

## 【第 243 回 監査実務研究会】

丸山景資 作成

日時：12月21日（月）14時～17時

場所：文京シビックセンター3階 会議室 + Zoom

テーマ：品質不正への監査役の対応

問題提起者：元日東電工(株)常勤監査役 丸山 景資

コーディネータ：元東芝デジタルソリューションズ(株)常勤監査役 吉田 郁夫

背景：近年、連続して発生している品質・検査偽装の企業の不正に関して、経団連の要請に基づいた自主点検においても、多くの企業で、不正防止の必要性が認識された。信用喪失による業績の不振、人命・安全にかかわる事故への責任、企業価値の毀損と株価の下落、具体的な損害賠償、法令違反など大きなリスクに繋がる。監査役として、どのような対応をすべきか、今一度検討する。

### 目次

1. 6年間の品質不正事案
2. 調査
  - 2-1 経団連の調査 2017年11月～2018年1月 2月報告
  - 2-2 KPMG 不正の実態調査 2019年
  - 2-3 公益社団法人日本監査役協会の報告 2018年
3. 対策の検討
  - 3-1 3つの関連機関による緊急シンポジウム 2018年
  - 3-2 日本品質管理学会の品質立国日本再生に向けての提言 2019年
  - 3-3 事例研究 （日立化成、スバル）
4. 内部監査体制
  - 4-1 日本内部監査役協会の品質管理監査研修（セミナー）
  - 4-2 品質管理監査 by 丸山
5. 監査役の対応はどうあるべきか？

監査懇話会の内部研修用に

公表された各報告書を忠実に引用し、纏めている。

公表されている資料、取材したものを、再度纏めている。

1. 6年間の品質不正事案

|      |                      |                                                       |
|------|----------------------|-------------------------------------------------------|
| 2020 | 前田建設工業               | 産業廃棄物の不適切処理                                           |
|      | 三重大学病院               | 不使用薬剤を不正請求（カルテ改竄）                                     |
|      | AGC（AGC プライブリコ）      | 金属部材が、JIS 規格不適合                                       |
|      | 日立金属                 | 品質にかかわる不適切な行為                                         |
| 2019 | 福八                   | 産地を偽装した牛肉                                             |
|      | ジャムコ(東京都立川市)         | 無資格の検査員が部品の検査                                         |
|      | ユニチカ                 | 取引先品質不適合のデータ改ざん納品                                     |
|      | 大和ハウス                | ・違法建築物は 3763 棟<br>・耐火性や基礎構造に不適合                       |
|      | 厚労省                  | 勤労統計データ長年の偽装                                          |
|      | 東洋英和女学院（院長）          | 著作に架空の論文、複数の捏造（ねつぞう）や盗用                               |
| 2018 | 住友重機(子会社 6 社)        | 品質不正                                                  |
|      | 三菱電機(子会社 トーカン)       | ゴム部品、データ偽装                                            |
|      | 鹿北製油                 | ごまの産地偽装(外国産を国産に)                                      |
|      | 川金 HD                | オイルダンパー偽装産)                                           |
|      | KYB(カヤバ)             | 免震装置データ改竄(47 都道府県で 986 件、2003 年 1 月～18 年 9 月)         |
|      | SUBARU               | データ書き換え                                               |
|      | 三菱マテリアル直島精錬所         | J I S 逸脱製品の出荷<br>子会社 5 社による品質データ改ざん<br>品質不正 1970 年代から |
|      | 宇部興産                 | 生コン原料の産地偽装、2006 年から                                   |
|      | 厚労省                  | 裁量労働制データ偽装                                            |
|      | 日立化成                 | 鉛蓄電池、電子部品材料等のデータ改ざん                                   |
|      | 宇部興産<br>(宇部丸善ポリエチレン) | 品質検査データを使い回し 1990 年代から JIS 取消                         |
| 2017 | 三菱マテリアル              | 子会社 品質データ改ざん                                          |
|      | 日産自動車                | 無資格者による完成検査                                           |
|      | シチズン電子               | 不正出荷                                                  |
|      | スバル                  | 無資格検査                                                 |

|      |              |                                                                                      |
|------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 東レ(東レハイブリット) | タイヤコード等データ改ざん                                                                        |
|      | 神戸製鋼所<br>3 社 | 品質検査データ改ざん<br>アルミニウム部品(栃木と三重、山口県<br>の傘下アルミニウム鍛造品等データ偽<br>装(10 年前から)<br>銅製品(神奈川県子会社)、 |
| 2016 | スズキ          | 燃費データ不正偽装                                                                            |
|      | 東亜建設工業       | 空港工事地盤改良データの改ざん、                                                                     |
|      | 三菱自動車        | カタログ燃費詐称、不正計測発覚後の<br>再測定で燃費詐称                                                        |
| 2015 | 清水建設         | 杭打ち偽装                                                                                |
|      | 旭化成建材        | 杭打ち工事データ改ざん<br>(三井住友建設施工、三井不動産販売)<br>横浜マンション傾斜                                       |
|      | 東洋ゴム         | 防振ゴムでデータ偽装(30 都道府県で<br>154 棟、2000 年以降)<br>免震ゴム試験データ偽装                                |
|      | タカタ          | エアバッグ不具合<br>エアバックのリコール案件を放置                                                          |

## 2. 調査

### 2-1 経団連の調査 2017 年 11 月～2018 年 1 月 2 月報告

#### 2-1-1 調査方法

約 1500 の会員企業と業界団体に品質管理に関する調査を要請し、報告を求めた。  
17 年 11 月下旬に榊原定征会長の出身企業である東レの子会社で品質不正が発覚。  
ものづくりの信頼性が揺らいだことを受けての調査

#### 2-1-2 調査結果発表

不正の報告があったのは、東北電力や日立製作所など既に発表済みの 5 社のみだった。  
経団連は不正がなかった場合の報告を求めておらず、全社が社内調査を実施したかは把握  
していない。不正の線引きが曖昧な内容だった。  
日立製作所、東北電力、コスモエネルギーホールディングス、旭硝子、三菱電機から報告  
経団連は安全性に問題がある事案はなかったと説明。調査は品質管理の向上に「一定の効

果があった」と評価した。経団連が報告対象としたのは不正が発覚したケースのみ。会員企業の調査の有無や進捗は把握しておらず、経団連も「不正が1例も発生しない保証はない」という。公表した5社には東レや三菱マテリアル、神戸製鋼所は含まれていない。国土交通省は17年12月末、東芝子会社の東芝エレベータ（川崎市）が製造したエレベーター約6200台に関して国に届け出た認定と不適合だったと発表した。経団連によると同社は「品質管理の不適切事例ではない」と説明。経団連に今回の事案を報告していない。

## 2-2 KPMG 不正の実態調査 2019 年

### 2-2-1 調査概要と方法

調査対象：2018年6月末時点の全上場企業3,699社（REIT、外国企業、日本銀行除く）

対象期間：直近3ヵ年を調査対象期間として実施

回答回収：429社（回答率約11.6%）

### 2-2-2 概要

不正が発生回答企業は429社中135社

そのうち、本社（回答企業単体）では不正が発生していないものの、

国内または海外子会社で不正が発生したと回答した企業は61社（約45%）にのぼった。

- ・発生した不正の損害額は、国内または海外を問わず、子会社で発生した不正の方が大きくなる傾向があった。
- ・不正発生の根本原因として最も多かった回答は、前回調査同様に「属人的な業務運営」不正の発見経路として最も多かった回答は、「内部からの通報」、前回調査の「会計記録等の確認・承認・モニタリング」を上回った。
- ・品質・検査偽装の原因として、「収益追求・コスト削減」を挙げた企業が最も多い最大のリスクとしては「信用喪失による売上減少」が「人命・安全にかかわる事故」を上回った。
- ・不正対応についてAI（人工知能）の活用が期待されているものの、現時点で実際に活用されている事例は少ない。

