

免震材料に関する第三者委員会（第5回）

日 時：平成27年6月29日（月）

16:00～17:30

場 所：中央合同庁舎3号館

4階幹部コーナールーム

議事次第

1. 開 会

2. 議 事

(1) 東洋ゴム工業(株)の社外調査チームによる調査報告書及び
同社の原因究明・再発防止策について

(2) その他

3. 閉 会

配布資料一覧

資料1 調査報告書（公表版）／「免震積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チーム

資料2 当社および当社子会社製 建築用免震ゴム問題における原因究明・再発防止策・経営責任の明確化について／東洋ゴム工業(株)

資料3 委員会の今後の開催予定

参考資料1 免震材料に関する第三者委員会（第4回）議事要旨

参考資料2 硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃性能試験等における不正受験の嚴重注意に対するご報告／平成19年12月26日／東洋ゴム工業(株)

参考資料3 品質監査実施結果について／2007年12月14日／東洋ゴム工業(株)

免震材料に関する第三者委員会 委員名簿

委員長 ふかお 深尾 せいいち 精一 首都大学東京名誉教授

副委員長 きたむら 北村 はるゆき 春幸 東京理科大学教授

委員 おおもり 大森 ふみひこ 文彦 東洋大学教授・弁護士

委員 せいけ 清家 つよし 剛 東京大学大学院准教授

委員 なかがわ 中川 としこ 聡子 東京都市大学教授

委員 にしやま 西山 いさお 功 国立研究開発法人建築研究所理事

(敬称略)

東洋ゴム工業株式会社 御中

調査報告書

(公表版)

「免震積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チーム

2015年6月19日

2015年6月23日

各位

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

東洋ゴム工業株式会社

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

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

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

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

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

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

1. 当社製免震ゴム問題における発生事実

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

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

本問題の当該子会社における疑義の認識(2014年2月)以降、問題把握、および出荷停止に至る経営判断に多大な時間を要したことにより、市場における違反建築物を増大させる事態を招いた。(2014年2月から2015年2月までに製品を継続販売した納入先:22棟)

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

2. 免震ゴム問題を誘発した原因の特定、および背景の推察

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

(1) 不正が発生した原因と背景

① 事業評価の不全

当該事業は災害時において建物の所有者、居住者および利用者のかけがえのない生命、身体および財産の安全を守るための技術を取り扱う事業であるにもかかわらず、事業化に際してリスクを適切に認識せず、かかるリスクの発生防止を考慮した内部統制の整備が不十分であった。当社は、個々の事業が包含する潜在リスクの内容、大きさ、影響の認識、当該リスクを管理するための内部統制の整備や事業の存続判断等の仕組みが現時点で十分だとは言えない。

② 規範遵守意識の欠如

問題行為者個人における技術者倫理意識、規範遵守意識の著しい欠如が問題の背景の一つであるものの、当該不正行為は担当者の私的利益を得るために行われたものではなく、また、一部の関係者が問題を認識していたことが議事録、業務報告書などの記載から推測できることから、本問題を個人の資質の問題として結論づけられるものではない。当該事業では出荷時における標準的な性能検査過程が書面化されておらず、製品出荷時性能検査の測定値についてデータ処理詳細の記録化がなされていなかったほか、問題行為者の上司がデータ操作を指示した可能性や適正な管理監督を行っていなかったなど、規範遵守意識の欠如につながる不十分な統制環境や不適切な組織風土が存在していた。

③ 組織の機能不全

管理監督を適正に行なうに足る知識、能力を有する上司が配置されないまま、長年にわたってこの管理監督を受けないまま一人の担当者が製品の性能評価業務を自己の権限で行なっていたことをはじめ、不合格品の再製作に要する費用を検査結果の解析を行なう開発技術部が負担するという不適切な制度運用がなされていた実態があった。また、製品出荷時の性能検査において、本来品質保証部門が行なうべき検証を開発技術部に頼るなど機能の分離独立がなされず、相互牽制・チェック機能の働かない仕組みの中で事業が遂行されていた。このほか、監査部門が複数存在するにもかかわらず、開発技術部に対する監査がほとんど行なわれなかったことなど、本事業に携わる複数の組織が不健全かつ不適切な状態でマネジメントされており、組織の機能不全が看過されていた。

(2) 判断・対処が遅れた原因と背景

① 経営陣の意識と判断の甘さ

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

問題行為を指摘する報告や資料があったにもかかわらず、十分な調査体制の構築が遅れ、迅速な問題把握ができたとはいえない。これは、技術的な見地からの確証性の検証に固執し、出荷停止および国土交通省への一報を決断しないまま、自己解決を模索した経緯による。また、調査報告書にも指摘のとおり、一部には、本問題の国土交通省への通報と公表をリスクとして扱う提示を行なうなど、コンプライアンス意識が著しく欠如した経営幹部もいた。

②危機マネジメントの欠如

本問題に関わる疑義が当該事業を担う当社子会社において認識されてから、出荷停止および国土交通省への一報の判断に至るまで、取締役会、執行役員会で本件が議題に上げられたことはなく、また、社外取締役や監査役に対しての個別相談も行われなかった。また、制度化されているコンプライアンス委員会やQA委員会も本件の議論や報告のために開催されることはなかった。結果的に、経営監視を行なう機能やコンプライアンス、重大品質問題等を扱う、いずれの既存ガバナンス制度も活用がなされず、会社としての客観的かつ適切な危機マネジメントが欠如していた。迅速な社内調査体制が整備されていないうえ、必要な社内報告制度や機能が機能せず、調査・公表原則が存在しなかったことが、本問題を拡大させた要因のひとつといえる。

3. 断熱パネル問題発生時の再発防止策の検証

当社は、硬質ウレタン製断熱パネル製品で取得すべき防火認定において、国土交通大臣認定を不正取得していたことが発覚し、2007年11月に公表している。当時、外部調査委員会、および社内調査委員会による問題検証を通じ、緊急対策と恒久対策を網羅的に構築した再発防止策を策定するとともに、これに取り組んできたが、今回その実行成果について、社外調査チームの報告書 p276～281 にわたり厳しく詳細指摘を受けている。当社としても今回、同様に、当社製免震ゴム問題を誘発した要因のひとつとして、この解析を行ない、以下のとおり判断した。

(1) 断熱パネル問題発生時の再発防止策

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

(2) 断熱パネル問題の再発防止策の問題点

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

(3) 免震ゴム問題への帰結

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

(総括)

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

4. 改善措置と全社的再発防止策

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

(1) 緊急対策

① 緊急品質監査の実施

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

② 品質・コンプライアンス調査委員会の設置・調査

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

(2) 継続対策

① 再発防止に向けた新組織体制

1) 品質保証部門の組織再編、権限強化(2015年7月1日付)

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

➤ 大臣認定等の外部認証専門部署の新設

外部認証申請を審査・管理する専門組織を品質保証本部内に新設する。

2) ダイバーテック事業部門の組織再編(2015年8月1日付)

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

3) コンプライアンスオフィサー制度の導入(2015年7月1日付)

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

➤ 新コンプライアンス委員会の設置

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

➤ 専任担当の任命

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

②ものづくりの不正を起こさない仕組みの構築

1) 新しい品質保証体制に基づく実効性のある監査の実施

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

➤ 業務内容に踏み込んだ監査

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

➤ 品質システム規定類およびその運用の監査

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

2) 内部監査の運用体制の見直し

➤ 品質保証部と監査部の監査対象区分見直しと連携、一体的運用

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

3) 内部通報の活用促進

➤ 受信者の対応ルールの明確化・義務化/通報者に対するフィードバック

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

③全社として問題に対処する仕組みの構築

リスクマネジメントを採り入れた事業評価

➤ 事業評価ガイドラインの策定・運営

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

④風土改革

1) 企業体質の改革

- トップダウンの意識改革コミットメント
社員に対して、社長自ら今回の免震ゴム問題の総括を報告し、経営陣から意識改革への覚悟を明示する。また、コンプライアンス責任者からメッセージを発信し、コンプライアンス徹底に向けての意識改革に取り組むことをコミットする。
- ボトムアップによる意識変革活動～風土改革委員会
部長クラスを推進メンバーとして選抜し、閉鎖的なカルチャー・縦割り意識が形成されてきた原因を辿る議論を組織単位で全社的に行ない、当事者意識と帰属意識の啓発と自浄作用によるモラルアップとブランド力の再強化を目指す。
- 教育研修の見直し
コンプライアンスの体系的整理、全社員を対象とした網羅性・適性の把握のため、コンプライアンス研修プログラムの見直し、再構築を行う。また、全技術者向けに倫理教育を含む研修プログラムの策定を行ない、実施する。
- 就業規則の見直しと厳格運用
就業規則、懲罰規定を見直し、プロセスを整備、厳格運用を進める。会社のコンプライアンス違反に対するスタンスを明示することにより、不正に対する牽制と全社的な意識醸成を図る。

2) 人材育成

組織人として備えるべき要件の明確化

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

⑤再発防止策の徹底と継続

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

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

5. 経営責任および役員等の処分

1) 進退・降格 (2015 年 7 月 1 日付)

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

2) 進退・降格 (※注釈参照)

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

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

※2: 臨時株主総会は今秋、遅くとも年内を予定

※3: 臨時株主総会で取締役辞任

3) 役員報酬の一部返上

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

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

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

4) 2014 年度業績連動報酬(役員賞与) 対象者全員 全額不支給

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

6. 新経営体制について

- 1) 新経営陣へ刷新(臨時株主総会)
- 2) 社外からの会長もしくは特別顧問を招聘
経営陣に対するガバナンスの強化、監督
- 3) 臨時総会までは取締役 4 名体制(社内 2 名+社外 2 名、現行の 7 名から 3 名減員)

