考えられ、また、かかる驕りの意識を招いた背景として、品質コンプライアンスも含めたコンプライアンス教育の不十分さと、不適切行為が長期間継続される中でのコンプライアンス意識の鈍麻があったと考えられる。そして、かかる意識は、技術開発部、製造部、品質保証室に共通して見られるものであった。

そこで、品質保証部のみならず、技術開発部や製造部の従業員も対象として、全社的な品質管理の教育制度を充実させ、自分たちが作っているシール製品が何にどう使われているのか、当該製品に品質問題が発生した場合にどのような影響を与えるのかといった点について理解を深めさせるとともに、顧客仕様の遵守という基本を再認識させ、品質管理の思想を醸成することが必要である。

また、全社的なコンプライアンス教育の再徹底により、品質コンプライアンスも含めたコンプライアンス意識の更なる向上を図るべきである。

6 品質問題に関する意識改革

上記第 6・2(6)のとおり、本件不適切行為発覚後の対応等を見ると、本件不適切行為を認識してその対応に当たった経営陣や幹部職員を含め、関与役職員における品質問題に対するリスク感度が低かったと言わざるを得ない。

そこで、今後、MCI においては、品質問題に関する意識改革を推進していくことが必要である。箕島製作所において不適合品の出荷等の不適切な行為が長年にわたって継続されてきた結果、関係者に根付いてしまった「常識」を変える必要がある。そのためには、経営陣において、本件不適切行為によって惹起された様々な問題と、その対応の過程で関係者が経験したことが、組織の記憶として共有され残されるよう、自らの品質問題に関するリスク感度を一層高めた上で、トップダウンで従業員に対してメッセージを継続的に発信するといった取組みを進める必要がある。また、品質コンサルタント等、社外からの視点を積極的に採り入れることにより、社内における常識と社会のそれとの隔絶の発生を防止するための取組みを推進すべきである。

これらの施策を通じて、全社レベルで品質問題に関する継続的な意識改革を図ることが必要である。

以 上

箕島製作所における不適合品出荷問題の再発防止策について

2018年2月20日

三菱電線工業株式会社

1. はじめに

当社における不適切行為に関しまして、お客様、お取引様、そのほか多数の皆様にご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当社において、三菱マテリアル株式会社（以下「親会社」）による品質監査を契機として社内調査を行っていたなか、箕島製作所（以下「製作所」）の検査部門において、シール材の寸法および材料物性の測定値の書き換えおよび一部の検査項目の不実施といった不適切な行為の存在が把握されました。当該行為については、社内の対策チームにて、事実関係についての確認、不適合品の特定や安全性確保の検討を進めてまいりました。

当社としては、本案件の過去の経緯、原因究明等事実関係を調査するには社内調査では限界があると判断し、2017年11月13日付で社外の弁護士を含めた調査委員会を設置し、事実関係を調査することといたしました。

その後の調査の過程で、平角マグネットワイヤ（当社商品名「メクセル」）についても、データの書き換え等の行為が確認されました。

本報告書は、当該調査委員会に提出された外部弁護士による調査報告書および社内独自の調査結果に基づき再発防止策を取りまとめたものであります。

2. 問題の発生要因

調査報告書の報告内容および社内調査の結果等を踏まえ、問題の発生要因を製作所および本社のそれぞれについて取りまとめました。

(1) 製作所における発生要因

- A) 受注段階における製品開発・生産・検査工程の検討が不十分であったこと
- B) 品質保証部門への人的・物的な配置が不十分だったため、組織が脆弱であったこと
- C) 適切な検査を実施する仕組みが、不十分であったこと
- D) 検査業務の適正性を確保するための仕組みが、不十分であったこと
- E) お客様と合意した仕様・規格を遵守する意識が、希薄だったこと
- F) 製作所内の重要情報に関する問題提起を行い、解決する仕組みが不十分であったこと

(2) 本社における発生要因

- A) 本社における品質管理の体制が不十分であったこと
- B) 本社と製作所間のコミュニケーションが不十分であったこと
- C) 独立した立場からの品質監査が不十分であったこと

