

2025 年 11 月 6 日
株式会社東光高岳

当社が進める SQC ファースト改革の取り組み状況について

当社グループは、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、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 2024 年 10 月 28 日に策定し、当社グループ一丸となって、推進しております。

SQC ファースト改革は、不適切事案の 4 つの真因に対する再発防止策として改革①～④で構成され、各改革に対して具体的なアクションプランを策定、取り組みを実行中であり、概ね計画通りに進捗しております。

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②	現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる
改革③	仕組みや環境で SQC ファーストを確保する
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

改革①～④の取り組み概要は以下のとおりであります。各アクションプランの進捗状況の詳細については、別紙をご参照ください。

（改革①）

東光高岳グループ経営理念を策定し、浸透・定着活動を継続的に実施、また経営と第一線職場とのコミュニケーションの充実を図るべく、様々な取り組みを推進中であります。

（改革②）

人財の確保・育成、また組織力強化に向けた計画を策定し実行する等、取り組みを推進中であります。

（改革③）

設計・製造・検査の各部門が、役割と責任を果たして十分に機能発揮するために業務分掌の見直しや必要なマニュアル類の整備を行い、また DX と自動化を推進し職場環境の整備を行う等、取り組みを推進中であります。

（改革④）

事業本部の製品セグメントの選択と集中、事業構造変革に向けた取り組みを推進中であります。

SQC ファースト改革の進捗においては、執行側による毎月の進捗会議で取り組み状況を確認、顕在化された課題について迅速に対応しております。また、取締役会へは半期1度、取り組み状況を報告し、監督側でのモニタリングを行っております。

なお、当社グループへの SQC ファースト改革の浸透・定着度合いは、毎年実施しております社員意識調査のなかで確認し、アクションプランの進捗とともに、今後定期的に報告してまいります。

以 上

本件の問い合わせ先

株式会社東光高岳 経営企画部IR・広報グループ

〒135-0061 東京都江東区豊洲 5-6-36 豊洲プライムスクエア8F

Tel : 03-6371-5003 Fax : 03-6371-5436 HP : <https://www.tktk.co.jp/>

別 紙

SQCファースト改革の取り組み状況について

2025年11月6日
株式会社 東光高岳

SQCファーストの取り組み状況について

当社グループは、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、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2024年10月28日に策定し、当社グループ一丸となって、推進しております。

改革①～④について、具体的なアクションプランを策定し、取り組みを推進しているところであります。なお、SQCファースト改革の進捗においては、執行側による毎月の進捗会議で取り組み状況を確認、顕在化された課題について迅速に対応しております。また、取締役会へは半期1度、取り組み状況を報告し、監督側でのモニタリングを行っております。

なお、当社グループへのSQCファースト改革の浸透・定着度合いについては、毎年実施しております社員意識調査のなかで確認し、アクションプランの進捗とともに、今後定期的に報告してまいります。

SQCファースト改革	
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②	現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる
改革③	仕組みや環境でSQCファーストを確保する
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

	改革①	改革②	改革③	改革④
アクションプラン数	10	9	14	3
計画通り	9	3	6	3
ほぼ計画通り	1	6	8	0
達成困難	0	0	0	0

SQCファースト改革のアクションプラン一覧

各アクションプランは、概ね計画通りに進捗しております。

改革① 東光高岳グループ経営理念を策定し、浸透・定着活動を継続的に実施、また経営と第一線職場とのコミュニケーションの充実を図るべく、様々な取り組みを推進中であります

改革② 人財の確保・育成、また組織力強化に向けた計画を策定し実行する等、取り組みを推進中であります

改革③ 設計・製造・検査の各部門が、役割と責任を果たして十分に機能発揮するために業務分掌の見直しや必要なマニュアル類の整備を行い、またDXと自動化を推進し職場環境の整備を行う等、取り組みを推進中であります

