

日立化成株式会社 御中

調 査 報 告 書

(要約版)

2018年11月20日

日立化成株式会社

特別調査委員会

委員長 竹内 朗

委 員 長田 洋

委 員 池田 順一

委 員 大戸 武元

目次

第1章 本調査の概要	1
第1 調査委員会の設置経緯	1
第2 調査の目的及び対象	1
第3 当委員会の構成と調査体制	1
第4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置	3
第5 調査期間	3
第6 調査方法	3
1 関係資料の精査	4
2 ヒアリング及び現地調査	4
3 デジタルフォレンジック調査	4
4 アンケート調査	4
5 申告窓口の設置	6
6 マネジメント・インタビュー	6
第7 不適切行為の対象となった製品の性能及び改定された試験プロセスの検証.....	6
第8 調査の実施状況	7
1 当委員会の開催状況	7
2 当委員会が進めてきた本調査の経緯.....	7
3 日立化成に対する申送り事項	9
第9 本調査の限界に係る留保.....	9
第2章 日立化成の組織及び事業内容等	10
第1 沿革.....	10
第2 グループ構成と事業内容.....	10
第3章 不適切行為の判断基準	11
第4章 不適切行為に係る判明事実	14
第1 不適切行為の概要.....	14
1 当委員会が調査を実施した範囲.....	14
2 日立化成が取り扱う全製品と不適切行為との関係.....	15
3 各事業所における不適切行為の特徴.....	17
第2 名張事業所.....	20
第3 山崎事業所.....	23
第4 五井事業所.....	25
第5 下館事業所.....	27
第6 松戸事業所.....	31
第7 埼玉事業所.....	33

第 8 彦根事業所.....	35
第 5 章 内部統制の状況	38
第 1 日立化成の規則・規程類.....	38
1 日立化成の規則・規程類の分類.....	38
2 小括.....	39
第 2 品質保証関連の組織	39
1 概要.....	39
2 小括.....	41
第 3 品質管理目的の全社レベル調査.....	41
1 2016 年製品監査.....	41
2 2018 年製品コンプライアンス監査	42
3 小括.....	43
第 4 内部通報制度.....	44
1 概要.....	44
2 小括.....	44
第 6 章 2008 年に判明した不適切行為とその対応状況.....	45
第 1 2008 年に判明した不適切行為の事実経緯.....	45
第 2 2008 年問題に関する対応状況とこれに関する評価.....	48
第 7 章 原因分析.....	52
第 1 全社的な組織風土の問題.....	52
1 品質に対する過信・甘え、品質の軽視.....	52
2 サプライチェーンを展望した責任感の欠如.....	53
3 顧客からの要求やプレッシャーに対し迎合する姿勢さらには面従腹背の姿勢.....	55
4 小括.....	56
第 2 現場における品質に対する意識の欠如	56
1 品質保証部の役割の誤認.....	57
2 部門横断的な規範意識の鈍麻	57
3 品質保証部門による他部門への迎合.....	58
第 3 品質保証の体制整備が適切に行われていなかったこと	58
1 品質保証を担う組織設計の不備.....	58
2 納入仕様書・規定・管理基準の根拠や背景の欠如.....	62
3 人員・設備の不足.....	62
第 4 不適切な表示の予防及び発見体制が不十分であったこと	63
1 不適切な表示に関するリスク管理体制の不備	63
2 2018 年製品コンプライアンス監査の失敗	63
3 内部通報制度の運用における不備	64

第5章 アンケート調査の結果	64
第8章 再発防止に向けた提言	67
第1章 全社的な組織風土の改革	67
1 品質に対する意識改革と経営陣のリーダーシップ	67
2 サプライチェーンを展望した責任の自覚	67
3 顧客との健全な関係性の構築	67
4 意識改革を風化させない継続的な教育研修	68
5 積年の膿を出し切るための継続調査の貫徹と適正な人事処分	68
第2章 独立した品質保証体制の構築	69
1 品質保証のグランドデザインに基づく体制構築	69
2 「品質本部」(仮称)の新設	70
3 内部監査機能の強化	71
第3章 不適切な表示に関するリスク管理体制の高度化	71
1 不適切表示リスクに対する経営者の意識改革	71
2 不適切表示リスクの管理体制の構築	71
3 内部通報制度の運用の改善	72
第9章 結語	73

定義語一覧

定義語	内容
2008年調査	2008年に日立化成において行われた各事業所における①JIS等の公的機関認定品の性能検査の不遵守及び②性能検査に関する顧客との合意の不遵守がないかについての一斉調査
2008年問題	2008年調査の調査対象ないし調査結果に係る問題
2008年問題再点検	2008年調査後に改めて各事業所の品質保証部に対して指示された再点検
2016年製品監査	2016年4月から7月までの間に、CSR品質保証部が主管となり、事業本部の品質保証センタと共同で実施され、ISO9001要求事項への適合状況の確認を主な目的とした製品監査
2018年製品コンプライアンス監査	2018年に実施された、日立化成の全ての製造拠点を対象として、検査成績書のデータ改ざんの有無等を確認することを目的とした監査
JIS法	工業標準化法
アンケート調査	当初事案及び件外事案の調査として、子会社などを含めた日立化成全グループ役職員を対象として行われたアンケート調査
アンケート調査対象者	アンケート調査の対象とされた日立化成全グループ役職員
件外事案	本調査の対象とされた、当初事案に類似する不適切行為
検査成績書	顧客等に対して検査結果等を示すために発行する書面
公的規格	法令又は公的機関の認証を根拠とする規格、製品仕様等
行動規範	日立化成グループ行動規範
顧客仕様	顧客との間の契約その他の合意に基づく規格又は製品仕様
誤認惹起行為	不正競争防止法第2条第1項第14号に規定する不正競争行為
桜川事案	2008年11月14日に判明した、山崎事業所桜川サイトが製造する自動車用部品について、検査結果の改ざんによる不合格品の出荷や物性に関するトレンドデータの改ざん等が行われていたという事案
事業所規則	日立化成の各事業所が規定した規則類
自己監査	各拠点が自らの拠点を監査対象として実施する監査

定義語	内容
社内規格	社内で規定された内規等を根拠とする規格又は製品仕様
出荷検査	製品の製造後、出荷前に行われる品質確認のための検査
新神戸電機	2016年1月に当時の親会社である日立化成に吸収合併されることにより解散した新神戸電機株式会社
申告窓口	日立化成グループの全役員・従業員及び受入れ出向社員、派遣社員、社内勤務の請負社員等を対象とした当初事案及び件外事案に係る情報を当委員会に提供するための窓口
製造工程内試験	製品の製造工程において行われる品質確認のための試験
当委員会	当初事案の認知を受けて2018年7月2日付けで設置された、外部の専門家等から構成される特別調査委員会
当初事案	名張事業所で製造している産業用鉛蓄電池の一部製品について、顧客との間で決められた電池容量に関する出荷試験方法とは異なる試験方法を採用し、また、実測値とは異なるデータを検査成績書に記載し顧客に交付していたという事案
当初事案プレスリリース	日立化成が2018年6月29日付けで公表した「産業用鉛蓄電池の一部製品における検査成績書への不適切な数値の記載等について」と題するプレスリリース
独占禁止法	私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律
日立化成	日立化成株式会社
本監査	CSR品質保証部又は各事業本部の品質保証センタが各拠点に対して実施する監査
本調査	当委員会が日立化成から委託された、①当初事案の事実関係の解明、②件外事案の存否及びその事実関係の解明、③不適切行為の背景及び原因分析、並びに④再発防止に向けた提言を調査の目的及び対象とする調査
役員等	取締役及び執行役

※なお、本報告書では、日立化成の役員等についてのみ、その実名を記載している。

第1章 本調査の概要

第1 調査委員会の設置経緯

2018年6月13日、日立化成株式会社（以下「日立化成」という）の経営トップは、日立化成において、名張事業所で製造している産業用鉛蓄電池の一部製品について、顧客との間で決められた電池容量に関する出荷試験方法とは異なる試験方法を採用し、また、顧客等に対して検査結果等を示すために発行する書面（以下「**検査成績書**」という）に実測値とは異なるデータを記載し顧客に交付していた事実（以下「**当初事案**」という）を認知するに至った。これを受け、日立化成は、客観的な視点から事実関係及び発生原因を調査するため、2018年6月27日開催の取締役会において、外部の専門家等から構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という）を設置することを決定し、同月29日付けで「産業用鉛蓄電池の一部製品における検査成績書への不適切な数値の記載等について」と題するプレスリリース（以下「**当初事案プレスリリース**」という）において当初事案の概要を公表するとともに、当委員会を設置することを併せて公表した。

そして、日立化成は、同年7月2日、当委員会を設置し、当委員会に対し、後記第2で記載する事項を調査の目的及び対象とする調査（以下「**本調査**」という）を委託した。

第2 調査の目的及び対象

当委員会は、日立化成との間で、調査の目的及び対象に関して以下のとおり合意した（なお、本調査は、不適切行為の関与者の法的責任の追及を目的とするものではない）。

- ① 当初事案の事実関係の解明
- ② 当初事案に類似する不適切行為（その判断基準の詳細は、後記第3章のとおりである。以下「**件外事案**」という）の存否及びその事実関係の解明
- ③ 不適切行為の背景及び原因分析
- ④ 再発防止に向けた提言

第3 当委員会の構成と調査体制

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	竹内 朗	弁護士、公認不正検査士（プロアクト法律事務所）
委員	長田 洋	東京工業大学名誉教授
委員	池田 順一	弁護士（長島・大野・常松法律事務所）
委員	大戸 武元	日立化成社外取締役（監査委員長）

また、本調査に当たっては、当委員会の直属として、以下の者を調査補助者として任命した。日立化成社外取締役以外の委員3名及び調査補助者はいずれも、これまで日立化成と利害関係を有していない。

井上 利弘（福井大学 産学官連携本部 准教授）

<プロアクト法律事務所>

弁護士 大野 徹也（名張・埼玉 [1]）
弁護士 松葉 優子
弁護士 渡邊 宙志（下館）

<長島・大野・常松法律事務所>

弁護士 伊藤 昌夫
弁護士 須藤 希祥
弁護士 鍋島 智彦（山崎）
弁護士 原 哲也
弁護士 根岸 聡知
弁護士 今野 庸介
弁護士 島田 潤也
弁護士 小泉 遼平
弁護士 眞武 慶彦（五井）
弁護士 糸川 貴視
弁護士 江崎 佳孝（彦根）
弁護士 嶋崎 勝規
弁護士 浅尾 莊平
弁護士 高野 紘輝
弁護士 福原 亮輔
弁護士 水野 碧
弁護士 福原あゆみ（松戸）
弁護士 中所 昌司
弁護士 水越 政輝
弁護士 竹内 淳哉
弁護士 谷本 芳朗
弁護士 水野 陽清
弁護士 小川 美月
弁護士 安田 幸弘

<弁護士法人ほくと総合法律事務所>

弁護士 倉橋 博文（第6章～第8章）
弁護士 高橋 康平
弁護士 鈴木 裕也
弁護士 千葉 恵介
弁護士 横瀬 大輝
弁護士 太宰 賢二
弁護士 又吉 重樹

<公認会計士>

公認会計士 河江 健史（第5章）
公認会計士 土井 貴達
公認会計士 黒川 剛史
公認会計士 吉田 圭太
公認会計士 張本 和志
公認会計士 小嶋 良樹
公認会計士 城 知宏
公認会計士 他 22名
公認会計士 上村 治
公認会計士 吉田 浩平
公認会計士 東海林秀樹

<株式会社 KPMG FAS>

堀田 知行（デジタルフォレンジック）
山田 昂輝
廣原 茉耶
増本 有希
他 35名
築瀬 誠一
川辺 雄二

さらに、本調査に当たって、日立化成の役職員 10名で構成される事務局を設置した。

¹ 調査補助者名末尾の括弧内は各事業所又は各章若しくは調査方法の主任を指す。以下同じ。

第4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、本調査に当たり、本調査が品質データ不正に係る調査であり、サプライチェーン全体に及ぼす潜在的な影響が大きいことに鑑み、調査の客観性及び中立性を確保しつつも、不適切行為が判明した製品に関して日立化成において迅速に顧客、市場等への対応ができるよう、必要に応じて、適時に日立化成と調査内容の情報共有を行う旨を日立化成と合意した。そのため、当委員会は、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠したいいわゆる第三者委員会ではないが、同ガイドライン及び「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人 2016年2月24日公表）を踏まえ、調査の遂行方法の決定につき完全な独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、以下の事項を日立化成と合意した。

- ① 日立化成は、以下のとおり、当委員会の本調査に対して、全社を挙げて全面的に協力する。
 - ・日立化成は、日立化成グループが所有するあらゆる資料、情報及び従業員へのアクセスを保証すること
 - ・日立化成は、日立化成グループの従業員等に対して、当委員会による本調査業務に対する優先的な協力を業務として命令すること
 - ・日立化成は、当委員会の求めがある場合には、当委員会の調査を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること
- ② 調査報告書に係る起案権は当委員会に専属する（調査報告書の提出前にその全部又は一部を日立化成に開示する義務を負わないことを含む）。
- ③ 当委員会の調査に対し、日立化成による十分な協力が得られない場合や本調査に対する妨害行為が行われた場合、当委員会は、その状況を調査報告書に記載することができる。
- ④ 当委員会が調査の過程で収集した資料等については、原則として当委員会が処分権限を有する。

第5 調査期間

本調査は、当委員会が設置された2018年7月2日当初、同年9月末に調査を完了することを目処として開始されたが、その後多くの件外事案の存在が判明したことを受けて、本報告書作成日である同年11月20日まで調査期間を延長して行われた（調査期間の延長の経緯については、後記第8を参照）。

第6 調査方法

当委員会は、本調査として、大要、以下のとおり、1から6の調査を行った。

1 関係資料の精査

当委員会は、各種規程類、議事録、稟議書、契約書類、検査成績書、手順書、仕様書等を日立化成に対する開示依頼等を通じて入手し、これらの分析及び検証を行った。

2 ヒアリング及び現地調査

当委員会は、日立化成グループ関係者延べ約 692 名に対するヒアリング（電話によるものを含む）を行った。

また、当委員会は、当初事案及び件外事案に関連し、日立化成の各事業所のサイトにおける調査を延べ 84 日間^[2] 行った。

3 デジタルフォレンジック調査

当委員会は、デジタルフォレンジック業者として株式会社 KPMG FAS を選定の上、当委員会が必要と判断した調査対象者 148 名が使用していた会社貸与の業務用パソコン 154 台に保存されていた電子データ及びメールサーバ上の電子メールデータのうち当委員会が必要と認めたものについて保全を行った。保全した電子データについては、削除ファイルを復元した上で、電子メール及びドキュメントファイルを抽出の上、分析及び検討を行った。このうち、抽出された電子メールは計 367 万 2,173 件（重複排除後）であり、Vound software 社製 Intella version2.1.1 にて検索用データベースを構築した。このうち、調査スコープ外となった子会社所属の 10 名を除く 138 名の送受信メールを対象として、キーワードなどの条件検索を用い、計 43 万 2,716 件（重複排除後）のレビューを行った。

また、各事業所においてファイル共有サーバに保管されている電子データについても、当委員会が必要と判断したデータ計 25TB を対象に保全を行い、前述の検索用データベースを構築の上、適宜必要な分析を行った。

4 アンケート調査

(1) 実施方針

当委員会は、当初事案及び件外事案の調査として、子会社などを含めた日立化成全グループ役職員（以下「アンケート調査対象者」という）を対象^[3] とするアンケート調査（以下「アンケート調査」という）を行った。

なお、日立化成海外拠点及び海外子会社については、現地の法制度や言語の問題等を考慮してアンケート調査の対象からは除外している。

² 事業所ごとに現地調査を行った日数を合計した日数である。

³ 2018 年 7 月 20 日時点に在籍する役職員を対象とした。

(2) アンケート調査の実施方法及び回収状況

アンケート調査対象者 9,877 名を対象とし、2018 年 7 月 20 日に、当該対象者に対し、メール又は手渡しにより「全日立化成グループ社員アンケート調査（※回答必須）の実施について」を配布し、同月 27 日を期限として、専用 Web サイト上における回答又は各事業所に設置した投函箱に投函する方法により当委員会宛に直接回答するよう要請した（受付終了は同年 8 月 17 日）。

その結果、アンケート調査に対し、9,743 名の回答を得た（回答率 98.6%）。

なお、そのいずれの回答についても、当委員会が直接開封した。

(3) アンケート調査の項目及び回答結果

アンケート調査の項目の内容及び各項目に係る回答結果は、表 1 のとおりである。

表 1 アンケート項目及び回答結果

項目（概要）	回答結果
質問 1 名張事業所において生産している産業用鉛蓄電池について、品質に関する不適切な行為をしたこと、他の社員（役職者を含む）が不適切な行為をしているのを見たり聞いたりしたこと、又は、他の社員（役職者を含む）から不適切な行為を命じられたことがありますか。	左記経験があるとの回答：106 件
質問 2 質問 1 で「はい」と回答された方は、製品の種類、不適切な行為の期間、不適切な行為の内容（試験・検査方法、検査成績書への記載など）について回答欄に具体的に記述してください。	左記に係る具体的な記載：99 件
質問 3 日立化成グループ（日立化成株式会社（子会社等を含みます。））において、同グループが取扱う製品（産業用鉛蓄電池以外の製品も含みます。）について、品質に関する不適切な行為をしたこと、他の社員（役職者を含む）が不適切な行為をしているのを見たり聞いたりしたこと、又は、他の社員（役職者を含む）から不適切な行為を命じられたことがありますか。	左記経験があるとの回答：346 件
質問 4 質問 3 で「はい」と回答された方は、製品の種類、不適切な行為の期間、不適切な行為の内容（試験・検査方法、検査成績書への記載など）について具体的に記述してください。	左記に係る具体的な記載：343 件
質問 5 本件不適切行為（産業用鉛蓄電池の一部製品について、顧客との間で取り決めた電池容量に関する出荷時の試験・検査方法とは異なる社内の試験・検査方法を採用し、さらに実測値とは異なるデータを検査成績書に記入して顧客に提出していた事実）について、どのような要因があると思いますか。	選択肢及び回答については後記第 7 章第 5 参照

<p>質問 6 この機会に申告しておきたい点や不安に思う点などがあれば、自由に記述してください。</p> <p>また、このアンケートに対して「正直に答えなくてよい」などの指示や示唆をだれかから受けた場合には、その旨を記述してください。</p>	<p>左記に係る 具体的な記載：1,434 件</p>
---	-------------------------------------

(4) アンケート調査の回答結果に対する対応

アンケート調査の回答結果は、おおむね①当初事案に係るもの、②件外事案の存在を窺わせるもの、及び③前記①②以外に係るものに分類され、それぞれについて、アンケート回答結果を踏まえ、当委員会において調査が必要と判断したアンケート調査対象者に対し、ヒアリング（電話によるものを含む）等の調査を行った。

5 申告窓口の設置

(1) 設置方針

当委員会は、当初事案及び件外事案に係る調査として、日立化成全グループ役職員及び受入れ出向社員、派遣社員、社内勤務の請負社員等を対象として、当初事案及び件外事案に係る情報を当委員会に提供するための窓口（以下「申告窓口」という）を設置し、かかる窓口の設置については丸山寿代表執行役社長名義で国内及び海外のイントラネットに掲示された。

(2) 申告窓口の設置方法及び受付状況

当委員会は、当初、2018年7月20日から同年8月17日までの間、申告窓口を設置したが、調査期間の延長に伴い、設置期間を同年9月30日まで延長した。同窓口への情報提供は、メール又は郵送する方法により当委員会宛に直接行うよう要請した。また、当委員会が受領した情報については、当委員会が直接開封することとした。

(3) 申告窓口設置の結果に対する検討及び対応

申告窓口に対し、前記期間中、4件の申告がなされ、当委員会が必要と判断したものについて調査を行った。

6 マネジメント・インタビュー

当委員会は、主に不適切行為の原因分析及び再発防止策に関する意見を聴取するため、当委員会が必要と判断した全ての日立化成の取締役及び執行役（以下「役員等」という）に対するマネジメント・インタビューを実施した。

