



2024年10月28日

各位

会社名 株式会社東光高岳
代表者名 代表取締役社長 一ノ瀬 貴士
(コード: 6617 東証プライム)
問合せ先 執行役員経営企画部長 横手 康治
(TEL. 03-6371-5003)

一連の不適切事案の反省・教訓を踏まえたSQCファースト改革 及び役員の人事措置について

当社は、2021年8月27日の「品質管理に係る不適切事案についてのお知らせ」の公表以降、当社及び当社子会社を取り扱う全製品を対象とした品質に係る総点検調査（以下「品質総点検」）等を行い、その過程で判明いたしました新たな不適切事案について逐次公表（2023年5月16日公表、2024年1月22日公表、2024年5月14日公表）してまいり、去る2024年9月19日に「品質に係る総点検調査結果について」として、追加で判明いたしました不適切事案を含め、品質総点検の調査結果を公表いたしました。

また当社は、2024年1月に当社とは利害関係のない独立した調査・検証委員会（寺脇一峰委員長）を設置し、①特別高圧変圧器類の不適切事案の調査、②調査結果を踏まえた原因分析と再発防止策の提言、③当社で実施している総点検調査等のプロセスに対する評価・検証、④断路器事案に関する経営幹部の対応についての評価・検証を依頼し、同委員会による調査が進められた結果、これまでに上記①・②に関する中間報告書（2024年5月14日）、④に関する追加報告書（2024年9月19日）ならびに③に関する最終報告書（2024年9月19日）を受領し、いずれも公表してまいりました。

当社は、これまで公表してまいりました一連の不適切事案に対し、背景を含めた徹底的な真因究明と再発防止策の検討を進め、同時に調査・検証委員会より受領いたしました各報告書（中間報告書、追加報告書、最終報告書）での提言等も踏まえ、この度、「安全・品質・コンプライアンス（以下「SQC」）を最優先とする企業へ再生するための改革策（以下「SQCファースト改革」）」を策定いたしました。合わせて、一連の不適切事案に関する経営管理責任を明確にするとともに、再発防止を徹底する観点から、人事措置を行うことといたしましたので、これらの内容を下記のとおりお知らせいたします。

2021年8月の当社製ガス絶縁開閉装置の不適切事案が判明して以降、約3年2ヶ月にわたり、お客さまをはじめとした各ステークホルダーのみなさまに多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、あらためて深くお詫び申し上げます。

当社は、ステークホルダーのみなさまからの信頼回復に向けて、二度とこのような不適切事案を起こさないとの強い決意の下、当社グループ全役員及び全従業員が一丸となって「SQCファースト改革」を実行し、再生と成長に向けて全力で取り組んでまいります。

<関連するお知らせ>

- ・2021年 8月27日 品質管理に係る不適切事案について
- ・2021年 9月 8日 当社製ガス絶縁開閉装置の不適切事案に関する調査について
- ・2021年10月29日 当社製ガス絶縁開閉装置の不適切事案に関する再発防止策について
- ・2022年 5月24日 当社製品の品質管理に係る総点検調査結果について
- ・2023年 5月16日 変成器類の一部製品における不適切事案の発生について
- ・2024年 1月22日 当社製特別高圧変圧器類の不適切事案に関するお知らせ
- ・2024年 5月14日 変成器類の一部製品における不適切事案について
- ・2024年 5月14日 特別高圧変圧器類の不適切事案に関する調査・検証委員会の中間報告書受領について
- ・2024年 9月19日 調査・検証委員会による追加報告書ならびに最終報告書受領について
- ・2024年 9月19日 品質に係る総点検調査結果について

記

1. 調査・検証委員会による各報告書での指摘・提言事項等

調査・検証委員会から受領いたしました各報告書の指摘事項各項に関して、当社としての実態把握結果と問題意識は以下のとおりです。

① 不正を生み出し継続させる組織的構造の存在

要員強化ニーズを軽視し、採用の困難化や製造・検査プロセスのDX（デジタルトランスフォーメーション）の遅れも相まって、人事ローテーションや後継者育成が停滞した結果、個人や職場の独自判断で不適切な行為を実施し、他部門からの転入者の第三者視点を得るなどの是正機会がなく、不適切行為を長きにわたり継続していた。

② コンプライアンス及び製品品質を軽視する姿勢

法令・公的規格・倫理等の基礎教育、要素技術・技能教育が不足し、職場任せの教育体制となっていた。また、社内マニュアル類の整備・更新が遅れており、内容が陳腐化していた。これらの教育不足及び社内マニュアル類の問題により、コンプライアンスが軽視されていた。短納期等の柔軟対応をアピールする営業戦略による裕度のないリードタイム（以下「LT」）の設定で、製造部門が納期遵守のプレッシャーを受け、製品品質が後回しとなっていた。

③ 隠ぺい体質及びことなかれ主義の蔓延、担当者の責任感欠如

中間管理職等の過大な管理範囲もしくは業務過多で、職場が報告・連絡・相談しづらい雰囲気となっていた。また、報告・連絡・相談したとしても解決に動けない職場環境が常態化して、問題に気付いても見て見ぬふりで放置し、自律的な学習・カイゼン意識の不足と相まって、言われたことだけやっていたら良いとの意識が蔓延、問題を隠ぺい、矮小化する体質になっていた。

④ 本社と各事業所間の断絶

経営・本社と現場との距離が遠く、経営の想いや方針が現場と共有できていなかった。

一方で、経営は現場の声や課題に真剣に耳を傾けず、課題解決への支援をしない状況が継続していた。その結果、現場の経営に対する信頼が低下するなど、双方向のコミュニケーションや信頼関係が不足することとなった。

