

2021年10月1日

三菱電機株式会社 御中

調査報告書
(要約版)

調査委員会

目 次

第1	調査委員会を設置した経緯	3
1	可児工場案件の発生	3
2	可児工場案件発生を受けた調査体制・調査手法	3
3	長崎製作所案件の発生	5
4	当委員会の設置	6
第2	具体的な調査内容	7
第3	調査の結果判明した事実の概要及び今後の調査方針等	8
1	可児工場で発見された品質不正	8
2	長崎製作所で発見された品質不正	14
3	その他の製作所で発見された品質不正	23
4	今後の調査方針等	23
第4	長崎事案の公表経緯についての検討	24
1	問題の捉え方	24
2	公表時期の検討	26
第5	原因背景等	28
1	直接的な原因	29
2	真因分析：組織論、風土論	32
第6	提言	35
1	品質に対する正しい考え方の徹底	35
2	手順書等のプロセスのチェックと棚卸し	36
3	品質部門の強化	36
4	ミドル・マネジメントの再構築	37
5	本部・コーポレートと現場の距離をいかに縮めるか	37
6	「製作所・工場あって、会社なし」への対処	38
7	「事業本部制」を前提とした対策について	38
8	品質コンプライアンス確立に向けた経営の本気度	39
第7	三菱電機のガバナンスについて	39
1	取締役会における監督	40
2	執行役による業務執行	41
3	品質コンプライアンスの徹底	42
第8	結語	42

第1 調査委員会を設置した経緯

1 可児工場案件の発生

2021年4月26日、社内調査の過程で、三菱電機株式会社(以下「**三菱電機**」という¹。)名古屋製作所可児工場(以下、単に「**可児工場**」ということがある。)で製造する電磁開閉器の一部機種の一部について、米国の第三者認証機関である Underwriters Laboratories Inc. (以下「**UL**」という。)に認証登録したものと異なる樹脂材料が使用されている事実が発見された。三菱電機は、製品の安全性の確認を進めるのと並行して、5月1日にはULに対して一報を入れるとともに、順次顧客に対する説明を実施し、5月7日には「当社電磁開閉器における第三者認証登録内容に関する件」と題するリリースにより公表した。

三菱電機では、2016年、2017年及び2018年と3度にわたり、グループ全体を対象に品質不正炙り出しのための点検を実施してきたものの、2019年6月にはパワーデバイス製作所のパワー半導体につき試験不実施が、2020年10月には三田製作所等の欧州向けカーオーディオ製品につき欧州RE指令違反が、それぞれ発覚し、今般、可児工場案件が発覚したことを受け、執行役社長から「この機会を最後に徹底的に膿を出さなければならない」との強い指示が出され、可児工場案件を調査するとともに、三菱電機グループ全体の品質不正を徹底的に炙り出すための取組を開始することになった。この点については、上記2021年5月7日付けリリースにおいても、「当社グループ内における同事象の有無について、外部の専門家の協力を得て点検いたします。」とされているとおりである。

2 可児工場案件発生を受けた調査体制・調査手法

上記取組を開始するに当たり、2021年5月6日から5月中旬にかけて、三菱電機は、調査体制や方法等について、後に当委員会委員長に就任する西村あさひ法律事務所の木目田裕弁護士や、同法律事務所の平尾覚弁護士、八木浩史弁護士(以下一括して「**木目田弁護士ら**」)ということがある。)と、複数回にわたり、次のとおり協議を行っている。

まず、調査主体について、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に則った、完全な第三者のみによる委員会を組成して調査を実施するかどうか検討したが、本件においては、三菱電機と木目田弁護士を始めとする西村あさひ法律事務所の弁護士が協働しつつ調査を実施することが相当であるとの結論に至った。

その理由は、第一に、本件が、三菱電機が製造する製品の品質に関わる問題であり、まさに三菱電機の事業そのものの問題だからである。三菱電機自らが事実関係を子細に検討し、他に類似の問題がないかも含めて徹底的な調査を行うとともに原因分析を行い、是正

¹ なお、以下では、特に断らない限り、同社の子会社・関係会社を含めた同社グループのことも一括して単に「三菱電機」ということがある。

や変革に取り組むべき問題であり、社外の第三者に調査してもらって、第三者が提案した再発防止策を履行すれば足りる問題ではない。そのため、三菱電機自らが主体的に調査に関わることが望ましいと考えられた。

また、問題の本質に迫るためには、三菱電機の製品や組織に対する深い理解が不可欠である。三菱電機が長年培ってきた技術・製品を理解することは、たとえその分野の専門家であったとしても長い時間を要する。特に、品質不正を徹底的に炙り出すという観点からは、製作所の生データを検証したり、製造工程や検査工程で実際に行われている作業と公的な規格や仕様書等とを突合すること等が極めて有用であり、問題となっている製品に対する技術的知見を有する事業本部ないし製作所関係者との協働が不可欠である。

他方で、三菱電機は、2016年、2017年及び2018年に品質不正の有無を点検し、2018年の点検では複数の問題を発見・是正しているが、当該点検の後も、パワー半導体や欧州向けカーオーディオ製品の問題が発覚し、今般、可児工場案件が発覚するに至った。過去3回の点検では共通して、三菱電機の各事業本部における職制を通じた指揮命令システムを利用していた。もとより、会社の職制を通じた指揮命令システムを利用して点検活動を行うことは、会社組織として至極当然のことであるが、結果として、過去の点検では、品質不正を全て炙り出すことができていなかったことを踏まえ、三菱電機及び木目田弁護士らは、今回は外部の専門家も参加した上で調査を実施することが相当であると判断した。

そこで、三菱電機が主体となりながらも、木目田弁護士ら西村あさひ法律事務所の弁護士が、フォレンジックやデータ解析等に知見のあるデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社のサポートを受けつつ、役職員ヒアリングや資料検討等に参加して、三菱電機と木目田弁護士らが協力して調査を行う体制をとることとなった。かかる調査体制は、2021年5月中旬には、事実上、活動を開始し、5月28日には正式なキックオフの会議を行っている。

また、調査範囲については、三菱電機と木目田弁護士らは、まずは可児工場を対象に調査を開始した上で、その後、数年をかけてでも、三菱電機本体の全ての国内拠点を順次調査し、さらに子会社・関係会社を対象に調査を拡大していくこととした。また、海外子会社についても、国内の調査状況を踏まえた上で、その手法等を検討していくこととした。

さらに、可児工場の調査方法については、三菱電機と木目田弁護士ら西村あさひ法律事務所の弁護士とでヒアリング、フォレンジック調査、アンケート調査等を行い、既に判明している事象以外の事象を全て掘り起こすとともに、直接の行為者のみならず、品質不正を認識しながら放置・隠蔽等した上位の役職員も全て洗い出すことにした。アンケート調査を実施するに際しては、正直に自主申告をした場合には、仮に処分を行うとしても、その事実を十分に考慮すること、逆に正直に申告しなかった場合には、厳しい処分の対象となることを説明することとした。なお、この可児工場に対するアンケート調査に際しては、三菱電機及び木目田弁護士らは、例えば「上司が品質不正を自主申告して懲戒処分を逃れ、上司を慮って隠していた部下が懲戒処分を受ける」といったモラルハザード問題があることから、社内リニエンシーまでは行わず、自主申告を行ったことを懲戒処分の検討

に当たり有利な情状として考慮するにとどめることになった。

3 長崎製作所案件の発生

2021年6月14日、長崎製作所が製造する鉄道車両用空気調和装置について、顧客と合意した品質試験の一部を実施していない疑いのあることが発覚した。当該事実は、長崎製作所の従業員が、検査工程自動化のための検討を行う過程で気づき、同日、長崎製作所長に報告されるとともに、当日中に直ちに長崎製作所を所管する社会システム事業本部長に報告された。また、翌15日には、社会システム事業本部長から執行役社長らにも報告された。

三菱電機は、この鉄道車両用空気調和装置の検査不正の疑いについて調査するため、直ちに事実関係説明のための人員確保、調査計画の検討等を行った上で、2021年6月22日から、社会システム事業本部及び長崎製作所業務部において、関係者のヒアリング、関係資料の調査等を開始した。三菱電機は、6月23日には「鉄道車両用空気調和装置で、遅くとも1985年頃には、顧客と合意した品質試験の一部を実施せず、検査成績書には開発時の試験データを基にした架空の数値を記載するなどの検査不正が行われていたこと、及びいずれも安全性や品質面で、鉄道利用者に影響を及ぼすような重大不具合は生じないと考えられること」を認定した。

同日、社会システム事業本部長、生産システム本部長、コーポレートコミュニケーション本部長らが公表時期を含む広報対応について打合せを行った。その結果、全容説明のための調査が継続中であること、顧客への説明に約1週間は必要であること等を踏まえ、翌週の2021年7月2日に公表予定とすることとし、その旨社会システム事業本部長から執行役社長に報告された。また、6月23日から6月25日にかけて、総務担当の常務執行役が社外取締役に対し、事実関係や7月2日に公表予定であること等を個別に説明した。その際、6月23日に説明した社外取締役の一人から、公表時期が株主総会后となることの是非について専門家の助言を得るようにとの要請があったことから、三菱電機は翌24日に顧問弁護士(西村あさひ法律事務所ではない、都内の大手法律事務所所属の弁護士。)に相談したところ、当該顧問弁護士より、総会后に公表することで違和感はない旨の見解を得た。また、6月25日、社会システム事業本部長、生産システム本部長、コーポレートコミュニケーション本部長らが打合せを行った際にも、株主総会前に公表することの是非を再検討したが、顧客等への説明に約1週間は必要であること等を踏まえ、7月2日に公表予定とする方針を変えないこととした。

三菱電機は、2021年6月25日から顧客である鉄道車両メーカー及び鉄道各社等延べ106社に対する説明並びに経済産業省及び国土交通省等の関係官庁に対する説明を開始した。

その後、更なる調査の結果、2021年6月28日には、長崎製作所で製造している鉄道車両用空気圧縮機についても、顧客と合意した品質試験の一部が実施されていない事実が発見

されるに至った²。また、同日には、長崎製作所で品質不正が判明した事実は、西村あさひ法律事務所にも伝えられた。

この長崎製作所案件に係る事実は、三菱電機の公表予定日である2021年7月2日に先立つ6月29日に報道されるに至ったことから、三菱電機は、急遽、公表を繰り上げ、6月30日付けで「当社鉄道車両用空調装置等の不適切検査に関する件」と題する適時開示を行い、当該事実を公表した。

4 当委員会の設置

一連の報道を受け、三菱電機に対しては、社会から厳しい批判が集中することとなり、三菱電機においては、会社を取り巻く情勢の変化を踏まえ、改めて調査主体をどのようなものとするか検討を行った。三菱電機自身が社外の専門家の支援を受けつつ、自らの問題として問題の本質に迫り、断固たる再発防止策を講じなければならないという、事の本質が変わるところはないが、同時に、社会から厳しい批判が集中している状況を踏まえ、より第三者性を高めた調査体制をとることとした。木目田弁護士に加えて、その他の社外有識者により構成される調査委員会を立ち上げることとなり、調査委員会が調査主体となつて、可児事案、長崎事案を含め、三菱電機の品質不正問題全般について、事実関係・原因の分析や再発防止策の検討等を行うことになった。調査委員会は、西村あさひ法律事務所の弁護士並びにデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社及び Epiq Systems 合同会社を調査補助者としつつ、必要に応じて、各事業本部に指示を出して調査を補助させることとした。

三菱電機は、2021年7月2日、「社外弁護士を委員長とする調査委員会を設け、監査委員会と連携しながら、社外視点を入れた実態解明を行うとともに、全社レベルで、不適切事案の事実調査・真因究明を行い、これを踏まえて再発防止策を策定」する旨の適時開示を行うとともに、執行役社長らが記者会見を開き、長崎製作所案件について事実関係を説明するとともに、執行役社長が引責辞任する意向を表明した。

その後、三菱電機は、企業倫理の専門家である梅津光弘教授及び品質マネジメントの専門家である棟近雅彦教授を委員に選任し、2021年7月21日、その旨適時開示した。

なお、可児工場案件が発覚した当初から、三菱電機グループ全体を視野に入れた調査を実施することを予定していたことから、調査委員会の調査範囲は、長崎製作所案件にとどまらず、全社レベルでの品質不正行為の有無に関する調査・原因分析及び再発防止策も含むものとされている。

調査委員会の立ち上げに伴い、三菱電機側も、調査委員会を補助する事務局を設置し、

² なお、国土交通省が、6月30日に、全国の鉄道事業者に対して、鉄道車両用空気圧縮機の点検を行い、不具合が確認された場合には速やかに報告することを指示した。その後、鉄道事業者や鉄道車両メーカーから三菱電機に対して、不具合が確認されたとの連絡はなく、品質や性能に問題のないことが確認されている。

調査補助者を含め約 100 名体制で臨むとともに、調査委員会から調査結果の報告及び再発防止策の提案等を受けて品質風土改革を実行する緊急対策室を設置することとした。

調査委員会による調査に当たっては、可児工場案件発覚以降実施してきた調査をベースとしつつ、それを全社レベルのものへと一斉に広げるべく、可児工場や長崎製作所だけでなく、三菱電機本体の全従業員を対象としてアンケート調査を実施することとした。このアンケート調査においては、三菱電機社内にも動揺が広がっている中、膿を出し尽くすとの経営陣の強い決意を従業員に伝えるとともに、正直に事実を申告することへの心理的ハードルを最大限下げるため、社内リニエーション(今回の調査で品質に関わる不適切な問題を自主的に申告した場合、社内処分の対象にしないこと)を導入し、その旨をアンケートに明記することとした。

このほか、アンケート回答に当たっての問合せを受け付けるとともに、更に幅広い意見を収集するため、西村あさひ法律事務所において、専用の電子メールアドレスを設定し、従業員に周知することとした。専用の電子メールアドレスには、三菱電機の従業員から、品質不正に関する情報提供を含む多数の連絡がもたらされ、また、西村あさひ法律事務所宛にも、三菱電機関係者から品質不正に関する情報提供がなされた。これらの情報についても調査委員会において精査の上、更なる事実確認を行うこととした。

第 2 具体的な調査内容

当委員会は、三菱電機から、各種規程、会議録、試験記録等の客観的資料の提出を受け、その内容を精査・検討した。また、技術的知見を有する各事業本部の従業員を調査補助者とし、公的な規格及び認証や顧客と合意した仕様と、製品そのもの、製品の製造方法又は検査方法の実態に整合しない点がないか逐一の対査などの調査を行った。

