

2019年2月13日

各位

会社名 KYB株式会社  
代表者名 代表取締役会長兼社長執行役員 中島 康輔  
(コード番号 7242 東証第1部)

**当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーにおける  
不適切行為に関する原因究明・再発防止策について**

KYB株式会社（本社：東京都、社長：中島康輔）と子会社であるカヤバシステムマシナリー株式会社（本社：三重県、社長：坂井静、以下「KSM」）は、建築物用免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの書き換え行為により、大臣認定の基準に適合していない、または、お客様の基準値を外れた製品（以下、「不適合品」）を建築物に取り付けていた事実が判明したことを受け、昨年9月26日、難波孝一弁護士を委員長とする外部調査委員会に対し、免震・制振用オイルダンパー検査工程等における不適切行為に関する事実関係の調査のみならず、類似した不適切行為の有無に関する事実関係の調査、原因分析及び再発防止策の提言について依頼いたしました。

当社は同調査委員会より調査報告書を受領し（最終版の受領は2月4日）、記載内容の精査、確認を行うとともに、当社独自の事実関係の調査、検証等を基に、問題の根底に内在していた諸要因の分析をしました。また、同調査委員会より指摘、提言された内容を真摯に受け止め、策定した再発防止策を2月5日及び2月13日に開催した取締役会において審議の上、決議いたしました。本日、当社の再発防止策を同調査委員会の調査報告書とともに国土交通省に提出いたしました。

尚、同調査委員会による免震・制振用オイルダンパー事業（以下、「オイルダンパー事業」）以外の類似した不適切行為の有無に関する調査は継続中であり、その結果につきましては、今後改めてご報告いたします。

また、同調査委員会の調査報告書において、製造部門以外の関与、本件発覚後の証拠保全の不徹底が指摘されております。不適切行為への関与等があった者の処罰ならびに当社及びKSMの経営処分につきましては、本来果たすべきであった役割・責任に照らし決定いたします。

このたびは、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしておりますことを、心から深くお詫び申し上げます。

生命・身体の安全に直結する製品を扱う企業としてあるまじき行為であると重く受け止め、全力で企業風土の抜本的な改革と再発防止に取り組んでまいります。

## 1. 不適切行為の発生事実及び当社の認識

免震・制振用オイルダンパーの検査工程において「係数書換え行為」、「原点調整行為」、「大臣認定不適合材質の使用」、「装置剛性係数書換え」および「ネジ問題（ピストンとピストンロッドの隙間が空いた状態で出荷した不適切行為）」を認識しました。尚、同調査委員会の調査報告書に、「荷重保持時変位量係数書換え行為」の疑いについて指摘されておりますが、お客様と協議した上で要求仕様自体を変更し、係数書換え行為の事実はなかったことを確認しました。

### (1) 係数書換え（10月16日公表事象）（補足資料P5）

検査工程において、減衰力値に一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ、意図した範囲内に収める行為を指す。

同調査委員会の調査結果では、「性能検査記録表の備考欄には、（中略）複数のアルファベットの書込みがあり、係数書換え行為と関連している可能性が強く疑われる。」と指摘されている。

当初、当社は上記指摘を認識していなかったが、この指摘を受け社内調査を行ったところ、2001年に当社岐阜南工場にて検査機に設置されたパソコンの複数のキーに係数を割り当てて（例、Ctrl + F5を入力すると係数が0.975となる）実施していたことが新たに判明した。以上も踏まえ、当社の現認識は上記指摘を含めた係数書き換え行為に係る調査委員会の指摘と同様である。これにより12月19日の公表時点より対象物件が3件追加となる。

### (2) 原点調整（12月19日公表事象）（補足資料P6）

検査工程において、検査機に設置されたパソコンのバランスON機能（伸側と圧側の減衰力の中央値を原点方向に移動させるプログラム）またはアンプ機能（検査機の荷重のゼロ点を調整するためのダイヤル）を使用することによって減衰力測定値の結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為を指す。

同調査委員会の調査結果では、原点調整は2008年または2009年頃、KSM三重工場において開始された可能性が高いこと、更に2000kN検査機では、バランスON機能のみを使用し、2014年に圧側の荷重に1%を加算して、圧側と伸側の数値が一致しないよう2000kN検査機のソフトウェアを変更したことが指摘されている。

当社の認識は、上記指摘と同様である。

### (3) 大臣認定不適合材質使用（10月16日公表事象）（補足資料P8）

大臣認定を受けている免震用オイルダンパーについて、ピストン、パッキン、塗料等において大臣認定で規定されたものとは異なる材質又は塗料を使用する行為を指す。

同調査委員会の調査結果では、「免震用オイルダンパーについては、大臣認定仕様と異なる材質又は塗料を使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第37条第2号違反（大臣認定不適合）と言わざるを得ないと考えられる。」と指摘されている。

当社の認識は、上記指摘と同様である。尚、現在生産が行われている大臣認定不適合材質については、2018年12月に大臣認定を新たに取得し直している。この他、同調査委員会の調査結果に

より新たに判明した一部の大臣認定不適合材質に関しては、現在生産は行われていないが、早急に再申請を実施する。

(4) 装置剛性係数書換え（未公表事象:10月16日公表の係数書換えと類似の行為）

（補足資料P9）

装置剛性（力が加わっても変形しにくい性質）が基準値を超えることをお客様と合意している場合に、装置剛性の数値を恣意的に増加させ、意図した値にする行為を指す。

同調査委員会の調査結果では、「結論として、本調査において、装置剛性係数書換え行為を実施したことが判明しているのは1物件のみであり、その他の物件について本件装置剛性係数書換え行為を実施したとの供述や証拠は発見されなかった」と指摘されている。

当社の認識は、件数においては上記指摘と同様である。本行為は、調査報告書にもあるように、再現実験を実施し、その原因は当初、オイルダンパーを検査機に取り付ける際のボルトの締め付け不足により本来の性能が発揮されていないことに気づかず、書き換え行為を実施したものであると考えている。尚、ボルトの締め付けを十分に行い試験を行った結果、基準値を満足することを確認した。

(5) ネジ問題（未公表事象）（補足資料P9）

免震用オイルダンパーの組立工程において、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが、途中で回せなくなってしまう「かじり」という現象により根元まで十分に締められず、隙間の空いた状態で出荷する行為を指す。

同調査委員会の調査結果に、「本件ネジ問題については、客観的資料を確認することができておらず、ヒアリング対象者の供述も曖昧であったことから、その個別具体的事象を仔細に認定するには至らなかったが、それを問題がないと断じることはできず、同問題が性能に影響があると認められる場合には、少なくとも顧客に対する債務不履行を構成し得ると考えられる。」と指摘されている。

当社では、「かじり品」として疑われた2015年に生産・出荷された1物件について、その再現品を作成し、大臣認定での試験条件と同様の試験を行った。その結果、大臣認定において規定された寸法、減衰性能及び耐久性能に問題はないという試験結果を確認した。これにより、既納入品も同じ性能を有しておりオイルダンパーの機能を失うような問題には至らないと判断している。

## 2. 不適切行為の原因

不適切行為の原因および背景については、同調査委員会の調査報告書において指摘を受けている。当社としても、主として、以下のような要因が問題の根底にあったと判断する。

（補足資料：P10、P11）

### (1) 企業風土

#### ① 規範意識の欠如

当社およびK S Mにおいて、不正行為を行っていた検査担当者及び不正行為を認識していながら是正しなかった上司、他部署の者、経営陣・幹部の一部の者に、物作りに携わる者としての最低限の規範意識が欠如していた。

## ② 真実と向き合わない企業風土

当社およびK S Mにおけるオイルダンパー事業の経営陣・幹部の一部が本来不正を停止させ、状況を改善すべき立場にありながら、むしろ不正を指示し黙認したことによりオイルダンパー事業全体において不都合な真実と向き合わない企業風土が醸成されていた。

これらを踏まえ、「厳格な規範意識の醸成と企業風土の改革」を再発防止策の一つとして定めることとした。

## (2) 事業運営体制

### ① 受注ありきの工場経営

当社およびK S Mのオイルダンパー事業において、持続的に事業活動を継続する上で、要求性能に対する認識の甘さ、売り上げ目標や納期遵守の重視など様々な複合的要因から自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされていた。

### ② 情報共有体制の不全

K S Mの現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制及び当社とK S Mとの間の情報共有体制のそれぞれに不備があり、かつ、当社グループにおける内部通報制度が実効性を発揮していなかった。

### ③ 重要業務の独占

当社およびK S Mのオイルダンパー事業において、マネジメント層及び現場のいずれにおいても人材の固定化（一部の者による重要業務の独占）が生じていた。

### ④ 事業化の問題点

量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかった。かかる体制が量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングやそれに基づく改善が適切に行われなかった。

これらを踏まえ、「事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し」を再発防止策の一つとして定めることとした。

### (3) 品質検査体制

#### ① 検査の不備

検査データ改ざん行為を行う動機を強く有する製造部が自ら性能検査を行うという相互牽制の利きづらい体制が採用され、製造部に対する牽制機能が機能していなかった。

#### ② 検査機の不正防止の欠如

生の検査結果が自動的に記録され、事後的に改ざんした場合に露見するような仕組み等の検査機の不正防止措置が欠如していた。検査機のソフトウェア自体が不正のために改変されてしまう等、検査機に対する管理も不十分であった。

これらを踏まえ、「検査体制・方法の改善」を再発防止策の一つとして定めることとした。

### (4) 内部監査体制

#### ① 品質監査における不備

K S M又は当社によるいずれの品質監査にも、事前に作成されたチェックリストで特定した項目について質問等を行うことにより形式的な確認にとどまり、実質的・実効的な監査となっていなかった。また、監査を実施する際に品質不具合や工程内不良の率を基準として監査対象の会社が選定されており、不正行為を念頭においた監査対象の選定となっていなかった。

#### ② 品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備

品質に係る他社の不正の類似事案を受けた当社の内部監査が行われた際にも形式的な検証に留まるなど、K S Mの内部監査体制及び当社のグループ会社に対する内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかった。

これらを踏まえ、「内部監査・統制体制の強化」を再発防止策の一つとして定めることとした。

### **総括**

先述の原因分析を踏まえると、規範の問題に直面したときに規範を遵守する意識が弱かったこと、事業性の脆弱さの問題に正面から取り組まなかったこと、そして、不正防止のための有効的な手立てがなされておらず、更に、不正を発見する活動が弱かったことが、複合的に絡み合ったため、改善されずに継続され、発見されなかったことにつながったものと認識している。