第7 不適切行為の対象となった製品の性能及び改定された試験プロセスの検証

当委員会は、名張事業所における不適切行為に関し、不適切行為の対象となった製品の

性能に関する検証を実施する調査を行った（詳細については、調査報告書（全文）の第4章第2の8参照）。

また、当委員会は、埼玉事業所における不適切行為に関し、不適切行為判明後に改定された試験プロセスに関する検証を実施する調査を行った（詳細については、調査報告書（全文）の第4章第7の3(4)参照）。

第8 調査の実施状況

1 当委員会の開催状況

当委員会の調査期間は、当委員会が設置された2018年7月2日から同年11月20日までである。

当委員会は、以下の期日に合計20回の委員会を開催した。

(いずれも2018年)

7月5日	7月13日	7月21日	7月28日
8月1日	8月10日	8月17日	8月24日
8月31日	9月5日	9月12日	9月20日
9月27日	10月2日	10月11日	10月18日
10月25日	10月30日	11月9日	11月15日

2 当委員会が進めてきた本調査の経緯

(1) 当委員会の設置と調査の開始

本調査の開始にあたり、2018年6月29日付けで、日立化成の丸山代表執行役社長から日立化成全グループ役職員に対し「社員の皆さんは、この委員会の調査に協力することはもとより、これを機に、当社グループの製品に関わるあらゆる規格への適合性、法令の遵守状況をいま一度厳格に見直し、万一問題になりうる事実を発見したときは、勇気をもって『ほっとライン^[4]』に通報するなり、執行役に報告するなりして、情報を上げてください」などのメッセージが発信された。

また、2018年7月5日にも、同代表執行役社長から日立化成全グループ役職員に対し「特別調査委員会の調査を通して不適切な行為を徹底的に洗い出すことが必須です。この調査の過程で判明しなかった不祥事が後日発覚するようなことだけは、絶対に避けなければなりません。不適切な行為を放置したまま、信頼の回復ができる道理がありません」などのメッセージが発信された。

(2) グループ役職員を対象にしたアンケート調査の実施と申告窓口の設置

当委員会は、前記第6の4のとおり、2018年7月20日から、日立化成の海外拠点及び海外子会社を除く日立化成全グループ役職員を対象にアンケート調査を行った。

⁴ 日立化成の内部通報窓口をいう。

また、同日付けで、日立化成全グループ役職員及び受入れ出向社員、派遣社員、社内勤務の請負社員等を対象として、申告窓口を設置した。

なお、アンケート実施期間中である 2018 年 7 月 25 日には、丸山代表執行役社長から日立化成全グループ役職員に向けて「産業用鉛蓄電池以外の製品についても不適切な行為が発見される可能性もありますが、こうした事実があるのであれば、おそれることなく正直に報告し、膿（うみ）を出し切ることが大切です」などのメッセージが発信された。

(3) 件外事案の大幅な拡大と海外拠点及び海外子会社調査の除外

前記第 6 の 4(2)のとおり、アンケート調査は、2018 年 8 月 17 日に受付を終了したが、同日までに、当初事案について 106 名（質問 1）、件外事案について 346 名（質問 3）から不適切行為を認識していた旨の回答を受領し、多くの件外事案が存在することを認知した。当委員会が認知した件外事案については、毎回の委員会の都度、当委員会から日立化成に適時に共有された。

多くの件外事案の発生という事態を受けて、当委員会は調査補助者を大幅に拡充するとともに、同日行われた委員会において、現地の法制度に関する考慮に加え、合理的期間内に調査報告書を提出して再発防止策を提言し日立化成における速やかな再発防止策の実行に資するため、日立化成の海外拠点及び海外子会社については、日立化成において客観的調査の補完策を講じることを前提として、本調査の対象から除外することを決定した。

(4) 開示後の不適切行為の認知と日立化成への通告

当委員会は、2018 年 8 月中旬から下旬にかけて、名張事業所の LL 形と UP 形の鉛蓄電池について、日立化成による当初事案プレスリリース後の顧客への説明の過程でも、新たに不適切行為が行われていることを認知した。

そこで、当委員会は、日立化成に対し、その旨を通告し、日立化成は不適切行為の是正策を講じた。

(5) 国内子会社調査の除外

当委員会は、件外事案について本調査を継続したものの、その後も本調査の過程で件外事案の拡がりを認知したことから、日立化成と協議の上、2018 年 9 月 20 日に行われた委員会において、合理的期間内に調査報告書を提出して再発防止策を提言し、日立化成における速やかな再発防止策の実行に資するため、調査報告書を 11 月下旬に提出することを決定するとともに、国内子会社についても、日立化成において客観的調査の補完策を講じることを前提として、本調査の対象から除外することを決定した。

3 日立化成に対する申送り事項

当委員会は、2018年11月20日付けで、本報告書には記載しなかったものの、本調査の過程において当委員会が把握し、引き続き日立化成が客観的調査を行うことが必要と考えられる事実ないし情報（同年9月20日以降に認知した事案を含む）について、申告者を秘匿するなどの措置を講じた上で、日立化成が委嘱する本調査の対応を担当する弁護士への申送り事項とした。

第9 本調査の限界に係る留保

当委員会は、前記第2の本調査の目的を達成するために必要と認めた調査を行った。しかしながら、本調査は、そもそも日立化成からの委託に基づくものである点、強制的な調査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、前述のとおり、日立化成との間で合意された当委員会の調査期限があり、時間的制約のある中での調査であった点、本調査は、日立化成から提供を受けた関係資料、役職員のヒアリングにより得られた供述等に依拠しており、これらの関係資料、供述等で明らかに不審な点や矛盾点が認められた場合にはその都度慎重な確認を行ったものの、原則として、これらの関係資料、供述等について、作成名義が真正であることを前提としている点や、当該関係資料以外の重要な資料であって日立化成から開示されていないものが存在しないことを前提としている点などに起因する、本調査の限界があったことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した以外の関係資料等が存在し、又は、ヒアリングで得られた供述等に事実と異なる内容が含まれることが発覚した場合には、本調査の事実認定が変更される可能性がある。

また、当委員会において記載した原因分析及び再発防止策は日立化成のみの調査に基づくものであり、国内及び海外の日立化成グループ会社に対するガバナンスの問題等については日立化成の今後の調査及び検証に委ねるものであることを付言する。

第2章 日立化成の組織及び事業内容等

第1 沿革

日立化成は、1962年10月10日に設立された。

1963年4月に株式会社日立製作所^[5]の化学製品部門の営業資産を譲り受け、同時に日立化工株式会社を吸収合併して営業を開始した。1970年10月には東京・大阪両証券取引所市場第二部に上場し、翌年8月に東京・大阪両証券取引所市場第一部に上場し、現在は、東京証券取引所市場第一部に上場している^[6]。

会社設立後、関連会社及び同業他社を吸収合併する方法により組織及び事業の再編を行っているが、近年では、2014年4月に日立粉末冶金株式会社を吸収合併して松戸事業所を設置し、2016年1月に新神戸電機（2016年1月に当時の親会社である日立化成に吸収合併されることにより解散した新神戸電機株式会社をいう）及び新神戸テクノサービス株式会社を吸収合併して埼玉事業所、名張事業所及び彦根事業所を設置し、同年4月には日立化成ポリマー株式会社及び日立化成フィルテック株式会社を吸収合併した。

日立化成の従業員は2018年3月31日現在、連結子会社を含め2万2,623名、日立化成単体では6,480名である。

第2 グループ構成と事業内容

日立化成グループ（日立化成並びに子会社及び持分法適用会社）は、2018年3月31日時点で、日立化成並びに子会社96社及び持分法適用会社2社により構成されており、機能材料及び先端部品・システムの製造・加工及び販売を主たる事業としている。

機能材料事業では、電子材料、無機材料、樹脂材料、配線板材料等の製造・販売を行っており、先端部品・システム事業では、自動車部品、蓄電デバイス・システム、電子部品等の製造・販売を行っている。

⁵ 現在の親会社であり、2018年3月31日時点で51.24%の議決権を保有している。

⁶ 日立化成の第69期有価証券報告書によると、日立化成は、1968年1月に株式の額面金額を変更するため、東京都中央区所在の日立化成工業株式会社（設立1950年6月）を形式上の存続会社として合併を行っているが、実質上の存続会社は1962年10月に設立された日立化成工業株式会社とされている。

第3章 不適切行為の判断基準

後記第4章のとおり、本調査の対象とした日立化成における不適切行為は相当数に上っており、かつ、その行為態様も様々である。当委員会は、以下のとおり、①製品の品質、表示等に関する法令違反、②顧客との間の契約（で定められた納入仕様書）の故意による違反又は③その他の故意による顧客に対する虚偽の情報の表示等を不適切行為と判断するに際しての基準とし、以下のいずれかに該当する行為を不適切行為として認定した。

① 製品の品質、表示等に関する法令違反

商品の品質、内容、製造方法等について誤認させるような表示をし、又はその表示をした商品を譲渡等する行為は、不正競争防止法（平成5年法律第47号。その後の改正を含む）第2条第1項第14号に規定する不正競争行為（以下「**誤認惹起行為**」という）に該当し、同法は、そのような誤認惹起行為について刑事罰を定めている（同法第21条第2項第1号、同項第5号）。

以下のような場合には、実際の製品の品質、内容、製造方法等について顧客等の誤認を生じさせる表示をする行為として誤認惹起行為に該当する可能性があり^[7]、その場合には刑事罰の対象となる法令違反行為となり得る。

- ・ 開発設計段階又は量産開始後において
 - (i) 顧客との間の契約その他の合意に基づく規格又は製品仕様（以下「**顧客仕様**」という）等に従って行うべき検査を行わずに検査結果をねつ造する行為
 - (ii) 検査結果が顧客仕様等を満たさない場合に当該仕様を満たす数値に改ざんする行為、又は
 - (iii) 検査結果が顧客仕様を満たす場合において当該仕様の範囲内で検査結果を改ざんする行為
- ・ 顧客との間で合意された製造機械と異なる機械により製品を製造した上、顧客と合意された製造機械によって製造したかのような虚偽の表示をする行為

また、具体的な顧客との取引の態様やねつ造又は改ざん行為の態様などによって

⁷ 不正競争防止法第2条第1項第14号は、「商品若しくは役務若しくはその広告若しくは取引に用いる書類若しくは通信」において、誤認を惹起させるような表示をする行為を対象として、不正競争行為としているが、ここにいう「取引に用いる書類」とは、注文書、見積書、送り状、計算書、領収書等を指すものと解されている（経済産業省知的財産室編「逐条解説不正競争防止法（平成27年度改正版）」107頁参照）。不適切行為において検査結果のねつ造又は改ざんが問題となっている検査成績書等の書類も「取引に用いる書類等」に該当すると考えられる。また、「誤認を惹起させるような表示」に該当するか否かは、個別・具体の事案に応じて、当該表示の内容や取引界の実情等、諸般の事情が考慮された上で、取引者・需要者に誤認を生じさせるおそれがあるかどうかという観点から判断される（同書109頁参照）。

結論は異なり得るが、ねつ造又は改ざんされた検査結果が、カタログなどにより一般消費者に対して表示された場合には、不当景品類及び不当表示防止法（昭和 37 年法律第 134 号。その後の改正を含む）第 5 条第 1 号の優良誤認表示に該当し得るほか、製品の品質等が顧客仕様を満たすように偽って顧客を欺罔し、錯誤に陥れた上で製品の対価を受領する行為は、詐欺罪（刑法（明治 40 年法律第 45 号。その後の改正を含む）第 246 条第 1 項）に該当する可能性がある [8]。

したがって、当委員会は、本①の基準に該当する可能性のある行為を不適切行為と認定した。

② 顧客との間の契約（で定められた納入仕様書）の故意による違反

検査結果をねつ造若しくは改ざんして検査成績書などに記載した場合、顧客との間の契約若しくは納入仕様書で明示的に要求された検査を意図的に行わず、顧客にこれを秘匿して製品を出荷した場合、又は顧客との間の納入仕様書で要求されている検査方法と意図的に異なる方法で検査を行い、顧客の承認を受けずに製品を出荷した場合、当委員会は、これを顧客との間の契約違反による不適切行為と認定した。また、納入仕様書に明示的には違反していない場合であっても、当該契約の趣旨に反する行為を意図的に行ったときは、納入仕様書の明示的な記載に違反した場合と同程度の悪質性が認められることから、不適切行為と認定した [9]。

一方で、顧客に出荷する製品が顧客仕様に違反することを認識し得たにもかかわらずこれを認識していなかったにすぎない場合（納入仕様書の内容を検査手順書に転記する際の誤記により顧客仕様により要求される検査を行っていない場合など）には、顧客との間の契約の過失による債務不履行を構成し得るにすぎないことから、当委員会はこれを不適切行為と認定していない。

③ その他の故意による顧客に対する虚偽の情報の表示等

前記①又は②に該当しないが、日立化成の各事業所が規定した規則類（以下「**事業所規則**」という）に基づいて検査担当者に検査員資格を要求しているにもかかわらず、当該検査員資格を有しない者に検査を行わせるとともに、検査員資格の認定を受けた者のみが検査を担当している旨を顧客に表示した行為については、その悪質性に鑑み、不適切行為と認定した。

⁸ 顧客との間で工業標準化法（昭和 24 年法律第 185 号。その後の改正を含む。以下「**JIS 法**」という）等の法令又は公的機関の認証を根拠とする規格、製品仕様等（以下「**公的規格**」という）に適合・準拠した仕様の製品を出荷する旨を合意していたとしても、そのことによって、出荷製品の全数につき公的規格による検査を行う義務が直ちに生じるものではないが、出荷製品につき公的規格による検査を行った旨が記載された検査成績書を発行して顧客に交付する場合には、当該出荷製品について公的規格による検査が行われていない場合、本①に記載する誤認惹起行為又は優良誤認表示に該当する可能性がある。

⁹ 顧客との間で、**JIS 法**等の公的規格に適合・準拠した仕様の製品を出荷する旨を合意した場合には、公的規格に適合・準拠した製品を出荷する私法上の義務が生じ、これに違反した場合には、本②に該当する可能性がある。

また、当委員会は、このような判断基準を前提として不適切行為を認定するとともに、不適切行為の顧客又はサプライチェーンへの影響度、不適切行為の対象となる製品の性質（当該製品の売上高、不適切行為の影響を受けた製品の売上高、完成品か否かを含む）、日立化成の内部統制に及ぼす影響の程度（不適切行為が組織的に継続されていたか否か、上層部の関与の有無を含む）等を考慮要素として特に不適切行為としての重大性が認められると判断した不適切行為について詳述し、その他の不適切行為については概要の記載にとどめた（調査報告書（全文）第4章参照）。なお、当委員会は、本調査の時的限界から、当初事案が公表された2018年6月29日から遡って5年（すなわち2013年6月29日）以内に行われた不適切行為を調査対象としている。

第4章 不適切行為に係る判明事実

第1 不適切行為の概要

1 当委員会が調査を実施した範囲

当委員会は、名張事業所の産業用鉛蓄電池で判明した検査成績書への不適切な数値の記載という当初事案を端緒として、本調査を開始した。そのため、本調査の調査対象は、各事業所の品質保証部が行った「出荷検査における不適切行為」に向けられた。

ところが、当委員会が本調査を進める過程で、山崎、松戸、埼玉の3事業所では、製品の製造後、出荷前に行われる品質確認のための検査（以下「出荷検査」という）における不適切行為のみならず、「開発段階ないし開発部門における不適切行為」が認められた。しかし、この「開発段階ないし開発部門における不適切行為」については、当委員会が当初本調査の目的としたものではなく、そのためアンケート調査や申告窓口でも対象としていないことから、当委員会として網羅的な調査を行うことができなかった。もっとも、ある製品について「出荷検査における不適切行為」が認められた場合には、同じ製品について「開発段階ないし開発部門における不適切行為」が認められる可能性がある（開発段階で試験数値を虚偽記載して受注したことが、その後の出荷検査における検査数値の虚偽記載を余儀なくさせる要因となることがあり得る）。したがって、日立化成は、この「開発段階ないし開発部門における不適切行為」について、今後網羅的かつ客観的な調査を行う必要がある。

また、当初事案プレスリリースは、「現時点で本件に起因する性能上の不具合は確認されておらず、当社といたしましては、製品そのものの性能および安全性に問題はないものと考えております」と述べる。しかし、ステークホルダーの関心事として、不適切行為の対象となった製品について性能上の疑義や懸念が生じるのは当然のことである。そこで、当委員会は、名張事業所で不適切行為の対象となった製品の一部について「性能検証」を実施した（調査報告書（全文）の第4章第2の8参照）。また、埼玉事業所で判明した「開発設計段階での不適切行為」については、「改定された試験プロセスの検証」を行った（調査報告書（全文）の第4章第7の3(4)参照）。しかし、当委員会が合理的期間内に調査報告書を提出するためには、これ以外の各事業所の不適切行為について性能検証やプロセス検証を行うことができなかった。したがって、日立化成は、この「性能検証」や「改定された試験プロセスの検証」について、今後網羅的かつ客観的な調査を行う必要がある。

さらに、日立化成の国内子会社と海外拠点及び海外子会社については、本調査の過程で件外事案が大幅に拡大したことを受けて、本調査の対象から除外した（前記第1章第8の2(3)、(5)）。したがって、日立化成は、国内子会社と海外拠点及び海外子会社についても、今後網羅的かつ客観的な調査を行う必要がある。

当委員会が調査を実施した範囲を図示すると、以下のとおりである [10]。

¹⁰ 「一部実施」とは、本調査の過程で判明した限りで事実確認等の調査を行ったとの趣旨である。

表 2 当委員会による調査範囲

	開発段階ないし 開発部門における 不適切行為	出荷検査における 不適切行為	対象製品の性能・ 試験のプロセス検証
名張事業所	未	実施	一部実施
山崎事業所	一部実施	実施	未
五井事業所	未	実施	未
下館事業所	未	実施	未
松戸事業所	一部実施	実施	未
埼玉事業所	一部実施	実施	一部実施
彦根事業所	未	実施	未
国内子会社	未	未	未
海外拠点/子会社	未	未	未

2 日立化成が取り扱う全製品と不適切行為との関係

当委員会が認定する不適切行為が、日立化成の取り扱う全製品の中でどのような分布状況になっているのかを図示すると、以下のとおりである。これによると、全 127 製品中 42 製品が不適切行為の対象となったことになる。

図1 日立化成において不適切行為が行われていた製品の分布

機能材料	分類	製品名	No.	名張	山崎			五井			下館			松戸		埼玉	彦根	
					山崎	桜川	勝田	五井	鹿島	野田	徳島	下館	南結城	五所宮	松戸			番歌
機能材料	半導体用材料	半導体前工程用材料	感光性絶縁膜用塗布材料	1														
			CMPスラリー	2														
			絶縁膜用塗布材料	3														
		半導体後工程用材料	ポリイミド	4														
			ダイボンディングベース(藍ベース)用ワニス	5														
			ダイボンディングフィルム	6														
	高耐熱コーティング材		7															
	感光性接着材料		8															
	一括封止成形用テープ		9															
	ダイシングテープ	10																
	半導体モールド用離型フィルム	11																
	封止材	12																
機能材料	無機材料	カーボン製品	民生用リチウムイオン電池用負極材	13														
			中大型リチウムイオン電池用負極材	14														
			電気機械用ブラシ	15														
			自動車電装用ブラシ	16														
			集電装置	17														
			熱伝導シート	18														
		カーボンしゅう動部品	19															
		キャパシタ用活物質ペースト	20															
		潤滑剤・離型剤	21															
		ガラス状炭素	22															
		セラミックス	23															
		高性能アルミナセラミックス	24															
低熱膨張セラミックス	25																	
その他無機材料	26																	
インクリボン	27																	
機能材料	樹脂材料	化学素材	硬化剤	28														
			機能性アクリレート	29														
			UV硬化関連材料	30														
		塗料用樹脂	UV硬化樹脂型剥離剤	31														
			アクリル樹脂	32														
			アミノ樹脂	33														
		機能性樹脂	塗料用樹脂	34														
			波長変換粒子	35														
			芳香族系ポリエーテル樹脂	36														
			接着剤用共重合ポリエーテル樹脂	37														
			剥離剤	38														
			ポリウレタン樹脂	39														
成形用樹脂	アルキルフェニール樹脂	40																
	ケトン樹脂	41																
	シェルモールドレジ	42																
	成形用樹脂	43																
	紙石用バインダ	44																
	電気絶縁材料	45																
機能材料	樹脂材料	電気絶縁材料	ワニス	46														
			クロス、テープ	47														
			マイカ	48														
			エポキシ絶縁体	49														
			超電導関連FRP加工品	50														
			乾式コンデンササブシング	51														
		電子部品注型エポキシ樹脂	52															
		ポイドレスFRP	53															
		接着剤	54															
		接着剤	55															
		機能性フィルム	接着剤	56														
			機能性フィルム	57														
めっきマスキング用フィルム	58																	
架橋化発泡ポリエチレン	59																	
無機質高充填フォーム	60																	
架橋化発泡ポリエチレン 保温筒	61																	
ディスプレイ関連材料	災害緊急避難用マット	62																
	RFID製品(非接触ICカード・ICタグ)	63																
	食品包装用ラップフィルム	64																
	異方導電フィルム	65																
	量子ドットフィルム	66																
	透明感光性フィルム	67																
機能材料	配線板材料	基板材料	FPD用防湿絶縁材料	68														
			COF用ソルダレジスト	69														
			ブリブリレグ・銅箔積層板	70														
			微細配線形成用材料	71														
			シールド板	72														
			エポキシ接着フィルム	73														
		プロセス材料	絶縁板	74														
			プリント配線板用材料	75														
			プリント配線板用感光性フィルム	76														
			LED用材料	77														
			LEDリフレクタ用白色モールド樹脂	78														
			放熱材料	79														
その他機能材料	樹脂成形品	80																
	小型精密・複合成形品	81																
	蒸着製品	82																

