

当社が進める3つの改革の進捗について

2023年10月20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開始しました。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

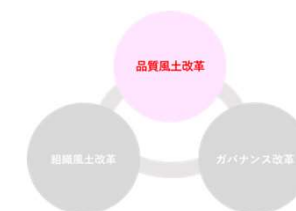
- 幹部へのコーチング、タウンミーティング、社内SNS での情報発信
- ローテーション、1on1 ミーティング、心理的安全性、「現場力と風土改革」ワークショップ
- 管理者からの組織的解決に繋げる行動変容

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」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年度も対象全27拠点の工場健康診断を実施中）

技術力・リソース課題の対策

- IT化、デジタル化による品質強化に向けた設備投資は、当初計画よりも実施時期が後ろ倒しになるものはあるが、300億円超の投資は予定通り実施予定

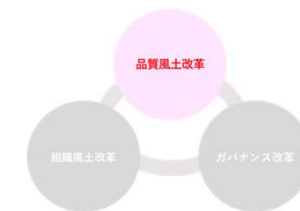
牽制機能の再構築

- 2023年度より関係会社に拡大して品質監査を実施。2023年9月までに20拠点実施
- 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41社への品質診断を完了し、アンケート調査を継続実施中

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中

3つの改革 - 品質風土改革



IT化、デジタル化による品質強化の取組み

各製作所で試験室内の様子や試験条件をモニターしながら、人手をかけずに試験することが可能となる自動化システムを導入し、信頼性の高い試験環境を整えています。

冷房能力試験室の増設と試験の自動化システム導入事例(長崎製作所)



- 試験能力不足解消に向け試験室を増設
- 試験条件の設定から良否判定までを自動化
- 温度条件をサーモグラフィーでモニタリング
- 試験室の様子をカメラで監視

風化防止の取組み

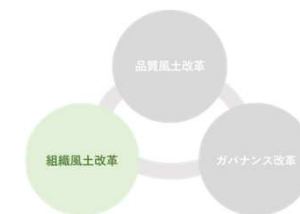
改めて再発防止を徹底すべく実際に品質不適切行為が行われていた試験成績書やチェックシートの巡回展示を実施するとともに、展示内容は社内ホームページにも掲載し、いつでも視聴ができるようにしております。

パワーデバイス製作所での展示風景



2024年3月までに全製作所を巡回予定

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67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

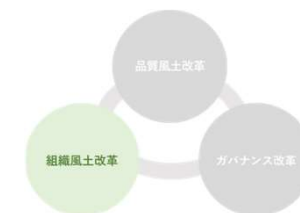
コミュニケーション活性化

- 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 約2,000名受講）

一人ひとりが自走できる風土の醸成

- 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
- 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5件実施。延べ約2,400人超が受講

3つの改革 - 組織風土改革



Melcollege(メルカレッジ)

従業員同士が「学びあう・教えあう・繋がりあう」プラットフォームとして実施中

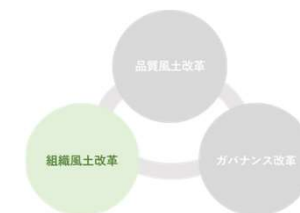


オンラインで開催したパネルディスカッションの様子



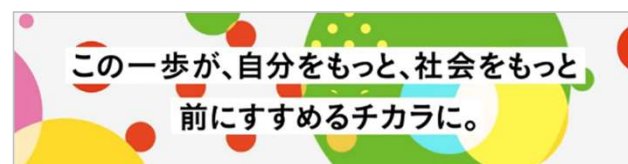
第7回/第8回 Melcollege開催テーマ

3つの改革 - 組織風土改革



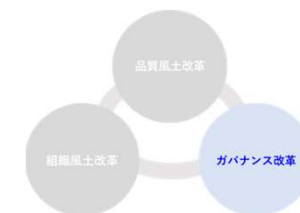
トップから語る、“みつげよう！一人ひとりのマイパーパス”プロジェクトを拡大中。
一人ひとりが「自分はなんのために働いているのか」を見つめることを、変革の原動力に。

これまでに151名の「リーダーたちのマイパーパス」動画や記事を
社内に公開(2023年10月現在)



