



平成 27 年 12 月 25 日

各 位

会 社 名 東 洋 ゴ ム 工 業 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 清 水 隆 史
(コード: 5105 東証第一部)
問 合 せ 先 経 営 企 画 本 部
広 報 企 画 部 長 北 川 治 彦
TEL (06) 6441-8803

信頼回復に向けて (一連の問題に対する再発防止策)

東洋ゴム工業株式会社(本社:大阪市、社長:清水隆史)は、当社製防振ゴム問題に関する、2015年12月18日付調査報告書にて報告された経緯・原因等の判明事実を精査するとともに、調査報告書を作成いただいた外部法律事務所から受領した再発防止への提言をもとに、「一連の問題に対する再発防止策」を策定し、本日、国土交通省、ならびに経済産業省にこれを提出しました。

断熱パネル問題(2007年公表)、免震ゴム問題(2015年3月公表)、防振ゴム問題(2015年10月公表)と、度重なった不正を全社で反省し、当社に潜在する問題点を正しく認識したうえで、信頼回復に向けて真摯に取り組んでいきます。

1. 度重なった不正の原因(一連の問題を受けた反省)

1) 全社的な反省の欠如

当社は2007年の断熱パネル問題発覚後、当時も並行していた免震ゴム問題、防振ゴム問題の不正を発見し、撲滅することができませんでした。これは網羅的に再発防止の施策を構築しながらも、全社的な問題として対処していくための総括や反省、体制や意識醸成が不十分で、各施策が確実に実行されているか否かの確認等に甘さがあったといえます。

2) 組織におけるしくみや管理体制不備の看過

顧客や社会の要請に正しく応えていくために必要な組織や現場のあるべき姿を十分に検証せず、結果的に、改善がなされなければならない業務のしくみや管理体制の問題点を看過していたといえます。特に、お客様に製品の性能・品質を約束する品質保証のあり方に対する認識が不十分でした。また、不正行為の認識から公表までに相当時間を要したほか、当初発表から不正対象数量の増減を招いたことなど、初動や信頼確保のための調査や確認が不十分で情報発信の確実性を欠いていました。問題に対して迅速かつ適切な対処を行なうしくみや体制が不十分であったといえます。

3) 企業人として持つべき責任感・倫理観の欠如

直面した不正や不具合を速やかに対処、改善するという当然の職責を十分に果たさず、問題対処を怠ったことは、お客様の期待に背き、社会の信頼を損なう重大な意識の欠落と受け止めています。当社には企業人として有すべき倫理観の欠如、それを看過、黙認する弱い企業体質があったといえます。

2. 抜本的な再発防止をめざして(一連の問題を受けた対策の概要)

1) 再発防止に向けた方針

当社は、不正や不具合に直面したとき、それを直視して対処、改善、撲滅に全力を挙げるという企業姿勢を改めて全社の隅々にまで浸透させ、不正の芽を摘むしくみと倫理観の再構築を断行し、信頼回復を進めていく所存です。

2) 再発防止策の策定の考え方

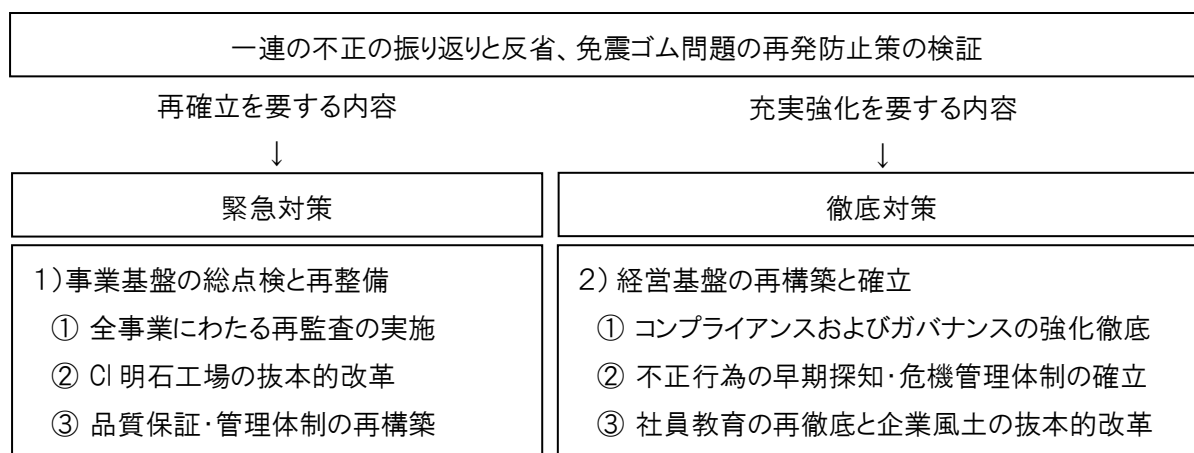
当社は2015年6月以降、免震ゴム問題の再発防止策に着手しています。今回の防振ゴム問題で判明した不正は免震ゴム問題と類似する原因・背景が見られます。したがって、免震ゴム問題の再発防止策には、今回の防振ゴム問題の再発防止策として機能するものが相当含まれていると考えています。一方、免震ゴム問題発覚後に行なった緊急品質監査や品質・コンプライアンス調査委員会による監査で防振ゴム問題の不正が発見できなかったことから、この緊急対策が十分ではなかったという認識を持っています。

一連の不正問題を総括し、真に実効性のある再発防止策とするため、上記反省を踏まえ、原因究明の調査に協力を得た外部法律事務所に、現行の再発防止策の内容評価と検証を依頼しました。

当社は、同法律事務所が取りまとめた提言を踏まえ、免震ゴム問題の再発防止策の各施策を「再確立を要する内容」と「充実強化を要する内容」に区分して整理を行ないました。

再確立を要する内容	免震ゴム問題の再発防止策の中で不備のあった緊急対策やそのほか施策の実行が遅れている項目に関し、その反省を踏まえ、「緊急対策」として優先的に行なうもの
充実強化を要する内容	現在、免震ゴム問題の再発防止策として進めている施策をより充実強化させ、また、防振ゴム問題を受けた施策を盛り込み、「徹底対策」として、長期的視野を持って行なうもの

