

## 漆間新社長就任会見 質疑応答(機関投資家/アナリスト)

日時:	2021年7月28日(水) 16:00-16:15、17:30-18:15
場所:	三菱電機株式会社 本社 (テレフォンカンファレンス)
当社出席者:	執行役社長 CEO 漆間 啓 社外取締役 指名委員長 藪中 三十二 常務執行役 生産システム本部長 竹野 祥瑞

- Q. 漆間さんは FA システムや社会システム等の事業は経験があるが、当社には他にも多くの事業を有するコングロマリッド構造だが、どのように経営していくのか、シナジーを追求できるのか、今後の経営方針は。
- A. ドイツ支店長時代にも多くの事業に携わり、また、直近では経営企画室長として6月発表の中期経営計画策定にも携わった。各事業をどうマネジメントしていくかは担当執行役と議論しつつ、中期経営計画でお示したポートフォリオ戦略の強化の中で確固なものにしていく。また、コングロマリッドディスカウントと言われる中、各事業の位置づけを投資家の皆様に詳しくお示しする必要があり、セグメントの中の事業、例えば FA についても、競合関係、マーケットシェア、売上、利益等、位置づけをはっきりさせながら対応していく。シナジーについては、ビジネスイノベーション本部を中心とした、事業間の相乗効果による新事業提案を通じ、しっかり強化していく。(漆間)
- Q. 中期経営計画発表後に、今回の品質問題が発覚したが中期経営計画を見直す予定はあるか、また、成長戦略への対応と今回の品質問題への対応とでどのような力配分で経営していくのか。
- A. 中期経営計画の売上高 5 兆円、営業利益率 10%という目標は現時点変えるつもりはない。重点成長事業への投資をしっかりと行うと共に、今回の問題についても、企業風土に根付かせていく必要があるものについてはしっかり投資し、お客様との契約を守り、品質を確保できる体制をとっていきたい。(漆間)
- Q. 8 月下旬以降実施を予定していた事業戦略説明会について、各事業の戦略は既に固まり予定通り発表か、進捗を教えてください。
- A. 現在は長崎製作所や可児工場の品質問題の徹底的な調査に主眼をおきたく、事業戦略説明会は若干延期させていただきたい。延期後の時期は現時点未定。(漆間)
- Q. 今回の品質問題が、キャッシュフロー、バランスシート、マーケットシェア等々何等か業績に影響が出得ると捉えているか。業績への影響は限りなく小さいと考えているということか。
- A. 現時点では業績を見直す段階にはない。調査委員会の調査を行い、見直しの必要があれば公表する。(漆間)
- Q. 今回の品質問題について、既に従業員アンケートが始まったとのことだが、調査委員会の調査のスケジュール感は。また、全社に亘る調査については 7/2 の説明以降進捗はあるか。
- A. 従業員アンケートを予定どおり進め、9 月を目途に長崎製作所と可児工場の問題について調査結果と対策を公表できるように進めたい。全社調査については、従業員アンケートは同時に進めているが、明確なスケジ

ルールは現時点では申し上げられない。着実にアンケートを収集しそれに対するヒアリングを追加しながらやっていきたい。(漆間)

Q. 全社調査の考え方について、問題が見つかったらその都度発表するのか、それとも全体がまとまってから発表するのか。

A. 安全性に係わる問題やすぐに公表しなければならない問題が見つかった場合は即公表する。そうでない場合はまとまり次第公表したい。(漆間)

Q. 変革と言う視点で、社長が4年毎に交代することは組織の問題と思うが、どのように考えるか。

A. まずは、今回の品質問題について、調査委員会と連携し企業風土改革を進めることに専念させていただきたい。(漆間)

Q. 元々技術水準の非常に高い当社が、今回、技術の問題で疑義が生じている状況下、CTOの役割が非常に重要になると思うが、CTOは社長が兼務するのか、それとも他の誰かを指名し、元々当社が持っている技術の高さを証明することで今回の問題を払拭していくのか。

