

## 調査報告書（要旨）

2023年1月10日  
株式会社ダイセル

### 第1 はじめに

#### 1 有識者調査委員会の設置経緯

2022年1月、競合他社が、米国イリノイ州ノースブルックに本拠を構える認証機関である Underwriters Laboratories Limited Liability Company（以下「UL」という。）から難燃性に関する認証を取得していた樹脂製品（以下、UL が樹脂製品の難燃性に関して付与する認証を「UL 認証」といい、UL 認証を付与された製品を「UL 認証品」という。）の一部について、不適切な行為が判明した旨を公表したことを受け、株式会社ダイセル（以下「当社」という。）の完全子会社であり、UL 認証品に関する事業を営むダイセルミライズ株式会社（以下「ダイセルミライズ」という。）においても、同様の問題がないかについて、確認が行われた。

確認の結果、ダイセルミライズへの統合前<sup>1</sup>のダイセルポリマー株式会社（当社の完全子会社。以下「ダイセルポリマー」という。）では、UL 認証品の一部について、UL 認証品の製造拠点に UL の検査員が定期的に訪れて製造状況の確認や UL 認証品の性能を確認する Follow Up Service（以下「FUS」という。）の際に、本来であれば、UL で実施される試験（以下「FUS 時試験」という。）の対象として選定されたロットの UL 認証品（以下「試験対象ロット製品」という。）から試験片を作製して UL に提出しなければならないところ、試験対象ロット製品ではなく、当該製品と異なる組成の樹脂から作製した試験片を UL に提出していたこと（以下「本件試験片すり替え」という。）が判明した。また、UL 認証品については、UL から事前に承認を得ない限り、認証取得時に UL に対して提出した試験片の組成（以下「認証取得時組成」という。）と異なる製品に当該 UL 認証品の認証マーク（以下「UL 認証マーク」という。）を使用してはならないこととされているにもかかわらず、ダイセルミライズでは、認証取得時組成と異なる組成の製品を UL の事前の承認なく UL 認証品として販売していたこと（以下「本件未申請変更」といい、本件試験片すり替えと本件未申請変更を併せて「本件不適切行為」という。）が、2022年5月に UL からの指摘を受けて判明した。

---

<sup>1</sup> 2020年7月に、ダイセルファインケム株式会社が、ダイセルポリマー株式会社及びダイセルバリューコーティング株式会社の一部事業を吸収分割により承継し、その商号が「ダイセルミライズ」に変更された。

当社は、本件不適切行為が判明したことを受け、これらの事実関係、発生原因等を調査するため、当社の独立社外監査役及び当社と利害関係を有しない専門家から構成される有識者調査委員会（以下「**委員会**」という。）を設置する方針を固め、2022年7月7日の当社取締役会の了承を得て、同日、委員会を設置し、後記3(2)記載の事項を目的及び対象とする調査（以下「**本調査**」という。）を委員会に委任した。

## 2 本報告書の位置づけと構成

本報告書は、委員会から受領した調査報告書（以下「**委員会報告書**」という。）に記載された本件不適切行為等（後記3(1)に定義）の事実関係、原因分析及び再発防止策の提言内容を当社において整理したものであり、当社は、本報告書の内容について委員会の確認を経た。

なお、当社が、委員会報告書自体ではなく、本報告書を公表することとしたのは、①当社並びにその国内外の連結子会社及び関連会社（以下「**当社グループ**」といい、当社グループ内の当社以外の会社を「**グループ会社**」という。）の営業秘密等を保護し、②いわゆる弁護士・依頼者間秘匿特権（Attorney-Client Privilege）を確保する必要があること等を考慮したためである。

以下では、本調査の目的等を記載した上で、本調査の結果判明した本件不適切行為等の概要、本件不適切行為等の原因分析及び再発防止策の提言の内容を報告する。

## 3 不適切行為の定義、調査の目的及び対象

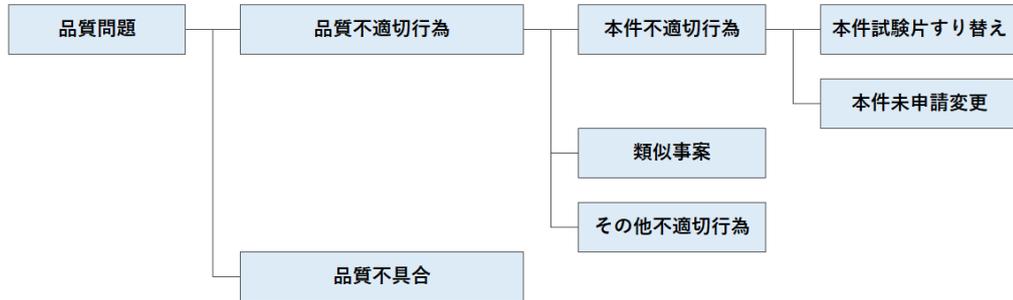
以下では、当社が委員会に対して委任した調査の目的及び対象を記載するが、その前提として、不適切行為の定義について、委員会報告書に従って記載する。

### (1) 不適切行為の定義

本報告書では、まず、製品の品質に関して、法令や認証機関が定める規格（以下「**認証規格**」という。）、顧客との合意内容（以下「**顧客仕様**」という。）に違反する行為を「**品質不適切行為**」と定義する。そして、品質不適切行為及び当該行為に該当しない品質に関する不具合（以下「**品質不具合**」という。）を併せて「**品質問題**」と定義する。

また、本件不適切行為以外の行為で、UL 認証の取得・維持等に関して法令や認証規格に違反する行為を「**類似事案**」と定義し、本件不適切行為と類似事案を併せて「**本件不適切行為等**」と定義する。加えて、品質不適切行為のうち本件不適切行為等に該当しないものを「**その他不適切行為**」と定義する。品質問題、品質不適切行為、品質不具合、本件不適切行為、類似事案及びその他不適切行為の関係は、図「不適切行為に関連した用語の関係」のとおりである。

