

当社グループの品質等に関する不適切行為に
係る調査結果および再発防止等について

日本軽金属ホールディングス株式会社

2023年3月29日

目次

第1 はじめに.....	4
第2 要 約	4
第3 特別調査委員会の設置経緯、発見事項等	5
1. 特別調査委員会の設置経緯.....	5
2. 発見された不適切行為とその是正状況.....	6
(1) 特別調査委員会による調査で判明した不適切行為	6
(2) 2017年品質総点検との関係.....	8
(3) 発見された不適切行為の是正状況.....	9
3. 小 括.....	9
第4 原因分析	10
1. 特別調査委員会による原因分析.....	10
2. 当社による原因分析の実施	11
3. 「動機」の考察 — 「納期対応」の優先.....	11
(1) 納期対応を優先した経営施策.....	11
(2) プロダクト・アウトからマーケット・インへの施策転換と納期対応の先鋭化	12
(3) 商品別損益管理・高利益率商品への注力・多品種小ロット生産に伴う副作用	12
(4) 安定的な在庫水準からリードタイムに則した在庫水準へ.....	13
(5) 小 括.....	13
4. 「正当化」の考察 — 製品の安全性に影響がないことの自己都合的解釈.....	14
5. 「機会」の考察 — なぜ不適切行為を防げなかったのか、発見できなかったのか.....	14
(1) 牽制・チェック機能の欠如.....	14
(2) 検査記録の客観性・信頼性の欠如.....	15
(3) 職場環境と内部通報制度の問題.....	15
(4) 小 括.....	15
6. 当社グループにおける品質保証体制の独立性・実効性の弱さ	16
(1) 当社品質保証統括室の独立性・権限の弱さ.....	16
(2) グループ各社品質保証部門の独立性・権限の弱さ	17
(3) 品質監査の牽制・工数不足.....	17
(4) 人的資源への投資が不十分	17
(5) 検査設備・システムへの投資不足.....	18
(6) 新規開発時・受注調整時における受注管理体制の不備	18
(7) 品質保証機能に対するモニタリング不足	19
(8) 小 括.....	19
7. 当社グループの沿革に起因する構造的な問題.....	19
(1) 分権型企業グループの形成とその副作用としての閉鎖性	19
(2) 危機意識が生み出したチャレンジ精神とこれを支えた分権型経営／その反面で生じた組織の閉鎖性	22

(3)	閉鎖性による不適切行為の動機・正当化・機会の増幅.....	23
(4)	グループ会社への牽制・チェック機能の弱さ	23
(5)	グループ横断的な経営施策、グループ連携の弱さ	24
(6)	小 括.....	24
8.	企業風土の問題	25
9.	小 括 - 2017年品質総点検の教訓	25
第5	再発防止の取組み.....	27
1.	特別調査委員会からの提言	27
2.	経営改革の推進	27
(1)	グループ・ガバナンス体制の再構築 - グループ連携の強化.....	27
(2)	当社とグループ会社の関係再構築.....	28
(3)	グループでの経営課題・リスクへの対処.....	29
(4)	営業・開発・製造・品質保証・その他部門による組織横断的な対応	29
(5)	品質保証体制の再構築	30
(6)	不断の検証	31
(7)	当社取締役会による監督強化.....	32
3.	内部統制機能の強化	32
(1)	取締役会の監督のもとでの、実効的な内部統制システム構築・運用.....	32
(2)	企業風土の改革.....	32
(3)	情報の報告・連携の強化.....	33
(4)	コンプライアンス強化活動の推進.....	34
(5)	内部監査部門の強化	35
(6)	内部通報制度改革.....	35
(7)	外部リソースの活用	35
4.	最後に	36
〔表1〕	不適切行為の是正の概要	37
〔表2〕	再発防止の進捗	48
第6	責任所在	53
〔表3〕	当社役員の処分	53
〔図1〕	特別調査委員会の原因分析と当社原因分析	54
〔図2〕	特別調査委員会の再発防止に向けた提言と当社の再発防止の取組み	55
〔図3〕	原因分析と再発防止の取組み.....	56

第1 はじめに

日本軽金属ホールディングス株式会社(以下、「当社」または「日軽金HD」といいます。)のグループ会社(以下、当社を含み「当社グループ」といいます。)において、鋳工業品及びその加工技術に係る日本産業規格(以下、「JIS」といいます。)への適合性の認証に関する省令に定める基準への違反を含む複数の不適切行為があったことが判明しました。当社は、本件により、お客様をはじめステークホルダーの皆様にご迷惑をお掛けしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

当社グループは、本件の全容解明のため、2021年6月9日に特別調査委員会を設置し、以降、特別調査委員会の調査に全面的に協力してまいりました。特別調査委員会の調査範囲が、JIS認証事業所以外に拡大されたことにより、更に多くの時間を要することとなり、結果として皆様への本件に関する報告が遅くなりましたことを重ねてお詫び申し上げます。

2023年3月29日、特別調査委員会より「調査報告書」を受領し、同日の当社臨時取締役会において本件に対する再発防止策を審議、決定しましたので報告いたします。

当社グループは、特別調査委員会の調査と並行して、本件の背景にある構造的な要因や再発防止に向けた取組みについて自ら検討を重ねてまいりました。今般、特別調査委員会より調査報告書を受領し、その調査結果と提言を真摯に受け止めつつ、当社取締役会にて決議した再発防止のための取組みを着実に実施し、皆様の信頼回復に全力で取り組んでまいります。

以下では、不適切行為の概要・原因分析・再発防止の全体像を要約し(第2)、特別調査委員会の調査で発見された不適切行為とその是正状況を概説し(第3)、原因分析(第4)、再発防止策(第5)について報告いたします。

なお、本報告書の内容は取締役会の全会一致で決議されており、監査役からも異議は述べられておりません。

第2 要約

特別調査委員会による調査の結果、当社グループにおける18社36事業所で214件の不適切行為があったことが報告されました。発見された不適切行為は、製造、試験・検査、試験・検査結果の取扱い、報告・公表に関するものです。当社グループ商品の製造・試験・検査の各過程における仕様・規格・手順への不適合が多数判明し、お客様の信頼を裏切る重大な不適切行為を心よりお詫び申し上げます。

また、2017年に他社で発生した不適合事案を契機として、当社は当社グループにおける品質総点検を実施しており、仕様・規格・手順への不適合がないか自主点検を行ってまいりました。しかし、今般の調査により、2017年の自主点検で発見・是正することができなかった不適切行為が数多く存在しており、かつ、品質総点検の実施後にも新たな不適切行為が発生していたことが判明いたしました。

長年にわたり、多くの事業所で不適切行為が存在していたこと、また品質総点検の実施によっても不適切行為の発見・是正・抑止を尽くすことができなかったことを重く受け止め、お客様に対し、深くお詫び申し上げるとともに、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様方からの信頼回復に向けて、再発防止を徹底してまいりたいと考えております。

当社グループにおきましては、特別調査委員会による調査と並行して、判明した個別の不適切行為については随時、安全性についての確認と個別の是正措置を施してまいりました。発見された不適切行為の全てについ

て安全性に影響がなかったと判断しており、それぞれの不適切行為に対する個別の是正措置も大半の事案で完了しております。また、それぞれの事案のお客様に対しては鋭意、報告・説明を進めているところです。

さらにまた、不適切行為が当社グループにて広く行われていたことの背景にどのような構造的な要因があったのか、不適切行為の動機・正当化・機会の観点などに着目して検討を進めてまいりました。製造・試験・検査のそれぞれの現場で仕様・規格・手順への不適合が行われてきたことの背景には、(i) 厳しい納期対応に追われるなかで、営業・開発・製造・品質保証の各部門の適切な関係性が失われ、納期遵守のために不適合を行う「動機」が生じていたこと、(ii) 製品の安全性に実害を生じさせるわけではないという誤った「正当化」が働いていたこと、(iii) 現場への牽制・チェック機能が不十分であり、不適切行為の「機会」を許してしまっていたこと、(iv) 品質保証機能の独立性・権限が十分でなく、不適合の発見・是正が尽くされていなかったこと、(v) 当社グループの沿革に起因して、グループ会社や事業所の一部で「閉鎖性」が生まれ、不適切行為の動機・正当化・機会が「歪み」として増幅されてしまっていたこと、(vi) これらの要因が相互に作用し、不適切行為についての声が挙がらず、現場が直面する難題に対し、部門横断的に、またグループ横断的に対応されないままであったことなどの要因があったと総括いたしました。

これらの要因はまさに経営の問題そのものであり、今後、グループを挙げて、経営改革を進めていく必要があると考えております。そのため、グループ・ガバナンス体制の再構築を図り、グループ連携を強化し、当社グループが持つ経営資源を最大限に活用して、現場が直面するさまざまな難題に対処していくとともに、営業・開発・製造・品質保証その他部門による組織横断的な対応により、不適切行為を招いた「歪み」の解消に取り組んでまいります。また、品質保証機能の独立性・権限・実効性を強化し、これと合わせ、全般的な内部統制機能の強化に取り組み、企業風土を変革してまいります。さらに、当社取締役会の実効性を高めるための取組みを継続し、取締役会の監督のもと、再発防止に向けた経営改革のための施策を推進してまいります。

第3 特別調査委員会の設置経緯、発見事項等

1. 特別調査委員会の設置経緯

2021年5月14日、当社グループの中核会社である日本軽金属株式会社(以下、「日軽金」といいます。)の名古屋工場において実施された一般財団法人日本品質保証機構による臨時的認証維持審査(実施期間:2021年4月22日~23日)の結果、JISへの適合性の認証に関する省令に定める基準を満足しておらず、その内容が重大であるとして、同工場のJIS認証が取消しとなりました。

これを受けて、同年5月17日より日軽金・名古屋工場の調査および当社グループの他のJIS認証事業所における調査を進めることを目的として、当社内に「JIS認証違反調査委員会」(以下、「社内調査委員会」といいます。)を設置し、日軽金・名古屋工場およびJIS認証事業所の調査を行いました。その結果、日軽金・名古屋工場の事案に加え、日軽新潟株式会社(以下、「日軽新潟」といいます。)、日軽形材株式会社(以下、「日軽形材」といいます。)、日軽蒲原株式会社(以下、「日軽蒲原」といいます。)において不適切行為が発覚しました。

その後、日軽新潟は2021年7月2日にJIS認証取消しとなり、日軽形材は同年6月30日、日軽蒲原は同年8月20日にそれぞれJISマーク使用の一時停止請求を受けました。なお、日軽形材と日軽蒲原のJISマーク使用の一時停止請求は、2021年11月15日および同年12月24日にそれぞれ解除されています。

当社は、日軽金・名古屋工場がJIS認証取消しとなって以降、社内調査委員会による調査を開始いたしまし

たが、より客観性を高めて事実関係の正確な把握と深度ある調査を行うため、外部専門家等によって構成する「特別調査委員会」を設置して調査を行うことを、2021年6月9日の当社取締役会において決定し、同日付で特別調査委員会を設置しました。その後の調査で検討事項が拡大したことを踏まえ、同年11月1日に委員構成の見直しが行われ、現在の特別調査委員会の形となって調査が継続されました。

特別調査委員会の構成は以下の通りです。詳細については調査報告書17頁をご覧ください。なお、当社グループと特別調査委員会の委員およびアンダーソン・毛利・友常法律事務所との間に本件調査委託以外の契約、取引関係は現在ありません。

特別調査委員会の構成(2021年11月1日以降、敬称略)

委員長 榊原 一夫 (元大阪高等検察庁検事長、アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業 顧問弁護士)

委員 若林 弘樹 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士)

委員 木川 和広 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士)

2. 発見された不適切行為とその是正状況

(1) 特別調査委員会による調査で判明した不適切行為

特別調査委員会による調査の結果、調査が行われた31社56事業所のうち¹、18社36事業所で、214件の不適切行為があったと報告されました²。

これらの不適切行為が行われるようになった時期は、それぞれ異なりますが、確認された限り、古いものでは1980年代にまで遡ります。

それぞれの事案の詳細は調査報告書35～171頁をご覧ください。

これら不適切行為につき、会社・事業所および行為(製造方法、試験・検査方法、試験・検査結果の取扱い、報告・公表)に着目して分類した一覧は次表の通りです。

¹ 当社の子会社は2021年11月1日時点で、国内に52社、海外8か国に28社、合計80社がありました。特別調査委員会による調査は、本調査の発端が日本国内のJIS認証の取消であったことや日本国内の製造拠点だけでも極めて多数に上ることを考慮し、調査の実効性確保の観点から、当社および日本国内の子会社30社の合計31社を対象として実施されております。

² 不適切行為が発見されなかった会社・事業所は、日軽金・電極箔工場、日軽エムシーアルミ・戸倉工場、日軽エムシーアルミ・蒲原フラックス工場、日軽産業・心線工場(JIS認証事業所)、ニッカン、日軽北海道、日軽メタル・川越工場、エヌ・エル・エム・エカル、日軽松尾・奈良本工場、アルミ冷熱、日軽情報システム、日軽金アクト、東洋アルミニウム・日野製造所、東洋アルミニウム・九州工場、東洋アルミエコープロダクツ、エー・エル・ピー、フルハーフ北海道、フルハーフ滋賀、フルハーフ岡山、フルハーフ九州です。

会社・事業所別不適切行為一覧

(単位:件)

会社・事業所	製造方法	試験・検査 方法	試験・検査結 果の取扱い	報告・公表	合計
日軽金・名古屋工場※	3	20	4	1	28
日軽金・熱交製品工場		2	7		9
日軽金・清水工場	1	3	2		6
日軽金・蒲原ケミカル工場	1	1			2
日軽金・鍛造製品課			2	2	4
日軽金・蒲原電材センター		7	1		8
日軽金・船橋工場	1	1			2
日軽金・グループ素材センター	2	3	1		6
日本電極		3	8	2	13
日軽エムシーアルミ・栃木工場	3	1	2		6
日軽エムシーアルミ・幸田工場	2		1		3
日軽エムシーアルミ・三重工場			2		2
アルミニウム線材		4	1		5
近畿研磨材工業		2	2		4
東陽理化学研究所		2	7		9
日軽メタル・稲沢工場			2		2
日軽松尾・本社工場	1	1			2
日軽松尾・苫小牧工場		4	1		5
日軽パネルシステム		2			2
日軽エンジニアリング	1				1
日軽金・本社			1		1
日軽型材※		10	12		22
日軽新潟※	4	7	2	1	14
日軽蒲原※		9	1		10
理研軽金属工業※	1	4	4		9
エヌティーシー	1	1			2
日本フルハーフ		1		1	2
東洋アルミニウム・八尾製造所	1	1	4		6
東洋アルミニウム・蒲原製造所	1		1		2
東洋アルミニウム・千葉製造所	1			1	2
東洋アルミニウム・群馬製造所	1	1	9		11
東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	1		4		5
東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所(矢畑)			5		5

会社・事業所	製造方法	試験・検査 方法	試験・検査結 果の取扱い	報告・公表	合計
東洋アルミニウム・新庄製造所			2		2
東洋アルミニウム・本社				1	1
当社				1	1
計	26	90	88	10	214

(注) ※はJIS認証事業所です。ただし、日軽金・名古屋工場は 2021 年 5 月 14 日に、日軽新潟は同年 7 月 2 日にそれぞれ認証取消しとなっています。

(補足) 当社における事実認識について

特別調査委員会より報告された不適切行為の認定については、当社としても原因分析・再発防止策策定にあたっての前提となるものであり、特別調査委員会と詳細に確認を行っております。

その結果、当社取締役会において、(i) 当社事案(調査報告書 169～171 頁)については、問題の重大性を理解するために必要な報告はなされていたと評価できる、(ii) 日軽金・本社事案(調査報告書 108～110 頁)については、調査に当たっていた役職員らがあえて不合理に時間をかけたわけではなく、調査対象会社においてデータ偽装の隠ぺい工作がなされることは予見困難であった、との指摘がありましたが、当社は特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、原因分析に基づく再発防止を進め、ステークホルダーへの説明責任を果たし、信頼回復に向けて当社グループ一丸となって取り組んでいく決意に変わりはありません。

(2) 2017 年品質総点検との関係

特記すべき事項として、当社グループは 2017 年に品質総点検を実施しておりました。2017 年当時、製造業における品質問題が広く認識されており、アルミニウムの同業他社でも品質データが不適切に書き換えられていたとの報道がありました。当社におきましても、当社グループにて品質・工程等の不適切行為が行われていないかを確認するため、グループ各社に対し、自主点検(以下、「**2017 年品質総点検**」といいます。)を実施するよう指示いたしました。

2017 年品質総点検では特に、①満足すべき項目が合格していることを合法的な検査方法で確認しているか、②全ての仕様項目が顧客と取り交わした検査方法で合格しているか、③材料標準・技術標準・作業標準・検査基準などの各基準に定められた検査方法・手順に従って作業されているかについて点検を実施しました。

この結果、44 件の不適切行為が発見され、当社はグループ各社に対し、是正を求め、その推進状況もモニタリングしておりました。

しかし、特別調査委員会の調査により、2017 年品質総点検の実施以前に 165 件の不適切行為が発生・存在していたにもかかわらず、2017 年品質総点検によって発見された事案は 44 件にとどまり、残りの 121 件は 2017 年品質総点検によっても発見されなかったこと、また、2017 年品質総点検の実施以降にも新たな不適切行為 48 件が発生していたことが確認されました。(ほかに、発生時期が不明であるものが 1 件存在します。)

2017 年品質総点検にて、それ以前に存在していた不適切行為の全てを発見することができず、また、それ以降にも新たな不適切行為の発生を許してしまったことは、本件の原因分析および再発防止を検討する上でも、重大な事実として受け止めております。

214 件の不適切行為につき、2017 年品質総点検に着目し、発生時期・発見時期別に分類した結果は下表の通りです。

発生時期/発見時期別不適切行為一覧

()は「改ざん(データの書き換え)」もしくは「ねつ造(架空のデータ)」の件数(内数)

(単位:件)

