

当社品質不適切事案に対する
再発防止策の進捗について

2025年11月14日
大日本塗料株式会社

はじめに

- 当社は2023年10月と2024年11月に2度のJISマーク表示の一時停止処分を受け、2025年5月に特別調査委員会より受領した調査結果において、一連の不適切行為に対する再発防止策の提言を受けました。
- 本資料は、特別調査委員会からの再発防止策の提言に基づいた再発防止方針に沿って、当社が実施してきた再発防止策の進捗状況についてまとめたものです。
- 再発防止策にて具体的な措置目標を定めた項目については2026年度末を目途に完了する予定ですが、再発防止には当社の風土改革や定着、継続的实施が不可欠であり、2027年度以降もグループ全体のベクトルを合わせ、風土改革を実施してまいります。
- 再発防止策は、引き続き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。

特別調査委員会から受けた再発防止提言

区分	委員会の再発防止提言		完了目標 ※
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	完了
	2	納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備	2025年度末
	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	2025年度末
	4	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	2025年度末
	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	2026年度末
	6	検査結果の測定値の自動記録化	2026年度末
	7	規格内容の管理の適正化等	完了
	8	継続調査の実施の必要性、適切な人事上の対応	2025年度末
品質に関するリスク管理のための組織体制整備	9	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	完了
	10	部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化	2025年度末
	11	品質保証部門における横断的なモニタリング	2025年度末
	12	内部監査部門の強化	2026年度末
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	13	本社経営層へのガバナンス改革	2025年度末
	14	3線モデルの構築、実効性検証	2025年度末
	15	経営層の現場の声の把握	実施中
	16	内部通報制度の運用改善	実施中

※ 各項目ごとに設定した課題対応の完了目標であり、対応後も継続して是正対応を行う

1. 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ

実施方針1-1：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。



【背景】

不適切行為の根底にあるのは、原因分析で指摘した「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」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。（調査報告書より）

【目的】

「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。」（調査報告書より）

【実施内容】

品質管理規則の改定を実施し、
「品質」の定義を明記しました。
(2025年7月28日改定)

「品質」の定義

製品及びサービスを顧客・社会に提供するに際して、法令、顧客との合意及び当社のルール等、当社及び関係会社の製品及びサービスが満たすべき要求事項を「品質」と定める。



1. 品質に対する意識改革と経営層のリーダーシップ

実施方針1-2：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発信済みです。

完了

【背景】

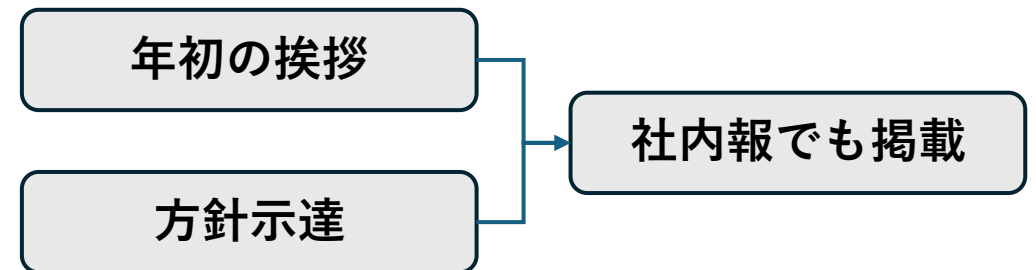
- 不適切行為の根底にあるのは、原因分析で指摘した「塗料性状に関する規格の軽視、顧客の使用上問題なければよいとの意識」である。この意識から、納期や売上を優先させ、品質を劣後させてしまった。
- 経営層から対外的に表明した品質を担保していくことが最優先であるという「姿勢」を一貫して取り続ける必要がある。これは、こうした意識改革が途中で頓挫したり、短期間で同様の意識が再び蔓延ったりすることのないようにするために最も重要。（調査報告書より）

【目的】

品質の定義を明確にして、当社グループの軸としてしっかりと浸透させるために、この度の不適切行為に対する反省と是正取組みの重要性を全グループ従業員が繰り返し再認識、意識し、二度と同じ過ちを繰り返さない強固な組織へと変貌することをトップコミットメントとして今後も繰り返し、周知して参ります。

