

I 監査役も訴えられることもある 過去事件

1. ミドリ十字（現田辺三菱製薬）非加熱製剤事件

1980年代に血友病患者に対し、加熱処理してウイルスを不活性化しなかった血液凝固因子製剤（非加熱製剤）を投与、多数のHIV感染者およびエイズ患者を生み出した事件で、非加熱製剤を投与された患者が起こした。

大阪高裁 1997.8.26 ミドリ十字株主代表訴訟抗告審決定。一審で株主の悪意から出たものと認容された担保提供命令が取消された。「取締役は非加熱製剤の製造販売の中止を議案として取締役会に上程すべきであり、監査役は違法な非加熱製剤の製造販売を中止するよう取締役の業務を監査する義務があり、監視義務の懈怠に基づく請求であることは明らかである。」2002年3月、大阪地裁和解。取締役・監査役計9名、1億円と調査委員会の設置。元社長は禁固刑。患者への賠償は和解。

2. 雪印乳業集団食中毒事件

2000年6月発生。大阪工場生産の低脂肪乳による集団食中毒事件。北海道大樹工場の停電事故が原因で黄色ブドウ球菌の毒素に侵された脱脂粉乳を使った低脂肪乳が大阪工場で生産され出荷、1名死亡、13,849人に下痢・嘔吐等が発症した。被害者9名は、心的外傷後ストレス障害(PTSD)などで損害賠償訴訟を起こし、2006年9月、最後の一人が650万円で和解し終了した。工場長と製造課主任に業務上過失致死・食品衛生法違反、禁固刑（執行猶予付き）。オンブズマン、代表訴訟せず、消費者団体推薦の社外取締役選任を提案、会社受入。2006.9患者の損害賠償決着。事件発生2000年6月から6年3ヶ月。

危機管理の失敗例。記者会見時に社長が、工場長の発言に「始めて知った」とか(会見の延長を求める記者に)「私は寝てないんだよ」と発言。2009.9.25上場廃止。現社名は雪印メグミルク。

大阪工場だけの問題で済まそうとしたが、大樹工場からの伝票隠し発覚。加工時に加熱するから大丈夫（実は大丈夫でない）として停電時のマニュアル無し、返品乳飲料の再利用、屋外での調合作業、品質保持期限刻印無しで保管等。

HATTP 認証（ハサップ。食品製造等のプロセスおよびシステムを分析・評価）やISO認証をやっているからといって油断できない

3. ダスキン—食品事件の恐ろしさ

一部上場。クリーンケア事業とフード事業（ミスタードーナッツ）を

全国展開。

無認可の防腐剤が使用されていることを知った、新規参入を目論んだ協力会社のSらからゆすられ、金を支払いつつ参入を認め（後に取引やめさせる）中国製肉饅の販売を継続したが、厚労省に告発があり発覚、フランチャイズ店への補償等105億円の損失発生。監査役含む13名の役員に対し株主代表訴訟。

一審は、直接当事業を担当していた元専務ら2名に対しては、連帯しての支払に留めたが、二審の大阪高裁はフード事業担当の元専務ら2名に対しては、連帯して約53.4億円の支払いを命じ（大阪高判平19.1.18）、元社長・元取締役ら（元監査役1名を含む）11名に対しては「事実を知った取締役・監査役は公表を働きかけなかった」として、連帯して約5.6億円の支払いを命じた（大阪高判平2018.6.9）。最高裁は二審を指示した。

元専務らは、公的機関に食品分析を依頼した結果、定量下限が0.01g/kgの検査で検出しなかったとの報告を受け、2000年12月8日、在庫分に限り販売続行することを決定してしまった。実は、非常勤の社外取締役が社長に「協力会社Sらがマスコミに流す前に、先手を打ってマスコミに公表すべきである」と書面で提出していたが、「Sらとの違法な契約を打ち切る」ことのみ優先してしまった。

4. 三菱自動車のクレーム隠し事件

(1) 2000年の乗用車事件

ランサーなどのクランクシャフトのボルトの欠陥・ギャランなどの燃料タンクのキャップが壊れ燃料漏れなど。人身事故も。運輸省に届けずに闇改修。2000年6月、内部告発「品質保証部の更衣室のロッカーにクレーム情報を保管している」。代表訴訟（監査役へは無し）。違法行為防止システム構築義務違反。2003.12月和解東京地裁。取締役11名、1.8億円、内1.6億円でコンプライアンス基金創設。

(2) 2002年、トラックの「空飛ぶタイヤ」（池井戸潤）事件

トラックのハブが破損し、タイヤやホイール・プレーキドラムごと脱落で死傷3人、プロペラシャフトが脱落しブレーキが利かなくなり死亡1人。トラックは、2003年から三菱ふそうトラック・バスとして分社化。当初三菱は、『運転手の整備不良』と主張していた。三菱ふそうトラック・バスの宇佐美会長ら業務上過失致死で2010.3.9最高裁で有罪確定。河添社長辞任。

クレーム報告書を抜き取りでよいから、閲覧してみたいかかどううか（真田）

5. ニチアスと日軽金の耐火性能偽装事件

(1) ニチアス 防火壁耐火性能偽装事件—トップ隠蔽指示

2006.9月、独禁法違反（内装工事用ケイ酸カルシウムMの価格カルテル。2007.5月、課徴金3.8億円の納付命令）の疑いで公取立ち入り調査を受けて社内調査し、性能偽装が判明、社長らに報告したが社長隠蔽指示。会長も専務も黙認。

—監査役への報告はなかったのか（真田）。

「不正を把握している。2007.10.16、公表しなければ報道機関に情報を知らせる」との同社に届いた内部告発を受けて、翌日国交省に報告。2007.10.30国土交通省、繊維混入ケイ酸カルシウムMの防火壁の耐火性能の偽装を発表。火災による延焼を抑制できる時間が2/3。住宅各社、損害賠償請求の方針。

耐火試験時に水分を多く含んだ試験体にすり替えていた。

2008.3.28再発防止策 労組を第3の通報窓口にISO9001臨時審査。2009.2.13日経 会社は元取締役4氏に対し、42.1億円の損害賠償請求を東京地裁に提訴（監査役の辛いところ（注））した。耐火材性能偽装により、発覚後に出荷先の改修工事費を負担するなど損害を受けたためである。

東京地裁 元取締役4氏に対する（耐火材性能偽装に伴う）損害賠償請求訴訟の和解成立。4名連帯して1.6億円。

（注）会社法386条1項1号 監査役設置会社が取締役に対し、訴えを提起する場合は、監査役が会社を代表する。

(2) 日軽金 親会社専務、子会社の違法報告を放置 2007年10月、同業のニチアスに耐火建材の性能偽装の内部告発があり、直ちに国交省に報告、国交省全国一斉点検に入り、日本軽金属（日軽金）でも発覚。意図的に耐火性能の劣る素材を使用。正規の素材は、粘性が高く、全体に行渡らないため、粘性の低く、耐火性能の劣る素材に変えた。

日軽金は1999年から偽装開始、2004年11月、日軽金から事業を引継いだ日軽パネルシステム社の社長は、この事実を知り、製造中止を決断、販売は2005年3月で終了したが、偽装についての開示はしなかった。2006.6月、日軽金の専務に伝えたが専務は「過去のことであり大きな問題だ」という認識がなかった」と放置した。日軽金社長が知ったのは、国交省が全国調査に乗り出した後の2007年11月であった。日軽金社長は「誰か一人でもまずい、といってくれれば」と悔やんだ。2008年1月26日日経「日軽金社長 会社ぐるみ認める。止める者いなかった」

社長・会長・専務・日軽パネル社長3ヶ月20～30%減俸。780棟改修。品質本部の設置、品質監査の充実等を決定。両社の監査役、登場せ

ず。

6. 牛肉偽装事件への雪印乳業と日ハムの対応

(1) 親会社の不祥事が生かされなかった子会社で再発 雪印乳業の子会社雪印食品

2001年10月、BSE(牛海綿状脳症、いわゆる狂牛病)対策として、政府は全頭検査開始以前の国産牛肉を買取することを決定、これを受けて輸入牛肉を国産牛肉に偽装し国に買取らせた。内部告発が発端。孫会社を利用して詰替えた。雪印乳業(集団食中毒事件)の反省が生きていない(社長は親会社の事件後、当社の社長に就任)。株主代表訴訟となった。原告は、主として、退職した実行者からの情報に基づき、社内で周知の事実である、と主張した。

判決は、各取締役会に出席した役員(常勤監査役含む)は当会議にて本件牛肉偽装工作の動きを察知できたとは認められない。(ICレコーダーに基づく議事録)監視義務違反はないとされた。(今は同じような判決が出るだろうか。眞田)

