

論 文

不祥事と CSR の視点

— 東洋ゴム工業株式会社のケース —

畠 山 啓

同志社女子大学・現代社会学部・社会システム学科・助教（有期）

Thinking about Corporate Scandals from the Viewpoint
of Corporate Social Responsibility (CSR)

— A Case Study of TOYO TIRE & RUBBER COMPANY,. LTD. —

Hiromu Hatakeyama

Department of Social System Studies, Faculty of Contemporary Social Studies, Doshisha Women's College of
Liberal Arts, Assistant Professor (contract)

Abstract

The purpose of this study is to consider corporate scandals from the point of view of CSR, and this study wishes to recognize the causes of the scandals and recommend preventative measures. Companies are working on CSR currently. However, in recent years companies that were thought to have been at the forefront of these efforts have met with many problems. It is necessary to reconsider CSR when confronted with a scandal.

As a result, becoming a mere facade of CSR has occurred. The phenomenon of becoming a dead letter must be considered not only because of the presence of CSR but also the preventative measures against this recurring such as corporate governance and internal audits. It is necessary to integrat CSR within the organization to stop corporate scandals.

1. はじめに

現在企業は大手企業だけでなく中小企業も、国内だけでなく海外でも CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任、以下略 CSR) に取り組んでいる。CSR の取り組み普及に関する先行研究にはグリーン調達や CSR 調達を活用して、いかにして中小企業も含めた国内外の取引先へ普及させるのか、いかにして CSR の観点からサプライチェーンマネジメントを実施していくのかを考察したものが

多くある（藤井・海野，2006；機械振興協会経済研究所，2007；畠山，2015 など）。

これらは大手企業自体の国内での取り組み普及はある程度進み、取引先の中でも海外や中小企業の取り組みが遅れており、今後はこれらを進めていく必要があるとの認識に基づくものである。

しかし近年取り組みが進んでいると思われていた国内大手企業が CSR 関連の問題を多く引き起こしている。例えば東芝の不正会計問題、タカタ製エアバック問題、マンション杭偽装問

題、東洋ゴム免震ゴム偽装問題などである。

不祥事の既存研究にはコーポレート・ガバナンスの観点から考察し、ガバナンスの問題点や在るべき形態を示したものがあるが（大平・佐藤，2012；青木，2013など）、ガバナンスの仕組みを整えたらそれだけでどうにかなるわけではなく、仕組み構築後の組織や社員の意識や行動をどうするのが重要になるのである。また不祥事をCSRの観点から考察し経営実践としてCSRに取り組むことの必要性を検討したものもあるが（青木，2009）、現在CSRの取り組み必要性については議論するまでもない。

CSRの取り組みが進んでいると思われていたが全くできていない、CSR調達で取引先に取引の条件として求めている取り組みを自らができていない、コーポレート・ガバナンスの仕組みを整えても不祥事が続発しているという状況を鑑みると大手企業のCSRの取り組みを今改めて考察する必要がある。

不祥事を引き起こした企業はCSR関連の取り組みに問題があり、うまく機能せず、その帰結として不正が継続する状況が生じたと思われる。そこで本稿では大手企業が引き起こした不祥事、特に不正行為の継続に着目する。そして不正行為の継続とその間のCSRの取り組みを考察し、不正を継続している企業のCSRの問題点および、企業のCSRの在り方を提示することを目的とする。研究対象は東洋ゴム工業株式会社（以下略、東洋ゴム）とする。研究方法は東洋ゴムのHP上にある資料、不祥事についてはプレスリリースを、CSRについてはCSR報告書を入手し、東洋ゴムの不祥事とCSRを踏まえそして分析していく。東洋ゴムは2007年断熱パネルの問題発覚後に再発防止策を講じたが、免震ゴム・防振ゴムに関する不正はその後も2015年に発覚するまで継続していた。したがって不正行為が継続する状況とCSRとの関わりを考察し、CSRの取り組みの在り方や問題点を明示する際の事例として複数の不正行為が継続されていた東洋ゴムが適していると判断した。

なお、現在（2016年3月）HP上で閲覧できるCSRレポートは2012年以降に発行されたもののみである。それ以前については、発行はされていたものの現在閲覧できない状況である。したがって2012年発行のレポートで確認できる2011年から2件の不正が発覚する2015年までの不正行為の継続とCSRを主に考察していく。

以下では初めに東洋ゴムの3つの問題（断熱パネル、免震ゴム、防振ゴム）の発生事象、再発防止策とその問題点および、免震ゴムと防振ゴムにおける不正行為継続の原因を確認する。次に免震ゴムと防振ゴムの不正行為が継続していた間のCSRの取り組みについて確認する。最後に不祥事とCSRについて考察していく。

2. 東洋ゴムにおける3つの不祥事

2-1. 断熱パネル発生事象

東洋ゴムは2007年11月東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2007）において、他社の不祥事を受け社内調査を実施した結果、一部の硬質ウレタン製断熱パネルに関する国土交通大臣防火認定（準不燃材料・不燃材料・準耐火構造・防火構造）の不正取得が判明したことを公表した。

認定取得時に行っていた不正内容は以下の通りである。公的機関での検査時に実際の製品には使用していない燃えにくくなる物質を混入させ、生產品とは異なるもので性能評価を受けて認定を取得していた。具体的な方法は準不燃材料、準耐火構造、防火構造では燃焼を抑える水酸化アルミニウムを混入し、不燃材料では難燃剤の増量を行っていた。担当者は新商品を早く開発したいという焦りからこのような不正を行っていた¹⁾。

不正認定取得の時期は準不燃材料2件が1992年10月、防火構造1993年1月、準耐火構造2件が1994年3月、不燃材料2004年5月であり、発覚した2007年より15年前から不正が長期間にわたり行われていた。部長クラスの担当者は不正を1992年の当初から把握し

代々引き継いでいた²⁾。

2007年11月時点での対象物件数は176件、対策費用は対象物件の改修工事費用約40億円になる。その後の調査で、2008年11月時点では対象建築物数は少し減少し工場53件・倉庫27件・店舗71件・住宅6件・学校2件の計159件となり、すでに64件工事完了、対象外が確定した物件と合せると約7割となる合計109件の物件で対応が完了している。

