

各 位

当社および当社子会社製 建築用免震ゴム問題における 原因究明・再発防止策・経営責任の明確化について

東洋ゴム工業株式会社

東洋ゴム工業株式会社(本社:大阪市、社長:山本卓司)は、国土交通大臣認定を受けて製造、販売を行ってきた建築用免震ゴムの事業において、認定申請時に提出する数値、および製品出荷前の性能評価検査結果に技術的根拠のない恣意的な改ざんがなされ、大臣認定を不正に取得していた疑い、および性能未達製品を市場に販売していた疑いが高まったことから、本年 2 月 6 日、小林英明弁護士を代表とする社外調査チームに対し、これらの行為の事実とその原因究明、これらが発覚するに至る経緯と発覚しなかった原因等の解明、判明事実とその原因に即した再発防止策の提言等を依頼しました。

4 月 24 日、一旦、同調査チームから受領した中間調査報告書の概要版をまず公表していますが、4 月 21 日に発表したとおり、新たな不正の可能性発覚に伴い、同調査チームに継続的な追加調査と実態の解明を依頼し、当社としてこれに全面協力をしてきました。

6 月 19 日、当社は同調査チームより本調査報告書を受領し、記載内容の精査、確認を行ないました。本調査報告書、および当社独自の検証等をもとに、改めて、原因の特定と背景の推察を行なうとともに、問題の根底に介在していた諸要因を解析し、また、同調査チームより指摘、提言された内容を不正撲滅、企業風土再生に向けた有益かつ有効な箴言として真摯に受け止め、これらを採り込んだ再発防止策を構築しました。そして、最終的に、一連の免震ゴム問題の実態解明、および本来果たすべきであった役割・責任に照らし、相応する経営処分を決定しました。

本日午前 9 時半より開催した臨時取締役会において上記内容が承認されましたので、その内容をここにご報告申し上げます。

このたびの当社免震ゴム問題により、不適合製品を納入した当該建築物の所有者様、居住者様、利用者様をはじめ、関係する販売主様、設計者様、施工者様に多大なるご迷惑をおかけしましたことに、改めて深くお詫び申し上げます。

国の認定制度、そして一般市民、関係者の信頼を踏みにじるような不正行為を行っていたこと、生命、身体および財産の安全に直結する製品を扱いながら、これを脅かすような事態を招いたことは、企業としてあるまじき社会的背徳行為であると厳しく受け止め、当社は、改めて企業風土の抜本的な改革と再発防止を誓い、全力でこれに取り組んでまいります。

1. 当社製免震ゴム問題における発生事実

建築基準法に定められる免震ゴム製品の国土交通大臣認定の取得に際し、当社が技術的根拠のない乖離値を記載して申請を行った不正行為、また、当社製免震ゴム製品の出荷時性能検査に際して開発技術部担当者が技術的根拠なく恣意的な数値操作を行なった不正行為、および検査成績書作成に際して工場の品質保証課担当者が技術的根拠のない恣意的に数値を書き換えて顧客に交付していた不正行為があった。

この不正行為のもとで出荷した当社製免震ゴムが設置された全 209 棟のうち、153 棟(重要文化財 1 棟含まず)は、建築基準法上の違反建築物となる事態を招いた。うち 16 棟は工事中(建設未完)であり、建築確認が受けられない状態である。

本問題の当該子会社における疑義の認識(2014年2月)以降、問題把握、および出荷停止に至る経営判断に多大な時間を要したことにより、市場における違反建築物を増大させる事態を招いた。

(2014年2月から2015年2月までに製品を継続販売した納入先:22棟)

また、今後、将来的にこれらの製品交換時には、建物の所有者様、居住者様、利用者様の一時退去等における物理的・心理的・経済的負担、工事中断・遅延による販売主様、施工者様の事業への影響などを誘発することが想定される。

2. 免震ゴム問題を誘発した原因の特定、および背景の推察

本問題を誘発した原因、および背景については、社外調査チームの報告書 p268～281 において詳細指摘を受けている。当社としても、以下の主な要因が問題の根底にあったと判断する。

(1) 不正が発生した原因と背景

①事業評価の不全

当該事業は災害時において建物の所有者、居住者および利用者のかけがえのない生命、身体および財産の安全を守るための技術を取り扱う事業であるにもかかわらず、事業化に際してリスクを適切に認識せず、かかるリスクの発生防止を考慮した内部統制の整備が不十分であった。

当社は、個々の事業が包含する潜在リスクの内容、大きさ、影響の認識、当該リスクを管理するための内部統制の整備や事業の存続判断等の仕組みが現時点で十分だとは言い難い。

②規範遵守意識の欠如

問題行為者個人における技術者倫理意識、規範遵守意識の著しい欠如が問題の背景の一つであるものの、当該不正行為は担当者の私的利益を得るために行われたものではなく、また、一部の関係者が問題を認識していたことが議事録、業務報告書などの記載から推測できることから、本問題を個人の資質の問題として結論づけられるものではない。

当該事業では出荷時における標準的な性能検査過程が書面化されておらず、製品出荷時性能検査の測定値についてデータ処理詳細の記録化がなされていなかったほか、問題行為者の上司がデータ操作を指示した可能性や適正な管理監督を行っていなかったなど、規範遵守意識の欠如につながる不十分な統制環境や不適切な組織風土が存在していた。

③組織の機能不全

管理監督を適正に行なうに足る知識、能力を有する上司が配置されないまま、長年にわたってこの管理監督を受けないまま一人の担当者が製品の性能評価業務を自己の権限で行なっていたことをはじめ、不合格品の再製作に要する費用を検査結果の解析を行なう開発技術部が負担するという不適切な制度運用がなされていた実態があった。また、製品出荷時の性能検査において、本来品質保証部門が行なうべき検証を開発技術部に頼るなど機能の分離独立がなされず、相互牽制・チェック機能の働かない仕組みの中で事業が遂行されていた。

このほか、監査部門が複数存在するにもかかわらず、開発技術部に対する監査がほとんど行なわれなかったことなど、本事業に携わる複数の組織が不健全かつ不適切な状態でマネジメントされており、組織の機能不全が看過されていた。

(2) 判断・対処が遅れた原因と背景

①経営陣の意識と判断の甘さ

本問題に関わる疑義が当該事業を担う当社子会社において認識されてから、出荷停止の判断に至るまで約1年もの時間を要することとなった背景には、当時、本製品に関わる知識が薄かったことがひとつの要因となったものの、経営陣として執るべき判断の甘さがあったといえる。

問題行為を指摘する報告や資料があったにもかかわらず、十分な調査体制の構築が遅れ、迅速な問題把握ができたとはいえない。これは、技術的な見地からの確証性の検証に固執し、出荷停止および国土交通省への一報を決断しないまま、自己解決を模索した経緯による。

また、調査報告書にも指摘のとおり、一部には、本問題の国土交通省への通報と公表をリスクとして扱う提示を行なうなど、コンプライアンス意識が著しく欠如した経営幹部もいた。

②危機マネジメントの欠如

本問題に関わる疑義が当該事業を担う当社子会社において認識されてから、出荷停止および国土交通省への一報の判断に至るまで、取締役会、執行役員会で本件が議題に上げられたことはなく、また、社外取締役や監査役に対しての個別相談も行われなかった。また、制度化されているコンプライアンス委員会や QA 委員会も本件の議論や報告のために開催されることはなかった。

結果的に、経営監視を行なう機能やコンプライアンス、重大品質問題等を扱う、いずれの既存ガバナンス制度も活用がなされず、会社としての客観的かつ適切な危機マネジメントが欠如していた。

迅速な社内調査体制が整備されていないうえ、必要な社内報告制度や機関が機能せず、調査・公表原則が不存在であったことが、本問題を拡大させた要因のひとつといえる。

3. 断熱パネル問題発生時の再発防止策の検証

当社は、硬質ウレタン製断熱パネル製品で取得すべき防火認定において、国土交通大臣認定を不正取得していたことが発覚し、2007 年 11 月に公表している。

当時、外部調査委員会、および社内調査委員会による問題検証を通じ、緊急対策と恒久対策を網羅的に構築した再発防止策を策定するとともに、これに取り組んできたが、今回その実行成果について、社外調査チームの報告書 p276～281 にわたり厳しく詳細指摘を受けている。

当社としても今回、同様に、当社製免震ゴム問題を誘発した要因のひとつとして、この解析を行ない、以下のとおり判断した。

(1)断熱パネル問題発生時の再発防止策

社長直轄の品質監査室の設置、コンプライアンス研修の実施といった緊急対策 3 項目、内部統制システムの強化(コンプライアンス委員会の権限強化)、部門間人事ローテーション、事業決定プロセスの改善・強化、内部通報制度の活用促進といった恒久対策 6 大項目を策定した。

(2)断熱パネル問題の再発防止策の問題点

緊急監査においては、国内外拠点それぞれ 1 ヶ月程度の形式的な監査であったにもかかわらず、拙速な終息宣言を行なったほか、品質監査室は社長直轄組織から変容し、その機能性が薄弱化した。また、コンプライアンス委員会と QA 委員会の機能棲み分けがなされず、連携もとれなかった。人事ローテーションが適切になされず、専門担当者の依存性が進む結果となっているほか、内部通報が必要であるとの認識が薄く、制度の実行成果も高いとはいえない。