7. 免震ゴム問題の早期解決に向けて

免震ゴム問題対策本部の組織化

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

以上

本件に関するお問合せ先

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

TOYO TIRES
driven to perform

**【総括】
当社製免震ゴム問題について**

2015年6月23日

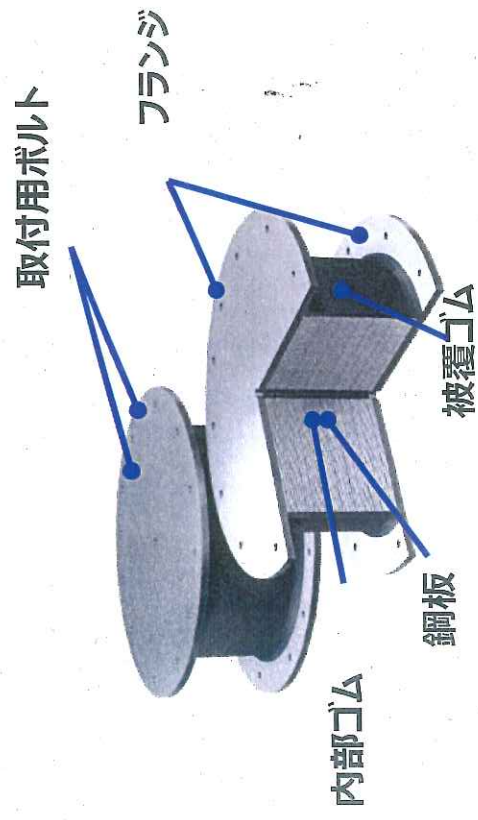
東洋ゴム工業株式会社

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

1. 免震事業の基本（免震ゴムとは）

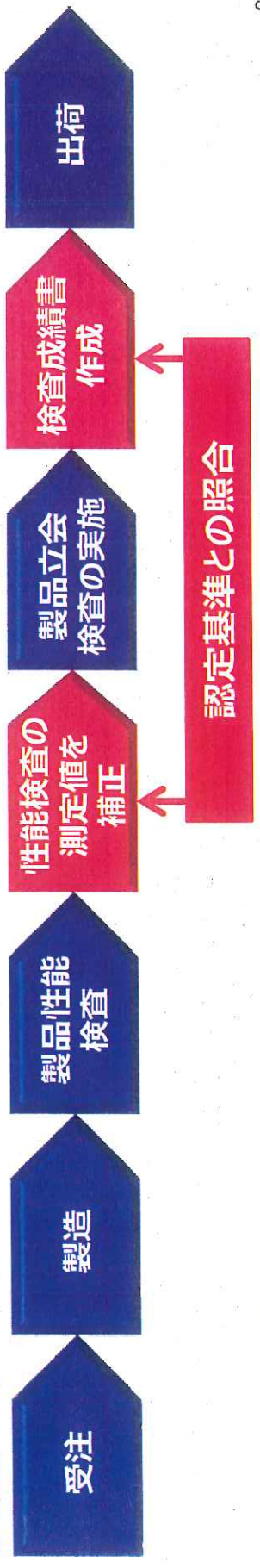
免震ゴムについて

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



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

製造工程について



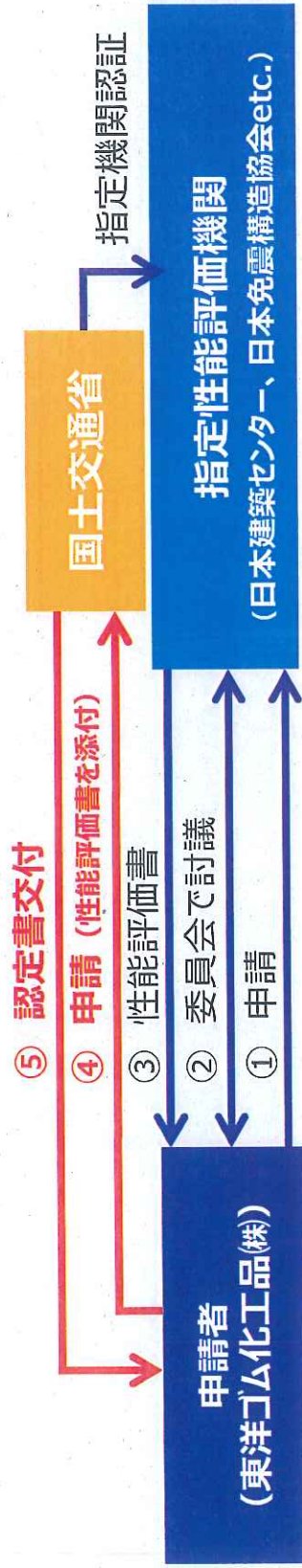
1. 免震事業の基本（認定手続き）

建築用免震ゴムの大臣認定について

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

大臣認定の手順

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



指定性能評価機関に対して提出する黒本の記載内容

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

2. 当社免震事業の経緯

製品納入期間と認定取得 (高減衰系)

取消し処分

製品納入期間

G0.35

製品納入期間

G0.39

製品納入期間

G0.62

1996.4

大臣認定制度
2000.6.1施行

建設省版住指発
第430号
(2000.12.14)

MVBR-0130
(2002.6.17)

MVBR-0162
(2003.2.28)

MVBR-0317
(2006.10.25)

MVBR-0343
(2007.4.26)

MVBR-0404
(2009.10.28)

MVBR-0437
(2011.10.25)

MVBR-0130
(2002.6.17)

MVBR-0162
(2003.2.28)

MVBR-0317
(2006.10.25)

MVBR-0343
(2007.4.26)

MVBR-0438
(2011.10.25)

MVBR-0398
(2009.2.23)

MVBR-0439
(2011.10.25)

