

2021年5月14日

各 位

会 社 名 京セラ株式会社  
代表者名 取締役社長 谷本 秀夫  
(コード番号 6971 東証第1部)  
問合せ先 経営管理本部長 千田 浩章  
(TEL (075)604-3500)

### 当社ケミカル製品における不適切対応に関する調査結果等のご報告

当社が製造・販売を行っているケミカル製品について、2021年1月8日付け開示資料のとおり、米国の第三者安全科学機関である Underwriters Laboratories (以下、UL) の認証に関する不適切な対応が判明しました。当社は本件について、法律事務所をはじめとする特別調査委員会を立ち上げ、実態把握と原因究明に努めてまいりましたが、今般、当委員会より調査報告書を受領いたしましたので、添付のとおり公表いたします。また、当調査報告を受け、今後の是正措置及び再発防止策を作成いたしましたので、併せてご報告申し上げます。

このたびは、関係の皆様に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とともに、再発防止に努めてまいります。

なお、本件による業績への影響につきましては、現時点では不明です。開示すべき重大な影響が見込まれると判断した場合には、速やかにお知らせいたします。

#### 【添付資料】

- ・ 調査報告書（公表版）
- ・ 当社ケミカル製品の不適切対応に関する是正措置及び再発防止策

# 調査報告書（公表版）

2021（令和3）年5月13日

UL問題特別調査委員会

京セラ株式会社 御中

UL 問題特別調査委員会は、次のとおり調査報告書を提出いたします。

2021（令和3）年5月/3 日

京セラ株式会社 UL 問題特別調査委員会

委員長 中 村 克 己



委 員 足 立 学



委 員 長 田 洋



## 目次

第1章	本調査の概要	1
第1	特別調査委員会の設置経緯	1
第2	調査の目的・範囲	1
第3	当委員会の構成と調査体制	1
1.	委員	1
2.	調査補助者	1
3.	事務局	2
第4	当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置	2
第5	調査の方法等	2
1.	調査期間	2
2.	委員会の開催	2
3.	具体的な調査方法	2
第6	UL 以外の問題について	4
第7	調査上の限界について	4
第2章	調査結果	5
第1	ケミカル事業の沿革と現状	5
1.	沿革	5
2.	本件不正に関連する製品	6
3.	生産拠点	7
4.	組織	8
第2.	UL 規格について	8
1.	UL 規格の概要	8
2.	ケミカル事業部が取得している UL 認証	9
3.	FUS	10
第3	不正行為の定義と類型	11
1.	定義	11
2.	主な不正行為の類型	11
3.	グレー認定について	12
第4	不正行為の内容	13
1.	封止材について	13
2.	レジンについて	17
3.	フェノールについて	20
4.	プリミックスについて	22

5.	絶縁ワニスについて.....	24
6.	TC ボードについて.....	27
7.	積層板について.....	27
8.	小括.....	28
第5	歴代幹部層の関与・認識.....	29
1.	はじめに.....	29
2.	客観的事実について.....	30
3.	幹部層の主観（認識）について.....	32
4.	小括.....	37
第6	他事業部調査の結果.....	37
1.	他事業部調査の概要.....	37
2.	他事業部調査の結果.....	38
第7	アンケート調査の結果.....	39
1.	調査概要.....	39
2.	集計結果.....	39
3.	対象者の意見・コメントについて.....	43
第3章	本件不正の原因.....	44
第1	はじめに.....	44
第2	原因分析.....	46
1.	品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の欠如.....	46
2.	技術対応における問題点.....	46
3.	過去から蓄積された問題の広がりによる抜本的解決の困難さ.....	48
4.	組織風土の問題（ムラ社会・隠蔽体質）.....	48
5.	本件不正の背景・遠因.....	49
6.	品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリングの機能不全.....	50
7.	PMI の問題点.....	51
8.	内部通報制度の問題点.....	51
9.	杜撰なデータ・文書管理.....	52
第4章	再発防止に関する提言.....	52
第1	はじめに.....	52
第2	再発防止策.....	52
1.	品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底.....	52
2.	技術対応における問題点への対応.....	53
3.	組織風土の改善.....	54
4.	本件不正の背景・遠因の解消.....	55
5.	品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング体制の強化.....	55

6. PMIの見直し・改善.....	55
7. 内部通報制度の改善・機能強化.....	56
8. 組織的なデータ・文書管理体制の構築.....	56
第5章 結語.....	56
別紙 アンケートの記載内容（抜粋）.....	57

## 第1章 本調査の概要

### 第1 特別調査委員会の設置経緯

2020年秋、京セラ株式会社（以下「京セラ」または「当社」という）半導体部品セラミック材料事業本部のケミカル事業部（以下「ケミカル事業部」という）が製造・販売を行っているケミカル製品の一部について、同事業部所属の若手社員より、米国の第三者安全科学機関である Underwriters Laboratories（以下「UL」という）が実施するフォローアップ検査（Follow-up Service、以下「FUS」という）において、UL から指定された製品とは異なる試験片（サンプル）を UL に提出している旨の相談・報告があった。

これを契機として、京セラが直ちに事実関係の把握のために社内調査を進めたところ、ケミカル事業部の各工場で製造されている5種類の製品群について、長期間にわたって異なるサンプルを UL に提出していたことなどが判明した（以下「本件」という）。

事態を重く受け止めた京セラは、2021年1月15日、客観的な立場から事実関係及び原因究明を調査し、再発防止策等の提言を行う目的で外部の専門家等から構成される特別調査委員会（以下「当委員会」という）を設置した。

### 第2 調査の目的・範囲

当委員会の調査の目的・範囲は、次のとおりである。

- ア 本件の事実関係の解明
- イ 本件の原因究明と再発防止策の提言
- ウ その他調査の過程で当委員会として必要と認めた事項

### 第3 当委員会の構成と調査体制

#### 1. 委員

当委員会の構成は以下のとおりである。

- |     |       |                        |
|-----|-------|------------------------|
| 委員長 | 中村 克己 | 弁護士・公認不正検査士（国広総合法律事務所） |
| 委員  | 足立 学  | 弁護士（東京富士法律事務所）         |
| 委員  | 長田 洋  | 東京工業大学名誉教授             |

#### 2. 調査補助者

当委員会は、調査担当弁護士として、以下の3名を指名した。

- |     |       |             |
|-----|-------|-------------|
| 弁護士 | 廣瀬 正剛 | （東京富士法律事務所） |
| 弁護士 | 増成 由佳 | （国広総合法律事務所） |
| 弁護士 | 池田 晃司 | （国広総合法律事務所） |

なお、これらの委員、調査補助者らは、すべて当社と利害関係をもたない第三者性のある専門家である。

また、株式会社 KPMG FAS の以下のメンバーがデジタル・フォレンジック調査（以下「フォレンジック調査」という）を担当した。

堀田 知行、吉岡 一真、山下 晋吾、山田 昂輝、熊本 司、廣原 茉耶、他 9 名

### 3. 事務局

調査にあたっては、当社コンプライアンス部門所属の社員をメンバーとする委員会事務局（社内弁護士 2 名を含む。計 17 名）を設置した。事務局はヒアリング等の日程調整、ヒアリング録の作成等、当委員会による調査を全般的にサポートした。

## 第 4 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

本件は、UL のみならず、顧客や市場等に影響を及ぼすおそれのある品質不正問題であることから、当委員会は、京セラが適時に顧客等に対する説明責任を果たすことが可能となるよう、必要に応じて調査内容の情報共有を行った。したがって、当委員会は、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」の全ての点において、依拠しているわけではないが、調査の客観性及び独立性を確保する目的で、以下の事項を京セラと合意した。

- ・ 京セラは、当委員会が行う調査に全面的に協力するものとし、京セラの役員、社員等をして調査に協力させる
- ・ 京セラは、本件調査の実施に際して当委員会が必要とする資料、情報、及び社員等へのアクセスを保証する
- ・ 当委員会の調査に対して、京セラの十分な協力が得られない場合や本件調査に対する妨害行為が行われた場合、当委員会はその状況を調査報告書に記載することができる
- ・ 調査報告書に係る起案権は当委員会に専属する（調査報告書の提出前にその全部または一部を京セラに開示する義務を負わないことを含む）

## 第 5 調査の方法等

### 1. 調査期間

当委員会は、2021 年 1 月 15 日から同年 5 月 13 日までの間、本件調査を実施した。

### 2. 委員会の開催

当委員会は、上記 1 の期間において、合計 13 回委員会を開催した。

### 3. 具体的な調査方法

当委員会が実施した調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

#### (1) 関係者へのヒアリング及び現地調査等

対面またはWEB形式により、ケミカル事業部及びその他関係部門の社員(退職者含む)延べ81名に対し、約127時間に及ぶヒアリングを実施した。

また、京セラの川崎工場、福島郡山工場(以下「郡山工場」という)、栃木真岡事業所(以下「真岡事業所」という)における現地調査を延べ6回行った。

#### (2) 関係資料の検証等

当委員会は、UL規格やFUSに関連した社内資料、各種議事録、各製品の組成表、顧客との間の納入仕様書等、ケミカル事業部またはヒアリング対象者から入手した各種関係資料の分析及び検証を行った。

また、関係資料に基づき、ケミカル事業部との間で事実確認や意見交換などを目的とした会議を適宜行った。

#### (3) フォレンジック調査

当委員会は、フォレンジックの専門事業者として株式会社KPMGFASを選定し、当委員会が必要と判断した調査対象者8名が使用していた会社貸与の業務用パソコン(PC)に保存されていたドキュメント及びメールサーバ上の電子メールについて保全を行った。保全した電子データについては、削除ファイルを復元した上で、ドキュメント及び電子メールを抽出した。ただし、4名のPCについては、退職後、時間が経過しているなどの事情から、当時使用されていたものが既に廃棄されていた。

また、各事業拠点においてファイル共有サーバに保管されている電子データについても、当委員会が必要と判断したサーバ24台を対象に保全を行った。

これらの保全、抽出した電子データについてはVound software社製のレビューソフトであるIntella Connect(Ver2.3.1)にて検索用データベースを構築した。電子メールについては当委員会で定めた196通りのキーワードまたはキーワード条件式により絞込を行い、34,598件を分析し、ドキュメントデータについては、技術部門、品質保証部門で利用するUL業務に関連する主なフォルダを対象に34,323件を分析した。そのうえで、本件及び本件類似事案に関連性が高いと思われた電子メール116件、ドキュメントデータ115件については、更に当委員会でも内容の分析を行った。

#### (4) アンケート調査(詳細は第2章第7参照)

##### ア ケミカル事業に関係する社員向けアンケート

ケミカル事業に関係する社員545名(現在ケミカル事業に携わる社員及び過去にケミカル事業に携わったことのある社員)を対象に、本件及び同種事案の有無等に関するアンケート調査を実施した(回収率100%)。

#### イ その他の部門における UL 担当者向けアンケート

本件はケミカル事業部で発生した事案であるが、当社グループ内で UL 認証を取扱う他部門における同種事案の有無等を調査する目的で、他部門で UL の認証登録や FUS に関係している社員、過去に携わったことがある社員、合計 74 名を対象に、アンケート調査を実施した（回収率 100%）。

#### ウ アンケート回答結果への対応

アンケート回答結果を検証した上で、当委員会として調査が必要と判断した回答者に対してヒアリングや電話、メール等による調査を行った。

#### （5）情報提供窓口の設置

ケミカル事業に関係する社員及びその他の部門における UL 担当者（対象者はアンケートと同じ）に対して、匿名による通報も可能な情報提供窓口（国広総合法律事務所）を設置、周知した。本件調査終了までに 3 名から情報が寄せられ、当委員会として調査が必要と判断したのものについてはヒアリング等の調査を行った。

### 第 6 UL 以外の問題について

当委員会は、アンケート調査、フォレンジック調査、情報提供窓口提供された情報、関係者へのヒアリング及び現地調査を通じて、UL 問題以外に、京セラとして引き続き調査や対応を実施すべき品質や検査等に関する問題を把握した。これらの件については、情報提供者の秘匿や秘密保持に留意した上で、当委員会として把握した事実関係、当委員会としての評価、京セラとして取るべき対応についての見解（外部の専門家を参加させるなど客観性・独立性・中立性に留意した調査・対応体制の確保に関する意見を含む）を別途取りまとめ、2021 年 5 月 10 日付けで京セラへの申し送りを行った。

### 第 7 調査上の限界について

本件調査にあたっては、以下の制約・限界があったため、留意を要する。

- ・ 本件調査は、関係者から開示を受けた資料または関係者からの供述に依拠している。これらの資料や供述等について、明らかな矛盾等が認められた場合は慎重な判断を行ったものの<sup>1</sup>、当委員会は、原則として真実かつ正確であることを前提としている。当委員会が関係者から開示を受けた資料等及びその前提事実並びに関係者の供述に誤りがある場合、本調査報告書作成までに当社から開示されなかった事実がある場合等には、本件調査における認定が変更される可能性がある。

---

<sup>1</sup> メールや資料等の客観証拠を提示されるまで関与を否定するなど一部関係者は、調査協力を消極的だった。

- ・ 本件はUL規格が問題となっているが、ULは民間機関であり、同認証に関する非公開情報等はULにとっての営業秘密である。したがって、こうした点に配慮して、本来であれば具体的に記載すべきであるところ、あえて抽象化、簡略化または省略している部分が本調査報告書には存在する。
- ・ 本件は過去から長年行われていた不正行為であるため、過去の経緯等を把握するためには退職者の協力が不可欠な状況であった。多くの退職者は協力的であったものの、中には当委員会からのヒアリングの要請を拒否した者もいた。
- ・ 本調査報告書は、事実確認及び発生原因の究明並びに再発防止策の策定・評価のためにのみ用いられることが予定されている。当委員会は、本調査報告書及び本件調査の結果が、上記以外の目的のために用いられることを予定しておらず、本調査報告書は関係者の法的責任の追及や社内処分を目的としたものではない。
- ・ 本件調査の一部は、新型コロナウイルス感染症流行の影響により緊急事態宣言が発令されている中で実施されたものであったため、重要なヒアリングについては一部面談形式で行ったが、WEB形式でのヒアリングを中心とせざるを得なかった。また、海外工場の現地視察を断念するなどいくつかの制約があった。

## 第2章 調査結果

### 第1 ケミカル事業の沿革と現状

#### 1. 沿革

京セラのケミカル事業は、東芝グループにおいて設立された東芝ケミカル株式会社（以下「東芝ケミカル」という）の事業をルーツとする。

東芝ケミカルは1974年に株式会社東芝（以下「東芝」という。当時は東京芝浦電気株式会社）の化学材料事業部が分社され、東芝の合成樹脂及び絶縁材料の製造販売に関する事業を譲り受けるかたちで設立された。当初の生産拠点は川口工場（埼玉県川口市/2015年閉鎖・売却）と川崎工場である。

その後、東芝ケミカルは、同社設立時にすでに存在していた同じ東芝グループの東芝強化プラスチック工業株式会社（以下「東芝強化プラスチック」という）を1982年に子会社化。1991年には郡山工場を新設。1996年にはシンガポール・中国と国内外における製造拠点を整備。現在につづく事業の生産体制を基礎づけた。

2002年8月、東芝ケミカルは、株式交換により京セラの100%子会社として京セラグループに入り、京セラケミカル株式会社（以下「京セラケミカル」という）に改称。2004年には子会社である京セラケミカル強化プラスチック株式会社（旧東芝強化プラスチック、京セラグループ入り時点で改称）を合併、川口工場の閉鎖・売却などを経て、2016年4月、京セラ本体と合併。京セラ本体の半導体部品セラミック材料事業本部ケミカル事業部等に再編された。

現在、京セラにおける同事業の売上は2020年度で約230億円であり、京セラグループ全

体売上のおよそ 1.5%を占めている。また、同事業の生産活動に関わる社員数は 2021 年 4 月 1 日現在で、国内 355 名。海外生産拠点であるシンガポールと中国を合わせた場合は 482 名となり、京セラグループ全体の人員構成に占める割合は 1%弱となる。なお、製品は、ケミカル事業部が属する京セラ半導体部品セラミック材料事業本部の国内営業ルート及び京セラグループの海外販売子会社の営業ルートを通し販売されている。

## 2. 本件不正に関連する製品

ケミカル事業部で取り扱っている本件不正に関連する製品は以下のとおりである。

### (1) 半導体用エポキシ封止材料 (2020 年度ケミカル事業売上の 42%)

半導体用エポキシ封止材料 (以下「封止材」という) は、半導体パッケージ内に充填され、半導体素子をパッケージ内で直接包み込み、温度・湿度・ガス・塵埃などの影響、振動・衝撃などの機械的熱的応力等のストレスから保護するものである。

京セラでは、主にスマートフォン、パソコン、民生機器などに使用される半導体用の封止材を生産している。

### (2) 注形レジン (同 13%)

注形レジン (以下「レジン」という) は、高い耐候性や高電圧に対して信頼性が求められる電気部品、更には重電分野での高絶縁性が要求される部品に適用される液状エポキシ樹脂材料である。

京セラでは、自動車用点火コイル向けにもレジンが展開されている。

### (3) フェノール樹脂成形材料 (同 1%)

フェノール樹脂成形材料 (以下「フェノール」という) は、熱硬化性成形材料であり、厨房器具分野から、電子部品、電気部品分野、自動車部品分野まで極めて幅広い需要を持つ。

京セラでは、電気絶縁部品向け、高耐熱部品向けなどを生産している。

### (4) 不飽和ポリエステル樹脂成形材料 (同 2%)

不飽和ポリエステル樹脂成形材料 (以下「プリミックス」という) は、特殊な不飽和ポリエステル樹脂に、触媒、充填剤、顔料及びガラスフィラーを配合し、混合した成形材料をいう。他の成形材料に比べ耐衝撃性、耐熱性、電気特性に優れる。産業用電気部品、モーター絶縁、家電、家庭用電源、ハウジング等の絶縁構造部品などに使用される。

### (5) 絶縁ワニス (同 6%)

絶縁ワニスは、一般に 2 種存在する。ひとつは電線に塗布し、高温で乾燥・焼付けする

ことにより被膜形成がなされる電線用ワニス。もうひとつは、家電製品、電動工具などのモータコイルの含浸用に使用される含浸用ワニスである。

京セラの絶縁ワニスは、電気絶縁性、耐熱性を有する材料であり、家電製品や車載用、電車の駆動モーターやトランスなどの電気部品に使用されている。

### (6) TC ボード (同 1%)

京セラで販売される絶縁板。不飽和ポリエステル樹脂・エポキシ変性樹脂材料を加熱・加圧成形したもの。

電気絶縁性、耐熱性、耐酸性、耐薬品性といった特性を有し、主に重電部品や各種配電盤などに使用されている。

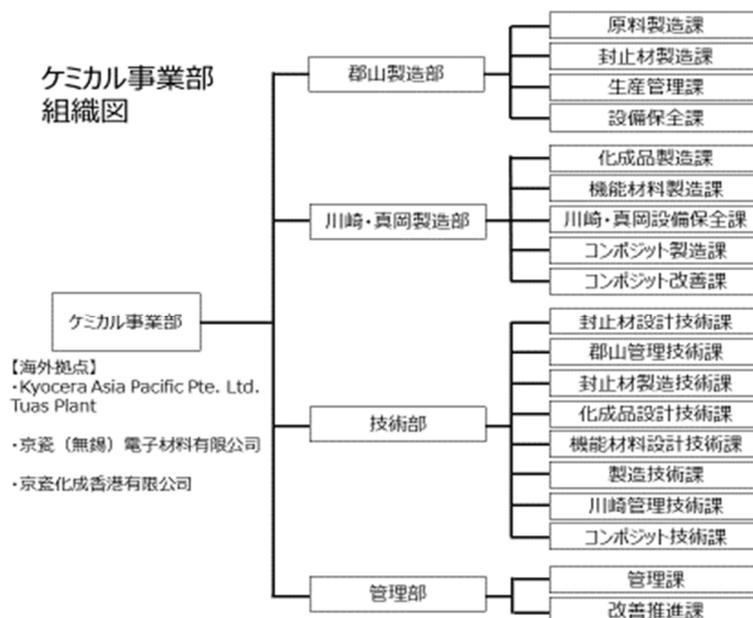
## 3. 生産拠点

現在、同事業の生産拠点は次のとおりである（人員規模は 2021 年 4 月 1 日現在）。

	拠点名	沿革	生産品	人員規模
①	川崎工場 (神奈川県川崎市)	東芝の製造拠点として 1962 年より操業。東芝化学材料事業部(1966 年)、東芝ケミカル (1974 年)、京セラケミカル (2002 年) の各製造拠点を経て、京セラ本体の製造拠点 (2016 年・ケミカル事業専用工場) として現在に至る。	・絶縁ワニス ・レジン	168 名
②	真岡事業所 (栃木県真岡市)	東芝グループの製造会社として設立された東芝強化プラスチックの本社兼工場として 1968 年より操業。東芝ケミカルの子会社 (1982 年)、京セラケミカルの子会社 (2002 年)、京セラケミカルへの合併 (2004 年) を経て、京セラ本体の製造拠点 (2016 年・ケミカル事業専用工場) として現在に至る。	・プリミックス ・フェノール ・TC ボード	27 名
③	郡山工場 (福島県郡山市)	東芝ケミカルの製造拠点として 1991 年より操業。京セラケミカル (2002 年) の製造拠点を経て、京セラ本体の製造拠点 (2016 年・ケミカル事業専用工場) として現在に至る。	・封止材	160 名
④	京セラ・アジアパシフィック・プライベート・リミテッド Tuas 工場 (以下「シンガポ	東芝ケミカルシンガポールの本社兼工場として 1996 年より操業。京セラケミカルシンガポール (2002 年) を経て、京セラグループの東南アジア/オセアニア地域の統括会社である京セラアジアパシフィックと合併。同社のケミカ	・封止材	64 名