⑤ 役員の不祥事対応に対する意識の低さ、規格及び顧客の軽視

経営はSQC優先と言いつつも、目先の利益を優先し、SQCに必要な設備投資やリソース配分が不十分であった。また、規格及び顧客を軽視し、自社都合を優先する考えが当時の役員にあったため、現場においても規格及び顧客の軽視や、SQCより納期やコストを優先しがちな意識が蔓延していた。

⑥ 取締役会・経営会議の軽視及び形骸化、有事対応時の体制不備及び取締役会の関与が不明瞭

調査・検証委員会の追加報告書に記載のあるとおり、重大事案が判明した事実が取締役会及び経営会議に報告されていない事実が判明した。取締役会への情報共有が、取締役会での報告と、取締役会外での情報共有とで使い分けられており、取締役会としてのモニタリング機能が適切に果たせていなかった。

また、一連の不適切事案が発生した際に、事実関係確認、対策等を検討するリスク対策会議の体制・業務分掌が不明瞭であり、かつ、リスク対策会議での検討を経て経営会議で審議する際の議事録が残されていないケースがあった。

⑦ 重要文書の保存・管理の不徹底

有事対応のために定例外で行われた臨時経営会議、リスク対策会議の議事録を作成していない事例があり、重要情報の記録を残すことに対する議事録作成担当者の責任意識が希薄であり、業務負荷等の理由で記録を残さないことが許容されるという誤った考えを持っていた。

なお、調査・検証委員会から受領いたしました各報告書（中間報告書、追加報告書、最終報告書）において指摘された原因と再発防止への提言の概要は、【別紙1】のとおりです。

2. 一連の不適切事案における共通真因

これまで公表してきましたとおり、一連の不適切事案については、それぞれ既に是正措置が完了し実行が確認され、公的規格やお客さまと合意した仕様に準拠した検査を経て製品が出荷されていることを確認しております。

一方、こうした一連の不適切事案が発生し、長きにわたり発見・是正されてこなかった背景には、当社が抱える共通的な課題（共通真因）が存在すると考えられることから、上記1.の課題も

含めて、職場の声を聞きつつ真因分析を行いました。その結果、共通真因として次の4項目を特定いたしました。

真因①【経営と現場の断絶】

- ・経営・本社と現場との距離があり、経営の想いや方針（企業理念・ビジョン・クレド等）が全社へ浸透・共有・共感されていなかった。一方で、経営は現場の声・課題に真剣に耳を傾けず、解決への支援をしない状況が継続し、現場の経営に対する不信が継続していた。
- ・経営自身の「SQCファーストに対する言行不一致（SQC基盤への十分なリソース配分がなされない、SQCより目先利益優先等）」を見て、現場ではSQCより納期やコストを優先しがちな状況に陥っていた。

真因②【現場力の弱体化】

- ・各組織、現場において、自律的・自発的に仕事をより良くするために、自ら学び・問題発見し・カイゼンを進める職場風土が定着していなかった。
- ・この背景には、現場における要員不足、全社共通的な基礎教育やT型人材^{※1}育成の取り組み不足、人事評価制度の運用の硬直化、中間管理職の役割発揮の不足、職場内外のコミュニケーション不足など、様々な要因が関連していた。

※1 T型人材：特定の分野を極め、専門的な知識や経験とスキルを蓄積し、これらを軸にして、その他の幅広いジャンルに対しても知見を持っている人材

真因③【仕組み・DXの実効性不足】

- ・品質マネジメントシステム（以下「QMS」）において、社内マニュアル類の陳腐化と活用不足、裕度のないLTと工程管理の不足、意図的不正への牽制不足、品質・規格の軽視など、課題が顕在化していた。
- ・内部統制システムの運用面において、リスク検知・予防の取り組みと有事対応、社内通報窓口の信頼性、3ラインディフェンス（特に第2線の牽制・支援機能）などの改善・強化すべき課題があった。
- ・製造・検査プロセスの電子化・自動化、生産プロセスとステータスの見える化など、業務高度化と省人化を支える工場のDXが遅れていた。

真因④【リソースの分散・不足】

- ・少量多品種の事業展開の中で「事業の選択と集中」が進まず、各事業へのリソース（ヒト・カネ・技術）配分が分散していた。その結果として、各現場において必要な要員が確保できず技術が属人化・空洞化するとともに、SQC基盤整備やDXなどの必要な投資が阻害されていた。
- ・従来、お客さまの個別仕様や短納期要請への柔軟な対応を当社の優位性としてきたが、それが3H製品^{※2}の増加や品質保証（以下「品証」）部門へのプレッシャーを招き、品質確保に悪影響を及ぼしている懸念があった。

※2 3H製品：「初めて」「変化・変更」「久しぶり」の製品を指します

3. SQCファースト改革（4つの改革）

当社は、一連の不適切事案の反省と教訓をバネに、改めてSQCファーストの会社へ再生し、成長を目指すことを目的として、上記2. で特定いたしました真因①～④に対して「SQCファースト改革（4つの改革）」を策定し、全社一丸となって推進してまいります。

（1）SQCファースト改革の要点

経営・本社・現場が、相互信頼の下で一体となって、真のSQCファースト考動文化を醸成・定着することを土台として、事業戦略面・現場力面・仕組み面からの諸施策を実行する。