2012.1

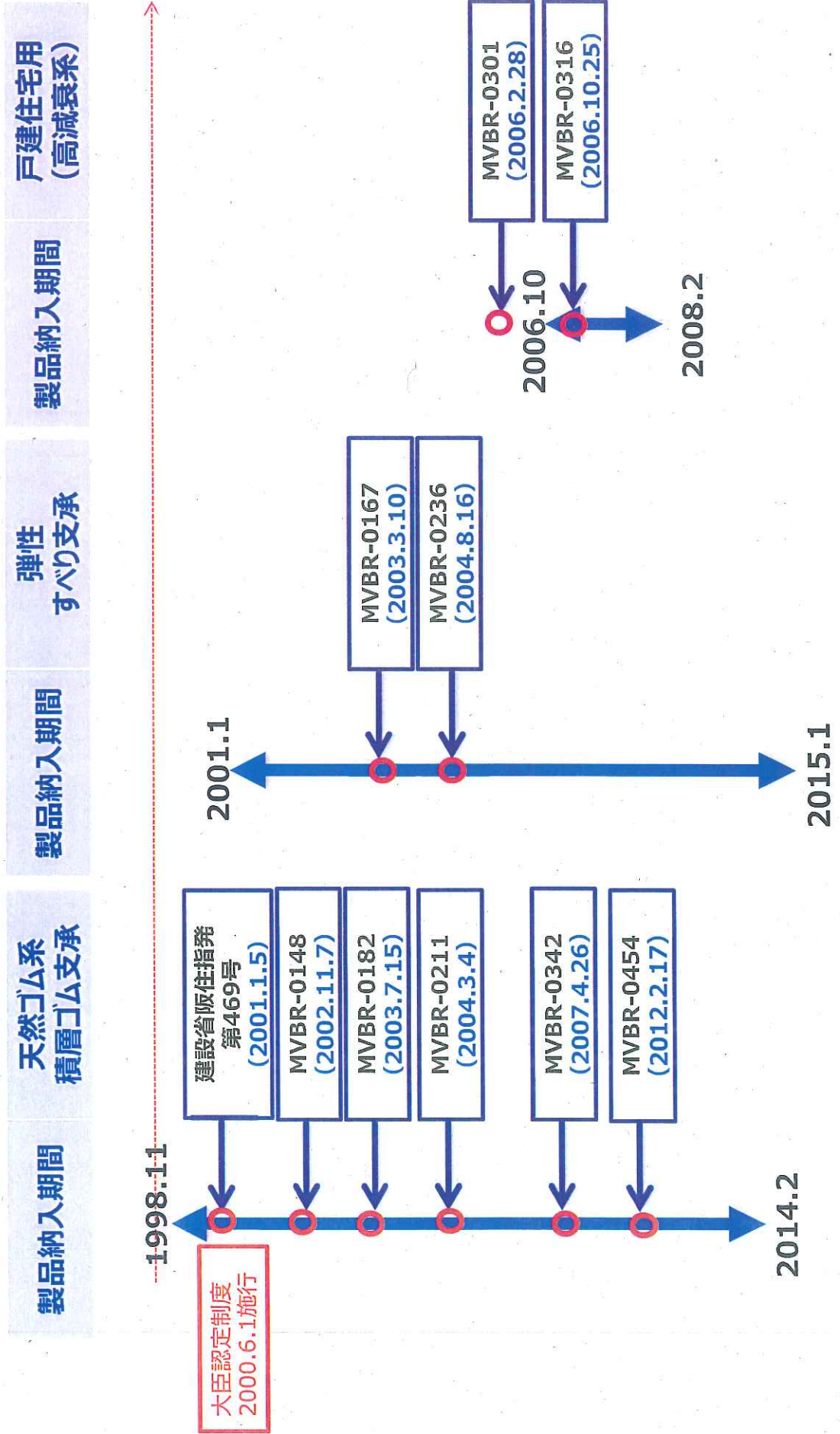
2015.1

2015.2

2014.6

2. 当社免震事業の経緯

製品納入期間と認定取得






2. 当社免震事業の経緯

TOYO TIRES
driven to perform

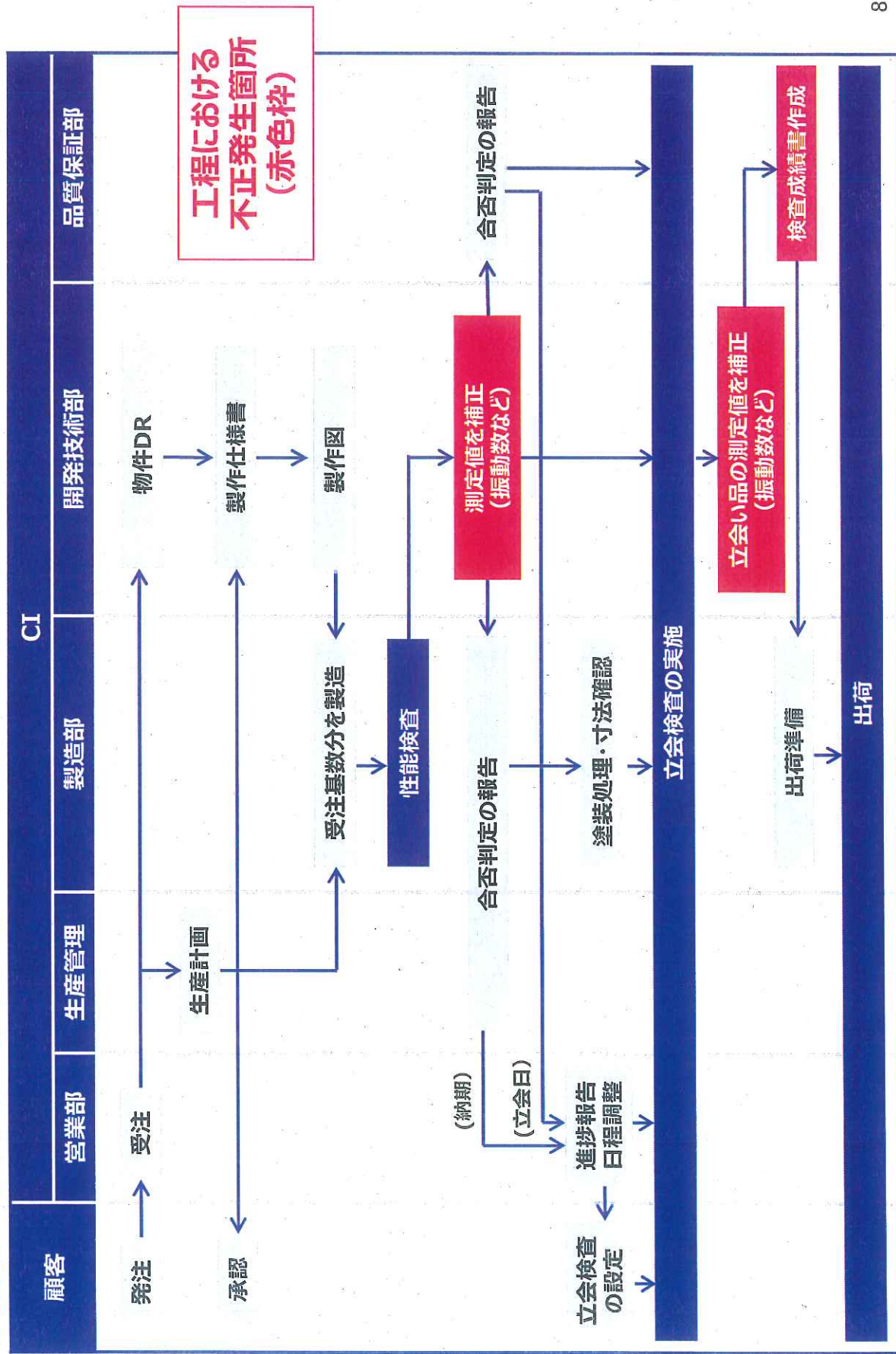
対象209物件に対する納入免震ゴム製品

全5,725基

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

3. 不正の総括

免震ゴムの受注から出荷にいたる流れ



4. 免震ゴム問題に起因した市場不具合

1. 不正行為

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

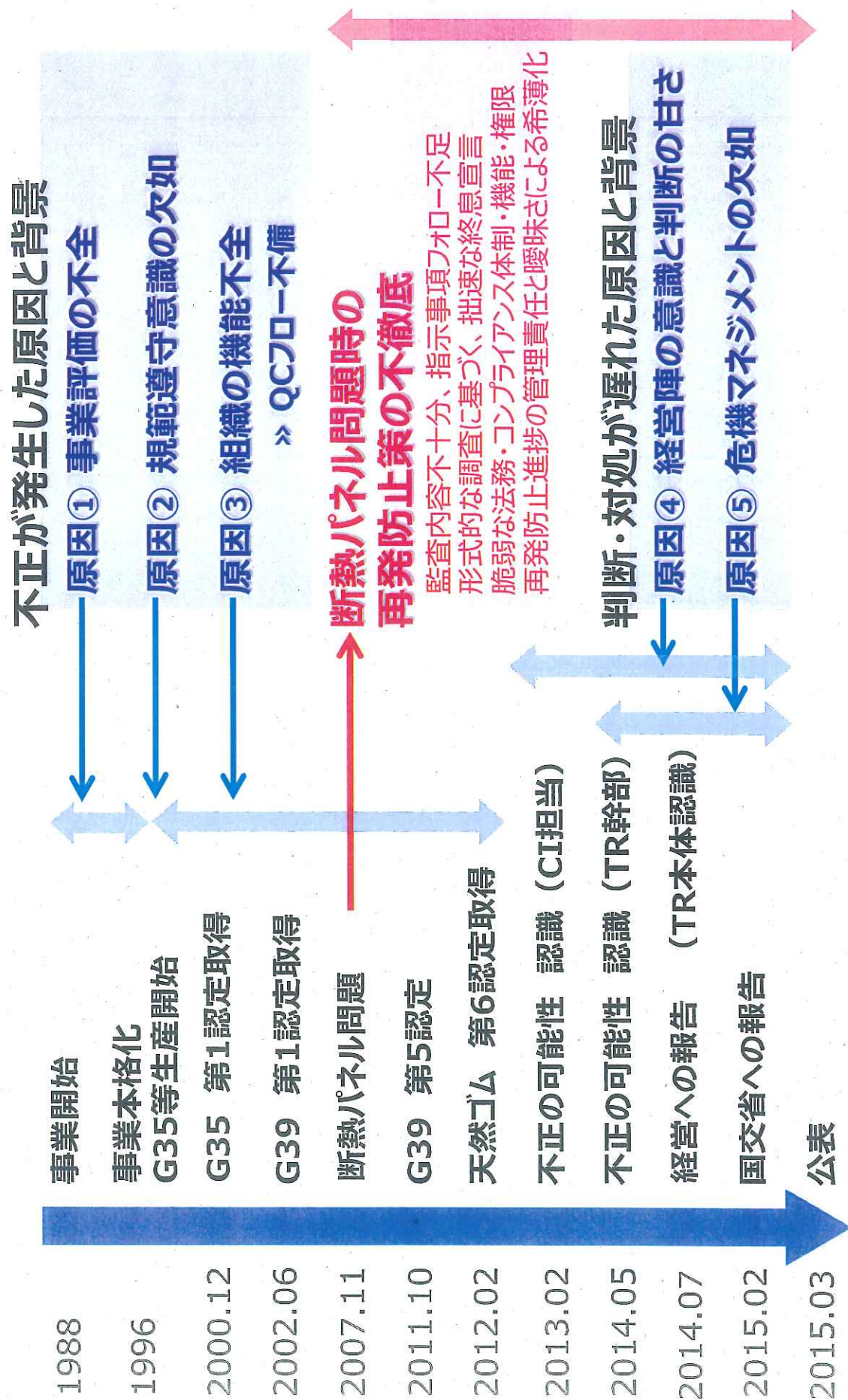
（開発技術部、品質保証課 問題行為者4名、問題関与の疑い9名）

2. 発生事態

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

（2014年2月～2015年2月 継続販売した納入先：22棟）

5. 免震ゴム問題の原因・背景



5. 免震ゴム問題の原因・背景

<p>不正行為の発生</p>	<p>事業評価の不全</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 事業化に際しての適切なリスク認識なく事業開始 * リスクの発生防止を考慮した内部統制の不備
	<p>規範遵守意識の欠如</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 技術者倫理意識、規範遵守意識の著しい欠如 * 規範遵守意識の欠如につながる <ul style="list-style-type: none"> …不十分な統制環境（記録管理の不徹底など） …不適切な組織風土（上司の無関心、問題行為関与の可能性）
<p>判断対応の遅れ</p>	<p>組織の機能不全 ※ QCフロー不備</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 上司の不十分な管理監督・けん制 * 一人の担当者の専門化と権限肥大化 * 不適切な制度運用 * 組織機能の分離独立なく、相互チェック機能不全
	<p>経営陣の意識と判断の甘さ</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 非主力事業の製品に対する知見不足 * 問題把握と十分な調査体制構築の遅れ * 技術的見地からの確証性への固執 * 自己解決の模索
<p>危機マネジメントの欠如</p>	<ul style="list-style-type: none"> * 既存ガバナンス制度の不活用 * 適切かつ迅速な社内報告・調査体制の不備 * 調査・公表原則の不存在 	

