

平成 30 年 9 月 27 日

各 位

会社名 シチズン時計株式会社
代表者 代表取締役社長 戸倉 敏夫
(コード番号 7762 東証第 1 部)
問合せ先 取締役 広報 IR 室担当 古川 敏之
(TEL. 042-468-4934)

品質コンプライアンスモニタリング委員会からの モニタリング結果報告書の受領に関するお知らせ

当社は、本日、平成 30 年 2 月 9 日付け「第三者委員会からの調査報告書の受領及び当社の対応等についてのお知らせ」で開示したとおり、電子部品の製造・販売を事業内容とする連結子会社であるシチズン電子株式会社（本社：山梨県富士吉田市 代表取締役社長：関口金孝、以下「シチズン電子」）における再発防止策が確実に実行されるよう、当社によるモニタリングを実施することに加え、当社代表取締役社長の諮問機関として、第三者委員会委員長の宗像紀夫弁護士を委員長、当社の社外役員 2 名を委員とする「品質コンプライアンスモニタリング委員会」を設置し、シチズン電子による再発防止策等の改善措置の進捗状況について、定期的に報告を受け、審査を行い、助言・指導を行うなどのモニタリング活動を実施してまいりました。

本日、品質コンプライアンスモニタリング委員会から、モニタリング結果を記載した報告書（以下「本報告書」）を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 本報告書の開示

本日、当社が受領した本報告書は別添のとおりです。品質コンプライアンスモニタリング委員会においてプライバシー及び取引先企業等の営業秘密の保護等を考慮の上、開示用として作成した要約版の本報告書を受領しております。

2. モニタリング結果について

本日受領した本報告書に詳しく記載されているように、シチズン電子では、第三者委員会により提言された再発防止策を含め、代表取締役社長 関口金孝のイニシアチブの下、短期間のうちに極めて迅速に是正に向けた取組みを全社一丸となって着実に進めており、その内容も適切かつ妥当であると評価されています。また、当社のグループガバナンス及びグループ品質コンプライアンスの強化に向けた取組みについても、平成 30 年 7 月の「シチズングループ品質行動憲章」の策定を始め、自主的かつ迅速に取組みを進めており、シチズングループとしての自浄作用が十分に発揮され、積極的に評価できるとされています。これらの状況を踏まえて、品質コンプライアンスモニタリング委員会のモニタリング活動はおおむね完了し、その役割はシチズングループのグループリスクマネジメント委員会及びその傘下に設置された「グループ品質コンプライアンス委員会」に引き継がれるものとされています。

3. 今後の対応等

当社としては、今後も、シチズン電子における是正措置等の進捗状況について、モニタリングを継続するとともに、「シチズングループ行動憲章」及び「シチズングループ品質行動憲章」の趣旨に則り、グループリスクマネジメント委員会及びグループ品質コンプライアンス委員会を中心として、シチズン電子を含むグループガバナンス及びグループ品質コンプライアンスの強化に向けた取組みを通じて、シチズングループとして再発防止と信頼回復に努めてまいりますので、引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

なお、現時点で本件による業績への影響は不明ですが、今後、影響の程度が判明した時点でお知らせいたします。

株主、投資家の皆様を始めとする関係者の皆様には、この度の件で、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことに対し、改めて深くお詫び申し上げます。

以 上

平成30年(2018年)9月27日

シチズン時計株式会社 御中

モニタリング結果報告書
(要約版)

シチズン時計株式会社

品質コンプライアンスモニタリング委員会

委員長 弁護士 宗 像 紀 夫

委員 社外取締役 小 松 正 明

委員 社外監査役・弁護士

窪 木 登 志 子

| | |
|--|----|
| 目次 | |
| 第1 はじめに..... | 5 |
| 1 品質コンプライアンスモニタリング委員会の設置の経緯と目的..... | 5 |
| 2 当委員会の発足と構成..... | 7 |
| 第2 当委員会の目的と委嘱事項等..... | 7 |
| 1 当委員会の目的と委嘱事項..... | 7 |
| 2 当委員会のモニタリングの対象及び範囲..... | 8 |
| 3 モニタリング実施期間及び方法..... | 9 |
| 第3 当委員会が本モニタリングの前提とした一連の不適正行為等の概要..... | 10 |
| 1 本件不適切行為及び本件不適切表示について..... | 10 |
| (1) 本件不適切行為について..... | 10 |
| (2) 本件不適切表示について..... | 11 |
| 2 試験結果の取扱いに関する本件不適正行為について..... | 12 |
| (1) 認定試験所名義で発行された不適正なレポートの概要..... | 12 |
| (2) 本件不適正行為の概要..... | 13 |
| 第4 当委員会が本モニタリングの前提とした、本件開示までのシチズン電子に おける是正状況..... | 14 |
| 1 本件不適切行為及び本件不適切表示に対する是正状況..... | 14 |
| (1) 本件不適切行為に対する是正状況..... | 14 |
| (2) 本件不適切表示に対する是正状況..... | 14 |
| (3) 取引先企業への対応..... | 14 |
| 2 本件不適正行為に対する是正状況..... | 15 |
| (1) 再試験等実施済みの LM-80 試験結果に基づき発行された代替としての 正規レポートの適用可能性..... | 15 |
| (2) 実施中の LM-80 試験に基づき今後発行される代替としての正規レポー トの適用可能性..... | 15 |
| 第5 当委員会が本モニタリングの前提とした、本件開示後のシチズン電子にお ける是正状況等..... | 16 |
| 1 米国当局に対する自主的な情報提供及び ENERGY STAR に基づく認証に係る 承認の取得状況..... | 16 |
| 2 本認定審査機関による一時停止措置及びその解除状況..... | 16 |
| 3 ISO9001 認証の一時停止及び回復状況..... | 17 |
| 4 取引先との関係等..... | 17 |

| | | |
|-----|---|----|
| 第 6 | シチズン電子における一連の不適正行為等への関与職員の人事処分等に対する当委員会のモニタリング結果 | 17 |
| 1 | 概要 | 17 |
| 2 | シチズン電子の方針及びその評価 | 18 |
| (1) | シチズン電子の方針 | 18 |
| (2) | 当委員会の評価 | 18 |
| 3 | 関与職員等に対する懲戒処分等 | 18 |
| 第 7 | シチズン電子における再発防止策の実施状況等に対する当委員会のモニタリング結果 | 19 |
| 1 | 概要 | 19 |
| 2 | 売上利益を過度に重視した経営から、品質の信頼性を重視する経営へ（提言 A） | 19 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 19 |
| (2) | シチズン電子の是正に向けた取組み | 20 |
| (3) | 当委員会のモニタリング結果 | 20 |
| 3 | 品質の信頼性に関わる試験データの取扱いに関するガイドライン等の策定と周知徹底及び試験データの書換え等を防止する仕組みの導入（提言 B） | 21 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 21 |
| (2) | シチズン電子の是正に向けた取組み | 22 |
| (3) | 当委員会のモニタリング結果 | 24 |
| 4 | 品質管理・保証機能の強化（提言 C） | 25 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 25 |
| (2) | シチズン電子の是正に向けた取組み | 25 |
| (3) | 当委員会のモニタリング結果 | 26 |
| 5 | 責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程等の整備（提言 D） | 26 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 26 |
| (2) | シチズン電子における是正に向けた取組み | 27 |
| (3) | 当委員会のモニタリング結果 | 28 |
| 6 | 人事ローテーションの定期的な実施と部署横断的な会議体の設置（提言 E） | 29 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 29 |
| (2) | シチズン電子の是正に向けた取組み | 30 |
| (3) | 当委員会のモニタリング結果 | 31 |
| 7 | 役職員に対するコンプライアンス研修・教育の推進（提言 F） | 31 |
| (1) | 第三者委員会の原因分析と提言 | 31 |

| | |
|--|----|
| (2) シチズン電子の是正に向けた取組み..... | 32 |
| (3) 当委員会のモニタリング結果..... | 33 |
| 8 内部通報制度の運用の見直し（提言 G）..... | 33 |
| (1) 第三者委員会の原因分析と提言..... | 33 |
| (2) シチズン電子の是正に向けた取組み..... | 34 |
| 9 内部監査体制・機能の強化（提言 H）..... | 34 |
| (1) 第三者委員会の原因分析と提言..... | 34 |
| (2) シチズン電子の是正に向けた取組み..... | 35 |
| 第8 シチズン時計における再発防止策の実施状況等に対する当委員会の評価..... | 35 |
| 1 シチズン電子に対するガバナンスの強化（提言 I）..... | 35 |
| (1) 第三者委員会の提言..... | 35 |
| (2) シチズン時計の是正に向けた取組み..... | 36 |
| (3) 当委員会の評価..... | 38 |
| 2 外部有識者を含めたシチズン電子等に対するモニタリングの強化（提言 J） | 39 |
| (1) 第三者委員会の提言..... | 39 |
| (2) 当委員会の評価..... | 39 |
| 第9 当委員会による本モニタリング結果の総括..... | 39 |
| 第10 おわりに..... | 40 |

第1 はじめに

1 品質コンプライアンスモニタリング委員会の設置の経緯と目的

シチズン時計株式会社（以下「シチズン時計」という。）は、平成 29 年（2017 年）11 月 10 日付け「当社連結子会社による取引先企業向け製品出荷時の不適切行為の判明と第三者委員会の設置に関するお知らせ」において開示したとおり、電子部品の製造・販売を事業内容とする連結子会社であるシチズン電子株式会社（本社：山梨県富士吉田市 以下「シチズン電子」という。）から実際の製造拠点と異なる製造拠点を示す部分を含むロット番号を印字した出荷ラベルを製品に貼付して取引先企業に出荷している疑義がある旨の報告を受けたことを踏まえ、同年 6 月上旬以降、シチズン電子及びその完全子会社であるシチズン電子タイムル株式会社（本社：山梨県富士吉田市 以下「シチズン電子タイムル」という。）の業務の改善を図ることを目的として、前記疑義のみならず、コンプライアンス違反のリスクのある事象の網羅的な把握に向け、シチズン電子及びシチズン電子タイムルを対象に、グループリスクマネジメント監査（以下「本件監査」という。）を実施した。その結果、シチズン電子において、一部の取引先企業との間で、製造拠点を変更するに当たっては、事前にその旨を申請（以下「4M 変更申請¹」という。）した上で、当該企業の承認を得ることを要するという取決め（以下「本件取決め」という。）を行っていたにもかかわらず、そのうちの一部の取引先企業に対して、4M 変更申請を行わなかったことに起因し、それ以後、取引先企業と取り決めた従前の製造拠点で生産されたことを示すロット番号を印字した出荷ラベルを製品に貼付して出荷を続けていたこと（以下「本件不適切行為」という。）が判明した。

シチズン時計は、この本件不適切行為がおおむね平成 23 年（2011 年）から平成 29 年（2017 年）までの長期間継続していたにもかかわらず、これを把握できなかったことを重く受け止め、取引先企業との取決めを遵守できなかった背景や本件不適切行為が長期間判明しなかった理由等を含めて外部専門家による徹底的な調査による事実解明と原因分析などに委ねることが望ましいと判断し、同年 11 月 10 日付けで第三者委員会を設置した。

その後、シチズン時計が平成 30 年（2018 年）2 月 9 日付け「第三者委員会からの調

¹ 一般に、機械加工による生産の 4 要素として、人 (Man)、機械 (Machine)、材料 (Material)、方法 (Method) が挙げられており、製造業では、これらの 4 要素を変更する際には、メーカーが供給先に変更申請を行い、承認を得るという手続を踏むことを取り決めている場合があり、この申請について「4M 変更申請」と呼ばれることがある。個別の取決めの内容にもよるが、製造拠点の変更については、前記 4 要素のいずれかに該当することから、4M 変更申請が必要とされる場合があり、シチズン電子では、当時、製造拠点の変更に伴い、一部の取引先企業との間では、4M 変更申請が必要であると認識されていた。

