

## 品質不正問題 潜むリスクにどう向き合うか

古字 朗人 Akihito Koji

リスクマネジメント事業本部

危機管理コンサルティング部

危機管理・食品グループ グループリーダー

### はじめに

本稿は、昨今断続的に発覚した一連の品質不正問題について、その原因を明らかにした上で、自社に潜んでいるかもしれない品質不正リスクを事前に発見するためにどうすればよいのか、さらには、リスクが顕在化した際の危機対応について検討したものである。メーカーのみならず、製品を購入する卸事業者や小売事業者、行政関係者、さらには一般消費者にも参考になれば幸甚である。

### 1. 2017年以降立て続けに発覚した品質データの改ざん問題

今回の一連の問題では、部品や自動車の検査記録データの改ざんにより顧客仕様に合致しない製品が良品として出荷されていた、あるいは法令要求を満たさない検査方法が採用されていた、という点に共通の特徴があった。ただし多くの場合、その不正が製品の実質的な安全性や機能にクリティカルな影響を与えない、という点でも共通していた。



図 1 品質データ改ざん等の問題を起こしたメーカー<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 当社作成

なぜ、このような不正が起こったのか。鉄鋼メーカーを例に考えてみよう。

当該社では2016年6月にも、ある子会社にて製品の品質不正によるJIS法違反が発覚していた。新たに就任した工場長が、強度基準にまで特別採用（いわゆる“トクサイ”）があるのはおかしいと不審に思い、不正を発見したのである。対外発表は早期に行われ、迅速な危機対応であったとして世間から評価された。

その後、当該社は他にも同様の問題がないか内部監査を実施したところ、グループ全体に渡って、特に銅・アルミ製品において長年に渡り、無告知のトクサイが行われてきたことが発覚したのである。

なお特別採用とは、いわゆる良品の規格・仕様の範囲からわずかにはずれた製品を、販売先にその旨を告げ了承を得た上で、価格を割り引いて販売することをいう。どのメーカーでも、原材料・部品の売買契約書にはしばしば“特別採用条項”が設けられている。したがって、販売先に特別採用である旨を告げ、その了承を得た上で割引価格にて販売することは、なんら不正ではない。

問題は、特別採用であることを販売先に告げず、良品として販売することである（無告知トクサイ）。トクサイ価格は良品よりも低い。しかも販売先が常に了承してくれるとは限らない。とりわけ原材料の強度など、安全性に関係する指標でのトクサイは、（実際には安全にはほとんど影響を与えなくとも）相手方が渋る可能性があるだろう。

そうすると歩留まりが低下し、納期までに再生産しなければならなくなるが、納期に間に合わない可能性が出てくる。そうすると履行遅滞責任を問われ、損害賠償請求や取引解除、取引更新なし、というペナルティを突き付けられる。負のスパイラルに陥るのである。このスパイラルをかいぐるために、販売先へ提出する検査データを改ざんし、無告知トクサイが常態化されていく。

このような状況を役員が知ったとしても、売上・利益を維持するために黙認する。また、先輩や上司が連綿と行い、かつ明示・黙示で不正の指示があったのであれば、一検査員がこれを覆すことは難しい。

しかも無告知トクサイをしたとしても誰も気づかず、実質的な安全性に問題は生じないレベルだとしたら・・・。誰も困らない、という安心感が、不正を繰り返す温床として機能するのである。



図 2 鉄鋼メーカーにおける“無告知トクサイ”発覚の経緯と不正の理由<sup>2</sup>

<sup>2</sup> 鉄鋼メーカーの第三者調査委員会報告書をベースに当社にて作成

各業界で明らかになった一連の品質不正問題には、共通の問題が存在している。

まず、検査の現場は納期に関する強いプレッシャーにさらされているということ。とりわけ、自社の能力をアピールするために必要以上にハイスペックな仕様で受注してしまうと、不良率が上昇する。そうすると生産計画が立ち行かなくなり、履行遅滞の責や販売機会の損失をこうむる。営業が頑張って獲得した受注に傷をつけ、ブランドにも影響を与えるという心理的負担を生む。これを回避しようとする付度が生じる。

