



2021年10月1日

各位

会社名 三菱電機株式会社  
代表者名 執行役社長 漆間 啓  
(コード番号 6503 東証第一部)  
問合せ先 広報部長 阿部 恵成  
(TEL 03-3218-2111)

## 当社における品質不適切行為に関する原因究明及び再発防止等について（第1報）

三菱電機株式会社は、外部専門家で構成する調査委員会（委員長：西村あさひ法律事務所 木目田 裕、2021年7月2日公表）に委嘱した、品質に関わる不適切事案の調査のうち、電磁開閉器における第三者認証不適合（5月7日、7月21日公表）が判明した名古屋製作所 可児工場（岐阜県可児市）と鉄道車両用空調装置等の不適切検査（6月30日公表）が判明した長崎製作所（長崎県西彼杵郡時津町）に関する調査報告書を本日受領しました。当社はこの調査報告書を真摯に受け止め、深い反省の下、本日開催した取締役会で、今後の当社の方針と、再発防止策を含む3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の取り組みについて審議、承認いたしましたので、下記のとおりお知らせします。

再発防止策を含む3つの改革については、以下が主な内容となります。

### ① 品質風土改革

品質改革推進本部を社長直轄の組織として設立し、「本社主導の新たな品質保証体制の構築」、「事業本部横断の知見共有と機動的な支援」に向けて、全社共通施策として、「牽制機能の再構築」、「技術力・リソース課題への対策」、「品質コンプライアンス意識の再醸成」を実行してまいります。また、2022年4月には品質改革推進本部を管掌する品質担当執行役(CQO)を外部から招へいします。

### ② 組織風土変革

改革の意見を持つ従業員を社内公募して、全社変革プロジェクト“チーム創生”を立ち上げ、新しい三菱電機の創生に向けて、具体的な提言をまとめ、実行計画を策定します。並行して、人事制度の刷新として、「閉鎖的な組織風土の打破」、「経営陣自らの変革」、「ミドル・マネジメント、現場のサポート」を進めてまいります。

### ③ ガバナンス改革

経営監督機能の強化のため、中長期的かつ持続的な企業価値向上へ向けた取締役会改革の取り組みを進めていきます。さらに、弁護士等の外部専門家から構成する「ガバナンスレビュー委員会」を設置し、内部統制システム・ガバナンス体制を検証し、課題抽出と改善策の提言を受けるとともに、当社執行役・取締役の経営上の責任の有無についても明らかにすることといたします。

また、調査委員会による当社全22製作所等の品質に関わる調査は今後も継続し、3カ月ごとを目安に調査結果と当社としての取り組みの進捗・進化を公表していく予定です。当社の製作所等については2022年4月を目処に調査完了を目指し、その後、関係会社の調査に取り組む予定です。したがって、今回は第1報として、名古屋製作所 可児工場と長崎製作所に関する調査結果、及びそれを踏まえた当社の方針をお知らせしますが、同時に、今後も当社の製作所等の品質に関する調査を継続し、その結果も踏まえながら、再発防止策を含む当社の3つの改革を深化・発展させながら着実に実施していきたいと考えております。

お客様や関係者の皆様をはじめ、多くの皆様に多大なるご迷惑をお掛けしていることを、あらためて深くお詫び申し上げます。

当社は、調査委員会の報告書に記載されたご指摘や提言を真摯に受け止め、皆様からのご信頼を再びいただけるよう、グループを挙げて再発防止にあたりるとともに変革に取り組んでまいります。

## 記

### 1. 調査報告書の概要と当社の方針

当社は長崎製作所が製造する鉄道車両用空調装置等の不適切検査の判明を受けて、7月2日に社長を室長とする緊急対策室と社外弁護士を委員長とする調査委員会を設置しました。調査委員会には、委嘱以前に判明していた名古屋製作所 可児工場の電磁開閉器における第三者認証不適合の調査を含む全社レベルの不適切事案の事実調査・真因究明と再発防止策の策定・提言を委嘱しております。

当社が本日、受領した調査報告書は、既に公表のとおり、名古屋製作所 可児工場の第三者認証不適合（電磁開閉器）と、長崎製作所の不適切検査（鉄道車両用空調装置等）に関するものとなります。

また、名古屋製作所 可児工場と長崎製作所の調査結果以外に、いずれも既に公表済の、冷熱システム製作所で発見された検査装置の不備、受配電システム製作所で発見された一部検査の不実施、福山製作所で発見された定期工場監査受験時の不適切行為の3件についても、概要が記載されております。

調査委員会は、まず当社国内全従業員に対するアンケート調査を実施し、次いで名古屋製作所 可児工場、長崎製作所に対して、アンケート等で得られた内容について客観的データ等の突合による整合性確認、当該拠点関係者や役員に対するフォレンジック調査及び関係者へのヒアリング調査を実施しました。

名古屋製作所 可児工場と長崎製作所の調査結果の概要と個々の事案への当社対応は表1に示すとおりです。名古屋製作所 可児工場では公表済の2件と合わせ計6件、長崎製作所では公表済の8件と合わせ計12件、品質不適切事案の報告を受けております。