査報告書の受領及び当社の対応等についてのお知らせ」(以下「**本件開示**」という。)で開示したとおり、同日付けで受領した第三者委員会名義の「調査報告書(要約版)」(以下「**第三者委員会報告書**」という。)には、第三者委員会による事実調査の結果、本件不適切行為は遅くとも平成22年(2010年)4月から平成29年(2017年)6月までの約7年2か月間にわたり続いていたことが認定されていたことに加え、新たに判明した主な事象として、シチズン電子の照明用LED部品に関して、主に北米の取引先企業向けに、シチズン電子内に設置された認定試験所において発行する、寿命予測(光束の経年劣化)に関する試験結果を記載したレポートの一部が書き換えられるなどして、提出されていたという試験結果の取扱いに関する不適正な行為(以下「**試験結果の取扱いに関する不適正行為**」又は「**本件不適正行為**」という。)が行われていたことが記載されていた。

また、シチズン時計は、本件開示において、本件不適切行為を認識し、容認していたと第三者委員会により認定されたシチズン電子の当時の常務取締役につき、本件開示と同日付けで常務取締役の任を解き、取締役とすることをシチズン電子の取締役会で決議したこと、第三者委員会報告書において、当時従業員(執行役員)として本件不適正行為への関与が認定されたシチズン電子の担当取締役が本件開示と同日付けで退任したこと、シチズン電子の当時の代表取締役社長につき、第三者委員会報告書においては、本件不適切行為及び本件不適正行為のいずれにも関与しておらず、認識もしていなかったと認定されているものの、在任中の一連の不適正行為等が継続していたこと及び経営管理責任などを踏まえて、本件開示と同日付けで退任し、関口金孝常務取締役が新たに代表取締役社長(以下「**関口社長**」という。)に就任したことなどを開示した。

さらに、シチズン時計は、本件開示において、今後の対応に関し、シチズン電子において、長期間にわたり、重大なコンプライアンス違反事象が同社の代表取締役社長すら認識しないまま、従業員レベルの判断で継続されており、親会社であるシチズン時計がこれを把握できなかったという事態を重く受け止め、第三者委員会報告書で提言されている、シチズン電子を含むシチズングループガバナンスの一層の強化に向けた再発防止策に着実に取り組むとともに、シチズン電子において二度と同様の事態が生じないようにモニタリングを行うことを明らかにした。

これに加えて、シチズン時計は、第三者委員会報告書の提言を踏まえ、シチズン電子における再発防止策が確実に実行されるよう、シチズン時計の代表取締役社長の諮問機関として、第三者委員会委員長の宗像紀夫弁護士を委員長、シチズン時計の社外役員を委員とする「品質コンプライアンスモニタリング委員会」を設置することを本件開示と同日に開催された取締役会で決議したことを開示した。

以上のような経緯で、平成30年(2018年)2月9日付けで「品質コンプライアンスモニタリング委員会」が設置された。

2 当委員会の発足と構成

シチズン時計は、同日、弁護士宗像紀夫を委員長、社外取締役小松正明及び社外監査役・弁護士窪木登志子をそれぞれ委員として選任し、前記3名の委員により、「シチズン時計株式会社品質コンプライアンスモニタリング委員会」(Quality Compliance Monitoring 委員会：通称QCM委員会 以下「当委員会」という。)が発足した。

なお、委員長及び各委員の略歴等は以下のとおりである。

| | | | |
|-----|--------|--------------|---|
| 委員長 | 宗像 紀夫 | 弁護士 | シチズン時計株式会社第三者委員会 委員長 内閣官房参与 日本郵政株式会社社外取締役 元中央大学大学院法務研究科教授 元名古屋高等検察庁検事長 元最高検察庁刑事部長 元東京地方検察庁特別捜査部長 |
| 委員 | 小松 正明 | 社外取締役 | 元株式会社資生堂取締役執行役員専務 元資生堂化工株式会社取締役社長 元シセイドー・インターナショナル・フランス S.A.S 取締役社長 元株式会社リョーサン社外取締役 |
| 委員 | 窪木 登志子 | 社外監査役 弁護士 | 会計検査院・退職手当審査会委員 中央大学法科大学院客員教授 東京都中央区教育委員 クオール株式会社社外取締役 一般社団法人共同通信社社外監事 |

第2 当委員会の目的と委嘱事項等

1 当委員会の目的と委嘱事項

本件開示に基づき、当委員会は、シチズン時計の代表取締役社長の諮問を受け、下記の事項について審査を行い、必要な助言・指導を行うなどのモニタリング活動を実

施することとされた。

- ① シチズン電子による第三者委員会報告書の提言に沿った再発防止策の策定状況を審査し、助言・指導を行うこと
- ② シチズン電子による再発防止策の進捗状況について、定期的に報告を受けて審査を行い、助言・指導を行うこと
- ③ シチズン電子における役員に対する責任追及及び関与した職員に対する人事処分に関して審査を行い、助言・指導を行うこと
- ④ シチズン電子による「試験結果の取扱いに関する不適正行為」の対象製品に関して、再試験の実施状況等の是正措置の進捗について審査するとともに、品質管理体制の確保に向けた取組みについても審査し、助言・指導を行うこと
- ⑤ シチズン時計のグループガバナンス強化及び品質コンプライアンス強化に向けた取組み状況について審査し、意見具申を行うこと

2 当委員会のモニタリングの対象及び範囲

当委員会に対する委嘱事項は1に記載のとおりであるが、このうち、①、②、④及び⑤に関しては、当委員会は第三者委員会報告書の「再発防止策の提言」において、シチズン電子及びシチズン時計に向けて提言された以下の項目を対象にモニタリングを実施した。

すなわち、第三者委員会報告書では、シチズン電子向けに再発防止策として

- (1) 売上利益を過度に重視した経営から、品質の信頼性を重視する経営へ（提言 A）
- (2) 品質の信頼性に関わる試験データの取扱いに関するガイドライン等の策定と周知徹底及び試験データの書換え等を防止する仕組みの導入（提言 B）
- (3) 品質管理・保証機能の強化（提言 C）
- (4) 責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程等の整備（提言 D）
- (5) 人事ローテーションの定期的な実施と部署横断的な会議体の設置（提言 E）
- (6) 役職員に対するコンプライアンス研修・教育の推進（提言 F）
- (7) 内部通報制度の運用の見直し（提言 G）
- (8) 内部監査体制・機能の強化（提言 H）

の8項目が提言され、シチズン時計向けに

- (9) シチズン電子に対するガバナンスの強化（提言 I）
- (10) 外部有識者を含めたシチズン電子等に対するモニタリングの強化（提言 J）

の2項目が提言されているところ、当委員会はこれら合計10項目を対象としたモニタリング活動を実施した。

さらに、当委員会は、上記項目のモニタリング活動に伴い、シチズン電子による自

主的な改善への取組みについても報告を受け、適宜、助言・指導を行った。

なお、1に記載の委嘱事項のうち、「試験結果の取扱いに関する不適正行為」の対象製品に関する再試験の実施状況等の是正措置の進捗については、後述する米国当局との協議が進行中である点を踏まえ、進捗状況の確認にとどめ、当委員会としては、品質管理体制の確保に向けた取組み状況のモニタリングに力点を置くことにした。したがって、当委員会は、本件不適正行為の対象製品に関する再試験の実施状況等の是正措置の進捗についての確認に当たり、技術的な根拠の有無及び妥当性等に関する判断は行っていないことに留意されたい。

3 モニタリング実施期間及び方法

当委員会は、発足日である平成30年（2018年）2月9日から同年9月26日までの間、1及び2に記載のモニタリング活動として、調査、審議及び審査等を行った。

この間、当委員会委員による実地視察が実施され、当委員会は、その結果の報告を受けるとともに、事前打合せを含め、合計9回にわたる会議形式の審議を行った。

こうした審議は少なくとも1か月に1回程度の頻度で定期的に行われ、当委員会は、この審議において、シチズン時計及びシチズン電子の担当者に出席を求め、両社から、2に記載の項目に係る進捗状況等について報告を受けて審査を行い、助言・指導を行うとともに、重要事項については、討議を通じて、当委員会として妥当性を判断するという方法により慎重にモニタリングを実施した。

また、審議の場以外でも、緊急性がある場合には、電話又はメールによる協議を通じて審査を行った。

さらに、当委員会は、審査の過程で、事実関係の正確な把握が必要と判断した場合、シチズン電子に要請して、資料の提供を受け、また、事務局担当弁護士等をして、ヒアリング及び資料の収集・整理を実施させ、この結果の報告を受けて精査することなどを通じて、可能な限り、客観的な証拠により認定できる事実関係を基に公正な判断に努めた。

もっとも、当委員会によるモニタリング活動（以下「**本モニタリング**」という。）は、事実調査を目的としたものではなく、是正措置の状況等については報告を受けた内容に主に依拠して評価・検討を行っており、また、前記の対象及び範囲については限定された期間で実施したものであるなどの点で、一定の制約があり、完全性及び網羅性までを保証するものではない。

当委員会は、以下に本モニタリングの結果を取りまとめ、報告する次第である。

なお、以下で引用として頁数を記載している場合、本件開示に添付された第三者委員会報告書の該当箇所の頁数を示していることに留意されたい。

第3 当委員会が本モニタリングの前提とした一連の不適正行為等の概要

当委員会は、本モニタリングを実施するに当たり、第三者委員会により認定された一連の不適正行為等に係る事実関係を前提としたが、その概要は以下のとおりである（5頁から6頁、8頁から9頁、10頁から16頁）。

1 本件不適切行為及び本件不適切表示について

(1) 本件不適切行為について

本件不適切行為の対象製品は、主にスイッチ部品であり、他に LED 部品等が含まれていた。本件監査により、シチズン電子は、平成 23 年（2011 年）から平成 24 年（2012 年）にかけて、業績の回復を図るために行われた構造改革（以下「構造改革」という。）の一環として、生産委託会社との契約関係を解消し、製品の開発・生産の拠点を、自社、国内の製造拠点であるシチズン電子タイムル及び子会社のシチズン電子船引株式会社（以下「シチズン電子船引」という。）、並びに海外の製造拠点である中国の現地法人江門市江星電子有限公司（以下「江星電子有限公司」という。）へ移管する計画（以下「本移管」という。）を進めていたところ、本件取決めを行っていた取引先企業の一部に対しては本移管に伴う 4M 変更申請を行ったものの、その他の取引先企業に関しては 4M 変更申請を行わず、さらに、製造拠点に係る 4M 変更申請をしなかったことが取引先企業に発覚しないよう、本移管に伴う製造拠点の変更の後も、これらの取引先企業に対しては、ロット番号のうち製造拠点を示す部分を従前の取決めどおりの製造拠点を示すものに変更し、それを印字した出荷ラベルを貼付した製品を出荷し続けていたことが確認された。

その後の第三者委員会の調査により、構造改革の以前、すなわち、遅くとも平成 22 年（2010 年）4 月から、取引先企業との取決めに基づく製造拠点における生産量では取引先企業の求める数量を満たすことができず、その要望に応えられないことが懸念される場合などに、当該取引先企業との取決めとは異なる製造拠点で生産した製品を、前記取決めに基づく製造拠点で生産した製品のように装って出荷しており、この際に、出荷ラベルに実際とは異なる製造拠点を示すロット番号を印字し、これを製品に貼付して取引先企業に出荷していたことが判明した。

また、4M 変更申請不実施に起因する、出荷ラベルにおける製造拠点を示す部分のロット番号以外にも、平成 26 年（2014 年）以降も、取引先企業の要望する数量を満たすため、取決めに従った製造拠点で生産された製品だけでなく、取決めとは異なる製造拠点で生産された製品をも含めて出荷することとし、出荷ラベルの製造拠点を示す部分のロット番号等の変更を行うなどしていたことが判明した。

