

2021年12月28日

三菱電機株式会社

当社品質事案調査報告書(第2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12月23日(木) 14:00~15:30
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. 調査を進める度に不正が出てくるこの状況をどう捉えているか。
- A. 不正が多く発覚していることは事実であるが、これは従業員の方々が「今回は会社が本気だ、正直に言えば会社が守ってくれる。上司は信頼できなくても、社長、経営層は信頼できる。」などと感じるようになり、これまで多くの従業員が疑問に思っただけでも言えなかったことが明るみに出ているためと考えている。
また、アンケートの進捗は現状6割程度が未着手であり、また、着手済みでも現在調査中のものがあるため、今後さらなる不正が出てくる可能性はあるが、出てくれば会社において適切に公表してもらう予定。(木目田委員長)
- Q. 前回の10月1日の会見でなぜ非常用発電設備の不正が出なかったのか。公表が遅れた理由は何か。
- A. コロナによるサプライチェーンの混乱による部品調達遅延、客先への説明対応、一旦は都度対応するという方針から全数交換に切り替える方向転換に時間がかかったためと判断している。(木目田委員長)
- Q. 長崎製作所の不正は3つほど(①常温試験では性能が担保できない(理論的な算定方法は存在しない)との疑惑②COP値が低下するにもかかわらず、回転数を上げて100%の冷房能力を出しているから問題なしとしているとの疑惑③大型冷蔵庫で検査せずに出荷していた疑惑)積み残しがあると考えているが、これで調査は完了という認識か？
- A. まず、長崎製作所について、調査は終了ではない。非常用発電設備の機種ZZについては事実関係の全容がわかっていないため今後も調査を続けていく。また、指摘のあった点に関しては、調査報告書のP64以下に記載がある通り、調査委員会は、長崎製作所の行った調査結果については合理性があると判断している。また、外部の学者等、複数の有識者からも調査方法や考え方を検証してもらい、合理的・妥当という判断をいただいている。(木目田委員長)
- Q. 冷熱システム製作所では、物理式から逸脱した騒音不正の疑惑や、COP値に関する省エネ性能不正の疑惑もある。これらについては不問に付すのか？
- A. 冷熱システム製作所に関する指摘の点についても、調査報告書のP91以下に記載がある通り、調査委員会は、冷熱システム製作所の行った調査は合理的であると判断している。(木目田委員長)
- Q. 一般的に、工業製品はすべて物理式で成り立っており、物理式から逸脱している機能はあり得ないと思うが、どのように合理性があると判断したのか。
- A. 調査報告書のP91以下に記載がある通り、発生する騒音については、筐体やモーターなどにも起因するた

め一概に物理式の通りにはならないと説明を受け、実際に我々もデータを確認している。ただ、ご指摘があれば受け止めて、引き続き検証していく。(木目田委員長)

- Q. これまで約 30 件の不正が見つかったが、アンケートを通して発覚した不正は何件あるか。
- A. アンケートを通じて発覚した不正は複数あるが、件数については回答を差し控えさせていただく。(木目田委員長)
- Q. アンケート未着手が 6 割であるが、完了予定時期の 4 月に終わるのか。
- A. 現状スケジュールは 4 月末までに完了する見込み。ただ、新しい不正が見つかる可能性など、今後の状況によっては変更する可能性はある。(木目田委員長)
- Q. 22 の製作所の内、17 製作所については調査結果が報告されていないが、どのような根拠で 4 月に終わると考えているのか。
- A. 調査委員会側で独自にスケジュールを作成しており、すでに 22 製作所それぞれ 1 回はヒアリング済である。その中で特にアンケートの件数が多い製作所や具体的な不具合が見つかった製作所を重点的に現在調査を実施しており、概ねスケジュール通りに進んでいるため、現時点では 4 月には完了できると考えている。(木目田委員長)
- Q. 2,305 件の内 42% 確認済とあるが、どのような判断基準で着手しているのか。
- A. 確認済ではなく、着手済という状況。長崎製作所や冷熱システム製作所など、アンケート内容を踏まえ、優先して着手した方がいいと考えている製作所について対応している。(木目田委員長)
- Q. 次の 4 月下旬が最終報告ということか。
- A. そのつもりである。(木目田委員長)
- Q. 要約版の P54 に記載がある、上司がアンケートを会社に提出するよう指示した件についてはどう捉えているか。
- A. 都合の悪い話を申告されると困るためということだと思うが、上司がまず自分に見せるように指示したというもので、率直にものを言うことを妨害する行為であり、非常に問題があると考えている。改めてアンケートの回答を直接調査委員会宛に送付するよう、厳重に注意した。昔に比べると相当変わったと言う社員も多数いるが、まだ一部このような考え方の社員もいる。簡単には変わらないが、社員一人ひとりが腹落ちするまで取り組んでいく必要がある。(木目田委員長)
- Q. 調査報告書の別表において、非常用発電設備についてのみ(品質等に問題あり)と記載があるが、他の不正については品質に問題がないということか。
- A. 非常用発電設備は、例えば病院では停電時に非常用発電設備があることで手術を継続できるようにするための製品である。今回これが動作しない可能性があったため、「品質」という言葉の定義の問題もあると思うが、品質に具体的な瑕疵があると考え、今回そのように記載している。その他については、不正があったものの、事後的に検査を実施するなどした結果、具体的な品質に不十分なところが無かったことが確認されているため、記載していない。(木目田委員長)

Q. 「品質」の定義が、広義で使っているものと、機能・性能に限定した狭義で使っているものがあり、報告書の中でも使い分けがされているように思うが、どういう整理か。

A. おっしゃる通り、例えば ISO で定義される品質は顧客要求を満たすことであるため、その観点ではすべて品質に問題ありと捉えることが正しいと考える。ただし、一般的には、製品を使用している際に、実際に何か問題があること、つまり製品の機能、性能に問題があることが「品質に問題あり」と認識されているので、今回もそのように示している。今後、用語の使用は統一していきたいが、今回の報告書における「品質に問題あり」とは、機能・性能に問題があるものと捉えていただいいてよい。(棟近委員)