これをもとに策定した「一連の問題に対する再発防止策」には、防振ゴム問題の不正に対する再発防止に直結する具体的な対策として、「検査成績書の審査に際してのエビデンス確認」「材料検査結果の記録およびその管理」「検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保」なども含んでいます。



3. 信頼回復に向けて(一連の問題に対する再発防止策)

1) 事業基盤の総点検と再整備 (緊急対策)

① 全事業にわたる再監査の実施

免震ゴム問題の再発防止策の一環として実施した緊急品質監査、品質・コンプライアンス調査委員会による監査は監査、調査の実施方法が不十分であったと判断し、当社は2015年11月より、株式会社日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に監査手法の確立等の支援業務を委託しました。当社は外部専門家の意見も踏まえて監査手法の検証、抜本的な見直しを行ない、より実効性のある再監査を全事業にわたって緊急に進めていきます。

<実行計画>(JMACと協働)

- ・あるべき工程管理内容の確立、再監査方法の決定【2015年12月末予定】
- ・CI明石工場の再監査を実施【2016年3月末完了】
- ・タイヤ事業を皮切りに国内12拠点での再監査を実施【2016年1月から9月末完了】
- ・JMACと海外拠点の再監査方法を協議【決定次第、速やかに開始予定】

<展開内容>

当社は、JMACとの協働により、①製品監査、②工程監査、③業務監査、④バリデーション監査といった新しい多重監査手法と徹底した体制で再監査に臨む所存です。また、この過程において、品質保証業務の重要性、および見直した品質保証システムの内容について、全役員・従業員への周知徹底を図ります。

【監査種別】	【確認項目】
製品監査	正しい製品が出荷されている実態
工程監査	正しい品質管理が行われ、全て記録が完備されていること
業務監査	正しい品質規格・品質設計と矛盾のない社内規定の設定
バリデーション監査	品質設計の科学的根拠、各基準類が論理的であること

② CI明石工場の抜本的改革

CI明石工場は多品種少量生産の工場であるため、現場が複雑化し、品質管理に必要なQC工程表*1などの整備が不十分でした。また、これらに起因して検査の実施業務や検査成績書の作成業務における業務内容の不明確さ、製造から出荷に至るまでの業務工程の不効率さを招いていました。CI明石工場における業務管理上の不備など諸課題を他に優先し、次の5項目を柱とした抜本的な改革を進めていきます。

*1「QC工程表」…品質管理上管理すべき管理特性と品質特性を工程ごとに明確にすることで、各工程における管理責任を明確化するとともに、測定方法や測定に使用する計測機器なども明確にした一覧表。

(i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革

CI明石工場において、全製造業務のルール化・文書化の整備を抜本的に進めます。全工程フローの見える化、生データの保存方法、検査不合格の処理方法などのルール化を再徹底します。

<実行計画>

- ・各検査項目やその基準、検査方法などの決定【2016年1月末完了】
- ・要求品質や工程機能への反映、文書化【2016年1月末完了】

(ii) 検査成績書に関する不正行為を直接的に防止するための対策

検査成績書の作成においては作成・審査を別の者が実施し、審査者に記載内容照合時のエビデンスチェックを義務づけ、この徹底を継続しています。また、材料検査の結果に対して不正行為を介在させない業務フローを構築します。

<実行計画>

- ・検査成績書審査時のエビデンス確認の徹底【2015年10月より継続】
- ・検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保【2015年10月より継続】
- ・材料検査結果の記録・管理業務フローの構築【2016年2月完了】

(iii) 検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策

CI 明石工場の品質保証システムを現在より説明しやすく管理しやすい品質保証システムに見直し、不正を起こさせないしくみの構築をめざします。

<実行計画>

- ・CI 明石工場の全工程ごとの QC 工程表の整備【2016年2月末完了】
- ※防振ゴム工程の QC 工程表の整備【2015年11月より着手 12月末完了】

(iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化

既存担当者が異動した際、新たな担当者(管理者を含む)への業務知識を早期に伝授するため、業務引継書を作成することを義務づけ、対応すべき業務に空白が生じないようにします。

<実行計画>

- ・業務引継ぎルールの再規定【2016年1月完了】

(v) コミュニケーションの活発化

不正を早期に発見、対処する組織風土を醸成するため、QC 工程表整備完了時点で管理者と現場担当者の点検作業を行なうなど部・課内におけるコミュニケーションを促進し、品質保証の重要性を改めて現場にも管理者にも浸透させます。

<実行計画>

- ・QC 工程表を通じた部・課内点検活動【2016年3月より開始】※防振ゴム関連は1月より
- ・人材育成活動【2016年2月より予定】

③ 品質保証・管理体制の再構築

(i) 品質保証体制の組織面での強化

本社の品質保証本部と各拠点の品質保証部門との連携体制をつくり、本社からのガバナンスを強化します。また、社外から品質保証業務の経験が豊富な人材を採用し、品質保証に携わる人材を増強、各拠点に品質保証本部の駐在員を配置し、拠点の人材育成にも注力していきます。

さらに不正の端緒となる業務上の問題を素早く吸い上げるためのコミュニケーション促進方法や上位者への情報共有ルートを整備します。

<実行計画>

・品質保証組織の体制強化(組織改編と人員数増強)【2016年3月めど】

(ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化

JMACと協働で、製造段階における品質管理だけでなく、設計や生産準備段階での品質企画、および品質設計での改革に取り組み、品質保証システムを見直し、改善を進めます。

<実行計画>

・品質保証システムの見直し、改善【国内:2016年9月完了、10月より運用】

2) 経営基盤の再構築と確立 (徹底対策)

