



2018年8月7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 小野 直樹
(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)

当社グループのガバナンス体制強化策の実施状況及び品質問題等への対応状況について

当社連結子会社である三菱電線工業株式会社（以下「電線社」）、三菱伸銅株式会社（以下「伸銅社」）、三菱アルミニウム株式会社（以下「アルミ社」）、立花金属工業株式会社（以下「立花金属社」）及び株式会社ダイヤモンド（以下「ダイヤモンド社」）において、データの書き換え等の不適切な行為によりお客様の規格値または社内仕様値を逸脱した製品等（以下「不適合品」）を出荷した事実並びに当社直島製錬所において銅スラグ骨材のJIS認証の取消し処分を受けた事実（以下「直島製錬所事案」）につきましては、お客様、株主様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。

「当社グループのガバナンス体制の強化策」並びに「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及び再発防止策」の実施状況について、下記の通りご報告いたします。また、「不適合品出荷に係る対応状況」について、併せてご報告いたします。

記

1. 当社グループのガバナンス体制の強化策について

当社グループにおいては、グループガバナンスに関する課題への対応策として、「ガバナンス関係事項に係る審議・報告・フォローアップ体制の強化」、「管理部門における機能の強化及び事業部門との連携強化」、「人材育成の強化、人材交流の活性化」、「内部監査の強化」、「事業最適化の観点からの検討」に取り組んでおります。これらの各施策の主な進捗状況については、別紙をご参照下さい。

2. 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及び再発防止策について

当社グループにおいては、品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、「フロントローディングシステム（FLS）の浸透」、「品質管理部門の体制・権限の強化」、「品質教育の拡充」、「検査設備自動化の推進」、「品質監査の強化」及び「外部コンサルタントの活用」の各施策に取り組んでおります。当社グループ全体並びに電線社、伸銅社、アルミ社、立花金属社及びダイヤモンド社5社（以下「対象5社」）の主な取り組み状況については別紙をご参照下さい。

なお、直島製錬所事案に関しましては、当社が8月1日付で公表した「当社直島製錬所におけるJIS認証取消し処分への対応状況について」にて、安全性確認の結果等をお知らせしております。また本件の再発防止策の進捗状況については、今後上記5社と同様にご報告してまいります。

3. 安全性確認の状況について

対象5社における不適合品出荷については、各社とも、お客様のご協力をいただきながら安全性の確認を進めております。2018年8月6日現在の進捗状況は次の通りです。表中のカッコ内の数値は2018年5月10日にお知らせした数値です。

なお、上述の子会社から不適合品が出荷されたお客様全体のうち、約98%のお客様に関して安全性確認を完了しております。また、電線社、伸銅社、アルミ社及び立花金属社については、全てのお客様について安全性に関する主要な事項について問題ないことを確認済ですので、次回以降の開示の対象外とさせていただきます。

安全性の確認にかかる進捗状況の分類は、以下の通りです。

- A. お客様にて安全性確認を完了いただいたもの。
- B. お客様にて、当面の問題はないと判断いただいているが、更なる検証を引き続き進めていただいているもの。
- C. 各社（電線社、伸銅社、アルミ社、立花金属社又はダイヤモンド社）が、技術的見解から高い確度をもって安全性が推認できると判断し、お客様にお伝えしているもの。
- D. 不適合品を納入した旨の連絡をさせていただいているもの。

1) 電線社

製品	お客様数	A	B	C	D
シール材	218社	213 (201)	5 (17)	0 (0)	0 (0)
メクセル	5社	3 (3)	2 (2)	0 (0)	0 (0)

2) 伸銅社

製品	お客様数	A	B	C	D
黄銅条・銅条製品	30社	30 (29)	0 (1)	0 (0)	0 (0)

3) アルミ社

製品	お客様数	A	B	C	D
	120社				
圧延製品	8社	8 (7)	0 (1)	0 (0)	0 (0)
押出製品	114社	111 (40)	3 (74)	0 (0)	0 (0)

(注) 圧延製品と押出製品のお客様数には、2社の重複がございます。

4) 立花金属社

製品	お客様数	A	B	C	D
押出製品	339社	288 (129)	51 (200)	0 (10)	0 (0)

5) ダイヤメット社

製品	お客様数	A	B	C	D
焼結機械部品等	113社	51 (33)	51 (33)	11 (47)	0 (0)

4. ガバナンス強化策モニタリング委員会の活動について

対象5社の再発防止策、2017年12月28日に公表した「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」、本年3月28日に公表した「当社グループのガバナンス体制の強化策」の第1四半期中の進捗（以下総称して「本施策等」）については、「ガバナンス強化策モニタリング委員会」に報告し、確認、監督を受けております。また、7月25日付で杉光社外取締役を委員に追加選任し、委員は社外取締役3名、社外専門家1名の合計4名となりました。

