



2018年5月25日

各 位

会社名 株式会社ツバキ・ナカシマ
代表者名 取締役兼代表執行役CEO 高宮 勉
(コード番号 6464 東証第1部)
問合せ先 IR部長 相田智也
(TEL 06-6224-0193)

「外部調査委員会報告書」について

2018年2月28日付「当社が販売した製品の一部に関する不適切な行為について」に関する事実の認定、発生原因の究明、再発防止策についての調査及び提言を目的として、外部専門家で構成される外部調査委員会を設置する件を、3月6日付「外部調査委員会の設置に関するお知らせ」にてご案内しておりますが、この報告書が当社取締役会に対し提出されましたので、別添のとおりお知らせいたします。

なお、これを受けまして当社は、内容を適切に把握した上で、当社のガバナンスおよび内部統制を改めて見直すことにより、再発防止の方策を講じ、6月上旬を目標にお知らせいたします。

以 上

一部不適合製品の出荷に関する 外部調査委員会報告書

(開示版)

2018年5月24日

株式会社ツバキ・ナカシマ

外部調査委員会

2018年5月24日

株式会社ツバキ・ナカシマ 御中

株式会社ツバキ・ナカシマ 外部調査委員会

委員長 山口 利昭

委員 嶋野 修司

委員 張本 和志

目次

第1 調査の概要	1
1 外部調査委員会設置の経緯	1
2 委嘱事項（調査の対象となる事項）	1
3 外部調査委員会の構成	2
4 外部調査委員会委員の選任過程	3
第2 調査手続の概要	4
1 調査実施期間	4
2 調査対象期間	4
3 実施した調査手続の概要	4
4 前提事項	10
5 制限事項	10
第3 調査の前提となる事実関係	11
1 当社及び当社グループにおける事業の概要	11
2 当社のガバナンス体制	16
3 当社の経営管理体制	18
4 工場の概要	22
5 当社における正常な業務の流れ（葛城工場）	23
第4 調査によって判明した本件疑義に関する事実関係	25
1 葛城工場における火災事故以前の状況	25
2 葛城工場における火災事故の発生	26
3 本件疑義の事実関係	28
4 本件疑義に対する法的評価	41
第5 本件疑義に関する経営上層部の関与	43
1 甲氏の関与	43
2 甲氏以外の経営上層部の関与	49
第6 本件疑義以外の不適切行為	51
1 完成品に関する不適切行為	51
2 半製品に関する不適切行為	57

3	原材料に関する不適切行為	59
4	その他の不適切行為	62
5	本件疑義以外の不適切行為に関する経営上層部の関与	65
第7	その他の国内工場における本件類似の不適切行為	68
1	岡山工場（TBK）	68
2	郡山工場	72
3	世知原工場	72
4	岡山工場における本件類似の不適切行為に関する経営上層部の関与	73
第8	当委員会の調査結果－原因分析	75
1	はじめに	75
2	当社が発生させた不適切行為の全体像の認識	75
3	不適合製品出荷に至った直接的原因－役職員の動機、機会、正当化事由	76
4	不適合製品の出荷を引き起こした組織上の問題－根本原因の分析	80
第9	調査結果に基づく再発防止策の検討	88
1	経営層及び中間経営層によるコンプライアンス経営に向けた宣言	88
2	企業風土の改革に向けた対策	88
3	機構改革	89
4	監査委員会制度の再検討	91
5	内部通報制度の改革－製品偽装に特化した相談窓口（不正かどうかの相談、協議の場）	92
第10	調査を終えての結語	93

< 略称一覧 >

報告書表記	現社名・表記	旧社名・表記
TN 当社	株式会社ツバキ・ナカシマ	—
TNB	当社鋼球事業部	—
TBK 岡山工場	椿鋼球株式会社	—
THT 太倉工場	TN TAICANG CO., LTD.	椿中島機械（太倉）有限公司
THQ 重慶工場	TN CHONGQING CO., LTD.	椿中島機械（重慶）有限公司
STL	TN UNITED KINGDOM, LTD.	Spheric Trafalgar LTD.
STT	TN RAYONG., LTD.	Spheric Trafalgar (Thailand) LTD.
ポーランド工場	TN POLSKA Sp. Zo. o.	TSUBAKI-HOOVER POLSKA Sp. Zo. o.
THI インド工場	TN INDIA PRIVATE LIMITED	Tsubaki Hoover India Pvt., Ltd.
TTN	TN TAIWAN CO., LTD.	台湾椿中島股份有限公司

当社グループにおいて、2017年12月より順次社名及び英訳名を変更しているため、新旧社名・表記を記載している。

< 用語一覧 >

用語	説明
支援球	ある工場で鋼球の在庫が不足した場合等に、他の工場が当該工場に対して送付する鋼球のこと。応援球、支援品ともいう。
包装替え	製品を取引先に出荷するにあたって、従前の包装から新たな包装に変更すること。包装替えの理由により不適切と思われるものから、問題ないものまで様々ある。マル包ともいう。
公差	機械工学に代表される工学において許容される差。

公差補正	ある公差の注文に対して、当該公差の在庫が不足しているときに変更される補正作業。
テント倉庫	葛城工場に3か所あるテント倉庫で在庫の保管場所。本件の不適切行為の実行場所。
S U J 2	特殊用途鋼材のうち軸受け（ベアリング）等によく使われる高炭素クロム軸受鋼鋼材の一種。
ベアリング	回転するものの軸を支える機械部品の総称。軸受けともいう。
適正在庫	商品や材料の在庫管理における在庫の概念の一つ。過剰な在庫にならず、他方で欠品も防止できるような最適な数量の在庫のこと。
J I S	日本工業規格（JIS=Japanese Industrial Standards の略）。日本の工業製品に関する規格や測定法等が定められた日本の国家規格。
工程変更	製造工程を変更すること。
理事	当社においては、地域別（縦軸）と機能別（横軸）で事業を管理しているが、機能別担当のリーダーの役職。
等級	製品品質の優劣の順位を表す位。鋼球の等級は J I S において定められている。
カーボン球	鋼球のうち、炭素を原料としたもの。軽負荷ベアリング、プレスベアリング、キャスター等の中荷重、低荷重で特に高精度を必要としない回転機器やヒンジ、ロッドエンド等で用いられる。
ステンレス球	鋼球のうち、ステンレス鋼を原料としたもの。高い耐久性そして高温度低温度における優れた機械的諸性質をもっている。
クロム球	鋼球のうち、耐摩耗性が大きい高炭素高クロム鋼材を原料としたもの。
黄銅球	鋼球のうち、真鍮（しんちゅう）を原料としたもの。耐蝕性があり、サビに強い金属で、海水等の環境に適している。
セラミック球	鋼球のうち、セラミック材料（陶器材料）を原料としたもの。優れた絶縁性に加え軽量であり、強度、耐摩耗性、耐熱性及び耐蝕性に優れた特長を持っている。
超硬合金球	鋼球のうち、硬質の金属炭化物の粉末を焼結して作られる合金を原料としたもの。ボールペン用、計測器測定端子用、ボールバルブ用、電力計ピボット用、ボールベアリング用その他が製作されている。
ガラス球	鋼球のうち、ガラスを原料としたもの。

精密ボール	鋼球のうち、精密鋼材を原料とするもの。
ミルシート	鋼材の材質を証明する添付書類。
ロットカード	ロットごとに発行する管理カード。工程の作業日時や検査結果を記録する。
鋼球検査成績表	鋼球の品質検査結果等を証明する表。
QC工程表	1つの製品の原材料・部品の購入から完成品として出荷されるまでの工程の各段階での、管理特性や管理方法を工程の流れに沿って記載した表。
完成球	最終工程まで終わって完成した鋼球。
プレス球	プレス工程が終わった段階の鋼球。

第1 調査の概要

1 外部調査委員会設置の経緯

2017年12月、当社の丁1常務執行役CAO（役職名は当時のもの、以下同じ）が当社葛城工場に赴いた際、従業員から「葛城工場において不適合製品を出荷している疑いがあるが、取引先との関係で問題はないのか」との報告を受けた。当該従業員は、2017年11月頃、同工場でロットカードの整理業務を手伝っている際に「支援品」なる記載を見つけた。当該従業員が「支援品とは何か」と他の従業員に問い合わせたところ、中国の太倉工場で作った製品を国内製品のように偽装したものの回答を得たことで、丁1氏に問い合わせた。

報告を受けた丁1氏は、C1理事から事情を聴取したところ、出荷先には承諾をとらずに「葛城工場の製品」であると偽って当社中国工場で製造された製品が出荷されている事実を知った。また、出荷にあたっては、葛城工場の責任者クラスの指示あるいは承認のもとで行われていた。そこで、丁1氏は、当社甲取締役兼代表執行役CEOとも相談のうえ、2018年2月14日、それまでに判明した合計43社の取引先への報告を開始し、順次不適合製品の疑いのある製品の出荷を停止した。不適合製品出荷に至った原因は、2016年11月27日に発生した当社葛城工場の火災事故によって当工場の生産効率が低下し、主力製品である精密ボールの在庫が不足したことによるものと推測された。2018年2月19日、当社は取引先への説明対応のためのタスクフォースチームを設置した。

報告を受けた各取引先は、当社製品の品質への懸念から、当社出荷製品の安全確認作業に追われた。また、たとえ安全面に問題がないとしても、どの程度の製品が不適合のまま出荷されたのか明らかにするよう当社に要請した。さらに、その不適合製品の出荷には経営上層部の関与についても疑われたため、当社は社内調査のみでの全容解明は困難と判断した。社外専門家を通じての公正な調査が必要として、当社取締役会は、同年2月28日、不適合製品出荷の事実とともに、外部調査委員会設置の決定について開示した¹。

2 委嘱事項（調査の対象となる事項）

当社取締役会が、外部調査委員会に求めた調査事項としては、2018年2月28日の開示の対象となった、2016年11月以降の葛城工場での不適切行為（以下、「本件疑義」という）の全容解明であった。しかし、上記のとおり、本件疑義には経営上層部の関与が

¹ 2018年2月28日付当社リリース「当社が販売した製品の一部に関する不適切な行為について」参照。

疑われていたことから、不適切行為の範囲については安易に限定するべきではないとの意見が社内から出ていたため、2016年11月以前における葛城工場での同種類似案件、また、他の国内工場における同種類似案件についても検討することが必要との判断に至り、遅くとも外部調査委員会設置発足の時点では、広く同種類似案件の存否を確認することが委嘱された。そこで、主な委嘱事項は以下のとおりとなった。

- (1) 本件疑義に関する事実関係の調査及びその評価
- (2) 同種類似案件の存否に関する調査
- (3) その他の不適切行為の有無
- (4) 不適切行為が認められた場合における経営陣の関与の有無
- (5) 本件疑義、(判明した場合の) 同種類似事実、その他の不適切行為が発生した原因に関する分析
- (6) 再発防止策の提言

3 外部調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。なお、委員長及び委員は当社から業務を受任したことはなく、当社とは何ら利害関係を有しない。

委員長	弁護士	山口 利昭	(山口利昭法律事務所)
委員	弁護士	嶋野 修司	(色川法律事務所)
委員	公認会計士	張本 和志	(張本公認会計士事務所)

また、当委員会は、下記の者を履行補助者として選任し、本調査の補佐をさせた。

(委員補佐)

弁護士	高橋 直子	(色川法律事務所)
弁護士	加古 洋輔	(色川法律事務所)
弁護士	有岡 一大	(色川法律事務所)
弁護士	伊藤 敬之	(色川法律事務所)
弁護士	志連 広祐	(色川法律事務所)
公認会計士	河江 健史	(河江健史会計事務所)
公認会計士	立川 正人	(MYKアドバイザリー株式会社)
公認会計士	吉田 壮志	(吉田総合会計事務所)

(調査補助者)

デジタル・フォレンジック調査等について、公認会計士20名、その他3名に補助をさせた。

(事務局)

当委員会が調査を実施するにあたり、本件疑義には関与していないと思料された当社監査委員会補助人を、当委員会事務局として採用した。

4 外部調査委員会委員の選任過程

当委員会の委員3名は、いずれも当社社外取締役ら3名による個別面談に基づき、社外取締役らの協議を経て当社取締役会で選任の決定がなされたものである(4名の社外取締役のうち、1名については個別面談の日程が合わなかったものである)。

第2 調査手続の概要

1 調査実施期間

当委員会は、2018年3月6日から同年5月23日にかけて調査を実施した。

調査の実施にあたって当委員会は、以下の期日に合計17回の委員会を開催した。また、正式な委員会以外にも、委員、履行補助者との間で多数回にわたり協議を行った。

(委員会開催日)

3月5日	3月10日	3月17日	3月24日	3月31日
4月7日	4月14日	4月18日	4月23日	4月28日
5月4日	5月10日	5月13日	5月15日	5月17日
5月19日	5月23日			

2 調査対象期間

当委員会は、当社のシステムより情報が入手可能な2009年4月から2018年2月28日までを調査対象期間とした。なお、2009年4月より以前についても、情報が入手可能な場合については、必要に応じて調査の対象とした。

3 実施した調査手続の概要

(1) 社内調査の引継ぎの有無

当委員会は、当委員会発足までの社内調査の状況及び結果を、社内調査のタスクフォース責任者である丁1氏より聴取した。

(2) 関係資料の確認・調査

当委員会は、当社及び当社グループ会社から各種規程類、議事録、組織図、経理資料、内部監査関係資料、ミルシート、ロットカード、鋼球検査成績表その他各種資料を入手し、確認・調査を実施した。

(3) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、当社、太倉工場及び岡山工場の関係者総勢80名に対し、面談又は電話会議の方法により、各対象者につき1回又は複数回にわたって、のべ112回、97時間のヒアリングを行った。

(4) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本件疑義に係る事実の認定及び同種類似案件の存在に関する合理的推定の根拠を得ることを目的として、当委員会が必要かつ可能な範囲と認めた、当社葛城工場における本件疑義の実態を知りうる立場にある、又はあったと考えられる役職員、並びに知るべき立場にある、又はあったと考えられる役職員計18名の使用に係る業務用パソコンの電子データを保全²するとともに、可能な範囲で削除ファイルを復元した。なお、当社は、2016年11月頃より、順次業務用パソコンの更新を行っており、保全対象者によっては、本件疑義が実行されたとみられる期間に新旧2台の業務用パソコンを使用していたことから、保全対象者18名に対し、合計22台の業務用パソコンを保全の対象とした。

保全対象者18名のうち、立場上、本件疑義と深く関わっていることが推認される3名の業務用パソコンに保存されていた電子メール総数は471,752件であった。当委員会は、限られた時間の中で、効果的な調査を行うため、保全した電子データに対して、下記の方法により合理的範囲で限定を加え、ドキュメントレビューの対象となる電子メールを抽出した。

① 役職員セルフチェック

当委員会は、保全対象者18名のうち、立場上、本件疑義と深く関わっていることが推認される上記3名を除いた15名に対し、本件疑義及び同種類似案件への関与、もしくは関与の疑いが推察される過去5年分の電子メールに関する自己点検と当委員会への提出を依頼した。当委員会は提出を受けた電子メールのレビューを行い、フォレンジック調査を補完した。

役職員セルフチェックの結果及びヒアリングや議事録閲覧等の調査の過程で得心証に基づき、上記3名を含めた4名のドキュメントレビュー対象者を選定した。

② キーワード等による限定

ドキュメントレビュー対象者4名の使用に係る業務用パソコンから抽出された電

² 電子データの保全は、証拠保全ガイドライン第6版（特定非営利活動法人デジタル・フォレンジック研究会「証拠保全ガイドライン」改訂ワーキンググループ編）に準拠して実施した。

<https://digitalforensic.jp/wp-content/uploads/2017/05/idf-guideline-6-20170509.pdf>

子メールデータ509,654件に対し、ドキュメントレビュー実施に際し必要となるデータの事前処理（プロセッシング）を実施し、レビュープラットフォームにアップロードした。当該レビュープラットフォームにおいて、当委員会で定めたキーワードを用いた検索を実施するとともに、対象者ごとに本件疑義及び同種類似案件に深く関わったと推察される期間が異なることから、重点的にレビューを行う期間を個別に設定する方法により、ドキュメントレビューの対象となる電子メールを絞り込んだ。

上記の方法を用いて限定を加えた電子メール総数22,557件につき、公認会計士を中心とした調査補助者による一次レビュー、弁護士及び公認会計士委員補佐による二次レビューを経て、当委員会による三次レビューを実施した。

加えて、調査の進捗に応じて得た情報や委員会での議論を基礎に、上記②の限定にかかわらず、当委員会が必要と認めた範囲でドキュメントレビューを実施し、本報告書の基礎資料とした。

(5) 国内現地往査

当委員会では、本件疑義に関する事実関係の調査のため、当社葛城工場及び本町オフィスに往査を行い、関係者に対するヒアリング、現地視察、関係資料の確認等を実施した。

また、同種類似事実の有無の調査のため、郡山工場、世知原工場及び岡山工場に往査を行い、関係者に対するヒアリング、工場視察、関係資料の確認等を実施した。

(6) 海外現地往査

不適合製品の出荷の指示が主として日本から行われているのか、もしくは海外の拠点から行われているのか不明であるため、当委員会の委員及び履行補助者が本件疑義解明のために必要な中国製品工場に出向き、グループ経営の状況を把握した。具体的には、2018年5月2日及び3日に太倉工場を訪問し、工場の概要説明を受け、工場の視察を行った。また、関係資料の確認並びに総経理、副総経理、工場長及び営業総監から個別ヒアリングを行った。

(7) 役職員アンケート調査

当委員会は、本調査に係る事実関係を広く収集することを目的として、当社及び当社グループ会社の役員及び従業員（派遣、研修生及び退職者を除く）合計670名に対し

て、2018年3月28日から同年4月6日までの間、「コンプライアンスアンケート回答のお願い」と題する書面、当社代表執行役名義による当該アンケートへの協力要請書面及びアンケート回答用紙を配布し³、当委員会に対して同回答用紙を直接提出する方法、又は封入して回答内容が分からない状態にした上で当社総務部に提出する方法により、アンケート調査を実施した。具体的なアンケートの対象者は次のとおりである。

(アンケート対象者)

拠点	人数
大阪（本町）オフィス	24名
葛城工場	325名
郡山工場	132名
世知原工場	38名
関東営業所	10名
中部営業所	6名
岡山工場	113名
海外駐在員（アメリカ、中国、ポーランド、台湾、シンガポール、インド、タイ）	20名
その他（椿興産（株）、元取締役）	2名
合計	670名

その結果、当委員会のもとにアンケート票を送付した人数は648名（配布対象者670名のうち約96.7%）であった。648名の回答のうち、無回答が10名、自由記載がないものが452名、自由記載のあるものが186名であった。

³ 個人用パソコンを持つ一部の従業員に対してはメールでの送付とした。

アンケートの質問のうち、Q1ないしQ5の回答の状況は次のとおりである。
 (アンケートQ1ないしQ5に対する回答)

質問内容	「はい」を選んだ人数 (アンケート対象者に占める割合)
Q1 あなたは、当社役員や従業員のコンプライアンス意識（法令、その他のルールや企業倫理を守ろうという意識）が低いと思ったことがありますか。	136名 (20%)
Q2 顧客に当社日本工場製の製品を納入することになっているにもかかわらず、顧客の承認を取らないまま、当社海外工場又は他社から完成品・仕掛品を購入し、その製品が当社日本工場製であるように装って販売・出荷するということを、あなたが行ったり（指示を受けて行った場合を含みます）、または他の従業員が行っているのを見たことがありますか（後で顧客の承認を得たものも含みます）。	80名 (12%)
Q3 ミルシートまたは検査成績表に、出荷する製品とは別製品の数値を書き写したり、適当に数値を埋めるなどして、事実と異なる内容のミルシートまたは検査成績表を作成するということを、あなたが行ったり（指示を受けて行った場合を含みます）、または他の従業員が行っているのを見たことがありますか。	20名 (3%)
Q4 Q2・Q3で回答したもの以外に、部材、製造方法、製造場所等を変更したにも関わらず、顧客に対して承認申請をしないまま製造や出荷を続けるということ、あなたが行ったり（指示を受けて行った場合を含みます）、他の従業員が行っているのを見たことがありますか。	54名 (8%)
Q5 Q2～Q4で回答したもの以外に、法律、顧客との契約、商習慣、その他のルールや企業倫理に違反している、又は違反している可能性のある行為（不適合品の出荷に限りません）をあなたが行ったり（指示を受けて行った場合を含みます）、他の従業員が行っているのを見たことがありますか。	42名 (6%)

また、他の従業員が不適切な行為を行っているのを見たことがあると回答した従業員

等のうち、内部通報窓口に通報しなかったと回答した者に対して、その理由を質問したところ、次のような回答の状況であった（重複回答可）。

（内部通報窓口に通報しなかった理由に関する回答）

内部通報窓口に通報しなかった理由	人数
①他人の業務を邪魔することになるから	6名
②告げ口することになるから	9名
③通報窓口を思いつかなかったから	12名
④問題のある行為だと確信が持てなかったから	32名
⑤後で報復や嫌がらせを受けるかもしれないから	13名
⑥周りの従業員がそのような通報をしていないから	16名
⑦自分が通報したことが周囲に知られるかもしれないから	12名
⑧通報窓口の担当者が誰か分からなかったから	4名
⑨会社から不利益を受けると思ったから	15名
⑩通報しても会社が動いてくれないだろうと思ったから	24名
⑪その他（自由記載）	23名

(8) 役職員ヘルプライン調査

当委員会は、当委員会専用のヘルプライン窓口を設け、上記役職員アンケートの対象者に対して、役職員アンケートの周知と合わせて、窓口設置の事実を周知し、本調査に係る事実について情報提供を求めた。なお、結果として、本調査の実施期間を通じて、上記ヘルプライン窓口に対する通報・連絡等は確認できなかった（なお、上記アンケート調査において、回答者の3割程度の者から「自由記載欄」への記載が認められたので、当該ヘルプラインへの情報提供に関するものは、そちらで記載されていたものと思料する）。

(9) 件外調査

本件疑義以外の不適切行為の疑義の把握を目的として実施した手続は次のとおりである。

- ①役職員ヘルプライン調査
- ②役職員アンケート調査
- ③デジタル・フォレンジック調査

④仕入データの査閲・分析

これらの手続により把握された不適切行為のうち、本件疑義と類似するものについては、後述するとおり本件調査の中で深度ある調査を実施した。

4 前提事項

当委員会の調査は以下の各事項を前提としている。

- (1) 当社及び当社グループ会社、その他の利害関係人が当委員会に提出した関係資料については、すべて真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること。
- (2) 当委員会の調査については強制権限に基づくものではなく、そのために関係者の任意の協力に基づくものであること。
- (3) 当委員会の調査は、本件疑義もしくは認定した同種類似案件に関与した関係者の責任追及を目的としたものではなく、本報告書はそのような目的で使用されることを想定していないこと。

5 制限事項

当委員会の調査は以下の各事項について制限を受けた。

- (1) 当社取締役及び執行役らの使用しているデジタルデバイス（PC等）については、必要不可欠な範囲での保全作業を完了したが、PCやサーバー、クラウドに保管されているメール、文書が膨大なため、すべてを解析しているわけではない。
- (2) 同種類似案件の調査にあたっては、海外現地に在籍する日本人役職員からは情報を入手しているが、外国語によるコミュニケーションには困難が伴うため、すべての従業員から情報を入手しているわけではない。
- (3) 本調査は、当社取締役会から委嘱された本件疑義（不適合製品の出荷）又は本件疑義に関連する不適切行為の事実調査、原因究明、再発防止策の提言を中心に、限られた時間内に行われたものである。そのため、調査対象期間の不適切行為について網羅的に調査したものではない。

