



2025 年 5 月 14 日

各位

会 社 名 三菱製紙株式会社
代表者名 代表取締役社長 木坂 隆一
(コード番号 3864 東証プライム)
問合せ先 ガバナンス統括部長 豊田 伸孝
(TEL. 03-5600-1488)

特別調査委員会の調査報告書の受領及び役員報酬の自主返上に関するお知らせ

当社は、2024年5月10日に公表いたしました「当社子会社での不適切な事案の判明及び特別調査委員会の設置について」に記載のとおり、当社白河事業所内の100%子会社、三菱製紙エンジニアリング株式会社（以下、「当子会社」）白河事業所で製造していた耐熱プレスボード製品に関して、検査測定データの改ざん及び所定の検査の一部不実施（以下、「本事案」）が判明したことを受け、外部専門家で構成される特別調査委員会（以下、「当委員会」）を設置し、調査を進めてまいりました。当委員会では本事案のほか、当社グループ全社の品質不正の有無に関する調査を実施いたしました。

本日、当委員会より、調査報告書（以下、「本報告書」）を受領いたしましたので、公表するとともに、経営責任や今後の対応等につきまして下記のとおりお知らせいたします。

なお、調査の過程で、当子会社で2021年まで製造していた、天然パルプを原材料とし、変圧器等の部材として使用されるクラフトプレスボードについても、検査データの改ざんが判明しましたが、納入先の変圧器等の製品につき、基本的な製品機能に影響するトラブルの発生は認識しておりません。また、基本性能である絶縁強度や製品寿命について当社にて検証を行い、変圧器等に組み込むにあたっての仕様としては問題ない旨、確認しております。

他に判明した品質不適切事案につきましては、安全性に関わる製品ではなく、また、トラブルの発生も認識しておりません。引き続き、お客様とのコミュニケーションを徹底し適切に対応してまいります。

当社の株主及びお取引先をはじめとするステークホルダーの皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 当委員会の調査結果

当委員会にて事実関係の調査を実施し、結論として、以下について、それぞれ認定いたしました。

- ① 旧白河事業所の耐熱プレスボード製品における検査数値の改ざん・金属異物検査の一部不実施・測定方法違反・外観検査における規格外商品の出荷、クラフトプレスボード製品における検査数値の改ざん・測定方法違反
- ② 旧フィルター事業室（現在は当社高砂工場に移管）における、主に開発段階におけるフィルター製品の検査結果の数値の改ざん
- ③ 八戸工場におけるPPC用紙に関する検査数値の改ざん、板紙製品に関する検査数値の改ざん・規格外品の無断出荷
- ④ 旧KJ特殊紙株式会社（現当社富士工場）における化学紙の検査数値の改ざん・捏造

当委員会の調査結果の詳細につきましては、添付の本報告書をご覧ください。なお、本報告書は、プライバシー及び機密情報等保護の観点から、個人名、会社名並びにプロジェクト名等につきましては、部分的な非開示処置を行っております。

2. 原因について

本事案の原因につきましては、当委員会の調査結果及び当社における検討により、次のとおりと認識しております。

(1) 経営・ビジネス上の問題

- ・売上確保のため、顧客との間で工程能力から乖離した厳しい顧客仕様を合意していたこと
- ・その中で、製品出荷のために数値を改ざんする構造が生み出されていたこと
- ・製品価格の値下げを恐れて、顧客との仕様改定交渉に至っておらず、品質向上の効果も限定的であったこと

(2) 組織・内部統制上の問題

- ・各種社内規程が遵守されていなかったこと
- ・品質保証部門の独立性が欠如していたこと
- ・品質に関する監視・牽制体制に不備があったこと
- ・品質保証部門の人事が長期固定化されていたこと

(3) コンプライアンス意識の問題

- ・品質についてのコンプライアンス意識が希薄であったこと
- ・「製品の実用上の品質に問題はない」等、数値の改ざんの正当化が行われていたこと

(4) 企業風土上の問題

- ・組織内の風通しが悪く、改ざん等の悪習が慣例化したこと

3. 再発防止策について

当社は、本事案の判明及び当委員会からの再発防止策の提言も踏まえ、以下の再発防止策を既に実施済みであり、今後も継続・強化してまいります。

(1) 経営・ビジネス上の問題に対する再発防止策

- ・顧客と相談のうえ、仕様について適切な内容に見直し。
- ・顧客と新規の仕様を合意する際は、自社の工程能力や製造可能な製品の性能を十分に検証のうえ、適切な内容とする。
- ・機能・品質に関係しない試験項目は仕様から除外。
※仕様見直しが必要と判断した製品（耐熱プレスボード等）について上記項目対応済。

(2) 組織・内部統制上の問題に対する再発防止策

① 社内規程の遵守徹底

- ・今般の調査で判明した事案に関連し社内規程の見直しや制定を実施済。
- ・品質検査部門の検査員に対し、検査項目の設定趣旨等に関する研修を実施済。

② 品質保証部門の独立性の確保

- ・2025年4月より、各工場の品質保証部門を本社の技術本部安全環境品質保証部に所属させて、工場から独立させる組織改正を実施済。

③ 品質に関する監視・牽制体制の強化

- ・品質監査実施組織を明確化するため、技術本部内に独立した「技術監査部」を設置済。
- ・監査対象以外の工場メンバーも加わった抜き打ち品質監査を開始（2025年2月までに国内全工場にて第1回の監査を実施済）。今後も抜き打ち監査を仕組化。

④ 人事ローテーションなどの適切な人事マネジメントの実施

- ・管理職の在任期間ルール設定等による異動活性化を開始済。

(3) コンプライアンス意識の問題に対する再発防止策

- ・2024年5月10日の本事案公表後、直ちに社長が国内全工場を回って訓示を実施済。
- ・社長の年頭挨拶や社内報において品質管理の重要性を徹底。
- ・全役職員が参加して外部講師によるコンプライアンス研修を実施済（2024年度「組織風土を改革する（違反事例とその影響）」）。引き続き定期的に開催するが、本事案も織り込み教訓とする。
- ・2025年4月より、コンプライアンス推進機能を強化した組織へ体制変更済。コンプライアンスカルチャーの醸成を加速させるため、リーダーシップを発揮していく。

(4) 企業風土上の問題に対する再発防止策

- ・当社をどのような会社にしていきたいか、そこで各人が何を実現したいかを全員参加で考え議論する「クレド作成プロジェクト」を開始済。ラインや世代を超えてコミュニケーションを活発化し風通しの良い会社作りに繋げる。
- ・インテグリティ重視の企業文化確立を社内外にメッセージ発出済（2024年12月23日公表の次期中期経営計画の骨子においても明記）。
- ・2025年度の入社式において、社長が本事案に触れつつ新入社員に直接、コミュニケーションの呼びかけを実施済。
- ・今後も前例に囚われず、また職位の上下にかかわらず、より一層、気づいたことを意見として出し合える会社にする決意を経営トップや管理職から示していく。

4. 経営責任について

当社は、当委員会からの最終報告を受け、その内容を真摯に受け止め、現職としての経営責任と再発防止に向けた決意を明確にするため、以下のとおり役員報酬の自主返上を実施いたします。

また、今回の調査において品質不適切事案が長期に亘って継続していたことが判明しました。2008年に判明した「古紙パルプ配合率偽装事案」を契機に、コンプライアンス強化を通じて正すチャンスがあったにも拘わらず不適切な行為が継続していたことを踏まえ、当該事案が判明した以降の経営トップに対して、現トップと同程度の報酬自主返上を要請します。

(1) 取締役の役員報酬自主返上の内容

代表取締役社長	： 木坂 隆一	月額基本報酬の30%返上	2ヵ月
代表取締役副社長	： 眞田 茂春	月額基本報酬の30%返上	2ヵ月
取締役常務執行役員（八戸工場・旧白河事業所 事業所管）			
	： 高上 裕二	月額基本報酬の10%返上	2ヵ月
取締役常務執行役員（旧KJ特殊紙株式会社（現当社富士工場）事業所管）			
	： 中川 邦弘	月額基本報酬の10%返上	2ヵ月
取締役常務執行役員（品質管理所管）			
	： 中内 一裕	月額基本報酬の10%返上	2ヵ月

(2) 対象期間

2025年5月から2025年6月までの2ヵ月間

5. 業績への影響について

本調査を踏まえて検討した結果、不適切行為対象銘柄の2024年度売上高が当社の連結売上高に占める比率は2%に留まり、製品提供先に特段の損害は発生しておらず、かつ、既に品質面の課題は解消されており、判明した事案が連結業績に与える影響は限定的と考えております。

6. 今後の対応について

株主及びお取引先をはじめとするステークホルダーの皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを改めてお詫び申し上げます。今後はグループ全社をあげて再発防止策を実行し、信頼の回復に努めてまいります。

以 上

三菱製紙株式会社 御中

調 査 報 告 書

(公表版)

2025 年 5 月 14 日

三菱製紙株式会社

特別調査委員会

委員長

甲斐 淑浩

委 員

金子 圭子

委 員

西谷 敦

委 員

大西 良平

目次

第1章	本調査の概要	4
第1	当委員会の設置経緯	4
第2	当委員会の構成	4
第3	調査の目的及び対象	4
第4	調査期間	5
第5	調査方法	5
1	関係資料の精査	5
2	インタビュー	5
3	現地視察	5
4	デジタルフォレンジック調査	5
5	アンケート調査	6
第6	調査実施に当たっての確認事項	7
第7	調査に関する留意事項	7
第2章	MPM グループの組織、事業、ガバナンス及び品質管理体制の状況	8
第1	MPM グループの概要	8
1	沿革	8
2	旧白河事業所	8
3	高砂工場	9
4	旧フィルター事業室	9
5	八戸工場	10
6	KJ 特殊紙	10
第2	グループ構成と事業内容	10
1	グループ構成	10
2	旧白河事業所の事業内容	11
3	高砂工場の事業内容	11
4	八戸工場の事業内容	12
5	KJ 特殊紙の事業内容	12
第3	ガバナンス及び品質管理体制	12
1	MPM におけるグループガバナンス	12
2	品質管理一般	12
3	品質事故発生時の報告	13
4	品質監査	15
5	旧白河事業所における品質管理・検査体制	15
6	高砂工場における品質管理・検査体制	17
7	八戸工場における品質管理・検査体制	18
8	KJ 特殊紙における品質管理・検査体制	19
第3章	判明した事実	20
第1	旧白河事業所	20
1	耐熱プレスボード	21
2	クラフトプレスボード	35
第2	旧フィルター事業室	47
第3	八戸工場	49
1	特定顧客向けコピー用紙（PPC 用紙）のデータ改ざん	49

2	板紙製品の光沢値改ざん事案	51
第4	KJ 特殊紙	53
1	数値の改ざん	53
2	検査の一部不実施及び数値ねつ造	55
第4章	原因分析	56
第1	旧白河事業所	57
1	経営・ビジネス上の問題	57
2	組織・内部統制上の問題	57
3	コンプライアンス意識の問題	60
4	企業風土上の問題	60
第2	旧フィルター事業室	61
1	売上を優先し品質・検査を軽視する風潮	61
2	評価担当者の人手不足	61
3	監視・牽制体制の不備	61
第3	八戸工場	62
1	特定顧客向けコピー用紙（PPC 用紙）のデータ改ざんの原因	62
2	板紙製品の光沢値改ざん事案	62
第4	KJ 特殊紙	63
1	不相当な顧客仕様の締結	63
2	規格を遵守する意識の低さ	63
3	長年にわたる慣習化	63
第5章	再発防止策	63
第1	経営・ビジネス上の問題に対する再発防止策	63
第2	組織・内部統制上の問題に対する再発防止策	64
1	社内規程の遵守を徹底させること	64
2	品質保証部門の独立性の確保	64
3	品質に関する監視・牽制体制の強化	65
4	人事ローテーションその他適切な人事マネジメントの実施	65
第3	コンプライアンス意識の問題に対する再発防止策	65
第4	企業風土上の問題に対する再発防止策	66
1	部門内外の良好なコミュニケーションの確保	66
2	慣例化の断絶と決意ある組織運営	66

定義語一覧表

定義語	説明
MPM	三菱製紙株式会社
MPM グループ	MPM 及び国内外の MPM 子会社・関連会社を含むグループの総称
MPEC	三菱製紙エンジニアリング株式会社
耐熱プレスボード	全芳香族ポリアミド繊維を主成分とする、高い耐熱性・難燃性・電気絶縁性を持つボードで、抄紙技術で形成したシートを複数枚重ねてホットプレスしたもの
クラフトプレスボード	未晒クラフトパルプを原料とする、変圧器用の絶縁部材等に使用する絶縁紙
旧白河事業所	旧「白河事業所」は、2007 年 4 月に改称されるまで、旧「白河工場」と称されていた。以下、改称前の旧「白河工場」及び改称後の旧「白河事業所」を併せて「旧白河事業所」という。
旧フィルター事業室	2003 年 7 月に東京都葛飾区金町に設置され、2006 年 2 月に埼玉県八潮市に移転したフィルター製品の営業及び研究開発を行う部署。2014 年 1 月にフィルター商品部に改組される前までのものを指す。
白菱興業	白菱興業株式会社
白菱ペーパーテクノロジー	白菱ペーパーテクノロジー株式会社
KJ 特殊紙	2024 年 7 月 1 日付け MPM に吸収合併以前の KJ 特殊紙株式会社及び同日以降の MPM 富士工場の総称
日本アロマ	日本アロマ株式会社
MFZ	珠海清菱浄化科技有限公司

第1章 本調査の概要

第1 当委員会の設置経緯

MPM は、構造改革の一環として、耐熱プレスボード製品の製造を MPM の 100%子会社である MPEC の旧白河事業所から MPM の高砂工場へ移管する作業を進めていたところ、2024 年 2 月末、過去に旧白河事業所で製造した耐熱プレスボード製品に関して、一部、検査測定データを改ざんし、また、所定の検査の一部を実施せずに出荷していた事実（以下、「耐熱プレスボード事案」という。）が判明した。

MPM では、上記不正行為につき、社内調査を進め、事実関係や影響の範囲等を確認していたが、調査の客観性及び信頼性を確保するため、同年 5 月 10 日、外部専門家である弁護士から構成される特別調査委員会（以下、「当委員会」という。）を設置し、下記第3に記載の事項を対象とする調査（以下、「本調査」という。）を委嘱した。

第2 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

調査委員

委員長 甲斐 淑浩（アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
パートナー・弁護士）
委員 金子 圭子（同 パートナー・弁護士）
委員 西谷 敦（同 パートナー・弁護士）
委員 大西 良平（同 スペシャル・カウンセラー・弁護士）

調査補助者

＜アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業＞

弁護士 高田 将寛 弁護士 清水 愛衣加 弁護士 中川 佳直
弁護士 天野 尊仁 弁護士 石井 南帆 弁護士 角田 怜央
弁護士 北泉 隆之 弁護士 齋藤 航太

＜PwC リスクアドバイザー合同会社＞

池田 雄一、上野 俊介、中村 理美 ほか9名

第3 調査の目的及び対象

当委員会は、MPM との間で、以下の事項を本調査の調査対象とすることに合意した。

- ① 旧白河事業所内で製造していた耐熱プレスボード製品のデータ改ざん問題の事実関係に関する調査
- ② MPM グループ内における類似事案の有無に関する調査
- ③ 上記①及び②で検出された問題の原因分析及び再発防止策の提言

本報告書では、旧白河事業所内で製造していた耐熱プレスボード製品に関する不正行為のほか、MPM グループ全社の品質不正の有無に関する調査の実施により、2025 年 5 月 14 日時点で判明している以下の製品又は部署に関する不

正行為についても報告を行う¹。

- 旧白河事業所内で製造していたクラフトプレスボード製品
- 旧フィルター事業室
- MPM 八戸工場
- KJ 特殊紙

第4 調査期間

本調査の調査期間は、2024年5月10日から2025年5月14日までである²。

第5 調査方法

1 関係資料の精査

当委員会は、本調査の対象としたMPMグループ内各社の各種規程類、契約書類、試験成績表、試験データ、手順書、仕様書等を、MPMを通じて入手し、精査した。

2 インタビュー

当委員会は、MPMグループ関係者98人に対するインタビューを実施した。インタビューは、各工場の会議室や、調査委員が所属する法律事務所の会議室等で実施し、必要に応じてWeb会議の方法により実施した。

3 現地視察

当委員会は、耐熱プレスボード事案及び類似事案に関する工場の現地視察を行った。

実施日	実施拠点
2024年4月23日	MPM 高砂工場
2024年6月28日	MPM 高砂工場
2024年9月11日	MPM 旧白河事業所
2024年11月13日、14日	MPM 八戸工場
2024年11月18日	MPM 北上工場
2024年11月27日	MPM 八戸工場
2025年1月29日	MPM 富士工場（旧KJ特殊紙株式会社）

4 デジタルフォレンジック調査

当委員会は、デジタルフォレンジック調査に係る業務の補助者としてPwCリスクアドバイザリー合同会社を選定し、旧白河事業所、高砂工場をはじめとする本件疑義に関連する可能性のある拠点を中心に、役職員（一部退職者を含む。）38名について、メールサーバー上の電子メール、チャット（使用が認められた対象者のみ）、及びサーバー上に保存されていた電子データを対象に保全・収集を実施した。また、旧白河事業所にて保管されていた外付けハードディスク内のデータも併せて保全・収集の対象とした。

¹ 本調査の過程でMPM京都工場及び北上工場についても類似事案の有無を調査したが、当該工場において不正行為に該当する事実は認定されなかった。

² 本調査期間中、特別調査委員会は33回開催された。

保全・収集した電子データのうち、当委員会が特に必要と判断した旧白河事業所及び高砂工場所属の役職員 18 名に係る電子メール、チャット、サーバー上に保管されていた文書データ（Microsoft Word、Excel、PowerPoint、PDF などを含む。）、及び旧白河事業所にて保管されていた外付けハードディスクに保存されていた電子データについては、データプロセッシング（重複データの排除を含むデータ処理）及びキーワード検索等を実施した上で、合計 20,210 件のメール、添付ファイル、その他の電子データに対してドキュメントレビューを実施した。

5 アンケート調査

（１）第一次アンケート調査

ア 実施方針

2024 年 4 月 23 日、MPM 内部監査部は、耐熱プレスボード事案の発生を踏まえ、当委員会の設置に先立ち、製品の品質管理に関するアンケート調査を開始した。アンケート調査は、耐熱プレスボード事案関係者のほか、品質リスクの高い製品の製造工場及び製造部門と品質検査部門の独立性が担保されていない工場の製造・技術部門の担当者を対象とした。

当委員会は、MPM 内部監査部の協力の下、同アンケートの実施及び回答結果を引き継ぎ、調査に活用した（以下、同アンケート調査を「第一次アンケート調査」という。）。

イ 実施方法及び回収状況

第一次アンケート調査は、各回答者が Web 上のアンケートフォームにアクセスして回答する方法（オンライン方式）と、オンライン方式での回答が難しい者に対してアンケート用紙を配付し回答させる方法で実施した。

第一次アンケート調査は、休職者等を除く対象者合計 687 名全員³（100%）から回答を得た。当委員会は、調査が必要と判断した者に対し、インタビューを実施した。

（２）第二次アンケート調査

ア 実施方針

2024 年 10 月 3 日、当委員会は、製品の品質管理に関する第二次アンケート調査を開始した。アンケート調査は、八戸工場及び北上工場並びにエム・ピー・エム・王子ホームプロダクツ株式会社における製造及び品質管理に関わる役職員を対象とした（以下、同アンケート調査を「第二次アンケート調査」という。）。

海外生産拠点に対しては、耐熱プレスボード事案が国内工場の問題であり、各拠点が国内に比べて特に品質リスクが高いという事情も見当たらなかったものの、調査の網羅性及び実効性を確保する観点から、アンケートに代えて製造・技術・品質部門の責任者に対するインタビューを実施した。具体的には、三菱ハイテクペーパーヨーロッパ GmbH（ドイツ）のトップ（Managing Director）を含む 5 名及び MFZ（中国）

³ なお、氏名、部署名及び連絡先等を秘匿して回答した者が 1 名存在した。

の総経理を含む 5 名に対し、Web 会議の方法により、インタビューを実施し、アンケートの質問事項と同様の質問を行った。

イ 実施方法及び回収状況

第二次アンケート調査は、各回答者が Web 上のアンケートフォームにアクセスして回答する方法（オンライン方式）と、オンライン方式での回答が難しい者に対してアンケート用紙を配付し回答させる方法で実施した。

第二次アンケート調査は、休職者等を除く対象者合計 801 名全員から回答を得た。

当委員会は、調査が必要と判断した者に対し、インタビューを実施した。

第 6 調査実施に当たっての確認事項

MPM は、当委員会の調査開始に当たって、2024 年 5 月 10 日付けで MPM から調査方針等の確認を行った。主な事項は以下のとおりである。

- ① 当委員会が調査をする上で必要な MPM グループの役員及び従業員（以下、「役職員」という。）は、当委員会の調査に全面的に協力する。
- ② 当委員会が調査する上で必要な役職員へのインタビューに協力するとともに、当委員会が職務を遂行するために必要な資料・情報にアクセスできるよう協力し、これら協力に必要な指示を MPM グループ内で行う。
- ③ 調査方針・調査手続の立案決定権及び調査報告書の起案権は当委員会に専属する。

第 7 調査に関する留意事項

- ・ 当委員会の調査は、法令上の強制的な権限に基づくものではなく、MPM グループの関係者の任意の協力に基づいて実施されたものである。
- ・ 当委員会は、MPM との間で調査期間について合意し、時間的制約がある中で調査を実施した。
- ・ MPM グループから提供を受けた関係資料の精査については、原則として関係資料の作成名義が真正であることを前提としている点や、過去の古い資料・データについて滅失又は破棄・消去されたものがある点において、質的・量的な限界があった（後者の点の一例として、MPM では、1971 年にクラフトプレスボードの設備等を高砂工場から旧白河事業所に移管したが、1971 年以前の高砂工場時代の資料は、当委員会の調査においてほとんど見つかっていない。）。
- ・ MPM グループ関係者に対するインタビューについては、不正の開始時期やきっかけを調査するため、40 年以上前に遡って退職者を含む関係者のインタビューを可能な限り実施したが、上記 1971 年以前の高砂工場時代を知る関係者にはそもそもアクセスができず、1971 年以後についても、死亡・病気・連絡先不明・協力拒否等の理由により、関係者に対するインタビューが実施できなかったケースがある。同様に、KJ 特殊紙についても関係者の死亡・協力拒否等の理由によりインタビューが実施できなかったケースがある。

