

鉄道車両用空調装置等の不適切検査/当社の品質風土改革に向けた取り組み
に関する会見 質疑応答(報道機関)

日時: 2021年7月2日(金) 16:00~18:20
場所: 三菱電機株式会社 本社
出席者: 執行役社長 CEO 杉山 武史 常務執行役 社会システム事業本部長 福嶋 秀樹 常務執行役 生産システム本部長 竹野 祥瑞

Q. 辞任するという事は、緊急対策室にご自身は参画しないのか。

A. 速やかに後任社長の選任に入り、その者が任務をやれるようになるまでは、私が緊急対策室を動かしていくということです。

Q. これまで社長として各拠点を巡回し、方針を浸透させていくという施策をしていたが、浸透しなかった理由、防げなかった責任をどう捉えているか。

A. 私としても今回の事案は非常に重く受け止めているし、私にとっても非常にショックな状態です。やはり品質は第一で利益や納期に優先すると、ずっと訴えかけてきたが、社内の一般常識的な品質基準で運用していたのが実態で、まだまだ経営陣からの施策が現場までしっかり届いていなかった。労務問題も同様の背景があると思っているので、今回もう一度品質風土改革をやるということと、合わせてすでに発表しております労務問題についても職場風土改革プログラムをしっかりとやりながら、かつ従業員の皆さん自身がどう捉えているかもフィードバックしながらしっかりとやっていきたいと思う。私の後任にもその話はしっかりとしたいと思えますし、今両隣に座っている執行役も今回の件をしっかりと受け止めてくれると期待している。

Q. 6月29日開催の株主総会で本件を公表すべきだったのではとの意見もあるが、どういう経緯か。

A. そういうお声、ご指摘があるということは認識しております。経緯を申し上げますと、6月14日に発覚して社内調査に入った。色々な問題がわかってきたが、圧縮機の問題は6月28日に発覚し、状況が全くわからない状態で、6月29日10時の株主総会を迎えた。実はその前日の28日に、取締役会の皆さんにもお諮りした上で、この問題をどう扱うのかという風に話したわけだが、結果として非常に不十分な状態で株主総会でお話することは逆に株主の皆さんに不安感を与えることは相応しくないだろうという結論の中で、速やかに調査をした上で広報しようと、結果として1日遅れた6月30日になった。

ただ、今ご指摘あったように会社として状況を把握していない状態でも株主総会という年に1回の株主の皆さまとの対話機会が、そういう情報をお出しできなかったことは、私としても反省すべき点があると思っておりますので、今後の株主の皆さまとの対話の中でどうやるのが相応しいのかと議論を尽くしながら、しっかりと改善を図ってまいりたい。(部分は、7/3付広報発表にて訂正)

Q. 情報が不十分だったので株主総会の場で説明するのは相応しくないという趣旨だったが、25日には顧客への説明をしている。株主と顧客で考え方が異なるのではないか。

A. 経産省には6月25日にご報告に上がったが、その差異を申し上げると、空調機の案件だけをご報告に上がっている。できるだけ速やかにご報告、ご相談に上がった方が良くだろうと考え、金曜日からスタートした

が月曜日に圧縮機でも起こっていたことが判明し、圧縮機については 6 月 30 日に追加で経産省様にお話した。先ほどお話したとおり、本来、経産省様にお話した内容であっても株主総会でご説明すべきだったというご指摘については、そのとおりと思っているので、今後の運営にはしっかりと反映してまいりたい。

Q. 国交省に報告しなかったと国交省サイドから言われているが、なぜか。

A. 経産省様が所轄であるため先にご報告し、遅れて、国交省様には経産省様にご報告した内容をすべてご報告させていただいている。

Q. 今回の件は法令違反とは考えられないのか。

A. 今のところ法令違反になるものではないと認識している。安全面の法令も確認したが、違反はないのではないかと考えている。JIS 認定を取得しているわけではなく、今回は契約違反。JIS に準拠してこうしたものを作りなさいというもの。JIS、あるいは圧縮機の JRIS の中には、検査項目において全く同じものであれば受渡当事者間での協議により省略しても良いという文言があるが、そこは全くできていなかったということで、契約違反には問われるが、法令違反にはならないと考えている。

Q. 顧客との契約を蔑ろにした背景は。そしてなぜ 35 年間も不正を許すような風土が育まれたのか。

A. 新たな事実も判明するかもしれないので、調査委員会の調査結果を待ってからにさせていただきたいが、先ほど説明したとおり、品質については、もちろん手前勝手ではあるもの、我々が考えた品質の水準というものをベースに判断し、お客様との関係よりも自分たちの論理を優先するような業務の進め方だったことが非常に大きな問題だと思っている。どうしてそのようになったのか、そして 30 年以上にわたって続いたことには、私も大きなショックを受けているわけだが、なぜそういう形が続いてしまったかは今後しっかり調査してまいりたい。

