

## 目次

- 1\_雪印集団食中毒事件から品質不正を学ぶ
- 2\_不二家の品質不正を学ぶ
- 3\_赤福の品質不正を学ぶ
- 4\_船場吉兆の品質不正を学ぶ
- 5\_東洋ゴムの品質不正を学ぶ
- 6\_日立化成の品質不正を学ぶ
- 7\_富久娘酒造の品質不正を学ぶ
- 8\_フォルクスワーゲンの品質不正を学ぶ
- 9\_三菱自動車の品質不正を学ぶ
- 10\_パロマの品質不正を学ぶ
- 11\_スバルの品質不正を学ぶ
- 12\_日産自動車の品質不正を学ぶ
- 13\_東レの品質不正を学ぶ
- 14\_三菱マテリアル子会社から品質不正を学ぶ
- 15\_東洋紡の品質不正を学ぶ
- 16\_京セラの品質不正を学ぶ
- 17\_トーカー(三菱電機子会社)の品質不正を学ぶ
- 18\_KYB の品質不正を学ぶ
- 19\_ジャムコの品質不正を学ぶ
- 20\_丸善石油化学の品質不正を考える
- 21\_小林化工から品質不正を学ぶ
- 22\_日医工の品質不正を学ぶ
- 23\_神戸製鋼の品質不正を学ぶ
- 24\_IHI の品質不正を学ぶ
- 25\_タカタの品質不正を学ぶ
- 26\_スズキの品質不正を学ぶ
- 27\_三菱電機の品質不正を学ぶ
- 28\_宇部興業の品質不正を学ぶ
- 29\_シチズン電子の品質不正を学ぶ
- 30\_(速報)日本製鋼所の品質不正を学ぶ

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 内容

- ・製造工場設備に発生した停電により、脱脂乳が温められたまま滞留したため、病原性菌が増殖した。
- ・しかし、工場長は、細菌の異常増殖を恐れて隠ぺいしたまま、出荷・再利用させた。
- ・それ飲食した人が食中毒を起こした。
- ・被害を受け、保健所が工場立入調査をし、製品の自主回収と告知を指導したが、工場は判断を先延ばししたため、被害が拡大した。
- ・保健所から製品回収の命令を受けたが、会社側は否定したり、社長に事実が伝わっていないなどの後手ぶりが露呈した。
- ・社長の逆切れ発言「そんなこと言ったってねえ、わたしは寝ていないんだよ!!」がメディアに広がり世間の批判を浴びてしまった。

<参照>

<http://www.shippai.org/fkd/cf/CA0000622.html> 雪印乳業の乳製品による集団食中毒事件  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%9B%AA%E5%8D%B0%E9%9B%86%E5%9B%A3%E9%A3%9F%E4%B8%AD%E6%AF%92%E4%BA%8B%E4%BB%B6> (Wikipedia)雪印集団食中毒事件

### (2) 被害状況

被害者は、14,780人と戦後過去最悪の食中毒事件となってしまった。

## 【2】発覚した経緯

実際に食中毒という事故が発生してしまってから発覚。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 情報

Wikipedia から

- ・牛乳市場は、縮小傾向であったが、2000年当時は日本全体で雪印乳業・明治乳業（現:明治）・森永乳業の3社による寡占状態だった。
- ・製造工場設備に発生した停電により、脱脂乳が温められたまま滞留したため、病原性菌が増殖した。
- ・しかし、工場長は、細菌の異常増殖を恐れて隠ぺいしたまま、出荷・再利用させた。
- ・それ飲食した人が食中毒を起こした。
- ・被害を受け、保健所が工場立入調査をし、製品の自主回収と告知を指導したが、工場は判断を先延ばししたため、被害が拡大した。
- ・保健所から製品回収の命令を受けたが、会社側は否定したり、社長に事実が伝わっていないなどの後手ぶりが露呈した。
- ・社長の逆切れ発言「そんなこと言ったってねえ、わたしは寝ていないんだよ!!」がメディアに広がり世間の批判を浴びてしまった。

### (2) 外部環境の観点

●外部環境は特に問題はなく、雪印乳業・明治乳業（現:明治）・森永乳業の3社による寡占状態ですから、収益は安定した優良企業だった。

収益が安定している優良企業なのに、不正をやらかす原因はほぼ、会社内、組織内の腐敗によるもの。

### (3) 組織の状況

工場長は、菌の異常発生がわかっていながら、出荷させましたね。なぜでしょう？ 出荷したらどうなるか？ 想像できるはずなのに、なぜ出荷させたのでしょうか？ 社内で想定できることは以下です。

- ・優良企業でありがちな、強い社内政治支配
- ・経営層・上司へのご機嫌取り、ごますり・よいしょ
- ・安定維持のため「自らの経歴に傷がつくことを」極端に恐れる心理状態
- ・過去に同じ隠ぺい・改ざんしてもバレなかった経緯
- ・縦割り組織、社内派閥化
- ・顧客より上司が恐ろしい
- ・都合の悪い情報ほど隠すが社内に蔓延

優良企業は、倒産手前まで行くキツイ変革をする経験がないから、改革や情報共有が滞ります。

実際に、保健所からの中止命令を受けても、ズルズル先延ばししたり、トップへの報告がマスコミより遅れる始末でした。

顧客なんて、どうでもいい！それより俺の出世は大丈夫か？社長さえ怒らせなければ、俺のポスト安泰だから。という心理が働いたはずです。

「顧客や社会を敵に回すと、ポストどころか会社は消されるんだよ！」なんて、当時誰も知りませんでしたよね。

#### (4) 担当レベルの動き

組織がくさっているんだから、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。こういう組織に馬鹿正直にしていると、左遷か出向でしょうから。

#### 【4】品質不正に至った真因

##### (1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、特に問題はありませんでした。まさか、雪印乳業がつぶれるとは当時誰も思わなかったくらいです」

##### (2) D「納期、時間、手間」の観点

一方、**Dは組織体制のまずさからバランスが悪かった**と言えます。

- ・優良企業でありがちな、強い社内政治支配
- ・経営層・上司へのご機嫌取り、ごますり・よいしょ
- ・安定維持のため「自らの経歴に傷がつくことを」極端に恐れる心理状態
- ・過去に同じ隠ぺい・改ざんしてもバレなかった経緯
- ・縦割り組織、社内派閥化
- ・顧客より上司が恐ろしい
- ・都合の悪い情報ほど隠す

#### 【5】その後の結末

その結果、工場の無期限の操業停止を命じ、結果的に工場は閉鎖された。

店頭から商品が撤去され、結果的に、雪印乳業が事実上操業停止に追い込まれた。

事実上の倒産です。日本で誰もが知っていて、飲んだことのある雪印乳業が2001年以降、消えました。。。

誠実な対応ができない企業はどんな優良企業でも本当に社会から抹殺されるんだ！！  
を見せつけられた事件でした。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

「信頼回復対策会議」について [https://www.fujiya-peko.co.jp/company/about\\_fujiya/opinion/](https://www.fujiya-peko.co.jp/company/about_fujiya/opinion/)

### (2) 内容

3点問題が上がり、マスコミから厳しい批判を浴び経営存続危機まで陥った。

#### (1) 期限切れの原料使用問題

・洋菓子工場に期限切れの原料使用が判明。社内規定には使用禁止であったが守られていなかった。

#### (2) シュークリーム等の消費期限を1日超過して表示

・消費期限を工場側の判断で社内基準より1日超過して表示した。

#### (3) 細菌検査で出荷基準の満たない「シューロール」の出荷問題

・原材料に含まれる生菌数のばらつきは元々大きいため、検査判断が甘かった。

<参照> 「品質管理の実態調査」 2007年2月27日

[https://www.fujiya-peko.co.jp/company/ir/pdf/assembly\\_20070312.pdf](https://www.fujiya-peko.co.jp/company/ir/pdf/assembly_20070312.pdf)

### (3) 被害状況

被害者は、ほとんど出ていませんが、食品衛生法違反の疑いや、ISOなどの規格の要求基準に満たしていない現状が浮き彫りとなりました。

## 【2】発覚した経緯

依頼した外部コンサルタント会社の指摘から消費期限切れに牛乳を使用されていたことを不二家に報告したのを皮切りに、同様の問題が報告されました。しかし、報告資料の一部が社外に流出して発覚したようです。（誰かが、リークしたかも）

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報<

### 【1】(2)の内容から考えます。

#### (1) 外部環境の観点

●上の記述から、不二家は「業績不振」にあえいでいたとピンと来ますか？

・工場は良い製品を作る側で、原価管理側です。利益優先は本社の経営側です。

・期限切れなら廃棄するのが普通ですよ。でもなぜ廃棄しなかったのか？

⇒廃棄するな！という圧がかかっていたからではないでしょうか？

●廃棄処理に困る場合は通常2つです。

・廃棄が厳しいもの（PCB、石綿などのヤバいもの）

・コストをかけたくない

このケースでは、「C：コスト」の圧が本社⇒工場にかかっていたと推測できます。

この悪意的な圧がかかるのは、業績不振にあえいでいるからでしょう。また、本社側の無理な利益優先主義や収益向上要求という圧がかかっていたはずです。

#### (2) 組織の状況

上の事実から組織がどんな状況だったかは、次の2つが分かります。

経営陣（創業家）の強い支配 技術継承が弱い現場
----------------------------

##### ① 経営陣（創業家）の強い支配

●同族経営による、創業家の圧倒的威厳を背景とした一族支配で、忌憚(きたん)のない意見や提案がしにくい雰囲気「指示されたことだけやればよい、指示されないことをやっても報われない」

●創業家は製造現場より、商品企画・利益優先主義

- 利益優先主義になると生産現場からの依頼を本社側が拒否するでしょうね。すると当然、
- ・ 経営陣と生産現場との情報の途絶
  - ・ 現場の課題が上がってこない（来るわけがない）
  - ・ 生産現場の衛生・品質管理より、コストダウン・生産性向上を重視すると、不衛生に陥る
  - ・ 上とうまくいかないから、責任者は嫌な情報を上に報告しなくなる。

## ②技術継承が弱い現場

工場側で基準を変えたり、社内規定を無視した職人技で製造などが問題になりましたが、なぜこうしたのか？

組織の独立性が強すぎて、工場間で基準が異なる  
職人的な経験と勘に頼っていたが、リストラ・定年退職で技術者が減った

事実、不二家には、

- ・ 菓子事業部と洋菓子チェーン事業本部は完全に独立。
- ・ 事業部間の情報交換・人事異動がない。
- ・ 第3者の目が入る機会がない。

仮に、工場の生産が保守点検やトラブルによって他の工場に応援が必要になった場合、独立していたら、可否基準もバラバラですよ。そこで、A工場でOKだったのに、急遽応援で必要になったB工場ではNGとなった原料があったり、短納期という強い要求があったどうしますか？ 基準を勝手に変えてA工場と同じOKで製造しちゃいますよね。

つまり、キツイ納期:Dという圧力がかかっていたため、工場側の一方的な不正が入った結果となりました。当然、技術継承が弱く、社内規定はあってないようなものなら、不正を止める思考が働きません。

## (3) 担当レベルの動き

組織の独立性、上に報告しても意味がないなら、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。また、組織のための工夫しようという気持ちは無いはず。ISO認定で社内規定を作っただけで、リストラ・退職組は何も教えず、引継ぎしないまま会社を去ったんでしょうね。技術継承ができず、社内規定を守らなくなるわけです。

## 【4】品質不正に至った真因

### (1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、業績不振であったことは事実ですし、分析からもわかります。利益優先主義で経営層の強い支配力によって、生産側の衛生・品質管理が手抜きになってしまいました。

### (2) D「納期、時間、手間」の観点

工場側の一方的な不正は、コストカットの圧力はもちろん、急遽応援製造になった場合にルールが異なるまま短納期要求が課せられたため、上に報告することなく、不正に走ってしまいました。

## 【5】その後の結末

マスコミの過剰な批判もあり、経営危機になりましたが、必死の頑張りでも信頼回復できています。すばらしい！

不二家から学べる教訓は、

- 業績不振で利益至上主義になると、衛生・安全・品質・環境・コンプライアンスがおろそかになり、足をすくわれるリスクがある
- 創業家の支配力が強いと、強力なトップダウンでやらされ感が漂い、嫌な報告が上がりにくくなる
- 事業部の独立性、人の交流が疎だと、不正が継続され、後戻りできなくなる
- どの企業も不二家のケースになりうるから要注意！

品質不正から、これだけ経営課題を解くヒントが読み取れます！

## 【1】品質不正の内容

(1) 情報元 Wiki と 当時の朝日新聞記事にあります。

<http://www.asahi.com/special/071031/NGY200711200009.html>

(2) 内容

- ・店頭売れ残り、未出荷品に対して、包装紙を破棄し、再包装紙に、新たな製造年月日・消費期限を表示。
- ・店頭から回収した消費期限切れの商品から原料を分離して再利用した。
- ・(\*)偽装品の出荷量は、平成 16 年（2004 年）9 月 1 日から平成 19 年（2007 年）8 月 31 日までの間に、605 万 4,459 箱（総出荷量の約 18%）に上り、これ以外の期間にも日常的に出荷。  
(赤福餅の生産量に対する廃棄率が 2 % 台と極めて低い)

(3) 被害状況

被害者は、ほとんど出ていませんが、食品衛生法違反の疑いが浮き彫りとなりました。

## 【2】発覚した経緯

従業員から役所への内部通報がきっかけ 「製造日と消費期限を偽ったことがある」

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

(1) 外部環境の観点

●赤福は「売上至上主義」であるが、「売れ残りが多いこと」にあえていたとピンと来ますか？

- ・売れ残りが多いのに、なぜ無理に製造するのか？
- ・余計余るからさらに偽造する
- ・さらに製造しても売れ残る悪循環

この悪循環は誰が指示したのか？ このケースでは、「C：コスト」の圧が本社⇒工場にかかっていた。

廃棄処分用が、商品で出荷すれば、原価マイナスから売上プラスに変わるんですよ！。この悪意的な圧がかかるのは、業績不振にあえていっているからでしょう。また、本社側の無理な利益優先主義や収益向上要求という圧力がかかっていたはずです。不二家とよく似たケースですよ！

(2) 組織の状況

上の事実から組織がどんな状況だったかは、次の 2 つが分かります。

- ① 経営陣（創業家）の強い支配
- ② 強すぎる営業優先（売上至上主義）

①経営陣（創業家）の強い支配

外部環境からは、「キツイノルマや要求が本社・経営陣」から事業部・生産現場へ圧力がかかっていた。つまり、創業家からのキツイ政治支配が見えてきます。支配者の考えや、法令遵守への意識が欠如し、売上至上主義に走ると、会社全体も不正に走ります。

ザ・古い企業って感じですよ。当然、取り巻きも、ゴマすり・ヨイショがいたり、意見が言えない職場なら、皆事実を隠したり、上への報告を躊躇するなど、雪印乳業、不二家と同じ組織の臭いがしますね。

利益優先主義になると生産現場からの依頼を本社側が拒否するでしょうね。すると当然、

- ・経営陣から生産現場への一方的な圧力、指示、命令
- ・現場の課題が上がってこない（来るわけがない）
- ・生産現場の衛生・品質管理より、コストダウン・生産性向上を重視すると、不衛生に陥る
- ・上とうまくいかないから、責任者は嫌な情報を上に報告しなくなる。

## ②強すぎる営業優先（売上至上主義）

結果的に営業優先になりましたが、これも、やはり経営陣からの強烈な圧力が原因でしょう。また、廃棄せず、不正の指示（明確ではないにしろ）もあったかもしれません。

## (2)担当レベルの動き

組織の独立性、上に報告しても意味がないなら、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。

### 【4】品質不正に至った真因

#### (1) QCDバランスはどう崩れたか？

不正が起きた原因は分析できました。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。赤福の場合はどうでしょうか？

#### (2) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、「何としてでも売れ！」と上からの指示・命令があったのでしょうか。もちろん、廃棄コストカットや、生産性向上などの圧力も工場側にかかっていたはずですが。そうすると、他社の不正のケースと同じで、利益優先主義で経営層の強い支配力によって、生産側の衛生・品質管理が手抜きになってしまいました。

#### (3) D「納期、時間、手間」の観点

工場側の一方的な不正は、コストカットの圧力はもちろん、観光シーズンに販売促進のために急な短納期要求や、ムリな廃棄コストのカット要求もあったはずですが。

### 【5】その後の結末

被害はあまり出ていないが 無期限営業禁止処分を受け、2007/11/18 再発防止策を策定し、実施2008/1/31 赤福の再出発を承認されました。

### ★赤福から学べる教訓

会社の倫理観は創業者の経営思想に委ねられている  
ファミリー企業の良し悪しで企業の明暗が分かれる

日本は数百年も続く優良なファミリー企業がたくさんあります。長年続く経営哲学は大変立派ですが、同族内の争いがあると、企業の存続リスクが上がることを理解しておく必要があります。

何度か、同族内の争いで企業の経営が傾くような事例やニュースをよく見かけますね。今回は、結果的に不正に走った事例となりました。

以上、「赤福の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

Wiki

<https://kingendaikeizu.net/kittyyou.htm> 近現代・系図ワールド

<https://blog.goo.ne.jp/ibarakiisuzu/e/087bde08dea18dafcd3e4dbfb027bdff> 船場吉兆問題 ニュースまとめて6本

### (2)内容

- ①消費／賞味期限切れの菓子・惣菜の販売
  - ・売れ残りの菓子ラベルを毎日張り直し、消費期限・賞味期限の表示を偽装
- ②地鶏の産地偽装
  - ・佐賀県産の和牛を「但馬牛」、ブロイラーを「地鶏」、等と表示を偽装
- ③無許可での梅酒製造及び販売
  - ・酒類の製造を行うのに必要な酒税法上の許可を得ずに梅酒を製造
- ④客の食べ残しの再提供
  - ・客が残した料理をいったん回収し、別の客に提供  
(揚げ直し、焼き直し、二度揚げ)

### (3) 被害状況

被害者は、ほとんど出ていませんが、食品衛生法違反の疑い、信頼不振が一気に浮き彫りとなりました。

## 【2】発覚した経緯

従業員からの内部告発。「客に出した鮎の焼き物を、箸が付いていなかったので次の客に出した」

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

- ・安い食材を高級食材と偽る理由は何か？ ⇒原価低減、短納期化
- ・梅酒の無断製造の理由？ ⇒販売目的？ 組織内のガバナンスが効いていない？
- ・料理の再提供した理由？ ⇒原価低減（廃棄処分⇒売上化）

この悪意的な圧がかかるのは、業績不振や運転資金が厳しく、とにかく採算重視、コストカット、ムリな納期要求（早く作って販売しないといけない商品があった）が背景になると考えられます。

### ★なぜ、業績不振や運転資金が厳しい経営が必要だったのか？

「バブル崩壊で各地の高級料亭が経営危機に直面しており、攻めの経営が必要だった」でしょうか？  
ならば、他の「吉兆グループ」も船場吉兆と同じ経営方針になり、同じように破滅の道をたどるはずですが、船場吉兆以外の吉兆グループは現在も健全です。外部環境の影響は少なく、むしろ、経営者の無理な経営戦略が仇になった方が可能性は高いですね。

### (2) 組織の状況

上の事実から組織がどんな状況だったかは、次の2つが分かります。

- ①経営陣（創業家）の強い支配
- ②強すぎる営業優先（売上至上主義）

#### ①経営陣（創業家）の強い支配

「キツイノルマや要求が本社・経営陣」から事業部・生産現場へ圧力がかかっていた、つまり、創業家からのキツイ政治支配が見えてきます。経営者の強い支配力や法令遵守への意識欠如が、売上至上主義に走り、会社全体も不正に走ります。



- 利益優先主義になると生産現場からの依頼を本社側が拒否するでしょうね。すると当然、
- ・経営陣から生産現場への一方的な圧力、指示、命令
  - ・現場の課題が上がってこない（来るわけがない）
  - ・生産現場の衛生・品質管理より、コストダウン・生産性向上を重視すると、不衛生に陥る
  - ・上とうまくいかないから、責任者は嫌な情報を上に報告しなくなる。

## ②強すぎる営業優先（売上至上主義）

結果的に営業優先になりましたが、これも、やはり経営陣からの強烈な圧力が原因でしょう。また、廃棄せず、不正の指示（明確ではないにしろ）もあったかもしれません。

## (3) 担当レベルの動き

組織の独立性、上に報告しても意味がないなら、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。

## 【4】品質不正に至った真因</h2>

### (1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、「何としてでも売れ！」と上からの指示・命令があったのでしょうか。安い食材の高級食材と偽ったり、売れ残り商品を廃棄せず、消費期限を偽造していました。これは、コスト削減し、売上化する悪いやり方です。

なぜ、そこまで過度な収益に走ったのか？

船場吉兆は、吉兆からのれん分けした後、船場吉兆はおせちや明太子をはじめとする物販中心の事業展開で業績を伸ばしました。その後、社長の悲願だった出身地・九州での事業拡大に乗り出します。福岡市の商業施設に博多店をオープンさせたのを皮切りに、菓子や総菜専門のフードパークも構え、多角化路線を進みました。

出店は多額の資金と、固定費がかかります。損益分岐点が高いので、資金繰りが当然厳しくなります。そのついでに、過度なコストカットの圧力がかかり、品質不正に走ったと考えられます。

