

2022年11月1日

三菱電機株式会社

当社における品質不適切行為の原因究明及び再発防止策等（総括）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	: 2022年10月20日（木） 16:25～18:30
場所	: 三菱電機株式会社 本社
当社出席者	: 取締役会議長 藪中 三十二 執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 CFO CHRO 増田 邦昭 常務執行役 CQO（品質改革推進本部長） 中井 良和

- Q. 劣化している風土改善について、元々どういう風土があって、それがどう劣化したと考えているのか？
- A. 社会情勢や組織・事業の拡大等、様々な要因があると思うが、上にものを言う、失敗を許容する、課題を共有して共に解決できる組織になるべく、風土改革を推進していく。この3つの風土改革をしっかりと進めていかないと会社の再生はないと考える。（漆間）
- Q. 今回、退任した方にも自主返納を求めるとのことだが、柵山氏に対する追加処分はないのか？
- A. ガバナンスレビュー委員会には品質問題が社会問題化した2016年以降での経営責任を検証いただいた。その結果、柵山氏にも極めて重い経営責任が認定され、昨年12月に処分した。今回、柵山氏が課長時代に品質不正に関わっていたことが判明したが、既に経営責任が認定されており、それに基づいて取締役会での決議を経て、今回の処分はなしとした。（漆間）
- Q. 関係会社については、どのようなスケジュールで品質診断をしていくのか？
- A. 既に今年9月から40社強の関係会社に対して診断を開始している。これまでの調査で我々の知見も増えており、それに基づいて適切に進めていく。（漆間）
- 三菱電機の出資比率50%以上で、設計・検査・保守の現場を持つ国内関係会社41社を選定し、今年9月末までに第一回目の診断を終えた。62の診断項目を決めてチェックリストにして、関係会社に対する説明をしたうえで、自己診断を実施してもらった。その自己診断結果を基に、私を含む品質改革推進本部のメンバーが関係会社の現場、工場を訪問し、関係会社による自己診断結果を再度確認した。現在、当社でリスク判定をしている最中であり、リスク判定の結果、我々がリスク有と判断した会社については、今回、三菱電機が実施したようなアンケート調査を行うことを予定している。今年度末までに調査を終了する予定である。海外を含む他の関係会社はそれ以降のステップとして考えている。（中井）
- Q. 関係会社におけるアンケートは外部を入れて実施するのか？
- A. 三菱電機の品質改革推進本部が調査委員会のような形で関係会社を調査する予定である。弁護士事務所にも適宜進捗を報告し、アドバイスを得ながらやっていく。アンケートの設問内容も工夫することで調査期間を少し短くできるとも考えている。（中井）
- Q. 先ほどの調査委員会の会見では、「ここ1週間で出てきた申告もある」との説明があった。また、今年8月まで継続していた不正もあった。このことを漆間社長はどうお考えか？

- A. 私が就任して以降も不正が続いたことは重く受け止めなければならない。調査委員会には優先的に安全性や人身、インフラに関わる問題を優先して調査いただいた。今回、今年 8 月まで不正が続いていたとの報告があったが、しっかりと調査して見つけていただいたと考えている。この 1 週間に来た内容については、私はまだ報告を受けていないが、シャットアウトするつもりはない。(漆間)
- Q. 今年 8 月まで不正が続いていたという結果について、今回処分はなかったが、漆間社長ご自身が今後も続投していくのか、その理由を教えてください。
- A. 失った信頼を回復していくことが私の責務と考えている。3 つの改革をしっかりと深掘りし、推進していきたい。(漆間)
- Q. 関係会社の調査には外部は入らないのか？また、直前の調査委員会への通報は、外部だからこそ寄せられた意見ではないのか？
- A. 直前に寄せられた内容については調査委員会に確認する必要があるが、リニエンシー対象となるので、外部による調査を検討することになるだろう。(漆間)
- 関係会社の調査については、弁護士事務所にも相談し、アドバイスを得ながら進めていきたい。(中井)
- Q. 今後、取引先との関係の見直しはあるのか？例えば、部品の購入先に対してどのように取り組んでいくのか？
- A. 関係会社のみならず、我々の工場が生産を委託している会社についても、委託先がどのような品質プロセスで実施しているかは、再度確認する必要があると考えている。具体的に進めていきたい。(漆間)
- Q. 藪中議長は、三菱電機の社外取締役を務めて既に 10 年になる。三菱電機のガバナンスの反省点、総括のコメントをいただきたい。
- A. まさに社外取締役として自らにも問いかけているところであるが、反省すべきことが多いなと思う。ここ数年、色々な会社で社外取締役のあり方が大きくクローズアップされてきた。そのような状況において、三菱電機が大きな問題を抱えている中、なおさら取締役会が頑張らねばならない。ここ数年、監督機能を果たすべく非常に活発な取締役会になってきたと思う。そして、二人の新しい社外取締役にも加わっていただき、取締役会も強化された。三菱電機の再生に向けて日々反省しつつも、頑張らねばならないとの思いがある。(藪中議長)
- Q. ガバナンスレビュー委員会からはモニタリング機関の設置を提案されているが、会社側の資料には記載がない。どういう意図か？
- A. これまで推進してきた 3 つの改革を、今後どう定着させていくのが非常に重要で、例えば、組織風土改革では「チーム創生」の活動を我々執行側が適切にサポートしていかなければいけない。そのためにもご説明申し上げた 3 つの改革推進室が重要であると考えている。この点について、社外取締役が過半数となっている取締役会にもしっかりとモニタリングしていただきたいと考えている。また、品質風土改革については、慶應大学の教授にも参加いただく品質ガバナンス分科会から品質改革推進本部の活動についてもご意見をいただきたいと考えている。(漆間)
- Q. 一連の品質問題が短期的、中長期的に事業に与える影響については？

