

平成20年2月20日

各 位

会 社 名 北越製紙株式会社
代 表 者 代表取締役社長 三輪 正明
(コード番号：3865 東証1部 大証1部)
問 合 せ 先 取締役総務部長 細井 和則
電 話 03-3245-4500

再生紙製品の古紙配合率に関する調査報告について

弊社取締役会は、弊社の再生紙製品において、実際の古紙配合率が仕様として決められた数値を下回っていた問題について「再生紙製品に関する調査委員会」を設置して社内調査を開始し、その調査結果の報告を受けました。また、弊社は、弊社グループコンプライアンス委員会に、社外監査役2名及び労働組合委員長を新たに社外委員として招聘し、編成強化いたしました。この編成強化された弊社グループコンプライアンス委員会は、前記調査委員会の調査結果の報告を受けて原因の調査分析並びに責任の所在を検証し、再発防止策を本日開催の弊社臨時取締役会に提言いたしました。

上記調査委員会の調査結果の報告及び弊社グループコンプライアンス委員会が提言した再発防止策の主な内容をお知らせするとともに、これらの報告・提言を受けて、弊社取締役会が決定いたしました弊社取締役の処分の内容を下記のとおりお知らせいたします。

本件におきまして、消費者の皆様、お取引先様、その他関係者の皆様の信頼を大きく損ない、多大なご迷惑をおかけすることとなりましたことを深くお詫び申し上げます。今後二度とこのような事態が生じないよう、上記再発防止策の提言を厳粛に受け止め、着実に実行するとともに、環境問題により真摯に向き合い、紙製造技術の一層の研鑽に取り組むことで皆様によりよい製品をお届けし、全役職員一丸となって皆様からの信頼の回復に努めて参ります。

なお、経済産業省の平成20年1月30日付「古紙を配合した紙製品全体に係る古紙配合率の追加実態調査の実施について」並びに環境省の平成20年1月16日付「再生紙年賀葉書等の報道について」及び2月4日付「紙製品の古紙配合率の乖離に対する調査依頼について」に対する各回答も、本日、両省に対して提出しております（その内容につきましては、弊社ホームページをご参照ください）。

記

1. 再生紙製品に関する調査報告書

弊社再生紙製品に関する調査委員会による「再生紙製品に関する調査報告書」の主な内容は以下のとおりです（詳細につきましては弊社ホームページご参照ください。）。

- (1) 調査の目的
- (2) 調査方法
- (3) 問題の発覚
- (4) 経緯
- (5) 原因分析
 - ①売上数量至上主義／シェア優先の営業戦略がとられていたこと
 - ②顧客重視・品質優先主義の意味をはき違えて認識していたこと
 - ③コンプライアンス意識が欠如していたこと
 - ④内部統制機能が不足していたこと
- (6) 責任の所在の明確化
全社、営業本部、新潟工場、長岡工場の各部門

2. 再発防止策の提言

弊社グループコンプライアンス委員会による「再生紙製品に関する調査委員会報告をふまえての再発防止策の提言について」の主な内容は以下のとおりです（詳細につきましては弊社ホームページご参照ください。）。

下記諸検討項目につき、プロジェクトチームを設置の上、確実に推進すること。

- (1) 品質管理に関する機能と権限の見直しを行うこと
- (2) 営業本部受注体制を見直すこと
- (3) 内部統制システムを強化すること
- (4) 役職員に対するコンプライアンス教育を徹底すること
- (5) 内部通報制度を活用すること
- (6) 社会貢献活動を更に推進すること

3. 責任者の処分

(1) 役員への処分

弊社代表取締役社長三輪正明は、今回の古紙配合率の乖離の問題によって、消費者の皆様、お取引先様の皆様のみならず、我が国の環境運動に携わる皆様の信頼を損なう事態となったことに鑑み、二度とこのような事態を生じさせないとの強い決意を明らかにするために、代表取締役社長職を本年4月1日付けで辞し、取締役役に降格することとし、再発防止策のみならず、ガバナンス体制の強化を確実なものとするにいたしました。

