



2018年5月10日

各 位

会 社 名 三菱マテリアル株式会社
代 表 者 名 取締役社長 竹内 章
(コード番号 5711 東証第1部)
問 合 せ 先 総務部広報室長 鈴木 信行
(電話番号 03-5252-5206)

「ガバナンス強化策モニタリング委員会」及び「指名・報酬委員会」の設置について

当社は、当社グループにおいて発生した品質問題に係る対応策として、本問題が発生した各子会社において再発防止策(①)を実施することに加え、グループ全体のコーポレート・ガバナンス体制の強化のため、2017年12月28日に「当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策」(②)を策定するとともに、本年3月28日に「当社グループのガバナンス体制の強化策」(③)を策定し、具体的な取組みを進めております(以下①②③を合わせて「本施策」)。本施策の内容と進捗状況の詳細は別紙の通りです。

本施策をより迅速かつ確実に推進するため、本日開催の当社取締役会におきまして、本施策の推進状況を監督する機関として、社外取締役及び社外専門家による「ガバナンス強化策モニタリング委員会」の設置を決議いたしました。また、取締役等の選解任及びその報酬に関する取締役会の判断の透明性及び客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」を設置することについても決議をいたしました。

本施策を着実に遂行して、株主の皆様やお客様、社会からの信頼を早期に回復することが、当社の企業価値維持のための至上命題であると認識しております。更には、中期経営戦略(対象期間は2017年度から2019年度)に基づく諸施策を、継続性をもって推進することが、当社企業価値向上のために必要であると考えております。

これら委員会の設置によりコーポレート・ガバナンス体制の強化を図り、当社グループの企業価値の維持・向上のために全力で取り組んでまいります。

記

1. ガバナンス強化策モニタリング委員会の設置について

1) 設置の目的

会社の執行機関とは独立した立場から、本施策の進捗状況を監督する。

2) 委員会の構成

①本委員会を構成する委員は、全員を社外取締役又は社外専門家とする。

②本委員会の委員長は、社外取締役の中から、委員の協議により選任する。

③設置当初の委員は次のとおり。

得能 摩利子氏(社外取締役)

渡辺 博史氏(社外取締役)

武中 和昭氏(一般社団法人日本能率協会 常務理事)

3) 業務

本委員会は、次の業務を行う。

①本施策の進捗状況の確認・監督

②上記①の結果に関する取締役会への報告、及びその結果を踏まえた課題への対応等に関する取締役会への助言・提言

4) 設置日

2018年5月10日（本日）

2. 指名・報酬委員会の設置について

1) 設置の目的

当社取締役及び執行役員を選解任並びにその報酬に関する取締役会の判断の透明性及び客観性を担保する。

2) 委員会の構成

①本委員会を構成する委員は5名以内とし、取締役会長及び取締役社長以外の取締役の中から、取締役会決議により選任し、社外取締役が過半数を占めるものとする。

②委員長は、社外取締役である委員の中から、取締役会決議により選定する。

③設置当初の委員及び委員長は、第93回定時株主総会で取締役に選任されることを条件として、次のとおり予定している。

委員 得能 摩利子（社外取締役）、渡辺 博史（社外取締役）、杉 光（社外取締役）、小野 直樹（取締役副社長執行役員・経営戦略本部長）、鈴木 康信（取締役専務執行役員・金属事業カンパニープレジデント）の5氏
委員長 得能 摩利子氏

3) 審議事項

本委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申するものとする。

①取締役及び執行役員を選解任方針・基準、各候補者案

②取締役社長をはじめとする経営幹部の後継者計画

③取締役及び執行役員の報酬制度・水準

④その他上記に付随する事項

4) 設置日

2018年6月22日（定時株主総会開催日）

3. 両委員会設置後の本施策推進体制について

新たに前述1・2の両委員会を設置することにより、本施策の推進体制を以下の通りといたしました。

1) 社内推進体制

本施策の着実な実行とその状況確認を行うための部門横断的な組織として、本年4月1日付で、グループガバナンス強化推進本部を設置し、本推進本部が事業部門との緊密な連携を図り、本施策を推進しております。加えて、本施策を含むガバナンスに関する事