### **3. 本事案発生後の緊急的な暫定措置**

本事案が発生した後、適正なオイルダンパーを出荷するため、また、オイルダンパー事業以外の分野で類似の不正がなされていないかを確認するため、以下の対応を実施した。（補足資料：P 1 2）

## (1) K S Mにおける暫定対応

### ① 検査機の是正

- ・オイルダンパー検査機プログラムから係数書換え機能や原点調整機能を削除するとともに、オイルダンパー検査機のアンブ調整機能の封印を実施した。
- ・免震用オイルダンパーは2018年9月28日から、制振用オイルダンパーは2018年11月29日から、それぞれオイルダンパー検査機に表示された試験条件と試験結果を写真撮影して記録を残すとともに当該写真と性能検査記録データや出荷検査報告書と照し合せて整合性を確認することとした。
- ・オイルダンパー検査機における生データ（設定値、入力値、計測データ等）を自動的に保存するシステムを、2019年9月末予定されている新型検査機に導入する検討に着手した。

### ② 検査方法の適正化

- ・免震用オイルダンパーは2018年 9月28日から、制振用オイルダンパーは2018年11月29日から、それぞれ減衰性能検査における第三者機関の全数立会検査を開始した。
- ・2018年12月1日から製造部門から独立した部署による品質検査を開始した。

### ③ 技術改善

- ・免震用オイルダンパーのバルブ形状を改善し、合格率向上および組み換え工数の削減を図るために、2019年1月23日に任意評定を取得し、2019年2月11日に量産展開した。

## (2) 当社グループにおける不適切行為の調査

### ① 品質本部による当社グループ全体への緊急品質監査を実施

- ・当社グループの全製品に関し、性能検査機においてデータ書き換えが可能であるか否かなど検査工程の適正さを確認するとともに、検査データと検査成績書の照らし合わせを行うなど品質監査を緊急実施した。更に、現在、外部機関による調査を実施中である。

## 4. 再発防止策

同調査委員会による再発防止策の提言を真摯に受け止め、主として、以下のような再発防止策を策定した。

### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革（補足資料P13～P16）

#### ① コンプライアンス経営の定着化

##### i) 当社及びK S Mにおける意識の定着

当社及びK S Mにおける経営陣及び幹部は、再発防止策の推進に際して、不適切行為の反省事項を踏まえ、改めて、自己が果たすべき役割を認識する。それに基づき、経営陣及び幹

部から役職員全員に対して、研修・教育による意識改革を行う。

ii) 当社グループの規範意識の醸成

当社グループ全体の規範意識を高め、コンプライアンス遵守を最高価値化とするため、「経営理念」を見直し、売上げや納期を優先するあまり、コンプライアンスを犠牲にすることは容認しない主旨を明記する。また、当社が定める最重要リスク管理事項として品質不正を指定する。

iii) 企業行動指針等の改定

経営理念に基づき作成されている「企業行動指針」に品質不正防止に関する事項を明示的に書き込むとともに、「(仮)品質憲章」「(仮)品質保証方針」などの方針を策定する。また、「就業規則」「品質保証規程」に品質不正は懲戒処分対象であることを明記するとともに検査員およびその上司に対して品質不正を行っていない旨の誓約書の提出を義務づける。

iv) 定期的なコンプライアンス重視のメッセージの発信

当社経営トップより、社内報などにおいて、再発防止に向けた決意やコンプライアンス重視のメッセージを継続的に発信する。また、自社拠点、国内外グループ企業に当社経営トップが赴き、法令違反や顧客との契約違反が会社に大きなダメージを与えることなどコンプライアンス経営の重要性を直接従業員に説明する。

v) 人事評価等

人事考課時、法令や社内規程等のルールの遵守状況などのコンプライアンスへの取り組み姿勢について評価制度を導入する。また、不正防止のための活動案等を役職員から募集する機会を設け、有用なアイデアを提案した役職員を表彰する制度を導入するとともに各部門における改善活動のテーマとして取り上げることを促す。

② 役職員一人ひとりの意識改革

i) 社会的責任を自覚させる教育・研修の実施

企業倫理についてトップダウンによる繰り返し教育を体系化する。

ii) ケース・スタディや他社事例を多く取り入れた教育の実施

教材内容の見直し（法令や社内ルールと担当業務との関連性、責任の自覚、禁止事項等の具体的な説明の記載）を行う。

iii) 事業及び製品に特有の法令に関する教育

各工場や拠点の事業等における関係法令を洗出し、これらを遵守する自覚を促す。例えば、オイルダンパー事業においては建築基準法や大臣認定制度の理解と不正を行った場合のリスクの認識が不可欠である。

iv) 品質教育の義務化

品質・モノづくり教育科目の受講完了を昇格要件とする。

(2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し (補足資料P17～P20)

① バランスのとれた事業運営体制

i) 適正な事業運営

K S Mの技術力・生産能力の水準を受注する製品の仕様や納期を遵守することができるレベルへ引き上げるとともにオイルダンパーの更なる品質向上および設計変更を行う。

ii) 受注決定判断の見直し

K S M自らの技術力・生産能力を見極めたうえで、適正な受注が可能となるよう、受注時における意思決定の条件を明確化するとともに、営業部門や工場部門の打合せ機会の頻度を増加したり、受注情報を共有するシステムの導入などを行う。

iii) 事業体制の整備

当社およびK S Mにおいて、十分な技術、性能、品質検査体制、製造能力が備わっているのかを検証する体制を整備するため、新製品開発や新事業等の企画に対して、製品開発評価会や執行役員会等での重要検討項目を標準化してチェックを強化する。

iv) 個別または少量生産品の量産性評価手順の見直し

個別又は少量生産品に関しても製品の開発、量産準備、品質の確保の各段階において、必要な評価手法や手順の見直しを行う。さらに、グループ会社で評価を実施する際には当社の専門家も参画するなど英知を結集する。

② 人事ローテーションの徹底

知識・ノウハウの社内共有化を図ることにより、業務の透明性を確保するなど効率的な後継者の育成を図る。これにより適正な人事ローテーションを行う。

③ 情報吸い上げ・フィードバック体制の整備

i) 会議・報告・指示内容の書面化の徹底

K S Mにおいて、業務連絡文書など文書による指示・伝達および文書保存ルールを整備し、長期間使用される製品の文書保存ルールなどを明確化する。

量産性評価の手順のK S Mへの適用にあたっては、その検討及び判断の証跡を文書にて記録化することを徹底する。また、K S Mの品質保証体系の再整備においても、その過程や見直し理由を書面にて明確化する。

ii) 緊急時の社内規程の運用徹底

当社およびグループ企業において、重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちに当社に報告する旨の社内規程等（即報規則<sup>※1</sup>、「Bad News 1st」<sup>※2</sup>）について、その報告義務の再周知を行い、実施の徹底を図る。

iii) 内部通報制度の実効性向上に向けた見直し

内部通報制度に関する間接部門へのEラーニング教育、現場作業員への説明会、理解度テスト、Face to face 点検活動<sup>※3</sup>での教育・啓蒙を行う。また、製品の品質や安全に関わる不適切な行為の内部通報については、通報の義務化などの実効性向上策を検討する。

iv) 品質不正問題発覚時の対応明確化

品質不正問題が発覚した際の報告・管理体制や対応手順等を定めた対応マニュアルを策定し、問題発覚時の適切な情報共有などを組織内の隅々まで完全に浸透させておく。



v) 情報を吸い上げる仕組みづくり

現場から積極的に情報を吸い上げるため、これまで営業部門に限定されていた Face to face 点検活動の対象を品質保証部門等に拡大する。また、従業員意識調査等を定期的を実施する。

- ※1・・・KYBグループの危機管理体制の根幹をなす制度であり、重要事項の情報について、部門長または拠点長等がKYB社長へ迅速・正確に報告する制度。
- ※2・・・異常に気がついたら、良し悪しに拘わらずいち早く報告を行なう制度であり、重大危機につながる事案の早期発見や対応を促す。
- ※3・・・現場から積極的に情報を吸い上げるため、営業部門を対象とした1対1の面談方式による社内規程の遵守状況確認、社内規程の内容説明を兼ねた周知および被面談者が抱える現場問題の情報収集等の活動。

(3) 検査体制・方法の改善 (補足資料P21～P23)

① 検査体制

i) 品質保証機能の独立性強化

KSMにおいて、品質保証部が性能検査及び立会検査の全てを実施し、その結果を管理する等、製造部門から独立した部署による品質検査の実施を行う。また、全社・全グループにおいて最終合否判定に関わる検査員を製造部門以外への所属とする等、品質検査の独立性も強化する。

ii) オイルダンパー立会検査時の検査方法の改善

本再発防止策に基づく品質管理方法が確立するまでの間、減衰性能検査における第三者機関の全数立会検査を継続する。併せて、立会検査の代替方法として、第三者機関が生データを外部から随時チェックできる仕組み等の検討も行う。

iii) 検査マニュアルの整備

オイルダンパーを含む当社グループ全製品の全検査行程にて、熟練検査員のカン・コツに頼っていた検査・判断をマニュアルとして整備する。

② 検査機の不正防止措置

i) オイルダンパー検査機のソフトウェア変更の社内手続厳格化

オイルダンパー検査機のソフトウェア変更手続きについて、KYB本社品質管理部の承認取得を義務づける。

ii) オイルダンパー検査機ソフトウェアの定期的モニタリング

品質保証部等の製造部門から独立した部門による品質監査でオイルダンパー検査機のソフトウェアの状況を定期的にモニタリングする。

iii) 人為作業を介さない検査結果の自動記録化

性能確保に必要な生データ（設定値、入力値、計測データ等）を検査機内に自動的に保存するとともに、個々の製品が世の中で使用されている期間は本データを外部記憶媒体内(サーバなど)に自動的に保存される仕組みを導入する。

iv) 検査プロセスの自動化推進

検査成績書出力までの検査プロセスを自動化することにより、データ改ざん防止の仕組みを導入する。また、抜き打ちで品質管理部門の責任者が生データと検査成績書を照合する等、チェックできる仕組みを導入する。

v) オイルダンパー検査機へのアクセス管理の強化

生データへのアクセスが特定の者に制限されている仕組み、および第三者機関が生データを外部から随時チェックできる仕組みを導入し、生データの保全措置を図る。

vi) 性能試験データのトレーサビリティ確保

オイルダンパーの製品の検査履歴・要求性能・生データを記録する媒体をオイルダンパー本体に装着するなど追跡調査可能化の検討を行う。

(4) 内部監査・統制体制の強化 (補足資料P24～P29)

