

鉄道車両用空調装置等の不適切検査/当社の品質風土改革に向けた取り組み
に関する会見 質疑応答（機関投資家/アナリスト）

日時: 2021年7月2日(金) 18:35-19:30
場所: 三菱電機株式会社 本社 ダイヤモンドプラザ4階(テレフォンカンファレンス)
出席者: 執行役社長 CEO 杉山 武史
常務執行役 CFO 皮籠石 斉
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 生産システム本部長 竹野 祥瑞

- Q. 鉄道事業の売上高は2,300~2,400億円位と思われるが、本事案の対象はその内の何割位あるのか。先ほどの説明では顧客に対し性能としては問題ない旨を説明している段階とのことだが、現時点では、新たに交換や補償を必要とするものではないと考えているということか。また、それが必要となる場合はどの程度のコストがかかりそうか。
- A. 今回の長崎製作所の事案の売上規模は大体200億円程である。国内の鉄道事業者様と直接お話をしている中で現時点ではリコールのような話は受けてはいない。今は出荷を止めているが、当社から説明させていただいている内容をご理解いただき技術的にも確認いただければ生産は再開できるのではないかと見込んでいる。従って、国内での影響としては一時的と考えている。海外のお客様については、鉄道車両メーカー経由で納めるのだが、特にご指摘はいただけてはいない。何とか、国内でご理解をいただければ生産は元に戻せるのではないかと現時点は予測している。
- Q. 海外の顧客は鉄道車両メーカー経由とのことだが日系の鉄道車両メーカー納めか。
- A. そうである。(訂正:鉄道車両メーカー納めは、日系と海外メーカーの両者あり。)
- Q. 一旦落ち着けば生産再開できるとのことだが、短期的に受注や売上に与える影響はあるか。鉄道事業は比較的長期的な契約に基づいていると思われるため、急激に売上が下がったり受注が無くなることは想定していないがその考え方は正しいか。
- A. 今のところそのように想定しており、大きな落ち込みはないと見込んでいる。
- Q. 今後、他に同様の事象がないかを全社的に調査していくと思うが、今分かっているものとして、鉄道事業においてこのような事象が起りやすい要因があったかについて把握しているものはあるか(他事業でも同様の事象が起りうる要因があったのか、それとも鉄道事業で起りやすい要因だったのかを確認することで、他の事業で発見される可能性がどのくらいあるのかを教えてください)。
- A. このような事象が他で起こる可能性は低いと考えてはいる。他にも製作所を担当しているが、こうした内容は特異的ではないかと思う。
- 鉄道車両用の電機品でこのような事象が起りやすいかについては、当社の他の事業に比して、特別に、例えば監査機会が少ないとか、レビューが少なかったということではないため、鉄道事業者向けの電機品に不正が起りやすい直接的な要因はないと思っている。今後調査をしていくが、本来は内部監査やお客様の立ち

合い監査もあり、その中で本質的には是正が図られるべきものであるが、今回何故これほど長い間不正が検出できなかったのか驚きでもありショックでもあるが、今回の調査の中でしっかり明らかにしたい。

Q. 品質をレビューしたり保証する内部監査機能を持つ部署は事業部ごとに設置されているのか、それとも全社的に統一された組織が全事業を見るという体制か。

A. 監査部という組織があり、定期的に監査を行っており、全社統一的な組織として見ている。また、自主監査や、例えば QF など認証機関による品質プロセスの受審における更新審査など外部からの検査も受けてきている。しかしながら、結果として長い間検出されず今に至ってしまっており、今後調査し、原因を究明していきたい。

Q. 今回、社内の品質監査をすり抜けてしまったということは、他の部署で起きていることを検出できず見逃している可能性が未だ残っているということか。

A. ゼロではない認識。

Q. 本日の説明用プレゼン資料がホームページにアップされていなかった旨冒頭にお詫びコメントがあったが、それも含め、当社の情報開示の仕方が、隠ぺい体質とは言わないまでも、公平性・透明性において消極的な印象を持っている。そういう意味で本日のこの会見の録音やプレゼン資料は IR サイトに今後アップする考えはあるか。