具体的には、事業の選択と集中により、強みを活かせる領域へリソース（ヒト・カネ・技術）を集中投下することで、強い人と組織をつくとともに、SQC基盤整備や工場DXを加速し、SQCファーストを支える各現場の「現場力」を進化させる。一方、品質マネジメントシステム（QMS）や内部統制システムの質的カイゼンにより、品質確保とリスク検知・予防・対応力の強化を図る。これらの諸施策は有機的に関連することから、全社一丸となり、整合性・一貫性をもって推進し実効性を高めていくこととする。



(2) 4つの改革の概要

➤ 改革① 経営から現場まで一体となったSQCファースト考動文化を醸成する

【改革方針】

- ・経営・本社と現場との距離を埋め、相互の信頼関係を作る。(向き合う、対話、問題に応える)
- ・同時に、経営・本社から現場までが一体となった「SQCファースト考動文化」を醸成・定着する。

<主な改革アクション>

1. 企業理念、ビジョン及びクレドの見直しと理解浸透
2. 現場と経営のコミュニケーション活性化 (タウンホールミーティング等)
3. 経営 (業務執行取締役、執行役員) の率先垂範したSQCファースト考動
4. 基盤整備へリソース (ヒト・カネ) を優先配分
5. 経営改革タスクフォース^{※3} (以下「経営改革TF」) 提言への対応加速と社員自ら課題提起と改革提言を促進する場を再度設置

※3 経営改革TF：2022年4月にガス絶縁開閉装置の不適切事案に対する再発防止策の取り組みを推進する目的で、中核社員代表者による経営改革TFを組成。2024年3月31日に、変革アクションプランを策定し、実施部門を決定した後、活動は終了となりました。

➤ 改革② 現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる

【改革方針】

- ・各組織・現場が、自ら学び、問題発見&カイゼンを推進する高い「現場力」へ進化させる。
- ・その進化を促進する「人と組織づくり」に向け、人財の確保・育成・評価諸施策やカイゼン活動を強化する。

<主な改革アクション>

1. 人財確保・育成の強化
(採用強化、OJT環境の整備、タレントマネジメントシステム、育成ローテーション等)
2. 基礎教育・自己啓発環境の充実
(法令・規格遵守、QMS、コンプライアンス、カイゼン等)
3. チャレンジした人を適切に評価する人事制度への見直し、T型人財育成の人事ローテーション等の推進
4. $S=Q=C >>> \text{納期}(D) \geq \text{コスト}(C')$ を意識したカイゼン活動の推進
5. 心理的安全性の確保と、報連相・傾聴・対話を重視した職場内外のコミュニケーションの推進

▶ 改革③ 仕組みや環境でSQCファーストを確保する

【改革方針】

- ・ QMSや内部統制システム等の仕組みをカイゼンし、品質管理やリスク検知・予防・対応を強化する。
- ・ スマートファクトリー化、工場見える化、バリューチェーン変革等の工場DXの取組みを加速する。

<主な改革アクション>

1. 社内マニュアル類（設計・製造・検査基準等）の再整備・適時更新と日常教育への活用
2. 設計・製造・品証の三権分立と役割明確化、裕度のあるLT設定と見える化等による品質確保
3. リスク検知・予防・対応強化への内部統制システムのカイゼン（3ラインディフェンスの機能発揮、リスク管理体制の強化、企業倫理活動・内部通報窓口の強化、記録化の徹底等）
4. 工場DX（製造・検査プロセスの電子化・自動化、生産・工程管理の見える化等）の推進加速

▶ 改革④ 事業構造改革により、リソース（ヒト・カネ・技術）を集中する

【改革方針】

- ・ 事業の選択と集中やアライアンス等の構造改革を進め、品質確保と成長を目指す事業へリソース（ヒト・カネ・技術）を集中する。

<主な改革アクション>

1. 技術力やリソースが不足する一部製品について自前製造主義を脱却（製造の選択と集中）し、品質確保と成長を両立するためにリソースを最適配分する
2. 強みである「個別仕様・納期の柔軟対応」を活かしつつ、製品仕様・納期の標準化を指向する

(3) 4つの改革のアクションプラン

4つの改革のアクションプランについては、【別紙2】を参照ください。

4. 役員の人事措置について

当社は、一連の不適切事案の発生とその社会的責任を重く受け止めるとともに、調査・検証委員会から受領いたしました各報告書の内容を真摯に受け止め、経営責任を明確にすることを目的に、当社指名・報酬委員会への諮問を経た上で、当社取締役会及び監査等委員会にて関係する当社役員の人事措置を決定いたしました。詳細は、【別紙3】をご参照ください。

5. 今後について

今回、公表いたしましたSQCファースト改革の取組みは、当社の経営上の最重要課題として実行を進め、進捗をモニタリングするとともに、全役員・全従業員が二度とこのような不適切事案を起こさないとの強い決意の下、当社グループ全役員及び全従業員が一丸となって改革を進めてまいります。

多大なるご迷惑、ご心配をおかけいたしましたステークホルダーのみなさまに、このSQCファースト改革のご説明をさせていただき、失った信頼を回復できるよう真摯に対応し、あらためて安全・品質・コンプライアンスを最優先とする企業への再生に向け、全力で改革を進めてまいります。

<添付資料>

- 【別紙1】 調査・検証委員会からの指摘・提言事項一覧
- 【別紙2】 SQCファースト改革（4つの改革）のアクションプラン
- 【別紙3】 役員の人事措置について