	ル工場」という)	ル事業専用工場として現在に至る。		
⑤	京瓷（無錫）電子材料有限公司（以下「中国工場」という）	無錫東化電子化工有限公司の本社兼工場として1996年より操業。2002年京瓷化学（無錫）有限公司となり、2020年4月に京瓷（無錫）電子材料有限公司に改称、現在に至る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レジン</li> <li>・プリミックス</li> <li>・絶縁ワニス（2019年12月生産終了）</li> </ul>	63名
⑥	旧川口工場（埼玉県川口市）	東芝の製造拠点として1935年より操業。東芝化学材料事業部（1966年）、東芝ケミカル（1974年）の各製造拠点、京セラケミカル（2002年）の本社兼製造拠点を経て、2015年閉鎖・売却。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・封止材（郡山工場へ移管）</li> <li>・フェノール（真岡事業所へ移管）</li> </ul>	—

#### 4. 組織



- ※ 品質保証部門（以下「品証部門」という）、品質管理部門（以下「品管部門」という）については、ケミカル事業部ではなく、半導体部品セラミック材料品質保証部に置かれている。
- ※ 各拠点における総務・人事などの間接系業務は、総務人事本部などの間接部門所属社員により運用されている。

## 第2. UL 規格について

### 1. UL 規格の概要

UL 規格とは、米国の第三者安全科学機関である Underwriters Laboratories（現在は UL

LLC と改名され営利企業となっている) が策定する機能と安全性の規格であり、UL が策定した規格やその他の規格に基づき試験を行い、規格が定める各試験要求を満たした製品に対して UL が認証し、また、後述するとおり、認証取得後、定期的な工場監査などを実施し、継続的に認証時と同等の製品が製造されていることを確認するプログラムである。

UL では、最終製品に限らず、製品に組み込まれる材料や部品、また、デバイスや設備のような製造工程など(以下本項において「製品等」という)、幅広い領域を対象に機能や安全性に関する規格基準が策定されており、UL 自体は民間機関であるものの、我が国でも多くのメーカーにおいて、自社の製品等の機能や安全性を顧客に担保するために、UL 認証が取得されている。

なお、UL 認証では、登録する品番<sup>2</sup>にサフィックス (枝番) を設定することができ、予め各登録品番の名称の後に (++) などの表記を付した登録を行うことが可能である。例えば、AB-C500 という名称であれば、「AB-C500」という表記で品番を登録することもできるが、「AB-C500 (++)」という形で品番を登録することも可能であり、そうすることで AB-C500 の後に文字を追加した名称を使用することができる (例: X 社向けに AB-C500XSP、Y 社向けに AB-C500Ysp といった品番名を設定する。ただし、組成は同一であることが前提)。これは、認証時の組成と同じ組成の製品を複数の顧客に品番名だけを変更して販売する場合などに利用されるものであり、こうした場合、認証取得者は、サフィックスによって品番管理をしなければならない。

## 2. ケミカル事業部が取得している UL 認証

ケミカル事業部が取得している本件不正に関する UL 認証は、以下の 3 種類である。

### (1) UL94

UL94 は UL の規格のうち、プラスチック材料における難燃性のグレードを評価する規格で、難燃性のグレードとしては 5VA、5VB、V-0、V-1、V-2 及び HB<sup>3</sup>などが規定されている。

ケミカル事業部では、封止材、レジン、フェノール、プリミックスについて UL94 の認証を取得しており、本件が判明した時点で合計 146 の登録品番が存在していた。

---

<sup>2</sup> 本調査報告書では、UL 認証の登録名を「登録品番」といい (登録品番は UL Product iQ™ サイトにて公表される)、実際にケミカル事業部にて製造・出荷している製品を「品番」と定義する。例えば、AB-C500XSP という商品名で封止材を製造・出荷している場合、実際の商品の名称である AB-C500XSP が「品番」、UL 認証を取得している場合に UL に登録した名称である AB-C500 (++) が「登録品番」を指すことになる。

<sup>3</sup> 5V (5VA、5VB) は、UL94 のなかで最も難燃性が高いグレードとされている。また、V-0、V-1、V-2、HB のうち、一番高い難燃性が求められているのは V-0 であり、以下 V-1、V-2、HB の順である。

## (2) UL1446

電気機器を構成する個々の材料の集合体としての絶縁性能（「電気絶縁システム」と呼ばれる）を評価する規格が UL1446 である。それに加え、UL1446 では、電気絶縁システムを構成する各部材も認証の対象としており、ケミカル事業部では絶縁ワニスについて、部材として UL1446 の認証を取得している（本件判明時点で合計 17 登録品番）。

## (3) UL746

UL では、樹脂材料の耐着火性、耐熱性、耐電気特性等に関わる性能評価の規格として UL746A～D が存在する。主として、電気特性や機械特性を認証する UL746A と長期耐熱性を評価する UL746B があり、ケミカル事業部では UL94 の認証を受けた一部の品番について、UL746 を合わせて取得している（本件判明時点で合計 39 登録品番）。

## 3. FUS

UL では、UL 認証を取得した製品等について、認証時と同じ性能が維持されていることを確認するために、検査員が定期的（年 4 回）に、製造工場に抜き打ちで FUS と呼ばれる立ち入り検査を実施する。FUS には、①工程や製品の表示が適正に行われているか等を確認する訪問検査、②在庫製品からサンプルを指定して行う試験検査がある。

試験検査で不適合（不合格）となった場合、認証取得者は不適合となった要因について UL のエンジニアと協議するか、2 回目のサンプル指定を受けて再度試験片を提出するかを選択することになる。そして、2 回目の試験片が合格となった場合、不適合は解消されるが、2 回目も不適合となった場合、該当製品は原則として UL 認証を受けた製品である旨のマーク（UL マーク）を付けて出荷することが禁止され、問題が解消できない場合は、認証が取り消されることがある。

試験検査では、検査員が UL 認証品の製造拠点に立ち入って、在庫製品の中から特定の製品を指定し、認証取得者は、指定された製品を用いた試験片を作成して、UL に送付する。UL は送付された試験片について、製品の組成の ID (Identification) 試験である赤外分光分析 (IR)、熱重量分析 (TGA) 及び一部の製品では示差走査熱量測定 (DSC) を行い、認証時の組成に変更がないことを確認する。

なお、UL94 では FUS において、ID 試験に加え、燃焼試験を実施し、難燃性の判定基準に適合する必要がある。一方、UL1446 では ID 試験による同定のプロセスのみを実施し、絶縁性の判定は行わない。また、UL746 は認証時の試験のみで FUS の対象となっていない。

そして、ケミカル事業部では、川崎工場技術部門に属する管理技術課が、ケミカル事業部としての FUS 対応の全体的な窓口を担当している。本件不正が行われた各製品は、いずれも原材料であり、燃焼試験等を実施するためには、当該原材料を成形するプロセスが必要となることから、FUS では、UL 検査員が工場にある量産品のロットを指定するにとどまり、当該量産品をそのまま持ち帰ることはしていない。そのため、指定された製品につ

いて、各製造拠点で試験片を作成し、当該試験片は、一旦川崎工場の管理技術課に送付される。同課の担当者(窓口担当者とは別人物)は、送付された試験片を用いて、IR 等について社内予備試験を実施し、UL 認証品と同一の分析結果が出たことを確認した上で、各製造拠点から UL に試験片が送付される流れとなっている。

### 第3 不正行為の定義と類型

#### 1. 定義

UL 規格においては、申請時に提出された試験片について、第2で述べた IR、TGA 及び DSC の分析による各分析結果（リファレンスデータと呼ばれる）が当該登録品番の ID として UL に登録される。そして、UL 認証については、「1 登録 1 組成」の原則が存在し、認証時に UL に提出した試験片の組成を認証後に変更することは原則として認められず、認証時の組成と量製品の組成は同一でなければならない。そのことを確認するために、FUS で提出される試験片の組成は、量製品と同一のものである必要がある。なお、第2で述べたとおり、UL は、FUS で提出された試験片について、ID 分析を行うことによって、提出された試験片と認証時に提出された試験片が同等であるか、すなわち認証時と同じ組成で製造されているかを確認することになっている。

このように、UL 規格では、**Ⓐ**認証時の組成と、**Ⓑ**実際の量製品の組成が同一であることが求められ ( $\text{Ⓐ}=\text{Ⓑ}$ )、それを検証するために、**Ⓒ**FUS で提出される試験片の組成も **Ⓐ** 及び **Ⓑ** と合致する必要がある ( $\text{Ⓐ}=\text{Ⓑ}=\text{Ⓒ}$ )。そこで、当委員会は、**Ⓐ**～**Ⓒ**の全てが一致しない場合、これを不正と定義した。

#### 2. 主な不正行為の類型

本件における主な不正行為は、(1) 認証登録に関する不正と、(2) FUS における不正に大別され、さらに具体的には、以下のように類型化される（個別の製品群において、下記の類型に該当しない不正行為がある場合には、第4で述べる。）。

##### (1) 認証登録に関する不正行為

・ UL 認証時の組成と異なる組成の量製品を、登録品番を変えずにそのまま製造・出荷した。【 $\text{Ⓐ}\neq\text{Ⓑ}$ 】

前述した「1 登録 1 組成」の原則により、UL 認証時の組成を変更して製造・出荷することは原則として認められず、本来であれば新規の認証（登録品番）を取得するか、ID の追加登録をする必要がある。ところが、ケミカル事業部では、そのような対応を取らずに、認証時の組成と異なる組成の量製品を、当該認証を受けた製品として、そのまま製造・出荷していた。主に UL94 を取得した製品群に存在する不正行為である。

この不正類型は、**㊦**当初から UL 認証時の組成と異なる組成の量製品を製造・出荷していたケースと **㊧**当初は認証時の組成と同一の組成で製造・出荷していたが、原材料の変更

や顧客要望によるカスタマイズ等により、その後組成を変更したにもかかわらず、新規の UL 申請を行わずにそのまま製造・出荷を継続したケースに分かれる。

・原材料の変更や顧客要望によるカスタマイズ等により組成変更が生じたが、登録品番を変えることなく、サフィックス（枝番）を付して製造・出荷した。【A≠B】

サフィックスはあくまで品番管理の趣旨で認められているものであり、「1登録1組成」が原則である以上、サフィックスを付した品番はすべて同一組成であることが前提であり、認証時の組成を変更した品番について、サフィックスを追加して（あたかも派生製品のひとつであるかのように）製造・出荷することは認められていない。ところが、ケミカル事業部では、組成を変更した品番にサフィックスを付して、そのまま製造・出荷していた。主に UL94 を取得した一部の製品群に存在する不正行為である。

## (2) FUS における不正行為

・指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出した（試験片のすり替え）。【C≠B】

前述のとおり、「1登録1組成」が原則である以上、その担保のために行われる FUS で作成・提出される試験片の組成は、量産品と同一のものでなければならない。ところが、ケミカル事業部では、FUS において、量産品とは異なる組成の試験片にすり替えて UL に提出していた。主に UL94 や UL1446 を取得した製品群に存在する不正行為である。

製品群によっては、FUS 対応用のマニュアルが存在し、マニュアルに記載された組成表に従って、FUS 対応用の試験片を作成することがルーティン化されており、こうした試験片(すり替え品)について「スペシャルサンプル」、スペシャルサンプルを提出することについて「スペシャル対応」といった呼称が使用されていた。

・燃焼試験に合格しない可能性のある製品について、UL 検査員の目に触れないように隠すといった対応を行った。

FUS では UL 検査員が抜き打ちで製造拠点を訪れ、その時点での量産品を指定して FUS の対象とするため、UL 検査員から指定されなければ、難燃性に問題があってもそれが発覚することはない。そこで、一部の製品群では、担当者が難燃性に問題のある製品について UL 検査員に指定されないよう隠すといった対応も行われていた。

## 3. グレー認定について

本件不正は、概ね以上の類型に分類され、A認証時の組成とB実際の量産品の組成が一致しないもの（上記1.）、C FUS で提出した試験片の組成とB実際の量産品の組成が一致しないものがある（上記2.）。

これに対し、C FUS で提出した試験片の組成とB実際の量産品の組成が一致しているケ

ース（すなわち、すり替えを行っていないケース）では、不正を行うことなく FUS で合格している以上、④認証時の組成と⑤実際の量産品の組成も一致している可能性が高い。もっとも、そのような場合でも、IR、TGA 等の ID 試験の結果に影響を与えない範囲で、認証時の組成が変更されている可能性を否定することはできない。そのため、当委員会は、④認証時の組成の記録が残されていないなど、④=⑤と言い切れないケースについては適正とまでは断定せず、グレー（認定）とした。

#### 第4 不正行為の内容

ここでは、不正の具体的な手法、不正の件数、不正の開始時期やこれまでの経緯等について、述べることとする。

なお、不正の対象製品に関しては、顧客に対する影響等の観点から、現在製造販売している製品及び近時まで製造販売していた製品を対象とすべきと考え、2018年12月1日から2020年11月30日までの2年間（以下「対象期間」という）で製造販売実績があるものを対象としている。ただし、当該期間以前に製造販売が終了した製品に関しても、調査の過程で不正が確認された場合は、これに言及している。

##### 1. 封止材について

###### (1) 不正行為の手法・件数

###### ア 不正行為の手法

封止材では、以下の不正が行われていた。

###### ①認証登録に関する不正行為

- ・ 認証時に、量産予定の製品とは異なる組成で難燃性を高めた特別な試験片を作成・提出し、新規登録を行ったケース（すり替えによる認証取得）。
- ・ 原材料変更や顧客要望によるカスタマイズ等により組成変更が生じたが、登録品番を変えず、そのまま、またはサフィックス（枝番）を付して製造・出荷したケース。

###### ②FUSにおける不正行為

- ・ 指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。
- ・ サフィックスの一製品が指定された場合、同じ製品群の中から合格する可能性が高いと思われる別製品（代表銘柄）の試験片にすり替えて UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。

## イ 不正行為の件数

対象期間中、当社が UL から難燃性に関する認証 (UL94) を受けたとして製造販売していた封止材は 397 品番である。

このうち、当委員会として、上記①②の不正行為を認定したのは 379 品番である。

残りのうち、16 品番に関しては、FUS 時に上記②の不正が行われていた事実が認められず、また、残された組成表等からは組成が明確に異なるとまでは言い難いため、不正行為があったとは認められなかった。しかし、記録等の不備により、④認証時の組成が不明であり、④認証時の組成と⑤量産品の組成が一致していることの証明はなされなかったため、グレー認定とした。

その他、FUS 時に上記②の不正が行われていた事実が認められず、認証取得時の組成表または担当者の証言等により、④認証時の組成と⑤量産品の組成が一致していると認められた 2 品番については、不正はなかったものと認定した。

なお、封止材は、郡山工場以外にシンガポール工場でも製造されており、同工場も FUS の対象となっていたが、指定された製品について、シンガポール工場から郡山工場に成形する前の製品 (粉状) を送り、郡山工場で試験片を作成し、シンガポール工場に送付、シンガポール工場から UL に提出する流れとなっていた。そのため、シンガポール工場における FUS においても、上記不正行為が認められたが、異なる試験片を準備する行為自体は郡山工場で行われたものである。

## (2) 不正行為の開始経緯及び開始時期

### ア 上記不正行為①について

#### (ア) 認証取得時の不正

新規開発時に、顧客との間で量産化を決定した製品の組成で UL 認証 (UL94 V-0) を取得しようとしたものの、そのままの組成では燃焼試験に合格できない可能性がある場合などに、難燃剤を追加した特別な試験片を UL に提出して、認証を取得する一方、実際の量産品は、難燃剤追加前の組成で製造するといったことも行われていた。

1997 年頃に新規登録された製品について、このような不正行為が確認されている。

#### (イ) 認証後の不正

封止材は顧客からのカスタマイズ要求 (顧客からの特別要求) が多く、その度にマイナーチェンジが繰り返され、さらに原材料メーカーが原材料の生産を中止したり、一部原材料が使用できなくなるなどの理由から、代替りの原材料で製造を行わざるを得ないといったことも生じていた。こうしたマイナーチェンジや原材料の変更、またはそれらの繰り返しによって、組成変更が生じていたにもかかわらず、そのまま製造・出荷が継続されていた。

また、サフィックス登録された品番 (例: AB-C500 (++) ) について、カスタマイズ等により、組成変更が生じているにもかかわらず、サフィックス (枝番) を付して、そ

のまま製造・出荷する（例：AB-C500XYZ という品番名で製造・出荷する）というサフィックスのルールに違反する対応も多く行われていた。

このような不正が多く行われるに至った理由は、以下のとおりである。

- ・カスタマイズによって生じる組成変更はわずかであり、同じ製品群の中であれば大丈夫、サフィックスで対応すればよいという安易な認識または誤解があった。
- ・顧客の中には、例えば AB-C500 という品番名を使用または明示して、自社製品をエンドユーザーに納入しているところもあるが、UL の新規登録により品番名が変更されると、エンドユーザーに対する仕様変更要請や説明等の負担が生じる。そのため、顧客には、製品名変更への抵抗があり、そうした顧客の要望に応じるための安易な方便として、サフィックスが利用されていた。
- ・製品のカスタマイズやマイナーチェンジは頻繁に行われていたが、UL 認証の新規取得には数か月を要するため、正規の手続を取った場合、製品の立ち上げ時期が遅延してしまうおそれがあった。また、カスタマイズやマイナーチェンジに応じて一つ一つ新規登録を行っている、手間やコスト（一登録あたり約 70 万円から 100 万円程度の費用がかかる）も嵩むといった事情があった。

こうした不正については、遅くとも 1988 年頃から行われていたものと考えられる。

#### イ 上記不正行為②について

ケミカル事業部では、上記①で述べた組成変更によって、難燃性が低下する製品が出てきた。こうした製品については、そのままでは FUS の燃焼試験で不合格となるため、（ID 試験に影響が出ない範囲で）難燃剤を追加する、燃えにくい充填剤（フィラー）を増量しその分、可燃性材料を減少させるといった対策を施した試験片（スペシャルサンプル）を作成し、UL に提出するといったことが行われるようになった。

また、UL に指定された量産品で作成した試験片をそのまま提出したにもかかわらず、原材料の経年劣化等によって、IR 等の ID 試験の結果が一致せず不合格となることもあった。こうした事態を回避するために、FUS 用に作成した特別な試験片（スペシャルサンプル）を提出するといったことも行われていた。

さらに、上記①で述べたサフィックスの不正利用の事案では、組成が変更されているため、ID 試験や燃焼試験で不合格となることから、サフィックスを付した製品群の中でも合格しやすい製品の組成による試験片を提出する（すり替え）という対応が行われるようになった。

FUS におけるこうした不正は、遅くとも 1993 年頃から行われていたことが確認されている。

### (3) 不正行為の引継ぎ

#### ア 上記不正行為①について

サフィックスの不正利用等は、封止材の技術部門において古くから存在していた。担当者は、「この範囲だったら(組成を)動かしても(サフィックスとして)いいというのは、我々の間違った認識だった」「最初は心底そう思っていた」「どっぷりと (UL 対応に) からだ人以外は、(本件発覚) 直前まではそこまでは (サフィックスとして) いいと思っていたと思う」などと述べており、サフィックスに関する安易な認識や誤解が技術部門内に広まっていたことが窺われる。

こうした点に加えて、上記のとおり、品番名を変更しないで欲しいという顧客要望や費用面の問題なども相まって、サフィックスの不正利用が長期間継続することになったものと考えられる。そして、こうした慣行が長年存在していたがゆえに、新たに配属された多くの若手社員等も、強い疑問を抱くことなくそういうものだとして受け入れ、これを引き継いでいくことになった。

#### イ 上記不正行為②について

封止材については、各製品担当者が、自分が担当するこの製品はそのまま UL に提出すると FUS で不合格となる、これは合格するといった内容を把握しており、かつ自分の担当している製品以外の製品については詳細を把握していないという「縦割り」構造になっていた(「秘伝のレシピのようにして伝承されていた」と表現する者もいた)。そのため、各製品担当者は、代々前任者や先輩などから上記②の不正行為を引き継いできた模様である。ある担当者は、「これがフォローアップの対象になったら、この組成で(前任者に)言われたことをやってきただけである」と述べている。

しかし、こうした属人的な引継ぎは、必ずしもうまくいくとは限らず、その結果、FUS で不合格となることもあった。また、2011年、2012年頃から、過去の FUS で合格していた品番をそのまま提出しても IR 等の ID 試験の結果が一致しないと UL に判断されるなどして FUS に不合格となるケースが増加した<sup>4</sup>。FUS に不合格となると、2度目の FUS を受けることになるなど、その対応に追われる上に、2度不合格になれば UL マークを付けて出荷することが禁止されたり、認証取消もあり得るため、影響が大きい。そのため、当時の川崎工場技術管理課の UL 担当者(現在の川崎工場管理技術課の UL 担当者に相当)の要請に基づき、過去の FUS 対応を一元化してまとめることとなった。