Q. 背景に事業部の独立性の高さを指摘する声もあるが見解は。

A. 2018 年度～2019 年度にかけて全社品質再点検を実施しているが、その後、数件の品質不具合が起こっている。三菱電機の中でいうと工場、事業本部が違うところで起こっており、年代的にも違う。そういう面で言うと、三菱電機の中にやはり弱いところがあると考えている。本来なら、どこかで問題が発生すれば、教訓を活かして自らを正していくものであるが、それがなされなかった。あたかも自分たちとは関係ないところで起こることのように捉えて教訓にできなかった点については、今お話にあったとおり、部門ごとがうまく連携できなかったことの現れと考えている。そのあたりも今回の一連の調査をやりながら、三菱電機に内在している色々な課題を解きほぐしながら、今後の業務運営、ないし人事交流等も含めて見直しを図っていきたい。

Q. 契約内容を変更すればよかったのではないか。契約内容は変更できないものなのか。

A. 規定の中では、協議の中で決めて良いという項目もあり、お客様にしっかりとご説明申し上げれば問題にならなかった項目もあろうかと考える。ただ、確かに 30 年以上長きにわたって、一部、その対応ができていないものがあることがわかりましたので、できる限り調査をして判明させたところ。

Q. 顧客の了解を得ようとした経緯もないのか。

A. 残念ながら、了解を得ようとした経緯もない。

- Q. 「架空データを作成するための専用プログラム」と報道されているが、「架空データ」ではないのか。
- A. 架空データではないが、形式試験で取得したデータを使って、量産時の受渡検査のデータとして転記していた。転記プログラムのようなもの。量産時の受渡検査では、消費電力試験を常温で計測しているので、規定とは全く異なる、形式試験時のデータをとにかくそのまま出していたということで、本当にびっくりするような、私自身非常にショックを受けた内容であった。
- Q. データの「捏造」ではなく、データの「転用」なのか。
- A. データの「転用」ということになろうかと考える。
- Q. 出荷台数の 84,600 台、および 1,000 台の客先別納入内訳を出して欲しい。
- A. 今手元に数値がないので確認させていただきたい。
(確認後) 顧客との守秘義務があるので社名を伏せた状態で、追ってご連絡する。
- Q. 専用プログラムの存在は誰が把握していたのか。
- A. 160 人の調査をしたところ、品質管理部門と設計部門の課長クラスくらいまでは知っている者がいたという状況。課長クラスも他部門から来た者もいればずっとそこにいた者もいる。なぜ上に情報が上がってこなかったのか、そのプロセスについてどこに問題があったのか、現在調査を進めているところ。
- Q. プログラムが存在していたこと自体、組織ぐるみの行為だと思うが、社長としてはどう考えるか。
- A. プログラムの存在もそうだし、これが 30 年以上続いたということは、組織的に受け継いできたということなので組織的な不正行為だったと認めざるを得ない。その中で、この不正行為がどこまで把握されていたかは今後にとっても非常に重要な問題。今後の調査において、もちろん、当事者が誰だということも重要だが、我々の仕事の中でそういう情報がうまく伝わっていくような、仕事のやり方、業務のやり方に反省すべき点はなかったのかという視点で、しっかり調査を尽くしてまいりたい。
- Q. これまでの 3 回の品質調査と、何を変えて、どう実効性を担保するのか。
- A. 前回 3 回内部的に調査をしているが、これは社内のメンバーで調査をしたもの。今回は外部の方というのがこれまでとの違いの 1 点。加えて、調査の結果を受けて社内の施策へ落とし込む部分についても、前回は生産システム担当執行役、三菱電機では品質担当執行役をトップとして行ってきたが、今回は、社長自らが報告、提案を直接受けて指示を出す。施策の展開スピード、徹底を前回以上に効果が発揮できるようにやってまいりたい。違いは大きくこの 2 点となる。
- Q. 専用プログラムに一定のバラつきのあるデータを生成したとの報道があるが、事実か。
- A. 形式試験のデータをベースとしており、そのままと同じデータが出ていくことになるため、少し値をずらしたものが出るようなプログラムであったと認識している。
- Q. 品質風土を改革するとあるが、現場は一定の合理性、品質を担保するものと考えているので、「決められた試験なのだからちゃんとやりなさい」という方向と、「合理性があれば顧客にもきちんと説明して検査の方法を変えていきましょう」という方向があると思うが、どう考えるか。
- A. 今回はお客様との契約を守っていなかったのが、品質問題というよりもコンプライアンス問題に近いのかもしれない。品質業務で言うと、これは想像であるが、品質業務の負荷が高くてそれを効率化したいという思いの

中で、例えば一部の試験を省略しても品質上大丈夫だという、そういう視点が入っておりますので、そのあたりは業務を効率化するような IT ツールを含めて、実は今回もそうした業務効率化に向けて現在の仕事はどうなっているのかを調査する過程で判明したわけだが、やはり現場の皆さん自身が業務負荷で困っているということを管理職サイド、我々経営サイドがうまく受け止められなかったのも一つの要因と考えているので、そういうことも含めて対策していくことが緊急対策室の役割と考えている。