図 不適切行為に関連した用語の関係



## (2) 本調査の目的及び対象

当社が、委員会に委任した調査の目的及び対象は以下のとおりである。

- ①本件不適切行為の事実関係の解明
- ②本件不適切行為の原因分析及び再発防止策の提言
- ③当社グループの品質コンプライアンス体制の検証
- ④当社国内連結子会社における類似事案の有無の確認並びにその存在が確認された場合の原因分析及び再発防止策の提言

なお、本件不適切行為等の対象製品の性能・安全性への影響の有無・程度の検証は本調査の対象に含まれない。

## 4 委員会の構成

委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長 幕田 英雄（弁護士（長島・大野・常松法律事務所）、当社独立社外監査役、元最高検察庁刑事部長）

委員 山崎 恒（弁護士（菊地綜合法律事務所）、元札幌高等裁判所長官）

委員 深水 大輔（弁護士（長島・大野・常松法律事務所）、信州大学特任教授）

## 5 本調査の期間

本調査の期間は、2022年7月11日から同年12月16日であった。

## 6 本調査の方法

委員会は、当社グループの役員<sup>2</sup>及び従業員（以下「**役職員**」という。）に対するヒアリング、本件不適切行為等への認識が疑われる役職員の電子メール等の精査、役職員に対する本件不適切行為等の認識の有無等を確認するアンケート調査、ホットラインの設置等により本調査を実施した。

## 7 本調査の制約等

本調査は、以下の制約・前提の下に行われた。

- ・ 本調査における事実認定は、当社グループが委員会に提供した客観資料や、役職員（一部退職者を含む。）へのヒアリングの結果を前提としたものであること
- ・ 本件不適切行為等の関与者の一部が退職しており、ヒアリングが実施できない場合があったこと
- ・ 本件不適切行為等に関する客観資料の一部は、当社グループにおける文書保存期間との関係で、既に廃棄されていたこと
- ・ 新型コロナウイルス感染症の流行の影響により、対面によるヒアリングや現地調査を一部制限しなければならなかったこと

## 第2 本件不適切行為等に関する判明事実

### 1 本件不適切行為等が確認された会社の概要

#### (1) 当社、ダイセルポリマー、ダイセルミライズ

本件不適切行為の対象製品である、合成樹脂にガラス繊維・難燃剤等の添加剤や顔料を配合した樹脂（以下「**コンパウンド樹脂**」という。）は、ダイセルポリマーが設立される2001年1月より前は、当社で開発及び製造されていた。2001年1月にダイセルポリマーが設立されたことに伴い、当社が行っていたコンパウンド樹脂の開発・製造事業はダイセルポリマーで行われることとなった。次いで、2020年7月、ダイセルポリマーのコンパウンド樹脂を含む合成樹脂の開発及び営業事業が、当社完全子会社であったダイセルファインケム株式会社（同時に商号が変更され「ダイセルミライズ株式会社」となる。）に吸収分割により承継された。これに伴い、ダイセルポリマーで行われていた合成樹脂の開発及び営業事業は、ダイセルミライズで行われることになったが、コンパウンド樹脂を含む合成樹脂の製造事業については、ダイセ

---

<sup>2</sup> 本報告書において、「役員」とは、別途明示しない限り、取締役、監査役、執行役員及び顧問をいう。

ルポリマーを同月に吸収合併した当社が行うこととなった。

## (2) ポリプラスチック株式会社

ポリプラスチック株式会社（以下「ポリプラスチック」という。）も、コンパウンド樹脂を含む合成樹脂の開発・製造・営業事業を行う当社の連結子会社である。ポリプラスチックは、1964年5月に、当社と米国企業との合弁会社として設立され、設立以来、当社の出資比率は55%であったが、2020年10月に当社が当該米国企業保有の45%の株式を全て取得し、当社の完全子会社となった。

## 2 本件試験片すり替え

### (1) 行為態様等

FUS 時試験では、UL 認証品として有すべき難燃性の有無を確認するために、試験対象ロット製品から作製された試験片を対象に燃焼試験（以下「UL 燃焼試験」という。なお、UL 燃焼試験は、UL が事業者から特定の製品につき認証申請を受けた際にも、対象製品から作製された試験片を対象として実施され、これに合格した場合に、当該対象製品に UL 認証が付与されることになっている。）が実施されるどころ、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいて、コンパウンド樹脂の開発を行う部門（以下「樹脂開発部門」という。）で FUS に関連する業務（以下「FUS 業務」という。）を担当していた者（以下「FUS 業務担当者」という。）は、本来であれば、試験対象ロット製品から作製した試験片を提出しなければならないにもかかわらず、遅くとも 1980 年代後半から 2017 年 6 月までの間、試験対象ロット製品から作製された試験片では FUS 時試験に合格できない可能性があるかと判断した場合に、当該製品よりも難燃剤等の割合を高めた樹脂から作製した試験片を本来対象となるべき試験片とすり替えて UL に提出していた。

委員会は、本調査開始時点で保存されていた 2004 年以降の FUS 時試験の際に UL に提出された試験片の組成が記載された資料等を基に、同年以降に本件試験片すり替えが行われていた件数を調査したところ、2004 年から 2017 年までの間の FUS 時試験の際に提出された試験片数 476 件中の 135 件について本件試験片すり替えが行われていたことを確認した。

### (2) 本件試験片すり替えが開始され、2022 年 2 月に発覚するまでの経緯

- ・ ダイセルポリマー設立前の当社では、コンパウンド樹脂の開発の際に、樹脂開発部門が、量産品の製造を担当する部門（以下「生産部門」という。）、品質保証業務を担当する部門（以下「品質保証部門」という。）等との間で開発対象製品

