

2019年2月13日

各 位

会社名 KYB株式会社  
代表者名 代表取締役会長兼社長執行役員 中島 康輔  
(コード番号 7242 東証第1部)

**当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・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外部調査委員会の調査報告について**

KYB株式会社（本社：東京都、社長：中島康輔）と子会社であるカヤバシステムマシナリー株式会社（本社：三重県、社長：坂井静、以下、「KSM」）の、建築物用免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの書き換え行為により、大臣認定の基準に適合していない、または、お客様の基準値を外れた製品（以下、「不適合品」）を建築物に取り付けていた事実につきましては、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことを心から深くお詫び申し上げます。

当社は、2月4日付で外部調査委員会より調査報告書及び調査報告書開示版（調査報告書についてプライバシーの観点等により開示することが不適当な役職名・個人名等を匿名化したもの）を受領いたしましたのでお知らせいたします。調査結果の詳細につきましては、別添の調査報告書開示版をご参照ください。なお、当社の再発防止策等につきましては、本日付で発表いたしました「当社及び当社の子会社が製造した建築物用免震・制振用オイルダンパーにおける不適切行為に関する原因究明・再発防止策について」をご覧ください。

以 上

**本件に関するお問い合わせ先**

KYB株式会社 「免震・制振用オイルダンパーお客様ご相談窓口」  
フリーダイヤル TEL. 0120-247-852  
※24時間受付対応、土・日・祝日含む

但し、行政機関、報道機関の方のお問い合わせは以下にお願いします。

KYB株式会社 「免震・制振用オイルダンパー報道機関等窓口」  
TEL. 03-6689-0613

別添資料

KYB 株式会社 取締役会 御中

# 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年2月4日

外部調査委員会

委員長 難波孝一

委員 鈴木克昌

委員 山内洋嗣

## 目次

第1	本報告書の内容及び前提	1
第2	本調査の概要	1
1	当委員会の構成と役割	1
2	本調査の独立性・客観性を確保するための措置	2
(1)	調査対象とする事実（調査スコープ）	2
(2)	事実の認定・調査手法、事実の評価及び原因分析	2
(3)	説明責任及び調査結果の開示	3
(4)	調査対象による協力合意	3
(5)	委員会の独立性、中立性	3
3	本調査の対象範囲	4
(1)	免震・制振用オイルダンパーについての本件係数書換え行為について	4
(2)	本件係数書換え行為以外の免震・制振用オイルダンパーに係る不正行為・問題行為及びその疑いについて	4
(3)	免震・制振用オイルダンパー事業以外の KYB グループにおける類似不正行為の存否について	5
4	本調査の方法	5
(1)	関係者に対するヒアリング	5
(2)	関係資料精査	6
(3)	現地往査	6
(4)	フォレンジック調査	6
(5)	類似不正行為の有無の調査	6
第3	本報告書の限界及び前提条件	12
第4	本報告書の要旨	14
1	本調査で確認された不正行為・問題行為	14
(1)	性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為	14
(2)	(1)以外の類型の行為	15
2	本件係数書換え行為に関する調査結果の要旨	15
(1)	本件係数書換え行為が開始された時期及び背景	15
(2)	本件係数書換え行為の実行者及び当該行為を認識していた者の範囲	16
(3)	本件係数書換え行為の発覚の経緯	16
3	本件原点調整行為に関する調査結果の要旨	16
(1)	本件原点調整行為が開始された時期及び背景	16
(2)	本件原点調整行為の実行者及び当該行為を認識していた者の範囲	17
(3)	本件原点調整行為の発覚の経緯等	17

4	その他の不正行為、問題行為及びその疑いに関する調査結果の要旨	17
5	原因分析の要旨	18
6	当委員会が提言する再発防止策の要旨	19
第5	免震・制振用オイルダンパーが出荷に至るまでの一般的工程	21
1	免震・制振用オイルダンパーの概要	21
(1)	免震用オイルダンパー	21
(2)	制振用オイルダンパー	22
2	免震・制振用オイルダンパーが出荷に至るまでの一般的工程	22
(1)	製造場所	22
(2)	製造・販売過程	23
(3)	性能検査について	25
(4)	立会検査について	29
(5)	KYB グループにおける内部監査における品質監査	29
第6	不正行為の具体的内容	31
第7	本調査に基づく事実経緯	34
1	KYB 相模工場時代 (2000 年 10 月以前)・KYB 二工場体制時代 (2000 年 11 月～2001 年 7 月)・KYB 岐阜南工場時代 (2001 年～2006 年)	34
(1)	本件係数書換え行為の開始	34
(2)	本件係数書換え行為が開始された主な動機	36
(3)	具体的な手法	37
(4)	他部署への広がり・経営陣の認識	38
2	KSM 三重工場時代 (2007 年以降)	38
(1)	KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管とその後の状況について	38
(2)	性能検査及び立会検査における製造部の関与状況について	42
(3)	製造部以外の他部署における本件検査データ改ざん行為についての認識	49
(4)	KYB 及び KSM 経営陣の認識について	53
3	本件係数書換え行為発覚の経緯	57
4	出荷や本件係数書換え行為の停止の経緯	58
(1)	本件係数書換え行為の停止の経緯	58
(2)	免震・制振用オイルダンパーの出荷停止の経緯	60
5	本件の問題把握以降のデータ消去について	60
第8	本件検査データ改ざん行為以外の不正行為について	62
1	本件係数書換え行為類似の係数書換え行為	62
(1)	本件装置剛性係数書換え行為	62
(2)	本件荷重保持時変位置係数書換え行為	63
2	本件不適合材質使用行為	64

(1) 本件ピストン使用行為	64
(2) 本件塗料使用行為	66
(3) 本件パッキン使用行為	67
(4) その他不適合材質使用行為	68
3 本件ネジ問題	69
第9 原因分析	71
1 物作りに携わる者としての最低限の規範意識の欠如	71
2 不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土	73
3 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	74
4 検査の位置づけ、検査体制・方法の不備	75
5 試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性	76
6 情報共有体制等の不全	77
(1) KSM の現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制の不備	77
(2) KYB と KSM との間における情報共有体制の不備	78
(3) KYB グループにおける内部通報制度の周知不足	78
7 特定の一部の者による重要業務の独占	79
8 内部監査体制の不備	80
(1) 内部監査における品質監査の問題	80
(2) 類似事案を受けたKYBによる内部監査の問題点	80
9 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	81
第10 再発防止策の提言	82
1 具体的な再発防止策提言の内容	82
(1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革	82
(2) バランスのとれた事業運営体制	84
(3) 検査体制・方法の改善	84
(4) 試験機の不正防止措置の追加及び管理の強化	85
(5) 効果的な情報吸い上げ・フィードバック体制の整備	86
(6) 効果的な人事ローテーションの徹底	87
(7) 内部監査における品質監査体制の強化	87
(8) KYBによる子会社管理体制の強化	87
2 再発防止策において重視されるべきこと	88
(1) 本件不正をグループ全体の問題としてとらえ、KYBグループ全体の不正への向き合い方を抜本的に変革すること	88
(2) 不正が行われる可能性を直視し、不正をできなくするための現実的、実効的な施策を導入すること	89

## 定義集

定義	内容
1. 組織に関する用語	
KYB	KYB 株式会社を指す。
KYB グループ	KYB、KYB の子会社 (KYB が 50% 超の議決権 (直接・間接含む。) を保有する会社及び孫会社 (子会社が 50% 超の議決権を保有する会社)) 並びに関連会社 (KYB が 50% 以下 20% 以上の議決権を保有する会社) を総称している。
KSM	カヤバシステムマシナリー株式会社を指す。
2. 本調査に関する用語	
本件アンケート調査	本件アンケート調査対象者に対する不適切行為等に関するアンケートを指す。
本件アンケート調査対象者	本件アンケート調査の対象となった海外グループ会社等を含めた KYB グループの品質保証部門、設計・開発部門、営業部門、生産技術部門、製造部門、検査部門及び生産管理部門に従事する従業員並びにこれらの部門を所管する上位職 (工場長、事業部長、役員) を指す。
本件依拠資料	KYB 及び KSM 並びにその役職員及び元役職員から受領した資料のうち、本報告を行うまでに当委員会が必要と認めレビューした資料を指す。
本件ヒアリング	本件ヒアリング対象者に対するヒアリングを指す。
本件ヒアリング対象者	本調査のヒアリングの対象となった KYB グループ及び KSM の役職員・元役職員らを指す。
本件ホットライン	全 KYB グループ役職員及び受入れ出向社員、派遣社員、社内勤務の請負社員等を対象とする情報提供窓口を指す。
本調査	KSM が出荷していた免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの書換え行為により、大臣認定の基準 (大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それが適切であると認められた基準を指す。) に適合していない、又は、顧客の基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた件について、事実経緯の確認、原因究明

	及び再発防止策案の策定を目的とした調査を指す。
3. 不正行為に関する用語	
性能検査	免震・制振用オイルダンパーの製作工程のうち、減衰性能の確認が行われる工程を指す。なお、文脈により明らかに異なる場合を除き、立会検査を含むことがある。
立会検査	品質保証部が主導して顧客の立会いのもとで行われる、免震・制振用オイルダンパーの性能検査を指す。
本件検査データ改ざん行為	本件係数書換え行為及び本件原点調整行為を総称している。
本件係数書換え行為	免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差（大臣認定における公差とは、大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それが適切であると認められた公差を指す。）の範囲内に収まらない場合等に、一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ、意図した範囲内に収める行為を指す（詳細は、本報告書第6記載の表のとおり。）。
本件原点調整行為	免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差の範囲内に収まらない場合等に、試験機のバランス ON 機能又はアンプ機能を使用することによって測定結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為を指す（詳細は、本報告書第6記載の表のとおり。）。
本件不適合材質使用行為	免震用オイルダンパーの構造部品乃至塗装について、大臣認定で規定されたものとは異なる材質又は塗料を使用する行為であり、本件ピストン使用行為、本件塗料使用行為、本件パッキン使用行為及びその他不適合材質使用行為を総称している。
本件ピストン使用行為	免震用オイルダンパーにおいて、大臣認定仕様と異なる材質のピストンを使用する行為を指す。
本件塗料使用行為	免震用オイルダンパーにおいて、大臣認定仕様と異なる塗料を使用する行為を指す。
本件パッキン使用行為	免震用オイルダンパーにおいて、大臣認定仕様と異な

	る材質のパッキンを使用する行為を指す。
その他不適合材質使用行為	免震用オイルダンパーにおいて、本件ピストン使用行為、本件塗料使用行為及び本件パッキン使用行為以外の大員認定仕様と異なる材質の部品を使用する行為を指す。
大員認定不適合	建築基準法第 37 条第 2 号の国土交通大員認定に適合していないことを指す。なお、大員認定の基準とは、大員認定の前提となる性能評価において、大員認定申請者が申請し、それが適切であると認められた基準を指し、大員認定における公差とは、大員認定の前提となる性能評価において、大員認定申請者が申請しそれが適切であると認められた公差を指す。
顧客規格外	顧客と合意した規格に適合しないことを指す。
検査記録書類	性能検査で合格した免震・制振用オイルダンパーに関して品質保証部に提出される、製造部作成に係る性能検査の結果を記載したオイルダンパ性能検査記録表、減衰性能評価、ストローク検査表等の書類の総称を指す。
免制震性能試験一覧表	免震・制振用オイルダンパーの性能検査の結果が記載されたエクセルファイルを指す。



## 第1 本報告書の内容及び前提

当委員会は、KYB 株式会社（以下「KYB」という。）の委託に基づき、KYB 及びその子会社であるカヤバシステムマシナリー株式会社（以下「KSM」という。）が、製造・販売していた免震・制振用オイルダンパーの一部について、性能検査記録データの手換えにより、大臣認定の基準<sup>1</sup>に適合していない、又は、取引先と合意した基準値を外れた製品を建築物に取り付けていた件について、事実関係の認定、KYB グループ<sup>2</sup>における類似の不正行為の有無の確認、原因究明及び再発防止策案の策定を目的として調査を行った（以下「本調査」という。）。本報告書は免震・制振用オイルダンパーに係る性能検査記録データの手換えに関する事実経緯の確認、原因究明及び再発防止策案の策定については、2019年1月31日までの調査に基づく当委員会としての結論を本報告書で報告するものである。なお、後述するとおり、KYB グループにおける類似の不正行為に関する調査は継続中であり、今後はかかる調査結果を踏まえた原因究明及び再発防止策の提言等を行う予定である。

本報告書に係る前提及び留保は**後記第3**に記載のとおりであるが、本報告書の記載事項は、当委員会が2019年1月31日までに実施した調査の範囲内で認識された情報のみに基づいており、当該時点までの調査の過程で当委員会の調査により発見又は精査されなかった資料、事実関係その他の情報が存在する場合、並びに当委員会が精査した資料等に重大な虚偽が存在する場合又は誤解を生じさせないために必要な情報が欠如している場合、現在も一部継続中の調査の過程において新たに重要な事実が判明した場合には、本報告書の検討、分析及び結論が大きく異なる可能性がある点に特に留意されたい。

なお、本報告書上の主たる用語の定義は冒頭の定義集のとおりである。

## 第2 本調査の概要

### 1 当委員会の構成と役割

本調査の実施主体である当委員会は、委員長の難波孝一（元東京高等裁判所部総括判事、森・濱田松本法律事務所 客員弁護士）、委員の鈴木克昌及び山内洋嗣（いずれも森・濱田松本法律事務所 パートナー・弁護士）からなる。また、森・濱田松本法律事務所に所属する弁護士である濱史子、白坂守、田尻佳菜子、新井朗司、篠原孝典、北和尚、村井智顕、小田輝、塚田智宏、千原剛、平田憲人、溝端悠太、小林央忠、竹市涼、堀裕太郎、増野駿太、山口祥太らが委員補佐として調査業務を補助した。いずれの弁護士も KYB 及び KSM

<sup>1</sup> 大臣認定の基準とは、大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それが適切であると認められた基準を指す。大臣認定については、**後記第5**で詳述する。

<sup>2</sup> 本報告書において「KYB グループ」とは、KYB、KYB の子会社（KYB が 50% 超の議決権（直接・間接含む。）を保有する会社及び孫会社（子会社が 50% 超の議決権を保有する会社））並びに関連会社（KYB が 50% 以下 20% 以上の議決権を保有する会社）を総称する用語として用いる。

と特別の利害関係を有さない。さらに、当委員会は、本調査にあたり、免震・制振構造物に造詣の深い、早稲田大学教授 理工学術院（建築学専攻・建築学科）西谷章氏を専門調査員として選任し、理工学の観点からの助言を得た。

当委員会は、KYB 及び KSM から独立した弁護士が、前記第 1 記載の不正に関する事実関係を調査及び報告することを主たる目的としており、本調査の独立性及び公正性を維持するため、KYB 及び KSM に対して、当該不正に関する開示並びに規制当局、顧客、物件の所有者及び利用者その他のステークホルダーへの対応等、両社の業務執行機関が行うべき事項について助言を行っていない。

## 2 本調査の独立性・客観性を確保するための措置

当委員会は、本調査の独立性及び客観性を確保するために、日本弁護士連合会が作成した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010 年 7 月 15 日付、同年 12 月 17 日改訂。以下「第三者委員会ガイドライン」という。）、日本取引所自主規制法人作成に係る「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016 年 2 月 24 日付、以下「不祥事対応プリンシプル」という。）を可能な範囲で尊重した。当委員会は、ステークホルダーの保護等後述する必要性から、第三者委員会ガイドラインの要請を全ての点において満たした第三者委員会ではないが、以下のとおり、同ガイドライン及び不祥事対応プリンシプルの遵守を心がけるとともに遵守できなかったと考えられる点については可能な限り代替策を講じた。

### (1) 調査対象とする事実（調査スコープ）

当委員会は、KYB が 2018 年 10 月 16 日に公表した、KYB 及び KSM が製造した免震・制振用オイルダンパー検査工程等における不適切行為に関する事実関係の調査のみならず、類似した不正の存否に関する事実関係の調査（詳細は後記第 8 のとおり）、原因分析及び再発防止策の提言について委嘱を受けた。これらは、不祥事の経緯、動機、背景を含み、また、当然ながら当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土等を含むものである。

### (2) 事実の認定・調査手法、事実の評価及び原因分析

本調査における事実認定は当委員会のみが行い、証拠に基づいた客観的な事実認定を当委員会自らの心証に基づき行った。また、当委員会はこのようにして認定された事実の評価を行い、不祥事の原因を分析した。これらは本件に関する法的な分析・評価に留まらず、企業の社会的責任・企業倫理等より高次元の観点からも行った。

当委員会による調査手法は、関係者に対するヒアリング、書証の検証、パソコン等の証拠の保全、統制環境等の調査、デジタル調査（デジタル・フォレンジック）、ホットライン及びアンケート調査を含むものである。そして、ホットライン及びアンケート調査については、それぞれ当委員会による独立した外部ホットライン窓口・外部アンケート提出先を設けた。また、ヒアリングにおいては、調査に積極的に協力をした場合には、仮に不適切行為に関与していたとしても、社内処分を検討する際に、調査への協力度合いを最大限考慮することを伝えることにより、ホットライン及びアンケート調査においては必要かつ適切な範囲で責任の減免措置を提示することにより自主申告を促進する策を講じた。

また、再発防止策の提言に際しては、不正行為を生んだより根本的な組織的要因にできる限り切り込むとともに、それに根差した実効性ある施策の提言を重視し、表面的・形式的なルール作りや現場に押し付けるだけの教育・啓蒙に留まってはならないこと、施策の導入で満足せず不断に見直し・改善していくべきことを明示した。

### **(3) 説明責任及び調査結果の開示**

当委員会は、KYB との間で、調査報告書の公表については当委員会と協議し、法令、適時開示制度及び証券取引所による指導その他これに準ずるものに反しない限り、当委員会の意向を尊重すること、営業秘密に関する事項や、第三者のプライバシーに関する事項等については、当委員会の同意を得て、これらを匿名にし、又はマスキングしたものを作成して公表することができること、要約版により公表する場合には、当委員会の同意した要約版によらなければならないことを予め合意した。

### **(4) 調査対象による協力合意**

当委員会は、KYB との間で KYB が当委員会の調査（フォレンジック調査、及び、オイルダンパーの製造・検査等の技術分野に関する専門家の意見取得に関する費用負担・支援を含む。）に全面的に協力すること、当委員会が本件問題に関する一切の資料・情報・従業員にアクセスできること、当委員会による調査に対する優先的な協力について関連する KYB 及び KYB の子会社・関連会社の従業員等に対して必要な業務命令を行うこと、及び、当委員会の調査を補助するため適切な人数の事務局を設置することを保証すること等を予め合意した。

### **(5) 委員会の独立性、中立性**

本調査の調査報告書の起案は当委員会のみが行った。また、当委員会は、本調査により判明した事実とその評価が、KYB の現経営陣に不利となる場合であっても、本報告書に記

載し指摘した。他方で、本調査については、KYB が、当委員会の調査と並行して事実関係を把握し、顧客等のステークホルダーのために必要な対策を適時取る必要性が大きいことから、当委員会は、適切と判断した場合に随時、調査に関する情報を KYB と共有することとした。この点については、第三者委員会ガイドライン第 2 部、第 2、3 の内容を必ずしも満たさないものであるが、KYB は、当委員会の調査の独立性・公平性に影響を与えないように予め当委員会の了承を得た方法で当該情報を管理することとした。

また、本調査に関する当委員会の報酬について、当委員会は KYB との間で、稼働時間数に応じた報酬体系とすることを予め合意しており、第三者委員会ガイドラインにおいて不適切な場合が多いとされる成功報酬型等の報酬体系は採用していない。

**前記 1** のとおり、当委員会の委員及び委員補佐は KYB と利害関係を有さず、また、委員補佐は、当委員会に直属して調査活動を行った。

さらに、技術的な知見を得るために、外部有識者を専門調査員として選任し助言を得た。

### 3 本調査の対象範囲

#### (1) 免震・制振用オイルダンパーについての本件係数書換え行為について

本調査は、免震・制振用オイルダンパーに係る性能検査記録データ（減衰力）に係数を掛けることによって書き換える行為（その内容については**後記第 6** で詳述する。以下「本件係数書換え行為」という。）に関する事実調査（KSM 及び 2007 年以前に免震・制振用オイルダンパーを製造・販売していた KYB において、いつからどのように行われていたのか等）、かかる不正行為の原因分析及び再発防止策の提言を主たる目的として実施された。

従って、本調査は、各顧客に納品された個別具体的な免震・制振用オイルダンパーが法令や顧客との合意に適合しているか否かを判定することを目的としては実施されていない。

#### (2) 本件係数書換え行為以外の免震・制振用オイルダンパーに係る不正行為・問題行為及びその疑いについて

本調査においては、本件係数書換え行為を調査する過程で新たに判明した、KYB 及び KSM の免震・制振用オイルダンパー事業に係る不正行為・問題行為及びその疑いも付随的な調査対象とした。具体的には、本調査の過程で判明した以下の免震・制振用オイルダンパー事業に係る不正行為等についても付随的に調査を実施しており、本報告書にはこれらの行為に関する調査結果を含むものである。

- ① 本件係数書換え行為とは異なり、試験機のバランス ON 機能又はアンプ機能を使用することによって性能検査記録データ（減衰力）を書き換える行為（その内容については**後記第 6** で詳述する。以下「本件原点調整行為」という。）

- ② 減衰力の測定結果を書き換える本件係数書換え行為及び本件原点調整行為とは異なり、オイルダンパーの装置剛性に関する性能検査記録データに係数を掛けて書き換える行為（以下「本件装置剛性係数書換え行為」といい、その内容については**後記第6**で詳述するが、本調査において、本件装置剛性係数書換え行為を実施したことが判明したのは1物件のみである。）
- ③ 減衰力の測定結果を書き換える本件係数書換え行為及び本件原点調整行為とは異なり、ロック機能を有する免震用オイルダンパーの荷重保持時変位量に関する性能検査記録データに係数を掛けて書き換える行為（その内容については**後記第6**で詳述するが、本調査においては当該行為が実際に行われていたと認めるには至っておらず、行われていた疑いに留まる。以下「本件荷重保持時変位量係数書換え行為」という。）
- ④ 免震用オイルダンパーの構造部品乃至塗装について、大臣認定で規定されたものとは異なる材質乃至塗料を使用する行為（その内容については**後記第6**で詳述する。以下「本件不適合材質使用行為」という。）
- ⑤ 免震用オイルダンパーの組立工程において、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが、「かじり」という現象により根元まで十分に締められず、隙間の空いた状態で、免震用オイルダンパーを製造・出荷する行為（その内容については**後記第6**で詳述する。以下「本件ネジ問題」という。）

### **(3) 免震・制振用オイルダンパー事業以外の KYB グループにおける類似不正行為の存否について**

本調査においては、KSMの免震・制振用オイルダンパー事業以外において、KYBグループ内で本件係数書換え行為類似の不正行為が存在しないのかについては、KYBとの協議に基づき、当委員会の関与が限定される方法で調査を行うこととした。その詳細については**後記4(5)**を参照されたい。2019年1月31日現在、かかる類似の不正行為の有無の確認は未了であり、その結果によっては、本件不正行為の原因究明や再発防止の策定等本調査の内容に影響を及ぼすことがある。

## **4 本調査の方法**

### **(1) 関係者に対するヒアリング**

当委員会は、2018年9月27日から2019年1月31日までの間、KYBグループ及びKSMの役職員・元役職員ら（以下「本件ヒアリング対象者」という。）60名に対し延べ124回のヒアリング（以下「本件ヒアリング」という。）を実施した。

## (2) 関係資料精査

当委員会は、2018年9月27日から2019年1月31日までの間、KYB及びKSM並びにその役職員及び元役職員らから受領した資料のうち当委員会が必要と認めレビューした資料（以下「本件依拠資料」という。）を分析した。

## (3) 現地往査

当委員会は、必要に応じて、KSM 三重工場を往査したうえで、免震・制振用オイルダンパーの製造工程の確認、試験機の確認、試験機を利用した本件係数書換え行為及び本件原点調整行為の具体的な手法の確認等を行った。

## (4) フォレンジック調査

当委員会は、フォレンジック業者である AOS リーガルテック株式会社（以下「AOS リーガルテック」という。）に、関係者数十名の電子機器に含まれる電子データ（電子メールを含む。）、KSM 三重工場の試験機パソコン4台、KSM のファイルサーバー等を保全させ、これらのデータについて必要かつ可能な範囲で復元作業を行わせた。これらのデータの一次的なレビューは AOS リーガルテックが、二次的なレビューは当委員会が行う体制で調査を行った。詳細は別紙のとおりである。

## (5) 類似不正行為の有無の調査

当委員会は、KYB から KSM の免震・制振用オイルダンパー事業における不正行為の調査に加えて、当該事業以外の KYB グループ内の類似の不正行為の存否についても調査を依頼された。しかし、免震・制振用オイルダンパー事業以外の KYB グループの全ての事業について、本調査と同じ方法・深度で調査をすることは現実的でも効果的でもない。従って、当委員会は、KYB と協議の結果、以下の4つの手法によってかかる調査を実施した。これらの調査は、その範囲が広範で対象者も膨大にわたるため、現在も調査を継続中であり、本報告書にこれらの調査結果は反映されていない。

### ア KYB グループ全体に関する内部再監査

KYB は、KSM で本件係数書換え行為が判明したことを受け、KYB 及び KYB グループ会社で同様の不適切行為がないかという観点から、KYB グループの国内事業・工場・関係会社・海外全拠点を対象に、性能の試験機等に関する特別内部品質再監査を実施している。

具体的には、監査対象となる拠点内の全ての性能検査機等について、監査担当者が、帳票（試験機等の検査チェック表）に基づき、「測定値調整機能有無」、「オペレーターがアウトプットデータを変更する機能を操作できるか」、「アウトプットデータを補正機能を使い、値を合格するようデータの手換えを行っているか」、「OK/NG のマスターサンプルで正しく判定されるか」、「実測値（アウトプットデータ）と報告書、成績書の値の乖離の有無」等の確認項目を、監査対象となる拠点の現場で当該拠点の担当者と一緒に確認する方法により実施している。

当該内部再監査は、まず、2018年9月29日から同年10月15日までの間に実施されており、当委員会は、同月22日付の同監査報告書を受領した。当委員会は、その手法及び結果について分析し、KYB に対し指摘事項を連絡した上で、追加での監査を実施要請した。

当該要請を受けて、KYB は、2018年11月7日から同月20日までの間に追加での特別内部品質再監査を実施しており、当委員会は、同年12月1日付の同監査報告書を受領した。

当委員会は、当該監査報告書を検討の上、引き続き当該内部再監査に関して KYB と協議の上、モニタリングしていく予定である。

## イ PwC アドバイザリー合同会社による調査

KYB は、PwC アドバイザリー合同会社（以下「PwC アドバイザリー」という。）による KYB グループ内の不適切事案の調査を行っている。

PwC アドバイザリーによる当該調査は、①国内自動車製品の量産品を優先対象とする全般的な不正調査と、②本件係数手換え行為との酷似事案に特化した調査とに分けた上で、対象商品の事業規模、安全性への影響度等を勘案し、調査を行うこととしているとのことである。

全般的な不正調査は、製品検査のプロセスの概要（検査項目のフロー）と詳細を整理したプロセスマップを作成し、当該プロセスの中から不正の機会となり得るプロセスを評価・抽出し、深掘調査を行う箇所を絞り込んだ上で、深掘調査を行うアプローチで実施する方針とのことである。

酷似事案に特化した調査は、「NG 品を再検査する際に検査結果を不適切なプログラムで容易に改ざんし出荷してしまうこと」を酷似事案と定義し、当該酷似事案の条件を満たすラインを絞り込み、調査対象となるラインに属する全ての試験機を対象として、試験機及び付属パソコンの全てのファンクションキーを押下するとともに業務手順書を確認する方法で行う方針とのことである。

当該調査は、現在進行中であり、当委員会は引き続き当該調査をモニタリングしていく予定である。

## ウ ホットライン

当委員会としては、KYB グループの既存の内部通報制度について、以下のとおり、通報先に当委員会を加える等、中立性・実効性を強化した通報制度を設け、KYB グループの全役職員から不正行為に関する通報を受け付けた。

#### (ア) 本件ホットラインの設置方法

当委員会は、本件係数書換え行為等に類似する不正行為に係る調査として、KYB グループの全役職員（出向社員、派遣社員、社内勤務の請負社員等を含む。）を対象として、下記情報を当委員会に提供するための通報窓口（以下「本件ホットライン」という。）を設置し、本件ホットラインの設置については、CSR・安全本部本部長及び当委員会の連名で通達が発出された。

- ① 免震・制振用オイルダンパー性能検査記録データの書換え問題、大臣認定仕様と異なる材質の使用問題、及び免震・制振用オイルダンパーの製造・販売の全工程における不正行為に関する調査に有用な情報
- ② 免震・制振用オイルダンパー以外について、不正行為及びこれに類する不正行為に関する情報（例として、(i)ある製品の計測結果や検査結果データについて、事実と異なる記録や報告をしている、(ii)ある製品について、仕様（法令で要求されている仕様に限られず、顧客との間で合意した仕様を含む。）と異なる材質を使用している、(iii)ある製品について、組立てが不十分なまま（部品がしっかりと取り付けられていないなど）顧客へ納入している事例を挙げた。）

本件ホットラインの利用方法としては、以下のとおり複数の手段を用意した。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・会社窓口へ通報できる手段<ul style="list-style-type: none"><li>・電話及び電子メール</li><li>・本件ホットライン専用のウェブサイト</li></ul></li><li>・外部調査委員会の窓口へ直接通報できる手段<ul style="list-style-type: none"><li>・本件ホットライン専用の電話</li><li>・本件ホットライン専用の電子メール</li></ul></li></ul> |
|--|

また、広く通報を募るため匿名での通報も許容した。さらに、同通達においては、本件ホットラインの利用を促進し、本調査の実効性を高めるために、本件ホットラインへの通報について、KYB グループの「内部通報制度に関する規程」に定められている社内懲戒処分減免制度が適用される旨が明記された。

#### (イ) 本件ホットラインの設置期間



当委員会は、2018年11月10日から、本件ホットラインを設置し、現在も継続中である。

#### **(ウ) 本件ホットラインの受付状況**

本件ホットラインに対しては、利用を促進する観点から、本件ホットラインに係る通達がKYBグループのポータルサイトの上位に表示されるよう努め、また、KYBグループの各会社に改めて本件ホットラインを周知徹底するよう促し、**後記エ**のアンケート調査についての通達において再度本件ホットラインを利用するよう明記した。