さらに、フォレンジック調査を行い、三菱電機の役職員の電子メール等のデータ(可児工場関係者のデータ合計 1,457,166 件、名古屋製作所関係者のデータ合計 38,693 件、長崎製作所関係者のデータ合計 2,493,561 件、社会システム事業本部関係者のデータ合計 145,761 件、取締役及び執行役のデータ合計 3,619,181 件)からキーワード検索によって抽出されたデータについて、レビューを実施した。

加えて、可児工場所属の全従業員 232 名に対するアンケート調査を実施した上、三菱電機の全従業員 55,302 名に対するアンケート調査を実施した。品質に関わる問題の申告数は、可児工場及び全社のアンケート調査への回答、当委員会の専用電子メールアドレス等への情報提供、並びに社内点検や職制を通じた申告を合計すると、重複しているもの、既に公表されているもの、既に是正・解決しているもの等も含まれているとはいえ、延べ 2,305 件に上っている。

その上、当委員会は、退職者を含む三菱電機関係者合計 190 名に対し、ヒアリング調査を実施した。

第3 調査の結果判明した事実の概要及び今後の調査方針等

1 可児工場で見発見された品質不正

調査の結果、可児工場では、本報告書の作成日付である2021年10月1日(以下「**基準日**」という。)現在、合計6件の品質不正が発見されている。発見された主な品質不正は、以下のとおりである³。なお、可児工場の調査は1件を除いて終了している⁴。

(1) 電磁開閉器(Tシリーズ)のUL認証との不整合

上記のとおり、本件調査が開始される前の2021年4月26日、可児工場を対象とした社内調査で、Tシリーズと呼ばれる電磁開閉器⁵オプションユニットの一部機種の一部部品(可接キャリア⁶)について、米国の規格認証機関であるUnderwriters Laboratories Inc.(以下「**UL**」という。)に認証登録したものと異なる樹脂材料が使用されている事実が発覚した。UL認証の取得は任意であるが、米国の顧客、特に公共セクターの顧客はUL認証を義務付けることが多く、米国で使用される電気製品の多くはUL認証品となっている。そのため、米国向けの電気製品については、UL認証を得ることが事実上必須の状況となっている。可児工場で製造する電磁開閉器は、米国での使用も視野に入れた製品であり、UL認証

³ この6件の品質不正のうち、本報告書本文に記載していないものは3件ある。うち1件は、電磁接触器(モータの運転、停止等の制御を行うための機器であり、電磁石の力によって接点を開閉するもの。)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であり、顧客情報守秘の必要性から、詳細を述べることは差し控えた。もう1件は、サーマルリレー(過電流によるモータの焼損を防止するための機器。)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である。これは、JIS規格への自己適合宣言の対象であったため産業標準化法等の法令に違反するものではなく、かかる不整合があった期間も1年に満たない短期間のものであったが、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性が否定できない。また、もう1件は、電磁接触機の一部機種で、開放電圧(電圧喪失時に電磁接触機のコイルが確実にOFFとなる電圧)の値がJIS規格と整合していなかった問題である。これも、JIS規格への自己適合宣言の対象であったため法令に違反するものではなく、改訂後のJIS規格の見落としとしてであるが、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性が否定できない。これらの3件は、いずれも人の生命・身体に危害が及ぶおそれはなく、品質や性能に関する問題は発見されていない。

⁴ 現在、可児工場において調査を継続している件は、海外向けの製品の一部の仕様が現地法令と適合しているか否かという点である。

⁵ 産業用施設等で使用されるモータの電気回路上(低圧回路上)に設置され、過電流や漏電等の事故が発生した場合に自動的に電流を遮断し、モータの損傷を防ぐ役割を果たす製品の一種。電磁開閉器は電磁接触器とサーマルリレーを組み合わせた機器である。

⁶ 電磁開閉器の構成部分である可動接触子を取り付ける部品のこと。

を取得している⁷。

UL に認証登録したものと異なる樹脂材料が使用された T シリーズは、2013 年 1 月から 2021 年 4 月 26 日まで販売されていた。

UL に認証登録したものと異なる材料が使用されるに至った経緯等は以下のとおりである。

T シリーズ開発当時の 2012 年 8 月から 9 月にかけて、UL 規格の改訂に伴い、従前、可接キャリアに使用していた樹脂材料では UL が指定する難燃性の基準を満たさなくなることが判明した。他方、UL 規格を満たす樹脂材料を使用した場合、電磁開閉器の耐久性が三菱電機が販売時に予定していた性能を満たすことができないという問題が存在していた。当時、既に T シリーズの開発は遅延を重ねており、それ以上の開発遅延は許容され難い状況にあった。そこで、可児工場の技術課は、いずれは技術的な改良を施して UL の認証登録どおりの製造を行うが、さしあたりは従前使用していた材料を使用して電磁開閉器(T シリーズ)を開発・製造することとし、2012 年 10 月頃、その旨を工場長に報告して了承を得た。そして、可児工場は、UL 規格を満たす樹脂材料を使用する旨の虚偽の内容で UL に認証申請し、その登録を受けた上で、2013 年 1 月から、T シリーズの製造・販売を開始した。

可児工場では、その後、技術課の規格担当者が中心になって、UL 認証との不整合是正に向けた改善活動を行っていたが、是正は難航し、2017 年 6 月に一部機種で是正が完了したものの、その他の T シリーズについては、是正がなされないまま製造・販売が継続された。

また、UL は、UL の認証登録をした製品につき、定期的に製造工場を訪問し、認証登録どおりに製造されているかを確認する(フォローアップサービス。以下「FUS」という。)。技術課の担当者は、FUS において UL 認証との不整合が発覚することを防ぐため、可接キャリアの製造委託先に対して、UL に認証登録した材料を使用している旨記載した虚偽の図面を提供し、FUS の際に当該図面を提示するなどして、UL 認証との不整合が発覚することを防ぐよう依頼していた。

可児工場では、T シリーズとして複数の型番の製品を販売したが、UL 認証との不整合があった型番及び出荷台数は、記録で確認できる限り、UT-AX2(約 82 万台)、UT-AX4(約 52 万台)、UT-AX11(約 4 万台)⁸、SR-T9(約 25 万台)、SRD-T9(約 49 万台)、S-2×T32(約 7 万台)及び SD-2×T32(約 150 台)である(以上合計約 219 万台)。難燃性に関して UL 規格の基準を満たさない材料を使用していたことに起因する製品事故は不見当であり、品質や性能に関して問題は発見されていない。

⁷ 電磁開閉器の規格に関する認証機関としては、国際的な認証機関である International Electrotechnical Commission(IEC)、日本の認証機関である日本規格協会(JIS)、欧州 EN 規格の第三者認証機関である TÜV Rheinland、中国の認証機関である China Compulsory Certification(CCC)等がある。可児工場では、製造する電磁開閉器を世界中の顧客に対して販売できるよう、上記の各規格認証機関に認証登録した上で電磁開閉器を販売していた。

⁸ UT-AX11 については、2017 年 6 月に材料変更を実施し、UL 認証との不整合を是正済みであった。

三菱電機は、UL 認証との不整合を認識した 2021 年 4 月 26 日、不整合のある機種が生産及び出荷を停止した。その上で、三菱電機は 5 月 1 日、UL に対し、規格と整合しない材料が使用されていた事実について報告し、その後の 5 月 15 日に UL 認証を抹消した。また三菱電機は、2021 年 5 月 7 日、「当社電磁開閉器における第三者認証登録内容に関する件」と題するリリースにより、UL 認証と整合しない電磁開閉器を製造・出荷していた事実を公表した⁹。また、三菱電機は 2021 年 5 月 10 日から顧客への説明を開始し、5 月 18 日以降は、UL 認証を不要とする顧客からの注文受付を再開し、以降、UL 認証のない製品として、電磁開閉器の製造を再開している。

このように三菱電機は 2013 年 1 月から 2021 年 4 月 26 日までの間、UL に認証登録した内容と異なる材料を使用した電磁開閉器(T シリーズ)を販売していたのであって、UL 規格に違反していた。また、三菱電機は UL 認証がある旨表示した上で電磁開閉器(T シリーズ)を販売していたところ、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性もある。他方、UL 認証の取得はあくまで任意であることから、かかる UL 規格違反が直ちに法令違反を構成するわけではない。

(2) 電磁開閉器(N シリーズ)の UL 認証との不整合

T シリーズの前身機種である N シリーズの一部機種においても、T シリーズ同様、UL に認証登録していた材料と異なる材料が使用されていたことが判明している¹⁰。また、UL の認証を受ける際には、製造場所も登録する必要があるところ、N シリーズの製造を委託していた工場が UL に登録されていないという問題が存在していたことも判明した。UL 認証との不整合が発生した経緯やその時期は明らかになっていないが、N シリーズが販売開始された 1994 年当初から不整合が存在した可能性が高い¹¹。

2007 年、可児工場は、UL から、一部の製造委託先工場が未登録である旨の指摘を受け、指摘を受けた工場の登録を行った。その後、可児工場は、2008 年頃から、名古屋製作所の品質保証センター(現在の品質保証部。以下同じ。)の指示の下、他にも UL 登録との不整合がないか確認を開始し、その結果、N シリーズにつき、他にも未登録の工場が存在することや UL に登録していない材料が使用されている事実を把握した。かかる事実については、名古屋製作所の品質保証センターにも概括的には共有されていた。可児工場は、順次是正を開始し、その後、全ての是正を完了するには至っていなかったが、N シリーズは、T シリーズ発売に伴い、順次、製造・販売が終了された。N シリーズのうち一部の機種(対応する T シリーズが存在しない、100 アンペアを超える中容量・大容量の電磁開閉器)は、現在

⁹ <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/0507.pdf>

¹⁰ 2021 年 5 月 7 日の T シリーズに係る UL 認証との不整合の公表後に行われた調査により判明した。

¹¹ なお、T シリーズについて述べたとおり、UL 認証の取得はあくまで任意であり、UL への登録と整合しない製品を製造・販売することが、直ちに法令違反を構成するわけではない。

も製造・販売されているところ、当該機種についても、誤記や修正漏れに起因する UL 認証との不整合が一部残っていた。

客観的な証拠がほとんど残っていないことから、N シリーズについて UL 認証との不整合が発生するに至った経緯は不明であり、UL 規格との不整合のある製品の出荷台数等を特定するには至っていない。また、ヒアリングによる確認にとどまるが、N シリーズの UL 規格との不整合に起因して、顧客等から事故や不具合、クレームが報告されたことはなかったとのことである。

このように三菱電機は上記(1)同様、UL に認証登録した内容と異なる材料を使用した製品を販売していたのであって、UL 規格に違反していた。また、三菱電機は UL 認証がある旨表示した上で電磁開閉器(N シリーズ)を販売していたところ、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性がある。他方、UL 認証の取得はあくまで任意であることから、かかる UL 規格違反が直ちに法令違反を構成するわけではない。

(3) マニュアルモータスタータの UL 認証との不整合

配線用遮断器とサーマルリレーを一体化させた製品であるマニュアルモータスタータ(以下「MMS」という。電磁接触器とともに電源とモータ等の間の回路に設置することで、過電流が生じた場合に電流を遮断するもの。)においても、上記の T シリーズ及び N シリーズ同様、一部の部品(ミドルベース、欠相カム、ガラスチューブ、MAG ボビン A、MAG ボビン B、アジャケース等¹²⁾)について UL に認証登録していた材料と異なる材料を使用していた事実が発見された。当該事実は、T シリーズの問題が発覚した後、三菱電機において、技術課の担当者等に対するヒアリング、規格と図面等の照合作業を行う過程で、順次発見された。三菱電機は 2021 年 7 月 21 日、「当社電磁開閉器における第三者認証登録内容に関する件(第 2 報)」と題するリリースにより MMS における上記問題について公表した¹³⁾。

MMS は上記 T シリーズとほぼ同時期に開発、販売が開始されたものであり、UL 規格と整合しない MMS は、2013 年 4 月から 2021 年 4 月¹⁴⁾まで製造・販売されていた。

MMS について、UL に認証登録したものと異なる材料が使用されるに至った経緯等は以下のとおりである。

¹²⁾ ミドルベースとは、MMS の機構部、リレー組立、端子等の部品を固定する、容器のような部品、欠相カムとは、加熱により MMS のバイメタルという部品が湾曲した場合に、そのバイメタルの動きをラッチという別の部品に伝達する機能を果たす部品、ガラスチューブとは、配線等の絶縁や耐熱、結束等のために使用されるチューブ、MAG ボビン A とは、MMS 内のコイル等を固定する部品、MAG ボビン B とは、コイルの巻線を固定する部品、アジャケースとは、バイメタルの位置を保持するために使用される部品である。

¹³⁾ <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/0721-b.pdf>

¹⁴⁾ 材料メーカーにおいて UL 規格に関する不正行為(本件とは無関係の問題である。)が発覚し、三菱電機が MMS について UL 登録をしていた材料(TY592GHV)の UL 登録が抹消されたことから、三菱電機は、2021 年 4 月、MMS の UL 認証品の生産を停止するに至った。

MMS は、当初福山製作所で開発が開始され、2010 年から可児工場がその開発を引き継いだ。福山製作所では、配線用遮断器(いわゆるブレーカー)用の UL 規格を念頭に開発が進められていたが、MMS が本来参照すべき規格は電磁開閉器用の規格であった。そのため、可児工場の技術課において大幅な設計変更等の対応を行う必要が生じ、MMS の開発は、T シリーズと同様遅延を繰り返していた。その上、当時、UL 規格を満たす材料を使用すると、三菱電機が販売時に予定していた品質や性能を満たすことができない状況にあった。例えば、三菱電機が販売時に予定していた耐久性を満たすミドルベースの材料では、UL が指定する難燃性の基準を満たさなかった。他方、UL が指定する難燃性の基準を満たす材料を使用すると、上記耐久性を満たさなかった。このように、三菱電機が販売時に予定していた品質や性能を満たす材料を使用するのでは、MMS の販売予定時期までに UL 認証を得られる見通しが立たなかった。そのため、可児工場の技術課は、T シリーズと同様、いずれは技術的な改良を施して UL の認証登録どおりの製造を行うが、さしあたりは別の材料を使用して MMS を開発・製造することとし、2012 年 10 月頃、工場長からもその旨了承を得た。可児工場は、2013 年 3 月、UL 規格を満たす材料を使用する旨の内容で UL に認証申請し、その登録を受けた上で、2013 年 4 月から、MMS の製造・販売を開始した。

