

【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11月11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（2015年12月25日公表）

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

1. 一連の問題に対する再発防止策について

【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		公表計画	進捗実績
(i) JMACによる当社監査の検証	・あるべき工程管理内容の確立・再監査方法の決定	2015年12月末予定	2015年12月完了
(ii) 再監査の実施	・CI明石工場の再監査実施	2016年3月末完了	2016年3月完了
	・国内拠点の再監査	2016年1月から9月末完了	2016年9月完了
	・海外拠点の再監査	決定次第速やかに開始予定	2016年7月より開始、進捗中
② CI明石工場の抜本的改革		公表計画	進捗実績
(i) 業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革	・各検査項目や基準、検査方法などの見直し決定	2016年1月末完了	2016年1月末完了
	・要求品質や工程機能への反映、文書化	2016年1月末完了	2016年1月末完了
(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	2015年10月より継続	2015年10月から実施継続
	・検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保	2015年10月より継続	2015年10月より実施継続
	・材料検査結果の記録・管理業務フロー構築	2016年2月完了	2016年2月完了
(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	2015年11月より着手 12月末完了	2015年12月末完了
	・CI明石工場全行程ごとのQC工程表の整備	2016年2月末完了	2016年2月末完了
(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	2016年1月完了	2016年1月末完了
(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）	2016年1月より開始	2016年1月より実施継続
	・QC工程表を通じた部・課内点検活動（CI明石工場）	2016年3月より開始	2016年3月より実施継続
	・人材育成活動	2016年2月より予定	2016年2月より実施継続
③ 品質保証・管理体制の再構築		公表計画	進捗実績
(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	2016年3月めど	2016年3月末完了、 部署配置済
(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）	2016年3月末完了、4月より運用	2016年3月末完了、4月より運用
	・品質保証システムの見直し、改善（CI明石工場以外）	国内：2016年9月完了、 10月より運用	2016年9月完了、10月より運用

1. 一連の問題に対する再発防止策について

【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		公表計画	進捗実績
(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・規定の運用確立	2016年1月めど	2016年1月完了、2月より運用開始
	・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	継続実施	継続実施
	・啓発活動の継続的な充実化	継続実施	継続実施
(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)	・事業評価ガイドラインの適用実施	2015年12月より開始	2016年2月完了、適用中
	・事業部門での評価対応策の実行	2016年1月より開始	継続実施
	・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	2016年10月	2016年6月実施済
* 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	2016年4月未完了	2016年4月未完了運用開始
	・事業部門を超えた人事交流	2016年4月より開始	2016年1月より開始
	・海外子会社に対する監査内容の見直し	2015年11月より開始	継続実施
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
(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	2016年1月	2016年1月未完了、2月運用開始
	・不正行為に関わる報告体制、しくみの確立	2016年1月	2016年1月未完了、2月運用開始
	・危機対応マニュアルの整備	2016年4月運用開始	2016年7月運用開始
(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	・GRC運用の現状調査	2015年12月から1月	2016年1月完了
	・不祥事発生の原因に紐づく課題の整理	2015年12月から1月	2016年1月完了
	・GRC体制の再定義と運用方針の策定	2016年2月中	2016年2月完了
	・抽出された施策・あるべき体制への実行計画策定	2016年2月から3月	2016年3月完了
	・モニタリングのしくみ構築	2016年2月から3月	2016年3月完了
	・具体的実行への移行	2016年4月以降	2016年4月開始
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
	・組織・人事面の制度・運用状況把握と従業員調査	2015年12月から1月	2016年1月完了
	・現状把握を踏まえた「企業風土の改善施策」を抽出	2016年1月中	2016年1月完了
	・抽出された施策の実行計画策定	2016年2月から3月	2016年3月完了
	・具体的実行へ移行	2016年4月以降	2016年4月開始