このような付度を排除できない背景的な要因として、そもそも経営陣の品質第一への掛け声が形骸化しており、売上至上主義を陥っていること。そのため、品質保証部門・検査部門への権限付与や検査精度を高めるための投資が不十分であり、検査記録は容易に変更できる環境のまま据え置かれ、改ざんが可能な環境が作り出されていること。さらに、直接の富を生まない品質保証部門（検査部門）を軽視することにつながり、彼らのモチベーションが低下し、閉鎖性を高めてしまう。検査担当者等を巡るそのような状況が、安全に問題ないのであれば多少の改ざんは許される、そうしなければ業務がまわらない、という正当化の心理を生み、データ改ざんや検査不正を日常化させるのである。

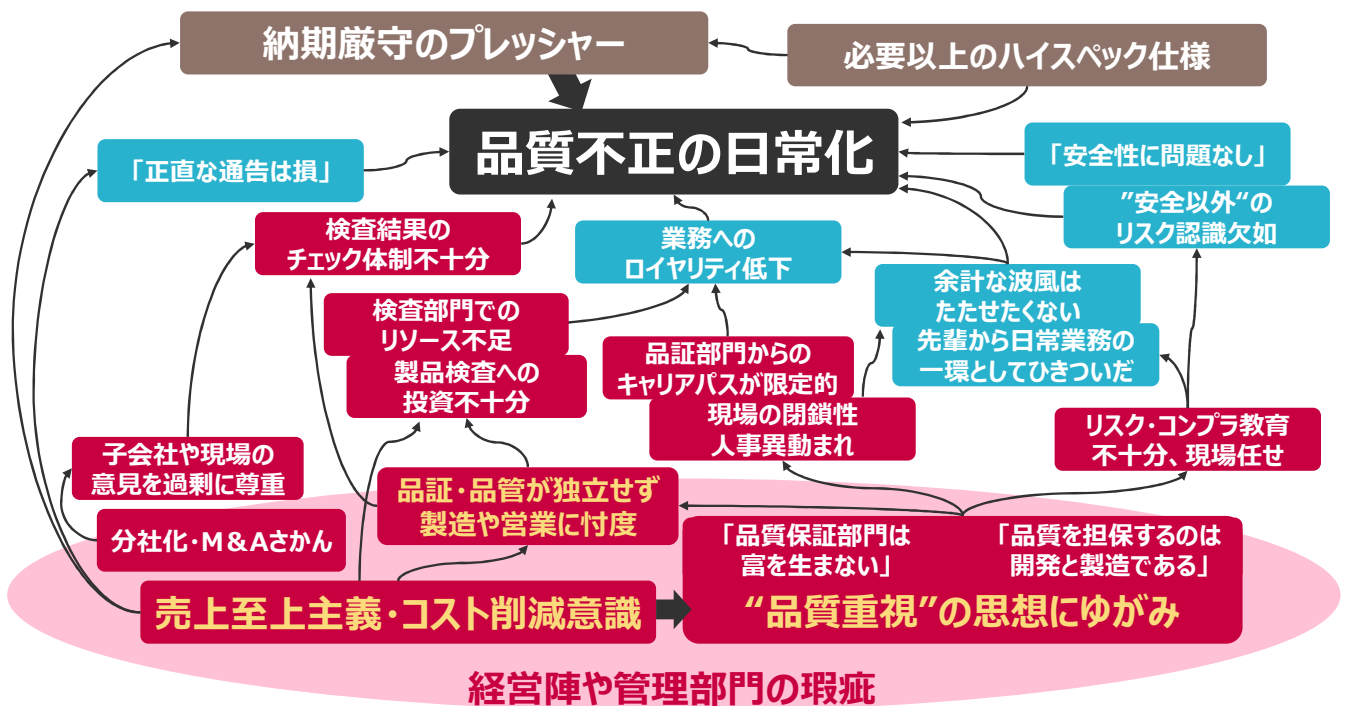


図 3 品質不正に至る原因・背景のまとめ<sup>3</sup>

## 2. 品質不正リスクを事前に発見する方策

以上のように、納期厳守のプレッシャーや売上至上主義、不正を容認しやすい組織体制や検査設備など、品質不正を助長する要素はある程度共通化できる。自社にも品質不正を許す要素がないのかチェックし、リスクの高低を評価することが望まれる。おそらく、経営企画部やリスクマネジメント担当部門、さらには本社の品質保証部門では、このような事前チェックの必要性を感じている方も多いと推察する。