7月25日に開催された本施策等に対する審議の結果、本委員会より以下のコメントを頂いております。

- ① 本施策等については、計画した施策が着実に実施されていることを、確認した。引き続き、計画に沿って推進願う。
- ② 直島製錬所事案は、転記ミス・確認ミス・JISに規定される試験方法の不遵守の問題であり、問題発生の経緯や不適切行為の態様等は異なるものの、対象5社と同様に再発防止策を推進していく必要があることから、本委員会のモニタリングの対象とすべきである。

5. 業績への見通し

本件事案が当期の当社連結業績に与える影響は、一定の想定に基づき、本日公表の当社2019年3月期通期連結業績予想に織り込み済みですが、その金額は軽微であります。

以 上

【問い合わせ先】

三菱マテリアル株式会社 総務部広報室

TEL : 03-5252-5206

三菱電線工業株式会社 管理部総務人事グループ

TEL : 03-3216-1551

三菱伸銅株式会社総務 人事部

TEL : 03-6629-5850

三菱アルミニウム株式会社 総務部（立花金属社関係の問合せを含む）

TEL : 03-3769-0111

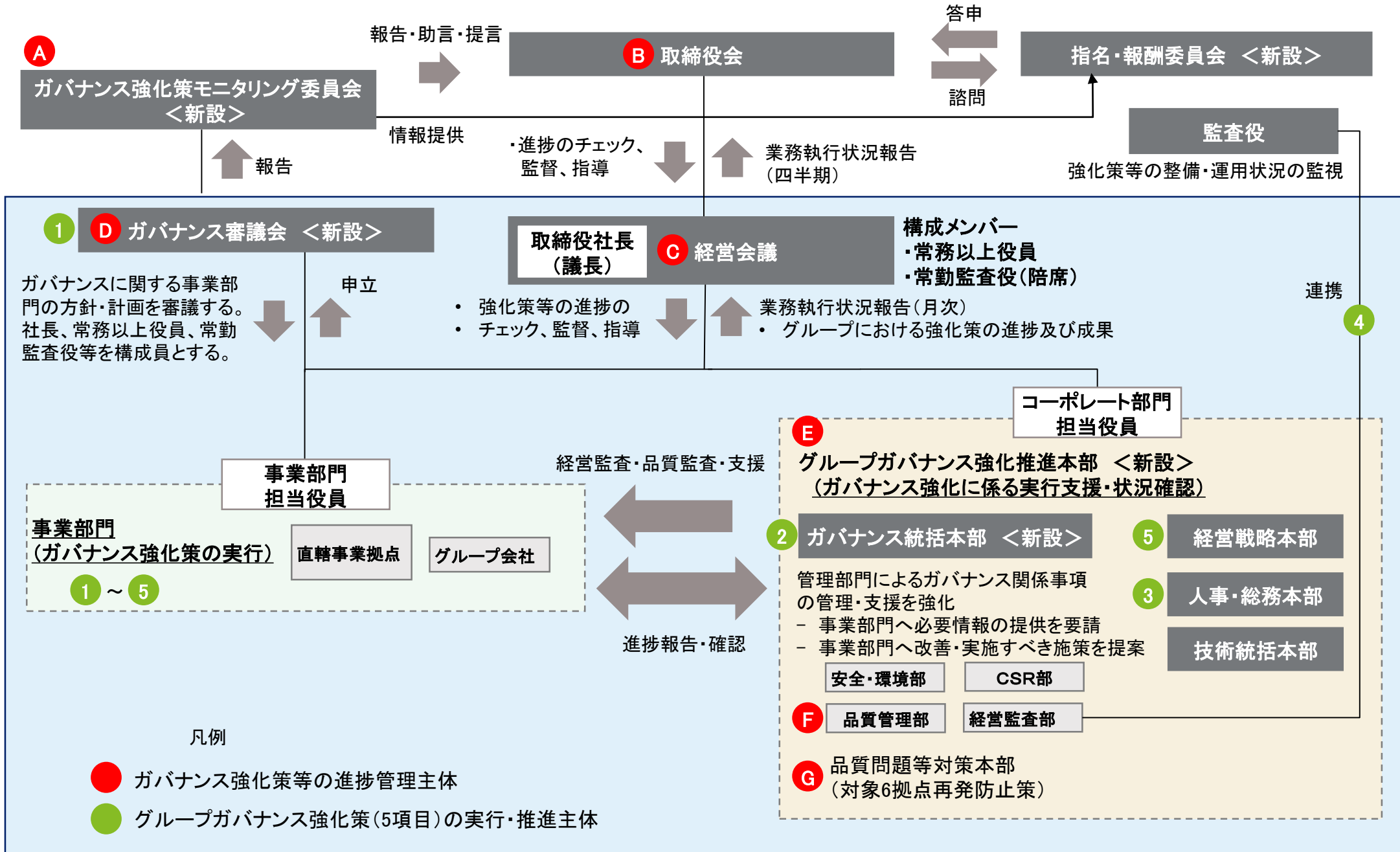
株式会社ダイヤモンド 企画・管理本部総務部

TEL : 025-275-0111

**対外公表
ご報告資料
(グループガバナンス体制強化策及び
品質問題の再発防止策の計画及び進捗)**

2018年8月7日
三菱マテリアル株式会社

ガバナンス体制強化の推進体制



会議体等と報告の関係

		各拠点・子会社のガバナンス計画		ガバナンス強化策(*1)		品質管理に係わるガバナンス再構築策(*2)		対象6拠点再発防止策	
		進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上
A	ガバナンス強化策 モニタリング委員会	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上
B	取締役会	進捗状況	1回/3ヶ月	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上	進捗状況	1回/3ヶ月以上
C	経営会議	進捗状況	毎月	進捗状況	毎月	進捗状況	毎月	進捗状況	毎月
D	ガバナンス 審議会	年間計画 (審議)	1回/年						
		見直し (審議)	1回/年						
E	グループガバナンス強化推進本部			進捗状況 課題対応	毎週				
F	ガバナンス統括本部 品質管理部					進捗状況	毎月		
G	品質問題等対策本部							進捗状況	毎週

*1 グループガバナンス強化策

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、人材交流の活性化
4	監査の強化
5	事業最適化の観点からの検討

*2 品質管理に係わるガバナンス再構築策

①	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	品質教育の充実
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起用

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 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

