

【補足資料】

一連の問題に対する再発防止策の進捗について

2016年2月15日

1. 一連の問題に対する再発防止策について

信頼回復に向けて ～ 再発防止策 策定の考え方

一連の不正問題の振り返り、反省
免震ゴム問題の再発防止策の検証

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

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

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

再確立を要する内容

充実強化を要する内容

一連の問題に対する
再発防止策

緊急対策

事業基盤の総点検と再整備

徹底対策

経営基盤の再構築と確立

推進・管理の徹底

[緊急対策]

事業基盤の総点検と再整備

① 全事業にわたる再監査の実施

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

② CI明石工場の抜本的改革

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

③ 品質保証・管理体制の再構築

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

[徹底対策]

経営基盤の再構築と確立

① コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

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

② 不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

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

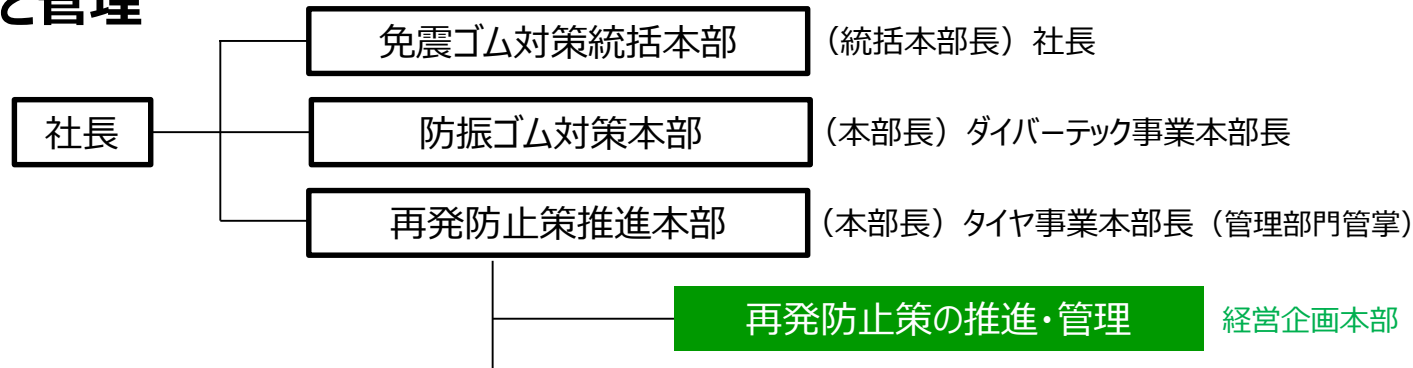
③ 社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

推進・管理の徹底

1. 一連の問題に対する再発防止策について

再発防止策の推進と管理

➤ 推進体制



【緊急対策推進】

全事業にわたる全社的再監査

品質保証本部

- JMACによる当社監査の検証
- 再監査の実施

JMAC

CI明石工場の抜本的改革

品質保証本部

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

JMAC

品質保証・管理体制の再構築

品質保証本部

- 品質保証体制の組織強化
- 品質保証システムの見直しによる管理強化

JMAC

【徹底対策推進】

コンプライアンス・ガバナンス強化

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

不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

PwC
あらた

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

コンプライアンス・ガバナンス再構築PJ

管理本部
経営企画本部

デロイト
トーマツ

社内教育・企業風土改革

管理本部/経営企画本部

2. 再発防止策の各施策進捗について

緊急対策：①全事業にわたる再監査の実施

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(i) JMAC (株)日本能率協会コンサルティング) による当社監査の検証														
・あるべき工程管理内容の確立	-----> (12月未完了)													
・再監査方法の決定	-----> (12月未完了)													
(ii) 再監査の実施														
・CI明石工場の再監査実施		-----> (開始・進捗中、3月未完了予定)												
・国内拠点の再監査									----->					
・海外拠点の再監査													-----> 国内拠点の再監査結果より検討	
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・CI明石工場でJMAC指導会実施、あるべき工程管理内容を確立 ・JMACと協議のうえ「再監査方法」を決定 (2015年12月末) 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・JMACによる拠点再監査：CI明石工場の監査日程決定、1月より監査開始 タイヤ国内製造拠点の監査日程決定、1月より準備着手 ・CI明石工場の再監査 (3月未完了予定) ・国内拠点の再監査 (タイヤ国内製造拠点：3月未完了予定) (その他国内製造拠点：9月未完了予定) ・監査指摘事項の改善活動実施継続 ・海外拠点の再監査 JMACと進め方を検討中/国内拠点の再監査結果を見ながら監査日程を検討 													

