

# 当社が進める3つの改革の進捗について

2024年4月15日

## 3つの改革

当社は、これまで明らかになった品質不適切行為に対して、調査委員会及びガバナンスレビュー委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、グループを挙げて再発防止にあたるとともに、2021年10月に再発防止策を含む3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)を策定し、信頼回復に向けて3つの改革を深化・発展させながら、抜本的な改革活動に全社をあげて取り組んでおります。

3つの改革の進捗状況等については、2022年12月、取締役会のもとに「3つの改革モニタリング委員会」を発足し、社外専門家の参画をいただきながら、監督側でのモニタリングを行っています。

2024年度は既に展開している主要施策の定着・浸透と自走する組織づくりへの取り組みを加速するとともに、グループ内への良好事例展開を強化してまいります。現在の取り組みの進捗状況について、次の通りお知らせします。

### 品質風土改革

- モノ造りマネジメント環境の整備(リソースと管理スパンの適正化、工場健康診断等)
- 新たな設計デザインレビュー手法、設計者育成制度
- データに基づく品質管理、ルール整備、モニタリング

### 組織風土改革

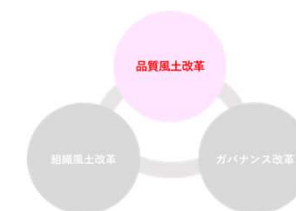
- 幹部へのコーチング、タウンミーティング、社内SNS での情報発信
- ローテーション、1on1 ミーティング、心理的安全性、「現場力と風土改革」ワークショップ
- 管理者からの組織的解決に繋げる行動変容

### ガバナンス改革

- 取締役会(社外取締役過半数)の経営モニタリング機能強化
- 予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、全社リスク制御機能強化
- 取締役会による3つの改革モニタリング



# 3つの改革 - 品質風土改革



## エンジニアリングプロセスの変革

技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自ら顧客と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みと環境」を構築

### 直近の取組み

#### モノ造りマネジメント環境の整備

- リソースと管理スパンの適正化に向けた設計や品質管理のリソースと負荷の見える化を実施し、調査範囲を順次拡大中
- 工場健康診断を通じた、モノ造りの4M環境見える化と整備に取り組み中（2023年度は対象全27拠点、延べ50製造部門の工場健康診断を実施）

#### 技術力・リソース課題への対策

- IT化、デジタル化による品質強化に向けた設備投資は、2023年度に当初予定していた300億円超の投資を完了

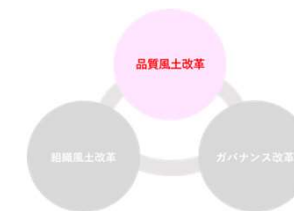
#### 牽制機能の再構築

- 品質監査の対象を当社拠点から国内外関係会社に拡大し、2023年度は56拠点への監査を実施済
- 関係会社への品質風土改革の水平展開継続中。国内関係会社への展開を完了し、海外関係会社にも展開中

#### コンプライアンス意識の再醸成

- 「全社品質の日」に風化防止動画の全社員配信
- 品質不正事案の現物展示を拠点巡回形式で実施しており、2023年度中にすべての製作所で実施済
- 1958年制定の品質基本理念について、従業員の声を取り入れながら、改定(2023年11月)

# 3つの改革 - 品質風土改革



## 工場健康診断

品質担当執行役による工場健康診断を2022年度に引き続き、2023年度は全生産拠点、延べ50製造部門に対し実施しました。各拠点の良好事例を共有し、全社でのモノ造りの強化を図っています。



工場健康診断の風景(福山製作所可児工場)

## 品質基本理念の浸透

1958年に制定された品質基本理念について、今回従業員の声を取り入れながら、はじめて改定を行いました。また、新しい品質基本理念と社長品質メッセージをまとめた「3つの品質基本理念カード」を全従業員に配布しました。品質基本理念を念頭に置き、当社の経営者・従業員一人ひとりが正直に行動します。

