

報道関係各位

株式会社クボタ

検査成績書に関する不適切行為の調査結果と再発防止策について

当社が2018年9月12日に公表いたしました「鋼板等の生産設備で使用する消耗部品（圧延用ロール）の検査成績書に関する不適切行為」に関しまして、お取引先様をはじめ関係各位に多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

今般、外部法律事務所による調査結果の報告を受け、当社の全社リスク管理委員会にて再発防止策を策定いたしましたので、「検査成績書の不適切行為に関する報告書」（以下、「本報告書」）を公表いたします。本報告書の概要は以下のとおりです。なお、本報告書は、外部法律事務所から報告を受けた調査結果を踏まえ、当社が作成したものです。

今回の調査結果を真摯に受け止め、クボタグループを挙げて徹底して再発防止を図るとともに、お取引先様をはじめとする関係各位からの信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

## 記

## &lt;ご報告の骨子&gt;

1. 圧延用ロール（2017年売上高：約44億円）に関して、新たに「外殻厚さ」「寸法」でも実際の測定結果と異なる数値を検査成績書に記載する事案（以下、「本件不適切行為」）が確認されました。
2. 圧延用ロールと同じ部門（ロール製造課）で生産する「圧縮機用シリンダーライナー」（2017年売上高：約400万円、お取引先様：2社）においても、「硬度」、「引張強度」で本件不適切行為が確認されました。
3. 上記2製品以外の製品については、公的規格やお客様との間で取り決めた仕様に関する不適切な行為は確認されませんでした。
4. 外部法律事務所による調査結果を踏まえ、当社の「全社リスク管理委員会」にて、ロール事業及び全社の再発防止策を策定しました。
5. 本件不適切行為に関する経営責任を明確にするための社内処分を行います。
6. 本件不適切行為による業績への影響は軽微です。

## 1. 調査の概要

- (1) 調査者 長島・大野・常松法律事務所（以下、「調査チーム」）
- (2) 調査期間 2018年8月10日～同年11月27日
- (3) 調査方法

## ①品質点検

- ・当社は、調査チームの関与の下、圧延用ロールと同様に阪神工場（尼崎事業所・武庫川事業所）で製造している全製品及び、同一事業ユニットの傘下にある枚方製造所で製造している鋳鋼製品について、お取引先様との間で取り決めた仕様や公的規格等の製品が満たさなければならない仕様の確認と、検査成績書と実際の検査結果が合致していることの確認（以下、「品質点検」）を行いました。品質点検を行った製品と点検対象期間は以下【表1】のとおりです。

【表1】品質点検の製品と点検対象期間

ユニット	事業所	部署	製品名	対象期間	点検対象	不適切行為の有無	
素形材 事業ユニット	阪神工場 尼崎事業所	ロール製造課	圧延用ロール	2008年10月～2013年9月	サンプル	有	
				2013年10月～2018年7月	全数		
		MAX製造課	圧縮機用シリンダーライナー	2008年9月～2018年9月			全数
				2015年10月～2018年2月			サンプル
	枚方製造所	製造課	チタン酸カリウム	2018年3月～2018年9月		全数	
				鉄鋼機械用製品	2016年1月～2018年9月		サンプル
製紙機械用製品							
反応管							
パイプシステム 事業ユニット	阪神工場 武庫川事業所	鉄管製造課	ダクタイル鉄管	2015年10月～2018年9月		サンプル	
			ソフトシール弁				

- ・検査成績書と実際の検査結果の突合せ等の作業は、調査チームの指揮、監督及び一部立会の下、指定された方法により当社の社員が行いました。

②社内資料の精査

調査チームは、尼崎事業所における社内会議の議事録、圧延用ロールの品質監査に関する記録、品質検査に関するマニュアル、社内規程等、調査のために必要と判断した資料を幅広く収集し、内容を精査しました。

③電子データの分析及び精査

調査チームは、尼崎事業所に所属する又は過去に所属していた従業員の本件不適切行為に関する認識や、隠ぺい行為の有無等を調査するため、圧延用ロールにおいて業務上使用するPCや電子メールサーバ等に保存された電子データの分析及び精査を行いました。

④調査チームによる関係者ヒアリング

調査チームは、圧延用ロールの製造、技術開発、品質保証、営業等の業務経験者や、本件不適切行為を認識し又はこれに関与していたことが疑われる従業員やOB等のヒアリングを行いました。

⑤社内アンケートの実施

当社は、調査チームの協力を得て、クボタグループ全体で公的認証及び検査等に関与する開発・製造・品質保証部門を中心に従業員（約3,700名）に対し、本件不適切行為の類似事案の有無等を問うアンケートを実施しました。