そこで、郡山工場では、UL 担当の技術部門担当者が中心となって、品番毎に過去の FUS でどのような試験片を提出して合格したのか、不合格になったのか等を各製品担当者等に確認したり、過去の資料を調べるといった作業が行われた。その結果、2015年頃、「UL フォローアップ対応状況調査(封止材)」という名称の Excel 表(以下「管理表」という)が作成された。管理表には、UL の登録品番毎に FUS の時期、FUS で提

---

<sup>4</sup> 不合格が増加した原因については明確ではないが、UL の試験場が米国から台湾に移ってから不合格になるケースが増えた、それまで合格していた製品でも落ちるようになり、UL 側の検査が厳格化したと述べる者もいる。

出した試験片の品番名、その結果（合格・不合格）のみならず、「行けそうな配合」として合格する確率が最も高いと考えられる品番や「UL special」配合の有無なども記載されている。

以後、この管理表を参考に、当該技術部門担当者や試験片を作成する各製品担当者、時に川崎工場技術管理課（現管理技術課）の UL 担当者らも交えながら、FUS に合格しやすい品番を提出するといったことが行われるようになった。

このように、管理表に基づく組織的な対応が実施されるようになったことに加え、管理表のアップデートや管理表に基づく引継ぎが浸透したことにより、封止材については、FUS で不合格となる頻度も減少していった。

#### （４）PMC における不正について

封止材については、成形後に更に加熱して硬化させるという工程（Post Mold Cure と呼ばれる。以下「PMC」という）が存在するが、この PMC において、顧客に対する不正行為があった（ただし、UL 認証との関係では不正行為とまではいえない）。

PMC は 175 度（℃）で 8 時間加熱するという条件で行われることが多いが、封止材の技術部門では、PMC にかける時間（以下「硬化時間」という）が長ければ長い程、試験片が燃焼しにくくなるとされていた。そこで、UL の燃焼試験に不合格となるおそれがある場合に、認証取得時や FUS 時に提出する試験片について、175 度で 24 時間、50 時間、時には 100 時間以上かけて硬化させ、UL に提出するといった行為が行われていた。

PMC の硬化時間については、UL との間で特段の取り決めはないため、仮に硬化時間を長めに取っていたとしても、UL のルールに違反したとは言い難い。しかし、顧客との間の納入仕様書等においては、「硬化時間：175 度×8 時間」で「UL94 V-0」といった記載があるケースが多く、これを遵守していなかったという点で、当該顧客との合意違反に該当する可能性が高い。

このように技術部門内では、UL の燃焼試験をパスするために、とにかく硬化時間を長めに取ればよいという姿勢も広く共有されていた。こうした対応は、UL の燃焼試験合格ばかりを追求し、顧客と約束した仕様を軽視するものであり、材料メーカーとしての責務を顧みない不正行為と言わざるを得ない。

## 2. レジンについて

### （１）不正行為の手法・件数

#### ア 不正行為の手法

レジンでは、以下の不正が行われていた。

#### ① 認証登録に関する不正行為

・原材料変更や顧客要望によるカスタマイズ等により組成変更が生じたが、登録品番を

変えることなく、そのまま、またはサフィックス（枝番）を付して製造・出荷したケース。

## ②FUS における不正行為

・指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。

### イ 不正行為の件数

対象期間中、当社が UL から難燃性に関する認証（UL94）を受けたとして製造販売していたレジンは、23 品番（国内で製造している品番 11。海外で製造している品番 12）である。レジンについての登録品番数は 11 であるところ、複数の登録品番においてサフィックスを付け、異なる品番としているものがあるため、品番数は 23 となっている。

このうち、当委員会として、不正があったと認定したのは、21 品番である。残る 2 品番（いずれも中国工場で製造）については、不正はなかったと認定した。

過去 10 年間（2010 年 2 月～2020 年 8 月。国内での FUS で指定された回数は 52 回。海外での FUS で指定された件数は 24 回）において、当社は全ての FUS において、いわゆるスペシャルサンプルを UL に提出する不正を行った。

全ての FUS において不正を行っているにもかかわらず、2 品番について不正はなかったと認定したのは、当該 2 品番については、FUS 対象となっていなかったことに加え、残された組成表や担当者へのヒアリングにより、①認証時の組成と②量産品の組成が一致していると認められたためである。

このほか、後述のマニュアル（発覚時に用いられていたもの）には、当委員会が不正と認定した 21 品番以外にも 3 つの品番の組成が記載されている。これは、当該品番がある時期から製造されなくなったものの、かつては FUS においてスペシャルサンプル対応、すなわち不正を行っていたことを意味するものであり、過去にさかのぼれば、当社が不正を行っていたレジンの品番数は、21 を上回っていたことになる。

## （2）不正行為の開始経緯及び開始時期

### ア 不正開始時期と不正開始の原因

レジンの UL 認証は、1980 年代～1990 年頃に取得されたものが多い。そして、レジンの不正は、遅くとも 1980 年代半ばから開始され、以後、不正が繰り返されてきた。不正が行われるようになった経緯については、次の 2 つのケースがある。

1 つ目は、認証取得後、量産品を製作する際に、認証取得時の組成とは異なる組成になっていたというケースである。具体的には、ある製品について、臭素系の材料を使用して UL 認証を取得したが、その後、当該臭素系の材料が環境規制（ハロゲンフリー）に抵触したため、それ以外の材料を使用することとなった。本来は、この時点で、改め

て材料変更後の組成で UL 認証を取得し直す必要があったが、それを怠ったため、以後の FUS では、当該臭素系の材料を使用して試験片を作成し、UL に提出してきたというものである。

また、認証取得後、量産化にあたって顧客と協議し、マイナーチェンジを繰り返す中で、確定した量産品の組成では、認証取得時の難燃性を維持できなくなるケースがあった。にもかかわらず、認証を再取得することなく、認証取得時の組成（量産品よりも難燃性が高くなる組成）で試験片を作成、UL に提出していたというものもある。

2 つ目は、認証取得後、製作方法の変更や原材料の変更により難燃性が低下したため、難燃性を高めた特別な試験片を作成・提出するようになったというケースである。

#### イ 不正開始の経緯

レジンについては、1989 年に作成された手書きの不正の組成表が見つまっている。

不正が開始された具体的な時期の特定は困難であるが、過去の担当者へのヒアリング結果等を踏まえると、レジンにおける不正は、上記アで述べた 2 つのケースのいずれかを原因として、遅くとも 1986 年から行われていたものと考えられる。

#### (3) 不正行為の引継ぎ

1980 年代半ばに開始された不正は、口頭及びマニュアル（組成表）により、後任の担当者に引き継がれていった。

具体的には、1990 年代に入社した社員は、当委員会のヒアリングに対し、「(入社して)仕事のやり方を教わる時に、FUS のときのサンプルの作成はこうやるんだよと（手書きの組成表を作成した先輩社員から）教わった」「その際、(不正を行うための)組成表も示された」と述べている。そして、当該社員も後任に FUS での対応（スペシャルサンプルで対応するとの不正）を教えたと述べている。

2000 年代に入社した社員も同様に、「入社後、FUS の試験片作成を任された。そこから FUS の不適切品の作成（不正）を行った」「紙（不正を行うための組成表）を渡され、『FUS が来たら、これを作って提出する』という説明を受けた」と述べている。そして、当該社員も後任に同様の指導をしたと述べている。

このように、レジンの不正は、前任者からの口頭での説明及び組成表（マニュアル）によって、30 年以上もの間、後任の担当者に引き継がれ、繰り返されていた。

#### (4) その後の経緯

##### ア 国内（川崎工場）で行われていた不正

川崎工場では、本件が発覚するまで、技術部門の担当者が FUS で製品が指定されたとの連絡を受けると、マニュアルに記載された組成表に従って作成された材料（品種別に「UL」と明記された缶に一定量のスペシャルサンプルの材料が作り置きされている）

を用いて試験片を作成し、UL に提出するといった対応（すり替え）がなされていた。

イ 海外（中国工場）で行われていた不正

レジンは、中国工場でも製造され、FUS を受けている。

当委員会のヒアリングによれば、遅くとも 2005 年以降は、中国工場に FUS が入った際は、同工場の担当者（日本人）から川崎工場の技術担当者（UL 対応の担当者）に連絡し、川崎工場で UL 対応用の樹脂と試験片を作成してもらい、それを UL に提出していたとのことである（または、中国工場に川崎工場で作成した試験片を在庫として保有し、FUS の際に提出していたとのことである）。

### 3. フェノールについて

(1) 不正行為の手法・件数

ア 不正行為の手法

フェノールでは、以下の不正が行われていた（なお、①の認証登録に関連した不正は確認されていない）。

②FUS における不正行為

- ・指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。
- ・難燃性に問題があり、すり替えを行う必要があった製品が指定されるのを避けるために、UL 検査員の目に届かないよう、倉庫内の製品を隠していたケース。

イ 不正行為の件数

対象期間中、当社が UL から難燃性に関する認証（UL94）を受けたとして、製造販売していたフェノールは、34 品番である。

このうち、当委員会として、不正があったと認定したのは 11 品番（全て V-0 の製品。登録品番数は 8）である。

残りの 23 品番（全て HB の製品。登録品番数は 11）については、FUS で不正を行っていた事実は認められない。しかし、認証時の組成表が残されておらず、㊤認証時の組成と㊤量産品の組成が一致していたことの証明はなされなかったことから、グレー認定とする。

過去 10 年間（2010 年 4 月～2020 年 8 月。指定された回数は 30 回）の FUS で、当社が不正を行ったのは 2 回（いずれも同じ品番）である。このように、実際に FUS における不正は、2 回（1 品番）であるが、後述するとおり、V-0 の製品（11 品番）については、FUS 時に不正を行うことが予定されていた。実際に不正を行ったのが 1 品番にとどまるのは、担当者が、当該製品が指定されるのを避けるために、UL 検査員の目

が届かないよう、製品を見つかりにくくしていた（隠していた）ためである。

したがって、当委員会は、V-0 の製品（11 品番）全てについて不正があったものと認定した。

## （２）不正行為の開始経緯及び開始時期

フェノールについて、最初に不正が行われたのは、1990 年代の初め頃である。フェノールは、2011 年 3 月に真岡事業所で製造されるようになったが、それ以前は、川口工場  
で製造されていた。したがって、フェノールの不正は、川口工場時代から行われており、  
真岡事業所に移管された後も継続されていたことになる。

時期を明確に特定することはできないが、1990 年代の初め頃、技術部門の担当者が FUS  
で指定された製品について、社内で燃焼試験を行ったところ、必要な難燃性を満たさな  
かった。そのため、同担当者らは、試験片を丁寧に作り直す等して対応しようとしたが、そ  
れでも性能を満たせない場合、作成した試験片に後添加で難燃剤を増量することで対応  
していた。

## （３）不正行為の引継ぎ

社内試験で性能を満たせない場合に、難燃剤を増量して対応するという不正は、後任の  
技術担当者に口頭で伝承されていった。

本件発覚時の担当者は、2000 年代に入社し、入社直後から FUS 対応を担当していた。  
同担当者は、入社直後、先輩社員から、V-0 の製品については、（社内試験の結果にか  
かわらず）難燃剤を概ね 1.5 倍程度増量して対応していると教えられ、以後、その教えにし  
たがい、発覚に至るまで、機械的に難燃剤を増量して試験片を作り、UL に提出してきた  
とのことである。

フェノールについては、FUS に対応するための試験片を作成するための具体的な組成  
表は見つかっておらず、当委員会のヒアリングにおいても組成表の存在を示唆する結果  
は得られていない。これは、上記のとおり、フェノールの不正は、V-0 の製品について、  
難燃剤を概ね 1.5 倍に増量するというシンプルな態様であり、マニュアル化すべき具体  
的な組成表は必要なかったためと考えられる。

## （４）その後の経緯

上記のとおり、本件発覚時に行われていた不正は、V-0 の製品が指定された場合、技術  
部門で量産品とは異なる組成の試験片を作成して、UL に提出する（あるいは提出する予  
定とする）というものであった。そして、FUS 用の試験片を製作する際、どの製品におい  
ても（V-0 の 11 品番全てにおいて）、難燃剤は、概ね量産品の 1.5 倍にしていた（ある  
いは 1.5 倍にする予定であった）とのことである。

不正が開始された当初は、量産品と同じ組成の試験片を作成し、性能を満たさない場合

に限って後添加で難燃剤を増量していたのに対し、発覚時には最初から難燃剤を増量して試験片を作成しており、不正の態様は変化している。当委員会の調査でも、この変化が、いついかなる理由で生じたかは明確にはわかっていないが、担当者へのヒアリングによると、遅くとも 2007 年には後者の対応がとられていたものと認められる。

#### 4. プリミックスについて

##### (1) 不正行為の手法・件数

###### ア 不正行為の手法

プリミックスでは、以下の不正が行われていた。

###### ①認証登録に関する不正行為

- ・ 認証時に、量産予定の製品とは異なる組成により難燃性を高めた試験片を作成・提出し、新規登録を行ったケース（すり替えによる認証取得）。
- ・ 顧客要望によるカスタマイズ等により組成変更が生じたが、登録品番を変えずに、そのまま、またはサフィックス（枝番）を付して製造・出荷したケース。

###### ②FUS における不正行為

- ・ 指定された量産品とは異なる組成の試験片を UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。

###### イ 不正行為の件数

対象期間中、当社が UL から難燃性に関する認証（UL94）を受けたとして製造販売していたプリミックスは 41 品番である。このうち、当委員会として、不正があったと認定したのは 39 品番である。

過去 10 年間（2010 年 4 月～2020 年 8 月）の FUS で、すり替えの不正があったのは 10 品番であるが、不正と認定した 39 品番については、後述するとおり、FUS において、特別な組成による試験片（スペシャルサンプル）にすり替えることが予定されていた。また、技術部門担当者によると、認証申請時に、量産品の組成より難燃性を高めた組成で作成した試験片を UL に提出して認証を取得した可能性が高いとのことであった。さらに、同登録品番のサフィックス同士の組成もすべて異なっていた。

以上より、当委員会は、FUS 用のマニュアルに記載されている品番（サフィックスを含めると 39 品番）は全て不正と認定した。

残る 2 品番については、FUS で不正が行われた事実は認められない。もっとも、1 品番については、①認証時の組成と②量産品の組成が一致していることが確認できたが、1 品番については、認証時の組成が残されておらず、また、真岡事業所に残っていた古い製造時における組成表と現在のそれを比べても組成が一部異なっていることから、

適合品とは断定できず、グレーと認定する。よって、残り 2 品番のうち適合品は 1 品番、グレー認定が 1 品番となった。

このほか、後述の Excel データ（本件判明時まで用いられていたもの）には、当委員会が不正と認定した 39 品番以外にも 2 つの品番の組成が記載されている。したがって、過去にさかのぼれば、当社が不正を行っていたプリミックスの品番数は、39 を上回る可能性がある。

## （2）不正行為の開始経緯及び開始時期

上記のとおり、プリミックスは、認証取得時に不正があった可能性が高いとのことであり、そうだとすると①の不正行為が最初に行われたのは 1970 年代頃と思われる（現在の製品でもっとも製造出荷年が古いのは 1972 年である。なお、プリミックスは東芝強化プラスチックの製品であった）。

また、プリミックスの技術担当者（1980 年代に東芝強化プラスチックに入社）によると、プリミックスでは FUS 用の組成（量産品と比べ難燃性が高められている）が予め定められており、当該組成に基づいて FUS 用のサンプルを都度作成し、試験片を提出していたとのことである。

同社員によれば、FUS 用の組成は先輩社員から引き継いだということであり、プリミックスでは、1980 年代から②FUS でのすり替えが行われていたと考えられる。

なお、それ以前の担当者は、すでに退職済みでありヒアリングは実施できていない。

## （3）不正行為の引継ぎ

FUS 用の組成は、口頭での伝承や製造標準に手書きで組成の修正を加える形でプリミックスの UL 担当で引き継がれてきた。もっとも、製品によっては、後任者に引き継がれておらず、また、原因は不明であるが、FUS 用の組成を提出しても FUS で不合格になるなど、2007 年以降、FUS において不合格となる事態が続発し、一部製品について、UL 認証を受けた製品としての出荷が停止される事態まで発生した。

こうした事態を受け、プリミックスの UL 担当窓口をしていた担当者が品番ごとに FUS に適合する組成表を一から取り纏めたものが「UL 備忘録（社外秘）」という Excel データ（2012 年 4 月 9 日付）である。

このデータには、当該データを作成するに至った経緯に加えて、試験片の作成方法や UL へ試験片を提出するまでの確認事項、当該製品の過去の FUS の経緯や直近の FUS にて適合となった組成、当該製品について特に注意すべき事項等が記載されている。

当該データは、真岡事業所の共有フォルダに Excel データとして保存され、技術部門のメンバーであれば、誰でも見ることができる状態にあった。

その後の FUS では、当該データに記載された組成に基づき試験片を作成することがルーティン化し、FUS で不合格になる事態はなくなった。

#### (4) 中国工場での FUS 対応

プリミックスは、中国工場でも製造されており、FUS を受けている。当委員会が行ったヒアリングによれば、少なくとも 2019 年に中国工場に FUS が入った際は、事前に中国工場の担当者（日本人）が真岡事業所の技術担当者（UL 対応の担当者）に連絡し、UL 対応用の試験片を真岡事業所にて作成して事前に中国に送ってもらい、この事前に送ってもらった試験片を UL に提出したとのことである。

このように、中国で製造・出荷されている製品でも②のすり替えが存在していた。

### 5. 絶縁ワニスについて

#### (1) 不正行為の手法・件数

##### ア 不正行為の手法

絶縁ワニスでは、以下の不正が行われていた。

##### ①認証登録に関する不正行為

- ・サフィックス（枝番）が設定されていない登録品番について、サフィックスを付した品番を製造・販売していたケース（サフィックスの不正利用）。

##### ②FUS における不正行為

- ・サフィックスの一製品が指定された場合、同じ製品群の中から合格する可能性が高いと思われる別製品（代表銘柄）の試験片にすり替えて UL に提出していたケース（試験片のすり替え）。

##### イ 不正行為の件数

対象期間中、当社が UL から絶縁性に関する認証（UL1446）を受けたとして製造販売していた絶縁ワニスは、49 品番である。

このうち、当委員会として、上記①②の不正を認定したのは 8 品番である。上記①は 3 品番、上記②は 7 品番であるが、上記①の 3 品番のうち、2 品番では、上記②の不正も行われていた。

上記②の 7 品番のうち、2 品番は過去 10 年間において、FUS において異なる品番を提出した旨の記録が残されていた。他方、5 品番に関しては、こうした記録を確認できなかったものの、(2)イで後述するように、過去いずれかの時点において、FUS で異なる試験片を提出していた可能性が高いこと、社内試験において、UL に登録されている IR 分析結果と当該品番の IR 分析結果が一致していないことも確認されていることから、不正と認定した。

また、不正と認定された 8 品番を除く残り 41 品番のうち 5 品番については、(2)イで後述するように過去いずれかの時点において、FUS で異なる試験片を提出してい

た可能性が高いものの、社内試験において、ULに登録されているIR分析結果と当該品番のIR分析結果が一致していることが確認されたこと、そもそもFUSの対象になっていない可能性も0ではないことなどの事情を踏まえると、②の不正行為が行われたとまでは断定できないため、グレー認定とした。

残りの36品番について、不正なしと認定した。

また、絶縁ワニスに関しては、中国工場でも2019年12月頃まで絶縁ワニスを生産していたが、過去10年間、FUSで不正が行われたという記録はなかったこと、不正が行われていた川崎工場ではなく、中国工場で作成して提出していたことなどから、中国工場で不正があったとまでは認められなかった。

## (2) 不正行為の開始経緯及び開始時期

### ア 上記不正行為①について

サフィックスを利用するにあたっては、「AB-C500(++)」などとサフィックスが利用できる形でUL認証を取得しておかなければならないが、ある登録品番については、そのような形での登録が行われていなかった。それにもかかわらず、溶剤の量の違いによって異なるサフィックスを付した3品番が製造販売されていた(3品番以外にも、過去に製造が終了している同様の品番があった)。

こうした不正の開始時期は、これらの製品について、新たにサフィックスとして製造販売が開始された時点となるが、最も早いもので1985年頃であることが確認されている。よって、この頃からサフィックスの不正利用が行われていたと考えられる。

こうした不正行為が開始されたのは、約35年以上前のことであり、退職者を含めて当時の状況を知る者がいなかったため、その経緯等を確認することはできなかった。

### イ 上記不正行為②について

上記②のきっかけは、絶縁ワニスに関して、顧客から粘度調整や黒色化の要請があった場合、ULに登録されている製品に対して溶剤を増やしたり、顔料を加えるなどして新しい製品を作るといった対応が行われたことである。溶剤や顔料の追加等は、ULのルール上、許容されていたが、新規開発品のIRが登録されている元の製品のものから変化している場合は、IRの追加登録が必要とされていた。しかし、こうした追加登録を怠ったため、FUSの不合格を回避する目的でIRが一致する別製品の試験片を提出するようになり、それが代々慣行として引き継がれてきた模様である。IRの追加登録を怠った理由について、担当者は、「先輩たちは、軽微な変異のためわざわざIRを登録しなくても良いと考えたのではないか」「手間だったから対応しなかったのではないか」などと述べている。

