

### 【委員会における議論のポイント】

今回の格付け結果は、B評価が2名、C評価が2名、D評価が2名、F評価が2名であり、評価が大きく分かれた。

以下では主たる考慮要素ごとに委員間で評価の分かれた点について説明する。

#### 1. 委員構成の独立性、中立性等に関する議論

当委員会が評価における考慮要素としている「委員構成の独立性、中立性、専門性」に関して、本件の調査委員会については、三菱電機自らが主体となって弁護士らと協同して調査を開始したものの、新たな案件が発覚したこと等を受けて、より第三者性を高めた調査体制をとることとなり、上記弁護士に企業倫理の専門家、品質マネジメントの専門家を加えて調査が行われることとなったという経緯がある。このことから、当該弁護士らが委員長として関与している点において独立性及び中立性に欠けており、この点を重視した委員は概ね総合評価も低いものとなった。

これに対して、委員構成が独立性及び中立性に欠けるものであったとしても、事案の特性に照らして当該体制を選択したことに合理性があり、実際に不祥事発生の原因究明や会社による自浄作用という成果をもたらしているのであれば、総合的に高い評価をする余地もあるという見解の委員もおり、当該見解に基づいて高い総合評価を行った委員もいた。

また、事実調査委員会が品質不正にかかる事実調査を担当し、ガバナンスレビュー委員会が内部統制システム・ガバナンス体制の検証・課題抽出・改善策提言、執行役・取締役の経営上の責任の明確化を担当するという役割分担が行われた点について、合理的であったと積極的に評価する見解がある一方で、ガバナンスレビュー委員会は事実調査委員会の事実認定に基づくとされており、役割分担の必要性や合理性が不明確であること等から、積極的に評価しない見解もあった。

#### 2. 原因分析の深度等に関する議論

「原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及」という考慮要素に関して、調査報告書では、①品質に実質的に問題がなければよいという正当化、②品質部門の脆弱、③ミドル・マネジメントの機能不全、④本部・コーポレートと現場との間の距離・断絶という原因を指摘した上で、さらにその背景原因（真因）として、①拠点単位の内向きな組織風土、②事業本部制の影響、③経営陣の決意の「本気度」の課題等の事項が指摘されている。このような認定について、不祥事を発生させた企業に共通する一般的な事情であり、本件に特有の本質を捉えたものであるか疑問がある、事業本部やガバナンスレベルに遡った真因分析が不十分であるという低い評価がある一方で、原因（前者）と真因（後者）を的確に捉えていると高く評価する見解もあった。

また、「不正はあったものの品質や性能に問題はない」という調査報告書の判断に関して、誰がいかなる根拠でそのように判断しているのか不明確であるとの意見もあった。

#### 3. その他の議論

本件における調査報告書は全てあわせると 1000 ページ以上にわたる大部である点について、記述が冗漫かつ重複があり、ステークホルダーの理解の便宜のためには複数の報告書の内容を整理してまとめた要約版の作成が検討されるべきでなかったかとの趣旨の指摘が複数の委員によってなされている。

また、この点に関連して、全数調査が行われたことにより調査期間が長期に及んだことについて、外部主導で全数調査を行ったことを積極的に評価する意見もあった一方で、委員会設置の目的からすれば（調査対象を限定してでも）より短期間で調査を完了させるべきだったのではないかとの見解もあった。

以上