業部門の年度の方針・計画を審議する会議体として、本年4月1日付で、ガバナンス審議会を設置しております。

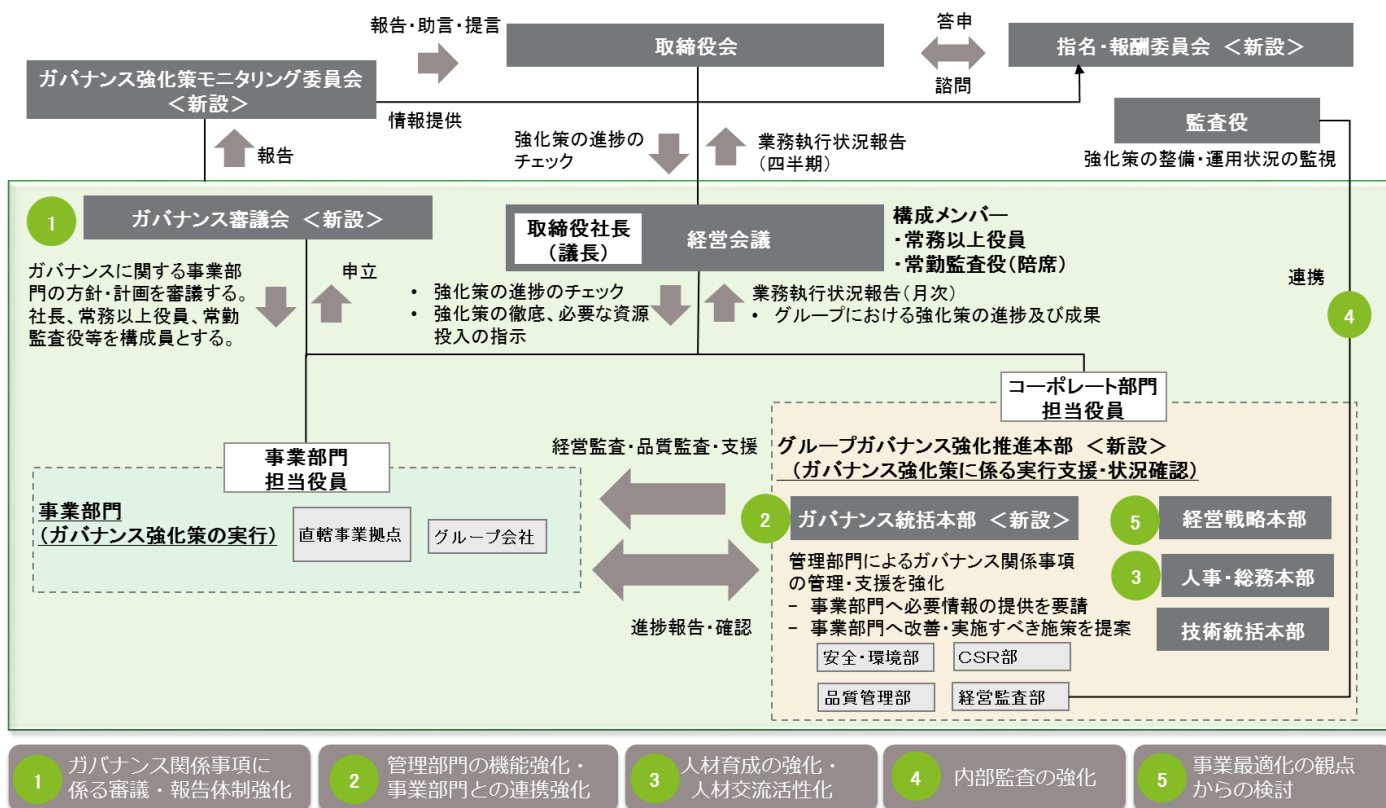
また、グループガバナンス強化推進本部及び事業部門から経営会議・取締役会に対し業務執行状況の報告を行う体制とし、経営会議・取締役会による適切な監督及び指導を行います。