(2) 子会社からの情報はなかったのか。日ハム牛肉偽装事件

日本ハムでは、BSE対策の為、国による国産牛肉買上げに際し、対象外の輸入肉や牛肉合びき肉を各地の子会社を使い国産牛肉に偽装した。雪印の偽装事件が発覚し、農水省は、全箱検査を実施しており、食肉部門担当の専務は偽装がばれる前に「品質表示期限切れ」と偽り一部、買取解除し焼却した。この事実が内部告発で発覚。食肉部門担当の専務は会長の子飼い、社長も口出しできず(社長が知ったのは記者会見の数時間前)

「当社も遅れを取らぬ様他者並に偽装しよう」と社内で会話が交わされていたのを監査役の耳には入らなかったが、監査役は同専務に「雪印食品のような偽装はないか」と質問、専務知っていたにも拘わらず「ない」と回答した。

偽装作業した子会社から親会社監査役に情報なかったのだろうか。
会長・社長・専務辞任。代表訴訟なし。

7. 試験データ改ざん報告(アンケート)を子会社社長放置

田辺三菱製薬(田辺製薬にミドリ十字系と三菱製薬系が合併)子会社バイファが血液製剤メドウェイ製剤に含まれる不純物の検査で予想に反して陽性反応が出たので陰性データを使った試験結果を厚労省に提出。

バイファ社のコンプライアンス推進委員会では04~08年アンケート調査、この中で記録改竄や不正行為をうかがわせるものがあつたが窓口

の同社の総合企画グループはホットラインへの通報を呼び掛けるだけで、それ以上の追及・調査はしなかった。またバイファ社の2代目社長(非ミドリ十字系)もこれを放置した。社長は「(親会社旧ミドリ十字系)出向者との待遇面での格差等に不満を持つ現地採用者が過激な表現や針小棒大な回答を行っているのだろうと考えた」と述べている。メドウェイ開発・製造は旧ミドリ十字系)出向者中心で進められていた。(2010.4.2メドウェイ問題社外調査委員会報告書(委員長郷原信郎))

8. 子会社監査役が品質試験未実施を掴んだが生かし切れず

田辺三菱製薬(MTPC)の子会社田辺三菱製薬工場(MTPF)の足利工場品質管理部において、ある試験担当者が「一部注射剤の品質試験の一部を実施していないのではないか」との疑義を持っていることがMTPFの監査役監査を通じて判明した。同時期に親会社にもホットラインへの相談があった。MTPFの社内調査の結果、当該担当者が試験不実施を強く否定したため、試験は実施されていたと結論。一報道機関が取材を開始、一部の従業員が調査結果に満足していない可能性が高いことを知り、親会社PTFCは弁護士チームによる検証を実施、一部試験が実施されていないことが判明した。

2011年1月26日(朝日)「同僚ら『やばいね』社外調査で判明」の記事。最初のMTPFの調査結果報告は同社足利工場品質管理部員への報告のみ。MTPFの本社やMTPCに報告していなかった。

MTPCは2008年8月にも子会社バイファによる、アルブミン製剤「メドウェイ」(大量出血時に使用)の試験データ改ざん事件)が起きており、そのための業務改善のために設置された「メドウェイ社外委員会」にも報告されていなかった。

事件の背景には、製造受託業務の増加、少量多品目化、多くの派遣社員の管理、上司は部下の試験結果を殆ど確認しておらず、長期に亘る同一業務、分析機器類のLIMS(分析・情報データ管理システム)への接続遅れ、補助記録類の管理システム整備不十分などがあつた。(2011年4月27日「品質管理問題に係る総括報告書」田辺三菱製薬)

2011.7.19厚労省、業務改善命令。足利工場10日間の業務停止命令。

II 最近の一連の品質データ改ざん事件

1. 三菱自動車の燃費偽装事件—監査役が、これらの情報を得ていたら・・・

2016年2月、M自動車(三菱)が、法定とは異なる方法での走行テストやデータの改ざんなどで、実態以上の燃費性能をカタログ値に記載していたことが、自動車完成品のOEM供給先であるN自動車からの指摘で発覚し

た。

実は、この燃費偽装事件が発覚する前に、偽装をしているとの情報もたらされている。いずれも監査役が求めようとすれば、求められた情報である。社員へのインタビューであり、新人提言発表会であり、そして国内全社員に向けて行われたコンプライアンスアンケートである。これらの情報を会社幹部、そして監査役が生かしていれば、他社から指摘される前に、自ら改善することができたのではなかろうか。

(1) リコール隠し問題後の社員約300人へのインタビュー報告書 2004年(非公開)

2002年のリコール隠し事件を受けて、社長直轄の事業再生委員会がインタビューを実施した。

報告書には「予算がないので実験のパターンを減らして実施している」とか、法定とは違う方法で各種の実験をしていたことをにおわす発言が多くある(日経ビジネス他編「不正の迷宮 三菱自動車」(日経BP社、2016年))。

(2) 2005年2月18日の新人提言書発表会

走行抵抗測定は惰行法を用いるべきである旨の提言が、新人社員F氏からなされた。F氏は、「現在惰行法が用いられていない理由として、①いずれの方法でもかい離がなく、②路上惰行試験は日程・気象条件・審査部設備等から困難であるとのことであるが、それでも型式指定審査における走行抵抗は法規に従って惰行法によって測定すべきであり、性能実験部における実務運用は法規違反である」と明確に指摘し、改善すべきであると訴えた。この発表会では、当時の性能実験部長及び後任の性能実験部長ほか20名が聞いていた(2016.8.1燃費不正問題に関する調査報告書の概要)。

同社は法規で定められた惰行法によらず、高速惰行法で測定し、逆算プログラムを使用し、かつ測定期日・場所など事実と異なる記載をした負荷設定記録を作成し、型式指定審査を受けていたのである。

(3) 2011年2~3月のコンプライアンス部によるコンプライアンスアンケート

国内全従業員を対象に無記名、ただし所属本部名は記載することで実施した。自由記載欄があり、開発本部内の問題については次のように記載されている。

- ・法規認証部門からの関係法規の情報が不十分で、100%法規に準拠した商品開発ができていない。
- ・無謀な超短縮日程、少ない人員で開発した自動車は品質が極めて悪い。再びリコール問題が起こるのではないかと。
- ・開発日程が短く、当社の実力に見合っていない。その中で、コスト

低減、品質達成が求められているので、クオリティゲートはあってもないようなもの。

・評価試験の経過、結果についての虚偽報告、納期を守るための偽造データ作成、品質記録の改ざん及び認証資料の虚偽記載がまだ存在する。

コンプライアンス部は2011年11月に結果をまとめ、経営陣、各役員、各コンプライアンスオフィサー及び各部門長・本部長に対して報告し、2011年12月、各本部に対して、指摘された問題について事実の確認を指示した（監査役は報告先にはなっていない）。

性能実験部では部長が部下の管理職に対してヒアリングを行い、開発本部副本部長（コンプライアンスオフィサー）に対して「問題なし。技術的に机上検討して（燃費や動力性能など）目標達成可否を判断することは日常的にあるが、その点を捉えて実測値と異なるという誤解をする可能性は否定できない」と報告した。

一方（燃費偽装に中心的役割を担った）認証試験グループが所属していた技術管理部の部長も、「問題なし」とする報告を副本部長に上げた。

コンプライアンス部はこれらの回答を集め、2012年3月報告書を作成、CSR推進本部長とCSR・管理・経理統括本部長兼企業倫理担当役員にのみ提出した。企業倫理委員会も独自の再調査を行うなどの対応はしていない（2016.8.1燃費不正問題に関する調査報告書の概要）。

追記：現在、同社取締役は、現在2016年12月より、ゴーン会長（2016年12月から）ら3名の日産出身者が占め、同社生え抜きは、常勤監査役1名のみ。

コメント

監査役はアンケートを活用しよう

（1）不正会計リスクと0社損失隠ぺい事件とアンケート

2011年発覚したオリンパス社の財テク損失隠し事件において、同社では2010年7月に、部長ら管理者243名に対して行った「企業リスク調査」での調査結果は、最大のリスクは「粉飾決算」「問題情報の隠ぺい・改竄」「監督官庁等に対する虚偽表示」であったが、経理・財務に対する監査役監査は殆ど行われていない。財務部門への内部監査部門の監査は7年前が最後であった。（2011年12月6日オリンパス第三者委員会調査報告書）

オリンパス社では、せっかく、アンケート調査をやっても、それが生かされていなかった。それと同様のことが、三菱自動車でも起きていた。

（2）品質偽装リスクとアンケート

企業にとって不正会計リスクと並んで重大なリスクは品質偽装のリス

クである。ところが、品質の監査は監査役にとって不得手な分野であり、かつ情報が入手しにくい。監査役に積極的に情報を提供する社員、役員はまずいないと考えてよい。したがって、監査役は、品質問題の情報を集める仕組みを作らなければならない。

