

# 当社グループが推進する 再発防止策の進捗について

2025年 6月 13日

株式会社 日本製鋼所

# 再発防止策概要 ～ 4つの視点 ～

## I. 品質保証体制改革

1. 全社的な品質保証体制の構築
2. 品質保証機能の独立性強化

## II. 組織風土改革

1. 品質コンプライアンス意識の強化・向上
2. 組織風土の改革

## III. プロセス改革

1. 検査業務のデジタル化
2. 品質管理に対する適正な経営資源の投入
3. 品質保証プロセスの強化
4. 顧客とのコミュニケーション強化

## IV. ガバナンス改革

1. 内部統制の強化
2. 取締役会におけるモニタリング機能強化

# 再発防止策の進捗状況

I. 品質保証体制改革		実行部門*1	進捗状況
1. 全社的な品質保証体制の構築	品質統括室の新設／室蘭・広島分室の設置	当社	2022年9月新設 (2025年4月新設・広島)
2. 品質保証機能の独立性強化	M&E社長直轄の品質保証部門の新設	M&E社	2022年6月新設
	納期・コスト管理機能を製品部から生産管理部に集約	M&E社	2023年1月完了
	品質統括室からの品質監査受審	M&E社	2025年3月完了

II. 組織風土改革		実行部門*1	進捗状況
1. 品質コンプライアンス意識の強化・向上	品質方針・品質基本行動指針の策定	当社	2022年9月制定
	品質コンプライアンス月間の制定	当社	毎年5月
	品質統括室による各製作所・研究所・関連会社に対する品質監査	当社	継続実施中
	当社社長によるタウンミーティングの実施	当社	継続実施中
	M&E社経営層による従業員、管理職とのコミュニケーション	M&E社	継続実施中
	M&E社/安全文化醸成のためのセルフアセスメント	M&E社	毎年2月
2. 組織風土の改革	パーパスの制定と浸透活動	当社	継続実施中
	組織風土改革プロジェクトの推進	当社	継続実施中

\*1 当社：日本製鋼所 M&E社：日本製鋼所M&E

# 再発防止策の進捗状況

Ⅲ. プロセス改革		実行部門*1	進捗状況
1. 検査業務のデジタル化	検査・試験記録作成をデジタル化する業務システムの構築	当社、M&E社	試験運用中 *2
2. 品質管理に対する 適正な経営資源の投入	M&E社/品質保証要員の増員・要員流動化の促進	M&E社	継続実施中
	M&E社/検査業務効率化の設備投資	M&E社	継続実施中
3. 品質保証プロセスの 強化	品質統括室/本社室員のM&E社および広島製作所常駐	当社	継続実施中
	品質保証部門による製造中監視の強化	M&E社	完了し運用中
	内部品質監査要領の見直し	M&E社	完了し運用中
	M&E社経営層による受注可否判断・承認	M&E社	完了し運用中
4. 顧客とのコミュニケーション強化	顧客要求特性の明確化	M&E社	継続実施中
	社内事前検査・試験の運用見直し	M&E社	完了し運用中

Ⅳ. ガバナンス改革		実行部門*1	進捗状況
1. 内部統制の強化	内部監査機能の強化	当社	完了し運用中
	内部通報制度の強化	当社	完了し運用中
	エスカレーション規程の制定	当社	完了し運用中
2. 取締役会における モニタリング機能強化	取締役会の体制強化	当社	完了し運用中

