

平成20年4月18日

公正取引委員会 殿

日本製紙株式会社
代表取締役社長 中村 雅知

「予定される排除命令」への弊社対応について

平成20年4月8日付け公取監第133号の文書において通知を受けました不当景品類及び不当表示防止法違反事件に係る貴委員会の「予定される排除命令」に対し、弊社は弁明いたしませんので、この旨、報告申し上げます。

ご報告を申し上げるに際し、本件につき、貴委員会をはじめとする多くの皆様に多大の混乱とご迷惑をおかけいたしましたこと、改めてお詫び申し上げます。

弊社では、この古紙配合率乖離問題について、社外の学識経験者を含む調査委員会を設置し、徹底した原因究明および実態調査を行って参りました。この調査委員会が取りまとめた、このような事態を弊社が生じさせるに至った要因、および再発防止策は下記の通りであります。また、記載した再発防止策につきましては、ご高承のとおり、弊社において古紙配合率が乖離していた製品が、貴委員会から受けた「予定される排除命令」において対象となったコピー用紙だけではなかったという事実の重大性に鑑み、幅広い製品で対応可能であるものとなっております。

弊社では、これらの再発防止策の徹底により、二度とこのような問題を生じさせることが無いよう努めて参りますので、今後ともご指導賜りますようお願い申し上げます。

なお、本件に関するその他の詳細につきましては、同委員会が平成20年3月24日に公表した調査報告書において、明らかとなっておりますので、別紙として添付いたします。

記

1. 古紙パルプ配合率乖離の原因

弊社では、現在の「再生紙」というネーミングが業界内に誕生する（昭和56年頃）以前から幅広く古紙を利用しており、古紙パルプの配合率は公表しておりませんが、主に新聞用紙や中質紙に配合し、販売してきました。その当時の古紙の利用は、社会的に急務となっていたリサイクル問題（含、ごみ問題）の解決に寄与することを目指すためのものであり、コストダウンを目的としたものでもありました。従って当時、古紙の利用は、個々の紙の配合率よりも、トータルで多く使用することが第一義

の目標でした。

その後、古紙パルプの配合率を規定した製品の需要が拡大しました。そのため、受注当初は公称通りに古紙パルプを配合できていた銘柄もありましたが、一方で、厳しい品質基準（塵・ダート・カール・搬送・印刷等の各種加工適性、特に非再生紙品と同等の品質）をクリア出来ないまま、将来の技術革新を想定して安易に受注してしまったものもあり、それらは、今日に至るまでその乖離を埋めきれませんでした。また、操業現場である工場では、あくまでも古紙使用量の増大を目指していたため、古紙パルプの配合率自体を本来の品質保証の対象と考えておらず、営業と操業現場との間に共通の認識がなかったことも事実です。

古紙パルプ配合率の乖離調査結果に基づき、乖離した要因として以下の項目が挙げられます。

(1) コンプライアンス意識の欠如

- ・古紙パルプ配合率の表示と内容の異なる製品を販売するのが、法的に問題があるという認識が不十分だった。
- ・顧客に保証した古紙パルプ配合率を遵守する優先順位が低かった。
- ・「失注を回避するため」「努力目標という誤解」「現状を追認した」「古紙配合を下げてユーザーに迷惑がかからないと安易に考えていた」といった意識があった。
- ・品質に関する顧客要望をコンプライアンスよりも優先していた。

(2) 管理体制の不備

a) 内部牽制の仕組みの欠如

- ・関係部門（営業、品質保証、工場）間の責任と権限が不明確であり相互牽制が利かなかった。
- ・古紙パルプ配合を管理する責任部門が不明確であった。

b) 情報の伝達の不備

- ・古紙パルプ配合情報（公称基準、実配合基準）が関係部門に伝達されていなかった。
- ・製造現場では、古紙パルプ配合率を厳守すべき品質基準として認識されていなかった。
- ・パルプバランス、製品製造の取り合わせなどの操業効率を優先したことにより、古紙パルプ配合率が未達となった。

c) 受注プロセス上の不備

- ・営業部門は工場製品課、品質保証部は工場技術環境室が情報伝達ルートであるが、双方の情報が共有されていなかった。
- ・製造現場で使用される品質基準書に記載されていた当初の古紙パルプ配合