### 品質基本理念

#### 3つの品質基本理念

- ◆ お客様が安心・満足できる品質を目指します。
- ◆ 品質第一で製品・サービスを提供します。
- ◆ 一人ひとりが主役となってより良い品質をつくります。

三菱電機は2023年11月より、品質基本理念を改めて設定いたしました。私たちが誇れる三菱電機を一緒に創り上げましょう。

### 社長品質メッセージ

三菱電機 社長  
品質メッセージ



正直に考え、正直に報告し、  
全ての正直な行動が  
「品質の本質」です。

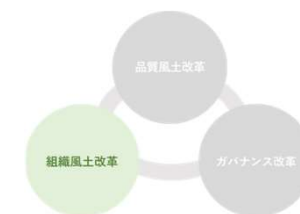
三菱電機 執行役社長 CEO 漆間 啓

7月2日は「全社品質の日」です。  
グループ一丸となって、品質の考え方や行動について見つめ直しましょう。

2023.11

### 3つの品質基本理念カード

# 3つの改革 - 組織風土改革



## 双方向コミュニケーションの確立

全社変革プロジェクト「チーム創生」（2021年10月発足）が策定した組織風土改革の指針「骨太の方針」に基づき、人事制度刷新の取り組みと融合させながら「経営層自らの変革」「管理職の行動変容」「コミュニケーション活性化」の各種活動を推進“上にモノが言える”、“失敗を許容する”、“課題解決に向けて皆で知恵を出し合える”風土を醸成

### 直近の取組み

#### 経営層自らの変革

- コーチングの実施、役員や拠点長を含む上級管理職間でのワークショップによる議論活性化
- 現場社員と目線を合わせて本音で語り合うタウンミーティング、社内SNSを活用した従業員との対話の促進
- 三菱電機グループの強みを認識し活かすための執行役ワークショップ実施

#### 管理職の行動変容

- 所長級以上95名を対象としたコーチング研修の実施（2023年度実績）
- 副課長・チームリーダー等の設置による管理スパンの適正化および権限移譲による人・組織の自走化の加速

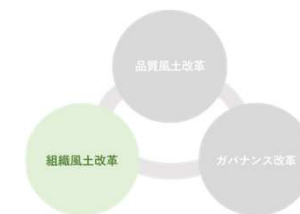
#### コミュニケーション活性化

- 全社の部長級管理職等、約2,600名を対象とした心理的安全性講演会の実施（2022年度実績）
- コミュニケーション活性化・組織の自走化・風土改善を達成するための知識・スキル習得の機会として、外部講師による1on1研修を実施中（2023年度 管理職をはじめとして約3,000名受講）

#### 一人ひとりが自走できる風土の醸成

- 成長に繋がる適正評価の実現と自律的キャリア開発支援を盛り込んだ人事処遇制度の見直しを行い、2024年度より新制度を導入
- 学びを通じたコミュニティ「Melcollege」を創設し、社内外講師のセミナー14件実施。延べ8,600名超が受講

# 3つの改革 - 組織風土改革



## タウンホールミーティング

経営幹部が現場の生の声を聴き風土改革を推進するため実施中です。漆間社長による社内各拠点におけるタウンホールミーティングは延べ100回以上開催しました。



漆間社長とのタウンホールミーティングの様子  
(2023年5月、三菱電機ビルソリューションズ(株))

## 人事処遇制度の改定(2024年度～)

「成長に繋がる適正評価の実現」と「自律的キャリア開発支援」をコンセプトに、抜本的な人事処遇制度の改定を20年ぶりに行いました。

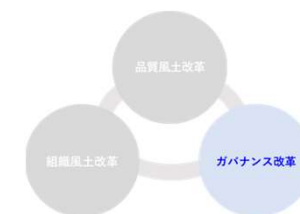


従業員向け社内動画(CHROメッセージ/制度解説)



