



2025 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 大日本塗料株式会社  
代表者名 代表取締役社長 里 隆幸  
(コード番号：4611 東証プライム)  
問合せ先 取締役常務執行役員 管理本部長 永野 達彦  
(TEL 06-6266-3102)

### 当社グループの不適切行為に関する調査報告書公表のお知らせ

この度は、2023 年 10 月 26 日に公表した当社連結子会社である岡山化工株式会社（岡山県加賀郡吉備中央町西 152-6、以下「岡山化工」）における不適切行為および 2024 年 11 月 29 日付に公表した JIS マーク表示の一時停止において、お取引先様をはじめ関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしていることにつき、心よりお詫び申し上げます。

当社は、2023 年 10 月 27 日付にて設置した外部弁護士を中心とする特別調査委員会より調査結果を受領し、添付の調査報告書（以下「本報告書」）として取りまとめた上で、当社取締役会でその公表を決議いたしましたので、お知らせいたします。尚、関連機関や取引先との事前協議に時間を要し、本報告書の公表が今日まで遅れましたことにつきまして、お詫び申し上げます。

#### 記

#### 1. 調査報告書について

当社は、岡山化工における不適切行為の重要性に鑑み、外部弁護士を中心とした特別調査委員会の設置を取締役会にて決議いたしました。特別調査委員会では、岡山化工の不適切行為に係る事実関係の解明・原因分析や再発防止策の検討を進めるとともに、アンケート調査やデジタル・フォレンジック調査により類似の不適切行為事案を調査しました。

当社は、特別調査委員会の調査結果を原文にて公表することが当社のステークホルダーの利益を害するおそれがあると判断し、その利益に配慮しつつ説明責任を十分に果たすため、当社固有の責任において、以下のとおり本報告書を取りまとめました。

- ・ 取引先情報について、当該取引先が特定されないよう修正
- ・ 個人情報について、当該個人が特定されないよう修正
- ・ 当社が実施した調査について、当社が調査した旨がわかるよう修正
- ・ 一部の特定顧客事案について、特定顧客への報告および適切な処置を実施の上で、当該事案の性質上に鑑みて特定顧客の不利益を回避するために削除

## 2. 不適切行為の概要

当社にて確認された主な不適切行為の概要は以下のとおりです。

| 行為類型       | 内容                                                                                     | 備考                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 改ざん        | JIS に係る認証を受けた製品について、社内で定めた検査規格から逸脱した検査結果が得られた場合に、当該検査結果を規格値内に収まるように改ざんした上で、当該製品を出荷した事案 | (2023 年 10 月 26 日付「当社連結子会社における不適切行為及び JIS マーク表示の一時停止等について」にて公表) |
| 規格外出荷      | JIS に係る認証を受けた製品について、社内で定めた検査規格から逸脱した検査結果が得られた場合に、規格で定められた閾値内に収まるものとして当該製品を出荷した事案       | (2023 年 10 月 26 日付「当社連結子会社における不適切行為及び JIS マーク表示の一時停止等について」にて公表) |
| 外注管理に係る不備  | 外注先製造会社で製造された一部の硬化剤について、当社の社内ルールから逸脱し、JIS マークを表示した製品を出荷していた事案                          | (2024 年 11 月 29 日付「JIS マーク表示の一時停止について」にて公表)                     |
|            | 申請を行っていない外注先製造会社に対して JIS 認証製品(硬化剤)の製造を委託し、当該製品に JIS マークを表示して製品が出荷していた事                 | (2024 年 11 月 29 日付「JIS マーク表示の一時停止について」にて公表)                     |
| 検査の不実施     | 特定顧客と取り交わした検査を実施せずに、製品を出荷した事案                                                          | —                                                               |
| 検査条件・方法の変更 | 社内で定める検査手順や条件を遵守せずに検査を行い、製品を出荷した事案                                                     | —                                                               |

### 3. 原因

特別調査委員会より受けた不適切行為の原因分析は、以下のとおりです。

| 区分                      | 原因 |                                       |
|-------------------------|----|---------------------------------------|
| 各不適切行為に関連した比較的直接的な原因    | 1  | 納期等のプレッシャー、納期遅延への対応体制不備               |
|                         | 2  | 塗料性状に関する規格の軽視、顧客の使用上問題なければよいとの意識      |
|                         | 3  | 「近道行動」、安易な前例踏襲                        |
|                         | 4  | 工程検査規格の厳格な設定、規格外でも出荷を例外的に許容する取扱いの多用   |
|                         | 5  | 売上・業績優先の意識、実施困難な検査内容の安易な受容            |
|                         | 6  | 検査結果の記録やシステム入力等の手作業での実施               |
|                         | 7  | JIS 製品の規格申請内容と工程検査規格の不一致・社内理解の齟齬      |
| 企業風土・文化的な原因、組織体制に関連する原因 | 8  | 上司、他の役職員等に相談しにくい雰囲気                   |
|                         | 9  | 部門等の間での責任転嫁、たこつぼ化した意識                 |
|                         | 10 | 生産部門での検査実施等の検査における牽制機能の不足             |
|                         | 11 | 人員不足、業務量と人員の不均衡、設備投資の不足               |
| ガバナンス、内部統制の観点での原因       | 12 | 経営層による生産拠点等における状況の把握不足                |
|                         | 13 | 第1線の管理（事業部門内の日常的モニタリングを通じたリスク管理）の機能不全 |
|                         | 14 | 第2線の管理（リスク管理部門による部門横断的なリスク管理）の取組み不足   |
|                         | 15 | 第3線の管理（内部監査部門による独立的評価）の取組み不足          |

### 4. 再発防止

#### 4. 1 提言

当社は、特別調査委員会より以下の再発防止策の提言を受けております。

| 区分                      | 委員会の再発防止提言                   |
|-------------------------|------------------------------|
| 組織風土・文化の改革とそれを支える具体的取組み | 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ       |
|                         | 納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備       |
|                         | 規格自体及び品質管理に関する社内ルールの明確化、適正化  |
|                         | 意識改革を風化させない継続的教育、違反事例への厳正対処・ |

|                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
|                                  | 情報共有                            |
|                                  | 報告相談しやすい雰囲気作りとそれを支える組織体制及び人事制度  |
|                                  | 検査結果の測定値の自動記録化                  |
|                                  | 規格内容の管理の適正化等                    |
|                                  | 継続調査の実施の必要性、適切な人事上の対応           |
| 品質に関するリスク管理のための組織体制整備            | 品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員等 |
|                                  | 部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化         |
|                                  | 品質保証部門における横断的なモニタリング            |
|                                  | 内部監査部門の強化                       |
| DNT グループ全体のガバナンス強化、リスク管理体制の適切な運用 | 本社経営層へのガバナンス改革                  |
|                                  | 3 線モデルの構築、実効性検証                 |
|                                  | 経営層の現場の声の把握                     |
|                                  | 内部通報制度の運用改善                     |

#### 4. 2 再発防止方針

当社は、当該提言に基づいた再発防止策をグループ一体で推進していくとともに、取締役会にてその進捗を管理・監督してまいります。

| 委員会提言                       | 実施方針等                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● トップを中心として DNT グループが考える「品質の定義」の見直し/再周知を行います。</li> <li>● 現時点では、DNT グループの全従業員が「品質を担保することが最優先である」という共通の認識を持つため、トップコミットメントを社内報での発信を実施済みです。</li> </ul> |
| 納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産計画や在庫管理体制の課題抽出と改善等を通じて組織的に納期圧力の解消を行います。</li> </ul>                                                                                             |
| 規格自体及び品質管理に関する社内ルールを明確化、適正化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計・生産・検査の各段階において、過度に厳格なルールを無くし、曖昧な基準を明確化します。</li> <li>● 現時点では、品質管理関連の規定文書の見直しを実施済みです。</li> </ul>                                                 |
| 意識改革を風化させない継続的教育、違反事例への厳    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質コンプライアンスに係る意識啓蒙等を行うとともに、違反事例への厳正な対処を進めて参ります。</li> </ul>                                                                                        |

|                                 |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 正対処・情報共有                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DNT グループの全役職員を対象とした品質コンプライアンス研修を実施中であり、継続して実施します。</li> </ul>                                                                                        |
| 報告相談しやすい雰囲気づくりとそれを支える組織体制及び人事制度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材交流や部門間交流、管理職の意識啓発を通じて、報告しやすい風土づくりを行います。</li> </ul>                                                                                                |
| 検査結果の測定値の自動記録化                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 検査測定の自動化/検査データの自動取り込みの検討を進めることで不正の機会の削減を行います。</li> <li>● 現時点では、一部の生産拠点において検査データの自動入力仕組みを導入しております。</li> </ul>                                        |
| 規格内容の管理の適正化等                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 認証機関への申請内容やお客様との取り決めに適切に管理して社内規格に反映します。</li> </ul>                                                                                                  |
| 継続調査の実施の必要性、適切な人事上の対応           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要に応じて継続調査を実施し、不適切行為に関与等した個々の従業員に対しては、社内のルールに従い適切に対処します。</li> </ul>                                                                                 |
| 品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質管理部門への不当な干渉を防ぎ第三者による牽制を図るため、適切な組織体制を構築します。</li> <li>● 現時点では、品質管理部門を生産部門から独立させ、社長直下の品質保証部門内に移管しました。また、品質管理部門の移管に伴い、検査担当を生産拠点において増員しました。</li> </ul> |
| 部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門間の責任転嫁や縦割り意識を是正するため、人事制度を見直します。</li> </ul>                                                                                                        |
| 品質保証部門における横断的なモニタリング            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各生産拠点やその他部門に対する牽制機能を果たすため、品質保証部門による業務状況のモニタリングをおこないます。</li> </ul>                                                                                   |
| 内部監査部門の強化                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査の実効性を強化するため、内部監査部門の人員増強をおこないます。</li> <li>● 現時点では、品質管理に係る業務経験者を内部監査部門に配置しております。</li> </ul>                                                         |
| 本社経営層へのガバナンス改革                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質問題の予防・発見・対応機能を強化すべく、経営層のガバナンス改革を進めます。</li> <li>● 現時点では、重要なリスク情報や違反事案への対応を経営層で審議する品質保証会議を設置しました。</li> </ul>                                        |
| 3線モデルの構築、実効性検証                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制上の問題点を早期に発見して改善するため、定期的に再発防止策の効果測定と改善点の抽出・対応を行います。</li> </ul>                                                                                   |

|             |                                                                                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営層の現場の声の把握 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層と現場社員の双方がお互いの期待や問題意識を正しく把握するための仕組みを構築し、コミュニケーション不足に起因する問題を解消します。</li> <li>● 現時点では、経営層と現場社員間の対話活動（ラウンドテーブル）を実施中です。</li> </ul> |
| 内部通報制度の運用改善 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報制度の機能強化を目的に、改めて内部通報制度の相談窓口について DNT グループ内へ周知します。</li> </ul>                                                                  |

## 5. 役員の処分

当社は、今回の不適切行為を真摯に受け止め、経営責任を明確にするために下記の役員処分を実施いたします。

| 対象    | 役職        | 処分内容                      |
|-------|-----------|---------------------------|
| 里 隆幸  | 代表取締役社長   | 報酬の自主返納（月額報酬 50%を 4 ヶ月減額） |
| 永野 達彦 | 取締役常務執行役員 | 報酬の自主返納（月額報酬 50%を 3 ヶ月減額） |
| 山本 基弘 | 取締役執行役員   | 報酬の自主返納（月額報酬 40%を 3 ヶ月減額） |
| 三宅 章弘 | 取締役執行役員   | 報酬の自主返納（月額報酬 30%を 3 ヶ月減額） |
| 中谷 昌幸 | 取締役執行役員   | 報酬の自主返納（月額報酬 15%を 2 ヶ月減額） |
| 藤原 明  | 取締役執行役員   | 報酬の自主返納（月額報酬 15%を 2 ヶ月減額） |

## 6. 影響

本件が当社グループの業績に与える影響につきまして、今後開示すべき事項が生じた場合には、速やかに開示いたします。

## 7. お詫び

一連の不適切行為において、お取引先様をはじめ関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけする結果となり、心よりお詫び申し上げます。当社は、グループ一丸となって再発防止に取り組むとともに、皆様からの信頼回復に向けて最大限努力してまいります。

## 8. 問い合わせ先

本件に関するお問い合わせは、以下の窓口にご連絡をお願いいたします。

大日本塗料株式会社（専用ダイヤル）；0120－197-962

（添付資料：調査報告書）

2025 年 5 月 12 日

# 調 査 報 告 書

大日本塗料株式会社

## 目 次

|     |                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------|----|
| 第 1 | はじめに.....                                     | 1  |
| 1   | 特別調査委員会の設置経緯 .....                            | 1  |
| 2   | 本調査報告書の位置付けと構成 .....                          | 1  |
| 3   | 特別調査委員会の構成 .....                              | 2  |
| 4   | 特別調査委員会の目的 .....                              | 3  |
| 5   | 留意事項 .....                                    | 3  |
|     | (1) 検討及び記載の範囲.....                            | 3  |
|     | (2) 当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の存否及び内容の調査..... | 3  |
|     | (3) 関係資料の網羅性に関する限界.....                       | 4  |
|     | (4) 任意調査等による限界.....                           | 4  |
|     | (5) 専門技術的な知見に関する限界.....                       | 4  |
| 第 2 | 調査期間及び調査方法.....                               | 6  |
| 1   | 調査期間 .....                                    | 6  |
| 2   | 調査方法 .....                                    | 7  |
|     | (1) 当社から入手した関係資料の確認及び検討.....                  | 7  |
|     | (2) 当社及び岡山化工を含む当社グループの役職員に対するヒアリング.....       | 7  |
|     | (3) 現地視察 .....                                | 7  |
|     | (4) デジタル・フォレンジック調査.....                       | 7  |
|     | (5) アンケート調査 .....                             | 8  |
|     | (6) ホットラインの設置.....                            | 8  |
| 第 3 | 当社グループ等に関する基礎的な情報.....                        | 10 |
| 1   | 当社グループの概況 .....                               | 10 |
|     | (1) 沿革 .....                                  | 10 |
|     | (2) 事業内容 .....                                | 12 |
|     | (3) 当社グループの従業員数等.....                         | 14 |
| 2   | 当社の概況 .....                                   | 14 |
|     | (1) 会社概要 .....                                | 14 |
|     | (2) 組織図 .....                                 | 15 |
|     | (3) コーポレート・ガバナンスの状況等.....                     | 16 |
| 3   | 岡山化工の概況 .....                                 | 18 |
|     | (1) 会社概要 .....                                | 18 |
|     | (2) 沿革 .....                                  | 18 |
|     | (3) 体制及び各業務内容.....                            | 19 |
| 第 4 | 不適切行為事案に関する事実関係.....                          | 21 |

|     |                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------|----|
| 1   | 総論                                            | 21 |
| 2   | 岡山化工事案                                        | 21 |
| (1) | 前提事実                                          | 21 |
| (2) | 不適切行為（改ざん、スペックアウト出荷）の概要                       | 26 |
| (3) | 不適切行為が行われた品目、検査項目、時期等                         | 33 |
| 3   | 特定顧客と取り交わした品質検査に係る不適切事案                       | 39 |
| 4   | DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案                     | 39 |
| (1) | 前提事実                                          | 39 |
| (2) | 不適切行為の内容                                      | 43 |
| (3) | 検査項目の規格外が確認された品目等（那須工場）                       | 46 |
| 5   | DNT 那須工場における外注に関する不適切行為事案                     | 47 |
| (1) | 概要                                            | 47 |
| (2) | 前提事実                                          | 48 |
| (3) | 不適切行為の内容                                      | 49 |
| (4) | 問題発覚後の対応策                                     | 52 |
| 6   | DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案 | 53 |
| (1) | 概要                                            | 53 |
| (2) | 前提事実                                          | 53 |
| (3) | 不適切行為の内容                                      | 55 |
| (4) | 問題発覚後の対応策                                     | 58 |
| 7   | その他の不適切行為事案                                   | 59 |
| (1) | 総論                                            | 59 |
| (2) | 本件 DNT 社内調査等によって発覚した事案等                       | 59 |
| (3) | アンケート調査及びデジタル・フォレンジック調査の結果                    | 62 |
| 第 5 | 不適切行為の原因分析                                    | 66 |
| 1   | 各不適切行為に関連した比較的直接的な原因                          | 66 |
| (1) | 納期等のプレッシャー、納期遅延への対応体制不備                       | 66 |
| (2) | 塗料性状に関する規格の軽視、顧客の使用上問題なければよいとの意識              | 67 |
| (3) | 「近道行動」、安易な前例踏襲                                | 67 |
| (4) | 工程検査規格の厳格な設定、規格外でも出荷を例外的に許容する取扱いの多用           | 68 |
| (5) | 売上・業績優先の意識、実施困難な検査内容の安易な受容                    | 69 |
| (6) | 検査結果の記録やシステム入力等の手作業での実施                       | 69 |
| (7) | JIS 製品の規格申請内容と工程検査規格の不一致・社内理解の齟齬              | 69 |
| 2   | 企業風土・文化的な原因、組織体制に関連する原因                       | 70 |
| (1) | 上司、他の役職員等に相談しにくい雰囲気                           | 70 |
| (2) | 部門等の中での責任転嫁、たこつぼ化した意識                         | 71 |

|     |                                                     |    |
|-----|-----------------------------------------------------|----|
| (3) | 生産部門での検査実施等の検査における牽制機能の不足.....                      | 71 |
| (4) | 人員不足、業務量と人員の不均衡、設備投資の不足.....                        | 72 |
| 3   | ガバナンス、内部統制の観点での原因 .....                             | 72 |
| (1) | 経営層による生産拠点等における状況の把握不足.....                         | 72 |
| (2) | 第1線の管理（事業部門内の日常的モニタリングを通じたリスク管理）の機能不全..             | 73 |
| (3) | 第2線の管理（リスク管理部門による部門横断的なリスク管理）の取組み不足 .....           | 73 |
| (4) | 第3線の管理（内部監査部門による独立的評価）の取組み不足.....                   | 74 |
| 4   | アンケート調査における原因や背景及び再発防止策に関する回答状況 .....               | 74 |
| 第6  | 特別調査委員会による再発防止策の提言と、特別調査委員会が確認した当社の取組<br>みの状況 ..... | 77 |
| 1   | 組織風土・文化の改革とそれを支える具体的取組み .....                       | 77 |
| (1) | 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ.....                         | 77 |
| (2) | 納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備.....                         | 77 |
| (3) | 規格自体及び品質管理に関する社内ルールの明確化、適正化.....                    | 78 |
| (4) | 意識改革を風化させない継続的教育及び違反事例への厳正対処・情報共有.....              | 79 |
| (5) | 報告相談しやすい雰囲気作りとそれを支える組織体制及び人事制度.....                 | 80 |
| (6) | 検査結果の測定値の自動記録化.....                                 | 81 |
| (7) | 規格内容の管理の適正化等.....                                   | 81 |
| (8) | 継続調査の実施の必要性及び適切な人事上の対応.....                         | 81 |
| 2   | 品質に関するリスク管理のための組織体制整備 .....                         | 82 |
| (1) | 品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員等.....                | 82 |
| (2) | 部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化.....                        | 82 |
| (3) | 品質保証部門における横断的なモニタリング.....                           | 83 |
| (4) | 内部監査部門の強化.....                                      | 83 |
| 3   | DNTグループ全体のガバナンス強化、リスク管理体制の適切な運用 .....               | 83 |
| (1) | 本社経営層へのガバナンス改革.....                                 | 83 |
| (2) | 3線モデルの構築、実効性検証.....                                 | 84 |
| (3) | 経営層の現場の声の把握.....                                    | 84 |
| (4) | 内部通報制度の運用改善.....                                    | 84 |
| 第7  | 結語 .....                                            | 86 |

## 第1 はじめに

### 1 特別調査委員会の設置経緯

大日本塗料株式会社（以下「当社」という。）では、当社において2022年に実施した社内コンプライアンスアンケート調査（以下「2022年アンケート調査」という。）の回答から、当社の子会社である岡山化工株式会社（以下「岡山化工」という。）において、社内で定めた検査規格に係る検査結果の改ざん等の製品の検査、品質及び表示に関わるコンプライアンス上問題のある不適切行為（以下このような製品の検査、品質及び表示に関わるコンプライアンス上問題のある行為を総称して「不適切行為」という。）が行われている可能性があることを認識し、その情報収集及び事実関係の確認を行った。

その結果、岡山化工において、産業標準化法に基づく日本産業規格（Japanese Industrial Standards。以下「JIS」という。）に適合するものとして製造した製品（以下「JIS製品」という。）等について、検査規格に係る検査結果の改ざん及び規格外品の出荷の事実（以下「岡山化工事案」という。）が判明した。

その後、当社は、確認された事実関係を基に、一般財団法人日本塗料検査協会（以下「日塗検」という。）に対し、上記岡山化工事案の内容を報告し、臨時認証維持審査を受審した結果、上記岡山化工事案を含め品質管理体制に不備がありそれが重大なものであると認められたことから、日塗検から2023年10月26日付にてJISの3規格についてJISマーク表示の一時停止の通知を受けた。

こうした状況の重大性に鑑み、より客観的な調査を行い、不適切行為の原因を究明し、再発防止に努めるべく、2023年10月27日付にて、外部の弁護士、独立社外取締役及び独立社外監査役から構成される特別調査委員会を設置するに至った。（以下、「特別調査委員会」という。また、特別調査委員会が行う調査を「委員会調査」、特別調査委員会が作成した調査報告書を「委員会調査報告書」という。）

### 2 本調査報告書の位置付けと構成

本調査報告書は、特別調査委員会より受けた調査報告書を当社にて取りまとめて報告するものである。当社は、委員会調査報告書を原文<sup>1</sup>にて公表することが当社のステークホルダーの利益を害するおそれがあることに鑑み、当社固有の責任において、以下のとおり委員会調査報告書を修正等している。

- ・ 取引先情報について、当該取引先が特定されないよう修正
- ・ 個人情報について、当該個人が特定されないよう修正
- ・ 当社が実施した調査について、当社が調査した旨がわかるよう修正
- ・ 一部の特定顧客事案について、特定顧客への報告および適切な処置を実施の上

---

<sup>1</sup>特別調査委員会にて匿名性に配慮した委員会調査報告書を作成する用意があったが、当該配慮だけでは取引先名等が特定されてしまう懸念があった

で、当該事案の性質上に鑑みて特定顧客の不利益を回避するために削除

本調査報告書においては、特別調査委員会の構成、目的、留意事項を述べた後(下記第1の3～5)、特別調査委員会による調査期間及び調査方法(下記第2)、当社グループ等に関する基礎的な情報について説明する(下記第3)。そして、不適切行為に関する事実関係を概説し(下記第4。ただし、那須工場及び小牧工場における不適切行為事案、DNT那須工場における外注に関する不適切行為事案、DNS大阪工場及びDNS大久保工場におけるJISマーク表示に関する不適切行為事案については特別調査委員会による調査結果を掲載)、当該事実関係を踏まえた特別調査委員会による原因分析、再発防止策の提言内容等について報告する(下記第5、第6、第7)。

### **3 特別調査委員会の構成**

特別調査委員会は、次に掲げる3名の委員により構成される。

- ・ 委員長：藪内俊輔（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 パートナー/弁護士）
- ・ 委員：佐藤弘志（DNT 独立社外取締役）
- ・ 委員：杉浦秀樹（DNT 独立社外監査役）

また、特別調査委員会においては、以下の15名の調査補助者が、特別調査委員会による調査活動を補佐した。

- ・ 東目拓也（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 パートナー/弁護士）
- ・ 佐々木隼（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 アソシエイト/弁護士）
- ・ 青山和真（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 藤原咲樹（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 佐藤優馬（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 池川愛乃（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 長船かれん（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 稲田珠青（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 アソシエイト/弁護士）
- ・ 門脇優介（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 アソシエイト/弁護士）
- ・ 竹井一将（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 谷村篤哉（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 アソシエイト/弁護士）
- ・ 水谷一太（弁護士法人北浜法律事務所 東京事務所 アソシエイト/弁護士）
- ・ 九鬼陽光（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 小島凜（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）
- ・ 吉澤海都（北浜法律事務所・外国法共同事業 アソシエイト/弁護士）

#### **4 特別調査委員会の目的**

当社が特別調査委員会に委嘱した事項（以下「委嘱事項」という。）は、以下のとおりである。

- ① 岡山化工事案の事実関係の調査
- ② 当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の存否及び内容の調査
- ③ ①及び②に関する原因分析、再発防止策の提言
- ④ その他、特別調査委員会が必要と認めた事項

#### **5 留意事項**

委員会調査は、以下の事項を前提とする点に注意されたい。

##### **(1) 検討及び記載の範囲**

委員会調査は、上記第 1-4 の特別調査委員会の目的に照らして指摘されるべきであると考えられる点について実施しているものであって、入手した資料等から確認できた内容の全てを網羅的に取りまとめたものではない。

##### **(2) 当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の存否及び内容の調査**

特別調査委員会の設置の契機となった（i）岡山化工事案のほか、当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案について、後述するように、（ii）特定顧客事案、（iii）当社那須工場及び小牧工場における不適切行為事案、（iv）当社那須工場における外注に関する不適切行為事案、（v）DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案、（vi）当社による 2022 年アンケート調査の回答から関係者へのヒアリング、関係資料の確認等を行った社内調査（以下「本件 DNT 社内調査」という。）によって発覚した事案等が確認された他、（vii）特別調査委員会によるアンケート調査及びデジタル・フォレンジック調査において、不適切行為の存在を窺わせるアンケート回答及びデータが確認された。

このうち、（vi）本件 DNT 社内調査によって発覚した事案については、委員会調査開始時点で、既に当該調査によって一部の事案について相当程度不適切行為の内容等が明らかにされていた。また、本件 DNT 社内調査における調査作業が継続中の事案についても当該事案の概要、想定される影響等を踏まえると、委員会調査の調査期間を延長して調査対象に含める必要性が高いとまではいえないと特別調査委員会に考えられた。これらの事情から、（vi）本件 DNT 社内調査によって発覚した事案については、本件 DNT 社内調査の結果に依拠することとし、特別調査委員会において本件 DNT 社内調査の結果の真実性及び妥当性の検証までは行っていない。

また、（vii）不適切行為の存在を窺わせるアンケート回答及びデータの存在について

ても、同様の理由から、委員会調査では基本的にそのような回答やデータが存在することの指摘にとどめ、デジタル・フォレンジック調査により確認されたデータについては当社に提示することとした。

### (3) 関係資料の網羅性に関する限界

特別調査委員会での調査及び検討において参照した関係資料については、後記第2のとおり基本的に当社から提供したものであり、特別調査委員会が当社のファイルサーバー、メールサーバー内のデータ等を独自に全て収集して精査したものではないことから、委員会調査における関係資料の網羅性について限界が存在する。