2) モニタリング体制

ガバナンス強化策モニタリング委員会は、本施策の進捗状況の確認・監督を行い、その結果を取締役に報告するとともに、課題への対応等に関する取締役会への助言・提言を行います。また、同委員会は、本施策に関する社内取締役の実績・成果についてもモニタリングいたします。

指名・報酬委員会は、ガバナンス強化策モニタリング委員会から得た取締役の選解任の判断に必要な情報も踏まえ、取締役及び執行役員を選解任方針・基準、候補者案、経営幹部の後継者計画及び報酬制度・水準等を審議し、取締役会に対して答申いたします。同委員会は、当社のコーポレート・ガバナンス体制強化のための重要な機関として、取締役、執行役員を選解任及び報酬制度の決定について、責任を持って重要な役割を果たし、その透明性、客観性の確保に資するものであります。

<ご参考>当社グループガバナンス体制強化策のフローチャート



以上

品質問題概要

本事業対象会社および内容一覧

社名	対象製品	対象顧客数	内容
三菱電線工業社	シール	218 社	検査記録の数値書換、検査不実施 等
	メクセル	5 社	検査記録の数値書換 等
三菱伸銅社	黄銅条・銅条	30 社	検査記録の数値書換 等
三菱 アルミニウム社	圧延	8 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
	押出	114 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
立花金属工業社	押出	339 社	検査記録の数値書換、検査方法不備 等
ダイヤモンド社	焼結部品	113 社	検査記録の数値書換、検査未実施 等
	合計社数	762 社 ※	※子会社間での重複除く

品質問題の再発防止策

不適合品出荷に至った主な原因

- ◆ 受注段階における製品開発・受注過程へ働き掛ける仕組みの不十分さ
 - ◆ 「受注」「納期」偏重の姿勢
 - ◆ 工程能力を超えた仕様での受注、量産
- ◆ 品質保証体制の仕組みの不備
 - ◆ 他部門から品質保証部門へのプレッシャー
- ◆ 規格遵守に対する意識の低さ
 - ◆ 品質管理ができているという驕りの意識
 - ◆ 品質問題に関するリスク感度の低さ
- ◆ 事業に対する資源不足（検査人員・検査設備の不足など）
- ◆ 監査手続きの形骸化

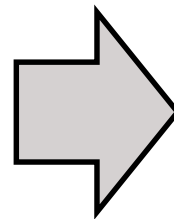
品質問題の再発防止策

（当社グループの品質管理に係るガバナンス体制の再構築策）

- 1) 受注時のフロントローディングシステムの浸透
- 2) 品質管理部門の体制・権限の強化
- 3) 品質教育の拡充
- 4) 検査設備自動化の推進
- 5) 品質監査の強化
- 6) 外部コンサルタントの活用

特別調査委員会最終報告書

不適切行為をより早期に発見、是正できなかった事実から、企業風土改革・ガバナンス強化が必要との認識のもとでの施策、対応のスピード感が欠けていたと言わざるを得ない



品質管理を含むグループガバナンスの強化等の措置に、より一層強い危機感とスピード感をもって、再発防止に努めるべき

グループガバナンス体制強化策

1

ガバナンス関係
事項に係る審議
・報告体制強化

- ◆グループ全体でリスク低減と問題の未然防止に取り組む体制を構築
→ 2018年4月 ガバナンス関係事項の方針、計画等について、「ガバナンス
審議会」を通じて審議し、共有実施

2

管理部門の機能
強化・事業部門
との連携強化

- ◆ガバナンス統括本部を2018年4月1日に新設
ガバナンス統括本部を設置し、管理部門によるガバナンス関係事項の管理・支援
機能の強化を図る

3

人材育成の強化
人材交流活性化

- ◆ガバナンス関係事項の教育を拡充する
- ◆グループ内の人材交流を促進し、コミュニケーションの深化を図るとともに、
異部門交流で培う知識・経験を通してグループ全体での人材育成を進める

