



2018年11月6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2019年3月期第2四半期末現在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・報告体制強化」、「管理部門機能の強化及び事業部門との連携強化」、「人材育成強化、人材交流の活性化」、「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、ダイヤモンド社及び当社直島製錬所（以下「対象6拠点」）の主な取組み状況については別紙をご参照下さい。

3. 安全性確認の状況について

ダイヤモンド社における不適合品出荷について、2018年11月5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8月7日にお知らせした数値です。

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. ダイヤメット社が、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。

製品	お客様数	A	B	C	D
焼結機械部品等	113 社	74 (51)	36 (51)	3 (11)	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6拠点の再発防止策、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」の本年第2四半期までの進捗（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」（委員：社外取締役3名、社外専門家1名）に報告し、確認、監督を受けております。

10月31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現地視察も含めて確認した。一部計画に対し遅れがある部分については、具体的に対策を立案・実行すべきである。
- ② 施策の着実な実施に加えて、品質管理面の更なるレベルアップについても、積極的に取り組んで頂きたい。

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

株式会社ダイヤメット 企画・管理本部総務部

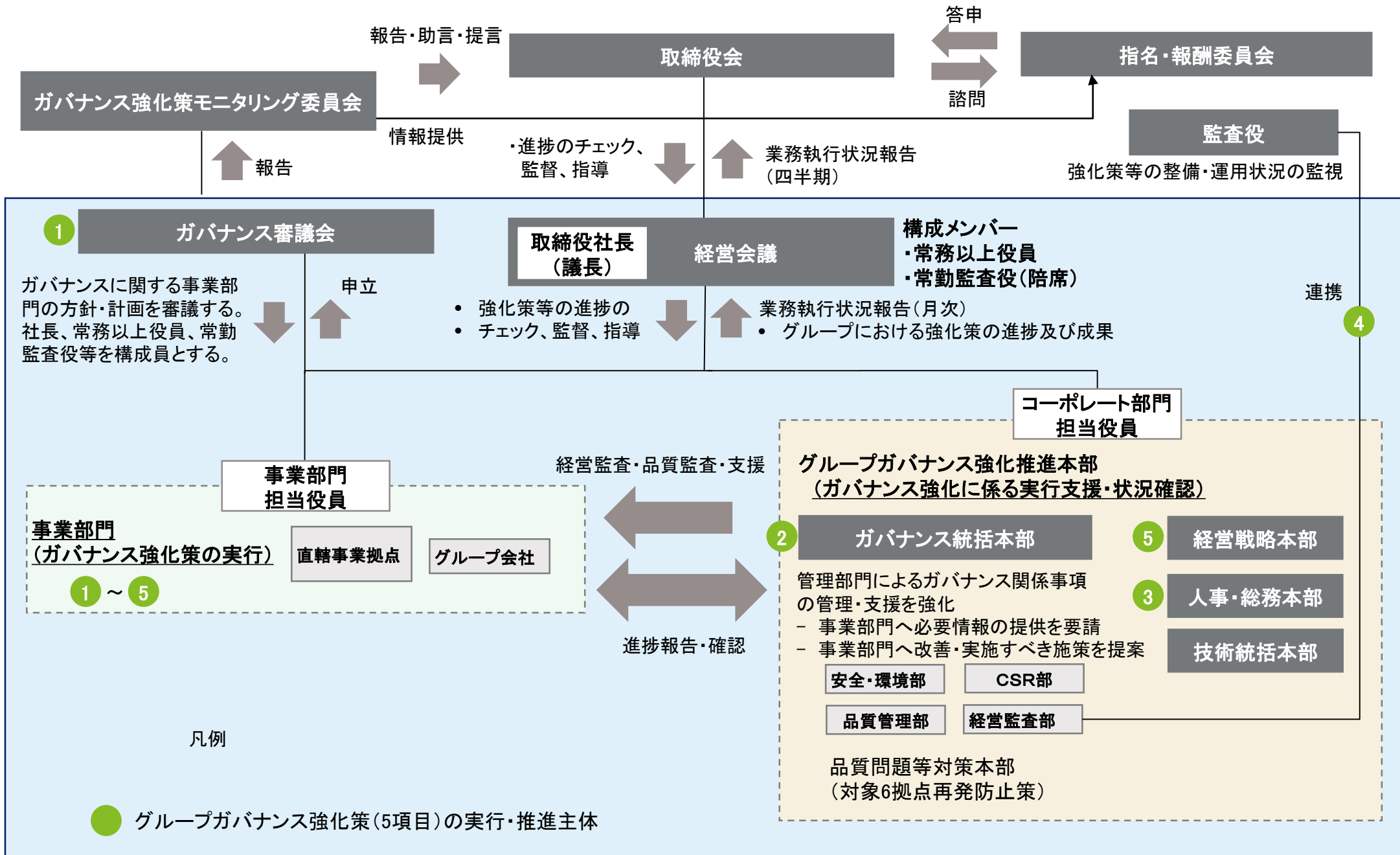
TEL：025-275-0111

**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11月6日
三菱マテリアル株式会社

I .グループガバナンス体制強化策

ガバナンス体制強化の推進体制



ガバナンス体制強化の取組み状況

これまでの取組みにより把握したこと

- 現場からの声が経営にまで届きにくいコミュニケーションの停滞が常態化していた。また、現場から報告されたことに対して、親会社が現場の状況を考慮した上での十分な支援を行えていなかった。
- 経営から現場に対して方針・ルールを伝達しても、その目的や内容を現場にまで伝えきれていなかった。