【実施内容】

「年初の挨拶」「期初の方針示達」等で振り返ること、
加えて、社内報での掲載による周知を行い、
当社の文化・風土の改革を行います。



2. 納期等への遅延に対する組織的な対応体制の整備

実施方針：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。

- 【背景】 不適切行為を助長してしまった一因に「過度な納期プレッシャー」が指摘されており、
急納対応が生産を圧迫し、品質を軽視する原因となっている。
加えて、組織として予防する取組もなく発生原因となる。(調査報告書より)
- 【目的】生産拠点における人員数・業務量を把握したうえで生産能力と受注量の実態を勘案し
- ① 計画生産品のバッチアップ(製造回数の削減)
 - ② 受注品の在庫化(リピート削減)
- を行い、急納対応の削減⇒品質管理をしっかりとったうえで製造負荷の軽減を実現します。

【実施内容】

実施項目	対象品目	見直し品目数	削減数(見込)
計画生産品のバッチアップ	336	330	51件/月
受注品の在庫化(お客様向)	223	3(進行中)	
受注品の在庫化(調色原色)	41	41	50件/月

生産技術企画部により、**計画生産品、受注品(調色原色)**の対応は着手、実行済み。
お客様向け受注品の調整を各事業部と連動して対応中。

3. 規格自体及び品質管理に関する社内ルールの特明確化、適正化

実施方針：設計・生産・検査の各段階において、**過度に厳格なルールを見直し、曖昧な基準を明確化**します。

【背景】

DNTにおいて規格値は、「**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懸念がある。（調査報告書より）

【目的】

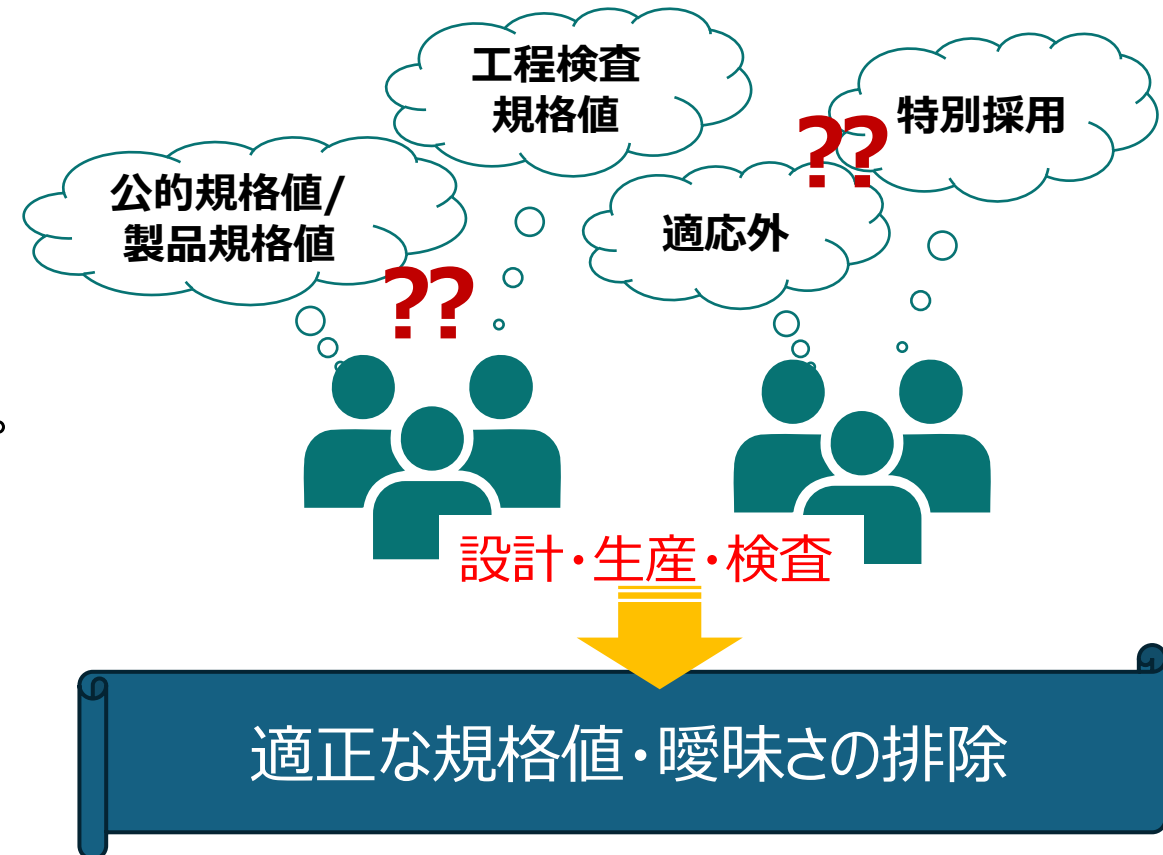
- ① **規格値設定**（「公的規格値/製品規格値」 $\geq$ 「工程検査規格値」）の**妥当性**判定を行います。
- ② ①の結果に応じて**規格設定基準を見直します**。

