

2021年10月6日

三菱電機株式会社

当社品質事案調査報告書(第1報)に関する委員会会見 質疑応答要旨  
(報道機関及び機関投資家/アナリスト)

日時:	2021年10月1日(金) 17:00~18:50
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. 今回の調査について、過去の調査経験などとも比べて率直な受け止めは。

A. 会社は調査に真面目に対応している。ただ、現場と本社・本部の距離を感じる。現場には「言った者負け」「本部に言っても助けてくれない」という考えがあり、改善しなければならない重要な問題だと思う。(木目田委員長)

Q. 可児工場と長崎製作所の不正について、執行役、取締役の認知・関与はなかったのか。

A. 可児工場、長崎製作所の不正ともに歴代、現在とも執行役、取締役の認知・関与はなかったという認識である。ただし、長崎製作所の鉄道車両用空調装置における冷房能力試験の問題については、不正ではないという結論とともに当時の社会システム事業本部長であった漆間氏(現社長)に報告されていた。(木目田委員長)

Q. 歴代の役員、特に歴代社長にはどのような形でヒアリングしたのか。また、歴代の役員は一連の不正の原因についてどう理解しているのか。

A. 柵山氏、杉山氏、漆間氏、それ以外の所管する役員には、それぞれヒアリングした。社外役員にも意見交換を兼ねつつヒアリングしている。役員は概ね、「点検で生データを使用していなかったことを初めて知った」「助けを求めてくれれば、いくらでも対応したのに」と言っており、現場との距離は共通して役員が考えている原因と感じた。(木目田委員長)

Q. 歴代社長でヒアリングしたのは、柵山さん、杉山さん、漆間さんの3人だけか。

A. 歴代社長は現状その3名をヒアリングした。調査は今後も継続するので、現時点ではそこまで完了していると理解いただきたい。(木目田委員長)

Q. 交流がない可児工場と長崎製作所で似たような不正が起こった原因についてどう思うか。

A. 原因なのか現象なのかはともあれ、「拠点あって会社なし」という考えや、収益のプレッシャーに対して安易な不正に走ってしまった事が共通している。今後の他の製作所の調査においても、そういった観点をも加味して、リスクを炙り出していきたい。(木目田委員長)

Q. 調査報告書の「長崎事案の公表経緯についての検討」という項目は、会社から依頼された調査項目か。

A. 会社からは依頼されていない。我々の判断で書いたものである。報告書は分担して作っているが、このパートは自分が担当した。(木目田委員長)

Q. 6月の株主総会の議案は取締役選任議案だけであり、長崎製作所の不正が議案に与える影響は大きかったと感じる。株主総会を延期し、周知してから開催する方法などもあったと思うが、どう考えるか。

A. 生命身体への危害の恐れがなく、顧客説明に目処がついてから公表するとしたことに問題はない。ご指摘の延期などをすべきだったということではないが、それも含め、株主総会が間近だったことを踏まえた適切な公表時期について、臨時取締役会などを開催してガバナンスの観点から検討する方がよかった。(木目田委員長)

Q. 柵山さん、杉山さんが96%の賛成を得て選任されたが、結果として辞任している。やはり株主総会までに公表すべきだったのでは。

A. ご議論はあると思うが、公表の経緯はおかしくなかった。ただ今述べたとおり、ガバナンスの観点からもう少し議論があってもよかった。(木目田委員長)

Q. 経営の本気度が足りないという評価があったが、本来どうすべきだったと思うか。また、会社側の再発防止策の評価は。

A. 現場との距離を縮める努力はしていたと思うが、さらに現場に関与すべきだった。結果として、経営陣が現場の情報を吸い上げきれなかったという部分では、経営層がもっと足を運んで現場でミーティングを開くなど出来たのではないかと思う。「言うは易く行うは難し」だが、もっと関与を強めるべきだった。

また、再発防止策については、緊急対策室の検討に対する我々の指摘が反映された内容。この内容がベストかどうかは、今後とも検証が必要であり、今後の調査を踏まえてさらに高度化、改善していく可能性もある。