① 内部品質監査体制の強化

i) 品質不正を念頭においた監査

従来品質不良防止に力点を置いた監査に対し、監査項目に品質不正をチェックする手順を反映する。品質不正監査を実施できる監査員の育成を行い、必要に応じて抜き打ち監査を実施するなど品質不正を念頭に置いた監査活動を強化する。また、これを実行可能とするため、必要な規定類を整備する。

ii) 検査データの内容を確認する実効性のある監査の実施

KSMの監査対象製品及び工程に関する検査データを収集し、収集した検査データの内容を確認・分析することにより、不正防止に実効的な効果のある監査を実施する。

iii) 当社による独自の監査

これまでグループ企業では独自に品質監査を実施していたが、今後、当社によるグループ企業に対する品質監査を徹底する。

iv) 専門家による支援

当社グループ内に監査のノウハウが蓄積されていないなどの場合に必要に応じて外部専門家を活用する。

② 子会社管理体制の強化

i) グループ企業との情報連携体制の強化

当社とグループ企業の経営陣との間での会議体を強化し、会議の開催頻度を上げるとともに、トップヒアリング、国内関係会社経営会議、グローバル会議等において、不正防止及び発見に関する討議を強化する。

ii) グループ企業に対する管理体制の見直し

グループ企業の深層を把握可能な体制を確立するため、現在の内部統制室を拡大し、グループガバナンスの総合企画・調整を担う「内部統制部」を設置する。

また、「グループ・コンプライアンス推進に関する規程」の実効性を確認し、必要な体制

を強化し、業務執行外側からのリスク監査を強化する。

会計不正、贈収賄など品質不正に限らない不正の予兆・土壌を検出する機能を担う「不正リスク特別監査委員会(委員長：社外取締役)」を設置する。また、監査部による不正に関する調査を実施し、毎月、取締役会等で報告する。より専門的な調査が必要な場合には外部調査会社を活用する。

更に本不正リスク特別監査委員会を常設の「コンプライアンス委員会(仮称)」への発展・移行も検討する。

iii) グループ企業の事業リスクの分析・把握

子会社の個々の事業に適用される固有の法令等を洗い出し、そのリスク分析及び必要な教育を行う。

iv) グループ企業再編

コンプライアンス経営を視野に入れたグループ再編を実施する。

(5) 再発防止策において重視されるべきこと (補足資料P30)

役職員全員が自ら進んでコンプライアンス活動を推進していくような実効的な施策として、以下の取り組みを実施してまいります。

- ① コンプライアンス違反が社会全体に与える悪影響を具体的に認識させるためにケース・スタディや他社事例の分析等による教育・研修の実施による役職員の自覚を促します。
- ② 役職員一人ひとりの企業倫理に関する自覚の浸透度を計測してまいります。
- ③ 各部門における改善活動のテーマにコンプライアンス課題を追加いたします。

さらに、4ヶ月毎に再発防止策の進捗状況および方策の見直しについて取締役会へ報告するとともに、当社ホームページにおける開示を実施し、社会的責任を果たしてまいります。

(6) 再発防止策の徹底と継続 (補足資料P31)

当社およびKSMは、本再発防止策の実行を徹底し、継続してまいります。今後、法令に違反する行為、顧客との契約に違反する行為等、生命・身体の安全に直結する製品を扱う企業としてあるまじき行為が行われた場合には、社内規程に基づき厳正に対処いたします。

<参考>

建築物用の不適合品及び不明の対象物件数及び製品数 ※( )内の件数は2018年12月19日発表時

		不適合品※1		③不明 ※4	①～③ 合計	出荷総数 (参考) ※2
		①大臣認定 不適合	②お客様 基準外			
免震用オイル ダンパー	物件数	215(215)	369(369)	411(411)	995(995)	1,036(1,036)
	製品数 ※3	774(774)	2,720(2,720)	5,281(5,281)	8,775(8,775)	10,363(10,363)
制振用オイル ダンパー	物件数		32(29)	78(78)	110(107)	357(357)
	製品数 ※3		227(195)	4,080(4,080)	4,307(4,275)	20,652(20,603)

※1 制振用オイルダンパーについては、大臣認定制度はない

※2 出荷総数は、生産当初から2018年9月までの出荷総数

※3 製品数は物件数に対する本数ではありません

※4 検査機データの解析により正しい数値が導き出された場合は、不明の物件数が減少する見込み

以上

**本件に関するお問い合わせ先**

KYB株式会社 「免震・制振用オイルダンパーお客様ご相談窓口」  
フリーダイヤル TEL. 0120-247-852  
※24時間受付対応、土・日・祝日含む

但し、行政機関、報道機関の方のお問い合わせは以下にお願いします。

KYB株式会社 「免震・制振用オイルダンパー報道機関等窓口」  
TEL. 03-6689-0613

# 補足資料 <目次>

## 1. 免震・制振用オイルダンパーについて

- (1) オイルダンパーの役割と減衰力要求仕様
- (2) 構造としくみ
- (3) 生産工程

## 2. 不適切行為の概要

- (1) 不適切行為の発生及び処置時期概要
- (2) 係数書換え(10月16日公表事象)
- (3) 原点調整(11月15日公表事象)
- (4) 性能検査工程における係数書換え及び原点調整の不適切行為詳細
- (5) 大臣認定不適合材質使用(10月16日公表事象)
- (6) 装置剛性係数書換え(未公表事象)
- (7) ネジ問題(未公表事象)

## 3. 不適切行為発生原因と背景の推察

- (1) 原因
- (2) 原因分析と再発防止策検討の切り口

## 4. これまで実施した暫定措置

## 5. 再発防止策

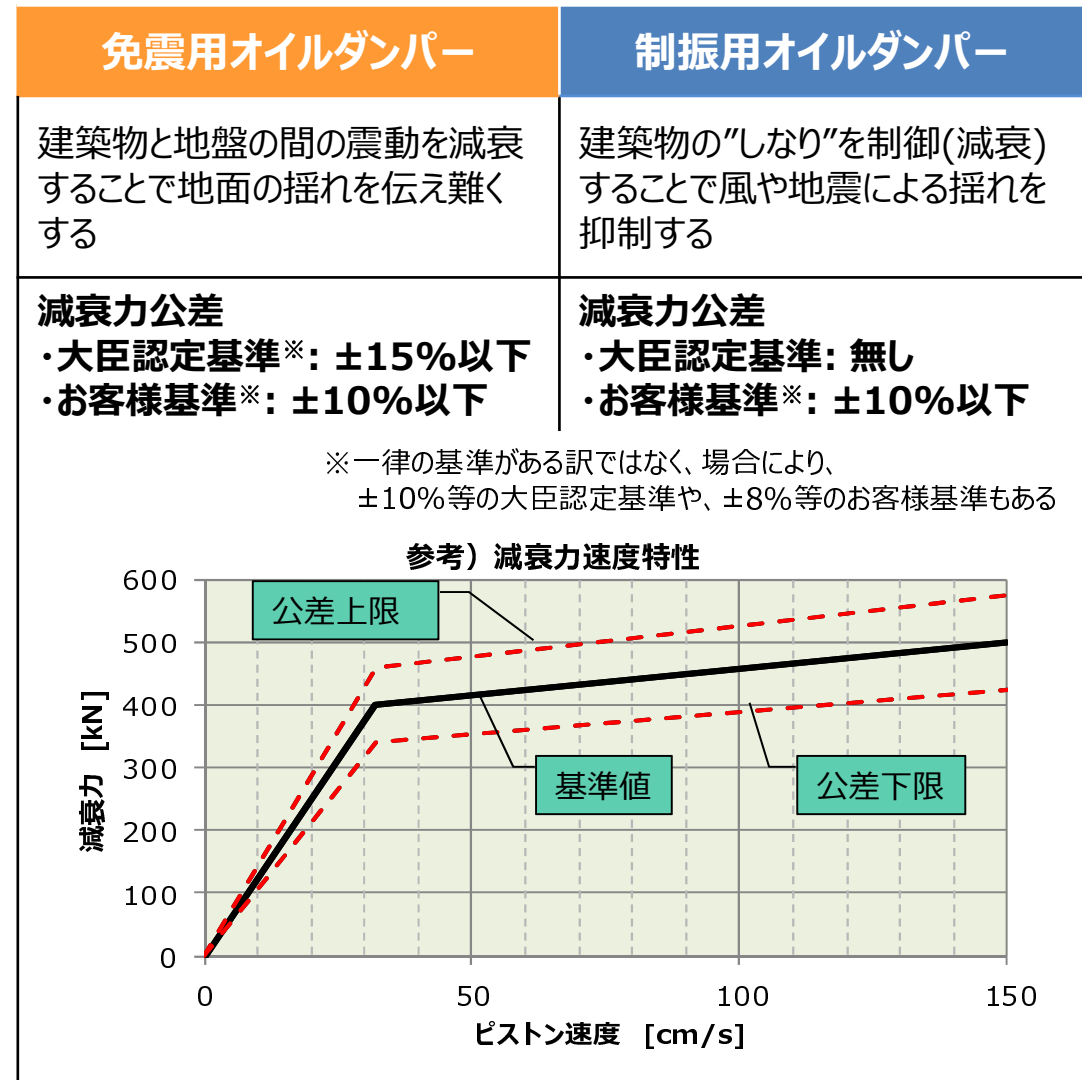
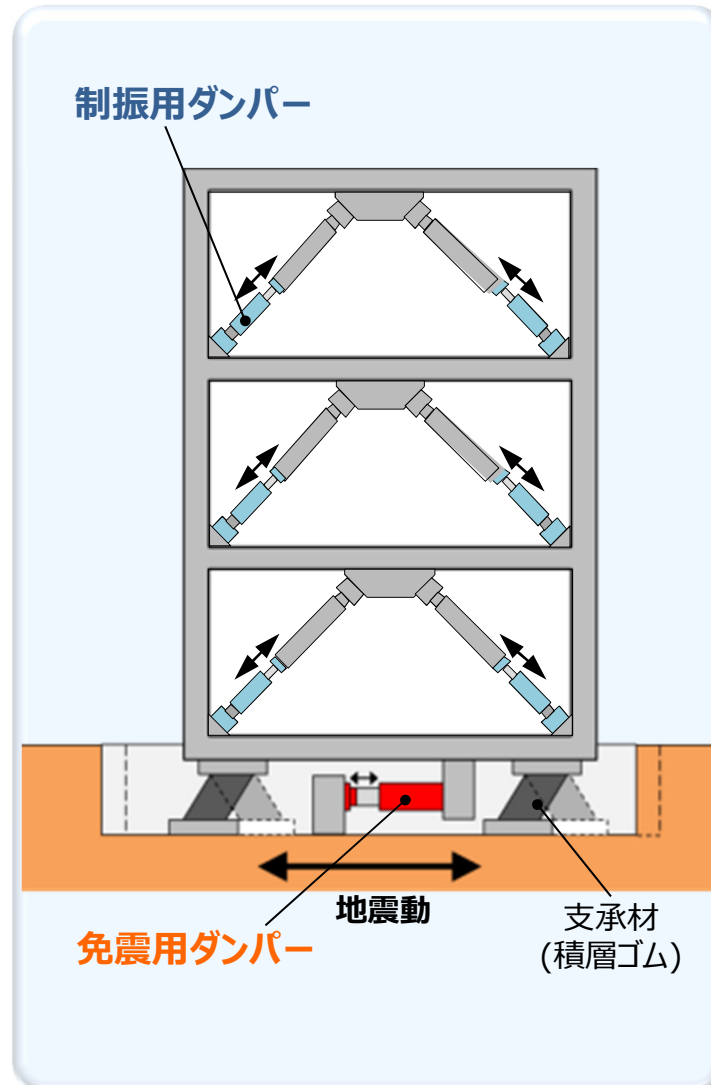
- (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革
- (2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し
- (3) 検査体制・方法の改善
- (4) 内部監査・統制体制の強化