なお、この点について後記第2-2-(4)のデジタル・フォレンジック調査によって一定の網羅性を確保することを特別調査委員会が検討したが、同調査についてもそもそも限定された期間に関するデータが対象となっており、かつ、当社から提供したデータに依拠していることから、特別調査委員会において当社内部の全てのデータを網羅的に確認できていることを保証するものではない。

### (4) 任意調査等による限界

委員会調査は、強制的な調査権限又は捜査権限に基づくものではなく、あくまでも関係者の任意の協力を得ることを前提としており、かつ、一定の時間的制約がある中での調査であったこと、検査結果の改ざん等についてはその性質上客観的資料が存在しないことも多いこと<sup>2</sup>、各不適切行為が行われてから長期間が経過しており証拠が散逸している場合があることに加え、当社グループの役職員においても記憶が曖昧なケースもあったこと等もあり、これらに起因する調査の限界が存在する。

### (5) 専門技術的な知見に関する限界

委員会調査にあたっては、不適切行為の内容を把握するために、当社が製造する塗料等の製品に関する検査規格の内容、検査項目や検査方法等の専門技術的な知見が必要であるところ、特別調査委員会としても関係資料を確認する等してこれらを客観的に理解するための最大限の努力をしたが、高度に技術的な内容や実務上の運用等については一定程度、当社の説明、見解を前提とせざるを得ない限界が存在した。

特別調査委員会の事実認定は、上記のような検討範囲、限界のもとでの調査結果に基づくものであって、特別調査委員会に開示され又は特別調査委員会が収集したもの以外の関係資料等が存在し、役職員へのヒアリングで得られた情報の中にも事実と異なる内容が含まれている可能性も否定できず、仮に、後日そのような新しい事実関係が発覚した場合等には、特別調査委員会による事実認定、事実への評価並びにそれに

---

<sup>2</sup> 例えば、検査実施者が目視で確認した測定値を検査結果の記録媒体に入力する場合に、入力段階でそもそも実際の測定値と異なる数値が入力されると、改ざんの客観的証拠は残らない。

基づく原因分析、再発防止策の提言内容は変更される可能性がある。

## 第2 調査期間及び調査方法

### 1 調査期間

委員会調査に係る調査期間は、特別調査委員会が設置された 2023 年 10 月 27 日から 2025 年 4 月 25 日までであり、この間合計 40 回の委員会が開催された。

なお、調査期間が上記のように長期に及んだ理由として以下の事情があった。すなわち、特別調査委員会においては、当初は特別調査委員会設置（2023 年 10 月 27 日）から半年程度での委員会調査報告書の提出を想定していたため、委員会調査における事実関係に関する確認は 2024 年 4 月中旬には基本的に終了し、遅くとも 2024 年 6 月 12 日には同日時点での委員会調査報告書の案文を作成していたとのことである。そして、特別調査委員会は、委員会調査報告書の案文に最終調整を行って成案を確定させて、特別調査委員会から当社に対して委員会調査報告書を提出した後、速やかに当社から委員会調査報告書の受領の事実及び報告書の内容を公表することを想定していたとのことである。

もっとも、同日時点で当社は、岡山化工事案以外の不適切行為事案の発生について対象製品の規格に関する認証団体等である日塗検、特定顧客（以下これらの会社を合わせて「特定顧客等」という。）への報告を行っていなかった。そのため、当社は、特別調査委員会に対して、本調査報告書の公表にともなう特定顧客等への不測の損害その他の不利益を最小限にするため、事前に特定顧客等に対して不適切行為事案の発生を報告してから本報告書を公表することを考えており、特別調査委員会から当社への委員会調査報告書の提出時期を上記の報告が終わった後にすることを希望した。そのため、特別調査委員会としても、委員会調査報告書の提出及び本調査報告書の公表により特定顧客等が初めて不適切行為事案の内容を把握することとなり不測の不利益や混乱が生じることを避けるという理由には一定の合理性はあり、また、一定期間内に当社により適切な説明等が行われるならばその後に委員会調査報告書の提出及び本調査報告書の公表を行うとしても委員会調査報告書の提出時期としては遅きに失することはないと考え、当社による上記対応後に委員会調査報告書の提出を行うこととしたとのことである。当社は 2024 年 7 月以降特定顧客等への報告やその準備を行っていた。

しかし、2024 年 7 月下旬には、特別調査委員会に対して新たに前述の（iv）当社那須工場における外注に関する不適切行為事案及び（v）DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案（以下両事案をあわせて「新規発覚事案」という。）の存在が報告された。当社は、新規発覚事案についても JIS マーク認証の登録認証機関である日塗検に報告を行い、その後、日塗検による当社の生産拠点に対する監査等も実施された。そのため、当社は新規発覚事案に対する日塗検の対応が明らかになった後に、それ以外の特定顧客等への報告を行うこととした。特別調査委員会は、新規発覚事案についても岡山化工事案同様の影響が生じる場合には、引き続き委員会調査の中で事実関係の調査、原因分析、再発防止策の検討を行うことも、当社における不

適切行為への対応としては取りうる選択肢の 1 つとは考えられたことから、新規発覚事案への日塗検の対応が明らかになることを待つこととしたとのことである。

そうした中で、当社は、新規発覚事案に関して、日塗検から 2024 年 11 月 29 日付にて JIS の 2 規格について JIS マーク表示の一時停止の通知を受けた。そのため、特別調査委員会は改めて新規発覚事案についても詳細な調査を行うことを決定し、改めて同調査を実施し、また、当社による特定顧客への報告等も行われたことから、委員会調査報告書の提出に至ったものである。

## **2 調査方法**

### **(1) 当社から入手した関係資料の確認及び検討**

特別調査委員会は、各種規程類、手順書、検査成績書、議事録、稟議書、マニュアル等を当社より入手し、これらの確認及び検討を行った。

### **(2) 当社及び岡山化工を含む当社グループの役職員に対するヒアリング**

特別調査委員会は、委員会調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性がある当社及び岡山化工を含む当社グループの役職員計 88 名に対し、ヒアリングを実施した（原則対面、一部オンラインで実施）。

### **(3) 現地視察**

特別調査委員会の委員が、当社及び岡山化工における実際の塗料の製造作業、検査の内容、方法、実施体制等の確認のため、2023 年 12 月 12 日に岡山化工（岡山県加賀郡吉備中央町西 152-6）を、2024 年 3 月 23 日に当社那須工場（栃木県大田原市下石上 1382-12）を訪れ、現地視察を行った。

### **(4) デジタル・フォレンジック調査**

特別調査委員会は、岡山化工事案の事実確認、原因分析、再発防止策の検討及び当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の調査のため、当社グループで製造される製品の規格管理、品質管理等を行う当社の構造物塗料事業部テクニカルサポートグループ、建築塗料事業部テクニカルサポートグループ、生産技術企画部、環境品質保証部（2024 年 4 月に「品質保証部」と組織変更・改称しているが、以下、第 4-5 及び第 4-6 記載の 2024 年 4 月以降の事案における表記を除き、不適切行為が行われた当時の名称である「環境品質保証部」と表記する。）及び岡山化工において業務上使用しているクラウドファイルサーバーに保存されていた、個人メール及び部署メール（当社において当社グループのシステムを取り扱う外部委託先に確認したところ、当社及び岡山化工でのメールの保管期間が 400 日とされていることから、400 日より前のメールは保存されておらず、かつ、復元不可能との回答を得たため、原則と

して過去 400 日分)、個人フォルダ及び部署フォルダ内のデータから、ファイル名等により画像データ(塗装現場や被塗物の写真等)や商品カタログ類等であって、明らかに不適切行為と関係のないことが判明するデータを除いた 3,798,365 件のデータの提出を当社より受けた。

そして、デジタル・フォレンジック調査補助作業の委託先として株式会社 FRONTEO を選定の上、特別調査委員会により設定したキーワードによる絞り込みを行い、重複するデータ等を排除した合計 87,710 件のデータについてレビューを行った。

#### (5) アンケート調査

特別調査委員会は、岡山化工事案の事実確認、原因分析、再発防止策の検討及び当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の調査のため、2023 年 12 月 27 日に、当社及び岡山化工を含む国内の当社グループ 13 社の役職員合計 1,425 名(パート社員を除く全社員)に対して、アンケートを実施し、2024 年 1 月 19 日までに、1,264 名から回答を受領した(回答率 88.7%、以下「国内アンケート調査」という。))。

また、2023 年 12 月 27 日に、海外の当社グループ 6 社の役職員合計 156 名(品質管理に係る部門は全社員、その他の部門は役職者のみ)に対して、同様のアンケートを実施し、2024 年 1 月 19 日までに 156 名全員から回答を受領した(回答率 100%、以下「海外アンケート調査」という。))。

なお、当社及び岡山化工を含む国内の当社グループ 13 社への国内アンケート調査においては、①岡山化工事案の認知の有無、関与の有無及び発生原因に関する認識、②岡山化工事案以外の不適切行為の認知の有無、内容、原因、是正等の有無及び内容、当該是正等の有効性の有無及び理由、③不適切行為の原因として考えられる問題点、会社がより良くなるために変えるべき点及び内容等について、回答を求めた。海外の当社グループ 6 社への海外アンケート調査においても、上記②及び③について回答を求めた。

#### (6) ホットラインの設置

特別調査委員会は、岡山化工事案の事実確認、原因分析、再発防止策の検討及び当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の調査のため、上記アンケート調査の対象と同一の範囲の役職員向けに、下記のホットラインを設置した旨を伝え、情報収集の手段とした。

記

窓口の設置場所：弁護士法人北浜法律事務所

窓口担当者：特別調査委員会委員長藪内俊輔、

同調査補助者佐々木隼、

同青山和真

設置期間：2023 年 12 月 28 日（海外は 29 日）～2024 年 1 月 19 日

### 第3 当社グループ等に関する基礎的な情報

#### 1 当社グループの概況

##### (1) 沿革

当社グループの沿革は以下のとおりである。

|             |                                                                                                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1929 年 7 月  | 日本電池(株)(現 (株)ジーエス・ユアサ コーポレーション)より分離独立し、鉛粉塗料(株)として発足 資本金 500,000 円                                |
| 1929 年 8 月  | 大阪の阿部ペイント製造所を買収(旧大阪工場)                                                                           |
| 1936 年 5 月  | 横浜の旭ラッカー製造所を吸収合併し、横浜工場開設、社名を大日本塗料(株)に改称                                                          |
| 1946 年 9 月  | 平塚に放電灯工場を建設(1977 年照明機器事業部門が分離独立して、ニッポ電機(株)となる)                                                   |
| 1949 年 5 月  | 東京、大阪、京都各証券取引所に株式を上場                                                                             |
| 1958 年 8 月  | 大船に有機蛍光顔料及び蛍光塗料の工場を建設(1959 年 6 月独立して、シンロイヒ(株)となる)                                                |
| 1962 年 7 月  | 小牧に塗料工場を建設(現 小牧工場)                                                                               |
| 1966 年 4 月  | 家庭用塗料部門を切離し、サンデーペイント(株)を設立                                                                       |
| 1968 年 5 月  | 物流合理化のためニットサービス(株)を設立                                                                            |
| 1970 年 5 月  | タイに合弁会社 Thai DNT Paint Mfg.Co.,Ltd. を設立                                                          |
| 1972 年 1 月  | 秋田県にニッポ放電灯の生産専門会社、ニッポ電工(株)を設立                                                                    |
| 1972 年 10 月 | シンガポールに合弁会社 BONNTILE-DNT INDUSTRIES(S) PTE., LTD. を設立(1991 年 7 月社名を DNT Singapore Pte.,Ltd. に改称) |
| 1975 年 10 月 | 塗装及び環境エンジニアリング部門を分離し、日塗エンジニアリング(株)を設立                                                            |
| 1988 年 4 月  | 栃木県大田原に塗料工場を建設(横浜工場を移転、現 那須工場)                                                                   |
| 2001 年 10 月 | 自動車、プラスチック用塗料に優れた技術を有する田辺化学工業(株)と合併                                                              |
| 2003 年 5 月  | メキシコ合衆国に DAI NIPPON TORYO MEXICANA, S.A. de C.V. を設立                                             |
| 2005 年 3 月  | 生産体制の集約・効率化に伴う大阪工場の閉鎖                                                                            |
| 2006 年 3 月  | ニッポ電機(株)が JASDAQ に株式を上場                                                                          |
| 2006 年 6 月  | 日塗化学(株)を設立、新日鐵化学(株)の防食塗料事業を譲受け、同年 10 月操業開始                                                       |
| 2008 年 8 月  | 照明機器の製造販売会社 ダイア蛍光(株)の株式を取得し、連結子                                                                  |

|             |                                                                                                |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | 会社化                                                                                            |
| 2009 年 8 月  | 調色会社として DNT サービス(株)を設立                                                                         |
|             | 照明機器の販売会社として DN ライティング(株)を設立                                                                   |
| 2009 年 10 月 | 調色会社 大阪 DNT サービス(株)、東京ディ・エヌ・ティサービス(株)、横浜ディ・エヌ・ティ・サービス(株)及び中部ディ・エヌ・ティ・サービス(株)を DNT サービス(株)に吸収合併 |
| 2010 年 7 月  | ベトナムに合弁会社 Lilama3-Dai Nippon Toryo Co.,Ltd. を設立                                                |
| 2012 年 12 月 | ニッポ電機(株)を株式交換により 100%子会社化 (JASDAQ 上場廃止)                                                        |
| 2013 年 1 月  | 販売会社 大日本塗料販売(株)、東京ケミカル(株)、大阪ケミカル(株)及び九州ケミカル(株)を吸収合併                                            |
| 2013 年 4 月  | ダイア蛍光(株)及び DN ライティング(株)をニッポ電機(株)に吸収合併し、社名を DN ライティング(株)に改称                                     |
| 2013 年 6 月  | メキシコ合衆国に関西ペイント(株)との合弁会社 DNT KANSAI MEXICANA S. A. de C. V. を設立                                 |
| 2013 年 7 月  | 日塗不動産(株)及び DNT ビジネスサービス(株)を吸収合併                                                                |
| 2015 年 1 月  | 関西ペイント(株)の連結子会社である久保孝ペイント(株)との合弁会社ジャパンパウダー塗料製造(株)を設立                                           |
| 2018 年 8 月  | 中国に迪恩特塗料(浙江) 有限公司を設立                                                                           |
| 2019 年 8 月  | 大阪府中央区に本社を移転                                                                                   |
| 2020 年 6 月  | 愛知県小牧市の小牧工場内にコーティング技術センターを開所                                                                   |
| 2020 年 7 月  | 栃木県大田原市の那須工場内に防食技術センターを開所                                                                      |
| 2022 年 4 月  | ビーオーケミカル(株)を日塗化学(株)に吸収合併                                                                       |
|             | ニッポ電工(株)が社名を秋田 DN ライティング(株)に改称                                                                 |
|             | 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行                                                   |
| 2023 年 4 月  | ジャパンパウダー塗料製造(株)の株式を取得し 100%子会社化                                                                |
| 2024 年 2 月  | DNT Singapore Pte.,Ltd. が保有する迪恩特塗料(上海) 有限公司の出資持分を全部譲渡                                          |
| 2024 年 3 月  | ベトナム合弁会社 Lilama3-Dai Nippon Toryo Co.,Ltd. の出資持分譲渡                                             |
| 2024 年 4 月  | ジャパンパウダー塗料製造(株)を吸収合併                                                                           |
| 2025 年 3 月  | 神東塗料(株)を連結子会社化                                                                                 |

## (2) 事業内容

当社グループは、2024年4月1日現在、DNT、子会社21社及び関連会社（持分法適用関連会社）1社（友美工業株式会社）で構成され、塗料、照明機器及び蛍光色材等の製造・販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する物流及びその他のサービス等の事業活動を展開している。

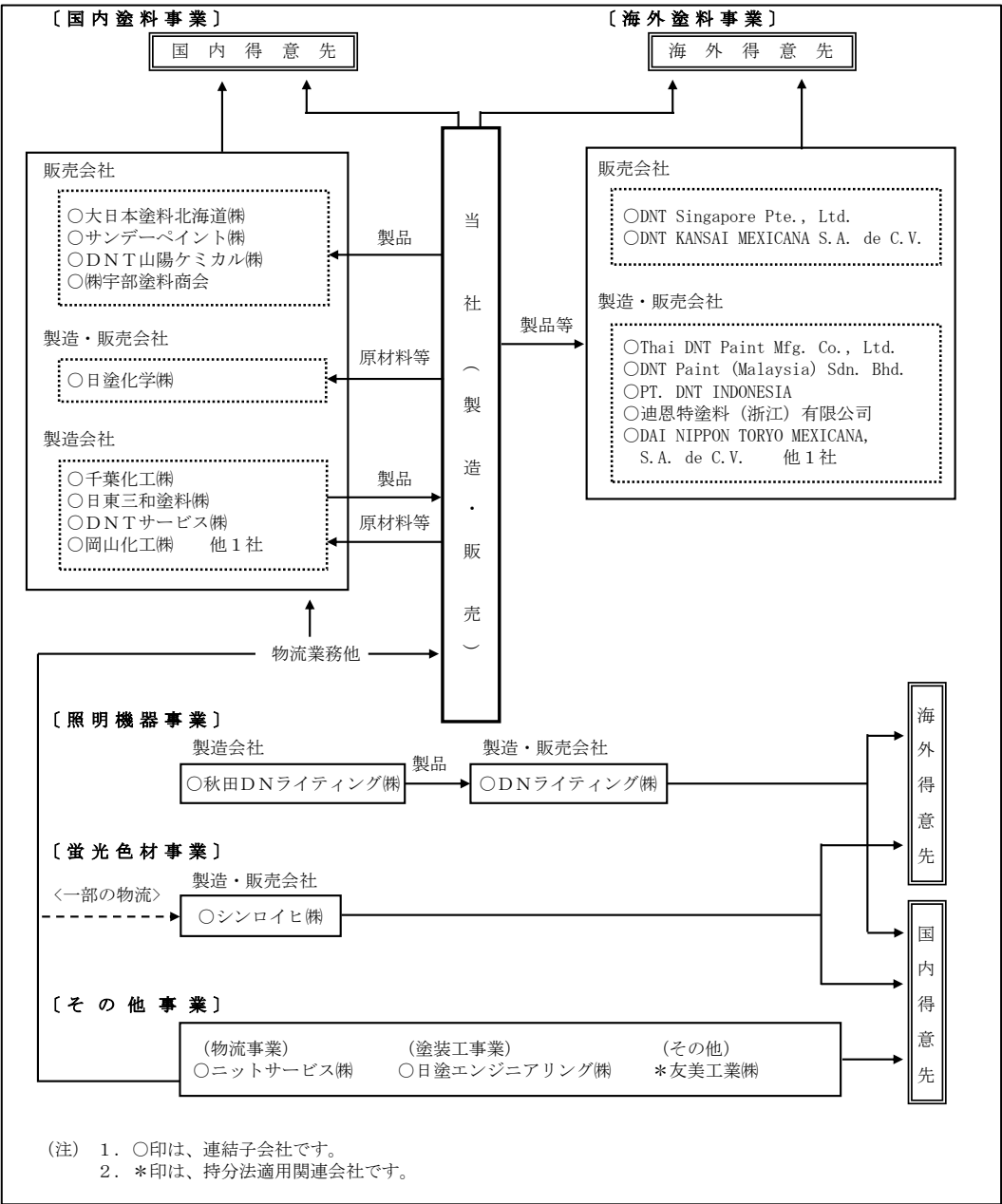
当社グループの事業内容及び当社と当社グループ各社の当該事業に係る位置付けは次のとおりである。

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内塗料事業 | <p>国内では、当社が塗料の製造（那須工場、小牧工場）・販売を行うほか、子会社の千葉化工(株)、ジャパンパウダー塗料製造(株)、日東三和塗料(株)、岡山化工に塗料の製造を委託しており、日塗化学(株)は自社製品の製造・販売を行っている。</p> <p>また、子会社のDNTサービス(株)が塗料の調色加工を行い、当社が全量を仕入れている。</p> <p>販売面では、当社各営業所が担当するほか、国内の地域や顧客の特色に応じ、子会社の大日本塗料北海道(株)、DNT 山陽ケミカル(株)、(株)宇部塗料商会在北海道・関西・中国・四国圏において塗料の販売を行い、家庭用塗料については子会社のサンデーペイント(株)が塗料の販売を行っている。</p> <p>なお、ジャパンパウダー塗料製造(株)は2024年4月1日付で当社に吸収合併されている。</p> |
| 海外塗料事業 | <p>海外では、タイで子会社のThai DNT Paint Mfg Co., Ltd.が、マレーシアで子会社のDNT Paint (Malaysia) Sdn. Bhd.が、インドネシアで子会社のPT. DNT INDONESIAが、中国で子会社の迪恩特塗料（浙江）有限公司が、メキシコで子会社のDAI NIPPON TORYO MEXICANA, S. A. do C. V. が塗料の製造・販売を行っている。</p> <p>また、シンガポールで子会社のDNT Singapore Pte., Ltd.が、メキシコで子会社のDNT KANSAI MEXICANA S. A. de C.V.が塗料の販売を行っている。</p>                                                         |
| 照明機器事業 | <p>子会社のDN ライティング(株)が各種照明機器の製造・販売、店舗工事等を行っている。</p> <p>また、同社は子会社の秋田 DN ライティング(株)へ一部の部品及び製品の製造を委託しており、全量を仕入れている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 蛍光色材事業 | <p>子会社のシンロイヒ(株)が蛍光顔料及び特殊コーティング材の製造・販売を行っている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| その他事業  | <p>子会社の日塗エンジニアリング(株)は、塗装工事を行っている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

また、子会社のニットサービス(株)がDNTグループの製品等の物流業務を行っている。

関連会社の友美工業(株)は建材の製造・販売を行っている。

【事業系統図】



(2024 年 3 月 31 日時点)

### (3) 当社グループの従業員数等

当社グループにおける DNT 及び連結子会社における、2024 年 3 月 31 日時点での従業員数は以下のとおりである。

| セグメントの名称 | 従業員数（人）   |
|----------|-----------|
| 国内塗料     | 1160（191） |
| 海外塗料     | 469（33）   |
| 照明機器     | 369（59）   |
| 蛍光色材     | 46（3）     |
| その他      | 69（16）    |
| 合計       | 2113（302） |

※従業員数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。）であり、臨時雇用者数（パートタイマー、人材会社からの派遣社員を含む。）は年間の平均人員を従業員数右側の括弧内において外数で記載している。

## 2 当社の概況

### (1) 会社概要

当社の会社概要は以下のとおりである。

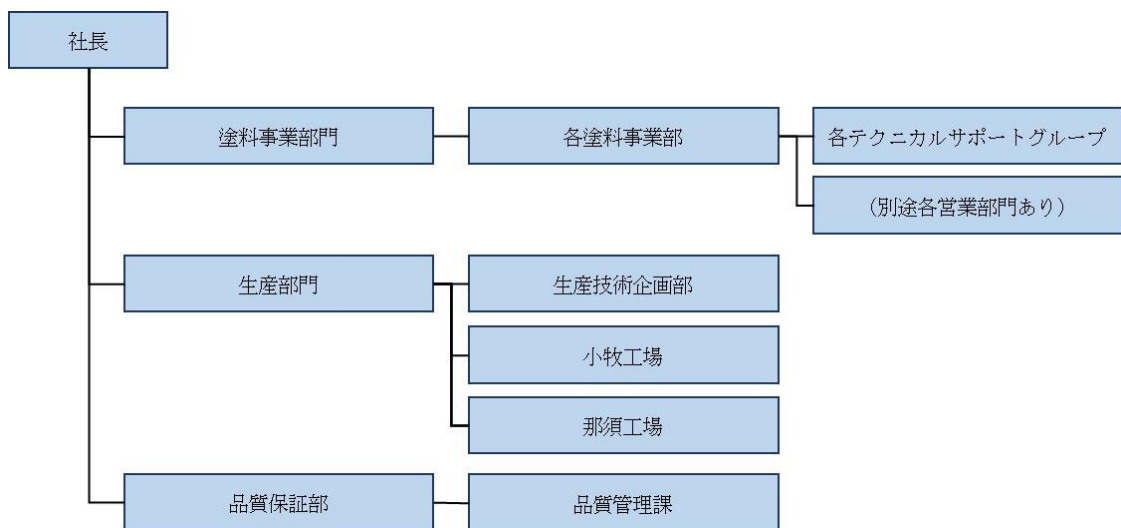
|          |                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------|
| 商号       | 大日本塗料株式会社                                               |
| 本社       | 〒542-0081<br>大阪府大阪市中央区南船場 1-18-11 SR ビル長堀               |
| 事業所      | ・東京営業本部<br>・全国 17 か所の営業所<br>・2 か所の工場及び研究部門（那須事業所、小牧事業所） |
| 設立       | 1929（昭和 4）年 7 月 25 日                                    |
| 発行済株式の総数 | 29,710,678 株                                            |
| 資本金      | 8,827,369,650 円                                         |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場                                          |
| 代表者      | 代表取締役社長 里 隆幸                                            |
| 従業員数     | 655 名（連結：2,113 名）<br>（2024 年 3 月 31 日時点）                |
| 主な事業内容   | 塗料、ジェットインクの製造、販売<br>各種塗装機器装置の販売、塗装工事等                   |

## (2) 組織図

当社の組織体制のうち、委員会調査とかかわりの大きい部門について、簡易組織図及び業務概要を以下のとおり示す。

簡易組織図については、2024 年 4 月 1 日時点の組織体制を基に作成をしている。なお、品質管理課は、2022 年 3 月以前は生産部門の一部署と位置付けられていたが、2022 年 4 月からは生産部門から分離された管理本部内の品質保証部の一部署となり、さらに、2024 年 4 月からは社長直轄の組織という位置付けとなっている。

### 【簡易組織図】



### 【業務概要】

|                            |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 品質管理課                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 苦情、クレーム、工程異常の処理対応</li><li>・ 試験設備の点検整備・管理</li><li>・ 製品検査</li><li>・ 各規格認証(JIS 認証等)の維持・更新対応</li><li>・ ISO 認証対応業務</li></ul> |
| テクニカルサポートグループ (以下「TSG」という) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 商品設計、品質規格設定</li><li>・ 取引先への技術的フォローと苦情・クレーム処理</li><li>・ 商品の改良、VE 等技術的諸事項</li><li>・ 市場情報の収集・分析と商品企画</li></ul>             |
| 生産技術企画部                    | <b>【業務の概要】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 生産活動に係る諸業務のとりまとめ</li><li>・ 生産活動に関して、必要に応じて他部門との調整を実施</li></ul>                                           |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>【個別の業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度生産計画、経費計画の作成と管理</li> <li>・生産組み入れ対応（需給調整）</li> <li>・部門の業績管理</li> <li>・製造指図書登録、管理</li> <li>・製造加工費の設定と管理</li> <li>・生産工程改善、作業改善</li> <li>・新製品、改良品等の製造方法の確立</li> <li>・生産移管（工場変更）時の立上げ対応</li> <li>・苦情、工程異常の処置</li> <li>・関係会社、外注先への製造技術指導</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