	<p>上、製造部から連結子会社に委託しており、出荷検査に係る業務及び責任の分散、並びに人件費の削減に伴う人手不足を背景に不適切行為が発生し、長期間継続した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 沿革の異なる4つのサイトの全てにおいて不適切行為が判明した。
下館事業所	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 封止材に関する不適切行為のように、開発部長、製造部長及び品質保証部長らが協議の上、開始されている組織的なものがある一方、プリプレグに関する不適切行為のように、現場の判断で実行され、情報が課長クラスの担当で止まっており、部長クラス以上は何も知らずに継続されている不適切行為も存在するなど、その組織性や情報の伝達範囲にコントラストがある。 ➤ 封止材に関する改ざん行為の一部は、副事業所長及び当時の担当執行役2名（うち1名は現副社長）が認識の上で実行されていた。 ➤ 下館事業所における不適切行為に係る製品の一部に関して、出荷検査業務の全部又は一部を製造部門に移管していた。 ➤ 2008年調査を契機として発見された検査未実施事項について、検査が行われるようになったことと引き換えに、改ざんが開始されている製品がある。
松戸事業所	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 粉末冶金製品について、事業所規則に基づく「社内特採」が長年にわたり実施されていた。 ➤ 社内特採は、品質保証部や粉末冶金開発設計部等の複数部門の関与の下に行われ、歴代の事業所長の中には認識していた者もいる。 ➤ 社内特採は、量産段階のみならず、開発段階の製品についても行われていた。
埼玉事業所	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業所長が、当初事案プレスリリース後に、経営陣に対して、品質保証部による自動車用バッテリーの検査に関する不適切行為を隠蔽していた。 ➤ 一部の自動車用バッテリーについて、特定の項目につき、規格値を満たさないものが出荷されていた。 ➤ 品質保証部による検査に関する不適切行為のみならず、設計開発段階での電池開発設計部による不適切行為も確認された。
彦根事業所	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ユニット部品及び電子材料のそれぞれについて、全般的に定期試験が行われていないという不適切行為が確認できた。 ➤ 不適切行為の主たる動機が、人員不足により検査・試験等に十分な時間を割くことができず検査・試験結果をねつ造又は改ざんしたというものであった。 ➤ 主たる不適切行為のうち、部長級以上の者が関与した事案は確認さ

	<p>れておらず、全般的に上司が部下の業務を適切に管理・監督できていなかったこと及び部下から上司に対して不適切行為に関する報告を行う体制や環境が整っていなかったことが窺われる。</p>
--	--

第2 名張事業所

名張事業所の概要	
沿革	<p>1982年 新神戸電機名張工場として設置される。</p> <p>2012年 新神戸電機が日立化成の完全子会社となる。</p> <p>2016年 新神戸電機が日立化成に吸収合併され、名張事業所となる。</p>
製造製品	産業用鉛蓄電池、小形制御弁式鉛蓄電池、バッテリー式フォークリフト用鉛蓄電池及び産業用リチウムイオン電池
設備・人員 ^[11]	<p>主要設備の帳簿価額：4,344 百万円</p> <p>従業員数：352 人</p>
不適切行為の対象製品 ^[12]	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 15.0%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 434 社</p>
不適切行為の概要	
制御弁式鉛蓄電池（UP形、BA形及び小形を除く）	<p>遅くとも 1993 年から 2018 年 6 月までの間、制御弁式鉛蓄電池のうち、UP 形、BA 形及び小形を除く製品について、</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客との間で JIS 規格所定の検査条件（JIS 条件）による容量検査を行い、その結果を記載した検査成績書を交付する旨を合意した場合 上記の合意がない場合でも、顧客に対して JIS 条件による容量検査を行った旨を記載した検査成績書を交付する場合には、品質保証部は、容量検査を行っていないにもかかわらず、同検査を行ったかのように検査結果をねつ造して記載し、出荷全数が検査に合格した旨の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
ベント形鉛蓄電池（BA形を除く）	<p>遅くとも 1993 年から 2018 年 6 月までの間、ベント形鉛蓄電池のうち、BA 形を除く製品について、</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客との間で JIS 条件による容量検査を行い、その結果を記載した検査成績書を交付する旨を合意した場合 上記の合意がない場合でも、顧客に対して JIS 条件による容量検査を行った旨を記載した検査成績書を交付する場合には、容量検査を行っていないにもかかわらず、品質保証部は、同検査を行ったかのように検査結果をねつ造して記載し、出荷全数が検査に合格した旨の検査成績書を発行して顧客に交付していた。

¹¹ 2018 年 6 月 29 日提出の日立化成の有価証券報告書より引用。以下、他の事業所において同じ。

¹² 数値については日立化成の集計による。以下、他の事業所において同じ。

	<p>2015年に、顧客 n1 の原子力発電所向けに出荷したベント形鉛蓄電池について、容量検査の結果が不合格であったにもかかわらず、品質保証部は、容量検査の結果を改ざんし、検査に合格した旨の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <p>遅くとも 2000 年から 2018 年 8 月までの間、触媒栓式ベント形鉛蓄電池について、密閉反応効率検査を行っていないにもかかわらず、品質保証部は、半年に 1 回程度、検査を行って合格した旨の検査結果をねつ造し、検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p>
<p>短時間大電流放電用途向けの制御弁式鉛蓄電池（UP 形）</p>	<p>遅くとも 2008 年から 2018 年 8 月までの間、短時間大電流放電用途向けの制御弁式据置鉛蓄電池（UP 形）について、</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 毎月 1 回の定期検査における容量検査において、検査を行ったものの 5 回以内に合格しなかった場合に、品質保証部は、過去の定期検査の結果を流用して、容量検査の判定基準を満たす検査結果に改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ii. 毎月 1 回の定期検査における容量検査において、本来、サンプルを無作為に抽出した上で検査を行う必要があるにもかかわらず、品質保証部は、製造部門から引き渡されたサンプルについて、検査に合格する見込みがあるか否かを見極めるために、事前に電圧及び内部抵抗を簡易的に測定するなどし、サンプルを恣意的に抽出した上で検査を行っていた。 iii. 毎月 1 回の定期検査における容量検査において、本来、サンプルを無作為に抽出した上で検査を行う必要があるにもかかわらず、品質保証部は、製造部門に対しあらかじめ複数個のサンプルを抽出するよう指示した上、いずれか一つが合格するまで同時並行的に容量検査を行ったり、製造部門から引き渡されたサンプル 1 個について、5 回以内に検査に合格しなかった場合には製造部門に別のサンプルの抽出を依頼して容量検査を行ったりしていた。 iv. 顧客から求められた場合に行う立会検査における容量検査において、本来、サンプルを無作為に抽出した上で検査を行う必要があるにもかかわらず、品質保証部は、定期検査の結果に基づき容量が出やすいサンプルをあらかじめ確保しておき、当該サンプルを用いて立会検査を行っていた。

<p>制御弁式鉛蓄電池 (BA形)、ベント形鉛蓄電池 (BA形)</p>	<p>遅くとも 2000 年から 2018 年 6 月までの間、制御弁式鉛蓄電池及びベント形鉛蓄電池のうち、特定の顧客向けの製品に付された型番である BA 形について、顧客との間で顧客指定の高率容量検査及び低率容量検査を行い、その結果を記載した検査成績書を交付する旨を合意した場合に、品質保証部は、同検査を行っていないにもかかわらず、同検査を行ったかのように検査結果をねつ造して記載し、出荷全数が検査に合格した旨の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p>
<p>当初事案プレスリリース後に新たに発生した不適切行為</p>	<p>当初事案プレスリリースを受けての顧客対応において、当該顧客に出荷したサイクル用制御弁式鉛蓄電池 LL 形に関し、顧客の要望を受けて調査した同製品の製造工程内試験 [13] の結果の一部が不合格であったにもかかわらず、品質保証部は、2018 年 8 月 8 日、当該検査結果の一部を「データ欠落」ないし「検出不能」と改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付した。</p> <p>当初事案プレスリリースを受けての顧客対応において、特定の顧客に出荷される UP 形 3 個に関し、顧客の要望を受けて行った容量検査の結果が不合格であったにもかかわらず、品質保証部は、2018 年 7 月 17 日、同検査の結果が合格である旨の内容虚偽の報告を行うとともに、検査成績書を顧客に送付した。また、2018 年 8 月 3 日、同一の顧客に出荷される UP 形 1 個に関し、顧客との間で合意した検査条件による容量検査とは異なる検査条件で同検査を行い、かかる検査結果が記載された検査成績書を発行して顧客に交付した。</p>
<p>その他の不適切行為：合計 0 件</p>	
<p>名張事業所における不適切行為の特徴</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 歴代の事業所長が不適切行為を認識していた。その中には後に新神戸電機の社長に就任した者も含まれていた。 ▶ 不適切行為の対象製品には、原子力 QA 案件（原子力発電所内の安全系で使用する鉛蓄電池の受注案件）も含まれている。 ▶ 2018年6月29日の当初事案プレスリリース後にも新たな不適切行為が発生している。 	

13 製品の製造工程において行われる品質確認のための試験のことをいう（以下「製造工程内試験」という）。

第3 山崎事業所

山崎事業所の概要	
沿革	<p>1944年 株式会社日立製作所日立工場塗料課の新ワニス工場が完成する（現在の山崎事業所）。</p> <p>1952年 株式会社日立製作所日立絶縁物工場として日立工場から独立する。</p> <p>1963年 株式会社日立製作所から分離独立し、日立化成工業株式会社（当時）の山崎工場として設置される。</p> <p>1965年 桜川工場（現在の桜川サイト）が設置される。</p> <p>1968年 石神分工場（後に勝田分工場に名称変更、現在の勝田サイト）が設置される。</p> <p>1990年 鹿島工場（現在の五井事業所の鹿島サイト）が設置される。</p> <p>1994年 桜川工場が山崎工場に統合される。</p> <p>1995年 勝田分工場が山崎工場に統合される。</p> <p>1999年 山崎工場から山崎事業所に名称が変更される。</p> <p>2000年 鹿島工場が山崎事業所に統合される。</p> <p>2010年 鹿島工場が五井事業所に統合される。</p>
関連サイトと製造製品	<p>山崎サイト：半導体用材料、プロセス材料</p> <p>勝田サイト：半導体用材料、セラミックス製品</p> <p>桜川サイト：カーボン製品</p>
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額：21,821 百万円</p> <p>従業員数：971 人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 7.6%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 60 社</p>
不適切行為の概要	
CMP スラリー（勝田サイト）	<p>遅くとも 2007 年 11 月以降、特定の顧客との間の納入仕様書で検査の実施が定められている一部の検査項目（pH、導電率、粘度、不純物含有量(Na)、粒子径、屈折率、不揮発分濃度(NV))について、顧客仕様を満たすものの当該顧客との間で設定された管理値を満たさなかった場合に、品質保証部主任技師及び専任技師の決定又は品質保証部、製造部及び開発部の主任技師、主任研究員等若しくは専任技師、専任研究員等らの協議による決定によって、当該管理値を満たす検査結果に改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <p>遅くとも 2010 年 8 月以降、特定の顧客との間の納入仕様書で保</p>

	<p>証値又は顧客仕様として定められている不純物含有量(Na)について、実測値が保証値又は顧客仕様を満たす場合に、実測値と異なる一定の数値に改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <p>特定の顧客との間の納入仕様書で検査の実施が定められている粒子径について、その検査装置である粒度分布計(旧粒度分布計)が2014年3月18日頃に故障したため、同月24日以降は、旧粒度分布計とは実測値が異なる測定精度の高い別のメーカーの粒度分布計(代替粒度分布計)によって検査を行い、検査結果が、品質保証部が設定した一定の範囲内の数値であった場合に、旧粒度分布計の実測値に基づき設定された日立化成内部の管理値内に数値を改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p>
ダイボンディングペー スト(銀ペースト)用 ワニス(山崎サイト)	1998年10月頃から2018年7月までの間、特定の顧客に納入されるダイボンディングペー ストの一種である銀ペーストの材料 となるワニスについて、顧客との間の納入仕様書で定められた灰 分、比重及び不純物(Cl)の検査項目に関する検査を行っていない にもかかわらず、検査を行ったかのように検査結果をねつ造した 検査成績書を発行して顧客に交付していた。
ダイボンディングフィ ルム(山崎サイト)	2015年6月頃から2018年7月頃までの間、特定の顧客との間 の納入仕様書で定められたダイシェア強度、ピール強度及びフロ ー量の検査項目に関する検査を行っていないにもかかわらず、検 査を行ったかのように検査結果をねつ造した検査成績書を発行 して顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計10件	
山崎事業所における不適切行為の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 歴代の事業所長の中にはCMPスラリーに係る不適切行為の一部を認識していた者もいる。 ➤ 現任の執行役が、2008年当時、開発部門の一員として、CMPスラリーの一部の製品について、試作品段階における不適切行為に関与していた。 	

第4 五井事業所

五井事業所の概要	
沿革	<p>1968年 山崎工場（現山崎事業所）油化部として操業を開始する。</p> <p>1971年 山崎工場五井分工場となる。</p> <p>1973年 山崎工場から分離し、五井工場（1999年に名称変更により五井事業所）として独立する。</p> <p>2010年 鹿島工場が、五井事業所に編入される。</p> <p>2016年 日立化成ポリマー株式会社が日立化成に吸収合併されたことにより、日立化成ポリマー株式会社の分工場であった野田工場及び徳島工場が、五井事業所に編入される。</p>
関連サイトと製造製品	<p>五井サイト：アクリル樹脂その他の電子機器製品及び半導体などの電子部品のコーティング材等</p> <p>鹿島サイト：アクリル樹脂その他の塗料用樹脂、プリント配線板用材料等</p> <p>野田サイト：接着剤等</p> <p>徳島サイト：ポリエステル樹脂、ポリウレタン樹脂等</p>
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額：10,246百万円</p> <p>従業員数：520人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 51.1%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 557社</p>
不適切行為の概要	
ダイボンディングフィルム（五井サイト）	<p>遅くとも2012年9月以降、ダイボンディングフィルムの一部製品について、顧客との合意事項ではないものの、五井事業所では事業所規則に基づいて出荷検査の担当者は検査員資格を取得している必要があるにもかかわらず、当該検査員資格を有しない者が外観検査を行っていた。また、2017年6月頃、外観検査に係る当該検査員資格認定が実施されていなかったにもかかわらず、当該認定を受けていない者を記載した検査員資格認定者一覧が品質保証部によって作成され、顧客に提示された。</p>
硬化剤（五井サイト）	<p>遅くとも2005年4月以降、硬化剤について、顧客との間の納入仕様書では特定の出荷検査項目（粘度、比重、中和当量及び遊離酸）につき、全数検査を行うことが定められていたにもかかわらず、5ロットのうち1ロット程度の頻度でしか当該検査を行わず、検査が行われていないロットについては、検査を行ったかのように顧客仕様を満たす数値をねつ造して記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p>

機能性アクリレート (五井サイト)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅くとも 2005 年 4 月以降、機能性アクリレートについて、顧客との間の納入仕様書では特定の出荷検査項目（粘度、比重、酸価、水分及び揮発分）につき、全数検査を行うことが定められていたにもかかわらず、5 ロットのうち 1 ロット程度の頻度でしか当該検査を行わず、検査が行われていないロットについては、検査を行ったかのように顧客仕様を満たす数値をねつ造して記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ・ 遅くとも 1998 年以降、上記製品について、灰分の検査を行っていないにもかかわらず、当該検査を行ったかのように顧客仕様を満たす範囲内で固定の検査結果をねつ造して記録した上、当該記録に基づく検査成績書を発行して顧客に交付していた。
剥離剤（徳島サイト）	遅くとも 2005 年以降、剥離剤のうち一品種の剥離力の検査項目において、実測値が顧客仕様を下回った場合、当該実測値と過去の合格ロットの実測値とを比較評価し、当該実測値が過去の合格ロットの実測値と同等であったときは、当該実測値を改ざんし、規格値の下限値付近の数値を検査結果として記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
接着剤用共重合ポリエステル樹脂（徳島サイト）	遅くとも 2002 年以降、接着剤用共重合ポリエステル樹脂のうち二品種の CPR の検査項目において、実測値を検査成績書に記載すべきであるにもかかわらず、実測値が顧客仕様を満たさない場合には、当該実測値を改ざんし、規格値の上限値又は下限値を検査結果として記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計 24 件 [14]	
五井事業所における不適切行為の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 社内において判明する以前から、現事業所長が、硬化剤及び機能性アクリレートに係る不適切行為の一部を認識していた。 ➤ 五井サイトでは、出荷検査業務を品質保証部から製造部に移管した上、製造部から連結子会社に委託しており、出荷検査に係る業務及び責任の分散、並びに人件費の削減に伴う人手不足を背景に不適切行為が発生し、長期間継続した。 ➤ 沿革の異なる 4 つのサイトの全てにおいて不適切行為が判明した。 	

¹⁴ 原則として製品及び不適切行為の態様によって分類しているが、複数の同種製品にわたって同種の行為が判明した場合には一括して 1 件の不適切行為として取り扱っている場合がある。詳細は調査報告書（全文）の第 4 章第 4 の 3 以下の記述を参照。

第5 下館事業所

下館事業所の概要	
沿革	<p>1958年 (下館) 日立製作所 絶縁物工場 下館分工場として発足する。</p> <p>1963年 (下館) 日立製作所から分離独立し、日立化成下館工場となる。</p> <p>1974年 (五所宮) 下館工場五所宮分工場が操業を開始する。</p> <p>1980年 (五所宮) 合成樹脂加工品部門が下館第二工場として独立する。</p> <p>1986年 (南結城) 南結城工場が設置される。</p> <p>1999年 (下館) 下館事業所に名称が変更される。 (五所宮) 五所宮事業所に名称が変更される。</p> <p>2010年 (下館) 五所宮事業所が下館事業所に統合される。</p>
関連サイトと製造製品	<p>下館サイト : 配線板材料 (プリプレグ、銅張積層板)、樹脂材料 (成形用樹脂) 等</p> <p>五所宮サイト : 配線板材料 (プリプレグ、銅張積層板)、電子材料 (ディスプレイ・タッチパネル用フィルム、機能性フィルム) 等</p> <p>南結城サイト : 電子材料 (封止材)</p>
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額 : 23,234 百万円</p> <p>従業員数 : 1,666 人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率 : 約 23.7%</p> <p>対象となる顧客数 : 延べ約 512 社</p>
不適切行為の概要	
プリプレグ (下館サイト及び五所宮サイト)	<p>遅くとも 2008 年 11 月頃以降、五所宮サイトで製造されるプリプレグの一部について、顧客との間の納入仕様書では、JIS 規格又は IPC 規格に従って揮発分の検査を行う旨が定められているにもかかわらず、常態的に揮発分の検査を行わず、かつ、過去の検査成績書の数値を参考にして、同検査を行ったかのように顧客仕様を満たす数値をねつ造して記載した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 遅くとも 1994 年頃以降、五所宮サイトで製造されているプリプレグの一部について、顧客との間の納入仕様書では JIS 規格又は IPC 規格に従って樹脂流れの検査を行う旨が定められているにもかかわらず、これとは異なる方法 (日立化成独自の検査方法) により同検査を行い、過去の検査成績書の数値を参考にして、同検査を行ったかのようにねつ造して記載した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。 遅くとも 1994 年頃以降、五所宮サイトで製造されているプリプレグの一部について、顧客との間の納入仕様書では IPC 規格に従ってゲ

