

2024年12月27日

各 位

会社名 鹿島道路株式会社
代表者 代表取締役社長 吉田 英信
問合せ先 管理本部総務部長 竹田 寿彦
(TEL : 03-5802-8001)

追加の再発防止策の実施について（ご報告）

弊社施工工事において設計図書と異なるアスファルト合材が使用されていたことにつきまして、2024年9月11日に外部調査委員会調査報告書を受けた今後の対応について公表し、再発防止の徹底に取り組んでおりますが、この度、国交省の「アスファルト合材の不正納入に関する有識者委員会」の中間報告書の再発防止策を踏まえ、下記のとおり、追加の再発防止策を実施することといたしましたのでご報告申し上げます。

記

追加の再発防止策

1. 廃材処理に係る管理・調整の実施

- 合材製造所ごとに日々入荷予定数量と出荷予定数量の管理・調整を行い、アスファルト廃材の受け入れ可能量を可視化して置き場の逼迫を未然に防ぐとともに、再生骨材の過不足等がある場合は、必要に応じて本店が合材製造所間の需給バランスの調整を行う。
- 作業標準書の組織図に廃材管理責任者を追加し、業務内容と管理項目を定め責任と権限を明確化する。

2. 抜き打ち検査の実施

- 合材製造所において、本店品質管理部門が品質試験結果及び製造データを確認し、適正な合材が製造されていることを抜き打ちで検査する。

以 上

2024年12月27日
鹿島道路株式会社

外部調査委員会調査報告書を受けた今後の対応について（追加修正）

外部調査委員会から受領した「調査報告書」の再発防止策の提言を真摯に受け止め、弊社の再発防止策を下記のとおりご報告します。

今回、新たに追加した再発防止策は下線（アンダーライン）箇所となります。

1. 外部調査委員会の調査結果

外部調査委員会の調査結果については、添付資料1の「調査報告書」のとおりです。

2. 弊社の対応策

外部調査委員会の報告書に基づく弊社の原因分析と再発防止策は以下のとおりです。

2-1 原因分析

(1) 本店製品事業部によるコスト削減のための指導

- 1) 元製品事業部長が、アスファルト価格の高騰や競合他社における再生骨材の使用率との比較等に鑑み、全国各地の合材製造所に対し、2007年7月から2009年12月にわたり再生骨材の使用率を上昇させることに伴うコスト削減に係る指導を行っていたこと（以下、「本件0JT」という）。再生骨材の使用率の向上が主たる目的であったが合材製造所の出荷状況及びコスト如何では、新規合材に再生骨材を混入することも本件0JTの中では示唆され、かつ、このような方法を採用しても品質的に問題がないことを現地で提示したこと。

(2) (1) の指導に係る方針転換が不十分であったこと

- 1) 2010年、支店製品事業部長及び合材製造所長宛てに配合設計書に基づいた配合により合材を製造・出荷するよう本店製品事業部長名で通知（通達）する旨の文書を発出したが、同通達は地域によって受け止められ方が異なり、また、各支店の製品事業部及び合材製造所に所属する全職員に宛てられたわけではなく、どの範囲まで通知するかは各合材製造所長の裁量に委ねられており、結果として合材製造所の全職員まで浸透していなかったこと。
- 2) 本店製品事業部が一度は本件0JTで示唆した新規合材への再生骨材の混入という手法を撤回させるには通達の発出だけでは不十分であり、その結果、本件0JTを受けた全ての職員までの意識を改めさせるには至らなかったこと。

(3) コンプライアンス意識の欠如

- 1) 本件 OJT を受けた一部の合材製造所職員の中には新規合材への再生骨材の混入は、配合設計に反するものであって発注者との契約に違反している認識はあったが、合材製造所の製造能力の向上を可能にし、また、再生骨材の集積による保管場所の解消にも繋がり、本店製品事業部の示唆でもあることからコンプライアンスに反しているという意識が低下していたこと。

