

# 当社品質不適切事案及び3つの改革について

この度は、当社における一連の品質不適切事案に関しまして、株主の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑をおかけしていることを、あらためて深くお詫び申し上げます。

当社は、外部専門家等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報告書を10月1日に受領しました。

調査報告書の内容及びそれを踏まえて当社が今後取り組んでいく3つの改革について、以下のとおりまとめておりますのでご覧ください。

## 当社品質不適切事案に関する調査報告書の概要

今回受領した調査報告書は、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に関する調査報告であり、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)」と「直接的な原因を生み出した真因」及び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、規定された手続き(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現場が持っていなかったという事情)があったこと

\*「本部・コーポレート」とは、以降当社製作所や工場以外の部門、すなわち本社管理部門、スタッフ部門や事業本部の本社部門を指す言葉として使用します。

### 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

### 8つの提言

- 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(所謂製作所・工場あって、会社なし)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

調査委員会によるこれらの指摘・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、組織風土、ガバナンスにわたる広範なものとなっており、当社他拠点に対しても水平展開できる可能性は大きいと認識しております。調査委員会からの8つの提言に対応し、当社は次の「信頼回復に向けた3つの改革(品質風土改革、組織風土改革、ガバナンス改革)」に取り組んでまいります。

## 信頼回復に向けた3つの改革

### 1 品質風土改革:品質改革推進本部の設立及び外部からの品質担当執行役の登用

- ▶ 新たな品質保証体制を構築し、事業本部横断の知見共有と機動的な支援を実践。さらに、従来の考え方・やり方にとらわれない抜本的変革を推進。

三菱電機グループ全体の品質ガバナンス強化のため、「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」に向けた全社共通施策を実施します。

実効性ある品質内部統制及び品質ガバナンス体制確立

法令・公的規格遵守の管理及びデジタル化による品質インフラ整備(2年間で300億円を投資)

人事ローテーションの活性化及び品質保証人材の育成

品質教育の充実による品質コンプライアンス意識の再醸成

### 2 組織風土変革:全社変革プロジェクト“チーム創生”の立ち上げ(2021年10月16日付発定)

- ▶ 新しい三菱電機の創生に向け従業員と経営層が一体となり変革の実行計画を策定。

「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」風土を目指します。社外専門家のアドバイスも受けながら、重要で緊急度の高い「コアテーマ」を複数抽出し、全社から集められたメンバ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、2022年3月を目途に実行計画を策定します。

#### 閉鎖的な組織風土の打破

- ダイナミックな人事ローテーションの推進による組織の壁の打破
- 多様性の推進による内向き風土の打破

#### 経営陣自らの変革

- 執行役の報酬体系の革新と外部の第三者のコーチングによる執行役の行動変革
- 管理職層の評価、登用方法の変革

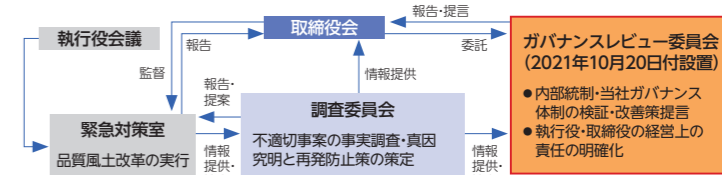
#### ミドル・マネジメント、現場のサポート

- 適切なリソース投入と管理スパンの適正化
- 多様なチャネルを活用した、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

### 3 ガバナンス改革:取締役会改革と「ガバナンスレビュー委員会」の設置

- ▶ 経営監督機能の強化と内部統制システム・ガバナンス体制の改善。

- 取締役会の機能・構成・事務局、及び法定三委員会に対して、中長期的な改革に取り組めます。
- 「ガバナンスレビュー委員会」を当社と取引のない弁護士3名により構成し、内部統制システム・ガバナンス体制について検証します。2022年3月を目途に、課題の抽出と改善に関する提言をとりまとめます。



## 今後に向けて

今後も当社の全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月を目途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。

当社における品質不適切事案の影響については、追加点検費用や品質管理体制の強化に要する費用等を一定の前提に基づき織り込んでいますが、今後の顧客との協議や調査等の進捗次第では、前提を上回る損失や新たな品質不適切事案の判明に伴う損失等が発生する可能性があります。

今後開示すべき事項が発生した場合には速やかに公表します。

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、社会の皆さま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、信頼の回復に努めてまいります。

当社品質不適切事案に関する調査報告書及び3つの改革に関しましては、当社オフィシャルサイトより全文をご確認いただけます。

三菱電機 品質不適切事案 検索 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/notice/2021/prd/>