社内検討の様子

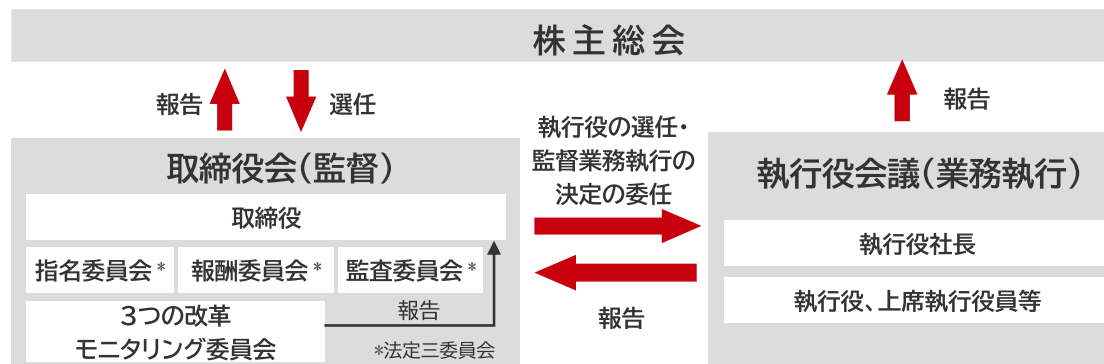
# 3つの改革 - ガバナンス改革



## 予防重視の

## コンプライアンスシステムの構築

取締役会の業務執行に対するモニタリング機能の高度化により、ガバナンスを強化し社内外コミュニケーションを活性化



## 直近の取組み

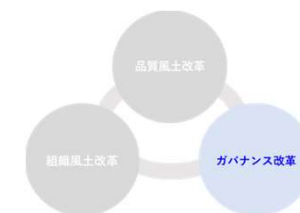
### 監督に関する取組み

- 3つの改革モニタリング委員会を設置、各施策の状況をモニタリング・監督(2022年12月)
- コーポレート・ガバナンスガイドラインを新規制定(2023年4月)
- 第三者機関にて取締役会の実効性を評価し、その持続的な改善を追求(毎年)
- 取締役会・法定三委員会は独立社外取締役が過半数
- 取締役会議長と法定三委員会の委員長に独立社外取締役を選定
- 2023年6月開催の定時株主総会にて独立社外取締役として女性3名を含む7名を決定<前年度の女性取締役は1名>(2023年6月)
- シニアアドバイザー制度を廃止、常勤役員退任者への委嘱に取締役会が関与(2023年3月)

### 業務執行に関する取組み

- 予防重視の内部統制の運用を「コンプライアンス・プログラム」として策定
- 執行役員会議メンバーに女性1名、外国人1名を起用(2023年4月)
- 執行役報酬制度を改定し、業績指標達成状況やESGをはじめとした非財務事項に関する目標達成状況をインセンティブ報酬に反映(2022年5月)
- ステークホルダーへの一元的かつ充実した対話・情報発信のため、社長直轄組織としてIR・SR室を設置(2023年1月)
- 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を着実に進めるため、ビジネスエリア経営体制を進化・発展(2023年4月)

## 3つの改革 - ガバナンス改革



### 取締役構成の変化、取締役会の議論の充実

取締役会の実効性向上に向け、取締役の構成、議論の充実に取り組んでいます。

- ・取締役会議長の社外化(2021年10月～)
- ・社外過半数化(法定3委員会も全て社外取締役が過半 かつ 委員長が社外取締役)
- ・女性取締役比率の上昇
- ・製造業経営経験者の参画
- ・外国籍の取締役候補者を選任(2024年3月)

	2021年	2022年	2023年
取締役計	12人	12人	12人
うち社内	7人	5人	5人
うち社外	5人	7人	7人
うち女性	1人	1人	3人
うち製造業経験者	0人	2人	2人