中でも、会社が社員に実施する各種のアンケート結果は貴重な情報源であり、アンケートが実施された時には、その集計結果を報告するよう要請しておく必要がある。場合によっては、内部監査部門等と共同で、品質問題に関するアンケートを実施することも必要である。

上記3のコンプライアンスアンケートの例では、性能実験部の回答は「技術的に机上検討して（燃費や動力性能など）目標達成可否を判断することは日常的にあるが、その点を捉えて実測値と異なるという誤解をする可能性は否定できない」とあるが、燃費性能を決める走行抵抗は、あくまで実車テストを前提にしているにもかかわらず『技術的に机上検討して』とあるのがそもそも違法行為であり、『実測値と異なるという誤解をする可能性は否定できない』との表現は、『実測値と異なると思われるでも仕方がない』ということを暗に表明している。この報告書を見たならば、監査役は調査に入らざるをえなくなるだろう。

（3）アンケートはしっかり読むこと

アンケート結果は貴重である。例えば、リスクアンケートを行ったとして「サービス残業はないか」という質問に対して、ある部門から「ほとんどない」という回答が来た場合は「サービス残業をする場合がある」という事実を言っていると捉えて、調査を開始する必要がある。「おおむね守られている」などの回答は要注意である。

2. 日産自動車完成検査不正—形式監査より実態監査を

日産自動車第三者（西村あさひ法律事務所）調査報告書（2017年11月17日公表（以下「日産調査報告書」という）及び日産車体「当社国内車両製造工場に係る不適切取扱いに関する実態調査及び再発防止策検討結果について」に基づき、私が、仮に、日産自動車本社の内部監査担当者になったとして、「なぜ完成検査員でない者が完成検査をやっていたことを見逃してしまったのか」を述べたものである。

（1）日産車体湘南工場への往査

私の属するTCSX（トータルカスタマー サティスファクション本部）の企画・監理部が内部監査を担当している。全ての日産車両工場に対して、毎年、各年1回、1日～2日程度の往査を実施している。

車両生産工場への監査は、事前に工場へ通知し、2～3名の監査担当者が実際に生産現場へ往査することになっている。今回は、日産からの生

産委託により、日産の型式指定の自動車を製造し、完成検査業務等を受託している子会社の日産車体の湘南工場（平塚市）への往査であった。

完成検査員は正規の手続きで任命されているのか、習熟度はどのようにチェックされたのかについて完成検査員の資料を閲覧し、完成検査員任命手続きに関して、全員が必要な期間の実習を経て、試験に合格（80点以上）していることは事前に確認している。

完成検査員の資格者は完検バッジを胸につけているはずである。私は、1人1人の検査員をチェックした。全員、バッジをつけていた。ただし、ネームプレートまでは控えなかった。これで、完成検査の監査は終了した。いつもの通りである。しかし、実態は以下のものであったことが、後に、日産調査報告書（以下）で知ることになった。

（2）国交省の立入り調査

2017年9月18日、日産車体湘南工場への国交省による抜き打ち立入り検査に先立つ数か月前に、国交省に内部告発がなされていたことがFNNニュースで報じられている（ビジネス法務の部屋2017.10.22）。

立入検査の日、国交省は直ちに、完成検査ラインに出向いた。そのときの状況が、「日産車体調査報告書」に次のように記載されている。

その立入り検査に際して、工場現場では完成検査員以外が検査を行っていたこと、そのために印鑑の不正な貸し出しが行われていた実態について、完成検査員がマンツーマンで補助検査員の指導を行う体制を導入した時期について不正確な説明をしたり、関係資料の一部を修正、削除するなど、その事実を隠すために不適切な行為が行われた。

（3）内部監査時の隠蔽工作

「日産車体調査報告書」には「監査時における不適切な対応」として次のように書かれている。

各車両工場では、長年にわたり国交省及び日産本社による定期監査（内部監査のこと：眞田）、又はISO認証のための審査において、現場監督者である工長や指導検査員の指示により、完成検査に従事している補助検査員について、監査当日に限り完成検査以外の業務に従事させたり、完成検査ラインから外れるよう命じるなどして不正が発覚することを逃れていた。又、係長の指示に基づき、工長が補助検査員に完検バッジを配布し、監査期間中は完検バッジを付けさせた上で、完成検査に従事させていた。こうした不適切な対応が常態化していた。

また、資格取得試験については

①完成検査員に任命されるために求められる座学講習の時間が短縮されていた。

②座学講習後の確認試験に関して、試験問題と答案が一緒に配布された、教育教材を見ながら受験した、答案提出後の間違い箇所を訂正の上、再提出した、などの不正が行われた。

従って、私が見た時には、全員が完検バッジをつけていたのは当たり前だったのである。私のやった監査は一体何だったのか。

日産調査報告書は次のように指摘している。

(4) 調査報告書の指摘—監査手続において、監査証拠の真正さの評価を行う手続が存在していなかったこと

作業手順が定められているか、作業手順が遵守されているか、所要の書類が作成されているか、管理者層による統制がなされているかという点に監査の主眼が置かれており、集められた監査証拠の真正さを評価する手続が存在しなかった。

例えば、完成検査員が完検バッジを着用しているか否か、完成検査票が適切に作成されているか否かについては監査が行われていたが、完検バッジを着用している者が完成検査員の資格を有しているか否か、完成検査票に押捺されている印影が真正な完検印のものかといった点についての評価は行われていなかった。

2017年12月21日、生産担当の副社長の退任が発表された。

追記：2018年7月9日、排出ガス・燃費測定試験において、試験環境を逸脱したものと及び測定値を書き換えたものがあったことが公表された。

私のコメント

(1) 監査役は品質リスクに向き合うべきである。

日産車体（東証一部上場）は、監査役4名がおり、内部監査室が設置されている。そして、内部監査室長は、監査役室長を兼務している。また、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会及び品質委員会がある。

今回問題となった湘南工場は本社と同一敷地（平塚市）にある。補助検査員による完成検査は当工場では1990年代前半ごろから開始された可能性があるという。つまり、約30年弱（車体製造工場6社では38年が最長）にわたり、違法行為が続けられてきたのに、監査役も内部監査も各種委員会も本当に気付かなかったのか。

日産本社の内部監査があったときは隠ぺい工作をしていたというのが、同じ日産車体の監査の時も隠していたのか。

「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告（2017.11.17日産自動車）」によれば、「日産調査報告書」の内部監査に対する指摘に沿った改善がなされるとのことであるが、そこには監査役の監査は全く触れられていない。

(2) 現場の意見が聞こえる仕組み

私には、自ら定めた「完成検査に関する任命・教育の基準書」違反

をしたことはもちろん問題であるが、実際現場で実施されていた「ILU基準」にも一定の合理性があり、また、補助検査員の訓練期間についての工長らの意見にもっともな点があるとするならば、それを採り入れ、より実践的な基準書にすべきだったと思う。実は他社ではより短期に資格を取得させ実務経験を通じて習熟させているケースもあるという（2017.10.28日経新聞）。

上記の報告書には、補助検査員の実習は、各工場ではなくて全員追浜工場で行われ、併せて実習期間の見直しを行うという。その際、「ILU基準」との整合性を図った基準になるであろう。

3. 監査委員会と品質不正問題—ツバキ・ナカシマ不適合製品出荷事件

球軸受用鋼球などの各種産業用精密ボール等を製造・販売しているツバキ・ナカシマ社の葛城工場が販売した精密鋼球製品の一部で、同工場で生産すべき製品が、同工場の2016年11月27日の火災事故の影響で生産が追い付かず、これへの対応のため、顧客の承認なしに、同社の中国直営工場又は仕入先の中国鋼球メーカーが生産した製品を輸入し、MADE IN JAPANの表示をした梱包に入れ替え、出荷していた事実が、2017年12月に発覚、2018年5月25日に外部調査委員会の報告書が公表された。

(1) 原産地の偽装発覚

2017年11月頃、葛城工場では、入社間もない従業員がロットカード（ロットごとに発行するカード）の整理業務を手伝っていたとき、「支援品」と記載されたものを見つけ、他の従業員にこれは何かと聞いたところ、中国の工場で作った製品を国内製品のように偽装したものだということではないか。このことを、同年12月に葛城工場に来ていた丁1常務執行役に「取引先との関係で問題はないのか」と問うた。

同常務はCEOとも相談し、取引先への報告を開始し、順次、不適合製品の疑いのある精密ボールの出荷を停止した。2018年2月28日公表した。

包装替え作業を手伝っていた従業員は「おかしいことをやっているのではないか」と感じたが、「上に言ってもしかたない」「利益を上げることが第一だ」という考え方が蔓延していたため、安心して不適行為に関与していた。新入社員の勇気ある発言に同社は救われた。

