

## 漆間新社長就任会見 質疑応答(報道機関)

日時:	2021年7月28日(水) 16:00~17:05
場所:	三菱電機株式会社 本社
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. 一時期とはいえ、漆間さんは現在問題を起こしている社会システムを担当していた。そういう人を社長にすることに問題を感じなかったのか。

A. 今回の不適切検査に関しては、これから外部の調査委員会による調査が行われる。その結果を見て判断していく必要があるが、われわれの今までの理解では、工場長などの立場で直接にはこの問題に関わりはなかったと判断しており、資格のある候補者として漆間さんを選定した。(藪中)

Q. 漆間さんが社会システム担当執行役在任時に一連の問題を認識できなかった理由をどう総括しているか。

A. 私自身が担当執行役在任中にこの問題を発見できなかったことを重く受け止めている中で、お受けすべきかどうか考えたが、三菱電機自身の危機にこのような機会を与えていただければ、身を粉にして真剣に取り組んでいく必要があると考え、最終的に覚悟を決めた。(漆間)

Q. 今回の一連の不正について、社外取締役として三菱電機の何が問題で、今後どうしていかなければならないと考えているか。

A. あってはならない不正があったことに、責任を感じている。日常業務は執行に委ねているが、社外取締役として監督の責任がある。なぜこういったことがあったか、なぜ見抜けなかったかについては、外部の専門家による調査で徹底的に究明してほしいが、現場と本部とのコミュニケーション、連絡体制あるいは監督体制ができていなかったのではないかと。また、品質に対するある意味での自信がありすぎて、まさかそんなことがあるわけがないという思いがあるのではないかと思う。きちんと外部の方に調査していただき、その結果を真摯に受け止める必要があると思う。(藪中)

Q. 漆間さんは社長就任前は専務執行役で、外部から見るとナンバー2 だった。企業風土を改革するというメッセージを出す機会にナンバー2 を起用し、順当に昇格したという印象を与えたことをどう捉えているか。

A. 選任の経緯を申し上げますと、数名の候補者の中には、この春執行役になったばかりの人も有力な候補者としてピックアップした。その中から本当の適任者を決める際に、人格、リーダーシップ、変革への熱意、従業員からの信頼などを見て、結果的に漆間さんになった。(藪中)

Q. 柵山会長は経営責任という意味では杉山前社長と同等に近いと思うが、取締役会長を留任している。その理由は何か。柵山会長の責任をどう捉えているか。

A. 現在、外部の調査委員会による調査を進めている。その結果に基づき、執行役を含めて処分を考える。(漆間)

- Q. 柵山さんの責任について、指名委員会で議論しなかったのか。
- A. 指名委員会として全体を議論する際は、当然会長についても対象であったが、今後、外部の専門家が指導する調査委員会によって徹底した原因究明が行われるので、その結果を見て判断するというのが、指名委員会の中で議論された。(藪中)
- Q. 従業員が信頼しているかどうかを重視したということだが、従業員の信頼はどのように測ったのか。
- A. 360 度評価がひとつの材料だった。これは部下、同僚、上司からの評価だが、漆間さんは部下の評価が非常に高かった。それ以外にも若干のヒアリングも行ったが、漆間さんを信頼する声が多かった。(藪中)
- Q. 前任の杉山さんの処遇は。役職には一切、就かないのか。
- A. 本日付で、全く業務執行に関わらない特別顧問に就任した。(漆間)
- Q. 特別顧問に報酬は出るのか。本社に部屋は与えられるのか。
- A. 詳細は承知していないが、一部報酬はある。部屋は用意される。(漆間)
- Q. 会社にある問題点の詳しい洗い出しはこれからだと思うが、漆間さんは今の時点で会社にどういう問題があると考えているか。
- A. 三菱電機としてこれまでも何度か不適切行為の社内調査を進めてきたが、見つけきることができなかった。そういう意味では、物が言えないところがあると思っている。いずれにせよ、今回外部の方にしっかり調査いただき、問題があれば膿を出し、私としても調査委員会としっかり議論しながら、どうやって会社の風土を変えていくのかを考えていきたい。(漆間)
- Q. 「物が言えない」とは、もう少しかみ砕いて言うとうどういうことか。
- A. 不適切行為に関して社内調査を行ったが、結果的に言ってもらえなかったことから、上司に聞かれると言えなかったのだろうと思っている。今回調査委員会から直接従業員に確認していただき、その中で問題があれば膿をしっかりと出して、われわれとしても対処していきたい。(漆間)
- Q. 物が言いやすい組織に変えることが求められるが、簡単なことではないと感じている。この難しい課題に対して漆間さんはどのように会社の指揮を執っていくのか。
- A. まず、経営幹部が今までの行動を改めなければならない。私も含めてこれまで従業員とどう接してきたのか。本当に従業員が物を言えるような土壌を作ってきたのか、しっかりと反省しながら、経営の透明度を上げて対処していきたい。(漆間)
- Q. これから変革が必要ということだが、漆間さんはこれまでのどういった変革をリードしてきたのか。今回自分が社長に選ばれた理由をどう考えているか。
- A. FA の業務課長時代は、事業の成長性を分析し、事業の売却や撤退を手掛けた。その後、欧州では強い代理店に三菱電機グループに入ってもらい、総合力を強化するために買収・出資を行ってビジネスを成長させた。過去の延長線上にこだわらず、将来を見て変えるべきものはいい方向に変える努力をしてきたつもりだ。一方で、従業員とはできるだけ同じ目線で話し、意見をもらってきた。それは今後も継続していきたい。自分が選ばれた理由を自分で述べるのは難しいが、三菱電機の事業は個販系、量販系に大きく分かれており、その 2 つを経験していること、海外の経験を通じて、社内外でいろいろな形で人とのつながりができている