(3)免震ゴム問題への帰結

不十分な監査と安易な終息宣言により、免震ゴム不正をあぶりだす機会を逸したほか、同一担当者の人事ローテーションがないまま、通算 15 年にわたる性能評価検査に従事させ、管理監督のけん制を欠いた環境を看過してきた。本問題に関して、コンプライアンス委員会自体が開催されず機能しなかったこと、適切な事業評価と見直しが実行されていなかったこと、通報制度の活用がなされなかったことなど、再発防止策の管理不徹底、継続確認体制と継続意識の脆弱性、企業を挙げた風土改革への取り組み不足が、今回の免震ゴム問題を招いた伏線を形成していたことは明らかである。

(総括)

- ・社会の安心・安全に与える当該事業の影響を踏まえ、開発や管理に向けて十分なリソース投入と管理体制の構築がなされなかった。
- ・経営陣・社員の品質に対する規範意識の欠如が、曖昧な基準に基づく各種データの恣意的調査・補正を許容した。加えて、発覚以降は社会的・経済的インパクトを前提に問題の表面化を躊躇させ、経営に至る全階層において報告・公表の遅延を招いた。
- ・2007年の断熱パネル問題の再発防止策の履践が不十分であり、同じ事業所で同時期に発生していた免震ゴム問題を発見することができなかった。

4. 改善措置と全社的再発防止策

当社は、社外調査チームの報告書 p282～289 において指摘された「再発防止策の提言」、および p290 に総括された「結語」を真摯に受け止めるとともに、国土交通省に設置された第三者委員会において協議されている当社製免震ゴム「不正事案の発生の経緯と再発防止に係る議論等」を踏まえ、以下の再発防止策を策定した。

(1) 緊急対策

①緊急品質監査の実施

当社および当社子会社の生産工場において、検査工程の緊急品質監査を実施し、市場へ正規品が出荷されている確認を行っている。2007年断熱パネル問題の際の緊急監査に不備があった反省に立ち、監査にあたっては品質保証部門の外部資格保有者、豊富な外部監査経験保有者でチームを編成しており、これを7月末までに完了する予定である。

②品質・コンプライアンス調査委員会の設置・調査

社長を委員長とし、取締役(社外取締役を含む)、監査役(社外監査役を含む)、コンプライアンス委員長、および品質保証部門の長を委員とする「品質・コンプライアンス調査委員会」を設置する。同委員会の下には、外部弁護士、品質保証部員、および監査部員をメンバーとする「調査チーム」を編成し、従前の社内調査とは異なる次元の厳密な監査体制を整えて実施するものとする。同調査は、当社の全ての子会社、および事業部門を対象とし、「品質監査」、「技術部門監査」、「業務監査」の3種類の監査を実施する。

(2) 継続対策

①再発防止に向けた新組織体制

1) 品質保証部門の組織再編、権限強化(2015年7月1日付)

品質保証部を「品質保証本部」に格上げして、権限強化を図るほか、拠点品質保証部門を品質保証本部の傘下とし、他部門からの独立性を高めるとともに、機能・人員強化を図る。

➤ 大臣認定等の外部認証専門部署の新設

外部認証申請を審査・管理する専門組織を品質保証本部内に新設する。

2) ダイバーテック事業部門の組織再編(2015年8月1日付)

現行ビジネスユニット制組織を機能別(営業・技術・生産部門)組織に再編成する。これにより、横断的相互チェック体制の強化、人事ローテーションの活性化を図る。

3) コンプライアンスオフィサー制度の導入(2015年7月1日付)

コンプライアンス事案を全社・組織的に把握、一元的に管理・対応するため、チーフコンプライアンスオフィサー(以下、CCO)を中心とした制度に改める。

➤ 新コンプライアンス委員会の設置

CCOの諮問機関として、新コンプライアンス委員会を設置する。監査役への報告を必須として、また、外部法律事務所等による監視機能を加える。

➤ 専任担当の任命

コンプライアンス推進室(仮称)を担当組織とし、室長および専任担当を置く。関連部門と連携した事案対応、全社施策の立案・実施を行ない、現場支援を担う。

②ものづくりの不正を起こさない仕組みの構築

1) 新しい品質保証体制に基づく実効性のある監査の実施

品質ルールに見える化、個人裁量の排除、業務遂行レベルの標準化・向上を狙いとして、品質保証部による監査内容を全面的に見直し、徹底した監査を実施、フォローする。

➤ 業務内容に踏み込んだ監査

品質保証部が、技術・生産部門に対し、組織構成の妥当性や業務内容に踏み込んだ監査を行い、徹底してフォローする。

➤ 品質システム規定類およびその運用の監査

品質保証部が、技術・生産部門の品質システム規定類(QCフロー、デザインレビュー等)が適切なものであるかを監査し、規定類を再整備する。品質システムに基づいて業務が適切に行われているかの監査・改善を行なう。

2) 内部監査の運用体制の見直し

➤ 品質保証部と監査部の監査対象区分見直しと連携、一体的運用

監査部による内部監査と、品質保証部が実施する監査の連携を促進し、複数組織による監査を実施し、部門に対する一貫した継続的なフォローを実施する。

3) 内部通報の活用促進

➤ 受信者の対応ルールの明確化・義務化／通報者に対するフィードバック

内部通報制度を見直し、通報ルートを複線化する。通報受領者の対応ルートを明確にし、周知するとともに、通報者に対する適切なフィードバックにより、透明性を担保する。

③全社として問題に対処する仕組みの構築

リスクマネジメントを採り入れた事業評価

➤ 事業評価ガイドラインの策定・運営

経営資源(人・金)の効率的な配分を促進すること、また、事業の全社収益への貢献度やリスクの所在を見極め、適切なマネジメントの推進に寄与することを目的として、全社共通の事業評価ガイドラインを策定する。

④風土改革

1) 企業体質の改革

➤ トップダウンの意識改革コミットメント

社員に対して、社長自ら今回の免震ゴム問題の総括を報告し、経営陣から意識改革への覚悟を明示する。また、コンプライアンス責任者からメッセージを発信し、コンプライアンス徹底に向けての意識改革に取り組むことをコミットする。

➤ ボトムアップによる意識変革活動～風土改革委員会

部長クラスを推進メンバーとして選拔し、閉鎖的なカルチャー・縦割り意識が形成されてきた原因を辿る議論を組織単位で全社的に行ない、当事者意識と帰属意識の啓発と自浄作用によるモラルアップとブランド力の再強化を目指す。

➤ 教育研修の見直し

コンプライアンスの体系的整理、全社員を対象とした網羅性・適性の把握のため、コンプライアンス研修プログラムの見直し、再構築を行う。また、全技術者向けに倫理教育を含む研修プログラムの策定を行ない、実施する。

➤ 就業規則の見直しと厳格運用

就業規則、懲罰規定を見直し、プロセスを整備、厳格運用を進める。会社のコンプライアンス違反に対するスタンスを明示することにより、不正に対する牽制と全社的な意識醸成を図る。

2) 人材育成

組織人として備えるべき要件の明確化

人事部門と各事業本部で協議し、管理監督者・社員に必要な適性、知識、経験、能力を設定し、計画的な育成を実施する。

⑤再発防止策の徹底と継続

免震ゴム問題が 2007 年断熱パネル問題の再発防止策不徹底の延長線上に発生したことを教訓とし、本再発防止策の実行スケジュールを明確にし、徹底展開を図る。

- 1) 定期的な監視を行い、再発防止策の履行状況をチェック、実行状況を取締役会に報告する。
- 2) 社内周知を繰り返し、浸透度を定期的に測る。
- 3) 進捗に合わせた適切な対応策の更新と実施を行う PDCA サイクルを定着させていく。

5. 経営責任および役員等の処分

1) 進退・降格（2015 年 7 月 1 日付）

信木 明	代表取締役会長	辞任
中倉 健二	相談役	辞任
久世 哲也	代表取締役	辞任
	専務執行役員	降格（常務執行役員）
伊藤 和行	取締役・常務執行役員	辞任（顧問）
新庄 治宏	顧問 （元取締役ダイバーテック事業本部長）	退任
岡崎 俊明	執行役員 （元化工品ビジネスユニット長）	退任
青木 源太郎	常勤顧問	退任

2) 進退・降格（※注釈参照）

山本 卓司	代表取締役社長	辞任(※1、2)
市原 貞男	取締役常務執行役員	辞任(※3)

※1:臨時株主総会で代表取締役社長を辞任(免震対応、次期経営陣の目処がつくまで現職継続)

※2:臨時株主総会は今秋、遅くとも年内を予定

※3:臨時株主総会で取締役辞任

3) 役員報酬の一部返上

山本 卓司	50%	社長在任中
市原 貞男	30%	6 ヶ月
久世 哲也	30%	6 ヶ月
伊藤 和行	30%	3 ヶ月
川田 道弘	30%	3 ヶ月
その他執行役員	10%	3 ヶ月

社外取締役(河盛、苗村)	20%自主返上	3 ヶ月
監査役 (上島、能勢)	20%自主返上	3 ヶ月 ※申し出あり
新任監査役(辰野、中原)	10%自主返上	3 ヶ月 ※申し出あり

信木 明	自主返納 要請 50% 12 ヶ月 (昨年 7/1～辞任まで)
中倉 健二	自主返納 要請 50% 6 ヶ月 (本年 1/1～辞任まで)
新庄 治宏	自主返納 要請 30% 12 ヶ月 (昨年 7/1～辞任まで)