\*1 当社：日本製鋼所 M&E社：日本製鋼所M&E

\*2 青字は未完了

# I. 品質保証体制改革

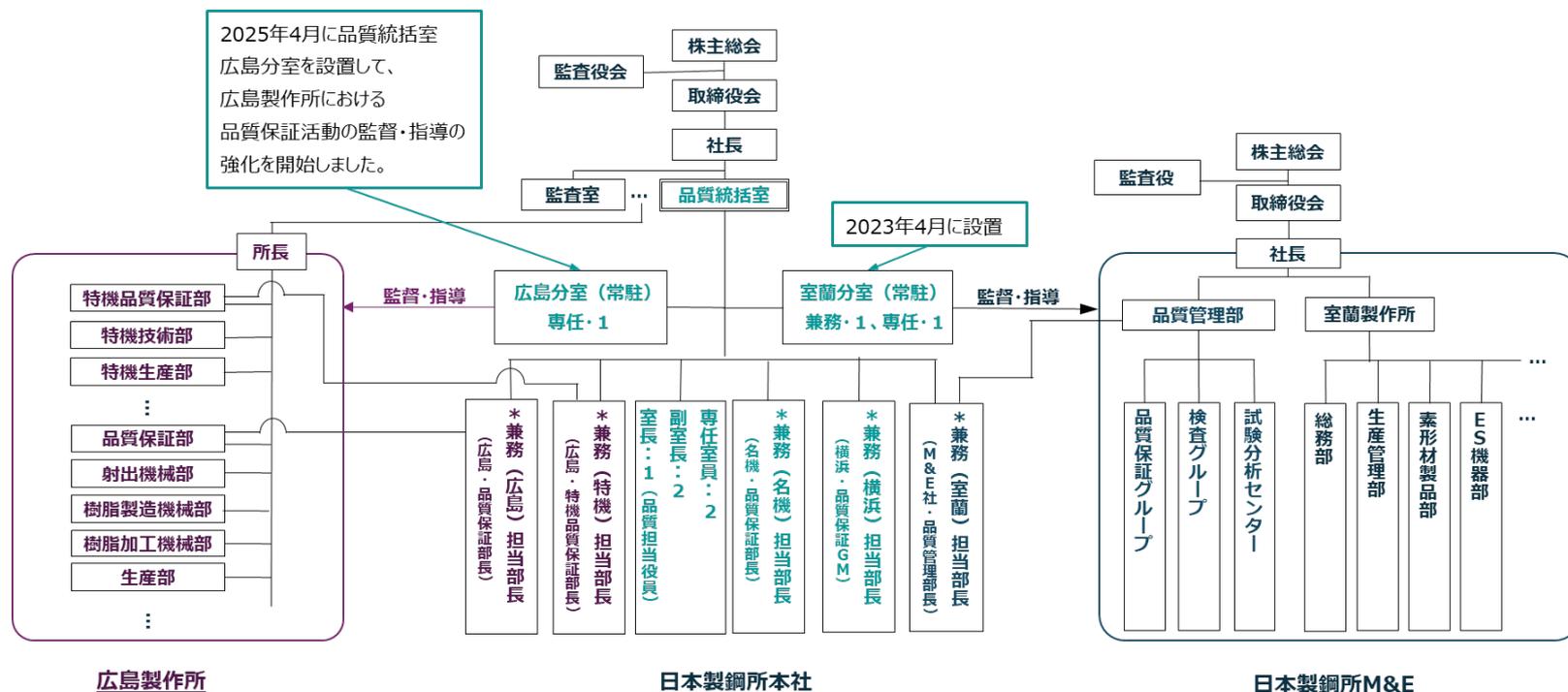
## 1. 全社的な品質保証体制の構築

### ＜品質統括室の新設／室蘭・広島分室の設置＞

2022年9月16日に、当社の品質保証統括部門として全社品質担当役員をトップとした「品質統括室」を設置いたしました。

品質統括室員にM&E社をはじめとした各製作所の品質保証部門長を兼務させることで、当社内の中立性を担保し、品質保証活動に係る牽制機能の実効性を確保しております。

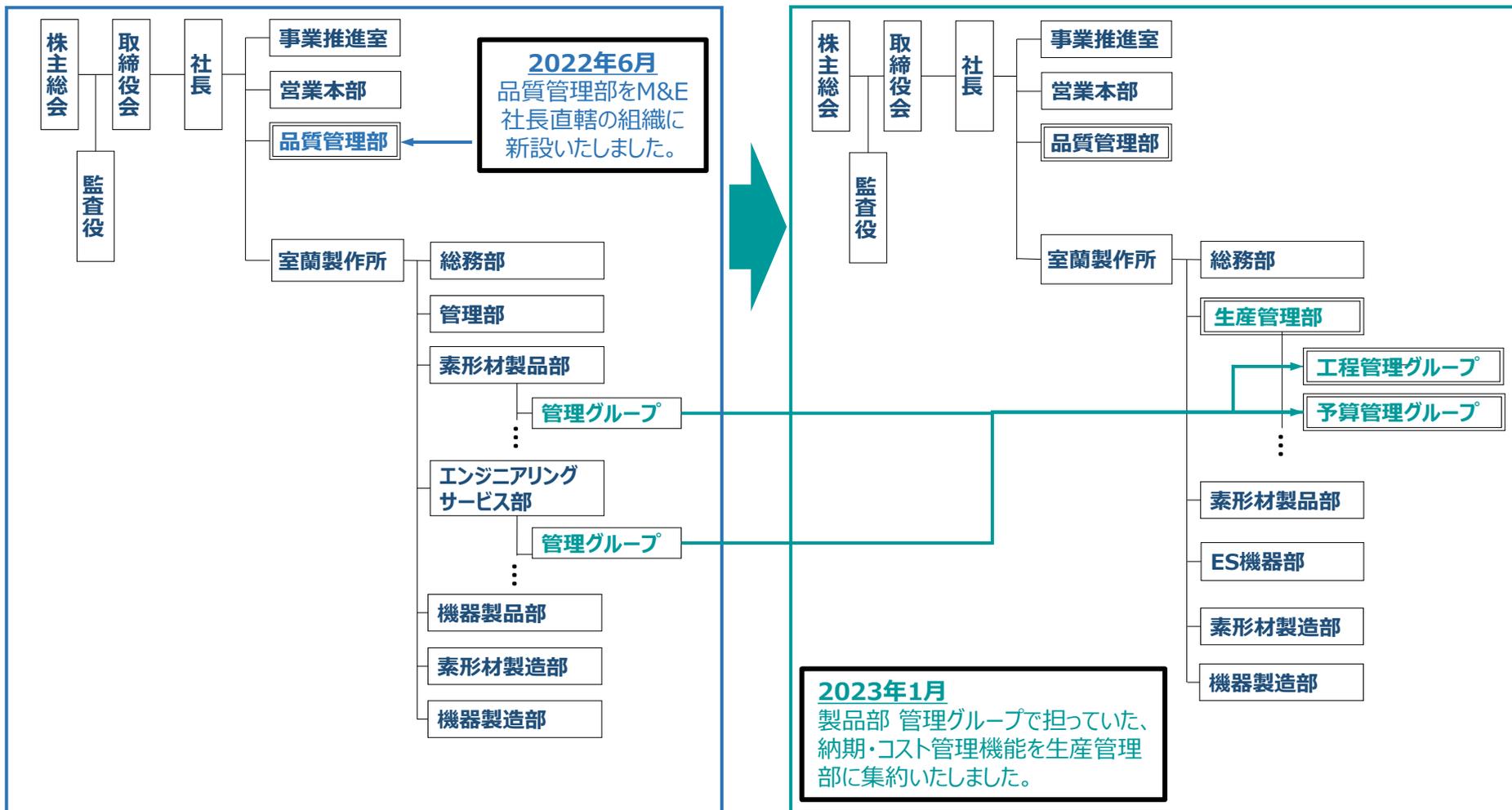
2023年4月に室蘭分室、2025年4月に広島分室を設置し、品質保証活動の監督・指導を強化。



# I. 品質保証体制改革

## 2. 品質保証機能の独立性強化

＜M&E社長直轄の品質保証部門の新設、納期・コスト管理機能を製品部から生産管理部に集約＞



# Ⅱ. 組織風土改革

## 1. 品質コンプライアンス意識の強化・向上

### <品質コンプライアンス月間の制定>

品質に対する意識向上と高い倫理観・心理的安全性を浸透させるために、毎年5月を「品質コンプライアンス月間」と定めて、11月の全国品質月間と併せて半年に1度の頻度で、当社グループに対して品質コンプライアンス意識の啓発活動を継続して実施しております。

- ・ トップメッセージの発信  
5月：当社社長、11月：当社品質担当役員
- ・ 品質コンプライアンスポスターの作成および掲示
- ・ 各職場における品質コンプライアンス宣言の実施  
(品質コンプライアンス月間に制定し、年度末まで掲示)
- ・ 品質コンプライアンス動画研修およびEラーニングによる教育  
日本語に加えて英文・中文版も作成しており、海外拠点含めた主要グループ会社を対象に教育を実施しております。