についてのULが定める認証規格（以下「UL規格」という。）上の要求事項充足の可否や量産可能性等を議論するいわゆるデザインレビューは行われていなかった。そのため、樹脂開発部門の開発担当者は、遅くとも1980年代以降、他の部門からの牽制を受けることなく、難燃性を高めなくてもコンパウンド樹脂として必要な難燃性は有していると考え、UL燃焼試験への合格が確実でない製品についてULへの認証申請を行うことがあり、その結果として偶々UL燃焼試験に合格して認証が付与されることがあった。また、一部のUL認証品については、認証申請時に使用していた原料よりも安価な原料に置き換えることが検討され、そうした原料の置換えによって、UL燃焼試験への合格が確実でない製品になることもあった。こうしたUL認証品が試験対象ロット製品に選ばれた際に、FUS業務担当者によって、UL燃焼試験に合格できないおそれが考慮され、本件試験片すり替えが行われるに至った。

- ・ 2002年9月、当時のグループ会社において品質問題が発覚したことに関連して、当社役員から、ダイセルポリマーに対して品質問題の有無に関する調査の実施が指示された。こうした調査の結果、ダイセルポリマーにおいて本件試験片すり替えが行われていることが判明したが、同社の当時の取締役等は、当時の当社社長を含む当社幹部役員に対して、①本件試験片すり替えの実態、及び②今後ダイセルポリマーとしては、直ちに本件試験片すり替えを止めるのではなく、FUS時試験への合格が確実でない製品の難燃性を一定の時間をかけて向上させた後に本件試験片すり替えを止めるという、対応方針（以下「**本件対応方針**」という。）で臨みたい旨を報告した。当時の当社社長を含む当社幹部役員は、ダイセルポリマーに対して、本件対応方針に基づき進めることについて明示的に反対をせず、当該方針に基づく対応の期限を明示しなかった。また、当社幹部役員がその進捗状況を定期的に確認することもなかった（なお、本件対応方針が、本件試験片すり替えの継続に与えた影響については、下記第3の2(1)を参照）。
- ・ ダイセルポリマーでは、本件対応方針に基づき、FUS時試験への合格が確実でないUL認証品について、その難燃性を向上させるための組成変更と変更後の組成での量産の検討を行い、組成変更により難燃性を向上させることが困難なUL認証品については廃盤にするなどの対応を行う活動<sup>3</sup>（以下、こうした活動を「**難燃性向上活動**」という。）を進めることとなった。しかし、上記のとおり当社幹部役員から本件対応方針に基づき対応することへの明示的な反対がなく、対応の期限も明示されなかったこと等から、2002年10月から開始された難燃性向上活動は、2008年6月頃までの長期にわたって続き、その間、本件試験片すり

---

<sup>3</sup> 難燃性向上活動の際に行われた組成変更についても、本来であればULから組成変更をすることの承認を事前に取得する必要がある、そうした承認なく行われたこれらの組成変更は、本件未申請変更<sup>3</sup>に該当する。

替えが行われた。また、2008年7月以降も、当該活動の際に検討された組成変更により難燃性が向上したと考えられていた一部のUL認証品について、未だUL燃焼試験への合格が確実でないことが確認される場合があり、そうしたUL認証品については、なお本件試験片すり替えが行われることがあった。

- ・ 2017年6月頃には、全てのUL認証品の難燃性向上に向けた組成変更の検討及び対応が完了し、同月を最後に、本件試験片すり替えは行われなくなった。
- ・ 2022年1月に競合他社において本件試験片すり替えと類似した問題が公表された際に、当社役員の指示に基づき行われたダイセルミライズにおける本件試験片すり替えの有無に関する確認の結果、ダイセルポリマーにおいて本件試験片すり替えが過去に行われていたことが判明し、その旨が、同年3月24日に開催された当社取締役会及び同月25日に開催されたダイセルミライズ取締役会において、それぞれ報告された。

### 3 本件未申請変更

ULは、UL認証品について、ULから事前に承認を得ない限り、認証取得時組成と異なる製品にUL認証マークを使用してはならないとしている。

しかし、ダイセルポリマー設立前の当社、ダイセルポリマー及びダイセルミライズの役職員は、遅くとも1980年代から2022年5月までの間、UL認証品について、認証申請時やFUS時試験の際にULに提出した試験片を対象に実施される赤外分光分析・熱重量分析・示差走査熱量測定の結果（以下、これらの分析・測定によって把握できる製品の特性を「ID」という。）が認証取得時組成と変わらない場合には、ULの承認を得ずに、その組成を変更した製品に当該UL認証品としてUL認証マークを使用できると思い込み、ULの事前の承認を得ていないにもかかわらず、認証取得時組成とIDが変わらない範囲で、認証取得時組成と組成が異なる1つないし複数の製品に同じUL認証マークを使用していた。

本調査では、ダイセルポリマー設立前の当社、ダイセルポリマー及びダイセルミライズにおいて、コンパウンド樹脂の開発、製造、営業、試験等に関与していた複数の者に対してヒアリングが実施されたが、その全ての者が、上記のとおり思い込んでいたことが確認された。

### 4 類似事案

#### (1) UL認証申請時の不適切行為

事業者は、樹脂製品についてUL認証を取得する際には、UL認証マークを使用する組成の樹脂から作製した試験片をULに提出しなければならない。

しかし、1996年から1999年にかけて、ダイセルポリマー設立前の当社の樹脂開発部門の開発担当者は、一部のUL認証品についてULへの認証申請の際に、UL認証マークを使用する組成の樹脂よりも難燃剤の割合を多くした組成の樹脂から作製した試験片をULに提出しUL認証を取得していた。なお、2000年以降にこうした品質不適切行為が行われていたことは確認されていない。