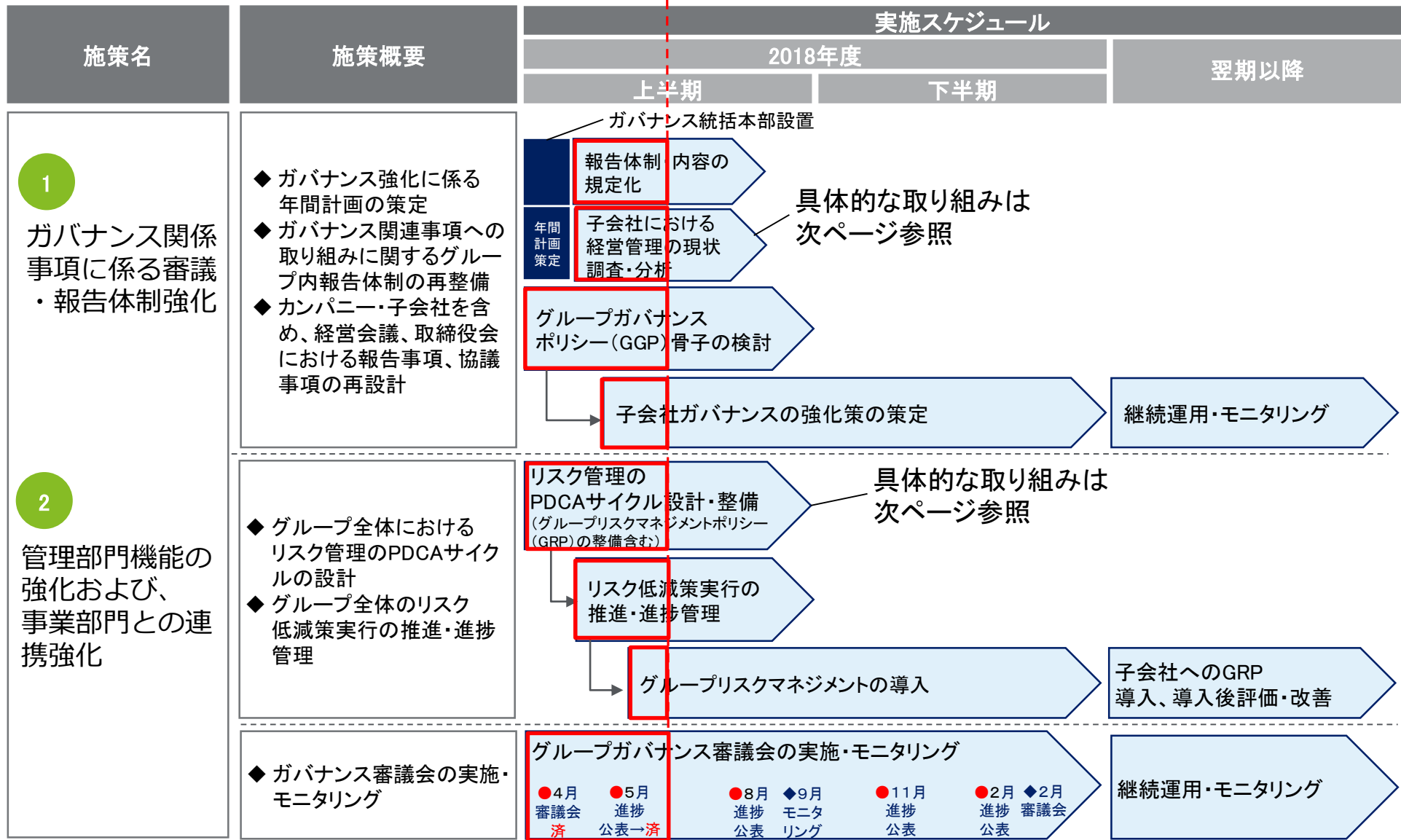
5 事業最適化の 観点からの 検討

- ◆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