



平成 30 年 7 月 20 日

各位

会社名：株式会社寺岡製作所
代表社名：代表取締役社長 辻 賢一
(コード：4987 東証第 2 部)
問合せ先：取締役管理本部長 石崎 修久
(03-3491-1141)

当社における不適切行為に関する調査報告書および再発防止策の策定
ならびに役員報酬の一部返上について

当社は、平成 30 年 4 月 6 日付で公表いたしました、当社の一部製品に関する不適切行為(以下「本事案」といいます。)につきまして、お客様、株主様、その他関係者各位に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

本事案につきましては、同年 3 月 16 日付で不適切行為根絶プロジェクトチームを設置し、既に出荷された製品の品質に問題がないことを確認し、本事案にかかる製品の出荷先であるお客様に対し当該確認結果に基づいた説明を行いました。これに加え、同年 3 月 30 日付で、コンプライアンスに精通した弁護士、当社製品に知見を有する外部有識者、および社外監査役を構成員とする、独立性および中立性が担保された調査委員会に対し、本事案の真相を究明するとともに、再発防止策の提言を行うことを委嘱いたしました。

同年 6 月 29 日付で、当該調査委員会より本事案にかかる調査報告書(以下「本報告書」といいます。)が提出されたことを受け、本日開催の取締役会におきまして、下記のとおり、再発防止策に関する提言を含む本報告書および当社の再発防止策の公表を決議し、役員報酬の一部を返上することといたしましたのでお知らせいたします。

当社におきましては、コンプライアンス(法令遵守・企業倫理)態勢の向上を図るとともに、再発防止策を着実かつ適切に実行し、品質管理体制を厳格に運用していくことで、関係者各位の信頼回復に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

記

1. 調査結果について

調査結果につきましては、添付の本報告書をご覧ください。本件不適切行為は長期間にわたり行われておりましたが、本報告書 24 ページに記載の「2 本件不適切行為の原因・背景」において詳述されておりますとおり、本件不適切行為を繰り返すうちに、一種の実務慣行として定着してしまったことや、契約遵守・コンプライアンス意識の欠如、および役員の危機意識の欠如など、経営上の重大な問題が指摘されております。当社は、このような不適切かつ重大なコンプライアンス違反事象が長期間にわたり継続し、これを経営陣が適切に把握できなかった事態を重く受け止めており、かかる事態を二度と引き起こさないよう努めてまいります。

なお、本報告書につきましては、当社およびお取引様の営業秘密ならびに個人のプライバシー等を保護するため、個人名や会社名、および数値データ等については、調査委員会が匿名化措置を講じております。

2. 本件不適切行為の影響の範囲

調査対象期間(平成 27 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日まで)における、本事案にかかる製品の出荷先であるお客様の数は合計 30 社¹⁾、出荷金額は約 1 億 80 百万円(年平均約 60 百万円、

¹⁾ 調査報告書では 31 社と記されていますが、その後の社内調査により 30 社であることが確定しております。

前期連結売上高に占める割合は約 0.3%)となりました。

3. 再発防止策について

現時点におきましては、出荷の際に製品に添付される試験成績表には適正なデータが記載され、納入仕様書の規格に適合した製品のみが出荷されておりますが、当社は、本報告書の調査結果を真摯に受け止め、再発防止のための提言に沿って、当社グループ全体の業務プロセスの抜本的改革や不適切行為を許さない仕組みの構築に取り組むとともに、必要な対策を推進してまいり所存です。

再発防止策につきましては、規程類の整備、製品規格・納入仕様書の一元管理体制の構築、およびチェック機能の不備に対する対応策などの短期的な対応が可能なものについては、既に厳格に実行しております。一方で、企業風土の改革、職務権限の明確化および厳格化、人為的な操作の介在をさせない検査結果入力・転記システムの導入、ならびに契約遵守・コンプライアンス意識の欠如に対する対応などにつきましては、体制構築や教育・啓蒙に一定程度の時間を要することが予想されるため、以下のような防止策を中心に包括的ロードマップを早急に策定したうえで順次対応してまいります。

(1) 企業風土の改革

- ① 役員自身の危機意識や感性の改革
- ② 品質を最重視する企業風土の涵養及び明確なトップメッセージの継続的な発信
- ③ 諸問題や諸課題に対する全役職員の積極的な関与および解決力の醸成
- ④ ミドル層のマネジメント能力や胆力の増強
- ⑤ 社会的な倫理規範や公序良俗の遵守

(2) 業務フロー上の問題に対する対応策

- ① 製品能力の量産前段階での十分な検討
- ② 工程能力の把握・対処の明文化
- ③ 規程類の整備
 - (i) 製品開発に関わる規程
 - (ii) 4M 変更時の承認手続きに関わる規程
 - (iii) 製品の検査及び品質保証に関わる規程
 - (iv) 納入仕様書に基づく検査・出荷の徹底に関する規程
 - (v) 検査記録・試験成績表等の保存期間に関する規程
- ④ 人為的な操作の介在をさせない検査結果入力・転記システムの導入
- ⑤ 製品規格・納入仕様書の一元管理体制の構築

(3) チェック機能の不備に対する対応策(品質管理機能の強化及び品質保証部の改革)

- ① 品質に関わる部署の役割の明確化と制度化(業務分掌・職務権限・承認・報告体制の強化)
- ② 品質保証部署の実質的独立性の確保・強化
- ③ 工場の品質保証課の実効的な業務遂行・報告体制の構築
- ④ 品質管理の専門性を有する人材の増強・ローテーション人事の実施

(4) 契約遵守・コンプライアンス意識の欠如に対する対応策

- ① ガバナンス体制強化に向け従業員と経営陣との間で信頼関係を構築
- ② 健全で風通しのよい社内コミュニケーションの確立
- ③ 内部監査機能の強化
- ④ 内部通報制度の見直し
- ⑤ 全役職員からのコンプライアンス誓約書の徴求

4. 役員報酬の返上について

本事案に関する経営責任を明確にするため、平成 30 年 4 月 6 日時点において就任していた取締役

役および執行役員は、報酬を自主的に返上することといたします。

(1) 返上の内容

役職(平成 30 年 4 月 6 日時点)	氏 名	返上報酬額
代表取締役社長	寺岡 敬之郎	月額報酬の 30%
専務取締役	辻 賢一	月額報酬の 20%
常務取締役	内藤 雅和	月額報酬の 20%
常務取締役	大堀 裕由	月額報酬の 20%
執行役員	滑川 泰志	月額報酬の 15%
執行役員	石崎 修久	月額報酬の 10%

(2) 返上の期間

平成 30 年 7 月から 3 か月間

5. その他

本報告書末尾に提言されているように、本件不適切行為の調査過程で、本報告書で指摘された以外の、規格に収まらない製品の問題、および 4M 変更に関する管理の問題があることなど、不誠実な行為があることが判明しました。かかる事項については、継続的な調査を行いつつ、早急に改善を図っております。

6. 本事案の当社グループ業績に及ぼす影響について

本件の今後の進捗次第では、損失の発生等により当社グループの連結業績に影響を及ぼす可能性があります。現時点においては、業績への影響の程度は軽微であると認識しております。

以 上

【お客様お問い合わせ窓口】

株式会社寺岡製作所

[電話]

(受付時間: 平日の 9 時から 17 時まで)

03-3491-1348

03-3491-1158

0120-116394

0120-126394

[e-mail address]

otoiawase@teraokatape.co.jp

株式会社寺岡製作所 御中

平成 30 年 6 月 29 日

調査報告書

株式会社寺岡製作所 品質問題調査委員会

委員長 酒井邦彦

委員 鳥海哲郎

委員 郡司天博

委員 三宅正樹

目次

第1	本件調査の経緯等	1
1	当委員会の設置経緯	1
(1)	本件の発覚経緯	1
(2)	品質保証管理委員会による対応	1
(3)	当委員会の設置	2
2	当委員会の目的・委嘱事項・社内プロジェクトチームとの関係	2
3	当委員会の構成	3
4	当委員会による調査の概要	4
(1)	調査期間	4
(2)	調査方法	4
ア	関係書類の収集・検討	4
イ	関係者へのインタビュー	5
ウ	現地調査	7
(3)	当委員会の開催状況	7
第2	寺岡製作所の概要	8
1	事業概要	8
2	主な組織概要	8
(1)	品質保証部	8
(2)	製造統括室	9
(3)	研究開発統括室	9
(4)	営業統括室	9
(5)	各工場	9
ア	工場長	10
イ	技術課	10
ウ	製造課	10
エ	品質保証課	10
3	製品の受注から出荷に至るフロー	10

(1) 基本契約書の締結	10
(2) 納入仕様書の締結	11
(3) 個別契約の締結	12
4 製品規格の策定	13
5 製品検査のフロー	14
(1) 検査サンプルの採取	14
(2) 確認試験票の作成	14
(3) 合否判定	14
(4) 不合格品の取扱い	14
(5) 試験成績表の作成	16
(6) 出荷	16
第3 本件調査の結果	17
1 本件不適切行為	17
(1) 行為態様	17
ア 試験成績表の一部のデータの書換え	17
イ 納入仕様書の規格から外れた製品の出荷等	18
(ア) 社内特採による出荷	18
(イ) 検査合格基準の改ざん	18
(2) 実施期間	21
ア 始期	21
イ 終期	22
(3) 影響の範囲	22
ア 本件不適切行為の影響を受ける顧客数	22
イ 本件対象製品の該当出荷金額	22
ウ 海外グループ会社の業務内容と本件不適切行為の有無	22
(ア) 海外グループ会社の業務内容	22
(イ) 海外グループ会社における本件不適切行為の有無	24
2 本件不適切行為の原因・背景	24
(1) 業務フロー上の問題	25
ア 製品規格策定時の試験データ不足	25

イ	継続的に製造する中での規格からの乖離	25
ウ	納入仕様書と製品規格との乖離	26
エ	製品検査と納入仕様書との乖離	27
(2)	社内特採	27
(3)	チェック機能の不備	28
ア	業務フロー上のチェック機能の不備	28
イ	業務監査上のチェック機能の不備	29
(4)	契約遵守・コンプライアンスの意識の欠如	30
(5)	役員の危機意識の欠如	31
3	改善に向けた取組の状況	32
(1)	顧客への説明及び反応の状況	32
ア	顧客への説明	32
イ	顧客の反応状況	33
(2)	社内の制度変更等	33
ア	製品規格策定手順の変更	33
イ	納入仕様書策定時点での工場確認	33
ウ	社内特採の廃止	34
エ	組織変更による品質保証部・本社品質保証課の独立	34
オ	製品規格策定に対する品質保証部の関与	34
カ	製品規格改訂の際の納入仕様書との整合性チェック	34
4	再発防止策の提言	35
(1)	製品能力の量産前段階での十分な検討	35
(2)	工程能力の把握・的確な受注判断の体制構築	35
(3)	規程類の整備	36
ア	製品開発に関わる規程	37
イ	製造工程の変更時の承認手続に関わる規程	37
ウ	製品の検査及び品質保証に関わる規程	37
エ	納入仕様書の情報共有及び納入仕様書に基づく検査・出荷の徹底に関する規程	38
オ	各種書類の保存期間等に関する規程	38
(4)	人為的な操作の介在をさせない検査結果入力・転記システムの導入	38
(5)	製品規格及び納入仕様書の情報一元化及び全社的な共有	39

(6) 品質管理機能の増強及び維持のための品質保証部の改革	39
ア 品質保証部署の役割の明確化とその制度化	39
イ 品質保証部署の独立性確保・強化	40
ウ 品質保証部署内の実効的な業務遂行体制の確保	41
エ 品質管理の専門性を有する人材の増員	41
(7) 経営幹部の現場における諸問題の掌握	41
(8) 全社的なコミュニケーションの確立	42
(9) 内部監査機能の強化（含む品質保証部による監査）	42
(10) 内部通報制度の見直し	43
(11) 品質への信頼性を最重視する経営への転換（トップメッセージと継続教育） .	43
5 継続調査事項について	44

第1 本件調査の経緯等

1 当委員会の設置経緯

(1) 本件の発覚経緯

平成28年4月1日付けで株式会社寺岡製作所（以下「寺岡製作所」という。）茨城工場の品質保証課課長となったA氏が、茨城工場において、製品の出荷判断時に行う検査（以下「確認検査」という。）で製品規格を満たさず、検査不合格となっている製品が他工場に比べ多いことに気付いた。寺岡製作所では、2か月に1回の頻度で、代表取締役社長を含む役員も出席する品質保証管理委員会が開催されており、各工場の品質保証課課長は当該委員会において担当工場における品質問題等を報告することとされているところ、A氏は、平成28年6月21日に開催された第138回品質保証管理委員会にて、茨城工場において検査不合格となっている製品が多いことを報告した。この報告に対して、品質保証管理委員会に出席していた役員から詳細調査の指示が出されたことから、A氏はその原因を調査した。その調査の過程において、茨城工場に限らず、他工場においても、顧客に対し発行している納入仕様書を満たさない製品が、顧客の了承なく出荷されていることが判明した。その行為態様は以下のとおりである（以下総称して「本件不適切行為」といい、詳細は後記第3の1で述べる。）。