不正に真っ向から対峙していく会社として再生すべく、根本的な経営基盤の再構築として「コンプライアンスおよびガバナンスの再強化」、「社員教育の再徹底、企業風土の改革」に本格的に取り組んでいきます。

現行の免震ゴム問題の再発防止策の中の「継続対策」は、いずれも不正行為の予防、および早期発見の観点から有効と考えています。特に、役員・従業員への規範遵守意識醸成によるコンプライアンス体制の維持・強化、人員不足・予算不足・監督不足といった組織機能の不全解消、個々の事業が包含するリスクを適切に評価する事業評価などの施策は、防振ゴム問題の原因に対して講じる対策の観点からも重要であると考えます。

① コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

(i) コンプライアンスの啓発強化および推進

7/1付で導入したコンプライアンスオフィサー制度のもと、チーフコンプライアンスオフィサー(以下、CCO)による拠点訪問、メッセージ配信のほか、コンプライアンス委員会の開催や役員向けの危機管理研修、管理監督者以上への説明会、従業員向けコンプライアンス研修、経営倫理学会会員による技術者倫理研修(一般社団法人経営倫理実践研究センターに委託)など、意欲的にコンプライアンスの啓発に取り組んできました。

事案発生時の報告ルールの周知徹底、実行速度の向上などの課題抽出に基づき、今後さらにコンプライアンス意識の浸透を図る取り組みを継続的に充実させていきます。

<実行計画>

- ・コンプライアンスに関する組織・規定の運用確立【2016年1月めど】
- ・コンプライアンスオフィサーの役割認識や心構えの再教育【継続実施】
- ・啓発活動の継続的な充実化【継続実施】

(ii) リスクを意識した内部統制の強化

* 事業評価によるリスク把握(事業評価ガイドラインの策定と運用)

お客様からの要求事項および法令・規制による要求事項の双方を満たし、製品を継続的に提供する能力を有することを経営上の重要課題と位置づけます。すでに「事業リスク評価検討プロジェクトチーム」を立上げ、複数の大手企業事例を参考として、定量・定性それぞれの面から、事業評価ガイドラインを2015年12月に策定しました。潜在的リスクである人材不足、監督不足などの問題点を早急に察知し、リスクが顕在化しないための体制を構築します。

<実行計画>

- ・事業評価ガイドラインの適用実施【2015年12月より開始】※ダイバーテック事業より開始
- ・事業部門での評価・対応策の実行【2016年1月より開始】
- ・新規事業を含む全既存事業の年度計画策定時の評価実施【2016年10月】

* 非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化

子会社の情報を適切に吸い上げるための仕組みづくりや混線しがちな子会社から当社へのレポートラインや管掌業務の明確化を含めた、子会社管理規程の再整備を実施していきます。非主力事業部門内での人材を固定化せず、主力事業部門との人事交流を進めます。また、海外子会社に対する内部監査は、PwC あらた監査法人にアドバイザー・サービス業務を委託するなど、外部の目を入れた客観性の担保を図ります。

<実行計画>

- ・子会社管理規定の整備 【2016年4月末完了】
- ・事業部門を超えた人事交流 【2016年4月より開始】
- ・海外子会社に対する監査内容の見直し 【2015年11月より開始】

② 不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

(i) 危機管理体制の整備

不正行為を自ら行なった時、認知した時、上長として報告を受けた時などの行動指針を具体化するほか、不正探知の際に取るべき手法、その選択肢をまとめた危機対応マニュアルの整備、および役員・従業員に対する周知徹底に取り組んでいきます。

<実行計画>

- ・不正行為に関わる行動指針の制定【2016年1月】
- ・不正行為に関わる報告体制、しくみの確立【2016年1月】

・危機対応マニュアルの整備【2016年1月より準備、3月整備、4月運用開始】

(ii)コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト

2015年12月、経営トップをリーダーとした「コンプライアンスおよびガバナンス再構築プロジェクト」を発足させました。組織改革と企業価値拡大を専門とする外部専門コンサルティング機関(デロイト トーマツ コンサルティング合同会社)を活用し、経営基盤でも重要なガバナンスのあり方、コンプライアンスの対処体制について、再強化に乗り出します。

＜実行計画＞

- ・GRC*²運用の現状調査【2015年12月から2016年1月】
- ・不祥事発生の原因に紐づく課題の整理【2015年12月から2016年1月】
- ・GRC体制の再定義と運用方針の策定【2016年2月中】
- ・抽出された施策・あるべき体制への実行計画策定【2016年2月から3月】
- ・モニタリングのしくみ構築【2016年2月から3月】
- ・具体的実行へ移行【2016年4月以降】

*2 「GRC」...ガバナンス・リスク・コンプライアンス

③ 社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

経営トップをリーダーに据え、外部の専門コンサルティング機関(デロイト トーマツ コンサルティング合同会社)を活用し、「不祥事を防止するための企業風土改革」をテーマとしたプロジェクトを2015年12月より発足しました。改めて社員教育の徹底とともに、内在する負の体質を取り除き、社会に求められる企業として、備えるべき企業風土をつくり直すため、抜本的な改革を断行していきます。

＜実行計画＞

- ・組織・人事面の制度・運用状況把握と従業員調査【2015年12月から2016年1月】
- ・現状把握を踏まえた「企業風土の改善施策」を抽出【2016年1月中】
- ・抽出された施策の実行計画策定【2016年2月から3月】
- ・具体的実行へ移行【2016年4月以降】

3)再発防止策の推進と管理

今回策定した一連の問題に対する再発防止策は、現行の免震ゴム問題の再発防止策において実施済み、および実施中の各施策を検証し、不備のあった内容の見直し、進捗が不十分な施策の再強化を図るとともに、免震ゴム問題の再発防止策のなかで継続的に強化・充実していく施策、本格稼働させる施策を網羅しています。

