



2024年9月19日

各位

会社名 株式会社東光高岳
代表者名 代表取締役社長 一ノ瀬 貴士
(コード：6617 東証プライム)
問合せ先 執行役員経営企画部長 横手 康治
(TEL. 03-6371-5003)

調査・検証委員会による追加報告書ならびに最終報告書受領について

株式会社東光高岳（以下、「当社」といいます）は、2024年1月22日に公表した当社製特別高圧変圧器類の不適切事案（以下、「本事案」といいます）について、当社とは利害関係のない独立した調査・検証委員会（寺脇一峰委員長）を設置^{*1}し、①本事案の調査、②調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の提言、③当社で実施している総点検調査等のプロセスに対する評価・検証を依頼し、以後、同委員会による調査が進められてきました。

同委員会の調査と並行した当社の品質総点検の取り組みとしては、2022年5月24日に公表しました当社製品の品質に係る総点検調査^{*2}（以下「第一次品質総点検調査」）の完了後に、社内通報により新たな不適切事案が判明（2023年5月16日公表^{*3}）したことを受け、第一次品質総点検調査にてこの不適切事案を発見できなかった原因を分析し、調査方法の見直しを行い、当社および子会社における品質に係る総点検調査（以下「第二次品質総点検調査」）の実施を進めておりました。

同委員会の設置時点では、上記①②③の評価・検証を依頼しておりましたが、その後、当社が第二次品質総点検調査を進める過程において、当社が取り扱う製品である気中断路器の出荷試験省略に関する不適切事案（以下「断路器事案」といいます）が発覚いたしました。

断路器事案については、不適切行為自体は既に是正済みではあるものの、当時の経営幹部が適切な事後対応を行わなかった可能性が判明したことから、同委員会に対し、④断路器事案に関する経営幹部の対応についての評価・検証も追加して依頼しました。

本日、同委員会より上記④に関する報告書（以下、「追加報告書」といいます）ならびに上記③に関する報告書（以下、「最終報告書」といいます）を受領しましたので、この旨お知らせいたします。（上記①②の調査結果は「中間報告書」として既に受領しております（2024年5月14日公表^{*4}））

また、当社は、第二次品質総点検調査を終え、本日、「品質に係る総点検調査結果について」も公表しております。

当社は、これまで公表してきた一連の不適切事案に対し、背景を含めた徹底的な真因究明と再発防止策の検討を進めておりますが、同委員会より本日受領しました追加報告書・最終報告書および既に受領している中間報告書における各種提言も踏まえ、「安全・品質・コンプライアンスを最優先とする企業へ再生するための改革策」を策定し、実行してまいります。

なお、この改革策につきましては、取り纏め次第、改めてお知らせいたします。

本件につきまして、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまには、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

<関連するお知らせ>

- ・ 2021年 8月27日 品質管理に係る不適切事案について
- ・ 2021年 9月 8日 当社製ガス絶縁開閉装置の不適切事案に関する調査について
- ・ 2021年10月29日 当社製ガス絶縁開閉装置の不適切事案に関する再発防止策について
- ・ 2021年11月30日 当社一部製品の品質管理に係る不適切事案について
- ・ 2022年 5月24日 当社製品の品質管理に係る総点検調査結果について ※2
- ・ 2023年 5月16日 変成器類の一部製品における不適切事案の発生について ※3
- ・ 2024年 1月22日 当社製特別高圧変圧器類の不適切事案に関するお知らせ ※1
- ・ 2024年 5月14日 変成器類の一部製品における不適切事案について
- ・ 2024年 5月14日 特別高圧変圧器類の不適切事案に関する調査・検証委員会の中間報告書受領について ※4

以 上

2024年9月19日

株式会社東光高岳 御中

追 加 報 告 書
(公表版)

調査・検証委員会

目次

目次

第1	はじめに.....	4
1	当委員会による調査経緯等.....	4
2	調査対象.....	5
3	委員会構成.....	5
4	実施した調査手続.....	5
5	調査の限界.....	7
第2	前提となる事実.....	7
1	東光高岳の概要.....	7
2	東光高岳の機関設計等及び会議体.....	7
3	東光高岳における断路器に関する事業の概要.....	9
4	本件試験の概要及び東光高岳において本件試験を担当する部署.....	9
5	本件事後対応に関係した可能性のある部署等の詳細.....	11
6	本件事後対応に関与した可能性があるポジションの役職員の移り変わり.....	13
第3	本件事後対応に関する当委員会の認定事実.....	13
1	総論.....	13
2	各論.....	13
第4	本件事後対応についての評価.....	23
1	本件省略問題の評価.....	23
2	本件事後対応全体の妥当性.....	26
3	個別役員への対応の妥当性.....	28
第5	不合理な本件事後対応がなされた原因分析.....	36
1	はじめに.....	36
2	本件非公表方針が採用された原因.....	36
3	本件全数実施方針を決めたにもかかわらず全数試験未実施が継続した原因.....	38
第6	再発防止策（提言）.....	40
1	企業理念、ビジョン及びクレドの見直し及び周知徹底.....	40
2	ガバナンス改善・各種内部規程の遵守に向けた研修.....	40
3	取締役会による情報収集のあり方を見直し.....	41
4	議事録を含めた文書の作成.....	42
5	社内外の相談・通報窓口の利用を促す体制の構築.....	42
6	役員に対するコンプライアンス研修等を通じた「ことなかれ体質」からの脱却	

43

7 過剰スペック問題に対する正面からの取り組み.....43

第1 はじめに

1 当委員会による調査経緯等

2024年1月22日、株式会社東光高岳（以下「東光高岳」という。）は「調査・検証委員会」（以下「当委員会」という。）を設置し、当委員会に対し、大型変圧器に関する交流耐電圧試験及び雷インパルス耐電圧試験における不正に関する調査（以下「**本件第1調査**」という。）を委嘱した。これを受け、当委員会は東光高岳に対し2024年5月14日付けで「中間報告書」（以下「**本件第1報告書**」という。）を提出した¹。

当委員会は、本件第1調査の過程において、本件第1調査での直接の調査対象とはなっていない不適切事象に関して、東光高岳の役職員から情報提供を受けることがあった。当委員会は、これらの情報提供に関して、必要に応じて情報提供者の承諾を得た上で、東光高岳にさらなる調査と必要な事後対応を行うように求めた²。

東光高岳では、上記を受けて過去に実施された「製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検」に関する資料の確認を行ったところ、断路器に関して実施する商用周波耐電圧試験及び開閉試験（以下、併せて「**本件試験**」という。）を顧客との協議なしに省略していたという問題が過去に報告されていたことが確認された（以下、「**本件発見**」といい、本件発見の対象となる問題を「**本件省略問題**」という。）。本件発見を受けて東光高岳が確認を行ったところ、本件省略問題が過去に存在したこと、本件省略問題は2017年度に実施された「製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検」で発覚し一部の役員に報告されていたこと、それにもかかわらずすぐには改善が図られておらず、顧客に対する説明等もなされていなかったことが判明した（以下、本件省略問題が2017年度に実施された「製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検」で発覚した後にとられた事後対応を「**本件事後対応**」という。）。

上記を踏まえ、東光高岳は、本件事後対応が妥当であったかを検証する必要性を認め、当委員会に対して、①本件事後対応に関する事実解明、②解明された事実を前提とした本件事後対応の妥当性（特に役員（執行役員を含む。以下、単に「役員」という場合において同様。）が必要かつ適切な対応をしていたか）の検証及び③本件事後対応が妥当でない場合は原因究明及び再発防止策の検討を委嘱した。この報告書（以下「**本追加報告書**」という。）は、上記委嘱に基づき作成されたものである³（「本件省略問題がいつ始まった問題であるか」、「本件省略問題が始まった際意思決定がどのようになされたのか」、「本件省略問題の原因はどこにあるのか」といった本件省略問題そのも

¹ 当委員会の設置経緯の詳細は、本件第1報告書の第1参照。

² 本件第1報告書の第7の2参照。

³ 当委員会は、本件事後対応の妥当性の検証を行うものであるが、本件事後対応によって東光高岳に発生した損害の有無及びその金額の検証を行うものではなく、また、個別の役職員の賠償責任の有無について意見を述べるものでもない。

のに関する検討は(本件第1調査とは異なり)当委員会による調査の対象外である。)

なお、本追加報告書における個人名の記載は別紙1の人名略語表記載のとおりである。

2 調査対象

当委員会は、東光高岳から委嘱を受け、以下を対象とする調査及び検討(以下「**本調査等**」という。)を行った。

- ・ 本件事後対応に関する事実解明
- ・ 本件事後対応の妥当性の検討
- ・ 本件事後対応が妥当でない場合は原因究明及び再発防止策の検討

3 委員会構成

(1) 委員会構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長：寺脇一峰(弁護士(元大阪高等検察庁検事長)|シン・ベル法律事務所所属)

委員：松本隆宇(工学博士(東京大学)|一般社団法人電線総合技術センター理事)

委員：和氣礎(弁護士|桃尾・松尾・難波法律事務所所属)

当委員会は、桃尾・松尾・難波法律事務所所属の弁護士6名(乾正幸、坂田了祐、玉崎駿、曾山遼介、佐能理基、山田大樹)を本調査等の補助に当たらせた。

(2) 当委員会の中立性・独立性

この点については、本件第1報告書で述べたとおりである。

なお、東光高岳の従業員から構成される事務局の人員は、本調査等を開始するに際して9名に増員したが、本調査等の過程で人事異動等に伴い7名に減員した。

4 実施した調査手続

(1) 実施期間

当委員会は、本調査等を、2024年5月21日に開始し、同年9月18日まで、必要と考える調査を行った。

(2) 社内調査結果の確認

当委員会は、当委員会が設置される以前に東光高岳の社内調査チームが行った調査に関する資料の共有を受け、必要な確認を行った。

(3) 関係資料の確認

当委員会は、2024年5月21日以降、本調査等に関して必要と考える資料を東光

高岳（個別の役職員を含む。）に適宜要請し確認を行った。

(4) 現地確認

当委員会は、2024年6月以降、本件試験が実施されていた小山事業所⁴を訪問し、本件試験の実施方法の確認（本件試験の立会を含む。）等を行った。

(5) デジタルフォレンジック

当委員会は、デジタルフォレンジックの専門業者として、Epiq Systems 合同会社（以下「Epiq」という。）を起用し、デジタルデータの解析等の調査に当たさせた。具体的には、当委員会がその必要性を検討の上で東光高岳経由にて収集した対象者19名に関する過去のメールデータ・チャットデータを保全し、調査を行った。なお、東光高岳においては過去に何度かメールシステムの切替えが行われており、それぞれについてデータを保全したが、システムごとの保存容量との関係で、過去のデータ全てを保全することはできず、保全については、一定の限界が存在した。

保全したデータについては、Epiqにおいてキーワード検索の上で一次レビューを実施した後、当委員会において二次レビューを実施し、分析及び検討を行った。

(6) 関係者ヒアリング

当委員会は、合計30名の役職員（退職済みの元役職員を含む。以下では、退職済みの役職員であることが文脈上重要な場合を除き、退職済みの役職員を含む場合も単に「役職員」と表現する。また、役職員のうち役員が含まれないことを強調する場合は「従業員」と表現することがある。）に対するヒアリングを実施した。その詳細は、別紙2記載のとおりである。

なお、本件事後対応について一定の認識を有していたと考えられるJ氏に対しては、死亡のため、ヒアリングを実施することができなかった。

(7) 委員会会議の実施

当委員会は本調査等に関して以下の日程で合計16回の委員会会議を実施した⁵。

第1回委員会会議	2024年6月4日
第2回委員会会議	2024年6月11日
第3回委員会会議	2024年6月18日
第4回委員会会議	2024年6月28日
第5回委員会会議	2024年7月2日

⁴ 「小山事業所」はいわゆる「工場」であり「小山工場」と呼ばれることもあるが、東光高岳における正式名称が「小山事業所」であるため、本追加報告書においては「小山事業所」で統一している。

⁵ なお、委員会会議の中には委員の一部が出席することができなかったものも存在する。また、一部の委員会会議では本調査等に加えて、本追加報告書と同日付けで提出する最終報告書に関して実施した調査についても協議を行っている。

第 6 回委員会会議	2024 年 7 月 9 日
第 7 回委員会会議	2024 年 7 月 16 日
第 8 回委員会会議	2024 年 7 月 23 日
第 9 回委員会会議	2024 年 7 月 30 日
第 10 回委員会会議	2024 年 8 月 6 日
第 11 回委員会会議	2024 年 8 月 15 日
第 12 回委員会会議	2024 年 8 月 20 日
第 13 回委員会会議	2024 年 8 月 27 日
第 14 回委員会会議	2024 年 9 月 3 日
第 15 回委員会会議	2024 年 9 月 10 日
第 16 回委員会会議	2024 年 9 月 17 日

5 調査の限界

当委員会は上記のとおり本調査等を実施したが、これらは強制的な捜査権限に基づく調査ではなく、東光高岳及びその役職員による任意の協力を前提とするものであり、その調査等には自ずから限界が存在する。

また、下記第 3 でも述べるとおり、本件事後対応の大部分は秘密裏に進められており、当委員会の事実認定の中には役職員の供述に依拠せざるを得ない部分も多い。一方で、当委員会が得た役職員の供述は宣誓の上で（すなわち虚偽供述に対する偽証罪の制裁がある状況で）なされたものではなく、役職員の供述に誤りや虚偽が含まれている可能性もある。

本追加報告書における当委員会の認定内容は上記のような限界がある中で行った調査に基づくものであり、当委員会が開示を受けていない資料がある場合や役職員の供述に誤り又は虚偽が含まれている場合、その認定内容に変更が生じる可能性がある。

第 2 前提となる事実

1 東光高岳の概要

この点については本件第 1 報告書の第 2 に記載したとおりである。

2 東光高岳の機関設計等及び会議体

(1) 機関設計等

東光高岳は取締役会設置会社であり、2020 年 6 月までは監査役会設置会社であったが、2020 年 6 月に監査等委員会設置会社に移行した。

東光高岳では執行役員制度を採用しており、会社法上の役員とは別に、執行役員が存在する。東光高岳における執行役員は、いわゆる「委任型の執行役員」である。

(2) 会議体（本件事後対応に係るものに限る。）

ア 取締役会

東光高岳は取締役会設置会社であり、取締役会が実施されている。取締役会は、2022年度まではおおむね1か月に1回の頻度で実施されていたが、2023年度からはおおむね2週間に1回の頻度で実施されている。

東光高岳の取締役会規程では、「業務執行の状況、取締役会決議事項の執行経過およびその結果」並びに「コーポレート・ガバナンス関係の事項のうち取締役会への報告を要するもの」等が報告事項と定められている。

イ 経営会議

東光高岳には「迅速な意思決定および効率的かつ的確な業務運営をはかるため、経営に関する重要事項とその具体的な執行方策を協議決定するとともに、必要な報告を受ける目的で設置」された経営会議が存在し、経営会議は「全ての常勤の取締役、専務執行役員、常務執行役員および経営企画部長⁶」を基本的な構成員としている。経営会議は2019年度まではおおむね2週間に1回の頻度で実施されていたが、2020年度からはおおむね1週間に1回の頻度で実施されている。

東光高岳の経営会議規程では、「経営全般に関する重要事項および部門業務のうち経営に関わる重要事項」等が付議事項と定められている。

ウ 常務会

東光高岳には「会社経営、経営管理に関する重要事項を協議決定することを目的とする」常務会が存在し、「常勤の取締役、監査役により構成」されていた。常務会はおおむね1か月に1回の頻度で実施されていたが、2020年度の途中に廃止された。

東光高岳の常務会規程では「議案として取締役会に付議する事項」及び「経営全般に関する特に秘匿性を要する重要事項」等が付議事項と定められていた。

エ 監査役会・監査等委員会

東光高岳には、2020年6月まで、全ての監査役で組織される監査役会が存在し、おおむね1か月に1回の頻度で実施されていた。2020年6月に監査等委員会設置会社に移行したことに伴い監査役会は廃止され監査等委員会が設置されたが、開催頻度の変更等はなされなかった。

オ マネジメントレビュー

東光高岳はISO9001で求められている「マネジメントレビュー」を実施している。このマネジメントレビューは2017年度~2020年度においては半年に1回

⁶ 現行の経営会議規程における表現であり、監査等委員会設置会社に移行する以前は「全ての常勤の取締役、常勤の監査役、全ての事業本部長および経営企画部長」とされていた。すなわち、監査役会設置会社時代は「常勤の監査役」が、監査等委員会設置会社移行後は「常勤の取締役監査等委員」が経営会議に出席している。

の頻度で実施されており、品質目標の進捗確認等がなされていた。

カ 全社品質保証部長会

東光高岳には「品質目標の達成と全社的な視点での品質向上、効率向上に取り組む」ための「全社品質保証部長会」があり、2017年度~2020年度においては3か月に1回の頻度で実施し、各品質保証部に関する重要事項の報告等がなされていた。

3 東光高岳における断路器に関する事業の概要

(1) 断路器とは

断路器とは、「単に充電された電路を開閉分離するために用いられる開閉機器で、負荷電流の開閉をたてまえとしないもの⁷⁾」であり、「その役割は変電所・開閉所などの電気所での電気回路の接続切り替えや、母線・遮断器・変圧器などその他の電気機器の点検修理の際の電気回路からの切り離しに使用⁸⁾」される。

(2) 東光高岳における断路器に関する事業の歴史

東光高岳の前身の一つである株式会社高岳製作所は1920年に断路器の生産を開始した。現在、東光高岳は最大で550kV・12kAの定格の断路器を生産しており、国内向けに必要な機種ほぼすべてが生産できる唯一のメーカーである⁹⁾。

4 本件試験の概要及び東光高岳において本件試験を担当する部署

(1) 本件試験の概要

断路器にはその安全性を確保するため様々な試験が実施される。これらの試験について、一般社団法人電気学会が定めた断路器に関するJEC規格(JEC-2310:2014 交流断路器及び接地開閉器及びJEC-2390:2013 開閉装置一般要求事項¹⁰⁾。以下、併せて「**本件JEC規格**」という。)では、「その形式型式の開閉装置の諸性能がこの規格を満足するか否かを検証するために行う試験」たる**形式試験**¹¹⁾、「製品が形式試

⁷⁾ 一般社団法人電気学会が公表している『電気専門用語集 (WEB版)』の用語集 No.15 の用語番号 3.33。

⁸⁾ 株式会社東光高岳著『株式会社東光高岳 96年の歩み』(2020年、株式会社東光高岳) 81頁

⁹⁾ 株式会社東光高岳著『株式会社東光高岳 96年の歩み』(2020年、株式会社東光高岳) 82頁

¹⁰⁾ JEC-2390の最新版はJEC-2390:2023であるが、本件事後対応を検討する上では2017年度前後の規格が重要となるので、本追加報告書ではJEC-2390:2013を念頭に置く。

¹¹⁾ 電気学会電気規格調査会編『JEC-2390:2013』(2014年、電気書院) 28頁

験に合格したものと同一形式のもの、又はこれらの組合せのものに対して行い、製品が形式試験品の性能と一致していることを検証することを目的とする」ルーチン試験¹²等が定められている。

本件試験のうちルーチン試験である商用周波耐電圧試験は「気中断路器が閉状態の主回路と大地の間に加圧」することで実施される試験であり、開閉試験は「現場使用状態になるべく近い状態で」実際に断路器の開閉部分が稼働するかを確認する試験である¹³。本件 JEC 規格は本件試験をいずれもルーチン試験としており¹⁴、本来は出荷する全ての製品に対して本件試験を実施する必要がある¹⁵。もっとも、この点について、本件 JEC 規格は、商用周波耐電圧試験は「当事者の協議によって…適宜の数の抜取品に対して行うこと」を認め、開閉試験は「特別の場合には…適宜の数の抜取品に対して行うこと」を認めている（以下、このように「適宜の数の抜取品に対して」試験を行うことを「**抜取試験**」ということがある。）¹⁶。

東光高岳は、東光高岳から断路器を購入している顧客のほとんどの間で、本件 JEC 規格を適用規格とする旨又はおおむね本件 JEC 規格と同様の内容を個別規格として合意している¹⁷。一方で、東光高岳が顧客と本件試験を抜取試験とする旨を協議し顧客から同意を取得した事実は確認できず、また、社内において「特別の場合」に該当するかを検討した事実も確認することはできない。

(2) 東光高岳において本件試験を担当する部署

東光高岳において、本件試験は、原則として断路器を組み立ててから実施されている¹⁸。そのため、本件試験を実施するには、①断路器の組立作業及び②断路器に

¹² 電気学会電気規格調査会編『JEC-2390:2013』（2014年、電気書院）38頁

¹³ 電気学会電気規格調査会編『JEC-2310:2014』（2015年、電気書院）34-36頁

¹⁴ 電気学会電気規格調査会編『JEC-2310:2014』（2015年、電気書院）34-36頁及び電気学会電気規格調査会編『JEC-2390:2013』（2014年、電気書院）38頁

¹⁵ 電気学会電気規格調査会編『JEC-2390:2013』（2014年、電気書院）38頁の「ルーチン試験は、通常、全数に対して実施する。」との記載参照。

¹⁶ 電気学会電気規格調査会編『JEC-2310:2014』（2015年、電気書院）34頁。なお、ここでの「当事者の協議」、「特別の場合」及び「抜取品」については、本件 JEC 規格を見てもその定義が必ずしも明らかでない。

¹⁷ 一部の顧客との間では、本件 JEC 規格のような「協議による抜取試験」の余地を認めずに、出荷する全製品に対して本件試験を実施する旨合意している場合もある。

¹⁸ これは、本件 JEC 規格において、開閉試験は「現場使用状態になるべく近い状態で…行う」とされていることを受けたものと考えられる（電気学会電気規格調査会編『JEC-2310:2014』（2015年、電気書院）35頁）。

対する商用周波耐電圧試験及び開閉試験の実施の2点が必要となり¹⁹、東光高岳においては、断路器製造部製造グループが①を、断路器品質保証グループが②を、担当している（断路器製造部製造グループ及び断路器品質保証グループについては下記5で説明する。）。

(3) 本件試験の実施状況

東光高岳は、長年にわたり、顧客との協議なしで本件試験を抜取試験として実施しており、出荷する全製品に対しては本件試験を実施していなかった（以下、出荷する全製品に対して本件試験を行うことを「**全数試験**」といい、全数試験を実施していないことを「**全数試験未実施**」ということがある。）。しかしながら、東光高岳が顧客に対して発行していた「試験成績表」（以下「**本件試験成績表**」という。）では、本件試験を実施していない製品を含めて本件試験の結果が「良」と記載されていた（以下、実際に行われた試験内容と異なる記載がなされている本件試験成績表のことを「**虚偽成績表**」という。）。

東光高岳は、本件試験等の実施状況を記録した「断路器チェックシート」（以下「**本件チェックシート**」という。）を本件試験成績表とは別に社内向けに作成しており、おおむね2014年以降に試験が実施された断路器については本件チェックシートが現存している。本件発見を受け、東光高岳が、残存している本件試験成績表と本件チェックシートを照合したところ、本件試験を実施しなかった製品の数は2014年以降徐々に減少する傾向が確認されたものの、2022年10月までは本件試験が実施されなかった製品が存在すること（すなわち2022年10月までは全数試験未実施が継続していたこと）が確認されている。

5 本件事後対応に関係した可能性のある部署等の詳細²⁰

(1) 電力プラント事業本部

ア 電力プラント事業本部の組織構造

電力プラント事業本部（以下「**本件事業本部**」という。）は、セグメント分類としての「電力機器事業」の一部²¹を担う事業本部であり、その詳細は別紙3のとおりである。また、本件事業本部のトップは本部長（以下「**本件事業本部長**」という。）である。

¹⁹ なお、断路器は分解した状態で出荷されるため、本件試験を含めた試験が完了した後で分解されることになる。

²⁰ 東光高岳は組織変更を重ねており断路器関連部署の組織体制にも度々変更が生じているが、説明の便宜上、本件事後対応がとられた2018年1月前後の組織体制を説明している。

²¹ セグメント分類としての「電力機器事業」を担う事業本部としては、本件事業本部の他に電力機器事業本部が存在する。

別紙3に記載した部署のうち、断路器に関する業務（設計、製造、試験）に関わる部署は、断路器製造部（以下では、「**本件製造部**」ということがある。）及び同部の下部に位置する各グループ（以下では、本件製造部及びその下部に位置する各グループを併せて「**本件製造部等**」ということがある。）並びに電力プラント品質保証部（以下「**本件品証部**」ということがある。）及び同部の下部に位置する断路器品質保証グループ（以下「**本件品証 G**」といい、本件品証部と併せて「**本件品証部等**」ということがある。）であるため、以下ではこれらの部署の詳細を説明する。

イ 断路器製造部の構造

断路器の開発設計、製造及び修理は本件事業本部の下部組織である本件製造部により所管されており、同部の下には、さらに「設計グループ」（以下「**本件設計 G**」ということがある。）及び「製造グループ」（以下「**本件製造 G**」ということがある。）が存在する。

本件製造部のトップは部長（以下「**本件製造部長**」という。）である。

(ア) 設計グループ

本件設計 G は、断路器及びこれに関連する製品について、新商品の開発研究、各種設計、見積原価の算出等の業務を行う部署である。

本件設計 G のトップはグループマネージャー（以下「**GM**」といい、特に本件設計 G の GM を「**本件設計 GM**」という。）である。

(イ) 製造グループ

本件製造 G は、断路器及びこれに関連する製品について、製造、修理、保守、現地作業等の業務を行う部署である。

本件製造 G のトップは GM（以下、本件製造 G の GM を「**本件製造 GM**」という。）である。

ウ 電力プラント品質保証部の構造

断路器等を含む電力プラント関連製品の品質保証は本件事業本部の下部組織である本件品質保証部により所管されており、同部のトップは部長（以下「**本件品証部長**」という。）である。

同部の下には、製品分類ごとの品質保証グループが合計 6 グループ存在する。このうち本件品証 G は、断路器について、製品に関する試験、顧客対応等の業務を行う部署である。本件品証 G のトップは GM（以下「**本件品証 GM**」という。）である。

(2) 品質・生産統括部

品質・生産統括部（以下「**品質統括部**」という。）は、特定の事業部に属さず、全社品質方針・品質保証推進計画の策定等を行う部署であり、同部の下には、さらに「品質統括グループ」（以下「**品質統括 G**」という。）等が存在する。品質統括部の

トップは部長（以下「品質統括部長」という。）であり、品質統括 G のトップは GM（以下「品質統括 GM」という。）である。

東光高岳においては、2017 年度から 2021 年度にかけて、品質統括部が主体となって、「製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検」（年度によって若干の名称の変化がある。以下では、これらを総体として「品質総点検」といい、各年度に行われた品質総点検を「XXXX 年度品質総点検」（XXXX は各年度が入る。）という。）が実施されていた。

6 本件事後対応に関与した可能性があるポジションの役職員の移り変わり

本件事後対応に関与した可能性があるポジションの役職員の移り変わりは、別紙 4 のとおりである²²。

第3 本件事後対応に関する当委員会の認定事実

1 総論

当委員会は、本件事後対応に関して、下記 2 で詳述する事実が存在したものと考える。ただし、本件事後対応は秘密裏に進められており、その対応状況が分かる客観的資料は限定的である。そのため、当委員会は、当委員会が認定できない事実について、その不存在を積極的に認定するものではない²³。

なお、本件事後対応においては、本件省略問題の中でも商用周波耐電圧試験の全数試験未実施が重視されていたことがうかがわれる。しかしながら、本件事後対応を検討する上で重要となるのは「全数試験の実施が求められる試験での全数試験未実施」を認識した上でいかなる対応がなされたかであり、本件試験のうち商用周波耐電圧試験のみが意識されていたか、開閉試験も意識されていたかは本質ではないと考えられる。そのため、本追加報告書では、「商用周波耐電圧試験の全数試験未実施のみが検討されていた場面」と「商用周波耐電圧試験及び開閉試験の全数試験未実施の両方が検討されていた場面」のいずれに関しても、検討されていた事項を「本件省略問題」と表現している。

2 各論

(1) 全体的時系列

²² なお、役員であっても、本件事後対応への関与が確認できなかった者（社外取締役及び非常勤監査役等）は除外している。

²³ 例えば、当委員会が「XX 氏は本件省略問題を認識していた」と認定していない場合でも、当委員会は「XX 氏が本件省略問題を認識していなかった」と積極的に認定するものではない。

当委員会は、本件事後対応に関して別紙5の事実があったものと認定する。

別紙5の内容を含めて、本件事後対応の妥当性（特に当時の役員が必要かつ適切な対応をしていたか）を検討する上で特に重要と考えられる事実に関して、そのような認定をした理由を含めて補足すると下記(2)以下のとおりである。

(2) 役員の本件省略問題に対する認識

ア 前提

本件事後対応の妥当性（特に当時の役員が必要かつ適切な対応をしていたか）を検討する上では、役員が本件省略問題についていかなる認識を有していたかが検討の出発点となる。

そこで、以下では、「当該役員が本件事後対応に何らかの関与をした可能性を示す情報」を当委員会が得た役員について、本件省略問題の認識の有無並びに認識がある場合の内容及び認識時期を個別に検討する²⁴。

イ 高津氏（2017年12月当時の代表取締役社長）について

高津氏は、2017年度品質総点検の結果として本件省略問題の報告を受けたことまでは記憶していないと供述しているものの、自身に対して本件省略問題が報告されていたこと及び本件省略問題への対応方針の決定に自身が関与したことは認める旨を供述している。

かかる供述は別紙5の5番、7番及び8番の認定と整合するものである。

以上から、当委員会は、高津氏は2017年12月28日の時点で本件省略問題の詳細を認識していたものと認定する。

ウ 小田切氏（2017年12月当時の専務取締役（品質統括部担当））について

小田切氏は、本件省略問題の報告を受けた記憶はないと供述しており、別紙5の5番、7番及び8番の事実を否定している。

しかしながら、①2017年度品質総点検の結果に関する報告を受けたこと自体は小田切氏も認めていること、②小田切氏は2017年12月時点で品質統括部を担当する取締役でありその小田切氏に対する2017年度品質総点検の報告で本件省略問題が秘匿されるとは考えがたいこと、③2017年度第3回品質保証部長会では2017年度品質総点検の結果（本件省略問題を含む。）が報告された上で2017年度品質総点検の結果を小田切氏らに報告したことが報告されておりその際に小田切氏に他の役員とは異なる内容の特別な報告（本件省略問題を省略した報告）をしたとは述べられていないこと（別紙5の13番）、④他の役職員が小田切氏にも本件省略問題が報告されていたこと及び小田切氏も交えて対応策を検討した

²⁴ イ以下の検討は上記のように限定された役員に関してのみ行っているため2017年度～2024年度に東光高岳の役員を務めた全ての者を網羅しているわけではない。また、本件発見以降に本件省略問題を認識したことは検討の対象外としている。

旨を供述していること、といった点から別紙5の5番、7番及び8番を否定する小田切氏の供述は信用できず、別紙5の5番、7番及び8番の報告及び協議がなされていたと考えられる。

以上から、当委員会は、小田切氏は2017年12月28日の時点で本件省略問題の詳細を認識していたものと認定する。

エ 西川氏（2017年12月当時の専務取締役）について

西川氏は自身に対して本件省略問題が報告されており本件省略問題への対応方針の決定に関与したと供述しており、かかる供述は別紙5の5番及び8番の認定と整合するものである。

以上から、当委員会は、西川氏は遅くとも2018年1月の時点で本件省略問題の詳細を認識していたものと認定する。

オ 道佛氏（2017年12月当時の取締役兼本件事業本部長）について

道佛氏は、自身が本件省略問題を知ったのは2017年度品質総点検よりも前であり、2017年度品質総点検の結果として本件省略問題の報告を受けた記憶はないと供述している。

しかしながら、道佛氏自身が2018年1月の時点で本件省略問題を認識していたことは認めており、また、道佛氏に対して遅くとも2018年1月26日までに本件省略問題が報告されたことは客観的資料から裏付けられる（別紙5の9番及び18番）。そのため、道佛氏が2017年度品質総点検以前から本件省略問題を認識していたかは定かでないが²⁵、道佛氏は2017年度品質総点検時点において本件省略問題を（再）認識したと考えられる。

以上から、当委員会は、道佛氏は遅くとも2018年1月26日の時点で本件省略問題の詳細を認識していたものと認定する。

カ 藤井氏（2017年12月当時の常務取締役）について

藤井氏は、自身に対して本件省略問題が報告されたことはないが、高津氏の執務スペースにおいて高津氏らに対して本件省略問題を含む2017年度品質総点検の結果が報告されている様子を自身の執務スペース²⁶から漏れ聞き、また、西川氏又はβ氏から（時期は覚えていないが）本件省略問題の大枠を聞いたと供述している。一方で、品質統括部の従業員の中には、2017年度品質総点検の結果を

²⁵ この点を検討することは当委員会の本来の任務から外れるため詳述しないが、道佛氏の供述及び関係者の供述を総合すると、道佛氏のかかる認識は道佛氏の記憶違いである可能性がある。

²⁶ 東光高岳における取締役の執務スペースは一つの部屋を天井に届かない高さのパーテーションで区切って作られた半個室の空間であり、他の取締役の執務スペースで話す内容が聞こえることがあったとのことである。

常勤役員のほぼ全員が集まる場で報告をしたと供述する者も存在する。仮にそのような報告の場があったとすれば、藤井氏も本件省略問題の報告を受けていたことになる。しかしながら、このような報告があったことを示す客観的証拠は確認できず、また、2018年1月前後に本件省略問題の報告を受けたことを認めている取締役ですら、本件省略問題の報告を受けた場に出席した取締役の人数は限定的であったと供述している。そのため、常勤役員のほぼ全員が集まる場で本件省略問題の報告がなされた事実は認定できないと考える。

以上から、当委員会は、藤井氏は2017年度品質総点検の結果として本件省略問題の報告を受けたことは認定できないものの、2018年1月には本件省略問題の大枠を認識していたものと認定する。

キ 栗山氏（2017年12月当時の常務取締役）について

栗山氏は、2017年度品質総点検の結果として本件省略問題の報告を受けた記憶はないが、2008年7月から2015年6月にかけて小山事業所に属する部署の管理職を務めていた時期（栗山氏は、2008年7月～2012年6月に小山事業所副工場長を、2012年6月～2014年3月に同所工場長を、2014年4月～2015年6月に本件事業本部長を務めていた。）に本件省略問題の存在を聞き認識した、と供述している。

一方で、上記カのとおり、常勤役員のほぼ全員に2017年度品質総点検の結果が報告される場があったという事実は認定できず、栗山氏に本件省略問題の詳細が伝えられた場面があったことまでは認定できない。