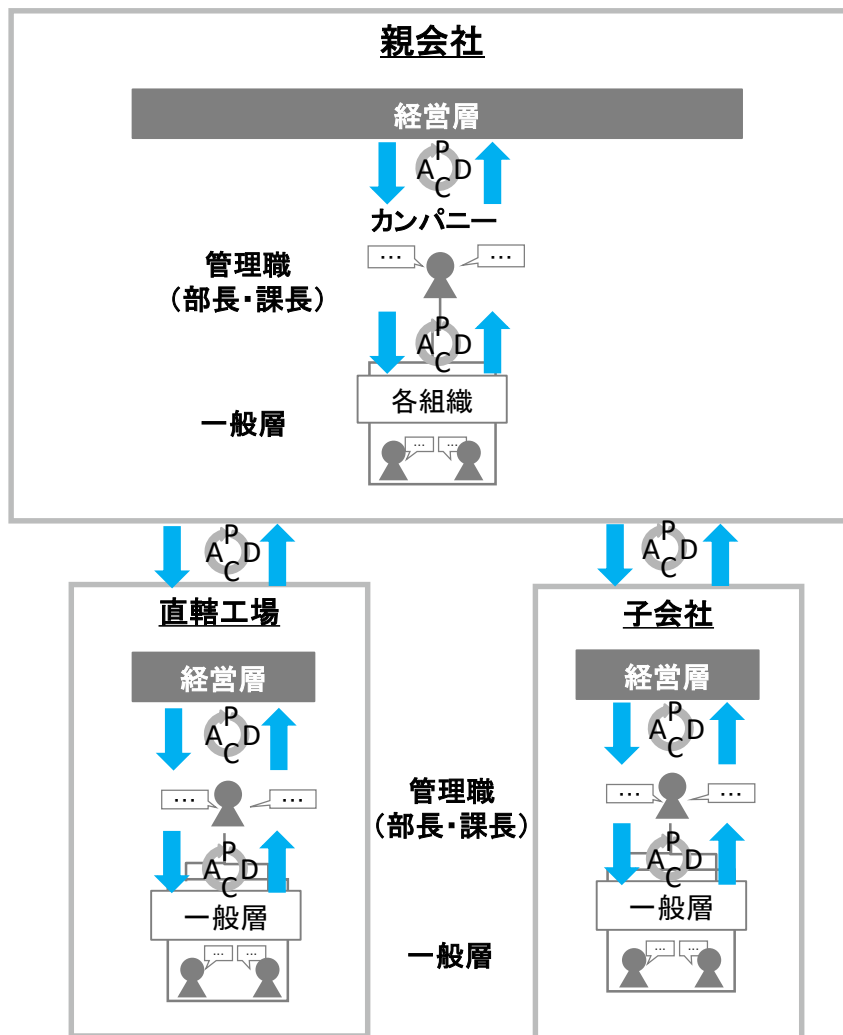
現在の取組み

- 経営から現場、現場から経営双方向のコミュニケーションを確実にかつ迅速に行うため、情報ルート及び体制の整備並びに経営陣と各現場間の対話を実施。更にコミュニケーション活性化のための情報ツール導入を検討。
- 子会社経営陣へのアンケート、社員意識調査及び現地でのガバナンス監査による問題把握並びに課題解決に向けた支援体制の整備。
- グループ・ガバナンスに関する規定の分かりやすさを重視した見直し。