発生時期 / 発見時期	製造方法	試験・検査方法	試験・検査結果の取扱い	報告・公表	合計
2017 年品質総点検以前に発生	22 (2)	69 (3)	71 (56)	3 (0)	165 (61)
└2017 年品質総点検で発見	3 (0)	4 (1)	37 (29)	0 (0)	44 (30)
└2017 年品質総点検で発見できず	19 (2)	65 (2)	34 (27)	3 (0)	121 (31)
2017 年品質総点検以降に発生	4 (0)	20 (0)	17 (5)	7 (1)	48 (6)
不明	0 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)
計	26 (2)	90 (3)	88 (61)	10 (1)	214 (67)

(3) 発見された不適切行為の是正状況

特別調査委員会にて不適切行為として認定された事案 214 件のうち、製造・検査等に関する不適切行為は 204 件です。これらのうち、是正中の3件を除く 201 件についてはすでに是正措置を完了しており、これらの是正措置の完了は特別調査委員会によっても確認されております。

また、214 件のうち報告や監査に関することなどの安全性の検証が必要でない 12 件を除く不適切行為 202 件につき、全ての事案で安全性に影響がなかったと判断しております。

お客様には、不適切行為があったこと、また是正状況につき、個別に報告・説明を進めております。

是正措置の概要と是正時期については、後記[\[表1 不適切行為の是正の概要\(37~47 頁\)\]](#)をご覧ください。

3. 小 括

以上の通り、当社グループでは、発生時期はそれぞれ異なるものの、古くは 1980 年代から、最近に至るまで、多くの事業所で、試験・検査結果の改ざん・ねつ造、規格違い・規格外れ品の出荷、試験・検査方法違反等の不適切行為が行われてきました。

また、2017 年に自ら品質総点検を実施したにもかかわらず、多くの不適切行為について発見・是正には至っていなかったこと、さらには 2017 年品質総点検の実施後にも新たな不適切行為が行われていたことが判明しました。

当社はこれらの問題の背景にある原因を分析し、再発防止を鋭意図ってまいります。

第4 原因分析

当社は2017年品質総点検の実施以来、判明した不適切行為には都度、個別の是正対応を行ってまいりました。また、判明した不適切行為の直接的な原因は当然として、背景にある根本的な要因についても検証してまいりました。特別調査委員会からは調査での判明事実や原因分析についての見解が随時報告されていたことから、当社にてそれらの内容も踏まえつつ、原因分析を進め、今般、当社取締役会にて不適切行為の原因につき総括を行いました。

以下、特別調査委員会による原因に対する分析の概要に触れた上で、当社として検証を重ねてまいりました原因分析の総括について、詳述いたします。

1. 特別調査委員会による原因分析

特別調査委員会による本件の原因分析で指摘された事項は以下の通りです。詳細は「調査報告書」171～194頁をご覧ください。

第3 原因分析

1 はじめに

- (1) 判明した不適切行為の類型及び発生時期
- (2) 当委員会による原因分析の観点

2 日軽金グループの沿革(成り立ち)と事業運営形態

- (1) 日軽金グループの沿革(成り立ち)
- (2) 日軽金グループの事業運営形態

3 日軽金グループの品質保証体制の沿革と統一的な品質保証の機能不全

- (1) 品質保証業務に関するグループ子会社の独自性
- (2) 品質保証に関するグループ子会社管理の機能不全

4 各グループ子会社における品質保証の機能不全

- (1) 社内ルールの不備
- (2) 規格に関する知識の不足
- (3) 品質保証部門の発言力不足
- (4) 品質保証部門の人員不足
- (5) 設備やシステムの不足及び不備

5 不適切行為の背景にある企業風土

- (1) 生産優先主義
- (2) 規格を遵守する意識の不足
- (3) 事実をありのままに報告する意識の不足

6 まとめ

2. 当社による原因分析の実施

当社グループは、2021年5月14日に日軽金・名古屋工場におけるJIS認証取消し直後から、社内調査委員会(2021年5月17日～同年6月9日)、および当社コーポレート部門で構成する調査チーム(2021年6月9日～現在)を組織し、不適切行為の調査・分析を行ってきました。また、取締役会でも多数回にわたり、なぜ不適切行為が長年にわたり、多数存在していたのか、なぜ2017年品質総点検の実施によっても全てを発見することができなかったのかについて、審議を重ねてきました。

これらの調査・分析・審議の結果、また特別調査委員会による原因分析も踏まえて、本件発生の原因または背景となった要因について、次の点が重要であったと判断しております。

- ① 厳しい納期対応に追われるなかで、営業・開発・製造・品質保証の各部門の適切な関係性が失われ、納期遵守のために不適合を行う「動機」が生じていたこと
 - ② 製品の安全性に実害を生じさせるわけではないという誤った「正当化」が働いていたこと
 - ③ 現場への牽制・チェック機能が不十分であり、不適切行為の「機会」を許してしまっていたこと
 - ④ 品質保証機能の独立性・権限が十分でなく、不適合の発見・是正が尽くされていなかったこと
 - ⑤ 当社グループの沿革に起因して、グループ会社や事業所の一部で「閉鎖性」が生まれ、不適切行為の動機・正当化・機会が「歪み」として増幅されてしまっていたこと
 - ⑥ これらの要因が相互に作用し、不適切行為についての声が上がらず、現場が直面する難題に対し、部門横断的に、またグループ横断的に対応されないままであったこと
- 以下、詳述いたします。

3. 「動機」の考察 — 「納期対応」の優先

判明した不適切行為を個別に検証したところ、直接的な動機、きっかけとなった要因で顕著であったのは納期対応でした。不適切行為の大半は、仕様・手順・規格等への不適合です。たとえば、出荷が間近に迫るなかで検査結果が要求仕様を満たさない(スペックアウト)こととなった場合、そのままスペックアウトとすれば、納入ができなくなります。検査部門が製造部門から「今から作り直す余裕はない」と言われたり、営業部門から「お客様のラインを止められない」などと言われたり、あわせて「外れた値が僅かで商品の性能としては問題ない」と言われれば沈黙せざるを得なかったと考えます。

納期対応に追われる状況は製造段階だけでなく開発段階でも起きており、その背景には、以下のような当社グループの経営施策によるところが大きかったと考えます。

(1) 納期対応を優先した経営施策

まず、納期対応は当社グループの強みとして優先されてきました。事業のSWOT分析によれば、多くの事業で「短納期」が「強み」として挙げられます。納期対応の優先は当社グループ全体で共有される考え方であり、短納期は競合他社との差別化のための重要な武器の一つに位置付けられてきました。

たとえば、多くの不適切行為が発見された日軽金・名古屋工場、日軽形材、日軽新潟、日軽蒲原などの軽圧品(圧延という工法で作られる板、また、押出という工法で作られる形材・丸棒の総称)は、短納期を武器に小回

りの利く対応を行うことで市場での差別化を図ってきました。

こうして差別化戦術として位置付けられた納期対応は、2000年代初頭から始まった事業再構築の取組みのなかで益々重要性を増していきました。

具体的には、市場、お客様、商品、利益などに関する経営方針が(2)以下のように転換され、納期対応が優先的な経営施策となっていきました。

(2) プロダクト・アウトからマーケット・インへの施策転換と納期対応の先鋭化

当社グループでは1990年代後半に、それまで主流であった研究・開発部門が生み出した新しい素材や技術を中心に商品開発や市場開拓を行う典型的なプロダクト・アウトから、市場やお客様のニーズに基づいて技術・商品開発を行うマーケット・インへ転換をしました。

この考え方を具現化したのが「ビジネス・ユニット制」です。すなわち、従来の営業・開発・生産ごとに分かれていた職務分担に上書きする形で、市場ごとにグルーピングしたビジネス・ユニットをつくり、ユニットごとに営業がリーダーを務め、開発と生産が一体となってお客様との商談・協議を行うというものです。こうしてビジネス・ユニットに属する全員が主体的に損益管理に関わり、利益を生み出すための知恵を絞り合うことを重要な経営施策としてまいりました。

こうして、研究開発の結果としての技術・商品を売り歩くスタイルから、お客様とともに技術・商品を開発していくスタイルに変わっていったのですが、その結果リーダーである営業の要請はそのままお客様の声として重視され、それに開発・生産が抵抗することができない環境になっていったと考えます。

このような経営施策それ自体は利点もありますが、それと同時に、開発や生産がより営業のペースで進むこととなり、開発や生産のそれぞれの段階でお客様ニーズの納期に応えるための無理が生じていたと考えられます。

(3) 商品別損益管理・高利益率商品への注力・多品種小ロット生産に伴う副作用

当社グループでは経営方針のなかで、「連結利益の最大化」が最優先事項となりました。これは、グループ連結での利益最大化を目指すことを指します。

この経営方針に伴い、業績評価指標も販売量や売上高ではなく、商品別損益や営業利益、営業利益率などに転換しました。当然ながら、商品原価は全体原価を各商品の重量に応じて按分するというこれまでのやり方から、個別商品ごとに管理する方法に転換されました。

その結果、薄利商品と利益率が高い商品が白日の下になり、これまでバランスよく受注して工場の稼働率を上げ生産を安定させることが中心的ミッションだった営業は、より利益率が高い商品への転換を求められることとなりました。

これまで工場の稼働率を支えてきた、受注が継続的にある商品は付加価値が低く薄利だとして敬遠され、利益率の高い商品が脚光を浴びることになります。そうした商品は総じて技術的難度が高いか、量が少なく受注が安定しないか、またそのどちらも備えた商品が多くなります。

さらに、ロットが小さいと、工場の稼働率を維持するために、より多くの品種を揃えなければならなくなります。後述する1990年代後半の業績不振の際に設備投資が抑制されてきたこともあって、他社に比べ設備仕様が見劣りするなか、納期に加え、多品種小ロットも重要なタスクとなりました。

必然的に難しい新商品へのチャレンジが多くなり、納期直前まで開発が完了しない、納期直前まで良品が製造されない、それでも納期は迫るといった状況が生じ、そのしわ寄せは現場、特に最終工程である検査工程すなわち品質保証プロセスに生じたと考えます。

このため、不適切行為は主に品質保証部門で行われるようになり、長く続くこととなりました。

(4) 安定的な在庫水準からリードタイムに則した在庫水準へ

こうしたパラダイムシフトが、これまで武器だった納期対応を重荷に変えてしまったと考えます。

これに拍車をかけたのが、2000年代中ごろからはじまった在庫水準の見直しです。当社はグループを挙げて効率改善活動に取り組んでおり、その考え方は生産現場の改善に止まらず、経営の考え方としても採用されてきました。

効率改善活動には「必要とされるものを、必要なタイミングで、必要なだけ流す」という基本的な考え方があり、この考え方に基づいて、在庫は理論上リードタイムと同程度がよいとされ、在庫回転率の改善と在庫削減が進められました。こうした在庫削減は全グループを挙げて行われ、毎月各社・事業所単位で在庫回転率の実績が報告・共有されるほど徹底したものでした。

難易度の高い商品が増えるなかで行われた在庫削減の取組みは、生産調整の最後の砦であった在庫調整という手法を失わせることとなり、逃げ場がなくなった結果、不適切行為に向かわせる要因の一つになったと考えます。

(5) 小 括

「短納期、多品種小ロット、小回りの利く工場」。こうしたフレーズが当社グループのなかでよく語られ、市場での優位性としてみなされてきました。後述するように、アルミニウム製錬事業から撤退し、大型投資によって始めた事業は短命に終わり、資金も最新設備もないなかで競争に勝つために、「納期対応」は必要な選択であり、間違った選択ではなかったと考えます。多品種小ロット生産や効率改善活動の方針は当社グループが持続的に成長するための施策としても寄与してきました。

しかしながら、生産現場では納期対応が最優先事項と位置づけられるなかで、多品種小ロット生産であることや効率改善活動に伴う在庫抑制の施策も相まって、納期遵守が困難な場面に直面することが増え、そうした場合にスペックアウトを何とかスペックアウトとしない理屈を付けるようになったと考えられます。

このように当社グループで長年にわたり不適切行為が多く存在していたこと背景には、納期対応を優先した経営施策に伴う副作用・弊害に気づかず、あるいは気づいても対策が十分でなかったことがあると言えます。

本件の再発防止に取り組むにあたっては、コンプライアンス意識の問題や統制の不十分性の問題としてのみ捉えるのではなく、現場での困難性が課題として直視されず、全社横断的な対応がなされてこなかった経営上の問題と考え、グループ全体での経営改革を進めていく必要があると考えております。

4. 「正当化」の考察 — 製品の安全性に影響がないことの自己都合的解釈

納期対応に追われ、切羽詰まった末に改ざん・ねつ造によって辻褃を合わせて問題を解決する、あるいは問題そのものをなかったことにするという不適切行為は、製品の安全性に問題はないはずだと決めつけ、誤った「正当化」が働いたからであると考えられます。

現場で仕様・手順・規格等への不適合が生じた場合、性能に影響を及ぼす不適合であれば、良心によるブレーキがかかり、お客様によって行われる試験によって判明する可能性も高いため、当該不適合品をそのまま出荷することは想定し難いと考えられます。

他方で、性能に影響を及ぼすわけではない不適合であれば、「多少のスペックアウトであれば、これまでの経験上、お客様に実害は生じないはずだ」という判断や思い込みが働き、試験結果を改ざん・ねつ造したり、本来の手順から外れることを黙認したり、仕様等への不適合を隠ぺいしたり、といった不適切行為が誤って正当化されたと考えられます。

また、当社グループの沿革に起因するグループ各社・事業所の閉鎖性と業績堅持に対するプレッシャーもあり(詳細は後記7. 参照)、組織や同僚をかばう意識、長年にわたって不適切行為が行われてきたことによる規範意識の鈍磨、同調圧力や忖度なども働いたと考えます。

5. 「機会」の考察 — なぜ不適切行為を防げなかったのか、発見できなかったのか

不適切行為の動機と正当化があったとしても、現場に対する牽制・チェック機能が働いていたり、不適切行為を早期に探知するための機能が働いていたりすれば、不適切行為が実際に行われることはなく、仮に行われたとしても早期に発見・是正されるはずですが。

しかし、当社グループでは現場への牽制・チェック機能や不適切行為に対する探知機能が不十分であった結果、不適切行為の「機会」を与えてしまったと言えます。再発防止を考える上でも、(1)以下の要因が重要であったと考えます。

(1) 牽制・チェック機能の欠如

まず、次のような要因が相互に作用して、現場への牽制・チェック機能が欠如していたことが挙げられます。

第1に、後述する閉鎖的な企業風土・職場環境であることに起因して、現場での不適切行為に対する外からの牽制・チェックが及ばなかったと考えられます。

第2に、グループ各社・事業所にて扱う商品が全く異なっており、専門性・特殊性が高く、当社がグループ各社・事業所の技術・現場・特性に対する知見を深めることができていなかったことも重なり、現場への牽制・チェック機能が不足しておりました。

第3に、後述するように、当社グループではビジネス・ユニット制が採用され、営業・開発・生産の一体化が図られることで、お客様のニーズにより効率的に応えられる反面、工場では品質保証部門よりもビジネス・ユニットの判断が優先されるケースが発生し、ビジネス・ユニットに対する牽制が弱くなりました。実際にも、ビジネス・ユニットは外の者からは牽制を受けない、調べられても不適切行為を発見されないという状況が生まれていたと考えられます。こうした状況が、客観的に見れば疑問に思わなければならないことでも、自部門に都合よく仕様・手

順・規格等を解釈し、業務実態の適正さを顧みる機会を失わせていったと考えられます。

第4に、品質保証部門の独立性・実効性が弱く、例えば、技術部門で良品と判断し、お客様の承認を得ずに、納品ができてしまうケースがあったことが判明しております。その場合において、技術的な検証やお客様への説明・承認プロセスに対する品質保証部門の関与が不十分でした。

(2) 検査記録の客観性・信頼性の欠如

次に、不適切行為の発見ができなかった基礎的な問題として、検査・分析結果が確実に正確に記録され第三者が検証できる仕組みがなかったことも重大な要因であったと言えます。

アルミニウムを中心とした金属材料の試験・分析は、測定項目に応じて専用の試験・分析機器で行いますが、その多くは分析結果を筆記で記録し、記録した結果は手入力で端末に登録します。入力したデータは、検査成績書発行業務の効率性や利便性のため特段厳しいアクセス権管理をしない状態でシステムに保管されます。専用システムでなく表計算シートなどで管理している場合はアクセスログや修正ログは残りません。

そのため、検査データの改ざん・ねつ造のような不適切行為が容易であったと考えます。

(3) 職場環境と内部通報制度の問題

さらに、企業風土・職場環境が閉鎖的であったことから、現場の役職員が不適切行為について声を上げることができず、不適切行為の探知がなされない事態に陥っていたと考えられます。

また、当社は当社グループの役職員(役員、従業員、派遣社員、業務委託先社員)が利用できる内部通報制度(日軽金グループホットライン)を整備・運用しており、この内部通報制度が活用されていれば不適切行為の発見・是正の契機となり得たはずですが、本件で認識された不適切行為について内部通報制度が利用された実績はありませんでした。

内部通報制度が利用されなかった要因としては第1に、内部通報制度がハラスメントを通報するためのもので、品質の問題は受け付けないと誤解されていた、あるいは内部通報制度では生産に直接関わるような問題を解決できると思われていなかったことが考えられます。

第2に、通報することで職場内の人間関係が悪化したり、結果として自分たちの仕事の負担を増やすことになったりするため、職場に迷惑をかけてしまうことを避けたいという思いが働いたと考えられます。

第3に、通報したことが発覚して、自身が仕事や評価の上で不利益な取扱いを受けることになることを危惧したこともあったと考えられます。

以上の背景には、内部通報制度の周知不足、内部通報窓口と製造現場との心理的・物理的距離の遠さ、閉鎖的な企業風土・職場環境であること、現場に困難性を抱え込ませないようにする経営努力の欠如などがあったと考えます。

(4) 小 括

当社グループは営業・開発・製造が一体化して「創って作って売る」ことを実践してまいりました。これは顧客ニーズを営業・開発・製造で共有することで商品開発を加速させようとする取組みであり、現在も続く当社グルー

