当社の品質等に関する不正行為に係る
調査結果および再発防止策

パナソニック インダストリー株式会社

2024 年 11 月 1 日

【目次】

第 1 はじめに
1 本件の経緯
2 本報告書の位置付けと構成
第 2 外部調査委員会による原因分析と再発防止に向けた提言
第 3 当社における再発防止に向けて
第 4 当社の再発防止の取組み
1 コンプライアンス、品質保証に対するマインド醸成
(1)経営幹部の強い決意と不断の努力
「安全第一・品質第二・生産第三」をぶれずに、率先垂範し守る
品質保証の本質についての理解浸透
階層毎（トップマネジメント、ビジネスユニット長、部長、課長　等）のマインド教育
2 現場の声を反映し、正しい仕事が行える仕掛け
(1)心配事、困り事の見える化・共有化
WIP（カンバンボードを応用したタスク管理ツール）、HELP ボードによる職場支援、
不適切行為の早期発見、是正の仕組み強化
(2)透明性と、経営幹部も含めた案件管理・ゲート強化
開発ダッシュボードによる、開発の見える化と見届け、ならびに経営判断の強化
3 品質部門強化と開発ステップにおける未然防止、流出防止
(1)牽制機能の強化と実効性の担保
BU/拠点、事業部、直轄 3 つのディフェンスラインで品質不正リスク撲滅
(2)品質人材育成とローテーションの仕組み化
登用・役割定義として規定するとともに、任期を明確化
(3)顧客要求仕様、法規認証との整合を各ステップで見届ける体制構築
IT で、抜けもれを防ぎ、業務負荷を減らしたエビデンス確認システム導入
(4)UL 認証等の公的規格への不正に対する再発防止
第 5 終わりに

第 1 はじめに

1　本件の経緯

パナソニック インダストリー株式会社(本社：大阪府門真市、代表取締役 社長執行役員・CEO：坂本真治、以下 当社)の電子材料事業部が製造・販売する成形材料、封止材料および電子回路基板材料において、米国の第三者安全科学機関である UL Solutions(以下 UL)の認証登録等の際、複数の不正行為を行っていたことが判明いたしましたことを 2024 年 1 月にご報告させて頂きました。

当社は、本件の全容解明のため、2024 年 1 月に社外有識者による外部調査委員会を設置し、以降、同委員会にて徹底的な調査に協力して参りました。UL 違反事案以外の品質不正に関する調査にも、多くの時間を要することとなり、結果として皆様への本件に関する調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の報告が本年 11 月となりましたことをお詫び申し上げます。

2 本報告書の位置付けと構成

本報告書は、外部調査委員会の原因分析・再発防止策の提言を踏まえ、当社としての再発防止策について取りまとめたものです。

当社は、外部調査委員会の調査と並行して、本件の背景にある構造的な要因や再発防止に向けた取組みについて自ら検討を重ねて参りました。外部調査委員会より「調査報告書」を受領し、その調査結果と提言を真摯に受け止めつつ、本件に対する再発防止策を審議、決定いたしましたので、ご報告いたします。本内容の実施により、皆様の信頼回復に全力で取り組んで参ります。

以下では、当社が調査協力をしてきました外部調査委員会による原因分析と再発防止に向けた提言（以下第 2 参照）を概説し、当社における再発防止に向けた分析（以下第 3 参照）結果を述べ、当社の再発防止策について報告いたします（以下第 4 参照）。

第 2 外部調査委員会による原因分析と再発防止に向けた提言

調査報告書では、公表いたしました当社における品質不正の原因分析に基づいた「再発防止に向けた提言」として以下の項目の指摘を受けております。詳細は、調査報告書をご参照ください。

外部調査委員会による原因分析で指摘された事項

1 品質保証の本質についての理解不足
2 品質保証に関する教育不足
3 幹部層の姿勢について
4 正しい仕事をするための組織づくりの問題
(1)人間の弱さを前提としていたか
(2)品質不正が必ず起こるということを前提としていたか
5 品質部門の脆弱性
(1)本社直轄品質部門
(2)事業部品質部門
(3)工場品質部門
6 品質コンプライアンス体制の機能不全
(1)事業部およびビジネスユニット内の手続の整備不足
(2)本社による公的規格に係る情報収集等不足
(3)本社による牽制不足
(4)品質不正事案への対処ルールの整備不足
7 声を上げることのできない組織
8 顧客への向き合い方について
9 経営陣の認識不足

外部調査委員会による再発防止に向けた提言

提言 1 品質保証の本質についての理解不足および教育不足に関する方策
(1)教育内容の見直し
(2)ルールを遵守させる前提としての環境整備
提言 2 正しい仕事をするための組織づくりに関する方策
提言 3 品質部門の強化に関する方策
提言 4 ビジネスユニットの独立性を前提とした品質コンプライアンス体制の再構築
提言 5 経営陣のコミットメント等