第3 調査の前提となる事実関係

1 当社及び当社グループにおける事業の概要

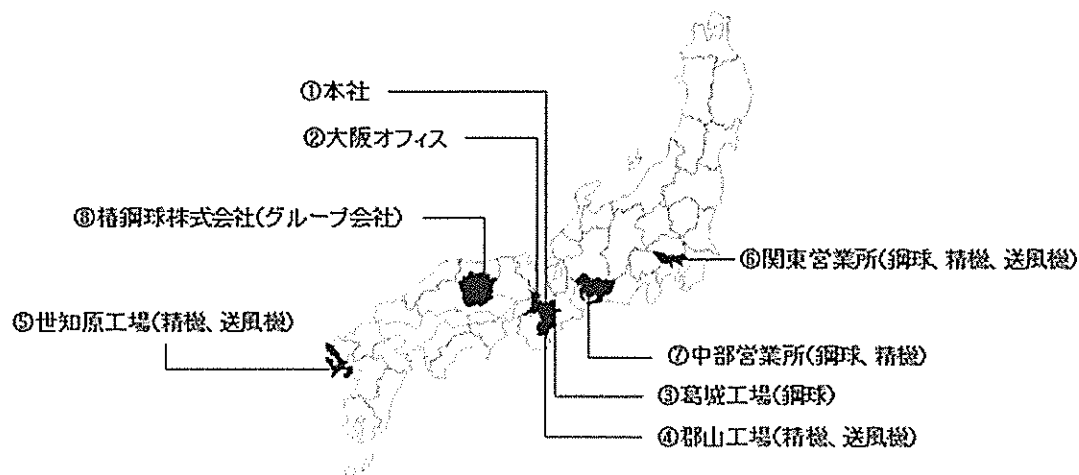
(1) 当社グループの概要

① 概略

会社名	株式会社 ツバキ・ナカシマ (TSUBAKI NAKASHIMA CO., LTD.)
代表者の役職氏名	取締役兼代表執行役 CEO 甲
本店所在地	奈良県葛城市尺土 19 番地
設立	1936 年 6 月 1 日 (創業 1934 年)
資本金	16,458 百万円 (2017 年 12 月末)
従業員数	3,078 名 (2017 年 12 月 31 日現在)
事業内容	球軸受用鋼球、セラミック球、超硬合金球、ガラスボール、プラスチック球、カーボン鋼球等の各種産業用精密ボール、円錐ころ、円筒ころ、球面ころ等の軸受用及び各種産業用精密ローラー、リテーナー、ボールねじ及び遠心送風機等のリニア製品の製造販売

② グループ拠点

ア 国内拠点



イ 海外拠点



③ 子会社の概要

当社の子会社の所在及び事業は次のとおりであり、子会社となった経緯を付記する。

「事業」欄に記載の「ボール」とは、球軸受用鋼球、セラミック球、超硬合金球、ガラスボール、プラスチック球、カーボン鋼球等の各種産業用精密ボール関連の事業を、同欄に記載の「リニア」とは、リテーナー、ボールねじ及び遠心送風機等のリニア製品関連の事業を、同欄に記載の「ローラー」とは、円錐ころ、円筒ころ、球面ころ等の軸受用及び各種産業用精密ローラー関連の事業を意味する。

なお、2017年12月より子会社の社名変更を順次行っているが、当報告書の調査対象期間の大部分が旧社名の時のものであるため、旧社名によって記載している。

社名	所在	事業	経緯
椿鋼球株式会社	奈良県	ボール	1968年出資 1988年取得
椿興産株式会社	奈良県	—	1970年設立
TBK HOLDINGS, INC.	米国	—	1990年設立
HOOVER PRECISION PRODUCTS, INC.	米国	ボール	1990年取得
HPP HOLDINGS, INC.	米国	—	1995年設立
HOOVER PRECISION PRODUCTS, LLC.	米国	ボール	1996年設立
椿中島機械（太倉）有限公司	中国	ボール	2002年設立
TSUBAKI-HOOVER POLSKA Sp. Zo. o.	ポーランド	ボール	2003年取得
椿中島機械（重慶）有限公司	中国	ボール	2006年取得
台湾椿中島股份有限公司	台湾	リニア	2010年設立
Tsubaki Hoover India Pvt., Ltd.	インド	ボール	2010年設立
TSUBAKI NAKASHIMA GLOBAL PTE. LTD.	シンガポール	—	2013年設立
Spheric Trafalgar LTD.	英国	ボール	2013年取得
Spheric Trafalgar (Thailand) LTD.	タイ	ボール	2013年取得
TSUBAKI NAKASHIMA KOREA CO., LTD.	韓国	ボール	2015年設立
TN TENNESSEE, LLC.	米国	ボール ローラー	2017年設立
NN International B.V.	オランダ	—	2017年取得
NN Holdings B.V.	オランダ	—	2017年取得
NN Precision Bearing Products Co. Ltd.	中国	ボール	2017年取得
Kunshan NN Trading Co. Ltd.	中国	ボール	2017年取得
NN Europe S.p.A.	イタリア	ボール	2017年取得
NN Slovakia, s. r. o.	スロバキア	ボール	2017年取得
NN Netherlands B.V.	オランダ	ローラー	2017年取得
NN d. o. o. Konjic	ボスニア	ローラー	2017年取得

④ 事業内容

ア プレシジョン・コンポーネントビジネス

2017年よりボールビジネスからプレシジョン・コンポーネントビジネスに名

称を変更している。

プレシジョン・コンポーネントビジネスは、2017年12月期における当社グループ売上収益の89.5%の事業であり、様々な材質、サイズの2万種類を超える幅広い高品質精密ボールを製造販売している。

精密ボールは主に重要な構成要素としてボールベアリングに使用されている。

精密ローラーは主に、当社グループの精密ボールと類似の用途に加えて、油圧ポンプ及びモーター等の一定の非ベアリング用途にも使用される。

イ リニアビジネス

リニアビジネスは、主に精度を左右する部品として工作機械等に使用されるボールねじ（直動軸受案内）及び中・大型送風機を製造販売しており、2017年12月期における当社グループ売上収益の9.8%の事業である。

(2) 当社グループにおける事業展開

① 業績推移

ア 連結

回次	国際会計基準				
	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期
決算年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上収益 (百万円)	30,248	36,049	39,178	36,886	53,244
営業利益 (百万円)	5,395	5,218	7,110	6,922	6,985
税引前当期利益 (百万円)	5,737	6,427	6,361	6,409	5,992
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	3,654	3,843	4,476	4,632	3,176
当期包括利益合計 (百万円)	8,662	5,447	3,317	2,174	3,346
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	42,593	41,156	45,034	43,992	45,124
資産合計 (百万円)	93,465	91,917	95,197	93,382	137,781

イ 個別

回次	日本基準				
	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期
決算年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上高 (百万円)	15,758	17,551	19,385	18,184	19,396
経常利益 (百万円)	1,861	2,926	2,597	6,397	3,922
当期純利益 (百万円)	600	415	1,832	5,580	3,150
資本金 (百万円)	15,824	15,884	16,165	16,298	16,458
発行済株式総数 (株)	39,138,300	39,221,300	39,769,700	40,029,700	40,340,800
純資産額 (百万円)	32,970	26,334	28,717	31,088	31,398
総資産額 (百万円)	80,174	72,476	74,637	76,593	112,157

② セグメントの業績

当社のセグメント別の売上高と営業利益は次のとおりである。2017年よりボールビジネスからプレジジョン・コンポーネントビジネスにセグメントの名称を変更しているが、以下ではボールビジネスの表記を用いている。

ア ボールビジネス

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
外部収益(百万円)	25,550	30,404	32,979	31,754	47,678
利益(百万円)	4,554	4,315	6,549	6,250	6,322

イ リニアビジネス

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
外部収益(百万円)	4,323	5,271	5,824	4,759	5,193
利益(百万円)	488	553	651	325	323

ボールビジネスについて、外部売上高はグループ全体の8割以上を占めており、営業利益はグループ全体の8割から9割程度を占めている。

2 当社のガバナンス体制

(1) 当社の大株主の状況（2017年12月31日現在）

2017年12月31日現在で、実質所有株式数の確認ができていない大株主は以下のとおりであり、外国人株式保有比率は30%以上である。

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	3,686,403	9.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,207,400	5.47
JP MORGAN CHASE BANK 385078	2,091,000	5.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,052,000	5.09
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1,514,600	3.75
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	1,379,300	3.42
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,310,689	3.25
THE BANK OF NEW YORK 133522	977,180	2.42
松井証券株式会社	882,100	2.19
エース証券株式会社	867,800	2.15

(2) 筆頭株主の変遷

2007年にMEBOを実施して非上場となった以降の期末における筆頭株主とその持株比率は次のとおりである（MEBO・・・企業の経営陣と従業員が一体となり、ファンド、ベンチャーキャピタル、金融機関等の支援を受け、株主から株式を買収する取引）。

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
筆頭株主	TNNインベストメント株式会社	野村プリンシパル・ファイナンス株式会社			CJP TN Holdings, L.P.						STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY
持株比率	95.50%	96.50%	96.60%	96.60%	96.80%	96.50%	96.50%	96.20%	46.90%	47.30%	9.30%

TNNインベストメント株式会社は、MEBOに当たって設立されたSPC（特別目的会社）であり、MEBO実施後に旧株式会社ツバキ・ナカシマを完全子会社とする株

式交換を行った後、同社を吸収合併し、現在の株式会社ツバキ・ナカシマとなっている。

2011年に主要株主がカーライル・グループに異動している。

カーライル・グループは、2015年に東京証券取引所市場第一部に再上場した際の株式売出しにより持株比率が低下し、さらに2017年の株式売出しにより筆頭株主ではなくなった。

(3) 当社の組織体制

当社は、2013年3月から、指名委員会等設置会社の機関形態を採用しており、監督機関としての取締役会及び指名委員会・報酬委員会・監査委員会、業務執行機関としての執行役員、並びに代表執行役員副社長を長とするコンプライアンス委員会から構成されている。取締役会の構成メンバーは社内取締役3名、社外取締役（いずれも東証に独立役員として登録されている）4名である。

具体的には、イ) 取締役会及び執行役の権限・業務範囲の明確化により、意思決定の機動性を向上させること、ロ) 社外取締役が過半数を占める指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置することにより、経営の透明性向上を図ると共に、専門性の高い社外取締役により取締役会の監督機能を一層効果的なものとする、ハ) 独立性と見識を備えた社外取締役が取締役会及び各委員会において、社外の視点から助言等を行うことにより経営監視機能を発揮することを目的として、指名委員会等設置会社を機関設計として採用している。委員会については、指名委員会と報酬委員会は社外取締役2名、社内取締役1名（社内取締役はいずれも甲氏）、監査委員会は社外取締役3名（常勤監査委員はいない）で構成されている。

なお、2013年3月の定時株主総会の決議により指名委員会等設置会社に移行した時点から、現時点までの取締役の変遷は次表のとおりである（「2013年」とあるのは、2013年3月における定時株主総会において選任された取締役を指す。以下「2018年」まで同様）。

(4) 2013年～2018年までの取締役の変遷

2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
Y	Y	甲	甲	甲	甲
X3	B4	乙	乙	乙	丁1
X2	X3	X3	X3	X3	X7
X5	X2	X2	X2	X2	X2
—	X5	X1	X1	X1	X1
—	X6	丁2	丁2	丁2	丁2
—	—	—	X4	X4	X4

※ 表中のX1、X2、X3、X4、X5、X6、X7は社外取締役である。

(5) 代表者の変遷

当社の2000年以降の代表者の変遷は次表のとおりである。

	2000年	2001年～ 2007年	2008年～ 2011年	2012年	2013年	2014年～ 2017年	2018年
代表執行役	—	—	—	—	乙	甲	甲
代表執行役	—	—	—	—	—	乙	丁1
代表取締役会長	—	A1	—	—	—	—	—
代表取締役社長	A1	Y	Y	Y	—	—	—
代表取締役専務	Y	A2	V	乙	—	—	—

3 当社の経営管理体制

(1) 内部統制システムに関する基本方針

当社は指名委員会等設置会社の機関形態を採用しており、また、監査委員会を構成する監査委員は全員が非常勤社外取締役である。そのため、監査委員会による監査は、監査委員による往査活動に依拠する程度は低く、主に当社の内部統制システムに依拠して行われることになる。

当社の内部統制システムに関する基本方針として、以下の事項が規定されている。

- ① 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社および子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する事項

- イ. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ロ. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ハ. 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ニ. 執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ホ. 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ② その他、監査委員会の職務の執行のために必要な事項として、監査委員会補助人の設置、経営会議等への出席、執行役への報告要請、執行役の監査委員会への違法行為に関する情報提供、各部門への監査協力要請、内部監査室との連携等が規定されている。

なお、上記①では、損失の危険の管理に関する規程その他の体制の整備事項として、「事業活動におけるリスクに対処するため、コンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、職務遂行上のリスク管理に加え、リスクの未然防止とリスクの低減に努めております」との記載があり、整備されたコンプライアンス体制を運用している。

(2) コンプライアンス推進体制の運用

当社は、企業行動憲章、倫理規範及びコンプライアンスに関する規程を制定し、執行役・使用人への周知徹底を図っている。また、コンプライアンスのためのコンプライアンス委員会を設置し、当社コンプライアンスに関するモニターを行っている。さらに、内部通報規程を制定し、社外ホットライン及び社内相談窓口を設置し、運用面での実効性の確保を図っている。

なお、当社企業行動規範（平成26年11月3日制定）には、「公正・透明な行動をします。私たちは、事業活動にあたって、法令その他社会的規範を遵守し、公明かつ公正に行動します。また、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます」と記載されている。また、同様の条項は、当社倫理規範（平成26年12月18日制定）第1条にも具体的に記載されている。

また、社内コンプライアンス教育については、営業担当者向けに、年に2回コンプライアンス研修を実施している。さらに、これまで2015年にインサイダー取引規制に関する研修を実施している（当社の再上場に伴い、株式の売買に規制が生じるため、そ

の研修を実施している)。同年、全般的なコンプライアンス研修も行っている。

その他、新人教育の一貫として1日研修を行っている。主にコンプライアンス全般やインサイダー取引規制について、研修を行う。

(3) グループ会社管理

また、当社グループにおいても、共通の企業行動憲章、倫理規範及びコンプライアンスに関する規程を持ち、グループ全体において周知徹底を図っている。内部監査室は、当社グループのリスク管理及びその効率性の確保のため、定期的に内部監査を行い、改善指導を行っている。そして当社監査委員会及び内部監査室は、各監査基準に基づき、定期監査等を実施し、当社グループ各社の事業遂行の適法性、妥当性等を検証している、とのことである。

(4) 監査委員会監査及び内部監査

当社は指名委員会等設置会社であり、監査委員会が業務執行監査等の権限を有している。また、当社は適切な内部監査を実行するため、内部監査室を設置し、代表執行役副社長の直属の組織として、全部署及び子会社を対象に内部監査を実施している。監査委員会は、監査体制や範囲等に関し、内部監査室及び会計監査人と連携して活動している。また、監査委員会に関する事務を担う役割として、監査委員会補助人を置いている。監査委員会補助人は、執行役から独立して業務を遂行することができるものとされており、平均すると月1回の割合で、監査委員会の業務として葛城工場に出向く。

当社の監査委員は全員非常勤社外取締役であり、監査実務は基本的に補助人が実施することを想定しているが、監査委員会はガバナンス等の妥当性監査を重視する一方で、業務監査については内部統制に依拠した監査を志向しており、監査委員会は内部監査室の往査結果をレビューし、内部監査の運用状況をチェックすることで業務監査機能を果たしている。監査委員会と会計監査人、内部監査室とは相互に連携したうえで、監査委員会は会計監査及び業務監査等の説明を受けるとともに、適宜意見交換を行っている。

当社の内部監査室の人員は2～3名であり、財務報告に係る内部統制の評価実務の機能も担っている。2017年度はグループの全拠点を往査していたが、2018年度は米国 NN, INC. 社の精密ベアリング部品 (Precision Bearing Components) 事業の買収による監査対象拡大への対応のため、財務報告に係る内部統制の評価対象となっている会社のみが往査対象予定である。

(5) 財務報告にかかる内部統制

当社では取締役会において「財務報告に係る内部統制の基本方針」を定め、金融商品取引法第24条の4の4で義務付けられた内部統制報告制度への体制整備を実施している。また、内部監査室が当社及びその連結子会社の内部統制に係る有効性評価の方針を作成し、評価を実施している。

当社では評価範囲の決定に当たり、重要な事業拠点について量的又は質的重要性を勘案して拠点を選定しており、当社を含めて全社的な内部統制（全社的な観点で評価することが適切な決算・財務報告プロセスを含む）、業務プロセスに係る内部統制（個別に評価することが妥当と考えられる決算・財務報告プロセスを含む）の有効性の評価を以下のとおり実施している。

事業拠点	重要な事業拠点	全社的な内部統制	業務プロセスに係る内部統制
TBK HOLDINGS, INC. 及びその米国子会社	○	評価実施	評価実施
椿中島機械（太倉）有限公司	○	評価実施	評価実施
椿中島機械（重慶）有限公司	—	評価実施	—
TSUBAKI-HOOVER POLSKA Sp. Z o. o.	—	評価実施	—

なお、業務プロセスに係る内部統制に関しては、事業目的に大きく関わる勘定科目として、売上高、売掛金、棚卸資産を設定し、関連する業務プロセスとして販売プロセス、購買プロセス、在庫プロセスについて有効性の評価を実施している。

4 工場の概要

(1) 往査実施工場

当委員会において往査を実施した工場の概要は次のとおりである。

会社	TN	TBK	THT	TN	TN
工場	葛城工場	岡山工場	太倉工場	郡山工場	世知原工場
所在	奈良県	岡山県	中国	奈良県	長崎県
事業	ボール	ボール	ボール	リニア	リニア
主要製品	軸受用鋼球 ステンレス鋼球 セラミック球	セラミック球 光学ガラス球 超硬合金球	軸受用鋼球	ボールねじ	ボールウェイ 送風機
敷地	51,929 m ²	18,900 m ²	68,000 m ²	23,000 m ²	67,923 m ²
建屋	34,177 m ²	10,800 m ²	41,770 m ²	14,660 m ²	6,501 m ²
従業員数	380名	113名	404名	194名	50名

従業員数は2017年12月31日現在の人数であり、正社員、パート・アルバイト、嘱託、派遣の合計である。

(2) 各工場の主な役職者の変遷

① 葛城工場（鋼球事業部）

	2000年～ 2001年	2002年～ 2003年	2004年～ 2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年～ 2015年	2016年	2017年
事業部長	F1	F1	F1	F1	V	V	V	V	乙	丙	丙	丙	丙
副事業部長	F2	F2	F2	V	乙	乙	乙	乙	E6	—	—	—	—
副事業部長	V	V	V	F7	F7	E6	E6	E6	丙	—	—	—	—
製造部長	F1	F1	F1	F1	F8	F10	F10	F10	B3	B3	D1	D1	F12
品質管理部長	—	—	—	—	—	—	—	—	—	丙	D2	—	—
技術部長	F3	F3	F3	F3	F3	F3	E6	丙	丙	—	—	D2	D2
品質保証部長	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	丙	丙
品質保証課長	F4	F4	F4	F4	D7	D7	D7	F11	D7	D7	D7	D7	D7
管理部長	F5	V	V	V	F9	F9	B3	B3	C3	C3	D3	D3	D3
営業部長	V	V	F6	F6	F7	E4	E4	E6	E6	C1	C1	D9	D9

② 岡山工場（TBK）

	2000年	2001年～ 2006年	2007年～ 2010年	2011年	2012年	2013年～
社長	Y	Y	Y	Y	乙	F14
工場長	F13	乙	C2	F14	F14	F14

5 当社における正常な業務の流れ（葛城工場）

葛城工場における原材料の調達から製品の出荷に係る主な業務の流れは次のとおり。

	営業部	管理部	製造部	品質保証部
販売計画	毎月の販売計画を策定する			
生産計画		販売計画と製品在庫状況を勘案し、毎月の生産計画を策定する		
プレス計画		生産計画と仕掛状況を勘案し、毎月のプレス計画を策定する		
発注計画		プレス計画と原材料在庫状況を勘案し、毎月の原材料発注計画を策定する		
原材料発注		原材料発注計画に基づき、仕入先に原材料を発注する		
原材料入荷		原材料入荷により、材料メーカー・鋼番などを入力して管理する		
ミルシート		仕入先からミルシートを受領し、品質保証部に回付する		管理部からミルシートを受領し、材料データを入力する
原材料出庫		製造部からの出庫依頼票に基づき原材料を出庫する	原材料を受け取る	
ロットカード発行		ロットカードを発行する	ロットカードを受け取る	
生産工程 詳細は後記のとおり			プレス工程にて原材料のバーコードとロットカードのバーコードを読み取ることでロットNoと原材料データを紐付ける	
検査				検査結果をロットカードに記録して検査データを入力する
ラベル発行				製番を確定して、ラベルを発行し、製品に貼り付ける
製品入庫		製品倉庫に完成品を入庫する		
受注	取引先からの注文に応じて受注入力を行う			
製品出荷		出荷指示に基づいて製品を出荷する		
検査成績表				検査成績表を発行し、取引先に提出する

また、生産工程の概要は次のとおりである。

(生産工程の概要)

工程	内容
プレス工程	コイル状線材をプレス機に送り込み、一定の長さに切断し 金型でプレスを行う これによりボールの原型（プレス球）が出来上がる
フラッシング（FL）工程	プレス球の余分な突起物を削り取り球形に仕上げる
熱処理工程	前洗浄→焼入れ→二次冷却→後洗浄→焼戻しを施し、ボールに必要な硬度、圧砕負荷を持たせる 鋼球の経年変化対応として二次冷却処理を行っている
研削1（L2）工程	溝の付いた金属プレートと砥石で研削し、ボールの形状・寸法精度を整える
SP工程	鋼球と鋼球をドラム内で打ち付け、鋼球の表面の硬化及び表面応力の均一化を図り、鋼球の寿命を向上させる
研削2（L4）工程	研削1工程と同様、溝の付いた金属プレートと砥石で研削し、ボールの形状・寸法精度を整える
ラップ1（L5）工程 ラップ2（L6）工程	研削工程と同様、溝の付いた金属プレートと砥石で研磨し、更に寸法精度を上げ鏡面仕上げを行う
洗浄工程	鋼球表面に付着したラップ2工程の汚れをブラシ式洗浄機にて洗浄する
自動外観選別工程	自動外観選別機にてキズの検査を行う
完成品検査工程	完成した鋼球の寸法・精度・硬度・圧砕負荷・回転音響・仕上表面状況を最終的に総合判定する
防錆・包装工程	防錆処理後、小箱包装し、梱包する
最終検査工程	包装工程後の再確認工程 工程抜け確認・工程内検査内容確認・ラベル貼り間違い確認