プの価値創造の源泉の一つです。

反面、こうした経営手法のもとでは開発・製造が営業とより緊密なコミュニケーションをとるようになることから、営業からより強いプレッシャーを受けることにもなったと考えます。特に、製造においては納期対応や生産性向上という普遍的課題に加えて、営業から短納期やコスト低減の要請を受けるなかで、品質を後回しにせざるを得ないような状況に陥っていたと考えます。製造現場において納期対応や生産性向上は普遍的課題ではありませんが、そのプレッシャーが高まり過ぎることは当然認識しなければならないリスクです。

過度なプレッシャーのなかで個人や組織が誤った選択をしないよう牽制を行って不適切行為を防止していかなければならないところでありながら、こうしたリスクへの対応を個人や組織の良識に委ね、当社として積極的な対策をしてこなかったことは深く反省しなければなりません。事業拡大のための施策だけでなく、品質・信頼を守るための施策により注意を払うべきであったと考えます。

今後は、不適切行為の遠因となった現場での困難性そのものに対処していくことに加え、不適切行為の機会を生じさせないよう、現場に対する牽制・チェック機能を強化すること、検査記録の客観性・信頼性を高めること、声を上げやすい職場環境に改善していくことなどが必要であると認識しております。

さらに、仕様・手順・規格等への不適合への牽制・チェック機能を高めるためには、品質保証体制の強化が不可欠です。しかし当社グループでは品質保証体制の独立性・実効性に弱さがありました。この点については次項で詳述いたします。

6. 当社グループにおける品質保証体制の独立性・実効性の弱さ

当社グループは、2008年に断熱パネルの防火材料認定問題が発覚して以来、グループ全体の品質保証業務を統括する社長直轄の「製品安全・品質保証統括部」（以下、「品質保証統括部」または「品質保証統括室」といいます。）の設置、グループ各社の品質保証部門を各々の製造部門配下から各社社長・事業所長直轄の組織とするための支援、各社品質担当者から成る「グループ品質委員会」（委員長：品質保証統括室長）の設置など、品質保証体制を強化してきました。また、当社品質保証統括室が毎年全事業所への往査を実施し、品質に関する大小の課題発見とその改善を促し、重大な品質問題があればその対応を支援するなど、グループ各社および全体の品質レベルの向上に努めてきました。

こうした取組みにもかかわらず、品質保証体制がその役割を十分に果たすことができず、長年にわたり、多くの不適切行為を発見・是正できず、2017年品質総点検の実施時にも不適切行為の全てを発見・是正することができませんでした。その要因は以下のようなものがあつたと考えます。

（1）当社品質保証統括室の独立性・権限の弱さ

第1に、当社品質保証統括室の独立性・権限が十分ではありませんでした。

当社品質保証統括室は、当社規程において「グループ全体の品質保証部門の統括・管理・指導をする」とされているものの、最終的な「品質リスク制御全般の責任と権限」は「品質保証・管理責任者」、すなわち、グループ各社社長、事業部長、事業所長にあるとされています。また、当社品質保証統括室が各社の品質保証・管理責任者に対して行使し得る権限が規程上十分に規定・担保されておらず、実質的に当社品質保証統括室の独立性や権限が、十分に確保されている状態にはなかつたと考えます。

(2) グループ各社品質保証部門の独立性・権限の弱さ

第2に、各社・事業所における品質保証部門の独立性・権限の弱さも挙げられます。

グループ各社・事業所の品質に関する最終責任者は事業責任者であるグループ各社社長、事業部長、事業所長であり、各社・事業所の品質保証部門がその事業責任者からの独立性を確保されておらず、また、不適合品に関する措置の権限(出荷停止)を実質的に確保している状態にはありませんでした。不適合品に関する措置の権限やその執行手続について明文化されたルールを定めていた事業所は少なく、営業や製造からの強い出荷要請に対して権限を執行する手段はなく、要請に従わざるを得ない状況にあったと考えられます。

(3) 品質監査の牽制・工数不足

第3に、品質監査の牽制機能を高めるための施策が不足しており、工数も不足していた可能性があります。

当社品質保証統括室は、その業務の大半を日軽金の「製品安全・品質保証統括部」へ委託(東洋アルミ事業グループについては、東洋アルミニウムに委託)しており、実際の品質監査は日軽金・品質保証統括部が行っていました。しかし、被監査会社は資本的には日軽金と兄弟関係にある場合が多く、監査としての牽制力に欠けたものとなっていたと考えます。

日軽金・品質保証統括部でも、往査が受け入れられやすくなるよう、品質監査を「品質診断」と言い換えてその位置づけを曖昧にし、監査結果に対する是正措置を「指導」と称するなどしており、監査の実効性を不十分なものにしたと考えます。

また、品質監査は網羅性を重視して全ての事業所(約60拠点)に対して毎年1回行っておりましたが、監査員は1回の監査当たり2名にとどまり、各事業所への往査にかけられる時間が限定的であり、大半の場合、事前調査11項目の回答確認と現場確認やロット・トレースを含む6項目の当日調査を半日で行うにとどまり、深度ある監査を行うには十分な工数ではなかったと考えます。加えて、事前調査や現地確認で確認される項目は定点観測として改善状況をモニタリングするといった観点から、基本的に毎年同じ項目について監査を実施していました。こうした予定通りに行われる監査は牽制力に欠けるものになっていたと考えます。

さらに、監査メンバーはそれぞれの職務経験による専門性は備えているものの、当社グループで扱う商品等は各社各様であり、それぞれの事業や技術についての専門知識は急ごしらえとなるため、専門的見地から深度ある監査は望むべくもなかったと考えます。

(4) 人的資源への投資が不十分

第4に、牽制機能・工数不足の背景として、品質保証に関する人的資源への経営資源の投下が不十分でした。

グループ各社の品質保証部門の多くは、品質管理、検査、品質保証などの品質に関係する全ての業務を担っています。この業務範囲の広さに加え、高頻度で内部・外部の監査があります。商品不具合やクレームが発生すれば、掛かり切りになる場合もあります。こうした状況であったにもかかわらず、生産への直接の貢献が見えにくいことから、要員確保や人材育成などの人材投資が十分に行われておらず、人材不足にあったと考えます。

加えて、人材配置においては開発部門や製造部門への配置が優先され、品質保証部門は後回しになる傾向があったと考えます。

さらに、品質保証業務は高度な専門性と設計、製造、試験、規格などに関する幅広い知見が求められる職務であるにもかかわらず、その教育は OJT や ISO 内部監査員教育などに止まり、体系だった専門教育は行われてきませんでした。日々高度化する商品や検査技術などをキャッチアップする余裕もなかったものと考えます。

このようなひっ迫した状況は、本来、当社品質保証統括室による品質監査で発見され、品質の最終責任者である社長、事業部長、事業所長へ報告された上で根本的対策が採られるべきであったと考えます。

(5) 検査設備・システムへの投資不足

第5に、検査・分析のための設備投資・システム投資も不足しておりました。

調査の結果、生産量や品種に対して十分な試験・検査設備がないなかで生産が続けられた事例が報告されています。生産のリードタイムに検査プロセスに要する時間が十分に考慮されていないと考えます。また、生産量や品種が増え納期も短くなるなかで、検査プロセス能力向上に関する検討は、生産への直接の貢献が見えにくいことから先送りされてきたと考えます。

検査設備・システムへの投資が後手に回ったことで検査プロセス自体の自動化も後れ、検査結果の改ざんやねつ造の機会を与えてしまったと考えます。

こうした生産能力と検査能力のバランスの悪さは、品質監査で発見され、品質の最終責任者である社長、事業部長、事業所長へ報告された上で根本的対策が採られるべきであったと考えます。

(6) 新規開発時・受注調整時における受注管理体制の不備

第6に、受注管理の在り方に起因して、品質保証部門にしわ寄せがあったと考えます。

当社グループでは長年、「創って作って売る」という方針のもと、営業・開発・製造が一体となってお客様・市場と対話し、価値を創造していくことを目指してきました。2022年5月の経営方針改定により、「創って作って売る」の文言は経営方針から姿を消しましたが、その精神は受け継がれております。この取組みによって商品開発が加速する環境は強化されますが、他方でお客様に一番近い営業の発言が強くなることは避けられず、一体化のバランスが崩れるリスクがあります。受注検討会議や生産調整会議などの場面で、高度な製品規格や極端な短納期などの実現可能性について科学的・客観的検証が十分に行われないうまま、営業の要請に押される形で受注されたものもあったと考えます。

営業・開発・製造の一体化によって開発を加速させる一方で、そこに生じる負の側面に対処できる受注管理体制の整備を怠ったことが、無理な受注によるしわ寄せを、最終プロセスである品質保証部門に担わせることとなってしまったと考えます。品質保証体制を強化するためには、受注の在り方そのものを再考する必要があります。

(7) 品質保証機能に対するモニタリング不足

第7に、品質保証機能の実態を把握するモニタリングが不足しており、その強化の必要性が全社的に認識されないままとなっております。

グループ各社の品質保証部門に対する当社品質保証統括室(実質は日軽金・品質保証統括部)による品質監査や定期・不定期の点検結果は、総括された情報として当社経営会議や取締役会へ半期ごとに報告されていましたが、品質保証統括室の職務執行状況に対するモニタリングに必要な報告時間と情報量が不足しておりました。特に、上記(1)～(6)で挙げたような品質保証機能の脆弱性・不十分性・課題が当社取締役会に十分に伝えられておらず、品質保証体制をより強化するための施策が全社課題として取り組まれないままとなったと考えます。

(8) 小 括

不適切行為の再発防止のためには、品質保証機能の独立性・実効性を確保するための施策が不可欠です。そのためには、品質保証機能の課題について、経営の問題として実態把握に努め、全社的な優先課題として経営資源を投下するとともに、品質保証機能の強化の必要性を周知徹底する必要があります。そうした取組みを当社取締役会の監督のもと、推進していくことの重大性を認識しております。

7. 当社グループの沿革に起因する構造的な問題

不適切行為の動機・正当化・機会についての分析、また品質保証体制の課題はこれまで述べてきた通りですが、これらの要因を悪化させたこと背景には当社グループの変遷の影響が色濃く影を落としており、再発防止のための経営改革を進めていくためには、当社グループの沿革に起因する構造的な問題に取り組んでいくことが不可欠であると考えております。その分析はまず、当社グループの歴史を振り返ることから始めます。

(1) 分権型企业グループの形成とその副作用としての閉鎖性

当社グループは多くの事業、会社の再編・統合を繰り返してきた結果、海外を含む大小 77 社(2021 年5月当時、2023 年3月1日現在の連結子会社は 78 社)に及び、分権型企业グループを形成してきました。その国内における沿革は、以下の年表の通りです。

年月	沿革
1939 年 3 月	古河電気工業株式会社と東京電燈株式会社(現東京電力エナジーパートナー株式会社)との提携により日軽金設立。
1940 年 10 月	日軽金が蒲原工場(現蒲原製造所)でアルミニウム製錬を開始。
1941 年 1 月	日軽金が新潟工場でアルミニウム製錬を開始。
1941 年 9 月	日軽金が清水工場でアルミナ生産を開始。
1945 年 5 月	日軽金が昭和電極株式会社(現SECカーボン株式会社)と合併で日本電極株式会社を設立。

年月	沿革
1950年 8月	日軽金が株式会社那須アルミニウム製造所(後の日軽アルミ株式会社)を子会社化。
1950年 12月	日軽金が特殊軽合金株式会社(後の日軽圧延株式会社)を子会社化。
1953年 5月	日軽金がカナダのアルキャン社(現リオ・テイント社)と資本提携。
1958年 8月	日軽金が日軽化工株式会社を設立。
1963年 10月	日軽金がいすゞ自動車株式会社と合併で日本フルハーフ株式会社を設立。
1969年 10月	日軽金が苫小牧工場でアルミニウム製錬を開始。
1971年 2月	日軽アルミが大阪アルミニウム株式会社を吸収合併。
1973年 2月	日軽金がニツカル押出株式会社を設立。
1974年 10月	日軽金が日軽アルミを吸収合併、事業部制を導入。
1976年 3月	日軽金が株式会社ヒカリ(現日軽型材株式会社)を子会社化。
1978年 2月	日軽金が理研軽金属工業株式会社を子会社化。
1978年 10月	日軽金が日軽圧延を吸収合併。
1980年 12月	日軽金が新潟工場でのアルミニウム製錬を終了。
1984年 2月	日軽金がビル建材販売部門を分社化し、新日軽株式会社を設立。
1985年 4月	日軽金が苫小牧工場でのアルミニウム製錬(電解)を終了。
1987年 4月	日軽金がモディーン社と合併で日軽熱交株式会社を設立。
1988年 3月	新日軽がホクセイアルミニウム株式会社を吸収合併。
1996年 7月	アルキャン社が東洋アルミニウム株式会社の全所有株式を日軽金に譲渡。
1998年 10月	日軽金とアルキャン社との資本関係縮小(その後解消)。
1999年 10月	日軽金が東洋アルミニウムを吸収合併。 株式会社東洋アルミニウム販売が、東洋アルミニウム株式会社に社名変更。
2000年 8月	日軽金が住友軽金属工業株式会社(現株式会社UACJ)と合併で、住軽日軽エンジニアリング株式会社(現日軽エンジニアリング株式会社)を設立。
2002年 10月	日軽金が押出・軽圧加工部門を分社化し、日軽金アクト株式会社、日軽新潟株式会社、日軽蒲原株式会社を設立。日軽金がパネルシステム部門を分社化し、日軽パネルシステム株式会社を設立。
2007年 4月	日軽金が三菱商事株式会社と合併で日軽エムシーアルミ株式会社を設立。
2010年 4月	日軽金が新日軽の全所有株式を株式会社住生活グループ(現株式会社 LIXIL)に譲渡。
2011年 3月	日軽金が日軽金加工開発ホールディングス株式会社を設立。
2012年 10月	日軽金からの株式移転により日軽金 HD を設立。
2015年 1月	日軽金が株式会社東陽理化学研究所を子会社化。

こうした沿革を辿った背景と経緯は次の通りです。

まず、アルミニウム産業を大別すると、原鉱石のボーキサイトからアルミナを抽出し、さらにアルミナを電気分解してアルミニウム地金を抽出する「**アルミニウム製錬業**」と、そのアルミニウム地金を原材料として、板・押出材などの二次加工品、さらにそれを加工したアルミニウム箔・建材・自動車部品などの三次加工品を製造する「**アルミニウム加工業**」の二つがあります。

アルミニウム製錬とアルミニウム加工は、地金の供給元と需要家という深い関係にあります。製造工程の違いから事業の性格はかなり異なります。日本のアルミニウム産業は、1900年頃から海外から輸入したアルミニウム地金を使用した板や日用品の製造といった加工業から始まり、発展を続ける一方、アルミニウム製錬業はようやく1930年代に入って始まります。

日軽金は、日本最大のアルミニウム製錬メーカーとして1939年に設立されました。現在の加工事業を担っているグループ会社の多くは日軽金よりも古い歴史を持ち、なかでも1974年に日軽金が吸収合併した日軽アルミの歴史は1903年まで遡ります。

日軽金は、アルミニウム需要の拡大と経営支援のため、1950年頃からアルミニウム加工会社を次々と傘下に収めました。日軽アルミは、現在のパネル・景観事業の前身であり、日軽圧延は日軽金・板事業部の前身です。日軽アルミは東証一部上場会社となり、主力事業は1960年代後半から建材(サッシ)事業となりました。日本電極は、1945年に日軽金の製錬工場で使用するカソードカーボンの生産を目的に設立されました。日本フルーフは、1963年に日軽金といすゞ自動車株式会社の折半出資による合弁会社として設立され、バン・トラック架装の最大手に成長しました。

製錬専業時代の日軽金とアルミニウム加工業を営む子会社は、取引上は売り手と買い手の関係であり、アルミニウム地金の販路拡大を図る日軽金にとって、加工子会社は最も重要な顧客でした。素材であるアルミニウム地金を取り扱う日軽金と加工製品を取り扱う子会社とでは、マーケットや営業戦略が異なるため、グループ統一的な事業運営ではなく、個々の会社の独自の戦略に基づく事業運営となりました。

高度成長期に日本のアルミニウム需要は大きく伸び、当社グループの事業も拡大の一途をたどり、ところが、1973年に始まるオイルショックが状況を一変させました。「電気の缶詰」と言われるほど電力多消費型事業であるアルミニウム製錬は大部分を石油火力発電に頼っており、原油価格の上昇がそのままコストアップとなり、日本のアルミニウム製錬は国際競争力を喪失することになりました。

日軽金は、競争力を喪失した製錬から発展が望める加工業に急速に経営資源をシフトしていきました。すなわち、日軽金は、1974年に日軽アルミ、1978年に日軽圧延をそれぞれ吸収合併してアルミニウム総合メーカーとなりました。また、ヒカリ(後の日軽型材)を1976年に、理研軽金属工業を1978年に、それぞれ子会社としました。一方、日軽金の中核だった蒲原・新潟・苫小牧の各製錬工場は1980年代にほぼ操業を終了しました。

日軽金は、1974年の日軽アルミ合併により、製錬に加えて、別会社であった軽圧(板・押出)、三次加工が自社部門となることに伴い、工程商品別の事業部制を導入しました。親会社に吸収される子会社の従業員のモチベーションを維持・向上させるため、事業運営方法を全社的に統一せず、各事業部の独自性を維持することを尊重したためです。この経営姿勢が、その後の分権型企業グループとしての性格を形作っていくことになりました。

この分権型経営は、建材事業の再編を通じて、より明確になります。建材事業は、ビル建材を日軽金、住宅用建材を子会社がそれぞれ行っていましたが、日軽金ビル建材は赤字続きでした。1984年に日軽金ビル建材事業を住宅用建材子会社に統合した新会社・新日軽を設立したところ、新日軽は好業績を上げ、1990年に株式上場するに至りました。新日軽の成功は、独立採算を目的とする分社化の優位性を認識させることになり、当社グループ内の分権化が加速していくことになりました。