次の時代に向け、三菱電機の存在意義を問い、仲間と共に考えるきっかけとしてカルチャーブックを作成。社内に配布

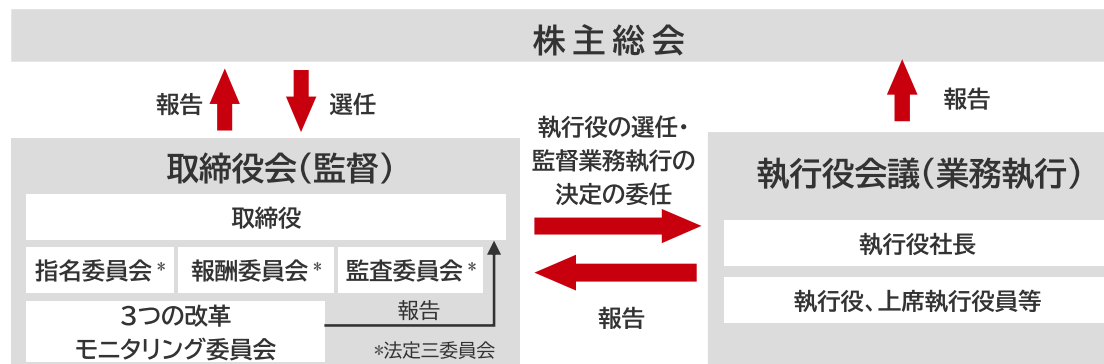
3つの改革 - ガバナンス改革



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

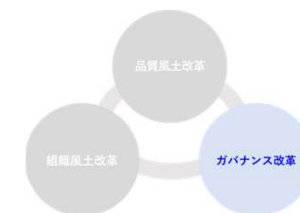
監督に関する取組み

- 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)
- ・製造業経営経験者の参画
- ・女性取締役比率の上昇(8%→25%)

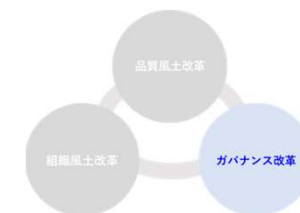
	2021年	2022年	2023年
取締役計	12人	12人	12人
うち社内	7人	5人	5人
うち社外	5人	7人	7人
(女性)	1人	1人	3人
(製造業経験者)	0人	2人	2人