### 2-2-3 結果

#### ①不正発生

過去3年間に企業グループ（回答企業単体、国内子会社、海外子会社）のいずれかで不正が発生したと回答した企業は135社。回答企業の約32%、3社に1社の割合で不正が発生しており、2016年の前回調査（不正発生割合約29%）よりも増加

不正が発生したと回答した135社のうち、回答企業単体では不正は発生していないものの、国内子会社または海外子会社で不正が発生したと回答した企業は61社（45%）

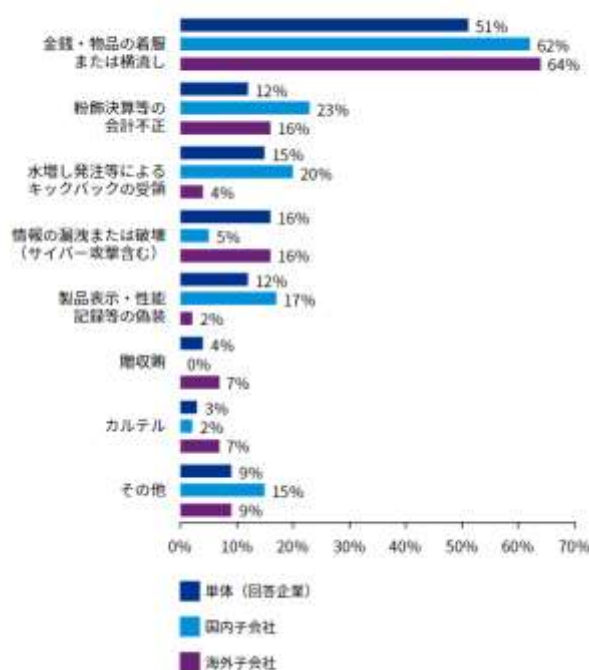
一般的に、回答企業単体と比較し、内部統制の整備・運用が遅れがちな国内および海外子会社における管理体制の強化・実効性の確立は、今後の重要な経営課題である。

## ②不正内容

最も多かったのは回答企業単体、国内子会社および海外子会社のいずれにおいても、「金銭・物品の着服または横流し」であり、次いで「粉飾決算等の会計不正」「水増し発注等によるキックバックの受領」の不正が上位を占めた。これらは、KPMG の過去の調査とほぼ同様の結果。

図表1 発生した不正の内容（複数回答可）

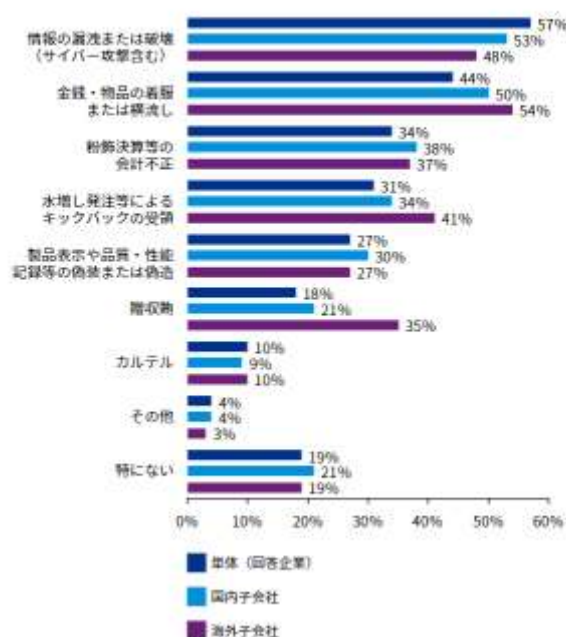
（注）複数回答のため、合計が100%にならない



海外子会社への「水増し発注等によるキックバックの受領」「贈収賄」「カルテル」といった不正リスクの懸念がいずれも相対的に高い割合で示されている。海外子会社は、現地の商慣習や法律等も異なり、日本国内と同レベルで取引先への対応や管理が追いついていないケースもあると思われる。

図表2 今後懸念される不正リスク（複数回答可）

（注）複数回答のため、合計が100%にならない

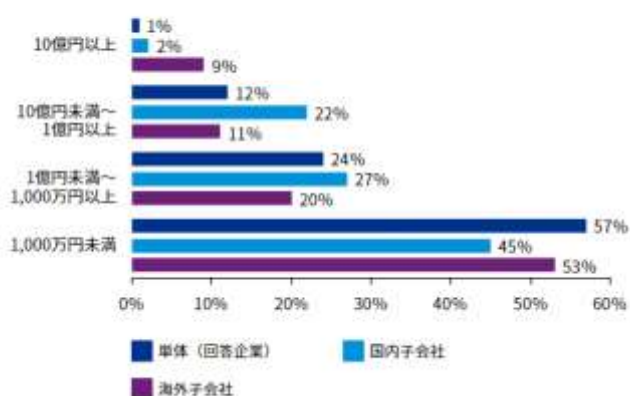


### ③不正の損害金額

この結果をもとに、最大損害金額と発生した不正の内容との相関性について分析したところ、「金銭・物品の着服または横流し」については損害額 1,000 万円未満の少額に留まる一方、「粉飾決算等の会計不正」「製品表示・性能記録等の偽装」「カルテル」の損害金額は大きくなる傾向

図表3 不正の損害金額

（注）無回答の企業数を除外したため、合計が100%にならない



不正の損害金額は、回答企業単体よりも国内子会社および海外子会社の方が大きくなる傾向がみられた。特に、今回の調査で損害金額が 10 億円にのぼった「粉飾決算等の会計不正」

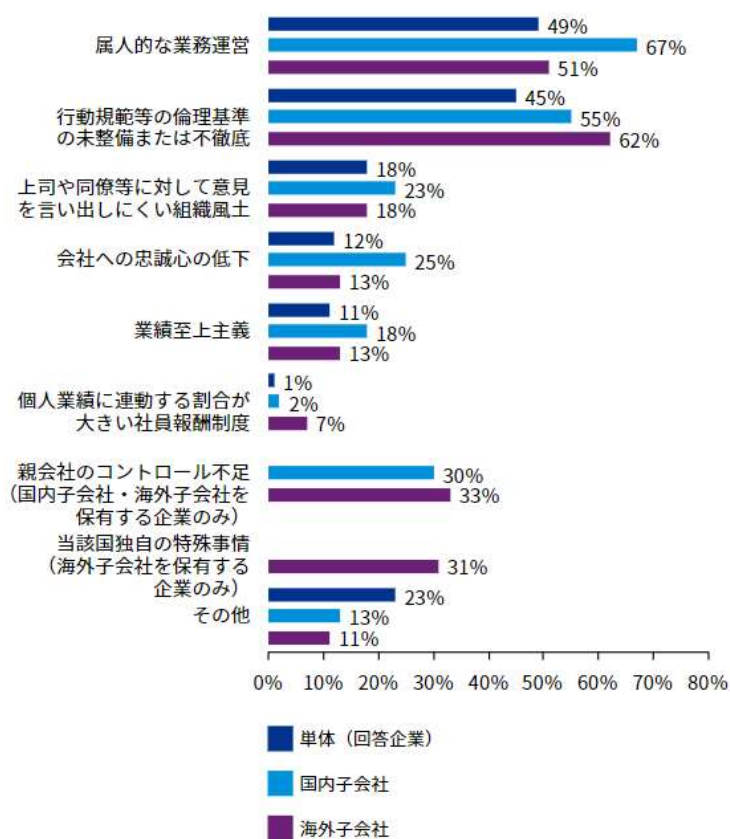
正」「カルテル」不正のほとんどは海外子会社で発生していた。この要因の一つには、事業規模の大小やコア・ノンコア事業に拘わらず、不正が発覚するまでの期間が長くなることにより、損害金額が累積的に膨らんだ可能性が考えられる。