以 上

【別紙1】調査・検証委員会からの指摘・提言事項一覧

本年1月22日に設置いたしました調査・検証委員会から、受領いたしました各報告書（中間報告書、追加報告書、最終報告書）に記載された概要は、下表のとおりです。

(1) 中間報告書（特別高圧変圧器類事案の原因分析と再発防止への提言の概要）

【背景・原因の分析】		
(1) 不正を生み出し継続させる組織的構造の存在		
①	試験で不正を行うインセンティブの存在	品証部門が不合格製品の顧客対応等アフターサービス業務も担務。業務増大を防ぐため、試験で不正を行うインセンティブとして働いた。
②	人員固定化	従業員は同一の部署に長期間所属。部署外の従業員が不正を把握する機会が少なく、不正の是正を阻害する要因となった。
③	品証部門に対して他部署による牽制が効いていなかった	内部監査・品質統括部門による監査が、定型的な書面チェック等に終始。十分な牽制を利かせることができなかった。
(2) コンプライアンス及び製品品質を軽視する姿勢		
①	コンプライアンス・適正手続に対する意識の低さ	本件事案を「秘密裏に処理すべきであった」と供述する従業員が、現在においても複数存在。コンプライアンス・適正手続の重要性が従業員に全く理解されていない。
②	品質の軽視	高額な大型変圧器では、納期遵守とコストダウンが非常に重視され、品証部門の不正試験を許容する風土があった。
③	規格に基づく試験の軽視	「設計で品質は担保されているから問題ない」と不正試験を容認する等、試験規格に基づく試験を軽視する風土が醸成されていた。
(3) 隠ぺい体質及びことなかれ主義の蔓延		
①	隠ぺい体質	問題が存在した際に隠ぺいまたは矮小化する体質が、不正試験等が長期にわたって継続され改善されなかったことの背景に。
②	ことなかれ主義の蔓延	多くの従業員は、自身が直接担当していない業務に関して問題がある可能性を認知した場合、また自身では対処できない問題を発見した場合であっても、適切な部署もしくは上司（経営を含む）に通報しなかった。
(4) 本社と各事業所間の断絶		
事業所の問題は事業所のみで解決すべきであり、本社に共有や相談をすべきでないという一種の「断絶」が存在。		

【再発防止への提言】
(1) 企業理念、ビジョン及びクレドの見直し及び周知徹底
企業理念がわかりにくい。全ての役職員のよりどころとなり、それぞれが仕事に誇りを持てるような内容となるように見直し、全ての役職員に対して周知徹底すべき。
(2) コンプライアンス及び製品品質に対する意識改革
<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス及び製品品質に関するトップメッセージの発信。 ・コンプライアンス教育の強化。 ・製品品質に関する勉強会等の実施。 ・余裕を欠く納期及び過度のコストダウンの排除。
(3) 不正を見逃さない組織への改革
<ul style="list-style-type: none"> ・サイロ化の改善。 ・社内外の相談・通報窓口の利用を促す体制の構築。 ・定期的なアンケートの実施。
(4) 本件不正試験を行うインセンティブの排除
<ul style="list-style-type: none"> ・製品不合格後の顧客対応等の事後業務は、品証部門以外の部門が主体となって行う体制の構築。 ・品証部門の業務量の適正化。 ・大型変圧器の製造設備に対する設備投資を行い不合格の要因を排除。
(5) 人事ローテーション制の採用
各部門が閉鎖的な組織となるのを防ぐべく、異なる部門間、事業所間で人事異動を行う広範な人事ローテーション制の採用。
(6) 本件品証部門以外が本件試験を監査する体制の構築
品証部門以外の部門が各種試験を監査する体制の構築。

(2) 追加報告書

(断路器事案に関する経営幹部の対応についての評価・検証、再発防止への提言の概要)

【背景・原因の分析】
<非公表方針が採用された原因>
(1) 規格及び顧客の軽視
「実質的な安全性が確保されている限りは、自社の都合を優先して、顧客と合意した規格を遵守せず、また、それを顧客に内密にしても問題ない」という考え、すなわち規格及び顧客を軽視し、自社都合を優先する考えが当時の役員にあった。
(2) 役員の不祥事対応に対する意識の低さ
東光高岳の役員が、専門家への相談を含む慎重な検討をせずに本件非公表方針を採用したことの根底には、役員の不祥事対応に対する意識、ひいてはコンプライアンスに対する意識の低さがあった。
(3) 取締役会及び経営会議の軽視及び形骸化
取締役会及び経営会議への報告が必要であったにもかかわらず、取締役会及び経営会議を含む会議体に対して秘匿するという対応がなされた理由は、東光高岳において、取締役会等の会議体の軽視と隠蔽体質があった。
<全数実施方針を決めたにもかかわらず全数試験未実施が継続した原因>
(1) 対応体制の欠如
困難な全数試験の実施に対し、トップマネジメントの関与のもと責任者を決めた上で情報を集約し、全数実施方針の完全な実現までを監督する適切な対応体制を構築することが不可欠であったにもかかわらず、対応体制は構築されず、対応の責任者も明確化されなかった。
(2) 隠蔽を伴う意思決定が問題解決を遅らせたこと
取締役会等に情報共有を行った上で対応を協議せず、隠蔽を示唆するような不明確な指示が行われる状況であったことが、改善に係る役職員が適切に問題の所在及び重要性を把握することを妨げ、全数試験未実施の改善の遅れに繋がった。
(3) ことなかれ体質の蔓延・業務担当者の責任感欠如
製造部及び品質保証部も、共同で対応すべき問題にも関わらず、全数試験未実施継続に対し、両部門の部長が上層部への報告を含めて積極的な対処をしなかったことは、ことなかれ主義の発露かつ業務責任者の責任感欠如があった。