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	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	---	---	(2015年12月末予定) (2015年12月末完了)											
・再監査方法の決定	---	---	(2015年12月末予定) (2015年12月末完了)											
(ii) 再監査の実施														
・CI明石工場の再監査実施			---											
・国内拠点の再監査			---											
・海外拠点の再監査			---											
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・当社監査の検証 2015年12月完了 													
	<ul style="list-style-type: none"> ・CI明石工場の再監査実施 2016年3月末完了 ・国内拠点再監査 (タイヤ：全3拠点、ダイバーテック：全9拠点) 2016年9月末完了 ・海外拠点再監査 (4月より準備、7月より開始、進捗中) 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・海外拠点再監査 (タイヤ：12月末完了予定、ダイバーテック：17年7月完了予定) 													

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 	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
進捗状況・まとめ	2016年1月未完了													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 見直した品質管理要領の維持と改定を継続的に実施（2016年2月より） 社内でのルール遵守徹底の教育啓発を推進（2016年2月より） 													

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	---		--- (2015年10月から継続) ---▶										
・検査成績書作成業務における相互チェック機能の担保	---		--- (2015年10月から実施継続) ---▶										
・材料検査結果の記録・管理業務フローの構築	---		---▶ (2016年2月未完了)										
(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	---▶ (2015年12月未完了)		---										
・CI明石工場全工程ごとのQC工程表の整備	---		---▶ (2016年2月未完了)										
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・材料検査結果の記録・管理業務フローの構築 2016年2月未完了 ・CI明石工場「防振ゴム」のQC工程表の整備 2015年12月未完了 ・CI明石工場 全工程ごとのQC工程表の整備 2016年2月未完了 												
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 (2015年10月より) ・材料検査に関する要領書の運用 継続 (2016年2月より) ・全工程のQC工程表の運用 継続 (防振2015年12月より/全工程2016年2月より) 												

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	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														
(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工程表を通じた部・課内点検活動（CI明石工場）														
・人材育成活動														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・業務引継ルールの再規定 2016年1月未完了 ・業務引継要領書の運用 継続 													
	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的およびQC 工程表見直し改定時に教育訓練実施 ・社外から採用した人材を講師とした教育訓練を継続 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・QC工程表を通じた部・課内点検活動を継続（2016年1月より） ・社外から採用した人材を講師とした教育訓練を継続（2016年2月より） 													

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	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)														
(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)														
・品質保証システムの見直し、改善 (CI明石工場以外)														
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証組織の体制強化 2016年3月未完了 (※人員60名に倍増) 													
	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証システムの見直し、改善 <ul style="list-style-type: none"> (1) CI明石工場、国内タイヤ3拠点 2016年3月完了 (2) CI明石工場以外の国内ダイバーテック全9拠点 2016年9月未完了 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> CI明石工場：品質保証システム見直し後の維持、改善継続 CI明石工場以外：再監査後のフォローによる品質保証システムの維持、改善継続 													

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			(2016年1月めど)											
			(2016年1月未完了)											
・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			(継続実施)											
			(継続・実施中)											
・啓発活動の継続的な充実化			(継続実施)											
			(継続・実施中)											
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス規程の制定 2016年1月未完了 (2月より運用開始) ・グループ企業のコンプライアンス規程の制定 2016年10月未完了 													
	<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展開継続 (2016年2月より) ・「コンプライアンス委員会」開催 (2016年9月) ・2016年度におけるコンプライアンス研修、秋季eラーニングなど教育活動の計画遂行 ・コンプライアンス通信配信による社内啓発 (毎月) ・コンプライアンス強化月間 (11月) の企画遂行 (メッセージ配信、講演会、全社員によるコンプライアンス誓約、ハンドブック読合せ等) 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「コンプライアンス委員会」の開催 (次回2016年12月予定) ・行動規範ハンドブックの多言語版の作成 													

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 	<p>--- (2015年12月より開始) ---></p> <p>--- (2016年2月策定完了、適用中) ---></p> <p>--- (2016年1月より開始) ---></p> <p>--- (継続実施) ---></p> <p>--- (6月実施) ---></p> <p>--- (2016年10月) ---></p>												
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・事業評価の全社向けガイドライン策定 2016年2月完了（適用中） ・各事業本部内での事業評価 2016年6月実施 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーテック事業において、事業評価を踏まえた対応計画を検討中 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーテック事業における事業別対応計画の個別精査 ・各事業本部内で実施した事業評価結果を次年度計画に反映（2016年11月） 												