(2) 品質の偽装

中国から輸入した製品、または海外の半製品を自社で加工して出荷する場合、最終的な品質検査は、同工場の品質保証課が品質検査を行い、検査データを入力する。合格品はロットごとに製造番号を付け、同工場

の梱包材で梱包し、MADE IN JAPANのラベルを貼り付ける。検査成績表には、ルートによってはミルシート（鋼材の材質を証明する添付書類）が入手できないので、無関係の日本材のミルシートの製鋼番号及び化学成分を記入していたことが調査で判明した。

最終的な品質検査を当社内で行っており、品質には問題が無いことを確認している、不適切行為は、現時点における在庫不足が解消するまでの一時的なものである、との多くの役職員の意識であった。

(3) ガバナンスと品質問題

① 直接の不適切行為の動機

「取引先のラインを止めてはいけない」という方針が徹底していたから、誰もが不適合製品の出荷もやむなし」と考えていた。前社長時代は、各工場とも、欠品をださないために、比較的多くの製品在庫を抱えていたが、2014年、現社長の時代になり、適正在庫が各工場に要求されるようになった。不適切行為に関与した乙取締役及び丙常務執行役も、大株主の信任を得て迎えられた新しい社長らの経営陣の要求にプレッシャーを感じていた。

② 本社機能と生産現場のコミュニケーション不足

かつては、葛城工場に全ての本社機能があったが、2014年の新体制の下、コーポレート部門の拠点を大阪市内に移した。

社外取締役の一人は「葛城工場の視察に行ったとき、工場では丁重な案内によって決められたとおりのルートで見学をした。すでに私が視察に来るから、ということで相当な準備をしていたようだ。まるでお客さん扱いであり、あれなら不正が起きていても分からないだろう」と述べている。パイプ役を務めるべき乙氏、丙氏が不適切行為に関与している以上、他の経営幹部が葛城工場の不適切行為を発見することは困難であった。

③ 置いてきぼりにされた品質リスクへの関心

i 取締役会による監督機能の脆弱性

同社は、2013年に指名委員会等設置会社に移行して以来、取締役会で、不適合製品の出荷について、報告されたことは一度もなかった。

大型 M&A、同社大株主の株式売却、同社の今後の基本方針などの審議が頻繁に行われる一方、個別のコンプライアンス関連の議論はされていなかった。

指名委員会等設置会社における取締役会では、執行役の業務の執行を監督することが求められているので、不適合製品の出荷を裏付ける事実が報告されない限り、乙氏以外の取締役は知ることができなかったのだろうか。

ii 監査委員会による監査機能の脆弱性

3名の監査委員全員が、非常勤の独立社外取締役で構成され、常勤者はおらず、往査業務はない。常勤の補助人を置き、副社長直轄の内部監査室と連携している。

当不適切行為については2018年2月に報告を受けるまで気づかなかつたし、内部監査室からも製品偽装を疑わせる事実は報告されていなかったという。内部監査室は、海外子会社の買収等により監査対象が増えたため、品質問題には手が回らなかったようである。

なお、2016年11月葛城工場の火災事故についても、監査委員会議事録には、一切議論された記述がない。火災の原因の一つが、消防法が定める量の57倍もの危険物を使用していたことであった。また、火災後の在庫のひっ迫をどう対処するのか、調査すれば、中国からの輸入の可能性を突き止められたのではなからうか。

iii コンプライアンス軽視の企業風土

同社は2014年9月、自動車用ベアリングに使われる鋼球の販売価格についてのカルテル事件で、同社は約13億円の課徴金を納付したが、その事件に関与した乙氏が、その後も要職に就いていたことや、過去に多くのパワハラ疑惑が起きたが、表面化されずに現場で処理さえてきたことなどから、「コンプライアンス意識は低いまま」という。

私のコメント

① 葛城工場での「梱包替え」は、現場作業を持たない課長や係長の輪番制によって、工場内やテント倉庫で平然と行われていたという。常勤監査委員による往査が行われていたならば、不適合製品の出荷を見つけられたのではなからうか、と調査報告は述べている。

② 指名委員会等設置会社では、取締役会の報告事項や付議事項は、限られたものになり、監査委員は従来の監査役に比べ、コンプライアンスに関する情報は十分に得られなくなっている。指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社は、これをカバーする方策を構築する必要がある。

常勤の監査委員設置は必須であると思う。

また、委員会設置会社に限らず、監査役会設置会社においても、内部監査部門や品質保証部門等からの情報収集力を強化し、監査役等に速やかに、漏れなく報告する仕組みを作る必要がある。

品質問題については、品質、特に顧客と交わした仕様書通りのものが出荷されているかの監査を急がねばならない。顧客へ提出したデータが偽装されていないかの調査は必須である。単純な形式監査では済まされない。

品質検査の実態について、アンケート調査と現場調査を行う必要があ

る。ちなみに、調査委員会は「信頼性保証会議」の設置による情報取次に期待している。

③ 椿本精工（現ツバキ・ナカシマ）では、1988年、葛城工場の班長の過労死事件があった。これがアメリカに伝えられ「karousi」が国際語になった。調査委員会が行ったアンケート調査には「サービス残業が当たり前のように行われている」との回答もあった。監査委員会は見逃してよいのだろうか。

コンプライアンス監査は監査役監査の最重要テーマである。

④ 内部通報が、同社では機能しなかった。何故、通報しなかったのか、調査委員会のアンケート結果は、第1位は「問題のある行為だと確信が持てなかったから」、第2位は「通報しても会社が動いてくれないだろうと思ったから」であった。第1位については、問題のある行為ではないかという疑問を持ったら、その段階でよいから内部通報するなり監査役にささやくように呼び掛ける必要がある。

「証拠があるのか。証拠もないのに取締役会で言ったなら名誉毀損になるぞ」などと言っている監査役は、まさかおられないでしょうね。

4. 東洋ゴム免震ゴム性能偽装事件—どうすれば偽装の情報を得られたか

2015年3月13日、東洋ゴムは、建築用免震積層ゴムの一部が国交大臣認定の性能評価基準に適合していない事実が判明したと発表し、同年6月23日、会長・社長の辞任が公表された。

年間売上4000億円、内免震ゴム事業はたったの7億円、非中核事業であっても、生命の危険に関するような問題は、いかに社会の批判を浴びるか思い知らされる。

14年に亘って続けられた、かつ免震ゴムの品質評価担当者Aが上司に疑義を報告してから2年以上も伏せられ、不合格品が出荷し続けられた。監査役には何らの情報が入っていなかったとのことであるが、何らかの方法で情報を得ていれば、出荷を止めさせ公表させることができたはずである。

(1) 取締役の監査役への報告義務が実行されていない。実行されていれば・・

免震ゴムは子会社の東洋ゴム加工品の兵庫事業所で製造されている。製造部で完成品のテスト（実測）を行い、開発技術部でそれを評価し、品証部がこれを確認し、出荷される。

製造部における実測においては、全てのケースに対応できる試験機が

用意されない場合などがあり、開発技術部において他の機械・条件で求めた実測値を元に「補正」をし、この補正値が大臣認定の基準値に適合しているかを評価する。その担当者が2013年1月に11年間続けたBからAに交替した。Aは、この「補正」には技術的根拠のないものがあるとの疑いを持ち、Bや上司ら（開発技術部長や取締役技術生産本部長）に対し、順次説明し、2014年2月26日、当子会社の社長に対し「大臣認定の性能評価基準を充足していない免震ゴムが製造・販売されている可能性がある」旨報告した。ついで、2014年5月12日、親会社の取締役で免震ゴム事業担当のダイバーテック事業本部長（取締役）にも会議にて説明した。

なお、同年7月17日には、Aから報告を受けた上司らが出席して開かれた会議で当時の社長に、8月13日には親会社の現社長（当時専務執行役員）にも伝えられた。しかし、子会社の非常勤監査役（1名）へも親会社の監査役（4名）へも、又いずれの取締役会にも報告が一切無かった。

つまり取締役が重大な違法行為や多額の損失の事実やその恐れがある場合には監査役への報告義務があり、業務執行取締役には、少なくとも3か月に一度は、自分の業務について、取締役会で報告する義務があるのにこれを怠っている。

当会の「取締役職務執行確認書」で毎年、確認しておれば、監査役への報告義務を怠らないで済んだものを（眞田）。

事件公表から3か月後の6月23日の親会社社長は記者会見で「免震偽装関与の社員告訴を検討、社内の懲罰委で議論する」と発表（2015.6.24日経）している。しかし、Aは上司に相談し、自社のトップや親会社の担当取締役にも説明しているし、Aの前任者であり、偽装を始めたBは、上司から「仮に、大臣認定の申請予定日までに大臣認定の基準内に収まる試験結果を得ることができないのであれば、かかる試験結果が得られたものとして申請資料を作成するように」といわれていたのが偽装をする切っ掛けであったと証言しているのだから、社員よりも、責められるべきは下の報告をないがしろにした経営幹部であると考える。社外取締役と監査役が社長に辞任を迫った（15.6.24日経）のは妥当である。

