

JETRO様講演

Panasonic Group

マレーシアパナソニックグループにおける 「ビジネスと人権」に関する活動のご紹介

パナソニック ホールディングス株式会社
ソーシャルサステナビリティ部

井水 啓之

2025年12月11日



グループCEO
楠見 雄規



本社所在地	大阪府門真市
連結売上高	84,582億円
従業員数	20.8万人
連結対象会社	501社

※2025年3月31日時点

グループが目指す姿

物と心が共に豊かな
理想の社会の実現

パナソニック株式会社



品田 正弘

中国・北東アジア社
くらしアプライアンス社
空調空調社
コールドチェーンソリューションズ社
エレクトリックワークス社



パナソニック エンターテインメント&コミュニケーション株式会社



豊嶋 明



パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社



山田 昌司



パナソニック コネクト株式会社



樋口 泰行



パナソニック インダストリー株式会社



小澤 正人



パナソニック エナジー株式会社



只信 一生



1918年 創業

【パナソニックグループの経営基本方針】

- 第1章 企業の使命
- 第2章 パナソニックグループの使命と今なすべきこと
- 第3章 綱領
- 第4章 信条・七精神
- 第5章 パナソニックグループの「経営基本方針」
- 第6章 経営基本方針の実践
- 第7章 お客様大事
- 第8章 自主責任経営
- 第9章 衆知を集めた全員経営
- 第10章 人をつくり人を活かす



【経営基本方針と「ビジネスと人権」に関する親和性】

企業は「**社会の公器**」（利益追求のためだけに存在するのではなく、社会の発展と人々の幸福のために貢献する）で関係先と共に社会の発展に期す「**共存共栄**」の考え方がベース

松下幸之助創業者の人間観（ダイヤモンド・原石）に根付いた**人間尊重**、人を大切にする理念があり、実践されてきた

人権尊重を**重要課題（マテリアリティー）**の一つに定め、経営施策への展開を進めている

物と心が共に豊かな理想の社会

事業マテリアリティー

地球環境問題の
解決への貢献

社会とくらしの
ウェルビーイング

基盤マテリアリティー

責任あるAIの最大活用

多様な人材・組織の
ポテンシャルの最大発揮

人権の尊重

ビジネス
インテグリティ

コーポレート・
ガバナンス

- 人口 3,350万人（マレー系・中華系・インド系他）
- イスラム国家（イスラム市場へのゲートウェイ）
- 英語が通じる、「地域事業統括」機能に適する（言語）
- 自然災害が少ない、石油など天然資源が豊富
- 先進国を目指している（GNI per capita US\$14,005以上）
- 豊富な政府恩典、外資窓口となる政府（MIDA）

- 1957年 マラヤ連邦独立・日馬国交樹立
- 1963年 サラワク州併合
- 1965年 シンガポールがマレーシアより切り離される
- 1981年 第4代 マハティール首相就（22年間）
“ルック・イースト（日本）政策”（「労働倫理」）
- 2018年 第7代 マハティール首相就任 他



