

当社が進める3つの改革の進捗について

2025年4月14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挙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、社外専門家にも参画いただきながら、監督側で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

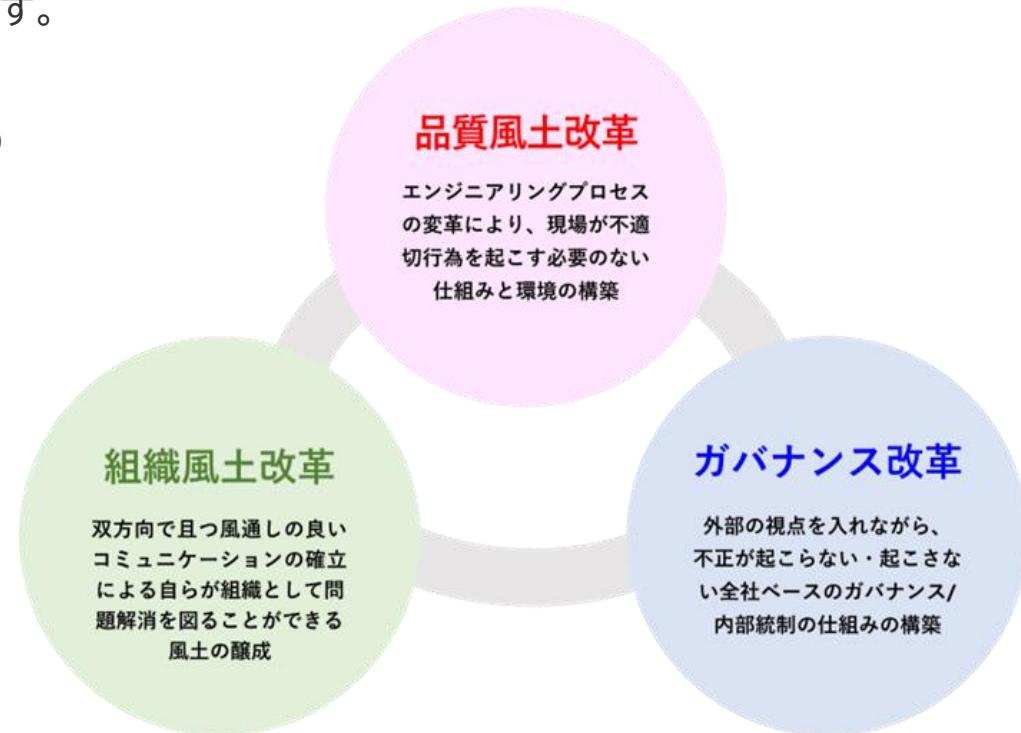
- モノ造りマネジメント環境の整備(リソースと管理スパンの適正化、工場健康診断等)
- 新たな設計デザインレビュー手法、設計者育成制度
- データに基づく品質管理、ルール整備、モニタリング

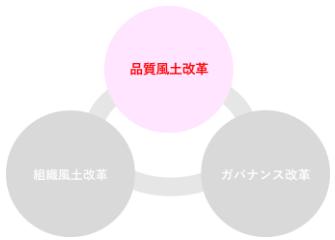
組織風土改革

- 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

直近の取り組み

モノ造りマネジメント環境の整備

- リソースの適正化に向け、設計や品質管理業務の負荷の見える化を全製作所のモデル職場で実施
- 2022年度から実施している工場健康診断によって、モノ造り環境の見える化をし、改善活動を継続
(2024年度は対象全27拠点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、当初予定していた300億円超の投資を完了し、量産系の最終製品検査工程における検査機器のデジタル化割合は約8割、デジタル化をさらに進めるための設備投資導入を支援

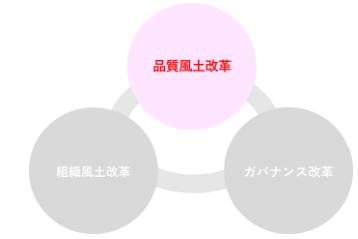
牽制機能の再構築

- 海外関係会社の品質診断を実施(対象45か国181社、2023年12月～2024年11月)。その結果、契約違反の案件が2件判明。品質や法令違反につながる案件なし。顧客への説明対応も完了。
今後も、グループ全体で定期的に品質診断を継続し、品質第一を実現

コンプライアンス意識の再醸成

- 2022年度から始めた「全社品質の日」に風化防止の大切さを伝えた社長メッセージと合わせて、品質不適切事案を経験した社員のインタビューで構成した風化防止動画を全社員に配信。また、品質不適切事案に関連する現物展示を30拠点に巡回形式で実施