なお、これらの活動に加えて、2024年9月:横浜・室蘭製作所  
2025年1月:名機・広島製作所において、品質不正に関わるワークショップ研修を実施。2025年度も継続実施する予定。

The poster is titled "品質コンプライアンス 2025" (Quality Compliance 2025) with the English translation "Quality Compliance 2025". It features a green and blue color scheme. At the top, it lists two promotion periods: "推進・強化月間" (Promotion/Reinforcement month) from May 1st to 31st, and another from November 1st to 30th. The poster is divided into three main sections, each with an image and text. The first section, "部門間のコミュニケーション活性化" (Boost communication between departments), shows people in a meeting. The second, "社内ルールの整備・遵守" (Establishment and compliance with company rules), shows workers in a factory. The third, "失敗を教訓とし、未来へ活かす" (Learn from failures and apply them for the future), shows a group of people in a meeting. At the bottom, there is a box for "私達の品質コンプライアンス宣言!" (Our Quality Compliance Declaration!) and the JSW logo with the text "JSW 日本製鋼所グループ" and "Material Revolution® ~「Material Revolution®」の力で世界を持続可能で豊かにする。~".

～ 2025年度 品質コンプライアンス月間ポスター ～

## Ⅱ. 組織風土改革

### 1. 品質コンプライアンス意識の強化・向上

#### <品質統括室による各製作所・研究所・関連会社に対する品質監査>

品質に対する意識向上と、高い倫理観・心理的安全性を浸透させるために、品質統括室による**品質監査を当社グループを対象に実施し、各拠点における品質保証体制の有効性を確認**しております。2024年度は、**重点監査項目として社内ルールの遵守状況を監査**いたしました。また、**広島・横浜・室蘭に配置している研究開発部門も監査対象**に加え、研究開発不正の未然防止や公的研究費の管理状況を監査いたしました。

監査対象： **製作所** 計5拠点 → **2回/年**

**研究所** 計3拠点 → **1回/年**

**関連会社** 計14社 → **1回/年**

(製品製造にかかわり、対外的に検査記録や検査成績書を提出している会社を対象)

一般的な品質監査だけでなく、**提出成績書と検査記録の整合性の確認**や、**現場従業員の品質コンプライアンス意識の醸成度**などを確認するために、抜き打ちでのヒアリングなども実施しております。

#### <当社社長によるタウンミーティングの実施>

M&E社での実施が完了したため、2024年度は当社社長が**広島製作所**を計8回訪問し、現場巡視を行う中で、現場監督者から**工場状況の説明を直接受けて、そこで働く従業員の生の声を聴き、意見交換**を行いました。

また、同日に約2時間の管理職とのランチミーティングを併せて実施して、日ごろの苦勞を労うとともに、**社長の想いを直接伝え、各職場における問題点の共有と課題解決の討議**が行われました。

## Ⅱ. 組織風土改革

### 1. 品質コンプライアンス意識の強化・向上

#### <M&E社経営層による従業員、管理職とのコミュニケーション>

- ・ 従業員とのコミュニケーション充実のため、**M&E社経営層による工場巡回を1回/月以上**行うこととしており、2024年度は計29回実施いたしました。  
経営層から従業員に対して直接声掛けを行い、職場の課題や業務負荷の状況をヒアリングして、必要に応じて関係部門に対応を指示しております。また、抜き打ちで従業員にインタビューを行って安全文化の理解度を確認し、改善が必要と判断した場合には品質保証グループ管理職による職場単位での「安全文化出前教育」を指示しております。  
このような「草の根」活動を通じて、M&E社全体の更なる安全文化醸成を図ってまいります。
- ・ **管理職を対象に**、2024年度は10回に分けて**M&E社長・室蘭製作所長とのコミュニケーションミーティング**を実施いたしました。  
自部門の状況を共有するとともに、社長方針の深掘りを行ってコミュニケーションを図っており、今後も継続してまいります。

#### <M&E社/安全文化醸成のためのセルフアセスメント>

M&E社内標準に基づき、**各部門にて安全文化醸成活動のセルフアセスメントを毎年2月**に行います。M&E経営層と品質管理部長、品質保証グループマネージャーがその内容を分析して**組織の弱みを抽出し**、改善策を各部門の**翌年度の品質改善活動計画に反映して、活動を推進**しております。品質管理部長は、各部門の担当者に四半期毎にヒアリングを行い、活動の進捗をフォローしております。