【実施内容】

品目の「規格設定基準(仮)」の設定

- ・ 各品目の規格値設定の実態を調査整理。
品目を「公的規格適用品」「個社ユーザー規格適用品」「社内規格適用品」に分類し、各々の規格値を整理把握。
- ・ その際、曖昧さを含むものがあれば是正対象として把握。
- ・ この実態調査より、規格設定の在り方や既存の規格設定の考え方も理解の上、より良い基準を構築します。

※現在は、**工程検査、製品検査**で規格から外れた場合は**不適合品**として取り扱っています。



4. 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

実施方針：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。

【背景】

特別調査委員会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た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(しんしゃく)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。

(調査報告書より)

【目的】

社内秩序の維持と従業員の士気高揚を図るとともに、厳正で公正な信賞必罰を行うことを目的に「**賞罰規則**」が制定されています。

しかし乍ら、内容が一般的であり、今後の品質不正事案に対してより適切に対応するため**新たなルール**が必要です。類似の事例として、2017年に「ハラスメント防止規定」が制定されました。

【実施内容】

・意識啓蒙

「**品質に特化した研修**」の実施、トップコミットメントの継続を致します。
2022年度～今後も継続、年初、期初の教宣を行います。

・厳正な対処

「**品質不正防止規定(仮)**」の制定・運用を行います。
今後の制定・運用に向け、条文の作成検討中です。



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

実施方針：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。

【背景】

上司が多忙で部下が対応方法を相談できずに改ざんを行ったり、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。

また、部門・部署やDNTグループ各社間での責任転嫁や縦割り意識が原因となって、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。

人事面でも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。（調査報告書より）

【目的】

上司が気軽に相談できる雰囲気を作ることが第一歩であるため、管理職に対する教育を行う。

また、他部門の理解促進のため、部門間交流人事により風通しの良い組織体制を構築する。（調査報告書より）

【実施内容】

- ・DNT全管理職とグループ会社の管理職代表者向けに研修実施（2024年度下期～2025年4月）。
- ・人事異動の機会に部門間交流人事を実施（2025年4月の部門間異動17名）。
- ・今後も継続して管理職教育と部門間交流人事を行い、報告しやすい風土づくりを実施していきます。



6. 検査結果の測定値の自動記録化

実施方針：検査測定 of 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。
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 of 仕組みを導入しております。