各施策については推進部門を明確にしたうえで計画、実行、進捗確認、軌道修正しながら、責任をもって遂行していくとともに、経営企画本部が全体の進捗管理にあたります。

また、緊急対策全般にわたり、JMAC による継続的な指導、定期的な状況確認を受けていくとともに、これらの全施策については社内外の取締役・監査役による進捗確認会を月例で開催して実効性を高

め、これらの進捗については、HP を通して四半期ごとに公表を行ない、透明性あるものとしていきます。

以 上

〔補足資料〕

信頼回復に向けて
(一連の問題に対する再発防止策)

2015年12月25日

1. 度重なった不正の原因 (一連の問題を受けた反省総括)
 - 1) 全社的な反省の欠如
 - 2) 組織におけるしくみや管理体制不備の看過
 - 3) 企業人として持つべき責任感・倫理観の欠如

2. 抜本的な再発防止をめざして (一連の問題を受けた対策の概要)
 - 1) 再発防止に向けた方針
 - 2) 再発防止策の策定の考え方

3. 信頼回復に向けて (一連の問題に対する再発防止策)
 - 1) 事業基盤の総点検と再整備 (緊急対策)
 - 2) 経営基盤の再構築と確立 (徹底対策)
 - 3) 信頼回復対策の推進と管理

1. 度重なった不正の原因 (一連の問題を受けた反省総括)

全社的な反省の欠如

2007年、断熱パネル問題に対し、網羅的な再発防止策を策定
→並行していた免震ゴム問題、防振ゴム問題の不正を発見できず

- = 全社的な問題として捉え、対処していくための**総括・反省が不十分**
- = 各施策が確実に実行されているか否かの**確認に対する甘さ**
- = 再発防止を遂行する**意志の甘さ**

組織における しくみや管理体制不備の 看過

* 品質保証課の人員不足や業務過多に対する対処・改善を看過

- = 性能・品質を約束する**品質保証のあり方に対する認識が不十分**
- = 顧客や社会の要請に正しく応えていく**しくみ・体制の検証が不十分**

* 不正行為の認識から対処・公表の遅れ、調査確認の確実性に不備

- = 発覚した問題に**迅速かつ適切な対処が行なえるしくみ・体制が不十分**

企業人として持つべき 責任感・倫理観の欠如

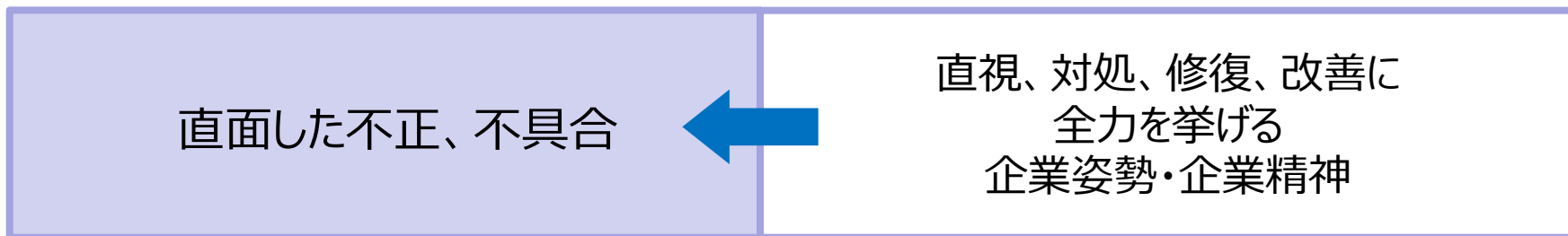
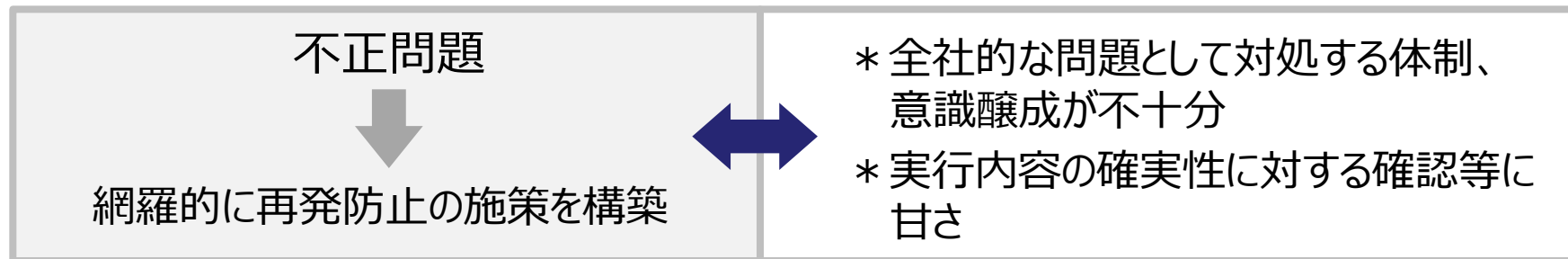
* 職務上、また企業人として当然備えるべき規範意識・遵法精神が欠如

* 不正や不具合に対し、速やかに対処・改善に動かず、職責を果たさなかった

- = お客様の期待に背き、社会の信頼を損なう**重大な意識の短絡**
- = 企業人として有すべき**倫理観の欠如**、規範に則った**組織機能の不全**
- = こうした状態を結果的に看過、黙認していた**弱い企業体質**

2. 抜本的な再発防止をめざして (一連の問題を受けた対策の概要)