改革④ 事業本部の製品セグメントの選択と集中、事業構造変革に向けた取り組みを推進中であります

アクションプラン 一覧

改革①

- ①企業理念・ビジョン・ credo見直し、理解浸透を図る
- ②経営からの積極的なメッセージの配信
- ③コーポレート機能の移転
- ④タウンホールミーティングの実施
- ⑤役員、組織長によるSQCファーストメッセージの発信
- ⑥各部門による意識改革の取り組み
- ⑦トップカイゼン活動へSQCファースト要素を加える
- ⑧SQCファースト考動評価
- ⑨投資の再精査と実行
- ⑩経営改革TF提言への対応加速と経営改革TFの再設置

改革②

- ①採用の強化
- ②育成カルテの運用
- ③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
- ④人財育成ローテーション
- ⑤自律学習支援の充実
- ⑥グループ大のカイゼン活動の展開
- ⑦勉強会、教え合い、高め合いの実践
- ⑧オープンな職場コミュニケーションの充実と変革
- ⑨生産現場の大所帯化解消・管理スパンの適正化

改革③

- ①社内マニュアル類の総点検と再構築
- ②設計技術の整理及び教育の実施
- ③過剰スペック抽出と顧客提案
- ④役割分担の明確化
- ⑤標準リードタイム設定とステータスの見える化
- ⑥試験回路の健全性確認と定期チェック
- ⑦試験方法・記録の健全性の定期チェック
- ⑧潜在リスク・予防と顕在時の的確対応に向けた責任体制の明確化
- ⑨企業倫理活動の強化
- ⑩サステナビリティ委員会の運用開始
- ⑪グループ経営の強化
- ⑫製造・検査チェックシートのデジタル化
- ⑬製造・検査ラインのデジタル化・自動化推進
- ⑭サイロ化防止とPMIの実行

改革④

- ①自前主義から脱却した買いまとめを指向
- ②低シェア機種的设计アライアンスとODM化による高差益分野リソース確保
- ③部品の共同調達による部品リードタイム短縮化

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（1）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
1.企業理念・ビジョン・クレド見直し、理解浸透を図る	企業理念・ビジョン・クレドを今日的に見直し、全社員に理解・定着させる	・2025年4月に東光高岳グループ経営理念（パーパス・ビジョン・クレド）を策定、5月に社内説明会を実施 ・経営理念に沿った各職場ミッションの定義を実施 計画通り
2.経営からの積極的なメッセージの配信	経営層メッセージを月1回、社内イントラに発信する	・2025年4月～10月で、5月を除き発信できた。小山、蓮田事業所には、大型モニターを設置し配信を実施 ほぼ計画通り
3.コーポレート機能の移転	経営層と第一線職場の距離を縮めるため、現場へアクセスのよいオフィス移転を実施する	・オフィス移転検討は継続検討中、その間、経営会議を月2回の工場開催を実施し、意見交換機会を増やす 計画通り
4.タウンホールミーティングの実施	経営層と第一線職場社員との意見交換を実施し、経営と現場の距離を縮める	・2024年度は、管理職を中心に小山・蓮田で5回、浜松で1回実施、2025年度は一般職を中心に展開中（小規模拠点を含め、11回実施） 計画通り
5.役員、組織長によるSQCファーストメッセージの発信	社内イントラ上に役員、組織長のSQCファースト考動宣言を掲載する	・2024年度は、役員の考動宣言を掲載、2025年度は役員の考動宣言に対する振返りと組織長の考動宣言を掲載 計画通り
6.各部門による意識改革の取り組み	各部門の意識改革の取り組みを調査、把握し、好事例を水平展開する	・2025年5月に意識改革調査を実施、8月に好事例を各部門へ共有 計画通り

