

【補足資料】

一連の問題に対する再発防止策の進捗について

2016年5月13日

# 1. 一連の問題に対する再発防止策について

## 信頼回復に向けて ～ 再発防止策 策定の考え方

一連の不正問題の振り返り、反省  
免震ゴム問題の再発防止策の検証

- \* 外部法律事務所による現行の再発防止策の内容評価と検証、提言
- \* 現行の再発防止策の各施策の状況に必要な対処・対策を整理

不備のあった緊急対策やそのほか施策の実行が遅れている項目に関し、その反省を踏まえ、「緊急対策」として、優先的に  
行なうもの

進めている施策をより充実強化させ、また、防振ゴム問題を受けた施策を盛り込み、「徹底対策」として、長期的視野を持って  
行なうもの

再確立を要する内容

充実強化を要する内容

一連の問題に対する  
再発防止策

緊急対策

事業基盤の総点検と再整備

徹底対策

経営基盤の再構築と確立

推進・管理の徹底

## [緊急対策]

### 事業基盤の総点検と再整備

#### ① 全事業にわたる再監査の実施

- (i) JMAC (株)日本能率協会コンサルティング) による当社監査の検証
- (ii) 再監査の実施

#### ② CI明石工場の抜本的改革

- (i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革
- (ii) 検査成績書に関する不正行為を直接的に防止するための対策
- (iii) 検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策
- (iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化
- (v) コミュニケーションの活発化

#### ③ 品質保証・管理体制の再構築

- (i) 品質保証体制の組織面での強化
- (ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化

## [徹底対策]

### 経営基盤の再構築と確立

#### ① コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

- (i) コンプライアンスの啓発強化および推進
- (ii) リスクを意識した内部統制の強化
  - \* 事業評価によるリスク把握 (事業評価ガイドラインの策定と運用)
  - \* 非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化

#### ② 不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

- (i) 危機管理体制の整備
- (ii) コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト

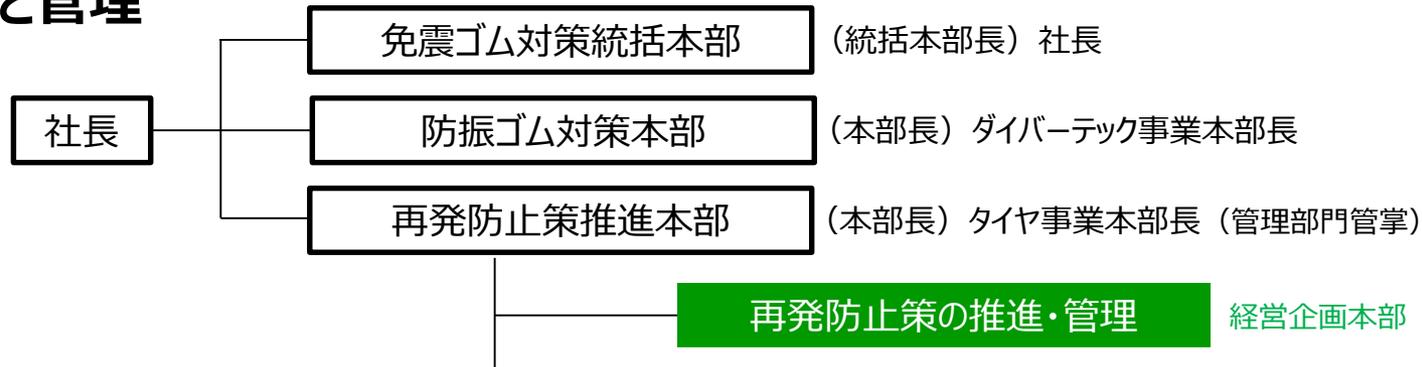
#### ③ 社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

推進・管理の徹底

# 1. 一連の問題に対する再発防止策について

## 再発防止策の推進と管理

### ➤ 推進体制



### 【緊急対策推進】

#### 全事業にわたる全社的再監査

品質保証本部

- JMACによる当社監査の検証
- 再監査の実施

JMAC

#### CI明石工場の抜本的改革

品質保証本部

- 業務の明確化・工程改革
- 検査成績書の不正防止対策 (直接的)
- 検査成績書の不正防止対策 (制度的)
- 業務引継ぎ体制の整備・強化
- コミュニケーションの活発化

JMAC

#### 品質保証・管理体制の再構築

品質保証本部

- 品質保証体制の組織強化
- 品質保証システムの見直しによる管理強化

JMAC

### 【徹底対策推進】

#### コンプライアンス・ガバナンス強化

- コンプライアンス啓発強化  
内部統制の強化  
事業リスク把握  
非主力事業・子会社の管理強化
- コンプライアンス・リーガルセンター  
経営企画本部  
管理本部  
コンプライアンス・リーガルセンター