1) 再発防止に向けた方針



改めて全社の隅々へ浸透図る

不正を起こさせない **【しくみ】** と **【心】** の再構築

【企業構造】 と **【企業風土】** の抜本的な改革の断行

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

2) 再発防止策の策定の考え方

一連の不正問題の振り返り、反省
免震ゴム問題の再発防止策の検証

- * 外部法律事務所による現行の再発防止策の内容評価と検証、提言
- * 現行の再発防止策の各施策の状況に必要な対処・対策を整理

不備のあった緊急対策やそのほか施策の実行が遅れている項目に関し、その反省を踏まえ、「緊急対策」として、優先的に行なうもの

進めている施策をより充実強化させ、また、防振ゴム問題を受けた施策を盛り込み、「徹底対策」として、長期的視野を持って行なうもの

再確立を要する内容

充実強化を要する内容

信頼回復に向けて

緊急対策

事業基盤の総点検と再整備

- ① 全事業にわたる再監査の実施
- ② CI明石工場の抜本的改革
- ③ 品質保証・管理体制の再構築

徹底対策

経営基盤の再構築と確立

- ① コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底
- ② 不正行為の早期探知・危機管理体制の確立
- ③ 社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

一連の問題に対する再発防止策

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

① 全事業にわたる再監査の実施

- (i) JMAC（株）日本能率協会コンサルティング）による当社監査の検証
- (ii) 再監査の実施

② CI明石工場の抜本的改革

- (i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革
- (ii) 検査成績書に関する不正行為を直接的に防止するための対策
- (iii) 検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策
- (iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化
- (v) コミュニケーションの活発化

③ 品質保証・管理体制の再構築

- (i) 品質保証体制の組織面での強化
- (ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

①全事業にわたる再監査の実施

<取り組み進捗>

・「緊急品質監査」、「品質・コンプライアンス調査委員会による監査」を実施
↓
(2015年6～8月)

防振ゴム不正を発見できず

= 免震ゴム問題の緊急対策に不備、監査・調査の実施方法が不十分

↓
日本能率協会コンサルティング（JMAC）に
監査手法の確立等の支援業務を委託（2015年11月）

* JMACによる当社の監査手法の検証

※JMAC検証結果：次項

<取り組み課題>

・監査手法の抜本的な見直し
・より実効性のある再監査を全事業にわたって緊急的に遂行

※再監査の内容：次項

<実行計画>

- * あるべき工程管理内容の確立、再監査方法の決定
- * CI明石工場の再監査を実施
- * タイヤ事業を皮切りに国内12拠点での再監査を実施
- * JMACと海外拠点の再監査方法を協議

<工程計画>

2015年12月末 予定
2016年3月末 完了
2016年1月から
2016年9月末 完了
決定次第速やかに開始

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

①全事業にわたる再監査の実施

<緊急監査不備の背景>

- ①緊急監査は「市場に正規品が出荷されていること」の確認を目的に実施された。防振ゴム問題は、製品に関する不正ではなく、製品に使用される中間部材における製造工程段階の中の、抜き取り検査に関わる不実記載として、今回の監査では発見に至らなかった。
- ②品種毎に複数ある品番の中から生産の多い品番1点を代表サンプルとして監査対象に抽出していた。結果として、中間部材に顧客要求のない別の品番選定に至った。

<JMACの検証見解>

ゴム材料物性検査がQC工程表に記載されていなかったなど、文書化・マニュアル化が不十分であったことも、監査員が不正を発見することができなかった。監査対象拠点や部門の問題点を監査前に確認し、その上であるべき工程管理の内容を確立し、それらの工程管理のもとで生産がなされているかを監査するスキームにしなければならない。

<再監査の実施内容>

JMACとの協働により、4つの新しい多重監査手法と徹底した体制で再監査に臨み、この過程において、品質保証業務の重要性、見直した品質保証システムの内容について、全役員・従業員への周知徹底

① 製品監査	正しい製品が出荷されている実態
② 工程監査	正しい品質管理が行われ、全て記録が完備されていること
③ 業務監査	正しい品質規格・品質設計と矛盾のない社内規定の設定
④ バリデーション監査	品質設計の科学的根拠、各基準類が論理的であること

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

②CI明石工場の抜本的改革

<散見した諸課題>

- CI明石工場は多品種少量生産の工場であるため、現場が複雑化
- 品質管理に必要なQC工程表などの整備が不十分
- 試験の実施業務や検査成績書の作成業務における業務内容が不明確
- 製造から出荷に至るまでの業務工程が非効率

CI明石工場における諸課題を他に優先して抜本的に改革

5項目を柱とした抜本的な改革を進める

(i)	業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革
(ii)	検査成績書に関する不正行為を直接的に防止するための対策
(iii)	検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策
(iv)	技術および業務知識の引継体制の整備・強化
(v)	コミュニケーションの活発化

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

②CI明石工場の抜本的改革

(i) 業務明確化および業務工程全体の抜本的改革

<不正発生原因>

- ・防振ゴム問題では
何をロットと捉えるかの理解が社員ごとに異なっていた

<取り組み課題>

- ・全製造業務の文書化・ルール化の整備を抜本的に進める
↓
- ・ロットの再定義を行い、お客様の認識と製造工程での管理を一致
- ・全工程フロー図、QC工程表などを活用し、全工程が見える化
- ・生データの保存方法、検査不合格の処理方法などのルール化を再徹底
- ・技術的裏づけのもと、検査方法などを決定、要求品質や工程機能に反映
- ・文書化によって個人裁量の余地を限定する体制を構築

<実行計画>

- * 各検査項目やその基準、検査方法などの決定
- * 要求品質や工程機能への反映、文書化

<工程計画>

- 2016年1月末 完了
- 2016年1月末 完了

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

②CI明石工場の抜本的改革

(ii) 検査成績書に関する不正行為を直接的に防止するための対策

＜取り組み進捗＞

- ・検査成績書の作成において、作成/審査を別の者が実施
- ・作成者からの審査依頼時/承認者の記載内容照合時のエビデンスチェック
(2015年10月より義務づけ、徹底継続)

＜実行計画＞

- * 検査成績書審査時のエビデンス確認の徹底
- * 検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保
- * 材料検査結果の記録・管理業務フローの構築