## (2) 社内において実施するUL燃焼試験結果の顧客への不適切な説明

ダイセルポリマー設立前の当社、ダイセルポリマー及びダイセルミライズの樹脂開発部門は、UL認証品ではないコンパウンド樹脂について、顧客から、毎年数回、顧客仕様上の要求ではないものの、UL認証申請時に実施されるUL燃焼試験への合格の見通しを立てるための資料として、樹脂開発部門が社内試験として実施するUL燃焼試験の結果を報告書として提出するよう依頼されることがあった。

樹脂開発部門は、こうした依頼を受けた際に、遅くとも1990年から2021年までの間、UL規格に規定された内容と一部異なる方法でUL燃焼試験を実施していたにもかかわらず、顧客に提出する試験報告書には、UL規格に準拠している旨を明記していた。

## (3) 登録製造拠点以外でのUL認証品の製造

UL規格において、UL認証品を取り扱う事業者は、UL認証品をULに登録した拠点（以下「登録製造拠点」という。）でしか製造できないこととされている。

しかし、ダイセルミライズ及びポリプラスチックでは、一部のUL認証品について、登録製造拠点以外の委託加工工場で製造が行われていた。

## 第3 本件不適切行為等に関する原因分析

本調査では、以下のとおり、本件不適切行為等に関する原因分析、その中でも、約30年の長期間にわたって意図的に行われており特に重大な問題といえる本件試験片すり替えに関する原因分析が、中心的に行われた。委員会報告書の概要は以下のとおりである。

### 1 本件試験片すり替えが行われるに至った原因

#### (1) 開発・組成変更の際に、対象製品がUL燃焼試験に確実に合格できる難燃性を有することが十分に確認される体制ではなかったこと

ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいて、コンパウンド樹

脂が開発・組成変更される際には、樹脂開発部門が、生産部門や品質保証部門との間で、開発対象製品についての UL 規格上の要求事項充足の可否や量産可能性等を協議するいわゆるデザインレビューが十分に行われていなかった。

こうしたデザインレビューが行われていれば、生産部門や品質保証部門において、UL に認証申請する製品が、UL 燃焼試験に確実に合格でき、また量産する際にも十分な難燃性が確保できるか否かが確認されることとなるが、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーでは、こうしたデザインレビューが十分に行われていなかったため、開発担当者は、開発した製品につき UL 燃焼試験への合格が確実にない状態であった場合でも、UL に認証申請を行うことができ、その結果、偶々 UL 燃焼試験に合格して対象製品に UL 認証が付与されることがあった。また、コストダウンを目的とした UL 認証品の組成変更の際にも、デザインレビューが実施されていなかったため、開発担当者は、組成変更後の組成が UL 燃焼試験に確実に合格できるか否かを十分に確認せずに組成変更を行うことができ、その結果、一部の UL 認証品が UL 燃焼試験への合格が確実にない状態となった。こうした UL 燃焼試験への合格が確実にない UL 認証品が FUS 時試験の試験対象ロット製品に選定された際に、FUS 業務担当者が、FUS 時試験に不合格になるリスクを回避するために本件試験片すり替えを行うこととなった。このように、コンパウンド樹脂の開発・組成変更の際に、対象製品が UL 燃焼試験に確実に合格できる難燃性を有することが十分に確認される体制ではなかったことは、本件試験片すり替えが行われるに至った 1 つの原因といえる。

## (2) UL 規格を軽視し、又は理解してなかったこと

開発担当者は、UL 燃焼試験は、同じ製品を対象にした場合であっても、試験ごとに結果が異なるいわば“バラツキ”のある試験であり、UL 燃焼試験への合格が確実にない UL 認証品を製造・販売した場合でも、製品事故等の苦情が生じることはなかったことに加え、競合他社も、UL 燃焼試験への合格が確実にない UL 認証品を製造・販売していると考えていたことから、当該燃焼試験への合格が確実になくても実際の難燃性には問題がないと安易に思い込み、その結果、こうした製品について認証申請を行うことがあった。また、FUS 業務担当者も、開発担当者と同じ認識であったため、UL 燃焼試験への合格が確実にない量産品が FUS 時試験に不合格になることを避けるために、本件試験片すり替えを行っていた。このように開発担当者及び FUS 業務担当者が、UL 燃焼試験を軽視していたことは、本件試験片すり替えが行われるに至った 1 つの原因である。

さらに、開発担当者、FUS 業務担当者及びその他の役職員が UL 規格を軽視し又は理解できていなかったことから、UL 認証に関連する業務が一部の者の独自の解釈に基づく運用で行われ、その結果、UL 認証品について、認証取得時組成と ID が変わらない限り、UL の承認を得ずに、その組成を変更した製品に UL 認証マークを使用でき

るといった思い込みがダイセルポリマー設立前の当社、ダイセルポリマー及びダイセルミライズの役職員の間に浸透していたと考えられ、こうした役職員のUL規格の軽視及び理解不足は、2022年5月まで本件未申請変更が行われていたことの大きな原因とも考えられる。

**(3) FUS業務担当者が、難燃性強化の程度を操作できる知見を有し、FUSの際に樹脂の押出をすることが可能であったこと**

FUS業務担当者は、FUS業務に加え、コンパウンド樹脂の製品開発の経験もあり、コンパウンド樹脂の特性等に関する知見を有していたため、難燃剤等を加えて難燃性を強くするための検討ができた。また、FUS時試験用の試験片を作製する際に、FUS業務担当者は、いつでも押出機を利用できる状況にあったため、難燃性を高めた樹脂を押し出して試験片を作製することが可能であった。こうした体制及び試験片を作製する際の環境が、本件試験片すり替えを容易にさせた。

