

2022年9月29日

パナソニック コンシューマーマーケティング株式会社

外部調査委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ

パナソニック コンシューマーマーケティング株式会社（以下、当社）は、2022年5月26日に公表しましたとおり、傘下のCS社^[1]が行っていた協業・遠隔地設置事業^[2]の一環として、パナソニックの地域電器専門店（以下、専門店）から請け負ったエアコンやテレビ受信アンテナ等の設置工事において、建設業許可を受けた事業者として、建設業法第26条第1項に基づいて主任技術者を配置しなければならなかったにもかかわらず、基本的に配置していなかったこと等（以下、調査対象事象）が判明したため、かかる協業・遠隔地設置事業について、社外の専門家による客観的な調査を受けて、建設業法を含む法令違反の有無・内容を確認するとともに、かかる事象が発生・継続した原因分析と再発防止策の提言を受けることを目的として、外部調査委員会を設置していました。

当社は、2022年9月26日、外部調査委員会より「調査報告書」を受領し、2022年9月27日、国土交通省関東地方整備局へ「調査報告書」の内容及び当社自身による再発防止策について報告しましたので、お知らせします。

外部調査委員会の調査（以下、本調査）の結果、当社の協業・遠隔地設置事業等において、建設業法を含む複数の法令違反が確認されたことについて、国土交通省等の行政機関、当社に対して建設工事をご依頼いただいたお客様やお取引先の皆様に多大なご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

なお、過去に建設業法第26条第1項に基づき主任技術者を配置すべきであったにもかかわらず、これを配置していなかったことが確認された建設工事につきましては、外部調査委員会の指導のもと、当社において施工品質の検証を進めてまいります。

記

1. 本調査の概要

(1) 当社からの主な委嘱事項

¹ CS社とは、パナソニックグループの家電製品を対象に、お客様からの問い合わせや修理などのアフターサービスを担当する社内分社になります。

² 協業・遠隔地設置事業とは、専門店がお客様に提供している大型の家電製品の設置やお客様の遠方への引越等に伴う家電製品の設置を、専門店から受託して、または専門店に代わって行うサービスになります。なお、2022年4月からは、協業・遠隔地設置事業は、CS社から、専門店に対する販売及び販売支援を企画・立案・推進する社内分社であるLE社（以下、LE社）に担当を変更しています。

- ① 調査対象事象の有無・内容に係る調査
- ② 調査対象事象の発生・継続に関する原因分析及び再発防止策の提言

(2) 外部調査委員会による調査期間

2022年5月26日から2022年9月22日まで

(3) 調査報告書の内容

添付資料のとおりです。

2. 当社による法令違反の概要

(1) 建設業法違反について

ア. 主任技術者の不配置（建設業法第26条第1項違反）について

外部調査委員会の調査の結果、当社が協業・遠隔地設置事業において行っていた建設工事に該当する件名については、主任技術者資格の要件充足者が自ら施工していた一部案件を除いて、建設業法第26条第1項に違反し、主任技術者不配置の状態にありました。協業・遠隔地設置事業において主任技術者不配置の状態にあった建設工事の件数は、当社にデータが保管されていた2012年度から2022年度までの合計2万2718件（ただし、一部データが残されていた2010年度の155件を含んでいます。）の建設工事のうち、主任技術者資格の要件充足者が自ら施工していた425件を除いた2万2293件となっています。

また、当社が協業・遠隔地設置事業とは別に修理と区分して行っていた案件の中にも、建設工事に該当すると判断される案件が存在することが判明し、外部調査委員会からは、当該案件についても、当社が意識的に主任技術者を配置できていたわけではなく、建設業法第26条第1項に違反し、主任技術者不配置の状態にあったと評価される可能性が相応にあるとの指摘を受けています。

さらに、当社が協業・遠隔地設置事業及び修理とは別にメンテナンス・保守等に区分して社内システムに登録していた案件の中にも、建設工事に該当すると判断される案件が存在することが判明しました。外部調査委員会からは、当該案件については、主任技術者の配置があったと認められるものが存在するほか、主任技術者資格の要件充足者が施工に携わっていたと認められるものも存在し、その多くは直ちに主任技術者不配置の状態にあったとは認められないものの、他方で、当社が意識的に主任技術者を配置できていたわけではなく、主任技術者不配置と評価される可能性がある案件も相応に存在するとの指摘を受けています。