＜工程計画＞

2015年10月より継続
2016年10月より継続
2016年2月完了

(iii) 検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策

＜取り組み課題＞

- ・CI明石工場の品質保証システムを、現在より説明しやすく管理しやすい品質保証システムに見直す
- ・複雑な工程を整理して把握する「製品工程分析」「類似工程分析」の手法を活用し、各品番について、それぞれの工程を簡潔に説明できるように整理する

＜実行計画＞

- * CI明石工場・防振ゴム工程のQC工程表整備
- * CI明石工場の全工程ごとのQC工程表整備

＜工程計画＞

2015年11月より着手
2015年12月末 完了
2016年2月末 完了

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

②CI明石工場の抜本的改革

(iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化



<不正発生原因>

・技術や業務が担当部署内で適切に共有されていなかったため、あるべき業務が確立されていなかった。

<取り組み課題>

・既存の担当者が異動した際、新たな担当者（管理者を含む）への業務知識を早期に伝授するために、業務引継書を作成することを義務づける
・ルールの再規定を行ない、対応すべき業務に空白が生じないようにする

<実行計画>

* 業務引継ぎルールの再規定

<工程計画>

2016年1月末 完了

(v) コミュニケーションの活性化



<不正発生原因>

・部・課内でのコミュニケーション不足により、早期不正あぶり出しができなかった。

<取り組み課題>

・QC工程表の相互点検により管理者と担当者のコミュニケーションを促進する
・品質保証業務の経験豊かな人材の採用で、工場内の人材育成を進める

<実行計画>

* QC工程表を通じた部・課内点検活動（防振ゴム関連）
* QC工程表を通じた部・課内点検活動（CI明石工場）
* 人材育成活動

<工程計画>

2016年1月より
2016年3月より開始
2016年2月より予定

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

③品質保証・管理体制の再構築

(i) 品質保証体制の組織面での強化

<課題と対策>

- ・本社からのガバナンスを強化
 - ⇒ 本社品質保証本部と各拠点の品質保証部門との連携を強化
 - ⇒ 各拠点品質保証の長を本社品質保証本部籍に変更
- ・品質保証に携わる人員の増強/拠点の人材育成
 - ⇒ 社外から品質保証業務の経験が豊富な人材を採用
 - ⇒ 各拠点に品質保証本部の駐在員を配置
- ・コミュニケーション不足の抜本的改善
- ・不正の端緒となる業務上の問題の素早い吸上げ
 - ⇒ コミュニケーション促進方法や上位者への情報共有ルートを整備

<実行計画>

* 品質保証組織の体制強化（組織改変と人員数増強）

<工程計画>

2016年3月めど

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

1) 事業基盤の総点検と再整備（緊急対策）

③品質保証・管理体制の再構築

(ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化

<取り組み課題>

- ・外部専門家のJMACによる指導のもと、ものづくりの現場において不正の介在余地を低減する業務フローを確立する
- ・CI明石工場では、顧客要求から引渡しに至る一貫した品質保証システムを見直す

<対策>

- ・JMACとの協働で、製造段階における品質管理だけでなく、設計や生産準備段階での品質企画、および品質設計での改革に取り組み、品質保証システムを見直し、改善を進める
- ・特にCI明石工場では、顧客要求から工程管理、検査設計、顧客への引渡しに至る一貫した品質保証システムを見直し、外部専門家のJMACによる指導のもと、ものづくりの現場において、不正の介在余地を低減する業務フローの確立を進める

<実行計画>

* 品質保証システムの見直し、改善（国内）

<工程計画>

2016年9月完了
2016年10月より運用

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策）

①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

（i）コンプライアンスへの啓発強化および推進

（ii）リスクを意識した内部統制の強化

＊事業評価によるリスク把握（事業評価ガイドラインの策定と運用）

＊非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化

②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

（i）危機管理体制の整備

（ii）コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト

③社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

3) 再発防止策の推進と管理

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策） ①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

(i) コンプライアンスの啓発強化および推進

<取り組み進捗>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスオフィサー制度導入（7/1） ・チーフコンプライアンスオフィサー、コンプライアンスオフィサー任命 ・各職場にコンプライアンス委員を選任 ・コンプライアンス推進室を新設し、専任者を配置（7/1） ・チーフコンプライアンスオフィサーからのメッセージ配信（毎月） ・幹部向け「免震ゴム問題に関する説明会」開催（7/14～9/8） ・全従業員向け「コンプライアンス研修」実施（8/4～11/20） ・幹部向け「防振ゴム問題に関する説明会」実施（10/19～12/3） ・技術者・品質担当者向け「技術者倫理教育」実施（10/27～11/26） （経営倫理実践研究センターに委託、経営倫理学会会員を講師に招聘） ・コンプライアンス事案の吸上げと報告活性化
<取り組み課題>	<ul style="list-style-type: none"> ・取り組みの継続的な充実化 ・コンプライアンス事案発生時の報告ルールの周知徹底、実行速度の向上 ・CCOメッセージの継続配信、拠点訪問、研修などの啓発活動推進

<実行計画>	<工程計画>
<ul style="list-style-type: none"> * コンプライアンスに関する組織・規定の運用確立 * コンプライアンスオフィサーの役割認識や心構えの再教育 * 啓発活動の継続的な充実化 	2016年1月めど 継続実施 継続実施

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策）

①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

(ii) リスクを意識した内部統制の強化（事業評価によるリスク把握）

<取り組み進捗>

- ・事業評価ガイドラインの策定に向けた準備（事例研究）
- ・事業評価ガイドラインの運用ルールの検討
- ・「事業リスク評価検討プロジェクトチーム」を立上げ
- ・複数の大手企業事例を研究
- ・定量・定性それぞれの面から、「評価ガイドライン」を策定（2015年12月）
- ・定量：4項目/定性：8項目（細分化した33章項目）の詳細項目を設定
- ・ダイバーテック事業で運用開始（2015年12月より）