6. 断熱パネル問題時の再発防止策の不徹底

2007年時の再発防止策の概要 (緊急・恒久対策の設定内容および問題点)		免震ゴム問題における帰結	
品質監査室の設置	少数による国内外それぞれ1ヶ月程度の形式的な監査、拙速な終息宣言。組織体制の実質的解体。	不十分な監査で担当の不正を見過ごした	
内部統制システム強化 *コンプラ委員会権限強化	QA委員会との不明確な棲分け・管轄。	委員会は開催されず、機能しなかった脆弱な法務・コンプラ体制、機能、権限	
社員教育の徹底 *部門間人事ローテーション	製品分野ごとに担当者が専門分化、代替人員不足により、訓示的な意味しか持っていない。	同一担当が断熱パネル問題以降も5年にわたって従事（通算約15年間）	
事業決定プロセスの改善・強化	既存小規模事業の不十分なりスク点検。	適切な事業評価がなされず、見直しがないうまま事業継続	
内部通報制度の活用促進	内部通報の必要性に対する関係者の不十分な認識。	通報制度が活用されず、報告が遅延	

*** 企業風土改革への取り組み不足**

(品質、安全・安心に対する規範意識、組織間の縦割り意識等)

*** 再発防止策の管理不徹底、継続する体制・意識の不足**

再発防止策の策定にあたって 原因の総括

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

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

【再発防止策の策定】

1. 緊急対策

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

2. 継続対策

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

7. 再発防止に向けて <緊急対策>

(1) 緊急品質監査

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

➤ 監査チームの充実

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

- 外部資格・・・
- ①VDA（ドイツ自動車工業会）認定監査員、
 - ②ISO9001監査員補
- 外部監査経験・・・①TS/ISO認定監査 ②顧客監査の経験者

➤ 今回緊急監査の対応状況

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

7. 再発防止に向けて <緊急対策>

<p>(2) 品質・コンプライアンス調査委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 品質保証部員だけでなく、外部弁護士、監査部員の調査チームで監査 - 原料受け入れから出荷までの全工程を精査する - 指摘事項のフォローの責任主体となる
------------------------------------	---