4

内部監査の強化

- ◆ガバナンス統括本部内の各部署が連携し、頻度、内容ともに拡充する

5

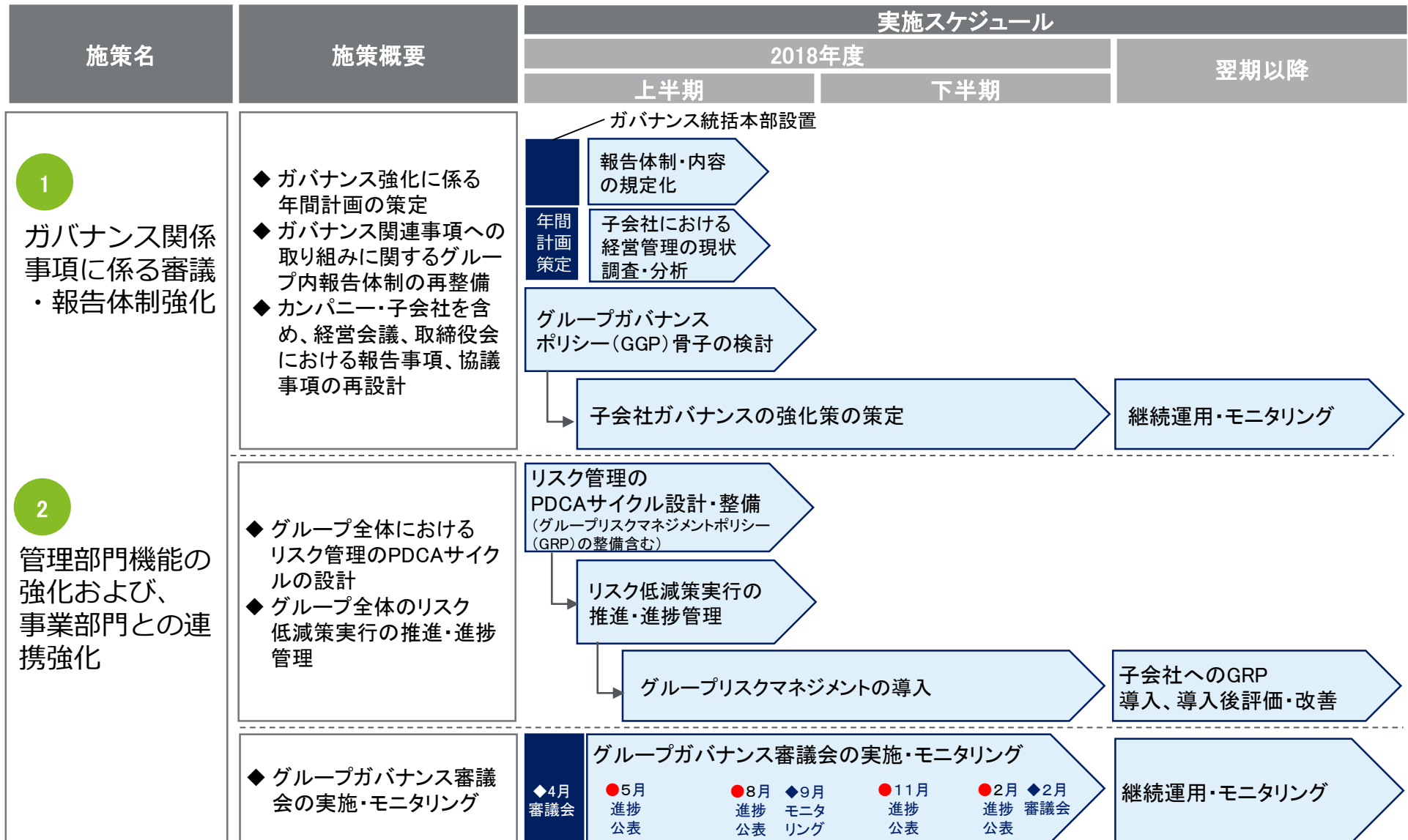
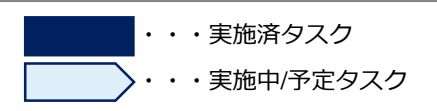
事業最適化の
観点からの
検討

- ◆ガバナンスが機能しているか否かを事業ポートフォリオ検討における重要な
判断基準の一つとする
- ◆ガバナンス能力と事業領域とがミスマッチにならないよう適切なバランスを
追求する