## 6. 再発防止策において重視されるべきこと

## 7. 再発防止策の徹底と継続

# 1. 免震・制振用オイルダンパーについて

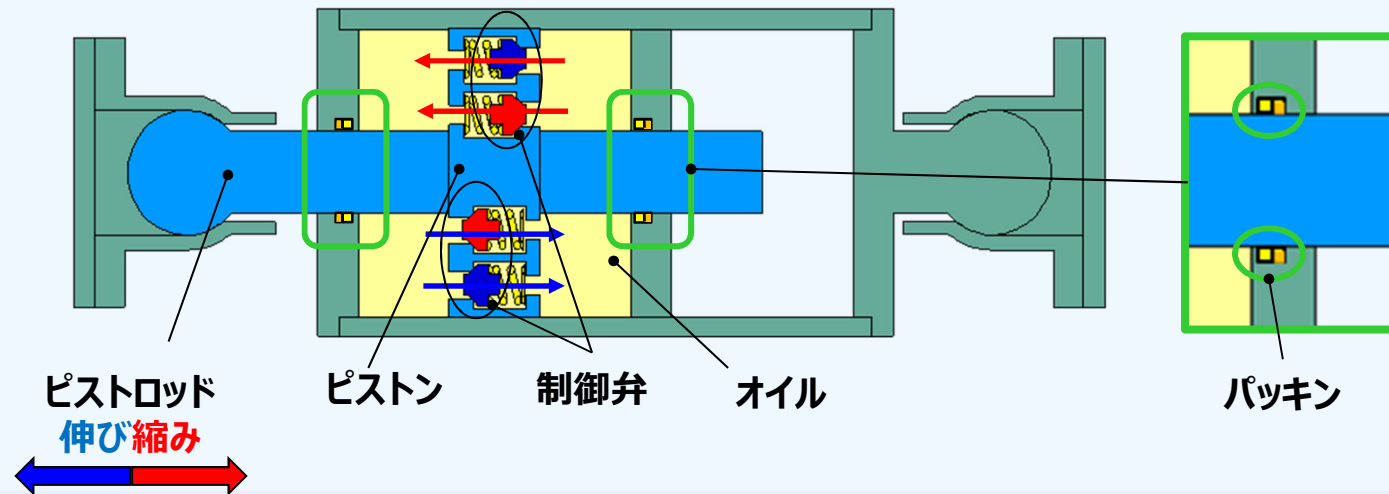
## (1) オイルダンパーの役割と減衰力要求仕様



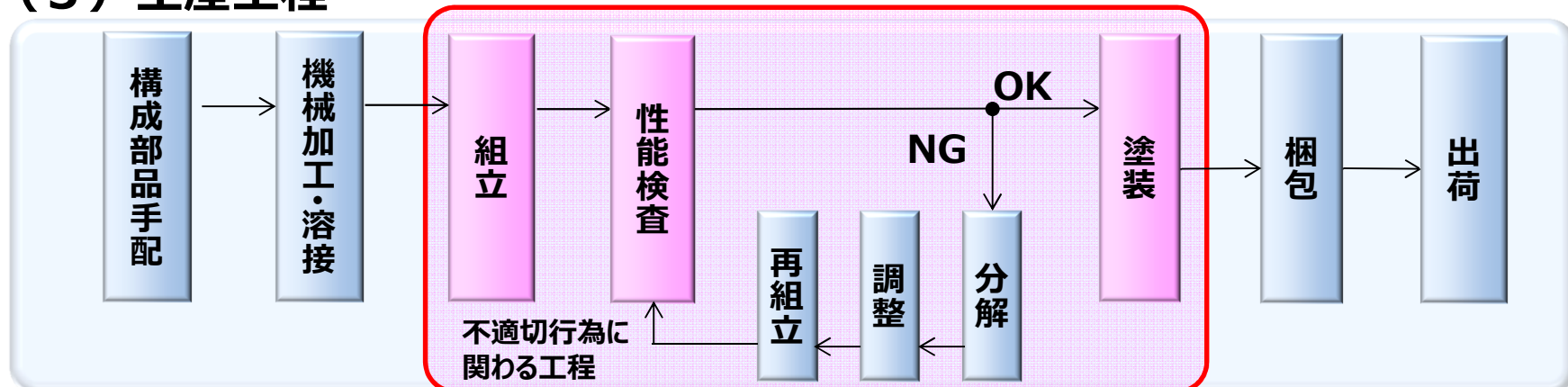
# 1. 免震・制振用オイルダンパーについて

## (2) 構造としくみ

ロッドの伸縮時、内部のオイルが制御弁を通過する際、抵抗力(減衰力)を発生



## (3) 生産工程



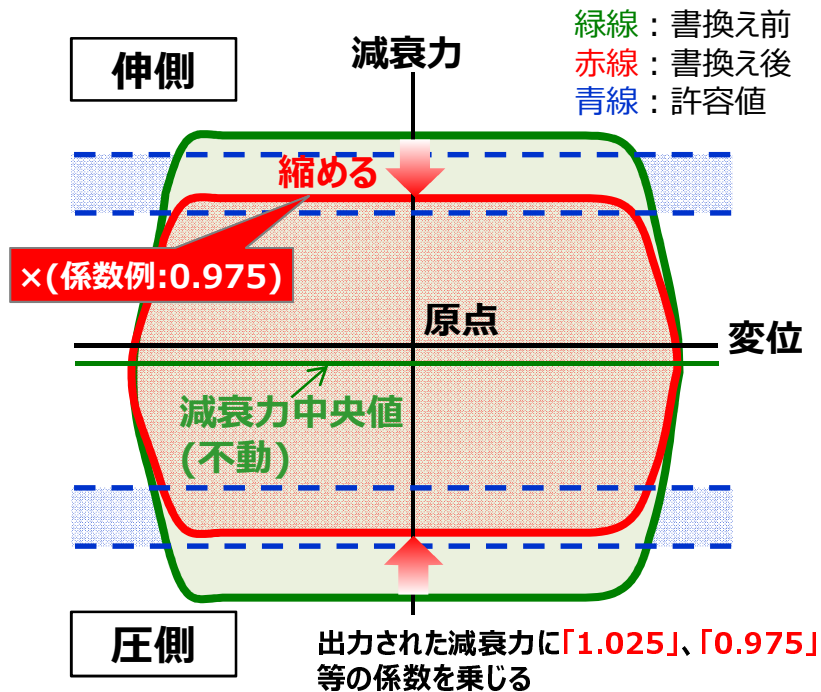




## 2. 不適切行為の概要

### (2) 係数書換え(10月16日公表事象)

検査工程において減衰力値に一定の乗数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ範囲内に収める行為



時期	概要
2001.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>検査機の「操作キー割り当て」※により係数書換え開始 (プログラム変更)</li> <li>アルファベット等を性能検査記録表に記載※開始</li> </ul>
2002.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>「係数直接入力」※により操作を簡素化 (プログラム変更)</li> </ul> <p>外部調査委員会の調査結果を受け、社内調査した結果、「係数書換え」は2001年1月から開始と判断</p>
2003.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>数値(係数)記載のある最も古い性能検査記録表のある時期</li> </ul>
2018.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>暫定措置開始</li> </ul>

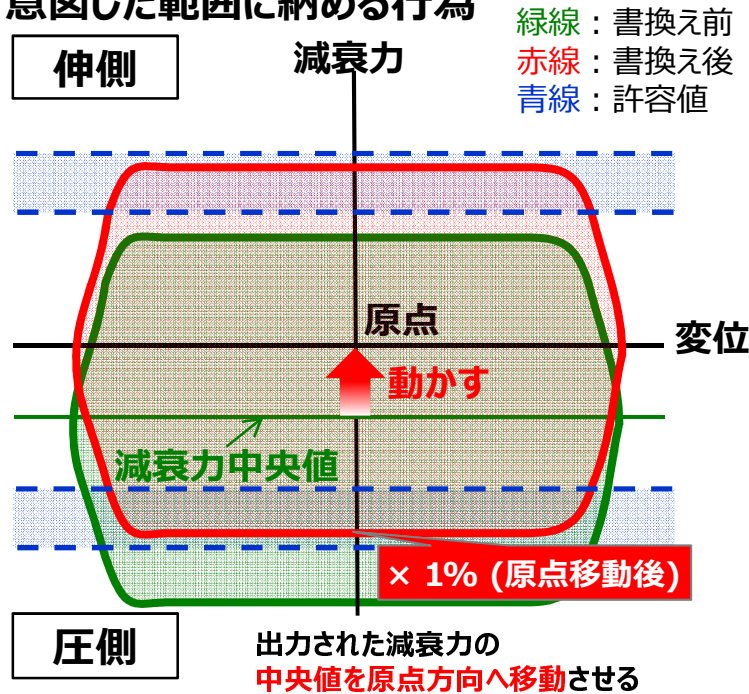
※：7頁で詳細説明

発生原因	①検査機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性 ②性能不安定(開発評価不足)
暫定措置	①検査機係数書換え機能削除 ②バルブ構造改善(性能安定化)
再発防止	①真値を自動保存するシステムの導入 ②量産性評価手順の見直し