なお、詳細は添付資料である外部調査委員会の「調査報告書」65頁から68頁をご確認ください。

イ. その他の建設業法違反について

当社が協業・遠隔地設置事業において行っていた建設工事においては、上記アの

主任技術者の不配置のほか、一括下請負の禁止（建設業法第22条第1項）、契約締結前書面の交付（建設業法第19条）、営業所外での営業行為（建設業法第3条）についての違反が認められました。なお、詳細は添付資料である外部調査委員会の「調査報告書」68頁から72頁をご確認ください。

(2) 建設業法以外の法令違反について

ア. 下請代金支払遅延等防止法（以下、下請法）違反について

当社が協業・遠隔地設置事業において行っていた建設工事以外の大型家電等の設置作業において、3条書面の交付（下請法第3条第1項）、5条書類の保管（下請法第5条）についての違反が認められました。また、外部調査委員会からは、支払期日の定め（下請法第2条の2第1項）についても違反したと判断される可能性があるとの指摘を受けています。なお、詳細は添付資料である外部調査委員会の「調査報告書」72頁から74頁をご確認ください。

イ. その他の法令違反について

当社が協業・遠隔地設置事業において行っていた建設工事においては、上記(1)の建設業法違反のほか、労働者災害補償保険法についての違反が認められました。また、当社が遠隔地設置事業において行っていた建設工事においては、当社による廃棄物の処理及び清掃に関する法律（以下、廃掃法）についての違反も認められました。なお、詳細は添付資料である外部調査委員会の「調査報告書」74頁から76頁をご確認ください。

3. 主任技術者が不配置であった物件等

当社は、外部調査委員会の指導の下、主任技術者が不配置であった物件及び主任技術者不配置と評価される可能性が相応にあるとの指摘を受けた物件について、主任技術者不配置物件として施工品質の調査を実施してまいります。対象となる物件は、当社にデータが保管されており、判明している範囲で合計2万2821件あり、このうちBランク（公の団体が施主・発注者となる案件）が179件、Cランク（それ以外の物件）が2万2642件となります。なお、当社が現在施工中の物件において、主任技術者の配置が必要であるにもかかわらず、配置されていない物件はありません。

当社は、Bランク（公の団体が施主・発注者となる案件）の物件については、全件を対象として施主等へのアンケートを行い、その結果を踏まえ調査を実施し、また、Cランク（それ以外の物件）の物件については、当社ホームページ上に相談窓口を設けて対応を図ってまいります。

なお、外部調査委員会から主任技術者が不配置であった物件及び主任技術者不配置と評価される可能性が相応にあるとの指摘を受けた物件の中に、Aランク（不特定・多数に影響を与える可能性のある物件）の物件はありません。

4. 法令違反を発生・継続させたことに関する外部調査委員会による原因分析

当社は、前述のとおり主任技術者の不配置を含む複数の法令違反を発生・継続させることになりましたが、そのような事態を招いた原因の詳細については、添付資料である外部調査委員会の「調査報告書」93頁から101頁、122頁から130頁及び171頁から187頁をご確認ください。以下では、その内容を当社の責任において簡潔に要約させていただきました。

(1) 法令違反を発生させた原因の要約

ア. 建設業法に対する理解不足

CS社における協業・遠隔地設置事業担当者が建設業法に対する十分な理解を有していなかったことから、エアコンやアンテナの設置工事に当たり主任技術者の配置が必要であることや一括下請負が原則禁止であることが認識されていなかったことが、建設業法違反を生じさせる原因になったと考えられます。

イ. 法令違反の内容を矮小化する意識

① 建設業法について

CS社は、協業・遠隔地設置事業において、建設工事の施工に関わることがなく、実際に工事の施工を行う協力会社を選定し、専門店又はお客様と引き合わせる仲介的な役割を果たしているにとどまっていました。

そのため、家電等の修理が主要な事業であるCS社においては、協業・遠隔地設置事業において、専門店又はお客様との間で請負契約を締結している認識はありつつも、その実態が設置工事そのものを担当するのではなく、専門店又はお客様と協力会社を引き合わせる、建設工事ではなく仲介業務を行っているにすぎないとの誤った認識を抱いていたものと考えられます。また、CS社では、協業・遠隔地設置事業の一環として、建設工事を伴わない洗濯機等の設置（第一種設置）も行っており、エアコンやアンテナの設置工事が、いずれも、軽微な工事であり、2022年4月1日にパナソニックホールディングス株式会社（以下、PHD）に社名変更する前のパナソニック株式会社（以下、旧PC）の建設業・安全管理部（以下、建安部）による内部監査の対象外とされていたこともあいまって、建設工事を伴わない洗濯機等の設置と同様に建設業の内部監査が不要で建設業法違反の問題が生じ得ない事業との誤った認識を抱いた者もいたと考えられます。