第4 調査によって判明した本件疑義に関する事実関係

1 葛城工場における火災事故以前の状況

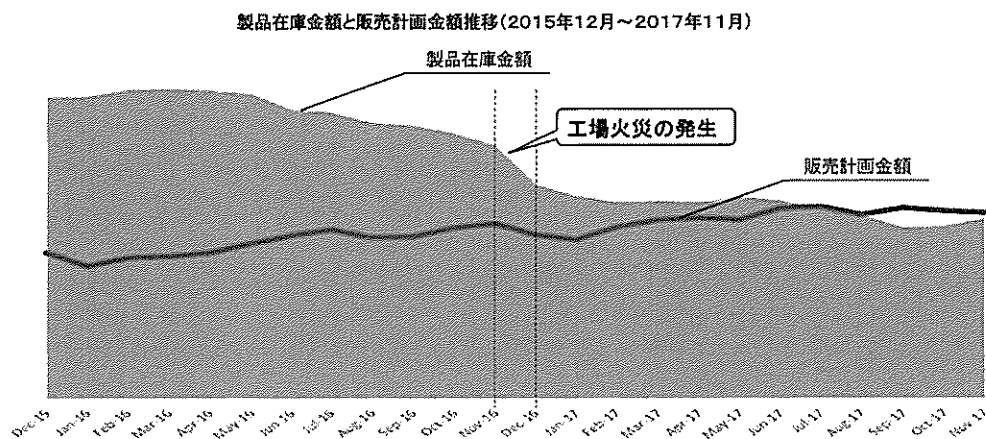
(1) 構造改革による人員削減

当社では、2014年10月に甲氏がCEOに就任し、甲氏をトップとする新体制へと移行したが、新体制移行後、当社の経営方針に様々な見直しが行なわれた。その見直しの一つとして、2015年10月から始まった製造部門の若返りがあった。即ち、当社では60歳で定年退職した従業員をパート従業員として再雇用しており、特に鋼球事業部の製造部ではパート従業員が多く勤務し、中には65歳を超えて引き続き勤務する者もいたが、今後は新人の採用に重点を置いてパート従業員の契約更新を控える方針が採用された。しかしながら、新人の採用は思うように進まず、結果として製造部の人員が減少することになった。このような一連の施策により、2015年10月以降、当社の生産能力が減少することになった。

(2) 2016年中旬からの需要の増加

2016年6月頃、取引先であるaa社が鋼球の内製を抑制する方針を立てたため、当社への注文が増加した。さらに、2016年は景気の回復により他の取引先からの鋼球の注文も増加した。これにより、2016年6月頃から当社の在庫量が減少し始めたが、パート従業員の雇用抑制により、当社の生産能力には余力がない状態であったため、在庫量を回復させることはできなかった。このような状況の下、後記の火災事故が発生した。

(製品在庫金額と販売計画金額推移グラフ)



2 葛城工場における火災事故の発生

(1) 2016年11月27日午後1時15分頃、葛城工場のA工場で照明の取り替え作業中、電気配線のスパークが原因と考えられる火災事故が発生した(以下、「本件火事」という)。いったん従業員らでの消火を試みたが、周囲の断熱材が油を多く吸収していたために消火できず、消防署の出動を要請し、消防署によって午後3時5分に鎮火された。

(2) 2016年11月28日、警察及び消防が現場での調査を行ったが、その際、葛城工場で取り扱っている軽油や焼入油等の危険物の数量を報告するよう要請がなされた。葛城工場で使用していた危険物の量が消防法に合致していないことは長年消防から指摘を受けていた事項であり、消防もその事実を認識していたため⁴、葛城消防署の予防課からは、自主的に操業を中止してもらいたいとの要請がなされた。

当社は同日付で「火災発生に関するお知らせ」と題する適時開示を行った。その中で、業績への影響について以下のとおり開示を行った。

(「火災発生に関するお知らせ」適時開示(抜粋))

5. 業績への影響

連結業績に与える影響につきましては現在調査中ではありますが、今後の業績に重大な影響が見込まれる場合には速やかにお知らせいたします。

なお、その後追加の開示は行われなかった。

(3) 2016年11月29日午前、甲氏、乙取締役兼専務執行役CTO、丙常務執行役鋼球事業部長及びD4鋼球事業部労務課長が、謝罪と説明のために葛城消防署を訪問した。甲氏は、葛城工場での危険物の使用量を報告するとともに、操業継続を要請したが、消防署に提出した資料には葛城工場では消防法が定める量の約5.7倍の危険物を使用していると記載していたため⁵、消防法に適合するまで工場の操業はできないと告げられた。同日午後、翌日までに本件火事のあった工場の操業を停止するよう正式に消防署から求められたため、工場の操業を停止した。

⁴ 当社が保管していた書類を確認する限りでも、遅くとも平成5年2月9日には、西葛城消防組合消防本部から、「指定数量以上の危険物を貯蔵・取扱いしている工場棟は、危険物許可施設となるよう改修・改善して下さい」、「指定数量未満、指定数量の5分の1以上を貯蔵・取扱いする工場棟は届出書を提出して下さい」との指摘を受けている。

⁵ 後に、葛城工場での実際の危険物の使用量は消防法の上限値の128.35倍であると判明したため、消防署に訂正した数値を報告している。

葛城工場では、本件火事のあった工場以外でも消防法の基準を超える危険物を使用していたため、操業を可能にすべく、丙氏が中心となって、工場内の危険物、即ち工場内で使用している油類を抜き出し、代替物を使用して鋼球を製造することとなった。

それまで鋼球の製造に使用していた油類を抜き出すというのは、事実上の操業停止を意味するが、従来は消防法の基準を大幅に超える油量を使用していたところ、短時間で消防法に適合する油量で鋼球を製造することは容易に実現できないと思われたし、また仮に実現できたとしてもいつ実現するのか予想できなかったため、このまま工場が止まり続けて当社が倒産するのではないかと考える者もいた。

(4) 2016年11月30日、甲氏が本件火事の緊急対策本部を設置した。緊急対策本部の構成は、総監督である甲氏の下に、本部長として乙氏、工場リーダーとして丙氏、取引先対応としてC1氏、調達業者対応としてB2執行役、法務担当としてD1氏、財務担当としてD2取締役兼専務執行役CFO、投資家対応としてB4執行役CSOがそれぞれ任命された。工場リーダーの丙氏の下にはさらに細かく担当が決められており、消防窓口はD4氏、現場監督はD1鋼球事業部製造部長、設備監督はD2鋼球事業部技術部長及びD5鋼球事業部設備課長、代替諸資材推進はB3執行役、資材調達はD6鋼球事業部購買課長、在庫補填管理はD3鋼球事業部管理部長、品質確認はC2理事がそれぞれ任命された。

同日、取引先から本件火事の影響について多数の問い合わせが来ていたことから、C1氏が甲氏に対して回答方法を確認したところ、甲氏はC1氏に対し以下のメールを返信した。

(甲氏からC1氏に対する返信メール)

2016/11/30 1:11、甲 < > のメッセージ:

C1さん

お客様が不安を加速させると、各お客様は競って必ず現場確認を含む供給確保、毎日の資料の提出要求など、收拾がつかなくなります。現状は機械設備に被害はなく、在庫対応も出来ている事は事実ですからそれを説明し、不安の除去に勤めて下さい。

事態の進捗については乙さんが当面葛城に貼りつきますので、状況を共有し細心のコ

コミュニケーションを心掛けて下さい。 甲

また、同日の電話会議においても、甲氏は口頭で同様の指示を参加者（電話会議の参加者は特定できなかったが、参加予定者は、甲氏、B 3氏、乙氏、丁 2氏、B 4氏、丁 1氏、丙氏であった）に出した。電話会議の参加者の中には、甲氏の発言を受けて、取引先に対して本件火事により葛城工場の操業が停止していると説明することが禁止されたと理解する者がいた。

- (5) その後、当社は基準値を超える工場内の油類を抜き出し、工場内の危険物の量が消防法に合致するようになったため、2016年12月9日、工場の操業に消防法上の制約はなくなった。もっとも、工場が操業可能となっても、従来のように油類を使用することはできず、代替物を使用して製造できるようにもなっていなかったため、工場は操業停止状態にあった。工場再開の目途が立ったのは2016年12月末頃であり、本件火事前の生産体制に戻るのは、2017年3月29日であった。

3 本件疑義の事実関係

(1) 3つのルート

当委員会の調査の結果、本件疑義において取引先に出荷された製品は、次の3つのルートで仕入れていたことが判明した。以下、各ルートについて説明する。

① 太倉ルート

ア 太倉工場の概要

本論に入る前に、ここで太倉工場の概要について説明しておく。

太倉工場は中国江蘇省太倉市にあるグループ会社で、正式名称を椿中島機械（太倉）有限公司という。2002年に設立され、2010年に現在の場所に移転されている。太倉工場を取り扱う主力製品はベアリングに使用される3.5mmから25.4mmまでの精密クロム鋼球であるが、カーボン球、ステンレス球、アルミ球及びガラス球も製造している。現在は太倉工場ですべての工程を行うことができるが、2002年の立ち上げ当初は、葛城工場ですべての工程まで終えた鋼球を太倉工場に輸送し、ラップ1（L5）工程以降を太倉工場で行っていた。

太倉工場は買収した工場ではなく、当社が立ち上げた工場であるため、製造工程、使用する機械、品質管理の体制等が葛城工場とほぼ共通している。同じく中

国国内にある重慶工場は中国材⁶を用いて、中国国内の企業に対して販売する鋼球を製造するのに対し、太倉工場は日本材や韓国材を用いて、中国の日系ベアリングメーカー等に販売するグレードの高い鋼球を製造しているという特徴がある。ヒアリングにおいては、太倉工場は、当社のグループ企業において、鋼球の在庫が不足したり、製造トラブルが発生した場合のバックアップ機能も期待されていたとの話があった。

太倉工場立ち上げの経緯から、葛城工場で勤務する者の中には、太倉工場に駐在した経験を有する者が多く（例えば、丙氏、C1氏、D3氏及びD9氏は太倉工場に駐在経験がある）、特に、丙氏は工場の立ち上げ時から9年にわたり駐在した経験を有する。乙氏は太倉工場に駐在した経験はないが、2011年以降、中国工場の責任者となったため、太倉工場の関係者とは面識があった。現在太倉工場で総経理をしているB1総経理兼当社執行役は2002年の立ち上げ時から太倉工場の総経理をしているため、当社内の人脈が広い。また、現在太倉工場の工場長をしているE2氏も2002年の設立当初から勤務しており、葛城工場の従業員と面識がある。

イ 日本材及び韓国材を使用した太倉製品（完成球）の仕入れの経緯

2016年11月29日、乙氏は葛城工場の操業が停止し、いつ再開するかも分からない状態になったため、太倉工場のB1氏に対して、電話にて葛城工場への支援（即ち、葛城工場に鋼球を供給すること）を要請した。B1氏から支援可能との回答を得ると、細かなやりとりはD3氏において行うよう指示した。アで述べたような太倉工場の取扱製品、品質、使用材料、人的関係性等の諸要素からすれば、葛城工場が支援を受ける先として太倉工場が選ばれたことは自然なことであったといえる。

同日、D3氏は、B1氏に対し、以下のメールのとおり、葛城工場で不足している鋼球のサイズを報告し、太倉工場に在庫がないか確認して欲しいと伝えた。

（D3氏からB1氏に対するメール）

发件人 : D3 [mailto:]
发送时间 : 2016 年 11 月 29 日 19:54

⁶ 鋼球の原材料である鋼材が中国製の場合を「中国材」という。同様に、日本製の鋼材は「日本材」、韓国製の鋼材は「韓国材」という。

收件人：Global China B1 執行役殿；‘THT E1 副總經理殿’；

抄送：；乙；丙；B3；C1；D1；D2

主題：生産支援要請について

B1 總經理

お世話になります。

葛城工場の火災問題により、生産稼働に大きなペナルティが発生しております。

乙 C00 よりご連絡して頂いたサイズとは、内容変化しておりますが何卒ご支援頂けますようお願い申し上げます。

資料内容については、①→②→③の順で確認して頂き対応可能数量の確認ご指示お願い致します。

詳細については、E1 副総 / E2 工場長と詰めていきたくご許可願います。

D3

D3 氏からの支援依頼を受けたB1氏は、次のメールにあるとおり、太倉工場の駐在員であるE1 副總經理に対して葛城工場との具体的なやりとりを担当するよう指示した。

(B1 氏からD3 氏に対する返信及びE1 氏に対する指示のメール)

To: ‘D3’ <> ; ‘THT E1 副總經理殿’

‘> ; ‘>

<>

Cc: ‘> ; ‘乙’ <>

> ; ‘丙’ <> ; ‘B3’

<> ; ‘C1’ <>

> ; ‘D1’ <> ; ‘D2’

<>

Subject: 答复：生産支援要請について

D 3 さん

了解しました。

ご承知の通り、グループ全体で設備投資の制限で、THT 生産能力の余裕もなく、今既に最大な能力で生産をしているのに、製品在庫が減ってる一方ですが、それを別にして、こんな緊急事態で、THT として、最大な協力を致したく、尽力すべきだと認識しています。

詳細について、まず THT の在庫またはお客様の需要を調査し、最大どの位支援できるか、調査させていただきます。

その後、ご希望の順番で、どの位対応できるか、社内で検討した上、返事をさせていただきます。

なお、コストを考慮し、できれば「来料加工」（即ち、日本から材料またはプレス球を提供し、THT が保税のまま加工賃のみ貰うやり方です。この方法なら関税や輸出税が節約できる）の貿易方式を行いたいと提案しますが、ご検討下さい。

何れ、最大な協力を致しますので、ご遠慮なく、ご指示して下さい。

E 1 さん

本件について、詳細の詰めを宜しく願います。

無理でもやれ!!!

B 1

D 3 氏は、E 1 氏から太倉工場において支援可能な在庫の報告を受けた際に、韓国材であればより多くの支援ができると伝えられた。D 3 氏は、葛城工場では日本材を使用して鋼球を製造することになっており、韓国材を使用した製品を出荷すれ

ば問題になると認識していたが、緊急やむを得ない事情であるため、次のメールにあるとおり、日本材・韓国材を問わず、太倉工場が在庫として保有する鋼球を広く支援球として受け入れることとした。なお、メール本文中の「P材」は、韓国のbb社の鋼材を意味するものである。

(D 3氏からE 1氏及びE 2氏に対するメール)

From: D 3 [mailto: [REDACTED]]
Sent: Wednesday, November 30, 2016 7:16 PM
To: E 1 < [REDACTED] >
Cc: [REDACTED] < [REDACTED] >; [REDACTED] < [REDACTED] >
[REDACTED] < [REDACTED] >
Subject: RE: 生産支援要請について

E 1 副総経理
E 2 工場長

内容確認させて頂きました。
全て購入依頼させて頂きます。

P材についても購入します(小生だけにはわかる資料、えらいさん入る資料は、混載資料)
(上には忘れるように説明しております)
小生単独判断で進めます。

P材については、ミルシートうまいこと付けてね。
金額等おせーて
D 3

当社は、2016年12月2日、販売数量や価格等の諸条件を詰めた上で、太倉工場に対して注文書を発行した。太倉工場から葛城工場に対する最初の支援品は、2016年12月12日に葛城工場に到着し、葛城工場において葛城工場の梱包材に入れ替えて、2016年12月16日以降に取引先へ出荷した。

上記のとおり、太倉工場は当社が立ち上げた工場であり、製造工程や品質管理も葛城工場とほぼ共通していたため、その品質に問題はないと考えられていた。そのため、太倉工場から支援を受けることについて、乙氏及びD 3氏に抵抗はなかった。

ウ 中国材を使用した太倉製品（完成球）の仕入れの経緯

2017年2月頃、葛城工場において3/8インチ（約9.5mm）の鋼球の在庫が減少していたため、D6氏は太倉工場のE1氏と3/8インチの鋼球の支援について連絡を取り合っていたが、太倉工場でも3/8インチの鋼球の需要が多く、在庫が少ないとの回答であった。そのような中、2017年2月10日、E1氏から、以前aa社向けに中国材を使用して製造したサンプル品であれば3/8インチの鋼球があるとの回答を得た。D6氏の上司であるD3氏は、中国材を使用した製品の品質に不安を感じていたが、葛城工場ではいつ欠品してもおかしくない状態にあり、また、太倉工場での試験結果では品質に問題ないという結論であったため、中国材を使用した3/8インチの鋼球も葛城工場で購入することとした。購入した製品は葛城工場の包装に変えた上で、cc社に出荷した。

エ 太倉製の半製品（プレス球）の仕入れの経緯

上記イ及びウに記載のとおり、太倉工場からの支援は、葛城工場が太倉工場製の完成球を購入し、これを葛城工場の梱包に変えて出荷する態様で行われていたが、太倉工場製のプレス球（プレス工程のみ終わった半製品）は大きさのばらつきが少なく、葛城工場のプレス球に比べて後工程での加工時間が短く済むという話があった。そこで、葛城工場の生産性を上げるべく、太倉工場のプレス球を購入し、プレス工程以降を葛城工場で行う案が出された。2017年3月頃、実際に太倉工場のプレス球をサンプルとして仕入れて検証してみると、葛城工場の生産効率が上がったため、2017年8月3日、在庫不足が深刻であった7/8インチ（約22.2mm）の鋼球及び15/16インチ（約23.8mm）の鋼球について発注を行った。太倉から仕入れたプレス球は葛城工場の後処理加工を行い、これを取引先に出荷した。

また、葛城工場で5/8インチ（約15.9mm）の鋼球を製造する鋼材がなくなり、欠品の可能性が生じたため、太倉工場に5/8インチの完成球を支援してもらおうよう要請したが、太倉工場には在庫がなく支援ができない状態であった。そこで、2017年9月5日、太倉工場からプレス球を仕入れて、後の工程を葛城工場で行い、これを取引先に出荷した。

太倉から仕入れたプレス球は、日本材を使用しているものと韓国材を使用しているものがある。

オ 太倉ルートでの仕入回数及び仕入総額等

当社の調査によると、当社が太倉ルートにより完成球及びプレス球を仕入れた回数は2016年12月12日から2018年2月26日までの間に合計36回、仕入れた数量は175,122千個、仕入総額は約328百万円、取引先に出荷した鋼球のサイズは、3/16インチ、7/32インチ、1/4インチ、9/32インチ、5/16インチ、11/32インチ、3/8インチ、13/32インチ、7/16インチ、15/32インチ、1/2インチ、17/32インチ、5/8インチ、21/32インチ、7/8インチ及び15/16インチであった。このうち、仕入れの期間、仕入れた数量及び仕入れ総額については、当委員会でも確認している。

② STLルート

ア ee社製品（完成球）の仕入れの経緯

C1氏は、2016年11月30日に甲氏から本件火事によって葛城工場の操業が停止していることを取引先に伝えてはならないと指示があったように認識していたため、本件火事後に7/64インチ（約2.8mm）の鋼球が欠品した際には、取引先であるdd社に対して、製造工程内で傷が発生したため一時的に供給量が減少していると虚偽の説明を行った⁷。但し、製造工程内の不具合であれば一定の対策をすれば生産体制が回復することから、いつまでも欠品が続くとの説明はできず、2017年4月を目処に供給を再開する予定であるとも説明した。上記のとおり、太倉工場では3.5mm未満の鋼球を製造していないため、7/64インチの鋼球の欠品を解消するには、葛城工場の生産量を回復するしかなかったが、葛城工場の生産量は思うように回復しておらず、C1氏としては太倉工場以外に支援を受ける先を見つける必要があると考えた。

そこで、C1氏は、dd社フランスがグループ会社であるSTLを通じてee社製（中国）の鋼球を仕入れていることを知っていたため、2017年1月3日、STLのマネージング・ダイレクターであるE3氏に対し、STL又はSTTにおいて7/64インチの鋼球の在庫がないか問い合わせた。E3氏から、ee社製の完成球

⁷ C1氏は、丙氏に対して、2016年12月14日、7/64インチの鋼球の欠品を報告するメールにおいて、「キズ等を理由にして一時的に生産量が減少するという形にせざるを得ない」と記載したが、丙氏及びこのメールにCCとして入っていたD3氏、B3氏、D8鋼球事業部関東営業課長、D9鋼球事業部関西営業課長、D10鋼球事業部海外営業課長、D1氏及びD2氏からは、メールを閲覧する限りでは異論は出ていなかった。

がS T Tにあるとの回答があったため、C 1氏はS T Tに対し、ee社製の鋼球（完成球）と ee社製の完成球をS T Tで再加工した鋼球の両方をサンプルとして送ってもらうよう依頼した。C 1氏の依頼に基づきD 7鋼球事業部品質保証課長が入荷したサンプル品を検査した結果、S T Tで再加工した鋼球は表面の状態が悪いが、ee社製の完成球には問題がなく、ベアリングに使用するには音響面での品質が足りないものの、ガイド用としては使用に耐えるものであった。そこで、D 7氏は、丙氏に対して以下のメールを送付した。

(D 7氏から丙氏へのメール)

From: D 7 <[REDACTED]>
Sent: Tuesday, January 24, 2017 7:20:45 PM
To: 丙; D 3; C 1
Cc: D 2; D 9; B 3; 'TN [REDACTED] 殿'; [REDACTED] 殿; 品証 [REDACTED] 殿
Subject: RE: クロム 1/16", 7/64" の供給量不足について

丙常務

下記の件、圧砕荷重結果を先程のファイルに追記しております。

TNB 製と大差ないと考えます。

用途として、ベアリング用に使用するには音響が悪いです。

ガイド用であれば使用できるのではないかと考えます。

以上、ご確認の程、宜しくお願い申し上げます。

当該メールに対して、丙氏からは以下の返信があり、ee社製の鋼球の出荷が承認された。

(丙氏からD 7氏への返信メール)

2017/01/25 20:57、丙 <[REDACTED]> のメッセージ:
D 7課長

ee 社製の耐久強度と精度は使用可

このロットを自動選別で外観保証したモノは出荷可として進めて頂いて結構です。
できればSTTで余計な研磨はやめて頂きたいですね。

IPHONE Outlook 丙

そこで、ガイド用のみに利用し、ベアリング用には利用しないという前提で、STL及びSTTが保有するee社製の7/64インチの鋼球（完成球）を購入することになった。STLには2017年2月3日に発注がなされ、2017年2月20日に入荷し、2017年4月から取引先に出荷している。なお、本件疑義の発覚後の調査において、当初ee社製品はガイド用のみ使用するという前提であったが、実際にはベアリング用としても出荷していたことが判明している。

ee社製の鋼球は全て中国材を使用している。

イ ff社製品（完成球）の仕入れの経緯

上記のとおり、当社は、本件火事以降、在庫が不足した7/64インチの鋼球をee社から仕入れて取引先に出荷していたが、その中にff社（中国）製の鋼球も含まれていた。C1氏及びD3氏によると、当社はff社の製品を発注していないが、STLがee社製の鋼球の中に混入させたのではないかということであった。本件疑義に係る製品の中にff社の製品が含まれていたことは、2018年2月以降の社内調査において判明した。

ee社から鋼球を仕入れるにあたっては、D7氏が品質検査を行い、取引先に出荷できるものか否かを判断しているが、上記のような経緯でff社製の鋼球が混入していたため、入荷に際して品質検査は行われていない。

ff社製の鋼球は全て中国材を使用している。

ウ 乙氏への報告

C1氏は、乙氏に対して、2017年2月頃、小径の鋼球が足りないためee社から仕入れたことを伝えた。この時、乙氏は驚いた様子で、「全部洗い直して自動選別し直さないといけない」、「ガイドだけなのか」、「他はやばいよ、やめとけ」との注意は行ったが、出荷自体は止めなかった。

エ STLルートの仕入回数及び仕入総額等

当社の調査によると、当社がSTLルートにより ee 社製及び ff 社製の完成球を仕入れた回数は2017年2月20日から2018年2月14日までの間に合計15回、仕入れた数量は276,690千個、仕入総額は約67百万円、取引先に出荷した鋼球のサイズは、7/64インチ、3.0mm、5/32インチ、11/32インチ、3/8インチであった。このうち、仕入れの期間、仕入れた数量及び仕入れ総額については、当委員会でも確認している。

③ gg 社ルート

ア gg 社ルートでの仕入れの経緯

2017年10月11日頃、C1氏は hh 社に対して出荷する在庫がなかったため、商社である gg 社に当社製の鋼球が在庫としてあれば取り戻したい旨を相談しに行った。当時、ii 社に対して出荷する5/32インチ（約4mm）の鋼球の在庫が不足していたが、太倉工場では応援をする余力がなかったため、jj 社（日本）の代理店をしている gg 社であれば jj 社製の鋼球があるかと思い、海外向けであると伝えて購入を打診したところ、販売可能であるとの回答であった。また、gg 社に対して、kk 社を通じて tt 社（日本）製の鋼球を購入できないか打診したところ、これにも協力を得られるとのことであった。