T シリーズ同様、技術課の担当者は、FUS において UL 認証との不整合が発覚することを防ぐため、製造委託先に対し、UL に認証登録した材料を使用している旨記載した虚偽の図面を提供し、FUS の監査の際に当該図面を提示するなどして、UL 認証との不整合が発覚することを防ぐよう依頼していた。

MMS についても、技術課において、UL 認証との不整合是正のための取組が行われ、一部の不整合は解消されたが、大部分の不整合については解消するには至らなかった。

UL 認証と整合しない材料が使用された MMS は、2013 年 4 月から 2021 年 4 月まで、記録で確認できる限り、合計約 14 万台製造・販売されている。

UL 規格と整合しない材料を使用していたことに起因する製品事故は不見当であり、品質や性能に関して問題は発見されていない。三菱電機は、2021 年 6 月 2 日、UL に対し、MMS についても規格と整合しない材料が使用されていた事実について報告した。

このように三菱電機は 2013 年 4 月から 2021 年 4 月までの間、UL に認証登録した内容と異なる材料を使用した MMS を販売していたのであって、UL 規格に違反していた。また、三菱電機は UL 認証がある旨表示した上で MMS を販売していたところ、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性がある。他方、UL 認証の取得はあくまで任意であることから、かかる UL 規格違反が直ちに法令違反を構成するわけではない。

(4) 2016 年度から 2018 年度に実施された点検時の対応

2016 年度点検が行われた際、当時の技術課及び品質保証課の管理職らは、(1)電磁開閉器(T シリーズ)の UL 規格との不整合、(2)電磁開閉器(N シリーズ)の UL 規格との不整合、及び(3)MMS の UL 規格との不整合について、程度の差はあれ認識していた。可児工場の品

品質保証課は、大事になることを恐れ、これらの品質不正を可児工場を所管する名古屋製作所に対する報告には含めなかった。

2017 年度点検が行われた際にも、当時の技術課及び品質保証課の管理職らは、上記(1)～(3)の品質不正について、程度の差はあれ認識していた。また、2017 年度点検が行われる直前、当時の可児工場長は、品質保証課及び技術課の管理職から、上記(1)～(3)が存在する旨報告・相談を受けた。しかし、当時の工場長は、不整合の是正には時間がかかり、不整合の事実を名古屋製作所に伝えれば長期間にわたって出荷停止になること等から、名古屋製作所に上記の品質不正を報告しないという方針を決定した。そのため、2017 年度点検においては、上記の品質不正は、いずれも名古屋製作所に報告されなかった¹⁵。

2018 年度点検が行われた際、当時の工場長、並びに技術課、工作課及び品質保証課の管理職らは、上記(1)～(3)の品質不正及び(4)本件調査で発見された他の品質不正の一部について、程度の差はあれ認識していた。しかしながら、上記のとおり、品質不正の存在は名古屋製作所に報告しないとの方針が工場長により決定されていたことから、これらの品質不正は、いずれも名古屋製作所に報告されなかった。

(5) 役員等の認識・関与等

可児工場においては、電磁開閉器(T シリーズ)及び MMS の開発当時の工場長はこれらの製品における UL 認証との不整合を部下からの報告・相談を通じて認識していた。また、2017 年度及び 2018 年度点検時の工場長も、電磁開閉器(T シリーズ)及び MMS における UL 認証との不整合に加え、電磁開閉器(N シリーズ)における UL 規格との不整合、及び本件調査で発見された他の品質不正の一部について部下からの報告・相談を通じて認識していた。また、可児工場の技術課、工作課及び品質保証課の歴代の各管理職も、その一部には、認識していなかったと述べる者もおり、認識の程度に差はあるものの、自ら関与、あるいは部下からの報告・相談を通じて、概ねこれらの品質不正について認識していた。

名古屋製作所の品質保証センターは、2007 年に可児工場が UL から一部の製造委託先工場が未登録である旨の指摘を受けた際に、電磁開閉器(N シリーズ)において UL 認証との不整合があることを概括的に認識し、2017 年にも、当該 N シリーズにおいて工場登録漏れ等の UL 認証との不整合が一部残っていることを認識したが、意図的な不整合まで認識していたとまでは認められない。

他方、名古屋製作所長については、その在任時期を問わず、いずれも、可児工場における品質不正に関与したり、その存在を認識していたとは認められない。

¹⁵ なお、名古屋製作所の品質保証センターは、2017 年に、電磁開閉器(N シリーズ)について、工場登録漏れ等の UL 規格の不整合が一部残っていることを認識する機会があったが、その後に実施された 2017 年度点検で、可児工場から当該不整合について報告されなかったことについて、可児工場に対して特段の指摘等を行わなかった。

三菱電機の取締役及び執行役については、その在任時期を問わず、いずれも、可児工場における品質不正に関与したり、その存在を認識していたとは認められない。

2 長崎製作所で発見された品質不正

調査の結果、長崎製作所では、基準日現在、合計 12 件の品質不正が発見されている。発見された主な品質不正は、以下のとおりである¹⁶。なお、当委員会は、現在も、長崎製作所において他に品質不正が存在しないか、調査を継続中である。

(1) 車両用空調装置における顧客と合意した試験の未実施等

上記のとおり、2021 年 6 月 14 日、長崎製作所において、検査工程自動化のための検討を行う過程で、鉄道車両用空気調和装置¹⁷(以下「**車両用空調装置**」という。)につき、顧客と合意した試験の一部が実施されていない疑いのあることが発覚した。その後の調査によって、車両用空調装置において、遅くとも 1985 年頃には、顧客と合意した試験の一部を実施せず、検査成績書に架空の数値を記載して捏造するなどの品質不正が行われていたことが判明したが、いずれも品質や性能に問題のないことが確認されている。

車両用空調装置については、国内の顧客との間の契約では、どのような試験を実施するかが定められることは少なく、実際、車両用空調装置に係る顧客仕様を確認したが、試験仕様が定められていない契約が相当数存在していることが確認されている。

もっとも、顧客によっては、開発段階で実施する開発性能試験及び量産段階で実施する商用試験について、車両用空調装置のための JIS 規格である JIS E 6602 に準拠した試験又はそれ以外の試験を実施することが求められる場合があった¹⁸。

しかし、長崎製作所においては、実際には、JIS E 6602 に準拠した試験が一部行われておらず、また、顧客と合意した JIS E 6602 に準拠する試験以外の試験についても一部実施されていない場合があった。そのため、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違

¹⁶ この 12 件の品質不正のうち、本報告書本文に記載していないものは 2 件ある。うち 1 件は、車両用空調装置の部品である制御装置の一部について、顧客仕様に反し、JIS E 5006 に準拠した試験が実施されていなかったという問題である。これは、産業標準化法等の法令に違反するものではなく、顧客仕様の見落としが原因であったが、契約違反の可能性がある。もう 1 件は、車両用空調装置の一部機種で、絶縁抵抗試験・耐電圧試験が顧客と約束した条件下で実施されていなかったという問題である。これは試験条件の不整合の見落としが原因であったが、契約違反の可能性がある。いずれも人の生命・身体に危害が及ぶおそれはなく、品質や性能に関する問題は発見されていない。

¹⁷ 鉄道車両の屋根上若しくは床下に搭載され、車両客室内外の空気を吸い込んで温度調節した上で客室に供給する装置。

¹⁸ なお、JIS E 6602 上、開発段階で行われる試験は「形式検査」、量産段階で行われる試験は「受渡検査」と呼ばれているが、長崎製作所では、所内規程において、JIS に規定された試験及び自社独自の試験を合わせて、開発段階で行われる試験を「開発性能試験」、量産段階で行われる試験を「商用試験」と定義付けている。本調査報告書においては、JIS 上の試験であるか否かを区別せず、開発段階で行われる試験を「開発性能試験」、量産段階で行われる試験を「商用試験」と呼ぶ。

反の可能性がある。他方、長崎製作所は、JIS の認証を取得しているわけではなく、直ちに法令違反又は規格違反を構成するわけではない。

調査の結果判明した品質不正の概要は、以下のとおりである。

ア 商用試験について

① 冷房能力試験及び冷房消費電力試験

冷房能力試験について、JIS E 6602 は、冷房標準条件¹⁹で運転し、冷房能力を測定すると定め、冷房消費電力試験については、冷房能力試験にて冷房能力を測定する際に、空調装置の消費電力及び電流を測定すると定めている。しかし、長崎製作所の品質管理課では、JIS E 6602 の求める冷房標準条件ではなく、工場の常温下での試験(大気試験)を実施していた。試験結果については、品質管理課が、開発性能試験のデータを用いて、冷房標準条件で試験を実施したかのように装った検査成績書を捏造し、顧客に提出していた。この不正は、遅くとも1985年には行われていた。1990年頃には、作業負荷の軽減を目的に、品質管理課が、乱数を用いて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、以後、品質管理課は、長崎製作所における品質不正が発覚するまで当該プログラムの使用を続けていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1985年から2021年6月まで、記録で確認できる限り、合計93社の顧客に対し、合計7万3986台が出荷された(もっとも、顧客との契約上、JIS E 6602 に準拠した試験が求められていたのは、この一部にとどまる。以下同様である。)

② 暖房能力試験及び暖房消費電力試験

JIS E 6602 は、商用試験については、暖房能力試験及び暖房消費電力試験の実施を求めおらず、動作確認及び冷房・暖房の切替確認を行えば足りるとしているが、一部の顧客との間の契約では、一定の温度条件下で暖房能力試験及び暖房消費電力試験を実施することが合意されていた。しかし、長崎製作所の品質管理課においては、仕様の定める温度条件での試験ではなく、工場内の常温下で試験(大気試験)を実施していた。また、一部機種では、品質管理課及び設計課が協議して、2019年12月から、顧客の了解も得ないまま、この試験を実施しないことにしていた。検査成績書については、品質管理課が、開発性能試験のデータを用いて手書きで捏造していた。この不正は、遅くとも1987年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1987年から2021年6月まで、記録で確認できる限り、合計5社の顧客に対し、合計8621台が出荷された。

¹⁹ JIS E 6602 は、冷房標準条件を、車両外からの吸込み空気については乾球温度 $33 \pm 1.5^{\circ}\text{C}$ 、車両内からの吸込み空気については乾球温度 $28 \pm 1.0^{\circ}\text{C}$ 湿球温度 $23 \pm 1.0^{\circ}\text{C}$ と定めている。

③ 防水試験

防水試験は、車両用空調装置から鉄道車両の車内に漏水しないことを確認する試験であり、完成品状態になった製品に対して実施する試験である。JIS E 6602 は、室内送風機及び室外送風機を運転した状態で、車両用空調装置に、ほぼ均等に降水量 200mm/h 相当以上の水を 10 分間以上散布すると定めている。しかし、長崎製作所の品質管理課において、箱枠と呼ばれる車両用空調装置の土台部分の部品に水を貯め、水漏れの有無を確認する検査（水密検査）を行っていたが、箱枠の上に部品を取り付け、完成品状態にした後は、防水試験を実施していなかった。検査成績書については、品質管理課が「良」と記入していた。この不正は、遅くとも 1985 年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1985 年から 2021 年 6 月まで、記録で確認できる限り、合計 93 社の顧客に対し、合計 6 万 9522 台が出荷されている。

④ 絶縁抵抗試験及び耐電圧試験

絶縁抵抗試験は、電路相互間の絶縁性（電流が漏れない性能）を測定する試験であり、耐電圧試験は、高電圧を一定時間加え、絶縁性が破壊されないかを確認する試験である。JIS E 6602 は、主回路とアース間及び制御回路とアース間について、絶縁抵抗と耐電圧を確認すると定めている。また、一部の顧客との間の契約では、JIS E 6602 上は要求されていない主回路と制御回路間の絶縁抵抗と耐電圧を確認することとされていた。しかし、長崎製作所の品質管理課においては、制御装置としてインバータ装置²⁰を設置している一部機種において、JIS E 6602 又は顧客仕様が求める絶縁抵抗試験及び耐電圧試験の一部を実施していなかった²¹。JIS E 6602 の試験結果に係る検査成績書については、品質管理課が、過去の検査成績書の数値を流用等していた。この不正は、遅くとも 1989 年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1990 年から 2017 年の間に、記録で確認できる限り、合計 11 社の顧客に対し、合計 8863 台が出荷された^{22 23}。

²⁰ インバータ装置とは、省エネルギー設定など通常の制御装置に比べてより細かな制御が可能な高機能制御装置である。

²¹ 主回路と制御回路間の絶縁抵抗試験及び耐電圧試験の未実施については、三菱電機は、6 月 30 日に公表しているが、主回路とアース間及び制御回路とアース間の絶縁抵抗試験及び耐電圧試験の未実施については、6 月 30 日の公表後の調査により判明した。

²² 2017 年に、品質管理課の担当者が、JIS E 6602 との不整合に気付き、JIS E 6602 に適合する試験要領書を定めて、この不正を是正した。もっとも、一部の顧客が求める絶縁抵抗試験及び耐電圧試験の要求仕様については、顧客仕様を一次的に把握している設計課からの伝達漏れにより、品質管理課が把握していなかったため、その後も是正されなかった。

²³ 絶縁抵抗試験で検査成績書に測定値と異なる値を記載していたという問題もあった。品質管理課では、絶縁抵抗試験につき、過去案件の検査成績書の電子ファイルを上書き修正することで新たな検査成績書を作成していたところ、試験結果が仕様値を満たしている場合には、過去の検査結果数値を修正しないで試験成績書を作成していたため、測定値が検査成績書に記載されなかった。この問題は、遅くとも 2011 年から現在まで続いていた。これは 6 月 30 日の公表後の調査により判明した。

⑤ 形状・寸法検査

形状・寸法検査については、JIS E 6602 において、受渡当事者間の協定によるとされており、必ずしも実施が求められているわけではないところ、長崎製作所の品質管理課においては、顧客との契約上、形状・寸法検査を実施することとされている場合にも、これを実施していなかった。検査成績書については、品質管理課が設計データの数値を公差の範囲内で適当にばらけさせた数値を記入していた。この不正は、遅くとも 1985 年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1985 年から 2021 年 6 月まで、記録で確認できる限り、合計 93 社の顧客に対し、合計 6 万 5659 台出荷されている。