※グループガバナンス体制強化策の進捗状況については、IR経営説明会等の機会を通して、社外にもお知らせする予定。

グループガバナンス体制強化策

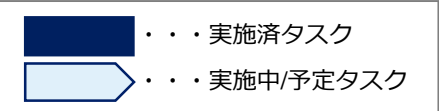
グループガバナンス体制強化策（1/4）



（毎月経営会議で進捗報告）

グループガバナンス体制強化策

グループガバナンス体制強化策 (2/4)



施策名	施策概要	実施スケジュール		
		2018年度		翌期以降
		上半期	下半期	
<div style="text-align: center; background-color: #008000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> <p>人材育成強化、 人材交流の活性化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループ各社の経営幹部に対するガバナンス関連事項の教育 ◆ リスクマネジメントやリスク情報の報告システムに係る周知・徹底 	経営幹部研修実施	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 子会社ガバナンス・リスクマネジメントに関する説明・教育研修の実施 <経営トップによるリーダーシップミーティング> </div> <div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 品質管理に関する教育研修の実施 </div>	
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施 ◆5月 調査実施 ◆7月 調査実施 ◆10月 調査実施 ◆1月 調査実施 </div>		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> 組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施 </div>
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 人材交流の活性化に係る人事施策の検討 (GGPの骨子検討と連携) </div>	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> 人材交流の活性化に係る人事施策の導入・実施 (子会社ガバナンス導入と連携) </div>	
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 部門間・親子会社間・子会社内の人材交流の活性化 ◆ グループ全体での人材育成 	<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> グループ全体での人事育成計画の策定・実施 </div>		
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 小集団活動での対話 (コンプライアンス、職場活性化) </div>		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> 各種施策の継続実施 </div>
		<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> リーダーシップミーティングを通じた管理職の意識改革 (コンプライアンス研修、風通しの良い職場作り) </div>		
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織風土改革 ~自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織~ 				

グループガバナンス体制強化策

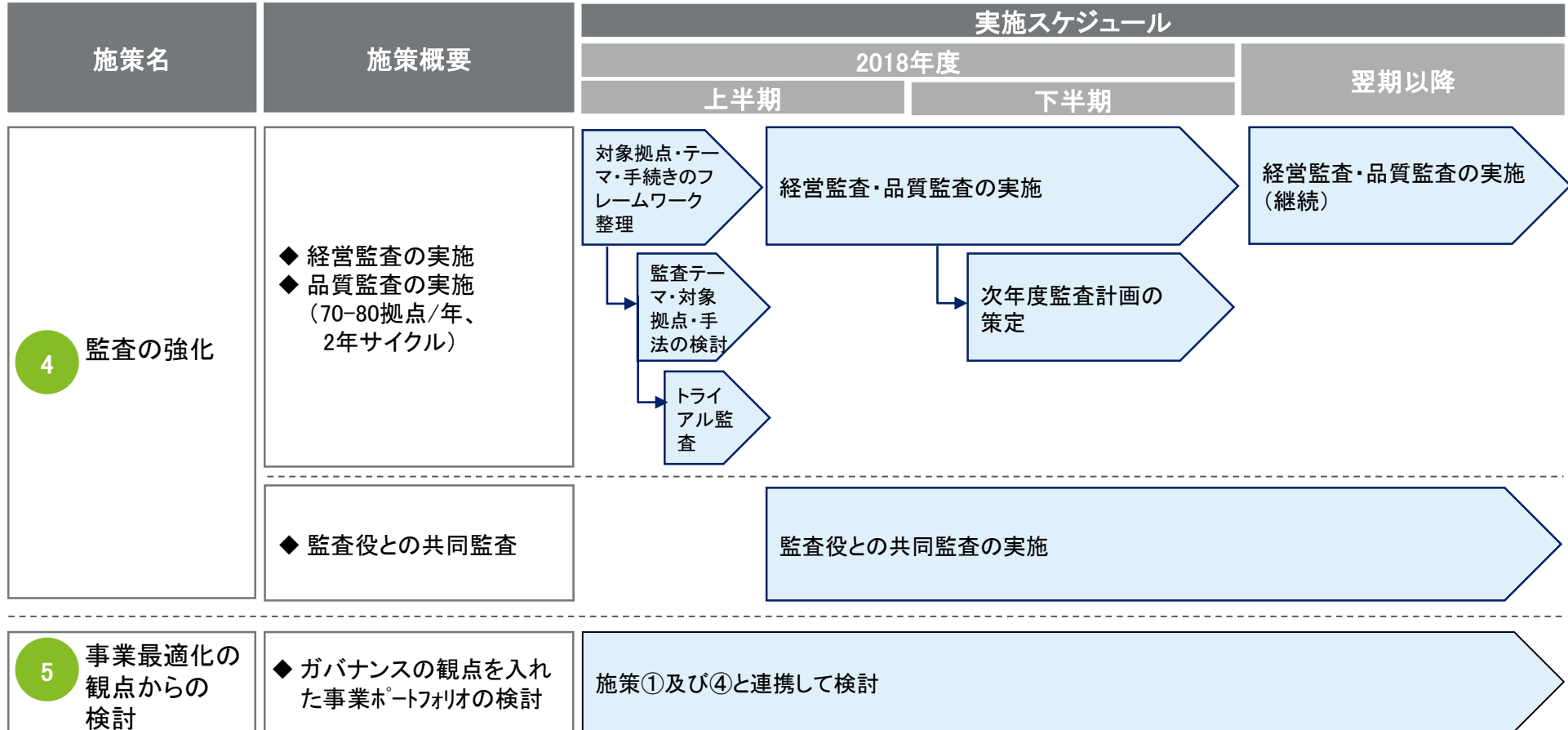
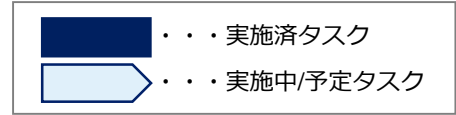
グループガバナンス体制強化策 (3/4)