(4) 地理的・環境的要因

- 1) 中心都市から比較的遠距離に位置しているなど決して有利ではない立地条件と競合他社との価格競争の熾烈さから、安価に合材を供給するため、新規合材への再生骨材の使用もやむなしと判断した合材製造所もあったこと。
- 2) 競争関係の厳しい合材製造所ではコスト削減方法として新規合材に再生骨材を混入する手段は品質管理で問題がなければ有効な手段であるとの間違った認識が引き継がれていた合材製造所もあったこと。

(5) 合材の品質上の問題が顕在化しなかったこと

- 1) 新規合材に再生骨材を混入したことに伴う品質上・安全上の問題が顕在化したり、クレームとして問題視されたりした事案がなかったこと。

(6) プラントシステムの問題点

- 1) 合材製造所職員の裁量で新規合材に再生骨材を混入することを容易に可能とできるようなシステムであったこと。かつ、合材製造所以外の職員が印字データの抜き打ち検査や全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる碎石の全入荷量の数値の分析・検証等の具体的かつ徹底的な監視ができるようなプラントシステムではなかったこと。

(7) 各合材製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの欠如（作業標準書の不十分性）

- 1) 各合材製造所の作業標準書においては、作業工程や各職員の役割が比較的詳細に定められているにもかかわらず、合材の配合等に係る相互監視について明示的かつ十分に定められておらず、合材製造所長が認識しないまま新規合材に再生骨材を混入されることも現に可能な状態であったこと。

(8) 本店製品事業部ないし各支店製品事業部による監査等の機能不全及び製品事業部以外の監査部等による効果的な監査が十分でなかったこと

- 1) 本店製品事業部ないし各支店製品事業部は各合材製造所の経営状況の管理自体は行っていたものの、全合材の出荷量と再生骨材及び新規合材の材料となる碎石の全入荷量等を数値的・分析的に検証する等の措置を講じていなかったこと。

- 2) 管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が、年に1回、支店及び一部の合材製造所のモニタリングを行っているが、これは応札工事関係の談合防止体制のモニタリングを目的としたものであり、配合設計どおり配合された合材が出荷されているかという観点からのモニタリングは行われていなかったこと。

(9) 内部通報制度の利用上の問題点

- 1) コンプライアンス上問題を感じていた関係者がいたにもかかわらず、内部通報制度を利用しなかったことは、同制度を利用することについて製品事業の関係者において一定の障壁等があったとも推測され、同制度の利用が有効に機能していなかったこと。

2-2 再発防止策

2-2-1 実施中の再発防止策

本件発覚後、これまでに取組んだ再発防止策は以下のとおりです。

(1) 巡回監視の実施

- 1) 本支店幹部が全ての合材製造所に対して巡回監視を行い、出荷内容（出荷予定合材の配合書、入力する合材種類、出荷伝票との整合性、配合書と印字データ、日常管理記録）の確認を行い、不正な製造・出荷が行われないように管理・監視を強化した。

(2) 遠隔監視の実施

- 1) 巡回監視を実施後、巡回監視を継続することに替えて、各合材製造所事務所にウェブカメラ等を設置し、遠隔による出荷合材配合の監視を実施している。
- 2) 出荷内容に関して、ポータルサイトにすべての製造所データを一元管理し、本店製品事業部にて遠隔で日々確認している。
- 3) 印字データについては、元データの数値と異なる数値を入力できない措置を講じた。

(3) 組織の強化

- 1) 製品事業部管掌取締役を配置した。

(4) 合材システムの刷新（注文から出荷管理システムの改革）

※2025年4月から運用開始予定

- 1) 元データと異なる出荷伝票等の販売管理データが作成できないようにする。
- 2) 合材システムを本社で一括管理し、本社から承認された配合のみを合材システムへ登録できるようにする。
- 3) 各システムのログを取得可能とし、合材システムについて職員ごとにID・パスワードを設定する。

2-2-2 今後実施する再発防止策

外部調査委員会より提言された再発防止策（下記の枠囲い）とそれを踏まえて弊社が実施する再発防止策は以下に示すとおりです。なお、外部調査委員会から提言された再発防止策には（*）を記します。

- (1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員のコンプライアンス意識に係る改革と経営陣のリーダーシップ
- (2) 継続的な教育研修
- (3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備
- (4) 内部監査機能の強化
- (5) 内部通報制度の運用改善

