

当社における品質不適切行為に関する 原因究明及び再発防止等について (第1報)

2021年10月1日

三菱電機株式会社

- 三菱電機株式会社は、外部専門家で構成する調査委員会（委員長：西村あさひ法律事務所 木目田 裕、2021年7月2日公表）に委嘱した、品質に関わる不適切事案の調査のうち、電磁開閉器における第三者認証不適合（5月7日、7月21日公表）が判明した名古屋製作所 可児工場（岐阜県可児市）と鉄道車両用空調装置等の不適切検査（6月30日公表）が判明した長崎製作所（長崎県西彼杵郡時津町）に関する調査報告書を本日受領しました。当社はこの調査報告書を真摯に受け止め、深い反省の下、本日開催した取締役会で、今後の当社の方針と、再発防止策を含む3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の取り組みについて審議、承認いたしました。
- 調査委員会による当社全 22 製作所等の品質に関わる調査は今後も継続し、3 カ月ごとを目安に調査結果と当社としての取り組みの進捗・進化を公表していく予定です。当社の製作所等については 2022 年 4 月を目処に調査完了を目指し、その後、関係会社の調査に取り組む予定です。したがって、今回は第 1 報として、名古屋製作所 可児工場と長崎製作所に関する調査結果及びそれを踏まえた当社の方針をお知らせしますが、同時に、今後も当社の製作所等に関する品質に関する調査を継続し、その結果も踏まえながら、再発防止策を含む当社の 3 つの改革を深化・発展させながら着実に実施していきたいと考えております。
- お客様や関係者の皆様をはじめ、多くの皆様に多大なるご迷惑をお掛けしていることを、あらためて深くお詫び申し上げます。調査委員会の報告書に記載されたご指摘や提言を真摯に受け止め、皆様からのご信頼を再びいただけるよう、グループを挙げて再発防止にあたるとともに変革に取り組んで参ります。

- I. はじめに
- II. 調査報告書の概要と当社の方針
 - 1. 調査報告書の概要と当社の対応
 - 2. 調査委員会による指摘・提言
 - 3. 再発防止策の全体像
- III. 3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）
 - 1. 品質風土改革
 - (1) 品質改革推進本部の設立
 - (2) 品質管理体制を改革する全社共通施策
 - 2. 組織風土変革
 - (1) 全社変革プロジェクト“チーム創生”
 - (2) 人事制度の刷新
 - 3. ガバナンス改革
 - (1) 経営監督機能の強化：取締役会改革
 - (2) 「ガバナンスレビュー委員会」による検証と提言
- IV. 今後の予定

- 名古屋製作所 可児工場では公表済の2件と合わせた合計6件、長崎製作所では公表済の8件と合わせた合計12件の品質不適切事案の報告を受けております。

[名古屋製作所 可児工場]

※①項は5月7日、③項は7月21日に公表した事項です。②項はその後の調査で判明した事項です。

※①②③項ではULの定期確認(FUS：フォローアップサービス)時に虚偽の図面提示等により齟齬を隠したことも確認されました。

判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①電磁開閉器(Tシリーズ)の一部機種の一部においてULに認証登録された樹脂材料とは異なる材料を使用 (5月7日公表)	一部機種部品(可接キャリア)でUL認証登録したものとは別の樹脂材料を使用 出荷期間・台数：2013年1月～2021年4月26日 合計約219万台	齟齬を認識後、すぐに当該品の生産・出荷を停止しました。 今年5月15日にUL認証を抹消し、5月18日からUL認証のない製品として生産を再開しております。
②電磁開閉器(Nシリーズ※)UL認証との不整合 ※Tシリーズ前身機種で現在は生産中止(一部機種除く)	過去において一部の生産委託先工場がULに未登録及びUL認証登録したものとは別の材料を使用 出荷期間：1994年～2016年(一部機種は現在も製造中)	2008年頃からUL認証との不整合について順次是正が開始され、その後すべての是正を完了するには至っておりませんでした。2012年のTシリーズ発売に伴い、Nシリーズは生産中止(一部機種を除く)しております。なお、現在も生産を継続しているNシリーズ一部機種については誤記・修正漏れに起因するUL認証との不整合が判明したため、8月にULへ変更申請を行いました。
③マニュアルモータスタータにおいてULに認証登録された材料とは異なる材料を使用 (7月21日公表)	一部の部品においてUL認証登録したものとは異なる材料を使用 出荷期間・台数： 2013年4月～2021年4月 合計約14万台	本製品で使用していた部品のUL認証取り消しに伴い、2021年4月にUL認証品の生産・出荷を停止していました。その後、左記の齟齬が判明しました。現在はUL認証のない製品を生産中です。