# II. 組織風土改革

## 2. 組織風土の改革

### <パーパスの制定と浸透活動>

2022年11月に「Material Revolution®」をキーワードとしてパーパスを定めて、これを起点とする企業理念体系を策定いたしました。また、事業活動における判断と行動の軸となるよう、**全従業員の共感、共鳴に結び付ける浸透活動「パーパス浸透プロジェクト」**を実施しております。



詳細は当社HPに掲載しております … [リンクはこちらから](#)

- 各種ミーティングの継続実施（2024年4月～2025年3月）  
広島は当社社長、室蘭はM&E社長にて、管理職及び監督職を対象に実施いたしました。
- パーパス浸透職場スモールミーティング（2024年11月～2025年1月）  
職場毎に、組織管理職を中心とした10人規模の茶話会形式のスモールミーティングを開催し、パーパス・ビジョン・価値創造プロセスについて、**それぞれの従業員が自分の業務におけるつながり（共有項）と携わり方を考え議論**いたしました。このミーティングには、当社および関連会社の社員約4,500名が参加しております。
- パーパス研修（2025年1月）  
広島・室蘭地区において、**パーパスの理念の浸透並びに体現できるリーダーとして期待される組織管理職**を対象に、パーパスに関する研修を実施いたしました。今後も引き続き、各拠点にて実施する予定です。

# II. 組織風土改革

## 2. 組織風土の改革

### ＜組織風土改革プロジェクトの推進＞

■ 2024年度の組織風土改革プロジェクトでは、当社拠点を中心に4エリア（本社、横浜、広島&名機、室蘭）に再編、前年度に引続きエリア別に、有志による「**チーム活動**」を展開。各々が様々なテーマで多くの参加者・賛同者を巻き込みながら、「**チャレンジの推奨**」や「**風通しのよい職場**」の実現をめざしました。2025年度からは5エリア（本社、横浜、広島、名機、室蘭）とし、有志によるチーム活動を維持しつつ、会社が組織としてこれらのテーマを機能別に吸収・実践していくこととしています。

■ 2024年9月、上記のエリア別チーム活動とは別に、組織風土改革プロジェクトとして、新たに社内から選抜された若手管理職10名からなる「**風土刷新検討会**」を立上げ、会社からの負託により、今後JSWグループ社員が拠って立つべき、「**新行動指針**」の策定に向けた活動を開始。2025年1月に行動指針案を経営者に提言、2月の機関決定を経て、**2025年4月に「5つの行動指針」が発効**されました。