イ 開発性能試験について

① 冷房能力試験

(a) 冷房能力試験は、空調される空気の入口の温度及び湿度並びに空調された空気の出口の温度、湿度及び風量を測定し、冷房能力を算定する試験であり、JIS E 6602 は、算出された冷房能力が定格冷房能力以上の場合に合格とする旨定めている。しかし、長崎製作所の品質管理課では、算出された冷房能力が定格冷房能力の 95%以上 100%未満であった場合にも合格としていた²⁴。検査成績書については、品質管理課が 100%以上の数値を記載していた。この不正は、JIS E 6602 が制定された 1982 年頃には行われていた。2010 年頃、当時の車両空調システム部長が、この不正を把握して中止を厳しく指示した結果、2011 年頃からは、この不正は新規案件では是正されたが、従前受注・開発した車両用空調装置を再度受注する、いわゆるリピート生産案件については、試験結果が定格冷房能力に満たないとして設計変更などを行うと、顧客から納入済みの製品の冷房能力に疑問を抱かれることを懸念し、2011 年以降も不正が継続された。この不正が行われた可能性のある車両用空調装置については、記録で確認できる限り、1992 年から 2021 年 6 月までに、合計 52 社の顧客に対し、合計 1 万 7121 台が納入されているが、そのうちどの製品の定格冷房能力が 100%未満であったかは特定することはできていない。なお、後述のとおり、過去に算出された冷房能力が定格冷房能力の 95%以上 100%未満で合格とされた製品であっても、JIS E 6602 規定の温度・湿度試験条件には一定の公差範囲が許容されており、その公差範囲内では定格冷房能力の 100%以上の冷房能力を有していたことが後に確認されている。

(b) また、冷房能力試験については、2014 年に実施された特定の車両用空調装置の開発性能試験において、冷房能力及びその算定の基礎となる循環風量について、検査成績書に実測値ではない数値を記載していた²⁵。その原因は、実際の冷房能力は顧客の要求仕様を満たしていたが、これを算出するパラメーターの一つである循環風量が、顧客仕様で目安

²⁴ これは、三菱電機による 6 月 30 日の公表後の調査により判明した。

²⁵ これは、三菱電機による 6 月 30 日の公表後の調査により判明した。

とされている値を満たさなかったことにある。そこで、品質管理課において、検査成績書に目安値と整合する架空の循環風量を記載し、計算式に当てはめて換算したものであると称して冷房能力を算出・記載し、顧客に提出していた。しかし、実際にはかかる換算に科学的根拠はなかった。なお、2018年度点検において、この問題が長崎製作所から社会システム事業本部に報告された際の状況等は後述するとおりである。

この不正行為が行われた上記特定の車両用空調装置は、2014年から2019年まで、記録で確認できる限り、顧客1社に対し、合計355台が納入された。

② 冷房過負荷試験

JIS E 6602は、冷房過負荷試験について、所定の時間、車両用空調装置を冷房過負荷条件²⁶で運転し、過酷な環境において保護装置が作動したり、異常が発生することがないことを確認すると定めている。長崎製作所の品質管理課においては、これと別の試験である巻線温度試験も、冷房過負荷試験と同じ条件で行われることから、当該巻線温度試験により、事実上、冷房過負荷試験も実施したことになると考え、別途、冷房過負荷試験を実施していなかった。しかし、実際には、試験条件の1つである運転時間の相違の点で、巻線温度試験をもって冷房過負荷試験に代替することはできなかった。検査成績書には、品質管理課がJISどおりの試験条件を記載した上で「異常なし」と記入していた。この不正は、遅くとも1985年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1991年から2021年6月まで、記録で確認できる限り、合計56社の顧客に対し、合計1万8860台が出荷されている。

③ 冷房低温試験

冷房低温試験について、JIS E 6602は、冷房低温条件²⁷で4時間以上運転し、電流、温度、圧力などの保護装置が動作したり、保護装置に異常がないこと、及び空調装置から車内への氷の落下、水の滴下、吹出しなどが無いことを確認すると定めている。しかし、長崎製作所の品質管理課においては、JIS E 6602の定める4時間より短い運転時間で試験を行っていた²⁸。検査成績書については、品質管理課がJISどおりの試験条件を記載した上で「異常なし」と記入していた。この不正は、遅くとも1991年には行われていた。この不正が行われた期間中に製造された車両用空調装置は、1991年から2021年6月まで、記録で確認できる限り、合計56社の顧客に対し、合計1万8860台が出荷されている。

²⁶ 冷房過負荷条件とは、車両外からの吸込み空気の乾球温度が $45\pm 1.5^{\circ}\text{C}$ であり、かつ、車両内からの吸込み空気の乾球温度が $35\pm 1.0^{\circ}\text{C}$ 、湿球温度が $28\pm 1.0^{\circ}\text{C}$ という、夏場の過酷な環境を想定した条件である。

²⁷ JIS E 6602においては、冷房低温条件を、車両外からの吸込み空気については乾球温度 $20\pm 1.0^{\circ}\text{C}$ 、車両内からの吸込み空気については乾球温度 $20\pm 1.0^{\circ}\text{C}$ 、湿球温度 $14\pm 1.0^{\circ}\text{C}$ と定めている。

²⁸ これは、三菱電機による6月30日の公表後の調査により判明した。

④ 振動試験

振動試験とは、車両用空調装置が鉄道車両で発生する振動環境に耐える能力を有していることを確認する試験であり、JIS E 6602 においては、JIS E 4031 に規定する方法により試験を実施することとされている。しかし、長崎製作所の品質管理課においては、JIS E 4031 に規定されている振動試験の一部である耐久試験を実施せず、加振時に生じるひずみを測定し、測定結果を分析することで代替していた。検査成績書については、品質管理課が JIS ぞおりの試験条件を記載した上で「異常なし」と記入していた。この不正は、遅くとも 1985 年には行われていた。この不正が行われた期間中に開発された車両用空調装置は、1991 年から 2021 年 6 月まで、記録で確認できる限り、合計 56 社の顧客に対し、合計 1 万 8860 台が出荷されている。

ウ 品質不正の公表等

三菱電機は、以上で述べた車両用空調装置における商用試験及び開発性能試験の不正について、6 月 25 日以降、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社等への説明を行い、6 月 30 日に「当社鉄道車両用空調装置等の不適切検査に関する件」との題名の適時開示及びプレスリリースにて公表した²⁹。

ただし、開発性能試験の冷房能力試験、冷房低温試験及び商用試験の絶縁抵抗試験・耐電圧試験の一部に係る不正については、6 月 30 日の公表後にヒアリング調査等で判明したものであり、三菱電機は、今後、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社等への説明を開始する予定である。

また、三菱電機においては、品質不正の対象となった製品の品質及び性能について、改めて検証を実施しており、例えば、商用試験において冷房(暖房)能力試験及び冷房(暖房)消費電力試験を実施していなかったことについては、冷媒の圧力や温度などから冷房(暖房)能力、消費電力を算出したところ、全て顧客の求める定格冷房(暖房)能力及び定格消費電力を満たしていることが確認されるなど、いずれの品質不正についても、対象となった製品の品質や性能に問題がなかったことが確認されている。

(2) 鉄道車両用空気圧縮機における試験結果の流用

鉄道車両用空気圧縮機³⁰(以下「車両用空気圧縮機」という。)については、国内の顧客との間の契約では、どのような試験を実施するかが定められることは少なく、実際、車両用空気圧縮機に係る顧客仕様を確認したが、試験仕様が定められていない契約が相当数存在

²⁹ <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/0630-b.pdf>

³⁰ 鉄道車両の床下に搭載され、大気から吸い込んだ空気を圧縮し、圧縮空気をドアやブレーキの操作に用いられる空気制御機器に供給する装置。

していることが確認されている。

もっとも、顧客によっては、開発性能試験及び商用試験のいずれについても、車両用空気圧縮機のための JRIS 規格である JRIS E 5002³¹に準拠した試験を実施することが求められる場合があった。

しかし、このような場合であっても、長崎製作所の設計課及び品質管理課は、後継機種の開発時に、先行機種からの設計の変更点が試験結果に影響を及ぼさないと判断される試験項目がある場合には、試験を実施せず、検査成績書の作成時に先行機種の試験結果を流用し、流用している旨を顧客に説明していなかった。

2013年3月に制定された JRIS E 5002 は先行機種の試験結果の流用を許しているが、流用している旨を顧客に説明していない以上、個別の契約条件によっては、顧客に対する契約違反の可能性がある。長崎製作所は JRIS の認証を取得しているわけではなく、直ちに法令違反又は規格違反を構成するわけではない。

この不正は、2007年から行われていたが、2018年度点検時に是正され(2018年度点検において、この問題が長崎製作所から社会システム事業本部に報告された際の状況等は後述する。)、長崎製作所の所内規程である試験報告書作成規程が改訂され、データを流用する際は、顧客への報告・承認を得ることとされた。この不正が行われた期間中に開発された車両用空気圧縮機は、2006年から2021年6月まで、合計18社の顧客に対し、合計1002台が出荷されている。

JRIS E 5002 は先行機種の試験結果の流用を許していること、車両用空気圧縮機を含むブレーキ装置全体について車両の供用開始時等に国土交通省が鉄道事業法に基づく安全上の確認を行っていたこと、国土交通省の指示により本件検査不正の発覚を受けて行われた鉄道事業者各社の点検後、鉄道事業者や鉄道車両メーカーから三菱電機に対して、不具合が確認されたとの報告はないことから、品質や性能に問題のないことが確認されている。

三菱電機は、この不正について、2021年6月30日に「当社鉄道車両用空調装置等の不適切検査に関する件」との題名の適時開示及びプレスリリースにて車両用空調装置の不正とともに公表した³²。三菱電機は、この不正について、2021年7月1日以降に、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社等への説明を行っている。

(3) 品質不正が行われた主な原因・背景

長崎製作所と国内顧客の関係は歴史も長く、国内顧客は、長年、三菱電機の品質を信頼し、仕様で特定の性能を求めることはあっても、実情として、具体的な試験方法は三菱電機に任せることが多かった。実際、車両用空調装置及び車両用空気圧縮機に係る顧客仕様

³¹ 2013年3月18日に廃止されるまでは JIS E 5002 の適用があった。以下、時期を問わず「JRIS E 5002」という。

³² <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/0630-b.pdf>

を確認したが、試験仕様が定められていない契約が相当数存在していることが確認されている。かかる実情から、長崎製作所の従業員は、実質的に品質さえ良ければ問題ないとして、顧客の要求仕様との整合性にはあまり注意を向けることがなかった。

試験仕様を個別に指定する海外顧客との関係では、設計課において顧客と交渉して、長崎製作所にて実施可能な試験項目に限定してきたが、国内顧客との関係では、長崎製作所では実施が容易でない試験であっても、顧客と協議して試験項目から除外すればよいのに、かかる協議による除外をしてこなかった。その原因は、主に、もともと顧客の要求仕様との整合性にあまり注意を向けることがなかったこと、特定の試験項目の除外を顧客に提案すれば、従前の検査の不実施等を顧客に説明しなければならなくなると考えていたことにある。

かかる背景があつて、長崎製作所では、JIS や顧客仕様に適合しない試験等が長年にわたり続いてきた。そもそも、顧客の要求仕様への関心の薄さもあつて、長崎製作所の従業員の少なからぬ者が、個々の製品について、顧客の要求仕様を正確に把握していなかった。

以上に加えて、商用試験の品質不正に関しては、長崎製作所の従業員の間では、製品のリスクは開発性能試験で洗い出されており、商用試験では動作確認ができれば足り、商用試験に時間を要すると生産出荷が遅延するという、商用試験軽視の発想が蔓延していた。また、工作ラインに、商用試験として冷房能力試験や防水試験を実施できる設備が設けられておらず、現状の設備・人員体制では納期を遵守することは難しかったが、その背景には、商用試験軽視の発想に加え、JIS の試験条件にて試験を実施できる設備を設けるためには多大な設備投資が必要となり、製品の損益や製作所の損益に悪影響を与えるとの懸念があつたものと思われる。

開発性能試験の品質不正に関しては、長崎製作所の従業員は、JIS に準拠した試験でなくても品質は担保できると考えていた。例えば、車両用空調装置の振動試験を実施しなくとも、ひずみの測定と測定結果の分析をすることにより JIS 規格と同等以上の試験結果が得られると考えていた。

(4) 2016 年度から 2018 年度に実施された点検時の対応

2016 年度点検及び 2017 年度点検の際、当時の設計課及び品質管理課の課長らは、上記の不正のうち、少なくとも車両用空調装置及び車両用空気圧縮機の開発性能試験において JIS 規格及び JRIS 規格と不整合があることを程度の差はあれ認識していたが、別途 JIS 規格及び JRIS 規格と同等以上の試験が行われていると考え、問題として取り上げなかった。また、商用試験の冷房能力試験や防水試験等が実施されていないこと（以下「**商用試験不正**」という。）も認識していたが、是正のためには大規模な設備投資が必要であり、また生産スケジュールを維持する上でも現実的ではなく、是正しようがない問題であると考え、大事になることを恐れ、問題として取り上げなかった。

2018 年度点検の際も、当時の車両空調システム部の設計課及び品質管理課の課長らは、従前の点検時と同様の認識を有していたことから、長崎製作所の車両空調システム部長に対し、顧客は商用試験につき JIS 規格に準拠した試験実施を求めておらず、商用試験不正は不正ではない旨説明し、その結果、車両空調システム部長から長崎製作所長に対する報告においては、開発性能試験のうち、車両用空気圧縮機の試験データ流用の問題(上記(2))及び車両用空調装置の冷房能力試験の問題(上記(1)イ①(b))の2点のみが検討対象として報告され、長崎製作所から上記2点の報告が社会システム事業本部に対してなされることとなった。

長崎製作所から上記2点の報告を受けた社会システム事業本部の担当者らは、車両用空気圧縮機の試験データ流用については、①JIS E 5002 が先行機種の試験データの流用を認めており、不正でないことが明確であること、②検査成績書の数値が流用データであることを顧客に説明していないものの、長崎製作所が今後この点の顧客説明を行うとしたことから、問題視する必要はないと考えた。そのため、車両用空気圧縮機の試験データ流用の問題は、社会システム事業本部長(現執行役社長)に報告もされなかった。

他方、車両用空調装置の冷房能力試験の問題については、検査成績書の冷房能力等の記載が実測値でないことから改ざんではないかとの観点から、社会システム事業本部の担当者らと長崎製作所との間でヒアリングや追加質問等のやり取りが繰り返された。しかし、最終的に、社会システム事業本部の担当者らは、長崎製作所の説明を受け入れ、①顧客要求仕様を満たす冷房能力が実測されていること、②検査成績書の循環風量等の記載は試験条件としての記載であり、顧客要求仕様の内容でないので実測値の記載が必要だったわけではないこと、③冷房能力は顧客要求仕様であるところ、検査成績書の冷房能力の記載は、実測値と異なるが、循環風量等の試験条件の差異に起因する換算をした結果であって、実質的に実測値と同一の値であり、改ざんではないこと等から、不正ではないと結論づけた。また、長崎製作所も今後は換算の点についても顧客説明を行う旨を社会システム事業部に述べた³³。以上の車両用空調装置の冷房能力試験の問題については、社会システム事業本部の担当者から、社会システム事業本部長(現執行役社長)に報告がなされている。このように、社会システム事業本部長、社会システム事業本部の担当者、長崎製作所所長らは、上記換算には根拠があると考え、不正とは認識していなかった。