これらの出荷ラベルにおける製造拠点等を変更して出荷するなどの本件不適切行為については、シチズン電子において受注・出荷調整等を行う業務部業務課の担当

従業員が、情報システム部の従業員に対して、出荷ラベルの発行プログラムにおいて製造拠点を示す部分のロット番号等の変更を依頼し、これに基づき、情報システム部の従業員がその都度、上司の承認を得て、ラベル発行プログラムの変更を行っていた。これにより、システム上は正確な製造拠点を示すロット番号により在庫管理が行われているシステムを通じて、実際と異なる製造拠点を示すロット番号等が印字された出荷ラベルが出力されていた。

実際の製品出荷業務は、「シチズン電子物流センター」（以下「**物流センター**」という。）において、シチズン電子から委託を受けたシチズン電子タイムルの従業員によって行われており、これらの従業員は、受入れ時に各製造拠点で貼付されたテーピングラベルに示された製造拠点と前記システムにより出力された出荷ラベルのうち製造拠点等を示す部分のロット番号が一致しないことを知りつつ、各製品に出荷ラベルを貼付して、配送業者に製品を引き渡して出荷していた。

本件不適切行為はこのような流れで行われており、この件数については、情報システム部において出荷ラベル発行プログラムの変更を行っていた担当者からその変更履歴の記録の提出を受け、第三者委員会が精査したところ、既に変更プログラムが解除されて正しい製造拠点を示すようになっているものも含め、合計28件の変更プログラムが存在したことが確認された。

このラベル発行プログラムの変更履歴の内容等から、シチズン電子において製造拠点等を示す部分のロット番号を変更した出荷ラベルを貼付した製品を出荷していた期間は、平成22年（2010年）4月28日から平成29年（2017年）6月5日までの間であり、その間の対象製品は合計166機種（内訳はLED69機種、スイッチ部品52機種、リモコンセンサー45機種）であり、これらを供給していた取引先企業は合計119社であることが確認された。また、出荷個数の合計は約13億3300万個（内訳はLED約1億7100万個、スイッチ部品約8億6900万個、リモコンセンサー約2億9300万個）であるが、これらの出荷個数の合計は同一期間の対象機種の出荷個数全体の約6.7%にとどまっていた。

(2) 本件不適切表示について

第三者委員会の調査により、シチズン電子では、以前から、中国の製造拠点（江星電子有限公司）で生産された製品（以下「**中国生産品**」という。）について、一旦物流センターで受け入れ、同センターでは、国内の製造拠点（シチズン電子タイムル及びシチズン電子船引）で生産された製品（以下「**国内生産品**」という。）と合わせて保管し、取引先企業によっては、出荷時に中国生産品と国内生産品が混載される場合があり、その際も、シチズン電子業務部業務課でシステムから出力され

た「Made in Japan」と印字されたシール（ケースマーク）が物流センターに常駐する配送業者に交付され、梱包箱等に貼付されるなどして出荷されていたこと（以下「**本件不適切表示**」という。）が新たに判明した。なお、「Made in Japan」と印字されたシールが貼付された梱包箱等に混載された中国生産品の数量等は、システム上に記録されないため、特定することはできなかった。

2 試験結果の取扱いに関する本件不適正行為について

(1) 認定試験所名義で発行された不適正なレポートの概要

シチズン電子は、照明用 LED 事業に関して、平成 23 年（2011 年）3 月に、試験所・検査機関に対する認定を行う国際的な団体から認定事業の委託を受けた民間認定審査機関（以下「**本認定審査機関**」という。）より認定を受けた試験所（以下「**認定試験所**」という。）を設立し、その後、主に北米の取引先企業向けに、北米照明学会（Illuminating Engineering Society of North America, “IES”²）が制定した試験手順等を定めた規格である「**LM-80**」³に従って、照明用 LED 製品の寿命推定等に関わる試験（以下「**LM-80 試験**」という。）を実施し、試験データとして主に「**光束維持率**」（規格の条件で LED を点灯させた場合の所定の時間における光束の初期光束に対する割合）等の数値を記載したレポート（以下「**LM-80 レポート**」という。）を発行し、取引先企業に提出していた。

この背景には、照明用 LED に関して、米国環境保護庁（Environmental Protection Agency）及び米国エネルギー省（Department of Energy）が所管するエナジースター（ENERGY STAR）規格が存在し、各種の ENERGY STAR プログラムの要求事項の一つとして、LM-80 試験による 6,000 時間が経過した後の光束維持率が位置付けられていたという事情があった。

第三者委員会の実地調査の結果、認定試験所名義で発行された LM-80 レポートの一部について、光束維持率の数値等を書き換え、又は他の参考となる測定データを基に光束維持率の数値データを新たに作成するなどして発行していたという本件不適正行為が判明した（以下、本件不適正行為により発行された LM-80 レポートを「**不適正レポート**」という。）。

第三者委員会の調査により、シチズン電子の認定試験所では、本件開示時まで

² <https://www.ies.org/about-us> 参照

³ LM とは、Lumen Maintenance（ルーメン メンテナンス）の略であり、lumen とは明るさの単位の一つで、LED が発する明るさの総量である「全光束」の数値を示すものである。また、「LM-80」とは、LED パッケージ、アレイとモジュールを含む LED 光源の光束維持率の試験方法を一律化することを目的として、平成 20 年（2008 年）10 月に北米照明学会により制定された LED 光束維持率試験規格であり、その試験の実施手順等を定めており、累次にわたり改定されている。

合計 118 件の LM-80 試験が実施されており、おおむね 1,000 時間ごとに、投入した試験サンプルである照明用 LED の試験データを測定し、光束維持率等を算出していたところ、主に北米の取引先企業等の要請を受けて、6,000 時間の光束維持率の数値を記載した LM-80 レポートを発行しており、平成 24 年（2012 年）4 月から平成 28 年（2016 年）12 月までの間に、21 件の LM-80 試験に関して、不適正レポートが発行されていたことが判明した。それ以後は、不適正レポートは一切発行されていない。

不適正レポート発行の方法の類型は、おおむね

- ① 光束維持率を実際の値よりも高い数値に書き換える
 - ② 一定時間経過後に試験を中止しているため、それ以降の光束維持率が算出できないにもかかわらず、データを作成する
 - ③ 試験に投入したサンプル数を水増しし、その分の測定値のデータを作成する
 - ④ 試験を実施していない場合に、他の試験データを流用するなどして、測定値のデータを作成する
- というものであった。

このような本件不適正行為が認められた照明用 LED の機種は合計 21 機種であった。

(2) 本件不適正行為の概要

シチズン電子において、不適正レポートの発行に関与した部署は、①認定試験所の業務を所管する品質管理部信頼性試験課試験所管理グループ（以下「**品質管理部試験所管理グループ**」という。）、②COB（Chip On Board の略称で、LED チップが基板上に配置された製品）及び SMD（Surface Mount Device の略称で、表面実装用の部品）の開発を行っているオプト部門（組織改編等により名称が変更されているが、以下「**オプト部門**」と呼ぶこととする。）、③COB+（セラミックの基板上的 LED 素子を配列した COB に抵抗や IC 等を加えた製品）の開発を行っている応用製品部門（組織改編等により名称が変更されているが、以下「**応用製品部門**」と呼ぶこととする。）である。

認定試験所では、主にオプト部門から試験条件等を指定した LM-80 試験の依頼を受け、試験サンプルの照明用 LED を投入して試験を実施していたが、当初は、光束維持率の値が想定外に低い場合などに、オプト部門の依頼を受け、主に品質管理部試験所管理グループにおいて光束維持率等のデータを書き換えて、不適正レポートを発行していた。

ところが、平成 27 年（2015 年）後半以降、品質管理部試験所管理グループが不適正レポートの発行に難色を示すようになったため、それ以降は、オプト部門にお

いて、認定試験所から提供を受けた測定値のデータの書換えなどを行って、認定試験所名義で不適正レポートを発行し、認定試験所もこれを承認した。なお、品質管理部試験所管理グループでは、試験データの書換えや作成の協力を拒むようになってからも、オプト部門や応用製品部門に対して、LM-80 レポートのフォーマットの電子ファイルや LM-80 レポートに記載される認定試験所長の署名等のデータを提供しており、オプト部門や応用製品部門では、これらを利用して認定試験所名義の不適正レポートを発行していた。

第4 当委員会が本モニタリングの前提とした、本件開示までのシチズン電子における是正状況

当委員会は本モニタリングを行うに当たり、本件開示までのシチズン電子における一連の不適正行為等に対する是正状況に関し、第三者委員会報告書の23頁から24頁に記載された内容を前提としたが、その要旨は以下のとおりである。

1 本件不適切行為及び本件不適切表示に対する是正状況

(1) 本件不適切行為に対する是正状況

シチズン電子においては、本件不適切行為について、平成29年(2017年)11月上旬に、作動中の出荷ラベルの変更のための発行プログラムを全て解除し、それ以後は、出荷ラベルの製造拠点を示す部分のロット番号等を正しく表示するように是正済みである。したがって、その後は、出荷ラベルには正確な製造拠点が表示され、これが製品に貼付されて取引先企業に出荷されている。

(2) 本件不適切表示に対する是正状況

シチズン電子においては、平成29年(2017年)11月上旬以降、手作業により、対応可能なものから、中国生産品が含まれる製品についてはケースマークに正確な表記を行っている。そして、同年12月以降は、プログラムを修正して、物流センターに保管されている国内生産品、中国生産品を厳格に分けて管理し、出荷個数や出荷先などをトレースできるような業務プロセスに改めており、是正が図られている。

(3) 取引先企業への対応

ア 本件不適切行為について

シチズン電子においては、1(1)に記載のとおり、平成29年(2017年)11月上旬の是正行為の完了と同時に、取引先企業との間で取り決めた製造拠点を示す番号と出荷ラベルに印字される製造拠点を示す番号の不一致が生じているため、契

約等により 4M 変更申請が義務付けられている取引先企業に対しては説明を行った上で、事後的ではあるが 4M 変更申請を行っている。

イ 本件不適切表示について

シチズン電子においては、1(2)に記載のとおり、平成 29 年（2017 年）12 月以降、業務プロセスを改めており、取引先企業から問合せを受けた場合、説明を行うなどの対応をしている。

2 本件不適正行為に対する是正状況

シチズン電子では、外部専門家の意見を徴しながら、認定試験所名義で発行した 21 件の不適正レポート（このうち 1 件は ENERGY STAR プログラムの対象外である。）の対象製品について是正を進めており、第三者委員会では、シチズン電子の当時の関口金孝常務取締役（品質管理部担当 現代表取締役社長）からヒアリングにおいて説明を受けた。その結果、ENERGY STAR プログラムの適用対象である不適正レポート 20 件の対象製品である 20 機種 of 照明用 LED に関しては、是正措置が完了している、又は完了の見込みがあることが確認された。

なお、ENERGY STAR プログラムの対象外である 1 機種に関する不適正レポートについては、本来は、LM-80 試験が必要ではなく、参考データとして取引先企業に提出したものであって、結局、量産化に至らず、製品として生産されなかった。

(1) 再試験等実施済みの LM-80 試験結果に基づき発行された代替としての正規レポートの適用可能性

第三者委員会報告書では、試験結果の取扱いに関する不適正行為が認められた照明用 LED の機種のうち ENERGY STAR プログラムの適用対象は、合計 20 機種であったところ、そのうち 1 機種については、試験結果の取扱いに関する不適正行為がなされた直後に、同一機種について再度 LM-80 試験が行われるなどして、この規格に適合した正規 LM-80 レポート（以下「正規レポート」という。）を発行済みであり、当該正規レポートの適用が可能な状態であるとされていた。これ以外にも、平成 30 年（2018 年）2 月上旬までに 6 機種について、正規レポートが発行されているため、合計 7 機種については正規レポートの適用が可能な状態であるとされていた。