是非、開発や品質の水準の高さについて、どこかの段階で説明する場を設けていただければ有難い。

A. CTOは開発本部長が務めており、開発本部の中で技術の醸成・強化を行っていく。一方、品質に係わる問題については、新たに品質の統括部門を作りたいと思っており、各本部に属している品質部隊を統括部門に移行しながら、品質管理メンバーの強化や、出荷権限を持たせることで牽制機能を発揮させる等してレベルアップを図りたい。ご意見感謝申し上げます。(漆間)

Q. 今回、品質検査不正以外にも開示姿勢に問題があったと思うが、株主総会において、不正の説明をしないということに取締役会が合意できる理由について、株主の受託責任を踏まえ藪中社外取締役の考えは。

A. 6/25頃に、担当の執行役から個別に第一報と言う形で連絡があり、新たな不適切検査が発見され、未だ調査中も、まとまれば早い段階で情報開示するとのことであった。当然、早い段階で情報開示する旨を確認したわけだが、その直後に株主総会があり、その時点では不適切検査の範囲も未だ明確でなかったことから、執行側の判断として報告がなされなかった。そのことについて、その後色々批判があることは真摯に受け止めており、社外取締役としても執行側を監督するという立場から反省すべき点もあると考えている。(藪中)

Q. 株主総会で説明不要と判断したことを、漆間さんは、現在どのように思っているか、また、IR等含め株主に対する開示姿勢は変えていく方針か。

A. ご指摘のとおりで、深く反省をしている。今回の件は、十分な調査を行いお客様に報告しご指導を受けながら公表していくということで進めていたが、その過程の中で株主総会があった。疑念を抱かれても、本当に申し訳ないというところであるが、調査が未だ不十分な段階では公表できないと判断したものであった。しかし、今回の件を踏まえ、情報に限りがあったとしても、株主総会は年に1度の株主の皆様との対話機会であり、どこまで公表すべきかしっかり議論を行えば良かったと思っている。(漆間)

Q. 企業風土改革プログラムが始まっているのに種々の問題が起きているのだが、何が根本原因で、今の三菱電機にどのような問題があるのか、漆間さんの現時点の感覚で良いので聞かせてほしい。

A. これまでの社内調査の中で問題が判明しなかったのは、上司から聞かれた場合になかなか言うことができな

い、言うことによって自分や組織がどうなっていくか心配で言い出せないという点があったのではないかと思う。それに対し、今回は、外部の調査委員会から直接従業員に聞いてもらい、従業員が安心して、課題を申し出てもらう状況を作り、それに対してしっかり対応していく必要がある。(漆間)

- Q. 外から見ると文化的に良くない風土があると思わざるを得ない事案が多すぎ、杉山社長が退任するだけで変わる問題ではないように思われるが、解決のための具体的施策について思いも含め教えてほしい。
- A. 品質については、品質担当部門を社長直轄で作し、事業本部と独立して品質管理をしていくことで、より牽制機能を持たせることができると考える。また、現在、執行役は三菱電機出身者のみであるため、外部から執行役を招聘する中で、外の感覚を持った方に参画してもらい、直すべき点を指摘してもらう必要があると思っている。執行役自身が、今までやってきたことが本当に正しかったかを謙虚に見つめ直し、経営幹部に透明性があるのかを議論しながら、新しい変革に取り組んでいきたい。(漆間)
- Q. 今回の問題を巡り杉山前社長が辞任したことは、象徴的な意味では理解できるが、一方、前任者が会長に残る中で杉山前社長のみでの辞任はロジックとして理解できないが、理由と効果について教えてほしい。
- A. 7/2 の会見で、杉山前社長が、これまでの調査で問題を出し切れなかったことに対し、今回は、調査委員会を組織とし、外部に入ってもらって徹底的な改革を進めていくことを表明したが、これまでやってきたことを反省し、ここからは自分がやるべきではないという判断で辞任したということだと思う。私がそれを引き継ぐこととなり、外部の提案をもらいながら、企業文化にどう生かしていくのか、調査委員会と議論しながら、しっかり対応策を立案していきたい。(漆間)
- Q. 株主還元についての新社長としての考えは。杉山前社長が変えてきたこととしては株式市場と良く対話され、自社株買いに踏み切ったことは変化として大きかったが、この方針を引き継いでいくか。
- A. 配当を安定的に維持することを主眼に置いているが、今回、バランスシートの状況を見て自社株買いを決断した。今まで行ってきた内容は基本的に踏襲をしていく。(漆間)
- Q. 株式市場との対話姿勢については会社としての変化に期待して良いか、方針はあるか。
- A. 四半期毎の決算発表の機会があるが、今後、必要に応じ私も参画し、投資家の皆様と対話させていただきたいと考えている。(漆間)
- Q. 独立した立場の品質部門を置くとの発言があったが、以前、杉山前社長が、品質含め全社的な立場で社内監査を行う監査部門があると話されていたが、それとの違いは何か。また、その監査部門が今回の問題を見ぬけなかったことが課題だが、新しい体制を作っても同様のことが起こるのではないのか。
- A. 今回取組みたいのは、独立した品質担当部門を作り、現在各事業本部の製作所の中にある品質管理部門と直結させるというものであり、各事業本部の製作所と分離した形で品質管理を実施するものである。製作所の中に所在はするが、運営としては製作所と分離し、出荷権限を持ち品質管理を実施していく体制をとっていきたい。また、監査部門は、品質も含め監査を行っている組織であり、従来の運用を変更するつもりはない。但し、監査部門が、品質に係わる監査をする場合には、この品質担当部門と連携することが重要と考える。(漆間)