当社は外部調査委員会の提言を踏まえ、当社に必要とされる再発防止策の取組みを推進いたします。

第３ 当社における再発防止に向けて

当社は経営幹部の品質保証に対する認識の甘さが一連の不正行為に繋がったと深く反省しています。そして、このような事態を引き起こした真の原因を分析し、同じような不正を今後二度と引き起こさないために、経営幹部のコミットメントおよびそれに基づく率先垂範の下、再発防止を推進いたします。

当社で不正行為が発生した原因分析の結果と、外部調査委員会による調査報告書の調査結果を踏まえ、取り組むべき課題を以下のように捉え、当社としての最終的な再発防止策の方向性を以下のように検討いたしました。

取り組むべき課題

1 品質保証の本質に対する理解不足

2 正しいことが行えない組織風土

3 品質部門の脆弱性と品質コンプライアンス体制の不備

再発防止策

1 コンプライアンス、品質保証に対するマインド醸成（前述第２に記載の提言 1, 5 に対して）

2 現場の声を反映し、正しい仕事が行える仕掛け（前述第２に記載の提言２に対して）

3 品質部門強化と開発ステップにおける未然防止、流出防止（前述第２に記載の提言 3, 4 に対して）

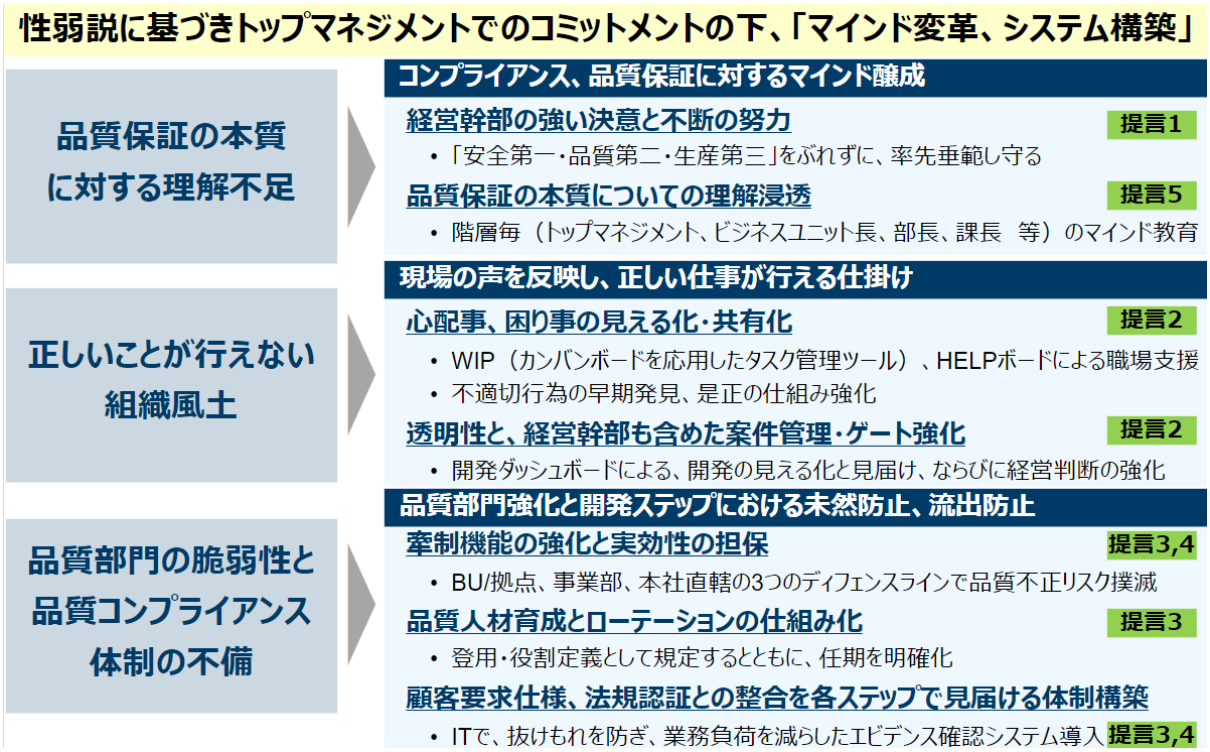

図 [再発防止策の方向性]