- ① 試験成績表の一部のデータの書換え
- ② いわゆる「社内特採」による出荷
- ③ 検査合格基準の改ざん

(2) 品質保証管理委員会による対応

上記(1)記載のとおり、本件は、A氏が平成28年6月21日開催の第138回品質保証管理委員会にて茨城工場における検査不合格を報告したことに端を発するものであり、その後の品質保証管理委員会による対応の状況は以下のとおりである。

品質保証管理委員会開催日	対応内容
平成28年6月21日 (第138回)	・A氏より、茨城工場において検査不合格が多く発生していることが報告される ¹ 。

¹ なお、明確な記録は残っていないが、議事録を確認する限り、検査不合格品につきいわゆる「社内特採」（後記第2の5(4)で詳述する。）で出荷されていることも報告されたようである。

	・ A氏に対し、原因や同様の問題がある製品の有無の調査が指示される。
平成 28 年 10 月 19 日 (第 140 回)	・ A氏より、調査結果（国内 3 工場におけるヒアリング結果）が報告される。
平成 29 年 2 月 16 日 (第 142 回)	・ 品質保証部より、対応状況が報告される ² ³ 。この際「対策の立案が一部実施にとどまり、解決計画は未実施であり、進捗が大変遅れて」いるとの報告も併せてされている。
平成 29 年 8 月 29 日 (第 145 回)	・ 品質保証部より対応状況の継続報告がされ、対応スケジュール案の提示がされる。この時点で、佐野工場は手付かずの状態であり、平成 29 年度末（平成 30 年 3 月末）までの実施へ向け人員を増員予定である旨等が報告されている。

(3) 当委員会の設置

上記(2)のとおり、本件不適切行為が品質保証管理委員会に報告されてから約 1 年間にわたり、本件不適切行為はたびたび品質保証管理委員会の議題に上がり、ある程度の対策も講じられてきたが、結局その原因究明、根本的解決には至らなかった（佐野工場にいたっては、平成 29 年 8 月 29 日の時点で未だ「手付かず」と報告されている。）

4. そこで、寺岡製作所は、現状を打開すべく、外部専門家を中心とする調査委員会を設置して本件不適切行為を抜本的に解決することとし、当委員会の設置を決定するに至った。当委員会の設置日は、平成 30 年 3 月 30 日である。

2 当委員会の目的・委嘱事項・社内プロジェクトチームとの関係

上記 1 の経緯を踏まえ、寺岡製作所から当委員会に委嘱された事項は以下のとおりである。

- ① 本件不適切行為に関する事実調査
- ② 本件不適切行為の原因・背景の検討及び分析
- ③ 再発防止策の提言

² なお、第 140 回から第 142 回までの間に、品質保証部にて対応することが決まったようであるが、経営陣に対しては、第 142 回品質保証管理委員会において、品質保証部部長より、品質保証部内に対策チームを作って対応することが報告されている。

³ 具体的には、製品の実力値と製品規格との乖離状況の確認、必要に応じて製品規格や納入仕様書の見直し等が行われていた。

⁴ インタビューでは、対応が遅れたことの原因として、品質保証管理委員会に報告された時点で役員レベルでも問題の所在を把握したものの、品質保証部へ対応を一任してしまったこと、当初の対応見通しとして平成 29 年 3 月末までに解決すると報告されていたことなどから、問題の深刻さを見逃したことを挙げる者もいた。

なお、寺岡製作所は、平成 30 年 3 月 16 日付けで、当委員会とは別に「不適切行為根絶プロジェクトチーム」と称するプロジェクトチーム（以下「根絶 PT」という。）を社内で組成し、本件不適切行為を含む、一切の不適切行為の根絶へ向けた活動を行っている。当委員会は、必要に応じて根絶 PT に対し事実関係の調査を依頼し、根絶 PT より調査資料及び調査結果の提供を受け、当委員会の事実関係等の調査結果と合わせて検討・分析を行った。

また、当委員会は、寺岡製作所と利害関係を有しない独立した第三者のみで構成されるいわゆる「第三者委員会」⁵として組織されたものではないため、当委員会による調査方法の決定や、再発防止策の提言等にあたっては、適宜寺岡製作所と情報交換を実施した。

なお、当委員会による調査実施にあたっては、これを実効的なものとするため、寺岡製作所に対し十分な協力を要請し、現に、当委員会は寺岡製作所より十分な協力を受けた。寺岡製作所による協力の有無が原因となって、当委員会の調査に支障が生じたことはない。

3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長： 酒井邦彦 （TMI 総合法律事務所 弁護士、元広島高等検察庁検事長）
委員： 鳥海哲郎 （TMI 総合法律事務所 弁護士）
委員： 郡司天博 （東京理科大学理工学部 教授）
委員： 三宅正樹 （エム・ユー・トラスト総合管理株式会社 取締役副社長、寺岡製作所社外監査役）

なお、当委員会は、補助者として TMI 総合法律事務所の弁護士 3 名（大久保和樹、鶴田桂子及び熊澤啓介）を選任し、当委員会の事務局担当として補佐をさせた。

⁵ 日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 7 月 15 日）参照。

4 当委員会による調査の概要

(1) 調査期間

当委員会は平成 30 年 3 月 30 日から同年 6 月 25 日までの間、調査及び調査結果に基づく検討及び分析を行った。

なお、本調査報告書は、平成 30 年 6 月 25 日（以下「本調査基準日」という。）時点において判明している事実及び当委員会が入手している関連資料に基づき、その検討結果等を報告するものである。

(2) 調査方法

当委員会が行った調査の方法は以下のとおりである。

ア 関係書類の収集・検討

当委員会は、寺岡製作所、根絶 PT 及び下記イのインタビュー対象者から提出を受けた、本件不適切行為に関する資料を検討した。当委員会が収集・検討した資料の概要は以下のとおりである。

- ① 本件不適切行為の対象となった製品（以下「本件対象製品」という。）の納入先である顧客と締結している、製品の取引に関する契約書（ただし、本件対象製品を納入している顧客全社分ではない。）
- ② 本件対象製品の製品規格、製品検査規格及び顧客と締結済みの納入仕様書（ただし、本件対象製品を納入している顧客全社分ではない。）
- ③ 本件対象製品に関する確認試験票、不合格票及び試験成績表（ただし、本件対象製品全てではない。）
- ④ 品質保証管理委員会の議事録及び資料（平成 28 年 6 月～平成 30 年 2 月）
- ⑤ 製品検査に関する各種社内規程及び資料
 - 不適合品管理・再審規定
 - 製品（仕掛製品含む）の再評価期限及び保管・取扱基準
 - 試験法標準
 - 規格 OUT 報告書
- ⑥ 製品規格・納入仕様書の作成及び改訂に関する資料
 - 製品規格改訂起案書
 - 納入仕様書管理・PPAP 書類発行規定

- 納入仕様書管理データベース
 - 製品規格改訂に使用される社内承認システム（「R@bitflow」）の画面キャプチャ
- ⑦ 社内組織に関する資料
- 歴代組織図
 - 人事異動の一覧
 - 各部署の職務分掌に関する規程
 - 職務権限規定
- ⑧ コーポレートガバナンスに関する資料
- 寺岡製作所行動基準
 - 監査役会規則
 - 内部監査規則
 - ISO 関係の各種社内規程
- ⑨ 大宮工場閉鎖に伴う製品製造機能の移管のためのプロジェクト議事録その他関連資料
- ⑩ 根絶 PT による調査結果等

イ 関係者へのインタビュー

当委員会は、以下に列挙する実施日及び実施場所において、33名の寺岡製作所関係者に対し、合計35回のインタビューを実施した。

対象者の所属 (インタビュー実施時点)	実施日	実施場所
技術統括室 関係者	平成30年4月19日	TMI 総合法律事務所 会議室
資材部 関係者	平成30年4月19日	TMI 総合法律事務所 会議室
品質保証部 関係者	平成30年4月24日	寺岡製作所本社 会議室
函南工場 関係者	平成30年4月24日 平成30年6月12日	寺岡製作所本社 会議室 TMI 総合法律事務所 会議室 (電話会議にて実施)
PT. Teraoka Seisakusho Indonesia 関係者	平成30年4月24日	寺岡製作所本社 会議室 (電話会議にて実施)
生産本部 関係者	平成30年4月24日	寺岡製作所本社 会議室
研究開発本部 新技術開発部 関係者	平成30年4月24日	寺岡製作所本社 会議室
佐野工場 関係者	平成30年5月10日	寺岡製作所佐野工場 会議室

佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
茨城工場 関係者	平成 30 年 5 月 10 日	寺岡製作所佐野工場 会議室
	平成 30 年 6 月 6 日	TMI 総合法律事務所 会議室
寺岡製作所（香港）有限公司 寺岡（深圳）高機能膠粘帶 有限公司 関係者	平成 30 年 5 月 15 日	TMI 総合法律事務所 会議室
寺岡（上海）高機能膠粘帶 有限公司 関係者	平成 30 年 5 月 17 日	TMI 総合法律事務所 会議室
佐野工場 関係者	平成 30 年 5 月 28 日	TMI 総合法律事務所 会議室 (電話会議にて実施)
営業本部 営業統括室 関係者	平成 30 年 6 月 6 日	TMI 総合法律事務所 会議室
営業統括室 関係者	平成 30 年 6 月 6 日	TMI 総合法律事務所 会議室
茨城工場 関係者	平成 30 年 6 月 7 日	TMI 総合法律事務所 会議室 (電話会議にて実施)
茨城工場 関係者	平成 30 年 6 月 7 日	TMI 総合法律事務所 会議室 (電話会議にて実施)
茨城工場 関係者	平成 30 年 6 月 7 日	TMI 総合法律事務所 会議室 (電話会議にて実施)
役員	平成 30 年 6 月 14 日	寺岡製作所本社 会議室
役員	平成 30 年 6 月 14 日	寺岡製作所本社 会議室
役員	平成 30 年 6 月 14 日	寺岡製作所本社 会議室
管理統括室	平成 30 年 6 月 14 日	寺岡製作所本社 会議室

総務部 関係者		
---------	--	--

ウ 現地調査

当委員会は平成 30 年 5 月 10 日、寺岡製作所佐野工場を訪問した。佐野工場訪問時に、当委員会は工場勤務の寺岡製作所従業員に対しインタビューを実施すると共に、製品の製造過程及び検査過程を、佐野工場関係者の説明を受けながら視察した。

(3) 当委員会の開催状況

当委員会は本調査基準日までに、以下のとおり合計 6 回の会議を開催し、その他必要に応じて電子メール、電話等の方法により委員間で協議を行った。

- 第 1 回：平成 30 年 3 月 30 日（金） 於：寺岡製作所本社
- 第 2 回：平成 30 年 4 月 16 日（月） 於：寺岡製作所本社
- 第 3 回：平成 30 年 5 月 1 日（火） 於：寺岡製作所本社
- 第 4 回：平成 30 年 5 月 24 日（木） 於：TMI 総合法律事務所
- 第 5 回：平成 30 年 5 月 29 日（火） 於：寺岡製作所本社
- 第 6 回：平成 30 年 6 月 25 日（月） 於：TMI 総合法律事務所

なお、当委員会の開催にあたり、当委員会は寺岡製作所の関係者を同席させ、必要に応じて根絶 PT から報告を受けると共に、寺岡製作所関係者とも質疑応答、協議等を行った。

第2 寺岡製作所の概要

1 事業概要

寺岡製作所は粘着テープの総合メーカーである。大正10年(1921年)に電気絶縁用粘着テープの製造を開始したことに端を発し、現在は電機・電子用テープ、梱包・包装用テープ、産業用テープ等、あらゆる産業で用いられるテープを製造販売している。

寺岡製作所の取り扱うテープは「生産製品」が中心であるものの、一部「外注加工製品」及び「仕入れ商品」が含まれている。なお、それぞれの語の意味は以下のとおりである。

- 生産製品：寺岡製作所が製造し、寺岡製作所の製品として販売しているもの
- 外注加工品：寺岡製作所が製造した製品の一部の加工を外部の加工業者に委託し、最終製品は寺岡製作所の製品として販売するもの
- 仕入れ商品：寺岡製作所が他社から仕入れ、それを寺岡製作所の製品として販売するもの

