

2021年10月6日

三菱電機株式会社

**取締役会長辞任・品質不適切行為に関する
原因究明及び再発防止策等に関する当社会見 質疑応答要旨
(報道機関及び機関投資家/アナリスト)**

日時:	2021年10月1日(金) 19:00~21:45
場所:	三菱電機株式会社 本社
当社出席者:	1. 取締役会長辞任挨拶 前取締役会長 柵山 正樹 執行役社長 CEO 漆間 啓
	2. 品質不適切行為原因究明及び再発防止策等 執行役社長 CEO 漆間 啓 常務執行役 生産システム事業本部長 竹野 祥瑞 専務執行役 FAシステム事業本部長 宮田 芳和 常務執行役 社会システム事業本部長 福嶋 秀樹

1. 取締役会長辞任 (回答者はすべて柵山前取締役会長)

Q. 社長・会長時代に製作所に足を運んだと思うが、なぜ現場との距離を詰められなかったのか。振り返って、どうしていればよかったと感じているか。

A. 社長時代には、頻繁に現場に出向いた。特に最後の1年間は、働き方改革をテーマにした社長フォーラムのため、私の記憶では四十数回にわたり現場を巡回した。その中で現場のさまざまな意見を聞いていたつもりだったが、昨年の株主総会で、株主の方のご意見が非常に胸に響いた。それは、「フォーラムに出てくる人は社長のシンパだ。そういうところに出てこない人の声を聞かなければだめだ」というご意見で、私はそれを聞いてドキッとした。もっと早くそれに気づいていれば、意見の聞き方も変わったと思う。

Q. 辞任を決断した時期と理由は。先ほど語っていた覚悟は、杉山前社長が7月に辞任した時点で語っていた。なぜその時点で辞任しなかったのか。その時点から辞任を決意するまでに、何か心構えが変わったのか。

A. 正直な話をすると、私は杉山社長と同じ日に辞任したいと思っていた。しかし、社外取締役から「貴方が今抜けると会社として成り立たなくなるから、体制を立て直すまで辞めないでくれ」と言われた。その後、監督機能強化のための体制整備、具体的には、取締役会に対するサポート事務局の機能強化や社外取締役に次の議長を引き受けていただくなどの取り組みに3カ月を要してしまった。

Q. 7月に辞めておけばよかったとは思わないのか。

A. 今となっては、社外取締役を中心とする体制で、進むべき方向を示すところまで続けてよかったと思う。

Q. 本部と現場との断絶を生んでしまった背景をどう考えているか。

A. いくつか背景があると思うが、これから手を付けるべきは人事のローテーションだと思う。技術系の社員は、ひとつの工場に長い間配属されることが多い。私自身も神戸製作所で30年間過ごし、執行役として本社に出て来た。一カ所に長い間いると、閉じた連帯感ができてしまい、自浄作用を妨げる方に働く可能性があるのではないかと。それとともに、経営層からの意見の聞き方についても、工夫が必要だと思う。