<取り組み課題>

- ・「お客様からの要求事項」と「法令・規制の要求事項」の双方を満たしたうえで製品を継続的に提供する能力を有することを経営上の重要課題と位置づける
- ・潜在的リスク上の問題点を早急に察知し、リスクが回避できる体制を構築する
- ・詳細項目による厳格評価を実施すること
- ・事業リスク評価を踏まえた対応策を実行段階へと移行していくこと

<実行計画>

- * 事業評価ガイドラインの適用実施
- * 事業部門での評価対応策の実行
- * 新規事業を含む全既存事業の年度計画策定時の評価実施

<工程計画>

2015年12月より開始
2016年1月より開始
2016年10月

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策）

①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

(ii) リスクを意識した内部統制の強化（非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化）

<取り組み進捗>

- ・ダイバーテック事業部門の組織改編（8/1）
→ビジネスユニット制を解消
→生産/技術/販売を軸に、横串を入れた管理体制に
- ・評価ガイドラインのダイバーテック事業部門への適用実施（2015年12月）
- ・ISOの視点でのダイバーテック事業部門の管理体制の再点検（6～12月）

<取り組み課題>

- ・コンプライアンス担当者による子会社への定期訪問等の実施
- ・子会社から本社への適時適切な情報共有
- ・混線しがちな子会社からのレポートラインの整理
- ・非主力事業部門での人材固定化の防止
- ・海外子会社の内部監査に対する客観性の担保
(外部専門家のアドバイザー・サービス業務の委託)

<実行計画>

- * 子会社管理規定の整備
- * 事業部門を超えた人事交流
- * 海外子会社に対する監査内容の見直し (PwCあらた監査法人起用)

<工程計画>

2016年4月末完了
2016年4月より開始
2015年11月より開始

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策） ②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

(i) 危機管理体制の整備

<p><取り組み進捗></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスオフィサー向け「企業クライシス研修」開催（8/21） ・全役員向け「企業クライシス研修」開催（9/29）
<p><取り組み課題></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・不正問題発生時の対象が不十分で迅速な対応ができなかった ↓ ・不正行為を自ら行なったとき、認知したとき、上長として報告を受けたとき等の 行動指針の具体化 ・不正行為を取締役会へ報告するルート整備と不正報告が機能するしくみの確立 ・不正を探知した際にとるべき手法やその選択肢をまとめた危機対応マニュアルの整備、および周知徹底

<実行計画>	<工程計画>
<ul style="list-style-type: none"> * 不正行為に関わる行動指針の制定 * 不正行為に関わる報告体制、しくみの確立 * 危機対応マニュアルの整備 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年1月 2016年1月 2016年1月より準備 2016年3月整備 2016年4月運用開始

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策） ②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

(ii) コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト

<取り組み進捗>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップをリーダーとした「コンプライアンスおよびガバナンス再構築プロジェクト」を発足（2015年12月） ・組織改革と企業価値拡大を専門とする外部専門コンサルティング機関「デロイト トーマツ コンサルティング合同会社」を活用（2015年12月）
<取り組み課題>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営基盤におけるガバナンスとコンプライアンス対処を再強化 ・迅速かつ客観的な外部の目を活用した改革基盤を整備

<実行計画>	<工程計画>
* GRC運用の現状調査	2015年12月から 2016年1月
* 不祥事発生の原因に紐づく課題の整理	2015年12月から 2016年1月
* GRC体制の再定義と運用方針の策定	2016年2月中
* 抽出された施策・あるべき体制への実行計画策定	2016年2月から3月
* モニタリングのしくみ構築	2016年2月から3月
* 具体的実行へ移行	2016年4月以降

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

2) 経営基盤の再構築と確立（徹底対策）

③社員教育の徹底と企業風土の抜本的改革

<取り組み進捗>

- ・社長メッセージの配信（7月～12月：毎月）
- ・社長ほか経営幹部、およびCCOによる拠点訪問の実施（7～8月）
- ・経営トップをリーダーに「不祥事を防止するための企業風土改革」をテーマとしたプロジェクトを発足（2015年12月）
- ・組織改革と企業価値拡大を専門とする外部専門コンサルティング機関「デロイト トーマツ コンサルティング合同会社」を活用（2015年12月）

<取り組み課題>

- ・社員教育の再徹底
- ・内在する負の体質を取り除く
- ・社会に求められる企業として備えるべき企業風土を作り直す

<実行計画>

- * 組織・人事面の制度・運用状況把握と従業員調査
- * 現状把握を踏まえた「企業風土の改善施策」を抽出
- * 抽出された施策の実行計画策定
- * 具体的実行へ移行