第４ 当社の再発防止の取組み

「外部調査委員会による原因分析および再発防止策に関する提言」を踏まえ、当社として取り組むべき再発防止策を以下のように策定いたしました。

1 コンプライアンス、品質保証に対するマインド醸成

（1） 経営幹部の強い決意と不断の努力

「安全第一・品質第二・生産第三」をぶれずに、率先垂範し守る

品質保証の本質についての理解浸透

階層毎（トップマネジメント、ビジネスユニット長、部長、課長　等）のマインド教育

当社では従来より「安全第一・品質第二・生産第三」という方針に従って業務を行うよう従業員に周知して参りましたが、当該方針は十分に徹底されておりませんでした。当該方針を改めて徹底し、その実現に向けて従業員が行動するためには、まずは当該方針に関する教育が必要不可欠であると考えています。また、従業員に対して教育するだけではなく、経営幹部においても自らが範となる必要があることを改めて自覚し、経営幹部がコストや納期ではなく品質を優先し「安全第一・品質第二・生産第三」をぶれずに貫き、品質不正撲滅に取り組む姿勢を示し、模範となることで、強い決意をもって品質保証活動を推進して参ります。

また、品質保証の本質についての理解を更に深めるため、本社主導の下、トップマネジメントから各部門のリーダー層まで、階層ごとの教育を徹底的に行います。各階層や職務に応じた職責と役割に基づき、階層別の品質教育を実施するとともに、定期的な教育(年 1 回以上)を導入し、社内の品質教育体制を強化いたします。

2　現場の声を反映し、正しい仕事が行える仕掛け

（1） 心配事、困り事の見える化・共有化

WIP(カンバンボードを応用したタスク管理ツール)、HELP ボードによる職場支援

正しい業務を遂行できなかった要因の一つとして、不正リスクにつながるような従業員の心配事や困り事の見える化・共有化が不足しており、従業員が業務に対する心配事や困り事を抱えることで、業務が滞り、それを解消するために正しい仕事が行えない状態が発生していました。これを改善するために、各職場において WIP(Work In Progress/Process)ボード(カンバンボードを応用したタスク管理ツール)を活用し、業務の滞留状況を見える化するとともに、困り事を吸い上げ、困り事を抱えた従業員に必要かつ十分な支援(HELP)が行き届く仕組みを取り入れ、上司と部下が対面でコミュニケーションを図りながら助け合う仕組みを整えます。また、他部署との協力が必要な困り事を共有する HELP ボードを設置し、経営幹部は品質を優先する判断を部門横断的に率先垂範することで、迅速かつ効果的な解決を目指します。

不適切行為の早期発見、是正の仕組み強化

今回の調査で発覚した事案は内部通報に上がっておらず、また、一定層まで認識がありながら、適切にエスカレーションされず長期間是正されなかった事案も存在いたしました。何等かの理由で声を上げることが困難な状況があり得ることを前提に、従業員が声を上げやすくする仕組みを再構築するとともに、従業員からの声を吸い上げる取組みを継続し、不適切行為を早期に発見、是正することを目指します。具体的には、定常時の仕組みとして、改めて従業員へ内部通報窓口の周知を行うとともに、通報者保護が徹底されることを分かりやすく明示するなど内部通報ページの再構築を行い、内部通報窓口の認知度向上および内部通報への心理的ハードルの低減を図ります。また職場

で報告が上がった不適切行為については、事業部毎に報告を受け付ける窓口を設け、対応ルールの明確化・周知、対応スキルの醸成を図ります。加えて、これら定常時の仕組みで把握した事案の分析および監査などから特定されたリスク領域・対象において、第三者性を担保したアンケート調査およびその結果を踏まえたヒアリングを不定期に実施し、埋もれてしまう職場の声を吸い上げる取組みを継続いたします。

(2) 透明性と、経営幹部も含めた案件管理・ゲート強化

開発ダッシュボードによる、開発の見える化と見届け、ならびに経営判断の強化

顧客要求実現に向けた適切な管理体制の構築や顧客要求水準が高い製品に対する開発課題の共有化が不足していました。そこで、企画、開発、量産の各判断ゲートにおいて、専門家レビューなどの客観的判断を導入いたします。また、プロジェクトの難易度、安全関連などによる開発ランクを明確に定義し、高ランクの開発においては本社直轄部門による見届けを実施するなど、開発ランクに応じた見届けを行います。また、本社直轄部門、事業部全体のプロジェクト状況を一覧できる開発ダッシュボードを導入し、経営幹部によるプロジェクトの状況(進捗、開発ランクなど)の見届けを実施いたします。

3 品質部門強化と開発ステップにおける未然防止、流出防止

(1) 牽制機能の強化と実効性の担保

BU/拠点、事業部、直轄３つのディフェンスラインで品質不正リスク撲滅

当社は以前から現場の課題の見える化と改善推進を基軸とした品質監査を実施して参りましたが、この度の品質不正発生を受けて、当社の特徴である事業部、特にビジネスユニットの独立性が強い中にあっても、事業部、本社が十分な監督責任を果たすことのできる牽制機能(3 つのディフェンスライン)の強化を図るべく、2024 年 10 月に本社直轄品質部門内に新設した監査部を中心とする新たな品質監査体制へ刷新して参ります。