※上表の項目以外に、調査委員会報告書の注記欄に、電磁接触器の一部機種について出荷検査の一部を実施していなかった等の問題、サーマルリレーの一部機種で動作時間による分類の表示方法がJIS規格と整合していなかった問題、電磁接触器の一部機種で開放電圧の値がJIS規格と整合していなかった問題の3件が記されています。

[長崎製作所] a.車両用空調装置

※①～⑤項と⑦項、⑨項は6月30日に公表した事項です。④項の一部と⑥⑧項はその後の調査で判明した事項です。
 ※以下の各項目においては、各々において不適切な検査成績書も作成しておりました。また、①冷房能力試験及び冷房消費電力試験については、商用試験の検査成績書を自動生成するプログラムを作成し、使用していたことも確認されました。

判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①商用試験 ：冷房能力試験及び 冷房消費電力試験 (6月30日公表)	JIS E 6602の温度条件下ではなく、工場常温下で試験を実施 出荷台数：93社7万3,986台	不適切行為が判明した時点で、当該品の出荷を停止し、JIS規定やお客様との契約仕様に従った試験方法に改め、出荷を再開しております。
②商用試験 ：暖房能力試験及び 暖房消費電力試験 (6月30日公表)	契約に定める温度条件下ではなく、工場常温下で試験を実施、ないしは不実施 出荷台数：5社8,621台	
③商用試験 ：防水試験 (6月30日公表)	JIS E 6602の完成品散水試験でなく、箱枠水密試験等で代用 出荷台数：93社6万9,522台	既納品への対応については、既に公表済みの項目は、お客様と個別にご相談しております。
④商用試験 ：絶縁抵抗試験及び 耐電圧 試験 (6月30日一部公表)	JIS E 6602ないしは契約に規定の絶縁抵抗・耐電圧試験の一部不実施 出荷台数：11社8,863台	今回調査で新たに判明した事項については、お客様へのご説明を速やかに開始します。
⑤商用試験 ：形状・寸法検査 (6月30日公表)	契約に定める形状・寸法検査の不実施 出荷台数：93社6万5,659台	

[長崎製作所] a. 車両用空調装置

判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
⑥開発性能試験 ：冷房能力試験	<p>(a)定格冷房能力の95%以上100%未満でも合格と判定 出荷台数：52社1万7,121台</p> <p>※95%以上100%未満で合格との判定は2011年に100%での判定に改めました。 ※JIS E 6602規定の温度・湿度条件幅の中央値で試験を行った場合の測定値で能力が95%～100%未満と判定された装置でも、JIS規定の温度・湿度条件の公差範囲内で、定格100%以上の能力を有していることが、後に判明しております。</p> <p>(b)冷房能力及び冷房能力算定の基礎となる一部パラメーターにつき、 検査成績書に実測値と異なる数値を記載 出荷台数：1社355台</p>	<p>不適切行為が判明した時点で、当該品の出荷を停止し、JIS規定やお客様との契約仕様に従った試験方法に改め、出荷を再開しております。</p> <p>既納品への対応については、既に公表済みの項目は、お客様と個別にご相談しております。</p>
⑦開発性能試験 ：冷房過負荷試験 (6月30日公表)	JIS E 6602の冷房過負荷試験の不実施 出荷台数：56社1万8,860台	<p>今回調査で新たに判明した事項については、お客様へのご説明を速やかに開始します。</p>
⑧開発性能試験 ：冷房低温試験	JIS E 6602の規定より短い運転時間で試験結果を判定 出荷台数：56社1万8,860台	
⑨開発性能試験 ：振動試験 (6月30日公表)	JIS E 4031の耐久試験に代え加振時の測定結果から判定 出荷台数：56社1万8,860台	

※上表の出荷台数は最大値で、契約書でのJIS準拠指定の有無等は確認できておりません。

※上表の項目以外に、調査委員会報告書の注記欄に、JIS E 5006に準拠の試験の一部不実施と絶縁抵抗試験及び耐電圧試験における契約条件と異なる試験の実施の2件が記されています。

