

2024年11月1日

品質不正に関する外部調査委員会による調査結果 および当社の取り組みについて

パナソニック インダストリー株式会社（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員・CEO：坂本 真治、以下 当社）は、2024年1月12日に「当社電子材料製品における第三者認証に関する不正行為および外部調査委員会の設置について」にて公表した通り、社外有識者による外部調査委員会を設置し、同委員会に調査と原因分析および再発防止策の提言を委嘱してまいりました。このたび10月31日付で同委員会より調査報告書を受領いたしましたので、調査結果・提言および当社の取り組み等についてご報告いたします。

1. 調査に至る経緯

◇調査内容・手順

<1> 全社点検活動（個別のお客様との活動として2023年10月から開始）

①社内リエンジニア導入によるアンケート調査：

西村あさひ法律事務所・外国法共同事業の弁護士が中心となり、従業員を対象に網羅的なアンケート調査を実施。率直な申告を促すため「社内リエンジニア」を導入し、不正を窺わせる回答がなされた場合はエビデンスの確認とともに弁護士によるヒアリング調査を実施。

②品番点検：

社内調査チームが中心となり、顧客の要求仕様を満たしているかどうかについて各事業部傘下のビジネスユニット・工場にてエビデンスの確認を行い、結果を事業部で精査・確認するとともに、本社直轄品質部門が最終確認を行うという方法で点検を実施。（①アンケート調査および②品番点検は継続対応中）

<2> 外部調査委員会による調査

全社点検活動の結果、当社の電子材料において第三者認証に関する不正が判明（2024年1月12日公表）したことから、当社は、製品の安全性に関する検証を進めるとともに、外部有識者による外部調査委員会を設置し、調査と原因分析を踏まえた再発防止策の提言を委嘱。

2. 外部調査委員会による調査結果の概要

<1> 外部調査委員会により確認された品質不正について

外部調査委員会により確認された品質不正件数は、認証に関わる違反21件に加え、その他お客様との個別契約に関わる不正72件の計93件となりました。

[93 件の分類]

事業部	品質不正件数	意図的と非意図的の別	
		意図的	非意図的
メカトロニクス	34件	22件	12件
産業デバイス	13件	4件	9件
デバイスソリューション	28件	23件	5件
電子材料	18件	13件	5件
合計	93件	62件	31件

報告書では外部調査委員会が重要と判断した「UL 認証に関わる不正（15 件）」（2024 年 1 月 12 日公表分 12 件を含む）と「委員会が原因分析の観点からさらなる深掘り調査を実施した不正（11 件）」を中心に 32 件について説明しています。

【UL 認証に関わる不正（15 件[※]）】

1. 電子材料事業部 郡山工場で発覚した不正（3 件） <公表済み>
2. 電子材料事業部 四日市工場および南四日市工場で発覚した不正（7 件） <公表済み>
3. 電子材料事業部 アユタヤ工場で発覚した不正（2 件） <公表済み>
4. デバイスソリューション事業部 松江工場で発覚した不正（1 件）
5. 産業デバイス事業部 FA デバイスビジネスユニットで発覚した不正（1 件）