3. 再発防止策

製作所における取り組み

(1) フロントローディングの強化（2. 問題の発生要因（1）A）に対応）

- A) 設計開発段階から組織的に審議する体制の確立
 - 設計開発段階からの製造部門、品質保証部門および生産管理部門の関与を必須とし、必要に応じて営業部門が参加する。
 - 量産化移行の最終審査は品質保証部門が行い、製作所所長が決裁する。
 - 上記に沿って設計開発に係わる規程（規程・記述書・基準・手順書・様式等）の見直しを行う。

B) 工程能力を把握・共有するための仕組み構築

- 受注、設計開発、量産移行、量産移行後の各段階において工程能力を適時適切に把握・分析・共有し、工程能力不足に対する適切な対応が実施できる仕組み（生産管理システムの活用、検査データの活用による品質レベルの把握等）を構築する。

(2) 検査システムの自動化 (2. 問題の発生要因 (1) C) D) に対応)

A) 自動検査システムの導入

- 製品に関わる検査データについて、書き換え等の不正行為を防止すると共に、検査データがお客様から求められる規格に合致していることを正確かつ迅速に確認できる体制を構築する。また、自動化の推進に当たり、必要となる検査機器の導入、システム対応を行う。

(3) 製作所における品質保証部門の強化 (2. 問題の発生要因 (1) B) D) に対応)

- 製作所品質保証部門における品質保証グループおよび検査グループの体制を強化する。

A) 品質保証グループの体制強化

- 製作所の品質管理関連規程を全社的な品質管理関連規程と整合するように再整備し、品質保証グループの役割・責任・権限・ルールを明確化する。
- 品質保証グループの人員を増員する。

B) 検査グループの体制強化

- 検査グループ人員を増員する。(具体的な増員規模は、検査機器の導入を踏まえ決定する)
- 検査効率化に向けた必要機材(寸法の自動測定器等)を追加導入する。
- 検査グループの人員の定期的ローテーションを実施する。

C) 製品検査関連規程の見直し

- 適正な検査の実施を担保するため、製品検査関連規程の見直しを実施する。また、規程の改訂のみにとどまらず、適正な検査項目・検査方法に基づく検査プロセスを整備し、運用徹底を図るべく全検査員に対する説明会を継続実施する。

(4) 技術・品質改善活動の強化 (2. 問題の発生要因 (1) A) に対応)

- フロントローディングの強化に加え、技術・品質問題の抜本的改善のための活動・人材育成等を強化する。

本社における取り組み

(5) 品質保証体制の再構築 (2. 問題の発生要因 (2) A) に対応)

A) 品質保証部門の独立性の担保

- 本社内に品質保証部を設置し、品質管理の全社的推進と統括を行う。
- 製作所および尼崎事業所 (以下「製作所等」) 内の品質保証部門を、本社品質保証部の直轄とすることで、製作所等に対して独立性を担保した品質管理体制を構築する。
- 本社および製作所等の品質保証部門の役割を明確化し、本社による製作所等に対する役割を効果的に発揮できる人材を本社および製作所等の品質保証部門に配置する。
- 親会社との、品質管理関連の人材のローテーション・交流を強化する。

(6) 製造現場に対するガバナンス強化 (2. 問題の発生要因 (1) A) F)、(2) A) B) に対応)

A) 全社的品質管理の仕組み強化

- 全社的品質管理関連規程を見直す。(役割・責任・権限・ルールの明確化)
- 全社的品質マネジメントシステムを再設計し、製作所等に対する統制機能を効果的かつ効率的に発揮できる体制とする。(方針管理、運用、監査、マネジメントレビュー、改善のサイクルを製作所等内だけで閉じた形ではなく、全社的な PDCA サイクルとして再設計する)
- 本社品質保証部門による製作所等での品質管理規定の遵守状況・検査データのモニタリングを実施する。