Q. 株主総会で報告しなかった件、なぜ経産省にだけ先に優遇して報告したのか。

A. 経産省に報告した 6 月 25 日時点では空調機の範囲内で不正が行われているという認識がありましたので、空調機で経産省に報告した。その時点で収まっていれば、議論の中では株主総会でもその内容を報告しようという話も社内の関係者でしていたが、その前日である 6 月 28 日に空気圧縮機の問題が発覚したので、もう少し調査が必要ということで、結果として公表を見送った。

Q. 25 日の時点で会見を開けばいいのに、なぜ経産省にだけ報告に行ったのか。

A. ご指摘は受け止めねばならないが、まずは監督官庁にご報告した上で、株主の皆さま、マスコミの皆さまにはしっかりと調査がある程度できた段階で発表すべきと、我々の中ではそういう整理をしていた。

Q. なぜ経産省だけに特別に、先に、何を話して、どんなやり取りをしたのか。

A. 経産省だけでなくお客様にも説明に回った。

経産省にはその時点で私どもが調査の結果でわかっている内容を報告し、あわせて鉄道事業者様にもご報告をしながら、どういった対応をとれば、一番、皆さまの不安を払拭できるように動けるのか、鉄道事業者様のご指導を仰ぎながら進めていた。

Q. 経産省には今後の対応を相談していたのか。

A. ご報告したのみ。

Q. 長崎製作所の当事者はそもそも悪いという認識を持っていたのか。

A. 現在、そこをヒアリングして調査しているところ。35 年という長い期間なので、今の現役の者は入ったときからそのやり方になっていたため、どこまでこの不正な処置が本当に不正な処置として認識されていたのか、我々が常に品質について発しているメッセージが本当に届いていたのかどうか、そういったところを外部の方々も入っていただいた点検の中でしっかりと深堀りをして対策を図っていきたい。

Q. 現状のヒアリングの中で、現場はどのように言っているのか。他社でも同様の問題が出ている中で、自分たちも悪いことをやっているという認識があったかを、当然ヒアリングで聞いていると思うが。

A. ヒアリングの中の状況は、まずは、何が問題か、不正があるかを調査しており、認識をしているか、していないかは確認できたが、どういう気持ちでということまでは十分な踏み込みができていない。

Q. 動機や原因はまだ聞けていないということか。

A. 聞けていない。一次ヒアリング、二次ヒアリング、三次ヒアリングと、外部の方も入って真因を追及するヒアリングが大切になってくる。まずは皆さまにご心配をおかけしているような不適切な処置が他にないかどうかという観点で、1 週間で 160 人をヒアリングして、その中で圧縮機の問題も判明した。次に我々がやらなくてはならないのは、なぜそういうことが起きるような風土になっているのか、背景、真因をしっかりと出す必要がある。

- Q. 不正にかかわったのは課長を含めて 160 人か。
- A. 160 人の中では 2 割くらいはわかっていた。ヒアリングがしっかりできているのが 160 人。今週に入って若干重なるが 50 数名を追加でヒアリングしていますので、そういった状況です。
- Q. 社長の辞任はいつ付けで、取締役も含めて辞任するのか。
- A. 手続き上は、取締役会の中で後任を含めて決めていく形になるので、そこで判断となる。本日時点でいつということは申し上げられない。取締役については、そこも含めて、中で少し話をさせてもらうということにしている。
- Q. 辞任届を出せば辞められると思うが、取締役に辞任を相談するというのか。
- A. 辞任はもちろんするが、手続きのところを私自身が承知しないところもありますので。
- Q. 今回の検査不正は、労務問題での「上にモノが言いづらい職場風土」にも通じるものがあるが社長の見解は。職場風土改革を掲げているが、なぜ風土が変わらなかったのか。
- A. 職場風土改革プログラムを 2020 年 1 月に発表し、11 月に追加で発表し、それをやってきた。本来なら本件についてもそのタイミングでこの情報があがってくるべきだった。今後の調査の中で、なぜそれが上がらないような形になっていたのか、30 年以上にわたりやってきたということも大きな関係性があると考えているが、しっかりと調査の中で明らかにしていきたい。
- Q. 社長自身は、企業体質の問題が、労務問題も含めて検査偽装でも同じような問題が背景にあるとの認識か。
- A. 課題や問題が発生したときに、上司と部下、同僚、周囲の者との情報共有がうまくできなかった。これは労務問題、今回の品質問題で通じる部分があり、根っこの部分では同じものがあると考えているが、今後の調査の中で明らかにしていきたい。
- Q. 先月経営戦略で新しい施策を発表した時点ではまだやる気だったと思うが、今回、何が理由で辞任を決意したのか。
- A. 辞任の決意を固めたのは実は昨晚。緊急対策室をどういう形で発足し、品質の風土改革を進めていくかを考えた時、前は担当執行役がリードしていたが、やはり社長が自ら旗を振りながらやるべきだと考えた。一方で、新しい緊急対策室をリードしていくのが本当に私で良いのかを考えた。その中で、調査の手法・スキームは今回とは異なるが、いずれにしても全体を指揮していたのは私なわけで、同じ人がもう一度やるのは相応しくないのではという考えに至った。色々なことを考えたが、新しい人に新しいスキームの中で取り組むほうが有効に動くのではという判断の下で決断した。
- Q. その考えでいけば、経営戦略で出した施策は不十分ということか。
- A. 経営戦略の中の事業的な中身は当該案件があるからということにはならないが、サステナビリティ経営については、2025 年度までの計画で毎年見直していくので、今回の調査結果を踏まえ、中期計画のサステナビリティ経営に織り込んでいくという形になると考える。
- Q. 調査委員会の調査の範囲は。全社部門の調査とは、労務問題なども含むのか。
- A. 今回は品質。業務品質も含むが、業務の中身について遵法に照らしてどうかということの子会社を含めて点検していく。西村あさひの木目田弁護士を委員長とし、その下には、かなりの弁護士に入っただくスキームになるが、いずれにしても、業務品質を含めた広い意味での品質を点検していく。労務問題は入っていない