[長崎製作所] b.車両用空気圧縮機

※①項は6月30日に公表した事項です。

判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①開発性能試験 ：後継機種における先行機種 試験結果の流用 (6月30日公表)	後継機種の開発性能試験において、 先行機種の試験結果を顧客と合意な く流用していた 出荷台数：18社1,002台	JRIS E 5002の規定に従い※、先行機種の試 験結果を流用する場合は、技術的説明と共 にお客様の合意を必ず取得するよう改めま した。 ※2013年に制定されたJRIS E 5002では、 顧客の合意の下で、先行機種の試験結果 の流用が認められております。

[長崎製作所] c.その他の調査結果

- 長崎製作所の施設システム部が製造するホームドア及び映像情報システムについては、不適切行為は行われていないことを確認した旨が報告されました。

- 調査報告書には、名古屋製作所 可児工場と長崎製作所で発生した事案の事実関係を踏まえ、「原因背景等（直接的な原因）」、「直接的な原因を生み出した真因」、8つの「提言」が記載されております。

「原因背景等（直接的な原因）」

- 従業員の間に、規定された手続（規格への準拠であれば、規格に忠実に従った適正な検査）により品質を証明するという姿勢が徹底されておらず、「品質に実質的に問題がなければよい」との正当化が行われていたこと
- 本来牽制機能を果たすべき品質部門が製造部門の傘下にあるなど独立性が確保されず、質の点でも量の点でも脆弱であったこと
- ミドル・マネジメント（特に現場に近い課長クラス）が日々多忙を極め、現場と経営層との結節点としての役割を果たせない状態に追い込まれていたこと
- 本部・コーポレートと現場との間に距離・断絶（コーポレートは現場を支援し、一緒になって考え、解決してくれるという実感を持てていなかったという事情）があったこと

「直接的な原因を生み出した真因」

- 工場・製作所といった拠点単位の内向きで閉鎖的な組織風土が存在
- 独立性の高い事業本部制における水平展開の難しさ、コスト増となる施策へのディスインセンティブ
- 品質を第一にするとの経営陣の決意があったにもかかわらず、そのための環境整備不足や従業員に対してその決意を伝える施策不足、品質点検施策のルーティン化など、経営陣の「本気度」に課題があったこと

「提言」

- ① 手続きにより品質を保証するという品質に対する正しい考え方の徹底
- ② 手順書等のプロセスの第三者目線でのチェックと棚卸し
- ③ 品質部門の強化
- ④ ミドル・マネジメント（特に現場の部長級、課長級の管理職）の支援・強化
- ⑤ 本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか
- ⑥ 製作所や工場への強い帰属意識への対処
- ⑦ 「事業本部制」を前提とした対策
- ⑧ 品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度

- 調査委員会による当社全22製作所等の品質に関わる調査は今後も継続し、当社の製作所等については2022年4月を目処に調査完了を目指しています。それらの調査結果を踏まえ、拠点単位での再発防止策をしっかりと講じていく考えです。
- 同時に、調査委員会からの指摘・提言は名古屋製作所 可児工場と長崎製作所の調査を通じて得られたものではありませんが、指摘された原因・真因・対策提案は、**品質風土、組織風土、ガバナンス**にわたる広範なものです。これらに早急かつ抜本的に対応すべく、**品質風土、組織風土、ガバナンス**の3分野で体制を整備し、10月以降、施策を順次実行していく考えです。その際、調査委員会による今後の調査の結果もよく踏まえ、体制と施策を深化・発展させていきたいと考えています。



1. 品質風土改革

- **品質改革推進本部**：社長直轄の組織として10月1日に設立。本社主導の新たな品質保証体制を構築
- **全社共通施策**：品質改革推進本部が主体となって、「牽制機能の再構築」、「技術力・リソース課題への対策」、「品質コンプライアンス意識の再醸成」を実行

2. 組織風土変革

- **全社変革プロジェクト“チーム創生”**：改革の意見を持つ多様な従業員を社内公募し10月に設置。新しい三菱電機の創生に向けて具体的提言をまとめ、2022年3月をめどに実行計画を策定
- **人事制度の刷新**：閉鎖的な組織風土の打破、経営陣自らの変革、ミドル・マネジメント、現場のサポート