率が、品質対応で配合変更されると、新たな基準に置き換えられる形で運用されていた。

3) 品質上の要請

- ・ 白色度、チリ、強度、カールなどの品質トラブルへの対応のため、古紙増配が困難であった。

4) 顧客の要望への対応

- ・ 表示と内容との整合性の重要性と、顧客に対する説明責任への認識が低かった為に、下記の対応を行った。
 - ・ 顧客の再生紙販売戦略による、早期の製品開発要望に安易に対応した。
 - ・ 代理店からの品揃えの要望に安易に対応した。
 - ・ 品質を保ったまま古紙高配合品を製造するといった相反する要望に安易に対応した。

5) 受注優先

- ・ 失注を回避しようとした。

6) 設備能力の不足

- ・ 再生紙需要の急速な増加により、古紙パルプ製造設備の能力アップが追いつかなかった。

7) 古紙調達の問題

- ・ 良質の古紙調達が困難となった。

2. 再発防止策

以下、再発防止策を、当初の緊急・暫定の対応策、および恒久的再発防止策に分けて記載します。

2. 1 緊急および暫定の対応策

1) 納入先に対する乖離状況の報告

営業部門の担当者が納入先に出向いて口頭、もしくは文書にてお詫びと乖離内容の説明を行っています。代理店等の流通を通して問い合わせのあった納入先に対しては、同様に文書を作成し、流通を通じて回答しています。

2) 乖離問題報道後のこれまでの緊急の対応策

該当品の生産および出荷を停止し、当該製品に関する一切の受注を中止しました。その後、以下の対応をしています。

① 製品に古紙パルプ配合率の表示がある場合

使用を希望しない顧客からは製品を返品してもらい、代替品の提案等個別に対応しています。使用を希望する顧客に対しては、適正な表示に改めた上での再出

荷、または製品に古紙パルプ配合率が表示と異なる旨の文面を記載したラベルを貼付した上で販売しています。なお、返品された製品が無駄にならないよう、顧客の了解をもらい再販売に努めています。

② 製品に古紙パルプ配合率の表示がない場合

使用を希望する顧客に対しては、実配合率を説明し了解をもらった上で販売を行っています。

3) 再発防止策実施までの暫定の対応策

暫定で営業部門、製造部門、品質保証部門などによる相互確認を行うなどして受注および生産を行っておりましたが、2月14日付けで「古紙パルプ配合処方」の社内確認ルールについて（暫定）」を関係部門に発信し、運用を開始しました。この暫定ルールは、受注および生産に当たり営業、原材料調達、生産管理、製造、品質保証の各部門で、契約面（遵法性など）および供給面（量、品質、原料、継続性など）を確認し、対応可否を総合判定するものです。恒久的再発防止策が本格稼動するまでのものであり、受注および生産が不可能な製品ならびに消費者に誤解を招く製品の受注や生産を防止することを主な目的としています。

2. 2 恒久的再発防止策

再発防止策は、乖離の発生時期と経緯および原因の調査結果に基づき、システム面とコンプライアンス面の2点から検討しました。

2. 2. 1 受注・生産におけるシステム面からの対応

1) 営業判断による受注の抑止

営業部門が、基準どおりの古紙パルプおよび非木材パルプ配合率で製造できるかどうかを確認せずに受注してしまうことのないように、営業部門は、原材料調達、生産管理、製造（工場、生産部）、品質保証の各部門に顧客要望を連絡し、受注の可否は、営業部門だけでなく、品質を管理している品質保証部、および生産に携わる工場の技術環境室の3つの部門で判断します。ここでは、品質を確保するのに必要な古紙パルプ配合率の限度や、工場の古紙パルプ製造能力を考慮した上で、生産が可能かどうかを見極めます。生産が可能と判断されれば受注が可能になり、社内で管理する配合率を保証する銘柄リストに登録し、その情報を本社と工場で保管・共有します。

2) 配合率基準の重要性認知不足の抑止

配合率を遵守すべき品質基準の1つとして認識していなかったという意識を変革するため、社内で統一した「品質仕様書」を作成します。「品質仕様書」には古紙パルプ配合率の基準などを明記して工場（技術環境室）が作成、営業部が確認、品質保証部が承認し、本社および工場で共有します。工場では製品を製造する都度、各種の品質