2 主な組織概要

寺岡製作所は平成30年4月1日付けで組織変更を行ったため、本件不適切行為の実施期間中(後記第3の1(2)参照)と本調査基準日とで組織構造及び各部署の名称が異なっている。そのため、本調査報告書においては、個別の記載がない限り、便宜上、平成30年3月31日時点の組織構造に基づき、その名称等を用いることとする。

寺岡製作所における主な部署及びその職務分掌は、以下のとおりである。

(1) 品質保証部

品質保証部は、寺岡製作所の顧客に対して品質の責任を負う部署であり、寺岡製作所の品質保証体系を構築し、的確に維持・管理されているか監視・処置し、必要に応じて改善命令を出す業務を所管する。また、品質が保証できないと想定された場合、移管・生産・出荷停止の権限を持つとされている。

品質保証部の主な業務は以下のとおりである(なお、①の業務が全体の8~9割を占めている。)

- ① 納入仕様書及び環境書類の作成、確認及び発行
- ② 品質保証管理委員会の事務局業務
- ③ 海外グループ会社の一つである PT. Teraoka Seisakusho Indonesia における、製品受入れに関するレポートのまとめ
- ④ 製品に使用する原材料の 4M (Man、Machine、Material、Method) の変更時における、製品の品質確認及び顧客への通知に関する事務局業務

(2) 製造統括室

製造統括室は経営方針に則り、工場を統括し、寺岡製作所の短・中期経営計画の具現化に向けた立案、提案等を行う業務を所管する。

(3) 研究開発統括室

研究開発統括室は経営方針に則り、新製品・改良製品の設計、新分野製品・新素材の探索研究、新設備・装置や既存設備・装置改善の設計・導入等の研究開発業務、及び試作や計測等の支援業務を所管する。

(4) 営業統括室

営業統括室は経営方針に則り、経営計画の立案及び決定に参画し、各支店、海外営業部を統括所管する。また、営業本部は販売戦略の立案計画、中期販売計画、年度目標の立案等も行う。

契約交渉、受発注の対応といった各顧客への対外窓口は、各支店・営業所及び海外営業部が担当する。

(5) 各工場

本調査基準日において、寺岡製作所は日本国内に製造工場が 3 か所（佐野、茨城、函南）あるところ、それぞれ工場ごとに工場長、技術課、製造課及び品質保証課が置かれている。なお、これら各部署の業務内容について、工場による違いはない。また、工場ごとに製造する製品が決まっており、各工場で製造する製品は、ごく一部の例外を除き原則として重複しない。

ア 工場長

工場長は、工場内の技術課及び製造課の指揮監督権者である。平成 30 年 3 月 31 日時点の組織上、工場長は製造統括室の下に置かれている。

イ 技術課

技術課は、工場方針及び品質・環境方針に基づき、「品質維持向上」、「工程能力の改善」、「コスト削減」を含む、生産改善活動を行うと共に、開発製品の試作・量産化を推進する。また、工場における生産作業票等の技術標準類の整備も行っている。

ウ 製造課

製造課は、工場運営に必要な諸管理を行う管理係と生産活動を行う製造係からなり、内外情報を基に生産計画を立案すると共に、「安定した品質」、「納期遵守」、「開発製品の試作」を含めた生産活動を行う。実際の製造業務は技術課が作成した技術標準類に準拠して行われ、製造課は品質保証課による出荷承認を経た製品の出荷作業までを担当している。

エ 品質保証課

各工場の品質保証課は、組織上、品質保証部の直属部署であり、工場長の指揮命令権外である。品質保証課は、工場の「品質マネジメントシステム」を運用するとともに工場製品の品質維持・工場を回る部署であり、工場における製品検査を主たる業務としている。

3 製品の受注から出荷に至るフロー

(1) 基本契約書の締結

寺岡製作所の製品は、そのほとんどが販売代理店経由で最終顧客に販売される。そのため、寺岡製作所が製品の販売に関し直接契約する相手方は、原則として販売代理店である。

新規の取引開始にあたっては、まずは基本契約書が締結される。寺岡製作所では、基本契約の締結は、各支店や営業所に勤務する営業部員が交渉窓口となる。寺岡製作

所は販売基本契約書のひな形を用意しており、基本契約書のほとんどはこのひな形を使用して締結される。ただし、最終顧客と直接取引をする場合、OEM⁶の場合、販売代理店側から契約書案を提示された場合などは、ひな形以外の様式で締結することもある。これらの場合は、総務部において契約書の内容を確認し、締結することになる。インタビューによれば、一度基本契約書が締結されると、事後にその内容が修正されることはほとんどないとのことである。

なお、寺岡製作所の販売基本契約書のひな形においては、製品の品質に関する定めは置かれていない。

(2) 納入仕様書の締結

納入仕様書とは、寺岡製作所が販売代理店や最終顧客に対して発行する、製品の仕様規格等を定めた書面である⁷。寺岡製作所では製品ごとに製品規格を策定しており、後記5で述べるとおり製品検査はこの製品規格をもとに行われているところ、これとは別に、納入仕様書を発行している顧客との間では、出荷する製品が納入仕様書記載の条件を満たしていることを約束していることとなる。

なお、インタビューによれば、納入仕様書は、販売代理店や最終顧客から要望があった場合に発行するものであり、寺岡製作所から積極的に提案して納入仕様書を発行することは原則としてないものの、その判断は営業部署の裁量に委ねられているとのことである。

納入仕様書の発行依頼は、対外的には各支店や営業所の営業部署が窓口となる。発行依頼を受けた営業部署は、品質保証部に発行の依頼をし、品質保証部にて納入仕様書を作成・発行する。納入仕様書で定める規格（特に製品の特性に関する項目）は、寺岡製作所の規程上、製品規格の数値を基に決められることとなっている。具体的には、「納入仕様書管理・PPAP書類発行規定」に添付されている「納入仕様書作成基準」では、製品の寸法及び特性につき主な項目は以下のとおり定めるとされている。

⁶ 寺岡製作所が製造した製品を、顧客が自らの製品として販売する形態を指す。

⁷ 販売代理店経由で製品を出荷している場合でも、原則として納入仕様書は最終顧客宛で発行される。販売代理店宛で納入仕様書を発行した場合、その販売代理店と取引をしている最終顧客のうち、誰に対し当該納入仕様書が適用されるのか、また最終顧客がどのような目的・用途に製品を使用するのかは寺岡製作所では把握できない。

粘着力 小数点以下2桁(切り捨て)	<ul style="list-style-type: none"> ・製品規格制定後1年未満の製品 ・生産実績の少ない製品 製品規格値の±20%とする。
樹脂量(EPPのみ) 整数位(切上げ)	<ul style="list-style-type: none"> ・通常製品 製品規格値の±10%とする。
せん断接着力 整数位(切捨て)	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入れ商品 納入仕様書の値を記載。 ただし、許容を設ける場合もある。
保持力	製品規格値を記載。
引張り強さ	
伸び	
絶縁破壊電圧	

もつとも、インタビューによれば、納入仕様書の発行依頼において顧客から個別の要求がない場合、上記作成基準を参照することなく、同製品につき過去に発行された別の納入仕様書をそのまま利用し、宛先の社名のみ変更して作成・発行する例も多かったとのことである。

販売代理店や最終顧客によっては、寺岡製作所に納入仕様書の発行を依頼するにあたり、製品規格よりも厳しい規格を定めるよう求めてくる場合がある。この場合、窓口となっている営業部署や作成担当の品質保証部から、工場の技術課等に対し依頼内容を受け入れて問題ないか確認がされることもあったようであるが、明確な社内ルールはない。そのため、技術面からの検証がなされることなく個別の要求を受け入れていた例もある。また、インタビューでは、工場の技術課等に確認を出した場合であっても、経験則的に製品の検査値が個別の要求値に収まるかという見込みによる回答であるため、その確度は低いと述べる者もいた。

発行済みの納入仕様書は、製品の品番ごとに、当該製品の製造を担当する工場の品質保証課で管理される。

(3) 個別契約の締結

基本契約書が締結された後の個別の受発注(個別契約)は、ほとんどが電子メールやファクシミリで行われる。顧客からの注文の窓口は営業部署であり、営業担当者が

注文を受けると、当該担当者のアシスタントがシステムに仕様事項その他当該顧客と個別に契約している内容を入力する。入力内容は各工場への作業指図書に反映される⁸。

4 製品規格の策定

寺岡製作所では、新規製品の製造を開始するにあたり、製品規格が策定される。製品規格は一品一様で作成することを原則とし、同一品種で厚さ、色等の仕様が異なるにとどまる場合は1つの製品規格として作成することが認められている⁹。製品規格は、後記5で詳述するとおり、製品検査において合否判定基準となるものでもある。製品規格の策定は研究開発統括室が担当しており、本調査基準日における策定・承認フローは、研究開発課長が起案し、研究開発部長が確認し、研究開発統括室長が承認するというものである¹⁰。

製品規格の策定にあたっては、一定数の製品データを収集し、規格決定の根拠としている。工場での量産の際、製品の性能には一定程度のバラつきが生じるところ、そのバラつきがどのあたりに集約されるかを判断するには、10ロット分又は1年分程度の製造データが必要となる。しかし、寺岡製作所では、顧客からの要請等により早急に量産を開始する必要性から、1~2ロット程度や、場合によっては開発段階のデータのみを基に製品規格を策定し、納入仕様書を発行することもあった¹¹。インタビューによれば、このような少ないデータで製品規格を策定することとなる例としては、特定の顧客のために開発された新製品の場合に、試作品の段階で顧客から高評価を得て、3か月から半年以内という短い期間で製品化するよう要望される場合などが挙げられるとのことである。なお、インタビューによれば、寺岡製作所の運用として、このような少ないデータを基に製品規格を策定し納入仕様書を発行した場合、納入仕様書はあくまで暫定版として発行し、製造開始から1年後など、ある程度製造データが蓄積され集約値が分かった段階で、その結果を反映した納入仕様書を正式版として発行するというも行われていたとのことであるが、実際の利用実績は少ないようである。

⁸ ただし、この入力項目の中に、納入仕様書で特別に規定している規格は含まれていない。

⁹ 製品規格作成規定参照。

¹⁰ 製品規格作成規定参照。なお、製品規格の策定・承認フローは時期によって異なり、過去には工場長起案、研究開発本部長確認、社長承認であったり、技術課長起案、工場長確認、研究開発本部長承認であったりした時期もある。

¹¹ 後記第3の2(1)アのとおり、このように少ないデータを基に製品規格を策定し納入仕様書を発行してしまったことが、本件不適切行為の要因の一つになったと考えられる。

5 製品検査のフロー

(1) 検査サンプルの採取

寺岡製作所における製品検査は、同一ロットの中から検査サンプルを採取することによって行われる。製品検査用のサンプルは製品ごと、ロットごとに採取され、出荷先の顧客による区別はない。

(2) 確認試験票の作成

製品検査用のサンプルは、各工場の品質保証課に所属する検査員によって検査される。検査員になるには一定の社内教育を経る必要があるものの、特段の資格が求められるものではない。

検査項目や検査方法等の詳細は、製品ごとに定められる「製品試験法標準」に記載されており、検査員は「製品試験法標準」に則って検査を行い、その結果を確認試験票に記載する。検査は原則として検査員 1 名により行われ、同一製品につき、検査項目ごとに複数の検査員が検査することはあるものの、同一項目を複数名の検査員が検査することはない。

(3) 合否判定

検査員が確認試験票を作成すると、確認試験票は同じく品質保証課に所属する合否判定員に送られる。合否判定員は、確認試験票に記載された検査結果の数値が、製品規格を満たしていることを確認し、満たしている場合には合格判定をする。

(4) 不合格品の取扱い

上記(3)の合否判定で製品規格を満たさず不合格となった場合は、検査員によって検査不合格票が作成され、工場の技術課に提出される。もっとも、検査員が検査結果を確認試験票に記載する時点で、それが不合格になることを認識できるので、通常は、合否判定員に確認試験票を送る際に、一緒に検査不合格票も作成して送ってしまうのが実務上の取扱いとなっていた。

検査不合格品については、寺岡製作所の規程上、技術課課長が初審として以下の中

から処置決定することとされている¹²。処置内容は品質保証課が確認し、工場長が承認する¹³。

- ① 手直し（製品、仕掛品を問わず、工程を遡り当該品を投入すること。）
- ② そのまま採用
- ③ 返品
- ④ 廃棄
- ⑤ 再審票（技術課課長が初審で処置決定できない場合に起票するものであり、工場長に提出される。）による処置伺い

