

**【総括】  
当社製免震ゴム問題について**

**2015年6月23日**

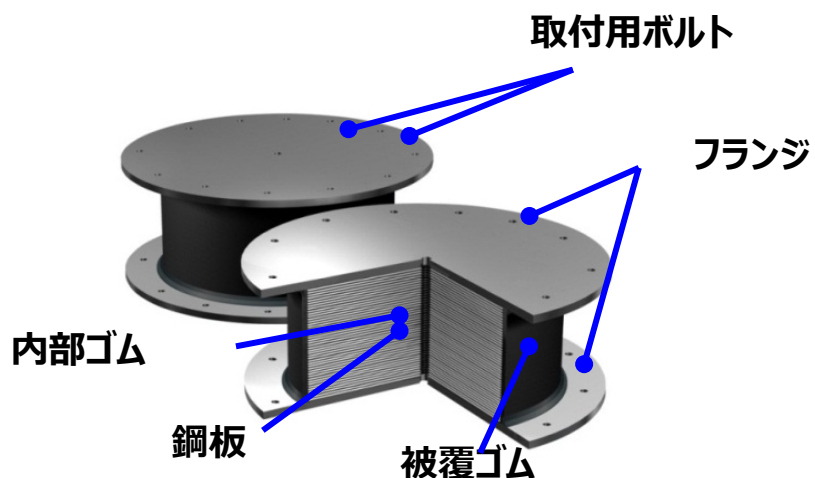
**東洋ゴム工業株式会社**

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

# 1. 免震事業の基本（免震ゴムとは）

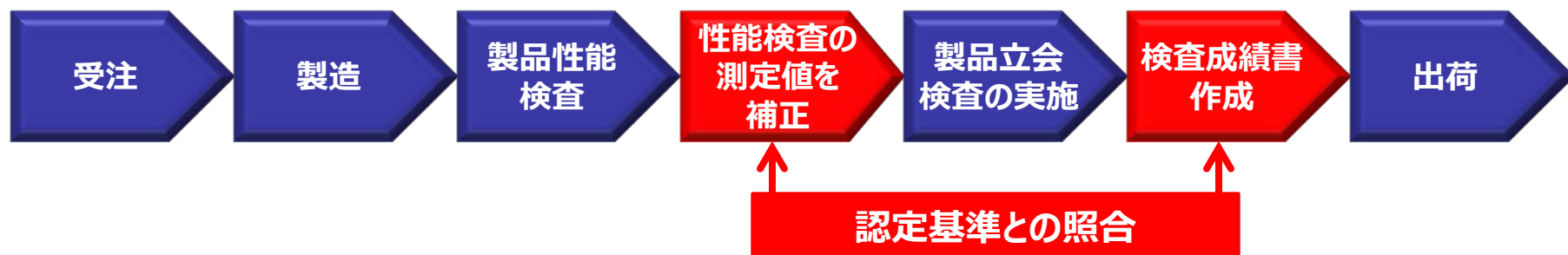
## 免震ゴムについて

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



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

## 製造工程について

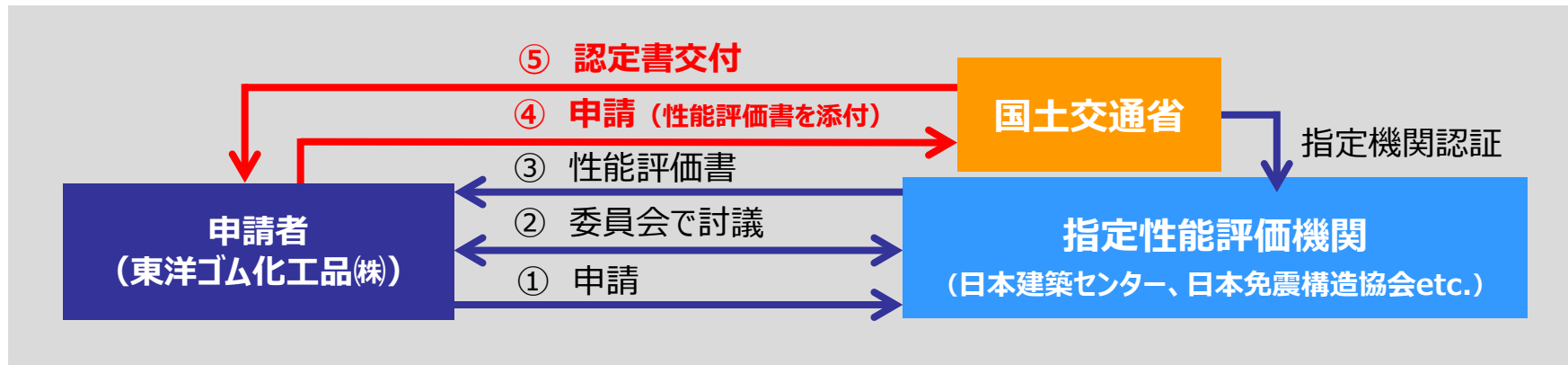