(木目田委員長)

Q. 経営層の現場への関心の低さについて、どのような背景があると思うか。

A. 関心が低いとまでは言っていない。社長巡回なども行っており、関心は決して低くなかったと思うが、「まさか当社の従業員が不正をしていると思わなかった」という経営幹部が複数いる。現場を信頼しすぎたことが、踏み込みを足りなくさせた。(木目田委員長)

Q. どこのメーカーでも起こり得る話だと思うが、他の企業では起こっていない中で、三菱電機特有の原因をどう捉えるか。また、今回の不正の悪質具合や特殊性は。

A. 可児工場、長崎製作所ともに従業員の仲が良く、その仲の良さが「拠点あって会社なし」に繋がっている。他の会社より、そういった拠点マインドは強いと思う。ただ三菱電機が特に悪質、異常とは思わない。これまでもモノさえ良ければ良いという考えで、さまざまな企業が同様の不正を起こしてきた。これまでの報道によって日本企業の意識も変わってきたので、今後もさらに変わっていくと信じている。(木目田委員長)

Q. 長崎製作所の不正は遅くとも1985年から行われていたが、いつから行われていたのか。それはなぜか。

A. 1985年以前は記録もなく、関係者に話を聞いてもわからないため認定できない。原因は個別にそれぞれ異なるが、例えば、冷房能力試験の問題については、長崎製作所は「開発性能試験で性能を確認できたため、量産段階で毎回同じ検査をする必要はないだろうと考えた。冷房能力試験を量産化ラインで行うには設備投資が必要で、簡単に作れなかった」と説明している。(木目田委員長)Q. 長崎製作所の不正は代々引き継がれていたのか。

A. 課長は認識していたり、していなかったりするが、担当者レベルなどで代々引き継がれていた。検査の仕様を指定していないお客様も多く、従業員はそこまで悪いという意識を持たずに続けてきた。(木目田委員長)

Q. 何課の何人程度が関わっていたのか。

A. 品質の試験を行う品質管理課。見つかっている不正の事実関係は一つ一つ違うが、数名のチームとしてそれぞれの不正に関わっていた。(木目田委員長)

Q. 不正に関して詳細のマニュアルがあったのか。それとも口頭で引き継がれていたのか。

A. 文章は見つかっていない。(木目田委員長)

Q. 商用試験の検査成績書を自動生成するプログラムはいつ誰が作ったのか。

A. 1990年代に試験担当者が業務負荷の軽減を目的に作った。(木目田委員長)

Q. 社会システム事業本部が改ざんを疑った際に、現場では悪いことをしているという認識がなかったと言っていたが、現場から嘘の報告をしているということは、不正の認識があったのではないか。

A. もちろんそうだ。彼らが正しいと思っていたということを申し上げたわけではない。彼らは不正だという認識はあったが、犯罪をしているような意識で、こそこそ、やっていたというわけではない。長崎製作所の数十人の従業員が昔不正に関わったことがあるか、不正があることを知っている状態。(木目田委員長)

Q. 柵山さん、杉山さん、漆間さんのほか何人の役員へヒアリングしたのか。山西さんなどそれ以前の社長は調べていないのか。

A. 何人の役員へヒアリングしたかは数えないとわからない。山西氏などはヒアリングしてないが、客観的なメールアドレスや関係者の証言などで調べ、関与は見つかっていない。ただ今後ヒアリングをしない訳ではなく、調査は続けていく。(木目田委員長)

Q. 可児工場では 1990 年代から UL 認証不適合問題を認識して、虚偽の報告をしていたとあるが、どのように認識して引き継がれていたのか。

A. N シリーズの事だと思うが、技術課の従業員が開発をする中で一緒に不正をしていた。その中で例えば、技術課の課長が転出して、技術課の担当者が新しい課長になり、新入社員が配属されていくといった流れで、引き継がれていた。技術課では、一旦 UL 認証を取ったうえで、後付けで開発して間に合わせようとしていたこともあって、引き継がれていった。なお、こういった引き継がれ方は長崎製作所でも同じであった。(木目田委員長)