い。労務問題は職場風土改革プログラムの中でしっかり対応していく。

Q. 類似事例が他社でもある。不正はおそらく認識されていたと思うが、なぜ長らく申し出がなかったと考えるか。

A. そのあたりは正直私どもも、社内の監査もやっているし、どこかのタイミングで是正されるチャンスがあったと思うが、それがなされなかった要因についてもしっかり調査してまいりたい。

Q. 日本を代表するものづくり企業のトップとして多くの人が残念に受け止めている。伝えるメッセージは。

A. 私の口から日本のものづくりを言及できる状況ではない。三菱電機には企業理念があるが、以前は社是として当社の存在意義を定義していた。こんなことを言ったら本当に怒られるだろうが、その社是では「品質奉仕の三菱電機」を掲げていた。三菱電機としては品質を大事にする、それが当社の存在意義であるとずっと謳ってきたのだが、結果としてどこからか崩れてしまったと感じている。特に今回の案件は、30年以上に亘り行われてきたことを重く受け止めている。もう一度、社会の皆さまから評価いただけるような、信頼されるような企業にもう一回ならないと、今、変わらないと、という思いが強くなる。これは新体制に引き継ぐこととなるが、次の後継者に話をした上でしっかりと取り組んでもらえるよう、私もいづらかバックアップしていきたい。

Q. 辞任は誰かに相談したのか。一人で決めたのか。

A. 一人で決めた。今日の午前中に取締役の皆さんに私の気持ちをご説明して、一部、ご意見もいただいたが、会社の最高経営責任者として、新たな体制で次のスタートを切るべきだと思い、社外も含めた取締役にご説明させていただいた。

Q. 他の役員や役職者のけじめはどこかの時点で決まるのか。

A. 今回の案件については調査がある程度目途がつく9月の時点で、処分を含めて適切になされるものと承知している。

Q. 過去3回の全社点検では、今回問題が発生した職場にどのような点検を行っていたのか。

A. 過去3回行っているが、1度目はカタログスペックなどで、全部の製品ではなくある部分の製品のチェックになっていた。2回目も部分的なもの。3回目は全製品・全プロセスでチェックを行ったが、工場の自主チェックという形になっており、そこから問題点がある部分について、コーポレート、監査部などで再度チェックするという形であった。今回の該当部門は18年度から19年度にかけての調査の該当部門になっていた。

Q. つまり、カタログチェックなどを行っていて、出荷に至るまでのプロセスを見ていなかったということか。

A. 一番最初の点検はそうだった。

Q. 今回4回目の点検となるが、具体的にどういふことを行えば今回のような問題を発見できるか。

A. まずは先ほどからご説明しているが、外部の専門家、弁護士の方に入ってもらってチェックをするという点が1つ。以前は品質担当執行役という私の立場にある者がやっていたが、今回はさらに上の社長が自らトップになり、品質担当だけでなく、他の執行役も全部含めた形でチェックをする。しっかりとやっていきたい。前回は、当社の社員が、社員からの情報を吸い上げる形だったが、今回は従業員の皆さんは社外の調査委員会に直接、Webの調査を含めて色んな品質上のアイテムを上げてもらうことにするので、情報が上に流れる、自分が情報を出したことがわかるという部分について分離するようなオペレーションを考えている。

Q. 今まで以上に言い難い雰囲気があったが、今回は社外だから言い易いということか。

A. 情報が精度高く、量が多く収集できるのは期待の1つ。

Q. 情報が出てくるかは社員の自主性に任せるということか。

A. 社内には情報収集の窓口を準備しているが、今回、結果として機能していなかった。社内と社外に窓口があり、情報提供者がわからないような仕組みは作られてはいるが、まだまだ従業員の皆さんに理解が不足している面がある。もっと使いやすく、もっと提案しやすくなるよう改善が必要だと考えている。それはそれでしっかりやっていく。