以上から、当委員会は、栗山氏は2017年度品質総点検以前に本件省略問題を把握していたものの、2017年度品質総点検の結果として本件省略問題の報告を受けたことはなかったものと認定する。

ク 黒澤氏（2017年12月当時の常勤監査役）について

黒澤氏は、2024年度に入るまで自身に対して本件省略問題が報告されたことはないと供述している。

しかしながら、①2017年度第3回品質保証部長会では2017年度品質総点検の結果を常勤監査役である黒澤氏と武田氏に報告したとの報告がなされており、その際に本件省略問題を説明しなかったとは述べられていないこと（別紙5の13番）、②品質統括部の共有フォルダには「コンプライアンスに関する総点検20171227（監査役報告XX案）²⁷」というパワーポイントファイル（最終更新日時は2018年1月10日）が残されており同ファイルには本件省略問題の記載があること（別紙5の4番及び10番）、③品質統括部の従業員が「常勤監査役に2017年度品質総点検の結果を報告したとすれば本件省略問題を秘匿したことは

²⁷ XXには品質統括部所属従業員であったJ氏の苗字が入る。

考えがたい」旨を供述していることといったことから、黒澤氏には本件省略問題を含めた 2017 年度品質総点検の結果が報告されたと考えるのが合理的である。

以上から、当委員会は、黒澤氏が 2018 年 1 月 10 日頃の時点で本件省略問題を認識していたものと認定する。

ただし、黒澤氏は監査役であり、本件省略問題を含む 2017 年度品質総点検で発覚した問題に対する事後対応を直接に担当する役職を務めていたわけではない。このような立場の黒澤氏に対する 2017 年度品質総点検の結果報告において、本件省略問題の詳細がどの程度説明されたかには不透明な点があると言わざるを得ず、また、黒澤氏に対する説明内容の詳細を記憶している役職員も存在しない。そのため、当委員会は、黒澤氏が、問題の重要性を含めた本件省略問題の詳細を認識していたことまでは認定できないと考える。

ケ 武田氏（2017 年 12 月当時の常勤監査役）について

武田氏は自身に対して本件省略問題が報告されたことはないと供述している。

しかしながら、上記クで黒澤氏に関して検討した内容は武田氏にも同様に当てはまる。

以上から、当委員会は、武田氏が 2018 年 1 月 10 日頃の時点で本件省略問題を認識していたものと認定するが、問題の重要性を含めた本件省略問題の詳細を認識していたとまでは認定できないと考える。

コ β 氏（2017 年 12 月当時の品質統括部長）について

β 氏は、品質統括部長として 2017 年度品質総点検に関与し、高津氏らに対して本件省略問題について報告したと供述している。

以上から、当委員会は、β 氏が 2017 年 12 月時点で本件省略問題の詳細を認識していたものと認定する。

サ 武部氏（2018 年 6 月～2021 年 6 月の代表取締役社長）について

武部氏は本件省略問題について報告を受けた記憶はないと供述しており、かかる供述は「武部氏に本件省略問題が伝わらないようにしていた」という高津氏及び西川氏の供述と一致している。そのため、当委員会は、武部氏が本件省略問題を認識していたとは認定できないと考える。

なお、2020 年 6 月頃に武部氏への報告のために作成された文書の案文には、品質総点検で発見された「S（重大）」事象として本件省略問題が記載されている（別紙 5 の 62 番）。しかしながら、同案文を作成した品質統括部の従業員は、同案文の本件省略問題に関する記載は上司の指示に基づき後に削除し、完成後の資料に基づく武部氏への口頭報告の際にも本件省略問題が説明されることはなかったと供述している。そのため、上記案文に本件省略問題が記載されている事実は、武部氏に本件省略問題が報告されたことを意味しないと考えられる。

シ 鈴木氏（2018 年 6 月～2021 年 6 月の本件事業本部長）について

鈴木氏は、本件事業本部長に就任してから少し経った後で、高津氏から断路器に関して何らかの不適切事案があることを伝えられ、その後、β氏が招集した会議で本件省略問題の詳細を把握したと供述している(別紙5の42番及び43番)。

高津氏は別紙5の42番のようなやりとりを記憶していないと供述しているが、鈴木氏の供述は自身に対して不利な内容かつ具体性のある内容であり、鈴木氏の供述は信用性があるものと考えられる。

以上から、当委員会は、鈴木氏は2018年7月以降に本件省略問題の詳細を認識したものと認定する。

ス 水本氏(2021年6月~2022年6月の本件事業本部長)について

水本氏は本件省略問題を認識していなかったと供述している。

水本氏に対して本件省略問題が報告されたことを示す客観的資料及び供述は得られていないところ、水本氏の供述は信用性があるものと考えられる。

以上から、当委員会は、水本氏が本件省略問題を認識していたとは認定できないと考える。

セ 一ノ瀬氏(2021年6月~の社長)について

一ノ瀬氏は本件省略問題を認識していなかったと供述している。

一ノ瀬氏が2021年7月5日に送付した電子メールには、「4年程度前に断路器で問題ありと聞きました」との記載及び「その内容と対応策」を確認する記載がある(別紙5の70番)。そのため、一ノ瀬氏は、2021年7月時点で、2017年頃に断路器に関する何らかの問題事象が確認されたことを認識していたと考えられる²⁸。しかしながら、一ノ瀬氏の確認に対してδ氏が送付した回答(別紙5の73番)には、断路器の問題事象は2019年に解決した旨が記載されている。そうすると、一ノ瀬氏は、本件省略問題が過去に存在したことを認識したものの、その詳細を確認する過程で本件省略問題は既に解決済みであると認識したと考えるのが合理的である。

以上から、当委員会は、一ノ瀬氏は2021年7月時点で本件省略問題を過去に解決済みの問題として認識したと認定する。

ソ ε氏(2022年6月以降の本件事業本部長)について

ε氏は本件省略問題を認識していなかったと供述している。

ε氏に対して本件省略問題が報告されたことを示す客観的資料及び供述は得られていないところ、ε氏の供述は信用性があるものと考えられる。

以上から、当委員会は、ε氏が本件省略問題を認識していたとは認定できないと考える。

²⁸ なお、上記カギ括弧書きの記載の前提となった情報を誰が一ノ瀬氏に伝えたか一ノ瀬氏は記憶しておらず、一ノ瀬氏に伝えたことを記憶している役職員も確認できなかった。

タ δ 氏（2019 年 6 月から 2020 年 6 月の本件品証部長）について

δ 氏は、2019 年 6 月時点で本件品証部長となった際に前任の E 氏から本件省略問題について是正対策の途上の問題として引継ぎを受け、在任中に解決したと認識していたと供述している。

しかしながら、δ 氏が受けた引継ぎに関する内容は引継資料という客観的資料と一致するが（別紙 5 の 50 番）、在任中に解決したとの供述は δ 氏が作成した引継資料と整合しない（別紙 5 の 64 番）。そのため、在任中に本件省略問題が解決したと認識していたとの供述は信用できず、δ 氏は本件品証部長から異動する際に本件省略問題は未解決と認識していたものと考えられる。

以上から、当委員会は、δ 氏は 2019 年 6 月に本件省略問題を認識し、2020 年 6 月に品質保証部長から異動する際にも継続している問題として認識していたものと認定する。

(3) 上記(1)及び(2)を前提とした本件事後対応に関する大まかな流れ²⁹

ア 2017 年 12 月から 2018 年 1 月まで

(ア) 2017 年度品質総点検における本件省略問題の申告と経営幹部への報告

2017 年 12 月、品質統括部は、2017 年度品質総点検を実施し、本件省略問題の申告を受けた（別紙 5 の 3 番）。

2017 年 12 月以降、β 品質統括部長らは、高津社長、小田切専務及び西川専務に本件省略問題について（同時に又は順次に）報告した（別紙 5 の 5 番及び 7 番）。

2017 年 12 月から 1 月にかけて、高津社長、小田切専務及び西川専務並びに品質統括部の役職員を中心に本件省略問題への対応を協議した³⁰（別紙 5 の 8 番）。関係者の供述を総合すると、かかる協議の結果、(i)本件省略問題は顧客に対して公表しないこと、(ii)2017 年度品質総点検のまとめ資料には掲載せず社内的にも秘匿すること、(iii)本件省略問題の抜本的解決を行うために試験場の整備を行うこと及び(iv)試験場の整備以前においても全数試験を行うことという方針が確認されたと考えられる³¹。

(イ) 経営幹部が確認した方針を受けた本件製造部等の対応

2018 年 1 月 23 日、西川専務が本件製造部等及び本件品証部等に対するヒアリングを行い、①顧客に対して交付している試験成績表の記載を実際の試験

²⁹ 本項目では、分かりやすさの観点から、各人物にその当時の役職を付している。

³⁰ この協議に道佛氏が参加していたかは定かでない。

³¹ ただし、上記(i)~(iv)の方針が一度に確定的に決まったのか、変更も経つつ順次決まったかは定かでない。

内容と適合するように変更すること、②上記①の変更を納入仕様に反映するように顧客と交渉すること、③全数試験未実施に対する恒久対策を行うことを指示した（別紙5の12番）。

2018年1月25日以降、上記①及び②の指示にかかわらず、西川専務及び道佛本件事業本部長から本件製造部等に対し全数試験を即日で実施する旨の指示がなされた³²（別紙5の15番、16番、18番及び20番）。

2018年1月26日、A本件製造部長が道佛本件事業本部長に対し全数試験を実施するために必要となる人員確保への協力を求め、道佛本件事業本部長は栗山電力機器事業本部長から3名の従業員の融通を受ける承諾を得た（別紙5の21番、23番、24番及び26番）。

2018年1月26日、本件製造部等は、全数試験を実施する対応策の検討と並行し、本件試験の全数試験未実施が許容されるものと説明する余地がないかを検討したものの、そのような説明を行うことは困難であると整理した（別紙5の22番）。なお、かかる検討においては、商用周波耐電圧試験を実施せずとも断路器の実質的な耐電圧性能を保証することが可能であることが検討されているが、顧客において生じ得る電気事業法違反の問題を回避することが可能であるかは検討されていない。

2018年1月以降、上記の検討及び整理と並行して、本件製造部等は上記③の恒久対策に関する検討を進めた（別紙5の11番、14番、17番、19番、23番、25番及び29番）。

イ 2018年2月から同年6月まで

(ア) 2017年度品質総点検の結果の全体共有

2018年3月7日、品質統括部は2017年度品質総点検の結果をまとめた資料を各事業本部の品質保証部に送付した。このまとめ資料には本件省略問題を含む「重大物件3件」（送付時の電子メールにおける表現）が意図的に記載されなかった（別紙5の32番）。

(イ) 品質統括部による全数試験実施状況の確認

2018年3月26日、β品質統括部長は、A本件製造部長に対し、現時点で本件試験が全数実施されているかを確認した。かかる確認に対し、A本件製造部

³² この①及び②の指示は、全数試験未実施を継続することを前提に、全数試験未実施を顧客に納得してもらうよう交渉する趣旨のものと考えられ、上記(ア)で述べた(i)及び(iv)の方針とは矛盾することになる。これらを統合的に理解しようとする「1月23日時点では①及び②の方針で進めることとされていたが、1月23日から25日の間に高津氏らで協議を行った結果、即時の全数試験実施という(iv)の方針に改められた」という事実があったことになるが、このような方針の変遷を記憶している者はいなかったため、詳細は不明である。

長は少なくとも 2018 年 2 月 2 日に試験が実施されていない事例があることを報告したが、β 品質統括部長は「『全数検査に改善した。』と締めくくります」と回答した（別紙 5 の 33 番、34 番、37 番、38 番及び 39 番）。

なお、かかる全数試験実施状況の確認結果が取締役及び監査役に報告されていたかは不明である。

(ウ) 経営会議における全数試験未実施に対する恒久対策の提案

2018 年 1 月以降本件製造部等及び本件品証部等は全数試験未実施に対する恒久対策の検討を行っていたところ、最終的に、定格容量 300kV 以下の断路器に対して本件試験を行う試験場（以下「**本件試験場**」という。）の屋内化が恒久対策として妥当と考えた。そこで、本件製造部等及び本件品証部等は、2018 年 6 月 6 日の経営会議で本件試験場の屋内化の提案を行い、その承認を受けた。（別紙 5 の 40 番）

ただし、かかる提案において、本件製造部等及び本件品証部等は本件試験場の屋内化の目的が本件省略問題の解決にあることは示さず、「大電力試験設備の再構築」のために行うものであるとの説明を行っていた。経営会議においてこのような説明が行われるに至った経緯には不明瞭な点が多いが、少なくとも高津社長を含む役員から明示的に虚偽の説明を行うように指示がなされたことは確認できておらず、本件省略問題を社内的にも秘匿するという方針が採用されていたこと（上記ア(ア)参照）を踏まえて、本件製造部等及び本件品証部等がいわば「忖度」した結果ではないかと考えられる。

ウ 2018 年 7 月から 2019 年 6 月まで

(ア) 本件試験の実施状況を確認する会議の実施

2018 年 7 月以降、β 品質統括部長の声がけに基づき、鈴木本件事業本部長、β 品質統括部長、本件製造 GM 及び本件品証 GM が集まって、本件試験の実施状況を確認する会議が不定期に実施された（別紙 5 の 43 番）。この会議では、本件試験の全数試験未実施が継続していることが報告されていたが、かかる事実が会議の出席者から取締役又は監査役に報告されていた事実は確認できていない。

(イ) 2018 年度品質総点検での本件省略問題の再申告

2018 年 11 月、2018 年度品質総点検が実施され、本件省略問題について再申告（現在も解決していないことの申告）がなされた（別紙 5 の 44 番）。

2019 年 1 月、品質統括部が、本件省略問題の再申告について確認を行った（別紙 5 の 45 番）。なお、この再申告に関する確認の詳細を記憶している者がいないため、具体的な確認内容は不明である。

2019 年 2 月、品質統括部が 2018 年度品質総点検のまとめ資料を作成した（別紙 5 の 46 番）。このまとめ資料には本件省略問題が記載されていないと

ころ、当時の品質統括 GM である D 氏によれば、本件省略問題を社内的にも秘匿扱いとしていることを事前に聞いていたため、D 氏が自身の判断でまとめ資料には記載しないこととしたとのことである。

(ウ) 2018 年度品質総点検での本件省略問題の再申告の西川氏への報告

2018 年度品質総点検の後、β 品質統括部長及び D 品質統括 GM が、西川専務に対し、2018 年度品質総点検で本件省略問題の再申告がなされたことを報告した（別紙 5 の 47 番）。なお、かかる報告を記憶しているのは D 氏のみであるが、2017 年度品質総点検の時点では品質統括部に所属していなかった D 氏が西川専務に品質総点検に関して本件省略問題の報告をした事実を記憶していると供述しているため、2017 年度の報告と混同してしまっているとは考えがたく、供述の信用性が高く、このような報告の事実があったと認定できる。

エ 2019 年 7 月から 2020 年 6 月まで

(ア) 2019 年度品質総点検での本件省略問題の再申告

2019 年 11 月、2019 年度品質総点検が実施され、本件省略問題について再申告（現在も解決していないことの申告）がなされた（別紙 5 の 51 番）。

2020 年 1 月、品質統括部が 2019 年度品質総点検のまとめ資料を作成するが、本件省略問題は記載されなかった（別紙 5 の 52 番）。

(イ) 本件試験場の屋内化の遅滞と完成

2018 年 6 月 6 日の経営会議に提出された資料において、本件試験場の屋内化は 2019 年度上半期（東光高岳は 3 月末を基準とする年度を採用しているため、2019 年 9 月を意味していると考えられる。）に完了する旨が記載されていた。しかしながら、本件試験場の屋内化のために必要となる試験用変圧器等は予定どおりに入荷せず、本件試験場の屋内化は遅滞した（別紙 5 の 49 番参照）。

なお、本件試験場の屋内化が完了した具体的な時期が分かる資料は残っていないものの、東光高岳の固定資産台帳によると、2020 年 1 月又は 2020 年 4 月に本件試験場の屋内化が完了した可能性が高い。

(ウ) 本件試験場の屋内化後の全数試験未実施の継続

上記(イ)のとおり 2020 年 4 月には本件試験場の屋内化が完了したものと考えられるが、その後も、全数試験未実施の状況が継続した。

(エ) 2020 年 6 月の武部社長への報告

2020 年 6 月、「データ改ざんに関する調査」をすべきと考えた武部社長に対し、西川専務及び品質統括部より過去の品質総点検の結果が報告された。ただし、本件省略問題は報告から除かれていた。（別紙 5 の 63 番）

オ 2020 年 7 月から 2022 年 11 月まで

(ア) 三菱電機株式会社の事例を受けた社内調査での虚偽申告

2021 年 7 月、社長に就任した一ノ瀬氏は、三菱電機株式会社における不適

切検査に関する情報及び（東光高岳において）「4 年程度前に断路器で問題」があったとの情報に接し、δ 氏に東光高岳における不正防止に関する取り組みについて確認した（別紙 5 の 70 番）。

上記の確認に対し、δ 品質統括部長は、2020 年 6 月まで自身が本件品証部長を務めていた際に繁忙等次第で全数試験ができないことがあることを認識していたにもかかわらず、本件品証部に全数試験が実施できているかを確認することなく、本件省略問題は解決済みであると回答した（別紙 5 の 55 番及び 73 番）。

- (イ) キュービクル形ガス絶縁開閉装置における不適切検査を踏まえた社内調査での虚偽申告

2021 年 8 月以降、東光高岳はキュービクル形ガス絶縁開閉装置における不適切検査について公表した。これを受け、東光高岳は顧客より断路器を含めた納入製品が JEC 等の規格に適合しているかの確認を求められたが、本件省略問題の存在にもかかわらず、「全て適合」していると回答した。（別紙 5 の 88 番）

- (ウ) 全数試験未実施の解決

2022 年 11 月以降に出荷された製品については全数試験が実施された（別紙 5 の 90 番）。

- (4) その他の重要な情報

当委員会は、東光高岳の取締役会議事録、経営会議議事録及び常務会議事録並びに監査役会議事録及び監査等委員会議事録を確認したが、これらの会議体で本件省略問題が報告されたことは確認できなかった。

第 4 本件事後対応についての評価

1 本件省略問題の評価

- (1) 電気事業法違反に関する問題点

本件第 1 報告書でも述べたとおり、電気事業法（昭和 39 年法律第 170 号）第 39 条第 1 項は、事業用電気工作物を設置する者に対して、「事業用電気工作物を主務省令で定める技術水準に適合するように維持する」ことを求めており、ここでいう「主務省令」のうち電気設備に関するものは「電気設備に関する技術基準を定める省令」（平成 9 年通商産業省令第 52 号。以下「**本件省令**」という。）である。電路の絶縁性能については本件省令第 5 条第 1 項及び第 2 項が定めているところ、その解釈については一般的に「電気設備の技術基準の解釈」（現時点での最終改正は「20231211 保局第 2 号」による。以下「**本件解釈基準**」という。）が参照されている。

本件解釈基準第 16 条第 6 項は断路器の電路等に関する絶縁性能を定めており、

最大使用電圧に応じた試験電圧を指定した試験方法で印加することに耐えることができる絶縁性能を原則として求める一方で（同項第1号イ及びロ）、日本電気技術規格委員会が承認した規格である「電路の絶縁耐力の確認方法」の「適用」の欄に規定する方法により絶縁耐力を確認することでもよいものとしている（同項第3号）。そして、「電路の絶縁耐力の確認方法」（JESC E7001(2021)）は、本件 JEC 規格に定める商用周波耐電圧試験「による絶縁耐力を有していることを確認したものである場合において、常規対地電圧を電路と大地との間に連続して10分間加えて確認したときにこれに耐えること」で断路器の電路の絶縁性能を確認することを認めている。そのため本件 JEC 規格に定める商用周波耐電圧試験を実施した上で、常規対地電圧を10分間連続して印加して耐えれば、電気事業法第39条第1項の要件を満たすこととなる。

本件省略問題の結果、東光高岳が納品していた断路器は本件 JEC 規格に定める商用周波耐電圧試験を実施していなかったこととなるため、本件解釈基準第16条第6項第3号によって電気事業法第39条第1項を満たすことができなくなる。東光高岳が納入していた断路器は、本件解釈基準第16条第6項第3号による要件充足を前提として顧客で使用されていたと考えられるため、本件省略問題により（一部の製品では）本件 JEC 規格を満たす試験が行われていなかったことになり、顧客が電気事業法第39条第1項に違反する可能性も生じさせ得ることとなる。このように、本件省略問題は顧客に対して法令違反の可能性を生じさせ得るという意味でも極めて重大な問題であった。

なお、上記可能性を排除するためには、東光高岳が納入した断路器について、最大使用電圧ごとに決まった試験電圧を指定の方法で10分間印加したときこれに耐える性能を有することが確認されること（本件解釈基準第16条第6項第1号ロ³³・同第1項第1号）、又は、本件省令第5条第1項及び第2項「に照らして十分な保安水準の確保が達成できる技術的根拠がある」こと（本件解釈基準前文）が求められる。これを満たすかどうかの判断は当委員会には困難である。もっとも、断路器の電路と大地の間は絶縁体である碍子によって距離が確保されている。そうすると、①碍子が絶縁耐力を有すること、②電路と大地の間に定格電圧（この定格電圧は最大使用電圧で定まる。）に応じた絶縁寸法が確保されていること、の2点が確認できれば、本件解釈基準第16条第6項第1号で求められている絶縁性能を実質的に有していることが確認でき³⁴、本件省令第5条第1項及び第2項「に照らして

³³ 東光高岳が製造している断路器は「使用電圧が高圧又は特別高圧」であるため、第1号イではなく第1号ロが適用される。

³⁴ ただし、この確認は理論上の確認であり、実際に電圧の印加がなされていない以上、本件解釈基準第16条第6項第1号そのものを満たすとするのは困難と考えられる。

十分な保安水準の確保が達成できる技術的根拠があ」と考える余地もあると考えられる。東光高岳が確認したところによれば、東光高岳が納品した断路器は①及び②を確認することができるとのことであり、上記の分析からすれば、電気事業法第39条第1項を満たすと主張することも可能であると考えられる。

(2) 東光高岳自身としての法的責任

上記第2の4(1)のとおり、東光高岳は、東光高岳より断路器を購入している大部分の顧客との間で、本件 JEC 規格を適用規格とする旨又はおおむね本件 JEC 規格と同様の内容を個別規格として合意しており、これらの規格において、本件試験は出荷前に全製品に行うルーチン試験と定められていた。これらの規格においては本件試験を省略する余地が認められているものの、省略の際に求められる「当事者の協議」等を東光高岳が行ったことは確認できない。

本件省略問題は「当事者の協議」等を経ずにルーチン試験を実施しなかったことを意味するため、東光高岳は合意された規格で求められる試験を実施していなかったことになる。このような合意違反は顧客との契約違反を構成し、東光高岳は顧客に対して債務不履行責任を負うことになる。

また、東光高岳は顧客に対して虚偽成績表を発行していたところ、これは「取引に用いる書類…にその商品の…品質…について誤認させるような虚偽の表示」（不正競争防止法（平成5年法律第47号）第21条第3項第5号³⁵）をしたとも評価され得る行為であり、刑事罰の対象になる可能性³⁶もあった³⁷。

³⁵ ここで引用しているのは現行の不正競争防止法であり、2018年1月を基準とする場合は同法第21条第2項第5号となるが、実質的な内容は同じである。

³⁶ 不正競争防止法第22条第1項第3号は、法人の業務に関して同法第21条第3項第5号違反がなされた場合の法人の処罰を定めている。

³⁷ 本件省略問題のように「実際には実施していない試験を実施したように記載した内容虚偽の証明書を作成し顧客に交付した」という事例で、不正競争防止法違反を認定した判例は確認できない。もっとも、①「級別の審査・認定を受けなかつたため酒税法上清酒二級とされた商品であるびん詰の清酒に清酒特級の表示証を貼付する行為は、たとえその清酒の品質が実質的に清酒特級に劣らない優良のものであつても、不正競争防止法」違反が成立するとした最判昭和53年3月22日刑集第32巻2号316頁、②免震積層ゴムが「大臣認定に係る性能評価基準に適合していないにもかかわらず、同ゴムが同基準に適合しているとの内容虚偽の性能検査成績書を作成し交付した行為について、不正競争防止法違反が成立する」とした枚方簡判平成29年12月12日2017WLJPCA12126003等からすれば、「実際には実施していない試験を実施したように記載した内容虚偽の証明書を作成し顧客に交付した」行為には、少なくとも形式的には不正競争防止法違反が認定され処罰される可能性があったと考えられる。

上記のとおり、東光高岳は本件省略問題について民事及び刑事の責任を負う可能性があったと考えられるが、それ以上に、東光高岳の品質に対する顧客の信頼を裏切ったという点で製造業を営む東光高岳にとって致命的な問題であったと言わざるを得ない。

2 本件事後対応全体の妥当性

(1) 東光高岳が行った本件事後対応の大枠

東光高岳が行った本件事後対応をまとめると以下のような内容となる。

- ・ 東光高岳は、①本件省略問題を顧客に対して公表しない（以下「**本件非公表方針**」という。）、②本件省略問題の抜本的解決のために本件試験場の屋内化を進める（以下「**本件屋内化方針**」という。）、③②の屋内化が完了する以前においても全数試験を実施する（以下「**本件全数実施方針**」という。）、という方針を採用した。
- ・ 本件全数実施方針にかかわらず全数試験をすぐに実施することはできず、全数試験が達成できたのは2022年11月以降となった。
- ・ 全数試験が実施できていない時期に顧客から断路器を含む製品に関する試験の実施状況の問い合わせを受けたが、本件 JEC 規格どおりに試験を実施しているとの虚偽を回答した。

(2) 各方針とそれに基づく対応の妥当性

ア 本件非公表方針について

断路器は変電所などの電気所で使用される製品であり、点検修理等の際に電気機器を電気回路から切り離すために使用されるものである。このような製品には高度の安全性が求められ、顧客においては電気事業法遵守の観点から一定の絶縁性能を満たす必要もあった。だからこそ、東光高岳と顧客の間では本件 JEC 規格又はこれに準ずる内容の個別規格が合意されていたと考えられる。そうすると、製品に規格との不整合があることが確認された場合、顧客としては、当該事実が開示され、かかる開示を前提に事後対応を行うことを期待していたと考えられる。それにもかかわらず、規格との不整合を顧客に対して個別に又は広く一般に明らかにせず秘密裏に以後の改善のみを行うという対応は、当該対応が顧客に判明した場合に、顧客の信頼を損ない、取引関係の解消等経営上の困難を招来する行為といわざるを得ない。以上から、本件非公表方針は不合理なものであったと評価せざるを得ない³⁸。

³⁸ 株式会社が未認可食品添加物の混入した食品を販売していたことが発覚した事案において、当該株式会社が当該事実を公表しない方針を（明示又は黙示的に）採用したことの不合

なお、本件非公表方針については、(i)顧客に判明しない可能性もありその場合には顧客の信頼を損なわないのだから不合理な方針とはいえない、(ii)実質的な安全性は担保できることが分かっていた³⁹⁾のであるから不合理な方針とはいえない、といった評価をする者もいるかもしれない⁴⁰⁾。しかし、当委員会は、以下のとおり、(i)又は(ii)によって本件非公表方針を正当化することはできないと考える。まず、(i)はいわば「隠蔽」が成功する可能性に賭けるというものであるが、顧客に法令違反を生ぜしめる可能性のあった本件省略問題においてそのような可能性に賭けること自体が妥当と評価しがたく、かかる点をおくとしても、「隠蔽」が失敗した際には公表を選択していた場合以上に顧客の信頼を毀損することになるため、(i)は本件非公表方針を正当化するものではない⁴¹⁾。また、(ii)は、上記 1(1)で検討したとおり、このような発想で東光高岳の顧客において電気事業法第 39 条第 1 項違反を回避する余地があったことは事実である。しかしながら、仮に電気事業法第 39 条第 1 項違反を回避することが可能であると仮定しても、顧客としてはかかる整理を含めて説明を受けた上で実質的安全性が担保できるかを自身で検討し、その上で納品を受けた断路器の使用を継続するか判断する機会が与えられることを前提としていたはずである。そうすると、実質的安全性の担保を理由に顧客に上記のような検討機会を与えないことは、結局、本件省略問題が顧客に対して発覚した際に顧客の信頼を損なうという事実を変えるものではなく、(ii)も本件非公表方針を正当化するものではない。

付言すれば、本件省略問題が公表されていれば、本件省略問題に対しては顧客からもその解消について厳しい目が向けられたと考えられる。そうすると、本件非公表方針が採用されなければ、「本件全数実施方針が採用されたにもかかわらず全数試験未実施の状況が継続した」といった事態も避けられた可能性が高く、その点からも本件非公表方針は不合理であったと考えられる。

イ 本件屋内化方針及び本件全数実施方針並びにそれらに基づく対応について

本件屋内化方針及び本件全数実施方針自体は(その前提として本件非公表方針があったという点を別にすれば)問題がなかったものと考えられる。しかしなが

理性を指摘した裁判例として大阪高判平成 18 年 6 月 9 日判時 1979 号 115 頁がある。

³⁹⁾ 全数試験未実施に関わらず電気事業法で求められる安全性を担保する余地があった点は上記 1(1)で検討したとおりであり、別紙 5 の 22 番のとおり、東光高岳は 2018 年 1 月 26 日時点でこれと同様の観点からの検討を行っている。

⁴⁰⁾ 当委員会の実施したヒアリングでこのような意見を述べる者がいたという趣旨ではない。

⁴¹⁾ 大阪高判平成 18 年 6 月 9 日判時 1979 号 115 頁においても、発覚した問題への対応方針を「取締役会で明示的に議論」せず「自ら積極的に公表しない」という方針を黙示的に事実上承認したことは、『経営判断』というに値しないと判断されている。

ら、実際には東光高岳は全数試験を実施することができず、それにもかかわらず、製品の出荷を継続し顧客に虚偽成績表を交付していた。このような行為が許されないことは上記 1(2)で検討したことからも明らかであり、東光高岳の対応は不合理なものであったと評価せざるを得ない。

さらに、全数試験が実施できていない時期に顧客から本件試験の実施状況の問い合わせを受けた際に東光高岳が本件 JEC 規格どおりに試験を実施しているとの虚偽を回答したことが許されないことも、上記 1(2)で検討したことからも明らかであり、東光高岳の対応は不合理なものであったと評価せざるを得ない。

ウ 小括

上記のとおり、本件事後対応は全体として不合理なものであった⁴²。

3 個別役員の対応の妥当性

(1) 総論

上記 2 のとおり、本件事後対応は全体として不合理なものであった。このような場合の役員の責任は大きく分けて、①個別役員ごとの義務違反、②取締役会としての内部統制システム構築義務が果たされていないことを通じた義務違反に分けられる⁴³。

以下では、複数名に共通する②について先に検討した上で、①を個別に検討する。

(2) 内部統制システム構築義務違反の有無

一般的に、不適切な事案が発生した時点の水準に照らし通常想定されるリスクにつき同業他社並の水準の内部統制システムが構築されていれば、内部統制システム

⁴² 「危機管理の失敗パターン」として、「隠ぺい」、「都合の良い情報にすぎりつく」及び「決断しない」があげられることがある（國廣正『企業不祥事を防ぐ』（2019年、日本経済新聞出版）213-223頁）が、本件非公表方針の採用は「隠ぺい」と「都合の良い情報にすぎりつく」に該当する。また、本件屋内化方針及び本件全数実施方針の採用は形式的には「決断」をしていることになるが、即時での屋内化及び全数実施ができないことが見込まれていた以上、本件屋内化方針及び本件全数実施方針は実質的に問題を先送りしたにすぎず「決断しない」に該当すると考えられる。このように、本件事後対応は典型的な失敗パターンであったと考えられる。

⁴³ なお、内部統制システム構築義務に関連しては、個別役員が過去の同種不正を認識していた場合など問題となっている不正を予見すべき特別な事情があった場合には、それを踏まえた内部統制システムの構築がなされているかが問題となるが（最判平成 21 年 7 月 9 日 集民 231 号 241 頁）、本件において個別役員にそのような認識があったことは確認できなかったため、以下では検討対象外としている。

構築義務は満たされ、ここから著しく劣ると義務違反になると考えられている⁴⁴。

東光高岳の取締役会においては内部統制システム整備に関する基本方針が決議されており、その内容に不合理な点は確認できず、当該基本方針に基づき、取締役会には、内部統制システムの運用状況の概要も定期的に報告されていた。

また、東光高岳では、(i)本件事業本部において、製造を担当する部署（本件製造部）と本件試験そのものを担当する部署（本件品証部）が分離されており⁴⁵、また、これとは別に全社品質方針・品質保証推進計画の策定等を行う部署（品質統括部）が設けられていたこと、(ii)本件試験の結果を含む品質記録に関する規程が設けられていたこと、(iii)企業倫理・コンプライアンス規程、企業倫理窓口相談規程（現在のジョブヘルプライン規程）、企業倫理相談窓口など各種不正を申告するための制度が設けられていたこと、(iv)内部監査（定期監査・重点監査）により、アンケート等を通じて不正が発覚する仕組みを採用されており、内部監査の結果が経営会議に報告され、共有される仕組みになっていたこと、(v)業務執行の状況が取締役会に対する報告事項とされていたこと、(vi)経営全般又は経営管理に関する重要事項が経営会議の付議事項とされていたこと等も確認できる。

これらからすれば、2018年1月時点において、検査不正等の東光高岳において通常想定されるリスクについて同業他社並の水準での内部統制システムが構築されていたと考えられ、内部統制システム構築義務違反を認めることはできないと考えられる。

なお、本件省略問題の重要性からすれば、本件省略問題は上記(v)及び(vi)に基づき取締役会及び経営会議に報告又は付議されるべきであったと考えられるが、実際に報告又は付議されていたことは確認できない。その意味で、上記の内部統制システムは適切に機能しなかったと考えられるが、これは内部統制システム構築の問題ではなく運用の問題と考えられる。

(3) 高津氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

高津氏は、本件非公表方針の決定に代表取締役社長として関与しており、これは誤った業務執行の決定に関与したことに他ならず、善管注意義務違反が成立すると考えられる。

次に、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていたことについては、高津氏が、かかる事実を認識していたことを認定するに足る証拠はない。この点について、高津氏は、「本件試験場の屋内化が完了しないと全数試験の実施は難

⁴⁴ 中村直人編著『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』（商事法務、2017年）126頁参照。