## 2. 不適切行為の概要

### (3) 原点調整 (11月15日公表事象)

検査工程において、検査機のバランスON機能またはアンプ機能を使用することによって減衰力値の結果を恣意的に変化させ、意図した範囲に納める行為



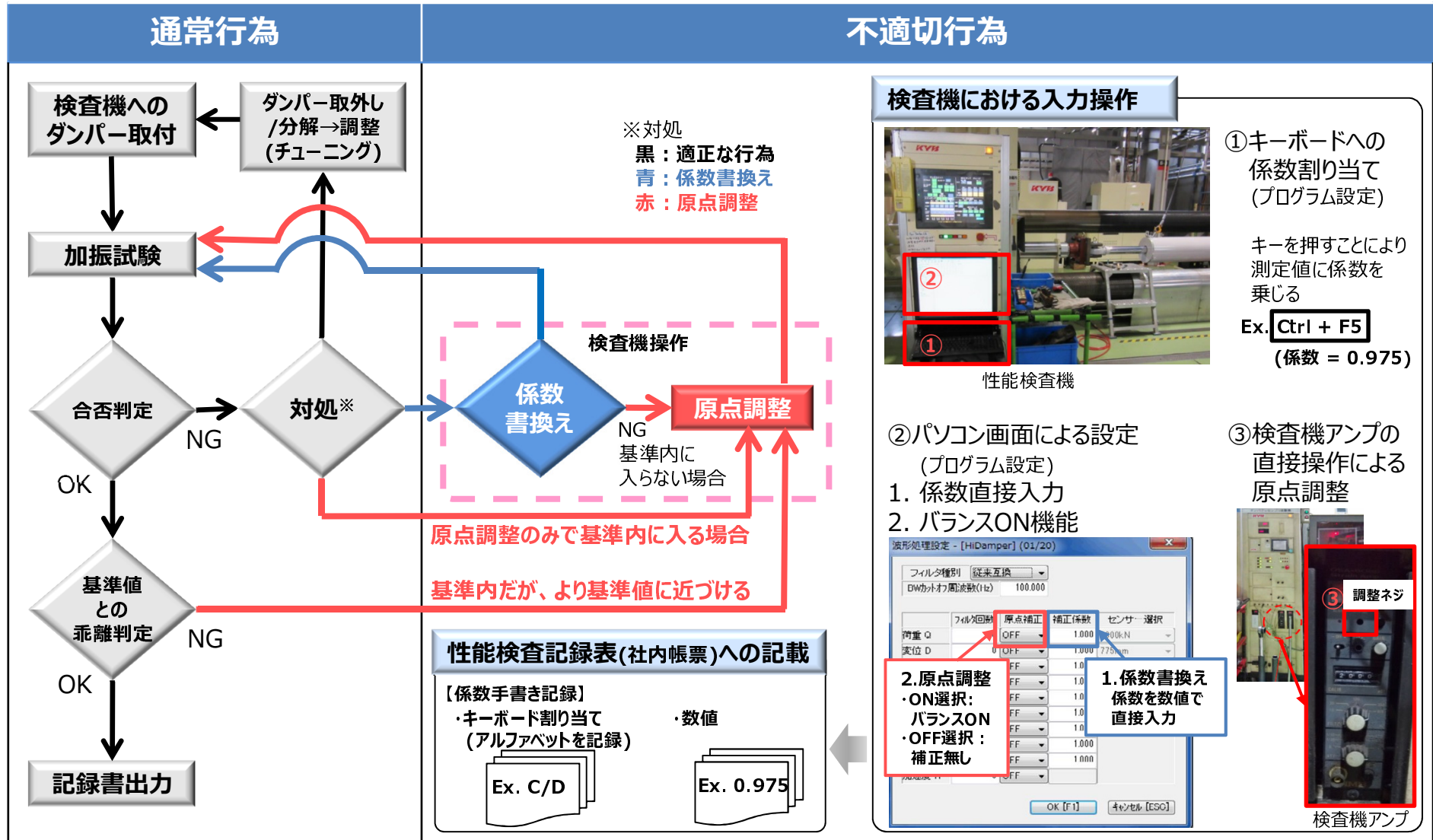
時期	概要
2008 ~ 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KSMへ生産移管後、検査機の「バランスON」※または「アンプ」※機能により原点調整開始</li> </ul> <p>外部調査委員会の認識と同様、「原点調整」は2008年または2009年から開始</p>
2013.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000kN試験機導入後、主に「バランスON機能」のみ使用</li> <li>※アンプ機能は調整幅が小さい</li> </ul>
2014.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「最大荷重1%加算」により、伸圧数値の一致を回避 (プログラム変更)</li> </ul>
2018.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・暫定措置開始</li> </ul>

※：7頁で詳細説明

発生原因	①検査員による検査機原点調整機能の使用が可能 ②性能不安定(開発評価不足)
暫定措置	①検査機原点調整機能削除、アンプ調整機能封印 ②バルブ構造改善(性能安定化)
再発防止	①真値を自動保存するシステムの導入 ②量産性評価手順の見直し

## 2. 不適切行為の概要

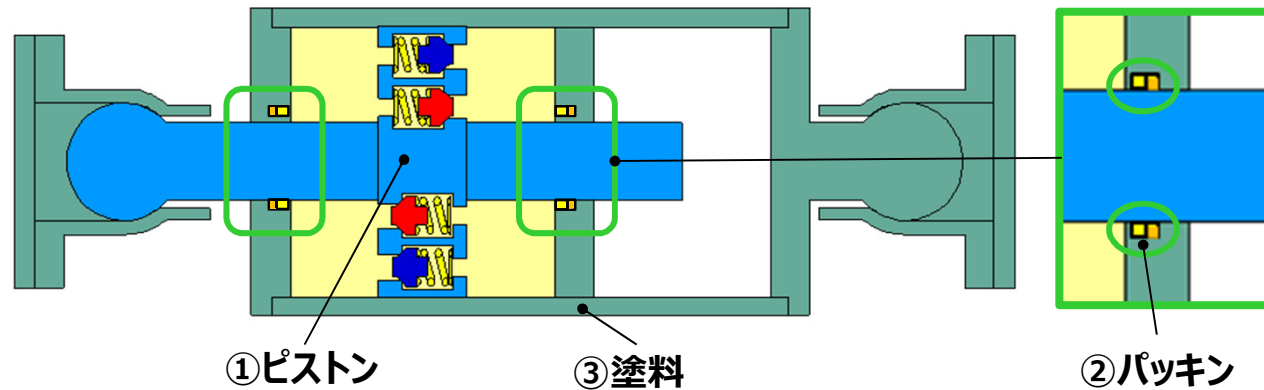
### (4) 性能検査工程における係数書換え及び原点調整の不適切行為詳細



## 2. 不適切行為の概要

### (5) 大臣認定不適合材質使用 (10月16日公表事象)

大臣認定を受けている免震用オイルダンパーについて、ピストン/パッキン/塗料等において大臣認定仕様と異なる材質を使用した行為



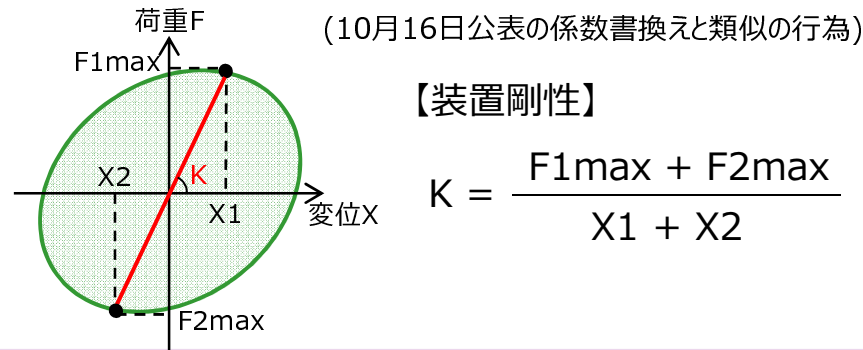
・2018年10月16日公表の大臣認定不適合材質については大臣認定を取得済み  
 ・現在生産が行われていない製品についても順次取得予定

概要	
2005.1	①-1 SD：大臣認定記載（JIS G5501(FC材)又はJIS G5502(FCD材)）及び図面記載（後者に該当するFCD500）に対し、デンスパーと呼ばれる連続鍛造材D-5規格品を使用 ①-2 S-BD：大臣認定記載(JIS G5501(FC材)又はJIS G5502(FCD材)）に対し、図面にS45Cを記載し使用
2006.6	② JD：大臣認定記載(7種類の材質記載)に対し、大臣認定書に指定されていないニトリルゴム(4053材)を使用
2009.11	③ SD：大臣認定記載(フタル酸樹脂塗料(基準膜厚60μm以上)に対し、エポキシ樹脂塗料(60μm)を使用 ④ BDS・SD・JD・S-BDS：複数のその他部品(制御弁等)の不適合材質(大臣認定同等材質)使用
発生原因	認定材質と同等品を使用する場合の認定取得は不要と誤認
暫定措置	10月16日に公表した大臣認定不適合材質については大臣認定を再取得済
再発防止	現在生産が行われていない製品の大臣認定不適合材質については早急に認定の再取得を予定

## 2. 不適切行為の概要

### (6) 装置剛性係数書換え (未公表事象)

検査工程において、お客様と合意する「装置剛性」(力が加わっても変形しにくい性質)の数値を恣意的に増加させ、意図した値にする行為



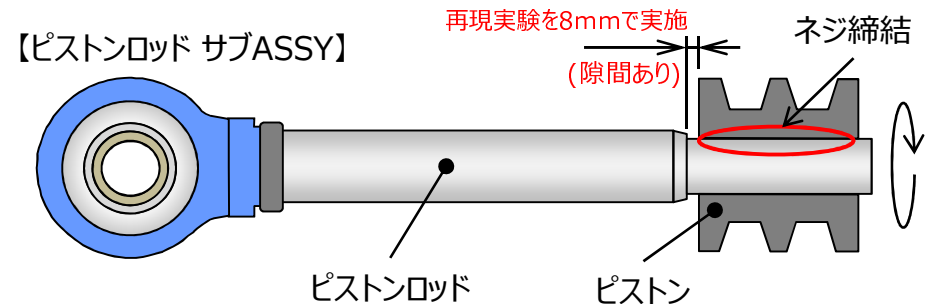
外部調査委員会の調査結果を受け、社内調査した結果、1物件のみ書換え行為を実施

- 測定時に取付けボルトの締め付け不足により本来の性能が発揮されていないことに気づかず、要求仕様を満足しなかった為、検査機の画面において測定値に係数を入力し、書換え行為を実施した。
- その後、ボルトの締め付けを十分に行い、試験を行った結果、基準値を満足することを確認した。