Q. 暖房・冷房試験について、なぜ室内で実施した結果を使わずプログラムでデータを生成したのか。

A. 完全に調査が終わったわけではないが、想定されるのは室温での検査の方が、準備が短時間で済むのでそういう背景があったのではと考える。

Q. つまり、何もやらないのはちょっとまずいから、ということか。

A. しっかりと定格であればこれだけの温度差で風量が稼げるということで、品質的に最低限この試験をしていれば性能は満足できているというデータが当時からあって新規検査に代えていた。

Q. 安全性に問題がないことを度々お話されているが、顧客からしたらより安全性を高めたいためにこの検査を要望しているはずだが、そのあたりの認識は。安全性を強調するのは、逆に安全性軽視にも受け取れる。

A. まずは皆さまに現在運用中のものがどうなのかということをご判断いただくことが必要であると考え、私どももこの試験で大丈夫なのかということ、正しい判断ができるようにつかむことが大切だということで、今ご説明をさせていただいている。決してこれまでのやり方が正しいとは考えておらず、非常に問題があるやり方であったと考えて本日ご説明させていただいている。しっかり改善を図ってまいりたい。

Q. 顧客からどういう声が届いているか。返品や再検査の声は。

A. 一部にはそういうお話をお伺いしていると聞いている。具体的にはお客様との守秘義務があるためこの場ではご容赦願いたい。返品といったところまでのお話はいただいている。早くに技術的検証を出すようにとのことで、すべてのお客様にそのご説明をさせていただいている。

Q. 先ほどの話の中で、「業務負荷が高くて効率化したい」ということだったが、これはヒアリングで出ているものか、それとも社長の見立てか。

A. 私の発言は完全に私の想像したもの。試験を省略している、単純に省略するのではなく、ある程度、自分たちの一方的な論理だが、ここは品質上抜いても大丈夫、実害はないという判断でやっているの、何等かの形で業務効率化したいという思いがあったのではと。逆に、そう思うほど業務負荷が高かったのではないかと、私が慮った想像で言ったこと。ヒアリングの中で負荷が高かったからという報告は、直接は受けていないが、負荷は高かったのだろうと想像する。

Q. 厳しくチェックすると歩留まりがあり、出荷できないということも動機としてあると思うが。

A. 試験を省略した理由を聞いてみると、ある程度技術的な論理の中では成立した中身になっているので、今のご指摘のように不適合なものを良くした数値で出荷する業務運用がなされていたとは把握していない。私が本日時点知る限りでは、本日ご説明した内容がすべて。

Q. 不適切検査の対象台数は、可能性のある最大台数なのか、すべてが実際の不正検査台数なのか。

A. 単純な出荷台数の合算なので、最大台数である。実際の不正検査台数は調査中。

Q. 顧客数は国内か海外か。空調機で 80 社、圧縮機で 20 社とあるが重複はあるか。

A. ほとんどが国内。80 社と 20 社は重なる。1 つの車両に空調とコンプレッサーが入ることがあるので、重なっている。

Q. 問題が上にあがるような風土にするために社長自身、何に取り組み、今振り返って何か後悔などあるか。

A. より不正が上に上がりやすくなるような職場風土を作るために、工場や営業所の巡回をずっとやってきた。その中では経営戦略や私が会社生活の中で大切だと思った考え、ポリシーを含めて話をしてきた。その後、従業員の皆さんから QA を貰って努めてきた。工場を巡回する時は時間制約で全部の質問を受けられないので、今年の春からは、「社長の部屋」という形で社内のイントラネットで自由に意見できる仕組みを作った。1 日に 2、3 件メールをいただいて、中身を読んでいる。そういう声を聴ける機会をもっともっと増やせたらよかったと思う。いろいろな会議体が業務としてあるが、できるだけ従業員目線で、いろいろなところで従業員の声を吸い上げる機会をもっと増やせればよかったとまずは思っている。

Q. なぜ今回、「品質風土」だけに限定しているのか。風土改革全体に外部調査を入れない理由は。

A. 今回の調査委員会の中では、まず業務品質の中で課題を抽出してもらおう。品質の問題も、純粋に技術力がなくて品質が担保できないという課題と、今回の案件のように、どちらかというコンプライアンス問題に近いところがあり、品質だけでなく、先ほど来の情報連携も含め、コンプライアンス、労務的なところもあると思っている。今回の緊急対策室で品質問題を吸い上げることによって、結果として労務問題に効果のある情報も吸い上がってくると思っている。

体制はこの形でやりながら、実際の実行部隊としては色々な形をやっていきたい。

職場風土については「職場風土改革プログラム」として、メニューを増やしている。これと、今回の緊急対策室とはいずれ連携するような形に持っていく、結果としてそうなるのではと感じている。