このような誤った認識を抱いた結果、CS社においては、自らが建設工事に携わっているとの意識が極めて希薄になり、建設業法違反を矮小化する意識が醸成され、建設業法違反を生じさせる原因になったと考えられます。

② 廃掃法について

産業廃棄物の収集運搬許可を有しない協力会社が建設工事に付随して配送した大型家電の梱包材を協力会社が持ち帰り処分する行為は、廃掃法に違反する行為でした。しかしながら、大型家電をお客様のもとに配送・設置した際に、配送・設置を担当した協力会社がお客様のもとに梱包材を置いて帰った場合、お客様に梱包材の処分をさせることになるところ、このことについてお客様の理解を得るのは極めて困難であり、専門店とお客様との関係を悪化させるおそれがありました。このため、当社で専門店支援施策を担当する社内分社である LE 社内には、廃掃法を遵守し、梱包材の持ち帰り処分をしないこととした場合、お客様に大きな影響を与えるとともに、その反発を招き、専門店からの顧客離れにつながることを懸念して、課題としては認識しつつも、対応の先送りを正当化しようとする意識が存在しており、そのことが廃掃法違反の状態を認識しつつ是正しなかった原因となりました。

ウ. 当社又は旧 PC による内部統制の不備

① 建設業法について

パナソニックグループにおける建設業・工事安全衛生体制は、2006 年以降、グループ会社における建設業に関する指導監督内容を建安部へ報告する義務を課しており、建安部がグループ会社の建設業に関する監督・統括を行う仕組みが取られていました。

しかしながら、建安部が 2018 年まで当社に対して実施していた件名監査については、CS 社が建設業法第 3 条に基づき許可を受けた営業所を有していなかったことから、CS 社の営業拠点はその対象となることはありませんでした。また、建安部が 2019 年以降に当社に対して実施した件名監査についても、当社が CS 社において行われている建設工事件名を建安部に提出していなかったため、その対象となることもありませんでした。

また、当社社内における建設業の所管部署であるコンプライアンス推進部は、当社の社内分社が実施する建設業に該当する事業を把握するとともに、当該事業が建設業法を含む法令を遵守するよう指導する立場にありました。

しかしながら、コンプライアンス推進部は、2019 年に至るまで、協業・遠隔地設置事業の実態を把握しておらず、担当部署に対して指導や啓発を実施していませんでした。

② 廃掃法について

当社においては、建設工事に伴う廃棄物の処理については、建安部による建設業監査の際に併せて内部監査が実施されており、建設業に伴わない廃棄物の処理については、従前、渉外・コンプライアンス推進センター等の下に存在した環境

チーム（後に環境マネジメント課に名称を変更）が内部監査を実施していましたが、協業・遠隔地設置事業における廃棄物の処理については、それぞれの内部監査の対象となるものではありませんでした。

エ. 不十分なシステム

当社においては、2009年2月から遠隔地設置事業の受発注及び協力会社の手配に関するシステム（以下、I-Con）が導入され、同年8月から協業設置事業の受発注及び協力会社の手配もシステムに追加されました。

しかしながら、I-Conは、建設業法上必須の主任技術者を必要的に登録する仕様となっており、その登録がなくても受発注や協力会社の手配が可能なシステムとなっていました。これに対して、当社の社内分社であるSE社（2020年4月からLE社エンジニアリングセンターに変更）が利用するシステム（以下、Seeds）においては、主任技術者の入力・登録を実施しなければその先の入力を行うことができない仕組みとなっており、主任技術者の登録が必要不可欠とされていました。

このように、当社の社内分社内には、建設業法を遵守し建設工事を実施するという設計思想に基づき構築されたシステムが存在していたにもかかわらず、社内又はグループ会社内の横展開が不十分であり、I-Conに同様の仕組みが盛り込まれなかったことやSeeds等の建設業法を遵守して建設工事を行うシステムを流用するなどを行わなかったことが、主任技術者不配置を招き、長期間にわたりその違法状態が見過ごされる要因の一つとなったと考えられます。

(2) 法令違反を継続させた原因の要約

ア. 2019年の問題把握後の対応不備の原因

① 専門店に対する過度な付度

パナソニックグループの家電商品の販売等を手掛ける専門店は、パナソニックグループとの資本関係はないものの、歴史的にパナソニックグループと強く結び付いており、パナソニックグループにとって極めて重要な存在といえます。このため、当社では、古くから取引先である専門店の利益を重視すべきであるという考え方がありました。