また、他の取締役については、本日開催の弊社臨時取締役会において、上記調査委員

会の調査結果を踏まえ、以下の処分を決定いたしました。

①引責辞任・降格（本年4月1日付け）

専務取締役営業本部長	藤田和男	営業本部長を引責辞任すると共に取締役を辞任
常務取締役新潟工場長	下越典彦	取締役へ降格
常務取締役長岡工場長	堀田実	取締役へ降格
特別顧問（前社長）	新井陽	引責辞任

②報酬減額（本年2月分から）

代表取締役副社長 1名	月額報酬減額 50%	3ヶ月間
常務取締役（降格対象者を除く） 2名	月額報酬減額 20%～30%	3ヶ月間
取締役 7名	月額報酬減額 10%～20%	3ヶ月間

なお、後任人事につきましては、可及的速やかに決定し、決定次第お知らせいたします。

（2）管理職の処分

上記調査委員会の調査結果を踏まえ、社内規程に従い、処分を決定いたします。

以 上

平成20年2月15日

調査委員会委員長
常務取締役 鈴木 正晃

再生紙製品に関する調査報告書

本報告書の構成

1. 調査の目的
2. 調査方法
3. 問題の発覚
4. 経緯
5. 原因分析
6. 責任の所在の明確化
7. 責任者の処分

調査委員会	平成20年1月22日設置	
メンバー	委員長	鈴木 正晃 (常務取締役)
	副委員長	細井 和則 (取締役)
	副委員長	山田 保裕 (取締役)
	委員	土田 文芳 (常勤監査役)
	〃	小林多加志 (常勤監査役)
	〃	杉原 正道 (内部監査室長)
	〃	相沢 重雄 (総務部副部長)

1. 調査の目的

当社において古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品を製造・販売した件について、その原因の調査分析並びに責任の所在を明らかにすること。

なお、再発防止策については、本調査報告書をうけて、社外監査役及び労働組合委員長を委員として招聘し、編成強化した当社グループコンプライアンス委員会において提言する。

2. 調査方法

(1) 関係者へのヒアリング

本件の経緯を知る者あるいは直接業務に携わった者を選定し、調査委員会メンバーがヒアリングを実施した。

対象：元役員、元社員を含み51名

(2) 社内資料による確認

再生紙製造・販売に関する社内資料を過去に遡って関係各部・各事業所から収集し、事実関係の確認を行った。

3. 問題の発覚

平成20年1月8日放映のTBSのNEWS23の報道を受けて再生紙仕様葉書全般とグリーン購入法の対象となっている製品その他再生紙全般の現状について緊急調査を実施した。その結果、多くの個別再生紙製品において実際の古紙配合率が決められた数値を下回っている事実が判明した。

4. 経緯

当社の再生紙製品に関して現状に至るまでの経緯を調査した。その調査結果の要点は以下の通りである。

- ①平成元年にエコマーク制度が発足し、翌年、同業他社開発の古紙を多く使用した製品が「再生紙」品として脚光を浴び、洋紙に古紙を配合する再生紙製品についてユーザー側が認識し始めた。当社に対してもユーザーからの再生紙供給の要望が増加したため、当社も平成2年から工場発生損紙等を利用した再生紙生産を開始した。
- ②平成3年、当社では高級古紙である「上白・タイプ模造」を利用する古紙パルプ製造設備（A系）を新潟工場に新設した。それを契機として同年の塗工紙を皮切りに、平成4年の中質紙、更に微塗工紙についても再生紙品を上市し、エコマークを取得していった。これは上市したばかりの再生紙拡販を図るためには、エコマークの取得が不可欠であるとの営業部門の強い要請によるものであった。ヒアリングによると、平成3年末の通産省省令において古紙が定義され、損紙が古紙から除外されることとなった平成4年以降、当社において、シェア優先の売上数量至上主義及び品質優先主義をはき違え、ユーザーが求める古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品の製造・販売を始めたものと思われる。この事実は当時の営業部門と新潟