【再発防止への提言】
(1) 企業理念、ビジョン及びクレドの見直し及び周知徹底
東光高岳には“正しいことを正しく行う”というプリンシプルに反する不合理な対応を是とする考えを生み出す土壌が存在することを前提とした、企業理念等の見直し及び周知徹底が必要。
(2) ガバナンス改善・各種内部規程の遵守に向けた研修
<ul style="list-style-type: none"> ・問題発生時の対応体制や最終責任者を明確にする内部規程が不明確。 ・役職員が各種規程で求められる内容を適切に理解していない。 ・各種規程において求められる内容がどのようなものかを社内で整理した上で、その内容について定期的に研修を実施すべき。
(3) 取締役会による情報収集のあり方の見直し
<ul style="list-style-type: none"> ・報告事項の範囲について、取締役の恣意を許さないような具体性を持った内容とすること。 ⇒それをサポートするために取締役会事務局の人員を充実させることも有益。 ・取締役会側で必要な情報を指定し、その収集を指示すること。
(4) 議事録を含めた文書の作成
深刻なリスク事案に関する協議・打合せ等については議事録を作成し、情報を一元化することにより、役職員への情報共有を正確に行うことができる体制を整えるべき。
(5) 社内外の相談・通報窓口の利用を促す体制の構築
問題事象については、社内外の相談・通報窓口の利用を促す。
(6) 役職員に対するコンプライアンス研修等を通じた「ことなかれ体質」からの脱却
<ul style="list-style-type: none"> ・役員に対し、不祥事対応のあり方を含めたコンプライアンスに関する研修を充実させる。 ・自身の業務に責任感を持ち的確な対応を行った役職員を適切に評価・処遇し、反する役職員には必要な処分を行う。
(7) 過剰スペック問題に対する正面からの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ・過剰スペック問題に対して、経営層が主体的に関与し改善する必要がある。 ・断路器に限らず、過剰スペック問題がないかを確認・解消を行うことは、品質不正問題の早期発見・再発防止に役立つ。

(3) 最終報告書

(東光高岳において2021年時点で構築されていた内部統制システムの検証と改善策への提言)

【運用に関して確認された課題】	
(1) 重要文書の保存・管理の不徹底	
<ul style="list-style-type: none">・2021年度以降、10回を超える経営会議において、議事録が作成されていない。・「執行に係る情報の保存」は、意思決定過程に関する情報を残しその検証を可能にするを通じ、合理的な意思決定を担保するために求められるもの。・緊急事態への対応に関する意思決定は、通常的意思決定と同等かそれ以上に担保を行う必要性が高いものであるため、議事録作成の懈怠が起らないようにすることが必要。	
(2) 役員有事対応に関する体制が不明確であり、対応状況が記録化されていないこと	
ア) 有事対応に関する体制が不明確であったこと	<ul style="list-style-type: none">・リスク管理規程上の「リスク対策本部」と非常事態対策マニュアル上の「非常事態対策本部」の関係性は規程上不明確。・また、権限を含む位置づけや運用指針が規程上不明確。・2021年度以降の実際の設置・運用状況においても、両本部の使い分け等を意識した上で、いずれの本部を設置するかが決定されたといった事実は確認できない。
イ) 有事対応の状況が記録化されていないこと	<ul style="list-style-type: none">・「リスク対策会議」等において、議事録が作成されていない。・議事録は、会議における議論内容や指示内容を明確にするために作成されるものであり、有事対応でもその必要性は平時対応と同様（又は平時対応以上）。リスク対策本部での会議について、議事録が作成されていないことは改善が必要。
(3) (潜在的) 不祥事に対する取締役会の関与のあり方が不明瞭となっていた場合があること	
<ul style="list-style-type: none">・取締役への情報共有のうち相当分が、取締役会での報告ではなく、取締役会外での情報共有。・取締役会外での情報共有において、個々の取締役が述べた意見（実質的に果たされたモニタリング機能の内容）が記録化されない。・(潜在的) 重大不祥事等が判明した場合、取締役会での報告が可能なタイミングの情報共有であれば、情報共有は取締役会外ではなく取締役会にて行い、取締役会としてモニタリング機能を果たすことができるようにすべき。	