※上表は定時株主総会での選任直後の人数

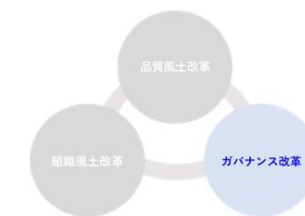
- ・通年で議論すべ重点アジェンダの設定(2022年7月～)
- ・取締役の事業所訪問時の従業員との意見交換会や取締役議題の事前説明会の開催



社外取締役と変革プロジェクト関係者の座談会  
(2023年5月、情報技術総合研究所)



# 3つの改革 - ガバナンス改革



## コンプライアンス・モットーの発信

2023年12月以降、定期的にコンプライアンス・モットーやショートムービーをグループ内情報発信サイトで従業員向けに発信・再周知して、コンプライアンスの取り組みを強化しています。



三菱電機グループ インナー向け情報発信サイト

知っていますか？

### 三菱電機グループの「コンプライアンス・モットー」

企業活動におけるコンプライアンスの重要性が日を追うごとに高まっている中、今やコンプライアンスを遵守できない企業は社会的な信用を一気に失ってしまうといっても過言ではありません。このような社会情勢は、三菱電機グループで働く皆さまも、なんとなく感じていることと思います。では、三菱電機グループがコンプライアンスを遵守するために、そこで働く役員・社員が持つべき心構えとして定義しているコンプライアンス・モットー「Always Act with Integrity」（いかなるときも「誠実さ」を貫く）をご存じでしょうか？人は誰も、置かれた状況次第で、特に困難に直面した時、少しなら問題ない、見つからないはずだ、みんなもやっているなどの悪魔のささやきが聞こえてくるものです。「なぜ、Integrity（誠実さ）なのか？」迷った時の価値基準として、コンプライアンス・モットーを理解しておくことは、必ず皆さまの日々の業務に役立つはず。この機会に、私たち法務・コンプライアンス部と一緒に、コンプライアンス・モットーを究めていきましょう。



グループ内情報発信サイト(一例)



# APPENDIX

---

## 3つの改革の取組み状況(詳細)

## 品質風土改革の取り組み状況(1)

項目	取り組み内容	直近の活動内容
①牽制機能の再構築	1)指揮命令系統の分離・独立 出荷権限を持つ本社所属の品質保証監理部を全製作所に新設 2)品質保証機能の強化 法令・規格・顧客仕様と製品の同一性に重点を置く品質監査を開始 3)当社グループ内の牽制機能強化 当社の品質風土改革の関係会社への水平展開	1)品質保証監理部の活動 新製品移行審査(2,385件)、出荷判定(1,152件)の審議に参画し、判定実施(2023年度) 2)品質監査の拡大 2023年度は、国内外の関係会社に拡大して品質監査を実施し、56拠点完了 3)品質診断、アンケート調査実施 関係会社への品質風土改革の水平展開を継続中 国内関係会社への展開を完了し、海外関係会社にも展開中
②技術力・リソース課題への対策	1)法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底 2)IT化、デジタル化による品質強化 3)拠点に対する本社支援強化 4)品質保証人財育成	1)法令規格文書閲覧サービスの活用 閲覧対象規格を増加。閲覧状況:社内アクセス数43,658回(2023年度) 2)品質設備投資 2023年度に当初予定していた300億円超の投資を完了 3)品質支援 2024年3月までに累計73件の品質支援を完了 4)社内外専門家講師による法令・規格講座を約2,000名が受講
③品質コンプライアンス意識の再醸成	品質コンプライアンス意識の浸透	・「全社品質の日」に風化防止動画の全社員配信、全製作所で品質不正事案の現物展示を実施 ・品質基本理念の浸透を目的に、従業員の声を取り入れて品質基本理念を改定 ・品質理念規則理解度の従業員サーベイの継続 2022年11月:86%→2023年11月:90%