※報告書の注釈欄に掲載された非意図的な不正（手続漏れ 1 件）を含む

1. 電子材料事業部 郡山工場で発覚した不正 3 件 <公表済み>

銅張積層板における、UL 認証登録に関するデータ改ざん（データ改ざん）

2. 電子材料事業部 四日市工場および南四日市工場で発覚した不正 7 件 <公表済み>

成形材料、封止材料および電子回路基板材料において、UL 等への登録と異なる配合の製品を、登録品番を変えることなく製造・販売。

定期監査時に指定された品番と異なる配合のサンプル等を作成し提出（サンプル偽装）

3. 電子材料事業部 アユタヤ工場で発覚した不正 2 件 <公表済み>

銅張積層板において、UL 等への登録と異なる配合の製品を、登録品番を変えることなく製造・販売。

定期監査時等に指定等された品番と異なる配合のサンプル等を作成し提出（サンプル偽装）

4. デバイスソリューション事業本部 松江工場で発覚した不正 1 件

同工場等で開発・製造していたフィルムキャパシタについて、認証規格^{※1}を充足しない製品を出荷。また、認証機関による監査や各認証の更新審査に際して、認証機関がサンプルに対して行う試験に確実に合格するようにするため、認証登録外の材料を使用した専用の特殊サンプルを準備し、認証機関に提出。対象製品は、1985 年頃から 2021 年にかけて製造・販売されていた 3 品番。これら事実は、2022 年 1 月頃、当社経営層が報告を受けていたが、対象製品が既に製造・販売が終了していることや、市場不具合の情報はないこと等を理由に、2022 年時点では認証機関や顧客に対する報告不実施（サンプル偽装）

※1 UL 認証および VDE 認証

5. 産業デバイス事業部 FA デバイスビジネスユニットで発覚した不正 1 件

UL508 認証を取得していた PLC^{※2} 製品の電源ユニットについて、2014 年 10 月頃、登録していた電源ユニットの一部の部品を変更した際、UL プロシージャ^{※3} の記載内容に変更が生じたにもかかわらず、UL に対して必要な変更申請を行わず、UL プロシージャに記載された管理対象部品とは異なる部品を用いて電源ユニットを製造・販売。なお、PLC 製品は 2022 年に生産を終了したが、電源ユニットは、保守用に限って製造・販売を継続（認証違反）

※2 Programmable Logic Controller。機器や設備等の制御に使われる制御装置

※3 UL が発行する認証内容を記載したレポート。対象製品を構成する部品のうち管理対象となる部品の主要特性を記載

【委員会が深掘り調査した不正（11 件）】

1. 電子材料事業部 四日市工場および南四日市工場で発覚した不正（2 件）
2. メカトロニクス事業部傘下の子会社で発覚した不正（2 件）
3. メカトロニクス事業部 伊勢工場で発覚した不正（1 件）
4. デバイスソリューション事業部 千歳工場で発覚した不正（4 件）
5. 電子材料事業部 郡山工場および広州工場で発覚した不正（2 件）

1. 電子材料事業部 四日市工場および南四日市工場で発覚した不正 2 件

封止材料および成形材料において、検査成績書の改ざん、ロット番号の改ざん、および規格未達品の出荷が行われていた。検査成績書の改ざんは 1980 年代から 2024 年 3 月頃までの間に行われていたが、是正に向けた取り組みは行われてこなかった（データ改ざん／要求仕様未達）

2. メカトロニクス事業部傘下の子会社で発覚した不正 2 件

リレー製品において、工程不良率の虚偽報告や、工程確認時の不適切な対応、開発段階の試験結果の虚偽報告等の不正が行われた。工程不良率の虚偽報告は遅くとも 2000 年代後半以降から行われていた（データ改ざん／要求仕様未達）

3. メカトロニクス事業部 伊勢工場で発覚した不正 1 件

複数の産業リレー製品において、遅くとも 2009 年以降、電氣的寿命、誤動作振動または誤動作衝撃に関する品質評価試験が NG であったにもかかわらず、特段の改善措置を講じずにそのまま製造・販売を続けた。このうち一部の商品については虚偽報告が行われていた（要求仕様未達）

4. デバイスソリューション事業部 千歳工場で発覚した不正 4 件

チップ型積層サージスタにおいて、遅くとも 2009 年 6 月頃から 2023 年 11 月頃までの間、出荷検査時における抵抗値の実測値が、納入仕様書に定められた抵抗値許容差を逸脱した場合、社内で独自に設定した出荷基準に満足していれば合格として扱い、出荷検査成績書には実測値とは異なる値を記載していた（データ改ざん／要求仕様未達）

5. 電子材料事業部 郡山工場および広州工場で発覚した不正 2 件

銅張積層板において、郡山工場では遅くとも 2015 年 5 月から 2016 年 4 月頃までの間、CAF 試験（絶縁性能の寿命試験）の測定データを書き換えて顧客に報告する不正が行われていた。また広州工場においても、2019 年 3 月頃から 2024 年 1 月頃までの間、データ改ざんが行われていた（データ改ざん）