- ・ 当委員会が収集した以外の関係資料等が存在し、あるいは、当委員会がインタビューを実施できなかった関係者を通じて、これまでのインタビューで得られた供述等に事実と異なる内容が含まれていることが発覚した場合には、当委員会の調査の事実認定が変更される可能性がある。
- ・ 当委員会は、関係者の法令・契約違反による法的責任の有無を調査するものではなく、本報告書で関係者が一定の行為をすべきだった（行為をすべきでなかった）と認定する場合であっても、社会通念上の行為規範や期待可能性に基づいた認定を意味するものであり、そうした行為を行ったこと（行わなかったこと）をもって、直ちに関係者の法令・契約違反を構成するものではない。

第2章 MPM グループの組織、事業、ガバナンス及び品質管理体制の状況

本章では、耐熱プレスボード事案及び類似事案（旧白河事業所内で製造していたクラフトプレスボード製品に関する不正行為及び旧フィルター事業室、MPM 八戸工場及び KJ 特殊紙において発生した不正行為）に関連する MPM グループの組織、事業、ガバナンス及び品質管理体制の状況について記載する。

第1 MPM グループの概要⁴

1 沿革

MPM の前身である合資会社神戸製紙所は、洋紙の抄造及び販売を目的として、1898 年 4 月、神戸市三宮においてウォルシュ氏兄弟が経営していた製紙会社を三菱財閥総帥（第 3 代）である岩崎久彌氏が買収して設立された。

同社は、1901 年 6 月に兵庫県高砂市に工場（現高砂工場）を移転し、1917 年 11 月には組織を株式会社に変更し、会社名を「三菱製紙株式会社」に改称したほか、1944 年 4 月には京都試製工場（現京都工場）を、同年 8 月には浪速工場を、それぞれ合併により承継するなどして、事業を拡大していった。

そして、1966 年 4 月には、MPM は白河パルプ工業株式会社と合併し、同社が所有していた旧白河事業所（2024 年 3 月に閉鎖）及び北上工場を承継したことによって、パルプから紙に至るまで一貫して製造するメーカーとなった。

その後も、同社は関連会社の買収やグループ再編を繰り返し、2024 年 3 月 31 日時点で、同社の総従業員数は連結子会社を含めて合計 2,832 名に上り、東京証券取引所プライム市場に上場している。

2 旧白河事業所

旧白河事業所は、福島県西白河郡において、白河パルプ工業株式会社の時代である 1951 年 11 月に操業を開始した。

その後、1966 年に MPM が白河パルプ工業株式会社を合併したことに伴い、旧白河事業所は MPM に承継された。

1971 年以前は、旧白河事業所でクラフトプレスボードの原材料であるパルプを製造し、高砂工場に輸送していたが、1971 年に高砂工場からクラフトプレスボード製造設備が旧白河事業所に移管され、以後、旧白河事業所にてパルプからクラフトプレスボードまで一貫して製造するようになった。

1979 年、原材料サプライヤーとの合弁会社である日本アロマ（MPM の出資比率は 50%であった。）にて耐熱プレスボードの販売が開始されたが、1984 年、

⁴ 有価証券報告書-第 159 期（自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日）4 頁。

MPM は日本アロマから耐熱プレスボード事業を引き継ぎ、MPM にて耐熱プレスボードを販売するようになった。

1992 年、耐熱プレスボードについて、別の企業と「プレスボード」製造契約を締結し、同社から耐熱プレスボードの原材料の供給を受けるようになった。

1993 年、MPM の子会社である白菱興業が発足すると、複数箇所で行われていたクラフトプレスボード及び耐熱プレスボードの仕上工程、成型加工が白菱興業に集約されて行われるようになった。

2000 年、プレスボード抄紙部門及び技術部門（取扱製品にクラフトプレスボード及び耐熱プレスボードを含む。）が MPM から白菱興業へ業務移管され、白菱興業は、MPM の製造委託を受けてクラフトプレスボード及び耐熱プレスボードの生産加工を開始した。さらに、2006 年 10 月には、プレスボード事業の生産業務が MPM から白菱興業へ事業譲渡されたほか、2007 年以降、プレスボード事業の一部の部門の生産設備が MPM から白菱興業へ譲渡された⁵。

2016 年、白菱興業は白菱ペーパーテクノロジーへと改称した。

2021 年、MPM は、クラフトプレスボード事業の営業権を王子エフテックス株式会社へ譲渡した。これに伴い、白菱ペーパーテクノロジーに残った耐熱プレスボード事業の生産部門は MPEC 白河事業所に統合された。

2023 年、耐熱プレスボードの生産加工を高砂工場に移管することが発表され、2024 年 3 月、旧白河事業所は閉鎖された。

なお、旧白河事業所は 1994 年に ISO9001 を取得している。また、1973 年、プレスボード 2 種につき JIS 認証を取得したが、2007 年には同認証を更新しないことを決定し、2008 年に失効した。

3 高砂工場

高砂工場は、1901 年 6 月、神戸市三宮からの工場移転に伴い、兵庫県高砂市に設立された。高砂工場では、1933 年 8 月にクラフトプレスボードの製造が始まり、1961 年 3 月には JIS 認証を取得した。1971 年 11 月、高砂工場における他製品への製造設備転換及び旧白河事業所におけるクラフトプレスボードの原材料から製品までの一貫生産を目的として、クラフトプレスボードの製造設備が旧白河事業所に移管された。

2023 年、耐熱プレスボードの製造設備が旧白河事業所から高砂工場に移管され、2024 年 7 月、高砂工場における耐熱プレスボードの製造が開始された。

なお、高砂工場は 2000 年 2 月に ISO14001 を取得しているほか、2022 年 4 月からは、ISO9001 認証の範囲を、高砂工場で生産している全ての製品の銘柄に拡大させている。

4 旧フィルター事業室

旧フィルター事業室は、2003 年 7 月、フィルター製品の営業及び研究開発を行う本社機能材料事業部の部門として東京都葛飾区金町に設置された。2006 年 2 月には埼玉県八潮市に移転し、2014 年 1 月にフィルター商品部に改組した。2020 年 10 月には、高砂工場内の組織に吸収・移管された。

旧フィルター事業室はフィルターの生産設備を保有せず、基本的に MFZ 等のグループ会社や外部業者にフィルターの製造・加工を委託していた。

⁵ これらにより、営業権自体は MPM において引き続き保有されるものの、クラフトプレスボード及び耐熱プレスボードの生産は白菱興業が所管することとなった。

5 八戸工場

八戸工場は、1966年4月に、青森県八戸市において、企業の体質強化並びに国際競争力の強化を目指してパルプ紙一貫生産の工場として企画され、1967年1月に操業を開始した。

2014年にエム・ピー・エム・オペレーション株式会社が設立され、MPMは同社に対して、八戸工場の運営管理及び生産活動の委託を行っている。

6 KJ 特殊紙

KJ 特殊紙の前身である株式会社興人は、1937年3月、日曹人絹パルプ株式会社として設立され、1941年9月には、興國人絹パルプ株式会社に社名変更した。

興國人絹パルプ株式会社は、1943年4月、富士工場を整備して製紙事業を開始し、1955年1月には化粧板原紙の生産を、1967年8月にはテープ原紙の生産をそれぞれ開始させた。

同社は、1969年1月、株式会社興人に社名を変更し、1989年12月には、MPMを含む3社と資本・業務提携を行い、三菱グループ入りした。

KJ 特殊紙は、2011年7月、株式会社興人の会社分割により、同社から富士工場を含む化学紙事業の承継を受け、同社の完全子会社として設立された。2011年10月、KJ 特殊紙の全ての発行済株式が株式会社興人からMPMに譲渡され、KJ 特殊紙はMPMの完全子会社となった。

KJ 特殊紙は、静岡県富士市に所在し、生産拠点である富士工場において、製紙から含浸・塗工までの一貫した生産体制により化学紙などを製造していた。

KJ 特殊紙は、2023年11月、MPMとの間で、MPMを吸収合併存続会社、KJ 特殊紙を吸収合併消滅会社とする合併契約を締結し、2024年7月、MPMに吸収合併された。

なお、KJ 特殊紙は、いずれも株式会社興人時代の2001年にISO9001認証を、2005年にISO14001認証を、2009年にFSC®森林認証をそれぞれ取得している。

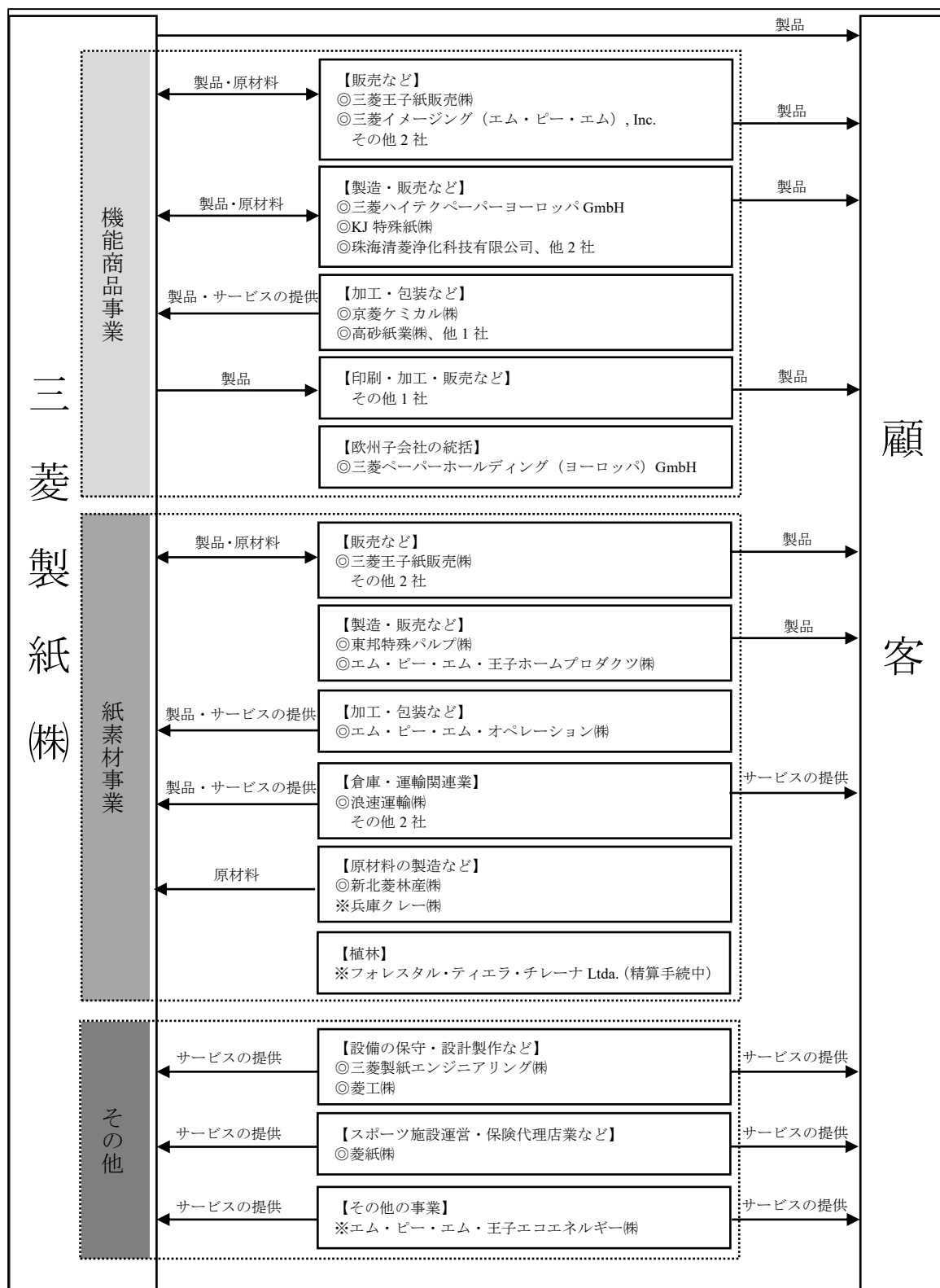
第2 グループ構成と事業内容

1 グループ構成

MPMグループは、2024年3月31日現在、MPM、連結子会社19社、非連結子会社2社及び関連会社8社により構成され⁶、機能商品事業、紙素材事業及びその他事業を展開している。また、同グループは、国内の生産拠点として、高砂工場、京都工場、八戸工場、北上工場、富士工場及び小山工場の6つの工場を有しているほか、海外にも2つの生産拠点がある。

2024年3月31日時点のMPMにおける組織の概略は下図のとおりである。

⁶ 有価証券報告書・第159期（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）5頁。なお、その後も、2024年7月1日にKJ 特殊紙を統合するなどグループ再編を行っており、2025年3月1日時点での連結子会社数は11社である。



2 旧白河事業所の事業内容

旧白河事業所では、パルプ（1951 年から 1994 年まで）、クラフトプレスボード（1971 年から 2021 年まで）及び耐熱プレスボード（1984 年から 2023 年まで）の製造が行われていた。

3 高砂工場の事業内容

高砂工場における主要な製品は、ノーカーボン紙、感熱紙、インクジェット用紙、不織布、特殊紙、耐熱プレスボードである。耐熱プレスボードは、2023年に旧白河事業所から生産設備の移管を受け、2024年7月から製造を開始している。

4 八戸工場の事業内容

八戸工場における主要な製品は、印刷用紙、フードパッケージなどの用途に用いられる、塗工紙、非塗工紙、板紙、包装紙である。

5 KJ 特殊紙の事業内容

KJ 特殊紙の主な事業内容は、化粧板原紙、含浸化粧シート、壁紙裏打紙、テープ原紙などの化学紙の製造販売であった。

第3 ガバナンス及び品質管理体制

1 MPM におけるグループガバナンス

MPM では、2022 年 4 月以降、ガバナンス体制を大幅に見直した。その結果、現在のグループガバナンスは以下のとおりとなっている。

MPM は監査役会設置会社であり、経営陣の指名と報酬について客観性と透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名報酬委員会を設置している。取締役会については、毎月の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会が開催され、法令・定款で定められた事項や重要な業務執行の決定及び監督が行われている。監査役会については、定期的又は必要に応じて開催されている。また、経営方針・経営戦略及び基本的な事業戦略について、原則として週 1 回、執行役員のほか、経営幹部による経営会議を開催し、迅速かつ最適な意思決定、グループガバナンスの徹底、グループ戦略に関する議論及び重要情報の共有を行っている。

MPM の取締役会は、社外取締役 3 名を含む取締役 8 名により構成され、社外取締役 1 名は女性である。また、MPM の監査役会は、社外監査役 3 名を含む監査役 4 名から構成され、社外監査役 1 名は女性である。

MPM では、社外取締役による監督機能を充実するため、社外役員に必要な情報が適切に提供されるよう、毎月 1 回から 2 回、経営状況及び議案に関する説明会を開催している。また、社外監査役は、取締役会及び上記の説明会に出席するほか、代表取締役や会計監査人との定期的な協議等を実施している。さらに、その他常勤監査役が業務執行の最高位者の会議である経営会議、グループのサステナビリティ推進委員会などに出席し、また内部監査部と定期的に協議を行い、その内容を必要に応じて監査役会で報告をしている。そのほか、社外取締役及び監査役会は、情報交換や協議・協力を行っている。

さらに、内部通報について、国内のグループ会社の役員、従業員及び退職後 1 年以内の退職者が社内の担当部署又は社外の窓口に通報できる「ホットライン」が設けられている。

2 品質管理一般

品質管理一般規定によれば、同社の 2024 年 7 月時点での品質管理体制の概要図は以下のとおりである。

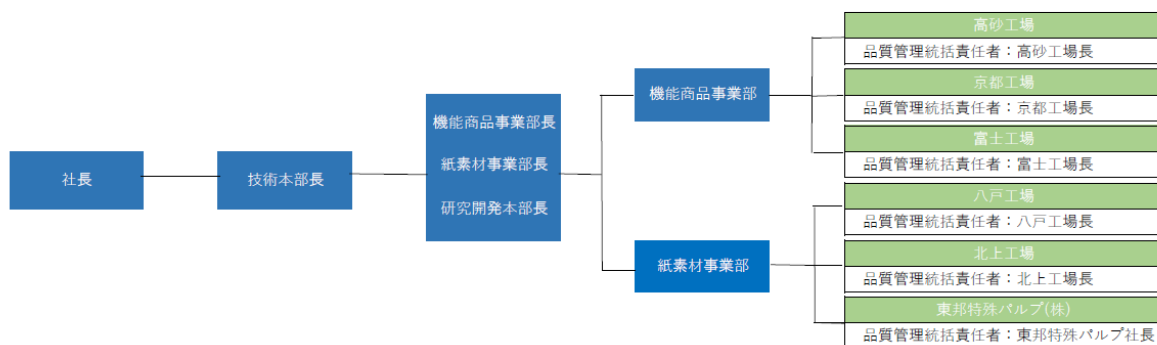


図1 品質管理体制図

品質管理一般規定は、「製品安全憲章に定める品質管理体制について、具体的な管理機構及びその職務、責任と権限並びに相互関係を定める」（第1条）のものであり、1994年、2002年及び2012年の全面改訂等を経て、安全環境品質保証部を主担当として運営されている（第6条）。

同規定によれば、技術本部長は、工場ごとに品質管理統括責任者に品質管理を行わせ、各工場の品質管理統括責任者は、「品質に関する責任と権限を有し、ISOの手法等を用いて、品質管理を行う」ものとされている（第3条第2項、第3項）。

品質管理の状況は、品質管理統括責任者が定期的にこれをまとめた上で、半期ごとのまとめ資料を本社安全環境品質保証部に提出し（第4条第2項）、提出を受けた安全環境品質保証部長が技術本部長に報告するとともに報告資料を各工場、事業部に送付するという流れで共有されている（第4条第3項）。そして、技術本部長は、品質管理状況について、必要に応じて安全環境品質保証部長に確認を指示する（第5条第1項）ほか、品質管理体制・規定の見直しの判断や品質管理統括責任者に対する必要な是正の指示を実施するものとされている（第5条第2項、第3項）。

なお、旧白河事業所は、2022年1月時点では、「プレスボード事業セグメント」内に位置付けられていた。

3 品質事故発生時の報告

MPM 技術環境部（現安全環境品質保証部）発行の事故発生報告の基準及び事故報告基準によれば、MPM の品質事故発生時における報告は以下のとおりである。

なお、社会的影響が大きく重大と判断される場合の報告については、「危機管理対応マニュアル」によるものとされている。

（1）本社報告基準

品質事故は、以下のとおり A クラス及び B クラスに分類される。

分類	クラス	報告基準	担当
品質事故	A	・ 損失額（製造原価） 八戸工場：800 万円以上 他工場：500 万円以上 ただし、パルプ 500 万円以上、家庭紙 300 万円以上	品質安全環境保証
		・ クレームの補償が高額（100 万円以上）となる事象	

		※同一ロット、同一案件は累積額とする	
		・ 12hr 以上の停機による損失	
	B	・ 損失額（製造原価） A クラスの 1/2 以上	
		・ 12hr 以上の損失（停機＋ロス時間合計）	

※ 停機等の事故が複数台に及ぶ場合は影響があった設備の累積時間とする

※ SD への振替により実停機時間を調整した場合も報告する

※ 修理業者の到着待ち、及び生産挽回可能で夜間呼び出し修理をせず待機した時間は停機時間から除く

（２）報告期限と報告方法

報告期限は、以下のとおりである。

第一報：事故発生後速やかに提出

第〇報：本報告提出までの間、進展あり次第続報を提出

本報告：

速 報：復旧（復旧の必要ない案件は事象判明）より 7 営業日以内

中間報：復旧（復旧の必要ない案件は事象判明）より 1 か月以内、
及び 3 か月以内に最終版が出せない場合

最終版：原因調査と対策確定後（3 か月以内に提出）

なお、第一報及び第〇報は A クラスのみの報告とされている。また、クレーム等の金額確定に時間を要する案件は懸念がある時点で報告書を提出することとされている。

報告方法は、所定の書式に記入し、メールにて所定の報告先へ報告することとされている。

（３）報告ルート

報告ルートは、以下のとおりである。

報告先 A クラス：全役員、各事業部長、各本部長、関連する本社部長、人事部長、技術部長、安全環境品質保証部長、全場所長

B クラス：技術本部長、技術部長、安全環境品質保証部長、担当事業部長

報告者 A クラス：第一報、速 報：工場長又は代理者から所定の報告先へ報告

中間報、最終版：工場長又は代理者から技術本部長、技術部長、安全環境品質保証部長へ報告し、内容了解後に技術部長又は安全環境品質保証部長から所定の報告先へ報告

B クラス：本報告：工場長又は代理者から所定の報告先へ報告

4 品質監査

MPM グループにおいては、MPM 技術環境部（現技術本部安全環境品質保証部）が品質管理に関する事項を管掌しており、上記 2 記載のと通りの品質管理のための体制が取られていることに加え、同部が責任部署となって、毎年度、各工場に対する品質監査を実施している⁷。

5 旧白河事業所における品質管理・検査体制

（1）検査の実施及び記録

旧白河事業所検査実施規定によれば、旧白河事業所で扱う製品に関する品質管理体制・検査実施体制は、以下のとおりであった。

ア 耐熱プレスボード

工程内検査として、抄紙工程においては製造係 A 班員が、仕上工程では成型課仕上班員が、それぞれ定められた技術標準書の値に適合しているかの確認を作業標準書に定められた方法により実施することとされている（第 6 条第 2 項）。各検査結果は、検査員が製造課長に報告し承認を得ることとされている（第 7 条第 2 項）。

さらに、出荷検査において、管理課の検査員が技術標準書に従って規定数試料を採取し、前処理を施した後に検査を実施する。当該検査は、製品ごとの検査項目について、製品出荷規格又は品質標準書の値を判定基準にして、検査項目ごとの作業標準書により実施される（第 6 条第 3 項）。検査員は検査結果を「出荷検査成績控」にまとめた後、管理課長の承認を受けてこれを保管することとされている（第 7 条第 3 項）。