(5) 役員等の認識・関与等

長崎製作所における品質不正の全てに関与していたのは、品質管理課であり、開発性能

³³ 2018 年度点検以降、車両用空気圧縮機の試験データ流用の問題に関しては、新規開発品について従前の試験結果を流用する場合には、顧客と協議して承認を得るようになった。また、車両用空調装置の冷房能力試験の問題に関しては、問題のあった機種については、2019 年以降も引き続き出荷が継続されているにもかかわらず、品質管理課の独断で、顧客から過去の取扱いを問題視されるのを回避するため、顧客に対し、検査成績書に実測値を記載していないことは説明されなかった。

試験の不正については、開発を担当する設計課も認識していた。また、商用試験のうち、①冷房能力試験及び冷房消費電力試験、②暖房能力試験及び暖房消費電力試験並びに③防水試験については、工作ラインに冷房能力試験等を実施できる設備が設置されていないことが一目瞭然で分かる状態であったため、工作ラインに出入りすることのある設計課及び営業部も事実としては認識していたものの、多数の従業員は不正とまでは認識していなかった³⁴。さらに、上記①～③の各試験において検査成績書を捏造していることは、品質管理課の一部しか把握していなかった。

他方、長崎製作所長並びに三菱電機の取締役及び執行役については、その在任時期を問わず、いずれも、長崎製作所における品質不正に関与したり、その存在を認識していたとは認められない。なお、2018年度点検における、開発性能試験のうち、車両用空気圧縮機の試験データ流用の問題及び車両用空調装置の冷房能力試験の問題については前述のとおりである。

3 その他の製作所で発見された品質不正

上記のとおり、当委員会は、可児工場及び長崎製作所のみならず、三菱電機全体を対象とした調査に着手しており、当委員会に寄せられた品質に関わる問題の申告数は、可児工場及び全社のアンケート調査への回答、当委員会の専用電子メールアドレス等への情報提供、並びに社内点検や職制を通じた申告を合計すると、延べ2,305件に上っている(なお、この件数の中には、複数の従業員から同一の問題点について申告があったもの、既に公表されているもの、懸念の指摘にとどまり必ずしも不正とはいえないもの等も多数含まれており、数字を一人歩きさせないように注意願いたい。)。今後、1件1件を慎重に精査、確認していく必要があり、当委員会は、情報提供者の匿名性を確保しつつ、順次、調査を継続しているところである。

これらのうち主要な品質不正は、本報告書の基準日時点では、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及び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である。

4 今後の調査方針等

三菱電機グループの規模と品質に関わる問題の申告数を踏まえれば、三菱電機の品質に関わる問題は、本報告書の基準日時点で判明している事実のみで終わるものではなく、1つ1つの拠点等を順次丹念に調査していく必要があり、三菱電機の全社及び全グループ会

³⁴ 品質管理課の担当者が、例えば「大気試験で計測したデータであっても、冷房標準条件で試験を実施すればどのような値になるかを換算して算出しており、実質的に JIS 規格と同等の試験を行っている。」等との説明を行っていたため、設計課及び営業部の従業員らは、JIS E 6602 に違反しないと考えていた。

社の調査完了までには、相応の時間がかかると考えられる。

また、可児工場のアンケート及び全社のアンケートにおいては、品質不正の発生原因や長年発覚しなかった原因等について、従業員個々人が感じている意見を自由記述形式で申告する質問項目を設けており、当該質問への回答として、3 万件を超える意見が寄せられている。当委員会は、寄せられた意見を順次検討して本報告書に反映するとともに、三菱電機に対して、回答者らの匿名性を確保しつつ意見の内容を伝えて、ガバナンスや職場環境の見直しの検討に活用するよう要請している。

そして、当委員会は、本報告書の基準日時点で判明している事実に基づき、その発生原因を分析検討の上、再発防止策の提言を行っているが、事実調査と同様、原因分析及び再発防止策の検討も、これで終わるものではない。当委員会は、今後、三菱電機全社レベル、さらには全グループ会社レベルでの調査を進めていく中で、原因究明及び再発防止策の提言を更に高度化し、効果的なものとすべく、取組を継続していく所存である。

第4 長崎事案の公表経緯についての検討

長崎製作所で発覚した品質不正事案(以下「**本件検査不正**」という。)に関して、三菱電機が2021年6月29日(火)(以下、特に断りのない限り、日付の記載は2021年の日付を指す。)の株主総会(以下「**本件株主総会**」という。)において説明しなかった経緯及び理由について、以下のとおり検討する。

なお、当委員会の委員長である木目田弁護士は、本件株主総会前日の6月28日(月)に、三菱電機から「長崎製作所で鉄道車両用空気調和装置の検査不正が判明した。客先説明、経済産業省及び国土交通省等の関係官庁への報告を概ね行った後の7月2日(金)にこの案件を公表する予定である」旨の説明を受けている。

1 問題の捉え方

三菱電機が本件検査不正について6月29日(火)の株主総会で説明をしなかったことを批判する向きがあるが、この批判は、次に述べるように、フェア・ディスクロージャー・ルール(以下「**FDルール**」という。)という三菱電機が負っていた法令上の義務に照らし、問題の捉え方が正しくない。

FDルールとは、上場株式等の発行企業(以下「**上場会社**」という。)は、株価に重要な影響を与える未公表情報(以下「**重要情報**」という。)について、特定の者にだけ伝達するのではなく、全ての投資家に同時に公平に伝達しなければならないという情報開示のルールである(金融商品取引法(以下「**金商法**」という。)27条の36)。上場会社は、FDルールに違反した場合には、特定の者にだけ伝達した当該重要情報を速やかに公表することが義務付けら

れている³⁵。

本件検査不正は、製品の安全性等に問題がないとはいえ、重要情報に該当する可能性を否定できなかったところ、株主は、FD ルールの対象となる「取引関係者」(重要情報の伝達先)に含まれ、株主総会における重要情報に係る説明は、違反の典型例とされる IR 説明会のケースと同様、一般に FD ルールに違反するものとして、実務上、対応されている³⁶

このように、仮に三菱電機が 6 月 29 日(火)の株主総会で本件検査不正を説明すれば、FD ルール違反として金商法違反となる可能性があったのであって³⁷、ここで問われるべきは、株主総会で説明しなかったことではなく、本件検査不正を 6 月 29 日(火)の時点で対外的に公表していなかったことが問題かどうかである。換言すれば、三菱電機において、客先説明等が概ね終了した後の 7 月 2 日(金)に对外公表する予定であったことが、公表時期として遅すぎるものであったか否かである。

この FD ルールの問題は、刑事罰や課徴金こそ定められていないが、株主を含む投資家間の公平を確保するために極めて重要であり、社会に実害を招き得るものである。仮に、三菱電機が FD ルールに違反して 6 月 29 日(火)の株主総会に出席していた株主³⁸だけに本件検査不正の情報を開示すれば、その後、三菱電機が本件検査不正を可及的速やかに適時開示することにしたとしても、適時開示までの間に数時間のタイムラグが生じることは避けられず、その間、株主総会に出席していた株主だけが、三菱電機株を先回りして売却したり空売りすることで、一般投資家を犠牲にして、不当な利得を得ることが可能になる。その結果、一般投資家は、本件検査不正のような株価値下がり要因を知らされないまま、高値で株式を掴まされることになっていたであろう。まさに、そうした問題が現実に見えられないものであったからこそ、2017 年に金商法改正が行われたものである。

以上のとおり、正しい問題の捉え方は、株主総会の有無や時期に一切関わりなく、本件検査不正を 6 月 29 日(火)の時点で対外的に公表していなかったことが問題かどうか、換言すれば、三菱電機において、客先説明等が概ね終了した後の 7 月 2 日(金)に对外公表する予定であったことが、公表時期として遅すぎるものであったか否かである。

³⁵ 上場会社が速やかに公表しない場合には、財務局長が当該上場会社に対し、公表その他の適切な措置をとるべき旨の指示をすることができる。また、上場会社が正当な理由なく指示に従わない場合には、財務局長が当該上場会社に対し、その指示に係る措置をとるべきことを命令することができる(金商法 27 条の 38)。

³⁶ 吉川純「フェア・ディスクロージャー・ルールに関する実務対応」資料版商事法務 410 号(2018 年)80 頁、根本敏光ほか「フェア・ディスクロージャー・ルールへの実務対応の動向」商事法務 2185 号(2018 年)13-14 頁、黒沼悦郎ほか『フェア・ディスクロージャー・ルールブック』(金融財政事情研究会、2019 年)167 頁。

³⁷ 三菱電機は、本件検査不正の公表に先立って 6 月 25 日(金)から客先に対する説明や経済産業省及び国土交通省等に対する報告に着手しているが、この場合の客先及び官庁は、法令上、FD ルールの適用対象になる「取引関係者」に該当しない。なお、三菱電機は、客先に秘密保持を依頼し、官庁は国家公務員法により守秘義務を負っていた。このように、三菱電機が 6 月 25 日(金)から客先や官庁に説明や報告を行ったことは、FD ルールに違反していない。

³⁸ 株主総会のライブ配信を視聴していた株主を含む。本件株主総会において、三菱電機は、株主向けに株主総会のライブ配信を行ったが、一般には公開していなかった。

2 公表時期の検討

三菱電機が本件検査不正の端緒を得たのは6月14日(月)であるところ、検査不正の内容、特に長崎製作所で行われていた試験が顧客との合意に違反するものであったか否かの確認や検査不正が行われていた製品を特定するのに、退職者を含む複数の社員のヒアリングや関係資料の調査等が実際に必要であったと認められる。三菱電機が、かかる調査・確認を経て、本件検査不正を認定したのは6月23日(水)であって、端緒の把握から9日後であるから、特に遅かったとは認められない。

三菱電機がこの6月23日(水)の時点で直ちに本件検査不正を公表しなかった理由は、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社等延べ106社に対する説明を優先したからであり、顧客向け説明にある程度の期間を要すると想定して、7月2日(金)を公表予定日としたものである。

この点、三菱電機が顧客向け説明が概ね終了した後に本件検査不正を公表することにしたことは不合理ではない。

問題の鉄道車両用空気調和装置は鉄道車両に組み込まれているものであり、本件検査不正を公表すれば、鉄道の利用者や報道機関等から、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社に安全性への影響等について問合せがなされることは優に予想できた。鉄道車両メーカーや鉄道会社としては、三菱電機から事前に説明を受けていなければ、顧客等からの問合せに回答もできず、鉄道を運行してよいのかどうかといった判断すらもできないことになって、混乱に陥るのは自明であった。そのため、三菱電機としては、公表前に顧客向け説明を行う必要があった。他方において迅速な公表の必要性もあったことから、鉄道車両メーカーや鉄道会社等延べ106社に対して、1週間程度と短期間で説明することにしていった。また、三菱電機の調査では、本件検査不正があったにせよ、問題の鉄道車両用空気調和装置の性能や安全性には問題がなく、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。そのため、三菱電機としては、メーカー責任として、公表前に、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社に説明を一通り行うことにしたものであり、かかる三菱電機の判断に不合理な点はなく、また仮に、当該情報が未公表の重要事実該当するとしても、7月2日(金)に公表することが、適時開示実務の観点から不適切であるとはいえない。

当委員会の委員長である木目田弁護士あるいは本件に関与している西村あさひ法律事務所の補助弁護士らも、これまで他社の少なくない数の品質不正・検査不正案件を見てきたが、生命身体等への危険がない限り、顧客向け説明を概ね完了した後に公表することは一

般的な対応であって、三菱電機の本件事案に限ったことではない³⁹。

木目田弁護士が経験した、ある製造業の企業の案件では、公表前の顧客向け説明に一部漏れがあったため、その顧客が自己の客先への対応を準備することができないまま公表することになって大混乱に陥ったことから、当該顧客との間でトラブルになったことすらある。

また、2017年1月1日から2021年7月31日までに本件と同種の品質不正や検査不正を公表した他の東証第一部上場企業の案件で、端緒の把握等から公表まで、どのくらいの期間を要したかを見てみると、各社の公表資料によれば、端緒の把握等から公表までに、最短で25日(認証機関による臨時認証維持審査における発覚から公表まで)、最長で約1年3か月(社内通報から公表まで)を要しており、32案件中28案件では公表前に客先や関係官庁に説明を行った旨が開示されている。本件では、端緒の把握(6月14日(月))から公表予定日(7月2日(金))まで18日、本件検査不正の認定(6月23日(水))から公表予定日まで9日であったところ、これよりも短い期間で公表が行われた案件は見当たらず、むしろ本件では、他社の案件と比較しても迅速な対応をしていたといえる。大半の案件では、1か月～数か月の期間を要している。

さらに、調査委員会の調査結果において、当時の経営陣が殊更に本件株主総会後に本件検査不正の公表を先送りにしようとした等といった事情は見当たらない。調査委員会において当時の経営陣に対するヒアリング等の事実確認及びフォレンジック調査を行ったところ、7月2日(金)に本件検査不正を公表することについては、社会システム事業本部長、生産システム本部長、コーポレートコミュニケーション本部長らが、6月23日(水)の打合せで決定した方針であり、また、6月25日(金)の打合せでも当該方針を変えないことを確認したものであるが、三菱電機の当時の経営陣が、本件株主総会での説明を回避する等のために殊更に本件検査不正の公表を本件株主総会後に先送りしたことを窺わせる事情はなかった。実際、三菱電機は5月7日(金)、可児工場で発覚した品質不正事案について自主的に公表しており、本件検査不正がこの可児工場の問題と比べて特に悪質である等といった事情もなく、経営陣が本件検査不正のみを殊更隠蔽しようとしていたとは思われない。更にいえば、仮に本件検査不正を本件株主総会前に公表しても、当時判明していた事実関

³⁹ 竹内朗＝松葉優子「上場会社の不祥事とインサイダー取引」商事法務 2165号(2018年)29-30頁は、上場メーカーにおける品質不正の事例について、品質不正の端緒を把握後、社内調査を実施し、取引先に連絡して対応を協議した上で、時機を見て適時開示するという時系列に沿って対応が進められているものが多いと分析した上で、品質不正を対外的に適時開示するよりも前に、取引先に内々に伝えておいて無用な混乱を招かないようにすることは、危機管理として合理的な対応であると述べる。