1999年に子会社化した東洋アルミニウムは、元々は同じアルキヤンの50%出資会社ということもあって兄弟会社の関係であり、かつ安定して好業績を上げる上場会社だったことから、日軽金は東洋アルミニウムの事業運営を尊重しました。

また、マーケットに即した機動的な事業形態に改めるという観点から、2002年に押出事業(現在の日軽金アクト、日軽新潟、日軽蒲原)とパネル事業(現在の日軽パネルシステム)を、2007年には二次合金事業(現在の日軽エムシーアルミ)をそれぞれ分社化しました。発足した会社はそれぞれ安定した業績をあげていますが、特に、赤字続きで厳しい収益環境下にあった押出事業分社化の成功は「アクトの奇跡」と呼ばれました。

日軽金アクトは、当社グループでは初めての試みとして、需要分野別のビジネス・ユニットによる組織体制(ビジネス・ユニット制)を採用しました。当初段階では自動車、鉄道、トラック・マテハン、産業資材、建材、管棒、ドラム、印刷ロールの8チームを設定、各々が需要先マーケットの深耕に努め、開発(創って)＋製造(作って)＋販売(売る)のサイクルをビジネス・ユニット単位で推進することとしたものです。日軽金アクトでは、さらなる取組みとして、ビジネス・ユニット別損益管理にも着手しました。後に日軽金はこれをグループ全体に拡大した商品別損益管理の徹底に取り組むこととなります。

以上の通り、当社グループは激しい統合・分離を繰り返してきた歴史を持ち、各事業の独自性を尊重した事業運営により生き残った会社の集合体ということが出来ます。したがって、分権型企業グループとなったのは、ごく自然なことであり、それが当社グループの成長を支えてきたといえます。

しかしながら、分権型であることの負の側面として、グループ各社・事業所での閉鎖性を生み、それぞれのグループ会社でいかなる経営課題が生じているのかが共有・連携されないようになったことは否めません。当社グループの多岐にわたる事業はそれぞれが独自に発展してきたため、事業特性・企業風土・業務運営・取扱商品等は様々に異なり、グループ会社間の人事交流はほとんどなく、大半の従業員は入社した会社・事業所で定年を迎えます。こうした環境下では、従業員の会社・所属事業所への帰属意識や仲間としての結びつきが強くなる反面、他の事業所やグループ会社に対する関心は薄れ、反対に外から詮索されたくないという閉鎖的な意識が生まれていたと思われまます。

さらに、次に見ていくように、当社グループにおける数多くの事業撤退の歴史が加わることで、グループ各社・事業所の閉鎖性がより顕著になっていったと考えられます。

(2) 危機意識が生み出したチャレンジ精神とこれを支えた分権型経営／その反面で生じた組織の閉鎖性

前述の通り、当社グループは、高度経済成長の波に乗ったこともあり、製錬、加工共に、順調に業容を拡大しましたが、1973年に始まるオイルショックにより、製錬主体から加工中心に急速にその事業構造の転換を迫られることとなります。

1980年頃のアルミ加工の中心は建材(サッシ)でしたが、マーケットは既に飽和状態になりつつあり、グループ会社は、建材以外のアルミ加工の可能性を追求した新商品の開発に邁進することとなります。どの会社も、長期に亘り安定して利益を生み出すことが約束された商品はなく、市場のニーズを敏感に察知した営業と開発の努力によって新商品を生み出し収益の確保に努めることとなります。各社とも危機意識から旺盛なチャレンジ精神で未来を切り開こうと悪戦苦闘する毎日でした。

また、グループ会社従業員のモチベーションを高め、チャレンジ精神を促すためには、やはり中央集権的な施策ではなく、各社の実情を尊重した分権型経営の方が適していたと考えます。

こうしたチャレンジにもかかわらず、当社グループの道のりは必ずしも平坦なものではなく、時には大きな事業整理を伴うこともありました。基幹事業のアルミ製錬はオイルショック前に5,000人以上が従事していましたが、わ

ずか 10 年余りで退職・職種転換を余儀なくされました。黎明期のアルミ加工の中心だった日用品事業も、1970 年代は 1,500 人以上が従事していましたが、徐々に規模を縮小し、2005 年に事業撤退しました。そして、グループ建材事業の中核だった新日軽(従業員約 4,000 人)の事業も 2010 年に外部に売却しました。

これ以外にも、日軽金は 1997 年に自動車用ホイール事業(最盛期従業員数約 250 人)、2000 年にメモリーディスク基板事業(最盛期従業員数約 800 人)からそれぞれ撤退、さらには、商事子会社、物流子会社、情報システム子会社の統廃合を行うなど、グループ内で事業撤退とそれに伴う事業所閉鎖を繰り返し行ってきた歴史があります。危機意識により旺盛なチャレンジ精神を従業員にもたらす反面、自分たちの職場・雇用を守ろうという強い防衛意識も持つようになったと思われまます。

(3) 閉鎖性による不適切行為の動機・正当化・機会の増幅

このように閉鎖性のある組織では、本件のような品質問題に直面したとき、また品質問題の背景にある現場での困難性が顕著になったとき、それらの問題を顕在化させたくないという思いが強くなり、不都合なことは組織内で解決しようとする事となり、それぞれの現場での生産や品質保証に関する問題について自社の経営層や親会社へ報告することをためらうことにもつながったと考えられます。

加えて、グループ会社・事業所・部門をまたいだ人事交流も少なく、業務の属人化が進み、不適切行為が発覚する可能性も低くとどまることにもなりました。

自律性・独立性の過度な尊重は、グループ横断的な品質保証機能の強化を不十分なものにしました。

これらの要因が相互に働き、それぞれのグループ各社・事業所で、前述の不適切行為の「動機」、「正当化」、「機会」が増幅されたと考えます。

(4) グループ会社への牽制・チェック機能の弱さ

子会社の自律性・独立性を尊重することは、グループ各社がお客様に真摯に向き合いその市場において独自性を発揮できる経営を行うことを促したものであり、それ自体は当社グループの価値の源泉であると考えております。当社は何事においてもグループ各社の独自性を尊重し、管理するのではなく支援することに注力してきました。

これらのグループ経営方針が誤っていたとは考えておりませんが、他方で、グループ会社各社への牽制・チェック機能の強化は不十分でした。当社は 2012 年 10 月に純粋持株会社として発足した当初より、本社組織を必要最小限度とする方針としておりました。大部分の業務を傘下の事業会社である日軽金に委託する構造を採用し、当社の役職員全員がグループ会社の役職員により兼務される簡素な組織としました。その背景として、当時の上場・事業持株会社であった日軽金の財務的な問題と、「分権型企業グループ」への尊重・配慮もあって、一般的な純粋持株会社のように子会社を主導することを意図しなかったという事情があります。したがって、純粋持株会社とはなったものの、グループ全体の経営管理、内部統制、リスクマネジメントなどをグループ横断的に行う業務に専従する役職員の配置には至らず、従来の事業持株会社・日軽金の子会社管理と実質的に変わらなかったといえます。

しかし、分権型企業グループのもと、グループ会社の閉鎖性が高まっていたことの問題に対し、当社は純粋持株会社としてより積極的に取り組むべきであったといえます。品質保証を含むグループ会社に対する経営管

理については、親会社としての機能・役割が十分でなく、不適切行為を防止したり、発見したりする機会を遅らせてしまったことは明らかなと考えます。グループ各社での不適切行為を把握できず、2017年品質総点検を実施した際ですら、不適切行為の多くを発見・是正しきれなかった事実を踏まえれば、グループ各社の自律性や独立性を重視するあまり、その副作用への対処が足りず、グループ各社への牽制・チェック機能が不十分であったと考えます。

(5) グループ横断的な経営施策、グループ連携の弱さ

さらにまた、本来であれば、グループ各社が直面する経営課題に対し、グループ横断的な取組みを推進し、グループ会社間でのシナジーの創出を図るべきであったといえます。

しかし、自律性を尊重するという当社の子会社管理方針は、グループ各社にとって問題解決においても自律性が期待されていると捉えられたと考えられます。その結果、グループ各社で問題が発生した場合、その問題をできるだけ自社で解決して親会社に迷惑をかけない/かけてはいけないという意識が強くなり、当社への報告が必要であった問題でも解決策を固めてから、あるいは収束が見通せた段階で報告する、さらには自社で解決できれば報告をしなくてもよいという意識も生まれ、生産や品質保証に関する問題発覚の遅れや隠ぺいを招いてしまったと考えます。

こうした強い独自性をもたらす自己完結志向や秘密主義などの内向き行動への対策を怠り、グループ各社に経営課題を抱え込ませ、グループ横断的な経営施策を十分に行ってこなかった当社のグループ経営は不完全であったと考えます。

当社グループが採用・選択した「分権型企業グループ」のもとであっても、持株会社としての本社組織の在り方について、分権的なグループ経営と集権的な統制・経営管理の最適なバランスを実現させるための検討がより尽くされるべきでした。

(6) 小 括

以上のように、当社グループの歴史的な経緯、構造改革時に行った様々な経営施策、その施策がもたらした副作用や歪み、グループにおける品質保証体制の弱さ、グループ各社への牽制・チェック機能の弱さ、グループ内部での連携の不十分さなどが背景または遠因となって、最前線の現場で長年に亘り、不適切行為が発生し、隠ぺいされ続けてきたとの結論に至りました。

アルミニウム製錬事業撤退から始まった、生き残りをかけたこれまでの代々の経営努力を否定するものではありませんが、経営の影響の大きさ、深刻さ、責任の重さを改めて思い知らされるものです。独自性を確立した子会社の努力の上に安座し、自ら意思をもって健全で誠実な企業文化の積極的な醸成を怠ってきた報いでもあると考えます。

本件の再発防止の検討においては、分権型企業グループが持つプラスの側面を今後も最大限に活かしつつ、グループ会社間の連携・シナジーの強化を図るとともに、グループ全体での品質保証機能強化に取り組んでいく必要があると考えております。再発防止を機に、独自性のある体制を続けるためには法令やお客様との約束を遵守する責任があること、その責任を果たすことでしかお客様をはじめとするステークホルダーの信頼を取り戻すことはできないことを肝に銘じて、今後の経営改革、企業改革を断行してまいります。

8. 企業風土の問題

そして最後に、調査報告書でも指摘されているように(189～194 頁)、不適切行為を生み出しやすい当社グループの企業風土の問題がありました。企業風土の問題を生じさせてしまった原因は、以下のように、当社の経営施策が至らなかったことによるものであると考えます。

第1は、「問題を報告しにくい/したくないと思わせる意識」です。グループ各社が独自性をもって事業運営を行う一方、個社としては組織内の人材の流動性は低く、業務も固定化、属人化しやすい環境にあったと考えられます。そのような環境下では組織は硬直的で同質性も高く、重大な問題を当社へ報告をすることは組織内での人間関係に大きく影響するため、そのハードルが高かったと考えられます。あるいは、問題に気づいたとしても、関われば後々面倒なことになるため、見て見ぬ振りや無関心となったケースも多かったと考えられます。

第2は、「報告しやすいよう/耳障りがいいようにしようとする意識」です。グループ各社にて当社への問題報告が避けられない状況になった場合でも、自己完結できることを示すために、結果に重大な影響がないことや、既に解決済みであることなどを理由に、報告を簡略化したり、省略したりすることが行われていたと考えられます。

第3は、「疑念を持って前例を踏襲させてしまう意識」です。特別調査委員会の調査によって、役職員の証言には、仕事の方法に疑念を持ちつつも、まずは上長の指示に従わざるを得ず、何度か繰り返すうちにその方法が無批判に踏襲することになってしまったという証言が見られたことが明らかとなっています。「なぜそうするのか」と問いかけるほどの精神的、時間的余裕もない状況を数多く作ってしまったと考えられます。これは、管理職の指導が十分でなかったこと、更に言えば管理職への教育が不足していたこと、前述の動機や正当化が働いたことなど重なり合って、招いてしまったものと考えます。

第4は、「規格やルールに対する判断認識の甘さ」です。不適切行為の当事者となった役職員の中には、特別調査委員会のヒアリングにおいて、JIS 等の規格やお客様と合意した仕様書に適合しないことを認識しつつも、「性能に問題はない」「お客様に実害は及ばない」と説明した者が見られたとのことです。こうした説明に見られるように、役職員の間には「性能に問題がなくお客様に実害が及ばなければ、製品仕様の検査手順に従わないような多少のルール違反は許容される」という誤解が蔓延しており、「規格やお客様仕様に規定された試験・検査等に関する正しい手続きにより品質を保証する」という本来の品質保証の考え方が欠如していたと考えられます。そして、こうした考えは、当社の法令・規則・ルール遵守管理体制の不完全さが招いたものと考えます。

9. 小 括 — 2017 年品質総点検の教訓

以上のように、その時々で打った経営施策の負の側面も相まって、現場に歪みが蓄積し、不適切行為が発生しやすい状況が生まれ、当社がそれを経営の問題として捉えて向き合い、抜本的に対応することが後手に回ったために、一人ひとりの良識・良心に過度に依存する形となった結果、不適切行為の発生を防げず、発生した後も長期間是正できなかったと考えます。

これとの関係で、当社がさらに受け止めるべき事情としては、2017 年に品質総点検を実施し、44 件の不適切行為を発見したものの、121 件が見逃され、そのほとんどが特別調査委員会の調査によって初めて判明したという経緯があります(前記第3 2. (2)ご参照)。この失敗は、上記の原因分析で指摘した事情が顕著に表れたものであると考えます。

なぜ 2017 年品質総点検で膿を出し切れなかったのか、その原因としては、特別調査委員会の調査にあつて、2017 年品質総点検にはなかった5つの違いがあつたと考えられます。

第1に、調査指示の徹底さの違いがあります。特別調査委員会による調査は当社社長の指示・号令により「特別調査委員会の調査への全面協力」が繰り返し伝えられ、徹底されました。対して、2017 年品質総点検は当社からグループ各社・事業所の事業責任者ではなく、品質保証部門への指示でした。役職員にとってみれば品質保証部門が何か調査をやっているという風にしか映らなかつた可能性があり、総点検の重要性は伝えられていなかったと考えます。

第2に、調査期間に大きな違いがありました。特別調査委員会の調査は期限を切ることはありませんでしたが、2017 年品質総点検の期限は2週間でした。調査期間が短く、その上、調査の範囲や方法について詳細な指示をしなかつたため、どの程度まで現場レベルに落とし込むか、あるいは生産や営業などを巻き込んで調べるかなどにばらつきが生じ、調査を深められませんでした。

第3に、網羅性の点でも違いがありました。特別調査委員会の調査は、アンケートやフォレンジック調査などの手法を、特別調査委員会が調査を必要とする全ての役職員に用いる調査であつたのに対し、2017 年品質総点検は、このような手法を用いず、不適切行為全般に関する調査を指示したものの、「悪いことの報告を求めた」ことで、調査の網羅性に欠けたものと考えます。また、調査範囲の決定についても特段の指示を出していなかつたことから、結果として、特別調査委員会の調査範囲が 31 社 56 事業所とされたのに対し、2017 年品質総点検の対象は 23 社 51 事業所でした。

第4に、調査主体の違いが大きく影響したと思われます。特別調査委員会の調査は、外部弁護士による調査が中心であつたことから調査対象者にとつても心理的安全性が確保されており、特に不適切行為に関係した役職員にとっては秘密を共有することが容易であつたと思われます。対して、2017 年品質総点検の主体は日頃から秘密を打ち明けられなかつた相手と同じような立場の者であつたため、打ち明けることが難しかつたと思われます。

第5に、調査方法の違いがありました。特別調査委員会の調査は役職員への直接のアンケートやヒアリングが行われたことで秘密の開示がしやすい環境が整えられたのに対して、2017 年品質総点検は、品質保証担当者による職制を通じた調査であり、秘密の開示を決意するには不十分な環境であつたと考えます。

総じて、2017 年品質総点検は、特別調査委員会の調査と比べて不適切行為を発見するための十分な指示や調査体制を整えられなかつたことによって、役職員から信頼される調査にならず、121 件を見過ごす結果になりました。

2017 年品質総点検の教訓として、当社グループにおける不適切行為が想定以上に根深い問題であつたこと、品質問題に全グループを挙げて最優先の課題として取り組むべきであつたにもかかわらず、その対応が不十分にとどまつたこと、また当社経営陣が現場から信頼されるよう、現場の声に耳を傾け、課題を抱え込まず、経営の問題として対処すべきであつたことなどを重く受け止め、今後の再発防止に取り組む必要があると考えます。

第5 再発防止の取組み

1. 特別調査委員会からの提言

特別調査委員会からの調査報告書では、本件の原因分析に基づいた「再発防止に向けた提言」が報告されており、その概要は以下の通りです。詳細は「調査報告書」194～204 頁をご覧ください。

第4 再発防止に向けた提言

- 1 不適切行為の是正及び再発防止に向けた意識改革
 - (1) ルール不遵守に対する法的責任の再確認
 - (2) 事実をありのままに報告する重要性についての意識改革
 - (3) 不適切行為の指示が従業員に与える精神的負担についての意識改革
 - (4) 意識改革のための内部通報制度の実効性確保
- 2 日軽金 HD の品質保証体制の再構築
 - (1) 品質保証統括室からのレポートラインの複線化
 - (2) 品質保証統括室長の独立性確保
 - (3) グループ子会社管理の機能強化
- 3 グループ子会社の品質保証体制の再構築
 - (1) 品質保証部門の地位向上
 - (2) 品質保証部門の人員確保
 - (3) 設備及びシステムの更新
 - (4) 社内ルールの再整備
- 4 結語

当社は特別調査委員会の提言も踏まえながら、前述した本件の原因に対する当社による総括を踏まえ、次のような取組みを推進してまいります。

なお、再発防止の進捗は後記[\[表2 再発防止の進捗\(48～52 頁\)\]](#)をご覧ください。

2. 経営改革の推進

当社は、現場で起きている広く根深い問題を当社の経営課題として適切に対応できなかったことを深く反省し、次のように、経営やガバナンスの在り方、体制、事業構造など多面的に経営を見直し、健全な経営と適切なガバナンスを再構築していきます。