- Q. 人事ローテーションがあれば、再発防止策として担保されると考えているのか。
- A. それだけでは足りないと思うが、ご質問にあった「村意識」のようなものを変えようとする、人事のローテーションが有効だと思う。
- Q. 調査委員会によると、役員の不正の認識や不正への関与は認められなかったということだが、その通りなのか。三菱電機では長い間不正が行われていたが、長いキャリアを振り返って、何か感じることはなかったか。
- A. 私自身が記憶している限りでは、不正に関与した事実はない。ただ、これからガバナンスレビュー委員会を立ち上げて、私を含めた役員の実任について検証いただくので、その結果を待ちたい。自分自身の経験については、自分の担当していた製品ではお客様の仕様に **Comply** する、あるいは **Deviation** する場合には承認を取ることを確実に進めていたと記憶している。
- Q. 去年の株主総会で株主の意見にショックを受けたという話があったが、権力者のところに都合の良い情報しか上がらなくなるのは当然のことで、偏りが出ないように幅広く現場から意見を集めるのは経営のいろはの「い」ではないか。なぜ去年の6月まで気づかなかったのか。
- A. 社長フォーラムは10~20人で行うものではなく、数百人単位で行う。多くは2時間枠で、私が30分話した後、残りの1時間半で意見交換する。決して閉じた、少ない人数から、意見を聞いてきたわけではない。工場の広い食堂が満席になるくらい人が入り、入れ替わり立ち代わりいろいろな質問が出る。厳しい質問もされるので、自分が裸の王様になっているという意識はなかったが、株主の指摘を受けてドキッとした。
- Q. 労務問題であれだけ多数の犠牲者が出ていたのに、自分のところに正確な情報が上がっていないのではないかとはいわなかったのか。
- A. 私の社長時代にいくつかの労務問題があったが、すべて、長時間労働が原因だった。そのため、私は長時間労働への対策に注力して、16年度から働き方改革を始めた。タブレットパソコンの配布や、無駄な週報・月報、会議を減らすことを従業員に訴えかけるとともに、定時までには仕事を終え、鐘が鳴ったらさっと帰るといふ雰囲気を作ることが大事だと思い、取り組んでいた。その後いろいろな対策をとったおかげで、時間外労働時間が月60時間を超える従業員は、現在大幅に減っている。
- Q. 類似した労災認定がされているのに、長時間労働の背景にパワハラ体質、上に物を言えない体質、仕事を断れない体質があると気づかなかったのか。経営者として未熟だったと思わないか。
- A. 当時は長時間労働に気を取られていた。結果として、対策が不十分だったと考えており、その責任は痛感している。現在はパワハラの問題を中心に風土改革に取り組んでいる。
- Q. 35年も不正が続いていたのに、不正があると思わなかったというのは落差が大きく、にわかには信じがたい。報告書で「現場との断絶」という言葉で語られている点もきれいごとと感じ、原因究明に対する誠意が伝わってこない。
- A. 私は調査委員会の報告書にコメントする立場にはない。こういう報告書を書いてくれというお願いはできない。品質風土、組織風土、ガバナンスに対する3つの改革の中で、私がこれは有効だと思っているのは、「チーム創生」。多様な社員に提言をもらう、今までにない取り組みで、期待している。パワハラに対する対策の一環として、従業員エンゲージメントの指数にも注目している。私は辞任するが、こういった取り組みを通じて、ご期待を裏切らない三菱電機になってほしい。

- Q. 報告書に経営陣の「本気度」が足りないという指摘があった。16年から3回にわたる社内調査を通じて、会社からのメッセージは伝わっていたと思うが、本気度が足りないという指摘をどのように受け止めているか。
- A. 「本気度」と同じようにショックを受けたのは、内部肯定型の体質だ。生え抜きの人間が執行役や取締役会長になるため、自分たちの育った職場が不正行為や情報の隠ぺいをするわけがないと、内部肯定してしまう。報告書では、特に取締役会長が「そんなわけがない」という考えでは突っ込みが足りなくなるという指摘を受けている。今回、社外取締役に議長を引き受けていただくことにしたが、私が自分の目で見てみると、常に肯定型のサングラスでものを見てしまうので、社外の方の、「そうかもしれない」と疑うような視点で見ていただく必要があると思い、交代を決意した。「本気度」の問題は、我々が手を抜こうとしていたわけではなく、もっと違う見方をしなければいけなかったのではないかと私は解釈している。

2. 品質不適切行為原因究明及び再発防止策等

- Q. 本部と現場との断絶という指摘について、漆間社長はその原因は何で、どのように改善しようと考えているか。
- A. ご指摘は真摯に受け止めなければならない。私なりに考えると、製作所・工場では生産高と損益管理責任が与えられ、自分たちの計画達成に向けて努力しようという気持ちが強くあったと思う。本社は事業部ごとに損益を会社に提出する中で工場に認許通知を出すのが、工場側から見ると、「認許される」ということがひとつの断絶だったのではないかと。
- なかなか相談できないということについては、まず執行役が反省に立ち、本部長であれば部下である製作所長、事業部長が自分の話を認識し、意見を言えたのか、また本部長は意見を聞いたのかを問い、各階層に下して行くべきだった。それがなされなかったことが、上司と会話ができない問題につながったと思う。しっかりとコミュニケーションを取ることで改善していきたい。本社と工場の人事異動についても、これまで技術系の社員には行われていなかったが、本人の希望を聞いたり、技術者同士の交流を通じてお互いのキャリアアップを図りながら実行していきたい。(漆間)
- Q. 再発防止策は調査報告書を踏襲した内容になっている。調査報告書では指摘されていないが、会社として調査委員会とは独立して問題と思うところがあれば教えてほしい。
- A. 今回、大きく3つの対策を示している。これについては、方向性が調査結果と合っているかは調査委員会と会話してきたが、私が社長就任当初から実施しなければならないと認識し、就任会見でも述べていた問題である。(漆間)
- Q. 長崎製作所の車両用空調装置の冷房試験について、当時、社会システム事業本部長だった漆間社長に報告されたが、結果的に不正ではないと結論づけた。自身が不正と把握できなかった理由は。
- A. 社会システム事業本部長の時に、技術部のスタッフから報告を受け、事実関係を調べる必要があると指示した。その後、長崎製作所の製造部長、所長とも議論した結果として、不正ではないという報告を受けたので、それを承認した。原因については、技術部のスタッフが相当なやり取りをした中で判断だったため、私は認めた。私が担当した時に膿を出し切ることができなかった、そういう土壌を作れなかったことは真摯に受け止めなければならない。(漆間)
- Q. 今後も全社的な調査が続く中で改革施策の公表には、早めに幕引きを図りたいのではないかと批判もあると思う。その批判にはどう答えるか。
- A. 長崎等で事案が発生する中で、(委員会からの調査結果を待たずしても、)こういうことをやっていかなければ