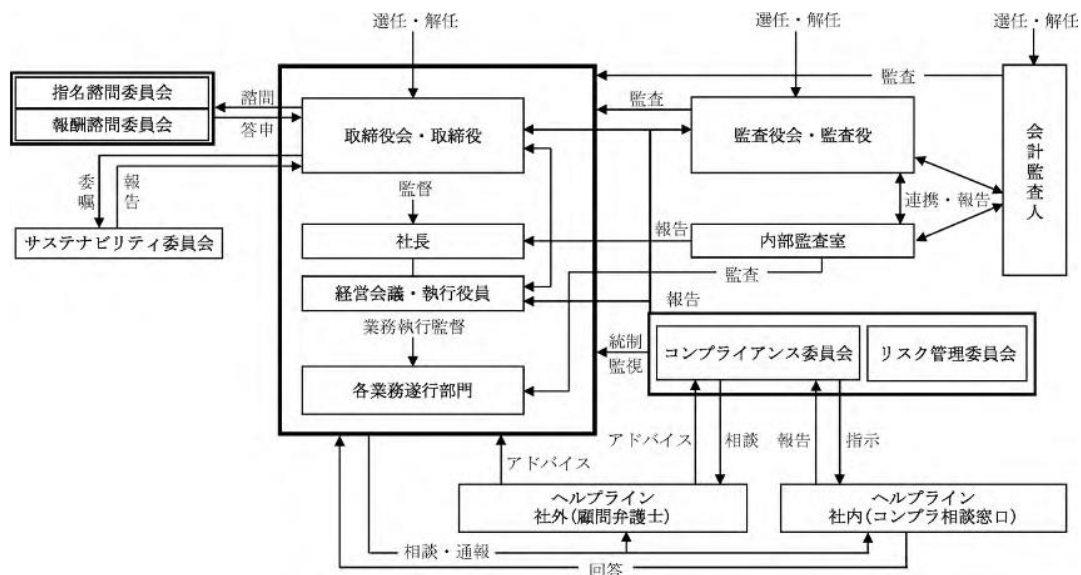
### (3) コーポレート・ガバナンスの状況等

2024年4月1日時点のガバナンス体制の概要は以下のとおりである。

| 機関名      | 内容                                                                                                                               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会     | <p>【構成】取締役9名（うち社外取締役3名）</p> <p>原則として毎月1回開催しており、「取締役会規則」に則って重要事項はすべて審議、決定するほか、業務執行状況を逐次監督する。</p> <p>取締役の経営責任を明確にするため、その任期は1年。</p> |
| 執行役員制度   | <p>【構成】執行役員10名（うち取締役兼任者4名）</p> <p>2004年6月29日より執行役員制度を導入し、戦略重視の経営、取締役人数の適正化と業務執行体制の強化を図っている。</p>                                  |
| 経営会議     | <p>【構成】代表取締役社長、執行役員10名（計11名）</p> <p>取締役会の意思決定に基づく経営戦略の具体化と業務執行を図るため、社長及び執行役員全員による経営会議を原則として毎月2回開催している。</p>                       |
| 監査役・監査役会 | <p>【構成】監査役3名（うち社外監査役2名）</p> <p>各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会、経営会議等の重要な会議に出席する他、取締役</p>                                      |

|                 |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等の閲覧を実施するとともに、必要に応じて子会社から事業の報告を求めている。</p> <p>また、会計監査人との連絡会を定期的に行い、会計監査に関する報告及び説明を受け、意見交換等を行っている。</p>                                                                           |
| 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 | <p>【構成】代表取締役社長、社内取締役1名、社外取締役3名（計5名）</p> <p>取締役会における取締役等の指名及び報酬等の意思決定プロセスの公正性・透明性・客観性の確保と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に資するため、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置している。</p> <p>取締役等の指名及び報酬等について審議した結果を取締役に答申している。</p> |
| 内部監査体制          | <p>社長直轄の内部監査室を設置し、当社各部署、子会社等の監査を行っている。</p> <p>また、業務遂行に必要なルールの整備・強化を併行して行っている。</p>                                                                                                                         |
| 会計監査人           | <p>会計監査人に有限責任 あずさ監査法人を選任し会計監査を委嘱している。</p>                                                                                                                                                                 |
| コンプライアンス委員会     | <p>当社グループ全体を含めたコンプライアンス方針の決定等を審議することによって、コンプライアンス遵守を徹底している。</p>                                                                                                                                           |
| リスク管理委員会        | <p>当社グループ全体を含めたリスク管理の全社的推進とリスク管理に必要な情報を共有し、会社損失の未然予防及び最小化を図っている。</p>                                                                                                                                      |
| サステナビリティ委員会     | <p>当社グループ全体を含めた ESG への取組方針や KPI 等について協議し、施策の決定、進捗管理及び必要な指示等を行う。</p>                                                                                                                                       |

【体制図】



(2024 年 3 月 31 日時点)

### 3 岡山化工の概況

#### (1) 会社概要

岡山化工の会社概要は以下のとおりである。

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 会社名    | 岡山化工株式会社                        |
| 所在地    | 〒716-1554<br>岡山県加賀郡吉備中央町西 152-6 |
| 設立     | 1987 年 11 月                     |
| 資本金    | 80,000,000 円                    |
| 株主     | DNT (100%)                      |
| 代表者    | 代表取締役社長 瓜生一也                    |
| 従業員数   | 53 名 (2024 年 3 月 31 日時点)        |
| 主な事業内容 | 各種塗料・シンナーの製造                    |

#### (2) 沿革

岡山化工の沿革は以下のとおりである。

|             |                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------|
| 1987 年 11 月 | 当社及び同グループの出資で、山陽ケミカル(株)を設立。本店を岡山市高柳東町 13 番 5 号におく。 |
| 1987 年 12 月 | 1947 年創業の小松塗料(株)の営業権を譲り受け、営業を開始する。                 |

|             |                                                                                          |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992 年 12 月 | 山陽ケミカル(株)を改め岡山化工(株)に社名変更する。<br>同時に、岡山化工(株)が全面出資した新しい山陽ケミカル(株)を設立し、岡山化工(株)は営業部門を新会社に譲渡した。 |
| 2003 年 3 月  | 業容拡大のため岡山県加賀郡吉備中央町の賀陽工業団地へ工場移転する。                                                        |
| 2009 年 10 月 | 業務効率化のため岡山県加賀郡吉備中央町に本店を移転する。                                                             |

### (3) 体制及び各業務内容

岡山化工の体制及び各業務内容は以下のとおりである。2023 年 11 月までは管理部と生産部のみで、管理課以外の課はすべて生産部の下にあった。2023 年 11 月からは品質管理部が新設され、品質管理課は品質管理部の下におかれることとなった。

| 課名         | 業務内容                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管理課        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経理</li> <li>・ 労務</li> <li>・ 総務</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| 品質管理課      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工程検査（一部を 2018 年度から実施。2023 年 11 月より生産部から分離しすべての工程検査を実施）</li> <li>・ QMS 事務局、JIS 他規格認証対応</li> <li>・ 計量器、測定機器管理</li> </ul>                                                                                               |
| 生産技術課      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 半製品、製品の製造工程での不適合発生原因対策のフォロー（～2019 年度）</li> <li>・ 旧施設課業務（2020 年度～）</li> </ul>                                                                                                                                         |
| 生産管理課      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注、納期調整、原材料管理（発注、検収受入、在庫管理）、製造実績入力、産業廃棄物管理、ラベル作成</li> <li>・ 原料荷受け、原料配膳（同課の下に倉庫グループがあった 2021 年度まで）</li> </ul>                                                                                                         |
| 製造課（一課～三課） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調色加工（～2019 年 3 月）</li> <li>・ 油性塗料・水性塗料・シンナー・クリヤー・表面処理剤製造</li> <li>・ 廃水処理</li> <li>・ 原料荷受け、原料配膳（同課の下に倉庫グループがおかれた 2022 年度から）</li> <li>・ 工程検査（～2023 年 11 月）</li> <li>・ 半製品、製品の製造工程での不適合発生原因対策のフォロー（2020 年度～）</li> </ul> |

|               |                                                                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・旧施設課業務（2017 年度～2019 年度）</li> </ul>                                       |
| 施設課（～2016 年度） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造設備、工具、器具類の購入及び管理</li> <li>・製造設備の購入据付と保全管理</li> <li>・設備の法的届出</li> </ul> |

---

## 第 4 不適切行為事案に関する事実関係

### 1 総論

上述のとおり、特別調査委員会への委嘱事項のうち事実関係の調査に関するものは、  
(i) 岡山化工事案の事実関係の調査（下記第 4-2）と、当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案の存否及び内容の調査である。

このうち当社グループにおける岡山化工事案類似の不適切行為事案については、結論として、後述の (ii) 特定顧客事案（下記第 4-3）、(iii) 当社那須工場及び小牧工場における不適切行為事案（下記第 4-4）、(iv) 当社那須工場における外注に関する不適切行為事案（下記第 4-5）、(v) DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案（下記第 4-6）及び (vi) 本件 DNT 社内調査によって発覚した事案（下記第 4-7(2)）等が確認された。さらに、(vii) アンケート調査及びデジタル・フォレンジック調査において、不適切行為の存在を窺わせるアンケート回答及びデータが確認された（（下記第 4-7(3)）。なお、ホットラインに対する通報等はなかった。）。

(iv) 当社那須工場における外注に関する不適切行為事案（下記第 4-5）、(v) DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案（下記第 4-6）については、委員会調査の結果、意図的なコンプライアンス上問題がある不適切行為であるとは認められなかったものの、日塗検からの JIS マーク表示の一時停止の通知の原因となり当社の取引先を含め関係先に相応の影響を生じさせた事案として事実関係の調査を行った。以下、それぞれについて詳述する。

## 2 岡山化工事案

### (1) 前提事実

#### ア JIS 認証手続と JIS 製品の検査規格

##### (ア) JIS 認証における日塗検の役割

日塗検は、産業標準化法に基づき経済産業大臣から日本産業規格（JIS）に係る JIS マーク認証の登録認証機関として登録されている。

##### (イ) JIS 認証申請手続<sup>3</sup>

塗料製造会社が新たな製品に関して JIS 認証を受けるために行う日塗検に対する JIS 認証申請<sup>4</sup>では、申請書及び品質管理実施状況説明書に加え、認証を受けようとする製品の社内規格、直近 6 か月の製造実績の提出及び製品検査結果を記載した資料等の確認を受けることが必要である。このうち、申請書類として提出す

<sup>3</sup> 日塗検「認証及びその維持に関する具体的手順（認証手順）」参照

<sup>4</sup> 当社では、日本規格協会編『JIS マーク認証の手引き』に基づき、申請業務を行っている。

る「認証を受けようとする製品の工程中における品質管理状況の概要」として、工程検査（「加熱残分（NV）」「鏡面光沢度」「粘度」「密度（比重）」等の検査項目及び一定の幅を持った規格値を定めて、ロット毎に実施する検査をいう。以下「JIS 工程検査」という。）及び製品検査（JIS K 5600 に定められた検査項目及び規格値に基づき行われる検査で、全ロットに対して検査されるものではなく、定期的に行われる検査。以下「JIS 製品検査」という。）における検査項目及び各規格値が記載された配合表が添付される。

日塗検は、上記申請があった場合、書面審査とともに、工場現地の審査、審査員によるランダムサンプリングによる製品試験を行った後、認証の可否を決定し、認証が決定された場合、申請者との間で、認証契約を締結することとなる。

#### （ウ）JIS 認証後における規格値の変更

日塗検は、JIS 認証を受けた者から、当該認証に係る規格値の変更申請がなされた場合、上記第 4-2-(1)-ア-(イ)の JIS 認証申請と同様の審査<sup>5</sup>を行い、変更の可否を決定する。

#### イ JIS 認証を受けていない製品の検査規格

##### （ア）顧客との間で検査規格が取り決められている場合（工業品）

JIS 認証を受けていない製品（以下「非 JIS 製品」という。）のうち、製品仕様の規格値に関して、当社と顧客との間で合意又は顧客からの指定等によって取り決められている製品を「工業品」という<sup>6</sup>。工業品の規格値の決定に当たっては、当社が顧客における用途等の要望を受けて、顧客に対して具体的な規格値を提案して最終的な規格値が取り決められることがある。

顧客との間で取り決められた規格値は、当該顧客と製品の適用範囲、荷姿、塗膜性能や塗料性状等の顧客からの要求規格、品質保証に関する事項を記載した契約文書である「納入仕様書」又は顧客から当社に交付される「購買仕様書」<sup>7</sup>等に記載される。

顧客との間で取り決められた規格値は、当社内では「製品規格値」との名称で把握されているところ、生産拠点での量産の中で想定外の実測値が計測されても早めに感知できるようにする趣旨で、工業品の工程検査における規格値（工程検査規格値）は製品規格値よりも厳格に設定されている。当社において生産拠点に対しては工程検査規格値が伝えられ、生産拠点においては工程検査規格値を踏ま

<sup>5</sup> 変更内容によって、審査の範囲を当該追加に関する項目についてのみとする場合がある。

<sup>6</sup> 当社において、「工業品」及び「一般品」の定義は必ずしも統一されていないものの、本報告書では、便宜上、本文記載のとおり定義を行った。

<sup>7</sup> 顧客側で作成される文書であるため、顧客によって名称が異なり、「購買規格書」等の名称が使用される場合もある。

えて検査結果の判定等がなされている。

#### (イ)顧客との間で検査規格の定めがない場合（一般品）

非 JIS 製品のうち、当社と顧客との間で製品仕様の規格値に関する定めがない製品を「一般品」という<sup>8</sup>。

一般品については、当社が独自に社内規格を設定し、当該項目について検査を行っており、社内規格として「粘度」「密度」「加熱残分（NV）」等が設定される。

### ウ 岡山化工における製造、検査フロー等

#### (ア)岡山化工における製造フロー

岡山化工では、当社との塗料製造に係る委託契約に基づき、当社から製造指示がなされた塗料を製造している。

当社は、岡山化工に対して製造指示をする際、「製造指図書<sup>9</sup>」及び「品質検査指図書<sup>10</sup>」（以下併せて「製造指図書等」という。）により、塗料の配合、検査項目及び規格幅等<sup>11</sup>を指示し、これを受けた岡山化工は、当該指示のとおり塗料を製造し、検査を行う。2020 年 4 月以降は、当社グループにおいて、「LIMS」という品質管理システムを導入しているが、検査に関する指示は、LIMS 導入前は製造指図書のみ、LIMS 導入後は製造指図書等によってなされていた。

また、岡山化工では、「練合工程管理カード<sup>12</sup>」（以下「工程管理カード」という。）という書面に、塗料の原材料（樹脂や顔料、溶剤等）を均一に混ぜ合わせて細かく砕く「練合」工程とそれ以降の「溶解」工程等における作業内容を記録しており、練合以後の工程で行われるロット毎の工程検査の実測値を記載していた。ただし、岡山化工で製造されていた全ての製品について工程管理カードが作成されていたわけではなく一部の製品に限られており、運用が現場担当者に任されていたようである。

なお、LIMS には検査の可否を判定する機能も搭載されており、LIMS 導入後の 2020 年 4 月以降は、LIMS 上で合格判定がなされない限り、出荷できない仕組みとなっている。

---

<sup>8</sup> 当社において、「工業品」及び「一般品」の定義は必ずしも統一されていないものの、本報告書では、便宜上、本文記載のとおり定義を行った。

<sup>9</sup> 2020 年 4 月より前（LIMS 導入前）に検査に関する指示において運用されていた書面。

<sup>10</sup> 2020 年 4 月以後（LIMS 導入後）に検査に関する指示において運用されている書面で、LIMS から出力されるもの。

<sup>11</sup> JIS 製品の場合は JIS 認証申請において日塗検に提出した、非 JIS 製品の場合は顧客と取り決めた検査項目及び規格幅が記載される。

<sup>12</sup> 当社の他の生産拠点では作成されておらず、岡山化工では、練合の状態を管理する目的で独自に作成され、工程検査における検査値の傾向を記録する用途としても活用されていた。

#### (イ)岡山化工における検査フロー

##### a 岡山化工における検査項目及び検査結果の記録

岡山化工では、製造課の工程検査員が、当社からの製造指図書等記載の指示に基づき、塗料製造の工程において、仕掛品に対して、工程検査（当社が製品毎に独自に定めた検査項目に係る検査をいう。以下、単に「工程検査」という場合には、仕掛品に対する当該検査を指す。）を行っていた。また、製造の全工程が終了後、別途顧客との間で定めた工程検査項目以外の検査項目等の当社が完成品に行うと定めた検査項目について、ロット毎に製品検査（JIS 製品検査とは異なる検査であり、以下、単に「製品検査」という場合には、当該検査を指す。）が行われていた。なお、日塗検に対する JIS 認証申請手続において、JIS 工程検査項目として申請している項目は、工程検査又は製品検査において全ての検査項目についての検査が行われる。

岡山化工では、これらの検査結果は、工程管理カードが作成されている製品に関しては、一次的に工程管理カードに記入されたのち、製造指図書等に転記される。工程管理カードが作成されていない場合は、製造指図書等に検査結果が直接記載されていた。

##### b 2020 年 4 月以前（LIMS 導入前）における工程検査結果の確認

製造課の工程検査員が、製造指図書に記載された測定値が製造指図書記載の規格値に適合していることを確認していた。

そして、合格の場合、「製造指図書」工程検査印欄に日付印（氏名と日付が入った印）を押し、不合格の場合、岡山化工の社内規程である「品質マニュアル」に従い、現物に赤札表示をするとともに、「工程品質異常報告兼再発防止対策報告書」を発行する等の対応がなされることとなっていた。

##### c 2020 年 4 月以後（LIMS 導入後）における工程検査結果の確認

製造課の工程検査員が、品質検査指図書に記載された測定値が品質検査指図書記載の規格値に適合していることを確認している。

そして、品質検査指図書に転記された測定値は、品質管理課によって LIMS に入力され、LIMS 上で合否判定が行われる。合格の場合、製造指図書等の工程検査印欄に日付印を押し<sup>13</sup>、不合格の場合、品質マニュアルに従い、現物に赤札表示をするとともに、「工程品質異常報告兼再発防止対策報告書」を発行する等の対応がなされることとなっている。

---

<sup>13</sup> 2020 年 4 月より前（LIMS 導入前）は製造指図書のみ、2020 年 4 月以後（LIMS 導入後）は製造指図書等によって指示がなされていた。

d 2022 年 8 月、2023 年 10 月の各変更後における工程検査

当社が後述の岡山化工における不適切行為を把握したことから、岡山化工においては、2022 年 8 月からは製造課の工程検査員が、自ら実施した検査の検査結果を品質検査指図書に記載して品質管理課に提出した上で、品質管理課担当者が品質検査指図書記載の規格値に検査結果が適合していることを確認して合否判定していた。

また、2023 年 10 月からは、生産部内にある品質管理課が行う検査結果を岡山化工の代表取締役社長が直接チェックする体制とした。さらに、同年 11 月から生産部とは別の品質管理部のもとに品質管理課をおくこととし、検査体制についても、同月までに全ての製品について製造課の製造作業担当者が検査結果とサンプルを品質管理課に提出し、品質管理課担当者が再検査を行って合否判定をすることとしている。

なお、合否判定後の手続は上記第 4-2-(1)-ウ-(イ)-b と同じである。

(ウ)工程検査及び製品検査において規格外品が発生した場合の対応フロー

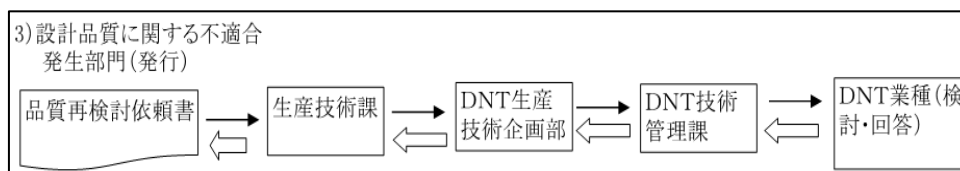
a 特別採用の場合

上記第 4-2-(1)-ウ-(イ)-b 及び c 記載のとおり、不合格の場合には、品質マニュアルに従った対応がなされるところ、当該対応として、岡山化工から当社に申請し了解を得て特別採用を行う場合がある。

b 品質再検討依頼書が発行される場合

製造工程及び検査結果からの品質情報で、不適合の発生が予測されるものについては、岡山化工が品質再検討依頼書を発行し、2019 年度までは岡山化工の生産技術課を通じて、2020 年度以降は製造課から、当社の生産技術企画部に対して仕様の変更等の検討を要請することとされており、これを受けた当社の生産技術企画部は、当社の技術管理課（現在は技術部門の技術企画室）に回付し、各担当 TSG において仕様変更の要否について検討がなされる。

対応フローの概要は以下のとおりである。



(岡山化工「品質管理基準 (第 2 版)」 12. 不適合管理フローチャート抜粋)

### (エ) 検査項目について

主要な検査項目は以下のとおりである。

| 検査項目             | 評価項目分類 | 概要                                                                                                                                                                                    |
|------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 粘度               | 塗料性状   | 主として塗料の塗装作業性、厚膜性等を管理する目的から設定される。                                                                                                                                                      |
| 密度（比重）           | 塗料性状   | 主として塗料の組成を管理し、製造時の仕込み誤り等を検知する目的から設定される。                                                                                                                                               |
| 鏡面光沢度            | 塗膜外観   | 上塗塗料等外観性を要求される塗料種に設定され、塗膜外観の均一性を担保する目的から設定される。                                                                                                                                        |
| 分散度<br>／つぶ $\mu$ | 塗料性状   | 製造時における塗料中顔料の分散状態を粒度から確認し練合時間の多寡を判断する目的で設定される。                                                                                                                                        |
| 加熱残分<br>(NV)     | 塗料性状   | 加熱により塗料中の揮発成分を除去することで、不揮発成分の重量比を算出し、製造時の仕込み誤り等を検知する目的から設定される。<br>当社の指示のもと、岡山化工の社内規程において、「工程検査項目でNV 優先と指定された場合、粘度規格値は「参考値」又は「暫定値」として位置付けされ、NV 規格値に合格であれば粘度測定値が規格外であっても合格とする。」と定められている。 |
| 塗膜の色             | 塗膜外観   | 主として顧客要求色相に対して、必要十分な精度で調色が成されているか判断する目的で設定される。                                                                                                                                        |

### (2) 不適切行為（改ざん、スペックアウト出荷）の概要

委員会調査では、JIS 製品と工業品について過去 5 年間に製造された全ロットを対象に調査が行われた。一方で、JIS 製品については調査結果を認証機関へ報告し、既に 2023 年 10 月 26 日に公表しているとおりの処分を受けていることから、本調査報告書においては、処分対象となった過去 3 年間の調査結果について表中に記載している。

## ア 概要

### (ア) JIS 製品

#### a 改ざん、スペックアウト出荷の内容、規格数、品目数、検査項目

岡山化工においては、検査結果を工程管理カードに記載する際又は製造指図書等に記載する際に、検査結果の測定値が日塗検に対して申請している JIS 工程検査における規格値（当社の工程検査又は製品検査の規格値でも同一の検査項目における規格値は同じである。）から外れているにも関わらず当該規格値に収まる数値を記載して JIS 製品として出荷する等、実際の検査結果の測定値とは異なる数値を製造指図書等に記載して検査結果が規格値から外れている製品を出荷していたこと（改ざん）が確認された。検査結果の測定値を工程管理カードに記載した後に製造指図書等に転記する際に改ざんしている事例については、工程管理カードと製造指図書等を比較することで改ざんの事実が確認できた。

また、検査結果の測定値が日塗検に申請している JIS 工程検査の規格値（当社の工程検査又は製品検査の規格値でも同一の検査項目における規格値は同じである。）に収まっていないにも関わらず、当該項目を「適用外」とする等した上で、検査結果が規格値から外れている製品を JIS 製品として出荷していたこと（スペックアウト出荷）も確認された。

| 種別                        | 処分対象となった規格数、品目数 | 処分対象となった対象項目                |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|
| 改ざん                       | 3 規格、6 品目       | ・ 鏡面光沢度<br>・ 粘度<br>・ 密度（比重） |
| スペックアウト出荷                 | 2 規格、6 品目       | ・ 粘度<br>・ 密度（比重）            |
| 計：3 規格、11 品目（2 規格/1 品目重複） |                 |                             |

#### b 不適切行為があった JIS 製品の規格数及び品目数の変更経緯

当社は、2023 年 11 月 6 日公表の「今回の不適切行為の詳細に関するお知らせ（第 3 報）」において、不適切行為があった JIS 製品の規格数及び品目数を 3 規格 17 品目と公表していた。

当社では 2022 年アンケート調査での岡山化工における検査結果の改ざんの懸念に係る回答を受け、社内調査を行ったところ、岡山化工において不適切行為が行われている事実を把握した。これを受けて、岡山化工における自主点検と並行して、当社の生産技術企画部において岡山化工から提出されていた品質再

検討依頼書等の関係書類を確認して検査結果の測定値が規格の下限又は上限に張り付いている等、改ざんの懸念がある品目を抽出し、当該品目に限定して工程管理カードと製造指図書等に記載の照合確認等の調査を行い、その結果を踏まえて日塗検に報告を行った。この調査では、調査対象が必ずしも網羅的ではなかったため、特別調査委員会の設置後に再度確認した結果、不適切行為の対象となった規格及び品目が上記の 2023 年 11 月 6 日の公表内容とは異なることとなった。

他方、JIS 製品については、上記第 4-2-(1)-ア-(イ)記載のとおり、日塗検に JIS 工程検査における検査項目及び各規格値を申請していた。そして、当社においては、日塗検に申請した JIS 工程検査における検査項目及び各規格値において、加熱残分 (NV) 以外の検査項目 (粘度等) について「NV 優先」「参考値」等と記載がされている場合には、実際の工程検査において加熱残分 (NV) が規格値内に収まっていれば、粘度その他の検査項目について測定値が規格値外となっても、JIS 規格に適合しているものとして取り扱って出荷を行っていた。