上記の結果、2019年1月31日までに、KYB及び当委員会宛に申告が1件なされたものの、当委員会が内容を確認したところ、本件係数書換え行為等に類似の不正行為に関する申告ではなかったため、当委員会にて調査を行うことはせず、KYBに対し通常の内部通報同様の慎重な調査を行うように要請し、KYBから了解を得た。今後も、当委員会が調査を必要と判断したものについては、引き続き調査を行うこととする。

#### **エ アンケート調査**

品質やデータの偽装について探知する可能性の高い部署に所属する役職員に対し、以下のとおり、アンケート調査を行った。

#### **(ア) 本件アンケート調査の実施方法**

当委員会は、本件係数書換え行為等に類似する不正行為に係る調査として、海外グループ会社等を含めたKYBグループの品質保証部門、設計・開発部門、営業部門、生産技術部門、製造部門、検査部門及び生産管理部門に従事する従業員並びにこれらの部門を所管する上位職（工場長、事業部長、役員）（以下「本件アンケート調査対象者」という。）を対象とするアンケート調査（以下「本件アンケート調査」という。）を行った。その対象は国内グループ会社において約7,500名、海外グループ会社において約11,500名である。

本件アンケート調査では、アンケート用紙に記入する回答方法及びKYBグループの電子システムを利用したWeb経由での回答方法を採用した。

なお、国内グループ会社の一部及び海外グループ会社については、日本語以外の言語の選択を可能とし、当該選択された言語に翻訳したアンケートに基づき、本件アンケート調査を行った。

本件アンケート調査では、広く情報収集を行うため、匿名での利用も許容した。加えて、調査の独立性を高めるために、上記以外に外部調査委員会宛に郵送又は電子メールにより直接送付することも許容している。

また、本件アンケート調査の実効性を高めるために、同調査に記載した行為が不適切な行為であっても、管理職（専任課長以上）以外には、懲戒処分を行わない旨が明記された。

### (イ) 本件アンケート調査の実施期間及び回収方法

上記本件アンケート調査対象者である約 19,000 名（国内：約 7,500 名、海外：11,500 名）を対象とし、2019 年 1 月 8 日をアンケート回答期間として（なお、情報を幅広く集める観点から、アンケート回答期間を部分的に延長したり、一定期間内徒過した回答についても、有効な回答とする等の措置を講じている。）、KYB グループの電子システムを通じて、又は手渡しにより、「品質不正に関する従業員緊急アンケート」を配信又は配布し、電子システム上での入力、回収ボックスへの投函による回収、電子メール又は郵送する方法により、回答するよう要請した。

### (ウ) 本件アンケート調査の項目及び回答結果

本件アンケート調査の項目の内容及び各項目に係る回答結果は以下のとおりである。

なお、当委員会は、本件アンケート調査の結果データ入力業務、各他言語の日本語への翻訳業務、データ入力業務、Web データ・手書文書データ化後の集計業務等を合同会社日本カタリストに委託した。

本件アンケートの回収及び集計作業は、現時点において完了しておらず、今後も継続予定である。

アンケート調査項目
<p>質問 1 あなたは、ある製品（免震・制振用オイルダンパーに限られません。）について、みずから、不適切な行為を行ったことはありますか、又は、他の人が不適切な行為を行っていることを見聞きしたことはありますか？該当する回答を選んでください。</p> <p><input type="checkbox"/> 自分でやったことがある。</p> <p><input type="checkbox"/> 自分でやったことはないが、見たり聞いたりしたことがある。</p> <p><input type="checkbox"/> 自分でやったこともないし、見たり聞いたりしたこともない。</p>
<p>質問 2 質問 1 で不適切な行為について、「自分でやったことがある」、「見たり聞いたりしたことがある」と回答した方にお聞きします。あなたが自分でやったり、見聞きした不適切な行為の具体的な内容について、できる限りくわしく記載してください。</p>
<p>質問 2-1 いつですか。</p> <p>※「●年●月●日」、「●年●月から●年●月」など、できるだけ具体的に、時期を特定してください。</p>
<p>質問 2-2 誰が関わっていますか。</p>

※不適切な行為を行った人、指示した人、関わっている人などをできるだけ具体的に記載してください。
質問 2-3 どの製品に関してですか。 ※品番やお客様の名前などできるだけ特定できるように書いてください。
質問 2-4 場所はどこですか。 ※会社名、「製造部●室」、「●室」などの部署、製造工程などを、具体的に記載してください。
質問 2-5 どのような行為ですか。 ※できるだけ詳細に記載してください。
質問 2-6 そのような行為が行われた理由はなんですか。

### 第3 本報告書の限界及び前提条件

本調査においては、調査の目的を果たすための合理的な方法を用いているものと判断しているが、以下の限界・制約等があることに留意されたい。なお、本報告書は、本件に関する事実関係の認定、KYB グループにおける類似の不正行為の有無の確認、原因究明及び再発防止策案の策定を目的として作成されたものであり、それ以外の目的のため使用されること、及び、第三者により利用又は依拠されることを予定しておらず、当委員会は KYB 以外の第三者に対し何らの責任を負うものではない。

第一に、本調査は、捜査機関による捜査とは異なり、関係者の任意の協力に基づくものである。ヒアリングや本件依拠資料の精査に関し、搜索・差押え等の強制的な手段を用い又は法的制裁を課すことができる捜査機関と異なり、本調査は自ずから関係者の任意の協力度合いに影響を受けることが否定できず、特に、本件ヒアリングの内容の真偽について確認をする手段も限定されていた。

第二に、本調査は、2018年9月27日から2019年1月31日までの間において、優先順位を考慮しながら役割分担しつつ実施したものであり、調査の範囲及び深度は時間的・人的な資源の制約に服するものであった。とりわけ当委員会がKYB及びKSMらから提供を受けた資料・データ等は膨大であり、限られた調査期間の中でそれら全てを同様の深度で調査できたわけではない。

第三に、本調査における各認定事実は、KYB及びKSMから開示を受けた資料及び関係者のヒアリング等を前提としているところ、これらは、その性質上以下に掲げる前提及び限界に服する。

- (1) KYB、KSM及び本件ヒアリング対象者等が、当委員会に開示・提出した書類は全て真正な原本又はそれと同一性を有する写しであること。
- (2) KYB、KSM及び本件ヒアリング対象者等が、当委員会に開示・提出した情報・データは全て真正かつ正確なものであり、改変等されていないこと。
- (3) 当委員会が、文書・データの一部のみの開示を受けたものである場合において、かかる一部の文書・データは、当該文書・データ全体の内容を適切に反映しており、当該文書・データ全体についての誤解を生じさせるものではないこと。
- (4) KYB、KSM及び本件ヒアリング対象者等が、本報告書において明示的に記載された事項を除き、当委員会の検討対象となった事項について重大な影響を及ぼす情報の開示を留保したことはないこと。
- (5) 本調査の結果はもっぱら前記第2の4に記載されている調査方法、すなわち、本件ヒアリング及び本件ヒアリング対象者等から提供を受けた資料・データ等の分析、評価に依拠するものであり、当委員会がこれら以外の情報により検証を行ったものではないこと。
- (6) 本件係数書換え行為と類似する事例の有無については、前記第2の4(5)に記載する方

- 法のみによっておりその範囲内で実施されていること。
- (7) アンケート調査の結果データ入力業務、各他言語の日本語への翻訳業務、データ入力業務、Webデータ・手書文書データ化後の集計業務及びデータ集計後レポート業務については、**前記第2の4(5)エ(ウ)**に記載する方法によっており、業務委託先（再委託先を含む。）による作業結果に依拠していること。
  - (8) フォレンジック調査において、同調査の対象とした役職員のパソコン等に保存されたデータの保全業務、削除されたデータの復元等のデータ処理及び一次レビュー等については、**前記第2の4(4)**に記載する方法によっており、業務委託先（再委託先を含む。）による作業結果に依拠していること。
  - (9) フォレンジック調査において、一部のデータについて複数の手段で復元を試みたものの、技術上の要因等から大半の電子メールデータを復元するには至らなかったこと。
  - (10) 本報告書における分析は、会計又は税務上の助言を構成しないこと。
  - (11) 本報告書における分析は、建築物の安全性又はオイルダンパーの性能を含む技術的な事項に関する助言を構成しないこと。
  - (12) 本報告書における事実の認定及び法令解釈について、司法機関又は行政機関が当委員会と同様の見解を採用することを保証するものではないこと。
  - (13) 法令については日本法に基づく検討を行うものであり、他国の法令についての検討を含むものでないこと。

なお、本調査は、**前記第 2** の調査の範囲及び方法に限定して行われたものであり、KYB 及び KSM が抱える全ての問題点を網羅的に調査して論評を加えるものではない。

## 第4 本報告書の要旨

### 1 本調査で確認された不正行為・問題行為

本調査で確認された不正行為及び問題行為は以下のとおりである。

#### (1) 性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為

性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為として、以下の本件係数書換え行為（ア）と本件原点調整行為（イ）が免震・制振用オイルダンパーにおいて広く行われていることが認められた。

##### ア 本件係数書換え行為

免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査<sup>3</sup>において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差<sup>4</sup>の範囲内に収まらない場合等に、一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に増減させ、意図した範囲内に収める行為。

##### イ 本件原点調整行為

免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差の範囲内に収まらない場合等に、試験機のバランス ON 機能又はアンプ機能を使用することによって測定結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為。

これら以外に性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為として、上記本件係数書換え行為及び本件原点調整行為に加えて、（ア）本件装置剛性係数書換え行為（詳細は第6及び第8の1(1)記載のとおり。）が1件確認された。また、（イ）本件荷重保持時変位量係数書換え行為（詳細は第6及び第8の1(2)記載のとおり。）については行われた疑いがあるに留まり、本調査においては実際に行われていたことを認めるに足りる供述や証拠は発見されなかった。

#### ウ 性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為の法的評価

<sup>3</sup> 性能検査及び立会検査という用語の使い分け、両者の関係等については後記第5の2(2)で詳述する。

<sup>4</sup> 大臣認定における公差とは、大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それが適切であると認められた公差を指す。大臣認定については後記第5で詳述する。

性能要件に関する検査結果を改ざんする類型の行為には、それぞれ**後記第6の1**①～③の類型があるが、大臣認定が伴う免震用オイルダンパーについて、大臣認定が定める公差（通常公差±15%）を満たしていないにもかかわらず、満たしているかのように検査結果が書き換えられた製品（①の類型）を引き渡す行為は、当該製品が大臣認定に不適合であるため、建築基準法第37条第2号に違反する。

他方で、大臣認定が伴う免震用オイルダンパーについて、大臣認定が定める公差（通常公差±15%）は満たしているが、顧客仕様が許容する公差（通常公差±10%）を満たしていない場合に、顧客仕様を満たしているかのように検査結果が書き換えられた製品（②の類型）を引き渡す行為、及び、大臣認定が定める公差（通常公差±15%）及び顧客仕様が許容する公差（通常公差±10%）は満たしているが、実際の検査結果よりも性能を良く見せるために検査結果が書き換えられた製品（③の類型）を引き渡す行為は当該製品が大臣認定には適合しているため、建築基準法第37条第2号には違反しない。また、大臣認定が伴わない制振用オイルダンパーについての同様の行為は、そもそも大臣認定制度の対象ではないため、建築基準法第37条第2号には違反しない。

但し、**後記第6の1**の①～③の類型のいずれの場合も、免震用オイルダンパーであるか制振用オイルダンパーであるか否かを問わず、品質や内容を誤認させるような表示をしたり、かかる表示をした製品を譲渡又は引き渡したりした場合には不正競争防止法第2条第1項第14号が定める不正競争行為等に該当し、別途同法に違反する。

## **(2) (1)以外の類型の行為**

性能要件に関する検査結果を改ざんする類型以外の行為としては、本件不適合材質使用行為（詳細は**第6**及び**第8の2**記載のとおり。）及び本件ネジ問題（詳細は**第6**及び**第8の3**記載のとおり。）が認められた。

## **2 本件係数書換え行為に関する調査結果の要旨**

### **(1) 本件係数書換え行為が開始された時期及び背景**

免震用オイルダンパーについての本件係数書換え行為は、オイルダンパーの製造拠点が、KYB 相模工場から KYB 岐阜南工場へ移管作業が行われた 2000 年 11 月から 2001 年 7 月までの二工場体制時代に始まった可能性が高い。かかる行為が開始されたのは、この時期に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ためというのが主たる理由であったようである。

本件係数書換え行為は、免震・制振用オイルダンパーのいずれについても行われていたが、制振用オイルダンパーについては、遅くとも 2003 年から開始されていたものであり、

また、その頻度は、免震用オイルダンパーに比べて相当程度少ないとの供述が得られている。

## (2) 本件係数書換え行為の実行者及び当該行為を認識していた者の範囲

本件係数書換え行為を直接実行していたのは、オイルダンパーの製造を担っていた KYB 相模工場、KYB 岐阜南工場、KSM 三重工場の製造部の検査担当者である。本件係数書換え行為は上記のとおり 2000 年頃開始されたが、その後も、前任者から後任者へ、上長から部下へと承継されることにより継続された。

本件係数書換え行為は、製造部の検査担当者の歴代の上長（部長、課長等）の大半が認識しており、管理者によって指示乃至黙認されてきた。また、同行為については、製造部だけではなく、品質保証部、技術部、営業部の一部の者においても認識されていた。

また、役員や工場責任者といった KSM の経営陣・幹部の一部も本件係数書換え行為を認識していたと認められる。この中には、本件係数書換え行為を認識していなかったと供述しているものの、他の客観的な証拠や状況等から同行為を認識していたものと認められる者も含まれている。他方、本調査においては、KYB の役員が、本件係数書換え行為の報告を KSM から受けた 2018 年 9 月よりも前に、同行為を認識していたと認めるに足りる証拠は発見されなかった。

## (3) 本件係数書換え行為の発覚の経緯

本件係数書換え行為は、KSM 三重工場の製造部の組立担当であった AA 氏が、遅くとも 2018 年 7 月頃までに、上長である製造部幹部等に対し、同行為について問題を提起したことを契機とし、KSM の取締役であり工場責任者<sup>5</sup>である BA 氏による調査を経て、同年 8 月末に KSM の代表取締役社長執行役員である CA 氏により認識され、同年 9 月 12 日に KYB に報告されるに至った。

## 3 本件原点調整行為に関する調査結果の要旨

### (1) 本件原点調整行為が開始された時期及び背景

本件原点調整行為は、KYB 相模工場、KYB 岐阜南工場において行われていたことは本調査では確認されず、KSM 三重工場において 2008 年か 2009 年頃に開始された可能性が高い。本件原点調整行為は、本件係数書換え行為と共に、又は、独立して実行されてきた行為である。上記時期に本件原点調整行為を開始したと供述した者によれば、KSM 三重工場の技

<sup>5</sup> 本報告書中の役職については、特に明示しない限り 2018 年 8 月時点のものである。



術部の従業員からバランス ON 機能及びアンプ機能についての説明を聞き、それを契機として同行為が開始されたとのことであるが、それ以上の詳細を特定するには至らなかった。

本件原点調整行為は、免震・制振用オイルダンパーのいずれについても行われていたが、制振用オイルダンパーにおける頻度は免震用オイルダンパーに比べて相当程度少ないとの供述が得られている。

## **(2) 本件原点調整行為の実行者及び当該行為を認識していた者の範囲**

本件原点調整行為を直接実行していたのは、2008 年頃以降に KSM の製造部に所属していた検査担当者複数名及び他部から製造部の応援に行き検査担当者から検査方法について教えられた者らである。本件原点調整行為を認識していたと認められる者の範囲は本件係数書換え行為に比べて狭く、上記の者を除き、他部において認識していた者、経営陣・幹部で認識していた者は認められなかった。

## **(3) 本件原点調整行為の発覚の経緯等**

本件原点調整行為は、本件係数書換え行為が KYB に報告された 2018 年 9 月 12 日時点においては KYB に報告されていなかった。しかしながら、当委員会が、本件ヒアリングを進める中で、本件原点調整行為が行われていることが判明し、KYB は、当委員会を通じて、同行為を認識するところとなった。

## **4 その他の不正行為、問題行為及びその疑いに関する調査結果の要旨**

本調査においては、本件装置剛性係数書換え行為は制振用オイルダンパーに関する 1 物件しか確認されず、本件荷重保持時変位量係数書換え行為については行われた疑いがあるが、実際に同行為が行われたと認めるに足りる供述や証拠は発見されなかった。

本件不適合材質使用行為は、①一部の免震用オイルダンパーにおいて、大臣認定仕様と異なる材質のピストンを使用したこと（以下「本件ピストン使用行為」という。）、②一部の免震用オイルダンパーにおいて、大臣認定の塗装仕様と異なる塗料を使用したこと（以下「本件塗料使用行為」という。）、③一部の免震用オイルダンパー（住宅用）において、大臣認定仕様と異なる材質のパッキンを使用したこと（以下「本件パッキン使用行為」という。）、並びに、④本件ピストン使用行為、本件塗料使用行為及び本件パッキン使用行為以外の大員認定仕様と異なる材質の部品を使用したこと（以下「その他不適合材質使用行為」という。）に分かれている。これらのうち本件ピストン使用行為は 2006 年 12 月頃から、本件塗料使用行為は 2013 年 7 月頃から、本件パッキン使用行為は 2006 年 11 月頃から行われていた可能性がある。

また、本件ネジ問題が発生していたことは、遅くとも 2013 年～2015 年頃、当時の製造部幹部であった DA 氏及び製造部担当者の EA 氏らにおいて認識されていた。

## 5 原因分析の要旨

当委員会は、主に本件検査データ改ざん行為（本件係数書換え行為及び本件原点調整行為を総称していう。以下同じ。）に関する原因分析を行ったが、その結果は概要以下のとおりである。

- (1) 不正行為を行っていた検査担当者及び不正行為を認識していながら是正しなかった上長、他部の者、経営陣・幹部の一部の者において物作りに携わる者としての最低限の規範意識が欠如していたこと
- (2) オイルダンパー事業の経営陣・幹部の一部が本来不正を停止させ状況を改善すべき立場にありながら、むしろ不正を指示し黙認する等したことにより、KYB・KSM のオイルダンパー事業全体において不都合な真実と向き合わない企業風土が醸成されていたこと
- (3) KYB 及び KSM のオイルダンパー事業において、様々な複合的要因から自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされていたこと
- (4) 本件検査データ改ざん行為を行う動機を強く有する製造部が自ら性能検査を行うという相互牽制の利きづらい性能検査体制が採用されていた上、実際に、製造部に対する牽制機能が機能していなかったこと
- (5) 生の検査結果が自動的に記録され、事後的に改ざんした場合に露見するような仕組み等の試験機の不正防止措置が欠如しており、また、試験機のソフトウェア自体が不正のために改変されてしまう等試験機に対する管理も不十分であったこと
- (6) KSM の現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制及び KYB と KSM との間における情報共有体制のそれぞれに不備があり、かつ、KYB グループにおける内部通報制度が実効性を発揮していなかったこと
- (7) マネジメント層及び現場のいずれにおいても人材の固定化（特定の一部の者による重要業務の独占）が生じていたこと
- (8) KYB グループにおける内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかったこと
- (9) 量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、必要に応じて外部の専門家の助言を得る等して、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかったことが強く疑われ、かかる体制が量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングやそれに基づ

く改善が適切に行われなかったこと

## 6 当委員会が提言する再発防止策の要旨

当委員会は、本調査の結果及び原因分析を踏まえ、概要以下のとおりの再発防止策を提言する。

- (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の変革、具体的には、経営陣・幹部の意識改革、コンプライアンス重視の意識を伝える施策の実施及び役職員に対する教育・研修の見直し・改善を行うべきである。
- (2) 自らの技術力・生産能力と受注する案件の内容が見合うバランスの取れた事業運営体制を構築するべきである。具体的には、各案件の納期の管理を行っている生産管理部や、工場と営業部門の間で納期調整等のために実施している製造販売会議の体制・機能を強化すること等が考えられる。
- (3) 性能検査及び立会検査における体制及び方法を改善すべきである。具体的には、例えば、KSMの品質保証部が性能検査及び立会検査の全てを実施してその結果を管理するようにすること、KYBやKSMの製造部から独立した機関・部署が、オイルダンパーについて抜打ちでの全件検査や恣意性のないサンプリング検査を実施すること等が考えられる。
- (4) 試験機の不正防止措置を追加し、試験機の管理を強化すべきである。具体的には、試験機のソフトウェアを変更する場合の社内手続の厳格化、試験機のソフトウェアの状況の定期的なモニタリング、生の検査結果が一切の人為作業を介することなく自動的に記録等される仕様への変更等が考えられる。
- (5) 情報が効果的に吸い上げられ、それがフィードバックされる体制を整備すべきである。具体的には、経営陣・幹部と現場との間で、製造業者としてあるべきPDCAサイクルに基づく品質管理の手法を見直し、その過程の書面化を徹底させること、本件検査データ改ざん行為等の問題の可能性をKYBグループで認識した場合には、KYBに直ちに報告する義務があることを明文化すること、内部通報制度の周知徹底を図ること等が考えられる。
- (6) 不正の温床になり得る固定的な人事を解消するべく、効果的な人事ローテーションを行うべきである。同時に、知識やノウハウが一部の役職員に独占されないよう適切に社内でも共有することも重要である。
- (7) KSMの内部監査については、免震・制振用オイルダンパーの性能が大臣認定又は顧客の要求する仕様を充足しているか等の実質的な事項についても、監査の対象とし、KYB品質本部による品質監査については、製品の不具合だけではなく、本件検査データ改ざん行為等の不正が存在する可能性をも念頭に置いた上でリスク分析を行い、

監査対象の選定を行うべきである。

- (8) **KYB** による子会社管理体制を強化すべきである。具体的には、グループ会社との情報連携体制の強化、グループ会社に対する管理体制の見直し、グループ会社で行われている事業リスクの分析、把握を行うことが考えられる。

その上で、当委員会としては、①本件で問題になった不正行為を **KYB** グループ全体の問題としてとらえ、グループ全体の不正に対する向き合い方を抜本的に変革すること、及び、②不正の可能性が常にあることを直視し、不正をできなくするための現実的、実効的な施策を導入することが、顧客・エンドユーザー、監督官庁、株主等のステークホルダーからの信頼を真に回復させるために必要かつ最も重要なことであると思料する。

## 第5 免震・制振用オイルダンパーが出荷に至るまでの一般的工程

### 1 免震・制振用オイルダンパーの概要

#### (1) 免震用オイルダンパー

免震構造とは、建築構造物の基礎又は中間階に「免震層」を設けて、建築構造物に働く地震の影響を小さくし、建築構造物の安全性・機能性・修復性を高める技術である。免震層には、通常、積層ゴム及びオイルダンパー等の減衰性能をもつ部材（「減衰材」と呼ばれる。）が設置される。揺れに関する建築構造物の固有周期を伸ばす役割を果たす積層ゴムが水平方向に大きく変形することによって地震による振動エネルギーを吸収し、「減衰材」がその吸収した振動エネルギーを消費することによって、免震層は大きく揺れるが、建築構造物全体としての地震に対する応答を小さく抑えることができる。言い換えれば、免震層に集中的に大きな水平変形を生じさせることで、免震層より上の層への地震の振動エネルギーの伝播を抑制し、上部構造の揺れを小さく抑えることができるのである。従って、免震層に設置された「減衰材」が想定された減衰力を発揮しない場合、揺れすぎ又は揺れなさすぎ等により、建築構造物の免震機能に支障をきたすおそれが生じる。

KYB 及び KSM が製造・販売してきた免震用オイルダンパーは、この「減衰材」の一種であり、ダンパー内のオイルの流体抵抗・粘性抵抗により振動エネルギーを消費し、速度に依存した減衰力を発生する。速度が大きいほど減衰力も大きくなるため、速度依存型の「減衰材」に分類される。

現在、KSM においては、主にビル等の高層建築に設置される「BDS 型」と主に戸建住宅等に設定される「JD 型」の2種類の免震用オイルダンパーが製造・販売されている。「BDS 型」の免震用オイルダンパーに関しては、当該ダンパーのロッド直径やストローク長、性能種別（後記 2(3)ア(ア)で述べるバイリニア特性の有無）等によって、複数の型式が製造されており、それぞれ減衰性能等が異なっている。

また、後記 2(3)ア(エ)で述べるように、免震用オイルダンパーに関しては、建築基準法第 37 条第 2 号及び平成 12 年建設省告示第 1446 号等に基づき、安全上、防火上又は衛生上必要な品質に関する技術的基準に適合するものであることについて、国土交通大臣の認定（一般に「大臣認定」と呼称されており、本報告書でもかかる呼称を用いている。）を取得する必要がある。本報告書作成時点において、KYB 及び KSM は、免震用オイルダンパーについて合計 28 の大臣認定<sup>6</sup>を取得している。

なお、本報告書において、大臣認定の基準とは、大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それが適切であると認められた基準を指し、大臣認定における公差とは、大臣認定の前提となる性能評価において、大臣認定申請者が申請し、それ

<sup>6</sup> 枝番が付されているものについてはカウントしていない。

が適切であると認められた公差を指す。

## (2) 制振用オイルダンパー

制振構造とは、建築構造物の複数層に地震や強風等による振動エネルギーの大半又は一部を吸消費する「制振ダンパー」等を設置することによって、建築構造物の振動を低減し、建築構造物の損傷や倒壊を防止する技術である。

KYB 及び KSM が製造・販売してきた制振用オイルダンパーは、この「制振ダンパー」の一種であり、建築構造物の各層の上の床と下の床の間等に設置されることによって、振動による各階の上層の上の床と下の床の揺れの差で制振ダンパーを伸縮作動させ、振動エネルギーを効率的に吸収・消費し、建築構造物全体の振動を低減させる装置である<sup>7</sup>。

現在、KSM においては、主に「BDH 型」と呼称される制振用オイルダンパーが製造・販売されている。「BDH 型」の制振用オイルダンパーに関しては、当該ダンパーの最大減衰荷重やストローク長、性能種別（後記 2(3)ア(ア)で述べるバイリニア特性の有無）、最大速度等によって、複数の型式が製造・販売されており、それぞれ減衰性能等が異なっている。

制振用オイルダンパーに関しては、免震用オイルダンパーとは異なり、大臣認定制度は設けられていない。

なお、建築構造物の免震構造及び制振構造は、当該建築構造物の設計や構造、立地、使用されている建築材料、年数、他の減衰材等、様々な要素の影響を受けるため、免震・制振用オイルダンパーの減衰性能等のみによって決定されるものではない。さらに、通常一つの建築構造物には複数の免震・制振用オイルダンパーが設置されるため、当該ダンパーの設置本数や設置箇所、さらには当該ダンパー相互の影響により、個々の免震・制振用オイルダンパーの減衰性能等の不備が、必ずしも直ちに建築構造物の免震構造及び制振構造に重大な影響を及ぼすとは限らないとされている。

## 2 免震・制振用オイルダンパーが出荷に至るまでの一般的工程

### (1) 製造場所

免震・制振用オイルダンパーは、当初神奈川県相模原市に所在する KYB 相模工場において製造されていたが、2000 年 11 月頃から岐阜県可児市に所在する KYB 岐阜南工場へ同製品の製造が順次移管され、2001 年 7 月にはかかる移管が完了し、2006 年 12 月までは同工場において製造されていた。そして、2007 年 1 月以降は KYB 岐阜南工場から KSM 三重旧工場に移管され、現在は、2013 年に新設した三重県津市に所在する KSM 三重新工場におい

<sup>7</sup> 制振用オイルダンパーがこのような効用を発揮する基本的な原理は、免震用オイルダンパーと概ね共通しているため、ここでは繰り返さない。

て製造されている（以下では KSM 三重旧工場と KSM 三重新工場を特に区別せず「KSM 三重工場」という。）。

後記(2)のとおり、免震・制振用オイルダンパーの製造過程において、当該ダンパーの性能検査が行われる。KSM 三重工場には、性能検査のための専用の試験機として、現在、① 2000kN 試験機（KSM 製・2013 年製造）、② 200t 試験機（KYB 製・1999 年製造）、③ 100t 試験機（KYB 製・1985 年製造）及び④ 10t 試験機（KSM 製・2005 年製造）の計 4 台の試験機が設置されている<sup>8</sup>。

## (2) 製造・販売過程

免震・制振用オイルダンパーについては、現在、KSM の社内規程等に基づき、大要、以下のような流れで製造・販売が行われることとされている。

① 免震・制振用オイルダンパーの設計については、三段階評価での設計審査（DR）が行われることとされている。具体的には、先行（モデル）開発の段階で行われる「DR0 評価会」、受注製品設計の段階で行われる「DR1 評価会」（これを経て図面が確定される。）、本生産準備の段階で行われる「DR2 評価会」（これを経て本生産移行の可否が決定され、本生産へと進む。）の実施により行われるとされている。これらの DR 評価会の構成メンバーは、社長（「DR0 評価会」のみ）、工場長並びに営業部門、技術部門、生産管理部門、製造部門、CS 部門及び品質保証部門の所属員（部門長・部署長・部員）からなる。もともと、受注後に行われる「DR1 評価会」及び「DR2 評価会」については、製造されるダンパーの QC 管理区分<sup>9</sup>に応じて、「DR1 評価会」に関しては技術部署長の判断により、「DR2 評価会」に関しては品質保証部の判断により、その開催を省略できるとされている。

② KSM においては、営業 2 部が免震・制振用オイルダンパーに関する営業等を担当している。

(i) 営業 2 部は、ゼネコンや設計事務所等の顧客から免震・制振用オイルダンパーを受注する。営業 2 部は、受注にあたって、顧客から当該ダンパーの設置を検討している物件や性能要求等が記載された「特記仕様書」を受領する。「特記仕様書」には、使用する免震・制振用オイルダンパーの型式のほか、後述する減衰力等の保有性能、検査方法、設置数等が記載されている。

かかる「特記仕様書」に基づいて、営業 2 部において、顧客から引合いがあった免震・制振用オイルダンパーの型式や本数、納期等が記載された「引合審議書」が作成され、営業 2 部部長の承認等を経た上で、技術部に提出される。技術部においては、「引合審

<sup>8</sup> 各試験機の呼称については KYB 及び KSM で主に使用されているものを用いた。

<sup>9</sup> QC 管理区分は、I～IV の区分があり、大別して、新規の製品については QC 管理区分 I 級、仕様等に変更が生じる製品については QC 管理区分 II 級、既存製品と類似の製品については QC 管理区分 III 級、リピート品であり全ての図面の変更がない製品については QC 管理区分 IV 級とされている。