具体的には、①第 1 のディフェンスラインとして、現場内で QMS に基づいて行われる各業務のアウトプットを見える化し、業務に逸脱がないかを自己チェックし、②第 2 のディフェンスラインとして、事業部品質部門が、現場／ビジネスユニットから独立した立場で、現場活動において、品質不正のリスクがないかを監視・指導し、③第 3 のディフェンスラインとして、本社直轄品質部門が、事業部から独立した立場で、事業部品質部門が現場に対して行う牽制活動の有効性について現場実態の監査を行うとともに、本社直轄品質部門が直接、現場／ビジネスユニットにおけるアウトプットの見える化、自己チェックの状況をモニタリングする事で全体の牽制効果を高めて参ります。

(2) 品質人材育成とローテーションの仕組み化

登用・役割定義として規定するとともに、任期を明確化

品質管理活動において、品質人材がその役割を最大限に果たせるように、各職位における役割定義を見直します。具体的には、人材の登用に関する基準を定め、役割定義に基づいた教育を行うことで人材育成を強化いたします。更に、品質責任者を一部門の責任者として継続して担える任期を定め、事業部門間で人材ローテーションを実施し、各事業部の閉鎖性を改善し、組織全体の活性化を図ります。ローテーションの実施および役割定義の明確化によって、業務の標準化、品質管理活動の透明性を確保いたします。更には、事業部間の品質職能の連携を促進することによって、組織全体の品質向上に寄与することを目指します。

(3) 顧客要求仕様、法規認証との整合を各ステップで見届ける体制構築
IT で、抜けもれを防ぎ、業務負荷を減らしたエビデンス確認システム導入

顧客要求項目に対して未評価や未達成にも関わらず、安全性や性能には問題がないと正当化、あるいは品質には問題がないと判断し、顧客へ製品を出荷して参りました。かかる事態を改善すべく、製造バラツキ、劣化も考慮した余裕度をもった設計保証を行い、顧客要求の実現性を、データや専門家レビュー等により客観的に判断いたします。また、履行困難な顧客要求は顧客と調整し、調整が難しい時は経営幹部へエスカレーションを行い、経営幹部が顧客と直接調整を行います。そして、顧客との合意後は、全顧客要求項目の達成状況を要求管理表で受注から量産まで一貫管理することで、顧客要求仕様を遵守する体制を構築いたします。

また、技術法規、認証の IT システム導入により、仕向け地、製品毎に多数ある法規選定の抜けもれの防止を行い、法規アップデート、認証更新などの業務負荷を低減いたします。

(4) UL 認証等の公的規格への不正に対する再発防止

UL 認証等の公的規格への不正が発生した要因として、公的規格のルールを正しく理解できていない状況が続いていたことや、認証取得に責任を持つ部門が認証プロセスのサンプル管理をしていたため、偽装や改ざんの余地があったことがあげられます。かかる事態を改善すべく、公的規格のルールの改正情報を収集する仕組み作りについて検討を続けるとともに、事業部の公的規格に携わる従業員(責任者および現場担当者までの全員)に対して教育を実施していくことで、知識不足による技術法規違反の再発を防止いたします。また、新製品開発および量産段階で不正機会の介在を許さないサンプル管理の仕組みとして、認証取得部門と独立したサンプル作製部門が認証仕様書を基にサンプルを作製する際に、品質部門が立会い、サンプルを即時受け取るといった、3 部門による牽制が効く仕組みを構築いたします。更に新製品開発では、開発中の製品が取得すべき認証を未取得の状態では、最終製品の出荷ができない仕組みを構築いたします。

第 5 終わりに

当社は、品質総点検活動および外部調査委員会による調査の結果、判明した不正行為や事実関係を鑑みて、品質不正を防止・牽制、早期発見・早期是正を行うために、会社として定められた業務プロセスによって品質を保証する仕組みの強化だけでなく、仕組みを支える人材教育・組織風土・ガバナンス体制などへの対策を進めて参ります。また、前述してきました種々の再発防止策は当社の最重要課題として取り組み、その進捗状況についてはトップマネジメント自らがモニタリングするとともに、当社ホームページを通じて開示して参ります。

今後、コンプライアンスの意識向上を図ると共に真摯な対応を心掛け、経営幹部率先垂範の下、全社一丸となって再発防止に取り組みます。全力を挙げて文化・風土を変革し、お客様をはじめ社会からの信頼回復に努めて参ります。

以上