> 監査チームの充実

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

*外部弁護士は、国内2名、北米監査として米国3名により構成

> 実施内容・方法の充実

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

7. 再発防止に向けて <継続対策> 考え方

【原因・背景】

不正行為が発生した原因・背景

事業評価の不全

規範遵守意識の欠如

組織の機能不全

判断・対応が遅れた原因・背景

経営陣の意識と判断の甘さ

危機マネジメントの欠如

断熱パネル問題発生時の
再発防止策の不徹底

【再発防止策】

1. 再発防止に向けた新組織体制

2. ものづくりの不正を起さない仕組み構築

3. 全社として問題に対処する仕組みの構築

4. 企業風土の改革

5. 再発防止策の徹底と継続

7. 再発防止に向けて <継続対策> 骨子

再発防止に向けた新組織体制

【新設】

品質保証本部

【再編】

ダイバーテック事業部門

【導入】

コンプライアンスオフィサー制度

ものづくりの不正を起こさない
仕組みの構築

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

全社として問題に対処する
仕組みの構築

- * リスクマネジメントを
採り入れた事業評価

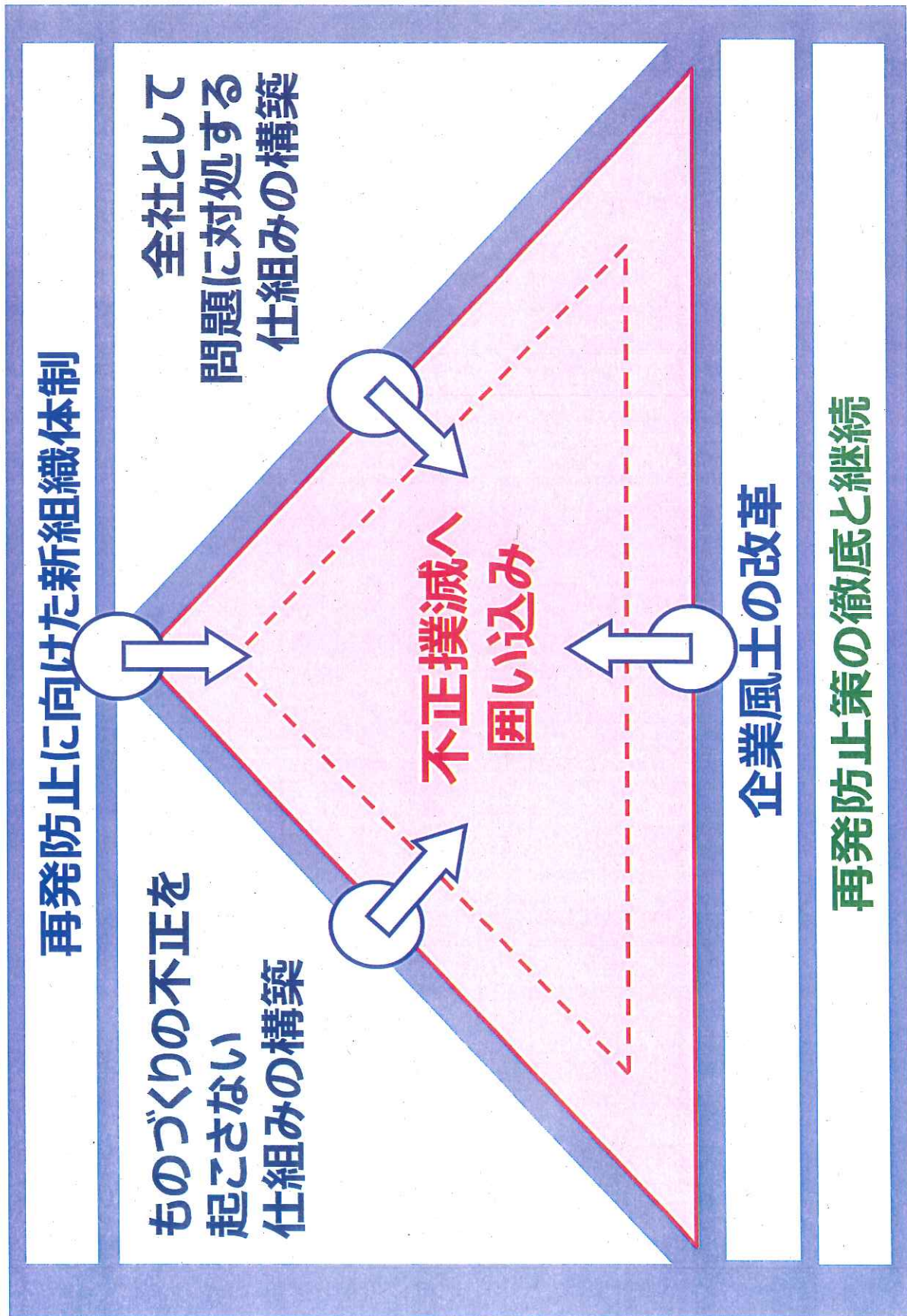
企業風土の改革

- * 企業体質改革
- * 人材育成

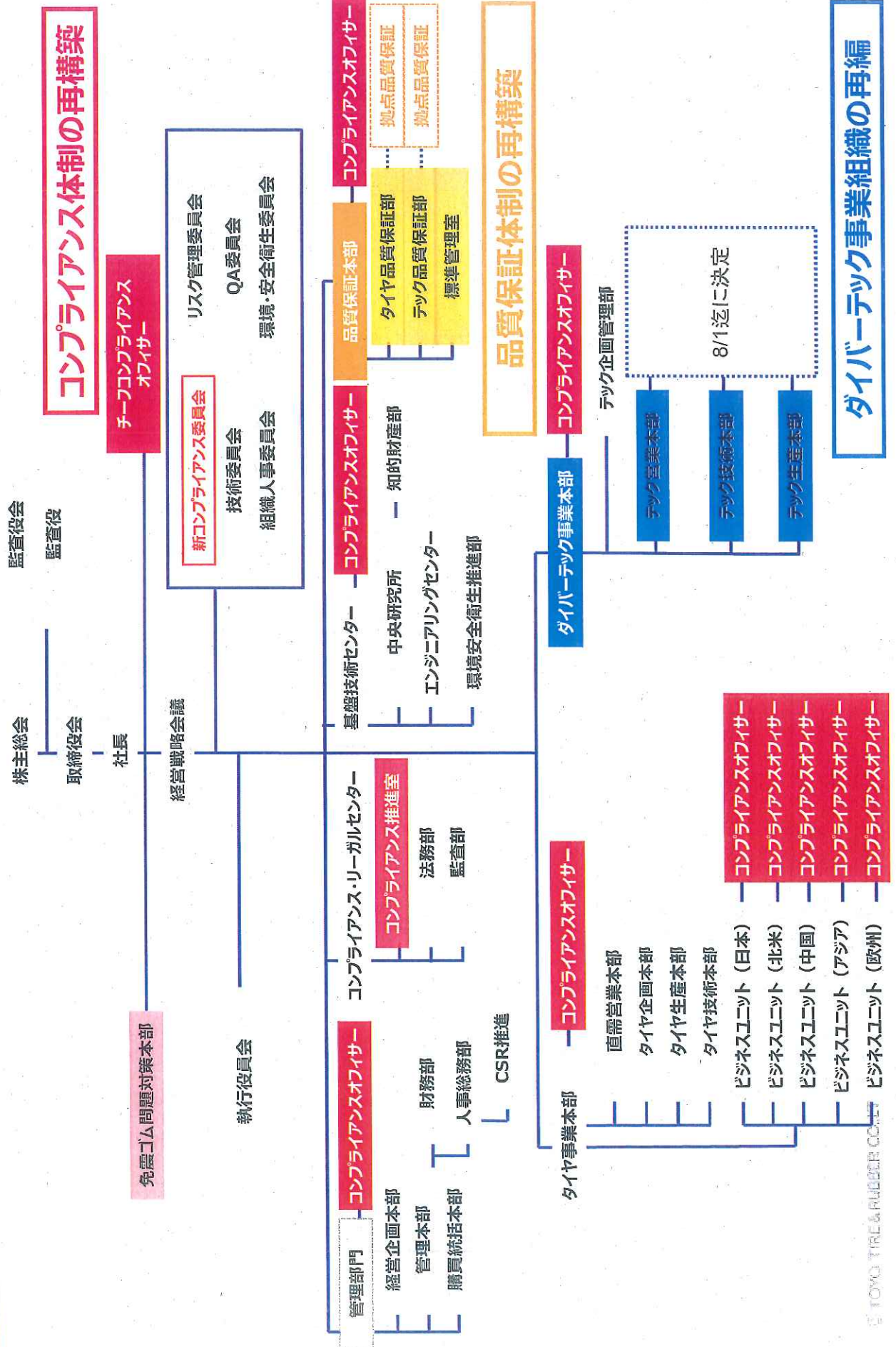
- トップダウンの意識改革コミットメント
- ボトムアップによる意識改革活動

再発防止策の徹底と継続

7. 再発防止に向けて <継続対策> 概念図



再発防止に向けた新組織体制



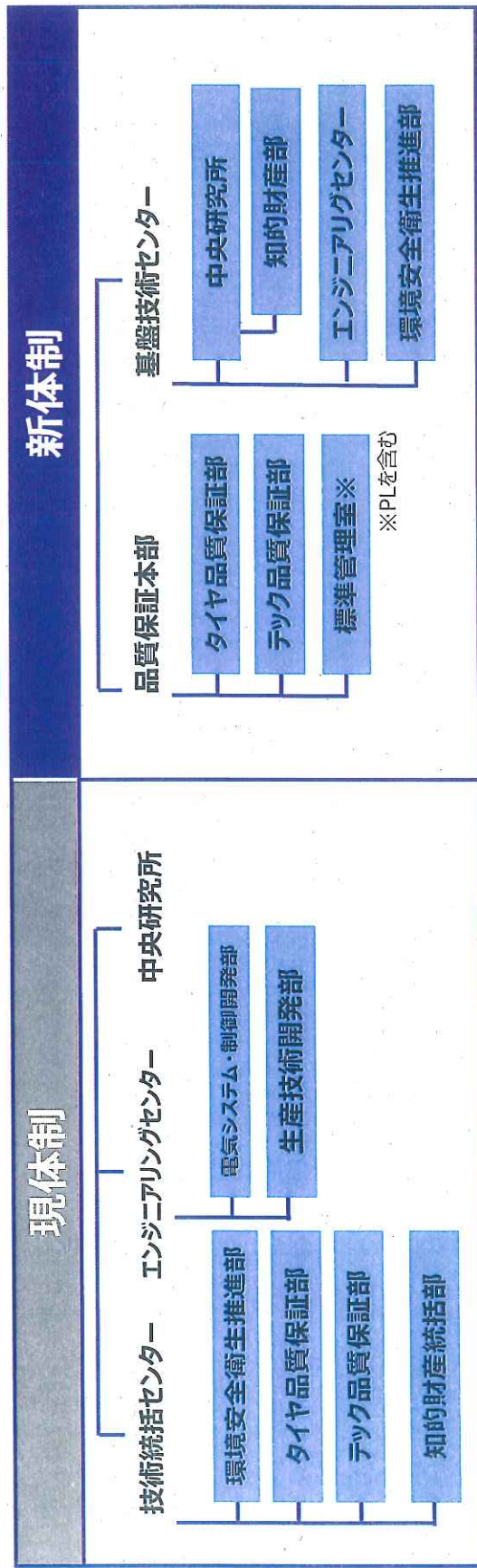
7. 再発防止に向けて

品質保証本部の新設

実施内容	品質保証部を「品質保証本部」に格上げし、権限を強化する
目的 [07年対策との違い]	<ul style="list-style-type: none"> * 拠点品質保証部門を拠点傘下組織から、本社品質保証本部の傘下とし、他部門からの独立性を高める * 機能および人員を強化する

* 大臣認定等の外部認証専門部署の新設

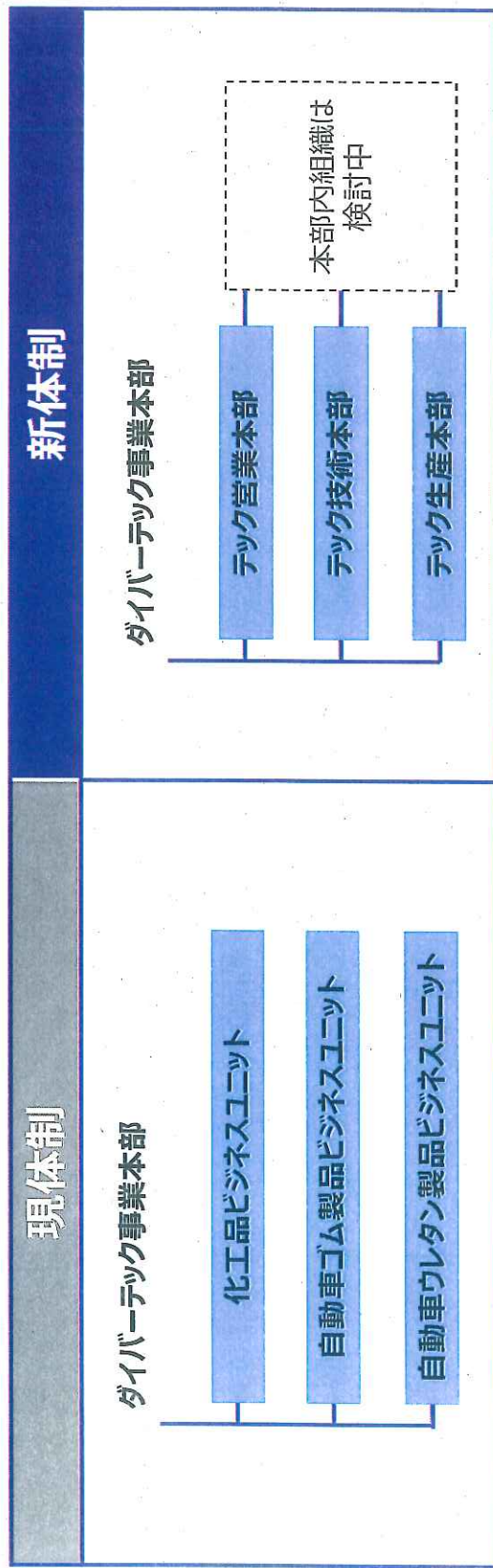
実施内容	認証申請を審査・管理する専門組織を品質保証本部内に新設する。
-------------	--------------------------------



7. 再発防止に向けて

ダイバーテック事業部門の再編

実施内容	<p>現行ビジネスユニット制組織を、機能別（営業、技術、生産部門）に再編成する</p>
目的 [07年対策との違い]	<ul style="list-style-type: none"> * 部門内で、機能ごとに、商品取扱いの平準化をはかる * 機能別組織間の相互テック体制を強化する * 機能別組織化し、人事ローテーションの活性化を図る * 本部長の責務として人員配置計画策定・実行、業務の見える化を促進



7. 再発防止に向けて

コンプライアンスオフィサー制度の導入

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

* 新コンプライアンス委員会の設置

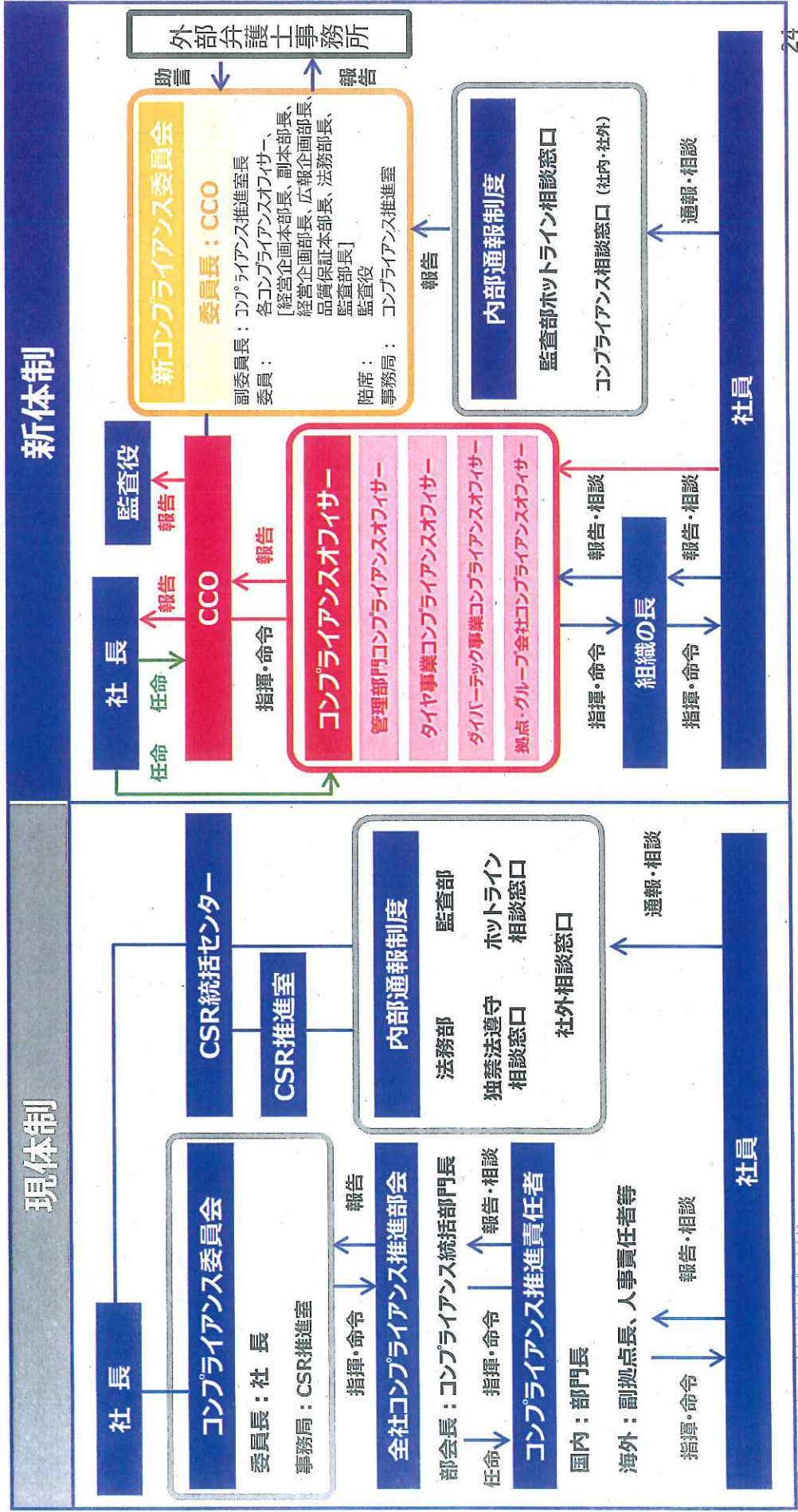
実施内容	CCOの諮問機関として、新コンプライアンス委員会を設置する。 監査役への報告を必須とし、また外部法律事務所等による監視機能を加える。
目的	コンプライアンス事案の組織横断での共有、再発防止の実効性向上