ので、アドバイスをいただきながら、今後もしっかりと企業の変革と風土改革に努めていきたい。(漆間)

Q. 事業面について、従来から FA 偏重や成長分野と目されていた自動車が伸びていないなどの指摘があるが、現状をどう見ているか。

A. 今回、中期経営計画を策定した中で、重点成長事業を 5 つ定めている。FA、自動車とも一部事業がこの中に加わっているが、資源を傾斜的に配分しながら、一段と強化していきたい。(漆間)

Q. 豊富な手持ち資金がありながら M&A 等に生かせておらず、新しい成長分野が作れていない、自前主義に陥っているのではないかといった見方もできると思うが、どうやって自分の色を出していくのか。

A. 今回、自己株式の取得を発表した。これまで安定的配当を主眼に実施してきたが、今回は自社株の購入に踏み切った。もちろん、重点成長事業に投資していくということは、必要に応じてミッシングパーツが出てきた場合は、M&A も含めてしっかりと考えていきたい。(漆間)

Q. 三菱電機のトップは技術者が多かったが、文系出身の経営者として、何ができるか。

A. 大変難しい質問だが、いくつかの本部を経験し、海外も経験した。技術系ではいくつも経験を積むことは難しいと思う。今後、経営幹部がどういう経験を持つべきなのかはしっかりと議論していきたいが、私の場合は、今までの経験を生かしていきたい。(漆間)

Q. 品質風土改革に向けた調査の進捗を聞きたい。聞き取りだけで不正を見つけることは難しいと思うが、どこにポイントを置いて調査しているのか。

A. 7 月 21 日の広報発表の通り、外部の専門家 3 名で構成した調査委員会が稼働した。実効性を上げるために、調査委員会事務局を作った。これは、当社とは遮断した形で、調査委員会の求めに応じて技術的事項などをサポートする部隊で、そこと連携しながらしっかり調査していく。まずは従業員に調査委員会のアンケートに答えてもらい、その内容を見ながら、調査委員会が従業員に直接ヒアリングをする。さらにもう少し調べたほうがいいとなれば、デジタル的に踏み込んだ調査を行うと聞いている。いずれにしても、調査委員会自体が品質風土からいろいろな問題に立ち入ってもらうことをお願いしている。(漆間)