また、耐熱プレスボードのうち成型品・積層板については、成型品検査において、成型仕上班の検査員が定められた仕様書又は図面に適合しているか作業標準書に定められた方法により実施するほか、管理課の検査員が技術標準書に従って規定数試料を採取し、前処理を施した後に検査を実施する。なお、成型品検査の項目は顧客との取決めで省略できるものもあるとされている（第 6 条第 4 項）。

管理課は顧客への製品の出荷に伴い、管理課検査員の出荷検査結果に基づく出荷検査報告書⁸を作成し、顧客に報告する（第 8 条）。

イ クラフトプレスボード

2021 年 10 月 1 日に王子エフテックス株式会社へ事業譲渡し、以降、MPM グループでは製造されていないクラフトプレスボードについても、事業譲渡前の改訂 20 版の旧白河事業所検査実施規定⁹に定めがあるが、その内容は、耐熱プレスボードの規定とおおむね同様である。す

⁷ 内部監査部による監査が実施されているが、当該監査は主に経理及び会計の観点から実施されている。

⁸ 顧客に報告する際は、「GA ボード検査報告書」や「TEST REPORT OF PRESSBOARD」などの名称が用いられていた。

⁹ 旧白河事業所検査実施規定は、2021 年 10 月 1 日に改訂されており、最終版は改訂 21 版である。

なわち、工程内検査として、抄紙工程においては製造課抄紙係員が、仕上工程では製造課仕上係員が、それぞれ定められた技術標準書の値に適合しているかを作業標準書に定められた方法により実施することとされている（改訂 20 版第 6 条第 2-1 項）ほか、各検査結果は、検査員が製造課長又は仕上係長にそれぞれ報告し、承認を得ることとされている（改訂 20 版第 7 条第 2-1 項）。

出荷検査、成型品検査及び出荷検査報告書による顧客への報告については、改訂 20 版の旧白河事業所検査実施規定では、耐熱プレスボードとクラフトプレスボードで共通である。

出荷検査は、検査主体が技術管理課の検査員であること、報告先及び承認主体が技術管理課長であることのほかは、改訂 21 版と同様の手順で進められる（改訂 20 版第 6 条第 3 項、第 7 条第 3 項）。成型品検査についても、おおむね改訂 21 版のそれと同様であるが、検査の実施主体が成型課の検査員であるほか、規定数試料の採取と前処理後の検査実施が定められていない点で、改訂 21 版と異なる（改訂 20 版第 6 条第 4 項）。

顧客への報告については、報告主体がプレスボード事業室であること、及び出荷検査報告書の作成主体が技術管理課検査員であることを除けば、改訂 21 版と同様に処理される（第 8 条）。

（2）保留品の処理

旧白河事業所不適合管理規定によれば、工程内検査、出荷検査及び成型品検査時の不適合品の処置手順・方法は、以下のとおりである。

工程内検査時に不適合品が発見された場合、（ア）抄紙工程での発見時は、製造部 A 抄紙班係長・班長がホットプレスパート後の保管場所における仕掛品に識別カードでその旨表示し、異常時の作業標準書により処置する。次工程の製造部係長・成型仕上班長は、識別カードの内容を確認し、成型仕上班員に処置方法を指示する。（イ）仕上工程での発見時は、製造部成型仕上班検査員が仕掛品に識別カード又は合紙でその旨表示し、異常時の作業標準書及び選別技術標準書により処置する（第 5 条）。

出荷検査時に不適合品が発見された場合、（ア）管理課出荷検査員は直ちに管理課長、製造係長にその旨連絡し、（イ）製造係長、成型仕上班長は出荷待ちの製品が誤って出荷されないように表示、識別し、ブロック処理をして、（ウ）管理課が製造部長、白河事業所長へ報告し是正処置を開始させる（第 6 条）。

成型品検査時に不適合品が発見された場合、成型仕上班検査員は、不適合品を所定の保管場所に移動し、適合品と混入しないように表示板で表示し識別する（第 7 条）。

なお、不適合品については各課長が判断して可能な場合には、特定した不適合箇所の再加工及び削除を施し、再検査の結果合格であれば採用とすることとされており、特定した不適合箇所の取扱いについては、識別カード又は合紙でその旨表示し、ブロック処理にして供紙（再生品）として使用する（ただし、異物混入品においては廃棄処分とする。）こととされている（第 8 条）。

また、不適合品及び不適合品再審は、品質記録管理規定により記録し、

各課が保管する（第9条）。

6 高砂工場における品質管理・検査体制

(1) 検査の実施及び記録

高砂工場マニュアル（品質・環境）によれば、高砂工場で扱う製品に関する品質管理体制・検査実施体制は、以下のとおりである。

工程内監視及び自主検査は、各「QC 工程表」等により抄紙課、加工紙課、仕上課が実施する。

製品・中間製品特性検査は、品質保証 G 発行の「中間品質標準書」に明記した特性項目について、規格に基づき、品質保証 G が実施する。

仕上工程での寸法検査は、仕上課が実施する。

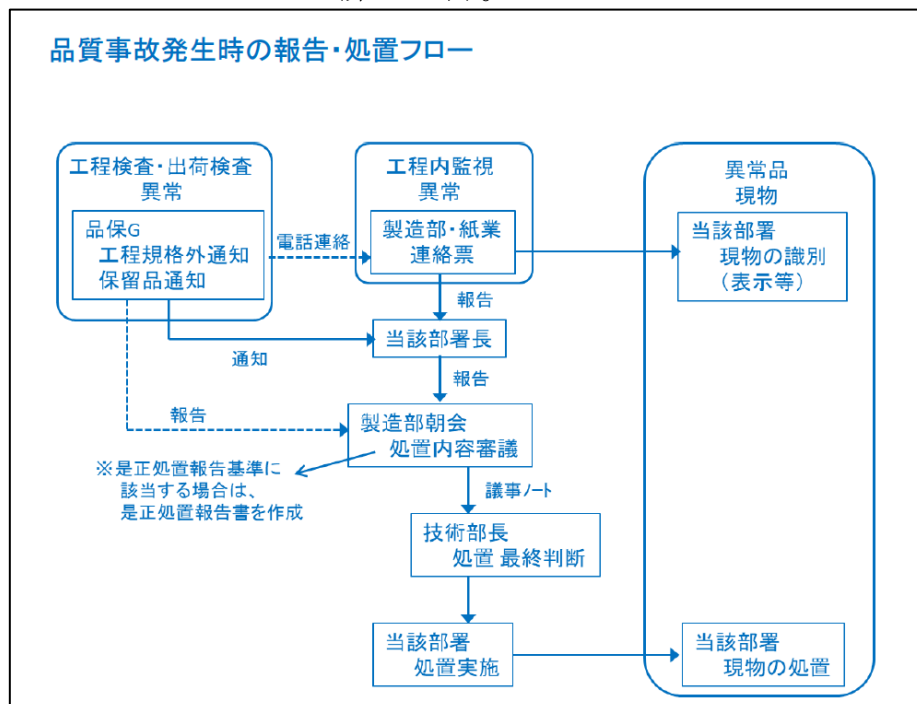
製品・中間製品の次工程への引渡しは、品質保証 G が行う特性検査の確認や、工程内自主検査等で行い、許可した組長、又は担当者名を「巻取点検カード」等に明記する。品質要求事項が一部未達の場合は、その程度により製造部朝会での審議の上、最終判断は技術部長が行うこととされている。

品質特性の最終検査（出荷検査）は、品質保証 G が実施し、技術部長、又は品質保証 GL が出荷を承認する。なお、業務グループは、出荷承認を受けるまでは製品を出荷してはならないこととされている。

なお、工程内監視及び自主検査の結果は、日報、BM 計データ等で記録することとされており、出荷検査報告書は品質特性検査結果として記録することとされている。

(2) 保留品の処理

高砂工場不適合・保留品管理規定によれば、保留品（要求事項を満たしていない中間製品及び最終製品で出荷前のものをいう。）の発生時には、以下の報告・処置フローに従った上、以下の①～⑥のいずれかの処置をすることとされている（第4.1条）。



- ① 再加工なしで採用する。(製品仕様書の規格内)
- ② 再加工なしで特別採用する。
- ③ 不良部分を除去して採用する。
- ④ 適合製品となるように手直しをして採用する。
- ⑤ 用途変更して再格付をして採用する。
- ⑥ 不採用としてブロックとする。

なお、特別採用とは、一部顧客要求事項が未達でも、機能的に正常品との差が認められないと判断したものであり、製造部朝会で審議し、技術部長が最終判断することとされ、特別採用品の出荷には、顧客との合意が必要とされている。旧白河事業所において製造し高砂工場にて在庫となっていた耐熱プレスボードの不適合品を特別採用する場合は、営業部門が顧客に特別採用の打診をした上で、顧客から特別採用申請の提出要請を受け、品質保証 G が作成した特別採用申請書を営業部門が顧客に提出し、顧客が品質保証 G に対して特別採用の可否の判定結果について特別採用審査結果報告を行う。なお、ここでの営業部門とは、MPM の機能商品事業部及び機能商品営業部並びに三菱王子紙販売株式会社機能材本部、建築資材営業部及び工業材 G をいう。

7 八戸工場における品質管理・検査体制

(1) 検査の実施及び記録

品質マニュアルによれば、2024 年 4 月時点の八戸工場における検査体制は以下のとおりである。

工程内監視及び自主検査は、各「QC 工程表」により製造 1 課・2 課・3 課、パルプ課及び仕上 1 課・2 課が実施する。製品・中間製品特性検査は品質保証 G が実施することとされ、検査項目は品質保証 G 発行「技術標準書」をベースに「検査項目一覧」で明記されるほか、判定基準は「技術標準書」で定められる。仕上げ工程での寸法検査は、仕上げ 1 課・2 課が実施する。

工程内監視及び自主検査の結果は、日報、BM 計データ等で記録することとされ、また、品保システムの検査報告書は品質特性検査結果として記録することとされている。

(2) 不適合なアウトプットの管理

不適合製品、出荷前の保留品等の不適合なアウトプットについては、以下のいずれかの方法で処理される。

- ① 修正
- ② 成否の予備サービスの分離、散逸防止、返却又は提供停止
- ③ 顧客への通知
- ④ 特別採用による受入の正式な許可の取得

なお、不適合なアウトプットに修正を施したときには、要求事項への適合を検証することとされている。

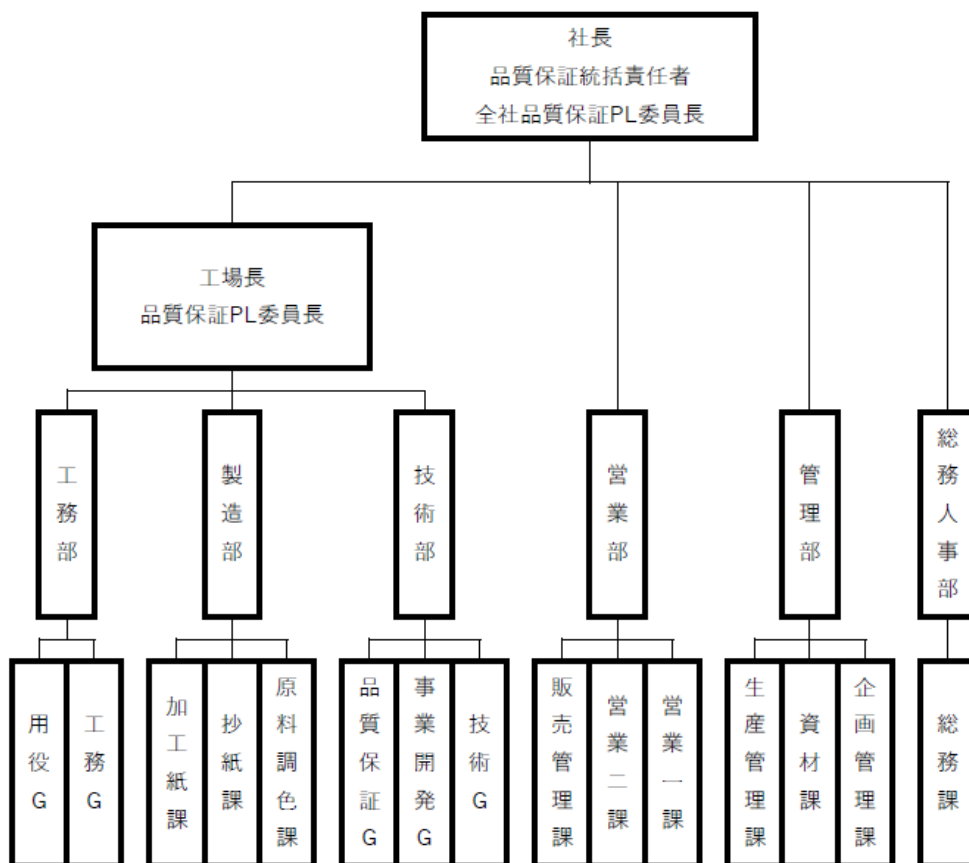
8 KJ 特殊紙における品質管理・検査体制

(1) 概要

2023 年 4 月 1 日に改定された品質保証規程によれば、KJ 特殊紙における品質管理体制の概要図は以下のとおりである。

全社品質保証PL組織図

2023年4月1日



社長は、品質保証統括責任者として、品質に関する責任と権限を有し、全社の品質保証活動を統括することとされている（品質保証規程第4条第1項）。また、品質保証統括責任者を委員長とする全社品質保証 PL 委員会は、全社の品質保証の実務を行い、原則として年に1回招集される（同条第2項）。さらに、工場長を委員長とする品質保証 PL 委員会は、工場の品質保証の実務を行い、原則として年に11回招集される（同条第3項）。

(2) 検査の実施及び記録

品質マニュアル、製品検査要領及び製品検査手順書によれば、KJ 特殊紙で扱う製品に関する品質管理体制・検査実施体制は、以下のとおりである。

品質保証グループの検査員は、「製品検査手順書」に基づき、製造工程完了後の最終検査（出荷検査）を実施することとされている（品質マニュアル第8.6条第1項）。検査は、JIS 等の外部試験方法を参照して作成され、品質保証グループリーダー（GL）が決裁した作業標準書に従って行われる（製品検査要領第5条第3項）。

検査員は、製品の種類や納入先ごとに定められる製品規格に基づき製品

の合否を判定し、その結果を報告書により検査係長¹⁰に報告する。検査係長は、検査員からの報告内容を確認の上、品質保証 GL に報告し、その承認を得る。品質保証 GL は、検査により判明した品質に関する情報を関係各部署に連絡、報告する（製品検査要領第 5 条第 4 項）¹¹ほか、定められた検査項目を全て完了し、基準を満たしていることを確認した後、製品の出荷を許可する（品質マニュアル第 8.6 条第 3 項）。

検査結果は、「記録管理要領」に従い、検査員によりデータベースに入力されるなどして管理される。また、判定結果等の記録は、品質保証グループ（あるいはその委託を受けた部門）が整理することとされている（品質マニュアル第 8.6 条第 2 項、製品検査要領第 5 条第 5 項）。

（3）不適合品の処置

出荷検査により不適合が確認された場合、品質保証 GL は、製造部門長及び物流担当にその旨を連絡するとともに当該製品の出荷停止を指示し（品質マニュアル第 8.7.1 条、製品検査要領第 5 条第 4 項）、品質保証 GL から同連絡を受けた関係部門は、当該製品を識別、隔離するなどして出荷を予防することとされている（製品不適合処置要領第 5 条）。

製品不適合処置要領及び品質保証室製品不適合処置手順書によれば、不適合品は以下のいずれかにより処理される。

- ① 顧客に事前照会を行い、特別採用を要請する。
- ② 出荷止めとし、不適合部分を除去した後、再判定を行う。
- ③ 出荷止めとし、不適合部分を除去した後、再加工又はユーザー変更により出荷する。
- ④ 出荷止めとし、仕込損紙又は破棄処分とする。

上記①～③の処置は、規格からの外れが軽微な場合、及び当該製品に使用方法によっては当該性能が明らかに影響を及ぼさないと認められる場合に限り許容される（製品不適合処置要領第 5 条第 4 項）。処置内容等は、製造部門において「出荷止め製品処置内容と対策書」に記載され、同書は品質保証グループが保管することとされている（品質保証室製品不適合処置手順書第 5 条第 3 項）。

第 3 章 判明した事実

第 1 旧白河事業所

第 1 章第 1 に記載したとおり、本調査は耐熱プレスボード事案の発覚を契機に開始されたが、調査の過程で耐熱プレスボードだけでなく、クラフトプレスボードについても改ざん等の不正行為が長期にわたり行われていたことが発覚した。クラフトプレスボードは耐熱プレスボードに先行して製造されており、改ざん行為も耐熱プレスボードでの改ざんよりも古い時期から行われているため、耐熱プレスボードにおける改ざんの経緯とも関係していると考えられる。以下、耐熱プレスボード、クラフトプレスボードの順で調査結果を記載する。

¹⁰ KJ 特殊紙が MPM に吸収合併される前まで存在していた職位である。

¹¹ 例えば、製造部に対しては、出荷検査で不合格とされたロールの本数や割合、不合格理由等が記載された「製品検査報告書」が回覧される。

1 耐熱プレスボード

(1) 製品概要、沿革及び工程

ア 製品概要

耐熱プレスボードとは、全芳香族ポリアミドという化学繊維を主成分として高い耐熱性・難燃性・電気絶縁性を持つ絶縁紙である¹²。

耐熱プレスボードは、顧客において加工した上で、変圧器等に組み込む部材として使用されている。耐熱プレスボードの種類と用途は以下のとおりである。

a 種類

品種	原料・特徴
A ボード (ABR)	・全芳香族ポリアミド 100% ・加工性や油含浸性に優れる ・軽量で機械的強度に優れる
GA ボード (GABR・GABS)	・全芳香族ポリアミド及びガラス繊維の複合材 ・難燃規格 UL94V-0（米国）に合格 ・加工性やワニスの含浸性に優れる ・軽量で可撓性に富む ・寸法安定性に優れる
RA ボード (RAB)	・全芳香族ポリアミド及びロックウールの複合材 ・難燃規格 UL94V-0（米国）に合格 ・加工性やワニスの含浸性に優れる ・軽量で可撓性に富む ・寸法安定性に優れる
成型品・積層板	・耐熱プレスボードを使用した成型加工品

b 用途

品種	用途
A ボード (ABR)	・車載用変圧器の絶縁材 ・シリコン油入変圧器の絶縁材 ・乾式・ガス絶縁変圧器の絶縁材 ・各種耐熱性構造材等
GA ボード (GABR・GABS)	・乾式、モールド及びガス絶縁変圧器の絶縁材 ・各種回転機の絶縁物材 ・各種耐熱性構造材等 ・アスベストの代替材
RA ボード (RAB)	・乾式、モールド及びガス絶縁変圧器の絶縁材 ・各種回転機の絶縁物材 ・各種耐熱性構造材等 ・アスベストの代替材

¹² クラフトプレスボードは、木材由来のパルプを原材料としてボード状に形成して製造するのに対して、耐熱プレスボードは、全芳香族ポリアミドという化学繊維を主成分としてボード状に形成して製造するため、クラフトプレスボードよりも高い耐熱性・難燃性・電気絶縁性を持つ。

成型品・積層板	・各種変圧器の絶縁材 ・各種回転機の絶縁材 ・各種耐熱性断熱材 ・構造材
---------	---

イ 沿革

耐熱プレスボードの人員・製造・設備・材料に関する主な沿革は、以下のとおりである。

年	内容
1979 年	MPM 白河工場において、販売合弁先企業で製造された原材料を用い、設備は既存のクラフトプレスボードの生産ラインを使用して耐熱プレスボードの製造を開始。 当該企業との合弁会社である日本アロマにて、製品の販売を開始。
1984 年	MPM が日本アロマから耐熱プレスボード事業を引き継ぎ、MPM において製品を販売。
1992 年	MPM が別企業との製造契約・マーケティング契約を締結。
1993 年	子会社である白菱興業を設立。白菱興業において全工程のうち仕上・成型工程を担当。
1994 年	主な原材料サプライヤーを変更。
2000 年	MPM から白菱興業に人員及び設備を移管し、白菱興業において抄紙工程を含む全工程に関して MPM からの製造委託を受けて耐熱プレスボードを製造。
2006 年	MPM から白菱興業に耐熱プレスボード事業の生産業務を譲渡。
2007 年	白河工場を「白河事業所」と改称。
2009 年	白菱興業において耐熱プレスボードの専用生産ラインを新設 ¹³ 。 RAB の原材料の 1 つであるロックウールの仕入先を変更。
2016 年	白菱興業が白菱ペーパーテクノロジーに社名変更。
2021 年	MPEC が白菱ペーパーテクノロジーを統合。
2023 年	2021 年のクラフトプレスボード事業の譲渡後、生産拠点集約による耐熱プレスボード事業の収益性向上及び高砂工場に併設する高砂 R&D センターでの関連製品開発加速のため、旧白河事業所から高砂工場への生産設備等の移管開始。

ウ 製造・出荷までの工程

耐熱プレスボードについての製造・出荷までの主な工程は下記のとおりである。なお、成型品・積層板については、別途の加工工程等が行われる。

¹³ 1979 年から 2009 年までの間は、クラフトプレスボードと同じ生産ラインで原材料を変更することによって耐熱プレスボードを製造していた。

大工程	小工程
原料調成工程	離解
	濃度調整
	叩解
	紙料配合
	鉄粉除去
抄紙工程	抄紙
	マット形成
	切断
乾燥工程	ホットプレス
仕上工程・検査工程	出荷検査用資料採取
	厚さ検査
	外観検査
	裁断
	金属異物検査
	出荷検査
	梱包
	倉庫保管・出荷

エ 背景となる耐熱プレスボードの製品特性

耐熱プレスボードは、原理的には紙を抄く要領で、難燃性・絶縁性の化学繊維である全芳香族ポリアミド等の繊維を水で攪拌し、巻き上げて抄紙した上で、ホットプレス（圧力と熱をかけること）によって上記繊維をボード状に形成することで製造されている。

ホットプレスを行っているものの、繊維形状の大きさ等から、製造された1枚のボードの中でも箇所によって厚さ等にばらつきが生じやすい製品特性を有している。

また、難燃性・絶縁性の化学繊維をボード状に形成したものであることから明らかなおと、変圧器等に用いる際に最も重要となる指標である絶縁破壊強さの数値は原料の性能に依拠することとなる¹⁴。