山口利昭『不正リスク管理・有事対応—経営戦略に活かすリスクマネジメント』(有斐閣、2014年)207頁は、公表後に企業グループにおいて混乱が予想される場合、下請取引先や販売代理店、OEMの供給先等に問合せが殺到することが予想されるケースでは、公表前に相手先企業に情報を伝えておくべきであると述べる。

三笠裕「グループガバナンスと有事対応」商事法務 2208号(2019年)15-16頁は、不祥事等の影響を受ける関係者が特定できていて個別に連絡が取れている場合には、被害拡大の防止の意味での公表は必要ないと述べる。

係に照らせば、株主総会において株主より本件検査不正に関する質問を受けたとしても、例えば「このような事実が判明した。調査中であるため、詳細な回答は差し控えさせて頂きたい」旨回答することになるのであって、株主による追及を回避したいとの意図があったとも思われぬ。

以上のとおり、三菱電機が、顧客向け説明完了後である7月2日(金)の公表を予定していたことについて、公表時期が遅かったとは考えられない。

なお、三菱電機が、本件検査不正を、その公表前に、顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社とともに、経済産業省や国土交通省等に説明していたことを批判する向きもあるが、この批判にも理由があるとは思われぬ。顧客である鉄道車両メーカーや鉄道会社について述べたのと同様に、三菱電機が本件検査不正を公表すれば、経済産業省や国土交通省等に対する問合せ等がなされることは必至なのであるから、三菱電機が公表に先立って経済産業省や国土交通省等に本件検査不正を説明したこと何の問題もない。違法行為や不当行為を認知すれば、それを監督官庁や捜査機関に任意に報告することは推奨しこそすれ、何の非難にも値しない。

第5 原因背景等

品質不正事案の原因背景を語るとき、半ば定型的に指摘されるのは、収益や生産・出荷を優先する企業や現場の姿勢、あるいは、これらのプレッシャーである。確かに、例えば、可児工場では、T シリーズ及び MMS の開発が度々遅延する中、これ以上発売時期を遅らせるわけにはいかぬとのプレッシャーが技術課の担当者にかかり、それがUL規格に適合しない材料を使用することに繋がった。また、長崎製作所において、車両用空調装置の商用試験で冷房能力試験等が実施されていなかった背景には、性能試験室が工作ラインから離れた位置にあり、冷房能力試験等を実施しては生産が追いつけなかったという事情があった。しかし、そもそも、企業や開発・製造の現場が収益や生産・出荷を優先するのは、企業体である以上当然のことである。また、企業や現場が収益や生産・出荷のプレッシャーにさらされているのも至極当たり前のことである。問題の本質は、収益や生産・出荷を優先する姿勢や、これらのプレッシャーにさらされていることではない。そうした姿勢やプレッシャーがあっても、他の企業や現場は品質不正を行わないのに、なぜ、この企業や現場が品質不正を行うことになったのか、である⁴⁰。

⁴⁰ 以下で説明する原因分析は、あくまで当委員会がこれまで実施した調査に基づくものであり、三菱電機の全拠点を調査した上での結論ではないことに留意いただきたい。既に繰り返し述べているように、三菱電機の品質に関わる問題は、本報告書の基準日時時点で判明している事実のみで終わるものではなく、当委員会は、1つ1つの拠点等を順次丹念に調査していく予定であり、今後の調査結果に応じて、当委員会の原因分析も変わり得ることを念のため付言しておく。また、以下では、「三菱電機」、「可児工場」、「長崎製作所」といった会社や組織を指す用語を用いて記述している場合があるが、必ずしも三菱電機、可児工場、長崎製作所それぞれに所属する全役職員を指しているものではなく、会社や組織の単位を一般に特定する用語として使用しているにすぎない。

1 直接的な原因

(1) 規定された手続により品質を証明する姿勢の欠如と「品質に実質的に問題がなければよい」という正当化

今般発覚した品質不正(以下「**本件品質不正**」という。)において、当事者となった従業員は、公的な規格と整合しないことや顧客との契約で合意した仕様(顧客仕様)に整合しないことを認識しつつも、口を揃えて、「品質に問題はなかった。」と述べている。まさに、本件品質不正の直接の原因は、かかる供述に見られるように、三菱電機の従業員の間、規定された手続(以下、単に「**手続**」ということがある。)により品質を証明するという姿勢が欠如しており、「品質に実質的に問題がなければよい」という安易かつ誤った正当化が行われていた点にある。ここで「規定された手続により品質を証明する」とは、例えば、製品がUL、JIS、JRIS等の公的な規格に準拠していることを表示する場合であれば、かかる公的な規格に忠実に従って適正に試験等を行うことを通じて、品質を証明することである。あるいは、顧客仕様上、要求性能を充足しているか試験を行い、その結果を顧客に報告することが要求されている場合であれば、必要な試験を行い、試験結果をありのままに顧客に報告することを通じて、品質を証明することである。

かかる「手続」軽視が、可児工場における「規格不適合であっても、虚偽申請で規格を取得しておき、後日、適合する方法をみつければよい」等という問題や、長崎製作所における「国内顧客は細かいことを言わないで任せてくれる。JIS 準拠といっても試験方法まで顧客と詰めなくてもよい」、「満たすべき顧客仕様がよく分からない」等という問題の直接の原因である。また、長崎製作所の品質保証部による内部監査や三菱電機本社の監査部による監査において、顧客仕様と試験要領書との整合性も含めたイン-アウト確認や、原データと手順書や試験成績書とを突き合わせる等の監査活動が、最近まで行われてこなかったこと背景には、かかる「手続」軽視があると考えられる。

しかし、三菱電機の顧客は、従業員の長年の経験に基づく「知見」や「感覚」だけを信頼して三菱電機の製品を購入しているわけではない。顧客は、三菱電機が品質確保のための体制・手続を構築し、「手続」に従って製品を製造していることを信頼して製品を購入しているのであるから、手続を逸脱した製品の製造・出荷は顧客に対する裏切り・背信である。

このように、「手続」による品質の証明という姿勢が現場に浸透していなかったことについては、「手続」による品質の証明という考え方が、簡単に「腹落ち」するものではなかったという点も影響している。「手続」は、とかく形式的なものと捉えられがちであり、「品質に実質的な問題はない」といった誤った正当化により乗り越えられやすいからである。

品質の正しい考え方を従業員に身に付けさせるのは決して容易なことではなく、長い時間をかけて繰り返し教育していくことが必要になるが、三菱電機において、「手続」に着目した品質保証を強調するようになったのは、2016年度から2018年度の自主点検以降とい

う比較的最近のことであり、いまだ現場の隅々に正しい考え方が浸透するには至っていないかったものと考えられる。

(2) 品質部門の脆弱性

本件品質不正において、品質部門は、その牽制機能を十分に果たすことができていなかった。また、単に牽制機能を果たせなかったというにとどまらず、品質部門が、製造部門と一体となって品質不正に関与・黙認している例もあった。

可児工場においては、Tシリーズ及びMMSについてUL認証との不整合が生じている事實は、技術課の担当者のみならず、品質保証課とも共有されていた。品質保証課は、本来であれば、直ちに製品の出荷を停止し、その上で、不整合の是正のための取組に自ら積極的に関与するべきであった。しかし、品質保証課は、不正を隠蔽し、製品を出荷し続けることを選択したばかりか、是正のための対応を技術課に任せ、積極的なフォローを行ってこなかった。長崎製作所においては、2014年2月、製造部門から独立した品質部門として、品質保証部が設置されたが、品質保証部は、主として開発段階のチェックに注力しており、人的余裕がなかったこともあって、量産工程において、製造や試験が適切に実施されているかチェックすることはなかった。

品質部門の問題として、可児工場の品質保証課が典型であるように、品質部門が製造部門の傘下にあり、製造部門からの組織的な独立性が確保されていなかった。品質部門が製造部門の傘下組織であった場合、ブレーキをかけることは決して容易でない。特に、三菱電機では、その人事システム上、多くの従業員は、同じ製作所、同じ工場で長年働いており、人間関係も限定的かつ濃密なものとなりがちであった。また、可児工場や長崎製作所がそうであったように、三菱電機においては、課長に就任するまでは、担当する製品は変わらないことが多く、同じ事業(製品)の範囲内で、設計部門、製造部門、品質部門の間をローテーションする人事も多く、品質部門の牽制機能や独立性を確保することが容易でなかった。しかるに、三菱電機においては、各拠点で製造部門から独立した品質部門を設置するか否かは、事業本部や拠点の自律的な判断に委ねられていた。全ての製作所に製造部と同格の組織として品質保証部が設置されるに至ったのは、2020年10月のことであった。長年、品質保証体制の構築を各拠点に委ねていたことが、今般発覚した各拠点における品質部門弱体化の背景の要因の一つであると思われる。

また、製造部門から独立した品質部門が設置されている場合でも、品質部門の人材は、質の点でも量の点でも十分ではなく、製造部門に対する牽制を働かせるだけの力を持っていなかった。当委員会がヒアリングを行った三菱電機の役職員の多くが述べるのは、三菱電機においては、設計部門や製造部門の戦力を高めるための人材配置は積極的に行う一方で、品質部門を強化するための人材配置は後回しになる場合が多いという点である。ブレーキの役目を果たす品質部門の強化が急務であった。

(3) ミドル・マネジメント(主に課長クラスなど)の脆弱性

本件品質不正では、製作所の課長クラスなどミドル・マネジメント層がその役割を果たしておらず、それが品質不正を発生させるとともに、その存在を温存させて2016年度から開始された一連の点検においても問題を抽出できなかった直接の原因にもなった。

可児工場でUL認証と整合しない製品が開発されたことに関しても、課長級の管理職が本来の機能を発揮し、開発の過程で克服し難い問題が発生したのであれば、それを上長にエスカレーションし、製作所や本社を巻き込んで問題解決に取り組む等していれば、UL認証との不整合は生じることはなかった。長崎製作所で発覚した品質不正についても、品質管理課等の課長級の管理職が、「是正できない問題」として諦めるのではなく、長崎製作所単独で是正できないと考えるのであれば、問題を事業本部に挙げ、本社を巻き込んで是正を図る等すべきであった。

企業組織において管理の基本となるのは重層的に構築された職制であり、職制を通じて経営陣の考える三菱電機の価値を現場に徹底するとともに現場の課題を把握することが必要である。ミドル・マネジメントは、経営陣と現場、本部・コーポレートと現場、親会社と子会社の間に重層的に位置し、それぞれがその立場に応じて、三菱電機が大切にしている価値を現場に徹底し、逆に現場で起きた問題や課題を抽出して経営陣に届ける必要がある。

しかし、今般の調査の過程で明らかとなったのは、三菱電機のミドル・マネジメント、特に現場に近い位置にある課長級の管理職が日々多忙を極めているという事実である。課長級管理職の多くはデスクワークに忙殺され、現場に足を運んでその実情を吸い上げ、現場と一緒に悩み、議論をし、問題を上長にエスカレーションするだけの強い意思や時間的余裕を持つことができていなかった。

(4) 本部・コーポレートと現場との距離・断絶

本部・コーポレートと現場⁴¹との距離・断絶が、本件品質不正が発生し、長期間にわたって温存された原因の1つとなった。

2016年度から2018年度にかけて実施された点検で本件品質不正のほとんどが発覚しなかった理由は、課長級をはじめとする管理職が問題を報告しないとの決定をしたためであるが、これら管理職従業員が問題を報告しなかった背景には、三菱電機の現場の従業員の間で、本部・コーポレートが問題解決のための支援をしてくれるという実感が持てていなかったという事情が存在していたと思われる。例えば、可児工場の複数の管理職従業員は、2016年度から2018年度にかけての一連の点検において、電磁開閉器やMMSに関する問

⁴¹ なお、「現場」とは、主として製作所や工場等の拠点を指す言葉として用いている。もっとも、距離・断絶は、拠点内部でも存在しており、例えば、末端従業員と課長との間の距離・断絶、製作所や工場を跨いで移動する従業員と製作所や工場生え抜きの従業員との間の距離・断絶も観察された。

題を申告しなかった理由として、当委員会のヒアリングに対し、「総点検で(本部・コーポレートに)報告したところで、『報告ありがとう。それでは、あなたたちで改善してね。』と言われるだけなので報告する意義がないと考えていた。」などと述べている。

このような状況では、「是正が困難な問題」であればあるほど、問題を本部・コーポレートから隠蔽するというインセンティブが生じることとなる。是正が現場に丸投げされる一方で、肝心の現場では問題を是正できないのであり、製造の再開は遠のくこととなる。現場が本部・コーポレートに信頼を置いていない状況下では、現場の従業員が問題の隠蔽に走るのも無理はない面がある。

現場と本部・コーポレートの距離・断絶については、コーポレートの側においても、現場の意見を吸い上げることができていたか、現場を支援する姿勢を示すことができていたか、今一度振り返る必要がある。

2 真因分析：組織論、風土論

(1) 拠点単位の組織構造—製作所・工場あって、会社なし

三菱電機においては、現場の多くの従業員が強く意識し、帰属意識を持っているのは、製作所や工場であり、三菱電機という会社そのものに対する帰属意識は希薄であった。この製作所や工場といった小さな単位で閉鎖的な組織が形成されていることが、本部・コーポレートと現場の距離・断絶を生み、過去の点検活動で品質不正が炙り出されなかった原因ともなっている。

三菱電機においては、事業本部を跨ぐ人事異動は、まれにしか行われておらず、事業本部内の異動についても、製作所や工場、販売事業部を跨ぐ人事異動が行われるのは、営業部門、総務部門等の事務系職種の従業員がほとんどであり、多くの従業員は、最初に所属した製作所内、工場内で人事異動が行われるにすぎない。また、製作所内、工場内における異動については、設計や製造、品質保証等、部門を跨ぐ人事異動は通常行われているが、技術的な知見が要求される場合が多いという理由から、課長に就任するまでは、担当する製品は変わらないという異動が多い。製作所や製造部を跨ぐ人事異動が行われるようになるのは、業務にマネジメント的要素が強くなる部長級以上の管理職からである。このように、三菱電機における人事異動は極めて限定的な範囲でなされているため、多くの従業員の「世界」は、限定されたものになる。このような環境で勤務する従業員にとって、東京に本社を置く三菱電機という会社や事業本部は、抽象的な帰属対象にすぎない。帰属意識は人的な関係に基づく実感を伴って初めて生まれるものであり、従業員は、長年にわたって勤務を続け、仲間のいる製作所や工場に強い帰属意識を持つことになる。