(2) 実施中の LM-80 試験に基づき今後発行される代替としての正規レポートの適用可能性

第三者委員会報告書では、その他の 13 機種についても、試験結果の取扱いに関する不適正行為の発覚後、シチズン電子において、是正措置の一環として、不適正レポートの対象機種に適用できる正規レポートを発行するための LM-80 試験を既に開

始し、現在実施中であるが、数か月以内には、相当数の機種に関する LM-80 試験の途中経過が判明する見込みであるとされていた。

第5 当委員会が本モニタリングの前提とした、本件開示後のシチズン電子における是正状況等

当委員会が本モニタリングを行うに当たり前提とした、本件開示後のシチズン電子における一連の不適正行為等に対する是正状況等の概要は、以下のとおりである。

1 米国当局に対する自主的な情報提供及びENERGY STARに基づく認証に係る承認の取得状況

本件開示後、シチズン電子及びその米国販売拠点である CECOL, Inc. (以下「CECOL」という。) は、本件不適正行為に関し、ENERGY STAR に基づく認証等を所管する米国環境保護庁 (Environmental Protection Agency) (以下「EPA」という。) に対して自主的に情報提供を行った。その後、シチズン電子及び CECOL は、第三者専門家の意見を徴しながら、EPA との間で、不適正レポートが適用されていた 205 の製品群 (Product Family) (以下「プロダクトファミリー」⁴という。) に対して、正確な LM-80 試験データに基づき発行された LM-80 レポート (以下「リカバリーレポート」という。) が代替的に適用可能であることを示すなどして協議を続け、その結果、EPA により、段階的に、ENERGY STAR に基づく認証に関する承認を受けている。シチズン電子は、EPA の承認取得の都度、自社ウェブサイト上で、不適正レポートが適用されていたプロダクトファミリー及びこれに対応する承認取得済みのリカバリーレポートに関する情報を更新し、取引先企業等に開示している。

シチズン電子は、前記 205 のプロダクトファミリーに関し、既に量産されておらず、リカバリーレポートの発行が不要であることが確認された 9 のプロダクトファミリーを除いた 196 プロダクトファミリーのうち、本モニタリング期間内に 168 のプロダクトファミリーについて EPA の承認を受けた。シチズン電子では、残り 28 のプロダクトファミリーについても速やかに EPA の承認を受けられるよう努めている。

2 本認定審査機関による一時停止措置及びその解除状況

シチズン電子は、平成 30 年 (2018 年) 2 月 14 日、認定試験所の認定審査を行ってきた本認定審査機関から認定試験所の認定の一時停止措置を受けた。これに伴い、認定試験所による LM-80 レポートの新規発行が制限され、一時停止後の措置については、

⁴ 機種とは、LM-80 レポートの発行に向けて認定試験所で試験を行った際、対象とした製品を指している。他方、プロダクトファミリーとは、ENERGY STAR の規格の下で、機種に加え、LM-80 レポートが適用可能な範囲に包含される製品群を指している。

特別審査を実施した上で最終判断されることとなった。

その後、本認定審査機関は、特別審査及びフォローアップ審査の結果を踏まえ、同年4月12日、認定試験所に対する一時停止措置を解除した。これ以後、シチズン電子の認定試験所の試験業務等に対する制限は課されてはいない。

3 IS09001 認証の一時停止及び回復状況

シチズン電子は、取得済みの品質マネジメントシステム認証である IS09001 に関して、平成 30 年（2018 年）2 月 15 日、認証機関（以下「**本認証機関**」という。）により同年 5 月 15 日までの期間につき一時停止とされ、その後、同年 8 月 15 日まで一時停止の期間が延長された。シチズン電子は、その期間内に本認証機関に対し是正措置報告書を提出したところ、同年 6 月中旬に本認証機関による維持審査が実施され、その結果、同年 6 月 15 日に一時停止が解除され、これにより、シチズン電子の IS09001 の認証は回復された。

4 取引先との関係等

本件開示後、シチズン電子は、本件不適正行為、本件不適切行為及び本件不適切表示（以下、これらを総称して「**一連の不適正行為等**」という。）につき、取引先に文書等で謝罪の意思を表明するとともに、適宜、口頭説明を行っているが、現在までに紛争に至った事例は見当たらない。

第 6 シチズン電子における一連の不適正行為等への関与職員の人事処分等に対する当委員会のモニタリング結果

1 概要

第 2 の 1 に記載のように、当委員会に対する委嘱事項として、「シチズン電子における役員に対する責任追及及び関与した職員に対する人事処分に関して、審査を行い、助言・指導を行うこと」が含まれているところ、当委員会は審議において、第三者委員会の調査において一連の不適正行為等への関与が認められたシチズン電子職員の人事処分案等について、シチズン電子の担当者から概要以下のおりの説明を受けて、その審査を行い、妥当なものと評価した。なお、退職済みの関与役員に対する責任追及については、具体的な損害の発生が認められた場合に検討するというシチズン電子の方針についても妥当なものと評価した。

2 シチズン電子の方針及びその評価

(1) シチズン電子の方針

当委員会は、審議において、シチズン電子の担当者から、一連の不適正行為等に関与した職員等に対する懲戒処分等については、①品質の信頼性を損なう行為であるか否か、②当該行為がシチズン電子に与える潜在的な影響の有無、③当該行為の原因や背景事情等を総合的に考慮した結果、本件不適正行為への関与者については、より重い懲戒処分に付し、本件不適切行為への関与者に対する懲戒処分については謙抑的に行うこととし、具体的には以下の取扱いとする旨の説明を受けた。

ア 本件不適正行為への関与職員の量定については、当時の役職、関与の程度、人事権行使としての降格処分を受けているか否かなどを総合考慮の上、減給又は出勤停止のいずれかとする。

イ 本件不適切行為への関与職員については、事情を知らずに関わった部門長以上の役職者を減給よりも軽い量定の「けん責」とし、それ以外の関与職員は懲戒処分には付さず、代わりに反省文を徴する。

ウ 本件不適正行為への関与職員のうち、シチズン電子子会社の代表取締役等の役員の職にある者については、シチズン電子グループの他の子会社の役員とすることで事実上の降格扱いとする。

エ 本件不適正行為への関与職員のうち、退職済みの者については、退職時の給与の一定額について自主返納を勧告する。

(2) 当委員会の評価

当委員会は、(1)で示されたシチズン電子の方針及び個別の関与者の量定等について審査を行い、妥当なものと評価した。

3 関与職員等に対する懲戒処分等

シチズン電子は、2(1)記載のウに該当するシチズン電子子会社の役員3名に関し、うち2名については代表取締役の職を解いて他の子会社の取締役とし、残り1名については取締役の職を解いた。また、本件不適切行為及び本件不適正行為に関与したシチズン電子の職員については、平成30年(2018年)5月に、7名を出勤停止、5名を減給、6名をけん責の懲戒処分に付した。さらに、本件不適正行為への関与職員のうち退職済みの者1名から、退職時の給与の一定額の自主返納を受けた。

第7 シチズン電子における再発防止策の実施状況等に対する当委員会のモニタリング結果

1 概要

シチズン電子では、関口社長のイニシアチブの下、全社的に是正と改善に向けた活動を推進する目的で、平成30年(2018年)3月20日付けで、「品質コンプライアンス改善委員会」(Quality Compliance Improvement 委員会 以下「QCI委員会」という。)を設置して、自ら統括役員に就任し、委員長に高橋修司取締役、事務局に堀内十七三執行役員兼人事総務部長をそれぞれ指名し、各部門から横断的に委員を募り、シチズン電子における品質コンプライアンスに対する意識向上を図るとともに、当委員会による審査、助言・指導への対応を行っている。

QCI委員会は、役員に加え、人事総務部、監査・CSR室、認定試験所、品質保証部、経営企画部、営業本部、開発部、応用製品本部(いずれも当時の名称)の各部門から、主に部門長等の統括責任者が参加し、第三者委員会から提言を受けた再発防止策等を始めとする品質コンプライアンス上の課題に関して、是正措置等の進捗状況を確認し、活発な討議を重ねながら取り組んでいる。これに加え、QCI委員会では、品質コンプライアンス上の課題に限らず、シチズン電子グループが直面する他の課題等についても広く共有の上、協議し、合意した内容を実行に移すという活動を行っており、部門横断かつ全社的な課題への取組みを推進する会議体としての役割を果たしている。

2 売上利益を過度に重視した経営から、品質の信頼性を重視する経営へ(提言A)

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、共通する背景及び原因の一つとして、「売上至上主義に基づく収益重視に偏った経営」が挙げられると指摘している。すなわち、シチズン電子は、「リーマンショックの影響を受けて、平成20年(2008年)度は赤字に陥り、平成23年(2011年)頃からは、構造改革と称して大幅な人員削減と生産委託会社3社との契約関係の解消を断行することとしたが、収益状況の改善のために生産委託会社との契約解消のスケジュール遵守を最優先事項としたことから、生産委託会社との契約解消に伴い、製造拠点を変更した際に取引先企業との間の取決めで求められていた4M変更申請を行う時間的な余裕がないことを当時の経営層が認識しながら、4M変更申請を極力実施しないという方針を決定した。この方針に従って4M変更申請をしない場合に、製造拠点の変更が取引先企業に発覚しないように、情報システム部をして、出荷ラベルのうちの製造拠点を示す部分を従前の各取引先企業との取決めの内容に変更させ、これを貼付して出荷を続けていた。また、試験結果の取扱いに

関する不適正行為を見ても、取引先企業等からの LM-80 レポートの提出要請を受けたことが主な契機となっており、この場合に、提出要請を受けた内容に合致する LM-80 試験を実施しておらずレポートが存在しない場合であっても、取引先企業等の期待する内容の LM-80 レポートを提出しなければ失注するおそれがあるため、北米における売上げを確保するためには試験データを書換えや作成を行った LM-80 レポートを提出することもやむを得ないとの考え方にに基づき、不適正レポートの発行・提出を繰り返していた。」と指摘している（32 頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子が、経営方針の一つとして、「品質第一」の製品作りと「市場の変化」に即応できる経営体質で「時代の先取り」ができる目を持ち「お客様に信頼」される開発提案型の電子部品メーカーを目指すことを掲げていることを引用しつつ、「これを機に、今一度、『品質第一』の製品作りという原点に立ち返り、経営体制の一新を図って、品質の信頼性を重視する経営を目指すことがまずもって必要であると考え。」と提言している（41 頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

ア トップマネジメントによる会社の基本方針の転換の宣言

シチズン電子では、関口社長によって、新たな事業年度に先立ち、平成 30 年（2018 年）3 月 29 日付けでシチズン電子の「2018 年度会社方針書」が提示され、その中でシチズン電子グループの基本方針として、「売上利益重視から品質信頼重視への変換」が示され、シチズン電子グループの基本方針を従前の売上重視から品質の信頼性を重視した経営への転換を図ることが宣言された。さらに、第三者委員会により提言された 8 項目が 2018 年度の最重要指針として位置付けられた。

イ 品質保証部における高品質体制の再構築への取組み

シチズン電子の品質保証部は、2018 年度の部門方針として、重大不具合をゼロとする仕組み作り及び生産拠点における品質向上等を掲げ、実現すべき事項を具体化して実行している。

(3) 当委員会のモニタリング結果

(2)に記載のように、シチズン電子においては、本件開示と同じ日に新たにトップマネジメントに就任した関口社長が、新たな事業年度に先立ち、シチズン電子グループの全役職員に向けて、従前の売上利益重視の経営から脱却し、品質の信頼性を重視する経営への転換を図ることを会社の基本方針として明確に示すとともに、第三者委員会により提示された 8 項目を会社の最重要指針として位置付けている。こ

れに加え、シチズン電子グループの「品質の信頼性を重視する」経営を担う新組織である品質保証部が主導して、品質の高い製品を製造し、供給できる体制を再構築するための取組みを進めている。