⁴⁵ 上記第2の4(2)のとおり、本件製造Gは「断路器の組立作業」の範囲では本件試験に関与していたが、本件試験そのものは本件品証Gが実施していた。

しいと考えていたが、屋内化の完了以前においても全数試験の実施は必要なことであり、それをどのように達成するかは本件事業本部長以下で検討するものと考えていた。そのため、全数試験ができているかを確認する必要があるとも考えていなかった。」旨を供述している。しかしながら、「本件試験場の屋内化が完了しないと全数試験の実施は難しい」と認識していた以上は全数試験未実施の状況が継続してしまう可能性があることを疑うべきであったと考えられる。そのため、代表取締役社長であった高津氏は、全数試験が実施されているかを監視する義務（自身又は取締役会に対し全数試験が実施されているかの報告を求め、全数試験未実施を確認した場合にはその改善を検討する義務）があったというべきである。高津氏はかかる義務を怠っており、この点からも善管注意義務違反が成立すると考えられる。

(4) 小田切氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

小田切氏は、本件非公表方針の決定に取締役専務執行役員として関与しており、この点に善管注意義務違反が成立すると考えられる。なお、小田切氏は本件非公表方針決定に関与をしたことを否定しているが、そのような供述が信用できないことは上記第3の2(2)ウで述べたとおりである。なお、念のため補足すると、仮に小田切氏が本件非公表方針の決定そのものに関与していないとしても、やはり善管注意義務違反は免れないと考えられる。すなわち、小田切氏は2018年1月当時に品質統括部の担当役員であったところ、品質統括部が実施した2017年度品質総点検の結果を正確に把握し当該結果に基づく改善が的確に実施されるように監視する義務を負っていたものと考えられる。そうすると、仮に小田切氏が本件省略問題の存在及び本件非公表方針を認識できていなかったとすれば、結局それ自体に善管注意義務違反が成立すると考えられる。

次に、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていたことについては、小田切氏が、かかる事実を認識していたことを認定するに足る証拠はない。しかしながら、本件省略問題は品質統括部が担当する2017年度品質総点検で発覚しており、小田切氏は2018年6月まで品質統括部を担当する取締役であった以上、本件全数実施方針に基づく対応が予定どおりに行われているかを監督する義務（自身又は取締役会に対し全数試験が実施されているかの報告を求め、全数試験未実施を確認した場合にはその改善を検討する義務）があったというべきである。小田切氏はかかる義務を怠っており、この点からも善管注意義務違反が成立すると考えられる。

(5) 西川氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

西川氏は、本件非公表方針の決定に取締役専務執行役員として関与しており、この点に善管注意義務違反が成立すると考えられる。

次に、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていたことについては、西川氏は、かかる事実を少なくとも2018年度品質総点検の結果報告を受けた

際に認識していたと考えられる（別紙5の47番）。そのため、西川氏としては、全数試験未実施の事実を取締役会に報告し、その改善を検討する義務があったというべきである。西川氏はかかる義務を怠っており、この点からも善管注意義務違反が成立すると考えられる。

(6) 道佛氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

道佛氏が、本件非公表方針の決定に関与したかは必ずしも明らかではない。しかしながら、道佛氏は、2017年度品質総点検後の本件製造部の対応について本件製造部長であったA氏らから相談を受けており（別紙5の23番等）、遅くともこの時点で本件非公表方針を認識していたと考えられる一方で、本件非公表方針に異議を述べたことは確認できない。そのため、本件非公表方針を少なくとも黙認していたと評価できる。このような黙認には、善管注意義務違反が成立すると考えられる。

次に、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていたことについては、道佛氏がかかる事実を認識していたことを認定するに足る証拠はない。しかしながら、道佛氏は、全数試験の対応には人員確保を含めた相当の困難があることを認識しており（別紙5の24番及び26番）、このような認識を有していた以上、本件事業本部長として全数試験が実際にできているかを監視する義務（自身又は取締役会に対し全数試験が実施されているかの報告を求め、全数試験未実施を確認した場合にはその改善を検討する義務）があったというべきである。道佛氏はかかる義務を怠っており、この点からも善管注意義務違反が成立すると考えられる。

(7) 藤井氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

藤井氏が、本件非公表方針の決定に関与したことを認定するに足りる証拠はなく、かかる方針決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

次に、藤井氏が本件非公表方針に基づく誤った対応がなされていることに気がついた上でこれを正す義務があったかどうかについて検討する。一般的に、取締役は代表取締役等による業務執行を監視する義務を負うと考えられているが⁴⁶、他の取締役が担当する業務については、その内容の適切さについて疑いを抱かせる事情を知り得た場合でない限り、他の取締役が任務懈怠をしたとしても、監視義務違反の責任を負わないと考えられている⁴⁷。この点、藤井氏は、本件省略問題の存在は認識していたが、本件省略問題の重要度（本件JEC規格違反となること及び顧客に電気事業法違反が成立する可能性があること等を含む。）までは認識しておらず、高津氏らにおいて適切な対応がなされていたと認識していた旨を供述しており、このような認識を否定するに足りる証拠は確認できていない。そうすると、本件事業本

⁴⁶ 最判昭和48年5月22日民集27巻5号655頁

⁴⁷ 東京地判平成28年7月14日判時2351号69頁等

部及び品質統括部のいずれも担当していなかった藤井氏に、監視義務違反の責任を認定することは困難であり、この点からも善管注意義務違反を認定することはできないと考えられる。

(8) 栗山氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

栗山氏が、本件非公表方針の決定に関与したことを認定するに足りる証拠はなく、かかる方針決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

また、栗山氏が本件非公表方針に基づく誤った対応がなされていることに気がついた上でこれを正す義務があったかどうかについて検討すると、栗山氏が本件非公表方針に基づく対応状況を認識していたことを示す証拠はなく、この点からも善管注意義務違反を認定することはできないと考えられる。

ただし、栗山氏は2017年度品質総点検よりも前の段階で本件省略問題を認識していたと供述している（上記第3の2(2)キ）。当委員会の調査対象は「本件事後対応」であり、栗山氏が2017年度品質総点検以前に本件省略問題を認識した際の事実関係（本件省略問題について対応状況を含めてどの程度の詳細を認識したか）までは調査することができていない。そのため、栗山氏が本件省略問題を認識した後の対応に善管注意義務違反が成立するかは本追加報告書における検討の対象外である。しかしながら、これは、「本件事後対応」以外の時点における栗山氏の善管注意義務違反を否定する趣旨ではなく、栗山氏が本件省略問題を認識した際の事実関係次第では、栗山氏に善管注意義務違反が成立する可能性がある。

(9) 黒澤氏及び武田氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

監査役は取締役の職務の執行を監査する義務を負うところ、監査役であった黒澤氏及び武田氏は、上記(3)~(6)で述べた善管注意義務違反を構成する職務の執行を認識していた場合、取締役会に報告する義務を負っていたことになる（会社法381条及び382条）。

この点、黒澤氏及び武田氏は少なくとも本件省略問題の存在を認識していたと考えられるが、本件省略問題の重要度（本件JEC規格違反となること及び顧客に電気事業法違反が成立する可能性があること等を含む。）についてどの程度の説明を受けたかは明らかでなく、また、本件省略問題に関して決定された対応方針がどのようなものであったかを認識していたかも明らかでない。このような状況において、監査役が問題の重要度を含めて自ら積極的に確認を行い、対応方針の不当性を明らかにした上で取締役会に報告する義務があったとまで評価することは困難である。そのため、黒澤氏及び武田氏に善管注意義務違反を認定することは困難と考える。

ただし、上記は黒澤氏及び武田氏の対応が適切であったことを意味するものではない。黒澤氏及び武田氏に対する報告に使用されたと考えられるパワーポイントには本件省略問題に関する説明が記載されており、当該説明を注意深く読めば東光高

岳が顧客に虚偽成績表を交付していることも把握可能であったところ、黒澤氏及び武田氏が本件省略問題は重大な問題であることを把握することは不可能ではなかった。一方で、本件省略問題を含めた2017年度品質総点検の結果及び当該結果に基づく対応方針は取締役会及び経営会議に報告されていなかった。このような状況において、監査役に本来求められる役割は、本件省略問題を含めた2017年度品質総点検の対応状況が取締役に報告されていないことを疑問視し、その報告を求めることであったと考えられる。当委員会は、黒澤氏及び武田氏がこのような対応をできなかったことについて直ちにこれを善管注意義務違反であると批判するものではないが、黒澤氏及び武田氏の対応に監査役として期待される積極性を欠く部分があったことは否定できないと考える。

(10) β氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

β氏は、本件非公表方針の決定に執行役員(品質統括部長)として関与しており、これは誤った業務執行の決定に関与したことに他ならず、善管注意義務違反が成立すると考えられる。

また、β氏は本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていたことを認識していた(別紙5の43番)。そのため、β氏としては、全数試験未実施の事実を取締役等に報告し、その改善を促す義務があったというべきである。しかし、β氏が上記のような対応をしたことは確認できず⁴⁸、この点からも善管注意義務違反が成立すると考えられる。

(11) 武部氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

武部氏は、2018年6月28日に代表取締役就任したため、本件非公表方針の決定には関与しておらず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

また、武部氏が本件非公表方針に基づく誤った対応がなされていること又は本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施となっていることに気がついた上でこれを正す義務があったかどうかについて検討すると、武部氏が本件非公表方針の存在又は全数試験未実施となっていることを認識していたことを示す証拠はなく、むしろ武部氏に対してはこれらが隠蔽されていたことがうかがわれるため(別紙5の63番)、この点からも善管注意義務違反を認定することはできないと考えられる。

(12) 鈴木氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

鈴木氏は、2016年6月29日に本件事業本部の副本部長に就任し、2017年6月

⁴⁸ β氏は、2018年7月以降に全数試験未実施を認識した際に他の役員に報告したかについて、「報告した可能性もあるが覚えていない」と供述しているところ、報告していないのであればそれ自体が義務違反を構成し、報告した上で適切な対応がとられていないことを認識していたのであればその点からも義務違反を構成する。

26 日には執行役員に登用されていたものの、本件非公表方針の決定に関与したことは確認できず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

一方で、鈴木氏は 2018 年 6 月 28 日に本件事業本部長に就任しており、鈴木氏は本件事業本部長就任後に全数試験未実施の情報に接している（別紙 5 の 43 番）。このような状況を認識した鈴木氏においては、顧客に対する公表を含めた適切な事後対応を検討する義務（あるいは、取締役会に報告した上で適切な事後対応がとられるようにする義務）があったと考えられ、このような義務を怠った鈴木氏には善管注意義務違反が成立すると考えられる。

なお、鈴木氏は、全数試験未実施の情報に接した後に特段の対応を取らなかった理由について、①高津氏から本件省略問題の存在を伝えられた際の雰囲気から「屋内試験場を整備し全数試験が実施できるようになるまでは、顧客に対しては全数試験ができていないことを黙っておく」という経営判断がなされたと認識していた、及び、②取締役等に対する情報共有が必要であればβ氏からなされると考えていた、という趣旨を供述している。この点、①の状況で、現状の対応状況に異を述べること（それに繋がる報告を取締役会に対して行うことを含む。）に一定の心理的負荷があったことは否定できない。しかしながら、このような心理的負荷は、（特定の役員からではなく）会社から委任を受ける立場である執行役員を免責する理由とはならず、①は善管注意義務違反を否定する理由とはならない。また、②についても、実際にβ氏から取締役等に対する情報共有がなされ、それに基づく適切な改善対応がとられたことを鈴木氏が確認していない以上、善管注意義務違反を否定する理由とはならないと考えられる。

(13) 水本氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

水本氏は、2021 年 6 月 28 日に本件事業本部長に就任したため、本件非公表方針の決定には関与しておらず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

一方で、全数試験が実施できるようになったのは 2022 年 11 月以降であるから、水本氏が本件事業本部長に就任した時点で本件省略問題は未解決であった。そのため、水本氏が本件省略問題の存在を疑うべき事実を認識していた場合、本件省略問題について調査を行い、適切な事後対応を指示する義務があったと考えられる。しかしながら、水本氏が本件省略問題を認識していたことや水本氏が本件省略問題の存在を疑うべき事実を認識していたことを認定するに足る証拠は確認することができなかった。そのため、この点においても、水本氏に善管注意義務違反は認められないと考えられる。

(14) 一ノ瀬氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

一ノ瀬氏は、2021 年 4 月 1 日に常務執行役員に、2021 年 6 月 28 日に代表取締

役社長に就任したため、本件非公表方針の決定には関与しておらず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

一方で、全数試験が実施できるようになったのは2022年11月以降であるから、一ノ瀬氏が常務執行役員又は代表取締役社長に就任した時点で本件省略問題は未解決であった。そのため、一ノ瀬氏が本件省略問題の存在を疑うべき事実を認識していた場合、本件省略問題について調査を行い、適切な事後対応を指示する義務があったと考えられる。しかしながら、一ノ瀬氏は、断路器に関して過去に何らかの問題があったことを認識したことを受け調査を要請し、本件省略問題は過去の問題として解決済みである旨の報告を受けている（別紙5の73番）。そうすると、一ノ瀬氏は、（結果として一ノ瀬氏には誤った情報が報告されていたことにはなるものの）必要な情報収集を行って義務を果たしていたと評価でき、この点からも一ノ瀬氏に善管注意義務違反は認められないと考えられる。

(15) ε氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

ε氏は、2022年6月29日に本件事業本部長に就任したため、本件非公表方針の決定には関与しておらず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

一方で、全数試験が実施できるようになったのは2022年11月以降であるから、ε氏が本件事業本部長に就任した時点で本件省略問題は未解決であった。そのため、ε氏が本件省略問題の存在を疑うべき事実を認識していた場合、本件省略問題について調査を行い、適切な事後対応を指示する義務があったと考えられる。しかしながら、ε氏が本件省略問題を認識していたことやε氏が本件省略問題の存在を疑うべき事実を認識していたことを認定するに足る証拠は確認することができなかった。そのため、この点においてもε氏に善管注意義務違反は認められないと考えられる。

(16) δ氏の対応に関する善管注意義務違反の有無

δ氏は本件非公表方針の決定には関与しておらず、本件非公表方針の決定に関与したことを理由とした善管注意義務違反を認定することはできない。

一方、δ氏は執行役員就任以前の本作品証部長時代（2019年6月24日～2020年6月30日）に全数試験未実施を認識しており（別紙5の50番）、δ氏は本作品証部長から異動する際に本件省略問題が未解決と認識していたところ（別紙5の64番）、δ氏が執行役員に就任した2022年6月29日時点で本件省略問題は解決していなかった（別紙5の90番）。そうすると、δ氏は、本件省略問題の現状を調査し顧客に対する公表を含めた適切な事後対応を検討する義務（あるいは、取締役会に報告した上で適切な事後対応がとられるようにする義務）があったと考えられ、こ

のような義務を怠ったδ氏には善管注意義務違反が成立すると考えられる⁴⁹。

第5 不合理な本件事後対応がなされた原因分析

1 はじめに

上記第3及び第4で検討したとおり、本件事後対応は、①本件非公表方針を採用したこと、②本件全数実施方針を決めたにもかかわらず全数試験未実施の状況が5年近く続いたこと、といった点から不合理なものであった。東光高岳においてこのような不合理な対応がなされた原因は複合的なものと考えられるが、当委員会は、下記2以下の内容がその主な原因であったと考える。

なお、下記の原因は、本件事後対応を構成する個々の対応がなされた時点において存在したものであり、現在においては既に一定の改善がなされていると考えられる内容も含まれている。そのため、当委員会は、下記の原因の全てが現在の東光高岳に存在するとまで述べるものではない。

2 本件非公表方針が採用された原因

(1) 規格及び顧客の軽視

本件非公表方針は、取締役会や経営会議等の正式な会議体ではなく、一部の役員のみが集まった協議の場で決定されたものである。かかる協議については議事録等が作成されていないため、本件非公表方針が決定された際の詳細なやりとりは不明である。もっとも、関係者の供述等を総合すると、①本件省略問題は顧客に納入済みの製品も関係する過去に遡る問題であり、虚偽成績表を交付していたという点を含めて影響が大きいと、顧客に対して公表せずに対応できることが望ましいこと、②本件試験が省略されていたとしても本件試験で確認が求められている絶縁性能は実質的に確保されていると評価することが可能である、といった2点から本件非公表方針が採用されたと考えられる。

上記①及び②によって本件非公表方針が正当化されないことは第4の2(2)アで述べたとおりであるが、上記①及び②を理由に本件非公表方針が採用されたのは、「実質的な安全性が確保されている限りは、自社の都合を優先して、顧客と合意した規格を遵守せず、また、それを顧客に内密にしても問題ない」という考え、すな

⁴⁹ なお、δ氏は本件品証部長時代（2019年6月24日～2020年6月30日）及び執行役員でない品質統括部長時代（2020年6月30日～2022年6月28日）にも本件省略問題に関わっているが（別紙5の54番及び70～74番等）、ここでは執行役員に就任した2022年6月29日以降のδ氏の対応の妥当性のみを検討している。もっとも、これは、執行役員就任以前のδ氏の行動が妥当であったことを意味するものではない。

わち規格及び顧客を軽視し、自社都合を優先する考えが、当時の役員にあったためと考えられる。

(2) 役員の不祥事対応に対する意識の低さ

本件非公表方針の採用が善管注意義務違反を構成することは上記第4の2及び3で指摘したとおりであるが、本件非公表方針を採用する際に、東光高岳において当該方針の妥当性を外部弁護士等の専門家に相談し十分な検証がなされたことは確認できない⁵⁰。

企業の説明責任を重視する風潮は2018年1月時点で既に存在しており、企業において不祥事を公表しない選択肢を採用する際には慎重な検討が求められていた⁵¹。それにもかかわらず、東光高岳の役員が専門家への相談を含む慎重な検討をせずに本件非公表方針を採用したことの根底には、役員の不祥事対応に対する意識、ひいてはコンプライアンスに対する意識の低さがあったと考えられる。

(3) 取締役会及び経営会議の軽視及び形骸化

本件非公表方針の採用が善管注意義務違反を構成することは上記第4の1及び2で指摘したとおりであるが、本件非公表方針を採用する際に、東光高岳において取締役会又は経営会議での議論を経たことは確認できない。2018年1月時点で企業の説明責任を重視する風潮が既に存在したことは上記(2)のとおりであるが、このような風潮を踏まえれば、本件非公表方針が取締役会又は経営会議で議論されていれば、本件非公表方針の不合理性が指摘され、その採用が見送られた可能性が高い。

関係者の供述を総合すると、本件省略問題が取締役会及び経営会議に対して秘匿されていた理由は、その問題の重大性から本件試験に直接関係する部署の者以外に

⁵⁰ なお、2017年度品質総点検で判明した問題事象の中にはその対応について外部の弁護士に相談が行われていたことが確認できるものもあるが、本件省略問題への対処について外部の弁護士に相談が行われていたことは確認できない。

⁵¹ 例えば、2017年5月に発行された中村直人編著『コンプライアンス・内部統制ハンドブック』（商事法務、2017年）37頁には次のような記載がある。

「ダスキンの事件判決（引用者注：大阪高判平成18年6月9日判時1979号115頁を意味する。）は『食の安全』という公共的関心が高い事項についてのものであるため、ここで示された公表義務に関する判断が直ちに他業種の企業にも適用することにはならない。しかし、企業のステークホルダーに対する説明責任を強調する流れ、企業の社会的責任論の発展などの社会的背景から考えると、ダスキンの事件判決の考え方は、今後多くの事例に適用され、非公表という選択が善管注意義務違反と認定される場面が相当多くなるのではないかと考えられる。」

は社内的にも秘匿したかったためと考えられる⁵²。しかし、東光高岳の取締役会規則では「業務執行の状況」の取締役会に対する報告が求められており、経営会議規程では「経営全般に関する重要事項」及び「経営管理に関する重要事項」の経営会議に対する報告が求められているところ、本件省略問題を含む2017年度品質総点検の結果は、その重大性に鑑みれば、取締役会及び経営会議への報告が必要であったと考えられる。それにもかかわらず、2017年度品質総点検の結果を取締役会及び経営会議を含む会議体に対して秘匿するという対応がなされた理由は、東光高岳において、取締役会等の会議体の軽視と隠蔽体質があったことによるものと考えられる。

また、本件非公表方針の決定に関与した者を含めて相当数の役員は本件省略問題が取締役会及び経営会議に対して秘匿されていたことを認識していたと考えられるが、このような秘匿に対して疑義を述べる者がいなかったことも、東光高岳において取締役会等が軽視され形骸化していたことを示すものである。

このような取締役会等の軽視及び形骸化が本件非公表方針という不合理な方針の採用に繋がったものと思われる。

3 本件全数実施方針を決めたにもかかわらず全数試験未実施が継続した原因

(1) 対応体制の欠如

東光高岳は2018年1月頃に本件全数実施方針を採用したが、それ以前において全数試験が実施されていなかったことから明らかなどおり、全数試験の実施には相当の困難があることが予想されていた。

このような困難に対応するには、トップマネジメントの関与のもと、責任者を決めた上で情報を集約し、全数実施方針の完全な実現までを監督する適切な対応体制を構築することが不可欠であった。しかしながら、本件省略問題への対応体制は構築されず、対応の責任者も明確化されなかった。その結果、本件全数実施方針に基づく2018年1月時点の対応は西川氏と道佛氏が五月雨式に行うことになり、2018年2月以降、本件全数実施方針を決定した取締役は本件全数実施方針の実現を監督しなかった。

このように、本件省略問題への対応体制の欠如は、全数試験未実施が継続した原因の一つであったと考えられる。

⁵² なお、高津氏は、本件省略問題自体が取締役会や経営会議で報告する程重大な問題とは考えなかったため取締役会や経営会議には報告しなかったと供述している。しかし、本件省略問題が虚偽成績表を交付し顧客に積極的に嘘を述べていたといった要素を含むものであることを考えると、本件省略問題を重大な問題と受け止めなかったとは考えがたく、このような供述は信用できない。

(2) 隠蔽を伴う意思決定が問題解決を遅らせたこと

本件省略問題の重大性からすれば、本件省略問題は、その背景や原因も含めて取締役会又は経営会議に報告の上で正式な会議にて対応方針を決めるべきであったと考えられることは、上記2(3)のとおりである。

しかしながら、本件省略問題は取締役会及び経営会議のいずれでも報告がなされておらず、むしろ、本件試験場の屋内化を審議する際すらその理由が本件省略問題であることは秘匿されていた。

また、2018年下旬以降において鈴木氏及びβ氏は全数試験未実施を認識していたと考えられるところ、β氏が全数試験未実施を取締役に報告しなかった理由は定かでないが⁵³、鈴木氏は、高津氏から本件省略問題の存在を告げられた際の雰囲気から「屋内試験場を整備し全数試験が実施できるようになるまでは、顧客に対しては全数試験ができていないことを黙っておく」という経営判断がなされたことと認識し武部氏を含めた取締役自身で報告する必要はないと考えたと供述している。

高津氏が本件省略問題の隠蔽を真に意図していたかは必ずしも明らかでないが、少なくとも高津氏が鈴木氏に対して本件全数実施方針に基づく対応を行っていることを正確に説明しなかったことは事実と考えられる。そして、このような高津氏の不明確な説明・指示の結果、鈴木氏は、役員に対して全数試験未実施となっている状況を報告しなかった。

このように、本件省略問題について取締役会等に正面から情報共有を行った上で対応を協議せず、また、隠蔽を示唆するような不明確な指示が行われる状況であったことが、改善に係る役職員が適切に問題の所在及び重要性を把握することを妨げ、全数試験未実施の改善の遅れに繋がったと考えられる。

(3) ことなかれ体質の蔓延・業務担当者の責任感欠如

本件試験そのものに関与していた部門にも、問題がなかったとはいえない。

本件試験そのものに関与していたのは本件製造部等及び本件品証部等であったため、本件全数実施方針に基づく実際の試験実施は両部門にて対応する必要があった。しかし、2018年1月以降にも全数試験未実施が継続してしまったことを受け、両部門の部長が上層部への報告を含めて積極的な対処をしたことは確認できない。

この点に関し、当委員会は、両部門の部長に対し「本件全数実施方針が指示される中で全数試験未実施となっていることに対して、自身が何か行動を起こす必要があると考えなかったのか」との質問を行ったところ、A氏は「本件試験を行うのは本件品証部等であるため、本件品証部等が責任をもって対応すべき問題と考えてい

⁵³ β氏は、2018年3月以降に全数試験が実施できているかの確認を行い、2018年下旬には全数試験未実施の事実を認識していたと考えられるが、これらの確認を誰の指示に基づいて行ったか及び確認結果を誰に報告したかは記憶していないと供述している。

た」という趣旨を供述し、E氏は「本件試験を行う前提として本件製造部等による組立が必要であり、全数試験が実施できていない理由はこの組立ができていないことにあったから、本件製造部等が責任をもって対応すべき問題と考えていた」という趣旨を供述した。かかる供述は、本件省略問題という本件製造部等及び本件品証部等が共同して対応すべき問題に対する自身が所属する部の責任を矮小化するものであり、ことなかれ主義の発露かつ業務責任者の責任感欠如を示すものである⁵⁴。

このように、ことなかれ主義の蔓延及び業務責任者の責任感欠如も、全数試験未実施が継続した原因であったと考えられる。

第6 再発防止策（提言）

1 企業理念、ビジョン及びクレドの見直し及び周知徹底

本件非公表方針という不合理な方針が採用されてしまったこと、本件非公表方針の採用後にその不合理性が別の役職員から指摘されなかったこと、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施の状況が継続したことといった事態が発生してしまったのは、つまるところ、本件事後対応に関与した役職員が当事者意識を持って「正しいことを正しく行う」というプリンシプルを理解し実践していなかったことに帰着する⁵⁵。下記2以下で述べる再発防止策は「正しいことを正しく行う」ことを制度面から支えようとするものであるが、役職員が上記のプリンシプルを理解し実践する意識がなければ再発防止は絵に描いた餅となる。本件事後対応に関与した役職員の中には既に退社している者も多いが、東光高岳には上記のような不合理な対応を是とする考えを生み出す土壌が存在することを前提とした企業理念等の見直し及び周知徹底が必要と考えられる。

2 ガバナンス改善・各種内部規程の遵守に向けた研修

上記第5の3(1)及び(2)で述べたとおり、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施が継続し、かつ、全数試験未実施を取締役が把握できなかったことには、役員の一部が本件省略問題を認識した際に対応体制や最終責任者を明確化せずに場当たりの対

⁵⁴ ただし、A氏及びE氏が本件省略問題を自分事と考えていなかった背景には、上記(1)で述べた対応体制の欠如のため、トップマネジメントレベルのみならず現場レベルでの責任者も不明確になったことが大きく影響していると考えられる。そのため、全数試験未実施が継続した根本的な原因は、2018年1月以降の歴代本件製造部長及び本件品証部長にあったというよりも、トップマネジメントレベルにあったと考えることが妥当である。

⁵⁵ 「コンプライアンスの基盤となるのは社員の誇り・プライド」であると指摘されることがあるが（國廣正『企業不祥事を防ぐ』（2019年、日本経済新聞出版）31頁）、本件省略問題の根本にはこのような基盤を欠いていたことが影響していると考えられる。

応を行ったことが影響していると考えられる。東光高岳では、「リスク管理規程」で「対策本部」の設置が定められ、「非常事態対策マニュアル」で「非常事態対策本部」の設置が定められており、これらの規程は2018年1月時点で存在したものであった。仮に本件省略問題について対策本部等が設置されていれば、対応体制や最終責任者が明確化されていたと考えられる。しかし、本件省略問題について対策本部等の設置が検討されたことは確認できない。

また、上記第5の2(3)で述べたとおり、本件省略問題は取締役会及び経営会議に報告すべきであったと考えられるが、そのような報告はなされていない。

このように、東光高岳では本件省略問題のような問題事象を把握した際に必要な情報が必要な機関に対して報告され対策チームが形成されるルールが定められていたが、これらの内部規程が遵守されないというガバナンス不全が存在した。

このようなガバナンス不全には、そもそも規程の内容が不明確であることに加え、役職員が各種規程において求められている内容を適切に理解していないことが影響していると考えられる⁵⁶。そこで、各種規程において求められる内容がどのようなものかを社内で整理した上で、その内容について定期的に研修を実施すべきである。

また、本件事後対応においては、社長を始めとした取締役が本件非公表方針を採用したため、後に本件事後対応に関わった役員においてはその方針に異を唱えることができなかつたこともうかがわれる。しかしながら、役員は社長が決めた方針であっても不合理であれば異を唱える必要があるところ、そのような役員の責任についても研修を行うべきと考えられる。

3 取締役会による情報収集のあり方の見直し

上記第5の2(3)で述べたとおり、東光高岳の取締役会規則及び経営会議規程によると、本件省略問題は取締役会に報告されるべきであり、また、経営会議に付議されるべきであった。それにもかかわらず、本件省略問題が両会議体に報告又は付議されることはなかつた。これは、役員の不祥事対応に対する意識の低さ、取締役会及び経営会議の軽視及び隠蔽体質が大きな原因と考えられるが、この機会に、取締役会による情報収集のあり方を見直すことも検討すべきである。

すなわち、取締役会に対して重大な情報が共有されない原因は、①監督を受ける立場の者が報告者であり、不都合な事実を報告しないインセンティブがあること、②業務執行取締役を含めた執行役員と「現場」の間に距離があり執行役員自身が情報を把握できていない場合があることと考えられる。この解決策としては、以下のようなも

⁵⁶ 上記のとおり、リスク管理規程では「対策本部」の設置が定められ、非常事態対策マニュアルでは「非常事態対策本部」の設置が定められているが、東光高岳においてこの二つの関係性は整理されていなかったとのことである。

のが考えられる。まず、①については、(a)報告事項の範囲について取締役の恣意を許さないような具体性を持った内容とすること及び(b)取締役会側で必要な情報を指定しその収集を指示することが考えられる。2018年1月時点の東光高岳の取締役会規則における報告事項は非常に簡素な内容となっており、この点は最新の取締役会規則においても同様である⁵⁷。本件省略問題という重大事項が取締役に報告されなかったことを踏まえると、(a)のように報告事項をより具体的に定め取締役の恣意を防止することを検討すべきである。また、(b)のような取締役会側からの積極的な情報収集を行うには、取締役会（その中でも①のインセンティブが働かない社外役員）においてモニタリングのために必要な情報が何かを検討する必要があり、それをサポートするために取締役会事務局の人員を充実させることも有益と考えられる。次に、②については、情報伝達のあり方として「悪い情報」は小さなものでも積極的にあげるという方針（いわゆるバッドニュースファースト）を徹底することが有益と考えられる。⁵⁸

4 議事録を含めた文書の作成

本件非公表方針が採用された際の議事録や本件全数実施方針を決めた後の対応にかかる議事録について、その大部分が作成されていない。

このような運用は、本件全数実施方針の進捗状況について、東光高岳の役職員の情報共有を妨げ、また、口頭による不正確な意思伝達を許し、全数試験未実施が継続した一因になっていると考えられる。

内部での協議・打合せ等の全てについて議事録を作成することは困難であり、その必要性もないと考えられるが、少なくとも、本件省略問題を含めた深刻なリスク事案に関する協議・打合せ等（正式な会議体によらない協議・打合せ等を含む。）については、議事録を作成し、情報を一元化することにより、役職員への情報共有を正確に行うことができる体制を整えるべきである。

なお、議事録の作成により、出席者の発言内容や決定事項が記録として残るため、ことなかれ主義からの脱却や業務担当者に責任感を持たせることの一助にもなると考えられる。

5 社内外の相談・通報窓口の利用を促す体制の構築

上記第3の2(3)アで述べたとおり、本件省略問題は2017年度品質総点検で一部の役員に明らかになったが、本件非公表方針といった不合理な対応がなされ、全数試験未実施の状態が継続した。そして、本件省略問題は2018年度及び2019年度の品質総

⁵⁷ 2018年1月時点と最新の取締役会規則における報告事項を比較すると若干の改定がなされているが大きな変更は加えられていない。

⁵⁸ スルガ銀行株式会社第三者委員会『調査報告書（公表版）』277-278頁参照。

点検でも申告がなされたが、当該申告は黙殺された。2018年度及び2019年度の品質総点検で申告を行った従業員は本件省略問題の解決が進んでいないことに対する危機感を有していたと考えられるが、品質総点検という従前と同じレポートラインではなく、社内相談窓口としての「ジョブヘルプライン」に（いわば「品質総点検では解決できない問題」として）申告がなされていた場合、本件事後対応の問題性がもっと早く把握され、本件事後対応の軌道修正が行われた可能性もある。

そのため、問題事象については社内外の相談・通報窓口の利用を促すことも再発防止策として有効と考えられる。

6 役職員に対するコンプライアンス研修等を通じた「ことなかれ体質」からの脱却

本件非公表方針が採用された背景には、役員の不祥事対応に対する意識、ひいてはコンプライアンスに対する意識の低さがあったものと考えられる。そもそも本件非公表方針を採用したプロセスに問題があったことは上記2のとおりであるが、上記第4の2(2)アで述べたとおり、本件非公表方針はそれ自体にも問題があった。そうすると、そもそも妥当な対応方針が採用されるような教育を実施すること、すなわち、役員に対し不祥事対応のあり方を含めたコンプライアンスに関する研修を充実させる必要があると考えられる。

また、上記第5の3(2)及び(3)で述べたとおり、本件全数実施方針にかかわらず全数試験未実施が継続し、かつ、全数試験未実施の事実が役員に報告されなかった背景には、ことなかれ主義の蔓延、業務担当者の責任感欠如、隠蔽を示唆するような不明確な指示に漫然と従ったことがあったと考えられる。これらはいずれも、役職員が本件省略問題を自分事と考えて、積極的かつ適切な対応をしなかったことを意味しており、このようなことなかれ体質からの脱却が必要と考えられる。この脱却には、上記1で述べた企業理念等の見直し及び周知徹底に加えて、自身の業務に責任感を持ち的確な対応を行った役職員を評価しそれにふさわしい処遇を行い、責任感を欠く対応を行った役職員には必要な処分を行うといったことも必要と考えられる。

7 過剰スペック問題に対する正面からの取り組み

最後に、本件省略問題そのものに対する再発防止策となるが、いわゆる過剰スペック問題について1点指摘したい。

過剰スペックとは、通常的安全基準・品質を大幅に上回るスペックを求めることであり、これが品質不正の大きな要因となっていると指摘されることがある⁵⁹。

上記第4の1(1)のとおり、断路器の安全性を確保するために商用周波耐電圧試験を

⁵⁹ 國廣正『企業不祥事を防ぐ』（2019年、日本経済新聞出版）72-73頁

実施することは必須ではないと考えることも可能であり、このように考えると、断路器の全数に対して商用周波耐電圧試験の実施を求めることは過剰スペック問題の一種と評価することもできる⁶⁰。