## 建築用免震ゴムの大臣認定について

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

## 大臣認定の手順

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



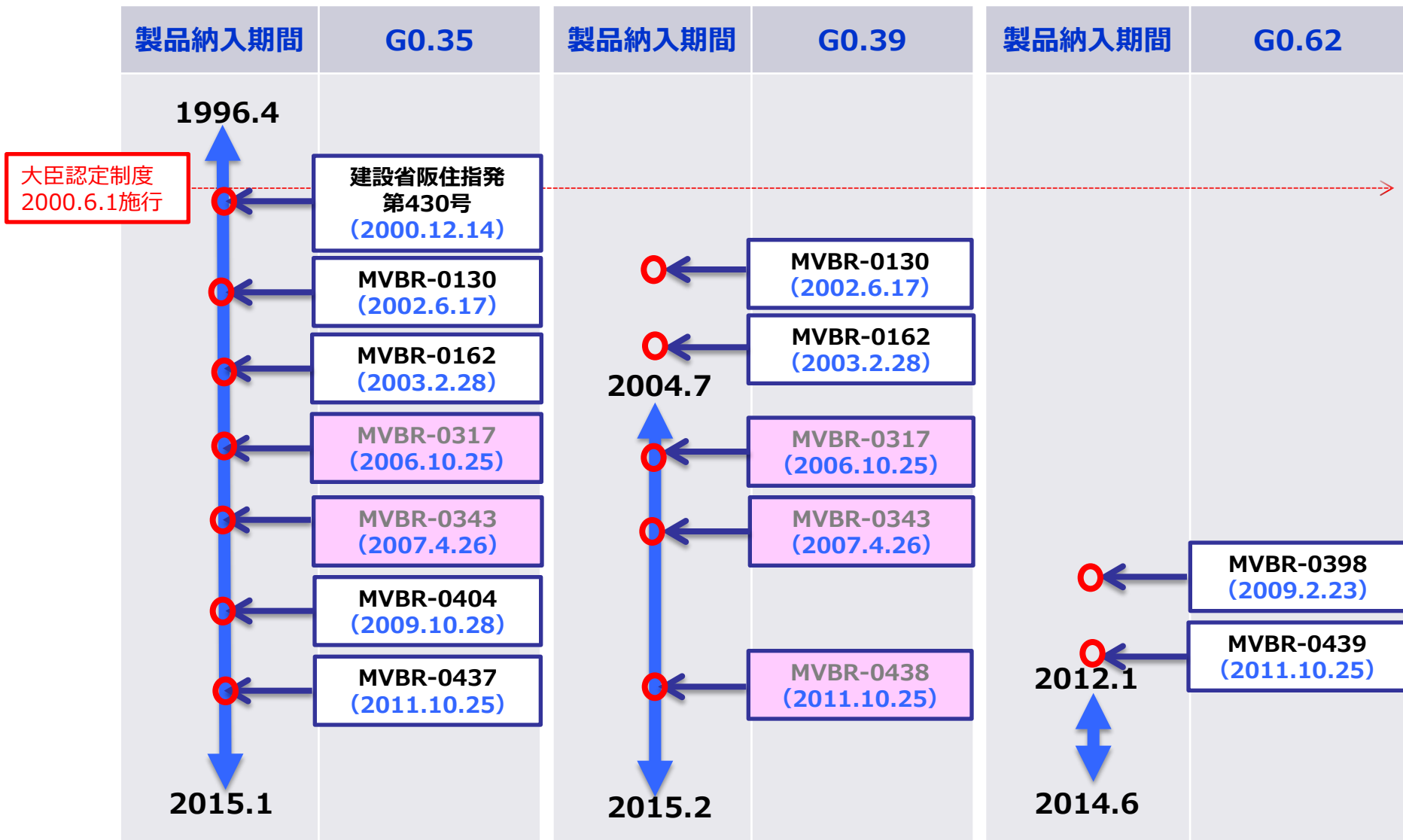
## 指定性能評価機関に対して提出する黒本の記載内容

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

## 2. 当社免震事業の経緯

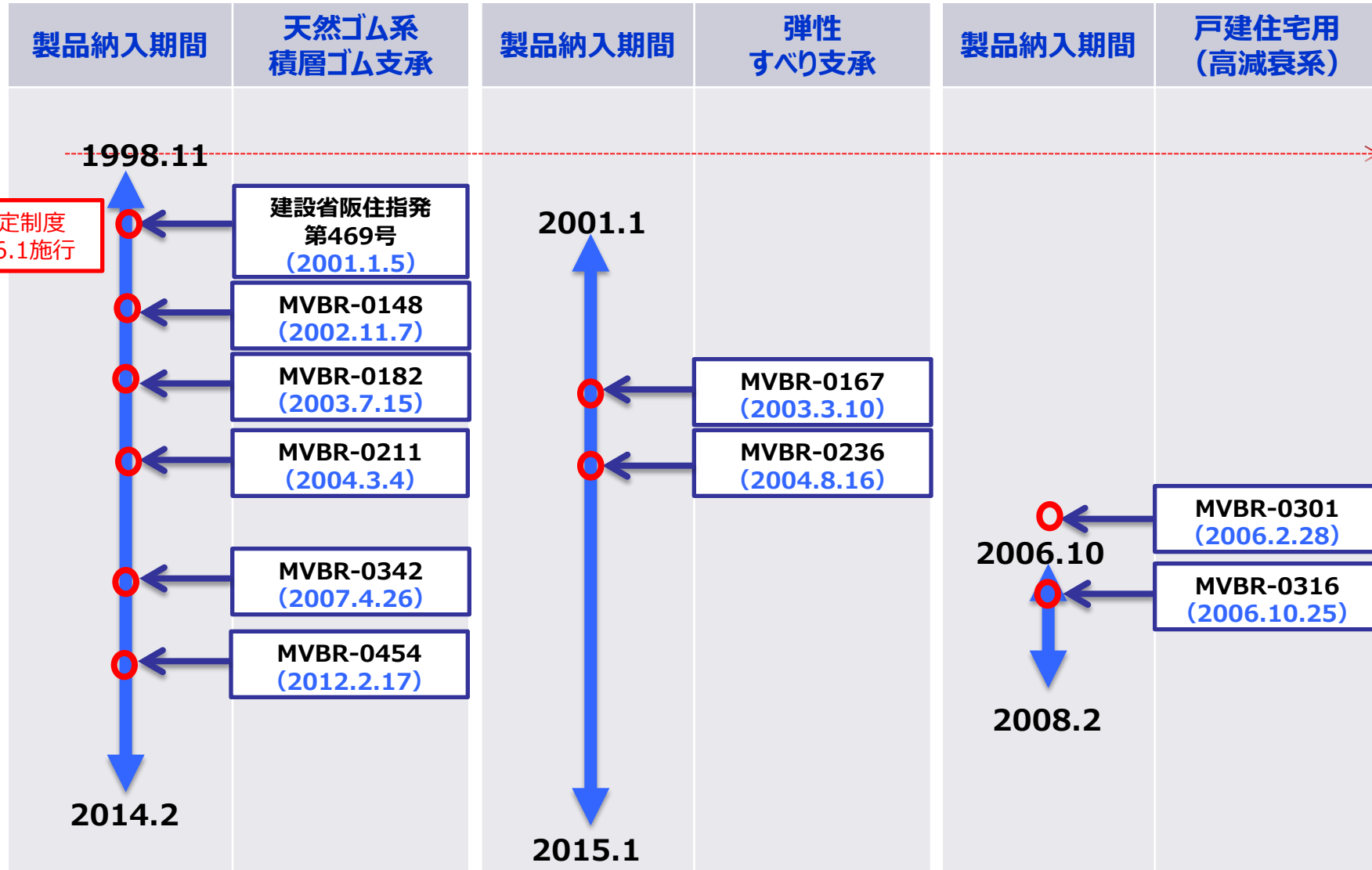
### 製品納入期間と認定取得 (高減衰系)