(1) グループ・ガバナンス体制の再構築 — グループ連携の強化

本件によって、当社の「グループ各社の自律性を重んじる」という子会社ガバナンスの在り方が、現場での困難性、歪みへの対処を遅らせ、ルール遵守の意識や管理体制づくりへの努力を鈍らせ、不適切行為が起きや

すい環境を作り出してしまったことが明らかになりました。

他方、自律性を尊重することは、グループ各社が市場で独自性を確立し、お客様と対話をしながら価値提供をしていく、という経営の選択でもあります。

このため、グループ各社の独自性を維持しつつ、グループ各社が直面する課題に対してグループ全体で連携しながら対処するとともに、当社グループとしてルールを守る意識改革と守れるための体制の強化を行うなど規律を確保し、誠実な企業風土と自由闊達な企業文化を取り戻します。

改めて現状を見ますと、当社グループはこれまで事業適性を基準として子会社・事業部門の単位を決定してきた結果、下表のようにグループ会社 78 社のうち約9割に相当する 69 社(従業員数比4割)が従業員 300 人以下の会社となっています。

従業員数(人)	会社数(社)	比率(%)	従業員数(人)	比率(%)
0～20	19	24.4	91	0.7
21～100	30	38.5	1,720	12.8
101～300	20	25.6	3,732	27.9
301～	9	11.5	7,839	58.6
計	78		13,382	

このような中小規模の子会社が多数存在することにより、人材やコスト負担の問題から、業務管理や経営者育成が十分にできず、グループ間連携も進まなかったことが明らかとなりました。

今後、グループ各社に適切な管理機能と経営力を整備し、かつ当社としてグループ・ガバナンスを強化していくためには、より大きい事業単位で事業適性を考え直す必要があります。すでにグループ経営の再構築についての検討に着手しており、今後、取締役会での監督のもと、改革を進めてまいります。例えば、グループ会社を一定規模でグルーピングし、グルーピングされた事業ごとに当社取締役・執行役員が統括責任者の職に就き、専属スタッフも配置することで、グループ・ガバナンス体制を強化することに取り組んでまいります。グルーピングに当たっては、グループ各社の属する市場、商品特性、沿革等の事情を総合的に考慮し、グループ各社の企業風土や事業適性で尊重すべきところは維持しながら、グループ会社相互の連携を深めることができ、シナジーの発現が期待される組合せを検討していきます。

このように、当社グループにおける小規模な事業をより大きく括っていくことで、グループが保有する開発・製造・品質保証あるいは管理機能を最大限に活用し、個別事業単独での取組みに付随していた経営資源の制約を克服してまいります。特に、事業を跨いだ連携によって、事業間における人的資源の最適化、より成長が期待される分野へのシフトを可能にすることで、財務および非財務における事業の持続可能性と競争力を高めます。これらの取組みを進めることで、潜在的に毀損されていた従業員の心理的安全性の回復を図ります。

(2) 当社とグループ会社の関係再構築

当社がグループ経営を強化するためには、グループ各社との関係を再構築し、求心力を高めなければなりません。

当社はグループ各社から所定の配当性向に基づく配当を受け取るとともに、会社規模等に応じて算定された

グループ経営管理料を徴収し、主にこの経営管理料を原資として、グループ各社の管理および指導等を行っています。

今後、当社によるグループ・ガバナンスを強化し、グループ間での連携強化によるシナジーの創出を図ることで、グループ各社にとっても経営管理料の負担と受益のバランスが図られるようにし、グループ各社が直面する経営課題に対する具体的な方向性や施策について幅広く議論し、グループ全体で認識を共有した上で、連携を強化しながら対処していくことが重要であると考えます。

近年、新橋への本店移転(2019年)によるグループ各社の拠点集約化や、総合職社員の新卒採用におけるグループ共通採用の実施、研修プログラムの共通化などの取組みを進めてまいりました。

そうした取組みをより一層充実させ、分権型企業グループであることの利点を活かしつつ、グループ一体経営を図ってまいります。

(3) グループでの経営課題・リスクへの対処

当社グループでは、リスクを「戦略リスク」、「財務リスク」、「オペレーショナルリスク」、「ハザードリスク」に分類して認識し、「オペレーショナルリスク」と「ハザードリスク」は、品質を含む8つのリスク(製品・サービスの欠陥、環境問題、自然災害・事故災害、安全衛生問題、情報システム問題、企業秘密流出、安全保障輸出管理、適時情報開示の懈怠)を重点対策リスクに指定しています。リスクごとに主管部門を定め、リスクの低減・回避のための取組みと定期的なモニタリングをしています。

しかし、こうしたリスクマネジメントの取組みがグループ全体で実効的に推進されてこなかったことが明らかとなりました。今後は、グループ会社の独自性を尊重しながらも、グループ横断的なリスクマネジメントの取組みを強化してまいります。

特に、原因分析で挙げた経営課題について、グループ全体で取り組むべき優先課題とし、当社が取り組むべき事項、各グループ会社が取り組むべき事項、営業・開発・製造・品質保証・管理がそれぞれ、また相互に連携しながら取り組むべき事項について、マイルストーンやKPIを明確にししながらロードマップを作成し、グループの予算作成にあたって十分に考慮することで、実効的な取組みを推進してまいります。

(4) 営業・開発・製造・品質保証・その他部門による組織横断的な対応

目下の経営課題は、不適切行為の動機・正当化の原因となった納期対応の問題への対処と、営業・開発・製造・品質保証の関係性の再構築です。

第1に、お客様の新規商品や既存商品の仕様変更のニーズに対して、自社の技術力、生産・供給能力を十分考慮した受注となるよう、実現可能性を科学的・合理的に検証・判断でき、営業・開発・製造・品質保証が合意できるルール・体制をつくります。

また、納期対応の問題に対しては、全部門での対応が必要となります。部門(工場)の責任者(工場長)が統括責任者となり、リーダーシップを取って、部門横断的な検討を進めます。例えば、生販会議や工程調整会議による部門連携はすでに着手しており、設備更新や在庫水準の適正化なども含めて議論し、工程のどこかに無理が生じていないか不断にチェックすることで、お客様のニーズに正しく応えてまいります。

第2に、営業・開発・製造・品質保証部門間での組織横断対応を進めていきます。まず、新規開発や4M(Man、

Machine、Material、Method)変更時の対応として、新規性リスク評価の取組みに関する規準を制定し、設計・開発段階でのリスク判定を行うことで、商品安全、法令遵守、品質保証等に関するリスクの低減を図る活動を営業・開発・製造・品質保証部門等で連携して行い、最終的には審査会議にて事業部長決裁で判断することとし、そうした取組みはすでに運用を始めています。

また、定常業務における納期遅延等問題発生時の対応(納期変更等お客様への報告や工程調整など)のための体制・手続き・判断基準をルールとして策定し、実態に即して適時・適切に改定することとし、その内容や運用状況の実効性について、当社品質保証統括室が品質監査の際に確認を行います。特に、納期遅延等の問題への対処において、意思決定の体制・手続・判断基準が事案の重大性を踏まえてレベル分けされているか、単一工程部門だけの判断で許される軽微なケースと工場全体で判断すべきケースが分けられているかなどを注視しながら、組織横断的な対応を促していきます。

(5) 品質保証体制の再構築

原因分析で詳述しましたように、不適切行為の防止や早期発見・是正のためには、品質保証体制の再構築が急務です。この経営課題に対し、次のような取組みを進めてまいります。

第1に、当社品質保証体制を強化します。当社品質保証統括室が開発・製造の現場の品質保証部門に対して十分な指導・支援ができるよう、独立性および権限の強化、人材リソースの拡充などを柱として、機能・体制を強化します。

例えば、お客様の承認を得ない「特別採用」の問題がありました。顧客仕様を外れた場合で、納期等の都合によりどうしても出荷の必要がある場合、社内判断ではなく、お客様の承認を得た上で出荷するルールを整備・運用しなければならず、今後はそのプロセスにおける開発・製造の現場における品質保証部門の検証・決裁権限を強化します。

また、品質専門人材の計画的育成、独立性を阻害しない受注調整システムや人事評価の見直しを行います。

さらに、開発・製造の現場の品質保証部門が外形的にも心理的にも独立性を確保できる体制づくり、グループ各社に対する権限、必要な人材と資金を投入できる権限を拡充し、明確化します。特に、当社品質保証統括室は、室長を兼務のない専任役員とし、室長をサポートできる専門スタッフを外部からの招へいなどによって配置し、品質保証専門の部隊に再編することも視野に、独立性・権限の強化を徹底します。

第2に、品質監査を強化します。品質管理レベルの向上を主目的としたこれまでの品質監査に加え、JISなどの規格や顧客仕様の遵守状況、検査プロセスにおける手続の実在性、網羅性、評価の妥当性、表示の適切性などを確認する遵法監査に十分な工数を投入します。

監査で発見された問題の是正が確実となるよう是正命令を行い、さらに重要な結果については当社取締役会やグループ各社取締役会への報告を行うことで、監査後のフォローアップ手続を強化します。

加えて、監査メンバーには当社品質保証統括室だけでなく、被監査部門の業務に精通した人材や専門人材を招へいし、監査スキルの向上に取り組んでいきます。

第3に、グループ全体での品質保証体制を合わせて強化します。まず、グループ各社・事業所それぞれの品質保証体制の強化として、グループ各社・事業所の品質保証部門が本来の役割を果たせるよう、その独立性と権限の強化、人材や設備・システムへの計画的投資を行ってリソースを拡充し、品質保証機能・体制の強化を図れるようにいたします。そのため、グループ各社・事業所の品質保証部門の独立性・権限が今後脅かされるこ

とがないよう、グループ各社・事業所の品質保証部門の体制・権限・機能・手続などについて規定した規則を定めます。特に、出荷停止やお客様の承認を得た特別採用を確保するための手続・判断基準についてルールとして制定するとともに、人材配置や専門教育の充実、品質保証業務に対する人事評価の見直しなどを通じて、外形的にも心理的にも独立性・権限を高めます。

第4に、グループ各社・事業所それぞれの品質保証部門の連携によるグループ横断的な対応を進めていきます。まず、前述したグループ各社のグルーピングと同様に、各事業所の扱う商品の工法に着目し、類似する工法別にグルーピングを行い、それぞれの工法毎に品質保証部門の連携を深め、品質保証部門が直面する問題や課題を共有し、相互協力や相互牽制を働かせるようにします。この取組みにおいて、それぞれのグループには当社品質保証統括室が入り、事務局として活動を推進します。

次に、当社品質保証統括室が実施している品質監査においても、上記のグループ内の品質保証部門のメンバーが参加し、共同して品質監査に取り組みます。品質監査の強化には、現場の実態と乖離することによる弊害も伴いますが、各事業所の実態に精通した品質保証部門のメンバーが当社による品質監査に加わることで、そうした弊害を生じないようにし、バランスのとれた品質監査を行ってまいります。

さらに、レポートラインの複線化にも取り組みます。グループ各社・事業所で発生する重要な品質問題が迅速かつ適切に報告されるように報告体制の強化を図るとともに、重要な品質問題が経営課題として認識され、対応されるよう当社取締役会、監査役会を含むレポートラインの複線化を図ります。

第5に、品質保証機能への経営資源投下を充実させます。まず、上記各所でも触れたように、品質保証部門要員を拡充します。当社品質保証統括室およびグループ各社・事業所の品質保証部門における要員を把握し、要員計画に沿って人材の質的・量的な拡充を図ります。また、品質管理、検査、品質保証に必要な人員を評価し、人員の補充・育成に取り組みます。

次に、試験・検査プロセスへの計画的投資も進めます。グループ各社・事業所それぞれの試験・検査能力を評価し、生產品目や生産量に必要十分な試験・検査設備を導入・更新し、検査能力の適正化を図ります。

また、改ざん、ねつ造、隠ぺいなどの不適切行為の機会をなくすため、検査プロセス(受入れ/工程内/最終検査)の内部統制整備を含むフローの点検と自動化を推進します。

ISO9001 未取得部門に対しては ISO9001 の取得を促し、品質保証プロセスのシステム化を進めます。すでに取得している部門については、ISO9001 の内部監査や外部監査の指摘に対する是正状況を確認します。

(6) 不断の検証

多くの不適切行為の背景となった動機・正当化・機会の要因は根深いものであり、同様の不適切行為が再発する可能性、また特別調査委員会の調査対象に含まれていないグループ各社・事業所でも同様の不適切行為が存在する可能性が否定できません。

今後、上記の再発防止策を進め、同様の不適切行為が再発・存在しないか不断に検証し、その発見と是正に努めてまいります。

(7) 当社取締役会による監督強化

上記の各施策は、原因分析で挙げた本件の根本的な要因に対するものであり、その確実な推進が信頼回復の鍵を握ります。

これらの施策は再発防止の一環として、当社取締役会で決議したものであり、当社取締役会は今後も、それぞれの施策が実効的に進められているかを注視し、監督責任を果たします。

また、取締役会の監督機能の実効性を高めるべく、経営環境・経営課題に即した体制・構成を随時確保するための計画的な後継者育成・登用、取締役会での実質的な審議を図るための運営面での改善を今後も継続してまいります。

3. 内部統制機能の強化

(1) 取締役会の監督のもとでの、実効的な内部統制システム構築・運用

今般の再発防止を契機として、当社グループの内部統制システムの実効性を高め、持続的成長のための基盤とすることが求められます。特に、品質に関する不適切行為を生じさせたことを踏まえ、現場での業務が適正に行われるようにするための内部統制機能の強化が課題です。

当社取締役会は当社グループにおける実効的な内部統制システムが構築・運用されるよう監督責任を果たします。今後、当社取締役会にて「内部統制システム整備の基本方針」の改定を決議する予定であり、当該基本方針のもと、具体的な取組みが推進されるよう監督してまいります。

具体的な内部統制システムの構築に際しては、COSO のフレームワークも参照しながら、科学的で、合理的で、実践的な取組みの整備・運用を図ってまいります。

(2) 企業風土の改革

実効的な内部統制システムの構築・運用のためには、健全で、風通しのよい企業風土を醸成することが不可欠です。今般、本件の原因・背景分析において当社経営の影響によって役職員の意識と組織の風土が形成されていたこと、その意識や風土が個人や組織の行動を決定づける背景にあったことが明らかになりました。

企業風土は、グループ各社がそれぞれの市場で、その市場に適した経営を行い、ステークホルダーと対話し、事業を展開するなかで形成されていくと考えます。当社は分権型企業グループ経営のもと、グループとして企業風土に対して積極的なアプローチをしてきませんでした。しかし、グループ全体で共有すべき共通の価値観は存在するはずで

今後は、再発防止の基盤として、不適切行為の背景となった意識や風土を改革していかなければならないと考えます。風土改革は長い期間、不断の努力を必要としますが、当社グループを信じて取引をしていただいているステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう、次のような取組みを役職員一体となって進めてまいります。

第1に、当社グループの企業風土改革の第一歩として、今後、当社グループの経営方針、行動理念、行動規範などを見直し、再定義し、当社経営陣が率先垂範します。

第2に、新しい企業理念が役職員へ浸透、定着するための取組みを継続して行います。経営の意思、考え方、

問題意識などを伝え、従業員との継続的な対話を通じて、よりよい風土、よりよい企業グループを再構築していきます。特に、経営陣と従業員との十分な直接対話の機会を創出してまいります。

第3に、忌憚なく声を挙げられる風土づくりを重視します。経営と従業員、上司と部下、営業と製造、製造と品質保証、わたしたちと取引先、お客様とわたしたちなどのさまざまな関係性において、疑問を共有できない、声を挙げられない、忖度をしなければならないような風土をなくし、忌憚なく声を挙げられる風土づくりのために、あらゆることを試み、不断の努力を続けます。企業風土の改革にあたっては、グループで働く一人ひとりがその意義と目的を理解・共感することが不可欠であるとの認識に基づき、研修を含む啓発活動の実施を検討してまいります。特に、経営陣と現場をつなぐ中間管理職層の機能は重要であり、その活性化のために管理職研修や評価などを通じて自覚を促すとともに、目下見直しを進めている行動理念、行動規範の浸透・定着に努めてまいります。

第4に、企業風土改革のモニタリングを行います。上記の各取組みの成果測定のため、匿名による従業員サーベイを定期的実施し、継続的なモニタリングを行います。

(3) 情報の報告・連携の強化

内部統制システムの実効性を支えるのは、情報の報告・連携です。特に、「まず悪い話から、すぐに伝える」ことの徹底が重要です。今般の不適切行為との関係でも、納期対応の困難性が共有・連携されず、組織横断的かつグループ横断的な対応が図られなかったことが重大な教訓となっております。そこで以下のような取組みを進めてまいります。

第1に、目下の対応として、「声を上げる会議(スピークアップ・ミーティング)」(仮称)を構想しております。まず定期的に、拠点長(部門長、工場長、支店長、営業所長など)が中心となり、登壇者はテーマに応じて決定しながら、それぞれの拠点長が直面している課題や問題をオープンにし、グループを挙げた対応の契機とするとともに、課題や問題を抱え込まない企業風土を醸成するための足がかりとします。

第2に、社長と現場の対話に取り組みます。「職場行脚」を行い、小規模での対話を各職場で継続的に実施してまいります。

第3に、すでに実施しております「コンプライアンス・ミーティング」(全職場で年2回、1時間/回実施)の実効性を強化します。現場が直面している課題や問題を傾聴する機会とし、ミーティングメモを分析したり、フィードバックを行ったり、コンプライアンス推進計画との連動性を高めます。「クロス・コンプライアンス・ミーティング」と称し、他の職場や事業所とのコミュニケーションの機会を設け、「井戸の外に出る」を合い言葉に、課題や問題を抱え込まない企業風土の醸成を図ります。そのためのITツールの整備にも取り組みます。