計画通り

計画通り

計画通り

## 品質風土改革の取り組み状況(2)

項目	取り組み内容	直近の活動内容
①モノ造りマネジメントの正常化	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)必要リソース見積り方法を仕組み化、設計者、設計課長、試験員の増員</li> <li>2)工場健康診断を通じた、モノ造りの4M環境見える化と整備</li> <li>3)新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改革推進本部による統括</li> <li>4)全社的な法規エキスパートチームの組成(品質改革推進本部内)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)モデル職場として6職場を選定し、リソースと仕事量のギャップ見える化完了。対象職場の拡大を実施中</li> <li>2)2023年度も全拠点を対象に品質担当執行役による工場健康診断を延べ50製造部門に対し実施</li> <li>3)プロジェクト・マネジメント・オフィス(PMO)の設置を2023年度に3製作所追加して、プロジェクト進捗のモニタリングを実施中</li> <li>4)品質改革推進本部に法規エキスパートメンバー7名を配置し、各製作所の法規課題を解決推進</li> </ul> <p style="text-align: right;">ほぼ計画通り</p>
②設計のフロントローディング推進(設計検証、変更点検証の充実)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)設計デザインレビュー(DR)のやり方を見直し、社外エキスパートによるQuickDR手法の導入</li> <li>2)シニアエキスパート制度の導入</li> <li>3)コーポレートによる設計横ぐし機能強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)モデル職場のエンジニア294名(累計)に対して、QuickDR教育を実施</li> <li>2)8技術分野のエキスパートを任命。エキスパート設置拡大を計画</li> <li>3)設計に起因する重要品質問題ゼロに向けた部門横断の施策を決定し、実行中</li> </ul> <p style="text-align: right;">計画通り</p>
③データに基づく品質管理と手続きの実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)統計的品質管理手法(SQC)を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定</li> <li>2)試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)対象10製作所にて、代表製品の重要管理項目(法令・規格、安全、客先要求)として43項目を選定し、工程能力を監視</li> <li>2)顧客との合意プロセス(51案件)のモニタリングを実施</li> </ul> <p style="text-align: right;">計画通り</p>

## 組織風土改革の取り組み状況(1)

項目	取り組み内容	直近の活動内容
①前向きで双方向なコミュニケーションを活性化し、グループ全体に広げる	1)挨拶、感謝、「さん」付けの推奨、「心理的安全性ガイドライン」、「雑相(雑談・相談)ガイドライン」の展開 2)役員へ実施したコーチングの管理職層への拡大加速 3)1on1ミーティング	1)心理的安全性の実践のため、管理職を中心に各拠点で講習会を実施済(2022年度) 2)役員11名、所長級84名対象に実施(2023年度) 3)1on1実施を継続して積極推奨、加えて効果的な1on1のやり方に関する研修を展開中(約3,000人実施) 計画通り
②形骸化した過度な業務を改め、本質的な業務に注力する	1)トップ主導による業務削減 2)業務DX推進中 3)会議ガイドラインの全社展開	1)課長層へのアンケート結果を踏まえて具体的な業務スリム化アイテムをコーポレート部門主導で検討中 2)各職場での自発的な業務のデジタル化・自動化を促進 ミドルマネジメントの声を踏まえた各種仕組み改善等の取組開始 3)各拠点での勉強会など浸透・定着施策実施中 ほぼ計画通り
③お互いを信頼し、広く・分かりやすく情報を共有する	1)従業員へのダイレクトコミュニケーションを意図した、社内SNS活用拡大、社内イントラネット刷新等 2)人事制度の開示範囲(評価基準・プロセス等)拡大	1)品質について考える動画、幹部が自らのパーパスを語る動画など情報発信強化 2)2024年度改定の新人事処遇制度における評価基準をシンプルにし、社内ホームページで開示 計画通り

