

2021年度（2022年3月期）決算説明会 質疑応答要旨（報道機関）

日時	:2022年4月28日(木) 15:00~16:10
場所	:三菱電機株式会社 本社 (Zoom)
当社出席者	:執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 CFO 増田 邦昭 上席執行役員 経理財務統括、経理部長 藤本 健一郎

- Q. 4/28 現在、円安は130円台にまで加速している。円安は売上増につながる一方、部材調達等には悪影響を与える可能性もあると思うが、為替の影響についてどう考えているか。
- A. 現在の為替が輸出に好影響を与えていることは事実。一方、素材価格等の上昇による悪影響はそれ以上に大きく、今後、お客様にも値上げ等について相談する必要がある。(漆間)
- Q. 品質不適切行為の影響について。追加点検費用や品質管理体制の強化にかかる費用の内訳が知りたい。
- A. 2年間で300億円以上の投資を計画している。(漆間)
21年度は調査・点検・再検査等で約40億円の費用を計上した。22年度は投資の償却費約40億円を含め、約70億円を見込んでいる。(増田)
- Q. 組織風土改革について。先日発表した「骨太の方針」でも、ミドル層の高負荷が課題となっていたが、この解消は難しいのではないかと思う。社長として、改革の進捗をどのように捉えているか。
- A. ミドル層の負荷低減策として、会議の簡略化・効率化や、業務指示に関わるコミュニケーションの在り方の見直し等を進めている。現在、一部の製作所でトライアルを行っており、その結果を全社に横展開していきたいと考えている。風土改革は一気に進むものではないため、着実に進めていきたい。(漆間)
- Q. 中期経営計画の中で重点成長事業に掲げている「電動化/ADAS」に関して、自動車機器事業は22年度も引き続き赤字予想とのことだが、その要因や改善についてどのように考えているか。
- A. 自動車機器事業は、素材価格・電子部品の上昇、物流費の増加が損益悪化の主な要因となっている。今後しっかり精査して改善に取り組んでいく所存。「電動化/ADAS」については、収益を稼げる体制が構築できているかを分析している。課題の明確化と重点的に取り組むべき事業に対する資源投下を実施すべく、検討を進めている。(漆間)
- Q. 先日発表した変圧器の不正について。各地の発電所や鉄道など重要インフラで使われていることが判明しているが、その安全性についてどのように考えているか。修理や交換は予定しているのか。
- A. 当社の性能試験は、いずれも実際の使用環境より厳しい条件下で実施していることが確認できており、即座に故障が発生するとは考えていない。安全性については、試験データの提出などを通じてお客様とともに確認してまいりたいと考えている。修理・交換についてはお客様とのご相談結果に応じて、対応を検討する。(漆間)

Q. 3月まで不正が続いていたことについて、漆間社長自身の責任をどう考えているか。また、会社側は4/1に調査委員会から一報を受けていたにも関わらず、漆間社長への正式報告は4/13だったというのは事実なのか。

A. 3月まで不正が続いていたことは誠に残念であり、遺憾。今回のような不適切行為を出し切り、適切に対処することが社長としての責務だと考えている。

正式報告が4/13だったことは事実。当該事業本部長からは、不適切行為があったという事実報告と合わせて、台数や内容について、ある程度全容が見えた段階で正式報告をする旨の一報は受けていた。その正式報告が4/13になったと認識している。(漆間)

Q. 先日発表した「骨太の方針」には、今回の不正にまつわる要素は盛り込まれていないと思うが、中身が空虚なものになってしまっていないか。会社の対応は適切であったと考えるか。

A. 「骨太の方針」は組織風土改革の一環として、21年10月から（公募による全社変革プロジェクト）チーム創生を中心に創り上げてきたものであり、3月末に社内でもオーソライズしたものを発表した。一方で今回の変圧器の問題については、納入先や安全性に対する確認等をしっかり調査して、お客様や監督官庁への報告とお詫びを進めているところ。それぞれに適切に対処していると考えている。

(漆間)