このように製品について過剰（不必要）な要求をすることは、「過剰な要求であるからこれを守る必要はない」と（実際に東光高岳において起こったように）製造現場におけるルールの逸脱をもたらすものである。このような逸脱が行われると、「ルール上要求されている試験が実施されていること」を通じた製品の安全性の「制度的保障」が維持できなくなってしまう。これを防ぐには、過剰スペック問題に対して経営陣が主体的に関与し改善する必要がある。断路器に対する商用周波耐電圧試験は本件 JEC 規格において要求されているものであり、その廃止には顧客交渉のみならず本件 JEC 規格の改定を促すことを含めた対応が必要となるが、そのような対応は断路器において大きなシェアを占める東光高岳の責務であると理解する必要があると考えられる。なお、上記のような過剰スペック問題は断路器以外の製品においても存在する可能性がある⁶¹。そのため、断路器に限らず、過剰スペック問題がないかを確認し、その解消を行うことは品質不正問題の早期発見・再発防止に役立つものと考えられる。

以 上

⁶⁰ 「試験が実施されていること」はスペック（性能）そのものではないが、納入製品に求められる条件である以上、広い意味ではスペックと同視できるものと考えられる。

⁶¹ 当委員会が本件第 1 調査で検証した「大型変圧器に関する交流耐電圧試験及び雷インパルス試験における低減電圧での試験実施」について、正規電圧での試験に耐えることを求めることが過剰スペックであるかは当委員会には判断できないが、東光高岳の役職員の中には過剰スペックの要求であるという趣旨を述べる者もいた（本件第 1 報告書第 5 の 3(3)）。

別紙1 人名略語表

人名	本報告書での呼称 ¹	本報告書において関係する主な経歴 ²
高津浩明	高津氏	代表取締役社長(2014年4月~2018年6月) 代表取締役会長(2018年6月~2019年6月) 顧問(2019年6月~2020年6月)
栗山太	栗山氏	取締役常務執行役員(2014年4月~2018年6月)
道佛芳之	道佛氏	取締役常務執行役員(2014年4月~2018年6月) ※ 2017年6月~2018年6月の事務委嘱に本件事業本部長を含む。
藤井威徳	藤井氏	取締役常務執行役員(2016年6月~2021年6月) 取締役専務執行役員(2021年6月~2022年6月)
黒澤義則	黒澤氏	常勤監査役(2016年6月~2020年6月) 取締役常勤監査等委員(2020年6月~2024年6月)
武田勝	武田氏	常勤監査役(2016年6月~2019年6月)
小田切司朗	小田切氏	取締役専務執行役員(2017年6月~2020年6月) ※ 2017年6月~2018年6月の業務分担に品質統括部担当を含む。
西川直志	西川氏	取締役専務執行役員(2017年6月~2021年6月) ※ 2018年6月~2021年6月の業務分担に品質統括部を含む。 顧問(2021年6月~2024年6月)
鈴木広人	鈴木氏	執行役員(2017年6月~2022年6月) 常務執行役員(2022年6月~) ※ 2018年6月~2021年6月の事務委嘱に本件事業本部長を含む。 ※ 2024年6月からは取締役である。
武部俊郎	武部氏	代表取締役社長(2018年6月~2021年6月)
水本州彦	水本氏	常務執行役員(2017年6月~2024年6月) ※ 2021年6月~2022年6月の事務委嘱に本件事業本部長を含む。 ※ 上記の常務執行役員の期間のうち2018年6月

¹ 本報告書の本文においては、特定の時点における当人を指す場合は当該時点における役職を付して表記することがある(例えば、「高津氏」を「高津社長」と表記する場合がある。)

² 東光高岳が統合された2014年4月以降のもののみを記載している。

		<p>~2020年6月及び2022年6月~2024年6月は取締役であった。</p> <p>※ 2022年6月~の業務分担に品質統括部を含む。</p>
大亀薫	大亀氏	<p>常務執行役員(2019年6月~2024年6月)</p> <p>※ 2019年6月~2020年6月は取締役であった。</p> <p>専務執行役員(2024年6月~)</p>
早稲倉嘉宏	早稲倉氏	<p>執行役員(2014年4月~2019年6月)</p> <p>※ 2015年4月~2016年6月の事務委嘱に本件品証部長を含む。</p> <p>常勤監査役(2019年6月~2020年6月)</p>
一ノ瀬貴士	一ノ瀬氏	代表取締役社長(2021年6月~)
若山達也	若山氏	<p>常務執行役員(2020年6月~2024年6月)</p> <p>※ 上記の常務執行役員の期間のうち2021年6月~2024年6月は取締役であった。</p> <p>※ 2024年6月からは取締役常勤監査等委員である。</p>
公表版では削除	α氏	<p>執行役員(2014年4月~2018年6月)</p> <p>品質統括部所属(2018年6月~2023年4月)</p>
	β氏	<p>執行役員(2017年6月~2020年6月)</p> <p>※ 上記期間の事務委嘱に品質統括部長を含む。</p>
	γ氏	<p>常務執行役員(2021年6月~)</p> <p>※ 2021年6月~2022年6月の業務分担に品質統括部を含む。</p>
	δ氏	<p>本件品証部長(2019年6月~2020年6月)</p> <p>品質統括部長(2020年6月~)</p> <p>※ 2022年6月から執行役員となる。</p>
	ε氏	<p>常務執行役員(2020年6月~)</p> <p>※ 2022年6月~の事務委嘱に本件事業本部長を含む。</p>
	A氏	本件製造部長(2015年6月~2020年6月)
	B氏	本件製造部長(2020年6月~2023年6月)
	C氏	本件設計 GM(2015年6月~)
	D氏	品質統括 GM(2018年6月~2021年10月)
	E氏	本件品証部長(2016年6月~2019年6月)
F氏	本件製造 G 所属(2014年4月~)	

公表版では削除

G氏	品質統括 GM(2014年4月~2018年6月)
H氏	本件品証部長(2020年6月~)
I氏	本件品証 GM(2014年4月~)
J氏	品質統括部所属(2014年4月~2019年7月)
K氏	本件製造 GM(2017年4月~2022年6月)
L氏	品質統括部所属(2014年4月~2021年10月) 品質統括 GM (2021年10月~)
M氏	本件設計 G所属(2014年4月~2020年6月) 本件製造 GM(2022年6月~2023年6月) 本件製造部長(2023年6月~)
N氏	本件製造 G所属(2014年4月~)
O氏	本件品証 G所属(2014年4月~)
P氏	本件製造 G所属(2014年4月~)

別紙2 ヒアリング実施者リスト

	氏名	入社年	ヒアリング時点の役職 ¹	ヒアリングを実施した主な理由となる過去の役職（左の列で記載済みのものは除く。）
1	栗山氏	1977年	OB	本件事業本部長
2	武田氏	1978年	OB	常勤監査役
3	道佛氏	1978年	OB	本件事業本部長
4	西川氏	1979年	顧問	取締役
5	藤井氏	1979年	OB	取締役
6	早稲倉氏	1979年	OB	本件品証部長
7	A氏	1980年	本件製造G所属	本件製造部長
8	黒澤氏	1981年	取締役常勤監査等委員	常勤監査役
9	α氏	1982年	OB	技術開発本部技術研究所所長・品質統括部所属
10	β氏	1985年	タカオカ化成工業株式会社取締役	品質統括部長
11	C氏	1986年	本件設計GM	—
12	水本氏	1986年	取締役	本件事業本部長
13	D氏	1987年	OB	品質統括GM
14	鈴木氏	1987年	電力機器事業本部長	本件事業本部長
15	E氏	1987年	タカオカ化成工業株式会社代表取締役社長	本件品証部長
16	δ氏	1989年	品質統括部長	本件品証部長
17	F氏	1989年	本件製造G所属	—
18	G氏	1989年	資材統括部小山資材部長	品質統括GM
19	H氏	1990年	本件品証部長	—
20	I氏	1990年	本件品証GM	—
21	K氏	1990年	大型変圧器製造部製缶グループGM	本件製造GM
22	L氏	1994年	品質統括GM	—
23	N氏	2000年	本件製造G所属	—
24	O氏	2000年	本件品証G所属	—

¹ 役職名は第2の5で説明する2018年1月前後の組織体制で用いられていた名称を使用している。

25	P 氏	2005 年	本件製造 G 副課長	—
26	高津氏	2012 年	OB	代表取締役社長
27	小田切氏	2013 年	OB	取締役
28	武部氏	2018 年	OB	代表取締役社長
29	ε 氏	2020 年	本件事業本部長	—
30	一ノ瀬氏	2021 年	代表取締役社長	—

別紙3 電力プラント事業本部の詳細

電力プラント事業本部	電力プラント事業企画部	事業企画グループ
		事業推進グループ
	電力インフラ営業部	発電電グループ
		システムグループ
	社会インフラ営業部	公共グループ
		鉄道グループ
		産業グループ
		建設設備グループ
		北関東営業所
		横浜営業所
		新潟営業所
		埼玉営業所
	大型変圧器製造部	大型変圧器設計グループ
		大型変圧器製造グループ
		大型変圧器製缶グループ
		フィールドサービスグループ
	開閉装置製造部	開閉装置設計グループ
		開閉装置製造グループ
		開閉装置加工グループ
		ミニクラッドグループ
	断路器製造部	設計グループ
		製造グループ
	制御装置製造部	設計グループ
		製造グループ
	システム製造部	保護制御装置設計グループ
		IEDシステム設計グループ
		システム設計グループ
	製造グループ	
エンジニアリング部	安全品質グループ	
	エンジニアリンググループ	
	メンテナンスグループ	
	工事グループ	
	設備工事グループ	
	東北グループ	
	中部グループ	
	関西グループ	
電力プラント品質保証部	品質管理グループ	
	変圧器品質保証グループ	
	開閉装置品質保証グループ	
	断路器品質保証グループ	
	制御装置品質保証グループ	
	システム品質保証グループ	

別紙4 本件事後対応に関与した可能性があると考えられたポジションの役職員の移り変わり¹

業務執行取締役及び常勤監査役・取締役常勤監査等委員

	2017/7~	2018/7~	2019/7~	2020/7~	2021/7~	2022/7~
代表取締役会長	—	高津氏	—			
代表取締役社長	高津氏	武部氏			一ノ瀬氏	
取締役	西川氏				若山氏	
取締役	藤井氏					水本氏
取締役	小田切氏			— ²		
取締役	遠藤氏		大亀氏	—		
取締役	道佛氏	水本氏		—		
取締役	栗山氏	—				
常勤監査役・取締役常勤 監査等委員	黒澤氏					
	武田氏		早稲倉氏	— ³		

業務分担及び事務委嘱を含めた個別ポジション

	2017/7~	2018/7~	2019/7~	2020/7~	2021/7~	2022/7~
品質統括部担当執行役員 ⁴	小田切氏	西川氏			γ氏	水本氏
品質統括部長	β氏			δ氏		
品質統括 GM	G氏	D氏				L氏 ⁵
本件事業本部長	道佛氏	鈴木氏			水本氏	ε氏
本件製造部長	A氏			B氏		
本件製造 GM	K氏					M氏
本件設計 GM	C氏					
本件品証部長	E氏		δ氏	H氏		
本件品証 GM	I氏					

¹ 2022年10月以降は本件試験の全数試験実施が確認されているため、それ以前に限定して記載している、また、分かりやすさの観点から7月を基準に人事異動がなされたように記載しているが、実際の人事異動は①4月1日又は②6月の特定日付（株主総会が実施された日）に実施されているため、実際の人事異動とは若干のずれがある。

² 東光高岳では、2020年6月までは業務執行取締役が6~7名存在したが、2020年7月から業務執行取締役は3名のみとなった。

³ 2020年7月以降、常勤監査役（取締役常勤監査等委員）は1名のみとなった。

⁴ 品質統括部を担当する執行役員は他の部門もあわせて担当しており、ここで記載する執行役員が品質統括部のみを担当していたという趣旨ではない。

⁵ D氏からL氏への交代は、2021年10月に行われている。

別紙 5 全体的時系列

	日時 ¹	認定事実	補足情報	認定根拠 ²
1	20171016 (1300-1530)	2017 年度上期マネジメントレビューにおいて、他社におけるデータ改ざんが発覚したことを受けて「総点検」を実施する旨が報告される。	<ul style="list-style-type: none"> 本件事後対応に関係する主な出席者は、高津氏、小田切氏、武田氏、道佛氏、β氏、D氏、E氏、G氏及びJ氏。 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年度上期マネジメントレビュー議事録
2	20171115- 20171130	品質統括部が、2017 年度品質総点検の調査として、ヒアリング及びアンケートを実施する。		<ul style="list-style-type: none"> 2017 年度品質総点検のまとめ資料
3	20171130- 20171201	本件製造部等及び本件品証 G が本件省略問題について記載されたアンケート回答を提出する。		<ul style="list-style-type: none"> 2017 年度品質総点検に関して保存されていたアンケートの回答
4	201712 頃	品質統括部が、2017 年度品質総点検に関するまとめ資料の作成を開始する。	<ul style="list-style-type: none"> 作成されたまとめ資料には複数のバージョンが存在し、当初作成されていたバージョンには本件省略問題が記載されているが、最終的な正式版と思料される 2018 年 3 月 7 日付けのもの(品生発 2017 第 067 号)には本件省略問題を含む複数の申告内容が記載されていない。 本件省略問題が記載されているバージョンには、①商用周波耐電圧試験を実施できない場合があるものの、試験成績書には「良」と記載している、②開閉試験を実施できない場合があるものの、試験成績表には「良」と記載している、という趣旨の記載がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年度品質総点検のまとめ資料 (複数バージョン)

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。また、時刻が分かる出来事については括弧書きにて 24 時制の時刻を記載している。

² ここでは書証等の客観的資料のみを掲記している。

5	201712 頃	品質統括部が、高津氏、小田切氏及び西川氏に対して、2017 年度品質総点検で申告された事象（本件省略問題を含む。）について初期的報告を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 小田切氏は本件省略問題に関する報告を受けた記憶はないと供述しているが、この点は第 3 の 2(2)で詳述する。 高津氏、小田切氏及び西川氏に対して同時に報告がなされたか順次報告がなされたかは必ずしも明確でない。 	
6	20171226	β氏が、黒澤氏に対し、電子メールで、年明け（2018 年）に品質総点検に関して報告を行う旨を伝える。		<ul style="list-style-type: none"> 2017 年 12 月 26 日 10 時 40 分の電子メール
7	20171228	品質統括部が、高津氏及び小田切氏に対し、2017 年度品質総点検の結果全体（本件省略問題を含む。）についての総括的報告を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 小田切氏は本件省略問題に関する報告を受けた記憶はないと供述しているが、この点は第 3 の 2(2)で詳述する。 この報告に高津氏及び小田切氏以外の者が同席していたかは不明である。 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年 12 月 26 日 11 時 34 分の電子メール 2018 年 1 月 23 日に実施された 2017 年度第 3 回品質保証部長会の録音
8	201801 頃	高津氏、小田切氏及び西川氏並びに品質統括部が、本件省略問題への対応方針について協議する。	<ul style="list-style-type: none"> この協議に道佛氏が参加していたかは不明である。 	
9	20180106	本件事業本部で「臨時部長会」が実施され、本件省略問題に関し、全数試験ができていない理由を明確化すること、全数試験対応のためにどの程度工数が増えるかを明確化すること、全数試験対応のための設備について検討すること及びこれらを道佛氏に報告することが指示される。	<ul style="list-style-type: none"> 本件事後対応に関係する主な出席者は、鈴木氏、A 氏及び E 氏であったと考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 1 月 9 日 11 時 34 分の電子メール
10	20180110 頃	品質統括部が、黒澤氏及び武田氏に 2017 年度品質総点検結果（本件省略問題を含む。）を報告する。	<ul style="list-style-type: none"> 黒澤氏及び武田氏は本件省略問題の報告を受けた記憶はないと供述しているが、この点については第 3 の 2(2)で詳述する。 報告の日程は明確でないものの、この報告の際に用いられたと思われるパワーポイントには 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年 12 月 26 日 10 時 40 分の電子メール 2018 年 1 月 23 日に実施された 2017 年度第 3 回品質保証部長会の録音

			<p>「本内容は、質問事項に対して各事業本部から回答された事項を集約したものであり、エビデンスの確認等、まだ精査はされていない内容である。したがって、事実と異なる事項も含まれている可能性があることに留意する必要がある。(2018年1月10日)」との記載があるため、2018年1月10日前後であったと考えられる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンスに関する総点検 20171227 (監査役報告 XX 案)³」という名称のパワーポイント資料
11	20180122	<p>本件製造部及び本件品証部が「断路器 総合組立試験場 整備の検討(案)」というタイトルのパワーポイント資料を作成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 同資料では、本件省略問題を説明の上で、試験の効率化のための対策案として3案が記載されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合試験場整備 説明用」というファイルタイトルのパワーポイント資料
12	20180123 (1030-1200)	<p>西川氏が、A氏、E氏、I氏、及びK氏に対し、本件省略問題についてヒアリングを実施し、「①試験成績書への「良」記載は、代表機器の試験結果に準ずるなど、注記を謳ってコンプライアンス上の問題が発生しないようにすること。即日実施すること。②営業と連携し、納入仕様へ上記を反映できないかなど、当面の対応策を調整すること。③恒久対策としては、現行の建物の増改築などをあまり実施しない方向で検討すること。合わせて効率化も意識して提案を行うこと。」を指示する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 左記ヒアリングについてはヒアリングメモが作成されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年1月23日に実施されたヒアリングに関するメモ
13	20180123 (1400-1730)	<p>2017年度第3回品質保証部長会が実施される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 左記会議は録音が保存されており、2017年度品質総点検にて本件省略問題が申告されたこと、2017年度品質総点検の結果を高津氏、小田切 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年1月23日に実施された2017年度第3回品質保証部長会の議事録 2018年1月23日に実施され

³ XXには品質統括部所属従業員であったJ氏の名字が入る。

			氏、黒澤氏、武田氏及び「前事業本部長 ⁴ 」に説明したこと等が報告されていることを確認できる。	た 2017 年度第 3 回品質保証部長会の録音
14	20180125	本件製造部及び本件品証部が「断路器 総合組立試験場 整備の検討(案)」の更新版(ver1)を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> この更新版では 2018 年 1 月 22 日版に「断路器試験場の再構築までの期間における 120～300kV 総合試験全数実施方法」という記載が追加されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合試験場整備 説明用 ver1」というファイルタイトルのパワーポイント資料
15	20180125 (1537)	A 氏が、西川氏に対し、電子メールで、「今後については、120～300kV 断路器についても全数試験実施する方向で検討しています。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> 「宛先」は西川氏及びβ氏、「CC」は I 氏、K 氏、E 氏及び C 氏となっている。 この電子メールには、上記 12 番記載のヒアリングに関するメモ並びに本件製造部及び本件品証部が本件省略問題について事実確認を行った結果を記載したエクセルファイルが添付されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 1 月 25 日 15 時 37 分の電子メール
16	20180125 (1801)	西川氏が、A 氏に対し、上記 15 番の電子メールに返信する形で、「23 日にも話をしましたし、本日道佛本部長にも話をしておきましたが、120KV 以上の L S に関しては本日より全数試験を実施してくれるとのことと安心してました」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> 「宛先」は A 氏、「CC」はβ氏、I 氏、K 氏、E 氏及び C 氏となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 1 月 25 日 18 時 01 分の電子メール
17	20180126 (0950)	A 氏が、β氏に対し、「断路器試験場再構築の件」という件名で電子メールを送付し、断路器試験場の再構築の検討状況を報告する。	<ul style="list-style-type: none"> 「宛先」はβ氏及びα氏、「CC」は K 氏及び C 氏となっている。 電子メールには上記 11 番及び 14 番のパワーポイント資料が添付されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 1 月 26 日 9 時 50 分の電子メール

⁴ 品質保証部長会は複数の事業本部の品質保証部長が出席する会であり「前事業本部長」が誰を指すかは一義的に明らかでないが、関係者の供述を総合すると西川氏を指している可能性が高い。

18	20180126 (1113)	K氏が、道佛氏に対し、「断路器 耐電圧試験について」という件名の電子メールを送付し、「先般ご報告させて頂いた標記につきまして、対応を進めるにあたり、要員の確保を致したくお願い申し上げます。当面の必要人数としては、派遣社員3名になります。」と伝える。		・ 2018年1月26日11時13分の電子メール
19	20180126 (1119)	β氏が、A氏に対し、上記17番(同日9時50分)の電子メールに返信する形で、以下を伝える。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 断路器試験場の再構築に関して西川氏と話したこと ・ 西川氏が再構築の方法について「梱包場を切り板材などで工作をなくし、縮小または移動して、工場内で120~300kVの組立兼試験場にできるのではないか」という提案を行っていること ・ 西川氏の提案が実行可能か確認したいこと 		・ 2018年1月26日11時19分の電子メール
20	20180126 (1139)	道佛氏が、K氏に対し、上記18番(同日11時13分)の電子メールに返信する形で、本件省略問題について高津氏と話したことを伝え、「即日実施すると約束しましたので、すぐに対応して下さい。」と伝える。		・ 2018年1月26日11時39分の電子メール
21	20180126 (1328)	K氏が、道佛氏に対し、上記20番の電子メールに返信する形で、本件試験を省略する予定だった製品が3月末までに21台あること、これらについて全数試験をすることは可能と考えられること、を伝える。		・ 2018年1月26日13時28分の電子メール
22	20180126	A氏が、西川氏に対し、電子メールにて、本件試験	・ 「宛先」は西川氏、E氏及びI氏、「CC」はβ氏	・ 2018年1月26日15時00分

	(1500)	を省略しても「問題ない」と説明する余地があるか検討したが難しいと考えられる旨を伝え、「説得性が低いとも思いますが」との注意を付した上で、整理した「説明」を伝える。	及びC氏。 ・ A氏の「説明」は、「気中断路器は、磁気がいしにより絶縁を確保する構造であり、対地間距離とがいしの性能で対地間の絶縁性能が決ま」るところ、断路器には「構造検査を全数実施しており、対地間距離の確認を行って」おり、「適切ながいしが使用されてることの確認と、寸法測定を含めた全数構造検査をすることで、耐電圧性能の保証ができ」るため、「耐電圧試験を実施した場合と同等であると言える」というものである。	の電子メール
23	20180126 (1628)	道佛氏が、A氏、K氏、E氏及びI氏に対し、「断路器の件」という件名の電子メールを送付し、以下を記載する。 ・ K氏から「当面（今年度）」は全数試験対応ができると連絡があったこと ・ 西川氏の考えも考慮の上で「恒久対策」を検討すること ・ 高津氏からも「とにかく急ぐように指示されていること		・ 2018年1月26日16時28分の電子メール
24	20180126 (1650)	A氏が、道佛氏に対し、上記23番の電子メールに返信する形で、当面は「現試験場へのクレーン作業で対応」すること及び「そのための増員（派遣3名）の承認もいただきたい」と伝える。	・ 「宛先」は道佛氏、K氏、E氏及びI氏、「CC」はC氏となっている。	・ 2018年1月26日16時50分の電子メール
25	20180126 (1656)	A氏が、β氏に対し、上記19番（同日11時19分）の電子メールに返信する形で、「別途相談させてく	・ 「宛先」はβ氏、K氏及びI氏、「CC」はC氏、α氏及びE氏らとなっている。	・ 2018年1月26日16時56分の電子メール

		ださい。」と伝える。		
26	20180126 (1810)	道佛氏が、A氏に対し、上記24番(同日16時50分)の電子メールに返信する形で、「3人増員の件は、電力機器と相談して下さい。蓮田の要員になるようですが、是非使って欲しいとの栗山本部長からの依頼です。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> 「宛先」はA氏、K氏、E氏及びI氏、「CC」はC氏となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年1月26日18時10分の電子メール
27	20180129 (1026)	A氏が、道佛氏に対し、上記22番の電子メール(西川氏へ2018年1月26日15時00分に送付した電子メール)を転送する形で「西川専務から、本件に関し質問があり、下記のように回答しました。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> 「CC」はE氏となっている。 「下記のように回答しました」という記載は、西川氏に送付した電子メールに記載されていた説明を意味していると考えられる。 理由は不明であるが、転送元として表示されている電子メールの内容が実際に2018年1月26日15時00分に送付されたものとは異なっており、転送時に加筆されたと考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年1月29日10時26分の電子メール
28	20180130	品質統括部が「コンプライアンスに関わる総点検(まとめ)の追加調査結果」という名称の資料を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> 左記資料では本件省略問題等が記載されており、「今後、全数検査を実施する方向で検討を進めている。」と記載されている。 	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンスに関わる総点検(まとめ)の追加調査結果」というエクセル資料
29	20180202	本件製造部及び本件品証部が「断路器 総合組立試験場 整備の検討(案)」の更新版(ver2)を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> 左記資料では2018年1月22日版及び同月25日版に記載されていた3つの対策案のうちの一つを微修正した対策案(「対策①-2」と表現されている。)が記載されている。 左記資料にて「対策①-2」と表現されている対策案は、2018年1月26日に西川氏が提案したとされている内容(上記19番参照)と考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 「総合試験場整備 説明用 ver2」というファイルタイトルのパワーポイント資料
30	20180205	「第4回工場再配置打合せ」が実施され、断路器試	<ul style="list-style-type: none"> 本件事後対応に係る者(A氏、K氏、E氏及 	<ul style="list-style-type: none"> 第4回工場再配置打合せに

		<p>験場の再構築に関して、「①300kV 試験場を屋内化」、「②断路器工場の南側へ移設」及び「③300kV 試験場を 500kV 試験場の南側へ移設」という 3 案が提示された上で、「大電力の方針が決まるまで、対策③で進める」方向性とされる。</p>	<p>び I 氏) 以外に、本件事後対応への関与がうかがわれない者も多数出席している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 関係者の供述を総合すると、「工場再配置打合せ」は本件省略問題が発覚する以前からなされており、その打合せの主な目的は（本件試験を全数実施できるようにすることではなく）「大電力試験場の再構築」にあり、かかる再構築を行う上で既存の断路器試験場を移動する必要があったため、この打合せで断路器試験場の移動が議論されていたと考えられる。 	<p>際して作成されたメモ書き</p>
31	20180302 (1300-1600)	<p>2017 年度第 4 回品質保証部長会が実施される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 左記会議では、本件省略問題が掲載されていないバージョンの 2017 年度品質総点検まとめ資料が提出されている。 なお、2017 年度第 3 回品質保証部長会とは異なり、録音は確認できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年度第 4 回品質保証部長会の議事録 「コンプライアンスに関する総点検 20171227（最終注意書付）対応策品質保証部長会用修正版 20180306」というファイルタイトルのパワーポイント資料
32	20180307 (1436)	<p>G 氏が、E 氏に対し、電子メールにて、本件省略問題等の「重大物件 3 件」が記載されていない 2017 年度品質総点検まとめ資料を送付し、「自部門各担当へのフィードバック」を依頼する。この際、「重大物件 3 件」について指摘を受けた場合は「既に対応を始めていると伝えて下さい。」と伝える。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「CC」はβ氏及び J 氏となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 3 月 7 日 14 時 36 分の電子メール
33	20180326 (1125)	<p>β氏が、A 氏及び E 氏に「断路器完成検査の実施状況について」との件名の電子メールを送付し、以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「宛先」は A 氏及び E 氏、「CC」は G 氏及び J 氏となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 3 月 26 日 11 時 25 分の電子メール

		<p>を伝える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A 氏から、本件試験について全数試験を実施している旨を聞いたこと ・ 全数試験を実施している証明となる資料をもらいたいこと 		
34	20180327 (1824)	<p>E 氏が、β 氏に対し、上記 33 番の電子メールに返信する形で、以下の内容を伝える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「証明」になるかは不明だが、2017 年 12 月と 2018 年 2 月の「要組リスト（工程計画みたいなもの）」を送付すること ・ 2018 年 2 月分の「要組リスト」にはコメントが記載されているが、その意味は、2 月 2 日は全数試験実施の周知以前で試験が実施できなかったこと、2 月 6 日と 2 月 23 日は「がいし単体」で試験を実施したことを意味すること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「宛先」は β 氏、「CC」は A 氏、G 氏、J 氏及び I 氏となっている。 ・ 「要組リスト（工程計画みたいなもの）」は、各製品に関する「発送日」、「WBS3」、「型式」及び「設置場所」等を一覧化したものである。このうち 2018 年 2 月分のリスクには各製品の「品証 G」という欄に、本件試験の実施状況がメモ書きされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018 年 3 月 27 日 18 時 24 分の電子メール
35	20180328 (0917)	<p>A 氏が、E 氏に対し、電子メールで、2018 年 3 月 29 日に予定された「断路器屋外試験場の移設と大電力試験設備の再構築に関するすり合わせ」の会議への出席を求める。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018 年 3 月 28 日 9 時 17 分の電子メール
36	20180329 (1000-1100)	<p>A 氏、E 氏らが「断路器屋外試験場の移設と大電力試験設備の再構築に関するすり合わせ」の会議を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な会議内容は不明。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018 年 3 月 28 日 9 時 17 分の電子メール
37	20180330 (1237)	<p>β 氏が、E 氏に対し、上記 34 番（2018 年 3 月 27 日 18 時 24 分）の電子メールに返信する形で、「3/28 分が終了した内容で再送願います。ただ、これで完成検査を実施した証としては弱いと感じます。担当</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「宛先」は E 氏、「CC」は A 氏、G 氏、J 氏及び I 氏となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018 年 3 月 30 日 12 時 37 分の電子メール

		者、日付、良否などが最低限必要です。見直しして頂きますようお願いいたします。」と伝える。		
38	20180402 (0801)	E氏が、β氏に対し、上記37番の電子メールに返信する形で、「3/28分が終了しましたので、改めて送付します。また、今後はチェックシートで管理できるよう担当者、日付、良否などを明記するよう見直しを実施します。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「CC」はA氏、G氏、J氏及びI氏となっている。 ・ 本電子メールはメールチェーンの途上として記載されているもののみを入手しており、添付資料は入手できていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年4月2日8時1分の電子メール
39	20180402 (0908)	β氏が、E氏に対し、上記38番の上記電子メールに返信する形で、「この資料を基に、『全数検査に改善した。』と締めくくりますが、後日、担当者、日付、良否などを明記するよう見直ししたもので、かつ、区切りが良いタイミングで検査実績が入ったものを送っておいて下さい。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「CC」はA氏、G氏、J氏及びI氏となっている。 ・ これ以降、「検査実績が入ったもの」が送付されたかは不明である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年4月2日9時8分の電子メール
40	20180606	経営会議にて、本件試験の試験場の屋内化が提案され承認される。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本件事後対応に関係する主な出席者は、高津氏、西川氏、小田切氏、道佛氏、藤井氏、黒澤氏及び武田氏であった。 ・ 左記提案において、屋内化が本件省略問題を解決するために行うものであることは説明されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年6月6日の経営会議に提出された資料 ・ 同経営会議の議事録
41	20180628	東光高岳の幹部が以下のとおり変更となる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 高津氏が社長を退任し会長に就任する。 ・ 武部氏が社長に就任する。 ・ 本件事業本部長が道佛氏から鈴木氏に交代する。 		
42	201807以降	高津氏が、本件事業本部長となった鈴木氏に対し、一対一の場で、以下のような趣旨を伝える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鈴木氏は左記のようなやりとりを記憶しているが正確な時期は記憶していない。 	

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営層と一部の者だけが知っている問題として、断路器に関して不適切事案が存在した。 ・ 経営層で既に是正策も決めてある。 ・ 今後、鈴木氏にも話があるかもしれないので、念のためお伝えする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鈴木氏は、①高津氏からは本件省略問題の中身の説明は受けていない、②高津氏の話しぶりから本件省略問題が秘匿事案であると認識した、③本件事業部から自身に対して本件省略問題の話があった場合には秘匿事案であることを前提に対応してほしいという趣旨と受け止めた、と供述している。 	
43	201807 以降	<p>鈴木氏及びβ氏並びに本件製造部等及び本件品証部等の従業員が集まって、断路器の本件試験の実施状況について確認する会議が不定期に実施される。</p> <p>この会議では近い時期の本件試験の実施状況及び今後の本件試験の実施見込みが報告され、本件試験の全数試験未実施が報告されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ この会議が実施されていた時期（開始時期及び終了時期）は明確でないが、以下のように考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 関係者の供述を総合すると、鈴木氏の本件事業本部長就任後それほど期間が空かない時期から、鈴木氏が本件事業本部長を交代する 2021 年 6 月に近い時期まで実施されていた可能性が高い。 ➢ 下記 55 番の報告会は、この報告会の 1 回であったと考えられる。 ・ 本件製造部等及び本件品証部の出席者は必ずしも明確でないが、本件製造部長（A 氏）、本件品証部長（E 氏又はδ氏）、本件製造 GM（K 氏）、本件品証 GM（I 氏）の全員又は一部が出席していた可能性が高い。 	
44	20181113- 20181207	<p>2018 年度品質総点検のアンケートが実施され、複数の従業員が本件省略問題は現在も存在していることを申告する。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018 年度品質総点検のまとめ資料 ・ 2018 年度品質総点検に関して保存されていたアンケート

				トの回答
45	20190109 (1101)	D氏が、I氏及びO氏に対し、2018年度品質総点検に関する本件品証 G からの回答に関して質問するメールを送付し、「耐圧試験の件は、別途、伺うことになります。」と伝える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「宛先」はI氏及びO氏、「CC」はE氏及びG氏となっている。 ・ 実際に「耐圧試験の件」(本件省略問題を意味すると考えられる。)についてどのような確認が行われたかは不明である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年1月9日11時1分の電子メール
46	201902	品質統括部が2018年品質総点検のまとめ資料を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ このまとめ資料に本件省略問題は記載されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年度品質総点検のまとめ資料
47	201902頃	品質統括部が、西川氏に対し、2018年度品質総点検の結果として本件省略問題が再度申告されていることを報告する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な時期までは不明。 	
48	20190218 (1400-1700)	2018年度第5回品質保証部長会で、2018年度総点検の結果が報告される。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記会議にて、本件省略問題が再度申告されていることが報告されていたことは確認できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年度第5回品質保証部長会の議事録 ・ 2018年度第5回品質保証部長会の録音
49	20190610- 20190617	蘇州東光優技電気有限公司から、東光高岳に対し、断路器試験場の屋内化のために発注されていた試験用変圧器を含む製品を納期どおりに納入することが難しいことが伝えられる。 このやり取りの際、油・ガス変圧器製造部の従業員が道佛氏に対し、「本件の昇圧トランス製作の背景に付いて、少し説明させていただきます。この話が最初に来たのは、電力プラント品質保証部のE部長からでした。『実は超高圧の断路器出荷試験(耐電圧試験)において、試験ができないのに試験成績書に		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年6月10日10時43分から同月17日14時36分までの一連の電子メール