協業・遠隔地設置事業には、多数の専門店が関与しているところ、協業・遠隔地設置事業に係る法令違反の是正策を講じた場合、これらの専門店に影響が及ぶことが想定されました。特に、主任技術者不配置の問題について、CS社及びLE社が受注する全ての工事に配置するのに十分な数の主任技術者を擁しない当社が現実的にとり得る是正策として考えられるのは、即時受注停止しかありませんでしたが、仮にかかる是正策を講じた場合、協業・遠隔地設置事業を利用できなくなる点で専門店に重大な不利益が及ぶことが容易に想定されました。

そのような中で、当社に古くから存在した取引先である専門店の利益を重視す

べきであるという考え方が行き過ぎた結果、法令遵守が軽視されるという、「専門店に対する過度な付度」ともいうべき意識に囚われたことが、法令違反の把握後にその是正が遅れる原因となりました。

② 協業・遠隔地設置事業の責任部署が不明確

協業・遠隔地設置事業はCS社が所管し実施していましたが、もともとCS社の主たる事業は修理事業でした。他方で、協業・遠隔地設置事業は専門店支援施策の一つであるところ、専門店支援施策全体はLE社が所管し、専門店との直接の窓口もLE社が担当していました。このようなCS社とLE社の関係性の中で、当社内における協業・遠隔地設置事業の責任部署が不明確な状態となっていました。

その結果として、CS社とLE社はともに、いわばお見合い状態に陥り、これにより法令違反が是正されず継続することとなっていました。

③ 経営幹部の感度不足・不作為の過誤

当社の経営幹部が法令違反リスクへの感度が乏しく、事業部門(CS社、LE社)や管理部門(コンプライアンス推進部、法務・渉外課)からの法令違反についての報告・指摘を適切に受け止めてこれを活かすことができなかったこと、すなわち経営者として経営責任を十分に果たせなかったことが、法令違反が是正されず継続する原因の一つとなりました。

④ コンプライアンス推進部及び法務・渉外課によるフォローの不徹底

当社内において建設業法を所管するコンプライアンス推進部及び廃掃法違反の問題を指摘した法務・渉外課は、CS社からの報告を受けて、法令違反状態を認識し、経営幹部への報告につき、CS社を積極的に支援し、主導したものの、その後の法令違反の是正に至るまでのフォローが不徹底であり、法令違反が是正されず継続する要因の一つとなりました。

⑤ 建安部内の報告体制の不備等

建安部の複数の非管理職従業員らは、2019年8月6日、CS社が実施する協業・遠隔地設置事業において主任技術者が須らく配置されていない実態について報告を受け、直ちに当該実態が建設業法に違反することを認識していました。

しかしながら、当該建安部の非管理職従業員らは、実態把握の端緒を掴んでいたにもかかわらず、建設業法違反の広範性・重大性を正しく管理職に報告しなかったため、建安部として組織的に対応することができず、結果として、当社に対して、協業・遠隔地設置事業における構造的な建設業法違反の是正対応を徹底させる機会を逸することとなりました。

⑥ 建設業管理部門と法務部門の縦割りの弊害

パナソニックグループでは、建設業管理部門は建設業法関連の法務機能を担い、本来の法務部門は建設業法関連の法務機能を有していませんでした。このように、建設業管理部門と本来の法務部門とが別システムの部署であったため、その縦割りの構造が相互の協力・連携を難しくしたことも、2019年当時に建設業法違反の実態を発見しながら是正できなかった原因の一つであったと考えられます。

⑦ 資格不備問題との安易な切り分けによる問題の軽視

当社は、2020年から2021年にかけて、技術検定試験及び監理技術者資格に係る資格不備問題に関し、第三者委員会による調査を受けていました。もっとも、関係者には、資格不備問題は資格を取得する場面の問題であるのに対し、2019年に提起された主任技術者不配置の問題は建設工事を実施する場面での問題であることから、資格不備問題と2019年に提起された問題とは別であり、また、重要度も異なるとの認識が存在していました。その結果、資格不備問題を契機として2019年に提起された問題を再提起することができず、また、資格不備問題が提起されてもなお2019年に提起された問題の重大性を認識するに至らず、法令違反を継続させることとなりました。

イ. 2021年10月以降の法令違反再認知後の対応不備等の原因

① 専門店に対する過度な付度

上記ア(ア)のとおり、当社に古くから存在した取引先である専門店の利益を重視すべきであるという考え方が行き過ぎた結果、法令遵守が軽視されるという、「専門店に対する過度な付度」ともいえるべき意識に囚われたことが、法令違反の是正等の対応が遅れる原因となりました。