	<p>ルタイムの検査を行う旨が定められているにもかかわらず、JIS 規格に従って行われた検査の測定値から 15 秒又は 30 秒を差し引いて改ざんした数値を、IPC 規格に従った検査結果として記載した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 遅くとも 1993 年 4 月頃以降、下館サイト及び五所宮サイトで製造されるプリプレグの一部について、顧客との間の納入仕様書では JIS 規格又は実測法に従って樹脂分の検査を行う旨が定められているにもかかわらず、IPC 規格のうち固定値を用いて検査結果を算出する方法によって行われた検査の測定値を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 <p>遅くとも 1994 年頃以降、五所宮サイトで製造されるプリプレグについて、検査結果が社内規格 [15] を満たさないものの、製造工程内試験を担当していた作業員においてかかる規格外れが小幅な逸脱であると判断した場合には、規格を満たすように試験結果を改ざんして記録しており、この改ざんされた試験結果に基づいて内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p>
<p>銅張積層板 (下館サイト 及び五所宮サ イト)</p>	<p>遅くとも 1993 年 6 月頃以降、銅張積層板の一部について、顧客との間の納入仕様書では、ロットごとに性能検査を行う旨定められているにもかかわらず、かかるロットごとの検査は行わず、中間品である塗工布のロット、使用銅箔及び加工したプレス機が同一のロットについては、そのうち一つのロット（元ロット）のみ検査を行って、他のロット（小ロット）の検査を省略し、元ロットの検査結果を小ロットの検査結果としても記載した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 遅くとも 1993 年 6 月頃以降、銅張積層板の一部について、顧客との間の納入仕様書では JIS 規格又は IPC 規格に従って銅箔引きはがし強さの検査を行う旨が定められているにもかかわらず、これとは異なる方法（日立化成独自の検査方法）を用いて検査した上、かかる検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 遅くとも 2007 年 5 月頃以降、銅張積層板の一部について、顧客との間の納入仕様書では JIS 規格又は IPC 規格に従ってはんだ耐熱性の検査を行う旨が定められているにもかかわらず、これとは異なる方法（日立化成独自の検査方法）を用いて検査した上、かかる検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
<p>封止材</p>	<p>顧客との間の納入仕様書上の検査項目につき、出荷検査を行うものの、あ</p>

¹⁵ 社内で規定された内規等を根拠とする規格又は製品仕様のことをいう（以下「社内規格」という）。

(南結城サイト)	らかじめプログラミングされていた特定の数式を用いて検査結果を改ざんした内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
	顧客との間の納入仕様書上の検査項目につき、出荷検査を行うものの、検査結果が顧客仕様を満たさない場合に、顧客仕様を満たす数値に改ざんした内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
	顧客との間の納入仕様書上の検査項目につき、出荷検査を行わず、原材料メーカーから提供された原材料の検査結果に基づいて、当該検査項目についての検査結果をねつ造した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
	顧客との間の納入仕様書上の検査項目につき、出荷検査を行わず、異なる検査項目の測定値に基づいて、納入仕様書上の検査項目の検査結果をねつ造した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
成形用樹脂 (下館サイト)	2008年10月頃以降、一部の成形用樹脂について、顧客との間の納入仕様書上の検査項目に関し、検査結果が社内規格を満たさない場合に、検査結果を社内規格を満たす数値に改ざんし、又は検査結果を合格の判定に改ざんした内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
異方導電フィルム (五所宮サイト)	2017年6月頃から2018年7月3日までの間、特定の顧客に納入される一部の異方導電フィルムについて、顧客との間の納入仕様書上、検査すべきタック力の検査に関し、製造部門の検査担当者が、タック力の検査を行わず、過去の実測値に基づいて検査結果をねつ造した内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
機能性フィルム (五所宮サイト)	<ul style="list-style-type: none"> 2005年頃から2018年6月末までの間、特定の顧客に納入される一部の機能性フィルムについて、顧客との間の納入仕様書上、検査すべき粘着力の検査に関し、顧客仕様を満たさない場合に、製造部門の検査担当者が顧客仕様を満たすように検査結果を改ざんした内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。 遅くとも2005年頃から2014年頃までの間、特定の顧客に納入される機能性フィルムについて、顧客との間の納入仕様書上、検査すべき粘着力の検査に関し、納入仕様書上の検査方法によれば製造から48時間以上置いて検査を行うべきとされているところ、製造部門の検査担当者が、業務効率を優先するため、24時間しか時間を置かずに検査した検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計7件	
下館事業所における不適切行為の特徴	
➤ 封止材に関する不適切行為のように、開発部長、製造部長及び品質保証部長らが協議	

の上、開始されている組織的なものがある一方、プリプレグに関する不適切行為のように、現場の判断で実行され、情報が課長クラスの担当者で止まっており、部長クラス以上は何も知らずに継続されている不適切行為も存在するなど、その組織性や情報の伝達範囲にコントラストがある。

- 封止材に関する改ざん行為の一部は、副事業所長及び当時の担当執行役 2 名（うち 1 名は現副社長）が認識の上で実行されていた。
- 下館事業所における不適切行為に係る製品の一部に関して、出荷検査業務の全部又は一部を製造部門に移管していた。
- 2008 年調査を契機として発見された検査未実施事項について、検査が行われるようになったことと引き換えに、改ざんが開始されている製品がある。

第6 松戸事業所

松戸事業所の概要	
沿革	<p>1960年 日立化工株式会社（当時）の松戸工場として設置される。</p> <p>1963年 日立化成工業株式会社により吸収合併される。</p> <p>1968年 粉末冶金製品部門が分離独立し、日立粉末冶金株式会社の松戸工場となる。</p> <p>1985年 香取工場（現在の香取サイト）が設置される。</p> <p>2014年 日立化成に吸収合併され、現在の松戸事業所となる。</p>
関連サイトと製造製品	<p>松戸サイト：粉末冶金製品（機械部品及び軸受）</p> <p>香取サイト：粉末冶金製品（機械部品）、インクリボン、化成品</p>
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額：11,093 百万円</p> <p>従業員数：717 人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 11.0%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 63 社</p>
不適切行為の概要	
粉末冶金製品全般（松戸サイト及び香取サイト）	<p>1970年代以降、出荷検査において顧客仕様を満たさなかった粉末冶金製品（開発段階の製品（試作品）を含む）につき、松戸事業所における事業所規則に従い、品質保証部の一定以上の役職の者による決裁（社内特採）に基づいて顧客仕様を満たさない製品を出荷し、さらに顧客から検査成績書の交付が要求される場合には、顧客仕様を満たす数値に改ざんした内容虚偽の検査成績書を交付していた。</p>
メカニカルヒューズ（松戸サイト）	<ul style="list-style-type: none"> 2005年3月頃以降、特定の顧客に納入される一部のメカニカルヒューズにつき、顧客との合意により行う先行評価の検査項目であるリミッター破壊強度の実測値が顧客仕様を満たさなかった場合に、品質保証部技師が顧客に提出する先行評価用サンプルを過去に製造した別のロットの製品と差し替えて提出するとともに、顧客仕様を満たす当該ロットの実測値を先行評価依頼書に記載し、顧客に交付していた。 2006年12月頃以降、特定の顧客に納入される一部のメカニカルヒューズにつき、品質保証部技師が先行評価におけるリミッター破壊強度の実測値をあらかじめプログラミングされていた特定の数式を用いて改ざんして先行評価依頼書に記載し、顧客に交付していた。

	<ul style="list-style-type: none"> 2004年2月頃以降、特定の顧客に納入される一部のメカニカルヒューズにつき、松戸製造課の作業員が先行評価の検査項目であるリミッター部成形分割密度の測定を行わずに、その実測値をねつ造して先行評価依頼書に記載し、顧客に交付していた。
軟質磁性材料（松戸サイト）	特定の顧客に納入される一部の軟質磁性材料について、焼結後の検査項目である光沢面の比率及び接合面の比率の実測値が顧客仕様を満たさなかった場合に、品質保証部検査員が顧客仕様を満たす数値に改ざんした検査成績書を発行して顧客に交付していた（光沢面の比率の改ざんについては遅くとも2013年11月以降、接合面の比率の改ざんについては遅くとも2012年5月以降に行われていた）。
民生用リチウムイオン電池用負極材（香取サイト）	2014年2月頃以降、特定の顧客に納入される一部の民生用リチウムイオン電池用負極材について、顧客仕様により検査が要求されている酸素含有量、窒素含有量及び全溶解金属不純物量の検査項目について、蓄電摺動材料開発部研究員などが検査を行うことなく、ねつ造した数値を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計7件	
松戸事業所における不適切行為の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 粉末冶金製品について、事業所規則に基づく「社内特採」が長年にわたり実施されていた。 ▶ 社内特採は、品質保証部や粉末冶金開発設計部等の複数部門の関与の下に行われ、歴代の事業所長の中には認識していた者もいる。 ▶ 社内特採は、量産段階のみならず、開発段階の製品についても行われていた。 	

第7 埼玉事業所

埼玉事業所の概要	
沿革	<p>1962年 日本蓄電池製造株式会社（当時）の埼玉工場として設置される。</p> <p>1967年 日本蓄電池製造株式会社が東京工場から埼玉工場に全面移管される。</p> <p>1969年 日本蓄電池製造株式会社と神戸電機株式会社の合併により新神戸電機埼玉工場となる。</p> <p>2016年 日立化成に吸収合併され、現在の埼玉事業所となる。</p>
製造製品	自動車用バッテリー、電力貯蔵システム、直流電源装置、交流無停電電源装置、電動ゴルフカート
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額：4,216 百万円</p> <p>従業員数：402 人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 36.4%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 669 社 [16]</p>
不適切行為の概要	
自動車用バッテリー	<p>自動車用バッテリーの設計開発に際し、本来は特定の検査項目（5時間率容量、RC、高率放電特性持続時間、高率放電特性電圧、CCA、充電受入性及びアイドリングストップ寿命。対象となる検査項目は顧客及び製品ごとに異なる）について、顧客が要求する規格値を満たさないものであったにもかかわらず、遅くとも2005年頃から、規格値を満たさないことを認識しながら、顧客が要求する規格値を記載した仕様図等を交付して顧客の承認を受け、かつ、設計開発段階における試験において、試験結果を顧客が要求する規格値を満たすようにねつ造又は改ざんし、内容虚偽の試験結果報告書を発行して顧客に交付していた。</p>

¹⁶ 対象製品の推奨使用期間に応じて集計が行われている。

	遅くとも 1990 年頃から 2018 年 9 月までの間、顧客との間の納入仕様書上の代表的な検査項目（5 時間率容量、RC、高率放電特性持続時間、高率放電特性電圧、CCA 及び充電受入性等。対象となる検査項目は顧客及び製品ごとに異なる）につき、初品納入時の検査及び定期検査を行っておらず、また、顧客から検査成績書の交付が要求される場合において、かかる検査を行っていないにもかかわらず、同検査を行ったかのように検査結果をねつ造し、検査に合格した旨の内容虚偽の検査成績書を発行して顧客に交付していた。
電源装置	電源装置を構成する整流器に関し、遅くとも 1991 年頃から 2018 年 9 月までの間、出力定電圧特性につき、入力側（交流）の周波数を定格値+5%及び定格値-5%とした場合の検査を行っていないにもかかわらず、その検査結果をねつ造し、同結果を記載した内容虚偽の検査成績書を顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計 0 件	
埼玉事業所における不適切行為の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業所長が、当初事案プレスリリース後に、経営陣に対して、品質保証部による自動車用バッテリーの検査に関する不適切行為を隠蔽していた。 ➤ 一部の自動車用バッテリーについて、特定の項目につき、規格値を満たさないものが出荷されていた。 ➤ 品質保証部による検査に関する不適切行為のみならず、設計開発段階での電池開発設計部による不適切行為も確認された。 	

第8 彦根事業所

彦根事業所の概要	
沿革	<p>1962年 株式会社神戸電機製作所の彦根工場として設置される。</p> <p>1969年 株式会社神戸電機製作所と日本蓄電池製造株式会社が合併し、新神戸電機となる。</p> <p>2012年 新神戸電機が日立化成（当時の商号は、日立化成工業株式会社）の完全子会社となる。</p> <p>2016年 新神戸電機が日立化成に吸収合併され、彦根事業所となる。</p>
製造製品	<p>ユニット部品（樹脂ギヤ、精密成形品、複合成形品、シート品）</p> <p>電子材料（プリプレグ、銅張積層板、アルミベース基板、絶縁板、シールド板等）</p>
設備・人員	<p>主要設備の帳簿価額：3,653 百万円</p> <p>従業員数：252 人</p>
不適切行為の対象製品	<p>対象となる製品の事業所全体の売上に占める比率：約 75.6%</p> <p>対象となる顧客数：延べ約 78 社</p>
不適切行為の概要	
精密成形品（インペラ）	<p>遅くとも 2012 年頃から 2018 年 6 月頃までの一部の期間において、彦根事業所で製造される 1 種類のインペラについて、特定の顧客との取り決めにより要求されている、インペラの材料である成形材料の硬化時間及び粘度の試験を行っていないにもかかわらず、同試験を行ったかのように試験結果をねつ造した生産履歴表を作成し、当該特定の顧客に交付していた。</p>

銅張積層板	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅くとも 2002 年頃から 2018 年 7 月までの間、銅張積層板の製品全般に関し、顧客との間の納入仕様書により出荷検査が要求されている引き剥がし強さ、はんだ耐熱性、耐燃性、絶縁抵抗及び気中耐熱性の検査項目について、一部の出荷検査を行っていないにもかかわらず、製品を出荷し、さらに顧客から検査成績書の交付が要求される場合には、当該検査を行ったかのようにねつ造した数値又は検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ・ 2014 年 10 月頃から 2016 年 6 月頃までの間及び 2017 年 5 月頃から 2018 年 7 月までの間、銅張積層板の CEL シリーズの一部の製品に関し、顧客との間の納入仕様書により出荷検査が要求されている引き剥がし強さの検査項目について、検査結果が顧客仕様を満たさない場合、数値を改ざんし、顧客仕様を満たす数値を検査結果として記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
絶縁板	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2012 年 11 月から 2018 年 7 月までの間、絶縁板の一部の製品に関し、特定の顧客との間の納入仕様書により出荷検査及び検査成績書への記載が要求されている絶縁抵抗、耐熱性、比重及び耐燃性の検査項目について、出荷検査を行っていないにもかかわらず、当該検査を行ったかのようにねつ造した数値又は検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ・ 遅くとも 2003 年頃から 2018 年 7 月までの間、絶縁板の一部の製品に関し、特定の顧客との間の納入仕様書では出荷検査及び検査成績書への記載が要求されていなかったものの、絶縁抵抗、耐熱性、比重及び耐燃性の検査項目について、検査結果としてねつ造した数値又は結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。

シールド板	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅くとも 2005 年 5 月頃から 2018 年 10 月頃までの間、顧客との間の納入仕様書で定められた出荷検査が、顧客と合意した頻度で行われないことがあり、そのような場合に出荷検査を行っていないにもかかわらず、検査を行ったかのようにねつ造した数値又は検査結果を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ・ 遅くとも 2015 年 7 月頃から 2018 年 7 月までの間、シールド板に関し、顧客との間の納入仕様書で定められた出荷検査項目につき、検査結果が顧客仕様を満たさない場合に、検査結果を改ざんし、顧客仕様を満たすような数値を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。 ・ 1998 年頃から 2017 年 4 月頃までの間、製造工程内試験における試験結果が顧客仕様を満たさない場合に、顧客仕様を外れた数値を検査結果から除外する方法で改ざんした数値を記載した検査成績書を発行して顧客に交付していた。
その他の不適切行為：合計 11 件	
彦根事業所における不適切行為の特徴	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ユニット部品及び電子材料のそれぞれについて、全般的に定期試験が行われていないという不適切行為が確認できた。 ➤ 不適切行為の主たる動機が、人員不足により検査・試験等に十分な時間を割くことができず検査・試験結果をねつ造又は改ざんしたというものであった。 ➤ 主たる不適切行為のうち、部長級以上の者が関与した事案は確認されておらず、全般的に上司が部下の業務を適切に管理・監督できていなかったこと及び部下から上司に対して不適切行為に関する報告を行う体制や環境が整っていなかったことが窺われる。 	

第5章 内部統制の状況

第1 日立化成の規則・規程類

1 日立化成の規則・規程類の分類

日立化成の規則・規程類は、「諸規則管理規則」¹⁷及びその別表(1)「諸規則の内容、立案、制定、改廃交付権者」において、その適用範囲により「全社規則」と「事業所規則」に大きく分類されている。

表3のとおり、全社規則の「社規」の内、定款については株主総会が、取締役会規則・株式取扱規則については取締役会が制定・改廃権者とされ、これら以外の社規については社長が制定・改廃権者とされている。一方、「主管部長に権限委譲された事項」等を定めた「社部規」、「工業規格」及び「事務規格」については、その主管部長が制定・改廃権者とされている。

事業所規則については、「事業所規」の大部分や「工業規格」、「事務規格」の制定・改廃権者が事業所長とされているものの、事業所規の内「事業所各部課の主管業務についての運用・手続・基準」は、事業所の主管部長が制定・改廃権者とされている。

表3 日立化成における規則・規程類の分類

適用範囲による分類	区分	内容	制定・改廃権者
全社規則	社規	定款	株主総会
		取締役会規則、株式取扱規則	取締役会
		上記以外の社規 (基本規則・組織規則・人事規則・業務管理規則)	社長
	社部規	基本業務について主管部長に権限委譲した事項及びそれらの運用・手続・基準	主管部長
	工業規格(C. I. S)	製品、材料、器具等の形状、寸法、品質を規定	
	事務規格(C. B. S)	備品、用紙等の形状、寸法、品質を規定	
事業所規則	事業所規	基本規則・組織規則・人事規則・業務管理規則の大部分	事業所長
		事業所各部課の主管業務についての運用・手続・基準	(事業所の) 主管部長
	工業規格(C. I. S)	製品、材料、器具等の形状、寸法、品質を規定	事業所長
	事務規格(C. B. S)	備品、用紙等の形状、寸法、品質を規定	

¹⁷ 諸規則管理規則は、1963年4月1日に社長を制定権者として制定されているが、その後改正がなされていない。関係者へのヒアリングによると、実務上は大きな支障はないものの、実態を正しく反映していない部分(第16条において「諸規則の制定、改廃の立案者は立案に当たって全社規則については総務部長に(中略)合議をなすものとする。」とされているところ、現状では経営戦略本部の法務担当部長と合議されているなど)もあるとのことであった。

2 小括

日立化成の規則・規程類は、全社レベル、事業所レベルの2階層で整備されているが、前述のとおり、制定権者を整理した「諸規則管理規則」は1963年の制定後一度も改正されておらず、一部実態との齟齬が生じている。

また、事業所レベルの規則類については、各事業所・サイト別に制定されているが、これらの規則類について、日立化成全体として横串を通した整備状況の確認や、全社規則と事業所規則との整合性を確認している部署が存在しない^[18]。品質保証関連の規則類については、各事業所・サイト別にISO/IATF認証が取得されているため、その要求事項を満たすための整備はされているものの、日立化成としてより高度な品質マネジメントシステムを整備しようとする場合や全社レベルの規則類を改定する場合には、各事業所規則に日立化成本社の意図が正確かつ適時に反映されないおそれがあると考えられる。

