

2018年3月28日
株式会社ダイヤモンド

当社における不適切行為の再発防止策について

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

2015年2月から2016年3月における、当社の親会社である三菱マテリアル株式会社（以下「マテリアル社」）の社員通報窓口への通報を契機として発覚しました、当社における顧客未承認の工程変更や、顧客との間で取り決められた規格値等の顧客仕様に適合していない製品の出荷等の不適切行為に関しましては、当該不適切行為の対象となっていた製品を購入頂いた全てのお客様において安全性をご確認頂きました。

しかしながら、2018年1月24日に、マテリアル社の社員通報窓口に対して、当社において検査データの不実記載の可能性がある旨の再度の通報があり、マテリアル社の特別調査委員会により、事実調査が開始されました。その結果、当社の自動車用焼結機械部品等について、検査記録の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を逸脱した製品等（以下「不適合品」）が出荷されていたことが確認されました。また、その後のマテリアル社による特別品質監査及び当社内の調査により、更なる不適合品の出荷が判明しました。

上記マテリアル社の特別調査委員会が外部弁護士に依頼して行った調査に係る調査報告書（以下「調査報告書」）及び当社における調査結果を踏まえ、当社としても原因を再整理した上で、以下のとおり再発防止策を取りまとめましたのでご報告申し上げます。

1. 今回事象の発生原因について

当社では、調査報告書における原因分析及び当社による調査を踏まえ、当社従業員に対するヒアリングやディスカッションを通じて不適切行為発生原因の再整理を行い、不適切行為の発生原因を物量・納期に関する発生原因、品質管理に関する発生原因及び経営基盤・風土に関する発生原因それぞれに分類し、整理しました。

1) 物量・納期に関する発生原因

（調査報告書における原因分析（1）（2）（5）ご参照）

- ① 受注時の生産能力・検査能力の把握不足及び検査を含む工程設計を軽視した能力に見合わない仕様での受注
- ② 生産設備の陳腐化による歩留まりの悪化から生じたコスト増・業績悪化の挽

回のために、能力を超えた受注を更に行う悪循環

- ③ 工程設計・管理を担う人員不足による工程管理全体の不十分さ
- ④ 検査部門に対する開発・製造部門からのプレッシャー

2) 品質管理に関する発生原因

(調査報告書における原因分析 (1) (2) (3) (4) ご参照)

- ① 技術情報の蓄積不足による、お客様との量産困難な仕様の合意
- ② 試作段階での作り込み不足 (仕様満足が困難な製品の量産化)
- ③ 技術担当者の不足による、品質改善活動の不十分さ
- ④ 各工程における不良品発生防止メカニズムの不十分さ、工程内検査プロセスの不十分さ
- ⑤ 品質管理部門の機能・権限の不足
- ⑥ 品質保証軽視の風土に根差した、検査人員・機器の不足による本来製品出荷前に実施すべき検査の製品出荷後の後追い実施の慣行化

3) 経営基盤・風土に関する発生原因

(調査報告書における原因分析 (2) (5) (6) ご参照)

- ① コミュニケーションの質・量の不足
 - 全社方針の浸透不足 (先行発覚事案の再発防止策を含む)
 - 部署・役職の役割、権限、責任の所在が不明確
 - 人材流動性が低く、各組織がタコツボ化
 - 階層・部門間の壁が存在
- ② 品質保証軽視の風土
- ③ 生産能力・工程能力向上のための設備投資不足

2. 当社における再発防止策

当社では、2018年1月30日以降、不適合品出荷を回避するために、以下のような暫定的な応急対策を実施いたしました。

- 出荷検査後に梱包・出荷をするように工程を変更
- 出荷検査後の梱包・出荷を徹底するために、出荷検査における合格確認製品のみが検査合格証発行・出荷可能となるようなコンピューターシステムの改修
- 検査体制強化 (増員、二直体制)

また、上記原因分析を踏まえ、当社は以下の通り恒久的な再発防止策を講じる所存です。

- ① 受注プロセスの変更 (お客様にご満足いただける製品作り込みの徹底)
 - フロントローディングの強化

- 現場で起こる不具合改善を通じたデータの蓄積と技術の見える化の実施（フロントローディング強化の前提条件）
 - 開発、生産、品質管理および営業部門により構成される社内諸会議体により事前に工程能力、検査能力、生産能力などを総合的に検討し、当該製品に対する品質保証能力を見極めた上での品質保証能力の範囲内での受注判断
 - 製品作り込み上最も重要な試作プロセスに対するリソース投入の強化
- ② 生産能力・工程能力の向上
- 必要な設備投資の実施
 - 生産能力向上のための適切な人員を算定・把握し、不足があれば必要な人員を確保することによる、技術部門の陣容の強化
 - 工程内検査及び最終検査担当者等による検査指摘事項の品質改善への活用
 - 各工程における工程内検査の強化による次工程への不良品流入の防止
 - 検査部門から技術部門への適時フィードバックの体制整備
 - O B (元技術担当)の採用等による改善活動の推進・体制強化
- ③ 品質保証体制の再構築
- 品質保証本部の権限・陣容強化
 - 品質保証体制の見直し、規程化
 - 検査人員・検査能力の増強
 - 適切な検査人員を把握・確保
 - 検査部門の陣容の増強による検査能力の向上
 - 品質管理に関する定期的な社内教育を全社対象に実施することによる基本原則の定着
 - 検査成績書に記載される測定データの書き換えができないシステムの構築
 - なお、システム構築が完了するまでの間については、サーバ上のアクセス権限、検査データ送付ファイル PDF 化等により、検査成績表の改変を防止
 - 取締役会による再発防止策のモニタリング
 - 再発防止策の実施状況のチェック
 - 実施された防止策が品質管理において効果的なものであるかの検証
- ④ 品質重視を含む全社経営方針の浸透
- 当社の重要な価値基準であるべき「品質重視」の考え方を再定義した上で、当社の全従業員に周知徹底の上浸透
 - 明確な中期的な会社経営方針を経営陣が従業員との対話を踏まえて作成す

ることで、目標の明確化を実施

- 目標を実現する実行戦略（設備投資含む）の策定・実施

⑤ 役割・権限・責任所在の明確化（意思決定の明確化）

- ものづくりに最低限必要な組織構造とし、兼務状態の解消を推進
- 現場の管理職層が負うべき責任及び各担当者が身につけるべき知識・スキルの要件の明確化及び浸透

⑥ コミュニケーション推進・外部の視点の採用

- 現場の意見が適切に経営陣の意思決定に反映される活動の推進
 - 経営陣、経営幹部が現場に寄り添い、自ら現場に足を運び、積極的に従業員に語りかけることによる様々な悩みの吸い上げ
 - 意見箱の設置や従業員アンケートの継続による従業員の生の声の収集
- 従業員に対するメッセージの継続的な発信の取組み継続・強化
- 品質コンサルタント等の社外からの視点の積極的な採用

⑦ 人財の底上げ

- 各作業の見える化を経て、上位者のスキルの下位者への継承
- 人事ローテーション（部内・部門間・当社グループ会社間）による業務のブラックボックス化防止、従業員の多能工化
- 実力のある若手の登用促進

3. その他

今回の不適切行為に関し、お客様、お取引様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、当社におきましては、取締役社長（報酬月額の30%、1ヶ月）、前取締役社長（報酬月額の50%、3ヶ月）、その他の常勤取締役（3名、報酬月額の20%、3ヶ月）が報酬の一部を自主返納することと致しました。

なお、前取締役社長および本件公表時の常勤取締役（3名）は本年3月末で取締役を辞任することとなりましたので、4月からは新たな役員体制の下で、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