(2) コンプライアンス委員会やQA委員会が機能していれば・・・

①コンプライアンス委員会の機能不全を指摘していたら・・・

まず、CSR（企業の社会的責任）統括センター長（代取専務執行役員）が委員長を務めるコンプライアンス委員会があるが、主として談合事案を念頭に置いて設置されたもので、それ以外の諮問の対象となる事案すら必ずしも明確ではなく、今回の偽装事件に関しては、何の活動もしていない。

監査役は、当然、コンプライアンス委員会に出席するなり、出席しない場合は、議事録を提出させるなりして、きちんと機能しているかを把握すべきである。

① QA 委員会の突如開催中止の理由を調べていたら・・・

東洋ゴムには QA（品質保証）委員会もある。常務執行役員の技術統括センター長が委員長を務めていたが、当件に関して、2014 年 10 月 10 日、G0.39（製品名）の出荷がなされた物件の一部には、大臣認定の性能評価基準に適合していないものが相当数あること、②A からの情報提供以降の調査が長期化していたこと等に鑑み QA 委員会の開催を決定し、現社長（当時専務）ほか関係の取締役及び監査役 4 人にも出席要請された。件名は「免震ゴム特性値調査結果報告」であった。但し内容についての記載はなかった。

開催当日 10 月 23 日、午後の QA 委員会を控え、その日の午前、社長、専務（現社長）らが対策会議を開き「補正をしても、なお大臣認定の基準を満たさない物件がある」との報告を受けた後、議論、ダイバーテック事業本部長らは「基準外の物件は社内特例として処理、リコールはしない」「リコールした場合は信用失墜する、膨大な費用が掛かる」などと述べた後、「リコールしない場合のリスクとしては内部通報により公になるので、対応策として通報者の想定リストを作成し（対象者に）『事前説明』を行うとともに、内部通報があった場合の対応シナリオを策定する」ことが提案された。（経営幹部が内部通報に対して、このような考えを持っているとすれば、内部通報が形骸化するのも尤もである）。

この事前会議の結論は「引き続き社内での調査・検討を継続する。午後の会議の開催は見送る」であった。監査役には、特段の理由が説明されることなく、中止のみが連絡された。

監査役は、会議の件名が「免震ゴム特性値調査結果報告」であることは招集通知で知らされていたのだから、何故中止となったのか、報告の内容は何だったのか、聴くべきであったと考える。

（3）取締役会の議事録を恐れる風潮がなければ・・・

後、QA 委員会委員長は「QA 委員会が開催されれば、その審議状況は取締役に報告することになっており、そうなれば取締役会議事録に掲載され、外部に知れる恐れがあった」と供述している。

この会社のコンプライアンス政策についての矛盾が見えてくる。つまり、表向きは「不祥事は取締役に報告し、重大なら公表しなければいけない」と言いながら、裏では、「それが公表されれば大変なことになる、黙っておけ、聴かなかったことにしておこう」というこの矛盾が各場面で見え隠れする。

なお、取締役会議事録は、株主、債権者又は親会社株主がその権利を

行使するなどの場合、「監査役設置会社であれば、裁判所の許可なしには株主等は閲覧ができないし、閲覧により、会社の重要機密が漏洩されるなど、会社及び親子会社に著しい損害を及ぼすおそれがあると認めるときは許可されない」のである（会社法 371 条）。

役員の責任追及の裁判では、取締役会で経営判断原則に則り審議を尽くしたかが決め手になる。

（4）内部通報は「疑わしい」だけでも受け付けていれば・・・

東洋ゴムグループに内部通報制度（ホットライン）があり、3つの通報窓口、外部専門会社、CSR統括センターのコンプライアンス統括部門及び顧問弁護士がある。Aは、内部通報制度を利用しなかった理由について、「Bが行っていた補正に技術的根拠がないことが明確とはいえなかったためである」旨を供述している。

同社の内部通報制度の詳しい内容は分からないが、「『疑わしい』というだけの情報も受付ける」ように周知していれば、もしかして、通報してくれたかもしれない。又監査役が通報窓口になっていれば、とも思う（眞田）。

（5）断熱パネル性能偽装事件直後の全社緊急品質監査を検証していたら・・・

同社はこれと全く同じような偽装事件—硬質ウレタン製断熱パネルの耐火性能偽装問題—実生産では使用しない（燃えにくくした）物質を混入させた技術的根拠のない試験データを用いて、試験を合格し、大臣認定を不正取得した事件—が 2007 年 11 月にも担当従業員の告発により発覚し、社長が辞任した。

その直後の 2007 年末に、同社では、新設された社長直轄の品質監査室による緊急品質監査を全ての国内外の生産拠点、生産する全ての分野の製品について実施し、その結果「全ての製品に関して調査を実施したが問題がなかった」と公表された。

ただし、その監査の実態は、例えば東洋ゴム加工品兵庫事業所における免震積層ゴムを含む各製品分野の調査には、それぞれ 1 時間から 2 時間程度しか掛けておらず、調査対象者の方から自主申告されない限りは、不正を発見することなどとても無理であった。B らは、自己申告しなかった。それでも、この緊急品質監査の結果、免震積層ゴムに関して、材料として用いるゴムの硬さについての社内規格が、大臣認定の黒本（提出し承認された書類）に規定されている規格より緩やかなものであったことが発覚しているにもかかわらず、公表しないこととしている。

ところで、監査役が、緊急品質監査の結果を品質監査室から報告を受けなかったのか、その際、ゴム規格の規格外れは報告されなかったのか、品質チェックシートは見たのか。当調査報告書にはこれらについての記

載は一切ない。

ただし、同社の本社の監査役は、2014 年 12 月頃、今回の免震ゴム偽装事件とは関係なく、当子会社の兵庫事業所に関して定例の監査役ヒヤリングを行っている。監査役からの事前質問票に対して同事業所長である取締役技術・生産本部長は、本件において技術的根拠のない行為が行われた可能性を認識していたにもかかわらず、「諸法令違反、或いは、その懸念事項」「業務上の不正事例、不祥事」「コンプラ上の気になる事項」のいずれにも「無し」の欄にチェックをして返送した。同社の体質からすると、正直な回答を得ることは困難だったようだが、それでも、このヒヤリングは監査役の監査には有効なものであり、我々も参考にすべきだと考える。

（6）法務部門や顧問弁護士と連携していれば・・・

2014 年 9 月 12 日、ダイバーテック事業本部長（取締役）、CSR 統括センター長（専務）及び法務部長 が、法律事務所（同社顧問弁護士と推定：眞田）を訪問したところ、同弁護士からは、「出荷停止にした方がよい」「基準を満たさない場合には国土交通省への報告が必要になる」旨の助言を受けた。

これを受けて 2014 年 9 月 16 日、社長及び次期社長（当時専務執行役員）らが出席して会議が持たれ、出荷を停止し、直ちに国交省に報告することを確認したが、午後の会議で子会社の兵庫事業所でテレビ会議に出席していた親会社の別の者から、0.015Hz（ヘルツ）で載荷試験を行い、これに補正を掛ければ大臣基準数値に適合できるとの連絡が入り、午前の結論は撤回され、出荷は継続された。

2015 年 1 月 31 日、新社長が出席する会議において、新たに調査に加わった中央研究所長が、「大臣認可基準を検証したところ、0.5Hz を基準振動数とすることが前提となっており、0.015Hz を用いることは正当化できず、かつ技術的根拠がない（このことは A がかねてから主張していた）」と報告、出席者全員、再計算が誤りであったことを認めた。

2015 年 2 月 2 日、CSR 統括副センター長及び法務部長は、長島・大野・常松法律事務所の小林英明弁護士らと面談、小林弁護士らは、今後は全ての立会検査及び出荷を停止すべきであると明言した。

2015 年 2 月 5 日、東洋ゴムの当時の監査役 4 名と社外取締役の 2 名に対して、本件に係る報告が初めて行われた。

2015 年 2 月 8 日、新社長及び元社長（現会長）が小林弁護士らと面談、早急に国土交通省に対して本件の疑いの一報（翌日実行）を行い、公表の時期を含めて、その後の対応を相談すること等を決めた。