さらに、近年、新神戸電機等の子会社を吸収合併する等の組織再編が行われているものの、旧会社の規則類を引きずっている感は否定できない。本調査で判明した不適切行為の再発防止策として、規程・規則類の見直しを行うのであれば、現在の組織体制を踏まえた上で、各階層における規則類の制定権限の見直しや、全社規則と事業所規則、各事業所の事業所規則間の整合性を確保するための体制構築等の検討も併せて行う必要があると思料する。

第2 品質保証関連の組織

1 概要

品質保証に関連する部署の分掌は、表4のとおりである。ここでは、名張事業所を例として、一連の関連部署を挙げる。

表4 分掌業務表（名張事業所関連）

本部	部署	職務分掌
生産革新本部	生産統括部 名張事業所 品質保証部	1. 名張事業所各事業部における品質保証業務
エネルギー事業本部	品質保証センタ	1. 蓄電池及び関連装置の品質保証に関する対応窓口 2. 原子力関係など定期監査及び新規採

¹⁸ 日立化成全社レベルの品質保証関連の規則・規程類に改定があった場合には、CSR品質保証部長から各事業所に対して、同改定に準じた事業所規則の整備が伝達されるものの、その後に伝達どおりの改定作業が行われたかまでの確認は行われていない。

		用認定窓口 3. 品質改善や不良低減活動及び PS・PL に関する法規制対応など品質保証活動の推進
経営戦略本部	CSR 品質保証部 品質保証グループ	1. 品質保証に関する対外窓口 2. PL 事故予防活動の推進 3. 日立化成グループの品質状況の傾向分析と改善活動の推進
リスクマネジメント センタ	コンプライアンス・ BCM グループ	1. 日立化成グループのコンプライアンス経営の推進・徹底 2. 反社会的勢力拒否のための施策推進 3. リスク対策及び危機管理 4. 情報セキュリティの維持
リスクマネジメント センタ	監査室	1. 日立化成グループの監査と基本業務の改善提案・支援 2. 内部統制

日立化成の品質保証業務に係る職務分掌としては、これ以上の定めは確認できず^[19]、品質保証業務の権限と責任が明確に分掌されていない傾向がある。

当委員会のヒアリングによれば、監査室は、品質保証に係る監査を直接的に実施するのではなく、CSR 品質保証部に委託しているとのことであり、さらに CSR 品質保証部は、製品監査を品質保証センタに再委託する関係にあるとのことである。よって、建付けとしては、品質保証センタが、日立化成における品質保証に係る監査を担っている。

仮に、委託の多層構成が実際であるとすれば、職務分掌に基づかない職務の委託が然るべき承認を得ないまま行われていたことになる。また、何らかの業務を委託した場合には、委託元が委託先をモニタリングすることが必要になるが、品質保証に係る監査について、監査室と CSR 品質保証部又は品質保証センタとの間でこのようなモニタリングが行われていた様子は窺われない。

このように品質保証業務に関する権限と責任の所在が不明確であったことが、各組織の当事者意識が希薄になっていた要因とみられる。

¹⁹ 本調査にあたっては、職務分掌についての規定が分掌業務表の記述程度であり、それだけでは実際の具体的な業務が把握できないと判断したため、これを補うために、各部署の概要についてヒアリングを実施した。

2 小括

日立化成の品質保証関連の組織に関しては、内部統制の制度設計という観点からすると、以下の問題点が指摘される。

- ・ 監査室は、社長直属ではなくリスクマネジメントセンタの下部組織でありながら、監査委員会からの指示も受けるという立ち位置にある。指名委員会等設置会社においては、監査委員会と監査室が緊密に連携しながら内部統制の整備状況と運用状況に対する監査を行うことが求められているところ、規程上からは、緊密な連携をなすための体制が整備されていると評価できない。これは、実際の活動状況が明文化されていないためであり、分掌業務表上、業務分掌が曖昧なことにもつながる。
- ・ リスクマネジメントセンタ長が、監査室長を兼務しており、監査室がリスクマネジメントセンタや、これに属するコンプライアンス・BCM グループを監査することが想定されていない。
- ・ 品質保証部門の業務に関しては、監査室によるモニタリング活動の対象になっていない。
- ・ 現場である事業所の品質保証部において、各役職（部長、主任技師、専任技師等）について求められるスキルが不明確である。また、検査員の業務を技師以上の者が監督できておらず、上位者が下位者を監督する体制として不十分である。そして、製品知識や検査知識等についての教育研修が不足している。
- ・ 品質保証部門の人事ローテーションの状況として、品証間接員^[20]について、開発部門や製造部門からの異動はあるものの、他部門への異動が乏しい。このため、事業所内部において、他部署の者が品質保証に係る業務を理解することが難しい。
- ・ 品質保証機能についての指揮命令系統が、各部署が事業本部間を跨ぐ中で曖昧となっており、報告事項が明確化されない中で、適宜適切な連携が図られていない。

第3 品質管理目的の全社レベル調査

1 2016年製品監査

2016年4月から7月までの間に行われた製品監査（以下「**2016年製品監査**」という）は、CSR 品質保証部が主管となり、事業本部の品質保証センタと共同で実施され、ISO 9001 要求事項への適合状況の確認を主な目的としたものである。当時の CSR 品質保証部の監査担当者によれば、自身の退職が近かったことと、後任が配属されないことを受けて、製品監査に係る知識・経験の引継ぎを目的として実施することを当時の CSR 品質保証部長へ提案し、承認されたとのことである。

監査対象となったのは、2014年までに行われていた製品監査で対象とされていなかった名張事業所、埼玉事業所、彦根事業所、松戸事業所並びに五井事業所の野田サイト及

²⁰ 部長、主任技師、専任技師、技師、企画員といった検査業務に直接携わらない者。

び徳島サイトである。

監査に先立ち、CSR 品質保証部の担当者は、製品監査チェックリストを作成し、監査対象となった各拠点に対し、当該チェックリストに基づいて自己監査^[21]を実施するよう指示した。

上記指示を受け、各事業所の担当者は、2016年4月から5月までの間に、監査対象製品を選定し、それぞれ任意の型式等から任意に監査対象サンプルを抽出する方法により、自己監査を行い、その結果をCSR 品質保証部へ報告した。

その後、CSR 品質保証部及び各事業本部の品質保証センタの各1名が共同して監査担当者となり、2016年5月から7月までの間に、1日程度の時間をかけて本監査^[22]を行った。各事業所において選定された監査対象製品数は事業所ごとに異なっており、当該製品の任意の型式等から選定された監査対象サンプルは1件程度であった。この際、監査対象となる製品及びそのサンプルを選定したのはいずれも監査担当者であった。

なお、2016年製品監査は、事業所から提出された書類を監査担当者が確認する書類監査が中心であり、元データの確認や製造工程等の現場確認は行われていない。

自己監査で識別された不具合事項及び本監査において識別された不適合事項は、各事業所において対応を図るよう、監査実施後に監査報告書及びメールにより指示されたとされるが、その後の対応状況についてフォローアップは行われなかった。また、2016年製品監査の結果については、重要性がある不具合事項又は不適合事項はないと判断され、CSR 品質保証部の管掌執行役には、重大な問題はない旨の報告がなされたとのことである。

2 2018年製品コンプライアンス監査

2017年12月4日、一般社団法人日本経済団体連合会は、品質管理に係わる不適切な事案が続いていることを受けて、会員企業等に対し、「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」と題する文書を発出し、品質管理に係わる不正・不適切な行為がないか、関連会社・傘下企業を含めた調査を自主的に行うことを求めた。なお、特に期限は指定されていなかった。

これを受けて社長は、全ての製造拠点を対象として、検査成績書のデータ改ざんの有無等を確認することを目的とした「製品コンプライアンス監査」（以下「**2018年製品コンプライアンス監査**」という）を実施することを指示した。その主管部署はCSR 品質保証部であったが、実際の監査業務は各事業本部の品質保証センタに委託された。

監査に先立ち、CSR 品質保証部の担当者は、製品コンプライアンス監査チェックリストを作成し、各事業本部の品質保証センタの監査担当者に対し、当該チェックリストに

²¹ 各拠点が自らの拠点を監査対象として実施する監査のことをいう（以下「**自己監査**」という）。

²² CSR 品質保証部又は各事業本部の品質保証センタが各拠点に対して実施する監査のことをいう（以下「**本監査**」という）。

基づいて自己監査及び本監査を実施するよう指示した。その際、①任意の品番、ロットでデータが改ざんされていないか、サンプリングを行った上で調査すること、②特採（製品）の有無について確認し、特採がある場合には、特採ロットもサンプリング調査に加えること、との指示が合わせてなされた。しかしながら、サンプリングの方法や必要なサンプル数についての指示は特段なされていなかった。また、計画では、国内製造拠点については、自己監査の期限を2018年1月末、本監査の期限を同年3月末とし、海外製造拠点については、自己監査の期限を同年3月末、本監査の期限を同年9月末と予定していた。ただし、海外製造拠点の本監査の実施は一部保留となっている。

上記の指示を受け、国内製造拠点の各事業所の担当者は、2017年12月から2018年1月までの間に、監査担当者から指示された製品について、自己監査を行い、その結果を各監査担当者へ報告した。

その後、CSR品質保証部及び各事業本部の品質保証センターの1名ないし3名が共同して監査担当者となり、2018年2月から3月までの間に、1日程度の時間をかけて本監査を行った。各事業所において選定された製品数は事業所ごとに異なっており、当該製品について選定されたサンプルは1件程度であった。この際、監査対象となる製品及びそのサンプルを選定したのは監査担当者であり、自己監査と同じサンプルを選定しているケースが散見された。なお、2018年製品コンプライアンス監査も、書類監査が中心であり、不適切行為は識別されず、CSR品質保証部へ不適切行為が報告されることはなかった。

最後に、CSR品質保証部は、製品コンプライアンス監査の結果を取りまとめ、2018年5月11日開催の執行役会に問題がない旨の報告を行った。

3 小括

CSR品質保証部が主管となって、2016年製品監査及び2018年製品コンプライアンス監査を行ったものの、監査対象サンプルの選定については、特採があればサンプルに加えるということ以外には具体的な指示はなかった。また、本来監査対象サンプルは監査担当者が選定すべきものではあるが、本監査において、自己監査と同じサンプルを監査対象として選定した結果、監査対象が監査対象者により実質的に選定されているケースもあった。そして、監査対象サンプル数について指示はなく、各製品のサンプル数は1件程度であり、十分なサンプル数ではなかった。さらに、必ずしも試験データ等の元データの確認まで行われてはいなかった。

このように十分な監査が行えなかったのは、各監査対象拠点の監査を上記のとおり限られた人員及び時間で行っていたことも要因であったものと考えられる。

第4 内部通報制度

1 概要

日立化成の内部通報制度は2004年11月に運用が開始された。制度の根拠規程は内部通報規則である。

通報を行うことができる者は、通報の時点において、日立化成の社員等（契約社員、嘱託、臨時員、パートタイマー、アルバイトを含む）、日立化成に勤務する派遣社員、グループ会社の社員等、グループ会社に勤務する派遣社員に該当する者である（内部通報規則第2条）。

通報先は、リスクマネジメントセンターのコンプライアンス・BCMグループの社内窓口又は社外窓口である（同第5条。同条において、社内の通報先は「CSR室」と記載されているが、CSR室とは、現コンプライアンス・BCMグループのことである）。社内窓口には「ほっとライン社内窓口」、社外窓口には「ほっとライン社外窓口」との名称が付されており、社外窓口は外部の法律事務所に委託している。

社内窓口には、HC-NETの専用ページ、郵便、直通電話、社内便及びメールにより通報を行うことができる。社外窓口には、メール及び郵便により通報を行うことができる。

2 小括

日立化成の内部通報制度は、内部通報制度の枠組みに加え、通報者の保護、受付担当者等の守秘義務、役職員の調査への協力義務等をも内容とする内部通報規則に基づくものであり、社内窓口及び社外窓口が用意され、各種方法により周知が行われている。

もともと、これまで本制度によって本調査で判明した不適切行為が発覚することはなかった。その原因について、ヒアリング結果を参考に検討すると、内部通報制度の主な対象行為がハラスメント等であるとの誤解があること、通報により問題が改善されることへの期待が低いこと、匿名性に対する不安があり、通報を理由とした不利益を被ることを恐れて通報を躊躇している者が多いことなど、内部通報制度の運用面に対して従業員からの信頼が十分でないという問題が認められる。

第6章 2008年に判明した不適切行為とその対応状況

第1 2008年に判明した不適切行為の事実経緯

- 1 2008年8月21日、小田代哲夫監査委員長（当時。以下、本章において特段の断りが無い場合、肩書は全て当時のものとする）から、「最近発生した他社の出荷検査データ改ざんのケースでは、検査必須項目の検査をせずに出荷したことが自主検査により明らかになったことを公表している」、「日立化成においても同様のことが起きていないか調べて欲しい」との指示が本社の品質保証室（当時・現 CSR 品質保証部）に対してなされ、これを受けた品質保証室から各事業所の品質保証部長に対して、各事業所において、①JIS等の公的機関認定品の性能検査の不遵守及び②性能検査に関する顧客との合意の不遵守の有無について調査を行うよう指示がなされた（以下、当該調査結果に係る問題を「**2008年問題**」という）。

なお、当時の日立化成の国内事業所は、山崎事業所・五井事業所・下館事業所・五所宮事業所であった。

- 2 その後、各事業所における自主調査・自主申告とその調査結果の取りまとめが行われ、同年9月22日の執行役会終了後、以下のような調査結果が品質保証室長から報告された。なお、当日の出席者は、田中一行執行役常務、角田和好執行役常務、幸島博起執行役、野村好弘執行役、寺本直樹執行役、林田茂執行役及び品質保証室長であった。

1)	JISなど公的機関認定品の性能試験で不遵守なし	
2)	顧客との取決めに対し、不遵守項目は33件	
	不遵守内訳（9月22日現在）	
	① 未検査でデータ報告	21件
	② 代用試験データ報告	6件
	③ 試験のN数減 ^[23] 他	6件
	合計	33件

²³ 「試験のN数減」とは顧客と合意された試験回数よりも少ない回数の試験を行っていたことを意味する。

事業部	製品 (不遵守の件数)
機能性材料計	9製品 (13件)
自動車部品計	-
電子材料計	9製品 (12件)
電子部品事業部計	7製品 (8件)
全社合計	25製品 (33件)

上記の報告を受けて、前記出席者らは、品質保証室長に対し、主に以下のとおり指摘した。

- 1) 是正（検査、仕様変更）が実施できる部門は速やかに開始すること
- 2) 是正に多大なリソースが必要な部門は以下の要領で再検討すること
 - ① 納入仕様書変更の可否を内部で検討若しくは顧客へ交渉する
 - ② 適正なリソースの見直し（期限の明確化）
 - ③ 可能な検査から開始（検査員は原則として社内調達）
- 3) 検査設備は借用若しくは外部委託での測定を検討すること

3 長瀬寧次代表執行役社長（以下「長瀬社長」という）は、同年10月7日、上記2の調査結果の報告を受け、主に以下のとおり指摘した。

- 1) 「未検査でデータ報告」などけしからん話だ
- 2) 再発防止のため、33件全てにおいて以下を調査すること
 - ① 真の原因はいったい何だったのか、何故ウソをついたのか
 - ② 誰が（実名で）どのような指示を出していたのか、当事者に聞くこと、早く根を断つ必要があるので、1～2週間で調べて欲しい
- 3) 本件は不適正な行為ではなく、顧客に対する犯罪行為だ
悪い文化を直し、姿勢を正し、誤魔化すことは止めてくれ
- 4) 是正については、顧客との交渉において依頼の仕方など慎重に行うこと

4 また、長瀬社長は、同年10月21日、上記3の報告時以降に判明した新たな調査結果として、発生原因や指示者等の報告（なお、この時点で33件以外に新たな不適切行為は見つかっていない）を受け、主に以下のとおり指摘した。

1) 不遵守事項の再点検について

- ① 前任者から安易に引継いだことが信じられない、品証の仕事ではない
- ② 今回の33件以外に不遵守事項がないか、再点検した証拠を残せ
- ③ 悪しき文化を排除し、ルールを守ることを関係者に知らしめること
- ④ 原因に記載している「品質課題への対応を優先した」ことは正しい判断であるが、不遵守がない様にルールを改訂しなかったことが拙い

2) 対策について [24]

- ① 顧客にご迷惑を掛けていないのに、恒久的な検査人員増は認めない
- ② 仕様書改訂などの交渉を適切に実行すること
- ③ 個別の対策は、1件ごとに責任者と期限を決めてフォローすること

5 その後、2008年問題の調査とは無関係に、同年11月14日、山崎事業所桜川サイトが製造する自動車用部品について、顧客が同事業所の工場を往査した結果、検査結果の改ざんによる不合格品の出荷や物性に関するトレンドデータの改ざん等が行われていたことが判明した（以下「**桜川事案**」という）。

桜川事案では、社内調査委員会が発足され、2009年2月、問題事象の発生原因・再発防止策を盛り込んだ調査報告書が執行役会に提出された。また、同月、桜川事案に関わっていた従業員3名について懲戒処分が実施された。

6 桜川事案は、前述した2008年問題による各事業所における自主調査・自主申告とその調査結果では挙がっていなかった案件であったため、各事業所の前記調査の信用性が疑われる事態となったことから、同年11月17日、長瀬社長の指示に基づき、改めて各事業所の品質保証部に対して再点検が指示された（以下「**2008年問題再点検**」という）。その結果、同年12月19日付けで2008年問題再点検の点検結果が取りまとめられ、新たな不適切行為は見つからなかったことが報告された。

7 桜川事案については、取締役会、執行役会及び監査委員会でその顛末が報告されており、議事録にもその旨記載が残っているのに対し、2008年問題については、取締役会、執行役会及び監査委員会の議事録には記載が一切残っておらず、当時この問題がこれらの機関において議論され、若しくは報告された形跡は見当たらない。また、2008年問題については、監督責任も含めて役職員の処分が検討された形跡もなく、実際に処分は行われなかった。

8 桜川事案については、その後、社内調査委員会の調査報告書に基づき、コンプライアンス

²⁴ なお、この点について、長瀬社長は当委員会のヒアリングに対して、「リーマンショックで会社の存続が危ぶまれている時期ゆえ人員増は認めないということを意図していたのであり、決して「品質軽視で人員増を認めない」という趣旨ではない」旨を述べている。

ス教育の実施、業務プロセスの見直しといった再発防止策が実施された。他方で、2008年問題に関しては、事件発生を受けた再発防止策として、2009年以降、各事業所の品質保証部による「製品監査」が実施されることになった。

もっとも、2009年1月の製品監査を実施する際に行った社内アナウンスでは、以下のとおり、制度導入のきっかけとして他社の食品や工業製品に関する不祥事のみが紹介され、2008年問題についての情報は盛り込まれなかった^[25]。

1. 「顧客との取決め事項を遵守していますか」(2009/1 CSRニュースの抜粋)

・昨今、食品や工業製品について品質の偽装などの不祥事が多発し、中には退場を余儀なくされる企業も出ています。この際、皆さんの職場においても、不正行為はないか、「基本と正道」が守られているか、などの点検をぜひお願いします。
・具体的には、顧客と取り決めた性能試験が間違いなく実施されているか？試験条件・試験頻度に変更はないか？これらを製品監査等によって定期的にチェックしているか？です。
・もちろん、顧客と納入仕様を取決める前の規格審議時に、規格値が工程能力を把握した結果を基に決定されているか、責任者が十分監視し、量産開始後はその取決め事項を遵守しなければなりません。

第2 2008年問題に関する対応状況とこれに関する評価

1 長瀬社長は、2008年問題について、上記のとおり、「本件は不適正な行為ではなく、顧客に対する犯罪行為だ」、「悪い文化を直し、姿勢を正し、誤魔化すことは止めてくれ」等と発言しており、厳しい態度で臨んでいたことは窺える。また、同人は、「是正については、顧客との交渉において依頼の仕方など慎重に行うこと」、「仕様書改訂などの交渉を適切に実行すること」と発言していたように、是正方法として顧客と交渉を行うことを当然の前提として指示していた。

しかしながら、長瀬社長は、当委員会のヒアリングに対し、2008年問題における調査で発覚した事象は、顧客に対する虚偽の検査成績書の発行等の行為であるにもかかわらず、「当時の顧客に対して出荷検査等を行っていなかったという事実を告げてその後の対応を行うようにとの指示を出すことはなかった」旨述べている。