### (2) D「納期、時間、手間」の観点

リンク：<https://blog.goo.ne.jp/ibarakiisuzu/e/087bde08dea18dafcd3e4dbfb027bdff>

【老舗のおごり（上）】暮れに鳴り響く軍艦マーチ 2008年5月29日 産経  
に書いている通り、

調理用の白衣を着た従業員が一心不乱に盛り付けにあたる。

「さっさとやれ」「間に合わんぞ」。社長が怒鳴り声を上げる。

「船場吉兆の未来はこの年末商戦にあり。全員総力を結集して勝利の杯を重ねよう」

毎年、大みそかまで行われる社員総出のおせち作りの風景だ。

売り上げの多くを占める物販部門の中でもおせちは主力中の主力。船場は限界を超える注文を受け、ぶっ通しの徹夜作業で帳尻を合わせていたという。

元従業員が振り返る。「眠らさないための軍艦マーチ。まさに軍隊だった」

人よりカネとモノが最優先。それが船場吉兆の経営方針

売上至上主義のために、限界を超える注文を受け、納期に間に合わせるために急がせていたようです。そうなれば、高級な食器類の手直しもいい加減になったり、質の低下は免れません。

## 【5】その後の結末

被害はあまり出ていないが、発覚後、全店舗で営業を休止しました。その後、営業は再開しましたが、料理の再提供が発覚し、客が発覚前の半分、1/3までに減少し、資金繰りに困り、廃業しました。

### (1) 船場吉兆から学べる教訓</h3>

船場吉兆の批判ではなく、船場吉兆から学べる教訓を理解して活かしましょう。あなたと一緒に考えたい間があります。

船場吉兆は、吉兆からのれん分けした後、船場吉兆はおせちや明太子をはじめとする物販中心の事業展開で業績を伸ばした。その後、社長の悲願だった出身地・九州へ事業拡大。  
しかし、料理屋と屏風（びようぶ）は、広げすぎると倒れる」が基本。  
なぜ、船場吉兆の社長は基本と真逆の経営方針をとったのか？

QC プラネッツの考えですが、

船場吉兆の社長は先代の吉兆の創業者を超えたかった。  
あるいは、先代から認められたかった。  
だから先代を超える店を作りたかったのではないのでしょうか？

先代の吉兆の創業者 故湯木貞一は文化功労者にも上がる人です。船場吉兆の社長は「先代を超えたい！」という必死な思いと、懸命なお店「船場吉兆」の切り盛りをされていたのではないのでしょうか？ただ、不運にも、身の丈以上の経営が、品質不正や信頼失墜を招き、経営破綻に陥ってしまいました。

「いい加減な経営をして店をつぶしたのではなく、  
「先代を超えたいという強い情熱」があったことは我々は受け取らないといけません。

ただし、身の丈以上の無理をすると、破滅を招くことも教訓として学ばないといけません。

会社の倫理観は創業者の経営思想に委ねられている  
ファミリー企業の良し悪しで企業の明暗が分かれる

以上、「船場吉兆の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

<https://www.toyotires.co.jp/responsibility/> 企業サイト(免震ゴム/防振ゴム問題への対応について)

<https://www.nikkei.com/article/DGXZZO88412840T20C15A6000000/> 日経経済新聞 2015/6/24 夕刊(東洋ゴムに激震 免震ゴム偽装問題)

### (2) 品質不正の内容

- 1) ゴム一部の材料検査は実際には行なっていなかったにもかかわらず、過去のデータを検査成績書に転記、もしくは経験式(計算による算出)で得た数値を記載。
- 2) ゴム材料検査で要求規格値に満たない結果となった検査成績を改ざん、規格値を満たした数値を検査成績書に記載。
- 3) 仕様書に指定されている抜き取り検査数(頻度)を満たさないまま、検査成績を記載。

### (3) 被害状況

免震ゴムを使った病院やマンション、自治体の庁舎などは全国で 154 棟に上ることが判明し、免震性能を確保するための交換や改修が必要となりました。

## 【2】発覚した経緯

明記した記事はありませんが、内部告発・内部通報でしょう。ただし、内部通報の妨害を経営陣が指示した事実が上がってきます。内部通報が機能しないあるあるの1つです。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

「収益優先型」で、トップからキツイ圧力を内部組織にかけていたのではないかと推測。他社の製品攻勢に対抗し、他社より早い納期と安さを売りに、厳しい競争にさらされていたのではないかと推測。

無理な、納期、コスト要求が、安全・品質をおろそかにせざるを得ない状況を生み出したのではないのでしょうか？無理な、納期・コスト要求は、結局、品質保証部門にしわ寄せした結果に見えます。

### (2) 組織の状況

- ①経営陣の強い支配, No と言わせない風土
- ②厳しい圧力が無関心、組織機能の独立分離化
- ③忌憚なく発言できない風土が、不正行為の発生および判断対処の遅れの原因
- ④みんな(不正)やっているから、自分もやるという思考停止状態

### (3) 担当レベルの動き

組織の独立性、上に報告しても意味がないなら、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。確かに、個人でも不正する人はいますが、それなら、その人を解雇すればよいだけ。

個人の力量や管理体制の甘さより、不正に走らざるを得ない状況や圧力がかかっていることの方が問題

無理な仕様⇒無理な設計⇒無理な製造が、その次工程の検査にしわ寄せしたから、品質保証が不正した結果になったわけです。品質保証だけが不正したわけではないことを理解しないと、また同じ不正をやってしまう恐れがあります。

#### 【4】品質不正に至った真因</h2>

##### (1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、「何としてでも売れ！」と上からの指示・命令があったのでしょう。

##### (2) D「納期、時間、手間」の観点

無理な仕様⇒無理な設計⇒無理な製造が、その次工程の検査にしわ寄せしたから、

#### 【5】その後の結末

免震ゴムを使った病院やマンション、自治体の庁舎などは全国で 154 棟に上ることが判明し、免震性能を確保するための交換や改修が必要となりました。2016 年度 12 月期決算によると、同社は本件問題で生じた製品保証対策費および製品保証引当金繰入額として合計で約 667 億円もの費用を計上しました。売り上げが 4000 億円の企業ですから、大ダメージです。

以上、「東洋ゴムの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

[https://www.mc.showadenko.com/japanese/information/2018/n\\_181122z7q.html](https://www.mc.showadenko.com/japanese/information/2018/n_181122z7q.html)

●企業サイト(当社製品における不適切な検査等に関する特別調査委員会の報告書について)

### (2) 品質不正の内容

- ・全 127 製品中 42 製品が不適切行為の対象
- ・産業用鉛蓄電池の一部の製品で、顧客と決めた試験方法と異なる試験採用を採用、試験成績書に実測値と異なるデータを記載し、顧客に交付した。
- ・検査していないにもかかわらず、検査したかのように検査結果を捏造。
- ・顧客から工場立会検査や社内定期検査では、サンプルを無作為に抽出しないとイケないが、あらかじめ、良い結果が出るサンプルを確保して検査実施した。

### (3) 被害状況</h3>

特に顧客からのクレーム、実被害はないが、納入製品の無料交換等で多額の費用が発生しているはず。

[https://www.mc.showadenko.com/japanese/sustainability/report/2019/ar\\_2019.pdf](https://www.mc.showadenko.com/japanese/sustainability/report/2019/ar_2019.pdf)

ANNUAL REPORT 2019 を読むと、収益はちょっと下がったけど、品質不正が原因ではなく、「スマートフォン事業偏重型からの脱却の遅れや原材料高騰の対応が遅れたため」と書いています。

ROIC も 7%~10%と高く、高収益企業ですよ。

●ANNUAL REPORT2019⇒どんどん攻めの経営、競争力が高い！

●品質不正報告書⇒顧客からのコスト・納期を鵜呑みし、十分な検査環境が無いから不正に走ったちょっと、違和感を感じます。

## 【2】発覚した経緯</h2>

明記した記事はありませんが、社内からの報で公にせざるを得ない状況だったのでしょう。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

上の記述から、日立化成は<mark>「収益優先型」で、トップからキツイ圧力を内部組織にかけていたのではないかと推測できます。他社の製品攻勢に対抗し、他社より早い納期と安さを売りに、厳しい競争でも勝ち続けるために、内部への無理な圧力をかけていたのではないかと推測できます。

無理な、納期、コスト要求が、安全・品質をおろそかにせざるを得ない状況を生み出した

無理な、納期・コスト要求は、結局、品質保証部門にしわ寄せした結果に見えます。また、顧客は自動車メーカーなどの厳しい顧客で、顧客対応のハードルの高さが身に染みており、事実を正確に顧客に伝えられないのも理由として考えられます。

●ANNUAL REPORT2019⇒どんどん攻めの経営、競争力が高い！

●品質不正報告書⇒顧客からのコスト・納期を鵜呑みし、十分な検査環境が無いから不正に走ったこのギャップがある理由がわかる気がしますね。

## (2) 組織の状況

上の事実から組織がどんな状況だったかは、以下が類推できます。

- ①経営陣の強い支配, No と言わせない風土
- ②厳しい圧力が無関心、組織機能の独立分離化
- ③忌憚なく発言できない風土が、不正行為の発生および判断対処の遅れの原因
- ④みんな（不正）やっているから、自分もやるという思考停止状態  
(顧客の実害がないから、大丈夫じゃん！)

●報告書には、品質不正を起こした他社のような「経営陣の強い支配, No と言わせない風土」や「厳しい圧力が無関心、組織機能の独立分離化」は明記していませんが、「現場・課長クラスで情報が止まっており、部長クラス以上は何も知らされていない」という記述から、上への報告のしづらさが想像できます。

「●ANNUAL REPORT2019⇒どんどん攻めの経営、競争力が高い！」

「●品質不正報告書⇒顧客からのコスト・納期を鵜呑みし、十分な検査環境が無いから不正に走った」  
上は、知らない（知らないふり）で株主へのアピールと現場の足元のギャップがあるからです。

## (3) 担当レベルの動き

報告書では、

- ①人件費削減による人手不足を背景に不適切行為
- ②人員不足により検査・試験等に十分な時間がない、検査・試験結果を捏造・改ざん
- ③生産量の数%以下程度分の試験環境しかない
- ④検査設備がなく、試験関係に予算がつかなかった
- ⑤全部検査するとなると建屋から改善しないとできない
- ⑥場所・設備・人、リードタイム・コストが足りない

この状況で全数検査を適正にすべて、納期内に終えることはできますか？ また、その一方で、

- ・電池容量は過信であるが、大丈夫と思っている、物は大丈夫と自信がある
- ・顧客には実被害が出ていない、迷惑かけていないと聞いていた

「まあ、ちゃんとやっていないけど、実害が出てないから大丈夫だろう」という働き方になりますよね。また、上司もその環境から昇進しているし、周囲もやっていたら、不正行為自体が通常の正しい行為と思うようになりますよ。技術者倫理は個人として高いけど、会社は会社！ 現場は現場！と思考が切り離されていたのではないのでしょうか？

組織の独立性、上に報告しても意味がないなら、当然、自分の身を守るように、隠ぺい・改ざんしますよね。確かに、個人でも不正する人はいますが、それなら、その人を解雇すればよいだけ。

個人の力量や管理体制の甘さより、不正に走らざるを得ない状況や圧力がかかっていることの方が問題

あきらかに性能未達なのに、明日までに検査終了して出荷しろって、経営陣から指示があったら、品質保証部門の人は「No」って言えますか？

なんとか合格にもちこむのが人間ですよ。検査結果が正しいとして経営陣やお偉いさんとガチで戦う検査員がいますか？ただの担当レベルなんですよ。「上の指示でやった」でおさめるはず。だから不正が起こるんですよ。

無理な仕様⇒無理な設計⇒無理な製造が、その次工程の検査にしわ寄せしたから、品質保証が不正した結果になったわけです。これは事実として正しいけど、真因は、品質保証だけが不正したわけではないことを理解しないと、また同じ不正をやってしまう恐れがあります。

#### 【4】品質不正に至った真因

##### (1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、「何としてでも売れ！」と上からの指示・命令があったのでしょうか。  
無理な仕様⇒無理な設計⇒無理な製造が、その次工程の検査にしわ寄せしたから、

##### (2) D「納期、時間、手間」の観点

無理な仕様⇒無理な設計⇒無理な製造が、その次工程の検査にしわ寄せしたから、

#### 【5】その後の結末

安全性や性能に問題はないとして、回収や出荷停止はしていません。反省はしたんでしょうけど。

<https://mainichi.jp/articles/20181103/k00/00m/020/148000c/>

●新たに29製品で検査不正 2400社に拡大(2018/11/2)

日立グループから切り離されましたが、昭和電工グループに入っています。

以上、「日立化成の品質不正を学ぶ」を解説しました。

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1)情報元

●報告書「富久娘酒造の不祥事調査に関する第三者委員会報告書 2014」

[http://www.daisanshaiinkai.com/cms/wp-content/uploads/2014/02/2533\\_20140212\\_report.pdf](http://www.daisanshaiinkai.com/cms/wp-content/uploads/2014/02/2533_20140212_report.pdf)

●出版本「企業不正の研究」

#### (2) 品質不正の内容

- ・「純米酒」に醸造アルコールを混ぜたり、規格外の酒米を使った安い酒に「純米酒」などのラベルを貼ったりしていた。
- ・不正表示は2013年10月下旬、大阪国税局の指摘で発覚。
- ・少なくとも4～5年前から不正表示は始まっていた。

#### (3) 被害状況

自己回収したので、被害報告はありませんでした。

### 【2】発覚した経緯

明記した記事はありませんが、社内からの報で公にせざるを得ない状況だったのでしょうか。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

#### (1) 外部環境の観点

●上の記述から、富久娘酒造は赤字経営が続き、収益優先型で、トップからキツイ圧力を内部組織にかけていたのではないかと推測できます。無理な、納期・コスト要求は、結局、製造部門にしわ寄せした結果に見えます。

#### (2) 組織の状況

不正原因の技術力不足は説得力が低い！ 報告書や本では、「技術力不足」を不正の原因にしています。報告書、本では、

酒造りは発酵プロセスが必要である。2011年から加工用米を使い始め、仕込み法を変えたため発酵が期待通り進まなくなった。発酵を期待時間内に進める技術が不足していたため、不正な方法に走ってしまった。

一見、「なるほど！」となりますが、技術力が不足しても不正回避する方法はあります。

- 発酵できるまで時間かけて研究する
  - 2011年以前の製造方法に戻す
  - 外に委託して技術力不足をカバーする
- などの対処方法があります。

確かに、技術力があればもちろん不正する必要はありませんが、不正せざるを得ない状況が製造現場に襲ったと考える方が技術力不足より高い説得力が出て来ます。

●技術をためるには、当然、コストと時間(納期)がかかります。ここがネックだったと考える方が自然ですね。

つまり、

- 発酵できるまで時間かけて研究する時間もカネも無い
- 2011年以前の製造方法に戻す。コストカットのために製造方法を変えたのに！
- 外に委託して技術力不足をカバーする時間もカネも無い

つまり、コスト C と納期 D の圧力が製造現場に襲ってきたため、品質 Q が不正したと考えると納得できます。



上の事実から組織がどんな状況だったかは、以下が類推できます。

経営陣の強い支配, Noと言わせない風土  
厳しい圧力が無関心、組織機能の独立分離化  
忌憚なく発言できない風土が、不正行為の発生および判断対処の遅れの原因  
誰もいないし、時間もカネもないから、やるしかない！という思考停止状態  
顧客にバレないから、大丈夫だろう！

●報告書には、しっかり真因が記述されています。引用すると

富久娘酒造は赤字経営が続き、コストダウンのために人員削減した。そのため技術不足、継承困難となってしまった。その一方で、急な純米酒の販売が増加した。純米酒の原酒不足・無理な納期遵守マネージャーと現場担当者間コミュニケーション不足が不正の原因となった。

(3)担当レベルの動き

報告書では、

人件費削減による人手不足を背景に不適切行為  
人員不足により製造技術や検査に十分な時間がないから捏造・改ざん  
技術・人、リードタイム・コストが足りない

組織の独立性やコミュニケーションの疎な状態から、現場の状況が上に上がってきません。少人数で多品種を一気に生産するとなれば、安易な手段でさっさと製造してしまおうとなりますよね。個人の力量や管理体制の甘さより、不正に走らざるを得ない状況や圧力がかかっていることの方が問題です。

【4】品質不正に至った真因

(1) C「コスト、収益」の観点

Cにおいては、「コストダウン、人員削減、技術力不足」となっていました。

(2) D「納期、時間、手間」の観点

同時に、少ない人数で足りない技術の中、ムリな納期厳守が来て、周囲や上と相談できない状況となれば、不正に走らざるを得ない状況となりました。

ここのQCD分析は、不正に走った他社のケースと同じ内容です。全く同じ原因とわかりますね。

【5】その後の結末

該当する49銘柄、約25万本の自主回収を開始した。

以上、「富久娘酒造の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

- 資料「フォルクスワーゲン社による排出ガス不正事例について」

<https://www.mlit.go.jp/common/001108921.pdf>

- 出版本「フォルクスワーゲンの闇 世界制覇の野望が招いた自動車帝国の陥穽」

### (2) 品質不正の内容

- ・フォルクスワーゲン社のディーゼル車において、排出ガスを低減させる装置を、検査・試験時では働かせるが、実際の走行中では働かないようにする不正ソフトが組み込まれていた。
- ・NOxにおいて、路上走行時は検査・試験基準の最大 35 倍の量を排出。
- ・米環境保護局とカリフォルニア州大気資源局が報告し、ヒアリングの結果、不正が発覚(2015 年)
- ・全世界の対象車：約 1 1 0 0 万台

世界的有名企業がやってしまった…という印象を受けました。

世界的に有名で、優良企業がなぜ不正に走らないといけなかったのか？ 疑問に思いませんか？

不正しなくても売れるのに、何で？

### (3)被害状況

事故などの被害報告はありませんでしたが、環境基準など違反しています。

## 【2】発覚した経緯

米環境保護局とカリフォルニア州大気資源局が報告し、ヒアリングの結果、不正が発覚しました(2015 年) 本にも書いていましたけど、

他社が追従できない程、クリーンな排出できる車、さすが！

どうやって開発できたのか？他社が興味津々だった。

そりゃそうですね。不正しているから、普通はできない結果が出ているんですよ不正を疑った米国の検査側も、「まさか、フォルクスワーゲンが不正しているとは」思いませんでしたし、寝耳に水でした。

検査は米国の大学学生たちでフォルクスワーゲンに太刀打ちできない

検査結果がおかしいので、最初は自分たちの検査を疑ったくらい

何度も検査してもおかしいので、徐々に「まさか」と思いながら疑い始めた

有名企業の不正なんて、ありえないことがまさか、起こるとは思いませんよね。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

フォルクスワーゲンはヨーロッパ市場で高いシェアを獲得しています。だからそれで問題ないじゃん！ 現状維持でも十分儲かっているじゃん！と思いますよね。

一方、弱点もあります。ヨーロッパでは、環境負荷が大きいディーゼカー市場規模が大きいですが、市場規模が大きいアメリカでは環境規制が厳しくなっています。アメリカではハイブリッド車、電気自動車市場が広がりつつあります。

実は、フォルクスワーゲンは米国市場では苦戦しており、GM (米) やトヨタにシェアを奪われていました。魅力ある米国市場を獲得するために、環境によい車を開発・販売が必須でした。環境によい車とは当時 2 つあり、

ハイブリッドやEV (⇒主流)

クリーンディーゼル(⇒フォルクスワーゲンが選択)

でした。ディーゼルが強いフォルクスワーゲンは、クリーンディーゼル車で米国市場に入ろうと挑戦しました。

魅力ある米国市場を早く獲得するが至上命題でした。

これだけだと、不正に走る理由はありませんよね。グリーンディーゼル車をじっくり開発すればいいから。

## (2)組織の状況

不正に走る理由を本や情報を入手する前に、考えてみましょう。キツイ圧力がフォルクスワーゲン社内で起きていなかったかどうか？を想像しましょう。

フォルクスワーゲンは世界的に有名で強い企業です。市場参入を焦らなくても技術をしっかり作りこんでからで参入しても勝てるはず。しかも業績も悪くないし、赤字で収益改善のために無理なコストカットや無理な納期必達の圧力もかかりにくいはず。となると、おそらく、

社内に無理難題を押し付けるトップがいたんじゃないか？

と想像できませんか？QC プラネッツは、上の本を読む前に下の仮説を立てました。結果、ほぼ一致しました。

市場参入までに時間が無いが、技術的課題が解決できなかった。だから不正してごまかした  
技術的課題が山積しているのに納期がきつく決まっていたかもしれない  
世界的有名で他社より強い会社なのに、なんで納期がきつく決まっていたのか？  
納期を無理に設定する帝王がいるんじゃないか？  
帝王がいたとしたら、何で不正に厳しい米国市場に慌てて参入させようとしたか？

## (3)本の内容

フォルクスワーゲンには帝王がいました。っていうか帝王が君臨しちゃった。帝王の君臨にはちゃんと理由があります。でも、いずれ組織が腐ってしまうんです。

1990年代当時、フォルクスワーゲンは従業員を増やしすぎて業績が悪化していた。  
そこにピエヒがトップに就任し、従業員を解雇せず、生産方式を日本式化しコスト削減に成功  
しかし、ピエヒは労働者を守る一方、周囲の経営陣を追い込む人だった。  
業績が伸び、ピエヒの支持が増える一方、まわりに”イエスマン”しかいなくなった。  
ピエヒはエンジニアを限界まで追い詰めるようになり、「できないならクビ」と冷徹になった。  
ピエヒは製品の細部まで以上にこだわり部下に求めた。彼の言葉は法律で反抗や逃れる者はいない。

ここまで、読むと、「不正の理由がはっきりわかりますね。」

経営陣から生産現場への絶対的な圧力、指示、命令  
現場の課題が上がってこない（来るわけがない）  
「不可能は存在しない」となれば、どうにかするしかない  
恐怖と非現実な期待が組み合わせると思考停止になり、法律まで犯してしまう

こんな組織にいるのって辛くないですか？

#### 【4】品質不正に至った真因

不正が起きた原因は分析できました。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。トップの恐怖が不正の原因ですが、コスト（C）は全く影響しないケースです。むしろ、納期必達の（D）への異常な圧力が品質不正に走ってしまった結果につながります。