		結果を記載するコンプライアンス違反がおきている。速やかに試験設備を整えたいが、その設備で不足しているのが昇圧トランスであり協力願いたい。』ということでした。(この背景は内緒ということでした。)」と回答する。		
50	20190624	東光高岳の幹部が以下のとおり変更となる。 ・ 高津氏が会長を退任し、顧問に就任する。 ・ 本件品証部長がE氏からδ氏に交代する。	・ E氏がδ氏のために作成した引継資料には、本件省略問題が是正対策の途上の問題として記載されている。	・ E氏がδ氏のために作成した引継資料
51	20191101- 20191129	2019年度品質総点検のアンケートが実施され、一部従業員が本件省略問題を「今もある」問題と申告する。 なお、申告の中には「今はない」問題（解決済みの問題）として本件省略問題を申告するものもあった。	・ 「今もある」問題と申告した旨が記載されているアンケートの回答が記載されたエクセルファイルの表題部には「品質総点検チェックシート・管理者用（2018年度版）」と記載されているが、ファイルタイトルは「品質総点検チェックシート（2019版）製造・品証用(LS製造)XX ⁵ 」となっているため、左記申告は2019年度品質総点検に関して行われたものと考えられる。	・ 2019年度品質総点検のまとめ資料 ・ 2019年度品質総点検に関して保存されていたアンケートの回答
52	20200109	品質統括部が2019年度品質総点検のまとめ資料を作成する。	・ このまとめ資料に、本件省略問題は記載されていない。	・ 2019年度品質総点検まとめ資料
53	20200128	2019年度第5回品質保証部長会が実施され、2019年度品質総点検の結果が報告される。	・ この品質保証部長会での報告の詳細は不明であるが、本件省略問題は報告されていないものと考えられる。	・ 2019年度第5回品質保証部長会議事メモ ・ 2019年度第5回品質保証部長会資料
54	20200305	δ氏が、I氏に対し、電子メールで、「本日、断路器	・ 隅付き括弧で記載した部分は、引用時に表現を	・ 2020年3月5日1時18分

⁵ XXには当時の本件品証Gの従業員名が入る。

	(0118)	<p>全数耐圧試験についての報告が予定されていますが、欠席します。架台の稟議は進めていると報告してください。一点確認する必要があるのは、【K氏】から、【●●●●●】絡みのDSは、8台セットなどの場合、1～2台しか組み立てしないと聞いています。製造要員がいない為として、私も仕方ないとして了承しました。品証として、抜き取り検査（組み合わせのみ）となってしまうことを本部長に報告にすべきでしょうか？検討をお願いします。」と電子メールで伝える。</p>	<p>置き換えた部分となり、●●●●●には特定の案件を指す単語が入る。</p>	<p>の電子メール</p>
55	20200305	<p>上記 54 番の電子メールで言及されていた「断路器全数耐圧試験についての報告」が実施される。 同会議では以下のようなやりとりがあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ β氏が、本件試験に関連して外注を依頼している架台が納期どおりに作成されていることを報告する。 ・ 本件製造部又は本部品証部が、(本件試験の対象が)「複数台ある場合、代表1台など抜き取り検査となってしまう」ことを報告し、「4月は実施できない可能性も多いため、要組立作業員(3名)の補充を要請」する。 ・ 鈴木氏は「人員確保のため各機器部長と調整する」と述べる。 ・ 次回の報告は2020年4月16日とする。 	<p>出席者は、鈴木氏、β氏、A氏及びI氏であったと考えられる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年3月5日17時6分の電子メール
56	20200609	<p>断路器以外の製品に関する試験データ改ざんについてヒアリングが実施される。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年6月10日16時12分の電子メール

57	20200610 (1656)	<p>上記 56 番のヒアリングの報告を受けた西川氏が、藤井氏、鈴木氏、β氏及びδ氏らに対し、以下のような内容を含む電子メールを送付する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2017 年度から品質総点検を実施してきたが、その趣旨が末端まで浸透していない。 ・ 品質総点検を受けて設備投資を含めた各種の改善施策を実施してきたが、上記の試験データ改ざんが品質総点検後に発生したものだとなれば罪は大きい。 ・ 最近の経営会議での報告などを見ていると、上層部が決めた事項を守る意志が働いていないような事例が散見される。 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020 年 6 月 10 日 16 時 56 分の電子メール
58	20200610 (1739)	<p>上記 57 番の電子メールを受け、δ氏が、β氏に対し、過去の品質総点検の内容を教えるように求める。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020 年 6 月 10 日 17 時 39 分の電子メール
59	20200611 (1118)	<p>上記 58 番の電子メールに対する返信として、β氏が、δ氏に対し、了解した旨を回答し、「本件は、品質統括部内でも管理職のみに制限した取り組みとさせていただきます。」と伝える。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020 年 6 月 11 日 11 時 18 分の電子メール
60	20200618 頃	<p>β氏が、δ氏に対し、品質統括部長交代（人事異動自体は 2020 年 6 月 30 日）のための引継を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ β氏が作成した業務引継書には 2017 年度以降実施されていた品質総点検に関して直接は記載されておらず。共有フォルダに保存されている「【厳秘】品質総点検の活動」というファイルタイトルのワードファイルへのリンクが付されている。 ・ 当委員会が確認した共有フォルダに保存されて 	<ul style="list-style-type: none"> ・ β氏が作成した業務引継書 ・ 「【厳秘】品質総点検の活動」というワードファイル

			いる「【厳秘】品質総点検の活動」というワードファイルには、下記 62 番に添付された同ファイル名のワードファイルとは異なり、品質総点検で発覚した「S（重大）」事象として、本件省略問題が記載されていない。	
61	20200623 (1655)	β氏が、西川氏に対し、「品質総点検のこれまでのまとめ」という件名の電子メールに「ご依頼の標記の件、添付ファイルのとおりです」と記載し、「【厳秘】品質総点検の活動」というファイルタイトルのワードファイルを送付する。	<ul style="list-style-type: none"> 本電子メールはメールチェーンの途上として記載されているもののみを入手しており、添付されていた資料そのものは入手できていないが、添付されていたのは下記 62 番と同じワードファイルであったと考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年6月23日16時55分の電子メール
62	20200623 (1716)	西川氏が、藤井氏に対し、上記 61 番の電子メールを転送する形で、「武部社長は、データ改ざんに関する調査をした方が良いのではないかと言うことを言っているわけですから、従来やってきたアンケート調査の内容を説明した方が良いと思います。過去に3回やっています。ただし、武部社長にはまだ1回も報告されていません。(と思う?) たぶん高津さんからも武部社長には引継ぎ説明は無いものと思います。(近々ご本人に確認しますが・・・) まずは【β氏】に過去3回のアンケート調査の報告書を送ってもらうことにしました。(official版) それをもとにまずは当社としては調査は既に行っていることを説明する必要があると思います。(断路器の話は軽くしか言及しません)」と記載した電子メールを送付する。	<ul style="list-style-type: none"> 隅付き括弧で記載した部分は、引用時に表現を置き換えた部分となる。 左記ワードファイルには、品質総点検で発覚した「S（重大）」事象として以下のような記載がある(②と③の内容は省略した。) 「2017の3件は以下。2018,19の1件は①、他は解決 ①全数耐圧試験の仕様の不履行(断路器) ②【…】 ③【…】」 D氏によれば、上記記載の①部分(本件省略問題に関する部分)は、西川氏又はβ氏の指示に基づき、下記63番の報告の前に削除したとのことである。 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年6月23日17時16分の電子メール
63	202006 下旬	西川氏らが、武部氏に対し、これまでに行われた品	<ul style="list-style-type: none"> 本説明に関する議事録等は残っておらず、出席 	

		質総点検の内容を説明する。	<p>者等も明確でないが、関係者の供述を総合すると、武部氏、西川氏、藤井氏、β氏及びD氏であった可能性が高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ D氏によれば、本説明の際には、60番で言及した本件省略問題の記載が削除されたバージョンのワードファイルが用いられ、本件省略問題は説明されなかったとのことである。 	
64	20200630	<p>東光高岳の幹部が以下のとおり変更となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高津氏が顧問を退任。 ・ 品質統括部の部長がβ氏からδ氏に交代する。 ・ 本件品証部長がδ氏からH氏に交代する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ δ氏がH氏のために作成した引継資料には、本件省略問題が未解決の問題として記載されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ δ氏がH氏のために作成した引継資料
65	20201021-20201104	品質統括部が、2020年度品質総点検の調査として、アンケートを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度品質総点検において本件省略問題が申告されていたことは確認できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度品質総点検まとめ資料
66	20210113	品質統括部が、武部氏に対し、2020年度品質総点検の結果を報告する。		<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度品質総点検に関して作成された社長報告用資料
67	20210312	品質統括部が、2020年度品質総点検に関して、本件品証部向けのまとめ資料（パワーポイント資料）を作成する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「実際は作業していないのに、実際したように記録を付けたことはありませんか。」という質問に対して、「ない」との回答が100%であった旨の記載がある。 ・ 「適用規格やお客様仕様に基づき試験を行うべきところ、省略したり違ったやり方で試験を行ったことはありませんか。」という質問に対し「ない」との回答が71%で、「あった（今は無い）」との回答が29%であった旨の記載がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年度品質総点検に関して作成された本件品証G向け資料
68	20210628	東光高岳の幹部が以下のとおり変更となる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鈴木氏は、異動時点で本件省略問題は解決済み 	

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 武部氏が社長を退任。 ・ 一ノ瀬氏が社長に就任。 ・ 西川氏が取締役を退任し、顧問に就任。 ・ 本件事業本部長が鈴木氏から水本氏に交代 	と認識しており水本氏に対し本件省略問題の情報は引き継がなかった、と供述している。	
69	20210630	三菱電機株式会社が、鉄道車両用空調装置の一部において、仕様書と異なる検査を実施していた事実等を公表する。		
70	20210705 (1306)	一ノ瀬氏が、西川氏及びδ氏に対し、三菱電機株式会社の事例を受け、東光高岳における不正防止の取り組み等を質問する電子メールを送付する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記質問の一環として、「4年程度前に断路器で問題ありと聞きました」とした上で「その内容と対応策」の報告を求める記載がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年7月5日13時6分の電子メール
71	20210705 (1501)	西川氏が、δ氏に対し、上記70番の電子メールを転送する形で、回答方針を記載したメールを送付する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「基本的には、①毎年実施している「品質総点検」で実態を把握するとともに、調査をすることそのものが不正対策の一環を為している②断路器については、設備増強をして全数検査に変更している…などを話しをしてください。」との記載がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年7月5日15時1分の電子メール
72	20210708 (1549)	δ氏が、西川氏に対し、上記71番の電子メールに返信する形で、一ノ瀬氏の質問に対する回答案を添付した電子メールを送付する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 回答案には「断路器においては、70kV～120kVクラスの試験場所が屋外にあった関係で、断路器本体と操作装置の全数組み合わせ試験が省略されていた問題がありました。2019年に屋内試験場を完成させ、天候の影響を受けない試験環境とフレキシブル架台による組立・耐圧試験設備を完備させることで、断路器の組み合わせ試験は省略されることなく実施されています。」という記載がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年7月8日15時49分の電子メール
73	20210708	δ氏が、一ノ瀬氏に対し、上記70番の電子メール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「宛先」は一ノ瀬氏及び藤井氏、「CC」は西川氏 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2021年7月8日18時6分

	(1806)	に返信する形で、一ノ瀬氏の質問に対する回答を送付する。	となっている。 ・ 断路器に関する回答内容は上記 72 番の添付資料と同じ内容となっている。	の電子メール
74	20210712 (1811)	δ氏が、藤井氏らに対し、電子メールにて、上記 70 番の電子メールで送付した回答について、δ氏及び西川氏が一ノ瀬氏に説明を行ったことを報告する。		・ 2021年7月12日18時11分の電子メール
75	20210817	三菱電機株式会社がキュービクル形ガス絶縁開閉装置に関する不適切検査について公表を行う。		
76	20210818 (1400)	一ノ瀬氏が、δ氏に対し、三菱電機株式会社の事例を受け、東光高岳において不適切検査がないかの現状調査を要請する。		・ 2021年8月18日14時00分の電子メール
77	20210819 (1358)	δ氏が、上記 76 番の電子メールを受け、各事業部に対し、実態調査を依頼する。		・ 2021年8月19日13時58分の電子メール
78	20210823	東光高岳においてキュービクル形ガス絶縁開閉装置における不適切検査（規格と異なる要領での試験実施等）が発覚する。		
79	20210826 (1710)	過去に断路器を納入した顧客より、東光高岳に対し、東光高岳が納入した断路器について、試験成績書に記載されている内容が真実かを確認する連絡がなされる。		・ 2021年8月26日17時10分の電子メール
80	20210826 (1722)	上記 79 番の電子メールを受けた東光高岳の従業員が、I氏に対し、「基本的に①問題なく実施している②捏造・改竄はないという回答となろうかと思いますが、念のためご確認願います」と伝える。		・ 2021年8月26日17時22分の電子メール
81	20210826 (1740)	I氏が、H氏及びB氏に対し、上記 80 番の電子メールを転送する形で、「操作装置の組み合わせの件		・ 2021年8月26日17時40分の電子メール

		がありますが、①問題なく実施している②捏造・改竄はない」と回答する旨を電子メールで連絡する。		
82	20210826 (1826)	B氏が、上記81番の電子メールに対し、「先日、確認したようにグレーのところはありますが、明らかに規格に規定されている項目に違反しているわけではないので、貴殿の回答通りで良いと考えます。」と回答する。		・ 2021年8月26日18時26分の電子メール
83	20210827	東光高岳がキュービクル形ガス絶縁開閉装置における不適切検査（規格と異なる要領での試験実施等）について公表する。		
84	20210827 (0941)	I氏が、H氏に対し、上記77番の調査依頼に関する回答案を電子メールで送付する。	・ 回答案には、商用周波耐電圧試験について「JEC、IECおよび顧客仕様書に準拠した方法で実施している」と記載されている。	・ 2021年8月27日9時41分の電子メール
85	20210827 (0946)	C氏が、A氏に対し、電子メールで、①一ノ瀬氏から「調査依頼」がなされていること及び②「他の部署も試験関係で不正がないか調査することになりました。断路器も真っ白じゃなくグレー（黒よりの??）部分があるような・・・」との内容を、伝える。	・ ①は上記77番の調査依頼を指していると思われる。	・ 2021年8月27日9時46分の電子メール
86	20210827 (1603)	本件設計Gの従業員が、本件設計G内部に対し、「形式試験、ルーチン試験の関係で皆さんが日常業務を行って気になっている点」を回答するよう求める電子メールを送付する。	・ 「社長からのメッセージ（http…【引用注：URLにつき省略】）を受けて、断路器関係についてもコンプライアンス上の問題がないか点検を行います。形式試験、ルーチン試験の関係で皆さんが日常業務を行って気になっている点を返信願います。JEC規格どおりでなくてもお客様との協議で了解いただいている内容は除きます。	・ 2021年8月27日16時03分の電子メール

			<p>【引用注：中略】</p> <p>気になっている点の例</p> <p>【引用注：中略】</p> <p><ルーチン試験></p> <p>①組合せ試験のやり方</p> <p>②要組試験</p> <p>・特に繁忙期に全数組立していない」</p> <p>との記載がある。</p>	
87	20210828 (1135)	H氏が、δ氏に対し、上記77番(8月19日13時57分)の電子メールに対する返信の形で、本件事業本部の回答を送付する。	<ul style="list-style-type: none"> 本件試験に関する回答として以下の記載がある。 <p>【質問2-1】JEC規格、JEM規格またはIEC規格、顧客仕様書等に準拠した方法で、商用周波耐電圧試験を確実に実施してるか？ (省略や勝手に条件変更することなく、印加電圧や商用周波数に規格違反がないか?)</p> <p>【回答】</p> <p>JEC、IECおよび顧客仕様書に準拠した方法で実施している。」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2021年8月28日11時35分の電子メール
88	202109-	キュービクル形ガス絶縁開閉装置における不適切検査(規格と異なる要領での試験実施等)を受け、東光高岳は、顧客から、納入製品がJEC等の規格に適合しているかの確認を求められる。これに対し、東光高岳は、断路器について「全て適合」している旨を回答する。		<ul style="list-style-type: none"> 各顧客向けに作成された回答書
89	20220629	<ul style="list-style-type: none"> 本件事業本部長が水本氏からε氏に交代。 断路器製造部製造GMがK氏からM氏に交代。 		

90	202211-	2022年11月以降に出荷された製品については全数試験が実施されていることが確認されている。		<ul style="list-style-type: none">東光高岳が作成した事後検証資料
----	---------	--	--	---

2024年9月19日

株式会社東光高岳 御中

最 終 報 告 書

調査・検証委員会

目次

目次

第1	はじめに.....	3
1	当委員会による検証の経緯等.....	3
2	委員会構成.....	5
3	本最終報告書に関する留意事項.....	5
第2	本検証等において前提とする事実.....	5
第3	本検討対象事案群に対する事後対応の検証.....	5
1	GIS 事案に対する事後対応の検証.....	5
2	変成器類事案①に対する事後対応の検証.....	7
3	大型変圧器事案に対する事後対応の検証.....	11
4	変成器類事案②に対する事後対応の検証.....	15
5	断路器事案に対する事後対応の検証.....	18
第4	品質総点検プロセスにおける役員に対する情報提供状況の検証.....	20
1	品質総点検①について.....	20
2	品質総点検②について.....	21
第5	東光高岳において 2021 年時点で構築されていた内部統制システムの検証.....	22
1	内部統制システム全般について.....	22
2	内部統制システムの運用に関して確認された課題.....	23
第6	改善策の提言.....	26
1	記録化の徹底.....	26
2	若手～中堅従業員の活用.....	27
3	取締役に対する情報共有のあり方の見直し.....	28
4	有事対応のあり方の見直し.....	28
第7	最後に.....	29

第1 はじめに

1 当委員会による検証の経緯等

2024年1月22日、株式会社東光高岳（以下「東光高岳」という。）は「調査・検証委員会」（以下「**当委員会**」という。）を設置し、当委員会に対し、特別高圧変圧器類（東光高岳においては「大型変圧器」と呼称されているため、以下では「**大型変圧器**」と表現する。）に関する交流耐電圧試験及び雷インパルス耐電圧試験における不正に関する調査（以下「**本件第1調査**」という。）を委嘱した。これを受け、当委員会は東光高岳に対し2024年5月14日付けで「中間報告書¹⁾」（以下「**本件第1報告書**」という。）を提出した。

東光高岳は、2021年以降に本件第1調査の対象事案を含めて断続的に不適切事案及び不正事案が発覚していることを受け、当委員会に対して、以下を委嘱した（以下「**本検証等**」という。）。

- ① 2021年以降に発覚した不適切事案及び不正事案のうち重要と考えられる以下の事案に対する事後対応の検証及び事後対応に改善すべき点があった場合の改善策の提言
 - (i) キュービクル形ガス絶縁開閉装置（以下「**C-GIS**」という。）及びガス絶縁開閉装置（以下「**GIS**」という。）の受入試験の一つである部分放電試験を準拠規格であるJEC規格と異なる要領で実施し、試験成績書へ不適切な記載を行っていた事案、及び、規格上開閉試験の前後で行うこととされているC-GIS及びGISの受入試験である主回路抵抗測定を開閉試験「後」のみ測定し試験成績書へ測定値を記載していた事案（以下、前者を「**GIS事案①**」と、後者を「**GIS事案②**」といい、併せて「**GIS事案**」という。）²
 - (ii) 計器用変圧変流器、計器用変圧器及び変流器（以下、併せて「**変成器類**」という。）の一部製品において、形式試験の一部試験項目について検証器による試験を実施せずに類似の製品について過去に実施した試験結果の流用等を行い、更には、形式試験成績書における試験内容について事実と異なる記載を行い、また、国外の顧客に納品している計器用変圧器の一部製品において、不適切な原産地の表示及び実際には実施していない出荷試験の試験成績書を不正に作成した事案（以下、注3のプレスリリースにおける1(1)記載の事案を「**形式試験不正**」、1(3)(ア)記載の事案を「**原産地偽装**」、1(3)(イ)

¹ <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2440388/00.pdf>

² GIS事案①は2021年8月27日に公表され（<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2020303/00.pdf>）、GIS事案②は2021年9月8日に公表されている（<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2022925/00.pdf>）。

記載の事案を「**出荷試験成績書不正**」といい、これらと下記第3の2(1)において定義する「**疑義資料問題**」を併せて、「**変成器類事案①**」という。）

3

- (iii) 大型変圧器の交流耐電圧試験及び雷インパルス耐電圧試験を、顧客の要求仕様と異なる要領で実施し、本来印加すべき大きさの電圧を印加せず、試験成績書に不適切な記載を行っていた事案（以下「**大型変圧器事案**」という。）

4

- (iv) 変成器類の一部製品における、雷インパルス耐電圧試験の未実施若しくは試験電圧値低減実施、交流耐電圧試験（短時間）の試験電圧値低減実施、相互干渉試験の未実施若しくは測定の一部未実施、絶縁抵抗測定の未実施若しくは受入試験の JEC 規格等の準拠規格と異なる試験順序での実施、合成誤差試験における顧客要求仕様逸脱及び部分放電試験の未実施という事案（以下「**変成器類事案②**」という。）⁵

- (v) 気中断路器において商用周波耐電圧試験及び開閉試験が過去の一時期までは全出荷製品では実施されておらず抜取試験となっていたこと並びに抵抗測定試験について試験成績書に実際の測定値と異なる数値を記載していたことが過去に発覚していたことを認識した事案（以下「**断路器事案**」といい、上記(i)ないし(v)の事案を併せて「**本検討対象事案群**」という。）

- ② 2021年以降に実施された品質総点検プロセスにおける社外役員を含めた役員に対する情報提供のあり方の検証及びかかる情報提供のあり方に改善すべき点があった場合の改善策の提言

- ③ 東光高岳において 2021 年時点で構築されていた内部統制システムの検証及び内部統制システムに改善すべき点があった場合の改善策の提言

この報告書（以下「**本最終報告書**」という。）は、上記委嘱に基づき作成されたものである。

³ 変成器類事案①のうち、形式試験不正、原産地偽装及び出荷試験成績書不正は 2023 年 5 月 16 日に公表されている（<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2283237/00.pdf>）。

⁴ 大型変圧器事案は 2024 年 1 月 22 日に公表されている（<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2382637/00.pdf>）。なお、大型変圧器に関しては、交流耐電圧試験及び雷インパルス耐電圧試験において本来印加すべき大きさの電圧を印加していなかったこと以外の問題が（当委員会が指摘したものを含めて）発覚しているが、これら問題に対する対応は本最終報告書における検討の対象外である。

⁵ 変成器類事案②は、部分放電試験未実施の点を除き、2024 年 5 月 14 日に公表されている（<https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2440387/00.pdf>）。

2 委員会構成

(1) 委員会構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長：寺脇一峰（弁護士（元大阪高等検察庁検事長） | シン・ベル法律事務所所属）

委員：松本隆宇（工学博士（東京大学） | 一般社団法人電線総合技術センター理事）

委員：和氣礎（弁護士 | 桃尾・松尾・難波法律事務所所属）

当委員会は、桃尾・松尾・難波法律事務所所属の弁護士 6 名（乾正幸、坂田了祐、玉崎駿、曾山遼介、佐能理基、山田大樹）を本調査等の補助に当たらせた。

(2) 当委員会の中立性・独立性

この点については、本件第 1 報告書で述べたとおりである。

3 本最終報告書に関する留意事項

本最終報告書は、東光高岳から説明を受けた本検討対象事案群等に関する事実関係を前提に、本検討対象事案群等に対する東光高岳の対応を中立的な立場から検討するものである。本検証等は、（本件第 1 報告書等での検討とは異なり）当委員会として独自に事実認定を行った上で、かかる認定事実に基づき評価を行うものではない。

また、東光高岳において 2021 年時点で構築されていた内部統制システムの内容については、東光高岳から受領した、2022 年 4 月 27 日に実施された取締役会で報告された内部統制システムの運用状況の資料等を前提としている。

そのため、当委員会が東光高岳から説明を受けていない事実関係が存在する場合や東光高岳から説明を受けた事実関係に誤りがある場合には、本検証等の内容に変更が生じる可能性がある。

第 2 本検証等において前提とする事実

本検証等においては、東光高岳から説明を受けた内容を踏まえ、本検討対象事案群の各事案に対する対応状況及び 2021 年以降に実施された品質総点検プロセスにおける社外役員を含めた役員に対する情報提供状況については、別紙 1 から 6 に記載した事実を前提とする（本最終報告書の第 1 の 1①に記載した委嘱事項に関連した定義（本検討対象事案群を構成する個々の事案の定義）は、別紙でも同様の意味で使用されている。）。なお、別紙 6 において「品質総点検①」、「品質総点検②」と呼称されているプロセスは、本最終報告書でも、それぞれ、「品質総点検①」、「品質総点検②」と表現する。

第 3 本検討対象事案群に対する事後対応の検証

1 GIS 事案に対する事後対応の検証

(1) GIS 事案①に関する初動対応について

GIS 事案①は 2021 年 8 月 23 日に判明した問題であるところ（別紙 1 の 2 番）、東光高岳では、同月 24 日に対策本部⁶が設置され（別紙 1 の 4 番）、同月 25 日までには社外取締役を含めた各取締役に報告を行い（別紙 1 の 5 番）、調査チームも組成されている（別紙 1 の 6 番）。その後、同月 26 日には関係行政機関及び一部顧客に対する報告もなされた（別紙 1 の 7 番及び 8 番）上で、GIS 事案①は同月 27 日に公表されている（別紙 1 の 10 番）。

不祥事が判明した際に重要な点は、早期に事実関係を明らかにした上で、その公表の可否を含めた対応方針を決定し、公表が必要と判断した場合には早期に公表を行うことである。GIS 事案①に対する東光高岳の対応はこれに沿うものであり、GIS 事案①に関する初動対応は妥当なものであったと考えられる。なお、2021 年 8 月 24 日をもって、これ以後に出荷する製品に関して、部分放電試験を適正に実施することとし、GIS 事案①が是正されており（別紙 1 の 3 番）、早期に是正がなされている点でも合理的な対応であったと評価できる。

ただし、対策本部の会議では議事録は作成されておらず、対策本部での検討過程を正確に伝える資料が確認できていない（別紙 1 の 4 番）。したがって、対策本部においてどのような検討がなされた結果として、上記のような初動対応がなされたかの正確な経緯を確認することができない。GIS 事案①は速やかな公表がなされた事案であったため、（結果論ではあるものの）初動対応における意思決定過程を分析する必要性は低いと考えられるが、公表に時間を要した事案では初動対応における意思決定過程（なぜ速やかな公表ができなかったのか）も重要となる。速やかな公表が可能かどうかは、初動対応時点では分からないのが通常であるから、意思決定過程は一律に記録化しておくべきであり、この点では課題がある対応であったと考えられる。

(2) 公表に至るプロセスについて

GIS 事案①については、2021 年 8 月 27 日に社外取締役に対して公表案、公表時期及び公表方法についての情報が共有され（別紙 1 の 9 番）、その同日に公表がなされている（別紙 1 の 10 番）。

⁶ 下記第 5 の 2(2)アで詳述するとおり、東光高岳の規程において有事に設置される「対策本部」としては、「非常事態対策本部」と「(リスク) 対策本部」の二つが存在し、この二つは区別されていた。しかし、東光高岳においてこの二つの区別は曖昧になっており、GIS 事案①を受けて設置された「本部」も設置時点のプレスリリースでは「非常事態対策本部」とされていたが、実体としては「(リスク) 対策本部」として運用されていたようである。このような運用実態を踏まえ、本最終報告書では、「非常事態対策本部」と「(リスク) 対策本部」の区別が重要となる場合を除き、両本部を包含する意味で「対策本部」と表現している。

かかる対応は、社外取締役に対して公表に関する事前の情報共有を行っている点においては妥当と考えられる。もっとも、有事の際こそ、会社の対応の適切性について社外取締役に検証してもらうべき必要性が高いと思われるところ、事前の情報共有が公表のわずか約3時間前となり、社外取締役が十分な検討ができるだけの期間を設けて報告できなかった点には課題があったと考えられる。ただし、関係行政機関より、対外公表は週内（2021年8月27日まで）を目処に早めに行った方がよい旨の助言を受けていたこと（別紙1の7番）も踏まえれば、やむを得ない面もあったと評価できる。

(3) GIS 事案②が GIS 事案①の公表に近接して判明したことについて

GIS 事案②は、2021年8月27日の GIS 事案①の公表後、その同日（約3時間後）に判明している（別紙1の10番及び11番）。

関係する不祥事が順次発覚するような事態は、当該企業の信用を失うことにも繋がるため、不祥事対応における理想形は、早期に事態の全容を明らかにした上で、関係者への報告や公表をまとめて行うことである。そのような観点からは、関連事案の公表が複数回にわたることはなるべく避けるべきであり、関連事案も含めてある程度調査を尽くした上で、GIS 事案①の公表を行うという判断もあり得たように考えられる。もっとも、GIS 事案②の発覚は、同日とはいえ、GIS 事案①の公表後であったこと、また、関係行政機関より、GIS 事案①の対外公表は週内（2021年8月27日まで）を目処に早めに行った方がよい旨の助言を受けていたこと（別紙1の7番）からすれば、事案公表を優先した判断にはやむを得ない面もあったと思われる。

(4) GIS 事案②に関する初動対応及び公表に至るプロセスについて

GIS 事案②は2021年8月27日に判明した問題であるところ（別紙1の11番）、東光高岳は、同月30日までにはその是正及び関係行政機関に対する報告を行い（別紙1の12番及び13番）、同月31日に取締役会で報告を行い（別紙1の14番）、同年9月7日には一部顧客に対する報告を行った上で（別紙1の16番）、同月8日に公表を行っている（別紙1の17番）。

上記(1)と同様、対策本部において、どのような検討がなされ、このような初動対応及び公表がなされたかの詳細は必ずしも明らかではない。もっとも、早期に事実関係を明らかにした上で、是正対応を行い、その公表の要否を判断した上で、公表が必要と判断した場合には公表を行うという基本的な対応の観点からは、GIS 事案②に対する東光高岳の対応はこれに沿うものであり、GIS 事案②に関する初動対応は不合理なものであったとは言えないと考えられる。

2 変成器類事案①に対する事後対応の検証

(1) 変成器類事案①に関する初動対応（判明からの社内での情報伝達）について

変成器類事案①については、2022年9月20日に原産地偽装に関する情報が常勤

監査等委員に寄せられた（別紙2の1番）後、同年10月12日に出荷試験成績書不正の疑義が追加的に生じたことも踏まえて、同月14日に対策本部が立ち上げられ（別紙2の2番及び3番）、同月17日に取締役に対してこれらが報告された上で（別紙2の4番）、同月21日に社外弁護士に調査が依頼されている（別紙2の5番）。そして、同年11月18日頃から同月25日にかけて、形式試験不正の疑義が生じたため、同疑義についても調査体制が構築されて調査が開始され（別紙2の10番）、同年12月22日には経営会議に報告された上で（別紙2の12番）、同月23日には取締役会で報告がなされた（別紙2の13番）。

また、原産地偽装に関する過去の取締役の認識等に関する問題（別紙2の27番）において「疑義資料問題」と呼称されている問題。以下「**疑義資料問題**」という）については、原産地偽装が行われていた時期において東光高岳で実施された経営会議の資料において東光高岳コリア株式会社を設立する際の説明として「コンプライアンスグレーを解消する」といった表現がなされていた事実を、2023年3月14日から同月15日にかけて把握することにより、2023年3月時点の経営層がその疑義を認識し（別紙2の27番）、同月31日の取締役会で報告された（別紙2の29番）後、同年5月1日に社外弁護士に事実調査や善管注意義務違反の有無などの見解を求める依頼が行われた（別紙2の32番）。

上記の各対応は、疑義の発覚後、社内調査を行い、取締役への情報伝達を行った上で、必要に応じて調査等を社外弁護士に委嘱するというものであり、初動対応として、それぞれの問題の性質に照らして合理的な対応がなされていたと考えられる。

なお、原産地偽装、出荷試験成績書不正及び形式試験不正は、それぞれの是正時期が明確に分かる資料が社内には存在しないものの、2022年10月から12月頃にかけて是正が行われたとのことである（別紙2の14番）。厳密な是正時期が不明であるため、是正がなされた時期の妥当性を評価するのは困難であるが、問題をいつまでに是正したかという情報は顧客に対する説明を行う際にも必要な情報であり、そのような情報が分かる資料が残されていないことには課題があると言わざるを得ない。

なお、対策本部の会議で議事録は作成されていなかった点に問題があることは上記1(1)で指摘したとおりである。

(2) 顧客説明及び公表について

変成器類事案①に関しては、2022年9月20日、原産地偽装に関する情報が常勤監査等委員に寄せられた（別紙2の1番）後、2023年1月に一部海外GISメーカーへの説明が行われ（別紙2の17番）、関係団体、関係行政機関への説明もなされた上で（別紙2の23番及び26番）、同年5月16日に、形式試験不正、原産地偽装、出荷試験成績書不正について、対外公表がなされている（別紙2の36番）。上記をまとめると、端緒となった原産地偽装の疑義が生じてから、一部海外GISメー

カーへの説明までに約4ヶ月、最終的な公表までに約8ヶ月と、比較的長期間を要したことになる。

しかし、一部海外GISメーカーへの説明開始時期については、社外弁護士による調査報告書の受領が2022年12月22日であること(別紙2の11番)、社内調査及び社外弁護士の調査結果を受けてステークホルダーへの対応方針が検討されていること(別紙2の13番)を踏まえれば、遅きに失したとまでは評価できないものと考えられる。また、最終的な対外公表時期についても、2023年1月以降に関係団体、関係行政機関、一部海外GISメーカーといった関係者への説明を行っており(別紙2の17番、23番及び26番)、そのような説明(説明を踏まえた交渉を含む。)に時間を要したことが最終的な公表までに時間を要した主たる要因と考えられることからすれば、不合理に遅いとまでは評価できないものとする。なお、公表は、取締役会において公表方針に関する検討がなされた上で行われたものと認められ(別紙2の31番)、合理的な選択であったと考える。

(3) 過去の取締役の責任追及に関する対応について(疑義資料問題に関する問題への対応を含む)