また、当時、他の役員等からもこうした指示は出されなかった。この点について、当時、機能性材料事業部長として2008年問題の対応に関わっていた角田執行役常務は、顧客に不適切行為の事実を明らかにするようとの指示を自らの部下に出さなかった理由として、「直ちに事実を顧客に伝えることで過剰反応が起きることを懸念していた。解決策と一緒に伝えるようということ部下に指示したはずである」旨を述べている。また、当時、電子部品事業部長として2008年問題の対応に関わっていた幸島博起執行役は、「検査を行ってなかったなどの事実を顧客に伝えるかどうかについて役員間で議論を

²⁵ この点、「製品監査」は2008年問題を受けての再発防止策との位置付けで開始されているが、そうであるにしても、2008年問題について何ら触れていない点の不自然であり、当時、社内において2008年問題が発生していたこと自体が隠されていたようにも考えられるが、当委員会の調査では、この点について隠蔽の意図があったとの認定まではできないものとの判断に至った。

した記憶はない」、「顧客に事実を伝えるな」という指示はしていないが、顧客に事実を伝えろという指示を部下にした記憶もない」、「当時としても、顧客に事実を伝えると、大事になるだろうという感覚は有ったはずである」旨述べている。

このように 2008 年問題の発覚後、不適切行為を顧客に対して直ちに明らかにせよとの指示は、経営陣からなされなかった。実際に、2008 年問題で発覚した不適切行為に関する事実については顧客には事実が説明されないまま、その後、未実施の検査を行う等の方法での対処がなされるようになった。

上記のとおり不適切行為の事実を顧客に説明せずに対処するという方法を使った結果、下館事業所・南結城サイトの封止材案件では、従来のねつ造していた検査結果と検査を行うようになった後の実測値とが乖離することを顧客に説明することができず、検査結果を改ざんするという新たな方法による不適切行為が開始されるようになった [26]。このように、2008 年問題への対処の過程で不適切行為の事実を顧客に説明しなかったことが新たな不適切行為が生じる一因となったものと認められる。

- 2 同時期に発覚し、社内調査委員会が組成され、関与者が懲戒処分を受けている桜川事案とは異なり、2008 年問題では、関与者の処分は検討すらされておらず、事業所内で調査に関与した品質保証部員や日立化成本社の品質保証室員以外にはほとんど情報が共有されることがなかった。その結果、当委員会のヒアリングにおいて、桜川事案については大変な問題であったとしてよく記憶している旨の感想を述べる役職員が多数存在しているのに対し、2008 年問題については、ほとんどの役職員がそのような事件があったことすら全く記憶にない旨を述べている。

また、日立化成は、同時期に私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和 22 年法律第 54 号。その後の改正を含む。以下「独占禁止法」という）で禁止される不当な取引制限行為（カルテル）について、公正取引委員会から排除措置命令等を受けたことを踏まえて、独占禁止法違反の行為については、継続してコンプライアンス教育を含めた再発防止策を講じていたのに対し、2008 年問題で顕在化した不適切行為については、こうしたコンプライアンス教育は行われていない。

このことから明らかなとおり、日立化成において、2008 年問題が日立化成における同種事案の再発防止のための契機とされることはなく、2008 年問題以降も、検査に関する不適切行為に関するリスクが日立化成において事業遂行上の重要なリスクとして認識されることはなかった。

- 3 上記 2 のとおり 2008 年問題が、当時、それほど大きな問題として社内において扱われなかった理由として、長瀬社長は、当委員会のヒアリングに対し、以下のように述べている。

26 詳細は調査報告書（全文）の第 4 章の第 5 の 6(4)イ参照

すなわち、「日立化成では、2008年7月24日に『架橋高発泡ポリエチレンシート』の販売に関し、独占禁止法違反（カルテル）の疑いがあるとして公正取引委員会の立ち入り検査を受け、その対応に追われていたことに加えて、2008年9月はリーマンショックが発生した時期であり、これによる経営上の課題への全社的な対処に追われていた時期であった」、「こうした背景事情もあり、本件を些末な事象と感じた訳ではないが、その他に重要案件があるなかで、本件は社長自身が個別に対応すべき案件ではないと判断した」旨を述べている。

また、2008年当時に長瀬社長が「顧客にご迷惑を掛けていない」と発言したことについて、長瀬社長及び角田執行役常務は、当委員会のヒアリングに対し、「顧客から製品の不具合によるクレームが来ていないことから、実際の製品の性能には問題がなかったと認識したことから出た発言である」旨を説明している。日立化成において、桜川事案は、製品の性能に問題があるとの顧客側の評価を契機に発覚した案件であって、実際に顧客に「迷惑を掛け」た案件と認識されたのに対して、2008年問題は、そのような性能の不備には至っていない案件と認識されたという点が、両事案の扱いに差が生じた大きな要素であったものと考えられる。

4 総括

2008年問題の前年である2007年は、食肉、野菜、菓子、ファストフード等の産地、素材及び賞味期限が偽装されるいわゆる食品偽装の問題が多数発覚しており（なお、同年の「今年の漢字」が「偽」となっていた時期である）、偽装問題という意味では世間的な関心が強く寄せられていた時期であった。

もっとも、当時は、食品など消費者向け製品に係る品質不正に対する社会の関心は高かったが、事業者向け工業製品に係る出荷検査に関する虚偽その他の品質不正については顕著な公表事案が見当たらず、当時の経営陣が2008年問題の公表の必要性について鋭敏な感覚を有していなかったことが推察される。

しかしながら、2008年問題は、顧客に対して明らかに虚偽の事実を報告する行為であり、これが社内で発覚した以上、公表するかどうかは別として、少なくとも顧客に対して事実を告げて説明をすることは2008年当時であっても当然に行うべき道理である。そのような顧客説明をしなかった原因は、顧客からクレームは来ていない以上、最終製品に不具合が生じていないという品質保証業務の本来のあり方をないがしろにする安易な考えや品質に対する「過信」に一因があると考えられる。

また、前述のとおり、2008年当時は、本当に品質に問題がないと言えるのかを顧客との間で確認もしないまま早々に「顧客にご迷惑を掛けていない」という認識を持ち、不正の事実を顧客に説明することすらせずに社内で完結させようとしており、このような当時の対応は、根拠なく最終製品に不具合が生じないと判断する無責任な態度や最終製品に不具合が生じなければ契約に違反しても構わないという顧客軽視の姿勢、いわば「品

質に対する甘え」とも評価し得る姿勢であったといえる。

前述のとおり、2008年当時の経営陣による対処方針は、下館・南結城サイトにおける封止材の不適切行為のような新たな不適切行為を生んだ直接的要因にも繋がったのみならず、「顧客からのクレームが無いことだけで、根拠なく最終製品に不具合が生じないと判断する」品質保証業務をないがしろにする安易な考えや、「製品に不具合が生じなければ契約に違反しても構わない」といった顧客軽視及びコンプライアンス軽視の意識を生ぜしめる、誤ったメッセージを社内的に発信させるに至ったものと考えられる。

また、2008年問題を重大事案として社内で十分に情報共有せず、かつ関係者の適正な処分や抜本的な対策を行わないまま収束してしまったことにより、当時から既に存在していたはずの不適切行為の十分な掘り起こしにつながらなかったと考えられる。

そして、その後の再発防止に向けた教訓として2008年問題が活かされることなく、事件は風化して忘れ去られてしまった。

このような意味において、2008年問題の対処方法が、当委員会が認定した今般の一連の不適切行為の根本的な発生・継続原因の一つの大きな要素になったものとする。

第7章 原因分析

日立化成は、「日立化成グループ行動規範」（以下「**行動規範**」という）^[27]の第1章1.1で「高品質で安全性の高い製品・サービスの提供」を第一に掲げており、その中でも顧客のニーズに応えるための品質を保証することを冒頭でうたっている。

しかしながら、本調査において判明した各種の不適切行為は、日立化成における品質保証が、納入仕様書を軽視し、必要な検査を実施せず、又は検査成績書のデータをねつ造し若しくは改ざんするなど顧客との合意の重要性を顧みない誠実さを欠いたものであり、製品の品質に信頼を寄せる関係者のニーズに応える姿勢を軽んじているという点において、日立化成の行動規範が形骸化していることを示したものである。

その背景には、以下の第1で記載する「1 品質に対する過信・甘え、品質の軽視」、「2 サプライチェーンを展望した責任感の欠如」、「3 顧客からの要求やプレッシャーに対し迎合する姿勢さらには面従腹背の姿勢」といった全社的な組織風土が大きく影響を及ぼしているものと認められる。

そして、このような全社的な組織風土が、「第2 現場における品質に対する意識の欠如」、「第3 品質保証の体制整備が適切に行われていなかったこと」、「第4 不適切な表示の予防及び発見体制が不十分であったこと」といった各問題点に繋がり、これらの問題点があいまって、長期間にわたる多数の不適切行為が発生するに至ったものと認められる。以下詳述する。

第1 全社的な組織風土の問題

当委員会が本調査で認定した不適切行為の多くは、各事業所の品質保証部等の現場で行われたものである。しかしながら、日立化成の全ての事業所において、これだけの長期間にわたり、これだけ多数の製品について不適切行為が継続して行われてきた背景・要因として、以下に掲げるような全社的な組織風土が存在していたことが、まず指摘されなければならない。

1 品質に対する過信・甘え、品質の軽視

- (1) 前記第6章で記載したとおり、日立化成においては2008年当時、監査委員長の指示の下で行われた社内調査において、複数の事業所において顧客との取り決めに反した検査結果のねつ造・改ざんが行われていた事実が判明した。しかしながら、当時の経営陣は、顧客からのクレーム等には至っていないとの理由から品質には問題がないと判断し、不適切行為が行われた事実を顧客に対して明らかにするよう指示することなく、むしろこれについて社内でのみ対処することを許容した。また、当該不適切行為については、2008年当時、全社的に情報が共有されることもなく、組織的な再発防止

²⁷ 日立化成グループ行動規範は2018年6月19日に改訂されているが、不適切行為が発生し、継続してきた主要な期間に適用されるのは、同日改訂前の行動規範であるため、本章では同日改訂前の行動規範の内容を引用する。

策が講じられることもなかったほか、管理責任も含めて役職員の処分は検討すらされなかった。その結果、2008年時の不適切行為事案は、その後の日立化成において教訓として引き継がれなかったばかりか、当時の経営陣が採ったこのような対処方針は、「顧客からのクレームが無いことだけで、根拠なく最終製品に不具合が生じないと判断する」という品質に対する過信や甘えた考え方を生ぜしめ、誤ったメッセージを社内に発信させるに至った。

(2) 実際に、当委員会がヒアリングを行った関係者の多くが「日立化成の製品の性能には自信がある」と述べており、また、「出荷検査を適切に行わなかったとしても、製品の性能について顧客に迷惑を掛けることはない」との考えによって自身の不適切行為を正当化する傾向が見受けられた。こうした品質に対する過信は、日立化成の製品の少なくない部分が、最終製品として用いられずに、顧客により別の製品の製造に用いられるため、よほどのことがない限り、顧客の製品において問題が生じることはないだろうという品質に対する甘えによって助長されたのではないかと考えられる。このような姿勢は、顧客が要求する仕様に適合することを出荷時において保証するという品質保証の目的を見失ったものであり、ひいては品質を軽視する姿勢そのものであるといえ、日立化成の行動規範の形骸化を示すものである。

(3) また、品質保証部の関係者の中には、出荷検査の対象となる性能の多くは安全性に直結しないとして、安全性に関係しない性能を軽視する発言をする者もいるが、安全性に直結しない品質であっても顧客と合意し、あるいは最終消費者が期待する品質は品質保証の対象であることは言うまでもない。

さらにいえば、例えば、蓄電池は非常用の電源として用いられており、蓄電池が非常時に必要な容量を発揮しないことによって、動作すべき電源が所期どおりに動作せず、それによって人の安全が脅かされるおそれがあることも否定できない。自動車部品として用いられる松戸事業所の粉末冶金製品や彦根事業所のインペラについても、顧客仕様を満たさない製品を出荷することで最終製品である自動車の走行等の機能に影響を与えないとも限らない。そうした最終製品の用途にまで思いを致すことなく、また、安全性についての十分な検証を行うこともなく、安全性には問題がないと短絡的に結論付けようとする自体が、品質保証の役割を軽んじるものである。

このような、品質に対する過信・甘え、ひいては品質を軽視する姿勢が全社的な組織風土として存在していたものと考えられる。

2 サプライチェーンを展望した責任感の欠如

(1) 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の原則 6

は「サプライチェーンを展望した責任感」についての項目であり、解説 6-1 は、「最終顧客までのサプライチェーン全体において自社が担っている役割を十分に認識しておくことは、極めて有意義である」、「サプライチェーンにおける当事者としての自社の役割を意識し、それに見合った責務を誠実に果たすことで、不祥事の深刻化や責任関係の錯綜による企業価値の毀損を軽減することが期待できる」と記載している [28]。

サプライチェーンの多層化・国際化が進んでいる現在において、自社に期待される取引上の責務は、直接の取引先に対するものに限られない。サプライチェーン全体の中で自社の果たすべき役割を十分に理解した上で、サプライチェーン全体に目配りを行うことが何よりも重要である。直接の顧客の要求を満たすだけでなく、サプライチェーンの下流に位置する最終顧客や、その製品の品質に信頼を寄せる関係者に対しても、サプライチェーン全体として品質に責任を持つことが、品質保証の最終的な目的であると捉える視点が必要である。

- (2) しかしながら、各事業所の品質保証部は、こうしたサプライチェーンの中で果たされるべき品質保証の役割を理解し、意識することもなく、直接の顧客からの品質に関する苦情を処理することに汲々とし、最終顧客に対してより高い品質の製品を提供するための設計・製造部門に対する改善提案等のフィードバックを通じた品質改善を行う意欲に欠けていたといわざるを得ない。各事業所の品質保証部は、目の前の顧客だけではなく、サプライチェーンの先にいる最終顧客や、その製品の品質に信頼を寄せる関係者に対して説明責任を果たす観点から、取るべき行動を選択していく必要があった。
- (3) また、日立化成では、品質保証部門のみならず、営業部門、開発部門及び製造部門に至るまで、サプライチェーンを展望した責任感が欠如しており、検査の結果得られたありのままの事実やデータを顧客に示すという姿勢に欠けていた面があったものといわざるを得ない。例えば、当初事案判明後に名張事業所において発生したサイクル用制御弁式鉛蓄電池 LL 形に係る不適切行為は、出荷した製品の一部につき不合格であった旨の検査成績書を示された営業部門が、品質保証部に対し、顧客に対する説明ができないなどとして「ロジック」の提示を強く求めたことが虚偽の検査成績書の交付につながったものである。また、埼玉事業所の自動車用バッテリーについては、開発部門が、「顧客の要求値を満足しないといけない」、「高率放電特性持続時間はバッテリー全体にはそれほど影響がない」との認識の下で、製品の開発段階において顧客から要求される規格値を満たすことができないことを認識しながら虚偽の試験結果報告書を作成・交付し、量産移行可の判断を行っていた。粉末冶金の社内特採についても、品

²⁸ 同原則 6 が本来予定するのは、取引先において生じた品質問題であるが、本文で引用した解説 6-1 で示された視点は、本件の分析においても参考にすることができる。

品質保証部の判断に当たり「(社内特採を行うことで)機能性に問題が生じるか」について開発部門が意見を述べるプロセスが介在していた。このような品質保証部以外の部門においても最終顧客を軽視する姿勢が存在したことが、不適切行為が広範囲かつ長期間にわたって行われた背景となっている点は否定できない。

このような、品質の保証をサプライチェーンにおける責任と捉える視点の欠如も、全社的な組織風土として存在していたものと考えられる。

3 顧客からの要求やプレッシャーに対し迎合する姿勢さらには面従腹背の姿勢

(1) 本調査で判明した複数の不適切行為からすれば、日立化成は、顧客からの注文を競合他社に奪われることを怖れるあまり、達成困難な規格値又は顧客との間で設定した管理値の要求やプレッシャーに正面から向き合うことをせず、むしろ安易に迎合する姿勢を示すこととし、その結果、規格値又は顧客との間で設定した管理値を満たすことができているにもかかわらず、検査結果の改ざんといった不適切行為により規格値又は顧客との間で設定した管理値の要求を満たしたかのような外観を取り繕う行動に及んでいた。また、規格値又は顧客との間で設定した管理値を顧客との間で見直す必要が生じているにもかかわらず、顧客の調達部門が必ずしも常に技術に明るい訳ではないとして、顧客に受け入れてもらえないとの諦めから、検査結果を改ざんする不適切行為に及んでいた。例えば、下館事業所の機能性フィルムについては、規格値の上限値に近い製品を納入するようにとの大口の顧客の要請に抗することができず、その結果、規格値の上限値を超えてしまう製品が多発し、検査結果の改ざん行為に繋がっていた。埼玉事業所の自動車用バッテリーについては、不適切行為に及んだ理由として、「自動車メーカーが要求するものについては変更することができず、要求されたとおりにしなければならなかった」と述べる者もいた。顧客との関係性について、「顧客に正直に言えないのは、騙そうという意識ではなく、顧客対応へのハードルの高さが身に染みており、事実を正確に顧客に伝えられないことが動機になっている」と述べる者もいた。さらに、山崎事業所のCMPスラリーについては、工程能力に見合わない厳格な管理値が顧客との間で設定されることがあり、その場合、管理値を満たさない製品が頻発するため、検査結果の改ざん行為に繋がっていった。

(2) また、品質保証部の担当者の中には、不適切行為に及んだ背景として、顧客と合意した納期を遵守することを優先するあまり、顧客と合意した内容の検査を実施せず、また、仕様を逸脱した検査結果となった場合に必要な対応を行うことができなかったことを述べる者もいた。納期の遵守を至上命題とする姿勢は、仕様を逸脱した場合に製造をやり直すことで顧客の生産スケジュールに影響が生じ迷惑を掛けると考えたこと(松戸事業所の粉末冶金製品全般)、時間のかかる外部委託検査の実施よりも納期を優

先したこと（松戸事業所の民生用リチウムイオン電池用負極材）、短納期の製品で目前に迫った出荷を止めづらく検査結果が規格から逸脱していることを言い出せなかったこと（彦根事業所の銅張積層板）などの担当者の供述に表れている。もっとも、一面では、納期の遵守が不適切行為の正当化根拠に安易に用いられていることも忘れてはならない。

- (3) 他方で、前述した「規格値を外れてしまったとしても製品の実際の性能には影響がないはずである」、「不良品でない限り顧客が気づくはずがない」という意識の下で、顧客の要求に表面上は従っておくという、いわば面従腹背の姿勢で複数の不適切行為が行われていた。このような達成できない顧客からの要求を飲み込むという行為は、本来あるべき顧客本位の姿勢からはほど遠いものであり、むしろ顧客に対する背信的行為そのものである。

日立化成は、過去にカルテル行為の独占禁止法違反により行政処分を受け、独占禁止法遵守に向けた再発防止策を講じてきた。しかし、顧客からの要求やプレッシャーに対し、顧客への提案力や事業の競争力を向上させるという「正攻法」で顧客と正面から向き合うことを避ける姿勢や、顧客に対して面従腹背する姿勢が、一方では従業員を競合他社とのカルテル行為に走らせ、他方では従業員を検査データ改ざんに走らせるという意味では、両者は同根とも言えるものである。過去のカルテル行為の原因分析として、顧客からの要求やプレッシャーにどのように対応すべきかという根本的な経営課題への対策を採ってこなかったことが、今回の一連の不適切行為の遠因になったというという見方も可能である。

このような顧客からの要求やプレッシャーに対し迎合する姿勢さらには面従腹背の姿勢が、全社的な組織風土として存在していたものと考えられる。

4 小括

以上のような全社的な組織風土が、第2以下で述べる個別の問題点に繋がり、これらの問題点があいまって、長期間にわたる多数の不適切行為が発生するに至ったものと認められる。