A. 調査委員会・ガバナンスレビュー委員会の費用や償却費等を含めて、100億円のコスト影響を見込んでいる。顧客との関係においては、お叱りを受けているが、我々の品質を一所懸命ご説明しているところである。現時点では、業績に影響を与えるような取引停止があったとは認識していない。(漆間)

Q. 250億円の投資を決定済だが、具体的な内容を教えてほしい。

A. 人手による検査データの入力を計測器からデータを直接取り込んで試験報告書を作ることや、トレーサビリティをしっかりと取るなどのIT化がある。また、お客様との契約内容が、QC工程図から工場の検査規格へ、そして最後に現場の指示書に展開されていくが、現在も紙が使用され、帳票もエクセル管理されている場合が多い。また、監査時には人が現場に行って全てを確認している。そういった一連のお客様の仕様から現場の作業までを、ITで一元的に確認できるようにしていく。(中井)

Q. 国際認証が相次いで停止となったが、その際に生じた機会損失は？

A. 大きく失注したという報告は聞いてはいない。(漆間)

Q. 今回の一連の不正において、客先に正直に言って合意していれば問題が無かった例が結構多かったと思う。また、表面的・形式的な検査が現場のモチベーションを下げた例もあったと調査委員会 梅津委員も問題提起されたが、これらを踏まえて、これまでのやり方や客先とのコミュニケーションのあり方についてどのような認識を持たれているか？

A. 我々にはまず契約を遵守する義務がある。そのうえで、今後契約するもの、契約中のものを見ながら、我々の実力をしっかりと評価したうえで対応していかなければならない。その中でお客様にご説明すべきものについては、しっかりとご説明申し上げたいと思う。(漆間)

統計的なデータを基に、検査の頻度を変えるなどのご提案について、お客様としっかりとコミュニケーションをとっていきたい。(中井)

Q. 検査へのITツールの導入が進んでいなかった要因は、金銭的な問題なのか？ITツールへの置き換えが難しい検査が多かったのか？

A. 工場によって状況が異なる。量産系においても新型ではない、つまり、いつも作っていないような機種に対しては、ツールが導入されていないケースがあった。個別受注で一品一様に製造する個産系においても、自動化が進んでいないところがあった。総じて、拠点長や経営層も含めて、導入するという本気度が足らず、現状を見た上で導入すべきであるとの言及ができていなかった。(漆間)

Q. 冷熱システム製作所の業務用エアコンには不正はなかったという認識に変わりはないか？

A. (これまでの調査報告書で不正認定されたものを除き) あらためて変わりはない。(中井)

Q. 今後、三菱電機本体の社内で不適切行為があるかどうかを調べる活動はどう進めていくのか。

A. 今の改革を推進しながら、不正を起こさせないためにITツールの導入や、設計・品管のリソース配分などもしっかりと見ていく。また、正式には決定していないが、定期的にアンケートを行い、危機感を持って取り組んでいきたい。(漆間)

Q. 3つの改革推進室を11月1日に設置するとのことだが、その陣容とモニタリングの仕組みは？

A. CSO や CRO、CHRO、CQO などを執行役としてのコアメンバーとし、3つの改革（組織風土改革、品質風土改革、ガバナンス改革）に対応する組織を割り当てる。その執行役をサポートする事務局を設置し、執行役と一緒に実行していく部隊としていく。その実行状況について取締役会でモニタリングしてもらうように考えている。（漆間）