② リーガルマインドの不足ないし欠如

協業・遠隔地設置事業に係る法令違反の本質は、主任技術者不配置等の法令違反それ自体にとどまらず、法令違反が必然的に生じるスキームであるにもかかわらず、これを放置し長年にわたって事業を継続してきたというスキーム全体の問題、ひいては会社全体の体制の問題でした。しかしながら、協業・遠隔地設置事業に係る法令違反への対応に関与した者は、協業・遠隔地設置事業に係る法令違反の本質を見誤り、表面的な事象のみを見て本件の法令違反の重要性を誤解していました。

この点において、建設業法の知見はもちろん、リーガルマインド(特に本件においては、法的観点から諸般の事情を総合的に勘案して全体を俯瞰する能力ないしは素養)を有していれば、協業・遠隔地設置事業に係る法令違反の本質を察知

し得、迅速かつ適切な報告及び指示を経て、本件が早期に解決された可能性があり、リーガルマインドの欠如ないし不足が法令違反の是正等の対応の遅滞を招いた原因の一つと考えられます。

③ 当事者意識の欠如又は希薄化

協業・遠隔地設置事業に係る法令違反への対応においては、自己に都合よく他者が行動すると思込み積極的な行動を取らないという当事者意識の欠如又は希薄化を背景に、報告をした下位組織の者が、報告後は上位組織による決定を待つのみで積極的に確認や催促をしなかったケースや、報告を受けた上位組織の者が、下位組織の者に対し具体的な指示をせず、下位組織の者が改めて整理の上で再報告をしてくるのをただ待つのみで積極的に確認しなかったケース等がありました。これらのケースが示すように、本件への対応に関与した者による報告、指示及びその後のフォローがそれぞれ不十分であった結果、何が重要な問題となっているのか、また、誰が何について検討しなければならないかといった基本的な事項が曖昧なまま時間だけが経過し、法令違反の是正等の対応が遅れることとなりました。

5. 外部調査委員会の提言を踏まえた当社自身による再発防止策

当社としましては、外部調査委員会による原因分析を真摯に受け止めるとともに、外部調査委員会の「調査報告書」188頁以下の「再発防止策」について、以下のとおり各種対策を講じてまいります。

なお、当社はパナソニックグループの1社であり、パナソニックグループ全体における再発防止策については、PHD及びパナソニック株式会社（以下、現PC）と連携しながら追加の対策を講じてまいります。

(1) 当社の経営陣及びCMJ本部長^[3]の意識改革

外部調査委員会より、当社経営陣は、そもそも法令違反の問題と事業の継続を天秤にかけること自体、経営判断の原則の範疇にはないことを自覚すべきであり、取締役として、パナソニックグループから負託された事業領域につき、責任ある立場として経営管理するに当たっては、事業活動によって得られる利益を優先して法令違反を行うという判断は許されないこと、ひとたび法令違反を是認する判断をしたとすれば、その軽重にかかわらず、自身の善管注意義務（会社法第330条・民法第644条）の問題に直結し得ることを肝に銘じ、本調査を契機として、その意識を改革すべきであるとの提言を受けております。

³ CMJ本部とは、コンシューマーマーケティングジャパン本部の略であり、旧PCのパナソニックグループにおける国内家電販売の方針を企画立案等する部門である。

上記提言を踏まえ、当社では、当社経営陣（取締役及び執行役員）のみならず次世代を担う責任者に対して、法令遵守のためのリーガルマインドと取締役の責任等に関する研修を実施するなど、経営幹部にふさわしい知見を習得するための啓発の機会を充実、強化させてまいります。

(2) 法令違反発生を防止するための体制構築

① 建設業法その他事業に関わる業法の洗い出し、見直し

外部調査委員会より、建設業法など許認可を要する事業については、本調査を機に当社の事業に適用される法令を改めて洗い出した上で、それらの法令に係る遵守状況を確認することは、再発防止の観点からも非常に重要であるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社は、当社の全事業及び当該事業に適用される法令を洗い出した上で、それらの法令に係る遵守状況を確認し、今後法令違反が生じさせない体制構築を推進してまいります。