Q. 外部調査の結果を待たず、今、社長としてどうしてこういうことが起きたかの分析は。

A. 長崎製作所の件では、自分たちの技術力、自分たちの品質に対する考え方を絶対視するとか、自分たちの正しいことでもいいのだという驕った考えが根っことしてあったのかなと考えている。本来なら、しっかりとお客様と交渉すればやれたところも、やらないで、これでいいのだと決めて、自分の中での納得も含めて業務を行ってきたのではないかと想像しているわけだが、これも調査の中でクリアにしていく必要がある。仮にそういうものがあるとすれば、やっぱり違うのだと、まずは法に則る、次に規格類、そしてお客様との取り交わし事項、それをまず満足して初めて「品質」なのだという考え方を、もう一度従業員全員で共有化することが大事だと考えている。

Q. そういう考えが経営陣にわかるような仕組みになっていなかったのか。

A. 経営陣はそういう理解してくれていると思う。今後の調査にもよるが、執行役のメンバーは今回の案件を承知していなかったと思われる。今回の案件は 30 年以上にわたるので、過去のどのあたりまでその情報を内在していたかは調査するが、たぶんトップマネジメントまでは上がっていなかったと思う。逆にそれが上がらないというのも非常に大きな問題として考えるので、そのあたりも調査の中で対策の 1 つとしていかねばならない。

Q. 社長巡回で拠点を訪問した際も端緒はなかったのか。

A. そこでは把握することができなかった。

Q. 本日午前中は正式な取締役会の決議ではなく辞意を表明しただけか。指名委員会も動いていないのか。

A. 執行役の皆さんに辞意を伝えただけで、取締役会は開かれていない。今後の手続きは臨時の取締役会を開いて、ということになる。指名委員会も動いていない。

Q. いつ頃後任を選ぶのか。

A. 今月中ぐらいが1つの目途かと考えているが、全体感を含めて考えていく。

Q. それまで緊急対策室の室長を務めるのか。

A. 緊急対策室は本日付けで動き出しますので、後任の社長が決まるまでは私に対応し、速やかに次の後任者に引き渡す。

Q. これまでの品質不正5件のケースと今回のケースは構造、深刻度に違いはあるか。

A. 1, 2 件目は材料特性的なものだった。今回と似たようなところがあるが、お客様と取り決めた数値と異なる数値を成績書に記載したもの。どちらかというと技術的な問題もあってそうせざるを得なかったというところがあったと思う。3 件目の半導体の関係で、お客様の仕様が変わったが社内で展開されていなかった。これは悪意があったものではなく、社内で手続きがうまく引き継がれなかった。4 件目の兵庫県三田製作所の件は、欧州の規制に届かないのにクリアできるような虚偽の報告をしているので悪意のあるもので大きな問題であったが、一過性の規格を通るかどうかで閉じている問題。

今回の件と、5月7日に公表した名古屋製作所可児工場で起こった問題は、かなりの期間を不適切な状態で運用していたので、これについてはかなり悪質なところが大きいと思っている。もちろん、品質不正に対して、大きい・小さいは相応しくない表現であるが、特に今回の案件は、非常に長い期間それが運用されたということも衝撃的であるし、我々の業務のやり方、業務をどう是正していくかについても、長い期間それがやれなかったのは非常に大きな問題として認識している。

Q. 5 件目も含めて傷が深いと考えて辞任を決めたのか。

A. 品質の再生のための緊急対策室を私が率いる形が相応しいのかを自分で考えて、新たなリーダーのもとに推進する方が有効に機能すると考えて、職を辞した方が良いだろうと判断した。

Q. これまでの3回の調査で外部の目を入れなかった判断についてどう考えるか。

A. 直近の2018年から2019年に行った全社点検は、他社さんの事例等々踏まえて、子会社のトーカーが樹脂製品で不適切な行為をやっていたことをトリガーにして、子会社も含めて大々的にチェックをやるということに動いた。私自身の認識が甘かったと言わざるを得ないと思っているが、調査をすれば、必ず従業員から不適切な行為は必ず情報は上がってくるという前提で調査をしていたが、これが必ずしもうまく情報が出てこなかった。本来であれば、もう少し早いタイミング、前回の点検の際に別の手法をやるべきだったと反省の念があるのはご指摘の通り。

