

2021年12月28日

三菱電機株式会社

品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止策等(第2報)  
に関する当社会見 質疑応答要旨(報道機関及び機関投資家/アナリスト)

日時:	2021年12月23日(木) 17:25~19:05
場所:	三菱電機株式会社 本社
当社出席者:	執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 品質改革推進本部長 竹野 祥瑞 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 人事部長 増田 邦昭

- Q. 調査報告書に記載がある、上司がアンケートを会社に提出するよう指示した件について、風土改革の難しさをどう捉えているか？
- A. 今回の報告を大変残念に思うが、真摯に受け止めている。アンケート自体は8月の中旬に締め切っているが、各事業所の従業員との意見交換会を9月以降に実施しており、8月に言えなかった内容があれば是非、直接調査委員会に伝えてほしいと繰り返し伝えている。その中ですべての膿を出し切り、不適切行為を抜本的に無くしていきたい。(漆間)
- Q. シニアアドバイザーの柵山さんと杉山さんの役員処分について、自主返納要請とは社長時の収入の50%という認識で良いか。またシニアアドバイザーとはどのような業務を行っているのか。入社頻度や個室はあるか。
- A. 柵山は会長退任時の報酬、杉山は社長退任時の報酬に応じた減額となる。  
シニアアドバイザーの業務については、業界活動など要請があれば依頼するが、特に、我々から特別なお願いをすることは考えていない。週に1回回社するかしないかで、皆さん同室にする準備を進めている。(漆間)
- Q. 調査報告書の内容は、100%正しいと考えているのか。
- A. 調査委員会にすべての調査を依頼しており、その中で客観的に報告いただいたと認識している。(漆間)
- Q. 調査委員会にも質問したが、騒音不正や省エネ性能の不正と思われる内容について、全体版のP91~P92に記載されている騒音値およびCOP値/APF値の検証は、筐体、管やモーターの騒音・振動音や、円管や扁平管のサイズを計算しても数値が合わないが、どのように考えているか。  
(※以降、数値確認等、個別具体的なQAは省略)
- A. 具体的な数値については現在持ち合わせていないためわからないが、実際に我々が測定した数値をカタログや仕様に掲載していることを調査委員会に確認いただいている。これらのデータは改ざんできないような形でデータを取る仕組みになっているため不正はないと考えている。実際には理論値だけではなくさまざまな要因からデータが測定されることもあり、技術的な詳細については別途個別に説明させていただく。(竹野)
- Q. (上記で質問した点に関して)ここで私が何を言いたいかという、調査委員会の報告書は隠ぺいのための作文にしか思えない。木目田委員長は納得すると力強く述べており、専門家にも話をサポートしていただきたみたいなお話があったが、これは本当なのか。どこまで正しいと言えるのか。

