

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2報)

2021年12月23日

三菱電機株式会社

- 三菱電機株式会社は、品質に関わる不適切事案の調査状況（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）に関する**調査報告書（第2報）**を本日付で受領しました。
- 2021年10月1日に公表した当社の再発防止策を含む**3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）**の進捗状況とあわせてお知らせします。
- 調査委員会による当社製作所等の品質に関わる調査は今後も継続し、当社の製作所等については**2022年4月を目途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。
- 前回公表のとおり、その間は**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**していく予定としており、今回は第2報として第1報（2021年10月1日公表）以降の状況をお知らせします。

- なお、執行役・取締役の経営上の責任について、**ガバナンスレビュー委員会**（委員長：山口利昭法律事務所 山口 利昭、2021年10月20日公表）より、**本日付で報告書を受領**しました。
- 当社は関係する役員の処分を本日開催の取締役会にて決議し、別途「当社における品質不適切行為に関する役員の処分について」のとおり公表しておりますので、あわせてお知らせします。
- **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、3つの改革を深化・発展させながら着実に変革に取り組んでまいります。

- I. はじめに
- II. 調査委員会の調査の状況
 - 1. 調査委員会の調査の状況
- III. 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)の進捗
 - 1. 品質風土改革
 - 2. 組織風土改革
 - 3. ガバナンス改革
- IV. 役員の経営上の責任および処分

- 本年7月2日に社外弁護士を委員長として設置した**調査委員会**は、**当社国内全従業員に対するアンケート調査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**しております。
- 本年10月1日に名古屋製作所可児工場と長崎製作所の品質に関わる不適切事案の調査委員会の調査結果を公表した際、調査委員会には、**品質に関わる延べ2,305件（含む重複、公表済、懸念の指摘など）の申告が寄せられ、1件1件を精査、確認**していくと表明しております。
- 調査委員会では、**アンケートでの申告のうち約42%について既に調査を実施**しており、その他の申告も今後調査を実施する予定です。

■ 全社調査状況（2021年12月23日時点）

調査完了した拠点

1工場

名古屋製作所可児工場

調査委員会による調査中の拠点

今回報告 5製作所

長崎製作所、冷熱システム製作所、受配電システム製作所、
福山製作所、鎌倉製作所

次回以降 報告予定 17製作所

神戸製作所、伊丹製作所、
コミュニケーション・ネットワーク製作所、
電力システム製作所、系統変電システム製作所、
稲沢製作所、通信機製作所、中津川製作所、
静岡製作所、京都製作所、群馬製作所、名古屋製作所、
産業メカトロニクス製作所、姫路製作所、三田製作所、
パワーデバイス製作所、高周波光デバイス製作所

■ 新たに報告を受けた品質不適切行為の概要（2021年12月23日時点）

①長崎製作所

不適切行為の概要	当社の対応
<p>1. 車両用空調装置における不適切な検査</p> <p>1)追加で判明した開発性能試験の不適切検査</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発性能試験での実測値と異なる数値の試験成績書への記載 [対象期間:2014年～2020年、台数：506台] 顧客との事前協議なく他機種の開発性能試験結果の検査成績書への流用と虚偽の記載 [対象期間:2017年～2020年、台数：320台] <p>2)一部顧客と合意していたJIS準拠の露付試験より短時間での試験の実施 [対象期間:1991年～2021年6月、台数：18,860台]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 対象のお客様には説明済。 既納品への対応についてはお客様と個別にご相談しております。 今後の検査・出荷についてもお客様のご指示に従って対応してまいります。
<p>3)商用試験における自主試験項目の検査成績書への不適切な記載 [対象期間:2000年頃～]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 判明以降、検査成績書に適切に記載し提出しております。

①長崎製作所（つづき）

不適切行為の概要

当社の対応

2. 非常用電源設備（2021年12月20日公表）

1)特定機種での誤った設計によるタンタルコンデンサの逆向きでの取付けと市場対応遅れ

[対象期間：2014年9月～2016年10月、
出荷台数：309台（処置済含む）]

2)スリップリングずれの市場対応遅れ

[対象期間：2001年10月～2010年9月、
出荷台数：985台（処置済含む）]