2-2. 免震ゴム

2-2-1. 免震ゴム発生事象

東洋ゴムは2015年3月13日免震ゴムの国土交通大臣認定不適合等について公表した。以下、東洋ゴム工業株式会社プレスリリース(2015d)に基づき発生事象を踏まえていく。発覚の経緯は2013年2月頃、人事異動で新たに免震ゴムの設計等担当になった子会社³⁾の社員が、一部の免震ゴム製品性能検査において行われている補正根拠が不明確であることを認識した。前任者に不明確な補正根拠等を確認したが適切な回答を得られなかったため、2014年2月頃、上司とともに社長に対して免震ゴム性能検査における補正根拠が不明確であることを報告した。東洋ゴム化工品から報告を受けた東洋ゴムは社内調査(疑いの内容・可能性の程度・当該製品免震能評価等検証)を実施した。その結果、大臣認定取得の際に技術的根拠のない性能評価基準の申請により大臣認定を受けていた可能性のあることが判明した。2015年2月6日には社外調査チームに対し調査を依頼し、2015年2月9日国土交通省に対し自主的に報告した。

不正行為の内容は建築基準法に定められている免震ゴム製品の国土交通大臣認定取得の際に、技術的根拠のない乖離値を記載して申請を行った不正行為、免震ゴム製品出荷時性能検査に際して開発技術部担当者が技術的根拠なく恣意的な数値操作を行なった不正行為、検査成績書作成に際して工場の品質保証課担当者が技術的根拠なく恣意的に数値を書き換えて顧客に交付す

る不正行為、計3種類の不正行為が行われていた。

免震ゴム大臣認定取得時の問題行為は2000年12月14日から2012年2月17日まで行っていた。大臣認定の性能評価基準に適合していない免震ゴムの出荷は2000年11月から2015年2月までの間行っていた。顧客に対して交付する免震ゴム性能試験結果については2001年1月から2013年3月までの間、技術的根拠のない恣意的な数値に書き換えた上で検査成績書を顧客に対して交付していた。

大臣認定の性能評価基準に適合しない製品の出荷先は当初(2015年3月13日時点)、共同住宅25件・庁舎12件・病院6件・倉庫4件・工場2件・データセンター2件・複合施設1件・研究施設1件・事務所1件・個人住宅1件の計55物件、納入製品数2,052基であった⁴⁾。その後2015年4月21日に、公表済み55棟以外の物件で大臣認定不適合判明物件90棟、適合性不明物件が9棟、性能評価基準不適合の製品基数678基、データ欠損による判定不可製品基数177基が新たな事実として判明した⁵⁾。結果として3月13日と4月21日公表分を合わせて、大臣認定不適合が判明した建築物は合計145、大臣認定への適合性が判断できない建築物は合計9、製品基数は合計2,907基となる。

2-2-2. 免震ゴム不正発生と対処が遅れた原因

免震ゴム不正発生と対処が遅れた原因については、東洋ゴム工業株式会社プレスリリース(2015e)を基に以下踏まえていく。不正発生の原因は第1に事業評価の不全である。免震ゴム事業は災害時における生命および財産の安全を守る技術を取り扱う事業であるにもかかわらず、事業化に際してリスクを適切に認識せず、リスク発生防止を考慮した内部統制整備が不十分であった。

第2に規範遵守意識の欠如である。担当者には技術者倫理意識・規範遵守意識の著しい欠如があるが不正行為は私的利益獲得のために行

われたものではない。製造部からは納期を間に合わせることで、営業部門からは開発者に早く大臣認定取得するようプレッシャーがかけられていた⁶⁾。したがってこの問題は個人の資質の問題として結論づけられるものではないとしている。出荷時における標準的な性能検査過程が書面化されてない、製品出荷時性能検査の測定値についてデータ処理詳細の記録化がない、上司がデータ操作指示をした可能性がある、また適正な管理監督を行っていなかったなど、規範遵守意識の欠如につながる不十分な統制環境や不適切な組織風土が存在していた。

第3に組織の機能不全である。管理監督を適正に行なう知識・能力がない管理職の配置、長期間管理監督を受けずに一人の担当者が製品性能評価業務を自己権限で実施、不合格品の再製作費用を検査結果の解析を行なう開発技術部が負担するという不適切な制度運用、製品出荷時性能検査を品質保証部門ではなく開発技術部に頼るなど機能の分離独立の不徹底、監査部門が複数存在するにもかかわらず開発技術部に対する監査はほぼ実施されないなど、複数の組織が不健全かつ不適切な状態でマネジメントされ、組織機能不全が看過されていた。

第4に断熱パネル問題の免震ゴム問題への帰結である。不十分な監査と安易な終息宣言により、免震ゴム不正をあぶり出す機会を逸したほか、同一担当者の人事ローテーションがないまま、通算15年にわたる性能評価検査に従事させ、管理監督のけん制を欠いた環境を看過してきた。コンプライアンス委員会自体が開催されず機能しなかったこと、適切な事業評価と見直しが行われていなかったこと、通報制度の活用がなされなかったことなど、再発防止策の管理不徹底、継続確認体制と継続意識の脆弱性、企業を挙げた風土改革への取り組み不足が、免震ゴム問題を招いた伏線を形成していた。

2-2-3. 免震ゴム不正継続原因

ここでは免震ゴムの不正が継続した原因を踏まえるため、始めに断熱パネル再発防止策とそ

の問題点について、次に免震ゴム不正発覚後の対応について踏まえていく。

断熱パネル再発防止策については東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2007）を基に確認していく。断熱パネルの問題発覚後、東洋ゴムでは以下の再発防止策に取り組んだ。緊急対策として①社内体制の見直しとして社長直轄の品質監査室の設置、②コンプライアンス意識の浸透を徹底するために全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施、③部門長を対象としたコンプライアンス特別研修の実施、恒久対策として①内部統制システムの強化、②社員教育の徹底、③事業監査・品質監査の徹底した推進、④新事業・新製品・設備投資・出資に関する決定プロセスの改善・強化、⑤内部通報制度の活用促進、⑥ TOYO TIRES（ブランド）の価値観の共有と伝道に取り組んだ。そしてグループの行動指針である「東洋ゴムグループ行動憲章」「私たちの5つの約束」の周知徹底を図り、二度と再発しないようものづくり企業として品質とCSRを経営の中核としてとらえ信頼回復に努めた。