（2）数値の改ざん

ア 改ざんの手口・態様

（ア）概要

a 改ざんの手口の種類

旧白河事業所では、出荷検査において、顧客仕様や社内管理基準から規格外れとなった数値の改ざんを行っていた。

b 改ざんの手順・マニュアル

改ざんの手順については、時期によって異なるが、おおむね以下のとおりである。なお、耐熱プレスボードの改ざん手順に関しては、作成された時期や作成者は不明であるが、担当者向けのマニュアルが作成され

¹⁴ なお、本件においては、MPM が購入していた難燃性・絶縁性の化学繊維である全芳香族ポリアミド等の性能に関する問題は確認されていない。

ていた。

- ① 品質保証部門の検査担当者が出荷検査において各項目の測定を実施し、出荷検査成績書に入力する。
- ② 規格外れが生じている項目が存在する場合、品質保証部門の検査担当者（＝出荷検査成績書作成者）において、社内向けの検査結果を記載する用紙（＝「ボード検査報告書」という表題の用紙）に改ざんする数値及び同数値とする理由を記載する。
- ③ 検査担当者は、品質保証部門の担当課長、プレスボード事業室の室長の順に上記用紙等を回し、上記用紙に押印をしてもらい、改ざんの承認を受ける。
- ④ 検査担当者は、改ざんした数値を入力した社内向けの出荷検査成績書¹⁵を作成し、点検者が内容を確認の上、「合格」印と点検印を押印する。同出荷検査成績書について、品質保証部門の課長が承認印を押印の上、生産管理チームが内容を確認し、押印する。
- ⑤ 上記出荷検査成績書の内容に基づき、プレスボード事業室にて顧客向けテストレポート（出荷検査報告書と同義、以下同じ。）を作成・点検し、最終的にプレスボード室長が承認印を押印する。

（イ）規格外れの数値の改ざん

1994 年から 2023 年まで製造した件数のうち、実測値及び顧客提出の数値が確認できる合計 2,017 件についての検査関連帳票を照合し、規格外れの数値の改ざん状況について確認した¹⁶。

耐熱プレスボードは、1994 年から製造・マーケティング契約先企業で製造された全芳香族ポリアミドを原材料として使用しており、2009 年から専用生産ラインを設置し、2023 年まで旧白河事業所で製造されていたところ、1994 年から 2023 年までの間に製造した耐熱プレスボード製品全体での改ざんの件数等は下表のとおりである。

対象期間	生産数 ¹⁷	抽出数 (照合数) ¹⁸	改ざん件数	改ざん率 ¹⁹
1994～2009 年	965 件	843 件	679 件	80.5%
2009～2023 年	1,187 件	1,174 件	786 件	67.0%
全期間	2,152 件	2,017 件	1,465 件	72.6%

¹⁵ ④の出荷検査成績書の作成者・点検者・承認者は、基本的に①・②・③における検査担当者・点検者・品質保証部門の課長と同じであるため、改ざんの事実を認識している。

¹⁶ 1994 年以前の資料については、残存する情報が非常に少なかったことから、規格外れが発生していた割合・件数算出の対象とはしていない。もっとも、後記のとおり、1980 年 11 月には改ざんを行っていた証跡も確認されている。

¹⁷ 顧客の注文に対して出荷したオーダー番号の件数を指している。

¹⁸ 抽出数（照合件数）とは、全生産数のうち、実際の測定データと出荷検査成績控え（1994 年～2009 年）又は顧客向けテストレポート（2009 年～2023 年）に記載された数値を対照することができた件数を指している。

¹⁹ 改ざん率の算出に当たっては、改ざん件数を分子、実際に照合ができた抽出数（照合数）を分母とし、小数点第 2 位で四捨五入している。

(具体例)

GABR0.5mm のオーダー番号 0788 に関する 2018 年 10 月 31 日付け出荷検査成績書においては、引張強さの縦の平均値が 21.1Mpa であったが、引張強さの縦の平均値についての規格値が 25Mpa 以上であり、規格から外れていた。

そこで、上記出荷検査成績書の作成担当者は、ボード検査報告書の上段に赤字で実際の数値を記載するとともに、下段には青字で規格内の検査項目の実際の数値とともに、引張強さの縦の平均値を 25Mpa と記載した上で、25Mpa と改ざんする理由として「過去実績値にしました。」と記載した。作成担当者は、上司である品質保証部門の担当課長及びプレスボード事業室の室長に対して同成績書を順に提出し、両名から同成績書に押印をもらうことにより、上記改ざんの数値についての承諾を取得した。

その後、改ざん後の数値を記載した社内向けの出荷検査成績書を作成の上、「合格印」を押印するとともに、顧客向けテストレポートが作成・発出された。

(ウ) 規格内の数値の改ざん

上記の規格外れが生じた場合における数値の改ざんのほか、規格内であるにもかかわらず数値の改ざんが行われている事例もごく少数確認された。

(具体例)

ABR0.8mm のオーダー番号 0569 に関する 2015 年 12 月 22 日付け品質試験結果においては、密度の平均値が 0.70g/cm³であり、0.70-0.85g/cm³という規格は満たしていた。

しかし、品質試験結果の作成担当者は、密度の平均値等が印字された品質試験結果の密度の項目に赤字で 0.71 と記載した上で、上司である品質保証部門の担当課長及びプレスボード事業室の室長らに対して同試験結果を順に提出し、室長らから同試験結果に押印をもらうことにより、上記改ざんの数値についての承諾を取得した²⁰。

その後、顧客に対して、改ざん後の数値を記載した検査報告書が作成・発出された。

(具体例)

RAB2.4mm のオーダー番号 0610 に関する 2016 年 8 月 1 日付け品質試験結果においては、引張強さの縦の平均値が 5Mpa であり、5≦という規格は満たしていた。

しかし、顧客に対して、引張強さの縦の平均値を 6Mpa と改ざんした数値を記載した検査報告書が作成・提出された²¹。

²⁰ なお、同作成担当者は退職済みのためインタビュー実施には至っておらず、規格内の数値改ざんが発生した明確な理由は明らかとなっていないが、関係書類からすると規格外になっていると誤認していた可能性がある。

²¹ RAB2.4mm オーダー番号 0610 については、引張強さの横の平均値が 2Mpa であり、3≦という

イ 改ざんの件数

1994 年から 2009 年までの製造分に関する耐熱プレスボード製品全体での全体の改ざん件数等は上記(2)ア(イ)記載のとおりであるが、さらに、各品種別、試験項目別の改ざん状況の確認を行った。その結果、特定の品種における特定の試験項目で頻繁に改ざんが行われていることが判明した。

2009 年から 2023 年までの製造分に関する品種ごとの全生産数及び各オーダー番号において確認された試験項目ごとの改ざん件数は以下のとおりである。

(件数)

項目	ABR	GABR	GABS	RAB
全生産数	453	240	281	213
厚さ	29	15	14	10
密度	54	9	24	13
絶縁破壊強さ (平均値)	17	0	0	2
絶縁破壊強さ (最低値)	0	0	0	0
引張強さ(縦)	0	15	19	17
引張強さ(横)	69	2	1	27
伸び(縦)	19	25	4	155
伸び(横)	7	8	0	207
水分	45	15	10	0
灰分	8			
加熱収縮率(縦)	0	0	0	0
加熱収縮率(横)	265	0	0	2
加熱収縮率 (厚さ)	18	0	3	0
加熱減量	26	0	1	0
加圧圧縮率	98	0	0	0
残留歪	287	0	0	1
油含浸率	0			
配合率		38	25	15
坪量				15

ウ 規格と実測値の乖離状況

(ア) 顕著な乖離状況が確認された品種等

耐熱プレスボードについては、厚さ、密度、引張強さ、伸びなど複数の試験項目があり、顧客との間で合意された各規格値を満たす必要があ

規格を満たしておらず、検査報告書では 3Mpa と数値が改ざんされている。引張強さの縦と横の値には相関関係があるため、引張強さの横の平均値を改ざんするに当たって、引張強さの縦の平均値も整合するように改ざんしたと推認される。

るところ、上記イ記載のとおり、特定の試験項目において規格と実測値の顕著な乖離状況が確認された。

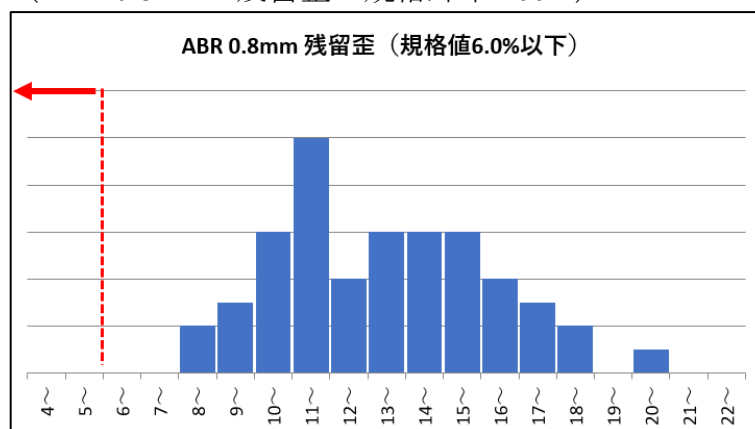
このうち、特に規格と規格値の顕著な乖離状況が認められた品種、試験項目、厚さ、規格外率は以下のとおりである²²。

	品種	試験項目	厚さ	規格外率
1	ABR	残留歪	0.8mm	100%
			1.6mm	89.3%
			2.4mm	88.9%
			3.2mm	70.8%
2	ABR	加圧収縮率	0.8mm	88.7%
			1.6mm	40.2%
			2.4mm	19.2%
			3.2mm	6.9%
3	RAB	伸び（縦）	0.8mm	88.2%
			1.6mm	79.8%
			2.4mm	71.2%
			3.2mm	72%
4	RAB	伸び（横）	0.8mm	100%
			1.6mm	100%
			2.4mm	100%
			3.2mm	100%

(イ) 規格値と実測値に関するヒストグラムの例

上記表に記載した各品種、試験項目、厚さに関するヒストグラムの例は以下のとおりである²³。

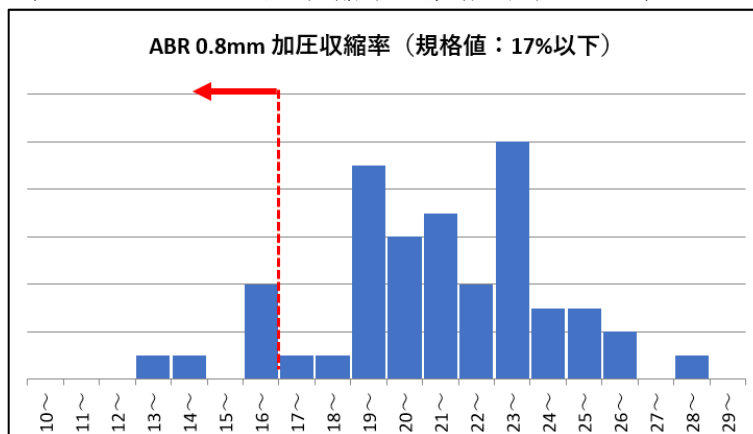
(ABR 0.8mm：残留歪：規格外率 100%)



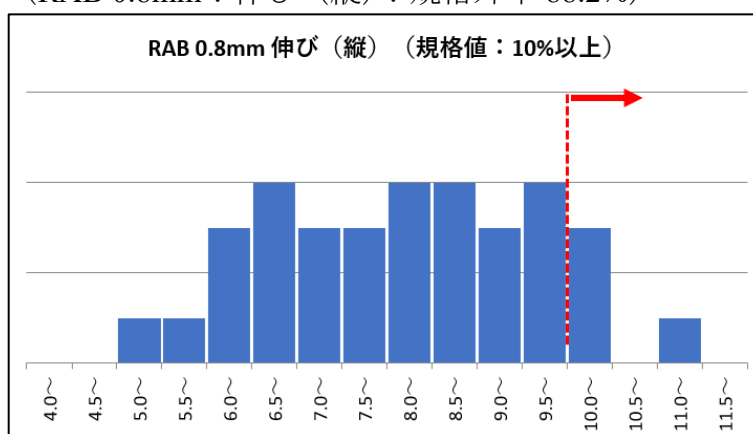
²² なお、ABR の加熱収縮についても規格外率が高いことが明らかとなっているが、MPM による検証の結果、仕様・規格設定に起因する問題ではなく、検査方法違反に起因する規格外れであることが判明しているため、本項目での言及は省略する。

²³ 各図の赤破線は規格値を示し、赤矢印の方向が規格値内となる領域を示している。

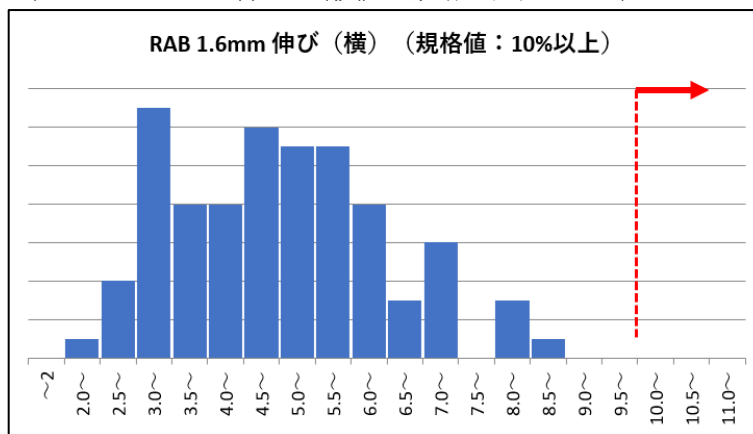
(ABR 0.8mm：加圧収縮率：規格外率 88.7%)



(RAB 0.8mm：伸び（縦）：規格外率 88.2%)



(RAB 1.6mm：伸び（横）：規格外率 100%)



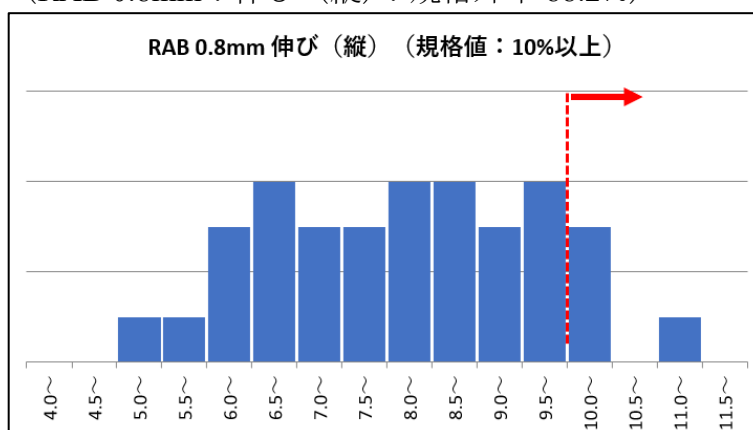
規格からの乖離状況は上記のとおりであり、ヒストグラムからしても、一部の試験項目においては、そもそもの規格値との乖離の程度が非常に大きいことが明らかとなった。

(ウ) 同一製品におけるばらつきの大きさ

同一品種で同一の厚さの耐熱プレスボード製品は全く同じ製造条件で製造されているにもかかわらず、上記各ヒストグラムを見る限り、各オーダー番号の実測値には、かなりのばらつきが生じていることが確認

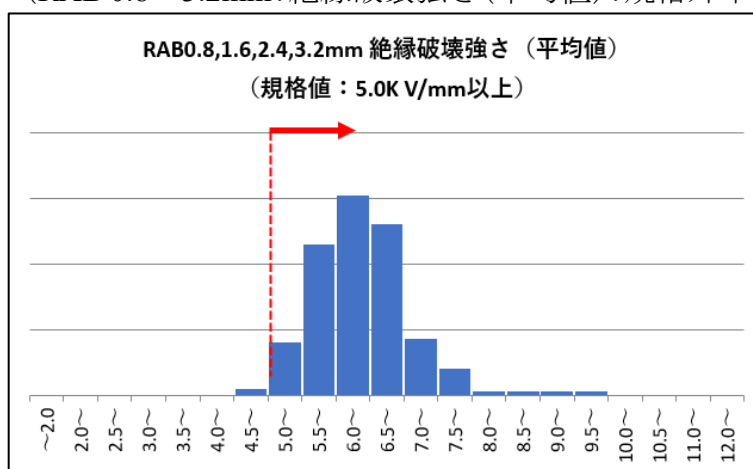
された²⁴。

(RAB 0.8mm：伸び（縦）：規格外率 88.2%）



例えば、RAB0.8mm の伸び（縦）は、規格値が 10%以上であるところ、実測値は、5%台から 11%台まで幅広い分布を示しており、その平均値は 8.2%、中央値は 8.3%である。最小値は 5.3%、最大値は 11.2%と、最小値と最大値の開きは非常に大きい上に、分布の中央も必ずしも明確ではなく、実測値のばらつきは大きい。

(RAB 0.8～3.2mm：絶縁破壊強さ（平均値）：規格外率 0.98%)



なお、耐熱プレスボードの重要な性能である絶縁破壊強さについては、例えば、RAB0.8～3.2mm の絶縁破壊強さ（平均値）の規格値は 5.0K V/mm 以上であるところ、規格外率は 0.98%であり、伸び（縦・横）と比較するとばらつきの程度は小さい²⁵。

²⁴ 上記のとおり、製造された 1 枚のボードの中でも箇所によってばらつきが生じやすい製品特性を有しているが、そもそもの各オーダー番号間でのばらつきも大きいという製品特性を有していることが明らかとなった。

²⁵ ABR の絶縁破壊強さではほかの品種と比較して、規格外率やばらつきが大きくなるが、これはほかの品種と異なり、気中測定ではなく油中測定を要するところ、試験片の真空処理や油浸などの前処理・準備に検査員の技量を要するため、検査精度の問題からばらつきが生じていると推測される。

エ 発生時期

本調査のインタビューの中で、1979年に旧白河事業所で耐熱プレスボードの製造開始後、いつから、どのような経緯で数値の改ざんが開始されたのかを特定することはできなかった。当時の品質管理部門のOBに対するインタビューを実施しようと試みたものの、そもそもコンタクト情報が不明、あるいは、高齢のためインタビューの実施が困難である等の理由により、事情を聴取できる人物がおらず、数値の改ざん開始の経緯については、事実解明には至らなかった。

しかしながら、発見された客観的資料からは、遅くとも1980年11月には数値の改ざんが行われていたことが確認されており、耐熱プレスボードの製造開始直後から数値の改ざんが行われていたことが明らかとなっている²⁶。

オ 数値改ざんの背景等

上記のとおり、約40年以上も前の改ざん開始の経緯については明らかとはならなかったが、現在も在職する従業員らのインタビュー結果からは、過去に顧客との間で締結されていた仕様が非常に厳しく、また、1枚のボードの中でも箇所によって厚さ等によらつきが生じやすい製品特性から、仕様を満たせず改ざんに及んでいたなどの供述が得られた²⁷。

また、上記のとおり、非常に高い規格外率が確認されている上に、特定の試験項目において、顕著な仕様（規格）と実測値の乖離が発生していることから、顧客との間で締結した仕様自体に問題があったと認められる。

そして、耐熱プレスボードの製造開始は1979年であるところ、後記のとおり、同じ生産ラインで従前から製造されていたクラフトプレスボードでは、耐熱プレスボードの製造開始以前から数値の改ざんが行われており、同じ生産ラインで製造されることとなった耐熱プレスボードにおける数値改ざんの開始にも大きな影響を与えたと考えられる。

カ 関与部署・関与者

（ア）関与部署・関与者

数値の改ざんに関与した部署は、プレスボード事業室及び旧白河事業所の品質保証部門の従業員らである。

MPM 本社のプレスボード事業室については、室長の関与が確認されたが、プレスボード事業室を管掌する幹部の関与・認識までは確認されなかった。

旧白河事業所内では、製造部長や品質保証部門の従業員が改ざんに関与していた。工場長レベルについては、改ざんの認識を疑わせる証拠も

²⁶ なお、改ざん行為の終期は、旧白河事業所から高砂工場に移管される直前の2024年1月である。

²⁷ 管理職の立場にあった元従業員からは、規格外が発生した場合には、具体的な製造条件を確認したり、試験片での性能確認を行うなどして、上記ばらつきの範囲か否か等を精査した上で、実際上の品質に影響がないとの判断の上で、数値の改ざんを行っていた旨の供述もあった。

あったが、客観的資料だけでは必ずしも認識等は明らかではなく、改ざんへの関与・認識を認定するには至らなかった。

(イ) 役員

プレスボード事業室長等として改ざん行為に関与していた従業員が、2009 年から 2011 年まで製造等を担当していた子会社の代表取締役としてプレスボード事業を統括していた事例が確認された。

もっとも、その他の役員の関与は確認されなかった^{28,29}。

(3) 金属探知検査の一部不実施

ア 不正行為の概要

旧白河事業所において、耐熱プレスボードの社内規程上は金属異物検出器による金属異物検査を実施すべきところ、金属異物検出器が製造ラインに設置されておらず、金属異物検査が実施されていなかった。

イ 社内規程の規定内容

旧白河事業所は ISO9001 認証を取得しており、ISO9001 に基づき品質マネジメントシステムを規定した文書として品質マニュアルを定めていた。品質マニュアル 3.3「文書・記録体系」において、「③標準書：製品特性や製造・作業などの方法を規定するもの」が社内規程として管理されることとされており、技術標準書及び QC 工程図はこの種別の文書として位置付けられている。よって、技術標準書及び QC 工程図は、耐熱プレスボードの製造・出荷に当たって遵守すべき社内規程といえる。

旧白河事業所の技術標準書(耐熱プレスボード検査選別基準)では、金属異物検査として、「金属異物検出器を使用して、ボードの全数、全面を検査する。」と規定している。

また、旧白河事業所の QC 工程図では、金属異物検査工程として、出荷前に金属異物検出器を用いて金属異物検査を全数実施することが規定されている。

したがって、社内規程上は、耐熱プレスボードの 1 シートごとに全数の金属異物検査が必要とされていたといえ、金属異物検査の不実施は社内規程違反に該当する³⁰。

²⁸ 旧白河事業所に配属され製造部門の課長をしていた従業員が、改ざんには直接関与していなかったものの当時改ざんの事実を認識していたところ、旧白河事業所からほかの事業所に異動して約 18 年後に MPM の取締役まで昇進していた事例もあったが、同人は役員として本件改ざん行為に関与していたものではなかった。