ならないと思っていたことがあった。社長に就任して、改めてどう実行していくかを考え、(また、今回の調査結果も踏まえて)大きな3つの改革を示した。ただし、今後の調査結果の内容と合わない時にはすぐに見直し、軌道修正しながら対応していきたい。(漆間)

Q. 9月中旬に調査結果と再発防止策を発表する予定だったが、10月1日になった。調査委員会、会社のどちらが決めたのか。

A. 調査委員会や取締役会の日程調整をする中で、最終的に10月1日になった。9月末を目途と言っていたので意識はしていたが、10月1日になってしまった。申し訳ない。

Q. 「チーム創生」の社内募集要項を入手したが、当該資料によれば、兼任で、プロジェクト関連業務は20～40%の負荷となっている。膿を出し切るという中で20～40%の負荷は中途半端なのではないかという声が社員から聞かれるが。

A. 「チーム創生」には(職場で)キーになる方に来てもらえると思っている、40名強を選任するが、(完全な専任にすると)各職場での業務が回らなくなってしまう。そのため、最初は40%くらいを当プロジェクトにかけてもらえるよう、部門長に仕事の配分を考えてもらいたいと伝えている。今も経営企画室には専任者を置いているが、4月までに計画がまとまって実行に移す際には、加えて何人かは専任になってもらわなければならないと考えている。

Q. 「本社と現場の断絶が課題」という結論には違和感を持つ。現場を知っている人が内部昇格で執行役になっている。その意味で、本社においても、実質的に安全性に問題がなければ良いという意識が共有されているのではないか。本社主導の改善策に実効性はあるのか。

A. 海外赴任から戻りFAシステム事業本部長就任後、2～3カ月の間に福山製作所と名古屋製作所で品質の大トラブルが起きた。その時に、現場にいちばん近い管理職である課長の話を知ろうと思った。30人ずつ名古屋で9チーム、福山で3チームに分かれて課長と対話した。その時に、初めて聞く話が多く、もっと現場の話を知らなければならないと感じた。2年後に社会システム事業本部長になり、伊丹製作所、神戸製作所、長崎製作所の課長と議論した時も、我々の耳に届かない情報があることを認識し、こちらから前に行き行って会話しながら直すべきところは直さなければならないと思った。

今回、品質改革推進本部を設立した。これまでも現場の品質管理部や品質保証部には出荷権限があったが、なかなか実行できなかった。品質改革推進本部では、出荷権限を製作所から本部側に移し、牽制機能を持たせたい。また、製作所の品質保証部のメンバーは品質改革推進本部に移り、他の工場の品質監査も行うなど、これまでにないやり方を取り入れて、現場に次ぐ第二線の監査機能を強化していきたい。

Q. かつての部下が課長になることもあると思うが、それでも上に物が言いにくい風土なのか。

A. 私が工場に行く機会のひとつに、QC診断というものがある。QC診断では、品質課長から重大不具合を受けての改善策等について報告を受けることがあるが、本部長として常に課長と会話できることではなかったことを、私自身反省している。一方で、製造部門の部長と課長、課長とその部下について、常に上司に物が言える状況ができていたかという点、全部ではなかったと思う。これを変えていかないと、最終的に効果が出ないと思っており、「チーム創生」等から率直な意見をもらう。「チーム創生」には私自身、そして他の執行役も参加するつもりだが、視線を同じにして議論をしながら対策を行っていく。(漆間)