ピエヒの支配者を追放すればよいですが、

- ・労働者を守った彼への高い支持
- ・ドイツの独特な労働者と政治の関係性もあった
- ・彼の支配で周囲がイエスマンしかいない
- ・恐怖支配で、反抗できる体制がなかった

⇒ピエヒの命令で、今回は納期死守から品質不正に走ってしまいました。

本の内容を引用すると

- ・アメリカで売れる新エンジン開発が遅れ（予定より2年遅れ）たが、生産開始まで時間2年を切っており時間がなかった。
- ・完全にあたらしいエンジンを設計、生産し排ガス問題を解決するには時間があまりにもなかった。
- ・「与えられた時間と予算内では低燃費と排ガス浄化と相反する2つの目標を両立させるのはムリだった」
- ・排ガス装置を付加すればよいが、手ごろ価格帯を狙うためコストアップできなかった。
- ・エンジンのソフトウェアを改造すればいいと冗談で言った言葉が本気に受け取り不正と思わずに不正に走ってしまった。

ここまで分析すると、フォルクスワーゲンが不正に走らざるを得ない理由がよくわかりますね。

#### 【5】その後の結末

米国へ制裁金を数兆円支払いました。

現在は、クリーンディーゼル車のシェアは非常に少なく、ハイブリッドやEV車が主流になっています。

経営者が帝王化し、良くない結果に陥ってしまった事例ですね。

企業だけでなく、こういう国ってたくさんありますよね。  
独裁化すると「ろくなことがない」ってことです。

以上、「フォルクスワーゲンの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 三菱自動車の品質不正を学ぶ

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

- Wikipedia「三菱リコール隠し」
- 報告書「燃費不正問題に関する調査報告書」

[https://www.mitsubishi-motors.com/content/dam/com/ir\\_jp/pdf/irnews/2016/20160802-01.pdf](https://www.mitsubishi-motors.com/content/dam/com/ir_jp/pdf/irnews/2016/20160802-01.pdf)

#### (2) 品質不正の内容

- (i)2000年 - 道路運送車両法違反（リコール隠し）が発覚  
約69万台にのぼるリコールにつながる重要不具合情報（クレーム）を、運輸省（現・国土交通省）へ報告せず、社内で隠蔽している事実が、同年6月12日に運輸省自動車交通局のユーザー業務室に、三菱自動車社員による匿名の内部告発による通報で発覚。
- (ii) 2004年 - 2002年の、ふそうトラックタイヤ脱落事故捜  
2000年のリコール隠しを更に上回る74万台ものリコール隠しが発覚
- (iii) 2016年 燃費試験の不正問題が日産に指摘され発覚。

これだけ、不正を繰り返す大手企業は「三菱自動車」くらいしかないので、特別事例と思うかもしれませんが、真因を分析すると、どの企業でも同じリスクが起り得ることがわかります。なので解説します！

#### (3)被害状況

死亡事故が発生しています。それでも不正を繰り返す企業。。。

### 【2】発覚した経緯

内部通報や、日産からの指摘などいろいろあります。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

なぜ、三菱自動車は品質不正に走り、繰り返すのでしょうか？

●ポイントは、

- ①品質不正に走った理由
- ②品質不正から脱却できず、繰り返す理由

#### (1) 外部環境の観点

過去からの不正が多いため、信頼が他社ほどはないでしょう。当然シェア拡大は他社よりは難しいでしょう。

市場の変化の外部環境より、自社の内部環境の方に課題が多いです。

#### (2)組織の状況

組織の問題を考えると、

リコール対応の莫大な費用や、リコール対応の業務増加による新車の開発遅延の影響  
設計、製造、技術で不具合を作った社員の処罰から逃げ  
不都合なことは上司に報告したくない風土  
経営難による人員削減による、リソース不足や技術継承の不完全さ  
経営を立て直すために無理な納期とコストダウンで新車開発を要求

キツイ圧力が社内で起きたことが品質不正の発端であるが、不正による経営再建のために、キツイ圧力が再び社内にかかるから結局、また不正に走ってしまう。

ね。

●「実際に、リコール隠し事件と業績悪化のために、人材が大量に退職したこと及び財務改善と利益確保が最優先課題となり、徹底したコスト削減を実施した」⇒確かに原価は下がりますが、品質・安全は大丈夫か？と心配になります。

「聖域なきコストカット」を掲げて徹底した経費削減策を実施し、2006年度に当期利益の黒字化を達成した。2008年度と2009年度にはリーマンショックに苦しんだが、以後は業績が好転し、2014年には復配」⇒時間が過ぎれば、経営状況も回復し、品質・安全が担保できる体制になったと期待したいですが、実際はQCDバランスは保つのが大変だったのかもしれない。

2016年に次の品質不正が発覚しました。

「リコール隠し事件の後遺症の人材不足により、人事異動をしようにも、その後任者を確保することが困難になったため、部署間の人事異動が乏しくなり、組織の閉鎖化が一層進展」⇒そうですね。リソース不足になる中で、開発加速指示来たら、不正に走りますよ。

報告書に書いてあった、「不正の悪循環」のメカニズムを挙げます、QCDのC、Dに無理な圧力がかかっているのがわかります。

「無理な目標設定」

「開発体制の不足と硬直的な開発日程」

「研究開発費の不足による技術の劣後」

「開発担当者には競合他社と比べて過大な負担とノルマが課されることになり、自動車開発に必要な時間や工数を十分に確保できていない」

「開発日程が硬直的だった事情、事業再生計画のもと、財務改善と利益確保が至上命題とされていたため、利益計画の変更につながる開発期間の遅延に対しては容認されない雰囲気」

品質と安全の精神が全くありません。それくらい経営難で、会社全体が苦しい状況だったのです。これは他社でも同じことが起こりうる話です。

ひどすぎる会社として、潰しても、似た会社が現れるだけです。自分事として真因を考えて対策しないと不正から抜け出せません。

#### 【4】品質不正に至った真因

無理なC(コスト)、D(納期)の圧力で一回Q(品質)が壊れ、品質不正に走る

発覚後、リコール対応と、社会からの制約を受けるため、経営難に陥る

経営再建のため、リストラと、新車開発加速が必要になるが、

無理なC(コスト)、D(納期)の圧力が再びかかるので再度Q(品質)が壊れ、品質不正に走る

また、経営難に陥り、ムリな立て直しのために、QCDのバランスが何度もくずれる

##### (1) 三菱自動車から学ぶ教訓

とても大事な教訓です。つまり、

QCDのバランスは一回壊れると、バランスさせるために無理な圧力をかけるので、何度もバランスが壊れ、品質不正が再発する！

「三菱自動車だけ特別！」ではありませんよね！

QCD バランスは一回崩れると、元のバランスした状態に戻すのは難しいことが、三菱自動車の事例からよくわかります。

また、他社でも同じことが十分に起こりうることもわかります。

#### 【5】 その後の結末

多額の制裁金を支払い、収益悪化につながり、経営再建を繰り返しています。

品質不正を直接犯すのは、現場のエンジニアですが、不正を犯す風土、組織、経営の課題を考えないと、不正の真因を見抜くことができません。

以上、「三菱自動車の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元 Wiki 「パロマ湯沸器死亡事故」

(2) 品質不正の内容

●1985年1月より20年間で国内28件（※2007年10月13日時点で、死亡21人・重軽症19人）発生  
●器具の延命等を目的に安全装置を解除したサービス業者による不正改造し、一酸化炭素中毒事故発生リスク増大

他にも事故につながる情報があるかもしれませんが、ネットで拾える情報はこれくらいです。あとは、湯沸かし器の構造や機械工学的な話が多いです。

確かに、構造の問題やCO発生のメカニズムは大事だけど、そのリスクや危険にしないといけなくなった真因や圧力は何か？が最も大事です。

品質不正の原因で「技術力不足」、「構造上の欠陥」など、技術的な観点でまとめる報告書が多いです。しかし、技術的な原因は手間をかければ絶対直せるものです。

むしろ、できるのに、やらない！ できるのに、できなかった！とさせたものが一番知りたい真因です。

手間をかけると技術的な問題は解決するのに、なぜしかったのか？できなかったのか？できなくした原因は何か？を見抜くのが本質です。

(3) 被害状況

瞬間湯沸器で一酸化炭素中毒による死亡事故

1985年1月より20年間で日本で28件（※2007年10月13日時点で、死亡21人・重軽症19人）発生

## 【2】発覚した経緯

(1) 担当レベルの動き</h3>

実際の不正行為をまとめます。

器具の延命等を目的に安全装置を解除したサービス業者による不正改造し、一酸化炭素中毒事故発生リスク増大さて、ここで疑問に思っ欲しいのですが

悪徳な修理業者だ！ けしからん！

という思考では、マスコミと同じ思考であり、真因を見抜くことができません。

修理業者も含めて、製造物を取り扱う人は、元来、良い製品にしたい！という高い倫理観があります。

人を困らせるために、メーカーでモノづくりしたり、修理・サービスする人はいませんし、いてもほぼ少数派で、会社がそういう人を解雇しますよ。

疑問に思っ欲しいのは

なぜ、安全装置を解除した危険な不正改造したのか？、そうせざるを得なかったのか？

危険な状態に改造するのは、異常ですよ！

サービス業者の担当者を異常行為させた原因（真因）は何か？

これが、品質不正の真因を追究する大事な思考力です。

本来は、正しい修理方法があるのに、それができない中、お湯が出ないと困っている（怒っている）顧客を早く落ち着かないといけないプレッシャーがあったのではないかと

なぜ、正しい修理方法ができないのか？

あるべき正しい方法が取れない原因は担当者よりは、組織・会社の問題や体質に原因があると気づくはずで



## (2) 組織の状況

正しい修理方法は当時からわかっていました。

正しい修理手順は部品の取り換えであるが、それに必要な予備の部品（コントロールボックス）の生産が当時間に合わなかった。でもメーカーがあらかじめ用意しておけばよかったのではないか？

なぜ、予備部品を用意しなかったのか？ できなかったのか？ そうさせなかったのか？ とかいろいろ疑問に思いますよね。

部品の生産が間に合わない、予備部品にコストがかかる！

顧客を思って、十分な予備部品を予め用意したいが、それをさせない上層部・・・

だんだん、品質不正を犯す組織の典型的な型が見えてきました。ここは推測ですが、

上位シェア維持のため売上・利益至上主義ではなかったか？

アフターサービスの充実より、販売を優先したのではないか？

過去の事故を受けて、是正処置など対策がメーカーに取れなかったのではないか？

事故再発防止を提言する環境がメーカーにはなかったのではないか？

モノ言う風土が社内になかったのではないか？

コストがかかる予備部品の優先度を下げたのではないか？

収益優先で、ムリな納期必達で予備部品を生産する余裕がなかったのではないか？

と、「QCD バランス」がよくない状態が、長年の事故につながっていたと考えることができます。

## 【4】品質不正に至った真因

無理な納期ノルマ、コスト圧力が、安全な修理対応をさせない状況を生み出し、それを改善する提言が言える風土ではなかったのではないかと考えられます。

当時、パロマ工業の株式の過半数は創業家が保有する典型的な非上場・同族経営企業です。経営トップのワンマン体制になる傾向が強く、トップの指示が適切でないと事故や不正につながるリスクが増大します。

## (1) パロマから学ぶ教訓

とても大事な教訓です。つまり、

機器の技術的な課題を解いても、事故・不正の真因まではたどりつけない。

適切な作業ができない状況を生み出す圧力を考えることが真因を見抜く上で重要。

そして、どの企業でも起こりうる事例であるから注意しないといけない

他社でも同じことが十分に起こりうることもわかります。

情報が少ないので、他社事例ほど、「C と D に無茶な圧力がかかっていた」かどうかは断定できませんが、全く圧力がなかったとは言えません。なぜなら、十分な納期への余裕と予備部品にかかるコストが割かれていたら、修理業者も適切な修理方法で対処していたでしょう。

また、その場で直しにくい機器の構造であることもわかっていますが、それも不正させる圧力がなかったら、設計・開発側にフィードバックしてより安全性の高い機器が出荷されていたはずです。

そうならなかったのは、そう判断した経営に課題があるとみるべきです。

## 【5】その後の結末

2006年7月時点で国内生産を3割減産し、従業員の人員を削減しました。パロマは日本で唯一シェアトップだった給湯器部門でも、競合のリンナイに、その座を明け渡してしまいました。

経営陣の有罪判決も出ています。

以上、「パロマの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

・ [https://www.subaru.co.jp/press/news/2018\\_09\\_28\\_6343/](https://www.subaru.co.jp/press/news/2018_09_28_6343/)

当社群馬製作所の完成検査における不適切な取扱いに関する徹底調査の結果について

・ [https://www.subaru.co.jp/press/file/uploads/news/2018\\_0928\\_2-1b.pdf](https://www.subaru.co.jp/press/file/uploads/news/2018_0928_2-1b.pdf)

完成検査における不適切な取扱いに関する調査報告書

### (2) 品質不正の内容

1. 燃費・排出ガスの抜き取り検査に関して
  - (1) トレランスエラー時間の書換え
  - (2) 温度および湿度エラーに関わる測定結果の書換え
  - (3) 測定端末におけるデータの書換え等
  - (4) その他、不適切な測定プロセスの運用
2. 燃費・排出ガスの測定以外の完成検査業務に関して
  - (1) プレーキ検査における不適切行為
  - (2) 舵角検査における不適切な検査
  - (3) スピードメーター指針誤差の検査における検査方法の違反
  - (4) サイドスリップ検査における検査方法の違反
  - (5) ずさんな計測値の記録および管理
  - (6) その他の問題点・不適切行為

さらに、真因分析も載っています。

- ①完成検査に係る工程処理能力に対して、過大な業務量が検査員に課されていたこと
- ②不適切行為を抑止し、早期に察知する内部統制に脆弱さがあり、検査員が容易に不適切行為に及びうる環境が存在したこと
- ③完成検査業務を担う部門の組織上の特性等を背景に、検査員の規範意識が著しく鈍磨していたこと
- ④完成検査工程の現状・課題に対する経営陣の認識、及びその改善に向けた関与が十分でなかったこと

これだけ読めば、「なるほど」と納得して、終了としたいのですが、真因まで十分たどり着いていません  
他社分析にも活かせるところまで、もう少し真因分析を本記事で掘り下げます。

### (3) 被害状況

大きな被害はありません。

## 【2】発覚した経緯

2017年9月に日産自動車の無資格検査問題に伴い、自動車製造各社が調査。スバルは群馬工場で30年以上にわたって無資格者が検査をしていたことが判明しました。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

「SUBARU は現在でこそ年 3,000 億円を超す経常利益をあげる自動車製造業社であるが、1980 年代後半には巨額の赤字で経営不振に陥ったことがあるほか、2008 年には経常赤字を出すなど、その成長の軌跡は決して平坦な道のりではなかった。」

「SUBARU の役職員はこうした過去の苦しい経験を共有している上、規模において勝る国内外の同業他社との間で厳しい競争を強いられていることなどから、経営陣の基本姿勢として、新たな設備投資については相当抑制的な傾向があることを複数の経営幹部が認めている。」

やはり、厳しい競争の中、勝ち続ける経営が求められています。すると、新たな設備投資については相当抑制的な傾向あたりから、「C コスト」の圧力が見え隠れしていますね。

## (2) 組織の状況

経営状況が厳しく、設備投資が抑制的であれば、直接利益につながりにくい部門への投資はほぼ無いに等しいと予想できますね。当然、検査部門、品質保証部門は、利益を出しませんから、設備、人への投資はありませんよね。人事異動も少ないでしょうし、組織内の人間関係もストレスが内側にかかるので、悪化していたと想像できます。

## (3) 担当レベルの動き

厳しい経営による少ない投資によって、担当者への負担が増えて、不正に走ったのではないかな？という考えで分析します。報告書からは、

- 予算がなく、老朽化した設備のまま、人員増加もできない
- 現場の創意工夫によって局面を乗り切ることが一種の美德
- 老朽化した設備の性能や設備の調整不良を検査員の努力によって補う対応

その中で、新車開発なり、厳しい国の基準への対応、リコールの対応など業務がどんどん増えていくが、投資されないため、環境が進化しないわけですから、担当者への過大な業務負荷がかかっていくことが容易に考える事ができます。

- 投資コストの抑制により、業務が煩雑化
- 業務効率化されないが、厳しい納期必達な業務ばかり増えていく
- 人も検査設備も古く、増えないため、迫られる対応ばかりが増えていく

ちやんと検査したいのに、できる環境ではない上司や経営幹部に相談しても、改善希望が通らない

無理なコスト抑制・投資抑制（C）と無理な納期・過大な業務量（D）

が検査部門にかかってしまったため、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になったと考えられます。

現場の技術者は、あらゆる課題を何とか知恵で対応する力があります。しかし、カネ・時間の制約だけではどうしても他の方法でカバーすることできません。

時間無いから、人・モノを借りたいとなるとカネがかかります。カネも無いと、身動きができません。自分ができること以上の要求が課せられると、絶対できない状況ができ、不正に走らざるを得なくなってしまいます。

## 【4】品質不正に至った真因

### (1) QCDバランスはどう崩れたか？

不正が起きた原因は分析できました。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。

無理なコスト抑制・投資抑制（C）と

無理な納期・過大な業務量（D）

が検査部門にかかってしまったため、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

スバルのケースでも「QCD バランスの崩れ」が品質不正の真因であるとシンプルかつ明快にわかりましたね。

単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくりしていたのが無理がたたってきたというのが真因です。経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

## 【5】その後の結末

約 39 万台のリコールを実施しました。

以上、「スバルの品質不正を学ぶ」を解説しました。

【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

・ [https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/SOCIAL/QUALITY/VEHICLE\\_INSPECTIONS/](https://www.nissan-global.com/JP/SUSTAINABILITY/SOCIAL/QUALITY/VEHICLE_INSPECTIONS/)

日本国内車両製造工場での完成検査工程における不適切な取り扱いについて

・ [https://www.nissan-global.com/PDF/20171117\\_report01.pdf](https://www.nissan-global.com/PDF/20171117_report01.pdf)

車両製造工場における不適切な完成検査の実施について(2017/11/17)

・ <https://www.asahi.com/special/carlosghosn/>

カルロス・ゴーン氏を日産の COO に就任

(2) 品質不正の内容

① 完成検査員に任命されていない者「補助検査員」が、完成検査員の付添い等なく、完成検査を実施した。  
② 完成検査員が、補助検査員に対し、完成検査員名義の印鑑を貸与し、貸与を受けた補助検査員が、同印鑑を用いて完成検査票に押印した。

つまり、法令では完成検査員しか検査してはいけないが、その資格を持たない者が検査して出荷した点が不正につながるという問題でした。

(3) 被害状況

大きな被害はありません。

【2】発覚した経緯

国交省の抜き打ち検査で発覚。

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

(1) 外部環境の観点

報告書にも書いていましたが、ゴーン氏が来る前の業績不振から話をスタートさせます。

90年代のシェア低下による業績不振し、約2兆円の有利子負債を抱えて破綻（はたん）寸前の状態に陥った日産自動車は1999年3月、仏自動車大手のルノーと資本提携。カルロス・ゴーン氏を日産の COO に就任。

自社の経営問題ではありますが、外資と資本提携と、トップが国外から来るのは当時としては異例なことでした。そのため、大きく外部環境が変化したと言えます。

(2) 組織の状況

トップに就任したゴーン氏の改革「リバイバルプラン」を実施し、痛みの大きな改革でしたが、黒字化成功になりました。

●徹底的なコストカット

・ 2.1 万人削減／・工場5か所閉鎖／・調達先 50%削減／・有利子負債 1.4 兆円⇒0.7 兆円に削減

●新商品の開発と販売：グローバルでの販売台数を百万台まで増やす

明確な数値目標を掲げ、それを短期に達成し続けることで、同社を復活

第3者目線で見ると、「敏腕な経営者のおかげで日産が復活した！すごい！」となりますが、組織の中はどうなったのか？を考えてみましょう。

「再建にタブーはない」、「コミットメント」（必達目標）のキツイ圧力

敏腕な経営者に反論できない空気・風土

容赦ないリストラ、技術者の退職、不十分な技術継承

短納期必達な新商品開発・製造

徹底的なコストカット

できなかったら、本当にクビ

どうですか？「QCD バランスの」、C(コスト)と D(納期)に無茶な圧力をかけて経営再建していく様子が見えます。そういう場合は、品質・安全・環境・法令遵守は手薄になりがちです。QCD バランスをみれば、「日産自動車も品質不正につながるよね」というのが分かる気がします。

## (2) 担当レベルの動き

老朽化した設備を更新せずに国内外の工場同士が生産効率を高める競争をさせられ、現場には重い負担がかかっていました。「優先すべきコンプライアンス（法令順守）をコストと同じレベルでみる傾向があった」と低操業の工場では、閉鎖される恐れがあるため、何としても生産にこぎつけようとします。しかし、人材が失われている状況の中で増産するため、担当者の重い負担がかかるようになっていました。

増産すると当然人材が必要で、特に完成検査員と法令で定められた検査員増加が必要になります。

しかし、資格を持った完成検査員の育成は2年弱かかり、到底間に合いません。実際、成検査員の資格を取得していなくても、習熟さえしていれば、完成検査に従事させても問題ないという意識が浸透しており、「資格が無くても、実力があるから大丈夫じゃないか？」という意識が浸透したかもしれません。

だって、「完成検査員になるのは2年後」「商品出荷は半年後」だったらスケジュールがそもそも破綻しています。2年も待っていたら、その工場は閉鎖される恐怖があるわけです。この状況ならどうしますか？上に報告しても、経営再建が必達！と言われるだけ。。。困った。。。となりませんか？

## 【4】品質不正に至った真因

### (1) QCD バランスはどう崩れたか？

無理なコスト抑制・投資抑制（C）と無理な納期・過大な業務量（D）が検査部門にかかってしまったため、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