<工程計画>

- 2015年12月から
- 2016年1月
- 2016年1月中
- 2016年2月から3月
- 2016年4月以降

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

3) 再発防止策の推進と管理

➤ 「網羅性」

免震ゴム問題の再発防止策の各施策を検証

不備のあった内容の見直し

継続的な強化・充実施策

進捗不十分な施策の再確立

本格稼働施策

➤ 「客観性」と「実効性」の担保

各施策の推進部門を明確に、計画、実行、進捗確認、軌道修正しながら、責任をもって運営する

- * 遂行責任部門の明確化
- * 全体進捗管理組織の設置

緊急対策は、外部専門家による定期的な状況確認と指導を継続的に受ける

- * 日本能率協会コンサルティングによる協働、チェック、指導

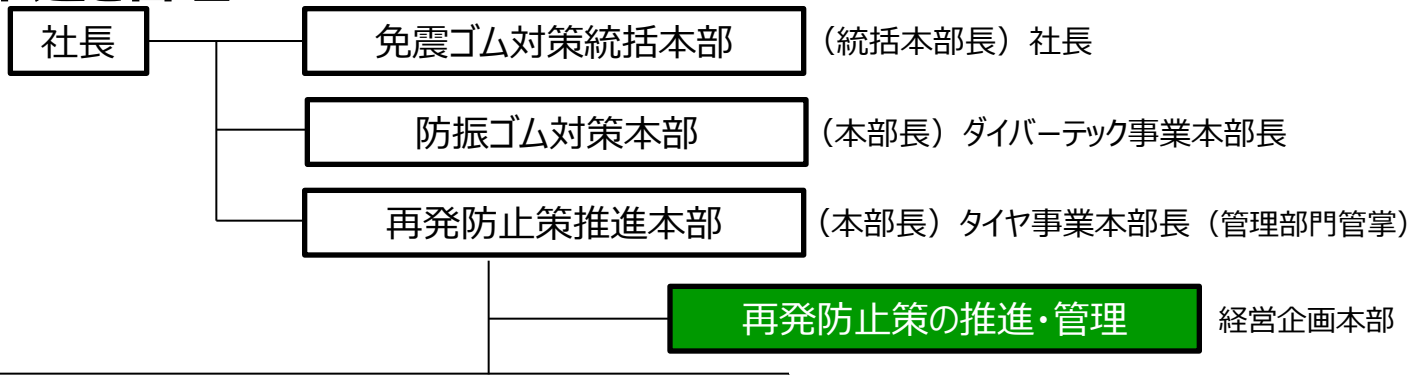
信頼回復対策の各施策は進捗確認会を月例で実施、定期的な状況把握と公表で客観的かつ実効性あるものにする

- * 社内外取締役・社内外監査役に対する定期報告
- * HPを通じて、四半期ごとに公表

3. 信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）

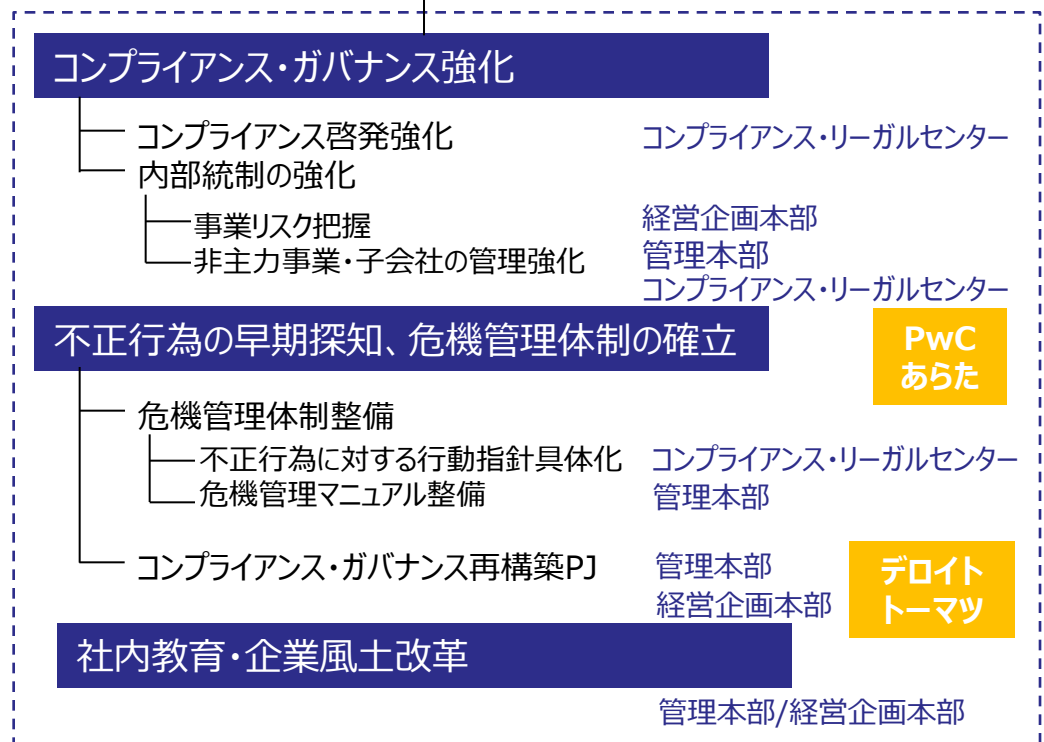
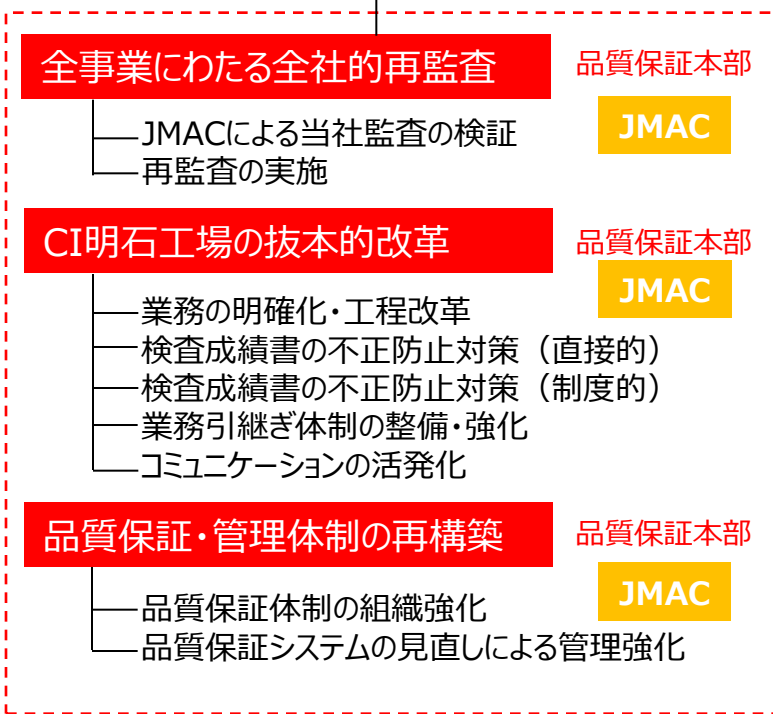
3) 再発防止策の推進と管理

➤ 推進体制



【緊急対策推進】

【徹底対策推進】



TOYO TIRES
driven to perform