#### ④不正の根本原因

「属人的な業務運営」が最も多く、次いで「行動規範等の倫理基準の未整備または不徹底」となりました。これは前回調査と同様の傾向。多くの企業では既に内部統制の整備を進めているが、国内および海外子会社、新規・ノンコア事業等の本社から目の届きにくいところで不正が発生している。

図表4 不正の根本原因（複数回答可）

（注）複数回答のため、合計が100%にならない



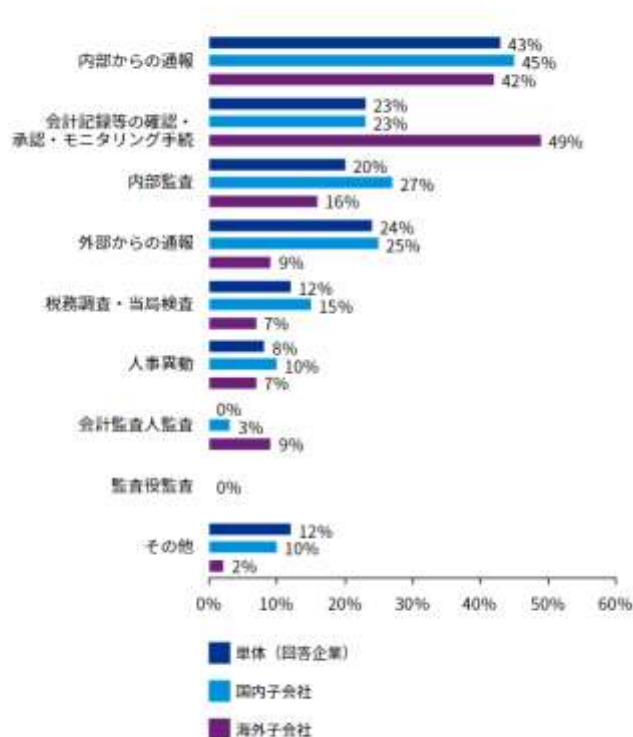
損害金額が10億円以上の不正が発生した企業では、その根本原因として「業績至上主義」「上司や同僚等に対して意見を言い出しにくい組織風土」を挙げる傾向。長期間にわたり日常的なプレッシャーが企業組織全体を蝕み、いつの間にか不正への罪悪感や感覚が麻痺してしまった結果。

#### ⑤不正の発見経路

回答企業単体および国内子会社においては、「内部からの通報」が最も多く、海外子会社においては「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」が最も多い。

図表5 不正の発見経路（複数回答可）

（注）複数回答のため、合計が100%にならない



前回調査では「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」が最も多かったのに対し、今回の調査では回答企業単体および国内子会社に変化。近年、産業界に限らず被害者個人が弁護士、SNS 等を通じて組織を訴えるケースが急増しているように、みずから世間やマスコミ等に情報を発信する環境が醸成されつつある時代背景とマッチ。実際、品質・検査偽装は、内部通報を通じて現場からの声が届けられたケースが散見される。また、2018 年 6 月に施行された日本版司法取引の適用事例がある等を考慮すると、今後このような流れは継続していく。一方、海外子会社は、従前と比較して、親会社本社から内部統制整備の進捗やモニタリング活動の充実化などが徐々に図られ、「会計記録等の確認・承認・モニタリング手続」の回答が多くなった。

#### 2-2-4 品質・検査偽装

今回の調査では、近年相次いで発覚した品質・検査偽装の問題について設問を加えた。前回調査と比較すると、今回の調査では品質・検査偽装が発生したと回答した企業が倍増品質・検査偽装の問題を受けて、経団連の要請に基づく自主点検を行った事が大きな要因だが、問題の根深さを反映した結果となった。

### ①品質・検査偽装の発生原因

品質・検査偽装の発生原因について質問したところ、上位3原因は

- 1) 「収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた」
- 2) 「従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった」
- 3) 「取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否できなかった」

コスト削減や取引先からの品質・納期要請と言った「対外的な」目に見えやすい経営課題が、「社内で解決する品質問題」より優先された結果。長い時間をかけて各現場で当たり前のように引き継がれるうちに、感覚的に麻痺してしまい、誰も「悪い事」と思わなくなってしまう実態がみえてくる。

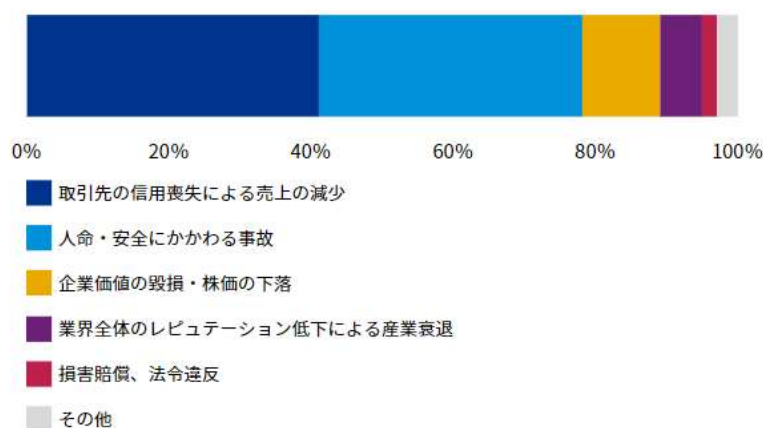
図表6 品質・検査偽装の発生原因（複数回答可）

|   |     |                                   |
|---|-----|-----------------------------------|
| 1 | 58% | 収益追求・コスト削減が優先され、品質保証の確保が後回しになっていた |
| 2 | 47% | 従業員教育が不足しており、コンプライアンス意識が不十分だった    |
| 3 | 39% | 取引先や営業部門からの品質仕様・納期に関する要請を拒否できなかった |

### ②品質・検査偽装のリスクと発覚した企業の対応

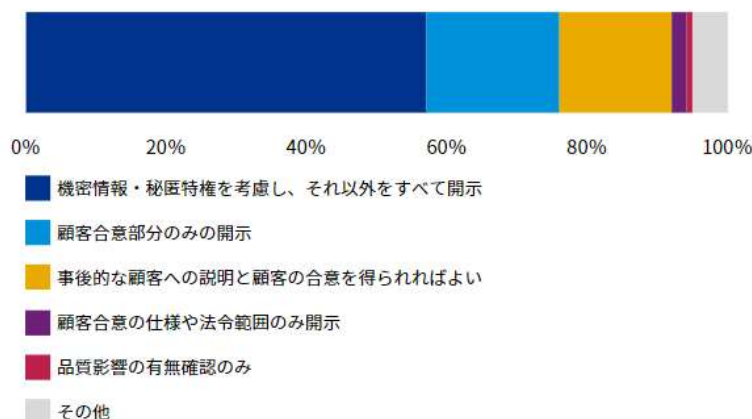
最大のリスクは、「売上の減少」とする回答が最も多く、調査前に予想していた「人命・安全にかかわる事故」を若干上回るという意外な結果。「対外的な」目に見えやすい経営課題に意識が向いた傾向を反映している。