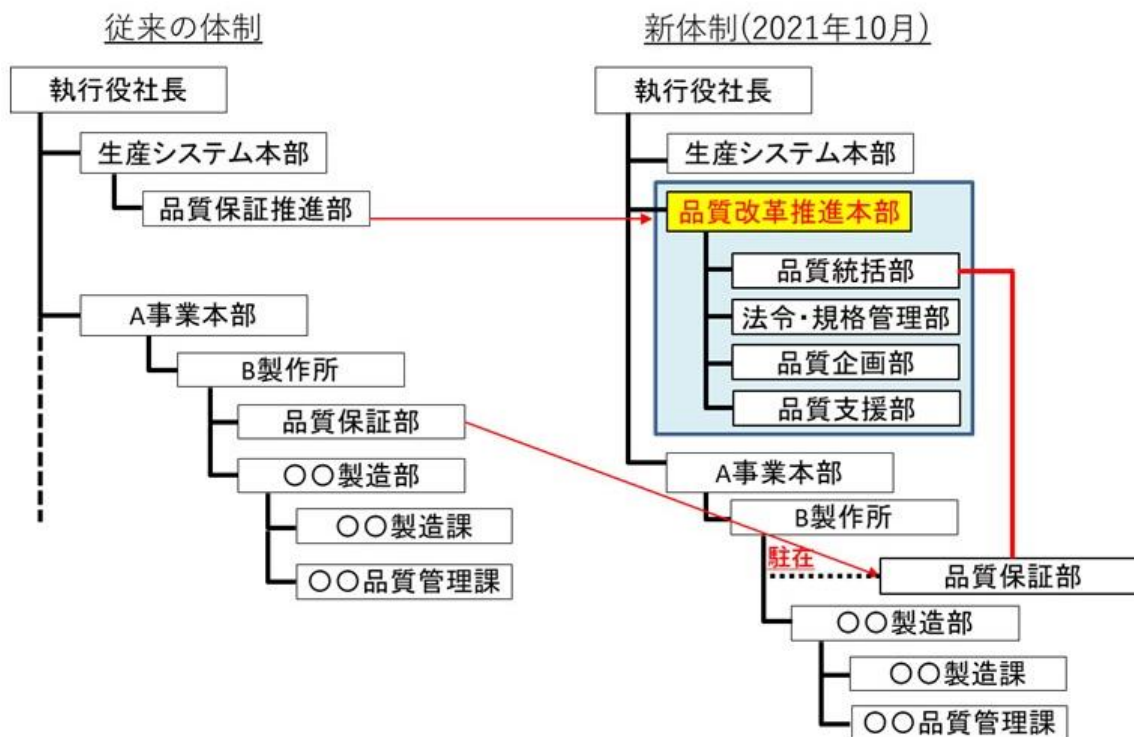
3. ガバナンス改革

- **経営監督機能の強化～取締役会改革～**：取締役会の機能強化、取締役会構成の見直し、取締役会事務局機能の強化、法定三委員会の機能強化
- **ガバナンスレビュー委員会**：取締役会からの委託機関として新たに設置。2022年3月をめどに、内部統制システム・ガバナンス体制について検証し改善策を取締役会へ提言

(1) 本社主導の新たな品質保証体制の構築 ～品質改革推進本部の設立～

- ① 「本社主導の品質保証体制の構築」
- ② 「事業本部横断の知見共有と機動的な支援」

- 10月1日付で社長直轄組織として「品質改革推進本部」を設立し、再発防止策の実行責任部門として当社グループ全体の品質ガバナンス強化を牽引
- 2022年4月には品質改革推進本部を管掌する品質担当執行役員（CQO）を外部から招へい
- 品質保証体制に関するインフラ整備等に必要な投資枠には2年間で300億円を確保し、優先度を判断して迅速に投資を実行



(2) 品質保証体制を改革する全社共通施策

牽制機能の再構築

- ① 品質保証に関する指揮命令系統の製造拠点からの分離・独立
- ② 品質保証機能の強化
(品質保証に関する業務プロセスの厳格化など)

技術力・リソース 課題への対策

- ① 法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底
- ② IT化、デジタル化による品質強化（2年間で300億円を投資）
- ③ 拠点に対する本社支援の強化
- ④ 品質保証人材育成

品質コンプライアンス意識の再醸成

2021年6月に制定した当社コンプライアンス・モットー“Always Act with Integrity”（いかなるときも「誠実さ」を貫く）を行動規範として定着させ、「品質は定められたプロセスを遵守することで保証する」との考え方を浸透・定着させることを目指し、以下の施策を強化

- ① 人事ローテーションの活性化
- ② 経営層への品質コンプライアンス意識の浸透
- ③ 品質コンプライアンス意識教育

(1) 全社変革プロジェクト“チーム創生”