グループ法人数 17社（内製造会社5社・再輸出拠点）

マレーシア進出 1965年
（1957年 マラヤ連邦独立から8年後）

※5事業会社が関係



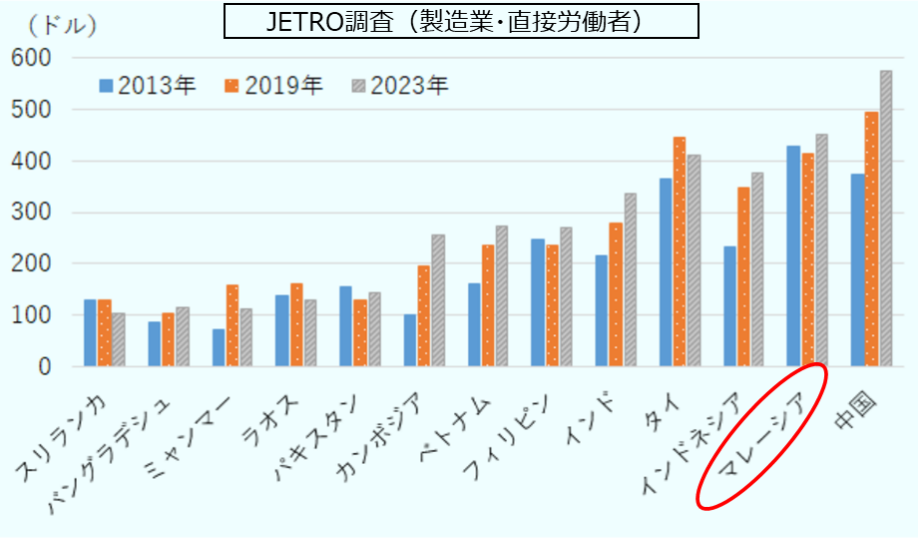
法人数（拠点数）

（ ）：内製造会社数



一人当たりのGNIアップと産業の高付加価値化を進め、先進国入りを目指しているが、外国人移住労働者へ大きく依存せざるを得ない状況

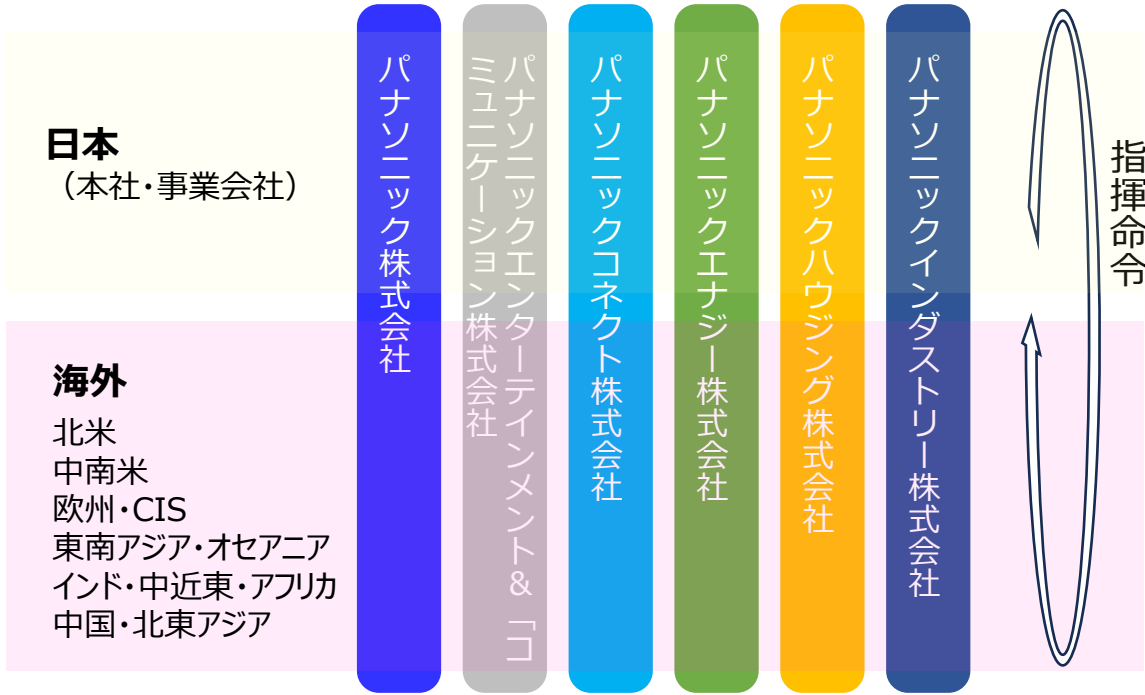
- 人件費の高騰、労働者の不足、外国人移住労働者の依存、**外国人移住労働者に関する深刻な人権侵害問題も国として顕在化**しつつある
- 「他国に負けないクリーンで競争力のあるモノづくりの労働環境を構築し、モノづくりをマレーシアで残したい」
- 事業会社のグローバルマネジメントだけでカバーするのは限界があり、最も現場に近い所で、効果的な対策を事業会社横断的に進める