- Q. 品質に絶対的な自負があることや工場の自主性など、強みを追求したことによる副産物として、上に物が言えない風土等の問題が起きていると思う。顧客との契約通りに検査するが、今度は納期が守れなくなる、コストは上がるというようなことも想像できるが、これを経営者としてどう考えるか。
- A. 強みを追求したから、上に物が言えなくなったかという、それがすべてではない。上司に課題をすぐに伝え、上司や同僚と認識をともにすることが、どう解決するかにつながっていく。私の経験で言うと、あるプロジェクトにおいて損失が出るのは設計担当者の責任という話になったことがあるが、それはおかしい。図面が最終になるまでに係長、課長、部長が承認している。担当がこれはリスクにつながりそうだと思った時に早期に上司に伝え、上司と一緒に解決することで、リスクが最小になることにつながると考えている。これを進めることで我々の強みを一段と強くしたい。(漆間)
- Q. 資料の 10 ページに調査完了が来年 4 月とあるが、11 ページには来年 3 月に提言をまとめるとなっている。調査完了よりも提言のほうが先なのはなぜか。
- A. 委員会での調査結果は 3 カ月ごとに報告してもらい、来年 4 月の完了を目指している。今後いただく報告を見て、我々の対策に不足があれば、3 月以降も順次足していく。3 月と 4 月の 1 カ月のズレに大きな意味はなく、「来春」とご理解いただきたい。(漆間)
- Q. 人事制度の刷新について、「声をあげやすい企業風土づくり」に向けて、経営陣自らの変革とミドル・マネジメントのサポートの具体的な内容を知りたい。例えば、部下からうまく声を吸い上げられる管理職を評価したり、ミドル・マネジメントの人を増やしたりして時間を創出するなど。
- A. 15 ページに記載のとおり、3つの取り組みを実施していく。①閉鎖的な組織風土の打破については、事業本部を越えた人事異動を行うことで、互いに理解を深めながら、新たな考え方を持ってもらい、他の本部と共通意識を持ってもらう。
- ②経営陣自らの変革については、執行役自身の直属の部下が執行役に物を申せているのか話をし、互いに虚心坦懐に、変えるべきところは自らが変えていかなければならない。合わせて、執行役としてのあるべき姿について第三者からのコーチングを受けながら、レベルを上げていきたい。加えて、自分たちの本部でエンゲージメントが低いことに対して、執行役として何をすれば従業員に声が届くのかを見極め、従業員が仕事が楽しいと感じられる、キャリアを積める、前向きになれる取り組みを進めていかなければならない。
- ③ミドル・マネジメントについては、私自身、この層が現場に近い管理職だと思っており、この人たちが声を上げられないと、会社が機能不全に陥ってしまう。忙しくて現場に行けないとか、お客様の本当の要求がわかっていない等の問題がもし起きているならば、変えていかなければならない。原因がミドル・マネジメントの数なのか、組織上の問題なのかをはっきりさせながら変革していきたい。(漆間)
- Q. ミドル・マネジメントの下の担当者に対する対応策が書かれていないが、彼らが声を上げることで評価する、あるいは声を上げるよう教育するなど、現場の担当者への取り組みをどう考えているか。
- A. 現時点、どのようなやり方をしたら良いか、はっきりした解がない。「チーム創生」等でなぜミドル・マネジメントが声を上げられなかったのか、ミドル・マネジメントがなぜ聞けなかったのかを話しながら、どうしたらお互いに言えるようになるのか、評価したほうが良いのかに踏み込んでいきたい。(漆間)
- Q. 長い時間をかけて培われてきた企業風土を「チーム創生」で改革するということが、どれくらい変わっていくと見ているのか。改革の実効性をどう担保していくのか。
- A. 今回の問題を受け、オンラインを通じて従業員と話をする機会を持ったほか、長崎に赴いて全従業員と話を

した。その時には、自分が不正をしていることを言えなかった風土を作ったことを心からお詫びした。一度全部出し切ってもらって、原点からスタートしたいと思っている。すべてをクリアにして一からやり直す。一筋縄ではいかないと思うが、まず皆がスタート地点に立ち、「チーム創生」で変えていくことによって、変わってきたと感じるようになると思う。そうなっていくと、今度は加速度的に変わろうとする動きが出てくると信じている。そういう中で、風土の改革を加速していきたい。(漆間)

Q. 調査委員会への不正の申告が 2,300 件ほどあったが、この数字をどう受け止めているか。

A. 出し切りたいという私自身の気持ちもあったし、杉山前社長も従業員にビデオメッセージで伝えた。それで、従業員の皆さんから出していただけた結果と思っている。内容については把握しておらず、重複もあると聞いているが、出してもらったことが次の風土改革につながると信じている。(漆間)