発生原因	マニュアル・作業標準未整備 (締め付けトルク管理不足)
暫定措置	再現試験実施 (取付ボルトの締め付け不足による影響)
再発防止	検査マニュアルの整備

### (7) ネジ問題 (未公表事象)

組立工程において、ピストンとピストンロッドとを組み付ける間のネジが途中で回せなくなってしまう「かじり」という現象により、根元まで締められず、隙間の空いた状態で出荷する行為



「かじり品」として疑われた2015年に生産・出荷された1物件について、再現品を作成し、品質確認を実施。

- 再現品について、大臣認定での試験条件と同様の試験を行った。結果、大臣認定の寸法、減衰性能及び耐久性能に問題ないことを確認した。
- 既納入品も同じ性能を有しておりオイルダンパーの機能を失うような問題には至らないと判断している。

発生原因	モノづくりに携わる者としての最低限の規範意識の欠如
暫定措置	「かじり品」を再現し、大臣認定において規定された寸法、減衰性能及び耐久性能に問題ないことを確認
再発防止	不具合発生時は廃却とし、手順化を明確化

### 3. 不適切行為発生原因と背景の推察

#### (1) 原因

No.	原因	説明
(1) 企業風土	規範意識の欠如	◆当社およびK S Mにおいて、不正行為を行っていた検査担当者及び不正行為を認識していながら是正しなかった上司、他部署の者、経営陣・幹部の一部の者に、物作りに携わる者としての最低限の規範意識が欠如していた。
	真実と向き合わない企業風土	◆当社およびK S Mにおけるオイルダンパー事業の経営陣・幹部の一部が本来不正を停止させ、状況を改善すべき立場にありながら、むしろ不正を指示し黙認したことによりオイルダンパー事業全体において不都合な真実と向き合わない企業風土が醸成されていた。
(2) 事業運営体制	受注ありきの工場運営	◆当社およびK S Mのオイルダンパー事業において、持続的に事業活動を継続する上で、要求性能に対する認識の甘さ、売り上げ目標や納期遵守の重視など様々な複合的要因から自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされていた。
	情報共有体制の不全	◆K S Mの現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制及び当社とK S Mとの間の情報共有体制のそれぞれに不備があり、かつ、当社グループにおける内部通報制度が実効性を発揮していなかった。
	重要業務の独占	◆当社およびK S Mのオイルダンパー事業において、マネジメント層及び現場のいずれにおいても人材の固定化（一部の者による重要業務の独占）が生じていた。
	事業化の問題点	◆量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかった。かかる体制が量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングやそれに基づく改善が適切に行われなかった。
(3) 品質検査体制	検査の不備	◆検査データ改ざん行為を行う動機を強く有する製造部が自ら性能検査を行うという相互牽制の利きづらい体制が採用され、製造部に対する牽制機能が機能していなかった。
	検査機の不正防止の欠如	◆生の検査結果が自動的に記録され、事後的に改ざんした場合に露見するような仕組み等の検査機の不正防止措置が欠如していた。検査機のソフトウェア自体が不正のために改変されてしまう等、検査機に対する管理も不十分であった。
(4) 内部監査体制	内部監査体制の不備 (品質監査における不備)	◆K S M又は当社によるいずれの品質監査にも、事前に作成されたチェックリストで特定した項目について質問等を行うことにより形式的な確認にとどまり、実質的・実効的な監査となっていなかった。また、監査を実施する際に品質不具合や工程内不良の率を基準として監査対象の会社が選定されており、不正行為を念頭においた監査対象の選定となっていなかった。
	内部監査体制の不備 (品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備)	◆品質に係る不正の類似事案を受けた当社の内部監査が行われた際にも形式的な検証に留まるなど、K S Mの内部監査体制及び当社のグループ会社に対する内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかった。

### 3. 不適切行為発生原因と背景の推察

#### (2) 原因分析と再発防止策検討の切り口

##### 《原因分析》

1. 規範意識の欠如
2. 真実と向き合わない風土
3. 受注ありきの工場運営
4. 検査の不備
5. 検査機の不正防止の欠如
6. 情報共有体制の不全
7. 重要業務の独占
8. ① 品質監査における不備  
② 品質に係る不正類似事案を受けた監査の不備
9. 事業化の問題点

##### 《再発防止策検討の切り口》

- 厳格な規範意識の醸成と  
企業風土の改革
- 事業性の評価、事業運営体制  
及び情報共有体制等の見直し
- 検査体制・方法の改善
- 内部監査・統制体制の強化



Our Precision, Your Advantage

## 4. これまで実施した暫定措置

分類	対象	緊急対策の内容	実施時期
K S M	検査機 の是正	オイルダンパー検査機プログラムから係数書換え機能および原点調整機能の削除、 オイルダンパー検査機のアンプ調整機能の封印	削除：2018年9月28日完了 封印：2018年11月22日完了
		オイルダンパー検査機のメモリに試験結果データを記録できないものは、当該検査 機に表示された試験条件と試験結果を写真撮影して記録を残すとともに当該写真 と性能検査記録データ及び出荷検査報告書を照し合せて整合性を確認	免震2018年 9月28日から 制振2018年11月29日から
		オイルダンパー検査機における生データ（設定値、入力値、計測データ等）を 自動的に保存するシステムの導入検討着手	2019年9月末予定されている 新型検査機による対応
	検査方法 の適正化	減衰性能検査における第三者機関の全数立会検査の実施	免震2018年9月28日から 制振2018年11月29日から
		製造部門から独立した部署による品質検査の実施	2018年12月1日から
	技術改善	免震用オイルダンパーのバルブ形状改善による合格率向上、組み換え工数を 削減	免震2019年1月23日任意評定取得 2019年2月11日量産展開
全 グ ル ー プ	当社グループ における 不適切行為 の調査	品質本部によるKYBグループ全体への緊急品質監査の実施 ①当社グループの全製品に関して、性能検査機においてデータ書き換え可能か 否かなどの検査工程の適正さ確認 ②検査データと検査成績書の照らし合わせの実施	2018年9月27日から11月9日
		外部調査機関によるオイルダンパー不適切行為に類似する行為の調査実施	2018年11月16日から現在進行中



## 5. 再発防止策

### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革

原因	再発防止策
<p>1. 規範意識の欠如</p> <p>2. 真実と向き合わない企業風土</p> <p>次頁に続く</p>	<p>①コンプライアンス経営の定着化</p> <p>■当社及びK S Mにおける経営陣及び幹部は、再発防止策の推進に際して、不適切行為の反省事項を踏まえ、改めて、自己が果たすべき役割を認識</p> <p>⇒経営陣による反省事項を踏まえた役割認識</p> <p>⇒研修・教育による意識改革（詳細：16頁 ②役職員一人ひとりの意識改革による）</p>

## 5. 再発防止策

### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革

原因	再発防止策
<p>前頁からの続き</p> <p>次頁に続く</p>	<p>①コンプライアンス経営の定着化（続き）</p> <p>■再発防止策の決意表明、コンプライアンス重視のメッセージを定期的に発信</p> <p>⇒本件検査データ改ざん行為等の再発防止策の徹底通知 （例：社内報によるコンプライアンス重視の定期的メッセージ発信）</p> <p>⇒行動指針の改定（例：品質不正の明示的禁止）</p> <p>⇒自社拠点、国内外グループ企業にKYB経営トップが赴き、コンプライアンス経営の重要性を直接従業員に説明 （補足：法令違反や顧客との契約違反が会社到大ダメージを与えることを伝える）</p> <p>■KYBグループとして、コンプライアンス遵守を最高価値化</p> <p>⇒品質不正をリスク管理委員会における最重要リスク管理に指定</p> <p>⇒経営理念の見直し：コンプライアンスの最高規範性を明示 （補足：売上げや納期を優先するあまり、コンプライアンスを犠牲にすることは容認しない主旨への見直しを実施）</p>

## 5. 再発防止策

### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革

原因	再発防止策
<p>前頁からの続き</p> <p>次頁に続く</p>	<p>①コンプライアンス経営の定着化（続き）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行動指針等において品質への不正を明示的に禁止 ⇒品質不正防止に関する「(仮)品質憲章」「(仮)品質保証方針」など<b>上位方針を制定</b></li> <li>■ 不正が実際に行われた場合には厳正な処分を行うことを明確に規定 ⇒「就業規則」「品質保証規程」に<b>品質不正は懲戒処分</b>対象であることを明記</li> <li>■ 検査員への繰り返し規範意識醸成 ⇒検査員およびその上司による品質不正を行っていない旨の<b>誓約書提出</b> (例：年2回定期面接時、品質本部に提出)</li> <li>■ 法令や社内規程等のルールの遵守状況を人事評価の重要な考慮要素 ⇒人事考課時、<b>コンプライアンスへの取り組み姿勢</b>評価制度の導入検討</li> <li>■ 不正防止に有用なアイデアを提案した従業員を表彰 ⇒<b>不正防止のための活動案</b>等を従業員から募集する機会を設け、有用なアイデアを提案した従業員を<b>表彰</b> (補足：コンプライアンスへの取り組みをQC等の小集団活動テーマとしても促し、優秀な活動成果に対して表彰)</li> </ul>

## 5. 再発防止策

### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革

原因	再発防止策
前頁からの続き	<p data-bbox="689 475 1384 526"><b>② 役職員一人ひとりの意識改革</b></p> <p data-bbox="689 582 1579 630"><b>■ 社会的責任を自覚させる教育・研修の実施</b></p> <p data-bbox="712 678 1635 726">⇒企業倫理についてトップダウンによる<b>繰り返し教育</b>の体系化</p> <p data-bbox="689 774 1818 821"><b>■ ケース・スタディや他社事例を多く取り入れた教育の実施</b></p> <p data-bbox="712 869 1960 1005">⇒教材内容の見直し (補足：法令や社内ルールと担当業務との関連性、責任の自覚、禁止事項等の具体的な説明の記載)</p> <p data-bbox="689 1061 1556 1109"><b>■ 事業及び製品に特有の法令に関する教育</b></p> <p data-bbox="712 1157 2004 1292">⇒各工場や拠点の事業等における<b>関係法令</b>の洗出し、および、これらに関する<b>自覚</b> (例：オイルダンパー事業においては建築基準法及び大臣認定制度の理解とリスクの認識が不可欠)</p> <p data-bbox="689 1348 1120 1396"><b>■ 品質教育の義務化</b></p> <p data-bbox="712 1444 1534 1492">⇒品質・モノづくり教育科目の受講完了を<b>昇格要件化</b></p>