表1 名古屋製作所 可児工場と長崎製作所の主な調査結果と当社の対応

#### (1) 名古屋製作所 可児工場

※①項は5月7日、③項は7月21日に公表した事項です。②項はその後の調査で判明した事項です。

※①②③項ではULの定期確認(FUS：フォローアップサービス)時に虚偽の図面提示等により齟齬を隠したことも確認されました。

	判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①	電磁開閉器(Tシリーズ)の一部機種の一部品においてULに認証登録された樹脂材料とは異なる材料を使用 (5月7日公表)	一部機種部品(可接キャリア)でUL認証登録したものは別の樹脂材料を使用 出荷期間・台数: 2013年1月～2021年4月26日 合計約219万台	齟齬を認識後、すぐに当該品の生産・出荷を停止しました。今年5月15日にUL認証を抹消し、5月18日からUL認証のない製品として生産を再開しております。
②	電磁開閉器(Nシリーズ※) UL認証との不整合  ※Tシリーズ前身機種で現在は生産中止(一部機種除く)	過去において一部の生産委託先工場がULに未登録及びUL認証登録したものは別の材料を使用 出荷期間: 1994年～2016年 (一部機種は現在も製造中)	2008年頃からUL認証との不整合について順次是正が開始され、その後すべての是正を完了するには至っておりませんでした。2012年のTシリーズ発売に伴い、Nシリーズは生産中止(一部機種を除く)しております。なお、現在も生産を継続しているNシリーズ一部機種については誤記・修正漏れに起因するUL認証との不整合が判明したため、8月にULへ変更申請を行いました。

③	マニュアルモータスタータにおいて UL に認証登録された材料とは異なる材料を使用 (7月21日公表)	一部の部品において UL 認証登録したものとは異なる材料を使用 出荷期間・台数 2013年4月～2021年4月 合計約14万台	本製品で使用していた部品の UL 認証取り消しに伴い、2021年4月に UL 認証品の生産・出荷を停止していました。その後、左記の齟齬が判明しました。現在は UL 認証のない製品を生産中です。
---	---	--	--

※上表の項目以外に、調査委員会報告書の注記欄に、電磁接触器の一部機種について出荷検査の一部を実施していなかった等の問題、サーマルリレーの一部機種で動作時間による分類の表示方法が JIS 規格と整合していなかった問題、電磁接触器の一部機種で開放電圧の値が JIS 規格と整合していなかった問題の3件が記されています。

(2) 長崎製作所

a. 車両用空調装置

※①～⑤項と⑦項、⑨項は6月30日に公表した事項です。④項の一部と⑥⑧項はその後の調査で判明した事項です。

※以下の各項目においては、各々において不適切な検査成績書も作成しておりました。

また、①冷房能力試験及び冷房消費電力試験については、商用試験の検査成績書を自動生成するプログラムを作成し、使用していたことも確認されました。

	判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①	商用試験 ：冷房能力試験及び冷房消費電力試験 (6月30日公表)	JIS E 6602 の温度条件下ではなく、工場常温下で試験を実施 出荷台数：93社7万3,986台	不適切行為が判明した時点で、当該品の出荷を停止し、JIS 規定やお客様との契約仕様に従った試験方法に改め、出荷を再開しております。
②	商用試験 ：暖房能力試験及び暖房消費電力試験 (6月30日公表)	契約に定める温度条件下ではなく、工場常温下で試験を実施、ないしは不実施 出荷台数：5社8,621台	
③	商用試験 ：防水試験 (6月30日公表)	JIS E 6602 の完成品散水試験でなく、箱枠水密試験等で代用 出荷台数：93社6万9,522台	既納品への対応については、既に公表済みの項目は、お客様と個別にご相談しております。
④	商用試験 ：絶縁抵抗試験及び耐電圧試験 (6月30日一部公表)	JIS E 6602 ないしは契約に規定の絶縁抵抗・耐電圧試験の一部不実施 出荷台数：11社8,863台	
⑤	商用試験 ：形状・寸法検査 (6月30日公表)	契約に定める形状・寸法検査の不実施 出荷台数：93社6万5,659台	
⑥	開発性能試験 ：冷房能力試験	(a) 定格冷房能力の95%以上100%未満でも合格と判定 出荷台数：52社1万7,121台 ※95%以上100%未満で合格との判定は2011年に100%での判定に改めました。 ※JIS E 6602 規定の温度・湿度条件幅の中央値で試験を行った場合の測定値で能力が95%～100%未満と判定された装置でも、JIS 規定の温度・湿度条件の公差範囲内で、定格100%以上の能力を有していることが、後に判明しております。  (b) 冷房能力及び冷房能力算定の基礎となる一部パラメータにつき、検査成績書に実測値と異なる数値を記載 出荷台数：1社355台	今回調査で新たに判明した事項については、お客様へのご説明を速やかに開始します。

⑦	開発性能試験 ：冷房過負荷試験 (6月30日公表)	JIS E 6602 の冷房過負荷試験の不実施 出荷台数：56社1万8,860台
⑧	開発性能試験 ：冷房低温試験	JIS E 6602 の規定より短い運転時間で 試験結果を判定 出荷台数：56社1万8,860台
⑨	開発性能試験 ：振動試験 (6月30日公表)	JIS E 4031 の耐久試験に代え加振時の 測定結果から判定 出荷台数：56社1万8,860台

※上表の出荷台数は最大値で、契約書での JIS 準拠指定の有無等は確認できておりません。  
 ※上表の項目以外に、調査委員会報告書の注記欄に、JIS E 5006 に準拠の試験の一部不実施と絶縁抵抗試験及び耐電圧試験における契約条件と異なる試験の実施の2件が記されています。