²⁹ 旧白河事業所で製造部長を務めた後に、1986 年から工場長、1989 年から取締役兼工場長、1994 年から取締役(1994 年 6 月退任)の立場にあった役職者に関しては、具体的なオーダー番号ごとの規格外発生状況が記載された PB 工程実績報告書を確認しており、少なくとも高い規格外発生率を認識していたと認められるが、実際の改ざんへの関与・認識についてはこれを裏付ける証拠は確認できなかった。

³⁰ なお、QC 工程図は、一部の顧客に対して提出されていたが、具体的な顧客仕様として合意されたとは認められなかった。また、元従業員によれば、QC 工程図を提出した顧客に対して

ウ 金属異物検査不実施の経緯

旧白河事業所においては、2009 年の耐熱プレスボードの専用生産ライン設置までは、クラフトプレスボードと耐熱プレスボードを同一の生産ラインで製造していた。同生産ラインには金属異物検出器が設置されていたため、クラフトプレスボード及び耐熱プレスボードともに全数の金属異物検査が実施されていた。

しかし、2009 年の耐熱プレスボードの専用生産ライン設置後は、耐熱プレスボードの専用生産ラインに金属異物検出器が設置されておらず、金属異物検査は実施されていなかった³¹。

もっとも、耐熱プレスボードを使用した成型品・積層板においては機械を用いた加工作業等を行うことから、成型品・積層板の完成後に金属異物検査が実施されていた。

エ 対象となる製品

A ボード (ABR)、GA ボード (GABR・GABS)、RA ボード (RAB)

オ 不正行為の時期・期間

耐熱プレスボードの専用生産ラインが設置された 2009 年から高砂工場に生産設備が移管された 2023 年までの間である。

カ 関与部署・関与者

関与した部署は、プレスボード事業室及び旧白河事業所の品質保証部門の従業員らであり、役員の関与までは認められなかった。

(4) 測定方法違反

ア 不正行為の概要

旧白河事業所においては、顧客仕様において出荷検査時の測定方法は JIS 規格所定の方法等が指定されていたにもかかわらず、旧白河事業所の技術標準によって出荷検査を実施しており、一部の項目において、顧客仕様において指定されている測定方法とは異なっていた。

また、旧白河事業所においては、技術標準によって出荷検査を行っていたが、技術標準所定の方法ではなく、より簡易な方法で実施する場合があった。

イ 顧客仕様違反

顧客仕様に違反していた具体的な測定方法は以下のとおりである。

は、金属異物検査を全数実施していない点について説明を行っており、顧客の意向で QC 工程図等を改定できなかったとのことであり、本報告書においては、顧客仕様違反ではなく、社内規程違反の限りで認定することとした。

³¹ なお、上記のとおり、原料調成工程において、鉄粉除去マグネットによる金属除去が行われており、そもそも原料に金属が混入しているケースはほとんどないため、實際上、製造した耐熱プレスボードに金属異物が混入する可能性は限りなく低いようである。

試験項目	違反項目	顧客仕様 ³²	旧白河事業所の技術標準
厚さ	測定箇所	原幅試料の横方向に、ほぼ均等な間隔で規定回数測定する。	全判 (1,500mm×2,200mm) の中央付近計 12 か所
密度	測定回数	原幅試料の横方向に、ほぼ均等な間隔で規定回数測定する。	4 辺の端から約 10mm 内側の位置 4 か所
	質量	試験片質量の 0.5%より高い精度で測定	精度：0.1g (仕様書記載は 0.5%の精度であり、最も軽い 0.5mm 品の試料の重さ 3.5g については 0.01g の精度が必要となる)
引張強さ・伸び	測定回数	試料の縦方向及び横方向に各 9 枚の試験片	試料の縦方向及び横方向に各 5 枚の試験片
水分	乾燥時間	厚さ ≤0.5mm : 105±5℃×12 時間以上 厚さ 0.5～1.5mm : 105±5℃×24 時間以上 厚さ 1.5～5.0mm : 105±5℃×48 時間以上	厚さ 0.5～3.2mm : 105±5℃×24 時間以上
灰分	乾燥時間	厚さ 0.5～1.5mm : 110℃×24 時間以上 厚さ 1.5～5.0mm : 110℃×48 時間以上	厚さ 0.5～3.2mm : 110℃×約 2 時間
	灰化温度	900±25℃で完全に灰化	650℃で完全に灰化 (約 4 時間)
絶縁破壊強さ	前 処 理 (油 中 試 験)	試験片を 105±5℃で 16 時間以上予備乾燥後、1,333Pa 以下で 105±5℃に 5 時間保持。真空状態のまま 50℃のシリコーン油中に浸漬して 0.5 時間保持。大気圧に開放し 50℃のシリコーン油中に 18 時間放置後取り出す。	試験片を 105±5℃で 1 昼夜以上予備乾燥後、10Torr 以下で温度が 105±5℃の恒温槽に 3 日間保持し後、80℃に加熱したシリコーン油の中に浸漬。更に 1 時間保持後、大気中に解放、80±10℃のシリコーン油中に 18 時間放置後取り出す。
	乾 燥 (気 中 試 験)	厚さ ≤0.5mm : 105±5℃×12 時間以上 厚さ 0.5～1.5mm : 105±5℃×24 時間以上 厚さ 1.5～5.0mm : 105±5℃×48 時間以上	厚さ 0.5～3.2mm : 105±5℃×24 時間以上
加熱減量	試験片	100mm×100mm の試験片	50mm×50mm の試験片
	予備乾燥	100～120℃で 8～10 時間	105±5℃で 5 時間

³² 加熱減量の試験項目を除き、JISC 2305 に規定する方法によることとされている。

ウ 技術標準違反

社内規程である技術標準に違反していた具体的な測定方法は以下のとおりである。

試験項目	違反項目	旧白河事業所の技術標準	簡略化した実際の実施方法
絶縁破壊 強さ	試験回数	10 回測定し平均値とする	3 回測定し平均値とする
	測定機器	試験片を直径 50mm の電極の間に挟む	上部電極は直径 25mm、下部電極は直径 75mm を使用
密度	測定箇所	縦、横方向に各 2 か所ずつ	1 か所のみ測定
灰分	試料数	試料を 3 組準備する	2 組で実施

エ 測定方法違反の経緯

本調査のインタビューの中で、いつから、どのような経緯で顧客仕様等に合致しない測定方法が開始されたのかを特定することはできなかった。当時の品質管理部門の OB に対するインタビューを実施しようと試みたものの、そもそもコンタクト情報が不明、あるいは、高齢のためインタビューの実施が困難であるなどの理由により、事情を聴取できる人物がおらず、その開始の経緯については、事実解明には至らなかった。

オ 対象となる製品

当該顧客仕様製品等。

カ 不正行為の時期・期間

開始時期は不明であるが、終期は高砂工場に生産設備が移管された 2023 年までである。

キ 関与部署・関与者

関与した部署は、プレスボード事業室及び旧白河事業所の品質保証部門の従業員らであり、役員の関与までは認められなかった。

(5) 外観検査における規格外商品の出荷

ア 不正行為の概要

旧白河事業所において、耐熱プレスボードの外観検査をする際に、社内規格の外観基準を満たさない製品を出荷する場合があった。

イ 社内規格における外観基準

耐熱プレスボードの社内規格における外観基準は、以下のような欠点がないことである。

- ① 鉄粉その他伝導性微粒子と判断されるものの付着がある。
- ② シミが全板全面に異常に散乱している。
- ③ ワイヤーによるシミ、キズその他紙屑剥離のため、表面に異常が

認められる。

- ④ 金網によるシワ、ハンガー、汚れ、ひっかき傷がある。
- ⑤ 表面に搬送用ベルト等による汚れがある。

ウ 規格外商品の出荷手順等

外観検査において、上記外観基準を満たさない製品が確認された場合、担当者は、上司に対して報告及び相談を行っていた。これに対しては、上司からは、「材料が足りなくなるので品質的な部分で問題がなければ汚れ等があっても入れてください。」などと指示が出され、上記外観基準を満たさない製品がそのまま出荷される場合があった。

エ 対象となる製品

上記外観基準を満たさない製品の種類やオーダー番号については特定できなかった。

オ 不正行為の時期・期間

不正行為の時期・期間については特定できなかった。

カ 関与部署・関与者

関与した部署は、旧白河事業所の品質保証部門の従業員であり、役員の関与までは認められなかった。

2 クラフトプレスボード

(1) 製品概要、沿革及び QC 工程図

ア 製品概要

クラフトプレスボードとは、未晒クラフトパルプ³³を原料とする、変圧器用の絶縁部材等に使用する絶縁紙であり、種類と用途は以下のとおりである。

a 種類

- ・プレスボード（RPB：標準品、HPB：高密度品、MRPB：低密度品）
- ・積層プレスボード（RPB：標準品、HPB：高密度品）
- ・成型品（HPB を使用。シリンダー、アングル、積層加工品など）

b 用途

- ・油入変圧器用の絶縁部材
- ・各種変圧器用構造材、各種スペーサー

イ 沿革

クラフトプレスボードの人員・製造・設備・材料に関する沿革は、以下のとおりである。

³³ 漂白していないパルプを指す。漂白処理を行うと白色度が上がるものの強度が落ちてしまうため、クラフトプレスボードの用途との関係で、未晒クラフトパルプが原料として使用されている。

年	内容
1933 年	高砂工場にてクラフトプレスボードの製造を開始。
1951 年	他の製紙メーカーから、クラフトプレスボードの原料となるパルプの購入を開始。
1961 年	クラフトプレスボードについて高砂工場において JIS 認証を取得。
1966 年	MPM が白河パルプ工業と合併し、旧白河事業所を承継。
1971 年	高砂工場においてクラフトプレスボード設備を停機し、MPM 旧白河事業所へ移設。同所においてクラフトプレスボードの製造を開始。
1973 年	クラフトプレスボード 2 種について旧白河事業所において JIS 認証を取得。
1993 年	子会社である白菱興業を設立。白菱興業において全工程のうち仕上・成型工程を担当。
1994 年	MPM においてパルプの製造を休止。クラフトプレスボードの原料となるパルプの一部を自社製品から海外他社製の輸入製品へ切替え。
2000 年	MPM から白菱興業に人員及び設備を移管し、白菱興業において抄紙工程を含む全工程に関して MPM からの製造委託を受けてクラフトプレスボードを製造。
2004 年	クラフトプレスボードの原料となるパルプの一部サプライヤーを切替え。
2006 年	MPM から白菱興業にクラフトプレスボード事業の生産業務を譲渡。
2007 年	白河工場を「白河事業所」と改称。
2008 年	JIS 認証を維持・更新せず失効。
2016 年	白菱興業が白菱ペーパーテクノロジーに社名変更。
2021 年	MPEC が白菱ペーパーテクノロジーを統合。 クラフトプレスボード事業を王子エフテックス株式会社へ事業譲渡（営業権を譲渡）。

ウ 製造・出荷までの工程

クラフトプレスボードについての製造・出荷までの主な工程は下記のとおりである。クラフトプレスボードに関する不正行為（数値の改ざん及び試験方法の不正）は、出荷検査のフェーズで発生した。

大工程	小工程
原料調成工程	パルプ離解
	濃度調整
	パルプ叩解
	共紙水漬け
	共紙離解
	共紙精選除塵
	紙料配合

	濃度調整
	紙料計量
	紙料精選除塵
抄紙工程	抄紙
	マット形成
	切断
乾燥工程	ホットプレス
調湿工程	調湿
仕上工程・検査工程	カレンダー
	耐電圧検査
	トリミング
	厚さ検査
	異物検査（鉄片探知機、X線異物探知機）
	外観検査
	出荷検査
	梱包
	倉庫保管・出荷

（２）数値の改ざん

ア 改ざんの手口・態様

（ア）概要

a 改ざんの手口の種類

旧白河事業所では、出荷検査において、規格外れとなった数値の改ざんを行っていたほか、規格内の数値についても、検査結果のバラつきを抑えるために数値の改ざんが行われていた。さらに、RPB3.2mmについては、本社報告向けの報告書について改ざんが行われていた。

b 改ざんの手続・マニュアル

改ざんの手順は、時期によって異なるが、おおむね以下のとおりである。

- ① 品質保証部門の検査担当者が出荷検査において各項目の測定を実施し、工程実績検査表に入力の上、点検者が点検印を押印し、品質保証部門の課長が承認印を押印する。
- ② 規格外れが生じている項目が存在する場合、検査担当者（＝工程実績検査表の作成者）において、社内向けの検査結果を記載する用紙（＝「プレスボード検査報告書（二種）」という表題の用紙）に改ざんする数値及び同数値とする理由を記載する。
- ③ 検査担当者は、品質保証部門の担当課長、プレスボード事業室の室長の順に上記用紙等を回し、上記用紙に押印をしてもらい、改ざんの承認を受ける。
- ④ 検査担当者は、改ざんした数値を入力した社内向けの出荷検査成

績控³⁴を作成し、点検者が内容を確認の上、「合格」印と点検印を押印する。同控えについて、品質保証部門の課長が承認印を押印の上、生産管理チームが内容を確認・押印する。

- ⑤ 上記出荷検査成績控の内容に基づき、プレスボード事業室にて顧客向けテストレポートを作成・点検し、最終的にプレスボード室長が承認印を押印する。

なお、旧白河事業所の資料の中から、テストレポート作成の手引きが発見されており（手引き中に引用されているデータは主に 2015 年のデータであり、一部 2021 年のデータも含まれる。）、その中に、手書きあるいは印字で下記の改ざん手順に関する記載がある。

※出荷データが規格から外れていた時⇒手書きのテストレポート原紙を直し部長に確認してもらう

未出荷データ⇒外れた所だけを直し、出荷検査成績控を再発行する
POST IT に変更場所・理由を記入する

例：密度が規格から外れていたので 1.21→1.18 に変更

出荷済データ⇒データが 2 段あるシートに作りかえる（2 段目に変更したデータを入れる）

⇒出荷検査成績控

- ・規格をコピーしてはりつける！

◎直すファイルは PB 出荷検査成績データ

PB 出荷検査成績表→これのみ印刷

PB 工程実績（H27～）→PB 工程実績グラフ

- ・日付は直さずそのまま印刷し回覧する

↳発行日!!も

短納期対応 工程実績 出荷データ作成→グラフ表なし

※圧縮率 R2.4

ほとんどが規格外れなので出荷値を入力する！

※R0.8 はデータ 2 ケ

- ・●●用②の数値は測定値の最大値を使用する！（一般値と一緒にしない）（小）

●●向け積層品の出荷データ算出方法

$$56\text{mm} \div 3.2\text{mm} = 17.5^{35}$$

³⁴ ④の社内向けの出荷検査成績控の作成者・点検者・承認者は、基本的に①・②・③における検査担当者・点検者・品質保証部門の課長と同一であるため、改ざんの事実を認識している。

³⁵ 当該顧客向け積層品の規格上の厚みは 56mm であったが、実際にその厚みを測定するのではなく、便宜上、元の出荷品である 3.2mm 製品の厚みの値を 17.5 倍して積層品の厚みの値としていたと考えられる。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 出荷オーダーの厚みの 17.5 倍が積層品の厚みの値³⁶2 その他の項目は、オーダーの出荷値とするが、規格に当てはまらない場合があるので、その場合は規格内の値になるよう数値を動かす。3 新しいオーダーは sheet コピーして作成する。 |
|---|

上記記載によれば、実測値が規格外れの場合の対応として再測定せずに規格内の数値に変更することや、特定の海外顧客に対しては、本来記載すべき実測値の平均値ではなく、実測値の最大値を記載することや規格外の数値を規格内の値に変更することなどが定められており、数値の改ざんが手順化されていたことがうかがえる。ただし、上記手引きについては、作成者は判明せず、また、品質保証部門全体に配布されていた事実は確認されず、検査員・点検者あるいは承認者のうちの誰かが個人的な手控えとして作成したものである可能性が高い。

(イ) 規格外れの数値の改ざん

改ざんがあったことを示す資料として、検査関連帳票 3 種類（工程実績検査表、出荷検査成績書控、顧客向けテストレポート）のデータを照合し、規格外れの数値の改ざんについて確認した結果、以下の規格外れにおける改ざん行為が判明した（数値の改ざんがあったことを裏付ける資料の中で、発見された最も古い資料は、1988 年に作成された検査報告書・顧客向けテストレポートである。）。

a JIS 規格外れ

旧白河事業所は、クラフトプレスボードにつき、1973 年に JIS 認証を取得（JIS C2305 プレスボード 2 種 許可番号 273033）し、2008 年まで認証を維持した。なお、インタビューによれば、2008 年をもって認証の継続を取りやめたのは、旧白河事業所が ISO 認証を取得し、顧客からの製品に対する信頼という観点では、ISO 認証に加えて JIS 認証を維持する必要がなくなったためである。

JIS 認証を取得・維持していた期間において、旧白河事業所では、クラフトプレスボードの包装に JIS マーク、JIS 規格番号、認証番号を付けて出荷していたが、出荷検査の結果、JIS 規格外となった 6 項目（厚さ、引張強さ（縦）、引張強さ（横）、伸び（横）、水分、収縮率（厚さ方向））については、数値を改ざんして管理していた。

（具体例）

RPB（0.8mm）に関する 2001 年 11 月 30 日付け「工程実績検査表」（オーダー番号#9364）に記載された測定値中、伸び（横）の数値が社内規格として設定された JIS 規格を外れているが、2001 年 12 月 16 日付け出荷検査成績控及び顧客向けに提出された 2002 年 1 月 21 日付けテストレポートにおいて、JIS 規格内の数値に改ざんされている。

³⁶ 同上。

b 汎用規格外れ

汎用規格（注：仕様書を締結しない顧客に適用する当社内で設定した検査規格）に合意していた顧客について、測定値が汎用規格外の検査結果だった場合、出荷検査成績書、顧客向けテストレポートの該当項目について汎用規格内の数値に改ざんし、取引先に提出していた。

（具体例）

HPB3.2mm のオーダー番号 9275 に関する 2001 年 8 月 3 日付け工程実績検査表においては、伸びの横方向の平均値が 4.8%であり、汎用規格である 5.0%を下回っていたため、顧客向けテストレポートでは、5.2%に改ざんされている。

c 顧客仕様外れ

顧客仕様（注：顧客ごとに締結した仕様書に基づく検査規格）で合意した顧客について、測定値が顧客仕様外の検査結果だった場合、出荷検査成績書、顧客向けテストレポートの該当項目について顧客仕様内の数値に改ざんし、取引先に提出していた。

（具体例 1）

RPB0.8mm のオーダー番号 3300 に関する 2019 年 8 月 10 日付け工程実績検査表においては、引張強さのヨコの平均値が 46MPa、伸びのヨコの平均値が 4.9%であったが、特定の顧客の引張強さのヨコの平均値についての仕様値が「>50MPa」、伸びのヨコの平均値についての仕様値が「>5.0%」であり、いずれの項目も社外規格から外れていた。

そこで、上記工程実績検査表の作成者である検査員は、プレスボード検査報告書（二種）に手書きで測定値の平均値を記載するに当たり、引張強さのヨコについては 5 回実施した検査の実測値の最大値である「52」（MPa）、伸びのヨコについては同じく実測値の最大値である「5.9」（%）を記載の上、上司である技術環境課長に同報告書を提出し、製造部長から上記改ざんの数値について承諾を取得した。

その後、当該作成者が改ざん後の数値を記載した出荷検査成績書を作成の上、「合格」印を検査員あるいは点検者が押印し、生産管理チームの押印を経て、顧客向けテストレポートが作成・発出された。

（具体例 2）

RPB0.8mm のオーダー番号 3320 に関する 2019 年 10 月 25 日付け工程実績検査表においては、引張強さのヨコの平均値が 48MPa であったが、複数の出荷先のうち、顧客の仕様値が「>50MPa」とされていた。

そこで、上記工程実績検査表の作成者は、プレスボード検査報告書（二種）に手書きで測定値の平均値を記載するに当たり、引張強さのヨコについて過去の実績値を参考に「52」（MPa）と記載の上、上司である技術環境課長に同報告書を提出し、製造部長から上記改ざんの数値について承諾を取得した。その他、伸びのヨコについても過去の実績値に書き換えられているほか、伸びのタテ及び収縮率の厚さについては、実測値の平均値ではなく、最大値が記載されている。

その後、作成者が改ざん後の数値を記載した出荷検査成績控を作成の上、「合格」印を検査員あるいは点検者が押印し、生産管理チームの押印を経て、顧客向けテストレポートが作成・発出された。

(ウ) 規格内の数値の改ざん

顧客向け試験成績書については、上記（イ）に記載のとおり、三種の規格（JIS 規格、汎用規格、顧客仕様）から外れた項目について、数値の改ざんが認められたが、1988 年から 2021 年までの間において、上記三種の規格につき、各所定の規格を満たしているにもかかわらず、検査数値のばらつきを抑えるための数値の改ざんが行われていた。

（具体例）

RPB（2.4mm）に関する 1988 年 5 月 17 日付け「PB2 種検査報告書」（オーダー番号#5121）に記載された測定値は、全ての項目における測定値が JIS 規格を満たしているが、顧客向けに提出された 1988 年 7 月 20 日付けテストレポートにおいては、引張強さのヨコの数値を除き、測定値とは異なる数値が記載されている。

(エ) 本社向け報告書の改ざん

MPM では、社内の品質管理規定上、主要製品である RPB3.2mm について品質 I 類というカテゴリーにて管理しており、品質 I 類に指定した銘柄については、品質標準書の改定に本社技術環境部の許可を必要としていた。この品質 I 類としての管理は 1980 年から 2003 年まで実施されていた。旧白河事業所では、上記を背景として、品質 I 類に指定された RPB3.2mm について、顧客向け試験成績書とは別に、本社の許可を取得する目的で、本社向けに改ざんされた数値をもって管理を行い、別途試験成績書を作成していた。なお、RPB3.2mm 以外のクラフトプレスボード製品については、品質 I 類に指定されず品質標準書の改訂に本社の許可は必要ではなかったことから、本社向け報告書の改ざんは行われていない。