3つの改革 - 品質風土改革



品質監査

2024年度は当社拠点30拠点、国内関係会社24拠点、海外関係会社10拠点の品質監査を実施。

品質監査に関する人財育成として、各拠点に対して階層別の教育講座を開催。

2024年度は国内関係会社も対象に追加して実施。



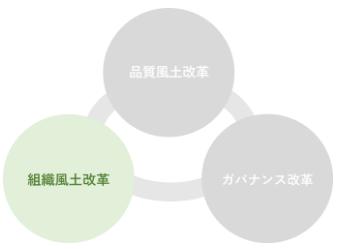
品質監査現場確認の状況(神戸製作所)

デジタル化による品質強化

アナログ計測器からデジタル計測への改良、データ入力、記録、試験条件調整など基礎的な評価・検査業務及び良否判定等を自動化。データ分析や源流へのフィードバックなど、検査員が付加価値の高い業務に注力できる環境の構築を推進。



福山製作所に導入したデジタル計測用の自動化試験設備



3つの改革 – 組織風土改革

双向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

直近の取り組み

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

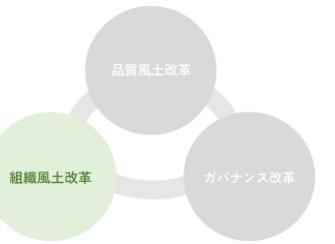
- 新任部長、新任課長向け研修にてコーチング講座を実施、約1,900名が受講
- 管理職フォローアップ研修にてコーチング講座を実施、約2,300名が受講
- 副課長・チームリーダー等の設置による管理スパンの適正化および権限移譲による人・組織の自走化の加速

コミュニケーション活性化

- 心理的安全性の高い職場作りの実践のため、管理職・従業員向け講演会等を継続展開中
- 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（2024年度までに管理職をはじめとして約4,000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待遇制度の見直しを行い、2024年度より新制度を導入済
- 学びを通じたコミュニティ「Melcollege」を創設し、社内外講師によるセミナー等40件実施、約30,000名が受講



3つの改革 – 組織風土改革

“キャリア”に関する考え方の浸透

“キャリア”に関する個々人の理解度の向上とその体現を目的として、2024年5月、従業員向け「三菱電機キャリア開発パンフレット」を策定、社内展開しました。

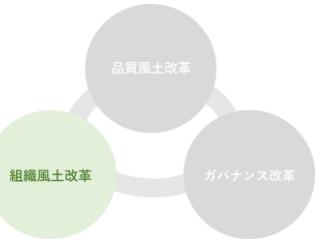
また、従業員個々人の自律的なキャリア開発の実践において重要な「伴走者」である、管理職に対するキャリア研修を2024年10月に導入、順次展開しており、最終的には約5,000名の管理職が受講予定です。



従業員向け三菱電機キャリア開発パンフレット



管理職向けキャリア研修の様子



3つの改革 – 組織風土改革

ME's Culture Day -組織風土改革報告会-開催

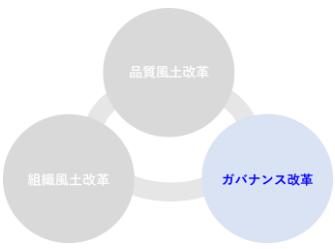
2025年3月21日(金)に、これまでの組織風土改革の取り組みを振り返り、今後も一人ひとりが「自走」してより良い明日に向けて挑戦できる、そんな風土を三菱電機グループの文化(カルチャー)としていく想いや決意を示すイベントを開催しました。当日は、これまでの活動を振り返るパネル展示や、経営層との対談ステージ、2025年度以降も変革に向けた挑戦を続けていく意志を示すメッセージなど多彩な企画を行い、メイン会場(本社東京)、サテライト会場(各拠点)、オンライン参加合計12,000名の従業員が参加しました。