こうしたシチズン電子における取組みについて、当委員会として、トップマネジメントのイニシアチブの下、第三者委員会報告書の提言に沿った是正が着実に実施されていることが確認できた。

3 品質の信頼性に関わる試験データの取扱いに関するガイドライン等の策定と周知徹底及び試験データの書換え等を防止する仕組みの導入（提言B）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、試験結果の取扱いに関する不適正行為について、「自社製品の品質に関する過剰な自信と品質の信頼性に関わる試験データ軽視の傾向」を指摘している。すなわち、「本来であれば、試験手順が異なるために加速試験等のデータではLM-80 試験結果を代替できないにもかかわらず、『技術的根拠が十分にあるため、対象製品の品質は十分に確保されている。』、『量産化された製品に関しては、取引先企業等から品質に関するクレームは特にない。』などと不適正行為を独自の論理で正当化し、LM-80 試験結果の書換えや作成を行ったLM-80 レポートの発行・提出を繰り返しているが、これは、関与したオプト部門の従業員が、信頼性の高い試験結果に裏付けられたものではないにもかかわらず、自社製品の品質に対する過剰な自信を有していたことに起因する。また、本来は、品質の信頼性を裏付ける重要なエビデンスであるはずの試験データを軽視しており、それゆえ、試験データに手を加えることに対する抵抗感などの意識が希薄であったとの傾向が見受けられる。」と指摘している（33頁から34頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子においては、「今後、試験データの取扱いに関するルールを定めたガイドライン等を始め所要の規程を制定し、その中では、試験データの書換え等の行為を明確に禁止する規定を設ける必要があると思われる。その上で、このガイドライン等の内容について、シチズン電子及びその子会社の役職員全員を対象とした説明会を実施し、周知徹底を図ることが必要である。これと併せて、認定試験所及び社内において、試験データの書換え等自体を防止する仕組みを導入することも必要と思われる。」と提言している（41頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

ア 試験データを含む品質の信頼性に関わるデータの取扱いに関する基本指針の策定

シチズン電子では、第8の1(2)ウ(ウ)に記載のように、シチズン時計による「シチズングループ品質行動憲章」の策定状況を踏まえ、平成30年(2018年)9月13日付けで、「品質の信頼性に関わるデータの取扱いに関する基本指針」を策定し、シチズン電子グループ内で周知を図った。これは、平成28年(2016年)10月に策定された「シチズングループ行動憲章」及び平成30年(2018年)7月に策定された「シチズングループ品質行動憲章」というグループ全体に適用される規範を具体化したものとして位置付けられるものである。

そして、この基本方針は、認定試験所を含むシチズン電子グループにおいて、「シチズングループ行動憲章」及び「シチズングループ品質行動憲章」を順守するとともに、顧客等に提供する品質の信頼性に関わるデータ(試験データを含むが、これに限らない。)の正確性を確保することが、シチズン電子グループの製品に対する顧客の信頼確保の根幹であるとの認識を共有し、品質の信頼性に関わるデータの取扱いに関する基本指針として独自に定められたものである。

具体的には、①シチズングループの経営層は、この基本指針を踏まえ、顧客等に提供する品質の信頼性に関わるデータの正確性に向けた社内体制の整備の重要性を認識するとともに、必要な投資と役職員に対する教育・研修を行い、品質の信頼性に関わるデータへの取扱いに対する意識の維持・向上に努めること、②シチズン電子グループの役職員は、顧客等に提供する品質の信頼性に関わるデータの正確性を確保するため、品質の信頼性に関わるデータの取得・保管・管理・閲覧等の各段階において、実効性のあるデータ管理体制の維持・改善に不断に取り組むこと、③シチズン電子グループにおいて、品質の信頼性に関わるデータを顧客等に提供するに当たっては、正確なデータを適正な方法で提供することとし、書換え等を含め、データの正確性及び信頼性を損なう行為は厳に禁止することなどが定められている。この基本指針については、策定の後、シチズン電子グループにおいて、説明会が実施されるなどして、全役職員に対して周知された。

イ 情報システム部員向けの行動規範の策定と周知

シチズン電子では、本件不適切行為に関して、製品に貼付する出荷ラベルに印字されるロット番号のうち製造拠点を示す部分の変更が、業務課の依頼を受けた情報システム部の担当者によるラベル発行プログラムの変更という方法により、長年にわたり継続的に行われていたことを踏まえ、今後は、会社の重要機密情報に日常から接する機会が多い情報システム部(組織改編により平成30年(2018

年) 4月1日以降は情報システム課に変更。以下便宜上、組織改編前後を通じて「**情報システム部門**」と呼ぶこともある。)をして、データの改変等に関わる不正行為を予防する最後の砦としての役割を担わせるため、情報システム部担当取締役により、平成30年(2018年)2月中に、「**情報システム部員の行動規範**」が策定され、情報システム部員に配付された。

この行動規範には、情報システム部員に向けて、「当社の重要機密情報が集約する情報システムに常時接することを主たる業務としている皆さんには、一般従業員よりも一段高い責任感、倫理観が求められています。」などというメッセージが添えられるとともに、以下のルールが記載されている。すなわち、①不適切な依頼書を未確認のまま実行することの防止策としての情報システム依頼書の取扱いに関するルール、②本来の業務を逸脱したアクセス権限の乱用防止策としての管理者権限の付与方法及び利用方法についてのルール、③故意によるプログラム改ざんの防止策としてのプログラム開発に関するルール、④故意によるデータ改ざん防止策としての重要機密情報保管サーバによるデータ管理に関するルール、⑤外部への情報漏洩防止策としての業務委託先管理に関するルール、⑥外部への情報漏洩防止及び外部からの侵入によるシステム破壊防止策としてのネットワーク及びセキュリティーに関するルールである。この行動規範については小冊子として情報システム部員一人一人に配付され、周知が図られた。

ウ 認定試験所及び社内における試験データの書換え等防止の仕組みの導入

シチズン電子では、情報システム部門の主導により、認定試験所及び社内で行き扱う重要機密情報については暗号化し、新たに設置された読み取り専用のファイルサーバに保存することとし、平成30年(2018年)6月中旬から新たなシステムの本格稼働を開始した。以後、シチズン電子では、認定試験所も含め、品質の信頼性に関わるデータについては書換え等が物理的に不可能となっている。

エ 品質保証部による4M変更ガイドラインの策定

シチズン電子では、4(2)に記載のように、平成30年(2018年)3月1日付けで、従前の品質管理部を廃止し、代表取締役社長直轄の品質保証部を新設したところ、この品質保証部において、本件不適切行為に対する再発防止策として、「**4M変更ガイドライン**」を策定し、同年3月以降、全社的に統一の4M変更申請に関するルールを作成し、この運用を行っている。この中で、改定が生じた場合には、改定箇所につき、各部門及び子会社に対する説明会を行い、4M変更申請に関する全社統一ルールの周知を図っている。シチズン電子の各部門では、現在、このガイドラインに従って、4M変更申請が行われている。

(3) 当委員会のモニタリング結果

シチズングループにおいては、第8の1(2)ウ(ウ)に記載のように、平成30年(2018年)7月にグループ会社に適用される「シチズングループ品質行動憲章」が策定されたが、シチズン電子においては、これを踏まえつつ、第三者委員会による提言に沿って、本件不適正行為に対する再発防止策として、「品質の信頼性に関わるデータの取扱いに関する基本指針」を策定し、この中で顧客等に提供する品質の信頼性に関わるデータ(試験データを含むが、これに限らない。)の正確性を確保することが、シチズン電子グループの製品に対する顧客の信頼確保の根幹であるとの認識を共有した上で、取引先企業等に提供する品質の信頼性に関わるデータについては書換え等の正確性を損なう行為を明確に禁止することなどを規定し、シチズン電子グループの役職員への周知徹底が図られている。このように、シチズン電子は、品質の信頼性に関わる試験データの正確性確保の重要性について役職員への周知・浸透を図る取組みを行っている。

これに加え、シチズン電子では、第三者委員会の提言に沿って、情報システム部門の主導により、認定試験所を含め、社内で取り扱う重要機密情報について暗号化し、読み取り専用のファイルサーバに保存することとし、平成30年(2018年)6月中旬以降は新たなシステムが本格稼働されることにより、品質の信頼性に関わる試験データの書換え等を行うことが物理的に不可能な状況とすることで、取引先企業等に提供する試験データの正確性が確保されるような仕組みが着実に確立されつつある。

さらに、シチズン電子では、第三者委員会からの提言には含まれていないものの、一歩進んで、本件不適正行為のみならず、本件不適切行為に対する再発防止策という観点からも、重要機密情報を取り扱う情報システム部門に所属する従業員向けに、情報システム部門に求められる倫理と遵守すべき事項を明確に示した「情報システム部員の行動規範」と題する小冊子を配付し、周知を図っている。

他方で、本件不適切行為に関する再発防止策として、品質保証部により全社統一的な「4M変更ガイドライン」が策定され、シチズン電子の各部門及び子会社に周知することによって、本件不適切行為の原因及び背景となっていた4M変更申請に関する社内統一ルールの欠如という事態は解消されている。

こうしたシチズン電子の取組みについて、当委員会は、第三者委員会の提言に沿っていることが確認されたのみならず、自主的な是正状況も看取され、積極的な評価に値するべきものと考えられる。

4 品質管理・保証機能の強化（提言C）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、「品質管理・保証部門の独立性及びその役割に対する理解の不十分性」を指摘している。すなわち、「シチズン電子の組織体制上、品質管理部は形式的には、独立した部署として設置されていたものの、実質的には、経営層を含めた役職員による売上至上主義の意識が強く、品質管理部門の役割や存在意義の重要性が理解されていなかった。特に、外部機関により認定され、試験結果に関する信頼性の高さが要請される認定試験所については、より一層の独立性が求められているところ、同様にその意義が全くと言っていいほど理解されておらず、オプト部門の不当な要求に抗うことができず、LM-80 試験データの書換えなどを行った不適正レポートを発行している。また、品質保証課はオプト本部内に設けられたオプト品質保証課や応用製品本部内に設けられた応用品質保証課があるなど、各製造部の中に設けられて、主に各本部で取り扱う製品に関するクレーム対応などを行っている。このように、シチズン電子では品質管理・保証部門の役割の重要性が理解されておらず、その存在意義が正確に理解されていなかった。」と指摘している（35 頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子において、「代表取締役社長の直下に、新たに品質管理部と品質保証課を統合した部署を新設し、外部のリソースも活用しながら、品質管理・保証機能の強化を図ることが必要と考える。」と提言している（42 頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

ア 認定試験所を社長直轄の独立の組織に改編

シチズン電子では、平成 30 年（2018 年）2 月 22 日付けで、認定試験所を代表取締役社長直轄の独立の組織として位置付けた。

イ 品質管理部を組織体制の改編により廃止し、新たに「品質保証部」を創設

シチズン電子では、これまで各製造部に設けられていた品質保証課を平成 30 年（2018 年）3 月 1 日付けの組織改編により統合して、新たに「品質保証部」を創設し、これを代表取締役社長直轄の組織と位置付けるとともに、従来の品質管理部を廃止し、その機能を品質保証部に統合させることとした。

ウ 品質管理の外部専門家を常勤のアドバイザーとして招へい

シチズン電子では、平成 30 年（2018 年）4 月 1 日付けで、品質管理に関する豊富な知見を有する外部専門家を常勤のシニアアドバイザーとして招へいし、同年 5 月には、2 回にわたり、上記シニアアドバイザーにより、シチズン電子のマネー

ジャー以上の役職者を対象とした ISO9001 に関する勉強会が実施された。さらに、この勉強会の模様を撮影記録した DVD は、子会社であるシチズン電子タイムル、シチズン電子船引及び江星電子有限公司に配付され、各社での研修や勉強会の実施を通じて、その内容が周知された。