#### b. 車両用空気圧縮機

※①項は6月30日に公表した事項です。

	判明した不適切事案	概要と台数	当社の対応
①	開発性能試験 ：後継機種における 先行機種試験結果の 流用 (6月30日公表)	後継機種の開発性能試験において、 先行機種の試験結果を顧客 と合意なく流用していた 出荷台数：18社1,002台	JRIS E 5002 の規定に従い※、 先行機種の試験結果を流用 する場合は、技術的説明と共 にお客様の合意を必ず取得 するよう改めました。 ※2013年に制定された JRIS E 5002 では、顧客の合意の下で、 先行機種の試験結果の流用が 認められております。

#### c. その他の調査結果

長崎製作所の施設システム部が製造するホームドア及び映像情報システムについては、不適切行為は行われていないことを確認した旨が報告されました。

今回受領した調査報告書は、名古屋製作所 可児工場と長崎製作所で発生した事案の事実関係を踏まえ、「原因背景等（直接的な原因）」と「直接的な原因を生み出した真因」及び8つの「提言」が記載されております。

##### 「原因背景等（直接的な原因）」

- ・ 従業員の間に、規定された手続き（規格への準拠であれば、規格に忠実に従った適正な検査）により品質を証明するという姿勢が徹底されておらず、「品質に実質的に問題がなければよい」との正当化が行われていたこと
- ・ 本来牽制機能を果たすべき品質部門が製造部門の傘下にあるなど独立性が確保されず、質の点でも量の点でも脆弱であったこと
- ・ ミドル・マネジメント（特に現場に近い課長クラス）が日々多忙を極め、現場と経営層との結節点としての役割を果たせない状態に追い込まれていたこと
- ・ 本部・コーポレート（注）と現場との間に距離・断絶（コーポレートは現場を支援し、一緒になって考え、解決してくれるという実感を現場が持てていなかったという事情）があったこと

（注）「本部・コーポレート」とは、以降当社製作所や工場以外の部門、すなわち本社管理部門、スタッフ部門や事業本部の本社部門を指す言葉として使用します。

##### 「直接的な原因を生み出した真因」

- ・ 工場・製作所といった拠点単位の内向きで閉鎖的な組織風土が存在
- ・ 独立性の高い事業本部制における水平展開の難しさ、コスト増となる施策へのディスインセンティブ

- 品質を第一にするとの経営陣の決意があったにもかかわらず、そのための環境整備不足や従業員に対してその決意を伝える施策不足、品質点検施策のルーティン化など、経営陣の「本気度」に課題があったこと

「提言」

- ①手続きにより品質を保証するという品質に対する正しい考え方の徹底
- ②手順書等のプロセスの第三者目線でのチェックと棚卸し
- ③品質部門の強化（製造部門からの組織的独立性の確保と、製造部門に対する牽制を働かせ得る質・量ともに十分な人材の確保）
- ④ミドル・マネジメント（特に現場の部長級、課長級の管理職）の支援・強化（業務負荷の適正化とその役割と責任に応じた教育・訓練の実施）
- ⑤本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか（本社部門での現場支援体制の整備、現場と本部・コーポレートとの人事交流の活性化）
- ⑥製作所や工場への強い帰属意識（所謂製作所・工場あって、会社なし）への対処（キャリアパスとしての他拠点経験、ミドル・マネジメント層を通じた現場と経営の連携強化による現場改革）
- ⑦「事業本部制」を前提とした対策（品質向上投資の業績評価の枠外管理、総合的視点からの事業評価による適切な資源投入）
- ⑧品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度（品質部門の人材を含めた強化の継続、リソースを十分に投入した点検活動の継続）

これらの指摘・提言は名古屋製作所 可児工場と長崎製作所の調査を通じて得られたものではありますが、指摘された原因・真因・対策提案は、品質、組織風土、ガバナンスにわたる広範なものとなっており、当社他拠点に対しても水平展開できる可能性は大きいと認識しております。

今後、調査委員会による他の製作所への調査は継続し、それらの調査結果も踏まえた個々の拠点単位での再発防止策に加え、図1のとおり全社レベルでの品質、組織風土、ガバナンスの課題に対する体制整備・施策の展開を10月以降、順次実行に移してまいります。



図1. 調査委員会指摘の原因・対策提案を受けた再発防止策の全体像

## 2. 品質風土改革

### (1) 本社主導の新たな品質保証体制の構築 ～品質改革推進本部の設立～

2021年10月1日付で品質改革推進本部を社長直轄の組織として設立し、再発防止策の実行責任部門として当社グループ全体の品質ガバナンス強化を牽引する体制とします。そして、2022年4月には品質改革推進本部を管掌する品質担当執行役(CQO)を外部から招へいします。

品質保証体制に関するインフラ整備等に必要投資枠には2年間で300億円を確保し、優先度を判断して迅速に投資を実行していきます。

### ①実効性ある品質内部統制及びガバナンス体制確立

- 品質改革推進本部には、従来、生産システム本部に帰属していた品質保証推進の機能を持たせるとともに、各製作所にある品質保証部を同本部の帰属とし、品質保証の機能・権限を集約します（図2）。これにより、本社の牽制機能を強化し、各製作所の品質管理課が担う現場レベルの内部統制機能とも連携しながら、より実効性の高い品質保証体制を再構築します。
- 品質改革推進本部の活動状況は、執行役会議に定期的に報告、経営陣が柔軟に支援機能と牽制機能の見直しを行い、品質不適切事案の再発防止を経営レベルで実行します。
- 品質コンプライアンスにかかわるガバナンス体制の実効性については、従来の監査部の監査機能に加えて、執行役会議から業務執行を委嘱された企業行動規範委員会に新たな機能を付与して品質改革推進本部の実効性のモニタリングを行います。また、執行役会議及び取締役会に対して活動状況の報告を頻度高く実施し、評価・監督を受けて改善のPDCAを回してまいります。加えて、ガバナンスレビュー委員会（後述）の検証・提言を受け、執行側のガバナンス機能の更なる強化を進めます。