- A. 一点の曇りもなく事実であり、正しいと考えている。(竹野)
- Q. (上記で質問した点に関して)漆間さんは本部長時代に長崎製作所の不正を見落としていたが、長崎製作所や冷熱システム製作所の件もそうなるのではないかと危惧する。これを見逃せば三菱電機の再生は無いのではないか。
- A. 私自身、見逃すつもりは全くない。本件について、この場ではデータ等がないので明確に証明、説明することができないが、先ほど竹野が申し上げたとおり、技術的にしっかりとご説明させていただきたい。(漆間)
- Q. 役員処分について、漆間さんは月額報酬の50%を4カ月返納するということだが、2012年に山西さんが同様に月例報酬の50%を6カ月返納した後、翌年の年収が2倍になった。来年、漆間さんの年収を大きく上げることはあるか。
- A. 報酬委員会で決定される内容なので、回答を差し控えさせていただく。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会の資料の中に、漆間さんの経営責任について不作為ではあるものの本部長時代に重い経営責任があると記載されているが、当時の意識とこの責任への受け止めは。
- A. 当時は足りない等の認識はなかった。社長就任時にも申し上げたが、私が社会システム本部長時代に長崎、可児の問題を出し切れなかったことに対しては忸怩たるものがある。経営責任は真摯に受け止めたい。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会の説明の中で、もう少し頑張れば見つかった、頑張ろうとすべきだった、という言葉があったと思うが、そのことを今振り返ってどういうふうに捉えているか。また、今後の意気込みは。
- A. なかなか上に物が言えない風土というのがある中で、過去3回の点検はいずれも、上司が部下に確認をしていくパターンで実施しており、やはり認識が甘かったと考えている。当時は第三者の視点やフォレンジック調査などを行うという考えに行き着いていなかったというのが現実。この責任は真摯に受け止めねばならない。危急存亡の秋であり、失墜した信頼を取り戻すため身を粉にして真剣に取り組んでいく。(漆間)
- Q. 今、経営責任を取るつもりはないか。
- A. 会社が今このような状況になっており、しっかりと信頼を回復することが私の責任と考えている。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会の報告書の中で、漆間さんが本部長時代に品質不正事案を洗い出そうと積極的に活動した形跡がないと記載があるが、どのように捉えているか。
- A. 真摯に受け止めている。結果的に炙り出せなかったことは事実。体制を根本的に変えるために品質風土改革等を実行しているため、その過程の中で全従業員と一緒に信頼回復に努めたい。(漆間)
- Q. 非常用電源設備について、対応と公表が遅れたが、これまでと何も状況が変わっていないのはなぜか。
- A. 私(社長)にまで上がってくる間に情報が滞留していたことは事実であり、いまだ組織の中で情報の詰まりがあると認識せざるを得ない。12月9日に報告を受け、速やかにお客様に説明し改修するための体制整備を加速するよう本部長へ指示を出した。まずはお客様にお伝えしないと混乱を起す可能性があるかと判断したが、公表がこれだけ遅くなったことについては反省している。(漆間)
- Q. 顧客に早く伝えるために広く公表するのが一般的だと考えるが、三菱電機は非常に内向きな会社で、まずは

社内、次に取引先、関係省庁という内部の理論を優先してきたがために公表が遅いと、これまでも批判されてきた。漆間さんはそういうことを変えたいと、経営陣自らが変えると言っておきながら、同じことをやっているように見えるがそこはどうお考えか。

A. お客様が不特定多数の場合は、すぐに広報して改修を促進する必要があるが、今回はすべてお客様が特定できていたため、そのお客様に一刻も早く通知して、対策の準備ができた段階で広報すると考えた。11月から社会システム本部の中では全数改修の動きが始まっていたにもかかわらず、私が報告を受けた12月9日の時点で、その対応が十分に進んでいないことを懸念し、まずはお客様への対応が最優先と判断した。(漆間)

Q. 調査報告書では上司がアンケートの回答を妨害するような行為もあったと記載されている。漆間さんが社長就任してから5カ月ほど経っているにもかかわらず、組織風土が変わっていないように思えるがどのように捉えているか。

A. アンケートの趣旨が徹底されていなかったと考えている。アンケートの回収時期が8月の上旬であり、私が事業所の従業員との意見交換を始めたのはその後であるが、とにかく問題を出し切る必要があると考えていたため、各事業所の従業員には、すべてしっかりと出してほしい、変に抱え込んで出さないということはやらないでほしい、直接調査委員会に出してほしいということを何度も訴えてきている。(漆間)