日産自動車のケースでも「QCD バランスの崩れ」が品質不正の真因であるとシンプルかつ明快にわかりましたね。スバルの品質不正の原因と全く同じです。

単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくりしていたのが無理がたたってきたというのが真因です。経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

## 【5】その後の結末

一時的に工場の生産・出荷停止処分を受けました。

以上、「日産自動車の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

[https://www.toray.co.jp/news/details/news\\_file/file/20220412\\_03.pdf](https://www.toray.co.jp/news/details/news_file/file/20220412_03.pdf) 調査報告書 2022/4/8<

### (2)品質不正の内容

米国の第三者安全科学機関「UL」の性能確認の試験に、不正なサンプルを提出した。試験を通りやすくするため、燃えにくさを高める添加物を意図的に加えていた。不正は30年以上前から続いていた。

### (3)被害状況

大きな被害はありません。

## 【2】発覚した経緯

100%子会社の東レハイブリッドコード社が2016/6に日本貿易振興機構(ジェトロ)から補助金を不正受給が明るみに出ました。そこで、他の不正も調査したら、品質保証室でデータの書き換えがあるとの匿名(インターネットの掲示板)の指摘がありました。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1)外部環境の観点

生産予定処方ではUL規格における燃焼試験に合格できず、他方で、生産予定処方に難燃剤を足すとコストの上昇や物性の低下という問題が生じることから、UL申請処方と生産予定処方を分けて検討

検査試験で2回不合格となると生産停止になってしまい大変なことになるので、絶対に不合格とにならないようにUL申請処方で試験片のサンプルを作っていた。

厳しい合格基準に対して、ムリに合格しないといけない状況があったわけです。

本来であれば、生産コストや物性維持とUL94規格の求める難燃性の発現が両立しないのであれば、そのような製品の開発はできないと顧客に正直に伝えるべきと報告書では批判していますが、収益につながる製品としたら、そうも言ってもらえない状況だったのでしょうか。

### (2)組織の状況

組織と担当レベルにおいては、30年と長期にわたり不正に走った理由も考えます。報告書から引用すると、

- ・競合他社も同様の不適正行為を行っているという認識。
- ・顧客の採用が決まってからUL申請していたのでは顧客の納入に間に合わない。
- ・規格の要求を満たす処方で製品を製造するとコストが増加する。
- ・規格の要求を満たす処方では顧客の求める物性を満たす製品を製造することが難しい。
- ・コスト削減や物性維持により受注を獲得・維持する必要。
- ・事業部から、物性やコストの面で競争力を保つため。
- ・人事異動が少なく閉鎖的な組織風土。
- ・間接的な生産コストの削減又は納期を優先するための不適正行為。

なるほど、(C)コスト・収益、(D)納期の外圧が品質不正させる動機が見えてきましたね。

### (3)担当レベルの動き

担当レベルでみると、職場のみんなも同じように(不正)しているし、どうせ他社も同じなんでしょう！特に顧客からクレームとか、無いから大丈夫じゃないの？確かに規格と違うことやっているのはちょっと変だけど。。。くらいの感じかもしれません。

- ・人事異動が少なく閉鎖的な組織風土。
- ・管理職も昔から同様に不正に手を染めている（みんな知っている）。
- ・上のモノを言う風土がない
- ・内部通報やネットなど漏らすツールが過去は無かった
- ・事なかれ主義

→どうせ他社もやっているんでしょう！

過去から、正しくない方法で先輩や上司から学んで、それで2,30年執務していたら、それが普通の感覚ででしょうし、「上司も先輩もやっているんだから、自分だけべき論をいうのはおかしい」という同調圧力も職場にあると考えられます。

べき論で業務を改革するのは相当なエネルギーが必要！

QCプラネッツは「技術者は本来倫理観が高く、正直者であるはず。」と信じています。客観的事実を冷静に分析して報告しないと、何を信じてよいか頭がパニックになるからです。しかし、理想と実際には差があって、仕組と運用でうまく対応していくんだという感覚でやっていたのかもしれませんが

昨今いろいろな企業が品質不正発覚、コンプライアンス強化の風潮によって、そろそろ明るみにならない、自分たちもヤバいと思ったタイミングだったかもしれません。

#### 【4】品質不正に至った真因

##### (1) QCDバランスはどう崩れたか？

コスト削減や顧客との関係継続維持（C）と規格申請より顧客の受注・納期を優先（D）の圧力が、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

東レのケースでも「QCDバランスの崩れ」が品質不正の真因であるとシンプルかつ明快にわかりましたね。単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくりしていたのが無理がたたってきたというのが真因です。

経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

#### 【5】その後の結末

榊原経団連会長（元東レ社長）が

「出身企業の東レ子会社の品質改ざん問題に関しては、多大な心配と迷惑をかけたことに心からお詫びすると陳謝」しました。

自分のお膝元で不正が発覚したのは寝耳に水です。

以上、「東レの品質不正を学ぶ」を解説しました。

【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/news/press/2018/pdf/18-0328a.pdf>

当社子会社における不適合品に関する特別調査委員会最終報告について 2018/3/28

(2) 品質不正の内容

- 子会社が検査記録データの書き換え（改ざん）
- 顧客の規格値又は社内仕様値を逸脱した製品(不適合品)を出荷

(3) 被害状況

大きな被害はありません。

【2】発覚した経緯

一部の子会社からは内部通報があり発覚しました。

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

(1) 外部環境の観点

2021年度有価証券報告書から抜粋してわかる外部環境の状況は、

- 金属材料の国内需要は1990年をピークに縮小傾向、現在(2021年)の国内需要はピークの半分以下
- 金属の価格は高騰化（新興国の需要も増加傾向）
- 競合も海外組増 製造技術の追従による
- 自社の海外拠点の投資強化と国内拠点の投資抑制

つまり、国内市場に限定して3C分析すると

- ・国内市場は縮小傾向
- ・国内競合はたくさんあり、価格競争
- ・自社の国内拠点の設備・人・機械の投資は抑制
- ・価格・納期競争が国内の生き残りに必須

結構、キツイビジネスであることがわかります。

外部環境の厳しさが分かっていないと、単に不正した悪い人が子会社に居たで終わってしまうが、そうじゃない！！同業他社が多く、顧客から受注をもらうには、自社の工程能力より顧客要求を優先する傾向がつよくなります。

(2) 組織の状況

報告書をそのまま抜粋すると原因がほぼわかります。

- ・規格遵守に対する意識の低さ
- ・受注、納期 変調の姿勢
- ・製品検査担当者へのプレッシャー
- ・縦割り組織の弊害
- ・必要知識の周知徹底不足
- ・従来の慣行への安易な依拠

6つ書いていますが、真因は、

- 無理受注、コストカット の (C)
- 納期遵守の (D)

の外圧が強くなっていることが原因です。



人員不足による、業務に忙殺され、工程改善する余裕もなくなるし、会議や意思疎通する時間も暇もないため、各部門間での意思疎通がなくなり、縦割り組織化します。

外部環境分析で書いたとおり、設備や人の投資を抑制しているため、必要知識の周知徹底不足、力量不足による従来の慣行への安易な依拠につながり、製造設備の老朽化、陳腐化により、生産性・品質が低下します。

また、規格未達でも、直接顧客には影響がない製品が多いから、出荷しても大丈夫で、クレーム来たら対処しようという安易な発想せざるを得ない状況になるでしょう。

### (3) 担当レベルの動き

人への投資もなければ、学習する習慣も薄くなります。そうすると、昔からやっている方法やみんながやっている方法が正しいと、同調化します。これが不正を長期化する原因にもつながってきます。

- 納期が短く設定されることが多く、出荷を急がされることもある
- 納期に間に合わせるには試験のデータの書き換えしかない
- 原価低減のために厚みを薄くした製品で規格値内未達でも、顧客には影響がないと判断し出荷
- 納期遵守にむけ、生産性の観点が重視、品質保証は二の次
- 会社がそれなりに回っているから大丈夫じゃないかな？

この環境では、技術者の力量や倫理観、品質マインドは醸成しにくいです。不正が発覚して社内がざわめくと「そーだったの?」「やっぱりアカンことやったんや!」と気づいた人も結構いたのではないのでしょうか?

### 【4】品質不正に至った真因

不正が起きた原因は分析できました。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。

コスト削減や顧客との関係継続維持（C）と  
規格より顧客の受注・納期を優先（D）  
の圧力が、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ!」という意味です。

### 【5】その後の結末

子会社の ISO9001 の一時停止処分および JIS 認証取り消し処分を受けました。

以上、「三菱マテリアル子会社の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 東洋紡の品質不正を学ぶ

### 【1】品質不正の内容

#### (1) 情報元

[https://www.toyobo.co.jp/system/files/News\\_Release/202012/press\\_20201229\\_1\\_j.pdf](https://www.toyobo.co.jp/system/files/News_Release/202012/press_20201229_1_j.pdf)

●当社 PBT 樹脂「プラナック®」に関する不適切事案の調査結果等に関するご報告（開示事項の経過）

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOHD036IB0T00C21A2000000/>

●2021/2/3 日経新聞

#### (2) 品質不正の内容

(i)安全認証登録されていない工場で、安全認証が必要な製品を製造。

(ii)安全認証登録した組成と一部異なる組成の製品を製造・販売。

(i)(ii) : [https://www.toyobo.co.jp/system/files/News\\_Release/202103/press\\_20210326\\_1\\_0.pdf](https://www.toyobo.co.jp/system/files/News_Release/202103/press_20210326_1_0.pdf) ●報告書

(iii) 製品の製造工程を省くなどの不適切な対応が見つかった

（樹脂製品の原料を製造する工程で事前に顧客と取り決めた頻度で温度測定を実施せず、前回測定時の温度をそのまま記録したケース）

<https://www.jiji.com/jc/article?k=2022031701040&g=eco> ●JII.com

#### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありません。

### 【2】発覚した経緯

2020年8月末に東洋紡の担当部門から経営陣に報告があり発覚しました。

外部の弁護士らによる従業員への聞き取り調査のなかで、新たな不正が明らかになりました。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書に書いている真因列挙すると、

①事業譲受におけるチェック体制の不備⇒他部署が関与する体制がない

②監査機能の不備⇒サンプル作製は、事業部から独立した品質保証部門による監査の対象外

③コンプライアンス意識の低さ⇒企業による品質偽装が社会問題化した後は、担当事業部内で是正することなく解決しようとしたこと

④内部通報制度の機能不全⇒コンプライアンス意識の低さとともに、内部通報に対する理解や制度への信頼が乏しい

⑤担当事業部内の環境等⇒担当事業部は、人事交流の少なさや他部署からの影響・干渉がないことから、閉ざされた組織が構築されてしまっていた。

一見、説得力がありますが、「本当か？」ともう少し踏み込んで分析しましょう。

#### (1) 外部環境の観点

最終的な報告書でないと、会社にかかっていた外圧が何であるかは書いていません。しかし、マーケティング分析を駆使して課題を抽出しましょう。

市場動向、競合、競争の厳しさはどうか？

規格、法令は厳しいのか？ 経営に影響は出ないか？

東洋紡よっての調達元、顧客との力関係はどうか？

代替品や新規参入者はあるか？

ヒトモノカネのリソースは充分か？

おそらく、どれか1つでも厳しい状況にさらされていると品質不正につながるおそれがあります。

まだ、事実は決まっていませんので、想定できる事象を今は考えておくことです。

## (2) 組織の状況

①事業譲受におけるチェック体制の不備／②監査機能の不備／④内部通報制度の機能不全が組織の課題に該当します。

組織内の流動性がどうか？  
上層部にモノが言える風土があるか？  
経営陣の影響力は強すぎないか？  
極端なコストカットで、必要な設備環境などが整っているか？  
人材や力量は充分か？

組織の流動性が悪いと品質不正につながります。

よくあるのが、

- 上にモノが言いにくい、
- 都合の悪いことは言えないとか、
- 組織内の異動がすくなく、新陳代謝がない、
- コスト・納期のプレッシャーがひどく提案・改善する余裕すらない

組織ではないかなど、いろいろ推測しましょう。

まだ、事実は決まっていませんので、想定できる事象を今は考えておくことです。

## (3)担当レベルの動き

③コンプライアンス意識の低さ／⑤担当事業部内の環境等が担当個人の課題に該当します。

上司にモノが言える風土があるか？  
極端なコストカットで、必要な設備環境などが整っているか？  
異動経験が少ないかどうか？

よくあるのが、

- 周囲も、上司も過去から同じ（不正）しているんだから、大丈夫というよくわからない安心感とか、
- コスト・納期必達のプレッシャーから、どうすることもなく不正の手段にせざるを得ない状況にいつもあるなどがほとんどです。

技術者個人は本来、倫理観もコンプライアンスは高いです。ごく一部の人はそうではないため、この人たちは個別に不正しますが、個別に処罰すればよいだけです。組織にいる担当それぞれが不正する環境は、やはりおかしな外圧をかけられているから、そうせざるを得ない状況となっているのです。

まだ、事実は決まっていませんので、想定できる事象を今は考えておくことです。

## 【4】品質不正に至った真因

コスト削減や顧客との関係継続維持（C）と  
規格より顧客の受注・納期を優先（D）  
の圧力が、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

東洋紡のケースでも「QCD バランスの崩れ」が品質不正の真因であるとシンプルかつ明快にわかりましたね。単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくりしていたのに無理がたたってきたというのが真因です。

経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

## 【5】その後の結末

3つの樹脂の計217品目で安全認証を受けていたが、全て取り消されています。

以上、「東洋紡の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

<https://www.kyocera.co.jp/ir/news/pdf/210514J.pdf>

●当社ケミカル製品における不適切対応に関する調査結果等のご報告 2021/5/14

### (2) 品質不正の内容

・米国安全認証(UL)の組成と異なる組成の量産品を、登録品番を変えずにそのまま製造・出荷  
・原材料の変更や顧客要望によるカスタマイズ等により組成変更が生じたが、登録品番を変えずに、サフィックス（枝番）を付して製造・出荷  
・指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出した（試験片のすり替え）  
・燃焼試験に合格しない可能性のある製品について、UL 検査員の目に触れないように隠すといった対応を行った

### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありません。

## 【2】発覚した経緯

若手社員より、米国の第三者安全科学機関 UL が実施するフォローアップ検査（FUS）において、UL から指定された製品とは異なる試験片（サンプル）を UL に提出している旨の相談・報告を受けた。京セラが直ちに事実関係の把握のために社内調査を進めた。具体的には、総務課で実施した若手社員面談、若手社員の困り事を聞いて、それを総務課⇒工場長⇒事業部長⇒経営陣へ報告した。

本件発覚後、社内で発信された社長メッセージでは、「本件は、当該事業部門が当社グループ入りする前から長年行われて来た不正行為であり、今回少数の社員が勇気を出して疑問を呈したことにより発覚しました」と、本件不正に疑問を呈したことを勇気ある行為として紹介している。

と社長自ら「勇気ある行動を評価しているメッセージを社内に流す」点が、本当に素晴らしいです！普通なら、怒って事実を伏せる社長の方が多いのではないでしょうか？

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書に書いている真因を列挙すると、（報告書 P43-44）

- ①品質保証に対する認識・知識・問題意識の不足
- ②長年にわたる不正継続の解決の難しさ
- ③明確なルール・教育体制の不存在
- ④閉鎖的な組織風土、縦割り文化
- ⑤上長の不作為・黙認
- ⑥上司、先輩の指示・指導を忖度・鵜呑み
- ⑦事なかれ主義、見て見ぬふり
- ⑧声をあげない、あげられない職場
- ⑨何もしてくれない、言っても変わらない
- ⑩FUS 合格のプレッシャー
- ⑪過度なコスト意識（登録費用の負担回避）
- ⑫技術力不足
- ⑬少人数による業務の簡潔
- ⑭顧客へ迎合(無制約な UL 認証の取得・維持)

と報告書には書いていますが、整理して、もう少し踏み込んで分析しましょう。

## (1) 外部環境の観点

原因①～⑭のうち、不正したくなるような、キツイ外部環境はどれでしょうか？

答えは、

- ⑩FUS 合格のプレッシャー
  - ⑪過度なコスト意識（登録費用の負担回避）
  - ⑫技術力不足
- から読み取れますね。

ビジネスするには、認証合格・登録が必須で、費用も技術も手間もかかる。死活問題であること

報告書では、

- FUS に合格せず、認証が取り消された場合、顧客対応等、大変なことになるといった経験や認識が共有され、本件不正の動機（プレッシャー）となっていた。
  - 業務上の必要性を十分に考慮しないコスト管理や登録費用の負担をできるだけ回避したいという誤ったコスト意識も本件不正の動機
- 事業の厳しさが身に染みますね。

常に、合格できるレベルので QCD が求められるわけですね。結構大変な事業ですね。

なお、報告書には、納期の圧力は書いていませんが、認証合格に必要な技術力がやや不足している状態が報告書から読めます。

「技術を高めるための時間と手間が、かけられない厳しい外圧がかかっている」と考えると、「短納期製品や、短納期開発のプレッシャーが常にあったのではないか」と考えられます。

技術力不足なら

- 投資して補強すればいいが、コスト（C）がかかるし
  - 技術が上がるには時間（D）がどうしてもかかります。
- ここが技術力向上に十分かけられない環境にいる可能性が高いです。

## (2) 組織の状況

原因①～⑭のうち、不正したくなるような、組織の状況はどれでしょうか？

答えは、

- ②長年にわたる不正継続の解決の難しさ
  - ③明確なルール・教育体制の不存在
  - ④閉鎖的な組織風土、縦割り文化
  - ⑥上司、先輩の指示・指導を付度・鵜呑み
  - ⑦事なかれ主義、見て見ぬふり
  - ⑧声をあげない、あげられない職場
  - ⑨何もしてくれない、言っても変わらない
- から読み取れますね。

★不正しやすくなる組織になるのはなぜか？

上の答えは、実は、経営方針や戦略、投資により解決できるものばかりです。技術投資を強化すれば、「本来どうすべきか？」から技術者は考えるし、良いものを競争して作らせる環境を整えれば、閉鎖的な風土は少しずつ無くなって行きます。敵を外に作ることも閉鎖的な風土を無くには有効です。

「元々別会社を統合したが、風土は従前から受け継がれており、統制が取れにくかった」と報告書では書いていますが、これも経営戦略を強く出せて改革すれば、時間の経過とともに少しずつ風土が融合していくはずで、では、なぜそれをしないのか？ できないのか？ が本当の理由と考えるとよいはずで。

素晴らしい経営哲学がある京セラですが、今回の事象はそれが十分醸成されていないことがわかりました。醸成する余裕がないほど、厳しい事業で戦いぬかないといけない状況だったのではないかと、その大変さが報告書から伝わってきます。

## (2) 担当レベルの動き

原因①～⑭のうち、不正したくなるような、組織の状況はどれでしょうか？

答えは、

- ⑥上司、先輩の指示・指導を付度・鵜呑み
- ⑦事なかれ主義、見て見ぬふり
- ⑧声をあげない、あげられない職場
- ⑩FUS 合格のプレッシャー
- ⑭顧客へ迎合(無制約な UL 認証の取得・維持)

何を提案しても、声を上げても期待できない職場に長くいると、思考停止状態になるし、周囲や先輩がやっているんだから、自分もOKな暗黙ルールもできます。

その一方で、思考停止になるような過度なプレッシャーも個人でかかっているはずですよ。

- 合格のプレッシャー
- 顧客からの無茶な要求や納期
- 目の前の業務が多忙で考えるヒマがない、言いなりの方がマシ

無理なQCDのCDの圧力を担当レベルで何とかカバーする「SUBARU」の事例もありました。

報告書では、

- 製品サイクルが短い封止材の分野において、そもそも UL の認証取得が間に合わないそのプレッシャーの中、周囲の人への相談もする余裕もなかったかもしれません。

報告書はさすがに、真因の深層や全貌までは書けないので、ある程度は類推・想定して事業、組織、個人の様子を考えながら、不正に走らざるを得ないキツイ状況が何であるかを見ていきましょう。

何度も言いますが、品質保証部だけの問題ではなく、品質不正は事業全体で考えるべき問いです。

### 【4】品質不正に至った真因

製品認定の負担、価格競争 (C) と顧客、短期間開発のプレッシャー (D) の圧力が、品質不正 (Q) に走らざるを得ない状況になった

報告書では、組織の内部的課題が主で書いていますが、組織の問題だけでは不十分で、不正に走らざるを得ない圧力を特定しないと、根本的な解決になりません。外圧が明記していないため、ある程度類推や仮説を補って、QCDモデルを使って真因を導き出しました。

単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくりしていたのに無理がたたってきたというのが真因と考えた方がよいです。

経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

### 【5】その後の結末

安全認証を受けていたが、全て取り消されています。

以上、「京セラの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## トークンの品質不正を学ぶ

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

トークンは三菱電機（100%）子会社で、親会社より先に不正が発覚しました。

<https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2019/0802.pdf>

●当社および当社子会社の品質保証体制の再点検結果について(2019/8/2)

<http://www.melcott.co.jp/news/owabi.html> ●当社不適切行為に関するお詫び

#### (2) 品質不正の内容

製造委託元と取り交わした契約仕様を満足しないゴム製品を出荷していた事案

(1)客先指定と異なるトークン独自の社内基準で出荷

(市場不具合の報告はなかったため、一部の仕様を緩和した独自の社内基準を設定し、出荷)