【改善策の提言】	
(1) 記録化の徹底	
<ul style="list-style-type: none"> ・東光高岳では記録化の必要性が十分に理解されていない。重要な決裁においても口頭決裁を複数確認。 ・「いつ、誰が、どのような理由で、何を決定したか」を明確にしないと、意思決定の有無、意思決定の内容が不明確になる危険性。 ・社内規程において作成が求められている文書の作成(記録化)について、作成漏れがないか確認するよう業務ルーティンを見直す。 ・記録化が要求されていない内容についても、その重要度に応じて記録化を行うようルールを見直すべき。 	
(2) 若手～中堅従業員の活用	
<ul style="list-style-type: none"> ・難易度の高い有事業務に、若手～中堅従業員を十分に活用しておらず、もっと積極的に活用すべき。 ・若手～中堅従業員に通常業務以外の経験を積ませることは、有事業務に関する知見の蓄積という意味でも有益。 	
(3) 取締役に対する情報共有のあり方の見直し	
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会外での情報共有と、取締役会での報告との使い分けに関する明確な基準を設けるべき。 ・取締役会としてのモニタリング機能が適切に果たされるために、取締役会で検討すべき内容は、取締役会で報告する運用とすべき。 	
(4) 有事対応のあり方の見直し	
ア) 対策本部(会議)の位置づけ及び運用方法の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・「リスク対策本部」と「非常事態対策本部」の関係性を整理し、また権限等も明確にした規程改定すべき。 ・整理した後の「対策本部」の会議に関し、指示内容を明確化し事後的に確認できるようにすべく、議事録を作成するルールとすべき。
イ) 俯瞰的検討を行う役職の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・今回の社内調査に関し、不祥事が発覚した際に通常行うべき内容は実施できていたが、優先順位が十分に吟味されていない非効率的な調査が行われていた。 ・調査状況全体を把握した上で、俯瞰的な検討を行う人員を配置すべき。整理後の「対策本部」に、そうした役職を設けるのも一案。
ウ) 計画性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・今回の社内調査(品質総点検等)において、当初計画が立てられていない。 ・一定規模以上のプロジェクトを遂行する際には、可視的な計画を立て関係者が把握し、進捗管理する人員を配置し、計画を変更する場合の理由も明確化する、という計画性を確保し、その上で事態の進展に応じた柔軟な対応を行うようにすべき。 ・有事対応を行う余力の確保が難しいことを前提に、今後の施策を検討すべき。

改革①：経営から現場までが一体となったSQCファースト考動文化を醸成する

①企業理念、ビジョン及びクレドの見直しと理解浸透

- 会社のミッションを再定義して自分たちの役割・存在意義を明確化し、ビジョン・クレドを含めた経営方針として明示して、理解浸透を図る
- 職場ミッションの再定義と共有
 - ・一連の不適切事案と新たな再発防止策を受け、職場のミッションの再討議と自分は何に貢献するのか、自分のやるべき事を討議。
 - ・新理念の下、職場ミッションの再定義を討議。

②現場と経営（業務執行取締役、執行役員）のコミュニケーションの活性化

- 経営からの積極的なメッセージ配信
 - ・大型モニターや社内イントラインフォメーションを通して、「経営層からのメッセージ」を継続的に発信する。
- コーポレート機能の移転検討（本社拠点の最適位置の検討等）
- タウンホールミーティングの実施
 - ・本社役員と現場管理職との懇談会を、月1回のペースで実施。今後、段階的にメンバーも対象に実施していく。
 - ・各部門長や各グループ会社社長も自組織のメンバーを対象に懇談会を適宜実施していく。

③経営の率先垂範したSQCファースト考動

- 役員、組織長があらゆる機会です「SQCファースト考動」を啓発するメッセージを発信する
- 品質に関して、経営との直接の意見交換を通して、経営の考え方や想いをメンバーに浸透し、品質意識向上につなげる意見交換を品質月間に合わせ、参加部門を変更しながら現場で働くメンバーと品質懇談会を実施する
- 部門長による、各部門の状況に即した意識改革の取組みを実施する
例：部門ごとの過去の不適切事例の再確認と対話、営業と生産現場との合同対話など
- CKO(最高カイゼン責任者)・社外取締役によるトップダウンカイゼン指導会において、「S = Q = C >>> D ≥ C'」を重視した指導を加えることで、SQCファーストの意識を向上させる
- 執行役員以上の業績評価において、「SQCファースト考動評価」を反映させる
段階的に部長・グループマネージャー・メンバーの業績評価への反映拡大を検討する

④SQC基盤整備へリソース（ヒト・カネ）を優先配分

- 2024年度の投資予算について再精査し、SQC投資を優先しつつ一部留保を実施済
- 2025年度以降の設備投資・要員計画も引き続きSQC投資を優先し、今後策定する次期中期経営計画に反映する

⑤経営改革TF提言への対応加速と、社員自ら課題提起と改革提言を促進する場を再度設置

- 経営改革TFメンバーについて、若手・中堅社員を中心に志願方式で招集
- 不適切事案が発生・継続した真因を受け、問題意識を持ち、主体性を発揮して考動する風土、オープンな職場風土を目指し、現場力が高い新たな組織風土を構築するために必要な施策を検討、提言していく

改革②：現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる

①人財確保・育成の強化

- 採用の強化（高卒採用・大卒採用の強化、専門学校卒採用の開始、外国人雇用の強化）
- 育成カルテの運用
 - ・設計部門の人財育成責任者は、メンバーと協議し個別の育成計画を作成し実行中。
 - ・製造及びコーポレート部門の共通スキルを洗い出し、2025年度上期から育成カルテの運用を開始する。
- ジョブディスクリプション・タレントマネジメントの構築
 - ・各部門で等級毎に求められる職務やスキルを明文化したジョブディスクリプションを構築する。
 - ・タレントマネジメントシステムの効果的な運用に向け、人財見える化の全体構成を決定させる。

※有事の際に柔軟に対応できるよう、過去の職務経歴を見える化し専門性を把握する。
- 人財育成ローテーションの推進
 - ・一定数の人財についても、戦略的かつ計画的な人事ローテーションの実行を推進する。
- 階層別の役割発揮に向けた研修の実施
 - ・1年に1回程度、安全・品質・コンプライアンス研修をはじめ、当社課題に関連した研修や講演会を継続して実施する。
 - ・部長・グループマネージャー・作業長・リーダー向けマネジメント研修の実施。各階層に求められる役割やスキルを学ぶ研修を毎年昇格した社員全員を対象に継続実行中。