Q. 役員、従業員の処分について、方針と時期の目途を聞きたい。

A. 3 人くらいの弁護士で構成されるガバナンスレビュー委員会を、今月立ち上げる予定にしており、役員の責任の明確化については、遅くとも 12 月までをお願いしたいと考えている。従業員の責任については、調査委員会のアンケートに答えていただいた方の処分は考えていない。アンケート前から会社側が知っていた案件については別になる。(漆間)

Q. 役員の処分について、12 月は調査委員会の調査がまだ進んでいる途中段階であるが、終わっていても明確化するというのはどういうことか。

A. なるべく早く、遅くとも 12 月と申し上げたが、当然 12 月では終わらないので、その後に新たに出て来たものについては、カバナンスレビュー委員会からの報告に基づいて対処したい。(漆間)

Q. 「品質第一」を掲げているが、社長として、本当に品質第一の組織になっていると思うか。品質第一の組織であれば、品質重視で物を言うことに対して、「よく言ってくれた」と評価されるのではないか。「売上上げました」と申告することを躊躇する社員はいない。品質について問題提起することが躊躇されるのはやはり、会社の価値観が品質第一になっていないということなのではないか。根本原因はそこではないのか。

A. ご指摘は真摯に受け止める。「品質第一」と言いながら不適切事案があるということは、従業員に伝わっていないということにならざるを得ないし、それは伝えられなかった我々に責任があると考えている。今後、品質改革推進本部等や「チーム創生」でギャップをはっきりさせながら、解決に向けた取り組みを進めていく。(漆間)

Q. それは手段を無理やり作り出しているように思える。価値観を統一さえすれば簡単にできると思うが、経営陣の中で本当に「品質第一」の価値観が共有されているのか。

A. ちゃんとできているかという、そうは言えないと思う。それに対して、どう見直していけば良いのかをひとつひとつはっきりさせながら対処したい。(漆間)

Q. 調査委員会の報告書は甘いと思う。結局、技術者に聞いても、いくらでも外部の調査委員はごまかせると思う。専門家じゃない方が調査に入ったところで、検査不正や性能不正の膿を出し切ることではできない印象。例えば、ライバル企業に監査させる、日本冷凍空調工業会などで再検査するといったことをしなければ、本当の意味で膿を出しきれないのではないか。

A. 棟近先生は品質管理の専門家。技術的にわからないところには補助が必要ということで、調査対象の工場に関係ないエンジニアがヒアリングに参画し、技術的なサポートをしながら調査をしている。調査委員会でわか

らない問題を技術的にサポートすることで、可能な限り明らかにしていきたい。4月には外部の知見を持たれた方を招聘して、その目でもう一度見ていただく体制を作り直したい。併せて、品質改革推進本部の実効性を検証するために、企業行動規範委員会という我々の委員会組織に新たに品質の専門家を投入し、実効性を見ていただこうと思っている。(漆間)

Q. 品質の専門家ではなく、技術の専門家でないといけないと思う。

A. 今回の調査には、研究所の技術者など、いろいろなメンバーを投入している。(漆間)

Q. 内部ではなく、外部からの知見が必要。社外取締役がいるように、技術についても社外の知見を持つ人が見ても良いのではないか。

A. 不足と言われるかもしれないが、研究所や他の製作所の技術者を集めてクロスチェックを行っている。(竹野)

Q. 調査報告書を見ると、課長以下の現場の問題であると聞こえてしまうが、三菱電機の取材をするとどうしてもパワハラという言葉が出てくる。課長が部長に言えないという実態についてどう思うか。

自動車部品の虚偽の宣言書を出した問題も課長以下数名での行為と書かれているが、現場に責任を擦り付けているように思えてならない。なぜ「できないものはできない」と言えないのか。

A. パワハラがゼロかと言われるれば、これまでの労務問題などから、そうではないし、変えていかなければならないが、今回の一連の問題を、現場の問題として整理するつもりは全くない。我々自身を変えていかない限りは、何も変わらないと思っている。どうして課長が部長に言えないのか、どういう点で言えないのか、言える土壌はどうしたら作れるのか、我々は真摯に受け止めて変えていかなければならない。(漆間)