4) 2014 年度業績連動報酬(役員賞与) 対象者全員 全額不支給

2014 年度決算で引当済の業績連動報酬(役員賞与)不支給 (133 百万円)

6. 新経営体制について

1) 新経営陣へ刷新(臨時株主総会)

2) 社外からの会長もしくは特別顧問を招聘 経営陣に対するガバナンスの強化、監督

3) 臨時総会までは取締役 4 名体制(社内 2 名＋社外 2 名、現行の 7 名から 3 名減員)

7. 免震ゴム問題の早期解決に向けて

免震ゴム問題対策本部の組織化

今般の免震ゴム問題の緊急組織として設置した免震ゴム問題対策本部を、当社の正式組織として組織改定し、現社長・山本卓司が本部長に、現専務・久世哲也、現常務・市原貞男が副本部長となり、この問題解決の早期解決とその実行完遂へ指揮を執る。

以上

本件に関するお問合せ先

東洋ゴム工業株式会社 広報企画部
大阪 TEL.06-6441-8803／東京 TEL.03-5822-6621

**【総括】
当社製免震ゴム問題について**

2015年6月23日

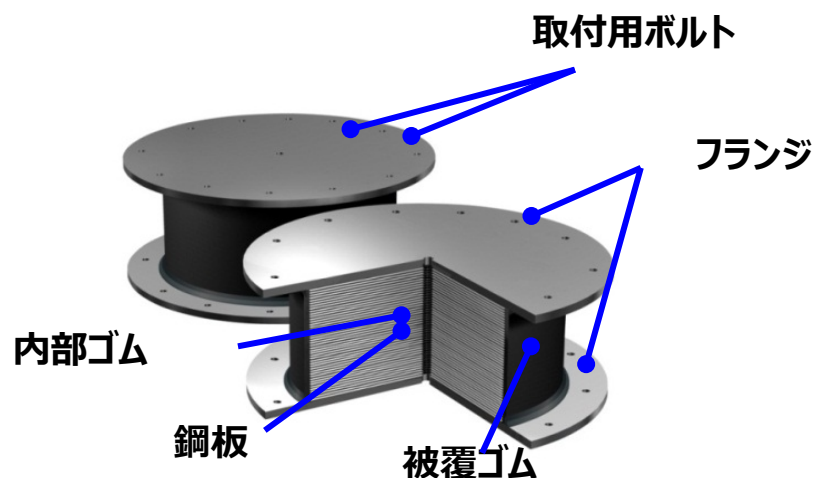
東洋ゴム工業株式会社

- 1. 免震事業の基本**
- 2. 当社免震事業の経緯**
- 3. 不正の総括**
- 4. 免震ゴム問題に起因した市場不具合**
- 5. 免震ゴム問題の原因・背景**
- 6. 断熱パネル問題時の再発防止策の不徹底**
- 7. 再発防止に向けて**

1. 免震事業の基本（免震ゴムとは）

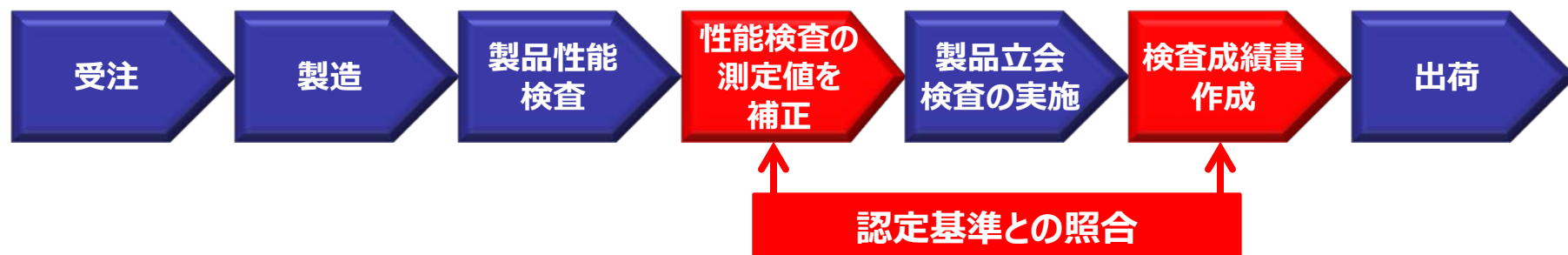
免震ゴムについて

免震積層ゴム支承は、ゴムと鋼板を交互に積み重ねた構造を持つ建築材料で、地面と建物の間（基礎部分）に組み入れ、地震の揺れを建物に伝わりにくくするもの。
地震発生時に水平方向に変形してエネルギーを吸収する。



負荷に対する力	負荷に対して必要な働き
⇔ 剛性 (水平方向のバネ)	衝撃緩和機能
↑↓ 耐荷重性 (抗力)	支承機能
⇔ 減衰 (エネルギー吸収)	地震エネルギー吸収機能

製造工程について

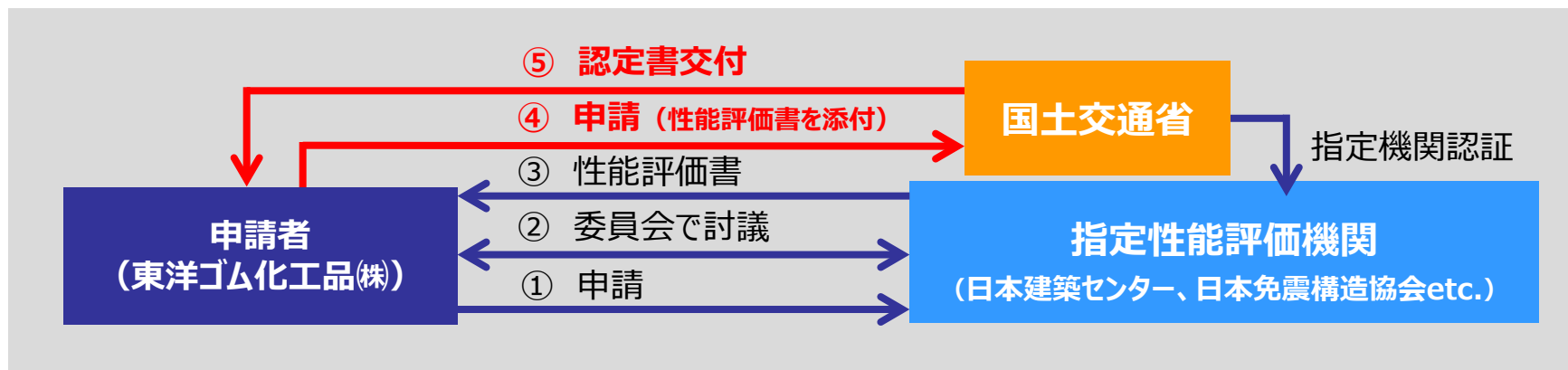


建築用免震ゴムの大臣認定について

指定建築材料である免震ゴムは、「建築基準法第37条（建築材料の品質）」の定めにより、一定のJIS規格・JAS規格に適合するもの、または国土交通大臣の認定を受けたものでなければならない。