#### 不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

PwC  
あらた

- 危機管理体制整備  
不正行為に対する行動指針具体化  
危機管理マニュアル整備
- コンプライアンス・リーガルセンター  
管理本部

#### コンプライアンス・ガバナンス再構築PJ

管理本部  
経営企画本部

デロイト  
トーマツ

#### 社内教育・企業風土改革

管理本部/経営企画本部

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 緊急対策：①全事業にわたる再監査の実施

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(i) JMAC (株日本能率協会コンサルティング) による当社監査の検証</b>														
・あるべき工程管理内容の確立		(2015年12月未完了)												
・再監査方法の決定		(2015年12月未完了)												
<b>(ii) 再監査の実施</b>														
・CI明石工場の再監査実施														
・国内拠点の再監査														
・海外拠点の再監査														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JMAC指導のもと、あるべき工程管理内容の確立、再監査方法の決定 <b>完了</b> (2015年12月末)</li> <li>・CI明石工場および国内製造拠点 (タイヤ事業) の再監査 <b>完了</b> (3月末) 品質管理・品質保証活動が適切に行われ、正しい品質保証活動のもと、製品が出荷されていることをJMACによって確認 (JMACより正式報告書を受領：4月)</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内拠点の再監査 (その他ダイバーテック事業：9月未完了予定)</li> <li>・海外拠点の再監査 (国内再監査を進めながら具体的展開をJMACと検討：12月未完了予定)</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
<b>(i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革</b>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>各検査項目や基準、検査方法などの見直し決定</li> <li>要求品質や工程機能への反映、文書化</li> </ul>													
進捗状況・まとめ													
今後の取り組み													

- ・各検査項目や基準、検査方法などの見直し決定 **完了** (1月末)  
 全品種の全工程フロー図、QC工程表の作成完了  
 生データ保管方法策定完了  
 検査不合格品処理方法のルール化完了  
 ・要求品質や工程機能への反映、文書化 **完了** (1月末)  
 検査方法の妥当性確認完了  
 業務工程について文書化完了

- ・見直した品質管理要領の維持と改定を継続的に実施  
 ・社内でのルール遵守徹底の教育啓発を推進

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(ii) 検査成績書に関する不正行為を「直接的に」防止するための対策</b>														
・検査成績書審査時のエビデンス確認の徹底														
・検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保														
・材料検査結果の記録・管理業務フローの構築														
<p>(規定作成完了→チェック徹底を継続実施)</p> <p>(規定作成完了→チェック徹底を継続実施)</p> <p>(業務要領書 策定2月完了)</p>														
<b>(iii) 検査成績書の不正行為を「制度的に」防止するための対策</b>														
・CI明石工場「防振ゴム」のQC工程表の整備														
・CI明石工場全工程ごとのQC工程表の整備														
<p>(2015年12月未完了)</p> <p>(2月未完了)</p>														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>各作成要領書*の運用 <b>継続</b> (2015年10月より実施) (* 検査成績書作成要領、材料検査要領、工程内抜取試験要領など)</li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>CI明石工場の「防振ゴム」のQC工程表の作成 <b>完了</b> (2015年12月末)</li> <li>CI明石工場の全工程ごとのQC工程表の作成 <b>完了</b> (2月末)</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>規定に基づいた検査成績書作成およびチェックの運用 <b>継続</b></li> <li>材料検査に関する要領書の運用 <b>継続</b></li> <li>全工程のQC工程表運用 <b>継続</b></li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化</b>														
・業務引継ぎルールの再規定														
<b>(v) コミュニケーションの活発化</b>														
・QC工程表を通じた部・課内点検活動（防振ゴム関連）														
・QC工程表を通じた部・課内点検活動（CI明石工場）														
・人材育成活動														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務引継ぎルールの検討 <b>完了</b>（1月末）</li> <li>・業務引継ぎ要領書の作成 <b>完了</b>（3月末）</li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての課で、改定したQC工程表をツールとした教育訓練を実施 <b>完了</b>（1月～3月）</li> <li>・社外から採用した人材を講師とした教育訓練 <b>開始</b>（2月より）</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務引継ぎ要領書の運用 <b>継続推進</b></li> </ul>													
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的およびQC工程表見直し改定時に教育訓練実施、内容浸透を促進</li> <li>・社外から採用した人材を講師とした教育訓練を継続</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 緊急対策：③品質保証・管理体制の再構築

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(i) 品質保証体制の組織面での強化</b>														
・品質保証組織の体制強化 (組織改編と人員数増強)														
<b>(ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化</b>														
・品質保証システムの見直し、改善 (CI明石工場)														
・品質保証システムの見直し、改善 (CI明石工場以外)														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証組織の体制強化 <b>実施</b> (3月末) 品質保証組織コンセプトの策定完了、社内転籍配置・外部人材採用完了 (2倍に増強)</li> <li>・CI明石工場および国内製造拠点 (タイヤ事業) において JMAC再監査を通じて、品質保証システムの見直し・改善 <b>完了</b> (3月末)</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内増員による組織運営推進、外部人材増員による体制強化 <b>継続</b></li> <li>・CI明石工場および国内製造拠点 (タイヤ事業) のJMAC再監査結果を踏まえ、他拠点に対して、品質保証システムの改善、見直しを展開</li> </ul>													



## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 徹底対策：①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

公表計画 → 進捗実績 →

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(ii) リスクを意識した内部統制の強化（事業評価によるリスク把握）</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業評価ガイドラインの適用実施</li> <li>・事業部門での評価対応策の実行</li> <li>・新規事業を含む全既存事業の年度計画策定時の評価実施</li> </ul>	<p>             (12月完了→適用中)              (ダイバーテック事業での対応策案を検証中)              (6月実施予定)           </p>													
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業評価に関わる全社向けガイドラインの運用 <b>開始</b>（1月）</li> <li>・ダイバーテック事業において、「事業別評価・対応計画案」を事業本部とコーポレート事務局で<b>検証中</b></li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーテック事業「事業別評価・対応計画」の策定と実行</li> <li>・2016年度のタイヤ事業、ダイバーテック事業の事業評価実施への準備</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 徹底対策：①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

公表計画 -> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(ii) リスクを意識した内部統制の強化（非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化）</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社管理規定の整備</li> <li>事業部門を超えた人事交流</li> </ul>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社に対する監査内容の見直し（PwCあたら監査法人起用）</li> </ul>														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社管理規定の改定・整備 <b>完了</b>（4月末）</li> <li>事業部門を超えた人材交流のしくみと人材育成方策を検討中</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>一部海外拠点において往査実施（4月）</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>改定「子会社管理規定」の運用</li> <li>将来を見据えた戦略的な人事交流方策を策定</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査スケジュールに基づいた監査を継続</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 徹底対策：②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

公表計画 → 進捗実績 →

項目	2015年	2016年												
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(i) 危機管理体制の整備</b>														
・不正行為に関わる行動指針の制定			(1月未完了→2月運用開始)											
・不正行為に関わる報告体制、しくみの確立			(1月未完了→2月運用開始)											
・危機対応マニュアルの整備							(内容検証・再点検着手)							
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不正行為に関わる行動指針を盛り込んだ「コンプライアンス規程」を正式<b>制定</b> (2月)</li> <li>・不正行為に関わる報告体制、しくみを<b>策定</b> (2月より運用)</li> <li>・他社の事例研究、勉強会等を実施 (2015年10月より)</li> <li>・現行「危機管理基本要綱」の内容検証・見直しを<b>実施</b> (2月)</li> <li>・外部コンサルタント会社の検証指摘を経て、内容の再見直しを実施 (3月より)</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス規程および報告体制・しくみを社内に周知徹底・展開</li> <li>・危機管理に関する重要リスク対応の各種マニュアル策定と運用開始</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 徹底対策：②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>(ii) コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>・GRC運用の現状調査</li> <li>・不祥事発生の原因に紐づく課題の整理</li> <li>・GRC体制の再定義と運用方針の策定</li> <li>・抽出された施策・あるべき体制への実行計画策定</li> <li>・モニタリングのしくみ構築</li> <li>・具体的実行への移行</li> </ul>														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部コンサルティング（デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社）を起用し、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）をテーマとした社内プロジェクトを発足（2015年12月）</li> <li>・課題共有と解決施策の提案を受け、討議・実行計画検討中（4月）</li> <li>・業務執行におけるガバナンス強化のため、会議体運営・権限の見直しを実施（4月）</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理体制の再構築（役割・責任等の検討、手順の検討、規定化等）</li> </ul>													

## 2. 再発防止策の各施策進捗について

### 徹底対策：③社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
<b>企業風土改革プロジェクト</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織・人事面の制度・運用状況把握と従業員調査</li> <li>現状把握を踏まえた「企業風土の改善施策」を抽出</li> <li>抽出された施策の実行計画策定</li> <li>具体的実行へ移行</li> </ul>	<p>(外部コンサルティング起用、幹部ヒアリング・従業員調査実施1月完了)</p> <p>(課題共有と方策策定1月完了)</p> <p>(問題検証・課題解決施策(案)の策定3月完了)</p> <p>(提案内容の検証、実行計画の策定開始)</p>													
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部コンサルティング（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社）を起用し、企業風土改革をテーマとしたプロジェクトを発足（2015年12月）</li> <li>経営幹部による企業風土に関する討議と社内展開を実施（3月）</li> <li>従業員の意識調査の結果を全従業員にフィードバック（3月）</li> <li>社内主管担当部門チームによる問題検証と課題解決施策の策定検討</li> </ul>													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部コンサルティングによる提案内容を検証し、実行計画を策定</li> <li>コミュニケーションの活性に資する「社内報」をリニューアル</li> <li>新入社員研修で「経営理念の概念」教育のカリキュラム化</li> </ul>													

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