取消し処分



## 2. 当社免震事業の経緯


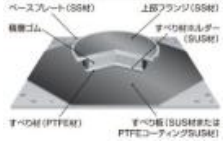

### 製品納入期間と認定取得



## 2. 当社免震事業の経緯

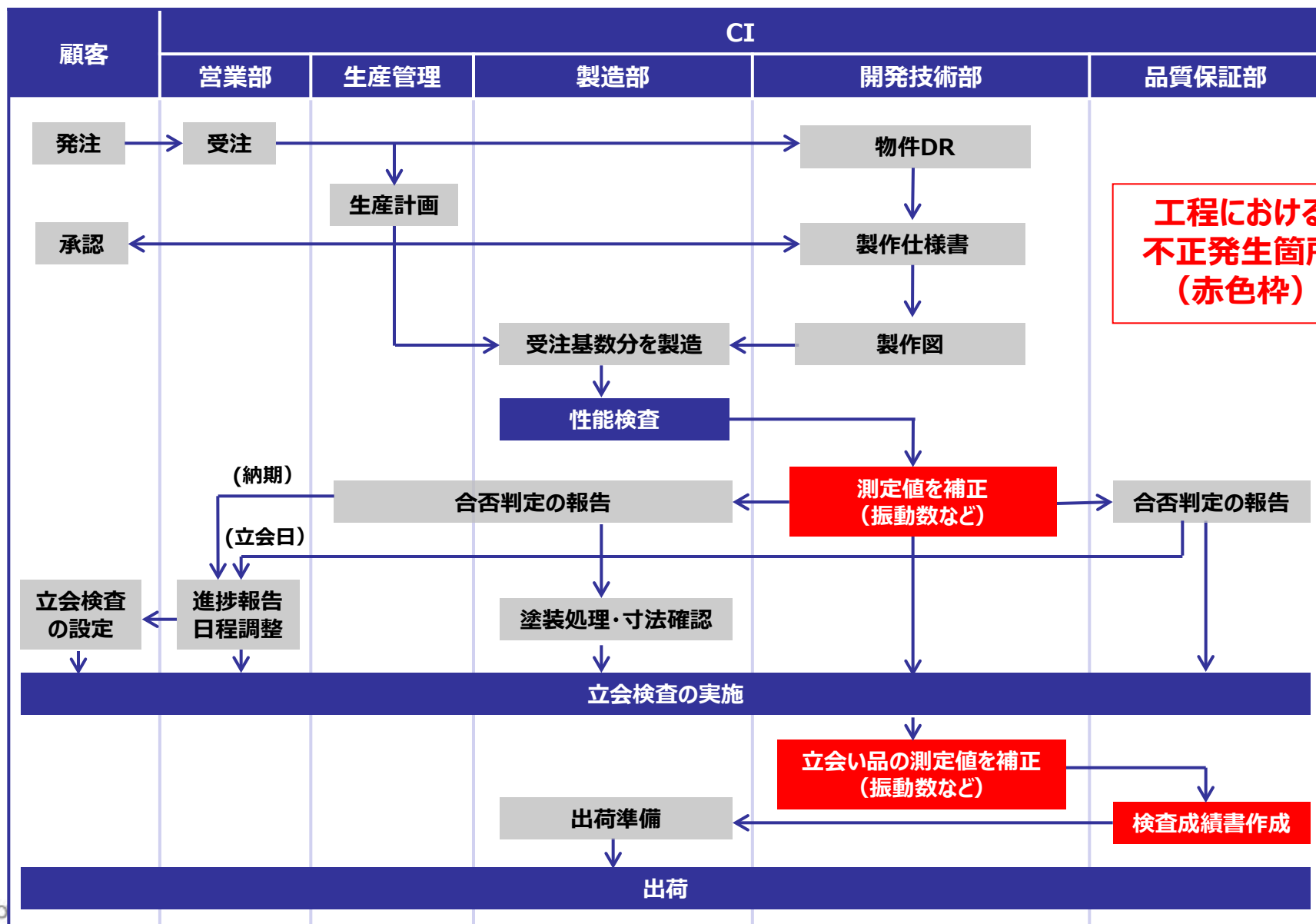
### 対象209物件に対する納入免震ゴム製品

全5,725基

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

# 3. 不正の総括

## 免震ゴムの受注から出荷にいたる流れ





### 1. 不正行為

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

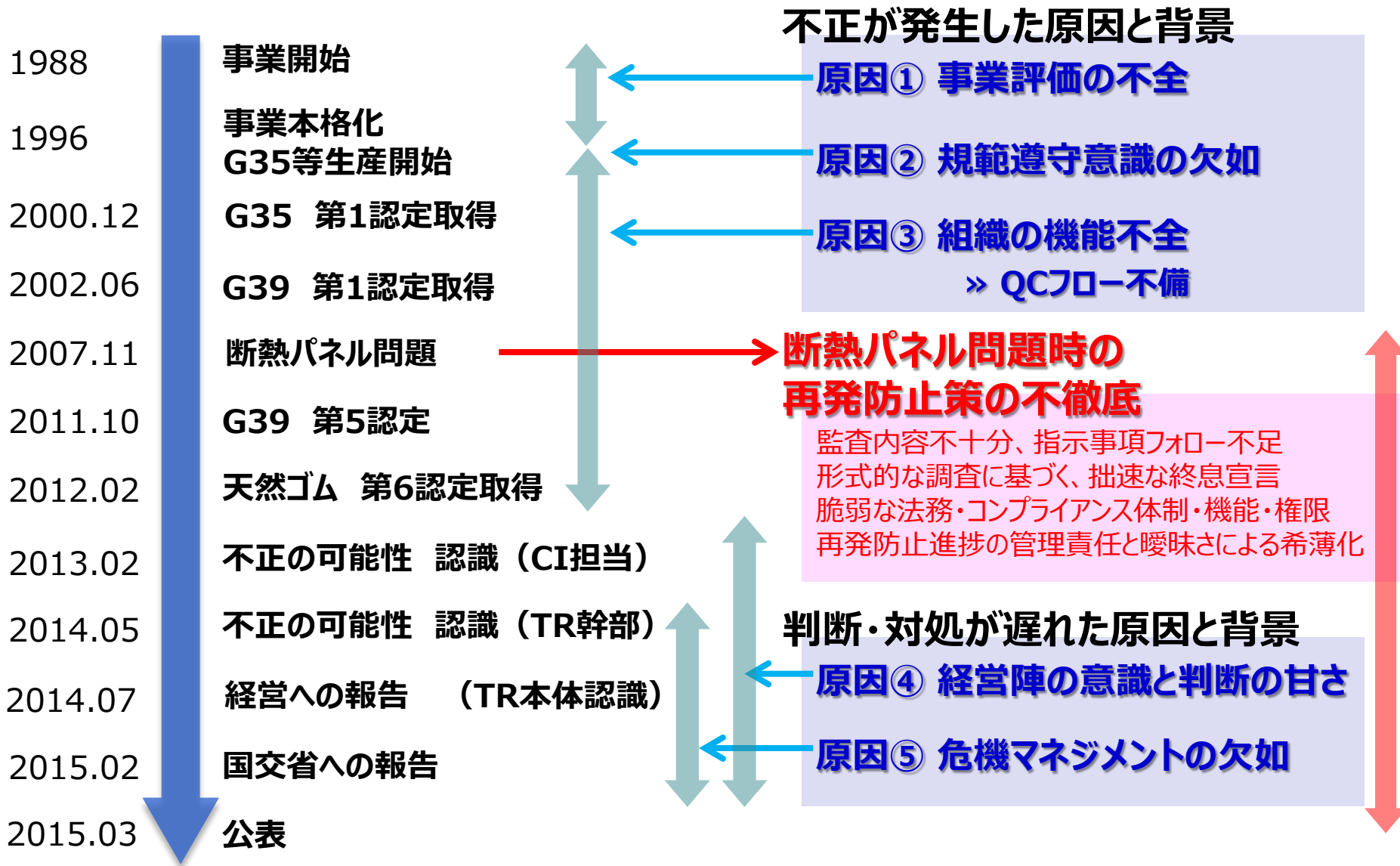
（開発技術部、品質保証課 問題行為者4名、問題関与の疑い9名）

### 2. 発生事態

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

（2014年2月～2015年2月 継続販売した納入先：22棟）

# 5. 免震ゴム問題の原因・背景



## 5. 免震ゴム問題の原因・背景

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