大臣認定の手順

申請者は、指定性能評価機関に評価を依頼し、申請者がその性能評価書を国土交通省に提出し、認定を受ける。



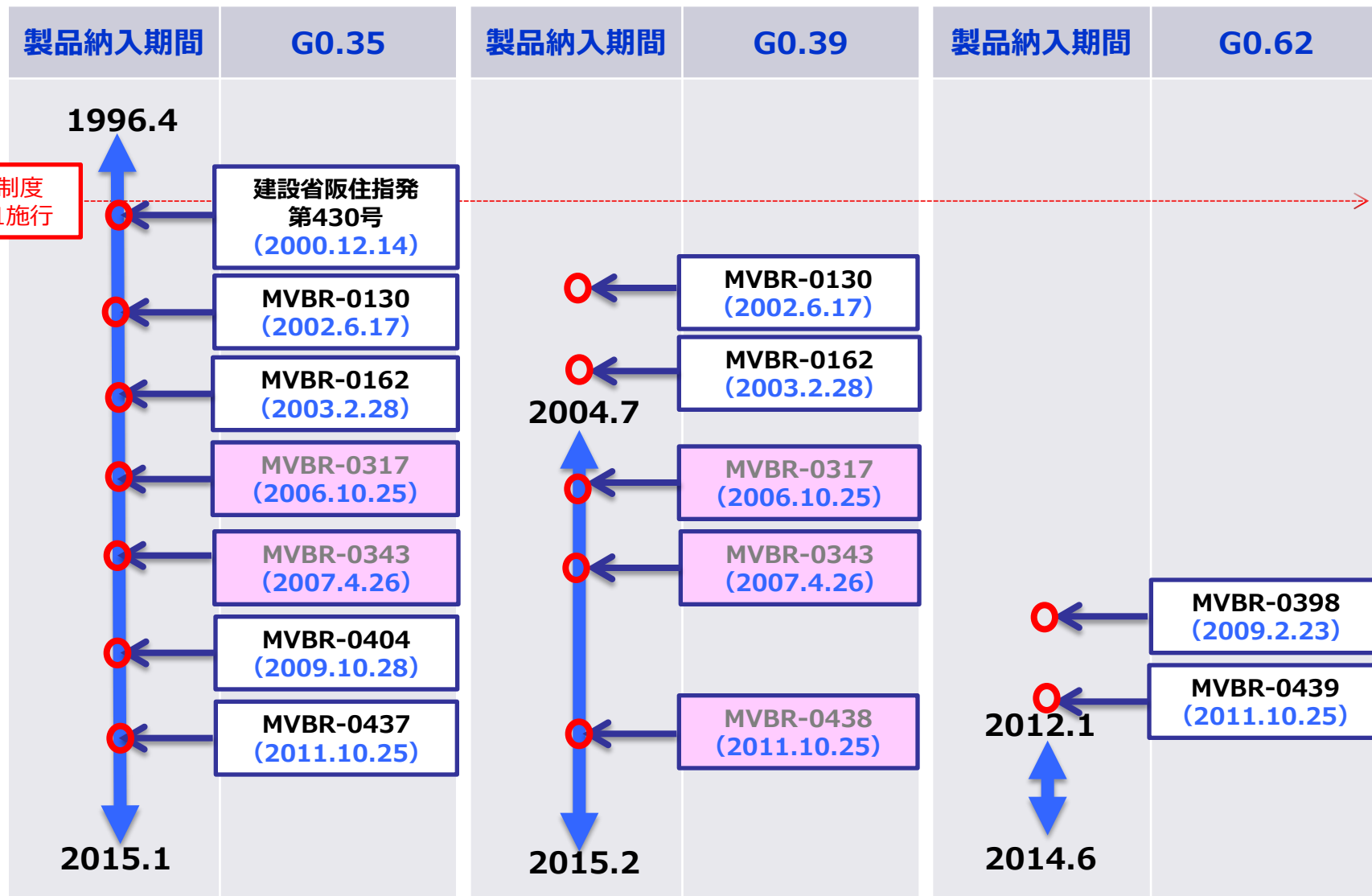
指定性能評価機関に対して提出する黒本の記載内容

- ① 性能評価申請書（申請範囲などが記載）
- ② 製造方法、構造、品質管理、申請製品一覧等の基本情報
- ③ 法令上の各項目に対応する具体的数値等（性能指標の乖離値または乖離値の平均値等が記載）
- ④ 技術資料等（記載された具体的な数値等の算定基礎となる実験報告書等の根拠資料等）