さらに、シチズン電子では、前記シニアアドバイザーを同年 9 月 1 日付けで品質担当の社長補佐に据え、その助言を受けて、シチズン電子グループ全体の品質管理・保証機能の一層の強化を進めている。

(3) 当委員会のモニタリング結果

(2)に記載したシチズン電子の是正に向けた取組みについて、当委員会は、第三者委員会の提言に沿ったものであり、特に品質管理の外部専門家を常勤のアドバイザーを招へいして品質管理・保証機能の一層の強化を進めている点は、積極的な評価に値するものと考ええる。

5 責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程等の整備（提言 D）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、「責任と権限等を定める規程等の不明確性」を指摘している。すなわち、シチズン電子においては、「職制上の上位者の決裁・承認を要する基準を定める諸規程自体は存在するものの、その基準自体は必ずしも明確ではなかったところ、実際の業務においても、マネージャー等のみで重要な判断を行って事務処理を進めている場合もあり、上位者においても、これを許容し、比較的広い裁量を与えていた。これが事業を進める面においてプラスに作用する面があることも否定できないが、反面、責任と権限が明確にされていないまま、事柄が重要な場合でも、しかるべき上位の役職者が適切に判断する機会がないまま、誤った判断に基づき手続が進んでしまうというリスクを孕んでいたといえる。」と指摘している（35 頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子においては、「本来上位者の承認等を得て行うべき事柄をマネージャークラス等の担当者が各人の判断で実施しており、責任と権限が曖昧になっていたという状況を改善するため、各部門や個人で判断できる事項と上位者の承認等を要求すべき事項を規程に明確に定め、その手続も明記すべきである。」と提言している（42 頁）。

(2) シチズン電子における是正に向けた取組み

ア 本件不適切行為及び本件不適正行為の再発防止策としての手続の統一化・明確化

シチズン電子においては、第三者委員会の提言に沿って、責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程等の整備には期間を要することが予想されたことから、まずは先行的に、一連の不適正行為等の原因及び背景となっていた、本来は上位者の承認等を得て行うべき重要な事柄が担当者レベルの誤った判断で実施されることがあるという事態を防止すべく、3(2)エに記載のように、本件不適切行為に関しては、品質保証部において、「4M 変更ガイドライン」を策定し、4M 変更申請が必要な場合と手続を定め、これを周知して運用している。他方で、本件不適正行為に関しても、営業拠点が取引先企業による LM-80 レポートの提供依頼を受けた時から、LM-80 レポートを当該取引先企業に提供するまでの業務フロー、すなわち、各段階における担当部署、担当者及び権限等を明確に定め、これを周知して実行している。

これにより、一連の不適正行為等の原因となっていた責任と権限が不明確であったという状況は解消されている。

イ 責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程類の整備に向けた取組み

シチズン電子においては、長期間にわたり職務権限規程を始めとする社内の規程類において、権限と遵守すべき手続が必ずしも明確に規定されておらず、それゆえ、責任と権限が不明確な状況の中で、従業員による越権行為が一連の不適正行為等の背景事情となっていたところ、この状況を解消するためには、社内の意識改革と規程類の改定を同時並行的に進める必要があるとの認識の下、以下のような取組みが行われている。

(ア) 部門長と部下のコミュニケーションの円滑化に向けた取組み

シチズン電子においては、平成 30 年（2018 年）5 月に開催された風土改革推進委員会において、規程類に定められた権限及び手続等を遵守して業務が行われていなかった背景事情として、部門長が多忙のために自己の権限を越えて判断をせざるを得ない状況があったとの指摘を踏まえ、同年 6 月 1 日以降、全社的に毎朝一定の時間帯には、部門長が在席して、部下とのコミュニケーション及び業務上の相談を受け付けることを推奨するという取組みを開始した。

(イ) 職務権限を定めた現行の規程類の全面的見直し

シチズン電子においては、平成 30 年（2018 年）6 月中旬に、上級職を対象として、職務権限に関する規程類に対する意識調査を目的とするアンケートを

実施したところ、職務権限を定めた現行の規程類について、責任と権限等を正確に理解することが容易とはいえない現状を改めて把握した。

さらに、職務権限を定めた規程類について齟齬が生じているなどの問題点も見受けられたため、現在、関係する多数の規程類を精査し、これらに定められた職務権限の内容を集約した職務権限明細表の改訂を進めており、同時に関係する規程類を全面的に見直す作業を進めているところである。

(ウ) 組織改編によるレポーティングラインの明確化

シチズン電子においては、(イ)に記載の職務権限を定めた現行の規程類の全面見直しには期間を要することを踏まえ、責任と権限の明確化に向け、組織改編によりレポーティングラインを明確化するというアプローチも検討し、平成30年(2018年)9月1日付けの組織改編によって部課等の統廃合及びこれに伴う組織簡素化により、レポーティングラインの明確化を図っている。

(3) 当委員会のモニタリング結果

当委員会としては、(2)に記載のシチズン電子の是正状況に関しては、第三者委員会の提言に沿って、責任と権限の明確化を始めとする全社統一的な規程類の整備が完了しているとはいえ、いまだ道半ばと評価せざるを得ない。もっとも、仮にこれらの規程類が整備されたとしても、シチズン電子において一連の不適正行為等が発生した背景事情に鑑みれば、従業員から見て、責任と権限について理解が容易で、明確な内容の規程類でなければ根本的な是正にはつながらないといえる。その意味では、シチズン電子が、QCI委員会の活動として、職務権限を定めた規程類に対する上級職の意識調査を目的にアンケートを実施して、現状を把握することから始め、現行の関係する規程類の問題点を洗い出し、抜本的な是正を図ろうとしたという点は積極的に評価できると思われる。他方で、当委員会の審議においては、細部に着目するよりも、大局的に規程類の体系及び相互の関係性を明確にし、内容を簡素化の方が責任と権限の明確化に資するという委員の指摘も見られた。

したがって、当委員会としては、今後、シチズン電子に対し、上記のような指摘も参考にしながら、QCI委員会において、後述のグループリスクマネジメント委員会等の助言・指導を受け、責任と権限の明確化という目的に向けて、全社統一的な規程類の整備をできるだけ速やかに完了することを期待している。

6 人事ローテーションの定期的な実施と部署横断的な会議体の設置（提言E）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が長期間にわたり発覚しなかった原因分析の中で、「固定化した人事による同一の業務担当者への情報の集約、製品ごとの縦割りの業務遂行及び不十分な情報共有体制」を指摘している。すなわち、シチズン電子においては、「特定の部門に配置された従業員がその後も、長期間にわたり同一の事業に関わる業務を継続し、そのまま同じ従業員が昇格していくという固定化された人事配置が行われ、特定の従業員に業務に関する情報が集約され、特にオプト部門においてはこのような傾向が強かったと認められる。このような人事の固定と特定の従業員に業務に関する情報を集約させるということは、短期的に見れば、業務の効率化とコミュニケーションの円滑化により事業を拡大・発展させるという点では有益な面があったことは否めない。しかしながら、中長期的に見れば、これはなれ合いと業務のブラックボックス化を招き、特定の業務について情報が集中するという意味でリスクを抱えることになるため、望ましくないと見える。」、「固定化された人事により、特定の従業員に業務に関する情報が集約され、しかもそのメンバーが固定化されるという状況の中で、不適正レポートの発行が行われており、しかも、それが業務の一環としてルーティン化していた。」と指摘している（36頁から37頁）。

さらに、「シチズン電子においてはプロダクトマネージャー制が導入され、照明用LED、一般LED、スイッチ等の各製品カテゴリー別にプロダクトマネージャーを任命し、職制上の権限とは別に、予算管理も含め事業の拡大に必要な一定の権限を与え、プロダクトマネージャーを中心とした事業会議が開催され、業績報告や重要な商談に関する情報共有が図られていたが、これは各製品カテゴリー別で縦割りで行われ、製品カテゴリーの担当者間の情報共有等が行われていなかった。この点については、当委員会のヒアリングにおいても、他の事業に関してどのようなことが行われているのか知らなかったと述べる者も見られたところであり、このような縦割りの事業運営・管理と前記のような人事の固定化と特定の従業員に情報が集約されていた点が、長期間にわたって本件不適正行為等が発覚しなかった一因となっていると考えられる。」と指摘している（37頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、「今後は、人事ローテーションを定期的な実施するとともに、会社全体の問題点や課題等を共有し、討議する場として、部署横断的な会議体を設けてコミュニケーションの促進を図ることが望ましい。」と提言している（42頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

ア 人事ローテーションの方針と実施

シチズン電子においては、以下の方針に基づき、平成30年(2018年)4月以降、定期的に人事ローテーションを実施することとし、同年4月1日付けの人事ローテーションに併せて、本件不適正行為に関与した上級職職員に対し、人事権行使としての降格処分を行った。

(ア) 短期的な人事ローテーション

① 平成30年(2018年)4月1日付けで、他社との協業強化に向けた組織体制の変更と同時に、間接部門の生産性向上を狙いとした部門の統廃合を実施した。この際、役職者の世代交代を視野に入れた適材適所の人事配置も併せて行った。

② ①に記載の人事ローテーションの際、本件不適正行為に関与した上級職を対象に、人事権行使としての降格処分を行い、役職手当の減額も行った。

(イ) 長期的な人事ローテーション

将来のシチズン電子の中核を担うことが期待される人材を各年齢層から選定し、育成するという観点から、複数年にまたがる人事ローテーションの実施を計画している。

(ウ) 組織改編に伴う人事ローテーション及び配置

シチズン電子では、5(2)イ(ウ)に記載のように、平成30年(2018年)9月1日付けの組織改編により部課等の統廃合及びこれに伴う組織簡素化により、レポーティングラインの明確化を図ったが、これに併せて、会社の運営に適した組織を構築し、人事配置を通じて、特定の業務について特定個人にしか行うことができないような属人的な業務が発生することを回避するとともに、若手職員を積極的に登用した。

イ 部署横断的な会議体の設置

第7の1に記載のように、シチズン電子では、平成30年(2018年)3月20日付けで、品質コンプライアンスに対する意識向上を図り、当委員会が行う審査、助言・指導等に対応する活動を全社的に行うことを目的としてQCI委員会を設置したところ、この委員会では、半年に及ぶ活動を通じて、シチズン電子の製品の品質向上に向けた部署横断的な議論ができる風土が形成されつつある。そこで、シチズン電子では、当委員会の活動終了後、QCI委員会を発展的に改組し、常設の製品・部署横断的な会議体としての機能を持たせることを検討している。

(3) 当委員会のモニタリング結果

当委員会は、(2)に記載したシチズン電子の是正に向けた取組みにより、定期的な人事ローテーションによる固定化した人事や特定の従業員に対する情報集約等に起因するブラックボックス化は解消されつつあると評価する。また、(2)イに記載した「部署横断的な会議体の設置」に関して、シチズン電子の担当者からは、QCI 委員会を含め、各種会議において出席者が自由闊達に発言することが奨励される環境が醸成されているとの報告を受けており、一連の不適正行為等の背景事情となっていた閉鎖的な組織文化と情報伝達の不全についても改善が進んでいる。したがって、当委員会としては、第三者委員会の提言に沿った是正が着実に進んでいるものと評価する。

7 役職員に対するコンプライアンス研修・教育の推進（提言F）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、「役職員のコンプライアンス意識の低さ」を指摘している。すなわち、「シチズングループ全体としてみれば、コンプライアンスの遵守と活動を推進してきたにもかかわらず、それがシチズン電子の役職員には十分に浸透していたとはいえないと思われる。今回のシチズン電子における一連の不適正行為等には複数の部門にわたって相当な人数の従業員が関与していたにもかかわらず、これに明確に異を唱えた従業員はごく少数であって、コンプライアンス違反であるとの意識が希薄なまま長期間にわたり業務の一環として続けていたという従業員が大半であったと認められるし、特に、従業員から問題を指摘されながら、むしろ積極的に不適正行為等を推進した幹部役職員のコンプライアンス意識の低さには特筆すべきものがある。このように役職員のコンプライアンス意識の低さは、(略) 売上至上主義や (略) 誤った顧客第一主義がシチズン電子の役職員に浸透していることと裏表の関係にあるとも言い得るものである。」と指摘している (33 頁)。