図表7-1 品質・検査偽装の最大のリスク



また、品質・検査偽装が発覚した企業の適切な対応としては、「機密情報・秘匿特権等を考慮し、それ以外をすべて開示」が最も多く、積極的な開示を行うべきという回答が過半数を占めた（図表 7-2 参照）。長い時間をかけて「悪い事」という意識が希薄になっている企業の実情に対し、世間が当該企業に求める説明責任の水準は決して低くない。日本の製造業に求められているのは、この意識のギャップを認識すること。

図表7-2 品質・検査偽装のあるべき開示



### ③品質・検査偽装を防止するための企業活動

「品質・検査偽装を撲滅する企業方針、トップメッセージ」と「設計・製造部門の品質および工程能力向上への取り組み」が約 2 割の回答となったが、その他の回答は分散する結果。特定の組織や活動に留まらず、企業トップから設計・製造・品質まで全社を挙げて取り組んでいく必要がある経営課題という意識の表れである。

図表 8 品質・検査偽装防止への活動



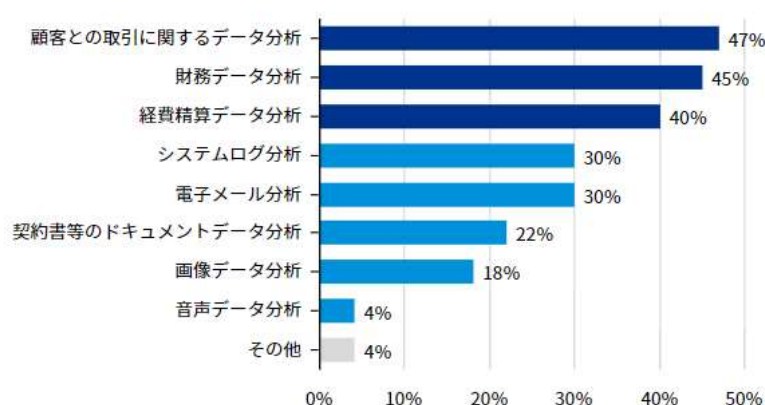
#### ④AI（人工知能）の活用

今回の調査では、近年、急速にニュース等で話題として取り上げられることが多くなったAI（人工知能）について、不正の予防・早期発見という視点から、現状の企業の意識を確認。不正予防・発見のためのAI活用の有効性について質問したところ、約半数の企業は「有効」と回答する一方、「不明」と回答した企業も約40%。まだ不正予防・発見の領域におけるAIの活用が企業に浸透しておらず、活用事例も少ないため「何となく有効だと思う」という実感。事実、総務省が発行している「平成30年度版情報通信白書」によれば、AIを業務に活用している企業は22%とのことですが、今回の調査において、不正予防・発見にAIを活用していると回答した企業は2%に留まった。

不正予防・発見のためにAIを導入している、もしくは導入に関心のある企業に対して、どのような業務への活用をしたいか質問したところ、「取引データ」「財務データ」「経費精算データ」といった回答が上位（図表9参照）。現状は、金額数値を取り扱うアナログとシステムの連動、またはシステム相互間のモニタリング手法を中心とした「内部統制の高度化」に取り組む企業もあり、そうした結果を反映している。

図表9 AIで導入したい業務（複数回答可）

（注）複数回答のため、合計が100%にならない



### 2-3 公益社団法人日本監査役協会の報告

#### 2-3-1 ケース・スタディ委員会 品質・データ偽装に関する報告 2018年12月

品質・データ偽装に関する事案は、食品偽装、自動車の燃費の不正操作や排ガスデータの偽装、マンションの建築基準データの偽装などが、以前から大きく報道されていた。これらの偽装は、法令等が定める基準を満たすために行われた。

他方で最近では、上記事案に加えて、特に検査結果を改ざん又はねつ造し、取引先等の顧客仕様を満たしたものとして製品等を顧客に出荷又は提供する行為が行われていた事案が相次いで公表された。長年にわたり偽装が行われていたケースも多く、また、事案が発覚し会社としての再発防止策が策定されたにも係るわず、その後も引き続き改ざん等が行われていた事案もあった。

これらの事案が発覚した会社では、第三者委員会を設置するなどして原因究明が行われているが、公表されている調査報告書では、長期にわたり改ざん等が行われた背景として、現場に生産・納期優先の風土があったこと、現場のコンプライアンス意識の欠如、納期のプレッシャー、従来の慣行への安易な依拠、品質管理体制の欠如などが挙げられている。これらの偽装の背景には、契約上の品質条件が実際に必要とされる品質を上回るものに設定されていることを契約当事者双方が認識した上で取引を行っているという、日本に一部残っている商習慣も影響しているものと思われる。取引がグローバル化している今日、契約条件を実態に合わせることも含め、厳格な履行を求めていくことが、品質に対する国際的な信用を回復するためには必要である。また、上記のとおり、現場には生産・納期優先の風土が存在していたことから、現場部門が納期に配慮して品質に多少目をつぶった面もあると考えられるが、これを払拭するためには、現場での管理・監督並びに内部統制部門及び内部監査部門それぞれによる管理・監督、いわゆる３ラインディフェンスを有効に機能させることが望まれる。

また、データ偽装とは異なるが、商品の品質検査に当たり、法定の資格のない者が検査に当たっていた事案もあった。業界慣行に拠るところが大きく、背景にはデータ偽装と同様の問題があると考えられる

## 2-3-2 岡田譲治最高顧問の見解 日本経済新聞取材 2019 年 12 月

監査役は品質そのものではなく内部統制の浸透状況を見るべき

「取締役の行為に対する差し止め請求権をはじめ、監査役は強い権限を持っているが、強いが故に安易に行使はできない。外部からは活動が見えにくい面もあるかもしれないが、むしろ何も起きていない会社こそ監査役が機能していると考えている」

「例えば品質不正の問題があるとき、監査役は品質そのものではなく、組織として内部統制が浸透しているかを見る。不正を見つけても発言しにくい企業風土になっていないか、指揮命令系統が不適切ではないか、といったことを指摘、改善していけば、不祥事の相当部分は発見、予防できると思う」

### ポイント

「監査役職務は何なのか？ 何も起きていない企業こそ監査役が機能している」

「企業の組織形態の多様化へ機関設計の適正、監査の柔軟な対応」

### 3. 対策の検討

#### 3-1 3つの関連機関による緊急シンポジウム

“品質立国日本”を揺るぎなくするために ～品質不祥事の再発防止を討論する～

事業報告書 開催日：2018年2月

開催主体一般社団法人日本品質管理学会 一般財団法人日本科学技術連盟

一般財団法人日本規格協会

##### 3-1-1 主旨

顧客・社会にとっての価値を創ることが事業の目的であり、価値創造を行うための組織能力を向上するための品質マネジメントは事業を支える基盤とすべきものである。

しかし、変化のスピードが速くなり、規模が大きくなり、成功体験を経るにしたがって、品質マネジメントが多く経営要素の中の一つになり、経営層の関心が薄れていく。これに伴って、品質マネジメントのための組織づくり、人づくりが行き届かなくなり、結果として、問題やリスクを顕在化できず、担当者まかせになってしまったことが問題の本質である。