## 組織風土改革の取り組み状況(2)

項目	取り組み内容	直近の活動内容
①役割・権限・責任を適切に付与することで、人・組織の自走を促す	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)ミドルマネージャーの管理スパン、権限内容の見直し</li> <li>2)人財マネジメントをより重視した管理職任免の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)2023年10月からのチームリーダー(係長級)の正式役職化による権限移譲の加速、各製作所等における組織分割・中間職位(副課長等)の設置</li> </ul> <p style="text-align: right;">ほぼ計画通り</p>
②部門を越えて繋がりがあうことで、三菱電機グループの強みを認識し、活かす	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)事業所・職種間ローテーションの推進</li> <li>2)役員や拠点長を含む上級管理職が全社視点で問題解決する為のワークショップによる議論活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)ローテーションの推進・継続 (約4,400件/2023年4月～2024年3月の1年間。うち、本部署を跨ぐ転任:約1,600件)</li> <li>2)執行役ワークショップ、製作所長・事業部長ワークショップを開催</li> </ul> <p style="text-align: right;">計画通り</p>
③お互いに学びあい、自発的に成長しあえる機会を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)学びを通じたコミュニティ「Melcollege」の創設</li> <li>2)本人意志による異動を促進する制度改定</li> <li>3)従業員のキャリア自律を支援する「キャリアコンサルティング室」設置</li> <li>4)人事処遇制度の改定</li> <li>5)自発的な成長機会の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)社内外講師のセミナー:14件実施。延べ8,600人超が受講</li> <li>2)2022年度実績の社内公開による認知度向上、成立者アンケートによる実効性向上</li> <li>3)制度PRおよび全社施策/各場所独自施策との連携による利用者数拡大(2023年度 約20件/月)</li> <li>4)2024年度より新人事処遇制度導入</li> <li>5)一人ひとりが「自分は何のために働いているか」を見つめ直し、あるべき姿に向けた成長を目指すマイパーパスプロジェクトを展開中</li> </ul> <p style="text-align: right;">計画通り</p>

# ガバナンス改革への取り組み状況

項目	取り組み内容	直近の活動内容
<p>①経営監督機能の強化 ～取締役会改革～</p>	<p>1)取締役会の重点アジェンダの設定 2)法定三委員会の重点強化テーマの設定 3)取締役会事務局機能の強化 4)第三者機関による取締役会評価の継続</p>	<p>1)設定した重点アジェンダに基づき議論。取締役会実効性評価の結果を踏まえ、次期以降の重点アジェンダを設定 2)各委員会の重点強化テーマを設定し、活動中 3)スタッフを増員し、取締役の事業所訪問・従業員との意見交換会や取締役会議題の事前説明会を開催。委員会事務局との連携を強化 4)2022年度を踏まえた実効性評価を実施(2023年7月～9月)抽出された課題への対応策を実行中</p> <p style="text-align: right;">計画通り</p>
<p>②本社コーポレート部門の 全社横ぐし機能の強化、 内部統制システムの改善</p>	<p>1)本社コーポレート部門の全社横ぐし機能の強化 2)予兆予防重視の内部統制システム構築 3)コンプライアンス・プログラムの策定・運用</p>	<p>1)CRO、リスクマネジメント統括室設置(2022年1月) コンプライアンス戦略策定(2023年3月) 2)・国内全拠点、関係会社の固有リスク調査実施(2023年8月) ・点検項目の見直し/削減(2023年8月) ・風化防止(品質の日)施策実施(2023年6月) ・初動対応の”リスク検討会”週次定例化(2023年1月～) 3)・コンプライアンス・プログラム(フレームワーク)策定(2023年3月) ・コンプライアンス・プログラムに基づく活動計画の策定と運用を開始(2023年4月)</p> <p style="text-align: right;">計画通り</p>
<p>③ステークホルダー視点を重視した取締役会による全社改革のモニタリングの実施</p>	<p>1)社長直轄の「3つの改革推進室」を組成。取締役会が進捗状況をモニタリング、監督 2)3つの改革の進捗状況のステークホルダーへの適切な情報開示 3)3つの改革を持続的に加速・改善</p>	<p>1)取締役会の下に設置した「3つの改革モニタリング委員会」にてモニタリングを開始 2)3つの改革の進捗状況をウェブサイトで公開(2023年4月/10月、2024年4月)</p> <p style="text-align: right;">計画通り</p>