- 従業員に抜本的な経営変革に参画してもらい、内側から会社を生まれ変わらせることが重要。10月に**全社変革プロジェクト“チーム創生”**を立ち上げ。社内公募により約40名を選抜し、プロジェクトを推進
- 「**上に声を上げやすい**」、「**失敗を許容する**」、「**情報を共有しともに課題を解決する**」風土を目指す。新しい三菱電機の創生に向け、社外専門家のアドバイスも受けながら社内の意見を集め、業務をより良く変えていく
- 2022年3月を目途に、重要で緊急度の高い“コアテーマ”を複数抽出することにより、チームのメンバーと経営層が一体となって変革に向けた具体的な提言をまとめ、実行計画を策定
- 調査報告書で指摘されている「**ミドル・マネジメントに対する経営陣のサポート不足**」、「**現場と本部・コーポレートとの距離・断絶**」、「**閉鎖的な組織風土**」、「**独立性の高い事業本部制**」などについても対応を図る

(2) 人事制度の刷新

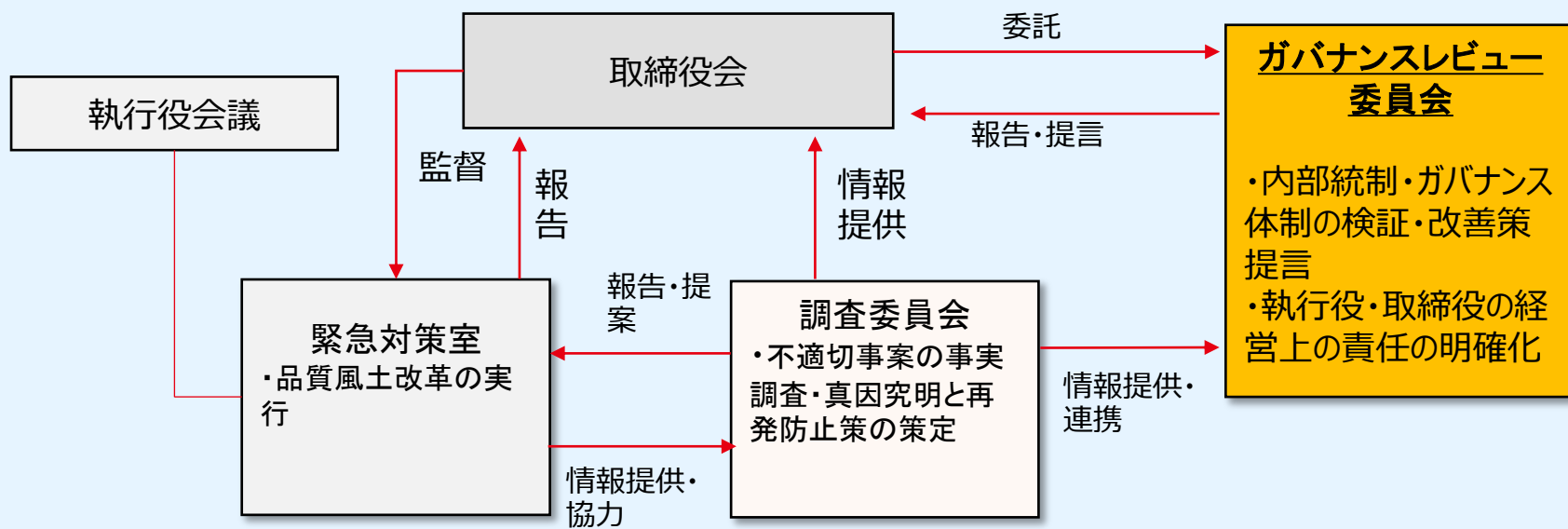
- 調査委員会の調査報告書で会社の風土、マネジメントについて多くの指摘を受けたことを重く受け止め、人事の諸制度を刷新
- 「上に声を上げやすい」、「失敗を許容する」、「情報を共有しともに課題を解決する」組織風土の実現に向けて強力に取り組む
 - ① 閉鎖的な組織風土の打破
 - ・ ローテーションのダイナミックな推進による組織の壁の打破
 - ・ 経験やスキル等の多様性の推進による内向き風土の打破
 - ② 経営陣自らの変革
 - ・ 執行役の報酬体系の革新とコーチングによる行動変容
 - ・ 管理職層の評価、登用方法の変革
 - ③ ミドル・マネジメント、現場のサポート
 - ・ 適切なリソース投入と管理スパンの適正化
 - ・ トップ・マネジメントに向けたコミュニケーションの強化