工場抄造部門の中間管理職レベルでは認識されていたものと推測されるが、役員レベルにまで報告された形跡は見当たらなかった。

- ③平成8年、余剰古紙問題が浮上し、グリーン購入ネットワークが設立され、その後エコマークの基準改定が行われるなど再生紙ブームが始まった。特殊紙部門においても競合他社の色ケント紙の再生紙化に端を発し、各社競って再生紙化あるいは再生紙の新製品開発が始まった。当社特殊紙営業部門は、再生紙の品揃え無くして注文を失うことをおそれるあまり、再生紙に関する確たる指針のないまま再生紙の注文確保を行う一方、特殊紙を抄造する長岡工場に対して古紙配合率について明確な指示を行っていなかった。なお、長岡工場には古紙処理設備はなく、外部よりDIP（脱墨古紙パルプ）を購入して対応していた。
- ④平成9年、当社として初めて再生紙仕様の年賀葉書の抄造を行った。年賀葉書の受注については前年の実績または品質面などのトラブルの有無によって翌年の受注が大きく変わることから、ゴミ、夾雑物の少ない安定的品質確保を最優先し、古紙配合等による品質リスクを極力おさえることが不可欠との認識があった。そのため、工場発生損紙を多く配合し、抄造を開始したが、それでも現実には山姿、ピッキング、青赤ポチ等と称される問題が多く発生し、対応に苦慮していた。再生紙葉書仕様書は営業部門より工場部門に送付されており、実際の古紙配合率が本来あるべき数値を下回っている事実については営業・工場の両部門の中間管理職レベルまでは認識していたと推測される。その後も、競合他社は古紙の高配合を実現しているとの思い込みから、注文を失うことをおそれ、ユーザーに古紙配合率に関する仕様の変更要請を行うことなく、毎年仕様書を更新していたと推測される。
- ⑤平成10年、当社は最新鋭の第8号コート紙製造設備を稼働させた。当時、環境問題でダイオキシン等有害物質が騒がれ社会問題となる中、当社は環境負荷が大きい塩素を全く使用しない無塩素漂白製法（ECF）を商業生産ベースでは日本で始めて採用し、そのフレッシュパルプで作った洋紙を上市する「エコパルプ戦略」をアピールしていったが、再生紙ブームの流れの中、再生紙自体の販売数量は増加していった。
- ⑥平成13年、グリーン購入法の施行とエコマークの基準改定が行われ、当社の再生紙販売量は更に増加する傾向にあった。そのような中、同年末頃、当社監査役から当時の社長に対し、新潟工場において当社の古紙パルプ製造能力が当社の再生紙販売総数量から計算される理論値より少ない可能性があると指摘があり、当時の社長も総量において古紙パルプの量が不足しているとの認識を持つこととなった。
- ⑦平成14年、当時の社長は、上記監査役の指摘を踏まえ、早急に古紙製造能力増強策を採るとともに、従来のエコマーク中心の再生紙戦略から当社独自のエコリング戦略（古紙＋植林木＋無塩素漂白エコパルプの三位一体）へ転換するよう、当時の技術開発本部長・営業本部長・新潟工場長に指示した。その後、増大する再生紙販売に備える古紙使用量増加のための古紙設備新設を検討する「新潟工場古紙処理設備増強プロジェクト」が発足し、

その答申を受け新たな古紙パルプ製造設備（B系）の投資が決定され、平成16年に同設備が稼働した。なお、本設備の完成稼働に至るまでの間は、工場全体の使用量を満たすため、市販のDIPを購入し使用拡大を進めることとなった。これらの諸施策の推進により、総量的に増大する再生紙製造に必要な高品質古紙パルプの供給量を確保する体制が構築されることとなったため、当時の社長は監査役から指摘された問題は解決できたものと判断していた。なお、当時の社長以下の経営陣は個々の再生紙製品における古紙配合率の乖離の有無の認識は欠けていた。