当社は、岡山化工事案を日塗検に報告した後に、岡山化工において、2023 年 9 月 7 日に、日塗検から臨時の認証維持審査<sup>14</sup>を受けた。その際に、上記のとおり JIS 規格に適合する製品として取扱うことの適否につき、当社の担当者から日塗検の職員への確認が不十分であったため、当社は、粘度その他の検査項目のうち「NV 優先」「参考値」等と記載されていた検査項目についても、念のため規格値外で出荷しているものは不適切行為の対象となる規格及び品目に含めて不適切行為の対象範囲を確認していた。

その後、当社が、2024 年 1 月 23 日に、上記の点について日塗検に再度確認したところ、日塗検への申請において「NV 優先」「参考値」等と記載されている検査項目について、JIS 工程検査における規格値外であっても JIS 規格に適合する JIS 製品として取り扱っても問題がない旨の回答を得たため、この日塗検からの回答を踏まえて、JIS 製品として取り扱って問題がない規格及び品目を不適切行為の対象範囲から除外することとした。

上記のような経過により、当社が 2023 年 11 月 6 日に公表した不適切行為の対象となる規格及び品目の数から、委員会調査における不適切行為の対象となる規格及び品目の数には変更が生じている（詳細は後記第 4-2-(3)）。

#### (イ)工業品

特別調査委員会は、上記第 4-2-(2)-ア-(ア)の JIS 製品に関する不適切行為を

---

<sup>14</sup> 認証された製品等について一定の事由が生じた場合に、日塗検が認証取得者に対して行う審査をいう（前注 2 日塗検「認証及びその維持に関する具体的手順（認証手順）」5.1 参照。

行っていた岡山化工の従業員に対するヒアリングを実施した結果、岡山化工における上記不適切行為は、必ずしも JIS 製品に限定して行われていたものではないとの事実を把握したことから、調査対象を顧客との間で製品仕様の規格値を取り決めている工業品にも拡大して、確認を実施した。

その結果、上記第 4-2-(2)-ア-(ア)同様、工業品についても、検査結果を工程管理カードに記載する際又は製造指図書等に記載する際に、測定値が工程検査における規格値から外れるとともに顧客との間で定めた規格（製品規格値）からも外れているにも関わらず、当該規格値に収まる数値を製造指図書等に記入をして、顧客との間で取り決めた規格（製品規格値）に適合した製品として出荷する等、実際の検査結果の測定値とは異なる数値を製造指図書等に記載して検査結果が規格値から外れている製品を出荷していたこと（改ざん）が確認された（もっとも、工業品の工程検査規格値は製品規格値より厳格に設定されており、工程検査規格値外であっても直ちに顧客との間で取り決めた製品規格値から外れるとは限らない。）。

岡山化工においては、測定値が工程検査における規格値から外れるとともに顧客との間で取り決めた規格（製品規格値）からも外れているにも関わらず、当該項目を「適用外」とする等した上で、検査結果が規格値から外れている製品を顧客との間で取り決めた規格に適合した製品として出荷していたこと（スペックアウト出荷）も確認された。

| 不適切行為の内容  | 品目数    |
|-----------|--------|
| 改ざん       | 3 品目   |
| スペックアウト出荷 | 2 品目   |
|           | 計 5 品目 |

## イ 不適切行為に至る経緯

### (ア)改ざん

#### a 製造作業担当者（工程検査実施者）に対する納期プレッシャー

岡山化工の従業員へのヒアリングによれば、改ざんは過去から相当程度長期間にわたって行われていたようであるが、開始時点を特定するには至らなかった。

また、特別調査委員会のヒアリングによれば、岡山化工の製造課の製造作業担当者の多くは、昔から仕事のやり方についてはマニュアル等の社内文書に基づいて行うというよりは、上司、先輩からの指示に基づき行っており、測定値が規格値外となった場合も上司等（製造課の課長、生産部の部長）に相談した

上で、測定値を改ざんして製造指図書等に記載していたとのことである。

このような改ざんがなされた原因としては、顧客からの要望や競合他社との競争を背景に、品質面におけるルールの遵守よりも利益や納期が優先され、また、過度にタイトな納期が設定されることや、生産計画に基づき製造する場合も計画の調整や変更で製造作業時間に余裕がなくなる場合があること等による納期厳守に対するプレッシャーが強くあったことがあげられる。塗料の製造作業担当者は自ら工程検査を行い、検査結果の測定値が規格値外となった場合に、正式な方法での当社の担当部門に対する規格値の変更等の連絡、調整をしていると、それに相当な時間を要してしまい納期を徒過することを懸念して、測定値を改ざんして製造指図書等に記載していた。

#### b 改ざんが問題視されない企業風土

当社の各塗料事業部 TSG においては、各製品の検査項目について品質を担保できる目安として設定される「設計規格値」を定めているが、当社の生産拠点に対して製造指図書等で示される工程検査規格値は、生産拠点での量産の中で想定外の実測値がでも早めに感知できるようにする趣旨で、各「設計規格値」と等しいか、それよりも厳格に設定されている。こうした事情から、岡山化工においては、過去に規格値外の検査結果となった際に、当社の各塗料事業部 TSG に個別に確認をして、当該 TSG の担当者から問題ないとして承認を得ることができることがあり、その経験から多少の規格値からの逸脱は問題がないという意識が生じ、それが原因となって改ざんを行い、また、それを知っても問題視しない企業風土が存在した。

#### c 製造作業担当者が工程検査を実施しており改ざんの機会があったこと

塗料の製造作業担当者が、練合工程以降、そのまま工程検査を実施していたため、当該担当者以外の者によるチェックがなされておらず、工程検査における測定値を容易に改ざんしうる検査体制であった。

### (イ) スペックアウト出荷

#### a 日塗検への申請内容と社内規格の齟齬

岡山化工の従業員へのヒアリングによれば、スペックアウト出荷は過去から相当程度長期間にわたって行われていたようであるが、開始時点を特定するには至らなかった。

もともと、上記第 4-2-(2)-ア-(ア)記載のとおり、当社が日塗検に申請した検査項目のうち、加熱残分 (NV) 以外の検査項目 (粘度等) について「NV 優先」「参考値」等と記載がされている場合、加熱残分 (NV) が規格値内に収まって

いれば、粘度その他の検査項目については測定値が日塗検に申請した規格値外となっても JIS 規格に適合する JIS 製品として取扱うこととし、粘度その他の検査項目に係る規格値はあくまで「参考値」として、規格値内に収まっていなくとも出荷される運用がなされていた。

この運用について、上記第 4-2-(2)-ア-(ア)記載のとおり、当社が、2024 年 1 月 23 日に、日塗検に確認した結果、日塗検に申請した JIS 工程検査における検査項目及び各規格値において、加熱残分（NV）以外の検査項目（粘度等）について「NV 優先」「参考値」等という取扱いを行う旨の申請がなされている限り、当該検査項目の測定値が規格値内に収まっていなくとも JIS 製品として取扱うことに問題はないとのことであった。

しかし、当社においては、工程検査規格の設定を行う際に「NV 優先」や「参考値」「暫定値」の記載を行って規格内容を定めて、当社における製造指図書・品質検査指図書に記載をしているが、日塗検への申請にはそれらの記載が欠けており不一致が生じていた例があった。その結果、日塗検へは「NV 優先」「参考値」等という取扱いを行う旨の申請がなされていないにもかかわらず、製造指図書等においては加熱残分（NV）以外の検査項目（粘度等）について規格値外でもよいと理解される「NV 優先」や「参考値」「暫定値」といった記載がなされており、工程検査における規格値から外れた製品を JIS 製品として出荷していた。

#### b 加熱残分（NV）についてスペックアウト出荷がなされた理由

「NV 優先」や「参考値」「暫定値」の取扱いがなされている場合に、加熱残分（NV）以外の検査項目について規格値から外れた製品が出荷されていた理由は上記第 4-2-(2)-イ-(イ)-a のとおりであるが、この場合、加熱残分（NV）は規格値内に収まっているものと考えられる。

しかしながら、本調査の結果、加熱残分（NV）が規格値外のまま出荷された製品が存在することも判明している。

この点、岡山化工の従業員への確認結果からは、その理由は不明確なままであるが、上記第 4-2-(2)-イ-(ア)の改ざんが生じた理由と同様の理由により、加熱残分（NV）が規格値外のまま出荷されたものと推測される。

#### ウ 不適切行為に関する当社の関与

##### (ア)改ざん

特別調査委員会によると、委員会調査時点で当社グループに在籍している 2016 年 4 月以降の岡山化工の代表取締役（2022 年 3 月までは非常勤、同年 4 月以降は常勤）にヒアリングした結果、いずれも改ざんについては認識していなかったと

のことであった。

また、特別調査委員会において、岡山化工の製造課の製造作業担当者の複数名に対してもヒアリングを実施した結果、その多くは、昔から測定値が規格値外となった場合は上司等（製造課の課長、生産部の部長）に相談した上で、測定値を改ざんして製造指図書等に記載していたとのことであったが、上司等に相談することなく改ざんを行っていたと説明する者もあったとのことである。

なお、特別調査委員会においてヒアリングした岡山化工の製造作業担当者の中には、岡山化工における上司が改ざんについて当社に確認をしていたはずであり、その上で改ざんの指示を受けていたと認識している旨の説明をする者が1名あったものの（当該上司自身は当社へ確認したとは供述していない。）、他に同様の説明をする者はなかった。また、委員会調査では当該事実を示す客観的な資料は見当たらず、当社の生産技術企画部、構造物塗料事業部及び建築塗料事業部の各TSG 所属の担当者のヒアリングからも当該事実を認めるに足る供述は得られなかった。

#### (イ) スペックアウト出荷

##### a 日塗検への申請内容と社内規格の齟齬

上記第 4-2-(2)-イ-(イ)-a 記載のとおり、当社においては、工程検査規格の設定を行う際に「NV 優先」や「参考値」「暫定値」の記載を行って規格内容を定めて、当社における製造指図書・品質検査指図書に記載をしているが、日塗検への申請にはそれらの記載が欠けており不一致が生じていた例があった。日塗検への申請内容と、それに対応した社内規格の内容を整合させることによる適切な管理がなされていない例があったため、両者に齟齬が生じてしまった。

その齟齬を是正しないままに、当社から岡山化工に製造指図書等による塗料の製造及び検査の指示がなされてしまった結果、岡山化工においては「NV 優先」や「参考値」「暫定値」と記載された検査項目の規格値は参考にすぎず、測定値が規格値外でも出荷して問題ないと認識されたことによって、JIS 規格に適合しない製品が出荷されていた。

##### b TSG による確認

岡山化工では、検査における測定値が規格値に収まらなかった場合に、当社の生産技術企画部を通して、当社の各塗料事業部内の TSG に出荷の可否について確認が行われていた。

そして、当該 TSG の担当者による検討の結果、出荷が承認された場合には、岡山化工において製造指図書にその旨が記載されるか、LIMS 上の当該項目に「適用外」と入力され、出荷されていた。

### (3) 不適切行為が行われた品目、検査項目、時期等

委員会調査では、JIS 製品と工業品について過去 5 年間に製造された全ロットを対象に調査が行われた。一方で、JIS 製品については調査結果を認証機関へ報告し、既に 2023 年 10 月 26 日に公表しているとおりの処分を受けていることから、本調査報告書においては、処分対象となった過去 3 年間の調査結果について表中に記載している。

### ア 確認対象、確認方法及び限界

#### (ア) 確認対象及び確認方法

特別調査委員会において、JIS 製品と工業品について過去 5 年間に製造された全ロット及び全規格に係る全検査項目（粘度、鏡面光沢度、密度、分散度、加熱残分、隠ぺい力、塗膜の色、色分け試験、PH 等であり、JIS 製品については JIS 工程検査での検査項目、工業品については製品規格値のある検査項目）を調査した結果、関係資料から判明する限りにおいては、後記第 4-2-(3)-イ及びウのと通りの品目、検査項目、ロット及び時期（最終製造日）において改ざん及びスペックアウト出荷の不適切行為が行われたことを確認した。

後記第 4-2-(3)-イ及びウ記載の表における「件数」とは検査項目数を意味し、1 つのロットに複数の検査項目が設定されているため、検査項目数はロット数よりも多い。

後記第 4-2-(3)-イ及びウでは、改ざんに関しては、あくまでも①工程管理カードが存在している製品やロットのうち、②工程管理カードに記載された測定値と製造指図書等の測定値が一致しているかどうか（改ざん行為があるか否か）という観点からみて、実際の測定値が JIS 工程検査の規格値外であると特別調査委員会において認定したものについて検査項目数等を挙げている。スペックアウト出荷については、改ざんの対象とされたもの、工程管理カードに複数の数値の記載があり実際の測定値が確認できないもの及び工程管理カード及び製造指図書等に記載がなく実際の測定値が確認できないものを除き、実際の測定値が JIS 工程検査の規格値外であると特別調査委員会において認定したものについて検査項目数等を挙げている。

なお、改ざんについては、実際の検査結果の測定値とは異なる数値を製造指図書等に記載して検査結果が規格値から外れている製品を出荷している件数を集計しているため、結果として、規格値外の製品のスペックアウト出荷にも該当するものでもあるが、後記第 4-2-(3)-イ及びウでは改ざんが行われているものについては、改ざんにおいてのみ集計している（結果として規格値外で出荷されているものの合計は改ざんとスペックアウト出荷の件数の合計となる。）。

#### (イ) 確認方法の限界

改ざんについては、改ざんの有無の確認方法が、工程管理カードに記載された測定値と製造指図書等に記載された測定値に食い違いがあるかといった方法によっているため、そもそも工程管理カードが作成されていないロットに関しては、改ざんの有無を確認することが不可能であった。

また、工程管理カードの記載の中にも測定値とみられる数値が複数記載されている等、実際の測定値を読み取ることが困難なものも存在したため、これらについても、改ざん及びスペックアウト出荷の有無を確認することが不可能であった。

さらに、改ざん及びスペックアウト出荷の両方に関連して、岡山化工の従業員へのヒアリングによれば、検査結果の測定値を工程管理カード及び製造指図書等に記載する時点で実際の測定値と異なる数値を記載していた事例もあると説明している者もいたため、工程管理カード及び製造指図書等に記載された測定値が規格内である場合や工程管理カードと製造指図書等で測定値が一致している場合でも、改ざんが行われていないとは断定できず、また、改ざんの結果スペックアウト出荷になっている可能性もある。

これらの点から、委員会調査においても改ざん及びスペックアウト出荷がなされた件数を厳密に特定することは不可能であった。

### イ JIS 製品

#### (ア) 改ざん

委員会調査において、JIS 製品に関する調査対象である過去 5 年間に製造された全ロット及び全規格に係る全検査項目を合計した件数（検査項目数）は 26,190 件（5,917 ロット）であった<sup>15</sup>。

しかし、下記「確認不可能の理由」記載の理由により、改ざんの有無が判定できなかったものが 13,710 件存在したため、改ざんの件数における検査項目数の母数は、これらを除く 12,480 件（3,573 ロット）として記載している。

| 確認不可能の理由                                              | 件数     |
|-------------------------------------------------------|--------|
| 工程管理カードが存在しないため、工程管理カードに記載された測定値と製造指図書等の測定値の比較ができないもの | 13,380 |
| 工程管理カードに括弧とともに複数の測定値とみられる数値が記載さ                       | 327    |

<sup>15</sup> なお、委員会調査の過程において、1つのロットの製造工程中で当初に付されたロット番号とは異なる新たなロット番号が付された事例が偶発的に発見されたため、当該新たなロット番号に係る検査項目4件は、全体の件数から除外している。ほかにも同様に同一ロットに複数のロット番号が付されている事例が存在する可能性はあるが、頻繁に生じる事例ではないと考えられることから、委員会調査においてはその点は厳密に確認していない。

|                                                                        |   |
|------------------------------------------------------------------------|---|
| れており（「XX（YY）」又は「（XX）YY」）、そのいずれか一方が規格内に収まっているものの、いずれが実際の測定値であるか確認できないもの |   |
| 工程管理カード及び製造指図書等の両方に測定値の記載がないため、実際の測定値が確認できないもの                         | 3 |

また、上記第4-2-(2)-ア-(ア)のとおり、当社において、日塗検に申請した JIS 工程検査における検査項目及び各規格値において、加熱残分（NV）以外の検査項目（粘度等）について「NV 優先」「参考値」等と記載がされていれば当該検査項目が規格値外となっても JIS 製品として取り扱っても問題がない旨の回答を得たことを受けて、「粘度」「密度（比重）」について規格外の測定値を規格内に改ざんしていたものが 19 件あったが、これらは改ざんの合計件数には含めていない。

結論としては、処分対象となったもののうち、改ざんが確認された規格、品目、検査項目及び件数等は下記のとおりであり、JIS 製品において改ざんが行われ実際の測定値が JIS 工程検査の規格値外であると処分を受けたものは 11 件であった。

3 規格 6 品目、検査項目数：11／7,768 件、ロット数：11／2,198 ロット

| JIS<br>番号 | 最終品名                                     | 処分対象となった改ざん項目・件数<br>(下段は、実際の測定値が規格値から逸脱している<br>部分の値を分子とし、規格値の上限を逸脱している<br>場合は上限値を、下限を逸脱している場合には下限<br>値を分母として得た数値に 100 を乗じてパーセント<br>として表記している <sup>16</sup> 。) |             |            |          | 最終<br>製造月 |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|----------|-----------|
|           |                                          | 鏡面<br>光沢度                                                                                                                                                     | 粘度          | 密度<br>(比重) | 合計       |           |
| K5551     | エポール#65-W シ<br>2//クロ=A                   | -                                                                                                                                                             | 1<br>+10.2% | -          | 1        | 2021/10   |
|           | <b>K5551 集計</b>                          | <b>0</b>                                                                                                                                                      | <b>1</b>    | <b>0</b>   | <b>1</b> |           |
| K5659     | V トツ <sup>®</sup> HB プラント<br>SS//I0-110M | -                                                                                                                                                             | -           | 2<br>+3.8% | 2        | 2022/8    |
|           | <b>K5659 集計</b>                          | <b>0</b>                                                                                                                                                      | <b>0</b>    | <b>2</b>   | <b>2</b> |           |
| K5663     | ノボクリーンビュー-5 ツ                            | 2                                                                                                                                                             | -           | -          | 2        | 2021/10   |

<sup>16</sup> 実際の測定値が、規格値の上限値よりも大きい場合には＋、下限値よりも小さい場合には－としている。

|  |                 |          |          |          |           |          |
|--|-----------------|----------|----------|----------|-----------|----------|
|  | ヤ//シロ           | +15%     |          |          |           |          |
|  | ノホ°クリーンハ°イオ     | -        | -        | 4        | 4         | 2021/12  |
|  | FT//シロ          |          |          | -2.8%    |           |          |
|  | ノホ°クリーンヒ°ユ      | -        | 1        | -        | 1         | 2022/3   |
|  | FTSS//シロ        |          | -2.2%    |          |           |          |
|  | ノホ°クリーンヒ°ユ5ツヤ   | 1        | -        | -        | 1         | 2022/1   |
|  | SS//シロ          | +1.8%    |          |          |           |          |
|  | <b>K5663 集計</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>8</b>  |          |
|  | <b>合計</b>       | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>11</b> | <b>-</b> |

#### (イ) スペックアウト出荷

委員会調査において、JIS 製品に関する調査対象である過去 5 年間に製造された全ロット及び全規格に係る全検査項目を合計した件数（検査項目数）は 26,190 件（5,917 ロット）である。

しかし、下記「確認不可能の理由」記載の理由により、スペックアウト出荷の有無が判定できなかったものが 330 件存在したため、スペックアウト出荷の件数における検査項目数の母数は、これらを除く 25,860 件（5,917 ロット）として記載している。

| 確認不可能の理由                                                                                              | 件数  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 工程管理カードに括弧とともに複数の測定値とみられる数値が記載されており（「XX（YY）」又は「（XX）YY」）、そのいずれか一方が規格内に収まっているものの、いずれが実際の測定値であるか確認できないもの | 327 |
| 工程管理カード及び製造指図書等の両方に測定値の記載がないため、実際の測定値が確認できないもの                                                        | 3   |

上記第 4-2-(2)-ア-(ア)のとおり、当社において、日塗検に申請した JIS 工程検査における検査項目及び各規格値において、加熱残分（NV）以外の検査項目（粘度等）について「NV 優先」「参考値」等と記載がされていれば当該検査項目が規格値外となっても JIS 製品として取り扱っても問題がない旨の回答を得たことを受けて、上記の場合に該当する検査項目に関してスペックアウト出荷が行われていたものが 339 件あったが、これらはスペックアウト出荷件数の合計件数には含めていない。

結論としては、処分対象となったもののうち、スペックアウト出荷件数が確認された規格、品目、検査項目及び件数等は下記のとおりであり、スペックアウト

出荷により実際の測定値が JIS 工程検査の規格値外であると処分を受けたものは 73 件であった。単純に確認できた結果だけを対比すると、スペックアウト出荷が確認できた件数は、改ざんが確認できた件数の約 7 倍の件数である。

2 規格 6 品目、項目数：73／13,550 件、ロット数：48／3,046 ロット

| JIS<br>番号 | 最終品名                                                  | 処分対象となったスペックアウト出荷項目・件数<br>（下段は、実際の測定値が規格値から逸脱している<br>部分の値を分子とし、規格値の上限を逸脱している<br>場合は上限値を、下限を逸脱している場合には下限<br>値を分母として得た数値に 100 を乗じてパーセント<br>として表記している <sup>17</sup> 。） |            |    | 最終<br>製造月 |
|-----------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|
|           |                                                       | 粘度                                                                                                                                                                  | 密度<br>(比重) | 合計 |           |
| K5551     | エボ <sup>®</sup> オール#65-W シン<br>2//クロ=A                | 25                                                                                                                                                                  | 27         | 52 | 2021/10   |
|           |                                                       | +16.9%                                                                                                                                                              | −1.4%      |    |           |
|           | エボ <sup>®</sup> オール#65-W シン<br>2//グ <sup>レ</sup> =A   | 13                                                                                                                                                                  | −          | 13 | 2021/12   |
|           |                                                       | +9.2%                                                                                                                                                               | −          |    |           |
|           | エボ <sup>®</sup> オール#65-W シン<br>2//SS シロ               | 1                                                                                                                                                                   | −          | 1  | 2021/8    |
|           |                                                       | +2.5%                                                                                                                                                               |            |    |           |
|           | エボ <sup>®</sup> オール#65//クロ<br>=A                      | 1                                                                                                                                                                   | −          | 1  | 2021/12   |
|           |                                                       | +3.5%                                                                                                                                                               |            |    |           |
| K5551 集計  |                                                       | 40                                                                                                                                                                  | 27         | 67 |           |
| K5659     | V トツ <sup>®</sup> HB フ <sup>ラ</sup> ント<br>SS//F-Y-4G0 | 1                                                                                                                                                                   | −          | 1  | 2021/2    |
|           |                                                       | +1.1%                                                                                                                                                               |            |    |           |
|           | V トツ <sup>®</sup> HB フ <sup>ラ</sup> ント<br>SS//I0Y-XL0 | 5                                                                                                                                                                   | −          | 5  | 2022/3    |
|           |                                                       | +6.8%                                                                                                                                                               |            |    |           |
| K5659 集計  |                                                       | 6                                                                                                                                                                   | 0          | 6  |           |
| 合計        |                                                       | 46                                                                                                                                                                  | 27         | 73 |           |

## ウ 工業品

### (ア)改ざん

委員会調査において、工業品に関する調査対象である過去 5 年間に製造された全製品の全ロットに係る全検査項目を合計した件数（検査項目数）は 14,616 件

<sup>17</sup> 実際の測定値が、規格値の上限値よりも大きい場合には＋、下限値よりも小さい場合には－としている。

(2991 ロット) であった。なお、LIMS 導入前は、JIS 製品以外の製品（約 4,000 件）について、規格値を顧客との間で取り決めた工業品か、社内規格のみが定められた一般品かを区別して管理がなされておらず、委員会調査において工業品のみを抽出することが困難であったため、保守的に、JIS 製品以外の製品をすべて工業品と仮定して件数を確認している（すなわち、特別調査委員会が改ざんを認定した製品であっても、工業品ではなく一般品である可能性がある。）。

しかし、工程管理カードの不存在及び工程管理カードに括弧とともに複数の測定値とみられる数値が記載されているという理由により、改ざんの有無が判定できなかったものが 10,124 件存在したため、改ざんの件数における検査項目数の母数は、これらを除く 4,492 件（896 ロット）であった。なお、上記第 4-2-(1)-イ-(ア)のとおり、工業品においては、当社が、顧客との間で取り決められた製品規格値よりも厳格な工程検査等での規格値を設定しているところ、委員会調査では、検査結果の測定値を改ざんして顧客との間で取り決められた製品規格値から外れている製品を出荷しているものを改ざんの件数として認定している。

結論としては、工業品において改ざんが行われ、実際の測定値が製品規格値外であると特別調査委員会において認定したものは 3 件（3 ロット）であった。

#### (イ) スペックアウト出荷

委員会調査において、工業品に関する調査対象である過去 5 年間に製造された全製品の全ロットに係る全検査項目を合計した件数（検査項目数）は 14,616 件（2991 ロット）であった。なお、LIMS 導入前は、JIS 製品以外の製品（約 4,000 件）について、規格値を顧客との間で取り決めた工業品か、社内規格のみが定められた一般品かを区別して管理がなされておらず、委員会調査において工業品のみを抽出することが困難であったため、保守的に、JIS 製品以外の製品をすべて工業品と仮定して件数を確認している（すなわち、特別調査委員会がスペックアウト出荷を認定した製品であっても、工業品ではなく一般品である可能性がある。）。

しかし、工程管理カードに括弧とともに複数の測定値とみられる数値が記載されているという理由により、スペックアウト出荷の有無が判定できなかったものが 14 件存在したため、スペックアウト出荷の件数における検査項目数の母数は、これらを除く 14,602 件（2,991 ロット）であった。

なお、上記第 4-2-(1)-イ-(ア)のとおり、工業品においては、当社が、顧客との間で取り決められた製品規格値よりも厳格な工程検査等での規格値を設定しているところ、委員会調査では、検査結果の測定値が顧客との間で取り決められた製品規格値から外れている製品を出荷しているものスペックアウト出荷の件数として認定している。

結論としては、工業品においてスペックアウト出荷が行われ、実際の測定値が製品規格値外であると特別調査委員会において認定したものは 7 件（5 ロット）であった。

### **3 特定顧客と取り交わした品質検査に係る不適切事案**

本事案は、特定顧客と取り交わした検査の不実施等に係る不適切行為であり、当社経営層の一部は、2013 年頃から、その事実を認識・容認していたものである。具体的には、2013 年頃に当時、執行役員、一般塗料部門・工業塗料部門の副部門長（現代表取締役社長）であった里隆幸も認識<sup>18</sup>の下で検査の不実施等が提案され、当時の経営層により承認された。その後、2018 年頃に、取締役執行役員塗料事業部門長であった山本基弘も参加し、関係部署の管理職等と検査の不実施等について議論を行った上で、塗料の品質は担保できていると判断し、その旨を取締役常務執行役員の永野達彦および代表取締役社長の里隆幸に報告した。その後、2020 年頃にも改めて本件を認識する機会があったものの、具体的な改善に向けた取組みが実施されることはなかった。

