

## 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(総括)

当社における一連の品質不適切行為に関しまして、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掛けしておりますことを、あらためて深くお詫び申し上げます。

この度、調査委員会による当社22製作所等の全ての調査が終了し、同委員会から品質不適切行為の調査結果に関する調査報告書(第4報・最終報告)を受領するとともに、ガバナンスレビュー委員会からガバナンス体制・内部統制システム全般の検証及び提言並びに役員の経営上の責任の追加検証及び評価の報告書を受領しました。これらを踏まえた当社としての総括、3つの改革の進捗状況及び今後の取り組みについて下記のとおりお知らせいたします。

### 調査委員会による調査結果

昨年7月2日に社外弁護士を委員長として設置した調査委員会は、当社国内全従業員に対するアンケート調査等で得られた内容について客観的データ等の突合による整合性確認、当該拠点関係者や役員に対するフォレンジック調査及び関係者へのヒアリング調査を実施してまいりました。

調査報告書(第4報・最終報告)までに、調査委員会では従業員によるアンケート(対象者55,302名、回答率93%)に加え、調査委員会への個別の情報提供やヒアリングによる新たな申告から、合計2,362件の要調査事項を抽出し、国内製造22拠点、全ての調査を終了しました。第1報から第4報・最終報告までに報告を受けた事案の合計は197件です。

### 原因分析

以下①②③のとおり、発生の原因分析を実施しました。こうした原因を取り除くには、拠点・部署の自律的な努力・創意工夫に委ねるだけでなく、当社経営層が主体的かつ率先して、各拠点・各部署の現場が抱える様々な課題や悩みを丁寧に拾い上げ、この解決に向けてともに考え行動することが不可欠だと認識しております。

- ①品質不適切行為が発生した拠点・部署では、不適切行為を引き起こす以下のような直接的な原因があったと考えられます。
  - ・ 開発設計・品質管理に関わる人員規模や技術・技能レベルなど、課題の見える化が不十分で、拠点長や本部判断による**必要十分な4M(Man, Machine, Material, Method)投資の不実施**
  - ・ 設計者の必要リソース見積りが甘く、**高負荷継続**
  - ・ 設計者をサポートする**デザインレビュー不足**
  - ・ 設計業務を効率化する**デジタルツール導入や仕組みの整備が不十分**
  - ・ **法規や規格、契約に対する深い知識・理解を得る機会や仕組みの不足**
  - ・ 品質管理の基本原則に則り、**データに基づく技術説明を尽くすというプロセスが根付いていない**
- ②不適切行為が発生し、場合によってはこれが継続する事態を招く背景には、**言えなかった/言わせなかったという組織風土の問題**があると考えております。
  - 1) 拠点長が現場の課題を把握し解決に向けてともに知恵を出し、必要に応じて本部にもエスカレーションするという、**健全な双方向のコミュニケーションが実践されていない**
    - ・ 設計・品質管理現場の課題が部長や拠点長クラスに認識されず、不適切行為が行われていた実態を適切に把握することができず、対処が遅れ事態が放置されていた事例が多数発覚
  - 2) 一部のケースでは、拠点長自身が不適切行為の事実を知らながら、本部への報告や相談を怠っており、**拠点長と本部スタッフや執行役とのコミュニケーションにも課題**
- ③既存の点検や監査といった内部統制システムやガバナンスシステムについて予兆予防重視や社外視点の反映に一層の改善の余地があると考えます。
  - ・ 現場の担当者や管理職が追い込まれ、問題を抱え込む前に、現場の予兆や不調を検知しアラームを出し、その改善を促すような、効果的な**予防重視の内部統制システムが十分整備されていない**

### 再発防止策を含む3つの改革の進捗・今後の取り組み

原因分析に基づき、現場の実務層と拠点長や本部マネジメント層とのコミュニケーションのあり方を抜本的に見直し、設計・品質管理の現場の課題の解消に経営層が責任を持って関与し、不適切行為の発生自体を未然に防ぐ全社的な仕組みを構築していくことが、会社再生のために必要不可欠であるとあらためて認識して、品質風土・組織風土・ガバナンスの3つの改革について、以下の具体策を重点的に展開することを約束します。

#### (1)品質風土改革～エンジニアリングプロセスの変革～

- ①設計や品質管理のリソースと負荷の見える化に基づく**人材増強や作業効率化**、管理スパンの適正化など、現場マネジメントを確実に実行できる環境の整備
- ②レビューアの配置拡充やレビュー実効性の向上など**開発設計のフロントローディングの推進**
- ③**データに基づく品質管理と手続きの実行、経営層による顧客との会話**  
➔①～③の取り組みを通じて、顧客に対しては、技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自ら顧客と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「**そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組み**」を構築します。

#### (2)組織風土改革～双方向コミュニケーションの確立～

- ①経営層自らの変革を図るべく、幹部へのコーチングや現場と目線を合わせたタウンミーティング、執行役による社内SNSを通じた情報発信などの継続的な実行
- ②事業所や部門を跨るローテーションや1on1ミーティング、「心理的安全性/雑談・相談ガイドライン」の発行など、部門内外で人が繋がり、組織の自走化に資するコミュニケーション活性化策の積極的な展開
- ③職場の諸課題に対しては、報告を待つだけでなく、管理者側から積極的に傾聴、把握し組織的解決に繋げるような行動変容の徹底  
➔①～③の取り組みを通じて、**双方向コミュニケーションを確立し、“上にモノが言える”、“課題解決に向けて皆で知恵を出し合える”風土**を醸成します。

#### (3)ガバナンス改革～予防重視のコンプライアンスシステムの構築～

- ①この1年で実現した取締役会構成の見直しを踏まえて、特に社外取締役との重要情報の共有を徹底する仕組みを構築し、**取締役会の経営モニタリング機能をさらに強化**
- ②全社的な横ぐし機能を強化し、予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、**全社リスク制御機能を強化**
- ③社外取締役過半となった取締役会による**ステークホルダー視点を重視したモニタリング**による3つの改革を持続的に加速・改善  
➔①～③の取り組みを通じて、**より効率的で実効性の高い予兆把握と予防重視のガバナンス体制**を構築します。

なお、調査委員会及びガバナンスレビュー委員会からの各提言に対しても、こうした視点で品質風土・組織風土・ガバナンスの3つの改革を強化加速することで、対応してまいります。

### 今後について

昨年7月より実施した、外部専門家で構成する調査委員会によるアンケートを起点とした当社製造拠点の品質不適切行為調査は、今回受領した報告書にて完了しましたが、3つの改革の取り組みは引き続き経営上の最重点課題として継続推進し、その進捗状況については、取締役会がモニタリングするとともに、当社ウェブサイトを通じて社内外に開示してまいります。

また、関係会社に対しても、CQOが、今回調査で得られた教訓と知見に基づき、実態の把握を行うべく、品質診断を各社ごとに開始しております。今後は、この診断結果に基づき、各社の特性に応じて、品質不正の未然防止機能に光を当てた改善に取り組み、良好事例を横展開することで、三菱電機グループ全体で品質不正を生まない仕組みの確立に向けた活動を主体的に継続していきます。

「当社品質不適切事案へのお詫びと対応について」は、当社ウェブサイトよりご確認いただけます。  
<https://www.MitsubishiElectric.co.jp/reform/>



※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。