## 5. 再発防止策

### (2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し

原因	再発防止策
<p>3. 受注ありきの工場運営</p> <p>9. 事業化の問題点</p>	<p>① バランスのとれた事業運営体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ K S Mの技術力・生産能力の水準を受注する製品の仕様や納期を遵守することができるレベルへ引き上げ ⇒ K S M : オイルダンパーの更なる品質向上および設計変更</li> <li>■ K S M自らの技術力・生産能力を見極めたうえでの受注 ⇒ K S Mにおける受注意思決定条件の明確化 (例：製造部門と営業部門間の会議頻度増加、受注情報共有システムの導入など)</li> <li>■ K S M自らに十分な技術、性能、品質検査体制、製造能力が備わっているのかを検証する体制を整備 ⇒ 新製品開発や新事業等の企画に対して、製品開発評価会、執行役員会等での重要検討項目を標準化してチェック強化</li> <li>■ 個別または少量生産品の量産性評価手順の見直し ⇒ 製品の開発、量産準備、品質の確保の各段階における評価方法の改善及び必須化 (例：製品の性能を決めている要素部品の計測値で製品の評価を行う手法、少量品の全数検査、KYB関係部門参画による専門家の英知結集等)</li> </ul>

## 5. 再発防止策

### (2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し

原因	再発防止策
7. 重要業務の独占	<p data-bbox="689 475 1301 528">② 人事ローテーションの徹底</p> <p data-bbox="696 587 2004 695">■ 効果的な人事ローテーション等を通じた知識・ノウハウの社内共有化による後任者の育成および業務の透明性向上</p> <p data-bbox="712 746 1738 786">⇒人事ローテーションのポリシー明確化およびその実施による活性化</p>

## 5. 再発防止策

### (2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し

原因	再発防止策
<p>6. 情報共有体制の不全</p> <p>次頁に続く</p>	<p>③情報吸い上げ・フィードバック体制の整備</p> <p>■ K S M内での会議・報告・指示内容の書面化の徹底</p> <p>⇒文書による指示・伝達および文書保存<b>ルール</b>の整備  (例：長期間使用される製品の文書保存ルールの明確化など)  (例：K S Mの品質保証体系の再整備においても、その過程や見直し理由を  書面にて明確化しておく)</p> <p>■ 重大な問題が存在する可能性を認識した場合、直ちにK Y Bに報告する義務があることの社内規程等における明文化等</p> <p>⇒即報規則<sup>※1</sup>のグローバルな運用の<b>再徹底</b></p> <p>⇒「Bad News 1st」<sup>※2</sup>の<b>再徹底</b></p>

※1 即報規則……KYBグループの危機管理体制の根幹をなす制度であり、重要事項の情報について、部門長または拠点長等がKYB社長へ迅速・正確に報告する制度。

※2 Bad News 1st…異常に気がついたら、良し悪しに拘わらずいはやく報告を行う制度であり、重大危機につながる事案の早期発見や対応を促す。

## 5. 再発防止策

### (2) 事業性の評価、事業運営体制及び情報共有体制等の見直し

原因	再発防止策
前頁からの続き	<p><b>③情報吸い上げ・フィードバック体制の整備（続き）</b></p> <p><b>■ 内部通報制度の実効性向上に向けた見直し（再周知・再徹底、通報義務化、報奨制度導入など）</b></p> <p>⇒内部通報制度に関する間接部門への <b>Eラーニング教育</b>、現場作業員への <b>説明会・理解度テスト</b>の実施、<b>Face to face 方式点検</b><sup>※3</sup>時での教育・啓蒙</p> <p>⇒製品の品質や安全に関わる不適切な行為について、見て見ぬ振りをした場合の<sup>ハ</sup>ナルティや内部通報義務化を検討</p> <p>⇒報奨制度などの<b>実効性強化策</b>を検討</p> <p><b>■ 品質不正問題発覚時の対応明確化</b></p> <p>⇒品質不正問題が発覚した際の報告・管理体制や対応手順等を定めた対応マニュアルを策定し、問題発覚時の適切な情報共有などを組織内の隅々まで完全に浸透させる</p> <p><b>■ 現場から積極的に情報を吸い上げる仕組み作り</b></p> <p>⇒これまで営業部門に限定されていた<b>Face to face点検</b>活動の対象を品質保証部門等に<b>拡大</b></p> <p>⇒<b>従業員意識調査</b>等の実施</p>

※3…現場から積極的に情報を吸い上げるため、実務担当者を対象とした1対1の面談方式による社内規程の遵守状況確認、社内規程の内容説明を行なうとともに、被面談者が抱える現場問題の情報収集等の活動。



## 5. 再発防止策

### (3) 検査体制・方法の改善

原因	再発防止策
<p>4. 検査の不備</p>	<p>① 検査体制</p> <p>■ 品質保証機能の独立性強化</p> <p>⇒K S M : K S Mの品質保証部が性能検査及び立会検査の全てを実施し、その結果を管理する等、<b>製造部門から独立した部署</b>による品質検査の実施</p> <p>⇒K S M : 検査員を品質本部傘下の品質保証部門への所属化を推進するとともに、当該品質保証部門への出荷停止権限の付与等、品質保証機能の独立性確保の検討</p> <p>⇒全社・全グループにおいて合否判定に人が関わる検査工程に携わる検査員を製造部門以外への所属化を推進する等、<b>品質検査の独立性を強化</b> (補足：全社・全グループ未対応の拠点への現状確認から開始)</p> <p>■ オイルダンパー立会検査時の検査方法改善</p> <p>⇒K S M : 顧客の立会検査時における検査方法の改善本再発防止策に基づく品質管理方法が確立するまでの間、減衰性能検査における<b>第三者機関の全数立会検査</b>を継続実施、併せて、第三者機関が生データを外部から随時チェックできる仕組みその他代替方法への移行検討</p> <p>■ 検査マニュアルの整備</p> <p>⇒当社グループ全製品の全検査行程にて、熟練検査員のカン・コツに頼っていた検査・判断に関する<b>マニュアル整備</b></p>

## 5. 再発防止策

### (3) 検査体制・方法の改善

原因	再発防止策
<p>5. 検査機の不正防止の欠如</p> <p>次頁に続く</p>	<p>②検査機の不正防止措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ オイルダンパー検査機ソフトウェア変更の社内手続厳格化           <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒オイルダンパー検査機ソフトウェア<b>変更手続き</b>について、KYB本社品質管理部の<b>承認取得</b></li> </ul> </li> <li>■ 品質保証部等の製造部門から独立した部門によるオイルダンパー検査機ソフトウェアの定期的モニタリング           <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒オイルダンパー品質監査でオイルダンパー検査機ソフトウェアの状況を<b>定期的にモニタリング</b></li> </ul> </li> <li>■ 人為作業を介さない検査結果の自動記録化           <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒KSM：設定値、入力値、計測データ等性能確保に必要な<b>生データのオイルダンパー検査機内保存および当該製品使用期間中における外部記憶媒体内保存が自動的になされる仕組みの導入</b></li> </ul> </li> </ul>

## 5. 再発防止策

### (3) 検査体制・方法の改善

原因	再発防止策
前頁からの続き	<p data-bbox="689 475 1438 528">②検査機の不正防止措置（続き）</p> <p data-bbox="689 592 1697 644">■性能検査及び立会検査のプロセスの自動化推進</p> <p data-bbox="712 692 2033 772">⇒K S M：検査成績書出力までのプロセスを自動化することによるデータ改ざん防止の仕組み導入</p> <p data-bbox="712 783 1984 863">⇒K S M：自動化困難時は、抜き打ちで品質管理部門の責任者が生データと検査成績書を照合する等、<b>チェック</b>できる仕組み導入</p> <p data-bbox="689 919 1585 971">■オイルダンパー検査機へのアクセス管理強化</p> <p data-bbox="712 1019 1883 1147">⇒K S M：生データへのアクセスが特定の者に制限されている仕組み、および第三者機関が生データを外部から随時チェックできる仕組みの導入といった生データの保全措置の実施</p> <p data-bbox="689 1187 1480 1240">■性能試験データのトレーサビリティ確保</p> <p data-bbox="712 1287 2045 1367">⇒オイルダンパーの検査履歴、要求性能および生データを記録する媒体のオイルダンパー本体装着等による<b>追跡調査可能化の検討</b></p>

## 5. 再発防止策

### (4) 内部監査・統制体制の強化

原因	再発防止策
<p>8. 内部監査体制</p> <p>次頁に続く</p>	<p>①内部品質監査体制の強化</p> <p>■品質不正を念頭においた監査            (補足：従来の品質不良を念頭においた監査からの改善)</p> <p>⇒監査項目に品質不正をチェックする手順反映を明確化            (補足：必要に応じて抜打ち監査も実施)</p> <p>⇒品質不正監査を実施できる監査員の育成</p> <p>⇒品質不正監査を実行可能とする規程類を整備する等、監査手法の明確化を図る</p> <p>■検査データの内容を確認する実質的な監査            (補足：従来の検査記録の有無を確認する形式的な監査からの改善)</p> <p>⇒K S Mの監査対象製品・工程に関する検査データの収集</p> <p>⇒K S Mで収集した検査データの内容確認・分析</p>

## 5. 再発防止策

### (4) 内部監査・統制体制の強化

原因	再発防止策
<p>前頁からの続き</p> <p>次頁に続く</p>	<p>①内部品質監査体制の強化（続き）</p> <p>■ KYBによる独自の監査            （補足：従来のグループ企業による監査からの改善）</p> <p>⇒KYBによるグループ企業に対する品質監査の徹底</p> <p>■ 専門家による支援</p> <p>⇒外部専門家活用の検討            （補足：検査機の仕様・プログラム、品質関連データの解析等、専門性の高い調査を要するとき）</p>