議書」の技術面及び採算面を検討した上で、技術部部長等が承認する。その後、「引合審議書」は管理部（経営方針と引合製品の適合性を検討）、生産管理部（納期を検討）、製造部（製作を検討）、カスタマーサービス部（技術派遣・工事を検討）、品質保証部（品質保証を検討）の各部長等が決裁を行い、最終的に工場長（生産統轄部部長）が承認する。

(ii) 営業2部は、「引合審議書」に記載された技術部等の意見を基に、顧客と価格交渉等を行うこととなる<sup>10</sup>。また、顧客が要求している仕様等と標準品の仕様等に差異がある場合には、顧客とすり合わせ等を行い、受注品における仕様等を確定していくことになる。

(iii) 受注品の仕様等が概ね確定し、顧客からの受注の確度が高まった段階で、営業2部において「受注審議書」を作成する。「受注審議書」には、受注する免震・制振用オイルダンパーの型式や本数、受注金額、搬入日等が記載されており、営業2部部長等が承認を行う。さらに「受注審議書」については、KSM社長又は営業統轄部部長のほか、技術部部長、生産管理部部長、工場長（生産統轄部部長）等が承認等を行う。

- ③ 「受注審議書」に基づいて、営業2部において、顧客との間で免震・制振用オイルダンパーの受注について合意する。合意にあたって、顧客によっては、注文書や注文請書等のやり取りをする場合もあるが、これらの書類のやり取りをしない顧客も存在する。
- ④ 受注の内定後、技術部において、上記の過程で顧客とすり合わせを行った免震・制振用オイルダンパーの仕様等に基づいて、「製作・検査要領書」並びに「製品図面」及び「部品図面」を作成する。「製作・検査要領書」には、受注した免震・制振用オイルダンパーの設計仕様や構造及び動作原理、工事範囲、製作品質、製作要領、塗装要領、検査要領、現場保管・取扱要領等が記載されており、技術部の承認を経た上で、「製品図面」及び「部品図面」と併せて生産管理部、品質保証部及び製造部に提出される。また、これらと並行して、「製作・検査要領書」と「製品図面」は営業2部を通じて顧客にも提出され、その内容等について顧客の承認を取得する。
- ⑤ 生産管理部では、「製作・検査要領書」と「工作図」に基づき、外部の業者等に対して、免震・制振用オイルダンパーの製造に必要となる原材料や資材、部品等の発注を行う。外部の業者等から工場に納入されたこれらの原材料等については、その種類等に応じて、生産管理部と品質保証部で分担して受入検査を行う。
- ⑥ 製造部では、「製作・検査要領書」と「工作図」に基づき、概ね以下の工程で免震・制振用オイルダンパーの製作が行われる。
  - i. 原材料等の加工・溶接
  - ii. 部品洗浄
  - iii. ユニットや小さい部品単位での組立て（「サブアッシー」と呼称される。）
  - iv. 製品全体の組立て（「総アッシー」と呼称される。）

<sup>10</sup> 現実には営業部門が「引合審議書」の決裁よりも先に顧客と価格等を交渉してしまっている場合もあるようである。



- v. ダンパーへの作動油の注入
  - vi. 組立検査（ダンパーの外観、寸法、静作動等の計測）
  - vii. 減衰性能検査（減衰性能、気密の確認。「性能検査」と呼称されている。）
  - viii. 塗装（但し、塗装前に**後記⑦**の立会検査が実施される。）
- ⑦ 品質保証部が主導して、顧客の立会いのもと、免震・制振用オイルダンパーの立会検査（外観、性能確認）を実施する（この立会検査も**前記⑥vii**の性能検査と同じ検査項目を含むものであるが、本報告書においては、**前記⑥vii**の性能検査を単に「性能検査」、ここで述べる顧客が立ち会って行われる性能検査を特に「立会検査」と呼称する。なお、前後の文脈等によっては、両検査を併せて「性能検査」と総称する場合もある。）。立会検査の完了後、免震・制振用オイルダンパーに**前記⑥viii**の塗装を実施する。
- ⑧ 塗装の完了後、出荷前検査（塗装状態、全装、質量）を実施し、問題がなければ、梱包の上、出荷・納入する。

以上の各工程のうち、⑥vii減衰性能検査（性能検査）、⑦立会検査については、本件において最も重要な工程であるので、**後記(3)及び(4)**においてさらに詳述する。

### (3) 性能検査について

#### ア 性能検査の概要

性能検査とは、免震・制振用オイルダンパーの減衰力等を測定する検査である。免震・制振用オイルダンパーの種類や検査項目に則した試験機にダンパーを取り付け、加振試験（正弦波にて当該ダンパーを加振し、試験機のロードセルより減衰力等を検出する試験）を実施する。その他、免震・制振用オイルダンパーから油漏れ等がないか、目視による検査も行われる。

#### (ア) 減衰力について

減衰力は、免震・制振用オイルダンパーの性能を示す重要な検査項目（単位は「キロニュートン（kN）」）であり、免震・制振用オイルダンパーの減衰力は加振速度によって変化する。

免震・制振用オイルダンパーを加振すると、当該ダンパーのピストンロッドの伸縮に伴って、シリンダ内部の作動油が流動し、制御弁（調圧弁）を通過する。そして、作動油が制御弁を通過する際に生じる抵抗力によって、シリンダ内に圧力が生じ、その圧力でピストンロッドが押されることにより、減衰力が発生する。このように、減衰力とは、振動を抑える働きをする力のことであり、当該ダンパーのロッドが「伸びる」ときと「縮む」ときの双方で発生し、それぞれ「伸側の減衰力」と「圧側の減衰力」等と呼称されている。

免震用オイルダンパーには、リリーフバルブ（圧力逃し弁）により、所定の加振速度で減衰係数（抵抗係数）が切り替わるタイプと、減衰係数（抵抗係数）が切り替わらないタイプが存在している。前者のタイプはバイリニアモデル（バイリニア特性）等と呼称されており、現在 KSM で製造されている免震用オイルダンパーのうち、「B-1 型」と呼ばれる製品がこれに該当し、1 次減衰領域（作動速度は 32 カイン以下）は制御弁で減衰力を制御し、2 次減衰領域（作動速度は 32 カイン以上）はリリーフバルブで減衰力を制御する。これに対して、後者のタイプは速度比例線形モデル（速度比例特性）等と呼称されており、現在 KSM で製造されている免震用オイルダンパーのうち、「L 型」と呼ばれる製品等がこれに該当する。

### (イ) 加振条件について

試験機による加振試験によって、免震・制振用オイルダンパーの減衰力（kN）を測定する際には、加振条件（加振振幅（ $\pm a(\text{mm})$ ）、加振周波数（ $f(\text{Hz})$ ）、加振速度（ $V(\text{cm/s})$ ）等の試験条件を設定する必要がある。なお、加振速度はカイン（Kine、 $\text{cm/s}$ ）という単位にて表される。カインは地震の強さを揺れの速度で表す単位であり、1 カインであれば 1 秒間に 1cm 動いたことを意味する。

前述のとおり、免震・制振用オイルダンパーの減衰力は加振速度に依存しているところ、前記(1)の 4 台の試験機では、一定の範囲内で加振振幅や加振周波数を操作することによって、加振速度を任意に変更できる仕様となっている。いかなる加振速度で性能検査を行うかについては、免震・制振用オイルダンパーの型式や顧客との合意によって異なってくる。免震用オイルダンパーの場合、KYB 及び KSM が製造・販売してきたダンパーでは、主に 20 カイン、50 カイン及び 100 カインの 3 点の加振速度で当該ダンパーを加振し、各加振速度で発生する伸側と圧側の減衰力を測定してきた。もっとも、型式や顧客との合意等によっては、上記の 3 点以外の加振速度（10 カイン、15 カイン、25 カイン、32 カイン、40 カイン、60 カイン、75 カイン、120 カイン等）で加振試験を実施することもあり、さらに 4 点又は 5 点等、より多くの加振速度で減衰力を測定する場合もあった。

なお、免震・制振用オイルダンパーの加振試験における加振速度等の試験条件は、当該ダンパーの「製作・検査要領書」に記載されており、当該記載に従って加振試験は実施されていた。

### (ウ) 公差について

免震・制振用オイルダンパーでは、後述する大臣認定の基準や顧客との合意に基づいて、当該ダンパーの型式毎に各加振速度において発生する減衰力の基準値が定められている。もっとも、免震・制振用オイルダンパーの特性上、同じ型式の免震・制振用オイルダンパ

一を同一の試験条件下で加振したとしても、全ての免震・制振用オイルダンパーから、常時、同じ減衰力が発生するものではなく、検査結果にばらつきが生じることになる。そのため、免震・制振用オイルダンパーでは、発生する減衰力が上記の基準値から一定の範囲に収まること（許容される、基準値からの乖離の幅を「公差」と呼ぶ。）が、大臣認定の基準又は顧客との合意等によって要求されている。

KYB 及び KSM が製造・販売してきた免震用オイルダンパーでは、大臣認定における公差について、減衰力の基準値から±15%とする内容で認定を受けているものが多いが、一部の免震用オイルダンパーでは、公差を±10%にする等<sup>11</sup>、別の内容で認定を受けているものも存在する。そして、伸側又は圧側の減衰力の少なくとも一方がかかる大臣認定の公差から外れた場合<sup>12</sup>、その免震用オイルダンパーは大臣認定の基準に適合していないものと判断される（以下、大臣認定の基準に適合しないことを「大臣認定不適合」という。）。

これに対して、顧客との合意等によって定められている公差については、減衰力の基準値から±10%とする内容で合意されている免震用オイルダンパーが多いが、一部の顧客との間では公差を±8%にする等、より厳格な内容で合意されているものもある。そして、伸側又は圧側の減衰力の少なくとも一方が顧客と合意した公差から外れた場合、その免震用オイルダンパーは顧客と合意した規格（性能）を充足していないものと判断される（以下、顧客と合意した規格に適合しないことを「顧客規格外」という。）。なお、制振用オイルダンパーについても、顧客との合意に基づいて、減衰力の公差は±10%とされているものが多い。

## (エ) 大臣認定について

免震用オイルダンパーに関しては、建築基準法第 37 条第 2 号及び平成 12 年建設省告示第 1446 号等に基づき、安全上、防火上又は衛生上必要な品質に関する技術的基準に適合するものであることについて、大臣認定を取得する必要がある。

大臣認定の取得にあたっては、指定性能評価機関に対して、免震用オイルダンパーに関する性能評価申請を行った上で、当該機関による性能評価を受け、当該機関が発行した性能評価書を添付した認定申請書を国土交通大臣に提出することによって、認定を受けることになる（建築基準法第 68 条の 25、第 77 条の 56 等）。なお、KSM においては、技術部が大臣認定の申請等に関する業務を所管していた。

免震用オイルダンパーについては、大臣認定の基準に適合したものであることが要求されているところ、減衰力が前述した±15%の公差から外れていたり（一部の免震用オイルダ

<sup>11</sup> 一部の免震用オイルダンパーでは、公差について高減衰+25%・-5%、低減衰±30%等と規定されているものもある。

<sup>12</sup> 免震用オイルダンパーの性質上、4 点以上の加振速度で加振試験を実施し、そのうち 1 点でも測定された減衰力が公差から外れた場合（残りの 3 点等で測定された減衰力は公差の範囲に収まっている。）であっても、大臣認定の基準を満たしているとはいえず、大臣認定不適合となり得るものと思料する。

ンパーでは±10%等の公差から外れた場合)、大臣認定の内容とは異なる材質を使用した免震用オイルダンパー（大臣認定不適合）を出荷した場合、当該行為は建築基準法第 37 条第 2 号違反となる。

そして、建築基準法第 37 条第 2 号違反があった場合について、同法第 99 条第 1 項第 8 号は、大臣認定不適合の建築材料を引き渡した者に対して 1 年以下の懲役又は 100 万円以下の罰金を科す旨を規定するとともに、同法第 105 条第 1 号は、当該法人に対しても 1 億円以下の罰金刑を科す旨を規定している<sup>13</sup>。

## イ 性能検査の結果

製造部が実施する性能検査においては、製造部で組み立てた免震用オイルダンパーの減衰力が顧客と合意した規格に収まるか否かが検査の対象とされており<sup>14</sup>、公差については、測定された減衰力が顧客と合意した公差に収まらない場合には検査結果は不合格（顧客規格外）と判定されていた。例えば、顧客と合意した公差が±10%の場合、測定した免震用オイルダンパーの減衰力の基準値からの乖離が±10%に収まっている場合には試験機のモニター上に「合格」と表示されたが、±10%を超えていた場合には「不合格」と表示された。なお、試験機の設定上、乖離が±10%を超えた場合には、大臣認定不適合の有無にかかわらず（乖離が±15%を超えていたか否かにかかわらず）、全て「不合格」と表示される設定となっていた。同様に、制振用オイルダンパーについても、顧客との合意によって、減衰力の公差は基準値とされる減衰力から主に±10%で定められていたため、測定した制振用オイルダンパーの減衰力の基準値からの乖離が上記の±10%に収まらない場合には、試験機のモニター上に「不合格」と表示される設定になっていた。

上記の性能検査において「不合格」となった免震・制振用オイルダンパーに関しては、当該ダンパーを分解した上で、リリースバルブやスプリングの締め方を変える等の調整を行ったり、問題のある部品を交換する等した後、再び当該ダンパーを組み立てた上で（これらの一連の作業は「組み直し」と呼称されている。）、再度、性能検査を実施していた。免震・制振用オイルダンパーの組み直しについては、当該ダンパーの種類や型式等によるが、概ね数時間から 2 日程度を要する<sup>15</sup>とされている。

また、免震・制振用オイルダンパーの性能検査においては、減衰力に加えて、当該ダンパーの波形（「リサーチ波形」と呼称されている。）の計測も行っている。免震・制振用オイルダンパーの部品に不良があったり、組立てに不備や不具合等が存在し、当該ダンパ

<sup>13</sup> 本記載は現行建築基準法に依拠している。

<sup>14</sup> これは大臣認定が許容する公差よりも顧客が許容する公差の方が厳格である場合が通常であったためであると推測される。

<sup>15</sup> 組み直しに要する時間、日数については本件ヒアリング対象者によって回答にばらつきがあった。なお、免震・制振用オイルダンパーを加振した場合、振動による運動エネルギーが熱エネルギーに変換されるため、シリンダ内の作動油が高温となる場合があり、当該ダンパーの組み直しを安全に実施するためには、当該ダンパーを一昼夜程度冷却することが望ましいと述べる本件ヒアリング対象者もみられた。

一から正常な減衰力が発生しないような状態にある場合、リサージュ波形が歪んだり、波形の一部が欠落する等の異常が生じる。このようにリサージュ波形に異常が生じた免震・制振用オイルダンパーに関しては、原則として組み直しを行うこととされていた。

製造部は、免震・制振用オイルダンパーが性能検査に合格した場合、性能検査の結果を記載した「オイルダンパ性能検査記録表」、「減衰性能評価」（リサージュ波形）、「ストローク検査表」等の書類（以下、総称して「検査記録書類」という。）を作成し、品質保証部に提出する。

#### (4) 立会検査について

品質保証部では、製造部から受領した検査記録書類を前提に、顧客の要望等に応じて、顧客の立会いのもとで免震・制振用オイルダンパーの性能確認等のための検査を実施している。

立会検査においては、外観検査、寸法検査（最伸長・最縮長）、静作動検査及び減衰性能検査を実施する。通常、立会検査では、外観検査は同一ロット内の全ての免震・制振用オイルダンパーに関して実施していたが、減衰性能検査等はサンプルとして抽出した一部のダンパーに関してのみ実施していた。

立会検査は、品質保証部の担当者の主導で行われるが、試験機の操作や検査対象となる免震・制振用オイルダンパーの準備等は製造部の担当者が行い、顧客によっては営業 2 部の担当者が同席する場合もあった。

立会検査の結果は、後日、「立会検査報告書」等の形で書面化され、顧客に送付される。その後、品質保証部において、製造部が作成した検査記録書類等の内容に基づいて、顧客に提出する「製品検査結果報告書」を作成し、出荷する免震・制振用オイルダンパーとともに顧客へ引き渡されていた。

なお、後述する本件係数書換え行為や本件原点調整行為は、製造部における性能検査のみならず、立会検査においても行われていたが、過去に立会検査に立ち会った顧客から本件係数書換え行為や本件原点調整行為に関する指摘や疑義等が出た旨の供述等は本件ヒアリングでは確認されていない<sup>16</sup>。

#### (5) KYB グループにおける内部監査における品質監査

前記(2)乃至(4)の過程で製造・販売された KSM の製品については親会社である KYB による内部監査の一環として品質監査が行われる。かかる品質監査には、KSM 自身により行われる品質監査と KYB による品質監査がある。

<sup>16</sup> これについては、本件係数書換え行為や本件原点調整行為は正常な検査行為と容易には判別のできないボタン操作や事前に入力されていたプログラム等によって実施されていたため、当該検査に立ち会った顧客をして、これらの行為を察知することができなかったものと推察される。

第一に、KSM 自身による品質監査は、KSM の内部監査規則に基づき行われ、KSM の品質活動が、KSM の社内規程に基づき計画どおり実施されているか、品質マネジメントシステムが効果的に機能し、維持されているかを検証するために実施するものとされている。この品質監査は、KSM が取得している ISO9001<sup>17</sup>の要求事項の実施状況を検証する観点からの監査が実施されており、その具体的な方法は、以下のとおりである。

- ① 規程類を確認しながら、予め準備したチェックリスト及び質問書を参考にして質問を行う。決めたとおりに実行していない事項、及び、実施結果が有効でなく効果が出ていない事項などの改善指摘事項を指摘する。
- ② 決めたとおりに実施されていた場合でも、改善点があれば改善の機会を提案する。
- ③ 是正措置が効果的に行われているかをフォローアップする。
- ④ 監査終了後、監査結果の確認・調整をする。

第二に、KYB による品質監査は、品質本部品質管理部が主体となって行っており、その監査対象となる会社を、品質不具合や工程内不良の率を基準として KYB のグループ会社(海外のグループ会社を含む。)の中から年度ごとに選定し、当該会社に対して行われるものとなっているとのことである。また、当該品質監査は、QMS (Quality Management System) に基づくステップが適切に遂行されているかを検証するものとなっており、具体的には、KYB が準備するチェックリストを予め監査対象となるグループ会社に交付し、当該チェックリストに基づく自己診断を当該グループ会社に行わせた上で、品質管理部が、当該自己診断の結果に基づき、グループ会社に対する証憑の確認及び質問を実施しているとのことである。

---

<sup>17</sup> ISO 9001 とは、組織が品質マネジメントシステム(QMS: Quality Management System)を確立し、文書化し、実施し、かつ、維持すること、また、その品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善するために要求される規格のことをいう。具体的には、品質マネジメントシステムの有効性を改善するため、プロセスアプローチを採用し、組織内において、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用する（日本工業標準調査会（JISC）のホームページ（<http://www.jisc.go.jp/mss/qms-9000.html>）参照）。

## 第6 不正行為の具体的内容

以下の行為が、本調査において判明した不正行為の類型である<sup>18</sup>。但し、本件係数書換え行為と本件原点調整行為が免震・制振用オイルダンパーにおいて広く行われていることが認められたのに対して、本件装置剛性係数書換え行為は制振用オイルダンパーに関する1物件しか確認されず、本件荷重保持時変位量係数書換え行為については行われた疑いがあるが、実際に同行為が行われたと認めるに足りる供述や証拠は発見されなかった等、それぞれの頻度等には差異がある。

### 1 本件係数書換え行為について

- ・免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された圧側又は伸側の減衰力が大臣認定や顧客との合意により定まった公差の範囲に収まらない場合等に、一定の係数を乗じる<sup>19</sup>ことによって、減衰力の数値を恣意的に改ざんし、意図した範囲に収める行為である。
- ・当該操作によって測定された減衰力は、その免震・制振用オイルダンパーが有する本来の減衰力から乖離した数値となる。
- ・本件係数書換え行為の目的には、大別して以下の3つが存在している。
  - ① 大臣認定不適合の状態にある免震用オイルダンパーについて、測定される減衰力を大臣認定において認定された公差の範囲に収めることによって、大臣認定に適合した状態に改ざんする目的（大臣認定不適合書換え）
  - ② 大臣認定において認定された公差の範囲には収まっているものの、顧客規格外の状態にある免震・制振用オイルダンパーについて、測定される減衰力を顧客と合意した公差の範囲に収まった状態に改ざんする目的（顧客規格外書換え）
  - ③ 測定される減衰力が大臣認定において認定された公差及び顧客と合意した公差の範囲には収まっているものの、基準値からの乖離が大きい免震・制振用オイルダンパー等について、基準値からの乖離を少なく見せる目的<sup>20</sup>（顧客規格内書換え）

<sup>18</sup> 現在実施中の KYB グループ全体に関する内部再監査、PwC アドバイザリーによる調査、本件ホットライン及び本件アンケート等を踏まえた調査の結果により不正行為の類型が増加する可能性がある。

<sup>19</sup> なお、一部の本件ヒアリング対象者より、係数書換えを行うためのプログラムが組み込まれる前は、試験機の検査記録をエクセルデータ化し、当該データ上の数値を手作業で書き換える操作を行ったことがある旨の供述がなされている。

<sup>20</sup> ③の行為については、複数の本件ヒアリング対象者より、実際の検査結果が（公差の範囲内に収まっても）公差と近接している場合には顧客からのネガティブな指摘を受けやすいため実施していた旨の説明がなされている。また、本件ヒアリング対象者の中には、顧客から150カインで加振した場合の減衰力が公差の範囲に収まっているか否かの質問を受けることがあったため、20カイン、50カイン、100カインの減衰力が公差の範囲に収まっている場合であっても、150カインの減衰力の理論値（50カインの減衰力と100カインの減衰力を結んだ直線の延長線）が公差の範囲に収まるようにするために、係数書換えや原点調整を行っていた旨を述べる者もいた。

2 本件係数書換え行為以外について	
(1) 本件原点調整行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免震・制振用オイルダンパーの性能検査及び立会検査において、測定された圧側又は伸側の減衰力が、大臣認定において規定された公差や顧客と合意した公差の範囲に収まらない場合等に、試験機のバランス ON 機能を使用することによって、伸側と圧側の減衰力の中央値を原点方向に移動させ、測定される減衰力の数値を恣意的に改ざんし、意図した範囲に収める行為である。</li> <li>・また、試験機のバランス ON 機能ではなく、アンプ機能を使用して、免震・制振用オイルダンパーの加振条件自体を変更し、測定される減衰力を操作することによって、同様に意図した範囲に収める行為も行われていた。</li> <li>・上記の操作によって測定された減衰力は、その免震・制振用オイルダンパーが有する本来の減衰力から乖離した数値となる。</li> <li>・本件原点調整行為の目的についても、前記 1①～③の 3 つが存在している。</li> <li>・本件係数書換え行為と本件原点調整行為は、いずれも免震・制振用オイルダンパーの減衰力を改ざんし、本来の減衰性能よりも良く見せかけようとする行為という点で共通している。また、本件係数書換え行為と本件原点調整行為は相互補完の関係にあるといえ、両行為が重複して行われることも少なくなかった。</li> </ul>
(2) 本件装置剛性係数書換え行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本件装置剛性係数書換え行為とは、装置剛性が基準値を超えることを顧客と合意している場合に、装置剛性を算出する減衰力の値に、あるいは装置剛性の測定結果そのものに、一定の係数を乗じることによって、装置剛性の数値を恣意的に増加させ、意図した値にする行為である。</li> <li>・装置剛性とは、主に制振用オイルダンパーに関して顧客と合意される性能の一つであり、kN/cm の単位で示される。この値が大きいほど、力が加わっても変形しにくい性質を持つことになり、オイルダンパーによる減衰力が建物に伝わりやすくなる。</li> <li>・上記の操作によって測定された装置剛性は、そのオイルダンパーが有する本来の装置剛性から乖離した数値となる。</li> </ul>
(3) 本件荷重保持時変位量	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免震用オイルダンパーのうちの一部のダンパーはロック機</li> </ul>



係数書換え行為	<p>能を有しているところ、そのようなロック機能を有する免震用オイルダンパーについては、ロック機能をオンにした状態で、ある一定の荷重を一定時間与えて変位量を測定するロック荷重試験を実施している。本件荷重保持時変位量係数書換え行為とは、これらのダンパーの性能検査において、測定された荷重保持時変位量に一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロック機能とは、免震用オイルダンパーが設置されている建物が強風によっても動く可能性があるところ、強風によって動かないよう固定する機能である。</li> <li>・上記の操作によって測定された荷重保持時変位量は、その免震用オイルダンパーが有する本来の荷重保持時変位量から乖離した数値となる。</li> </ul>
(4) 本件不適合材質使用行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免震用オイルダンパーの構造部品であるピストン、パッキン及びその他部品について、大臣認定で規定された材質と異なる材質を使用する行為（本件ピストン使用行為、本件パッキン使用行為及びその他不適合材質使用行為）並びに免震用オイルダンパーの外周塗装部の塗装について、大臣認定で規定された塗料と異なる塗料を使用する行為（本件塗料使用行為）である。</li> </ul>
(5) 本件ネジ問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・免震用オイルダンパーの組立工程において、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが、何らかの理由で途中で回せなくなってしまう「かじり」という現象により根元まで十分に締められず、隙間の空いた状態で、免震用オイルダンパーを製造・販売する行為である。</li> </ul>

## 第7 本調査に基づく事実経緯

### 1 KYB 相模工場時代（2000年10月以前）・KYB 二工場体制時代（2000年11月～2001年7月）・KYB 岐阜南工場時代（2001年～2006年）

#### (1) 本件係数書換え行為の開始

##### ア 免震用オイルダンパーについて

KYB では、1980年代から KYB 相模工場において免震用オイルダンパーを製造していたところ、将来的な免震用オイルダンパーの量産化に備えるため、2000年11月頃から KYB 岐阜南工場へ同製品の製造を順次移管し、2001年7月頃には KYB 岐阜南工場への全面移管を完了した。

当該移管期間中には、その期間は定かではないものの、免震用オイルダンパーについて、KYB 岐阜南工場において製造が行われ、KYB 相模工場において性能検査及び立会検査を行っていた時期（以下「二工場体制時代」という。）が存在したとのことである。

当該移管時の複数の担当者の供述によれば、記憶が曖昧な点はあるものの、KYB 相模工場から KYB 岐阜南工場への全面移管が行われた 2000年11月から 2001年7月までの二工場体制時代には、本件係数書換え行為が行われていた可能性があるとのことである。従って、当該供述によれば、この時期に、KYB のオイルダンパー事業に係る製造部<sup>21</sup>の検査担当者において、免震用オイルダンパーに関する本件係数書換え行為が開始されたものと考えられる。

また、当時の免震用オイルダンパーの性能検査記録表は一部しか残存していないが、その中で本件係数書換え行為の形跡である係数の記載が明確に確認できた最も古い資料は 2003年1月27日の性能検査に係る性能検査記録表である。従って、かかる客観資料からは、遅くとも 2003年1月27日の性能検査において本件係数書換え行為が行われていたといえる。もっとも、2001年2月5日の性能検査にかかる性能検査記録表<sup>22</sup>の備考欄には「SC/D」等の複数のアルファベットの書き込みがあり、また、同記録表の欄外には「SC 0.975」等の複数のアルファベットと数字の組合せが記載されている。当該アルファベットと数字の組合せが本件係数書換え行為に使用された係数を示しているとの確証は得られなかったもの

<sup>21</sup> 当時具体的に検査を行っていたのは応用製品部応用製品課であるが、現在の KSM の製造部に相当するため、以下では「製造部」という用語を用いる。

<sup>22</sup> 当該性能検査の社内検査報告書上、その検査日は 2001年2月8日と記載されているが、性能検査においては性能の合否と波形は同時に出力されることが 2018年11月16日に行った当委員会の現地調査で明らかとなっているため、波形の測定日時である 2001年2月5日を性能検査を実施した日として記載している。また、当該波形の検査記録書類である「ハイダンパー検査装置【等価減衰係数評価】」の日付は「2002年2月5日」となっているが、社内検査報告書上の検査年は 2001年とされていることから 2001年2月5日の誤記であると思われる。

の、2001年の性能検査記録票に係数を表す記載があることは、2000年11月から2001年7月までの二工場体制時代には本件係数書換え行為が行われていたという上記ヒアリング結果と整合するため、係数を示している可能性が高い。

さらに、オイルダンパーの試験機内に保存されていたソフトウェア変更履歴によれば、KYBの元従業員のFA氏の名義<sup>23</sup>で2000年10月16日に減衰力に掛ける係数を設定するプログラムの改変が行われており（但し、この時点では具体的な係数は設定されていない）、2001年1月14日には具体的な減衰力に関する係数を設定するプログラムの改変が行われていたことが確認された。本調査においては、FA氏に対してヒアリングを行うことができなかったことから、当該プログラム改変の目的は明確ではない。しかし、GA氏の供述によれば<sup>24</sup>、FA氏は、当時、オイルダンパーの減衰力に関する性能が思うようにならないことについて悩んでいたとのことである。かかる状況に鑑みれば、当該プログラムの改変は、本件係数書換え行為の手段として追加されたものである可能性が高いと考えられる。

以上の事情に鑑みれば、二工場体制時代には、本件係数書換え行為が行われていた可能性が高い。

## イ 制振用オイルダンパーについて

制振用オイルダンパーは、その設計上、総組立てを行う前にバルブ単体を試験機で検査し、調整することが容易に可能であったことから、KYB相模工場及びKYB岐阜南工場の時代においては、本件係数書換え行為を行うことはほとんどなかったとのことである。

もっとも、制振用オイルダンパーについて、本件係数書換え行為の形跡である係数の記載が確認ができる最も古い資料として2003年3月4日の性能検査に係る社内検査報告書及びこれに関連する性能検査記録表が存在する。従って、少なくとも、岐阜南工場における2003年3月4日の性能検査において本件係数書換え行為が行われていたといえる。なお、二工場体制時代である2001年3月半ば頃の制振用オイルダンパーの性能検査<sup>25</sup>に係る社内検査報告書に関連する性能検査記録表の備考欄には、**前記ア**の免震用オイルダンパーの2001年2月5日の性能検査にかかる性能検査記録表と一部共通した複数のアルファベットの書込み<sup>26</sup>があり、本件係数書換え行為と関連している可能性が強く疑われる。しかし、他

<sup>23</sup> 当該修正はFA氏の名義で行われていたが、後述するとおり同氏に対してはヒアリングをすることができなかったため、同氏によるプログラムの改変であるとまでは断定できなかった。