次に再発防止策の問題点について確認していく。東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2015d）では再発防止策における問題点を5点指摘している。第1に断熱パネル問題発生後の社内調査についてである。断熱パネル問題発生後、社長直轄の新設品質監査室による緊急品質監査を2007年末に実施した。緊急品質監査は全国内外生産拠点を対象とし、生産する全分野の製品について実施するものであった。しかし、この緊急品質監査は全分野の製品の技術的知識を網羅する人材がいなく、形式的チェックが行われただけで、製品性能検査結果中の数値の真実性やデータ処理の過程の妥当性のチェック等を行われていなかった。少数の担当者で国内全生産拠点品質監査を約1ヶ月間、国外全生産拠点品質監査をその後約1ヶ月間で行い、十分な時間と人員を投入することもなく実施された。そして既存問題行為の有無について実効性を伴った調査を行わないまま、対外的に

は要求品質が正確に製品品質に展開され、出荷時点で保証されていると公表した。

第2にコンプライアンス委員会の権限強化についてである。恒久対策①内部統制システムの強化の一環としてコンプライアンス委員会の権限強化が図られたが、品質問題についてはQA委員会（品質保証専門委員会）も管轄しており、両委員会の適切な棲み分けがなされていなかった。その結果、コンプライアンス委員会にはQA委員会の担当事項との認識があり、適時・適切な対応ができなかった。また、コンプライアンス委員会の内容は取締役会へ報告され議事録が外部公表され得ることから、コンプライアンス違反等の問題をコンプライアンス委員会に上呈することには躊躇する意識が存在した。結果として公表されていないコンプライアンス違反等の問題に対して、コンプライアンス委員会が適切に機能することは難しい状況にあった。

第3に適正なローテーションの実施についてである。恒久対策②社員教育の徹底の一環として部門間人事異動の徹底による適正なローテーションの実施が促進されたが、具体的な異動の基準等は策定されなかった。担当者が製品分野ごとに専門分化され、また代替人員の不足等により同一の担当者が長期間同じ業務を担当する状況が大幅に変えることが難しく、人事ローテーションの促進は訓示的な意味しか持たなかった。

第4に品質監査についてである。恒久対策③事業監査・品質監査の徹底した推進の一環として新設された品質監査室によって、全分野の製品に関する緊急品質監査が2007年に実施された。その後も定期的に各製品について監査が実施されてきた。しかし品質監査が適切な検証の機会とはならず、定期的な監査が十分な実効性を伴わないものであった。

第5に内部通報制度の活用促進についてである。恒久対策⑤内部通報制度の活用促進として、通報者に対する制裁の軽減制度が導入された。しかしこれは他の従業員による不正の疑いがあるに過ぎない場合に内部通報を積極的に行

わせるための活用促進策としては十分でなかった。

以上の再発防止策の実施により不正が二度と再発しないよう、ものづくり企業として品質とCSRを経営の中核とし信頼回復に努めたが、免震ゴムと防振ゴムの不正を断絶させることができなかった。

最後に経営陣が免震ゴム問題を認識後、対処が遅れ不正が継続した原因について東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2015e）を基に踏まえていく。第1に経営陣の意識と判断の甘さである。製品に関わる知識が薄かったことが要因となり問題が子会社において認識されてから、出荷停止の判断に至るまで約1年もの時間を要した。技術的見地からの確証性検証に固執し、出荷停止や国土交通省への報告を決断せず自己解決を模索し、国土交通省への通報と公表をリスクとして扱う提示を行なうなど、コンプライアンス意識が著しく欠如した経営幹部が存在した。

第2に危機マネジメントの欠如である。問題に関わる疑義が子会社において認識されてから、出荷停止および国土交通省への一報の判断に至るまで、取締役会、執行役員会で議題に上げられたことはなく、また、社外取締役や監査役に対しての個別相談も行われなかった。また、制度化されているコンプライアンス委員会やQA委員会も議論や報告のために開催されることはなかった。

2-3. 防振ゴム

2-3-1. 防振ゴム発生事象

東洋ゴムは東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2015f）にて、子会社で製造・販売している一般産業用防振ゴム部品の一部において納入先に交付している製品検査成績書への不実記載が生じていたことを公表した。2015年8月20日、社員から疑いについて子会社内で一報があり、東洋ゴム化工品明石工場長らを通じ、同月24日に東洋ゴムコンプライアンスオフィサーやダイバーテック事業本部副本部長に報告

がなされ、疑いが発覚することとなった。

東洋ゴム工業株式会社プレスリリース(2015j)に基づき不正行為と問題の経緯を踏まえていく。不正行為は以下の5種類である。①材料試験結果数値改ざん・検査成績書記載というデータ改ざん行為、②材料試験未実施にもかかわらず、検査成績書作成を目的として過去の材料試験結果を転用するという過去データ転用行為、③過去の材料試験の結果を転用したことを目立たなくするため等の目的で、過去の材料試験の結果を若干変更した数値を検査成績書に記載する過去データ転用後修正行為、④材料試験結果が納入先と合意した規格値を満たさないにもかかわらず、過去の材料試験の結果を検査成績書に記載するという規格外時過去データ転用行為、⑤ブレンドゴム自体の材料試験が未実施にもかかわらず、ブレンドの元となる親ゴムの各材料試験の結果を一定の計算式に代入することによって算出された数値を検査成績書に記載するというブレンドゴム計算式使用行為の5種類である。

問題の経緯は以下の通りである。1995年以前は検査成績書の作成過程の中で、不正行為として過去データ転用行為が行われていた可能性があることが確認されている。1995年末ごろから2008年頃は担当者が材料試験実施の際にブレンドゴム計算の不正行為が実施されていた。また2008年以降、明石工場では人員削減が行われ、品質保証課の課員数も大幅に減少した。2008年頃から2013年6月頃の期間は、過去データ転用行為、過去データ転用後修正行為、規格外時過去データ転用行為、ブレンドゴム計算式使用行為の不正行為が実施されていた。当時の担当者の上長である課長は不正行為を認識もしくは容易に認識し得たにもかかわらず十分な是正措置を実施していなかった。2013年6月頃から2014年1月頃の期間は、過去データ転用行為、過去データ転用後修正行為、ブレンドゴム計算式使用行為の不正行為が実施されていた。これらについて東洋ゴムのダイバーテック事業本部長、CSR統括センター長、技術統