第4に、情報の報告・連携のためのレポートラインの明確化と実効性向上を図ります。報告ルールを見直し、実質的な運用を促します。特に、どのような事象が発生した場合に、誰に、いつまでに、どのような方法で報告し、どのように記録化すべきかをより明確にします。この報告ルールの設計においては、関連する職場・部門に横断的に情報が伝達・連携されるような体制を再構築します。

第5に、上記の各取組みに共通して、初動対応の重要性を周知徹底します。さまざまな課題や問題を認識した場合、上司や関連部署への報告が全ての役職員の責務であることを改めて周知するとともに、その徹底のためには、拙速でも分かる範囲での初期報告や担当者発信が許容されること、むしろ推奨されること、誤発信も免責されることを強調してまいります。

第6に、管理職への研修を強化します。情報の報告・連携のためには、現場で声を上げやすい職場環境とすることが不可欠であり、管理職の資質や在り方が問われます。このため、特に管理職に対しては、従来のマネジメント教育に加え、心理的安全性や傾聴などの概念を含むリーダーシップ面での研修・啓発についても強化してまいります。

第7に、危機管理対応の体制を強化します。改めて振り返れば、当社(日軽金HD)の危機対応は非組織的であり、重大な情報が組織横断的・グループ横断的に共有・展開されない、記録が残らない、ノウハウが蓄積されない、後日の検証が困難などの問題を抱えておりました。たとえば過去事案では、危機が発生した場合、社長直轄のプロジェクトチームが立ち上げられ、対応が図られてきましたが、都度の個別対応に終始していたと考えられます。危機管理チームの運営ルール・権限・報告義務が曖昧であったこと、記録が公式に残らず後日の検証に耐えられないこと、当社経営会議や取締役会への報告が不十分であったこと、危機対応の一連の過程でのさまざまな意思決定の経緯も記録がなく曖昧であったこと、メンバーが偏っていたことなどの課題があり、都度の危機対応において、情報の報告・連携が不十分であり、結果的に教訓を将来に活かし切れていなかったと考えます。今後、危機管理対応の体制を強化すべく、危機対応を組織的に行うための体制・手続・運営ルールを整備します。

(4) コンプライアンス強化活動の推進

原因分析で詳述しましたように、「安全性に実害がなければ、仕様・手順・規格等への軽微な不適合があっても構わない」というように、不適切行為の正当化が働いていたことが明らかとなりました。

しかし、安全性への実害の有無にかかわらず、仕様・手順・規格等への不適合の黙認・偽装を少しでも許せば、ルール遵守の境界線を緩めてしまい、コンプライアンスの徹底を図ることが困難となります。

本件の再発防止に取り組む上でも、「製品の安全性に影響がなければよい」という自己都合的解釈を許さず、定められている仕様・手順・規格等は必ず遵守すべきものであること、それらの遵守が難しく納期に影響を及ぼすようであればお客様への説明と承認を経て特別に納入(特別採用)を認めてもらうべきこと、遵守する必要性・合理性が薄れていると考えられる仕様・手順・規格等であれば実態に即したものに逐次改定すべきことなどを徹底していくことが重要と考えております。

具体的には、次のような取組みを進めてまいります。

第1に、本件にかかる調査報告書公表の日を当社グループの「品質の日」とし、本件の教訓を忘れず、今後の取組みの成果を確認する日としていきます。

第2に、当社グループのJIS認証事業所の規格遵守体制を整備、強化します。加えて、当社品質保証統括室による指導・支援の充実を図るとともに、当社品質保証統括室がグループ各社・事業所の整備・運用状況のJIS遵守監査を行い、モニタリングを強化します。

第3に、グループ全体でのコンプライアンス教育を強化します。

改めて振り返れば、当社グループの法令・規制・規格等の遵守体制は、グループ各社が自ら確認し、遵守することが前提となっており、当社グループとしての組織だった管理は一部に限られていました。当社コーポレート部門が管理する人事・労務、安全衛生、環境、品質などのルールは適時、点検や遵法監査を行い、グループ各社における遵守状況をモニタリングしているものの、市場や業界ごとに異なる法令・規制・規格等は事業部門自ら管理すべきものとしてグループ各社に委ねていました。このような法令・規制・規格等の遵守管理体制の不

完全さが違法行為の発見、是正を遅らせてしまったと考えます。

加えて、当社がグループ各社に対して組織だった法令・規制・規格等遵守の取組み、法令・規制・規格等の周知、点検、教育などを十分に行わなかったことも、グループ各社・事業所の法令・規制・規格等遵守の重要性の認識を低いままとさせてしまったと考えます。

法令・規制・規格等を軽視する意識は、お客様との約束である製品仕様にも波及していたと考えます。通常行われるべき、製品仕様を実現するための手続、すなわち、製品仕様を製造仕様、製造手順、作業標準、検査仕様・手順までに落とし込むためのルールや仕組みが不十分だったと考えます。変更管理を含め、そのルールや仕組みに無理がないか、流れに滞りがないかなどのモニタリングが欠けていたことも重なり、お客様との約束である製品仕様を適時適切に製造と品質保証へ反映できなかったケースがあったと考えます。

今後、法令・規制・規格等の違反リスクを当社グループの「重点対策リスク」に指定し、品質コンプライアンスの向上、浸透のため、定期的な品質コンプライアンス教育を実施します。法令・規制については当社コーポレート部門による遵守状況のモニタリングおよび改正法令等による更新作業の指導・支援などを行います。また、全ての役職員を対象とした法令・規制・規格等遵守の啓発・教育を継続して実施します。

(5) 内部監査部門の強化

本件の不適切行為の原因は、当社の経営施策や営業・開発・製造・品質保証の関係性に起因するものであり、それらの歪みが品質保証部門に集積していたことにありました。しかし今後も、さまざまな歪みが発生し、新たな不適切行為の動機・正当化・機会をもたらす可能性は否定できません。

いわゆる3ラインモデルで強調されるように、第1ラインの営業・開発・製造が自らリスクの把握・評価・対処に努め、第2ラインに位置する品質保証部門が第1ラインのリスク管理を支援・牽制するとともに、第3ラインとして内部監査部門を拡充し、第2ラインひいては第1ラインへと深度を深め実効的な内部監査を行ってまいります。内部監査部門は当社社長の指揮命令のもとで職務執行に当たりつつ、そのレポートラインは複線化させ、当社取締役会および監査役会への報告・連携を確保します。

(6) 内部通報制度改革

グループ各社・事業所の職場レベルで不適切行為の防止・是正が困難な場合に、内部通報制度が信頼できる通報先として役職員に認識されるよう、通報者保護の強化、秘密保持の強化、リニエンシー制度の充実などを図るとともに、制度の理解・浸透とアクセシビリティの向上に継続的に取り組みます。

(7) 外部リソースの活用

本件の再発防止策が確実により効率的に、かつ継続的に実行されるよう、外部の知見を活用し、より実効性のある対策を進めていきます。また、専門人材の登用、外部サービスの利用など外部リソースの活用を図ります。

4. 最後に

特別調査委員会の調査で明らかとなった不適切行為を、その発生・是正時期と併せて考えると、当社グループにおいて品質に係る法令・規制・規格等の遵守が徹底されていなかったために、不適切行為に気づき、是正する機会が失われてきたことは明らかであり、法令等の遵守体制、とりわけ意識の面で深い問題があったと言わざるを得ません。

また、不適切行為の原因分析を行っていく過程で、品質に係る法令等の遵守の徹底、品質保証体制の再構築という問題に加え、当社グループの組織構造や経営施策の負の側面にも目を向けた、経営課題として、経営改革を推進し、内部統制機能を強化していくべきことが明らかとなりました。グループ子会社管理のあり方、それを担う当社のあり方など、今後さらに検討を深めるべき課題と考えております。

今後、再発防止の取組みを経営トップが先頭に立ち、当社グループ全役員が真剣に実行していきます。また、再発防止の取組みの進捗を、定期的に当社ホームページを通して報告してまいります。

また、本件の深い反省と教訓を風化させることなく、次世代へと継承し、ステークホルダーの皆様から信頼していただける企業グループに生まれ変わるべく強い覚悟をもって取り組んでまいります。

【表1】 不適切行為の是正の概要

(凡例) 「是正時期」: 「是正中」 是正を実施しているものの、特別調査委員会と最終確認がとれていない事案

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
1	日軽金・名古屋工場	質別 T4 製品の加熱時効処理	社内規格品として顧客仕様を変更	2022/9
2	日軽金・名古屋工場	質別 H32 及び H34 製品の 200°C超での熱処理	適正熱処理品への切替え手続き中	是正中
3	日軽金・名古屋工場	質別 O 製品の焼なましの省略	焼なましを省略できないシステムの導入	2022/10
4	日軽金・名古屋工場	試験片の採取方向違反①: JIS の非熱処理合金の厚板	正しい方向での試験片採取作業へ変更	2021/4
5	日軽金・名古屋工場	試験片の採取方向違反②: JIS の非熱処理合金の極厚板	正しい方向での試験片採取作業へ変更	2021/5
6	日軽金・名古屋工場	試験片の採取方向違反③: JIS の熱処理合金の板及び円板	正しい方向での試験片採取作業へ変更	1991/1
7	日軽金・名古屋工場	試験片の採取方向違反④: ASTM 規格の非熱処理合金の厚板	正しい方向での試験片採取作業へ変更	2011/1
8	日軽金・名古屋工場	試験片の採取方向違反⑤: ASME 規格の非熱処理合金の厚板	正しい方向での試験片採取作業へ変更	2021/4
9	日軽金・名古屋工場	試験片の種類違反①: 4号試験片	試験片切削設備導入	1998/3
10	日軽金・名古屋工場	試験片の種類違反②: 5号試験片	試験片作成作業の再教育 及び 試験の外注化	2022/1
11	日軽金・名古屋工場	試験片の種類違反③: ASTM 規格	規格に沿った試験方法への変更	2021/6
12	日軽金・名古屋工場	試験片の種類違反④: ASME 規格	規格に沿った試験方法への変更	2021/5
13	日軽金・名古屋工場	試験片の寸法違反	寸法違反の試験片が登録できないシステムを導入	2022/5
14	日軽金・名古屋工場	曲げ試験の不実施	顧客仕様書の試験項目を反映した試験指示へ変更	2021/10
15	日軽金・名古屋工場	そりの測定方法違反	顧客仕様書の測定項目の変更	2022/7
16	日軽金・名古屋工場	曲がりの測定方法違反	測定方法の変更	2022/3
17	日軽金・名古屋工場	揃いの測定方法違反	測定方法の変更	2022/11
18	日軽金・名古屋工場	バリの高さの測定方法違反	測定方法の変更	2022/11
19	日軽金・名古屋工場	耳高の測定方法違反	測定方法の変更	2022/11
20	日軽金・名古屋工場	塗膜性能試験の実施方法違反	顧客仕様書の測定方法を変更	2021/12

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
21	日軽金・名古屋工場	マイクロビッカース硬さ試験の実施方法違反	顧客仕様書の測定方法を変更	2022/1
22	日軽金・名古屋工場	引張試験の試験片の直径算出方法違反	直径算出方法の変更	2022/2
23	日軽金・名古屋工場	引張試験の試験速度違反	引張試験機の設定条件変更	2022/4
24	日軽金・名古屋工場	引張試験の測定値の改ざん	社内特採制度の廃止。試験手順の変更と教育の実施	2017/11
25	日軽金・名古屋工場	寸法の規格外れ	再発防止のための品質教育の実施	2023/2
26	日軽金・名古屋工場	圧延材への JIS マーク誤表示	JIS 表示条件の変更と教育の実施	2016/3 頃
27	日軽金・名古屋工場	寸法及び寸法許容差の判定基準違反	製板カードへの表示内容の変更	2021/4
28	日軽金・名古屋工場	認証維持審査での虚偽報告	コンプライアンス教育の実施	2021/5
29	日軽金・熱交製品工場	各種測定機器の定期校正の不実施及び校正記録のねつ造	定期校正の実施と校正ルールの変更	2017/11 頃
30	日軽金・熱交製品工場	部品の受入検査ルールの未整備	検査方法の社内ルールの制定	2022/10
31	日軽金・熱交製品工場	放熱量の測定値の改ざん①:自動車エアコン用コンデンサー	測定方法の変更	2017/12 頃
32	日軽金・熱交製品工場	放熱量の測定値の改ざん②:居室内エアコン用コンデンサー	規格値の変更	2017/10 頃
33	日軽金・熱交製品工場	肉厚の測定値の改ざん	規格値の変更	2017/11 頃
34	日軽金・熱交製品工場	寸法の測定値の改ざん	寸法実測値の記録方法の変更	2017/11 頃
35	日軽金・熱交製品工場	残留水分の測定値のねつ造	残留水分測定装置の更新	2007/5
36	日軽金・熱交製品工場	面粗度の規格外れ	研磨作業の導入	2017/11 頃
37	日軽金・熱交製品工場	気密性能の規格外れ	出荷判定基準の変更	2017/11 頃
38	日軽金・清水工場	粉砕時間の虚偽記載	実際の粉砕時間を作業記録に記載	2022/7
39	日軽金・清水工場	出荷検査用集合サンプルの採取方法違反	工程分析での規格外のサンプルも含めて集合サンプルを作成	2022/9
40	日軽金・清水工場	分析方法違反①:S-BLN	社内規程に基づき測定を実施	2020 年頃
41	日軽金・清水工場	分析方法違反②:粒子比率	社内規程に基づき測定を実施	2020 年頃
42	日軽金・清水工場	出荷検査結果の改ざん①:水酸化アルミニウム及びアルミナ	検査データの改ざん禁止を指示	2022/8

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
43	日軽金・清水工場	出荷検査結果の改ざん②:低ソーダアルミナ	検査データの改ざん禁止を指示	2022/8
44	日軽金・蒲原ケミカル工場	他社製品の出荷	実際の運用と整合するよう顧客仕様書を改訂	2022/9
45	日軽金・蒲原ケミカル工場	成分分析試験等の実施方法違反	実際の運用と整合するよう顧客仕様書を改訂	2022/8
46	日軽金・鍛造製品課	工程能力指数の改ざん①:空調用部品	工程能力指数を全ての測定値に基づき算出	2022/10
47	日軽金・鍛造製品課	工程能力指数の改ざん②:空調用部品	工程能力指数を全ての測定値に基づき算出	2022/10
48	日軽金・鍛造製品課	金型更新申請の省略	金型の更新申請方法を変更	2022/11
49	日軽金・鍛造製品課	ロットカードの差替え	適切なロットカードの添付方法に変更	2022/10
50	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 A)の不実施及び検査結果に基づかない合格判定	形状検査を検査項目から除外	2017/5
51	日軽金・蒲原電材センター	寸法検査(検査項目 B)の不実施	製品の寸法測定データから検査項目を算出	2022/12
52	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 C)の不実施	形状検査の対象銘柄を限定して実施	2017/5
53	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 D)の不実施	顧客仕様に従った検査の実施	2021/6 頃
54	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 E)の不実施	記録用紙に測定箇所を明示	2021/5
55	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 F)の規格外れ	規格を緩和し専用の測定器を製作し実施	2016/10 頃
56	日軽金・蒲原電材センター	受入検査の抜取検査数不足	顧客仕様に従って抜取検査を実施	2021/6 頃
57	日軽金・蒲原電材センター	形状検査(検査項目 G)の測定結果の改ざん	規格値を満たすように再加工・再検査し、出荷	2018/4 頃
58	日軽金・船橋工場	塗膜厚さ違反	管理値を外れた場合には再塗装を実施	2018/10 頃
59	日軽金・船橋工場	塗膜厚さの再測定の繰り返し	塗膜厚さ検査について社内ルールを制定	2022/12
60	日軽金・グループ素材センター	たまり内温度の測定値の改ざん	社内規格の変更及びシステムログと作業日誌の照合	2022/10
61	日軽金・グループ素材センター	湯面高さの測定値の改ざん	社内規格の変更及び作業日誌の管理者確認と朝会報告	2022/10
62	日軽金・グループ素材センター	外観検査の検査数不足	全数検査の実施は限定品番のみとするルールへ変更	2019/12
63	日軽金・グループ素材センター	PC 値測定の不実施	PC 値のシステム管理を開始	2019/2

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
64	日軽金・グループ素材センター	スライスの形状違反	検査するスライスの形状変更	2018/10
65	日軽金・グループ素材センター	寸法の規格外れ	システム登録されていた許容差の変更	2019/12
66	日本電極	かさ比重の検査方法違反:カーボンブロック	規格に沿った検査方法へ変更	2021/6
67	日本電極	真比重の検査方法違反:カーボンブロック	規格に沿った検査方法へ変更	2021/6
68	日本電極	電気比抵抗の検査方法違反:カーボンブロック	規格に沿った検査方法へ変更	2021/6
69	日本電極	検査データのねつ造:特殊炭素製品	納入仕様書の改定	2022/8
70	日本電極	検査データの改ざん及びねつ造①:アルミニウム電解炉用カーボンブロック	検査結果を複数回確認する出荷判定ルールに変更	2022/4
71	日本電極	検査データの改ざん及びねつ造②:高炉用カーボンブロック	検査結果を複数回確認する出荷判定ルールに変更	2022/4
72	日本電極	検査データの改ざん及びねつ造③:高炉用カーボンブロック	当該製品の販売を中止	2019年
73	日本電極	検査データの改ざん及びねつ造④:ISO監査などの監査対策	検査結果を複数回確認し、その結果を保管	2022/4
74	日本電極	全数検査の不実施並びに検査データの改ざん及びねつ造:特殊炭素製品	検査結果を複数回確認する出荷判定ルールに変更	2022/4
75	日本電極	再検査の繰り返し及び規格外の検査データの改ざん:特殊炭素製品	再検査に係わる社内ルールの制定	2022/7
76	日本電極	受入検査用サンプルの偽装	当該顧客との取引終了	2018年
77	日本電極	グループ監査対策としての社内文書のねつ造	検査結果を複数回確認し、その結果を保管	2022/4
78	日本電極	日軽金 HD 取締役会への不十分な報告	対外的な文書を適切に記載	2022/6
79	日軽エムシーアルミ・栃木工場	溶解補助材料の成分違反	Na系フラックスの使用中止	2021/7
80	日軽エムシーアルミ・栃木工場	切粉の使用量違反	切粉の使用量ルールの変更	2021/7
81	日軽エムシーアルミ・栃木工場	ガラスクロスの不使用	ろ過装置の変更	2021/10
82	日軽エムシーアルミ・栃木工場	介在物検査のサンプル数不足	検査に使用するサンプル数の変更	2017/11