上記②については、担当者のヒアリングにより、遅くとも1991年頃から行われていたことが認められる。

また、第4の1(3)で述べたとおり、2015年頃、絶縁ワニスについても、品番毎に過去のFUSでどういう試験片を提出して合格したか、不合格になったかなどをまとめる作業が行われた模様である。その結果、「UL フォローアップ対応状況調査(絶縁ワニス)」という名称のExcel表(以下「ワニス管理表」という)が作成されている。

ワニス管理表には、品番毎に「ピックアップされたルーチン品でそのまま対応している」(不正行為ではなく通常に対応)、「代表銘柄を固定して使用している」(製品群の中のサフィックスが指定された際、指定されたものではなく、合格する製品(代表銘柄)を提出するという意味。上記②に該当)という記載がなされている。また、「代表銘柄を固定して使用している」と記載された箇所については、その理由として「スチレンの量によって、IRが異なるため」、代表銘柄に「固定すること」などの記載がなされている。したがって、ワニス管理表が上記のとおり、過去のFUS対応をまとめたものであることも踏まえれば、「代表銘柄を固定して使用している」とされている記載がある製品(10品番)に関しては、過去のいずれかのFUSにおいて、上記②が行われていた可能性が高いものと考えられる。また、上記10品番は過去2年で製造実績のあるものであるが、ワニス管理表には他にも過去に製造終了となった品番が記載されており、こうした品番においても、同様に上記②が過去に行われていた可能性が高いものと考えられる。

### (3) 不正行為の引継ぎ

#### ア 上記不正行為①の引継ぎについて

上記①について、歴代担当者は、サフィックスを不正利用しているという認識がなかったか、あるいは薄かった模様である。当該製品は、電線ワニスという種類の絶縁ワニスであるが、開発自体、ここ約20年行われておらず、製造・販売のみが継続されていたために、ケミカル事業部内に詳しい者がいなかった。こうした事情から、そもそもルール違反を把握・認識できていなかったものと考えられる。

したがって、上記①に関しては、不正行為の引継ぎはなかった。

#### イ 上記不正行為②の引継ぎについて

絶縁ワニスにおいては、他製品と異なり、FUSで提出する試験片については、技術部門からの指示を受けた品管部門が作成していた。したがって、別製品の試験片にすり替える行為自体も、品管部門が行っていた。

既に1991年頃には、品管部門で絶縁ワニスの試験片が作成されることになっていたが、それ以前の状況が不明であるため、品管部門で試験片を作成することになった経緯は明らかではない。

上記②については、代々の技術部門担当者に加え、上記のとおり品管部門担当者の間でも、この製品がFUSで指定された際はこちらの製品を試験片として提出するように

といった引継ぎが、基本的には口頭でなされてきた模様である。

## 6. TC ボードについて

京セラは、プリミックスを加熱、加圧成形した絶縁板（TC ボード）を製造・出荷している。TC ボードでは、UL 認証は取得していないものの、難燃性において UL の規格基準は満たしているとして、ホームページ等において、UL94「V-0 相当」と性能表記していたものがある。

かかる表記自体は、UL との関係では不正行為ではないが、燃焼試験等により実際の性能が UL94 における V-0 と同等であることを検証していないにもかかわらず、（難燃性を持つ）プリミックス材料を板に成形していることから安易に UL の規格基準を満たしているとして、カタログ等で UL94「V-0 相当」と記載していたとすると、それは適切とはいえない。

この点、TC ボードを製造している真岡事業所の担当者複数名（過去の担当者を含む）にヒアリングしたところ、多くの者がカタログ等に掲載するにあたり燃焼試験は実施しているはずであると明言し、その証言は概ね一致している。しかしながら、TC ボードは 1970 年代から製造販売している製品であるところ、同時期から現在に至るまで、社内で実際に燃焼試験を行い、実力値を検証していたことが窺える客観的資料を確認することはできなかった。

そのため、当委員会は TC ボードのかかるカタログ表記について、問題なしとまでは断定できなかった。

なお、封止材、レジン、フェノール、絶縁ワニスについても、未試験であるにもかかわらず、顧客に対して、「V-0 相当」「HB 相当」等、UL 認証「相当」と表明するケースがあった。これらについても UL との関係では不正とはいえないものの、社内試験を行うことなく製品化し、（さらに未試験であることを秘して）UL 認証相当である旨、仕様書等に記載するといったケースについては、顧客の合理的期待を裏切る行為であり、顧客との関係では不適切と言わざるを得ない。

## 7. 積層板について

### （1）積層板の製品概要

積層板とは、絶縁目的で使われる紙やガラス布を基材とした樹脂成形品のことであり、UL から認証（UL94）を受けていた。東芝ケミカルの前身である東芝化学材料事業部時代から長年にわたって製造していたものの、2011 年をもって既に製造からは撤退している。

## (2) 不正行為の内容

当委員会の調査の過程でこの積層板の一部製品においても、不正行為があったことが確認された。

「UL フォローアップサービスの実施状況の連絡」という名称の資料によれば、積層板に関して、既に 1980 年 11 月 5 日時点で FUS の対象となった製品毎に「スペシャル」「ルーチン」（「ルーチン」は量産品を提出するという意味と思われる）という言葉が記載されており、その後も同資料には「スペシャル」「UL スペ」といった記載が散見された。また、当委員会のヒアリングにおいても積層板で異なる試験片を提出していたと述べる者、1970 年代後半に積層板においてスペシャル品を UL に提出しているということを知っていたと述べる者もいた。

したがって、積層板の中の一部の製品においては、遅くとも 1970 年代後半には、FUS において異なる組成の試験片を提出するという不正行為が行われていたことが認められる。

ただし、積層板に関しては、段階的に撤退が続き、上記のとおり 2011 年頃にはケミカル事業部における製造を終了している。

## 8. 小括

各製品における不正は以上のとおりである。東芝ケミカルや京セラケミカルの取締役、ケミカル事業部幹部の認識・関与については、下記「第 5 歴代幹部層の関与・認識」にて詳述するが、各不正は、いずれも上長の明確な指示命令によるものではなく、各職場においてルーティン化され、あたかも通常の業務プロセスのごとく、先輩から後輩、前任から後任に連綿と引き継がれていた。FUS 対応の全体的な窓口を担当していた川崎工場の管理技術課も、本件不正の司令塔といった立場にあったわけではなく、UL 対応のとりまとめ、情報のハブ的な立場にとどまっており、むしろ、主に技術担当の「縦割り」主導で不正が伝承されていたものといえる。

行動経済学の第一人者であるダン・アリエリー氏は、その著書「ずる一嘘とごまかしの行動経済学」（櫻井祐子訳／早川書房、2012 年）において、以下のように述べている。

- ごまかしには感染性があり、周りの人の問題行動を目撃することで量が増える場合があることがわかる。
- ごまかしをする人が自分と同じ社会集団に属しているとき、わたしたちはその人を自分に重ね合わせ、ごまかしが社会的により受け入れられやすくなったと感じる。
- わたしたちは自分たちと同じ社会集団のだれかが、許容範囲を逸脱した行動をとるのを見ると、それにあわせて自分の道徳的指針を微調整し、彼らの行動を規範としてとり入れるのだろう。そのうち集団のだれかが、権威のある人物—親や上司、その他尊敬する人—であれば、引きずられる可能性はさらに高くなる。

本件不正は、上記指摘が正に当てはまる事例であり、東芝ケミカルの時代から、各職場で、不正行為の感染が徐々に拡大、蔓延していたものといえる。

次に、本件不正が行われた品番数をまとめると、以下の表のとおりである。

なお、UL は、当社に対して 2021 年 3 月 17 日時点で合計 465 品番に関する登録について UL 認証（UL94、UL746、UL1446）の取消措置を行った。UL 認証の取消が行われたのは、封止材、レジン、フェノール、プリミックス、絶縁ワニスである。

	不正	適正	グレー	不正の開始時期
封止材	379	2	(16)	1988 年～
レジン	21	2	(0)	1986 年～
フェノール	11	0	(23)	1990 年代初め～
プリミックス	39	1	(1)	1972 年～
絶縁ワニス	8	36	(5)	1985 年～

※ 第 4 の冒頭で述べたとおり、上記は過去 2 年間で製造実績のある品番数である。

※ 不正の開始時期は、当委員会の調査において確認することのできた時期であり、これ以前から行われていた可能性がある。

※ UL 認証取消品番数については、登録品番そのものが取消を受ける結果、その製品群に含まれる適正品番のサフィックスについても UL 認証を取り消されることになったため、上記不正の合計数（品番数）とは一致しない。

※ グレーについては「第 3 3. グレー認定について」を参照。

## 第 5 歴代幹部層の関与・認識

### 1. はじめに

これまで述べてきたとおり、本件不正は、東芝ケミカル、京セラケミカル（2002 年 8 月～）、京セラ（2016 年 4 月～）と企業グループや会社名も変わっていく中、30 年以上もの長きにわたり、複数の拠点において継続して行われてきたものである。

その過程では、現場の社員だけではなく、東芝ケミカルや京セラケミカルの取締役、ケミカル事業部の幹部（以下総称して「幹部層」という）においても、本件不正を認識し、または認識し得た場面があったものと考えられる。そして、当委員会の調査においても、そのような場面（FUS で量産品とは組成が異なるスペシャルサンプルで対応していること等がわかる場面）があったことが判明している。

以下、これらの場面について、①客観的事実、②幹部層の主観（認識）にわけて検討する。なお、本項に登場する京セラケミカル取締役（一部東芝ケミカル時代から取締役だった者も

含む)の略称は以下のとおりである。

A氏	元京セラケミカル(KCC)取締役(2001年6月～2010年6月)
B氏	元KCC取締役(2002年6月～2012年6月)。2010年4月～2012年3月まで代表取締役
C氏	元KCC取締役(2010年6月～2016年3月)。2012年4月～2016年3月まで代表取締役、2016年6月までケミカル事業部長
D氏	元KCC取締役(2015年4月～2016年3月)。2016年4月～ケミカル事業部副事業部長(現任)
E氏	元KCC代表取締役(2001年6月～2010年6月)
F氏	元KCC取締役(2002年8月～2013年3月)。2009年4月～2013年3月まで代表取締役
G氏	元KCC取締役(2010年6月～2016年3月)
H氏	元KCC代表取締役(2002年8月～2009年3月)

## 2. 客観的事実について

当委員会の調査では、2009年以降、当時の取締役らが本件不正を認識し、または認識したことを窺わせる資料が散見されるようになった。

2008年頃、ULのFUSの検査場が米国から台湾に移ったとのことであるが、当委員会のヒアリングでは、複数のヒアリング対象者から、検査場が台湾に移った後、それまでFUSで合格していたサンプルまで不合格(NG)になり混乱したとの証言が得られている。

2009年以降、ULへの対応やULの問題に関する報告が増えている背景には、かかる事情が影響しているものと考えられる。

### (1) 2009年に生じた客観的事実

2009年10月28日、当時、京セラケミカルの実業取締役であったA氏、B氏らも含まれるメールにて、ULのFUSにて正規品(量産品)ではなく、スペシャル品(スペシャルグレード等)で対応して合格していること、ULは1登録1組成であるところ、ULには組成以外の違いであるとしてサフィックス登録し、実際には組成の異なるものについても、サフィックスで対応していたことが伝えられていた。一連のメールの中で、A氏は、当該問題について、「会社の存亡にかかわることになる」との認識を示している。

そして、このメールの宛先には、後に代表取締役社長となるC氏や取締役となるD氏も含まれていた。

また、その翌日に開催された京セラケミカルCS向上委員会の資料には、FUSで2回不合格となったケースにおいて、1回目、2回目、3回目ともに異なる組成のサンプルを提出していた事実が組成表を明示する形で記載されていた。さらに、この委員会の議事録

には、UL の登録品について組成が変わってしまっている可能性、この問題が氷山の一角であり他にもあることが指摘されていた。この委員会には、当時、代表取締役会長であった E 氏、代表取締役社長であった F 氏らも出席していた。

さらに、2009 年 11 月 5 日に開催された総合会議（部長職以上が出席し、業績や新製品の開発状況、問題点等について報告がなされる月 1 回の会議）の資料には、「UL 問題リスト」との表題で、FUS において 7 製品が問題となっている（FUS で不合格になった）ことが記載されていた。そして、このうち 2 製品の「今後のアクション」欄には、「スペシャル配合で試験片を作製する」との記載がなされていた。この会議にも、E 氏、F 氏をはじめとする多くの取締役が出席していた。

## （2）2010 年に生じた客観的事実

2010 年 4 月 1 日、当時、取締役であった F 氏（社長）、A 氏、B 氏、G 氏らも含まれるメールで、このままでは UL に登録してある ID を差し替える試験をクリアすることができず、顧客に大きなダメージが生じるおそれがあるが、量産品と同じ材料では、UL の試験をクリアできるサンプルを作成することができないため、量産品には使用していない臭素系難燃剤（ハロゲン）を使用してサンプルを作成し、試験をクリアすることについてのやりとりがなされた。

最終的には、ID の差し替えは断念することとなり、UL の試験をクリアするために量産品とは異なる材料を使用するには至らなかったが、このようなやりとりがなされていることからすれば、FUS でも、組成を調整して対応することがあったことは推察し得たものとも考えられる。

## （3）2011 年に生じた客観的事実

2011 年 10 月、11 月、12 月の総合会議の資料には、「UL 不適合品の進捗状況」との頁があり、5 製品について FUS で問題が起きている（不合格になっている）旨の記載がある（12 月の資料では 8 製品に増えている）。

そして、同資料（10 月、11 月、12 月すべて）には、そのうち 1 製品の具体的対応として、「NG 出荷停止（これは受け容れられない）」「交渉 NG ならばスペシャルサンプル送付？」との記載がなされていた。

## （4）2015 年に生じた客観的事実

2015 年 6 月 25 日、当時、取締役であった G 氏から UL 担当の従業員に対して、UL の課題を全て挙げてもらいたいとのメールが送られている。これに対する UL 担当らの返信には、「(UL への) 登録データに合わせたサンプルにて 2ndFUS を受験予定」「サンプルを間違ったとして 2ndFUS を受験中。サンプルは差換え対応する」との記載が含まれていた。また、その後、UL 担当は、自らが作成した資料に基づき、現状を G 氏に説明し

ているが、その説明資料には、「UL 関連に関して、基本的には、順法精神のもとに業務を進めている。但し、是正が必要と思われるが、すぐに是正することが困難であると思われる案件（special サンプル対応等）については、…黙認している状態である。」「過去分の負の遺産の取り扱いについて（special 対応実施品）」「裏レシピ管理と継承体制について」「社内及び社外（対 UL を含め）の情報管理について（どんなふうに情報管理し、流出を防ぐ?）」といった記載がなされていた（下線太字は当委員会による）。

この点、G 氏は、「社長（C 氏）には、スペシャルサンプルの対応について、基本的には全部伝えていた」「社長室に行って話をした。…記憶だが、確か、費用は莫大にかかるが、対応していただきたいという話をした。C 社長、D 氏、私の 3 人（で話をした）」と述べている。

### 3. 幹部層の主観（認識）について

#### （1）各社長の認識

##### ア はじめに

当委員会は、東芝ケミカル及び京セラケミカルの社長を務めた E 氏（2001 年 6 月から 2005 年 6 月、2006 年 4 月から 2009 年 3 月まで<sup>5</sup>）、F 氏（2009 年 4 月から 2012 年 3 月まで）、C 氏（2012 年 4 月から 2016 年 3 月まで<sup>6</sup>）の 3 名に対するヒアリングを実施し、上述の客観的事実経過（資料のある 2009 年以降の事実経過）に基づき、本件不正の認識について確認した。

当委員会のヒアリングでは、E 氏、F 氏、C 氏ともに「不正が行われているとの認識はなかった」との回答であった。但し、各人それぞれ事情は異なるので、以下、個別に検討する。

##### イ E 氏について

E 氏は、2009 年 10 月 29 日に開催された CS 向上委員会に出席しており、同委員会の資料には、FUS で、1 回目、2 回目、3 回目のいずれも異なる組成のサンプルを提出したとの記載がなされていた。また、出席した総合会議の資料にも、FUS で不合格となっている製品が複数あり、その一部について、「スペシャル配合で試験片を作製する」と記載されていた。これらの資料を見れば（資料に基づき説明を受ければ）、FUS で、不合格になることを避けるために量産品と組成の異なるサンプルが提出されていることに気付くのではないかと疑問が生じる。また、当委員会のヒアリングに対し、E 氏

---

<sup>5</sup> 2005 年 6 月から 2006 年 3 月までの期間は H 氏（故人）が社長を務めているが、同人が不正を認識し得たことを示唆する資料や証言はなく、同人については本件不正についての認識はなかったものと判断する。

<sup>6</sup> 京セラケミカルは 2016 年 4 月に京セラと合併し、京セラケミカル事業部となった。

は本件不正を認識していたのではないかと述べた者も複数いる。

この点、E氏は、CS向上委員会や総合会議に出席していたことは認めたものの、在職中、ULについて問題が生じたとの認識はないと述べる。また、「スペシャルサンプル」「スペシャル配合」といった言葉を聞いた記憶もないと述べる。

E氏は、東芝のグループ会社出身であり、岩手東芝エレクトロニクス株式会社の社長を経て、東芝ケミカルの社長に就任した。そのため、ケミカル事業における実務経験はなく、本件で問題となった各製品に関する知識や技術的知見を有しておらず、ULについての知識もほとんどなかったとのことである。当委員会のヒアリングにおいて、E氏は、ULに対して組成の異なるサンプルを提出しているとの記載があっても、許容されている範囲で対応しているとの認識しか持たなかったのではないかと（そのため、記憶に残っていないのではないかと）述べており、不正をしているとの認識までには至らなかったと述べている。

前述のとおり、E氏が出席した会議の資料には、異なる組成が記載された組成表や「スペシャル配合で試験片を作製する」との記載があるが、E氏の知見を前提とした場合、それらの記載から直ちに不正を行っていることを認識し得るとまではいえない。また、当委員会のヒアリングにおいて、E氏に対し、FUSで「不正」を行っており、改善が必要である旨告げた、E氏と「不正」の是正について協議した等と述べた者はおらず、フォレンジック調査によっても、E氏において、直接的に「不正」を認識することができない内容のメールや資料は発見されなかった。

よって、E氏において、本件不正を認識していたとまではいえないものと思料する。

#### ウ F氏について

F氏も、E氏と同様、2009年10月29日に開催されたCS向上委員会、同年11月の総合会議に出席している。また、2010年には、F氏に対し、量産品では使用していない材料を用いてサンプルを作成し、ULに提出するかどうかの相談が持ちかけられている。さらに、2011年の総合会議資料にも、3か月連続で「交渉NGならばスペシャルサンプル送付？」との記載がなされている。これらの事実からすると、F氏において、FUSで、不合格になることを避けるために量産品と組成の異なるサンプルが提出されていること、少なくとも何らかの不正を行っていることには気付くのではないかとこの疑問が生じる。また、当委員会のヒアリングに対し、F氏は本件不正を認識していたのではないかと述べた者もいる。

この点、F氏は、E氏と同様、CS向上委員会や総合会議に出席していたことは認めたものの、在職中、ULについて問題が生じたとの認識がないと述べる。また、「スペシャルサンプル」「スペシャル配合」といった言葉を聞いた記憶もないと述べ、2010年のメールについても記憶に残っていないと述べる。

F氏は、京セラ出身であり、セラミック（無機材）を扱ってきたため、ケミカル事業

における実務経験はなく、本件で問題となった各製品に関する知識や技術的知見を有していなかったとのことである。また、UL についての知識もほとんどなかったとのことである。そのため、E 氏と同様、UL について報告を受けても、許容されている範囲で対応しているとの認識しか持たなかったのではないか（そのため、記憶に残っていないのではないかと述べている。2010 年のメールにおいては、量産品では使用していない材料を用いてサンプルを作成することが記載されているが、最終的には不正に至っておらず、また、F 氏自身、他の場面では、不正を厳しく追及する姿勢を示していることからすると<sup>7</sup>、F 氏には量産品に用いていない材料を使用することが「不正」にあたるとの認識がなかった可能性もある。当委員会の調査において、F 氏に対し、FUS で「不正」を行っていると告げた、F 氏と「不正」の是正について協議した等と述べた者はいないこと、フォレンジック調査で他に直接的に「不正」を認識することのできる内容のメールや資料が発見されていないことは、E 氏と同様である。

よって、F 氏が本件不正を認識していたとまではいえないものと思料する。

#### エ C 氏について

C 氏は、2009 年 10 月 28 日のメールを受信している。また、前述の総合会議にも部長職として出席している。さらに、取締役であった G 氏、D 氏は、当委員会のヒアリングにおいて、2015 年に自ら C 氏に対して、スペシャルサンプル対応について報告した旨述べている。加えて、技術の担当取締役を長く務めた B 氏においても、C 氏は、本件不正について認識していたと述べている。

C 氏は、2009 年 10 月 28 日のメールについては、「当時は機能材料を担当しており、UL と関係のない部門だったので記憶が薄かったのかもしれない」と述べる。また、総合会議については、「UL で何度もサンプルを出している認識は確かにある」「スペシャルという表現がしょっちゅう出てきた記憶はない。スペシャルというのが仮にクローズアップされていたら、それを止めようという話になって然るべき。それがあまり記憶として残っていない」等と述べる。さらに、2015 年の G 氏からの報告については、「記憶が無いが、G あるいは UL 担当の従業員から、たぶん従業員からは直接来ないので、来るとしたら G からかなと思う。この件で話をしたかというのは記憶としてはない」と述べる。総じて、「記憶にない」との回答である。