* 専任担当の任命

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

コンプライアンス体制再構築：新旧比較

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



7. 再発防止に向けて

企業風土の改革

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

* トップダウンの意識改革コミットメント

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

* ボトムアップによる意識変革活動～風土改革委員会

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

7. 再発防止に向けて <徹底と継続>

* 断熱パネル問題からの反省

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

* 徹底した継続的な取組みの実行

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

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

品質・コンプライアンスを支える企業基盤の再整備

<p>リスク把握・評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ○不正対応ルール明確化 ○不正対応に係るコストの理解 	<p>事業評価ガイドライン（新規・継続）の策定・運営、定期的な事業見直し（組織・技術力含む継続的な事業性評価）</p> <p>各事業・所管業務におけるリスクの把握・評価・個別対応策の策定（事業本部施策立案の前提）</p> <p>事案発生時の報告ルート整備 （組織単位の長が関係するコンプライアンスオフィサーに報告、事務局：コンプライアンス推進室/専任担当2名）</p> <p>内部通報の適切な運用 （通報ルートの複線化、通報受領者の対応ルール明確化）</p> <p>コンプライアンスオフィサー制度の導入、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の設置 （任命と責任・権限の明確化（品質保証含む））</p> <p>コンプライアンス委員会の再編成 （CCO諮問機関として全社横断で事業共有、危機ガイドライン、啓発・教育施策立案）</p> <p>品質保証本部設置、権限強化、明確化（拠点品質保証部を本部傘下とし、独立性を高める）</p> <p>品質保証部による監査内容の総見直し（組織妥当性、品質システム規定、システム運用）</p> <p>品質保証部、監査部による監査対象範囲の明確化、連携の見直し</p> <p>大臣認定等外部認証申請・管理部署の新設（専任組織による一括管理）</p>
<p>仕組みの構築</p> <p>体制の再構築 <コンプライアンス></p> <p>体制の再構築 <品質保証></p> <p>体制・規定整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ○実効性ある品質監査体制 ○ダブルチェックの徹底 ○品質・組織の見える化 ○職員教育の徹底 	<p>ダイバーテック事業部門の組織改編（営業、技術、生産部門の機能別組織へ再編）</p> <p>社内規定等の整備・明示</p>
<p>風土改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ○経営層の意識改革 ○コンプライアンス意識共有 	<p>ボトムアップによる役職者、社員の意識改革（風土改革委員会）</p> <p>経営トップによる品質・コンプライアンス宣言（社長、CCO等によるトップのコミットメント）</p>

TOYO TIRES
driven to perform

委員会の今後の開催予定

第6回 7月17日（金）13時～15時

第7回 7月29日（水）10時～12時

免震材料に関する第三者委員会（第4回）議事要旨

日時：平成27年6月22日（月）17:00～19:00

場所：中央合同庁舎3号館11階特別会議室

（1）原因究明・再発防止策について

（委員）資料2に記載の、独立した認証の取得とは。

（事務局）免震材料のみで独立してISO9001を取得することを想定。

（委員）ISO9001は、個別の品質管理体制を切り出すことを期待している制度なのか。

（事務局）認証の取得範囲は、申請する事業者が決めることができる。

（委員）独立した認証の取得をメーカーに要請することは過剰。ISO9001もしくは同等の方法により品質管理をチェックできる場合、大臣認定の取得が容易になるという方法かどうか。

（委員）品質管理体制について、ISO9001を前提とするのではなく、まずどのような審査が必要なのかを考える必要がある。

（委員）ISOの認証機関と大臣認定の専門家の連携のイメージは。

（事務局）性能評価機関がISO側から相談を受けることなどを想定。

（委員）連携とあるが、審査には独立性が求められるのではないか。

（委員）メーカーの工程表や作業標準の作成は義務づけられているのか。それを誰がチェックするのか。

（事務局）性能評価段階で提出を義務づけており、性能評価機関がチェックする。

（委員）ISO9001の仕組みにのりとしても、認証機関の指導によっては、大臣認定が求める方向と異なる方向に向かうこともある。

（委員）ISO9001では是正措置として品質管理方法を改善することができる。大臣認定において品質管理をみる制度は、ISO9001と別に作らないといけないのでは。

（委員）大臣認定製品についての品質管理項目などの要求事項を新規認定時にあらかじめ示しておけば、ISO9001においてもそれに対応させることが可能である。

（委員）認定の専門家による品質管理が実質上可能なのは、製品の検査段階のところである。ただし、試験結果を適切に評価できるかが重要。

（委員）施工者等による実効ある立会検査が重要。

（委員）出荷時検査に工事施工者が立ち会ってチェックできるか疑問。

（委員）出荷時の検査をいかに実効あるものとするかが課題。試験データを改ざんできないように、データを試験機から直接とることが必要。

- (委員) 出荷時の検査に第三者による試験を課して、納入に遅れを生じさせるのはよくない。
- (委員) データを加工できないようなシステム(ソフト、プロセス、装置)込みで認定することはできないか。
- (委員) 出荷時に100%検査するのであれば、製造能力は自己申告でよく、品質管理はISOでよい。
- (委員) サンプル調査の実施方法、施工者の立会い等、製品出荷段階での再発防止策については、具体的な内容を検討してほしい。
- (委員) 東洋ゴムは、製造方法を変えたのに認定を取り直していなかった。どのような場合に認定の取り直しが必要かメーカー側も分かっていないことがある。
- (委員) 前提条件が変わったときには認定を受け直すことを、企業に徹底することが必要である。
- (委員) 試作段階と量産段階は製造体制が別なので、認定取得時の体制から量産体制に変わる際にその整合を確認した方がよい。
- (委員) 海外で製造を行う業者等の場合への対応についても検討すること。
- (委員) 不正を行った企業はその後きちんと対応するので、過去に不正を行った企業かどうかはあまり問題ではない。
- (委員) 免震材料について縮小試験体を認める告示となっている。メーカーには実大で試験するよう努力してもらうことが望ましい。
- (委員) 実大試験機による動的な検証を実施する実現可能性を議論してみてもどうか。
- (委員) 告示を含む法令が時代にあったものになっているか、サーベイランスする必要があるのでは。

2. 調査報告書(公表版)について

- (委員) 新たな不正の事実の判明により、問題がある物件が増えていないのか。
- (事務局) 新たに増えた物件はない。
- (委員) 今までに言及した安全性が覆るわけではない。
- (委員) 調査報告書によると東洋ゴム製品全部がだめだという印象を受けた。所有者等の不安が増えることに対し、配慮が必要。
- (委員) 新たな事実として判明した品質管理部における改ざんについて、なぜこのようなことが起きたのか来週までに整理すること。
- (委員) 前回の不正への再発防止策の実施と平行して不正が行われたことを担当がどう認識していたのか。

以上

平成19年12月26日

国土交通省
住宅局建築指導課御中東洋ゴム工業株式会社
取締役社長 片岡 善雄

硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃性能試験等における
不正受験の嚴重注意に対するご報告

弊社が製造・販売しておりました硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃試験等における不正受験問題で、国土交通大臣認定制度への信頼性を著しく損ないましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

2007年11月5日付「東洋ゴム工業（株）製硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃性能試験等における不正受験について（嚴重注意）」のご指示につきまして、下記ご報告申し上げます。

1. 原因究明

*【添付資料①】「社内調査報告書」の5. 原因と動機にある通り、下記が原因と考えます。

① 事業化検討の不足

新規事業発足前の市場調査、導入する技術である場合は導入する技術を保有する先の客観的な評価と技術インデックスの評価など、自社の人的・技術的対応力を含めた事業化検討が十分でないため、事業スタート時点で予想外の大きなトラブルに見舞われたこと。

本件では、イソテクニカ社との主要設備売買契約及び技術ノウハウ購入契約を締結し、取締役会にて承認決議を受けて技術ノウハウ受領のためのトレーニー派遣後に日本の建築基準法による制約が判明し、大あわてで建築基準法に適合するための「準不燃対応技術」を開発すべく活動していたが、設備稼働には間に合わすことができなかつたばかりでなく、偽装による認定取得という不正行為に手を染めてしまった。