当社グループが目指すグループ・ガバナンスの姿

親・子会社間、本社・工場間及び各子会社内で円滑且つ自律的にコミュニケーションが行われるガバナンスの姿を目指します。

PDCAの仕組みによる適切な運用



カンパニー、事業拠点
グループ会社毎に強
弱を付けたガバナンス

親会社・子会社間、各階
層間において、双方向の
レポートラインが構築さ
れ、適切に情報が共有さ
れている。

共有された情報を基に、
経営層がスピード感を
持った意思決定を行い、
グループ全体として適切
に業務を遂行している。

双方向コミュニケー
ションルート維持

コミュニケーションを
活性化させる組織風
土の醸成

【凡例】

↓↑ : PDCAの仕組み・体制が整備・運用されており、リスク情報が適切に報告・共有されている範囲

⋯ : コミュニケーションが活性化しており、言いたいことが言えている階層

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

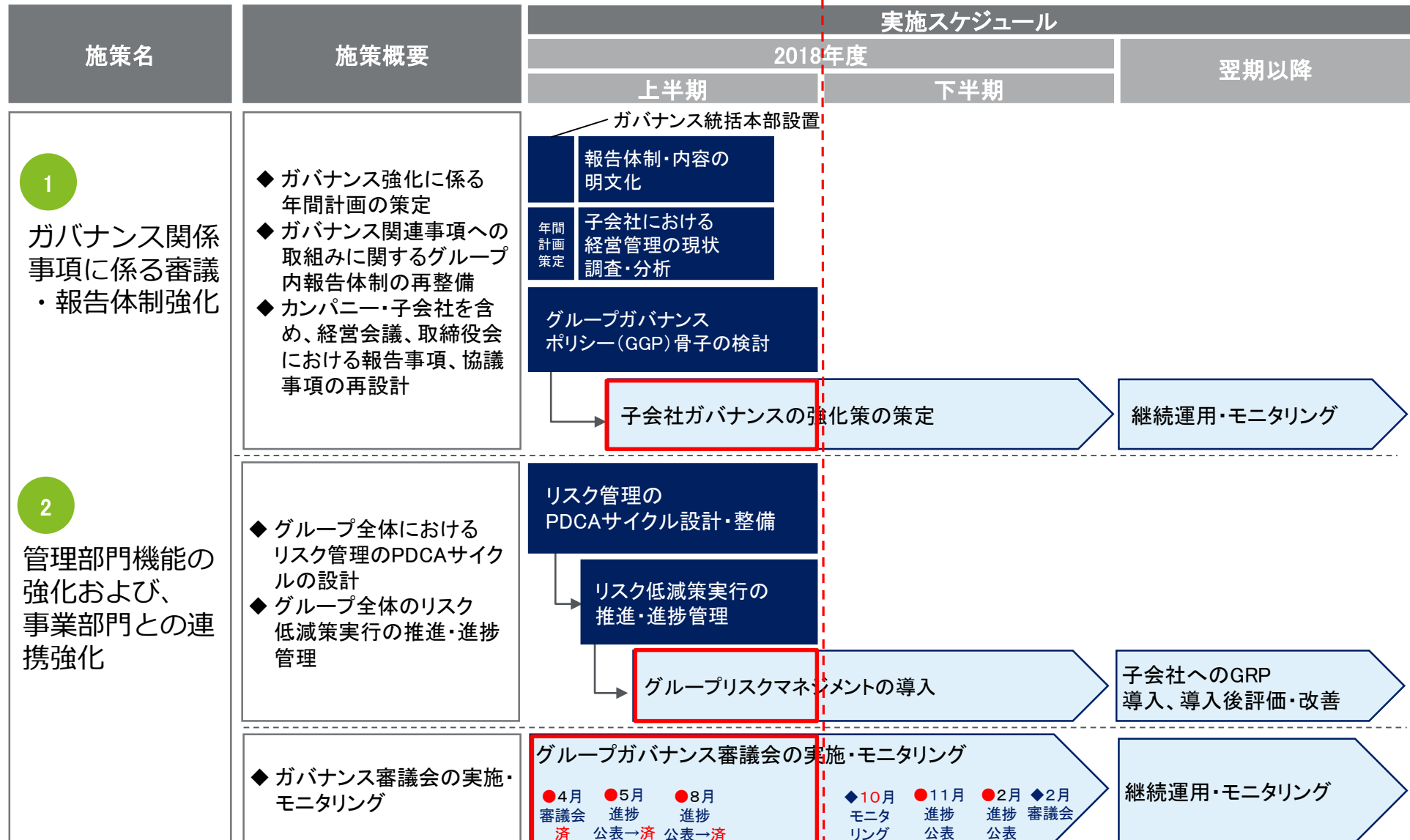
5 事業最適化の 観点からの 検討

- ◆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、プレスリリース及び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)



9月末現在

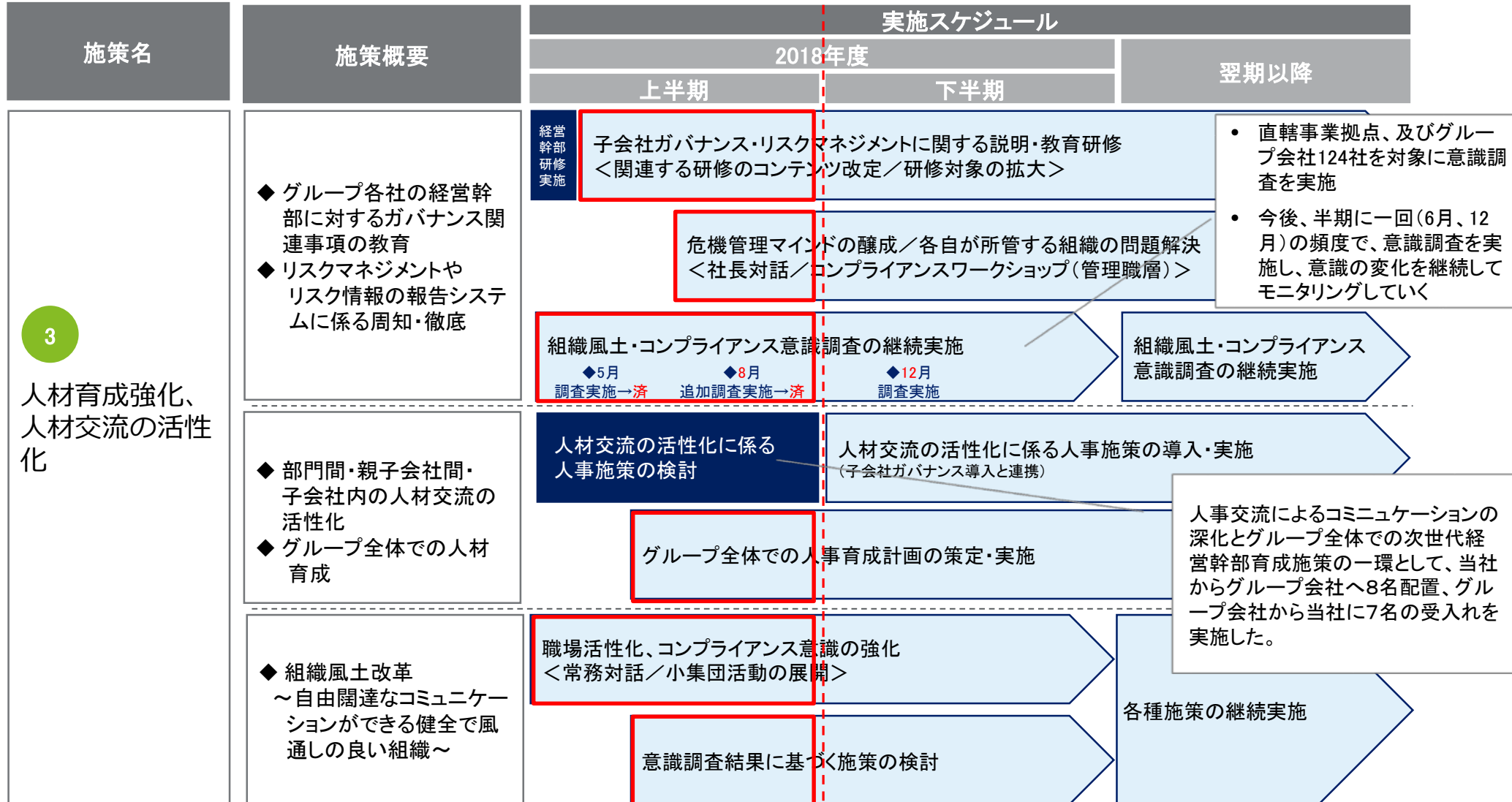
(毎月経営会議で進捗報告)