【背景・目的】

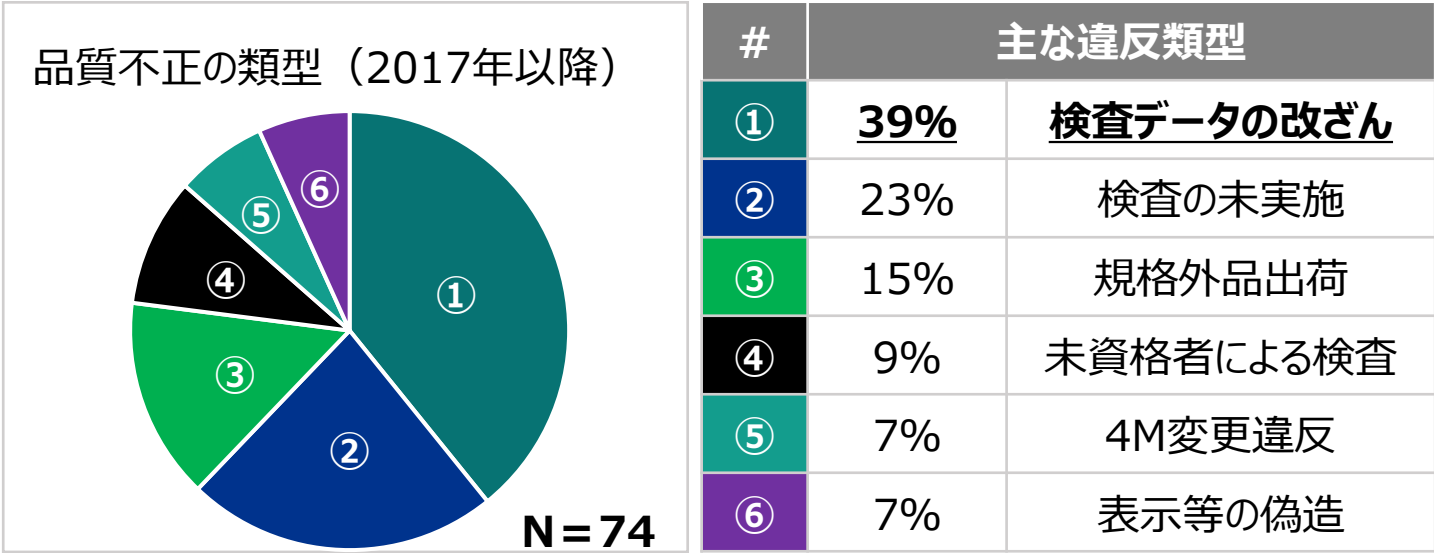
2023年3月から検査結果 of 自動記録化 of 検討を進めており、改ざんや、検査結果 of 測定値 of 入力間違い等の防止を目的として、検査結果をデジタル情報で出力することおよび検査結果 of 測定値を品質管理システムと自動連携が可能となる検査項目、測定機器 of 調査、検証を実施している。
こうした取組みは、検査結果 of 測定値 of 改ざん等の不適切行為を行う「機会」を**削減**させる再発防止対策として、他の再発防止策と組合せて実施することにより、有効性を発揮すると考えられる。（調査報告書より）

【実施内容】

検査結果 of 自動記録化

- ・那須工場に導入済(2024年9月～)
※那須工場でのみ製造されている品目
 - ・小牧工場に導入済(2025年9月～)
※小牧工場でのみ製造されている品目
 - ・2025年下期以降
順次、千葉化工・日東三和・岡山化工に導入予定
- これらにより改ざん of 機会を極力排除します。