- ⑧平成18年、CSR会議において、社長は各部門長に対してCSRの観点から管掌業務の点検を徹底するよう指示した。それを受け、営業本部長は個別再生紙製品における古紙配合比率を各営業部に検証させたところ、個別再生紙製品の中にその古紙配合率が本来あるべき数値を下回るものが存在していることを認識するに至った。そこで、営業本部長は、営業部門をして個別再生紙製品における古紙配合率の乖離を解消・改善させる営業施策として洋紙分野における高配合品販売を中止することを決定し、代理店に通達した。なお、エコマーク登録製品は撤退を進め、洋紙全商品の登録を抹消した。また、特殊紙分野において古紙品質の低下及び入荷難が著しくなるとともに、営業部門は実配合率にあわせた低配合品に切り替える方向でユーザーとの折衝を開始し、エコマーク登録の抹消を進めた。
- ⑨平成19年、洋紙分野の営業部門においては、引き続き、原燃料、薬品、チップ、古紙等の価格高騰を理由にするなどしてエコリング紙の古紙配合率を低い配合率に改定することで乖離の解消を目指した。年賀葉書の古紙配合率についても、実配合率を大幅に上げたということがあったが、納品後印刷会社より蛍光反応が高いことから葉書仕分け機械との適合性に関する品質懸念が指摘されたため、従来レベルに古紙配合率を戻すこととなった。
- ⑩平成20年1月、当社経営陣は、報道により当社の年賀葉書の古紙配合率に乖離があると指摘されたことを受け、検証した結果、年賀葉書の古紙配合率について本来あるべき数値を下回っている事実を認識した。また、その後行った追加調査において再生紙全般について検証を行った結果、同じく実際の古紙配合率が本来あるべき数値を下回っている再生紙製品が製造・販売されていた事実を認識した。
- ⑪平成20年2月、当社は古紙配合率が本来あるべき数値を下回っている紙製品全てについて、保管されていた配合表や工場の製造記録等に基づき実態調査を実施し、公表した（添付「古紙パルプ配合製品生産の概況」に関する表ご参照）。

5. 原因分析

調査委員会による調査・分析の結果、古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品が製造・販売されていた原因、及びそれが長年にわたって発覚しなかった理由については、以下のとおりであると判断した。

(1) 古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品が製造・販売されていた原因

①売上数量至上主義／シェア優先の営業戦略

前述の通り、平成4年当時、競合メーカーが再生紙をユーザーに積極的に売り込んだ結果、当社に対してもユーザーや代理店から再生紙供給の強い要望が出てきたが、当社営業部門は他社が可能なことは当社工場でもできないわけがないと独自に判断し、コモディティ化が進み差別化が難しくなる中で、売上数量を確保する為に再生紙製品の品揃えが不可欠であるとの営業方針を採った。工場側も売上数量が落ちると操業率が低下し、製造効率が悪化するため、営業部門の採用した営業方針に異議を唱えられなかった。また、同時に、工場部門は、当時は本格的な再生紙取引拡大に必要な古紙パルプ製造能力が無かったにもかかわらず、追って能力増強すれば対応可能であると安易に考えてもいた。

②顧客重視・品質優先主義の意味のはき違い

平成4年以降、工場の抄造部門では、ユーザーより求められている品質基準（白色度・色相・光沢度・夾雑物・強度・カール・着肉等）を満たすためには、古紙配合率を変えることも顧客重視・品質優先という観点から許容されることであると、顧客重視・品質優先主義の意味をはき違えて認識していた。これは作る側における勝手な思い込みによる品質優先であり、多くの最終顧客が古紙配合率を考慮して購入製品を選別しているという使う側の視点を全く無視した理屈であったことは否めない。こうしたはき違いは営業部門から工場に対して最終顧客のニーズが的確に伝えられていないという社内コミュニケーションの不足によって増幅された側面もあると思われる。

(2) 古紙配合率の乖離が長年にわたり発覚しなかった理由

①コンプライアンス意識の欠如

営業部門・工場部門の関係者には、品質基準維持のために古紙配合率をユーザーとの取り決めより下回らせて乖離が発生することがコンプライアンス違反に相当するという意識が平成4年当時から大変希薄であり、その意識がその後も変わらなかった。近年、社会における環境意識の高まりの中で紙製品の最終顧客である消費者の再生紙への期待が高まっているにもかかわらず、消費者と直接向きあう機会が少ない素材産業という業態にあったため、真の顧客が誰であるかを見失っていた結果、以前から行われてきた古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品の製造・販売について疑問も抱くことなく継続してきたものと思われる。

②内部統制機能の不足

コンプライアンス遵守を体系的にチェックする社内システムが不十分であった。

例えば、役員レベルにおいて総量ベースの乖離の事実を把握した平成14年当時、古紙供給量が総量において使用総量に見合う施策を行うだけで満足するのではなく、その乖離が生じた本質的な原因を究明し、再発防止策等を策定するとともに、顧客や消費者への説明責任を果たすことが期待されていたものと思われる。