※最低賃金月額年平均伸び：+6.57%（年平均インフレ率：約2.1%）

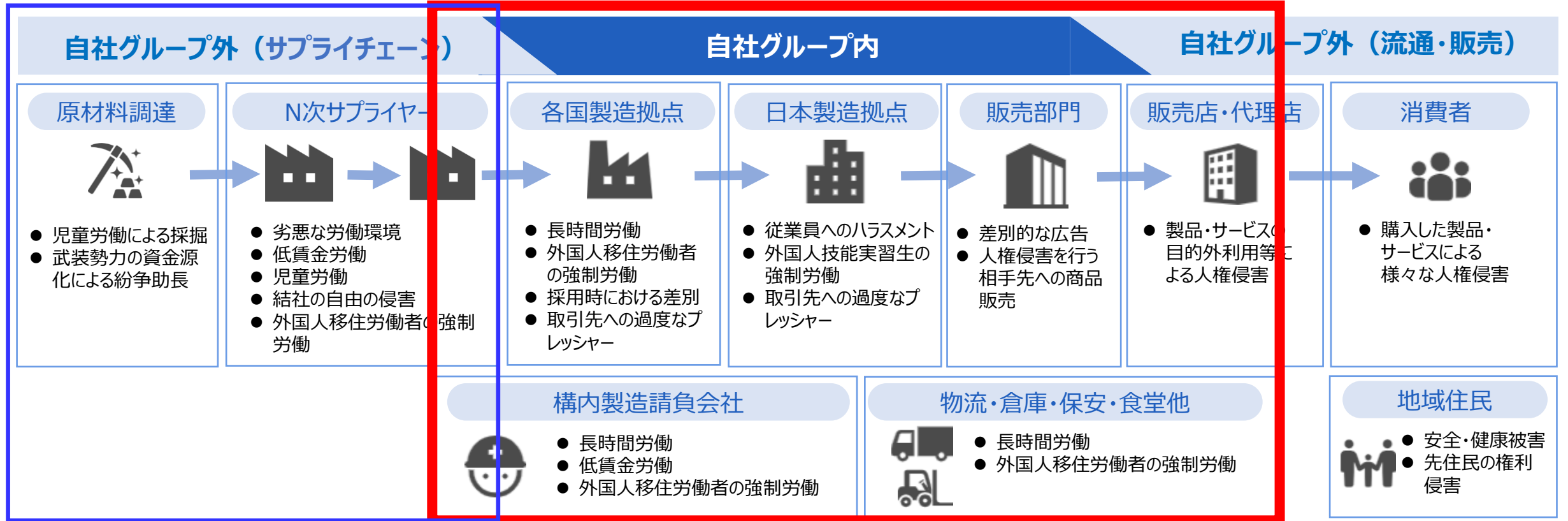
適用時期	最低賃金月額 (RM)	適用地域・備考
2015年	900（半島部）800（サバ・サラワク・ラブアン）	地域別
2016年7月	1,000（半島部）920（サバ・サラワク・ラブアン）	地域別
2019年1月	1,100（全国）	全国統一
2020年2月	1,200（主要都市）1,100（その他地域）	地域別
2022年5月	1,500（全国）	全国統一
2025年2月	1,700（従業員5人以上の企業および専門職）	小規模事業者（従業員5人未満）は2025年8月から適用

【事業会社 グローバルマネジメント】



- 自社グループ拠点の人権侵害リスクの軽減を更に強化すること
- 構内製造請負会社やサービスプロバイダー（事故・事件が発生した際に法的責任が委託元に問われやすく、人権・コンプライアンス意識面で必ずしも十分とは言えない）を対象に人権DD活動を進めている（サプライチェーンは調達マネジメントの中でカバー）

バリューチェーン上の人権侵害事例（教育用サンプル）



第1フェーズ

2018年

「外国人移住労働者の為の責任ある採用・雇用プロジェクト(REP1.0)」発足



2018年
1-2月

IOMオンサイトインタビュー（労働者面談、経営者面談：自社拠点5社、採用エージェント、製造請負会社他 23社）

2020年
4月

マレーシアグループ「外国人移住労働者の責任ある採用・雇用方針」（以降、「国方針」と表記）採択

2021年
9月

同マレーシア国方針を実行する為の「標準作業手順書（SOP）」を採択（Standard Operating Procedure）

2022年
7月

本社と国統括による4工場へのオンサイトサーベイ実施（Covid'19明けの方針・SOP実施状況確認）

第2フェーズ

2024年
3月

IOMによる4製造会社の外国人移住労働者面談



2024年
4月

「責任ある採用・雇用プロジェクト2.0（REP2.0）」を発足（サービスプロバイダー対策）

2025年
4月

IOMの4社外国人移住労働者の面談等に基づき「国方針」を大幅に改訂実施

目 的	1. グループ製造会社が委託するローカルサービスプロバイダーと人権分野をカバーする追加協定を再締結する 2. 契約に基づいて対象企業を監査するプロセスを確立する
プロジェクト期間	2024年4月～2026年9月
プロジェクトメンバー	人事・総務責任者、法務（各製造・販社）
事務局	国統括会社 ※本社・地域がアドバイザーとして支援

④是正・監査

①追加契約

③調査・是正

②教 育



REP1.0運営体制

プロジェクトオーナー
(マレーシア統括会社 井水)

【アドバイザー】
4カンパニー人事部門
アジア統括
本社 フェアビジネスサポート部
本社 人材開発室

【事務局（2人）】
マレーシア統括会社出向者
本社CSR部門

国連傘下のIOM（国際移住機関）



プロジェクトリーダー
(現地製造会社人事責任者)