### ②品質改革推進本部の重点取り組み

「本社主導の新たな品質保証体制の構築」、「事業本部横断の知見共有と機動的な支援」に向け、以下の施策を重点的に進めてまいります。さらに、2022年4月からは、「外部からの品質担当執行役(CQO)登用により、従来の考え方・やり方にとられない抜本の変革」を進めてまいります。

- コーポレートがリーダーシップを発揮し、各拠点・各現場に即して対応できる強靱な品質保証体制の整備
- 品質管理者の権限とリソース強化、開発設計プロセスを効率化する技術支援強化などミドル・マネジメント（特に現場の部長級、課長級の管理職）層が本来の役割を発揮できる環境の整備
- “プロセスを重視する品質保証”に向けた、品質関連情報の一元管理や試験・評価データの自動収集などのデジタル化加速及び経営層を含む従業員全員への高い品質コンプライアンス意識の醸成

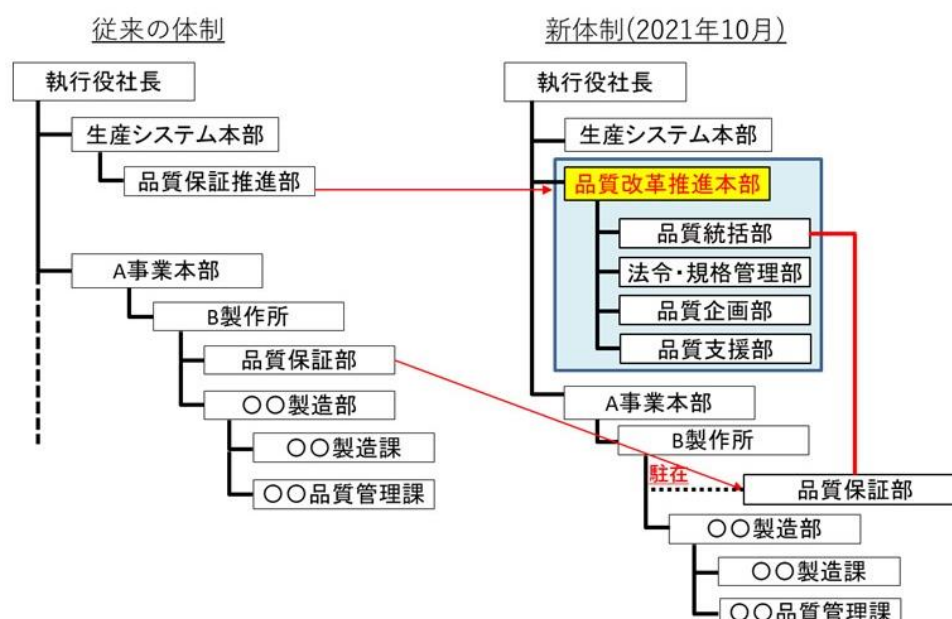


図2. 品質改革推進本部の構成

### ③品質改革推進本部の業務概要

- ・ 品質統括部
  - 品質改革活動全般の統括と、全社的な品質監査、品質保証活動の実行
  - 契約仕様と出荷品仕様、検査実態の同一性確認監査の実施
  - 受注・開発プロセスにおける各ホールドポイントでの品質リスクの検知及び問題が判明した場合の出荷停止指示等の発動（事業本部・製作所への第三者牽制）
- ・ 法令・規格管理部
  - 品質に関わる法令・公的規格の管理
- ・ 品質企画部
  - 品質改革に関わる全施策の企画、フォローアップ
  - 品質コンプライアンス教育の強化推進
  - 品質保証人材のローテーション、育成計画策定
  - 品質保証部門の技術力強化による第三者牽制機能強化
  - 品質保証に関わる評価・検査設備投資や人的リソース投入の妥当性判断(事業本部側への第三者牽制機能)
- ・ 品質支援部
  - 当社製作所等と関係会社の品質保証プロセスにおける問題解決支援
  - 当社製作所等と関係会社との品質課題の共有、調査委員会との連携、品質不適切行為発覚時の原因究明、再発防止策定など各拠点活動の支援
  - 契約仕様と出荷品仕様、検査実態の同一性確認システムの構築推進
  - デジタル化による試験自動化やデータ改ざん防止システム等の構築推進

### (2)品質保証体制を改革する全社共通施策

当社製品の品質保証体制を改革する全社共通施策として、品質改革推進本部が主体となって、次に示す「牽制機能の再構築」「技術力・リソース課題への対策」「品質コンプライアンス意識の再醸成」を実行してまいります。

特に、業務デジタル化として、お客様仕様と出荷基準の同一性確認強化、試験・評価データの改ざん・捏造防止などの品質強化策を推進します。また、品質サポート部隊を新たに設けることで、本社による現場の問題解決支援を強化します。

全社共通施策の実行に加えて、製品や拠点の垣根を越えた人事ローテーションを戦略的に計画、実行することで、配属先の固定化による弊害を低減します。

#### <牽制機能の再構築>

##### ①品質保証に関する指揮命令系統の製造拠点からの分離・独立

これまで各製造拠点に所属していた品質保証部を品質改革推進本部所属とし、各製造拠点から品質保証に関する指揮命令系統を分離・独立させ、品質確保のための評価・検査への資源投入の適正化を指示する権限や、現場の負荷状況により開発や生産を止められる権限及び製品の検査や品質状況により出荷を止められる権限を付与します。