、社外にもお知らせを実施。

グループガバナンス体制強化策

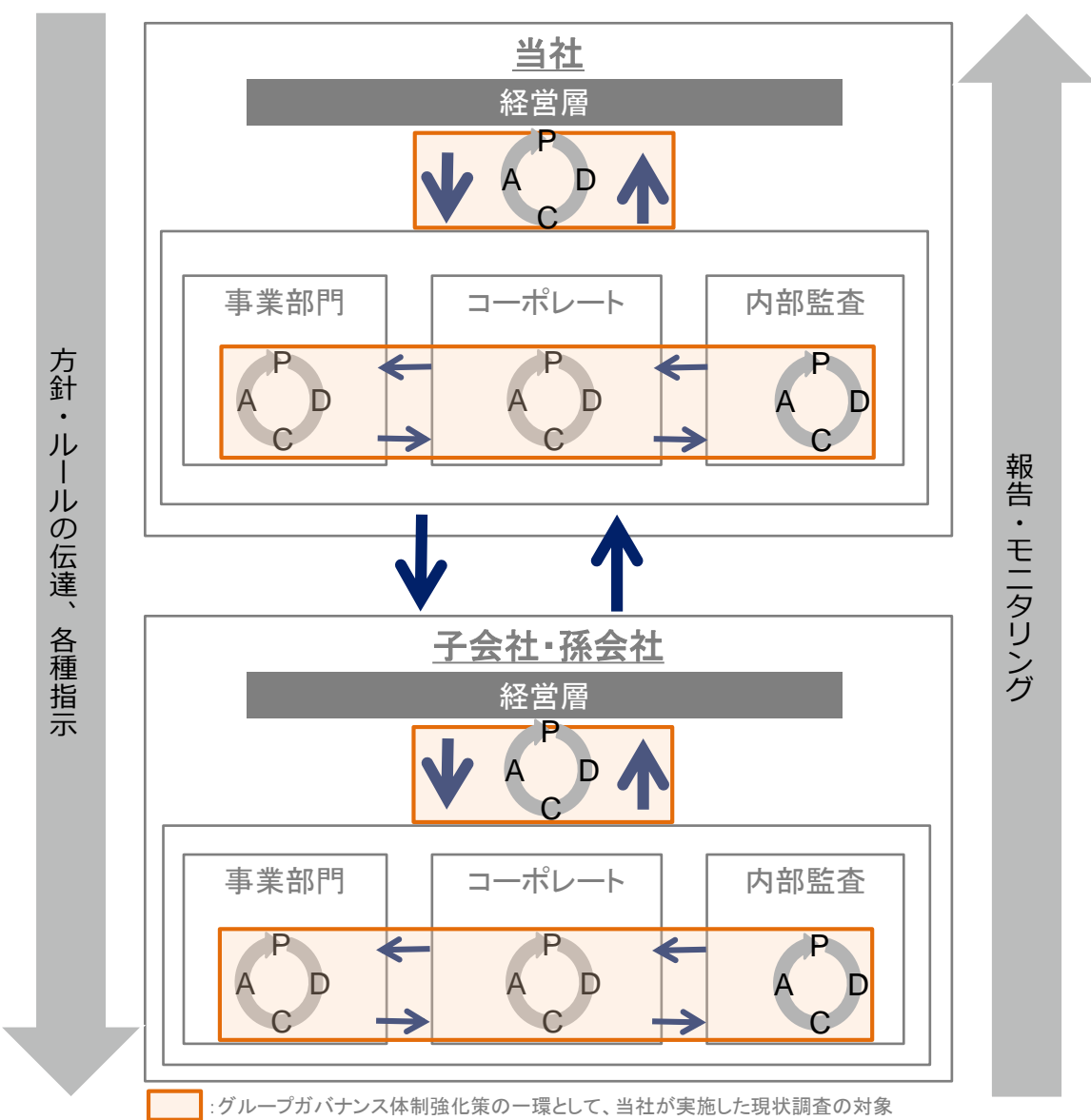
グループガバナンス体制強化策 (1/4)