品質不正を公表した企業の調査結果（外部機関による調査）



7. 規格内容の管理の適正化等

実施方針：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。

完了

【背景・目的】

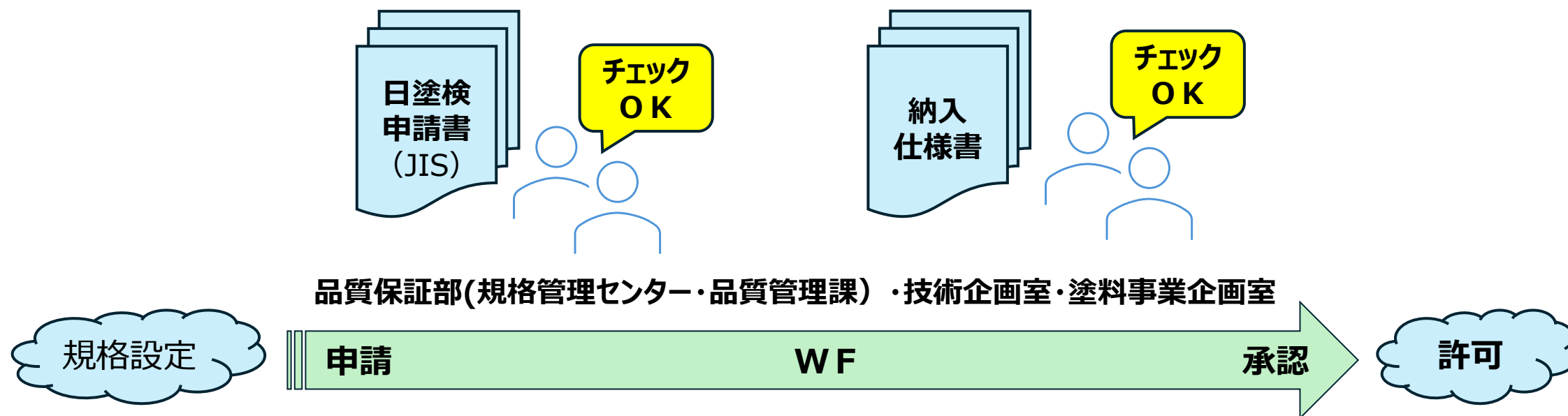
DNT においては、JIS 製品に関する**日塗検※への申請内容**と工程検査規格との間に生じていた齟齬の解消、顧客との間で取り決めた**納入仕様書**における規格内容と工程検査規格との間に生じていた齟齬の解消に向けた対応を行っているとのことである。（調査報告書より）

※日塗検：（一財）日本塗料検査協会

【実施内容】

「規格設定・変更ワークフロー(WF)」の新設（2022年11月）

本WFの運用により申請内容や納入仕様書の規格内容と工程検査規格に齟齬の無い管理を実施済み。
外部との取り決めに厳格に順守するため各規格値の設定について適正化を目的としたWFを活用します。



8. 継続調査の実施の必要性、適切な人事上の対応

実施方針：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。

【背景】

特別調査委員会においては、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、不適切行為事案については、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た従業員への人事上の措置等については、十分斟酌(しんしゃく)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。（調査報告書より）

【目的】

事実関係を更に調査し、状況を十分明確にしたうえで、不適切行為に関与した従業員の処分については、一般社員に対しては不問、管理職に対しては過去に遡り厳正な処分を検討します。

【実施内容】

特別調査委員会の調査報告書に記載された不適切事案について、処罰の対象となる可能性がある管理職等は、当社賞罰規則に基づき、処罰の是非およびその内容を決定し、処分の実施を近々予定しています。

9. 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

実施方針：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。
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、検査担当者を生産拠点において増員しました。