このうち、②は「特別採用」と呼ばれるものであるが、これには出荷先の顧客の了解を得て採用する場合と、「実用上問題なし」として顧客の了解なく採用する場合があります、後者は寺岡製作所において「社内特採」と呼ばれている（以下「社内特採」という場合は、顧客の了解なく「特別採用」の決定をして不合格品を出荷する行為を指すものとする。）。なお、インタビューによれば、特別採用にあたり顧客の了解を得るか、それとも社内特採とするかの明確な基準はないとのことであるが、製品特性など製品の外観から分からないものが原因の不合格については、社内特採として出荷している例が多いのではないかとこの意見があった。

インタビューによれば、社内特採の場合に「実用上問題なし」と判断するための明確な基準はなく、処置決定者である技術課課長が製品、用途、顧客の傾向等から総合判断しつつ、不合格項目が重要特性項目かどうか、顧客の使用に堪え得るかどうかを感覚的に判断し決定しているとのことである¹⁴。

前述のとおり、処置内容は品質保証課の確認及び工場長の承認が必要であるところ、これらの者は技術課課長の決定を信用してそのまま承認又は確認しているのが実態であり、事実上、技術課課長の処置決定が寺岡製作所としての最終決定になっていた。そして、特別採用された検査不合格品は合格品として取り扱われ、合格品と同じ出荷フローに乗ることとなる。

なお、社内規程上、不合格品の処置が決定した場合は、技術課が「不合格保留品処置報告書」を発行し、関係者に処置の指示を行うこととされているが、インタビュー

¹² 不適合品管理・再審規定参照。

¹³ 不適合品管理・再審規定参照。ただし、実際に使用されている検査不合格票のフォーマット上は、工場長の承認が先にされ、品質保証課の確認が最後にされることとなっている。

¹⁴ なお、実際に社内特採を決定していた者の中には、製品の特性値と製品規格がそもそも乖離していることから、過去の製品の特性値を収集し、独自の基準を定めて社内特採を判断していた者もいた。

によれば、少なくとも社内特採となった場合に当該報告書が発行された例はないとのことである¹⁵。

(5) 試験成績表の作成

試験成績表とは、寺岡製作所が顧客に対して発行する、出荷製品の確認検査結果の数値等を記載した書面である。試験成績表は全ての顧客に発行されるものではなく、顧客から個別の要求があった場合に発行される。具体的には、顧客の窓口となっている営業部署に対し試験成績表の発行が依頼されたら、当該依頼が品質保証課に伝えられ、同課所属の従業員が該当製品の確認試験票を参照しながら試験成績表を作成する。試験成績表と確認試験票の記載項目は概ね一致しており、試験成績表作成者は、原則として確認試験票に記載された検査結果の数値を試験成績表に転記することになる。

なお、試験成績表の作成は、品質保証課の人員のうち、検査員及び合否判定員以外の者が担当する運用となっている。

(6) 出荷

以上(1)～(5)（ただし、(4)及び(5)は該当ある場合のみ）を経て、製品が顧客に出荷される。

¹⁵ 一方、不合格の理由が重大で廃棄の決定がされた場合には、「不合格保留品処置報告書」が発行されるとのことである。

第3 本件調査の結果

1 本件不適切行為

(1) 行為態様

ア 試験成績表の一部のデータの書換え

前記第2の5のとおり、寺岡製作所における製品の出荷検査は、各工場の品質保証課において、同課所属の検査員が確認試験を実施し、その結果を記載した確認試験票を作成し、同課の別の社員が判定員として、検査結果が製品規格内に収まっているか否かの合否判定を行う。この検査結果が製品規格に収まっていれば合格となるが、一部製品の一部の検査項目の検査結果につき、製品規格を満たし合格判定がされるものの、納入仕様書の規格に収まっていない場合があった。これは、製品規格よりも厳しい規格を定めた納入仕様書が顧客に発行されていた場合に発生し得る事象である。具体的には、例えばある製品の場合、製品規格における仕上がり厚の値は「●±0.010」であり、この範囲に検査結果が収まっていれば合格となり出荷されるものの、納入仕様書における仕上がり厚の値は「●±0.005」であった。そのため、例えば検査結果が●±0.007の場合には、製品規格を満たすものの納入仕様書を満たさないこととなる。

前記第2の5(5)のとおり、顧客から個別に要求があった場合は、試験成績表が発行されるどころ、本来は試験成績表には確認試験票の数値が転記されるべきものであるが、製品規格には収まっているものの、納入仕様書の規格には収まっていない項目がある場合、確認試験票の数値を転記するのみでは納入仕様書の規格を満たさない製品を出荷していることが明らかとなってしまう。そのため、このような場合には、品質保証課の試験成績表作成者において、納入仕様書の規格に収まる任意の数値に書き換えることが行われていた。

また、社内特採を経て出荷された製品についても、試験成績表を顧客から要求された場合、製品規格に収まっていない不合格の項目につき、品質保証課の試験成績表作成者において、製品規格内の（及び納入仕様書を発行している場合は納入仕様書も満たす）数値に任意に書き換えて作成した試験成績表を顧客に発行していた。

具体的にどのような数値を書き入れるかは、試験成績表作成者の裁量に任されていることが多いが、一部製品については、特定の検査項目が製品規格を満たさない

ことによる不合格が常態化していたことから、試験成績表作成者により確認試験票の数値とは異なる試験成績表に記載する数値が事実上定められ、そのような取扱いが後任の試験成績表作成者において引き継がれていた¹⁶。

加えて、特定顧客向けの一部製品については、過去に納入仕様書を満たさない数値を記載した試験成績表を発行し、当該顧客からクレームが入ったことを受けて、システム上納入仕様書を満たさない数値は試験成績表に入力できないシステムを導入したにもかかわらず、試験成績表を作成するために、検査結果の数値に0.8ないし0.9を掛けて、形式的に納入仕様書を満たす数値を打ち込むことが慢性的に行われていた。

なお、このような試験成績表の一部のデータの手書きがされた場合、試験成績表作成者によって、具体的にどの項目につきデータを書き換えたか分かるよう、確認試験票の該当項目の箇所に、手書きで書換え後の数値を記入するということが行われていた。

イ 納入仕様書の規格から外れた製品の出荷等

(7) 社内特採による出荷

前記第2の5(4)のとおり、検査の結果、製品規格を満たさない項目があった場合には、品質保証課の合否判定員において、確認試験票に不合格の押印がされ、同課員が不合格票を作成するが、技術課長が当該不合格項目について「実用上問題なし」と判断すると、社内特採として顧客の了解を得ずに出荷していた。

この場合も、上記アのとおり、顧客からの要求があれば、一部のデータを書き換えた上で試験成績表を発行していたが、顧客からの要求がない場合には、試験成績表の書換え行為自体はないものの、製品規格又は納入仕様書の規格を満たさない製品を合格品として出荷していた。

(イ) 検査合格基準の改ざん

茨城工場では、「日常検査、確認検査成績表」（他の工場における確認試験票にあたる。）に最初から合否判定基準として製品規格の数値が記載され、合否判定者は製

¹⁶ 引継書のような文書には残っていないものの、インタビューによれば、前任者より口頭で引き継がれており、試験作成者にとってはそれが当然の実務対応であるという認識を持っていたようである。

品規格自体を参照することなく合否判定ができるようにされているところ、粘着力につき、合否判定基準の数字を、適切な手続きを経ることなく、製品規格より緩く改ざん（合格判定基準につき、製品規格に対して、1.5 倍あるいは 1.6 倍程度緩くするという方法）し、不合格とならないようにしていた。

さらに、粘着力の検査は、ステンレスの板の表面をサンドペーパーで綺麗にし、そこに製品サンプルであるテープを貼って、ゴムローラーで付着させ、既定の時間が経過した後、ステンレス板を検査機にセットし、ステンレス板からテープを剥がして行くという検査方法であるところ、同検査において、20 分から 40 分間テープをステンレス板に付着させた後に測定をするというのが正規の検査方法（JIS で定められ、寺岡製作所の製品試験法標準でも採用されている方法）であるが、その検査方法では改ざん後の合否判定基準からすら外れてしまうため、付着時間を 60 分～120 分程度に延長して、無理矢理改ざん後の合否判定基準に収めるということもされていた¹⁷。すなわち、不合格とならないよう合否判定基準を緩やかなものに改ざんしたものの、その基準すら満たせないため、検査方法まで変更するという二重の不正がなされていた。

なお、検査合格基準を改ざんしていた製品は茨城工場で製造する 1 製品のみであり、これは下記(2)で述べる大宮工場閉鎖時に同工場から茨城工場に移管された製品である。大宮工場閉鎖に伴う製品移管のための会議の議事録（平成 22 年 5 月 6 日作成のもの）において、当該製品につき以下のような記載があることから、少なくとも該当製品につき試験成績表の改ざんは該当製品を大宮工場で製造していた頃から行われていたことは明白である。

- ・大宮工場品は対 SUS 粘着力、対 PET 粘着力、保持力などが規格から外れていることが多いが、出荷している。
- ・試験成績表は毎回ユーザーに提出していない。問題があった時だけ提出する。そのとき、規格外のものは、値を修正して提出していた。

¹⁷ インタビューによれば、実際は、検査結果が合否判定基準に収まるまで付着させ続けるという運用がされていたとのことであり、付着時間を予め決め、当該時間が経過した時点の結果を検査結果とする本来の姿とはかけ離れたものであった。

加えて、同じ議事録において、今後の対策として、以下のとおり合否基準を変更すること、及び引き続き試験成績表は改ざんして提出することが明記されており、大宮工場から茨城工場への製品移管の際に、検査合格基準の改ざんも行われるに至ったようである。

・対策

②-1 製品規格とは別に、ユーザーで使える数値を判断するための合否基準（表4）を決め出荷判定を行う。

表4. 合否基準（案）

		製品規格	合否基準	現在の実力値※※
粘着力 (N/25mm)	対 SUS	●±● (●~●)	●±● (●~●)	● (最低●、最高●)
	対 PET※	●±● (●~●)	●±● (●~●)	● (最低●、最高●)

※PET フィルムを SUS 板に固定し、テープを剥離する。

※※表3の茨城と研究測定値の平均値

②-2 下記の粘着力修正係数を適用し、その数値をB社に提出する。

	B社へ提出する値（案）
対 SUS 粘着力	実測値×0.7
対 PET 粘着力	実測値×1.1

インタビューによれば、該当製品につき、試験成績表のデータの書換えに留まらず、検査合格基準まで改ざんし意図的に検査不合格とされないようにしていた理由は、大宮工場からの移管の際に、該当製品の検査結果が製品規格から全く外れていたため、製品規格を検査合格基準としたのではおよそ合格品が出ないこととなり、社内特採で出荷し続けるしかなくなることが予想されたからではないかとのことである。

(2) 実施期間

ア 始期

寺岡製作所は函南、佐野、茨城の 3 工場に加え、大宮工場も有していたが、大宮工場は効率的かつ合理的な生産体制及び販売体制を構築することなどを理由に平成 22 年 4 月末に閉鎖された¹⁸。同工場の閉鎖にあたっては、同工場にて製造している製品を他工場に移管するための社内プロジェクトチームが組織されたが、当該プロジェクトチームの議事録には、大宮工場の一部の製品につき、検査データが恒常的に製品規格や納入仕様書から外れていることや、その際には任意に検査結果を書き換えていることなどが引継事項として記録されている。上記(1)イ(イ)で記載した検査合格基準の改ざんにかかる議事録の記載に加え、例えば、別の特定顧客向け製品につき粘着力が規格に収まらないことが議論された会議では、「大宮工場では速度 50mm/min で測定したり、圧着後の放置時間を延ばしたり（1 時間）して測定して何とか規格値に入るようにしていた。それでも規格値に入らない場合、測定値+ α していた。」「今後の提出データは特採の場合⇒測定値×2 倍の値（＝規格下限値付近）で出す」といった内容が話されていたことが議事録に記載されている¹⁹。

したがって、本件不適切行為は、遅くとも大宮工場閉鎖時点（平成 22 年 4 月末）には行われていたことが確認できる。

ただし、本調査基準日において、大宮工場に勤務していた従業員の多くが退職しており、正確な始期を特定するのは困難である。多くのインタビューにおいて、大宮工場からの製品移管時に多くの製品で規格が満たされていないことを知ったと述べられている一方、大宮工場勤務経験のある従業員数名にインタビューできたものの、本件不適切行為が開始された経緯を知る者はいなかった。なお、本件不適切行為の対象となった製品の多くが大宮工場で製造されていたこと理由は定かではないが、インタビューにおいては、大宮工場の傾向として営業部署の要求や顧客の要望に個別対応していたことや、歴史的な背景として、古い製品ほど少ないロットや開発段階のデータのみで製品規格を策定し納入仕様書を発行する例が多かったところ、大宮工場は現存する佐野・函南・茨城工場よりも古くから稼働していた工場のため、該当する事例も必然的に多くなったことを想定される理由として挙げる者もいた。