② 建設業法の適用についての線引きの明確化、仕組化

外部調査委員会より、建設工事の営業に該当する行為とそれ以外の行為の線引き、及び、建設工事に該当する作業とそれ以外の作業との線引きをしておくことは同種事例の再発防止に向けて重要であり、典型的な事例や過去に当社として受注してきた件名を踏まえ、個々の担当者の経験値によらずに線引きが可能となるように、それらの線引きの明確化とともに、その仕組化を検討すべきであるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社は、当社が行っている事業に合わせて、建設工事の営業に該当する行為とそれ以外の行為の線引き、及び、建設工事に該当する作業とそれ以外の作業の線引きの基準を設けて明確化を図るとともに、当該基準を社内全事業部門に対して徹底できるような仕組みを設けるようにしてまいります。

③ 法令に適合した書式や書類の保管体制を整備すること

外部調査委員会より、建設業法や下請法等の法令に定める事項を記載した書面を準備することや保管体制を整備することは最低限の措置であるが、改めて見直しの上、書式等や書類の保管体制の整備をする必要があるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、改めて、当社が事業に使用している各種書式や書類の保管体制の見直しを実施し、建設業法や下請法等の法令に従った書面や保管体制が整備されていない場合には、速やかにその改善を行ってまいります。

④ 利用するシステムにおいて法令違反防止の仕組みを構築すること

外部調査委員会より、当社が利用するシステムにおいて法令違反防止の仕組み

を構築する必要があるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社が利用しているシステムを洗い出した上で、当該システムにおいてどのような法令違反防止の仕組みの構築が可能であるか検討を進めてまいります。また、今後システムを導入する場合には、当該システムを利用する事業に適用される法令について、当該システム内で法令違反防止の仕組みを構築するようにしてまいります。

⑤ 業法の知識を持った部門との連携・相談体制の構築、人材の育成・獲得

外部調査委員会より、建設業法に限らず、いわゆる業法について専門的な知識をもった部門や法務の専門部署としての法務部門と適時に連携・相談できる体制を構築することが有用であり、また、業法の知識を持った人材を意識的に育成し、さらには、社内での育成が困難である場合には、外部からの人材を獲得することも検討すべきとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社は、当社が行っている事業に適用のある業法を洗い出した上で、専門的な知識をもった部門や法務の専門部署としての法務部門と適時に連携・相談できる体制を構築するとともに、意識的に業法の知識を持った人材の育成を進め、必要に応じて外部の人材の獲得も検討してまいります。

⑥ 法令遵守への意識・リスク感度の向上（教育）

外部調査委員会より、役職員に対し、改めて法令遵守の意識・リスク感度を向上させる観点から、外部専門家等の助言を得て、外部から講師を招く等の方法により、法令遵守への意識・リスク感度の向上を図るべきとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社は、法令遵守の意識・リスク感度を向上させるため、継続的に役職員に対する研修等を実施してまいります。また、当該研修等については、外部専門家等の助言を得て、外部から講師を招く等の方法により実施してまいります。

⑦ リスクマネジメント委員会の活用

外部調査委員会より、リスクマネジメント委員会を積極的に活用できるよう報告対象事案の明確化等の措置をとるべきとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、当社は、定期的実施しているリスクマネジメント委員会において、あらかじめ審議対象としている安全衛生や交通安全等のリスク事案の報告に加え、主に事業推進にあたり許認可等を要する法令に関する違反の有無を確認するプロセスを加えるとともに、新たに法令違反の疑義を認識したときには、必ず取締役会で審議をし、改善等に向けた行動を迅速化してまいります。

⑧ 継続的なモニタリング

外部調査委員会より、協業・遠隔地設置事業のうち建設工事を伴う設置について受注を停止した場合や将来的に建設業許可を返上した場合であっても、施工や建設工事の営業に関与していないか等、建設業法を含む法令の抵触がないかについては、継続的なモニタリングも必要であるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、協業・遠隔地設置事業のうち建設工事を伴う設置について受注を停止した場合や将来的に建設業許可を返上した場合であっても、建設業法を含む法令の抵触がないかについて、継続的なモニタリングを実施してまいります。

(3) 今後の法務体制

① 業法を管轄する部門と法務部門の定期的な人事交流・意見交換の必要性（業界慣行とリーガルマインドの適切なバランスの醸成）

外部調査委員会より、法務部門は、法務の専門部署として、業法に係る問題については縦割りの業務に関与しないということではなく、第三者的な立場から俯瞰的にみて、支援することが期待されているというべきであるから、例えば、法務部門との間で、兼務体制を作るとか、定期的な人事交流をすとか、人事交流をしないとしても定期的に意見交換をする機会を設けることで、リーガルマインドとの適切なバランスの醸成の機会とすること可能であると考えられ、再発防止の観点からも重要であるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、まずは、当社の法務・コンプライアンス部門と、パナソニックグループ内における直接の上位部門である現 PC の法務部門との執務場所を近接させるなど、連携しやすい環境を整えるとともに、知見の共有や意見交換を通じて、日常業務におけるスキルアップを図ってまいります。