(毎月経営会議で進捗報告)

「ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化」「管理部門機能の強化および、事業部門との連携強化」の検討状況について

当社グループ全体において、会社間・部門間・階層間それぞれにおいて、各種方針・ルールへの伝達及び管理並びに必要な情報の報告・モニタリングがなされる仕組みを構築するべく、主に以下2つの取り組みを実施しています。



子会社における経営管理の現状調査・分析

- 当社グループ全体におけるガバナンスの現状を確認するため、インタビュー・アンケートによる調査を実施。(2018年5月末現在)
- 調査結果を踏まえ、会社間・部門間・階層間それぞれにおける経営管理上の課題を分析中。(2018年6月末現在)

リスク管理のPDCAサイクル設計・整備

- 当社グループ全体・当社カンパニーレベル・子会社レベルにおける重要リスクについての共通認識を持つべく、当社カンパニー・コーポレート及び一部子会社との協議を実施。(2018年6月末現在)
- 上記の重要リスクに関する情報を適時に必要な相手先と共有する仕組みとして、当社グループ全体としてのリスク管理に係るPDCAサイクル・体制・ツールの設計・整備を推進中。(2018年6月末現在)

方針・ルールの伝達、各種指示

報告・モニタリング

オレンジ色の枠：グループガバナンス体制強化策の一環として、当社が実施した現状調査の対象

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)



6/30現在

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="border: 1px solid green; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">3</div> 人材育成強化、 人材交流の活性化	◆ 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 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 <関連する研修のコンテンツ改定/研修対象の拡大>	危機管理マインドの醸成/各自が所管する組織の問題解決 <社長対話/コンプライアンスワークショップ(管理職層)>	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→済 ◆8月 調査実施 ◆11月 調査実施 ◆2月 調査実施	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施
		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)	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)	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施
	◆ 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	グループ全体での人事育成計画の策定・実施	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施
		職場活性化、コンプライアンス意識の強化 <常務対話/小集団活動の展開>	意識調査結果に基づく追加施策の検討	追加施策の成果モニタリングと更なる追加施策の検討



グループガバナンス強化のための各種ワークショップの展開

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～

相互信頼と相互理解
 ・ 相互理解：安心して思っていることを言い合える関係
 ・ 相互信頼：自分は相手の考えを理解しようと努め、相手も自分の考えを理解しようとしてくれる関係

■・・・実施済タスク
 ■・・・実施中
 □・・・予定タスク

対象	施策名	2018年度		狙い・目的
		上半期	下半期	
経営トップ層	【1】社長対話 社長から場所長、グループ会社社長へ	 A) 社長による対話	◆ 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促進	<ul style="list-style-type: none"> 一連の品質問題からの課題、対応状況及び対応方針などの伝達 事業、組織に対するオーナーシップ 自組織をどのようにしたいか、そのために何をするのかについて、ワークショップを通じて深く考える 下部展開にあたり、講師役として自らの言葉で語ることで決意を固め、自組織、事業に対するオーナーシップを高める ※ グループ会社社長、場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）
			◆ 場所長⇒管理職へ展開 ◆ 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⇒管理職へ展開 ◆ 孫会社社長⇒各社管理職へ展開	
	【2】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のケーススタディを中心としたワークショップ形式 ◆ 対象者は、事業拠点のライン長（課長層）	<ul style="list-style-type: none"> 危機意識の定着させ、職場の問題解決を促進する 1. 自組織の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 2. 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、品質問題の風化を防ぐ	
		◆ 子会社・場所管理職層への講話、直接対話、ワークショップ形式など		
管理職全階層	【3】常務対話	 B) 常務による対話	◆ 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、コミュニケーションの深化を図る ※ 【2】の側面フォロー（対象層の補完、経営的知見の伝授等）を目的に実施する	
	【4】小集団活動	◆ 小集団活動を利用した自主的、継続的ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスマインドを醸成する 職場内・職場間のコミュニケーションを向上する ※ 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	