② 経営判断の甘さと監査機能の不足

自社で行う準不燃対応技術の確立まで製品上市とライン稼働の延期をすれば、設備未稼働の期間が長く結果的に生産開始に到らずとも15億円の投資損失だけすみ、金銭的な損失や信用の低下による無形の損失ははるかに少なくすんだはずである。

準不燃対応技術の開発遅れが市場参入への障壁となることを許さない事業部の事情があったと推測され、これが不正をしてまでも事業継続の動機であった。

システム原液を販売している販売部からのパネル事業への進出は自らの客のコンペチターとなることであるとの猛反対を押し切って硬質ウレタン業界での更なる飛躍を期しての導入技術と設備による新規事業開始が、日本の市場調査の甘さと建築基準法の規制の見落とし

を公表する。

② 全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施

1. 国内全従業員は12月末までに全員受講、海外拠点については2008年1月以降のできるだけ早い時期に全員受講、を目指す。
2. 今回の問題の経緯、社会の目、内部通報制度、これから求められること、を研修内容とする。

③ コンプライアンス特別研修の実施

1. 部門長を対象としたコンプライアンス特別研修を12月1日（大阪）・12月8日（東京）で開催した。
2. コンプライアンスの重要性、部門長の責任と役割、内部通報制度、業務監査からの留意点、内部統制、を研修内容とした。

B) 恒久対策

今回の事態発生は、特定の業種や仕事の分野のなかだけで馴れ合い的に仕事を進め、建設的意見さえも排除する閉鎖的な企業風土が一部に残っていること、加えて新規事業展開時の業務プロセス上の不備が要因と考えられるので、下記を恒久的な再発防止策として取り組む。

① 内部統制システムの強化

1. 企業行動憲章「東洋ゴムグループ行動憲章」と個人行動規範「私たちの5つの約束」の周知徹底
2. 階層・職種別の詳細な行動規範ブックの作成と教育の実施～販売・開発・生産・IT
3. コンプライアンス研修の継続実施～拠点・階層・職種、新入社・幹部候補・部門長・経営者等
4. 各部門・各職場にコンプライアンスリーダーの設置
5. コンプライアンス委員会の運営（権限）強化

② 社員教育の徹底

1. 完璧品質を追求する（開発・生産・販売・管理）技術者の倫理教育の徹底
2. 部門間人事異動の徹底による「適正なローテーションの実施」と組織の活性化
3. 当社扱い商品の商品知識と関連する法律・規制の知識教育の強化
4. 各種社内規定・法令の再認識教育

③ 事業監査・品質監査の徹底した推進

1. 業務監査の徹底実施と事業精査の実施
2. 品質監査室による全拠点・全出荷製品の品質検査の徹底
3. ライン生産品の抜き取り検査による継続モニタリング

④ 新事業・新製品・設備投資・出資に関する決定プロセスの改善・強化

1. 投資検討会を投資委員会に改組・強化

【添付資料①】

2007年12月26日
東洋ゴム工業株式会社
社内調査委員会

社内調査報告書

1. 調査の趣旨

本件の発生原因を調査究明し、責任の所在を明確化させ責任者の処分案と今後の再発防止を策定する。

2. 調査の方法

①関係者へのヒアリング

本件の経緯を知る者あるいは直接業務に携わった者から情報を得るにふさわしい人物を選定し社内調査委員会メンバーがヒアリングを行ない、ヒアリング後に陳述書を本人に作成してもらい署名する方法で陳述を求めた。対象:元社員・元役員を含む31名(当時の本件に関わる事業最高責任者のうち2名は故人)。

②社内資料による確認

1988年12月のインテクニカ社訪問以後、2006年5月の両面鉄板ウレタン断熱パネル不燃材料出荷までの資料を収集し事実関係の確認を行なった。

3. 問題の発覚

2007年10月31日に従業員の告白により「断熱パネルの準不燃認定」において不正があったと会社として初めて知ることになった。

告白された内容は、準不燃材料認定の受験用検体の作成時に、実生産では使用しない物質(水酸化アルミニウム:ATH)を大量(全樹脂重量の30重量%~40重量%程度)に混入して難燃性を高めて、試験を合格させ建設大臣(当時)認定を不正取得したというもの。

4. 経緯

本件が発生した両面鉄板ウレタン断熱パネル事業を新規事業としてイタリア・インテクニカ社から主要設備・技術を購入して事業を開始した A)インテクニカプロジェクトの導入期、B)建設大臣(当時)認定の不正取得と準不燃材料開発期、C)認定不正取得での生産開始決定と販売・生産の継続、を行った連続する三つの時期に分けて以下記載する。

A) インテクニカプロジェクトの導入

- ① 本事業の中核をなす両面鉄板ウレタン断熱パネル連続生産装置及び技術情報は、取引商社が1988年に、イタリア・インテクニカ社をヨーロッパ第二位の連続生産方式による両面鉄板ウレタン断熱パネルのメーカーとして紹介してきたものを、翌年1989年9月に日本で購入契約を締結し同年10月末の取締役会決議を受けて導入したものの。
- ② 事業導入の当初の目的は両面鉄板ウレタン断熱パネルを建物の外壁など主要構造部材に使用した建築方法を導入して冷凍・冷蔵倉庫分野での事業拡大とあわせて、当社硬質ウレタン事業の総合展開(システムから完成品まで、完成品は薄物から厚さ150mmを超える超厚物まで、サイディングから冷凍冷蔵庫・LNG断熱まで、の一貫化・総合化)を計画していた。

- ② しかし、インテクニカ社では日本の防火・耐火基準に関する技術ノウハウがなく、当社からの質問には一切答えてもらえなかった。そのため、当社が日本の防火・耐火基準に適合する両面鉄板ウレタン断熱パネルを開発・生産することは、相当な困難が予想される技術トレーニーの報告結果となった。
- ③ 1990年暮れから1991年はじめにかけて、インテクニカ社が開示した材料配合をもとに日本製品へ置き換える検討を進めた当社の材料配合担当者は、インテクニカ社が準不燃材料に適合するイソシアヌレートを開発・生産する能力がなく、外部の原材料メーカーから材料配合の提供を受けてパネルを生産しているのみの会社であった、との陳述があった。
- ④ 1990年終わりには福島ゴム株式会社(当社子会社)内に両面鉄板ウレタン断熱パネル専用の建物も完成し、1991年6月には生産準備が整った。しかし、1991年末までに日本で両面鉄板ウレタン断熱パネルの事業化をおこなうために必要な準不燃材料適合イソシアヌレートの開発ができず、販売部門から「何が何でも(方法は問わないから)準不燃認定に耐える両面鉄板ウレタン断熱パネルが欲しい」との要請が続き、事業本部トップからも「販売戦略上、生産維持の点から両面鉄板ウレタン断熱パネルで絶対準不燃認定を取得すること」との指示が技術部門へ出ていた。
- ⑤ 競争会社と比べて最長で10年くらい遅れての両面鉄板ウレタン断熱パネル市場への参入であり、「積算資料」や「便覧」といった製品の宣伝になる刊行物への掲載がなければ商売にならない、手段は問わないから準不燃材料認定を取得することが先決、と販売部門からは相当なプレッシャーがかかっていた。しかし、トーヨーイソクリップとトーヨーインテクニカが準不燃材料認定を取得した後も、「積算資料」や「便覧」に掲載されていない。(このことから、販売部は準不燃材料認定を不正取得していたことを知っていたと推測される。)
- ⑥ 1991年5月より財団法人日本建築総合試験所(大阪)とも打合せを行い、認定の申請・取得計画を立案した。

認定分野	申請計画	取得計画
準不燃材料	1991年7月末	1991年12月末
防火構造	1991年9月中旬ごろ	1992年3月

- ⑦ イソシアヌレートフォームによる両面鉄板ウレタン断熱パネルの準不燃材料製作がうまくいかないことから、汎用ウレタン配合に水酸化アルミニウムを多量に混入させて燃えにくくした受験用配合により試験体を製作し、試験機関によって行われる燃焼試験をパスさせて認定を取得する計画を、1991年12月に技術部門が立案し実行した。社内での製作と燃焼試験は1991年末に実施しており、資料によれば社内燃焼試験に使用したものは、水酸化アルミニウムを全樹脂量の30重量%を混入したウレタン配合であることが判明した。ただし、社内燃焼試験では、建築基準法に定める準不燃材料認定基準に一部(煙の基準)が到達しなかった。
- ⑧ 水酸化アルミニウム40重量%ウレタン配合による準不燃材料燃焼試験状況

時期	内容
1992年1月初め	試験体の製作
1992年2月末	財団法人日本建築総合試験所で燃焼試験
1992年4月	財団法人日本建築総合試験所から試験合格の連絡
1992年10月	建設大臣(当時)の準不燃材料認定取得