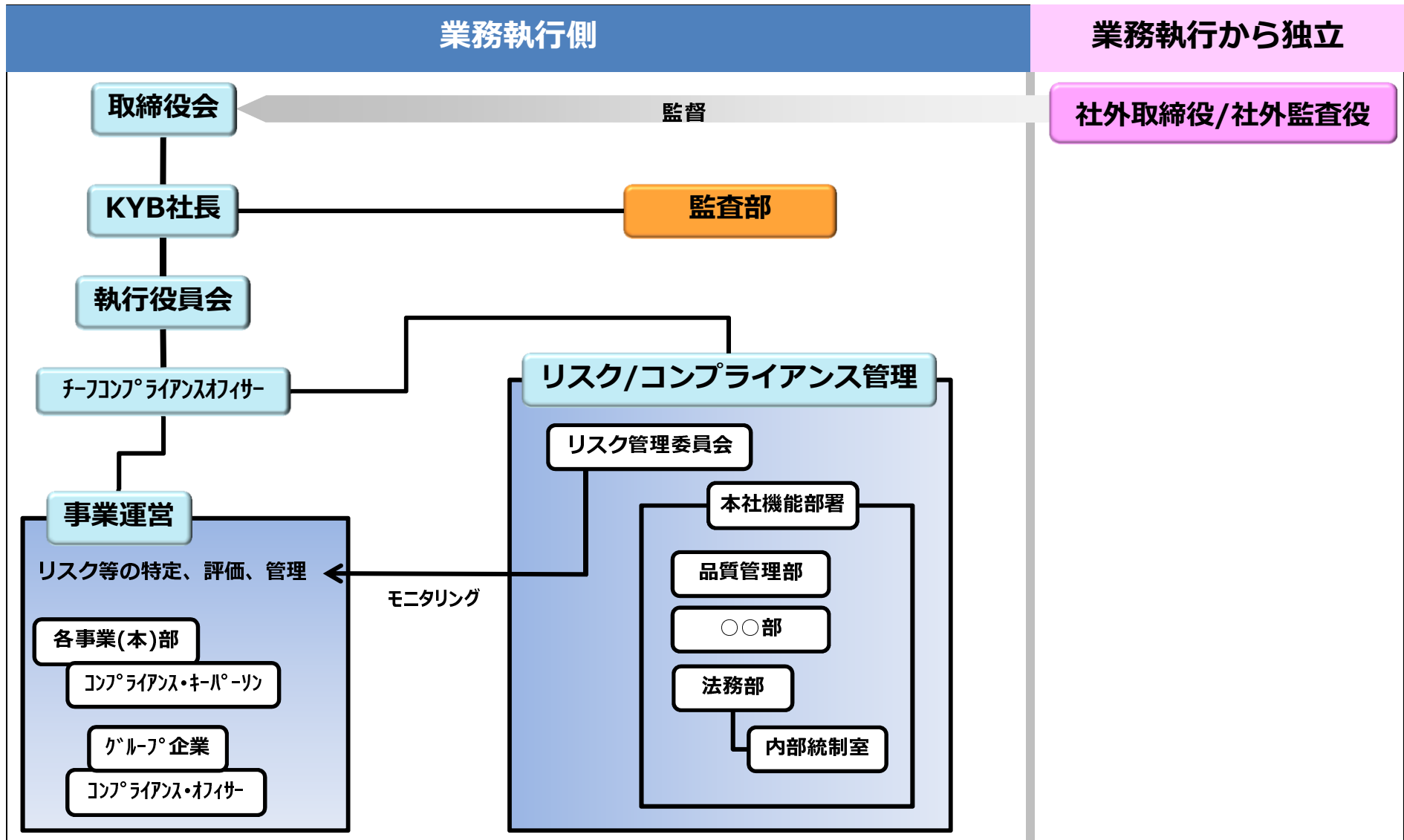
## 5. 再発防止策

### (4) 内部監査・統制体制の強化

原因	再発防止策
<p>前頁からの続き</p> <p>次頁に続く</p>	<p>②子会社管理体制の強化</p> <p>■グループ企業との情報連携体制の強化 (KYBとグループ企業経営陣間での会議体を強化し、頻度を上げる等)</p> <p>⇒トップヒアリング、国内関係会社経営会議、グローバル会議等において、<b>不正防止・発見に関する討議</b>を強化</p> <p>■グループ企業に対する管理体制の見直し (グループ企業の深層把握可能な体制作り)</p> <p>⇒現在の内部統制室を拡大し、グループガバナンス及びコンプライアンスの総合企画・調整を担う「<b>内部統制部</b>」の設置</p> <p>⇒「グループ・コンプライアンス推進に関する規程」の実効性を確認し、必要な<b>体制強化</b></p> <p>⇒業務執行外側からのリスク監査強化 会計不正、贈収賄など品質不正に限らず、広く不正の予兆・土壌を検出する機能を担い、社外取締役を委員長とする「<b>不正リスク特別監査委員会</b>」の設置、監査部による不正調査実施および毎月の取締役会等における報告。より専門的な調査が必要な場合には外部専門家を活用。</p> <p>⇒常設の「コンプライアンス委員会(仮称)」への発展・移行も検討</p>

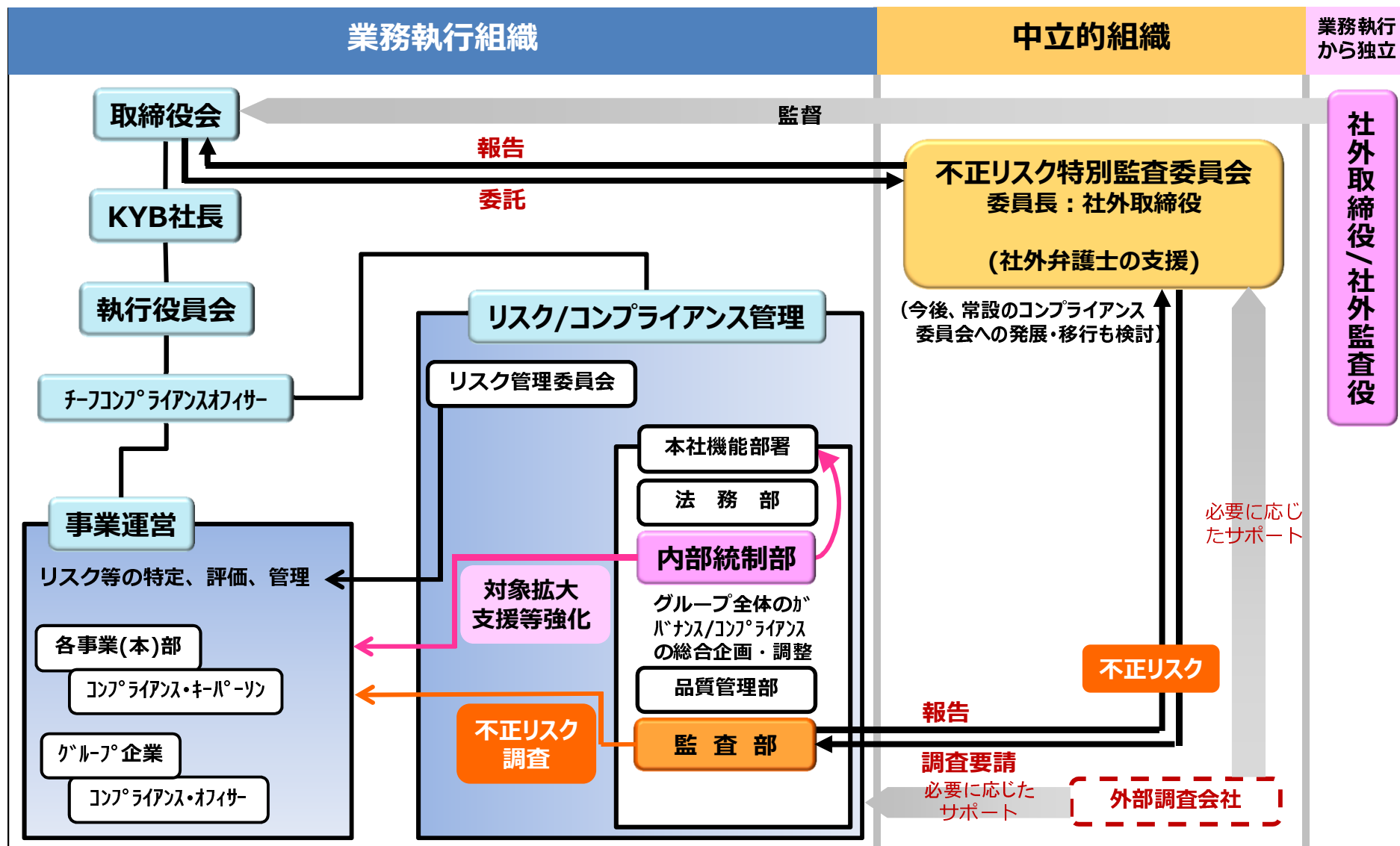
# 5. 再発防止策

## (4) 内部監査・統制体制の強化 (組織体制：現在)



# 5. 再発防止策

## (4) 内部監査・統制体制の強化 (組織体制：対策)





## 5. 再発防止策

### (4) 内部監査・統制体制の強化

原因	再発防止策
<p>8. 内部監査体制</p>	<p>②子会社管理体制の強化（続き）</p> <p>■グループ企業の事業リスクの分析・把握</p> <p>⇒グループ企業の個々の事業に適用される固有の法令等を洗い出し、そのリスク分析及び必要な教育を実施</p> <p>■グループ企業再編</p> <p>⇒コンプライアンス経営を視野に入れたグループ再編の実施</p>

## 6. 再発防止策において重視されるべきこと

### 再発防止策

#### ① 本件不正をグループ全体の問題としてとらえ、KYBグループ全体の不正への向き合い方を抜本的に変革する

(役職員全員が自ら進んでコンプライアンス活動を推進していくような実効的な施策)

⇒コンプライアンス違反が社会全体に与える悪影響を具体的に認識させるためにケース・スタディ、他社事例の分析等による教育・研修を実施することによって、役職員の自覚を促す

⇒役職員一人ひとりの企業倫理の自覚の浸透度計測  
(例：企業行動指針への署名率、企業行動指針説明会理解度テスト等)

⇒各部門における改善活動(QCサークル等の小集団活動)のテーマにコンプライアンス課題を追加する

⇒不正防止のための活動案等を従業員から募集する機会を設け、有用なアイデアを提案した従業員を表彰する

#### ② 不正が行われる可能性を直視し、不正をできなくするための現実的、実効的な施策を導入する

(トライアンドエラーによる見直し、再発防止策自体のPDCAサイクルの状況)

⇒4ヶ月毎に再発防止策の進捗状況および方策の見直しについて取締役会へ報告し、かつ当社ホームページにおける開示を実施

## 7. 再発防止策の徹底と継続

---

当社およびK S Mは、本再発防止策の実行を徹底し、継続してまいります。

今後、法令に違反する行為、顧客との契約に違反する行為等、生命・安全に直結する製品を扱う企業としてあるまじき行為が行われた場合には、社内規程に基づき厳正に対処いたします。