# 6. 断熱パネル問題時の再発防止策の不徹底



2007年時の再発防止策の概要 (緊急・恒久対策の設定内容および問題点)	
品質監査室の設置	少数による国内外それぞれ 1ヶ月程度の形式的な監査、 拙速な終息宣言。 組織体制の実質的解体。
内部統制システム強化 *コンプラ委員会権限強化	QA委員会との不明確な 棲分け・管轄。
社員教育の徹底 *部門間人事ローテーション	製品分野ごとに担当者が 専門分化、代替人員不足に より、訓示的な意味しか持つ ていない。
事業決定プロセスの 改善・強化	既存小規模事業の不十分 なリスク点検。
内部通報制度の 活用促進	内部通報の必要性に対する 関係者の不十分な認識。

免震ゴム問題における帰結
不十分な監査で 担当の不正を見過ごした
委員会は開催されず、機能しなかった 脆弱な法務・コンプラ体制、機能、権限
同一担当が断熱パネル問題以降も 5年にわたって従事（通算約15年間）
適切な事業評価がなされず、 見直しが無いまま事業継続
通報制度が活用されず、報告が遅延

- \* 企業風土改革への取り組み不足  
(品質、安全・安心に対する規範意識、組織間の縦割り意識等)
- \* 再発防止策の管理不徹底、継続する体制・意識の不足