## 2. 事実関係の概要

### (1) 圧延用ロール及び圧縮機用シリンダーライナーに関して

- ・ 尼崎事業所の圧延用ロールに関して、2018年9月12日公表の「硬度」、「成分」、「顕微鏡写真」に加え、新たに「外殻厚さ」、「寸法」の項目についても本件不適切行為が確認されました。
- ・ また、圧延用ロールと同じ部門（ロール製造課）で生産する「圧縮機用シリンダーライナー」でも「硬度」（通常の「硬度」の他に、「お取引先様が指定した方法に基づいて測定する硬度」も含まれます。以下同じ。）、「引張強度」について本件不適切行為が確認されました。
- ・ OBを含む関係者へのヒアリングから、圧延用ロールの「硬度」に関する本件不適切行為は遅くとも1977年には行われていたものと考えられます。また、圧縮機用シリンダーライナーでは遅くとも2008年には「硬度」、「引張強度」について本件不適切行為が行われていました。
- ・ 本件不適切行為が判明した圧延用ロール及び圧縮機用シリンダーライナーの数量は、以下【表2】【表3】のとおりです。

【表2】 圧延用ロールの数量（本件不適切行為が認められた数量/出荷数量）と本件不適切行為の割合

出荷時期	対象項目（単位：本）				
	硬度	成分	写真	外殻厚さ	寸法
2008年10月～2013年9月 ※サンプル調査	900/4,833 (18.6%)	237/4,833 (4.9%)	1,727/1,741 (99.2%)	172/1,685 (10.2%)	16/4,833 (0.3%)
2013年10月～2018年7月 ※全数調査	3,521/16,670 (21.1%)	121/16,670 (0.7%)	898/1,473 (61.0%)	181/6,988 (2.6%)	26/16,670 (0.2%)
不適切行為が始まったと 考えられる時期	1977年	1991年	1995年	2001年	2002年

【表3】 圧縮機用シリンダーライナーの数量（本件不適切行為が認められた数量/出荷数量）と本件不適切行為の割合

出荷時期	対象項目（単位：本）		
	硬度	お取引先様が指定した 方法に基づく硬度	引張強度
2008年9月～2018年9月 ※全数調査	10/164 (6.1%)	2/135 (1.5%)	22/151 (14.6%)
不適切行為が始まったと 考えられる時期	2008年		

- ・ なお、現時点で本件不適切行為が行われた当社製品を使用してお取引先様が製造した製品の品質に何らかの影響が生じた事象は確認されておりませんが、今後もお取引先様からのご要望に対して真摯に取り組んでまいります。

### (2) その他の製品に関して

- ・ 【表1】に記載のとおり、圧延用ロールと圧縮機用シリンダーライナー以外の品質点検対象製品は、本件不適切行為は確認されませんでした。
- ・ 農機、建機、エンジン等の製品についても、品質保証本部において順次行ってきた社内品質監査や外部法律事務所の協力を得て当社が実施した社内アンケートの結果、公的規格やお客様との間で取り決めた仕様に関する不適切な行為は確認されませんでした。

### 3. 本件不適切行為の原因分析

本件不適切行為を引き起こし、これが長期間にわたり継続された主な原因は、以下の（１）から（５）に集約されると考えております。

#### （１）お取引先様の仕様を遵守する意識の鈍麻

- ・本件不適切行為の実行者及び関与者は、機能や性能さえ担保されていれば製品の品質は確保されているとの誤った認識を持ち、品質保証の要請にお取引先様との間で取り決めた仕様を遵守することが含まれるという基本的な理解を欠いていました。

#### （２）製造能力に見合わない仕様の設定及びお取引先様との間で取り決めた仕様の内容が製造プロセスに反映されないという管理体制の不備

- ・工場の製造能力に照らして、お取引先様の要望する仕様を満たす製品を製造することができるか否かという本来必要な検討が不十分なまま、お取引先様との間で仕様が合意されていました。特に、硬度測定の結果等について、お取引先様の仕様を満たさない事態が発生していたにもかかわらず、他社との競争環境を意識するあまり、仕様を見直すためにお取引先様と協議することを躊躇しておりました。
- ・化学成分においては、お取引先様との間で取り決めた仕様を十分に確認することなく目標値・社内基準を設定、変更するという管理体制の不備があり、成分分析結果がお取引先様の仕様を満たさない事態が発生しておりました。