これらのリスク要素には、客観的要素（組織体制や検査設備状況）もあれば、社風や雰囲気という主観的

<sup>3</sup> 当社にて作成

要素（プレッシャーや売上至上主義）もある。

客観的要素は事実ゆえ、現場施設確認や書面確認により一定程度把握できる。

他方、主観的要素の把握については、現場部門や本社部門一人ひとりを対象にしたアンケートなどを活用し、自社の弱みを把握していくことが有効と考えられる。

客観的要素と主観的要素については、下記のような項目が例として考えられる。

表 1 品質不正リスクを発見するためのアンケート項目例<sup>4</sup>

客観的要素	急激な会社規模の変容 成長の業界全体の規模 検査記録システムの状況 …	
主観的要素	内外の環境への認識	生産量や売上の伸びに関する認識 製造・検査に関する法令・制度についての認識 …
	全社（本社）に関連する認識	経営陣の、品質保証に対する意識状況 品質コンプライアンスに関する教育状況についての認識 品質保証部門の立場・権限に関する認識 …
	現場に関連する認識	営業担当者の意識状況 納期遵守の意識状況 品質管理・検査部門と他部門とのコミュニケーション状況 …

上記主観的要素について、選択式や記述式の設問を適切にミックスしながらアンケートを作成する。可能であれば客観的要素も踏まえてスコアリングし、リスク評価を行うことが有効だ。

リスク評価結果を踏まえ、部門間で意識ギャップがある要素、全体的にリスクが高いと評価される要素について深掘りするため、個別にヒアリング等を行い、さらにリスクを明らかにしていく必要がある。

以上の調査結果を踏まえ、経営陣や現場の意識改革、組織や設備の改善、場合によっては取引先との契約内容の見直し等、リスクに応じたアクションを行うことが求められる。

### 3. 品質不正リスクが顕在化した際の危機対応

品質不正リスクを事前に発見できず、残念ながら顕在化してしまった場合には、自社及び製品に対する信頼の低下を最低限に抑えるために、迅速かつ適切な危機対応が求められる。

内部監査や内部通報等自社内の仕組みで覚知できた場合には、まずは内部で一定の調査を行う。これによ

<sup>4</sup> 当社にて作成

りデータ改ざん等背信行為の蓋然性が高まれば、重大性等を踏まえ必要に応じて第三者委員会を設置し客観的な追加調査を依頼するとともに、適切な時間内に公表等のアクションをとることが求められる。内部調査を重視しすぎるがあまり、重大事案にも関わらず事実把握から公表まで長期間要した場合には、危機意識が薄かったのではないかという批判を浴びるリスクが高まる。とはいえ、この場合は自ら問題を把握できたため、自社が主導して対応アクションをとることができる。

対応が難しいのは、内部通報ではなく、内部告発（マスコミやSNSなど外部への“タレコミ”）により不正が発覚した場合である。この場合はすでにマスコミや行政、あるいは社会が情報をつかんでおり、時間の余裕が一切ないこととなる。

なお、公表というアクションは危機対応の中でも最も重要なテーマである。公表のタイミングもさることながら、何を、どこまで公表するのか、事実調査を踏まえた対策本部における対応決定の中で、しっかりと議論しておくことが大切である。とりわけ、BtoBの取引先だけでなく、一般消費者にも影響のある品質不正の場合は重要だ。