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
83	日軽エムシーアルミ・栃木工場	成分分析値の改ざん	製品分析用サンプルを正しいサンプリングタイミングで採取し測定	2017/11
84	日軽エムシーアルミ・栃木工場	ガス量の測定値の改ざん	判定値の記載ルールの変更	2017/12
85	日軽エムシーアルミ・幸田工場	脱ガス処理時間の短縮	脱ガス処理時間遵守の指導	2019 年頃
86	日軽エムシーアルミ・幸田工場	ガスの含有量超過	システムによる合否判定	2021/1
87	日軽エムシーアルミ・幸田工場	台脚の成分分析値の非表示	分析結果の記載方法の変更	2017/11 頃
88	日軽エムシーアルミ・三重工場	梱包重量の不正測定	不正測定防止の指導	2022/8
89	日軽エムシーアルミ・三重工場	台脚の成分分析値の非表示	分析結果の記載方法の変更	2017/11 頃
90	アルミニウム線材	検回試験の実施方法違反	顧客仕様書で指定されている試験方法へ変更	2020/2
91	アルミニウム線材	ジルコニウムの分析方法違反	顧客仕様書の改訂	2020/10
92	アルミニウム線材	引張試験片の原標点距離違反	顧客仕様書の改訂	2020/10
93	アルミニウム線材	化学成分の分析方法違反	顧客仕様書の改訂	2022/12
94	アルミニウム線材	検回試験結果の改ざん	試験成績表の記入方法の変更	2020/2
95	近畿研磨材工業	磁性物測定の不実施	顧客仕様書の改訂	2022/5
96	近畿研磨材工業	異物の検査方法違反	異物の検査で目視確認する方法を制定	2022/5
97	近畿研磨材工業	かさ密度の測定値の改ざん	かさ密度の下限値を改訂して実測値を検査表に表示	2022/12
98	近畿研磨材工業	ソーダ分の測定値の改ざん	かさ密度の規格値を改訂し、ソーダ分は実測値を検査表に表示	2022/7
99	東陽理化学研究所	出荷検査の不実施	出荷時の寸法検査を実施	2021/6
100	東陽理化学研究所	寸法検査の許容差違反	寸法許容差を変更	2017/11
101	東陽理化学研究所	寸法検査データの改ざん①:浄水器用タンク	正しい寸法測定値を検査成績書に記載	2018/5
102	東陽理化学研究所	寸法検査データの改ざん②:小型調理器具	測定方法を三次元測定方式に変更	2017/12
103	東陽理化学研究所	寸法検査データの改ざん③:ゴミ箱用蓋部品	新規金型の作成	2018/8
104	東陽理化学研究所	寸法検査データのねつ造①:浄水器用小部品	正しい寸法検査を実施するよう再教育	2018/1

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
105	東陽理化学研究所	寸法検査データのねつ造②:水栓用内装部品	R形状部分の寸法検査を実施	2022/11
106	東陽理化学研究所	寸法検査データのねつ造③:水栓用シリンダー	指定された部分の表面粗さを測定	2017/11
107	東陽理化学研究所	検査データの改ざん及びねつ造:水栓器用内装部品	正しい寸法検査を実施するよう再教育	2021/5
108	日軽メタル・稲沢工場	寸法検査結果の改ざん及びねつ造:アルミ製タンク	検査器具改善と検査簡素化	2021/6
109	日軽メタル・稲沢工場	寸法検査結果のねつ造:アルミ製タンクの架台	測定箇所を見直し、架台の測定を開始	2009年頃
110	日軽松尾・本社工場	位置度の規格外れ	金型の修正及び社内規格の廃止	2017/8頃
111	日軽松尾・本社工場	引張試験の不実施	実施漏れ防止のため引張試験の年間計画表を作成・運用	2021/6
112	日軽松尾・苫小牧工場	引張試験の不実施	実施漏れ防止のため引張試験の年間計画表を作成・運用	2021/7
113	日軽松尾・苫小牧工場	外観検査の不実施	検査員の再教育と品質パトロールでの実施確認	2022/10
114	日軽松尾・苫小牧工場	研磨紙の不使用	研磨機器の修繕	2021/12
115	日軽松尾・苫小牧工場	試験サンプル採取時期の社内規格違反	サンプル採取方法の教育及び増員	2021/12
116	日軽松尾・苫小牧工場	ガス量検査の判定結果のねつ造	検査判定方法の教育及び増員	2021/12
117	日軽パネルシステム	無資格者による寸法検査	検査員への再教育と検査実施状況の巡回監視	2021/1
118	日軽パネルシステム	抜取検査の不実施	検査員への再教育と検査実施状況の巡回監視	2022/1
119	日軽エンジニアリング	ボルト誤使用の隠ぺい	顧客へ当該事象に関する説明実施	2017年
120	日軽金・本社	子会社による検査データの改ざん及びねつ造に対する調査の不徹底	品質監査方法の見直し	2022/9
121	日軽形材	試験片の種類違反①:4号試験片	試験片加工の外注	2021/6頃
122	日軽形材	試験片の種類違反②:5号試験片	試験片採取ルールの再教育	2021/6頃
123	日軽形材	試験片の種類違反③:5号試験片	試験の外部委託	2021/6
124	日軽形材	試験片の種類違反④:5号試験片	試験片採取ルールの変更・教育の実施	2021/6
125	日軽形材	試験片の種類違反⑤:5号試験片	試験片採取ルールの変更・教育の実施	2021/9

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
126	日軽形材	JIS に準拠しない成分分析	購入材料の運用ルールの見直し中	是正中
127	日軽形材	曲がり及びねじれの測定方法違反	試験方法の変更・教育の実施	2021/6 頃
128	日軽形材	径及び肉厚の測定方法違反	測定箇所を図面へ追記し、検査を指示	2021/12
129	日軽形材	硬さ試験の実施方法違反	試験片採取方法の変更	2021/6
130	日軽形材	引張試験の不実施	引張試験の検査指示方法の変更	2021/6
131	日軽形材	乱数プログラムを用いた引張試験測定値のねつ造	乱数プログラムの使用を中止	2017/10
132	日軽形材	寸法検査の測定値のねつ造①:検査数不足	必要数の寸法検査を指示	2021/6
133	日軽形材	寸法検査の測定値のねつ造②:臨時認証審査対応	出荷前チェックの実施	2021/6
134	日軽形材	引張試験の測定値の改ざん	不適切行為の中止を指示	2021/3 頃
135	日軽形材	寸法の規格外れ	図面を改訂し、適切な検査を指示	2021/8 頃
136	日軽形材	伸びの規格外れ	判定システムの変更	2019/11
137	日軽形材	長さの規格外れ	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/3
138	日軽形材	認証範囲外製品への JIS マーク表示①: 質別	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/3
139	日軽形材	認証範囲外製品への JIS マーク表示②: 合金番号	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/3
140	日軽形材	認証範囲外製品への JIS マーク表示③: 規格番号	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2018/5
141	日軽形材	製品記号の誤表示①: JIS の合金番号	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/3
142	日軽形材	製品記号の誤表示②: JIS の等級	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2020/12
143	日軽新潟	認証範囲外製品への JIS マーク表示	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/6
144	日軽新潟	長さの規格外れ	JIS マーク表示の可否の確認	2021/8
145	日軽新潟	断面寸法の規格外れ	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/6
146	日軽新潟	切粉除去作業の実施方法違反	切断工程での切粉除去作業の実施	2021/12
147	日軽新潟	接合加工品の試験の不実施	試験の実施	2017/10

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
148	日軽新潟	試験片の種類違反①: JIS	4号試験片の外注加工化	2021/6
149	日軽新潟	試験片の種類違反②: ASME 規格	当該規格品の取り扱い中止	2020年
150	日軽新潟	引張試験の試験数不足	試験片採取本数の変更	2021/6
151	日軽新潟	再試験の試験数不足	再引張試験に関するルールの変更	2021/6
152	日軽新潟	ねじれの測定方法違反	JIS マーク表示に関するルールをシステムに反映	2021/6
153	日軽新潟	曲がり、平らさ及びねじれの測定方法違反	任意の箇所の測定を指示する記載を図面に追加	2022/12
154	日軽新潟	引張試験の再試験の繰り返し	再試験不合格品廃棄手順の変更	2021/6
155	日軽新潟	引張試験の測定値の改ざん	コンプライアンス教育の実施	2022/9
156	日軽新潟	認証維持審査での虚偽報告	コンプライアンス教育の実施	2022/9
157	日軽蒲原	試験片の形状・寸法違反: JIS の 14 号試験片、12A 号試験片	適切な試験片の形状・寸法の指示	2021/6
158	日軽蒲原	試験片の種類違反: JIS の 4 号試験片、5 号試験片	適切な試験片の種類指示	2021/8
159	日軽蒲原	試験片の形状違反: ASME 規格	当該規格品の取り扱い中止	2021/6
160	日軽蒲原	試験片の採取位置違反	JIS 改正に伴う適用規格変更	2016/11
161	日軽蒲原	引張試験の試験数不足	試験実施本数の整合性の確認	2021/7
162	日軽蒲原	外径測定の不実施	図面に外径寸法箇所を記載	2021/8
163	日軽蒲原	曲がり及びねじれの測定方法違反	定盤の改造および測定方法の変更	2022/6
164	日軽蒲原	肉厚の測定方法違反	平均肉厚の算出及び許容差の確認	2021/8
165	日軽蒲原	内径の測定方法違反	合否判断のエクセルシートに計算式を追加	2021/11
166	日軽蒲原	長さの規格外れ	JIS マーク表示に関するルールをシステムに追加反映	2021/6
167	理研軽金属工業	ピレットのロットナンバーの流用	ピレットのロットナンバー登録の手順化	2019/4
168	理研軽金属工業	引張試験の試験数不足	引張試験数の変更	2017/7
169	理研軽金属工業	長さ許容差違反	製造において特殊級と普通級の区別化	2022/6

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
170	理研軽金属工業	試験片の種類及び採取位置の違反①:5号試験片、13B号試験片	試験片加工の外注化	2022/6
171	理研軽金属工業	試験片の種類及び採取位置の違反②:14B号試験片	試験片作製寸法の変更	2022/12
172	理研軽金属工場	断面寸法検査の測定値のねつ造	ねつ造の中止及び検査表の変更	2017年
173	理研軽金属工業	複合皮膜厚さ試験の測定値のねつ造	ねつ造の中止及び検査表の変更	2017年
174	理研軽金属工業	断面寸法検査の測定に基づかない合格表示	検査表から寸法検査欄を削除	2023/1
175	理研軽金属工業	断面寸法の規格外れ	異常発見時のルールの明文化	2022/7
176	エヌティーシー	ろう付けハニカムパネルの表面材の材質違反	仕様と製造指示の紐づけ	2015/12
177	エヌティーシー	フラットワイズ試験の不実施	計画・実績管理表に基づく試験の運用	2021/4
178	日本フルハーフ	無資格者による動作確認検査	教育訓練計画の変更	2021/11
179	日本フルハーフ	監査対象車の改造	顧客仕様の制定	2018/11
180	東洋アルミニウム・八尾製造所	製品材料の合金指定違反	合金指定の変更及び製造技術の改良	2022/8
181	東洋アルミニウム・八尾製造所	引張試験の測定値のねつ造	当該商品の販売終了	2021/3
182	東洋アルミニウム・八尾製造所	元素成分含有量の規格外れ及び改ざん	当該商品の販売終了	2004/3頃
183	東洋アルミニウム・八尾製造所	複数の製品特性の測定値の改ざん	当該商品の販売終了	2018/6
184	東洋アルミニウム・八尾製造所	透気度及び引張強さの測定値の改ざん	特採品ルールの運用及び規格値の変更	2012/7
185	東洋アルミニウム・八尾製造所	引張強さ及び耐力の規格外れ	再試験ルールの設定及びシステムによる自動判定化	2017/10
186	東洋アルミニウム・蒲原製造所	製品材料の合金指定違反	合金指定の変更及び製造技術の改良	2019/4
187	東洋アルミニウム・蒲原製造所	残油量の検査結果の改ざん	規格値の変更	2019/4
188	東洋アルミニウム・千葉製造所	製品材料の合金指定違反	合金指定の変更及び製造技術の改良	2022/10
189	東洋アルミニウム・千葉製造所	特定微量元素含有量の虚偽報告	製品補償	2020/3頃
190	東洋アルミニウム・群馬製造所	顧客に無断での製造移管	指定工場での製造実施	2022/10

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
191	東洋アルミニウム・群馬製造所	印刷ピッチ検査の省略及び測定値のねつ造	再教育の実施	2017年頃
192	東洋アルミニウム・群馬製造所	残留有機溶剤量の測定値の改ざん	規格外れ防止となる製造条件への変更	2017/10
193	東洋アルミニウム・群馬製造所	滑り性の測定値の改ざん①:顧客仕様違反	出荷ルールの設定	2017/10
194	東洋アルミニウム・群馬製造所	滑り性の測定値の改ざん②:社内規格違反	社内規格の変更	2017/11頃
195	東洋アルミニウム・群馬製造所	接着力の測定値の改ざん①:顧客仕様違反	接着力向上条件への変更及び出荷ルールの変更	2018/1頃
196	東洋アルミニウム・群馬製造所	接着力の測定値の改ざん②:社内規格違反	規格外れ品の再処理ルール設定及び社内規格の変更	2017/10
197	東洋アルミニウム・群馬製造所	総厚さ及びPPコート剤塗布量の測定値の改ざん	出荷ルールの設定及び規格値の変更	2017/10
198	東洋アルミニウム・群馬製造所	ヒートシール強度の測定値の改ざん①:顧客仕様違反及び社内規格違反	規格値の変更	2021/4
199	東洋アルミニウム・群馬製造所	ヒートシール強度の測定値の改ざん②:顧客仕様違反	製造条件・方法の変更	2017/11
200	東洋アルミニウム・群馬製造所	印刷ピッチの規格外れ	製造条件の変更	2017/7頃
201	東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	製品材料の合金指定違反	合金指定の変更に対応中	是正中
202	東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	コート剤塗布量の測定値の改ざん	特採ルールの運用	2017/10
203	東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	ヒートシール剤塗布量の測定値の改ざん	規格値の変更	2018/10
204	東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	オーバープリントコート剤塗布量の規格外れ	規格値の変更と出荷ルールの設定	2018/1頃
205	東洋アルミニウム・茅ヶ崎製造所	剥離オーバープリントコート剤の規格外れ	規格値の変更	2017/11
206	東洋アルミニウム・矢畑製造所	滑り性の測定値の改ざん	規格値の変更	2018/6
207	東洋アルミニウム・矢畑製造所	ヒートシール強度の測定値の改ざん	出荷ルールの設定	2017/10
208	東洋アルミニウム・矢畑製造所	印刷ピッチの測定値の改ざん	出荷ルールの設定	2017/10
209	東洋アルミニウム・矢畑製造所	総坪量の測定値の改ざん	出荷ルールの設定及び規格値の変更	2017/10
210	東洋アルミニウム・矢畑製造所	ポリエチレン厚の測定値の改ざん	出荷ルールの設定	2017/10
211	東洋アルミニウム・新庄製造所	顧客指定特性の測定値の改ざん	コンプライアンス教育の実施	2022/5

#	会社・事業所	不適切行為	是正措置	是正時期
212	東洋アルミニウム・新庄製造所	NV 値の測定値の改ざん	コンプライアンス教育の実施	2021 年
213	東洋アルミニウム・本社	日軽金 HD に対する不適切行為の不報告	報告時の確認方法の見直し	2023/3
214	当社	取締役会への 2017 年品質総点検に関する不十分な報告	報告時の確認方法の見直し	2023/3

当社品質保証統括室は、2023 年度に臨時の品質監査を行って上記不適切行為の是正状況を確認します。

【表2】再発防止の進捗

(凡例)進捗: 「完了」対策が完了、「実施中」対策を開始し実施中、「準備中」対策の方向性・内容等を固めて実施に向け準備中、「検討中」対策の方向性・内容等を検討中

再発防止策	取組み/結果の概要	進捗	完了(目標)
2. 経営改革の推進			
(1) グループ・ガバナンス体制の再構築 - グループ連携の強化			
・ 子会社のグルーピング	・ 子会社をグルーピングし監督責任を明確化することの検討	検討中	2025/3
・ 子会社の管理機能・能力の整備	・ 子会社組織を括ることによるガバナンス強化、効率的な組織運営の検討	検討中	2025/3
(2) 当社とグループ会社の関係再構築			
・ グループ間連携強化によるシナジーの創出	・ 2019 年本店の新橋移転	完了	2019/12
(3) グループでの経営課題・リスクへの対処			
・ グループ横断的なリスクマネジメントの取組み強化	・ 顧客、従業員、地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明、公正かつ迅速、果敢な意思決定を行うためのしくみづくり	準備中	2024/3
・ 取締役会によるモニタリング	・ 取締役会へのリスク報告の在り方等の見直し	準備中	2024/3
(4) 営業・開発・製造・品質保証・各部門による組織横断的な対応			
・ 実現可能性を科学的・合理的に検証・判断でき、営業・開発・製造・品質保証が合意できるルール・体制づくり (新規受注時・4M 変更時の対応強化)	・ 新規性リスク評価プロセスの運用	実施中	2022/4 から継続実施
・ 営業・開発・製造・品質保証部門間での組織横断対応 (上市後の対応強化)	・ 生販会議等による受注可否や不適合管理の運用見直し	準備中	2023/9
(5) 品質保証体制の再構築			
① 当社品質保証体制の強化			
品質保証統括室の独立性・権限の強化			
・ 室長の専任役員化	・ 室長の専任化による独立性の確保	完了	2023/3

