

東レ株式会社 有識者委員会

議事録

日 時： 2018年3月26日（月曜日）

場 所： 東レ株式会社 本社

出席者： 有識者委員会： 委員長 弁護士 藤田 昇三
委員 弁護士 松尾 眞
委員 弁護士 永井 敏雄

東レ株式会社： 代表取締役社長 日覺 昭廣
専務取締役 品質保証本部長 出口 雄吉
取締役 総務・法務部門長 平林 秀樹
常任理事 法務・コンプライアンス部長 山本 芳郎

議事：

有識者委員会報告

● 藤田委員長

・ 本日は、当委員会の調査結果を以下のとおり報告する。

1 委嘱事項・設置経緯等について

- (1) 当委員会は、御社（東レ株式会社。以下「東レ」という。）から、子会社である東レハイブリッドコード株式会社（以下「THC」という。）における検査成績表のデータ書換行為（以下「THC案件」という。）に関するTHC及び東レの調査内容、調査結果、当該結果を受けての再発防止策及び対外対応の妥当性を調査・評価することを委嘱され、2017年12月25日、調査報告書（以下「前回報告書」という。）を提出した。
- (2) 東レは、THC案件を契機として、東レグループ全体を対象とした、品質データに関する東レグループ一斉調査（以下「本件会社一斉調査」という。）を行った。当委員会は、2017年12月25日、東レから、改めて、本件会社一斉調査に関し、当該調査の方法、内容、結果、当該結果を受けての施策等の妥当性を調査・評価することを委嘱された（以下、当委員会の行った本件会社一斉調査に対する調査及び検討を「本件委員会調査」という。）。
- (3) 当委員会は、弁護士藤田昇三（委員長）、同松尾眞（委員）及び同永井敏雄（委員）の3名で構成され、加えて、桃尾・松尾・難波法律事務所の弁護士5名（大江耕治、高石直樹、松尾剛行、角元洋利及び朝倉亮太）を補助者として引き続き選任し、事務局担当として当委員会による調査の補佐をさせた。
- (4) 東レからは、当委員会による本件委員会調査に関して、十分な協力を受けた。

2 本件委員会調査の内容及び結果並びに当委員会の見解について

- (1) 当委員会は、2017年12月25日以降現在まで、東レから、東レ社長が同年11月28日の記者会見で言及した137件の追加調査を要すると判断した案件（以下「要追加調査案件」という。）を含め、本件会社一斉調査の方法、内容、結果、その分析及び今後実施する施策等について、詳細な報告を受けた。
- (2) 東レからの報告によれば、東レの行った本件会社一斉調査は、2016年11月から2018年3月にかけて、製品安全・品質保証企画室及び品質保証本部を中心として行われたが、その概要は、以下のとおりである。
 - ア 東レ及び国内外関係会社における、品質保証部署だけでなく、生産、技術、営業及び研究の各部署の、品質データを取り扱う社員（パート社員を含む。）

及びその管理監督者、合計9,727名を対象とし、対象期間を特定せず、アンケート調査（以下「本件会社一斉アンケート調査」という。）を実施した。

イ 東レ本社担当部署（法務・コンプライアンス部、製品安全・品質保証企画室及び品質保証本部）は、本件会社一斉アンケート調査の結果を精査・分類し、内容を確認するため追加調査を要すると判断した案件については、個別案件の担当者を指名して追加調査を依頼し、同担当者において、実測データと検査成績表記載の数値との照合を含む関係資料の精査、製品の安全性に対する影響の検証、法令違反の有無の検討、当該個別案件に係る品質保証、生産、技術、営業及び研究等の各部署の関係者に対するインタビュー等の追加調査を行った。この担当者による追加調査結果を、東レ本社担当部署において更に検証し、必要に応じて、担当者に対し、追加資料を要求し、関係者に対するインタビュー等の更なる調査を指示するなどした。

ウ 上記追加調査及び検証の結果、法令違反及び製品の安全性に影響がある案件はなかった。したがって、東レグループにおける対外公表の方針に従い、公表を要する個別案件はないものと確認した。ただし、2017年11月28日の記者会見において、本件会社一斉調査を2017年度中に行うことを説明したので、上記の点などをプレスリリースにて公表することとした。