¹⁸ 平成 21 年 5 月 13 日「工場および営業拠点の閉鎖ならびに統合に関するお知らせ」

(<http://ke.kabupro.jp/tsp/20090513/140120090513088587.pdf>) 参照。ただし、インタビューによれば、実際の閉鎖理由は工場の老朽化に加え、有機溶剤の取扱いに関する埼玉県条例の規制が厳しくなったためとのことである。

¹⁹ 平成 22 年 4 月 22 日「C 社向け TFET 品質問題社内打ち合わせ」参照。

イ 終期

本件不適切行為については、平成 28 年 6 月の第 138 回品質保証管理委員会以後、不完全ながらも寺岡製作所自身により対応が進められており（その詳細は下記 3 で述べる。）、それにより順次終了していったという経緯がある。そのため、本件不適切行為を、顧客別、製品規格・納入仕様書別、製品別といったセグメントに分けて個別に終了時期を認定するのは困難である。もっとも、平成 30 年 3 月 16 日付けで根絶 PT を立ち上げるにあたり、寺岡製作所は全社的に、同日時点で本件不適切行為が一切行われていないことを確認している。したがって、当委員会としても、本件不適切行為は、遅くとも平成 30 年 3 月 16 日時点で終了したものと認定する。

(3) 影響の範囲

ア 本件不適切行為の影響を受ける顧客数

過去 3 年（ISO 上の品質記録の保管期限 3 年分）の範囲で行った根絶 PT による調査によれば、本件対象製品は少なくとも合計 31 社の顧客に納入されているとのことである。

イ 本件対象製品の該当出荷金額

根絶 PT による調査によれば、本件対象製品の出荷金額は、本調査基準日から直近 3 年間で、約 1 億 8000 万円とのことである²⁰。

ウ 海外グループ会社の業務内容と本件不適切行為の有無

(7) 海外グループ会社の業務内容

寺岡製作所は、中国（上海、香港及び深圳）及びインドネシアに海外グループ会社を有している²¹。それぞれの海外グループ会社の概要及び業務内容は以下のとおり

²⁰ なお、調査基準日から直近 3 年間の寺岡製作所単体の売上は約 600 億円である。また、出荷件数による集計も試みたが、寺岡製作所では出荷件数は発注伝票ごとのカウントになるため、製品の出荷数と必ずしも一致しないことから（例えば、1 件の発注伝票において、数十個～数百個といった単位でまとめて発注されることもあれば、数個の発注に留まることもある。）、当委員会は、本件不適切行為の影響範囲を検討する資料としては不適切と判断した。

²¹ 寺岡（上海）高機能膠粘帯有限公司、寺岡製作所（香港）有限公司、寺岡（深圳）高機能膠粘帯有限公司、及び PT. Teraoka Seisakusho Indonesia。

である。なお、各海外グループ会社は、寺岡製作所の営業統括室が主管することとされている²²。

➤ 上海

寺岡（上海）高機能膠粘帯有限公司（以下「寺岡上海」という。）は、平成 16 年に設立され、寺岡製作所から半製品の状態で輸入した製品を切断・梱包し、中国国内の顧客に販売している。その他には、営業、受発注業務等も担っている。

➤ 香港

寺岡製作所（香港）有限公司は、平成 7 年に、香港の販売代理店である「有徳香港」との共同出資により「寺徳香港」として設立され、平成 16 年から寺岡製作所の単独出資となった。設立当初は寺岡製作所から半製品の状態で輸入した製品を切断・梱包し、最終製品とした上で中国国内の顧客に販売していたが、経費削減や業務効率化のため、平成 18 年に深圳に新たに拠点（寺岡（深圳）高機能膠粘帯有限公司）が設立され、切断・梱包業務は同社へ移管された。本調査基準日においては、寺岡製作所（香港）有限公司は、寺岡製作所の海外営業部との窓口機能、寺岡製作所の各工場で製造する製品を輸入するための貿易機能、製品を中国大陸部へ輸送するための通関業務を担っている。

➤ 深圳

上記のとおり、寺岡（深圳）高機能膠粘帯有限公司は平成 18 年に設立され、香港拠点から切断・梱包機能が移管された。その他には、通関業務、受発注業務等も担っている。

➤ インドネシア

PT. Teraoka Seisakusho Indonesia は、平成 23 年に、寺岡製作所と寺岡製作所（香港）有限公司の共同出資により設立された。中国の各拠点と異なり、PT. Teraoka Seisakusho Indonesia では各種製品の製造、加工から販売までを一手に担っている。

²² 平成 30 年 4 月 1 日以降、PT. Teraoka Seisakusho Indonesia のみ技術部署主管に変更になっている。

(4) 海外グループ会社における本件不適切行為の有無

根絶 PT による調査並びに調査委員会による各海外グループ会社責任者へのインタビューの結果、寺岡上海において、平成 24 年頃から、試験成績表の巻戻し力の数値について、実際に検査をすることなく任意に架空の数字を記載して顧客に提出していたことが判明した。

具体的には、寺岡上海では寺岡製作所から輸入した半製品の切断・梱包のみを行っているため、製品検査自体は寺岡製作所の製造工場にて行われる。そして、試験成績表は同工場にて作成され、寺岡上海に送付されるので、寺岡上海は、当該試験成績表をそのまま顧客に提出するのが通常である。しかし、平成 24 年頃から、佐野工場から出荷された半製品については、巻戻し力の数値が記載されていない試験成績表が送付されるようになったため、寺岡上海において、巻戻し力の欄に、実際に検査をすることなく製品規格ないし納入仕様書を満たす一定の数値を記載するという処理がなされるようになったというものである。

なお、寺岡製作所が巻戻し力の数値を記載することなく試験成績表を送付するようになった理由や、寺岡上海において任意の数値を記載する取扱いが開始された理由は、当委員会の調査によっては明らかとならなかった。

一方、香港、深圳及びインドネシアの各海外グループ会社においては、本件不適切行為が行われていた事例は確認されなかった。

2 本件不適切行為の原因・背景

本件不適切行為の背景は、製品規格・納入仕様書を満たさない製品が多数製造される状況にあったにもかかわらず、品質より納期や出荷を優先する意識からそのような製品であっても出荷していたことである。これらの原因として、業務フロー上の問題に加え、社内特採が常態化していたこと、チェック機能の不備、取扱い製品がテープであり製品や生命・身体の安全に大きな影響はないであろうとの気の緩み及び寺岡製作所全体の契約遵守、コンプライアンス意識の欠如などが挙げられる。また、過去に経営陣が本件不適切行為を知り得る端緒があったにもかかわらず、適切に対処されなかったことも、本件不適切行為が長年にわたり行われ継続していた原因と言える。

(1) 業務フロー上の問題

ア 製品規格策定時の試験データ不足

新製品の製品規格を適切に策定するためには、通常、10ロット分又は1年間程度の試験データを蓄積し同データを統計処理しなければならない。これは、製品の検査結果にある程度のバラつきが生じるのはやむを得ないところ、10ロット分又は1年分程度のデータがあれば、どの数値帯に集約するかが把握できるからである。しかし、遅くとも平成28年6月までは、顧客からの早期製品化の要求に応えるためなどの理由で、開発段階のデータや2ロット分程度の試験データの平均値に基づいて製品規格を決めていた例があった²³。そのため、このような製品につき工場での量産が始まると、製品規格の範囲から乖離した数値帯に検査結果が集約してしまい、その結果、慢性的に製品規格や納入仕様書の数値を満たせない状況が生まれていた。

イ 継続的に製造する中での規格からの乖離

上記アは、製品の量産が開始された当初から製品規格の数値を満たせないという例であるが、それとは別に、当初は製品の検査結果が製品規格や納入仕様書を満たしていたものの、製造を継続していくうちに徐々に検査結果が規格を満たさない状態に変化していく場合がある。その原因の一つとして、いわゆる4M(Man, Machine, Material, Method)が変化することが挙げられ、特に影響が大きいものは原材料(Material)の変更である。これは、寺岡製作所が製品製造のために購入している原材料につき、原材料メーカーにおいて材料を変更している場合があり、それにより、必然的に当該原材料を使用して製造した製品の検査結果が製造開始当初から変わってくるという問題である。

しかし、寺岡製作所としても、原材料の材料が変わったことの実証ではなく、かつ、原材料の納入業者は材料の変更を否定することが多いため、原材料の変更を確信するには至らず、結果として検査結果が製品規格や納入仕様書を満たさない製品が多数製造されることとなった。加えて、インタビューによれば、原材料の調達先を変えるには、顧客側において、変更後の原材料を使った寺岡製作所の製品をベースに、改めて最終製品の品質検査を行うことが必要となる場合もあり、確固たる根拠もない状況では原材料の調達先を変更することについて顧客の了解を得にくいという事情を挙げる者もいた。

²³ このような例は、特に大宮工場で製造していた製品に該当が多いようである。

ウ 納入仕様書と製品規格との乖離

寺岡製作所の「納入仕様書作成基準」によれば、納入仕様書は原則として製品規格よりも緩いか、あるいは一致する数値で作成することになるため、当該基準に従って納入仕様書が作成・発行される限り、納入仕様書と製品規格との間に乖離が生じることはない。

しかし、顧客から特別な要望（特に製品規格よりも厳しい数値をもって納入仕様書を作成して欲しいとの要望）があった場合に、これを受け入れるか否かを判断するための明確な社内ルールがなく、工場の技術課等による技術面の検討がなされないままこれを受け入れてしまった例があった。この場合、品質保証部での納入仕様書の審査・発行過程において、工場の技術課に対し納入仕様書の数値の妥当性についての確認がされず、技術課が納入仕様書の内容を確認できるのは既に顧客に納入仕様書を発行した後となるため、その時点で技術課が納入仕様書の内容がおかしいとして見直しを依頼しても、顧客に対して既に発行してしまっているとの理由で見直しがされないことが多かった。

加えて、納入仕様書の発行にあたり、過去に発行した同品番の製品の納入仕様書を単純にコピーするということが行われていたため、その納入仕様書が顧客の特別な要望に基づいて作成された、製品規格より厳しい数値を含むものであっても、その内容を検討することなく漫然とコピーしてしまった結果、特別な要望をしていない別の顧客に対しても、製品規格より厳しい数値を含む納入仕様書を発行していた例もあった。

また、当初は製品規格と納入仕様書が矛盾抵触しないよう定められていたにもかかわらず、両者の改訂が連動せず、事後に齟齬が生じることもあった。特に、納入仕様書を改訂するには個別に顧客の了承を得る必要があるため改訂に時間や手間を要するところ、寺岡製作所内の連携不足や顧客窓口である営業部署の意向などにより納入仕様書の改訂が進まず、一方で製品規格の改訂は実施された結果、相互に齟齬が生じたという例が確認されている。この一因として、納入仕様書の内容が、研究開発、品質保証、技術、製造、営業といった各部署で共有されておらず、納入仕様書と製品規格とが異なっているか否かが確認できない状況にあることが挙げられる。

エ 製品検査と納入仕様書との乖離

寺岡製作所では、製品検査の合否判定は基本的に製品規格を満たしているか否かで判断するため、納入仕様書を満たしているか否かのチェックがされる機会がない。納入仕様書が「納入仕様書作成基準」に準拠して作成されている限りは、製品規格を満たさない場合には自動的に納入仕様書も満たさないこととなるため問題は生じないが、上記ウで述べたような、何らかの事情により納入仕様書が製品規格よりも厳しい数値になっている場合、製品規格を満たし検査合格となるものの、その検査結果は納入仕様書を満たさないという事態が生じ得る。また、納入仕様書において特別の試験方法が定められていることがあるが、その内容が検査員等に共有されないため、試験方法を定める社内規程である「製品試験法標準」や、製品規格で定められている一般的な検査を行うに止まり、納入仕様書で定められた試験が行われたい事態が生じる。

(2) 社内特採

製造業において、仮に検査不合格となっても顧客の個別の了解を得て出荷するということは行われているところであり、顧客が個別に了解している以上、これ自体が不適切行為として問題となるものではない。いわゆる「特別採用」とは、このような顧客の了解を得て行うべきものであるが、寺岡製作所においては、むしろ「特別採用」とは社内特採のことであるとの認識が蔓延しており、不合格品を出荷するには個別の顧客の了解が必要という意識がそもそも欠如していたと言える。現に、社内規程である「不適合品管理・再審規定」には、検査不合格品に対する処置として「そのまま採用」が挙げられ、規程上、個別の顧客の了解を得ることは求められていない。このように、そもそも社内特採は寺岡製作所の規程上も認められているかのような定めになっていた。