2. 当社免震事業の経緯

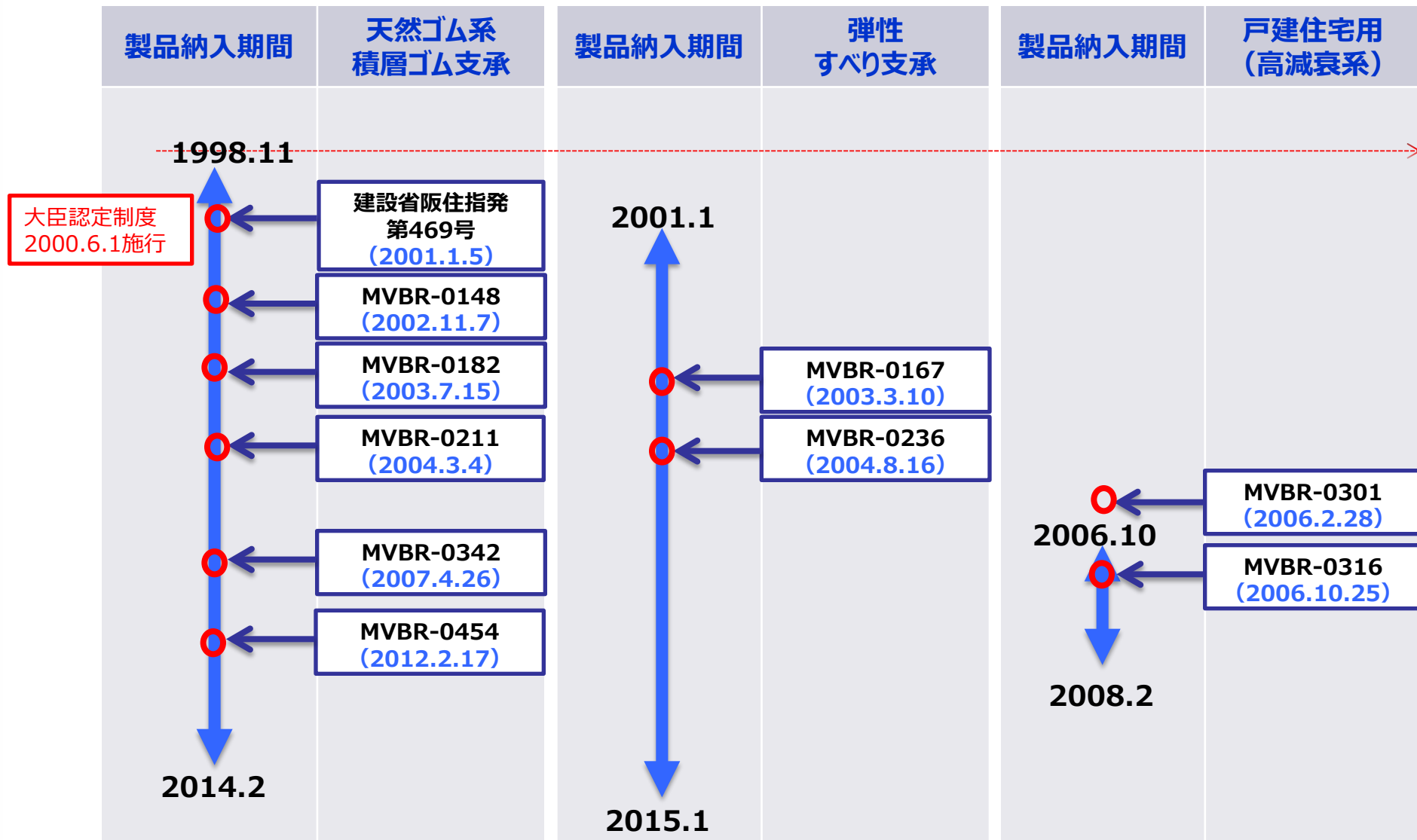
製品納入期間と認定取得（高減衰系）

取消し処分



2. 当社免震事業の経緯

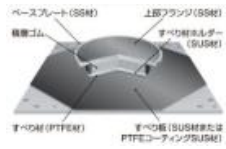
製品納入期間と認定取得



2. 当社免震事業の経緯

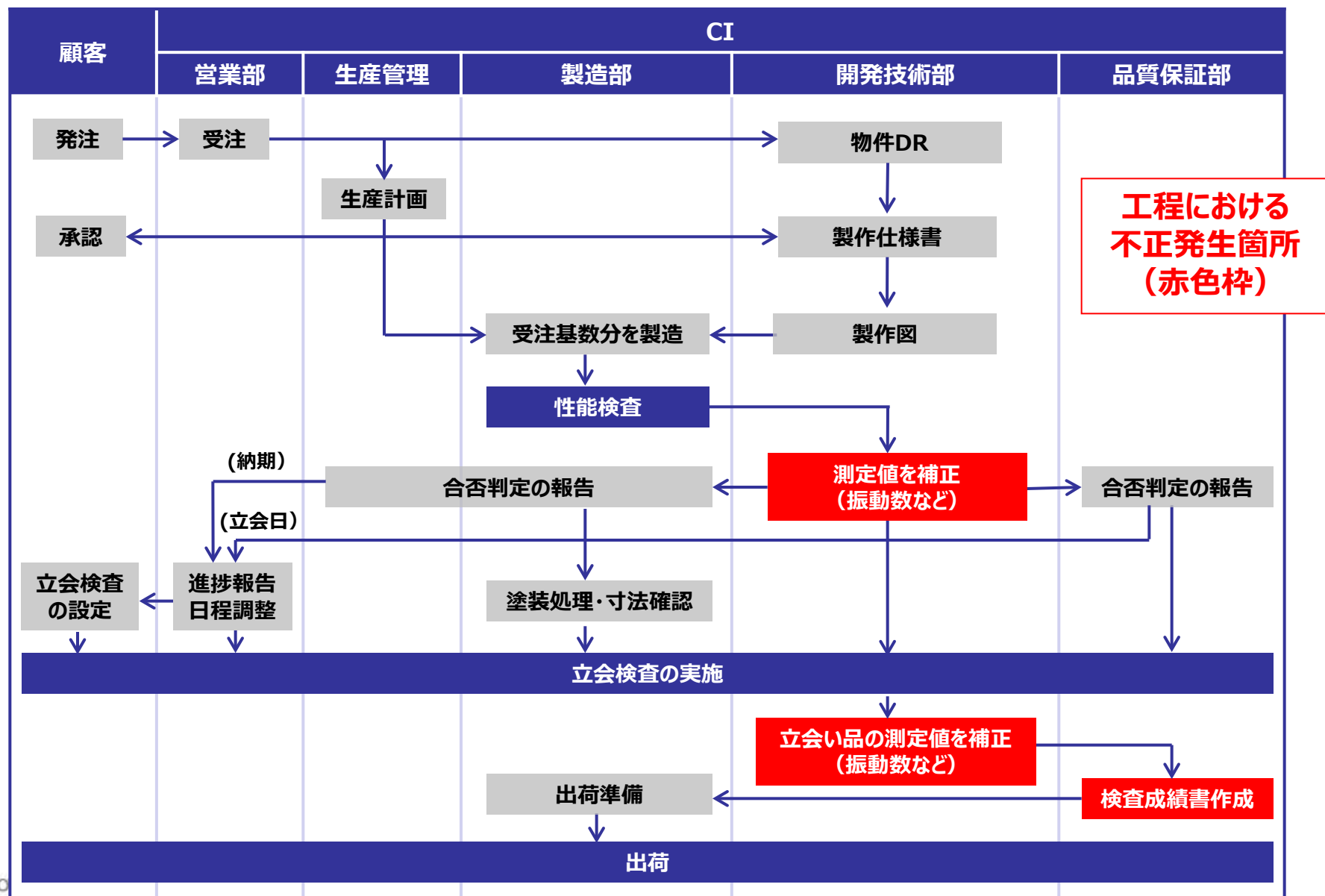
対象209物件に対する納入免震ゴム製品

全5,725基

製品名	製品タイプ	特長	製品納入期間 (1996年～2015年)	納入 基数	製品イメージ
高減衰ゴム系 積層ゴム支承	HRB-G35 (G0.35 N/mm ²)	剛性が低く（柔らかい）、減衰力は小さい 建築重量が軽く、免震機能の採用が 難しかった中低層建築に対応。	1996.4～2015.1 ←→	2,571	
	SHRB-E4 (G0.39 N/mm ²)	剛性が低く（柔らかい）、減衰力は大い 低層～高層建物向け商品で共同住宅 での採用が多い。	2004.7～2015.2 ←→	2,045	
	SHRB-E6 (G0.62 N/mm ²)	剛性が高く（硬い）、減衰力は大い 減衰力の小さい他の商品のダンパー的に 補完（併用）など。	2012.1～2014.6 ↔	35	
天然ゴム系 積層ゴム支承	G0.29N/mm ² G0.34N/mm ² G0.39N/mm ² G0.44N/mm ²	減衰性が低い オイルダンパーなどで減衰性能を補助。	1998.11～2014.2 ←→	854	
弾性 すべり支承	SLBシリーズ	荷重の低い箇所で使用し、フッ素樹脂 の低摩擦特性を応用することで、免震 建物の性能を効果的に向上させる。	2001.1～2015.1 ←→	154	
戸建住宅用 高減衰ゴム系 積層ゴム支承	—	細長い形状ながら、積層ゴム構造の 工夫により、優れた水平変形性能を 有する。	2006.10～2008.2 ↔	66	

3. 不正の総括

免震ゴムの受注から出荷にいたる流れ



4. 免震ゴム問題に起因した市場不具合

1. 不正行為

- ＊ 技術的根拠のない数値を記載し、製品の大径認定を申請・取得していた行為
- ＊ 製品検査結果（性能未達）を改ざんし、市場に販売していた行為

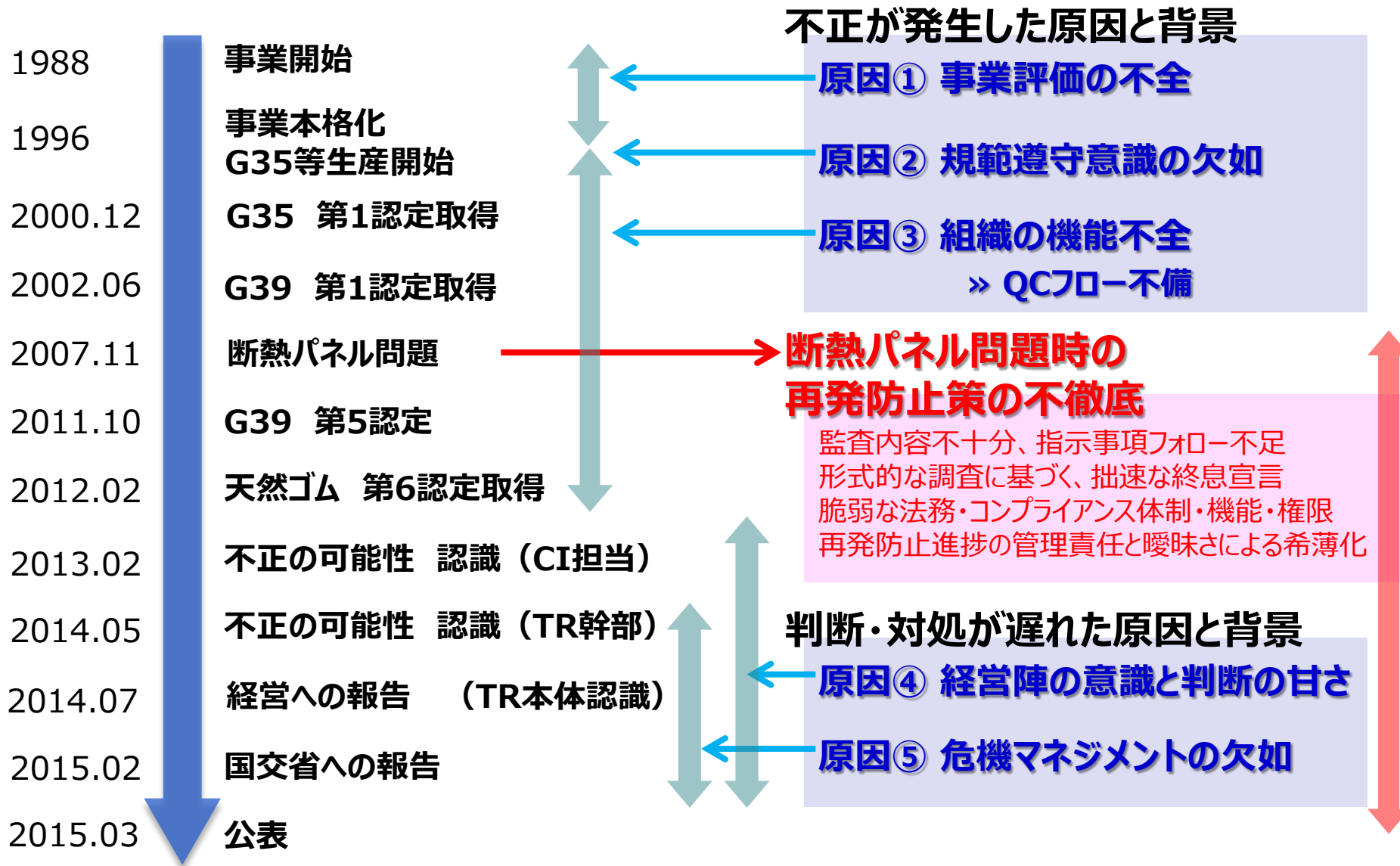
（開発技術部、品質保証課 問題行為者4名、問題関与の疑い9名）

2. 発生事態

- ＊ 153棟（重要文化財1棟含まず）が建築基準法上の違反建築物となった
- ＊ うち16棟が工事中（建設未完）であり、建築確認が受けられない状態となった
- ＊ 問題把握、出荷停止判断が遅れ、市場での違反建築物を増大する事態を招いた

（2014年2月～2015年2月 継続販売した納入先：22棟）

5. 免震ゴム問題の原因・背景



5. 免震ゴム問題の原因・背景

不正行為の発生	事業評価の不全	* 事業化に際しての適切なリスク認識なく事業開始 * リスクの発生防止を考慮した内部統制の不備
	規範遵守意識の欠如	* 技術者倫理意識、規範遵守意識の著しい欠如 * 規範遵守意識の欠如につながる …不十分な統制環境（記録管理の不徹底など） …不適切な組織風土（上司の無関心、問題行為関与の可能性）
	組織の機能不全 » QCフロー不備	* 上司の不十分な管理監督・けん制 * 一人の担当者の専門化と権限肥大化 * 不適切な制度運用 * 組織機能の分離独立なく、相互チェック機能不全
判断対処の遅れ	経営陣の意識と判断の甘さ	* 非主力事業の製品に対する知見不足 * 問題把握と十分な調査体制構築の遅れ * 技術的見地からの確証性への固執 * 自己解決の模索
	危機マネジメントの欠如	* 既存ガバナンス制度の不活用 * 適切かつ迅速な社内報告・調査体制の不備 * 調査・公表原則の不存在

6. 断熱パネル問題時の再発防止策の不徹底

2007年時の再発防止策の概要 (緊急・恒久対策の設定内容および問題点)

品質監査室の設置	少数による国内外それぞれ 1ヶ月程度の形式的な監査、 拙速な終息宣言。 組織体制の実質的解体。
内部統制システム強化 *コンプラ委員会権限強化	QA委員会との不明確な 棲分け・管轄。
社員教育の徹底 *部門間人事ローテーション	製品分野ごとに担当者が 専門分化、代替人員不足に より、訓示的な意味しか持つ ていない。
事業決定プロセスの 改善・強化	既存小規模事業の不十分 なリスク点検。
内部通報制度の 活用促進	内部通報の必要性に対する 関係者の不十分な認識。