C1氏は、jj 社の製品を購入して出荷する場合には黒字であったが、tt 社の製品を購入して出荷すると赤字になることから、鋼球事業部の責任者である丙氏に gg 社からの仕入れにつき口頭で承認を求めたところ、丙氏がこれを了承したため、2017年10月13日、当社は gg 社に対して jj 社製の鋼球及び tt 社製の鋼球を注文した。そして、tt 社製の鋼球は2017年10月19日から、jj 社製の鋼球は2017年11月1日から取引先に出荷している。jj 社製及び tt 社製の鋼球については、仕入に当たって品質検査を行っていない。

jj 社製及び tt 社製の鋼球は、いずれも日本材を使用している。

イ gg 社ルートでの仕入回数及び仕入総額等

当社の調査によると、当社が gg 社ルートにより tt 社製及び jj 社製の完成球を仕入れた回数は2017年10月17日から2018年2月23日までの間に合計5回、仕入れた数量は9,200千個、仕入総額は約5百万円、取引先に出荷した鋼球のサイズは、5/32インチのみであった。このうち、仕入れの期間、仕入

れた数量及び仕入れ総額については、当委員会でも確認している。

(2) 本件疑義の手口

① 正常な手順

当社で鋼材から鋼球を製造し、取引先に出荷する際の手順は第3、5に記載のとおりであるが、簡略化すると、概ね、次のような手順で作業が進む。

- ・営業部が販売計画を立てる。
- ・管理部が、販売計画に基づき生産計画及びプレス計画を立てる。
- ・購買課がプレス計画に基づき、材料となる鋼材を発注する。
- ・製造部が、購入した鋼材を用いて鋼球を製造する。その際、ロットカードに各工程の作業内容を記載する。
- ・品質保証課が完成した鋼球の品質検査を行い、その結果をロットカードに記載するとともに、検査データを入力する。
- ・検査に合格すると、ロット毎に製造番号をつけ、その製造番号の印字されたラベルを製品に貼り付ける。ラベルには、「MADE IN JAPAN」と印字されている。
- ・出荷にあたって、取引先の要求があった場合には、品質保証課が検査データに基づき「鋼球検査成績表」を作成する。

② 本件疑義に係る手順

一方、太倉ルート、STLルート及びgg社ルートから仕入れた鋼球を出荷する際は、概ね次のような手順を踏んでいた。

ア 購入した完成球を出荷する際の手順

- ・管理部及び営業部が、欠品となりそうな鋼球について、外部調達の可否を調査する。
- ・太倉ルート、STLルート及びgg社ルートから完成した鋼球を購入する。
- ・太倉ルート及びgg社ルートで仕入れた鋼球については品質検査を行い、STLルートで仕入れた鋼球については外観選別を行った上で品質検査を行い、その検査結果をロットカードに記載するとともに、検査データを入力する。
- ・合格品について、ロット毎に製造番号をつけ、その製造番号の印字されたラベルを発行する。

- ・合格品を葛城工場の梱包材を用いて梱包する⁸。梱包材には、「MADE IN JAPAN」と印字されているラベルを貼り付ける。
- ・出荷にあたって、取引先の要求があった場合には、品質保証課が「鋼球検査成績表」を作成する。
- ・「鋼球検査成績表」には製鋼番号や化学成分を記入する欄もあるが、STLルートでは日本材を使用していないため、また、gg社ルートではミルシートを入手できないため、いずれの場合にも、任意の日本材のミルシートから製鋼番号及び化学成分を転記した。太倉ルートでは、日本材及び韓国材を使用したいずれの鋼球についても、鋼材メーカーから入手するミルシートの納入先が中国になっており、仮に取引先からミルシートの提出を求められた場合に中国が納入先となっているミルシートを提出することはできないため、上記同様、無関係の日本材のミルシートに記載されている製鋼番号及び化学成分を記入することにした。

イ プレス球を購入し、当社で加工した上で出荷する際の手順

- ・管理部が、欠品となりそうな鋼球について、太倉工場からプレス球を購入する。
- ・プレス球を材料にして工程を進めていく。その際、ロットカードに各工程の作業内容を記載する。
- ・品質保証課が完成した鋼球の品質検査を行い、その結果をロットカードに記載するとともに、検査データを入力する。
- ・検査に合格すると、ロット毎に製造番号をつけ、その製造番号の印字されたラベルを製品に貼り付ける。ラベルには、「MADE IN JAPAN」と印字されている。
- ・出荷にあたって、取引先の要求があった場合には、品質保証課が検査データに基づき、「鋼球検査成績表」を作成する。
- ・鋼球検査成績表の製鋼番号及び化学成分は、日本材の場合であっても韓国材の場合であっても、完成球の場合と同じく、無関係の日本材のミルシートから製鋼番号や化学成分を記入した。

⁸ 2017年10月以降は、葛城工場での包装替えの作業を省略するため、太倉工場に葛城工場の梱包材を送付し、太倉工場において完成した鋼球を葛城工場の梱包材を用いて梱包し、これを葛城工場に出荷するようになった。

ウ 葛城工場における包装替え

外部から仕入れた鋼球は仕入先の梱包材に梱包されていたため、これを出荷するには葛城工場の梱包材に入れ替える必要があった。このような従前の梱包材から葛城工場の梱包材に変えることは、「包装替え」と呼ばれていた。

包装替えは、当初は管理部生産管理課が中心となり実施していたが、支援品の量が増加し人手が不足したことから、製造部へ作業依頼があった。製造部が包装替えを行うにあたっては、現場作業がない製造部の課長や係長が輪番表を作り担当者を割り振っていた。包装替えに関与する担当者は、多い時で5、6人、少ない時で2、3人であり、工場内やテント倉庫で公然と行われていた。

実際に包装替えに関与していた従業員に当時の心境を聞いたところ、以下の回答があった。

(包装替えに関与していた従業員の当時の心境)

「(太倉工場という) グループ会社からの支援球なのでボールの品質を検査すれば問題ないと思う面と、素材が何か分からないので心配する面の半々の気持ちだった。」

「包装替えを行うことについては申し訳ないという気持ちだったが、受注量が増えていたし、ガイド用は精度が高くないので悪いと思いつつやってしまった。」

「包装替えしてええんかなと思っていたが、生産計画の中に支援球が入っていたので、やるしかなかった。作業の一環だと思った。」

(3) 本件疑義の影響

① 出荷の停止

当社は、本件疑義が発覚したことから、社内調査を進め、2018年2月14日以降、取引先へ説明を行うとともに、順次本件疑義に係る製品の出荷を停止した。現在、本件疑義に係る製品は、可能な限り、外部倉庫に隔離して保管している。

② 本件疑義に係る製品の出荷額

太倉ルート、STLルート、gg社ルートで仕入れた完成球及びプレス球の総額は、約401百万円である。そして、2018年3月末現在のこれらの在庫金額は169百万円である。在庫金額には仕入付随費用等が含まれて仕入高よりも大きくなるので、取引先に出荷された仕入品の総額は、232百万円を上回ると推定される。

当委員会では、本件疑義に係る製品の売上高を調査したが、売上データと製造番号が紐付いていないため、正確な売上高は確認することができなかった。

4 本件疑義に対する法的評価

(1) 不正競争防止法の概要

不正競争防止法は、商品若しくは取引に用いる書類等に、その商品の原産地、品質若しくは製造方法等について誤認させるような表示をし、又はその表示をした商品を譲渡したり引き渡すことを、誤認惹起行為として規制の対象としている（不正競争防止法2条1項14号、21条2項1号）。本件疑義については、次の点で不正競争防止法違反が疑われる。

(2) 原産地の偽装

① 完成球の場合

当社が鋼球を出荷する際に貼るラベルには、上記のとおり、「MADE IN JAPAN」と印字されているため、中国で製造している太倉工場製の鋼球、ee社製の鋼球及びff社製の鋼球に「MADE IN JAPAN」と印字されたラベルを貼って出荷した行為は、原産地について誤認させるような表示をして商品を譲渡又は引き渡す行為として、原産地の誤認惹起行為に該当する可能性がある。

② プレス球の場合

当社は太倉工場からプレス球を仕入れて、これにプレス工程以降の工程を行った上で、「MADE IN JAPAN」と印字されたラベルを貼って取引先に出荷している。ここで、原産地とは、商品が生産、製造又は加工され商品価値が付与された土地のことをいうと解されているが、鋼球の製造においてどの工程が行われた土地を原産地とするのかは明らかでない。そのため、本報告書で断定的に判断することは困難であるが、鋼球の重要な要素である硬さが熱処理によって決まることから、熱処理を行った土地が原産地であると仮定すると、太倉工場から仕入れたプレス球に葛城工場で熱処理工程を含む後工程を行って完成させた場合、これに「MADE IN JAPAN」と記載して出荷したとしても原産地の誤認惹起行為に該当する可能性は低い。

(3) 品質の偽装

当社は、取引先から要求があった場合、鋼球に鋼球検査成績表を添付して取引先に提

出している。鋼球検査成績表には、製造番号、製造年月日、寸法検査の結果等の他、製鋼番号及び鋼材の化学成分を記載することになっている。

上記のとおり、当社が太倉ルート、STLルート及びgg社ルートで仕入れた鋼球は、そもそもミルシートを入手できないか、ミルシートを入手できたとしても取引先に提示できないものだったため、真正な製鋼番号及び鋼材の化学成分を記入することができなかった。そこで、本件疑義に係る鋼球について鋼球検査成績表を提出しなければならない時は、当社が入手している無関係な日本材のミルシートに記載された製鋼番号や化学成分を転記することにしてきた。

そのため、本件疑義に係る鋼球について発行された鋼球検査成績表の内容が実態と齟齬しており、取引に用いる書類等に品質について誤認させるような表示をしていると評価された場合には、虚偽の製鋼番号や化学成分を記載した鋼球検査成績表を発行した行為は品質の誤認惹起行為に該当する可能性がある。

第5 本件疑義に関する経営上層部の関与

1 甲氏の関与

これまで、当社における不適切行為に関する事実を認定してきたが、上記のとおり、取締役乙氏（当時）及び常務執行役丙氏は、出荷先の事前の承認なく、契約条件に違反した手順によって製品を出荷することを指示もしくは容認していたことから、不適切行為に関与していたことは明らかである。そこで、当該不適切行為に、乙氏及び丙氏以外の経営上層部（取締役及び常務執行役）、とりわけCEOである甲氏が関与していたのかどうか、という点について検討する。

(1) 甲氏が関与したと認定するに足る要件

甲氏が本件疑義に関与していた、といえるためには、イ) 他の取締役、執行役らに対して製品偽装に関する具体的な指示、命令を行っていたこと、ロ) もし指示がないとすれば、他の取締役、執行役らと製品偽装に関する共謀があったこと、ハ) たとえ共謀がなかったとしても、相当の期間において、他の役職員による製品偽装について知っていたが黙認をしていたこと、ニ) たとえ製品偽装について知らなかったとしても、これを知ったうえで事後に証拠等の隠ぺいを行ったことが認められる必要がある。

(2) 甲氏の主張

当委員会は、4月17日に甲氏と面談し、当社における製品偽装等の不適切行為への関与についてヒアリングを行った。その際、甲氏は「私は海外工場で生産された製品について、きちんと品質がチェックされていれば代替製品として出荷しても問題はないと考えている。ただし、それは出荷先から事前の承認を得ていることは当然の前提だ。お客様に無断で契約条件に反する製品出荷など絶対に認められない」、「今回の製品偽装の事実を認識したのは12月頃に報告を受けたときである。それまでは中国製品による応援、支援が行われていることは知っていたが、取引先からの承認をとりつけていないことは全く知らなかった」と述べて、自らが本件疑義への関与を否定した。

(3) 甲氏の主張に関する裏付け調査

上記甲氏の主張に関して、当委員会は、まず甲氏が本件疑義の事実について、2017年12月よりも以前において認識があったことを示すメールを検索した。そして、検索の過程において以下のようなメールに着目した。

(丙氏から乙氏へのメール)

2018/02/05 午後 10:35 丙氏 <[redacted]>:

乙 CTO

本日丁1 CAO との打ち合わせの中で、どのような状況でこの支援が開始されたのか調べて頂けますかとお質問受けましたので mail を確認しました。

CTO から甲 CEO への報告で 2016 年 11 月 27 日に火災が発生し、30 日には緊急対策本部組織が立ち上がり、その資料の中で在庫補填管理 (D3 担当) として THT への応援要請との記載が既にあります。

早い段階で支援が検討されたと思います。

この組織の皆が同じ認識の中で行動していたのではないかと思います。

30 日には中国工場にも状況は連絡行っていたと思います。

丁1 CAO にこの内容で報告して良いですか？

甲 CEO にも支援球の事は何度も報告していると思うのですが、...

このメールの内容によれば、2018年2月、甲氏、丁1氏から乙氏、丙氏らが製品偽造の件で質問を受けた際、「製品偽造の件は甲氏も認識していたのではないかと？少なくとも2016年11月の火災発生時の緊急対策会議発足の際、太倉工場への応援要請の話が出ていたのだから、製品偽装を知っていたのではないかと？」との疑念を乙氏と丙氏が抱いていたことがわかる。

なお、この丙氏と乙氏とのやり取りの直後に、二人の間でさらに以下のようなメールが丙氏から乙氏へ発信されている。

(丙氏から乙氏へのメール)

From: 丙

Sent: Monday, February 5, 2018 11:20 PM

To: 乙 <[redacted]>

Subject: RE: FW: 緊急対策本部 組織 案

乙 CTO

CEO に支援球の話は行っていますが、正式な承認が取っていると思っていたと言われそうです。

私も知らない事も多くありますが、工場の責任者としては知っていない事の方が管理不届きの状況です。

誰が、..ではなく当時この方法しかなかったのではないのでしょうか？今もダメな事は分かっていますが直ぐに止める事ができない、八方塞がりの状態です。

丙氏は、甲氏が製品偽装を認識していたのではないかとの疑念のもとで、甲氏が乙氏、丙氏に発信したメールや乙氏、丙氏が受信したメールを調べてみたが、取引先から承認をとらずに中国からの応援球、支援球を出荷することまで甲氏が認識していたことを示すメールは探せなかったことがわかる。

また、当社社外取締役の一人である X 1 取締役が甲氏に宛てたメールに以下のような記述がある。

(X 1 氏から甲氏へのメール)

RE : 意見聴取について

FROM X 1 () 2018/2/26 18:03

TO 甲' >

甲 CEO 殿、お疲れさまでした。

ちょっと全面的支援とならなかったようで申し訳ありません。

実は社外取締役全員が奥歯にももの挟まるような煮え切らない

発言であったような印象ですが、深刻な訳があります。

本日午前中、社外取締役の中に、次のようなインプットがありました。

“今回の承認なしのボールの供給について、今年の春から甲 CEO は承知していたと、社内の複数の従業員が語っている” というショッキングなものです。時間もないので真偽は確かめることもできず、皆さん、モノづくり部門に処分を集中して大丈夫かとか、将来調査が進むと CEO に類が及ぶのではないかというような懸念から疑心暗鬼の行動を生んだのだとみられます。

私が監査委員会、監査委員会と話したのも、なるべく融通の利く社内処理で

まず方向を見極めて、それから外部調査委員会に進んではという配慮をしたつもりですが、まあ、そうは読んでいただけなかったでしょうね。
時間がなくて事前に調整ができず申し訳なかったです。

製品偽装の件が社内で表面化した後、つまり2018年2月下旬に、甲氏は執行役を含む経営人事案を社外取締役4名に示し、その承認を得ようとしたところ、社外取締役の総意として、誰が不祥事の最終責任者であるのか不明のうちに人事案をそのまま承認するわけにはいかない、との意見が示された。その意見表明の直後に、社外取締役の一人であり、uu社時代の先輩でもあるX1氏から甲氏に上記メールが発信された。このメールの内容からすると、社内では甲氏も2017年の春頃以降は、製品偽装（つまり取引先からの承認を得ずに中国製品を国内製品として出荷している事実）を知っていたのではないかとの疑念が生じる。

なお、このX1氏のメールに対しては、甲氏が以下のようなメールを返信し、これを否定している。

(甲氏からX1氏への返信メール)

From: 甲
Sent: Saturday, February 10, 2018 8:12 AM
To: X1 <[REDACTED]>
Cc: T1 <[REDACTED]>
Subject: 本日10時からの電話の件

X1取締役殿

(中略)

2. X1取締役が取締役役会で他拠点活用を指摘した際のやり取りと矛盾
→私が輸入品を使っている事を知ったのは今年の10月、一連のプロジェクトが終わり、久しぶりに葛城を訪問した際です。グループ内の生産補完はX1取締役ご指摘の通り悪い事ではなく、当然お客様の承認がとれている事が前提との考えがありしたので、改竄行為がおきていいなか、質問はしませんでしたし、ましては工場からの報告はありませんでした。

3. 内部監査室は何をしているのか？

→内部監査室は内部監査監査計画に従い、内部監査業務をセイセイと行っています。本件は実行部隊の起こした大問題であり、内部監査室云々と言う話とは異なると思慮します。御理解下さい。

(中略)

現在はお客様対応を優先し、その後速やかに第三者委員会による調査を行います。執行側としては、ダメージコントロール、再発防止の観点から誠意を持って対応していきますので、宜しく願います。

(中略)

甲

(4) 甲氏の関与に関する当委員会の結論

このように当委員会としては甲氏の関与についての疑念が残ったため、乙氏、丙氏、C1氏ら主要な経営陣に対して「甲氏が製品偽装について指示していたのではないか、もしくは容認していたのではないか」と質問をしたが、「甲氏も中国工場からの応援、支援についての認識はあった」との供述は得られたものの、「応援、支援にあたり、取引先の承認は不要との認識があった」とする供述は得られなかった。また、他の執行役へのヒアリングでも「2017年の年末の執行役会で、太倉からの仕入れについて顧客の承認をとっていないことを丙氏が甲氏に報告していた。早くとらなあかんという話をしてきた。甲氏は少なくとも年末には不適合性への認識はあったが、それ以前はわからない。支援球を出荷していたのは知っていたが、不適合性への認識はわからない」との供述を得ている。

そこで、甲氏が発信、受信したメールについては2014年以降、すべてを保全し、デジタル・フォレンジックの手法により全件解析した。また丁1氏が甲氏に発信したメール、もしくは甲氏から受信したメールについても念のために精査した。そして、以下のようなメールでのやりとりに注目した。

(甲氏から丁1氏への送信メール)

From: 甲

Sent: Thursday, February 1, 2018 2:29:25 AM

To: 丁1

Subject: Re: 2月14日決算発表時PPTの件

丁1さん

1/2018の申請:乙責任者、丙、C2が実施責任者、C1は営業としての補助。現組織の体制で、responsibility と accountability を持って、根回しなしをダラダラやらずに、迅速にお客様へ申請。

予算にも絡みます。まず、お客様がダメと言う話をされたら、販売/供給を減らさざるをえません。不正をしながら販売をする事は絶対にダメと言う事です。

未承認製品の出荷が現在も継続している様ならば、速やかにストップさせて下さい。無いと思いますが。

3/昨年についての意思決定については、C2、丙、C1が本音を相当話す可能性があります。乙は逃げまくるか、他責の話しか無いかもしれません。やり方は任せますが、まずは社内で調査。C2が窓口で調査をすべきなのですが、最初の3名からのヒアリングで社内調査のやり方を考えるしか無いかもしれません。

内部監査室を使ってやる、C2とペアで、のも策かもしれません。

それを受け、XXXXXXXXXX先生のお力を借り、第三者による調査が必要と思います。

丁1さんが一人で背負わない様に味方を作りながら、組織を使いながら進めて下さい。

甲

以上のメールは、2018年2月1日、甲氏が本件疑義の事実を認識したうえで、その初動対応を丁1氏に指示しているものである。「不正をしながらの販売は絶対にダメ」という甲氏の強い意思が明確に述べられている。ちなみに丁1氏は甲氏と同じくuu社からの転職組の一人であり、従来から甲氏の信認を得ている。したがって、ホンネでの協議がなされていると思料されるため、上記メール内容は甲氏の真意が如実に表現されているものと評価してよいと考える。

さらに、乙氏に対して甲氏が製品偽装の件について質問をしているメールがある。
(甲氏から乙氏への送信メール)

From: 甲

Sent: Saturday, March 3, 2018 11:03 PM

To: 乙 <XXXXXXXXXX>

Subject: 不適正行為に関する件 (乙さん)

乙さん

第2の不適正行為として、岡山工場のカーボン球が不適正行為に当たると判明したことは驚くべき事実です。

第1の不適正行為の際、この問題が誰からも指摘がされなかったことは、実質的隠蔽行為と取られても不思議はないほどの重要な問題です。

第2の不適正行為は早急に問題を整理し開示することになりますが、

第3、第4の不適正行為が、パラパラと出てくるような状態となると、すでに拡大した問題を更に拡大してしまいます。

葛城工場、岡山工場にて第3の不適正行為の実態或は可能性があるかなしか、乙さんが知っている限りの知見で回答をしてください。

回答は明日までとしてください。

甲

本メールは、当委員会の設置が決まる直前に、甲氏から乙氏に対して「不祥事に関連して知っていることは全て話してほしい」との要請を示したものである。このような内容から判断するに、経営上層部の関与としては、乙氏、丙氏までであり、甲氏については製品偽装を指示もしくは容認していたとまでは言えないものと判断した。

2 甲氏以外の経営上層部の関与

では他の取締役らは不適合製品について、2016年11月の火災事故以降に関与していなかったのか、という点について検討する。

(1) 丁2氏

丁2氏は、当社のCFO（最高財務責任者）を務める社内取締役であり、甲氏が当社の代表執行役に選任された時点で当社に入社した（2014年、シンガポールに本社のある企業から、当時上場を目指していた当社に転職した）。経理・財務を担当する取締役であり、年に4回程度、会計経理スタッフとの協議のために葛城工場に出向く程度である。

取締役会では、乙氏から不適合製品の出荷に関連する話題は出ていなかった、とのことであり、丁2氏が本件疑義を知ったのは2018年1月の時点であった。なお、ヒア

リングの結果によると、丁2氏は以前から海外の半製品を日本に輸入をして、付加価値をつけて販売している事実については認識をしていたようである。ただ、どの程度の付加価値を国内で付ければ日本製と言えるのか、という点が曖昧であったため、それ以上に不適切な出荷が行われていた、という認識はなかったようである。

取締役会において不適合製品の出荷問題が報告されていなかったこと、及び上記のとおり丁2氏の事情に鑑みるならば、丁2氏には不適合製品出荷に関する関与は認められないものと判断した。

(2) 丁1氏

丁1氏は、2018年3月の定時株主総会で取締役に就任したものであるが、それまではコンプライアンス担当の執行役であったため、当社の管理担当の責任者たる地位にある。

当委員会は、丁1氏の関与について調査をするため、2015年から2017年に開催された当社取締役会、執行役会議、コンプライアンス委員会、監査委員会の議事録等を閲覧したところ、2014年のカルテル不正に係る議論、その他、通常業務において発生した労働基準法違反や税法違反に関連する問題に係る議論についての記述は認められたものの、不適合製品の出荷に関する問題が議論された形跡は認められなかった。

また、丁1氏のメールについても閲覧したが、不適合製品の出荷に関する指示ないしこれを容認するような文言も見当たらなかったため、丁1氏においても、執行役として不適合製品の出荷に関与していた事実はないものと判断した。

(3) 社外取締役

調査の対象となる社外取締役は、2016年11月から2018年3月まで在籍していた4名（X1、X2、X3、X4）とした。社外取締役の不適合製品の出荷に関する問題への関与については、各社外取締役へのヒアリングを行い、取締役会議事録、監査委員会議事録、社内役職員とのメール内容等を閲覧したが、とくに不適合製品の出荷の事実を認識しながら容認していたことを裏付ける事実は認められなかった。

第6 本件疑義以外の不適切行為

1 完成品に関する不適切行為

当委員会では、本件疑義以外の不適切行為についても調査したところ、葛城工場の関与の下、取引先の承認なく、他の工場で製造した完成球を取引先に納入し、又は納入しようとしている事例が見つかった。

(1) サンプル偽装

当社グループでは、本件火事の以前から、取引先からサンプルの提出を求められた際に、葛城工場で製造したサンプルをサンプルの提出を要求された工場の製品であると偽って取引先に提出することが度々あった。サンプルは取引先が各工場の製品の品質をチェックするために提出を求めるものであるから、サンプルの提出を要求された工場で製造しなければ意味がない。しかし、当社グループでは、当時の経営幹部であったY氏やV氏らの考えにより、サンプルに合格しなければビジネスが始まらないため、品質に自信のある葛城工場のサンプルを提出してとりあえず受注に繋げ、各工場の品質向上は量産までの間に実施するという方法が採られた。以下ではメールによって明らかとなったサンプルの原産地偽装の事例を記載する⁹。

なお、サンプルの提出にあたっては、サンプルの提出を要求された工場の梱包材に包装替えを行い、鋼球検査成績表も提出する工場の名前に書き換えている。

① aa社に対するサンプル偽装

2003年1月頃、aa社から太倉工場のサンプルの提出を求められた際に、当時は太倉工場が操業を開始して間もなく、太倉工場でサンプルを製造しては提出期限に間に合わないため、葛城工場で製造したものを太倉工場製と偽ってaa社に提出した。このとき、aa社と太倉工場の間では、前工程をnn社で行い、後工程を太倉工場で行うことになっていたが、nn社で前工程を行った実績がないままaa社にサンプルを提出すると、nn社経由でサンプル品の偽装が発覚すると考え、辻褄を合わせるために、サンプルの製造と無関係の前工程をnn社に依頼するという隠蔽工作を実施している。丙氏がV取締役（当時）に宛てたメールには次の記載がある。

⁹ 完成品によるサンプル偽装ではないが、2017年、納期に間に合わせるために、タイのaa社向けに葛城工場製のプレス球を太倉工場で加工した製品を太倉工場製のサンプルとして提出している。

(丙氏からV氏への送信メール)

From: 丙

To: V 取締役 (THT)

Cc: ■■■ 副総経理殿 (THT) ; THT 総経理 B1 殿 ; ■■■ 副総経理殿 (THT)

Sent: Wednesday, January 29, 2003 11:20 AM

Subject: aa 社 7/16" サンプル日程作製

V取締役殿

いつもお世話になっております。

aa 社サンプル日程作製の件、作製致しました。(添付ファイルあり) 無理な日程等有りましたら、ご連絡下さい。

もしこの日程で良ければ nn 社に、つじつま合わせ致し架空のロットカード・作業表を作製させ、THT も同時にロットカード・作業表を作製致します

質問事項が有ります。

1. 鋼材検査成績書(鋼番:RX0952)は発行年月日が2002年11月20日になっておりますがどのように処理されますか?
2. aa 社に提出したサンプルの本社ロットNoが存在するのか? No有ればロットカード作製致しますのでご連絡下さい。無ければどのようなロットNoを記入するのか?