B) 製作所等内での品質に係るリスク情報の報告に関するルールの策定

- 品質に係る各種会議体を整理統合し、製作所等内・本社品質保証部門・親会社への報告ルート・報告内容・報告責任を明確化する。

C) 製作所等の品質管理ルールの適切性の確認

- 本社品質保証部門が、製作所単位のルール (規程・記述書・基準・手順書・様式等) について全社品質管理ルールに整合していることを確認し、必要に応じて是正指示を行う。

D) リスクマネジメントの見直し

- 本社品質保証部門が、リスクの洗い出し、評価、対応策の策定・実施、進捗確認、是正措置といった一連のリスクマネジメントプロセスの見直しを行い、具体的な運用方法を定め、全社員への周知を徹底する。
- リスク感度の向上・維持を目的とした本社主導の教育を実施する。

(7) 品質コンプライアンス意識の改革 (2. 問題の発生要因 (1) D) E)、(2) B) に
対応)

A) 風土改革

- 納期、生産性、利益を優先する考え方を改めるため、品質重視の考え方を明確化した三菱マテリアルグループの行動指針に基づき、意識改革を行う。
- 社員の意識改革を推進するため、策定した行動指針ならびに品質管理ルールを理解を広めるとともに、個々人の日々の業務での活かし方を社員自らが考える教育研修の機会を設ける。

B) 階層別コンプライアンス研修の強化

- これまで継続して実施してきたコンプライアンス研修について、今回発生した事案およびその要因を具体的なケースとして示す内容も加えることで、社員一人ひとりの意識を喚起できる内容へと改編する。

C) 社員のコンプライアンスの理解度・浸透度の確認

- 全社員向けに、コンプライアンス意識調査アンケートを継続的に実施し、その理解度・浸透度をモニタリングするとともに、理解度・浸透度に懸念が見受けられる組織に対しては、追加の対応策を検討する。

D) 人事考課への反映

- コンプライアンス研修やコンプライアンス意識調査アンケートへの参加を積極評価する仕組みを導入し、コンプライアンスを重視する風土醸成、および人事考課への反映を検討する。
- 業務上知りえた問題点について、上位者または内部通報窓口等を通じて問題提起・報告を行った際に、その人物が不利益を被ることがないだけでなく、積極評価する仕組みを導入し、「声を上げる」ことを奨励する風土の醸成を図る。

E) コミュニケーションの活性化

- 本社・製作所等間ならびに製作所等内の人事ローテーションを実施することで、各組織の配員を固定化せず、新しい人員を配置し、①新しい視点による問題の発見、②組織内での遠慮排除の実現を目指す。
- また、部署や役職等、縦横の関係を越えた全社的なコミュニケーションの活性化を目指す。

(8) 内部監査の強化 (2. 問題の発生要因 (2) C) に対応)

A) 品質監査の強化

- 本社監査部門による客観的な品質監査を実施する。
- 品質監査人材を強化する。

B) 監査体制の強化

- 本社監査部門の体制・役割・監査項目等を見直す。(品質だけではなく、安全・環境等も含めて、全社的なガバナンス・牽制体制が機能しているかどうか再点検を行う)
- 監査部門の人員を増員する。

4. その他

当社では今回の不適切行為に関し、お客様、お取引様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、取締役社長(報酬月額の30% 2018年3月)、取締役箕島製作所所長(報酬月額の30% 2018年3月-5月)、およびその他の取締役(報酬月額の10% 2018年3月)が報酬の一部自主返納することと致しました。

また、前取締役社長は取締役を辞任し、当社は2017年12月1日に就任した取締役社長のもと、本件の早期解決と再発防止を実行し、信頼回復に向けて全社一丸となり取り組む所存です。

以上

平成 30 年 2 月 20 日
三菱電線工業株式会社

役員異動の件

平成 30 年 2 月 28 日付で役員異動を下記のとおり行いますのでご通知いたします。

記

1. 異動の内容

取締役の退任

役職	氏 名	退任後役職
取締役	村 田 博 昭	顧問

<お問い合わせ先>

三菱電線工業株式会社
管理部総務人事グループ
電話 03 - 3216 - 1551

以 上