本事案について、当社は、特定顧客に対して本事案の内容を報告し、検査体制の是正や製品の品質確認等を実施した。その上で、本事案の性質に鑑みて、特定顧客に不利益が生じることを回避するために、本調査報告書から事案の詳細を削除することとした。尚、本件の再発防止活動は、他の事案と同様に推進する。

### **4 DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案**

本章では、当社が特別調査委員会より受けた那須工場及び小牧工場における不適切行為の調査結果を報告する。

#### **(1) 前提事実**

DNT 那須工場及び小牧工場においても、岡山化工と同様に、工程検査、製品検査等が行われ、以下の方法による比重、加熱残分（NV）の検査が実施されている。

#### **ア 「比重」の検査方法（比重カップを用いた方法）**

##### **(ア)使用機器**

下記の機器等を使用して検査を行うこととされている。

---

<sup>18</sup> 里隆幸は検査不実施の提案がされた場に同席していた。

○使用機器等



(イ) 試験方法

試験方法は、下記の流れで実施することとされている。

- ① 使用する比重カップは、指定されている温度となるように保管されたものを使用する。  
例えば、23℃が指定温度であれば恒温恒湿室に少なくとも 1 時間以上静置されたものを使用する。
- ② 測定する試料に泡を巻き込まないように、よくかき混ぜ指示された温度になっていることを確かめる。
- ③ あらかじめ計量器で比重カップとふたの重さを量るか、風袋引きすること。
- ④ 比重カップ内に測定する試料を、比重カップ内に泡が入らないように注意して、充満させる。



- ⑤ 比重カップのふたをゆっくりと閉めてオリフィスから排出された試料を吸収材や綿布等で綺麗に拭き取る。  
※オリフィスから試料が排出されない場合はふたを取って試料を追加する。



⑥ 比重カップ内に充満させた試料を計量器にて測定する。

#### (ウ)評価方法

下記の計算式に当てはめて比重（密度）の値を算出する。

a あらかじめ計量器で比重カップの重さを量った場合

$$\frac{(\text{比重カップ本体} + \text{ふた} + \text{塗料}) - (\text{比重カップ本体} + \text{ふた})}{100} = \text{密度}$$

b あらかじめ計量器で比重カップの重さを風袋引きした場合

$$\frac{\text{読取り値}}{100} = \text{密度}$$

上記手順で得られた測定値が、規格値内であることを確認する。

合 格：得られた値が、規格値内である場合。

不合格：得られた値が、規格値外である場合。但し、製造指図書等のなかで調整の方法が指示されている場合はその指示に従い調整することができる。

#### イ 「加熱残分 (NV) 」の検査方法

##### (ア)使用機器

下記の機器等を使用して検査を行うこととされている。

- 平底皿      : 直径 75±5mm、縁の高さ 5mm 以上の金属製又はガラス製のもの。
- 乾燥機      : 強制排気装置を備え、風速は 0.8～1.2 m/s とする。
- 計量器      : 0.1 mg の桁まで正確に測定することができるもの。

デシケータ：吸湿剤は塩化コバルト含浸の乾燥シリカゲル等、適切な乾燥剤を入れたガラス製のもの。

のばし棒：ガラス棒又は塗装していないペーパークリップを使用してもよい。



(平底皿、のばし棒)

#### (イ)試験方法

試験方法は、下記の流れで実施することとされている。

- ① 平底皿とペーパークリップの質量を 1 mg の桁まで測定する。（この測定結果を加熱残分の算出方法の計算式において A とする。）
- ② 均一に攪拌した試料を平底皿に手早く、顔料を含むものは  $1.0\text{g} \pm 0.1\text{g}$ （顔料を含まないものは  $1.5\text{g} \pm 0.1\text{g}$ ）で 1mg の桁まで計量する。（この測定結果を加熱残分の算出方法の計算式において B とする。）
- ③ 試料をペーパークリップにて平底皿の底面に出来るだけ均一に広げる。
- ④ 平底皿にペーパークリップを入れたまま規定の温度に保った乾燥機に入れ規定時間加熱する。
- ⑤ 加熱後、平底皿を取り出してデシケータに入れて室温まで冷やした後、質量を 1mg の桁まで測定する。（この測定結果を加熱残分の算出方法の計算式において C とする。）
- ⑥ 試験の繰り返し回数は特別な指示がない場合は、最低でも N=2 で実施し、平均値を報告する。

#### (ウ)評価方法

下記の計算式に当てはめて加熱残分の値を算出する。

| ○加熱残分（NV値）算出方法                    |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| $NV = \frac{C - A}{B} \times 100$ | NV：加熱残分（％）                    |
|                                   | A：空の平底皿＋ペーパークリップの質量（g）        |
|                                   | B：加熱前の試料質量（g）                 |
|                                   | C：試料を加熱した後の平底皿＋ペーパークリップの質量（g） |

上記手順にて得られた値（平均値）が、規格値内であることを確認する。

合 格：得られた値が、規格値内である場合。

不合格：得られた値が、規格値外である場合。但し、数値が規格値より大きい場合は製造指図書等の指示に従い希釈、調整することができる。

## (エ) 注意事項

下記の点が注意事項とされている。

- ・加熱残分は、乾燥条件（温度、時間等）によって大きく変化するため必ず指示された条件で乾燥させる。
- ・皿のサイズにより乾燥度合いが変わり、加熱残分の値に影響するため皿のサイズは必ず守る。
- ・1mg の桁までの精密な作業であるため、振動源のそばで計量しない。
- ・サンプルを皿に塗り広げる際に、十分に塗り広げていない場合、乾燥が十分に進まず加熱残分の値に影響する可能性があるため、可能な限り皿底面全体に広げる。
- ・測定するサンプルは、事前に十分に攪拌して均一な状態にすること。均一でないサンプルを測定すると加熱残分の値が正確に得られない（薄いあるいは濃い部分を測定してしまわないようにする。）。

## (2) 不適切行為の内容

### ア 那須工場

#### (ア) 不適切行為の発覚経緯

2023 年 4 月頃、那須工場で製造している特定の調色品について、製造課から品質管理課に、比重等の検査項目について規格外が続いているとの報告があった。

これを受けて品質管理課で原因調査を行ったところ、当該品目については、製品の基になる半製品（調色品の元になる原色）の登録時の規格設定に誤りがあり、規格外が生じていたことが発覚した。<sup>19</sup>

これを受けて、品質管理課は、半製品の規格設定が誤っていたにもかかわらず、この時点まで製品の規格外等の報告が十分なされていなかったことを不自然に思い、製造課に確認を行ったところ、以下に述べるような不適切な検査方法や、測定値の改ざんが行われていたことが判明した（なお、半製品の規格設定誤りに関しては、品質に影響が無いことが確認された上、既に規格値の変更等は正済みであるとのことである。）。

---

<sup>19</sup> 2022 年 4 月から 2023 年 3 月までの控えサンプル全数（約 1400 ロット）の再検査を実施した結果、3 品目で比重について規格外のロットが確認された。

なお、このような不適切な検査方法や測定値の改ざんが始まった時期は不明であるが、ヒアリングによれば、遅くとも 15 年前の時点でそのような状況があったとのことである。

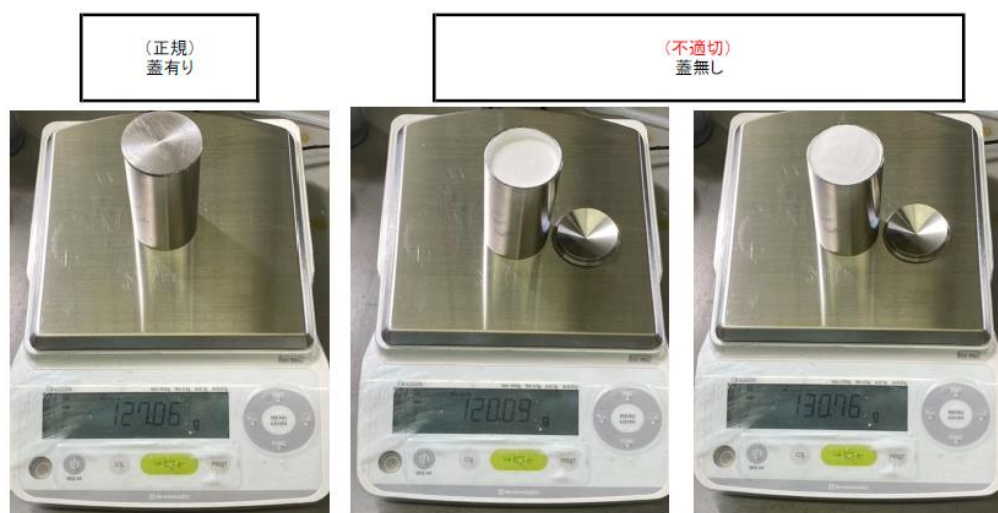
#### (イ)不適切行為の内容

##### a 不適切な比重検査

上述のとおり、比重（密度）の検査は、製品 100ml 当たりの製品の重さによって算出される。

そのため、検査の前提として、100ml 比重カップに過不足なく試料が充填される必要があり、この観点から、「比重カップのふたをゆっくりと閉めてオリフィスから排出された試料を吸収材や綿布等で綺麗に拭き取る。※オリフィスから試料が排出されない場合はふたを取って試料を追加する。」という方法が採られている。

しかしながら、那須工場においては、比重カップのふたが外された状態で検査が行われ、測定値が規格内に収まらない場合、充填量を調整して規格内に収まるように修正が行われていたとのことである。



なお、DNT による調査によれば、正規手順（ふたを閉める）で行った場合に 127.06g であった製品について、ふたを閉めない状態で、製品の量を減らすことで数値が小さくなることはもちろん、カップから溢れる程度まで追加した場合には 130.76g まで数値が増加しており、ふたを外すことで比重の調整が可能であることが確認されているとのことである（但し、上記の比重の測定値の例として示したものは、比重の数値への影響の度合いを確認するために製品の量を極端に調整した例である。）。

#### b 不適切な加熱残分検査①

加熱残分検査では、上述のとおり、サンプルを皿に塗り広げる際に、十分に塗り広げていない場合、乾燥が十分に進まず加熱残分の値に影響する可能性があるため、可能な限り皿底面全体に広げることとされている。

しかし、那須工場においては、塗り広げの手間を嫌い、十分に塗り広げられない状態で検査が行われていたとのことである。



なお、DNT の調査によれば、同一の製品について、塗り広げ無しの不適切手順の場合 60.4%、塗り広げ有りの正規手順では 58.1%の結果となり、2.3%の差が確認されたとのことである（但し、上記の加熱残分の数値の例として示したものは、加熱残部の数値への影響の度合いを確認するために試料の塗り広げを極端に省略した例である。）。

#### c 不適切な加熱残分検査②

加熱残分検査では、上述のとおり、乾燥条件（温度、時間等）によって数値が大きく変化するため、必ず指示された条件で乾燥させるものとされている。

しかし、例えば測定条件が「110 度で 3 時間」等長時間の乾燥時間を要する製品については、時間短縮の観点から、例えば「150 度で 30 分」等の方法で時間を短縮して測定がされていたとのことである。

#### d 検査結果の改ざん

製造課の従業員へのヒアリングによれば、上記の不適切行為の他、検査数値の改ざんも行われていたとのことである。

具体的には、分散度の検査について実際に検出された測定値と異なる数値を製造指図書等に入力していた事例や、検査において規格外が生じたことから品

質管理課及び生産技術企画部に相談をすると、それらの部署から、規格外の実績が積みあがった段階で顧客に相談するので、今回は測定値を変えるよう要請され、その際に規格幅の上限値又は下限値の数値を製造指図書等に入力していた事例等があるとのことである。

#### イ 小牧工場

那須工場における上記のような不適切行為の発覚を受け、同じく DNT が運営する工場である小牧工場でも同様の不適切行為が行われている可能性が疑われたため、本委員会において小牧工場の製造課、品質管理課に対するヒアリングを実施した。また、これと別に、DNT によるヒアリングを中心とした事実確認も実施された。

同調査の結果、那須工場において確認された「不適切な加熱残分検査②」（NV の測定条件が「110 度で 3 時間」等長時間の乾燥時間を要する製品について「150 度で 30 分」等の方法で時間を短縮して測定する方法）については、小牧工場でも、「簡便法」と呼ばれ、製造課の現場担当者レベルにおいて長らく口頭で伝えられてきた方法であり、特に正式な検査方法に違反しているとの意識もなく行われていたとのことであった（但し、那須工場での問題発覚を受け、小牧工場でも指導がなされ、2023 年 10 月頃以降は「簡便法」は取られていないとのことであった。）。

もっとも、同調査の限りでは、それ以外の那須工場のような不適切行為は基本的に確認されなかった（但し、後記第 4-7-(2)-⑨に記載した問題が発覚している。）。

### (3) 検査項目の規格外が確認された品目等（那須工場）

#### ア 総論

上記の不適切行為の発覚を受け、DNT において、2023 年 5 月に、那須工場で製造されている製品全般についての再検査（具体的には、同工場で製造されている製品については 1 年間控えサンプルが残されており、当該サンプルについて再度試験を行った。）を行ったところ、下記イ及びウのとおり、検査項目の規格外が確認された。

但し、上記の規格外の発生原因は、上記第 4-4-(1)又は(2)で述べた不適切行為の結果であるか否か、また、上記不適切行為のいずれに該当するものか等は不明である。

なお、小牧工場については、上記のような「簡便法」以外の不適切行為等は確認されなかったことから、本委員会としてはそのような問題が存在することを指摘するととどめ、具体的な件数調査等までは実施しないこととした。

#### イ その他製品

初期調査として、2023 年 2 月から同年 4 月までの製造品（1417 品目）を対象に、

控えサンプルを正規手順で再検査した結果（各品目について1ロットずつ再検査を行った。）、1417品目中61品目で検査項目の規格外が確認された。

そこで、さらに2021年4月から2023年4月までの間に製造された実績がある品目を対象に、同様の再検査を実施した結果（対象品目数：3018品目）、以下の結果となった。

| 単位：品目 | 品目数  | 再検査数 | 合格   | 規格外        | 未検査 |
|-------|------|------|------|------------|-----|
| 工業品   | 678  | 528  | 484  | <b>44</b>  | 150 |
| 一般品   | 2340 | 1620 | 1519 | <b>101</b> | 720 |
| 合計    | 3018 | 2148 | 2003 | <b>145</b> | 870 |

再検査の結果、検査対象である3018品目中、145件が規格外出荷となっており、その内訳は、DNTと顧客との間で取り決められた製品の仕様についての規格値違反がある工業品が44件、このような規格値の取り決めがなく、社内で定めた規格値違反にとどまる一般品が101件という結果であった。

なお、未検査の870品目については、直近1年の製造実績が無く、控えサンプルが保管されていないため、再検査を行うことができなかったとのことであり、この870品目については、次回以降の製造時に順次確認を行うこととなった。そして、2024年12月までに、870品目の内488品目の再検査を実施されたものの、その中で規格外は確認されていないとのことである。

#### ウ 問題発覚後の対応策

上記不適切行為の発覚後、DNTでは、検査結果の抜き打ちチェックを定期的に行うとともに、全品目についての一巡検査（全品目について一度ずつ二重に検査を行う。）を実施中とのことである。

また、那須工場では、規格外が発生している製品に関して、顧客との間で規格変更の協議を行い、規格を是正したとのことである。もっとも、多くの顧客に対して、従前納入していた製品が規格外となっていたことの説明は行っていないとのことである。

### 5 DNT 那須工場における外注に関する不適切行為事案

本章では、当社が特別調査委員会より受けたDNT 那須工場における外注に関する不適切行為の調査結果を報告する。

#### (1) 概要

DNTは、JIS認証を受けた認証区分「JIS K 5551 構造物用さび止めペイント A

種、B種」に該当する製品（以下「JIS K 5551①」という。同製品は主剤（塗料のベースとなる成分）と硬化剤（塗料を固めるための成分）をセットにして出荷されて塗装現場でこれらを混合して塗装に用いられる塗料である。以下、このような主剤と硬化剤が組み合されて出荷される製品を「セット品」という。）について、一定の期間中、JIS 認証申請において硬化剤の製造業者として申請されていないX社で製造された硬化剤を用い、また、当該硬化剤に JIS 認証の対象製品である旨の表示（JIS マーク表示）を行った上で出荷していた。

## (2) 前提事実

### ア JIS 認証申請手続等

塗料製造会社が JIS 認証を受けるために行う日塗検に対する申請では、認証を受けようとする製品に係る主要資材（JIS K 5551①でいえば主剤、硬化剤等）の名称とそれぞれの製造業者を明記して申請を行う。

そして、JIS 認証取得後、JIS 認証申請において製造業者として申請された製造業者において製造された主要資材であれば、JIS 認証の対象となった製品に JIS マーク表示を行うことが認められる。

### イ DNT における JIS 認証申請手続及び認証取得後の申請内容の社内システムへの登録

DNT では、JIS 認証手続における申請内容のうち、上記の製造業者については生産技術企画部が決定する（実際の申請のための事務手続や申請後の窓口は規格管理センターが行う）。

そして、JIS 認証を受けた場合、生産技術企画部の指示で、購買部の担当者が、社内の発注システム上に、製品毎に、JIS 認証を受けた製造業者の登録を行う。

### ウ DNT における外注フロー等

DNT においては、顧客からの受注や具体的な受注を受けるよりも前に一定量を在庫として保有しておくために製造する製品（計画在庫品）の情報が、受注センター（那須、東京、小牧、大阪それぞれに所在し、DNT 全体の受注内容を管理する部署）に集約され、同センターから各生産拠点に製造の指示がなされる。JIS K 5551①については、2023 年 10 月当時は、DNT 那須工場の製造一課に指示がなされていた。

DNT 那須工場では、かかる指示を受け、製造一課の判断において、DNT グループ内の生産拠点において製造する（内作）か、DNT グループ外の外注先に製造させて購入する（外注）かの割り振りが行われ、外注する場合には外注先への発注内容について製造一課から購買部に指示が出される。

指示を受けた購買部担当者は、発注システム上で製品や製造業者等（実際に入力するのは製品や製造業者のコード）を入力し、これによって外注先への発注手続が行われる。この際、各製品について上記イで登録された製造業者以外の製造業者を入力すると、発注システム上で、エラーの表示が出るシステム上の仕様となっている（しかし、後述のとおり、X社はJIS認証申請において硬化剤の製造業者として申請がされていないにもかかわらず、発注システム上では製造業者としての登録がなされており、その結果発注システム上でエラー表示がなされず、不適切外注につながった。）。

#### エ 外注先から納入された製品の検収

JIS K 5551①の一部となる硬化剤で、外注先であるX社から購入したものは全てDNT那須工場に納品され、同工場で製造した主剤とセットにして出荷されていた。外注先から購入した硬化剤の納品を受けた際、購買部が硬化剤の検収を行うが、ここでの検収とは数量と銘柄の確認を行うのみであった。

### (3) 不適切行為の内容

#### ア 不適切行為の発覚経緯

2024年5月、DNTの品質保証部の管理職がX社の担当者と打合せ（不適切行為とは関係がない製品サンプルに関する打合せ）を行った際、X社から、打合せにおける資料として、X社において製造してDNTが購入した製品の製品名及び製造ロット数等が記載された一覧表が提示された。このとき同DNT社員は、JIS製品につき不適切な事案がないかという観点からもかかる一覧表を確認したところ、JIS製品であるJIS K 5551①が含まれていることに気が付いた。そして、JIS K 5551①は主要資材の製造業者として外注先は申請されておらず、硬化剤を外部から購入することはないはずであることから不審に思い、その後、DNT那須工場、生産技術企画部等に確認を行ったところ、不適切行為が行われていたことが発覚した。

#### イ 不適切行為の内容

DNTでは、JIS K 5551①について、JIS認証申請において主要資材である硬化剤の製造業者としてX社は申請されていなかった。しかし、下記の対象期間（9日間）、JIS K 5551①の硬化剤としてX社で製造されたものが用いられ、さらに、JISマーク表示を行った上で出荷されていた。DNTでの調査の結果、具体的な期間、内容は以下のとおりである。

##### ①対象期間

2023年10月16日～24日

## ②対象ロット数

| 対象規格      | 区分 | 製品名           | 色相   | 対象硬化剤<br>ロット数 |
|-----------|----|---------------|------|---------------|
| JIS K5551 | A種 | エポニックス#10下塗   | ねずみ色 | 1             |
|           | B種 | エポニックス#20下塗   | 赤さび色 | 2             |
|           |    |               | ねずみ色 | 1             |
|           |    | エポニックス#30下塗HB | 赤さび色 | 1             |

## ウ 不適切行為の背景事情、原因

### (ア) 背景事情

JIS K 5551①については、2023 年 8 月までは、硬化剤を含めて全て DNT グループ内（岡山化工及び DNT 那須工場）で内作されており、外注は行われていなかった。しかし、上述の岡山化工事案の発覚を受け、DNT では 2023 年 8 月頃から自主的に岡山化工での JIS 製品の製造を停止した。岡山化工で製造されていた JIS 製品については DNT グループ内の生産拠点で分担して製造を行うこととなった。その結果として、従前、岡山化工で製造されていた JIS K 5551①は、2023 年 8 月以降、主に DNT 那須工場で製造することとなった。

そして、JIS K 5551①について当初は DNT グループ内での内作によって対応をしていたものの、2023 年 10 月になって製造工程の稼働状況が逼迫したことから、その対策として外注可能な製品は外注して購入することとなり、その中で JIS K 5551①の一部となる硬化剤について X 社に外注が行われた。

なお、その後、2023 年 10 月 26 日には、岡山化工事案を理由として、DNT は日塗検から JIS K 5551①の JIS マーク表示の一時停止処分を受けた。また、DNT は、その前日の同月 25 日には自主的に JIS マーク表示をした製品の出荷を中止した。そのため、DNT は、同日以降、製品ラベルに JIS マーク表示を行って JIS K 5551①を出荷しなくなったため、JIS 認証申請において製造業者とされていない X 社で製造された硬化剤について、JIS マーク表示を行った上で出荷するという行為は行われなくなった。

さらに、かかる一時停止処分解除後は、生産逼迫状況が解消され、再度 DNT グループ内での内作で対応できる状況となったことから、X 社への外注は行われなかった。そのため、結果として、不適切行為が行われた期間は 9 日間にとどまった。

### (イ) 原因

本不適切行為の発生原因は下記のとおりである。なお、上記不適切行為については、意図的に行われたと認定するに足る事実等は見受けられなかった。

#### a 購買部について

上述のとおり、X 社への外注は、最終的に購買部担当者が発注システム上で製品や製造業者（X 社のコード）を入力することによって行われる。

ヒアリングによれば、購買部担当者は、JIS 認証に関する知見がなく、JIS 認証の中で JIS K 5551①の製造業者等が定まっており、JIS 認証申請における製造業者で製造することが JIS マーク表示をするために必要であるとの認識もなかったとのことである。そして、購買部としては、発注システムに外注先の入力を行い、そこでエラー表示が出ない限りは、当該外注先に外注を行っても問題ないという認識であり、今回そのようなエラー表示が出なかったことから、そのまま発注を行っていたとのことである。

また、X 社から DNT 那須工場に納品された JIS K 5551①の一部となる硬化剤について購買部で検収が行われるが、上述のとおり、ここで行われる検収は数量及び銘柄の確認を行うのみで、JIS 認証申請において製造業者とされている外注先であるか否かの確認等は行われない。そのため、購買部担当者は、検収の段階でも X 社から JIS マーク表示をした JIS K 5551①の一部となる硬化剤の納品を受けることに問題があると認識することはなかった。

#### b 製造一課について

上述のとおり、DNT 那須工場では、購買部担当者への JIS K 5551①の一部となる硬化剤に関する外注の指示は製造一課から行われる。製造一課が購買部へ指示を出す際、製造一課は外注を行うよう指示するのみで、具体的な外注先の指定までは行っていない。もっとも、DNT 那須工場では、従前から、JIS 製品（後述の JIS K 5659）も含め、セット品の硬化剤の製造を外注する場合には X 社に外注しており、少なくとも近年では硬化剤について X 社以外に外注の実績はなかった。このため、事実上、硬化剤の外注先としては X 社以外の選択肢はなく、外注する場合は、必然的に X 社へ外注を行うことになることは製造一課も認識していたとのことである。

しかし、製造一課においても、JIS 認証申請における製造業者等ではない外注先で製造した製品に JIS マーク表示をしてはならないという程度の認識はあったものの、個々の製品について JIS 認証申請における製造業者等の具体的内容についての認識まではなかったとのことである。そして、製造一課においても、購買部が発注システムに外注先の入力を行い、発注システム上でエラー表示が出たとの報告がない限りは、当該外注先に外注を行っても問題ないという認識であった。製造一課は、JIS K 5551①の一部となる硬化剤を外注したことについて、購買部から発注システム上でエラー表示が出たとの報告はなかったことから、X 社へ外注して JIS マーク表示をした硬化剤を購入することについ

て問題があると認識していなかったとのことである。

#### c 生産技術企画部について

生産技術企画部は、DNT 那須工場において外注先に製品の発注を行う業務フロー（外注フロー）には関与していない。

他方で、上述のとおり、DNT 那須工場における外注フローに関わる部署である購買部、製造一課は、いずれも発注時に発注システム上で、外注を行おうと考えている外注先を製造業者として入力した際にエラー表示がされるか否かのみを外注先選定の適否の判断基準としていた。そして、かかる発注システム上の登録内容を決定するのは生産技術企画部である。

この点について、ヒアリングによれば、DNT が、本件で問題となった JIS K 5551①に該当する製品の製造販売を開始した当初は、JIS 認証を取得しておらず非 JIS 製品として JIS マーク表示をせずに製造、販売されていた。そのため、その当時は、当該製品の一部となる硬化剤の製造場所について制約はなく、外注先で製造したものをを用いることも何ら問題はなかった。そのために発注システム上も X 社が製造業者として登録されていたようである（但し、実際には内作で対応可能であったため、製造業者としての登録はあるものの X 社への外注はなかった。）。その後、DNT は、2009 年 3 月に JIS K 5551①の JIS 認証を取得し、JIS K 5551①を JIS 製品として製造、販売することとなった。そのため、本来であれば、この認証を取得する際に X 社を硬化剤の製造業者として申請する、あるいは、発注システム上の製造業者の登録から X 社を削除するという処理が必要であったが、当時の担当者において JIS 認証に関する認識が曖昧で、JIS 認証申請において製造業者等が定められていることや、当該製造業者等の内容等を細かく考えないままに登録内容の変更がなされないままとなってしまう可能性があるとのことであった。