Q. 非常用電源設備は12月に入ってからのもので、この情報が詰まっていた、公表も遅れたというのは、やり方が間違っているようにも見受けられるがどのように考えているか。

A. 提示している3つの改革をやりきることが、こうした問題の解決につながると考えている。これを徹底して実行していく。(漆間)

Q. 今回の非常用発電の不正によって、社長としての経営責任が問われる局面になっていると思うが、なぜ社長を退かないのか。また、今後社長を続けていくことについて指名委員会には何か相談しているか。

A. 先ほども申し上げた通り、会社が今このような状況になっており、私の責務はしっかりと信頼を回復することであるため、現時点、辞任は考えていない。指名委員会から要請があれば話をするが、私からは相談していない。(漆間)

Q. 調査報告書ではパワーハラスメントのような言動がはびこっていた疑いが濃いという印象を受けた。労務問題が多数発生したのは山西社長時代だったと思うが、山西さんの責任は問わないのか。

A. 今回役員の方針を決めていく上で、透明性を高めるべく、ガバナンスレビュー委員会に経営責任の検証をお願いしている。そのため、ガバナンスレビュー委員会の決定に従って対応していく。(漆間)

Q. 非常用電源設備について、顧客をすべて確認しているとあったが、発表時には顧客すべてに伝わっていたのか。

A. 多くのお客様には説明が完了しているものの、12月20日の発表時にはすべてのお客様への説明は完了しておらず、現時点においても説明を続けているところ。(福嶋)

Q. 非常用電源設備について、コンデンサの極性を誤って取り付けるといった初歩的なミスについて、三菱電機として品質を担保する力や、技術力をどのように捉えているか。

A. 私自身、その真因をまだ認識できていない。通常、製品を開発して、当然ながらその開発試作を行う中で検

証、評価をして、それから実際の量産に移っていくわけだが、一連のプロセスで極性を逆付けしたことが判明できなかったということについては、これは試験方法、あるいは評価方法を含めてしっかりと検証を行う必要があり、その真因を追究した上でしっかりと対策していく。

また、今回一番反省すべきことは、全数改修をせずに都度対応としてしまったこと。お客様にご迷惑をおかけする可能性があるとわかっていたのだから、速やかに全数交換すべきであった。(漆間)

Q. 従業員も不安が高まりエンゲージメント低下は避けられないと考えるが、その現状にどう対応していくか。

A. エンゲージメントの低下については認識しているが、その向上に特效薬はないと考えている。執行役自身が対応を変えていくことで、ものが言える風土、失敗を許容できる風土を醸成していくしかない。全執行役が自分の直属の部下である所長、事業部長からの相談をしっかり受け止め、ともに解決する方策を講じることによって、事業部長や所長がその部下である部長に対して同じように行動を変えていく、このようにして従業員が、上からだんだん変わってきたなど感じてもらえなければエンゲージメントは上がらない。また、チーム創生を立ち上げて、メンバー45名、サポーター約300名で活動している。全社的な課題を洗い出し、改善策を提示している途中であり、この変革の輪をどんどん広げていきたい。そしてこれらの両輪を回していくことでしっかりと改革を進めていく。(漆間)

Q. 組織改編によりリスク管理を担当する部門ができるが、何をするのか。

A. 緊急で発生した事案について、現状は本社管理部門が対応しているが、リスクマネジメント部門があらゆる情報を感度高く収集し、社長や本社管理部門、事業本部と連携することで、早期の広報発表対応やリスク案件の相談などリスク全般の対応を実施したいと考えている。(漆間)

Q. 調査委員会での調査完了が4月にもかかわらず、経営陣の処分を本日発表した理由は何か。

A. まず、長崎、可児の問題に関する経営責任を早く明らかにしたいということ、また、第三者に客観的に判断してもらいたいという考えから、ガバナンスレビュー委員会にお願いした。今後、調査委員会の調査結果によっては、また追加で検証いただくこともあり得る。(漆間)

Q. 退任した役員に自主返納を要請する狙いは何か。また、自主返納について、6人全員が応じているのか。

A. ガバナンスレビュー委員会に判断を任せただ中で、本日、退任した役員も含めて4つの区分で経営責任が認められた。その結果を踏まえて報酬委員会でも処分を決定し、退任した役員には自主返納を要請するというもの。報酬委員会から6人に連絡し、すべて了承いただいている。(漆間)

Q. ガバナンスレビュー委員会では事実認定の難しさなどを理由に2016年より前に遡ることは想定していないとの説明があったが、会社として、どれだけ過去に遡るべきかなど、漆間さんの考えはあるか。

A. 役員の実業責任については、ガバナンスレビュー委員会にて検証いただくこととしている。今後調査が進む中で仮に新たな内容が出てきたり、或いはガバナンスレビュー委員会の中で2016年よりも前に遡る必要があるとの判断が出たりした場合は追加で検証いただき、我々はその報告を受けて対応していきたい。(漆間)