(2)客先指定の物性検査を実施せずに出荷

#### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありませんが、新聞の情報を挙げます。

<https://www.asahi.com/articles/ASLD44GNCLD4ULFA00S.html> ●朝日新聞 2018/12/5

2000年以降に出荷したゴム部品の7%強にあたる783万個で、品質データの偽装や検査の省略といった不正があり、硬さなどの仕様を実際よりもよく見せていた。

### 【2】発覚した経緯

情報なし

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書を引用すると、

#### (1)品質意識の欠如

・技術部門、品証部門、製造部門の社員に対する体系的な品質知識に関する教育が不足

#### (2)製造工程管理の不備

・品証部門が作成するQC工程図や製造部門又は品証部門が作成する作業標準類（作業手順書、検査要領書）の整備が不十分であり、かつ、品質管理も現場任せ

#### (3)検査体制の不備

・品証部門の検査担当者が、物性検査を必要とするゴム種（対象製品）を正確に把握できていなかった

#### (4)開発管理体制の不備

製品仕様の内容確認は技術部門のみで実施しており、製造・品証部門が、客先仕様と製品仕様が整合しているかを確認し是正する仕組みがない

皆さん、どうですか？ 「なるほど！」ですか？

一方、QCプラネットの感想は「ホンマかいな？」とツッコみどころ満載です。

まず、この会社はISO9001を取得していますので、当然、毎年審査され、

●品質意識、力量は審査質疑から問われるし、

●QC工程図、作業標準類が整備されていないとISO9001は取得できませんし、

●製造・品証部門が、チェックする要求事項はISO9001にあります。

だから、報告書の真因(1)(2)(4)は、「ISO9001認証企業として機能していない」と自己矛盾しています。

さらに、(3)品証部門の検査担当者が、物性検査を必要とするゴム種（対象製品）を正確に把握できていなかった⇒技術が全くない素人がやっていたという意味になります。品証部門の人だったら普通は怒るよね！

本当のことを書くべき。

QCプラネッツでは、

- ISO9001 認証取得できる立派な企業なのに、
- 不正せざるを得ない状況や圧力がかかっていたのではないか？
- その外圧を除去しない限り、いくら内部統制を強化しても効果は低いと推測します。

何が不正に走らせたのか？を明解にしよう！

### (1)外部環境の観点

三菱電機（100%）子会社。親会社も不正問題が発覚していますが、上からの指示は「絶対！」ですよね。

### (2)組織の状況

- 技術部門、品証部門、製造部門の社員に対する体系的な品質知識に関する教育が不足
  - 品質管理も現場任せ
  - 開発管理体制の不備
- と報告書から書いていました。またトークン会社概要を見ると、社員は100名です。

ここに、ムリな

- コストカット、能力以上の受注
- 短納期必達

のプレッシャーをかけるとどうなりますか？

- 現場任せとか、
  - 人員不足による代行業務とか、
  - 何の製品かわからず、時間がないから検査・出荷
  - 是正する余裕も時間もカネも無い
- など想像できますよね。

外圧がかかっている中で組織の規模を考慮すると、下記を十分に構築するのは難しいでしょう。

- 教育不足から力量不足、技術継承の不十分さ
- QC工程図や作業標準類（作業手順書、検査要領書）の整備する余裕もない
- だから現場任せ
- 検査体制の不備だから是正する仕組みがない

だから不正せざるを得ないのではないのでしょうか？厳しい現場の環境状況をイメージすると

「みんな大変だったんだろうなあ、なのに非難される、なんでだろう。。。。」という気持ちが出て来るはずです。この状況下で、再発防止策を上から講じるように指示されても、できるのか現場の人達は不安になりますよね。

### (3) 担当レベルの動き

組織の動きが想像できると、担当レベルの動きも予測できますよね。

まず、

- 教えてくれる人がいない、余裕もない
  - だから見様見真似で仕事を覚えてしまう
  - 何が正しいかを考える場がない
  - とにかくやれ！と上から横からの圧力・指示
- などがイメージできます。



おそらく、

「誰も見ていないから、インチキしよう」という人はいなく

「何をどうすればいいのか？ どんどん仕事来るけど、相談する人がいない」

という環境下で業務されていたのではないのでしょうか？

外圧がかかった状況下で、それでも何とか必死にQCDのCDを守ろうとした結果、Qがおろそかになってしまったように見えます。

QCD モデルを使って、ある程度状況を予測した解説なので、本当のことはわかりませんが、不正に走らざるを得ないしんどい環境下だったのではないかと、思います。

なぜなら、技術者は

何もない状況では、悪意は働かない

そうせざるを得ない外圧が原因である

と多くの不正事例を分析してわかっているからです。

#### 【4】品質不正に至った真因

親会社からの過度な圧力、コストカット（C）と顧客、短期間開発のプレッシャー（D）の圧力が、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

報告書では、組織の内部的課題や表面的な真因しか書いていませんが、内部をもう少しイメージすると④で書いた内容になります。外圧が明記していないため、ある程度類推や仮説を補って、QCDモデルを使って真因を導き出しました。

新聞記事では、

不適切行為を行った理由については、現在も調査中としつつも

「今考えられることは、ゴムの特性を顧客規定値内に入れることが難しく、

納期との兼ね合いで顧客仕様を満たすゴムがなかなか取れない状況でやってしまったのではないかと

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/1812/05/news058.html>

三菱電機子会社、不適切検査を発表——該当製品は 253 種 783 万個にも)

単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくいしていたのに無理がたたってきたというのが真因と考えた方がよいです。経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

#### 【5】その後の結末

情報不足ですが、おそらく ISO9001 の一時剥奪、商品の回収があったはずです。

以上、「トーカンの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## KYBの品質不正を学ぶ

\*KYBのケースと、フォルクスワーゲンのケースは同じ真因であるとわかります！

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

[https://www.kyb.co.jp/company/progress/file/progress\\_20190213\\_02.pdf](https://www.kyb.co.jp/company/progress/file/progress_20190213_02.pdf)

●免震・制振用オイルダンパーの検査工程等における不適切行為に関する調査報告書(2019/2/4)

<http://www.melcott.co.jp/news/owabi.htm>

●当社不適切行為に関するお詫び

#### (2) 品質不正の内容

免震・制振用オイルダンパーの一部に性能検査記録データの書き換え行為。  
大臣認定の性能評価基準に適合しない、または、顧客基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた事実

#### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありませんが、巨大地震が来た場合、建物の被害が起こるリスクがあります。

### 【2】発覚した経緯

同業の東洋ゴムが2015年に大臣認定を伴う免震積層ゴムに関するデータ偽装問題を開示したことを契機として、KYBも同様の不正行為についての検証を実施。その結果、子会社従業員による性能検査記録データの書き換えの疑いがあるとの指摘を契機に社内調査を開始した。

同業種他社が不正していたら、「お宅は大丈夫か？」と顧客から聞かれますよね。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書 P71～を引用すると、

物作りに携わる者としての最低限の規範意識の欠如  
不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土  
自らの技術力・生産能力を顧みない受注ありきの工場運営  
検査の位置づけ、検査体制・方法の不備  
試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性  
情報共有体制等の不全  
特定の一部の者による重要業務の独占  
内部監査体制の不備  
免震・制振用オイルダンパーの事業化の観点からみた問題点

と9つ原因分析を挙げています。しっかり報告書で書かれています。

#### (1) 外部環境の観点

9つの原因のうち、外部環境に該当するものがあります。どれかわかりますか？

特定の一部の者による重要業務の独占

です。一見、組織の問題に見えますが、外部環境分析でも使えます。

もう少し、ツッコみましょう！

- なぜ、特定の一部の人が重要業務を独占できる大きな政治力が持てたのか？
- 権力を持つ場合は、大きな事業を成功したことが多い
- 免震・制振用オイルダンパー事業開始当初は、この会社にとってどれくらい重要だったのか？
- なぜ、免震・制振用オイルダンパー事業が必要だったのか？

## ★★QC プラネッツの仮説

おそらく、

- ・市場、競争が厳しい中、新たな免震・制振用オイルダンパー事業が必要になった。
- ・なので、他製品を製造する工場にむりやりオイルダンパー製造ラインを作った。
- ・ある程度社運をかけたプロジェクトで、あるリーダが成功させていく。
- ・成功すると、政治力や権力が生まれ、特定の一部の者による重要業務の独占が始まっていった。

たしかに、「この人の右に出る者はいない」となると、特定の一部の者による重要業務の独占が始まります。

特定の一部の者による重要業務の独占はフォルクスワーゲンが品質不正に走った原因とまったく同じ

報告書 P79 を引用すると

オイルダンパー事業においては、長年、A氏が第一人者として大きな影響力を持っていた。A氏は、1996年からダンパー事業に関わり始め、1999年には建物用ダンパーの黎明期に緩衝器設計室幹部を務めた後、役付取締役等の様々な部署の幹部・役員といったマネジメント職を歴任している。A氏はダンパー事業の立ち上げを主導し、展覧会・学会等での製品・技術力の対外的公表や個々の取引先への営業等を通じ、顧客を含むダンパー業界における知名度も高く、技術面・営業面のいずれでも非常に重要な役割を担ってきた。実際に、複数の本件ヒアリングの対象者が、A氏を「オイルダンパー事業の父」と称し、オイルダンパー事業においてはA氏の意見が重く扱われ、他の者の意見が通りづらかったと述べており、同事業がいわばA氏の「聖域」と化していたことが窺われる。A氏は本件係数書換え行為の指示をしていたと認められるところ、A氏が、このような影響力のある立場にあり続けたことが、オイルダンパー事業において、不正行為と向き合い、契約条件の変更や技術的改善という真っ当な対応策に進むことの重大な障害となったことが窺われる。

### (2) 組織の状況

9つの原因のうち、外部環境に該当するものがあります。どれかわかりますか？ いっぱいあります。

- 不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土
- 自らの技術力・生産能力を顧みない受注ありきの工場運営
- 試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性
- 情報共有体制等の不全
- 内部監査体制の不備

それぞれ、なぜそうなったのか？説明できますか？ ここが本当の真因なのです！

まず、自らの技術力・生産能力を顧みない受注ありきの工場運営が必要な理由から考えましょう。

これは、受注による売上増加、ムリなコストダウンが上層部から圧がかかっていたからという説ができますね。

でも、「無理！」と上層部に言って相談したいが、圧がかかっているのだから、「上に物が言えない環境」になっていたでしょう。しかも、権力者がいたわけですから。そうすると、組織内、組織間の意思疎通が疎になるわけですから、

- 不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土
- 情報共有体制等の不全
- 内部監査体制の不備

となるのも仕方がないでしょう。

さらに、ムリなコストダウンや設備投資の抑制がかかると、コストだけかかる部門にはほとんど、投資されません。これは、SUBARUと同じケースですね。

試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性

に陥るのはやむを得ないわけです。

- 免震用オイルダンパーの量産が始まったことにより、不合格品を全て組み直す等した場合には納期を守れない
- 免震用オイルダンパーの量産が始まったことにより、製造量が増え、納期に対応できなくなってきた
- 自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営

不正する前は、

注文量も多くはなく、納期に余裕があったことから、性能検査では合格だった製品が立会検査を実施して規格内の数値が出ずに不合格となった場合には、一度組み立てた同製品を解体し、バルブの締め直しや部品交換を行う等の調整を行うことにより規格内に収まるようにしていた

と正しい方法で対応していました。しかし、製造量の増加と納期の圧に屈した結果となっています。個々の組織が個別に反省しても効果がありません。経営全体で見ないと再発するリスクが残っています。

### (3) 担当レベルの動き

9つの原因のうち、外部環境に該当するものがあります。どれかわかりますか？

#### 検査の位置づけ、検査体制・方法の不備

リソース不足した環境の中で、ムリなコストダウンや納期の圧がかかるとどうなりますか？いくら独立した立ち位置である検査部門でも、経営からの圧には勝つことはできません。QCDモデルを使って、ある程度状況を予測した解説なので、本当のことはわかりませんが、不正に走らざるを得ないしんどい環境下だったのではないかと、思います。なぜなら、技術者は

何もない状況では、悪意は働かない  
そうせざるを得ない外圧が原因である  
と多くの不正事例を分析してわかっているからです。

KYBの品質不正の原因は「QCDバランス」で紐解くことができます！

### 【4】品質不正に至った真因

免震・制振用オイルダンパー事業成功のための過度な圧力、コストカット（C）と  
短期間開発のプレッシャー（D）  
の圧力が、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

### 【5】その後の結末

全国のマンションや病院、事務所、庁舎など調査中を含め986物件に設置。  
交換用の製品代金だけでも100億円以上のおそれ。

以上、「KYBの品質不正を学ぶ」を解説しました。

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

[https://www.jamco.co.jp/ja/news/news/news-9081831554194558253/main/0/link/pdfFile\\_20191112\\_01.pdf](https://www.jamco.co.jp/ja/news/news/news-9081831554194558253/main/0/link/pdfFile_20191112_01.pdf)

●業務改善命令に対する措置報告について(2019/11/12)

#### (2) 品質不正の内容

報告書 P50 を引用します。

- ①無資格者ないし無力量者による作業
- ②工程又は検査の手順及び方法の不遵守
- ③書類又は記録の改ざん若しくは破棄
- ④仕様と異なる材料又は不具合品の使用

#### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありません。

### 【2】発覚した経緯

国交省から指摘があり、社内調査で不正が発覚しました。

<https://www.asahi.com/articles/ASM3V5GTTM3VUTIL03B.html>

●朝日新聞デジタル記事(2019/3/26)

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書 P4 を引用すると、

経営層が現場の状況を理解しておらず、問題の対応を現場任せ  
安全マネジメントシステムが不十分  
内部監査が表層的なもので、不適切事実が発見できなかった  
検査業務量と応需能力（人的資源）の管理ができていなかった  
検査制度が、実態と合っていない  
質記録としての意義が曖昧  
納期を優先するあまり、規則・手順を逸脱してでも作業を優先  
上司と部下間のコミュニケーションが不足  
規程全体が分かりにくさによる作業員・検査員の理解不足

納期を優先するあまり、規則・手順を逸脱してでも作業を優先

厳しい納期必達が必要だったから

⇒安全・品質が後回しになるし

⇒検査に必要なリソースが不足する

⇒無理な検査結果を出さないといけないから、コミュニケーションは疎になる

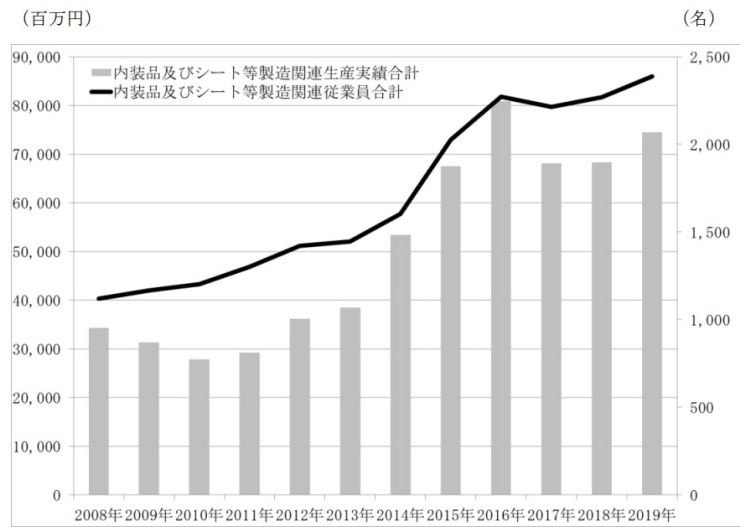
⇒無理な納期必達と上から圧力がかかるから、上に相談やモノを言う風土がなくなる

⇒だから経営陣が現場任せと書かれる（実態は逆）

技術者は本来、高い倫理観を持っています。倫理観が低い人は、たまにいますが、その場合は個人を処罰すればよいだけです。組織的に不正に走るのには、何か異常な圧力がかかっていると考えるのが自然です。

(1) 外部環境の観点

ムリな納期を必達させる圧力が何であるかがわかるものが報告書に明記しています。



(ジャムコ IR 資料から引用)

この図を見て、「なるほど！」と来ましたか？ 解説します。2012年から2016年のわずか4年で生産実績は倍増していますね。従業員も確かに倍増しています。でも、

ジャムコの技術は簡単ですか？

日雇いやバイトでカバーできる製品ではありませんよね。最も安全・品質が求められる航空機部品ですよ！

従業員も増えたが、技量は低い。すでにいる高い技量をもつ人が生産高倍増していたことになります。

業務量倍で納期必達になると、どうなりますか？ 不正に走る原因がここにあります。

★何で、生産高倍増したかったのか？

経営判断や経営戦略に問題があったのか？ 海外市場などの新規事業を取りに行く千載一遇チャンスと思ったのかもしれません。しかし、社内のリソースが間に合っていなかったのが品質不正につながったと考えるとよいでしょう。

報告書では、組織の課題や個人の課題をQCDからわかりやすく説明しているが、不正の真因は社内ではありません。ここをおさえていないと、再発します。

また、コストカット要求については報告書に書いていませんが、コストより納期の圧力がつよすぎたのかもしれない。これはフォルクスワーゲンと同じ原因ですね。

(2) 組織の状況

9つの原因のうち、組織に関する内容がいっぱいあります。

- 安全マネジメントシステムが不十分
- 検査業務量と応需能力（人的資源）の管理ができていなかった
- 検査制度が、実態と合っていなかった
- 質記録としての意義が曖昧
- 納期を優先するあまり、規則・手順を逸脱してでも作業を優先

他社事例でよくあるのですが、『不正する前は、注文量も多くはなく、納期に余裕があったことから、検査で不合格になった場合は再検査して原因を特定して是正して合格レベルに持って行っていった』と正しい方法で対応していました。しかし、製造量の増加と納期の圧に屈すると不正に走る結果となっています。

### (3) 担当レベルの動き

9つの原因のうち、個人に関する内容がいっぱいあります。

検査制度が、実態と合っていなかった 質記録としての意義が曖昧 納期を優先するあまり、規則・手順を逸脱してでも作業を優先 上司と部下間のコミュニケーションが不足 規程全体が分かりにくさによる作業員・検査員の理解不足
--

従業員は増加したとしても、技量の低い人ばかりで、一方、技量の高い人は増加する生産量に対応するので精一杯。こんな環境で技量が継承したり、規程やルールがブラッシュアップできると思いますか？技量もわからないし、周囲の緊迫する空気があれば、周囲の人に相談しやすい環境でしょうか？個人担当レベルが活用できる職場環境になっていなかったと考えられます。

QCD モデルを使って、ある程度状況を予測した解説なので、本当のことはわかりませんが、不正に走らざるを得ないしんどい環境下だったのではないかと、思います。

なぜなら、技術者は  
何もない状況では、悪意は働かない  
そうせざるを得ない外圧が原因である  
と多くの不正事例を分析してわかっているからです。

ジャムコの品質不正の原因は「QCDバランス」で紐解くことができます！

#### 【4】品質不正に至った真因

不正が起きた原因は、他社事例と同様に、おそらくQCDバランスの崩れではないかと推測します。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。

無理な生産高増加と、ムリな受注とコストカット抑制などの圧力が社内にかかっていたため、QCDバランスが崩れてしまった。
--

組織や個人を是正させても、外や上からの過度な圧力がかかると効果がありません。経営者はどんな中計を描いていたか？が最も重要なポイントです。身の丈以上の成長は、安全・品質・環境・コンプライアンスを軽視し、自滅するパターンです。

#### 【5】その後の結末

不適切事象に対する国土交通省からの行政処分(2019/8/20)を受け、業務改善命令を受けました。

以上、「ジャムコの品質不正を学ぶ」を解説しました。

【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

[https://ceh.cosmo-oil.co.jp/press/p\\_180404/pdf/180404\\_4.pdf](https://ceh.cosmo-oil.co.jp/press/p_180404/pdf/180404_4.pdf)

●調査報告書 2018/4/4

(2) 品質不正の内容

●報告書 P15 を引用します。

- ア 規定された検査が技術上不要だから未実施・間引き
- イ 他の機会に行った同一の検査の結果で代用可能だから未実施・間引き
- ウ 他の検査用で得られる情報から判断可能だから未実施・間引き
- エ 検査方法を変更しても問題がないから方法の変更
- オ 周縁的理由による未実施・間引き

(3) 被害状況

大きな被害は今のところありません。

【2】発覚した経緯

2017/12月に経団連や業界団体の要請を受けて行った社内調査の結果、2018/1/5に発覚しました。

<https://www.sankei.com/article/20180202-C7HWGN2KLRL5FGI5H7MPRIPZP4/>

●産経新聞

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

(1) 報告書に書かれた真因

報告書 P25 を引用すると、もっともらしい理由が 7 つ書いています。

- 会社全体において、品質管理の重要性と意義についての認識が低い
- 品質管理を全体で総括する部門が明確でない
- 品質管理課に対する設備投資面での優先順位が低い
- 品質管理課の声を拾い上げることができなかった
- 納入仕様書の管理の不徹底
- 各部門との連携不足
- 不正防止に係る内部統制システムの運用上の問題

また、不正した時期も書いているので報告書 P15 から引用します。

- 1994年までは個人的な不正
- 1994-2002年 バブル経済崩壊に伴う事業環境悪化、プラント建設に伴うコスト増加から人手不足による不適切行為の拡大
- 2002-2012年 アウトソーシング
- 2012年以降 世代交代による技術基盤の弱体化

(1) 外部環境の観点

実はここが、まったく報告書に書かれていません。不正は、不正せざるを得ない状況があつて、初めて起きてしまいます。その圧力は、

- 外部環境による経営難による無茶な圧力
- 内部環境では、無茶な目標をたてる経営陣からの圧力

のどちらかです。これが、コスト C、納期 D に圧力がかかり、人員不足、技術不足、組織風土の腐敗、コミュニケーションの疎が起り、それが品質不正につながるのです。19社分析してすべてこのパターンです。



## (2) 組織の状況

7つの原因のうち、組織に関する内容がいっぱいあります。

品質管理課に対する設備投資面での優先順位が低い  
品質管理課の声を拾い上げることができなかった  
納入仕様書の管理の不徹底  
各部門との連携不足  
不正防止に係る内部統制システムの運用上の問題