総経理B1殿にもV取締役との電話の内容を報告致しました、nn社に不信感を与えない為、本日7/16" プレス球をnn社に送り、製造実績を作った方が良いと判断され送って有ります。

また、nn社にもaa社対策を全面的に協力するよう連絡済みで有ります。

中国旧正月に入りますのでnn社への連絡事項は早めにご連絡下さい。

以上

② hh社に対するサンプル偽装

2010年4月頃、hh社から太倉工場製のサンプルを求められた際、数ヶ月後に太倉工場が移転する予定であり、サンプルの提出期限に間に合わないため、D9氏及び丙氏が調整を行って、太倉工場製の代わりに葛城工場製のサンプルを提出した。D9

氏がV専務（当時）及びE 4部長（当時）に宛てたメールには、次の記載がある。
（D 9氏からV氏及びE 4氏への送信メール）

From: D 9 [mailto:]
Sent: Monday, April 19, 2010 10:35 AM
To: '丙'; E 4; V専務殿
Cc: C 1; B 3; 乙; E 6; 'THT 副総経理様'; 'THT E 2 工場長殿'; THT 部長殿;
F 1 1 課長殿; TND 7 課長殿; F 4 アドバイザー 殿
Subject: RE: hh 社 向けサンプルの件

V専務殿

E 4部長殿

いつもお世話になります。

hh 社向け CR1/2" (日本材) サンプル TN ご支援依頼の件
サンプル依頼内容下記に改めてご連絡させていただきます。

サンプル客先提出必要数量

..... (中略)

用途 HUB 用

提出先 hh 社日本 試作部

提出期限 6/18 日 (各公差 1,000 個)

8/5 日 (各公差 1,000 個)

THT よりラベルなど包装資材品を送りますので (THT 包装) で提出をお願い致します。

THT への送付依頼について

LOT の残り (各公差) を THT へ送って頂きますようお願い致します。

数量、価格 後ほど B 3 部長と打合せをお願い致します。

以上 ご支援を頂きますよう何卒宜しくお願い致します。

D 9

(2) 太倉工場によるインド工場の支援計画

一般的に、取引先の承認を得て葛城工場製から海外工場製の製品に切り替えた場合、海外工場で品質不良や納期遅延等の問題が発生した場合には、葛城工場が代替品を取引先に納入することになっている。これは取引先が要求するものであるから、この場合には取引先の承認は不要であるとされている。こうしたグループ間での支援、応援は度々行われているが、中には以下のように問題であると考えられる事案が存在する可能性がある。

① 00社に対する代替品納入偽装計画

2013年頃、インドの00社に対してインド工場が鋼球を製造・納入していたが、インド工場の製品に不具合があったため、2013年7月20日、次のとおり、00社から日本製の鋼球を供給するよう求められた。

(00社担当者からインド工場E5氏への送信メール)

From: [REDACTED]
Sent: Saturday, July 20, 2013 12:18 PM
To: E5
Cc: [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]; [REDACTED]
Subject: 日本製ボールの供給について

TSUBAKIHOOVER E5様

いつもお世話になっております。

弊社[REDACTED]からも連絡があったと思いますが、一連の品質調査及び問題が解明する間日本製ボールの供給をお願い致します。

弊社8月より量産が始まり
.....(中略)

以上の使用ボール数が必要になります。

ご依頼されていたゲージについてですが、添付されている8月1日納入予定のオーダー

分を日本製で供給をお願い致します。

これは、弊社の数量管理上わかりやすくするためですので、ご検討をお願い申し上げます。

しかしながら、当社では、葛城工場製の鋼球をインドの 00 社に納入しては採算が悪化するため、インド工場の生産工程が改善される前に葛城工場からの支援を中止し、代わりに太倉工場からインド工場に対して代替品を送付し、これをインド工場の梱包材に包装替えし、インド工場の製品と偽ってインドの 00 社に納入することが計画された。D9氏が、2013年7月23日に、インド工場のE6氏及びE5氏に対して送付したメールには次の記載がある。なお、当該メールのCCには、乙氏、丙氏、B3氏、C3氏、D7氏が入っており、CCに入っている者が下記メールにある「TNBで打ち合わせした」際のメンバーに含まれていたと推測される。

(D9氏からインド工場E5氏等への送信メール)

From: D9 [mailto:]
Sent: Tuesday, July 23, 2013 10:01 AM
To: 'THI E5'; E6 CTO 殿 ; THI 殿
Cc: 'C1'; 乙代表執行役殿 ; 丙執行役殿 ; TN B3部長殿 ; TN C3部長殿 ; TN D7課長殿
Subject: RE: 日本製ボールの供給について

E6 CTO

E5 課長殿

いつもお世話になります。

00 社 の件

TNB で打合せした内容を下記にご連絡致します。

1.) 別紙添付の注文分について

5/16" 888,000 個、 3/8" 320,400 個、 7/16 420,000 個

TNB より 00 社 へ直接販売。(この分については直接取引とします。)

AIR で出荷。

2.) 次回以降の使用分について

THI(完成品)より船輸送でTHIへ販売。

THI到着後THI製へ包装替えを行い、対策品として出荷。

この間に本当の対策を実施し本来のTHI製へ切替る。

こちらも急ぎで出荷する必要があると思いますので公差別の要求を出してください。

取り急ぎご連絡致します。

D9

E5氏によると、2013年8月3日、00社から太倉工場製の鋼球を納入することについて承認を得たので、結果として太倉工場製の鋼球をインド工場製と偽って00社に出荷することはなかったということであるが、2013年7月の段階では、当社は包装替えによって応援のための鋼球を偽装することを検討していたのである。もし他の案件で同様の計画が立てられていれば、応援に際して産地の偽装がなされている可能性がある。

(3) 中国製品

10社程度の仕向指定で、重機や船に使われるクレーン等の旋回輪用途の低グレード大径球に中国製仕入品を利用して包装替えを行い出荷する取引が、Y氏とV氏により始められたとの証言があった。取引先に提出する鋼球検査成績表やミルシートには虚偽の記載が行われていたと思うとのことであった。開始時期は2001年から2006年の間と不明瞭であったが、2014年9月に購入停止が決められている。

2009年4月以降の仕入データを査閲したところ、2009年7月から2014年11月にかけて、太倉工場より1-1/8(9/8)インチの製品を中心に46百万円の仕入が計上されていた。また、2010年11月には重慶工場からも1-1/8(9/8)インチの製品について1百万円の仕入が計上されていた。

1-1/8(9/8)インチの製品について、ロットカードを確認したところ、2012年6月に中国製の製品を自動選別工程にかけてラベルが発行され、等級G200、「MADE IN JAPAN」の表記が記載されており、虚偽の表示と認められた。

また、2008年7月にも中国製の製品について包装替えによりラベルが発行されているものもあった。等級欄は空白で評価のないものであり、「MADE IN JAPAN」の表記もなかった。

いずれの取引も、低グレードであり、取引時期についても証言の内容と矛盾はなかつ

た。なお、実際取引先に鋼球検査成績表やミルシートが提出されたかどうかを確認することはできなかったが、中国からミルシートを入手して、それを取引先に提出したということは認められなかった。

2 半製品に関する不適切行為

当委員会の調査では、取引先に無断で、海外子会社や他メーカーから半製品を購入して、これを葛城工場加工して出荷している事例が見つかった。

(1) pp社（インド）製の半製品

当時の事情を知る者が既に退職しており、詳細な内容は調査できなかったが、今回の調査において、以下の事項を確認した。

- ・ 1mm以下のクロム球は、2003年1月頃以降、pp社において熱処理工程まで行われた半製品（日本材）を購入し、後工程を葛城工場で行っていたこと
- ・ 0.635mm以下のステンレス球は、2004年12月頃以降、日本で仕入れた原材料をpp社に送り、pp社において熱処理工程まで行われた半製品を購入し、後工程を葛城工場で行っていたこと

2003年頃はハードディスク用の極小径球の需要が伸びていたものの、増産するには葛城工場設備投資する必要があったため、設備投資の代わりに外注という方法を選択したものと推定されるが、いずれについても工程変更について取引先の承諾は得ていない。

上記pp社からの半製品の仕入れを誰が始めたかは不明であるが、2014年9月頃、乙氏及びB3氏等の当時の幹部が会議を持ち、不適切な取引を中止するため、既にある仕掛品や在庫品は利用するものの、今後新たな仕入れはしないこととした。当委員会が調べたところ、1mm以下のクロム球は、2013年2月以降は仕入れが行われていない。しかしながら、ステンレス球については、2017年11月にpp社から半製品を仕入れていたことが判明した。購入経緯は、生産管理課から当該半製品の「在庫がなくなる」と購入依頼を受けたD6氏が発注して仕入れたというものである。D6氏が当該取引を不適切なものと認識していなかったことが2017年11月に仕入れた要因であった。このpp社から仕入れたステンレス球の半製品で製造した製品は現在も出荷が続いている。

当該製品には日本材が使用されているが、取引先に提出する鋼球検査成績表には、実際に使用した日本材ではなく、任意の日本材の製鋼番号及び化学成分を記載しており、虚偽の表示が行われていた。

なお、2009年4月以降にpp社から仕入れた半製品は、クロム球が2010年5月から2013年2月にかけて102百万円、ステンレス球は2011年11月に1百万円、2017年11月に3百万円である。

(2) 太倉工場製の半製品

2009年4月以降の仕入データの査閲により、本件火事以前に太倉工場から半製品の仕入記録が認められた。2012年12月に、7/16インチと1/2インチの半製品が合計1百万円仕入されていた。ロットカードを確認したところ、L4工程まで太倉工場で行われ、L5工程以降が葛城工場で行われていた。また、原材料は日本材が使用されていた。

なお、当該製品について、取引先に鋼球検査成績表を提出したかどうかは確認できなかったが、原材料データとしては、本来使用された原材料のデータを入力するのではなく、任意の日本材のミルシートから製鋼番号及び化学成分を登録しており、鋼球検査成績表が提出されているとすれば、虚偽記載があるものと認められる。

(3) ポーランド工場製の半製品

当社では、2010年4月に、葛城工場の大球用プレス機（プレス工程を行うための、原材料である鋼材を切って丸く成形する機械）の修理が必要となり、修理に3～4ヶ月かかる間、大型球が不足するので、ポーランド工場に生産応援を依頼した。当該応援依頼への対応として、2010年7月に1-1/8（9/8）インチ から1-3/4（7/4）インチ の半製品の仕入が開始されている。2011年7月に仕入は一旦停止されたが、2011年10月には、ユーロ安の状況から調達再開が検討され、2012年1月以降23/32インチから1-5/8（13/8）インチ の半製品の仕入が行われている。その後、2013年9月まで仕入が行われていた。2010年7月から2013年9月にかけて204百万円の仕入が行われた。

ポーランド工場からの半製品は、フィンランド材等を使用したものであり、日本材を使用していなかった。しかし、取引先に提出された鋼球検査成績表には、任意の日本材の製鋼番号と化学成分を記載しており、虚偽の表示が行われていた。

当初、葛城工場の大球用プレス機の整備期間に生産応援を受けたのは、フラッシング

工程までを行った半製品であり、熱処理工程以降を葛城で加工していたが、その後に購入していた半製品は、研削1（L2）工程まで加工した半製品であり、研削2（L4）工程以降を葛城工場で加工していた。なお、ポーランド工場の半製品を加工した製品にも「MADE IN JAPAN」と印字されたラベルを貼って取引先に出荷している。

3 原材料に関する不適切行為

当社と取引先との間では、日本材を使用して鋼球を製造する等、原材料に関する取り決めがなされている場合があるが、当委員会の調査の結果、取引先に無断で原材料を変更している事例が見つかった。

(1) 韓国材の無断使用

2009年頃から、Y氏の指示により、韓国から原材料を購入し、製品化が行われていた。太倉工場において、取引先の現地法人から、韓国材が安くて品質も同じであるため、中国においては韓国材を進めるように言われたことがきっかけとのコメントがあった。

韓国材の使用はコスト削減や需要増加への対応のためと推測するコメントがあったが、韓国から購入した原材料を用いて葛城工場では製品を製造していたことは、取引先には伝えられていない。鋼球検査成績表や材料検査成績表を取引先に提出する際には、製造に用いた韓国材の製鋼番号及び化学成分を記載するのではなく、任意の日本材のミルシートの製鋼番号及び化学成分を記載しており虚偽の表示が行われていた。

Y氏が退任し、現在の体制に移行する2014年9月に、乙氏らが韓国材の購入停止を決定し、以降は韓国材の発注は行われていない。その後も、調達済みの韓国材の費消は行われていたが、2016年9月を最後に製造は行われておらず、韓国材の原材料在庫は2017年12月末現在において存在していない。

なお、データ取得可能であった2009年4月1日以降の韓国材の仕入金額は、合計で461百万円であった。

(2) CC材の無断使用

鋼球を製造する際に使用する鋼材には、製造方法の異なる2種類の鋼材であるIC材とCC材があるが、CC材に比べてIC材の方が高価である。重慶工場の主要な取引先

として中国のベアリングメーカーである qq 社という企業があるが¹⁰、重慶工場と qq 社との間では、I C材を使用して鋼球を製造することになっていた。しかしながら、重慶工場では製造コストを低減するために、当社買収前から、qq 社に無断で、安価なC C材を購入して鋼球を製造・納入していた（2013年頃には重慶工場が qq 社に納入する鋼球の約70%がC C材で製造されている）。C C材を使用して製造した製品について qq 社に提出する鋼球検査成績表には、約30%の製品で使用しているI C材のミルシートの情報を転用していた。

I C材を使用すべきにもかかわらずC C材を使用し、偽装工作を行っていた件については、qq 社も原材料の偽装を疑っていたため、以前から是正が試みられてきたが、2017年11月頃ようやくI C材を使用することで是正された。

(3) S U J 3の無断使用

2013年7月1日、取引先より、製品の材料がQC工程表や製作図に記載のある「S U J 2」ではなく「S U J 3」が使用されているとの指摘があった。当社が社内で確認したところ、2003年6月より材料が変更されていたが、当該取引先には連絡がされていなかった。

材料が当該取引先に無断で変更されたのは、S U J 2では大径球の内部の硬さ規定の要求を満足することができないため、別の取引先に対して、焼入れ性のよいS U J 3の導入を開始したことに伴うものであった。焼入れとは、金属を所定の高温状態から急冷させる熱処理であるが、S U J 3にはMnが添加されており、冷却が中心に伝わるのが早くなるので大径球に適合しているとのことである。

2003年6月に25mm～75mmの製品にS U J 3の導入が開始されたが、当該取引先への連絡が適切になされていなかった。現在では、材料をS U J 2に戻して、当該取引先の仕様どおりの製品を製造している。

(4) チェコ材の無断使用

2010年5月、生産量の増加とユーロ安の状況を考慮して、上記の半製品だけでなく、原材料についてもポーランド工場から調達を行うことが検討され、2010年8月に1.8mmの線材の仕入が行われた。ポーランド工場からは2010年8月から2011年12月にかけて29百万円の原材料仕入が行われている。

¹⁰ 2013年当時、重慶工場の売り上げの約44%が qq 社に対するものであった。

なお、ポーランド工場から調達した原材料は、チェコ材等であり、日本材ではない。

そして、ポーランド工場の原材料及び半製品を使用した製品について、取引先へ鋼球検査成績表を提出する際には、任意の日本材のミルシートの製鋼番号及び化学成分を記載しており、虚偽の表示が行われていた。

(5) 指定外の材料の無断使用

当委員会でロットカードの査閲を行っていたところ、「一般→EHR」という記載のあるロットカードが識別された。

EHRとは、特定の部材用の製品であることを示すために当社と特定の取引先との間で使用されている用語である。EHRについては、材料仕様が指定されており、また、素材メーカーも指定されているとのことであった。

D7氏によると、「一般→EHR」という記載がなされた製品は、EHR用に指定された原材料を用いずに製造した製品を、取引先の指定に適合した製品であるかのようにラベルの表記だけ偽装（包装替え）したものであった。

当委員会がロットカードの査閲により確認したEHRへの包装替えは、2017年7月から2018年2月の期間において行われていた。いずれも在庫が不足している中で、欠品回避のために行ったとのことであった。

最初に当該包装替えを行うに当たり、D7氏は丙氏に相談したものと記憶していたが、丙氏はEHRのオイルテンパー品が不足していることに対して包装替えの相談があり承認したとの記憶はあったが、それがエアテンパーからオイルテンパーへの変更か、指定外の材料の無断使用の件の相談であったかの記憶は定かではなかった。

なお、EHRへの包装替えが行われた製品に関する原材料データは、元の原材料のデータからEHR用の原材料データに変更されている。D7氏に確認したところ、EHR表記への包装替えが行われた製品は日本材により作られた製品であり、本件疑義に係る製品からEHR表記への包装替えはないとのことであった。当委員会がロットカード及び検査データを確認した限りにおいても、変更前の原材料は日本材であり、不適合製品をEHRに包装替えした記録は認められなかった。

当該取引先に対して、一般用からEHR用に包装替えが行われた製品の鋼球検査成績表を実際に提出したかどうかを確認できなかったが、原材料データが変更されているので、仮に提出されていれば原材料の製鋼番号及び化学成分については、虚偽の表示が行われていたこととなる。

なお、D7氏によると、本件火事以前についても、炉のトラブルで製品が不足してい

たときに同様の包装替えを行った記憶はあるとのことだった。当委員会では、本社に保管されていた2015年までのロットカードを査閲したが、この中には、材料の表記をEHRに変更されたロットカードを識別することはできなかった。

4 その他の不適切行為

当委員会の調査の結果、上記以外の様々な不適切行為及び不適切と疑われる行為が見つかった。

(1) テンパー偽装

鋼球の製造工程の中に熱処理工程という工程がある。熱処理工程は、プレス工程及びフラッシング工程を終えたボールに焼入れ及び焼戻しを行い、鋼球に必要な硬度及び圧碎負荷を持たせる重要な工程である。熱処理工程のうち、焼戻しのことをテンパーと呼び、テンパーの方法としてテンパー油を用いる方法（以下「オイルテンパー」という）と空気中で行う方法（以下「エアテンパー」という）がある。

当社とhh社との間では、焼戻しの際にオイルテンパーを行った製品を出荷することになっていた。しかし、本件火事後、オイルテンパー製品の在庫が不足していたため、hh社に無断でエアテンパーの製品にオイルテンパー表記のあるラベルを貼って出荷した。

当委員会において、ロットカードを確認したところ、このような不適切行為は、2017年7月31日から2018年2月12日までの間に行われていた。D7氏によると、本件火事後、初めてこのような不適切行為を行うときに丙氏に相談したようであるが、160度程度の温度で2時間程焼戻す点でオイルテンパーとエアテンパーは同じであって、品質にも大きな差異はないとして不適切行為が認められたとのことであった。

D7氏は、本件火事以前から、炉のトラブルで一時的に製品が不足した場合に同様の不適切行為を行ったと認めており、D7氏の認識では2015年2月18日が初めてだったとのことである。当委員会において、2015年から2016年のロットカードを確認したところ、同様の行為が行われていたことを確認できた。なお、D7氏は当時も丙氏に相談したと記憶していたが、丙氏には2015年当時に不適切行為を承認したという明確な記憶はなかった。

(2) 熱処理の外注

当社が取引先に提出したQC工程表の中には、熱処理工程を葛城工場で行うことを明

記しているものがあり、そのような場合に熱処理工程を葛城工場以外で行うには、取引先から工程変更の承認を得る必要がある。

上記のとおり、熱処理工程のうち、焼入れの際には焼入油を、焼戻しの際にはテンパー油を使用するところ、これらの油はいずれも消防法上の危険物に該当するため、本件火事の後には従来の方法で熱処理をすることができなくなった。そこで、乙氏及び丙氏らは、中径のボールは危険物ではなく指定可燃物に指定されている油を使用し、大径のボールは水焼きで対応することとしたが、これらで対応できない小径のボールについては、2016年12月2日、以前から熱処理を外注することがあった¹¹ rr社に外注することにした。この熱処理の外注については、取引先からの承認は得ていない。

葛城工場は、2017年3月29日、熱処理工程を含む全行程について生産を再開し、生産量は概ね火災前の水準に戻ったが、熱処理工程の外注を止めることはなかった。むしろ、丙氏が2017年1月12日に送信した以下のメールからは、熱処理工程の外注を拡大することを検討していたことが伺われる。

(丙氏から担当者への送信メール)

From: 丙 [mailto:]
Sent: Thursday, January 12, 2017 6:10 PM
To: TNB ()
Cc: D 2; TNB ()
Subject: 葛城工場の熱処理設備