##### ②品質保証機能の強化

品質改革推進本部に所属し各製作所に駐在する品質保証部門は、第三者の立場で以下の取り組みを推進します。

###### a. 受注プロセスの適正化

受注時に、お客様からの要求仕様に対する製造現場の能力や品質検査体制との整合性を判定するなど、受注プロセスの適正化に向けたガイドライン策定とその実行をモニタリングします。

- b. 変更点管理の徹底  
各製造拠点がお客様と取り交わした契約の変更や法令・公的規格の改正時の変更点管理を徹底します。認証取得作業や出荷製品実物への変更点反映状況を見える化するシステムなどの導入を品質改革推進本部主導で検討します。
- c. 品質保証に関する業務プロセスの厳格化支援  
品質保証に関する業務をより具体的に規定し、開発・生産工程内の各ホールドポイントで品質改革推進本部の品質統括部の部員が審査に参画し、品質リスクに繋がる問題点を第三者目線で評価し、問題がある場合は製造拠点にスケジュールや体制の見直しなどは是正勧告し、その実行を確認します。
- d. 品質監査の強化  
品質監査チームを編成し、現場担当者へのヒアリングや、現物・試験データと規格・仕様とをその場で突き合わせる抜き打ち監査など、品質監査の強化を図ります。認定機関の定期監査や法令で定められた定期確認のやり方も対象とします。
- e. 品質問題情報の確実な収集  
品質問題についても“内部通報制度”の活用をあらためて周知徹底し、品質不適切行為やリスク情報の吸い上げを強化します。具体的には、ポスターや携帯カードに品質問題も対象であることを明記刷新し、「疑問に思うことがあれば内部通報制度を活用すること」や「通報者保護が徹底されること」等についても、あらためて従業員一人一人に周知徹底を図ります。さらに、品質不適切行為に関するアンケートを継続し、回答内容を分析して不適切行為のリスク低減を図ってまいります。
- f. 品質マネジメントシステムの再構築  
全社の品質改善目標が、各拠点の現場での重点課題や方策、管理項目など具体的活動に落とし込まれるよう、総合的品質管理 (TQM, Total Quality Management) を導入します。

#### <技術力・リソース課題への対策>

- ①法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底  
遵守すべき品質関連の法令・公的規格を一元管理し、法令・規格製品・機種との対応の見える化、変更情報などの入手方法のルール化、遵守状況の確認、課題判明時の指導・指示、有識者育成などを徹底します。
- ②IT化、デジタル化による品質強化  
業務デジタル化として、お客様仕様と出荷基準の同一性確認強化、試験・評価データの改ざん・捏造防止などの品質強化策を推進します。具体的には、デジタル化による試験や検査記録の自動化を推進するとともに、取得した結果をデータベースで一元管理するシステムを構築することにより、データの信頼性向上を図ります。品質保証体制に関するインフラ整備等に必要な投資には2年間で300億円を確保し、モデル拠点にて具体的検討を開始、優先度に応じた投資を迅速に実行していきます。
- ③拠点に対する本社支援の強化
  - a. 品質サポート部隊による現場の問題解決支援強化  
品質サポート部隊が、製造拠点の問題解決やリスク対策を本社側からも支援するなど、当社研究所や技術センターが拠点技術力底上げを支援する仕組みも検討します。
  - b. 保有技術資産の全社展開による設計上流での品質作りこみ  
開発・設計上流での品質作りこみにより、作業のやり直しや手直しを防ぎ現場業務を効率化するため、全社の技術資産の活用を促進します。設計ツールや解析モデル/データ、設計ガイドライン、各種データベースなど技術資産の標準化・普遍化を行い、全社の開発・設計現場に流通させる仕組みや、高額な設計・評価ツールをシェアリングし、小規模事業拠点でも活用可能とする仕組みの構築を品質改革推進本部主導で進めます。



#### ④品質保証人材育成

品質保証の体制強化に資する人材育成のために、技術センターや研究所での OJT 研修やスキル教育などの強化や品質保証人員計画枠の拡大、積極的な社外からの経験者採用のためのコーポレート部門としての予算の確保などに加えて、人材の流動性の改善も品質改革推進本部主導で推進します。

#### <品質コンプライアンス意識の再醸成>

品質コンプライアンス意識とは、法令・規則を遵守し、高い倫理観を持った行動で、お客様をはじめ関係者の信頼に誠実に応える意識であると考えております。2021年6月に当社で制定したコンプライアンス・モットー「Always Act with Integrity」（いかなるときも「誠実さ」を貫く）を全役員、全従業員の行動規範として定着させ、また「品質は定められた手続きを遵守することで保証する」との考え方を浸透・定着させることを目指し、以下の施策を強化します。

##### ①人事ローテーションの活性化

各拠点の人材マップを作成し、量産品製造拠点・個別生産品製造拠点との入れ替えなどの視点で製品や拠点の垣根を越えた品質保証人材の人事ローテーションを戦略的に計画します。

##### ②経営層への品質コンプライアンス意識の浸透

経営幹部自身が、品質コンプライアンス推進の責任者であり自らの行動を変容して従業員に範を示す意識を醸成するため、一連の品質不適切行為事例と教訓、全社品質状況を展開する活動を強化します。