しかし、C 氏は、1982 年に東芝ケミカルに入社し、2000 年頃まで封止材の技術者としてキャリアを重ねており、以後は、主に封止材のマネジメントを担当する等、本件で問題となった製品についての知見を有している。本件不正は特に封止材で大きな問題となっているところ、封止材の技術者であり取締役就任以前から技術に関する知見を

---

<sup>7</sup> フォレンジック調査において、不適切な対応を叱責したり、報告を求めるメールが複数見つかっている。

有していた C 氏が UL について問題があったことを全く知らなかったとは考え難い。その C 氏が、事実を否定することなく「記憶にない」と述べていることは、技術的な知見を持たない E 氏や F 氏が「記憶にない」と述べることは全く意味合いが異なる。特に、2015 年の G 氏からの報告に関して、C 氏は、報告を受けた事実について「記憶にない」と述べるものの、否定はしていない。これに対して、G 氏は、スペシャルサンプルでの対応について C 氏に報告したと述べており、当委員会からの「報告した際の C 氏の反応は？驚いたという感じか？すでに知っていたという感じか？」との質問に対して、「私は、内容はより分かっていたような印象を受けた記憶がある」と述べている。また、D 氏も、「(2015 年末頃、D 氏が C 氏に不正について相談した際) C 社長は、既に配合が違うものを出しているという認識はされていた。私より先に詳しく、どういう運用をしていたのかということも知っていた。そうだよ、という感じであった。これ以上、拡がらないようにしてくれということでは言われた」と述べている。

以上からすると、C 氏について、本件不正が行われていることを認識したとの事実を直接的に裏付ける客観的資料は見つからないものの、C 氏は本件不正を認識していたものと思料する。

なお、C 氏は、本件不正についての認識はなかったことを前提としつつも、当委員会のヒアリングにおける本件不正の原因についてのやりとりの中で、「自分も社長を務めたが、強い意志でそれを止めさせる、それだけでなく最後までフォローしないと行けない。止めるということと、最後までしっかり責任を持ってやるという意志が自分自身に欠けていた」「負の遺産を背負わせてしまっているのは自分の責任でもある。終わりの所までやるという意識が足りなかった」等と述べている。

## (2) 他の取締役の認識

2008 年 6 月以降、研究開発部長を務め、2002 年 6 月から 2012 年 6 月まで取締役(2010 年 4 月から 2012 年 3 月までは代表取締役)を務めた B 氏は、遅くとも 2009 年には本件不正を認識していたものといえる。

次に、2010 年 6 月から 2016 年 3 月まで取締役を務めた G 氏は、遅くとも 2015 年には UL 担当の社員から報告を受け、本件不正を認識した。なお、前述のとおり、G 氏は、社長であった C 氏に本件不正について報告したとも述べている。

2015 年 4 月から 2016 年 3 月まで取締役を務めた D 氏については、下記(3)で検討する(後述する)。

この他、当委員会は、2002 年 8 月から 2010 年 6 月まで法務担当の取締役であった人物のヒアリングも行ったが、同氏については、本件不正を認識していたとはいえないものと思料する。

当委員会がヒアリングを行った京セラケミカルの元取締役は以上であり、他の取締役

の認識については不明<sup>8</sup>である。

### (3) 事業部長・副事業部長の認識

#### ア 事業部長の認識

2016年4月、京セラケミカルは京セラと合併し、京セラのケミカル事業部となった。

合併後、ケミカル事業部のトップは事業部長、No.2は副事業部長という体制となり、合併直後はC氏(合併時の京セラケミカルの社長)が事業部長を務め、以降、I氏(2016年7月から2018年12月まで)、J氏(2018年12月から現在)が事業部長を務めている。

当委員会は、I氏及びJ氏に対するヒアリングを実施したが、両名ともに、本件不正についての認識はなかったと述べた。両名はいずれも京セラプロパーの社員であり、本件不正の対象となっている製品(封止材、レジン、フェノール、プリミックス、絶縁ワニス)についての技術的知見はない。当委員会の調査によっても、両名における本件不正への認識につながる資料は見つかっていない。加えて、両名の本件不正への認識につながるヒアリング結果も得られていない。

よって、I氏及びJ氏には、本件発覚まで本件不正についての認識はなかったものと思料する。

#### イ 副事業部長の認識

D氏は、2015年4月から2016年3月まで京セラケミカルの取締役を務めた。

D氏は、当委員会のヒアリングにおいて、2015年の年末には技術部門の部責<sup>9</sup>から、封止材についてUL認証の方法が間違っており、難燃性が足りない製品もある旨の報告を受けたことを認めている(不正を認識したことを認めている)。D氏は、「お金がかかっても構わないので、リファレンス(ULに提出・保有されるID)の追加登録をすべきだと指示した」と述べたものの、「長く不適正に運用されていたため、指示が末端まで浸透していなかったのかもしれない。是正したかまでは確認していない」とも述べている。他方で、D氏は、2015年の年末以前に本件不正についての認識があったことについては否定し、「スペシャルサンプル」については、設計上許容されている範囲で作成したサンプルを意味するものと認識していた(不正をしているとの認識はなかった)と述べている。しかし、技術的知見を持つD氏が、同じ会議に出席し、同じ情報に接したB氏やG氏と異なり、「スペシャルサンプル」が許容されている範囲のものを指

---

<sup>8</sup> ただし、当委員会は、客観的資料やヒアリング結果から、ヒアリングを行う必要性が高い(本件不正に関与した可能性が高い)と思われる元取締役から優先的にヒアリングの打診を行った。一部の対象者(退職済み)から謝絶の連絡もあったが、概ね協力は得られたものと考えている。

<sup>9</sup> 京セラにおける部の責任者の呼称である。課の責任者は「課責」である。

すと認識していたとは考えにくい。また、D氏は、2009年10月28日のメールも受信しているが、同メールを読んだ者において、ここで述べられている「スペシャルグレード」が許容範囲内のものとの認識を持つとも考えにくい。

したがって、D氏は、遅くとも2009年頃には、本件不正について認識していたものと思料する。なお、D氏は、本件不正について、I氏やJ氏に説明、報告したことはない旨述べている。前述のとおり、合併後、事業部長に就任したI氏及びJ氏は京セラプロパーの社員であり、UL問題についてのこれまでの経過を把握していない上、ケミカル事業部において取り扱う製品についての技術的知見を持っていないのであり、過去からの経過を知り、技術的知見も有していた副事業部長であるD氏は、両名に対し、本件不正についての説明、報告を行うべきであった。

#### 4. 小括

以上のとおり、当委員会としては、客観的資料に基づき元取締役に関し事実確認を行うことのできた2009年以降に限っても、複数の幹部層（代表取締役を含む）が、本件不正を認識していたものと認定する。他方、これらの幹部層は、本件不正を積極的に是正しようとせず、黙認していた事実は認められるが、各製品担当に対して、本件不正を指示あるいは命令していたといった事実までは認められない。

本件不正を認識していた幹部層は、本件不正が行われている現状を無条件に是認していたというわけではなく、是正の必要性自体は認識していたものと考えられる。事実、A氏のように、本件不正について、「会社の存亡にかかわることになる」との認識を有していた取締役や、G氏のように、担当者に対し、ULについての課題を全て報告するよう指示し、UL対応の実態を把握しようとした取締役もいた。それ以外にも、何年かおきに、幹部層や担当者らが、本件不正の是正に向けた動きや検討（是正するための前提としての実態把握等）をしていた形跡も見られる。

しかし、長年にわたって継続・蓄積された本件不正の深刻さや解決の困難性もあってか、本件不正を自らの責任で是正する、それを最後までやりきると考えた幹部層はおらず、結局、是正の動きが本格化することはなかった。また、本件不正について、京セラ本体に正面から報告・相談するといった動きが取られることもなかった。そのため、本件不正は、是正されることのないまま、30年以上にわたって続いたのである。

以上の経緯からも分かるように、本件不正は、現場の社員だけの問題にとどまらず、歴代の幹部層にこそ大きな問題があったために生じた（是正されることなく、長年にわたって継続してきた）ものというべきである。

## 第6 他事業部調査の結果

### 1. 他事業部調査の概要

当社グループには、ケミカル事業部以外にもUL認証を取得している事業部（事業部門）

がある。

そのため、当委員会は、他の事業部の社員合計 74 名を対象としたアンケートを実施し、同種事案の有無等を確認した。

## 2. 他事業部調査の結果

### (1) 同種事案が疑われる回答（1件）及び回答者へのヒアリング

他の事業部において実施したアンケートの内容及び結果は、本調査報告書第7の2(2)のとおりである。

アンケートの結果、1件<sup>10</sup>、アンケートの記載内容から同種事案が疑われる回答が寄せられた。その内容は、他事業部（以下「本件事業部」という）で取り扱っているプリント配線板について、ULの認証取得時にULに登録したプレス温度（上限温度）よりも高い温度でプレスして量産品を製造しているところ、FUSの際、ULに対して、実際のプレス温度ではなく、ULに登録している上限温度の範囲内でプレスしているとの事実と異なる報告を行っていたというものである。

### (2) 事案に対する評価と今後の対応

本件事業部では、ULに対し、FUSで虚偽の報告がなされており、不正に該当する。

もっとも、材料メーカーの基準によると、当該製品については、ULに登録しているプレスの上限温度を上回る温度でプレスすることを推奨するものと定められており、量産品は、性能や安全性の面で、ULで認証を取得した製造工程に基づき製造した製品を下回るものではないと考えられる。また、ULの登録内容と量産品の製造工程との間に齟齬が生じたのは、登録時の過失によるものと推察され、性能を偽る等の不正を意図したものではないと考えられる。

このことから、当該不正は悪質性が高いものとまではいえないものと思料する。ただし、行為自体は不正であり、速やかにULに登録しているプレスの上限温度を正しいものに修正すべきものである。そのため、当委員会は、不正が判明した製品と同じULの登録品番が付された製品及び同じ材料が用いられた製品について、同様の不正が行われていないか確認するよう京セラに伝え、京セラは確認作業に着手している。

京セラは、確認作業により不正が判明した製品について、上限温度を修正してULに再認証の申請を行う予定とのことである。

---

<sup>10</sup> 他に2件、ULに関する不適切な対応が記載されたものもあったが、いずれもULに説明済み、かつは正済みの15年ほど前の事案に関するものであった。

(3) その他の UL に関する不正

当委員会の調査において判明したケミカル事業部以外の事業部における UL に関する不正ないし不正を窺わせる事実は上記 1 件のみであった。

## 第 7 アンケート調査の結果

### 1. 調査概要

(1) ケミカル事業に関する社員向けアンケート

当委員会は、ケミカル事業に携わる社員及び過去にケミカル事業に携わったことのある社員 545 名を対象に、本件及び同種事案の有無等に関するアンケート調査を実施した。

- 実施期間 2021 年 2 月 8 日～2021 年 2 月 22 日
- 対象者 545 名
- 回収総数 545 通 (2021 年 3 月 29 日確定)
- 回収率 100.0%

(2) その他の部門における UL 担当者向けアンケート

当委員会は、京セラ内の UL 認証を取扱う他部門における同種事案の有無等を調査する目的で、他部門で UL の認証登録やフォローアップ検査に関係している社員、過去に携わったことがある社員、合計 74 名を対象に、アンケート調査を実施した。

- 実施期間 2021 年 3 月 1 日～2021 年 3 月 15 日
- 対象者 74 名
- 回収総数 74 通 (2021 年 4 月 19 日確定)
- 回収率 100.0%

### 2. 集計結果

上記アンケートの集計結果は以下のとおりである。ケミカル事業に関する社員向けアンケートの質問 5 (本件不正の原因に関する自由記載) 及び質問 6 (再発防止策等の自由記載) については、400 名を超える回答者から意見・コメント等が寄せられた。本アンケートの記載内容については、本調査報告書において適宜引用するほか、調査の端緒として利用した。

(1) ケミカル事業に関する社員向けアンケート

【質問 1】 UL 認証に関して、

- ① 認証を取得したり、UL の検査をクリアする目的で、実際の製品とは異なる組成や異なる原材料でサンプルを製作し、UL に提出するなどの不適切行為 (以下「本件不適切行為」といいます) を行った

②本件不適切行為について社内で調査が開始される以前（2020 年末頃以前）に、他の役職員がそのような行為をしていたのを見たり聞いたりした

③他の役職員から本件不適切行為を命じられた  
 ことがありますか。「はい」か「いいえ」に○をしてください。

はい	いいえ
98	447

【質問2】質問1で「はい」と回答された方は、製品名や製品の種類、不適切行為の具体的な内容、不適切行為が行われていた期間等を回答欄に記入ください（ご記憶の範囲で構いませんので、なるべく5W1Hがわかるように記載ください）。

記載あり	記載なし
103 <sup>11</sup>	442

【質問3】既に不正が発覚している本件以外の製品や UL 認証以外の第三者機関による認証や規格（ANSI、ISO、JIS など製品の品質に関する認証や規格）、顧客との取り決めなどに関して、以下のような不適切行為をしたこと、他の役職員がそのような行為をしていたのを見たり聞いたりしたこと、又は、他の役職員からこうした不適切な行為を命じられたことはありますか。「はい」か「いいえ」に○をしてください。

①・認証機関において認証を取得したり、認証機関の検査をクリアする目的で、実際の製品とは異なる組成や異なる原材料でサンプルを製作、認証機関に提出し、実際に認証を取得したり、認証機関の検査をクリアした。

- ・認証機関に提出するためのサンプル（実際の製品とは異なるもの）を製作するためのマニュアルを作成し、または改定した。
- ・認証機関の認証を得ておらず、また社内で性能試験をしていないにもかかわらず、認証「相当品」である旨記載した。
- ・上記に限らず、第三者機関による認証や規格に関して偽装行為等を行った。

②顧客による監査等において、実際の製品とは異なる組成や異なる原材料でサンプルを製作、顧客に提出するなどの偽装行為を行った。

③顧客と取り決めしている出荷試験や性能試験等の結果を改ざんしたり、異なる手法で試験を行った

<sup>11</sup> 質問2に「記載あり」とした103名のうち、5名は質問1で「いいえ」と回答していたが、不正行為に直接関係のないコメントを記載する者、質問4に記入する内容を質問2に誤記入した者、内容的に質問1で「はい」と回答すべきだった者などがいたためである。

・上記に限らず、顧客と約束している品質水準を満たしていない製品を出荷・納品した（性能・品質の偽装・改ざん行為）。

	はい	いいえ	記載なし／分からない
①	28	517	0
②	6	538	1
③	63	478	4

【質問4】質問3の①、②、③において「はい」と回答された方は、製品名や製品の種類、認証名、顧客名、不適切行為の具体的な内容、不適切行為が行われていた時期・期間等を回答欄に記入ください（ご記憶の範囲で構いませんので、なるべく5W1Hがわかるように記載ください）。

記載あり	記載なし
83	462

【質問5】本件不適切行為が起きた要因や本件不適切行為が長年継続し発覚しなかった要因について、どのように考えますか。回答欄に記入ください。

記載あり	記載なし
444	101

【質問6】その他、本件に関連して特別調査委員会に伝えておきたいこと（今後に向けた改善点、再発防止策、現在不安に思っていることや知っておいてもらいたい点など）があれば、自由に記述してください。

記載あり	記載なし
248	297

(2) その他の部門における UL 担当者向けアンケート

【質問1】あなたの業務内容のうち、ULに関連する業務内容を教えてください。

記載あり	記載なし
72	2

【質問2】UL 認証に関して、以下のような不適切行為をしたこと、他の役職員がそのような行為をしていたのを見たり聞いたりしたこと、又は、他の役職員からこうした不適切な行為を命じられたことはありますか。「はい」か「いいえ」に○をしてください。

- ①認証を取得したり、UL の検査をクリアする目的で、実際の製品とは異なる組成や異なる原材料でサンプルを製作、UL に提出し、実際に認証を取得したり、UL の検査をクリアした。
- ②UL に提出するためのサンプル（実際の製品とは異なるもの）を製作するためのマニュアルを作成し、または改定した。
- ③UL の認証を得ておらず、また社内で性能試験をしていないにもかかわらず、UL 認証「相当品」である旨記載した。
- ④上記に限らず、UL 認証に関して偽装行為等を行った。

はい	いいえ
2	72

【質問3】質問2で「はい」と回答された方は、製品名や製品の種類、不適切行為の具体的な内容、不適切行為が行われていた期間等を回答欄に記入ください（ご記憶の範囲で構いませんので、なるべく5W1Hがわかるように記載ください）。

記載あり	記載なし
3 <sup>12</sup>	71

【質問4】UL 認証以外の第三者機関による認証や規格（ANSI、ISO、JIS など製品の品質に関する認証や規格）、顧客との取り決めなどに関して、以下のような不適切行為をしたこと、他の役職員がそのような行為をしていたのを見たり聞いたりしたこと、又は、他の役職員からこうした不適切な行為を命じられたことはありますか。「はい」か「いいえ」に○をしてください。  
 ※選択肢①～③は、ケミカル事業に係る社員向けアンケートの【質問3】と同様のため割愛する。

	はい	いいえ
①	1 <sup>13</sup>	73

<sup>12</sup> 質問3に「記載あり」とした3名のうち、1名は質問2で「いいえ」と回答していたが、「はい」の誤記と思われる。

<sup>13</sup> 「はい」を選択した回答者は、手書きで「確認はありません」と記載している。

②	0	74
③	0	74

【質問5】質問4の①、②、③において「はい」と回答された方は、製品名や製品の種類、認証名、顧客名、不適切行為の具体的な内容、不適切行為が行われていた時期・期間等を回答欄に記入ください（ご記憶の範囲で構いませんので、なるべく5W1Hがわかるように記載ください）。

記載あり	記載なし
1	73

【質問6】その他、この際に特別調査委員会に伝えておきたいこと（知っておいてもraithたいこと、現在不安に思っていることなど）があれば、自由に記述してください。

記載あり	記載なし
15	59

### 3. 対象者の意見・コメントについて

当委員会は、アンケートを600人超に配付したが、自由記載欄への回答数は400件超に上った。その中には、本件の原因、組織風土の問題、職場が抱えている課題や担当者としての悩み、今後の事業継続に対する不安等、参考とすべき貴重な回答が多数見受けられた。

こうした回答で指摘されている本件不正の原因、再発防止策については、以下のとおりである。なお、個々の具体的な意見・コメントについては、回答者の匿名性に留意した上で、別紙として抜粋し、まとめているので、そちらも参照されたい（本報告書57頁以降）。

#### (1) 本件不正の原因について

本件不正の原因について、以下のような事由が挙げられている（順不同）。

- ULや品質保証に関する認識・知識不足（問題意識・罪の意識の無さ）
- 長年にわたる不正継続による解決の難しさ
- 明確なルール・教育体制の不存在
- 閉鎖的な組織風土（人事の固定化）、縦割り文化（属人化）
- 上長の不作為・黙認
- 上司・先輩の指示・指導を付度・鵜呑み＝思考停止、指示待ち
- 上意下達の文化、コミュニケーション不全
- 事なかれ主義、見て見ぬふり、他者依存、丸投げ文化

- 声をあげない、あげられない職場（「何もしてくれない」「言っても変わらない」）
- FUS 合格のプレッシャー
- 過度なコスト意識（登録費用の負担回避）
- 技術力不足
- 少人数による業務の完結（技術部への集中・ブラックボックス）
- 封止材の製品特性＝短い製品サイクル
- 人材流出による専門性・マネジメント能力の低下
- 顧客への迎合（無制約な UL 認証の取得・維持）
- （京セラ）フィロソフィ<sup>14</sup>の浸透不足
- 京セラ本体の有機化学に関する知見・ノウハウ不足

## （2）再発防止策について

再発防止策として、以下のような対策が挙げられている（順不同）。

- 明確なルール・不正防止（品質管理）体制の整備
- 人事異動を含めたケミカル事業部の構造改革
- 本件不正に対する責任の明確化・厳正な処分
- 実効的な教育・研修の実施・継続
- 品質不正に関する定期的な（外部）アンケート・ヒアリングの実施
- 疑問や問題を共有・議論・発信しやすい職場環境の整備

## 第3章 本件不正の原因

### 第1 はじめに

当委員会は、①なぜ一連の不正が行われたのか、という点に加えて、②なぜ不正が（複数の製品において）30年あるいはそれ以上の長きにわたって発覚することなく継続されたのかという点に注目して調査を実施した。以下、当委員会がこれらの点に関する原因と考える事由・事情について述べるが、その前提として、これだけの長期にわたり誰も正面から声を上げてこなかった本件不正について、なぜ一人の若手社員が訴え出ることができたのか、について考察する。

#### 【本件発覚の経緯】

若手社員である X 社員は、2020 年 4 月以降、FUS 対応に関与するようになったが、先輩社員から、UL には、実際の製品ではなく、FUS 用に作成したサンプルを作成し、提出する旨の指示・引継ぎを受けた。X 社員としては、こうした対応に違和感を覚えたものの、この時点では直ちに不正であるとの確信には至らなかった。しかし、同年 9 月、X 社員は、所属