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

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

## 【再発防止策の策定】

### 1. 緊急対策

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

### 2. 継続対策

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

## (1) 緊急品質監査

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

### ➤ 監査チームの充実

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

外部資格・・・ ①VDA（ドイツ自動車工業会）認定監査員、  
②ISO9001監査員補

外部監査経験・・・①TS/ISO認定監査 ②顧客監査の経験者

### ➤ 今回緊急監査の対応状況

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

## (2) 品質・コンプライアンス 調査委員会

- 品質保証部員だけでなく、外部弁護士、監査部員の調査チームで監査
- 原料受け入れから出荷までの全工程を精査する
- 指摘事項のフォローの責任主体となる

### ➤ 監査チームの充実

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

\*外部弁護士は、国内2名、北米監査として米国3名により構成

### ➤ 実施内容・方法の充実

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



## 【原因・背景】

### 不正行為が発生した原因・背景

事業評価の不全

規範遵守意識の欠如

組織の機能不全

### 判断・対処が遅れた原因・背景

経営陣の意識と判断の甘さ

危機マネジメントの欠如

### 断熱パネル問題発生時の 再発防止策の不徹底

## 【再発防止策】

1. 再発防止に向けた新組織体制

2. ものづくりの不正を起さない仕組み構築

3. 全社として問題に対処する仕組みの構築

4. 企業風土の改革

5. 再発防止策の徹底と継続

## 再発防止に向けた新組織体制

**【新設】**  
品質保証本部

**【再編】**  
ダイバーテック事業部門

**【導入】**  
コンプライアンスオフィサー制度

## ものづくりの不正を起こさない 仕組みの構築

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

## 全社として問題に対処する 仕組みの構築

- \* リスクマネジメントを  
採り入れた事業評価

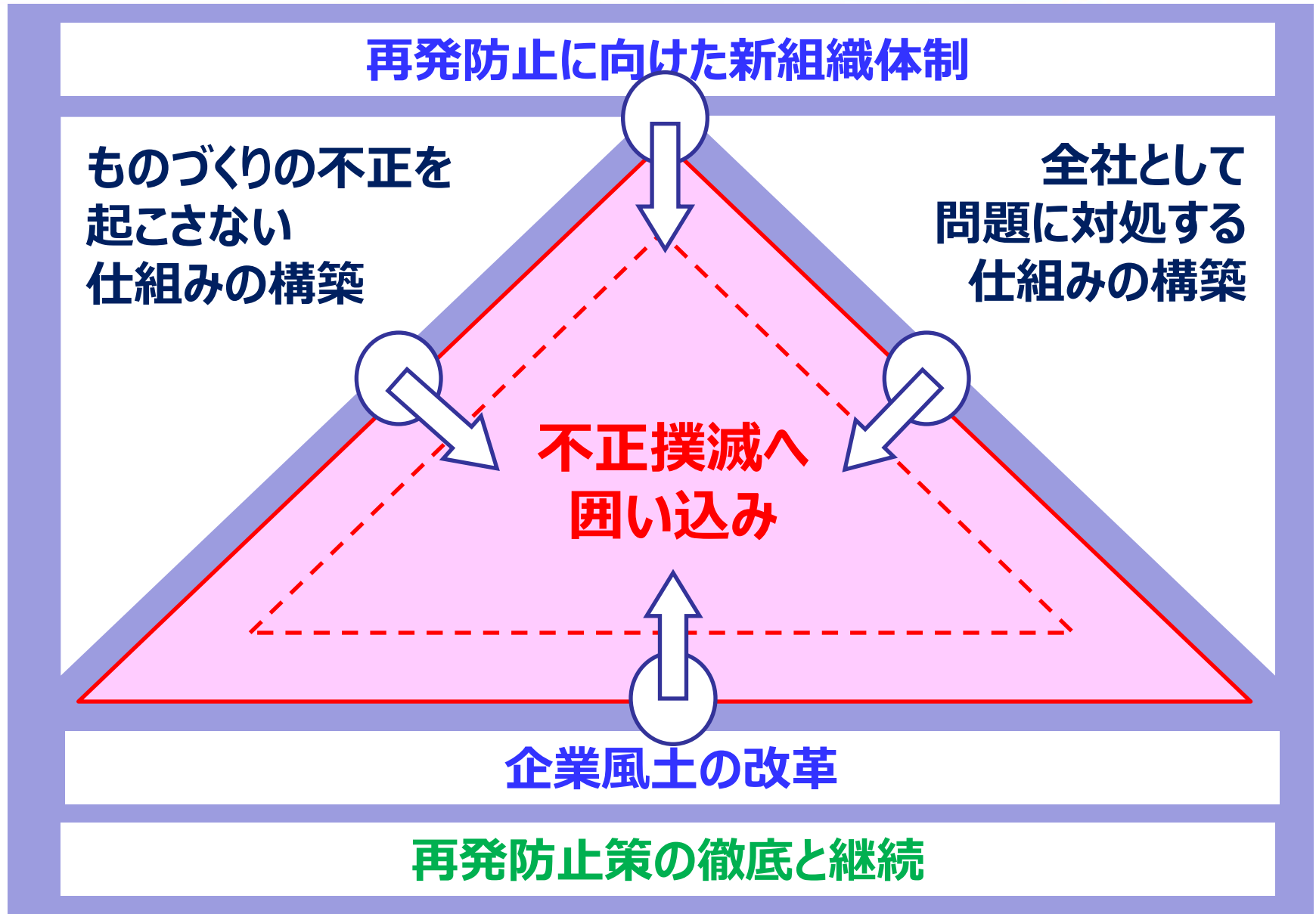
## 企業風土の改革

- \* 企業体質改革
- \* 人材育成

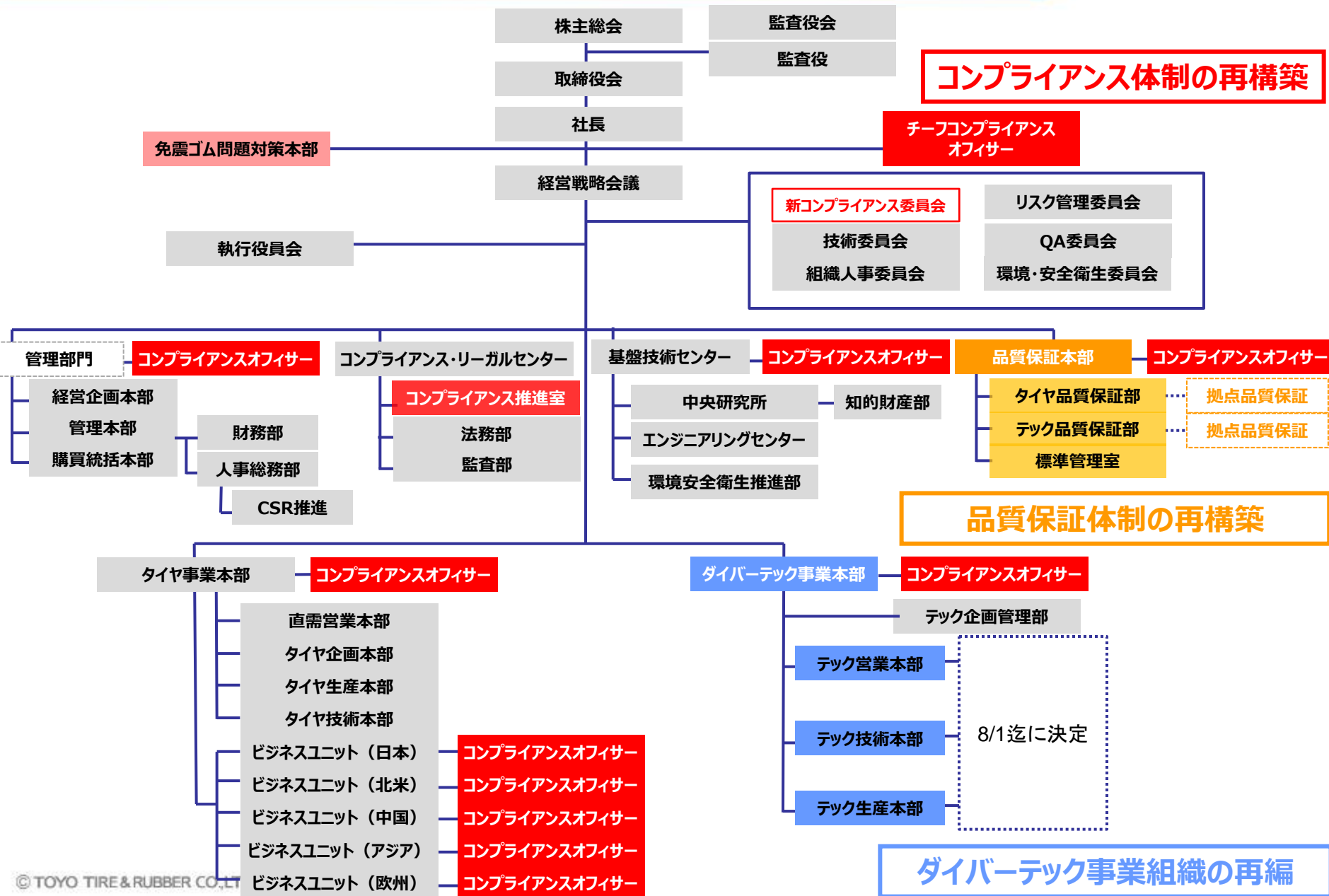
- トップダウンの意識改革コミットメント
- ボトムアップによる意識改革活動

## 再発防止策の徹底と継続

# 7. 再発防止に向けて <継続対策> 概念図



# 再発防止に向けた新組織体制



**コンプライアンス体制の再構築**

チーフコンプライアンス  
オフィサー

新コンプライアンス委員会  
技術委員会  
組織人事委員会

リスク管理委員会  
QA委員会  
環境・安全衛生委員会

**品質保証体制の再構築**

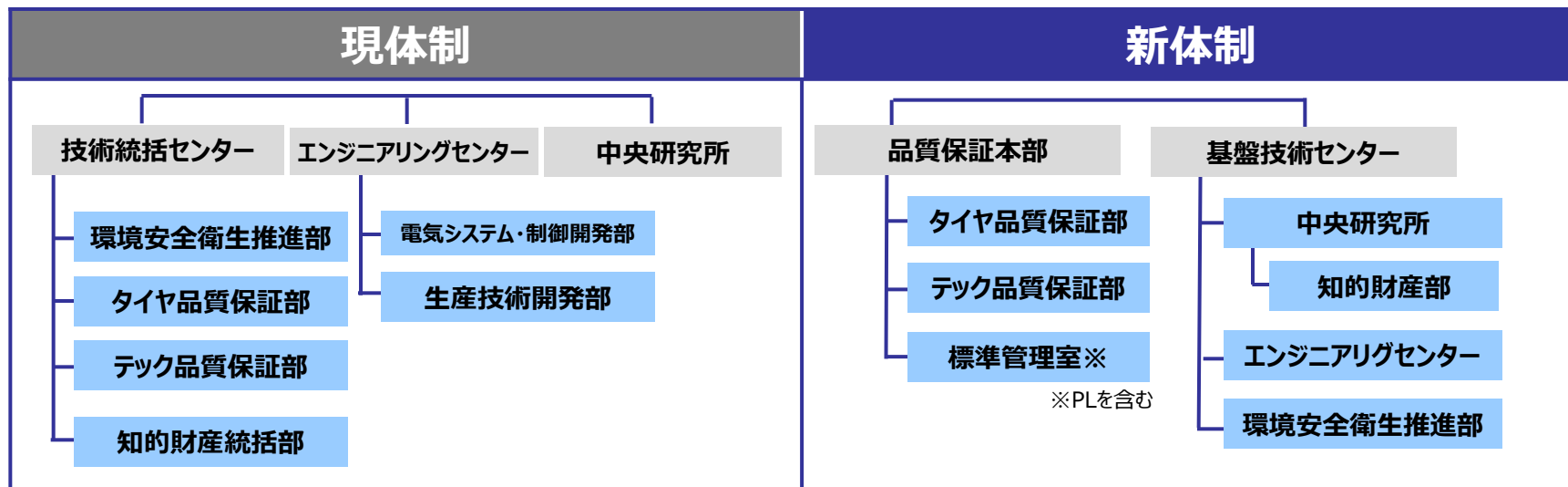
**ダイバーテック事業組織の再編**

## 品質保証本部の新設

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

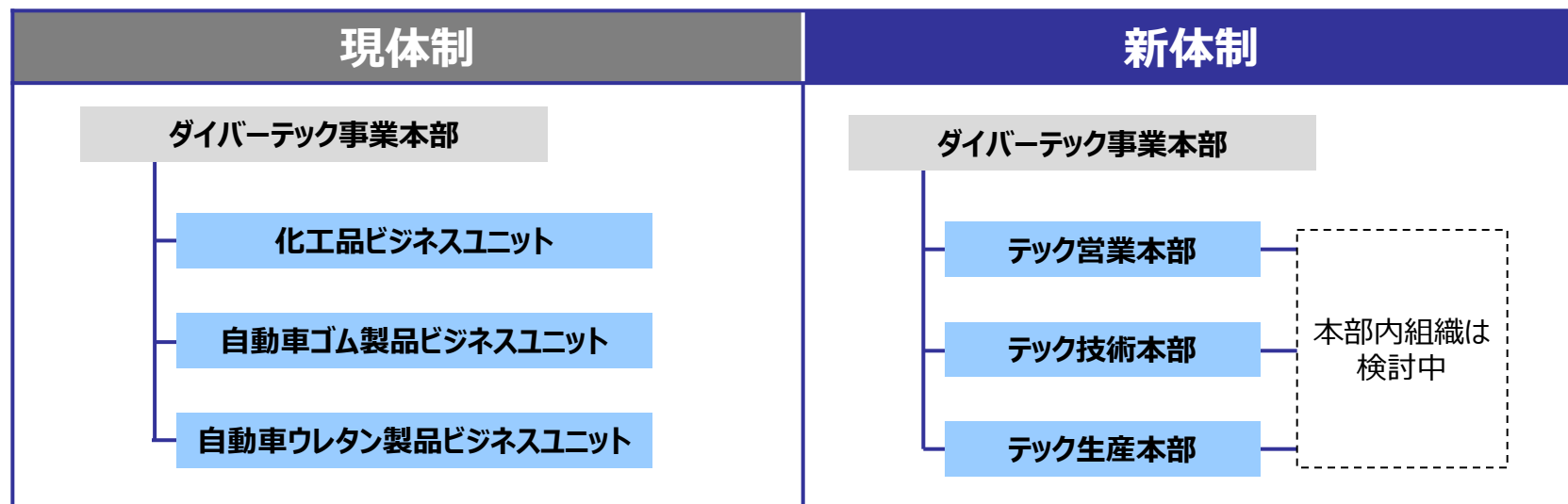
### \* 大臣認定等の外部認証専門部署の新設

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



## ダイバーテック事業部門の再編

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