経営トップ層

管理職全階層

第一線

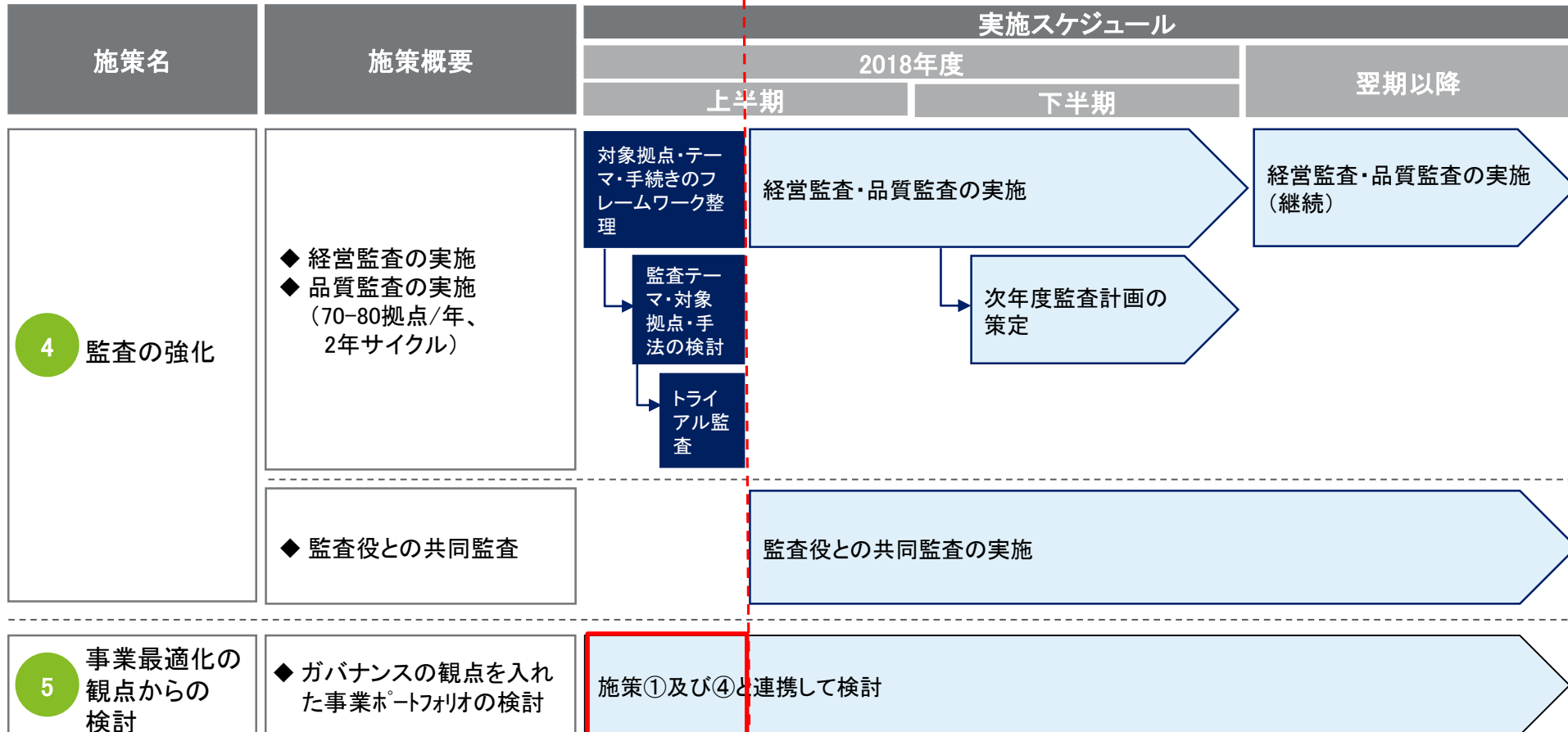
ワークショップ形式による対話の活性化

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)



6/30現在



グループガバナンス体制強化策

—「コンプライアンス意識等に関する社員意識調査（第1回）」の調査結果について—

当社グループにおいて発生した品質問題の再発防止の一環として、社員のコンプライアンス意識を把握し、適切かつ効果的な施策の立案・実行に繋げるため、「コンプライアンス意識等に関する社員意識調査」を実施し、主に以下3点が明らかになりました。