---

<sup>14</sup> 「京セラフィロソフィ」は、京セラの創業者が自ら培ってきた経営や人生の考え方をまとめた企業哲学であり、人生哲学のことである。「人間として何が正しいか」を物事の根本的な判断基準として、経営の基本的な考え方から日々の仕事の進め方に及ぶ広範な内容が含まれている。

部門に保管されていた UL 対応用のマニュアル（「UL 難燃試験マニュアル」との表題が付されている）に記載されている FUS で提出する試験片の組成が、実際の製品の組成と全く違っていることを知り、不正を確信するに至った。

同年 9 月中旬、X 社員は、自身の上長である課責との定期面談時に、本件について相談した（当該課責は、本件不正については知らなかった模様である）。その後、当該課責は、事情を知っている部下に確認を取り、本件不正の概要を知るに至ったが、事情を知っている上司らは本件不正を黙認しているのであろうと考えたことなどもあり、それ以上のアクションを取ることはできなかった。

また、X 社員は、同年 10 月中旬頃、さらに上長にあたる部責との面談でも本件不正について相談・報告を行ったが、当該部責は、実は郡山工場、真岡事業所でも同じ問題が山積しているなどと述べるにとどまり、積極的なアクションを起こすことはなかった。

X 社員は、同年 11 月中旬頃、川崎工場総務課（ケミカル事業部とは別組織である）との間で実施される若手社員の定着促進を目的とした面談において、何か業務で困っていることはないかと聞かれたため、本件不正について相談・報告した。この件については、総務課より川崎工場長に報告が上がり、当該部署への確認等が開始された。さらに 11 月 20 日、工場長と若手技術者との会議（X 社員の相談・報告とは関係なくもともと設定されていたものである）の場で、工場長が出席者に促したところ、X 社員を含む複数の若手社員から本件不正に関する発言があった。以降、工場長、総務課による事実確認を経て、事業部長への報告がなされ、さらに事業部長より事業本部長への報告が行われ、京セラ経営陣として、本件不正を認識するに至った。以上の X 社員と総務課との面談以降の一連の社内対応については、迅速かつ適切なものであったと評価することができる。

なお、本件発覚後、社内で発信された社長メッセージでは、「本件は、当該事業部門が当社グループ入りする前から長年行われて来た不正行為であり、今回少数の社員が勇気を出して疑問を呈したことにより発覚しました」と、本件不正に疑問を呈したことを勇気ある行為として紹介している。

## 【分析】

以上のとおり、X 社員は、本件不正を明確に認識した後、職場の上長や総務課管理職に対し、逡巡することなく、本件不正について相談・報告することができた。それはなぜか。

その理由としては、まず X 社員の個人的資質として、技術者としての高い倫理観を有していたことが挙げられる。X 社員によると、大学教育において、技術者としての倫理観を叩きこまれたということである。

また、X 社員は、直属の上司である課責については自分の話を聞いてくれると信頼しており、また、「ケミカル事業部と本社とでは雰囲気が違うというのは少なからず感じていたので、何とかなるんじゃないかという気持ちはあった。」と述べるなど、少なくとも京セラ本社（経営陣と言いかえてもよい）に本件不正を報告すれば、適切に対応してくれるだろうと

いう期待を持っていた。なお、X社員は、それでも是正されなければ、内部通報窓口の利用やその他の手段もあるという意識や覚悟(=そのまま放置しないという意味)も有していた。

さらに、若手であるX社員は、後述するケミカル事業部の組織風土になじんでいなかった、ケミカル事業部の(一部の)“常識”に染まっていなかったこともあったものと考えられる。そのため、X社員は、「この件は上司が黙認している」「長期間にわたって継続されてきた本件を今さら明らかにできない」「本件を明らかにすると事業への悪影響が大きい」といった不作為を正当化するための理由や事情を忖度することなく、「やってはならないことはやってはならない」という原則に従ったアクションを起こすことができたものと考えられる。

組織や社会の変革には、「若者」「バカ者」「よそ者」が必要であると言われるが、X社員は、ケミカル事業部における「若者」「よそ者」だったといえる。

## 第2 原因分析

一連の調査を通じて、本件不正が長年にわたり発覚することなく継続された原因として当委員会が認定・把握した事項は、以下のとおりである。

### 1. 品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の欠如

ケミカル事業部で、ULの認証取得やFUS対応を担当していた技術部門等の管理職・担当者は、不正を認識しながらこれを長期間にわたって是正することなく、各職場で対応マニュアルを作成・利用し、FUSでは、スペシャルサンプルにすり替えて提出するなど、不正を巧妙に実行・継続していた。こうした一連の対応は、ULのみならず顧客をも欺く行為であり、顧客に対する品質保証を軽視するものと言わざるを得ない。また、東芝ケミカル、京セラケミカル、ケミカル事業部の幹部層にも、本件不正を認識していた、あるいは容易に認識し得た者が多くいたにもかかわらず、本件不正の実態把握・抜本的是正に動くことはなかった。

さらに、サフィックスの不正利用については、正式登録時の費用がネックになった、とする意見が複数挙げられており、登録費用の負担回避も本件不正の一因と思料される。このように、同事業部においては、コストとコンプライアンスを天秤にかける姿勢が顕著であった。

こうした姿勢の背景にあるのが、同事業部の役職員における品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の欠如にあることは論を待たない。その結果、2020年秋、若手社員が不正を訴えるまで、30年以上にわたり、ULに関する不正が継続されることとなった。

### 2. 技術対応における問題点

- (1) 自社製品の工程能力を十分考慮しない認証の取得・維持

技術対応における問題点としては、まず、自社製品の工程能力<sup>15</sup>を十分考慮しない UL 認証の取得・維持を挙げることができる。例えば、UL94 については、量産品の難燃性が十分に確保できておらず、その結果、量産品のサンプルが燃焼試験に不合格になることから、FUS に際して、安易に難燃性を高くしたスペシャルサンプルにすり替えるといった対応が行われるケースがあった。こうした対応は、量産品の製造における自社の難燃性の実力（工程能力）に見合わない認証取得により発生したものといえる。

## （2）データに基づいた科学的な分析と改善活動の欠如

同事業部では、FUS 以前の自主的な対応として、①定期的に燃焼試験を実施し、UL 基準に対する適合度について、定量的な確認・判定を行う、②その結果を受けて自社の品質（難燃性）の実力を把握する、③実力が不十分であれば品質（難燃性）の改善を検討・実施するといった PDCA サイクルが回っていなかった。そのため、難燃性等の品質に関する技術的な是正、すなわち不正の組織的・抜本的な是正が図られることはなかった。

## （3）顧客に対する迎合的な姿勢

次に、技術部門を中心とした顧客要求に迎合する姿勢を原因として挙げることができる。すなわち、ケミカル事業部の製品の設計・開発を担う技術部門では、顧客の要求品質について顧客の真の要求を把握するための深度あるコミュニケーションが取られていなかった。例えば、UL94 については、申請時に認証対象となる試験片の厚さ（t）を指定することが求められるが、封止材では 0.8 mm という薄さでは当社の工程能力では難燃性を充足することが困難なケースが多かった。それにもかかわらず、ケミカル事業部では、当該厚さでの V-0 の技術的必要性や厚さの許容度について、顧客に確認することは殆ど無かった模様である。また、顧客からの要求を踏まえたカスタマイズに際しても、UL のルールに従って新たな認証が必要といった説明・交渉や UL 認証の必要性等について、顧客との間で議論・交渉が行われていた様子は窺われない。

このように、ケミカル事業部では、顧客に対して対応できないことをできないと伝えることなく、顧客要求への迎合的・表面的な対応が継続され、その結果、UL のルールの潜脱が横行することとなった。これは要するに、同事業部では、本来、入口で整理すべき問題を先送りした結果、FUS という出口で不正を継続するしかないという状況に陥っていたということに他ならない。

---

<sup>15</sup> 「工程能力」とは、安定した工程が生み出す品質特性値のばらつきのことであり、品質に関する能力を意味する。その工程が顧客と取り決めた製品規格を安定的に満たす程度（長期的な実力、不良が発生しない確率）の評価は、工程能力指数（Cp,Cpk）により行われる。工程能力が高ければ工程能力指数も大きい。

#### (4) UL 認証制度に対する正しい理解・知識・認識の不足

同事業部では、UL 認証に関する明確なルールが整備されておらず、また、UL 認証制度及び FUS 対応に関する社内教育も不十分であった。UL に関し、技術部門、品証部門を指導できるレベルの技術的な知識を有する専門家も社内にはいなかった。さらに、UL 認証に関する知識やノウハウの不足を補うために、UL や外部の専門機関を活用する、同業他社の動向把握・情報収集や同業他社との技術交流が積極的に行われることもなかった。

その結果、「1 登録 1 組成」という基本原則が正しく理解・運用されず、サフィックスの濫用等、長年にわたり UL のルールの曲解・誤解による不正対応が継続されることとなった。

### 3. 過去から蓄積された問題の広がりによる抜本的解決の困難さ

既に述べたとおり、本件不正は、封止材、レジン、フェノール、プリミックス、絶縁ワニスといった様々な製品（原材料）に及んでいた。さらに、当該製品の商流・エンドユーザーは多岐に及び、ケミカル事業部としてその実態を把握できていない状況であった。かかる状況に加えて、幹部層による不正の黙認という不作為によって、時間経過とともに不正な登録品番が増加していったことにより、抜本的な是正のためのハードルはさらに高いものとなっていた。この点、ある担当者は「従来のどうしようもないもの（過去から不正行為が行われている登録品番）は置いておいて、自分達が立ち上げるものは、燃えないもの、ID の確認がとれたもの、UL に適用できるものを作るという動き・情報共有をしていた」と述べており、担当レベルでは、今後の製品設計・開発段階からの正しい認証取得を目指すにとどまり、抜本的な解決を試みることは想定していなかったものと考えられる。

### 4. 組織風土の問題（ムラ社会・隠蔽体質）

本件不正は、閉じられた関係部門内で行われていたものであったが、様々な製品でかかる不正が実行され、さらにそれが長年にわたったことにより、東芝ケミカル、京セラケミカルの役員を含む相当数の役職員が不正を認識するに至っていた。しかし、本件不正について知っていた、知り得た役職者が、自身の職責として、問題の解消に積極的に動いた様子は認められないし、状況を詳しく知っていた責任者も当該不正を黙認していたことが認められる。

こうした不正行為の重要な要因として、同事業部の閉鎖的な組織風土（ムラ社会）、隠蔽体質を挙げることができる。こうした組織風土は、アンケートでも挙げられているとおり、①抜本的な問題解決から目を背ける無責任な“事なかれ主義”、“見て見ぬふり”、“部下への丸投げ”、②物事の本質を考えない、あるいは上司や先輩の指示・指導を忖度、鵜呑みにし、罪の意識なく不正に関与するという“思考停止”、“他者依存”、③コミュニケーション不全による“縦割り文化”、“個人商店化”、“業務の属人化”といった問題にもつながっているものと考えられる。

同事業部では、業務上の問題点について、オープンに意見を述べ、それを真摯に受け止めるといった点にも不足があった。この点、同事業部のある社員（京セラケミカル出身）は、アンケートで、以下のように回答している。

以前会議で中堅の社員が仕事の進め方について質問をした時に、その質問についてきちんと答えない責任者が、質問者に対して、「お前なら決められるのか？」と怒鳴っていたことがありました。こういった旧東芝なのか分かりませんが文化が部下を委縮させて、いいから言われた通りにやれるなやり方になった可能性も考えます。

こうしたエピソードからも分かるように、現場の担当者、特に若手が、本件不正その他職場の問題について是正の必要性を訴えても、中間管理職は自分たちの上司の保守的な態度を忖度し、そうした声を握りつぶしていた。ときには、こうした声をあげた担当者が、かえって叱責されることすらあった。これは、X社員のような「若者」「よそ者」が排除されやすい環境だったともいえる。このような上司の対応により、同事業部では、「言ったら怒られる」「言ってもどうせ対応してもらえない」「そういうものなんだ」といった認識や諦観が強まり、その結果、「声をあげられない職場」が醸成され、本件不正が継続したものと考えられる。

また、同事業部では、技術部門、製造部門、品証部門などが横断的なチーム（プロジェクト）を形成して、業界をリードできるような革新的な製品の開発を行うといった機会はなかった。多くの業務が各部門で閉じた形で行われており、他事業部との人事交流、配転も積極的になされなかったことから、前例踏襲が常態化し、個人主体の閉鎖的な風土がより強固なものとなった。さらに、各部門の業務が“見える化”されておらず、さらには各業務の属人化が生じていたこともあって、不正があっても他部門から指摘されることもなかった。

## 5. 本件不正の背景・遠因

本件不正の背景・遠因として以下の点を挙げることができる。

### （1）動機（プレッシャー）

東芝ケミカル、京セラケミカル、ケミカル事業部において FUS に関与していた役職員の間では、FUS に合格せず、認証が取り消された場合、顧客対応等、大変なことになるといった経験や認識が共有され、本件不正の動機（プレッシャー）となっていた。

また、業務上の必要性を十分に考慮しないコスト管理や登録費用の負担をできるだけ回避したいという誤ったコスト意識も本件不正の動機となっていたことが認められる。

### （2）FUS における不正の機会

本件不正が行われた各製品は、いずれも原材料であり、燃焼試験等を実施するためには、

当該原材料を成形するプロセスが必要となるため、UL 検査員は FUS で工場を訪問した際、工場にある量産品を指定するにとどまり、当該量産品をそのまま持ち帰ることはしていない。したがって、UL に成形品を提出するまでの間に、指定された量産品をスペシャルサンプルにすり替える機会があり、そうした機会が悪用されていた。

### (3) 自己正当化

一部の幹部や担当者の間には、これまで市場で事故・クレームが発生したことはないし、用途的にも各製品に直接炎があたるといったケースは想定しがたく、難燃性の基準未達による問題はないといった自己正当化を図る者もいた。また、硬化時間については、UL 認証上、試験品の硬化時間の制約はないとして、顧客での利用実態とはかけ離れた 100 時間超の硬化時間を正当化する者もいた。

その他、①各製品はそれぞれ多くの原材料を使用しているところ、原材料メーカー側の事情等によって当初登録した製品の ID (IR, TGA) と乖離し、不適合と判定されるケースがあるが、その乖離の原因が特定できない、②各製品は有機物であり、原材料の経年劣化等により組成に変更がなくても ID にずれが生じる場合がある (=FUS に合格しない) として、認証取得時にキープしていたサンプルや試作で製造した同組成サンプルで対応せざるを得ないといった正当化理由を述べる者もいた。確かに、①、②の事情については、UL 認証における難問であり、歴代の担当者が対応に苦慮していた模様であるが、だからといって、UL や顧客を欺くといった不正行為に手を染めてよいことにならないことは自明である。ケミカル事業部としては、組織としてこうした課題を踏まえ、技術的にどのように対処すべきかを組織横断的なチームで検討する、UL とコミュニケーションを取って解決策を見出す、あるいは、どうしてもクリアできないのであれば、UL 認証の取得そのものを見直すといった対応を行うべきであった。

## 6. 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリングの機能不全

本来、品証部門には、技術部門や製造部門とは独立した立場から、顧客のために提供する製品の品質を確立・保証する役割が期待されており、検査などのオペレーションだけを実施するのでなく、品質が不十分な場合には出荷を停止しなければならない。

しかし、FUS については、技術部門が中心となって対応していたところ、品証部門は一連の対応プロセスにほぼ関与しておらず、FUS 対応は品証部門によるモニタリングの対象外となっていた。さらに、同事業部においては、不正行為に関与していた技術担当が品質保証に異動しても、そのまま不正行為を黙認するなど、UL 認証に対するモニタリングは機能していなかった。このように FUS 対応は、技術主導でなされたためその対応プロセスがブラックボックス化し、自由に不正が実行されるという状況に至っていた。

同様に、本社部門(事業本部の品証部門や本社 CS 推進部門)による UL 認証対応の監査・監視もおよそ不十分であった。ISO 9001 フォローアップのようなシステム認証と異なり、

UL 認証の FUS は製品認証であり、事業本部・本社部門としては、当該製品の品質が認証の基準を満たしているか否かを独自に監査する製品監査を行わなければならなかったが、そのような監査は実施されておらず、ケミカル事業部の不正を発見することができなかった。

## 7. PMI の問題点

2002 年、京セラは東芝ケミカルを買収したが、買収時デューデリジェンス（以下「DD」という）において本件不正を発見することはできなかった模様である<sup>16</sup>。この点、各担当間で巧妙に隠蔽されていた本件不正について、時間やリソースに制約・限界がある DD での発見は困難であったように思われる。むしろ、問題とすべきは、2002 年の買収後、20 年近くもの間、京セラとして本件不正を発見できなかった、あるいは防止できなかったことである。

さらに、上述したケミカル事業部の企業風土（隠蔽体質・ムラ社会）について、東芝ケミカルや京セラケミカル出身者を含む多くの役職員が京セラの文化（フィロソフィ）とは違う旨述べているところ、そうした組織風土を存続させてきた点にも、問題があったと言わざるを得ない。

京セラは、セラミックという無機化学に高い専門性を有するグローバル企業であるが、他方、ケミカル事業部が扱う有機化学に関する知見・ノウハウには不足があった。他社の M & A でも散見されるところであるが、こうした背景により、京セラケミカルというグループ企業に対するガバナンスに関して、踏み込み不足の側面があったことは否定できない。なお、2016 年 4 月に実施された京セラケミカルの吸収合併では、京セラフィロソフィとアメーバ経営の更なる浸透により、グループとしての一体感を醸成し、事業拡大できる体制を目指すこととされていたが、こうした目的は未達であったと言わざるを得ない。

買収以降、京セラケミカル、ケミカル事業部に対しては、京セラ本体の人材が相当数配置されているが、技術部門への管理層の派遣は殆ど進んでおらず、技術部門では従前の組織や業務のやり方が維持されていた。このように、ケミカル事業部の技術部門は、京セラ本体にありながらも「ブラックボックス化」していたという側面が認められる。

以上の点は、M&A において重要視されている Post Merger Integration（ポスト・マージャー・インテグレーション。M&A 成立後の統合プロセス）において、不十分な側面があったということに他ならない。

## 8. 内部通報制度の問題点

京セラでは、「京セラ行動指針」または法令等に違反する行為、違反するおそれのある行

---

<sup>16</sup> 当委員会は、当時の DD 記録等の入手を試みたが、既に関連資料は廃棄済みとのことであり、DD 記録を検証することはできなかった。

為に関する通報や相談の受付窓口として、「社員相談室」を設置している。しかし、当委員会の調査において、X社員を除き、「社員相談室」への相談・通報を検討した旨述べた役職員はおらず、また、本件不正の関与者に対して、「社員相談室」への相談・通報によって本件不正が発覚するかもしれないといった牽制が働いている様子も窺われなかった。

他方、当委員会が実施したアンケートやヒアリングでは、本件不正に加え、その他の品質問題に関する重要な指摘や意見が多く挙げられており、ケミカル事業部において、少なからぬ役職員がコンプライアンス上の問題に直面し、悩み、苦しんでいたといえる。しかし、「社員相談室」はそうした声を拾い上げることができていなかった。

こうした結果は、ケミカル事業部の閉鎖的な組織風土の影響によるところも大きいものと考えられるが、いずれにしても、京セラにおける内部通報制度の運用には改善の余地があるものといえる。

## 9. 杜撰なデータ・文書管理

不正行為が行われている製品では、最初に開発し、認証登録された品番の組成表の大半が（組織的な）データとして保管されていなかった。そのため、現行の量産品について、認証時の組成と同一かどうかを判定することができず、また、登録以降の組成の変更（改良）状況も不明となっている。このように、製造品に関するデータや文書の多くが、一部の社員やグループにより保管・管理されることで、“属人化”、“ブラックボックス化”していた。こうした杜撰なデータ・文書管理は、本件不正の発覚を困難にする要因でもあり、長年にわたる本件不正の継続につながったものといえる。

## 第4章 再発防止に関する提言

### 第1 はじめに

当委員会は、上記の原因分析を踏まえ、以下の再発防止策を提言する。なお、京セラでは、既に再発防止に向けた各施策を実施済み、あるいは検討中ということであるが、本提言を踏まえた、より実効的な再発防止策の検討・策定がなされることを期待する。

### 第2 再発防止策

#### 1. 品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底

既に述べたとおり、ケミカル事業部においては、品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の欠如が認められた。

こうした状況を改善するためには、経営層の強力なリーダーシップと言行一致による従業員の意識改革が不可欠である。本件不正の是正に際しては、過去から蓄積された問題の広がりによる解決困難な事象に加えて、売上減少やコスト増といった問題の発生が予想されるが、経営層はぶれることなく、ケミカル事業部の適正な判断を一貫して後押し、支援すべきである。

また、本件を題材とするタウンホールミーティングや本音ベースで議論する現場ディスカッションを実施するなど、同事業部の一人ひとりが、品質保証の徹底を“自分事”として考え、京セラフィロソフィの浸透につなげるための教育方法を検討すべきである。

## 2. 技術対応における問題点への対応

### (1) 工程能力の把握・改善に向けた対応

ものづくりの根幹である品質確保・向上のためには、燃焼試験結果を定量的なデータとして記録し、それが V-0 などの基準に対しどの程度乖離しているかという実力を工程能力指数などにより把握し、FUS 等の合否に一喜一憂するのではなく、データに基づいた科学的な分析と改善、すなわち、不合格の確率を把握・計算し、工程能力指数 (Cp,Cpk) を向上するための改善を実施しなければならない。さらには、UL 基準よりも厳しい社内規格を設け、工程能力を確保する管理体制が望ましい。