【背景・目的】

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思われる。（調査報告書より）

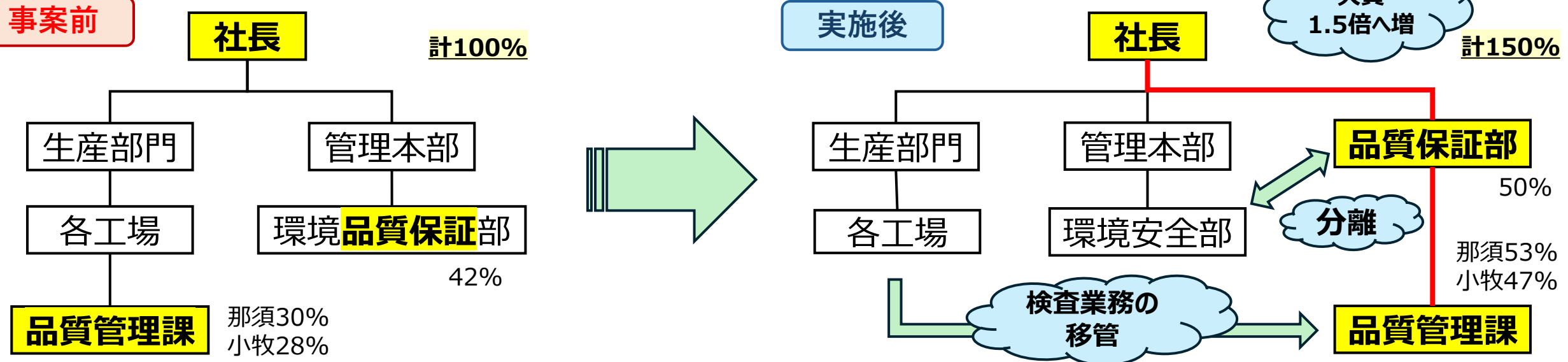
【実施内容】

品質管理課：生産部門⇒環境品質保証部（現・品質保証部）管轄へ組織変更（2022年4月）

品質保証部：環境品質保証部から分離・独立させ、管理本部⇒社長直下へ権限強化（2024年4月）

検査業務：製造課⇒品質管理課へ業務を移管（2024年4月）

完了



10. 部門間の連携強化と品質管理に対する責任の明確化

実施方針：**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。

【背景・目的】

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。
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**ことが有効。(調査報告書より)

【実施内容】

- ・品質再検討依頼書の意義、活用推進の再周知を行いました。(実施済)
- ・規格の適正化・曖昧さの排除による責任の明確化を行います。(3.の項目で対応)
規格設定の適正化・曖昧さの排除・・・技術部門の責務
規格値の順守・・・生産部門の責務
- ・**フィードバック(業務面談)**を確実に実施し、他責思考を自責思考に変える指導を行います。
- ・**360度評価**を導入し「責任に対する意識」の評価項目を入れることで、自身の他責思考を客観的に把握し、気づきを促して改善につなげていきます。
- ・**人事研修(階層別研修)**に、責任転嫁や縦割り意識の是正につながる内容を盛り込みます。
- ・**行動評価**において、自責思考で問題に対応している姿勢を適切に評価できるよう、評価項目の見直しを検討します。



生じた問題に対し自責思考での対応を行える企業風土への変革
(自部署は問題解決に何ができるだろうか？と積極参加する姿勢へ変化)

11. 品質保証部門における横断的なモニタリング

実施方針：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。

【背景】

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。（調査報告書より）

【目的】

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。今後2～3年程度は、**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**を実施することを検討するべきである。（調査報告書より）

【実施内容】

※3線モデル・・・別紙＜参考資料＞参照

3線モデルの構築、実効性検証として、

- ・品質保証部⇒生産子会社を含む各生産拠点のJIS内部監査(品質モニタリング)を1回/3年継続実施(構築済)
- ・**内部監査室⇒品質に特化した監査を横断的に実施** 品質関連部署一巡/2年(実施中)

💡 **第2線へも監査**を行うことで組織がしっかり機能していることを検証していきます。

2024年度 7部署

(日東三和塗料、岡山化工、小牧工場、山陽ケミカル、千葉化工、**品質保証部**、生産技術企画部)

2025年度 6部署

(日塗化学、那須工場、DNT北海道、技術企画室、DNTサービス、シンロイヒ)