現行の内部監査室（平成18年4月新設）も金融商品取引法の下での財務報告の信頼性確保を目的とする内部統制システムのチェックに主眼を置き、業務全般にかかわるコンプライアンス遵守を全社的にチェックする体制ではなかった。また、コンプライアンス委員会は組織されていたが、法令違反・不祥事等を未然に防ぐためのコンプライアンスの徹底に向けた予防点検を主体的に実行していなかった。

6. 責任の所在の明確化

コーポレートガバナンスの観点から、以下の部門を中心に、責任の所在を明確にすることとする。

- ①全社 : 全常勤取締役
- ②営業本部関係 : 本部長及び関連部長ほか
- ③新潟工場関係 : 工場長及び工務部長ほか
- ④長岡工場関係 : 工場長及び工務部長ほか

7. 責任者の処分

- ①役員については、調査委員会の調査結果を踏まえ、取締役会にて処分を決定すべきである。
- ②管理職については、調査委員会の調査結果を踏まえ、社内規程に従い、処分を決定すべきである。

以上

古紙パルプ配合製品生産の概況（グリーン購入法対象製品を含む全製品）

品 種	主要銘柄	公称 配合率 区分	平成17／上 2005年4月～05年9月			平成17／下 2005年10月～06年3月			平成18／上 2006年4月～9月			平成18／下 2006年10月～07年3月			平成19／上 2007年4月～9月			平成19／下 2007年10月～12月			
			公称	実際	生産量	公称	実際	生産量	公称	実際	生産量	公称	実際	生産量	公称	実際	生産量	公称	実際	生産量	
			%	%	t	%	%	t	%	%	t	%	%	t	%	%	t	%	%	t	
情報 用紙	PPC用紙 *	高速半紙R	100	100	1.5	137	100	1.5	207	100	1.7	320	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		エコリングペーパー	100未満	65.8	1.5	1,989	64.3	1.5	2,271	54.1	1.7	3,199	53.1	2.0	3,498	36.3	6.5	5,356	36.7	11.0	2,142
		計	68.0	1.5	2,126	67.3	1.5	2,478	58.2	1.7	3,519	53.1	2.0	3,498	36.3	6.5	5,356	36.7	11.0	2,142	
非塗 工印刷 用紙	上級印刷紙	クリームキンマリR	70以上	81.1	23.7	2,653	82.2	19.5	3,013	80.1	14.7	2,634	82.5	19.2	3,107	77.9	9.8	2,344	70.0	7.8	84
		キンマリER	70未満	28.0	1.3	5,674	29.0	0.7	9,602	44.0	2.6	6,334	42.3	2.3	8,338	31.1	2.1	6,227	16.0	8.3	3,641
		計	44.9	8.4	8,327	41.7	5.2	12,615	54.6	6.1	8,968	53.2	6.9	11,445	43.9	4.2	8,571	17.2	8.3	3,725	
	中級印刷紙	シロマリR	70以上	73.4	19.5	5,188	74.1	16.4	4,548	73.8	20.9	4,113	71.9	17.8	3,908	70.0	17.0	2,824	70.0	20.0	321
		マリR	70未満	29.3	10.0	2,914	29.3	10.0	3,039	27.4	10.0	3,824	27.2	10.0	4,320	26.3	10.0	4,188	20.0	19.8	1,125
		計	57.5	16.1	8,102	56.2	13.8	7,587	51.5	15.7	7,937	48.4	13.7	8,228	43.9	12.8	7,012	31.1	19.8	1,446	
微塗工印刷用紙	シロマリER	70以上	81.7	0.0	4,331	83.9	0.0	4,515	83.1	0.0	5,182	82.3	0.0	4,595	70.0	0.0	3,413	70.0	20.0	585	
	アトスER	70未満	26.6	0.0	744	25.0	0.0	857	25.1	0.0	482	24.4	0.0	773	20.0	0.9	2,275	20.0	20.0	1,605	
	計	73.6	0.0	5,075	74.5	0.0	5,372	78.2	0.0	5,664	74.0	0.0	5,368	50.0	0.3	5,688	33.4	20.0	2,190		
塗工印刷用紙	ムーコートネオスR	70以上	70.0	0.5	40,641	70.0	1.9	44,222	70.0	2.7	46,628	70.0	2.6	44,023	70.0	3.4	20,483	70.0	12.5	1,770	
	ハイアルファER	70未満	30.0	3.9	8,220	30.0	4.0	7,795	30.0	4.4	10,000	30.0	4.5	14,984	24.3	6.0	37,155	15.0	10.1	22,140	
	計	63.3	1.1	48,861	64.0	2.2	52,017	62.9	3.0	56,628	59.8	3.1	59,007	40.5	5.1	57,638	19.1	10.3	23,910		
特殊 印刷 用紙	年賀葉書			40	1.4	1,561	40	1.5	306	40	1.5	2,169	40	1.5	457	40	1.5	2,242	40	1.4	223
	通常葉書			40	1.5	121	40	1.3	463	40	1.5	214	40	1.4	380	40	1.5	190	40	1.5	147
	計			40	1.4	1,682	40	1.4	769	40	1.5	2,383	40	1.5	837	40	1.5	2,432	40	1.4	370
	その他特殊印刷用紙	やよいカラーR	70以上	72.0	1.1	2,730	79.5	0.7	3,263	79.6	3.5	3,307	78.4	3.0	2,743	78.7	3.4	3,169	70	27.0	48
			70未満	26.3	2.2	424	23.1	1.2	491	39.9	2.3	177	40.6	7.6	211	37.6	3.0	174	7.69	5.5	1,251
計			65.9	1.2	3,154	72.1	0.8	3,754	77.5	3.5	3,484	75.7	3.4	2,954	76.6	3.3	3,343	10.0	6.3	1,299	
白板 紙	マニラボール	NDV, KW	計	74	74	61,001	75	75	63,294	73	73	60,090	74	74	61,876	73	73	63,913	73	73	30,484
	白ボール	マリコート	計	96	96	69,536	96	96	72,341	96	96	73,175	96	96	76,190	96	96	73,439	96	96	39,792
	その他板紙		計	10	10	1,169	10	10	364	10	10	773	10	10	417	15	15	290	15	15	67
全社合計				76.2	54.8	209,033	76.4	54.3	220,591	75.9	53.0	222,621	75.2	53.5	229,820	68.4	53.5	227,682	64.4	61.0	105,425