活動を振り返るパネル展示



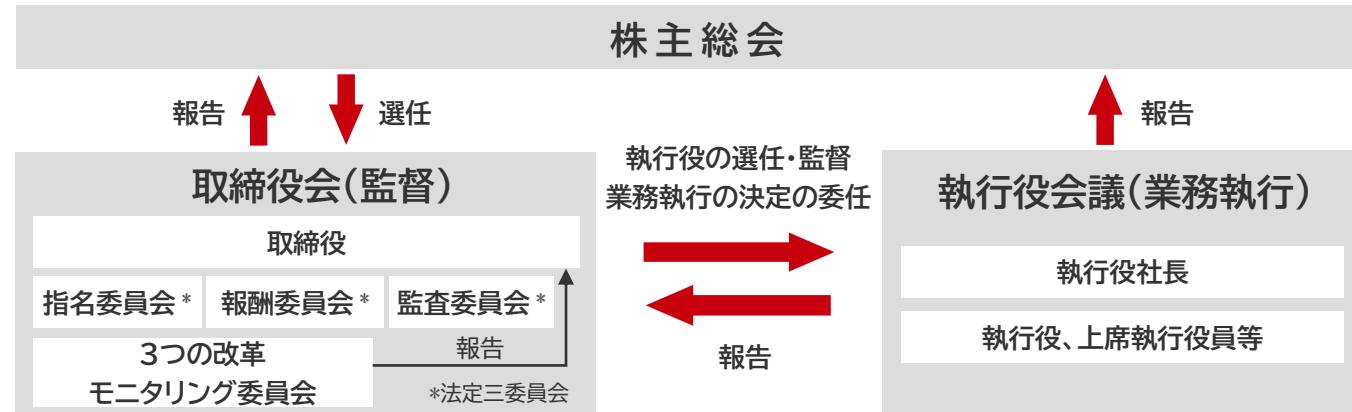
従業員による変革に向けた行動宣言



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



直近の取り組み

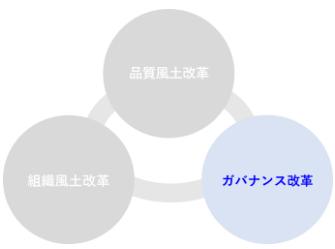
監督に関する取り組み

- 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～)
→2025年4月以降は、取締役会の中で定定期にモニタリングを実施予定
- 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)
- 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
- 2024年6月開催の定時株主総会にて独立社外取締役として外国籍の1名を含む6名を選任
<社外取締役比率:60%>(2024年6月)

業務執行に関する取り組み

- 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
- 執行役会議メンバーに女性2名、外国籍1名を起用(2025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)
- 「リスクマネジメント・コンプライアンス(RMC)委員会」を新設、全社リスクマップを策定(2024年10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)
- ・製造業経営経験者の参画
- ・取締役の多様性拡大(外国籍の取締役を選任(2024年6月))

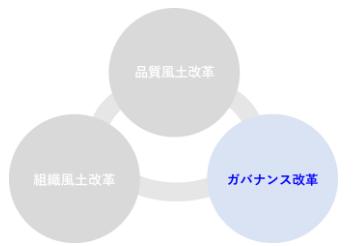
	2021年	2022年	2023年	2024年
取締役 計	12人	12人	12人	10人
社外	5人	7人	7人	6人
女性	1人	1人	3人	2人
外国籍	0人	0人	0人	1人
製造業経験者	0人	2人	2人	3人

※上表は定時株主総会での選任直後の人数



社外取締役の拠点訪問
(2024年11月 長崎地区)

- ・通年で議論すべき重点アジェンダの設定(2022年7月～)
- ・取締役と各事業所従業員との意見交換会や、取締役会議題の事前説明を実施



3つの改革 – ガバナンス改革

「リスクマネジメント・コンプライアンス(RMC)委員会」の新設

既存のリスクに加え、急速に拡大する新たなリスクへの対応が求められる昨今の社会的情勢を踏まえ、リスクベースアプローチによる重点化とともに、経営陣主導の意思決定に基づく機動的なリスク制御を実現するために、従来のリスク関連の委員会を統合し、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を新設しました。(2024年10月)

今後は、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会を起点としたリスクベース＆予防重視の内部統制の取り組みを進めていきます。



リスクマネジメント・コンプライアンス(RMC)委員会

「全社リスクマップ2024」を策定

上記のリスクマネジメント・コンプライアンス委員会では、当社リスク制御上の重点テーマを体系化するとともに、当社グループ内のリスク認識を勘案し「全社リスクマップ2024」を決定しました。

