

監査委員会と品質不正問題—ツバキ・ナカシマ不適合製品出荷事件

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

球軸受用鋼球などの各種産業用精密ボール等を製造・販売しているツバキ・ナカシマ社は、同社葛城工場が生産・販売した精密鋼球製品の一部について、同工場の2016年11月27日の火災事故の影響で生産が追いつかないという状況が発生した。そのため、その補填として顧客の承認なしに、同社の中国直営工場又は仕入先の中国鋼球メーカーが生産した製品を輸入し、MADE IN JAPANの表示をした梱包に入れ替え、出荷したところ、その事実が、2017年12月に発覚。2018年5月25日に外部調査委員会の報告書が公表された。

このなかで、監査委員会の監査機能の脆弱性が指摘されている。

1. 原産地の偽装発覚

2017年11月頃、葛城工場で、入社間もない従業員がロットカード（ロットごとに発行するカード）の整理業務を手伝っていたとき、「支援品」と記載されたものを見つけ、他の従業員にこれは何かと聞いたところ、中国の工場で作った製品を国内製品のように偽装したものだということではないか。このことを、同年12月に葛城工場に来ていた丁1常務執行役に「取引先との関係で問題はないのか」と問うた。同常務はCEOとも相談し、取引先への報告を開始し、順次、不適合製品の疑いのある精密ボールの出荷を停止した。2018年2月28日その旨を公表した。

包装替え作業を手伝っていた従業員は「おかしいことをやっているのではないか」と感じたが、「上に言ってもしかたない」「利益を上げることが第一だ」という考え方が蔓延していたため、安心して不適行為に関与していた。入社間もない従業員はまだ汚れていなかったのだろう。勇気ある発言に同社は救われたと思う。

2. 品質の偽装

中国から輸入した製品、または海外の半製品を自社で加工して出荷する場合、最終的な品質検査は、同工場の品質保証課が品質検査を行い、検査データを入力する。合格品はロットごとに製造番号を付け、同工場の梱包材で梱包し、MADE IN JAPANのラベルを貼り付ける。検査成績表には、ルートによってはミルシート（鋼材の材質を証明する添付書類）が入手できないので、無関係の日本材のミルシートの製鋼番号及び化学成分を記入してい

たことが調査で判明した。

これらの実態に関しては、「最終的な品質検査を当社内で行っており、品質には問題が無いことを確認している、不適切行為は、現時点における在庫不足が解消するまでの一時的なものである。」というのが多くの役職員の意識であった。

3. ガバナンスと品質問題

(1) 直接の不適切行為の動機

「取引先のラインを止めてはいけない」という方針が徹底されていたから、誰もが不適合製品の出荷もやむなし」と考えていた。前社長時代は、各工場とも、欠品をださないために、比較的多くの製品在庫を抱えていたが、2014年、現社長の時代になり、適正在庫が各工場に要求されるようになった。不適切行為に関与した乙取締役及び丙常務執行役も、大株主の信任を得て迎えられた新しい経営陣の要求に逆らえずプレッシャーを感じていた。

(2) 本社機能と生産現場のコミュニケーション不足

かつては、葛城工場に全ての本社機能があったが、2014年の新体制の下、コーポレート部門の拠点を大阪市内に移した。

社外取締役の一人は「葛城工場の視察に行ったとき、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。私が視察に来るから、ということですのですでに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ても分からないだろう」と述べている。パイプ役を務めるべき乙氏、丙氏が不適切行為に関与している以上、他の経営幹部が葛城工場の不適切行為を発見することは困難であった。

(3) 置いてきぼりにされた品質リスクへの関心

i 取締役会による監督機能の脆弱性

同社は、2013年に指名委員会等設置会社に移行して以来、取締役会で、不適合製品の出荷について、報告されたことは一度もなかった。

大型 M&A、同社大株主の株式売却、同社の今後の基本方針などの審議が頻繁に行われる一方、個別のコンプライアンス関連の議論はされていなかった。

指名委員会等設置会社における取締役会では、執行役の業務の執行を監督することが求められているので、不適合製品の出荷を裏付ける事実が報告されない限り、乙氏以外の取締役は知ることができなかったのだろうか。

ii 監査委員会による監査機能の脆弱性

3名の監査委員全員が、非常勤の独立社外取締役で構成され、常勤者はおらず、往査業務はない。常勤の補助人を置き、副社長直轄の内部監査室と連携している。

当不適切行為については2018年2月に報告を受けるまで気づかなかったし、内部監査室からも製品偽装を疑わせる事実は報告されていなかったという。内部監査室は、海外子会社の買収等により監査対象が増えたため、品質問題には手が回らなかったようである。

なお、2016年11月葛城工場の火災事故についても、監査委員会議事録には、一切議論された記述がない。火災の原因の一つが、消防法が定める量の57倍もの危険物を使用していたことであった。また、火災後の在庫のひっ迫をどう対処するのか、調査すれば、中国からの輸入の可能性を突き止められたのではなかろうか。

iii コンプライアンス軽視の企業風土

2014年9月、自動車用ベアリングに使われる鋼球の販売価格についてのカルテル事件で、同社は約13億円の課徴金を納付したが、その事件に関与した乙氏が、その後も要職に就いていたことや、過去に多くのパワハラ疑惑が起きたが、表面化されずに現場で処理されてきたことなどから、多くの従業員は、「余計なことは上司に言わない」という意識を持ち続け、「コンプライアンス意識は低いまま」であったという。

私のコメント

① 葛城工場での「梱包替え」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という。常勤監査委員による往査が行われていたならば、不適合製品の出荷を見つけられたのではなかろうか、と調査報告は述べている。

② 指名委員会等設置会社では、取締役会の報告事項や付議事項は、限られたものになり、監査委員は従来の監査役に比べ、コンプライアンスに関する情報は十分に得られなくなっている。指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社は、これをカバーする方策を構築する必要がある。

常勤の監査委員設置は必須であると思う。また、内部監査部門による各部門からの情報収集力を強化し、監査委員会に漏れなく報告する仕組みを作る必要がある。

品質問題については、品質、特に顧客と交わした仕様書通りのものが出荷されているかの監査を急がねばならない。品質検査の実態について、アンケート調査と現場調査を行う必要がある。

ちなみに、調査委員会は「信頼性保証会議」の設置を提案している。

③ 監査を巡る最近の風潮は、細かいことは執行側に任せ、監査役は大所高所からの意見を言うことだというように思える。本当にそれだけでよいのだろうか。

なお、椿本精工（現ツバキ・ナカシマ）では、1988年、葛城工場の班長の過労死事件があった。これがアメリカに伝えられ「karoushi」が国際語になった。調査委員会が行ったアンケート調査には「サービス残業が当たり前のように行われている」との回答もあった。監査委員会は見逃してよいのだろうか。

④ 内部通報が、同社では機能しなかった。何故、通報しなかったのか、調査委員会のアンケート結果は、第1位は「問題のある行為だと確信が持てなかったから」、第2位は「通報しても会社が動いてくれないだろうと思ったから」であった。第1位については、問題のある行為ではないかという疑問を持ったら、その段階でよいから通報するように周知する

必要がある。

「証拠があるのか。証拠もないのに取締役会で言ったなら名誉毀損になるぞ」などと言っている監査役は、まさかおられないでしょうね。