2. 再発防止策の各施策進捗について

緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
(i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革													
<ul style="list-style-type: none"> 各検査項目や基準、検査方法などの見直し決定 要求品質や工程機能への反映、文書化 			<p>(一部除き完了、最終見直し中)</p> <p>(整備進行中)</p>										
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> CI明石工場において、全品種の全工程フロー図、QC工程表作成、工程の見える化をほぼ完了（※一部製品について、最終見直し中） 生データ保管方法、検査不合格処理方法のルール見直し策定中 一部業務工程について、文書化を進行中 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 最終見直し中の一部製品について工程表の策定完了 検査方法の確立（妥当性の検証・精査完了） 業務工程の文書化完了 												

2. 再発防止策の各施策進捗について

緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(ii) 検査成績書に関する不正行為を「直接的に」防止するための対策														
・検査成績書審査時のエビデンス確認の徹底														
・検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保														
・材料検査結果の記録・管理業務フローの構築														
(iii) 検査成績書の不正行為を「制度的に」防止するための対策														
・CI明石工場「防振ゴム」のQC工程表の整備														
・CI明石工場全工程ごとのQC工程表の整備														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・「検査成績書作成規定」策定完了（※10月よりエビデンス確認、相互チェック継続中） 													
	<ul style="list-style-type: none"> ・「防振ゴム」のQC工程表作成完了 ・「その他製品」の各QC工程表ほぼ作成完了（※一部製品について最終見直し中） 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・規定に基づいた検査成績書作成およびチェックの運用継続 ・材料検査に関する業務フロー見直し、要領書の作成完了、運用開始 ・一部製品のQC工程表作成完了と運用開始 													

2. 再発防止策の各施策進捗について

緊急対策：②CI明石工場の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(iv) 技術および業務知識の引継体制の整備・強化														
・業務引継ルールの再規定														
	----->			(ルール検討完了、実施継続中)										
(v) コミュニケーションの活発化														
・QC工程表を通じた部・課内点検活動 (防振ゴム関連)														
	----->			(QC工程表見直し完了、班長以上内容把握完了)										
・QC工程表を通じた部・課内点検活動 (CI明石工場)														
	----->			(QC工程表見直し一部除き完了、班長以上内容把握完了)										
・人材育成活動														
	----->			(順次採用決定、採用活動継続)										
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・業務引継ルール検討完了し、「業務引継要領書」の作成進行 (課長以上で「業務引継書」の作成完了/係長以下で「QC工程表での教育訓練」実施) ・防振ゴム関連はQC工程表の見直し完了、班長以上で内容把握完了 ・CI明石工場の班長以上でQC工程表の内容把握ほぼ完了 (※一部最終見直し中) ・品質保証業務の経験豊かな社外人材の採用進行 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「業務引継要領書」の作成完了 ・一部見直し中の製品に関するQC工程表の作成と内容把握の完了 ・必要な社外人材の確保完了 													

2. 再発防止策の各施策進捗について

緊急対策：③品質保証・管理体制の再構築

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
(i) 品質保証体制の組織面での強化													
・品質保証組織の体制強化 (組織改編と人員数増強)													
	<p>(強化準備完了、順次転籍配置・採用実施中)</p>												
(ii) 品質保証システムの見直しによる管理強化													
・品質保証システムの見直し、改善 (CI明石工場)													
	<p>(再監査実施中)</p>												
・品質保証システムの見直し、改善 (CI明石工場以外)													
	<p>(タイヤ国内製造拠点での再監査準備完了)</p>												
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・組織コンセプトの策定完了、社内転籍配置・外部人材採用（各13名） ・品質保証システム見直し、改善の浸透に向けCI明石工場でJMACと再監査実施中 ・CI明石工場以外については、タイヤ国内製造拠点での再監査準備完了 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・社内増員による組織運営推進、外部人材増員による体制強化継続 ・CI明石工場の監査結果を他拠点監査へ展開 ・CI明石工場の監査結果を踏まえた品質保証システムの運用推進 												

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(i) コンプライアンスの啓発強化および推進														
・コンプライアンスに関する組織・規程の運用確立	→		(完了、運用開始)											
・コンプライアンスオフィサー制度の役割認識や心構えの再教育	→		(計画準備中)											
・啓発活動の継続的な充実化	→		(計画策定中)											
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス規程案策定、機関決定のうえ正式制定 ・コンプライアンスに関する報告体制・しくみ案策定、機関決定のうえ正式承認 ・啓発のための教育研修スケジュール、各施策の取り組み計画策定中 ・防振問題の総括を兼ねた「コンプライアンス研修」を国内主要拠点にて実施中 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス規程および報告体制・しくみを社内に周知徹底・展開 ・「コンプライアンス・オフィサー会議」3月開催を計画 ・2016年度における研修等の計画遂行 													