#### （３）品質保証業務の適切性を担保するプロセス及び組織体制の機能不全

- ・尼崎事業所の圧延用ロール及び圧縮機用シリンダーライナーの製造工程における、検査から検査成績書作成までの間には、手書きや手入力の工程が多く、容易に書換えができる状況でした。
- ・検査成績書の作成は、担当者が単独で行い、上司や他の従業員によるダブルチェック等が行われておりませんでした。
- ・検査成績書の作成担当者が、圧延用ロールではない製品の開発部門の所属であったり、本来監督すべきはずの品質保証課長が他事業所等との兼務であったりするなど、十分な監督機能が働かない組織体制がありました。歴代の品質保証課長の中には、かつて自らも不適切行為に関与・黙認していた者も存在し、監督機能が適切に働かない状況であったことが確認されました。
- ・品質保証部門の製造部門からの独立性が確保されていない期間が長くあり、本来期待されている製造部門への牽制機能を果たしておりませんでした。
- ・同一人が長期間にわたり同じ業務に従事し続ける固定化した人事により、「周囲も同じ不正を行っている」という意識が芽生え、お取引先様との間で取り決めた仕様を遵守する意識が低下し、引き継ぎ用に作成された検査成績書の作成手順書において検査結果の書換えの方法が記載されるなど、本件不適切行為が引き継がれていました。

#### （４）本社・マネジメント層に関する問題

- ・赤字からの脱却を目指した 2001 年の組織改編により、品質保証部門の独立性が失われ、事業部門長をはじめとするマネジメント層は、この組織改編に内在する品質リスクへの認識が不十分であり、必要な措置をとらなかったことが、本件不適切行為が長期間にわたって継続してきた遠因になったと考えられます。
- ・クボタグループの行動憲章及び行動基準、当社の業務規則（品質保証編）には、お取引先様の仕様も遵守しなければならないこと等が明記されておりませんでした。

- ・2013年と2016年に、尼崎事業所の従業員から不適切行為を示唆する指摘があったものの、素形材事業部及び本社コーポレート部門は従業員からの指摘内容が品質上の重要な問題であると認識できませんでした。その結果、対応が現場任せとなり、本社・マネジメント層に報告されることもなく、クボタグループ全体に関わる品質上の重要な問題として全容を解明し是正する機会を逸してしまいました。この背景には過度な縦割り意識が役員及び従業員に染みついてきた弊害もあったと考えられます。

#### (5) 監査機能が脆弱であったこと

- ・品質保証統括部による品質監査は、少なくとも2017年9月以前は、検査結果の改ざんの有無に焦点を当てた監査は行われておらず、監査にかかる時間も限定的でした。

## 4. 再発防止策

上記の調査結果と原因分析に基づき、当社の全社リスク管理委員会が策定した以下の再発防止策を実施してまいります。

### 【ロール事業に関する主な再発防止策】

#### (1) 品質保証に対する規範意識の強化

- ・行動基準及び業務規則を以下【全社に関する主な再発防止策】(1)①のとおり改訂した上で、その理念の周知徹底を図ります。加えて、本件不適切行為を風化させないために、本件不適切行為について公表した9月12日を「事業部品質の日」と制定し、社会に与えた影響や本件不適切行為の発生原因及び再発防止策等の振り返りを実施します。

#### (2) 受注可否の判断等に関するルールの特化及び既存仕様の全面的な見直し(2019年3月末までに実施)

- ・圧延用ロールについては、受注可否の判断に関するルールが形骸化していたため、これを改めて明確化して周知徹底するとともに、受注の可否を組織的に審議する仕組みを構築します。

#### (3) 不適切行為を抑止するプロセスの構築(2019年9月末までに実施)

- ・圧延用ロールについては、検査成績書の作成業務体制の見直し、事業部門長による品質保証業務の運用状況チェック等の標準化の他、検査結果の記録方法の電子化や人手を介さない検査成績書作成システムを導入します。

### 【全社に関する主な再発防止策】

#### (1) 品質保証に対する規範意識の強化

##### ①行動基準及び業務規則の改訂(2019年1月に実施)

- ・クボタグループ全体の行動規範である行動基準では、法令や規格・基準の遵守について規定しておりますが、ここに「お客様との契約事項」を追加・明記します。

##### ②経営トップによるメッセージの発信(定期的実施)

- ・経営方針や品質月間における経営トップからのメッセージ等において、品質保証の意義、重要性、品質保証の要請に「法令やそれに準ずる公的規格」の遵守だけでなく、「お客様との契約事項(顧客仕様)」が含まれることを、経営トップからクボタグループの全役員及び従業員に対して定期的に発信します。

### ③行動憲章及び行動基準の周知・再徹底

- ・本件不適切行為の発覚後、社長の指示及びCSR本部からの通達に基づき、本年10月31日までに全部門で行動憲章・行動基準の理念を周知・再徹底しました。今後も継続的に、行動憲章・行動基準の理解・浸透に努めます。

### ④品質教育の強化（2019年4月より実施）

- ・これまで新入社員、職作業長候補者、工場幹部等への階層別教育として品質教育を実施してきましたが、全従業員に対して網羅的な品質コンプライアンスの教育を行うことが徹底できていませんでした。品質保証本部が、全社的な品質教育プログラムを策定し、今後、計画的に教育を実施します。