問題を防ぐためには経営層のリーダーシップが重要である。革新戦略が無ければ企業は成長しないが、そればかりでなく基盤戦略として品質マネジメントのための人づくり、組織づくりが求められる。問題を見える化すること、経営層はバッドニュースファーストを言い続けることが大切であり、QCサークル、ISO マネジメントシステムなどの具体的なツールについては、どのように役立てるのかというねらいを持ち、有効に活用するための工夫を行うことが必要である。

##### 3-1-2 まとめ

一連の品質不祥事が品質経営の問題であるとの認識がこの度の緊急シンポジウムによって深まり、品質経営の重要性と、品質不祥事の再発防止について未来志向の議論が進展したと総括した。品質重視の考え方は、第2次世界大戦後、先人たちが苦勞して築き上げ、世界から信頼を得てきたわが国の貴重な文化であり、強みである。日本の経済・社会の持続的な発展を確かなものにしていくためには、是非とも次世代にこの貴重な文化と強みを継承していかなければならない。

品質経営の適切な実施に責務を負う経営層に対して、品質関連諸団体が一致協力し、今後も時宜を得た品質管理の啓発活動を積極的に展開していくとの所信。

表・1 緊急シンポジウム プログラム

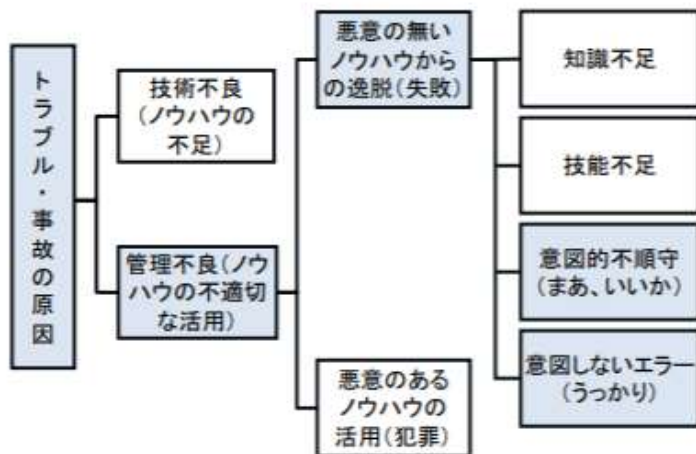
| 内容                              | 講演者・登壇者（敬称略）                                                                                                     |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開会挨拶                            | 小原 好一（日本品質管理学会会長，前田建設工業㈱会長）                                                                                      |
| 基調講演<br>「組織における人の不適切な行動とその未然防止」 | 中條 武志<br>（日本品質管理学会顧問，中央大学教授）                                                                                     |
| 特別講演<br>「トヨタにおける生産を止める事の意味」     | 佐々木 眞一<br>（日本科学技術連盟理事長，トヨタ自動車㈱顧問・技監）                                                                             |
| パネルディスカッション                     | コーディネーター：<br>中條 武志（前掲）<br>パネラー：<br>小原 好一（前掲）<br>棟近 雅彦（日本品質管理学会副会長，早稲田大学教授）<br>佐々木 眞一（前掲）<br>揖斐 敏夫<br>（日本規格協会理事長） |
| 閉会挨拶                            | 揖斐 敏夫（前掲）                                                                                                        |

### 3-1-3 組織における人の不適切な行動と未然防止

#### ①トラブル・事故の原因

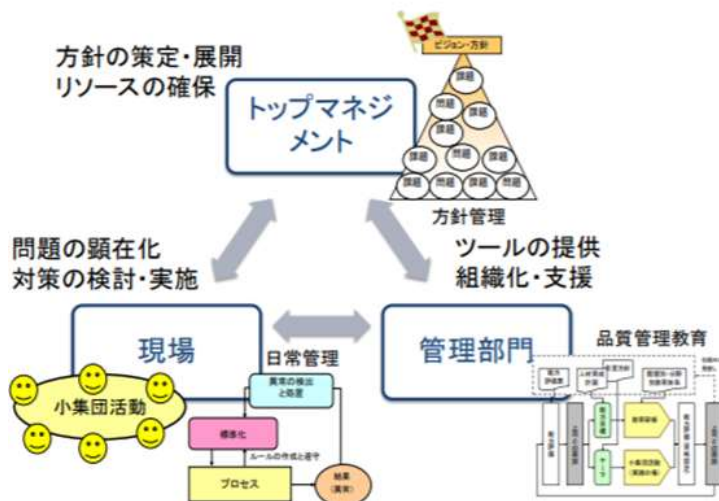
トラブル・事故の原因について系統的に解きほぐし（図・1 参照）、既知のノウハウの不適切な活用、特に「悪意の無いノウハウからの逸脱」（失敗）が多くなってきており、トラブル・事故を防ぐためには、「知識不足」「スキル不足」「意図的不順守」（まあ、いいか）「意図しないエラー」（うっかり）の4つに対する適切な対策が必要なことを示した。

意図的不順守は、1）対策を守ることの効用と、2）対策を守るための手間・守ることによる悪影響とを天秤にかけたときに、正しい意思決定が行われないと発生する。また、1）を正しく行うには、適切なリスクの認知と評価が必要であるとした。他方、意図しないエラーは、1）人間として避けられない意識の変動と、2）人間をエラーに導くまづい作業方法とが重なって発生するため、これを防ぐには、エラープルーフ化など、2）を改善することが重要であるとした。その上で、具体的な事例を用いて、情報の改ざん・隠蔽の多くの事例を横断的に見ると、共通する発生メカニズムがあることを示した。



②情報の改ざん・隠蔽を未然に防ぐために組織が取り組むべきこと

情報の改ざん・隠蔽の発生メカニズムの進行を防ぐためには、業務を合理的で単純にし、ルール化・権限委譲の際に問題の発生を想定し、人に対する認識の偏りを防ぐ教育・訓練を行えばよいが、このためには、不適切な人の行動の引き金となる直接原因を取り除くための品質マネジメントをトップ、現場、管理部門が一体となって行う必要がある。



- 1) 経営者の品質マネジメントへの関わり方、事業での品質マネジメントの役割の明確化
- 2) 品質マネジメントの範囲外とした部分が、製品・サービスの適合や顧客満足を実にする組織の能力・責任に影響を及ぼさないことの判断
- 3) 目標の設定・展開、品質／質の見える化、改善活動の推進、

- 4) 未然防止活動においてリスクの範囲と詳細さ、取り組みが有効でなかった場合の対応.
- 5) ヒューマンエラーや意図的な不順守に起因するリスクの洗い出し, 対策の立案.
- 6) 必要な技術(組織の知識)の明確化, 不足している知識の獲得方法, 知識の共有・活用  
のプロセス, 品質マネジメント教育.
- 7) 文書化や責任・役割の必要性の判断. プロセスに関する因果関係把握と重点の明確化

### ③社会として何を行うべきか

組織が品質マネジメントに取り組むようにすることが重要であり、社会としては次のようなことを行うべきだと提唱した.

- 1) 問題の本質について正しく理解する.
- 2) 品質マネジメントを普及する.

特に、必要な知識・スキルの習得の支援(研修など)、成功事例の共有の促進  
(大会、品質賞など)、難しさを克服するための新たな方法論の研究の促進など.