第2 現場における品質に対する意識の欠如

日立化成は、行動規範2.3「お客さまとの関係」(2)において「お客さまとの誠実なコミュニケーションを心がけ、欠陥やお客さまからのクレームに対し誠意をもって迅速に対応するとともに、その原因を究明し、徹底した再発防止・未然防止に努めます」と定めている。しかし、本調査によって判明した不適切行為からは、1. 顧客対応のみならず不具合の原因究明や再発防止に貢献すべき品質保証部門の重要な役割が正しく自覚されておらず、2. そ

れを背景に規範意識が著しく鈍麻し、3. 品質保証部が本来の役割を忘れ、他部署の要求に安易に迎合する状況が認められ、これらが本件不適切行為の原因となったと考えられる。

1 品質保証部の役割の誤認

品質保証部の本来の役割は、事業所内において、適正な検査により品質を確認し、設計・製造部の後工程として顧客に提供する製品の品質確保のための品質管理活動（事業所内の日常管理の仕組みの推進と監視）を推進するという点にある。そして、顧客によって発見された品質上の問題を顧客とのコミュニケーションや実態調査によつて的確に把握・分析し、これを、是正措置を講ずべき一次的な責任を負う設計・製造部にフィードバックして是正を支援し、もつて品質管理活動を推進するというのが、本来の品質保証部によるクレーム対応の姿のはずである。

しかし、品質保証部においては顧客からのクレームをひとまず処理すること自体が重視され、適正な検査と品質管理活動の推進という本来の目的が見失われていき、品質保証部を「基本的には不良がなければそんなに人がいない部署」と述べる者もいた。その結果として、品質保証部では、不適切な検査手法を採用したり、検査成績書の検査結果をねつ造・改ざんしたり、また独断で是正措置を講じるなど、その役割に違反・逸脱する行為が発生した。

2 部門横断的な規範意識の鈍麻

各事業所において不適切行為が長期間にわたって継続し、多くの担当者の中で無批判に承継されてきたことの直接的な原因の一つは、前記 1 の品質保証部門の役割の誤認が組織的に発生していた結果として、品質保証担当者らの規範意識が著しく鈍麻していき、法令、社内規程又は顧客との取り決め（納入仕様書）に違反することに対する心理的抵抗が低い状態にあったことが挙げられる。

この点、本調査におけるヒアリングでは、検査結果を日々、ねつ造・改ざんすることによる罪の意識にさいなまれ、嫌々ながら検査業務を続けていたと述べる複数の検査員がいる一方で、「検査結果のねつ造は引継ぎ当時から教わっていて通常業務になっていた」、「これが悪い行為だという認識がなかった」と述べる検査員も複数いた。

また、複数の事業所では、不適切行為について品質保証部長等の管理職が関与して行われており、事業所の上層部に至るまで規範意識が鈍麻していたと認められる。

さらに、事業所内で不適切行為の是正が試みられた事案についても、顧客に対する報告を伴わずに過去の不適切行為がいわば隠蔽される形でその是正が行われている。例えば、山崎事業所においては、CMP スラリーの検査結果の改ざんに係る不適切行為について、2016年8月に是正の方針が社内を確認されたが、過去の改ざんを報告することで顧客に無用な混乱を生じさせてしまい迷惑を掛けるなどとして顧客に対する報告はなされず、また完全な是正もなされなかった。

そして、前述したとおり、日立化成では、営業部門、開発部門及び製造部門に至るまでが検査結果の改ざん等に係る不適切行為に関与している例が認められており、これらの事象においては、営業部門、開発部門及び製造部門の主導的な判断に品質保証部門が追随させられたという側面も認められ、むしろ営業部門、開発部門及び製造部門における規範意識の欠如に問題があったと認められる。

このように各部門における規範意識が十分でなかったことが抜本的な解決を妨げた要因となっている点は否定できない。

3 品質保証部門による他部門への迎合

品質保証部は、品質管理活動の推進部門として、その検査結果に責任をもち、検査結果に関する説明責任を果たさなければならない。その検査結果が他部門にとって都合の悪いものであったとしても、品質保証部として、事実・データに根差した説明を尽くすことによって、他部門に対しても、検査結果に対する理解を求めなければならない。

しかし、品質保証部は、名張事業所で認められた当初事案判明後の不適切行為に顕著に表れているように、他部門からの不適切と思われる要請に対しても、検査結果に係る説明責任を放棄し、こうした要請に安易に迎合することがあった。このような事案において、不適切と思われる要請を主導的に行う他部門に問題があることは間違いないが、これに迎合した品質保証部にも、本来果たすべき品質保証の役割を自覚せず、検査結果に対する責任を持つとする姿勢が見られなかった。

第3 品質保証の体制整備が適切に行われていなかったこと

日立化成は、行動規範第1章1.1(3)において、高品質で安全性の高い製品・サービスの提供のために、適切な品質マネジメントシステムを構築し運用することを宣言している。しかし、実際には、1. 品質保証を担う組織設計の不備、2. 納入仕様書・規定・管理基準の根拠や背景の欠如、3. 人員・設備の不足について、それぞれ適切に行われていない点があり、本件不適切行為の原因となったと考えられる。

1 品質保証を担う組織設計の不備

(1) グランドデザインの欠如

日立化成は、前述のとおり、行動規範において適切な品質マネジメントシステムの構築を宣言しているにもかかわらず、実際には、品質保証を会社全体としてどのように実現していくのかというグランドデザインを十分に描き切れていない。

日立化成においては、品質保証に関連する部署として、経営戦略本部にCSR品質保証部、各事業本部に品質保証センタ、各事業所に品質保証部がそれぞれ設置されている。しかし、前述のとおり、日立化成における品質保証に関連する各部署の職務分掌がそもそも曖昧であって、その役割や責任の所在は不明確である。また、本来あるべ

き役割や責任に見合った人員や権限も与えられておらず、各部署の関係性も曖昧である。また、品質保証に関連する各部署は、品質保証に関する自己の部署の役割や責任が何であるかについて無関心であり、無責任な態度が蔓延していた。

まず、品質保証部の業務については、事業所によって出荷検査を品質保証部が行うところもあれば、それ以外の部門に委ねられているところもあり、各事業所の品質保証部に委ねられる業務の範囲が異なる。品質保証センタには、事業所の品質保証部出身者を配置し、これに QA パトロール等によって事業所品質保証部と一体的な活動を担わせる一方で、監査の専門性や独立性も確保しないまま、製品監査として不適切行為のチェックを担わせるなど、品質保証部門の中で品質保証センタが果たすべき役割がちぐはぐなものとなっている。さらに、CSR 品質保証部は、組織上、品質保証に関する全社的な統括部署と位置づけられてはいるものの、CSR 品質保証部に所属する関係者は、「現場の問題を見つけにくい部署ではない」、「品証センタと上下関係はない」、「事業所の品証部に指示を出すことは基本ない」などと述べており、CSR 品質保証部が日立化成全体の品質保証部門の中で果たすべき役割を理解していないか、あるいはこれを矮小化して捉えており、実際、「製品監査」に際して品質保証部の不適切行為を認知しながら、監査対象からこれを除外して、担当役員への監査報告を行わないなど、不適切行為に対しては何らの役割も果たせなかった。

これらによって、品質保証業務に関する責任の所在が不明確なものとなってしまっていたと考えられる。

以上のように、日立化成では、品質保証を会社全体としてどのように実現していくのかというグランドデザインが見られない。このようなグランドデザインが欠如していたため、品質保証に関連する各部署の役割及びその役割の遂行に必要な権限・予算・人員も曖昧なままで放置され、各部署に所属する品質保証に関わる者の意欲も削がれていた。結果として、これまでのやり方を踏襲し、日々眼前のクレーム対応業務に汲々とし、一方で、品質保証業務は形骸化し、検査設備もないまま、不適切な検査成績書の交付を繰り返す状況を招いた。

それではなぜ、これまで日立化成において品質保証のグランドデザインが描かれて来なかったかという点、グランドデザインを描くべき立場にある経営陣が、品質を軽視し、品質保証に対して関心を払ってこなかったという、前述した全社的な組織風土に帰着することになる。

(2) 出荷検査業務の独立性及び監督の欠如

事業所の品質保証部による出荷検査は、顧客に約束した製品の品質を担保するための最後の砦である。すなわち品質保証部は、本来、仮に製品出荷が納期に遅れ、顧客からのクレームを招こうとも、客観的な検査の結果を曲げてはならないという断固たる使命を担って出荷検査業務を行うことが期待されている。そのため、品質保証部は、

出荷検査業務について、製造部門や営業部門の意向から独立した立場を貫く必要があり、組織上も独立性が確保されている必要がある。

しかしながら、日立化成では、組織上、出荷検査業務の独立性が確保されていなかった。すなわち、下館事業所や五井事業所の一部では、検査業務の一部が品質保証部から製造部に移管されており、製造部に属する検査員が検査業務を行う組織体制となっていたが、出荷検査業務の独立性確保を意識した品質保証部による検査員の監督は行われていなかった。五井事業所では、製造部に移管された検査業務が連結子会社に委託されており、品質保証部による管理がさらに及びにくい体制となっていた。また下館事業所の一部の検査項目については、規程上の業務フローでは製造工程内試験に加えて品質保証部による出荷検査を行うことになっているにもかかわらず、実際には、製造部が実施した製造工程内の試験結果を利用して品質保証部が検査成績書を発行する運用がなされており、品質保証部が独立して出荷検査業務を行っているとは評価し得ない状態となっていた。検査員の中には、「検査業務を品質保証部で行っていた頃と比べ、検査業務が製造部門に移管された後は、規格外の製品が生じた場合に同じ部門の製造課課員に対して強く出荷停止を求めづらかった」と述べる者もいた。

このように、製造部門と品質保証部門の役割が明確に峻別されずに品質保証部門の独立性を欠いた組織設計若しくは実務運用が行われており、出荷検査業務の独立性が確保されていなかったことが、本件の不適切行為を発生させる要因になったものと考えられる。

(3) 部門横断的な品質保証活動の不全

製品の品質は、顧客の要求品質（営業）、設計品質（設計）、製造品質（製造）、保管品質（品質保証）、検査品質（品質保証）、出荷品質（生産管理）、そして施工・サービス品質（サービス）によって規定される。これらのほとんどは各事業所で形成されるが、各事業所は、これらの品質を統合的に向上させることによって、製品品質を向上させようとする意識に乏しい。このため部門横断的な製品品質の改善や事業所内部で発生した品質問題の総合的な解決活動が弱い。その背景として、事業所全体として品質保証をどのように実現するのかといった事業所における部門横断的な品質保証に係る組織設計が不十分なことが関係していると見られる。

また、日立化成の組織上、各事業所、製造部門、品質保証部門は生産統括部の管理下にあるのに対し、設計開発部門は、開発統括本部の管理下に置かれている。そのため、各事業所長は、設計部門に問題が認められても、設計部門の業務革新・改善を指揮する立場にない。このことが、事業所内での横断的な品質問題の解決や改善活動を阻害している。これも、横断的な品質保証をどのように実現するのかという品質保証に関する組織設計が曖昧なことがその一因となっているものと考えられる。

(4) 品質保証活動に対する脆弱な監査・管理体制

CSR 品質保証部は、2016 年製品監査と 2018 年製品コンプライアンス監査の主管部署であったが、その監査は前述のとおり機能しなかった。CSR 品質保証部は、監査を行う上で必要な、対象製品に対する専門性や監査業務に対する専門性を有していなかった。また、上記の各監査に際しては、品質保証センタに監査を担当させたが、品質保証センタは監査対象部門出身者で占められており、独立性の確保が十分でなかった。さらに、CSR 品質保証部は、2016 年製品監査に際して、不適切行為の一部が CSR 品質保証部長にまで報告されていたにもかかわらず、CSR 品質保証部はこれを監査対象に含めず、監査報告を行わないなど、監査を行う上で必要な公正性・客観性も有していなかった。なお、CSR 品質保証部が行う製品監査では、本来の目的である製品品質の検証（性能検証）を行わず、かかる製品監査は特定製品のシステム監査にとどまった。これはほぼ ISO9001 内部監査と同等であり、このため不適切行為の発見が困難になった。

また、検査機器から出力等された元データは、品質管理活動の基礎資料として、適正に管理・保存される必要がある。しかしながら、元データが機械的に保存される仕組みとなっていない検査機器も多く、実際の元データは、保存がなされなかったり、廃棄・削除されていたり、残存する場合でも検証可能な状態で整理がなされていないなど、その記録管理は不十分である。そのため、元データのねつ造・改ざんを事後的に検証するだけの体制が備わっておらず、不適切行為に対する牽制機能が弱かった。その結果、検査成績書における検査結果のねつ造・改ざんが横行することとなった。

このような、元データについての脆弱な管理体制は、不適切行為の実行と隠蔽を容易なものとし、本件不適切行為を実行する機会を提供・拡大したと言える。

(5) 人事の固定化

各事業所においては当該事業所の品質保証部での勤続年数が長い者が多く、人事ローテーションは低調である。そのため、従前の業務を改善する機運は生まれにくく、不適切行為が発見されても事業所の内部で問題を解決しようとし、それを外部の日立化成本社には報告しないという傾向が生じている。また、例えば山崎事業所では、不適切行為が行われていた約 20 年間にわたり、特定の製品の検査を 1 名の検査員が担当しているなど、品質保証部内においても担当の固定化が見受けられた。

当初事案では、名張事業所以外の部署から異動してきた品質保証部長が不十分ながらも各方面への情報発信を開始し、旧新神戸電機出身ではない事業所長が着任して現品質保証部長から報告を受けたことによって、今般、ようやく日立化成本社への報告がなされたことに発覚の端を発している。このような人事異動がなければ、本調査で把握された不適切行為は、現在も各事業所内部に隠蔽されていた可能性が高い。

このように各事業所においては、人事の固定化によって、部門の業務改善が進まず、

リスク情報が日立化成本社に報告されにくい環境となっているという問題が認められた。

2 納入仕様書・規定・管理基準の根拠や背景の欠如

各事業所において、前例踏襲によって業務が漫然と行われ、納入仕様書・規程・管理基準が所定のとおり定められた根拠や背景が明らかでないという状況が見受けられる（Know Why の精神の欠如）。このことは、本調査で判明した各不適切行為との関係では、納入仕様書や製造工程内試験の検査基準に顕著である。

納入仕様書は、顧客との合意内容をなす重要な契約書であり、納入仕様書に違反すると、顧客に対して債務不履行責任が生じる可能性がある。この納入仕様書について顧客と合意し、発行・交付された納入仕様書に責任を負うのは開発部門である。同部門が発行する納入仕様書は、製品の品質特性に対する要求規格を詳細に記述しているが、とりわけ検査内容や検査成績書に係る事項の記載に関しては曖昧である。

例えば、名張事業所の産業電池開発部は、納入仕様書の発行責任部署として、顧客に発行する検査成績書の内容が検査内容等の記載を含めて十分に特定されているか、また、その内容が名張事業所として履行可能なものかの検討を十分に行った形跡はなく、納入仕様書の内容はもちろん、その位置づけについての意識も極めて低い。また、名張事業所では実際に納入仕様書に沿って業務を進める品質保証部その他の部署が、顧客との間で納入仕様書の内容について合意し、これを発行するプロセスに関与する仕組みも十分機能しなかった。このような状況は、顧客との合意内容を曖昧なものとし、実施能力のない納入仕様書が合意され、不適切行為を招来する要因となり得る。

各事業所は、品質保証、品質改善を、科学的・技術的な根拠をもって推し進める意識に乏しかった。

3 人員・設備の不足

日立化成では、事業所の品質保証部門又は製造部門について、検査に必要な人員・設備が必ずしも確保されていなかった。このことが多数の不適切行為を発生させるに至った直接的な要因の一つである。また、事業所の品質保証部や事業所長においても、人員・設備が欠けている状況を改善するために十分な対応を採らなかった。そして、出荷検査業務に対してコストを費やすことへの経営陣による理解や意識も欠如していた。

すなわち、例えば名張事業所には、検査成績書に記載される項目の検査を行うために必要な人員や設備はなく、それが不適切行為の要因となった。また彦根事業所においても、検査担当者が管理職として管理業務を行うようになり、検査に工数を割けなくなるなどして検査の不実施に至っていた。五井事業所では、「コストの増大を懸念して、検査員の増員については検討すらされなかった」と述べる関係者もいた。また、五井事業所では品質保証部の予算が製品群ごとの損益管理の対象となっており、特に売上や利益の

少ない製品群については品質保証部の予算も少なくなる状況にあった。このように、日立化成では、各事業所の品質保証部門について、検査に必要な人員・設備が欠けていた。

しかし一方で、これまでの間、品質保証部が事業所長や経営陣に対して、必要十分な人員・設備の増強を求めてきたとも認められない。例えば名張事業所では、不適切行為を改善しようとしたものの、過去の不適切行為を暴露する覚悟をもって必要十分な人員・設備の増強を求めることはしなかったため、検査を行うために必要十分な人員や設備がない状況が長く是正されなかった。

また、品質保証部だけでなく、このような増強の必要性を理解しながらも品質保証部の苦悩を解決する努力を怠った歴代の事業所長の怠慢・保身も要因の一つと考えられる。

第4 不適切な表示の予防及び発見体制が不十分であったこと

日立化成は、行動規範第1章1.2(5)において「不当表現を排除するとともに、社会的道義および公序良俗に従い、公正かつ適切な表示・表現をします」と宣言する。

しかし、本調査で判明した各事業所において長年行われてきた不適切行為は、虚偽の内容を含む検査成績書を顧客に対して交付するものであり、上記の行動規範にもとるものであった。そして、こうした不適切な表示が長年行われてきたことを、日立化成として予防できなかったこと、そして発見して是正につなげることができなかったことも本件不適切行為の原因となったと考えられる。具体的には、以下のとおりである。

1 不適切な表示に関するリスク管理体制の不備

検査データのねつ造又は改ざんという不正類型については、2017年秋に他社事案が公表されたことが契機となり、日本経済団体連合会から会員企業等に対する注意喚起がなされた。また、2015年及び2016年にも他社において製品の品質等に係る問題が公表され大きく報道されており、これらの他社事例を契機としても検査データねつ造・改ざんという不適切行為の類型のリスクを認知し、これを予防しあるいは発見する体制を整備することは可能であった。さらには、前述のとおり、日立化成自身が、2008年に検査データのねつ造・改ざんという本調査で判明した不適切行為とほぼ同様の行為が社内で多数発生していることを認識していた。

しかし、日立化成では、こうした契機がありながら、検査データのねつ造・改ざん等の不適切行為が社内で行われることへのリスク認識が十分ではなく、かかる行為についてのリスク管理体制の整備が十分にされてきたとはいえず、本件不適切行為が継続されるのを止めることができなかった。

2 2018年製品コンプライアンス監査の失敗

日立化成は、我が国の企業について品質管理に関する不適切な事案が続いていること

を踏まえた日本経済団体連合会の要請を受けて、2018年製品コンプライアンス監査を実施した。しかし日立化成は、各事業本部の品質保証センタに漫然と当該監査の実施を委ねており、監査対象サンプルの選定を監査対象者に依拠しているケースがあったこと、監査にかかる時間が短時間でありサンプル数は極めて少数であったこと、また、必ずしも元データの確認が行われていなかったこと等その手法に照らすと、真に自社における品質保証業務に関する本件のような不適切行為が起こるリスクの存在を認識していたかは疑わしい。

このような品質保証に関連した監査が十分に機能しなかったことも、本件不適切行為が継続した原因の一つであると考えられる。

3 内部通報制度の運用における不備

当委員会が実施したアンケートに対し、日立化成及びその国内の連結子会社の役職員から多数の不適切行為についての申告が行われた。

この点、日立化成では、現場で行われているコンプライアンス違反は、内部通報制度によって経営陣にエスカレーションされ、是正が図られることがコンプライアンス体制上は想定されており、実際に、内部通報制度を設けていた。しかし、これまで本調査で判明した各不適切行為について内部通報制度を利用しなかった理由として、「匿名性の担保に不安があり、通報した場合に不利益を被らないか不安であった」と述べる従業員や、「内部通報はハラスメント等のためのものであると思っていた」と述べる従業員など、制度内容についての周知が十分ではなかったこともあり、その運用において、現場の従業員から内部通報制度に対する十分な信頼を得ることができず、その結果、各不適切行為が内部通報によって経営陣にエスカレーションされることはなく、是正につなげられることもなかった。