##### ③品質コンプライアンス意識教育

「品質は定められた手続きを遵守することで保証する」ことを理解させる教育コンテンツを作成して全従業員に浸透させます。職能別、階層別に教育コンテンツを作成して、全従業員の品質コンプライアンス意識の向上、一連の事案の風化防止につなげます。

### 3. 組織風土変革

品質改革の推進体制としての品質改革推進本部の設立と並行して、全社的な組織風土改革に向けた取り組みを強化します。2021年10月に全社変革プロジェクトを立ち上げ、全社から公募したメンバーからなる変革チームで、過去のやり方にとらわれず組織風土改革への議論を深めます。あわせて、「上に声を上げやすい」「失敗を許容する」「情報を共有しともに課題を解決する」風土を実現するため、人事制度の刷新と施策の充実化を実行します。

#### (1)全社変革プロジェクト“チーム創生”

高い問題意識や変革の意思を持ちながらも、これまでの“声を上げにくい”雰囲気の中で、意思表示や一步を踏み出す行動に出ることをためらっていた従業員に、抜本的な経営変革に参画してもらい、内側から会社を生まれ変わらせる活動を起動することが重要と考えており、その牽引部門として10月に全社変革プロジェクト“チーム創生”を立ち上げます。

まじめに日々の仕事に取り組む中で、それぞれの現場で様々な具体的課題に直面しながら、組織運営のあり方や組織の仕組みに対する強い問題意識や改革の意見を持つ多様な従業員から社内公募により約40名を選抜し、本プロジェクトを推進します。

新しい三菱電機の創生に向けて、プロジェクトでは、社外の専門家のアドバイスも受けながら広く社内の意見を集め、7つの視点から当社の事業や業務のあり方を棚卸し、見つめなおしてより良い形に変えていく取り組みをスタートします。

2022年3月をめぐりに、当社にとってより重要で緊急度の高い“コアテーマ”を複数抽出することにより、チームのメンバーと経営層が一体となって変革に向けた具体的な提言をまとめ実行計画を策定します。

その後は、変革の具体的なロードマップを従業員と経営層が共有し、実行フェーズに移行いたします。

この取り組みを通じて、調査委員会報告書にて指摘されている「ミドル・マネジメントに対する経営陣のサポート不足」、「現場と本部・コーポレートとの距離・断絶」、「閉鎖的な組織風土」、「独立性の高い事業本部制」などの課題についても対応を図る予定です。

#### <課題抽出の7つの視点>

- a. 社会課題と事業との関わり、強み、環境変化への対応、オープンイノベーションのあり方など
- b. 事業本部制、本社と拠点の関係、事業本部とコーポレートの機能分担、本部間・拠点間の連携のあり方など
- c. 意思決定プロセス、KPI の設定とその見直しの仕組み、情報共有のスピードや分析のレベル、人事評価・目標管理など
- d. パーパス、ビジョン、ミッション、スコープの共有・浸透・定着、社会・時代の変化に応じて自己変革する仕組みなど
- e. 個人・組織の能力及びコミュニケーションなど管理職層の能力の見える化、目標設定、レベルアップやフォローアップの仕組みなど
- f. 人材の流動性や多様性、ジョブ型&メンバーシップ型のバランスなど
- g. 社風や組織文化の見つめ直し、より良い形への進化と醸成、伝承のあり方など

#### (2) 人事制度の刷新

調査委員会の調査報告書で会社の風土、マネジメントについて多くの指摘を受けたことを重く受け止め、人事の諸制度を次のように刷新していきます。

##### ① 閉鎖的な組織風土の打破

- ・ローテーションのダイナミックな推進による組織の壁の打破

現場と本社、部門・拠点・事業本部間の壁等、組織間の壁の打破に向けて、会社のあらゆる階層で組織の垣根を越えた人の交流を活性化させていきます。

品質保証部門に限らず、技術系業務従事者は部門を越えて異動する機会が少なく、同じ母集団での仕事が長期間にわたりがちな現状を変えていく必要があると考えています。

具体的には、本人希望に基づくローテーションの実行、若年層から経験を広げるためのローテーションの仕組みの導入、管理職層のローテーション活性化等、多面的な施策を実行します。

これにより、トップ・マネジメント層から技術系の担当者層までを徹底的に活性化して、閉鎖的な風土や常識から脱却し、多様な経験と広い視野をもつ人材の育成を促進して、部門の壁を越えて、三菱電機全体で協力・協働し合う組織風土づくりを強力に進めます。

全社変革プロジェクトにおいても、「従業員が自らのキャリア希望を実現できる環境を整える」という観点から有効な方法を検討し、KPI を設定して実行、フォローを実施してまいります。

- ・多様性の推進による内向き風土の打破

調査報告書でも指摘をされている「内向き」の風土の大きな原因になっている可能性のひとつには、経営陣もいわゆる当社生え抜きの人材が多く、経験やスキル等の多様性が不十分であることが考えられます。執行役にも外部の人材を複数迎え入れることにより、多様性を向上させ、当社内では従来常識と考えられてきた点について、果敢に見直しを図ってまいります。

また、執行役のみならず、あらゆる階層で多様性の推進や、経験者採用の積極化など多角的な施策を強力に推進し、内向きの風土を打破する土台を構築していきます。これらについても、全社変革プロジェクト内で効果的な方法を論議、検討し、KPI を設定して実行、フォローを実施してまいります。