日本製鋼所グループ  
「5つの行動指針」

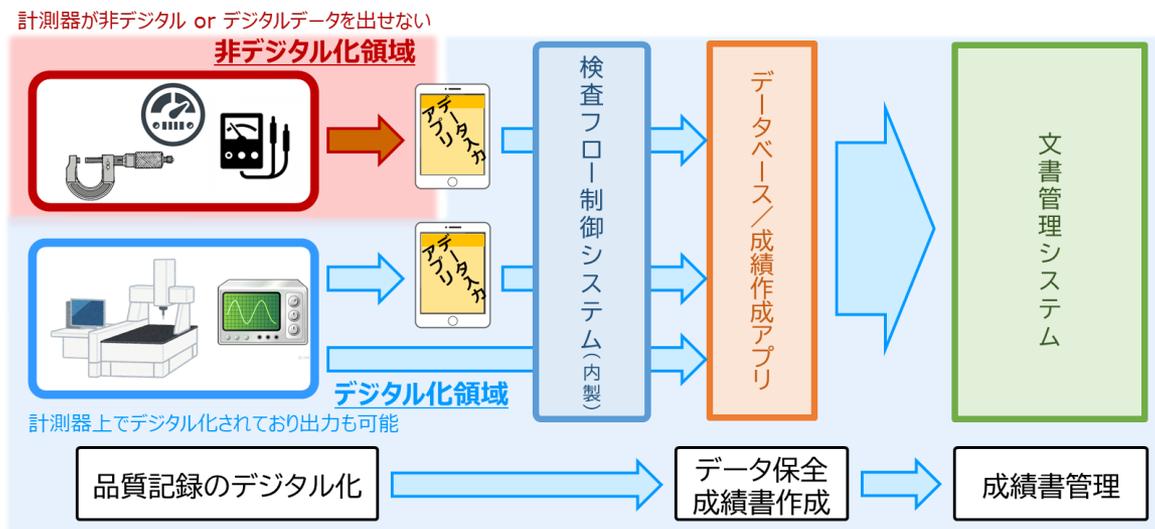
2025年4月1日 発効

# Ⅲ. プロセス改革

## 1. 検査業務のデジタル化

### <検査・試験記録作成をデジタル化する業務システムの構築>

- 品質データ保証システム（QDAS : Quality Data Assurance System）の概要  
製造工程における、製品品質を確認したデータ（主に試験・検査記録）をデジタル化して、全ての改訂履歴とともにシステム上に記録し、お客様へ提出する成績書を自動で作成するしくみです。本システムは、不正発生3要素の一つである「機会」の抑制を目的としております。
- 進捗状況  
M&E社では、主要3製品を対象に試験運用を進めております。確認された問題点の改善活動を強化し、システム構築完了を目指しています。並行して全社展開も実施しており、広島製作所の一部製品において試行運用を開始しております。



～ 品質データ保証システム（QDAS）の概念図 ～

# Ⅲ. プロセス改革

## 2. 品質管理に対する適正な経営資源の投入

### <M&E社/品質保証要員の増員・要員流動化の促進>

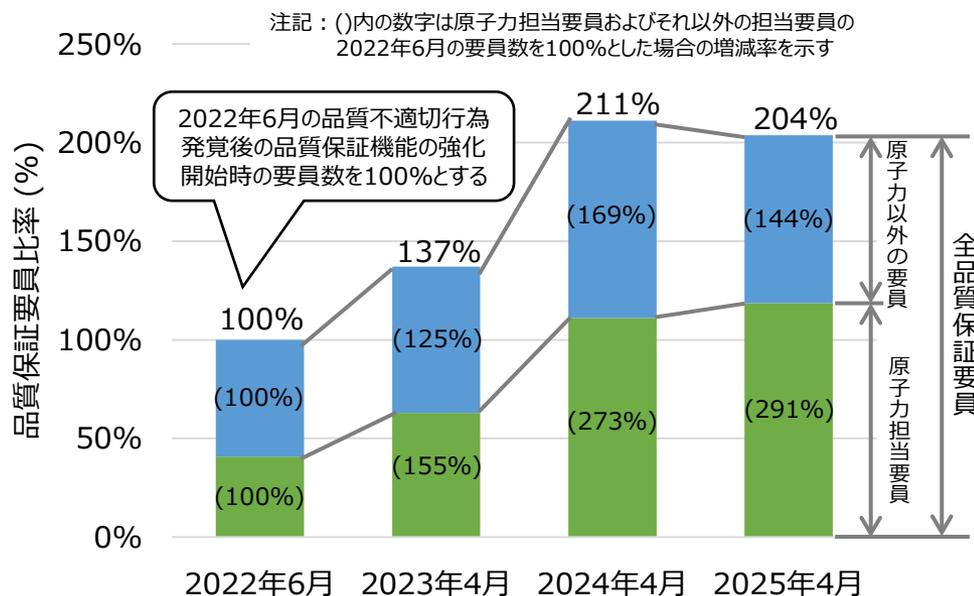
品質保証業務の増大に伴い、品質保証要員の増強を図り、2022年6月の組織変更以降、**全品質保証要員数は約2倍、特に原子力製品担当は約2.9倍**に増員しております。並行して、業務改善および品質保証員の教育・育成を進め、業務効率化を図っております。今後も業務負荷状況に応じて、適切に対応してまいります。