Q. 非常用電源設備について、実際に災害時に動作しなかったことはあるか。

A. 当社が把握している中で、実際に停電時に非常用電源設備の故障が発生したのはコンデンサの案件で1件ある。(福嶋)

- Q. 今回 5 製作所で 29 件の不正があったが、すでにこれまで個別で公表されている案件も含まれている。本日初めて公表する案件はどれか。
- A. 本日初めて公表する案件は、長崎製作所の車両用空調装置で 4 件、福山製作所のレーザーマーカークの申請漏れが 1 件、鎌倉製作所の ETC が 1 件。またその他脚注に記載された新しい不適切行為が計 12 件ある。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会の報告書では、「日本国全体のものづくりへの信頼を揺るがす問題」と言及されているが、今回の一連の不正が世の中や日本全体のものづくりに与えた影響をどう考えるか。
- A. 他への影響度合いについてはわからないが、影響を与えていることはあると考えている。このような状況を真摯に受け止め、今後このようなことが無いよう対応策をしっかりと講じていくことが使命と考えている。(漆間)
- Q. 受注や業績についての影響は。
- A. 営業担当はお客様から厳しい意見をいただいている。この状況を真摯に受け止め、お客様への説明、情報共有をしながら、今後対応策を打っていかねばならない。実際に、それぞれの事業にどのような影響が出てくるかは正確に掴みきれていない。(漆間)
- Q. 非常用電源設備について、人命に影響を及ぼす重要な製品であるが、安全よりもコストを優先したということではないか。すなわち安全よりもコストを優先した、実質的なリコール隠しと言えるのではないか。
- A. (長崎製作所において) 本件を都度対応にしたことについては、明らかに間違った判断だったと考えている。どういう理由で都度対応と判断したのか、真因について今後しっかり調査し対応していく。(漆間)
- Q. 非常用電源設備以外に、安全よりもコストを優先した事例はないか。
- A. 今現在は把握していない。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会だけに頼らず、取締役会が独自で議論して、2016 年より前に遡ってヒアリングを行い、処分することも可能ではないのか。
- A. 可能である。しかし当社としては、役員を経営責任はガバナンスレビュー委員会に検証を依頼し、その検証結果を踏まえて報酬委員会で議論している。最終的には取締役会で判断しているということになる。(漆間)
- Q. 役員処分について、ガバナンスレビュー委員会が経営責任を認定し、その後、三菱電機の実業家が決定するということか。
- A. その通り。ガバナンスレビュー委員会の見解を踏まえ、取締役会でその見解の妥当性を確認し、報酬委員会が具体的な処分内容を決定している。(増田)
- Q. 他社の不正事案を見ると業績が良くない工場が発生し、不正発覚後、事業終息することが多いが、不正が起きた工場の閉鎖や売却は検討しているか。
- A. 現在は検討していない。品質の対応策をしっかりと実行していきたいと考えている。(漆間)
- Q. これまで不正を見抜けなかった漆間さんが社長を続ける理由は何か。
- A. 信頼を回復させることが私の責務と考えており、それを全うしたい。3 つの改革が少しずつ進捗しており、この改革をやり抜くことが必要と考えている。(漆間)

## ※以降投資家 QA

Q. 一連の不正に伴う現時点での業績やレピュテーション低下による影響は。

A. お客様からは厳しいご意見をいただいている。現時点で取消等の大きなものはないが、この状況を真摯に受け止め、真剣に説明を重ね、しっかり対応していきたい。(漆間)

Q. 一連のガバナンス改革は現場の踏ん張りに懸かっていると思うが、マネジメントから従業員へのコミットやインセンティブのようなものは考えているか。また、チーム創生でそうしたディスカッションはあるか。

A. 人事処遇制度については、チーム創生からも意見が出ており、評価の反映の仕方等についても、経営陣のミドルマネジメントに対する評価含め、考えていく必要がある。また、断絶がおこらぬよう、現場と当該事業の本部長が問題を共有し、現場任せにせず一緒になって解決を図っていくという方向性に変えたい。(漆間)

Q. 発表された案件において、パーツの交換が必要なのは非常用電源設備、全数点検が必要なのは業務用空調という理解で良いか。また、それに伴うコストの規模は。

A. 当該 2 件以外に、受配電システム製作所の案件でお客様のご要望によって点検を行う案件あり。(竹野)  
コストについては、調査委員会やガバナンス委員会等の費用も含め今年度 50 億円レベルを想定。(漆間)

Q. 品質確保やレビューのための設備投資や人件費増は利益率の押し下げリスクになると思うが、中期計画や将来への影響は。

A. 品質の問題に対し 2 年間で 300 億円の設備投資枠を発表しており、不足している品質関連の設備や IT システム、エンジニアにしっかり投入し、品質確保や品質管理レベルの向上を図る。また、中期計画で策定した内容もしっかり進め、その中で見直しが必要な点は適宜見直しつつ、事業価値を上げる努力をしていく。(漆間)

以上