* PPC用紙のうち、バガス入り再生紙について調査した結果、バガスの公称配合率(10%、30%)に対して乖離があり、実際のバガス配合率が3%未満であったことが判明しました。

平成20年2月19日

北越製紙グループ
コンプライアンス委員会
委員長 鈴木 正晃

再生紙製品に関する調査委員会報告をふまえての

再発防止策の提言について

1. は じ め に
2. 発 生 の 原 因
3. 再発防止策の提言

[委員会メンバー]

委員長	鈴木 正晃	(常務取締役)
副委員長	細井 和則	(取締役)
副委員長	山田 保裕	(取締役)
委員	佐藤 歳二	(社外監査役)
委員	内田 一夫	(社外監査役)
委員	五十嵐 栄正	(北越製紙労働組合中央執行委員長)

他

1. はじめに

当北越製紙グループコンプライアンス委員会は、「再生紙製品に関する調査委員会」の調査報告をうけ、原因の調査分析並びに責任の所在を検証の上、再発防止策を提言致します。当委員会は、コンプライアンス意識の欠如と内部統制機能の不十分さが本件の最大の原因と考え、かかる観点から再発防止策をまとめました。本提言をもとに、早急に具体的な再発防止策を実行されるよう要請致します。

北越製紙は、環境重視を重要な経営課題に掲げ、環境負荷を大幅に低減したE C F設備による無塩素漂白パルプ（エコパルプ）への転換、木質系バイオマス発電ボイラーの建設をはじめとしたバイオマス・エネルギーの活用、輸入チップの全量植林木化、天然ガスへの移行によるCO₂削減等を推進して参りました。また、地元プロスポーツチームへの協賛、植樹事業への参画及び文化講演会の主催等による地域との共生、更には海外輸出増加に伴う新潟東港の母港化などの地域経済への貢献などを実行して参りました。このような中において、今回の件が発生しましたことは、標榜しております企業理念に全くそぐわないことであり大変遺憾なことであります。