エ 上記のとおり、公表を要する個別案件は存在しなかったものの、本件会社一斉アンケート調査における自由記述欄及び改善提案欄において、品質保証業務の遂行方法や管理体制等に関し、問題点や改善すべき点を含め、様々な建設的な指摘や提案がなされた。

オ THC案件の発生原因及び本件会社一斉アンケート調査における上記の指摘や提案を含む本件会社一斉調査結果を分析した上で、東レグループとして今後取り組むべき課題を明確化し、各課題に対する今後の施策として、品質保証に関するコンプライアンス体制の強化、データ管理システムの更なる整備、品質規格の随時点検及び測定装置の維持管理の強化等を策定した。

(3) 当委員会は、東レによる本件会社一斉調査と並行しつつ、東レがその調査に用いた各種資料等の検討、関係者に対するインタビュー及び現地調査を実施するなどの方法で、本件委員会調査を行ったが、その概要は以下のとおりである。

ア 当委員会は、2017年12月25日から2018年3月26日までの間、本件会社一斉調査に対する調査及び検討を行った。この間、合計9回、委員会としての会議を開催したほか、メール、電話、インタビュー実施後の打合せ等の方法により、委員同士での協議を行った。

イ 当委員会では、要追加調査案件を含め、本件会社一斉調査に関連して東レから提出された全資料を確認した。この確認過程で生じた、本件会社一斉調

査の調査方法や調査結果等に関する質問事項については、その都度、当委員会から東レに対して質問事項として送付した。それら質問事項については、東レからの書面又は後記の関係者に対するインタビューによって、全ての回答が得られた。

ウ 当委員会は、本件会社一斉調査に関連する資料を精査した上で、社長を始めとして、品質保証本部長、製品安全・品質保証企画室長、同室担当者、事業本部の品質保証部責任者、事業本部の部門長（営業担当）、法務・コンプライアンス部長、関係会社社長などの関係者に対するインタビューを実施した。これら関係者インタビューにおいては、本件会社一斉調査の方法及び結果、製品の安全性に対する影響及び法令違反の有無並びにそれらに関する判断の根拠、東レグループ全体の品質保証体制及び品質保証に関する現状と課題、各事業部及び関係会社における品質保証業務の現状と課題、今後の品質保証に関する施策などについて聴取した。

エ 加えて、当委員会は、東レの工場に赴いて現地調査を行った。具体的には、工場において、実際の製造工程や品質保証検査の過程を検証した後、工場長、総務課担当者、品質保証担当者等の関係者に対して、製造現場における品質保証体制や品質保証業務の実際等について、インタビューを実施した。

オ 当委員会が実施したインタビュー対象者数は、合計16名である。

(4) 本件委員会調査を踏まえた当委員会の見解は、以下のとおりである。

ア 当委員会としては、東レにおける本件会社一斉調査が、適切な方法でなされ、相応の時間と人員を割いて、十分な調査、分析及び検討がなされていることが確認できた。

イ 当委員会としては、東レの本件会社一斉調査の結果における、法令違反及び製品の安全性に影響がある案件はなかったとする判断並びに東レグループ全体としての今後の課題の設定については、十分な実態調査を踏まえてなされたもので、妥当なものであると考える。

ウ また、上記で設定された課題に対する東レグループとしての今後の施策も、的確かつ有効であると認められる。

エ 本件会社一斉調査の結果として、公表を要する個別案件はないとした東レの判断については、当委員会が前回報告書において妥当であると認めた東レグループにおける対外公表の方針に沿って経営判断が行われたものであって、相当なものと認められる。

オ さらに、現在、東レにおいては、当委員会が前回報告書において行った提言に沿って、2018年2月1日付けで品質保証業務を統括する品質保証本部を設置して、東レグループ全体にわたる品質保証業務の実効性を確保する体制を整え、改善のための施策を着実に実行に移していることが確認できた。

カ 当委員会の見解は以上のとおりであって、本件委員会調査については新たな報告書の作成は不要であると考えた。東レにおいては、引き続き、品質保証本部を中心として、予定している諸施策を確実に実施することを期待する。