## ②経営陣自らの変革

### ・執行役の報酬体系の革新とコーチングによる行動変容

現在の当社執行役の報酬の決定に、従業員エンゲージメント等の非財務指標は明示的な評価項目となっておりません。従業員によるチャレンジや、品質に向けての長期的な取り組みを加速するため、従業員エンゲージメントなど、短期の売上高、利益を中心とした財務指標以外の項目と執行役報酬の連動を含めた検討を報酬委員会で行い、執行役の報酬体系を革新していきます。

また、執行役全員には、外部の第三者によるコーチングも新たに導入します。コーチングに当たっては「上に声を上げやすい」「失敗を許容する」「情報を共有しともに課題を解決する」風土を実現するという明確な目標に向けて、360度フィードバックも活用しながら、まずは執行役から行動を変革してまいります。

### ・管理職層の評価、登用方法の変革

執行役のみならず、従業員、特に管理職層に対する評価は事業の業績が大きな評価要素となるという考え方が浸透しておりますが、今後は製作所長、部長、課長など管理職層の評価には、執行役同様、非財務的な要素を従来以上に重視し、全社変革プロジェクトで、求められるリーダー像や、管理職層のあり方についてさらに議論を深め、現場の声を大切にしながら登用・処遇を行ってまいります。

## ③ミドル・マネージメント、現場のサポート

当社では本来、ミドル・マネージメント、とりわけ課長層が経営トップの方針も理解し、現場の状況も把握する「組織の中心」として機能することが期待されています。その中で、調査委員会による、ミドル・マネージメント層の繁忙感や疲弊感、また、不足するリソースを要求する選択肢をあきらめていた、という指摘については重く受け止める必要があると考えています。

多くの課題と輻輳する業務により、課長層に大きな負荷がかかっているという問題について、実情を丁寧に把握したうえで本来の役割を果たすことができるように、必要な支援を行い、環境を整備することが急務と認識し、ミドル・マネージメント層が問題を抱え込まず、自らが連節点となり現場の声を届け、経営層とコーポレートスタッフがその声にしっかり応える取り組みを強化してまいります。

### ・適切なリソース投入と管理スパンの適正化

それぞれの現場で不足するリソースについて、執行役をはじめとするトップ・マネージメントが個別にしっかりと確認し、仕事を変える、やめるの判断を行った上で適時適切なリソース投入を決断していく活動を即時に開始します。また、課長層に大きな負荷がかかっている実態に対しては、組織サイズの適正化や、一部の責任権限の分担等により管理スパンの適正化を推進します。具体的な進め方については、全社変革プロジェクトで検討を行い、ブラッシュアップを進めていきます。

### ・トップ・マネージメントに向けたコミュニケーションの強化

従来は、ミドル・マネージメントや一般の社員に対しては、社長や部門のトップからの一方通行のコミュニケーションが多く、自由に意見を言える場が十分用意できていませんでした。以下のような観点に加え、全社変革プロジェクト内で様々なアイデアを検討し、多様なチャンネルを通じてミドル・マネージメント、従業員の声に耳を傾けていきます。

- ▶ トップからの説明中心のコミュニケーションから対話中心のコミュニケーションへの転換
- ▶ 従業員サーベイ等による継続的な従業員の声の収集

当社は人事制度の刷新により、「上に声を上げやすい」「失敗を許容する」「情報を共有しともに課題を解決する」風土の実現に向けて強力に取り組んでまいります。

#### 4. ガバナンス改革

調査報告書には、当社における社外取締役との適時適切な情報共有体制をはじめとして、当社ガバナンスのあり方について今後、改善を検討すべきであると指摘があります。当社は、後述する第三者の知見を積極的に活用して、品質不適切行為の再発防止に向けた今後の取り組みに、社外取締役の知見をより一層反映するなど、経営と社外との接点を拡大し、取締役会に進捗を報告し、適切なフィードバックを受けながら変革プロセスを改良し続けることとし、以下の2つの施策でガバナンス改革を推進します。

##### (1) 経営監督機能の強化～取締役会改革～

当社は、従来の取締役会の実効性について改善すべき点がないか確認を行うため、2021年8月から9月にかけて第三者機関（株式会社ボードアドバイザーズ）に当社取締役会の実効性の検証を依頼し、今般、検証結果と共に、改善すべき課題についての対応策の提言を受けました。第三者機関による検証方法・プロセスの概要は表2のとおりです。

表2 第三者機関による検証方法・プロセス

(1)実施手法	(2)検証対象
① 取締役会の議事録等の確認 ② 全取締役を対象としたアンケート調査 ③ 全取締役を対象としたインタビュー ④ 第三者機関の専門的知見に基づく評価	① 取締役会の構成 ② 取締役会の支援体制 ③ 取締役会の議案 ④ 取締役会における審議状況 ⑤ 取締役の貢献 ⑥ 法定三委員会の活動状況 ⑦ 執行のモニタリング体制 ⑧ 不適切検査問題に関する対応
(3)検証プロセス	
① 第三者機関による上記(1)及び(2)に基づく検証の実施 ② 第三者機関による取締役会実効性検証結果の当社取締役会への報告 ③ 当該報告に基づき、今後の対応について取締役会で議論実施	

第三者機関からは、検証結果として次の課題と対応の提言を受け、当社取締役会の実効性には、取締役会機能、取締役会構成、取締役会事務局機能、法定三委員会機能のいずれにおいても、改善の必要性があることが明らかとなりました。