免震ゴム問題における帰結

不十分な監査で
担当の不正を見過ごした

委員会は開催されず、機能しなかった
脆弱な法務・コンプラ体制、機能、権限

同一担当が断熱パネル問題以降も
5年にわたって従事（通算約15年間）

適切な事業評価がなされず、
見直しが無いまま事業継続

通報制度が活用されず、報告が遅延

- * 企業風土改革への取り組み不足
(品質、安全・安心に対する規範意識、組織間の縦割り意識等)
- * 再発防止策の管理不徹底、継続する体制・意識の不足

- ＊ 免震ゴム事業が、社会の安心・安全に与える影響を踏まえた、開発・管理に向けてのリソース投入と、品質保証を含む管理体制が十分にとられていなかった。
- ＊ 品質に対する役職員の規範意識の欠如が、曖昧な基準に基づく、各種データの恣意的調査・補正を許容した。加えて、発覚以降は、本件の社会的・経済的インパクトの前提が問題表面化を躊躇させ、経営に至る全階層において、報告・公表遅延を招いた。
- ＊ 2007年の断熱パネル問題の再発防止策の履践が不十分であり、同じ事業所で、同時期に発生していた本件免震ゴム不正を発見することができなかった。

企業体制の建て直し、抜本的な風土・意識の変革がなされず、免震ゴム問題は、この同一線上で、起こるべくして起こった

【再発防止策の策定】

1. 緊急対策

- ＊ 緊急品質監査の実施
- ＊ 品質・コンプライアンス調査委員会の設置・調査

2. 継続対策

- ＊ 再発防止に向けた新体制
- ＊ ものづくりの不正を起こさない仕組みの構築
- ＊ 全社として問題に対処する仕組みの構築
- ＊ 風土改革
- ＊ 再発防止策の徹底、継続遂行

(1) 緊急品質監査

- 公的規格・顧客要求が社内標準に正しく展開されているか
- 実作業に立会い、手順どおりに実施しているか
- 測定データおよびその合否判定が適正に実施されているか

➤ 監査チームの充実

全ての監査チームを、以下の外部資格保有者や、外部監査経験の豊富な指導レベルから人選し、タイヤ部門・テック部門を組み合わせたチーム構成とする。

外部資格・・・ ①VDA（ドイツ自動車工業会）認定監査員、
②ISO9001監査員補

外部監査経験・・・①TS/ISO認定監査 ②顧客監査の経験者

➤ 今回緊急監査の対応状況

- 各生産拠点の実検査・試験作業に立会い、データの妥当性を確認。
- 国内全製品について、瑕疵は見つかっておらず、現時点において、市場へ正規品が出荷されていると判断している。
- 引続き品質管理を徹底的に見直し、品質・コンプライアンス調査委員会による原材料受入れから出荷までの全工程の監査を実施、徹底的に改善する。

(2) 品質・コンプライアンス 調査委員会

- 品質保証部員だけでなく、外部弁護士、監査部員の調査チームで監査
- 原料受け入れから出荷までの全工程を精査する
- 指摘事項のフォローの責任主体となる

➤ 監査チームの充実

委員・・・ 社長/取締役（含社外）/CSR統括センター長/品質保証部門長
調査チーム・・・ 外部弁護士*/品質保証部員/監査部員

*外部弁護士は、国内2名、北米監査として米国3名により構成

➤ 実施内容・方法の充実

- 品質監査	品質管理の適正性の確認をVDA方式ベースにて監査、改善する。
- 技術部門監査	開発過程の適正性を確認するために、デザインレビューの規定・実施状況を中心に監査、改善する。
- 業務監査	業務処理の適切性を確認するために、全社員に書面調査を行い、その上で監査部が、被調査部門を選定、実査する。