#### (4) 問題発覚後の対応策

本不適切行為の発覚後、DNT では以下の対応を行うこととしている。

- ① JIS 製品の発注先に関する発注システム上の登録、選定が実質的に生産技術企画部のみで行われていた点について、外注先の登録フローを見直し、製品設計部門と品質保証部門を承認者に追加することでダブルチェックを行う。また、外注発注時に JIS 品製造場所として申請した製造場所をチェックするマスタを新規に追加し、未申請の製造場所に発注がされない仕組みとする。なお、JIS 品製造場所のマスタ管理は品質保証部門が行う。
- ② 発注システム上に誤った製造業者が登録されていたにも関わらずそれが是正されないままとなっていた点について、品質保証部門が JIS 製品の製造業者の登録状

況を定期的にチェックする。

- ③JIS 製品の製造・検査・管理を所管する品質管理責任者が生産部門内に配置されていなかった点について、生産部門内に JIS 副品質管理責任者を新たに配置する（JIS 品質管理責任者は従来より品質保証部規格管理センター管理職が担っている）とともに、外注にかかわる業務フローにおいて JIS 副品質管理責任者が承認者とし確認、チェックを行う体制とする。

## **6 DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案**

本章では、当社が特別調査委員会より受けた DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為の調査結果を報告する。

### **(1) 概要**

DNT では、文書等で明文化されていなかったものの、JIS 製品における JIS マーク表示の詳細を決定する品質保証部では「供給資材（外注先で製造された硬化剤も含まれる）については JIS マーク非表示とする」という社内ルール（社内規格）があると認識されていた。

しかし、JIS 認証を受けた認証区分「JIS K 5551 構造物用さび止めペイント C 種 1 号、C 種 2 号」の製品（以下「JIS K 5551②」という。同製品も主剤と硬化剤のセット品である。）及び「JIS K 5659 鋼構造物用耐候性塗料 A 種上塗り塗料 1 級、A 種上塗り塗料 3 級、A 種中塗り塗料」の製品（以下「JIS K 5659」という。同製品も主剤と硬化剤のセット品である。）について、Y 社で製造された硬化剤に JIS マーク表示をした上で DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場において納品を受け、当該各工場で主剤と組み合わせて（セット品として）出荷されていたことが判明した。

### **(2) 前提事実**

#### **ア JIS マーク表示に関する DNT と JIS 認証機関との間の認証契約上のルール等**

JIS マーク表示に関して、産業標準化法 30 条 1 項において「鉱工業品の製造業者は、主務大臣の登録を受けた者の認証を受けて、その製造する当該認証に係る鉱工業品又はその包装、容器若しくは送り状に、当該鉱工業品が日本産業規格に適合するものであることを示す主務省令で定める方式による特別な表示を付することができる。」とされている。

この点、DNT では、JIS K 5551②及び JIS K 5659 は、硬化剤の製造場所を X 社又は Y 社として JIS 認証申請を行い、JIS 認証を受けていた。

そして、JIS K 5551②及び JIS K 5659 に係る JIS 認証機関である日塗検と DNT との間の認証契約の添付書面である「JIS マーク等及び付記事項の表記に関わる管理要綱」3 条においては、JIS マークの表示の方法として「表示単位は、鉱工業品

等に1容器又は1包装ごととし、表示の方法は、容易に消えない方法で印刷、押印、証紙の貼付とする」とのみ定められている。

そのため、上記認証契約の限りでは、認証を受けた JIS K 5551②及び JIS K 5659 について、硬化剤が外注先で製造されたものであったとしても、主剤の容器と硬化剤の容器の両方に JIS 表示を付すことも、いずれか一方に JIS 表示を付すことも禁止されていない。

#### イ JIS マーク表示に関する DNT 社内規格等

一方で、JIS 認証を取得するための審査基準として「外注管理が社内規格に基づいて適切に行われていること」が必要とされ（産業標準化法 30 条 3 項、鉱工業品及びその加工技術に係る日本産業規格への適合性の認証に関する省令 2 条 1 項 4 号へ）、JIS 認証取得後もこの条件を満たさない状況が認められた場合には JIS 認証が取り消されることとなっている（鉱工業品及びその加工技術に係る日本産業規格への適合性の認証に関する省令 15 条 1 項 1 号）。

そして、DNT において、JIS を含む外部規格の申請のとりまとめ等を行う規格管理センターでは、明文化された社内規定は存在しなかったものの、外注先の製造工場はあくまでも資材を製造する場所であり、JIS 認証の対象製品の製造場所（「認証に係る工場又は事業場」）ではないため、外注先で製造された硬化剤等の容器には JIS マークを付さないという取扱いをする旨が認識されていた。また、ヒアリングによれば、DNT 那須工場の製造課でも管理職レベルの社員では「外注先で製造された製品の容器については JIS マーク非表示とする」との認識を有していた者もいた（もっとも、生産技術企画部を含めて製造に関わる部署においては周知徹底がされているとはいえない状況であった。）。

DNT の品質保証部は、本不適切行為について日塗検に報告する際に、DNT においては「供給資材（外注先で製造された硬化剤も含まれる）については JIS マーク非表示とする」との社内ルール（社内規格）がある旨報告しており、日塗検も DNT からの報告内容を前提として事実関係を把握し、本不適切行為に対する評価を行っている。

#### ウ JIS マーク表示に関するフロー

DNT では、JIS マークは製品に貼付されるラベル上に表示される。具体的には、DNT の生産技術企画部において製品に貼付するラベルのデータが作成され、JIS マーク表示を行う製品のラベルでは配合情報等と共に JIS マークが印字される。そして、外注先から購入する製品については、そのラベル情報が生産技術企画部から外注先に直接送付され、外注先において、当該ラベルを印刷し、製造された製品に貼付される。

DNTの生産技術企画部では、製品を最初に製造する際にラベル情報の新規登録を行うが、その際に必要に応じて規格管理センターや事業部に製品情報を確認しながらラベルを作成し、ラベル情報の登録を行う。製品の製造業者の変更を行う場合にも、ラベルの表示の見直しの要否を検討することになるが、通常は製造業者の変更にもとまないラベルの内容を変更する必要が生じることは少ない。

なお、DNTの社内システム上1つの製品につき1種類のラベル情報しか登録ができず、例えば、同一セット品の中の硬化剤が内作のものと、外注のものの両方がある場合には、JISマーク表示ができない外注品が含まれる以上、ラベルはJISマーク無しとしてラベル情報を登録し、硬化剤が内作も含めて、当該セット品の硬化剤全てについてJISマーク非表示とすることが上記イにおける社内ルール（社内規格）に従った取扱いとなっていた。

#### エ 外注先から納入された製品の検収

JIS K 5551②及びJIS K 5659の一部となる硬化剤で、外注先であるY社から購入したものはDNS大阪工場及びDNS大久保工場に納品され、DNS大阪工場及びDNS大久保工場で製造した主剤とセットにして出荷されていた。この際、DNS大阪工場及びDNS大久保工場においても、外注先から購入した硬化剤の検収は、JIS認証の取得における申請内容に従い数量及び銘柄の確認を行うのみであった。

なお、Y社に対して硬化剤を外注する際に用いられる製造指示書においては、Y社が行うべき検査の項目として、密度（比重）との記載があり、密度（比重）の「管理規格値」欄にはDNTで定めた数値が記載されているが、Y社が検査結果を記載する「実測値」欄には記載がなされていなかった。JIS K 5551②及びJIS K 5659のJIS認証の取得において、硬化剤の品質（密度（比重）を含む）の規格値等は申請していない。ヒアリングによれば、過去にDNTからの密度（比重）の検査は不要ということでDNTとY社の間で合意がなされていたものと推測されるが、詳細な事実関係は不明であった。過去にY社から納入を受けた硬化剤のサンプルをDNTにおいて検査したところ、比重（密度）は「管理規格値」内であったとのことである。

### (3) 不適切行為の内容

#### ア 不適切行為の発覚経緯

上記「5 DNT那須工場における不適切外注事案」の発覚後、品質保証部を中心に、他の製品でも同様の問題が起きていないかを調査したところ、DNTグループにおいて、硬化剤の外注を行っている外注先はX社とY社のみであったため、両社の製造実績等を調査する中で発覚した。

#### イ 不適切行為の内容

上述のとおり、DNT では、「供給資材（外注先で製造された硬化剤も含まれる）については JIS マーク非表示とする」との社内ルール（社内規格）が存在している旨を日塗検に報告し、日塗検もそれを前提に JIS 認証上の問題がないかを確認することとなった。DNT では、下記の対象期間中、JIS K 5551②及び JIS K 5659 の硬化剤が、外注先の Y 社で製造されていたにもかかわらず、JIS マークを表示して出荷されていた。DNT での調査の結果、具体的な期間、内容は以下のとおりである。

①対象期間

遅くとも 2019 年 5 月～2024 年 7 月

②対象ロット数

| 対象規格      | 区分      | 製品名                       | 色相     | 対象硬化剤<br>ロット数 |
|-----------|---------|---------------------------|--------|---------------|
| JIS K5551 | C種1号・2号 | エポオール                     | 淡彩系調色品 | 82            |
|           |         | エポオールZ                    | 淡彩系調色品 | 18            |
|           |         | エポオール#65                  | 淡彩系調色品 | 24            |
|           | C種2号    | エポオール#65W                 | 淡彩系調色品 | 18            |
| JIS K5659 | 中塗塗料    | V TOP H INTERMEDIATE COAT | 調色品    | 10            |

ウ 不適切行為の背景事情、原因

(ア) 背景事情

上述の不適切行為の対象となった製品はいずれも調色品であり、また、セット品であるが、そのうち、JIS K 5551②の「エポオール」、「エポオール Z」については、2019 年 3 月以前は、主剤及び硬化剤の両方について「認証に係る工場又は事業場」である DNT グループ内の岡山化工で製造されていたため、硬化剤のラベル情報は JIS マークを表示する内容で登録されていた。しかし、2019 年 3 月、岡山化工においては調色品の調色工程を行わなくなり、両製品の調色工程を行う製造場所（調色工場）は遅くとも 2019 年 4 月までに DNS 大阪工場に移管され、これと同時に硬化剤の製造を Y 社に外注することとなった。その際、本来であれば、硬化剤を内作から外注に変更することに伴い、当該硬化剤のラベル情報の登録内容も JIS マークを表示しないという内容に変更する必要があったが、この処理が行われていなかった。そのため、Y 社が製造した硬化剤に JIS マークが表示されたラベルが貼付されてセット品として出荷されることとなった。

JIS K 5551②の「エポオール#65」、「エポオール#65W」についても、JIS 認証取得当初は主剤及び硬化剤の両方について「認証に係る工場又は事業場」である DNT グループ内の岡山化工で製造されていたため、硬化剤のラベル情報は JIS マークを表示する内容で登録されていた。また、両製品は調色工程を必要としない

色（指定色）の製品のみが製造されていたため、2019 年 3 月に岡山化工で調色品の調色工程が行われなくなったあとも、引き続き岡山化工で製造が行われていた。しかし、その後、2020 年 8 月に、両製品について調色を必要とする調色品の製造も行うこととなり、DNS 大阪工場を調色工場とする JIS 認証を取得した上で、同月以降 DNS 大阪工場において調色工程が行われ、これと同時に硬化剤の製造については Y 社に外注することとなった。そのため、上述の「エポオール」、「エポオール Z」と同様に、本来であれば、硬化剤を内作から外注に変更することに伴い、当該硬化剤のラベル情報の登録内容も JIS マークを表示しないという内容に変更する必要があったが、この処理が行われていなかった。そのため、Y 社が製造した硬化剤に JIS マークが表示されたラベルが貼付されてセット品として出荷されることとなった。

JIS K 5659 については、当初より硬化剤については Y 社及び X 社に外注を行うこととなっていたため、ラベル情報は JIS マーク非表示としてラベルデータを作成する必要があったが、JIS K 5659 の製品のうち 1 種類の製品のみ入力ミスにより、誤って JIS マークを表示するラベルデータが作成されて登録されてしまっていた。

#### (イ) 原因

本不適切行為の発生原因は下記のとおりである。なお、本不適切行為についても、意図的に行われたと認定するに足る事実等は見受けられない。

##### a DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場について

上述のとおり、JIS マーク表示は製品ラベル上で行われ、同ラベル情報は生産技術企画部において作成され、外注で製造する製品については同部から外注先に直接送付されるため、DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場の担当者は外注先である Y 社に対する発注においてラベルの記載内容に関する指示等を行うことはない。

また、外注先から納品された JIS K 5551②及び JIS K 5659 について DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場で検収が行われるが、ここで行われる検収は数量及び銘柄の確認を行うのみであったため、検収の段階でも Y 社から JIS マーク表示のある硬化剤の納品を受けることに問題があると認識されることはなかった。

##### b 生産技術企画部について

上述の通り、JIS マークが表示されるラベルは生産技術企画部が作成し、同部から外注先に直接送付されるため、本不適切行為の直接的な原因は生産技術企画部におけるラベル作成段階にあったと考えられる。

この点について、JIS K 5551②（「エポオール」、「エポオール Z」、「エポオール#65」及び「エポオール#65W」）については、上述のとおり、いずれも元々DNT グループ内で内作され、社内ルール（社内規格）上も JIS マークを表示することが認められていたことから、ラベル情報に JIS マークを表示する内容で登録されていたものが、2019 年～2020 年に硬化剤の製造を外注に変更することとなり、本来であればそれに伴ってラベル情報の登録内容も JIS マークを表示しないという内容に変更する必要があったが、この処理が行われていなかったというものである。

JIS K 5659 については、ラベル情報の登録当初より JIS マークを表示しないという内容で登録を行う必要があったが、誤って JIS マークを表示する内容で登録されていたというものである。

この原因としては、生産技術企画部では、JIS 認証に関する認識が曖昧であったという点があげられる（例えば、JIS K 5551②及び JIS K 5659 について、JIS 認証において硬化剤を「資材」として登録していたということも本不適切行為の発覚後に初めて認識した状況であったとのことである。）。そして、生産技術企画部では、硬化剤に JIS マークを表示するものとしのないものがあることは認識していたものの、なぜそのような違いが生じているのかも十分認識できておらず、深く考えないままにラベル情報の登録を行ってしまった可能性があるとのことであった。また、その前提として、主剤と硬化剤を組み合わせで出荷するセット品は DNT の取扱い製品の中で多くはなく、また、硬化剤に外注品を用いるため（主剤には JIS 表示をするが）硬化剤には JIS 表示をしないというセット品はさらに少なく、外注品である硬化剤には JIS マークを表示しないというルールが適用される例自体が多くなかったということも、上記のような認識不足の原因となっていると思われるとのことであった。

#### c. 規格管理センターについて

上述のとおり、生産技術企画部がラベル情報を作成する際には、必要に応じて、規格管理センターや事業部に製品情報を確認しながらラベルを作成し、製造場所等も確認した上で登録を行うとのことであるが、本不適切行為の対象製品のラベル作成の中でどの部署の担当者に相談、確認がなされたかの特定はできなかった。

#### (4) 問題発覚後の対応策

本不適切行為の発覚後、DNT では以下の対応を行うこととしている。

- ①製品ラベル情報の作成が生産技術企画部のみで行われていた点について、ラベル登録、作成時に生産技術企画部の他に品質保証部門及び製品設計部門（事業部）

のダブルチェックを行うこととした。

②JIS マーク表示に関する社内ルール（社内規格）が明文化されておらず、周知されていなかった点について、社内ルール（社内規格）の内容を関係する社内規程上に明確に記載して明文化した。

③上記第 4-5-(4)-③のとおり、JIS 製品の製造・検査・管理を所管する品質管理責任者が生産部門内に配置されていなかった点について、生産部門内に JIS 副品質管理責任者を新たに配置し、外注先への品目登録や廃止時に JIS 副品質管理責任者が承認者として関与する体制とする。

## **7 その他の不適切行為事案**

### **(1) 総論**

当社は、後記第 4-7-(2)-①の検査成績表の不適切発行の事案を 2021 年に把握した後、事実確認、不適切行為の改善、顧客等への説明等を実施していた。

当社では、この事案への対応も契機となり 2022 年アンケート調査を実施して、その結果を踏まえて本件 DNT 社内調査を実施した。また、2023 年に海外子会社を含めた当社グループの子会社等にもアンケート調査を実施した。さらに、2023 年には関係会社を対象にした品質モニタリングや海外子会社への内部監査部門による監査等も実施されている。これらにより、後記第 4-7-(2)で挙げた複数の不適切行為事案の存在が確認された。

また、委員会調査におけるデジタル・フォレンジック調査、アンケート調査において、その他の不適切行為事案の存在の可能性が確認された。

### **(2) 本件 DNT 社内調査等によって発覚した事案等**

まず、本件 DNT 社内調査及び品質管理モニタリング、内部監査部門による監査等によって発覚した事案のうち、委員会調査時点から 10 年以上前に発生したが継続はしていないと思われる古い事案、軽微な過失事案等は除き、意図的な行為でコンプライアンス上問題があると認められる不適切行為事案として、以下の②から⑧までの事案が確認された（記載の順序は、本件 DNT 社内調査の契機となった 2021 年に判明した①の事案、2022 年アンケート調査で判明した②から④までの事案、2023 年 6 月に関係会社を対象に品質モニタリングを実施したところ判明した⑤の事案、2023 年の当社グループの子会社等に対するアンケート調査から判明した⑥及び⑦の事案、2023 年の内部監査部門による監査により把握された⑧の事案の順に本件 DNT 社内調査等による事実確認結果を踏まえて記載をしている。）。⑨の事案については、特別調査委員会での国内アンケート調査を契機として事実確認を行い、アンケート調査の回答者の了解も得て当社においても調査を行ったものである。

なお、上述のとおり、下記事案の内容は本件 DNT 社内調査等に依拠するものであり、

委員会調査における一定の時間的制約から、特別調査委員会においてその調査結果及び対応の真実性、妥当性の検証まで行っていないことに留意されたい。

- ① 開始時期は不明確であるものの、当社で製造される製品の一部ロットに関して、実際には検査を実施していない項目について、顧客等に交付する検査成績表上に検査項目として表示し、検査成績表を発行していた事案。

なお、本事案は、検査規格（検査指示）の項目と検査成績表の項目の乖離が原因であったところ、2022年には当該乖離の見直しを完了済みである。

- ② 遅くとも2006年頃から、特定顧客向け製品の一部ロットに関して、当社の塗料事業部 TSG が作成する検査規格が、顧客から当社に交付される購買規格書において定められている規格と異なるものとなっており、結果として顧客要求の規格を満たさない製品が出荷されていた事案。

なお、本事案については、2023年12月までに、顧客との間で規格変更を完了済みである。

- ③ 遅くとも1989年頃から、調色品の一部ロットに関して、他の検査項目とともに色分け・発泡性・タレ/たるみ性・粘度・乾燥時間・塗膜組成の検査を実施することとしていたが、DNT サービス株式会社（以下「DNS」という。）、大日本塗料北海道株式会社で製造される製品について、実際には上記の色分け以下の検査が実施されずに出荷されていた事案。

なお、本事案については、2023年7月までに、上記の色分け以下の検査を検査項目から削除すること等を実施済みである。

- ④ 遅くとも2003年頃から、調色品の一部ロットに関して、調色基準書において、調色添加物の混合タイミング、乾燥条件セッティング時間、乾燥温度、乾燥時間、ろ過時のフィルターの粗さについての手順・条件が定められていたが、DNS 千葉工場で製造される製品について、これらの手順・条件を未実施・未遵守の状態であった事案。

なお、本事案については、本報告書作成日時時点で、改めて社内監査を実施し、調色基準書の運用状況や、製造・検査実績の記録・管理状況等の確認が行われた。

- ⑤ 2022年アンケート調査によって判明した品質及び検査等に関する不適切行為の再発防止策として、2023年6月に関係会社を対象に品質モニタリングを実施したところ、DNS 大阪工場及び DNS 千葉工場で製造される艶調整品の一部ロットについて、鏡面光沢度の規格外出荷が確認された事案。

なお、本事案については、2023 年 10 月までに、鏡面光沢度の規格の管理幅及び規格内での艶調整の徹底を製造現場に再周知した。

- ⑥ 遅くとも 2004 年頃から、DNT Thai Paint Mfg. Co, Ltd で製造される製品の一部ロットに関して、粘度、比重、加熱残分（NV）等の検査項目について、顧客との間で取り決めた規格が記載された製造指図書（顧客に提供している試験成績証明書にも記載される規格値）に合致していないにもかかわらず、規格値に合致するように測定値を改ざんして出荷されていた事案。

なお、本事案については、本調査報告書作成日時時点で、規格変更による対応を実施中である。

- ⑦ 遅くとも 2021 年頃から、迪恩特塗料（浙江）有限公司で製造される製品の一部ロットに関して、顧客に対して発行する検査成績表に記載する測定値を改ざんして出荷されていた事案。

なお、本事案については、2024 年 3 月までに顧客との間で規格変更を完了済みである。

- ⑧ 遅くとも 2016 年 4 月頃から、DNT Paint Malaysia で製造される製品の一部ロットに関して、加熱残分（NV）の検査実施前に製品を出荷し、事後的に同検査を実施し、同検査の結果が規格値から外れていた場合には顧客に対して発行する検査成績表に記載する測定値が改ざんされていた事案。

なお、本事案については、急納期品（受注同日出荷）への対応のために検査時間を要する加熱残分（NV）の検査実施前に製品を出荷したという点に大きな要因があるものとして、2024 年 9 月までに、同社に関連する顧客との間で、受注同日出荷は行わない運用（翌日以降の出荷）とすることで合意を行った。

- ⑨ 開始時期は不明確であるものの、小牧工場で製造される製品の一部ロットに関して、製品完成後、本来は品質管理課の「試験判定者」が検査結果をチェックし、さらに品質管理課の別の者が「最終判定者」としてチェックした上で、受注センターが出荷手続きに入ることとなっているが（品質管理課のダブルチェックを経るまではシステム上出荷できないようにロックがかかる）、納期の問題から、受注センターがダブルチェックを待たずにロックをはずして出荷処理をしていた事案。

調査の結果、規格外出荷は確認されていないものの、製品のチェック体制には問題があり、本調査報告書作成日時時点で、具体的な対応策を検討中である。

### (3) アンケート調査及びデジタル・フォレンジック調査の結果

#### ア アンケート調査

国内アンケート調査において、「岡山化工の事案以外で、あなたは、製品の検査、品質及び表示に関わる不適切な行為、コンプライアンス上問題のある行為を見聞きしたことがありますか？」との質問に対する回答は以下のとおりであった。

| 回答        | 会社属性   | 会社名                | 件数  | 比率    |
|-----------|--------|--------------------|-----|-------|
| 1  ある     | DNT    |                    | 118 | 9.3%  |
|           | グループ会社 | 1  大日本塗料北海道        | 3   | 0.2%  |
|           |        | 2  日塗化学            | 4   | 0.3%  |
|           |        | 3  千葉化工            | 0   | 0.0%  |
|           |        | 4  日東三和塗料          | 0   | 0.0%  |
|           |        | 5  サンデーペイント        | 6   | 0.5%  |
|           |        | 6  DNT サービス  (DNS) | 7   | 0.6%  |
|           |        | 7  ジャパンパウダー塗料製造    | 1   | 0.1%  |
|           |        | 8  岡山化工            | 5   | 0.4%  |
|           |        | 9  DNT 山陽ケミカル      | 1   | 0.1%  |
|           |        | 10 シンロイヒ           | 2   | 0.2%  |
|           |        | 11 DN ライティング       | 1   | 0.1%  |
|           |        | 12 秋田 DN ライティング    | 0   | 0.0%  |
|           |        | 空白(未回答)            | 0   | 0.0%  |
| 1  ある  小計 |        |                    | 148 | 11.7% |
| 2  ない     | DNT    |                    | 610 | 48.3% |
|           | グループ会社 | 1  大日本塗料北海道        | 16  | 1.3%  |
|           |        | 2  日塗化学            | 65  | 5.1%  |
|           |        | 3  千葉化工            | 17  | 1.3%  |
|           |        | 4  日東三和塗料          | 10  | 0.8%  |
|           |        | 5  サンデーペイント        | 31  | 2.5%  |
|           |        | 6  DNT サービス  (DNS) | 74  | 5.9%  |
|           |        | 7  ジャパンパウダー塗料製造    | 53  | 4.2%  |
|           |        | 8  岡山化工            | 36  | 2.8%  |
|           |        | 9  DNT 山陽ケミカル      | 53  | 4.2%  |
|           |        | 10 シンロイヒ           | 45  | 3.6%  |
|           |        | 11 DN ライティング       | 80  | 6.3%  |
|           |        | 12 秋田 DN ライティング    | 17  | 1.3%  |

|         |        |                  |      |        |
|---------|--------|------------------|------|--------|
|         |        | 空白(未回答)          | 1    | 0.1%   |
| 2 ない 小計 |        |                  | 1108 | 87.7%  |
| 未回答     | DNT    |                  | 4    | 0.3%   |
|         | グループ会社 | 1 大日本塗料北海道       | 0    | 0.0%   |
|         |        | 2 日塗化学           | 0    | 0.0%   |
|         |        | 3 千葉化工           | 0    | 0.0%   |
|         |        | 4 日東三和塗料         | 0    | 0.0%   |
|         |        | 5 サンデーペイント       | 0    | 0.0%   |
|         |        | 6 DNT サービス (DNS) | 0    | 0.0%   |
|         |        | 7 ジャパンパウダー塗料製造   | 1    | 0.1%   |
|         |        | 8 岡山化工           | 0    | 0.0%   |
|         |        | 9 DNT 山陽ケミカル     | 0    | 0.0%   |
|         |        | 10 シンロイヒ         | 0    | 0.0%   |
|         |        | 11 DN ライティング     | 2    | 0.2%   |
|         |        | 12 秋田 DN ライティング  | 0    | 0.0%   |
|         |        | 空白(未回答)          | 1    | 0.1%   |
| 未回答 小計  |        |                  | 8    | 0.6%   |
| 合計      |        |                  | 1264 | 100.0% |