(1) 経営監督機能の強化：取締役会改革

- 第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）に当社取締役会の実効性の検証を依頼。取締役会機能、取締役会構成、取締役会事務局機能、法定三委員会機能のいずれにおいても、改善の必要性があることが判明
 - ① **取締役会の機能強化**
取締役会による企業戦略の大きな方向性の提示 等
 - ② **取締役会構成の見直し**
取締役会議長へ独立社外取締役を選任 等
 - ③ **取締役会事務局機能の強化**
人員拡充を含む取締役会事務局機能の見直し 等
 - ④ **法定三委員会の機能強化**
独立社外取締役を中心とした、執行に対する監督強化 等
- 取締役会は、今回の検証結果を重く受け止めるとともに、今後のガバナンスレビュー委員会の検証も踏まえつつ、**中長期的かつ持続的な企業価値向上へ向けた改善の取り組み**を進めていくことを確認

(2) 当社内の内部統制システムの検証：
「ガバナンスレビュー委員会」による検証と提言

- 「ガバナンスレビュー委員会」を設置し、内部統制システム・ガバナンス体制についての検証を行い、2022年3月をめぐりに、課題の抽出と改善に関する提言をとりまとめ
- 当社と取引がない弁護士等複数名により構成し、調査委員会で指摘された問題も踏まえ、品質不適切問題を切り口に**内部統制システムやガバナンス体制全般**を検証。
- 当社執行役・取締役の経営上の責任についても委員会にてできる限り早い時期に明らかにし、必要な措置について取締役会で速やかに検討



1. 品質風土改革

品質改革推進本部を社長直轄の組織として設立し、「本社主導の新たな品質保証体制の構築」、「事業本部横断の知見共有と機動的な支援」に向けて、全社共通施策として、「牽制機能の再構築」、「技術力・リソース課題への対策」、「品質コンプライアンス意識の再醸成」を実行してまいります。

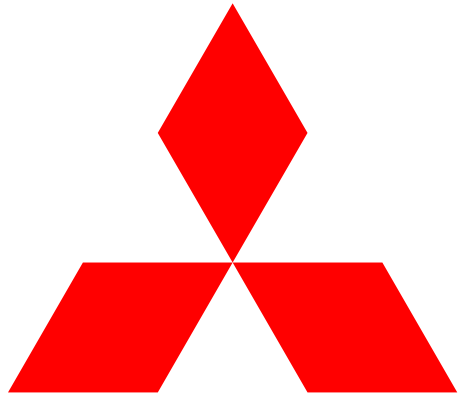
2. 組織風土変革

改革意見を持つ従業員を社内公募して、**全社変革プロジェクト“チーム創生”**を立ち上げ、新しい三菱電機の創生に向けて、具体的な提言をまとめ実行計画を策定します。並行して、**人事制度の刷新**として、「閉鎖的な組織風土の打破」、「経営陣自らの変革」、「ミドル・マネジメント、現場のサポート」を進めてまいります。

3. ガバナンス改革

経営監督機能の強化のため、中長期的かつ持続的な企業価値向上へ向けた**取締役会改革の取り組み**を進めていきます。さらに、外部の専門家から構成する「ガバナンスレビュー委員会」を設置し、**内部統制システム・ガバナンス体制について検証と改善策の提言**を受けるとともに、当社執行役・取締役の経営上の責任の有無についても明らかにすることといたします。

- 今後も当社全22製作所等の品質に関わる調査を継続し、3カ月ごとを目安に調査結果と当社としての取り組みの進捗・進化を続報としてなるべく公表してまいります。当社の製作所等については2022年4月を目処に調査完了を目指し、引き続き関係会社の調査に取り組む予定です。
- なお、今後の調査の過程において、新たに開示すべき事案等が判明した場合は、上記予定にかかわらず、速やかに公表いたします。
- また、当該品質不適切行為における顧客との協議や調査等の進捗により、顧客に対する補償費用等の損失、販売活動への影響、新たな品質不適切行為の判明に伴う追加対応及び再発防止策等の実施に伴う費用増加等が見込まれます。当期の連結業績予想において開示すべき事項が発生した場合には、速やかにお知らせします。
- 当社は、今般の調査委員会からの指摘・提言を真摯に受け止め、品質風土・品質プロセス改革をはじめとするこれらの諸改革に、全社を挙げて取り組み、社会の皆様と透明性の高いコミュニケーションを積極的に行いながら、失った信頼の回復に努めてまいります。



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better