- 3) 品質マネジメントを実践し続ける組織・人に対して敬意・賞賛を示す

### 3-1-4 トヨタの実践 自工程完結の紹介

1960 年代にトヨタ自動車は、経営管理の画期的革新と良質廉価な製品の生産・開発をねらいに TQC を導入し、「検査の理念は、検査しないことにあり」に例えられる「品質は工程で造りこむ」考え方を根づかせた。品質を工程で造りこむ考え方は継続的に改善され、「自工程完結」が生み出された。約 800 工程の 2000 要素作業からなる自動車の水漏れに対する品質保証を例に、一人ひとりの作業者が担当する工程の良品条件を徹底的に整備する「自工程完結」の取り組みが紹介された。良い製品図面を作り、良品条件を整備し、良い作業標準を遵守し徹底的にやりきる。そして、現場の困りごとや課題から設備・工法の改善、図面をより良いものに変えていくサイクルを回し続ける。不良を作り出さないために、製造・生産技術・設計の 3 要件を改善していくことが製造現場を強くし、自工程完結を実現する道筋であると論じた



図・3 製造現場の強み

### 3-2 日本品質管理学会の品質立国日本再生に向けての提言

2019 年 7 月

#### 3-2-1 品質不祥事の内容

品質不良品問題、データ改ざん問題、法律違反問題の3つに分けられる。

後者2つはトップの関与の有無にかかわらず、企業活動において最も優先されなければならないコンプライアンス違反の不正である。

##### ①品質不良品問題の要因

- 1) 「プロセス保証」の仕組みが弱い。
- 2) 業務の標準化がされてないか、弱い。
- 3) 標準を守る活動が弱い。
- 4) 品質管理教育が軽視されている。
- 5) 品質を重視する組織文化の醸成が弱い。

##### ②データ改ざん問題の要因、及び法律違反問題の要因

- 1) 社長と現場とのコミュニケーションの欠如
- 2) 現場のリソース（人員、資格者、設備など）不足
- 3) 育成・教育（法律教育、人材教育、倫理教育）などの手抜き
- 4) 不都合なことに真正面から向き合わない企業文化
- 5) 社長のコンプライアンス意識不足
- 6) 規格外でも使用品質に影響しなければ問題なしという倫理観
- 7) 企業創立時の理念、ビジョンの変質
- 8) 企業収益第一主義の蔓延

##### ③ 提言

品質とは顧客価値創造である。日本はかつて、高度経済成長期に「Japan as No.1」（1980年）と称賛されるまで、品質重視の経営を実践していました。当時、高品質の実現には、

トップの現場巡視、QCサークル活動などの現場を重視する経営がその一端を担ってきた。21 世紀に入り日本を取り巻く国際情勢は目まぐるしく変化しているが、日本が競合国の台頭を押さえ、これからも世界をリードしていくための基盤となるのはやはり“もの作り”であり、その中核に「品質」をおく戦略が不可欠であると考え。

企業の中にそのような考えを持つトップ人材を配置するためには、国としての中長期の戦略が必要であると考え、次の提言を各界にしたい。

(1) 企業における品質経営の推奨

- － 社長のリーダーシップによる方針管理の推進
- － 標準化及び日常管理の推進と徹底
- － 小集団改善活動の推進
- － 品質管理教育の強化

(2) 小中学校から大学までの品質管理教育の強化

- － TQM（総合的品質管理）教育の実践
- － 品質管理は科学的活動であるが、倫理の遵守教育も含む

このような戦略が実効的な成果を生むには向こう 10 年の歳月が必要。10 年後に「品質立国 日本再生」が実現されるためには、産学官の連携された総合的な行動が必要であり、JSQC はその一角を担いたい。

### 3-3 事例研究

#### 3-3-2 日立化成

##### ①概要

2018 年 6 月 29 日

産業用鉛蓄電池で検査データ改ざんを公表後、特別調査委員会を設置。

2018 年 11 月 2 日

日立化成の不適切検査がさらに拡大、新たに 29 製品で発覚、産業用鉛蓄電池以外でも不適切検査を行っていたことを明らかにした

2018 年 11 月 22 日に記者会見を開き調査報告書を公表するとともに再発防止策も発表

##### ②委員会調査報告書 441 ページの大作

規模、手法の幅広さ

- ・ 7 つある事業所の全てで不適切検査を行っていたこと
- ・ 検査の未実施やデータ改ざん

- ・試験条件の逸脱など不適切行為が多岐に渡っていたこと
- ・約 20 年もの間で不適切検査が続いた製品があること
- ・事案発表後にも事業所長が経営陣に対して事実関係を隠ぺいしようとしたこと

#### 原因についての指摘

- ・全社的な組織風土の問題 (現場レベル)
- ・現場の品質に対する意識欠如 (現場レベル)
- ・品質保証体制の整備が不適切 (現場レベル)
- ・不適切な表示の予防と発見体制が不十分 (全社的なリスク管理体制や内部監査制度、内部通報制度)

#### 現場レベルの問題

「品質に対する甘えがあり、顧客に対して過度な迎合」

#### 当該の現場ヒアリング

- ・「日立化成の製品の性能には自信がある」
- ・「出荷検査を適切に行わなかったとしても、製品の性能について顧客に迷惑を掛けることはない」  
→自身の不適切行為を正当化する傾向が見受けられた。  
品質保証部の関係者の中には、出荷検査の対象となる性能の多くは安全性に直結しないとして、安全性に関係しない性能を軽視する発言をする者もいた。420～421 ページ
- ・「顧客に正直に言えないのは、騙そうという意識ではなく、顧客対応へのハードルの高さが身に染みており、事実を正確に顧客に伝えられないことが動機になっている」
- ・山崎事業所では、不適切行為が行われていた約 20 年間にわたり、特定の製品の検査を 1 名の検査員が担当している
- ・「お客様にお金を払っていただいて購入しているという意識が低いのではないかと。自分が消費者になった立場を常に意識し『モノづくりの会社』として対価のある製品を提供する事へのプライドをもう一度取り戻すべき。これは品証部門だけでなく、製造・開発にも同様と思う。」

#### ③再発防止策 2018 年 11 月

- ・経営陣の品質重視姿勢を明確化、社内意識改革の取り組み
- ・従業員の品質保証に対する意識改革
- ・品質保証体制の抜本的な改善と基盤強化
- ・品質保証に関わる監査と内部通報制度の強化

#### ④進捗状況の報告 2019 年 4 月

日立化成グループで不適切検査などが発覚した事案で対応の進捗を公表

##### 新たな発覚

- ・ 不適切事案の存在を新たに明らかにした製品 2 種、納入された顧客 2 社、顧客と取り交わした納入仕様書で規定する検査方法を顧客への通知なく変更
- ・ 発生した一連の不適切行為で影響を受けた顧客数は延べ 2587 社
- ・ 安全性が確認できた、または当面は問題ないとの見解を示した顧客数は現時点で 247 社
- ・ 対象製品の納入実績があることを通知した段階、これから通知する顧客も 33 社存在、特に海外グループ会社で対応の遅れが目立つ。

##### 再発防止策

人の手を介さない検査システムの構築

検査自動化によるデータ、成績書などへの人為的操作を排除することを目指す。

第 1 段階として成績書発行システムの構築

第 2 段階として測定器データ自動転送化の実現

日立化成の事業所では 2020 年度末まで、同社グループ会社は 2022 年度末までに検査システム構築の完了を予定しており、投資規模は 120～150 億円

##### 企業風土改革

「継続的なトップメッセージ発信と経営者と従業員間のコミュニケーション強化」

「コンプライアンス教育の強化」

「コンプライアンス違反に関わる就業規則運用強化」

コンプライアンス教育の強化のため、既に実施している弁護士によるコンプライアンス定期講習やコンプライアンスに関する e ラーニングの他、新たにワークショップ形式のコンプライアンス特別講習や実務に沿った職能専門教育を追加する。