また、社内特採とする場合の明確な基準もなく、処置決定者である技術課課長が過去のデータを参照し、過去に規格から外れた同様の検査値で出荷しても顧客からのクレームがなければ「実用上問題なし」と判断して出荷するなど、技術課課長のきわめて広範な裁量に委ねられていた。加えて、前記第2の5(4)のとおり、技術課課長の判断を、承認者である工場長がそのまま承認し、品質保証課課長がそのまま追認するとどまり、実質的なチェックが行われることもなかった。

もつとも、インタビューにおいて、検査結果が慢性的に不合格となることから、製品規格を維持するのが困難であるとして、製品規格の改定が必要との認識を持ってい

たと述べる者もあり、実際に製品規格の改訂依頼が起案されたこともあった²⁴。この中には改訂依頼が承認され、実際に改訂された例もあるようであるが、特に製品特性に関わる改訂依頼については、改訂依頼が承認されず、引き続き従前の製品規格に基づき検査が行われていた例が多かったようである。

なお、社内特採で出荷する場合、当然に該当製品の検査結果は製品規格及び納品仕様書を満たしていないこととなるため、顧客から当該製品につき試験成績表の作成を要求された場合、試験成績表の書換えが必要となる。そのため、社内特採の常態化が納入仕様書を満たさない製品の出荷のみならず、試験成績表の一部データの書換えの要因にもなっていたと言える。

(3) チェック機能の不備

上記(1)及び(2)で述べた業務フロー上の問題や社内特採の問題に加えて、寺岡製作所の業務分掌上、他部署間の相互のチェック機能が働かない構造になっていたことも原因として指摘できる。

ア 業務フロー上のチェック機能の不備

寺岡製作所では、納入仕様書の作成・発行は品質保証部が担当しており、製品検査の実施・合否判定・確認試験票及び試験成績表の作成の全てを各工場の品質保証課が担当している。そして、寺岡製作所の組織構造上、各工場の品質保証課は品質保証部の直轄部署である。すなわち、顧客との関係で遵守すべき規格の作成から製品検査まで、品質管理に関する業務が品質保証部及び品質保証課内で完結しており、この過程に他部署によるチェックが入る構造になっていない。特に、製品規格には合格しているものの、納入仕様書の規格は満たしていない場合は、検査不合格票が作成されず、品質保証課が試験成績表を作成し、顧客に提出することになるため、技術課等が試験成績表を見る機会がなく、試験成績表の一部のデータの書換え行為を他部署が把握する機会がない。もちろん、品質管理に関する業務を品質保証部及び品質保証課が担当すべきものであるが、工場の品質保証課における適切な業務遂行、特に製品検査の適正を管理する体制になっていなかったことは本件不適切行為が長年にわたり行われていたことの要因になったと言える。

また、検査結果の書換え等が行えないようなシステムの構築ができていなかった

²⁴ 製品規格の改訂依頼は研究開発本部が受付窓口となっており、品質保証部及び研究開発本部の承認が必要とされている。

点もチェック機能の不備として挙げられる。製品検査においては、検査員が測定値を手書きで確認試験票に記載しており、また試験成績表作成段階においては、作成者が確認試験票に記載された測定値を目視で参照しデータ入力しているため、確認検査票作成時及び試験成績表作成時のいずれの段階であっても、人為的に数値を書き換えることが容易であった。一方で、一部顧客については納入仕様書から外れた数値を試験成績表に入力できないシステムを導入していたにもかかわらず、試験成績表の作成を優先して検査結果を改ざんするということが行われており、システム導入が逆に改ざんを誘引することとなっていた例もあった。

以上に加え、少なくとも確認試験票、検査不合格票及び試験成績表は、いずれも起案者の他に確認者、承認者の押印が必要であり、仮に同一部署であるとしても複数人による相互チェックが期待されていたと言い得るが、実際は確認者及び承認者が実質的内容をチェックすることはなく、起案者の起案内容に誤記がないかといった形式的チェックしかされていなかった²⁵。そのため、相互チェックの役割は全く果たされず、本件不適切行為が発見・是正される契機にならなかった。

イ 業務監査上のチェック機能の不備

寺岡製作所では品質保証部による工場監査が定期的に行われているところ、品質保証部内に工場での業務内容に精通している者が少ないため、工場の実情を工場関係者に確認しなければならないなど監査の中立性、独立性に不備があり、監査において不正を発見し、上層部に報告されることがなかった。加えて、品質保証部による工場監査は内部監査規定に基づき実施される場所、同規定では、「内部監査」は以下のとおり定義されており、本件不適切行為を発見され得るような監査内容ではなかったことが窺える。

品質管理活動、環境管理活動及びそれに関連する結果が以下のとおりか、監査する。

- ① 事前に計画した取決めに適合しているか
- ② QMS 及び EMS が、効果的に実施され、維持されているか
- ③ 目的・目標達成のために適切なものであるか

また、寺岡製作所に内部通報制度は存在するものの、その内容が不十分であり、かつその存在の周知が図られていなかったため、ほとんど利用されていなかった。インタビューにおいては、内部通報制度の存在は知っているものの、どの部署まで

²⁵ インタビューの中では、起案者を信頼しており中身を全く見ることなく押印していた、と述べる者もいた。

情報が共有されるのか分からず不安で利用できなかった、そもそも内部通報制度があること自体を知らなかったなどと述べる者もいた。少なくとも、本件不適切行為について、内部通報制度が利用されたことはなかった。

以上のとおり制度上のチェックが機能していなかったことに加え、現場と経営陣、上層部との問題意識の共有が不十分であった点も挙げられる。例えば、検査不合格が続いたときなどに、それが製品の特性と製品規格の値が乖離していることが原因である場合（すなわち、製品規格が製品の特性を正しく反映していない場合）には、工場の技術課から製品規格の改訂依頼が出されることがある。これは、本件不適切行為の存在を知る端緒になり得たにもかかわらず、製品規格を改訂するには納入仕様書の改訂も必要となり、営業部署が顧客に説明しにくいなどの理由により改訂が承認されず、結果として現場の問題意識が経営陣、上層部に伝わっていなかった。現に、経営陣が本件不適切行為を明確に認識したと確認できるのは平成 28 年 6 月の第 138 回品質保証管理委員会においてであり、そこに至るまで、経営陣は本件不適切行為が行われていたことを承知してしなかったか、あるいは本件不適切行為の存在を知り得たとしても、重大な問題として認識・対処してこなかったことが窺える。例えば、本件不適切行為は大宮工場閉鎖時点（平成 22 年）で既に行われており、製品移管の会議録等でも明確に述べられ、かつ、下記(5)で述べるとおり経営陣への報告の記録も残っているのであるから、現場と経営陣との意思疎通、情報共有が十分に行われていたのであれば、より早い段階で本件不適切行為を把握し、適切に対処できていたはずである。

インタビューにおいては、検査結果の書換え等、本件不適切行為の是正を上長に求めても「そのうち良くする」などと回答され、先延ばしにされていた、検査不合格が多く製品規格の改訂が必要であることを何度も進言したが全く採用されず、半ばあきらめていた、といった不満を口にする従業員もいるなど、工場内部においても、上下間の意思疎通、情報共有が十分でなかったと言える。

(4) 契約遵守・コンプライアンスの意識の欠如

インタビューを通じて明らかとなったのは、品質より出荷、売上げを優先するという考えが寺岡製作所全体を覆っていて、契約遵守、コンプライアンス意識が希薄であったということである。具体的には、インタビューの結果、寺岡製作所の従業員には以下のような考えが広がっていることが判明した。

- ① 本件不適切行為は以前から行っていることなので、特段問題視しなくても良いという考え

- ② 出荷期日やその日の終業時間が迫っている場合に、検査結果にこだわってられないという考え
- ③ 本件不適切行為を知った後も、忙しいという理由で問題を提起しないという考え
- ④ 上長が社内特採として出荷して良いと判断した以上、不合格品であっても出荷しても良いという考え
- ⑤ 各工場に課せられたコスト低減のノルマの達成が重要であるという考え（結果として、コスト低減のためには製造した製品はなるべく出荷するという意識につながったと考えられる。）
- ⑥ 納入仕様書で定められた内容は顧客との契約であり、遵守すべきものという意識の欠如（インタビューにおいては、納入仕様書は顧客に対する説明資料のようなものと述べる者もいた。）
- ⑦ 検査不合格品でもクレームが出なければ顧客の了解を得ずに出荷して良いという考え

また、これらに加え、そもそも本件不適切行為を「不適切」として認識していなかったことすら窺える。例えば、上記2(2)アのとおり、平成22年頃の大宮工場閉鎖時の製品移管の会議では、一部製品につき「大宮工場では速度50mm/minで測定したり、圧着後の放置時間を延ばしたり（1時間）して測定して何とか規格値に入るようにしていた。それでも規格値に入らない場合、測定値+ α していた。」「今後の提出データは特採の場合⇒測定値×2倍の値（＝規格下限値付近）で出す」といった内容が議事録に明記されており、本件不適切行為を記録に残すことへの躊躇いは感じられない。他にも、茨城工場で検査合格基準を改ざんしていた問題について、茨城工場で使用している該当製品の確認試験票には、「合否判定基準は製品規格と異なるので注意」と記載され、かつ、改ざんされた基準が色を変えて青字で記載されているなどしていた。

(5) 役員の危機意識の欠如

社内記録上、寺岡製作所の経営陣が本件不適切行為を認識し得たタイミングとしては、少なくとも平成22年頃の大宮工場閉鎖に伴う製品移管時と、平成28年6月の第138回品質保証管理委員会が挙げられる。例えば、平成22年6月4日付けで作成された「大宮製品移管状況の説明を要求された件 ー6月11日本社で要説明ー」と題する資料によれば、当時の役員（以下「D氏」という。）も出席の打ち合わせにおいて、「大宮生産時に製品規格及び納入仕様書記載の粘着力が現実にでていないが、メーカーが試験成績を出していた経緯がある。当初品証部より、サンプル出荷不可の指示があった。その後品証部で規格及び納入仕様の是正検討していたが不可能との判断があり、茨城でもメーカーが試験成績を出すように品証部より指示有り。この指示を受けた直後

茨城よりサンプルをユーザーに出している。」との報告がされているようであり、本件不適切行為がD氏に伝えられている。

D氏とのインタビューによれば、D氏自身はこの会議の存在及び内容につき全く記憶がないとのことであり、この時点で具体的な対策が指示されたのか否かは明らかでないが、実際、茨城工場でも本件不適切行為が継続していた以上、効果的な対策は何ら打たれなかったと考えざるを得ない。

また、前記第1の1(2)のとおり、平成28年6月の第138回品質保証管理委員会以降、本件不適切行為は度々品質保証管理委員会では取り上げられ、品質保証部を中心に対応することが話されているが、結局は対応の遅れ等が報告されるのみで、抜本的な対策が議論され、実施されることはなかった。結果として、根絶PTの立ち上げ（平成30年3月16日）及び本調査委員会の設置（同月30日）まで、約1年半の時間を要したものであるが、このような対応の遅れの原因としては、役員が本件不適切行為を重要問題として認識しなかった、「品質保証部においてすぐに解決される問題であろう。」といった甘い考えを前提に本件不適切行為の報告を真摯に検討しなかったといったことなど様々考えられるが、いずれにせよ、役員に危機意識が欠如していた点は指摘せざるを得ない²⁶。

3 改善に向けた取組の状況

平成28年10月の第140回品質保証管理委員会以降、品質保証部を中心に、一部ながら本件不適切行為への対策が講じられている。また、本件不適切行為を直接の対象としたものではないものの、寺岡製作所における施策の中には、本件不適切行為への対応・対策としても機能していると思われるものがある。

(1) 顧客への説明及び反応の状況

ア 顧客への説明

平成30年3月16日に根絶PTが発足して以降、寺岡製作所は本件対象製品を出荷していた顧客に対し、順次説明のため訪問を続けている。本調査基準日時点において、本件対象製品の納入先である顧客31社中、29社に対し、寺岡製作所の従業員らが訪問して、本件不適切行為については説明した。

²⁶ 実際インタビューでは、平成28年6月や10月の品質保証管理委員会では本件不適切行為が報告されていたことすら記憶にないと述べる役員もあり、少なくともその時点では本件不適切行為が重要問題として認識されていなかったことが窺える。

イ 顧客の反応状況

根絶 PT によれば、製品の安全性については、多くの顧客は 1 回か 2 回の訪問で、寺岡製作所の従業員らの統計データ及び技術的な知見を用いた説明により、本件不適切行為に基づき出荷された製品であっても製品自体の安全性に問題はない旨の理解が得られたとのことである。