<sup>24</sup> 当委員会において、元従業員のFA氏からのヒアリングを実施しようと試みたが、同氏が既に20年近く前に退職していることもあり、実施することができなかったため、当時、同氏と同じ技術部油機設計室の所属であったGA氏からヒアリングを行った。

<sup>25</sup> 当該性能検査の社内検査報告書上、その検査日は2001年3月22日と記載されているが、性能検査においては性能の可否と波形は同時に出力されることが2018年11月16日に行った当委員会の現地調査で明らかとなっているため、波形の測定日時で日付を特定しようと試みたものの、波形の測定日が複数あり特定ができなかった。

<sup>26</sup> 2001年3月半ば頃の制振用オイルダンパーの性能検査に係る社内検査報告書に関連する性能検査記録表には、免震用オイルダンパーの2001年2月5日の性能検査にかかる性能検査記録表と同様に備考欄において、同一のアルファベットである「C/D」という書込みが複数存在する。また、KYBからは、業務上の理

方で、免震用オイルダンパーの2001年2月5日の性能検査にかかる性能検査記録表と違い、アルファベットと数字の組合せは記載されていないため、制振用オイルダンパーに関する前記性能検査記録表については、当該アルファベットの書込みが本件係数書換え行為に使用された係数を示していることまでは断定することまでは困難である。

また、当時の技術部の担当者であるGA氏から、2000年頃に受注した制振用オイルダンパーについて、本件係数書換え行為を行ったことがあるとの供述を得た。具体的には、**後記(3)**のとおり制振用オイルダンパーの性能検査で得られた検査結果をエクセルファイルに出力した上で、そのエクセルファイル上で数値を書き換えるという手法で行われたものである。このように、当該担当者の供述は、物件名についての記憶は明確ではないものの、その手法については極めて具体的であり、実際に当該行為を行っていないと供述することは困難と認められる内容であったことから、2000年頃には、制振用オイルダンパーについても本件係数書換え行為が行われていた可能性が高い。但し、GA氏の供述によれば、GA氏が制振用オイルダンパーについて本件係数書換え行為を行ったのは、1物件のみとのことであり、その供述を覆す客観資料や他の担当者による供述は確認されておらず、また、当該書換え行為がKYB相模工場又はKYB岐阜南工場のいずれの工場で行われたかを特定するに足りる証拠は得られていない。

これらの事情に鑑みれば、制振用オイルダンパーについて、本件係数書換え行為は、KYB相模工場時代から行われていたと断定することまでは困難であるものの、他方で、遅くともKYB岐阜南工場時代からは開始されていたものといえる。

## (2) 本件係数書換え行為が開始された主な動機

このように本件係数書換え行為が行われるようになった主な動機は、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ことにあるようである。すなわち、同製品の製造が開始された当初は、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。しかし、免震用オイルダンパーの製造が概ねKYB岐阜南工場への移管期間中(二工場体制時代)に、同製品の量産が始まったところ<sup>27</sup>、性能検査が不合格となった場合に、それらの製品の全てを解体して調整を行うと納期に間に合わなくなることが想定された。そこで、免震用オイルダンパーに関与していた製造部、技術部及び品質保証部の一部の幹部以下の従業員で協

---

由で当該備考欄に当該記号を記載する合理的な説明は得られていない。

27 当時の複数の担当者によれば、具体的には、同製品の量産が始まったのは、免震用オイルダンパーを大量受注したX6物件の案件であったとのことである。かかるX6物件の社内検査報告書の作成日は2001年4月3日付であり、その検査年月日は2001年2月14日とされていることから、かかる事実関係は、**前記(1)**のとおり、免震用オイルダンパーについて、二工場体制時代において本件係数書換え行為が行われていた可能性が高いという点と整合する。

議し、係数書換えの手法が考案されたとのことである<sup>28</sup>。

なお、**前記(1)イ**のとおり、制振用オイルダンパーについては、総組立てを行う前にバルブ単体を試験機で検査することが可能であるため、基本的には免震用オイルダンパーに比べて調整が容易であったものの、2000年頃に受注した特定の物件の制振用オイルダンパーについては、担当者においてどうしても性能を出すことができなかつたという技術的な問題が動機となったこともあった。

### (3) 具体的な手法

性能検査及び立会検査において本件係数書換え行為が開始された初期の頃は、免震用オイルダンパー及び制振用オイルダンパー(但し、**前記(1)イ**のとおり一部の例外を除く。)は、いずれも試験機に設置されたパソコンの複数のキーに、予めいくつかの異なる係数(概ね「0.85」から「1.15」)を設定しておき、いずれかのキーを押せば検査結果に自動的に係数が掛けられるよう設定し、各検査の際に、実際に出た検査結果に応じて、いずれかのキーを押すことで係数を掛けるという方法により行われていた。

また、オイルダンパーの単体ごとに掛ける係数を変える必要があるため、立会検査前に行われる性能検査において掛けた係数のパターンを複数用意してから立会検査に臨み、立会検査において上記方法にて係数を掛けていたとのことである。そして、本件係数書換え行為において掛けた係数については、当時製造部幹部であったHA氏の指示により性能検査記録表の備考欄に、当時の検査担当者であるIA氏らが手書きで記載していたとのことである<sup>29</sup>。

そして、KYBは、2002年3月頃、YB株式会社に対し、当該係数書換えのためにプログラムを改変することを委託し、かかる委託に基づいて改変されたプログラムは、2002年7月17日に組み込まれた。但し、**前記(1)ア**のとおり、オイルダンパーの試験機内に保存されていたソフトウェア変更履歴において、FA氏の名義で2000年10月16日に減衰力に掛ける係数を設定するプログラムの改変が行われており、当該委託に基づくプログラムの改変との関係性を示す資料はなく、確認ができない状況である。

なお、制振用オイルダンパーで行われた本件係数書換え行為の手法については、前述のとおり基本的には免震用オイルダンパーの場合と同様に、試験機に設置されたパソコンの複数のキーを押すことで係数を掛けるという方法により行われたものであったが、2000年頃に受注した物件では、検査結果をエクセルファイルに出力し、パソコン上で当該エクセルファイル内の検査結果の数値を書き換えた上で、その書き換えられたエクセルファイル

<sup>28</sup> 但し、組み直しを行っていたとすれば納期に間に合わせるができなかつたことを示す客観的な証拠は得られておらず、単に組み直しに要する手間を避けるために組み直しを行わなかつた可能性も否定できない。

<sup>29</sup> 但し、本件係数書換え行為の開始当時の性能検査記録表は、現在、KYB及びKSMにおいて保管されていないとのことであった。そのため、当委員会は、本件係数書換え行為の開始当時の性能検査記録表を確認することができていない。

のデータを用いて検査システム内のデータを上書き保存する方法で検査結果の数値を書き換えるという手法で行われたこともあった。

#### (4) 他部署への広がり・経営陣の認識

HA 氏の供述によれば、前記(2)のとおり、本件係数書換え行為は、KYB 岐阜南工場において免震用オイルダンパーが性能検査で不合格となった場合に、それらの製品の全てを解体して調整を行うと納期に間に合わなくなることから、製造部、技術部及び品質保証部の一部の幹部以下の従業員で協議して考案されたものであるとのことである（なお、HA 氏の供述のみからはかかる協議が行われた時期は明確ではなかったものの、当該移管時の複数の担当者の供述や前記(2)の事実関係等を併せ考えると、二工場体制時代のことと考えられる。）。現実的に考えても、製造部が単独で不正行為を発案し、実践に至ったとは考えにくく、製品について必要な機能が出せない、そのために納期に遅延する、受注活動にも影響するといった問題が発生した場合には、まずは技術、製造過程・オペレーション、検査体制や顧客関係等企業活動の多様な面から解決を探索する行動が行われるのが通常と思われるため、HA 氏の上記供述には信用性が認められる。そのため、少なくとも当時からこれらの三部署の一部の幹部以下の従業員においては、本件係数書換え行為を認識していた可能性が高い。なお、KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管の際に引継ぎを行った者の認識は、後記 2(1)イ記載のとおりである。なお、当該本件係数書換え行為の開始当時の経営陣が不正を認識していたと認定するに足りる証拠は確認できなかった。

## 2 KSM 三重工場時代（2007 年以降）

### (1) KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管とその後の状況について

後述するとおり、本件係数書換え行為は、オイルダンパーの生産の拠点が、2006 年～2007 年にかけて KSM 三重工場に移管された後も承継・継続された。そこで、以下においては、まず、KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管の概要を述べた上で、いかに本件係数書換え行為が KSM 三重工場に承継されたのかを述べる。

#### ア 移管の概要

KYB の免震・制振事業が KSM 三重工場に移管されることになったのは、従来、KSM は量産品の製造ではなく、個別受注品の製造が主であり、受注の状況で収益が大きく左右されることから、量産品であるダンパーを移管して KSM の収益を安定させること、及び KYB グループとしての生産拠点を最適化すること等のためであった。この移管プロジェクトは、

KSM 代表取締役社長であった JA 氏をリーダー、KYB 岐阜南工場の工場責任者であった CA 氏、KYB 油機営業統轄部幹部であった KA 氏、KSM 取締役生産統轄部幹部であった LA 氏をサブリーダーとして進められた<sup>30</sup>。

KSM 三重工場の KSM 従業員は、KSM への移管にあたり、2006 年後半頃から、KYB 岐阜南工場を訪問し、KYB の従業員から性能検査を含む免震・制振用オイルダンパーの設計、製造等の業務引継ぎのための説明やトレーニングを受けた。また、2007 年以降は、逆に KYB 岐阜南工場の KYB 従業員が、KSM 三重工場を訪問し、引き続き KSM の従業員へのトレーニング等を実施した。

引継ぎを受けた KSM 三重工場側の担当者は、技術部の幹部の BA 氏のほか、同部の MA 氏（主に免震用オイルダンパー担当）、NA 氏（主に制振用オイルダンパー担当）、OA 氏、PA 氏、カスタマーサービス部の幹部であり後に品質保証部幹部となる QA 氏のほか、製造部<sup>31</sup>の RA 氏、EA 氏、SA 氏らも関与した<sup>32</sup>。当時製造部の幹部で現 KSM 三重工場の工場上級幹部である TA 氏も移管プロジェクトに関与しており、数か月から半年の間、KYB 岐阜南工場を訪れていたとのことである。

引継ぎを行った KYB 岐阜南工場側の担当者は、技術部の UA 氏、製造部の VA 氏、XC 氏及び IA 氏らである。より具体的には、VA 氏が免震・制振用オイルダンパーの組立て、検査、進捗・作業の段取り等の業務全般の引継ぎを行い、XC 氏が具体的な組立手順を、IA 氏が試験機の使い方等具体的な検査方法を説明したとのことである。

以上のように、上記の KSM 三重工場側の担当者は、KYB 岐阜南工場において KYB の担当者から引継ぎのための説明やトレーニングを受けた上で、KSM 三重工場に戻り、引き続き一定期間トレーニング等を受けた上で、当該引継内容を踏まえ、免震・制振用オイルダンパーの設計、製造等を行った。

## イ 移管時における本件係数書換え行為の承継の有無

移管時においては、KSM 三重工場製造部に所属していた EA 氏が、KYB の製造部の IA 氏から、本件係数書換え行為の承継を受けた。具体的には、EA 氏が、IA 氏から検査作業全般について説明を受ける際に、性能検査記録表に係数データを手書きで記載することを含め、本件係数書換え行為の具体的な手法を教わったとのことである。EA 氏は、この際、IA 氏から、係数を掛けなければ、公差に入らないと言われたとのことである。IA 氏も同様に、EA 氏に対して、規格内に数値が入らないときは、自分で計算して係数を算出することを教えたと述べており、実際の性能検査において EA 氏とともに本件係数書換え行為を行ったこ

<sup>30</sup> より具体的には、2006 年 9 月 30 日付で KYB と KSM との間で免震・制振製品の販売事業に関する事業譲渡契約が締結され、同年 10 月 1 日に譲渡が実行された。また、同年 12 月 27 日付で KYB と KSM との間で免震・制振製品の製造事業に関する事業譲渡契約が締結され、2007 年 1 月 1 日に譲渡が実行された。

<sup>31</sup> 現在の KSM 製造部は当時生産部と呼ばれていたが、本報告書では区別せずに「製造部」と呼称する。

<sup>32</sup> 役職は 2006 年 10 月 1 日時点のものである。

ともあったとのことである。

EA 氏以外で KSM 三重工場の製造部及び技術部に所属していた者の中には、KYB 岐阜南工場から受領したデータの中に係数が記載されており、それについて説明を受けた際に本件係数書換え行為を認識した者、本件係数書換え行為を既に教わっていた部下から説明を受けた者等もあり、移管時のトレーニング等の様々な過程で同行為が承継されていったと考えられる。

なお、当該移管プロジェクトで引継ぎを受けた KSM 技術部や引継ぎを行った KYB 岐阜南工場の者の中には、本件係数書換え行為について、移管時に説明を受けていない、又は説明を行っていないと述べる者もいる。

以上のとおり、本件係数書換え行為は、KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への免震・制振事業の移管とともに、IA 氏から EA 氏に対して具体的手法が引き継がれる等して承継されたものと認められる。

## ウ 移管後の KSM 三重工場について

以下では、免震・制振事業の KSM 三重工場への移管後について、**後記(2)**以下の認定事実を理解する上で前提となる背景事情について述べる。

### (ア) E-ディフェンスプロジェクト

まず、2013 年 11 月頃、国土交通省による長周期の地震に対する対策として、KSM 製と他社製の免震用オイルダンパーについて、E-ディフェンス<sup>33</sup>を利用して最大 150 カインで性能検査を実施することとなった（以下「E-ディフェンスプロジェクト」という。）。

KSM において、E-ディフェンスプロジェクトに中心的に携わったメンバーは、役付取締役の WA 氏（2013 年 11 月当時、本項において以下同じ。）、取締役技術部幹部の BA 氏、技術部幹部の MA 氏、同幹部の XA 氏、技術部の ZA 氏、製造部の AB 氏らであった。

KSM 三重工場においては、この時期、工場を新設するのに伴い（**前記第 5 の 2(1)**参照）、免震用オイルダンパーを 150 カインで加振し性能を検査できる 2000kN 試験機が新たに導入されることになっていた。そのため、E-ディフェンスプロジェクト及び 2000kN 試験機導入を見据えて、免震用オイルダンパーの部品であるバルブやバネの改良が行われた。本件ヒアリングに応じた複数の者が、供述者によって改善の程度は異なるものの、かかる改良により免震用オイルダンパーの性能が改善したと述べている。

E-ディフェンスプロジェクトにおいては、従来の免震用オイルダンパーより良いものを作らなければならないという共通認識があったことから、E-ディフェンスプロジェクト対策に携わった者の間に、従来の免震用オイルダンパーでは性能が十分ではないこと、ひいては

<sup>33</sup> E-ディフェンスとは、阪神・淡路大震災を踏まえて建設された実大三次元震動破壊実験施設である。



免震用オイルダンパーの性能検査において従来本件係数書換え行為が行われていたことについても共通認識があったのではないかと、との供述もある。しかし、E-ディフェンスプロジェクト対策においても、本件検査データ改ざん行為が正面から議論されることはなく、その後も本件検査データ改ざん行為は従来と同様に継続された。

#### (イ) 免震積層ゴムに関するデータ偽装問題を受けた対応等

次に、2015年3月に東洋ゴム工業株式会社が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、KSMにおいてもKYBの指示のもと、同様の不正行為についての検証が行われたことについて述べる。この時点においても、少なくとも、検査業務を所管する製造部幹部であったDA氏は、本件係数書換え行為の存在を認識していた。しかしながら、KSMの代表取締役社長執行役員であったCA氏によれば、当時の調査の具体的な方法については記憶にないものの、当該調査において不正行為は確認されなかったとのことである。KYB品質本部が当時作成した週報によると、当時KSMに顧客から多数の問い合わせがあったが、当時KSM三重工場の工場責任者であったLA氏が対応を行い、特に問題はなかった旨が報告されたとのことである。

また、工程内不良やラインクレームがなくなることから、KYBが、KSMを含むKYBグループにコミットメント案を提出させたのに対し、当時製造部幹部であったTA氏が、2016年6月、データの改ざんと試験機等の不正操作を行わない旨、当時取締役技術部幹部であったBA氏が不正なデータの作成及び使用を行わない旨のコミットメントをそれぞれ提出している。

しかしながら、これらの上記不正行為の有無の確認及びコミットメントの提出も、本件係数書換え行為等の不正行為の発覚や是正の端緒にはならず、不正行為は継続されることとなった。

#### (ウ) 相次ぐデータ偽装を受けた内部監査

加えて、2017年に発覚した日産自動車株式会社の完成検査員問題、株式会社神戸製鋼所のデータ偽装問題等を受けて、KYB、KSMを含むその関係会社、及び海外拠点の製造部門では、同年10月から2018年3月頃までにかけて、①作業すべき工程で認定作業者が作業していることの確認及び資格認定記録の確認、②品質記録のQC工程表に記載されている品質管理項目が記載されたとおり実施されているか、実数値を記入する品質管理項目は測定値が正しく記入され規格を満足しているかの適切性確認を内容とする特別内部監査が実施され、その内容は2018年4月5日付特別内部監査結果報告書にまとめられた。

しかし、同報告書によれば、当該内部監査においては、本件係数書換え行為等の免震・制振用オイルダンパーに関する不正は発覚しなかった。

## (2) 性能検査及び立会検査における製造部の関与状況について

### ア 本件係数書換え行為について

#### (ア) 概要

KSM 三重工場への移管以降、免震・制振用オイルダンパーの性能検査を実施した主な者は、製造部に所属していた EA 氏、BB 氏、AB 氏、CB 氏、DB 氏、EB 氏らである<sup>34</sup>。

2007 年に KSM 三重工場へ移管された後は、主に EA 氏が性能検査業務を担当していた。その後、2008 年からは BB 氏も制振用オイルダンパーの性能検査を担当するようになった<sup>35</sup>。また、2012 年からは AB 氏も免震・制振用オイルダンパーの検査を担当するようになり、同氏は EA 氏から本件係数書換え行為について教えられた。

2013 年以降、CB 氏、DB 氏、EB 氏らが免震用オイルダンパー又は制振用オイルダンパーの性能検査の担当になり、EA 氏又は EA 氏に次いで検査業務担当の経験が長い AB 氏が、これらの者に対し、本件係数書換え行為を教えた。

また、EA 氏は、経験の浅い検査担当者が性能検査を行う場合に、検査結果が不合格だった場合に組み直すか本件係数書換え行為を実施するかの判断や、どのような係数を掛けるかについての判断を行っており、EA 氏が不在の際は AB 氏がかかる判断を行っていた。

#### (イ) 性能検査における本件係数書換え行為

KSM 三重工場においては、KYB 岐阜南工場と同様、免震用オイルダンパー及び制振用オイルダンパーのいずれについても本件係数書換え行為が行われていた。

まず、免震用オイルダンパーについて、本件係数書換え行為を行うか否かの判断は、試験機で加振した際に、波形に問題がある場合には測定された数値にかかわらず組み直すこととし、波形に問題がない場合には、測定された数値を見て、必要に応じて本件係数書換え行為を行っていたとのことである。KSM 三重工場において、本件係数書換え行為は、**前記第 6 の 1** で述べた大臣認定不適合書換え、顧客規格外書換え、顧客規格内書換えのいずれの目的でも行われていた。

次に、制振用オイルダンパーも、継続的に本件係数書換え行為が行われていたものの、免震用オイルダンパーに比べて割合は相当程度低かったとのことである。その理由としては、**前記第 7 の 1(1)イ** のとおり、制振用オイルダンパーは、事前に PQ 試験と呼ばれるバルブ単体の試験を行ってバルブを調整した上で、制振用オイルダンパーを組み立てて試験機

<sup>34</sup> 一部、他の部に所属しながら応援で製造部に来ていた者を含む。また、そのほか、期間は短いと思われるものの、FB 氏も性能検査を実施していたようである。

<sup>35</sup> BB 氏が誰から本件係数書換え行為を教わったのかについては供述が分かれた。

での性能検査を実施するため、そもそも規定の公差に入らない割合が免震用オイルダンパーに比べて少なかったとの供述が得られている。制振用オイルダンパーは大臣認定制度が存在しないため、大臣認定不適合書換えを目的とする本件係数書換え行為は行われていないが、顧客規格外書換え、顧客規格内書換えのいずれの目的でも行われていたとの供述がある。

なお、EA氏が、2007年6月頃、当時技術部だったMA氏に対し、設計段階で改善できないかと思い相談したところ<sup>36</sup>、バルブを調整して減衰力を調整しようとしてもうまくいっておらず、今後改善していくしかないと回答されたとのことである。

### (ウ) 立会検査における本件係数書換え行為

前記第5の2(2)のとおり、社内で性能検査を実施した後に、顧客立会いによる性能検査である立会検査が行われる。立会検査においても本件係数書換え行為は行われていたが、その頻度としては、事前に性能検査の検査結果が顧客に送付されているため、それとの乖離を避けるために、免震・制振用オイルダンパーともに頻繁に係数を掛けていたとのことである。具体的には、立会検査は午後に行われることが多いため、当日の午前中に立会検査で検査予定のダンパーを加振して事前に確認し、その結果と事前に顧客に送付している検査結果とが近似した数値になるよう係数を算定し、立会検査において当該係数を掛けていたとのことである。立会検査前に事前に加振するのは、立会検査において顧客に提出する検査結果の波形が綺麗な形状になるようにするためであるとの供述もあった。また、事前に加振するとオイルの温度が上昇するため、その点も考慮して係数を調整することもあるとの供述もあった。

なお、顧客に納品する複数のダンパーのうちどのダンパーを立会検査の対象とするのかは、顧客から指定されることは少なかったため、検査担当者がダンパーを選定していた。この点、免震用オイルダンパーについては、立会検査後にシリアルナンバーの刻印を行うため、対象物件のダンパーのうち性能検査において成績の良いものを選定して立会検査に使用していたとのことである。一方、制振用オイルダンパーについては、性能検査時にシリアルナンバーが既に刻印されていることから、免震用オイルダンパーのように恣意的に成績の良いものを選定すると不自然であると顧客から指摘されるおそれがあったことから、立会検査においてはシリアルナンバーが最も若いものを使用することが多かったとのことである。そのため、シリアルナンバーが最も若いものについては、念入りに性能検査を実施したこともあるとのことである。

### イ 本件原点調整行為について

<sup>36</sup> なお、免震用オイルダンパー又は制振用オイルダンパーのいずれについてかは不明である。

## (ア) 本件原点調整行為の概要

### a 本件原点調整行為の開始

前記(1)のとおり、免震・制振用オイルダンパーの検査作業全般は、KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管時に主に IA 氏から EA 氏に承継され、本件係数書換え行為も承継された。しかし、IA 氏は、本件原点調整行為は教えていないと述べており、EA 氏も教わっていないと述べている。その他にも、移管の際に本件原点調整行為について承継したと述べたり見聞きしたと述べた者はいなかった。

このように、本調査においては、KYB 岐阜南工場において本件原点調整行為を実施していたこと及び KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場へ承継されたことを裏付ける供述や客観資料は得られていない。後記 b のとおり EA 氏が 2008 年か 2009 年頃に本件原点調整行為を開始したと供述していることからすると、本件原点調整行為は、KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場に引き継がれたものではなく、KSM 三重工場において独自に開始された可能性が高いと考えられる。

なお、本件原点調整行為を直接的に実行していたのは、2008 年頃以降に KSM の製造部に所属していた検査担当者複数名及び他部から製造部の応援に行き検査担当者から検査方法について教えられた者らである。本件原点調整行為を認識していたと認められる者の範囲は本件係数書換え行為に比して狭く、本調査においては、これらの者を除き、製造部以外の部において認識していた者、経営陣・幹部で認識していた者は認められなかった。

### b バランス ON 機能を用いた本件原点調整行為について

KSM 三重工場で使用していた各試験機は、「原点補正」の項目を ON にすることによって、伸側と圧側の減衰力の中央値を原点方向に移動させるためのプログラムが組み込まれていた（「バランス ON」又は「バーON」等とも呼称されている。）<sup>37</sup>。この機能を使用することにより、圧側の減衰力と伸側の減衰力の間値を、それぞれの減衰力から差し引いた数値（あるいは同数値に近接した数値）に恣意的に改ざんし（この操作の結果、伸側と圧側の減衰力の中央値が原点方向に移動することになる）、減衰力の数値を意図した範囲に収めることが可能となる（例えば、伸側の減衰力が 450kN で圧側の減衰力が 550kN の場合、原点調整機能を使用することによって、測定される圧側及び伸側の減衰力とともに 500kN 前後にすることができる。）。

EA 氏は、2008 年か 2009 年頃に、KSM 三重工場の技術部の従業員からバランス ON 機能についての説明を聞き、それを契機として本件原点調整行為に使用し始めた旨供述してい

<sup>37</sup> 当該プログラムは、YB 株式会社が試験機のソフト開発に関与し始めた 1999 年頃には既に試験機に備わっており、そもそもどのような目的で組み込まれていたのかについては判明しなかった。

るが、具体的に誰から聞いたかを特定するには至らなかった。また、**後記ウ**のとおり、本件原点調整行為については、2000kN 試験機を用いて性能検査を受けた免震用オイルダンパーについての 2017 年 9 月以降の記録（以下「免制震性能試験一覧表」という。）しか残っていないため、当該記録により開始時期を特定することは困難である<sup>38</sup>。

その後、本件原点調整行為についても、本件係数書換え行為と同様に、EA 氏を起点として、新たな検査担当者に対して順次教えられていった。

検査担当者によれば、かかるバランス ON 機能を用いた本件原点調整行為は、免震・制振用オイルダンパーのいずれについても行われているが、本件係数書換え行為と同様に、制振用オイルダンパーについては、免震用オイルダンパーに比べて頻度は少なかったとのことである。

なお、2013 年に 2000kN 試験機が導入された当初は、同試験機のバランス ON 機能を用いて本件原点調整行為を行った場合、測定される圧側の減衰力と伸側の減衰力がほぼ同一又は近似した数値となる等、測定結果が不自然な値となっており、顧客から指摘されることが懸念されていた<sup>39</sup>。そこで、製造部内での協議に基づき、2014 年 10 月に外注業者である YB 株式会社に依頼して、バランス ON 機能を使用した場合に圧側の荷重に 1%を加算して、圧側と伸側の数値が一致しないよう 2000kN 試験機のソフトウェアが変更された。

### c アンブ機能を用いた本件原点調整行為について

本件原点調整行為は、**前記 b** のバランス ON 機能を用いた方法のほかに、アンブ機能を用いても行われていた。アンブとは、試験機の荷重のゼロ点を調整するためのダイヤルであり、アンブを回す方法により減衰力を操作することによっても本件原点調整行為を行うことができた。

EA 氏によれば、KSM 三重工場への製造移管後間もない頃に、技術部の従業員から、検査を行う際は事前に上記のアンブを調整することにより、試験機のゼロ点を調整するよう指示されたとのことである。そこで、アンブによる調整を行っていたところ、これにより減衰力を調整できることに気づき、2007 年～2008 年頃にアンブ機能を用いた本件原点調整行為を開始したとのことである。

アンブ機能によりバランス ON 機能と同様の効果を得ることができるが、調整できる幅はアンブ機能の方が小さかったとのことである。また、2000kN 試験機においては、ゼロ点を調整するためのダイヤル（アンブ）が試験機の操作場所の近くにはなかったことから、アンブ機能を用いて本件原点調整行為を行うことは困難であった。本調査においても、2000kN

<sup>38</sup> なお、本件原点調整行為を行った製品を見分ける方法としては、リサージュ波形のズレ等で判断するか、伸側の減衰力と圧側の減衰力の数値の一致（又は著しい近似）等の事情から判断することが考えられるとの供述もあるが、本件原点調整行為を行った全ての免震用オイルダンパーに上記の特徴が妥当するものではなく、確実性は高くないとのことである。

<sup>39</sup> なお、2000kN 試験機以外の試験機においては、ソフトウェアの特段の変更を要することなく、本件原点調整行為を行った場合の圧側の減衰力と伸側の減衰力が異なる数値となっていた旨の供述がある。

試験機においてアンプ機能を用いた本件原点調整行為が行われていたことを窺わせる証拠は発見されなかった。

なお、制振用オイルダンパーについては、アンプ機能による本件原点調整行為を行ったとの供述はなく、本調査においても制振用オイルダンパーについてアンプ機能による同行為が行われたと認めるに足りる証拠は発見されなかった。

### (イ) 性能検査における本件係数書換え行為と本件原点調整行為の使い分けの基準

本件原点調整行為の使用基準や本件係数書換え行為との使い分け等については、担当者間で明確な基準等は設けられていなかったものの、本件係数書換え行為では減衰力が公差の範囲に収まらない場合（例えば、本件係数書換え行為により 20 カインと 50 カインでは  $\pm 10\%$  や  $15\%$  の公差に収まるが、100 カインでは圧側の減衰力が  $\pm 10\%$  や  $15\%$  の公差から外れてしまう場合）や公差の範囲には収まっているものの基準値からの乖離が大きい場合（例えば、 $\pm 10\%$  の公差の範囲には収まっているが、圧側の減衰力も伸側の減衰力もともに 9% 前後である等、 $\pm 10\%$  の公差の範囲にぎりぎり収まっているような場合や 50 カインや 100 カインの結果から想定される 150 カインの公差が  $\pm 10\%$  を外れている場合等）には、本件原点調整行為によって、減衰力の数値をより基準値に近付けるように書換えが行われていた。また、例えば本件係数書換え行為では、伸側と圧側の減衰力双方に共通の係数を掛けるものであることから、圧側の減衰力を公差の範囲内に収めるように係数を掛けた結果、伸側の減衰力が公差の範囲外になってしまう場合があり、そのような場合に、本件原点調整行為が行われていた。

もっとも、基準値からの乖離は大きい、伸側と圧側の基準値からの差は近似している場合等においては、本件係数書換え行為を実施せず本件原点調整行為のみを実施するケースもあったとのことである。

このように、本件係数書換え行為及び本件原点調整行為の使い分けは、圧側と伸側の減衰力の値や基準値からの乖離の大きさ等により区別がなされていたものであり、大臣認定不適合書換え、顧客規格外書換え、顧客規格内書換えのいずれの目的でも行われていた。

### (ウ) 立会検査

免震用オイルダンパーは、立会検査においてもバランス ON 機能を用いて本件原点調整行為が行われていた。もっとも、前記ア(ウ)のとおり、免震用オイルダンパーの立会検査では、事前の性能検査で成績が良かったものを選定していたこともあり大幅に数値を改ざんする必要性が低く、主として顧客規格内書換えの目的で行われていたとのことである。

