

品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止策等（第3報）に関する当社会見
質疑応答要旨（報道機関および機関投資家／アナリスト）

日時	: 2022年5月25日（水） 18:15～20:00
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 CQO 品質改革推進本部長 中井 良和 常務執行役 生産システム本部長 竹野 祥瑞

Q. 前回の調査報告では6製作所、47件だったが、今回は16製作所で148件となった。不正が広範囲に広がっていたことが判明したことについて、どのように受け止めているか。

A. 大変申し訳なく、真摯に受け止めている。(漆間)

Q. 発生件数の内訳で、事本別に偏りが出ている要因・背景についてどのように考えているか。

A. 調査委員会の説明でBtoB、BtoCの差が原因の1つとして考えられるとの説明もあったが、現在も調査は継続しており、最終結果報告をもってご説明したいと思っている。(漆間)

Q. 本日、別途開示された役員報酬制度の改定について、その狙いと、ガバナンスレビュー委員会の検証が終わっていないこのタイミングで、暫定であった取締役候補者を確定した理由について知りたい。

A. 従来の執行役の報酬制度は、業績連動が主体であったため、どうしても自事業の売上・利益に視点が集中してしまうことがあった。今般、従来の業績に加えて、非財務的な要素（エンゲージメント等）も評価項目に加えることとし、執行役の行動パターンを売上・利益に固執しすぎないものに変革していくという狙いがある。

取締役候補者については、3月の時点では暫定として公表していたが、今回の調査報告書（第3報）で、取締役や執行役に直接的な不正は見られないとの報告を受けたことを踏まえ、取締役候補として発表するという判断に至った。(漆間)

Q. 調査委員会は、不正が起こった要因の1つにコスト削減があったと報告していたが、その点をどのように受け止めているか。

A. 長崎製作所の調査報告書によると、自らの部門損益に拘泥してしまったことが背景にあると考えられる。全数回収する機会が幾度かあったにも関わらず自部門のコストを優先するという判断に至ってしまったことは大変遺憾に思う。(漆間)

Q. 一方で、足元の業績は好調であるために、コスト削減のための不正が発生している点に違和感を抱いてしまうが、この点についてはどう考えているか。

A. コストに関しては、原価低減計画に基づき適切に削減していくことを経営方針として進めている中で、無理矢理、不正という形でやらざるを得ないという事態が起こってしまったことについては、我々の企業風土の問題であると感じている。今進めている風土改革を通じて、しっかり是正していきたい。(漆間)

Q. 騒音値に不正があるという一部報道に対し、当時の設計図に基づき製作した室外機の騒音値が、カタログ値よりも 3dB~4dB 小さいことが確認できたと反論されているが、この検証結果は技術的に正しいものと認識しているのか。

A. (すでに生産終了している旧機種であり) 再測定する実機が存在しないため、もう一度、実機を再製作し、それが公差どおりできているかを第三者に確認いただいた。騒音測定についても、騒音測定を専門とする技術会社立会いのもと検証した結果であり、正しいデータが取れていると認識している。(竹野)

Q. 検証結果が正しいとすると、当該機種は 45dB の MAX 値で売っているところ、仮にそれより 4dB 小さいとすれば 41dB になる。旧型のファン設計でありながら、当時の最新モデル (42dB) よりも騒音値が低い製品だったということになる。また、カタログに実力値よりも劣った値を記載する理由も分からない。設計か騒音測定のどちらかが間違っていたのではないか。技術的な検証はできているのか。

A. 当時の騒音測定に使用した部屋の大きさが今回の検証よりも小さかったことが確認できている。ダクトの長さの差等が、測定値の差につながった可能性があると考えられる。カタログ値は社内規定に則り、バラツキを考慮しても絶対に上回らない値を記載している。今回の調査については前述のとおり第三者立会いのものを実施したものであり、正しく測定できていると認識している。(竹野)

Q. 開発当時よりも 3 dB から 4 dB 値の低いものを作っても、それはもはや当時の製品とは呼べない。検証は当時の製品で行わないと意味がない。新しいものを作って設計し直しても、結局それは新しい設計になっている可能性がある。

A. それぞれの部品について、当時の図面と合わせて、一つ一つ確認していただいている。(竹野)

Q. それでは御社のカタログ値は、一体何なのか。全部デタラメということになる。なぜ竹野さんは冷熱システム製作所を庇うのか。これだけ漆間社長が膿を出し切れと言っていて、技術的に証明されるのか等を含めて調査委員会に調べてもらっていると、決算会見の時も説明していた。技術的な説明を我々はするのだと言っていたが、これは技術的な説明になっているのか。