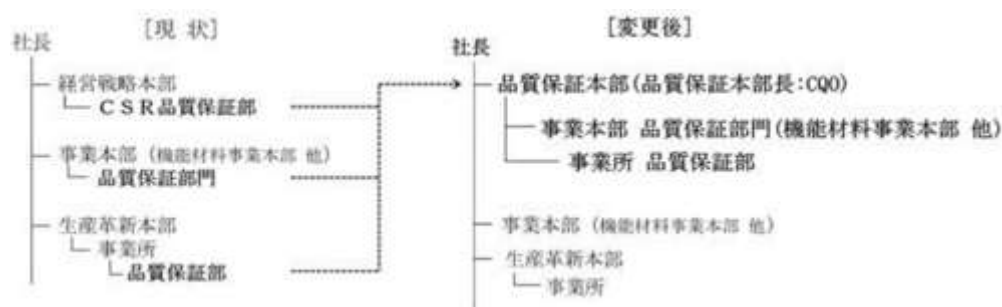
##### 組織構造

再発防止策は、経営陣の品質重視姿勢を明確化すること、品質保証体制の抜本的な改善を行うこと、品質保証に関わる監査と内部通報制度を強化

- ・ 社長直下に CQO（最高品質責任者）を配置するとともに、

グループ各社の品質保証部門を統括する「品質保証本部」を新設

- ・ 品質保証本部は、内部統制における第 1 のディフェンスラインである営業、開発、製造などの事業部門から独立した「独立性、専門性を持った強い」組織として、第 2 のディフェンスラインと位置付ける。



### 3-3-3 スバル

#### ①概要

3年間渡りに連続的に発生、業績に大きなダメージ

#### 2017年

- 10月 群馬製作所で新車製造の最終工程「完成検査」を無資格者が行っていたと公表
- 11月 国交省に約39万台のリコールを届け出
- 12月 検査不正の調査報告書を国交省に提出（燃費と排ガスデータの改竄疑惑）

#### 2018年

- 4月 燃費と排ガスデータの改竄で国交省に調査報告書を提出
- 6月 吉永泰之社長が代表権のない会長に退き、中村知美氏が新社長に就任
- 9月 社外専門家によるチームが調査報告書を公表
- 10月 ブレーキ検査不正で6000台リコール
- 11月 検査不正が10月まで続いていたこと発覚、リコール10万台追加  
一連の不正で累計53万台  
エンジン部品も不具合でリコール

#### 2019年

- 1月 ハンドル関連の調達部品の不具合で工場の稼働を一時停止
- 2月 ブレーキランプ不具合で226万台リコール
- 4月 「リスクマネジメント・コンプライアンス室」を新設

#### ②調査報告書

2017年12月以前の燃費・排出ガスの測定システムについての指摘

「検証しようとするれば、人の目で完品票と一つ一つ対照するほかなく、検査結果の事後検証には多大な労力を要する状況にあった」とし、「不適切行為の抑止及び早期発見といった観点から事後的に測定データを検証する仕組みを構築するという発想が乏しい」  
経営幹部の意思決定の影響

海外を中心に新規投資を振り向ける一方、国内工場は改修を重ねて運用した。  
収益面の責任を負わない検査部門もおろそかになり、経営幹部の一人は「設備が老朽化していても何とか検査できる場合は予算が通らない」と軽視した。設備の老朽化を努力で補う対応が繰り返され、「検査員の業務に過大な負荷がかかり、不正や手抜きにつながった」

### ③2019 年対策

- ・品質管理強化へ5年間で1500億円の投資枠を定めた
- ・検査業務をサポートする指導・相談員の配置や教育の充実など、負担軽減策も実施
- ・法令順守の徹底に向けた専門部署を新設
- ・完成検査部門を製造本部から品質保証本部の管轄へ変更

### ④2020 年対策

4月1日付けで、組織改正の実施

「品質保証統括室」新設

国内外のグループ全体で品質改革を推進するために、グループ全体にわたる品質保証を統括するCQO（最高品質責任者）直属の組織として設置。

品質保証の実現に必要なグループの組織体制の構築、運営管理、その有効性の維持と継続的改善を図る。

「監査部」をリスクマネジメントグループから独立

内部統制・ガバナンスを強化するため、内部監査部門の組織上の独立性をより高いレベルで確保し、内部統制の有効性を高める。

【改正前】



【改正後（2020年4月1日付）】



Response.

# ⑤監査役の役割

2018 年度、監査役協会第 6 部会で、馬淵監査役からの説明、その後討議

### 1) 監査役が認識している不正の原因

- ①完成検査公益性、重要性に対する自覚の乏しさ
- ②規範意識の鈍磨
- ③教育の不足、不十分な知識、社内ルールの不備
- ④担当部署の閉鎖性、コミュニケーション不足、現場に対する無関心
- ⑤完成検査業務に対する監査機能の弱さ
- ⑥不適切行為を抑止、察知する内部統制の脆弱さ
- ⑦測定値の書き換えを可能とするシステム設定
- ⑧完成検査業務に対する経営陣の認識及び関与の不十分さ

### 2) 事案発生後の監査役の対応

#### (1)当該事案の発生以降、調査状況の進捗を随時把握

- ・監査役スタッフより報告を受ける。
- ・関連執行役員より報告を受ける。
- ・自ら調査関係者(社内)に対して状況を確認。

#### (2)調査報告書が提出された後、速やかに現場にて報告内容の確認と再発防止策の状況確認。また、当該部署の各階層からヒアリング実施。

- ・具体的には、報告書Ⅰ～Ⅲでそれぞれ2～3回現場確認。

#### (3)監査報告書の作成:別紙参照

### 3) 監査報告書

#### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2017年4月1日から2018年3月31日までの第57期事業年度の取締役の職務の執行に關して、馬淵監査役が作成した監査報告書に基き、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

##### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の情報の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。  
なお、事業報告に記載のとおり、当該事業年度中に、当社群馬製作所の完成検査工程及び再工程に属する熱費・排気ガスの取り取り検査工程において、不適切な事案が確認されたことを受け、監査の実施に当たっては、同事業に対する原因究明の状況及び再発防止策の検討・実施状況等を監査項目として追加いたしました。
- (3) 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と直接疎通及び情報の交換を求め、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

#### 4) 監査報告書 当該部分

##### <監査の方法>

なお、事業報告に記載のとおり、当該事業年度中に、当社群馬製作所の完成検査工程及び同工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査工程において、不適切な事案が判明したことを受け、監査の実施に当たっては、同事案に対する原因究明の状況及び再発防止策の検討・実施状況等を監査項目として追加いたしました。

##### <監査の結果>

内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、上述のとおり、当社群馬製作所の完成検査工程及び同工程に属する燃費・排出ガス抜き取り検査工程において不適切な事案が判明したことから、当該内部統制システムには、運用上改善すべき点があると認めます。監査役会としては、当社において既に上記の事案の原因究明が進められ、再発防止策の策定への着手がなされていることを確認しておりますが、今後も本事案の再発防止策の策定及び実施状況について継続的に注視してまいります。