重点テーマを定め、各種取り組みを進めていきます。



3つの改革の取り組み状況(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 2024年度、新製品移行審査(2,516件)、出荷判定(1,209件)の審議に参画し、判定実施 2)品質監査の拡大 2024年度は、海外関係会社を10拠点に拡大して品質監査を実施し、2月までに当社拠点と国内外関係会社を合わせて64拠点で完了 3)品質診断 関係会社への品質風土改革の水平展開を継続中 国内関係会社及び海外関係会社に対する品質診断を完了	計画通り
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114,533回(2025年3月) 2)品質設備投資 2023年度迄に当初予定していた300億円超の投資を完了 3)品質支援 2025年3月までに累計103件の品質支援を完了 4)社内エキスパートによる法規教育を全社に展開	計画通り
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」に風化防止動画及び社長メッセージを全社員向けに配信、全30拠点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%→2024年11月:86% 品質基本理念の職場掲示により周知対応を実施中	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	
④モノ造りマネジメントの正常化	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)全社的な法規工キスパートチームの組成(品質改革推進本部内)	1)モデル職場の対象を全拠点に拡大。対象職場を選定し、リソースと仕事量のギャップ見える化を実施中。品質部門も対象を全拠点に拡大。 2)2024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27拠点に対し実施 3)プロジェクト・マネジメント・オフィス(PMO)の社内委員会を設置し、良好事例の共有とプロジェクトのモニタリングを実施中 4)品質改革推進本部に法規工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中	計画通り
⑤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)	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Quick DR手法の導入 2)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	1) DR教育をモデル職場から39部門に拡大し、各部門の選抜メンバーに対してQuick DR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	計画通り
⑥データに基づく品質管理と手続きの実行	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	1)統計的品質管理手法を設計段階から活用する方針を社内規則に反映し、各製作所における適用を推進 2)顧客との合意プロセス(96案件)のモニタリングを実施(2025年3月)	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)心理的安全性の高い職場作りの実践のため、管理職・従業員向け講演会等を継続展開中 2)新任課長/新任部長向け研修にて2024年度約600名受講 2023年度までの実績を合わせ、約1,900名受講 加えて「管理職フォローアップ研修」にて約2,300名が受講 3)1on1実施を継続して積極推奨、加えて効果的な1on1のやり方に関する管理職向け・担当者層向け研修を展開(約4,000名実施)
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た様々な負荷軽減施策を実施 同アンケートを再度実施、更なる負荷軽減施策を検討中 2)各職場での業務デジタル化・自動化の良好事例を社内展開中 3)社内の声を踏まえた会議ガイドラインの内容更新と浸透・定着施策実施中
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、社内インターネット刷新等 2)人事制度の開示範囲(評価基準・プロセス等)拡大	1)一部製作所において情報発信アプリのトライアル導入を実施 約200名が利用し、約90%が継続利用を希望 さらに、他製作所への展開を進め、活用の拡大を推進 2)ME Time*実運営開始(中間面談必須対象者の拡大) パルスサーバイ内に人事処遇制度関連設問を設定 *ME Time…わたしが成長するための時間 目標管理面談とキャリア面談を一元化したもの

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
④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	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)管理スパンに関する課長層へのアンケートを実施し良化を確認するも更なる改善に向けて結果を全管理職に共有。 2)2025年4月の定期異動に向け、管理職の若返り(早期抜擢)、幅広い経験付与、女性管理職の積極登用 等を指示
⑤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	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7,400件/2024年4月～2025年3月 うち、本部を跨ぐ転任:約2,200件 2)執行役ファミリートレーニングを2024年度3回実施(6月、9月、12月) 製作所/研究所長・事業部長・支社長を集めたワークショップを実施 (11月に2回実施)
⑥お互いに学び合い、自発的に成長しあえる機会を増やす	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)人事待遇制度の改定 5)自発的な成長機会の実現	1)Melcollegeセミナー 2024年度22件実施(16,000名超が参加) 2)制度運営のシステム化開始。社内外副業制度の導入 3) 2024年度の利用者数は約27件/月、2023年度実績を上回った 4)幹部層・管理者層へ評価者教育等を実施 動画コンテンツやマニュアルを充実化

ガバナンス改革への取り組み状況(1)

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～	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	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)取締役会の進行を効率化し、議論に充てる時間を増やす運営に変更(2024年7月～) 4)2023年度を踏まえた実効性評価を実施(2024年7月～9月) 抽出された課題への対応策を実行中(2024年10月～)
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	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	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) 法務・リスクマネジメント統括部設置(2024年4月) リスクマネジメント・コンプライアンス委員会開催(2024年10月) 2)海外関係会社の固有リスク調査実施(2024年7月) 対処すべき重点10テーマを選定し「全社リスクマップ2024」を策定(2024年10月) 風化防止(品質の日)施策継続実施(2024年7月) CRO表彰新設:初年度は4件表彰(2024年6月) 初動対応の“リスク検討会”週次継続実施(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継続、国内関係会社への展開(2024年4月～)

ガバナンス改革への取り組み状況(2)

項目	取り組み内容	直近の活動内容
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実施 →2025年4月以降は、取締役会の中で定常的にモニタリングを実施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/10月、2025年4月)

計画通り