Q. 今回の変圧器の品質不正について、経営陣の責任についてどのように考えているか。

A. 昨年12月同様、今回も最終的に調査が完了した時点でガバナンスレビュー委員会から報告があるものと考えているので、それに基づきしっかり対処していきたい。(漆間)

Q. 不適切な行為があった変圧器の台数は3,384台とのことだが、国内外で現在稼働中のものはそれぞれ何台ずつあるのか。また納入先は？

A. 現在、稼働中の台数については、当社としては把握していない。納入先についてはお客様との契約の関係上、申し上げることはできない。(漆間)

Q. 調査委員会の報告が当初計画より遅れているようであるが、実施時期の目安と遅れている理由が知りたい。

A. 調査委員会には、2,000件を超えるアンケート等に基づいて、事故や生命・身体の安全に関わるものなど優先順位の高いものから順次対処いただいている。調査では、ヒアリングは勿論、実測データがどうであったのか、技術的に証明されるのか等を含めて調べてもらっている。加えて、アンケート終了後も従業員から追加の通報がある等のケースもあり、その結果、総数が増えている。それらに対して1件1件しっかりと調査いただいている状況。そのため、当初4月末を目処に調査を完了するとしていたが、5月末を目処に中間報告をさせていただく見込みとなった。(漆間)

Q. 今回の変圧器の品質不正は内部通報が発端か？社内には、いまだ不正を通告しにくい雰囲気があるのでは？

A. 内部通報と聞いている。今回の調査では秘匿性を十分確保して進めており、アンケート実施以降も、電話等の通報があるとのことで、決して声を上げにくいということはないと認識している。(漆間)

Q. 品質不正が社会問題になった後も尚、3月まで不正が続いていたことについてどのように考えているか。また、調査委員会が4月の調査完了を目標としていた中、重要インフラにも使われる製品の不正発覚が4/1になってしまったのは、調査スキームに問題があったのではないか。

A. 社会インフラの重要な部分に使われている変圧器において不正が40年も続いていたことは誠に遺憾であり、ご使用いただいているお客様に対しては大変申し訳なく思っている。不正が続いていた原因については調査結果を待つしかない。調査委員会には、生命・身体の安全に関わる可能性の高いものから順次調査をいただいていた。今回の発覚の端緒については不明だが、調査委員会側が重要インフラに影響を及ぼす可能性があるかと判断できないような通報の仕方であったのではないかと考えている。これについてもはっきりした時点で改めてご報告申し上げたい。(漆間)

Q. 業績について。部材の高騰・不足、物流費の上昇が今期業績に与える影響と、特に影響が大きいと予想される部門・製品について知りたい。自動車機器事業の収益性改善に向けた具体的な取り組みがあれば知りたい。

A. 21年度は物流費がマイナス240億円、電子部品の影響がマイナス140億円、それぞれ損益の下押し要因となった。物流費は家電、自動車、電子部品は自動車、FAへの影響が大きい。(増田)
自動車機器事業の収益性改善に向けては、昨年度、コストアップをなかなか価格に反映できていなかったという反省を踏まえ、物流費等のコストアップを売価に反映するという活動を進めている。また、課題事業を明確化して、どのように対処するかについても検討を開始している。(漆間)

Q. 昨年度の品質不適切行為の発表の際には、いずれも「当該製品の安全性に問題はない」と発表していたが、今回は違う。過去と今回の対応に違いがある理由は？

A. 当社の変圧器は、発電設備などお客様が所有される設備に組み込まれるものであり、その安全性はプラント全体でお客様にご判断いただくものとの認識から、当社独自で、安全性に問題がないと言えるものではない。お客様にきちんと状況をご説明させていただきながら、全体を通して安全性をご判断いただくことが正しいと考えている。(漆間)

Q. 社長が就任以来示している風土改革等のメッセージが社員にしっかり届いていれば、今回の不正に関わっている社員の意識も変わっていたのではないかと思うが、組織風土の変革の難しさ、社員に意識を浸透させることについてどのように考えているか。

A. オンラインや工場に出向いて全従業員と対話し、不正を断ち切ることをお願いしている。アンケートは秘匿性を確保した上で実施しているため、今回の変圧器の件でどこまでの役職が関わっていたか、何人が知っていたか、本人に不正を行っている自覚があったのか等は調査中であり、私自身も知り得ていないため判断が難しい。調査完了次第、当社としてもしっかり分析し、改めてご説明したい。(漆間)

以上