Q. 先日の会見で検査を簡略化しても製品の安全性には問題はなかったという話があったが、検査項目が過剰で、現場の負担になっていた可能性はないのか。検査の要件が過剰であれば見直しを検討しないのか。

A. 検査については、お客様との契約が先だ。検査が多い少ないという問題ではなく、やらなければならないことを怠っていたということで、しっかりと反省して対処しなければならないと思っている。(漆間)

Q. 検査項目の妥当性について、見直す考えはないのか。

A. 現在のところはない。お客様との話し合いの中で変わる可能性はゼロではないが、いずれにせよお客様との契約を守っていくことがわれわれの責務だ。(漆間)

Q. 従業員が変革に向かって自発的な行動ができるようになってほしいという話があったが、長崎製作所では不正という認識がない従業員もいたと思う。不正と気づくことができるようにするためには、何が必要か。

A. 長崎製作所の不適切検査は調査中だが、一部の管理職まで承知していたことがわかっている。これについては、全く知らずに続けていたということではないと考えており、しっかりと正していかなければならない。(漆間)

- Q. 社長は緊急対策室の室長でもあるが、調査委員会と連携してどのように進めていきたいか。
- A. 調査委員会の方針を決めて進めていただくことについては、われわれは関わることはできない。調査を進める中でいろいろな問題が出てきた時に、三菱電機の中にどのように落とし込んでいくのが非常に重要だ。調査委員会から様々な形で提言があると思うが、それを受けて緊急対策室として風土も含めてしっかり対応していきたい。現段階で取り組むべきことが発生すれば、対策室として確実に対応していきたい。(漆間)
- Q. 柵山会長の処遇は調査委員会の調査の結果を見て決めるということだが、どのような調査結果が出たらどのような処遇になるのか。
- A. 現時点では調査結果が出ていないので、決定していない。調査結果を見て、関係する執行役も含めて処分を考えていきたい。(漆間)
- まずは調査委員会の結果を受けて考えていく。そのために、徹底した調査をお願いしている。誰がどのような形で責任があったのが調査の中から判明すれば、しっかり対応しなければならない。全体の管理責任ということになれば、社長経験者であり会長である柵山さんについても、調査結果に基づいて判断していく必要がある。(藪中)
- Q. 不正があったことを申告した社員の処分を免除するというメッセージを社長が出したという報道があったが、現在はどのような状況か。
- A. 今週の火曜日に全従業員に対してアンケートが出されており、まだ回収できていない。8月に入ると回収が行われるので、調査委員会に分析あるいは調査をしていただく。(漆間)
- Q. アンケート以外でも電話などで受け付けていないのか。
- A. 直接問題を持っている人がいれば、電話やメールでも受け付けている。これまでそういうもの(申告した社員の処分を免除するという仕組み)がなかったので、今回、アンケートを行っている。(漆間)
- Q. 今現在、電話やメールでどれくらい届いているか。
- A. 今現在は、届いていない。(漆間)
- Q. 今回の社長選定過程は、今までの手続きと違うのか。
- A. 従来は社長が次期社長を推薦している。現在サクセッションプランを作っており候補者は絞り込まれるが、その作業は執行側で行い、その上で指名委員会として意見を言っていた。今回は指名委員会、社外取締役全員でイニシアティブを取って適切な候補を選び、執行側からの意見を求めなかった。今回は非常事態の中で、今までとは全く違うやり方をした。今後については取締役会の審議や指名委員会で議論されると思うが、今回の経験を踏まえて、やり方は変わっていくのではないかと私は思う。(藪中)
- Q. 今回のやり方は誰がいつ決めたのか。
- A. 7月2日に杉山社長の突然の辞意表明があり、社外取締役5人が集まって非常事態にどう対応するか、われわれで選任していこうということを柵山会長にお話したところ、ぜひやってくださいということだった。自動的に指名委員会で動きだした。(藪中)
- Q. 選定プロセスが変わったことで、社長を選任する際の基準はどう変わったか。
- A. かなり幅広く候補者を見直した。実際にはサクセッションプランがあるが(今回はこれによらず)、執行役にな

ったばかりの若い人も含めて、幅広い候補者が上がってきた。360 度評価に基づき部下の評価などを汲み上げた、新しい取り組みだったと私は考えている。(藪中)

Q. 結果的にナンバー2 の漆間さんが選ばれた理由は、熱意や人格が評価されたのか。

A. 数名の候補者は完全にイコールな形で評価した。時間も均等に使い、ナンバー2 だから有利ということはなかった。結果的には今までの経験、変革についての強い思いがあったこと、部下からあの人なら信頼できるという声が直接的に伝わってきたことから、5 人の社外取締役が一致して漆間さんだと判断した。(藪中)

Q. 企業風土を作ってきた立場の人を選ぶことについて、対外的に三菱電機は本当に変われるのかという疑問につながると思わなかったのか。

A. ご指摘の通りだと思う。これまでと何も変わらないと指摘を受けるリスクがあることも指名委員会で議論したが、本人の熱意や能力が判断基準のすべてであり、結果で見ていただくしかないという結論になった。本当に変革できるのか、社外の方からの評価があると思うが、取締役としてもきっちりとフォローしていく必要があると思う。(藪中)