また、海外アンケート調査において、「あなたは、製品の検査、品質及び表示に関わる不適切な行為、コンプライアンス上問題のある行為を見聞きしたことがありますか？」との質問に対する回答は以下のとおりであった。

| No. | 会社名（海外）                                   | 「ある」<br>との回答者 | 回答者<br>総数 | 回答<br>比率 |
|-----|-------------------------------------------|---------------|-----------|----------|
| 1   | 迪恩特塗料（浙江）                                 | 7             | 11        | 63.6%    |
| 2   | DAI NIPPON TORYO MEXICANA, S. A. de C. V. | 4             | 12        | 33.3%    |
| 3   | PT. DNT INDONESIA                         | 0             | 14        | 0.0%     |
| 4   | DNT PAINT (MALAYSIA) Sdn. Bhd             | 0             | 17        | 0.0%     |
| 5   | THAI DNT PAINT Mfg Co., Ltd               | 69            | 93        | 74.2%    |
| 6   | DNT Singapore Pte. Ltd.                   | 0             | 9         | 0.0%     |
| 合計  |                                           | 80            | 156       | 51.3%    |

「ある」との回答については、「それは具体的にどのような行為ですか？」との追加質問も行った。

その結果、①回答内容が不明確で如何なる問題を指摘するものかがおよそ判断ができないもの、②製品の検査、品質、表示等以外の問題（ハラスメント問題等）を指摘するもの、③既に本報告書で報告した不適切行為事案又は本件 DNT 社内調査によって発覚している事案と同一事案と判断されるものも多数含まれていたが（特に海外アンケート調査の回答は大半がそういった内容であった。）、これらを除くと、指摘された不適切行為の内訳は以下の状況であった。

なお、特別調査委員会は、アンケート調査の回答内容を踏まえて、一部のアンケート回答者に対して委員による確認や、回答内容についてのメールでの確認を行った（委員による確認は 17 件、メールでの確認は 13 件）。

- ・検査結果の改ざん : 19 件
- ・規格外出荷 : 12 件
- ・不適切な方法での検査の実施 : 15 件
- ・所定の検査の不実施 : 10 件
- ・その他 : 5 件

なお、1 人の役職員が複数の不正を指摘している場合には、不正の内容毎に 1 件としている。

上記はアンケート調査上の回答結果であり、詳細な追加調査を行っているものではないため、回答の真実性は不明である。また、全体として抽象的な回答であり、上記第 4-2 から 7(2)までにおいて報告した不適切行為と同じものを指摘している可能性、複数名が同じ問題を指摘している可能性等もある。そのため、必ずしも上記件数分の不適切行為が存在することを意味するものではないことは留意されたい。

#### イ デジタル・フォレンジック調査

上記第 2-2-(4)のとおり、計 87,710 件のデータの確認を行ったが、そのほとんどは委員会調査と関係を有しないデータであった。また、上記第 4-2 から 7(2)までにおいて報告した不適切行為事案に関連するデータであると判断されるものも複数確認された。

以上の内容を除くと、データのみからは詳細が不明であったものの、少なくとも、以下の内訳及び件数で、不適切行為の存在を窺わせるデータが確認された。

- ・検査結果の改ざん : 9 件
- ・規格外出荷 : 3 件

- ・所定の検査の不実施 : 2 件
- ・「ロットの改ざん」(詳細不明) : 4 件
- ・その他 : 2 件

なお、データ上の記載は断片的な情報であり、実際に不適切行為があったと断定できるものではないし、実際には上記第 4-2 から 7(2) までにおいて報告した不適切行為と同じものに関するデータである可能性、複数のデータが同一の問題に関するデータである可能性等もある。そのため、必ずしも上記件数分の不適切行為が存在することを意味するものではないことは留意されたい。

#### ウ 小括

以上の次第で、アンケート調査及びデジタル・フォレンジック調査の結果、検査結果の改ざん、規格外出荷、不適切な方法での検査の実施、所定の検査の不実施等に関する指摘やこれらを窺わせるデータが複数確認されている。

これらの指摘等は、上述のとおり直ちに上記件数分の不適切行為が存在することを意味するものではない一方、委員会調査において把握できていない不適切行為が存在している可能性も窺わせるものである。

もっとも、上述のとおり、これらの内容全てについて詳細を確認することは困難であることから、本調査報告書としては、このような可能性があることの報告にとどめる。

## 第5 不適切行為の原因分析

本章では、当社が特別調査委員会より受けた原因の分析内容を報告する。

### 1 各不適切行為に関連した比較的直接的な原因

#### (1) 納期等のプレッシャー、納期遅延への対応体制不備

岡山化工を含む DNT グループの各社において、営業部門が顧客等と取り決めた納期や生産拠点に対して設定している生産計画上の出荷期限について、遅れが見込まれる場合や実際に遅れが生じた場合の対応体制が組織的に構築されていない状況にあった。

具体的には、製品の生産を行う那須工場、小牧工場、子会社等の生産拠点における人員体制、業務量等を前提とした製造作業の能力に照らして余裕がない製造指示がなされている場合や、生産計画はあるが急な短納期製品への対応が必要となり生産計画上の製造作業に時間的余裕がなくなるといった問題や、工程検査等で規格外の製品が発生した場合の調整、再製造を行う時間的余裕がないといった問題があった。

また、生産拠点において検査結果が規格外となったロットが発生した際に、その原因が製造工程上の問題ではなく規格設定自体の問題であって規格自体の見直しが必要である場合には、品質再検討依頼書を DNT の生産技術企画部に提出して、規格自体を見直すということが本来の手続ではある。しかし、品質再検討依頼書を受け取った DNT 側の対応が必ずしも迅速ではない場合があり、生産拠点が納期に間に合うように製造、出荷をするためには本来の手続をとることが現実的ではないという状態になっていた。この点が岡山化工事案の改ざんが行われた動機となっている。岡山化工事案の加熱残分のスペックアウト出荷も同様の原因ではないかと推測される。

特定顧客事案については、検査で不合格となった場合に当該顧客の業務への影響を生じさせてしまうといったプレッシャーが、必要な検査を行わなかった動機になっている。<sup>20</sup>

また、DNT は、顧客からの「当日受注、当日出荷」（注文を受けた当日に出荷をする）といった要求について、極力これに応じる方向で対応しており、生産拠点における納期プレッシャーを生じさせる原因となっている。アンケート調査の回答でもこうした問題が不適切行為の原因であるとの指摘が複数あった。

DNT においては、生産部門による業績評価において、納期遵守状況に関する評価 KPI が設定されてはいるが、生産拠点の現場の製造作業担当者の多くはその評価項目を意識はしておらず、むしろ「早く仕事を済ませたい」「納期遅れは次の仕事を停滞させて忙しくなる」といった意識も、製造作業に時間をかけることを避けようという動機となっている旨説明する生産拠点の製造作業担当者もいた。

<sup>20</sup> 当社にて、特定顧客事案の記載を修正・削除している。

## (2) 塗料性状に関する規格の軽視、顧客の使用上問題なければよいとの意識

DNT においては、塗料という製品特性上、耐候性、防食性等の塗料の塗膜の性能は重視するものの、粘度、比重、加熱残分等の塗料性状については検査結果の測定値が多少規格から外れたとしても、塗料の使用時や塗装後にも不具合が顕在化することは現実的に想定し難いという事情から、また、塗料性状が規格から外れてもそれが塗料の使用時に発見されることも想定し難いという事情から、生産拠点、DNT 本社の技術部門、経営層においても、公的規格や顧客との間で取り決めた規格に多少外れていても塗料として致命的な問題はない（使用に耐えうるもので、かつ、顧客からのクレームにもつながらない）という意識が蔓延していた。品質不正が世間を賑わせ「品質コンプライアンス」の言葉が定着しつつある中で、DNT 本社の経営層、技術部門、DNT グループの生産拠点等において、社会及び顧客が求める水準・信頼に対応できるコンプライアンス意識の十分なアップデートができておらず、JIS 等の公的規格や顧客との間で取り決めた規格に違反することによる社会や顧客への影響が適切に理解されていなかった。

このような意識、認識が原因となって、塗料性状に関する検査項目において測定値が多少規格外となったとしても、それに適切に向き合うことを回避させることとなり、不適切行為に対する予防や対処が行われない原因となっていた。

岡山化工事案の改ざん、DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案はこのような意識に基づくものである。岡山化工事案の加熱残分のスペックアウト出荷も同様の原因ではないかと推測される。

特定顧客事案については、必要な検査を行わずとも塗料の品質には問題ないはずであるという認識が、不適切行為を行う動機や正当化の要素となっていた。<sup>21</sup>

## (3) 「近道行動」、安易な前例踏襲

「近道行動」とは、労働安全の観点で異常な状態、事故、災害等意図しない結果をもたらす「不安全行動」の要因の1つとして挙げられている人間の行動特性であり、本来すべき行動の一部を何らかの事情により怠ることである。DNT の生産拠点においては、マニュアル等を参照して正しいプロセスがどのようなものか確認して業務を行うべきところ、それをせず上司や先輩から教えられた作業手順や検査結果の測定値の取扱いを無批判に受け入れて、それに従って業務が行われていたと説明する役職員が複数いた。

「近道行動」は一般に時間的余裕がない場合や複雑な業務の場合に取りやすい行動とされているが、塗料の製造における検査は通常業務であり、手順書やマニュアルを確認する時間がないという状態であったとは考えられない。

ヒアリングやアンケート調査の回答からは、上司や先輩からの指導内容を否定する

---

<sup>21</sup> 当社にて、特定顧客事案に関する記載を修正・削除している。

ことができなかったという意識や、過去から行われている実務的取扱いが生産拠点における作業負担を軽減するものであり、それに従うことが楽であるという意識や、業務に大きな支障をきたさなかったので問題がないという意識があったと考えられる。また、品質コンプライアンスに関する社内ルールの周知や教育の機会の不足、分かりやすいマニュアル等の整備が十分ではなかったこと、品質コンプライアンス上不適切な事例の内容や対策について同種事例の未然予防に向けた注意喚起等の趣旨で社内において適切な情報共有がされていなかったことが、不適切な業務指示に基づく不適切行為が継続した原因となっていると考えられる。

岡山化工事案の改ざん、DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案はこのような原因に基づくものである。岡山化工事案の加熱残分のスペックアウト出荷も同様の原因ではないかと推測される。

特定顧客事案についても、その詳細は捨象するが、同様の原因に基づくものと考えられる。<sup>22</sup>

#### (4) 工程検査規格の厳格な設定、規格外でも出荷を例外的に許容する取扱いの多用

DNT の各塗料事業部 TSG においては、各製品の検査項目について品質を担保できる目安として「設計規格値」を設定している。各塗料事業部 TSG は、「設計規格値」の他に生産拠点での量産の中で想定外の実測値がでも早めに感知できるようにする趣旨で、生産拠点における量産時に行われる検査で用いる「工程検査規格値」を「設計規格値」よりも狭く（より厳格に）設定している。この2つの規格値のほかに、JIS 等において規格値自体が定められていたり、顧客との間で取り決めた規格値がある場合があり、その規格値は前者を「公的規格値」、後者を「製品規格値」との名称で DNT の社内資料では説明されている。このうち、「設計規格値」は「公的規格値」及び「製品規格値」よりも狭く（より厳格に）設定されている。また、「工程検査規格値」は最も規格値の設定内容が厳格で、次に「設計規格値」が厳格であり、「公的規格値」及び「製品規格値」が最も緩やかという関係にある。なお、JIS 認証手続においては上記第 4-2-(1)-アのとおり、塗料製造会社において「工程検査規格値」を定めて自らその規格値に従って工程での品質管理を行うことが JIS 製品というための条件になっており、JIS 製品については「工程検査規格値」に適合している必要がある。

他方で、DNT の生産拠点での製造作業担当者は、「工程検査規格値」のみを製造指図書等で認識して検査を行うので、検査結果の測定値が「工程検査規格値」から外れると、生産技術企画部を通じる等して TSG に対応策を問い合わせる可否について判断を仰ぐという状況にあった。TSG では、上記の「設計規格値」の範囲内である場合や顧客と相談して承諾を得た場合には、「特別採用（特採）」として、生産拠点に対して出荷を許容するという判断を行うことができる。TSG から出荷を許容する旨

<sup>22</sup> 当社にて、特定顧客事案に関する記載を修正・削除している。

の承認がなされた場合、LIMS 上は規格外の測定値が入力されていても「適用外」として例外的に出荷が可能となる。

生産拠点の製造作業担当者からみれば、工程検査規格値から検査結果の測定値が外れても出荷が可能となったという経験によって、工程検査規格値を遵守しなければならないという意識が徐々に低くなっていき、これが「前回、工程検査規格値から外れていても出荷できたから今回も大丈夫」という安易な判断を招く原因になったと考えられる。

また、生産拠点において、過去に TSG に問合せをして承認を得たことがあったことを理由に、検査結果の測定値が規格外となった製品については、TSG に問合せ等を行うことなく生産拠点の判断で出荷をすることとしても問題ないという意識が存在した。

岡山化工事案の改ざんにおける不適切行為事案はこのような意識に基づくものであり、岡山化工事案の加熱残分のスペックアウト出荷も同様の原因ではないかと推測される。

#### (5) 売上・業績優先の意識、実施困難な検査内容の安易な受容

DNT では、特定顧客事案において、必要とされる検査を行っていなかった。検査が実施されてこなかった理由は、現時点では判然としないが、検査に対応する環境品質保証部において検査を実施するための人的、金銭的コストが過大で実施が困難であったこと等がその理由であったと推測される。

特定顧客事案に関しては必要な検査を行わずとも塗料の品質は担保できているという認識が経営層レベルにもあったこと、また、売上・業績優先の意識があったと考えられる。<sup>23</sup>

#### (6) 検査結果の記録やシステム入力等の手作業での実施

製品の検査プロセスは、①検査の実施、②検査結果（測定値等）の記録の作成、③当該記録の品質管理システムへの入力、製造指図書等への転記、④LIMS の出荷判定というプロセスを経るが、DNT の生産拠点では検査作業を行う担当者が①から③を自ら手作業で行っており、当該担当者以外に検査プロセスを確認する者がいなかった。

岡山化工事案の改ざん、DNT 那須工場における不適切行為事案の改ざんについては、こうした手作業のプロセスの介在が改ざんする機会を生じさせ、不適切行為の原因となったと考えられる。

#### (7) JIS 製品の規格申請内容と工程検査規格の不一致・社内理解の齟齬

JIS 製品について規格を設定する DNT の技術企画室において、①工程検査規格の設定を行う際に「NV 優先」や「参考値」「暫定値」の記載を行って規格内容を定めて、

<sup>23</sup> 当社にて、特定顧客事案の記載を修正・削除している。

DNT における製造指図書等に記載をしているが、日塗検への申請にはそれらの記載が欠けており不一致が生じていた。他方で、DNT において②「NV 優先」や「参考値」「暫定値」との記載があっても、NV 以外の検査項目（粘度、比重等）についても検査結果の測定値が規格外となった場合には不合格で出荷できないと認識している者もいる等、規格に対する解釈に齟齬が生じていた状況があった。

これらの DNT が日塗検に申請した JIS 製品の規格内容と DNT 社内の工程検査規格の不一致及び社内での認識や取扱いの齟齬といった管理上の不備が原因となって、岡山化工事案の（加熱残分（NV）以外の検査項目の）スペックアウト出荷が発生したと考えられる。

DNT 那須工場における外注に関する不適切行為事案と、DNS 大阪工場及び DNS 大久保工場における JIS マーク表示に関する不適切行為事案についても、JIS 製品に関する製造場所の申請内容について社内理解が統一されておらず、社内システム上の登録内容が正確ではないまま変更されていなかったり、外注品に関する JIS マーク表示についての社内ルール（社内規格）とされている定めが明文化されず周知も十分ではなかったという点が、発生原因であったと考えられる。

## **2 企業風土・文化的な原因、組織体制に関連する原因**

### **(1) 上司、他の役職員等に相談しにくい雰囲気**

アンケート調査の回答からは、DNT グループにおいて、同じ部署の他の役職員（上司や部下）及び他部署の役職員との間で、例えば、上司等は忙しくて部下を含めた他の従業員から業務上のトラブルの相談を受けたくない、又は、解決する能力がないため相談を無視・回避したり、過度な叱責や恫喝による拒否姿勢をみせたりすることがある旨の回答が複数みられた。このような対応がとられることで、相談事項を抱えた従業員は「上司等に相談しても無駄である」という無力感から、相談できないので相談をせずに検査結果の測定値の改ざん等の安易な対応を行ってしまう状況が生まれていたと考えられる。ヒアリングによれば、岡山化工では検査結果の測定値が規格外になった場合に上司等に相談して対応していた旨を説明する者もいたが、相談しても具体的な解決策を指示することなく早く出荷できるようにしろと言われるだけといった説明をする者もあった。

こうした場合において機能すべき通報窓口、相談窓口についても、十分な周知がなかった、又は、認識されていても十分に機能していなかったものと考えられる。

こうした職場環境が原因となって、検査結果の測定値が規格外となった場合に部下が上司に対応方法を相談できずに改ざんを行ったり、反対に上司から部下に対して改ざん等の不適切行為を行うように指示があっても、上司に対して不適切行為を行うべきではないと指摘をしたり、別の上位者や通報窓口等に報告や相談ができなかったりしたものと考えられる。

## (2) 部門等の間での責任転嫁、たこつぼ化した意識

ヒアリングやアンケート調査の回答からは、DNT 及び岡山化工を含む DNT グループにおいて、従業員の意識として、自分自身や自らの所属部署に不都合な事象が発生した場合において、極力、自分自身や自らの所属部署の責任を認めずに、他の従業員や他部署に原因があるとして責任転嫁をする方が、自分自身や自らの所属部署にとって、当該事象への対応業務を引き受けなくて済む等という形で業務負担が軽減されるメリットがあると考えられる傾向がみられた。

検査結果の測定値が規格外となった場合においては、生産拠点からは「規格設定の内容が悪かったのではないか」「配合の指示に問題があったのではないか」「技術部門（TSG）で出荷判断をするべき」等と技術部門に責任転嫁するような指摘がなされることがあるとのことである。他方で、生産拠点に対しては「製造作業上のミスではないか」という指摘がなされ、相互に協力して解決しようという姿勢がみられないということもあるとのことである。納期設定等の顧客との取決めにおいても、営業部門と生産拠点の間でのコミュニケーションが十分ではない場合があるとのことである。親会社と子会社の間でも同様に、生産部門や検査部門において、親会社として子会社の状況の情報収集ができず、また子会社としても親会社への積極的な報告・相談を行わない状況にあった。

こうした部門・部署や DNT グループ各社間での責任転嫁や縦割り・たこつぼ化した意識が原因となって、検査結果の測定値の規格外の発生を含め、対応を要する事項について真の原因究明や改善措置が取られない状況が存在したと考えられる。

DNT 及び岡山化工を含む DNT グループにおいて、人事ローテーションの制度がない、又は、十分に運用されておらず、生産部門や技術部門等では長年同一人物が同一業務を担当している状態にあった。人材が固定化されている状況が、組織内で他部署との相互理解を阻害することとなり、不適切行為を行いやすく、また、発見されにくくなる状況を生じさせ、間接的に不正を許しやすい環境を形成したと考えられる。

## (3) 生産部門での検査実施等の検査における牽制機能の不足

岡山化工やその他の DNT 生産拠点である子会社では、2023 年 11 月より前の時点においては、工程検査を生産部門で行っており、岡山化工でも製造作業の担当者が工程検査も実施していた。岡山化工以外の DNT 生産拠点である子会社でも、2023 年 12 月頃までは同様の工程検査の実施状況であった。このため、検査結果の測定値について改ざんが行われた場合にも発見、是正が困難な状況であった。

岡山化工については 2023 年 11 月より前の時点において、その他の DNT 生産拠点である子会社でも 2023 年 12 月頃より前の時点においては、品質管理課が生産部門の中にあつたことから、検査における牽制機能が適切に発揮されない状況にあった。

DNT の那須工場及び小牧工場においては、2022 年 4 月から品質管理課は生産部門の中ではなく、管理本部のもとに置かれているが、2024 年 4 月より前は、工程検査は生産部門において実施しており、品質管理課はその結果を確認するものの品質管理課で検査は実施しておらず、生産部門の検査結果を再度検証することなく LIMS に入力するのみの状況であった。

このように生産部門が自ら行った検査結果を自ら LIMS に入力することとなっていたことから、検査結果を再度検証する等の牽制機能が適切に発揮されていなかったことが岡山化工事案の改ざん、DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案が発生する機会となったと考えられる。

#### (4) 人員不足、業務量と人員の不均衡、設備投資の不足

アンケート調査においては、業務に必要な人員が不足しており、業務負荷が大きいという指摘が多数なされていた。本来的な営業、製造、品質管理、開発等の業務に加えてコスト削減運動、環境対応とそれに呼応する新商品開発、コンプライアンス遵守等、対応しなければならない業務も付加されている中、人事部門及び生産部門において、人員数に対する業務量の把握や検討が不十分であった、又は、把握や検討を行っていたものの人員が不足した場合の手当てが不十分であったために、生産部門の作業担当者が業務切迫となっている状態にあったとの指摘がなされている。また、設備投資も不足しているとの指摘もなされている。

こうした業務切迫の状況が原因となって、問題行為を発生させるきっかけとなり、又は、正当化させる状況が生じたものと考えられる。

### 3 ガバナンス、内部統制の観点での原因

#### (1) 経営層による生産拠点等における状況の把握不足

経営層が現場の声を傾聴する取組みを十分に実施できていなかった、又は、現場の声を聞いてはいたものの、その重要性を十分に理解せずに適切な対策を立てることを怠った状況にあった。特に特定顧客事案は、現場から経営層に対して報告がなされて、経営層で問題は把握していたが適切な対策を採らなかった事案といえる。また、岡山化工を含む DNT グループの会社の経営層も、複数の他の役職と兼務した役員が配置されていたことが多く、こうした非常勤役員は同様に現場の声を十分に吸い上げることが難しい状況にあった。

こうした事実が、長期間不適切行為の存在に気付くことができなかった、又は、不適切行為を是正することができなかった原因の 1 つであると考えられる。

また、DNT においては、経営層や DNT の品質管理部署が関係会社の品質を管理する意識が乏しく、DNT グループ全体として品質に関する問題や現状を把握し、問題への対応や改善、適切な品質管理を行う機能が十分といえない状況であった。

こうした組織的な対応体制の不十分さが、品質に関する不適切行為の予防・発見・対処が十分に行われなかったこと及び長期的に継続した原因になったと考えられる。

## (2) 第1線の管理（事業部門内の日常的モニタリングを通じたリスク管理）の機能不全

内部統制を検討するに当たっては、IIA（The Institute of Internal Auditors（内部監査人協会））が提唱している3線モデルが参照されることが多い<sup>24</sup>。

上記3線モデルにおける第1線での管理（事業部門内での日常的モニタリングを通じたリスク管理）については、生産拠点の生産部門及び品質管理部門において、日々の製造及び品質検査業務の中で、管理職による指導・監督が十分に働いておらず、製造作業担当者が管理職に報告や相談をしないまま不適切行為を実施していたり、また、管理職の側でも、検査結果の測定値が規格外になった場合に不適切行為を行うように指示したり、黙認したりしていた状況があった。また、顧客担当部署においても現場の管理職自らが不適切行為を行っていた。

また、意図的な不適切行為ではなくても、社内ルール（社内規格）が明確化されておらず周知も十分でないということから、認識不足のまま不適切行為が生じてしまうという事態も生じている（DNT 那須工場における外注に関する不適切行為事案、DNS 大阪工場及びDNS 大久保工場におけるJISマーク表示に関する不適切行為事案）。

このように、現場管理職による指導・監督機能が発揮されず、自主的なチェック・自浄作用が働かなかった状況が、不適切行為の発生や継続の原因となったものと考えられる。

なお、本調査の過程において、外注先が関与した不適切行為は発見されなかったものの、外注先管理についても、社内規定上、生産委託先での自主監査を2年に1度以上の頻度で依頼することとなっていたが、こうした監査の依頼も適切に行われていない例が見受けられた。また、前記第4-5-(2)-エ及び第4-6-(2)-エでのとおり、外注先から仕入れた製品に対する検収は簡易なものであるが、品質管理体制として十分であるか懸念が残る。

## (3) 第2線の管理（リスク管理部門による部門横断的なリスク管理）の取組み不足

DNTにおいては、DNTグループ全体について製品の検査及び品質管理に関する部門横断的なリスク管理を行う責任者、担当部署、その役割及び権限が明確化されていなかった。

2023年より前は、DNTの環境品質保証部及び生産技術企画部において、制度として

---

<sup>24</sup> IIA（The Institute of Internal Auditors）「THE IIA'S THREE LINES MODEL（An update of the Three Lines of Defense）」（2020年6月）

（<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>）

生産拠点を訪問してのモニタリングが行われておらず、生産拠点から個別に報告や相談を受けた事項を基に各生産拠点の状況把握及び是正対応を行っていた。

このように品質に関するリスク管理担当者や担当部門が不明確な組織体制であったことや、生産拠点に対するモニタリング及び牽制や支援の機能が不十分であったことが不適切行為を早期発見して是正して、予防につなげていくという取組みができず、不適切行為の発生及び継続の原因になったと考えられる。

#### (4) 第3線の管理（内部監査部門による独立的評価）の取組み不足

DNT においては、2023 年より前は、DNT の内部監査部門において品質管理に関する専門的知見を有する人員が不足している状況があった。

こうした状況から、内部監査プログラムの作成、内部監査の実施や問題点の指摘に当たって、品質コンプライアンスという観点からの確認が十分になされてなかったと推測され、不適切行為が継続する原因になったものと考えられる。

#### 4 アンケート調査における原因や背景及び再発防止策に関する回答状況

上述の国内及び海外アンケート調査において、アンケート調査の対象者に対して、当該対象者が認識している岡山化工事案を含む不適切行為事案の原因や背景として、所属組織のあり方・製造や品質管理のプロセス・組織風土・社員が取りがちな考え方等における問題を尋ねたところ（下記質問事項①）、以下のような回答を得た。特別調査委員会においては、当該アンケート調査の回答も原因分析において参考にした。

アンケート実施時期は特別調査委員会の調査の初期段階であったこともあり、アンケート調査対象者に対して、岡山化工事案の詳細や考えられる原因等は伝えていないが、以下のアンケート調査の回答においては、岡山化工事案を含む不適切行為事案の原因や背景と指摘された問題の内容は、上記第 5-1 から 3 までに記載した岡山化工事案を含む不適正行為の原因（経緯）と共通する点が多くみられる。

このことから、岡山化工のみならず DNT グループ全体で大なり小なり不適切行為を生じさせる要因が存在していることが伺われ、これによって現に上記第 4-2 から 7(2)までに記載した岡山化工事案を含む不適切行為事案の他、更なる不適切行為がいつ発生してもおかしくはない状況になっていることが強く懸念される。

また、上記のような問題点の質問に続けてアンケート調査においては所属組織がより良くなるために変える必要があることについても尋ねたところ（下記質問事項②）、以下のような回答を得た。DNT グループ全体として、当該アンケート調査の回答も参照した上で、下記の再発防止策の提言をもとに具体的な取組みを実施していく必要があると考える。