調査対象

国内外のグループ会社
118社を対象に調査実施

<国内>

・64社

<海外>

・54社

今後、調査結果に基づき
各種施策を推進すると共に、
同様の調査を定期的
に実施し、継続的なモニ
タリングを行います。

1 コンプライアンスに対する意識は高まっているが、ルールや手順の具体化・周知徹底に
継続して取り組む必要がある

✓ ほぼ全ての社員がコンプライアンス遵守、品質を最優先とすることの重要性を認識している

✓ 一方、守るべき法令、ルール、手順が分からない、または守ることが出来ない状況がある

2 コンプライアンス関連の報告・情報提供の重要性は十分に理解されているが、
不安・ためらいを感じる社員も多い

✓ コンプライアンス違反の報告義務や企業理念についてほとんどの社員が理解している

✓ 一方、間違った報告をしてしまうことへの不安、自身への不利益を心配する社員も多い

3 職制を通じたコンプライアンス強化を進めているが、職場のマネジメントやコミュニケーションの更なる
改善が求められる

✓ 職制を通じたコンプライアンス強化が認識され、直属の上司へ相談する意識が醸成されている

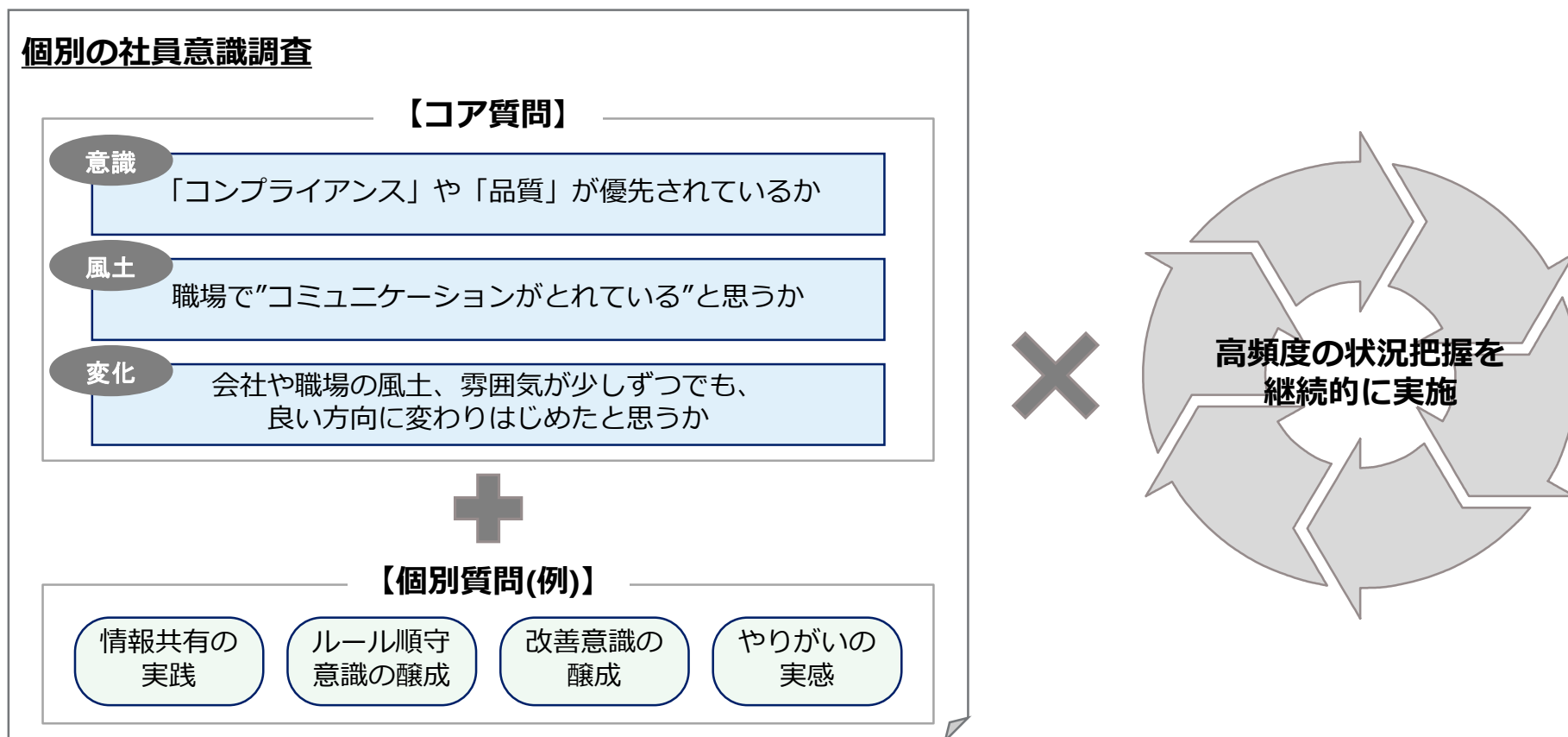
✓ 一方、上司や同僚とは率直に話し合いにくい雰囲気を感じている社員も存在する

✓ 上司が部下の業務を十分に把握できておらず、特定の人しか把握していない業務も多い

グループガバナンス体制強化策

—「対象5社の個別社員意識調査」について—

品質問題が発生した5社については、グループ全体の「コンプライアンス意識等に関する社員意識調査」を実施する以前から、個別に社員意識調査を実施しています。当該調査は、共通のコア質問と各社の個別質問で構成され、各社の状況・課題に合わせた調査内容としています。また、実施頻度を上げることで再発防止策の効果をきめ細かく把握します。



