

当社における品質不適切行為に関する調査結果について（第4報・最終報告）
調査委員会会見 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） 13:00~14:35
場所	: 三菱電機株式会社 本社
出席者	: 調査委員会 木目田 裕 委員長、梅津 光弘 委員、棟近 雅彦 委員

- Q. 今回の調査で不正を完全に掘り起こせたのか教えてほしい。また1年以上の長期にわたり調査されたが、会社や調査委員会の姿勢など、他社の同様の事例と比べ違いがあれば教えてほしい。
- A. 調査委員会としては、可能な全ての手段を尽くして最大限努力し、できるだけことはしたと考えている。二点目について、他社との比較は適切ではないので他社のことは措くが、三菱電機では、経営陣や調査チーム、現場の方々を含めて全員が、徹底的に全て膿を出すという覚悟で調査に協力いただいたと思う。その結果が、調査期間や判明した不正の数・内容に全て現れていると思う。（木目田委員長）
- Q. 三菱電機は以前からグループ会社も調査すると説明していたが、今後調査委員会で調査を行うのか？また柵山氏の関与について、本人も認めているのか教えてほしい。
- A. グループ会社に対する調査の予定については私からはお答えしかねる。ただ、三菱電機としては徹底して品質不正の問題に取り組んでいこうとしていることから、グループ会社に対しても適切に対応していくものと考えている。二点目は、柵山氏には複数回ヒアリングを行って、基本的に率直にお話しいただいているが、ご本人は、当時不正を行っているとの認識はなかったと話されている。（木目田委員長）
- Q. 今回、調査が1年超と長期間になった理由を教えてほしい。また、今回の調査委員会の調査に携わった社外の人数についても教えてほしい。
- A. 長期間になった理由は、要約版の3ページの脚注3にも書いてあるとおり、アンケートや直接のメールなど多くの情報提供があり、最終的には2,362件が調査対象になったことが大きい。仮に1日1件調査しても2,362日かかる数であり、相当なリソースを投入し精一杯頑張ったが1年3カ月かかってしまった。調査に携わった人数は、委員3名と補助委員を合わせて計42名である。（木目田委員長）
- Q. 自動車機器事業本部で不正の件数が多く、管理職の関与も多い背景はなにか？また、今回不正の件数の数え直しをしたとのことだが、管理職が関与した数は3報までの15件から今回の62件になったということでしょうか。
- A. 自動車機器事業本部の件数が多い理由としては、件数の数え方による。車の部品の場合、例えば1年とか2年とかの間隔でバージョンアップされることがある。派生機種で新しい受注をすることもあつた。似たような機種で不正を行っていても、社会的事実としてはそれぞれ1件と数えることになるため、見た目の件数が膨らんでしまう。管理職関与の数は、今回その観点からは改めて数え直していないが、前回お答えした数からは多少減っていると思う。（木目田委員長）