**2 本件試験片すり替えが2017年頃まで継続した原因**

**(1) 本件対応方針が採用されたことによる影響**

2002年10月頃、本件対応方針に基づき進めることについて、当時の当社幹部役員は明示的に反対しなかったが、これが本件試験片すり替えの長期間にわたる継続に相当程度強い影響を与えていた。すなわち、FUS業務担当者は、当社幹部役員により、難燃性向上活動が完了するまで本件試験片すり替えを継続することもやむを得ないこととして受け入れられたと考え、本件試験片すり替えを行うことへの心理的抵抗はより一層弱まることになった。

また、当社幹部役員は、本件対応方針に基づく対応の期限を明示せず、また、対応の状況をモニタリングしなかった。こうしたことから、難燃性向上活動の担当者は、明確な期限をもって当該活動を完了させなければならないと意識することがなかったため、約6年もの間当該活動を続け、その間本件試験片すり替えが継続された。また、2008年7月以降も、その後の量産化の過程で一部のUL認証品が未だUL燃焼試験への合格が確実ではない状態であることが判明し、更なる難燃性向上のための組成変更が必要となった際にも、FUS業務担当者は、本件試験片すり替えの継続を躊躇しなかったといえる。

こうした当社幹部役員の対応が、本件試験片すり替えが2017年頃まで継続したことと大きな影響を与えていたと考えられる。

## (2) FUS 業務担当者の属人化

ダイセルポリマーの各種記録が保管されている 2004 年から本件試験片すり替えが行われなくなる 2017 年頃までの 13 年間に於いて、ダイセルポリマーにおける FUS 業務担当者の人数は、合計 6 名のみであった。また、試験対象ロット製品が FUS 時試験に合格できない可能性がある場合に本件試験片すり替えを行うことは、FUS 業務担当者の上司 3 名により事実上決定されていたところ、このように、本件試験片すり替えが長年固定化されたメンバーの中でいわば当然のこととして行われていたことからすれば、FUS 業務担当者が、本件試験片すり替えが問題であると気づくことや、仮に問題だと気づいたとしてもそれを直ちに止めるべく声を上げることは非常に難しかったと考えられる。

## (3) UL 規格を管理し、その運用を監督する部門が存在しなかったこと

UL 認証は、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいて重要な認証であった。したがって、本来であれば、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいて、UL 規格の内容を確認し、また、改定内容をアップデートして社内に周知し、UL 認証を維持する過程で品質不適切行為が行われていないか確認する業務を所管する部門が設置されるべきであった。しかし、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーに、そうした部門は存在しなかった。そのため、UL 規格及びその改定内容の確認は、樹脂開発部門の一部の者が、開発業務や FUS 業務を行う中で行っている程度であり、また、FUS 業務の適切性を確認するモニタリングは行われていなかった。このように、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいて、UL 規格を管理し FUS 業務等の当該規格の運用を監督する部門が存在しなかったことは、本件試験片すり替えの継続を容易にさせたといえる。

なお、こうした UL 規格を管理する部門が存在していれば、UL 認証品に関する組成の追加・変更時のルールを UL に確認でき、正しい理解に基づく運用ができていた可能性が十分にあるため、こうした部門が存在していなかったことは、本件未申請変更の 1 つの原因であったともいえる。

## (4) 本件試験片すり替えを止めた場合に生じる影響を危惧していたこと

FUS 時試験で不合格になった UL 認証品は、出荷停止になり、当該試験への不適合状態を解消できない場合には、認証が取り消されるリスクがあった。

こうした状況の中で、FUS 業務担当者は、仮に本件試験片すり替えを止めることで、FUS 時試験が不合格となって UL 認証品が出荷停止又は認証取消となった場合、UL 認証品を供給できないことから、顧客が事業を継続することが困難になるおそれがあると考えていた。FUS 業務担当者は、そうした状況になった場合には、顧客からの信

頼を失うだけではなく、損害賠償を請求され、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーのレピュテーションを低下させる事態に陥ることをおそれ、また、自身に代替品の調達業務等の膨大な対応業務が生じることを懸念していた。

このように、FUS 業務担当者は、こうした懸念を回避するためには本件試験片すり替えを継続しなければならないと考え、これを許容していたといえる。

#### (5) 製品事故が起きず安全性に問題がないという考えに基づく正当化

ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーでは、本件試験片すり替えの対象となった UL 認証品について、難燃性の問題に由来する製品事故等の苦情が寄せられることはなかった。

そのため、FUS 業務担当者は、UL 燃焼試験の信頼性に疑問を抱き、当該燃焼試験への合格が確実でなくても製品の難燃性・安全性には問題ないと考えていたことに加え、実際に本件試験片すり替えの対象製品について、具体的な製品事故が起きていないと認識したことから、より一層本件試験片すり替えを継続しても実害は生じないと考え、これを正当化していた。

#### (6) 品質保証部門による牽制機能が働いていなかったこと

ダイセルポリマー設立前の当社においては FUS の際に当社において実施される UL による検査への立会業務を品質保証部門が担当していたところ、当該業務の担当者は、本件試験片すり替えが行われていることを認識していたものの、本件試験片すり替えを是正することはなかった。また、ダイセルポリマーにおいて、約 10 年間、品質保証部門に所属していた者が FUS 業務担当者も兼任しており、兼任者であるものの品質保証部門員が本件試験片すり替えに関与している状態が生じていた。このように、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーにおいては、品質保証部門員が本件試験片すり替えを認識し、又は関与していたにもかかわらずこれを放置しており、製品の品質の確保を業務の目的とする品質保証部門として本来求められる、品質問題を抑止し、発見した場合には是正するように指導等する機能が果たされていない状況にあった。さらに、2002 年 10 月以降は、前記(1)のとおり、本件対応方針により進めることに関して当社幹部役員から明示的に反対されず、いわば暫時的に本件試験片すり替えを継続することについて当社幹部役員によるお墨付きが得られた状態であったため、品質保証部門はそうした方針を前提に対応せざるを得ず、牽制機能を働かせることができない状況であったといえる。