- (1) 合材製造所所属者を含む製品事業部職員のコンプライアンス意識に係る改革と経営陣のリーダーシップ
 - 1) 製品事業部職員に対するコンプライアンス意識に係る改革は、経営陣全体が最優先で取り組むべき課題であり、経営陣の強力なリーダーシップのもとに推し進めていく。（*）
 - 2) 社長から全従業員に向けたメッセージを継続的に発信する。
 - 3) 経営陣により定期的な合材製造所の巡視を行い、製品事業部職員とコンプライアンスに関する対話ができる機会を設定する。
- (2) 継続的な教育研修
 - 1) 顧客との契約を含めた法令遵守の重要性等に係る研修指導を行い、各合材製造所のコスト削減及び利益確保はコンプライアンス遵守という前提の下でなされるべきであることを改めて周知する。研修は、1回限りではなく、継続的ないし定期的に行い、かつ、一律の内容ではなく、地域の特性や環境要因等を踏まえた個別的な内容であることを要し、上記コンプライアンス意識を職員に徹底・浸透させる。（*）
 - 2) 経営陣及び幹部職員自身が製品事業への認識を高めるための製品製造プロセスに関して知識を高める研修を実施する。
 - 3) 職員に対し、顧客との契約を含めた業務のコンプライアンス意識を醸成・強化する教育を継続して実施する。
 - 4) 当該教育研修を継続するため本店製品事業部に担当部署を設立する。
- (3) 各製造所内における法令等の違反行為に係る規定及び相互監視システムの整備
 - 1) 不適合製品であるという認識のないまま、あるいは、故意に不適合製品を製造することがないように、改めて作業標準書において、合材製造所内部における人的な相互監視機能を明文化し、かつ、実践していく。（*）
 - 2) 業務を正しく実行するための配合設計、受注、製造、出荷の各段階の作業工程・チ

エック方法・合材の配合等の伝達方法の規定を作業標準に明記する。

- 3) 合材の配合を監視する責任者を明示し、責任と権限を明確にする。
- 4) 疑義の生じる行為を見聞きした際に、すぐに合材製造所の統括責任者である所長に報告しやすい体制を整備する。

(4) 内部監査機能の強化

- 1) 監査部による内部監査並びに管理本部長、法務・コンプライアンス室長及び外部弁護士が各合材製造所に対して実施しているモニタリングの項目及び範囲を見直して機能を強化する。(＊)
- 2) 全社的なシステムを管理する技術開発本部 DX 推進部においても継続的なモニタリングを行うことなど、複線的な管理・監視を行うことができるように内部監査機能や管理体制を構築・強化する。(＊)
- 3) 合材製造所の内部監査項目に製造プロセスと品質管理を追加し、内部監査員に配合設計どおり配合された合材が出荷されているか否かを判断し、是正指導ができる者を任命し、監視強化を行う。
- 4) 2025 年 4 月を目途に DX 推進部が新たな製造管理システムを構築し、本店支店においても管理できる見える化を実現し、再発防止を継続する。
- 5) 合材製造所において、本店品質管理部門が品質試験結果及び製造データを確認し、適正な合材が製造されていることを抜き打ちで検査する。

(5) 内部通報制度の運用改善

- 1) 内部通報制度に対する信頼性を高めるとともに、コンプライアンス遵守に係る研修等と併せてその存在及び意義をより広く従業員に周知する。(＊)
- 2) 内部通報が通報者に安心して利用され、実効的に機能するために、イントラトップに通報窓口を開設する等の通報方法の改善とその周知活動、通報後の対応の充実を図る。
- 3) 製造所にポスター等で通報窓口の電話番号、アドレスを掲示する。

(6) 廃材処理に係る管理・調整の実施

- 1) 合材製造所ごとに日々入荷予定数量と出荷予定数量の管理・調整を行い、アスファルト廃材の受け入れ可能量を可視化して置き場の逼迫を未然に防ぐとともに、再生骨材の過不足等がある場合は、必要に応じて本店が合材製造所間の需給バランスの調整を行う。
- 2) 作業標準書の組織図に廃材管理責任者を追加し、業務内容と管理項目を定め責任と権限を明確化する。

以上