## コンプライアンスオフィサー制度の導入

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

### \*新コンプライアンス委員会の設置

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

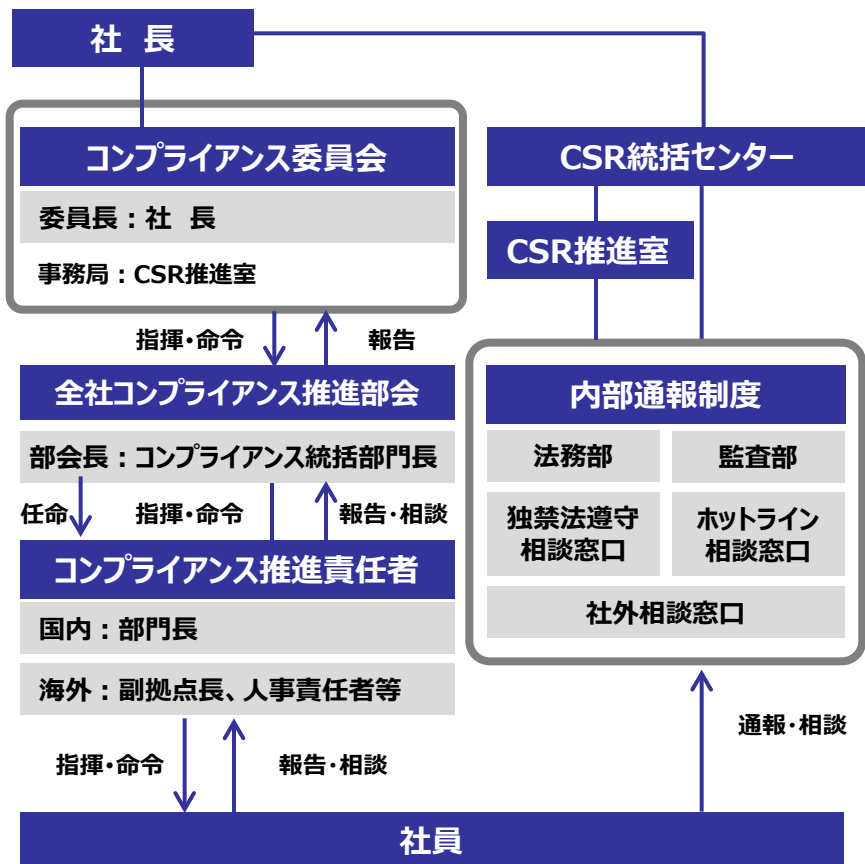
### \*専任担当の任命

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

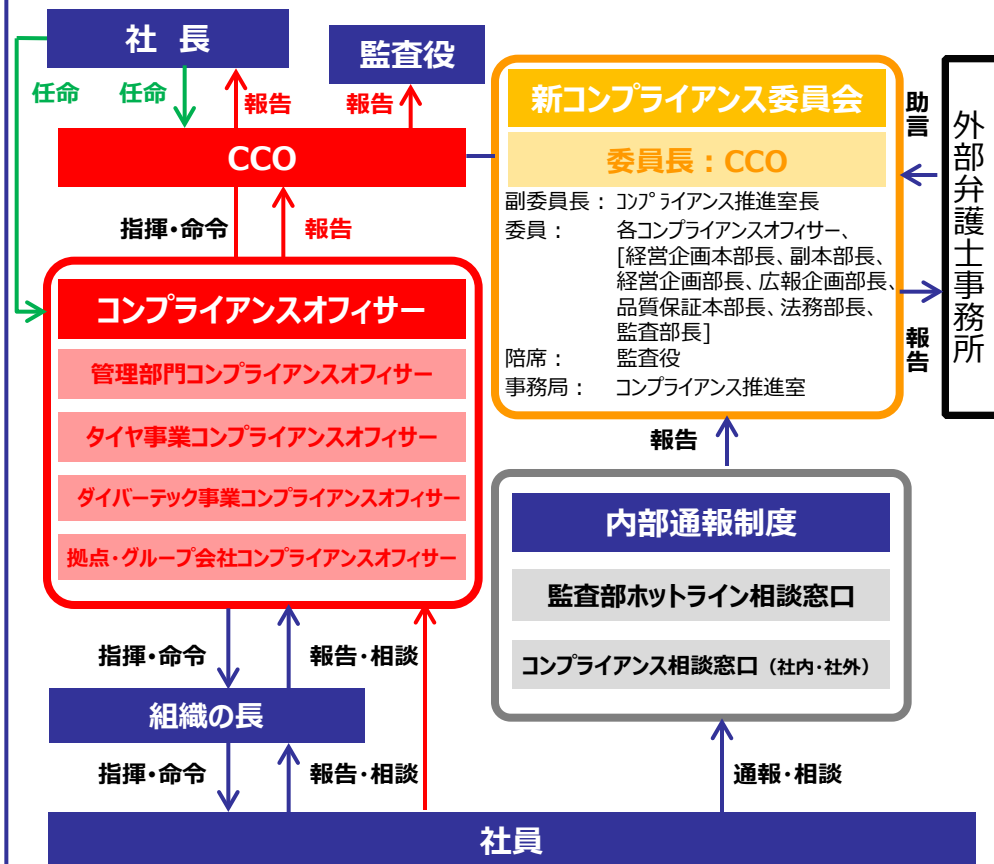
# コンプライアンス体制再構築：新旧比較

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

## 現体制



## 新体制





## 企業風土の改革

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

### \* トップダウンの意識改革コミットメント

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

### \* ボトムアップによる意識変革活動～風土改革委員会

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

### \* 断熱パネル問題からの反省

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

### \* 徹底した継続的な取組みの実行

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

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

## 品質・コンプライアンスを支える企業基盤の再整備

仕組 みの 構 築	<b>リスク把握・評価</b>  ○不正対応ルール明確化 ○不正対応に係るコストの理解	<b>事業評価ガイドライン（新規・継続）の策定・運営、定期的な事業見直し</b> （組織・技術力含む継続的な事業性評価）		