Q. 品質に係わるコストに関し、前回の 70 億円から 100 億円になったのは 30 億円が追加発生したという理解でよいか。

A. お客様との話し合いの中での再点検や上期の実績も見ながら年間の見通しを修正した。Q1 決算時に償却費が 30 億円、それ以外の費用が 40 億円であったが、償却費は変わらず、その他の費用が 40 億円から 70 億円になった。（増田）

Q. 4M（Man, Machine, Material, Method）に対する投資額はどれぐらいの規模なのか。

A. 追加の 4M 投資について、具体的にどの部署に何人リソースを追加しなければいけないか、精査中であるため、現時点で具体的な数値は無い。人を増やすことと合わせて、検査の頻度を下げる、設計レビューの効率化といった、いかにやめる業務を探すかという活動も並行して考察中である。一概に足りないリソースを全部増やすよりは効率化できるところとセットで精査していく。（中井）

Q. 品質問題も一旦解決しこれからは事業の成長ストーリーが重要なテーマになってくるが、中期経営計画を見直し、より具体的な施策の提示の予定はないか。

A. 2025 年に向けた中期経営計画を推進する中で、当社は「循環型デジタル・エンジニアリング企業」に変貌していくことを今年 5 月に表明した。新たに設置したビジネスエリアオーナーが主体となって事業を通じて社会課題を解決していけるよう、現行ビジネスモデルの変革も含め検討している。我々としてしっかりと成長ストーリーを策定し進めていく。（漆間）

Q. 昨年 11 月の IR から今年 5 月の経営戦略説明会にかけて、進捗があまり感じられなかったが、今回品質問題が一段落ついたことで今後事業戦略推進に関わる変化のペースが変わっていくと期待してよいか。

A. ビジネスエリアの設置、CxO 制度の導入と全社的に体制の強化を図った。中期目標の達成に向け事業ポートフォリオ戦略を加速、推進していく。とりわけ、課題事業については、今年度中に判断し資源の再配分を実行していきたい。（漆間）

Q. 自動車機器事業について、リコール等に波及し、重要な（100 億円以上）損失が発生するリスクは無いのか。

A. お客様と個別に話し合っているがリコールになるような事案は現時点では無い。（漆間）

Q. 自動車機器事業について、品質不正の意識だけでなく開発力や現場力といった部分にも問題があったように感じられるが、今の自動車機器事業の位置づけをどう変えていく必要があるのか？

A. 自動車機器事業における品質不適切行為については開発アイテムに対し十分なリソースを配分できていなかったことが課題であった。当事業は現在大変厳しい収益状況にあることから、この課題解消とともに、お客様の内燃機関から電動化への移行を踏まえた資源配分等、当社としての適切な対応の仕方をしっかりと考えていく。例えば、姫路製作所の生産技術能力は高いレベルにあると見ており、この技術

力を活用することで事業の強化を図り、今の状況から転換させていきたいと考えている。(漆間)

Q. チーム創生以外の人たちの意識改革を図るための社内での SNS 活用の状況は。

A. チーム創生が例えば会議運営のガイドラインや、心理的安全性の確保のためのガイドラインを、独自のサイトに掲載している。各事業本部内にもチーム創生が立ち上がり、本部長を中心としたチャットベースを作っており、どう風土を変えていくのか議論がなされている。4月に出した『骨太の方針』が一気に定着するには難しい段階ではあるが着実に進めていく。(漆間)

Q. 3つの改革のタイムライン、スケジュール感は？また、

A. 3つの改革のタイムラインは、組織風土改革では、まずは3年を目途に進めていく。品質風土改革では、タイムラインというよりも、現在取り組んでいること、新たに考えて取り組むこと、これらを常に出しながら実行し、定着させて、順次進めていく。ガバナンス改革も同様に、常に革新させていく。(漆間)

Q. 一連の改革がどう成長戦略につながっていくのか？

A. まずは、従業員が明るく元気に取り組んでいくことが一番である。そして、上にもものが言える、失敗を許容する、心理的安全性を保ったチームが侃々諤々と議論しながら新しい製品や事業を生み出し、デジタル領域への移行していくためにも、人事処遇制度をしっかりと見直し、本当に常に改革に対する意欲・実行したのかというようなことに対して評価をしていくことも新たに取り入れながら、この改革の火がしっかりと継続されていくように努力していきたい。(漆間)

Q. 設計のフロントローディング推進に向けて社外エキスパートによる Quick DR を導入することだが、外部の目を入れるということに、抵抗を感じる方が多いのでは。商品によっては難しいと考えるが。

A. Quick DR については、外部の方に手法の指導をいただこうと思っている。日科技連の下部組織に Quick DR を指導されている方がおられるので、その方に支援をいただくことで、手法そのものを我々自身で実施できるメンバーを作っていきたい。(中井)