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)



9月末現在

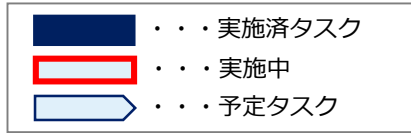


各種ワークショップの展開

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



施策名	2018年度		狙い・目的
	上半期	下半期	
ワークショップ形式による対話の活性化	【1】社長対話 社長から工場長、グループ会社社長へ	◆ 社長⇒工場長、グループ会社社長 ◆ 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 ◆ 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	◆ 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
	社長から課長層へ	◆ 子会社・場所の課長層への講話、直接対話(上期4回57名)	◆ 社長が直接現場の課長層と対話を行うことを通じ、「相互理解」「相互信頼」の関係構築によるコミュニケーションの深化を図る
	【2】常務対話 (ガバナンス統括本部長)	◆ 子会社・場所の係長層への講話、直接対話、ワークショップ形式など(上期7回238名)	◆ 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 ※【3】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
	【3】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、事業拠点の課長層	◆ 危機意識を定着させ、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
【4】小集団活動	◆ 現場における小集団活動を利用した自主的、継続的取り組み	◆ 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	

A
 社長による直轄工場長・グループ会社社長との対話



A) 社長による対話



B) 常務による対話

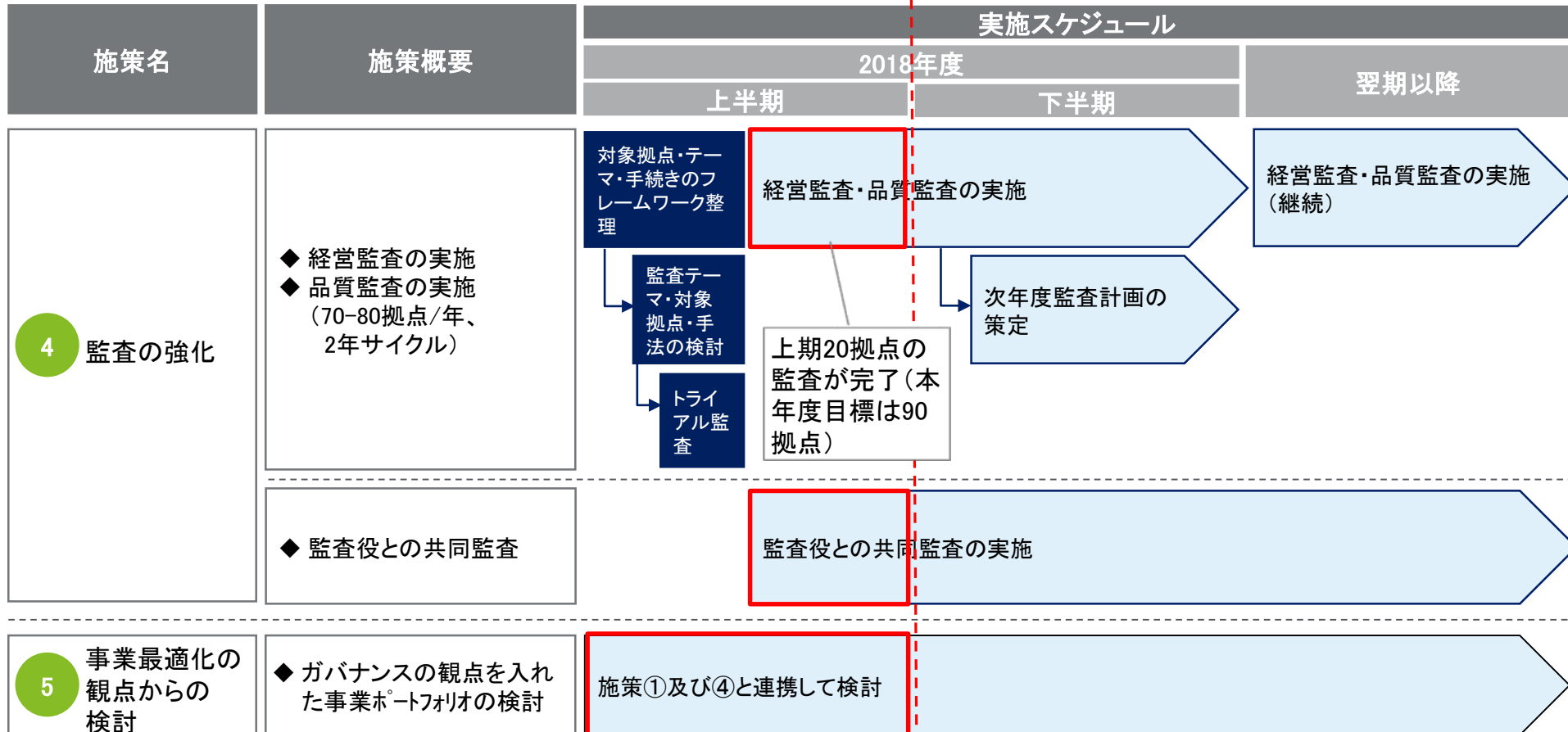
B

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)



9月末現在



4 ガバナンス監査結果の活用

ガバナンス監査では、ガバナンス上の課題の有無・課題が存在する理由を調査し、共有することで、グループ横断での課題解決を支援します。

ガバナンス監査の目的

- ガバナンス実施計画書に記載されたガバナンス強化策や業務運営を検討・実行するにあたっての課題の有無、課題が存在する理由を調査し、共有することで、コーポレート、カンパニー等、グループ横断での課題解決を支援する

ガバナンス監査の実施事項

- ガバナンス実施計画書に記載されたガバナンス強化策を検討・実行するにあたっての課題を明らかにする
- グループ全体としてのガバナンスを以下の観点から評価し、現時点での「良い点」「要改善点」を洗い出し、具体的なアクション(誰が何をやるかを含む)を明らかにする