他社事例でよくあるのですが、不正する前は、

報告書に書いていない圧力が、不正につながる組織風土を作っていくわけです。

- 納期が厳しいことによる下流工程である検査部門のしわ寄せを、見て見ぬふりとか
- 提言しても何も変わらない諦め感
- 圧力から身を守るための意思疎通がおろそかになったり、連携が不足したり。
- 顧客からのクレームや問題がないから大丈夫だろうと他責化

他社事例を見ても、よくあるケースですね。

## (2) 担当レベルの動き

7つの原因のうち、個人に関する内容がいっぱいあります。

品質管理課に対する設備投資面での優先順位が低い  
品質管理課の声を拾い上げることができなかった  
納入仕様書の管理の不徹底  
各部門との連携不足

品質管理課に投資されないと、業務改善もないし、標準化どころか属人性があり、異動も少ないと、人間関係も悪化します。他部門からの期待はないが、納期だけキツイと、それに無理に合わせようとするしかないでしょう。

「これじゃだめだ！ 会社を変えよう！！」としても誰も期待していないから、おとなしくしておこうとなってしまう。

丸善石油化学の品質不正の原因は、明らかな圧力が何かは書いていませんが、おそらく、「QCDバランス」で紐解くことができます！

## 【4】品質不正に至った真因</h2>

無理な生産高増加と、ムリな受注とコストカット抑制などの圧力が社内にかかっていたため、QCDバランスが崩れてしまったのではないかと？

組織や個人を是正させても、外や上からの過度な圧力がかかると効果がありません。経営者はどんな中計を描いていたか？が最も重要なポイントです。

身の丈以上の成長は、安全・品質・環境・コンプライアンスを軽視し、自滅するパターンです。

## 【5】その後の結末</h2>

基礎化学品のプロピレンやブタジエン、ベンゼン、化成品のメチルエチルケトンなど21品目で、全製品の3割弱に当たる。当該製品を出荷した可能性のある顧客数は121。

以上、「丸善石油化学の品質不正を学ぶ」を解説しました。

【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

[https://www.kobayashikako.co.jp/news/2021/210416\\_surveyreport.pdf](https://www.kobayashikako.co.jp/news/2021/210416_surveyreport.pdf) ●調査結果報告書 2021/4/16  
<https://www.niph.go.jp/journal/data/71-2/202271020004.pdf> ●近年の医薬品製造所における不正事案と再発防止策(厚生労働省)

(2) 品質不正の内容

●論文から引用します。

- |  |
|--|
| ①製造販売承認書と異なる医薬品の製<br>②製造記録の捏造, 改ざん<br>③品質試験結果の捏造等が製造所において常態化 |
|--|

医薬品をいい加減に製造するとヤバい事は素人でもわかる でも何でこうなったのでしょうか？

(3)被害状況

web の新聞記事を引用すると『意識障害などの健康被害は 150 件を超え、飲んだ 70 代女性と 80 代男性が死亡した。服用者が車を運転中に意識を失う交通事故も 20 件以上発生』。

<https://president.jp/articles/-/41786?page=1> ●「2 人が死亡」ジェネリック薬の信頼を失墜させた睡眠剤混入の大罪

【2】発覚した経緯<

健康被害や事故から発覚。

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

ジャムコは航空機部品での不正、小林化工はジェネリック医薬品での不正ですが、不正に走ったメカニズムは全く同じです。

★★報告書の内容を引用して不正真因を特定しよう！

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・売上の急成長</li><li>・承認書どおりの方法では製造が困難⇒承認書と齟齬する製造</li><li>・ラボスケールの製造設備で得られたデータで承認得て、実生産の規模に拡大し、実生産を開始するとデータが変わることがあるため要注意</li><li>・変更管理を行う時間的余裕がなかった。変更管理すると 1,2 年期間が必要、承認が得られた新製品のシェアを他社に奪われる</li><li>・小林化工は、2000 年代半ばから生産量を急拡大させ、売上もそれに比例して右肩上がりの成長を遂げている。それに伴い、製造に従事する従業員数も増加しているが、製造現場には過大な負荷</li><li>・生産余力を考慮した製造スケジュールが組まれることはなく、出荷スケジュールから逆算</li><li>・販売目標が設定されると、それに必要な製造部門の人員を増強するという後追いの対応</li><li>・十分な教育や訓練を施すことのないまま、製造現場に投入</li><li>・製造部の生産余力を見据えた生産計画を立てる場としては十分に機能していなかった</li><li>・中期経営計画では、「2020 年度は 2017 年度を上回る国内 GE シェア 4.0%を実現する-これを実現すべく生産数量も 22 億錠体制から拡充し、30 億錠超体制へと移行する」と定められている。また、2020 年度の目標として、売上高 320 億円、生産数量 32 億錠。</li><li>・出荷スケジュールがまず決まり、それに合わせて品質管理試験を実施</li><li>・小林化工においては、上位者の指示は絶対であり、下からの問題提起が許されない風潮があった</li></ul> |
|---|

135 ページ、数万文字の膨大な報告書から、真因をうまく抽出するには、自分で仮説を立てて、それにあう内容を抜き出し、抜き出した内容どうしが整合していることが重要です。

### (1) 外部環境の観点

- ・PEST 分析：薬事法の改正によるジェネリック医薬品の市場拡大
- ・3C 分析：ジェネリック医薬品市場・競合・自社の競争関係

「小林化工は、2000 年代半ばから生産量を急拡大させ、売上もそれに比例して右肩上がりの成長を遂げている」の報告書に書いていますが、なぜ急成長させたかったのでしょうか？

### (2) 組織の状況

- ・急成長に成功したら、トップの権力はどうなりますか？
- ・急成長はムリな目標必達、コスト (C)・納期 (D) の圧力もかかりやすくなります。QCD バランスは大丈夫でしょうか？
- ・モノ言う風土や、改善する空気や余裕がなくても、コミュニケーション、風土、標準化などはしっかりできるのでしょうか？

### (3) 担当レベルの動き

- ・急な採用としてもいきなり戦力にはなりませんよね。
  - ・組織が機能不全していたら、担当個人はどうなりますか？
- 品質・安全などは担保される環境でしょうか？

### 【4】品質不正に至った真因

無理な生産高増加と、ムリな受注とコストカット抑制、ムリな納期必達、高すぎる経営目標などの圧力が社内にかかっていたため、QCD バランスが崩れてしまった。

組織や個人を是正させても、外や上からの過度な圧力がかかると効果がありません。経営者はどんな中計を描いていたか？が最も重要なポイントです。身の丈以上の成長は、安全・品質・環境・コンプライアンスを軽視し、自滅するパターンです。

### 【5】その後の結末

2021 年 12 月に公表いたしましたとおり、当社は、品質が担保された医薬品の供給という製薬会社としての責務の実現、および従業員の雇用最大化の観点から、2022 年 3 月 31 日をもって、トラストファーマテック株式会社に当社の有する資産を譲渡致しました。

当社が製造・販売してきた医薬品のうち、医療上の必要性が高い一部医薬品については、他社へ承継するなどして安定供給に支障を生じさせないよう、引き続き最大限の努力をいたします。また、その余の医薬品については、2022 年 1 月 31 日付で全製品の自主回収に着手しており、今後は、薬価削除、承認整理の手続きを行って参ります。その後、当社は 2023 年 4 月までに製造販売業許可を廃止し、製薬会社としての一切の許認可を廃止する予定ですが、睡眠誘導剤の成分を混入させてしまった経口抗真菌剤イトラコナゾール錠により健康被害に遭われた方々への補償を最後まで責任を以って行って参ります。

医療関係者の皆様および患者様ならびにお取引先様には、多大なるご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げますとともに、何卒ご理解を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

<https://www.kobayashikako.co.jp/> 小林化工トップページ

事業継続が厳しい状況に陥っています。ある意味、自業自得ですが、

なぜ、不正してまでも企業急成長を最優先したかったのか？

不正は自滅の始まりです。でも、なぜ無茶な経営をし続けたのでしょうか？

経営陣はなぜ無茶な圧力をかけたのか？あるいは、外部から圧力がかかっていたのでしょうか？

ここが分からないと、他社で同じ不正が再発します！

トップの支配者による無理な圧力で、失墜するケースは何社もあります。トップの心境がわからないとまた不正が再発します。これについては別記事で解説します。

以上、「小林化工の品質不正を学ぶ」を解説しました。

【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

[https://www.nichiiko.co.jp/company/press/detail/5087/1301/4541\\_20210303\\_01.pdf](https://www.nichiiko.co.jp/company/press/detail/5087/1301/4541_20210303_01.pdf)

●当社に対する行政処分について(2021/3/3)

(2) 品質不正の内容

報告書 P9 を引用します。

- (A)手順書上認められない再試験等
- (B)再加工処理
- (C)社内規格不適合品の出荷
- (D)良品選別後の出荷試験不実施

(3) 被害状況

大きな被害は今のところありません。

【2】発覚した経緯

独立行政法人医薬品医療機器総合機構（PMDA）及び富山県による富山第一工場への立入調査を契機として、社内調査により総点検を実施したときに発覚した。

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

さて、演習問題です。

報告書一式 16 ページある内容から、日医工が品質不正せざるを得なくした圧力(真因)がわかる記述を抜き出してください。

マニュアルの不徹底、不適合品の対応の不完全さ、教育、内部通報の不足とかが書いていますが、仮にそれを徹底したとしても、それを徹底できなくする圧力があれば、再発します。

- (A)手順書上認められない再試験等⇒手順書通りやらないのか？手順書通りやると何かまずい事があるのか？
- (B)再加工処理⇒再加工しないと何かまずい事があるのか？
- (C)社内規格不適合品の出荷⇒なぜ不適合品を改善や廃棄せず出荷せざるを得ない状況なのか？
- (D)良品選別後の出荷試験不実施⇒試験すると何かまずいことがあるのか？

全てツッコむ中で、コスト（C）と納期（D）の圧力がかかっていると仮説を入れると、「なるほど！」と理解できそうですね。

(1) 外部環境の観点

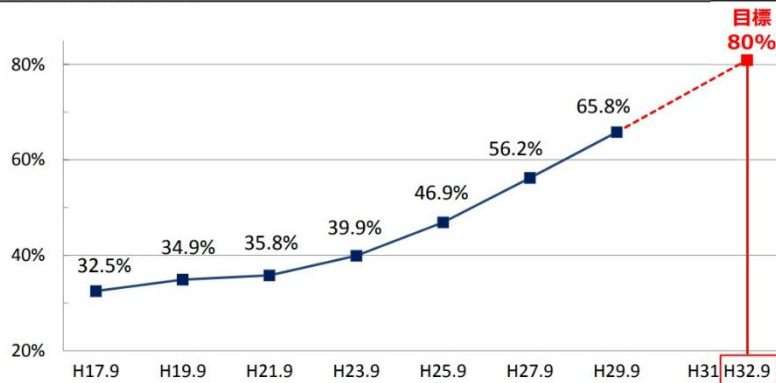
ジェネリック医薬品の外部環境分析を補足します。

まず、市場ですが、急成長しています。法令改正し、国の政策が背景にあります。

## 後発医薬品の使用割合の推移と目標

「経済財政運営と改革の基本方針2017」（平成29年6月9日閣議決定）（抄）

⑦薬価制度の抜本改革、患者本位の医薬分業の実現に向けた調剤報酬の見直し、薬剤の適正使用等  
**2020年（平成32年）9月までに、後発医薬品の使用割合を80%とし、できる限り早期に達成できるように、更なる使用促進策を検討する。**



注) 「使用割合」とは、後発医薬品のある先発医薬品及び「後発医薬品」を分母とした「後発医薬品」の使用割合をいう。  
厚生労働省調べ

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10800000-Iseikyoku/0000114903.pdf>

● 「後発医薬品の使用割合の推移と目標」 から引用

次に、ジェネリック医薬品の競合分析を補足します。

### 新薬とジェネリックの比較

	新薬	ジェネリック
開発費	300億円	1億円
開発期間	10年	半年
販売価格	100%	新薬の50%~70%
競争状態	独占 (5~10年程度)	競合多数
特徴	差別化	コモディティ化

<https://e-actionlearning.jp/guide/420> より引用

新薬と比べて、ジェネリック医薬品は

①開発期間が非常に短い

②安価

③参入障壁が低く、競合が増える

④コモディティ、汎用品

という違いがあります。医薬品とはいえ、この業界で勝つには、

①早い開発力

②大量生産・ボリュームディスカウント

③大規模工場化

④コスト・納期第一優先

となります。医薬品なので、「安全・品質」が第一が前提です。

「安全・品質」をはきちがえがち

確かに、新薬から特許期限が切れる薬なので、「薬自体は安全」です。

でも、

安全・高品質な薬を、安全・高品質に製造するジェネリック会社かどうかは別問題

コスト・納期第一優先という圧力がかかると、安全・品質が後回しになりがち

それくらい、市場と競合の変化が激しい業界であり、経営が非常に難しいことがわかります。

## (2) 組織の状況

さて演習問題です。

市場の急拡大に伴い、会社を急成長させる千載一遇のチャンス！そんな経営直下にある組織はどんな風土や雰囲気になりますか？他社の品質不正事例記事を参考にイメージしましょう。

### 【答え】

当然、コスト・納期至上主義、ビジネス成功者による権力支配がつきやすい環境に晒されるので、

上に物が言えない風土

納期、コスト必達の圧力

品質・安全より納期・コスト・出荷を優先

リソース（人員・設備）不足

生産力不足

多忙

この環境下で、正しい仕事ができますか？

## (3) 担当レベルの動き

●人員不足

●教育不足により不正が不正と気が付かない

●多忙によるコミュニケーション不足

などが容易に想像できますよね。

検査員が不正したから品質不正になった！ となりますか？

変化が激しい業界で勝ち上がっていくために必要な、経営活動の結果、安全・品質がおソロ化になってしまった結果となります。

安全・品質を最優先して、市場シェアを下げるか？安全・品質をできるだけ頑張りつつ、市場シェアを取りに行くか？

どちらを選ぶか？ 経営者になったつもりで考えると、悩ましい問いであることが痛いほどわかります。

安全・品質不正はアカンけどそうならざるを得ない圧力がかかってしまうことをしっかり理解しましょう。

## 【5】 その後の結末

医薬品製造業の業務の停止（32日間）を受けました。2022年11月15日現在ですが、

日医工 上場廃止へ 356億円の債務超過 社長は退任

<https://news.yahoo.co.jp/pickup/6444698/> 北国新聞社記事

現在、非常に厳しい状況ですが、何とか経営再建していただきたいと、切に願っております。

以上、「日医工の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

[https://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306\\_report.pdf](https://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306_report.pdf)

●当社グループにおける不適切行為に関する報告書(2018/3/6)

### (2) 品質不正の内容

(1)検査結果が顧客仕様を満たさない場合、結果を合格値に書き換え出荷。

(2)検査せずに、換算表や計算によって検査したように捏造し、出荷。

いくつかの事業部門、グループ会社で不正があり、10年以上あるいは30年以上も不正があったことが判明。

### (3) 被害状況

大きな被害は今のところありませんが、ユーザー側からのリコールが起こる可能性があります。

## 【2】発覚した経緯

全社的な自己点検で発覚。日産自動車の品質不正問題など、いくつもの優良企業の不正が取り上げられた時期も発覚につながった経緯があります。自動車メーカーが自社で品質不正をチェックしたら、「原料の鉄鋼も大丈夫か？」ってなりますよね。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書 P44～を引用すると、しっかり書いています。

- ・収益評価に偏った経営及び閉鎖的な組織風土
- ・バランスを欠いた工場運営
- ・本件不適切行為を招く不十分な品質手続き
- ・契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下
- ・不十分な組織体制

と5つ原因分析を挙げており、さらに深い分析までしています。さらに引用します。

### 【直接的原因】

- ① 工程能力に見合わない顧客仕様に基づいて製品を受注・製造していたこと
- ② 検査結果等の改ざんやねつ造が容易にできる環境であったこと
- ③ 各拠点に所属する従業員の品質コンプライアンス意識が鈍麻していたこと

### 【根本的原因】

- ① 収益偏重の経営と不十分な組織体制
- ② バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下
- ③ 本件不適切行為を容易にする不十分な品質管理手続

皆さん、どうですか？ 「なるほど！」ですか？ 企業の内外分析から、不正に入る真因を紐解いていきます。

### (1) 外部環境の観点

鉄鋼業界をよく知ろう！

これが無いと、分析の質が半減します。報告書では、この大事な外部環境分析が入っていません。3C分析を使って、外部環境分析すると次になります。



- 中国の鉄鋼メーカーによる「過剰生産」⇒単価低下傾向
- 競合の鉄鋼メーカーの再編加速、規模の経済で単価低下傾向
- 貿易摩擦などにより、国内メーカーが製造する鉄鋼製品の輸出量が影響を受けやすい
- 鉄鉱石と石炭の価格が高騰化、鉄鋼メーカーの生産コストが上昇
- 国内需要に関しても、今後の伸びは期待できない

どうですか？ これを知ると、鉄鋼業界は結構大変です。また、鉄鋼メーカーでは、

高炉に火を入れると、止めることができないため、安定受注が必須

ってご存じですか？ 高炉の条件を変えてしまうと、生産の質も影響が出るため、高炉の温度、燃焼条件を一定する必要があります。「高炉の火を止める」＝「事業終了」くらい重要なのです。

だから、生産量は一定としたいのですが、当然受注量は変動するため、その調整が非常に難しいのです。

鉄鋼業界について知らないと、単に、個人的に不正やった悪い奴という安易な分析しかできません！

厳しい事業状況の中で、事業継続するには、何が必要ですか？

工場継続のための安定した受注確保

国内市場低迷、海外メーカーとの熾烈な競争により、受注確保が困難

単価低下に耐えるためのコストカットと納期必達

国内メーカーとしての高品質

結構厳しい事業をしていることがわかりますし、これらが、神戸製鋼に過剰な圧力がかかるとすると不正せざるを得ない状況が想像できるはずです。

これから組織と個人の動きを分析しますが、業界・ビジネスの大変さを意識して読んでいきましょう。そうすれば、他社でも同じことが起こりうるってわかるはず。

どの企業もいつ不正が起きてもおかしくない！状況の中、市場競争していることを理解してほしいのです。

## (2) 組織の状況

報告書を引用すると、

本社による統制力の低下

事業部門における監査機能の弱さ

バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

閉鎖的な組織（人の固定化）

と書いています。

組織の風通しをよくしたらいいじゃん！という解決策は、低レベルな解です！

業界は熾烈な競争の中、高炉を止めないために安定した受注が必要で、顧客のパワーが上がりやすくなりため納期必達の圧力がかかりやすくなっています。そんな圧力が組織にかかるとうなりますか？

本社から圧力もキツイ。だから距離を置きたい

事業継続、収益が優先され、監査する気にならない

倫理観高い技術者が多くても、不正せざるを得ない状況に追い込まれる

大きな人事異動して改革しようという余裕もない

という、暗くて、しんどい仕事場がイメージできるはずです。



### 組織をどう改変したらよいですか？

仕組みや、ルールの徹底、思い切った人事異動すると発表して、対外的な不正からの改善アピールができますが、根本の問題が除去できていないと、結局何も変わりません。

#### (3) 担当レベルの動き

担当をチェックする目的は、2つあります。

不正とわかっていながら、なぜちゃんと仕事しない？できない？  
なぜ何十年も不正が継続するのか？

なぜなら、技術者は

何もない状況では、悪意は働かない

そうせざるを得ない外圧が原因である

と多くの不正事例を分析してわかっているからです。

また、長年も不正が継続する理由は、

- ・周囲がやっているから
- ・上司がそれで評価されて昇進したから
- ・正しく改革しようという余裕はなく、目の前の業務で精一杯

ここに、社内教育の充実、報連相強化、風通しの改善と謳うと対外的には良いアピールですが、根本の問題が除去できていないと、結局何も変わりません。

### どう改変したらよいですか？

こう分析すると、結構根が深く、難しい問題です。外部環境からの影響が非常に強い場合、自社内を改善しても、その効果は限定的になるからです。神戸製鋼の品質不正の原因は「QCDバランス」で紐解くことができます！ ⑤でまとめます！

#### 【4】品質不正に至った真因

不正が起きた原因は、他社事例と同様に、おそらくQCDバランスの崩れではないかと推測します。QCプラネッツでは、分析結果をさらに、「QCD」を使って整理します。

- 長年にわたり、厳しい経営環境の中、徹底したコストの削減と生産拡大を経営目標に
- 工程能力を十分に検証することなく受注をするといった生産至上主義が根付いた
- 納期必達できないと、損害賠償請求や失注につながり、工場操業停止(リストラ)が怖い
- 「機会があれば取りあえず受注する」、「できるだけ沢山の製品を生産して利益を上げる」

という圧力、つまり、コストカット・受注確保の(C)と納期(D)の圧力が過度にかかっていたため、品質(Q)がおそろかになってしまったといえます。

#### 【5】その後の結末

不正が発覚した製品の出荷先は500社以上。26日には子会社の一部製品のJIS認証が取り消し。

<https://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201801/2018-crisis-management/012160.php>

広報会議 2018年1月号

以上、「神戸製鋼の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## IHI の品質不正を学ぶ

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

[https://www.ihico.jp/ihico/all\\_news/2019/ir/\\_icsFiles/afieldfile/2020/08/21/ir\\_20190522.pdf](https://www.ihico.jp/ihico/all_news/2019/ir/_icsFiles/afieldfile/2020/08/21/ir_20190522.pdf)

●整備作業等の適正な実施に向けた是正処置について(2019/5/10)

#### (2) 品質不正の内容

航空機エンジン整備事業において

- ①部品検査を業務規程に基づく適正な社内資格を持たない検査員が検査実施
- ②所定の作業工程どおりに作業・検査しなかったにもかかわらず、実施したかのように作業記録書の検査実施日を改ざん
- ③計測機器の定期検査記録書の検査実施日が不適切