もし、2014 年 9 月 12 日の訪問の情報が監査役に入っておれば、それ以降の出荷は停止されたであろう。監査役は法務部とは常に連携を取っ

ていなければいけない。

(7) 品質監査に監査役がもっと関心を持っていたら・・・

本件のような品質・技術に関する事項は、監査部による監査の監査対象とはされておらず、専ら品質保証部（社長直轄による品質監査室は解消されていた）の対象となっていた。

監査部と品質保証部との連携体制は構築されていない。又、子会社の品質保証部には監査機能がない。通常、監査役は内部監査部門との連携は積極的に行っているが、内部監査には対象外の領域があることを確認した上で、それを補う体制を構築しておく必要があると考える。

同社の品質保証部による監査は、定期的実施されていたものの、製造部門に対して行われることが通常で、開発技術部門を対象として行われることはほとんどなく、かつ品質監査は、顧客が指定した製品の性能指標と、顧客に提出された検査結果の数値に齟齬がないかというチェックのみであり、製品の性能検査結果中の数値の真実性や妥当性のチェック等は行われていなかった。実は、今回の事件では、品質保証部は、監査どころか、自ら、偽装を行っていた。当子会社の品質保証部の D は開発技術部から受領した免震積層ゴムの性能指標の測定結果の数値を、そのまま転記せず、技術的根拠のない恣意的な数値に書き換えて検査成績書を作成し、顧客に対して交付するという問題行為を行っていた。立会検査において、製品ごとの性能指標の乖離値の差異が大きいと、顧客から、クレームを受けることがあったので、製品ごとの性能指標の乖離値の差異を小さくし、顧客からのクレームを受けることを避けるために書き換えていたと証言している。

監査役は品質監査を自ら直接やることは不可能に近い。しかし、最低限、品質保証部門からの定期的な報告を受け、実態を知り、必要ならば、内部監査部門等に調査依頼を行うことぐらいはできるだろう。

特に顧客との契約の品質基準を満たしているか、内部監査部門と共同でその検査方法を抜き取りでもよいから調査することはできないだろうか。

(8) 品質事件では「実害がでていない」は通用しない

2014年8月13日、現社長（当時専務執行役員）の出席した会議で、「地震発生時の建築物への影響は限定的であり、（当社が納入した被災地物件では）具体的な問題は生じていない」ことが報告されていて、これが出荷停止の判断を遅らせた原因になっているように思われる。

問題は、実害が出ているか、出ていないかではなくて、大臣認定基準に満たない製品が使われたという事実である。品質偽装事件の多くは取引先で実害は起きていない。それでも、世間は許してくれない。

2016年7月末、歴代役員16人に対し株主代表訴訟。総額24億円の損

害賠償請求。株主の権利弁護団。係争中。別に、法人として不正競争防止不違反（虚偽表示）で罰金刑確定。

私のコメント

商工中金の不正融資事件を担当した第三者委員会は、役職員4887名に対するアンケート調査を行った。回答書の送付先は委員長の法律事務所とし、案内文には次の様な記載があった。

参考になればと思い紹介する。

アンケートにおいて、危機対応融資に関して自主申告した事項に処分の対象となりうる事項があった場合であっても、自主申告によって調査に協力していただいたことを積極的に評価し処分の減免が行われます。逆に、後日の調査において虚偽申告や新たな不適切行為が発覚した場合には、処分の対象となり得ますので、ご注意ください。

5. KYBの免震・制振オイルダンパー検査データ書換え事件

2018.10.16 KYB（元萱場工業）の子会社カヤバシステムマシナリーの製造する建築物用の免震・制振部材のオイルダンパー（筒の中に油を入れ、油の粘性を利用して建物の揺れを少なくする装置）の一部について、性能検査記録データの書換え行為により、大臣認定の性能評価基準、または顧客の基準値を外れた製品を出荷していたとの指摘が、同社従業員からなされ、同社が社内調査した結果、その事実があったことが判明し、直ちに書換え行為を禁止するとともに、親会社KYBに報告、KYBにて調査を行い、国交省に報告した。

KYBにて2003年頃から書換えが行われ、2007年1月にカヤバシステムマシナリーに移管された後も継続していた。

基準値からの許容乖離は、国交省基準では±15%、顧客基準は±10%、「加振試験計測結果表示」がこれを外れた場合には、「波形処理設定より係数を入力」することにより、「加振試験計測結果表示」が基準値内に収まる記録紙が出力されるという。

不適合品は解体して組みなおすには1台で5時間掛かるため、書換えが行われたという（この2行は各社ニュースより）。

その他、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、塗料において大臣認定仕様と異なる材質が使われていたことも判明した。

今後、外部調査委員会による調査が行われる。

(18.10.16 KYBホームページ 当社およ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の検査工程等における不適切行為についてより)

6. 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

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での取り上げられ、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。

(2) 品質保証監査とアンケートの実施

調査委員会の報告書によれば、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（技術的な：眞田）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。

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

「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グループを挙げての調査によって、明るみに出た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。

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

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。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。

7. 神戸製鋼所検査成績書の改ざん事件

過去のデータねつ造事件 2 件

(1) 子会社日本高周波鋼業（東証一部 工具・特殊鋼・特殊合金等）データねつ造による JIS 認証取り消し事件 2008 年。経産省が業界団体の日本鉄鋼連盟に、会員企業の総点検と報告を求めた。神戸製鋼所は鉄鋼部門のみの点検にとどまった。（神戸新聞 2017. 10. 25）

(2) 子会社神鋼鋼線ステンレス（東証二部）データねつ造による JIS 認証取消し事件

親会社から赴任した新工場長が生産会議に出席しおかしな言葉が使われていることに気づいた。「トクサイ」。顧客の要望から外れていても顧客が望むなら特採を認めるが、規格から外れたものを顧客の承認もなしに特採はありえない。「強度の特採なんかあり得ない」と述べた。（16. 7. 11 日経ビジネス）

2016 年 6 月 9 日公表。ばね用ステンレス鋼線の一部に引張強度の試験値を書換えて格外品を出荷していたことが判明。

(3) 今回事件—グループ全体の検査成績書改ざん

神鋼鋼線ステンレスの JIS 法違反事件を受けて、過去 1 年間の出荷品に対する自主点検を 2017 年 8 月に各事業所に（ひっそり：17. 11. 28 日経「迫真」）要請。アルミ・銅事業部門において、データ改ざんがあったと 8 月末に現場の管理職からアルミ部門の幹部に報告があり、社長ら経営陣にも報告された複数の拠点で社員からの告白が相次いだ。顧客からの情報で、経産省は 9 月 28 日に問題を把握し、神鋼に公表を迫った。10

月 8 日、公表。

2017. 11. 10「原因究明と再発防止策に関する報告書」によればその原因は以下（4）の通り。

不適切事案の発生した事業所 本体 6 事業所 国内グループ会社 8 社 海外グループ会社 5 社 その他確認中 1 件。

(4) 原因

①複数の部署に跨る広範囲の関与者。長期に亘りながら社内で公にならないのが特徴。経営が問題として取り上げ、対応できていなかったこと自体が問題。(注)

②収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土（工場で起きている問題について、声を上げられない、上げては仕方ない）

③バランスを欠いた工場運営 生産・納期優先（工程能力・試作品の評価・審議の軽視）

④ 閉鎖的組織（製造部署と品質保証部署間の人の固定化）「タコソボ経営」 経営陣は事業の執行を現場に「丸投げ」

⑤ 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き（品質検査部門で記入した検査値を回収したスタッフが改ざん・一度入力された検査値を品質保証部門や製造部門で書き換え・書き換え権限付与は管理職であれば、自己申請・自己承認可能）・厳しすぎる社内規格（社内規格はそもそも守れない規格として常態化・それを見直すことなく改ざん）・契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下（品質に対する誤った仕様の遵守に対する意識の低下一クレームを受けない範囲ならよいという意識）・不適切行為の継続（今になって緩めてくれとは言えない）

⑥ 不十分な組織体制（監査機能の欠如—監査機能無きに等しい・品質保証部署の独立性欠如—日本鉄鋼連盟「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に反する）・本社による品質ガバナンス機能の弱さ—品質監査機能の設置見送り）

(注) 2018. 3. 13 日経新聞「きしむ日本の品質」

不正は元品質保証室長が1992年ごろから指示。その室長はその後、副社長まで昇進したが、取締役会に不正は報告されることはなかった。

2017年10月、「当社グループの品質自主点検における妨害行為について」公表。神鋼経営陣は社内調査に不正の事実を申告しなかった現場の対応を「妨害行為」とし、隠蔽に関わったとされる工場現場の社員を強く非難した。（妨害しているのは従業員か、経営者か（眞田））