しかし、自動車メーカーに寺岡製作所の製品を組み込んで製品を販売している一部（計 2 社）の顧客からは、販売先である自動車メーカーに寺岡製作所による本件不適切行為を報告するにあたり、リコール等が不要であることを説明するために、詳細なデータと技術的な知見の提供の要求があったため、寺岡製作所が 3 回ないし 5 回程度訪問し、対応したとのことである。

また、このような対応の中で、本調査基準日において、本件不適切行為を理由として取引を停止するなど、寺岡製作所にとって深刻な問題に発展した例はないものの、本件不適切行為について、組織ぐるみの不正であるとの厳しい意見を述べた顧客も複数あったとのことである。

以上とは別に、一部の顧客は、顧客自らが寺岡製作所の監査を実施し、あるいは製品検査毎に寺岡製作所を訪問し、製品検査に立ち会っている。

(2) 社内の制度変更等

ア 製品規格策定手順の変更

平成 28 年 6 月以降、製品規格作成規定を平成 27 年度版 ISO 規格に則った内容に全面改訂し（平成 28 年 8 月 10 日に本改訂）、同規定に従い製品規格を策定するようになった。また、製品規格策定にあたり基準とするデータも、10 ロット分又は 1 年分程度の製造データとすることを原則とし、顧客の要望等により十分なデータが集まる前に製品規格を策定しなければならない場合は、仮規格を策定した上で、十分なデータ集まった後で本規格を策定する運用となっている。

イ 納入仕様書策定時点での工場確認

「納入仕様書管理・PPAP 書類発行規定」に則り、項目によって製品規格の値に対して±10～20%のマージンを持たせた数値、あるいは製品規格と一致する数値で納入仕様書を作成することを徹底するようになっている。仮に顧客から特別の要望（特

に納入仕様書の数値の方が製品規格より厳しいものとなるような要望) がなされた場合には、品質保証部は、工場の担当部署に問い合わせた上で、その回答も踏まえ、技術的観点から当該要望に係る規格を受入れ可能かを判断しており、かつ、現在は、品質保証部が納入仕様書を作成した場合、新規の製品でなくても全件につき工場の確認を得るようになっている。

ウ 社内特採の廃止

平成 29 年以降、不合格品の特採は全て顧客の承認を得た上で、品質保証部長の決裁をとらなければならないと定め、順次社内特採を廃止する運用とした。

エ 組織変更による品質保証部・本社品質保証課の独立

寺岡製作所は平成 22 年 4 月 30 日まで、製造本部の 1 部署として品質保証部を設置しており、品質保証部が各工場の品質保証課を管理する体制をとっていた。その後平成 22 年 5 月 1 日付けの組織変更により代表取締役社長の直属部署として品質保証部を設置（製造本部から独立）し、かつ、品質保証部が各工場の品質保証課を管理する体制となった。そして、平成 30 年 4 月 1 日付けの組織変更で、各工場の品質保証課に対するサポートや指導を行う業務を独立させるため、品質保証部の管轄部署として本社品質保証課を設立し、本社品質保証課が各工場の品質保証課を管理する体制となった。

オ 製品規格策定に対する品質保証部の関与

平成 28 年までは、製品規格の策定に品質保証部はほぼ関与しておらず、最終審査の段階で審査書を確認する程度だった。しかし、平成 28 年以降、製品規格作成規定の改訂に伴い、製品規格の検討、審議の全ての段階に品質保証部が関与するようになった。

カ 製品規格改訂の際の納入仕様書との整合性チェック

製品規格の改訂依頼がされた場合、品質保証部と研究開発本部の承認が必要となるところ、遅くとも本調査基準日時点においては、品質保証部による確認事項として、改訂後の製品規格が発行済みの納入仕様書と抵触しないことが含まれている。その上で、改訂後の製品規格が発行済みの納入仕様書と抵触することが判明した場合、品質保証部は、当該納入仕様書の発行先である顧客を担当している営業担当者

に対し、製品規格の改訂に合わせて納入仕様書を変更することの承認を得るよう依頼している。

4 再発防止策の提言

上記3で述べた各施策も本件不適切行為の再発防止に寄与し得るものであり、一定の評価に値するものである。しかし、以上をもって抜本的な解決がされるとも言い難く、他にも改善の余地は十分にあることから、当委員会は、以下のとおり再発防止策を提言する。すでに問題発覚から2年以上経過していることを考慮すると、早急に再発防止策の実行に着手し、確実に実行することが肝要である。

(1) 製品能力の量産前段階での十分な検討

上記2(1)アのとおり、本件不適切行為の一因として、製品規格を策定する際に不十分な製造データに基づいた検討しかしておらず、その結果、製品規格が量産開始後の製品の検査結果と乖離したことが挙げられる。

上記3(2)アのとおり、本調査基準日においては、製品規格の策定にあたり試作段階又は量産開始後において、10ロット分又は1年分程度の製造データを収集し、製品能力を的確に判断した上で製品規格を策定しているところ、これを将来においても維持すべきである。

また、何らかの理由により量産品について製品の能力と製品規格に乖離が生じた場合、当該乖離の事実及び程度を正確なデータで把握し、各部署で共有した上で、開発部署を中心に分析させるなどして、今後の製品開発及び製品規格の策定に活かすべきである。

加えて、試作前の設計段階など製品開発の初期段階において、問題点を洗い出して検討し、設計品質を高める工程（いわゆるフロント・ローディング）を強化することで、試作段階や量産段階での手戻りを可能な限り防止し、大局的に人的・時間的・金銭的成本を削減することが望ましい。

(2) 工程能力の把握・的確な受注判断の体制構築

上記2(1)イのとおり、製造を継続する中で徐々に製品の検査結果が製品規格や納入仕様書の規格を満たさない状態に変化していったところ、この変化が品質保証部や工

場の品質保証課から開発部署や営業部署に対して適切に共有されず、結果として製品能力に合わない製品規格や納入仕様書に基づく受注が続き、また、製品規格や納入仕様書の規格を満たす製品の開発につながらなかったことが認められる。

生産工程がどのくらいの正確性をもって目的とする製品能力を備えた製品を作ることができるかを示す数値を工程能力指数というが、量産時の正確な工程能力指数を、製造部署のみならず開発部署、技術部署、品質保証部署、営業部署といった各部署が共有・分析の上、デザインレビューを用いてより品質の高い製品の開発を行うことや、顧客との受注交渉に用いて的確な受注判断を行うことが肝要である。

このためには、不測の事態に対する適切な対応ができる仕組みの構築、例えば、検査結果が不合格となった製品が多く発生した場合にタイムリーな報告ができるような体制づくり、そのような事態への対応方法の事前検討及び適切な実施、並びにこれらの体制や対応を明文で定め社内で共有するための規程の整備が必要である。

また、やむを得ない場合には製品規格や発行済みの納入仕様書を改訂することが必要となる可能性があるが、その場合の手続きを明文化の上、全社的に周知すべきである。現在、「納入仕様書管理・PPAP書類発行規定」において納入仕様書の作成と改訂に係る手続きの概要が、「購買管理規定」において原材料の変更時の納入仕様書作成・改訂に係る手続きがそれぞれ定められており、「製品規格作成規定」において、抽象的に、改訂後の製品規格は納入仕様書の規格値の範囲内であることが定められているが、より具体的に、製品規格と納入仕様書が相互に抵触しないための改訂手続きを定めた規程を整備すべきである。

また、顧客の満足度に関する情報を収集分析し、社内で共有の上、デザインレビュー等の開発業務に活用することで、結果として顧客の要求する製品能力を備えた製品を開発することができ、大局的には納入仕様書と乖離がない製品規格の策定や、顧客の満足する能力を備えた製品を安定的に製造できると考えられる。

(3) 規程類の整備

日常業務における作業手順や不測の事態への対応に関する事項の中には、社内規程類の整備がされていないものもあり、結果として統一的なガバナンスが行き届いていなかったことが認められる。

特に、以下についてはルールを見直し、明確な社内規程を制定・周知すること、また定期的な見直しや適宜の改訂を行うことが必要である。

ア 製品開発に関わる規程

上記2(1)アのとおり、新製品に関し適切な製品規格を策定するためには、10ロット分又は1年分程度の製造データを収集することが必要であるが、「製品開発管理規定」、「初期流動品管理規定」、「製品規格作成規定」、「試作管理規定」など既存の社内規程ではこの手続きが明文化されていない。上記3(2)アのとおり、遅くとも平成28年6月以降は10ロット分又は1年分程度の製造データを収集して製品規格を策定することを原則としているが、将来においてもこの手続が維持されることを担保するため、社内規程として整備すべきである。

また、フロント・ローディングについても、製品開発段階で営業部署など開発部署以外の部署が関与すべきことが「製品開発管理規定」において規定されているが、その関与の程度は同規定上明確かつ具体的ではない。より明確で具体的な関与の方法を明文化し、社内で共有すべきである。

イ 製造工程の変更時の承認手続に関わる規程

上記2(1)イのとおり、いわゆる4M (Man、Machine、Material、Method) の変更、特に原材料の変更があった場合に製品能力が変化することが認められる。また、4M以外でも、量産後の経年による製造環境の変化やそれによる製品能力の変化が生じ得ることは容易に予想される。この変化に適時・適切に対応し製品能力を維持するため、4M変更を含む製造工程の条件変更に関する承認手続を明文化し、社内で共有すべきである。

ウ 製品の検査及び品質保証に関わる規程

上記2(3)アのとおり、試験成績表、検査不合格票及び試験成績表の作成について実質的なダブルチェックがされていなかったこと、また、製品検査に対する品質保証課外の部署の関与がなかったため不適切行為が品質保証部・品質保証課内で長期にわたり継続してしまったことが認められる。

正確な検査と適切な出荷判断は品質管理の最後の砦であり、全ての工場ですべて確保されるべきものである。このためには、検査関与部署、検査関連帳票作成者及び確認者、検査結果決裁手続について、誤りや不正が介在する余地がないかという観点から全面的に見直すとともに、本調査基準日においては各工場ですべて採用されている確認試験票その他の検査関連帳票の書式を統一し、いずれも社内規程として整備すべきである。

さらに、下記(6)のとおり品質保証部の役割・権限の強化が必要であるところ、強化後の品質保証部の権限や役割、及び品質保証部に対するチェックの方法についても社内規程として整備し、確たるルールとして社内に共有させるべきである。

エ 納入仕様書の情報共有及び納入仕様書に基づく検査・出荷の徹底に関する規程

上記2(1)ウ及び同エのとおり、納入仕様書の締結の有無及びその内容については、工場の品質保証課の検査員に情報が共有されておらず、実際の検査方法と納入仕様書に規定された検査方法に乖離があったことや、検査の合否判断と納入仕様書の規格との乖離があったことが認められる。納入仕様書は顧客との契約であるという認識を社内で徹底し、工場の品質保証課における検査方法及び合否判断においては、納入仕様書の規格が製品規格に優先して適用される体制を構築の上、これを社内規程として整備する必要がある。

オ 各種書類の保存期間等に関する規程

確認試験票や試験成績表等、日常業務の中で作成される各種書類を適切な期間保存し、必要に応じて参照できるようにすることは、データに基づく品質管理の観点から重要である。特に、上記(2)の工程能力指数や製品能力の適切な把握のためには検査結果のデータの集積と分析が必須であり、それぞれの書類の重要性に応じ、適切な保存期間を設定の上、紛失・改ざんのおそれのない方法で管理するように社内規程を整備すべきである。

(4) 人為的な操作の介在をさせない検査結果入力・転記システムの導入

寺岡製作所の確認検査においては、検査員が測定値を手書きで確認試験票に記載しており、また試験成績表作成段階においては、作成者が確認試験票に記載された測定値を目視で参照しデータ入力しているため、確認検査票作成時及び試験成績表作成時のいずれの段階であっても、人為的に数値を書き換えることが容易であったことが認められる。

本件不適切行為が発生し、しかも長期にわたり続けられていたという事実に鑑みれば、検査結果が自動的に試験確認票及び試験成績表にデータ入力され、かつ一度入力されたデータを修正できないなど、意図的な書換えのみならず単純なヒューマンエラーも発生し得ないような検査結果入力・転記システムの導入を検討すべきである。

(5) 製品規格及び納入仕様書の情報一元化及び全社的な共有

上記2(1)ウ、同エ、及び2(3)アのとおり、①工場の技術課や開発部署に事前連絡がないまま製品規格より厳しい内容の納入仕様書が締結され、結果として社内特採で出荷せざるを得ない状況になったこと、②製品規格の改訂内容が当該製品の納入仕様書に反映されず、製品能力が納入仕様書の規格を満たさない状況となったことに気づいていなかったこと、③納入仕様書の内容が工場の品質保証課の検査員に共有されておらず、検査方法や合否判定が納入仕様書の内容と乖離していたことがそれぞれ認められる。