- ⑨ インテクニカ社から購入した連続生産設備は、水酸化アルミニウムを40重量%混入するウレタン配合では生産することができない設備であった。

難燃剤を全樹脂量の5重量%以下混入した配合で製品化の検討もおこない外観に問題が出ないことを確認した。

- ⑧ 2005年10月の防熱ビジネスユニットによる会議において、
- * 10重量%の難燃剤混入では、バッチ生産においても両面鉄板ウレタン断熱パネルの不燃材料製品化は困難なため、5重量%以下の難燃剤を混入して製品化をおこなうこと
 - * バッチ生産は外注先に委託することを決定した。
- ⑨ 本件は、同じ実験室、同じ作業場を共有する技術陣同士でありながら、工事部門とシステム原液部門とが互いに相手方の問題に立ち入ることを意識的に避ける言動・雰囲気があり、問題につながったものである、と推測される。
- ⑩ 事業開始の1991年から2007年上期までの福島ゴムでの両面鉄板硬質ウレタン断熱パネルの総生産量は224万㎡で、その内17万㎡が準不燃材料である。
- ⑪ 尚、本件に関して作成された製品販売用カタログは、1993年から4種類作成されているが、商品についての表示はあくまで「断熱材」としか記載されておらず、カタログ本文においても「準不燃」「防火構造材」である旨の記載はない。ただ、「準不燃・防火パネル」認定番号は、本文とは独立して記載されているが、ここに記載されている「芯材」の表示は「イソシアヌレート」又は「ヌレート」と記載され、認定試験の際に使用された「水酸化アルミニウム」の名称すら記載されず、製品の芯材としての記載「硬質ウレタンフォーム」とも異なっている。このカタログの内容から、歴代の販売担当者は「準不燃認定」を受けた製品を販売しているものではないとの認識があったと推測される。

5. 原因と動機

社内調査委員会による調査を行った結果、以下が原因・動機であると推定した。

① 事業化検討の不足

新規事業発足前の市場調査、導入する技術である場合は導入する技術を保有する先の客観的な評価と技術インデックスの評価など、自社の人的・技術的対応力を含めた事業化検討が十分でないため、事業スタート時点で予想外の大きなトラブルに見舞われたこと。

本件では、インテクニカ社との主要設備売買契約及び技術ノウハウ購入契約を締結し、取締役会にて承認決議を受けて技術ノウハウ受領のためのトレーニー派遣後に日本の建築基準法による制約が判明し、大あわてで建築基準法に適合するための「準不燃対応技術」を開発すべく活動していたが、設備稼働には間に合わすことができなかつたばかりでなく、偽装による認定取得という不正行為に手を染めてしまった、と推察する。

② 経営判断の甘さと監査機能の不足

自社で行う準不燃対応技術の確立まで製品上市とライン稼働の延期をすれば、設備未稼働の期間が長く結果的に生産開始に到らずとも15億円の投資損失だけで済み、金銭的な損失や信用の低下による無形の損失ははるかに少なくすんだはずである。

準不燃対応技術の開発遅れが市場参入への障壁となることを許さない事業部の事情があったと推測され、これが不正をしてまでも事業継続の動機ではないかと推察される。

システム原液を販売している販売部からのパネル事業への進出は自らの客のコンペチターとなることであるとの猛反対を押し切って硬質ウレタン業界での更なる飛躍を期しての導入技術

- ① 従業員については、社内調査委員会の調査結果を踏まえ社内規定に従い「懲罰委員会」で処分を決定すべきである。社内調査委員会の勧告は別途おこなう。
- ② 役員については、当社内調査委員会の調査結果を踏まえ、取締役・執行役員については取締役会にて処分を決定すべきである。社内調査委員会の勧告は『別紙1』の通りである。
- ③ 監査役については、監査役会にて責任の有無について審議の上、取締役会に報告すべきである。
- ④ 退職者については処分ができないものの、認定を不正取得して生産・販売を開始した時期の経営トップについては名誉顧問・特別顧問を辞任していただく。

8. 再発防止策

A) 緊急対策

① 品質監査室の設置(2007年11月4日)

1. 公的規格やお客様の重要特性は品質監査室による定期監査により整合性の確認
2. 新規の認証取得商品は開発ステップから節目毎に品質監査室による監査を行うとともに社内評価ルールを技術部・カンパニー品質保証部と連携して策定する。
3. 緊急品質監査として、この度の問題を受け、全社の生産拠点において、品質監査室による品質総点検を実施する。
4. 国内生産拠点については11拠点の品質総点検を11月末までに行って12月14日付けで問題がないことを公表した。
5. 海外生産拠点7拠点については12月末までに点検を完了させ、1月初旬には結果を公表する。

② 全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施

1. 国内全従業員は12月末までに全員受講、海外拠点については2008年1月以降のできるだけ早い時期に全員受講、を目指す。
2. 今回の問題の経緯、社会の目、内部通報制度、これから求められること、を研修内容とする。

③ コンプライアンス特別研修の実施

1. 部門長を対象としたコンプライアンス特別研修を12月1日(大阪)・12月8日(東京)で開催した。
2. コンプライアンスの重要性、部門長の責任と役割、内部通報制度、業務監査からの留意点、内部統制、を研修内容とした。

B) 恒久対策

今回の事態発生は、特定の業種や仕事の分野のなかだけで馴れ合い的に仕事を進め、建設的意見さえも排除する閉鎖的な企業風土が一部に残っていること、加えて新規事業展開時の業務プロセス上の不備が要因と考えられるので、下記を恒久的な再発防止策として取り組む。

① 内部統制システムの強化

1. 企業行動憲章「東洋ゴムグループ行動憲章」と個人行動規範「私たちの5つの約束」の周知徹底

硬質ウレタン製両面金属面材断熱パネルの不燃性能試験等における不正受験に関する責任者の処分

(代表取締役社長)

役 位	氏 名	職 位 * [] 内は取締役の職位	取り扱い
代表取締役 社長	片 岡 善 雄	[社長、タイヤ事業統括] CEO、タイヤカンパニー執行社長	代表取締役引責辞任 (2008年1月1日付)

(取締役)

代表取締役			月額報酬減額3割、3ヶ月
取締役 兼 役付執行役員			月額報酬減額2割、3ヶ月
取締役 兼 執行役員			月額報酬減額1割、3ヶ月

(執行役員)

ダイバーテックカンパニーの役付執行役員			月額報酬減額2割、3ヶ月
ダイバーテックカンパニーの執行役員			月額報酬減額1割、3ヶ月

【添付資料②】

不正受験によって認定を受けた構造方法

○ 11月5日付けで認定の取消しを受けた構造方法

名称	認定番号	使用実績(※)	認定取消しにより建築基準法違反になる場合	代表的な対策
不燃材料				
硬質ウレタンフォーム保温板充填/片面塗装密着型鉛めっき鋼板	NM-0769	1件	<ul style="list-style-type: none"> 内装制限の規制対象となる居室・廊下等の仕上げ ロ基準の2(旧・ロ基準)の延焼の恐れのない部分の外壁 	<ul style="list-style-type: none"> 別の不燃材料認定製品で改修工事予定 内装制限の規定については、仕上げに石膏ボード等を貼り付けることで措置。
準不燃材料				
片面着色亜鉛めっき鋼板張/インシアスレートフォーム板	QM-9763	174件	<ul style="list-style-type: none"> 内装制限の規制対象となる居室・廊下等の仕上げ ロ基準の2(旧・ロ基準)の延焼の恐れのない部分の外壁 	<ul style="list-style-type: none"> 別の準不燃又は不燃材料認定製品で改修工事予定 内装制限の規定については、仕上げに石膏ボード等を貼り付けることで措置。 同上
片面アルミニウム・亜鉛合金めっき鋼板張/インシアスレートフォーム板	QM-9764			
準耐火構造の耐力壁(外壁)(45分)				
着色亜鉛めっき鋼板・インシアスレートフォーム・着色亜鉛めっき鋼板表張/せ	QF045BE-9194			
っこうボード裏張/軽量鉄骨下地外壁				
着色亜鉛めっき鋼板・インシアスレートフォーム・着色亜鉛めっき鋼板表張/せ	QF045BE-9195	1件	<ul style="list-style-type: none"> 準耐火建築物の主要構造部である外壁に使用 	<ul style="list-style-type: none"> 別の準耐火構造認定製品で改修工事予定。
っこうボード裏張/軽量鉄骨下地外壁				
防火構造の非耐力壁(外壁)				
亜鉛めっき鋼板・インシアスレートフォーム・亜鉛めっき鋼板表張/せっこうボード裏張/軽量鉄骨下地外壁	PC030NE-9165	1件	<ul style="list-style-type: none"> 準防火地域の木造建築物等の外壁に使用 22条区域の木造建築物等の外壁に使用(準防火構造の代わりに使用しているもの) 	<ul style="list-style-type: none"> 別の防火構造認定製品で改修工事予定。

(※) 使用実績については、平成19年12月26日時点の件数

2007年12月14日

品質監査実施結果について

東洋ゴム工業株式会社
代表取締役社長 片岡善雄

弊社製品が「要求品質が正確に製品品質に展開され、出荷時点で保証されているか」について国内全生産拠点の品質監査を行った結果、全工程にて、厳しい品質管理のもと、規定どおりに生産していることを確認いたしました。

品質監査は社長直轄の品質監査室が、次の項目について実施いたしました。

〔監査項目〕

- ・ 製品の性能と顧客要求品質、該当の場合は公的規格と、社内規格との整合性
- ・ 現在生産している製品と開発展開図面との整合性
- ・ 製品の開発ステップ(DR：デザインレビュー)の廻り点検、記録の確認

〔監査結果〕

- ・ 顧客要求又は公的規格を包含した社内抜取試験規定であることを確認しました。また、これに基づいた性能試験を確実に実施し、全抜取試験結果が社内規格を満たしていることを確認しました。
- ・ 製品監査「製造全過程で、図面通りの製造、必要な記録の保存、不具合の確実な処置」のそれぞれについて、規定通りに生産活動していることを確認しました。
- ・ 要求品質の展開の(開発～生産化)過程について、その節目管理であるDRを全部門(技術・生産・営業・品質保証)の責任者チェックのもと確実に実施し新製品を立ち上げるとともに、立ち上げ時点の初期管理で全製品の安全性・耐久性を含む顧客要求又は公的規格を包含した社内規格で性能確認をし、品質を確保していることを確認しました。

弊社は品質監査室において、今後とも「全社の品質保証力」を継続的に向上させる活動を続けてまいります。

以上