対策（アルミ・銅事業所における品質保証部の設置の事例）

①事業部門長直轄の品質保証部設置。製造部からの独立。部内に品質企

画室と品質監査室を設置。

②各事業所の品質保証室を監査。

i 現物の突合せ監査 試験・検査データとミルシートの突合せ・手入力した試験・検査結果に対する二重チェック・データベースへのアクセス権の制限・顧客仕様と制作仕様の突合せ・出荷基準の適正化（社内基準の廃止・顧客仕様に統一）等

ii 仕組みの監査 業務フローの見直し・データ取込みの自動化・新規受注時の承認プロセスの見直しや製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し・設備投資における品質のリスクアセスメントなどのチェック

iii 工程能力改善のための技術開発支援

参考資料 1 平成21年3月27日 日本鉄鋼連盟品質管理 WG

試験の信頼性向上のためのガイドライン

<策定の主旨>

自動化されていない試験において、人手が介入する場合に過誤が発生しないことを目的とする。

0. 対象の試験

1)データが自動転送されない自動試験機や試験ボックス（指示～結果入力）で人が介入している試験

2)製造ライン内及び機側で製造部門が実施している製品の品質保証のための試験（寸法・形状・外観検査は除く）

1. 教育・資格認定

試験を指示、実施する要員は、必要とされる教育（当然、試験に関する教育及び品質コンプライアンス教育を含む）を受けていること。教育されていることは記録で確認できること。認定された要員であることが望ましい。特に、品質保証に関する試験を実施する製造部門の要員は、製造とは独立した部門（品質管理・品質保証部門）から認定されていることが望ましい。

2. 試験の指示

1)試験は、製造とは独立した部門（同一部門でも責任・権限が明確であれば可）が指示すること。指示は、試験すべき製品やその部位、試験すべき数について規格・契約事項に適合するように、定められた試験ロット毎に具体的に指示すること。

備考：指示はシステムによるオンライン経由でもよい。

3. 供試材の採取

1)製造ラインは、指示にしたがって、試験すべき製品を試験ラインへ送るまたは製品からサンプルを採取する。

試験ライン送りまたはサンプルリングが指示どおり実施されたことを確認できる

ようにしておく（供試材の搬出・搬入記録等）。または、後日実施した結果も含めてその試験頻度サンプルリングが妥当であることを確認できること。

4. 試験の実施

1)試験要員は、実施する試験内容（試験本数、条件等）が指示された内容と整合していることを確認すること。

2)試験要員は、試験結果を記録またはCPUに入力すること。試験を実施し、記録または入力した要員が識別できること。

3)試験結果は一定期間保管すること。試験結果を紙に記録後、CPUに入力する場合は、その紙の記録を生データとして保管することが望ましい。

4)実施した記録（特に合否のみの場合）として、試験チャートの保管やデータの採取が望ましい。

備考：試験実施後のサンプルや試験後のサンプルの写真を保管することによって、試験を実施したことの証拠とすることもできる。

5. 試験実施状況のフォロー

1)試験が確実に指示・実施されていることを確認することが望ましい。確認手段として、抜き打ち的に試験の実施状況をフォローすることは有効な手段である。

2)今回のガイドラインの対象外である自動試験においても、定期的なランダムサンプルリングにより実施状況のチェックを行い、試験データ処理等のシステムの健全性について確認することが望ましい。

参考資料 2

【図表1：品質自主点検の方法】（2018.3.6「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」4ページ）

点検にて確認する内容

① 法令、規格、顧客仕様が全て守られていること

⇒ミルシート/検査成績書と試験・検査元データの値が同じであること

⇒試験・検査元データが抜けなく存在していること

② スペック外れ等の不適合処理において改ざん・ねつ造等の不正が無いこと

点検の手順

A：仕様確認

ステップ①対象となる法令、規格、認証、及び顧客仕様の抽出

ステップ②要求事項の明確化（要求事項の把握の確認）

ステップ③ミルシート、検査成績書等に要求事項が反映されていることを確認及び要求事項が抜けなく指示されていることを確認（指示の確認）

B：突合せ確認

④ 要求事項と試験・検査元データの突合せ確認（実行の確認）

ものづくり推進部主導による品質自主点検の結果、2017年10月22日までに、同年10月8日に当社が公表した本件不適切行為を含め、国内の点検対象拠点である合計66拠点のうち、合計12拠点において本件不適切行為の存在が確認された。

次は顧客への安全性の検証

当社においては、本件不適切行為の発覚以降、当社が不適合製品を納入した全てのお客様に対し、不適合製品の対象明細、不適合であった検査項目、規格からの乖離の程度等をデータに基づいて説明するなどして、不適合製品を使用したお客様の製品に対する品質上の影響や安全性についての確認を進めてきた。

出典：2017.11.10「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」及び2018.3.6「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」及び新聞報道

追記：2018年3月、米国の自動車ユーザーから損害賠償請求訴訟が起きた。同月社長、責任を取って辞任。同年7月、不正競争防止法違反（虚偽記載）で起訴。

8. 哀しき品質保証部門—東レ子会社のデータ改ざん事件

2017年11月28日、「東レも品質不正 子会社、データ改ざん」（日経新聞夕刊）の見出しが躍った。そして同年12月27日、有識者委員会による調査報告書が公表された。そこには、次のような記述があった。

THC（東レ子会社 東レハイブリッドコード）と東レは、本件データ書き換え問題に関与した実行者は、THCの本件データ書き換え問題が判明した当時の品質保証室長及びその前任の品質保証室長の2名のみであり、品質保証室の品質保証室員又は実行者以前の品質保証室長を含めた組織的な関与はなかったと判断している。

そして、次のような原因を挙げている。

①品質保証に対するTHCの経営層の関心が薄く、品質保証室において適性に欠ける者が品質保証室室長であるという現状の把握を怠った。

②本件データ書き換え行為のような不正が行われた際にそれを見抜くことができる強い体制作りや、誰かに見られているという意識を持たせるようにするなど不正を行うことができなくなり仕組み作りを怠った。

③測定装置の保守・管理が不十分であるという現状において、品質保証検査の精度が低下した。

また、再発防止策の筆頭に、「品質保証室長の交代及び組織変更」を掲げている。その内容は①2016年10月1日付で、品質保証室長を交

代させた。②2017年1月1日に、品質保証室を品質保証部に格上げし、THCの品質保証担当の常務取締役をTHCの品質保証部長に選任した。

(1) コンプライアンスアンケートの回答中のたった1件のコメント

THC社は2016年5月に判明した同社における日本貿易振興機構(JETRO)からの補助金不正受給の問題を受けて、同社の親会社である東レからの指導の下に、2016年7月、THCの役職員を対象としてコンプライアンスアンケート調査を実施した。

アンケートの回答のうち、THCの品質保証室による検査成績表の数値の書換えを指摘するコメントが1件あったことから、THCは、同室の全職員に対してヒヤリング及び検査成績表と実測データの照合を行った結果、検査成績表の書換えが判明した。たった1件のアンケートを生かしたことは評価されるべきと考える。

(2) HTSの品質評価室とは

HTS社の品質保証室は、製品の品質管理(ISO9001対応等)及び品質保証検査を行う部署で、社長直轄の独立した組織である。室の人員は、5名から11名である。品質保証検査とは、同社の主力製品であるタイヤコード(タイヤの骨格)や産業用コード(タイヤ以外の補強材)の一部をサンプリングし、発注元である顧客との契約上取り決められた仕様(規格)を満たしているかを検査する。

実測データを集約して検査成績表を作成する権限を持つ品質保証室長以外は書換えの機会はない。

(3) なぜ室長は書き換えを行ったのか。

調査報告書は書き換えを行った室長の動機を次の二つを挙げている。
①規格の上下限から僅差の外れであり、製品への影響はないこと及び規格外れの原因が検査方法(測定装置の劣化等によるぶれ)にあり、製品は異常ではないことが確認されるため一発覚後の調査においても実証された一顧客製品への影響はないと考えた。

規格から大幅に逸脱した製品等については現物廃棄又は顧客へ相談するなど適切な対応を取っていた記録が残っている。(注)

②検査を行った製品が規格を満たさなかったことをTHCの他部署に報告しても、品質保証部の検査のやり方が悪い、と反論され、検査の過程に関する調査を依頼されることもあった。それを避けたかった。

報告を怠った背景には室長の過重労働があった。室の管理者は室長のみで、その他は検査を行う品質保証室員で構成されている。

ISO9001の認証を維持するための審査対応は室長の責務であった。室の人員不足は常態化し、室長自身、品質保証検査を行っていたため、室長の業務量は多く、定時以降の時間外労働が常態化していた。夜が

明けるまで残業することもあったという。

しからば、何故、長期間発覚しなかったのか。

THCにおいては、実測データが規格外になった場合には、品質異常発生連絡書又はメールで関連部署へ連絡するルールになっており、規格外製品については品質管理会議で全社的にフォローされていたが、2012年以降は同会議の議題から外されて状況を全社的に共有する場がなかった。また、品質保証室に対する社内監査は、実測データまでの確認は行われていなかったという。