（具体例）

RPB3.2mm に関する 1999 年のエクセル資料のうち、(a) 生データのシートの数値は工程実績値（測定値）と一致している一方で、(b) 生データではないシートの数値（規格外の数値を修正し、かつ、ばらつきが軽減するように改ざんされている。）は、顧客向けテストレポートの数値とは一致していない。上記（b）の $\bar{x}$ （平均値）、 σ （標準偏差）、 2σ 、 3σ の数値は、本社報告用の添付資料の数値とほぼ一致しており、同添付資料の備考欄には、品質 I 類の RPB3.2mm の品質標準案は「実績 $\bar{x} \pm 2s$ で設定」「平成 9 年度実績は $\pm 2s$ の規格巾を満足している。」（注：本社向け添付資料では、 σ は s として表記）旨の記載がある。

以上のことから、旧白河事業所の本社向け報告書の数値に別の数値をもって管理し、本社に提出していたと考えられる。

イ 改ざんの件数

(ア) 残存するデータからの抽出

改ざんがあったことを示す資料の検査関連帳票 3 種類（工程実績検査表、出荷検査成績書控、顧客向けテストレポート）のデータのうち、工程実績検査表、顧客向けテストレポートについて、2009 年～2021 年の期間におけるデジタルデータが一部残存していた。顧客向けテストレポート数は 2,809 件であり、網羅されているオーダー（製造単位）数は 779 件であった。旧白河事業所において 1971 年～2021 年の期間において、製造されたオーダー数は、そのオーダーの番号から 13,616 件と推定できたことから、抽出率としては 6%となる。

(イ) 改ざん率の計算

対顧客仕様（汎用規格を含む）についての改ざん率を計算するため、(ア)における 2,809 件の顧客向けテストレポートデータを、各々の顧客仕様（汎用規格を含む）に照合し、①規格外れの数値の改ざん（上記ア（イ）b・c）、及び②規格内の数値の改ざん（上記ア（ウ）のうち、汎用規格あるいは顧客仕様を満たしているにもかかわらず改ざんされた事例）について、それぞれの件数及び改ざん率を算出した。下表においては、各項目に改ざんがあった顧客向けテストレポート件数を示すとともに、「13 項目のうち 1 項目以上の改ざんがあった顧客向けテストレポート件数」を示している。その上で、顧客向けテストレポート合計数 2,809 件に対する、「13 項目のうち 1 項目以上の改ざんがあった顧客向けテストレポート件数」の合計数（①が 1,126 件³⁷、②が 1,708 件）の比率を、全体の改ざん率として算定した（①が 40.1%、②が 60.8%）。

なお、対 JIS 規格に対する改ざん率（上記ア（イ）a、及びア（ウ）のうち、JIS 規格を満たしているにもかかわらず改ざんされた事例）については、JIS 規格の認証取得・維持期間である 1973 年から 2008 年までの顧客向けテストレポートが十分に揃っておらず、改ざん率を算出することはできなかった。また、本社向け報告書の改ざん（上記ア（エ））については、本調査の期間中においては、上記に記載した具体例以外に改ざん事例は見つからなかった。

³⁷ 重要な基本特性である「絶縁破壊強さ」の実測値について、「平均値」を改ざんしたテストレポートは見られず、特定の海外顧客との間で個別に設定された「最低値」について改ざんしたテストレポートのみ確認された。なお、当該テストレポートも含め、JIS 規格外れにつき改ざんした事例及び JIS 規格を満たしているにもかかわらず改ざんした事例は、いずれも確認されなかった。

① 規格外れ（顧客仕様及び汎用規格外れ）の数値の改ざん件数・改ざん率

試験項目 \ 銘柄	RPB	MRPB	HPB	3 銘柄 合計	改ざん 率
厚さ	71	9	17	97	3.5%
灰分	0	0	0	0	0.0%
引張強さ（縦）	0	0	2	2	0.1%
引張強さ（横）	17	0	7	24	0.9%
伸び（縦）	57	0	112	169	6.0%
伸び（横）	439	30	36	505	18.0%
収縮率（縦）	1	0	1	2	0.1%
収縮率（横）	8	0	78	86	3.1%
収縮率（厚さ）	10	0	102	112	4.0%
絶縁破壊強さ （平均値）	0	0	0	0	0.0%
絶縁破壊強さ （最低値）	0	0	50	50	1.8%
密度	110	1	166	277	9.9%
水分	233	7	36	276	9.8%
上記 13 項目のうち 1 項目 以上の改ざんがある顧客 向けテストレポート数	720	41	365	1,126	40.1%
対象顧客向け テストレポート数	2,047	106	656	2,809	

② 規格内（顧客仕様及び汎用規格）の数値の改ざん件数・改ざん率

試験項目 \ 銘柄	RPB	MRPB	HPB	3 銘柄 合計	改ざん 率
厚さ	235	1	119	355	12.6%
灰分	90	0	4	94	3.3%
引張強さ（縦）	79	1	131	211	7.5%
引張強さ（横）	259	1	178	438	15.6%
伸び（縦）	585	3	222	810	28.8%
伸び（横）	382	2	167	551	19.6%
収縮率（縦）	107	1	119	227	8.1%
収縮率（横）	269	1	293	563	20.0%
収縮率（厚さ）	220	1	156	377	13.4%
絶縁破壊強さ （平均値）	25	0	46	71	2.5%
絶縁破壊強さ （最低値）	21	0	82	103	3.7%
密度	126	1	197	324	11.5%
水分	613	23	185	821	29.2%

上記 13 項目のうち 1 項目以上の改ざんがある顧客向けテストレポート数	1,184	26	498	1,708	60.8%
対象顧客向けテストレポート数	2,047	106	656	2,809	

ウ 発生時期

本調査のインタビューの中で、1971 年に高砂工場から旧白河事業所にクラフトプレスボードの製造設備を移管する際、高砂工場において製造の引継ぎに関する研修が行われ、その際に改ざんの方法を含めて引継ぎがなされたと思われるとの供述が得られた。

上記供述を前提とすると、数値の改ざんの開始時期は 1971 年以前の高砂工場時代に遡ることになるが、高砂工場時代における改ざんについては、当時の品質管理部門の OB に対するインタビューを実施しようと試みたものの、そもそもコンタクト情報が不明、あるいは、高齢のためインタビューの実施が困難であるなどの理由により、事情を聴取できる人物がおらず、事実解明にはいたらなかった。

なお、高砂工場時代の改ざんをうかがわせる資料としては、1965 年の資料が見つかっており、特定用途向けプレスボードの抄造条件を決めるための調査データについて、鉛筆で記載された公表値と実際の測定値が異なっている。

エ 関与部署・関与者

(ア) 関与部署・関与者

数値の改ざんに関与した部署は、プレスボード事業室及び旧白河事業所の品質保証部門の従業員らである。

MPM 本社のプレスボード事業室については、室長の関与が確認されたが、プレスボード事業室を管掌する幹部の関与・認識までは確認されなかった。

旧白河事業所内では、製造部長や品質保証部門の従業員が改ざんに関与していた。工場長レベルについては、改ざんの認識を疑わせる証拠もあったが、客観的資料だけでは必ずしも認識等は明らかではなく、改ざんへの関与・認識を認定するには至らなかった。

(イ) 役員

プレスボード事業室長等として改ざん行為に関与していた従業員が、2009 年から 2011 年まで製造等を担当していた子会社（白菱ペーパーテクノロジー）の代表取締役としてプレスボード事業を統括していた事例が確認された。

もともと、その他の役員の関与は確認されなかった^{38,39}。

(3) 試験方法の不正

ア 不正行為の概要

クラフトプレスボードの試験方法については、基本的に顧客仕様書及び旧白河事業所の作業標準書において JIS 規格所定の方法が指定されていたが、一部の顧客仕様書の検査方法が JIS 規格と異なっていることがあり、当該仕様に従った試験方法による検査を行わず、顧客仕様書違反となっていたケース（①顧客仕様書において指定された方法が JIS 規格と異なっており、かつ、旧白河事業所の作業標準書において指定された方法が顧客仕様書で指定された方法と異なる方法が指定されているケース、②顧客仕様書では JIS 規格と同じ方法が指定されているが、旧白河事業所の作業標準書において指定された方法が JIS 規格指定の方法と異なるケース）が見受けられた。

なお、インタビューによれば、試験方法につき、仕様書の改訂には至らなかったが、採用した試験方法については、顧客に伝えていた。

イ 顧客仕様違反の例

顧客仕様に違反していた測定方法の例は以下のとおりである。

試験項目	違反項目	顧客仕様書記載試験方法	旧白河事業所・作業標準
厚さ	試料・試験片	原幅試料（2,200mm×920mm）の幅方向中央部から片側 1,100mm、流れ方向端から 500mm 位置 330mm×330mm×3 枚、各 4 か所測定	原幅試料（2,200mm×920mm）より幅方向に一定間隔で 4 枚を採取 200mm×250mm の試験片 4 枚の中から 3 枚抽出×各 5 か所測定
密度	質量	試験片質量の 10^{-4} の精度で測定	精度：0.1g（仕様書記載は 10^{-4} の精度であり、最も軽い 0.5mm 品の試料の重さ 25g については 0.0025g の精度が必要となる）
	長さ、幅	試験片四隅から 12mm 以上離れた箇所、それぞれ 2 か所	試験片四辺から約 10mm 内側の箇所、それぞれ 2 か所 精度：1mm（定規）

³⁸ 旧白河事業所に配属され製造部門の課長をしていた従業員が、改ざんには直接関与していなかったものの当時改ざんの事実を認識していたところ、旧白河事業所からほかの事業所に異動して約 18 年後に MPM の取締役まで昇進していた事例もあったが、同人は役員として本件改ざん行為に関与していたものではなかった。

³⁹ 旧白河事業所で製造部長を務めた後に、1986 年から工場長、1989 年から取締役兼工場長、1994 年から取締役（1994 年 6 月退任）の立場にあった役職者に関しては、具体的なオーダー番号ごとの規格外発生状況が記載された PB 工程実績報告書を確認しており、少なくとも高い規格外発生率を認識していたと認められるが、実際の改ざんへの関与・認識についてはこれを裏付ける証拠は確認できなかった。

		精度：0.1mm（測定機器の指定なし）	
	厚さ	等間隔で 8 か所	ほぼ均等な間隔で 5 か所
引張強さ 及び伸び	試料、試験片	幅 15mm×長さ 250mm×9 枚（縦、横それぞれ） ※枚数は受渡し当事者間の協議で変更可	枚数記載なし
水分	乾燥	厚さ ≤ 0.5mm : 105 ± 5°C × 12h 以上 0.5mm < 厚さ ≤ 1.5mm : 105 ± 5°C × 24h 以上 1.5mm < 厚さ ≤ 5.0mm : 105 ± 5°C × 48h 以上 5.0mm < 厚さ : 105 ± 5°C × 72h 以上	0.5mm ≤ 厚さ ≤ 3.2mm : 105 ± 5°C × 24h 3.6mm ≤ 厚さ : 105 ± 5°C × 48h
灰分	試料、試験片	乾燥後質量約 5g、3 個 ※枚数は受渡し当事者間の協議で変更可	乾燥後質量約 5g、個数記載なし
収縮率	試料、試験片	50mm×300mm×3 枚（縦、横それぞれ、合計 6 枚）	50mm×300mm×5 枚（縦、横それぞれ、合計 10 枚）
	縦横（間隔/長さ）	試験片の全長をノギスで測定（n=3） 3 か所の収縮率×3 枚=9 か所の収縮率の平均を縦横で算出。合計 18 か所測定となる。	各試験片で 1 か所の収縮率×5 枚=5 か所の収縮率の平均を縦横で算出。合計 10 か所の測定となる。
	厚さ	試験片に、等間隔に 3 か所印をつけ、厚さの収縮率の 3 か所平均値を算出し、6 枚の平均値を算出する。	試験片の中心部 1 か所に印を付け、厚さの収縮率×10 枚の平均値を算出。
	乾燥	105 ± 3°C × 24h	105 ± 5°C × 24h
耐曲げ性	試料、試験片	約 50mm×150mm×3 枚（縦、横それぞれ）	25mm×30mm×5 枚（縦、横それぞれ）
	丸棒の直径	厚さ 縦方向 横方向 (mm) 0.8-1.0 10 4 1.5-1.6 20 6 2.0-2.4 24 12 3.0-3.2 38 20	厚さ 縦方向 横方向 (mm) 0.6-1.0 10 4 1.0-1.5 20 6 1.5-3.0 38 20 3.0-4.0 50 38
絶縁破壊 強さ	試験装置	上部電極は周辺に 3mm の丸みをもった直径 25mm の底面が平滑で傷がないステンレス製又は黄銅製を用いる。 下部電極：直径 80mm とす	上部電極：周辺に 2.5mm の丸みをもった直径 25mm の底面が平滑で傷がない黄銅製 下部電極：適切な大きさ金属製（実態は直径 75mm）

	る	
試料片の前処理	105±3℃、16h 以上	0.5mm<厚さ≤1.5mm：105±5℃×24h 以上 1.5mm<厚さ≤5.0mm：105±5℃×48h 以上

ウ 作業標準書違反

社内規程である作業標準書に違反していた具体的な測定方法は以下のとおりである。

試験項目	旧白河事業所・作業標準	実際の実施方法
厚さ	200mm×250mm の試験片 4 枚の中から 3 枚抽出×各 5 か所測定	試験片 4 枚を各 4 か所測定
密度	質量の精度：0.1g (作業標準を変更すべきであった)	0.01g まで測定 (仕様書記載は 10 ⁻⁴ の精度であり、最も軽い 0.5mm 品の試料の重さ 25g については 0.0025g の精度が必要)
	長さ・幅の精度：1mm (定規) (仕様書記載は 0.1mm の精度、作業標準を変更すべきであった)	0.01mm まで測定 (収縮率測定に記載されているノギスで測定と推測)
収縮率	試験片の中心部 1 か所に印を付け、厚さを測定する (合計 10 枚で 1 点ずつ、合計 10 点測定、平均値を算出)	10 枚測定のうち、5 点を抽出し、平均値を算出
絶縁破壊強さ	330mm×330mm×10 枚 (厚物で寸法大とすることもあり)	3 枚で実施

エ 測定方法違反の経緯

1971 年に旧白河事業所におけるクラフトプレスボード製造が開始された時点で作業標準書が制定されており、以後、試験方法の内容についてはほぼ変更がなされていない。作業標準書のうち、一部の項目の試験方法が JIS 規格及び顧客仕様と異なる試験方法となっている経緯については、事実解明には至らなかった。

オ 対象となる製品

当該顧客仕様製品等。

カ 不正行為の時期・期間

開始時期は不明であるが、終期は、MPM から王子エフテックス株式会社にクラフトプレスボード事業の営業権が譲渡された 2021 年までである。

第2 旧フィルター事業室

本調査は、耐熱プレスボード事案の発覚に端を発するものであるが、調査の過程において、旧フィルター事業室におけるフィルター製品についても、主に

開発段階において、検査数値の改ざん等の不正行為が行われていたことが判明した。

旧フィルター事業室で発見された不正行為は下表のとおりである。

試験項目	製品・顧客への報告時期	不正行為の概要
初期圧力損失	・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 X） （2012 年 9 月）	・ 開発段階において各検体の平均値を維持したまま、個々の検体の数値を改ざんして報告
耐久性能	・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 X） （2012 年 9 月） ・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 Y） （2012 年 9 月）	・ 開発段階における耐久性能試験（銘柄 X は温度特性試験及び振動特性試験、銘柄 Y は振動特性試験）で測定ミスが生じたものの架空の数値を記入して報告
脱臭性能	・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 Z） （2011 年 6 月以前） ・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 X） （2012 年 9 月） ・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 Y） （2012 年 10 月）	・ 開発段階において明らかな異常値を適当な数値に改ざんして報告（銘柄 Z） ・ 開発段階において実測値のデータとグラフの見栄えを良くするため実測値を書き換えその数値を基にグラフを作成し報告（銘柄 Z） ・ 開発段階において性能比較のために銘柄 Z の改ざんされた数値を記載した評価資料を作成し報告（銘柄 X・銘柄 Y）
活性炭粉落ち試験	・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 Z） （2012 年 7 月） ・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 X） （2012 年 9 月） ・ A 社向け自動車用空気清浄フィルター（銘柄 Y） （2012 年 10 月）	・ 活性炭粉落ち試験に関する自主管理基準を定めた後、あえて実測値より悪い数値に改ざんした数値を報告（銘柄 Y） ・ 開発段階においてあえて実測値より悪い数値に改ざんした数値を報告（銘柄 X・銘柄 Y）
脱臭試験	・ B 社向け空気清浄機用活性炭フィルター（銘柄 M） （2013 年 4 月）	・ 開発段階において指定された試験方法と異なる方法で試験を実施して得られた数値又は求められていた試験を何ら実施せずに活性炭メーカーの活性炭の吸着量の測定データを基に推定した数値を報告
集塵性能	・ B 社向け空気清浄機用集塵脱臭フィルター（試作品（銘柄 N）（2013 年 1 月）	・ 試作品の性能評価において、仕様上の集塵性能が持続される製品寿命を四捨五入して報告すべきところ切り上げて報告

第3 八戸工場

1 特定顧客向けコピー用紙（PPC 用紙）のデータ改ざん

(1) 製品概要、沿革及び工程

ア 製品概要

本製品は特定顧客向け PPC 用紙である。本製品は、特定顧客向けの専用紙であり、一般紙として市場に流通するものではない。

原材料はフレッシュパルプ 100%と指定されており、古紙パルプの使用は禁止されているため、白色度の高い PPC 用紙という特徴を持つが、その他、形状や外観等について一般的に流通する PPC 用紙と大きな違いはない。

イ 製造・出荷までの工程

本製品についての製造・出荷までの主な工程は下記のとおりである。

工程	主な管理項目
調成	パルプ配合比
抄造	枠先カール
	枠先ネジレ
ワインダー	欠陥表示
小判断裁	シート寸法
	折れ、シワ、キズ、破れ、汚れ
包装	糊付着、破れ、汚れ
	包装紙外観
製函	外観
	開梱性
パレット	ストレッチ後外観
検査 物性（調質）	紙厚
	ISO 白色度
検査 製品走行	コピー前カール
	コピー前ネジレ
機器関連	紙間摩擦係数

ウ 顧客仕様及び試験方法

本製品は、顧客との間で納入仕様書を締結しており、仕様として、「プリント前カール」及び「プリント前ネジレ」の試験項目及び規格値が規定されている。

プリント前カールとは、PPC 用紙にどの程度の曲がりが生じているのかを確認する項目である。プリント前ネジレとは、PPC 用紙にどの程度の抄紙流れ方向からずれて曲がっているのかを確認する項目である。

カール及びネジレの程度が大きければ、複合機で印刷する際に機器内で紙詰まりを起こす可能性があるため、顧客仕様として設定されている項目である。

(2) 数値の改ざん

ア 改ざんの手口・態様

八戸工場では、出荷検査において、顧客仕様のうちプリント前カー、プリント前ネジレについて規格外れとなった数値の改ざんを行っていた⁴⁰。

改ざんの手順は、おおむね以下のとおりである。

- ① 技術部の検査担当者が出荷検査において各項目の測定を実施し、記入用紙に数値を手書きする。
- ② 規格値から外れている場合には、規格内となる改ざん後の数値を記入するとともに、改ざん前の数値も付記する。
- ③ 顧客に提出するエクセルデータには改ざん後の数値又は改ざん後の数値で計算した平均値を入力して、メールで送信する。

(具体例)

2020年8月抄造分のタグ 14-A4 では、プリント前ネジレの数値が複数回測定しても 15～17mm と規格値の 12mm を超えていたため、検査担当者は規格を満たす 11mm に数値を改ざんした。

イ 改ざんに至る経緯

MPM では、2020年7月から八戸工場において本製品の量産を開始した。

しかし、2020年8月抄造分では、出荷検査で、プリント前ネジレに関する規格外が発生した。検査担当者は、再測定を実施してもプリント前ネジレが規格を満たさないことから、当時の上司に対して報告相談を行った。当該上司からは、「PPC 用紙は顧客からクレームが来ないから、大丈夫だから。データの方を規格に入れて」などと数値改ざんの指示がなされ、検査担当者は数値の改ざんを行った。

その後、規格外が発生すると同様に数値の改ざんが行われ、当該上司が退職して以降も数値の改ざんが継続した。

ウ 発生時期

2020年8月抄造分から数値の改ざんが行われていた。

なお、2024年5月10日に旧白河事業所における耐熱プレスボードの改ざん問題が公表されているところ、2024年5月16日、八戸工場では改ざんを行っていた検査担当者が、上司に対して本製品の改ざん事実を申告した。しかし、MOC 技術部内で改ざん中止に関する的確な措置が取られず、また、技術部から工場長等への適切な報告も行われず、同日以降も改ざんが継続し、数値が改ざんされた製品（2024年5月抄造分）が出荷された。

エ 関与部署・関与者

(ア) 関与部署・関与者

⁴⁰ 基本的には規格外となった数値の改ざんを行っていたが、規格内の数値であっても規格値上限の場合に改ざんを行う場合もあった。また、顧客仕様以外にも、MPM 内の社内管理基準を設定しており、同基準から外れた場合にも数値を改ざんしていた。

数値の改ざんに関与した部署は、八戸工場の MOC 技術部技術グループである。

現場の検査担当者レベルで改ざんが行われており、本製品の数値改ざんを認識していた最上位者は退職済みの上司（技術グループ担当課長級）である。

ほかのグループ及びほかの部署、工場長及び技術部長等の認識又は関与は確認されなかった。

（イ）役員

MPM 及び MOC の役員の認識又は関与は確認されなかった。

2 板紙製品の光沢値改ざん事案

（1）製品概要、工程及び顧客仕様値・品標値

ア 製品概要

本調査により、八戸工場の 1 号抄紙機（Paper Machine、略して 1PM）で製造された板紙製品における光沢値の改ざんが判明した。

イ 工程

当該板紙製品の製造工程は以下のとおりである。

大工程	小工程
原料工程	調成（パルプ、薬剤を調合）
	精選（不純物除去）
抄紙工程	抄紙（紙層形成）
	サイズプレス（表面処理）
	コーター（塗工液の塗布）
検査工程	測定用サンプル採取
	工程検査（紙質測定）
保管・出荷	倉庫保管・出荷