各委員の追加発言

- 松尾委員

- ・ THC 案件を踏まえた本件会社一斉調査は、先例のない種々の工夫と多大な労力をかけて実施したものであり、東レは、東レグループにおける品質保証体制の課題を分析し、施策を実施するために有益な情報を入手したと評価できる。もっとも、品質保証体制の改善は、この一回的なものに止まらず、より長期的なスパンで考えられるべきであり、本件会社一斉調査の結果を踏まえた調査方法の確立、その継続的实施等により、品質保証体制のPDCAサイクルを適切に回転させ、その知見を踏まえて、製造会社としてのあるべき品質保証体制を確立し、世の中に示していただきたい。

- 永井委員

- ・ 今回行われた本件会社一斉調査によれば、9,727名の関係者を対象とするアンケート調査を行っても、法令違反や製品の安全性に影響がある案件は検出されなかったとのことである。当委員会では、本件会社一斉調査のプロセスを検討し、また、必要な場合には、製造現場に赴いたり、個別のインタビューを実施したりして、本件会社一斉調査の内容を吟味した。その結果、本件会社一斉調査の過程とその結果は、支持できるものと確認できた。これだけ広範な調査を行って、法令違反や製品の安全性に影響がある案件が検出されなかったことについては、敬意を表する。他方、今回の本件会社一斉調査においては、品質保証に関わる部署の担当者などから、現場の緊張感や切実な思いが伝わってくる意見もあった。こうした現場の声については、問題の所在を十分検討して適切な対処をお願いしたい。
- ・ THCから始まった一連の問題を契機として、品質保証の重要性に関する意識は、全社を通じて高まったものと思う。東レでは、労働災害の防止に関する「安全考動」という考え方が全社に浸透しているが、それと同じように、「品質保証」という考え方も、今後しっかり定着していくことを期待したい。

- 藤田委員長

- ・ 本件委員会調査の過程でも、製品の安全性を重視する姿勢が社内に浸透していることを改めて認識した。現在、東レは、規格を定めた顧客との契約の重要性について社員に徹底指導をしていると思うが、その際に、「契約内容を遵守すべき」ことの実質的な理由は、「契約内容を遵守する意識が欠けると、ひいては製品安全及び品質保証の基盤を崩す事態に繋がりがねないからである」ということを社員に説明するならば、社員の理解がより深まるものと考えている。

東レ社長の発言

● 日覺社長

- ・ 昨年のTHC案件に引き続き、今回も東レグループ全体の本件会社一斉調査について妥当性の評価を実施していただき、まことに感謝している。また、本日、有識者委員の皆様からいただいた貴重なご意見については今後の施策に反映していきたい。
- ・ THC案件及び本件会社一斉調査の結果から東レグループの課題と認識した、品質保証に関するコンプライアンス体制の強化、データ管理システムの更なる整備、品質規格の随時点検及び測定装置の維持管理の強化等の施策を推進していく。既に品質保証業務を統括する役員を品質保証本部長として任命、品質保証本部を創設し、新体制の下、東レグループ全体にわたる品質保証業務の実効性を確保することに着手している。測定の自動化を促進し、お客様と随時品質規格の適正化のための協議を行うこと等を通じ、品質保証を確実なものにしていくとともに、問題が生じた場合には迅速かつ適確にお客様とコミュニケーションを取り、解決していく。
- ・ そして、何よりも大事な品質保証に関するコンプライアンス意識に関しては、教育を更に充実させ経営層・管理者層を含めた品質保証関係者全員に再周知し徹底していく。品質保証関係者にプレッシャーを与えない体制と仕組みを作り、不正を発生させない職場風土を醸成していく。
- ・ 「企業倫理と公正」を経営の最優先課題の一つとして、役員・従業員全員に改めて周知徹底するとともに、自由・公正・透明な市場競争に基づく適正な取引を行い、社会の厚い信頼を得られる企業活動を行っていく。
- ・ 正しい知識を身に付け、部下が、同僚が、上司が、そして何よりも自分自身が正しく行動しているか、そしてそのことこそが自分の、職場の、製品の、会社の価値を高め、社会に貢献することにつながるということを役員・社員全員が意識し、「正しいことを正しくやる、強い心」を持って今後の企業活動に取り組んでいく。
- ・ 社長である自分が、その先頭に立って、邁進していく。

2018年3月30日

東レ株式会社 有識者委員会

委員長 弁護士 藤田昇三



委員 弁護士 松尾真



委員 弁護士 永井敏雄