A. そのために再測定してきっちりと作って検証している。(竹野)

Q. では弱風の時の騒音値はいくらだったのか。

A. 強風が 45 dB に対して 41.2 dB という測定値であった。弱風は 42 dB に対して 35.7 dB。(竹野)

Q. これまで管理職の関与・指示があった不正が 15 件との報告があったが、この点について組織的な課題だと考えているか。姫路製作所では 22 年 5 月まで不正が続いていたとのことだが、「言い出せない」組織風土について社長の受け止めを伺いたい。

A. 管理職にもレベル (階層) が様々あるが、管理職が関与したということは、ある意味では、組織ぐるみで行われていたものと考えざるを得ないと捉えている。

5 月まで不正が続いていたことは大変申し訳なく思っている。調査委員会からも「自分たちの行為を正当化していた」との指摘があったが、このような風土を是正するために、すべての調査結果を真摯に受け止め、今進めている 3 つの改革の中でしっかり対応していきたい。(漆間)

Q. 改革については達成度合いを評価する必要があると思うが、どのような評価軸で、またどのようなマイルストーンで見ていくのか。「3年以内に風土を改革する」等の具体的な目標はあるのか。

A. 改革は様々な施策に取り組んでいる。例えば、現在、品質改革推進本部を中心に幾つもの改革を実行しているが、その達成度合いをパーセンテージ等で示すことは難しいと考えている。重要なのは、施策が社員に十分に浸透しているかという点であり、定期的に点検をして、しっかり、その結果をフィードバックしながら、不足があれば施策を見直していく必要がある。調査委員会の説明にもあったとおり、製作所ごとに特徴があるため、改革の進め方、施策にも独自性が出てくると思う。水平展開した方が良い施策があれば、品質改革推進本部主導で他製作所にも共有するような仕組みを構築したい。組織風土改革については、チーム創生で策定した「骨太の方針」において、2025年までに（新たな風土を）定着させるとの目標を設定し、実行を進めている。（漆間）

Q. 調査委員会の報告にもあったが、改革によって業務量が増えて忙しくなることも懸念される。改革を進める上で発生しうる弊害についてどのように考えているか。

A. 例えば、今回新たに社内規定を追加する必要性が生じた場合、ただ追加するのではなく、削除できるものがないかを検討する。やめるべきものはしっかりとやめていく。（意味のない）定例化した会議等をやめて、効果のあるものを継続する等、うまく区別しながら改革を実行していくべく、対応している。（漆間）

Q. 自社のガバナンスについて、何が問題だと考えているか。

A. いくつか考えられると思うが、取締役、執行役という観点から回答したい。

まず、取締役体制に関しては、これまで社外取締役に製造業経験者がいなかった点が課題であった。今回新たに社外候補者を2名選出したが、いずれも製造業経験者であり、色々なノウハウをご教示いただけることを期待している。また、本日発表した取締役候補が承認されたら、社外取締役の過半化が実現する。これによってしっかりと「監督」という観点で経営へのご指導がいただけると考えている。

続いて執行役について、従来は事業本部の中でキャリアを積んだ者が、基本的にはそのまま出身母体の執行役になるというケースが大半で、当社経験しかないメンバーで構成されていたため、ある意味、当社の文化・風土に浸っているようなことがあったと認識している。この点を反省して、今般、中井と榊原の2名の常務を社外から招へいた。執行役会議で、まったく違う視点から、これまでのキャリアを踏まえた意見を出してもらうことで、これまで我々が考えてきたことが正しかったのか検証する機会を作ることも狙っている。（漆間）

Q. ヒアリングをしていると、やはり現場に強い影響力を持った社員の存在があるように感じる。この件について人事交流等の解決策は考えているのか。

A. ご指摘のとおり、影響力の強い社員がいるというケースはあった、そして今もあると思う。そうした状況の中で、今、私が執行役、所長・事業部長級に伝えていることは、我々から変わる必要があること。部下の話をしっかりと聞き、一緒に解決をするという体制を構築すべく、執行役にはコーチング研修を受講してもらっている。まず執行役が変わり、順次、所長・事業部長、部長、課長という流れで変革を進めることで、双方向のコミュニケーションが取れる体制を構築していきたいと考えている。（漆間）