制振用オイルダンパーは、前記ア(ウ)のとおり、シリアルナンバーが立会検査より前に刻印されていることから、成績の良いダンパーを恣意的に選ぶことができないため、性能検

査において本件原点調整行為を行ったダンパーが立会検査の対象となる可能性があり、このような場合には立会検査においてもバランス ON 機能を用いて本件原点調整行為が行われていた。もっとも、制振用オイルダンパーは、性能検査時においても、本件原点調整行為を行う頻度が免震用オイルダンパーよりも低いため、立会検査においても本件原点調整行為を行う頻度は免震用オイルダンパーよりも少なかったとのことである。

一方、アンプ機能を用いた本件原点調整行為は、マイナスインプ等を用いてダイヤルを回す必要があることから、顧客の面前で行うことは困難であり、立会検査においては行われていなかったとのことである。

## ウ 本件検査データ改ざん行為の記録状況

### (ア) 性能検査記録表における記録

免震・制振用オイルダンパーの本件係数書換え行為の客観的な記録としては、2013 年 4 月までは、KYB 岐阜南工場からの引継ぎの際に EA 氏が IA 氏から教えられたとおり、性能検査記録表の備考欄に手書きで、本件係数書換え行為に用いた係数が記載されていたものが存在する。前記(1)ウ(ア)で述べた 2013 年の E-ディフェンスプロジェクトに伴う性能改良前は、ほとんどの免震用オイルダンパーの公差が 10%を超えていたため、ほぼ全てのダンパーについて係数を掛けて書き換えていたとの供述もあり、当委員会が入手した性能検査記録表<sup>40</sup>においても、免震用オイルダンパーについては多くの物件において係数が記載されている<sup>41</sup>。

制振用オイルダンパーも、免震用オイルダンパーに比べると割合は相当程度低いものの、性能検査記録表の備考欄に係数が記載されているものが存在する。

なお、QA 氏は、移管作業のため KYB 岐阜南工場における研修に行っていた際に本件係数書換え行為について認識していたところ、製造部幹部時代（2008 年 1 月～2010 年 6 月）に係数の記載された性能検査記録表を見つけたが、特にこのことについて誰かに確認することはなかったとのことである。

その後、2013 年頃、立会検査で試験機の近くに顧客が来ることもあることから、本件係数書換え行為が外部に露見しないようにするため、検査担当者らが相談し、免震用オイルダンパー及び制振用オイルダンパーのいずれについても、性能検査記録表の備考欄に係数を記載することを止めたとのことである。実際に、当委員会が入手した同年 5 月以降の性能検査に係る性能検査記録表の備考欄には、免震用及び制振用のいずれについても係数

<sup>40</sup> 性能検査記録表は膨大にわたり、当委員会が本調査の過程で確認したのは当該期間の全物件のうちの一部に関するもののみである。

<sup>41</sup> なお、免震用オイルダンパーである BDS 型については、当委員会が入手できた性能検査記録表のほぼ全ての物件において係数が記載されている。検査担当者の中には、BDS 型の免震用オイルダンパーの「B-1 タイプ」は所定の減衰性能を発揮させることが難しく、本件係数書換え行為及び本件原点調整行為は、当該ダンパーにおいて実施される場合が多かったことを述べている者がいる。

が記載されていない。

なお、上記のとおり、本件係数書換え行為は、KYB 岐阜南工場からの引継ぎの際に性能検査記録表に記録するよう教えられたため、KSM 三重工場でも同様に記録を続けていたが、本件原点調整行為は、KSM 三重工場において開始した行為であることから、性能検査記録表に記録することはしなかったとのことである。実際に、性能検査記録表には、本件原点調整行為を行っているか否かを示す記述は見当たらない。

## (イ) 2000kN 試験機における検査記録

2013年に導入され免震用オイルダンパーの性能検査に使用されていた2000kN試験機は、検査結果を試験機に接続したパソコンのエクセルファイルに記録することが可能となり、遅くとも2015年3月以降は、2000kN試験機における免震用オイルダンパーの性能検査の結果を免制震性能試験一覧表に記録するようになり、2017年9月以降にはそれに加え本件係数書換え行為及び本件原点調整行為の内容を記録するようになった。

免制震性能試験一覧表の2017年9月以降のシートには、例えば、下表のとおり<sup>42</sup>、備考欄に「20→0.98」や「50→1.02」等の記載があるが、これらはそれぞれ20カインの加振において係数0.98を掛けたこと、50カインの加振において係数1.02を掛けたことを示している。また、本件原点調整行為を行った免震用オイルダンパーに関しては、その備考欄に加振速度ごとに赤字で「バON」や「ON」と記載されている。

試験月日	物件名	ダンパーNo.	性能	油漏れ	バルブ種類	備考	加振回数	留意事項
12月25日			OK	OK	BDFS	25→1.015 50→1.03 120→0.94	14	
12月26日			OK	OK	BDFS	25→1.015 50→1.03←バON 120→0.94←バON	13	
4月3日			OK	OK	ストッパーなし	20→0.98 50→1.02 ON 100→0.97 ON	12	
4月3日			OK	OK	ストッパーなし	20→0.98 50→1.025 100→0.95	10	
4月3日			OK	OK	ストッパーなし	20→1.02 50→1.03 100→0.95	11	

2017年9月以降、免制震性能試験一覧表に係数を記録するようになったのは、製造部幹部であるDA氏かFB氏の指示によるものであるとの供述があるが、その詳細は明らかとはならなかった<sup>43</sup>。免制震性能試験一覧表のエクセルファイルは定期的に製造部から技術部に共有されていたとのことである。

また、免制震性能試験一覧表とは別に、技術部から応援で製造部に来ていた検査担当者であるDB氏は、技術部と共有し性能改善を求めるために、免震用オイルダンパーの性能検査の結果を個人的に記録していたとのことである。同氏によれば、技術部が製品の改良を行うためには、本件係数書換え行為を行う前の減衰力のデータの蓄積が必要だと考え、本件係数書換え行為を行う前の減衰力等のデータを一覧化して技術部と共有していたとのこ

<sup>42</sup> 免制震性能試験一覧表の2017年12月のシートと2018年4月のシートの一部を抜粋した。

<sup>43</sup> DA氏、FB氏両名からは、この点についての明確な供述を得ることはできず、2017年に本件検査データ改ざん行為の結果を記録するに至った経緯は判明しなかった。もっとも、両名とも本件係数書換え行為が行われていること自体は認識していた。



とである。しかしながら、結果としては技術の向上により必要な公差を安定的に達成することはできず、本件係数書換え行為が中止されることはなかった。

なお、2000kN 試験機では制振用オイルダンパーの検査は行われていなかったため、制振用オイルダンパーについては、前記(ア)のとおり 2013 年に性能検査記録表に係数を記載することを止めたため、それ以降の本件検査データ改ざん行為についての記録は確認できなかった。

また、上記のようにエクセルファイルの形式で本件検査データ改ざん行為の内容が記録されているのは、2000kN 試験機を用いた性能検査に限られており、それ以外の試験機、すなわち、200t 試験機、100t 試験機、10t 試験機を用いた性能検査における本件検査データ改ざん行為についての同様の記録は確認できなかった<sup>44</sup>。

### (3) 製造部以外の他部署における本件検査データ改ざん行為についての認識

#### ア 各部長級の幹部宛ての本件係数書換え行為に係る会議の招集

2011 年 2 月 4 日、当時の品質保証部幹部であった QA 氏から、当時の生産統轄部の役職者や、技術部、製造部、生産管理部、カスタマーサービス部の部長級の複数の者に対し、「免震ダンパー (BDS120/100/90) で社内性能検査において係数をかけることで社内規格±10%を確保しているのが現状です。」として、性能検査において本件係数書換え行為が行われていることを問題視し、今後の方針を検討するための会議への参加を求める電子メールが送信された。実際に当該会議が開催されたのか否か及びその内容については、当該電子メールの送信者も含め明確な供述を得ることができず明らかにはならなかったものの、少なくとも当該電子メールの送信者である当時品質保証部幹部の QA 氏、受信者である当時役付取締役生産統轄部幹部の GB 氏、取締役生産統轄部幹部の WA 氏、技術部幹部の BA 氏、取締役生産統轄部幹部兼製造部幹部の HB 氏、カスタマーサービス部幹部の IB 氏、生産管理部幹部の JB 氏やその他の品質保証部員については、遅くとも 2011 年の段階で、本件係数書換え行為が行われていることを認識していた可能性が高い<sup>45</sup>。

#### イ 品質保証部

品質保証部に所属していた者の中には、三重工場への移管時のトレーニングの際に認識した者も含め、複数の者が本件係数書換え行為について認識していたことが確認されてい

<sup>44</sup> なお、性能検査時の条件設定の内容が試験機に保存されているものもあり、その中には「原点補正」が「ON」になっていることから、本件原点調整行為が行われた形跡が窺われるものも存在した。

<sup>45</sup> なお、本メールの受信者のうち、WA 氏と BA 氏にヒアリングを行ったものの、両名とも本メールについては記憶がなく、本件係数書換え行為についても認識していなかったとのことであった。時間的制約から、その他の者に対してはヒアリングを行っていない。

る。

KB 氏によれば、同氏は品質保証業務を担当していたことがあり、遅くとも 2008 年頃には本件係数書換え行為を認識し、当時の上司であった QA 氏や LB 氏に対して、本件係数書換え行為は改ざんであり会社全体で考えてほしいと申し出ていた。KB 氏は、同僚の MB 氏と共に上司に申し出たこともあった。しかし、KB 氏によれば、状況は改善されず、別途、KB 氏が、犯罪まがいのことをしているからダンパーの検査はやりたくない、係数を掛けて客先の前に立ちたくない等という趣旨を QA 氏や LB 氏に申し出たところ、QA 氏から、立会検査を担当する品質保証部からカスタマーサービス部・生産管理部・生産技術部のいずれかに異動するように勧められたとのことである。KB 氏によれば、これによる部署異動の前に、上司に本件係数書換え行為を公表すると伝えたところ、強く制止されたため、公表を諦めたとのことである<sup>46</sup>。

このような過程で、KB 氏は自分の身を守るため、2011 年 3 月 28 日付で品質保証部幹部の QA 氏から、大要、本件係数書換え行為の結果、性能要件を満たさないオイルダンパーを顧客に納入していること、検査担当者に責任はないこと等を記した誓約書を受領した。2007 年の KSM 三重工場への移管後の品質保証部幹部のうち、QA 氏、LA 氏、LB 氏、MA 氏は、本件係数書換え行為について認識していたことを自ら認めている。

このうち、QA 氏は、前記の KB 氏の問題提起を受けて、前記アのとおり、2011 年に他部署の各部長級の幹部宛てに本件係数書換え行為に関する会議の招集を行った。

MA 氏は、後記ウのとおり、遅くとも 2007 年頃に本件係数書換え行為について認識していたものの、2013 年頃以降は、BDS 型免震用オイルダンパーについてはバルブの改良により本件係数書換え行為は行われなくなっていたものと認識していたと供述している。もっとも、MA 氏は、営業 2 部の NB 氏から、技術部幹部であった 2015 年に、「X1」と呼ばれていた物件（以下「X1 物件」という。）の SD 型免震用オイルダンパーにおいて、厳しい客先の要求に対処するため本件係数書換え行為を行う必要があったところ、同行為により加振試験の手間が増えることから、客先に提出する見積もり金額をその分上乘せしている旨の電子メールを受信した際、そのような見積もりを行った技術部の担当者に対し、客先に本件係数書換え行為にかかる工数を見積もりに乗せることを叱責し、そのような見積もりを提出することを止めるよう指示する電子メールを送信している。当該送信メールの中で、MA 氏は、技術部の担当者が本件係数書換え行為を前提に見積もりを行おうとしていたこと自体について驚きや問題意識を示した形跡はなく、同行為の存在自体は認識し黙認している。

また、MA 氏は、X1 物件とは別の「X2」と呼ばれていた物件（以下「X2 物件」という。）のオイルダンパーにおいても、本件係数書換え行為を行ったことを示す電子メールを 2015 年に受信している上、そもそも当該物件は MA 氏が担当していた。この点、MA 氏は、X2 物件で実際に係数を掛けたか否かは確認しなかったと供述する。しかし、MA 氏によれば、

<sup>46</sup> KB 氏によれば、QA 氏又は LB 氏とのことであるが、記憶は定かではないということであった。

X2 物件については、客先から厳しい要求をされたため、規格について客先と相当協議した結果、規格値を超えた場合には相談するとなっていたとのことであるところ、そのような状況にもかかわらず、実際に規格値内に収まっているか否か（係数を掛けたか否か）を確認しなかったとの供述を直ちに信用することはできない。

さらに、本件係数書換え行為について、2013 年以降に MA 氏と話をした旨の複数の者の供述もある。

以上の状況を総合すれば、MA 氏は遅くとも 2007 年に本件係数書換え行為を認識して以降、2013 年以降も継続して本件係数書換え行為が行われていることを認識していたことが認められる。

また、2009 年～2010 年まで品質保証部幹部であり、2018 年 8 月時点において KSM 取締役で KSM 三重工場の工場責任者であった BA 氏は、同月まで本件係数書換え行為について認識していなかったと供述しているものの、後記(4)において詳述するとおり、本調査で得られた客観証拠等を総合すれば、それよりも以前から同行為を認識していたものと認められる。

## ウ 技術部

技術部にも、製造部から免震用オイルダンパーの性能の向上について要請を受けるプロセス等を通じて、本件係数書換え行為が行われていたことを認識していた者が複数名いた。

2016 年に品質保証部幹部となった MA 氏は、同氏によれば、製造部の EA 氏から本件係数書換え行為について報告を受けたことから、遅くとも、技術部時代の 2007 年には本件係数書換え行為について認識していた。この当時、MA 氏は、EA 氏と相談しながらバルブの締め付けの調整を行い、ダンパーを改善しようとしていたとのことである。

2017 年から技術部幹部となった UA 氏は、2007 年より前の KYB 岐阜南工場時代において、本件係数書換え行為が行われていたことを知っていたとのことである。もっとも、UA 氏によれば、UA 氏は、2015 年に KSM に異動した以降においても、KSM において本件係数書換え行為が継続して行われていたことは認識していなかったと供述する。しかし、UA 氏は異動後本件係数書換え行為が行われなくなったことを確認していないこと、本件係数書換え行為が行われなくなったと認識するに至った合理的な理由を説明できないこと、UA 氏の地位等に照らすと UA 氏の供述は不自然なところがあり、本件係数書換え行為を認識していた疑いが少なからずあるというべきである。

OA 氏は、2007 年の免震・制振用オイルダンパーの KYB 岐阜南工場から KSM 三重工場への移管に際して、KSM 側の担当者として KYB 岐阜南工場に研修を受けに行ったときに、免震用オイルダンパーに関して本件係数書換え行為が行われていることを知ったとのことである。

NA氏は、2008年頃製造部の担当者<sup>47</sup>から聞いて、免震・制振用オイルダンパーについて、本件係数書換え行為が行われていることを認識したとのことである。

2013年に技術部に異動し免震製品を主に担当していたXA氏は、免震用オイルダンパーに関与するようになった後、2013年末から2014年初め頃に本件係数書換え行為を認識したとのことである。

また、X1物件において、本件係数書換え行為により増加する加振試験の手間分を考慮した見積もりの作成に関与したOB氏も本件係数書換え行為を認識していたとのことである。

その他、2016年頃に技術部の若手担当者が製造部に応援に行っていたことがあり、その際に本件検査データ改ざん行為について聞いていた者もいた。技術部から応援に来ていた者に本件係数書換え行為や本件原点調整行為の方法を教えたことについては製造部の検査担当者も供述している。

## エ 生産管理部

生産管理部においては、2010年～2011年にかけて生産管理部幹部であったJB氏、2011年～2013年にかけて生産管理部幹部であったHB氏は、**前記ア**のとおり、2011年にQA氏が本件係数書換え行為に関する会議の招集を行ったメールの宛先に含まれており、本件係数書換え行為を認識していた可能性が高い。また、元生産管理部幹部であり、2018年8月時点においてKSMの取締役でありKSM三重工場の工場上級幹部であったTA氏は、**後記(4)**において詳述するとおり、本件係数書換え行為を認識していた可能性が高いものと認められる。しかしながら、兩名以外の生産管理部の従業員が、本件検査データ改ざん行為を認識していたと認定するに足りる証拠等は本調査においては発見されなかった。確かに、生産管理部は、製造部、品質保証部及び技術部に比して、性能検査及び立会検査に直接関与する機会は少なく、**前記イ**及び**後記オ**記載の本件係数書換え行為の認識を強く窺わせるメールの宛先、CCにも生産管理部の従業員は入っていない。それゆえ、本件検査データ改ざん行為を認識していない可能性もある。しかしながら、製造部によれば本件検査データ改ざん行為の理由は、品質面のみならず生産能力面においても無理な受注を続けていたため、組み直しを回避し納期に間に合わせるために実施していたとのことであるから、生産管理の観点から、このような状況を認識した可能性も否定できない。

## オ 営業部

**前記イ**のとおり、営業2部のNB氏が、2015年2月3日付で、当時技術部幹部であったMA氏宛てに送信したX1物件に関する電子メールにおいて、減衰力の値が規格の範囲内に入らない場合に係数を掛けて対処する旨の内容が記載されていた。また、同電子メールに

<sup>47</sup> 当該担当者が誰であるかは思い出せないとのことである。

は複数の営業 2 部の従業員も宛先に含まれていた。従って、遅くとも 2015 年 2 月 3 日の時点では、同電子メールの送信者はもちろん、宛先に含まれる営業 2 部の従業員及び技術部の従業員も本件係数書換え行為の存在について認識していたことが強く推認される。

一方、2013 年～2015 年まで、免震用オイルダンパーを扱う営業 2 部幹部であった PB 氏は、本件検査データ改ざん行為の認識はなかった旨供述している。もっとも、上記の営業 2 部の NB 氏から MA 氏宛ての電子メールは、NB 氏が PB 氏の指示を受けて確認のために送付したものであり、PB 氏の供述は NB 氏の供述と比較し、信用性が高いとは言い難く、本件係数書換え行為について認識していた可能性が高い。PB 氏は係数を掛けて対処する方針であったことまでは聞いていなかった旨述べるが、不自然かつ不合理なものというほかない。

また、2016 年以降、PB 氏の後任として営業 2 部幹部になった QB 氏も本件検査データ改ざん行為の認識はなかった旨供述している。QB 氏によれば、減衰力の値を±10%の範囲内に収めることが厳しいということは聞いたことがなく、±8%の条件であっても、コスト及び時間をかければ可能であると認識していたと供述する。しかし、営業 2 部の担当者らが認識していたのに営業部幹部が認識していないというのは不自然であること、前任の PB 氏は認識していた可能性が高いことに照らすと、QB 氏の供述には疑問が残り、認識していた可能性も否定できないといえる。

#### (4) KYB 及び KSM 経営陣の認識について

##### ア 概要

KSM の役員等の経営陣については、本件検査データ改ざん行為について当時認識していたと自ら認めている者は、元取締役工場責任者の LA 氏のみである。一方、経営陣のうち、WA 氏及び BA 氏については、自らは認識していたと認めていないものの、後に詳述するとおり、認識していたものと認められる。

また、KYB の経営陣については、本件検査データ改ざん行為を従前から認識していた者はいない。

##### イ WA 氏

WA 氏は、1990 年代後半頃から現在に至るまで長年にわたって免震・制振用オイルダンパー事業に携わり、役付取締役を含む様々な部署の幹部・役員等の役職を歴任した。実際にも WA 氏は免震・制振用オイルダンパーの技術の造詣が深く、免震・制振用オイルダンパーの需要が国内で拡大することを見越して、KYB における同製品の事業化を主導し、商品展示会や顧客への営業等対外的な情報発信も積極的に行い、業界においても有名な存在

であり、「免震・制振用オイルダンパーの父」として、いずれのポジションにあるときも同事業の意思決定の中核を担ってきた人物であった。

WA氏は、本件検査データ改ざん行為について当時認識していなかったと述べている。しかしながら、2015年1月にX1物件について、技術部の担当者がWA氏の指示を受けて、顧客の要求する規格に入らない場合は本件係数書換え行為を行う方針である旨を関係者に報告しており、当該電子メールをWA氏も受信している。同電子メールは、WA氏の指示によりX2物件で実施した対応と同じ方針でX1物件についても進める旨記載されているところ、X2物件については、係数を掛けて対処したことが明記されている。また、前記(3)アのとおり、QA氏からWA氏に対し、2011年2月4日に本件係数書換え行為が行われていることを問題視し、今後の方針を検討するための会議への参加を求める「免震ダンパーの性能検査について」と題する電子メールが送信されている。これに対し、同月9日、WA氏から同電子メールの送信先10名全員にMA氏を加えた合計11名に対し、「Re: 免震ダンパーの性能検査について・・・試験機性能」と題する電子メールが送信されており、上記のQA氏の電子メールを受けてWA氏が返信したものであることが強く推認される。しかも、当該電子メールには「オイルダンパーの100kine時の性能外れ問題において・・・(中略)・・・ダンパー性能が強めに出ると言うことはやはりダンパーの問題といえます。」との記載があり、WA氏自身が性能検査における免震用オイルダンパーの問題を認識していたことを裏付けている。WA氏は、QA氏からの上記電子メールについて認識はなく見逃していたのかもしれない旨供述しているが、到底信用できない。そもそも、WA氏は20年以上にわたり免震・制振用オイルダンパー事業に中心的に携わっており、しかも技術部門も営業部門も双方を経験している。このようなWA氏の役職や免震・制振用オイルダンパーについての知見の深さからして、特に性能面で問題が発生した場合においては、最終的にはWA氏に相談がなされると考えるのが自然である。実際に、多数の者からWA氏は知っていたのではないかとの供述が得られている。

これらの事情からすれば、WA氏は、遅くとも2011年の段階で本件係数書換え行為を認識しており、2012年以降に専務取締役等の役付取締役を歴任していた間も同行為を認識していたものと認められる。

なお、WA氏から、同氏に対する3回目のヒアリング終了後に、X2物件において本件係数書換え行為を行わなかった証憑として、当該物件の顧客との質疑応答書の提出を受けた。もっとも、当該質疑応答書には、減衰力について全体の平均値±5%以内との顧客要求は非常に難しいため削除したい旨のKSMの質問事項に対し、±5%を目指すものの外れた場合は別途相談することとする旨の回答の記載があるにすぎず、本件係数書換え行為を行わなかったことを示すものとはいえず、上記の認定を覆すものではない。

## ウ LA氏

2006年～2008年までの間に取締役生産統轄部幹部であったLA氏は、当時は知らなかったものの、2012年に取締役生産統轄部幹部兼品質保証部幹部としてKSM三重工場に戻りその後2013年に役付取締役工場責任者となったところ、2012年～2013年頃に、公差±8%の発注に関する会議等をきっかけに何らかの不正行為が行われていることの疑いをもち、当時品質保証部幹部であったLB氏及び当時カスタマーサービス部幹部であったQA氏に確認したところ、本件係数書換え行為について説明を受けたとのことである。しかし、当時、LA氏は、代表取締役社長であったJA氏や役付取締役生産統轄部幹部であったWA氏には報告しなかったとのことである。その後、2017年頃には、担当者間の不自然な立ち話や検査担当者が技術部に行くこともなくなっていたため、不正はなくなっていたのではないかと思っていたと供述する。しかし、担当者間の不自然な立ち話がなくなっていたこと等から不正がなくなっていたと推認することには無理があり、工場責任者の立場であれば不正がなくなっているか否かは担当者に聞けば容易に判明するのに、何ら調査している形跡がないことに照らすと、かかる本人の供述に依拠することはできないというべきである。

## エ CA氏

KSM代表取締役社長執行役員であるCA氏は、本件検査データ改ざん行為について2018年8月31日にBA氏から報告を受けるまで知らなかったと供述している。

本調査において、CA氏が本件検査データ改ざん行為を認識していたことを直接示す証拠は発見されなかったものの、CA氏が免震・制振用オイルダンパーのKYB岐阜南工場からKSM三重工場への移管の時点でKYB岐阜南工場の工場責任者を務めており、移管の際に部下から免震用オイルダンパーの性能やKSMの受注体制等について相談を受けていたこと、免震・制振用オイルダンパーがKSMの主力製品の1つであったこと、本件検査データ改ざん行為が長期間にわたって行われていたこと等からすると、CA氏が本件検査データ改ざん行為を認識していたことが強く疑われる。もっとも、CA氏は、岐阜南工場の工場責任者又はKSM代表取締役社長執行役員としてKSM三重工場及びKSM全社の経営や監督を行うべき立場にあり、ダンパー事業自体への知見やコミットメントは限定的であったことも窺われ、その立場上も本件検査データ改ざん行為に関する相談・報告等を検査担当者やKSM経営陣から受けていなかった可能性も否定できず、CA氏が本件検査データ改ざん行為を認識していたとまでは認定することはできない。

## オ BA氏

KSMの取締役であり、KSM三重工場の工場責任者であるBA氏は、本件検査データ改ざん行為について、**後記3**のとおり、2018年8月にAA氏と面談するまで知らなかったと供述している。

しかし、前記(3)アのとおり、2011年2月に本件係数書換え行為が行われていることを問題視し、今後の方針を検討するための会議への参加を求める電子メールが、QA氏からBA氏にも送信されている。また、X1物件について、減衰力の値が規格の範囲内に入らない場合に係数を掛けて対処する旨の内容が記載された営業2部のNB氏の2015年2月3日の電子メールが、MA氏によってBA氏を含む宛先に転送されている。BA氏は、工場責任者として、KSM三重工場における免震・制振用オイルダンパーを含む製品の受注状況、工場の歩留まり、不良品の発生状況やその原因等を管理する立場にあり、また、KYB岐阜南工場からKSM三重工場への移管時から技術部で免震・制振用オイルダンパーの設計等を扱っており、その後技術部幹部も務めていることから、免震・制振用オイルダンパーの性能について広く相談を受ける立場であったことが認められる。実際に、BA氏と立ち話で本件係数書換え行為について話したという供述や、BA氏に本件係数書換え行為について相談したという供述がある。これらの事情からすれば、BA氏の供述は信用することができず、BA氏は本件係数書換え行為を認識していたものと認められる。

なお、BA氏から、同氏に対する3回目のヒアリング終了後に、X1物件において本件係数書換え行為を行わなかった証憑として、当該物件の顧客との会議議事録や質疑応答書等の資料の提出を受けた。もっとも、これらの資料においては、減衰力の公差について顧客と協議した形跡は窺われるものの、最終的に±10%以内としてそれを外れた場合は別途協議とされているにすぎず、本件係数書換え行為を行わなかったことを示すものとはいえず、上記の認定を覆すものではない。

## カ TA氏

KSMの取締役であり、KSM三重工場の工場上級幹部であるTA氏は、本件検査データ改ざん行為について、2018年8月にBA氏から聞くまで知らなかったと供述している。

しかし、複数の本件ヒアリング対象者から、本件係数書換え行為を認識していることを前提としたやり取りをTA氏としたとの供述を得ていること、工場上級幹部は上長の工場責任者とともにKSM三重工場における免震・制振用オイルダンパーを含む製品の受注状況、工場の歩留まり、不良品の発生状況やその原因等を管理する立場であること、本件係数書換え行為が行われていた2013年～2016年にかけて製造部幹部の職にあり、その当時の上長である工場責任者のLA氏及び直属の部下である製造部幹部のDA氏のいずれもが本件係数書換え行為を認識していたこと等からすれば、TA氏だけが認識していなかったとするのは不自然であり、2018年8月よりも以前から同行為を認識していた可能性が高いと認められる。

## キ KYB経営陣について



KYB 経営陣は、KYB 代表取締役社長執行役員である KA 氏を含む一部の役員が 2018 年 9 月 12 日に CA 氏から報告を受けて本件係数書換え行為を認識し、その他の役員もそれから間もなくして KA 氏から連絡を受ける等して本件係数書換え行為を認識したとのことである。本件検査データ改ざん行為が行われた KSM は KYB の子会社であるところ、子会社管理については国内関係会社に関する会議が年に数回実施されているものの、予算と実績の管理を中心としており品質問題が取り上げられることは少ないこと、東洋ゴム工業株式会社の不正をきっかけに実施された KYB による KSM の検証においてもデータが自動出力されること等から問題ないと十分に考察を経ることなく信じたこと等からすれば、KYB 経営陣が本件検査データ改ざん行為を認識することができなかったとしても、その妥当性はともかくとして、不自然とはいえず、本調査において、KYB の経営陣がそれ以前に本件検査データ改ざん行為を認識していたと認定するに足りる証拠は発見されなかった。

### 3 本件係数書換え行為発覚の経緯

前記 2(3)イのとおり、2011 年頃、本件係数書換え行為について KSM 社内での問題提起がなされたことはあったものの、会社全体での本件係数書換え行為の発覚には至らなかった。

製造部の組立担当であった AA 氏は、概ね 2015 年頃から本件ネジ問題について KSM 社内での問題提起をしていたところ、遅くとも 2018 年 7 月頃までに<sup>48</sup>、同じ製造部で制振用オイルダンパーについて本件係数書換え行為を行っていた EB 氏からこの問題について相談を受けることにより、制振用オイルダンパーについて同行為が行われていることを認識した。また、AA 氏は、制振用オイルダンパーで行われていることは、免震用オイルダンパーでも行われているのではないかと考え、免震用オイルダンパーを担当していた製造部の CB 氏にこの問題を相談し、免震用オイルダンパーにおいても、本件係数書換え行為が行われていることを確認した。これを受けて、AA 氏は本件係数書換え行為について、製造部の担当者の EA 氏、幹部の FB 氏らに相談した。

その後、製造部幹部の DA 氏は、遅くとも 2018 年 7 月頃<sup>49</sup>、AA 氏の問題意識について知るところとなった。この時期に、DA 氏は、製造部幹部である FB 氏、製造部の担当者である EA 氏、製造部において性能検査業務を担当する AB 氏及び SB 氏との間で、AA 氏の問題意識に関し協議を持った。しかし、この時点において、本件係数書換え行為が是正されることも、AA 氏の問題意識が、DA 氏の上長である工場責任者であり取締役である BA 氏に対し報告されることもなかった。

AA 氏は、2018 年 8 月 9 日、本件係数書換え行為に関する自らの問題意識を、EA 氏、DA 氏に直接訴えかけ、その後、同日中に、工場責任者の BA 氏とも直接面談し、BA 氏が AA