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（２）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
7. トップカイゼン活動へSQCファースト要素を加える	CKO最高カイゼン責任者・社外取締役によるトップ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、SQCファーストの意識を向上させる	・カイゼン指導会にて、SQCファーストを踏まえた指導を展開中 ・安全・品質に係るカイゼンの推進 ・2025年6月e-ラーニングを活用した基礎教育の実施 ・8月カイゼン考動の心得策定、指導会で唱和を実施 計画通り
8. SQCファースト考動評価	人事評価において、SQCファースト・カイゼン・クレドの実践状況を評価対象とする	・2024年度詳細制度設計完了、2025年7月より管理職から適用 計画通り
9. 投資の再精査と実行	事業計画の達成と予算精度向上を目的に、計画投資の確実な実行と予算外投資を精査、モニタリングする	・予算外、予算超過の投資に対して、金額区分に応じて経営層による承認を必要とする特別ルールを設け、社内イントラで周知、展開中 計画通り
10. 経営改革TF提言への対応加速と経営改革TFの再設置	問題意識を持ち、主体性を発揮して考動する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社員自ら検討、提言する活動とする	・2025年4月にTFメンバーを社員公募で募集、メンバー6名を選出し、「ミライ会議」を組成 ・ミライ会議メンバーで、東光高岳グループ経営理念の冊子、ポスターを検討、9月に完成、全社員へ配布 ・ミライ会議主導で、経営理念浸透活動について、他社との意見交換を実施する等、検討展開中 計画通り

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）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
1.採用の強化	事業継続に十分な人財を確保するため、採用活動を強化する	・高卒、専門卒、大卒採用については、学生動向を踏まえ、様々なアプローチを展開中 ・外国人採用については、出身国によらず採用活動を展開中 ・社内ニーズを踏まえ、エージェントとの緊密な連携と手順見直しによりスピーディーな選考を展開中 ほぼ計画通り
2.育成カルテの運用	社員の成長意欲が向上し自立するスパイラルの中で、マインドセットは出発点となるため、これを「育成カルテ」を活用して明文化し、面談で合意形成を図り、質の高い動機付けを行う	・設計開発・本社コーポレート部門では、育成カルテを活用した育成カリキュラムを運用開始 ・製造・工程管理部門では、育成カルテ作成に必要なスキルマップの作成が遅延 ・品質統括・DXカイゼンでは、スキルマップは完成し、育成カルテを作成中 ・今後、営業・品質保証部門へ展開予定 ほぼ計画通り
3.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	タレントマネジメントシステムを有効活用して人財の可視化を実現、有事の際に十分な人財確保を実現する	・2025年3月までに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の作成遅延の影響で、社内イントラへの掲載が遅延、現在対応中 ・カオナビシステムを活用した職務経歴の可視化に向け、データ整理は完了、10月にデータ公開予定 ほぼ計画通り
4.人財育成ローテーション	部門のサイロ化防止と人財育成の観点から、定期的な人財ローテーションの仕組みを整備し、実行する	・事業本部のローテーションに関する考え方をヒアリング ・人財適正を見極める仕組みづくりであること、またキャリアパスの設定を含んだローテーション案を検討中 ほぼ計画通り