② 法務部門関与の制度的担保の必要性の検討

外部調査委員会より、業法の問題は業法の専門家集団だけでなく、外部の視点を入れるという観点から、とりわけ新しいスキームによる取引を行うとき、契約書書式を変更するときなどに際し、法務部門が、より積極的に関与することの制度的な担保をすることも検討すべきとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、今後新たなスキームの取引を開始しようとする際に、事業部門や当該事業に関する業法の専門家集団のみで検討するのではなく、法務部門もより積極的に関与していくことを制度的に担保する仕組みを構築してまいります。

③ 業法抵触のチェック体制の構築へのサポート

外部調査委員会より、建設業法を含む法令の抵触がないかについては、継続的なモニタリングも必要であり、かかる継続的なモニタリングのための業法抵触の

チェック体制の構築には、法務の専門部署である法務部門が体制構築に向けて積極的にサポートすることも検討すべきとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、社内の全事業における法令抵触の有無について、事業部門だけではなく、法務部門も関与した上で、継続的なモニタリングを行うことができるような仕組みを検討してまいります。

(4) 適切な内部監査体制の検討

① 建設工事の監査漏れの防止

外部調査委員会より、既に建設業許可拠点を有し、建設工事を行っているグループ会社・部署に対して内部監査を実施するのみならず、何らかの方法で建設業類似の事業を行っていたり、建設工事に当たり得る役務の提供を行っていたりする会社・部署が実際にいかなる事業を行っているかにつき積極的に情報収集し、その実態を明らかにしていくことで、建設業法の適用を受ける事業への牽制・統制に漏れを生じないようにする必要があるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、定期的に事業部門に対し、建設工事への関与の有無をアンケート形式で確認するなどして、建設業法の適用を受ける取引の発見に努めるとともに、これまでに確認できている建設業類似の事業に関しては定期的に業務の実態を確認してまいります。

② 一般の内部監査部門や法務部門との協働

外部調査委員会より、建設業法の適用を受ける事業を発見・把握する情報収集活動はより一般的な牽制・統制活動として法務部門において行い、建設業として管理する必要があることが確認され、あるいはその可能性が確認された場合には、法務部門から PHD の建設業統括室（旧 PC の建安部から名称変更）を始めとする建設業管理部門により詳細な確認作業を行われるよう情報連携するなど、グループ内のリソースを有効活用し、一方では建設業管理部門だけに過度な負担をかけず、他方では外部の目も入れて複眼的に牽制・統制を行う効果を狙うことなども考えられることや、一般の内部監査部門と建設業管理部門が連携・調整し、内部監査の対象に穴や漏れが生じないように留意し、建設業のみならず関連事業にもしっかりと網をかけておくことで、事業部門が建設業法の適用を受けないと誤解している事業をすくい上げられる可能性を高めることも考えられるとの提言を受けました。

上記提言を踏まえ、法務部門の関与のもと、PHD や現 PC の建設業管理部門との連携をより密なものとするのはもちろんのこと、建設業の知見を有する社外専門家も活用しながら牽制・統制効果を高めるとともに、いわゆる内部監査部門による監査に、建設業や想定される業法に関する確認項目を追加するなど、建設業管理部門のみのリソースに頼りすぎない体制を構築してまいります。

(5) グループガバナンス

① エスカレーションフローの再検討

外部調査委員会により、パナソニックグループが現在運用している、建設業管理に関する「重大案件のエスカレーションフロー」そのものの定め方が、本件の直接の原因となったとは認められないものの、建設業法に対する知見や理解を十分に有している者であっても、実務に精通しているがゆえに、実務慣行に慣れすぎてしまい、リーガルマインドの欠如又は不足した対応を行ったことが原因として認められるため、今後は法令違反の問題が生じた場合には、建設業法に対する知見や理解を十分に有している者のみにその対応を委ねるのではなく、リーガルマインドを備えた者、具体的には法務部門に所属する者と一体となった対応を行うよう定めるなどエスカレーションフローを見直すことも望ましく、また、危機管理マニュアルの策定などリスク分類ごとの対応フローに関する規程を整備することも有用であると考えられるとの提言を受けました。