(注) 2018.3.14日経新聞「きしむ日本の品質」

タイヤコードなどのデータを改ざんしていた東レ子会社。コードの強さを示す「強力」は実際は258ニュートンだったが、顧客と契約していた260ニュートンに書き換えて出荷していた。誤差は0.8%。競合他社も「250～255ニュートンあれば十分すぎるほど安全は担保されている」と指摘する。

私のコメント

(1) 孤独な品質保証室長

納期に追われ、与えられた古い検査器具で、深残業に耐えている室長の姿がある。

社長の直轄組織でありながら、社長が品質保証室に対して直接指示することはなかった。

社長は2017年12月1日、辞任した(2017.12.1毎日新聞)。

再発防止策として、品質保証室を部に格上げするという。ということは、これまでは部ではなく、課のレベルであったということであろう。

また、品質保証担当の常務が、その品質保証部長に就任したとのことであるが、常務は、それまで、室長が苦勞している実態を知らなかったのだろうか。また、品質管理会議は、一体何を審議していたのだろうか。

ISO9001の重要性は分かるが、形式的な書類のつじつま合わせに終わっていないだろうか。

ISO9001に織り込まれた、品質管理の手順が妥当なのか、妥当だとすれば、きちんと守られているかという原点に戻って見直す必要がある。ISO9001の維持管理で忙しくて、データの書換えのチェックはしていなかったというならば、本末転倒である。

品質保証部門の独立性が重要だと私は主張してきたが、それに加えて、権限と義務を明確にし、他の部署に対して堂々と渡り合うことができる体制を作ることが必要だと思う。

「利益を生まない部署」だと軽視されがちな品質保証部門は、会社

の大きな損害を防止する「会社を守る部署」なのである。

(2) 品質監査の重要性

監査役が、自ら製品品質の監査をすることは時間的にも、技術的にも困難である。ただし、最近、多くの企業で、データの書換え等の品質を巡る不祥事が起きていることを見れば、監査役も放置できない。内部監査部門や、全社の品質管理の統括部門があれば、そことも連携して、品質監査を行うようお勧めしたい。

先ず、各工場の品質保証部門から、悩みを聞くことから始め、実測データと顧客に示した数値との差がないかを具体的にチェックすることから始める、また、各品証部門の従業員からアンケートを実施する等検討してみたい。

9. 不二家信頼回復対会議

2007年7月発覚した「消費期限切れの牛乳の原料使用」事件の真相解明と、再発防止策の提言のため第三者(郷原信郎議長)による「信頼回復会議」を立上げ、消費期限を1日過ぎただけであるのに、外部コンサルタント会社が「雪印の二の舞」と煽り立て、TBSテレビ「みのもんたの朝ズバ!」で「チョコの再利用疑惑」などの捏造を指摘、不二家がマスコミ側の誤解を正そうともせず、反省・謝罪ばかりに終始したことが一層パッシングを過熱させたと断じた。「経営体制・事業体制の抜本的改革」「形骸化した規則・マニュアル遵守主義からの脱却」「製品に関する情報開示ルールの確立」などを提言し、実行された。(出典：郷原信郎「第三者委員会は企業を変えられるか」(毎日新聞社))

平成 22 年 2 月 25 日改定 1

平成 20 年 7 月 28 日制定

(社) 日本鉄鋼連盟／品質管理タスクフォース

品質保証体制強化に向けたガイドライン

鉄連加盟会社は以下の取り組みを進める。「品質管理WG」の活動を今後も継続し、実施状況をフォローしていく。

1. 「法令遵守」と「品質保証」に関する意識の徹底

1-1. ルール遵守（法令・契約・標準）に関する意識の徹底

(1) 各社及びグループ会社にて、全社員に対する法令遵守と品質保証に関する意識の徹底を継続して行う。

(2) 業界で発生した事案について情報共有を図り、各社内での横展開を行う。

1-2. 品質保証の基本（ルール遵守）の教育

当 WG にて作成した e-Learning 教材と教育冊子などを活用し、各社にて継続して教育を行う。

2. 不備・不適切な事例を発生させない仕組み

2-1. 品質保証のマネジメントの強化

(1) 各社は、全社の品質保証を総括する役員を明確にする。

(2) 各所の品質保証部署は、所長直轄の組織とするなど製造部門とは独立したものとする。

(3) 各社は ISO9001 や JIS マーク等の第三者認証を取得する。または、第三者による監査等を通じて自社のマネジメントシステムを定期的、客観的に評価を受ける。

2-2. 試験検査データの信頼性向上

(1) 各社は、試験検査の実施～結果報告まで、データの信頼性を保証している仕組みの点検・整備を行う。

(2) 手動・手介入が含まれるプロセスについては、WG で作成した「試験の信頼性向上のためのガイドライン」(別添) に準じて対策を推進する。

2-3. 品質・技術レベルの実態と規格内容の整合性の確保

当 WG と標準化センター、他規格審議団体は協力して、公的規格 (JIS 他) の制改正を積極的に推進し、よりわかりやすく、活用しやすい規格の制定を目指す。

3. 不備・不適切な事例を検出する仕組み

社内及びグループ会社の品質監査を強化する

(1) 各社は、業界内で発生した事案を受けて当 WG 内で検討した結果

(リスクの抽出と対策案) を情報共有し、重点項目として織り込んだ内部品質監査を実施する。

(2) 各社は、社内第三者の視点 (本社品質保証部門や所間相互の監査等) による任意の内部品質監査を実施する。

4. 鋼材検査証明書の管理強化

検査証明書の発行部門は、製造部門とは独立した部門とする。

5. その他

各社は、品質保証に関する課題について確認し、改善の指示をする経営層を含む会議体等を設置する。

2-2 SUBARU 完成検査不正—ここも形式監査

2017 年 9 月 29 日、国交省から日産自動車の完成品検査の不正事案を受けて、SUBARU の実態はどうか 1 か月以内に報告するよう依頼された。社内調査の結果、同社においても完成検査員の資格を有していない者が完成検査を行っていること及び他人の印鑑を使用している事実が判明したむね、国交省に報告した。国交省は同年 10 月 30、31 日に立ち入り検査を実施した。

SUBARU は長島・大野・常松法律事務所に調査を依頼した。その調査報告書 (「完成検査の実態に関する調査報告書 2017. 12. 19) には日産自動車とはほぼ同様の不正行為があり、監査機能の弱さが指摘されている。

(1) 完成品監査

製造品質管理部長が本工場及び矢島工場 (共に群馬県太田市) の完成検査の実務総括者となり、品質保証部長が、完成品検査及び完成検査終了証の発行に関する業務の統括責任者である。

品質管理部の第 1 検査課課長は本工場、第 2 検査課課長は矢島工場の完成検査ラインの監査を、品質監査課長は両工場の抜き取り検査ライン及び刻印業務管理の実施状況の監査を、ともに 6 か月に 1 回行っている。品質保証部長は完成検査証発行業務の実施状況に関する業務監査を 1 年に 1 回行っている。

(2) 監査対応

SUBARU の各工場は、上記の社内の各監査及び社外監査 (国交省、ISO 関係者) の際は、完成検査員以外の従業員をラインから一時的に外す対応が行われていた。この実態は、班長、係長及び一部の課長は認識していた。しかし、社内規定違反の疑いを持たなかったことから部長等には報告しなかったと述べている。ただし、製造品質管理部の「担当部長」は認識していたが上司に報告していない。

品質保証部は、完成検査の運用を品質管理部に任せきりであった。

・完成検査工程に配属された者のうち、一部の者は、検査課配属日から必要な補助業務従事期間を経過していない時点で完成検査員に登録されていた。つまり、事務業務などを行っていた期間もカウントされていた。また正式登用前の検査補助者がマンツーマン指導ではなかった時間も含まれている。

・試験時間は 1 時間程度。試験官が受験者に回答を教えたり、参考資料の持ち込みを認めていた事実がある。

・監査においては、完成検査員教育実施計画・実施表によるチェックが主であったため、時間不足の事実は判明しなかった。教育担当者は、杜撰な終了試験の運営実態について、上司に報告していなかった。

(3) 監査機能の弱さ

内部監査部門による監査は SUBARU 全部門を対象に「基礎的業務監査」が実施されていた。この監査は、各部門に共通する事柄 (労務時間管理) を対象とする監査にとどまっていた。内部監査部門の人員が 11 名程度であり、完成検査の監査は、現場に立ち入らなければ把握困難である。

品質管理部による 6 か月毎の監査も問題を把握することができなかった。

「完成検査業務に対する監査は、現場である検査課におけるレポートラインにおいて行う自己監査となっている」(当社の再発防止策 (要約) 2017. 12. 19) 5 ページ)。品質保証部の 1 年ごとの監査も完成検査終了証の発行業務に限定され、品質保証課長の監査も、刻印管理業務に限定されていた。