再発防止策	取組み/結果の概要	進捗	完了(目標)
・ 室長サポート体制整備	・ 外部アドバイザリースタッフの登用	検討中	2023/9
② 品質監査の強化			
・ 監査基準の見直し	・ 品質監査基準(2022年4月制定)の見直し	準備中	2023/9
・ 監査の工数増	・ 工数配分見直し(2023年度予算)	完了	2023/3
・ 監査報告の見直し(ルート、報告先等)	・ 取締役を含む報告先の見直し	準備中	2023/6
③ グループ全体での品質保証体制の強化			
・ 独立性と権限の強化	・ 現状体制・ルールの確認後に強化策を実施	検討中	2023/6
・ 体制・ルールの整備	・ 現状体制・ルール調査中	実施中	2023/6
・ 権限の執行手続きの明確化	・ 権限執行手続きの明文化	準備中	2023/6
・ 構成員の人事評価見直し	・ 独立性・権限を維持できる評価方法への見直し	準備中	2024/3
④ グループ子会社間の協力と相互牽制の体制整備			
・ グループ各社・事業所のグループ化	・ 最適グループの調査・検討	準備中	2023/6
・ 協力・牽制体制の整備	・ 協力・牽制体制の整備	検討中	2023/9
⑤ 品質保証機能への経営資源投下			
・ 適正人員の把握の指導・支援	・ 品質保証統括室要員算定	実施中	2024/3
・ 人員補充・育成計画策定、実行の指導・支援	・ 2023年4月から補充開始	準備中	2024/3
・ 検査プロセスの点検と整備	・ 現状調査および点検・整備	検討中	2024/3
・ 検査機器の自動化推進	・ 点検結果に基づき展開	準備中	2025/3
・ ISO9001未取得事業所の取得促進	・ ISO9001取得状況・必要性を確認後、取得促進事業所を決定	実施中	2023/9
・ ISO9001取得事業所の審査指摘事項の是正状況確認	・ 品質監査で確認	準備中	2024/3
(6) 不断の検証			
・ 再発防止策の検証	・ 「再発防止推進チーム」(仮称)を設置し、	準備中	2023/5
	・ 進捗管理および効果検証	準備中	2026/3

再発防止策	取組み/結果の概要	進捗	完了(目標)
(7) 当社取締役会による監督強化			
・ 計画的な後継者育成・登用	・ スキル・マトリックス、育成計画のアップデート	実施中	2024/3
・ 取締役会運営面での改善	・ 情報提供のタイミング、質・量の改善	実施中	2024/3
3. 内部統制機能の強化			
(1) 取締役会の監督のもとでの、実効的な内部統制システム構築・運用			
・ 実効的な内部統制システム構築・運用	・ 「内部統制システム整備の基本方針」見直し	準備中	2023/5
・ 取締役会による監督	・ 報告の仕方の見直し(特に重要な報告テーマの選定や、報告頻度など)	検討中	2024/3
(2) 企業風土の改革			
① 経営方針等の見直し・再定義			
・ 「グループ経営方針」改定	・ 経営方針の改定	完了	2022/5
・ 「行動理念」策定	・ 中堅社員による行動理念策定プロジェクト	実施中	2023/5
・ 「行動規範(グループ・コンプライアンスコード)」改訂	・ 改訂案審議	実施中	2023/5
② 新しい企業理念が役職員へ浸透、定着するための取組み			
・ 経営者-従業員の職場対話	・ 第1回 テーマ「品質問題」 計 208 回 2938 名(2022/7-2023/1) ・ 第2回 テーマ「再発防止」 2023 年 4 月	完了 準備中	2023/1 2023/4
・ 浸透、定着のモニタリング	・ 匿名従業員サーベイ	実施中	2021/8 から継続実施
③ 忌憚なく声を上げられる風土づくり			
・ 経営者-従業員の職場対話	・ 第1回 テーマ「品質問題」 計 208 回 2938 名(2022/7-2023/1) ・ 第2回 テーマ「再発防止」 2023 年 4 月	実施中 準備中	2023/1
・ 全従業員参加型「コンプライアンス・ミーティング」および「コンプライアンス推進計画」への反映	①コンプライアンス推進計画 ⇒ ①ルールと実態の乖離を解消(例) ⇒ ③ 匿名従業員サーベイ ⇒ ②コンプライアンス推進計画修正	実施中	2022/4
④ 企業風土改革のモニタリング			

再発防止策	取組み/結果の概要			進捗	完了(目標)
・ 匿名従業員サーベイ	回答率	リーダーの姿勢 ³	非倫理的行為を誘発する環境 ⁴	実施中	2021/8 から継続実施
第 1 回 2021/8	91%	スコア ⁵ 65	スコア 48	完了	2021/8
第 2 回 2022/10	90%	スコア 66	スコア 50	完了	2022/10
・ 第 3 回以降	・サーベイの実効性向上と効果的活用			準備中	2024/10
(3)情報の報告・連携の強化					
① 「声を上げる会議」(スピークアップ・ミーティング)(仮称)	・拠点長・部門長と社長・経営者の直接対話			準備中	2023/4
② 社長と従業員の対話(職場行脚)	・社長と従業員の直接対話			準備中	2023/5
③ コンプライアンス・ミーティングの活性化	・他職場間の意見交換(クロス・コンプライアンス・ミーティング)			検討中	2023/12
④ レポートラインの明確化、実効性向上	・社内規程制定・改定による明確化、不断の見直し			検討中	2024/3
⑤ 「まず悪い話から、すぐに伝える」	・分かる範囲での初期報告、担当者発信推奨、誤発信免責			検討中	2024/3
⑥ 管理職への研修強化	・マネジメント教育、リーダーシップ教育			準備中	2023/10
⑦ 危機管理対応の体制強化	・2(3)と同じ			準備中	2023/10
(4)コンプライアンス強化活動の推進					
① 本件にかかる調査報告書公表の日を「品質の日」とする	・品質に関する啓発活動			準備中	2024/3
② JIS 遵守体制の強化					
・ 当社グループとしての JIS 遵守監査(JIS 認証事業所 /JIS 認証取得を目指す事業所)	日軽新潟(2023/1)、日軽金名古屋工場(2023/3)での JIS 認証を目指す事業所監査の実施			準備中	2023/4
・ JIS 品質管理責任者教育	JIS 品質管理者教育			実施中	2022/10 から継続実施

³ 質問文「日軽金ホールディングスの社長は、業績よりもコンプライアンスが優先されることを役員や従業員等に対して本気で要求していると思いますか。」に対して、回答選択肢は「全くそう思わない」「そう思わない」「どちらともいえない」「そう思う」「まさにそう思う」の5択となっています。

⁴ 非倫理的行為を誘発する環境に関する 11 の質問のうち、質問文「規則やマニュアルと異なる実態が存在していると思いますか。」に対して、回答選択肢は「全くそう思わない」「そう思わない」「どちらともいえない」「そう思う」「まさにそう思う」の5択となっています。

⁵ 質問ごとに、選択肢の加重平均スコアを算出したもの(100 点満点)

再発防止策	取組み/結果の概要	進捗	完了(目標)
・「JIS 品質管理責任者チーム」	チーム新設(2021/10)、品質監査及び品質診断実施規準に追加(2023/4)	実施中	2021/10 から継続実施
・ JIS 規格解釈相談体制	品質監査及び品質診断実施規準に追加し、相談受付	準備中	2023/4
③ コンプライアンス教育の強化			
・「重点対策リスク」指定	・グループリスク管理規則改定と主管体制整備	準備中	2023/5
・ 新/改定法令等情報モニタリングと展開の体制	・情報収集リソース、展開体制の整備	検討中	2023/9
・ グループ子会社の法令等遵守管理体制	・管理体制整備	検討中	2024/3
・ 品質コンプライアンス教育	コンプライアンス講演会 ①2021/11-12 3回 計 1113 名参加 ②2022/11-12 2回 計 1680 名参加	完了 完了	2021/12 2022/12
(5) 内部監査部門の強化			
・ 第3ラインによる第1・第2ラインの監査	・2022 年 12 月より実施	実施中	2022/12 から継続実施
・ 監査結果の取締役会・監査役会報告	・最適方法、ルート等の確立	検討中	2023/9
(6) 内部通報制度改革			
・ 通報者保護等の強化	・内部通報制度改定	完了	2022/6
・ 内部通報制度の周知、啓発	・啓発資料作成、配信	実施中	2022/6 から継続実施
・ アクセシビリティ向上	・内部通報制度および運用状況の公開情報拡大	実施中	2023/3 から継続実施
(7) 外部リソースの活用			
・ 専門人材の登用	・中途採用、グループ内登用	準備中	2023/9
・ 外部サービスの利用	・品質保証体制改革にコンサルタントを起用	準備中	2023/9

第6 責任所在

当社は本件の結果およびその影響を厳粛に受け止め、経営責任を明確にするため、関係する当社役員の処分につき、当社指名・報酬委員会への諮問と答申を経た上で、2023年3月29日の当社取締役会にて以下の通り決定しました。

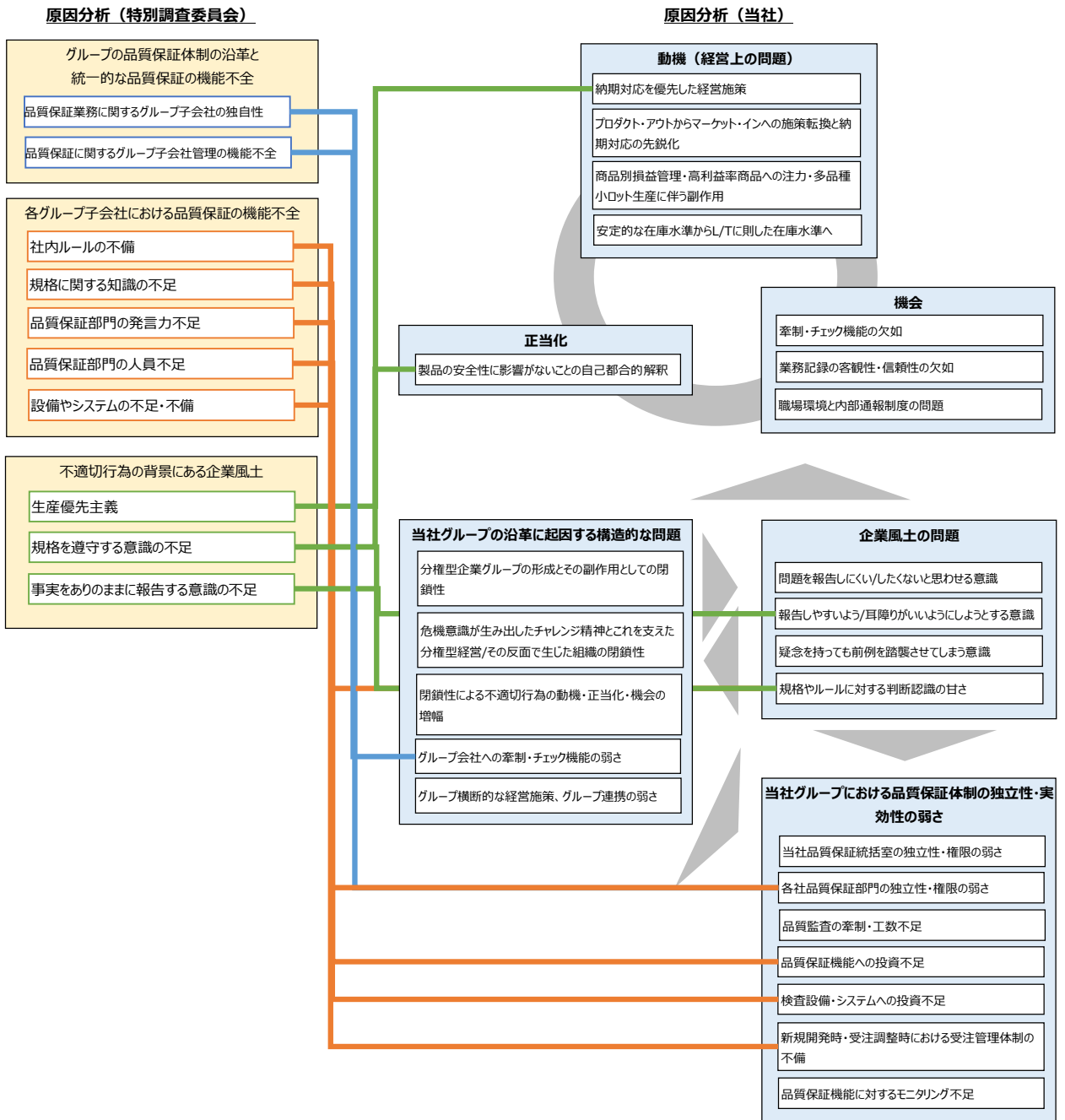
また、本件に関わった関係会社役員の処分については、精査の上、順次行っていきます。

〔表3〕 当社役員の処分

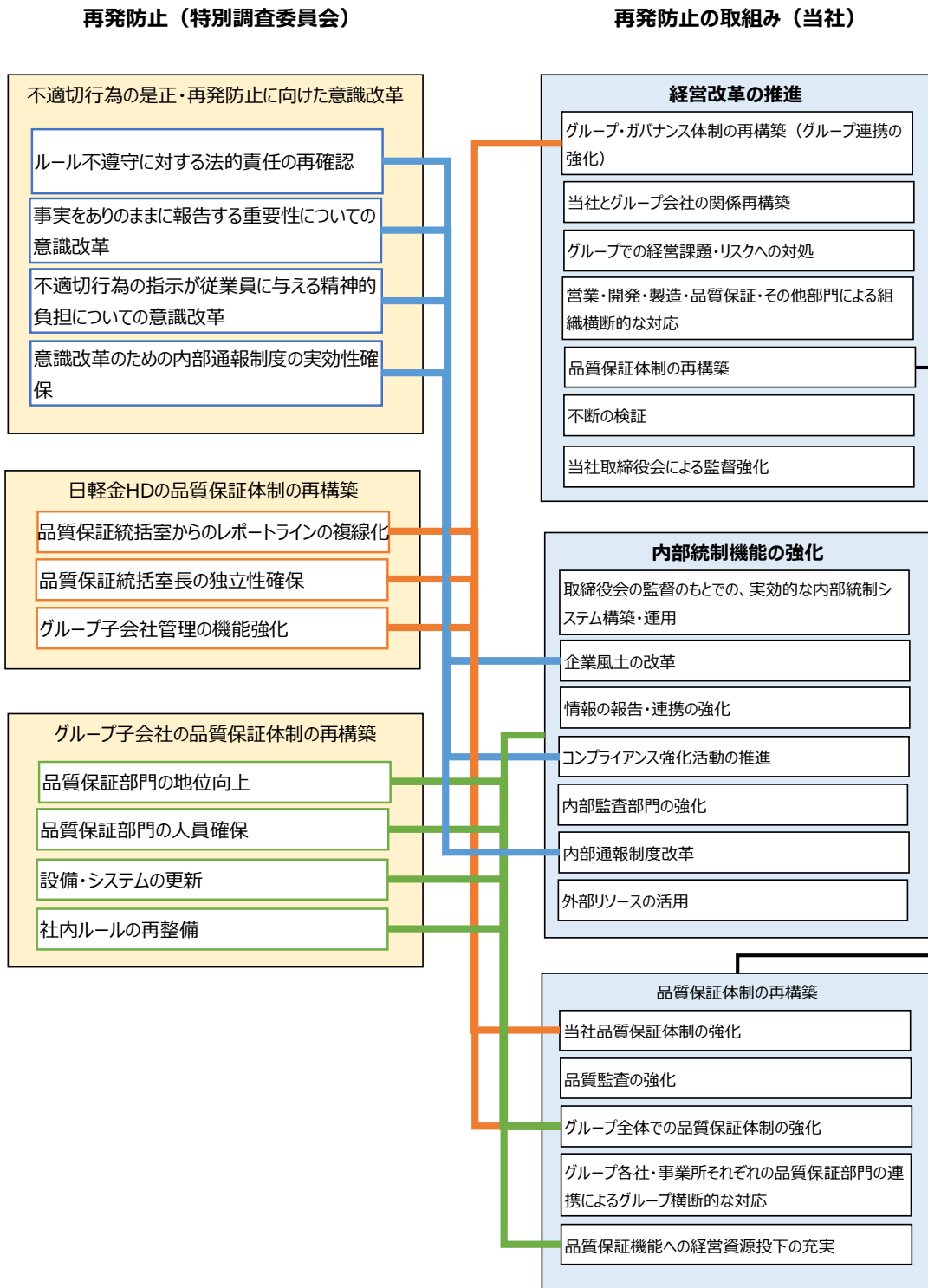
役職	氏名	報酬減額
代表取締役社長	岡本 一郎	月額報酬 50%×6ヶ月
取締役	村上 敏英	月額報酬 50%×4ヶ月
取締役	早乙女 雅人	月額報酬 40%×4ヶ月
取締役	松葉 俊博	月額報酬 30%×4ヶ月
取締役	楠本 薫	月額報酬 30%×3ヶ月
取締役	田中 俊和	月額報酬 25%×3ヶ月
取締役	朝来野 修一	月額報酬 15%×2ヶ月
取締役	岡本 泰憲	月額報酬 10%×2ヶ月
取締役	松平 弘之	月額報酬 10%×2ヶ月
執行役員	伊藤 嘉昭	月額報酬 40%×4ヶ月
執行役員	杉山 和義	月額報酬 25%×3ヶ月
執行役員	市川 雅一	月額報酬 15%×2ヶ月
執行役員	辻野 雅佳	月額報酬 10%×2ヶ月
執行役員	敷根 功	月額報酬 10%×2ヶ月

以 上

〔図1〕 特別調査委員会の原因分析と当社原因分析



〔図2〕 特別調査委員会の再発防止に向けた提言と当社の再発防止の取組み



〔図3〕 原因分析と再発防止の取組み