共通質問である「意識」「風土」「変化」に関する質問に関して、各社とも一定の変化・兆しが見られていますが、現時点ではまだ十分とは言えないため、更に再発防止に向けた取組み、意識・風土改革に向けた取組みを推進します。

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

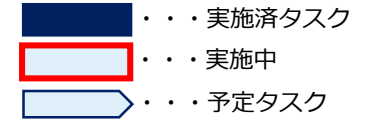
4) 検査設備自動化の推進

5) 品質監査の強化

6) 外部コンサルタントの活用

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 (国内4月～、海外6月～) ◆運用状況確認(2018年度計画の4%確認完了)	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6拠点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	(Arrow pointing right)		
		・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	(Arrow pointing right)		
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。	◆品質保証機能の独立性確保確認(問題なし:77%) ◆品質保証部門の責任範囲、履行状況確認(問題なし:52%) ⇒9月末までに対応完了予定	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6拠点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	(Arrow pointing right)		
		・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保	(Arrow pointing right)		
・出荷前検査体制・設備の強化		(Arrow pointing right)			
		・品質保証部門人材の質・量の強化		・品質保証基準の見直し、品質管理システムの構築	(Arrow pointing right)
				・ローテーションの実施	(Arrow pointing right)

6/30現在

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (2/3)

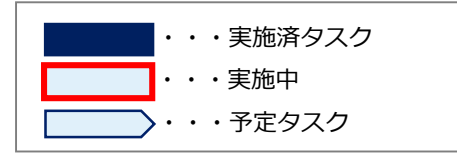


6/30現在

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(受講率:82%, 8回開催完了)	・研修準備	実施/実施	・フォロー、教育内容見直し	
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・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カ年計画策定済、2018年度計画の13%完了)	・データ収集、取り纏め	・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		
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・社内基幹システム改善、機能強化	・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)



6/30現在

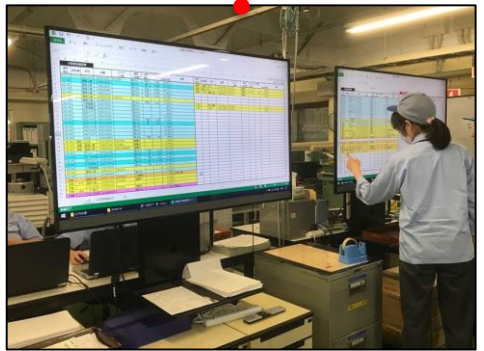
施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
⑤品質監査の強化 監査部門の独立性向上、権限強化および品質監査周期の短縮等により、より充実した品質監査を目指す。	◆品質監査でのチェックリスト見直し実施	制定	・制定以後随時見直し実施		
	◆品質監査すべき全対象拠点への品質監査実施 (2018年度計画の約4%完了)	・計画、準備	・品質監査実施		
⑥外部コンサルタントの活用 品質管理に第三者の視点を導入するため、品質管理に精通した外部コンサルタントを継続的に起用する。	◆品質コンサルタント指導会の実施 (2018年度計画の61%完了)	・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6拠点の主な品質問題再発防止策				

品質問題の再発防止策トピックス

 ...実施済タスク
 ...実施中
 ...予定タスク

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	
②品質管理部門の体制・権限の強化	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	A ・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		
③品質教育の拡充	◆国内外拠点の関係従業員への品質教育実施	・研修準備	・研修実施	・フォロー、教育内容見直し	
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	B ・管理職対象リーダーシップミーティング			
④検査設備自動化の推進。	◆検査設備自動化 ◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・社内基幹システム改善、機能強化	C ・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		

6/30現在



A) ディスプレー表示による検査作業実施対象及び工程負荷の見える化、情報・状況の共有



B-1) 外部コンサルタントによる品質管理者研修
 B-2) 子会社経営幹部による管理職リーダーシップミーティング
 B-3) 個社経営トップによる今次事例教育



C-1) 自動化対応機器の導入(既設機改造を含む)
 C-2) 入力・転記レス化と測定値の自動転送