東光高岳は、変成器類事案①の一部について、過去の取締役の責任が認められると考えられる旨の外部弁護士による調査報告書を受領している(別紙2の11番、37番。以下では、前者の調査報告書を「**調査報告書①**」、後者の調査報告書を「**調査報告書②**」という)。具体的には、調査報告書①によれば、原産地偽装に関して、当時の取締役1名について取締役としての任務を怠ったものといわざるをえないとされており(別紙2の11番)、また、調査報告書②によれば、疑義資料問題に関して、当時の取締役であった2名について、善管注意義務違反が認められると考える、とされている(別紙2の37番)。この点に関して、東光高岳では、変成器類事案①に関して善管注意義務違反が認められると考える旨の報告を受けた過去の取締役2名への賠償請求等は現時点では行わないといった方針について2023年8月29日に取締役に報告が行われており、取締役間の協議でも賠償請求等は今後改めて検討することとされている(別紙2の38番)。また、同年9月28日に開催された監査等委員会においては、その前に取締役への情報共有がなされたことを踏まえて意見交換がなされたところ、疑義資料問題を含む変成器類事案①についての過去の取締役の責任について、明確な意思決定がなされたことは確認できない(別紙2の39番)。また、これ以前・これ以後の監査等委員会も含め、監査等委員会においては、疑義資料問題を含む変成器類事案①についての過去の取締役の責任追及のあり方について、2024年8月末日時点において東光高岳としての方針が決定されたことは確認できない。

まず、監査等委員会設置会社において、過去の取締役に対する訴えを提起すべきかを判断する主体は、当該取締役が現任の監査等委員ではない場合、監査等委員会

である（会社法第 399 条の 7 第 1 項第 2 号参照）⁷。東光高岳では、監査等委員である取締役以外の取締役を含めた取締役において、執行部門から示された見解に沿って、過去の取締役の責任追及に関する方針を黙示的に合意した上で、監査等委員会においてその方針をもとに協議することが想定されていたと推察される（別紙 2 の 38 番参照）が、そのような方針決定の流れは、執行部門の意向が事実上監査等委員会に強く影響する可能性があり、ガバナンス上必ずしも適切ではなかったように考えられる。

監査等委員会において変成器類事案①に関する過去の取締役に対する責任追及の方針（すなわち責任追及の可否及び要否）が明確に決定されたことは確認できないが、当委員会にはその理由等が明らかでなく、現時点で決定がなされていないことの適否は判断が困難である。（元）取締役の善管注意義務違反が認められると考える旨の調査報告書等が存在するとしても、損害発生の有無を含めた請求権の成否は別途検討が必要であり、また、責任追及をすべきかどうかは、責任追及が会社の信用に与える影響などの政策的な要素をも考慮して判断すべきと考えられている⁸。そのため、責任追及の方針は当委員会が意見すべき事項ではないが、本検討対象事案群等に関する対応（顧客対応を含む。）が一段落した段階で、監査等委員会においてその方針を明確にすべきと考えられる。

なお、疑義資料問題に関する公表は、原産地偽装は法令違反と意識して行われた行為とまでは認定できず企業倫理の問題に係る義務違反であること等から行わない方針とすることが取締役間の協議にて確認されている（別紙 2 の 38 番）。疑義資料問題は、当時の経営層に関する疑義が生じたという問題であり、それ自体独立した品質不正の問題ではない。原産地偽装が既に公表されている中で、このような問題について追加的に公表を行うべきかどうかは、原産地偽装に関する取締役の責任追及をどう考えるか等の諸般の事情を踏まえて決めるべき問題であり、追加で疑義資料問題に関する公表を行わなかった判断自体が直ちに不当とはいえないと考えられる。

⁷ 会社法第 399 条の 7 第 1 項にいう「会社を代表する」という意味は、単に会社を代表して訴訟行為をする権限を有するというだけでなく、訴えを提起するか、訴えの取り下げあるいは和解をするかといった、訴訟に関する全ての意思決定をする権限（業務執行の決定権限）をも有するという趣旨であると解されている（岩原紳作編『会社法コンメンタール補巻 平成 26 年改正』（2019 年、商事法務）467 頁）。また、過去に監査等委員であった者であっても現在は監査等委員でない取締役が訴訟の当事者となる場合は、本条 1 項 1 号は適用されず、同項 2 号により、監査等委員会が選定した監査等委員が会社を代表すると解されている（同 466 頁）。

⁸ 岩原紳作編『会社法コンメンタール補巻 平成 26 年改正』（2019 年、商事法務）468 頁

3 大型変圧器事案に対する事後対応の検証

(1) 「コンプライアンスに関する調査」を受けた初動対応について

ア 初動対応全体について

大型変圧器事案は 2023 年 7 月 31 日を回答期限として実施されたアンケートにおける従業員からの申告を契機として発覚した問題である(別紙3の1及び2番)。これを受け、東光高岳は、同年 8 月 25 日、申告者に対するヒアリングを実施し(別紙3の4番)、各取締役に対しても大型変圧器事案の報告を行い(別紙3の5番)、同月 30 日以降に関係者へのヒアリング及び関係者が過去に送受信したメール等の確認を実施している(別紙3の6ないし8番)。

不祥事が判明した際に重要な点は、早期に事実関係を明らかにした上で、その公表の可否を含めた対応方針を決定し、公表が必要と判断した場合には早期に公表を行うことである。東光高岳が行ったヒアリング及びメール等の確認は早期に事実関係を明らかにするために行われたものと考えられ、初動対応全体の方向性自体は妥当なものであったと考えられる。

他方で、事実関係を明らかにするために行われた個別の調査活動を検討すると、後知恵の部分があることも否定できないものの、下記のとおり、その実施方法には反省すべき点があったように考えられる。

イ ヒアリングについて

東光高岳は、2023 年 8 月 30 日以降に大型変圧器事案に関する関係者のヒアリングを実施したが、このヒアリングは散発的に行われ、一通りのヒアリングが完了するまでに 1 か月以上の期間を要した(別紙3の7番)。

ヒアリングは聴取者と対象者の予定を調整した上でなければ実施することができず、また、上記ヒアリングの対象者の多くは電力プラント品質保証部及び変圧器品質保証グループの現職従業員であって通常業務との兼ね合いを考える必要もあったと考えられ、短期間で集中的にヒアリングを実施することには一定の困難があったことは否定できない。

しかしながら、複数名に対してヒアリングを行う場合、その期間が長引けば長引くほど口裏合わせ等が行われる可能性が高まり、真実発見が困難になると考えられ、このような傾向は調査の初動において行うヒアリング(「事案の詳細を詰めるためのヒアリング」ではなく「事案の概要を知るためのヒアリング」)ではより強くなると考えられる⁹。

そうだとすると、ヒアリングの実施方法については 1~2 週間程度で主要な対象者を網羅できるようにすることが望ましかったと考えられ、このような短期間

⁹ 実際にも当委員会が本件第 1 報告書で認定したように、(ヒアリング期間の長期化が原因かは別として) 大型変圧器事案に関しては口裏合わせが行われている。

でのヒアリングを実施する聴取者を社内で確保することが難しかったのであれば、(実際には2023年11月以降にヒアリングを依頼した)外部弁護士に初動調査としてのヒアリングも依頼することが望ましかったと考えられる。

ウ メール及びチャット記録の確認について

東光高岳は、2023年9月頃から大型変圧器事案に関与していた可能性のある者が過去に送受信したメール及びチャット記録の確認を実施している(別紙3の8番)。

このような客観的資料のチェックを調査の一環として行うこと自体は妥当と考えられるが、このような時間のかかる作業に初動段階で全体に目を向けるべき立場にあった管理職役職員を多数動員したことの妥当性には疑問も残るところである。大型変圧器事案の(潜在的)重大性からすれば、メール及びチャット記録の確認についても、初期段階で外部弁護士等の専門家に依頼することを検討することが望ましかったと考えられる。

エ 現場調査が行われたのが申告から2か月以上経過し、ヒアリングの開始からも1か月以上経過した後となった点について

東光高岳は、初動対応としてヒアリング及びメール等の確認を実施しているが、大型変圧器事案で問題となっている試験が行われている現場を調査したのは、申告から2か月以上経過した2023年10月13日であった(別紙3の2番及び10番参照)。

不正の疑義が生じた際に現場調査をどのようなタイミングで行うかは様々な要素を考慮して決定すべきことであり、適切なタイミングが一律に定まるわけではなく、現場調査の実施が2023年10月12日となった際に考慮された全ての考慮要素を当委員会として把握できているわけではない。

しかしながら、東光高岳が実施したヒアリングでは、過去に在籍していた時期に関するものではあるものの(申告者以外に)大型変圧器事案を認める従業員がいた(別紙3の7番)。このような状況を踏まえると、大型変圧器事案の嫌疑は相当程度高まっていたのであり、そのような従業員の保護を最優先としつつも、例えば、工場の休業日など他の従業員が存在しない機会を活用するなどして、早期に現場で大型変圧器事案について説明をしてもらうという選択肢も十分にあり得たと考えられる。また、ヒアリングの進行に伴って大型変圧器事案が調査されていることを認識する従業員が増加し、証拠が隠滅されるおそれも高まっていたと考えられる。これらを踏まえると早期に現場調査を行うという判断も十分に合理的であったと考えられ、そのような判断がなされれば、大型変圧器事案の解明が実際よりも早く進んだ可能性もある。

(2) 対策本部の設置について

東光高岳は2023年10月1日に大型変圧器事案に関して対策本部を設置してい

る（別紙3の9番）。不正事案の疑義が生じた際に調査対応や事後対応を円滑に行うには司令部となる組織を構築することが妥当であり、対策本部を設置したことは妥当と考えられる。

他方で、対策本部において実施された会議等には議事録が残されていないため、対策本部が実際に司令部としてどのような機能を果たしたのかを検証することができない。このように対策本部の活動を検証することが困難となっている点は反省点と考えられる。

(3) 事案の概要把握に約4か月を要した点について

東光高岳が大型変圧器事案の概要を把握したのは2023年12月中頃（別紙3の17番参照）であり、アンケートでの申告がなされた時期を基準とすると把握までに約4か月を要している（大型変圧器事案そのものの申告時期は必ずしも明確でないがアンケート全体の回答期限は7月31日であった）。この4か月という期間は概要把握に要した期間として少々長かったことは否定できない。

もっとも、東光高岳において大型変圧器事案の調査に振り分けることができた人員（いわゆるマンパワー）には限界があったと考えられ、関係する現職従業員が大型変圧器事案の隠ぺいを試みていた状況で、概要把握にある程度の長期間を要したことにはやむを得ない面があったものと考えられる。そのため、上記(1)で述べた個別の初動対応に対する反省点を措くとすれば、概要把握に約4か月を要したこと自体は非難できないものと考えられる。

(4) 社外取締役を含めた取締役への情報共有のあり方について

東光高岳は、社外取締役を含めた取締役に対して、大型変圧器事案の発覚後の早期から報告を行っており、調査の進捗に従って続報も行っている（別紙3の5、11、14及び21番）。

このように暫定的な情報であっても早期から報告を行った情報共有のありかたは妥当なものと考えられる。

(5) 大型変圧器事案の対外公表時期及び対外公表に至るプロセスについて

東光高岳は、2023年12月中頃までに大型変圧器事案の概要を把握し、2024年1月22日に取締役会での報告を経た上で、大型変圧器事案を広く対外公表した（別紙3の30番及び31番）。

まず、対外公表に要した期間について検討すると、大型変圧器事案の概要を把握した2023年12月半ばから対外公表までに1か月強の期間を要している。この点についてはもっと早期の公表を行う余地があったようにも考えられる。しかし、対外公表の前提として製品の健全性評価をすべきとの考えの下でその検証を行ったこと（別紙3の23番等）、関係行政機関を含めた一部の関係者には事前に大型変圧器事案についての報告をすべきとの考えの下で報告を行ったこと（別紙3の28番）、（結果論ではあるが）東光高岳による対外公表以前に報道等がなされたわけではな

いことといった点からすれば、公表時期が 2024 年 1 月 22 日となったこと自体に問題視されるべき点はないものと考えられる。

また、対外公表に至るプロセスについても、2023 年 12 月 20 日時点で予定していた 2024 年 1 月 9 日の公表（別紙 3 の 20 番参照）を行うことはできなかったものの、このように当初予定が変更となる点については取締役会に報告がなされ取締役の意見も確認されている（別紙 3 の 24 及び 26 番）。そのため、対外公表に至るプロセスについても問題視されるべき点はないものと考えられる。

(6) 2024 年 1 月 22 日の公表以降にさらなる問題が発覚した点について

東光高岳は大型変圧器事案を 2024 年 1 月 22 日に公表したが、その後に、大型変圧器に関するさらなる問題事象（以下「**大型変圧器に関する追加問題事象**」という。）が判明している（本件第 1 報告書第 7 参照）。

大型変圧器に関する追加問題事象も 2024 年 1 月 22 日以前に把握し対応することが望ましかったとは考えられる。しかしながら、大型変圧器事案は問題の重要性から早期の対応（公表を含む。）が求められていたこと及び東光高岳による調査の終盤まで関係する現職従業員において集团的に虚偽回答がなされていたことからすれば、大型変圧器に関する追加問題事象を 2024 年 1 月 22 日時点で把握できなかったことはやむを得ないと評価せざるを得ず、この点について東光高岳の対応に問題があったとは評価できないものと考えられる。

(7) 海外顧客への個別説明を不要とした点について

東光高岳は、2024 年 3 月以降、経営会議及び取締役会にて大型変圧器事案の海外顧客に対する対応方針を検討し、最終的に海外顧客に対する個別説明は不要と判断した（別紙 3 の 36 ないし 39 番）。

まず、大型変圧器事案のような製品品質に関わる重大な問題が発覚した場合、顧客に対して個別に告知を行うこと又は広く一般に公表を行うことのいずれかは原則として必要であると考えられる。ここでの問題は、広く一般に公表した問題についてさらに顧客に対して個別に告知を行うことが求められるかどうかである。この点、顧客の期待という観点からすれば個別に告知を行うことが望ましいと評価する余地もある。しかしながら、個別告知についてはそれに要する労力等も千差万別であり一律に個別告知が必要とは考えがたく、例えば製品の安全性に疑義がある場合（販売した製品の使用を継続することで使用者に危険を及ぼす可能性がある場合）であれば、その疑義の程度や想定される被害に応じて個別告知を含めた努力をすべきと考えられるが、安全性に懸念がないのであれば、どの範囲で告知を行うかには広い裁量が認められると考えられる。

東光高岳は、大型変圧器事案では製品の安全性に問題がないことを前提に海外顧客への個別告知は不要と整理しており、かかる整理にあたっては複数の法律事務所からも見解を取得しているため（別紙 3 の 36 ないし 39 番）、上記のプロセスを含

めて海外顧客への個別説明を不要とした点に問題があったとは評価できないものと考えられる。

(8) 現時点で大型変圧器事案に関する処分がなされていない点について

大型変圧器事案を2023年7月以前から知っていたと思われる役職員は相当数に及ぶが、これまでに処分がなされているのは執行役員1名のみであり、他の役職員に対する処分は未了となっている（別紙3の42番）。

不祥事に関与した者に対して適切な処分（社内処分及び責任追及）を行うことは、不祥事に対する会社の厳しい態度を示すこととなり、再発防止に資すると考えられている。一方で、これを怠れば役職員にモラルハザードが生じ、将来におけるさらなる不祥事の原因となる場合もある。

東光高岳においては大型変圧器事案以外にも複数の不正・不適切事案が判明しており、それらを含めて全容が明らかになった上で処分を行うという考えには一定の合理性も認められるものの、東光高岳が大型変圧器事案の概要を把握した2023年12月中頃から半年以上が経過しているにもかかわらず2024年8月末日時点で処分が未了となっている点は、対処として遅きに失している面を否定できない。そのため、早期に処分の可否を含めて対応を検討すべきと考えられる。

なお、個々の役職員に対していかなる処分を行うべきかについては当委員会の判断すべき内容ではないが、処分全体について1点だけ補足すると、大型変圧器事案に関する処分を行う際には、大型変圧器事案の不正は40年以上にわたって続いていたと考えられ、現職の役職員は「不正を引き継いだ者」であったことに留意すべきと考えられる。もちろん、「不正を引き継いだ者」であっても不正に関与した以上、大型変圧器事案に対する責任があることは事実である。しかしながら、最も責められるべきは「不正を始めた者」であり、大型変圧器事案においてそれを特定することは難しく、仮に特定できたとしても既に退職済みと考えられるため、「不正を始めた者」に対する処分を行うことは現実的ではない。そのような中で「不正を引き継いだ者」にのみ厳しい処罰を行えば、不公平感を含めたしこりを残すことになる。不祥事に対して厳しい態度を示しつつ、不公平感のない処分を行うことには難しい点があることを否定できないが、上記の点は十分に配慮して処分を行うべきである。

4 変成器類事案②に対する事後対応の検証

(1) 初動対応全体について

変成器類事案②は、2023年7月31日を回答期限として実施されたアンケートにおける従業員からの申告を契機として発覚した。より具体的には、当該アンケートにて油入変成器における規格と異なる試験順序での受入試験実施が申告され（別紙4の2番）、その申告者に対する同年12月13日のヒアリングにて油入変成器の雷

インパルス耐電圧試験の未実施が追加申告され（別紙４の３番）、雷インパルス耐電圧試験の未実施に関して行われた関係者に対する２０２４年１月１１日のヒアリングにて油入変成器の相互干渉試験の未実施が判明し（別紙４の５番）、大型変圧器事案に関する調査を契機としてなされた調査の過程にて同月１５日に雷インパルス耐電圧試験の試験電圧値低減実施及び交流耐電圧試験（短時間）の試験電圧値低減実施が判明し（別紙４の６番）、さらに同月１６日に油入変成器の相互干渉試験測定の一部未実施が判明し（別紙４の７番）、同月２３日に油入変成器の絶縁抵抗測定の一部未実施が判明した（別紙４の１０番）。また、上記の問題の一部については、油入変成器以外の製品についても存在することが同年２月に判明した（別紙４の１４番、１５番及び１６番）。加えて、同月には合成誤差試験における顧客の要求仕様逸脱が判明し（別紙４の１３番）、同年４月には部分放電試験の未実施が判明した（別紙４の２２番）。

上記の各事象について別途リスク対策本部は立ち上げられなかったものの、２０２４年１月からは、既に立ち上げられていた変成器類事案①にかかる対策本部において検討事項とされた（別紙４の４番）。そして、その後、基本的には、社外取締役を含む取締役に対し、その時点で明らかになっていた上記の各事象の報告を行い（別紙４の９番、１２番及び１７番）、また、関係行政機関及び一部顧客に対する報告が行われた後（別紙４の１８番、１９番、２４番、２５番及び２６番）、２０２４年５月１４日、部分放電試験の未実施を除き、変成器類事案②の公表に至っている（別紙４の２８番）。

不祥事が判明した際に重要な点は、早期に事実関係を明らかにした上で、その公表の可否を含めた対応方針を決定し、公表が必要と判断した場合には早期に公表を行うことである。この点、上記の各対応には、以下のような反省点があったと考えられる。

ア ヒアリングについて

東光高岳は、変成器類事案②の一つである規格と異なる順序での受入試験実施が申告されたアンケートを確認した２０２３年８月から３ヶ月以上経過した２０２３年１２月に申告者へのヒアリングを実施している。

ヒアリングまでに数ヶ月以上の期間を要したのは、申告者の体調不良によりヒアリングができない時期があったことに加え、大型変圧器事案への対応に追われ、変成器類事案②のヒアリングを実施する聴取者を確保できなかったことが理由であったとのことである（別紙４の３番）。しかしながら、不祥事に関する申告からヒアリングまでの期間が長引けば、その分だけ不祥事に対する対応が遅れることになる。２０２３年７月に実施されたアンケートで変成器類事案②と同等の重大性のある不祥事がどれだけ申告されたか当委員会には不明であり、東光高岳の当時の対応能力を考えた際に、変成器類事案②に関するヒアリングをどの程度優先すべきであったか（ひいては変成器類事案②に関するヒアリン

グを現実的に実施可能であったタイミングはいつだったか)を当委員会が判断することは困難である。しかしながら、申告者の体調不良の点はやむを得ないとしても、聴取者の確保については外部弁護士の起用等で解決することも考えられたところであり、ヒアリング実施までの期間はもう少し削減可能であって、削減すべきだったように思われる。

イ 取締役会での報告について

変成器類事案②のうち、規格と異なる試験順序での受入試験の実施については、2023年8月には明らかになっていたが(別紙4の2番)、上記アのとおり、3ヵ月以上の間、申告者らに対するヒアリングが行われず、また、この件については、2024年1月29日に初めて、取締役会に報告されている(別紙4の12番)。

東光高岳は2023年8月以降に大型変圧器事案への対応も行っており、特に2023年12月以降は大型変圧器事案の概要が明らかになり公表を含めた対外対応を進めていた時期であるから(別紙3の2ないし34番参照)、上記のような報告の遅れを含め、五月雨式に発覚した変成器類事案②を構成する各事象への対応が遅れた点にはやむを得ない点もあったと考えられる(少なくとも、実際の対応を行った者は非難されるべきではない)。

ただし、上記の遅れの原因が調査を担当する人員の不足にあったのであれば、人員の追加配置(担当チームの人員増加)や社外弁護士の起用を含めた社外リソースの活用といった解決策を検討する余地があったと考えられる。有事対応は水物であり、後知恵での指摘とはなるが、そのような検討が取締役会でなされるように、「2023年7月のアンケート実施以降、詳細の把握に至っていないものを含めて相当数の問題事象が判明しており、対応が遅れてしまっているものがある」という事実自体が取締役会に報告されることが望ましかったように考えられる。

(2) 対策本部の対象事案とした点について

東光高岳は、変成器類事案②にかかる対策本部は別途立ち上げなかったものの、既に立ち上げられていた変成器類事案①にかかる対策本部において、2024年1月から変成器類事案②も検討事項とされた(別紙4の4番)。不正事案の疑義が生じた際には司令部となる組織を構築することが妥当であり、対策本部において検討したこと自体は妥当と考えられる。

他方で、リスク対策会議において実施された会議等には議事録が残されていないため、リスク対策会議が実際に司令部としてどのような機能を果たしたのかを検証することができない。このようにリスク対策会議の活動を検証することが困難となっている点は反省点と考えられる。

(3) 社外取締役を含む取締役への情報共有のあり方について

東光高岳は、基本的には、社外取締役を含む取締役に対し、変成器類事案②についてその時点で明らかになっていた内容を随時報告している（別紙4の9番、12番及び17番）。

規格と異なる試験順序での受入試験の実施に関する調査及び報告に時間を要した点が反省点であることは上記(1)ア及びイで指摘したとおりであるが、その点を除けば、暫定的な情報であっても早期から報告を行い、適宜の続報を行った情報共有のあり方は妥当なものであったと考えられる。

(4) 変成器類事案②の対外公表時期及び対外公表に至るプロセスについて

東光高岳は、2024年1月以降、順次、関係行政機関及び一部顧客に対する報告を行い（別紙4の18番、19番、24番、25番及び26番）、2024年5月14日、部分放電試験を実施していなかったという事案を除き、変成器類事案②を公表した。

まず、対外公表に要した期間について検討すると、変成器類事案②の一部が申告された2023年8月から対外公表までに9か月強の期間を要している。この点については、上記(1)アで指摘したヒアリング実施時期の問題を措くとしても、より早期の公表を行う余地があったようにも考えられる。しかし、変成器類事案②については、調査の過程で、いわゆる芋づる式に次々と不正が明らかになった事案であり、その整理には相当程度の時間を要するものであったと考えられること、取締役会において健全性の技術的評価について外部専門家から意見をもらうべきとの意見が出されていたこと（別紙4の17番）からすれば、特段、問題視されるべき点はないものと考えられる。

また、対外公表に至るプロセスについても、社外取締役を含む取締役に対し、その時点で明らかになっていた内容について、随時報告を行った上（別紙4の9番、12番及び17番）、2024年4月16日開催の取締役会で、同年5月14日を公表日とするスケジュールが検討されており（別紙4の21番）、問題視されるべき点はない。

また、部分放電試験の未実施については、変成器類事案②の構成する他の事象とは異なり、2024年5月14日の公表から外された上で、同年9月の公表が予定されている（別紙4の27番、28番及び30番）。これは、公表の直前に、対象設備の考え方や健全性の担保の考え方に疑義が生じたことから更なる調査が必要となり公表時期が変更されたものであり、不合理な理由による変更とは言いがたい。また、そのプロセスについても、取締役会において、公表延期の理由を含めた報告がなされおり、特段、問題視されるべき点はないものと考えられる。

5 断路器事案に対する事後対応の検証

(1) 品質統括部長の報告を受けた初動対応について

東光高岳は、断路器事案が過去に申告されていたという事実の報告を2024年4月16日に受け、約1か月の間にヒアリング等の調査を実施し、社外取締役を含む取締役に対し断路器事案の報告を行っている（別紙5の1ないし7番）。

このように、申告を受けて約1か月の間に、ヒアリングを含めた必要な事実関係を進め、暫定的な調査結果を早期に社外取締役を含む取締役に対して報告した対応は、初動対応として妥当なものであったと考えられる。

(2) リスク対策会議の対象事案とした点について

東光高岳は2024年5月7日に断路器事案をリスク対策会議の対象としている(別紙5の5番)。不正事案の疑義が生じた際には司令部となる組織を構築することが妥当であり、リスク対策会議の対象としたこと自体は妥当と考えられる。

他方で、リスク対策会議において実施された会議等には議事録が残されていないため、リスク対策会議が実際に司令部としてどのような機能を果たしたのかを検証することができない。このようにリスク対策会議の活動を検証することが困難となっている点は反省点と考えられる。

(3) 社外取締役を含む取締役への情報共有のあり方について

東光高岳は、社外取締役を含めた取締役に対して、断路器事案の発覚後の早期から報告を行っており、調査の進捗に従って続報も行っている(別紙5の7番、10番、18番、24番及び25番)。

このように暫定的な情報であっても早期から報告を行い、適宜の続報を行った情報共有のあり方は妥当なものであったと考えられる。

(4) 断路器事案の対外公表時期及び対外公表に至るプロセスについて

東光高岳は、2024年6月以降、関係行政機関や一部顧客に対して断路器事案の報告を行い、対外公表の準備を進めた(別紙5の12番、17番、19番及び21番)。対外公表について、当初は2023年7月下旬の公表を予定していたが、8月末の公表予定に繰り下げられ、最終的には9月中旬の公表予定となった(別紙5の15番、18番、22番、23番及び25番)。東光高岳の取締役会でも意見が出ているとおり、製品品質に関する不祥事に対する対応は安全性と緊急性を意識して行うことが求められるため、事案の公表はできるだけ早期に行うことが望ましいといえる。その意味で、当初に予定された7月下旬の公表が最終的に約2か月繰り下がったことは望ましい事態ではなかったものと考えられる。

もっとも、断路器事案に関する対応においては、対外公表時期を繰り下げる際に安全性に関する懸念が解消されていることを確認しており、対外公表の遅れにより特段の支障が生じる場面ではなかったと考えられる。また、対外公表時期の繰り下げ自体も関係行政機関及び顧客との関係性を踏まえたものであり、断路器事案の隠ぺい等を意図したものではない。さらに、対外公表時期の繰り下げに関するプロセスを見ても、経営会議及び取締役会等での議論を経ており、適切なプロセスを経たと評価できる。

そうすると、断路器事案の公表時期が2023年9月中旬となったことについて、問題があったとまでは評価できないものと考えられる。

第4 品質総点検プロセスにおける役員に対する情報提供状況の検証

1 品質総点検①について

(1) 品質総点検①の開始時について

東光高岳においては、2021年8月24日にC-GIS等に関して判明した問題を受け、対策本部が設置され、内部監査部及び品質統括部からなる調査チームにより、品質総点検①が開始された（別紙6の2番）。

品質総点検①の実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っていないが、品質総点検①自体は取締役会への報告を待たずに開始され、開始後に開始された事実が事後報告されている（別紙6の2番及び3番）。

GIS事案の発覚を受け早期に全社的な調査を実施する必要を認めた判断そのものは妥当と考えられ、上記のような開始時のプロセスに問題があったとまではいえないが、調査の全体像については開始前に取締役会に報告を行い、そこでの議論内容も踏まえた上で必要な調整を行った上で開始するという選択肢もあったように考えられる（2021年8月31日の取締役会で行われた報告に対して出された意見が品質総点検①にどのように反映されたか（反映できなかったか）は不明であるが、仮に反映されなかったとすれば、既に開始済みであったことが影響している可能性もあると考えられる。）。

実際にも2021年10月27日に品質総点検①では発覚していなかった問題（購入製品に関して実施する受入試験における一部項目の不実施）が発覚するなどし（別紙6の9番）、品質総点検①の自体が当初予定されていた2021年10月では終了できず、延長されている（別紙6の10番）。点検等を行う際の迅速性と緻密さはトレードオフの関係にあり、結果として漏れが生じたこと自体は非難されるべきことではなく、後知恵であることは否定できないが、品質総点検①の調査方法をもう少し慎重に設計すれば、このような事態を防ぐことができた可能性はある。

(2) 品質総点検①の進捗時について

東光高岳においては2021年8月以降に品質総点検①を進めており、その際には、経営会議及び取締役会にておおむね定期的に報告を行い、取締役の意見を確認している（別紙6の3ないし8番、11ないし15番及び17ないし19番）。

このように、取締役会に対して最終報告のみならず途中経過を定期的に報告し、意見を確認するという進め方は品質総点検①の重要性からすれば妥当なものであったと考えられる。

(3) 品質総点検①の終了時について

品質総点検①は、当初予定されていた2021年10月の終了が大幅に後ろ倒しとなり、最終的に2022年5月24日に完了した（別紙6の20番）。

品質総点検①が実際にそうだったように、点検作業はその途中で発覚した内容を

踏まえて随時の軌道修正が図られるべきものであり、結果として品質総点検①の終了が2022年5月となったこと自体は非難されるべきものではない。

他方で、東光高岳における品質総点検①の取締役への報告状況を見ると、2021年12月までは定期的に経営会議及び取締役会での報告がなされていたものの、2022年に入ってからの約4ヶ月間は報告がされていたことが確認できない（別紙6の15及び17番）。この間における品質総点検①の進捗は必ずしも明確でないが、調査の完了に期間を要するのであれば、どのような理由で期間を要するのか（なぜ品質総点検①がまだ完了できないのか）ということは、取締役会等で定期的に報告されるべきであったと考えられる。

(4) 品質総点検①の全体について

上記(1)ないし(3)のとおり、品質総点検①については、開始時における調査方法の設計が取締役会等での議論も経る形でもう少し慎重に行われるべきではなかったかという問題はあるものの、全体として大きな問題があったことまでは確認できない。

他方で、品質総点検①については、品質総点検①の実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っていないという問題がある。有事対応を限られた人員で進める中で、どれだけ詳細な資料を残すのかというのは難しい問題であるが、意思決定に関する資料を残しておかないとそもそもどのような意思決定がなされたか自体が不明瞭になってしまう危険性もあり、重要な意思決定については、文書による記録化を行うべきであったと考えられる。

2 品質総点検②について

(1) 品質総点検②の開始時について

品質総点検②は、変成器類事案①の疑義を契機として、2022年10月から実施された（別紙6の21番等）。

品質総点検②の実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っておらず、また、品質総点検②自体は取締役会への報告を待たずに開始され、開始後に開始された事実が事後報告されている（別紙6の21番及び24番）。

品質総点検①と同様、変成器類事案①の疑義を契機として、早期に全社的な調査を実施する必要を認めた判断そのものは妥当と考えられ、そのような開始時のプロセス自体に問題があったとまではいえない。しかし、既に実施された品質総点検①で五月雨式に問題が発覚する事態となったことを踏まえると、より慎重なプロセスを指向し、取締役会で調査の全体像について報告を行い、そこでの議論内容を踏まえた上で必要な調整を行った上で開始する、という選択肢もあり得たとは考えられる。

なお、品質総点検①で抜け漏れが発生した要因の分析、次回実施する総点検で抜け漏れが生じないための対策等が検証されていることからすれば、（別紙6の23

番)、品質総点検①を踏まえて漏れのない点検内容としようとする検討が品質総点検②に関してなされており、この点においては、合理的な対応がなされていたものと評価できる。

(2) 品質総点検②の進捗時について

品質総点検②は、2023年2月以降、経営会議及び取締役会にておおむね定期的に報告を行い、取締役の意見を確認している（別紙6の23番ないし36番及び38番ないし64番）。

このように、取締役会に対して最終報告のみならず途中経過を定期的に報告し、意見を確認するという進め方は品質総点検②の重要性からすれば妥当なものであったと考えられる。

(3) 品質総点検②の終了時について

品質総点検②は、2024年9月をもって完了する見込みとされている（別紙6の64番）。品質総点検②は、2022年10月から約2年にわたって続けられたこととなり、かなりの長期間にわたっているが、品質総点検①後に発覚した変成器類事案①の疑義を踏まえて開始され、全社的な洗い直しを行ったものであるから、長期間を要したこと自体はやむを得ないものと思われる。

(4) 品質総点検②の全体について

上記(1)ないし(3)のとおり、品質総点検②については、品質総点検①の反省を踏まえてそれを生かそうとする検討がなされており、全体として大きな問題があったことまでは確認できない。また、品質総点検②の一環として実施されたコンプライアンス調査（アンケート）により、変成器類事案②、大型変圧器事案等の不適切事案が発見されており（別紙6の37番）、品質総点検②は一定の成果を上げているものと思われる。

他方で、品質総点検①と同様に、品質総点検②についても、品質総点検②の実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っていないという問題がある。また、点検作業の完了までの計画性に少々難があったものと考えられる。これらの背景には、点検作業として行う計画を文書によって意思決定していない（計画全体を見通して可視的な意思決定をしていない。）という問題があるよううかがわれる。

第5 東光高岳において2021年時点で構築されていた内部統制システムの検証

1 内部統制システム全般について

東光高岳では、2022年4月27日の取締役会にて、2021年度の内部統制システムの運用状況が報告されている。同報告では、東光高岳において定められていた「内部統制システム基本方針」に対応して各種の規程が設けられていたこと等が確認でき、かかる基本方針に不合理な点は確認できない。そのため、構築されていた内部統制システ

ムそのものについて、当委員会が確認できた範囲では、問題視されるべき内容があったとは考えがたい。

他方で、上記第 3 で検討した本検討対象事案群に対する対応状況等を踏まえると、内部統制システムの運用には以下のような課題があったものと考えられる。

2 内部統制システムの運用に関して確認された課題

(1) 重要文書の保存・管理の不徹底

東光高岳では、「当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制」として、議事録や稟議書等を法令及び社内規程に従い適切に記録・保存し、適切に管理することとしている。