括センター長、技術統括センターテック品質保証部部長、東洋ゴム加工品の社長及び後任、品質技術部部長及び後任、品質保証課課長、営業本部長、技術・生産本部長兼当社兵庫事業所所長、開発技術部部長、製造部長代理、品質技術部担当課長は、認識や関与の程度は異なるが、不正行為が行われたことを認識もしくは容易に認識し得たにもかかわらず十分な是正措置を実施していなかった。このことは2014年1月以降も同様である。2014年1月頃から2015年8月頃の期間は、担当者がデータ改ざん行為、過去データ転用行為、過去データ転用後修正行為、規格外時過去データ転用行為、ブレンドゴム計算式使用行為の不正行為を実施していた。これについて当時の品質保証課長は過去データ転用行為、ブレンドゴム計算式使用行為について認識しており、早急に厳正な調査・是正措置を行うべきであったが行わなかった。さらに先述したように免震ゴム問題発覚後に行なった緊急対策、具体的には緊急品質監査や・コンプライアンス調査委員会による監査で防振ゴム問題の不正が発見できなかった。

影響は2015年10月14日の時点では当該製品は189品番、合計87,804個、納入先18社であったが、その後調査が進み増減があり2015年12月25日時点で最終総数83品番、46,646個、19社となった⁷⁾。

2-3-2. 防振ゴム不正行為の原因

不正行為の原因は計4点あり、東洋ゴム工業株式会社プレスリリース(2015i)を基に踏まえていく。①長期間にわたり不正行為が継続されていたことに表れているように材料試験の実施者・検査成績書の作成者の規範意識が低い、②2008年以降品質保証課の人員削減により人員が不足して業務過多で、検査成績書作成の依頼から完成までの期間が短く期限について他部門からのプレッシャーがある、③材料試験実施・検査成績書作成に関する業務工程や社内マニュアル等が作成されてなく、前任者から伝えられた方法や業務引継ぎが不十分で自ら考案し

た方法で業務を行っており、あるべき業務が明確化されていない、④行動規範を醸成するための社内教育が不足していたことである。

2-3-3. 不正継続原因

防振ゴム不正継続の原因には免震ゴムと同様に先述の断熱パネル再発防止策の問題がある。ここではその他の原因を主に踏まえていく。東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2015h）によると不正行為を早期発見・根絶できなかった原因は計4点ある。①上長ないし管理者として、通常持つべき業務に対する責任感を欠いていたこと、②2013年から2014年に材料試験結果が過去に欠損していたことについて、相当上位の上長ないし管理者が把握していたにもかかわらず、迅速かつ十分な対策や適切な原因究明も行われなかったことは組織としての管理体制に不備がある、③上長ないし管理者は業務過多などの業務上の問題点を把握することが求められるが、部下ないし同僚とのコミュニケーションが不足していた、④検査成績書の承認者として自ら管掌する業務について一定の技術的な知識を持ったうえで監督する責任があるにもかかわらず、上長ないし管理者において技術に対するあるべき知識が不足していたことである。

また免震ゴム不正発覚後の再発防止策にも問題がある。東洋ゴム工業株式会社プレスリリース（2015e）に基づき免震ゴム問題再発防止策とその問題点について以下踏まえていく。再発防止策の内容は緊急対策2点と継続対策5点から構成されている。まず緊急対策である。緊急対策の内容は2点ある。①品質保証部門の外部資格保有者と外部監査経験が豊富な者でチームを編成し、生産工場検査工程の緊急品質監査を実施すること。②委員長は社長で、取締役、社外監査役を含む監査役、コンプライアンス委員長、および品質保証部門の長で構成する品質・コンプライアンス調査委員会を設置すること。さらにその下に外部弁護士、品質保証部員、および監査部員をメンバーとする調査チームを編成し、以前の社内調査とは異なる次元の

厳密な監査体制を整えて品質監査・技術部門監査・業務監査の3種類の監査を実施することである。

継続対策は5点ある。①再発防止に向けた新組織体制の構築である。品質保証部を品質保証本部に格上げして権限強化を図り、拠点品質保証部門を他部門からの独立性を高め、機能・人員強化を図る。大臣認定等の外部認証専門部署、外部認証申請を審査・管理する専門組織を品質保証本部内に新設する。現行ビジネスユニット制組織を機能別（営業・技術・生産部門）組織に再編成し、横断的相互チェック体制の強化、人事ローテーションの活性化を図る。コンプライアンス事案を一元的管理・対応するため、チーフコンプライアンスオフィサー（以下略、CCO）を中心とした制度に改め、CCO 諮問機関の新コンプライアンス委員会を設置する。また監査役への報告を必須とし、外部法律事務所等による監視機能を加える。コンプライアンス推進室を担当組織とし、室長および専任担当を置き、関連部門と連携した事案対応、全社施策の立案・実施を行ない、現場支援を担うこととした。

②ものづくりの不正を起こさない仕組みの構築である。新しい品質保証体制に基づく実効性のある監査の実施を目指し、品質保証部による監査内容を全面的に見直し、品質ルールに見える化、個人裁量の排除、業務遂行レベルの標準化・向上を狙いとした業務内容に踏み込んだ徹底した監査を実施・フォローする。品質保証部が技術・生産部門品質システム規定類の適切性、品質システムに基づいて業務が適切に行われているかの監査・改善を行なう。内部監査の運用体制を見直し、監査部による内部監査と品質保証部が実施する監査の連携を促進して複数組織による監査を実施し、部門に対する一貫した継続的なフォローを実施する。また内部通報制度見直し及び通報ルートを複線化して内部通報の活用を促進する。通報受領者の対応ルールを明確にし、周知するとともに、通報者に対する適切なフィードバックにより、透明性を担保する。

③全社として問題に対処する仕組みの構築である。リスクマネジメントを採り入れた全社共通の事業評価ガイドラインを策定・運営し、経営資源の効率的配分促進、事業の全社収益への貢献度やリスクの所在を見極める。