7. 再発防止に向けて <継続対策> 考え方

【原因・背景】

不正行為が発生した原因・背景

事業評価の不全

規範遵守意識の欠如

組織の機能不全

判断・対処が遅れた原因・背景

経営陣の意識と判断の甘さ

危機マネジメントの欠如

断熱パネル問題発生時の 再発防止策の不徹底

【再発防止策】

1. 再発防止に向けた新組織体制

2. ものづくりの不正を起さない仕組み構築

3. 全社として問題に対処する仕組みの構築

4. 企業風土の改革

5. 再発防止策の徹底と継続

再発防止に向けた新組織体制

【新設】
品質保証本部

【再編】
ダイバーテック事業部門

【導入】
コンプライアンスオフィサー制度

ものづくりの不正を起こさない 仕組みの構築

- * 実効性ある監査
- * 内部監査の運用体制見直し
- * 内部通報の活用促進

全社として問題に対処する 仕組みの構築

- * リスクマネジメントを
採り入れた事業評価

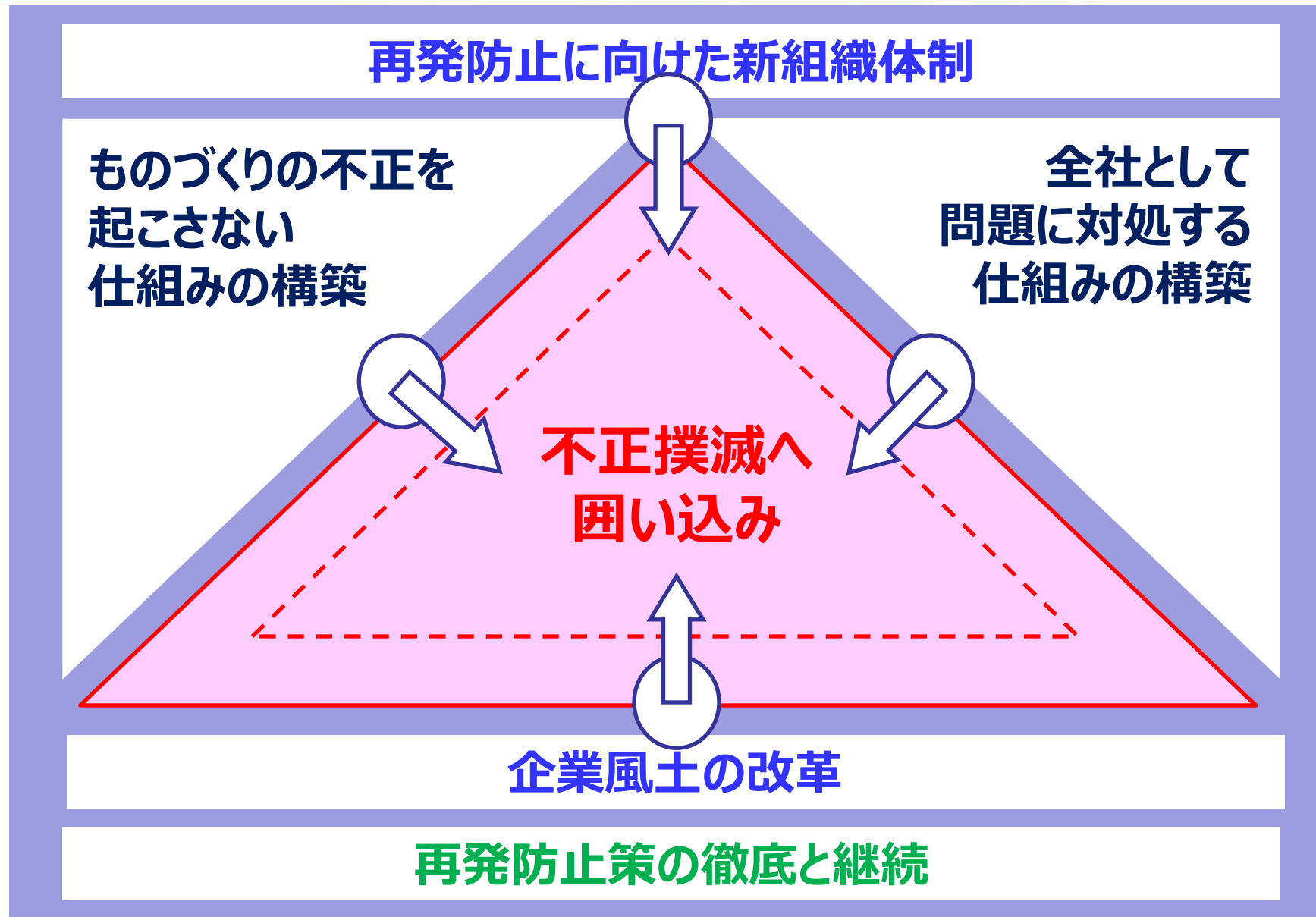
企業風土の改革

- * 企業体質改革
- * 人材育成

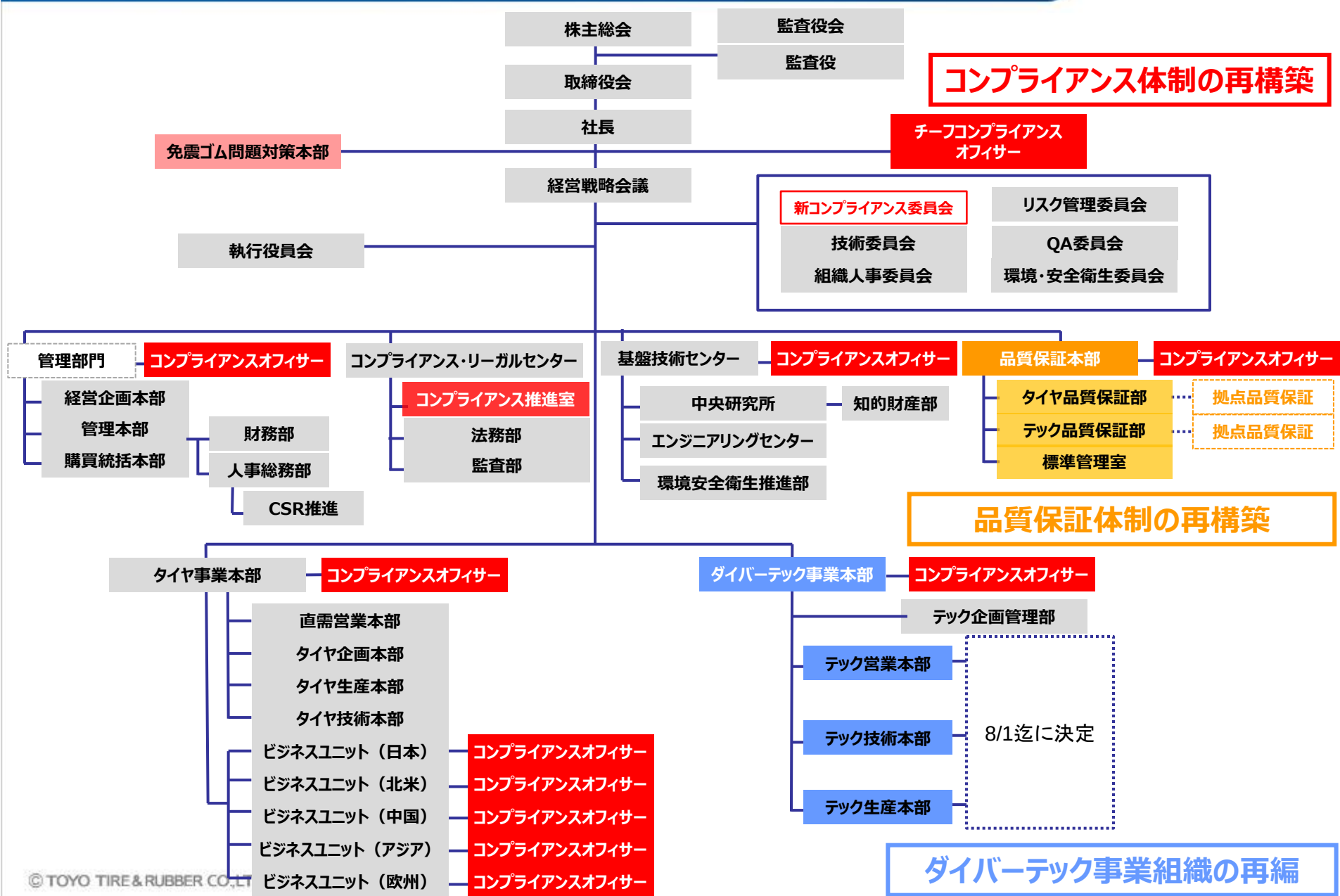
- トップダウンの意識改革コミットメント
- ボトムアップによる意識改革活動

再発防止策の徹底と継続

7. 再発防止に向けて <継続対策> 概念図



再発防止に向けた新組織体制

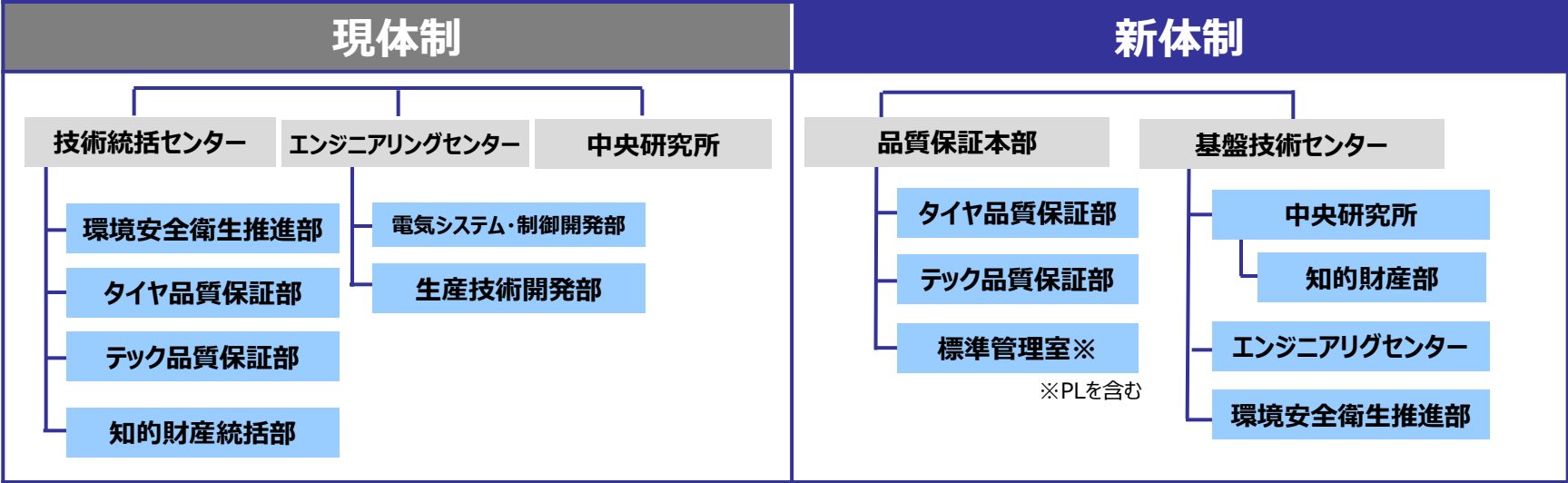


品質保証本部の新設

実施内容	品質保証部を「品質保証本部」に格上げし、権限を強化する
目的 [07年対策との違い]	* 拠点品質保証部門を拠点傘下組織から、本社品質保証本部の傘下とし、他部門からの独立性を高める * 機能および人員を強化する

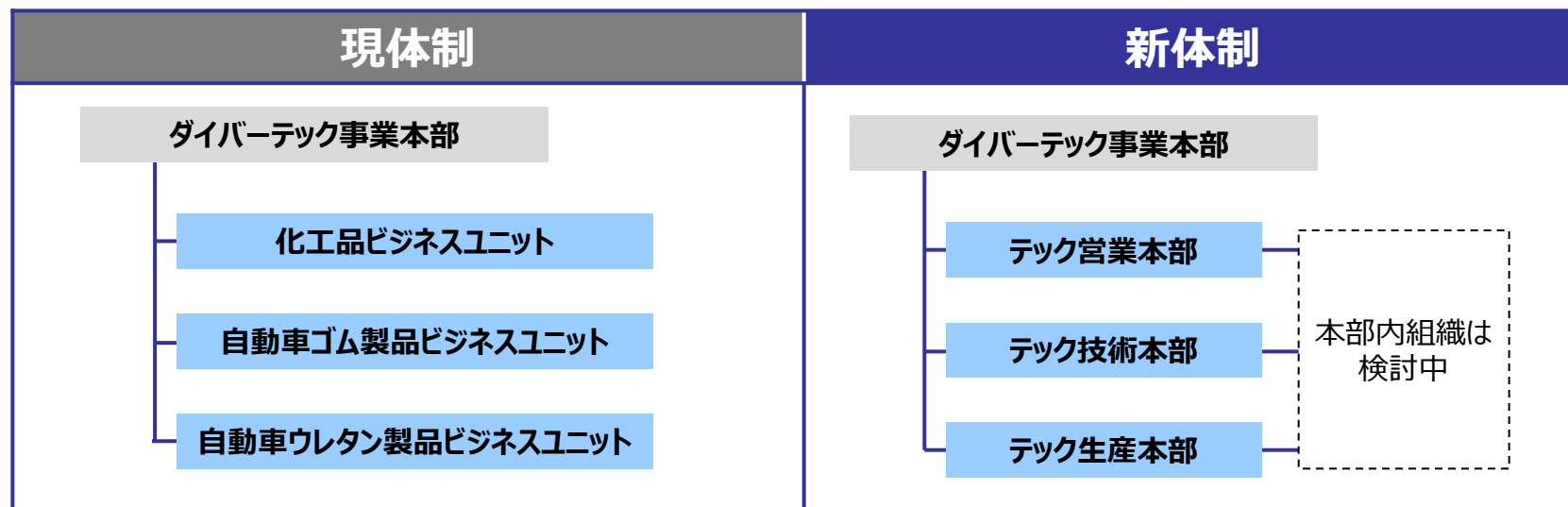
* 大臣認定等の外部認証専門部署の新設

実施内容	認証申請を審査・管理する専門組織を品質保証本部内に新設する。
------	--------------------------------



ダイバーテック事業部門の再編

実施内容	現行ビジネスユニット制組織を、機能別（営業、技術、生産部門）に再編成する
目的 [07年対策との違い]	* 部門内で、機能ごとに、商品取扱いの平準化をはかる * 機能別組織間の相互チェック体制を強化する * 機能別組織化し、人事ローテーションの活性化を図る * 本部長の責務として人員配置計画策定・実行、業務の見える化を促進



コンプライアンスオフィサー制度の導入

実 施 内 容	コンプライアンス事案を全社・組織的に把握、一元的に管理・対応するため、チーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を中心とした制度に改める。
目 的	* コンプライアンス責任者、相談・報告体制の明確化 * 現場単位での不正類型や要注意業務の把握、対応の徹底

* 新コンプライアンス委員会の設置

実 施 内 容	CCOの諮問機関として、新コンプライアンス委員会を設置する。 監査役への報告を必須とし、また外部法律事務所等による監視機能を加える。
目 的	コンプライアンス事案の組織横断での共有、再発防止の実効性向上