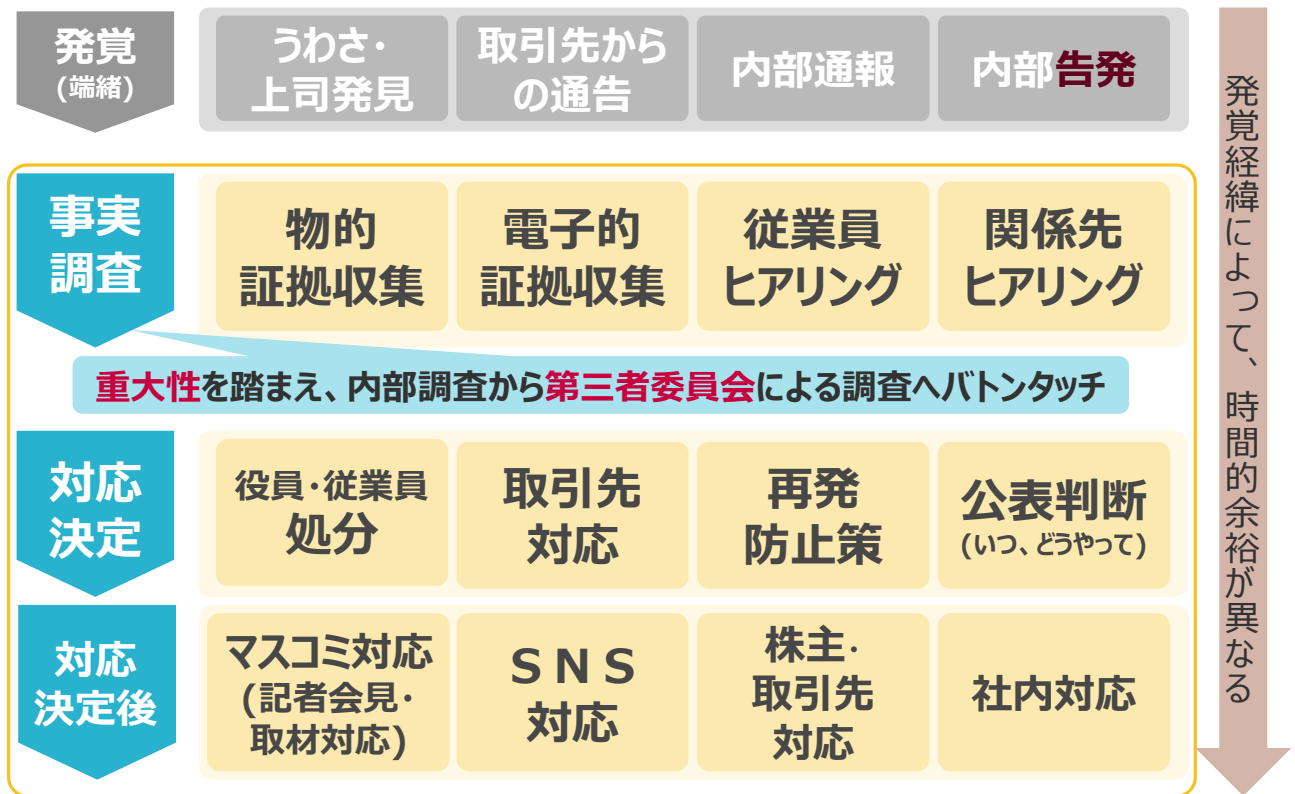


図 4 品質不正リスクが顕在化した際の危機対応<sup>5</sup>

多くの企業においては、製品事故等に関する危機管理マニュアルが整備されているが、品質不正のような不祥事への対応については未だ検討・準備が不十分である。上記のように発覚の経緯によって対応のスピード感が全く異なるため、状況に応じて、いつ、どのような対応アクションを実施すべきなのか、時間軸を意識したマニュアル修正や役員への危機管理教育が求められる。

<sup>5</sup> 当社にて作成

## おわりに

---

品質は、メーカーにとって命である。仮に安全に問題がなくとも、品質の約束をこっそりと反故にするような会社とは付き合いたくはないだろう。しかし、人間の心の弱さや、組織の脆弱性から、どのような企業でも品質不正は起こりうる。是非、一連の問題を他山の石ととらえていただき、貴社においても事前のリスク発見、万が一の危機対応を両面で準備をしていただければ幸いである。

### 執筆者紹介

古字 朗人 Akihito Koji

リスクマネジメント事業本部 危機管理コンサルティング部 危機管理・食品グループ グループリーダー  
専門は危機管理、コンプライアンス

### SOMPOリスクマネジメントについて

SOMPOリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン日本興亜株式会社を中核とするSOMPOホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

### 本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPOリスクマネジメント株式会社

総務部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-4330 (代表)