### 第 4 品質コンプライアンス体制の検証

委員会は、当社グループにおいて、今後、本件試験片すり替えを始めとした品質不適

切行為を未然に防止し、又は早期に検知できるような再発防止策の内容を検討するためには、品質コンプライアンス<sup>4</sup>のリスクを当社グループがどのように管理しているかを俯瞰的に検証する必要があることから、本件試験片すり替えが終了した2017年以降の当社グループの品質コンプライアンス体制を検証した。

製造業界における品質不適切行為が大きな社会問題となっていた2017年10月以降、ダイセルグループにおいては、①品質保証システムを自動化する試み、②公益通報制度の積極的な利用を促すための役職員に対する通報訓練研修、③品質不具合の発生防止を目的に社長直轄部門として2015年に創設された品質監査室によって2019年頃に各製造拠点やグループ会社が顧客仕様違反の有無を確認する点検（以下「**2019年総点検**」という。）等が実施されるなど、品質コンプライアンス体制を強化するための様々な取組みが行われてきたと認められ、委員会としては、これを高く評価するが、他方、概要、表「当社グループの品質コンプライアンス体制上の主な課題」のとおり課題を指摘した。

表 当社グループの品質コンプライアンス体制上の主な課題

| 項目                       | 課題   |
|--------------------------|--|
| リスク管理体制                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク管理委員会において、各部門やグループ会社による品質リスクの洗い出し及びその管理の十分性の検証や、検証に基づく各部門やグループ会社に対する指導等が十分になされていないこと</li> </ul>  |
| 品質保証体制                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質保証業務に関する当社グループとしての方針等を規定した社内規程や各品質保証部門の人員管理等を行う品質保証業務を統括する部門が存在しないこと</li> <li>・ 品質不適切行為が起きた場合の明確なエスカレーションフロー、報告を受けた際の役員の対応方針等が規定された品質保証規程・マニュアルが整備されていないこと</li> </ul> |
| 当社役員による品質コンプライアンス活動への取組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社社長から当社グループの役職員に対して、品質コンプライアンスの遵守を強調するトップメッセージが十分に発出されていないこと</li> </ul>  |
| 品質コンプライアンスに関するモニタリング     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質監査室による監査が毎年実施されているが、各組織の品質マネジメント・システムにおける適合性・有効性・効率率、品質不具合の発生防止・流出防止といった観点等から</li> </ul>  |

4 本報告書では、「品質コンプライアンス」を、単に品質不具合の発生を防止することのみならず、製品の開発、製造、出荷等の過程においてその品質に関し法令・規格及び顧客仕様を遵守すること、更には取引先・顧客・従業員等のステークホルダーへの誠実な対応を含むものと定義する。

| 項目                  | 課題   |
|---------------------|--|
|                     | <p>の監査項目が中心で、品質不適切行為の発見を目的とする監査項目が設けられていないこと</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質不適切行為の発見を目的としたモニタリングとしては、2019年総点検が実施されたのみであり、当該総点検も、各製造拠点やグループ会社の部門間で相互に点検をする形で実施されており、点検対象資料の特定方法や点検の方法が規定されたマニュアルが作成されておらず、点検の粒度についても製造拠点やグループ会社間でバラツキが見られたこと</li> </ul> |
| 品質コンプライアンスに関する教育・研修 | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質コンプライアンスの遵守を強調する教育・研修は一定程度行われているものの、他のテーマに関する教育・研修の一部として取り上げられるに留まり、品質コンプライアンスに特化した教育・研修が実施されていないこと</li> </ul>  |
| 公益通報制度              | <ul style="list-style-type: none"> <li>本調査の結果、役職員の中に、公益通報制度を利用することに抵抗感を有している者、また、公益通報制度を利用することで不利益を受けることをおそれている者が、それぞれ一定程度存在することが確認されたこと</li> </ul>  |
| 品質コンプライアンスの人事上の位置づけ | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループにおいて、品質不適切行為に対する懲戒処分の実施状況が、必ずしも厳正なものとはいえないこと</li> <li>本調査の結果、多くの役職員は、人事評価において品質コンプライアンスの遵守状況はよほど重大なことをしない限り考慮されないと考えていることが確認されたこと</li> </ul>  |

## 第5 再発防止策の提言

本件不適切行為等の原因分析及び品質コンプライアンス体制の検証結果を踏まえ、委員会は、当社に対して、以下のとおり、本件不適切行為等を始めとする品質不適切行為の抑止・早期発見のために必要な再発防止策を提言した。当社は、こうした提言を踏まえ、品質コンプライアンス体制の整備を進めていく。

### 1 製品開発・組成変更時の早期のデザインレビューの徹底

前記第3の1(1)のとおり、本件試験片すり替えが開始された大きな原因の1つとして、コンパウンド樹脂の開発・組成変更時に、複数部門間で対象製品の量産可能性や法規適合性等を検討するデザインレビューが行われていなかったことが挙げられる。製品開発・組成変更が行われる際にこうしたデザインレビューが実施されない場合、製品

開発・組成変更された後に、量産時に顧客仕様を満たさないことや、当該製品について法令・認証規格上求められる手続を履行できないことが発現するリスクが生じ得る。

こうしたリスクが発現し、品質不適切行為が行われてしまうことを防止するためには、製造拠点やグループ会社において、複数部門間によるデザインレビューが製品開発・組成変更の初期段階で実施されるようにし、製品開発関連規程においても、その旨を明記することが重要である。