Q. スリップリングについては今後、原因究明を調査委員会で行っていくのか。

A. その通りである。(木目田委員長)

Q. 今回の調査で、新しい不正は何件で、法令違反は何件あるか。

A. 合計 29 件の不正で、法令違反は 2 件(EU の RoHS2 指令違反を含めれば 3 件)。調査報告書の別表のとおり、冷熱システム製作所の電気用品安全法違反、福山製作所の電波法違反が該当する。(木目田委員長、平尾補助委員)

Q. 他社と比較して三菱電機特有の不正などはあるか。

A. 実質的に品質に問題がなければいいのではないかという考え、顧客との契約や仕様、規格よりもものがよければいいという考えが特徴的である。(木目田委員長)

他社と比較することは難しいが、規範意識が全体的に著しく足りないように感じる。品質を強調している会社であり、実際に品質の高い製品を販売しているものの、技術方と事務方とのコミュニケーション、通常の会社であればできているはずの横のコミュニケーションが著しく不足しており、それが内向きという表現につながっていると考えている。ただ、このことは日本のメーカー全般に言えることであるが、ユニフォーム組とスーツ組との格差のようなものが鮮烈に出ていると考えている。(梅津委員)

要約版の P56 に品質への正しい考えの徹底や手順の遵守など①～⑧の提言があるが、これらは本件の特徴を表しているともいえる。これは三菱電機、他社ともに言えることであり、特異的なものがあるという判断は難しく、全体としてこのような特徴があったと考えている。(棟近委員)

Q. 非常用発電設備については、どのように把握したのか。

A. 機種 Z については、10 月に認識し、機種 ZZ については、12 月 13 日に認識した。機種 Z の全数改修対応を進める際、会社側で、他にも改修が必要なものがないか並行して検討していたが、12 月 13 日に調査委員会に機種 ZZ について報告があったものである。どのように端緒を把握したかについては情報提供者保護のため回答を差し控える。(木目田委員長)

Q. 非常用発電設備について、10 月の第 1 報時に発見できていなかったということは、調査委員会の調査が甘かったのではないか。

A. 7 月から調査を開始しており、伏在している内容を吸い上げることができていると考えているので、調査委員会の調査方法に問題があったとは考えていない。(木目田委員長)

Q. なぜ非常用発電設備の内容のみ 12 月 20 日に広報発表したのか。全数改修は調査委員会の指示なのか。

A. 発表については、会社の判断であるが、全数改修をするために本日より前に公表をしたものと理解している。

全数改修は私どもからも申し上げた。(木目田委員長)

Q. 実際に納入されている非常用発電設備の不具合については調査しているのか。

A. 現場等の不具合については会社を通じて調査を指示している。(木目田委員長)

Q. 要約版の P54 にいわばアンケートつぶしのような上司の指示があったことが記載されているが、三菱電機に自浄能力があると考えているか。

A. 自浄能力があると信じているし、そう期待している。どちらかと言えば部下が何を言うか知っておきたいという考えもあり、必ずしもアンケートつぶしのような意図的、悪質なものは限りとは限らない。ただ、何のためのアンケートで、何が大事なのかということ社員一人ひとりに理解してもらうことが必要だと認識している。(木目田委員長)

Q. 可児工場のみ唯一調査が終わっているが、終わって見えた拠点独自の風土等について感想などあるか。

A. 可児工場は規模が小さく、従業員同士の仲が特にいい工場という印象。ただ、製品も特殊で、名古屋製作所から距離も遠いため、なかなか問題が表に出にくく、牽制が働かないという特徴が強かったと感じている。(木目田委員長)

Q. 非常用発電設備については、現場で問題があるとわかっていながら、あえて内部で問題を矮小化していたという認識で良いか。

A. そこまでは申し上げていない。ただ、生命、身体に影響を及ぼしかねない重大な事案ということで今回報告をしている。(木目田委員長)

Q. 非常用発電設備について、なぜこのような不正が続いていたのか。

A. 不具合の発生件数が少ないので、全数交換をしなくとも大丈夫だろうという判断であったが、これが甘かったと認識している。(木目田委員長)

Q. 会社側にアンケートを直接提出するような指示が複数あったが、これは特定の部署での組織的な内容か。

A. 組織的ではなく、複数の製作所でそのようなことがあったということ。(木目田委員長)

Q. アンケートつぶしのようにパワハラと捉えられるような内容が調査報告書に記載されているが、不正と長時間労働、過労との関連性はあるか。

A. 過労という表現が適切かはわからないが、ミドルマネジメントの機能不全については、管理職の業務負荷増大により、例えば、ダブルチェックまで手が回っていなかった、現場を把握する時間・余裕がなかったといったことが多く見受けられた。これは品質不正の大きな原因の 1 つであり、経営側がしっかりと改善する必要があると考えている。(木目田委員長)

※以降投資家 QA

Q. 5 製作所の新たな不正の判明経緯は。

A. アンケート及び会社が自主的に点検を行う中での社員からの自主的な申告や通報等。(木目田委員長)

Q. 通報者の立場の保護により、声が上がったという理解でよいか。

A. 匿名性が保護されたアンケートや通報に加えて、会社側の本気度が従業員に伝わっていると考え。また、社内リエンシーの影響も大きいと考える。(木目田委員長)

Q. 残りの 17 製作所で不正が見つかるかなどコメントいただきたい。

A. 調査中であり、回答は差し控えていただく。(木目田委員長)

以上