改革② 現場力の進化と、これを支える「人と組織」をつくる（２）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
5.自律学習支援の充実	社員の成長意欲をサポートする自律学習支援の仕組みを構築する	・e-ラーニング以外のコンテンツとして外部研修を実施予定、研修先の選定は完了 ・資格試験合格祝い金の見直し検討を実施中 ほぼ計画通り
6.グループ大のカイゼン活動の展開	CKO（カイゼン最高責任者）の分身として事業本部にcKOを設置、またグループ会社にもCKOを設置、カイゼンを仕事の中心に置くための部門内での啓蒙、実践活動を推進する	・2025年4月と9月に当社グループCKO会議を実施 ・cKO、グループ会社CKOが、外部講師によるカイゼン実践教育を受講 ・6月にタカオカ化成のトップカイゼン指導会を実施（本体は、毎月実施） 計画通り
7.勉強会、教え合い、高め合いの実践	社員一人ひとりが自らの仕事のプロとして考動し、職場では報連相・傾聴・対話を重視し、自律的に仕事をより良くするための問題発見&カイゼンを進める組織風土を醸成する	・2025年5月に各部門の勉強会、教え合い等に関する調査を実施、8月に好事例を各部門へ共有 ほぼ計画通り
8.オープンな職場コミュニケーションの充実と変革	全部門で、業務計画の進捗とPDCA・職場課題の共有など、全員参加でオープンな対話活動を推進、定着させる	・週1回、1時間以上のグループミーティングの実施 ・カオナビに、360度評価、1on1、Eニアグラムを実装し、コミュニケーションツールとして活用できる環境を整備 ・イマカツ（明日のために今すぐできる活動）の推進と各事業所での、あいさつ奨励週間の活動実施 計画通り
9.生産現場の大所帯化解消・管理スパンの適正化	生産現場の管理職が、現場の一人一人と対話ができ、メンバーにミッションを与え、支援できる環境にする	・電力プラント、電力機器、計量の大所帯3事業本部の意見を集約、課題感を経営層と共有 ・特に人数の多い電力プラント事業本部の部長、GMに対してヒアリングを実施し、現組織体制の評価を実施 計画通り

改革③ 仕組みや環境でSQCファーストを確保する（1）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
1.社内マニュアル類の総点検と再構築	現在の業務と整合した社内マニュアル類（製造・検査手順書を含む）が整備し、必要に応じて共有化を図る	・モデルケース7機種の手順書の見直し完了 ・モデルケース以外の製品で、作業手順書のないものの洗い出しを実施（電力機器、GXS、光応用終了、電力プラント87%、計量99%終了） ・手順書見直し後の教育実施（電力機器、光応用終了、電力プラント84%、計量99%、GXS93%終了） ほぼ計画通り
2.設計技術の整理及び教育の実施	現在の業務と整合した設計技術書が整備され、必要に応じて共有化を図る	・設計技術標準の見直しスケジュールを策定し、見直しを実施中（見直し進捗率：電力プラント26%、電力機器13%、計量33%、GXS未着手、光応用100%） ほぼ計画通り
3.過剰スペック抽出と顧客提案	顧客から過剰なスペック要求があった場合、その対応方法について仕組みを構築する	・関連基準（デザインレビュー基準、契約内容確認基準）の見直し完了 ・既存製品の過剰スペック仕様の棚卸調査実施（電力プラント1件、電力機器18件抽出） ほぼ計画通り
4.役割分担の明確化	設計・製造・検査の三権分立をはじめとした、各部門の役割・責任を明確にした形で業務分掌へ落とし込み、特定の部門へのしわ寄せを防止する	・設計・製造・検査での業務執行状況を部長、GM対象にアンケートを実施 ・三権分立が機能していないとの回答に対するフォロー、深堀調査を実施中 計画通り
5.標準リードタイム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）における適正なリードタイム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	・製品毎の生産プロセスの現状調査を実施 ・ステータスの見える化対象製品の選定 ほぼ計画通り