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

公表計画 → 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年												
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
(ii) リスクを意識した内部統制の強化（事業評価によるリスク把握）															
<ul style="list-style-type: none"> ・事業評価ガイドラインの適用実施 ・事業部門での評価対応策の実行 ・新規事業を含む全既存事業の年度計画策定時の評価実施 	■		→ (経営機関で運用討議)		→										
			→ (ダイバーテック事業での対応策案を検証中)		→										
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・事業評価に関わる全社向けガイドライン案（経営サイクルへの組み込み含む）を経営機関にて討議 ・ダイバーテック事業における「事業別評価・対応計画案」を、ダイバーテック事業本部とコーポレート事務局で検証中 														
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーテック事業の事業評価実施と個別事案に対する計画策定と実行 ・2016年度のタイヤ事業、ダイバーテック事業の事業評価実施への準備 														

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：①コンプライアンスおよびガバナンスの強化徹底

公表計画 → 進捗実績 →

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
(ii) リスクを意識した内部統制の強化（非主力事業、子会社のコンプライアンス管理強化）													
・子会社管理規定の整備													
・事業部門を超えた人事交流													
・海外子会社に対する監査内容の見直し（PwCあたら監査法人起用）													
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社情報を適切に吸い上げるしくみづくりの検討着手 ・子会社から当社へのレポートライン・管掌業務の明確化を含めた再整備に着手 ・事業本部をまたいで管掌を担う役員を配置（1月1日付人事発表済み） ・事業部門を超えた人材交流の方策等を検討していく新規部門（人材企画部）を設置 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社の監査に向けアドバイザー・サービス業務を委託（※10月よりPwCあたら監査法人） ・2015年11月から、順次監査を実施 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・現行「子会社管理規定」の課題抽出、および再整備 ・将来を見据えた戦略的な人事交流方策を策定 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・海外子会社での監査スケジュール策定に基づき、順次監査を継続 												

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年											
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
(i) 危機管理体制の整備														
・不正行為に関わる行動指針の制定														
・不正行為に関わる報告体制、しくみの確立														
・危機対応マニュアルの整備														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・不正行為に関わる行動指針を盛り込んだ「コンプライアンス規程」案を策定 ・不正行為に関わる報告体制、しくみ案を策定 ・機関決定のうえ、コンプライアンス規程を正式制定、報告体制・しくみを確立 													
	<ul style="list-style-type: none"> ・現行「危機管理基本要綱」の内容検証・再点検に着手 ・他社の事例研究、勉強会等を実施 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス規程および報告体制・しくみを社内に周知徹底・展開 													
	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスにかかわるプロジェクトで起用している外部コンサルタント会社（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社）の調査結果を踏まえ、再整備すべき範囲を特定 ・現行「危機管理基本要綱」の体系整理と改定準備に着手 													

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
(ii) コンプライアンスおよびガバナンスの再構築プロジェクト													
<ul style="list-style-type: none"> ・GRC運用の現状調査 ・不祥事発生の原因に紐づく課題の整理 ・GRC体制の再定義と運用方針の策定 ・抽出された施策・あるべき体制への実行計画策定 ・モニタリングのしくみ構築 ・具体的実行への移行 	<p>(外部コンサルティングを起用、社内プロジェクト発足)</p> <p>(課題共有、方策策定)</p> <p>(問題検証、課題解決施策の策定)</p>												
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・外部コンサルティング（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社）を起用し、GRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス) をテーマとした社内プロジェクトを発足 ・社内主管担当部門チームとの週次ミーティングを実施し、課題共有と方策策定を進行 ・社内主管担当部門チームによる問題検証と課題解決施策の策定 ・月次社内報告会の実施 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・会議体の機能見直し（社外取締役を積極活用、執行役員への権限委譲等を検討） ・ガバナンス機関再設計（指名・報酬委員会の設置等を検討） ・リスク管理体制の再構築（役割・責任等の検討、手順の検討、規定化等） 												

2. 再発防止策の各施策進捗について

徹底対策：③社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革

公表計画 --> 進捗実績 -->

項目	2015年		2016年										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
企業風土改革プロジェクト													
<ul style="list-style-type: none"> 組織・人事面の制度・運用状況把握と従業員調査 現状把握を踏まえた「企業風土の改善施策」を抽出 抽出された施策の実行計画策定 具体的実行へ移行 	<p>(外部コンサルティング起用、幹部ヒアリング・業員調査実施完了)</p> <p>(課題共有と方策策定)</p> <p>(問題検証・課題解決施策の策定)</p>												
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> 外部コンサルティング（デロイト トーマツ コンサルティング合同会社）を起用し、企業風土改革をテーマとした諸施策の実行計画策定に着手 社内主管担当部門チームとの週次ミーティングを実施し、課題共有と方策策定を進行 社内主管担当部門チームによる問題検証と課題解決施策の策定 社内幹部層のヒアリング実施（約80名実施） 従業員調査の実施（国内外の全社員対象） 月次社内報告会の実施 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 外部コンサルティングと社内主幹担当部門による方策の実行計画確定 経営幹部による合宿討議の実施と社内展開 コミュニケーションの活性に資する施策の準備、展開 理念体系の整理 												

TOYO TIRES
driven to perform