自らが帰属する組織を守るのは人の本能といって良い。家族を守り、友人を守るのは、人がそこに強い帰属意識を持つからである。2016年度以降実施された点検活動は、三菱電機を「守る」ために行われた取組であった。しかし、三菱電機に帰属意識を持たない従業員

にとっては、それは自らの所属する組織を守る活動ではなく、自らが所属する組織の安寧を乱す活動と受け止められた面もあったものと思われる。

また、多くの従業員が製作所や工場に強い帰属意識を持ち、長い年月の間、限定的な人間関係が構築されるため、製作所や工場単位で見ると、その人間関係は極めて濃密であり、従業員同士は極めて「仲が良い」。こうした内輪意識が醸成されることは、健全な牽制機能を働かせる上で支障にもなり得る。製造部門と品質部門は、本来「仲が悪い」のがあるべき姿である。品質部門は、品質を担保できないと判断したときは、躊躇なく生産・出荷を止める責務を負っており、必然的に製造部門と品質部門の間には軋轢が生じることとなる。これは健全な軋轢であり、軋轢を生じさせることをおそれていけば、品質部門としての職責を全うすることはできない。限定的かつ濃密な人的関係の下でこのような軋轢を生じさせることは、躊躇を伴うことも事実であり、このような環境下で品質部門が牽制機能を果たすことは容易ではなかった。

(2) 事業本部制について

事業本部制の下、各事業本部は、それぞれが独立した損益管理ユニットを構成しているため、各事業本部の独立性は強い傾向にあり、「事業本部が異なると別の会社のように」と述べる経営陣は少なくない。さらに、事業本部の中身を見ても、傘下の製作所及び販売事業部も、それぞれが独立した損益管理ユニットを構成しているほか、事業(製品)レベルでも損益管理が行われており、各事業本部は、製作所の損益、販売事業部に加えて事業レベルでの損益を確認しつつ、人的資源、投資の最適化を図っている。

限られた経営資源を最大限活用するという点で、きめ細やかな損益管理を可能とする事業本部制は効果を発揮してきた。他方で、「別の会社のように」という言葉に代表されるように、事業本部の独立性の高さが、現場とコーポレートとの距離・断絶を生み出している背景にあったことは否めない。日々の業務遂行にコーポレートは登場せず、問題解決も基本的には事業本部内で図られており、現場にとってコーポレートの存在感は否応なしに小さなものとなっている。

複数の経営陣が、当委員会のヒアリングにおいて、「事業本部の壁は厚い。社内で発生した問題については、全事業本部に展開して横通しをするようにしていたが、他人事と受け止める傾向があったのではないか。」と述べるように、事業本部の独立性が、他の事業本部で発生した問題を自らの問題として切迫感を持って受け止めることを難しくしている側面があったことも否定できない。三菱電機は、トーカン、パワーデバイス製作所、三田製作所で発生した品質不正を漏れなく他の事業本部にも水平展開しているが、他の事業本部で起きた品質不正を自らの事業本部の問題として受け止めることが容易でなかったことは想像に難くない。この点、コーポレートは、唯一横串を刺すことができる部門であるが、コーポレート部門は、事業本部に任せる、遠慮をするという傾向が強く、コーポレート自らが現場に入って行って物事を変えていくというマインドが弱かったと思われ、コー

ポレートの事業本部への関わり方には、課題があった。

また、個別の細やかな損益管理がコスト削減の自律的なインセンティブを生み出すことにも留意が必要であった。可児工場では、開発スケジュールが遅延する中、発売スケジュールに間に合わせるために、UL規格を充足しない材料が使用されるに至ったが、これは、可児工場及び電磁開閉器の損益を悪化させないためにも、発売スケジュールを守らなければならないという思いが技術課従業員にも共有されていたからでもあった。長崎製作所では、商用試験室において冷房能力試験や防水試験が実施できていないといった問題があったが、能力試験室や散水試験室の設置といった抜本的な改善策は、費用がかかりすぎるといった理由から、品質課長レベルの判断で採用が見送られた。従業員にとって、自分が担当する事業(製品)の損益が悪化するということは、将来的に三菱電機が当該事業から撤退し、あるいは他社に事業を譲渡するおそれがあることを意味しており、これは個々の従業員の生活にも大きな影響を与える。そのため、事業(製品)の損益悪化を回避することは、個々の従業員にとっても重要な意味を持つ。必要な試験を実施するために莫大な投資が必要となる場合、従業員には、むしろ設備投資を回避し、損益の悪化を防ぐという方向でのインセンティブが働くことになる。

このように、製作所、販売事業部、事業(製品)ごとの損益管理は、必要な投資がボトムアップされないリスクを内在していることを念頭に置く必要がある。特に、可児工場が担当する電磁開閉器のように収益性が低い事業については、特にそのリスクが高いともいえ、リスクを踏まえた管理を行う視点は不可欠であると思われる。

(3) 経営陣の本気度

前執行役社長をはじめとする三菱電機の経営陣は、品質不正を三菱電機から根絶したいとの真摯な思いを持ち、品質コンプライアンスをグループ全体に徹底するべく尽力してきたと認められる。そのことは、2016年度以降の一連の点検活動や品質コンプライアンス確保のための過去の取組を見ても明らかである。

しかし、品質コンプライアンスを声高に叫ぶ一方で、経営陣は現場がその声に応ずるための環境を整えていたといえるのか、また経営陣の「本気度」は現場にどの程度伝わっていたのか、検討が必要である。例えば、品質部門に対する質・量共に十分なリソースの投入という点で三菱電機の経営陣が本気で品質部門の強化を図っていたといえるのか、疑問が残る。また、三菱電機の経営陣は、本気で、ミドル・マネジメントに対して経営陣と現場の結節点となることを期待していたといえるのか、実情をどの程度把握していたのか、放置していなかったのか、反省が必要である。

他方、今般の調査がこれまでの調査と異なり、多数の品質不正を炙り出す結果となったのは、経営陣が本気で品質不正を根絶させようとしていること、会社が是正のための取組を全面的にバックアップすることが現場の従業員一人一人に伝わったからではないかと思われる。長崎製作所における品質不正が広く報道されて社会から厳しい批判を浴び、前執

行役社長は、2021年7月引責辞任する意向を表明するに至った。これは、従業員一人一人に危機感を植え付けると共に、経営陣の本気を伝えるものとなった。また、三菱電機が社外の有識者からなる当委員会を設立し、当委員会と三菱電機が、三菱電機グループ全体を視野に入れた徹底的な調査を行うことを明らかにしたことや社内リニエンシーの活用に踏み切ったことも、従業員に対して、三菱電機が本気で品質不正を根絶しようとしているとのメッセージを伝えると共に、会社が現場をバックアップするとの期待を呼び起こしたものである。

今から振り返ると、2016年度から2018年度にかけて実施された点検活動では、役職員の多くが、本部・コーポレートが問題解決のための支援をしてくれるという実感を持っていなかったものと考えられる。実際、可児工場の従業員の一人は、「会社がバックアップしてくれると信じる事ができたので、今回は話す事ができた。」と述べている。

ところで、2018年度点検の後も、パワーデバイス製作所や三田製作所で相次いで品質不正が発覚している。このように品質不正が相次いで発覚する中、2018年度点検のような全社イベント的な点検活動は行われていない。三菱電機が「しつこく」品質不正を炙り出すための取組を続けている姿勢を示すこと自体が、従業員に、経営陣が本気で品質不正を根絶させようとしていることを継続的に知らしめることになるが、現場の従業員にとっては、品質不正炙り出しのための取組が一段落したものと受け止められた可能性はある。

もちろん、特に2018年度の点検は、コーポレート部門及び各事業本部に大きな負担をかけるものであり、毎年度、同程度のエネルギーをかけて点検活動を行うことが適当であるかどうかは別途考慮が必要ではあるが、例えば本社品質保証推進部が各拠点を対象に抜き打ち監査を実施することとし、その旨グループ全体に周知をするとともに、通報窓口を設けるなど、牽制効果を持たせつつ効率的に点検を実施する手法は他にも存在していた。品質不正の存在が疑われる限り炙り出しのための点検活動を続けるという、経営陣の固い決意を従業員に見せ続けることも十分に可能であったと思われる。

第6 提言

当委員会は、調査の過程で、三菱電機の緊急対策室との間で複数回にわたる意見交換を行い、三菱電機において策定中の再発防止策の報告を受け、それに対する当委員会としての意見を述べている。三菱電機においては、当委員会の意見も踏まえて、再発防止策の検討を更に深める予定であり、当委員会としても、引き続き、緊急対策室との意見交換を継続する予定である。以下は、三菱電機の再発防止策も踏まえた上での、当委員会としての提言である。

1 品質に対する正しい考え方の徹底

三菱電機においては、全ての従業員に対して、「手続」により品質を保証するという考え

方を徹底する必要がある。単に、「顧客と合意した仕様を遵守せよ」、「規格を遵守せよ」と教育するだけでは、品質不正は容易に繰り返される。品質不正が正当化されやすい不正であることを念頭に置かなければ、従業員に対して教育を行う際には、「手続」を遵守することの意味から解きほぐして品質保証の考え方について説明を行う必要がある。

このような教育は、全従業員に対して実施する必要がある。品質は三菱電機が最も大切にしている価値であり、製造に従事する従業員のみが理解していれば足りる問題ではなく、例えば顧客との交渉に当たる営業担当の従業員も十分に理解しておく必要がある。

まず現場の従業員に最も近いところにいる現場の管理職が品質保証に関する正しい考え方を身に付け、さらにそれを現場に徹底する強い思いを持つことが必要である。その意味でも、ミドル・マネジメントを再構築することは、品質保証に対する正しい考え方を組織の隅々まで行き渡らせるために必要不可欠である。

最後に、本件品質不正は、品質に関する問題という以前に、顧客と約束した仕様を守る、法令や規格を遵守する、といった倫理や規範意識に関わる問題であることを忘れてはならない。顧客をはじめとするステイクホルダー及び社会に嘘を付かず、正々堂々と行動することはビジネスの基本である。品質コンプライアンスに関する教育・指導だけでなく、コンプライアンス全般に関する教育・指導を通じて、この「王道」を徹底することが、ひいては品質コンプライアンスの徹底に繋がる。

2 手順書等のプロセスのチェックと棚卸し

本件品質不正を契機に全社レベルで調査を展開していく中においては、社内手順等が顧客と合意した仕様・規格等と不整合になっていないか、第三者目線でチェックを行うことが必要である。顧客仕様や公的規格に従って製品を製造することは品質保証の根幹であり、現場で参照される手順書類には、顧客と合意した仕様や公的規格が確実に反映される必要がある。品質保証部門等が、手順書類と顧客との合意や公的規格との整合性をチェックする手続を業務プロセスに入れることを検討すべきである。

また、公表されている他社例等を踏まえると、無駄なプロセスが含まれていないか、不合理的なプロセスとなっていないか、無理のあるプロセスとなっていないかといった観点から手順書類の棚卸しを行うことも検討に値する。当初は合理的なプロセスであったとしても、生産設備の変更やフロアレイアウトの変更、材料の変更などによって、プロセスが不合理的なものとなることもあり得、手順書類については定期的に棚卸しをして見直しを行う必要がある。

3 品質部門の強化

品質部門の役割は、一言でいえば、製造・出荷を優先する組織において、品質の観点からブレーキをかけることである。製作所や工場の限定的かつ濃密な人間関係を前提とする

と、この原則論を貫き通すことは容易でなく、品質部門について、製造部門からの独立性を確保することが重要である。

品質部門に十分な人員を配置することはもちろんのこと、人材の質を強化する必要もある。品質部門には、製造現場に対する牽制力を働かせられるだけの技術的知見を有する人材を配置する必要があり、設計部門や開発部門において製品に関する豊富な技術的知見を有する者を品質部門の人材に充てることも考えられる。

さらに、品質部門は、品質確保のための最後の砦であり、それが故に、品質部門には製造や出荷を止める権限が与えられている。品質部門を担う人材には、品質の最後の砦であることを強く自覚させ、その権限を勇気を持って行使するよう意識付けをする必要がある。

加えて、中長期的に考えれば、品質保証専門のプロフェッショナルを社内で育成するとともに、その待遇を高くすることも考えられる。欧米では、技術者が職業資格として公的認定の対象となっており、品質保証部門の専門家として、その専門性を磨きながらキャリアアップを図っている。三菱電機においても、品質保証の専門家を育成し、この品質保証専門家が品質改革推進本部と各拠点の異動を繰り返しながら経験を積んでスキルを上げる仕組みも考えられる。人材を社内で確保することができない場合には、社外から適切な人材を獲得することも考えられる。

4 ミドル・マネジメントの再構築

三菱電機においてミドル・マネジメント、特に現場の部長級、課長級の管理職を再構築することは急務である。ともすれば担当業務に忙殺されがちなミドル・マネジメントに対して、その責任の半分は、結節点として機能すること、すなわち現場の問題を吸い上げてエスカレーションし、経営からのフィードバックを現場に徹底することであることを教育する必要がある。

また、経営陣において、ミドル・マネジメントの責任の半分が経営と現場の結節点としての役割を果たすことであることを認識した上で、現在のミドル・マネジメントの業務量はその役割を果たすのに適当なものなのか検証する必要がある。その上で、仮に業務量が過大なのであれば、ミドル・マネジメントの負担を減らすため、業務の効率化・棚卸し、コーポレート部門の活用といった対応を検討し、それでも過大な負荷を解消できないのであれば、人員増強も含めた抜本的な対応をとるべきである。

5 本部・コーポレートと現場の距離をいかに縮めるか

三菱電機の組織構造は、拠点単位の内向きな構造になっており、現場が本部・コーポレートとの距離を感じやすい土壌にあることには注意が必要である。しかも、可児工場のように売上規模が小さく、収益性も低い製品を取り扱っている拠点は、本部・コーポレー

トに支援を求めることに気後れを感じがちであるのかもしれない。

したがって、ただ現場からの発信を待つのではなく、コーポレートの側が積極的に現場の問題を把握し、一緒に解決しようとする姿勢を示すことが重要である。

これに加えて、現場と本部・コーポレートの人事交流を更に活性化させることも検討に値する。三菱電機においては、課長級の管理職になるまでは、最初に配属された製作所を出ることはまれであるが、例えば、課長になる前の段階の従業員を本部・コーポレートに一定期間配属させることで、本部・コーポレートと現場の距離を縮めることは可能となると思われる。これらの者は、現場に戻った暁には、本部・コーポレートと現場を繋ぐ結節点として機能することが期待できる。