ウ 顧客仕様値及び品標値⁴¹

2022 年 7 月 3 日時点において、当該板紙製品の光沢値についての顧客仕様値は、「 55 ± 7 (%)」（注：48～62%のレンジ）と定められていた。

なお、同日時点における同製品についての光沢値の品標値は、下限が 48.0%、上限が 62.0%と規定されていた。

（2）品質管理体制

2022 年 7 月当時、八戸工場の品質保証グループは、企画管理部に所属しており、品質保証グループリーダー（以下、「品保 GL」という。）、係長に加え、工程検査係員 3 名で構成されていた。

⁴¹ 品標値は顧客仕様値と同じ、若しくは若干狭い値として社内で設定されている数値であり、品標値外が生じた場合、仕様の有無を確認の上、仕様値内であれば製品可、仕様値外であれば製品不可とすることとされている。

(3) 光沢値の改ざん

ア 不正行為の概要

検査員 A 氏は、2022 年 7 月 3 日 7 時から 18 時の検査シフト（下記イの②）に従事した際、工程検査において、オーダー番号「A01（本報告書用仮番号）」の光沢値を機械で測定したが、測定した値が品標値の下限を下回る数値であったにもかかわらず、測定結果（1PM 巾方向測定結果）の光沢値の欄に、いずれも品標値の下限を超える「52.1、53.0、52.5、52.1、52.0、52.5、51.5、53.0」と記載し、検査報告書（1PM 検査報告書）の平均値についても 52.3%と記載した。

イ 不正行為に至る経緯

八戸工場では、2021 年 12 月までは 2 人体制で品質検査を行っていたが、それ以降は、コスト削減を理由に 1 人体制となり、以降、7 時から 14 時、14 時から 22 時、22 時から翌日 7 時の 3 交代制（検査員が年休取得する場合には 7 時から 18 時、18 時から翌日 7 時の 2 交代制）となっていた。

2022 年 7 月 2 日（土曜日）及び翌 3 日（日曜日）のシフトのうち、①7 月 2 日 22 時から翌 3 日 7 時までは検査員 B 氏が検査を担当し、②同 3 日 7 時から 18 時は検査員 A 氏、③同 3 日 18 時から翌 4 日 7 時は検査員 B 氏が検査を担当した。

上記①の検査シフトにおいて、オーダー番号「A01」の光沢値の値が低かったため、検査員 B 氏は工程管理日報に「光沢低く規格内外」と記載し、その旨、検査員 A 氏に伝えた。

上記②の検査シフトにおいて、検査員 A 氏がオーダー番号「A00」及び「A01」の検査を担当した後（測定結果や検査報告書、工程管理日報には、光沢値の品標値外れの記載なし）、検査員 B 氏は、上記③の検査シフトを担当した。この際、オーダー番号「A02」の光沢値の値が低かったため、検査員 B 氏は、検査員 A 氏が担当した「A01」（正オーダー）の副オーダー⁴²である「A01-1」、「A01-2」及び「A01-3」を順次遡って検査したところ、いずれも品標値の下限である 50.0%よりも低い数値（41.5～45.8%）が出たため、測定結果にこれらの測定値を記載し、光沢値が品標値外となったことを係長に伝えるとともに、工程管理日報に「光沢低く品標外（全量保留）」と記載した。

係長は、品保 GL に光沢値の品標値外が発生したこと及び検査員 A が検査した「A01」（正オーダー）について品標値内とされているが、実際には品標値外である可能性が高いことを伝えた。

本調査におけるインタビューにおいて、検査員 A 氏は、上記アのとおり、「A01」の光沢値について、検査結果と異なる数値を測定結果及び検査報告書に記載したことを認めた。

なお、検査員 A 氏は当時体調を崩していたが、2023 年 6 月までは一人で検査を担当しており、その後、退職し復職後の 12 月 6 日に他のチームに異動となった。

⁴² 副オーダーは正オーダーの構成要素であり、サンプルは同一である。

(4) 保留の解除・出荷

ア 不正行為の概要

光沢値が品標値外れとなっていたオーダー番号「A01」の製品の保留が合理的な理由なく解除され、顧客の同意を得ることなく、約 5.4 トンが光沢値の仕様値外れの状態で出荷された。

イ 不正行為に至る経緯

上記(2)の光沢値の品標値外れが発生したため、「A01」の副オーダーである「A01-1」、「A01-2」、「A01-3」及び「A01」については、いずれも 2022 年 7 月 3 日に出荷保留となった。

このうち、「A01-1」、「A01-2」及び「A01」については、翌 7 月 4 日に「保留解除ブロック」の決定がなされ、ブロック処理により原材料に戻す措置が行われた。

一方、オーダー番号「A01」については、7 月 4 日に保留解除の連絡が品質保証 G から製造 1G に対して出され、顧客の同意を得ずに出荷されるに至った。品保 GL に対するインタビュー結果によれば、品保 GL は「A01」再測定結果が品標値外であると報告を受け、保留解除を行った記憶はないと供述しているが、品保 GL 以外に保留解除を行う権限がないことから、品保 GL が保留解除を行った可能性は否定できない。

第 4 KJ 特殊紙

1 数値の改ざん

(1) 概要

KJ 特殊紙では、出荷検査において、顧客仕様から規格外れとなった場合などに数値の改ざんを行っていた。

(2) 対象製品

KJ 特殊紙において、数値の改ざんが行われていた主な製品群は以下のとおりである。

製品群	主な用途	主な検査項目
加工用原紙	内装用・家具用等資材	熱水 pH ⁴³ 、白色度、水中伸度、坪量、剥離強度
塗工フィルム	印刷	成分量

(3) 不正行為の手口・態様

KJ 特殊紙における改ざんの手順は、おおむね以下のとおりである。

- ① 品質保証部門の検査担当者が出荷検査において各項目の測定を実施し、各項目の測定結果をまとめた検査結果表を印刷して品質保証部門の係長級従業員に提出する。
- ② 品質保証部門の係長級従業員が、改ざんを行うロット・検査項目に

⁴³ 製品の酸性・アルカリ性の度合いを測定する検査項目である。

ついて、検査結果表に印字された実測値の横に赤字で改ざん後の数値を手書きする。

- ③ 係長級従業員又は同係長級従業員から指示を受けた検査担当者兼試験成績表作成担当者が、改ざん後の数値を記入した顧客に提出する試験成績表を作成し、印刷する。検査担当者兼試験成績表作成担当者が試験成績表を作成した場合には、改ざん後の数値が記載された検査結果表及び改ざん後の試験成績表を係長級従業員に提出する。
- ④ 係長級従業員が、室長級従業員に対して、上記用紙を提出して、数値の改ざんについて承認を得る。顧客に提出する場合には、改ざん後の試験成績表に係長級従業員及び室長級従業員がそれぞれ押印し、顧客に提出する。

(具体例)

2013 年 5 月 13 日付けの加工用原紙の検査結果表では、再々検査を行っても剥離強度等が顧客仕様の規格値を満たさなかったため、規格を満たすロットも含めて一律の数値を加算して全てのロットが規格を満たすように数値を改ざんした。

また、坪量や厚さについては、顧客仕様の規格値を満たしていたが、一部のロットについては、規格内の数値であるにもかかわらず、数値のばらつきを抑えるために、数値を改ざんした。

(具体例)

2023 年 3 月 7 日に検査を実施した塗工フィルムでは、成分量の実測値から一律に決められた数値を差し引く補正を行う運用を実施する必要があるところ、顧客仕様の規格値を満たさないこととなるため、規格を満たすように数値を改ざんした。

(具体例)

2019 年 1 月 8 日に検査を実施した加工用原紙の検査結果表では、熱水 pH の実測値が暫定規格を満たさなかったため、規格を満たすように数値を改ざんして原紙試験表を作成した。

(4) 発生時期

現存する資料の精査結果によれば、加工用原紙に関する改ざんが最も古い⁴⁴。加工用原紙に関しては、1996 年に引裂強度等について赤字で数値を手書きした検査結果表が発見されていることから、遅くとも 1996 年には改ざん行為に及んでいたと認められる。

各製品群での改ざんについては、顧客仕様の改定や、KJ 特殊紙内での品質改善によって徐々に解消されるなどした。最終的には、2024 年 10 月末から 11 月初めにかけて実施された品質監査での指摘を受け、2024 年 12 月に改ざん行為は是正された。

⁴⁴ 加工用原紙の一部製品群については、2016 年以降の資料が現存していた。

(5) KJ 特殊紙における改ざんの継続、品質監査の実施及び是正状況等

2024 年 4 月頃、加工用原紙の熱水 pH の改ざん行為が品質保証部門の従業員から品質保証部門の責任者（品質保証グループリーダー）に報告・相談された。

これを受けて、加工用原紙の熱水 pH については、KJ 特殊紙内での製造工程における改善によって品質が改善され、改ざん行為が解消されたものの、他の製品群や検査項目での改ざん行為については、従前から繰り返されていたこと、直ちに全ての品質改善が困難であることなどから、改ざん行為が継続されることとなった。また、2024 年 4 月頃には旧白河事業所の改ざん事案が発覚しているが、KJ 特殊紙においては、これを受けて改ざんを中止するには至らなかった。

そして、2024 年 11 月には、KJ 特殊紙に対して、技術本部安全環境品質保証部を責任部署とし、他の工場や部門からも人員を加えた品質監査が実施された。品質監査においては、塗工フィルムの改ざんや、後記の検査の一部不実施及び数値ねつ造に関する端緒が発見されたが、KJ 特殊紙側が曖昧な回答に終始するなどした。品質監査では、具体的な改ざんの疑義等が確認されたものの、当初予定していた監査計画以上の監査等は実施されず、2024 年 11 月 26 日付けの監査報告書では、「ルール化する意識も希薄で、改ざんや捏造などの不正行為に繋がる可能性があるため是正が必要。」との評価及び指摘がされるにとどまった。

結果として、KJ 特殊紙においては、品質監査において直ちに改ざん行為を中止するには至らず、2024 年 12 月 9 日まで改ざん行為を継続した。なお、KJ 特殊紙においては、2024 年 12 月 13 日付けで技術本部安全環境品質保証部に対して是正処置完了報告書を提出した。

(6) 関与部署・関与者

数値の改ざんに関与した部署は、KJ 特殊紙の品質保証部門（品質保証室等）である。

数値の改ざんは主に係長級従業員及び室長級従業員が関与していた。

もっとも、工場長や MPM 及び KJ 特殊紙の役員の関与は確認されなかった⁴⁵。

2 検査の一部不実施及び数値ねつ造

(1) 概要

KJ 特殊紙では、出荷検査において、検査の一部を実施せず、推測値を記入して数値のねつ造を行っていた。

⁴⁵ 加工用原紙の一部製品群の熱水 pH に係る検査数値の改ざんについては、2024 年 4 月、室長級従業員から元工場長である KJ 特殊紙の役員に対し報告され、同役員が認識するに至ったが、インタビュー結果によれば、同役員は規格内の製品製造を指示しており、改ざん行為を容認した事実は認められなかった。

(2) 対象製品

KJ 特殊紙において、検査の一部不実施及び数値のねつ造が行われていた製品群は、以下のとおりである。

製品群	主な用途	主な検査項目
加工用原紙	内装用・家具用等資材	引張強さ、吸水度、湿潤引張強さ、灰分

(3) 不正行為の手口・態様

KJ 特殊紙におけるねつ造の手順は、おおむね以下のとおりである。

- ① 品質保証部門の検査担当者が出荷検査において各項目の測定を実施し、各項目の測定結果をまとめた検査結果表を印刷して品質保証部門の係長級従業員に提出する。
- ② 品質保証部門の係長級従業員が上記検査結果表の検査を実施していないロット・検査項目について、空欄部分に赤字で数値を手書きする。
- ③ 係長級従業員又は同係長級従業員から指示を受けた検査担当者兼試験成績表作成担当者が、ねつ造した数値を記入した試験成績表を印刷する。検査担当者兼試験成績表作成担当者が試験成績表を作成した場合には、ねつ造後の数値が記載された検査結果表及びねつ造後の試験成績表を係長級従業員に提出する。
- ④ 係長級従業員が、室長級従業員に対して、上記用紙を提出して、数値のねつ造について承認を得る。顧客に提出する場合には、ねつ造した後の試験成績書を印刷して、係長級従業員及び室長級従業員がそれぞれ押印し、顧客に提出する。

(4) 発生時期

KJ 特殊紙においては、加工用原紙に関し、2016 年 1 月に灰分等について空欄部分に赤字で数値を手書きした検査結果表が発見されていることから、遅くとも 2016 年には数値のねつ造に及んでいたと認められる。

各製品群での数値のねつ造については、2024 年 10 月末から 11 月にかけて実施された品質監査での指摘を受け、2024 年 11 月中に是正された。

(5) 関与部署・関与者

数値のねつ造に関与した部署は、KJ 特殊紙の品質保証部門（品質保証室等）である。

数値のねつ造は主に係長級従業員及び室長級従業員が関与していた。

もっとも、工場長や MPM 及び KJ 特殊紙の役員の認識又は関与は確認されなかった。

第 4 章 原因分析

以下、事業所・工場ごとに第 3 章で認定した各事実の原因を分析する。

なお、第一次アンケート調査及び第二次アンケート調査において、MPM 及び MPM グループ会社で品質不正が発生する原因及び改善すべき点に関し、想

定される項目を挙げて選択式（複数選択可）で質問し、得られた結果は別紙のとおりである。

第1 旧白河事業所

1 経営・ビジネス上の問題

クラフトプレスボード及び耐熱プレスボードとも、製品の生産件数に対して規格外れが生じた割合が非常に高く、特に顧客仕様との関係において顕著であることから、改ざんが行われた根源的な原因は、MPM が、過去において、製品規格につき顧客との間で実際の工程能力から乖離している厳しい仕様で合意し、その後も改定することができなかったことにある。

クラフトプレスボードについては、1971 年の旧白河事業所へ移管前の高砂工場時代から改ざんが行われていたことがうかがわれるところ、高砂工場及び旧白河事業所において、実際の工程能力から乖離しているのに、顧客の要望に応じた厳しい仕様・規格を合意していた。耐熱プレスボードについては、旧白河事業所で製造が開始されているところ、クラフトプレスボードと同様に、実際の工程能力から乖離しているのに、顧客の要望に応じた厳しい仕様・規格を合意していた。

厳しい顧客仕様を合意したものの、実際の工程能力が不足していたため、製品を出荷するために品質保証部門において数値の改ざんを行うという構造が生み出されることとなった。

上記の構造から脱却するためには、顧客との仕様変更の交渉を行う必要があった。しかし、仕様を緩める方向で交渉した場合、製品の値下げ要求につながる恐れがあるとの担当者らの考えから、顧客との交渉による仕様改定を行おうとする者はおらず、より上位の経営層を含めこの点に手を付けることがなかったため、改ざん行為が継続することとなった。

この結果、実際の工程能力から乖離している厳しい仕様での製造及び出荷を余儀なくされた。その中で、品質向上により規格を満たすことを目指したものの、幾分かの改善にとどまり、根本的な問題解決には至らなかった。

このように、厳しい顧客仕様の合意をせざるを得ず、また、仕様改定に至らなかった背景としては、旧白河事業所における以下のような事情も影響していたと考えられる。

すなわち、旧白河事業所では、工場開設時から製造していたパルプが製造中止となり、また、高砂工場から生産移管されたクラフトプレスボードも事業譲渡により製造中止となり、最終的には、耐熱プレスボードも高砂工場への生産移管となって、2024 年 3 月末で工場自体が閉鎖された。また、各製品が製造中止に至るだけでなく、その間も、規模縮小や人員整理等が行われる状況であった。上記の経緯からすると、旧白河事業所が工場として存続していくためには、クラフトプレスボードや耐熱プレスボードという主力製品での売上確保が必須であるとの意識が従業員にあったものと推察される。

顧客の求める仕様で合意しなければ売上が確保できず、また、既に締結された顧客との仕様の変更交渉は、顧客からの値下げ圧力につながると従業員が考えていたことなどからすると、このような旧白河事業所の経営・ビジネス面での厳しい状況は、改ざん行為が継続した背景事情であったと考えられる。

2 組織・内部統制上の問題

(1) 各種の社内規程不遵守

旧白河事業所においては、実測値を過去の実績値等へ書き換える行為が常態化していた。クラフトプレスボード及び耐熱プレスボードとも、規格外れが生じた場合の数値改ざんに関する手順を記載した手引が存在しており、改ざん手法が担当者においてマニュアル化されていた。

規格外れが生じた場合、本来は、不適合管理規定に従った処理が必要であるところ、むしろ、実際の現場では、本来の社内規程とは異なるマニュアルが作成・運用されていたことから、社内規程に関する運用面での不備があった。

また、改ざんに関する問題だけでなく、金属異物検査の一部不実施や出荷検査に関する各種検査方法違反についても、社内規程が存在していたものの、運用において遵守されていなかった状況が確認されており、このような組織的で常態化した社内規程の不遵守は、内部統制上の問題と認められる。

(2) 品質保証部門の独立性の欠如

旧白河事業所では、出荷検査を担当する品質保証部門（技術課等）が製造部門（製造部）の中に所属する部署として位置付けられており、組織構造として、品質保証部門の独立性が確保されていなかった。すなわち、1988年頃までは、製造部の中に、製造（抄紙）を担当するプレスボード課とともに、品質保証業務を担当する技術課が設置されており、1988年に統合により生産技術部が設置された際には、生産技術部内で、製造と品質保証業務を行っていた。1994年以降は、再度、製造部の中に製造を担当する製造課や、品質保証業務を担当する技術課（後に技術環境課、技術管理課と名称変更）が置かれており、組織構造上は、品質保証部門が、製造に関して責任を負うべき製造部長の指揮命令を受ける立場にあった。このような組織構造は、効率的な組織運営の観点からはメリットもありえ、常に否定されるべきものとまでは言えず、また、組織構造が直ちに品質保証機能の無効化を意味するというものではないが、本質的に、品質保証という機能は、それ以外の部門による種々の考慮や付度からは独立した形で遂行されることが求められるところ、組織として独立性を有さない場合には、それでもその機能の適正な遂行が確保されるための措置等が必要と考えられる。

この点、旧白河事業所では、実際の運営上も、権限及び人員配置という要因により品質保証部門の適正な業務遂行が担保されない形となっていた。すなわち、1999年のプレスボード事業室設置以降、MPM 本社部門に属するプレスボード事業室がクラフトプレスボード・耐熱プレスボードの製造・営業・品質保証に関する判断等を一手に担っていた。さらに、旧白河事業所においては、①上記プレスボード事業室長が製造部長や技術環境課長⁴⁶を兼務する、②プレスボード事業室長が製造部長を兼務する、③製造部長が技術管理課長を兼務するという人員配置が行われており、兼務によって、本来は営業部門や製造部門から独立した立場で品質を保証すべき品質保証部門の独立性が損なわれ、本来の機能を果たすことができなくなっていた。

⁴⁶ なお、技術環境課は、2013年に生産管理課と統合され技術管理課に名称が変更されている。

(3) 品質に関する監視・牽制体制の不備

ア プレスボード事業への監視・牽制体制の不備

1999 年以降は MPM 本社部門に属するプレスボード事業室が、製造・営業・品質保証に関する判断等を一手に担っており、本社側であるプレスボード事業室長も改ざん行為に関与していた。しかしながら、長期にわたって改ざん行為が発覚することなく継続しており、本社及び子会社を含む「プレスボード事業」自体への監視・牽制体制に不備があったといえる。

イ 品質保証業務への監視・牽制体制の不備

MPM グループにおける品質保証業務の監視・牽制は、MPM 本社の旧技術環境部がその役割を担っており、少なくとも 2016 年及び 2022 年には、旧白河事業所に対する品質監査が実施されたが、今回の改ざんについて発見することはできなかった⁴⁷。また、旧白河事業所の品質保証部門においては、RPB3.2mm に関する本社向け報告書の改ざんも行われており⁴⁸、旧白河事業所の品質保証業務への監視・牽制体制にも不備があったといえる。

なお、旧白河事業所の工場長クラスについては、必ずしも改ざんの認識が確認されたわけではないものの、少なくとも報告資料の内容から改ざんを発見して是正できる立場にあったといえ、そうであるにもかかわらず、改ざん行為が長期に継続していた点も品質保証業務への監視・牽制体制の不備として指摘せざるを得ない。

ウ 子会社への監視・牽制体制の不備

旧白河事業所では、プレスボード事業室長等として改ざん行為に関与していた従業員が、2009 年から 2011 年まで製造等を担当していた子会社の代表取締役としてプレスボード事業を統括していた。同人が子会社役員の立場で、改ざん行為を開始し主導したものではないが、結果的にこのような人選となったことも、大きな意味での子会社管理の観点（適切な人材を配置してグループ企業における業務の適正を確保するという観点）から疑問なしとしない。

なお、2018 年には旧白河事業所に対する MPM 本社の内部監査が行われ、本社組織であるプレスボード事業室の事業室長と白菱ペーパーテクノロジーの製造部長の兼務による権限集中リスクが指摘され、2019 年以降は、プレスボード事業室長と製造部長等との兼務は解消した一方で、白河事業所長と白菱ペーパーテクノロジー社長の兼務は解消されておらず、ほかに子会社の業務を監視・牽制するシステムが整備されていない中、製造等を受託する子会社内で改ざん行為が継続しており、子会社への監視・牽制体制に不備があったといえる。

(4) 長期固定化された人事

⁴⁷ 2018 年に神戸製鋼等における品質不正問題が発覚したことに伴い、技術環境部が MPM の社内調査を主導して実施し、その中で旧フィルター事業室の不正事案が発覚し、対処している。

⁴⁸ 本社の報告先である技術環境部において本社向け報告書の改ざんについて認識している事実は認められなかった。

検査員を含む品質保証部門のメンバーは、品質検査に専門的な知見が要求されることもあって、長期固定化されていた。このため、改ざんについても長期的に継続する一因となった。人事の長期の固定化が回避できない状況であれば、固定化が生み得る弊害を想定し、抜き打ちの品質監査を行うなどの対応が取られるべきであったが、特段の対応は取られなかった。