さん

葛城工場の熱処理設備につきまして
生産効率が悪くコスト高の炉から順に停止(廃炉)する事を検討したい。
熱処理工程は戦略的に外注加工をおこない、工程レイアウト見直しを行う考えです。

重量当たりの生産性、コストを算出してください。
宜しくお願い致します。

当社では、2018年4月でrr社への熱処理の外注を中止したが、これまでにrr社

¹¹ 当社は、rr社に対し、取引先了承の下、葛城工場では対応できない熱処理を外注することがあるが、D7氏によると、本件火事の前にも、スポット的に、取引先に説明することなく、葛城工場で行うべき熱処理を外注することがあった。

で熱処理された製品は在庫品として出荷が続いている状態にある。

(3) 公差補正

当社では、サイズ及び等級ごとに、「-10」～「+10」の公差を一般的に準備しており、取引先からの要求に対応している。公差0が最もよく出荷され、±10（端公差と呼ばれている）になるほど出荷は少なくなる。公差の単位は μm （マイクロメートル）であり、当社では1 μm 単位の公差で製品を分類しているが、ラベルには0.1 μm 単位で公差を付記している製品もある。公差の表示は0.1 μm 単位を四捨五入するというルールに基づいている。例えば、公差が+1.3 μm の場合、製品のラベルには+1（+1.3）と表記される。

ここで、ある公差の注文に対して当該公差の在庫が不足しているときに公差補正が行われている。公差補正とは、例えば、+2の公差の注文があった時に当該製品在庫が不足していた場合、+1（+1.3）という公差の製品があれば、当該製品の検査データを+1.5に変更し、当該検査データに基づいた+2（+1.5）という新しいラベルを発行し、包装替えをして出荷している。

なお、公差補正の包装替えについてその開始時期を特定できるような証言はなく、丙氏からも「入社した時から行われている」との証言があった。

(4) 年度変更

取引先には新しい年月の製品を出荷したいという心理的要因から、包装替えが行われているケースがある。包装替えが行われると、製品ラベルの年月はラベル発行時の日付に変更される。

この事象に関連し、会計上の評価損の問題がある。鋼球事業部における棚卸資産の評価損の計上は、製造年から3年経過した製品について評価損計上の対象とするものである。そして、この製造年は製品のラベルに基づいて算定されるため、製品ラベルが変更されると古い製品が新しい製品としてシステム上は読み取られることとなる。

この点、特に、製造年から3年未満で包装替えをされた製品の有無が問題となると考えられるが、製品倉庫を視察したところ、該当製品が散見された。

製造年から3年未満で包装替えをされた製品は評価損の計上を先延ばししていることとなる。しかし、製造年から3年未満で包装替えをするのは出荷を行うためであり、その際はロット単位で包装替えを行うことになるので、出荷されなかった分が残ることはあるとの説明があった。確かに製品倉庫の視察で識別したものは小箱の状態のものが

多く、説明を否定するほどの証拠は認められなかった。

また、先延ばしされた評価損の影響額がどれほどになるかの特定はできず、メールを閲覧した範囲では、不正を指示するものは認められなかった。

したがって、当委員会としては、会計上の評価損の計上を意図的に免れるために、包装替えが行われているということについて、意見を表明するには至らなかった。

5 本件疑義以外の不適切行為に関する経営上層部の関与

ここで、これまでに認定した当社における本件疑義以外の不適切行為について、経営上層部が関与していたのかという点について検討する。

本件疑義以外の不適切行為のうち、熱処理の外注は、正に乙氏及び丙氏が決定した不適切行為である。hh社に対するサンプル偽装及びoo社に対する代替品納入偽装計画に関して送付されたメールには、乙氏及び丙氏がCCに入っており、不適切行為に関与したか、認識していた可能性がある。そのため、乙氏及び丙氏は、本件疑義以外の不適切行為のうち少なくとも一件、場合によっては複数の案件に関与していたと認められる。

他方、こうした不適切行為の多くは甲氏、丁2氏及び丁1氏が当社に来た2014年以前から行われていたものであるため、これらについて甲氏、丁2氏及び丁1氏が関与していたということとはあり得ない。不適切行為の中には2014年以降に行われたものもあるが、これらについて、一件の例外を除き、甲氏、丁2氏又は丁1氏の関与を伺わせるメールや書類は見当たらなかった。

例外としてあげられるのは、重慶工場において取引先に無断で原材料をIC材からCC材に変更していた件である。この案件については、以下に引用するとおり、甲氏が重慶工場を訪問した際に甲氏に対して報告がなされていたことを示すメールが見つかった。しかしながら、打ち合わせに同席していたE1氏によると、甲氏は不適切行為を認識した上で是正を指示したということであり、実際にも2017年11月頃に是正がなされているのであるから、甲氏が重慶工場の不適切行為を認容したり、放置したという事実は認められない。

(担当者から丙氏への送信メール)

2014/10/15 (水) 16:25

F12 <[REDACTED]>

CEO工場視察

宛先 丙執行役 殿

CC 'THQ E1' < [redacted] >; ' [redacted] 副工場長' < [redacted]
[redacted] >; ' [redacted] 工場長殿' < [redacted] >; 'B
1 総経理' < [redacted] >; 'C1' < [redacted]
[redacted] >

丙執行役

いつもお世話になっております。

本日、甲 CEO、乙 COO の THQ 訪問となっております。

午前中の状況をご連絡致します。

出席者：

甲 CEO、乙 COO、B1 総経理、 [redacted] 副総経理、E1 副総経理
 [redacted] 工場長、 [redacted] 副工場長、 [redacted] 部長、 [redacted] 部長、 [redacted] 助理、 [redacted] 助理、F12

・自己紹介

・甲 CEO より方針説明

- 1、 コンプライアンス厳守
- 2、 環境に優しく常に進化する企業
- 3、 チームワークにより風通しの良い企業
- 4、 グローバルでの活動（各拠点の協力体制）
- 5、 継続的に利益あり、成長を目指す

・THQ 概要説明

添付プレゼン資料を使用

・問題点

- 1、 材料問題
客先要求（IC 材）とは別の材料（ [redacted] 材 CC 材）の使用
甲 CEO→それはマズイ

2、 バリスティック在庫問題

甲 CEO→先ず製品/仕掛り量確認の事

午後より工場見学の予定です。

取り急ぎご連絡致します。

F 1 2

なお、社外取締役が当社における本件疑義以外の不適切行為を認識していたことを示す資料は見当たらなかった。

以上より、本件疑義以外の不適切行為に関して、甲氏、丁2氏、丁1氏及び社外取締役が関与していた事実はないと判断した。

第7 その他の国内工場における本件類似の不適切行為

1 岡山工場（TBK）

(1) 海外製カーボン球等の出荷の経緯

① 海外製カーボン球等への切り替え

椿鋼球株式会社（以下「TBK」という）は当社の100%子会社であり、岡山に本社及び工場がある。

当社は、葛城工場で製造した鋼球の他、セラミック球、超硬合金球、ガラス球、カーボン球、ステンレス球、クロム¹²球及び黄銅球等（以下「セラミック球等」という）をTBKから仕入れて取引先に販売している。当社は、こうしたセラミック球等を2000年以前から取り扱っているが、ガラス球を除き、2000年頃まではTBKがセラミック球等を製造していた¹³。

しかしながら、セラミック球等のうち、カーボン球、ステンレス球、クロム球、黄銅球（以下まとめて「カーボン球等」という）については、ベアリング用の鋼球のように高い精度が求められるわけではないため、安価な海外製品が広く出回るようになり、価格面での競争力が低下したため、次第に販売量が減っていき、TBKでカーボン球等を製造しても採算がとれなくなった。

そこで、2000年当時、当社の鋼球事業部副事業部長兼営業部長であったV氏の指示により、TBKは、海外製¹⁴の完成球を輸入し、TBKで洗浄、外観チェック、検査、包装の工程を行い、当社は、これを仕入れて取引先に出荷するようになった（以下「完成球仕入れ」という）。

最初に海外製の完成球の仕入れを開始したのはカーボン球のなかでも精度が要求されない取引先向けの製品のみであったが、徐々に精度が要求されるカーボン球、ステンレス球、クロム球及び黄銅球についても完成球を仕入れるようになり、2007年頃にはカーボン球等の製造用の炉を廃止して、TBKではカーボン球等を一切製造しなくなった。しかしながら、当社は、TBK製から海外メーカー製に切り替えたことを取引先に通知しないまま、TBK製という前提で販売を継続した。海外メーカーの製品であることを取引先に対して説明しなかった理由の一つとして、海外メーカーの製品であると説明すれば、取引先から販売価格を引き下げるよう要求されるため、

¹² ベアリング用の高グレードのクロム球ではなく、粉碎用等に用いられる低グレードのクロム球である。

¹³ ガラス球は、2003年よりTBKで製造している。

¹⁴ 本件調査の時点で判明しているのは、中国、台湾、インドである。

利益を確保するために説明しなかったということが考えられる。

② 2011年6月に行った取引先への説明

上記のとおり、当社では2000年以降、海外メーカーが製造したカーボン球等を取引先に販売していたが、2011年頃には、一部の従業員から、取引先から製造工程の見学の申し入れがなされた場合には日本で製造していないことが明るみに出てしまうのではないかと指摘があった。

そこで、当社は、取引先に対して、カーボン球及びステンレス球を中国から仕入れることになることを説明することにした（クロム球は葛城工場でも製造しており、葛城工場で製造工程を案内することが可能であったため、取引先への説明からは除外されている。黄銅球が説明の対象に入っていないことについては、E4氏のヒアリングの際に、黄銅球を販売する取引先が一部に限られているため、個別に海外メーカー品に切り替えたことを説明したという供述があったが、そのことを裏付ける資料は得られていない）。実際に、当社は、2011年6月頃、取引先に対して、C1氏が作成した「生産移管のお知らせ」という書面を提示して、カーボン球及びステンレス球は中国製に切り替えることをアナウンスした（以下「本件取引先説明」という）。当該書面には、この件について以下のように記載されていた。

（「生産移管のお知らせ」における本件取引先説明の記載）

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお慶び申し上げます。

平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、弊社では、カーボン球／ステンレス球の生産を椿鋼球(株)より中国子会社へ移管することとなりましたので、ご案内申し上げます。

記

ご承知のとおり、原材料や諸資材の値上げが実施される中、当社としましても現行価格を維持するのが困難な状況となっております。

また、カーボン／ステンレス球の市場におきましては、円高などを背景とし空洞化現象が加速しております。その結果として、生産性向上／合理化に必要な量が確保できなくなってきております。

中国子会社への生産移管に伴い、原材料を日本材から中国材（現地材）への変更を予定しております。日本製では価格維持が困難ですが、中国で現地材使用／加工実施することで、現行価格維持に努める次第です。

現工程（日本製）の製品在庫については約6ヶ月以上の在庫を有しており、その期間内にて中国子会社の採用をご検討頂きたく。

市場の変化により弊社として苦渋の選択を迫られており、生産移管を決定致しました。つきましては、誠にご不便をお掛け致しますが、何卒生産移管の事情をご賢察のうえご了承頂けますよう、衷心よりお願い申し上げます。

これを見た取引先は、今後はTBK製に代わって当社の中国子会社製のカーボン球及びステンレス球が納入されると理解したと考えられる。しかしながら、実際には、2000年頃から既に海外製のカーボン球及びステンレス球を仕入れて販売しており、しかも、そのカーボン球及びステンレス球は当社の中国子会社で製造したものではなく、海外メーカーが製造したものであったため、本件取引先説明は全くの虚偽であった。当時営業部長であったE4氏によれば、このような虚偽の説明をした理由は、中国子会社製と説明した方が取引先が納得しやすいと思ったからとのことであった。

③ 2011年下旬以降の動き

2011年下旬頃、「生産移管のお知らせ」に記載の検討期限が近づいたことが理由だと考えられるが、新たに営業部長となったC2氏は部下に対して、日本製のカーボン球については値上げするが、中国製に切り替えれば価格を据え置くと説明して、取引先に中国製のカーボン球への切り替えを勧めるよう指示した（C2氏によるとこのような指示は乙氏からの指示とのことであった）。しかしながら、当時は既にTBKでカーボン球を製造しておらず、海外製のカーボン球しか取り扱っていなかったため、これを承認しなかった取引先には、日本製のカーボン球であると偽って値上げをした価格で海外製のカーボン球の販売を継続することになった。そのため、日本製のカーボン球を希望する取引先については、承認なく海外から仕入れた完成品を販売することが是正されなかった。

④ 原材料の偽装

TBKで製造するカーボン球等は日本材を使用することが前提となっていたが、本件取引先説明においては、原材料も中国材に変更することが記載されていた。ところが、ss社からは、カーボン球は中国材ではなく日本材を使用するよう申し入れがあり、2015年12月11日、当社とss社とは日本材を使用する旨を合意した。しかしながら、日本材を使用したカーボン球を安定的に仕入れることができなかったことから、当該合意からわずか数ヶ月のうちに、無断で中国材のカーボン球を納入するようにな

った。このことは、2018年2月、本件火事の後にはss社の取引先からカーボン球について偽装はないのかとの質問を受けたことにより発覚している。

(2) 海外製カーボン球等の出荷にあたって行われた偽装行為

① 原産地の偽装

海外製のカーボン球等を仕入れて、これを取引先に販売する場合、TBKにおいて製品の入った梱包材にラベルを貼付する。このラベルには、「MADE IN JAPAN」との表示はないが、梱包材には「ツバキ・ナカシマ」及び「椿鋼球」との記載があり、ラベルの製造年月・製造番号等が全て日本語で記載されていることから、これらを合わせると原産地を誤認させるおそれがあり、原産地の誤認惹起行為に該当する可能性がある。

② 品質の偽装

当社は、カーボン球を取引先に販売する際に、取引先から要求があれば当社及びTBKの連名による鋼球検査成績表を提出する。鋼球検査成績表には、使用した鋼材の製鋼番号及び化学成分を記載する欄がある。そのため、本来であれば海外のカーボン球等のメーカーからミルシートを取り寄せて真正な材料番号及び化学成分を記載しなければならない。しかしながら、海外から輸入したカーボン球等については、ミルシートを輸入元から取得すらしていないものがあり、同欄には虚偽の記載を行っていた。また、中国材を使用した海外製のカーボン球について、中国材のミルシートは入手していたが、中国材への切り替えに同意しなかった取引先に対しては、中国材の製鋼番号及び化学成分ではなく、任意の日本材のミルシートの製鋼番号及び化学成分を転記し、日本材を使用しているかのように偽装することもあった。

このように、取引に用いる書類等に品質について誤認させると評価されるような表示をしているため、虚偽の鋼球検査成績表を発行した行為は品質の誤認惹起行為に該当する可能性がある。

(3) 当社における海外製カーボン球等の売上高

当社がTBKから仕入れて取引先に販売しているカーボン球等の売上高は、当社鋼球事業部の売上高の約1%程度であるが、TBKからの仕入品の中には当社の加工品をTBKに洗浄等を委託しているものも含まれているので、上記(1)で述べたような海外製のカーボン球等のみの売上高は、当社鋼球事業部の売上高の1%に満たないと推定される。

2 郡山工場

1959年に葛城工場製のボールを利用したボールねじの生産販売が開始された。郡山工場はボールねじ専門工場として1969年に完成し、生産を開始している。2010年には台湾に同事業を行う子会社のTTNが設立された。

当委員会は、郡山工場において、葛城工場と同種の不適切行為の有無を確認するため、役職員に対するアンケート及びヒアリング、工場の視察、必要と認めた資料の閲覧・検討を行った。

郡山工場の製品は、一部標準品はあるものの、受注製品が大半を占めており、取引先に図面を提出して了承をもらい、その仕様を満たす製品を納入することが必要となる。ヒアリングやアンケートによるとTTNで製造したものを日本の取引先に納品していたこともあったとのことだが、図面等において取引先と生産地についての定めがない場合は、直ちに問題となるものではないと思料する。また、検査成績証には原材料について記載する箇所はなく、「品質保証課としては、基本的には、納期などは考えずにダメなものはダメということでハネる。営業から、どうしても出してくれという依頼などは来ない。」「検査の際に、事実と異なる結果を記載したりすることは一切ない。」との証言もあった。

以上より、当委員会としては、郡山工場において、葛城工場と同種の不適切行為はなかったものと判断した。

3 世知原工場

当社は1996年に椿本精工と中島製作所が合併したものであるが、世知原工場は中島製作所において1983年に送風機の専門工場として新設された工場である。世知原工場では、現在、精機事業部と送風機部という2つの事業の製品を製造している。

精機事業部の製品はボールウェイであり、葛城工場製のボールを利用して作られる製品である。ボールウェイは、1982年に椿本精工の郡山工場にて生産が開始され、1996年に中島製作所と合併した後、2000年に郡山工場から世知原工場に生産が移管された。なお、生産移管時には郡山工場から従業員も移ってきたが、その中から現在も残っているのは1名のみである。現在は生産移管時に現地で採用した従業員の割合が多くなっている。また、世知原工場と国内の他の工場、並びに世知原工場の部門間の異動はほとんど行われていないということであった。

精機事業部では注文の半数がカタログ品である。残りの半数が、寸法の指定や部材の取り付け等、取引先独自の指定をするケースである。後者の場合、取引先の指定に応じて図

面を作成し、取引先の承認を得て製造・出荷を行う。ヒアリングによると、いずれのケースも、材料の指定はなく、取引先の仕様を満たしていれば問題になることはないとのことであった。

一方、送風機部は中島製作所の事業であり、火力発電や原子力発電の内部で使用する送風機を製造している。送風機はすべて受注生産であり、取引先仕様書→積算→入札→受注→図面作成→取引先承認→製造→納品という業務の流れである。

完成品については取引先の立会い検査があることや、納入先で据付後に不具合が発覚した場合は取替や修理に時間と手間がかかり大きな損害になるため、問題は社内で発見してリカバリーしようという考え方が浸透しているという点について、複数名から下記のようなコメントがあった。

「品質保証が承認しないと出荷できないが、品質保証のチェックが厳しいのでおかしなことはできない。」

「検査成績表の数値を改ざんしても立ち会い検査ですぐに分かるので意味がない。」

「品証のチェックは厳しい。少しのミスでも指摘される。」

「送風機部では、不正をすると後々大変なことになるので、何か問題があれば正直に言うように上司から指導されている。」

「完成品について客先の立ち会い検査があるので隠してもすぐに分かってしまう。また、品質保証による社内での検査も厳しい。」

「送風機部では、ひた隠しにする風土は見当たらない。問題が起こってからだと大ごとになる。オープンにしないと取り返しがつかない。社内で問題を提示して広げていくスピードは速いと思う。」

以上より、当委員会としては、世知原工場において、葛城工場と同種の不適切行為はなかったものと判断した。

4 岡山工場における本件類似の不適切行為に関する経営上層部の関与

岡山工場における本件類似の不適切行為について、経営上層部が関与していたのかという点について検討する。

そもそも岡山工場での不適切行為が始まったのは甲氏、丁2氏及び丁1氏が当社に来た2014年より以前の2000年頃であり、その後に行われた取引先への説明等も2011年の出来事であるから、これらに甲氏、丁2氏及び丁1氏が関与したことは考えられない。

また、当委員会の調査において、岡山工場での不適切行為を丁2氏、丁1氏及び社外取

締役が認識していたことを示すメールや書類は見当たらなかった。

甲氏については、CEO就任前に岡山工場を視察した際に、不適切行為について話を聞いたが、当社が是正していくと説明したので、「お客様の承認の通り生産、出荷すべき」と是正を求めるコメントをしたとのことであった。こうした事情からすると、岡山工場における本件類似の不適切行為について、丁2氏、丁1氏及び社外取締役が認識したり、甲氏が認容したとの事実はないと判断した。

一方、乙氏は2001年から2006年まで岡山工場の工場長を務めており、自らカーボン球製造用の炉を廃止した経験を有するので、当然岡山工場での不適切行為を認識していた。2011年にはC2氏に対し、中国製のカーボン球に切り替えることについて取引先から承諾を得るよう指示しているが、上記のとおり、日本製のカーボン球を希望する取引先には、承諾のないまま海外製のカーボン球を販売し続けており、不適切行為の是正には至らなかった。

丙氏については、2002年から2011年まで中国に駐在しており、ヒアリングにおいても岡山の不適切行為は認識していなかったと述べていた。当委員会の調査では、これを覆すようなメールや資料を見つけることができなかった。

第8 当委員会の調査結果－原因分析

1 はじめに

当委員会は、これまで認定した事実（本件疑義に関する事実、本件疑義と類似する不適切行為、その他の不適切行為に関する事実）をもとに、いずれも取引先をはじめとした利害関係人の信頼を裏切る行為という意味において、当社による不適切な行為がなされたものと判断する。

そこで、なぜ、当社がこのような不適切な行為に及んだのか、以下では原因を分析する。

なお、原因分析にあたっては、まず当社が発生させた不適切行為の全体像を定量的かつ定性的に説明する。その後、不適切行為に至った役職員に焦点を当てて、直接的要因について分析し、最後に、組織における問題点に焦点を当てて、当社が不適切行為に及んだ根本原因について分析する。

2 当社が発生させた不適切行為の全体像の認識

当社の2017年12月期の売上データをひとつのサンプルとして、当社事業活動全体において不適合製品の出荷がどの程度行われていたのか、という点について説明する。

2017年12月期の不適合製品出荷先（43社）への売上高は、7,926百万円である。同期における岡山工場を含む鋼球事業部全体での売上高13,890百万円と比較すると、売上高の57%の出荷先に対して不適合製品が出荷されていたことになる。また、同期における製品出荷先は221社であるから、およそ19%の取引先に対して不適合製品が出荷されていた。

ただし、当社が取引先と行った出荷済製品の確認作業によると、不適合製品が出荷された43社への出荷製品の多くが不適合製品であった、というものではなく、実際に出荷された製品のうち、不適合製品の割合は4%程度¹⁵であった。また、不適合製品の出荷先である43社の多くが大口取引先であった。

つまり、当社における不適合製品の出荷は、当社が適正な在庫を抱えている場合には発生しておらず、在庫が希少となるか、あるいは欠品状態となることが明らかな場合に発生していた可能性が高い。単純に当社の売上を伸ばすため、販路を拡大するため、利益率を高めるため、という目的ではなく、取引先との合意は極力守る体制にあったが、（生産効率が落ちる等）合意を守れない状況となって初めて不適切行為に手を染めたケースが多いと

¹⁵ 第4の3(3)②より本件疑義に係る製品の出荷額が232百万円程度、2017年12月期の製品売上原価が6,023百万円という点から類推した。

思われる¹⁶。

もちろん、安易に不適切行為に手を染めること自体、最終的には売上向上や利益率向上といった目的にも寄与するのであり、社会的に批判される点では変わらないが、当社の日ごろの事業活動のどこで不適切行為がどの程度発生したのかを探ることは、原因分析において重要である。

さらに、不適切行為に関与していた乙氏、丙氏等の経営上層部は、いずれも当社のカリスマ経営者と言われたY社長時代から、製造現場を指揮してきた経営幹部である。彼らの指示を受け、もしくは承認を得て、不適切行為を実施していた部長、課長クラスの幹部も、長年当社に勤務している従業員である。

2014年、大株主の意向で大幅な経営層の交代があったが、その交代を契機として経営を任されるようになった新しい経営陣は、主に当社の海外M&A推進、大型投資へのファイナンス、そして大株主を相手とした資本政策等に注力し、交代時に残留したメンバーらは、主に製造現場のマネジメントに注力していた。この点も、以下に述べる原因分析においては重要な前提事実である。