- Q. 過去案件の処分が甘かったという意見もあるが見解は。
- A. 社内の処分基準に沿って対応してきたが、社内処分が甘かったのではないかとご指摘をしっかりと踏まえて9月の調査結果と再発防止の公表の際は、適切に対応していきたい。
- Q. 過去の経営陣にもこうした結果を招いた責任があると考えるか。前任から責任について言及などあったか。
- A. 調査の結果によると思うので、調査結果を待ちたい。広義の意味で会社全体を統括していたという責任はあるが、直接的な関与は、私はなかつただろうと考えている。この場で前任へのコメントは差し控える。
- Q. 検査プログラムは、少なくともいつ頃から使われていたのか。
- A. ヒアリングの結果では1990年。
- Q. 検査プログラムは誰が作ったのか？ この場で教えてもらえるか。
- A. それもおおよそわかっている。今後の調査にもかかわるので、専門家の方の調査の中で解明していきたいと考えている。
- Q. 第三者調査が終わらない限り、真因の究明・対策を立てない状態で事業継続することへの影響は。
- A. 現在は出荷を全部止めている。きちんと検査できるものは、出荷をするという形にしている。全数検査はできないのでお客様との協議を進めている。
- Q. 出荷停止の事業規模はどの程度か。
- A. 事業規模でいうと、長崎製作所の中では最も大きな事業となっている。
- Q. 長崎製作所の大部分にあたるのか。
- A. その認識でいる。
- Q. なぜ100年企業で、杉山社長就任の2018年から問題が相次ぐのか。収益低下でそれをカバーするために現場に無理が生じたなど、率直な感想は。
- A. 今回の品質不正が発覚したのは確かに2018年以降だが、品質不正が始まったのはそれよりも以前であるため、私が社長になって業績が停滞している中で、何らかの問題が起きてそれが要因になったとは思っていないが、当社が抱えていた弱いところが今顕在化してきたと思っている。この状況をこのタイミングでしっかり見直して是正を図らねばならない。
- Q. 検査プログラムで異なる数値をあえて記載していたのか。
- A. 形式試験は開発機で行うもので、受渡試験は量産機なので、形式試験での数値がそのまま受渡試験の数値とはならない。
- Q. すべて同じ数値だとおかしいと顧客に疑われないようにあえてばらつきデータをしていたのでは。
- A. 調査中なので回答を差し控える。
- Q. 社長はこの行為をどう解釈しているか。外形的に見て捏造と言わざるを得ないのでは。
- A. 意図的に、提出する数値が自然に見えるように見せかけたわけなので、日本語の表現であれば、ご指摘のと

おり偽装と捉えられても仕方ない。

Q. 過去の点検で長崎製作所から不正の報告が出なかった、三菱電機という組織に自浄作用がないのでは。社長としてどう捉えているか。

A. ご指摘のとおり、今回のような不正行為が不正行為と認識されて、それが職制上、その情報が適切に伝わらなかったという意味においては組織として機能していなかったと捉えざるを得ない。それを是正するような機能が不足していたという視点で自浄作用が弱かったのはご指摘のとおりと認識している。しっかり直していかなければならない。

Q. 14日に判明し、29日に株主総会があり、その翌日30日に公表しているが、意図的では。

A. 6月28日に空気圧縮機に問題があると発覚し、そこから長崎製作所の中で安全上を含めて29日、30日と調査して、その結果、安全上の問題は無さそうだとわかったので30日の夜に公表した。

Q. 圧縮機を強調されるが、空調装置だけでも報告すべきだったのでは。

A. ご指摘のとおりと認識している。6月14日で調査を開始して、ヒアリングする中では、空調装置だけが、その出荷にかかわるところだけが不正だと、25日までは認識していた。その後、追加の二次ヒアリングを6月28日から開始して、そこで初めて圧縮機側が見つかったということで、結果として不十分な調査状態で、株主総会で公表することは見合わせようと判断したのだが、空調だけでも公表すべきとのご意見は真摯に受け止める。

Q. 前日に取締役会でも議論したとの話なので、公表しなかったのは取締役会全体の責任とも解釈できるがどう考えるか。

A. 公表するかどうかは最終的に取締役会でもご理解いただいてそういう形にしているが、やはりしっかりと情報をわかりやすい形で提供すべきだったのはご指摘のとおり。(部分は、[7/3 付広報発表](#)にて訂正)

Q. 先ほどの発言で、コンプライアンスについて経営層は理解しているが現場が暴走しているのように聞こえた。現場に無理を強いていたなどは思っていないのか。

A. 誤解があった表現をしたかもしれないが、決して経営陣が責任を免れるものではない。直接作業をしている方に結果として業務負荷が集中したことによって、やむを得なく、直接作業の方が自分の仕事量のある時間に収めるために省略したとのアクションにでたとすれば、これはまだ調査が判明しているわけではないので今後の調査になるが、仮にそういうことがもしあったとすれば、それを経営陣が見てあげられなかった、見てこなかったことは、経営陣の責任があるということを逆に申し上げたかったもの。決して現場だけが品質意識が足らなくてこういう問題になってしまったとお話したものではない。

Q. 海外鉄道各社や当局からの反応は。

A. 現在、海外のお客様にも平行してご説明する準備を進めているところ。ご説明とご相談をしている状況であり、現時点で皆さまにお伝えできるお話はないが、特に非常に大きな、点検をもう一度かけるような話は聞いていないが、とにかく今はお客様への説明をするという段階。