しかしながら、当委員会が確認したところによると、東光高岳では、経営会議に関する議事録の作成が必要とされているにもかかわらず、2021 年度以降 10 回を超える経営会議にて議事録が作成されていない。それらの経営会議は（定例の経営会議ではなく）発覚した不祥事に関する対応状況を報告等する臨時の経営会議であったことが推察され、不祥事という緊急事態への対応に追われていたことが議事録の作成されなかった理由と考えられ、議事録の作成が失念された点には酌むべき点もあるとは考えられる。しかしながら、「執行に係る情報の保存」は、意思決定過程に関する情報を残すことでその検証を可能にすることを通じて合理的な意思決定を担保するために求められるものである。そして、緊急事態への対応に関する意思決定は、通常的意思決定と同等かそれ以上に、このような担保を行う必要性が高いものである。そのため、上記のような議事録の作成の懈怠が起らないようにすることが必要と考えられる。

(2) 有事対応に関する体制が不明確であり、対応状況が記録化されていないこと

ア 有事対応に関する体制が不明確であったこと

東光高岳では、「リスク管理に関する規程その他の体制」として、リスク管理規程に基づき「リスク管理委員会」を設置しており、同委員会は、年度ごとに、全社リスクの決定を行い「経営上重要なリスク」を選定した上で、経営会議を経て、経営計画に反映している。このようないわば「平時のリスク管理」は適切に行われていたものと考えられる。

一方で、有事への対応（いわば「有事のリスク管理」）には、以下のとおり、課題があったものと考えられる。

リスク管理規程においては、「緊急事態およびその徴候を認知した場合」、リスク統括責任者¹⁰に報告がなされ、リスク統括責任者が上申を行った場合、リスク最高責任者（社長が指名する役員）が「対策本部」を設置することとされていた

¹⁰ 2021 年当時は経営企画部長であったが、2024 年 7 月 1 日改訂版ではリスク・コンプライアンス統括部長となっている。

(東光高岳ではこのリスク管理規程上の「対策本部」を「リスク対策本部」と呼称していたようであるから、以下では、リスク管理規程上の「対策本部」を「(リスク) 対策本部」と表現する。)。もっとも、この「(リスク) 対策本部」の具体的な位置付け(権限を含む。)や運用指針(実施した会議等の文書化方針を含む。)はリスク管理規定上明らかでない。

一方、東光高岳には「非常事態対策マニュアル」という規程も存在し、そこでは、「リスク管理運用マニュアルでの影響度評価点が3点以上となる場合¹¹」、総務部長¹²が、リスク管理最高責任者(社長)に「非常事態対策本部」の設置を建言することが定められていた。しかし、リスク管理規定上の「(リスク) 対策本部」と非常事態対策マニュアル上の「非常事態対策本部」の関係性は両規程からも明らかでなく、また、「非常事態対策本部」についても、非常事態対策マニュアルにおいて、運用指針(実施した会議等の文書化方針を含む。)が明らかでなかった。

このように「(リスク) 対策本部」と「非常事態対策本部」の関係性は規程上不明確であり、2021年度以降の実際の設置・運用状況においても、両本部の使い分け等を意識した上でいずれの本部を設置するかが決定されたといった事実は確認できない。例えば、東光高岳は、2021年9月8日に行ったプレスリリース¹³において、2021年8月24日に品質総点検①に関連して非常事態対策本部を設置したと発表しているが、東光高岳によれば、実態としては「(リスク) 対策本部」(ないしリスク対策会議)として運用されていたと考えられるとのことであった。

有事対応において司令部となる組織を設置することは合理的であるが、いかなる組織が設置され、その組織がいかなる権限を有するのかが明確にされていないと、かえって指揮命令系統を混乱させかねない。上記のような対応体制の不明確さが2021年以降に東光高岳がとった実際の対応に悪影響を及ぼしたことまでは確認できないものの、対応体制については明確化を含めた改善が必要と考えられる。

イ 有事対応の状況が記録化されていないこと

上記アで述べたとおり、「(リスク) 対策本部」と「非常事態対策本部」はいずれも文書化方針が明らかでなかった。

そして、2021年以降に実施されたこのような会議体(「リスク対策会議」を含

¹¹ 2024年7月1日改訂版では「リスク管理運用マニュアルでの影響度評価が経営に中程度の影響以上となる場合」となっている。

¹² 2024年7月1日改訂版ではリスク・コンプライアンス統括部長となっている。

¹³ <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6617/tdnet/2022925/00.pdf>

む。)についても、議事録等が作成されていたことは確認できない(別紙1の4番等参照)。

議事録は会議における議論内容や指示内容を明確にするために作成されるものであり、有事対応でもその必要性は平時対応と同様(又は平時対応以上)である。そのため、対策本部での会議について議事録が作成されていないことは改善が必要と考えられる。

- (3) (潜在的)不祥事に対する取締役会の関与のあり方が不明瞭となっていた場合があること

上記第3で検討したとおり、本検討対象事案群に関しては判明後の早期に取締役に対する情報共有がなされており¹⁴、取締役に対する情報共有自体は適切な時期になされていたと考えられる。

一方で、かかる情報共有のうち相当分が、取締役会での報告ではなく、取締役会外での情報共有という形で行われていた。このように取締役会外で取締役に対して情報共有を行うことは一律に否定されるべきことではなく、取締役会の報告事項又は決議事項とすべき内容が適時に取締役会に上程されることを前提とすれば、まずは取締役会外での情報共有を行う方が取締役会の開催を待たずに早期に報告できるなど積極的に評価すべき場合もあると考えられる。もっとも、重要事項に関して取締役会での報告が求められるのは、そのような報告を通じて、取締役会に求められる機能(モニタリング、内部統制システムの構築及び運用並びに重要事項の決定等)を果たすことができるようにするためである。そうだとすると、(潜在的)重大不祥事等が判明した場合、取締役会での報告が可能なタイミングの情報共有であれば、その情報共有は取締役会外ではなく取締役会にて行い、取締役会としてモニタリング機能を果たすことができるようにすべきである。東光高岳においては、取締役会外での情報共有に対して個々の取締役が必要な意見を述べることを通じて実質的にモニタリング機能を果たさせようとしていたものと推察されるが、モニタリング機能は取締役会として果たすべきものであり、このような方法は取締役会の関与のあり方を不明瞭にする点で妥当とは評価し難い¹⁵。

¹⁴ なお、断路器事案の「判明」については、2024年に執行部門が当該事案を認識したことを基準としている。2017年時点の執行部門(の一部)が断路器事案を把握した際における対応に不合理な点があったことについては、本最終報告書と同日付けで作成した追加報告書で検討したとおりである。

¹⁵ 取締役会外での情報共有の運用について特に疑問を覚えた一例としては、変成器類事案①に関して外部弁護士から受領した調査報告書の扱いがあげられる。東光高岳は同事案に関して外部弁護士より調査報告書①及び調査報告書②を受領しており、調査報告書①に関

また、東光高岳における取締役会外での情報共有を行った際の議論内容の記録化について統一されたルールは確認できず、議事内容が分かる資料（議事録又は議事メモ）が作成されていない場合もあった。その結果、情報共有に対して個々の取締役が述べた意見（実質的に果たされたモニタリング機能の内容）が記録化されないという点でも問題があったと言わざるを得ない。

第6 改善策の提言

1 記録化の徹底

上記第5の2(1)で指摘したとおり、東光高岳では社内規程において作成が求められている文書（議事録等）を作成していない場合があった。このような社内規程違反が起こらないよう、社内規程において作成が求められている文書の作成（記録化）については、作成漏れがないかを確認するよう業務ルーティンを見直すべきと考えられる。

また、上記のような作成漏れが生じた背景として、そもそも東光高岳において記録化の必要性が十分に理解されていないことが影響しているものと考えられる。東光高岳においては、業務に関する重要な決裁においても書面決裁ではなく口頭決裁が行われている場合が複数確認できる（例えば、本検討対象事案群をリスク対策会議での検討対象とすることについて決裁を行った書面等は確認できなかった。）。もちろん、業務上の全てのやりとりを書面で行うことは現実的に不可能であり、過度の記録化は業務の円滑な実施に悪影響を及ぼす危険性すらある。しかしながら、重要な意思決定においては、「いつ、誰が、どのような理由で、何を決定したのか」といった点を明確にしなければ、意思決定の有無そのものが不明確になってしまう危険性や行われた意思決定の内容が不明確になってしまう危険性がある。このような危険性が現実化すると、上層部の決定した方針が末端まで浸透せず、ひいては内部統制を脅かすことに繋がってしまう¹⁶。

しては取締役会にて報告がなされているが、調査報告書②については取締役会にて報告がなされず取締役会外での情報共有として報告されている（別紙2の13番及び38番）。しかしながら、既に一連の問題として取締役会で議論がなされている内容に関して、調査報告書②のみ取締役会での報告の対象としないことに合理性があるとは考え難い。2通の報告書で上記のような扱いの差異が生じた理由は必ずしも明らかでない（取締役会外での情報共有がなされていることからすれば隠ぺい等を意図するものではなかったと考えられる。）が、前提となる問題について取締役会での報告がなされていた以上、取締役会での議論状況等を連続的に確認できるよう、調査報告書②についても取締役会での報告事項とすべきであったと考えられる。

¹⁶ 本最終報告書で検討した内容ではなく令和6年9月19日付け追加報告書で検討した内

そのため、社内規程において作成が求められている文書の作成漏れが生じないように業務ルーティンを見直すだけでなく、現行の社内規程（規程となっていない事実上のルールを含む。）において記録化が要求されていない内容についても、その重要度に応じて記録化を行うようにルールそのものを見直すべきと考えられる。

2 若手～中堅従業員の活用

東光高岳における本検討対象事案群への対応状況を確認すると、その多くは実務的な作業の部分を含めて相当程度高い職位の者が行っている（例えば、大型変圧器事案では、東光高岳が初期に行ったヒアリングは部長クラス以上の役職員が実施し、関係者のメール等の確認作業も GM クラス以上の役職員が実施している。）。また、当委員会の事務局として主に活動した役職員も、部長クラスの役職員が中心であった¹⁷。このように、東光高岳においては、本検討対象事案群への対応等（以下「**有事業務**」という。）に若手～中堅従業員を十分に活用していることが確認できなかった。

有事業務は非定型的業務であって定型業務に比べて難易度が高いものであり、また、通常業務以上に保秘等に留意する必要もあるから、職位の高い者が対応せざるを得ない業務もあるのは事実である¹⁸。他方で、そのような高職位の役職員は、通常業務における代替性が低いため有事業務に従事する際に通常業務を完全に離れることができず、また、そもそも人数が限定的である。そのため、高職位の役職員のみで対応できる業務量には限界がある。それにもかかわらず、有事業務に対して高職位の役職員のみで対応しようとする、対応範囲や対応速度といった面が犠牲にならざるを得ない。実際にも、例えば、大型変圧器事案の調査として実施した関係者のメール等の確認作業に多数の管理職役職員を動員した結果として、変成器類事案②の調査が遅滞してしまっている（第3の3(1)ウ及び第3の4(1)ア参照）。

有事対応にいわゆる「正解」があるわけではないが、2021年8月以降の東光高岳のように、複数の（潜在的）不祥事が判明するような事態においては、若手～中堅従業員の複数名を有事業務に専従させる形で若手～中堅従業員を活用することも有効であっ

容になるが、断路器事案の前提となる商用周波耐電圧試験及び開閉試験の省略という問題が2017年度に発覚していたにもかかわらず2022年度まで継続していたのは、上層部が不明瞭な意思決定を口頭で行い、実際に各種対応を行う部署が何をすべきかがあいまいな状況で対応が進められたことが影響していると考えられ、まさにこのような危険性が現実化した事例であったと考えられる。

¹⁷ 当委員会の事務局業務は、本件第1報告書提出までは事務局業務に専従する中堅従業員に主に対応いただいたが、同従業員の異動に伴い、本件第1報告書提出後は部長クラスの役職員に主に対応いただいた。

¹⁸ さらに、ヒアリングに関して言えば、若手～中堅従業員が、自身より職位が上の幹部役職員に対するヒアリングを実施することには相当程度困難な面がある。

たと考えられる。

また、有事務に若手～中堅従業員を従事させることは、従業員に通常業務以外の経験を積ませることにもなり従業員の育成にも繋がると考えられ、若手～中堅従業員は高職位の役職員よりも長期にわたって会社に在職する可能性が高いため、有事務に関する知見の蓄積という意味でも有益と考えられる。

東光高岳において今般生じたような複数の（潜在的）不祥事が断続的に判明するような事態は再度起こらないことが一番ではあるが、仮に同様の事態が再度起こった場合には、若手～中堅従業員の活用を積極的に検討すべきと考えられる。

3 取締役に対する情報共有のあり方の見直し

東光高岳においては、取締役に対し、取締役会での報告以外に、取締役会外での情報共有が行われている。このような取締役会外での情報共有自体が否定されるべきものではないが、その運用において妥当と評価しがたい面があったことは上記第5の2(3)で検討したとおりである。

取締役会外での情報共有を今後も続けること自体は問題ないと考えられるが、取締役会での報告とどのように使い分けを行うかについては明確な基準を設け、取締役会としてのモニタリング機能が適切に果たされるために取締役会で検討すべき内容は取締役会での報告がなされるような運用とすべきである。

4 有事対応のあり方の見直し

(1) 対策本部（会議）の位置づけ及び運用方法の明確化

東光高岳においては、有事の際、リスク管理規程では「(リスク) 対策本部」を設置し、非常事態対策マニュアルでは「非常事態対策本部」を設置することになっている。これらの対策本部の関係性（使い分け）が不明瞭である点は、第5の2(2)で指摘したとおりである。この点については、「(リスク) 対策本部」と「非常事態対策本部」の関係性を整理し、規程を改定すべきと考えられる。その際には、「(リスク) 対策本部」のように権限が不明瞭な組織体とならないように、権限等も明確にすべきと考えられる。

また、両本部のいずれでも議事録等の記録が作成されていない。有事に設置される会議体こそ、そこで議論された内容が正確に記録されることを通じて、指示内容を明確化し、事後的に確認できるようにする必要があるといえる。そのため、整理した後の「対策本部」の会議に関しては議事録を作成するルールとすべきと考えられる。

(2) 俯瞰的検討を行う役職の設置

東光高岳における本検討対象事案群に対する対応状況を確認すると、関係者へのヒアリング等を実施し事実解明に努めた上で適宜の段階で取締役等に情報共有を行うなど、不祥事が発覚した際に通常行うべき内容は実施することができていた。

一方で、事実解明のためにとられた具体的な調査内容を確認すると、ヒアリング

を集中的に実施せず長期間にわたって実施する、十分な人員が確保できない状況でメール等のチェック作業に多数の管理職役職員を動員する、調査過程の記録化を十分に行わない等の（後知恵の部分があることは否定できないものの）優先順位が十分に吟味されていない非効率的な調査が行われていたと考えられる。調査に関する意思決定過程を示す記録が保存されていないため推測にはなるが、このような調査となってしまった背景には、調査状況全体を把握した上で、俯瞰的な検討を行う人員がいなかったことが影響しているように考えられる。

そのため、このような検討を行う役職を設けるべきであり、例えば、上記(1)で述べた整理後の「対策本部」にそのような役職を設けることが考えられる。

(3) 計画性の確保

東光高岳が品質総点検①及び②に関して行った調査等を確認すると、総点検が進むにつれ実施内容や完了時期が大きく変化している。もちろん、当初段階で全体を見通した計画を立てることは困難であるし、当初計画に固執し必要な軌道修正が図られない事態は避けるべきであるから、一定の柔軟性を持つことは重要である。

しかしながら、東光高岳の対応状況を見る限り、そもそもの計画がきちんと立てられているか（変更を行う場合においては「以前に決定した計画を…という理由で変更する」という形できちんと計画変更をしているか）に疑問が残る。これは、上記1で述べた記録化の不徹底及び上記(2)で述べた俯瞰的検討を行う役職の不在も関わる問題と考えられるが、一定規模以上のプロジェクトを遂行する際には、可視的な計画を立て、当該計画を関係者が把握し、当該計画の進捗を管理する人員を配置し、計画を変更する場合の理由も明確化する、というように計画性を確保するようにし、その上で事態の進展に応じた柔軟な対応を行うようにすべきと考えられる。

また、計画性に関連する問題としては、有事対応を行う際に十分な人員を確保することができていないこともうかがわれる。この点は平時からどの程度余力を確保した人事施策を行うかが関係し、「正解」があるわけではない（有事においては社内人員ではなく外部専門家の起用を中心に考えるという発想もあり得る。）が、現在の人事施策では有事対応を行う余力の確保が難しいと考えられることを前提に、今後の施策を検討すべきと考えられる。

第7 最後に

当委員会は、本件第1報告書記載のとおり、2024年1月22日に設置され、それ以来、必要な調査を実施し、本件第1報告書を提出後、同年9月19日付け追加報告書及び本最終報告書を提出した。

その間、当委員会をサポートするために設置された事務局の方々には、東光高岳にお

けるそれぞれの本来業務を遂行しつつ、当委員会が求める各種業務を的確に遂行していただき、当委員会の調査をしっかりとサポートしていただいた。また、当委員会の独立性に問題が生じないように、東光高岳との間には、必要な情報障壁も確保していただいた。まずもって、東光高岳の委員会事務局の皆様には、心から感謝申し上げたい。

このように、事務局の懸命なサポートをいただきながら、かつ、当委員会としても、効率性を心掛け、迅速を旨として所要の調査等を行ったが、当委員会による調査は、本件第1報告書等での調査を含めると、全体で約8か月を要する結果となった。その原因を振り返るとき、改めて、東光高岳が抱える深刻な問題点を直視せざるを得ない。

まず、第一に、これまでに委員が経験した他の調査案件と比較しても、元役員を含むOB役職員の協力を得ることが比較的困難であったことが特徴的であった。元従業員であればともかく、元役員であっても、非協力的な方がおられ、かつ、ヒアリングに協力された方のなかにも、明らかに事実と異なるか、あるいは、不合理な内容の供述に終始する方もおられ、この点については、現職役職員においても、同様であった。

確かに、自らの身に不利益が生ずる可能性がある以上、「保身」に走ることにはやむを得ない面もあるが、既に不祥事が明らかとなった以上、それに関与していた場合には、会社に対する愛着や貢献の意思があれば会社の出直しに協力しようと考えていただけないのではないかとも思われたが、そのような対応をしてくださる方は限定的であった。

では、なぜ、このような状況になってしまったのかと考えると、一言でいえば、経営層と現場との意思疎通の欠如、経営層内部の外部からの出向者とプロパーとの間の相当深い溝があったことが大きな理由の一つであると考えられるのである。

頻繁に外部から交代で就任する経営トップの人選について、東光高岳は発言権を持っていない。いわゆるサクセッションプランという言葉は、東光高岳には存在しないと云っても過言ではない。そのように、人選について全く関与できないまま受け入れる経営トップは、現場を熟知しない状況であるにもかかわらず、交代するたびに、例えば、実務の一部がどの部署の所管となるのかが明らかでなくなるほどに、到底必要とは思えないほど頻繁な組織変更を実施するなどしてきた。結果的に、その変更の経過と、実態としては、さほど変更されていないことや、組織変更の結果として何らかの成果があったとは思えないことなどに鑑みると、短期間のうちに、自らの実績らしきものを残すことに腐心し、このようなことをしたのではないかと疑うほどである。

現場職員も、経営トップが交代するたびに、このような必要のない組織変更が繰り返されること及び実態がさほど変化しないことに慣れ、新たな方針が打ち出されても、トップが交代すると次の方針に変更されると考え、真剣に現在のトップの方針を実行しようとせず、表面を糊塗することに慣れてしまっていたように思われる。従業員のエンゲージメント向上は、経営層の責務であるが、誠に失礼ながら、一ノ瀬社長が就任するまでの東光高岳経営層においては、その責務を十分には果たしてこなかったと言っても過言ではないように思われる。

次に、第二の原因は、調査中に、様々な課題が次々と露見してきたことである。東光高岳においては、いわゆる品質総点検を実施しても、一回の実施では、隠れた課題を発見することができず、五月雨式に、不適切事案及び不正事案が明らかとなり、次々と社内での調査対象が増加する結果となった。これも、不適切事案及び不正事案に関与した役職員が、自らの保身を図りたいという意識があることが原因の一つであることも事実ではあるが、やはり、経営層を信頼しておらず、正直に申し出る気持ちになれなかったというところも大きな理由ではないかと考えられるのであり、その原因は、上記のとおり、長い時間をかけて創り上げられた東光高岳の面従腹背の社風に起因しているのではないかと考えられるのである。

ところで、当委員会による一連の調査は、比較的長期間に及んだが、残念ながら、東光高岳から調査の委嘱を受けた事案は、東光高岳において発見された不適切事案及び不正事案のごく一部にすぎない。しかしながら、当委員会としては、限られた事案の調査を実施する中で、東光高岳の協力を得つつ、現在の東光高岳が必要とする原因究明と再発防止策を提示するに必要な調査は行うことができたのではないかと考えている。幸い、現社長である一ノ瀬氏は、当委員会によるヒアリングにおいても、これらの問題点を認識しておられ、改革しようとの意欲をお持ちのように見受けられるのであり、東光高岳にとっては、つらい時期ではあるが、現状を大きく変革する貴重な機会であるともいえるのである。長期間かけて創成された社風は、一朝一夕には変革できず、また、経営層の人選の問題などは、東光高岳の変革に対する主要株主の理解もなければ到底改革不可能である。一ノ瀬社長はじめ東光高岳の経営陣におかれては、是非とも、この禍を転じて大きな福となすように、新生東光高岳誕生の良い契機とすべく、引き続きご奮闘されることを願っている。

当委員会の実施した一連の調査が、東光高岳の皆様にとって、素晴らしい未来への第一歩となることを祈念して、締め言葉とさせていただきます。

以 上

別紙1 GIS事案に対する対応の時系列

	日時 ¹	事実	補足情報
1	20210818	三菱電機による C-GIS の不適切事案の公表をきっかけに、一ノ瀬社長指示により東光高岳の社内調査を開始する。	
2	20210823	上記1番の社内調査の結果、GIS事案①が判明する。	
3	20210824	8月24日をもって、これ以後に出荷する製品に関して、部分放電試験を適正に実施することとし、GIS事案①を是正する。	
4	20210824	GIS事案①に関するリスク対策本部を設置する。	リスク対策本部では、資料や情報の共有、また指示事項については、Teamsによるチャット機能を活用し、運用していた。そのため、リスク対策本部の議事録は作成されておらず、議論の経過を正確に伝える資料は存在していない。
5	20210825	社外取締役を含めた各取締役に対し、GIS事案①に関する情報共有を行う。	
6	20210825	GIS事案①について、役員を責任者、チームリーダーを内部監査部長とし、内部監査部員と品質統括部員を構成メンバーとする調査チームを組成し、上記1の調査を引き継ぐ。	
7	20210826	関係行政機関に対し、GIS事案①について第一報を行う。	関係行政機関より、対外公表は週内(2021年8月27日まで)を目処に早めに行った方がよいのではとの助言を受ける。
8	20210826	一部顧客に対し、GIS事案①について第一報を行う。	
9	20210827(1400頃)	GIS事案①について、社外取締役に対し、公表案の内容、公表時期(当日公表する旨)、公表方法等について情報共有を行う。	
10	20210827(1700頃)	GIS事案①を公表する。	

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。また、時刻が分かり、かつ、時刻が重要な出来事については、括弧書きにて 24 時制の時刻を記載している。

11	20210827(2000頃)	GIS 事案②が判明する。	
12	20210830	8月30日をもって、これ以後に出荷する製品に関して、準拠規格に基づいた試験を適正に実施することとし、GIS 事案②を是正する。	
13	20210830	関係行政機関に対し、GIS 事案②について第一報を行う。以後もメール、電話等により連絡を行う。	
14	20210831	取締役会にて、GIS 事案①及び GIS 事案②を報告する。	関連する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。
15	20210907	取締役会にて、GIS 事案①及び GIS 事案②について報告するとともに、GIS 事案②についての開示文案を提示する。	関連する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。
16	20210907	一部顧客に対し、GIS 事案②について第一報を行う。	
17	20210908	GIS 事案②を公表する。	

別紙2 変成器類事案①に対する対応の時系列

	日時 ¹	事実	補足情報
1	20220920	原産地偽装に関する情報が常勤監査等委員に寄せられる。	
2	20221012	ヒアリング等の社内調査・情報取り纏めを経て、原産地偽装、出荷試験成績書不正等の不適切事案が存在する疑義が生じる。	
3	20221014	社内でリスク対策本部を立ち上げ、原産地偽装、出荷試験成績書不正等に関し、週2回ペースでの情報共有、進捗確認の場を設ける。	リスク対策本部では、資料や情報の共有、また指示事項については、Teams によるチャット機能を活用し、運用していた。そのため、対策本部の議事録は作成されておらず、議論の経過を正確に伝える資料は存在していない。
4	20221017	取締役に対して原産地偽装、出荷試験成績書不正等に関する情報を報告する。	関連する質疑がなされたが、進め方について、取締役から特に異論などは述べられなかった。
5	20221021	社外弁護士に原産地偽装、出荷試験成績書不正等の不適切事案について調査を依頼する。	
6	20221027	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	
7	20221028	取締役会にて、変成器類事案①に関する一次報告を行う。	<p>事実解明に向けた調査を進めている旨が報告された。</p> <p>本件が東光高岳に与えるリスクは広めに見る必要があり、取り得るシナリオをしっかりと考えた上で対応してほしいといった意見が出された。</p> <p>本件の事実確認が遅れている理由について教えてほしいとの質問があり、議長からその理由が回答された。</p> <p>当面は事実確認を急ぐということかと思うが、ある程度落ち着いた後は、長い間継続的にこの行為が行われてきた真因を追求し、会社経営上の体制そのものがどうだったのか、子会社管理の観点も含めてしっかりと分析・対応してほしいといった意見があり、議長より、</p>

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。

			<p>グループ会社ガバナンスの観点も含めてしっかり対応していきたいといった回答がなされている。</p> <p>関連する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
8	20221124	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
9	20221128	取締役会にて、変成器類事案①に関する二次報告を行う。	<p>事実解明に向けた調査や対外対応に向けた検討を進めている旨が報告された。</p> <p>取締役会では、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
10	20221118 頃から 20221125	調査を進める中で、新たな事案（形式試験不正）の疑義が生じる。	疑義が生じた後、調査体制を構築し、調査を開始。
11	20221222	社外弁護士から、調査報告書（「調査報告書①」）を受領する。	当該調査報告書においては、原産地偽装に関して、当時の取締役1名（現在は取締役から退任済み）について取締役としての任務を怠ったものといわざるをえないとされている。
12	20221222	経営会議にて、新たな事案（形式試験不正）を含め、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
13	20221223	取締役会にて、新たな事案（形式試験不正）を含め、変成器類事案①に関する三次報告を行う。	<p>社内調査及び社外弁護士の調査結果を踏まえた今後のステークホルダーへの対応方針について報告がなされた。</p> <p>関連する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
14	202210-202212	2022年10月から12月頃にかけて、日本製と表示することが適正となるよう関連する計器用変圧器の主要な製造工程を日本で行うように変更して原産地偽装を是正し、出荷試験成績書の不正な作出を停止して出荷試験成績書不正を是正し、また、形式試験成績書の不正作出を行わないこととして形式試験不正を是正した。	ただし、それぞれの是正時期が明確に分かる資料が社内には残存しない。
15	20230109	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
16	20230111	取締役会にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	事実解明に向けた調査や対外対応に向けた検討を進めている旨が

			<p>報告された。</p> <p>今後の対応の全体像や優先順位を早急に整理してほしいとの意見に対し、調査状況や今後の対応の説明がなされた。</p> <p>その他、関連する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
17	20230112-20230120	変成器類事案①に関して、一部海外 GIS メーカーへの状況説明を行う。	
18	20230123	変成器類事案①に関する対策本部の会議の開催頻度を週2回から毎日へ変更した。	
19	20230126	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
20	20230127	取締役会にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	<p>実施した一部海外 GIS メーカーへの説明結果を踏まえ、顧客の反応と今後の対応状況についての報告、他の海外向けの GIS メーカーの対応状況についての報告、顧客要望を視野に入れた形での関係団体、関係行政機関への説明内容についての報告がなされた。これに対し、会社の対応方針や姿勢を確り打ち出して行くべきとの意見が出された。</p> <p>議長より、いただいたご意見を踏まえて、東光高岳の対応スタンスを固めたいと思うといった回答があった。</p>
21	20230206-20230207	取締役に対して、変成器類事案①に関する情報を報告する。	報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。
22	20230217	取締役に対し変成器類事案①について報告し、議論を行う。	報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。
23	20230220	関係団体に原産地偽装について報告する。	
24	20230222	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
25	20230227	取締役会にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	2月初旬の一部海外 GIS メーカーとの交渉状況を踏まえ、対応策の再考を求められるなか、東光高岳の対応スタンスに沿う形での再提

			<p>案内容について報告された。また、他の海外 GIS メーカーの反応等についても報告された。</p> <p>交渉方針に関する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
26	20230309	関係行政機関に、原産地偽装、出荷試験成績書不正及び形式試験不正について報告する。	
27	20230314- 20230315	経営層が、原産地偽装が行われていた時期において東光高岳で実施された経営会議の資料において、東光高岳コリア株式会社を設立する際の説明として「コンプライアンスグレーを解消する」といった表現がなされていた事実を把握する（「疑義資料問題」）。	左記資料を受け、社外弁護士に事実調査や善管注意義務違反の有無などの見解につき、依頼をすることとなった。
28	20230330	経営会議にて、疑義資料問題を含め、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
29	20230331	取締役会にて、疑義資料問題を含め、変成器類事案①に関する報告を行う。	一部海外 GIS メーカーへの対応状況、関係行政機関との協議結果等について報告された。
			対応方針に関する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。
30	20230425	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
31	20230426	取締役会にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	対外公表に関する方針が報告され、これに関する質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかった。
32	20230501	社外弁護士に疑義資料問題について調査及び検討を依頼する。	社外弁護士に事実調査や善管注意義務違反の有無などの見解を求める依頼を行った。
33	20230512	関係行政機関に、変成器類事案①に関する続報を報告する。	
34	20230515	経営会議にて、変成器類事案①に関する報告を行う。	この経営会議については、議事録は作成されていない。
35	20230516	取締役会にて、「変成器類の一部製品における不適切事案の発生について 公表の件」について、審議、承認がなされる。また、変成器類事案①に関する報告を行う。	公表文に関する質疑がなされ、意見が述べられた上で、文案について、承認・可決された。また、公表後の見込み等に関して質疑がなされ、意見が述べられたが、対応方針については特段の異論はなかつた。

			った。
36	20230516	原産地偽装、出荷試験成績書不正及び形式試験不正を公表する。	
37	20230801	社外弁護士から疑義資料問題についての報告書を受領する（「調査報告書②」）。	当該調査報告書においては、疑義資料問題に関して、当時の取締役であった2名（現在は取締役から退任済み）について、善管注意義務違反が認められると考える、とされている。
38	20230829	調査報告書①及び調査報告書②を受けた今後の対応（疑義資料問題を含む変成器類事案①に関する過去の取締役の責任及び疑義資料問題に関する公表）について取締役に方針（変成器類事案①に関して善管注意義務違反が認められると考える旨の報告を受けた過去の取締役2名への賠償請求等は現時点では行わないことを含む）を報告する。	報告を受けた取締役間の協議の結果、以下が確認された。 <ul style="list-style-type: none"> 過去の取締役の責任について、変成器類事案①に関して善管注意義務違反が認められると考える旨の報告を受けた過去の取締役2名への賠償請求等については今後改めて検討する。 疑義資料問題に関する公表は、原産地偽装が法令違反と意識して行われた行為とまでは認定できず企業倫理の問題に係る義務違反であること等から行わない。
39	20230928	監査等委員会において、疑義資料問題に関する報告がなされる。	上記38番の取締役への報告がなされたことを踏まえて、監査等委員会で意見交換がなされた。疑義資料問題を含む変成器類事案①についての過去の取締役の責任について、明確な意思決定はなされなかった。また、これ以前・これ以後の監査等委員会も含め、監査等委員会においては、疑義資料問題を含む変成器類事案①についての過去の取締役の責任について、現時点において東光高岳として明確に決定された方針は存在しない。

別紙3 大型変圧器事案に対する対応の時系列

	日時 ¹	事実	補足情報
1	-20230731	東光高岳及び国内子会社等の全役職員を対象とした「コンプライアンスに関する調査」(アンケート)を実施する(2023年7月31日は回答期限)。	
2	20230804-17	上記アンケートに対する回答の確認作業が実施され、大型変圧器に関する交流耐電圧試験及び雷インパルス耐電圧試験において本来印加すべき大きさの電圧を印加していない問題(大型変圧器事案)が申告されていることが判明する。	
3	20230817	水本常務を交えて、上記アンケート結果の確認を踏まえた打合せを実施する。	一ノ瀬社長に大型変圧器事案の情報が初めて伝えられた時期は明確でないものの、左記打合せの前後には伝えられていたものと推察される。
4	20230825	大型変圧器事案の申告者に対するヒアリングを実施する。	
5	20230825	各取締役に対して、大型変圧器事案に関する情報を報告する。	左記の報告は大型変圧器事案以外に関するものとあわせて実施されており、報告時の議事メモは存在するが、大型変圧器事案について議論がされたことは確認できない。
6	20230830	一ノ瀬社長及び品質統括部長が、電力プラント事業本部長及び同副本部長に対して、大型変圧器事案に関するヒアリングを実施する。	電力プラント事業本部長は大型変圧器事案を知らないと回答。 電力プラント事業副本部長は海外向け製品で本来印加すべき電圧よりも低い電圧を印加しているという話を過去に聞いたことがあると回答。

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。

7	20230830-1024	役職員が、関係者に対して、大型変圧器事案に関するヒアリングを実施する。	早期にヒアリングした従業員 1 名（相当程度前に大型変圧器品証 G に在籍していた者）が「在籍時に低減電圧で試験を実施していた」と供述したほかは、「低減電圧での試験は過去に実施されていたと聞いたことがある」という趣旨を供述する従業員が数名いたにとどまり、最近まで低減電圧での試験が実施されていたことを認める者はいなかった。
8	202309-11	大型変圧器事案調査のために、関係者が過去に送受信したメール及びチャット記録の確認を実施する。	左記の確認は以下のような方法で実施されたが、大型変圧器事案を裏付ける資料は発見できなかった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社外弁護士にも相談の上で、検索のためのキーワードを決定する。 ・ 社内の役職員（合計 10 名の GM 以上の管理職役職員）に担当するメール及びチャット記録を割り振る。 ・ 上記役職員が、割り振られたメール及びチャット記録について、各々確認する。 <p>なお、上記について詳細な実施時期が分かる資料は残っていない。</p>
9	20231001	大型変圧器事案に関するリスク対策本部を設置する。	このリスク対策本部で開催された会議に付された資料は確認できたものの、会議での議論状況等については、議事録等が作成されていなかったため不明である。 ただし、2023 年 12 月後半から 2024 年 1 月にかけては、会議で決定された対応事項について「ToDo リスト」を作成し、管理していたことが確認できる。
10	20231013	第一試験場にて不正に用いられた器具が収納されていたと推察されるボックスを発見する。	調査として試験場を確認したのはこれが初めてであった。
11	20231030	取締役に対して、大型変圧器事案の調査状況を報告する。	具体的には、ヒアリング状況、メール及びチャット履歴の調査状況並びにダイアルボックスの発見等を報告した上で、まだ不正の真偽を判断できる状況にないことを報告した。