3 不適合製品出荷に至った直接的原因—役職員の動機、機会、正当化事由

このような不適切行為の全体像を前提とすると、これまでに発生した当社の不適切行為は、少なくとも組織を挙げて計画的に行われたものとは評価できない。

むしろ、グループ会社全体として受注を増やして売上を伸ばす、利益率を上げる、生産効率を高める、といった会社の業績向上のために、当社は、痛みを伴うような抜本的な経営判断を避けてきた。その結果として、役職員らによる不適切行為に依拠した「現場まかせ」「その場しのぎ」の行動が、工場内に蔓延していったものと評価できる。

したがって、当社の不適切行為の直接的要因を分析するにあたっては、「社会人としては誠実な経営層や従業員が、なぜ不適切行為に及んだのか」といった問題提起に基づき、役職員の不適切行為に至る動機、機会、正当化事由を考察することが適切である。

(1) 動機—納期のプレッシャー「欠品は出すな!」「取引先のラインを止めるな!」

まず、多くの役職員のメール内容やヒアリング結果、不適合製品の出荷に直接関与した従業員のアンケート回答等から判明した動機が「納期のプレッシャー」であった。製

¹⁶ ただし、サンプル偽装のケースについては、新たな販路開拓を目的として行われたものであるため、全てのケースが同様の目的で行われたとはいえない。

造現場では、受注に生産が追い付かない状況のなかで、なんとか取引先との契約条件に合致した製品を出荷しなければならない、との意識のもと、中国工場に応援を頼んで「国内製品」として出荷をし、また他社製品を自社製品に包装替えをして納期に間に合わせていた。

管理部門も、また品質保証部門も、取引先からの承認を得ずに契約条件に反する製品を出荷することを知りつつ、これを止めることはできなかった。「取引先のラインを止めてはいけない」ということから、誰もが不適合製品の出荷もやむなし、と考えていた。中間経営層である上司から「納期は絶対」「欠品は絶対に出すな」と強い指示が出され、現場としてはこれに応えるしかなかった。同業他社が、取引先に対する欠品問題によって多額の損害賠償を請求された、といった話が聞こえてきたこともあり¹⁷、「不正を犯してでも納期を守ることが重要」との認識が工場内に蔓延していった（従業員ヒアリング、アンケート回答書より）。

なお、Y社長時代には、各工場とも欠品を出さないために、比較的多くの在庫製品を抱えていたようである。しかし、甲社長の時代になり「適正在庫」が各工場に要求されたため、以前にも増して、現場における欠品のプレッシャーが厳しくなった。

このような納期厳守、欠品禁止のプレッシャーは、製造現場のマネジメントを任されていた乙氏、丙氏も同様であった。大株主の信認を得て迎えられた新しい経営陣からの要求には100%応えなければならない。「できません」とは言えないまま、安易に不適切な行為を選択した。現場従業員のプレッシャーも同様であり、従業員らは「なにかおかしい」と疑問を抱くこともあったが、乙氏、丙氏が容認しているのだから、という気持ちで不適合製品の出荷作業に加担していた。

(2) 機会

たとえ不適合製品を出荷する動機があったとしても、当社において、これを防止できるような内部統制が機能していれば不適切行為は予防できる。また、仮に不適切行為が発生したとしても、早期にこれを発見できる。しかし、当社では、役職員が不適切行為に及ぶ機会が存在したため、不適切行為を防止するための内部統制が十分に機能していなかった。たしかに、当社には不適切行為を防止するための内部統制システムが整備されていなかったわけではない。しかし、製造現場のマネジメントを任されていた乙氏及

¹⁷ 実際と同業他社が取引先から賠償請求を受けたかどうかは不明であるが、複数の従業員ヒアリングにおいて、本文のような話が伝わっていることが確認できた。

び丙氏が不適切行為に関与していたのであるから、そもそも内部統制システムは無視もしくは無効化されていたものと言える。

たとえば、本町オフィスと生産現場（工場）との情報共有の不足が挙げられる。主力工場である葛城工場には、かつてはすべての本社機能が存在していた。しかし、2014年の経営陣の大幅な交代を契機に、コーポレート部門の拠点を大阪市内に移した。代表執行役や社外取締役が、現地視察に出向くこともあったが、生産現場では「お客様扱い」となり、現場の状況を把握することが困難であった。監査委員である社外取締役も、過去のカルテル事案の再発防止に関心が高かったためか、営業担当者の不正リスク管理へは関心を抱いていたものの、生産工程における不適合製品の製造・出荷に関する疑惑への関心は抱けなかった。

つまり、主力工場であった葛城工場では、生産から出荷までの流れが工場で完結し、経営管理の中枢である本町オフィスの監視が届かなかったところに、現場従業員らによる不適合製品の出荷を継続できる機会が存在した。本町オフィスと葛城工場のパイプ役を務める乙氏、丙氏が不適切行為に関与している以上、他の経営上層部が葛城工場における不適切行為を発見することは困難であった。

また、多くの従業員がヒアリング、アンケート回答書で述べているように、包装替え作業を手伝っているときに、「これはおかしいことをやっているのでは」と疑問に思うこともあったが、「上に言ってもしかたない」「おかしなことをやっているかもしれないが、利益を上げることが第一だ」といった考え方が組織内に蔓延している。つまり、誰かが不適切行為に関与していたとしても「工場内の誰もが見て見ぬふりをしてくれる」ことから、安心して不適切行為に関与することができたのである。この点からも、当社が不適合製品の出荷を継続することが可能となるような機会が存在していたと言える。

なお、本件疑義もしくは同種類似案件として認定した不適切行為は、主に葛城工場と岡山工場で行われていたものであり、他の国内工場（世知原工場、郡山工場）では行われていなかった。その理由としては、両工場の生産品目、生産工程にあると思われる。つまり、世知原工場の送風機部門においては、原子力発電所で用いられる機器を製造しているために、安全性への配慮が強く要請され、取引先による完成品の立会検査も極めて厳しいものであった。また、世知原工場及び郡山工場の精機事業部においては、受注生産のため、据付後の試運転で問題が起きないように、規格・図面に基づいた製品作りが求められたことから、製品偽装を実行する機会が乏しかったことが挙げられる。

(3) 正当化事由

当社が、不適合製品の出荷に関する事実を取引先に報告した際、取引先からは、当社出荷製品の品質に関する安全性確認作業が最優先事項とされた。とりわけ自動車部品として使われるベアリングを構成する部品について「安全性」の確認が慎重に行われたが、当委員会による調査時点において、不適合製品の出荷に起因する品質問題は生じていない。

つまり、当社においては、取引先と合意した契約条件に反する製品を出荷しているとはいうものの、一般的に要求されている品質を具備していない製品を出荷していた、というわけではない。しかし「製品の品質には問題がない」「他社製品でも、最終的に当社で検査をすれば問題はない」といった当社役職員の意識があるからこそ、安易に不適合製品を出荷することを正当化していたものと思料される。

たしかに、海外の他社製品を自社製品として出荷する際、または海外の半製品を自社で加工して出荷する際等、後日取引先から品質に関するクレームが生じることを回避するために、最終的な品質検査を当社内で行っており、品質には問題がないことを確認したうえで出荷をしていたケースが多い（取引先から要求された原材料が使われているかどうか、といった点にも不安があったので、最終的な品質チェックは不可欠だった、と述べる従業員もいた）。精密ボールを中心に、きわめて高い品質の製品を作ることができるといふ当社役職員のプライドはあるが、当該プライドが「品質さえ問題なければ、相手方との契約条件に反する製品を出荷してもやむをえない」といった誤った認識での事業活動を正当化していたのである。

また、2016年11月に発生した火災の後、不適合製品の出荷に踏み切った役職員の意識としては、「現時点における在庫不足さえ解消すれば、また元のとおり正常に出荷ができる」というものであった。つまり、「当社の不適切行為は一時的であり、恒常化させるつもりはない」というのが多くの役職員の意識であり、だからこそ不適切行為とは知りつつ、「うしろめたさ」を封印して実行に移すことができた（この正当化事由は、本件の不適切行為を主導していた乙氏、丙氏も証言している）。

さらに、「包装替え」という言葉の意味が、時の流れの中で変遷していたことも正当化事由のひとつである。そもそも「包装替え」なる言葉は、鋼球製品の中で、売れにくいサイズの「公差」を加工して、需要があるサイズに修正するプロセスで用いられていた用語であり、当初は何ら不適切行為を連想させる言葉ではなかった。ところが、(時期的には不明であるが)不適合製品の出荷が行われる中で、何ら加工することなく、表示部分のみを修正する作業にも「包装替え」なる言葉が用いられるようになった。つまり、

最初から「包装替え」という言葉に「偽装」のイメージが付着していたものではなかったため、関与者は「包装替え」に抵抗感を抱くことも少なかったのであり、また関与者以外の従業員には不適切行為か否か、区別がつきにくかった。

4 不適合製品の出荷を引き起こした組織上の問題－根本原因の分析

以上が、当社の不適合製品出荷に至った直接的な原因である。しかし、このような直接的な原因が解明されたとしても、実行可能な再発防止策を検討するにあたっては不十分であり、さらなる根本原因の分析までさかのぼる必要がある。当委員会は、根本原因を探るために、当社固有の事情に注目することで、はじめて当社の組織における構造上の課題に光をあてることができると考える。以下、これまでのヒアリング、アンケート回答、書類精査、デジタル・フォレンジックによる事実認定を根拠に、当社の不適合製品出荷に至った「根本原因」を検討する。

(1) 過去から繰り返される不適切行為による規範意識の鈍麻

当委員会は、社内調査の結果を聴取した時点では「2016年11月の火災事故の影響で葛城工場の生産効率が低下し、欠品の恐れが生じたため、やむをえず、役職員が協働のうえで不適合製品を出荷してしまった」という仮説を立てた。しかし、もしそのような仮説が正しいのであれば、製品にプライドを持つ当社役職員にとってはプライドが傷つく行動であると思われた。自社の海外工場の製品を国内製品と出荷する点はまだしも、同業他社製品を自社製品として出荷することには大きな抵抗を感じるはずであり、役職員の中からは不適切な行為に手を染めることに異論を唱え、また、内部通報、外部への情報提供を行う者も出てくるのが想定された。

しかし、これまでの当委員会によるヒアリングやフォレンジック調査では、役職員の中で、そのような異論を唱えた者は見当たらなかった。一方において（第4、第6及び第7で詳述したとおり）10年～20年ほど前から葛城工場、岡山工場、そして海外工場を中心に、本件疑義と類似した不適合製品の出荷が繰り返されてきた事実が判明した。

つまり、2016年11月に発生した火災事故が、不適合製品出荷の大きな引き金となったことは否定するものではないが、組織として安易に不適切行為に至った真の原因は、過去からの不適切行為が繰り返されることにより、役職員の多くの規範意識が鈍麻していたことにある。役職員のヒアリング、アンケート回答をみても、このようなコンプライアンス意識の鈍麻は、過去のY社長、V専務時代にみられた「会社は利益を出すためにある、そのためにはグレーな行為もやむをえない」といった思想を、従業員が引

き継いでいることに由来している、との回答が多い。たとえば、乙氏のヒアリング結果からみると、先代社長の考え方を乙氏らが受け継いできたのであり、前経営者が遺した企業風土のひとつとして、コンプライアンス意識が低いという特色が指摘できる。

とくに、多くの従業員からは、4年ほど前のカルテル事件が発生したにもかかわらず、その後法令遵守体制の構築に向けられた施策がとられなかったこと、当時カルテルに関与したとされる者へのペナルティが不明のままであることへの違和感が、最終的にはコンプライアンス意識が変わらないことへの失望感へとつながっていった、とのアンケート回答が多数寄せられた。

葛城工場で営々と行われてきた不適切行為が、昨年末になってようやく本町オフィスの経営上層部の知るところとなった経緯は、本報告書の冒頭で述べたところである。「一時的な行為だからやむをえない」と思われていた不適合製品の出荷について、当社の生産効率の低下が恒常化する中で、社歴の浅い一部の従業員から「不適合製品を、今後も恒常的に出荷することは耐えられない」とのメッセージが、本町オフィスの経営上層部に発信されたのではないかと、当委員会は推測する。

(2) 過去の企業風土が引き継がれる理由ー当社のビジネスモデルの特徴

当委員会は、多くの役職員に対してヒアリングを行ったが、そこで特徴的だったのが、全対象者が何事も隠さず、悪びれずに不適切行為の内容を淡々と語る姿であった（解析したメールでの会話内容と矛盾する供述は、記憶違いによって訂正されたものを除き、ほとんど得られず、ヒアリング対象者は真摯な姿勢でヒアリングに臨んでいた点が印象的であった）。

当委員会としては、従業員らの調査への協力姿勢から、当社役職員の誠実さを評価する反面、(1)で述べたような規範意識の鈍麻についても懸念したところである。また、「たしかに悪いことかもしれないが、やむをえないことである」といった意識が組織の中に浸透しており、社外からみた常識と、社内で長年通用していた常識との乖離が認められた。そして、2014年に大幅な経営層の交代があったにもかかわらず、このような過去の社内常識が引き継がれてきたのは、当社のビジネスモデルに原因があるものと考えられる。

当社の主力事業である鋼球ビジネスは、モデルチェンジのない事業である。取引先から要求される鋼球と同じものを、ひたすら作り続けるというものである。もちろん、業績を伸ばすために、当社役職員は日々尽力しているが、その力は取引先の要求に応じて精度の高い鋼球を作り上げ、販売されるロットの数を大きくして生産効率を高め、同業

他社よりもグレードの高い鋼球を提供するところに集中する。

つまり、新製品を開発して取引先に新規納入することも少ないために、当社が製品価格の決定においてイニシアティブをとりにくく、取引先との力関係に変動を生じさせにくい（それは一方において、多少の不適切行為が発覚したとしても、取引先との信頼関係が崩れにくい、といった点も指摘しうる）。このようなモデルチェンジが少ない事業であるがゆえに、社内で浸透していた企業風土について、たとえ経営層に交代が生じたとしても、また再上場という形で上場会社となったとしても、容易に変わらなかったものと思料される。

また、このような当社固有のビジネスモデルでは、第3の5「当社における正常な業務の流れ」において示した生産工程が、変動することは少ない。たしかに、生産工程には「前工程」と「後工程」があるため、それぞれの工程担当者が何をやっているのか逐次知ることはむずかしいが、少なくとも、工程の流れについては一定である。したがって、たとえば「欠品は出さな」という号令が経営層から下った場合には、生産工程のすべてに関わる役職員が「欠品を出さないためには自分の持ち場で何をすべきか」ということが理解しやすい。不適合製品の出荷が必要と判断されれば、営業、生産管理、製造、品質保証の各部門において、躊躇なくその役割が果たされ、各部門の協力関係のもとで不適切行為が繰り返されたのである。

(3) 組織間のパワーバランスの崩壊

次に、営業、製造、生産管理、品質保証等の組織バランスが崩れ、生産現場における不正予防の仕組みがまったく機能しないものとなっていたことが指摘できる。とりわけ当社は、売上至上主義の社風であるため、営業と生産管理の力が強く、製造や品質保証部門は、要求をのまざるを得ない状況であった。

たとえば、工場における製造の能力が限られていることから、製造部門が「できない」と生産管理に申出ると、生産管理から「(効率を上げるためには) どの機械が必要なの?」「欠品しないためにどうするの?」と詰められる。そこで生産管理から不適合製品の出荷(たとえば海外から半製品を仕入れて、これを葛城で加工すれば機械の不足を補える、として)を提案されると、製造部門としては、これを拒否するわけにはいかなかった。営業が必死の思いで受注に成功した場合、その功績に対して「いまの製造能力では生産は難しい」「そのような体制では品質保証として承認はできない」とは言えない雰囲気があった。

また、当社は東京証券取引所市場第一部に上場しているが、役職員ヒアリングやアン

ケート回答によると、実態としては現場（国内、海外工場）がそれぞれ独立した中小企業であり、中小企業の寄せ集めのような、との意見が多数寄せられた。メール調査では、グループ全体を統括すべき本町オフィスメンバーが、これらをまとめ上げることに苦労していた様子が窺われた。組織のコントローラーとしての役割を担うべき本町オフィスと、生産を支える現場とが、企業理念を共有できていない点に組織間の障壁が認められた。たとえばある部長クラスの従業員からは、当委員会によるヒアリングの際、「甲さん、丁1さんとは直接会話する機会が少ない」「本町オフィスに出向くことはほとんどない」との供述があり、現場の状況を本町オフィスのメンバーも十分に把握していなかった懸念がある。

このように、当社においては、部署間のパワーバランスの崩れ、本町オフィスと生産現場との意識共有の欠如といった課題が存在する。東証一部に上場する企業として（つまり「社会の公器」として）、事業活動を遂行するうえで何が大切か、その優先順位に関する意識の共有が、これまでなされていなかったと言わざるを得ない。

(4) 監督機関、監査機関の機能不全

① 取締役会による監督機能の脆弱性

当社が指名委員会等設置会社に移行した後、つまり、2013年以降の取締役会の開催状況及び審議内容、三委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）の開催状況及び審議内容、業務執行を担当する執行役の取締役会への報告状況等を確認したところ、不適合製品の出荷を指示していたこと、もしくは出荷の報告を受け、これを容認していたことなどを疑わせる事実は見当たらなかった。また、当委員会のヒアリングに対して、乙氏以外の社内及び社外取締役は、本件で認定した不適合製品の出荷の事実について、丁1氏から報告を受けるまでまったく知らなかったと述べている。さらに、2016年11月以降に葛城工場で発生した不適切行為を認識していた乙氏へのヒアリングによれば、取引先の承認を得ることなく、取引先との契約条件に反する製品を出荷することを取締役会で報告したこともない、とのことであるから、取締役らの当委員会ヒアリングにおける供述は、信用できるものと考えられる。

しかし、指名委員会等設置会社における取締役会は、執行役の業務の決定、執行を監督することが求められているので、乙氏以外の取締役としては、不適合製品の出荷を裏付ける事実が報告されていないかぎり、何ら知り得なかったのか、検討する必要がある。

当委員会のヒアリングにおいて、社外取締役のひとは「葛城工場に視察に行った

とき、工場では丁寧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たとしてもわからないだろう」と述べている。また、2016年11月以降の当社取締役会議事録を閲覧すると、大型M&Aの決定、これに必要な資金のファイナンス、そして当社大株主の株式売却への対応等、当社の今後の基本方針に関連する議題への審議が頻繁に行われ、個別のコンプライアンス関連の問題処理を取締役会で議論している様子は認識できなかった。

重要な業務執行に関する決定の多くを執行役に権限委譲している当社取締役会としては、製造現場を熟知している乙氏（あるいはオブザーバーとして取締役会に出席していた丙氏）からの業務執行報告に委ねることが多かったのであり、当該乙氏、丙氏が本件不適合製品出荷の主導者たる地位にあった以上は、製品偽装に関連する情報が、取締役会には遮断されていたといえる。また、社内取締役らが出席していた執行役会議に関する議事録をみても、不適合製品の生産や出荷を疑わせるような議題が審議される様子は見られなかった。したがって、乙氏以外の取締役が、相当の注意をもってすれば、一連の不適合製品出荷の事実もしくは疑義を抱かせるような事実を認識できたものとは評価しがたい。

ただし、裏を返せば、当社本町オフィスと製造現場である葛城工場との情報共有が困難な状況を物語っている。当社に長年君臨してきたY社長が交代し、社外から新しい経営者が迎えられ、コーポレート部門が大阪に移されたことにより、本社機能の中核と、製造現場とのコミュニケーションがとりにくい現状は否めず、取締役会の監督機能の脆弱性が認められる。この点は、本件不適合製品の出荷が長く続くことになった原因であり、また製造現場に過去からの組織風土が残ることで、当社役職員のコンプライアンス意識が高まらない原因にもなった。

② 監査委員会による監査機能の脆弱性

当社は、指名委員会等設置会社の機関形態を採用していることから、組織としての監査委員会が監査職務を行う。また、当社監査委員会において特徴的なのは、3名の監査委員会を構成する監査委員が、いずれも非常勤の独立社外取締役で構成されている点である。当社では、常勤監査委員による往査業務はない。監査委員会に常勤の補助人（事務局）を置き、代表執行役副社長直轄の内部監査室と連携をすることで、監査委員会は「内部統制に依拠した組織的監査」を行うものとされている。

監査委員である社外取締役らの職務の中心は、経営陣からの聞き取り調査によって

違法行為の発見に努めることであり、また、リスク・アプローチに基づいて2014年に発覚した海外カルテルの再発防止のためのリスク管理にも注力をしてきた。

監査委員らは、当委員会が認定したような不適合製品の出荷に関する事実について、2018年2月に報告を受けるまで問題に気付くことはなかった。また、内部監査室をはじめ、社内の他の役職員から監査委員会への情報提供もなかった。監査委員会補助人も、監査委員会の職務を補佐することが目的であったため、たとえば監査役会設置会社における常勤監査役による往査のような職務を担当していたものではなかった¹⁸。

本件疑義に関して第4《3、(2)、②、ウ》で述べたとおり、当社葛城工場における「包装替え」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のである。したがって、常勤監査委員による通常の工場往査が行われていれば、不適合製品出荷の事実もしくはその疑惑を裏付ける事実を感じたのではないかと、との疑念を抱かざるを得ない。ただし、当社は常勤の監査委員を置いておらず、純粋に内部統制に依拠した監査体制を敷いていたため、監査委員らにとって違法行為を知り得る状況にあったとまでは評価できなかった（監査委員会議事録にも、内部監査室から往査の結果として製品偽装を疑わせる事実が監査委員会に報告された形跡はなかった¹⁹）。

なお、社外取締役へのヒアリングによると、そもそも当社が指名委員会等設置会社に移行した理由については、2013年当時のY社長が、シンガポールの証券取引所に上場を検討していたからであり、コーポレートガバナンスの体制に厳格な姿勢を持つシンガポール取引所の審査に合わせることも一因とのことである。また、指名委員会等設置会社の監査委員会は、違法性監査だけでなく妥当性監査も当然に行うべきであるが²⁰、内部監査部門との連携状況をみるかぎり、監査委員が経営全般における妥当性監査に注力しているような議論はなされていなかった。

たとえば本件疑義の端緒とされている2016年11月27日の火災事故について、同年12月～2017年2月までの監査委員会議事録を確認したところ、当該火

¹⁸ 監査委員会補助人は、月1回程度は葛城工場へは往査に出向いていたようであるが、海外往査、国内の別工場等には出向していない。

¹⁹ 委員会の実務は、現場を見に行くのではなく、内部監査室の運用状況をチェックする、内部監査室の往査状況の報告を受けることを監査委員会の役割としていた（監査委員である社外取締役のヒアリングより）。

²⁰ 江頭憲治郎「株式会社法（第7版）」（有斐閣 2017年）570頁。

災害による消防署からの指摘事項、事故が業績に与える影響等を含め、一切議論がなされた形跡がない（なお、監査委員である社外取締役のヒアリングでは、「取締役会において、火事の後、在庫状況がひっ迫しているという話はあって、質問を行ったところ、乙氏より、『過去の在庫を使うことで対応する』という回答があった」とのことであった。しかし、当該回答内容をさらに深掘りするために、監査委員会において協議もしくは調査は行われた形跡は認められなかった）。

上記火災事故は、タスクフォースチームのメンバーが「倒産することまで考えた」と述べるほど、当社にとっては危機（有事）だったはずである。しかしながら、当該火災が経営に及ぼす影響について、監査委員会でなんらの報告も議論もなされていなかった、という点については、おそらく当社監査委員会は、執行役、取締役らの職務の違法性監査に関心を向けており、いわゆる妥当性監査については関心が薄かったのではないかと推測される（なお、2016年12月～2017年3月までの内部監査室作成にかかる報告書を確認したところ、2016年11月の火災事故を受けて、工場における防火対策を監査室がチェックしたことについては記載されているが、応援球に関する事項、不適合製品の出荷を疑わせる事項等に配慮した調査が行われていたものではなかった）。