Q. 名古屋製作所の品質保証センターは、可児工場の不正をどのように認識していたのか。

A. 品質保証センターは、可児工場が UL から一部の製造委託先工場が未登録であるという連絡を受けたことを知ったが、可児工場からはすぐに登録しましたとレポートがあり、単純な事務的ミスと認識していた。(木目田委員長)

Q. なぜ内部告発がなかったのか。

A. 「問題を報告しても是正のしようがない」「製品出荷が止まってお客様に迷惑が掛かってしまうと思った」という理由が多い。ヒアリングした従業員の一人は「会社が本気でこの問題をどうにかしようとしていると感じ、会社が守ってくれると思えたから、不正を話すことができた」と話した。逆に今まで従業員がそう感じなかったために内部通報がなかったと思う。自分達の拠点を壊すわけにいかないという気持ちもあったと思う。(木目田委員長)

員長)

Q. 鉄道車両用空調装置の冷房能力試験の問題について、車両空調システム部長が不正を把握したのに不正の認識が薄かったために本部長まで報告されなかった、という記載が調査報告書にあるが、部長が隠ぺいしたということか。

A. 車両空調システム部長は他の製作所から来ており、現場についてあまり詳しくなく、お客様の仕様で要求されていないなどの説明を見破ることが出来なかった。部下の説明を信じて、報告しなかった。(木目田委員長)

Q. 冷房能力試験の設備は全くなかったのか。

A. 開発性能試験の設備はあったが、量産化ラインでは一切なかった。商用試験に立ち会うお客様には開発性能試験の設備で対応していた。(木目田委員長)

Q. 大体どのくらいの設備投資が必要なのか。

A. 金額はご容赦いただきたい。ただ、三菱電機の経営全体から見れば、「言ってくれていたら全然問題はなかったのに」という金額だと思う。(木目田委員長)

Q. 独自取材の中で、三菱電機の社員がヒアリングを行っていると感じたが、社員同士では言いにくいこともあると思う。調査の妥当性は。

A. 調査委員会を作った後は委員会の指示の下で、直接案件に関わっていない社員にヒアリングしてもらっている。技術的事項があるので、会社のヒアリングで一時的に絞り込みをして、その上で我々がヒアリングするなどしている。メール等で我々に直接通報することも可能で、社員が言いにくい場合でも、補完できるようにしている。(木目田委員長)