【質問事項①】

こうした不正、あるいはあなたの身近にある不正・問題行為の原因や背景として、あなたの所属する会社（あるいはDNT）の組織のあり方・製造や品質管理のプロセス・組織風土・社員が取りがちな考え方など、どのような問題があると考えますか？

【回答】※同一人による複数項目回答あり

| No. | 分類       | 具体例                                                                               | 回答数 | 割合    |
|-----|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| 1   | 企業風土     | ばれないだろう、少しくらいなら問題ない、過去に問題にならなかったから問題ない、責任感のなさ、風通しが悪い、意見を言いづらい等                    | 286 | 約 35% |
| 2   | 組織体制     | 部署間で適切な連携ができていない、部門間の責任の所在の不明確さ、組織体制が適切でない等                                       | 137 | 約 17% |
| 3   | 検査体制・ルール | 検査体制・ルール自体の問題として、隠蔽しやすい、不適合発覚時の適切な処理方法が定まっていない、ルールの不明確さがある、ルール自体を認識していない・浸透していない等 | 119 | 約 15% |
| 4   | 顧客との関係   | 短納期要求等                                                                            | 85  | 約 10% |
| 5   | 人材       | 人員・人材不足、多忙等                                                                       | 73  | 約 9%  |
| 6   | 業績       | 売上拡大、効率化、コストダウンへの傾倒等                                                              | 38  | 約 5%  |
| 7   | その他      |                                                                                   | 68  | 約 8%  |
| 合計  |          |                                                                                   | 806 |       |

【質問事項②】

あなたが所属する会社（あるいはDNT）がより良くなるためには何をどう変える必要があると考えますか？

【回答】※同一人による複数項目回答あり

| No. | 分類      | 具体例                            | 回答数 | 割合    |
|-----|---------|--------------------------------|-----|-------|
| 1   | 企業風土の改善 | 下から上・部署間で意見が言える、問題点を指摘できる環境作り等 | 201 | 約 24% |

|    |                            |                                                            |     |       |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------|-----|-------|
| 2  | 人事面の<br>見直し                | 人員増強、教育・人材育成、人事評価制度<br>の見直し、待遇面の改善等                        | 175 | 約 21% |
| 3  | コミュニ<br>ケーショ<br>ンの改善       | 上層部から現場社員に対する情報発信、部<br>署を超えての情報交換                          | 96  | 約 12% |
| 4  | 組織体制<br>の見直し               | 部署間の連携、製造と検査を別部門に分割<br>等                                   | 93  | 約 11% |
| 5  | 検査体<br>制・ルー<br>ルの見直<br>し   | 品質管理部署の権限を大きくする、規格外<br>品等の発見者や品質管理部署に負荷がかか<br>らない業務フローの作成等 | 50  | 約 6%  |
| 6  | 検査体<br>制・ルー<br>ルの遵守        | ルールの明確化、作業の監督、罰則等                                          | 38  | 約 5%  |
| 7  | システム<br>の導入                | 検査、管理システムのデジタル化                                            | 38  | 約 5%  |
| 8  | 対顧客と<br>の関係の<br>改善         | 納期に余裕を持たせる等                                                | 19  | 約 2%  |
| 9  | 適切な業<br>績目標の<br>設定・明<br>確化 | 現実に即した目標設定等                                                | 18  | 約 2%  |
| 10 | その他                        |                                                            | 99  | 約 12% |
| 合計 |                            |                                                            | 827 |       |

## **第6 特別調査委員会による再発防止策の提言と、特別調査委員会が確認した当社の取組みの状況**

本章では、当社が特別調査委員会より受けた再発防止策の提言内容と、特別調査委員会が確認した当社の取組みの状況を報告する。（以下、特別調査委員会による提言と特別調査委員会が確認した当社の取組みの状況に係る委員会報告書の記載を原文のままで記載する）

### **1 組織風土・文化の改革とそれを支える具体的取組み**

#### **(1) 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ**

上記第 4-2 から 7(2) までに記載した DNT における不適切行為の根底にあるのは、原因分析で報告された「塗料性状に関する規格の軽視、顧客の使用上問題なければよいとの意識」（上記第 5-1-(2)）であるといえ、この意識から、納期や売上を優先させ、品質を劣後させてしまった結果、不適切行為が発生及び継続したという結果につながっている。

まずは「品質とは何か」を経営層から従業員全般まで共通認識を持つべきであろう。DNT の経営層において、塗料性状に関する検査項目が多少規格外でも塗料を使う上では問題はないという組織内に蔓延っていた意識は間違ったものであるということを明確にするべきである。「塗膜性能」だけが品質ではない。塗料性状、検査規格、検査方法、製造方法、納入方法、納期、アフターフォロー等、公的規格や顧客との取り決めやそれに至る社内ルール・手順すべてを守り、顧客との約束や期待に応えることが品質を確保することであると考え。なお、会社の品質関連文書に明確に「品質とは」と定義しているものは見当たらなかった。

そして、品質に対する意識改革は経営層において主導して行っていく必要がある。品質を確保するために納期遅延、同業他社との競争等による受注喪失、コストの増加による収益悪化といった不利益が生じる可能性もあるが、経営層から対外的に表明した品質を担保していくことが最優先であるという姿勢を一貫して取り続ける必要がある。これは、こうした意識改革が途中で頓挫したり、短期間で同様の意識が再び蔓延ったりすることのないようにするために最も重要である。

#### **(2) 納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備**

原因分析の「納期等のプレッシャー、納期遅延への対応体制不備」（上記第 5-1-(1)）の中で報告されたとおり、DNT は、顧客からの「当日受注、当日出荷」（注文を受けた当日に「急納期品」として製品を出荷する）といった要求について、当初から生産を予定していた「計画生産品」を含めた生産計画の変更等によって当該要求に応じる方向で対応している。当該要求に応じることで、①急納期品を当日中に出荷するプレッシャー、②急納期品の優先生産により計画生産品の納期が切迫するプレッシャ

一を生じさせている。これに加えて、組織として他に不適切行為を予防するような仕組みもなされていなかったことが不適切行為の発生原因となっていた。

このような顧客からの要求への対応自体を継続すべきか否かについては、DNT において十分な検討を行うことが必要であると考ええる。

急納期品の対応を継続する場合、同様の不適切行為を発生させないようにするためには、顧客要求に応じることが生産拠点における納期等のプレッシャーを生じさせることを理解した上で、それでも生産拠点の従業員が不適切行為を行わざるを得ない状況に追い込むことがないように、顧客と納期の調整を行ったり、予定していない急納期品に対応する社内体制を構築したりすることが必要である。例えば、受注可否の判断基準および承認権限者をルールとして明確化した上で、当該ルールや受注における留意点を社内に広く周知することが考えられる（設備稼働状況や人員稼働状況を可視化した上で、当該状況を受注可否の判断基準とすることも有効である）。また、急納期品の受注実績から多くの発注が見込まれる時期や品目を特定して生産計画や在庫管理に予め反映する等の対策が考えられる。

上記のような顧客要求に応じるものの、生産拠点において検査結果の測定値が規格外になった場合には、正式な手続を経て技術部門に報告・協議した上で対応を決定し、その結果として納期に間に合わない場合には営業部門から取引先に説明・謝罪をする等の全社一体となった対応を行うことを徹底する必要がある。検査結果の測定値が規格外になった場合に適切に上司に報告をしたことを評価し、報告をせずに改ざん等を行った従業員に厳しい処分を行う等の人事上の取扱いを行うことも考えられる。

### (3) 規格自体及び品質管理に関する社内ルールの明確化、適正化

DNT においては、2024 年 1 月までに品質管理関連の規定文書の見直しを実施して対応が完了しており、全部門で 239 件の見直しがなされているとのことである（変更なし 24 件、新設 22 件、改訂 61 件、廃止 132 件）。また、2023 年 10 月より、工程検査にて規格外となった後に調整を行ったが検査項目の規格内とまらないロットについては工程異常品として出荷できない処置を行い、規格外品の出荷防止を徹底しているとのことである。

それに加え、上記第 5-1-(4)「工程検査規格の厳格な設定、規格外でも出荷を例外的に許容する取扱いの多用」で述べたとおり、「公的規格値/製品規格値」 $\geq$ 「工程検査規格値」と設定されていることから DNT の各塗料事業部 TSG の判断による「特別採用」「適用外」での出荷事案が頻出することとなり、また、当該判断は生産拠点における製造作業担当者にとってはブラックボックスとなっており、その馴化と「近道行動」を通じて生産拠点の製造作業担当者が安易に規格外出荷を行うことにつながっていった。このような状況をなくすためには「公的規格値/製品規格値」＝「工程検査規格値」として、検査結果の測定値が規格外となった場合は絶対に出荷できないと

いう取扱いにすることを検討すべきと考える。

また、特別採用のルールの明確化が必要である。現在「不適合品の管理手順書」に特別採用の実施手順を定めた規定はあるが、どのような場合に特別採用が認められるのかを具体的に定めた規定はない。基本的に規格外の「不適合品」を特別に採用するのであれば極めて限定的（顧客の承認を得た場合等）に運用すべきであり、また事後的には特別採用の事案を第三者が定期的にチェックする体制が必要であると考えられる。

上記第 5-1-(3)「『近道行動』、安易な前例踏襲」でも述べたとおり、品質コンプライアンスに関して分かりやすいマニュアル等の整備が十分ではなかったことから、生産拠点の従業員が遵守すべきルールを正確に理解できず、安易な前例踏襲を行うことへの歯止めとならなかったと考えられる。規格や品質管理に関する社内ルールの明確化が、その周知徹底の前提として必要である。

製品の規格を定める際には、不要な検査項目については規格から削除するといった対応も、検査作業自体の負担を軽減させることになり、検査結果の測定値の改ざん等の不適切行為を予防するためには意味があると考えられる。

さらに、上記第 5-1-(7)「JIS 製品の規格申請内容と工程検査規格の不一致・社内理解の齟齬」で報告されたとおり、社内ルール（社内規格）として明確に定められるべきものが、明文化されず周知も十分ではなかったという点が不適切行為の発生原因となったと考えられるが、「明文化されていない」ルールを社内ルールと認識することは危険ですらある。すなわち、業務に精通する者あるいは上長が、明文化されていないルールや誤った社内手続や社内運用でも「自分が言ったことがルールである」と押し通してしまう社内文化が醸成され、社内理解の不統一を招くにとどまらず、組織としての内部統制を無効化してしまうおそれがある。明文化されていないルールはルールと言ってはいけない。

#### (4) 意識改革を風化させない継続的教育及び違反事例への厳正対応・情報共有

DNT においては、2022 年 6 月より品質管理、品質コンプライアンスに関する教育、啓蒙のため、DNT グループの全従業員を対象とした品質コンプライアンス研修を実施しており、今後も継続するとのことである。また、2023 年 10 月より生産部門、各生産拠点における生産活動の基本姿勢として、安全第一、品質優先での考え方を、生産部門における会議等にて発信し、品質最優先での生産活動を行うべきことを周知しており、今後も定期的かつ継続的に発信していくことで品質意識、コンプライアンス意識の定着を図るとのことである。

これに加え、基本的な事項であるが、生産拠点において、日々の業務に関する手順書やマニュアル等を部署単位で部署員全員（上司や先輩社員も含め）一堂に会して読み合わせを行い、現在行っている業務手順が正しいのか間違っているのか全員で確認

しあう場を設けることが有効と考える。過去から行われている実務的取扱いが、正式な社内ルールに合致しているのか否か、合致していないとすればその齟齬を解消するために実務的取扱いを修正すべきである（社内ルールの内容自体が修正を要する場合にはその修正作業を行うべきである。）。社内での周知、教育のためには「安全第一、品質優先での考え方」を分かりやすく示した標語等を作成することも一案である。これによって、上記第 5-1-(3)「『近道行動』、安易な前例踏襲」でも述べたとおり、品質コンプライアンスに関する社内ルールの周知や教育の機会の不足によって不適切行為が生じることの予防につながると考えられる。

社内ルールの周知や教育の不足とともに、品質コンプライアンス上の不適切な事例について、内容や対策の社内共有が十分ではなかったことも「『近道行動』、安易な前例踏襲」として不適切行為の原因となったと考えられることから、社内ルールへの違反事例については人事上の処置を含めて厳しい対応を行い、また、（事案の内容によってどの程度具体的な内容まで含めるかは検討を要するが）それを社内でも情報共有して全社的な注意喚起に活かしていくことが必要であると考えられる。

#### (5) 報告相談しやすい雰囲気作りとそれを支える組織体制及び人事制度

品質コンプライアンス上の不適切行為の防止のためには、まずは上司が気軽に何でも相談できる雰囲気をつくることが第一歩であると考えられる。

例えば、相談に対して恫喝で応える上司、部下の課題に対する解決能力がない上司、共に解決しようという姿勢を見せない上司は論外であり、上司の資質を問い直す必要がある。このような上司のもとでは、部下から適切な報告、相談がなされなくなり、日々の製造及び品質検査業務の中で、管理職による指導・監督が十分に働かない原因となっていたと考えられるため、現場の管理職に対する教育も必要である。

また、上司の立場からは、他の業務多忙を理由に部下に接する時間がない、という意見もありうるどころであり、その内容については理解できるものの、業務における優先順位の付け方について考えるべきであろう。現在、DNT においては、生産拠点等における管理職には部下の指導・監督を行うマネージャーの役割とともに、あるいは、それ以上にプレーヤーの役割を求められている状況にあるケースがあり、その場合に、自分で動いて目標を達成する人（プレーヤー）に自分の仕事の重心が偏っていないか、部下が壁にぶつかっていることに対する指導・育成したり部下に目標を達成させたりする人（マネージャー）の役割を軽視していないか、を見直す必要があるであろう。この優先順位付けは、会社全体の方針や DNT グループ全体の上司の評価基準に関わってくることであり、上司に当たる従業員個人の努力では限界があるため、組織として人員増強を含めた組織体制、人材確保のための取組み、人事評価制度の見直しを検討することが不可避である。

#### (6) 検査結果の測定値の自動記録化

DNT においては、2023 年 3 月から検査結果の自動記録化の検討を進めており、改ざんや、検査結果の測定値の入力間違い等の防止を目的として、検査結果をデジタル情報で出力すること及び検査結果の測定値を品質管理システムと自動連携が可能となる検査項目、測定機器の調査、検証を実施している。そして、実際に那須工場では、2024 年 6 月に特定ユーザー向け製品の検査において上記測定機器を試験導入し、同年 9 月以降他の製品へも展開中とのことで、小牧工場でも現在同様の機器の導入準備段階とのことである。

こうした取組みは、検査結果の測定値の改ざん等の不適切行為を行う機会を減少させる再発防止対策として、他の再発防止策と組み合わせて実施することにより、有効性を発揮すると考えられる。

検査結果の測定値の自動記録化以外にも、人員不足や設備投資不足を指摘するアンケート調査の回答もあることから適切な検討を行うことが必要である。

#### (7) 規格内容の管理の適正化等

DNT においては、JIS 製品に関する日塗検への申請内容と工程検査規格との間に生じていた齟齬の解消、顧客との間で取り決めた納入仕様書における規格内容と工程検査規格との間に生じていた齟齬の解消に向けた対応を行っているとのことである。

また、DNT においては、現在生産部門と技術開発部門とが協働して、規格中の「優先」「暫定」「参考」等の解釈が不明確な表現を廃止することに向けて対策を検討中である。上記の規格内容の齟齬とともに、従業員の間で規格における「優先」「暫定」「参考」に対する解釈の齟齬もあったため、これらについても認識が不統一とならないように対策を進めていく必要がある。

#### (8) 継続調査の実施の必要性及び適切な人事上の対応

特別調査委員会においては、DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案に関する件数の確認、デジタル・フォレンジック調査から不適切行為が疑われる事案への調査等については、本調査における一定の時間的制約から十分に確認をすることができなかったため、DNT において引き続き必要な事実関係の調査及び対策の検討を実施する必要がある。

また、本報告書で言及した不適切行為事案については、DNT グループにおける企業風土や体制不備に起因するところも多分にあることから、当該不適切行為に関与等しい個々の従業員への人事上の措置等についてはその点も十分斟酌されるべきである。他方で、管理職等の一定の役職にある役職員に対しては、不適切行為の発生原因への対処が不十分であったことも含めて、適切な人事上の措置等も検討するべきである。

## 2 品質に関するリスク管理のための組織体制整備

### (1) 品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員等

DNTの生産拠点の子会社のうち岡山化工については2023年11月までに生産部門で行っていた工程検査を品質管理課で実施するように変更し、品質管理課を「生産部」から分離して「品質管理部」の下に置くこととしたとのことである。岡山化工以外の生産子会社でも、2023年12月までに同様の検査を実施する品質管理課・検査課等を生産部門から分離して独立した部署で、工程検査及び製品検査を実施しているとのことである。DNTの那須工場及び小牧工場でも2024年4月より工程検査を品質管理課で実施するとのことである（DNTの那須工場及び小牧工場の品質管理課は2022年4月から生産部門から分離されている。）。生産拠点における工程検査を品質管理課が実施するのに伴い、品質管理課の検査人員を各拠点において増員したとのことである。

また、岡山化工においては、品質管理課が実施した検査について同社の代表取締役社長が検査結果の確認を継続しているとのことである。

こうした品質管理部門の生産部門からの分離、検査実施部署の変更及び増員という取組みは不適切行為を行う機会を減少させる再発防止策として、他の再発防止策と組み合わせて実施することにより、有効性を発揮すると考えられる。

### (2) 部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化

DNTにおいては、2023年1月より品質保証会議を設け、品質に関するコンプライアンス重要案件を共有・審議し、品質コンプライアンスの意識向上と、持続性のある施策を検討することを目的とし、定期的に開催しているとのことである。

また、上記第5-1-(1)「納期等のプレッシャー、納期遅延への対応体制不備」で述べたとおり、生産拠点において検査結果が規格外となったロットが発生して、その原因が製造工程上の問題ではなく規格の設定自体の問題であり規格自体の見直しが必要である場合には品質再検討依頼書をDNTの生産技術企画部に提出して、規格自体を見直すことが本来の手続であるところ、品質再検討依頼書の運用について社内ルールの周知徹底により品質再検討依頼書の適切な運用を実施しているとのことである。

これに加え、人事ローテーションによる他部門への理解促進が差し迫った課題であると考えられる。もっとも、業務の経験がない上司がローテーションで配属されてしまうと、部下が業務上の知識や経験のない上司に相談しても、上司は解決策を提示できないため、部下が上司に相談できないまま、上司が適切に業務上の問題を把握できなくなってしまうといった懸念もある。こういったデメリットも考慮し、まずは理解促進を目的として、数か月の研修として他部門に派遣して他部門の業務や苦勞を理解する機会を管理職から開始することも一案である。

また、部門・部署やDNTグループ各社間での責任転嫁の背景として、他の従業員や他部署に責任転嫁をする方が、自分自身や自らの所属部署にとって業務負担が軽減さ

れるメリットがあるという発想が根底にあると考えられるところ、例えば検査結果が規格外となったロットが発生した場合にも原因の調査や出荷判断等について（可能な範囲で原因調査はするものの）客観的な原因が不明であれば、規格外となった原因追及よりも複数部門の協力により組織として問題解決に対応するための判断ができる業務フローや権限配分を検討すべきである。

こうした取組みによって、部門・部署や DNT グループ各社間での責任転嫁や縦割り・たこつぼ化した意識に基づき仕事をするのではなく、組織として複数の部門が協力しつつ問題に対応していくという企業風土・文化を根付かせることが、不適切行為を正当化させるような心理的要素を減少させる再発防止対策として、他の再発防止策と組み合わせることで実施することにより、有効性を発揮しうると考えられる。

### (3) 品質保証部門における横断的なモニタリング

DNT においては、2022 年 12 月より、DNT の環境品質保証部が主管となり、生産子会社を含む各生産拠点、技術部門、検査部門に対して、「品質モニタリング」として業務実施状況及び検査結果の管理状況の監査を行い、品質管理に関する業務が適切に行われているかを確認しているとのことである。今後 2～3 年程度は、後記第 6-2-(4) の内部監査部門による監査とともに、品質管理部門による定期的な品質監査（できれば拠点毎に半期 1 回）を実施することを検討すべきである。

これに加え、品質管理システムを活用した効率的かつ有効なチェックを実施することが考えられる。「適用外」での出荷や規格外の製品について出荷防止するためのロックを外しての出荷等の事例について、システム上で把握できるデータは存在しているため、これらのデータを定期的にモニタリングして、生産拠点（第 1 線）に説明を求めることで牽制機能を果たすことができると考えられる。

### (4) 内部監査部門の強化

内部監査部門による監査の体制強化として、内部監査室には 2023 年 4 月より品質管理課経験者が配属され、2024 年度は品質に特化した内部監査を品質管理部門及び生産部門・生産子会社に対して実施することとしているとのことである。

但し、内部監査室の総人員及び品質管理経験者は少ない状況である。品質に特化した内部監査も 2 年間で DNT グループ会社全体を一巡しその後の対応は未定である。現状を踏まえると、品質にかかる内部監査の量及び質をさらに向上させるための人員を含めた体制強化が必要である。

## 3 DNT グループ全体のガバナンス強化、リスク管理体制の適切な運用

### (1) 本社経営層へのガバナンス改革

特定顧客事案については、経営層（取締役・執行役員）が把握していたが是正がな

されないままであったことから、取締役・執行役員の業務執行に対する適正化のための対策が必要である。

例えば、経営を担う取締役について、取締役の選任及び解任基準に業績目標とコンプライアンスが対立した場合はコンプライアンスを重視する旨や、不正・コンプライアンス違反があった場合は役員報酬の返上をする旨を明記すること、また、業績連動報酬の割合を減少させる、といった業績重視に偏らない役員報酬の制度設計を行うことも考えられる。現状 3 名である社外取締役の比率をより高めることで、よりコンプライアンス重視の経営を実現しやすくすることも考えうる。

## (2) 3 線モデルの構築、実効性検証

経営層が把握していた特定顧客事案以外の不適切行為は、生産拠点、技術部門、品質保証部門における内部統制が機能していれば、未然予防や早期発見が図れた可能性が高いと考えられる。

上記第 6-2 の「品質に関するリスク管理のための組織体制整備」で指摘した組織体制の実効性をモニタリングして、内部統制システム自体の問題点の有無についても検証、改善を行っていくことが必要である。

## (3) 経営層の現場の声の把握

DNT においては、2023 年 7 月より各事業所で社長が参加して、経営層と従業員との意見交換の場（ラウンドテーブル）を開催し、課題を共有し、コミュニケーション不足に起因する問題を解消する取組みを行っており今後も継続するとのことである。既に実施済みの事業所で従業員から出た意見は集約し、経営層で共有して、項目及び課題毎に担当役員を決め対応を検討しているとのことである。

こうした積極的な意見交換、情報収集の機会を設けることは評価できるが、参加者は 1 開催場所あたり 10 名以下程度と限定的とのことであり、本委員会が実施したアンケート調査の回答では役員が現場に来ないと訴える回答もあった。継続的な実施とともに、担当役員は当然として、他部門の役員も積極的に各拠点の従業員に声掛けをして声を拾っていく活動も有効であると考えられる。

また、生産拠点である子会社の状況を親会社としての DNT が把握するためには、子会社役員について常勤として現場の把握をより行うことができるようにすることが重要である。

## (4) 内部通報制度の運用改善

DNT においては、内部通報制度を設けているが、不適切行為が内部通報によって適切に経営層、取締役会又は監査役に報告されずに、是正されないまま継続してしまっていたことから、現場の従業員に内部通報制度に対する信頼性を向上させる施策を行

うべきである。

また、従業員の間で、品質に関する通報は既存の内部通報制度の対象ではないと認識されているため利用がされていない可能性もあるため、あらためて内部通報制度の周知徹底が必要である。一方で、既存の内部通報制度では、通報窓口で対応する担当者の業務知識が限定的であることから品質問題は十分に対応してもらえないのではないかと従業員に認識されている可能性も考えられる。各部門に内部通報に準じる窓口を設定して、内部通報制度の窓口でも、部門で設けている窓口でもどちらに通報、相談してよいという取扱いも考えられる。

2022年アンケート調査を契機として、岡山化工事案の改ざん、特定顧客事案がアンケート回答から把握されたという経緯からも、内部通報制度に加えて積極的にアンケート調査による情報収集も行う等して、現場の従業員の抱える悩みや問題を聞き出して改善につなげていくということを通じて、内部通報制度の信頼性も向上させることも考えられる。

## 第7 結語

当社は、特別調査委員会より以下の提言を受けましたのでここにご報告いたします。この度は当社における不適切行為により、お取引先様をはじめ関係者の皆様方にご迷惑、ご心配をおかけしていることに対しまして、心よりお詫び申し上げます。

（以下、特別調査委員会による提言）

不適切行為が多数にわたり、生産部門、技術部門、品質管理部門、経営層を含めて認識している事案もあり、さらに長期間対応がとられず継続していたことは品質コンプライアンスの観点からは重大な問題といわざるをえない。

委員会調査においては一定の時間的制約から、DNT 那須工場及び小牧工場における不適切行為事案に関する件数の確認、デジタル・フォレンジック調査から不適切行為が疑われる事案への調査等については確認や把握を徹底できなかったが、これらについては、DNT において対応を要する課題として残っている。

特別調査委員会が実施したアンケート調査に対して多数の役職員からの回答があり、「不正・問題行為の原因は背景としてどのような問題があるか。」「よりよくなるためには何をどう変える必要があるか。」といった質問への回答には、一部には「回答しても会社には期待していない」という声もあったが、多くの回答は「会社をよくしたい」「そのためにはこうしたらいい」という声であった。従業員は常々自分事として会社をよくするためにはどうしたらいいのかを考えていることを実感した。これに伝えるのは経営層であり、現場の管理職である。アンケートではなく、面と向かって言い合える職場になってほしい。

DNT グループ全ての役職員の皆様には、本報告書を熟読して、自身が所属する会社や DNT グループ内で明らかになった不適切行為を認識し、他人事とせず、このような問題を二度と発生させない強い意識を持ち続けていただくことを期待する。経営層、役職者の方々には、本報告書で指摘した不適切行為発生の原因と、一部の不適切行為を放置してきた事実について、重く受け止め、大きな危機感を持って DNT グループの風土改革、3 線モデルの観点での管理組織体制整備、ガバナンス強化等に関わる具体的施策を構築した上で、その進捗を把握・管理して確実に実行・継続していくよう求める。再発防止施策の内容とその進捗状況については、本報告書における指摘も参照の上、株主、取引先、社員等ステークホルダーにしっかりと説明して理解が得られるよう努めなければならないと考える。

以上