#### (3) 被害状況

検証の結果、安全性に直ちに影響はないことを確認したが、長期的継続使用の観点から、自主回収。

### 【2】発覚した経緯

国土交通省東京航空局の立入検査と、社内調査の結果、発覚。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

報告書 P4～を引用すると、書いています。

- ・事業拡大、業務量増加に応じた検査員の育成・増員がないまま、現状の人員で検査・実施し納期を優先
- ・現場担当の安全意識・コンプライアンス意識がなかった
- ・検査職場のOJT指導ルールが不明確だった
- ・作業記録書の記述方法が不明確
- ・同じ組織内に検査員と作業員が所属するため、両者の独立性が不十分
- ・検査記録システムの入力が煩雑、システムの応答が遅かった
- ・経営層まで情報共有されず、必要な対策が講じなかった
- ・過去に受けた嚴重注意(2001/10)および業務改善勧告(2004/7)が活かされていない
- ・検査職場の検査員と中間管理職のコミュニケーション不足
- ・経営層、管理職員が現場の実態を直視せず、過度の期待があった

皆さん、どうですか？ 「なるほど！」ですか？一方、QCプラネッツの感想は

たくさん書いているが、つまり、何が不正に走らせたのか？

と不正に走らせた真犯人を特定したいところです。

ツッコみをいれると、真因につながりそうなものと、無関係なものが混在しています。真因につながるものだけをまとめると、

検査員増員より納期を優先  
組織全体がコミュニケーション疎  
現場の投資より現場力へ過度な期待

なぜ、IHIに上の3つの圧力がかったのでしょうか？

## (1) 外部環境の観点

品質不正の報告書って、あまり外部環境分析が書いていません。

外部環境の観点は報告書のどこに書いているか抜き出せますか？

ここにさらっと書いています。組織の状況として書いていますが、外部環境分析として理解できます。

人件費の安い国外整備事業との競争が熾烈になる中、コストと顧客の過度な要求に可能な限り答えることが工場の競争力の源泉という受け方があった。納期遵守のためには、ある程度の不適切な行為もやむを得ない。(報告書 P35)

つまり、国外競合との厳しい競争にさらされている中、国内ビジネスで勝ち抜くには、

●安さ

●顧客の過度な要求・納期

が最優先される圧力がかかっていたとなります。

品質・安全第一な航空機ですが、競争が厳しい現実もあります。

ここを理解しないと、航空機に悪影響を与える製品を作る悪い奴ら！と間違ったインプットをしてしまいます。そうじゃない！航空機を作りたい技術者は、優秀で、プライドも高く、「安全は俺たちが守る！」という意思で仕事されているはず。そんな頭脳集団が不正に走るわけですから、とんでもないおかしい圧力がかかっていると考えるのが正しいです！

## (2) 組織の状況

さて、クイズです！

不正する組織ってどんな雰囲気ですか？

さっとイメージすると、

●「どうせ声を上げて変わらない」

●「管理職が職場に来ないし、話したことが無い」

●変な同調圧力

●諦め感

●煩雑で作業量が多い

●プレッシャーと常に戦っている

ですね。他社事例から持ってきた回答ですが、IHIでも当てはまりそうですね！報告書を引用します。

- ・「どうせ声を上げて変わらない」、「管理職が職場に来ないし、話したことが無い」
- ・高度に機械化された工場ではなく、作業員の能力に依存する割合が大きい工場
- ・機械化より、作業員の頑張り「現場力」を期待する経営層
- ・生産に対する対策が後手に回る結果になり、作業量増加

(報告書 P11 から引用)

- ・技術屋の気質で、同じ職場で長く働き、専門性を備えた職人として成熟するのが理想
- ・配置替えは「配属された環境で使い物にならなかった」というネガティブな印象
- ・同調圧力が生じやすく、上司のやり方に異を唱えた人が冷遇される
- ・これまでのやり方を踏襲しない人への冷ややかな視線
- ・「おかしい」と思っても言えない環境
- ・こういう環境で昇進して中間管理職になる

(報告書 P35 から引用)

どうでしょうか？

不正する組織の雰囲気そのものですし、他社事例と全く同じなんです。

### (3) 担当レベルの動き

この組織で働く担当はどんな感じでしょうか？

- ・「どうせ声を上げて変わらない」
  - ・納期プレッシャーは半端ない
  - ・人員不足
  - ・技術面や安全面で問題がなければ、品質記録が多少事実と異なっても構わない、それより顧客要求や納期が優先。
  - ・業務量が増加すると十分なOJTができない
- こんな環境でも転職しないのも日本らしいです。

IHIの品質不正の原因は「QCDバランス」で紐解くことができます！

### 【4】品質不正に至った真因</h2>

人件費の安い国外整備事業との競争が熾烈になる中、コストと顧客の過度な要求に応える必要があった。そのため、工場への投資(モノ・人)を控え、現場力に過度な期待をかけつつ(コストC)、顧客からの納期(D)必達のプレッシャーもかけたため、品質(Q)が疎かになってしまった。

上からの支配、モノを言わせない風土、工場内の偏った技術者気質も相まって、コミュニケーションも疎になり、課題が上に伝達せず、不正が続いてしまったとなります。他社事例と全く同じ真因です。

### (1) 再発防止策は万全か？

報告書には再発防止策があります。P11を引用します。

- ・対話会
- ・コミュニケーション強化
- ・安全・品質強化する部門発足
- ・検査資格の強化
- ・職場ホットライン設置
- ・品質基本行動指針
- ・品質教育

一見、納得できそうですが、効果は無いでしょうね。不正に走らせた圧力を除去していないからです。工場への投資、競争力ある製品の見極めが第一じゃないでしょうか？そうじゃないと、再発します。過去に2回怒られての今回の不正発覚です。

### 【5】その後の結末

検証の結果、安全性に直ちに影響はないことを確認したが、長期的継続使用の観点から、自主回収。

以上、「IHIの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## タカタの品質不正を学ぶ

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

<https://toyokeizai.net/articles/-/154528>

●東洋経済「米司法省が指摘したタカタの隠蔽工作の手口」を引用すると

米司法省は、タカタがインフレーターのパフォーマンス試験データを改ざんしてきたことを指摘。

米司法省「タカタは10年以上もの間、安全よりも利益や製造スケジュールを優先し、製品の安全性に関する重大な試験データを繰り返し組織的に偽ってきた」とタカタを断罪

経営陣の対応の悪さや、国への報告に虚偽があるなど不誠実な対応が、懲罰的なリコールや負債に発展しました。

主力商品のエアバッグの欠陥リコール(累計1億台近い車がりコール(回収・無償修理))で最終的な負債が1兆円を超える見通し

2017年6月に負債総額1兆円を超えて製造業としては戦後最大の経営破綻

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO16604570Z10C17A5000000/>

●日経新聞 2017/5/22 タカタの巨大リコール 「教訓」置き去り

一方、旧タカタ後のJSSでは、その後シートベルトで品質不正が発覚しました。その内容も記載します。報告書があります。P7を引用すると、

検査報告におけるデータの書換え  
不合格結果に対する是正処置の不実施  
工程能力調査表の書換え

動機は、

- 検査は最低2週間かかるが、納期が数日以内と無理があった。
- 不合格時の対応に、上長や他部門からのプレッシャー
- 旧タカタ時代から、データの完全性や全社的なポリシーが定められていない
- 生産リードタイムから生じるプレッシャー

[https://www.joysonsafety.com/media/2021-06-18\\_jssi\\_.pdf](https://www.joysonsafety.com/media/2021-06-18_jssi_.pdf)

●ウェビング試験データの書換えに関する調査報告書 2021/7/18)

**JSSの品質不正内容なら、旧タカタのエアバッグの不正も想像つくでしょう。**

JSSも日本で3割を超えるシェアを持つシートベルトメーカーなので、事実認定されれば大規模リコールとなり、旧タカタの二の舞を踏むおそれもあります。教訓を生かしたいところです。

#### (3) 被害状況

世界各国で多くの死傷者(米国だけで11人以上)が出ました。

### 【2】発覚した経緯

旧タカタのエアバッグは、各国の自動車死亡事故から原因調査で発覚しました。

なお、JSSのシートベルトは内部通報から発覚しました。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

#### (1) 旧タカタには報告書が見つからない

過去の話でもあるため、ネットや本では十分な情報が入ってきません。これが残念です！第2のタカタが出たら、今回の教訓が十分に活かさない！もったいない！

#### (2) JSS 報告書に書かれた真因

JSS の品質不正内容を再掲します。その動機は、

- 検査は最低2週間かかるが、納期が数日以内と無理があった。
  - 不合格時の対応に、上長や他部門からのプレッシャー
  - 旧タカタ時代から、データの完全性や全社的なポリシーが定められていない
  - 生産リードタイムから生じるプレッシャー
- でした。

納期(D)のプレッシャーが当時も今もあるってことですね。そうすると無理なコストダウン (C) も圧力がかかっているはず。

#### (3) 外部環境の観点

まず、エアバックを瞬時にふくらませる物質(推進剤)を知っておく必要があります。物質は以下のように変えていきました。

- 第1世代推進剤はアジ化ナトリウム
- 第2世代推進剤はテトラゾール
- 第3世代推進剤は硝酸アンモニウム

どれも聞いたことのない物質です。

(<https://www.bloomberg.com/news/features/2016-06-02/sixty-million-car-bombs-inside-takata-s-air-bag-crisis>)

●Sixty Million Car Bombs: Inside Takata's Air Bag Crisis の記事を引用して解説していきます。)

- 「タカタの元々の推進剤は、魚雷やミサイルを発射するために軍が開発した化学物質であるアジドナトリウムに基づいていました。ただし、アジ化ナトリウムは工場での取り扱いが難しく、空気、光、または衝撃にさらされると爆発する傾向がありました。吸入すると有毒であり、エアバッグが展開した後、車内に残留物が残った。それを使用したほとんどの企業は、代替手段を探していました。」
- 1996年に発売されたタカタの第2世代推進剤は、アジ化ナトリウムよりも安全で効果のあるテトラゾールしかし、高品質のテトラゾールの供給は限られており、費用がかかりました。
- 製造が簡単で安価で、エアバッグ自体をより小さく、より軽くする推進剤の処方が必要になったため、ダイナマイトとほぼ同じくらい強力な、世界で最も広く使用されている市販の化学爆薬である硝酸アンモニウムを採用しました。硝酸アンモニウムはテトラゾールの約10分の1の価格で済みます。

大事なのは、低価格で、エアバックの小型化、軽量化と顧客要求を満たす物質として硝酸アンモニウムをタカタは採用します。

硝酸アンモニウムって大丈夫なん？

聞きなれない物質ですが、レバノンの爆発事故がありましたが、あの大規模爆発した原因物質です。あれがエアバックに入っていたら、ちょっと怖いよね。実際、「誰もが特定の道を進み、タカタだけが別の道を進みました」と記事では書いています。

硝酸アンモニウムを使うリスクをわかっておきながら、採用した理由は何か？

- 技術的な課題がクリアーできる自信？
- 低価格、軽量化できる他社より優れた商品でシェア維持？
- 安全・品質より収益？
- 自動車メーカーからの厳しい顧客要求対応？
- タカタ独特の経営体制？

など、組織内部を見ないとわからないので、次に組織分析していきましょう。

#### (4) 組織の状況

ここでは、「経営層」、「組織」を取り上げます。

##### ●「経営層」

創業家はタカタの株式の過半数を保有していました。創業家の権限が強くなる傾向がありますね。

また、経営破綻後、事業譲渡完了後、御家騒動が勃発しています。創業家の権力や創業家間の感じがよくわかりますね。(https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180607\_02.html ●製造業で戦後最大の大型倒産のタカタ 創業家のお家騒動が勃発 から引用)

そうなると、創業家が正しい経営判断をすれば問題ないし、トップダウンで素早い経営判断ができる良さがあります。確かに、シートベルトやエアバックで急成長した超優良企業でした。でも、そうじゃないとややこしくなる反面もあります。また、次の記事も引用します。

タカタは、高田家の資産管理会社、高田重久会長とその母である暁子氏が全株式の 6 割も握る典型的なオーナー企業。一族はぎりぎりまで私的整理を望み、民事再生法適用による再建に抵抗していた。(私的整理ならオーナー一族も経営陣に残ることができるし、株式も紙切れにならずに済むから)しかし、いつまでもリコールの処理が長引いて、自動車メーカ、再建のスポンサー、国交省がタカタを支援しなくなってしまった。(https://gendai.ismedia.jp/articles/-/52158 ●タカタ倒産、創業家支配でトラブル対応が後手に回る理由から引用し一部加筆)

「倒産という最悪の結果になった背景には、タカタが創業家が支配する会社だったという影響が色濃く見られる」(https://diamond.jp/articles/-/133746 ●タカタ倒産、創業家支配でトラブル対応が後手に回る理由から引用)

創業家が成長させ、自ら破綻してしまったケースですが、世界シェア 2 位のエアバック企業で、リコール費用が 1 兆円と規模が大きすぎたため、社会問題まで発展してしまいました。

##### ●「組織」

質問ですが、株式の過半数を保有している創業家に、反論できますか？

殿様社長を『付度』しますよね。上からの指示・命令は絶対でしょうし。

他社事例にある上にモノが言いにくい組織・職場ってどんな感じかを想像すればよいですね。タカタの組織の問題はほぼ情報がありませんが、他社事例から想像できます。

- 「コミットメント」(必達目標) のキツイ圧力
- 殿様経営者に反論できない空気・風土
- 短納期必達な新商品開発・製造
- 徹底的なコストカット
- できないと言えない空気

など、想像できますよね。

タカタの品質不正の原因は「QCDバランス」で紐解くことができます！



#### 【4】品質不正に至った真因</h2>

低コストで軽量化できるエアバックを作り、他社の追従を許さない経営体制にするため、危険な硝酸アンモニウムを使ったエアバックを作らざるを得ない状況を組織内へ圧を加えた。  
社内の圧力だけでなく、自動車メーカーからの厳しい要求（コスト、納期、性能）に応える必要があった。  
これが無理な結果につながってしまったのではないかと？

#### 【5】その後の結末

主力商品のエアバッグの欠陥リコール(累計1億台近い車がリコール(回収・無償修理))で最終的な負債が1兆円を超える見通し  
2017年6月に負債総額1兆円を超えて製造業としては戦後最大の経営破綻

事業譲渡した後も、シートベルトで品質不正が再発覚しています。

#### ★★1つ残る大きな疑問

「誰もが特定の道を進み、タカタだけが別の道を進みました」

「会社が硝酸アンモニウムに関する警告を無視した」

「タカタのエンジニアがテスト中に破裂したインフレーターを調査することは許可されなかった」

とあるが、なぜ経営陣は、別の道（まちがった道）に進んでしまったのでしょうか？

もともと高シェアな超優良企業なので、特に危ない橋を渡る必要もなかったはず。

マーケティング戦略では、トップリーダーに位置する企業は、リスクをとらず王道を進み、規模で市場を支配すれば勝てるのです。なぜ、リスクを取ったのか？

また、経営破綻後、事業譲渡完了後、御家騒動が勃発しています。創業家の権力や創業家間の感じがよくわかりますね。[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180607\\_02.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180607_02.html) ●製造業で戦後最大の大型倒産のタカタ 創業家のお家騒動が勃発 から引用)

これが原因？これ以上、推測しても仕方がないですが、

きちっと過去の失敗を記録に残すことが、未来の創造につながる。

以上、「タカタの品質不正を学ぶ」を解説しました。



【1】品質不正の内容・被害

(1) 情報元

<https://www.suzuki.co.jp/commons/pdf/20190412.pdf>

●完成検査における不適切な取扱いに関する調査報告書

(2) 品質不正の内容

●160 ページあり、各事業所・工場での不正の実態が随所に書いていますが、簡潔にまとめます。

- 不合格結果を合格として扱う
- データの書換え(改ざん)
- 検査の一部を間引き
- 過去の測定実施結果をもとに、新たな測定データを複製
- 社内規定に定められた条件を満たさない条件で試験

品質不正に走らざるを得ない真因は何か？

(3) 被害状況

大きな被害はありません。

【2】発覚した経緯</h2>

2017年9月29日、国土交通省「日産自動車の完成検査の不正事案を受けた確認の実施について」を発出したのち、スズキも社内調査した結果、発覚しました。

【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

(1) 組織の状況

報告書の真因分析(P138)を引用すると、

- 検査員の人員不足
- 検査工程上の時間的余裕の乏しさ
- 工場レイアウト上の余裕の乏しさ
- 検査設備の老朽化・不備
- 検査員の完成検査に関する法令・ルールに対する規範意識の著しい鈍麻

と、書いています。つまり、

- 「生産目標を達成すること」の重要性が強調
- 「時間内に完成検査工程を完了すること」が過度に重視

が原因です。つまり、無理なコスト抑制・投資抑制（C）と無理な納期・老朽化にともなう煩雑で過大な業務量（D）が検査部門にかかってしまったため、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になったと考えられます。また、「品質不正に走る組織のあるある」ですが、

- 現場の閉鎖的な職場環境
- 完成検査実務の経験がない者が役職職に就く
- 役職者の検査業務への知見の乏しさのため、役職者に適切に現場の要望を理解することが困難であるとの認識から、役職者に対して、当該問題点を報告し、改善を求めることを半ば諦めていた。
- 役職者らによる完成検査の現場への積極的な状況把握の態度の欠如と、検査員らの役職者への心理的障壁が複合的に作用
- コミュニケーションの不全

## (2) 担当レベルの動き

組織の状況を分析した結果からもわかるように、

- 慢性的な検査員の不足
- 教育にかける時間も余裕もない
- 検査の質は向上しない

組織内のコミュニケーションの不全から、**文句言ってもムダ。言うだけムダ**

## (3) 経営層の観点

組織も個人も不正に走らざるを得ない圧力がかけた真因は何でしょうか？

**無理なコスト抑制・投資抑制（C）と無理な納期・老朽化にともなう煩雑で過大な業務量（D）**

### ① 過度な原価抑制

報告書では、

- 余力に乏しい人員計画

「少人」と呼ばれる人員を削減する取組みがあり、余剰となる工程の削減や作業の自動化等を通じた効率的な生産を目指すものであったが、実際には工場全体での人員削減という趣旨でも用いられてきました。

**『スズキ生産方式』が裏目**

- 工数を削減する取組(報告書 P141)

完成検査を含めた全工程の生産コストを毎年 3%削減するという取組が求められていた。でも何で？ たしかに、「スズキは 18 年 3 月期まで 8 期連続で毎年 200 億円以上の原価低減をしてきたが、過度なコスト削減で現場が疲弊していたのは否めない。」

(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO43717720T10C19A4EA5000/>)

スズキの検査不正、一気に拡大 隠蔽が常態化(2019/4/13)

十分な検査環境を投資せずに、なぜコスト削減を優先したのか？

下からの声はなぜ経営層に届かないのか？

また、生産目標では、**紐付いた評価基準（生産目標に対する達成率等）が優先**

### ② 経営層の悩み

一方、こんな経営層の悩みもあるようです。

([https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal\\_mixi201905\\_post-15507/](https://www.excite.co.jp/news/article/Bizjournal_mixi201905_post-15507/))

スズキ、不正発覚で大量リコールでも CM 自粛せず…89 歳・鈴木会長の 40 年独裁経営の歪み(2019/5/27)から以下引用)

「社内の風通しを良くし、しっかり議論できる体質に変えるのが私の役割だ」（鈴木社長）とするが、「鈴木修会長のワンマン体制が是正されない限り、絵に描いた餅に終わるだろう」（スズキの元役員）と冷ややかな見方が強い。

「引導を渡せるのは息子である俊宏社長だけなのだが、その胆力とリーダーシップに欠ける。これがスズキと鈴木家にとっての悲劇」

1978年の社長就任以来、40年以上にわたり同社トップに君臨し続ける鈴木会長に起因することは明らかだ。自らの分も含めた役員報酬額や役員人事は、「鉛筆をなめながら自分で決めている」（別のスズキの元役員）といわれる。もしそれが事実であれば、日産のカルロス・ゴーン前会長と姿がかぶる。

#### (4) 外部環境の観点

社内分析すると、

経営者のワンマン体制で無理なコスト抑制と納期必達と上にモノが言えない風土が重なり、品質不正せざるを得ない状況ができてしまったと他社事例と同じ結果になりそうです。

社内に圧をかけた外圧はあったのでしょうか？

国内・インドの市場規模、競合とのシェア争いのあたりでしょうか？ 報告書等で明記していませんので、さらに考える必要があります。

#### 【4】品質不正に至った真因<

無理なコスト抑制・投資抑制（C）と

無理な納期・過大な業務量（D）

が検査部門にかかってしまったため、品質不正（Q）に走らざるを得ない状況になった

スズキのケースでも「QCD バランスの崩れ」が品質不正の真因であるとシンプルかつ明快にわかりましたね。単なる、悪意の持った検査部門担当が悪いのではなく、厳しい経営の中、何とかやりくいていたのが無理がたたってきたというのが真因です。

経営戦略を見直さなければ、品質不正は再発する恐れがあります。ここが、「品質不正は経営を考えろ！」という意味です。

#### 【5】その後の結末</h2>

[https://www.nikkei.com/article/DGXMZO43684700S9A410C1MM8000/?n\\_cid=DSREA001](https://www.nikkei.com/article/DGXMZO43684700S9A410C1MM8000/?n_cid=DSREA001)