Q. 社員の処分について、不正を隠ぺいしていた可児工場長や長崎製作所の管理職への処分はどうなっているのか。

A. まだ実質的な処分は決まっていないが、可児なら可児、長崎なら長崎の調査が全部終わった時点で対処する予定になっている。(漆間)

可児工場長はすでに5月に交代し、今は名古屋製作所の矢田工場で工場長ではない役職となっている。

降格人事と捉えていただいて良い。それ以前の可児工場長は、現在、在籍していない。(宮田)

長崎は調査が終わってから、社内の基準に基づいて判断する。降格人事などは行っていない。(福嶋)

Q. 当時、不正にかかわっていた人で、本社の要職に就いている人はいないのか。

A. 調査委員会報告書に記載のとおり役員にはいない。長崎の調査がすべて終わった後、処分を判断することになると思う。(福嶋)

Q. 漆間さんが社会システム事業本部長だった時に、長崎の事案について報告を受けていたが、見抜けなかった。その前のFAシステム事業本部長時代に報告が上がりにくい問題を認識して課長と対話していた。現場と本社の距離を認識していたにもかかわらず、なぜ社会システム本部長として、現場の報告を鵜呑みにし、不正を見逃したのか。

A. 報告が上がりにくいと思っていたわけではない。FAシステム本部長時代に品質重大不具合にどう対処するか、今後大きな品質問題が起きないようにどう対処したら良いかを考えて、現場に近い管理職と対話を開始した。対話の中に、これまで聞いたことがない内容が多くあり、いろいろ議論できたというもの。

社会システム事業本部長時代に長崎製作所の件について最初に報告を受けた際は、これはおかしいと思って再度調べるように指示した。その後、社会システム事業本部の技術スタッフが長崎製作所に行き実際に点検をし、所長とも話をした結果を踏まえて、不正ではないと報告したので、私としてはそのように認識した。スタッフがしっかり過程を踏んで不正ではないと判断したので、それを信じて承認した。(漆間)

Q. 前任の杉山前社長は、全社総点検で不正を見抜けなかった自分がリーダーになるのは相応しくないとして辞任したが、漆間社長にも同じことが言えるのではないかと。なぜ見抜けなかった自分ができると言えるのか。

A. 私自身、これまでの立場での責任は重く痛感している。不正を出せる土壌を作れてこなかったことを深く反省し、これをしっかり変革していく。「見抜けなかった」とのご指摘については、回答が難しい。私自身は当時、最初の報告を受けておかしいと感じ、追加調査を指示した。そこで本社の技術スタッフが現場に出向き、現場と十分に協議した上で、不正ではないという報告がなされたので、私はそれを承認したというもの。(漆間)

Q. 今回の調査委員会の報告書は甘い。全 22 製作所の調査が残っており、背景や全容が明らかになっていない中で、なぜ今、再発防止策が策定できるのか。このペースで行けばあと数年かかると思うが、なぜ来年 4 月に終わると思うのか。

A. 調査委員会は全事業所のアンケートの内容を把握し、今後調査を効率化するとも言っていた。そういうことも含めて、調査委員会から 4 月を目途に調査が完了するとうかがっているので、それに合わせて対策していきたい。なぜ早く出すのかというと、できるところからやっていかなければいけないと思っている。調査結果に基づき、変更・追加しないといけないところは対応していく。当社として 4 月に終わりたいと考えているわけではなく、調査委員会から概ね 4 月に終わると聞いているもの。膿を出し切るの、時間をかけざるを得ない。(漆間)