- Q. 自動車機器事業本部で管理職の関与が多い理由の部分を変更して伺いたい。また今回の不正をはじめ、なぜ日本で不正がなくならないと思うかご意見を伺いたい。
- A. 管理職の関与が多い理由は、姫路製作所と三田製作所では開発段階の試験での不正が多いためであろう。開発段階では管理職も絡んで検討し、複数の課やチームや部などで様々な検討をするため、1件の違反で複数の組織の複数の管理職が絡むことがあり、管理職関与の数が多くなっている。二点目は、あくまで一般論であるが、手続で品質を証明するという考え方がなかなか腹落ちしにくいことや、顧客との間で実際にできないことを契約として合意してしまうことであるとか、設計部門が優位で品質部門がどうしても弱いといった問題は、日本の製造業には結構当てはまり、なかなか不正が根絶されにくい部分があるのかもしれないと思う。(木目田委員長)
- Q. 今回新しく報告された70件の不正のうち、例えば姫路製作所で2022年8月頃まで不正を続けていたなどの記述が散見されるが、一番最近まで不正が続いていたものは何か。また直近まで不正が続いていたとすると、調査委員会への申告も、最近まで続いているのか。いつ頃までのものを調査対象としているのか、またその対象を区切った後もまだ申告は続いているのか。
- A. 一番最近まで不正が続いていたものは、ご指摘の姫路製作所のオルタネータに関する案件で、今年の8月まで続いていたケースである。次に申告の関係は、この1週間以内ぐらいで、1桁台の下の方ではあるものの、複数の新たな情報提供があった。申告内容を確認したところ、直ちに生命身体の問題があるとか、役員関与が疑われるものではなかったため、本日最終報告をさせていただき、これらの申告案件については基本的に会社に調査を任せ、私どもも引き続きフォローアップしていこうと考えている。(木目田委員長)
- Q. 冷熱システム製作所の業務用エアコンについて、性能不正などの問題がなかったのか、改めて認識をお伺いしたい。
- A. これまでに報告したとおり、不正があったとは考えていない。(木目田委員長)
- Q. 柵山氏が関わった案件について、この最後の最後になってこの案件が報告された理由と、本人が不正とっていなかったことをどのように評価しているか。
- A. 調査委員会では、多数の情報提供があったことから、それらを同時並行で調査していない。不正の可能性が顕著に高い案件や事故につながる可能性が高い案件を優先的に調査してきたが、タービン発電機はこうした優先的に調査すべきという事情はなく、また1991年にまで遡って誤差修正の根拠があるのか一つ一つ調べた結果として、根拠のない実測値修正が多数あったと認定したため、調査に時間がかかり今回の報告になった。また、不正の意識が乏しいことは他の多くのケースと共通するものと考えている。(木目田委員長)
- Q. 柵山氏が関わった案件で、初めに情報提供があったのはいつであったのか、また社長・会長を務めた方が始めた行為であるが故の忖度がなかったと言い切れるか。
- A. 情報提供の時期については通報者の特定の問題があるため具体的には申し上げられないが、不正があったこと自体の情報は2021年には入っており、柵山氏関与の情報が分かったのは相当後の遅い時期である。忖度があったかについては、調査委員会では本件をこうして不正と認定しているのであって、忖度はないとご理解いただきたい。(木目田委員長)

Q. 電力システム製作所の案件について、実測値の修正が行われたのは遅くとも 1991 年頃とあるが、柵山氏の指示がその後どういう影響を与えたのかと、1992 年に工場試験結果速報という内部書類が出てきているが、これがどういう影響を与えたのか教えてほしい。また、タービン発電機の使用用途を教えてください。

A. まず二点目については、発電所の発電プラントに組み込む発電機である。一点目については、1991 年以前は記録が残っておらず裏付けが取れているのが 1991 年のため、遅くとも 1991 年と表現しており、もっと前から実測値の修正が行われていたとの関係者の話がある。柵山氏が管理職になった後、工場試験結果速報というフォーマットを作らせて運用を始めたが、この運用は、誤差修正するにあたり、根拠のある実測値なのかどうかを検討し記録を残すために始めたものであり、これ自体で何かの不正が増幅されたとは考えていない。(木目田委員長)

Q. 今回見つかった 197 件の不正のうち、長崎製作所における非常用発電機のように、顧客と約束した性能を満たしていないと疑われる、いわゆる性能不正はどれぐらいあるのか。また、先ほど一般消費者向け製品でも数は少ないが意図的不正があったとのことであるが具体的に何を指しているのか教えてください。

A. 性能不正の案件は、長崎製作所の非常用発電機の Z と ZZ で、これ以外には性能に問題があるものは見つかっていない。一般消費者向けの製品は、例えば中津川製作所の換気扇などが挙げられる。(木目田委員長)

Q. 報告書の 5 ページにある品質不正件数の一覧表で、例えば伊丹製作所の恵那工場や中津川製作所の飯田工場など詳しい内訳を出していただくことは可能か。

A. 報告書本体の脚注数ヶ所で顧客との関係上保秘の必要があるとの記載があると思うが、報告書に記載しているもの以外には情報提供できないことご容赦いただきたい。(木目田委員長)

Q. 今回の最終報告書までの 192 件で、最長でいつから不正が続いていたのか、192 件という規模に対する率直な感想と三菱電機特有の問題と感ずる部分を教えてください。また再発防止について、三菱電機が再発防止をできるのか、その課題をどのように考えるか教えてください。