スズキ、検査不正で200万台リコール 特損800億円計上

以上、「スズキの品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 三菱電機の品質不正を学ぶ

\*報告書が3つもあり、品質不正を勉強する良い機会です。  
しっかり読んで、書いている内容と書いていない内容を考え抜きましょう。

### 【1】品質不正の内容・被害

#### (1) 情報元

3本の報告書(700ページ)があります。これだけあれば十分です！

- 2022年5月25日 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について(第3報)
  - 2021年12月23日 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について(第2報)
  - 2021年10月1日 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について(第1報)
- <https://www.mitsubishielectric.co.jp/reform/survey-results/index.html> 調査委員会による調査報告書

#### (2) 品質不正の内容

- 顧客と合意した品質試験の一部が不実施だが、実施したかのように改ざん
- 過去の試験結果を流用
- 不実施な検査に対して、データをでっち上げ、実データ化して出荷
- 仕様の範囲内に収まる適宜の数値に改ざん
- スペシャルサンプルで検査、あるいは緩和条件で試験実施

報告書では多くの工場・事業所で不正発覚していますが、まとめると上の5つです。  
不正しなくても売れるのに、何で？ と不思議です。

#### (3) 被害状況

現状、大きな事故などの被害報告はありませんが、扱う製品の中には、病院の生命維持装置の電源装置などがあります。品質不正によって機能停止すると、大事故につながりかねません。

### 【2】発覚した経緯

明記した記事はありませんが、子会社の品質不正発覚とか、内部通報などがきっかけです。

### 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

#### (1) 報告書の真因分析はもう1つ深堀が必要

報告書1(●2021年10月1日 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について(第1報))のP244を引用します。他の2つの報告書も同じ真因を挙げています。

- ・規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければよい」という正当化
- ・品質部門の脆弱性
- ・ミドル・マネジメント(主に課長クラスなど)の脆弱性
- ・本部・コーポレートと現場との距離・断絶
- ・経営陣の本気度

確かに、説得力はありますね。でも、QCプラネッツは

上の5つが組織にあっても不正にはつながらないと考えます。つまり、

●規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければよい」という正当化  
⇒優秀な社員がいる三菱電機の技術者は、こんないい加減ははずはない！むしろ、優秀でまじめなプロが不正に走らないといけない圧力がかかっていたのではないかと

●品質部門の脆弱性

⇒どの会社も、ぶっちゃけ品質部門は弱い！ 「貧弱」ならぬ、「品弱」！ でも、脆くても、ちゃんと仕事すれば不正しない。技術者のプライドが許さないはず！ むしろ、品質部門が厳しくチェック・指示できない圧力がかかっていたのではないかと

●ミドル・マネジメント(主に課長クラスなど)の脆弱性

⇒別に部課長がいまいちでも優秀な担当がいれば、不正にならない。不正しないといけない圧力がかかるから機能不全したのではないか？

●本部・コーポレートと現場との距離・断絶

⇒本部が機能弱、現場主義という報告書は他社にありますが、本当は逆じゃないのか？本部の圧がひどいから現場が離れていくし、保守的に守り、不正してまでも守らないといけなくなったのではないか？

●経営陣の本気度

⇒経営陣が現場を知らないからと書いているが、別に現場見なくても、現場が機能していれば組織的な不正に走る事はない。不正せざるを得ない圧力をむしろかけ続けていたのではないか？

さらに、三菱電機を検索してよく引っかかるネガティブな情報もあります。

●パラハラが横行

●上司から叱責が多くて相談できない

●長時間残業が多いのは当たり前

気合、根性、度胸、なんか昭和な匂いが漂いますね。これもなぜ、令和の時代にこんな職場環境なのか？と疑問に思いませんか？これも、本来優しく優秀な人なのに、叱責やハラスメントが横行する風土になるのは、圧力がかかっているからではないか？企業の内外分析から、不正に入る真因を紐解いていきます。

(1) 外部環境の観点

三菱電機の品質不正の原因は、外部環境からは一切ありません。なぜなら、収益が好調だから。

収益が良いのに、なぜ長年品質不正に走らないといけなかったのでしょうか？

トップランナーがなぜ不正しないといけないのか？不思議に思いませんか？

(2) 組織の状況

組織・個人、経営陣の順で解説します。報告書をいくつか引用します。

●開発遅延は許容され難い状況（報告書 1 P24）

●試験に時間を要すると生産出荷が遅延（報告書 1 P36）

●現状の設備・人員体制では納期遵守は難しい、規格要求の試験設備のための多大な設備投資が製品の損益や製作所の損益に悪影響を与える（報告書 1 P36）

●「何度もスケジュールが遅れたことで、その度に上長が叱責され、これ以上遅延する旨を言い出しづらいうという気持ちがあった。」（報告書 1 P134）

●「課長は会議をしている人であり、現場には来ない。現場任せにされていると感じており、現場の話をする相手ではない。」「相談をしたくても、課長は忙しいと言って時間を取ってくれない。時間を取ってくれたとしても、提案を上へ上げてくれていないと思う。少なくとも提案に対するフィードバックはない。」といった管理職に対する不信の声（報告書 1 P170）

●『言ったもん負け』の文化 ⇒改善を提案すると、言い出した者が取りまとめになり、業務量の調整もしてもらえないので、単純に仕事が増える。（報告書 1 P170）

●納期が切迫している場合には、出荷を優先させていた（報告書 1 P201）

●「顧客に言われたことを受け取ってしまう」、「交渉が出来ない」といった点は、自社の能力を超えた仕様を受け入れるリスクがある（報告書 1 P216）

●現場の従業員にとって、自分が担当する事業(製品)、自分が所属する製作所や工場が収益を上げることは極めて重要な意味を持つ。損益の悪化は、事業の縮小や撤退にも繋がりがねず、同じ事業(製品)を長年にわたって担当している現場の従業員にとっては、正に自らの利害と直結する問題（報告書 1, P261）

●コストを削減するため、より安価な製外先と契約を結んだり、性能が確保できることを確認した上で、製外先との間で、全数ではなく抜き取りでの試験実施としたり、代替的な試験方法を採用するようになった。（報告書 2 P41）

●試験に時間がかかり、納期に間に合わなくなることが懸念された。そのため、試験の実施は指示しなかった。（報告書 2 P105）

●上司や先輩に業務上の疑問をぶついたり、意見を述べたところ、「担当でないのに口を挟むな。」「言われたとおりに試験をやっているだけでいい。」などと怒鳴られることが度々あり、程なくして、疑問があってもそれを口にするのはしなくなり、意見も言わないようになったなど述べる者や、業務を行う過程で発見した問題点を管理職に度々報告していたところ、管理職から、「上層部批判と受け止められる。」などと警告された旨述べる者もいる。(報告書2)

などなど、報告書3からもいくつか組織・個人の問題となる内容を抜き出してみてください。上の報告書の文書を抜き出すと、次の疑問が起きませんか？

- ・優良企業なのに、なぜコストと納期の厳しい圧力がかかっているのか？
- ・納期が間に合わないなら顧客と調整できる企業パワーがあるのに、なぜ急ぐ必要があったのか？
- ・なぜ、上司は怒るだけなのか？

変ですよ。赤字で倒産すれすれなら、わかるけど、高シェア製品が多い三菱電機ですよ！

「苛政は虎よりも猛なり」ではないのか？

つまり、

- 顧客より、怖い社内の権力者がいる！
  - 権力に逆らうと、出世街道から外される、リストラされる！
- という圧力がかかっていたのではないかと考える方が自然です。

でも、報告書は苛政についてはまったく書いていません。付度しているように QC プラネッツは思えるし、ここを改善しないと、品質不正は旧タカタのように再発します。

### (3) 経営陣の状況

ここは推測に域ですが、他社などの不正真因を参考に書いていきます。

業績がいいのに、なぜ社内に圧力をかけ続けるのか？それが当たり前になっているのか？

他社事例だと、次の理由があります。

- ・過去の経営者より自分が優れているとしたい、伝説化
- ・旧財閥、学閥、派閥争い、経営者間の優劣
- ・失敗経験がない、失敗自体を許さないエリート意識

あるいは、本「失敗の本質」にもあるように、旧日本軍の失敗事例などがあります。ここが、本当の真因ではないかと、3本 700 ページ超の報告書を読み切つて気づいた QC プラネッツの分析結果です。

### 【4】品質不正に至った真因

トップの恐怖が、トップランナー企業にもかかわらず、コスト (C)、納期 (D) への異常な圧力をかけて、品質不正に走ってしまった結果につながります。

ここまで分析すると、三菱電機が不正に走らざるを得ない理由がよくわかりますね。

### 【5】その後の結末

品質体制のために 300 億円投資したり、全不正事実を出し切る努力をされています！すばらしい三菱電機に変わっていただけると信じています。

経営者が帝王化し、良くない結果に陥ってしまった事例ですね。

そうじゃないと、叱責・パワハラ・長時間残業・品質不正する特殊な企業という印象で終わりがち。そうじゃない！ 三菱電機の事例は、どの他社にも同様に起こりうる事例です。

以上、「三菱電機の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/news/2018/pdf/20180607\\_01.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/news/2018/pdf/20180607_01.pdf)

品質検査上の不適切行為の関する調査委員会の報告書について(2018/6/7)

### (2) 品質不正の内容

報告書 P32 を引用します。

- 不実施の試験結果を試験したかのように試験結果の捏造
- 要求規格を満たさない場合、満たすように結果を改ざん
- 顧客との仕様書に記載された試験方法と異なる方法を意図的に実施
- 指定原産地の原料が不足する場合、異なる原産地の原料混入

### (3) 被害状況

現状、大きな事故などの被害報告はありませんが、売上の 1% (報告書 P1)の製品に不正がありました。

## 【2】発覚した経緯

社内調査の結果、不適切行為が発覚しました。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報

### (1) 外部環境の観点

宇部興業の品質不正の原因を理解するには、外部環境をしっかりとっておくことが大事です。

有価証券報告書から事業リスクを引用します！

[https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir\\_library/securities\\_report/pdf/securities\\_2022end.pdf](https://www.ube.co.jp/ube/jp/ir/ir_library/securities_report/pdf/securities_2022end.pdf)

21 年度 有価証券報告書の P19 から事業等のリスクが書いています。

- ・ 主原料価格は国際的な需給バランスや原油等のエネルギー価格に影響を受ける
- ・ 特定の地域や供給元の依存
- ・ 顧客要求にタイムリーに応じられないことによる販売量減少
- ・ セメントは国内の需要減少
- ・ 国外企業（主に中国企業）の競争参入
- ・ 炭素税導入、規制強化
- ・ 売上国内 63%,海外 37%

これだけ読んで、不正せざるを得ない厳しい事業環境であるとわかります。つまり、

- ・ 市場は縮小傾向で競合は国内外で厳しい競争
- ・ 原料の価格変動のわりに、顧客からの厳しい要求
- ・ 炭素税などのコスト増減要因がある

事業を勝ち続けるための、顧客要求の受け入れ、コストカットが要求されているのです。

### (2) 組織の状況

収益要求のために、組織ではどうなっていたのかを報告書から引用しましょう。

● ポリエチレン事業は 2003 年以降は黒字化したもの、創業開始から 38 年間のうち 27 年間は経常損失を計上。(報告書 P37)つまり、コスト削減のため、人員削減が必要だった。

● 新規製品追加、生産量の増加で、仕様書に記載された全部の試験が実施できない。1986 年以降から不適切行為があった。

● 社内規格を満たしていれば、より緩やかな条件である仕様書の規格を検査しなくても大丈夫と判断。実際、実害はない。試験担当者の残業が頻繁で 1 名が休暇とるともう 1 人は休憩がとれないほど試験担当者の業務負担が過重。(報告書 P65)



●試験業務の量・種類が増え、製品によっては納期が厳しくなった。業務負担を軽減するために試験を間引いた。(報告書 P65)

●顧客との仕様書の規格を満たせないと出荷できず、顧客の信頼を失い、値下げ要求や損害賠償請求にもつながるおそれがある。だから、試験データを改ざんして出荷(報告書 P78)

●納入できる鉱山品の量が不足する時は、不足分を規格を満たさない他の鉱山品と混合して対応した。要求する原料(石灰石)の質を維持するためには、採掘場所と採掘方法を変更せざるを得ない状況で大きな設備投資が必要であるが、それができなかった。

要するに、組織的な要因は、(報告書 P124 も引用すると)

- ・過度なコストカットにより設備・人への投資が不足
- ・設備・人の投資不足による業務過多で試験が不十分
- ・製品の品質に実質的な問題がないという過信
- ・不適切行為が社内のみで対応し「問題を表面化させない閉鎖的な風土」

必要なリソースの投資提言などは、上に提言しても、コストカット(C)と納期(D)の圧力がかかるので、提言が通らなくなり、「言うだけムダ」な諦めのムードが漂ったり、最下流の検査部門にしわ寄せがきて、不正にはしってしまった。自分の業務で精一杯だから、組織内のコミュニケーションが疎になる傾向があった。人員不足だから、検査員の教育・育成が不十分で成長しない。

#### 【4】品質不正に至った真因</h2>

事業収益維持のために、コスト(C)、納期(D)へ過度な圧力がかかり続けた結果、品質不正に走ってしまった。

#### 【5】その後の結末

社内調査の結果から、安全性など「製品の品質に問題はないと考えている」と説明しています。

以上、「宇部興業の品質不正を学ぶ」を解説しました。



## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元

<https://www.citizen.co.jp/cms/cwc/files/20180209to.pdf>

第三者委員会からの調査報告書の受領及び当社の対応等についてのお知らせ(2018/2/9)

### (2) 品質不正の内容

報告書 P11,12 を引用します。

- 取引先企業と取り決めた製造拠点ではない拠点で製造した製品を、取り決めた製造拠点で製造したかのように装って出荷。
- 試験数値を書き換える・他の参考となる測定データをもとに数値データを改ざん

### (3) 被害状況

現状、大きな事故などの被害報告はありませんが、13 億 3300 万個の 6.7%の 9000 万個の電子製品に不正がありました。

## 【2】発覚した経緯

取締役の 1 人が担当部署の従業員と個別面談をしたところ、「社内で製品を出荷する際に、実際の製造拠点とは異なる製造拠点を示すロット番号が印字された出荷ラベルを貼付している。」旨の情報提供を受け、発覚しました。(報告書 P7)

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報</h2>

### (1) 外部環境の観点

報告書から引用すると、

- 照明用 LED 業界において、厳しい競争に晒される中で、毎年、性能の向上を図ったり、バリエーションを増やした新製品をリリースすることで市場における優位性を維持してきた(報告書 P36)
- シチズン電子はその沿革から、電子部品等を取り扱い、近時では照明用 LED の事業によって急激に業績を拡大してきたという特徴がある。(報告書 P38)

つまり、

- ・照明用 LED 業界という熾烈な競争がある
- ・電子部品の技術向上と価格安価対応が必要
- ・顧客の要求の圧力が強い

という、厳しい業界で戦っていることが分かります。

また、過去に、リーマンショックの影響を受けて、平成 20 年(2008 年)度は赤字になり、収益改善のための構造改革と称して、大幅な人員削減と生産委託会社 3 社との契約関係の解消を断行しました。

収益状況の改善のために生産委託会社との契約解消のスケジュール遵守を最優先事項し、製造拠点を変更した際に取引先企業との間の取決めで求められていた 4M 変更申請を行う時間的な余裕がないことを当時の経営層が認識しながら、4M 変更申請を極力実施しないという方針を決定した。

### (2) 組織の状況

報告書を引用します。そこから組織の課題がみえます。

- 取引先企業等の要請に応えられず、失注し、多額の売上げを失うことが懸念される(報告書 P18)
- 売上げを失う懸念がある一方で、実施済みの加速試験等の結果を踏まえれば品質自体には問題はない
- 試験には相応の時間と費用がかかるため、試験を実施すると量産化が遅れることとなり、業績に大きな悪影響が生じる (報告書 P20,21)

- 社内に影響力の強い経営陣（C氏、D氏）からは、一部の経営陣からは不正指示、不正の許容、不正の把握はあった。また、全社的な連携・情報共有体制を構築できなかった。
- 問題事態に直面するや、担当者の場当たりの判断や部門間の社内における力学が直截に反映された判断（報告書 P32）
- シチズン電子はその沿革から、電子部品等を取り扱い、近時では照明用 LED の事業によって急激に業績を拡大してきたという特徴（報告書 P38）
- 本社の所在する山梨県所在の大学等の出身者が多く、閉鎖的な企業風土は形成問題事象が生じた場合に、親会社を含め、社外への情報の開示を極力避けようとする傾向がある（報告書 P38）

まとめると、

- ・市場競争とリーマンショックによる過度なコストカットと納期の圧力
- ・照明用 LED 事業の急激な業績拡大により一部の経営陣の権力化
- ・売上至上主義による設備投資の抑制
- ・周囲や上のモノが言いにくい風土や閉鎖的な環境

など、他社の品質不正と似た結果となっています。

### (3) 担当レベルの動き

担当については、報告書に直接書いていませんが、他社事例から類推できます。

- ・OJT,社内教育が不十分
- ・技術継承する余裕が無い

### 【4】品質不正に至った真因</h2>

事業収益維持のために、コスト（C）、納期（D）へ過度な圧力がかかり続けた結果、品質不正に走ってしまった。

### 【5】その後の結末</h2>

社内調査の結果から、安全性など「製品の品質に問題はないと考えている」と説明しています。

以上、「シチズン電子の品質不正を学ぶ」を解説しました。

## 【1】品質不正の内容・被害

### (1) 情報元</h3>

報告書があります。

[https://www.jsw.co.jp/news/news\\_file/file/ReportFinal.pdf](https://www.jsw.co.jp/news/news_file/file/ReportFinal.pdf) 調査報告書(全文)(2022/11/14)

### (2) 品質不正の内容

報告書 P25 を引用します。

- 残留応力検査の結果の改ざん／ねつ造／虚偽記載
- 浸透探傷検査における未報告
- 寸法側的に伴うねつ造／不正検査
- 指定原産地の原料が不足する場合、異なる原産地の原料混入

報告書はわかりやすく、5つの不適切行為でまとめています。報告書 P23 のとおり、

- ① 改ざん→検査の結果を書き換える
- ② ねつ造→実施しなかった検査を検査したかのように見せる
- ③ 不正検査→顧客仕様で定められたものと異なる方法で検査したが、顧客仕様どおり検査したと見せる
- ④ 虚偽記載→実際に実施した条件と異なる条件で検査したかのように記載する
- ⑤ 未報告→顧客に報告しなければならない内容を報告しなかった

### (3) 被害状況

現時点では不正に起因した製品の品質・性能上の問題は確認されていません。

## 【2】発覚した経緯

22年2月下旬に内部通報があり、社内で抜き打ち調査を実施して確認しました。

## 【3】品質不正分析で見逃がしてはいけない情報</h2>

### (1) 外部環境の観点

報告書から引用すると、以下の3点がわかります。

- ・ 受注急増に対応できるリソースが無かった
- ・ 合理的な説明をしても顧客に受け入れられないケースが多い
- ・ 原子力製品では、東日本大震災以後、品質要求の厳格化により業務負荷増加

報告書から引用すると、以下が分かります。

- ・ 1990年代後半は製鉄業界の経営は厳しかった
- ・ その中、1998年頃から北米向けの製品受注が急増した。
- ・ さらに、2002年頃から中国の火力発電ブームにより中国向け製品も急増した
- ・ 受注が急増するが、担当者や検査設備は従前のままだった

つまり、

受注が急増する前は、厳しい経営のためコストカット徹底してきた

受注が急増し、収益は改善できた

でも、急増に対応できる十分なリソースが社内になかった

### ① 合理的な説明をしても顧客に受け入れられないケースが多い

報告書によると、電力製品では、「顧客要求仕様が低い。合理的な説明をしても顧客に受け入れられないケースが多かった」となっています。他社とのコスト競争や、顧客が国などの強い政治力がある相手だと、なかなか交渉事ができない事情があると理解できますね。

②原子力製品では、東日本大震災以後、品質要求の厳格化により業務負荷増加

大震災による、原発事故が衝撃的だったため、震災後の原子力製品の事業環境が大きく変化 品質要求の厳格化 業務負荷が高まりました。これもよく、理解できますね！

## (2) 組織の状況と担当レベルの動き

事業環境が

- ・急激な受注があるが
- ・顧客との交渉が優利に進められない
- ・原子力製品など、さらに品質要求が高まっていくが、
- ・社内のリソース（人、設備）は従前と変わらない

となると、組織はどうなりますか？

組織に緊張が走るようになり、品質不正の他社事例にもあるように、

- ある部門が力を持ち始める
  - 部門間のコミュニケーションや牽制が効かなくなる
- となります。

報告書を引用すると、

①品質保証部門の対応能力を超え、牽制機能が発揮しなくなった。

②製品への過信と顧客要求・対話のプレッシャー

高度な製品を製造してきた自負がある一方で、品質・納期を確保する姿勢が強い。品質トラブルが生じた場合、顧客との十分なコミュニケーションをせず、個人や組織レベルで正当化しがち。

③紙ベースや手作業を中心とした検査業務プロセスと慢性的な人員不足

設備投資がままならず、紙ベース、手作業が中心の業務で、業務の多さや管理の煩雑さが業務負荷増加し、人員リソース逼迫（ひっばく）を招き、検査の省略化をしてしまう。

## 【4】品質不正に至った真因

事業収益維持のために、コスト（C）、納期（D）へ過度な圧力がかかり続けた結果、品質不正に走ってしまった。

つまり、

- ・2000年頃の北米、中国向けの受注が急増したが、コストカット（C）のため人員・設備への投資が間に合わず、業務逼迫のため品質（Q）不正に走らざるを得なくなった。
- ・顧客からの高い要求による納期必達（D）のプレッシャーがある一方、自社製品への過信もあり、顧客との十分なコミュニケーションをせず、個人や組織レベルで正当化しがち

となりますね。

## 【5】その後の結末

社内調査の結果から、安全性など「製品の品質に問題はないと考えている」と説明しています。

以上、「日本製鋼所の品質不正を学ぶ」を解説しました。