6 「製作所・工場あって、会社なし」への対処

製作所・工場を跨ぐ人事異動をより積極的に実施する必要があることはもとより、事業本部を跨ぐ人事異動やコーポレートと現場の間を跨ぐ人事異動を検討する必要性は高い。

難しいのは課長級管理職であり、人的交流の名の下、製品に関する知見を有さない者を課長に据えることは避ける必要がある。もっとも、課長に就任するまでのキャリアの過程で外の空気に触れさせることは意味のあることだと思われる。入社後、課長級管理職に至るまでの過程において、他の拠点を一定期間経験させることをキャリアパスの一つとすることも、製作所や工場の閉鎖性を改善する一助となると思われる。

7 「事業本部制」を前提とした対策について

品質不正は、往々にして、設備の限界を背景に発生する。品質不正を根本的に是正するためには、設備投資は不可避である。他方、事業本部制の下、事業(製品)の損益悪化や製作所の損益悪化を懸念して、必要な設備投資が躊躇されるリスクが存在することに注意が必要である。従業員が、大規模な設備投資が必要であるといった理由から、「是正しようにも是正できない」と考え、品質不正の存在を隠蔽するという負のスパイラルは断ち切る必要がある。そのため、今般の一連の調査で発覚し、また今後も発覚するであろう品質不正を是正するために必要な設備投資その他の費用に関しては、製作所や事業(製品)の損益の枠外とするとの例外的な取扱いをすることも検討に値すると思われる。

また、可児工場で製造している電磁開閉器のように、性能面で他社製品との差別化が難しい製品については、開発・製造の過程でコスト削減の強いプレッシャーがかかることが想像される。このような事業については、その特性に応じ、サステナブルな形で事業運営が行われているか評価・判定するための要素を検討の上、柔軟に KPI 設定をすることも考慮に値する。

8 品質コンプライアンス確立に向けた経営の本気度

三菱電機の経営陣は、品質コンプライアンス確立のために「本気」で取組を継続し、全社の隅々までその本気度を伝えていく必要がある。

「品質部門が褒められることはない。不良率が下がれば設計開発・製造部門が褒められ、不良率が上がれば品質部門が責められる」と品質部門の従業員の多くが述べるように、品質部門の成果は数字として見えにくく、会社全体の業績が落ちれば、経営陣が収益にのみ目を奪われるリスクは常に存在する。本件品質不正を二度と起こさないために、恒久的に品質部門を強化していくには、経営陣による固い決意と、その決意の維持継続が不可欠である。

また、経営陣としては、ミドル・マネジメントの再構築が、長期間にわたるコストのかかる取組であることを覚悟した上で、それを完遂する固い決意を本気で持つ必要がある。

さらに、今般、アンケート調査の結果、三菱電機の全ての事業本部において品質に関わる問題が申告される結果となっており、「膿を出し切る最後のチャンス」という覚悟をもって取り組んでいくべきである。

品質不正は容易に正当化されやすい不正であることに注意が必要であり、時間の経過や事業環境の変化に伴って、品質不正が再発する可能性は常に存在する。今般の調査が終了した後も、リソースを十分に投入した点検活動を継続するべきである。

たとえ時間とコストがかかっても、かかる取組を継続していくことが、現場に対して経営の本気度を示すことになり、ひいては、多くの役職員が「会社が守ってくれる。大丈夫なのだ。」と信じて、勇気をもって品質不正について声をあげていくことを可能にする。

第7 三菱電機のガバナンスについて

三菱電機は、今後、当委員会とは別に、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」を設置してガバナンス上の問題等について更に検証を深めていく予定である。そこで、当委員会は、三菱電機のガバナンス上の問題の詳細等については、当該「ガバナンスレビュー委員会」に委ねることとするが、これまでの調査で判明した事実に基づき、現時点の所見を簡潔に述べる⁴²。

三菱電機においては、品質不正の防止・発見に向けた体制の整備に努めており、2016年度から2018年度にかけて3度にわたり自己点検を実施した。その後も、三菱電機は、パワーデバイス製作所及び三田製作所、さらには可児工場においても品質不正が発覚したことを受け、品質不正炙り出しの調査を進め、長崎製作所における品質不正が発覚した後は、当該体制を更に発展させ、当委員会を設置して調査を進めることとした。発見した品

⁴² なお、前述のとおり、当委員会は、今後も、三菱電機の全社レベル、さらには全グループ会社レベルでの調査を進めていくものであり、その結果によっては下記所見を変更・補充する可能性があることを付言する。

質不正事案や再発防止策の内容等は、取締役会に報告され、取締役会は、その監督機能に基づいて執行役に対して意見や指示等を述べ、執行役はかかる取締役会の意見や指示等を踏まえて再発防止策を講じてきた。また、本件品質不正が三菱電機のモニタリング型のガバナンス構造に起因したことを示す事実は見当たらない。以上を踏まえると、三菱電機においては、ガバナンスはそれなりに機能していたと考えられ、また、品質不正の防止・発見に向けた体制は適切に整備・運用されており、取締役や執行役に内部統制システム構築義務違反等の善管注意義務違反があったともいえない。

しかし、ガバナンスの観点から本件品質不正を振り返ると、結果論ではあるが、以下のような重大な検討課題があると思われる。

1 取締役会における監督

トーカンにおける品質不正事案の発覚以降、複数の事業本部において品質不正が連続的に発覚していたのであるから、取締役会として、これらの品質不正に共通する原因や、2016年度以降実施されてきた点検においてこれらの品質不正が炙り出されなかった原因について、更に深掘りをした議論を行うことが望ましかった。例えば、後記のとおり、本件品質不正の根本原因の一つには、製作所や工場単位での内向きな組織風土が存在していた。内向きな組織風土故に、現場と本社・コーポレートとの間に距離や断絶が生まれ、過去の点検活動が功を奏さなかったという側面がある。このような内向きな組織風土は、多くの従業員が一つの製作所・工場で長い期間を過ごすという三菱電機の人事制度に由来する面が強く、取締役会としては、社外取締役を含め、このような三菱電機特有の組織風土に切り込んだ議論をすることもあり得た。

この点、取締役会や取締役情報交換会においては、現場の実情に対する深い懸念が示されていたのであり、結果論かもしれないが、取締役会が自ら又は執行役をして、三菱電機特有の組織風土の問題に切り込んでいくチャンスもあった。

次に、事業本部制についてである。事業本部制は、各事業本部が独立した損益管理ユニットを構成する等している結果、各事業本部の独立性が強い傾向にある。それが、別の事業本部で起きた品質不正を自己のものとして切迫感を持って受け止めることを難しくした面があったことも否定できない。特に、自己の属する事業本部や機種レベルでの損益をあまりにも気にすると、規格に適合していない製品であってもリリースすることや、製品の検査に係る設備投資を先送りするといった不正につながることになる。三菱電機の実績から取締役ら経営陣としては、事業本部制が優れているからこそ、事業本部制が不可避免的に有する反面をも踏まえた上で、そのカウンター・バランスとして品質不正防止の仕組みが十分な牽制効果を有しているか、不断の検討に努めることが求められていたと思われる。なお、経営の効率性等を考えれば、本件品質不正があったからといって、それだけで分社化すべきではないかとの議論等を云々するのはあまりに短絡的な発想であろう。今後、三菱電機の実績から取締役会において、そのガバナンス機能の発揮として、適切な事業本部制の在り方につ

いて議論を深めていくべきである。

さらに、三菱電機の情報開示について検討する。長崎製作所で発覚した品質不正事案の公表時期を顧客向け説明完了後の2021年7月2日に予定していたことには問題がなく、また、かかる公表時期の決定等は、業務執行を担う執行役が行うものであったから、取締役会において審議・決定等していなかったこと自体に法令違反等の問題はないが、当該品質不正事案が決して軽微なものではなかったこと、株主総会が2021年6月29日に迫っていたこと等を踏まえると、取締役会のより高度なガバナンスを発揮すべく、取締役会を臨時で開催する等し、執行役に対し、より詳細な事実関係や対応状況を報告させ、公表時期の適否等について議論しておく方がより適切であった。また、株主総会が間近に迫っていたことを考えれば、外部目線で見れば、顧客向け説明により多くの人的リソースを投入する等して、より早期の公表を模索する方がより適切であった。なお、三菱電機は、批判を受けて迅速な情報開示や積極的な社長記者会見の実施などに取り組んでいるが、情報開示の改善・向上にむけて、取締役会がそのガバナンス機能を適切に発揮することが期待される。

加えて、三菱電機においては、事業本部制への自信、従業員に対する信頼に見られるように、そのガバナンスの姿勢は、これまでの自社の在り方を肯定することを前提としたものであったように思われる。つまり、「事業本部制はうまくいっている。うちの会社の従業員が嘘をつくはずがなく、まして品質不正などしているはずもない」という肯定感である。今から振り返ってみれば、そこには、外部目線に立って、「それは本当なのか」と疑う姿勢が必ずしも十分ではなかったのではないかと思われる。その意味では、三菱電機の実績がそのモニタリング機能を一層高めるべく独立社外取締役を増やすことを検討していることには理由があると思われる。

2 執行役による業務執行

トーカンにおける品質不正の発覚以降、執行役会議には三菱電機グループで発覚・発見した品質不正や再発防止策等の内容が報告されていたが、執行役会議での議論等は、事案の内容や原因等の事実関係の確認のほか、各執行役が所管する事業本部等に関係のある事項に関する質疑が主であり、全社的な観点からの改善策等についての議論をするまでには至っていなかった。

執行役の本務は、自らが所管する事業本部の業務を適切に遂行することにとどまるわけではない。執行役は、「三菱電機」の経営者であり、事業本部を運営しつつも三菱電機全体を見据えた視点を持つことは必須である。全社的な観点から、「三菱電機」の経営者として議論をし、その議論を踏まえて自らが所管する事業本部の運営を更に高度化させてしかなるべきであったと思われる。執行役としては、自らが所管する事業本部の枠内に囚われるのではなく、全社的な視点から事業本部制のメリット・デメリットを是々非々で議論し、「あるべき事業本部の姿」ではなく、「あるべき三菱電機の姿」を追求するべきであった。

3 品質コンプライアンスの徹底

品質コンプライアンスの徹底の観点から、今から振り返るに、以下の点について、取締役及び執行役がガバナンスを効かせて強い指導力を発揮することもあり得たと思われる。

まず、2016年度から2018年度までの点検のような職制を通じた確認だけにするのではなく、当委員会による調査のように、外部の専門家等の第三者を調査主体に加えるなどして調査を行うことが考えられた。2016年度から2018年度までの職制を通じた確認は、従業員が問題を正直に申告・報告するという信頼の基に成り立っている点検であった。三菱電機の経営陣が従業員を信頼すること自体は決して問題ではないものの、複数のメーカーにおいて品質不正が依然として発覚し続けていた状況を踏まえれば、2016年度から2018年度までの点検を措くとしても、それ以降の点検については、外部の第三者を調査主体に加えた調査を今回よりも早期に行ってもよかったと思われる。

また、三菱電機においては、2020年10月には製造部門と同格の品質部門が設置されていなかった製作所にも、製造部門と同格の品質部門の設置を図る等、品質部門の脆弱性を高めるなどの努力を行ってきた。しかしながら、品質部門の牽制機能を実質的に高めたといえるレベルまで、品質部門の権限強化、人員の拡充等、更に徹底的な方策を行うこともあり得たと思われる。

加えて、拠点単位の内向きな組織風土に対処し、品質不正を長期化させないという観点から、例えば、特定の従業員を長期間、同一の職場に留まらせないようにする等といった人事異動の工夫も考えられた。仮に従業員が顧客と合意した検査を実施していなかったとしても、その従業員が別の職場に異動すれば、後任の従業員が検査を実施する必要性を把握し、そこで是正されることが期待できた。業務上の効率性の向上と品質不正リスクの低減を両天秤にかけた上で、人事異動を考えておくこともあり得たと思われる。

品質不正に関して、経営陣が絶えることなく様々な措置や工夫を行い続けることが、経営陣の品質に関する「本気度」を社内の隅々にまで示すことになるのであって、今後、取締役及び執行役が一層ガバナンスを効かせて、品質コンプライアンスについて強い指導力を発揮していくことが期待される。

第8 結語

三菱電機は、全社・全グループを挙げて、全ての品質不正を炙り出し、再発防止を徹底し、顧客や取引先、社会、株主、従業員等の信頼を取り戻さなければならない。

この観点から、第一に、多数の役職員が、当委員会に対して、品質不正に係る問題点の指摘、ガバナンス・企業風土・組織環境に対する意見を述べたことを取り上げる。三菱電機のことを真摯に考え、声を上げる役職員がこれほど多数いることは、三菱電機にとって最大の財産である。同時に、品質不正に係る過去の点検活動や内部通報制度等では、残念

ながら、声を上げることができた従業員は、限られていた。経営陣は、このことを重く受け止めて真摯に反省し、今度こそは、従業員が安心して声を上げることができる企業風土を構築するよう全力を尽くすべきである。

第二に、今回、三菱電機が策定する再発防止策は、現時点のものであって、今後の品質不正問題やその原因等の更なる解明に応じて、不断に見直され、高度化されていくべきものである。品質コンプライアンス達成のための取組は、上から与えられるものであってはならず、上と下が議論して作り上げていくものである。今後は、それぞれの職制間でのコミュニケーションを更に活性化し、再発防止策について不断の見直しをしていく必要がある。

第三に、本件品質不正を踏まえ、三菱電機は、真の意味での技術力を磨くべきである。本件品質不正は、いずれも規格や仕様等が何であれ、それを満たす製品を開発・製造すれば足りたことであって、それができなかったという自社の技術力の不十分を、さらにはその不十分を改善するために行うべき組織的改善活動の不足を、三菱電機としては真摯に反省すべきである。改めて、技術あつての三菱電機であるという点に思いを致すべきである。

最後に、三菱電機が本件品質不正問題によって存亡にも関わる危機的な状況にあり、本件品質不正問題について取締役・執行役は真摯に反省し再出発を期すべきことを、改めて強調しておきたい。本年 7 月に執行役社長が辞任しているが、本件品質不正問題の重大さに鑑み、三菱電機経営陣は、その経営責任を明確化する措置を講じるべきである。

当委員会としては、三菱電機が本件品質不正問題を乗り越え、顧客や取引先、社会、株主、従業員等の信頼を取り戻す日が来ることを切に願う次第である。

以 上