

2021 年 12 月 23 日

三菱電機株式会社
取締役会 御中

ガバナンスレビュー委員会報告書
―役員の経営責任の検証及び評価―
(開示版)

ガバナンスレビュー委員会
委員長 山口 利昭
委員 内藤 順也
委員 木内 敬

第4 役員の責任

1 役員責任を問う根拠

(1) 品質に関する考え方について

事実調査報告書においては、対象事案の直接的な原因として「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」が掲げられているが、当委員会による三菱電機役員らへのヒアリングにおいても製品自体の安全性には問題がない旨、これまでに品質問題を原因とする事故等は発生していない旨を述べる者がいた。

確かに、自社製品の品質・安全性に誇りを持つこと、何よりも品質・安全性を第一に考えることは、日本を代表する総合電機メーカーの役職員として大切なことである。

しかし、製品の安全性については、顧客（取引先）との協働によって守られるべきものである。たとえ自社基準によって製品を製造し、検査を行っていたとしても、取引先は最終ユーザーである消費者（利用者）に提供すべき最終商品の安全性に配慮した上で、満たすべき仕様を三菱電機に要求しているはずである。そして、三菱電機はこれに納得し、最終ユーザーの安全性を確保するために必要と判断したからこそ、顧客（取引先）との間で、製品の仕様に合意をしているのである。したがって、最終商品の責任を持つ取引先との間で合意した製品仕様を充足せずに、三菱電機の製品単体で「品質に実質的に問題がなければよい。」などと述べることは違和感を覚えるところであり、いわば「安全性」は取引先との協働によって守られているのである。

また、長年の品質不正事案の継続は、社内におけるプロセス軽視の風土を助長する。いくら三菱電機がモノの品質確保のために高い技術を持ち合わせていたとしても、将来にわたって100%安全な製品を作ることができるとは限らない。もし製品の不具合が疑われた場合に、三菱電機の技術力を守れるのはプロセス重視の思想である。三菱電機の製品技術面からいくら品質の高さを説明したとしても、そのような技術の知見を持たないステークホルダーに三菱電機の製品に関する信頼・安心を理解してもらうことはできない。唯一、信頼・安心をつなぎとめるためには「決められたルールに従って、決められたとおりに製品を作って検査をしている」というデュープロセスに関する姿勢を明確に示すことである。現場で働く社員にとっては、形式的な作業工程にすぎないかもしれないが、たとえ納期が守れないとしても、品質管理に要するコストが増えるとしても、ルールどおりに製品を作ることが重要なのは、それが三菱電機の製品に関する信頼・安心を維持することにつながるからである。いくら品質・安全を強調しても、このプロセス軽視の姿勢が垣間見えるのであれば、三菱電機はステークホルダーからの信頼・安心を失いかねない。

なお、プロセス軽視の姿勢が問題となるのは、ステークホルダーからの信頼・安心を得るためだけではない。近時、品質不正が社会問題となり、新たな品質管理方法による不正防止策が検討されており、その一般的な手法として「品質データ分析（ヒストグラムによる分布解析）」と「工程能力指数による品質の能力分析」が挙げられる⁶⁶。これらは、組織内で不正は起こり得ることを前提として、リスクアプローチによって品質不正を特定する手法である。今後、三菱電機においても効率的な品質管理手法が検討されるであろうが、品質の不具合が（納期やコストとの関係で）避けられなかったミスから生じたのか、あるいは人為的な悪意から生じたのか、これを解明するための現場社員による証明は「工程（プロセス）の実践」に依拠せざるを得ない。つまり、プロセスの履践は、現場社員が品質不正疑惑から身を守るために必須の行動でもある。

また、「たとえプロセスを軽視したとしても、出来上がった製品の品質に実質的に問題がなければよい」という場合の「品質」は安全性の問題、すなわち、モノとしての「品質（狭義の品質）」であって、モノの設計から開発、製造プロセス、そして製品へのクレーム処理や改良までを含めた経営としての「品質（広義の品質）」が問われる時代においては、品質不正を正当化する根拠にはなり得ない⁶⁷。

加えて、三菱電機の役員には、当委員会のヒアリングにおいて、対象事案について法令違反はない旨の認識を述べる役員が存在したが、以下のとおり、不正競争防止法に違反するリスクも存在する。