### <M&E社/検査業務効率化の設備投資>

検査部門の業務負荷平準化のため、以下の施策を継続的に実施しております。

- ・ 外部検査部門からの要員流動化
- ・ 社外の検査会社の活用
- ・ 非破壊検査の公的資格取得の強化・推進

また、電力製品、および原子力製品においては、業務効率化のために各種検査工程の自動化を推進しており、新中期経営計画（JGP2028）中での実現を目指しております。



～ 品質保証要員の推移 ～

# Ⅲ. プロセス改革

## 3. 品質保証プロセスの強化

<品質統括室/本社室員のM&E社および広島製作所常駐>

**2023年4月16日付にて品質統括室/室蘭分室、2025年4月1日付にて広島分室を設置**しております。なお、主な活動は以下の通りです。

### ・M&E社に対する特別品質監査の実施

2回/年の定期監査に加え、**不適切行為に対する再発防止活動が遅延なく進められていること、およびその有効性を確認**するために、2023年1月からM&E社に対して**定期的に特別品質監査を実施**していましたが、「**検査業務のデジタル化**」以外の再発防止活動は**すべて完了し、有効に機能していることが確認されています**。今後は、「検査業務のデジタル化」については個別に監視することとし、特別品質監査は終了いたしました。

### ・各国原子力規制庁および顧客の対応

英仏規制当局、電力会社を含む各国顧客による、納入済み原子力製品の健全性確認調査は2024年12月に終了し、最終報告書が2025年3月に仏規制当局より承認されました。この承認を持ちまして、M&E社における不適切行為に対する一連の調査活動は終了しております。

### ・M&E社にて製造中の品質監視活動

不適切行為発覚後の原子力製品の製造活動再開の条件として、製造中品質監視活動を実施しており、**工場内を無予告で巡回して、製造および品質管理状況をモニタリング**しております。また、不適合品の発生状況とその処置、結果についてもM&E社から**全ての情報を共有**しており、必要に応じて改善指導を行っております。

### ・品質統括室/広島分室における対応

2025年4月に設置した広島分室にて、各製品の製造中の品質監視活動などの強化を図っております。

# IV. ガバナンス改革

## 1. 内部統制の強化

### <内部監査機能の強化>

本社監査室の内部統制機能を強化するため、新たに、以下を実施しております。

- ・ 品質管理の状況を含めた**内部統制の整備・運用状況に係る自己評価について、当社および当社関連会社を対象に実施**。次年度においても、自己評価を継続するとともに、ヒアリングに基づき、重点監査項目を選定しております。

### <内部通報制度の強化>

- ・ 法令等違反行為などの**自己申告による社内処分の減免規定を追加**いたしました。
- ・ **コンプライアンスハンドブックおよび携行カードを、全社グループの従業員に対して配布**いたしました。

### <エスカレーション規程の制定>

- ・ 2024年4月、「**エスカレーション規程**」を制定・施行いたしました。

この規程は、当社及び関連会社において、**当社グループの経営に影響を与える可能性があるインシデント発生、又は発生するおそれが生じた場合に、当社の経営層及び第2線にもれなく、迅速、適切な報告が行われるための手続き**を定め、重要なリスクの見落としによるリスク対応遅延を防止することを目的として制定されております。

# IV. ガバナンス改革

## 2. 取締役会におけるモニタリング機能強化

### <取締役会の体制強化>

#### ・取締役会の体制整備

2023年4月1日から、本社部門は取締役または執行役員たる責任者が、事業部門は執行役員または使用人たる責任者が、それぞれ取締役会から委嘱・任命された業務を総括・執行する体制とし、事業部門における業務執行責任と取締役会による監督責任を明確に区分いたしました。

#### ・社外取締役の割合増加

取締役会の構成において、社外取締役（独立役員）および女性取締役の割合を**段階的に増やしております**。

～ 取締役会構成比推移 ～

年度	2016年	2020年	2022年	2023年	2024年 (～現在)
取締役数 (うち女性取締役数)	8名	9名	8名	9名 (1名)	10名 (2名)
社外取締役数	2名	3名	3名	4名	5名
社外取締役構成比	25%	33.3%	37.5%	44.4%	50%
女性取締役構成比	0%	0%	0%	11.1%	20%

また、多様性確保のため、2023年に女性取締役に加えて、女性監査役1名（4名中）を選任いたしました。

JSW Group Purpose

# Material Revolution<sup>®</sup>

「Material Revolution」の力で世界を持続可能で豊かにする。

**JSW**

© THE JAPAN STEEL WORKS, LTD. All Rights Reserved.