<sup>48</sup> 本件ヒアリング対象者によって時期には供述の不一致がみられた。

<sup>49</sup> 本件ヒアリング対象者によって時期には供述の不一致がみられた。

氏の問題意識を共有するに至った<sup>50</sup>。

BA氏によれば、BA氏は、AA氏の問題意識を踏まえ、2018年8月20日<sup>51</sup>から免震用オイルダンパーに関して本件係数書換え行為に関する内部調査を行った結果<sup>52</sup>、少なくともこの段階においては不正行為の存在を確信するに至り<sup>53</sup>、同月31日に、工場上級幹部のTA氏とともに代表取締役社長執行役員のCA氏に同行為の存在を報告したとのことである。しかし、上記のとおり、AA氏の問題意識には免震用オイルダンパーのみならず制振用オイルダンパーも含まれ、実際に2018年8月9日のAA氏とDA氏、EA氏との会話の中では両方のオイルダンパーの本件係数書換え行為が問題にされていた。従って、この間の調査が免震用オイルダンパーについてのものに限定されたものであったのかは疑わしく、また、少なくとも調査の範囲として合理性を欠いたものであった。

CA氏が、本件係数書換え行為の存在について報告を受けた後も、工場責任者のBA氏を中心とする内部調査は継続された<sup>54</sup>。その過程で2018年9月8日に調査の結果がCA氏に報告されるに至ったとのことである。

CA氏は、かかる調査結果を受け、同月12日にKYB代表取締役社長執行役員のKA氏、KYB取締役のRC氏及びRB氏並びに執行役員のTB氏に、本件係数書換え行為の存在を報告した。

かかる報告を受けて、KA氏は、2018年9月12日、KA氏を対策本部責任者とする対策本部を立ち上げ、本件係数書換え行為の調査を開始するに至った。

なお、KYBの現役員が、2018年9月12日のCA氏の報告よりも前に本件係数書換え行為を認識していたという事実を認めるに足る証拠は本調査において発見されなかった。

## 4 出荷や本件係数書換え行為の停止の経緯

### (1) 本件係数書換え行為の停止の経緯

<sup>50</sup> AA氏は、2018年8月9日におけるEA氏、DA氏、BA氏との面談を録音しており、当委員会は、AA氏から、当該録音データの共有を受けている。

<sup>51</sup> BA氏によれば、2018年8月9日以降すぐに着手しなかったのは、同月11日から19日までがKSMの盆休みであったためとのことであるが、事の重大性・緊急性及び前記2(3)オで認定したBA氏の認識等からすれば、調査の着手まで約10日を要したことの合理的な理由とは認められない。

<sup>52</sup> BA氏によれば、FB氏（1回程度）、EA氏（2、3回程度）、AB氏（2、3回程度）からヒアリングを行ったとのことである。

<sup>53</sup> BA氏は、本件係数書換え行為については2018年8月9日に初めてその疑いを認識し、この調査中に確信を持ったと供述するが、かかる供述に信用性がなくむしろそれ以前から同行為を認識していたと認められるのは前記2(4)オで認定したとおりである。

<sup>54</sup> 2018年9月8日にかけての調査については、BA氏によれば、免震用オイルダンパーに関する本件係数書換え行為だけではなく、制振用オイルダンパーに関する同行為についてもヒアリングを行ったとのことである。具体的には、制振用オイルダンパーの技術的内容についてNA氏に事情を聞いたのち、EA氏とAB氏に対して、制振用オイルダンパーに関する同行為についてヒアリングを行ったとのことである。しかし、同年8月20日から31日までの調査がそもそも免震用オイルダンパーに限られたものであったのかについて、疑いが残ることは上記のとおりである。

前記3のとおり、BA氏によれば、2018年8月下旬の調査により、遅くともこの段階において本件係数書換え行為の存在を確信したものの、本件係数書換え行為をすぐに止めさせるとAA氏がマスメディア等に情報を伝達するおそれがあったこと等の理由から、すぐには同行為を止めさせることはなかったとのことである。

その後、BA氏は、2018年9月11日頃に、DA氏及びFB氏に対して、本件係数書換え行為の停止を命令し、FB氏はEA氏等の検査担当者に対し、本件係数書換え行為を行わないよう指示したとのことである。

しかし、現実には、立会検査については、上記9月11日頃の本件係数書換え行為の停止命令以降も本件係数書換え行為が行われていた。例えば、製造部幹部であるDA氏によれば、同月13日、同月14日頃の立会検査においては、本件係数書換え行為が行われたとのことである。この点、FB氏によれば、BA氏及びDA氏から、性能検査については、本件係数書換え行為の停止を命じられたものの、立会検査においては、従来どおり同行為を継続するように指示を受けていたとのことである。これらからすると、BA氏が、2018年9月11日頃に出した指示において、(性能検査だけではなく)立会検査においても本件係数書換え行為を止めるように明示的に命令した可能性は低い。

また、FB氏によれば、2018年9月17日に、立会検査において本件係数書換え行為を継続することの可否について、DA氏に改めて確認したが、同行為を継続するよう指示を受けたとのことであり、立会検査においては顧客の前で本件係数書換え行為が継続された。

2018年9月19日に至り、X5株式会社向けの製品で株式会社ZBによる立会検査に先立ち、BA氏が、DA氏に対して、立会検査における本件係数書換え行為の停止を指示し、DA氏が、FB氏に対して、立会検査における本件係数書換え行為を停止することを指示した。実際、同日の立会検査では、本件係数書換え行為を行わなかったため、検査結果は不合格となった。

もっとも、2018年9月19日以降、全ての性能検査及び立会検査において本件係数書換え行為が行われなくなっていたのか否かを示す客観的な証拠は本調査によっても発見されなかった。しかし、同年9月22日からKYBによる免震用・制振用オイルダンパーについて立会検査が開始されていること<sup>55</sup>、同年9月28日深夜から29日にかけて以降、全ての試験機について、本件係数書換え行為が使用できないように試験機に改良が加えられ、2000kN試験機については、同時に、本件原点調整行為(但し、アンプ機能を使用したものを除く。)もできないように試験機に改良が加えられたとのこと、同年9月29日<sup>56</sup>以降、免震用オイルダンパーの出荷について、第三者機関である一般財団法人日本建築センター(以下「BCJ」という。)の立会検査が開始されていること、制振用オイルダンパーの出荷については、同年11月16日<sup>57</sup>には、200t試験機、100t試験機及び10t試験機についても本件原点調整行為

<sup>55</sup> KYBによれば、同時に、KYBの立会いの下で、未出荷のオイルダンパーの在庫についても、再度の性能検査が実施され、以後不正行為が介在した製品の出荷は停止したとのことである。

<sup>56</sup> 当該日付はKYBが作成した「第3者立会実績記入フォーム」と題する資料に依拠している。

<sup>57</sup> 当委員会は、2018年11月13日に、200t試験機、100t試験機及び10t試験機において本件原点調整行為

(但し、アンプ機能を使用したものを除く。)ができないように試験機に改良が加えられていること、制振用オイルダンパーについては、同月 29 日<sup>58</sup>以降、BCJ による立会検査が行われていることからすれば、これらの過程を通じて本件係数書換え行為及び本件原点調整行為は停止されているものと考えられる。

## (2) 免震・制振用オイルダンパーの出荷停止の経緯

本製品について、出荷停止を命令する権限を有しているのは、KSM の代表取締役社長執行役員である CA 氏、KSM 三重工場の工場責任者である BA 氏、工場上級幹部である TA 氏、品質保証部幹部である MA 氏であるが、BA 氏及び TA 氏によれば、自らを含め、誰も正式な出荷停止は命令していないとのことである。また、KYB が KSM に対して出荷停止を命令したこともないとのことである。もっとも、本件ヒアリングによれば、少なくとも、KYB が、2018 年 10 月 16 日に本件の問題をプレスリリースした後においては、顧客の要請を受け納入が拒否されたり再検査を要求されたりする中で、免震・制振用オイルダンパーが通常どおり出荷されなくなったという事実はあるようである。

結論として、本調査においては、KYB 及び KSM が、本件の問題を把握した後に、免震・制振用オイルダンパーについて、明示的かつ正式に出荷停止の命令を下したことを示す客観的証憑は確認できなかった。

なお、KYB によれば、同年 9 月 22 日の時点で KYB の立会いの下で、未出荷のオイルダンパーの在庫についても、再度の性能検査が実施され、以後不正行為が介在した製品の出荷は停止したとのことである。

## 5 本件の問題把握以降のデータ消去について

KSM の品質保証部幹部であった MA 氏は、2018 年 9 月上旬、製造部幹部の FB 氏に対し、AA 氏が検査データを公表することを回避する等の理由から、試験機に併設されたパソコンから本件係数書換え行為の証拠となる免制震性能試験一覧表（詳細については前記 2(2)ウ(イ)で述べたとおりである。）を抜き取るように指示をした。これを受けて、FB 氏は、AB 氏に対して、試験機から免制震性能試験一覧表を抜き取るよう指示をし、これを受けた AB 氏は DB 氏に指示をして、DB 氏が、試験機の免制震性能試験一覧表を USB メモリにコピーした上で、試験機の中の免制震性能試験一覧表は削除した。この際に、免制震性能試験一覧表がコピーされた USB メモリは FB 氏に手渡されている。

---

が未だに可能であるという連絡を受けたが、その時点で同月 16 日に現地で試験機を直接視察することが決定されていたため、同行為を調査のために再現するために、11 月 13 日に直ちに機械の改良を要請することはず、11 月 16 日まで機械の改良を遅らせるよう要請したため、改良日が 11 月 16 日となった。

<sup>58</sup> 当該日付は KYB が作成した「第 3 者立会実績記入フォーム」と題する資料に依拠している。なお、2018 年 11 月 25 日の物件についても、正式ではないものの、BCJ が立会検査を実施している。

その後、KYB 執行役員で、品質本部幹部であった TB 氏は、2018 年 10 月 20 日頃、本件係数書換え行為に関する係数が記録されてきた免制震性能試験一覧表に赤字で「ON」という記載があることに気づいた。前記 2(2)ウ(イ)で詳述したとおり、「ON」という記載は本件原点調整行為がなされたことを意味するが、当時そのことを知らなかった TB 氏は、KYB 品質本部品質管理部幹部であった UB 氏にその意味を尋ねたところ、UB 氏もその意味が分からなかったため、TB 氏の同席の下、電話で、KSM の品質保証部幹部の MA 氏に対して、「ON」という記載の意味を尋ねた。MA 氏は、UB 氏らに「ON」は「ゼロ点調整」という正しい対応をしたことを意味し、不正な行為を意味するものではないと回答し、UB 氏はその旨を TB 氏に伝えた。この説明を受け、TB 氏は、KYB が本件問題発覚以降、顧客から、性能検査に関する免制震性能試験一覧表の提出を要請されていたことから、UB 氏に対し、「ON」という記載が顧客の混乱を招き、またその意味について顧客から問い合わせがある可能性があるため、「ON」という記載は消去して顧客へ提出するように指示し、UB 氏は電話にてその指示を MA 氏に伝えた<sup>59</sup>。当時、顧客に対し免制震性能試験一覧表の提出を行っていたのは UB 氏と MA 氏の 2 名であり、実際に両名は「ON」という記載を削除した免制震性能試験一覧表を顧客に提出していたとのことである（「ON」という記載がなされた免制震性能試験一覧表については、前記 2(2)ウ(イ)参照。）。

上記の指示を受け、MA 氏は、2018 年 10 月 23 日、顧客から免制震性能試験一覧表を確認したいという要請があった場合に、顧客が免制震性能試験一覧表には本来「ON」という記載が存在する事実を知ってしまうことを避けるため、FB 氏に対して、免制震性能試験一覧表そのものを削除するよう指示をした。FB 氏は、かかる指示を受けて、手元の免制震性能試験一覧表を削除した。もっとも、FB 氏は、同年 9 月 30 日に、KYB に対して、免制震性能試験一覧表を既に送付していたため、当該免制震性能試験一覧表自体は失われなかった。そして、かかる免制震性能試験一覧表は、当委員会にも提供されている。

なお、TB 氏は、はじめて免制震性能試験一覧表に赤字で「ON」という記載があることに気付いた 2018 年 10 月 20 日頃、UB 氏からそれ以前に受領していた電子メール（「ON」という記載がある免制震性能試験一覧表が添付されたもの）について、当該電子メールデータを削除したとのことである。TB 氏は、かかる電子メールの削除の理由について、「ON」という記載がある免制震性能試験一覧表は顧客に提出しない以上残しておいても仕方がなく、電子メール本文も重要性がなかったためと説明したが、当該電子メールのみを削除した理由にはならず、削除について合理的な説明はなされなかった。

当委員会は、以上のようなデータの消去等の行為が本調査に対する深刻な支障になるとの考えから、当該事実を探知した直後に関係者に対し緊急ヒアリングを実施し、その結果を踏まえ、KYB に対し、証拠保全の徹底及び KYB の体制の再構築を要請した<sup>60</sup>。これに対

<sup>59</sup> 本件係数書換え行為が問題となっていた当時において、MA 氏が、「ゼロ点調整」という説明を真実行い、TB 氏及び UB 氏がこれを本件原点調整行為を示す記載であると認識しなかったのかについては疑いが残るが、少なくとも、この時点における事実確認としては極めて不十分なものであったと言わざるを得ない。

<sup>60</sup> 当委員会は、2018 年 11 月 13 日付の KYB 宛書面で、同様の内容の要請を改めて実施した。

し、KYB は、同年 11 月 10 日付で対象者を KSM 全役職員、岐阜南工場の関係部署役職員、KYB の役員及び対策本部の関係役職員等に拡大し、保全すべき対象情報・禁止行為の対象範囲を拡大・明確化した証拠保全指示（自らのみならず、部下等に対しても、証拠の廃棄等をさせないことを含む。）を改めて行い、また、当委員会から KYB へ共有する情報の社内での共有については、共有の範囲及び時期についてより一層慎重に取り扱うよう留意するとともに、TB 氏について品質本部幹部の任を解くこととした。

以上の事実経緯において、関係者に対する緊急ヒアリングの実施や電子機器のフォレンジック調査によっても、TB 氏及び UB 氏が、免制震性能試験一覧表から「ON」という記載を消去して顧客へ提出するように指示した際に、これを本件原点調整行為を示す記載、すなわち、不正行為を示す記載であると認識していたとまでは認められなかったものの、少なくとも、MA 氏の「ゼロ点調整」という説明を信じそれ以上の確認行為を行わなかったことは、不正調査が本格化していた当該時点における事実確認としては極めて不十分なものであったと言わざるを得ない。また、そもそも、本件では性能検査記録データの手換えが問題となっていたにもかかわらず、品質保証部門の責任者が、不正の発覚後もなお、実際の生データとは異なるデータを顧客に提出し説明を行っていたということも大きな問題であったことは言うまでもない。

## 第 8 本件検査データ改ざん行為以外の不正行為について

### 1 本件係数書換え行為類似の係数書換え行為

#### (1) 本件装置剛性係数書換え行為

装置剛性とは、主に制振用オイルダンパーに関して顧客と合意される性能の一つであり、kN/cm の単位で示される。この値が大きいほど、力が加わっても変形しにくい性質を持つことになり、オイルダンパーによる減衰力が建物に伝わりやすくなる。本件装置剛性係数書換え行為とは、装置剛性が一定の基準値を超えることを顧客と合意している場合に、装置剛性を算出する減衰力の値に、あるいは装置剛性の測定結果そのものに、一定の係数を乗じることによって、装置剛性の数値を恣意的に増加させ、意図した値にする行為をいう。

複数の検査担当者によれば、X3 物件用の制振用オイルダンパーについて、本件装置剛性係数書換え行為を性能検査で行ったとのことである。具体的には、本件係数書換え行為と同様に、試験機の係数を設定する画面において係数を入力することにより、装置剛性の検査結果を操作することができるとのことである。なお、KYB によれば、当該物件の制振用オイルダンパーの型式は、他の制振用オイルダンパーの型式に比して、装置剛性の値が基準値を下回りやすい傾向があるとのことである。また、検査担当者によれば、当該ダンパーを試験機へ取付ける際のボルトを締めるようにすれば基準値を満たすようになった旨の

供述もあり、KYBによれば、KSMは2018年11月に再現実験を行い、当該実験の結果、当該物件の制振用オイルダンパーにおいて装置剛性の値が基準値を下回った原因は、当該ダンパーを試験機へ取付ける際のボルトの締め付け不足によるものであり、当該ボルトの締め付け不足がなければ、本件装置剛性係数書換え行為を実施していなくても装置剛性の値が基準値内に入っていたと考えられるとのことである。当委員会としても、検査担当者によるボルトの締め付け不足という要因が、当該物件において装置剛性の値が基準値を下回った一因であることを否定するものではない。もっとも、当該再現実験について、本件装置剛性係数書換え行為が行われた状況を完全に再現したとの証明がなされているとまでは考え難い。

結論として、本調査において、本件装置剛性係数書換え行為を実施したことが判明しているのは上記1物件のみであり、その他の物件について本件装置剛性係数書換え行為を実施したとの供述や証拠は発見されなかった。また、本件装置剛性係数書換え行為について、性能検査のみで行われていたのか、立会検査においても行われていたのかは不明である。

## (2) 本件荷重保持時変位置係数書換え行為

免震用オイルダンパーのうちの一部のダンパーについては、設置されている建物が強風によっても動く可能性があるところ、強風によって動かないよう固定するため、ロック機能を有している。そのようなロック機能を有する免震用オイルダンパーについて、ロック機能をオンにした状態で、ある一定の荷重を一定時間与えて変位置を測定するロック荷重試験を実施し、1分間当たりのダンパー内のピストン及びピストンロッドの移動量を測定している。この検査の結果、例えば、SD型オイルダンパー（認定番号MVBR-217、MVBR-328、MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465）においては、1000kNの荷重を1分間与えた場合の変位置が2mm以下に収まることが大臣認定で定められている。本件荷重保持時変位置係数書換え行為とは、これらのオイルダンパーの性能検査<sup>61</sup>において、測定された荷重保持時変位置に一定の係数を乗じることによって測定結果を恣意的に変化させ、意図した範囲内に収める行為をいう。

本件荷重保持時係数書換え行為については、X1物件の免震用オイルダンパーに関し、顧客から大臣認定よりも厳しい基準の要求を受けたことから、それを満たせない場合には係数を掛けて対処する旨が記載された電子メールが存在するものの、当該物件については、その後の顧客との協議により最終的には大臣認定と同等の基準で合意されており、本調査において、実際に係数を掛けたことを認めるに足る証拠は発見されなかった。

なお、X1物件に関する上記電子メールにおいて、係数を掛けるという対処方法を採用することが何の疑問を呈されることもなくやりとりされていることからすれば、当該物件で本件

<sup>61</sup> なお、本件荷重保持時変位置係数書換え行為については、性能検査のみで行われ得るのか、立会検査のみで行われ得るのか、その双方で行われ得るのかは不明である。

荷重保持時係数書換え行為が行われていないとしても、その他の物件において同行為が行われていた疑いがあるものの、本調査において、それを認めるに足りる供述や証拠は発見されなかった。

## 2 本件不適合材質使用行為

### (1) 本件ピストン使用行為

免震用オイルダンパーのうち、一部のダンパーにおいて、大臣認定仕様と異なる材質のピストンが使用されていた（本件ピストン使用行為）。具体的には、SD 型オイルダンパー（認定番号 MVBR-0217、MVBR-0328、MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465）の大臣認定書には、ダンパーの構成部品であるピストンの材質として、JIS G 5501(FC 材)又は JIS G 5502(FCD 材)が記載されており、図面にはそのうち後者に該当する FCD500 が記載されていたが、実際の製品では、デンスパーと呼ばれる連続鍛造材 D-5 規格品が使用されていた。また、S-BDS 型オイルダンパー（認定番号 MVBR-0312）の大臣認定書には、オイルダンパーの構成部品であるピストンの材質として、JIS G 5501(FC 材)又は JIS G 5502(FCD 材)が記載されているにもかかわらず、図面には大臣認定書記載の材質と異なる S45C が記載されており、大臣認定書記載の材質と異なる材質が使用されていた。

免震用オイルダンパーについては、大臣認定で認められた材質を使用することが要求されているところ、本件ピストン使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質を使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第 37 条第 2 号違反（大臣認定不適合）と言わざるを得ないと考えられる。

KYB のプレスリリースによれば、2005 年 1 月から 2018 年 9 月までに出荷したオイルダンパーについて本件ピストン使用行為が行われたとのことである。生産管理部の VB 氏が、2018 年 11 月 20 日時点において、KSM 三重工場の購買システムに残っているデータを確認したところ、遅くとも 2006 年 12 月頃からは、SD 型オイルダンパーのピストンに D-5 が誤使用されていたことが確認されたとのことである。そのため、上記 SD 型オイルダンパーについては、KYB 岐阜南工場時代から D-5 が使用されており、それがそのまま KSM に引き継がれた可能性が高いと考えられる。大臣認定仕様と異なる材質のピストンが使用されるに至った原因は、購買の担当者が図面記載の材質（FCD500）と異なる材質（D-5）の材料を調達していたことにあるが、なぜ、当時の購買の担当者が、図面記載の材質と異なる材質の材料を調達し始めたのかという経緯については、担当者が既に退職していること等から十分なヒアリングが実施できず、明らかとはならなかった。

2011 年当時技術部幹部であった品質保証部幹部の MA 氏は、SD 型オイルダンパーにかかる本件ピストン使用行為について、遅くとも 2011 年の X4 物件への納品に当たって、顧客から材料証明書提出を求められた際、KSM 内部で認識されるに至った旨供述している。



しかし、MA氏は、当時、D-5の方がFCD500よりも高品質の製品であり、業界ではD-5はFCD500相当品として理解されていたこと等から大きな問題とはならず、D-5をピストンの材質として追加して大臣認定を再取得するといった対応には至らなかった旨供述している。

KYBのプレスリリースでは、本件ピストン使用行為が判明した時期は2018年10月5日以降とされているが、技術部幹部のXA氏は、本件ピストン使用行為は、2017年末頃、KSM内において改めて問題視され、今回の公表に至った旨供述しており、実際、KSMから国土交通省に対しては、2018年1月24日、SD型オイルダンパーの大臣認定に関し、ピストン材にD-5を追加する旨の申請について照会が行われている。これらのことからすれば、KSM内部においては、遅くとも2017年末頃には、SD型オイルダンパーにかかる本件ピストン使用行為が認識されていたと考えられる。

S-BDS型オイルダンパー（認定番号MVBR-0312）にかかる本件ピストン使用行為については、本件係数書換え行為発覚後のKSMにおける調査の過程で、2018年10月頃に判明した。技術部幹部のOA氏は、このオイルダンパーは、2006年納入の1物件で使用されただけであり、使用した原因は、KYB岐阜南工場時代の技術部の担当者が誤って図面に大臣認定書と異なる材質を記載してしまったことにあると考えられる旨供述している。

なお、KYBのプレスリリース後、KSMにおける調査によって、JD型オイルダンパーのうち認定番号MVBR-0152においても、大臣認定書にはピストンの材質としてFCD400が記載されていたにもかかわらず、実際の製品ではD-4が使用されていたこと、また、KYBによれば、生産実績はなく、現在生産予定もないものの、S-BDS型オイルダンパーのうちMVBR-0367において、大臣認定取得の際の試験ではピストンの材質としてS45Cが使用されていたところ、誤って大臣認定書にはピストンの材質としてJIS G 5501(FC材)又はJIS G 5502(FCD材)が記載されていたことが判明したとのことである。

以上のとおり、本件ピストン使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質のピストンを使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第37条第2号違反と言わざるを得ないところ、かかる行為は、遅くとも2006年12月頃から開始されており、KSM内部においては、遅くとも2017年末頃には認識されていたと考えられる。この点、KSMでは、免震用オイルダンパー（SD型オイルダンパーのうち認定番号MVBR-0408、MVBR-0464及びMVBR-0465）については、2018年12月、D-5をピストンの材質とする大臣認定を取得し直している。KYBによれば、過去に大臣認定に反してD-5をピストンの材質として用いていた免震用オイルダンパーのうち現在も生産が行われているのはこれら認定番号MVBR-0408、MVBR-0464及びMVBR-0465のSD型オイルダンパーのみであるとのことであり、これを前提にすれば、KSMは、今後は、D-5をピストンの材質として用いることにより、これらの免震用オイルダンパーを適法に製造することが可能となっている。また、同様にKYBによれば、過去に大臣認定に反するピストンの材質を用いていた、または、大臣認定に反するピストンの材質を用いるおそれのあった免震用オイルダンパーのうち、現在生産が行われていないものについて、KSMは、①S-BDS型オイルダンパー（認定番号MVBR-0312）

に関しては、2018年12月、S45Cをピストンの材質とする大臣認定を取得し直しており、②認定番号MVBR-0217及びMVBR-0328のSD型オイルダンパー、認定番号MVBR-0152のJD型オイルダンパー、並びに、認定番号MVBR-0367のS-BDS型オイルダンパーに関しては、既に大臣認定取得のための申請手続に着手しているとのことである。

## (2) 本件塗料使用行為

免震用オイルダンパーのうち、一部のダンパーにおいて、大臣認定の塗装仕様と異なる塗料が使用されていた（本件塗料使用行為）。具体的には、SD型オイルダンパー（認定番号MVBR-0217、MVBR-0328、MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465）の塗装仕様は、これらの大臣認定仕様書第1章（別添）記載のフタル酸樹脂塗料（基準膜厚60 $\mu$ m以上）を使用すべきところ、ここに記載のないエポキシ樹脂塗料（60 $\mu$ m）が使用された。免震用オイルダンパーについては、大臣認定で認められた材質を使用することが要求されているところ、本件塗料使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質を使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第37条第2号違反と言わざるを得ない。

KYBのプレスリリースによれば、2009年11月から2018年9月までに出荷した上記SD型オイルダンパーについて本件塗料使用行為が行われたとのことである。この点、2012年当時技術部幹部であった品質保証部幹部のMA氏によれば、BDS型オイルダンパーについては、大臣認定で認められた塗料はフタル酸樹脂塗料とエポキシ樹脂塗料の2種類あるところ、2012年に、フタル酸樹脂塗料を使用したBDS型オイルダンパーの表面に湿気等によって水泡が発生してしまったことから、より湿気等に強いエポキシ樹脂塗料を標準化したとのことである。この際、MA氏は、SD型オイルダンパーの大臣認定書第1章（別添）には、エポキシ樹脂塗料の記載はないにもかかわらず、同書第5章の5-7の塗装工程にはエポキシ樹脂塗料の記載があったことから、SD型オイルダンパーにおいても、誤ってエポキシ樹脂塗料を標準化したことが本件塗料使用行為の原因である旨供述している。実際、生産管理部のWB氏が、2018年11月6日時点において、KSM三重工場の購買システムに残っているデータを確認したところでは、SD型ダンパーにおいてエポキシ樹脂塗料の誤使用を開始したのは、2013年7月納期の物件からとのことである。これらのことからすれば、本件塗料使用行為が行われた製品の出荷が開始されたのは2013年7月頃からである可能性がある。MA氏は、上記SD型オイルダンパーの大臣認定取得時に、大臣認定書第5章の5-7にエポキシ樹脂塗料を記載しながら、同書第1章には記載しなかったのは、大臣認定取得時の担当者の過誤と考えられる旨述べている。なお、技術部の担当者数名は、SD型オイルダンパーにおけるエポキシ樹脂塗料は、大臣認定の塗装仕様とは異なるものの、フタル酸樹脂塗料よりも高品質であった旨述べている。

KYBのプレスリリースでは、本件塗料使用行為が判明した時期は明らかにされていないが、技術部幹部のXA氏は、本件塗料使用行為は、2017年10月頃に、KSM技術部の者が、

大臣認定について確認をしていた際に発見し、KSM 内部で認識されるに至った旨供述している。そして、KSM は、国土交通省に対して、2018 年 1 月 24 日、SD 型オイルダンパーの大臣認定に関し、塗料にエポキシ樹脂形塗装を追加する旨の申請について照会が行われていることからすれば、KSM 内部においては、遅くとも 2017 年 10 月頃には、本件塗料使用行為が認識されていたと考えられる。

以上のとおり、本件塗料使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質を使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第 37 条第 2 号違反と言わざるを得ないところ、かかる行為は、遅くとも 2013 年 7 月頃から開始されており、KSM 内部においては、遅くとも 2017 年 10 月頃には認識されていたと考えられる。この点、KSM では、SD 型オイルダンパーのうち、現在生産が行われている認定番号 MVBR-0408、MVBR-0464 及び MVBR-0465 については、2018 年 12 月、エポキシ樹脂塗料を塗装仕様とする大臣認定を新たに取得し直している。KYB によれば、過去に大臣認定に反してエポキシ樹脂塗料を用いていた SD 型オイルダンパーのうち現在も生産が行われているのはこれら認定番号 MVBR-0408、MVBR-0464 及び MVBR-0465 のみであるとのことであり、これを前提にすれば、KSM は、今後は、エポキシ樹脂塗料を用いることにより、これらの免震用オイルダンパーを適法に製造することが可能となっている。また、同様に KYB によれば、KSM は、過去に大臣認定に反してエポキシ樹脂塗料を使用していた SD 型オイルダンパーのうち、現在生産が行われていない認定番号 MVBR-0217 及び MVBR-0328 に関しては、既に大臣認定取得のための申請手続に着手しているとのことである。

### (3) 本件パッキン使用行為

住宅用の JD 型オイルダンパーのうち、一部のダンパーにおいて、構成部品であるパッキンに大臣認定仕様と異なる材質が使用されていた（本件パッキン使用行為）。具体的には、JD 型オイルダンパー（認定番号 MVBR-0303、MVBR-0327）の大臣認定書には、パッキンの材質として 7 種類の材質が記載されていたにもかかわらず、実際のパッキンには、大臣認定書に指定されていないニトリルゴム 4053 材が使用されていた。免震用オイルダンパーについては、大臣認定で認められた材質を使用することが要求されているところ、本件パッキン使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質を使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第 37 条第 2 号違反（大臣認定不適合）と言わざるを得ない。

KYB のプレスリリースによれば、2006 年 6 月から 2017 年 12 月までに出荷した JD 型オイルダンパーについて本件パッキン使用行為が行われたとのことである。生産管理部の VB 氏が、2018 年 11 月 20 日時点において、KSM 三重工場の購買システムに残っているデータを確認したところでは、遅くとも 2006 年 11 月頃からは、JD 型オイルダンパーのパッキンにニトリルゴム 4053 材が誤使用されていたとのことである。そのため、JD 型オイルダンパーについては、KYB 岐阜南工場時代からニトリルゴム 4053 材が誤使用されており、それが