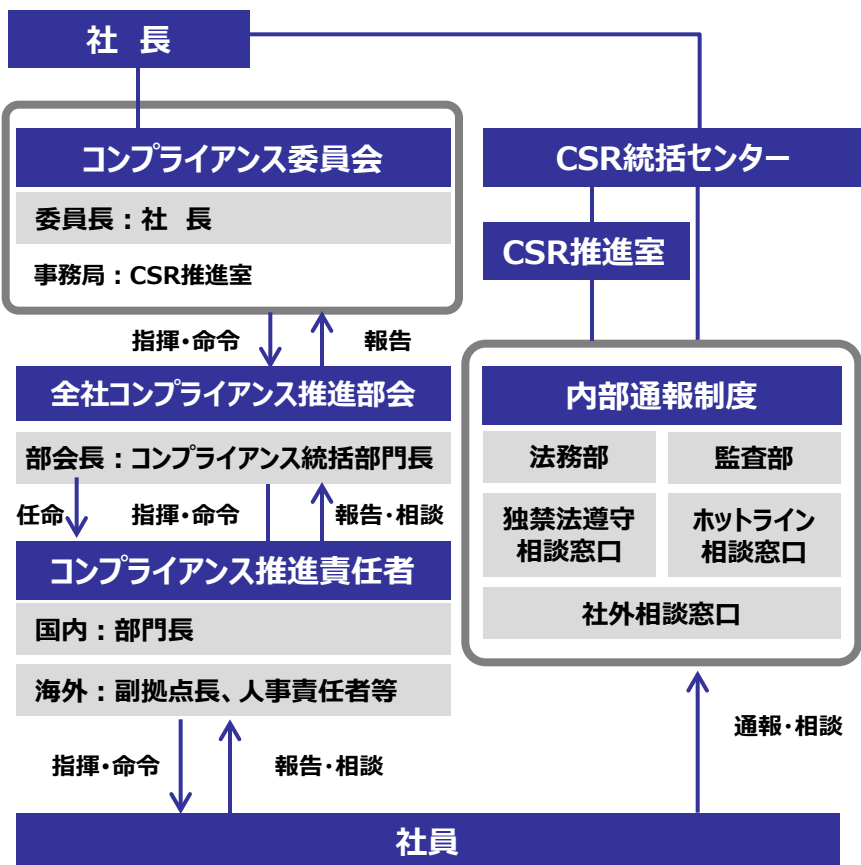
* 専任担当の任命

実 施 内 容	コンプライアンス推進室(仮称)を担当組織とし、室長と専任担当者2名を置く。 関連部門と連携した事案対応、全社施策の立案・実施、現場支援を担う。
目 的	コンプライアンス事案の組織横断での共有、再発防止の実効性向上

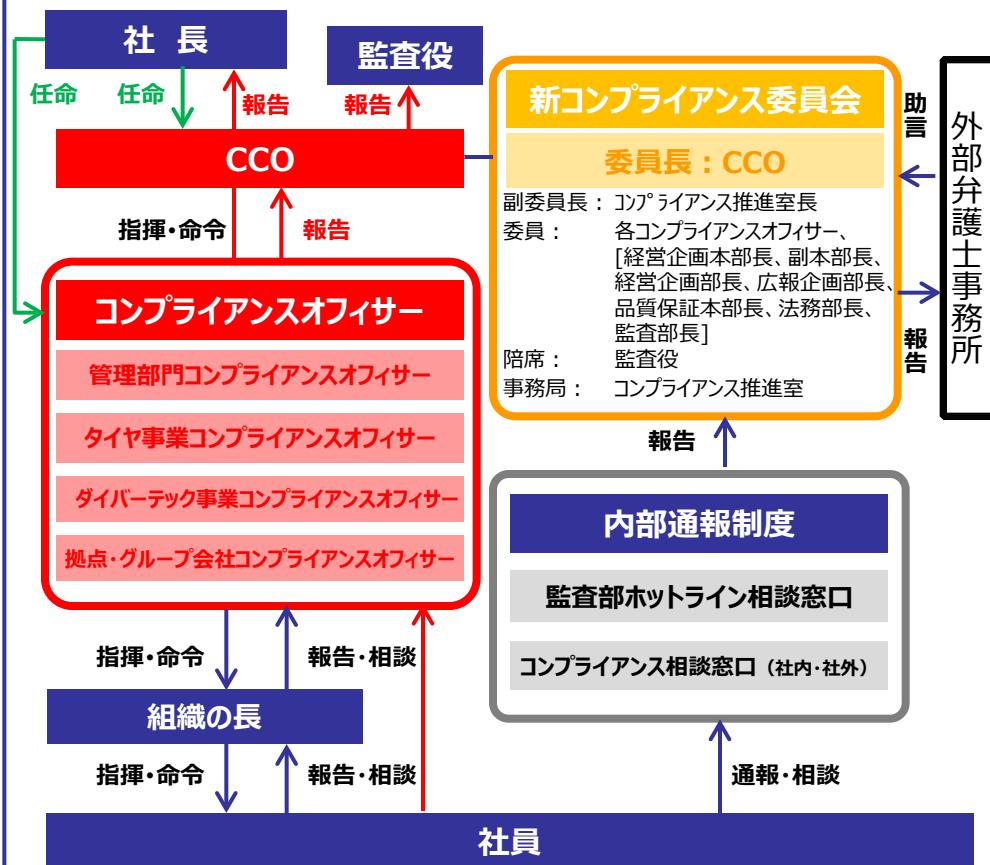
コンプライアンス体制再構築：新旧比較

- *コンプライアンスオフィサー制度により、責任・権限を明確化
- *コンプライアンス事案に対する職員等からの報告・相談を、個人や職制にとどめず、
全社・組織的に把握、一元的に管理・対応する体制に変更
- *第三者（外部弁護士等）によるコンプライアンス事案発生・対応の状況監視

現体制



新体制



企業風土の改革

品質、安全・安心に対する規範意識を高め、組織間の縦割り意識を打破するために、全役職員が当事者となって取組む環境を作り、徹底した風土・意識改革に取り組む。

* トップダウンの意識改革コミットメント

実施内容	社長が、今回の免震ゴム問題の総括を社員に対して報告する。 コンプライアンス責任者からメッセージを発信し、コンプライアンス徹底に向けての意識改革に取り組むことをコミットする。
目的	経営陣による社員へのコミットメント、意識改革の発信

* ボトムアップによる意識変革活動～風土改革委員会

実施内容	部長クラスを推進メンバーとして選抜し、閉鎖的なカルチャーや商品別の縦割り意識が形成されてきた原因を辿る議論を組織単位で全社的に行なう。 多角的に検討し、あるべき姿を描き、実現するための計画を立案する。
目的	当事者意識と帰属意識の啓発 自浄作用によるモラルアップとブランドの再定義

* 断熱パネル問題からの反省

- 企業風土・意識改革への取組が不十分
- 再発防止策の管理の不徹底、継続する体制・意識の不足

* 徹底した継続的な取組みの実行

今回の不正問題発生を教訓とし、今回策定した再発防止策は、実行スケジュールを明確にし、徹底して行う。経営企画部が実施管理責任者となり、以下を行う。

1. 定期的な監視を行い、再発防止策の履行状況をチェック、実行状況を取締役会に報告する。
2. 社内周知を繰返し行い、浸透度を定期的に測る。
3. 進捗に合わせた適切な対応策の更新と実施を行うPDCAサイクルを定着させ、不断の改善を行い、取組みを深化させる。

品質・コンプライアンスを支える企業基盤の再整備

仕組 みの 構 築	リスク把握・評価 ○不正対応ルール明確化 ○不正対応に係るコストの理解	事業評価ガイドライン（新規・継続）の策定・運営、定期的な事業見直し（組織・技術力含む継続的な事業性評価）	
		各事業・所管業務におけるリスクの把握・評価・個別対応策の策定（事業本部施策立案の前提）	
		体制の再構築 ＜コンプライアンス＞	事案発生時の報告ルート整備 （組織単位の長が関係するコンプライアンスオフィサーに報告、事務局：コンプライアンス推進室/専任担当2名）
	内部通報の適切な運用 （通報ルートの複線化、通報受領者の対応ルール明確化）		
	コンプライアンスオフィサー制度の導入、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の設置 （任命と責任・権限の明確化（品質保証含む））		
	コンプライアンス委員会の再編成 （CCO諮問機関として全社横断で事案共有、危機ガイドライン、啓発・教育施策立案）		
	体制・規定整備 ○実効性ある品質監査体制 ○ダブルチェックの徹底 ○品質・組織の見える化 ○職員教育の徹底	体制の再構築 ＜品質保証＞	品質保証本部設置、権限強化、明確化（拠点品質保証部を本部傘下とし、独立性を高める）
			品質保証部による監査内容の総見直し（組織妥当性、品質システム規定、システム運用）
			品質保証部、監査部による監査対象範囲の明確化、連携の見直し
			大臣認定等外部認証申請・管理部署の新設（専任組織による一括管理）
ダイバーテック事業部門の組織改編（営業、技術、生産部門の機能別組織へ再編）			
社内規定等の整備・明示			
風土改革	風土改革 ○経営層の意識改革 ○コンプライアンス意識共有	ボトムアップによる役職者、社員の意識改革（風土改革委員会）	
		経営トップによる品質・コンプライアンス宣言（社長、CCO等によるトップのコミットメント）	

TOYO TIRES
driven to perform