今後は、本件を契機に、北越製紙企業理念にある法の遵守並びに環境重視の経営に徹し、顧客に魅力ある商品とサービスの提供を通じて、消費者の皆さまはじめとした総てのステーク・ホルダーからの信頼回復を目指すよう強く要請致します。そのためには単に制度や仕組みを整備するのみではなく、北越製紙の企業風土、カルチャーや意識を変える努力をなす事も大変重要であると考えます。

2. 発生の原因

本件に係わる「再生紙製品に関する調査委員会」による原因の調査分析並びに責任の所在に関する報告は、関係者へのヒアリング並びに社内資料による確認に裏付けられた事実に基づく妥当な報告と判断致しました。尚、原因については当委員会においても独自に検証し、下記によるものと確認致しました。

(1) 古紙配合率の基準を満たさない再生紙製品が製造・販売されていた原因

- ◎売上数量至上主義、シェア優先の営業戦略
- ◎顧客重視、品質優先主義の意味のはき違え

(2) 古紙配合率の乖離が長年にわたり発覚しなかった理由

- ◎コンプライアンス意識の欠如
- ◎内部統制機能の不足

3. 再発防止策の提言

下記諸検討項目につき、プロジェクトチームを設置の上、確実に推進される事を提言します。

(1)品質管理に関する機能と権限の見直し

- ① 技術開発本部（含む研究所）並びに工場の品質管理に係わる機能と権限についての見直し
- ② 技術開発本部に品質管理室を設置すること
 - ・ 品質管理室は、当社製品がコンプライアンスを遵守して製造されることは勿論のこと、顧客との品質についての確認事項の厳守がなされるように活動すること
 - ・ 品質管理室は、品質評価基準に基づき、当社が製造する全製品についての点検（サンプリング調査を含む）を実施すること
 - ・ 新製品については、その品質等の設計とその製造方法につき、品質管理室の承認がなければ、販売できないものとする
- ③ 当社グループ内においても、品質管理室の指導により、同様の管理を実施すること

(2)営業本部受注体制の見直し

- ① 販売管理規程における受注条件を厳格化し、新規受注時及び継続受注時に、製品仕様の再確認を義務付けること
- ② 受注品について、関係諸法令及び顧客との契約を遵守して提供可能なことを確認すること
- ③ 受注品の仕様変更並びに新規製品の受注決定は品質管理室の承認を必要とすること
- ④ 営業企画部による横断的チェック機能を整備するとともに、北越製紙グループ CSR 委員会と連携の上、包装又は出荷についての協力会社を含む営業業務全般にわたる監査機能を強化すること

(3)内部統制システムの強化

- ① 内部監査室を強化し、内部監査制度の充実をはかること。品質管理を含めたコンプライアンスの遵守については、グループ会社を含めた重点的な監査対象とすること
- ② 新たに、部門長、工場長、事業場長等をコンプライアンス・オフィサーに任命し、コンプライアンスの遵守体制を見直すこと
- ③ 総務部内に内部統制担当を設置し、内部監査室と緊密な連絡を取り、適正な業務を遂行されるよう内部統制システムの強化をはかること

- ④ 製品仕様書等の重要な発信物（印刷物、WEB 開示等の諸情報）について、全社的な事前審査システムを再構築すること

(4) 役職員教育の徹底

- ① 「北越製紙企業理念」及び「北越製紙グループ倫理規程」について、当社グループ会社も含めて、更なる周知徹底を図ること
- ② 当社の製造製品に関連する法的規制に関しての役職員に対する教育を徹底するとともに、これを各部門にブレイクダウンし、部門固有の遵守すべき法的規制及び社内諸規程についての理解をより深めさせること
- ③ 重要な業務プロセスの文書化とその遵守による、適正な業務の継続性を担保すること
- ④ 当社及びグループ会社の役員及び社員を対象としたコンプライアンス研修を実施すること

(5) 内部通報制度の活用

- ① 内部通報制度につき、制度の見直しを行うと同時に、再度の周知徹底を図ること
- ② 内部通報制度の充実を図るとともに、部門相互間のコミュニケーションが、より活発になされる組織風土を作り上げること

(6) 社会貢献活動の推進

- ① 省資源、省エネルギー、CO₂削減等の環境問題につき更なる努力を行い、従来からの当社の目標であるミニマム・インパクト・ミルの実現をはかること
- ② 工場立地地域は勿論のこと、広く一般社会に対する社会貢献についても更に充実させるべく努力すること

以上