

品質不正を監査報告した監査役がいた—宇部興産品質事件

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

宇部興産は2017年11月27日以降、子会社及び関連会社を含む宇部興産グループにおいて、製造される品質保証に係る不適切行為の有無について社内調査を行ったところ、複数社で不適切行為が報告された。そのため、弁護士及び社外取締役で構成される調査委員会が設置され、2018年6月7日、調査報告書が公表された。

この中で、何人かの勇気ある社員らが不正を指摘していたにもかかわらず、結果として改善されないまま放置された事例が数件報告されており、彼らの声が例えば監査役に届いていたならば、もっと早く不適切行為を防げたのではなかろうかと思うと残念でならない。ただし、子会社宇部マテリアルズの監査役が、同社美弥工場（山口県美弥市）で生産されている生石灰に関して、監査報告書で不正を指摘し、当時の代表取締役らに報告していた事実が明らかにされた。

1. 監査報告提出までの経過

生石灰の原料となる石灰石は、1048年から工場の近くの伊佐鉦山伊佐鉦区で採掘されてきた。しかしながら長年に亘る採掘のため、良質の石灰石が枯渇するおそれがあり、他の鉦区での採掘を開始したが、他の鉦区の石灰石は1985年頃からリンの数値が劣るようになった。

また、1988年頃にコスト削減のため燃料を変更したところ、燃料に含まれる硫黄分が仕様書の規格を満たさない場合が生じていた。

顧客に提出する試験成績表は、生産課の依頼に基づき品質保証部において発行されることになっている。しかし実際には、特定の顧客に対して、硫黄分、リン等の数値が顧客と交わした仕様書の規格を満たしていないことが、2004年以降、内部監査などで数度に亘り社内に取り上げられ、問題とされてきた。

2004年に、監査役は当時の工場長及び品質管理課長からヒヤリングを行っている。

2008年3月19日、ついに、監査役は監査報告書で次のように記載した。

販売部の担当者は、顧客に規格の緩和を求めた場合、顧客からの値下げの要求につながるおそれがあり、また、仕様書の規格を満たしていないことが顧客に伝われば、損害賠償を請求されるおそれがあると考え、販売部が品質管理室に対し、仕様書の規格を満たす数

値に改ざんして試験成績表を発行するよう要請したところ、品質管理室に拒否され、そのため販売部において、自ら改ざんしている。

そして、「データ修正を要請する販売部との間で十数年前から合意できずに現在に至っている」、「過去からの大きな負の遺産として引きずっているリスク」などと指摘した。

この監査報告書は、当時の代表取締役及び生産統括本部長ら幹部にも報告されて、現在の宇部マテリアルズ品質保証部長も、遅くともこの時点で本件不適切行為を認識した。

ただし、2016年4月に就任した前品質管理室長、2017年10月に就任した現在の品質管理室長は、本件不適切行為は認識していなかったと述べている。

2. 改善は動き出していた

美弥工場では、遅くとも2007年以降、硫黄分及びリンの試験結果が仕様書の規格を満たさない問題を解決するために、仕様書の規格を緩和するための交渉を顧客と継続的に行っていた。その結果、現在は仕様書の規格を満たすことが困難だった全ての顧客から規格の緩和につき了承を得ており、合意書の締結が未了の顧客との間では、今後締結することを予定しているとのことである。

私のコメント

(1) 宇部マテリアルズの監査役監査報告書に救われた

多発する品質不正事件の調査報告書を見ても、監査役は全くと言っていいほど、登場しない。ところが、宇部マテリアルズの監査役は不適切行為を指摘し続け、2008年には監査報告書を代表取締役に提出、これらの行動が、改善を促したことは、間違いがない。

企業における2大リスクは会計不正と、品質不正である。会計監査は会計監査人任せ、品質監査は監査役の監査対象ではない、という監査役は少なくない。監査役は一体何のためにいるのかと嘆いていた私は、宇部マテリアルズの監査役の監査報告書に救われた。

(2) 品質保証監査とアンケートの実施

この調査報告書によれば、2016年4月、宇部興産ケミカル工場長が工場全体に対して品質保証試験に関して不正等の問題がないかを確認するように指示したこと、および2017年11月以降、宇部興産グループ全社に対して、品質保証に係る不適切行為の調査を行ったことが、各社で、未解決のまま放置されていた問題が明るみに出て、解決に繋がったことが分かる。

その一つの事例、東北鉄興で生産される消石灰について紹介する。

工程検査の試験結果が、特定の顧客との間の仕様書の規格を満たさない場合に、直近の試験結果の数値等を参考にするなどして任意の数値が記載された試験成績表を発行した。

東北鉄興において月1回開催される品質会議に出席した製造課の従業員の中に、会議で報告された規格外発生率が非常に高くなっていながら、試験成績表に記載された数値では

規格値を満たしているのはおかしいとの認識を持った。また、宇部マテリアルズから東北鉄興に取締役として出向してきた者も同様の疑問を持ち、安全管理課長から不正の事実を聞いたが、規格を満たすという根本問題を解決できない以上黙認するしかないとしてしまった。

「今更顧客には言えない」、「正規の試験方法では安定した試験結果が求められない」、「自分の担当ではない」などと放置されてきた不適切行為が明るみに出ることによって解決してしまった。いずれの事例でも「やればできる」、「顧客に真剣に伝えれば、理解が得られる」ということを教えてくれる。

東北鉄興の消石灰の事例でいえば、不正発覚後、製造工程を見直しして規格値を満たすようになったとのことである。

まず、監査役は、品質監査及び、品質保証に関するアンケートの実施を提起して、明るみに出して頂きたい。

(3) 勇気ある社員らからの問題提起を吸上げる仕組み作り

トップから、不適切行為をやめろと言われれば真剣に取り組むというのは当然だろうが、末端の勇気ある社員の指摘に対しては、いい加減に扱い放置し続けるのは、企業にとって大問題である。どの事例でも不正行為を見つけるきっかけは必ずある。

監査役は、製品品質問題に関しては、現場の勇気ある問題提起を吸い上げる仕組みを構築する必要がある。ぜひ、品質保証部門と連携を取っていただきたい。内部通報制度についても利用しやすいように工夫が必要である。

弱い品質保証部門の強化、形骸化した品質管理委員会の活性化も重要なテーマである。