⇒親会社から関係会社への指示に基づき、関係会社は経営(重要リスクに係るリスク、リターンを選択等)を行っているか
 ⇒親会社は関係会社の経営状況をモニタリングできているか
 ⇒関係会社は親会社へ経営管理状況を報告できているか

ガバナンス監査実施範囲

		ガバナンス実施計画							
		全般	リスク マネジメント	安全 衛生 防災	環境	CSR	品質	人材育成 人材交流	再発 防止 策
ガ バ ナ ン ス 監 査 の 視 点	報告体制/ 管理機能	<ul style="list-style-type: none"> 計画/方針が適切な会議体/役職者による検討がされ、各部門に指示され、現場で実行されているか 現場での実行状況は、各部門、適切な会議体/役職者に伝達され監督されているか 							
	人材/投資	<ul style="list-style-type: none"> 幹部人材(部門責任者)の採用、育成、配置、評価は問題なくできているか ガバナンス強化に必要な投資が問題なくできているか 							
	監査	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門(同様の仕組み)は機能しているか 							

監査結果の活用

- 各工場、グループ会社におけるガバナンス強化策の検討に活用
- カンパニー、コーポレートで対応すべき事項の整理、施策検討に活用

Ⅱ .品質問題の再発防止策

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)



9月末現在

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	
1 受注時のフロントローディングシステム(FLS)の浸透	◆ガイドライン制定、周知 ◆運用状況確認(2018年度計画の35%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	・見積時デザインレビュー(DR)強化		継続実施	
		・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	◆品質保証機能の独立性確保確認: ~9/E改善実施済 ◆品質保証部門の責任範囲、履行状況確認: ~9/E改善実施済	調査	・確認 ・改善案策定	・独立性/ 責任範囲の 改善実施	・内部監査等を利用した体制・権限の有効性確認 ・品質監査時に運用状況確認
	◆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		・各部門品質責任の明確化	
		・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保		・工程内検査体制の展開・設備の強化	
		・出荷前検査体制構築		・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		・部門内ローテーション	・部門横断ローテーション



デザインレビュー(DR)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)



9月末現在

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	◆国内外拠点の開発・製造・品質保証関係従業員への品質教育実施(2018年度計画の88%完了)	・研修準備	実施/実施 (P16参照)	・フォロー教育内容見直し ・追加実施(中国・タイ)	
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策		・製造現場に対する品質再教育 ・CSR一般教育 ・コンプライアンス教育	・今次事象を題材とした教育実施	階層別研修の実施
4 検査設備自動化の推進	◆検査設備自動化(2018年度計画の24%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	進捗状況 P18参照	再発防止策進捗報告会の開催
	◆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		
			・新たな計測技術、自動化技術の導入		
			・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	

3 品質教育の拡充

(国内外拠点の開発・製造・品質保証関係従業員への品質教育の実施)

策定した計画に基づき、品質教育リーダー研修が完了。海外においても、研修を実施するとともに、外部コンサルタントによる品質指導会を実施し、教育内容の定着を図ります。

■品質教育リーダー研修

分類	実施時期	場所	対象者	回数	参加者
計画	~8月	国内(埼玉)	国内及び海外の開発・製造・品質保証関係従業員	14回	218名
8月末時点実績				14回(100%)	218名(128%)
追加	7月30日	海外(中国)	(追加)中国地域の開発・製造・品質保証関係従業員	1回	20名
	10月9日	海外(タイ)	(追加)タイ国の開発・製造・品質保証関係従業員	1回	14名
	10月10日		(追加)タイ国の開発・製造・品質保証関係のローカルの従業員	1回	7名
追加分 計				3回	41名

■フォローアップ

課題

・受講者が職場で教育する際の支援が必要(QA対応など)

対策

地域	内容
国内	<ul style="list-style-type: none"> 外部コンサルタントによる品質指導会の継続実施 質問への対応
海外	<ul style="list-style-type: none"> (新規)外部コンサルタントによる品質指導会の実施 (新規)品質テキストの現地語化(中国語・タイ語)