改革③ 仕組みや環境でSQCファーストを確保する（2）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
6.試験回路の健全性確認と定期チェック	AC耐電圧と雷インパルス耐電圧の定期的な回路チェックを実施していくにあたり、チェック方法を規程化することで、運用ルールを策定する	・試験設備の調査、リスト化完了 ・規程改訂済（小山、蓮田、各事業所で規程があるため、将来的には統一する方向） ・2025年5月、9月に点検実施、異常ないことを確認（半期に1度実施）
7.試験方法・記録の健全性の定期チェック	出荷試験時に使用するチェックシート・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、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ことを確認、業務と整合した設計技術書が整備され、必要に応じて共有化を図る	・有識者による一部製品の出荷試験レビューを実施、問題ないことを確認、今後全製品へ展開予定
8.潜在リスク・予防と顕在時の的確対応に向けた責任体制の明確化	平時は、潜在的なリスクを分析・評価し、その影響を最小限に抑えるための予防を施す。リスク顕在化時は、情報を迅速かつ正しく入手し、安全とコンプライアンスを第一に的確で即応性のある対策を講じていく	・2024年12月リスク管理規程と非常災害対策マニュアルを改訂 ・リスク顕在時のリソース確保策として、カオナビを活用したシステムを整備中。
9.企業倫理活動の強化	企業倫理活動の強化により、組織と個人が社会的な責任を果たすための道徳的な原則や価値観を高め、お客さまや社会からの信頼を獲得する	・2024年度の企業倫理意識調査結果の分析に基づいた、各組織にあった企業倫理活動を展開中 ・企業倫理月間（6・10月）にあわせた、企業考動憲章・考動指針の推進活動の実施 ・懲戒事例の社内イントラへの公開実施 ・CRO・リスクコンプライアンス統括部と各部門の企業倫理担当との意見交換会実施（2025年 52名）

ほぼ計画通り

ほぼ計画通り

ほぼ計画通り

ほぼ計画通り

改革③ 仕組みや環境でSQCファーストを確保する（3）

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
10.サステナビリティ委員会の運用開始	潜在リスクや機会を抽出して、経営計画（マテリアリティやKGI指標）に反映する	・2025年6月 2024年度の取り組みをレビュー、取締役会へ報告 ・2025年度のサステナビリティ基本方針、当社グループにおけるリスクと機会、マテリアリティのレビュー完了 計画通り
11.グループ経営の強化	グループ各社の機能と役割・ミッションが明確であり、攻めと守りのガバナンス体制や仕組みが確立し、企業価値向上を図る	・2025年5月 グループ会社各社へ2027中期経営計画および東光高岳グループ経営理念について説明を実施 ・2025年6月にグループ経営会議を実施、グループ大での戦略、課題を共有、四半期毎に開催予定 計画通り
12.製造・検査チェックシートのデジタル化	チェックシートの手入力から脱却し、不正防止、エビデンス強化、作業の効率化を図る	・検査チェックシートを優先に電子化に取り組中 計画通り
13.製造・検査ラインのデジタル化・自動化推進	スマートファクトリー化(自動化・デジタル化など)に向けた全社の取組方向性を策定し、実行する	・社長直下プロジェクトにおいて、自動化の全体方向性や対象設備を検討中 ・スマラボによる技術テーマ29件について、16件検証完了 計画通り
14.サイロ化防止とPMIの実行	業務を遂行するうえで統合が完了していない部分があり、全体最適視点で業務内容を統合し、業務の効率化を図る	・2025年8月 部門による業務棚卸を実施、統一されていない業務について抽出完了 ・抽出された業務の統一可否について検討中 計画通り

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

アクションプラン	取り組み内容	直近の活動内容
1. 自前主義から脱却した買いまとめを指向	電力プラント事業本部の持続的成長のために、既存事業は自前主義（自社製造品しか品質保証できない）から脱却し、アライアンス、および技術営業・エンジニアリングなどの付加価値提案力を強化して、委託・買いまとめを指向する	・パートナーとの協議を実施、検討継続中 ・成長に向けた施策について検討継続中 ・電力プラント事業本部内のカイゼンとして、営業と工場間の情報連携の整流化施策検討、推進中 計画通り
2. 低シェア機種的设计アライアンスとODM化による高差益分野リソース確保	低シェア製品は、設計統一による部品共通化やODMを活用し高差益分野へリソースを配分する	・ODM先を選定し、ODMに向けた協議を実施 ・協力会社と部品共同調達や設計統一の可能性について協議を実施 計画通り
3. 部品の共同調達による部品リードタイム短縮化	アライアンス先を選定し、部品の共同調達や相互供給等検討を進め、Win・Winの関係を構築する	・アライアンス先と部品の共同調達や相互供給について協議を実施 計画通り