そして、この「誤った顧客第一主義」の発想について、第三者委員会は、「本件不適正行為等の中には、取引先企業の要望する供給数量を満たすため、取決めに従った製造拠点で生産された製品だけでなく、取決めとは異なる製造拠点で生産された製品をも含めて出荷することとし、出荷ラベルの製造拠点を示す部分のロット番号等の変更を行うなどしていたものが認められたが、これは、『顧客の要望を満たすためには、ロット番号等の変更をしてもかまわない。』などといった発想が根底にあり、試験結果の取扱いに関する不適正行為についても、『顧客企業の求めている LM-80 レポートを提出しないと顧客企業に迷惑がかかる。』などといった発想が

根強く存在することがうかがわれた。この背景には、シチズン電子が発展を遂げる中で、『お客様の要望や要求にはできるだけ応じて、Noと言わない。』という伝統があるように思われる。この顧客を第一に考えるという発想は重要なことではあるが、これが『コンプライアンスに違反してでも、取引先企業などの顧客の要望を優先すべきである。』という誤った顧客第一主義の発想に置き換わって、シチズン電子の役職員に浸透していることが懸念される。」と述べている(32頁から33頁)。

さらに、第三者委員会は、シチズン電子の「役職員のコンプライアンス意識の低さ」に関して、「シチズン電子における取組みについて見るに、コンプライアンスの重要性は代表取締役社長からのメッセージとして伝えられてはいたものの、そのメッセージ自体、形式的、抽象的なものにとどまり、従業員のコンプライアンス意識を向上させるための十分な教育や研修等はなされていなかったものと言わざるを得ない。この点、当委員会においてヒアリングを実施した従業員の中には、シチズン電子のコンプライアンス意識は上場会社のグループ企業に求められる水準に達しておらず、何か問題が生じてもなれ合い的な解決で済ませる傾向にある旨を述べている者もあった。シチズン電子において一連の不適正行為等が長期間にわたって継続し、これが発覚しなかった要因として、役職員のコンプライアンス意識の低さが挙げられる。」と指摘している(33頁)。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子において、「今回の一連の不適正行為等が長期間継続された原因・背景の一環として、シチズン電子の役職員のコンプライアンスに関する意識が全体的に低い傾向は否めないため、今後、シチズン電子及びその子会社の役職員全員を対象にして、外部講師を招くなどして、定期的に、コンプライアンス研修・教育を実施することが必要である。」と提言している(43頁)。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

ア 弁護士によるコンプライアンス研修の実施

シチズン電子では、平成30年(2018年)7月3日、弁護士を講師に招き、シチズン電子及び子会社のグループサブリーダー以上の役職者を対象に「ハラスメント予防セミナー」と題するセミナーを実施した。

このセミナーには、シチズン電子グループから合計182名が出席し、コンプライアンスの重要性及びハラスメントについての理解を深めた。

イ 外部専門家による品質コンプライアンス研修の履修

平成30年(2018年)8月22日、シチズン電子において、シチズン時計CSR室が企画した品質コンプライアンス研修が実施された。この研修の講師には、外部

コンサルタントが招かれ、上級職を対象に、役職員が①平成 28 年（2016 年）10 月 1 日に改定された「シチズングループ行動憲章」及び平成 30 年（2018 年）7 月に策定された「シチズングループ品質行動憲章」の趣旨を理解し、遵守できるようにすること、②グループ内部通報制度（グループコンプライアンスホットライン）の趣旨を理解し、必要な場合に活用できること、③シチズングループの役職員として業務の中に潜む問題点やリスクを発見することを目的として、ケーススタディ形式で実施された。

この研修には、シチズン電子グループから合計 100 名が参加し、主にケーススタディ等を通じて、品質コンプライアンス等の重要性についての理解を深めた。

(3) 当委員会のモニタリング結果

(2)に記載したシチズン電子の是正に向けた取組みについて、当委員会として、第三者委員会の提言に沿ったものであることが確認できた。

一連の不適正行為等が長期間にわたり継続していたという特殊事情に鑑みれば、品質コンプライアンスを始めとするコンプライアンス意識をシチズン電子及び子会社の役職員にまで浸透、定着させるには、なお相当の期間を要することが見込まれる。

そのため、当委員会としては、今後も、シチズン電子グループにおいては、後述のグループリスクマネジメント委員会等によるモニタリングを受けながら、定期的なコンプライアンス研修・教育が継続的に行われることが望ましいと考える。

8 内部通報制度の運用の見直し（提言 G）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子において、一連の不適正行為等が長期間にわたり発覚しなかった原因分析の中で、「内部通報制度の利用に関する周知内容の不備」を指摘している。すなわち、シチズン電子において、出荷ラベルのうちの製造拠点を示す部分のロット番号等の変更に関わっていた従業員の中には、「これ以上、関与したくないと思い、平成 27 年（2015 年）12 月頃に、社内イントラに掲載されている CSR 委員会が設けている企業倫理相談窓口相談しようと考えたこともあったが、そこには相談窓口利用方法について、『万一、あなたの周りで法令違反や不正行為と思われる事実や疑わしいと思われることがあったら…?』、『まずは上司に相談してください。上司に相談しにくい場合には、シチズン電子グループの各社相談窓口相談してください。』と説明されていたので、一次的には、上位者に相談しなければならぬと考え、試しに相談したものの、従前の業務を継続するように

指示され、改善されなかったもので、それ以上、企業倫理相談窓口に相談する気にならなかった。内部通報制度につき、CSR 委員会の設けている企業倫理相談窓口に相談するよりも、上位者にまずは相談する必要があると認識している人が社内にいると思う。」と述べ、シチズン電子グループの内部通報制度について、実際に利用を躊躇させるような内容の周知がなされていたことが判明した旨述べられ、「このような内部通報制度の利用に関する周知内容の不備についても、シチズン電子における一連の不適正行為等が長期間にわたり判明しなかった原因の一つであると言わざるを得ない。」と指摘している（37 頁から 38 頁）。

このような原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、「今後、内部通報制度が安心して利用され、シチズン時計の通報窓口にも、コンプライアンス違反の疑義がある事象に関する情報がもたらされ、その早期発見に資するよう、シチズン時計も含めたグループ内部通報制度の運用の見直しを図る必要があると思われる。」と提言している（43 頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

後述のとおり、シチズン時計によりグループ内部通報制度の見直しが行われており、シチズン電子においても、これを踏まえて、今後、内部通報制度の運用の見直しを行うこととしている。

9 内部監査体制・機能の強化（提言 H）

(1) 第三者委員会の原因分析と提言

第三者委員会は、シチズン電子における一連の不適正行為等が発生した原因及び背景の分析の中で、「内部監査の機能不全」を挙げている。すなわち、「シチズン電子においては、定期的に内部監査を実施していたが、一連の不適正行為等については、遅くとも平成 22 年（2010 年）4 月から開始されているところ、その後、発覚するまでの約 7 年間にわたり、内部監査では本件不適正行為等は一切発見されなかった。また、認定試験所における内部監査は、そもそも認定試験所を所管する品質管理部試験所管理グループに所属する従業員、すなわち、試験結果の取扱いに関する不適正行為を認識していた従業員自身によって行われていたため、試験結果の取扱いに関する不適正行為が監査結果として指摘されることはなかった。したがって、シチズン電子における内部監査は機能不全に陥っていたと言わざるを得ない。」と指摘している（38 頁）。

この原因分析を踏まえ、第三者委員会は再発防止策に関し、シチズン電子においては、「定期的に内部監査を実施していたが、約 7 年間にわたり一連の不適正行為

等が継続しており、これが複数の部門にまたがって行われていたにもかかわらず、これが是正されなかったという状況を踏まえると、今後、グループ内部監査体制の見直しも含め、シチズン電子を対象とする内部監査体制・機能を強化する取組みが必要であると思われる。」と提言している（43頁）。

(2) シチズン電子の是正に向けた取組み

後述のとおり、シチズン時計によりグループ内部監査機能の見直しが行われており、シチズン電子においても、これを踏まえて、今後、内部監査体制・機能を強化する取組みを進めることとしている。

第8 シチズン時計における再発防止策の実施状況等に対する当委員会の評価

1 シチズン電子に対するガバナンスの強化（提言 I）

(1) 第三者委員会の提言

第三者委員会は、シチズン時計の再発防止策の提言として、「シチズン電子に対するガバナンスの強化」を挙げ、その背景事情として、以下のとおり述べている。すなわち、「シチズン電子における一連の不適正行為等は、遅くとも平成22年（2010年）4月から約7年以上にわたり続いていたところ、この原因及び背景としては、シチズン電子の役職員のコンプライアンスに対する意識が低い中で、本件不適正行為に関与した役職員が同様の行為を繰り返すうちに、時間の経過とともに、一種の実務慣行となり、改善を要するとの意識が役職員の間で希薄になっていたこと、コンプライアンスの観点から問題のある事柄であっても、過去に、同一又は類似の事柄について、上位者の承認を得たことがある場合、事後は上位者の承認を得ないまま、担当者の従業員レベルの判断で実施するという事務処理上の慣習が形成されていたことなどを背景に、代表取締役社長まで一切報告されることがないという特異な状況が発生していたことが挙げられる。この特異性を踏まえると、今回のシチズン電子における一連の不適正行為等をシチズン時計において把握できなかったという点については、やむを得ない面があったと思われる。もっとも、グループガバナンスという観点からは、子会社の経営トップすら長期間にわたってコンプライアンス違反である事象についての情報が報告されないという状況が生じ得ることも踏まえて、シチズン時計においては、シチズン電子を含めたグループ会社に対するガバナンスの一層の強化を図ることが望ましい。この意味で、シチズン時計の代表取締役社長が当委員会におけるヒアリングで述べた自主的な取組みの成果が着実に表れ、『シチズングループ行動憲章』がグループ会社全体に浸透し、グループガバナンス

が一層強化されることを、当委員会として期待を込めて見守ることとしたい。」と述べている（43 頁から 44 頁）。

(2) シチズン時計の是正に向けた取組み

ア 概要

シチズン時計では従前から、同社代表取締役社長を委員長とする「グループリスクマネジメント委員会」（Group Risk Management 委員会 以下「GRM 委員会」という。）を設置し、グループ全体の事業目的の達成及び健全かつ持続的な発展をより確実なものとするべく、リスクマネジメント体制の整備、運用及びモニタリングという活動を進めてきており、一定の成果を挙げてきたところである。

しかしながら、シチズン時計はこの活動期間中も、シチズン電子において、長期間にわたり一連の不適正行為等が行われていたことを把握できなかったことを重く受け止め、グループガバナンスの強化及びグループ品質コンプライアンス強化に向けた以下のような取組みを進めている。

イ グループガバナンスの強化に向けた取組み

シチズン時計では、平成 30 年（2018 年）5 月に、グループ監査・CSR 連絡会を開催し、主要な子会社の内部通報制度の担当者を招集して、内部通報制度及び内部監査の見直しに向けた説明会及び各社からのインタビューを実施した。

これらを踏まえ、シチズン時計では、グループ内部通報制度及びグループ内部監査機能について、グループガバナンス強化の観点から以下のような見直しを行っているところである。