～自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織を目指して～

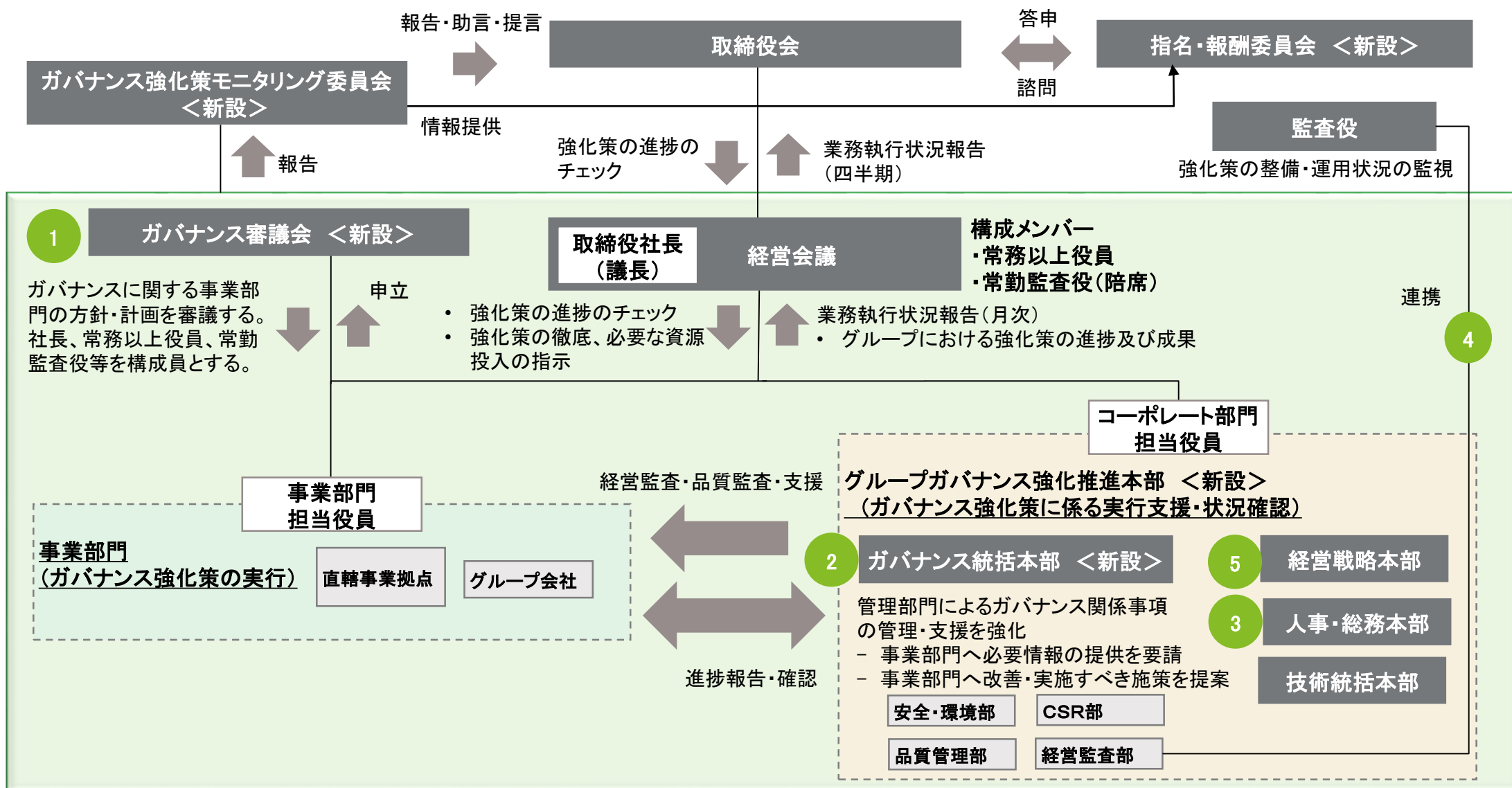
対象	施策名	2018年度		摘要・備考	
		上半期	下半期		
経営トップ層	リーダーシップ ミーティング (継続実施)	社長	◆ 社長によるグループ会社社長・直轄事業所長とのミーティング ◆ 異なる事業部門からの対象者をグルーピングし、縦割り意識の解消を図る	・リーダーシップ改革（今回は危機管理マインド醸成） 1) 今般の品質問題の経緯、対応状況及び対応方針等の伝達 2) トップの責任の重さを伝える 3) ガバナンス体制の再構築の意義説明 4) 各社・各事業所のガバナンスに関する重要課題や解決策等に関するディスカッション 5) 講師役を務めることで理解を深める ・現場の声を経営陣、管理職が吸い上げ、真摯に対応するマインドを育成 ・グループ会社社長、事業所長からの展開の支援強化（必要に応じファシリテーター派遣）	
		グループ会社社長			◆ グループ会社社長→各社経営幹部へ展開（部長以上+孫会社社長） ◆ 各社担当役員→管理職→一般社員へ展開 ◆ 孫会社社長→各社管理職→一般社員へ展開
		事業所長			◆ 事業所長→管理職→一般社員へ展開
管理職全階層	副社長、常務による対話	◆ 子会社・事業所管理職層への講話、直接対話、ワークショップ形式などによりコミュニケーションの深化を図る		・直接コミュニケーションにより、本社と現場との距離を縮める ・品質コンプライアンス問題の経緯、当社が置かれた状況、対応方針等を伝え、当事者意識と危機感の醸成、管理職の意識改革を図る	
	コンプライアンスワークショップ	◆ 専門機関（外部リソース）による集合研修 ◆ 当社グループの品質コンプライアンス問題をケーススタディとしたワークショップ形式 ◆ 対象者は、事業拠点の管理職層			・自組織に関する現状認識に基づいて、当事者意識を掘り起こし、自組織をどう変えたいかの考えを問う ・当社グループの事例をケーススタディとして用い、繰り返し伝えることで、今次品質問題の風化を防ぐ
第一線	小集団活動の展開	◆ 小集団活動を利用した自主的、継続的ワークショップ ◆ コンプライアンスマインドの醸成 ◆ 職場内・職場間のコミュニケーション向上		・必要に応じ社内外からファシリテーター派遣による支援強化を行う	