- Q. 調査委員会の構成として、弁護士1名、大学教授2名が選任された理由は。選任にあたり、コミュニケーションスキルや企業倫理等、どのようなKPIが重要視されたのか。
- A. これまでの社内調査で問題を発見することができなかったことから、外部の先生による専門的見地からアンケートやインタビューをしてもらおうと思っている。弁護士、企業倫理の専門の先生、品質マネジメントの専門の先生に委員になってもらい調査を進めていく。(漆間)
- Q. 中期経営計画の数値目標は現時点変えないが、調査委員会の調査によっては見直す可能性もあると理解したが、事業戦略や成長戦略等についても、外部の調査委員会がアドバイスをするのか。また、無理矢理事業間のシナジーを生み出すことよりも、そもそもどのような事業に注力、あるいは撤退するののかについてどのように見直していくか。
- A. 現時点で中期経営計画の目標について変えるつもりはなく、重点成長事業、レジリエント事業、価値再獲得事業、育成事業・新規事業という4象限に分けたポートフォリオ戦略の強化をしっかりと進めていきたい。重点成長事業については、どのようにして成長軌道に乗せられるか、そのためにどう資源配分をしていかねばならないか検討を進める。価値再獲得事業については、レジリエント事業に格上げするもの、課題事業に落とさざるをえないものについて事業の動向を見極めながら判断をしていく。課題事業については、ある一定の時期を決めて撤退のトリガーポイントをはっきりさせ、お客様との関係の中で、できるだけ早く検討を進めていきたい。(漆間)
- Q. 中期経営計画は、マネジメントチームが関わって策定されたので、そのままのスタンスが継続されると考えて良いのか。
- A. ご理解のとおり。(漆間)
- Q. 自分のことや組織のことを心配し上司になかなかモノが言えない企業カルチャーがある中、外部の調査委員会の関与が終了すると、再び元の文化に戻ってしまうのではないかと思うのだが、より風通しの良い組織にしていくためにどのような施策をとっていくか。
- A. 調査委員会の結果を待つものではあるが、まず、執行役一人一人が変革をしていかなければならないということをしっかり認識する必要がある。我々が従業員と同じ目線でしっかりと会話ができているのかということを検証し、我々の行動を改め、透明性を高めていく。また、外部から執行役を招聘したいと考えており、新しい考え方を執行役の中に取り入れて、これまでの考え方や行動で良かったのかということ謙虚に受け止めていきたい。監督の実効性向上についても取締役会と議論をしながら、執行側が何を見直さないといけないのかという点について大所高所から示唆をもらい、しっかりと見直していきたい。(漆間)
- Q. その動きのタイムラインは、1、2年じっくり腰を据えて取り組んでいくイメージか。
- A. 企業文化は1、2ヵ月で変えることは難しい。組織やルールを変えながら、従業員自身が変革し、三菱電機を変えていこうという風土・土壌を醸成していく必要があり、一定の時間を要すると考える。(漆間)

以上