3 コンプライアンス意識の問題

本件では、品質についての従業員のコンプライアンス意識が希薄であり、「製品の実用上の品質に問題はない」との認識で業務を行っていた従業員が多かった。具体的には、①品質保証部門の従業員は、変圧器の絶縁材という用途に鑑み、絶縁破壊強度は重要であるが、その他の検査項目は安全面に影響はない、あるいは、②顧客側でも品質についての安全検査を行っているので問題ないだろう、③製品特性として存在するばらつきの範囲内であり実力としての品質に問題はない、ゆえに顧客と合意した規格上の数値を遵守する必要はないといった安易な考え・認識の下、数値の改ざんを正当化していた。

また、本件では、旧白河事業所において抄紙工程に従事していた際に改ざんの事実について認識していた従業員が MPM の取締役役に昇進している例や、旧白河事業所のプレスボード事業室長として自ら改ざんに関与した後、プレスボードの製造を行っていた子会社（白菱ペーパーテクノロジー）の社長に就任した例が見られ、これらの者が MPM の取締役や子会社社長時代に旧白河事業所における改ざんについて問題提起し、是正に取り組んでいれば、より早期に現場の不正行為をやめさせることができたはずであるが、上記の者により不正行為の是正に向けた行動がとられることはなかった。

4 企業風土上の問題

（1）風通しの悪さ

当委員会のインタビューにおいて、改ざんに関与していた品質保証部門の複数の検査員から、風通しの悪さに関する言及を受けた。例えば、プレスボード事業室長に対して意見を述べるのが困難であったとの声や、製造部の管理職による高圧的な言動に対して意見を述べるができなかったとの声などがあった。

異なる時代において複数の声が確認されていることからすると、決して属人的なものではなく、問題に対して疑問を提起したり、声を上げることが困難な風土が組織の中にあったといわざるを得ず、改ざん行為が継続した背景事情の一つであったと考えられる。

（2）悪習の慣例化

調査の結果、以前、高砂工場でクラフトプレスボードを製造していた時期である 1965 年には抄造条件についての数値の改ざんが行われていた可能性を伺わせる資料が確認されていること、1971 年の旧白河事業所へのクラフトプレスボード設備移管に伴い改ざん行為も承継されたことがうかがわれ、また、旧白河事業所でクラフトプレスボードと同じ生産ラインで耐熱プレスボードの製造が開始された直後から耐熱プレスボードの改ざんが開始している状況からすると、非常に長い期間にわたって数値の改ざんが継続的に行われており、改ざん行為という悪習が慣例化していたとい

える。

そして、上記のとおり、顧客との交渉により厳しい顧客仕様の改定を行うという本来的解決を図ることに、上位の経営層含め誰も手を付けることはなく、旧白河事業所内部においても下から声を上げにくい状況が続いていた。その中で、不正行為に対する自浄作用が働かなくなり、改ざんがマニュアル化し、新人採用・退職や人事異動により人員交代が生じながらも、悪習が受け継がれていった。多少の軋轢や負担を負ってでも現状を正しい方向に変えるために行動しようという従業員が長きにわたってほぼいなかったという点は、組織風土の問題といい得る。

第2 旧フィルター事業室

1 売上を優先し品質・検査を軽視する風潮

当時、全社的に業績が思わしくなく、売上ノルマの達成が求められる中で、旧フィルター事業室でも何としても売上を立てなければならない状況にあり、開発・商品化により見込まれる億単位の売上を失うリスクを取ってまで、スケジュールを遅らせて再検査をしたり、検査数値の改ざんをせずに対応したりすることは困難であった。

また、当時、社内において品質関係のコンプライアンス教育はなされていなかった模様であり、フィルター事業室内でも従業員に対して個別にコンプライアンスを教育する時間は確保できていなかった。

2 評価担当者の人手不足

旧フィルター事業室は、当時、評価担当者が着任しても定着せずに短期間で異動してしまうことや、評価に関する知識・経験が十分でない者が着任することが多発していた。既存の評価担当者は、即戦力となる人材が少ないため業務が逼迫し、新たに着任した評価担当者に教育をする時間も確保することができず、その結果効率的に検査・評価業務を行うことが困難な状況に陥り、更に業務過多になるという悪循環に陥っていた。

3 監視・牽制体制の不備

旧フィルター事業室は、本社から離れた小規模の事業室であり、かつ、各担当課長が製品ごとに営業担当者及び開発担当者からなるチームを組成して営業及び開発を行っていた。その結果、当該製品に関する業務は属人化し、当該担当課長でなければ実情が分からない状況を招き、内外の監視が十分に行き渡りづらい環境となった。

また、当時の旧フィルター事業室では、総合職であるならば開発担当者であっても営業活動ができるようになるべきとの方針があったことや、品質保証に係る検査を開発担当者に依頼して実施させる場合があった模様であったことから、営業と開発、品質保証の垣根が曖昧となり、相互の役割に基づいた牽制機能が必ずしも果たされていなかった。

第3 八戸工場

1 特定顧客向けコピー用紙（PPC 用紙）のデータ改ざんの原因

（1）検査前に製品出荷を行っていたプロセス

八戸工場では、出荷検査の結果が出る前に、製品が顧客に対して出荷することができるプロセスとなっていた。そのため、出荷検査において規格外が確認されても既に製品が出荷されてしまっている場合もあり、ブロック処理及び再製造という正しい対応が取られることなく、数値の改ざんが発生・継続する要因となった。

（2）技術不足及び意識不足

八戸工場では、本製品の量産開始後、顧客仕様を満たせない状況が断続的に続いていたが、顧客がサポートを行っていた量産試作段階や、2024 年 10 月以降は顧客からの指導を受けた結果として顧客仕様を十分に満たすことができている。

数値改ざん以前の問題として、製造する製品が規格を満たすことができなかったのは、カール調整技術不足と顧客に指導された手順を遵守し改善させることに対する意識不足によることは否めず、数値改ざんの遠因となった。

（3）社内における確認プロセスの不十分さ

八戸工場では、本製品の出荷検査の実施、数値の改ざんや顧客への検査結果のデータ提供に関して、現場の検査担当者で完結しており、上司や他部署等による確認は十分に行われていなかった。

（4）規格を遵守する意識の低さ

八戸工場では、PPC 用紙については顧客からのクレームがこないなどとして数値の改ざんを正当化しており、規格を遵守する意識が低いといわざるを得ない⁴⁹。

（5）コミュニケーションの不十分さ

八戸工場では、数値の改ざんが発覚した後も、技術部内での的確な措置や幹部への適切な報告が行われず、数値の改ざん及び規格外の製品出荷が継続した。当委員会のインタビュー結果等においては、複数の従業員から、「余り、物が言えない雰囲気」、「組織間の壁が高い」などコミュニケーションの不十分さが指摘されている。

2 板紙製品の光沢値改ざん事案

（1）光沢値改ざんの原因

検査員 A によると、改ざんを行った動機として、検査業務が多忙であり、再測定したくないとの思いがあった。なお、2022 年 1 月以降、検査員が 2 名体制から 1 名体制に変更されたため、監視・チェックの目がなくなったこと、検査員 A が体調不良を抱えているにもかかわらず、配置転換を

⁴⁹ その他、八戸工場の従業員からは、C 社が製造する複合機の性能が極めて高く、ほとんど紙詰まりが発生しない状況となっており、そもそものプリント前カール及びプリント前ネジレという検査項目の意義や必要性が失われているとの声もあり、正当化の一要素になったと考えられる。

せずに放置していたことも、改ざんが行われた環境要因として重要である。

(2) 保留品解除の原因

品保 GL 自身は保留となっていたオーダー番号「A01」について、そもそも保留解除した記憶がないとのことであったが、品標値外れによってブロック処理とすることを避けるため、製造部門から品質保証 G に対して再測定の一請をするなどのプレッシャーがかけられていたとの品保 GL の供述からすると、ブロック処理の回避が保留解除の背景にあったものと考えられる。

なお、2022 年 7 月当時の品質管理責任者であった企画管理部長が品質保証業務の実務に携わっていなかったこと、保留品解除についての権限やプロセス・基準・根拠等が社内規程に落とし込まれていなかったこと、品標値外れが発生した場合の作業標準書上の手順に不備があったことなども、合理的な理由なく保留品解除された要因である。

第 4 KJ 特殊紙

1 不相当な顧客仕様の締結

KJ 特殊紙においても、顧客との間で、非常に幅の狭い熱水 pH の規格を合意するなど不相当な顧客仕様が散見され、改ざん行為等の原因になったと考えられる。

2 規格を遵守する意識の低さ

KJ 特殊紙においても、顧客からのクレームが来ないこと、そもそも品質への影響がないことなどから数値の改ざん等に及んでいたと考えられ、規格を遵守する意識が低かったことに起因すると言わざるを得ない。また、旧白河事業所での改ざん発覚や、技術本部安全環境品質保証部による品質監査を受けるなどし、改ざんを是正する契機がありながら、直ちに改ざんを中止するには至っておらず、根本的な意識に問題がある。

3 長年にわたる慣習化

KJ 特殊紙では、遅くとも 1996 年には改ざん行為に及んでおり、その後、何人もの従業員が品質保証部門の室長や係長を引き継いでいながら、抜本的に是正されることなく 2024 年 12 月まで改ざん行為が継続していた。このような長年にわたる慣習化により、組織風土にも大きな問題を抱えていたといえる。

第 5 章 再発防止策

本件では、旧白河事業所における改ざん事案が、件数・規模・期間・態様等においてほかの事案に比して重大な事案であることから、以下、旧白河事業所の改ざん事案についての再発防止策を中心に記載しつつ、ほかの事案についても必要に応じて触れることとする。

第 1 経営・ビジネス上の問題に対する再発防止策

本件では、工程能力に見合わない仕様・規格で顧客と合意してしまったこと及びその後もそれを変更することにより解決するということがなされなかったことが規格外れ・数値改ざんが発生し継続した根源的な要因と考えられるため、遵守できない顧客仕様については、営業部門において適切に顧客と交渉し

て改定する必要がある、その努力を怠ってはならない⁵⁰。また、今後、顧客と新規の仕様を合意する際には、工程能力に見合った仕様を合意する必要がある。

上記の「過剰品質合意」を回避するためには、具体的な仕様検討の際に、安全性や製品の目的との関係で影響が乏しい、あるいは重要でない試験項目については、仕様から除外することも検討すべきである。

また、適切な顧客仕様を合意するために、その前提として、自社の工程能力や製造可能な製品の性能を十分に検証し、把握を行う必要がある。

第2 組織・内部統制上の問題に対する再発防止策

1 社内規程の遵守を徹底させること

旧白河事業所では、MPMの正規の社内規程が遵守されず、むしろ不正のマニュアルが作成されていたことに鑑み、改めて社内規程の遵守を徹底させることが必要である。

管理職から現場の従業員に至るまで、軽微な社内規程違反も重大な不正の第一歩になることを十分に理解させるとともに、実態に即していない社内規程があれば都度改定を行って、社内規程の遵守を徹底していき、内部統制システムの土台を固めていく必要がある。

なお、八戸工場の板紙製品の光沢値改ざん事案においては、品標値外れ品の保留が合理的な理由なく解除されており、保留解除についての権限・プロセス・基準・根拠を定めた社内規程を新たに策定する必要がある。

2 品質保証部門の独立性の確保

旧白河事業所などの一部の工場・事業所における品質保証部門は、製造部門（製造部）の中に位置付けられる部署であり組織構造として独立性を欠いていたことから、製造部門（製造部）からは指揮命令系統として独立した部署とする組織変更を行うか、組織変更を行わない場合には組織変更を行わなくとも品質保証部門の機能が適正に発揮されるような措置を確保する必要がある⁵¹。なお、上記当委員会の提言に対応すべく、MPMでは、2025年4月より、各工場の品質保証部門を本社技術本部安全環境品質保証部に所属させて、工場から独立させる組織改正を実施する予定である。

また、実際上の権限及び人員配置としても、製造部門や営業部門からの影響を受けない独立した立場を確保する必要がある。旧白河事業所では、改ざん行為について品質保証部門からプレスボード事業室長に報告が上がり、プレスボード事業室長による承認が行われて、最終的にプレスボード事業室名で顧客向け検査報告書が発行されていたが、飽くまでも品質保証部門において他部門や多機能からの圧力等を受けることなく責任をもって出荷検査の結果を判定することを明確化すべく、例えば、顧客向けの検査報告書の作成主体を品質保証部門とすることが考えられる。なお、旧白河事業所では製造部門や営業部門の責任者が品質保証部門の責任者も兼務する状況が常態化していたが、事業移管

⁵⁰ 前提として、顧客に対して、早期かつ的確な情報提供や報告を行っていくことが必要である。また、顧客に対して、誤った情報を提供していることが判明した場合には、訂正することはいとわずに真摯に対応することが必要である。

⁵¹ 八戸工場の板紙製品の光沢値改ざん事案においては、ブローク処理を避けたい生産部門からのプレッシャーにより、現場の検査員が再測定を避けるべく改ざんを行ったという側面があり、組織面のみならず、実際の権限の上でも品質保証部門の独立性を確保する必要がある。

後の高砂工場においては、このような人員配置は回避されている。

3 品質に関する監視・牽制体制の強化

各事業部門や、各工場内の品質保証部門、さらには、子会社における品質管理に関する監視・牽制体制として、本社部門による品質監査のより一層の実効化の工夫や、各事業部門から監査要員を選出した上で実施する相互監査などにより、MPM グループ全体として品質管理に関する監視・牽制体制を強化していく必要がある⁵²。

また、改ざんを直接防止するとともに、監査時における事後的な確認が容易となるように、検査プロセスのシステム化・自動化⁵³なども検討する必要がある。

なお、MPM では、品質に対する監視・牽制を強化するため、全社的な抜き打ちの品質監査の実施を開始している。これに加え、従業員に対する定期的な品質アンケートの実施も検討することが望ましい。

4 人事ローテーションその他適切な人事マネジメントの実施

プレスボード事業室や旧白河事業所などの品質保証部門では人事が長期固定化されており、流動性の低い部署の中で、不正が長期間にわたり継続していた。

今後は、こうした事態に陥ることのないよう、品質保証部門についても、定期的に部門を超えた人事ローテーションを行うか、そこが難しい場合には、長期に固定した人材が担当したとしても不正が起きないための措置を確保する必要がある。たとえば、リソース的に人事ローテーションが難しい場合、積極的な人事交流や経験者採用を通じた組織の活性化を図ることを検討すべきである。

なお、八戸工場板紙製品の光沢値改ざん事案では、一人検査体制の中で体調不良の検査員が改ざんを行うに至っており、今後は、検査体制の見直しとともに検査員の心身の健康に配慮し、適切に配置換えを行うなどの対応をとることが必要である。

第3 コンプライアンス意識の問題に対する再発防止策

旧白河事業所では、結果として、コンプライアンスの遵守よりも売上確保が優先されていたと考えられることから、コンプライアンスこそ優先される企業風土を醸成する必要がある。幹部や管理職を中心として、目先の売上確保を優先するのではなく、長期的な視点を持って、コンプライアンスを重視した経営

⁵² MPM では、本件の各種不適切行為の発覚を受けて、抜き打ちでの品質監査を開始した。しかし、富士工場に対する品質監査では、改ざん行為等の端緒をつかみながらも、より深度のある監査手続を実施することなく、抽象的な指摘にとどまってしまい、対応を富士工場に委ねた結果、品質監査後も一定期間は改ざんが継続してしまった。今後は、旧白河事業所の改ざん事案に関する社内調査等で得られた知見などを品質監査に還元し、より実効性のある品質監査を実施していく必要がある。

⁵³ 八戸工場の板紙製品の光沢値改ざん事案についての再発防止策の一環として、2025年3月に紙自動紙質測定機が導入される予定である。

や工場運営を行っていく必要がある⁵⁴。この点に関しては、MPM の中期経営計画（2023 年 3 月期～2025 年 3 月期）においても企業風土の醸成を含むコンプライアンスの徹底がうたわれており、その後もトップからコンプライアンス重視の経営方針が従業員に示されているが、繰り返し従業員に通達していくことが考えられる。

また、品質保証部門におけるコンプライアンス意識の薄さ（顧客との契約は遵守すべきであるということや、測定した数値を記録すべきであるということについての、意識の薄さ）あるいは、実用上の品質に問題はないとする正当化の意識に対しては、定期的なコンプライアンス研修や日々の業務における地道な教育・指導を実施し、品質検査の正しいあり方について常に従業員の知識及び意識を高める必要がある。

なお、現場の業務において改ざん的事实を認識し、あるいは改ざんに自ら関与していた従業員が、MPM の取締役あるいは子会社社長に就任した際に不正の是正に取り組まなかったという点に鑑みると、従業員のみならず、役員レベルのコンプライアンス意識を向上させる必要がある。役員のコンプライアンス意識については、内部統制システムの一環として社内の遵法体制を再構築するという観点において、より重要である。

本調査の過程で実施した品質アンケートについて今後定期的にも実施することも有益な手法と考えられる。

第4 企業風土上の問題に対する再発防止策

1 部門内外の良好なコミュニケーションの確保

今回の改ざんにおいては、プレスボード事業室及び旧白河事業所における、問題について声を上げることが困難な組織風土が背景事情として存在していたと考えられる。

八戸工場でも、コミュニケーションの不十分さから問題発覚後の改ざん等も起こっており改善すべき事項である。

これを踏まえ、幹部や管理職においては部下からの報告や相談、意見に対して真摯かつ丁寧に対応するよう心がけ、部下から上司に対し意見を出しやすい雰囲気確保できるよう、プレスボード事業を始めとする全社的な組織風土の改善を図る必要がある。

2 慣例化の断絶と決意ある組織運営

今回の件を機に、改ざんが発生した根本的な原因の解決を行った上で、関与した人員の入れ替えや、各種の再発防止策の導入、さらには、コンプライアンスを優先する企業風土の醸成を行っていき、慣例化した悪習を断絶するとともに、何らかの問題に気付いた場合はそれが負担を伴うものであっても対処していくという決意の下で組織運営を行っていく必要がある。

以上

⁵⁴ コンプライアンスを無視した事業運営は、最終的には、本件のような結果となり、利益の減少や信頼の低下を招き、結論として、企業にとってマイナスであることは論を俟たない。

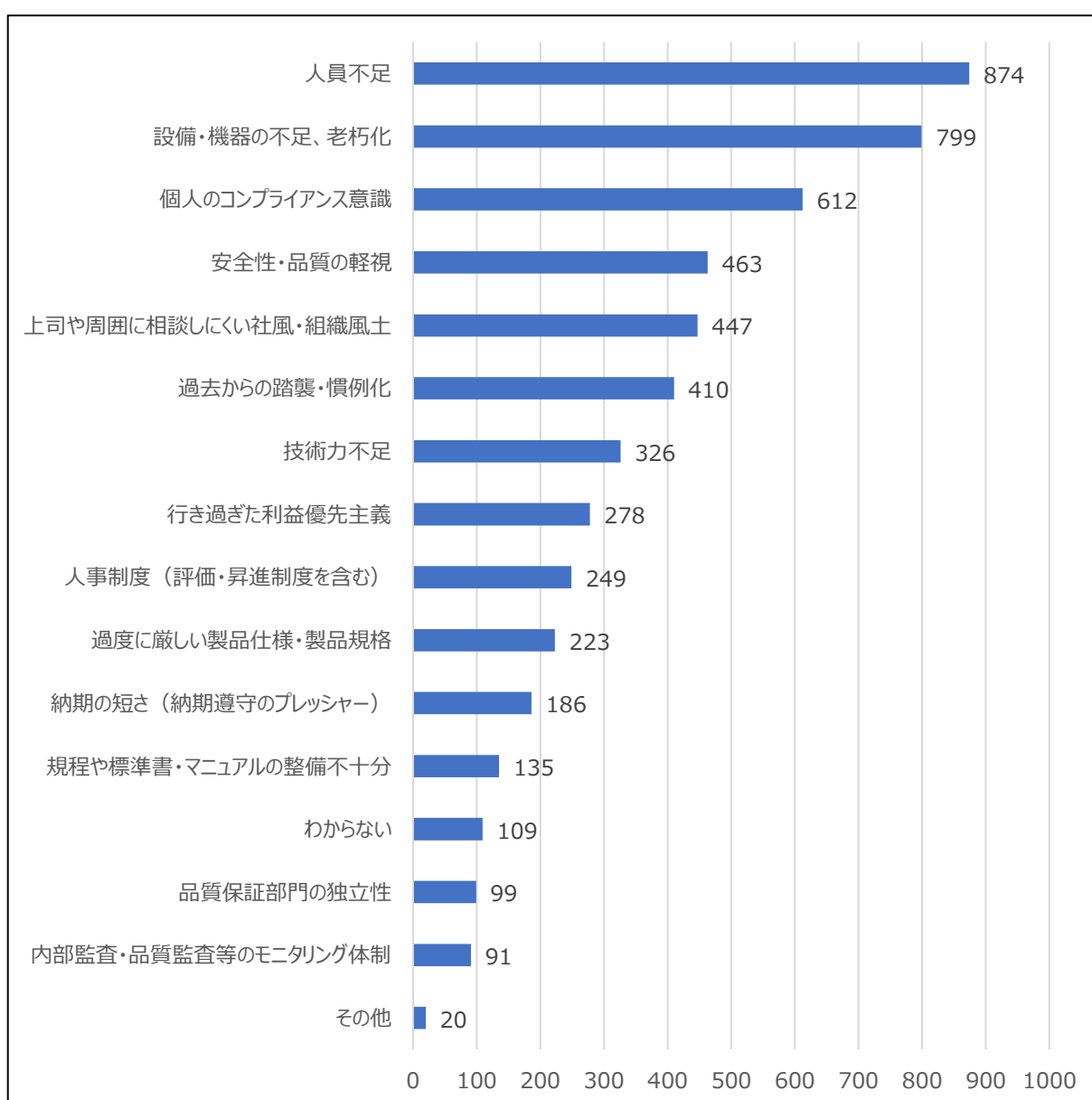
(別紙)

アンケート調査では、原因分析に関する情報を収集するため、MPM 及び MPM グループ会社で品質不正が発生する原因及び改善すべき点に関し、想定される 16 の項目を挙げて選択（複数選択可能）して回答を求めた。質問事項及び回答結果は以下のとおりである。

(質問)

三菱製紙およびグループ会社で品質不正が発生する原因及び改善すべき点であると考える項目を選択してください（複数選択可）。

なお、品質不正の発生を把握していない場合には、より改善すべき課題であると考える項目を選択してください。



※ 回答者数 1,485 名（複数回答可）