そのまま KSM に引き継がれた可能性が高いと考えられる。ヒアリング結果によれば、大臣認定仕様と異なるパッキンが使用されるに至った原因は、図面に記載されていた材料が、大臣認定書に記載されている材料と異なっていたことによることである。しかし、何故、KYB 岐阜南工場時代に、大臣認定書に記載されている材質と異なる材質が図面に記載されるに至ったのかについては、担当者が既に退職していること等からヒアリングが実施できず、明らかになっていない。なお、技術部幹部の OA 氏は、実際に使用されていたニトリルゴム 4053 材は、大臣認定仕様のパッキンと性能面において差はない旨供述している。

技術部幹部の XA 氏及び技術部の XB 氏は、本件パッキン使用行為が発覚したのは、2018 年 6 月頃、JD 型オイルダンパーの立会検査において、顧客から、大臣認定書の規格においてパッキンの硬度が一定の幅ではなく、特定値で記載されているのはおかしいという指摘があり、大臣認定を枝番で取り直すということがあった際に、KSM 内部で改めて大臣認定書の内容等について確認を行った時である旨供述している。そのため、KYB のプレスリリースでは、本件パッキン使用行為が判明した時期は 2018 年 10 月 5 日以降とされているが、KSM 内部においては、遅くとも 2018 年 6 月頃には、本件パッキン問題が認識されていたと考えられる。

以上のとおり、本件パッキン使用行為により、大臣認定仕様と異なる材質のパッキンを使用した製品を出荷した場合、当該行為は建築基準法第 37 条第 2 号違反と言わざるを得ないところ、かかる行為は、遅くとも 2006 年 11 月頃から開始されており、KSM 内部においては、遅くとも 2018 年 6 月頃には認識されていたと考えられる。この点、KSM では、JD 型オイルダンパーのうち、現在生産が行われている認定番号 MVBR-0327 については、2018 年 12 月、ニトリルゴム 4053 材をパッキンの材質とする大臣認定を新たに取得し直している。KYB によれば、過去に大臣認定に反してニトリルゴム 4053 材をパッキンの材質として用いていた JD 型オイルダンパーのうち現在も生産が行われているのは認定番号 MVBR-0327 のみであるとのことであり、これを前提にすれば、KSM は、今後は、ニトリルゴム 4053 材をパッキンの材質として用いることにより、JD 型オイルダンパーを適法に製造することが可能となっている。また、同様に KYB によれば、KSM は、過去に大臣認定に反してニトリルゴム 4053 材をパッキンの材質として使用していた JD 型オイルダンパーのうち、現在生産が行われていない認定番号 MVBR-0303 に関して、既に大臣認定取得の申請手続きに着手しているとのことである。

#### (4) その他不適合材質使用行為

KYB の 2018 年 10 月 16 日のプレスリリース後、KSM における調査の過程<sup>62</sup>で、本件ピストン使用行為、本件塗料使用行為、本件パッキン使用行為以外に、BDS 型オイルダンパー

<sup>62</sup> なお、KSM においては、現在も免震オイルダンパーのうち BDS 型オイルダンパー及び支承材については調査が継続中であり、今後の調査によってはその他不適合材質使用行為の範囲が拡大する可能性がある。

(認定番号 MVBR-0287、MVBR-0313、MVBR-0326)、SD 型オイルダンパー (認定番号 MVBR-0217、MVBR-0328、MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465)、JD 型オイルダンパー (認定番号 MVBR-0152、MVBR-0303、MVBR-0327)、S-BDS 型オイルダンパー (認定番号 MBVR-0312) の複数の部品について、大臣認定書に記載の材質と異なる材質が使用されていたこと (その他不適合材質使用行為) が判明した。また、KYB によれば、生産実績はなく、現在生産予定もないものの、S-BDS 型オイルダンパー (認定番号 MVBR-0367) において、ピストン、塗料、パッキン以外の部品について、誤って大臣認定取得の際の試験において使用された材質と異なる材質が大臣認定書に記載されていることも判明したとのことである。

この点、KSM では、現在生産が行われている免震用オイルダンパー (BDS 型オイルダンパーのうち認定番号 MVBR-0326、SD 型オイルダンパーのうち認定番号 MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465、JD 型オイルダンパーのうち認定番号 MVBR-0327) については、2018 年 12 月、実際に使用している材質の使用を前提とする大臣認定を取得し直している。KYB によれば、過去に大臣認定に反してその他不適合材質使用行為が行われた免震用オイルダンパーのうち現在も生産が行われているのはこれら認定番号 MVBR-0326、MVBR-0408、MVBR-0464、MVBR-0465、MVBR-0327 のみであるとのことであり、これを前提にすれば、KSM は、今後は、実際に使用している材質を用いることにより、これらの免震用オイルダンパーを適法に製造することが可能となっている。また、同様に KYB によれば、過去に大臣認定に反してその他不適合材質使用行為が行われていた、又は、その他不適合材質使用行為が行われるおそれがあった免震用オイルダンパーのうち、現在生産が行われていないものについて、KSM は、①認定番号 MVBR-0312 の S-BDS 型オイルダンパーに関しては、2018 年 12 月、実際に使用されている材質の使用を前提とする大臣認定を取得し直しており、②その他の免震用オイルダンパー (認定番号 MVBR-0287 及び MVBR-0313 の BDS 型オイルダンパー、認定番号 MVBR-0217 及び MVBR-0328 の SD 型オイルダンパー、認定番号 MVBR-0152 及び MVBR-0303 の JD 型オイルダンパー、並びに、認定番号 MVBR-0367 の S-BDS 型オイルダンパー) に関しては、既に大臣認定取得のための申請手続に着手しているとのことである<sup>63</sup>。

### 3 本件ネジ問題

製造部幹部である DA 氏、オイルダンパーの組立工程の製造部の EA 氏及び製造部の AB 氏は、2013 年～2015 年頃、免震用オイルダンパー 2 本程度について、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが、何らかの理由で途中で回せなくなってしまう「かじり」という現象により根元まで十分に締められず、隙間の空いた状態で出荷したことがある旨供

<sup>63</sup> 認定番号 建設省神住指発第 150 号、MVBR-0114、MVBR-0142 及び MVBR-0192 は、MVBR-0287 に統合されている。

述している。このうち、DA氏は、本来、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが十分に締まらず、隙間ができてしまうこと自体を禁止する基準や工程表等は存在しない旨供述する一方、ピストンとピストンロッドを組み付けるネジが根元まで十分に締められないことは免震用オイルダンパーの組立てとして不適切である旨供述している。

DA氏は、ピストンとピストンロッドとの隙間が大きいと、オイルダンパーの最伸長及び最縮長が長すぎるといった影響が生じ、寸法検査に不合格になるところ、本件ネジ問題にかかる免震用オイルダンパーは、いずれも寸法検査に合格しており、性能検査結果も、他の免震用オイルダンパーと遜色がなかった旨供述している。また、本件ネジ問題にかかる免震用オイルダンパーのネジは、「かじり」のため、油圧機器を使っても締まらない一方、緩むこともない状態だったとのことである。そのため、DA氏は、本件ネジ問題にかかるオイルダンパーについて、最終的に性能には問題がないものと判断し、出荷した旨供述している。

この点、KSMにおいて、ピストンとピストンロッドに「かじり」が生じている免震用オイルダンパーについて、大臣認定での試験条件と同様の耐久試験を行ったところ、性能及び耐久性に問題はないという試験結果が確認されたとのことである。しかしながら、かかる試験については、実際に「かじり」が生じたまま出荷された免震用オイルダンパーについての客観的なデータや資料が保管されていないため<sup>64</sup>、「かじり」の程度・態様等について同一の条件での再現試験を行うことができたとは認められない。従って、KSMが試験の対象とした、「かじり」が生じた免震用オイルダンパーにおいて問題がなかったからといって、過去に出荷した免震用オイルダンパーについて問題がないとまではいいきれない。

また、本調査においては、他に上記DA氏らの供述を裏付ける客観的資料は確認されていない。むしろ、DA氏は、2016年頃、AA氏から、本件ネジ問題は不適切な行為ではないかという旨の指摘があったことを受けて、それ以降は、ピストンとピストンロッドとを組み付けるネジが根元まで締まらないものについては、廃棄処理としている旨供述しているが、もし最終的に性能には問題がないことが技術的に立証されておりそれが確信に至っているのであれば、廃棄処理に及ぶ必要はなく、DA氏自身、どこまで客観的な根拠に基づき問題がないと述べているのかは疑わしい。この点、MA氏も、本件ネジ問題にかかる免震用オイルダンパーについては、客観的資料が残存しないため、当該オイルダンパーが特別採用（品証部内で品質として問題なしとして採用するもの。）として問題ないと判断できるものであったのかはよく分からない旨供述している。

さらに、ネジを最後まで締めることができず、何らかの理由で動かない状態になっている（「かじり」が生じている。）ということは一般論からしても正常な状態とはいえ、かかる状態を問題なく出荷して良いと判断するためには、様々な角度から製品への影響がな

<sup>64</sup> EA氏によれば、本件ネジ問題にかかる免震用オイルダンパーのうち、1本については、寸法の数値がおかしいため、その数値を改ざんし、他の数値と同様の数値を記入したとのことであるが、どのダンパーについて改ざん行為を行ったのかについては記憶していないとのことである。

いのかを相当程度慎重に検証する必要があると考えられるところ<sup>65</sup>、少なくとも「かじり」が生じていた免震用オイルダンパーを出荷する際にそのような検証が行われた事実はない。

以上からすれば、DA 氏らの供述や KSM における耐久試験結果等をもってしても、本件ネジ問題が生じていた免震用オイルダンパーについて、その性能に問題がなかったということを直ちに是認することはできない。従って、本件ネジ問題については、客観的資料を確認することができておらず、本件ヒアリング対象者の供述も曖昧であったことから、その個別具体的事象を仔細に認定するには至らなかったが、それを問題がないと断じることができず、同問題が性能に影響があると認められる場合には、少なくとも顧客に対する債務不履行を構成し得ると考えられる。

## 第9 原因分析

当委員会は、以上のような調査結果を踏まえ、以下のとおり、本調査の主要な対象となった本件検査データ改ざん行為（本件係数書換え行為及び本件原点調整行為）を中心に何故改ざんが行われたかの原因分析を行った。

### 1 物作りに携わる者としての最低限の規範意識の欠如

本件検査データ改ざん行為は、本来、性能要件を満たさない製品について、性能検査や立会検査の結果を意図的に改ざんすることにより、性能要件を備えた製品であるかのように偽装する行為である<sup>66</sup>。そもそも、これらの検査業務は、性能要件を満たさない不良製品を発見し、顧客に出荷しないことを目的に行われる業務である。従って、本件検査データ改ざん行為は、検査業務を無効化するだけでなく、不合格製品をあたかも合格製品であると誤認させて販売するという極めて深刻かつ悪質な行為である。

「検査データを改ざんしてはならない」という規範は、難解な法令や高度な品質コンプライアンス論に触れるまでもなく、物作りに携わる KYB 及び KSM においては全役職員が当然に認識しておくべき基礎的な規範である。とりわけ、免震・制振用オイルダンパーは、建物の居住者・利用者の生命・身体の安全に直結し、特に地震の多発する日本においてはインフラの根幹をなす極めて重要な社会的意義を有する製品ともいえるのであり、その製造に携わる者にはより高度な規範意識が求められる。

にもかかわらず、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、約 18 年間の長期にわたって、本件検査データ改ざん行為が、複数の製造部の検査担当者によって承継・継続

<sup>65</sup> なお、そもそもネジの「かじり」という本件ネジ問題が生じた場合には、「かじり」が生じたまま出荷することの是非を検証する以前に、なぜ「かじり」が生じたかを原因分析し、それが生じないための方法を検討するのが合理的な対応であると考えられる。

<sup>66</sup> 本件検査データ改ざん行為には、大臣認定及び顧客との契約のいずれの要請をも満たしているにもかかわらず、検査結果の改ざんを行う行為も含まれている。かかる場合には、この部分は、見栄えを良くするために本来顧客に示すべき検査結果と異なる検査結果を示したことが非難の対象となる。

され、同行為を認識していた上長や経営陣・幹部、品質保証部・技術部等その他の部署の担当者によって適切に是正されることもなく放置されていた<sup>67</sup>。この間、同じ免震製品において2015年に東洋ゴム工業株式会社において不正が発覚し、その後も、数多くの企業において品質・データ偽装の問題が発覚し、2017年12月には経団連が、品質管理に係わる不正・不適切な行がないかについて自主的な調査を呼び掛ける等、品質・データの適正については日本社会全体における重要な課題と認識されるにまで至った。このような警鐘は、外部だけではなく内部でも鳴らされてきた。**前記第7の2(3)ア**で述べたように、KYB及びKSMにおいては、2011年頃に、KB氏から問題提起を受けていたQA氏（当時品質保証部幹部）が、WA氏を含む当時の経営陣・幹部宛てに電子メールを送信し、本件係数書換え行為について問題提起をしたこと、2013年にKSMの主要な幹部が参加し免震用オイルダンパーの品質改善を伴うE-ディフェンスプロジェクトが行われたこと等、同行為を是正する契機は数多くあったが、いずれも活かされなかった。今回本件検査データ改ざん行為の発見の端緒となった従業員からの指摘についても、対応した役職員が会社への影響を心配して大事にしたい等という姿勢で臨んだり、不正があったという調査結果についてのKSM代表取締役社長執行役員への報告、KYBへの報告にそれぞれ数週間を要する等、事実確認や出荷停止命令等の初動対応が遅延したことが認められる。これらの内外の警鐘にもかかわらず、本件検査データ改ざん行為が露見せず、改められなかったことは不正を認識していた者らにおいて同行為を是認する誤った規範意識があるか、是認まではしていなかったとしてもその重大性・深刻さを甘く見ていた面があると言わざるを得ない。

中には、大臣認定や顧客仕様が、KSMの技術力に比して厳しすぎたこと、業績・予算や納期等のプレッシャー等を本件検査データ改ざん行為の動機や背景事情に挙げる者も存在する。しかし、本件係数書換え行為の開始の主な動機となった製造量の増加による納期の問題に対しては、本来であれば、技術的改善、従業員の増員や生産設備の増強、受注量の低減、契約条件（納期、受注金額、仕様等）の変更等によって対応するべきであった。にもかかわらず、KYB及びKSMのオイルダンパー事業においては、本件検査データ改ざん行為という安易かつ不正な手段によって問題解決が図られており、これは「検査データを改ざんしてはならない」という規範意識が、他の経済的な要請にいと簡単に優先されてしまうほど薄かったからにほかならない。

以上のとおり、本件検査データ改ざん行為に関与した多数の実行者・その上長、及び同行為を知りながら是正しなかった経営陣・幹部においては、物作りに携わる者としての最

---

<sup>67</sup> 本件検査データ改ざん行為は、本件係数書換え行為及び本件原点調整行為からなる。このうち本件原点調整行為については、本調査において、開始が確認されたのは2008年～2009年頃であり、経営陣や幹部、上長による認識も広くは確認されなかった。いずれにせよ、データを改ざんする行為が約18年間にわたり、多くの役職員の認識する中で行われてきたことがこの第9の原因分析及び**後記第10**の再発防止策の提示の中において重要であるため、両者についてのより正確な事実認定は**前記第6から前記第8**によることとし、**後記第9及び後記第10**においては本件係数書換え行為及び本件原点調整行為のそれぞれについての開始時期や認識についての違いを逐一書き分ける必要性は低いと考え、「本件検査データ改ざん行為」という用語を用いて一括して議論している。



低限の規範意識が欠如しており、それが同行為がかくも長期間、広範囲で承継・継続されてきたことの原因となったと言わざるを得ない。

## 2 不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土

前記第7の2(4)のとおり、WA氏やLA氏をはじめ数多くの経営陣や幹部が規範意識を欠き、本件検査データ改ざん行為を知りながら黙認してきたことにより、生産能力や技術力の不足といった不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土が醸成されたことも、同行為が長年是正されなかったことの原因になったと考えられる。

本件検査データ改ざん行為は、一部署の限られた者のみが単発で行った局所的なものではない。同行為は、約18年間という長期にわたって、製造部に所属する複数の検査担当者によって継続的に行われており、かつ、そのことを製造部幹部、工場責任者（役員）というライン上の幹部に加え、品質保証部、技術部等他の部の幹部の認識するところとなっており、同行為は組織的に行われていたと評価せざるを得ない。そこに蔓延していたのは不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土である。

本来、このような企業風土を改善し、不正を許さない企業風土に変えていくべきであったのは、KYB及びKSMのオイルダンパー事業の経営陣・幹部であったが、これらの者の中には、本件検査データ改ざん行為を黙認するのみならず、積極的に指示をしていた者すら存在し、求められる役割を放擲していたとの誹りを免れない。本件検査データ改ざん行為を認識していなかったと思われるKYB及びKSMの経営陣にしてみても、順調に推移しているかに見える業績や歩留まりの背後に不正が存在しているかもしれないという懸念を持つべきであったともいえる。前記1のとおり、2011年頃に、当時の品質保証部幹部であったQA氏が、本件係数書換え行為について、数多くの経営陣・幹部らに問題提起をしたが、適切な是正が行われなかったこと等は、当時からKSMが不都合な真実と真摯に向き合わない組織であったことを如実に物語っている。

このような不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土は、KYB及びKSMのオイルダンパー事業において強く看取されたものである。しかし、問題はそこに留まらない。前記第7の5のとおり、本件問題が発覚した後においても、KYBの執行役員であり、当時品質本部幹部の立場にあったTB氏において、不正行為（本件原点調整行為）を示す記載である「ON」という記載を生データから削除して顧客に提出をするよう指示する行為等に及んでいる。TB氏が、当該指示を出した時点において、「ON」という記載が不正行為（本件原点調整行為）を示すと認識していたとまで認めるに足る証拠は発見できなかったが、少なくとも当該データには本件係数書換え行為における「係数」が記録されていたのであって、そもそも「ON」という記載が他の不正行為等を示すものではないのか否かについての確認は不十分であったし、オイルダンパー事業における検査データの書換えがKYB内外を問わず社会問題化し、顧客やその他のステークホルダーに対して正確、丁寧かつ真摯な説明が

求められている状況下において、「顧客からの無用な質問を回避するため」という身勝手な理由で生データを書き換えて顧客に提出する行為は極めて不適切と言わざるを得ない。このような指示が、KYB グループの品質部門役員で品質本部幹部から出され、それに同氏の部下であり品質本部品質管理部幹部の UB 氏、KSM 品質保証部幹部の MA 氏が無批判に従ってしまう事態は、KYB グループ全体において不都合な真実と真摯に向き合う企業風土が欠けていることを疑わせる。

加えて、本件不適合材質使用行為においては、何ら客観的な検証が行われることも、かつ、大臣認定に関し材料変更を届け出る等の適正なプロセスが経られることなく、漫然と自らの判断で異なる材質等が用いられていたこと、本件ネジ問題については、KSM 内において、①なぜネジが最後まで回せないのかについて原因を究明し、②その原因に対する対応策を検討し、③どの程度のネジのかじりまでなら品質に問題がないのか（あるいは、ネジのかじりは一様に問題であるのか）等を組織的に検証した上で対応するというプロセスが経られたという形跡はなく、場当たりの対応に終始していたことも、明らかに目の前に突き付けられている現実の課題と真摯に向き合わない企業風土の存在を裏付ける事情の一つになる。

以上のとおり、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、経営陣及び幹部の一部が本件検査データ改ざん行為を黙認・指示する等して不正が組織的に行われ、その結果、KSM において不都合な真実と真摯に向き合わない企業風土が醸成・維持されたことにより、かくも長期間、多くの部署の人間が同行為を認識する中で、同行為の承継・継続を許したと言わざるを得ない。

### 3 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

KYB 及び KSM のオイルダンパー事業において、KYB 及び KSM は、持続的に事業活動を継続する上で必要な自らの技術力・生産能力を上回る案件を受注しており、このことが、**前記 1** の最低限の規範意識の欠如及び**前記 2** の真実と真摯に向き合わない企業風土と相まって、本件検査データ改ざん行為の温床となったことも看過できない。

まず、**前記第 7 の 1(2)** のとおり、本件係数書換え行為の開始自体、生産能力不足を背景としている。すなわち、KYB 岐阜南工場において免震用オイルダンパーの量産化が始まったころ、性能検査が不合格となった場合に、それらの製品の全てについて組み直しを行うと納期に間に合わなくなることが想定されたことにあった。

また、近時においても、技術力的あるいは生産能力的に大臣認定や顧客仕様を満たすことがそもそも困難な製品があり、それが不正に結びついていることが窺われる。例えば、本件ヒアリング結果等によれば、KSM が製造する免震用オイルダンパーのうち主力製品である「BDS 型」の特定の型番については、概ね 9 割以上の製品において本件係数書換え行為が行われていたとのことであり、データの改ざんなしに免震用オイルダンパーを量産す

ることがそもそも困難であったことが窺われる。制振用オイルダンパーについても、本件検査データ改ざん行為を行う頻度自体は免震用オイルダンパーよりも相当程度低いことが認められるものの、約18年間にわたり継続して改ざんを行っていたことからすれば、そもそも技術面や生産能力面において問題のある製品であったと言わざるを得ない。

本来、このように、製品に技術的な問題があったり、工場の生産能力を超える受注が生じていたりするのであれば、技術的改善、従業員の増員や生産設備の増強、受注量の調節、契約条件（納期、受注金額、仕様等）の変更等によって対応をするべきであった。

しかし、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、製品の性能が出ないことについての原因究明が行われ、それにより本件検査データ改ざん行為をやらなくて済むよう上記のようなあるべき対応がなされず、本件検査データ改ざん行為の実施をいわば事業活動の前提として、漫然と同行為が継続されてきた。後記7で述べる部門間のコミュニケーションの不全、品質保証部や検査部門の意見が通りづらい状況の中で、営業部門が顧客と折衝し契約条件を守れる内容に変更をするということも行われなかった。役付取締役や工場責任者という経営陣・幹部が本件検査データ改ざん行為を認識しながら、自らの技術力や生産能力を顧みない受注ありきの工場経営を行い、技術力や生産能力の向上等により、KSM 全体を不正をしなくてもよい組織にするため、抜本的改革を断行できなかったことも大きな問題である。

以上のとおり、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業において、様々な複合的要因から自らの技術力・生産能力を超えた受注ありきの工場運営がなされており、このことも本件検査データ改ざん行為の原因となっていたといえる。

#### 4 検査の位置づけ、検査体制・方法の不備

KSM においては、免震・制振用オイルダンパーの製造を行い、その性能検査が不合格となった場合に組み直しという負荷がかかる（その意味で検査結果に最も利害を有する）製造部自らが、性能検査を行っていた。

このように、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業では、本件検査データ改ざん行為を行う動機を強く有する製造部が、性能検査を行っていた点において、そもそも検査体制自体に不備があった。

モニタリングという観点でも、性能検査において、性能検査の過程やその結果を製造部の検査担当者以外の役職員がチェックすることにはなっておらず、検査担当者が他者に露見するリスクを負うことなく、本件検査データ改ざん行為を行うことができる環境にあった。

また、品質保証部が行う顧客との立会検査においても、実際の試験機の操作や検査を行う製品の準備等の作業は製造部の担当者が主体的に行っていたこと、品質保証部の管理職が本件検査データ改ざん行為を黙認していたこと等、本来検査を担うべき品質保証部の役

割は形骸化してしまっていた。これらの状況は、KYB において免震・制振用オイルダンパーを製造していた時代から同様であった。

さらに、**前記第7の2(2)ア(ウ)**のとおり、免震用オイルダンパーについて、大部分の立会検査においては、検査対象の製品を顧客から指定されることはなかったため、KSM は、対象物件のダンパーのうち性能検査において成績の良かったものを選定して立会検査に使用していた。

このように、これらの検査の実効性を担保するための客観的視点からの検査が期待できる部署による検査体制が整備されておらず、製造部に対する牽制機能が働いていなかった結果、製造部は、本件検査データ改ざん行為を容易に行うことができる状況であった。

また、立会検査の直前に、免震・制振用オイルダンパーを加振することが常態化していたが、これはかかる加振により免震・制振用オイルダンパー内の油圧が均一化しリサージュ波形がよりきれいにみえるため、顧客からの質問やクレームを回避できるためとのことであった。他方で、かかる加振により免震・制振用オイルダンパー内の温度が上昇し減衰力が影響を受けるため係数書換えを行う必要性がさらに生じる面もあるとのことであった。

以上を踏まえると、KYB 及び KSM における性能検査は、その本来の目的である不合格品の発見のためではなく、顧客からのクレーム・質問を受けることなく製品を納品するためのものに成り下がっていたと言わざるを得ない。そのため検査体制自体不十分であった上に、実際の検査の方法も不正を許す余地の大きい不十分なものであったと言わざるを得ず、このことが、本件検査データ改ざん行為を誘引し、かつその発覚を遅れさせる原因となったものと考えられる。

## 5 試験機に対する不正防止措置の欠如・管理の不十分性

KYB 及び KSM のオイルダンパー事業に用いられていた試験機自体が、不正行為に対し非常に脆弱であり、そもそも本件検査データ改ざん行為のような改ざん行為ができてしまうような仕組みであったことも同行為の原因として挙げなければならない。

一般に、検査プロセスの自動化が進めば進むほど、人為作業の介在は減少し、不正行為の機会も減少する。そのため、近時では、多くの分野の製造業者において、検査プロセスを可能な限り自動化し、自動化できない検査プロセスについてはダブルチェック体制を整える等、不正の機会を低減する施策を進める動きが見られるところである。しかし、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、各試験機において、生の検査結果が自動的に記録され、事後的に改ざんした場合に露見するような仕組みが採用されていなかった。その結果、検査プロセスにおいて、検査結果を改ざんするために係数を掛けたり（本件係数書換え行為）、原点調整という機能を悪用して本件原点調整行為を行ったりする等の本件検査データ改ざん行為を許す結果となった。

加えて、**前記第7の1(3)及び第7の2(2)イ(ア)**のとおり、各試験機には、係数を掛けた

めの操作を容易にするソフトウェアまでが組み込まれ、また、2013年に導入された新しい2000kN試験機においては本件原点調整行為の一環として原点調整を行った後の検査結果の数値が不自然な場合に自然な数値に変更するソフトウェアが組み込まれる等、検査結果以前に、試験機そのものに改ざんのための機能が組み込まれるという深刻な状況が生じていた。本来、試験機については、不適切な改変等が行われないようにコア部分を施錠したり、ソフトウェアのソースコードについてアクセス制限を設けたりする等厳格に管理する必要があった。試験機について必要な改変を行わなければならない場合には、しかるべき手続きが定められ、それに沿った決裁を経て行われるべきである。ところが、**前記第7の2(2)イ(ア)**のとおり、このような不正を行うためのソフトウェアの改変に係る外注業者への委託は、性能検査を主導する製造部の判断に基づいて行われてしまっていた。試験機の精度が保たれ不正な改変が行われていないことは、公正な性能検査の前提であるところ、このように試験機に対して不正な改変が複数回にわたって行われていたことは、試験機に対する管理が杜撰であったことを示している。

現実的にも、上記のような不正を目的としたソフトウェアが試験機に導入されたことにより、本件検査データ改ざん行為が容易化（ボタン一つ押せば、不正な係数が掛けられ、また、原点調整がなされる）・ルーティーン化することにより、実際に不正を行う検査担当者の心理的抵抗感を弱め、また、顧客がチェックのために立ち会う立会検査等において露見しづらくなったことも、本件検査データ改ざん行為の長期化を招いた原因であると考えられる。

以上のとおり、試験機における不正防止措置の欠如及び管理の不十分さが、本件検査データ改ざん行為を容易にし、かつ発覚を遅らせた原因になったと考えられる。

## 6 情報共有体制等の不全

### (1) KSMの現場と経営陣・幹部との間における情報共有体制の不備

本来、組織において不正が生じた場合には、ラインを通じてしかるべき役職の者に報告がなされ、当該報告を受けてしかるべきフィードバックが現場になされ、組織として改善策・是正措置が講じられるべきである。ところが、KSMにおいては、取締役・工場責任者といった経営陣・幹部にまで本件検査データ改ざん行為が伝達されていたが、正規の報告ルートや会議体でかかる情報共有が行われた形跡はない。それゆえ、KSMにおいては、これほど多くの役職員が同行為を認識していたにもかかわらず、本調査を通じて、同行為を議論した議事録や文書はほとんど発見されなかった。また、経営陣・幹部が認識した後に、かかる情報が、技術的改善を行うべき技術部、無理な受注を控えるべき営業部に適切に伝達される等というあるべきフィードバックも行われていない。

また、検査データの改ざんという深刻な問題であるにもかかわらず、取締役や工場責任

者で情報が止まり、かかる重大な問題が KSM の代表取締役社長執行役員乃至取締役会に報告がなされなかったことも極めて大きな問題である。

## (2) KYB と KSM との間の情報共有体制の不備

KYB は、1 年に数回、KYB の取締役や一定の国内関係会社の代表取締役等が出席する国内関係会社経営会議を開催し、関係会社における来年度の経営方針や予算のほか、開催時における重要なトピックについて議論を行っている。当該会議においては、品質問題等も議論の対象になり得る。しかし、実際には当該会議は予算と実績の管理に主眼が置かれ不正その他の問題発見を目的としておらず、KYB の経営陣において約 18 年にも及ぶ本件検査データ改ざん行為について認識していた者が確認されないことからすれば、当該会議は、国内グループ会社における不正行為を把握する観点からは、十分な機能を果たしていたとはいえない。

また、本件検査データ改ざん行為が発覚する過程においても、2018 年 8 月 9 日に KSM の取締役・工場責任者である BA 氏に情報が伝達されてから、KYB 本社に報告されるまでにさらに約 5 週間を要しているのは、情報共有のスピードとして遅いと言わざるを得ないし、このプロセスにおいて何らの報告文書も議事録も作成されていないことは、書面化の様々な弊害を勘案したとしても、情報共有の在り方として不十分と言わざるを得ない。

## (3) KYB グループにおける内部通報制度の周知不足

さらにいうならば、KYB は、KYB グループにおける内部通報制度を設けており、KYB グループの役職員は、社内窓口（KYB の CSR・安全本部法務部）及び社外窓口のいずれも利用することが可能であった。しかし、内部通報の件数は過去 5 年では年間平均 9 件であったが、当該内部通報制度を利用した本件検査データ改ざん行為等に関する内部通報は、1 件も行われていない。また、KSM においては、そもそも内部通報制度の存在を知らなかった者がおり、また、内部通報に限らず上司が現状を変えてくれるとは思えないという空気が蔓延しており、広い意味での情報の吸い上げ体制として前記の正規のレポーティングラインを補完する役割を持つ内部通報制度の周知・実効化が十分ではなかったことが窺われる。