## 2 FUS 業務環境の改善、人事ローテーションの推進

前記第3の1(3)のとおり、樹脂の特性等に詳しい樹脂開発部門員がFUS業務を担当しており、また、FUS時試験用の試験片を作製する際に押出機が使用できる状況にあったことが、ダイセルポリマーにおいて、本件試験片すり替えが2017年頃まで継続した1つの大きな要因と考えられることから、本件試験片すり替えの再発を防ぐためには、試験片を作製する際に押出機が使用できないようにして、試験対象ロット製品以外から試験片が作製できないような環境を整備することが望ましい。

併せて、本件試験片すり替えが長期間継続されてきたことには、FUS業務担当者の固定化が影響していたと考えられる。こうした人材の固定化は、あらゆる業務において、知識の偏在化を生じさせるとともに、これによって組織外からの意見が届きにくくなり、また、そうした意見への関心がなくなってしまう、いわゆるサイロ化を招きかねず、それが、品質不適切行為の発生及び継続にもつながりかねない。このようなリスクに対応する観点からは、今後の当社グループにおいては、特に品質不適切行為が発生しやすい試験関連業務の担当者について、部門やグループ会社間での横断的で定期的な人事ローテーションを行うことが考えられる。もちろん、人員を固定することには、ノウハウの蓄積や、業務の効率化を高めることができるメリットもあり、こうした点も重要であるため、人事ローテーションを検討するに当たっては、少数でも組織の利害関係から独立した者の目が入る仕組みを導入するなど、対象となる者の役職やローテーションの方法を工夫し、業務効率とリスク管理のバランスをとることが必要である。

## 3 品質リスク管理体制の強化

製造事業を営む会社において、品質リスクの洗い出し及びその管理を行うことは重要であるところ、前記第4のとおり、当社グループにおいては、現状、品質リスクを洗い出し、管理することが実態として十分に実施されていない。

こうした点を踏まえ、今後、当社グループにおいては、品質リスクに関する責任部門を指定し、リスク管理委員会におけるリスクの洗い出しを行う際に、当該部門を中心に検討を行うとともに、品質リスクの管理については、責任部門だけではなく、品質リスクが存在する部門やグループ会社を所管する担当役員において、リスクの管理状況を

適宜確認し、懸念がある場合には、当該責任部門に通知し、リスク管理委員会で徹底して議論等をするような体制を構築することが重要と考える。

また、当社及びダイセルミライズのように認証を維持することがその取引条件として必須であるような製造拠点やグループ会社においては、①常時、認証規格の内容及びその改正内容に注意を払い、②解釈に疑義が生じた場合には、速やかに認証機関に確認して疑義を解消し、③認証規格の内容等の役職員への周知等を行う部門を設置する必要があり、こうした部門を設置することで、認証規格違反に対するリスクの発現を防ぎ、本件不適切行為等の再発を抑止することができると思う。

#### 4 品質保証体制の整備

前記第4のとおり、当社グループには、各品質保証部門の人員管理等を行う品質保証業務を統括する部門が存在しない。前記第3の2(6)のとおり、ダイセルポリマー設立前の当社及びダイセルポリマーの一部の品質保証部門員が、本件試験片すり替えを認識し、又は関与していたことが確認されていることからすれば、当社グループの品質保証機能を強化し、高いレベルでの標準化を図るために当社グループの品質保証業務を統括する部門を設ける必要性が高い。当社においては、この趣旨から、各製造拠点やグループ会社の品質保証部門を統括する部門を設け、当該部門が、各品質保証部門の実態を踏まえ、適切な人員配置を行い、全社的に取り組むべき品質保証業務の内容を決定し周知する体制を構築することが重要と考える。

#### 5 品質保証に関する社内規程・マニュアルの制定、エスカレーションフローの明確化

前記第4のとおり、当社グループでは、品質保証に関しては、品質不適切行為が起きた場合の明確なエスカレーションフロー、報告を受けた際の役員の対応方針等が規定された品質保証に関する社内規程やマニュアルが整備されていない。品質不適切行為を未然に防ぐためには、前記4のとおり、そうした懸念がある場合に直ちに対応できるような当社グループの品質保証体制を整備するとともに、その体制や関連手続を定めた社内規程やマニュアルを整備することが重要である。さらに、こうした品質保証に関する社内規程やマニュアルを整備するだけでなく、これが有効に機能するよう、その内容を、後記8で提言する品質コンプライアンスに関する教育・研修の中で重点的に取り上げるなどして周知することも重要である。

#### 6 当社役員による品質コンプライアンス遵守に向けた活動への更なるコミット

前記第4のとおり、当社社長から当社グループの役職員に対して、品質コンプライアンスの遵守を強調するトップメッセージは発出されていない。経営トップからのメッセージが役職員に与える影響は一般的に大きいことからすれば、当社社長が品質コン

プライアンスの遵守を強調するメッセージを役職員に発信することは、品質不適切行為を抑止することにつながるといえる。

そこで、今後は、当社社長のトップメッセージにおいて、折に触れ、品質コンプライアンスを遵守することの重要性を当社グループの役職員に呼びかけることを検討されたい。なお、役職員が品質不適切行為を抱え込み、長期間にわたり当該行為が継続してしまうような事態を避けるため、品質不適切行為に関与又は認識して苦慮している役職員がいた場合には、一人で、又は部門内で抱え込まずに、然るべき上司、部門に相談することを呼びかける内容を、トップメッセージに含めることが効果的であると考え