#### 4. 内部監査体制

##### 4-1 日本内部監査役協会の品質管理監査研修

内部監査協会では、品質管理監査も研修のメニューに当初から入っている。

##### 4-1-1 研修メニュー

- 品質管理の歴史と品質向上活動
- 総合品質管理(TQM)と監査
- I.総合品質管理
- II.品質管理監査
  - 1.方針管理監査
  - 2.組織監査
  - 3.規程監査
  - 4.品質管理体系監査
    - 0.品質管理体系 1.商品企画 2.受注 3.研究開発・設計 4.調達 5.製造
    - 6.試験・検査 7.販売・サービス 8.コンプライアンス 9.製品事故対応
  - 5.品質改善監査
  - 6.品質情報システム監査
  - 7.品質コスト監査
  - 8.PL監査
- 製品事故時の広報対応と内部監査の本質
- 監査品質の向上

##### 4-1-2 TQM と監査の違い

TQC（製品・サービスの質）も TQM（経営の総合的品質）も、経営トップが現場診断を通じて、経営の総合的品質の向上を図ろうとする経営管理活動である。

内部監査の品質管理監査は監査を通じて、内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスプロセスの有効性の評価・改善を行う。

#### 4-1-3 内部監査の範囲

製品企画、製品設計、生産準備、生産、販売・サービス、評価・対策について、品質保証体系図に沿って、執行のアシュアランスを監査する。

出展：社内標準化便覧編集委員会編「社内標準化便覧」日本規格協会



#### 4-1-4 企業不祥事に関する内部監査のポイント

顧客重視、

品質維持と向上：予防・是正、PDAC サイクル、経営者・管理者の指揮、TQC 活動

データ、履歴の追跡性

適切な情報開示と対応

#### 4-2 事例 品質管理監査 by 丸山

##### 4-2-1 品質管理 内部監査

- ・各 MS (ISO9001、ISO14001 等) や組織の基準に従い、活動の有効性を監査する
- ・製品・工程を良く知っている者が監査、リスクを抽出しやすい
- ・自分たちの仕組みは自分たちで改善していくという強い意志が必要
- ・アドバイス、指導 OK
- ・自分の業務は監査しない

##### 4-2-2 QES 監査

品質管理 Q だけでなく、環境 E、安全 S も専門チームで監査する

QES のリスクを最小化する。

従来、内部監査部は JSOX に応じて、会計から経営、業務、IT 監査をしていたが、

QES も経営へのインパクトは大きい

#### QES監査とは

Nittoグループの“モノづくりの拠点の品質・環境・安全(QES)に関わる監査を実行し、QES経営リスクのミニマム化を図る”ために発足

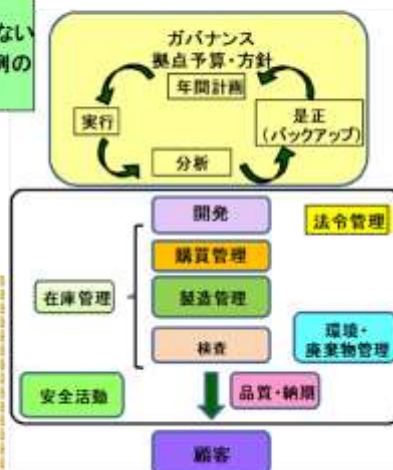
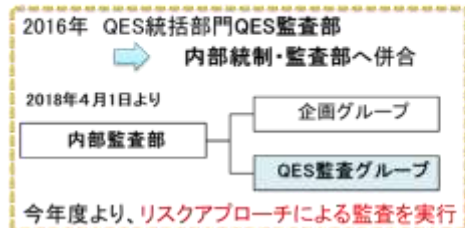
##### 実行内容:

被監査拠点の有効、或いは効率的に機能していない活動に対し、原因を究明の上、他拠点の活動事例の紹介等改善に繋がる提案を実施

監査範囲: 右図参照

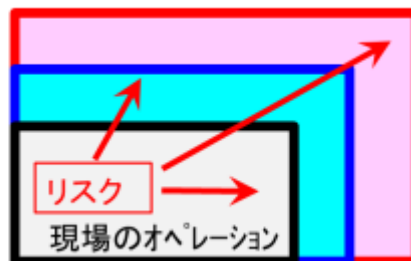
診断基準: 右図の活動状況の監査のため

環境安全19項目、品質22項目を  
3段階評価



#### 4-2-3 3層監査こそ、内部監査の基本

(内監)による3重点検:第3ディフェンスライン  
事業部門、機能部門 第2ディフェンスライン  
による2重点検  
拠点によるセルフチェック:第1ディフェンスライン  
(内部監査等)



監査役は4層（役員、取締役）のさらに最終の第5層になるべき

#### 4-2-4 監査範囲と基準

##### ①環境・安全基準

ガバナンス、教育訓練、予防活動、環境安全機能、設備管理、法令管理

##### ②品質管理

ガバナンス、教育訓練、設計開発、購買管理、製造管理、品質保証

<スコアリング>

診断基準に基づき、項目ごとに評価して点数を付す

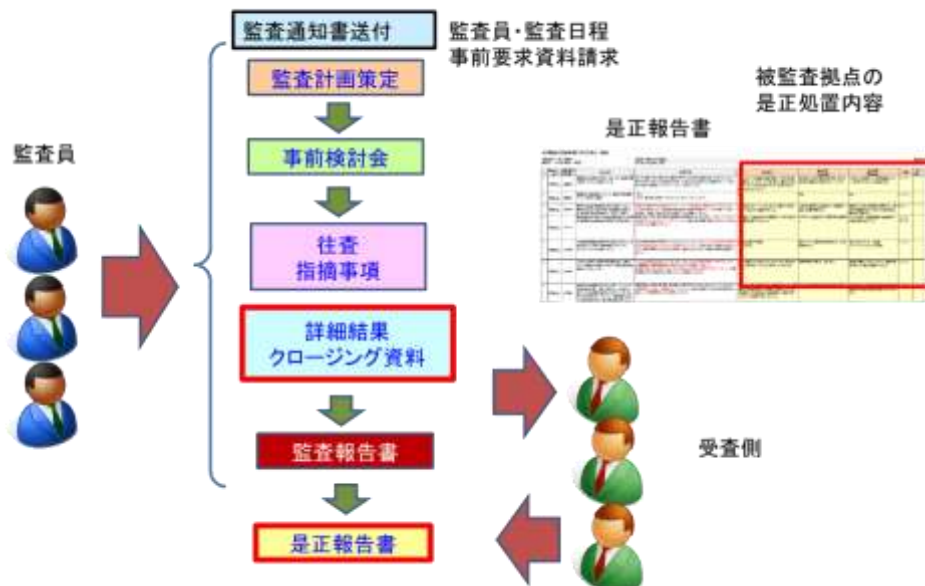
上位レベルは下位レベルの活動が出来ていることが前提

ただし、拠点の規模・事業内容・製品要求事項などを考慮し判断

該当しない項目に関しては 『NA(Not Available)』 の記入

#### 4-2-5 監査フロー

各拠点への往査(訪問監査)については、下記手続きにて実施



## 5. 監査役の対応はどうあるべきか？

これは皆さんと討議したい。

例えば、

監査役の監査範囲、業務監査においても、内部統制システムにおいても、会計監査の前提においても、品質不正に関して、監査する必要がある。

- ・ 内部統制の構築と内部監査体制の整備
- ・ 経営トップ、取締役陣の取組の評価
- ・ 内部通報や内部診断の情報収集
- ・ 三層ディフェンスの最終ディフェンスは監査役

丸山が研究中の関連事項（東工大）

研究開発、新製品開発のデータ不正、品質不正の技術開発面からの分析

以上