##### ①取締役会の機能強化

- ・ 取締役会のアジェンダ見直し
- ・ 取締役会による企業戦略の大きな方向性の提示
- ・ 執行による取締役会への適時適切な情報提供の徹底

##### ②取締役会構成の見直し

- ・ 取締役会議長へ独立社外取締役を選任
- ・ 独立社外取締役の過半数化
- ・ 取締役会の機能・目的に合う、取締役会構成への移行

##### ③取締役会事務局機能の強化

- ・ 人員拡充を含む取締役会事務局機能の見直し
- ・ 事前説明等をはじめとする独立社外取締役への情報提供の充実

##### ④法定三委員会の機能強化

- ・ 独立社外取締役を中心とした、執行に対する監督強化
- ・ 特に指名委員会は社長後継者計画等の監督と独立社外取締役選任プロセスの確立

当社は、この第三者機関による取締役会実効性の検証結果を取締役会へ報告し、取締役会は今後の対応について議論した結果、今回の検証結果を重く受け止めるとともに、今後のガバナンスレビュー委員会の検証も踏まえつつ、中長期的かつ持続的な企業価値向上へ向けた改善の取り組みを進めていくことを確認しました。

## (2) 当社内の内部統制システムの検証 ～「ガバナンスレビュー委員会」による検証と提言～

前節に記載した取締役会の実効性検証に加え、当社は、内部統制システム・ガバナンス体制の要改善点の有無について、あらためて外部の視点を入れて検証する必要があると考え、弁護士等の外部専門家から構成する「ガバナンスレビュー委員会」を取締役会の委託機関として設置し、内部統制システム・ガバナンス体制についての検証を行い、2022年3月をめどに、課題の抽出と改善に関する提言をとりまとめていただくこととしました。

ガバナンスレビュー委員会は、当社との取引がない弁護士等複数名（3名程度）により構成し、調査委員会で指摘された問題点も踏まえ、品質不適切問題を切り口として、当社の内部統制システムやガバナンス体制全般（コンプライアンス推進体制・取り組みや内部監査など。さらにそれらに関する取締役・執行役による構築・運用・監視の状況）を検証し、課題を抽出して、その改善策の提言を行う予定です。当社はこの提言を受けて、内部統制システム・ガバナンス体制強化の取り組みを進めてまいります。また、当社執行役・取締役の経営上の責任についても委員会にてできる限り早い時期に明らかにし、必要な措置について取締役会で速やかに検討します。

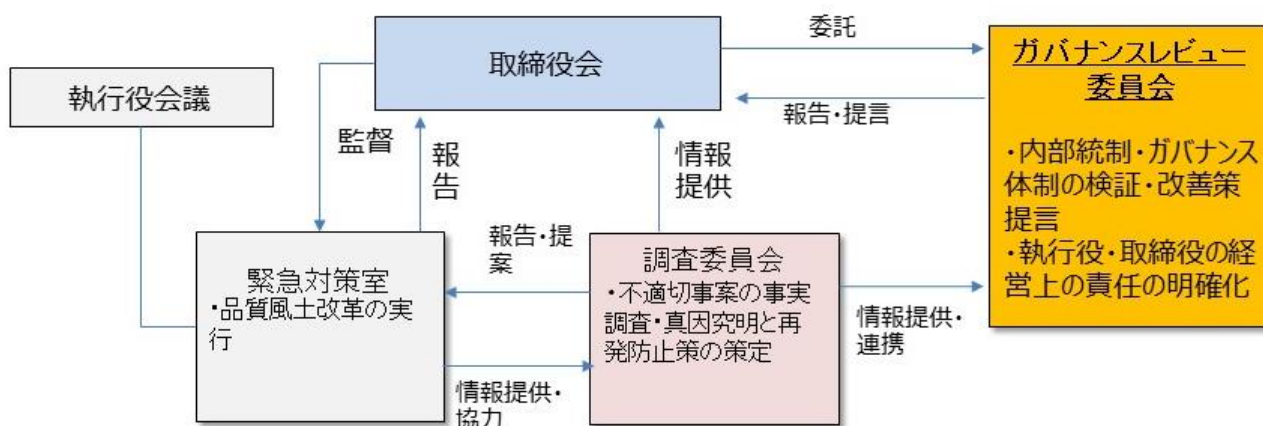


図3. ガバナンスレビュー委員会の位置付け

## 5. 今後の予定

今後も当社の全22製作所等の品質に関わる調査を継続し、3カ月ごとを目安に調査結果と当社としての取り組みの進捗・進化を続報としてなるべく公表してまいります。当社の製作所等については2022年4月をめどに調査完了を目指し、引き続き関係会社の調査に取り組む予定です。

なお、今後の調査の過程において、新たに開示すべき事案等が判明した場合は、上記予定にかかわらず、速やかに公表いたします。

また、当該品質不適切行為における顧客との協議や調査等の進捗により、顧客に対する補償費用等の損失、販売活動への影響、新たな品質不適切行為の判明に伴う追加対応及び再発防止策等の実施に伴う費用増加等が見込まれます。当期の連結業績予想において開示すべき事項が発生した場合には、速やかにお知らせします。

当社は、今般の調査委員会からの指摘・提言を真摯に受け止め、品質風土・品質プロセス改革をはじめとするこれらの諸改革に、全社を挙げて取り組み、社会の皆様と透明性の高いコミュニケーションを積極的に行いながら、失った信頼の回復に努めてまいります。

お客様や関係者の皆様をはじめ、多くの皆様に多大なるご迷惑をお掛けしていることを、あらためて深くお詫び申し上げます。

以上