- Q. 中井常務は今の三菱電機の組織をどう思うか。前職との比較も踏まえて意見を伺いたい。
- A. 前職の自動車会社の場合、商品が単一ということもあって、「横軸」の機能がとても強かった。一方、三菱電機の場合は事業本部が強いということを指摘されがちであるが、事業本部ごとに取り扱う製品が全く違うことによるものであり、自動車会社と同様に考えることはできない。事業本部の「縦軸」を維持しながら、各事業本部がもつノウハウを水平展開してシナジーにしていくなような、三菱電機流の「縦」と「横」の連携を強くすることが必要ではないかと思う。新たに導入した CxO 制や BA 制は、まさに「縦」と「横」の連携強化を狙った施策であり、非常に良い取組みだと思っている。
- (中井)
- Q. ガバナンスレビュー委員会の検証は 3 月を予定していたと思うが、結局いつになるのか。調査が終わり次第ということであるが、「調査終了」の定義について詳しく知りたい。
- A. ガバナンスレビュー委員会には調査委員会の調査報告書に基づいて判断いただくことになっているので、三菱電機本体の調査が完了した段階で、その結果に基づいて判断いただく。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会は 22 拠点の調査が完了したタイミングで開催、と理解したが、元々は調査委員会の終了予定が 4 月、ガバナンスレビュー委員会の終了予定が 3 月となっていた。これはガバナンスレビュー委員会の性質が変わったということか。なぜ当初「3 月」と設定していたのか。
- A. 当初は、3 月末までに経営陣の責任について全容が掴めるのではないかと考えていた。その後調査が進んでいき、12 月の会見時もいろいろなご意見、ご質問をいただく中で、我々として 3 月というのは妥当ではない、調査委員会の最終報告をもとに判断いただくのが正しいと考えたため、ガバナンスレビュー委員会の終了予定も 3 月から後ろ倒しとした。性質が変わったという訳ではない。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会では 2016 年以前の経営責任は問わないとの判断があったが、今回、長年にわたって不正が続いていたことが発覚している。2016 年以前の経営責任についても検証するようにガバナンスレビュー委員会に申し入れるべきではないのか。
- A. 過去の経営責任に対する判断は、ガバナンスレビュー委員会に委ねるべきであり発言は差し控えた。ただ、昨年 12 月にガバナンスレビュー委員会からも報告があったように、どこまで遡って検証するかという点に関しては、2016 年から 2018 年の過去 3 回の点検で不適切行為を炙り出すことができなかったという事実を踏まえてガバナンスレビュー委員会から 2016 年以降でやるのが妥当と判断され、私も当時、それに対して納得していたということである。(漆間)
- Q. ガバナンスレビュー委員会では追加処分もあり得ると思うが、仮に責任有り指摘された場合、引責辞任を考える可能性もあるということか。
- A. ガバナンスレビュー委員会の決定に基づき報酬委員会、指名委員が判断することである。私自身の責務は、一連の不適切行為の全容を解明し、信頼回復・風土改革をしっかりと定着させることだと考えている。(漆間)

Q. 7割の製作所で不正が発見されたが、当初の想定と比べてどうか。以前の報告書では、組織が内向きであることが原因との指摘もあったが、ここまで会社全体に広がっていると、三菱電機グループ全体の問題ではないかとも思える。今後どういう対応が必要になると考えているか。

A. これだけの件数が発覚したということについては誠に遺憾であり、真摯に受け止めたいと考えているが、とにかく膿を出し切るとの思いで、調査委員会にしっかり調査をいただいている。問題が潜るようなことは決してあってはならない。まだ調査が完了していない製作所もあるが、今後新たに不適切行為が見つかった場合も、原因究明と再発防止に努めたい。

ご指摘のとおり、複数の製作所で不正が発覚している状況であるが、やはり各製作所、あるいは会社全体に共通する風土があると感じている。現在進めている3つの改革を徹底すると同時に、不適切行為の真因を見極め、変革していきたいと考えている。(漆間)

Q. 中井常務に、前職の経験も踏まえ、不正が見つかったときの対処がどうあるべきか見解を伺いたい。

A. 対策は「エンジニアリング」だと考えている。勿論、職場風土、ガバナンスも重要であるが、これに加えて、エンジニアリングが果たす意義は非常に大きい。2年間で300億円の投資を行うとの説明をしたが、これはエンジニアリングの対策を現場に入れるということ。品質監査も人手で行うのは時間もかかり効率も悪いので、できるだけITを使ってチェックを自動化することが必要。生産システム本部ですでに着手している検査データの自動取り込みや、品質監査のIT化等もすべてエンジニアリングである。解決する大きな糸口・鍵は、風土改革、ガバナンス改革に加えて、エンジニアリングだと私は捉えている。(中井)