※下線は2025年10月時点で実施済み

12. 内部監査部門の強化

実施方針：**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。

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。

【背景】

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。（調査報告書より）

【目的】

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。（調査報告書より）

【実施内容・計画】 ※定年退職による流動

2024～2025年度 100～125%※

DNTグループ全体13部署の品質に特化した内部監査を実施

2026年度(準備期間) 125～150%※

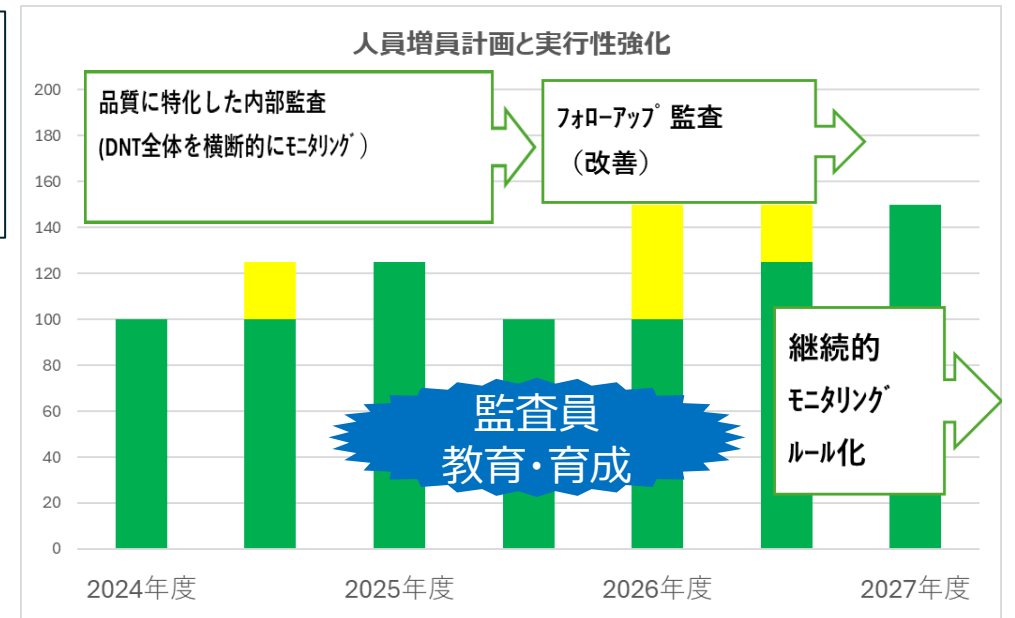
フォローアップ監査および新任監査員教育

2027年度～ 150%以上

重要な品質関連部署の監査サイクルを短縮し継続実施
(低評価以下の場合は、2年以内に再監査の実施。)

⇒ルール化

※2024年を
100とした場
合の人員変
化を示した



13. 本社経営層へのガバナンス改革

実施方針：品質問題の予防・発見・対応機能を強化するべく、経営層のガバナンス改革を進めます。

【背景】

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。（調査報告書より）

【目的】

業務執行上生じた重要課題について、基準に従い判断し、迅速な報告ルートを明確化するとともに定期報告により状態把握ができる体制へと変化させる。

【実施内容】

社内プロジェクトにて検討を進めた結果、新たに社内報告基準(エスカレーション基準)を設け、適切なタイミングで必要な報告がなされる体制を構築しました。（2025年11月基準として制定）

また、本プロジェクトで提案がなされた法令対応に特化した新組織からの点検結果も必要に応じたエスカレーションがなされることで、予防・発見・対応機能を強化しました。（2025年10月法令点検課を新設）

社内報告(エスカレーション)は、複数の取締役へ同時に共有され、対応の不備、漏れが無い仕組みとしています。これにより、経営層への情報共有とその対策指示、実施効果の報告までの一連のスキームが出来、ガバナンス強化を行う体制へと変化しています。

他方、従前の内部通報制度、品質保証会議の運用も並行機能しています。

14. 3線モデルの構築、実効性検証

実施方針：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。

【背景】

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。**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。（調査報告書より）

【目的】

適切なタイミングで重要課題の報告がなされるよう仕組みをあらためる。同時に法令点検を専門とした部署を新設し、**優先順位をつけ最新法令順守状況の点検・必要に応じた是正を行う体制へ変化させる**（第2線の機能強化）。

【実施内容】

社内プロジェクトにて検討を進めた結果、新たに社内報告基準（エスカレーション基準）を設け、適切なタイミングで必要な報告がなされる体制を構築しました。（2025年11月基準として制定）

また、本プロジェクトで提案した**法令に特化した新組織からの点検結果も必要に応じたエスカレーションがなされ予防・発見・対応機能を強化**しました。（2025年10月法令点検課を新設）