製品規格よりも納入仕様書の規格を緩やかにし、場合によっては納入仕様書の規格を満たしていても製品規格を満たさなければ出荷しないという判断をするなど、顧客の求める品質の製品を安定的に供給できる体制の構築・維持が必要である。また、当然ながら、製品規格の改訂があった場合は、当該改訂が関係する納入仕様書の該当部分についても適時に改訂しなければならない。

さらに、工場の品質保証課において、検査結果や合否判定が納入仕様書の内容と乖離しないよう、納入仕様書の存在及びその内容を適時に共有する必要がある。

このためには、上記3(2)イで述べた「納入仕様書管理・PPAP書類発行規定」に則った納入仕様書の作成の徹底及び同カで述べた製品規格改訂時における納入仕様書との整合性チェックの徹底も有益であるが、これらに加えて、既に策定済み、発行済みの全ての製品規格及び納入仕様書について、品番ごとに両者の内容を比較・整理し、必要に応じて顧客との交渉を経て納入仕様書を改訂の上、製品規格・納入仕様書の内容を一元的にデータで管理し、研究開発、品質保証、技術、製造、営業の各部署の現場の人員レベルに至るまで、いつでも容易に参照できるようにすべきである。

(6) 品質管理機能の増強及び維持のための品質保証部の改革

本件不適切行為のように品質に関する不適切行為を防止するためには、品質管理機能を増強し維持することが不可欠であるが、このためには、品質保証部について以下の改革が必要である。

ア 品質保証部署の役割の明確化とその制度化

品質管理を徹底するためには、品質管理の所管部署である品質保証部において、

品質管理のために必要な業務、例えば、全社的な品質管理に関する体制の運営状況の把握、定期又は有事の際の経営幹部への報告、品質管理に係る年間計画の策定、各工場における品質関連情報の収集と課題の把握（内部監査を含む）、品質に関する社内教育計画の策定、人材配置の検討及び提言、公的認証の取得状況の管理等について、困難なく確実に業務を行えるよう、その役割と権限を明確にし、社内規程として整備するなど、明確に制度として確立させることが必要である。

この点、品質保証部及び品質保証課の業務分掌については「品質保証部業務分掌規定」が具体的に定めるが、これは平成22年4月1日に最終改訂されたものであり、同規定がどこまで現時点においても妥当するか検討し、必要に応じて改訂を行う必要がある²⁷。

イ 品質保証部署の独立性確保・強化

品質保証部署による品質管理を徹底するためには、他の部署から独立した組織として、他の部署、特に営業部署や製造部署からの圧力や影響を直接にも間接にも受けない体制が不可欠である²⁸。

現時点においては、品質保証部は社長直轄の部署であり、品質保証部が本社品質保証課及び工場の品質保証課を管理するため、品質保証部内のいずれの人員についても形式的には他部署から独立した業務遂行を期待できる。

ただし、本件不適切行為が、品質保証部（及びその直轄部署であった各工場の品質保証課）が社長直轄部署となった平成21年9月1日以降も継続されたことに鑑みれば、組織体制における形式的な独立性のみならず、実質的な独立性も確保されている必要がある。特に工場の品質保証課においては、勤務地が各工場内であって製造部署と物理的に近い場所で業務を行うものであり、工場内の円満な人間関係の構築・維持を企図して製造部署の利益を付度し、適切な品質管理業務に消極的になるなど、実質的に独立性を維持できないおそれがある。

そのため、経営陣及び品質保証部において、品質保証に関わる各人員が、その求められる業務を遂行するために物理的・心理的な圧迫がないかどうか、適切に管理することが肝要である。

²⁷ 少なくとも平成30年4月1日に新たに設置された本社品質保証課に関する記載はないため、この点の改訂は必須である。

²⁸ 品質保証部署の品質管理業務や意思決定に対し他部署が介入できないようにすることを主眼に置いており、品質保証部署による品質管理業務が適正に行われているか否かを他部署がチェックすることまで否定する趣旨ではない。

ウ 品質保証部署内の実効的な業務遂行体制の確保

品質管理を実効的に行うためには、品質保証部署内において、適切な役割分担や権限の委譲を行うことが必要である。

また、上記イで述べたとおり、工場の品質保証課における適切な業務遂行ができているかどうかを管理することは日々の品質保証業務の適正確保のために極めて重要である。このためには、品質保証部署内の適切な報告体制を構築・維持するほか、部署内の円滑なコミュニケーションを可能とする環境、特に、工場の品質保証課員において品質管理に係る懸念が生じれば、それが些細なことであっても本社品質保証課や品質保証部へ報告・連絡・相談が行われるような環境を整えることが必要である。

エ 品質管理の専門性を有する人材の増員

上記2(3)イのとおり、品質保証部において監査対象業務に関する知識を十分有する者が少ないため、品質保証部による内部監査によっては本件不適切行為を発見できなかったことが認められる。内部監査にかかわらず、品質保証部署による品質管理を実効的なものにするためには、品質管理それ自体についての知識のほか、製品の特性、開発・製造技術、工場の製造現場の事情のいずれについても精通している人材の増員が必要である。

このような人材を増員するためには、中途採用等により社外から適切な人材を登用するほか、全社的な品質管理についての社内教育を実施することに加え、開発部署・製造部署との人事ローテーションにより、上記の知見を有する者を育成することが求められる。

(7) 経営幹部の現場における諸問題の掌握

寺岡製作所の経営陣においては、不祥事は常に起こり得るものだという危機感を持ち、不測の事態や重大インシデントを把握するため、適切なレポートラインを構築、周知徹底の上、確実に運用されるような体制をとるべきである。そのような体制が効果的に運用されるためには、従業員と経営陣との間で信頼関係を構築し、従業員が不祥事を報告することについて心理的な負担を軽減する必要があるところ、例えば、平成29年度においては本部制を廃止し、役員が各担当部署を管掌の上、担当部署の全従業員と面談したように、経営陣が現場人員との対話の中でその意見を真摯に聞き、報

告された事項については誠実に対応を行うという姿勢を見せるような工夫が求められる。

加えて、社内の意識調査やコンプライアンスに関するアンケートの実施等を行い、現場作業員を含めた全従業員について、その業務の現状とこれに対する満足度やコンプライアンスに対する意識を把握し、ガバナンス強化に活用することが肝要である。

(8) 全社的なコミュニケーションの確立

上記2(3)アのとおり納入仕様書発行や製品検査段階で品質保証部以外の部署による適切なチェックが介在しなかったことや、上記2(1)ウのとおり製品規格の改訂に伴う納入仕様書の改訂が適切に実施されなかったこと、及び製品規格の改訂の重要性が本社において十分認識されていなかったことなどが認められる。これらはいずれも各部署間・各階層間のコミュニケーションが十分でなく、必要な情報が適時に必要な部署・人員に共有されていなかったことが原因と考えられる。

寺岡製作所の人員は約 500 人であり、異なる部署間の水平型コミュニケーション・異なる階層間の垂直型コミュニケーションのいずれについても、必要に応じて迅速に行うことができる人数規模である。この規模であることの強みを活かし、水平型・垂直型コミュニケーションを必要十分にとることができる体制の構築と、その前提として、気軽にかつ積極的に上長や他部署の人員に連絡できる社内文化を醸成することが必要である。具体的には、何らかの不祥事を発見した場合に、上長や他部署の人員のみならず経営陣まで意見を伝え、不祥事を完全に解決するまで積極的に改善意見を発信し続けられるような健全かつ風通しの良い社内コミュニケーションの確立を目指していくべきである。

(9) 内部監査機能の強化（含む品質保証部による監査）

上記2(3)イのとおり、品質保証部による内部監査によっては本件不適切行為を発見できていないところ、コンプライアンスを遵守し、あらゆるステークホルダーからの信頼を維持し続けるためには、実効的な内部監査を行うことが極めて重要である。

従来の内部監査項目に加え、今後は寺岡製作所において採用した再発防止策の進捗状況についても確認する必要があるところ、特に、製品の検査データ、当該製品に係る顧客ごとの発行済み納入仕様書、試験成績表及び製品規格を、それぞれ現物を突き合わせ、いずれも齟齬がないことを確認するという項目を、内部監査に盛り込むこと

が重要である。また、顧客からのクレームは製品の品質が要求に満たないことの証左であるから、顧客のクレーム内容についてもこれを収集・保管し、内部監査の際に精査するべきである。

さらに、品質管理体制がいずれも適切に運用されているかどうか、また、すべての役員と従業員が何よりもコンプライアンス遵守を優先するという意識がありそのとおりに行動できているかどうかを確認し、不祥事の早期発見のみならず、内部監査によって不祥事を起こさない企業風土の醸成を行うことが重要である。

(10) 内部通報制度の見直し

上記2(3)イのとおり、寺岡製作所は内部通報制度を設けているものの、従業員の内部通報制度に対する信頼感の欠如や、そもそもその制度の存在を知らなかったことにより、内部通報制度がほぼ機能していなかったことが認められる。内部通報制度の周知徹底はもとより、報復措置へのおそれから通報をためらうことがないように、内部通報制度をより活用しやすい制度にする必要がある。

(11) 品質への信頼性を最重視する経営への転換（トップメッセージと継続教育）

上記2(5)のとおり、少なくとも平成22年6月4日には大宮工場における製造製品の一部について試験成績表の書換えがあることの報告が、また、平成28年10月には本件不適切行為についての正式な報告が、それぞれ当時の経営陣に対して行われているところ、インタビューによれば、いずれの時点においても、経営陣においては「製品移管に苦勞しているようだ」、「一部の製品の歩留りが悪いので対応が必要だ」などといった程度の認識を持っていたにすぎず、事態を正確に把握した上で適切な対応を行っていないことが認められる。

また、上記2(4)のとおり、各工場の現場においても、多くの従業員が、本件不適切行為を行うよう上長や同僚の指示・助言を受けた際に、漫然と、あるいは出荷期日に間に合わせるのに必要なことである、残業を回避するといった理由により、これに従って本件不適切行為に及んでいたことが認められる。

さらに、上記2(3)イのとおり、一部の従業員においては、不適切行為を行いたくないと上長に進言したことも判明しているものの、その進言につき、上長から経営陣への報告等、真摯に対応したと評価できる事実は把握できていない。

このとおり、寺岡製作所においては、経営陣から現場の従業員に至るまで、品質に対する危惧やコンプライアンスよりも、できるだけ多くの製品を出荷し続け売上高や

利益率を上げることや、自身の作業量を減らして業務負荷を軽減することに意識が向いており、不祥事を認識し得る事実を把握しても、その本質を理解せず、結果として長期にわたり本件不適切行為が放置されるような企業風土が構築されてしまっていたと評価せざるを得ない。

利益や売上よりも品質の高い製品を供給すること、そして取引先・消費者からの品質に関する強い信頼を獲得、強化することが、長期的にも短期的にも、メーカーとして重要であろう。特に、製品の品質に関する不適切行為を経験した企業においては、製品の品質と顧客からの信頼の回復に努めることが最重要である。そして、そのためには、目の前の利益や売上よりも品質の高い製品を供給すること、そして取引先・消費者からの品質に関する強い信頼を獲得することを重要と考える企業風土に転換することを喫緊かつ必須の経営課題とし、その経営課題と認識を経営陣にとどめず、社内全体で徹底し、共有することが重要である。そのため、経営トップから、明確なメッセージを発し、役員・従業員全員に対し、その役割・責任・権限に応じた階層別の品質管理に関するコンプライアンス研修等の教育、指導を定期的実施、継続し、このような企業風土や品質に対する意識の改革へ向けた活動を強力かつ継続的に行うべきである。

また、多くの営業担当者が、顧客からの過剰な要請に対し、十分な検討をせず、かつ必要な社内確認もしないまま受け入れを約束してしまうと共に、当該要請に基づいた生産を製造部署に求めるような営業姿勢を長きにわたり執り続けてきたことも、生産現場の混乱や原価の増大等を招き、上記の企業風土を構築した遠因になったとも言い得る。このような企業風土も今回の問題を契機として改めるべきことを経営トップから会社の方向性として示し、顧客からの厳しい要請に関しては、営業担当者の独断で受諾することはせず、営業担当者は製造部署あるいは開発部署と連携して受諾の可否、受諾をする場合の条件、受諾可能な時期等を検討し、実行することが出来ない要請は理由を付して拒否することを認めるように改革していく必要があると考えられる。

5 継続調査事項について

寺岡製作所から当委員会に委嘱された事項の対象は本件不適切行為に限定されているが、調査の過程で、本件不適切行為以外にも、「不適切」と評すべき行為が行われていたことが判明した。そこで、当委員会は寺岡製作所に対し、本件不適切行為に含まれないものについても継続調査すべきであることを提言した。

以上