Q. 調査委員会からは、不正の件数で判断しないでほしいとの発言もあったが、事業本部ごとに偏りがある点について、漆間社長はどのように考えているか。

A. 調査委員会から仮説として示されたお客様の特性(BtoB、BtoC)の違いによる影響は少なからずあると思う。調査報告書の中には、多数の従業員が自身の行為を正当化しているという指摘があった。これは間違いであるということ、企業風土として定着させていかななくてはならないと考えている。(漆間)

Q. 管理職の関与・指示がある不正もあった、との報告の中で、悪質性のあるものはないとの発言が調査委員会からあったが、中には長崎製作所の事例のようにコスト削減を最優先する等「質が悪い」と言えるものもあると思う。この点について漆間社長の見解を伺いたい。

A. 調査が完了しておらず、真因分析もできていないので、現時点で個々の事例についてコメントすることは差し控えたい。(漆間)

- Q. 中井常務から「不正を防ぐ鍵はエンジニアリングにある」との発言があったが、IoT化によって検査データに不正がないようにしようという対策のように聞こえた。開発設計におけるエンジニアリング面での不正はどのように防ぐべきだと考えるか。
- A. 一番難しいところだと思う。ただ、これまでに発覚した開発設計での不正については、世界初のような難しい技術ではなく、従来技術の延長で十分対応できるものであり、実際対応できている。ではなぜ、最初からその対策が取れなかったのかという点については、今後検証が必要。これから8月末までに、全製作所を巡回する計画であり、そこで実際に自分の目で見て、話を聞き、設計リソースの実態はどうなっているのかを調査し、開発設計における不正が起こってしまった本当の真因を見極めたいと考えている。(中井)
- Q. リソースや時間が限られている中で、無理に高い目標値を掲げてしまって技術力不足で追いつかない等も起きているのでは。
- A. ご指摘のような事例もあったかもしれないが、報告を読む限り、難しい技術が必要なものではなく、既存技術+αで十分に対応できるものであるし、それを解決できる人材も社内にいる。ただ、事業本部制の縦割りになっているので、ある事業本部では解決できても、別の事業本部では情報がなくて対応できなかったケースがあるかもしれない。こうした機会損失を防ぐべく、事業本部間における設計の横通しを強化すれば、社内にある良いノウハウを共通化してシナジーを効かせることができると考えている。(中井)
- Q. 今回の第3報では新たに101件の不正が発覚したが、なぜこれまで見つからなかったのか。元々調べていた範囲で隠れていた不正が新たに見つかったのか。まだ調べていなかったところから見つかったのか。
- A. 調査委員会には、アンケートで抽出した要調査事項について、生命・身体の安全にかかわるもの、インフラにかかわるものから優先的に調査いただきたい旨を依頼している。それを踏まえて調査委員会にて優先順位をつけて22製作所の調査を順次進めてきた中で見つかったものであり、決して隠していたものが見つかったということではない。(漆間)
- Q. 12月の会見では、非常用発電機の不具合について社長への報告が遅れた、情報の目詰まりがあったとの話もあったが、この課題は現在解消されているか。4月に発覚・公表した変圧器の不正について、社長への報告は4/13だったとのことであるが、この報告に関して情報の目詰まりはなかったのか。
- A. 変圧器について、調査委員会から当該本部長に報告があったのが4/1。正確な日付は定かではないが、4/8頃に、当該本部長から詳細が分かり次第正式に報告するとの一報があった。目詰まりがあったとは考えていない。(漆間)
- Q. 調査委員会による原因究明が終わってから風土改革に取り組みたいとの発言がある一方で、4月に「骨太の方針」が出されているが、企業風土の問題における真因が判明していないのに、なぜ25年度に風土改革が完了すると言えるのか。
- A. 昨年10月に3つの改革を掲げ、チーム創生もそこからスタートして3月に骨太の方針が完成した。まだ調査中のものや真因が明確でないものもあるが、今、対策を打つことで変えられることもあるとの判断から、実行に移しているということ。4月まで不正が続いていたことの真因として、今進めているこれらの対策の不足が指摘された場合は、新たな施策を追加して実行していきたい。(漆間)