Q. 外部調査委員会は9月に長崎の問題だけを発表し、その後、全社を発表するということか。

A. もちろん同時にスタートするが、事業所は多数あるので、時間軸としてはもう少しかかるだろうと見ており、完

了したタイミングで速やかに公表したい。今回の鉄道車両は9月に公表する。

Q. 経営陣がどこまで把握していたか、当時長崎にいて現在本社にいるなど。長崎の問題だが本社を含めた経営陣も調べるということか。

A. 当時の従業員の名簿の中で順次ヒアリングをかけていく予定。ご確認いただいた内容で調査をかける。

Q. 取締役会や監査委員会の責任も調べるのか。

A. まずは執行側、従業員側でどういう行為がなされたかを確認。その内容に対して取締役会の監査委員会がどうアクションしたかというのは、執行側のアクションを整理した上で、その関係性を踏まえて確認をしていく。

Q. 外部調査委員会の中で取締役会、監査委員会の責任も問うていくということか。

A. 広義の意味ではそうなるが、内容が執行側でクローズしていたと判明すれば、取締役を問うことにはつながらないと考えるが、広義の意味では調査を尽くす。

Q. 委員会のメンバーはまだ固まっていない。固まったら公表するのか。

A. 今後、人数規模などどう構成していくかは、細かく実務を詰めさせていただきたい。

Q. 全員が外部の人で構成される委員会なのか。

A. 外部だけでは調査ができないので、社内の仕組みをわかった人間が事務局でサポートする。調査委員会としてクローズするのか、当社のメンバーが委員に入った方が良いのかは、調査委員会の中で議論していきたい。

Q. 本気で監査委員会の責任を追及するつもりがあるか。

A. まずは調査の結果による。まずは従業員を含めた執行側の調査を尽くした上で判断していくもの。

Q. 監査委員長は元検事総長の大林氏、木目田氏は元検事で、人間関係で言えば大先輩にあたる。適正な検査が行われると考えるか。

A. そこについては私からはコメントを控える。まずは執行側の調査を徹底していく。

Q. 今回の株主総会で杉山社長は高い賛成率であったが、本件を株主総会前に公表していても高い賛成率は得られたと思うか。

A. そこについてはわかりかねる。

Q. 前任者への責任、柵山会長にも責任があるのでは。

A. どういう責任なのかも含めて、何度も繰り返しとなり恐縮だが、調査委員会の中で今回の事案を含めて、ということが根拠としてあったのか、本来ならあるタイミングで経営陣から是正が行われるべきだったとなればその対象として含まれる可能性はあるだろうが、現時点で私から前任者の責任有無はお答えし難い。

Q. 東芝の調査を担当した西村あさひ法律事務所をあえて選ぶとは、なかなか信頼が得られないのでは。

A. ご指摘はあるだろうが、私どもは、木目田先生は当該分野で非常に優れた方とお聞きしており、他社の案件も踏まえて、適切にご指導いただけるものと考えている。

Q. 不正プログラムを 31 年前に作っているなら、もう当事者は引退しているのか。

A. 全体の調査にかかわるので控えさせていただきたい。

Q. そのプログラムに呼称はあるのか。

A. 存じ上げていない。

Q. 次の社長の条件はとしてどういう人材を求めるか。それを満たす人物は社内にいるのか。

A. 当社の場合はサクセッションプランを策定し候補者を育成している。他事業経験や海外勤務経験などのキャリアと、本人の評価を見て適任かどうかを判断している。会社の中で候補者としてのクリア条件はある。私自身が求めるものは、事業全般を引っ張っていくための事業への強い思い、夢を語れることが必要。一方で、会社としての意思決定ができるかどうか。それから、会社全体を盛り上げていくための、部下や周囲の声を聴く姿勢、力が優れていることが大事。色んな視点があるがそういう人材は社内の中に十分いると考えている。三菱電機の中から次の社長が選任されるのではないかと考えている。

Q. 辞任の経緯について。これまでもガバナンス、コンプライアンス問題を複数起こしてきたが、それらとの比較において、今回の事の重大さをどの部分で痛感したのか。

A. 30 年以上に亘って不正が行われた、それも特定の個人ではなく組織的、行為が何代にも亘って受け継がれてきたことは極めて厳しい状態だと捉えている。非常に重要なことが欠落していると言わざるを得ないと考えており、これに対してしっかり取り組む必要がある。その時に、何度も繰り返しになり恐縮だが、前回の品質点検を指揮・指導してきた私が改めてその任を果たすことが、従業員にもその気持ちが伝わるかを含めて、この危機意識を全従業員で共有してもらうためにも、私が職を辞して新しいメンバーで本件に取り組む方が相応しいという私の中での結論を出した。

Q. これまでも不祥事は起こしてきたが、今回の社会の反応をどう受け止めているか。

A. マスコミに大きく報道され、様々なご指摘を頂戴している。車両用という社会のインフラを担う製品を当社が担当しており、その中で極めて悪質と言わざるを得ない不適切行為が非常に長い期間行われてきたということで、今回の案件は非常に重大。この案件にしっかり取り組むことが、今後の三菱電機にとっても良い方向に作用すると考えた。

以上