A. 資料については不手際があって誠に申し訳ない。この情報については当社のホームページにアップする。

Q. メディア及びこのミーティングの録音については質疑応答も含めアップするか。他社のこのような事例の場合、透明性を担保しようとする会社は公開しており、躊躇せず対応をお願いします。

A. メディア向けについて広報部と調整する。

Q. 今回発覚した背景の中に内部通報制度による通報ほどの程度あったか。調査において犯人捜しをしても今回の事象自体は先輩の先輩がやってきたような内容であり、特定の間人は見つからないと思うため、それよりも早く膿を出しきった方がよい。内部通報制度を活用して、通報した人に罰則を与えないことを担保し、全社的に従業員の力を借りて洗い出すような取り組みの必要があると思うがいかがか。

A. 内部通報制度は運用しているが、今回の案件は内部通報制度では通報されていない。有効に機能していたのかの視点で実効性についても点検が必要と思っている。

Q. 記者会見の際の質問者の声が殆ど聞きとれなかったのが、website に録音がアップされるのが良いと思う。現場にいた人しかわからない状況になっていたのではないかと察するので録音があると有難い。

A. 録音についてはアップできるように準備したい。資料アップについては、本日の 20~21 時にはアップさせていただく。色々ご不便をおかけして申し訳ありませんでした。

Q. 今回の不正検査の事情をどのレベルの層までが把握していたのか。記者会見では課長クラス迄は認識があったとの話だったと思うが確認したい。また、30 年間不正を続けてきたということは、現経営トップ、執行役、部長なども当時、当事者レベルの従業員だったことも考えられる。関与していた人の規模は上層部にも広がっているのではないかと考えるがいかがか。

- A. 現時点の調査範囲では課長クラスまで。部長クラス以上は他事業・他場所部門からの異動者であるため、全体のヒアリングの内容の整合性から、現時点では課長クラス迄の認識。過去については調査が進んでいないため現時点ではお答えしかねる。
- Q. 鉄道用空調機器の担当で、他の事業部門に移って上役になっている方はいるが、そこまではまだ調査が及んでいないということで良いか。
- A. 現時点での調査は(長崎製作所の)部長クラスまでである。上位の経営層には該当者はいないと思っている。
- Q. 他の事業部門でも同様の不正が起きていて今後発覚する可能性があると思っていたのだが、その可能性は低いとの回答が先にあった。しかし、2012年の防衛や、JAXAの経費水増し請求の問題も30年規模の長期間の問題だったと記憶しており、実際に、鉄道事業以外でも同様に長期間にわたり不正が発覚しないで続いていた事象があった中、もう一度改めて、他部門で同様の事象の発生可能性があまり高くないと考える理由を教えて欲しい。
- A. 今回のような事象が他の事業所でも発覚する可能性は低いと先に申し上げたが、再度私の思いをお伝えすると、今回の長崎製作所のような事象は他の事業所では必ず起こらないとは断言できず、今後の調査の中で発覚する可能性もあると思っている。発生可能性が少ないのではないかという感触を申し上げたのは、先ほどお話したように、社内に様々な監査部門があり、本来はそこで兆候が見つかるものだと思っており、また、自分自身が製作所育ちで40年前から歩んできた中では、このような不正は決してやってこなかったことから、同様の職場が多いだろうとの思いや一方的な期待値でお話させていただいた。しかし、今回の調査委員会による全部門調査ではそのような先入観は抜きにしっかりと徹底して調査を行っていく。
- Q. 今後客先の確認が取れ次第生産を再開していくとのことだが、再開後の試験はどのように実施するのか、元の契約通りに試験を行うのか。また、効率化のためにこれまで試験を省いてしまったということであれば、元の契約通りに試験を行うとすれば、コストがどの程度増える想定か。
- A. 鉄道事業者様のご理解をいただき、ご指導がどのようになるかによることから、現時点で見込みをお話することは難しい。
- Q. 業績予想に変更ないということは、元の契約通りでなく、これまでの試験のやり方で通りそうだと考えているからとの理解で良いか。
- A. 業績への影響はグループ連結全体としての影響である。鉄道用冷房装置は200億円程度の売上規模のため、全体からすると影響は限定的であるというのが今の見方。試験工数が増えてコストアップするのではないかとのご質問と理解するが、業績への影響はグループ全体としての影響として開示している。
- Q. 調査委員会による調査は鉄道事業以外の部門にも実施していくとのことだが時間軸は、また、実効性をどのように持たせていくのか。
- A. タイムラインは現時点で申し上げることはできず、年末までにやり切れるかも含めスケジュールについて詰めているところである。また、他の部門についての調査まで実効性をどこまで上げられるかについては、鉄道車両用の不適切検査の調査を行いつつ、効率化できるところもうまくやることを含め、早く、活動の中身の見直しもかけながら、実効性が担保できるよう進めていきたい。