現地会社19社 人事責任者・外国人移住労働者担当

- マレーシアグループ人事会議で起案して、グループMD会議で決議する
- グループ国方針・標準作業手順書は各社が独自で改訂できずに、マレーシア統括会社が制定、管理（各社が夫々、採択）

- 何故、法律以上のことをやるのか？
- ローカルに対する逆差別では？
- 何故、マレーシアだけか？ 等々

REP2.0運営体制

プロジェクトリーダー
(マレーシア統括会社 経営者)

【アドバイザー】
本社 井水
アジア統括 人事取締役
アジア調達 CSR担当
マレーシアMDグループ

【事務局（5人）】
①地域統括会社法務・
②マレーシア国統括人事
③製造会社ローカル人事責任者
④-⑤ 本社 井水・欧州人権担当

国連傘下のIOM（国際移住機関）



契約管理

リーダー：アジア法務担当取締役
メンバー：各社法務担当

教育・調査・是正・監査

リーダー：マレーシア統括会社人事
メンバー：各社人事総務担当

- マレーシアグループ人事会議、MD会議での決議は同様
- 製造請負会社、サービスプロバイダーとのコミュニケーションは各社対応

【OECDデュー・ディリジェンス・プロセス】



- [パナソニックグループ コンプライアンス行動基準 - パナソニック ホールディングス](#)
- [人権・労働方針 - 人権 - サステナビリティ - パナソニック ホールディングス](#)
- [guideline_J.pdf](#)（サプライヤー様用 CSR推進推進ガイドライン）

フェーズ	全社取組み・マレーシア取組み
①方針	行動基準 人権・労働コンプライアンス方針 CSR推進ガイドライン（調達） ・ グループ国方針・作業手順策定
②特定・評価	自社グループ自主精査（SAQ） ・ IOMによるオンサイトレビュー、外国人移住労働者面談 ・ REP2.0（製造請負・サービスプロバイダー）
③停止・防止・軽減	一連の個別是正・教育訓練 社内苦情処理システムの集約 ・ 外国人移住労働者の雇用集約、是正リフレッシュトレーニング ・ 責任者・監督者ビジネスと人権関連研修
④追跡調査	ステークホルダーエンゲージメント ・ マレーシア政府、NGO等関係構築
⑤公開	サステナビリティデータブック 他

マクロの視点：「国の属性」と「自社情報」から人権侵害リスクを分析・抽出
ミクロの視点：「現場現物」・「直接コミュニケーション」視点での情報を具体的な行動に繋げる

- ビジネスと人権に関する「経営幹部のご理解と基本的な教育」
- 自社グループ人権・労働コンプライアンス方針（仮称）策定
→ 「実行方針」の明確化（トップ判断）
- 事業会社毎、国別売上規模・輸出仕向け地別データ（又は、輸入）と「人員情報」の把握
- 関連する国際規範・各国法律内容を複眼的に理解
- 公開されているツールを活用した自主精査、優先拠点を選定、
「担当人事・法務から徹底教育」
- 優先拠点を決めての専門家による「労働者面談」（実態把握）
- 「身近な福祉担当配置」、「寮の電気製品関連苦情の見える化」（労働者に喜んで頂ける身近なテーマから）
- 「労働者から信頼されて初めて、苦情処理システムが機能」（日頃の労使間コミュニケーション、会社としての説明責任）

項目	関連する国際規範・法律
国際規範	国連指導原則・ILO強制労働11条項他
域外適用	北米・欧州等の人権環境DD、強制労働関連他
関連国内法	憲法・雇用法・Private Employment Agencies Act・イミグレーション・最低賃金・防災等
MOU	国家間の取り決め（外国人移住労働者）
母国法律	外国人移住労働者出身国（例：採用関連手数料）

ご清聴ありがとうございました

項目	リスク評価視点
国の属性	各種外部統計・データの活用 強制労働・児童労働等 深刻な人権侵害事例を学ぶ 外国人移住労働者の存在と移住ルート（エージェント採用・難民等） 国別行動計画 人権環境DD法 法的側面（強制労働・雇用法・イミグレーション・採用エージェント等） 米国リスク評価（国務省人身取引報告書） 人権活動家、NGO等の情報
自社情報	国別売上規模・製造会社数 会社別販売規模・人員情報・仕向地別販売情報（欧米豪等への輸出額） 主要取引顧客の契約条項（人権条項が含まれているか等） 社外通報統計（国別・会社別） 社内苦情通知情報