- 対象製品全数への対策処置を決定し、納入先への告知と対象製品への対策処置を開始しております。

②冷熱システム製作所

不適切行為の概要

**1. 業務用空調冷熱機器の検査装置不備に伴う
一部検査の不実施**（2021年7月30日公表）

[対象期間：2014年6月～2021年7月、
台数(電安法違反)：27機種、2,427台]

当社の対応

- 電気用品安全法対象製品は全数市場点検実施中です。
- 対象の検査装置は修理するとともに、日常点検方法の見直し等の再発防止策を徹底しております。
- 12月10日に経済産業省に再発防止策を提出し、12月17日付で再発防止策を徹底する旨の注意文書を受領しました。

③受配電システム製作所

不適切行為の概要

1. 72/84kVキュービクル形ガス絶縁開閉装置の 出荷試験一部不実施等（2021年8月17日公表）

- 雷インパルス耐電圧試験の不実施
- 商用周波耐電圧試験の一部不実施
- 部分放電試験の不適切な実施

[対象期間:1996年～2021年、台数:最大4,448台]

当社の対応

- 判明以降、規格やお客様との契約に従った検査を実施しております。
- 既納品については納入先のお客様にご説明し、ご要望に応じて点検及び対応の協議を実施しております。

④福山製作所

不適切行為の概要

1. UL489遮断器における定期工場監査受験時の不適切行為（2021年9月1日公表）

- 量産品とは異なる部品の使用（FUS用サンプル）
- 監査時に規定より低電圧での試験実施
[対象期間：2004年頃～2021年7月、機種：25機種]

その他試験等での不適切行為の可能性について引き続き調査中

当社の対応

- 判明後直ちに対象品の出荷を停止。
- UL指示の下、再試験を実施し、全件合格したことからUL了承のもと、出荷を再開しました。

2. CO2レーザーマーカ設備の電波法上の申請不備

[対象期間：1995年～2018年、対象設備：20設備]

- 所管官庁に報告し、現在手続き申請中です。
- 社内水平展開中です。

⑤ 鎌倉製作所

不適切行為の概要

1. ETC設備における不適切な試験対応

- 全数検査契約に対し抜取り検査で実施
 - 一部防水試験の不実施
 - 合意とは異なる試験の実施
- [対象期間：2011年1月～2021年8月、件数：30件]

当社の対応

- 特定のお客様向けの製品であり、状況を説明し今後の対応につき協議中です。

- 調査委員会報告書の脚注欄にはその他不適切事案が5製作所合計で12件記載されています。
- なお、名古屋製作所可児工場については10月1日報告以降、新たな不適切行為は報告されていません。

■ 前回迄に報告を受けた案件の対応状況（2021年12月23日時点）

①名古屋製作所可児工場

- 電磁開閉器・マニュアルモータスタータにおけるUL認証との不整合

1)調査委員会の調査は終了

- 2)可児工場品質保証課（製品品証）を名古屋製作所品質保証部内へ異動（2021年8月）
- 3)生産管理システム改修による未認定材料の使用防止（2021年12月稼働開始）
- 4)生産管理システムへの材料以外の規格適合チェック機能追加（2022年7月完了予定）

②長崎製作所

- 車両用空調装置における不適切な検査実施または不実施
- 車両用空気圧縮機の開発性能試験における過去試験データの流用

1)左記案件に関する調査委員会の調査は終了

- 2)車両空調システム部及び施設システム部に所属していた品質管理課を品質保証部内へ異動。品質保証部内に品質改革グループを新設（2021年12月）
- 3)仕様、規定された手続き等の管理強化を目的とした開発管理規定の改定（2021年12月）
- 4)車両用空調装置の開発試験及び商用試験設備の拡充投資を実施（2022年6月稼働予定）
- 5)職場品質ミーティング新設による職場単位での品質課題の抽出と改善活動（2021年10月）

■ 調査委員会指摘の原因・対策提言を受けた再発防止策の全体像

調査委員会から当社への提言

- (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
- (4) ミドル・マネジメント(*)の支援・強化
- (5) 本部・コーポレートと現場の距離をどう縮めるか
- (6) 製作所や工場への強い帰属意識への対処
- (7) 「事業本部制」を前提とした対策
- (8) 品質コンプライアンス強化に向けた経営の本気度