基準や製造機械の設定などを明記した「品質基準書」を作成します。この「品質基準書」を作成する際、社内で共有されている「品質仕様書」に明記されている古紙パルプ配合率などの各種基準を「品質基準書」に転写し、製品を製造します。

3) 実績配合率未確認の抑止

製品製造後に工場で配合率を確認するとともに、品質保証部において実績を確認します。顧客から配合率の保証に関する書類の提出要望があった場合には、製品における配合率の保証は品質保証部が行い、営業部門から顧客に提出します。

4) 手順書の作成と監査の実行

上記の受注から生産、配合率の実績確認までを配合率管理手順として文書化し、本社・支社・工場すべてで運用します。配合率管理手順書には、各部門（長）の責任を明記します。運用状況は内部監査でチェックするとともに第三者監査を受けることとし、監査によって内部と外部からの牽制を確保します。また、万が一、違反事例が見つかった場合の是正処置も実施されるようにします。第三者監査は、森林認証制度であるFSC、PEFCの審査機関であるSGSジャパン（株）に委託し、すでにモデルケースとして本社（2月18日）、八代工場（2月21日）において監査を実施しました。今後、順次他の工場に展開すべく、準備を進めております。なお、弊社も参加している日本製紙連合会より平成20年4月2日に公表された「古紙パルプ等配合率検証制度」との整合性も確保いたします。

5) 顧客に対する表示と説明責任の履行

汎用品についてはウェブサイトで「品質仕様書」を公開し、その他の特注品やOEM品といった特定銘柄については、要望があった場合に顧客に提出します。

2. 2. 2 コンプライアンス面からの対応

古紙パルプおよび非木材パルプの配合率を遵守すべき事項として自覚していなかったこと、また、遵守すべき事項として認識した後においても是正してこなかった事実から、社員のコンプライアンスを徹底する必要があります。次に掲げる手法によりコンプライアンスを徹底します。

1) コンプライアンス教育の徹底

a) 役員・社員コンプライアンス研修の実施

・コンプライアンス一般研修

これまで実施してきたコンプライアンス一般研修の内容を再検討する他、人事部が主催する各種教育とタイアップして教育の実効性を確保し、現行の本社階層別コンプライアンス研修に加え、新たに工場階層別研修にもコンプライアンス研

修を組み込みます。

・コンプライアンス特定分野研修

特定の法令や職種に関する研修を実施します。特に平成20年度上期には、営業部門・品質保証部門・製造部門（工場）を対象に、このような問題の再発防止のための研修を実施します。

b) コンプライアンス担当者育成・レベルアップ研修の実施

コンプライアンス室員およびグループ会社のコンプライアンス担当者に対する研修を実施し、担当者のレベルアップを図るほか、工場またはグループ会社において研修を実施する際に研修講師を務められるようにします。

c) コンプライアンス意識・理解度テスト、アンケートの実施

日本製紙(株)およびグループ会社の全社員を対象に定期的に「コンプライアンス意識・理解度」を測るテスト、アンケートの実施を検討し、分析・評価結果に基づく重点課題を抽出して、次の研修計画につなげます。

2) コンプライアンス体制の再構築

a) コンプライアンス体制の強化

・コンプライアンス担当組織の改正・強化

コンプライアンス上の問題に対し機動的に対応し、またコンプライアンス教育・啓発を一層推進するため、組織の改正・強化を検討します。

・企業倫理委員会およびグループコンプライアンス連絡会の活動の活性化を図りコンプライアンス情報の共有化と問題意識の向上を図ります。

b) グループ内部通報制度（日本製紙グループヘルプライン）の周知徹底

当社およびグループ会社に対し、現行の日本製紙グループヘルプラインの設置目的と利用方法について、さらに周知徹底し、通常のマネジメントライン以外の情報伝達体制を確保します。

c) 統制、監視機能の強化

コンプライアンス監査の実効性向上のため、監査役会、経営監査室、コンプライアンス室の情報交換を密にして、三者の連携を強化します。

以上