Q. 中井さんは就任後、各事業所、関係会社を巡回されて、現場の雰囲気はどう感じたか。

A. 今年4月から開始し、ほとんどの製作所への巡回を終えた。やはり、効率化すればもっとうまくできるところにリソースを使ってしまう、他の必要な仕事へのリソースが不足するなどの課題があった。4M に対する環境整備をしっかりと行えば、このような不正は起こす必要がなくなると思う。現場の方の話を聞いても別に彼らは不正をやりたくてやっているわけではなく、やらざるを得ない環境、状況下に追い込まれて、止むを得ずやっているところもあると思う。現場も期待しているところだと思うので、コミュニケーションをしっかりと取りながら、実行フェーズを進めていきたい。(中井)

Q. 利益率の考え方について、事業や製品機種が多様すぎるがゆえに開発コストを回収しきれていないといった事業戦略上の弱さを感じるが、どのように評価しているか。

A. 開発費用には、事業本部が収益性を基に投入している開発リソースと、開発本部や生産システム本部といった全社で投入している開発リソースとがあり偏ってはいない。一方で、ポートフォリオ戦略の中の価値再獲得事業は収益的に厳しい状況ではあるが、開発コストの問題ではなく、当社が開発する製品を適正な対価でご理解頂くためにお客様と対話する営業側の問題と考えている。価値再獲得事業について

は、適正な製品価値の獲得を通して収益率の向上を図っていきたい。(漆間)

Q. 改革に伴う投資を予定しているが、先行投資期間を経て成長を目指すのか、利益率が沈むことなく成長を目指してくのか、利益率の方向感を教えて欲しい。

A. 改革に必要な費用は投入していく。調査委員会の報告にもあったように今まで一部品証設備に対する投資が不足していた。品質は一つの必要コストと捉え、しっかりと成長していく方策を考えていく。(漆間)

Q. グループ企業の調査について、調査委員会やリニエンシー制度を使わない理由は？調査の手法を変える理由は何か？

A. これまでと同じやり方をするというはこれまでも申し上げていない。グループ企業に対しては弁護士事務所とも連携しながら実施していくが、調査委員会の立場を品質改革推進本部が担って対応していく予定である。(漆間)

アンケートは無記名方式とするが、アンケートの内容を変えて、原因究明に時間がかからないようにしていきたい。国内は23年3月末を目途に進める。海外会社については、アンケートを配って回答することができないと考えており、我々が現場へ行って確認していく。現時点での終了時期は答えできない。(中井)

Q. リニエンシーとは異なり、無記名方式のアンケートで回答した事項は処分の対象になるのか？

A. 無記名であるため、どなたが書かれたかが分からないので、処分の対象となる個人の特定には至らないと考えている。(中井)

Q. 従業員のエンゲージメントが低い水準にとどまっていることについて、どう分析し、改善に向けて今後どうしていくのか？

A. エンゲージメントが目標と比べて低いことはご指摘のとおりで、我々としても反省をしている。現在、チーム創生を中心とした組織風土改革を進めているところだが、まだまだ従業員に伝わり切っていないと思う。改革を着実に、輪を広げてやっていきたい。(漆間)

色々な施策を打っており、エンゲージメントそのものではないが、一部の指標では効果を実感できる部分もある。これらの指標をモニタリングして、足りないところを修正しながら進めていきたい。(増田)

Q. 調査委員会、ガバナンスレビュー委員会を含めて、1年4カ月におよぶ調査にかかった費用はいくらか？

A. 各委員会対応以外も含めて調査関係の費用は、22年度は20億円程度と見込んでいる。(増田)

Q. 今回、4回にも及ぶ公表と1年4カ月という長期調査を終えての振り返りがほしい。

A. 1年を超える調査になったが、22製作所とその分工場があり、これらの調査に時間を要した。当初、我々は今年4月末を目途に調査を終えたいと考えていた。アンケート結果を調査委員会が読み込んでいく中で、ヒアリングをすべきことがどんどんと拡大をしていったこともあり、調査がなかなか終了しなかったが、調査委員会が終了と言うまではしっかりと続けたいと思って協力してきた。タウンホールミーティングでも一部の従業員からは調査への協力は相当大変だった、だから、もう二度とこのようなことは起こしてはならないという声もあった。従業員も必死に調査に協力してきたことが今後の品質不適切行為の撲滅に着実に繋がっていくと考える。197件の不正に対する重みを感じながら今後の企業活

動にしっかりと生かしていける改革にしていきたい。(漆間)

Q. 会社報告書の3ページ目に「故意による不適切行為で、顧客との契約逸脱が大半を占めており」とあるが、何割ぐらいだったのか？

A. 調査報告書の5ページの表をご参照ください。(司会)

Q. 柵山さんのシニアアドバイザー辞任は本日表明されたのか？

A. 昨日、本人と話し、本人から辞任の申し出があった。(漆間)

Q. 柵山さんは本日付で辞任されたということか？

A. 本人から申し出を受けて我々として了承したわけだが、手続等があるため実際に辞任するのはこれからである。(漆間)

以上