*:現場の部長級、課長級の管理職

3つの改革

(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
 - 本社主導で新たな品質保証機能を強化
 - 事業本部横断の知見共有と機動的な支援を実現
- ・品質担当執行役を外部から招へい(2022年4月目途)
- ・インフラ整備等に向け300億円の投資枠確保

(2)組織風土改革

- ・全社変革プロジェクト“チーム創生”の立上げ
 - 新しい三菱電機の創生に向けた施策を提言
- ・人事制度の刷新
 - 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/現場のサポートを推進

(3)ガバナンス改革

- ・経営監督機能の強化に向けた取締役会改革
- ・ガバナンスレビュー委員会を設置

■ 調査委員会からの再発防止策の提言を踏まえて策定した当社の3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）の進捗は以下の通りです

改革の内容		進捗状況	
(1)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～	一部実施中	
	②品質保証体制を改革する全社共通施策	—	
	②-1.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	検討中
		2)品質保証機能の強化	一部試行中
	②-2.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	検討中
		2)IT化、デジタル化による品質強化	検討中
		3)拠点に対する本社支援の強化	一部試行中
		4)品質保証人材育成	検討中
	②-3.品質コンプライアンス意識の再醸成	1)人事ローテーションの活性化	検討中
		2)経営層への品質コンプライアンス意識の浸透	検討中
3)品質コンプライアンス意識教育		一部実施中	
(2)組織風土改革	①全社変革プロジェクトチーム"チーム創生"	一部実施中	
	②人事制度の刷新	1)閉鎖的な組織風土の打破	検討中
		2)経営陣自らの変革	一部実施中
		3)ミドルマネジメント、現場のサポート	検討中
	③意識改革・行動変容の促進	一部実施中	
(3)ガバナンス改革	①経営監督機能の強化～取締役会改革～	1)取締役会の機能強化	検討中
		2)取締役会構成の見直し	検討中
		3)取締役会事務局機能の強化	一部実施中
		4)法定三委員会の機能強化	一部実施中
	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～	一部実施中	
	③リスクマネジメント体制の強化	検討中	

■ 品質風土改革の進捗

- ・ 社長直轄の組織「品質改革推進本部」を本年10月1日付で設立
- ・ 「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、**全社共通施策を実行中**

項目	2021年12月現在の進捗
①本社主導の新たな品質保証体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外有識者を招へいし「品質ガバナンス分科会」を企業行動規範委員会の下に設置。12月6日にキックオフし、品質改革推進本部の活動を監督 ・ 法令・規格・顧客仕様遵守のため、強化すべき体制／プロセス、インフラを整理中。インフラについては強化すべき工程の洗い出し調査を各拠点で開始。12月中に一次集計 ・ 「2年間で300億円の投資」のうち、4.9億円を決定 可児工場の生産管理システム改修（2022年4月完了予定） 長崎製作所の試験設備拡充（2022年6月稼働予定）
②-1. 牽制機能の再構築	<p>1)指揮命令系統の分離・独立 製造拠点ごとの事業の特性を考慮した本社主導の新たな品質保証体制の大枠を決定。品質保証部門を組織改編（2022年4月）</p> <p>2)品質保証機能の強化 当社各製造拠点での仕組み・実態を調査中 「品質監査の強化」につき法令・規格・顧客仕様と製品の同一性を重点確認する内容に改め、一部製造拠点で監査を試行開始。2022年4月から全社へ本格展開</p>