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）														
<ul style="list-style-type: none"> 子会社管理規定の整備 事業部門を超えた人事交流 														
<ul style="list-style-type: none"> 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"> 子会社管理規定の整備 2016年4月未完了（運用開始） 事業部門を超えた役員人事（2016年1月実施） 海外子会社の監査継続 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 事業部門を超えた人材交流のしくみと人材育成方策を検討中 人材育成キャリアパス計画書、部門別コンピテンシーを策定 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 将来を見据えた、戦略的な人事交流方策の企画・立案、実行 会社方針に基づく事業部門を超えた人事異動の実施展開 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> 監査スケジュールに基づいた海外子会社の監査継続 													

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													
<ul style="list-style-type: none"> 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 				(2016年1月)									
				(2016年1月)									
<ul style="list-style-type: none"> 危機対応マニュアルの整備 				(2016年1月より準備、3月整備、4月運用開始)									
			(他社事例研究)	(マニュアル整備：2016年6月未完了)				(運用開始)					
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の制定 2016年1月未完了 (運用開始) 不正行為に関わる報告体制、しくみの確立 2016年1月未完了 (運用開始) 危機対応マニュアルの整備 2016年6月未完了 (運用開始) 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス事案に対する適切な対応と早期解決に向けたサポートを継続実施 危機管理に関わる関係部門での個別マニュアルの浸透・運用 												

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> -----▶ (2015年12月から2016年1月) -----▶ (外部コンサルティングを起用：2015年12月、社内プロジェクト開始：2016年1月) </p> <p> -----▶ (2015年12月から2016年1月) -----▶ (課題共有・方策策定：2016年1月完了) </p> <p> -----▶ (2016年2月中) -----▶ (問題検証、課題解決施策の策定：2016年2月完了) </p> <p> -----▶ (2016年2月から3月) -----▶ (実行計画(案)を策定：2016年3月完了) </p> <p> -----▶ (2016年2月から3月) -----▶ (管理体制、運用(案)の策定：2016年3月完了) </p> <p> -----▶ (2016年4月以降) -----▶ -----▶ (新しい会議体の運用開始ほか) -----▶ </p>												
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> ・実行計画案を踏まえた各改革施策を検討・実行中 ・執行におけるガバナンス強化(新しい会議体 運用中) ・危機管理に関わる関係部門での個別マニュアルの浸透・運用 												
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・コンプライアンスのPDCAサイクルの確立・運用 												

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	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>-----▶ (2015年12月から2016年1月)</p> <p>-----▶ (外部コンサルティング起用：2015年12月、従業員調査等：2016年1月完了)</p> <p>-----▶ (2016年1月中)</p> <p>-----▶ (課題共有と方策策定：2016年1月完了)</p> <p>-----▶ (2016年2月から3月)</p> <p>-----▶ (問題検証・課題解決施策(案)の策定：2016年3月完了)</p> <p>-----▶ (2016年4月以降)</p> <p>-----▶ (提案内容の検証、計画策定、実行推進)</p>													
進捗状況・まとめ	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップによる国内外の拠点訪問・対話活動（2016年3月より） 理念のあり方検討プロジェクトの推進（2016年4月より） 社内のコミュニケーション強化を企図した社内報の刷新（2016年4月より） 既存社内教育研修での理念に関わるディスカッションプログラム導入（2016年6月より） 理念のあり方検討プロジェクト始動（WS、役員検討会の実施：2016年8月より） 執行役員による拠点訪問・対話活動（2016年10月） 経営トップメッセージの積極的な発信 													
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 理念のあり方検討プロジェクトの推進（WS、役員検討会の実施） グループ文集の制作企画推進 人材育成環境、キャリアプラン・教育体系の整備遂行 経営トップによる対話活動、メッセージ発信の継続 													

TOYO TIRES
driven to perform