②基礎教育・自己啓発環境の充実

- 全社員向け基礎教育の実施
 - ・法令等、規格・仕様、技術者倫理教育について、全社展開を実施する。
 - ・その他の基礎教育として法令等、規格・仕様、QMS、カイゼン、財務、安全等の基礎教育を人財育成センターと各部門で協議し、カリキュラム内容の方向性を決定、教育を実施する。
- 自律学習支援の充実
 - ・自己啓発支援として、会社の費用負担を推奨、e-ラーニングカリキュラムから、個人が受講したい研修にも展開する予定。

③チャレンジした人を適切に評価する人事制度への見直し、T型人財育成の人事ローテーション等の推進

- 事業計画の実現に向け、成果に正當に報いるだけでなく、レポートラインの明確化、ミッション・クレド・「Do the right things right」^{※4}が当たり前根付くインセンティブとなるような人事評価制度を策定、運用開始する
 - ※4 「人として正しいことを正しくやろう」との意味で、社員一人一人が仕事に対する姿勢と考動をモードチェンジし、当社の企業文化を変えていくための重要キーワードとして当社内で掲げているものです。
- 本人のキャリアプランを見据えたローテーション、チャレンジングポストへの異動の実施

改革②：現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる

④ $S=Q=C>>>D\geq C'$ を意識したカイゼン活動の推進

- 現場の主体性を取り戻すため、各事業本部にc KO（各部門の改革・カイゼンの責任者）を設置。c KOは、カイゼンを仕事の中心に置くための部門内での啓蒙、実践活動を推進、問題意識を持ち、自主性・自発性を発揮して考動する風土を築く
- リーダーシップを全社員が身に着けるための教育、啓蒙活動の実施

⑤ 心理的安全性の確保と、報連相・傾聴・対話を重視した職場内外のコミュニケーションの推進

- オープンな職場コミュニケーションの充実と変革
 - ・管理職は、「報連相・傾聴・対話」を重視することを組織内メンバーに宣言し、全従業員は、報連相の三原則（悪いことほど早く報連相、迷ったら迷わず報連相、ありのままに報連相）を徹底実践する。
 - ・職場討議等の活動を強化。週1回、1時間以上のグループミーティングを定例化し、業務計画の進捗とPDCA・職場課題の共有・勉強会などを通して、全員参加でオープンな対話活動を定着させる。
 - ・挨拶を全社的に推進する。（さん付けを含め、イマカツ^{※5}の推進）

※5「イマカツ」とは「明日のために今すぐできる活動」の略称で、「内向き閉鎖的風土」の要因である「階層間の壁」をなくし、心理的安全性を確保し、業務上のさらなる良好なコミュニケーションを築くため、「さん付けの奨励」「やまびこ挨拶」「ありがとう」感謝の気持ちを持てる伝える組織」などの施策を実施しています。

- 生産現場など大所帯化による管理職とメンバーとのコミュニケーション不全の解消に向け、管理スパンの適正化

改革③：仕組みや環境でSQCファーストを確保する

①社内マニュアル類の再整備・適時更新と日常教育

- 社内マニュアル類の総点検と再構築
- 製造・検査手順書に関する教育と運用状況の確認
- 設計技術の整理及び教育の実施
- 過剰な要求スペックの抽出と顧客への合理化提案
 - ・製品開発時のデザインレビュー（DR-1）時に過剰スペックを洗い出す項目を追加し、運用する。
 - ・試験項目において、顧客仕様や公的規格で改訂があった場合、技術検討会の中で過剰スペックの有無判断及び過剰スペックの場合の対応を検討するよう、規格改訂情報ワークフローのルールに追加して運用する。
 - ・過剰スペックを確認できた場合、メーカーとしての仕様緩和案をお客さまへ提案する。

②設計・製造・品証の三権分立と役割明確化、裕度のあるLT設定と見える化等による品質確保

- 役割分担の明確化
 - ・管理スパンの適正化、レポートライン明確化、設計・製造・品証の三権分立を目的とした組織改編。
 - ・電力プラント事業本部で試行実施、試行結果を評価して各部門へ水平展開する。
- 標準LTの設定とステータスの見える化
 - ・生産プロセス（受注・設計・製造・検査）における適正なLTの設定とステータスの見える化により、最終工程である検査部門へのしわ寄せを防止する。

③意図的不正への牽制機能の強化

- 試験回路の健全性確認と定期チェックの実施
 - ・改造される可能性がある耐電圧試験設備について、第三者による定期的なチェックを実施。
 - (1) 設備側の回路インピーダンスを測定し、健全回路であることを確認する。[1回/年]
 - (2) 外付けの校正されたVTを接続し、回路の電圧測定を行う。 [1回/年]
(VT：計器用変圧器)
- 試験方法・記録の健全性の定期チェックの実施
 - ・規格・基準等への適合性、3M(設備・材料・方法)変更への適合性確認。
 - ・1回/年、主要製品を含むチェック対象製品をピックアップ後、有識者とともに、出荷試験時に用いるチェックシート・試験成績書が「公的規格・顧客仕様・社内基準」に合致しているか及びチェックシートから試験成績書へ正しく転記されているか、チェックする。
 - ・3Mに変更が生じた場合、有識者による検討会にて変更の妥当性をチェックする。

④工場DXの推進加速

- 「東光高岳デジタルトランスフォーメーション戦略（TKTK-DX）」を具現化し、DXによるバリューチェーン（VC）の刷新、生産性向上・業務効率化、働き方改革を加速
- 全社品質データベースの構築、製造・検査チェックシートのDX
- 製造・検査ラインのDX・自動化の推進