項目	2021年12月現在の進捗
②-2. 技術力・ リソース課題 への対策	<p>1)法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> 各拠点に共通する法規の内容を品質改革推進本部が一括して入手・管理するシステムの構想を立案中 (2022年3月、管理体制と管理システムの基本構想を完了予定) <p>2)IT化、デジタル化による品質強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客仕様と出荷基準の同一性確認、試験・検査データの一元管理等に関する各拠点の現状調査を完了。全社での統合管理に向けたシステム基本仕様を検討中 (2022年3月仕様を決定予定) 顧客要求仕様や検査データをデジタル管理するためのツール類を調査中。開発・導入済みデジタル化ツールの情報を全社展開済 <p>3)拠点に対する本社支援の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内有識者で編成した品質サポート部隊が活動開始。現場の困りごとを吸い上げ、解決を支援 (2022年4月から各拠点に本格展開) <p>4)品質保証人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 製造拠点の品質保証部門の人材育成強化に向け、保有スキル見える化に着手 調査報告書 (第2報) で指摘のあった製品や検査プロセスに関する知識の修得のため具体的なスキル教育強化計画を策定 (2022年3月)

項目	2021年12月現在の進捗
②ー3. 品質コンプライアンス意識の再醸成	<p>1)人事ローテーションの活性化 ローテーション以前に、品質保証部門の人員が全社的に不足と判断。部門毎の業務負荷や必要スキルの把握・分析を進め人員適正化を行うことを優先して検討中（2022年6月までに計画策定）</p> <p>2)経営層への品質コンプライアンス意識の浸透 「役員向けコンプライアンスセミナー」を企画中（2022年2月実施予定）</p> <p>3)品質コンプライアンス意識教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長メッセージ、品質改革推進本部長メッセージを配信済（11月） ・ 可児工場事案を題材に、「不適切行為防止ミーティング」を全拠点の各職場で実施中（11月15日～12月29日） ・ 全社コンプライアンス部長会議：可児工場・長崎製作所事案を水平展開（2021年11月） ・ 全社品質保証推進責任者会議：社長と各拠点品質保証部長との座談会 ・ 従業員向け全社eラーニング「品質の基礎」実施（2021年10月～12月）

■ 組織風土改革の進捗

- 社長をプロジェクトリーダーとする**全社変革プロジェクト“チーム創生”**立ち上げ
- **改革の意思を持つ従業員が、新しい三菱電機の創生に向けて具体的な提言と実行計画を執行役会議に提出予定（2022年3月末）。**取締役会の審議を経て実行に移す
- 「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」を軸に**人事制度刷新に着手**。また管理職の教育プログラム充実にも注力

項目	2021年12月現在の進捗
①全社変革プロジェクト“チーム創生”	<ul style="list-style-type: none"> • 社内公募から選出された総勢45名（応募総数465名）にて、キックオフ会議（10月22、23日） • Step1（～12月11日）：グループ単位での部門ヒアリング等により幅広く全社の課題を抽出し、その原因・真因を究明する活動が完了 • Step2（～2022年2月初）：全社的・全体最適視点からありたい姿を想定し、その実現に向けた解決策・変革提案 • Step3（～2022年3月末）：会社に対する提言書「骨太変革プラン」を策定

項目	2021年12月現在の進捗
②人事制度の刷新	<p>1)閉鎖的な組織風土の打破</p> <ul style="list-style-type: none"> • 個人のキャリア志向に応える若手層を中心としたローテーションの新しい仕組み（2022年10月以降、試行導入） • 管理職層のローテーションを活性化する施策（2022年4月以降、試行導入）。視野拡大や組織の横連携促進を企図 • 女性採用・活躍の更なる促進や経験者採用の積極的推進の継続実施 • 海外従業員の出向受入制度、リモート業務体制の整備による人事交流の活性化と活用促進（2022年4月ガイドライン策定） <p>2)経営陣自らの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> • 執行役報酬体系の見直し（2022年6月完了予定） • 執行役全員に対するコーチング開始（2021年11月～2022年5月） • 人材マネジメントをより重視した管理職の評価・登用の運営見直し（2022年10月以降、試行導入） <p>3)ミドル・マネジメント、現場のサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> • ミドルマネージャーの負荷平準化を企図した組織サイズ、管理スパンへの見直し（2022年4月定期異動から適用） • 管理職の役割機能を分担する体制、スキーム（2022年10月方針・考え方等の展開） • 管理職の役割意識の醸成のための教育プログラムを検討（2022年4月開始予定）