工場や子会社が一般的に抱えがちな閉鎖性に鑑みれば、こうした内部通報をできる限り実効化することに努めた上で、中間管理職や幹部が積極的に現場の者とコミュニケーションを取る等積極的に手を突っ込んで情報を取りに行くことが必要となる。しかしながら、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、本件検査データ改ざん行為について上司や組織を守ろうとする立場から報告をしなかったり、部下の進言について適切に対応しない等情報の吸い上げプロセスにおいていくつもの目詰まりが生じてしまっていた。

このように、検査データの改ざんという重大な情報が正規のラインで報告されず、その結果、適切な対処が行われなかったこと、代表取締役社長執行役員に直ちに報告されていなかったこと、さらには内部通報制度を含めた複線的な情報の吸い上げ体制が機能していなかったことは、KSMの情報共有体制の不全というほかなく、本件検査データ改ざん行為が長期にわたって是正されなかった原因となったと認められる。

## 7 特定の一部の者による重要業務の独占

KYB及びKSMのオイルダンパー事業においては、長年、WA氏が第一人者として大きな影響力を持っていた。具体的には、WA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。実際にも、WA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、WA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WA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WA氏の「聖域」と化していたことが窺われる。前記第7の2(4)イのとおり、WA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、WA氏が、このような影響力のある立場にあり続けたことが、KYB・KSMの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つ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。

同様の固定的な人事は、製造の現場でも生じていた。前記第7の2(2)ア(ア)のとおり、EA氏は、2007年以降、少なくとも本件が発覚した2018年8月に至るまで、約10年間にわたって免震・制振用オイルダンパーの性能検査を担当してきた。とりわけ2007年～2011年頃に関しては、概ねEA氏のみが性能検査を行っていた。このように一部の者が長年にわたり同じ業務につき続けること、とりわけ単独で同じ業務につき続けることが、上司や同僚からの牽制を失い、本件検査データ改ざん行為の温床になったと考えられる。現に、EA氏は、2013年頃に昇進すると、部下であるAB氏等に本件検査データ改ざん行為を教え指示するに至り、同じ業務分野で上長に昇進することにより、同行為の承継・固定化につながってしまっている。また、AB氏も、2012年以降、少なくとも本件が発覚した2018年8月に至るまで、比較的長期間、性能検査を担当しており、EA氏とともに、他の従業員に対して本件検査データ改ざん行為を教えており、固定的な人事及びそこから生まれる無批判な業務承継が不正の温床となっていたといえる。

このように、KYB及びKSMのオイルダンパー事業においては、マネジメント層及び現場のいずれにおいても人材の固定化（一部の者への業務の独占）が生じており、それが本件検査データ改ざん行為の温床となっていたことが認められる。

## 8 内部監査体制の不備

### (1) 内部監査における品質監査の問題

第一に、前記第5の2(5)のとおり、KSM又はKYBによるいずれの品質監査にも、事前に作成したチェックリストで特定した項目について質問等を行うことにより形式的な確認をするにとどまり、実質的かつ実効的な監査が行われているとまではいえないことが窺われる。

例えば、KSMの品質監査のチェックリストでは、「製品実現のための検証、妥当性確認検査・試験及び合否判定基準があり記録もあるか。また、計画通り実施されたことが記録されているか。」との項目について、「ダンパ製品は製作検査要領書にて合否基準あり。記録も全数記入していることを確認。」との監査結果が記載されているが、これらは基準や記録の有無等の形式的な事項につき検証するに留まっている。

第二に、内部監査を実効的に実施しようとするれば、リスクベースで監査対象となる拠点を選定することが重要となるところ、リスクベースでの監査対象の選定は、現に発生している品質不具合の率等のみを基準とするのではならず、将来現実化した場合にKYBグループに与える影響（例えば、品質・データの偽装が起りやすいか否か）の面からもリスクを評価した上で、当該リスクに基づく選定を行うことも必要である。しかし、KYBによるKSMに対する品質監査においては、品質不具合や工程内不良の率を基準としてリスクが高いと判断される会社が監査対象に選定されており、本件検査データ改ざん行為のような積極的な不正行為を念頭においたリスク分析がなされ、監査対象の選定がなされていたことは窺われない。

### (2) 類似事案を受けたKYBによる内部監査の問題点

以上のような内部監査における品質監査の問題点に関連し、類似事案を受けたKYBによる内部監査の問題点にも触れておきたい。KYBの品質本部品質管理部は、2015年3月に東洋ゴム工業株式会社が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発表したことを契機として、免震・制振用オイルダンパーを含むKSMの製品についても性能データの改ざんができない体制となっているか等につき検証を実施している。当該検証において、KYBの品質本部品質管理部は、KSMの免震・制振用オイルダンパーの検査結果（品質データ）が自動出力されるため改ざんできない旨、及び、免震・制振用オイルダンパーは国土交通省大臣認定審査、公的機関での公開試験及び製品ごとの顧客立会出荷検査等の対応を通じて性能データの信用を確保している旨の結論を出している。しかし、かかる検証についても、少なくとも①どのような対象に対し、いかなる手法で検証を行ったのかについて



事後的に確認ができるような報告書等が作成されていない、②検査プロセス全体をみた場合、改ざんのリスクは、検査結果の出力の場面のみにとどまらず、例えば、検査部門の決定の場面や、検査に用いる試験機の操作の場面等においても存在することに目が向けられていなかった、③免震・制振用オイルダンパーの設計・開発・製造に関わる部門と、その品質を検査する部門との間で相互の牽制が機能しているか否かという視点を持ち、仮に牽制機能が果たされていないならばより深い検証をするべきであるところ、検証にこのような視点が用いられていなかった等の問題があった。

また、2017年に発覚した日産自動車株式会社の完成検査員問題、株式会社神戸製鋼所のデータ偽装問題等を受けて実施した特別内部監査においても、KYBは品質記録のQC工程表に記載されている品質管理項目が記載されたとおりに実施されているか、実数値を記入する品質管理項目は測定値が正しく記入され規格を満足しているかの適切性の検証を行い、KSMに関しては、「品質記録には意図的なデータ改ざん、捏造等の不具合は発見されなかった」と結論づけられている。しかし、当該特別内部監査に関しても、「品質記録は、QC工程表に記載されている品質管理項目が規定されたとおりに実施されているか、実数値を記入する品質管理項目は、測定値が正しく記入され規格を満足しているかを全工程で確認することが監査項目とされており、形式的な検証に留まり、データ改ざんのリスクに着目した実効的かつ実質的な内容とはなっていないことがわかった。

以上のように、KSMの内部監査体制及びKYBのグループ会社に対する内部監査体制に不備があり、内部監査が実質的に機能していなかったことが、本件検査データ改ざん行為の長期化につながったといえる。

## 9 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

前記3のとおり、免震・制振用オイルダンパー事業においては、本件検査データ改ざん行為が行われなければ納期や品質基準を満たすことができない状況が常態化しており、その意味でそもそも免震・制振用オイルダンパーを事業化したことの経営判断の合理性も問題となりうる。

そこで、当該問題について検討するところ、KYBが免震・制振用オイルダンパーの製造を事業として開始した際取締役会議事録や検討資料等の客観的なエビデンスは発見されなかったが、当時を知る者の供述によれば、少量の受注を受けてオーダーメイドで生産を行い小規模の事業から開始していたところ、市場規模・需要の予測、競業状況の分析、技術力、生産能力、調達、営業、品質保証等事業活動の各要素の検証を行った上で、KYB相模工場からKYB岐阜南工場を経て、最終的に当時経営的に安定した汎用品を製造していなかったKSMの三重工場での量産化を判断したとのことである。当時、KYBは既に自動車用の油圧緩衝器事業等を展開し製造業について相応の知見と経験を有していたはずであるところ、かかる供述を前提とすれば、免震・制振用オイルダンパーの事業化の判断自体が

明らかに不合理であったとまでは即断できない。

しかしながら、オイルダンパーという人の生命や身体の安全に直結する社会インフラとなる製品について仮に性能や品質に問題のある製品を出荷した場合にどのような損害を被りうるのかといった事業のリスクや、それも踏まえた上での技術、製造能力及び性能検査、製造能力等の十分性についてどの程度の検証が行われたのかは必ずしも明らかでない。むしろ、オイルダンパーについては量産化の当時から技術面に知見を有する特定の者への依存が高く、他の経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、必要に応じて外部の専門家の助言を得る等して、慎重かつ保守的な検証を行うことができる体制が十分に整備されていなかったことも強く疑われる。

かかる経営体制はオイルダンパーの量産化後も維持されたため、事業の拡大とともに本来不断に行われるべき経営のモニタリングやそれに基づく改善が適切に行われなかったことも指摘すべきであろう。

## 第 10 再発防止策の提言

当委員会は、本調査の結果に基づき、以下のとおり再発防止策を提言する。

### 1 具体的な再発防止策提言の内容

#### (1) 厳格な規範意識の醸成及び企業風土の改革

長年にわたって継続されてきた本件検査データ改ざん行為を根絶するためには、KYB 及び KSM の役職員において物作りに携わる者としての最低限の規範意識が欠如していたことと、不正と真摯に向き合わない企業風土が醸成・維持されたことを、根本から改善することが不可欠である。

しかし、これらの問題は、個々の役職員と会社全体において長い年月をかけて生み出されたものであるため、対症療法的な再発防止策を採ることは不十分である。そのため、KYB 及び KSM においては、以下の具体的な施策を通じて、全社を挙げての役職員の意識改革及び会社の組織改革を行うべきである。

#### ア 経営陣・幹部の意識改革

本来であれば、KSM の経営陣・幹部は、率先して高い規範意識を持ち、従業員の模範となるとともに、不正と真摯に向き合う企業風土を醸成する立場にあるべきはずである。それにもかかわらず、前記第 9 の 1 及び同 2 のとおり、KSM の経営陣・幹部の一部は、本件検査データ改ざん行為を認識又は黙認し、規範意識を欠いており、また、このことが、不

正と向き合わない企業風土が醸成されたことの一因ともなったものである。これらの KSM の経営陣・幹部の責任は非常に重い。

そのため、本件検査データ改ざん行為を根絶するためには、そのような立場にある KSM の経営陣・幹部が真摯に反省し、改めて、建物の居住者や利用者の生命・身体の安全に直結する製品に携わる者として、より高度な規範意識が求められることを自覚し、一人一人が従業員の意識改革や企業風土の改革のために自らは何をやるべきかを率先して考えるよう、経営陣・幹部の意識を改革することが何より重要である。

そのためには、当委員会の提言を受け、KSM の経営陣・幹部の間で本件検査データ改ざん行為の阻止のために個人が何を実行すべきであったかを協議させる等して、徹底的に今回の問題の振り返りを行い、反省を促し、問題の本質及び再発防止において自己が果たすべき役割を認識させるべきである。

## イ コンプライアンス重視の意識を伝える施策の実施

全社を挙げて役職員の意識改革及び会社の組織改革を行うためには、KYB 及び KSM の経営陣が、従業員に対し、売上げや納期よりもコンプライアンスが重視されるべきであるという意識を伝えるために必要な施策を実施すべきである。

具体的には、KYB 及び KSM のトップから、全役職員に対し、本件検査データ改ざん行為等の再発防止に向けた決意や、コンプライアンス重視のメッセージを定期的に発信する等して、役職員のコンプライアンスに対する意識を高めることが考えられる。

また、「検査データを改ざんしてはならない」という規範は、本来、社内規程に定められるまでもなく当然に遵守されるべきものである。しかしながら、KSM においては必ずしも遵守されてこなかった状況に鑑み、役職員がよく目にする行動指針等において本件検査データ改ざん行為等の不正を明示的に禁止するとともに、当該不正が実際に行われた場合には厳正な処分を行うことを明確に規定することにより、当該規範を厳格に遵守する姿勢をその役職員に対して打ち出すべきである。さらには、一步進んで、法令や社内規程等のルールの遵守状況を人事評価の重要な考慮要素とすることや、不正防止のための活動の案等を役職員から募集する機会を設けて有用なアイデアを提案した役職員を表彰する等、役職員が積極的にコンプライアンスに臨むよう促す施策を講じ、個々の役職員がコンプライアンスを重視する動機付けを行うことも検討に値する。

## ウ 役職員に対する教育・研修の見直し・改善

役職員の規範意識の欠如や、目の前の不正と向き合おうとしない企業風土の問題を抜本的に解決するためには、個々の役職員のコンプライアンス意識を高めることが必須である。KYB 及び KSM は、個々の役職員に対してこれまで実施してきた教育・研修の内容を根本

から見直し、建物の居住者や利用者の生命・身体の安全に直結する製品を扱う者としての社会的な意義と責任を自覚させるべきである。

また、本件検査データ改ざん行為に関与し又はこれを黙認した役職員においては、業績や納期等を優先するあまり、本件検査データ改ざん行為が各ステークホルダーに対していかに深刻な影響を与えるのかを具体的に意識できていなかったと見られる者も少なくなかった。

そのため、役職員に対する教育・研修においては、コンプライアンスの一般論に終始するのではなく、本件の不正も踏まえつつ、データ改ざん等の不正やコンプライアンス違反が生じた場合に、KYB や KSM だけではなく、顧客や建物の住民・利用者等社会全体に対して与える悪影響を具体的に検討させるための教育・研修（例えば、ケース・スタディや他社事例の分析等）を実施することが効果的であると考えられる。

## (2) バランスのとれた事業運営体制

**前記第9の3**のとおり、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業において、自らの技術力・生産能力を上回る受注を受けていたことが、本件検査データ改ざん行為の原因となった。

そのため、KSM は、オイルダンパーの設計から見直す等の技術的な改善、設備の増設や人員の補給等による生産能力の増強、製造ラインやオペレーションの改善等により、自らの技術力・生産能力の水準を受注する製品の仕様や納期を遵守することができるレベルに引き上げることや、受注量の低減や契約条件の見直し等（例えば、仕様の変更・調整、製品に見合う価格設定、納期の延長等が考えられる。）により、自らの技術力・生産能力と受注する案件の内容が見合うものとするべきである。

後者についてより具体的には、例えば、各案件の納期の管理を行っている生産管理部や、工場と営業部門の間で納期調整等のために実施している製造販売会議の体制・機能を強化すること等が考えられる。

そして、そもそも、自らの技術力・生産能力を上回る受注を受けるに至った背景には、**前記第9の9**のとおり、経営陣がオイルダンパーの技術、性能、品質検査、製造能力等について、慎重かつ保守的な検証を行うことのできる体制を十分に整備していなかったことがある。従って、上記提言に基づく具体的な施策を策定・実施するにあたっては、オイルダンパーという製品が人の生命・身体に影響し得る社会インフラ向けの製品であり相応のリスクを伴っていることを踏まえ、自らに十分な技術、性能、品質検査体制、製造能力が備わっているのかを検証する体制を整備すべきである。

## (3) 検査体制・方法の改善

**前記第9の4**のとおり、性能検査及び立会検査における体制及び方法の不備が、本件検

査データ改ざん行為を誘引し、かつ、その発覚を遅れさせた。

かかる状況に鑑み、KSMは、これらの検査を通して製造部に対する牽制機能が十分に発揮されるために製造部から独立した部署がこれらの検査を担当するよう、その検査体制を改善すべきである。具体的には、例えば、KSMの品質保証部が性能検査及び立会検査の全てを実施してその結果を管理することとし、製造部は関与しないとするを原則とすべきである。また、やむを得ず製造部の関与が必要な場合でも、その範囲はこれらの検査結果に不当な影響を及ぼさない必要最小限のものに限定すべきである。

さらに、免震用オイルダンパーについて、KSMの検査担当者が対象物件のオイルダンパーのうち最も性能検査において成績の良かったものを選定して立会検査を行っていたことを踏まえ、立会検査には顧客によって無作為に選ばれたオイルダンパーを使用する検査方法に改善すべきである。かかる観点からは、通常のパフォーマンス検査及び立会検査に加えて、KYBやKSMの製造部から独立した機関・部署が、オイルダンパーについて抜打ちでの全件検査や恣意性のないサンプリング検査を実施する等して検査を強化することも検討に値する。

#### (4) 試験機の不正防止措置の追加及び管理の強化

前記第9の5のとおり、KYB及びKSMのオイルダンパー事業に用いられていた試験機自体が、不正行為に対し非常に脆弱であり、特に、本件検査データ改ざん行為を容易にするソフトウェア等が組み込まれていたことが、本件検査データ改ざん行為を長期化させることにも繋がった。

かかる問題に対し、前記第7の4(1)のとおり、KSMは、2018年11月16日までに、全ての試験機について、本件検査データ改ざん行為（但し、アンブ機能を使用した本件原点調整行為を除く。）を実行するためのソフトウェアの機能を使用することができなくするための措置を講じた。しかし、かかる措置は、試験機に登載されていた本件検査データ改ざん行為のための機能を緊急避難的に停止したにすぎず、将来にわたって、同種の機能が追加されるリスクを排除するものではない。

そこで、KSMは、かかるリスクを可能な限り低減するために、試験機の不正防止措置の追加及び管理の強化を検討すべきである。具体的には、不正に試験機のソフトウェアが変更されることを防止するために、試験機のソフトウェアを変更する場合の社内手続を厳格化するとともに、品質保証部等の製造部から独立した部門が試験機のソフトウェアの状況を定期的にモニタリングすることで、試験機に対する管理を強化すべきである。

また、KYB及びKSMのオイルダンパー事業における試験機が人為作業の介在を許していたことが本件検査データ改ざん行為の原因となったことを踏まえ、性能検査及び立会検査の生の検査結果が一切の人為作業を介することなく自動的に記録され、当該記録の変更はできない仕様にするにより、不正の介在を物理的に排除する仕組みとすることも検討すべきである。

さらには、試験機だけではなく、例えば、検査に不合格となった製品はシステムの・自動的に排除する仕組みを取り入れる等、性能検査及び立会検査のプロセスを可能な限り自動化することで不正行為の機会を与える人為作業を排除することが考えられる。それとともに、実務上人為作業の排除が不可能又は実務上困難である場合には、ダブルチェック体制を整備する等、人為作業が介在する際の不正行為の可能性をできる限り低減させるための措置を執ることも検討すべきである。

## (5) 効果的な情報吸い上げ・フィードバック体制の整備

前記第9の6のとおり、KYB及びKSMにおいては、①KSMの現場と経営陣・幹部の情報共有体制の不備、②KYBとKSMとの間の情報共有体制の不備、及び③KYBグループにおける内部通報制度の周知不足の問題が存在したことで、品質・データの偽装という重大な情報が適時的確に吸い上げられず、また、経営陣・幹部層の一部に情報として上がったにもかかわらず適切なフィードバックがなされず、その結果、本件検査データ改ざん行為の発覚が遅れた原因となった。

そこで、KYB及びKSMとしては、問題の発覚時に迅速かつ着実に情報共有が行われるようこれらの情報が効果的に吸い上げられ、それがフィードバックされる体制に見直すべきである。

特に、上記①については、KSMにおいて、現場から取締役・工場責任者といった経営陣・幹部にまで本件検査データ改ざん行為やオイルダンパーの性能の問題が伝達されていたにもかかわらず、その内容について議論された会議や報告に関しては書面に記録されておらず、また、経営陣・幹部から現場に対して適切な改善指示等を出していなかったことを踏まえ、経営陣・幹部と現場との間で、製造業者としてあるべきPDCAサイクルに基づく品質管理の手法を見直し、その過程の書面化を徹底させるべきである。

また、上記②については、KYBとKSMとの間で、本件検査データ改ざん行為が発覚した後の報告に数週間を要したことを踏まえ、このような問題の可能性をKYBグループで認識した場合には、直ちにKYBに報告する義務があることをグループ管理のための規程等で明文化する等の対応を執るべきである。

さらに、上記③については、広い意味での情報吸い上げ体制の一翼を担う内部通報制度が十分に機能を果たさなかったことを踏まえ、その実効性向上に向けた見直しが必要である。具体的には、内部通報制度の周知・徹底を図ることはもちろんのことであるが、さらに進んで、従業員が法令違反等の不正の事実を認識した場合には、内部通報窓口への通報を義務化することが考えられる。その場合、従業員の心理的負担を軽減する必要があることから、通報者の保護がより厳格に行われる仕組みづくり、内部通報を積極的に使いたくなるような工夫といった、必要な措置を検討すべきである。また、内部通報がされた以上、それがしっかりと活かされ、しかるべき調査がなされる体制を構築することも重要である。

## (6) 効果的な人事ローテーションの徹底

前記第9の7のとおり、KYB 及び KSM のオイルダンパー事業においては、マネジメント層及び現場の双方において固定的な人事配置が行われており、本件検査データ改ざん行為の温床となっていた。

特に、オイルダンパー事業における WA 氏の「聖域化」は、経営陣が WA 氏の知識・経験に依存し、その後継者を育てることができなかったことや同氏の知識・ノウハウが社内で適切に共有されなかったことが一因となったと考えられる。そのため、このような事業に重要な知識・経験を共有化する後継者の育成や、効果的な人事ローテーション等を通じた知識・ノウハウの社内共有化を図ることが求められる。

また、現場レベルにおいての人事の固定化については、製造部の特定の従業員が特定の業務に長年にわたって携わり、同じ業務分野で上長に昇進することが不正の温床となったことを踏まえ、効果的な人事ローテーションを積極的に実施するべきである。

## (7) 内部監査における品質監査体制の強化

前記第9の8のとおり、内部監査における品質監査について、KSM の品質監査では記録の有無等の形式的な事項につき検証するに留まっており、また、KYB の品質監査では、あくまで不具合に主眼が置かれ、本件検査データ改ざん行為のような積極的な不正行為を念頭においたリスク分析や監査対象の選定がなされていたことは窺われない。

そこで、まず、KSM の品質監査については、記録の有無等の形式的な事項にとどまらず、改めて性能検査を実施したり、既に実施された性能検査の検査データを確認したりすることにより、免震・制振用オイルダンパーの性能が大臣認定又は顧客の要求する仕様を充足しているかといった実質的な事項についても、監査の対象とするべきである。

また、KYB による品質監査においては、製品の不具合だけではなく、本件検査データ改ざん行為等の不正が存在する可能性をも念頭に置いた上でリスク分析を行い、監査対象の選定を行うべきである。そして、例えば、KSM の免震・制振用オイルダンパーを品質監査の対象とする場合には、KSM の役職員に依拠することなく、KYB として独自に品質監査を行うべきであるし、必要に応じて、KSM に対する事前告知なく、抜き打ちでの品質監査も実施するべきである。

## (8) KYB による子会社管理体制の強化

本件検査データ改ざん行為等の不正が約 18 年も継続し、かつ、KSM の多数の役職員が当該行為に関与し又は黙認していたにもかかわらず、KYB はこれらの不正を把握できておら

ず、KSM に対する KYB の管理体制は、不十分であったと言わざるを得ない。そこで、**前記(7)**の内部監査体制の強化に加え、例えば以下の施策を実施することで、不正を未然に防止し又は早期に発見する子会社管理体制を再構築すべきである。

第一に、グループ会社との情報連携体制の強化である。本件を通じ、KSM から KYB にいかに情報が上げられていないか、上げられるとしてそのスピードがいかに遅かったかが浮き彫りになっており、KYB とグループ会社経営陣間での会議体を強化し、頻度を上げる等の施策が考えられる。

第二に、グループ会社に対する管理体制の見直しも必要である。KSM には本件の不正が発覚する前から KYB の執行役員が KSM 取締役として派遣されていたが、それが不正の早期発見・KYB との共有につながらなかったことを踏まえ、グループ会社の深層に手を突っ込み必要なチェックを行うために何をすればよいのかを再検討し管理体制を見直す必要がある。

第三に、グループ会社で行われている事業リスクの分析、把握である。KYB として、子会社に適用される法令等の規則（例えば KSM においては建築基準法）に関し、いかなる問題やリスクが生じ得るのかについて再度分析し、把握し子会社管理により実効性を持たせるべきである。かかるリスク分析、把握をしてこそ、それに応じた効果的なグループ管理を行うことができる。

## 2 再発防止策において重視されるべきこと

最後に、今後、KYB グループが顧客・エンドユーザー、監督官庁、株主等のステークホルダーからの信頼を真に回復させるために、当委員会が最も重要であると考えた 2 点について述べたい。

### (1) 本件不正をグループ全体の問題としてとらえ、KYB グループ全体の不正への向き合い方を抜本的に変革すること

本件で問題になった不正行為を子会社の一部署の限られた従業員による不正と捉えることは相当ではない。KSM は KYB の完全子会社で KYB の一事業部門と同視すべき立場にあるし、本件検査データ不正行為自体もそもそもは KYB の工場で行われていた不正であり、その後 KSM 三重工場に承継され、KSM 内では役付取締役、工場責任者といった経営陣・幹部の認識するところとなっていたものである。約 18 年に及ぶ不正の承継・継続を許したコンプライアンス意識の欠如は深刻なものがああり、そこから脱却し不正を許さない企業に生まれ変わるためには、180 度方向転換した抜本的な意識改革が必要である。**前記第 9** で述べたとおり、本件の原因は KSM や KYB グループに根深く存在するものであり、実際に不正行為に及んだ現場の担当者だけに責任を押し付けることはあってはならないし、本件の



評価としても誤りである。

本調査の過程では、KYB 執行役員・品質本部幹部（当時）によるデータの削除指示という事態も生じた。これから KSM、オイルダンパー事業の信頼回復の舵取りを担うべき立場にある品質本部のトップの行為としては極めて遺憾なものである。また、不正が探知されたあとも、しばらく不正行為、不正行為が行われた製品の出荷が継続されたことも深刻なコンプライアンス違反と言わざるを得ない。これらは問題が単に一子会社や一事業の問題ではないことを如実に物語っている。

長期的、組織的な不正を許した企業の再生・信頼回復への道は問題の根が深いため、大変険しいものとなる。その道を登りきるために、最も重要なのは KYB グループの従業員全員が、本件を自らの問題と自覚し、今まで目をそらしてきた真実に、たとえそれが短期的には業績に影響する等の不都合があろうが真摯に向き合い、声を上げていくことである。その実現のためには、表面的・形式的なルール作りや現場に押し付けるだけの教育・啓蒙は全く意味がない。役職員全員が自ら進んでコンプライアンス活動を推進していくような実効的な施策が重要であり、再発防止策の策定・具体化にあたっては、常に、メッセージが現場からマネジメントまで隈なく届いているか、そしてそのメッセージを受けて、現場からマネジメントが皆自ら立ち上がって動いていくような施策になっているかを入念に吟味していただきたい。

## **(2) 不正が行われる可能性を直視し、不正をできなくするための現実的、実効的な施策を導入すること**

KYB グループの役職員の意識が変革されたとしても、不正をできなくするためのできる限り透明かつ客観的な仕組みを構築することが不可欠である。品質・データ偽装を含め企業不正は、業績向上・納期遵守・顧客仕様達成といった一定の「正しい」目的の裏で生じるため、いかに厳格な規範意識を高めても不正はゼロにはならない。

本件では、本来、品質のゲートキーパーとなるべき試験機自体に、不正な改変がなされ不正が容易化、巧妙化するという、いわば不正の「カイゼン」行為と評する事態まで生じており、不正をできなくする仕組みには極めて無頓着な面があったと言わざるを得ない。不正をできなくする仕組みは試験機という現場中の現場に取り入れられるだけでなく、組織全体の各段階で講じられるべきである。とりわけ前記第 9 の 4 及び同 6 で繰り返し述べたように、本件では、検査員相互の牽制、製造部とその中の検査部門という部署内での牽制、検査担当部門・品質保証部と営業部・技術部という部署間での牽制、KYB と KSM という組織単位での牽制やこれらの間での情報共有体制がいずれも甘く、牽制機能の強化・情報共有体制の整備も急務である。

しかし、実効的でフィージブルな施策もまた重要である。ダブルチェックがだめならトリプルチェックというような過剰決裁体制がかえって一人一人の責任の欠如を生むことに

も表れているとおり、施策が現場でどのように回っていき、どのように変化していくのかという現実の運用を見据えた検討が欠かせない。再発防止策が実際に効果が上がっているか否かの検証、検証を踏まえた再発防止策のトライアンドエラーによる見直しという再発防止策自体のPDCAサイクルを回していく必要がある。

再発防止策の旗艦となるKYB本社には、現場が守ることのできる（理想的には、現場が進んで守りたくなるような）不正防止措置を講じ、導入で満足せず不断に見直し・改善していく粘り強い作業、すなわち、「仏を作って魂を入れる作業」を継続して行っていくことを求めたい。

以 上

## 別紙：フォレンジック調査の概要

### 1. 保全作業

当委員会が必要と認めた対象者46名それぞれにKYB又はKSMが貸与しているパソコン48台のほか、KSMの共用パソコン18台、KSMの試験機パソコン（試験機のデータ処理のために使用されていたパソコンをいう。以下同じ。）4台、KSMのファイルサーバー2台、KYB又はKSMのNotesサーバー内の電子メールファイル268件及びKSMのNotesサーバー内の業務アプリケーションファイル769件等について、AccessData社製FTK Imagerを使用して保全した。

### 2. 削除ファイルの復元

前記1にて保全したデータのうち、当委員会が必要と認めた一部のパソコン中の削除電子メールファイル及び試験機パソコン4台中の削除ファイルについて、複数の手段で可能な限り復元を試みた。但し、技術上の要因等から大半の電子メールデータを復元するには至らなかった。

### 3. プロセッシング

当委員会がレビュー対象とする必要がないと考えたパソコン3台、Notesサーバー内の電子メールファイルの一部及びKSMの業務アプリケーションファイルの一部並びにパスワード等による保護のため開封することができなかった一部のデータ等を除き、前記1及び2のとおり保全又は復元したデータについて、事前処理（プロセッシング）を実施し、システム関連データ及び重複データを排除した。

### 4. キーワード検索

前記3のとおりプロセッシングを実施したデータについて、当委員会で定めたキーワードを用いて絞り込みを行い、ドキュメント306,556件をレビュー対象として抽出した。なお、当委員会は、かかるレビュー対象に該当しないデータについても、必要と認める限りにおいてレビューを行った。

### 5. レビュー

前記4のとおり抽出したドキュメントについてレビューを実施した。なお、AOSリ

ーガルテックによるレビューにおいては、プレディクティブコーディング機能（継続的アクティブ・ラーニング（CAL）又は TAR 2.0+方式によるものをいう。）を使用し、効率的にレビューを実施した。