< 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

【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

「約束した手順を遵守し、品質を担保する」という、品質保証の本質についての理解が不足し、「安全性や性能に問題は無い」といった安易な正当化の下、品質不正が行われ、長期間継続されていたと考えられる。

2. 品質保証に関する教育不足

事業部直轄品質部門や工場品質部門が実施する教育は、従来の品質方針に基づく、品質ロスコストの低減等のためのテクニカルな教育が中心で、品質保証の考えについて教育活動が十分であったとは言い難い。

3. 幹部層の姿勢について

品質保証に対する意識の低さは、事業部の幹部にも等しく当てはまる問題であり、品質不正の存在を明らかにすることにより事業遂行に悪影響が及ぶことを避けたいという考えであると評価せざるを得ず、売上・利益を品質に優先させたとの誹りを免れるものではないと思われる。

4. 正しい仕事をするための組織づくりの問題

プレッシャーおよび「弱さ」の存在を前提として、また、「品質不正は必ず起こる」という前提を置き、不正を防止するための組織づくり、仕組みづくりができていたのかを考えるべきである。

5. 品質部門の脆弱性

・**本社直轄品質部門**：仕組みが整っているかを監査するという観点から見ても、本社直轄品質部門が十分にその機能を果たせていたとは言い難い状況。

・**事業部品質部門**：工場品質部門とのコミュニケーションが円滑であったとは言い難く、品質不正があっても工場品質部門から事業部品質部門に報告する雰囲気にはなっていない。

・**工場品質部門**：実際にどのような試験が実施されていて、試験結果が改ざんされることなく試験成績書に記載されているか等といった実際の試験結果を確認することはなされておらず、自主点検を通じて品質不正を発見できていない。

6. 品質コンプライアンス体制の機能不全

事業部およびビジネスユニット内の手順の整備不足

本社による公的規格に係る情報収集等の不足

本社による牽制不足

品質不正事案への対処ルールの整備不足

7. 声をあげることのできない組織

問題や課題を上層部に報告することは心理的抵抗を伴うものであることには十分な留意が必要であり、問題や課題が率直に共有される組織を構築する必要性は高い。

8. 顧客への向き合い方について

現場の判断で重要な商談を失いかねない決断をすることは容易ではない。顧客と是々非々の議論・交渉を行うというのであれば、ビジネスの指揮を執る経営陣自らが現場をバックアップし、必要に応じて議論・交渉の現場にも乗り出す姿勢を示す必要があったのではないか。

9. 経営陣の認識不足

経営陣自身の品質保証に対する認識の甘さが今回の品質不正の遠因、背景となっていたと言わざるを得ない。

【外部調査委員会による再発防止に向けた提言】

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

・**教育内容の見直し**：他社における品質不正事案の情報収集やその分析結果を踏まえた対応、国内外の法令・公的規格のフォローやその遵守状況の確認等、事業方針や社内体制を踏まえ、全社的な視点で教育活動の内容や実施方法を検討する必要がある。

・**ルールを遵守させる前提としての環境整備**：開発や試験の担当者と、公的規格に関する情報収集や認証機関との交渉等を行う担当者を分けることや、顧客との交渉は現場の担当者任せとするのではなく、経営陣等のハイレベルの役職員が行う等、約束した手続を遵守できる環境が整っている必要がある。

2. 正しい仕事をするための組織づくりに関する方策

品質不正を防止するためには、人の弱さを前提とした組織を作り上げていくことが肝要である。例えば、人事異動の頻度や管理者による監督状況を工夫することで、特定の従業員しか分からない業務を無くしていくことや、品質部門の監査機能、牽制機能を強化することも必要である。また、従業員が認識した問題を自然と上長等に報告、相談するようになるためには、経営陣が従業員からの報告、相談を歓迎している姿勢を示すことも重要である。