Q. 社会システム事業本部長だった時に、部下の報告を信じたということだが、報告書にある「コーポレート部門が事業本部に任せて遠慮する」という指摘には当たらないのか。本部長はコーポレート部門の立場では。

A. 社会システム事業本部長だった当時の私は事業本部側であり、コーポレート部門は違う組織。社会システム事業本部傘下の工場のひとつである長崎から報告があり、私の責任で調査しなければならない。(漆間)

Q. 課長になる前に事業本部をまたぐ異動を行うということだが、どのように行うのか。

A. 今は事業本部内で人事異動が決まるが、エンジニアが違う本部に行ってやってみたいということに対して、定期的に行う仕組みが今はないので、今後、その仕組みを作りたい。(漆間)

Q. ガバナンスレビュー委員会が役員の実任を判断するということが、現在までに責任を取った役員は、杉山さん、柵山さんの 2 名か。

A. ガバナンスレビュー委員会は、決められた期間の中で、執行役と取締役の経営責任を明らかにする。期間は委員会に委ねるため、杉山、柵山が今回の辞任を以って対象外になるわけではない。(漆間)

Q. 杉山さん、柵山さんは退職金のようなものを受けているのか。

A. 杉山には支給したが、ガバナンスレビュー委員会の結論次第で、返上する可能性もあることを本人も了承している。柵山への支給は保留している。(漆間)

Q. 来年4月までに役員を3人登用するという発言があったが、執行役を3人外部から登用するのか。

A. まだ決まったわけではないが、来年4月を目指して執行役を3人外部から登用したい。(漆間)

Q. 現在、外部から来た執行役はいるのか。

A. 現在は日下部1名のみ。(漆間)

Q. 事業部の独立性が問題視される中で、中期経営計画の重点成長事業などの考え方に影響はあるか。

A. 6月に中期経営計画として報告し、実行しようとしている。特に、重点成長事業については、11月に戦略を説明する機会を持ちたい。一方で、課題事業もある。これについては資源を動かしていかないといけないと思う。現時点で、事業本部の枠組みをどうしていくかまで考えはまとまっていない。執行役で議論し、「チーム創生」からも意見をもらいながら、今後の検討材料にしていきたい。(漆間)

Q. 事業本部制自体を変えなければいけないという問題意識があるのか。

A. 今の時点でそこまでは考えていない。事業本部制の中で最適な形を考えていく。(漆間)

Q. 来年4月までに外部から執行役を3名招くということだが、なぜ3名なのか。具体的なイメージがあるのか。

A. 1人だと、我々がどう意見を取り入れたら良いかが難しい気もするが、3人いればいろいろな意見が出る中で、納得性ができると思い、3人としている。どこに配置するかは、私自身の頭の中にはあるが、この場では差し控えたい。(漆間)

Q. 社長経験者や学識経験者といったイメージはあるか。

A. そのポストに対して精通した人、外で経験してきていただいた人を招聘したい。(漆間)

Q. 品質部門の独立性確保は、3~4年前に品質が社会問題になった時に、各社の報告書に書かれていた。三菱電機も当然知っていたと思うが、何も対応しないまま来てしまったのか。

A. 19年8月にトーカーの事案があり、対策を発表して、実行しようとした。その時の第二線は生産システム本部の品質保証推進部だったが、実質的には実効性が不足していた。その後、品質保証部がないところには作ったが、(第一線である現場に次ぐ)第二線としての機能は不足していたと考えている。今回、品質改革推進本部を設立し、まずは二線機能を確立したい。今回の新しい組織の中で、今後我々が決めていくことの実効性を上げたい。(漆間)

Q. 「拠点あって会社なし」への対応が人事ローテーションだが、生活基盤や専門性の問題もある。何を指してどのように行おうとしているのか。

A. 20代のエンゲージメントのスコアが非常に低く、理由を調べると、配属された職場が自分の想像と違っていたということがひとつの例としてある。どこの本部でやってみたいのかということは、若い人たちがそれぞれに考えを持っていると思うので、変わりたい、やってみたいという人を中心に人事異動をしたいと思う。35歳以下の若い層では、柔軟に新たな知識ややり方を吸収してくれると思うので、ぜひ行きたい。

一方で、専門性については、年数や本人の希望、生活基盤をどうマッチングしていくか、テレワークなどもうまく活用しながら進めたい。

人事異動をする中で、若い人の希望に合わせていくということと、事業本部と事業本部、工場と事業部、事業部と業務部の間を行き来ができるようにすることで、現場と本社の壁を取り払っていく。(漆間)

※以降、投資家 QA

Q. 一連の問題の結果、ISO や UL 等品質保証機関との関係が悪化し、今後、新製品の認証取得が遅れる懸念はないか。

A. 現時点、聞いている限りでは、特に関係が悪化しているということはない。(漆間)

可児工場の UL については、UL 本部・Japan に対し真摯に対応をしており、これまでの関係においては当社の対応に評価をいただいております、関係の悪化は特に感じていない。(宮田)

長崎製作所の ISO についても、現時点、関係が悪化するということはないと考えている。元々 ISO の取得は、製作所毎、部門毎で品質保証体制がしっかり運用されているかが視点となる。今回、長崎製作所では大きな問題はあったが、品質保証のプロセスをしっかり改善した上で改善内容を提出し、現場の監査含めたチェック・審査をいただき、再認証手続きに進むものである。(福嶋)