上記のような諸事情に鑑みるならば、当社の監査委員会においては、常勤監査委員が存在しない場合の監査機能の脆弱性が露呈したものと言える。常勤監査委員不在で、教科書どおりに内部統制に依拠した監査が励行されていたが、その場合、依拠すべき内部統制が脆弱だと監査が機能しないことになる。連携の対象となる内部監査室についても、海外子会社の買収等によって監査対象が増えたことから、監査時には指導機能の発揮に注力しており、不正の発見等の評価機能を十分に発揮できず、したがって依拠すべき内部統制についても不備があったと言える。

(5) 役職員の意識に過去から残る「コンプライアンス軽視の企業風土」

以下で掲げる不正行為については、当委員会が認定した不適切行為ではないが、本件の原因分析において重要と思われるのでここで指摘しておく。

本稿(1)にも記載した「4年ほど前のカルテル事件」とは、2014年9月、当社が公正取引委員会より、独占禁止法違反に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けたというものである。違反行為の概要は、当社及びtt社の2社が、遅くとも2012年10月以降、鋼球の販売価格の低落を防止し、自社の利益の確保を図るため、共同して販売価格を引き上げ又は維持する旨の合意をし、当該合意に基づく情報交換によって相互

に自動車用ベアリングに使われる鋼球に関する販売価格の改定率を決定し、実質的に競争制限に及んだ、というものである²¹。当社はこれを認め、カルテル排除のための措置を行い、約13億円の課徴金を納付した。なお、カルテルの相手だったtt社は、課徴金減免制度（リニエンシー制度）を活用し、調査前に違反行為を自主申告していたために、課徴金は全額免除された（また、申告後は自主的にカルテルの排除措置を実施していたため、排除措置命令も受けていない）。

さらに、2018年1月9日には、当カルテル事件に対して、韓国公正取引委員会より「2005年から2013年までの期間において、韓国公正取引法違反の行為があった」として、是正措置命令及び434百万ウォン（約4600万円）の課徴金支払い命令が出され、同4月25日には、ソウル中央地方検察庁より、同様の事実につき同法違反に基づく罰金100百万ウォン（約1000万円）の略式命令が出された²²。

なお、当委員会による調査では、tt社との価格カルテルは、2010年頃から続いていたものであり、C2営業部長（当時）に当時の乙専務から引き継がれていったものとされている。当委員会のヒアリングの結果によれば、その乙氏がカルテル発覚後も要職に就いていたことから、多くの従業員は「コンプライアンス意識の低さは変わらない」と悟った、とのことである。

独禁法違反行為の摘発により、当社は大きな代償を抱えたにもかかわらず、Y氏は「運が悪かった。組んだ相手が悪かった」として、組織体制の立て直しに前向きにはならなかった。この姿勢を他の役職員がみて「この会社にはコンプライアンスの意識はない」と判断して、多くの役職員の「儲けるためには不正もやむなし」とする姿勢として組織の中に生き続けている。たとえば、役職員のアンケート回答をみると、過去に多くのパワハラ疑惑が存在するにもかかわらず、表面化せずに現場で処理がされてきた経緯がある。このような職場環境のもとで、役職員らは「決まったことを粛々としていればよい」「余計なことは上司に言わない」といった意識が強い。このような状況のもとで、不適合製品の出荷について誰からも異議が唱えられない風土が今日まで続いてきたものと評価できる。

²¹ 「鋼球の製造業者に対する排除措置命令及び課徴金納付命令について」平成26年9月9日公正取引委員会リリースより。

²² 「精密鋼球取引に関する韓国公正取引法違反事件にかかる命令について」2018年4月25日当社リリースより。

第9 調査結果に基づく再発防止策の検討

これまで述べてきた原因分析の結果をもとに、当委員会としての再発防止策を提言する。なお、再発防止策の策定にあたっては、現時点における当社の人的資源、物的資源を前提として、できるかぎり「当社として実行可能な再発防止策」を検討することに主眼を置いた²³。

1 経営層及び中間経営層によるコンプライアンス経営に向けた宣言

組織におけるコンプライアンス意識を高めるために、経営トップの宣言が重要であることは否定しない。したがって、まずは代表執行役CEO自身が、組織としての意識改革に取り組むことを宣言すべきである。

しかし、モノ作りの現場において、現場従業員の仕事への向き合い方に大きな影響を与えるのは工場長をはじめとした中間経営層である（当社で言えば執行役、理事、部長クラスといえる）。現場従業員にどれほど「悪いニュースをまず報告しろ」と言っても、中間経営層が「不正によって得た利益は一円もいらない」といった仕事ぶりを現場従業員に求めていなければ悪いニュースは上がってこない。

そこで、当社では中間経営層の権限と責任の明確化にまず取り組むべきである。

これまでは中間経営層の権限と責任が不明瞭なために、コンプライアンスやCSRといった経営課題に誰が責任を負うのかわからず、不適切行為が放置されてきた経緯がある。

「重大な不正が発生したのに誰も処罰されない。この会社にはコンプライアンスという意識はないと悟った」とアンケートに回答する従業員の声に耳を傾けるべきである。信賞必罰の徹底も含め、コンプライアンス違反行為に対する責任の明確化を図ることは急務である。

今後、中間経営層がコンプライアンス問題から逃げずに真正面から取り組むためにも、まずは自身の職務上の権限とその責任内容を明確にする一環として、コンプライアンス経営に自身も関与していることの宣言を求める。

2 企業風土の改革に向けた対策

中国で製造した製品を国内で販売する行為自体は、取引先との合意を得ていればなんら問題ではない。むしろ中長期の戦略としては、海外工場製品による供給量を高めること、

²³ 再発防止策の検討にあたっては、東京証券取引所「上場会社における企業不祥事予防のブリッジ」を参考とした。

他社製品を輸入して自社で検査し、商社的に販売することも必要となるかもしれない。ただ、そこで取引先を騙すような行為を組織全体で許容してしまうのが企業風土としての問題である。

そこで、当社においては、中間経営層、現場従業員向けにコンプライアンス研修の場を設けるべきである。アンケート回答の中にも「当社は社員研修がほとんどないので、法令遵守といったことは重視されていないと思っていた」との回答が多数存在した。一案としては、国内全従業員を対象として、最低年2回以上従業員研修を行うべきである。

1回は従業員全員に対する一般的なコンプライアンス研修であり、もう1回は経営層、営業や経理、現場従業員等、立場の違いに特化した内容の研修である。研修ですぐに企業風土が変わることはないかもしれない。しかし、教育研修の機会が増えるだけでも、現場従業員のコンプライアンス経営への関心を高める効果があると考えられる。

たとえば、（これはあくまでも当委員会の推論の域を超えないために原因分析では取り上げなかったが）今回の不適合製品の出荷という問題は、平時から葛城工場における消防法違反の状態に真摯に向き合っていれば発生せずに済んだのではないだろうか。消防署から指摘を受けていた葛城工場における消防法違反の事実は、当該法令違反の事実自体では大きな不正と評価しえないかもしれない。また、日頃の葛城工場での製造工程のどこに消防法違反の事実があったのか、知らない従業員もいたかもしれない。

しかし、もし消防法違反というコンプライアンス問題の発生を重視する風土であれば、現場で使われる研磨油の変更に平時から取り組み、たとえ生産効率が落ちて欠品を出さないような生産計画、さらには、工場火災等の有事におけるBCPへの検討もなされていたはずである。困難な問題を後回しにせず、前向きに取り組む姿勢があれば、このたびの不祥事は防ぐことができたのではないかと、といった点を役員全員で考えるためにも、コンプライアンス研修を活用すべきと考える。

3 機構改革

当社は指名委員会等設置会社の機関形態を採用していることから、執行と監督を分離し、取締役会は監督機能を重視している一方で、多くの権限を執行役に集中している。そして大きな業務執行の権限を持つ立場の者から取締役会が報告を受けて執行をコントロールすることになる。ただ、これまでの事実認定でも明らかなおり執行の中心に立つ乙氏、丙氏から現場の情報が上がってこないかぎり、取締役会の監督機能が有効に発揮されないことになる。

当社では、これまでも理事職を設けて、営業、購買、製造、品質保証等、それぞれの組

織の横断的な情報共有を図る工夫をこらして情報の根詰まりを防止する努力はしていた。しかしながら、当委員会の調査結果によると、理事と執行役との間においても権限と責任の明確化が図られておらず、コンプライアンス問題については誰が責任者なのか不明瞭なままに、乙氏、丙氏による「欠品を出さないためには不正もやむをえない」ことを前提とした指示命令に、どの組織からも異論が出てこなかった。

そこで、当社としては工場現場における支配力を分散し、営業、購買、製造、品質保証等各部署のパワーバランスを確保するための機構改革を提言する。そして、指名委員会等設置会社としての長所を活かしながら、このパワーバランスを確保するために、各部署を統括する「信頼性保証会議」のような会議体から執行報告を受けるような体制を構築することも検討すべきである。

本来、上記のようなパワーバランスを確保するためには、取締役会が執行報告を受けるべき各部署の人材が必要であり、そのための人材育成が欠かせないのであるから、早急にこれを実行することは難しいかもしれない。そこで、まずは製品偽装を防止するためにも、受注時における協議の場（信頼性保証会議）を設定することを検討すべきである。当社にとって、安全性確保に向けた品質を重要と考え、これを実践していることは当委員会の調査においても十分認識してきたところである。

しかし、企業不祥事を発生させてしまった当社として今求められるのは、「安全」に向けられた品質だけではなく、「安心」に向けられた品質である。自動車メーカーを中心としたサプライチェーンにおいては、自動車メーカーの設計思想のもとで部品メーカーが緊密な連携をとりながら統合的にモノづくりを推進するのであり、汎用品を集めて集約する作業とは大きく異なる。このサプライチェーンに組み込まれている当社としては、法令の要求する水準の品質を確保するだけでなく、取引先との契約条件を真摯に守ることも統合的なモノづくりにおける信頼関係を維持するためには重要であろう。だからこそ「安心」に向けられた品質を維持することが求められるのであり、全てのステイクホルダーが安心できる体制を整えることが責務と考えられる。

商品の信頼性を確保するための施策として「信頼性保証会議」を設け、そこで営業だけに受注を任せるのではなく、購買、生産管理、製造、品質保証（本来ならば品質管理も加わるべきである）等の各部署の意向を反映させる。取引先の信頼を得るだけでなく、取引先とともにサプライチェーンにおける商品の信頼性を確保するためにも、このような会議の場を活用することが望まれる。

4 監査委員会制度の再検討

指名委員会等設置会社の機関形態を採用する当社において、もうひとつ問題が露呈したのが監査委員会の脆弱性である。当社では、監査委員会を構成する3名とも独立社外取締役で占められ、常勤監査委員は置かれていない。

一般に、常勤監査委員不在の監査委員会では、会社の重要な業務執行に向けられた妥当性監査（経営監査）への関心が強まる反面、社内で個別のコンプライアンス問題が発生した場合に、これを監査委員が把握し、取締役会で審議することが難しい、という欠点がある。先述したとおり、当社監査委員会では、違法性監査に重点を置いていたのではあるが、それでも不適合製品の出荷に関する事実を把握することは困難であった。

そこで、この欠点を補強するためには、監査委員会の補助者が積極的に往査を行うか、もしくは監査委員会が依拠すべき内部統制の強化、つまり執行部門から独立した内部統制部門や内部監査部門との連携を強化することが考えられる。

しかし、本件ではたまたま不適合製品の出荷といった企業不祥事に光が当たっているが、過去には重大なカルテル違反が発生し、今後も重大な労務コンプライアンス問題、会計不正問題等、監査委員会が目を見せなければならぬ不正リスクは極めて多い。したがって、監査委員会補助人や内部監査部門との連携により、現場の不正事実を発見することに注視するとなると、どんなに監査資源を投下しても、不正の発見には限界がある。そこで、当社の監査委員会としては、ファクトよりもリスクにこそ目を向けるべきであろう。

つまり、経営に精通した社外取締役が監査委員会を構成しているという指名委員会等設置会社の利点を活かして、ファクトの把握よりも、事業戦略の遂行に伴う重大な不正リスクの把握を中心とした監査活動に重点を置くこともひとつの対策と考える。たとえばヒアリング対象者から「当社には金額達成至上主義がある」との指摘を受けたが、製造現場で達成が求められるのは生産金額のみであり、「生産数」や「生產品目」は管理対象とはされていないようである。生産数、生產品目も管理対象となれば、「なんでもいいから現場で作りやすいものを作れ」といった風潮も減退し、金額達成のためならなにをしてもよい、といった意識も弱まるであろう。また、経営陣が予実管理をしっかりと行う文化があれば、計画に対する過剰達成や未達成を分析することで、中長期の事業戦略を実施するにあたりどのような不正リスクがあるのか、把握することも容易になる。

今後、監査委員会が内部監査室等との連携を深めるのであれば、監査委員による往査に代わるような事実発見力を強化するのではなく、監査の実効性を高めるための重大な不正リスクを把握するための情報共有を図ることを強化すべきと考える。当委員会の調査によれば、内部監査担当者は、これまで生産金額についてはチェックしていたが、生産工程ま

でチェックすることはできなかつたようである。しかし、製品偽装のような不正リスクを把握するためには、生産工程までチェックできるように内部監査部門を強化すべきであり（たとえば担当者の増員）、そのうえで監査委員会との連携を深める必要がある。

5 内部通報制度の改革－製品偽装に特化した相談窓口（不正かどうかの相談、協議の場合）

当委員会が行った従業員アンケートの質問事項「なぜ、内部通報窓口に通報しなかつたのか」に対して、イ）通報窓口を思いつかなかつたから、ロ）後で報復や嫌がらせを受けるかもしれないから、ハ）自分が通報したことが周囲に知られるかもしれないから、ニ）会社から不利益を受けると思つたから、ホ）通報しても会社が動いてくれないだろうと思つたから、との回答が相当数見受けられた。

とりわけ、当委員会のアンケートに対して、上記ホ「通報しても会社が動いてくれないだろうと思つた」との回答が多かつたことを指摘しておきたい。パワハラ体質の強い会社において、勇気を出して声をあげても会社が何も対応してくれないとなれば、従業員の士気は低下する。従業員を大事にする、従業員の声に耳を傾けるといった基本的な意識改革が必要である。ちなみに、2017年の内部通報件数は2件にとどまつており、当社従業員らが内部通報制度に関心を寄せていないことが数字にも如実に表れている。

内部通報制度を機能させるためには、まず、従業員がモノを言える環境（企業風土）を構築する必要がある。したがつて、たとえば消費者庁から公表されている民間事業者向けガイドラインに沿つた内部通報制度の改訂を参考にして、その仕組みだけを導入しても、すぐに通報の数が増えることは期待できない。

しかし、リスク管理の視点からすると、本件のような製品偽装に関する不祥事については、内部通報制度が根詰まりを起こすと内部告発（従業員による第三者への情報提供）を増やす可能性を高める。企業内で不正が発生した場合に、経営上層部の認識がないままに内部告発がなされると、企業による自浄作用を発揮する機会が失われ、更なる社会的信用の毀損を招くことになる。

したがつて、少なくとも当社固有の重大な不正リスクについては、内部通報によつて現場の不正を経営陣が早期に発見できるシステムを機能させなければならない。その一つの取組みとして、たとえば製品の品質に関わる不正、あるいはハラスメントに関わる不正に特化した内部通報窓口を設置して、これを社内に周知徹底することを検討すべきである。そして、当該通報窓口で情報が提供された場合には、監査委員会や内部監査室がこれを共有できるようなレポートラインを確保して、情報共有の「根詰まり」を防止することが重要である。

第10 調査を終えての結語

かつて、当社は米国において“karoushi”（過労死）なる言葉が紹介される発端となった労働事件を引き起こした。当時を伝える産経新聞には「ベアリング大手の椿本精工（現ツバキ・ナカシマ）の工場班長、XXXXXXXXXX氏が、1988年2月23日夜、大阪府藤井寺市の自宅に戻って数時間後に、急性心不全で死亡した。中間管理職でありながら製造ラインに立ち、日勤と夜勤を1週間ごとに繰り返していた。度重なる早出と残業が加わり、1日当たりの労働は12～19時間。年始から51日間、まったく休みがなかった。」と記されている。また、当時、当社において三六協定によって労使で合意されていた残業時間が15時間とされていたことも報じられている²⁴。

現在、不適合製品の出荷作業が行われていた当社葛城工場では、24時間の工場稼働について4交代制で従業員が勤務している状況であり、労働条件は相当に改善されていることは間違いのない。しかし、当委員会の調査により、「これはおかしい」と思っても声を上げることができない組織風土が蔓延していることは事実である。ここで当社従業員から寄せられたアンケート回答を引用する。なお、アンケート回答には、下記指摘以上に生々しい事案が寄せられたが、回答者が特定されてしまうことを避けるため、ここでは引用しないこととする。

- ・サービス残業が当たり前のようにおこなわれている。
- ・労働時間管理の意識が低く、生産管理課や品質管理課では、故意に残業時間を過少申告する人がいた。
- ・役員、役職、ベテラン従業員がコンプライアンス意識や社内で決まったルールを守らなければならないこと。守っていないので若手・中堅従業員が軽く見て意識が低くなる。若手から中堅、中堅からベテランになったとき、意識が低い状態で新入社員にも引き継がれるので、些細な事でも率先して守っていれば徐々に社員の意識もあがっていくと思います。
- ・毎月、月初めの朝礼では「支援球」という言葉が出ていました。あとでそれが「不適合品」ということで問題になっていますが、現場の作業員は日々の生産に追われてそれどころではありませんでした。今回の件を、会社のどのレベルの人たちがやっていたのかはわかりませんが、コンプライアンス意識の低下は否めません。

²⁴ 産経新聞2011年8月9日、10日朝刊「過労死の国・日本一繰り返される悲劇」(2)、(3)より。

- ・社内にコンプライアンス教育ができるような人材がいない。旧態依然でいいかげんな考え方をひきずっている社員が多い気がする。
- ・バレなければOKみたいな感じなので。上の人たちに責任感がなく、上の人はずっと下に責任をなすりつけている。
- ・生産が最優先のため、上司によるパワハラもモラハラも日常的に行われている。そのため従業員の間でも、コンプライアンス、法令、安全第一より生産を優先するため不正等を行うのは普通のこと、それが日常化している。一昨年の火事でも翌日から工場はフル稼働させて、上司による生産第一が行われ、従業員もおかしな事だとは思っても、いつも通りで普通のことなので上司に言う気にもならない。
- ・上司が、仲の良い人だけでコミュニケーションがある。工程作業が遅れても何のアドバイスもなく、「現場でなんとかしろ」と現場に丸投げに思える行動がある。そういった積み重ねが今回起きた原因のひとつでもあると思う。
- ・役員をはじめ、工場の一定役職者以上全般にいえるが、部下に対する暴言といったパワハラを指導と思い込んでいる節がある（日常的な事案のため、特定できない）。
- ・立場の優位な人間から下の人間に対し、必要以上に怒鳴ったり、業務をさせたりしている。精神疾患に陥った社員がいても、役員は「あいつは弱い人間だから」という一言で済まされてしまう。
- ・当社の場合は良くも悪くも利益追求のみを掲げてきて、その結果コンプラ軽視、従業員軽視の風土を生んだと考えますので、まずは会社の方針から改めるべきと考えます。
- ・過去の上層部からの社員指導では「会社の目的はお金を儲ける事であり、その手段のひとつとしてものづくりをしている」という考えを徹底して教育されてきています。お金を儲ける事を優先するあまり、コンプライアンスを軽視してきたことは反省すべきです。
- ・管理層の部下への威圧的な言動、また部下を罵倒（アホ、ボケ、死ねなど）が目立ち、ボトムアップが難しい風潮がある。
- ・社内に教育システムがなく、部下は叱って育てると思い込んでいる人もおり、パワハラのようにみんなの前で部下を叱ったりすることも多々見られた
- ・管理職（部長、課長）による社員へのパワハラやセクハラは昔から頻繁にあった。管理職が社員に守るように注意したことを管理職は守らない。また、管理職が仲の良い社員だけを優遇する。
- ・グレー又はブラックな行為であっても、弁護士等の見解を得ず、都合の良い解釈のもと事業を行う風土があり、今回の行為もその風土から来るものだと感じた。

- ・各工場では特に「過去からこうしてきた」「ウチはこういうやり方だから」と自分達が行っている行為がコンプライアンスに反しているかどうかを確認せずに部下へ押し付ける習慣が過去から根強くある。
- ・社員教育が不十分なため、コンプライアンス違反と考える人が少ない。仮に考えても、一般従業員から問題提起することが難しい社風で、管理職に相談しても問題が握りつぶされて社内に展開することができなかった。

当委員会は、当社が有する人的資源、物的資源を前提に、いまずぐ実行すべき施策としての再発防止策を提言した。しかしながら、当社が真にコンプライアンス経営を推進するための土壌（組織風土）を形成していくためには、一朝一夕には実現できないかもしれないが、従業員と会社との労働環境の向上に努める必要がある。具体的には、従業員の人格を軽視する風潮の是正である。

当社には、未だ（先に述べた）■■■■事件の風土が残っているものと感じるところである。とりわけ製造部門では、多くの従業員が過酷な労働条件、ハラスメントに及ぶ不適切行為の存在を訴えている。また、いつ労災事故が発生してもおかしくない工場環境が残っており、現場で勤務する従業員において、コンプライアンス経営を推進する意欲すら減退することが考えられる。

労働組合が存在しない当社にとって、中長期の取組みになるだろうが、会社と従業員との関係をフラットなものに変えていくことが必要である。従業員が「今度こそ会社が変わったのではないか」と意識を転換させるためのストーリー作りが当社に求められるものと考えている。

さらに、これも当社のみで実現できる再発防止策ではないが、当社のような部材メーカー（Tier 3）が自動車メーカー（Tier 1）、大手自動車部品メーカー（Tier 2）に対して、調達に関する交渉力を高める必要がある。サプライチェーン全体においてコンプライアンス経営について考えることが、サプライチェーン自体の存立にも影響を与える。たとえば自動車メーカーの部品調達システムに当社が組み込まれていることは理解できるが、在庫商品の供給体制等、対等の関係でTier 2企業と交渉し、Tier 2企業とともにサプライチェーン全体におけるコンプライアンス体制を検討すべきである。

そこでは、Tier 2企業からの厳しい注文や指摘も予想され、なかなか思うように交渉は進まないかもしれない。しかし、「欠品を出してはいけない」「納期を守らねばならない」といった気持ちだけを優先してしまうと、結果としては取引先の信頼を大きく裏切っ

ていることになる。真に取引先を考慮するのであれば、契約条件の見直し、代替策の検討も含め、むしろ欠品が出ることも想定したうえでの取引先への誠実な対応が求められる。2018年3月31日、日本取引所自主規制法人は「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を公表したが、その原則6は「サプライチェーンを展望した責任感」を指針として定めている。取引先での企業不祥事は、当該企業だけでは根本的な解決に至らない場合もある。サプライチェーンを構成する企業において、根本的な解決に向けて協働する姿勢が求められるのであり、品質偽装事件を発生させないためのサプライチェーンにおける信頼関係こそ模索していかねばならない。

当委員会は、2ヶ月以上の調査期間において、役職員らと多数回に及ぶヒアリングの機会を設け、また膨大な社内メール、社内文書を閲覧することができた。これは、当委員会報告書において厳しい判断を示された役職員においても、当委員会の調査には誠実に協力していただけたからである。アンケート回答書には多くの従業員の方から「自由記載欄」への回答が寄せられたが、これは逆にいえば会社を良くしたい、この会社に長く勤めたいと願い、行動できる従業員の方が多いことを示している。

当社の経営陣と従業員が一丸となって、「グローバル企業」にふさわしい自覚と責任を担う企業となり、他社の模範となりうる組織風土を形成できるよう願いながら、当委員会の報告書を締め括ることとする。

以上