3. 品質部門の強化に関する方策

品質部門の人材を質・量ともに拡充し、品質部門の機能強化を図っていく必要があり、品質コンプライアンスに係るリーダーシップを発揮できる人材を本社、事業部、工場のいずれの品質部門にも配置していくことが考えられる。

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

ビジネスユニットの独立性を前提に、事業部、本社が十分な監督を果たすため、今までの監督、監査の在り方を見直すべきである。

5. 経営陣のコミットメント等

経営陣が品質不正の撲滅に向けた強い決意を示さない限り、従業員の意識を変えることは不可能である。また、経営陣のかかる決意は一時的なものであってはならない。経営陣は、かかる決意をその再発防止策の継続実施に含めることで従業員に継続的に示していく必要がある。

3. 再発防止に向けた当社の取り組み

<1> コンプライアンス、品質保証に対するマインド醸成

(1) 経営層の強い決意と不断の努力および品質保証の本質についての理解浸透

経営層は自らが範となる必要があることを改めて自覚し、経営層がコストや納期ではなく品質を優先する「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

各職場に WIP(Work In Progress)ボードを設置し、業務の滞留状況を見える化するとともに、困り事の吸い上げを行います。さらに、朝会や夕会で WIP ボードを活用し、上司と部下が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ための HELP ボードも設置し、経営層は品質を優先する判断を部門横断的に率先垂範し、迅速かつ効果的な解決を目指します。

加えて、何等かの理由で声をあげることが困難な状況があり得ることを前提に、従業員が声をあ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り組みを継続し、不適切行為を早期に発見、是正することを目指します。

(2) 透明性と、経営層も含めた案件管理・ゲート強化

企画、開発、量産の各判断ゲートにおいて、専門家レビュー等の客観的判断を導入します。また、プロジェクトの難易度、安全関連等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等、開発ランクに応じた見届けを行います。

<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

ビジネスユニットの独立性が強い中であっても、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の強化を図るべく、2024 年 10 月に本社直轄品質部門に新設した監査部を中心とした、新たなパナソニックインダストリー品質監査体制に刷新してまいります。

(2) 品質人材育成とローテーションの仕組み化

品質管理活動において、品質人材がその役割を最大限に発揮できるよう、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、人材育成を強化します。さらに、品質責任者は事業部門間での人材ローテーションを実施し、任期を定めたローテーションを通じて、各部門の閉鎖性を改善することで、品質部門の独立性を高めます。この仕組みにより、品質人材の育成を促進し、組織全体の活性化を図ります。

(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

顧客要求の実現性を、データ、専門家レビュー等により客観的に判断します。履行不可能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。

加えて、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します。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防止を行い、法規アップデート、認

証更新等の業務負荷を低減します。

(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、認証取得に責任を持つ部門が認証プロセスの管理をしていたため、改ざんの余地があったことがあげられます。

そこで、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します。

4. 報酬の自主返上について

調査報告書に記載の事実を厳粛に受け止め、役員報酬の一部について自主返上する旨の申し出がありましたので、以下の通り、併せてお知らせいたします。

・パナソニック ホールディングス株式会社 代表取締役 社長執行役員 グループ CEO
兼 パナソニック インダストリー株式会社 取締役
楠見 雄規
月額基本報酬 50%×4 か月

・パナソニック インダストリー株式会社 代表取締役 社長執行役員 CEO
坂本 真治
月額基本報酬 50%×4 か月

5. 信頼回復に向けた当社の決意

この度は、お客様および関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。当社は、全社点検活動や外部調査委員会による調査結果をふまえ、判明した不正行為が発生させた最大の要因は、経営層による現場への理解不足であると、重く受け止めております。今後当社は、検討した再発防止策を最重要課題と捉え、経営層による率先垂範の下、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まいります。

<添付資料> (リンク)

[調査報告書](#) 1 部

[調査報告書サマリー \(要約版\)](#) 1 部

[当社の再発防止策](#) 1 部

[説明会資料](#) 1 部

<お問い合わせ>

https://industrial.panasonic.com/cuif2/jp/contact-us?field_contact_type=1203&field_contact_group=1797