項目	2021年12月現在の進捗
③意識改革・行動変容の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長による社員向けメッセージの発信（2021年8月） 「上にもものが言える」「失敗を許容する」「協力して課題を解決する」風土への変革を宣言 ・ 改革に向けた社長の思いを伝え、双方向での意見交換を目的とする 社長による当社拠点管理者・従業員との対話活動を推進中 （9月より開始。12月末に全42拠点中40拠点まで完了予定） ・ 相互理解の深化、課題認識・方向性を共有するための執行役ワークショップを開始（2021年11月～）

社長と従業員の
意見交換会



◇受配電システム製作所（2021年10月6日）



◇三田製作所（2021年10月27日）

「ものが言えない風土」の解消に向けて

- ・ まずは全執行役が自らの意識と行動を変えていくことから始め、上司と部下、部門間でもともに課題を解決する風土を醸成

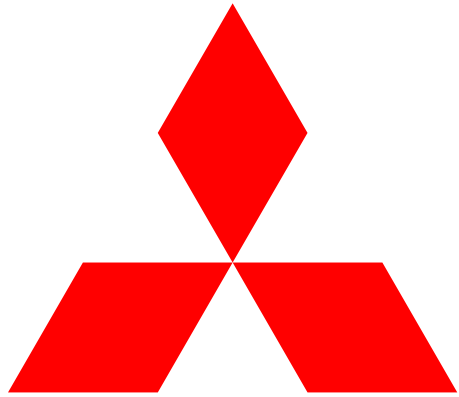
■ ガバナンス改革の進捗

- 企業価値向上のため、**経営監督機能強化に向けた取締役会改革**の取り組み開始
- 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（**10月20日**）。内部統制システム・ガバナンス体制の検証と課題抽出、改善策の検討開始
- 2022年3月に提言を受け、当社の内部統制システム・ガバナンス体制の更なる改善を検討・実行予定
- 様々な**リスクに横断的に対処する専門組織**を設置。CROを選任（2022年1月）

項目	2021年12月現在の進捗
①経営監督機能の強化 ～取締役会改革～	<ol style="list-style-type: none"> 1)取締役会の機能強化 2)取締役会構成の見直し <ul style="list-style-type: none"> • 取締役会議長へ独立社外取締役を選任（2021年10月） • 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の実現（2022年6月株主総会） 3)取締役会事務局機能の強化 4)法定三委員会の機能強化 <ul style="list-style-type: none"> • 指名委員会：社長選解任案の事前審議と社長後継者計画を取締役会へ答申する役割を追加（2021年11月） • 報酬委員会：業績及び非財務事項の評価の在り方の改善を含む執行役報酬体系の見直し（2022年6月予定） • 監査委員会：委員会の検証結果（2022年3月）を踏まえ見直し予定

項目	2021年12月現在の進捗
②内部統制システムの検証 ～ガバナンスレビュー委員会～	<p>ガバナンスレビュー委員会の設置（10月20日）</p> <p>委員長 山口 利昭（弁護士・公認不正検査士、山口利昭法律事務所） 委員 内藤 順也（弁護士、桃尾・松尾・難波法律事務所） 委員 木内 敬（弁護士・公認会計士、三浦法律事務所）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 執行役・取締役の経営上の責任に関する報告書を受領、会社としての関係者処分を取締役会で決定・公表（12月23日） ・ 引き続き当社の内部統制システム・ガバナンス体制の検証を行い、検証結果及び改善策の提言を提出予定（2022年3月）
③リスクマネジメント体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 危機発生時及び当社グループの事業遂行に影響を及ぼし得る様々なリスクへの部門横断的対応を強化する専門組織を設置 ・ リスクマネジメント担当執行役（CRO）を新たに選任（2022年1月）

- 「ガバナンスレビュー委員会」より、本日付にて、品質不適切行為に関する執行役・取締役の経営上の責任に関する報告書を受領しました。
- 当社は同委員会の報告書の内容を極めて厳粛に受け止め、関係する役員の処分を本日開催の取締役会及び報酬委員会にて決議しました。
- なお、今回の調査報告書（第2報）にて判明した事案を含め、今後新たに判明する品質不適切行為に関する役員の処分についても、引き続き、同委員会にて検証いただき、その結果を踏まえ検討してまいります。



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better