Q. 本来であれば社内監査や顧客の立ち合い監査で発覚するはずとのことだが、今回の対象製品は顧客の立ち合い監査は無かったのか。

A. お客様による立会検査は何度もあったが、その時には適正な検査をしているようになっていた。

Q. それは、その時だけデータの転用などの悪質な不正検査をやらずに、正しい方法でやっていたということか。

A. そのようである。

Q. 杉山社長の退任は責任の取り方として理解はするも、一方で、次の社長になる方が品質風土改革をリードできるのかという実行力の担保について今一つ腑に落ちないが、どのように担保できているのか。交代される迄、どのようにコミットしたり、サポートしたりするつもりか。社長辞任のインパクトは大きいが、その後会社が変わらなければ全く意味が無いと思うが、そういう視点で、次の社長は緊急対策室と共に重責になるわけで、その実行力がどのように担保できるかについて教えて欲しい。

A. 私の後継者は勿論取締役会での議論で決定するが、社長就任以降後継者のサクセッションプランを作り毎年見直しをしてきた。私が想定する人に決まるかどうかは取締役会の議論によるのだが、社内に、自分より有能な人材はおり、しっかりと緊急対策室をリードできる人材はいると思っている。私の後任がやることで更に緊急対策室の実効性を上げていくためにどうするかという視点については、今回の問題は 30 年以上も不正が継続して行われたということ自体極めて重大で、私にとってもショックなことであったが、この問題にしっかり向き合うためにも、私自身が辞任することで、社内で大きな危機感を共有することができるのではないと思う。そういうことも踏まえて新しい体制でしっかりやっていくようスタートを切ってくれることを期待する。私は社長を辞すが、後任がこのあたりをうまくやっていけるようにしっかりサポートをしていきたいと思う。

Q. 30 年間という非常に長期にわたってこのような問題があったということだが、仮に 1980 年を起点とすると、社長が 9 人代わったことになる。杉山社長はこういうことに前向きに取り組んでこられたと思い評価をしたいが、過去の方はどうしてこれが発見できなかったのか、社内風土の問題か、あるいは 4 年毎に社長が交代するというシステムティックな体制によるものなのか。そのような視点で、過去の社長経験者についても、可能な限り調査の中で調べて社外に開示してもらえるのか。

A. 関連する者がいるかどうか調査をしていくが、私自身社長になって 4 年目だが、過去の社長がどういう形でこの問題に向き合うことができたのかということについては難しい側面もあったと思う。いずれにせよ今回の調査を尽くす中で、仮に現場で試験を省略するという行為に至った背景が、例えば業務が非常に過負荷な状態であったが故に、業務を減らす手段として、品質には影響がないという判断の下、省略していたとするならば、職場環境として、負荷とリソースのアンバランスがあり、それを見逃したり、作りだしてしまった責任があるとも言える。しっかりした調査をした上で、役員や社長が果たすべき役割として、反省すべき点がもし見つかったとすれば、しっかりと経営に活かしていくという形で、調査委員会で調査を尽くしたい。