(ア) グループ内部通報制度の見直し

シチズン時計は、第 7 の 8(1)に記載のように、第三者委員会からシチズン電子における内部通報制度の見直しに関する提言を受けたことを踏まえ、グループガバナンス強化の観点から、消費者庁策定の内部通報ガイドライン、コーポレートガバナンスコード及び上場会社における不祥事防止のプリンシプル等を参考にしつつ、グループ会社の内部通報制度に関して見直しを行った。

その際、①通報者にとって安心して利用しやすく、②当事会社にとって不祥事の早期発見に資するものとなり、③シチズン時計にとってグループガバナンスの強化につながり、実効性を有する制度の構築を目指すこととした。

具体的には、既存の社内通報制度規程に代えて、新たに「グループコンプライアンスホットライン規程」を策定し、グループ全体に適用される規程であり、対象者がグループ全体の役職員であることを明記したり、役職員の通報義務、通報の窓口担当である CSR 部門の役割等をグループ横断的に記載することに

より、グループガバナンスの強化を図るとともに、制度の周知・浸透を図るための「利用者ガイドライン」（グループコンプライアンスホットライン利用者ガイドライン）及び通報手続の透明性を向上させるための「担当者ガイドライン」（グループコンプライアンスホットライン担当者ガイドライン）をそれぞれ平成30年（2018年）8月30日付けで策定した。

(イ) グループ内部監査機能の見直し

シチズン時計は、第7の9(1)に記載のように、第三者委員会からシチズン電子における内部監査体制・機能の強化に関する提言を受けたことを踏まえ、グループガバナンス強化の観点から、グループ内部監査機能の見直しを図ることとした。

具体的には、グループ会社の各社の内部監査担当部門に対するヒアリング等を通じて、監査の運用状況を把握し、課題を整理した上で、内部監査に関する世界的な権威である The Institute of Internal Auditors（内部監査人協会）の提供する基準である「内部監査の専門職的实施の国際基準」及び「専門職的实施の国際フレームワーク」に定められたフレームワークを用いて、組織体制、構成員、業務プロセスの各要素に着目し、再発防止策としての重点課題を抽出し、優先順位を付けて、グループ内部監査の見直しに向けたロードマップを作成し、シチズン時計におけるグループリスクマネジメント活動と緊密に連携した、効率的かつ実効的な内部監査の実現を目指している。

ウ グループ品質コンプライアンス強化に向けた取組み

(ア) グループ品質コンプライアンス委員会の設置

シチズン時計では、平成30年（2018年）4月1日付けで、GRM委員会の傘下に新たな組織として、グループリスクマネジメント担当取締役を委員長とし、グループ会社の品質担当役員を主たる構成員とする「グループ品質コンプライアンス委員会」（Group Quality Compliance委員会 以下「GQC委員会」という。）を設置し、シチズングループとしての統一的な品質行動憲章の策定及びこれに基づく研修、モニタリング、監査の企画を行うこととした。

(イ) 品質コンプライアンスに関わる現状を把握するためのシチズン電子を始めとするグループ会社からのヒアリング

シチズン時計 GQC委員会の事務局であるCSR室において、平成30年5月中に、シチズングループ全体の品質行動憲章の策定に向けて、シチズン電子を始めとするグループ会社の現地往査を実施し、視察や各部門の現場を担う従業員からのヒアリングを実施し、現状と課題等を把握した。

(ウ) 「シチズングループ品質行動憲章」の策定と周知

シチズン時計においては、GQC 委員会における各事業統括会社の品質担当役員による検討や意見聴取等を経て、シチズングループとしての品質に対する基本的な考え方や価値観等を織り込んだ「シチズングループ品質行動憲章」を策定し、平成 30 年（2018 年）7 月 25 日開催の取締役会において決議した。

この過程において、当委員会もシチズン時計の担当者から、「シチズングループ品質行動憲章」の案文の提示を受け、審査を行い、妥当なものと評価した。

この「シチズングループ品質行動憲章」の内容は以下のとおりであり、詳細な内容については、シチズン時計のウェブサイト⁵において公表されている。

1. シチズングループの経営層は、本憲章の実践が自らの役割であるという認識のもと、社内体制の整備を進めます。
2. ものづくりを支えるすべての段階において、継続的に、実効性のある品質保証体系の維持・改善に取り組みます。
3. 各部門の職務権限・業務分担を明確化するとともに、独立性・中立性を担保した部門による品質保証活動を徹底します。
4. グループ内や社内での情報共有のほか、お客様や取引先（サプライヤーをはじめ、委託業者や販売業者等を含む取引先）との情報共有を推進するとともに、品質に関する法令情報を適時に把握します。
5. 製品の品質に係る法令や契約を明確化し、遵守します。
6. 製品に対する市場やお客様の声を真摯に受け止め、品質問題の再発防止や早期発見・対応体制を構築します。

このように策定された「シチズングループ品質行動憲章」については、グループ会社を対象とした研修やモニタリングを通じて周知・浸透を図っているところである。

(3) 当委員会の評価

(2)に記載したシチズン時計のグループガバナンス強化及びグループ品質コンプライアンス強化に向けた取組みは、シチズン電子の一連の不適正行為等を契機としたものであるものの、シチズン時計においては、長期間にわたり一連の不適正行為等が発覚しなかったことを重く受け止め、シチズン電子のみならず、グループガバナンスに関わる課題と真摯に捉え、グループ品質コンプライアンスの強化という難しい課題に対しても、GRM 委員会及び GQC 委員会において、「シチズングループ品質行動憲章」の策定と周知、グループ内部通報制度及びグループ内部監査制度の見

⁵ https://www.citizen.co.jp/social/files/quality_jpn.pdf

直しに対しても、スピード感をもって適切に取り組んでおり、当委員会としても積極的な評価に値すると考えている。

2 外部有識者を含めたシチズン電子等に対するモニタリングの強化（提言 J）

(1) 第三者委員会の提言

第三者委員会は、シチズン時計の再発防止策の提言として、「外部有識者を含めたシチズン電子等に対するモニタリングの強化」を挙げ、その背景事情を以下のとおり述べている。

すなわち、「シチズン電子において長期間にわたり経営トップも知らないところで、重要なコンプライアンス違反が続いていたことや、長い期間をかけて定着したシチズン電子特有の閉鎖的な社風や業務慣行を変えていくためには、従業員との対話が重要であり、新体制の下での経営陣が全力を挙げて取り組んでいくべき課題であり、シチズン時計においても、シチズン電子における経営改革と再発防止策の実行をモニタリングしていく責務を負っている。当委員会によるシチズン時計の代表取締役のヒアリングにおける要請を踏まえ、当委員会としても、外部有識者の目をもって、シチズン電子における再発防止策の着実な実行を見守り、助言・指導するとともに、シチズン時計におけるグループガバナンス強化に向けた取組みについても意見具申するなどして、シチズングループ全体の改善に寄与するために、提案のあった『品質コンプライアンスモニタリング委員会』の設置を推奨したい。」と提言している（44頁）。

(2) 当委員会の評価

この項目は、当委員会の設置及びモニタリング活動に関するものであるところ、当委員会の活動終了後、現在進行中の是正に向けた取組み状況に関するモニタリング活動は、シチズン時計の GRM 委員会及び GQC 委員会に引き継がれ、今後もシチズン電子及びシチズン時計における是正・改善活動は着実に実行されることが期待できると考える。

第9 当委員会による本モニタリング結果の総括

当委員会による約7か月余りの本モニタリング期間中、シチズン電子においては、第三者委員会により提言された再発防止策、取引先企業等への対応、米国当局や認定機関対応等も同時並行的に進めており、関口社長のイニシアチブの下、役員及び従業員が同じ方向を向いて、異例ともいえるようなスピード感で走り続けて来たのを目の当たりにした。

このような極めて多忙の中にあっても、QCI 委員会においては是正状況の進捗管理を行い、第三者委員会の各提言項目に対して、自主的に役職員を対象としたアンケートを実施するなどして、問題の本質に迫りながら、真に実効性のある再発防止策が何かを模索し、各課題に真摯かつひたむきに取り組む姿に、心より敬意を表するものである。

当委員会は、シチズン電子においては、短期間のうちに極めて迅速に是正に向けた取組みを全社一丸となって着実に進めており、その内容も適切かつ妥当であると評価する。

また、シチズン電子で生じた一連の不適正行為等についてはシチズン電子特有の問題が背景となっていた側面があったものの、シチズン時計にあっては、戸倉敏夫代表取締役社長がこれをグループガバナンス及び品質コンプライアンスの問題と捉え、危機感をもって、シチズングループ全体のガバナンス及び品質コンプライアンスの強化に取り組むことを指示し、これを受けて、GRM 委員会及びその傘下に新たに設置された GQC 委員会が中心となって、これらの課題に対して、「シチズングループ品質行動憲章」の策定を始めとして、自主的かつ迅速な取組みを進めている。

当委員会としては、シチズン時計のこうした取組みについても、シチズングループとしての自浄作用が十分発揮され、積極的に評価できるものと考えている。

シチズン時計及びシチズン電子においては、いまだに進行中の取組みが一部残ってはいるものの、当委員会が委嘱を受けた事項に対するモニタリング活動についてはおおむね完了しており、今後、その役割は、シチズングループの GRM 委員会及びその傘下に設置された GQC 委員会に引き継がれ、着実に実行されることが期待できるものと考えている。

第10 おわりに

当委員会は、第三者委員会の委員長とシチズン時計の社外役員 2 名の合計 3 名により構成され、各委員がこれまでのシチズングループとの関わりや他の社外役員の経験も含め、異なる経歴及び知見を活かして、シチズン電子において起きた一連の不適正行為等を、法的観点、製品の品質問題の観点、組織論や人事等の経営の観点等から、多角的な検討を加え、各審議においては、シチズン時計及びシチズン電子の担当者を交え、真剣かつ率直な議論を重ねてきた。

当委員会の審議の場では、特にシチズン電子からの出席者に対して、委員から厳しい指摘がなされる場面も見られたが、これはシチズン電子の是正・改善活動がより実効性の高いものとなり、一日も早いシチズン電子の経営再生と今後の持続的な成長と発展を期待しているからにほかならない。

当委員会の審議への出席と説明、資料提供等を含め、当委員会のモニタリングに対して、最大限の協力をいただいたシチズン時計及びシチズン電子の関係各位に対しては、この場をお借りして深く御礼を申し上げます。

近時、我が国では、品質に関する不正が相次いでいるが、大半の事例では慣習的に不正行為が長期間にわたり継続されてきたという特徴が見受けられる。

この点は、今般のシチズン電子における一連の不適正行為等にもあてはまる場所があるが、あえて好意的に捉えたとすれば、シチズン電子における一連の不適正行為等のうち、対象製品の品質問題が照明用 LED 部品の寿命に関わる事柄であり、一般消費者の生命や身体に対する危険が及ぶような性質のものではないということである。

しかしながら、対象となった製品の品質に関わる試験データの書換えなどが行われていたという点については、品質への信頼性を損なう行為であって、二度と起きるようなことがあってはならない。

このような観点から、当委員会は、シチズン電子において、品質の維持・向上に向けた取組みのみならず、長期間にわたり形成された企業風土の変革や組織・人事の在り方にまで踏み込んで、抜本的な改革をスピード感をもって進められている点については、積極的な評価に値するものと考えており、必ずや近いうちに再生を果たし、日本を代表する電子デバイスメーカーとして発展を遂げることを期待している。

シチズングループは「市民に愛され市民に貢献する」ことを企業理念としており、これは「市民に愛され親しまれるものづくり」を通じて世界の人々の暮らしに広く貢献することを意味する。

当委員会としては、シチズン電子において、このシチズングループの企業理念に加え、「シチズングループ行動憲章」及び新たに策定された「シチズングループ品質行動憲章」の趣旨に則り、製品を使用する市民に愛され市民に貢献するために、品質への信頼性を重視した企業経営と再生に向けた努力が実を結び、シチズングループ全体の企業価値の向上に寄与することを願って、本モニタリングを終えることとする。

以上