また、本件では報告を行う者及び報告を受ける者の双方に当事者意識の欠如又は不足があったことも原因の一つであり、報告を行う者及び報告を受ける者のいずれもが、パナソニックグループの一員であること及びパナソニックグループの1社で問題が生じればパナソニックグループ全体としての企業価値を毀損することの自覚を改めて促すとともに、下位組織の者から上位組織の者に対する報告の徹底及び上位組織の者から下位組織の者に対する支援の徹底を関連規程等に明記することも考えられるとの提言を受けました。

上記提言を受けて、当社は、建設業法に関して法令違反等の重大案件が発生した場合には、法務部門を交えて対応を行うとともに、適切に上位組織に報告する体制を構築してまいります。なお、パナソニックグループ全体におけるエスカレーションフローについては、PHD 及び現 PC と連携しながら適切な対応を検討してまいります。

② パナソニックグループ全体による適切かつ効率的な人員配置

外部調査委員会からは、建設業法に関する知見や理解を十分に有する者を各レイヤーに配置すること、また、法務部門に所属するものと一体となった対応を行うために、各レイヤーに法務部門に所属する者も配置する必要があるとの提言を受けております。

上記提言を受けて、当社では、PHD 及び現 PC の協力を得ながら、パナソニックグループ全体のリソースから、適時・適切なローテーションによる担当者の配置を進めるとともに、採用活動を通じて、必要な人員体制の拡充に努めてまいります。なお、パナソニックグループ全体における人員配置については、PHD 及び現 PC と連携しながら適切な対応を検討してまいります。

(6) 建設業に関する経営陣の意識改革

① 経営陣による継続したメッセージ

外部調査委員会より、パナソニックグループは、建設業のみでみてもゼネコンと比肩すべき規模にあるのであり、その社会的貢献の程度は大きく、パナソニックグループにおける建設業の重要性や意義については、役職員における傍流意識を打破するためにも、経営陣（社内分社の社長レベルも当然に含む）において、その重要性を再認識した上、役職員に対し、継続的にサポートティブなメッセージを発するべきであるとの提言を受けております。

上記提言を受けて、パナソニックグループとして取り組む活動とは別に、当社においても、家電販売を中心とする事業であっても、一般のお客様へのお役立ちを追求するためには建設業が欠くことができない事業であるとの認識を、改めて当社役職員に説明するとともに、建設業に関係する役職員に対する支援の意思を表明し、具体的な建設業推進体制の再構築に努めてまいります。なお、パナソニックグループ全体における取り組みについては、PHD 及び現 PC と連携しながら適切な対応を検討してまいります。

② 建設業に関する人材育成

外部調査委員会より、建設業に関する人材の育成を一朝一夕に育成することは困難であり、建設業を継続するのであれば、建設業に関する人材育成を計画的に行う必要があるとの提言を受けております。

上記提言を受けて、当社では、まず、当社が目指す将来の事業の姿を明らかにし、当該事業にふさわしい人数やスキルレベルを精査したうえで、建設業に関する人材育成計画を定めてまいります。なお、パナソニックグループ全体での人材育成については、PHD 及び現 PC と連携しながら適切な対応を検討してまいります。

(7) 組織風土

外部調査委員会からは、経営者や従業員に自らの部署・業務にコミットする当事者意識がありさえすれば、自ら違法な事業を続けることなど考えられないはずであり、また、報告さえすれば良いという姿勢は、上位のレイヤーと下位のレイヤーが断絶し、とにかく爆弾（問題）は他人（上位のレイヤー）に渡しておけば良いのだという他人事文化が蔓延し、縦の断絶が生じていることの示唆に加え、隣接する事業部門や事業部門に寄り添うべき管理部門（建設業管理部門、法務部門等）が法令違反の是正活動にコミットできず、あるいは十分な支援・サポートを与えられなかったことは、部署間の壁が横の断絶を来していることの表れでもあり、企業体・企業グループとしての総合力を発揮し、ワンチームとなるためには、こうしたセクショナリズムを打破す

ることが必須であるとの提言を受けております。

上記提言を受け、当社では、法務部門・建設業管理部門が法令違反の是正ができなかったとの強い反省から、いかなる理由をもってしても違法な事業を続ける理由にはならないこと、自らが担当する職務に正しく向かい合い、問題を隠さず、声を上げ、放置しないことなどを、「日本地域コンシューマーマーケティング部門におけるコンプライアンス行動宣言」としてまとめ、当社としての姿勢を社内のみならず、社外にも宣言し、遵守してまいります。なお、パナソニックグループ全体における組織風土の改革については、PHD 及び現 PC と連携しながら適切な対応を検討してまいります。

以上

【報道関係者様お問い合わせ先】

コンシューマーマーケティング部門 広報担当 (電話 03-5781-4183)