グループガバナンス体制強化策

グループガバナンス体制強化策（4/4）



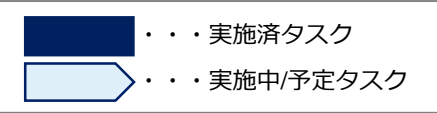
グループガバナンス体制強化策の推進体制



- 1 ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化
- 2 管理部門の機能強化・事業部門との連携強化
- 3 人材育成の強化・人材交流活性化
- 4 内部監査の強化
- 5 事業最適化の観点からの検討

品質問題の再発防止策

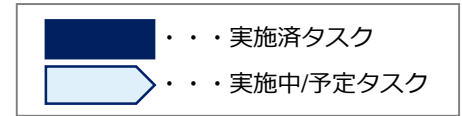
品質問題の再発防止策 (1/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
①受注時のフロントローディングシステム(FLS)の浸透 受注時に、事業内の各部署において生産能力を考慮し、受注可能な製品であることを検討した上で仕様や受注を決定する仕組み(FLS)の浸透を図る。	◆ガイドライン制定、周知 ◆運用状況確認	FLSガイドライン制定、周知	・FLSガイドラインの見直し実施	・FLS実施状況の確認(品質監査時)、定期見直し	
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・見積時DR強化 ・技術データ蓄積	・設計・開発段階からの審議体制確立	・受注決定プロセスの再検討と運用改善	
②品質管理部門の体制・権限の強化 ガバナンス統括本部・品質管理部門が中心となって、グループ全体の品質管理レベルの向上を図るための体制を整備するとともに、事業・製品毎に必要な品質管理機能を構築する。	◆各事業組織の品質保証機能の独立性確保確認 ◆各事業組織の品質保証部門の責任範囲、履行状況確認	調査	・確認 ・改善案策定	・品質監査時に運用状況確認 ・体制・権限の見直し、教育	
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・品質保証部門の組織変更 ・品質保証関連人員の増員 ・品質管理ポリシー作成	・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保	・出荷前検査体制・設備の強化	・品質保証基準の見直し、品質管理システムの構築
		・品質保証部門人材の質・量の強化		・ローテーションの実施	

品質問題の再発防止策

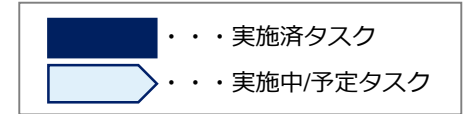
品質問題の再発防止策 (2/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
③品質教育の拡充 当社グループの全従業員が、品質の重要性及び品質を維持・向上するために行うべきことを理解することを目指し、グループ各社の業態に応じた実践的な教育体系を構築する。	◆国内外拠点の関係従業員への品質教育実施 ◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・研修準備	・研修実施	・フォロー、教育内容見直し ・コンプライアンス教育 ・今次事象を題材とした資料による教育実施 ・管理職対象リーダーシップミーティング ・現場リーダー層スキル支援教育	
④検査設備自動化の推進 データ書き換え等の不正行為を防止するため、検査データの自動取得や、管理システムへの取り込み等を進める。	◆検査設備自動化(3カ年) ◆対象5社の主な品質問題再発防止策	・データ収集、取り纏め ・社内基幹システム改善、機能強化	・検査設備自動化の進捗確認 ・グループ内で情報共有し、横展開 ・自動化対応検査機器の導入 ・社内基幹システムへのデータ自動取り込み化 ・最新の計測技術、自動化技術の導入	継続 ・検査成績書発行システム改善 ・納入仕様のデータベース化 ・測定データ自動収集	

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (3/3)



施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
⑤品質監査の強化 監査部門の独立性向上、権限強化および品質監査周期の短縮等により、より充実した品質監査を目指す。	◆品質監査でのチェックリスト見直し実施	制定	・制定以後随時見直し実施		
	◆品質監査すべき全対象拠点への品質監査実施	・計画、準備	・品質監査実施		
⑥外部コンサルタントの活用 品質管理に第三者の視点を導入するため、品質管理に精通した外部コンサルタントを継続的に起用する。	◆品質コンサルタント指導会の実施	・各拠点に対し品質コンサルタント指導会を実施 ・各社改善進捗状況確認、グループ内で情報共有し横展開			
	◆対象5社の主な品質問題再発防止策				