④風土改革を目指した企業体質の改革である。経営陣が意識改革への覚悟を明示し、コンプライアンス徹底に向けて意識改革に取り組むことをコミットメントする。部長クラスを推進メンバーとして選抜し、閉鎖的なカルチャー・縦割り意識が形成されてきた原因を辿る議論を組織単位で全社的に行ない、当事者意識と帰属意識の啓発と自浄作用によるモラルアップとブランド力の再強化を目指す。コンプライアンス研修プログラムの見直し・再構築を行い、全技術者向けに倫理教育を含む研修プログラムを策定・実施する。その他、就業規則・懲罰規定を見直し、プロセスを整備して厳格運用を進める。会社のコンプライアンス違反に対するスタンスを明示することにより、不正に対する牽制と全社的な意識醸成を図る。また組織人として備えるべき要件を明確化し計画的な人材育成を実施する。

⑤再発防止策の徹底と継続である。免震ゴム問題が2007年断熱パネル問題の再発防止策不徹底の延長線上に発生したことを教訓とし、本再発防止策の実行スケジュールを明確にし、徹底展開を図る。

これらの再発防止策には問題点がある。免震ゴム問題発覚の後、2015年10月に防振ゴム問題が発覚した。免震ゴム問題発覚後に行なった緊急対策、具体的には緊急品質監査や・コンプライアンス調委員会による監査で防振ゴム問題の不正が発見できなかった。免震ゴム問題と防振ゴム問題は判明した不正内容・原因に類似点が見られることから、この緊急対策が十分ではなかったことが明らかとなった。以上のことが原因となり防振ゴムの不正は継続されることとなった。

2-3-4. 防振ゴム再発防止策

再発防止策として緊急対策と徹底対策の2軸で改善策を実施している。東洋ゴム工業株式会社プレスリリース(2015i)を基に踏まえていく。緊急対策(再確立を要する内容)は免震ゴム問題の再発防止策の中で不備のあった緊急対策やその他の施策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」として優先的に実施するものである。具体的には大きく3点ある。①全事業にわたる再監査の実施は、(株)日本能率協会コンサルティングによる監査の検証と再監査の実施である。②東洋ゴム化工品明石工場の抜本的改革は、業務の明確化および業務工程全体の抜本的改革、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、検査成績書の不正行為を制度的に防止するための対策、技術および業務知識の引継体制の整備・強化、コミュニケーションの活発化の5つの取り組みの実施である。③品質保証・管理体制の再構築は、品質保証体制の組織面での強化、品質保証システムの見直しによる管理強化の2つの取り組みである。

徹底対策(充実強化を要する内容)は現在、免震ゴム問題の再発防止策として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である。具体的には大きく3点ある。①コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底では、コンプライアンスへの啓発強化および推進及びリスクを意識した内部統制の強化が実施されている。②不正行為の早期探知・危機管理体制の確立では、危機管理体制の整備及び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が実施されている。③社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革の実施である。

3. CSRの取り組み

ここではCSRレポートで確認ができる2011年の取り組みから、免震ゴム・防振ゴムの2つの不正が発覚する2015年までの東洋ゴムの

表1 CSR重点テーマとあるべき姿

	重点テーマ	2020年のあるべき姿
1	製品・サービスの信頼と革新	高い品質と安全性をベースに、環境にやさしい製品・サービスを提供している
2	地球環境への貢献	グループ全体で環境経営を推進している
3	人権と多様性の尊重	国際的な人権意識のもと、多様な人材が活躍している
4	取引先との協働	サプライチェーン全体でCSRに取り組んでいる
5	地域社会との共生	ステークホルダーの声に耳を傾けながら、地域社会の発展に貢献している
6	安全で健康的な職場づくり	安全を最優先に、安心して働ける職場づくりに取り組んでいる
7	ガバナンス・コンプライアンスの強化	常に経営の透明性向上を図りながら、誠実な事業活動を実践している

出典：東洋ゴム工業株式会社（2015）『東洋ゴムグループCSR報告書2015』に基づき筆者作成

CSRの取り組みについて、特にCSRの考え、コーポレート・ガバナンス、品質の取り組みについて踏まえる。

3-1. CSRの基本方針

2014年5月に新たなCSR方針（基本方針と重点テーマ）を策定した。方針は「一人ひとりが社会との「つながり」を意識して行動し、人と社会に求められる企業であり続けます」である（東洋ゴム工業株式会社，2014）。この考えの基にあるのは、CSRは企業の社会的責任のことだが、企業活動は個人の行動の積み重ねで成り立っているため、CSRを実践する主体は社員一人ひとりということである。つまり、一人ひとりの意識と行動が、そのまま社会との接点になることを自覚する必要があるということである。そしてCSRの原点を責任・信頼・誠実の3つと定め、これらの価値観の浸透に取り組む、一人ひとりの誠実な行動により企業としての責任を果たし、ステークホルダーからの信頼を獲得することを目指している。3つの価値観である責任・信頼・誠実は、グローバル化に伴う「責任」の拡大と多様化、ステークホルダーからの「信頼」の獲得、基盤は「誠実」な事業活動を示している。

取り組み重点テーマはISO26000に基づきマテリアリティを特定し7つの重点テーマを設定した。そしてそれぞれのテーマごとに2020年に向けてあるべき姿を明示している(表

1)。

3-2. コーポレート・ガバナンス

東洋ゴムにおけるコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は「ステークホルダーの期待に応えるため、経営の透明性と効率性を追求しながら、適切な経営体制の維持・構築に努めています。コーポレート・ガバナンス、内部統制システム、コンプライアンスのさらなる強化を図るとともに、CSR経営の推進に取り組んでいきます」である（東洋ゴム工業株式会社，2014）。

内部統制システムの整備は以下の通りである。東洋ゴムでは2012年11月に制定した、企業集団として社会的責任を果たしていく上での基本的な姿勢を定めた「東洋ゴムグループ企業行動憲章」（表2）、一人ひとりがグローバル企業の一員としてどのように行動すべきかの基準である「東洋ゴムグループ行動基準」（表3）を基本原則とし、すべてのグループ各社と役員・従業員が法令・定款および企業倫理を遵守した行動をとることになっている。さらにグループ全社として業務のレベルアップを目指し、品質保証、環境・安全衛生、技術、組織人事、リスク管理、コンプライアンスの各専門委員会の機能を強化・充実を図っている。2015年7月には、コンプライアンス事案の全社・組織的な把握と一元的な管理・対応を目的として、コンプライアンスオフィサー制度を導入し、新コンプ