### ⑤就業規則の見直し等（2018年12月末までに実施）

- ・当社の就業規則には、品質に関する不正・不適切行為を実行し又はこれに関与した者が懲戒処分の対象となることが明記されていませんでした。品質保証の要請を遵守することを徹底し、「品質に関する法令若しくはそれに準ずる公的規格又はお客様の仕様に違反した製品・サービスを提供した者」を懲戒処分の対象とする旨を就業規則に明記します。

## （2）全社的な作業手順及び社内基準等の見直し（2019年3月末までに実施）

- ・当社の全事業部門において、法令、公的規格、お客様の仕様の有無にかかわらず、社内の作業基準から逸脱している行為や作業工程がないかを再点検し、その疑いがある場合には当該作業基準を洗い出した上で、不適切行為の芽を摘むために明確な対応策を策定します。

## （3）品質保証に関するガバナンスの見直し

### ①品質保証部門の製造部門からの独立性確保（2019年4月1日までに実施）

- ・製造・技術部門に所属していた一部の品質保証部門を分離・独立させる組織改編を、本年11月1日付で実施しました。今後、子・関連会社を対象とした同様の対策を来年4月1日までに実施します。

### ②固定化した人事に対する手当て（2021年3月末までに実施）

- ・人事の固定化による閉鎖的な組織形成を回避することや、品質保証部門へ製品に関する技術的・専門的な知見を持つ人材を配置し、より実効性の高い品質保証体制を確立することを目的に、品質保証部門における担当者の同一部門内での業務を原則最大5年間に限定し、他事業部・他事業所の品質保証部門との人事ローテーションや、技術・製造・調達・生産技術部門等からの異職種人事ローテーションを実施します。

### ③監査機能の強化（2019年1月末までに実施）

- ・これまでの認証製品調査の対象を、公的規格認証製品にとどまらずお客様との契約により合意した仕様が存在する製品・サービスにも拡大するとともに、監査の名称を「品質コンプライアンス監査」と改称し、毎年実施します。さらに、監査の独立性・適切性を担保する観点から、事業部外の監査員による相互監査を「クロス監査」と称して制度化します。

### ④品質に関するリスク情報の処理フローの見直し及び強化（2018年12月末までに実施）

- ・品質に関するリスク情報が指摘された場合、事業所長や事業部門長は、品質保証統括部等の本社コーポレートスタッフ部門及び経営層に対して報告することを徹底します。「コンプライアンス違反疑義情報の報告に関する規程」に製品品質の事例を追加し、周知徹底を図ります。また、CSR意識調査において品質、安全及び環境等の重要事項に関する意見が確認された場合は、その重要性を明確にした上で匿名意見として経営層に報告し、その対策を検討・実行していきます。

#### ⑤品質アンケートの実施（定期的に実施）

- 品質に関する課題の自発的な情報提供を促す方法として、定期的に「品質アンケート」を実施します。問題となる事案が確認された場合には経営層にも報告した上で、品質保証本部が中心となって必要な対策を検討し、実行する仕組みとします。

### 5. 社内処分

本件不適切行為に関する経営責任を明確にするために、以下の役員について、役員報酬の一部自主返上を行います。

対象者	内容
木股 昌俊（代表取締役社長）	報酬月額の30%を2カ月間返上
久保 俊裕（代表取締役副社長執行役員 水環境インフラドメイン担当）	
諏訪 国雄（常務執行役員 CSR本部長）	報酬月額20%を2カ月間返上
中田 裕雄（常務執行役員 品質保証本部長）	
吉岡 栄司（執行役員 素形材事業部長）	

### 6. 業績への影響

現時点で業績に与える影響は軽微と考えております。

### 7. おわりに

クボタグループは創業以来、社会の皆様へ役立つ製品・技術・サービスをご提供し続けることを理念とし、顧客第一を事業活動の礎としてまいりました。しかしながら、本件不適切行為により、お客様、社会の皆様へ多大なるご迷惑をおかけしてしまったことは痛恨の極みであります。本件不適切行為に係る事実関係の解明と原因分析を行いました。品質、とりわけお取引先様の仕様を遵守するという意識・行動が徹底しきれていなかったことを深く反省しております。

その原因は、検査プロセスはもとより、ガバナンスの在り方、組織体制、人員配置など多岐にわたっており、お客様、関係各位へご指導を頂きながら再発防止策を取りまとめました。経営トップの強いリーダーシップの下、クボタグループ全役員・従業員がその一つひとつを着実に実行してまいります。特に、経営幹部は「現場は自分を映す鏡である」ことを改めて心に刻み、社員との双方向のコミュニケーションを通じて再発防止策の徹底を図ってまいります。

本件不適切行為により失った信頼の回復に向けて、品質最優先のものづくりを徹底してまいります。

以上