※上表は定時株主総会での選任直後の人数



2023年6月29日開催の第152回定時株主総会で選任された取締役12名

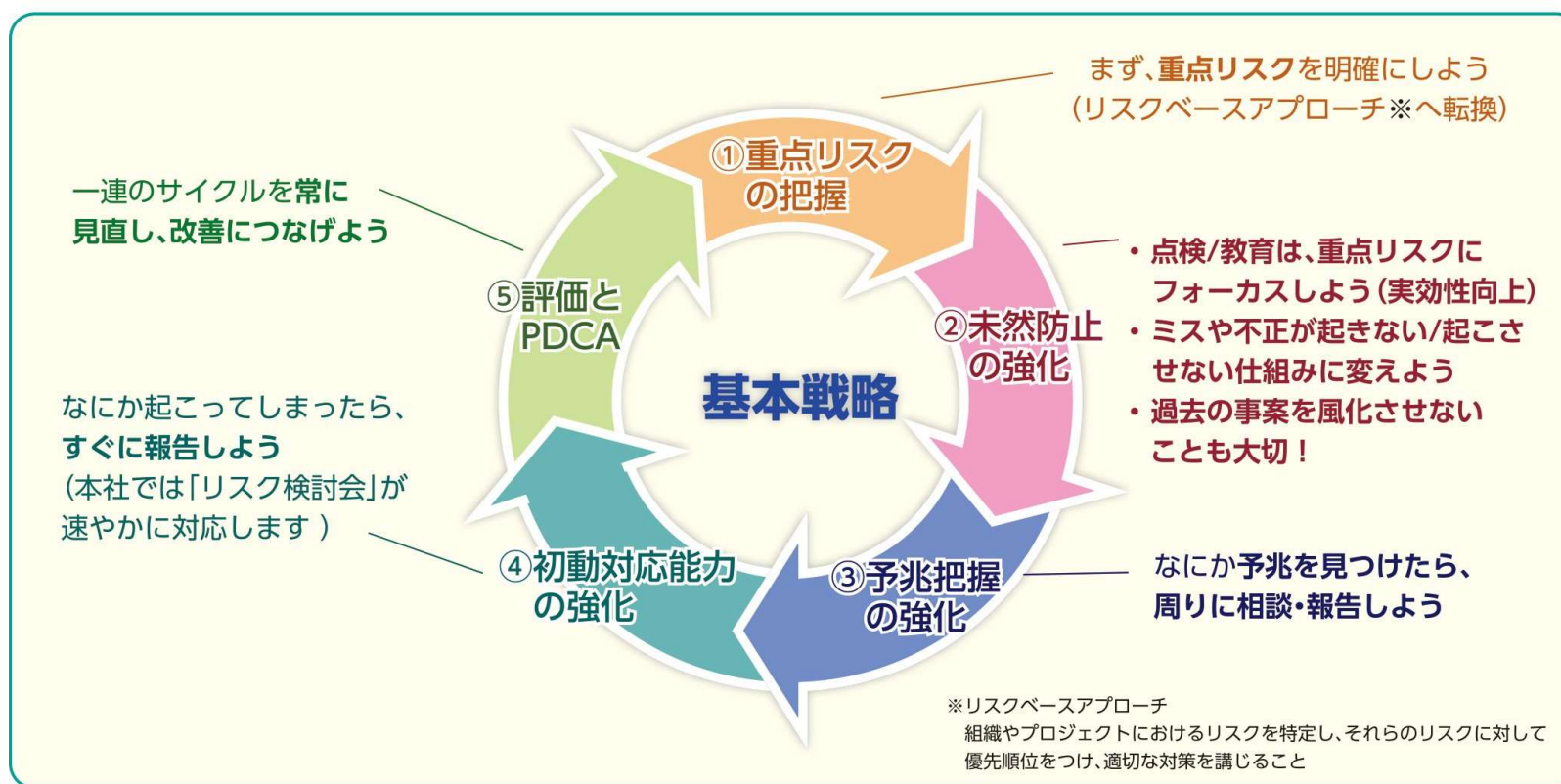
3つの改革 - ガバナンス改革



コンプライアンス戦略

日常業務に潜むリスクを見える化してメリハリのある予防重視の内部統制システムの構築を進めています。

コンプライアンス戦略 ~予防重視の内部統制システムの構築~



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(1,115件)、出荷判定(527件)の審議に参画し、判定実施(2023年度) 2)品質監査の拡大 2023年度より、関係会社に拡大して品質監査を実施。2023年9月までに20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継続中。関係会社41社への品質診断を完了し、関係会社アンケート調査を継続実施中
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22,632回(2023年度) 2)品質設備投資 当初計画よりも実施時期が後ろ倒しになるものはあるが、300億円超の投資は予定通り実施予定 3)品質支援 2023年9月までに累計63件中40件の品質支援を完了 4)外部専門家講師による法令・規格講座を1,129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、品質不正事案の現物展示の実施(P4参照) ・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5月:88%

計画通り

ほぼ計画通り

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"> 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 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 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 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 1)モデル職場として3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 2)工場健康診断拠点数: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継続実施中 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 4)品質改革推進本部に法規エキスパートメンバー3名を配置し、各製作所の法規課題を解決推進
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"> 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 2)シニアエキスパート制度の導入 3)コーポレートによる設計横ぐし機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 1)モデル職場のエンジニア113名(累計)に対して、QuickDR教育を実施 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 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
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"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 2)顧客との合意プロセス(19案件)のモニタリングを開始

ほぼ計画通り

計画通り

計画通り

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中 2)役員11名、所長級56名を対象に実施(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(2023年度:40回/約2,000人受講) 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) 2)各職場での自発的な業務のデジタル化・自動化を促進 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・分かり易く情報を共有する	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)新人事処遇制度における評価基準をシンプルにし、これを開示する方向で検討中 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"> 1)ミドルマネージャーの管理スパン、権限内容の見直し 2)人財マネジメントをより重視した管理職任免の徹底 	1)各拠点における組織分割・中間職位(副課長等)の設置、チームリーダー(係長相当職)の正式役職化(2023年10月)による権限移譲の加速 ほぼ計画通り
②部門を越えて繋がりあうことで、三菱電機グループの強みを認識し、活かす	<ul style="list-style-type: none"> 1)事業所・職種間ローテーションの推進 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 	1)ローテーションの推進・継続(約3,140件/2023年4月~9月) 2)執行役ワークショップ(2023年度上期・下期開催)、製作所長・事業部長ワークショップを2023年度下期開催予定(各4回・5回) 計画通り
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"> 1)学びを通じたコミュニティ「Melcollege」の創設 2)本人意志による異動を促進する制度改定 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 4)人事処遇制度の改定 5)自発的な成長機会の実現 	1)社内外講師のセミナー:5件実施、延べ約2,400人超が受講(2023年度上期、P6参照) 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 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年度面談実績:約90件) 4)労使委員会等による制度の詳細検討のうえ2024年度より新制度導入予定 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(P7参照) 計画通り

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
①経営監督機能の強化 ～取締役会改革～	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 1)通年で議論すべき重点アジェンダを設定し、各回で議論 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 4)2022年度を踏まえた実効性評価を実施(2023年7月～9月) 取締役会にて運営改善に向け検討 <p style="text-align: right;">計画通り</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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)(P10参照) 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 style="text-align: right;">計画通り</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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) <p style="text-align: right;">計画通り</p>