表2 東洋ゴムグループ企業行動憲章

誠実	法令・規制・標準及び社内ルールを遵守します。
	自由な競争と公正な取引の原則に従い、事業活動を行います。
	政府・行政機関とは、健全な関係を維持します。
モノづくり	高い品質と安全性を有し、社会に役立つ製品とサービスを提供します。
人	全ての従業員に安全で健全な職場環境を提供します。
	職場において、お互いの多様性を尊重します。
環境	環境に配慮した事業活動を行います。
社会	ステークホルダーと透明で公正なコミュニケーションを実施します。
	地域の経済と社会の発展に貢献します。
	人権及び各地域の文化、慣習を尊重した経営を行います。

出典：東洋ゴム工業株式会社（2015）『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2015』に基づき筆者作成

表3 東洋ゴムグループ行動基準

誠実	1 コンプライアンス	私たちは、業務活動の全ての場面において、法令や社内ルールを守り、高い倫理意識を持って行動します。
	2 会計処理	私たちは、財務・会計・税務及び内部統制に関する法令や社内ルールに従い、適正な会計処理を行います。
	3 会社資産の管理	私たちは、知的財産を含む有形・無形の会社資産を適切に管理・活用します。
	4 情報の管理	私たちは、社内外の機密情報や個人情報を適切に保護・管理します。
	5 自由な競争と公正な取引	私たちは、各国・地域の自由な競争及び公正な取引に関する法令を遵守し、オープンかつフェアに業務を行います。
	6 贈答と接待	私たちは、各国・地域の法令に違反したり、社会的慣習を逸脱するような贈答・接待は行いません。
	7 政治家・公務員等との関係	私たちは、政治家や公務員等に対して、不適切な金品の贈与や接待は行いません。
モノづくり	8 製品とサービスの提供	私たちは、安全性を最優先に、高品質で環境に配慮した製品・サービスを提供し、社会の信頼を獲得します。
人	9 健全な職場環境	私たちは、安全・衛生・環境・防災に配慮した職場づくりに継続して取り組みます。
	10 多様性の尊重	私たちは、お互いを尊重し合い、差別や嫌がらせのない、活気のある職場づくりを行います。
環境	11 環境への配慮	私たちは、環境に関する法令・規制を遵守し、環境に配慮した活動を行います。
社会	12 双方向のコミュニケーション	私たちは、適切な情報開示や双方向のコミュニケーションを通じて、ステークホルダーと良好な関係を構築します。
	13 インサイダー取引の禁止	私たちは、東洋ゴムグループ及び他社の未公開の情報に基づく株式などの売買は行いません。
	14 社会貢献	私たちは、一市民として社会問題に関心を持ち、協働して課題解決に取り組みます。
	15 人権及び地域社会の尊重	私たちは、業務に関わる全ての人々の人権及び各地域の文化や慣習を尊重します。

出典：東洋ゴム工業株式会社（2015）『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2015』に基づき筆者作成

ライアンス委員会を設置した。

東洋ゴムにおけるコンプライアンスの基本的な考え方は「法令遵守にとどまらず、社会からの要請に誠実に応えること」である（東洋ゴム工業株式会社，2015）。そのための指針として、2005年度に企業行動憲章と個人行動規範を制

定、2008年度に個人行動基準「東洋ゴムグループ行動基準ハンドブック」を作成し、2011年度はそれらの改訂を行い、2012年度は上述の「東洋ゴムグループ企業行動憲章」と「東洋ゴムグループ行動基準」を制定した。これらをグループ全体に浸透させる取り組みを実施するこ

表4 TOYO 製品安全憲章

1. 基本理念	私たちは、社会によりよい動きと快適さを提供する企業活動を通じて、より安全な製品をお客さま、消費者、社会に提供し、豊かでゆとりある社会づくりに貢献します。
2. 行動基準	1) 東洋ゴム工業は、人と地球のよりよい共生関係をつくりだしていく環境創造企業として安全で信頼される製品・サービスをお客さま、消費者、社会に提供します。
	2) 東洋ゴム工業は、製品の安全を確保するために必要な社内外の法規・規格・基準・規定を遵守し、それらに適合することはもとより、製品のより高い安全性をめざします。
	3) 東洋ゴム工業は、製品の企画、開発、設計の段階から生産、販売、使用、さらには使用後に至るまでの製品の安全に配慮します。
	4) 東洋ゴム工業は、製品の安全について、従業員各層の教育・啓発を行い、製品の安全意識の高揚を図ります。
	5) 東洋ゴム工業は、お客さま、消費者に対して、商品の適正な使用法、誤使用の防止について、周知・啓蒙を図るとともに、お客さま、消費者のご意見・ご要望には真摯に耳を傾けて製品に反映させ、製品の安全の徹底を図ります。

出典：東洋ゴム工業株式会社（2015）『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2015』に基づき筆者作成

とによりコンプライアンスを最優先とする企業風土醸成を目指している。

そのための具体的な取り組みとしてコンプライアンス推進体制の充実とコンプライアンス教育の充実を図っている。2004年度にコンプライアンス関連の方針や方策を審議する専門委員会であるコンプライアンス委員会を設置し、2008年度にはコンプライアンス委員会の下部組織「全社コンプライアンス推進部会」、全社的な統括部門「コンプライアンスセンター」（後にCSR統括センターに名称変更）を設置し、包括的に教育・啓発活動や推進体制の強化を図ってきた。2012年度からは部門長をコンプライアンス推進責任者として、より実効性ある体制への見直しを行ってきた。コンプライアンス教育の充実では、各階層別研修において社員一人ひとりの意識・感度の向上を図るため、事例研究やグループ討議を中心にコンプライアンス教育を実施している。また、役員やコンプライアンス推進責任者を対象とする経営幹部向けの研修も引き続き実施している。

さらにCSA（Control Self-Assessment：統制自己評価）を実施している。CSAは2012年度から国内の全拠点・部門を対象に、各部門がコンプライアンスを含めたマネジメント状況を自ら評価し、改善活動に取り組む仕組みである。CSR統括センターに設置されている監査部が