外部コンサルタントによる品質教育実施(中国上海)

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (3/3)



9月末現在

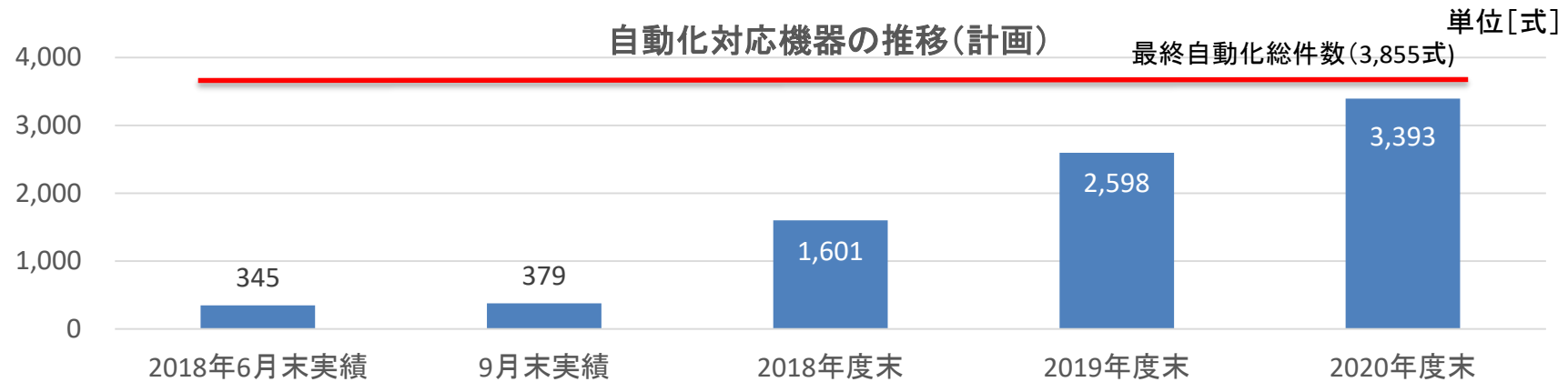
施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度		翌期以降
			上半期	下半期	
5 品質監査の強化	◆品質監査でのチェックリスト見直し実施	制定	・制定以後随時見直し実施		
	◆品質監査すべき全対象拠点への品質監査実施 (2018年度計画の35%完了) *品質監査の一部前倒し	・計画、準備	・品質監査実施 ・内部監査チェックリスト作成 ・内部監査員教育		
6 外部コンサルタントの活用	◆品質コンサルタント指導の実施 (2018年度計画の50%完了) * 指導会18⇒30回に増加	・各拠点に対し品質コンサルタント指導会を実施 ・各社改善進捗状況確認、グループ内で情報共有し横展開			
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策				



品質監査実施

4 検査設備自動化の推進

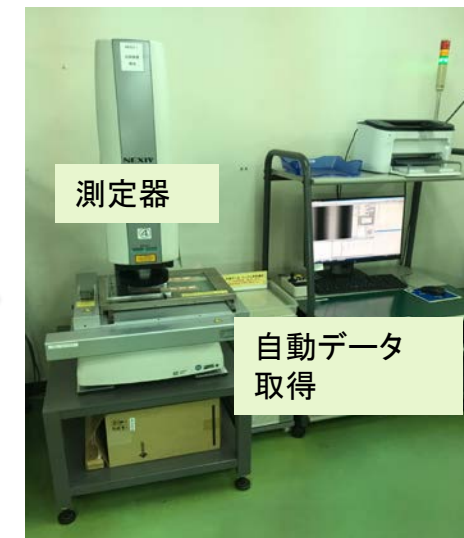
- ・3カ年終了時点で、計画の9割の検査対象機器について自動化の対応が完了する予定。
- ・今年度は、自動化対応機器のうち4割を実現予定。



入力・転記レス化と測定値の自動転送



自動化対応検査機器



自動データ取得