Q. 電磁開閉器のような中間材、部品の場合、それを使った最終セットメーカーの完成品にも問題が起こり、賠償請求されるようなことにならないか。

A. 電磁開閉器の一次的なお客様は盤メーカーや機械メーカーである。出荷を止めたことにより、お客様にはご迷惑をおかけしているが、問題となるような製品は納入していないため、そのようなリスクはないと考えており、また、現時点ではそのような話は受けていない。(宮田)

Q. レピュテーション悪化によるシェア低下が考えられるが、経営としては、短期業績やシェアよりも品質最優先で取り組むか。

A. 品質風土改革にしっかり取り組みたい。必要なところに投資をしながら品質強化の対応をしていきたい。(漆間)

Q. 組織風土改革における「執行役の報酬体系の革新」について、現在の役員報酬制度は古く、執行役間で報酬額にあまり差もなく、また、そのような報酬体系は次に役員になる人が付度しがちになるという問題を生む可能性もある。今後の役員の評価の仕方や、次の世代を押し上げていくという視点から、役員報酬をどのように考えていくか。

A. 報酬体系については変えていかなければならないと考えている。非財務指標をどう取り入れるか、エンゲージメントスコアや ESG、サステナビリティについての評価を報酬に取り入れる等検討していかなければならない。また、業績評価についても、現行、あまり変化がつかない方法になっていると認識しており、しっかり見直していかなければいけないと考えている。(漆間)

Q. 一連の問題に対する社長の意気込みについて聞きたいのだが、何が一番ポイントだと考えているか。

A. 組織風土の変革をしっかりとやらないといけない。社長就任後、従業員に対し、一緒になって変えていくものとして、「上に声を上げやすい」、「失敗を許容する」、「情報を共有しともに課題を解決する」ということを示した。これが一番の肝だと考えており、実行したい。(漆間)

Q. 3つの改革の実効性を高めるためのポイントは何か。

A. 1つは外部からの役員登用。外で経験された方の率直な意見を取り入れながら変えていかなければならない。そのためには1人では足りず、少なくとも3人は外部から登用したいと思っている。また、社外取締役が取締役会議長を引き受けてもらうこととし、併せて、来年の6月迄に外部且つ当社が強化しなければならない分野の取締役に就任いただくことに向けて動いている。加えて、外部の取締役に過半数にしたい。今回の反省

を踏まえ、監督と執行側の関係について、執行側が適時適切に取締役会に情報を提供し、取締役会側が監督強化していくためにも、これらの取り組みが重要であると考えている。(漆間)

Q. 外部役員 3 名登用、社外取締役の招聘、社外取締役過半化についてのスケジュール感は。

A. 社外取締役の招聘・過半化は来年 6 月の株主総会を目指して取り組んでいる。外部役員 3 名登用は 4 月が新たな執行体制スタート時期につき来年 4 月迄に登用したい。(漆間)

Q. 3 つの改革は、品質問題の再発防止策ではあるが、チーム創生や取締役会事務局機能の強化等の各施策は、守りの部分のみならず攻めの部分にも通じるものがあると考え。例えば、事業間のシナジーが出せていないという課題に対してもプラスの効果をもたらせるのではないかと期待するが、どのように考えているか。

A. 取締役会事務局機能の強化は、取締役会が多様性を強化する中、監督と執行のつなぎのために非常に重要である。例えば中期経営戦略に取締役会からの意見を反映したり、執行側からも取締役会にしっかり提言する等の効果を期待するには事務局の役割が重要になる。チーム創生は未だ募集中であり、10 月初旬に公募が終了した後に人選し、10 月中旬からスタートするが、色々なアイデアを出してもらう中で、事業間シナジー等の課題についても取り上げながらしっかり取り組んでいく。(漆間)

Q. 社長任期が4年とされてきたことと一連の問題の真因との関連を社長としてどう考えているか。また、今後も社長の 4 年任期制を継続するのか。

A. 私自身は与えられた任務である信頼回復に向けしっかり取り組んでいきたいと考えている。今後、私自身に対する監督の問題等も議論いただきながら、指名委員会でも議論されたうえで決められていくと思う。(漆間)

Q. 風土改革もやりつつ、11 月には戦略の領域についても説明予定とのことだが、どのようなことを打ち出しているのか。

A. 11 月には重点成長事業について説明する機会を設けさせていただきたい。さまざまな変化に追従しながら 25 年目標をどう実現していくのか、戦略投資も活用しながら実質的にどう成長させていくのかについて、10 月に各事業部門としっかり議論し、11 月にご説明できればと考えている。(漆間)

Q. 重点成長 5 事業について説明するということか。

A. その通りである。(漆間)

以上