Q. 企業風土の改革のひとつとして、縦割りの組織への指摘があるが、どういうところに問題があるか考えるか。

A. 品質の不適切事案を考えると、品質に関わる担当執行役を選任したい。今は品質部門は各事業本部に属しているが、品質担当執行役の傘下に入れて出荷権限を渡したいと考えている。今現在、執行役は当社の人間だが、今後いろいろな可能性を検討する中で、外部からも招聘しながら、新しい考え方を当社の中に入れていきたい。(漆間)

Q. 柵山さんは経団連副会長としての活動を自粛しているが、今後も続くのか。

A. 柵山会長は経団連の活動を 9 月まで自粛することになっている。調査委員会の調査結果の動向によって、ここに言及されるかわからないが、それに基づき最終的な考え方をはっきりとさせたい。(漆間)

Q. 上司に物を言いにくい中で行われた 360 度評価は正しい評価になっているのか。

A. 360 度評価は去年から試験的に取り入れたばかりだが、評価されている人とそうでない人にずいぶん差がある。候補者をリストアップする過程で、部下から見た差が大きく出ており、むしろ驚いた。その意味で、ひとつの指標になるのではないかと思った。(藪中)

Q. 選考プロセスで幅広く候補者を選んだということだが、何人の候補がいたのか。そこから数名の候補者を選んだということだが、社内、社外それぞれ何人だったのか。

A. 当初は社外も候補にすべきではとの議論もあった。しかし、三菱電機が抱えている問題、どうやって信頼を回復するかを考えた時に、やはり現場を知っていないといけないということから、指名委員会、社外取締役の議論の中で、社内の人を候補にすることが決まった。候補として執行役、執行役員数十名がいる中で、最終的に 6 名に絞った。(藪中)

Q. 社外の方は具体的には検討しなかったのか。

A. 具体的には検討しなかった。(藪中)

- Q. なぜ杉山前社長を支えていた漆間さんを候補から外さなかったのか。
- A. まさにご指摘の点は議論した。杉山社長が行ってきたこととどれくらい関わり合いがあったのか、360度評価を見て、漆間さんは候補者として含めて適当であろうという判断に至った。非常に評価が高かったということ。インタビューを行った社外のコンサル、社内の同僚や部下の両方の評価が高かった。(藪中)
- Q. 杉山前社長の改革を支えてきたが、結果としてうまくいかなかった。なぜうまくいかなかったと思うか。どう変えていかなければならないと考えているか。特に、労務問題の再発防止についてどう考えているか。職場風土改革プログラムの内容を変える必要はないのか。
- A. 私は、職場風土改革プログラムは、着実に進んでいると思っている。従業員エンゲージメントを定期的に取り取り、課単位でわかるようになってきている。さらに何に問題があるのか、面接などを通じて気持ちを聞くようになってきている。その中で問題を抽出しながら対策を進めていけると思う。(漆間)
- Q. 杉山前社長の風土改革には問題はなかったのか。
- A. 変革については、まだまだ変えていかなければならないと考えている。例えば、失敗を許容する風土にもしっかりと対応していきたい。新事業を始める際に、まずやってみようということは非常に重要だ。そういうことも含めて、まだまだ取り組むべきことがある。(漆間)
- Q. そのような問題点がわかっていながら、なぜ杉山前社長を特別顧問に迎えたのか。
- A. 会社の規定に基づき、業務執行に関わらない特別顧問として迎えた。われわれから杉山前社長にアドバイスを求めるようなことは全くない。今現在、何かあるわけではないが、当社として対外的活動等で要請があった場合は、検討することがあると思う。(漆間)
- Q. 一連の不正で消費者に対する三菱ブランドを棄損していると思う。三菱電機を愛してきた三菱電機ストアなどの小売業に対して、これから三菱が変わっていくというメッセージがあれば聞かせてほしい。
- A. 今回信頼を失ったことは重く受け止めなければならない。品質の問題について調査委員会に報告していただき、変えていくべきことをしっかり変えて、お示ししていきたい。私どもの電気製品をこよなく愛していただいたお客様、三菱電機ストアの方々には本当に申し訳ないと思っている。私自身先頭に立って、全執行役と連携しながら、信頼回復にしっかり取り組んでいきたい。(漆間)

以上