A. 古くから始まって期間が長く続いているという観点では、赤穂工場の変圧器と長崎製作所の車両用空調装置の二つかと思う。規模感については、企業の規模、扱っている製品のバラエティなど様々な要素があり、不正の件数が多い、少ないと軽々に申し上げられないため、ご容赦いただきたい。今回の三菱電機の案件の特徴としては、「言ったもん負け」という言葉を使わせていただいたことがあるが、上にもものが言いにくい風土や顧客にも言いにくいという風土があり、また、自社の製品に対する自信から、性能に問題はないと正当化するケースが目についた。また、拠点ごとの独立性があり、拠点をまたぐ人事異動もなく閉鎖的であったというようなところが、様々な問題につながっていると思っている。再発防止の取り組みについては、先ほど申し上げたように非常に有効性が高いと思っており大いに期待している。こうした問題には終わりはないので、不正の防止に継続して取り組んでいただきたいと考えている。(木目田委員長)

日本企業の企業倫理やコンプライアンスの問題について 30 年ほど見てきて、今回ほど多数の案件が報告され、技術面も含めて徹底的に検証した事例というのは、私の経験から言うと、後にも先にも三菱電機が最初であったと思う。その意味では、木目田先生もおっしゃっていたが、私たちも本当に 1 年 4 カ月の間、できる限りのことをしてきたという気持ちは持っている。膿が出切ったかどうかにか

については、今後もまだ出てくるのかもしれないが、やはり一段落つけることが大事であると思うし、今後も三菱電機の中でそうした問題点を出していこうという雰囲気生まれていることは確かだと思う。再発防止については、三菱電機が自社の問題として反省すべきことがあるのは言を待たないが、大所高所に立って申し上げると、これはメーカーだけではなく、日本の企業の体質、更に言えば日本社会の持っている体質のような部分まで掘り下げることができるような案件ではないかと感じている。例えば、品質の問題では、検査をしていない、検査数値をごまかすというようなことがあるが、見方を変えれば、一番の根本にオーバースペック、日本の会社自体の品質過多があって、現場の人たちが疲弊してきたというようなことがある。また、テストの回数を必要以上に多くしていると思われる製作所もあった。マスコミの方々はこのような企業の不正に対しては利益至上主義がそのような体質を招いたという指摘をすることがあるが、今回明らかになってきたことは、もちろん利益を考えて不正をするという事例がなかったわけではないが、それはマイナーなケースであって、むしろ納期至上主義と表現しても良いほど、日本社会全体で納期は絶対であると感じており、納期は絶対に守らなければ許されないというようなプレッシャーがかかり、様々な取り組みを実施することができなくなって、試験をしないで納品するというようなことがあった。これらの総括としては、何でそういうことを正直に上司に言わなかったか、客先に言って理解を得るような説明をしなかったか、という意味で、コミュニケーションのあり方の問題というのはものすごく大きいですが、これも日本社会における縦社会、すなわち上の人・顧客には口が裂けても言えないというような不文律や文化が非常に根強くあるのではないかと考えた。(梅津委員)

三菱電機に特別な特徴があるかという点についてよく尋ねられるが、一件一件の品質不正には個別の事情があって、これが三菱電機の特徴であるとまとめることは非常に難しく、特別な特徴があるとは考えていない。あえて参考までに共通の原因であろうと思われる事項を提示しているわけだが、これらは他社でも起こりうるものだと思っている。再発防止については、私自身品質マネジメントの専門家として、これから品質を中心とした経営をしっかりとさせていただくということが唯一の解であると思っている。今回色々な現場を回らせていただき、実力的には非常に高いものを持っておられるので、今回ご検討いただいた様々な問題の対応に邁進していただければ、結果として再発防止を達成することができるものと考えている。(棟近委員)

Q. 法令違反は全体累計で 10 件ということであったが、今回の第 4 報で判明した件数を教えてほしい。その中に安全性など対応に緊急性を有するような事案は無かったのか。

A. 今回見つかった法令違反のケースは 3 件で、安全性に関わる問題は無かった。(木目田委員長)

以上