業務の遂行状況から内部統制の評価まで幅広くモニタリングを実施し、グループ全体の内部統制システムの強化を図っている（東洋ゴム工業株式会社、2013）。

3-3. CSRと品質

東洋ゴムにおける品質の基本的な考え方は、企業行動憲章（表2）とTOYO製品安全憲章（表4）に明示されている。東洋ゴム工業株式会社（2015）によると、企業行動憲章では「高い品質と安全性を有し、社会に役立つ製品とサービスを提供」することをモノづくりの原則とし、すべての役員・従業員が実践しなければならない使命としている。TOYO製品安全憲章では製品の安全に関する基本理念と行動基準を明示し、これらを具現化するための実行計画を策定し推進している。QA委員会は品質保証に関する基本方針や方策などを策定してグループ各社を含む全社的な品質保証体制を構築し、品質保証部が方策の具体的な展開と推進の役割を担っていた。しかしその後、免震ゴム問題再発防止を目的として、2015年7月1日に従来の品質保証部を品質保証本部に格上げして権限強化を実施し、各拠点の品質保証部門を他部門からの独立性を高め、機能と人員の強化も図っている。また外部認証申請を審査・管理する専門組織として、標準管理室を新たに設置し、品質ルール

見える化、個人裁量排除、業務遂行レベル標準化・向上を目的に監査部と連携した実効性のある品質監査体制の整備を進めている。

4. 不祥事とCSR

東洋ゴムでは断熱パネル、免震ゴム、防振ゴムと3つの製品で不祥事が生じていた。免震ゴムや防振ゴムでは2007年に断熱パネルの不正が発覚した後も2015年まで長期間不正が継続していた。不正継続の原因として主に挙げられていたのは以下の点である。コンプライアンス意識が著しく欠如した経営幹部の存在、経営陣の危機マネジメントの欠如、管理者として通常持つべき業務に対する責任感の欠如、組織としての管理体制の不備、管理者の技術に対するあるべき知識の不足、組織の役割が適切に棲み分けされていない、コンプライアンス委員会の機能不全、適正な人事ローテーションの欠如、内部通報制度の活用促進策が不十分、実効性を伴う調査がなく形式的チェックで済まされた監査などである。

東洋ゴムは責任を果たし信頼を得るには誠実な事業活動が必要とし、CSRの原点を責任・信頼・誠実の3つを定めていた。企業活動は個人の行動の積み重ねで成り立っており、CSRを実践する主体は社員一人ひとりであるという考えを基に、CSRの基本方針を社員一人ひとりが社会とのつながりを意識して行動し、人と社会に求められる企業であり続けることとしていた。そしてこれらの価値観を浸透させ、一人ひとりが高い倫理意識を持って誠実な行動で企業としての責任を果たすことを目指してそのための指針として「東洋ゴムグループ企業行動憲章」「東洋ゴムグループ行動基準」を制定していた。

これらをグループ全体に浸透させる取り組みを実施することによりコンプライアンスを最優先とする企業風土醸成を目指していた。具体的な取り組みとしてコンプライアンス推進体制とコンプライアンス教育の充実、CSAも実施し、CSR統括センターの監査部が業務の遂行状況

から内部統制の評価まで幅広くモニタリングを行いグループ全体の内部統制システムの強化を図っていた。

東洋ゴムにおける一連の問題とCSRの考えや取り組みを照らし合わせてみると、CSRの考えや取り組みが組織全体に浸透し実行されていたら一連の不祥事が繰り返し発生し、不正が継続することを防げた可能性が高いと思われる。不正行為が継続していた期間におけるCSRの取り組みは、断熱パネル、免震ゴム、防振ゴムの3つの問題に関する不正が継続した原因を取り除き不正継続にストップをかけるのに資する考え・方針が示され、取り組みが試みられていたのである。

しかし組織を構成する経営陣から社員一人ひとりに、全てのプロダクトとプロセスにCSRの浸透は完全に成されておらず、取り組み項目を決めて仕組みを構築するのみで実効性や効果の担保が伴わない「仏作って魂入れず」の状態です。CSRの形骸化が生じていた。形骸化はCSRだけではなくコーポレート・ガバナンスや監査体制など多くの再発防止策でも生じていた現象である。

今までの不正発覚後の再発防止策などの対処は監査徹底、ガバナンス体制強化、品質・懲罰・就業などのルール化、外部弁護士のチェックなど取り組み項目を決め、仕組みを構築し、かつ厳しくするという方向性のものである。監査を厳しくすれば問題を発見しやすくなり、仕組みがないよりはある方が属人的な仕事の仕方や判断を排除しやすくなり、不祥事の発生確率や不正が継続する可能性が減少すると思われる。しかしそもそも不祥事の発生を防ぐこと、不正の継続状態を防ぐために必要なこと、企業風土改革に必要なことは仕組みを構築し厳しくすることなのであろうか。またコーポレート・ガバナンスの強化では不祥事の発生は防げない⁸⁾。

2010年に組織の社会的責任に関する国際規格であるISO26000が発行され、CSRの定義が「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じ

て組織が担う責任」とグローバルで統一された (ISO SR 国内委員会監修, 2011)。換言すると東洋ゴムの意思決定と事業活動が社会と環境に与える影響に対して、東洋ゴムは責任を全うするということである。この定義を本来の CSR とし、これに基づき自社の CSR を考え、再発防止策の方向性、様々な仕組み、判断基準や東洋ゴムが目指す在るべき姿などが本来の CSR に資するものになっているのかを常に意識する必要がある。

筆者は不祥事再発が繰り返され、不正が長期継続している東洋ゴムに必要なことは CSR の組み込みだと考える。東洋ゴムが CSR 報告書で記載していた CSR の原則・基本方針やその他の指針や在るべき姿などは不祥事発生後の現在において極めて重要な取り組みの方向性を示している。CSR を全てのプロセスとプロダクトに、全ての判断基準に、経営陣から末端までの全ての社員一人ひとりの認識に組み込むことで企業風土改革につながり、不祥事の発生や不正の継続を防ぐことにつながると考える。