12	20231124	シールド室にて不正に用いられた器具が収納されていたと推察されるボックスを発見する	
13	20231125-30	社外弁護士にて関係者へのヒアリングを実施する。	ヒアリングで得られた供述はおおむね以下のとおりであった。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 既に変圧器品質保証グループを離れている者（退職済みの従業員を含む。）より、同グループに所属していた時期に低減電圧で試験を行っていたとの供述を得た。 ・ 現役で同グループに所属している従業員からは「過去にそのようなことがあったことを聞いたことがある」といった趣旨の供述のみを得た。
14	20231127	取締役に対して、大型変圧器事案の調査状況を報告する。	具体的にはボックスが追加で発見されたこと等を報告した。
15	20231208	水本常務が、電力プラント品質保証部長に対し、大型変圧器事案に関するヒアリングを実施する。	ヒアリングにおいて、電力プラント品質保証部長は大型変圧器事案を否定した。
16	20231212	一ノ瀬社長が、電力プラント事業本部長及び同副本部長に対し、大型変圧器事案に関する再現試験を指示する。	
17	20231214-15	電力プラント品質保証部長が、大型変圧器事案の不正が最近まで継続していたことを申告する。	12月14日に大型変圧器事案に関する再現試験が予定されていたところ、14日午前に電力プラント品質保証部長が自発的に雷インパルス試験での不正を申告した。 翌15日に改めて電力プラント品質保証部長に対するヒアリングを実施したところ、交流耐電圧試験での不正についても同様に申告した。
18	20231217	小山事業所に大型変圧器不適切事案対策会議室を設置する。	
19	20231217-20	役員及び社外弁護士にて関係者へのヒアリングを実施する。	電力プラント品質保証部長が不正を認めたことを受け、多数の現職従業員が大型変圧器事案の不正を認めた。
20	20231220	経営会議にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況を報告する。	この時点では、絶縁性能・品質上の健全性に影響があり得る問題として報告されており、2024年1月9日に社外公表することを念頭におくことが伝えられている。

			<p>なお、この経営会議については、議事録が作成されていない（録音データは保存されている。）。</p>
21	20231222	取締役会にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況を報告する	<p>この時点では、絶縁性能・品質上の健全性に影響があり得る問題として報告されており、2024年1月9日に社外公表することを念頭におくことが伝えられている。</p> <p>また、一部の役員が、東光高岳と利害関係を有さない社外委員会による調査を実施することも検討すべきであるとの意見を述べた。</p>
22	20231226	関係行政機関に対し、大型変圧器事案を報告する。	<p>事案解明、顧客対応等を求められると同時に、品質上の健全性について早期に確認するように求められる。</p>
23	20240109	経営会議にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告した上、大型変圧器事案の対外公表文案を提示する。	<p>以下のような内容等を報告した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員のヒアリングで得られている正規電圧からの低減割合を前提とすると大型変圧器事案を踏まえても製品は安全であると評価できること ・ 大型変圧器事案の対外公表は2024年1月12日を予定すること。 ・ 対外公表の前提として、大型変圧器事案が大型変圧器の健全性に与える影響に関する評価についての外部有識者の見解等が必要であること <p>なお、この経営会議については、議事録が作成されていない（録音データは保存されている。）。</p>
24	20240109	取締役会にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告した上、大型変圧器事案の対外公表文案を提示する。	<p>以下のような内容等を報告した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員のヒアリングで得られている正規電圧からの低減割合を前提とすると大型変圧器事案を踏まえても製品は安全であると評価できること ・ 大型変圧器事案の対外公表は2024年1月12日を予定すること。

			<ul style="list-style-type: none"> ・ 対外公表の前提として、大型変圧器事案が大型変圧器の健全性に与える影響に関する評価についての外部有識者の見解等が必要であること <p>また、提示された対外公表文案では「通常使用時における健全性は確保されているものと考えています」との記載が存在した。</p> <p>上記報告及び対外交表文案に対して、役員の一部が、対外公表する際に製品の安全性についても説明するのであれば、安全性に関する根拠等を取締役会に示した上で各取締役がその説明に納得してから行うべきであり、2024年1月12日に公表することは難しいのではないかとの意見を述べた。</p>
25	20240112	経営会議にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報が報告され、大型変圧器事案の対外公表文案が提示される。	<p>この報告においては大型変圧器事案を踏まえても製品は安全であると評価できる根拠が従前よりも補充されている。</p> <p>また、大型変圧器事案の対外公表の時期は、関係行政機関への事前説明等との関係上、2024年1月12日ではなく同月19日とする方針が示されている。</p> <p>なお、この経営会議については、議事録が作成されていない（録音データは保存されている。）。</p>
26	20240112	取締役会にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告した上、大型変圧器事案の対外公表文案を提示する。	<p>この報告においては大型変圧器事案を踏まえても製品は安全であると評価できる根拠が従前よりも補充されている。</p> <p>また、大型変圧器事案の対外公表の時期は、関係行政機関への事前説明等との関係上、2024年1月12日ではなく同月22日とする方針が示されている。</p> <p>上記報告及び対外公表文案に対して、役員の一部が、安全性評価の前提となった正規電圧の低減割合はヒアリングベースのものであり客観的な証拠がないため、その点を明記すべきではないかとの意見を述べた。</p>

27	20240112-19	電力関係顧客に対して、大型変圧器事案を説明する。	
28	20240118	関係行政機関に対して、大型変圧器事案の調査状況等を報告する。	製品の安全性評価については、設計や製造管理に加えて、低減試験電圧値に対する見解をもって、製品の健全性を担保できるロジックで説明するよう指摘を受ける。
29	20240122	経営会議にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告した上、大型変圧器事案の对外公表文案を提示する。	对外公表文案に更なる修正を加えた上で、取締役会に付議することを決定した。
30	20240122	取締役会にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告した上、大型変圧器事案の对外公表文案を提示する。	役員間で以下のような質疑がなされた。 Q. 对外公表の前提として必要とされていた健全性に関する外部有識者の見解はどうだったのか。 A. 技術的な見解を取得済みであり、おって見解書も受領予定である。 Q. (当該对外) 公表はどのような方法で行うのか。 A. 本日の 17 時に適時開示及び当社ウェブサイトでの公表を行う。 なお、对外公表は決議事項ではなく報告事項として上程されたため、对外公表について決議は行われていない。
31	20240122	大型変圧器事案及び同事案について調査・検証委員会を設置したことを公表する。	
32	20240122-25	電力会社に対する合同説明会を実施し、また、その他の顧客にも説明を行う。	
33	20240126	経営会議にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告する。	
34	20240129	取締役会にて、大型変圧器事案の内容及び調査状況の続報を報告する。	
35	20240227	取締役に対し、顧客への説明状況等を報告する。	取締役から特段の意見が述べられたことは確認できない。
36	20240325	経営会議にて、大型変圧器事案の海外顧客に対する対応方針を報告	

		する。	
37	20240327	取締役会にて、大型変圧器事案の海外顧客に対する対応方針を報告する。	海外顧客に対する対応方針に関して法律事務所から取得した意見の内容が報告されたが、別の法律事務所からセカンドオピニオンを取得することとなった。
38	20240422	経営会議にて、大型変圧器事案の海外顧客に対する対応方針を報告する	製品の安全性に問題がないのであれば、顧客に対して個別説明を行うかどうかは裁量が認められる、との法律事務所の見解が報告された。
39	20240425	取締役会にて、大型変圧器事案の海外顧客に対する対応方針を報告する。	製品の安全性に問題がないのであれば、顧客に対して個別説明を行うかどうかは裁量が認められる、との法律事務所の見解が報告された。 上記に対し、一部の役員から、法律事務所の意見はあくまで製品の安全性に問題がないことを前提としており、昨年から雷インパルス耐電圧試験で絶縁破壊が起こる事象が複数回起こっているという事実からすると、この前提に影響があり得ることに留意すべきであるとの意見が述べられた。 これに対し、安全性に疑義が生じれば対応方針を変える可能性もある旨が説明された。 なお、上記は決議事項ではなく報告事項として上程されたため、決議は行われていない。
40	20240514	取締役会にて、調査・検証委員会の報告書を公表する点について審議を行う。	本取締役会で報告書の公表について決議がなされたものと思われるが、議事録上は決議された旨が記載されておらず、決議状況が不明である。
41	20240514	調査・検証委員会の報告書を公表する	
42	—	大型変圧器事案を2023年7月以前から知っていたと思われる役職員に対する処分は、執行役員1名に関して2024年6月に実施済み	左記以外の役職員に対する処分が未了となっているのは、大型変圧器事案以外の事案を含め最近に判明している不適切事案及び不正

		である。	事案の全容が明らかになった後に実施することを予定しているためである。
--	--	------	------------------------------------

別紙4 変成器類事案②に対する対応の時系列

	日時 ¹	事実	補足情報
1	-20230731	東光高岳及び国内子会社等の全役職員を対象とした「コンプライアンスに関する調査」(アンケート)を実施する(2023年7月31日は回答期限)。	
2	202308	上記アンケートに対する回答の確認作業を実施し、油入変成器について、受入試験の規格と異なる試験順序での実施が申告されていることを確認する。	
3	20231213	上記アンケートの申告者に対するヒアリングを実施したところ、油入変成器の雷インパルス耐電圧試験の未実施が新たに申告される。	申告者の体調不良によりヒアリングができない時期があったことに加え、大型変圧器事案への対応に追われ、変成器類事案②のヒアリングを実施する聴取者を確保できなかったため、ヒアリングまでに時間を要した。
4	202401	変成器類事案①で立ち上げられたリスク対策会議について、計量製品全般のリスク対策会議へ変更し、同会議において変成器類事案②についても検討を開始する。	
5	20240111	雷インパルス耐電圧試験の未実施について関係者に対するヒアリングで油入変成器の相互干渉試験の未実施が新たに判明する。	
6	20240115	大型変圧器事案に関する調査を契機として開始された、大型変圧器事案と同じ試験装置を使用して試験をしていた製品に関する調査の過程で、雷インパルス耐電圧試験の試験電圧値低減実施及び交流耐電圧試験(短時間)の試験電圧値低減実施が新たに判明する。	
7	20240116	調査の過程で、油入変成器の相互干渉試験の測定の一部未実施(測定ポイント不足)が新たに判明する。	
8	20240118	一部顧客に対しその時点で判明している内容の説明を行う。	

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。

9	20240122	取締役会にて油入変成器の雷インパルス耐電圧試験の未実施及び油入変成器の相互干渉試験の未実施について報告する。	取締役からの主な議論・意見は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> ✓ 発覚の経緯の確認 ✓ (大型変圧器事案で使用された機器と同様の機器が使用されている可能性があるが) 当該機器で試験を実施した製品は全て洗い出すこと ✓ 他の事案がまだ潜んでいないかという観点から取り組みを継続すべきこと ✓ 生命・身体・財産に影響を与え得るようなものなど影響から大きいものから対応することも考えられること ✓ 試験が適正に実施されたことが確実に記録される仕組みが必要であること ✓ 試験のデータベース化が必要であること 調査は途上であり、大型変圧器事案のみ迅速に公表すべきと考えている旨が報告される。
10	20240123	品質総点検において油入変成器について絶縁抵抗測定の実施が新たに判明し、品質総点検会議にて報告する。	
11	20240126	一部顧客にその時点で判明している内容の説明を行う(2回目)。	
12	20240129	取締役会にて上記9に加え、油入変成器の受入試験の規格と異なる試験順序での実施、ガス変成器の雷インパルス耐電圧試験の未実施、油入変成器及びガス変成器の雷インパルス耐電圧試験の試験電圧値低減実施及び交流耐電圧試験(短時間)の試験電圧値低減実施並びに油入変成器の相互干渉試験の測定の一部未実施(測定ポイント不足)を報告する。	取締役からの主な議論・意見は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> ✓ 絶縁試験への影響の可能性ある過去の製品確認すべきであること ✓ 変成器類事案の調査体制の重要性から、法律事務所への相談を検討すべきであること ✓ 法律事務所への相談と調査・検証委員会との切り分け方を検討すること
13	20240209	計量事業本部において、品質保証部門を対象にしたアンケートを実施し、当該アンケートにおいて、合成誤差試験における顧客の要求	

		仕様逸脱が申告された。	
14	20240209	相互干渉の形式試験の問い合わせを契機に上記 7 以外の機器について相互干渉試験の測定の一部未実施（測定ポイント不足）が新たに判明する。	
15	20240213	モールド製品の試験結果を確認した際、モールド変成器について絶縁抵抗測定の未実施が新たに判明する。	
16	20240214	ガス変成器及びモールド変成器の絶縁抵抗測定の未実施について計量事業本部対策会議で報告される。	
17	20240227	取締役会にて上記 9 及び 12 に加え、油入変成器の交流耐電圧試験（短時間）の試験電圧値低減実施並びに油入変成器、ガス変成器、及びモールド変成器の絶縁抵抗測定の未実施及び受入試験の規格と異なる試験順序での実施について報告する。油入変成器に関する規格と異なる試験順序での受入試験の実施について、追加ヒアリングにより、上記 12 で行った報告に一部誤りがあることが判明したことから、修正内容が報告される。	取締役からの主な議論・意見は以下のとおり ✓ 健全性の技術的評価を外部専門家に確認すべきであること
18	202403	電力系顧客に対し、この時点で判明している内容の説明を行う	
19	20240304	関係行政機関に対して、当時明らかになっていた変成器類の不正事案について報告を行う。	
20	20240327	取締役会にて各種不適切事案の進捗報告を行う。	
21	20240416	取締役会にて、合成誤差試験における顧客の要求仕様逸脱が報告され、また、各種不適切事案の進捗報告が行われる。 その際、変成器類事案②について、リスク対策本部より、5月14日を公表日とすることを含めた公表までのスケジュールを説明する。	取締役からの主な議論・意見は以下のとおり ✓ 一連の不適切事案について、5月と6月～7月に公表を考えているとのことだが、5月の公表においてその次の公表予定につき予告するのか要検討であること
22	20240422	東光高岳の関西支社従業員より部分放電試験未実施について指摘があり、同事案が新たに判明する。	

23	20240424	部分放電試験未実施について一ノ瀬社長に報告が行われる。	
24	20240502	一部顧客に対し、その時点で判明している内容の説明を行う	
25	20240502	関係行政機関へ公表予定等の説明を行う。	文案には部分放電試験の未実施も記載されている。
26	20240508	関係行政機関へ公表予定等の説明を行う。	
27	20240514	取締役会で公表について決議	部分放電試験未実施については、直前になって対象設備の考え方や健全性担保の考え方に疑義が生じたため、公表を延期する旨を報告したが、特段の意見は出なかった。
28	20240514	公表（部分放電試験未実施はこの時点で公表せず）	
29	20240627	取締役会にて、部分放電試験未実施について、2024年8月に公表することを検討する。	
30	202408	取締役会にて、断路器事案の公表を9月半ばに延期したことに合わせて、部分放電試験未実施についても同時期に公表することを決議する。	

別紙5 断路器事案に対する対応の時系列

	日時 ¹	事実	詳細情報・補足情報
1	20240415	品質統括部長が、過去に実施された全社的な点検に関する資料を確認する中で、過去に断路器事案が申告されていたことを示す資料を発見する。	
2	20240416	品質統括部長が、一ノ瀬社長及び他の一部の取締役らに対し、過去に断路器事案が申告されていたことを報告する。	
3	20240426以降	一ノ瀬社長が、電力プラント事業本部長に対し、断路器事案に関する調査を指示し、ヒアリングを含めた調査を実施する。	
4	20240502	電力プラント事業本部長が、一ノ瀬社長らに対し、断路器事案の調査に関する中間報告(①過去に商用周波耐電圧試験及び開閉試験が全数で実施されていなかったことが確認されたこと、②2019年頃から是正を開始したものの全数試験に移行できたのは2022年頃と思われること、③全数試験ができていなかったことは是正開始以前の役員も認識していた可能性があること等)を行う。	
5	20240507	断路器事案をリスク対策会議の対象とし、初回の会議を実施する。	このリスク対策会議での議論状況等については、議事録等が作成されていなかったため不明である。 ただし、2024年5月7日から2024年7月前半にかけては、会議で決定された対応事項について「ToDoリスト」を作成し、管理していたことが確認できる。
6	20240510	一ノ瀬社長及び電力プラント事業本部長が、元専務取締役に対し、断路器事案に関するヒアリングを行い、同氏から以下のような供述を得た。 ・ 断路器事案は2017年頃に行ったアンケートで発覚した。	

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式 (YYYY 年 MM 月 DD 日) で記載している。

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 発覚を受け、2017年当時の社長を含めた一部の役員で対応を協議し、対策を指示した。 ・ 社外取締役には報告しなかった。 ・ 顧客に対する情報開示等は指示しておらず、対外公表もしなかった。 ・ 2018年6月に社長が交代したが後任の社長には断路器事案の情報は共有されていないはずである。 	
7	20240514	取締役に対して、断路器事案に関する情報を報告する。	この報告に対して、各取締役がどのような反応をしたかが分かる資料は残っていない。
8	20240515	経営会議において、断路器事案を含めた各事案の調査状況を報告する。	断路器事案に対する過去の対応に関する検証の実施方法として、（社内調査ではなく）調査・検証委員会への委嘱とすべきとの意見が出され、この意見も踏まえて検証の実施方法を検討し取締役会で提案することとされた。
9	20240520	取締役会にて、「2017年度に実施された「製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検」で断路器事案が発覚した後にとられた事後対応」の事実説明等を調査・検証委員会に委嘱することを報告する。	かかる委嘱について取締役からは異議が述べられなかった。
10	20240520	取締役に対して、断路器事案に関する続報を報告する。	この報告に対して、各取締役がどのような反応をしたかが分かる資料は残っていない。
11	20240521	調査・検証委員会に対し、「2017年度に実施された『製造・検査業務のコンプライアンスに関する総点検』で断路器事案が発覚した後にとられた事後対応」に関する事実説明等を委嘱する。	
12	20240607	関係行政機関に対し、断路器事案を報告する。	
13	20240614	経営会議にて、断路器事案を含めた事案の調査状況を報告し、断路器事案の公表時期について検討する。	公表時期に関しては、経営企画部案として提出された資料では7月下旬に公表する予定とされており、この点については特段の意見が述べられなかった。

14	20240619	断路器品質保証グループの従業員が、断路器事案の調査を担当していた従業員に対し、抵抗測定試験の成績書作成における不正を申告する。	
15	20240620	経営会議にて、断路器事案を含めた事案の調査状況を報告し、断路器事案の公表時期について検討する。	公表時期に関しては、経営企画部案として提出された資料では7月下旬に公表する予定とされていた。しかし、出席者より、過去の不適切事案において、一部顧客より社内準備に1か月要するとの見解が示されていたことから、7月下旬ではなく8月下旬の公表とすべきであるとの意見が出された。 これを受け、必要な検討を行った上で、公表時期に関する記載を修正して取締役会に報告することが指示された。
16	20240621	断路器事案の調査を担当していた従業員が、電力プラント事業本部長に対し、新たに申告のあった抵抗測定試験における不正について、調査結果とあわせて報告を行う。	この報告においては、顧客や関係行政機関への事前説明を行った上で8月末を目処に断路器事案を対外公表することが想定されていた。
17	20240624	一部顧客に対し、断路器事案を報告する。	
18	20240627	取締役会にて断路器事案を含めた各事案の調査状況を報告し、断路器事案の公表時期について検討する。	公表時期に関しては、執行部から以下の内容が報告された。 <ul style="list-style-type: none"> 公表時期としては、①7月下旬に早期公表する案と②8月下旬に公表する案が考えられる。 事実説明等が未了であることや一部顧客より社内準備に1か月要するとの見解が示されていたことを踏まえ、8月下旬に公表したい 上記に対しては、一部の取締役より、最も重視すべきは安全性及び緊急性であるから早期に公表する①案がよいのではないかとの意見が出されたが、安全性や緊急性については既に検討がなされており問題が無いと考えているとの回答がなされた。 最終的に、公表時期については顧客との協議を継続することとされた。

			なお、上記議論は報告事項に関してなされているため、議決等はなされなかった。
19	20240718	関係行政機関に対し、断路器事案の調査状況等を報告する。	
20	20240719	経営会議にて、断路器事案を含めた事案の調査状況を報告する。	公表時期に関しては、リスク・コンプライアンス統括部案として関係行政機関等の意向も踏まえて最終決定する必要があると提案した。 この公表時期について特段の意見は出されなかった。
21	20240723	関係行政機関に対し、断路器事案の調査状況等を報告する。	この際、関係行政機関及び顧客に対しては、断路器事案以外の事案を含めて十分な説明を行うように助言を受ける。
22	20240725	経営会議にて、断路器事案を含めた各事案の調査状況を報告し、断路器事案の公表時期について検討する。	
23	20240726	取締役会にて、断路器事案を含めた各事案の調査状況を報告し、断路器事案の公表時期について検討する。	断路器事案のうち追加で判明した抵抗測定試験の成績書作成における不正については、この取締役会で初めて報告された。 公表時期に関しては、執行部から以下の内容が報告された。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 8月2日までに顧客に対する詳細説明を行う。 ・ 一部顧客からは社内準備に1か月要するとの見解が示されているため、対外公表は8月末を予定する。 ・ 試験は全数試験未実施であるが、絶縁設計の考え方や構造検査で全数の寸法確認をしていること等から、製品品質には問題ないと考えられる。 上記に対して特段の異論は出されず、また、報告事項であったため、議決等はなされなかった。
24	20240815	社外取締役に対し、断路器事案の公表時期についてメールを送付する。	メールでの連絡内容はおおむね以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 関係行政機関への報告結果等も踏まえると、関係行政機関及び顧客に対して十分な事前説明を行うために、断路器事案を8月末に公表することは困難であること。

			<ul style="list-style-type: none">・ 断路器事案の公表時期については、2024年8月28日の取締役会での時点での状況を踏まえて説明したいこと。
25	20240828	取締役会にて、断路器事案を含めた各事案の公表スケジュール案を報告する。	具体的には2024年9月19日に公表する案が示され、これに対して出席役員から反対意見等は述べられなかった。

別紙6 2021年以降に実施された品質総点検プロセスにおける社外役員を含めた役員に対する情報提供状況の時系列

	日時 ¹	事実	補足情報
1	20210823	三菱電機における C-GIS の不適切事案を受け東光高岳も調査を実施したところ、C-GIS 及び GIS における受入試験で規格と異なる要領で試験を実施していたことが判明する。	
2	20210824	C-GIS 等に関して判明した問題を受け、非常事態対策本部を設置し、内部監査部及び品質統括部からなる調査チームが、C-GIS 等以外の製品を含めて同種事案の有無を確認する総点検調査（「品質総点検①」）を開始する。	<p>品質総点検①に関して実施された内容はおおむね以下のような内容であった。</p> <p><点検対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全事業本部の全製品（グループ会社含む） ・2021年時点の現行製品 ・旧製品の場合は、その製品の終了年度に耐用年数分を加えた年数が、2021年以降となる場合を対象とする。 <p><点検内容></p> <p>顧客仕様、公的規格、社内基準と出荷試験成績書、チェックシートに記載されている試験項目や判定基準の整合性を確認</p> <p><対象ドキュメント></p> <ul style="list-style-type: none"> ・出荷試験成績書（品質保証部発行）に限定 ・チェックシート ・購入仕様書 <p>なお、上記のような実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っていない。また、品質総点検①は、取締役会で議論したうえでその意見を踏まえて開始されたものではなかった。</p>
3	20210831	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	報告に関し、現場から全ての情報が上がってくるとは考えない姿勢で取り組んでいただきたい、違和感があれば再度現場に確認して、実態が漏れなく把握できるような取り組みをお願いしたいと

¹ いわゆる YYYYMMDD 方式（YYYY 年 MM 月 DD 日）で記載している。

			<p>いった意見があった。</p> <p>報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
4	20210927	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>品質総点検①について、9月24日時点の点検状況をもとに、中間報告が行われた。対応方針については特段の異論はなかった。</p>
5	20210930	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>品質総点検①について、9月28日時点の点検状況をもとに、中間報告が行われた。</p> <p>各事業本部の品質保証部で適切な品質保証ができておらず、また品質統括部では品質保証のチェックができていなかったという、二重の抜けがあったということかとの質問があり、DXカイゼン推進本部長より、ご認識の通りであり、品質保証部では定められた品質システム通り品質保証ができていなかった、また、品質統括部では品質総点検が機能していなかったといった回答がなされた。</p> <p>報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
6	20211013	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>品質総点検①で判明した不適切事案の整理と、社外公表の方針について報告が行われた。対応方針については特段の異論はなかった。</p>
7	20211020	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>品質総点検①に関する報告と、判明した不適切事案について報告された。報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
8	20211026	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>対応方針については特段の異論はなかった。</p>
9	20211027	東光高岳が購入する製品に関して実施する受入試験において、本来実施されるべき2つの受入試験項目が実施されていなかったことが新たに判明する。	

10	20211029	品質総点検①の中間結果を社外発表する。	当初は 10 月の社外発表をもって品質総点検①は終了となる予定だったが、上記の購入製品の受入試験に関する事案の発覚を受けて、調査が延長されることとなった。
11	20211029	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>同日の社外公表が総点検についての中間公表である（＝総点検を継続する）ことが確認され、総点検の内容について議論が行われている。</p> <p>上記の購入製品の受入試験に関する事案が発覚したことに鑑みると、総点検の正確性・妥当性に疑義が生じるが、真因や再発防止策の妥当性に問題はないかといった質問があり、議長より、総点検の一番の目的は、顧客との約束事項と当社の業務実態に不整合がないかを確認することであったが、この目的に沿った総点検を実施できていなかった。総点検に漏れがないか再点検し、購入製品の受入試験に関する事案も踏まえた真因追及とこれに対する再発防止策を検討していく、これまでの総点検で判明した真因と再発防止策も、全ての問題を網羅はしていないが妥当性はあると考えており、これを速やかに実行することが信頼回復に繋がると考えている、といった回答がなされている。</p> <p>報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
12	20211124	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	上記の購入製品の受入試験に関する事案の詳細及び当該事案が総点検で見えなかった原因の調査結果が報告される。規格改正情報の収集・管理、適時適切な社内マニュアル類への反映、規格遵守状況のモニタリング等の基本的な仕組みが十分に整備されていない等、「一連の不適切事案を招いた共通的な真因」が、見えなかった原因である、といった報告がなされた。対応方針については特段の異論はなかった。

13	20211129	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>上記経営会議と同様の上記の購入製品の受入試験に関する事案の詳細及び当該事案が総点検で発見できなかった原因の調査結果が報告される。</p> <p>報告に関し、調査業務の設計を誰が行って、誰が審査して、誰が承認したのかを紐解いて、問題点を洗い出したうえでその他の業務にも展開して、業務設計が正しくなされる文化に変えていくことが重要と考えているとの意見があり、議長より、総点検の粒度や手法の設計が甘かったと考えている。方向性だけ示して品質統括部に任せてしまったところも問題であり、経営陣も含めて議論すべきであったところも反省点と考えているといった回答がなされた。</p> <p>報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
14	20211208	経営会議にて、品質改善の取り組みについて報告し、その中で、品質総点検①の初動対応における反省点について説明した。	<p>以下が反省点と報告された。</p> <p>①点検調査期間が短く、十分な調査が進まなかったことや原因である顧客仕様の理解不足が点検結果にも影響したこと(具体的には、調査期間を実質10日と短く設定したので、サンプル調査に移行してしまったこと、過去の納入品に対し、どこまで調査対象を拡大すべきかの判断の困難があったこと、調査部門の時間的余裕のなさ)</p> <p>②依頼事項の詳細説明と部門間コミュニケーションが不足していたこと</p> <p>なお、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
15	20211227	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	<p>上記経営会議と同様に、品質総点検①の初動対応における反省点についての報告がなされる。対応方針については特段の異論はなかった。この報告から、下記 20220422 の経営会議での報告まで</p>

			の間、品質総点検①について、取締役に対する報告がなされていたことは確認できない。
16	20220421	三菱電機が特別高圧変圧器における受入試験の一部を規格と異なる要領で実施していた事実等を公表する。	
17	20220422	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	2022年4月22日をもって、品質総点検①を完了する予定であったが、上記の三菱電機の公表等を受けて、総点検項目の見直し（追加調査の必要性の検討）を実施することとなった。
18	20220518	経営会議にて、品質総点検①に関する報告を行う。	三菱電機の公表等を踏まえても、追加調査の必要はないとの報告がなされている。対応方針については特段の異論はなかった。
19	20220524	取締役会にて、品質総点検①に関する報告を行う。	品質総点検①に関する報告（結果報告）とこれに関する開示文案の報告がなされた。報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。
20	20220524	品質総点検①の結果を社外公表する。	当該社外公表をもって、品質総点検①は完了した。
21	202210	変成器類事案①の疑義を契機として、改めて品質総点検を実施する。	<p>このとき実施が予定された品質総点検の内容は、概ね下記のとおりである（「品質総点検②」）。</p> <p><点検対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・全事業本部の全製品（グループ会社含む） ・現行製品および廃形となってから10年以内の製品 <p><点検内容></p> <p>顧客仕様、公的規格、社内基準と試験成績書、チェックシートに記載されている試験項目や判定基準の整合性を確認</p> <p><対象ドキュメント></p> <ul style="list-style-type: none"> ・出荷試験成績書 ・形式試験成績書 ・QC工程図 ・外注購入一覧

			<p>・現地試験成績書</p> <p>なお、上記の内容は、リスク対策会議での議論を経て意思決定したが、そのような実施内容を決定した意思決定過程が明確にわかる資料は残っていない。また、品質総点検②は、取締役会で議論したうえでその意見を踏まえて開始されたものではなかった。</p>
22	20230217	取締役に対し品質総点検①の検証について報告する。	対応方針については特段の異論はなかった。
23	20230222	経営会議にて、品質総点検①の検証に関する報告とそれを踏まえた品質総点検②の設計についての報告を行う。	<p>品質総点検①の概要、品質総点検①で抜け漏れが発生した要因分析、次回実施する総点検で抜け漏れが生じないための対策等が報告されている。</p> <p>なお、この経営会議については、議事録が作成されていない。</p>
24	20230227	取締役会にて、品質総点検①の検証に関する報告とそれを踏まえた品質総点検②の設計についての報告を行う。	上記経営会議と同様の品質総点検①の検証に関する報告とそれを踏まえた品質総点検②の設計についての報告がなされる。対応方針については特段の異論はなかった。
25	20230330	経営会議にて、品質総点検①の検証に関する報告とそれを踏まえた品質総点検②の設計についての報告を行う。	なお、この経営会議については、議事録が作成されていない。
26	20230331	取締役会にて、品質総点検①の検証に関する報告とそれを踏まえた品質総点検②の設計についての報告を行う。	<p>取締役とその補佐である DX カイゼン推進本部長をトップとし、その下部組織として、3つの実働チーム（実態調査チーム、コンプライアンス調査チーム、全社データベース構築チーム）を設ける体制で品質総点検②を実施する旨が報告されている。</p> <p>抜け漏れ発生要因と対策を立案する検証チームと今回の総点検チームとの関係性はどうなっているのかといった質問があり、常務より、以下のような回答があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前回調査で漏れた原因のなぜなぜ分析と、どうすべきかという立案のところまでは抜け漏れ検証チームが行った。 ・ 今回の総点検チームにも抜け漏れ検証チームのメンバーがそれぞれ入っていく形になる。

			<ul style="list-style-type: none"> ・ 前回の総点検チームは営業などいろんな立場の目が不足していたところもあるので、そういったメンバーも含めた体制としている。 <p>報告に関する質疑がなされたが、対応方針については特段の異論はなかった。</p>
27	20230425	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	この経営会議については、議事録が作成されていない（録音データは保存されている。）。
28	20230426	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
29	20230515	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	この経営会議については、議事録が作成されていない。
30	20230516	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
31	20230519	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	この経営会議については、議事録が作成されていない（録音データは保存されている。）。
32	20230522	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
33	20230627	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
34	20230629	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
35	20230724	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
36	20230727	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
37	20230710-	品質総点検②の一環として、全役職員に対するコンプライアンス	当該コンプライアンス調査（アンケート）をきっかけとして、変

	20230731	調査（アンケート）を実施する。	成器類事案②、大型変圧器事案等の不適切事案が発見される。
38	20230824	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
39	20230829	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
40	20230829	取締役に対して、品質総点検②の一環として行ったコンプライアンス調査で判明した懸念案件についての情報を報告する。	対応方針については特段の異論はなかった。
41	20230925	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
42	20230929	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
43	20231023	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
44	20231030	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
45	20231120	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。なお、品質再構築計画の策定を進めることが併せて報告されている。
46	20231127	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
47	20231218	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
48	20231222	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
49	20240124	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。

50	20240129	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
51	20240221	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
52	20240227	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
53	20240325	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
54	20240327	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
55	20240415	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②において発見された不適切事案の公表タイミングや、品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
56	20240416	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
57	20240515	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
58	20240520	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われ、品質総点検②は、社内の点検作業は2024年5月末をもって終了とし、今後は、対応事項が残っている事案の全容解明、顧客対応、是正処置等の完了を進めるとともに、一連の不適切事案の背後にある問題点・真因の追求や調査・検証委員会による調査結果・提言を踏まえた再発防止対策の立案・実行に注力していくこととする旨の報告がなされる。対応方針については特段の異論はなかった。
59	20240620	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。

60	20240627	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
61	20240725	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
62	20240726	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
63	20240823	経営会議にて、品質総点検②についての報告を行う。	品質総点検②の進捗状況についての報告が行われる。対応方針については特段の異論はなかった。
64	20240828	取締役会にて、品質総点検②についての報告を行う。	2024年9月をもって品質総点検②を完了する方針であることが報告され、また、品質総点検②の公表文案が報告される。対応方針については特段の異論はなかった。