(次頁に続く)

(前頁より)

⑤ リスク検知・予防・対応強化への内部統制システムのカイゼン

- 潜在リスク検知・予防と顕在化時の的確対応に向けた責任体制を明確化
 - ・ C R O (最高リスク管理責任者)、リスク・コンプライアンス統括部の設置。
 - ・ リスク顕在化時(有事)対応における体制・役割・運営方法等の明確化。
 - ・ リスク対策本部(リスク管理規程)と非常事態対策本部(非常事態対策マニュアル)の関係性整理、権限・役割、俯瞰的役割の配置(監査等委員等)、記録化等の運営方法について明確化する。
 - ・ リスク顕在化時、対応における基本方針・T o D o事項・計画見える化・リソース確保等のフレームを策定する。
 - ・ 対応の人的リソース確保策を検討。(若手・中堅社員の参加、社外弁護士・専門機関の活用等)
- 企業倫理活動の一層の強化
 - ・ 企業倫理に関する意識調査で点数の低い製造・技能系職場の意識向上に向けた集中的な教育の実施。
 - ・ 懲戒事例の社内公開やケースメソッドによる同種事案再発防止の徹底。
 - ・ 報連相の三原則・傾聴・対話・カイゼンを重視する職場づくりへの啓蒙活動を展開。
 - ・ 企業行動憲章・行動指針見直し改定の実施、実践に向けて全社員に冊子を配布。
- 内部通報制度(ジョブヘルプライン)の信頼性向上施策の実施
- サステナビリティ委員会の設置
 - ・ リスク管理委員会・企業倫理委員会等と連携し、潜在リスク&機会の抽出・対応と経営計画を反映したP D C Aを強化。
- 意思決定プロセスの記録化の徹底
 - ・ 意思決定を伴う定例外会議(臨時経営会議、リスク対策会議等)における議事録の作成を徹底するため、会議冒頭に議長が議事録係を指名することをルール化。
- 3つのディフェンスラインの一層の機能発揮
 - ・ 第1線(事業部門)の自律的管理強化
 - (1) 各本部へ安全担当・企業倫理担当・c K Oの配置。
 - (2) 「各職場セルフチェック」を「部門自己監査」に変更し、部門長自らが責任をもって自己監査と改善P D C Aを回す仕組みを導入。
 - ・ 第2線(管理部門)の牽制・支援機能の強化
 - (1) リスク・コンプライアンス統括部の新設
 - (2) コーポレート各部における必要人財の中途採用等による体制強化。
 - ・ 第3線(内部監査部)の検証機能の強化
 - 実地監査内容を充実し、各部門の法令遵守状況、Do the right things rightの取組み状況等の確認を強化。また要改善事項については、改善完了までのフォローを確実に実施。
- 取締役会の報告事項と情報共有のあり方を明確化
 - ・ 取締役会への報告事項の基準を極力具体的に定義する
 - ・ 取締役会での正式議題と情報提供の区分・扱いを明確化する

改革④：事業構造改革によりリソース（ヒト・カネ・技術）を集中する

①自前製造主義を脱却（製造の選択と集中）し、品質確保と成長を両立するためにリソースを最適配分する

- 製品・技術などの選択と集中を実施、マンパワーリソースを確保し、必要な領域に充当
- コア・新規事業の取捨選択の方向性検討、成長・撤退シナリオの具体化検討、人的リソース配分検討を実施

②強みである「個別仕様・納期の柔軟対応」を活かしつつ、製品仕様・納期の標準化を指向する

- オンリーワン技術確保のための基礎研究投資の強化
- アライアンス及び本社～工場の交流人事による技術営業・エンジニアリング、付加価値提案力の強化、自前主義（自社製造品しか品質保証できない）から脱却した買い纏めを指向
- マスカスタマイゼーションの実現
 - ・バリエーションが多い変成器において、コンフィグレータから仕様入力、標準モジュールを組み合わせる方式へ変更
 - ・組立図面の3D化により、仕様の取り違え、製造ミスをなくし、手戻りをなくす
- 生産能力の共有と納期、進捗の見える化

【別紙3】 役員の人事措置について

当社は、一連の不適切事案の発生とその社会的責任を重く受け止めるとともに、調査・検証委員会から受領いたしました報告書の内容を真摯に受け止め、経営責任を明確にすることを目的に、当社指名・報酬委員会への諮問を経た上で、当社取締役会及び監査等委員会にて関係する当社役員の人事措置を以下のとおり決定いたしました。

役職	氏名	処分内容
代表取締役社長	一ノ瀬 貴士	月額報酬 50%減額 3 ヶ月
取締役専務執行役員	水本 州彦	月額報酬 30%減額 3 ヶ月
取締役常務執行役員	鈴木 広人	取締役を辞任により退任 常務執行役員から執行役員へ降格 CMO(マーケティング・営業領域)の事務委嘱解除 (いずれも 2024 年 10 月 28 日付)
取締役常勤監査等委員	若山 達也	月額報酬 30%減額 3 ヶ月
専務執行役員	大亀 薫	月額報酬 20%減額 2 ヶ月
常務執行役員	今井 伸一	月額報酬 20%減額 2 ヶ月
常務執行役員	磯 守	月額報酬 20%減額 2 ヶ月
執行役員	大堀 洋光	執行役員を辞任により退任 (2024 年 10 月 28 日付)
執行役員	青木 学	嚴重注意

以 上