東洋ゴムでは企業活動は個人の行動の積み重ねで成り立ち、CSR を実践する主体は社員一人ひとりであり、一人ひとりの意識と行動がそのまま社会との接点になることを自覚する必要があるということを示しているのである。社員一人ひとりが本当の CSR を認識し、全てのプロダクトとプロセスで方向性や判断基準に CSR の視点を入れ、本当の CSR に基づき判断・実行していくことが今求められていることである。データを変える、公表を遅らせる、認証不正取得製品を販売するといった意思決定や事業活動は、社会と環境に与える影響に対して責任を全うしていることになるのか、責任を果たし信頼を得るに資する誠実な事業活動になっているのかを常に考え判断していくということである。

あらゆるプロセスとプロダクトにおいて全社員一人ひとりがこのように考え・判断し業務にあたれば形骸化を避け、繰り返しの不祥事発生や不正が継続する状況を防ぎ、かつ組織文化変

革の実現に結びつくと思われる。CSR を積極的に活用すべきである。

5. おわりに

取り組みが進んでいると思われていた大手企業で不祥事が繰り返され、不正が長期継続していた原因は CSR の形骸化と組み込みの不徹底である。そのため企業風土変革ができず不祥事を繰り返しているのである。価値観や組織文化によっては CSR の組み込みを行っていくことは抵抗などがあり容易ではなく時間がかかることが指摘されている (関, 2011; 川村, 2015)。しかし一連の不祥事が発覚し世間から厳しい目を向けられている東洋ゴムは現在、今までは異なり比較的企業風土改革などの対策が実施しやすい状況にあると思われる。東洋ゴムのこれからの取り組みや、他の企業における不祥事と CSR に関する考察は今後の課題である。

注

- 1) 「東洋ゴム偽装断熱材 3 倍燃えやすく」『日本経済新聞』2007 年 11 月 6 日朝刊
- 2) 同上
- 3) 2013 年 1 月に防振ゴムを含む化学工業製品の技術開発、製造、販売、サービス、管理までを集約した東洋ゴム化工品株式会社が発足した。
- 4) 東洋ゴム工業株式会社プレスリリース (2015a)
- 5) 東洋ゴム工業株式会社プレスリリース (2015b)
- 6) 「東洋ゴム、ムラ社会のツケ」『日本経済新聞』2015 年 7 月 9 日朝刊
- 7) 東洋ゴム工業株式会社プレスリリース (2015g)
- 8) 「ガバナンスと不祥事は関係ない」『日経ビジネスオンライン』2015 年 12 月 17 日 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/230078/121500019/?P=1&rt=nocnt>

参考文献

- ISO SR 国内委員会監修 (2011) 『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会
- 青木崇 (2009) 「日本企業の不祥事と企業の社会的責任」『日本経営倫理学会誌』16 日本経営倫理学会

- 青木崇 (2013) 「企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性」『愛知淑徳大学論集』(9) 愛知淑徳大学
- 小山巖也・谷口勇仁 (2010) 「企業におけるソーシャルイシューの認識」『日本経営学会誌』(26) 日本経営学会
- 大平浩二・佐藤成紀 (2012) 「わが国企業の不祥事から見るコーポレート・ガバナンスの調査・研究」『研究所年報』29 明治学院大学産業経済研究所
- 川村雅彦 (2015) 『CSR 経営パーフェクトガイド』ウィズワークス
- 柴田昌治 (2015) 『日本企業の組織風土改革』PHP 研究所
- （動）機械振興協会経済研究所 (2007) 『機械関連企業における「CSR 調達」の現状と今後の展開』
- 関正雄 (2011) 『ISO 26000 を読む』日科技連出版社
- 畠山啓 (2015) 「グループ企業間における環境面での組織間学習」『サステイナブルマネジメント』14-1・2 合併号 環境経営学会
- 萩下峰一 (2013) 「大王製紙の不祥事とガバナンス」『山梨学院大学経営情報学論集』19 山梨学院大学
- 藤井敏彦・海野みづえ (2006) 『グローバル CSR 調達－サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社
- 参考資料**
- 東洋ゴム工業株式会社 (2012) 『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2012』http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/eco/report2012_ja.pdf
- (2013) 『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2013』http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/eco/report2013_ja.pdf
- (2014) 『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2014』http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/eco/report2014_ja.pdf
- (2015) 『東洋ゴムグループ CSR 報告書 2015』http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/eco/report2015_ja_151225.pdf
- 東洋ゴム工業株式会社プレスリリース (2007) 『硬質ウレタン製断熱パネルの一部製品に関する防火認定の不正取得について』2007年11月5日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/news/2007/071115.pdf>
- (2008) 『硬質ウレタン製断熱パネルの一部製品に関する防火認定の不正取得問題対応進捗について』2008年11月11日 http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/news/2008/081111_2.pdf
- (2015a) 『当社が製造した建築用免震積層ゴムの国土交通大臣認定不適合等について』2015年3月13日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/03/150313.pdf>
- (2015b) 『当社グループ製免震ゴムにおける新たに判明した建築物に関する大臣認定不適合等の調査結果について』2015年4月21日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/04/150421.pdf>
- (2015c) 『社外調査チームによる中間調査報告書受領のお知らせ』2015年4月24日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/04/150424.pdf>
- (2015d) 『当社製免震ゴム問題に関する外部調査チームによる調査報告書の開示について』2015年6月22日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/pdf/news/2015/150622.pdf>
- (2015e) 『当社および当社子会社製 建築用免震ゴム問題における原因究明・再発防止策・経営責任の明確化について』2015年6月23日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/06/150623.pdf>
- (2015f) 『当社製免震ゴム問題に対する再発防止策の取り組みの中で判明したコンプライアンス事案について』2015年10月14日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/10/20151014.pdf>
- (2015g) 『当社製防振ゴム部品に関する追加調査の結果について』2015年10月30日 <http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/10/20151030.pdf>
- (2015h) 『当社製防振ゴム問題の原因究明について』2015年12月25日 http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/12/20151225_1.pdf
- (2015i) 『信頼回復に向けて（一連の問題に対する再発防止策）』2015年12月25日 http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/12/20151225_2.pdf
- (2015j) 『当社製防振ゴム問題に関する社内調査チーム（外部弁護士含む）による調査報告書の開示について』2015年12月25日 http://www.toyo-rubber.co.jp/uploads/2015/12/20151225_3.pdf