こうした管理方法は、品質第一の経営を推進している多くのものづくり企業ではすでに長年の常識になっているが、同事業部では、今後、このような定量的なデータに基づく科学的な管理、改善を行うことが望まれる。

### (2) 顧客に対する姿勢の改善

本件不正により、京セラが取得していた UL 認証への信頼が揺らぎ、さらには認証取消しに至ることによって、京セラは、顧客やサプライチェーンに連なる関係者（エンドユーザー）に多大な迷惑をかけることとなった。京セラの役職員は、顧客要求に対する安易な迎合が、こうした結果を招くことを肝に銘じるべきである。

その上で、自社の保証する品質に関する顧客ニーズへの迎合的、表面的な対応を止めるという決断、つまり対応不可能な顧客要求には対応できないと回答し、その結果、失注してもやむを得ないという腹ぐくりが必要である。

さらに、顧客対応の改善を図るためには、顧客要求（顧客が要望する品質スペック）の背景、必要性等について、顧客と十分に話し合い、議論し、両者で技術的に合意できるスペックを採用するといった顧客対応活動への変革が求められる。なお、本件を契機に、顧客との協議を経て、UL 認証の絞り込み（＝本当に必要な UL 認証の選別）を行うべきである。

### (3) UL 認証制度に対する正しい理解・知識・認識の獲得

UL 認証制度に対する正しい理解・知識・認識の欠如を改善するために、まずは、UL 認証に関する明確な社内ルールやマニュアルの作成、及び社内教育制度の整備が必要である。

さらに、当委員会は、本件不正を受けて同事業部の役職員が受講した UL によるトレーニングの検証や外部専門機関（株式会社ケミトックス）との質疑応答や意見交換を行ったが、非常に有意義であった。今後、同事業部においては、UL や株式会社ケミトックス等の外部専門機関と十分なコミュニケーションを図っていくことで、UL 認証に関する知見・ノウハウの補完やアップデートに努めるべきである。

### 3. 組織風土の改善

既に述べたとおり、同事業部では、閉鎖的な組織風土（ムラ社会）、隠蔽体質が醸成され、下の人間が正しい意見を言っても聞いてもらえない、むしろ怒られる、したがって「誰も何も言わない」という空気が蔓延していた。

長い年月をかけて醸成されたこうした組織風土を抜本的に改善するためには、過去との決別、「ムラ」の解体的出直しが不可欠であり、具体的な施策として、以下の対応が必要と思量する。

#### （1）人事の刷新

同事業部に残存する「ムラ」を解体するためには、小手先の対応では不十分であり、思い切った人事の刷新が必要である。これまで以上に踏み込んだ他事業部または社外からの人材登用や事業部間の人事交流を促進することで人心を一新させ、京セラフィロソフィの浸透を図るべきである。

#### （2）厳正な人事処分の断行

これまで同事業部では、品質に関する不正行為・不適正行為について、しかるべき人事処分が行われることは殆どなかった模様である。本件不正については、多くの役職員が認識もしくは関与していた、または容易に認識し得る状況にあったが、過去と決別し、適切な品質管理を実行していくためには、こうした役職員に対して、厳正かつ公平な人事処分を行う必要がある。

ただし、対象者に対する個別の処分内容の決定にあたっては、本件不正が長年にわたり蓄積されたものであり、一担当者のレベルでは解決・改善が極めて困難であったこと、本件不正が各部署において半ばルーティン化していたといった事情や、職位・職責に照らしてどういったアクションを取るべきだったのか／取ることができたのか、本調査における自己申告の有無、協力姿勢等も踏まえ、適切な内容となるよう十分に留意すべきである。

また、処分対象者の選定における公平性の確保も極めて重要であり、「トカゲのしっぽ切り」「正直者がバカを見る」といったことにならないよう十分な調査・検討が必要である。

### (3) 風通しの改善

既に述べたとおり、同事業部には、「正しい意見を言っても聞いてもらえない」といった諦観が広がっていた。

こうした風土を改善するためには、まず、本件不正への是正対応において、事業部の責任者層が、現場の意見を踏まえた正しい対応を貫徹すること、すなわち、自らの言動によって範を示すことが不可欠である。さらに、今後の事業運営においても、ボトムアップ型の意思決定を図る、職場における問題提起を歓迎し、評価するといった施策を積極的に取り入れていくべきである。

## 4. 本件不正の背景・遠因の解消

本件不正の背景・遠因のうち、(1) FUS 合格に対するプレッシャーや誤ったコスト意識といった動機、(3) 自己正当化については、経営層の強いリーダーシップによる「品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底」「組織風土の改善」といった施策の実行により解消されるものと思料する。

次に、(2) FUS における不正の機会については、FUS 時の試験サンプルの作成プロセスに対する担当者以外の第三者によるモニタリングや牽制を組み込むことで解消を図ることが可能である。

## 5. 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング体制の強化

上述のとおり、FUS 対応は、技術部門を中心としたブラックボックスとなっており、モニタリングの対象外となっていた。京セラにおいては、至急、こうした問題点を解消するとともに、三線ディフェンス<sup>17</sup>の観点から、改めて品質コンプライアンスに対するモニタリング体制を強化すべきである。特に、ケミカル事業部を担当する品証部門については、十分な独立性と専門性を担保するための人員体制・権限の拡充が必要である。

## 6. PMI の見直し・改善

本件を機に、他の M&A 事案も含めた PMI の見直し・改善を図っていくべきである。かかる見直し・改善にあたっては、同事業部や被買収会社のノウハウ・知見・人材を活かしつつも、求めるべき組織風土のあり方（自由闊達な意見交換・多様性が尊重される職場）やフィロソフィの徹底を明確にし、双方で十分なコミュニケーションを図っていくべきである。

---

<sup>17</sup> 三線ディフェンスとは、①現業部門（製造部門・営業部門・購買部門等）、②管理部門（リスク管理部門、コンプライアンス部門等）、③内部監査部門という3つのライン別にリスク管理における役割と責任を明確化することにより、組織として統合的なリスク管理を実施する考え方をいう。

## 7. 内部通報制度の改善・機能強化

同事業部においては、長年にわたって内部通報制度による解決を図ろうという動きが見られなかったが、これは同事業部における内部通報制度の認知度や信頼性に問題があったことを意味している。

したがって、京セラにおいては、内部通報制度の認知度・信頼性向上に向けた施策を実施すべきである。なお、品質不正に関する相談・通報のハードルを下げるという観点からは、⑦品質不正等に特化した相談・通報窓口を設置する、①専門家による外部窓口を設置する、⑨社員との定期面談における確認事項に、品質不正に関する問題や悩みの聴取を加える、⑤社員に対する匿名アンケートを実施するといった方法が選択肢となりうる。

## 8. 組織的なデータ・文書管理体制の構築

前述のような製品に関する基本的な組成表等が発見できず、不明のままになっているという同事業部のデータ・文書管理の実態は、杜撰に過ぎるものであり、ものづくり企業として由々しき問題である。

至急、組織としての「見える化」、共有化を図り、データや文書の改ざんなどを許さないデータ・文書管理体制を構築することが望まれる。

## 第5章 結語

本件不正は、幹部層を含む関係者による長年の不作為、思考停止、見て見ぬふりによって発生した事案である。既に述べたとおり、本件不正は、勇気ある若手社員の指摘により発覚したものであるが、その規模や広がりを見ると、到底隠しきれるものではなく、いずれは発覚するものであった。

今後、京セラには、不正製品を納品した顧客やエンドユーザーへの真摯な対応、実効的な再発防止措置の策定・実行が求められるが、本件不正の原因を正面から受け止め、経営層の強いリーダーシップの下、「他人事」ではなく）チーム一丸となって、この難題を乗り越えることを期待している。

当委員会が実施したアンケートでは、多くの役職員から真摯な反省や、今後の適正な業務遂行に向けた強い決意が示されている。また、当委員会に対して、少なからぬ役職員が、勇気をもって、貴重な声や情報を届けてくれた。

こうした一人ひとりの変化は、組織風土の一新に向けた大きな一歩である。経営層・幹部層には、こうした役職員の思いや変化をしっかりと受け止め、それを後押しするための積極的な姿勢を示していただきたい。

最後に、多忙を極める中で、調査に真摯かつ誠実に対応いただいた多くの京セラ関係者（退職者・退任者を含む）に対し、当委員会より心からの敬意と感謝の意を表したい。

以上

## 別紙 アンケートの記載内容（抜粋）

ここでは、主にケミカル事業に関連する役職員が、本件の原因や事業部の組織風土等についてどのように考え、何を感じているのか、アンケートの回答から一部を引用して紹介する。なお、以下の引用においては、匿名化等に必要な場合や明らかな誤字・脱字を除き、原則としてアンケートに記載された回答内容をそのまま転記している。

### （1）本件不正の原因について

本件不正の原因について、以下のような意見やコメントが寄せられている。

1. 先輩が部下に伝える際に、様々な理由（言い訳）を合わせて、巻き込んでいく形だったと思います。（中略）根本的に「勇気を持って断ち切る」姿勢、覚悟がなかった事が原因です。本当に申し訳ありません。
2. 職場委員として UL 担当がいるため、副業的、サブ業務（メイン業務でない）という感があり、少人数の中で業務が完結していた。UL 対応を UL 担当者に任せてしまっており、技術部内で情報が共有されていなかった（自分の担当製品以外の情報が入ってこない）。
3. 入社してすぐに UL の対応について教えられ、疑問を抱いたが、当時、相談できる相手がいなく、他の部署でも実施していると聞いていたので、それが普通なことと錯覚してしまいやすい環境があったと思います。  
封止材に関しては、製品類が多くなり、どんどん後戻り出来なくなり、継続してしまっていたと思います。  
UL に関する知見を持っている人が決定権を持っている役職者にいなかった事も一因であり、確認、承認等の決まりがない、もしくは知られていない状態があったと思います。
4. 技術部では製品開発から顧客対応、今回のような UL 対応も全て行っていました。技術部は多忙なため、問題が見過ごされてきた背景があると思います。
5. 疑問に思い上長に問い合わせても、過去から行っていたことやお客様に迷惑がかかるなどもっともらしい理由をつけてはぐらかされていたことと、UL に対する認識が甘かったことが要因だと思います。
6. 先輩社員から仕事を教わる際、それがさも普通のことと思いき、（重大な事案であると思っていない）、昔からの慣習に疑問を持たなかったため。不適切な状態であることを認識しても、昔から積み重ねられてきた全ての事案を是正しようとする膨大な時間や費用がかかることを考え重い腰が上がりませんでしたのではと思います。
7. 技術担当としてフォローアップサービスの対応をしているときは自分のせいで UL が 2 回不合格になり出荷停止などの会社に迷惑がかかるのがやっではない行為だと思っていた。UL の認証をよく理解しておらず不適切な行為が理解できていなか

った。2019年頃からはULフォローアップサービスで不合格を出してはいけない雰囲気が強かった。

8. 過去からずっと行われていて、代々そのやり方が引き継がれていたもので、正直な話、疑問には思っているにもかかわらずこういうやり方もあるんだという認識でした。要因の一つは、それを実施する人だけが分かっていたらいいという意識と手順や教育が不十分なことがあると思います。
9. ULに関しては、ルールや規定、やっても良い事、ダメな事を熟知している人がいないこと、そのため社内のルールも曖昧で都合の良いように解釈できる状態だったことが発生の原因だと思って（います）。
10. 営業がお客様の言いなりになり、自由に製品名を決めていたことも原因の一つだと思います。（同一組成ではないのに人気製品名に類似した名前を強要されるなど）
11. 仕様に対する考え方の甘さが要因かと思います。また、製品サイクルが短い封止材の分野において、そもそもULの認証取得が間に合わないと思います。  
お客様に対して、UL認証が必要なのか、そもそも難燃性に対する要求はあるのかを確認せずにいた体制が大きな問題だったと思います。
12. 技術力が不足している事が原因だと思われます。規格外になるから不適切行為を行い逃げていたと考えられます。問題が発生しなかったので継続して行ったと思います。
13. 東芝ケミカルの経営に問題があったのではないのでしょうか。（中略）間違った方法で引き継がれ、教えられたら、その方法が正しいと思うので、疑問を持つことは難しいかもしれません。また、疑問に思っても、それを声に出して言える環境ではなく、言えない雰囲気、圧力があってのではないのでしょうか。会社が変わるタイミングで是正することができたと思いますが、京セラには封止材に詳しい人間がいなかったから、不適切な対応に気づくことができなかったのではないのでしょうか。旧東芝の人が、その方法が正しいと言っていたら、それが全てだと思ってしまうと思います。
14. 当時は採算に関しても非常にうるさく、UL登録費用の70~80万円を出す雰囲気がなかった。
15. 当時は上司や先輩から教えられた「やり方」として疑問に思わなかった。競合他社の認証取得は厚さが厚い事も後に知ったが、東芝は実力値(限界値)に近いところで申請する社風だったと思う。
16. 実際に使われていた無理のある対応について、自分が担当してすぐに、「今からでも個別登録して正常化はできないか」と技術管理部門の前任者に訴えたことがありますが、まるで私の方が「非現実の理想を掲げる世間知らず」かのように論されました。
17. 古くからの他社でも、似たような事をやっているのだから問題無いという考え方。事故が起きてないから問題無いという安易な考え方。

18. 確固たるフィロソフィーの欠如。不適切行為であると認識していない甘い考え、その場しのぎ、姑息な手段による対応
19. 外から監視されにくい部署は今回のような事は中で閉じてしまい、表にはなかなか出にくい環境かにあるのではないかと思います。
20. UL 対応のマニュアルが存在する時点で、問題意識が薄れ、むしろ、ルールに準じた行動のように捉えたものもいると思う。
21. ケミカル時代から営業、管理、製造には京セラから幹部が派遣されていたが、技術には(有機化学がわかる人が京セラにはいなかったから?)ほとんど派遣なく表面化する機会がなかった。

## (2) 再発防止策について

再発防止策に関する意見・コメントは、以下のとおりである。

1. 不適切行為をやろうとしても、出来ない様な仕組み(ルール)が必要と思います。私も中堅社員として、これから入社してくる人達の為にも、仕組み作りや知見を深め、正しい事を伝えていければと考えております。今後、ケミカル事業部としては信用がなくなっており不安はあります。今回の件を契機に皆が胸を張って仕事出来る環境、職場になる事を望んでいますし、そう出来る様に努めていきたいと思っております。
2. UL サンプルメイク時はチェック機能としての品質保証部門の介入、ダブルチェック機能が必要。  
UL 認証には材料のサフィックス運用に関し、明確な定義がない為、材料1品毎に UL 認証を取るべき。
3. 今後に向けた改善策としては、ケミカル事業部の大幅な構造改革がなくては、今後も同じことを繰り返すと懸念します。改善案としては、ケミカルプロパー出身の責任者の異動、最適配置です。もしくは他事業部や本社からの定期的なチェック体制の構築です。
4. 今まで、ケミカルプロパーの方の部責以上の判断が事業運営に色濃く反映されてきました。この方々の異動なくして、将来を担う若手技術者の残留や組織風土の向上は難しいと考えます。ケミカルの存続は、未来を担う若手社員の可能性を引き出すことにかかっています。
5. 京セラ統合後、技術部門は、旧ケミカルのメンバーがそのまま、他拠点からずっと京セラで勤めて来られた方で仕事について語ってもらえる様な上司が工場に来てくれるといいと思います。
6. 厳正な処分が必要と思われます。「上司に命じられたら、不正な事でも従うしかない」「例え発覚しても、責任を取るのは上司だけだ」という甘い考えが蔓延しているとしか思えません。不正体質を断ち切るためにも断固たる措置を。

7. 今回の不適切対応の対策の一部には「人の教育」と言うものが出てくると思うが、「誰が教育するのか?」「何を問いかけるのか?」「教育の結果をどう確認するのか?」教育を行ったことを対策とすることで終了とせず、社員全員が語り合い、新入社員が来れば語り継ぐような場を毎年定期的に行ってみてはどうかと思います。
8. 今後も、不適切対応が行なわれていないか等、定期的にヒアリングする機会が必要だと思います。
9. 不信点や疑問点を指摘しあえる職場作りが必要だと思いますが、それが出来ないのであれば定期的に外部の会社にアンケートをしていただくのが良いと考えます。

### (3) 組織風土・職場環境について

上記(1)で挙げられた原因とも共通する点があるが、ケミカル事業部の組織風土・職場環境に関するコメントの一部を紹介する。

1. 不適切行為という意識自体が希薄であったと思います。自身も入社当時に疑問を持ち、当時の上長に問題提起をしたことを覚えています。が、「郷に入れば郷に従え」という状態のまま、今日に至っております。
2. 以前会議で中堅の社員が仕事の進め方について質問をした時にその質問についてきちんと答えない責任者が質問者に対して、「お前なら決められるのか?」と怒鳴っていたことがありました。こういった旧東芝なのか分かりませんが文化が部下を委縮させて、いいから言われた通りにやれるなやり方になった可能性も考えます。
3. ケミカルには、ある種の”事なかれ主義”があると思います。そして、それはある発言力のある人の鶴の一言で方針が決まってしまう。”あるべき姿”に向けた議論が出てこない。出しても、鶴の一言で、それがふき飛ばされてしまう。報道である様な政治の密会のごとく。それは重い十字架として、後輩・次の後輩へと受け渡されてきた。今回の件の発端は、とある若手社員の告発と聞いています。とても勇気のある英断だったと思います。
4. 東芝ケミカル時代の流れの中で、上司への忖度、事なかれ主義、他者依存など過去の問題が引き継がれていく過程で当事者意識が薄くなり、自分の問題ではないとの考えがあり、先送りされてきたのではないかと思います。  
また市場で事故が発生していないことも顧客に迷惑をかけることがないという判断があったのではと想像します。
5. 本当に困っている人が、上司、組織の壁を越えて相談しあえる、雰囲気、場を作ってくれてなかった事が大きいと感じております。その点は大いに反省して現在の自分の仕事場では、そうならぬ様肝に銘じて会社運営していきたいと思っております。

### (4) その他

対象者から挙げられたその他のコメントを紹介する。当委員会としては、経営陣を含む

京セラの全役職員が、ここで挙げられている本件に関する反省、今後の是正に向けた真摯な思い、怒りや不安等を正面から受け止め、今後の業務に活かしていくことを希望する。

1. これをきっかけに、正しい仕事をしたいと強く望みます。お客様からの強い要求等で、無理な規格設定をして、仕事を取っていた時もあったと思います。しかし、今の時代に合わせたコンプライアンス・モラルで仕事をする事で、より良い製品を世の中に提供できる体制になれると思っています。
2. 受注を頂く為とはいえ異なるサンプルを提出した事は、あってはならない事です。京セラと一緒に働く仲間を裏切る行為でもあり、なによりもお客様を長年だましつづけてしまった事は、信頼を完全に失墜させ、不信感を抱かせてしまいました。
3. 初めに20年間在籍し、不適切行為に気付くことができなかつた自分に情けなく感じています。長い年月継続できてしまったのは、特定の部署のみで対応してきてしまったのではと考えます。(中略) 当たり前に行われていたことに今回疑問を持ち、声をあげてくれたことに感謝しています。
4. おそらく、管理、間接部門の社員は不正を知らない社員がほとんどだと思います。ケミカル出身者だということはとても恥ずかしく情けない思いです。自分の経歴を話すことが大変苦痛です。不正に手を染めていた現役社員、退職した社員には元ケミカルの不正をしていない我々に対してどう思っているのか聞きたいです。そして不正をしていない元ケミカル社員にきっちり謝ってほしいです。特別調査委員会で調べていただいたから終わりだと思ってほしくありません。  
外に向けての謝罪も大切ですが、裏切られたのはお客様だけではなく我々もです。ケミカル社員として一緒に働いてきた我々がどれだけこの件で嫌な思い、悲しい思いをすることになったか考えてほしいです。
5. 今回の問題を機に皆が当事者意識を持つこと、何が正しいかの判断基準を持つこと、変えるための勇気を持つことが重要と思いました。

当社ケミカル製品の不適切対応に関する  
是正措置及び再発防止策

2021(令和3)年5月14日

京セラ株式会社

このたびは、弊社のケミカル製品にてUL認証に関する不適切行為により、お客様および関係者の皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしましたこと、深くお詫び申し上げます。弊社は、特別調査委員会の調査報告書で示された原因分析や再発防止に関する提言を真摯に受け止め、本書の通り、是正措置と再発防止策を着実に実行することをお誓いし、一日も早い信頼の回復に努めて参ります。今後共、何卒宜しくお願ひ申し上げます。

2021年5月14日

京セラ株式会社  
代表取締役社長

谷平 秀夫



本書作成：

半導体部品セラミック材料事業本部

半導体部品セラミック材料品質保証部

ケミカル事業部

法務知的財産本部

グローバルコンプライアンス推進部

経営推進本部

CS推進部（全社品質保証）

## 目次

### 第1 品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底

1. 経営幹部層から社員へ意識改革を促すメッセージの発信（品質本位の経営）
2. 経営幹部層主導による是正措置の徹底
3. 製造、営業、技術、開発、品質保証の各部門への倫理・コンプライアンス教育の実施