品質不正に係る他社の事案においても、過去に不正競争防止法違反の有罪判決が確定している事例⁶⁸については周知のとおりであるにもかかわらず、三菱電機において取引の公正性を害するリスクについて検討された形跡はほとんどなく、品質不正が競争を歪める重大な不正である旨の認識が希薄であると言わざるを得ない。品質不正の内容について、単純に「要求されていた検査を省略していた」といった「検査不正」ではなく、「品質に関する虚偽表示があった」とする「性能不正」があったとされれば、三菱電機の技術力不足すら疑われかねない事態となり、三菱電機の競争力の低下につながりかねない。

このたび発生した品質不正事案は、設計開発時点での不備、製造プロセスにおける不備、そして品質管理における不備等、モノが製造されるプロセスに不備があった。確かに、製造された製品自体の安全性に問題はないかもしれない。しかし、顧客の要求仕様（試験方法を含む。）を無視し、海外顧客との関係で必要な公的な基準を無視し、更にはルール違反が発覚しないために製造委託先にまで虚偽の事実を述べるよう依頼し、

⁶⁶ 長田洋（東京工業大学名誉教授）「品質不正防止と品質管理―新たな品質管理方法による不正防止」（「コンプライアンス・内部統制ハンドブックⅡ」中村直人編著 商事法務 2019 年）232 頁参照

⁶⁷ なお、狭義の品質、広義の品質なる概念は、一般財団法人日本科学技術連盟 2020 年 6 月 16 日「品質経営懇話会第 1 次報告書」参照

⁶⁸ 立川簡判平成 31 年 3 月 13 日（公刊物未登載、平成 30 年（ろ）第 5 号）、東京簡判平成 31 年 2 月 6 日（公刊物未登載、平成 30 年（ろ）第 836 号）

より簡易に検査成績書を自動作成するプログラムまで使い、しかもそれが代々引き継がれていたことについては、まさに「経営品質を阻害する行為」と評価せざるを得ず、これを防ぐことができなかった三菱電機の経営陣の経営責任を問う根拠となり得る。三菱電機を取り巻く経営環境は、CASE⁶⁹に代表されるような AI や IoT によるデジタル革命の急速な発展、脱炭素社会に向けたエネルギー政策、半導体の需給問題に代表されるようなサプライチェーンの見直し、世界的な経済安全保障政策が進む中で事業戦略転換の必要性等、まさに不確実な時代である。ビジネスモデルの変革スピードが速い時代において、求められるものは三菱電機の「経営品質」であり、ひいては「三菱電機の品質」である。度重なる品質不正事案の発生は、たとえモノ自体の品質には問題ないとしても、経営品質、三菱電機の品質を低下させることにつながる重大問題と考える。このような時代に、顧客の価値創造企業として三菱電機が選ばれるために必要なのは、モノ自体の品質もさることながら、経営品質ひいては三菱電機の品質であろう。

とりわけ、対象事案は、いずれも管理職レベルの社員が長期間にわたって品質不正行為を自ら実行し、又は品質不正行為を認識しつつ、あえてそれを許容していた極めて悪質かつ反倫理的な事案であり、品質自体には実質的に問題がなかったことや、製品自体の安全性には影響がなかったことを理由に、看過してよい事案では決してない。三菱電機の製品の品質及びその品質を担保する品質保証・品質管理体制は、取締役会で定めた「経営の基本方針」にいう「社会と顧客の満足が得られる製品・サービスを最高の品質で提供する」、「社会規範及び法令を遵守し、高い倫理観を持ち行動する」という価値観が示すとおり、高い企業倫理・法令・契約に合致したものでなければならないというべきである。

(2) 品質保証・品質管理体制上の問題点

対象事案のうち、可児工場事案においては、2012 年頃から工場長の承認の下、UL 規格を満たさない製品が出荷され、その発覚を防ぐため製造委託先には虚偽の事実を述べるよう依頼し、また、長崎製作所事案においては、遅くとも 1985 年頃以降、顧客と合意した試験の一部を実施せず、1990 年頃には品質管理部門において、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、同プログラムが代々引き継がれ使用され続けるなど、極めて悪質な品質不正が長期間にわたり組織的に実行されていたのであり、かかる事案の発生及び継続の直接的な原因の一つに、品質管理・品

⁶⁹ C (Connected)、A (Autonomous)、S (Shared & Service)、E (Electric) の頭文字