		<b>各事業・所管業務におけるリスクの把握・評価・個別対応策の策定</b> （事業本部施策立案の前提）		
	<b>体制・規定整備</b>  ○実効性ある品質監査体制 ○ダブルチェックの徹底 ○品質・組織の見える化 ○職員教育の徹底	<b>体制の再構築 ＜コンプライアンス＞</b>	<b>事案発生時の報告ルート整備</b> （組織単位の長が関係するコンプライアンスオフィサーに報告、事務局：コンプライアンス推進室/専任担当2名）	
			<b>内部通報の適切な運用</b> （通報ルートの複線化、通報受領者の対応ルール明確化）	
			<b>コンプライアンスオフィサー制度の導入、チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）の設置</b> （任命と責任・権限の明確化（品質保証含む））	
			<b>コンプライアンス委員会の再編成</b> （CCO諮問機関として全社横断で事案共有、危機ガイドライン、啓発・教育施策立案）	
	<b>体制の再構築 ＜品質保証＞</b>	<b>品質保証本部設置、権限強化、明確化</b> （拠点品質保証部を本部傘下とし、独立性を高める）		
		<b>品質保証部による監査内容の総見直し</b> （組織妥当性、品質システム規定、システム運用）		
		<b>品質保証部、監査部による監査対象範囲の明確化、連携の見直し</b>		
		<b>大臣認定等外部認証申請・管理部署の新設</b> （専任組織による一括管理）		
<b>ダイバーテック事業部門の組織改編</b> （営業、技術、生産部門の機能別組織へ再編）				
<b>社内規定等の整備・明示</b>				
風土 改 革	<b>風土改革</b>  ○経営層の意識改革 ○コンプライアンス意識共有			
	<b>ボトムアップによる役職者、社員の意識改革</b> （風土改革委員会）			
<b>経営トップによる品質・コンプライアンス宣言</b> （社長、CCO等によるトップのコミットメント）				

***TOYO TIRES***  
*driven to perform*