### 第2 技術課題への対応

1. 工程能力の把握・改善に向けた対応
2. UL 認証制度に対する正しい理解・知識・認識の獲得
  - (1) UL 認証に関する特別セミナーの受講
  - (2) UL 規格の情報収集部署の設置
  - (3) UL 認証に関わる社内ルール、手順書、ガイドラインの策定
  - (4) UL 認証に関する知見、ルール、手順書、ガイドラインの伝承の徹底
3. お客様に対する姿勢の改善
  - (1) UL 認証の必要性確認の明確化
  - (2) UL 認証と品番設定ルールの教育

### 第3 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング体制の強化

1. 全社的な組織体制、役割、責任の見直し
2. ケミカル事業部の組織体制、ワークフロー、UL 対応ルールの見直し（第1の砦）
  - (1) 組織体制の見直し
  - (2) ワークフロー、UL 認証対応ルールの見直し
3. 事業本部の品質保証部の積極的関与（第2の砦）
  - (1) 品質システム監査の見直し
  - (2) 認証用試験サンプル作成及び燃焼試験の立会検査の実施
4. CS 推進部（全社品質保証部門）による管理の徹底（第3の砦）
  - (1) 特別監査
  - (2) 品質研修
5. グローバル統括監査部門による監査（第4の砦）

### 第4 本件不正の背景・遠因の解消

1. 動機、正当化
2. 不正の機会

## 第5 組織風土の改善

1. 人事の刷新
2. 厳正な人事処分の断行
3. 風通しの改善

## 第6 内部通報制度の改善・機能強化

## 第7 組織的なデータ・文書管理体制の構築

## 第8 PMI の見直し・改善

## 第9 継続的調査・改善を目的とした調査チームの発足

## 第10 結語

## 第1 品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底

### 1. 経営幹部層から社員へ意識改革を促すメッセージの発信（品質本位の経営）

本件発生の原因である倫理観、コンプライアンス意識の欠如といった社員の会社・仕事に関する意識を変えていきます。そのことを会社の経営幹部層が強く認識します。本件発生後「私たちは、このような事態が起こったことを重大に受け止め、お客様への説明責任を果たすとともに、再発防止策を策定し、市場の信頼回復に努めなければなりません。また、グループ内のいかなる部門においても、同様の事案が再び発生しないよう、今後、さらにコンプライアンス遵守を徹底してまいります。」（社長）、「不正な仕事やトラブルに遭遇したとき、とりわけ、長年にわたって行われてきた過ちである場合には、それを正すことよりも、周囲に迎合し、見て見ぬ振りをするほうが、簡単です。しかし、『これは正しいことなのか』と立ち止まって考え、そうした弱い自分に打ち克ち、正しいことを言う勇気を持っていただきたいのです。」「公明正大に事業を行い、正しい利益を追求し、社会に貢献していくのが私たちの経営の姿です。このことをあらためて念頭において、日々の仕事にあたっていただきたいと思います。」（会長）というメッセージを全社員に対して発信していますが、今後も全社員を対象に正しい対応を求める強いメッセージを継続的に発信します。

### 2. 経営幹部層主導による是正措置の徹底

後記の通り、ケミカル事業における組織体制、役割、責任の見直し及びルールの見直しや、本社部門のサポート、監査の実施といったUL問題の是正措置を実施していきます。これらの是正措置が確実に実施されているか否かを、定着するまでの間、定期的に報告を求める等、経営幹部層が主導してきめ細かなフォローアップを実行します。

### 3. 製造、営業、技術、開発、品質保証の各部門への倫理・コンプライアンス教育の実施

ケミカル事業に携わる営業、技術、開発、品質保証の全社員並びに製造及び間接部門の幹部社員を対象に、法務知的財産本部グローバルコンプライアンス推進部が主導し、UL問題の実態を基にした「倫理・コンプライアンス教育」を実施して、意識改革を図り再発防止を徹底します。

## 第2 技術課題への対応

### 1. 工程能力の把握・改善に向けた対応

(1) ケミカル事業部の技術対応における問題点として、自社製品の實力（工程能力）を考慮しないUL認証の取得・維持が指摘されております。技術部門では、従来お客様から指定されたUL認証の取得に際し、マージンの確認等の定量的な評価が不十分でした。

そこで今後は、定期的な評価を義務付け工程能力を客観的に把握したうえで自社製品に見合う認証を取得していくように、規定を見直し対応します。

(2) ケミカル事業部を担当するケミカル品質保証部は、過去 UL 認証に関与しておらず、製品の実力の把握も出来ていませんでした。今後、ケミカル品質保証部の機能を強化し、定期的な製品評価で工程能力の把握に努め品質基準に対するマージンが不足する場合には、ケミカル技術部に改善の指示や UL 認証レベル見直しの指示を行うなどの権限を持たせ、UL 基準を適切に管理できる体制とし不正への誘因を遮断します。

## 2. UL 認証制度に対する正しい理解・知識・認識の獲得

### (1) UL 認証に関する特別セミナーの受講

今回の UL 問題の原因の 1 つとしてケミカル事業部の UL 認証に関する理解・知識・認識の不足が指摘されています。

例えば UL 認証の原則である「1 登録 1 組成」が理解できていなかったことが挙げられます。新製品上市においては UL 認証の新規登録が必要であったところ、従来品と類似組成のため IR チャートに変化が見られない場合は、同一登録品のサフィックス品番として扱っていました。また、既存品を改良する場合でも、組成のマイナーチェンジが必要ですが、IR チャートに変化が見られないため新規グレードの登録を行っていませんでした。これにより、「1 登録複数組成」となり、不適切な対応品番が拡大しました。

このため、2021 年 3 月 4 日に株式会社 UL Japan 様に UL 認証特別セミナーを開催して頂き、UL 認証を必要とするケミカル関連の国内製造 3 拠点、海外製造 2 拠点より技術、開発部門と品質保証部門の 50 名が受講しました。今後は、UL 認証制度の適切な遵守のために教育制度の構築と組織の強化に取り組み、最新の知識を習得します。

### (2) UL 規格の情報収集部署の設置

ケミカル品質保証部に新設したケミカル品質技術課に、UL 規格に関する情報収集、社内啓蒙、及び UL 規格の最新情報等を把握する業務を新たに追加します。今後 UL 関連のセミナーの受講や社外の研究会への参加等により UL 規格に関する最新知識の収集や知見を深め、ケミカル事業部の関連部門に対して情報展開し、周知徹底を図るために定期的な UL 教育を実施します。また UL の最新情報や規格をデータベース化する事により正しい認識のもとに適切な判断を行い、UL の不適切対応の再発防止に努めてまいります。

### (3) UL 認証に関わる社内ルール、手順書、ガイドラインの策定

これまでの製品の設計審査においては、UL 登録に必要なルールや基準が曖昧でした。設計審査には、DR-S (材料試作時の設計審査)、DR-T (材料設計完了時の設計審査)、DR-U (量産移行時の設計審査) の 3 段階があります。従来より UL に関する審議は DR-S においては行っていましたが、量産品からの改良を行った時にも実施する DR-T、DR-U については、UL に関する審議の項目がありませんでした。そこで UL の審議を設計管理規定の

チェックリストに追加し、ID データと難燃性試験結果を必要なデータと明記しました。

さらに、a. 燃焼試験片の作成方法、b. 社内燃焼試験条件、等のルールを新設し、UL 認証の登録が適切に行われているかを確認します。

また、先述した「UL 認証管理規定」にもとづく関連標準類や、担当者が理解しやすく確実な作業が行えるようなルールを制定します。

#### **(4) UL 認証に関する知見、ルール、手順書、ガイドラインの伝承の徹底**

- ① UL 教育について教育訓練規定に盛り込み、ケミカル品質保証部 ケミカル品質技術課が UL セミナーを始めとして、ケミカル事業部全体として定期的な UL 教育を継続します。
- ② ケミカル技術部の技術設計担当者においては、UL 規格及び UL 認証制度を専門知識として認定業務に追加し、力量管理を行い知識の維持と習熟度の向上を図ります。

### **3. お客様に対する姿勢の改善**

#### **(1) UL 認証の必要性確認の明確化**

営業部門では、従来は見積り時に UL 認証の有無等、外部認証の必要性の確認が明確にできていませんでした。

そこで、営業部門では、見積り時に UL 認証の有無等の外部認証の必要性を確認することをルール化しました。またお客様の要求にお応えすべく最善を尽くしますが、万一ご要求を満たせない場合には、ご注文をお断りすることも含め適切に対応致します。

#### **(2) UL 認証と品番設定ルールの教育**

これまで UL 認証と品番に関するルールが曖昧であったことと、知識不足から、UL 認証品の組成変更品を同じ品番として対応することを希望されるお客様に問題を適切にお伝えすることなく、不適切な対応をしているケースがありました。

そこで新たに UL 認証管理規定と品番のルール（エポキシ成形材料銘柄制定方法等）を策定し、組成変更の場合、UL に定められた基準にのっとり新規に登録するか、若しくは追加申請を行うべきかの判断基準を明確にします。

### **第3 品質コンプライアンス・リスクに対するモニタリング体制の強化**

#### **1. 全社的な組織体制、役割、責任の見直し**

UL 問題への対応策として、以下の4段階の砦の機能を再確認し、各々の責任を見直します。

「第1の砦」は当該事業部門であるケミカル事業部であり、同事業部が責任をもって仕様通りの品質管理活動を手順通り実行致します。今回の問題に対しては、仕様や手順を遵守する体制にヌケ・モレに対する歯止めの視点が十分であったのか、見直します。

「第2の砦」はケミカル事業部の上位組織である半導体部品セラミック材料事業本部の品質保証部であり、事業部とは独立した立場で、有効な品質保証活動が実施されるよう責任をもって確認します。今回の問題に対しては、必要なULに関する専門知識を得る体制にあったのか、その専門知識に基づいた仕様及び手順が適切に定められ、適切に実行されていたのか、その点検監視活動を見直します。

「第3の砦」は本社品質保証部門（CS推進部）で、事業本部とは完全に独立した立場から品質マネジメントに関する専門知識に基づいて指導します。今回の問題に対しては、第2の砦である品質保証部が十分に機能していたのか、専門的見地から監査体制を見直します。

「第4の砦」は完全に独立した部門（グローバル統括監査部）で、内部統制の見地から事業体制や専門分野の習慣に左右されず、より一層独立した立場から監査を実行します。

## 2. ケミカル事業部の組織体制、ワークフロー、UL対応ルールの見直し（第1の砦）

### （1）組織体制の見直し

ケミカル事業部では、UL認証に関して過去より技術部門のみが対応し、この問題が発覚するまで品質保証部門が関与していませんでした。そこで、ケミカル事業部を担当するケミカル品質保証部が、再発防止のため積極的に関与します。

① 郡山、川崎、真岡の3拠点にある品質保証課に、UL認証とFUS対応における承認行為を担当させます（2021年4月1日実施済）。各品質保証課が、UL認証やFUS対応のプロセスが適切に行われているかを、社内検証結果や記録等を基にチェックして承認した後に、ULへの申請、及び、FUSサンプルのULへの送付を行います。

また、海外拠点の京瓷（無錫）電子材料有限公司と京セラ・アジア・パシフィック・プライベート・リミテッドについてUL認証に向けた社内試験等は、すべて日本国内で実施する為、UL認証用サンプル、及びFUS対応用の保存サンプルについては、京瓷（無錫）電子材料有限公司のレジンは川崎、プリミックスは真岡へ、京セラ・アジア・パシフィック・プライベート・リミテッドの封止材は郡山に各品質保証課より送付することとします。

そして、川崎と真岡、郡山の品質保証課にて、国内の拠点と同様、UL認証とFUS対応における承認行為、UL認証やFUS対応のプロセスが適切に行われているかのチェックと承認、ULへの申請、及びFUSサンプルのULへの送付などを行います。

② 郡山、川崎、真岡の3拠点にある品質保証課がULを含む認証機関や製品に関するルールを遵守しているかを確認するため、ケミカル品質技術課を新設しました（2021年4月1日実施済）。

## (2) ワークフロー、UL 認証対応ルールの見直し

ケミカル事業部には UL 認証のワークフローは存在するものの運用が不十分であり、技術部門以外における認識が低い状態でした。そこで以下の通り見直しを行います。

① 上記(1)①に基づいて「UL 認証管理規定」を新設し、UL 認証の新規登録申請と FUS 対応の手順をルール化しました。

新規登録申請時は、品質保証課が、サンプル作成や社内燃焼試験時等の主要作業に立ち会い、または、第三者機関（株式会社ケミトックス様等）に一部の燃焼試験を委託し、妥当性を確認します。これにより不適切なサンプルが UL に送付されないようにします。

FUS 対応については、以前は、技術部門が、UL から試験品の指定を受けた後に、単独で調合を行い試験片の作成をしていました。今後は、この調合作業をなくし、お客様への製品の出荷と同時に品質保証課で保管していた保存サンプルを使って試験片を作成します。さらに、品質保証課が、試験片作成や社内燃焼試験に立ち会い、または、第三者機関（株式会社ケミトックス様等）に一部の燃焼試験を委託し、社内評価の妥当性を確認します。

② さらに、UL に認証申請をした製品が不合格となったときの処置について「異常処置規定」に、新たに UL 対応の異常処置を追加しました。

新規登録申請の際に、試験片が社内燃焼試験において不合格となった場合、担当者が独断で別の試験片と差し替えることがないように、不合格の原因分析を行います。製品仕様の問題であればお客様と協議の上、別の仕様の試験片を作成します。試験片の作成ミスであれば再作成します。いずれの場合も、社内燃焼試験を再度実施して合格した場合に、UL に提出します。これらの手続に、品質保証課の承認を義務付けました。

FUS 対応の際に、FUS で指定された試験片が社内燃焼試験において不合格となった場合、担当者が別の試験片と差し替えることがないように、不合格の原因分析を行います。試験片の作成ミスであれば再作成し、社内燃焼試験を再度実施します。原因不明であれば UL に相談します。製品仕様を変更する場合は新規登録となります。いずれの場合も、社内燃焼試験を必須として合格した場合に、UL に提出します。これらの手続に、品質保証課の承認を義務付けました。

## 3. 事業本部の品質保証部の積極的関与（第2の砦）

### (1) 品質システム監査の見直し

半導体部品セラミック材料事業本部には、(a) ケミカル事業部を担当するケミカル品質保証部と (b) 本部内の品質関連の共通部門として品質保証推進部を設置しています。

(a) ケミカル品質保証部は、これまでケミカル事業部の品質マネジメントシステムの維持管理について定期的に内部監査を実施してきました。特に製造工程や製品の異常処置、変更管理等の運用を中心に、ルールとの適合性や有効性について確認してきました。しかしながら、UL 認証に関しては、設計審査で顧客要求に応じた UL 認証取得の有無や顧客要求を満足しているグレードかどうかの確認しか行なっていませんでした。

今後は、UL 認証登録の範囲や妥当性、認証サンプルの作成方法等が適切かどうかを監査項目に追加しました。さらに、顧客との契約事項（仕様項目）や UL 認証以外の公的認証も含めて監査対象に追加しました。

そして、(a) ケミカル品質保証部はルールの遵守状況を中心に、(b) 品質保証推進部はルール自体の妥当性を中心に、それぞれ年 1 回以上の監査を実施します。

## (2) 認証用試験サンプル作成及び燃焼試験の立会検査の実施

上記に加えて、新たに事業本部の品質保証部長、ケミカル品質保証部責任者による新規登録・FUS 対応用の試験片作成及び社内燃焼試験への立会い、並びに第三者機関での燃焼試験を年 2 回以上、抜き打ちで実施します。

## 4. CS 推進部（全社品質保証部門）による管理の徹底（第 3 の砦）

事業本部とは完全に独立した組織によって、QMS の管理と監査を実施する責任があり、合わせて品質関連研修を通じて、品質意識の醸成及び改善スキルの強化を図る機能があります。今回の問題に関連する改善項目として具体化すると、以下の 2 点が必要です。

### (1) 特別監査

これまでトップ指示に基づいてその都度特別監査を実施していましたが、必ず実行する監査として、M&A により京セラグループ入りした会社の初期監査を追加します。

更に今回問題を起こしたケミカル事業部に対しては、海外拠点も含めて、各是正処置の実施状況と効果の確認を中心に、一定期間（5 年程度）の特別監査を実施します。

### (2) 品質研修

品質本位の経営を推進するために必要な基本的な考え方を、全社員に醸成するために、以下の京セラ品質方針の全社員研修を新たに実施致します。これまで責任者研修や職位昇格者研修のみでしたが、全社員向け研修を追加します。

#### 京セラ品質方針

1. 地球環境・製品安全を最優先とする。
2. 顧客第一に徹し、魅力ある製品・サービスを提供する。
3. 最初から正しく仕事をし、品質の世界リーダーとなる。

## 5. グローバル統括監査部門による監査（第4の砦）

完全に独立した組織として、内部統制の見地から全部門の正しい運営を監査する機能があります。事業部門や専門分野の習慣に全く左右されない監査を実施するため、文書・記録類の点検を中心とした監査を実施し、合わせて各階層別のヒアリングを通じて、不正の発見と防止を図る部門です。今回の問題に関連して、上記の第一の砦から第三の砦まで、各段階の是正処置が有効に実行されているか、一定期間集中して監査を実施します。

### 第4 本件不正の背景・遠因の解消

#### 1. 動機、正当化

本件不正の背景・遠因のうち、①動機、②自己正当化については、上記の「品質保証に関する倫理観、コンプライアンス意識の醸成・再徹底」、後記の「組織風土の改善」といった施策の実行により対応します。

#### 2. 不正の機会

前述の品質保証部門のUL新規登録、FUS対応に対するモニタリング等の関与を徹底することで③不正の機会をなくします。

### 第5 組織風土の改善

#### 1. 人事の刷新

UL問題を長い間黙認し続けてきた役職者層を刷新し、他事業部より適切な者を責任者として選任します。その際、必ずしもケミカル事業の知見があるものではないことを十分に考慮し、会社として十分なフォローを実施します。

また、ケミカル関係の知見を有する社外の人材を積極的に採用し、早期にケミカル事業の立て直しを図ります。

#### 2. 厳正な人事処分の断行

UL問題を長い間黙認し続けていた役職者について、それぞれの職位・職責や不適切行為への関与の程度、調査・是正への貢献度合等を加味し、公平・適切な人事処分を実施します。

### 3. 風通しの改善

UL問題は、若手のフォローアップ面談にて申告があり発覚したものです。この事例のように、労務のフォローアップ面談の項目に品質問題に関する聴取を取り入れます。

ケミカル事業部においても、事業部長による面談を実施し、社員とのコミュニケーションの機会を増やし、担当業務も含め悩みや困りごとに対する相談、また問題点等の把握を行います。

また、会社としてUL問題に対して正しい対応を貫徹することで、現場の社員の会社に対する信頼を回復させます。

### 第6 内部通報制度の改善・機能強化

ケミカル品質問題に関する外部通報窓口を年内を目処に継続して設置し、引き続き役職員からの意見の収集に努めます。

また、会社として設置している内部通報制度の存在を改めて全社員に広く周知します。さらに、社外の専門家等を活用した外部窓口の設置等、社員の内部通報制度に対する信頼性を高めるための施策についても検討を進めてまいります。

### 第7 組織的なデータ・文書管理体制の構築

半導体部品セラミック材料事業本部で採用されているデータ・文書管理ルールがケミカル事業部では徹底されていなかったため、ケミカル事業部を対象にデータ・文書管理ルールを改めて導入し、正しく運用できるよう徹底致します。

### 第8 PMIの見直し・改善

2002年に東芝ケミカルは当社に買収され京セラケミカルになりましたが、社名と資本関係の変更により、従前の運用を踏襲し、業務手順は大きく変わっていませんでした。取締役として京セラ出身者が派遣されてはいたものの、当社はセラミック製品を主として取り扱っており、ケミカル事業の経験がなかったため、日常業務は旧東芝ケミカル出身者に委ねる部分が多くあり、別会社であったことから当社として十分な管理ができなかったと考えられます。また、京セラフィロソフィ、アメーバ経営といった京セラの文化が浸透していなかったことも明らかになりました。

そこで、まずはケミカル事業部において今一度 PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）を徹底させ、オープンに意見を述べられる組織風土の醸成及び当社のルールに沿ったモニタリング体制構築を進めます。また、ケミカル事業部に限らず、今後の M&A においても PMI を徹底し、同種案件の再発を防止します。

## 第9 継続的調査・改善を目的とした調査チームの発足

特別調査委員会の調査報告書のとおり、UL 以外の問題点について申し送りを頂きました。そこには、委員会が行ったアンケート調査、デジタル・フォレンジック調査、情報提供窓口提供された情報、関係者へのヒアリング及び現地調査を通じて、今後引き続き調査や対応を実施すべき問題があることが示唆されています。当社はこの報告内容を精査し、課題を一掃するための調査チームを発足させます。調査チームは、品質保証、環境安全、コンプライアンス等ケミカル事業部以外の部門のメンバーで構成し、加えて外部の化学の専門家を起用します。

## 第10 結語

この度は、当社が製造販売しておりますケミカル製品において、UL 認証に対する不適切な行為により、お客様及び関係者の皆さまに多大なご迷惑をお掛け致しましたことを深くお詫び申し上げます。

特別調査委員会にて確認された問題点に対して、上記の是正措置を実施し、全力を挙げて再発防止を行なってまいります。また、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、皆さまに信頼して頂けるように取り組んでまいります。

以上