Q. 過去 30 年にわたり、ヒアリング可能な経営陣の方は今回の調査対象になり得るという理解で良いか。

A. そのとおりである。

Q. 6 月 28 日の取締役会で今回の不正を株主総会で説明すべきだと発言した取締役メンバーはいるか。

A. 6 月 28 日に取締役会は開催していない。報道機関との質疑応答の中で一部そのように私自身が間違った発言をしたのかもしれないが、執行役側で、今回の案件については不十分な状態で株主総会に上程すべきではないだろうという決定をした上で、取締役の方々にはその内容をお伝えしたというのが正確な状況であ

る。

- Q. 取締役会ではないが、一応、取締役に伝える承認を得たということかと。また、今後、株主に対して適切な開示を真摯に行うということが、社長辞任後、この取締役会のメンバーで担保されるのか。
- A. 私自身が取締役に残るかどうかというのは取締役会での決議になるわけだが、いずれにしても今ご指摘があったように、株主総会で、もう少し、不十分な情報であっても最新の状態を株主の皆様に情報提供すべきであったという点は反省すべきところでもあり、今後の情報開示のあり方も含め、しっかりと対応を改善していきたい。
- Q. 2018 年あたりに品質不正の再調査をしたと思うが、そこで発見されるべきものが発見されクリーンになったものだと思っていたのだが、そこで発見できなかった原因や、今後それをどう改善していくかについての振り返りをお願いしたい。
- A. 調査の仕方やプロセスとして、前回の調査は、例えば 1 つの事業所であれば、その事業所内のメンバー間でヒアリングしたり確認したりする方法であったことから、情報を出しづらかったという側面もあったと思う。今回は、社内のチームではなく、社外の弁護士に調査をしていただき、従業員に関するアンケートについてもダイレクトに社外と直接やり取りする形にするなど、これまでと違ったアプローチをすることで、従業員の申告もより得やすい形としたい。加えて、事業所によっては従業員が多いところもあり、今回は、調査期間の制約もあり全ての従業員に対して調査がやり切れなかったこともあることから、今回はそのようなことが無いよう、全ての従業員にヒアリングをかけられるような調査の仕方を考えたい。
- もう 1 点、今回は再点検を推進したのは品質の責任者として生産システム担当の執行役をアサインした。当然その職務につくことは妥当ではあるのだが、(担当)執行役が全体をコーディネートしていたことに対し、今回は社長が執行の責任者として、調査委員会からの調査報告や再発防止の提言書も直接受け、より実効性が上がる形で、今回の品質風土改革に向けた取組を進めていきたい。
- Q. 質問ではないのだが、外からの視点として考え方を共有したい。今後不正があった場合の役員の責任の取り方や報酬制度などインセンティブ付けも併せて考えてもらえれば外から見ても安心できる。不正問題は自動車会社等でもここ数年起きているが、成功している会社は人手を介さず試験データを自動で吸い上げるような仕組みをとっている。当社の FA が得意な領域でもあり、仕組み上で不正が出にくい体制を考え、今後示してくれると有難い。
- A. おっしゃるように、やはり人が介在することによって、今回のようなデータの改ざんが起きるため、試験結果のデータがダイレクトに出され変更ができないような品質のプロセスに仕上げていくことも大きな改善策であるため、今ご指摘の点も踏まえ今後の再発防止策につなげていく。また、関係者の処分についても、少し透明性が薄いところがあり、役員賞与は業績連動で支払う仕組みになってはいるのだが、会社のコンプライアンスなど色々な状況に合わせていくらか業績連動を変動させているものの、必ずしも透明性高く運用できているわけではないため、そのあたりもしっかり改善していきたいと考える。

以上