Q. 2,305件は多いが、調査委員会の体制はこのままで続けていくのか。

A. 会社のリソースも使って続ける。可児工場や長崎製作所での経験も踏まえてより合理的な調査方法も検討していく。(木目田委員長)

Q. 可児工場と長崎製作所の不正は法令違反には当たらないのか。

A. 法令違反には当たらない。(木目田委員長)

Q. 可児工場と長崎製作所について、現在把握している範囲で法令違反になりそうな問題はあるか。

A. 問題の指摘は複数あるが、現時点で法令違反の有無を申し上げる段階には至っていない。(木目田委員長)

#### ※以降投資家 QA

Q. 来年4月迄に調査をするとのことだが、これまでの調査を踏まえどのような調査を行っていくのか。

A. 22ある製作所を全て調査するつもりである。品質不正の問題を全て炙り出し、それに伴って役員等に責任があれば事実関係を明らかにし、ガバナンスの課題があればそれらも明らかにしたい。(木目田委員長)

Q. 調査委員会は全体像を明確にするのがミッションの1つと思うが、委員長として、膿を出し切るとはどのような状態になることだと考えているか。

- A. 自分の会社が自分で製造している製品の話であり、このような外部者からなる委員会に依存しなければならないことは好ましいことではなく、委員会が必要なくなる状態になることだと思う。(木目田委員長)
- Q. 来年 4 月は問題を明確にするものであって、膿を出すと言う意味では、三菱電機自体が、自社の活動として中期的に取り組むことが必要という理解で良いか。
- A. その通りである。会社は未来永劫存続する限り品質の問題に取り組んでいくべきであり、今回の教訓を活かし、4 月以降も決して手を抜くようなことがあってはならない。(木目田委員長)
- Q. 長崎製作所と可児工場以外の調査の進捗状況は。また、次の公表のタイミングは。
- A. 既に会社が公表している製作所及びそれ以外の製作所について、アンケート結果等を基に、複数の製作所のヒアリングを開始しており、資料等の検討も始めている。公表については、概ね四半期に 1 回を目途に調査状況を報告していきたいと考えている。生命身体の安全に問題がある場合や重大な問題がある場合は、その都度会社が適切に公表するものと理解している。(木目田委員長)
- Q. 長崎製作所と可児工場以外の調査において、性能の不正のような深刻な事案は見つかっていないか。
- A. 重大な問題があれば会社が適切に公表するものであるが、現時点、会社が公表していないもので重大な問題として認識しているものはない。例えば、法令違反としては、冷熱システム製作所の検査装置の配線切れの問題で、電気用品安全法の対象製品があったことが既に会社から公表されている。(木目田委員長)
- Q. 長崎製作所と可児工場の問題はコンプライアンスの問題であり、性能等法令違反ではなかったと結論付けられたと思うが、そのエビデンスは、例えば第三者に確認する等、どのように担保されたのか。
- A. 製品によってやり方は異なるが、例えば、会社側の技術的な知見のある社員が元データをチェックし、再度現場において、適切な監視の下、実際に検査をし直すなどの方法で安全性を確認している。(木目田委員長)
- Q. 既に出荷された製品について、設計上の安全性は確認できていると思うが、製造上の安全性も確認されているのか。
- A. 会社にて確認している。例えば、冷熱システム製作所の問題では、7 月 30 日に会社が公式サイトに掲載しており、全数、無償にて絶縁性の確認や漏電ブレーカの設置状況の点検を実施するという対応がなされている。(木目田委員長)
- Q. 経営陣は調査活動に誠意をもって真摯に協力していると感じるか。今回の件は透明性を持って開示すべきだと経営陣が危機感を持って対応していること具体例を教えてください。
- A. 調査に真摯に対応しており、例えば、ヒアリングについても短い期間でスケジュール調整し、時間も相当使ってもらっている。また、長崎製作所の問題の公表の仕方について社外から批判を受けたことに対し、会社としては反省せねばならないとの考えで、適時開示・情報開示のあり方を見直し、8 月中～下旬頃からは積極的に開示するようになってきている。その分、不正の発表が相次いでしまっているが、経営が反省し真摯に対応している例と言える。(木目田委員長)
- Q. コミュニケーションの問題が指摘されていると思うが、現場が意見を言いにくい雰囲気や、意見を言う場がない等について、しくみとして問題があると感じた点があれば教えてください。

A. 拠点の仲間内では良いが、外にはモノが言いにくい、また、一部からは、上司に対してモノが言いにくいと聞いており、本部等との断絶につながっていると思う。加えて、ミドルマネジメントが弱体化、つまり、下からの相談を受け止め、その対応を自分の上司に相談しにくい、あるいは、上に言っても仕方がないと思っているところがある。報告書にも記載のとおり、今後、どのように組織風土を変えていくかは対応を要するところである。  
(木目田委員長)

Q. 調査報告書(要約版)P26「公表時期の検討」について、不正のあった他社と比較して問題がないとしているが、ガバナンスに問題がある会社と比較して問題がなかったということで本当に良いのか。

A. ご質問の主旨は理解するが、生命身体の安全に問題がないようなケースにおいては、顧客説明を優先し顧客説明の目途がついてから公表するという運用も現に行われているということを説明として記載したものである。また、そのような運用がおかしいとは思っていない。(木目田委員長)

Q. P26「人の生命身体等に危険を及ぼすとは考えられていなかったため、一分一秒でも早く、他の全てを犠牲にしてでも直ちに公表・注意喚起しなければならないといった事情もなかった」とあるが、誰がそう考えたのか。

A. 会社ではなく、私がそう思っているということであり、他の委員からも間違っているとの指摘は受けていない。  
(木目田委員長)

以上