る。

こうした当社社長によるトップメッセージを発出する前提として、リスク評価の結果、品質リスクが特に高いと整理された製造拠点やグループ会社については、その製造拠点やグループ会社の事業を担当する役員等が、品質問題に関する報告が上がってきた際に、その内容を正確に理解できるようにするためにも、各製造拠点やグループ会社に赴いて、具体的にどういった品質リスクが存在しているのか、関連する法令や認証規格のルールとしてどういったものがあるのかといった点を役職員との議論を通じて確認しておくことが必要であろう。また、こうした役員による拠点訪問では、役員が、各製造拠点やグループ会社の役職員との議論を真剣に行うことで、役員の品質コンプライアンスの遵守に向けた本気度を役職員に伝えることもでき、これもまた重要である。

## 7 品質コンプライアンスに関するモニタリングの強化

前記第4のとおり、これまで実施されていた品質監査室による監査では、品質不適切行為を発見することを目的とした監査項目は設けられておらず、当社グループにおいて、品質不適切行為の発見を目的としたモニタリングは、2019年総点検以外に実施されていない。当社グループにおいて、本件試験片すり替えを始めとする品質不適切行為を抑止するためにも、品質不適切行為の発見を目的としたモニタリングを定期的に、かつ抜き打ち的なものも含めて実施していくことは検討に値する。

また、今回本件試験片すり替え等のUL規格に違反する品質不適切行為が発覚したことを契機に、こうした類いの品質不適切行為の再発を抑止するために、今後のモニタリングでは、認証規格への違反の有無に着目した内容を対象に含めることも考えられる。

なお、仮にこうしたモニタリングを、2019年総点検のときのように、各製造拠点やグループ会社の部門間で相互に点検するような形にするのであれば、その点検の実効性・質を高めるために、品質監査室において、点検の実施手順や、点検する際に確認する書類の特定方法等を詳細に記載したマニュアルを作成し、当該マニュアルの中身を点検の担当者に説明し、正しく理解させる機会を設ける必要があると考える。

このほか、当社グループにおける品質不適切行為を早期に発見する観点からは、こうしたモニタリングに加え、各製造拠点やグループ会社の役職員を対象に、数年に1度、

直近の数年間での品質不適切行為の有無等について、アンケート調査を実施することも検討に値する。

## 8 品質コンプライアンスに関する教育・研修の強化

前記第3の2(5)のとおり、FUS業務担当者が、製品の安全性には問題がないと考えて本件試験片すり替えを正当化していたことが、本件試験片すり替えが継続していた原因の1つとして指摘でき、少なくとも本件試験片すり替えが行われなくなる2017年頃まで、ダイセルポリマーの役職員の品質コンプライアンス遵守に対する意識には問題があったと言わざるを得ない。こうした状況に加え、ものづくりを担う当社グループにおいては、品質コンプライアンスを遵守することは特に重要であることからすれば、役職員の品質コンプライアンス遵守に対する意識を高めるために、前記4のとおり、これまで当社グループで開催されていなかった品質コンプライアンスに特化した教育・研修の機会を定期的に設けることが必要と考える。

一方、品質不適切行為への対応を検討する立場にある役員に対しては、本件試験片すり替えの事例等を紹介し、役員が明示的な方針を示さず、又は方針に従った対応の進捗状況をモニタリングしないと、最悪の場合、品質不適切行為の継続を役員が承認したと捉えられ、それが継続してしまうおそれがあることを明確に伝えるとともに、具体的に役員が品質不適切行為について報告を受けた際の対応の仕方を、関連する内容が規定された社内規程やマニュアルを確認しながら検討する機会を設けることも重要と考える。

## 9 公益通報制度の利用に対する抵抗感の解消

前記第4のとおり、公益通報制度を利用することに対して抵抗感を有する者や、公益通報制度を利用することで不利益を受けることをおそれる者が未だ一定程度存在することが確認されており、こうした役職員が品質不適切行為を認識しているような場合には、当該不適切行為に関する情報が然るべき部門に共有されず、長期にわたって当該不適切行為が継続してしまう可能性も否定できない。したがって、①通報者保護の姿勢を徹底し、通報者の情報や通報内容が不用意に拡散することがないように、こうした情報の共有範囲・管理方法及び通報内容の調査等に当たる者の人的範囲を規定した社内規程を整備し、②通報窓口となる企業倫理室や通報内容への対応部門に所属する役職員に、公益通報制度の趣旨を弁えた適切な役職員を充て、これらの者に然るべき研修を定期的に受けさせる等の取組みを行うとともに、③役職員に対して、上記①、②の内容を分かりやすく具体的に周知し、もって、公益通報制度の利用に対する抵抗感を解消していくことが重要と考える。

## 10 品質コンプライアンスの遵守状況の人事評価への反映、懲戒処分の厳正化

前記第4のとおり、全体として、当社グループにおける品質不適切行為に対する懲戒等の処分は、厳しいとはいえない。当社グループにおいては、品質不適切行為を抑止するために、今後、品質不適切行為に対して厳正な懲戒処分が下せるような仕組みを構築することも検討に値する。具体的には、品質不適切行為の悪質性を検討するための判断基準を設け、どういった行為が、どういった懲戒処分になり得るのかを懲戒処分規則内の懲戒処分基準表等において明確化し、当社グループの従業員に対して、その旨を十分に周知することが必要である。こうした懲戒処分の厳正化と併せて、品質不適切行為が早期に然るべき部門に報告されるようにすることを目的として、自主的に自ら関与した品質不適切行為を申告し、その後の調査等にも協力した者に対しては、懲戒処分の減免を検討するリニエンス制度を、必要に応じ適用できるようにすることも併せて検討されたい。

このほか、役職員が、品質コンプライアンスの遵守を重視し又は軽視したような場合には、その内容を各役職員の人事評価において評価する旨及びその仕組みをより明確に評価規程に規定して周知し、実際にその仕組みに従った人事評価を実践することが考えられる。

以上