Q. 企業風土については、労務問題が起こった当初から指摘されており、前社長も対策をしていたと思うが、風土は変わってきたと言えるのか。

A. 前社長の方針も踏まえて、新たな対策を着実に進めてきた。風土改革はそう簡単にできるものとは思っていないので、緒について一生懸命実行していきたい。(漆間)

Q. 調査が完了したと思っていた製作所から、新たな通報によって不正が発覚するという事例も出ている。秋に調査が完了した後もまた出てくるのでは、ということも懸念されるが、例えば体制を作ることや外部委員会を常設で置くこと等は検討するのか。

A. まず、品質改革推進本部を中心に、これまでに起こった不正に対する真因究明と再発防止を徹底していくが、絶対に起きないとは言い切れないと考えている。まだ会社の中で意思決定されたものではなく、私案ではあるが、今後も定期的（3年に1度等）にアンケートを実施する等、モニタリングを継続していく必要があると考えている。(漆間)

※以降投資家 QA

Q. 新たに不正が発覚した事業の年間の売上高・利益の規模は、発生費用は。

A. 当該規模は現状把握出来ていない。設備投資は 300 億円を計画している。(漆間)

Q. 設備投資 300 億円とのことだが、今回の調査結果を受けて 22 年度の投入額は増えるのか。

A. 先期に 50 億円を投資しており、設備投資 300 億円は 2 年間の合計の見積額。現在、品質改革推進本部で投資の時期等を具体化しており、早急に対応すべきものは時期を区切らずに進めていきたい。今年度も 300 億円の中で可能な限り繰り上げて実行していく。また、現時点で各事業本部からの申請は 300 億円を超えているが、必要なものは実行したい。(漆間)

Q. 設備投資 300 億円の主な内容は。

A. 検査したデータを自動的に検査装置から取り込む等の検査の自動化や構成部品が組立てた部品ときちんと繋がっているか、それが、検査データと紐付きになっているか等のトレーサビリティの強化等で約 8 割。検査データをデジタル化し、それを IT で繋いで蓄える方策がほとんどを占める。

(中井)

Q. 21 年度決算発表時に 22 年度の品質不適切行為の関連費用は 70 億円と伺ったが、その内訳は。

A. 償却費や調査に関する弁護士費用、データ調査にかかる費用、追加点検の費用等含め今期 70 億円を織り込んでいる。(漆間)

Q. 22 年度の業績見通しに織り込まれている 70 億円のコストには、今回新たに検出された 101 件の不適切行為への対応も含まれているのか。

A. この 101 件の不適切行為は、今回の調査委員会からの報告において把握したものである。従って、同不適切行為への対応に要する費用は、現在 22 年度見通しの中で織り込んでいる 70 億円の中には含まれていない。(漆間)

- Q. レピュテーション低下によるビジネスへの影響（入札できない、受注減等）は出ているか。
- A. お客様に不適切行為に関して説明している状況で、厳しいご指摘をいただいております、当社として真摯に受け止めている。なお、現時点では今後具体的にどのような影響が出るか明確には把握できていない。（漆間）
- Q. 製品の取替え等のリスク等、偶発的なリスクについての考え方は。法令違反や性能に問題があった製品が損害を与えたことによるリスクの金額の考え方は。
- A. 現時点でお客様から実質的に発注を停止するような話は受けていない。現在、調査を進めているところであり、調査が全て完了して当社からお客様へご報告申し上げたときに発注停止等のご指摘があるかもしれない。現時点では把握できていないので、現在の業績見通しには織り込んでいない。（漆間）
- Q. ビジネスエリア（BA）オーナーが中長期視点での企業価値の最大化を考えていくとのことだが、一方で各事業本部長も短期から中期の業績を考えながら運営しており、双方がどのように権限を持つか、関係性を説明してほしい。
- A. BA の目的は社会課題解決。BA オーナーと事業本部長が解決に向けて常に議論をしながら、技術的に他の事業本部あるいは社外の力を借りる必要がある場合は、必要な資源投入をしていく。事業本部長は当該事業本部の事業責任を負うが、社会課題を明確にして、投資家の観点からその傘下の事業を見ながら、どこにどう投資をすべきかを、BA オーナーと協議しながら決めていく。（漆間）
- Q. 品質事案の発生、これに伴う 300 億円の投資等の追加等、中計策定時と状況が変わってきているが、中計目標を見直す予定はあるか。
- A. 中計策定時と比較して、自動車機器事業の動向、品質事案の発生等、状況が異なっているのはご指摘のとおり。この中で、品質の対応策をしっかりと進めると共に、経営体制も変えながら、社会課題解決に向けた企業価値の向上への取組みを進めているところであり、今現在はこの計画に基づいて実行している。（漆間）

以上