このような内部通報制度の運用における不備も本件不適切行為が継続された原因の一つであると考えられる。

第5 アンケート調査の結果

当委員会は、本調査の過程において、日立化成及びその国内の連結子会社の役職員に対して、名張事業所で判明した不適切行為の要因について、前記第1章第6の4記載のとおりアンケート調査を行った結果、以下の質問事項について9,743名から延べ4万2,361件の回答を得ており、上記の原因分析を行う参考とした^[29]。その内訳は、以下のとおりである。

²⁹ ただし、アンケートの選択肢は、開発段階ないし開発部門における不適切行為が判明する前に設定されたものである。

【質問事項（質問5）】

該当する選択肢の□に✓を付けてください。（複数回答可）
 本件不適切行為（産業用鉛蓄電池の一部製品について、顧客との間で取り決めた電池容量に関する出荷時の試験・検査方法とは異なる社内の試験・検査方法を採用し、さらに実測値とは異なるデータを検査成績書に記入して顧客に提出していた事実）について、どのような要因があると思いますか。

【回答】

No.	回答内容	回答数	割合
全社的な組織風土		19,567	46.2%
1	不適切行為があっても性能面では問題がなく、顧客に迷惑をかけることもないと考えられていた	3,843	9.1%
2	収益追求・コスト削減が優先され、試験・検査などの品質保証の質の確保が後回しになっていた	3,793	9.0%
3	顧客からの当社の能力を越えた品質仕様・納期に関する要請を拒否することができなかった	2,947	7.0%
4	事業所内での従業員間、部門間のコミュニケーションが不足しているため、品質保証部門が抱えている課題が事業所内で共有されなかった	2,819	6.7%
5	営業部門からの品質仕様・納期に関する要請・圧力を品質保証部門は拒否することができなかった	1,862	4.4%
6	製造部門からの品質保証部門への品質実績や納期遵守の受け入れの要請・圧力を品質保証部門は拒否することができなかった	1,753	4.1%
7	品質保証部門が試験・検査結果の改ざんをすることを、製造部門も黙認していた	1,748	4.1%
8	品質保証部門は製造部門に比べると事業所の期待や評価が小さいため担当者のモラルは低かった	802	1.9%
現場における品質に対する意識		4,248	10.0%
9	品質保証に関する従業員教育が不足しているため、品質保証に対するコンプライアンス意識が希薄であった	3,088	7.3%
10	顧客での受け入れ検査が十分なされていなかったため、検査成績書のデータが改ざんされていても顧客がそのまま受け入れていた	1,160	2.7%
品質保証の体制整備が適切に行われていなかったこと		5,943	14.0%
11	品質保証部門の人員が不足しているため試験・検査に十分な時間をかけることができなかった	2,817	6.6%
12	品質保証部門の設備が不足しているため十分な試験・検査を行うことができなかった	1,701	4.0%
13	品質保証に関する従業員教育が不足しているため、品質保証担当者のスキルが不十分だった	1,425	3.4%
不適切な表示の予防及び発見体制が不十分であったこと		9,966	23.5%
14	社内システムでは試験・検査結果の改ざんが容易であった	2,479	5.9%
15	品質保証業務がブラックボックス化していたため、品質保証部門が試験・検査結果の改ざんをしても他部門から見つかることがなかった	2,305	5.4%
16	品質保証部門の人事異動が少なく、経験者による不正行為が継続し、是正できなかった	1,923	4.5%
17	内部監査が独立性を確保できず、時間がかけられないため表	1,855	4.4%

	層的にしかなされておらず、品質保証部門の改ざんを見つけられなかった		
18	内部監査者のスキルが低く、監査で品質保証部門の不適切行為を見つけることができなかった	1,404	3.3%
その他		2,637	6.2%
19	わからない	2,196	5.2%
20	その他の要因	441	1.0%
		42,361	100%

上記のアンケート集計結果や個別意見からは、日立化成の従業員が、日立化成で生じた問題を、品質保証部のみならず全社的な問題として真剣に捉えている様子が窺える。

また、その他として、下記のような個別意見が寄せられた。あくまで一意見ではあるものの、日立化成で数多く発生した不適切行為の根底にある原因を指摘する意見であるように思われるため、原因分析の末尾にこれを紹介する。

「お客様にお金を払っていただいて購入しているという意識が低いのではないか。自分が消費者になった立場を常に意識し『モノづくりの会社』として対価のある製品を提供する事へのプライドをもう一度取り戻すべき。これは品証部門だけでなく、製造・開発にも同様と思う。」(原文ママ)

第8章 再発防止に向けた提言

第1 全社的な組織風土の改革

1 品質に対する意識改革と経営陣のリーダーシップ

今回の一連の不適切行為を生み出したのは、「品質に対する過信・甘え、品質の軽視」という全社的な組織風土である。こうした全社的な組織風土を生成してきたのは、日立化成の歴代の経営陣に他ならない。

まずは経営陣が、過去の自分たちの言動の中に「品質に対する過信・甘え、品質の軽視」があったことを真摯に認め、(顧客との合意に反していたとしても)「顧客からクレームがなければ品質に問題はない」という組織に蔓延した考えが間違っていることを認めるべきである。そして、どのようにしてこうした組織風土が生成されたのかを徹底的に議論し、過去の過ちを総括すべきである。

さらに、品質に対する意識改革を、経営陣の強力なリーダーシップの下に推し進めていくべきである。その過程では、取引喪失による売上減少、コスト増による利益圧迫などのネガティブな事象に直面し、従業員が判断に迷う場面も出てくると思われる。そうした場面でも、経営陣はぶれることなく、品質に対する意識改革を断行するメッセージを発信し続け、意識改革を成し遂げるまでリーダーシップを発揮すべきである。

2 サプライチェーンを展望した責任の自覚

日立化成は、既に第7章第1の2で強調したように直接の顧客だけでなく、サプライチェーンの下流に位置する最終顧客や、その製品の品質に信頼を寄せる関係者に至るまで、サプライチェーン全体を展望して、品質に対する責任を自覚すべきである。

品質に対する責任の中には、製品の検査結果等の品質に関する情報の「説明責任」も含まれる。虚偽の表示をしないことは当然として、製品の品質に関する情報は、たとえネガティブな情報であってもサプライチェーンに連なる関係者にきちんと伝えること、それによりサプライチェーンに対する説明責任を果たすことが重要である。

そして、説明責任を果たすには、その説明材料としての客観的データや科学的根拠が備わっていなければならない、これらが後日検証可能な状態で保存されていること(トレーサビリティ)も必要になる。

3 顧客との健全な関係性の構築

日立化成は、顧客からの要求やプレッシャーに対して安易に迎合する姿勢や、面従腹背の姿勢を、直ちに改めるべきである。

そのためには、「できない約束はしない」、「対応できない要求はお断りする、それで失注してもやむを得ない」、「無理な要求を受けて来て、他部署に押し付けることをしない」という当たり前の行動を、全社的に反復継続して習慣化していく必要がある。

また、サプライチェーン全体を展望した責任を顧客と協働して果たすよう、顧客に対

しても必要な申入れは躊躇せず行わなければならない。製品の品質に関するありのままの事実や情報を顧客に提供し、製品の仕様についても顧客を促してリードしていきけるような健全な関係性を顧客との間で再構築していくことが必要である。

このことは決して容易なことではないが、まず今回の不適切行為への対応の場面から直ちに着手すべきである。日立化成が起こした不祥事だからといって謝罪一辺倒になるのではなく、顧客との合意についてもデータや科学的知見に基づき、見直すべき点はしっかりと顧客に説明し、根気強く必要な仕様等の変更を求めていくべきである。顧客の調達担当者その他の関係者が、十分な技術的な裏付けや知見もないまま一定の立場に固執するといった事態が仮に生じたとしても、それに安易に迎合するようでは、同じ過ちを繰り返すことになる。

また、このように顧客と真剣に向き合っていくに当たり、その対応を決して現場任せにせず日立化成全体として現場をサポートする仕組みや、顧客となかなか解決できない問題や課題がエスカレーションされれば、役員レベルが交渉に当たるなど組織全体で何が最適解かを一緒に考えて行動する仕組みが必要である。こうした対応が、顧客との持続可能性のある健全な関係性を構築する上で欠かせない。

日立化成の経営陣は、今回を機に、「顧客と対話して顧客から鍛えられる経営」、「サプライチェーンと対話してサプライチェーンから鍛えられる経営」に舵を切ることが望まれる。

4 意識改革を風化させない継続的な教育研修

日立化成は、これから取り組む意識改革を風化させないため、継続的な教育研修を導入すべきである。単発的な研修だけでは定着度が低いことが多く、腰を据えた中長期的視野に基づく反復継続的な研修スケジュールを組み、これを随時更新していくことが望ましい。

教育研修を導入するに際しては、トップダウンとボトムアップのバランスを重視する必要がある。上からの押し付けによる研修メニューは、従業員の「やらされ感」につながり、参加意識や当事者意識を得られにくい。これまでの不適切行為には多くの従業員が関与してきたが、それらの者は仕事に対する「誇り」を喪失しかけており、これを再生するには、現場でのディスカッションを重視したワークショップ形式の研修を導入し、従業員の参加意識・当事者意識を呼び覚ますことが効果的である。

なお、2018年6月改正前の日立化成の行動規範第1章1.5では、「技術者倫理の遵守」として、「技術者」のみが守るべき倫理とされていたが、広く職業活動人一般としての倫理も重視されるべきである。

5 積年の膿を出し切るための継続調査の貫徹と適正な人事処分

当委員会の調査によってカバーされなかった部分、つまり、開発段階ないし開発部門

における不適切行為や、不適切行為の対象となった製品の性能検証、国内子会社と海外拠点及び海外子会社における不適切行為については、日立化成が今後網羅的かつ客観的な調査を行う必要がある。これらの調査及び判明した事案への対応を（2008年問題のようには）貫徹し、組織に蓄積した積年の膿をこの機に全て出し切って初めて、再発防止のスタートラインに立てることになる。

こうした一連の調査で判明した不適切行為については、厳正な人事処分を下す必要がある。ただし、これだけ多くの不適切行為が組織に蔓延していたこと、その根本原因が「品質に対する過信・甘え、品質の軽視」という経営陣が生成した全社的な組織風土にあることに鑑みれば、不適切行為の直接の行為者のみが処分され、不適切行為を是正すべき立場にあった者が処分を免れる、あるいは現在の関与者のみが処分され、歴代の関与者が処分を免れるといった、不平等や不均衡が生じないように、処分される者の範囲及び処分の内容ともにバランスのとれた適正な人事処分となるように腐心すべきである。

第2 独立した品質保証体制の構築

1 品質保証のグランドデザインに基づく体制構築

今回判明した不適切行為の再発防止のためには、独立した品質保証体制を構築することが必須であり、その際は、専門家の指導助言なども得ながら品質保証のグランドデザインを経営陣で徹底的に議論して、日立化成にとって最適な体制を構築すべきである。

その際に参考になるのは、有効な内部統制のフレームワークである「3つのディフェンスライン」の観点である。「3つのディフェンスライン」の考え方については、経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システム研究会において、以下のとおり解説されている^[30]。

IIA（The Institute of internal Auditors:内部監査に関する米国拠点の団体）が組織体制の整備においてリスク管理の責任の所在を明確にするための基本的考え方として提唱。グローバルスタンダードとして実務に浸透している。

取締役会の方針決定・監視監督の下、経営陣は、各事業部門・各グループ子会社におけるリスク分析等を行った上で、組織・体制・規程の整備等により、以下の「3つのディフェンスライン」から成るグループ全体の内部統制システムを整備するのが望ましいのではないかと。

- ① 事業部門では、日々の業務の中で、所管する子会社の法令遵守やリスク管理等を行う（第1線）
- ② 本社部門は、財務、法務等の専門知識とプロフェッショナル意識を持ち、事業部門から独立して事業部門による管理（第1線）を支援するとともに、チェック・牽制機能を発揮する（第2線）
- ③ 内部監査部門は、事業部門や本社部門による管理が適切に行われているかを独立した立

³⁰ 2018年7月24日事務局説明資料（グループガバナンスにおける「守り」の論点について②）34頁

場から確認し、必要に応じ、問題の原因の分析、経営陣や各部門への改善の提案を行うとともに、内部統制システムが有効に機能しているかを取締役会・監査役／監査（等）委員会に報告する（第3線）

そして、今回判明したような不適切行為も含め、広く製品の品質に関するリスクを管理すべきリスクと捉えて、「3つのディフェンスライン」の観点を持ち込むと、

- ① 開発部門、製造部門、営業部門、事業部門など、業績に対して責任を負っている部門を第1線と位置づけ、日々の業務の中で品質リスクを管理する
- ② 品質保証部門を第2線と位置づけ、業績に対する責任から隔離し^[31]、第1線から独立した立場で、第1線に対する牽制と支援を行う
- ③ 内部監査部門を第3線と位置づけ、第1線や第2線から独立した立場で、全社的な品質リスク管理体制が有効かどうかを監査し、監査委員会に報告する

という体制を整備することが考えられる。

2 「品質本部」（仮称）の新設

品質リスク管理体制の中核となる第2線については、

- ④ 社長が直轄する「品質本部」（仮称）を新設し^[32]、品質管理から品質保証に至るまで製品の品質に関する業務を統括する
- ⑤ 品質本部の本部長をCQO（Chief Quality Officer）と位置づけ、常務以上の執行役から任命し、人事や予算を含めた広範な権限を付与し、人員や設備の不足に機動的に対応できるようにする
- ⑥ 今まで存在していたCSR品質保証部、各事業本部の品質保証センタ、各事業所の品質保証部は、品質本部の指揮命令下に位置づけて（第1線の傘下には置かない）再編成し、日立化成本社と事業所で各々が果たすべき役割を再定義し、レポートラインを明確化する
- ⑦ 品質本部を構成する従業員のプロフェッショナル化を推進し、知識や資格の習得を奨励し、プロとしての職業倫理を涵養する、第1線（とりわけ製造部門）との間で人事ローテーションを行い、第2線でプロフェッショナル化した従業員が第1線に還流していくことにより、第1線の品質意識や品質管理・品質保証のスキルも向上させる
- ⑧ 品質保証のプロフェッショナルとして認められた人材が、経営層に昇格し、品質保証の見地から日立化成の経営を支えるというキャリアパスを確保する
- ⑨ 品質本部が、納入仕様書の作成プロセスなど部門横断的な課題について積極的にリードする

³¹ 各事業所の品質保証部が、不良率の低減というコスト削減策に関与していたことは、同部が業績責任の一端を担っていたことになるが、こうしたことは避けるべきである。

³² 品質本部は、品質保証機能が脆弱であったこれまでの経緯に照らし、当面は社長が直轄するが、将来的には社長の直轄から外れ、CQOが社長を含む執行機関全体に対して牽制力を持つことが望ましい。

という体制を整備することが考えられる。

3 内部監査機能の強化

内部監査機能である第3線については、

- ⑩ 監査室をリスクマネジメントセンタの傘下から外し、監査委員会の傘下に置くなど、第2線からの独立性を確保する
- ⑪ 内部監査部門を構成する従業員のプロフェッショナル化を推進し、知識や資格の習得を奨励し、プロとしての職業倫理を涵養する
- ⑫ 品質管理や品質保証に対する内部監査を行うことになるが、監査対象業務に関する知識を補うために、品質本部との双方向での人事ローテーションを行う、スキル人材の育成が追いつかない状況下では、外部からスキル人材を調達して有効活用するという体制を整備することが考えられる。

第3 不適切な表示に関するリスク管理体制の高度化

1 不適切表示リスクに対する経営者の意識改革

企業社会の一般論としては、昨年秋に他社の検査データ改ざん問題が発覚してから、検査データ改ざんという不正リスクを明確に認識するようになったと言われる。

しかし、日立化成は、2008年問題と桜川事案の発生を受けて、経営陣（ここでは監査委員会も含む）はこの時点で、今回の不適切行為のリスクを十分に認識することができていた。それにもかかわらず、今日までこの不正リスクがリスク管理体制において明確に認識されて来なかったことは、不正リスクに対する経営陣の意識が低かったといわざるを得ない。

まずは経営陣が、不正リスクに対する意識が低かったことを真摯に認め、今回を契機に、先を見越したリスク管理体制の高度化に着手すべきである。

2 不適切表示リスクの管理体制の構築

検査成績書の作成と交付という業務に絞って言及すると、これは各事業所の品質保証部における現業的な業務であるから、各事業所の品質保証部による牽制が期待できない。

したがって、①各事業所の品質保証部による自己点検に加えて、②品質本部の本社部門による上部機関点検、そして③内部監査部門による業務監査、という3段階の検証体制により不適切な表示の未然防止と早期発見を図っていく必要がある。

そして、いずれの検証体制も、検証の対象となるのは、顧客の要求事項と納入仕様書の整合性（要求変更を含む）、顧客要求を反映した社内規格の妥当性、顧客仕様と検査方法との整合性、及び検査成績書に記載された数値と出荷検査時に測定したデータとの整合性である。

そして、出荷検査時に測定されたデータに人為的操作が行われない状態で当該データ

が記録保存されていることが、後日の検証可能性を確保する上で重要である。したがって、検査によって得られたデータ等の生成・保存・管理・削除に関するルールを整備し、データの取得や管理の方法を見直し、常時迅速に事実確認ができる環境を構築すべきである。

3 内部通報制度の運用の改善

内部通報制度について、現場の従業員から十分な信頼を得ることができず、不適切行為が内部通報によって適時・適切に経営陣にエスカレーションされず、是正につながれなかったという反省に立ち、まず現場の従業員の内部通報制度に対する信頼度を向上させるための施策を継続的に講じるべきである。

当委員会が行ったアンケート調査に対し、従業員からこれだけ有効な回答を得られたのは、社長が日常コンプライアンスの重要性を繰り返し強調し、アンケート調査に際して全従業員に強いメッセージを発信したことが大きいと思われる。したがって、内部通報制度についても社長のコミットメントを前面に打ち出すことで、より使い勝手のよいものになる可能性がある。

また、内部通報を待つだけではなく、当委員会が行ったアンケート調査のように、会社から積極的に問いを発して従業員が答えやすい状況を作ったり、現場の悩みや課題を聞き出したりすることから始め、丁寧に是正につなげていくことで、経営陣の取組みに対する従業員の信頼度を向上させていくことも一案である。

第9章 結語

本調査により判明した不適切行為は、日立化成の全事業所に及び、対象となった製品をみても、主要製品を含む数多くの製品に及び、その関与者は、品質保証部から製造部、開発部、営業部、事業部にまで横断し、また末端の従業員から執行役にまで縦断するという、重篤な事象であることが確認された。

日立化成の目の前には、開発段階ないし開発部門における不適切行為の調査、不適切行為対象製品の性能検証、国内子会社や海外拠点及び海外子会社の調査、不適切行為対象製品に関する顧客への連絡と対応、これらと並行した再発防止策の策定と実行など、取り組まなければならない課題が山積している。

日立化成の経営陣には、強力なリーダーシップを発揮してこれらの課題の解決に果敢に取り組むことにより、ステークホルダーからの信頼と企業価値を回復することを期待したい。

とりわけ、不適切行為対象製品に関する顧客への連絡と対応においては、不祥事を起こした負い目はあるものの、サプライチェーンを展望した責任を果たすことを根幹に据え、顧客との健全な関係性の再構築の第一歩としてほしい。

今回、不適切行為の判明後に社長の真摯な呼びかけに応じて、これほど多くの従業員がアンケート回答を寄せ、多くの不適切行為を当委員会に申告してきたことは、組織再生に向けた萌芽であり、希望の光である。社長が常日頃から発信し日立化成の全役職員が心に刻む「基本と正道」の精神に立ち返り、組織の再生とさらなる発展に向けて力強い一歩を踏み出していくことを、心より願うものである。

なお、当委員会は、本調査の過程で、サプライチェーンを展望した責任を果たすことと相容れない態度を示そうとする顧客側の対応に、日立化成が苦慮したケースもあることを仄聞した。

サプライチェーンを展望した責任を果たすことは、ひとり日立化成だけの力で実現できるものではない。サプライチェーンを構成する全ての関係者と日立化成が協働して、サプライチェーン全体の健全化を推し進め、我が国のものづくりの信頼回復を遂げていくことを切に希望する。

以上