これにより、**経営層への情報共有とその対策指示、実施効果の報告までの一連のスキーム**が出来、ガバナンス強化を行う体制へと変化しています。

他方、横断的なモニタリング、3線モデルも並行機能しています。

※3線モデル・・・別紙＜参考資料＞参照

15. 経営層の現場の声の把握

実施方針：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。

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。

【背景】

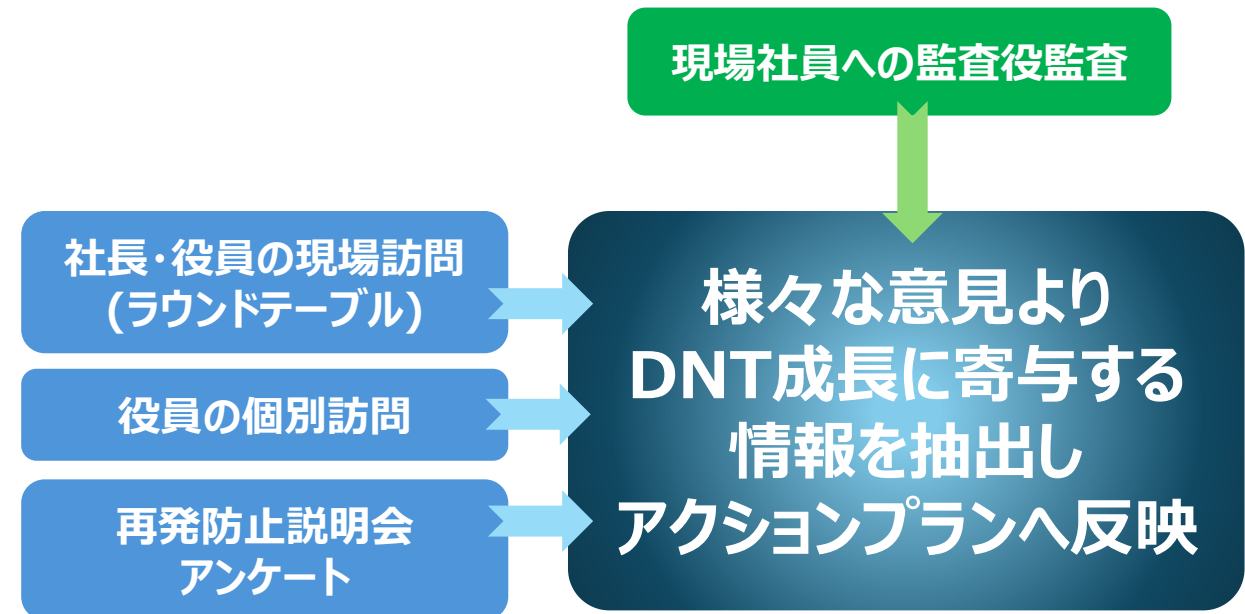
- 経営層が現場の声を傾聴する取組みを十分に実施できていなかった、又は、現場の声を聞いてはいたものの、その重要性を十分に理解せずに適切な対策を立てることを怠った状況にあった。こうした事実が、長期間不適切行為の存在に気付くことができなかった、又は、不適切行為を是正することができなかった原因の1つ。（調査報告書より）

【目的】

- 経営層と現場社員との積極的な意見交換、情報収集の機会を設けることで、課題の共通認識、風通しを良くすることができ、不正が起こりにくい風土や体制を構築する。

【実施内容】

- ラウンドテーブルはDNT本社、那須、東京、仙台で実施済みであり、他拠点は今後実施予定です。
- 役員は個別に必要な応じた各現場訪問を行い会話。
- 5月に調査報告書の公表に伴う社内説明会を実施。
- 説明会と合わせて社内アンケートを実施しました。
アンケート結果を元に今後のアクションプランを設定。
- 監査役監査活動において、現場の社員の声が経営層に届いているかを社員へのヒアリングと経営層へのフィードバックを通して確認していきます。



16. 内部通報制度の運用改善

実施方針：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。

【背景・目的】

- 不適切行為が内部通報によって適切に経営層、取締役会または監査役に報告されずに、是正されないまま継続したことから、現場の従業員に対する内部通報制度の信頼性向上が必要であり、また、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している可能性があり、周知徹底が必要。
(調査報告書より)

【実施内容】

- 内部通報制度の運用方法を検討した結果、
 - ①現状の内部通報規定においても「事案の内容に応じて専門的見地ある者は内部通報における調査チームに加えることができる。」また、通報窓口は公平な立ち位置を取りやすい総務部が実施すべきと判断しました。
→現状の内部通報制度を継続することとしました。
 - ②品質に関する内容を含む、あらゆる通報内容についても「コンプライアンス相談窓口にて受付している」旨の周知徹底をコンプライアンス研修などを通じて実施しました。
その際、わかりやすく例示する等の工夫を行っています。

DNTグループにおける3線モデル

