



2019年5月13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、三菱伸銅株式会社、三菱アルミニウム株式会社、立花金属工業株式会社及び株式会社ダイヤモンドにおいて、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。

記

1. 当社グループのガバナンス体制の強化策について

当社グループは、グループガバナンスの課題への対応に取り組んでおります。2018年度は、「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」に関する諸施策を導入・実施いたしました。主な進捗状況については、別紙をご参照下さい。2019年度においては、各施策の定着と深化、効率化に取り組んで参ります。

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

当社グループは、品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体に品質問題を共有し、「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。2018年度における当社グループ全体の主な取り組み状況については別紙をご参照下さい。2019年度においても、品質管理の強化を継続して参ります。

3. 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」、昨年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」（以下総称して「本施策等」）の2018年度の進捗については、「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。

本年4月25日に開催された本委員会における審議の結果、委員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。計画を達成すること自体を目的化することなく、これまでの取り組みで得られた成果を今後の業務改善に繋げるように努めて頂きたい。
- ② 各拠点の進捗・状況に応じた個別フォローアップを行うべきフェーズに入っているため、それを意識した活動をして頂きたい。また、当社グループにおける先進的な事例をグループ内で周知し、横展開を積極的に図るとともに、ノウハウとして蓄積していくように努めて頂きたい。

4. 業績への見通し

本件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2020年3月期通期連結業績予想に織り込み済みであります。

5. 今後の開示について

本件の対応状況に係る次回の開示は、2019年11月7日を予定しております。

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

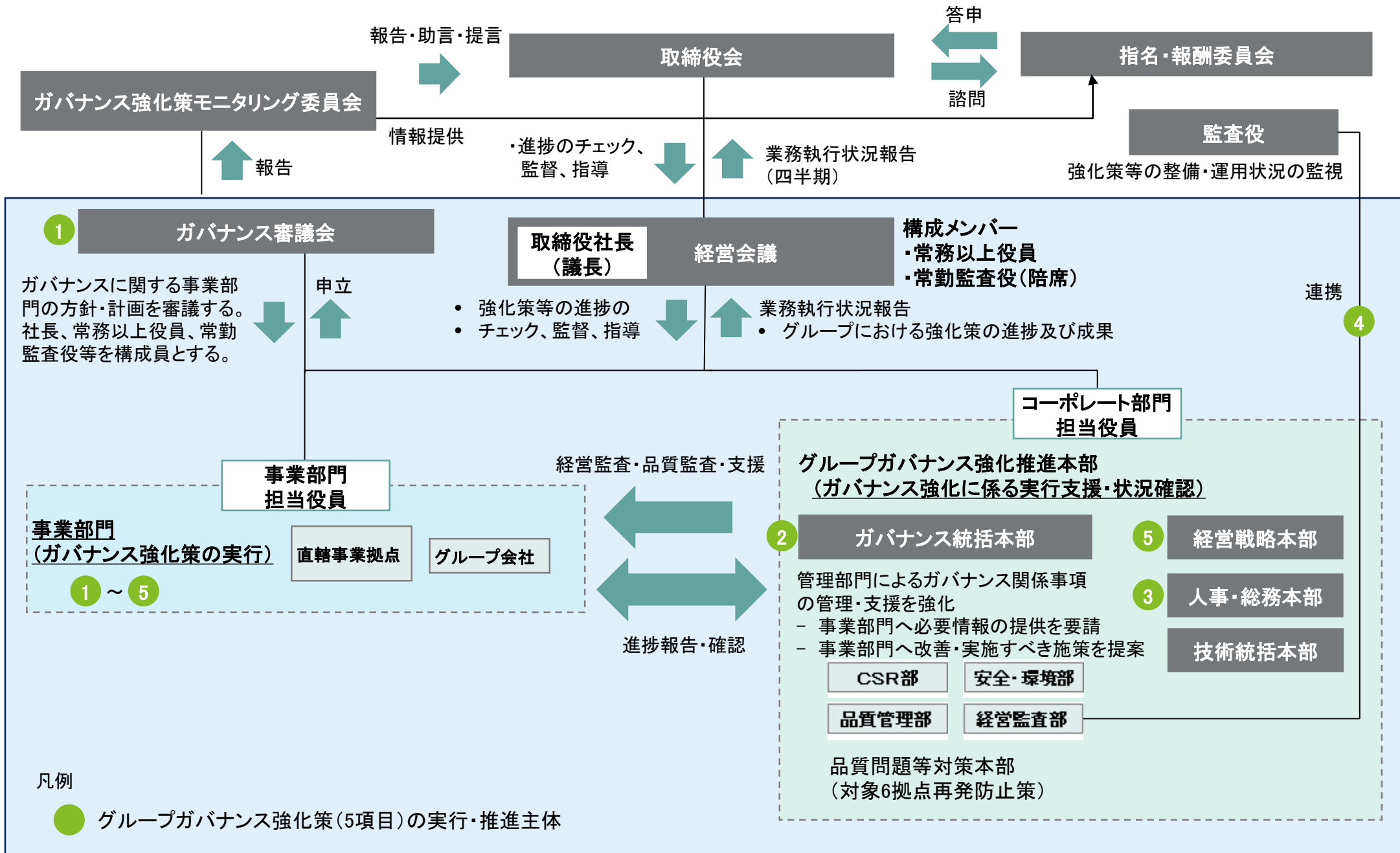
TEL : 025-275-0111

**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)**

2019年5月13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



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

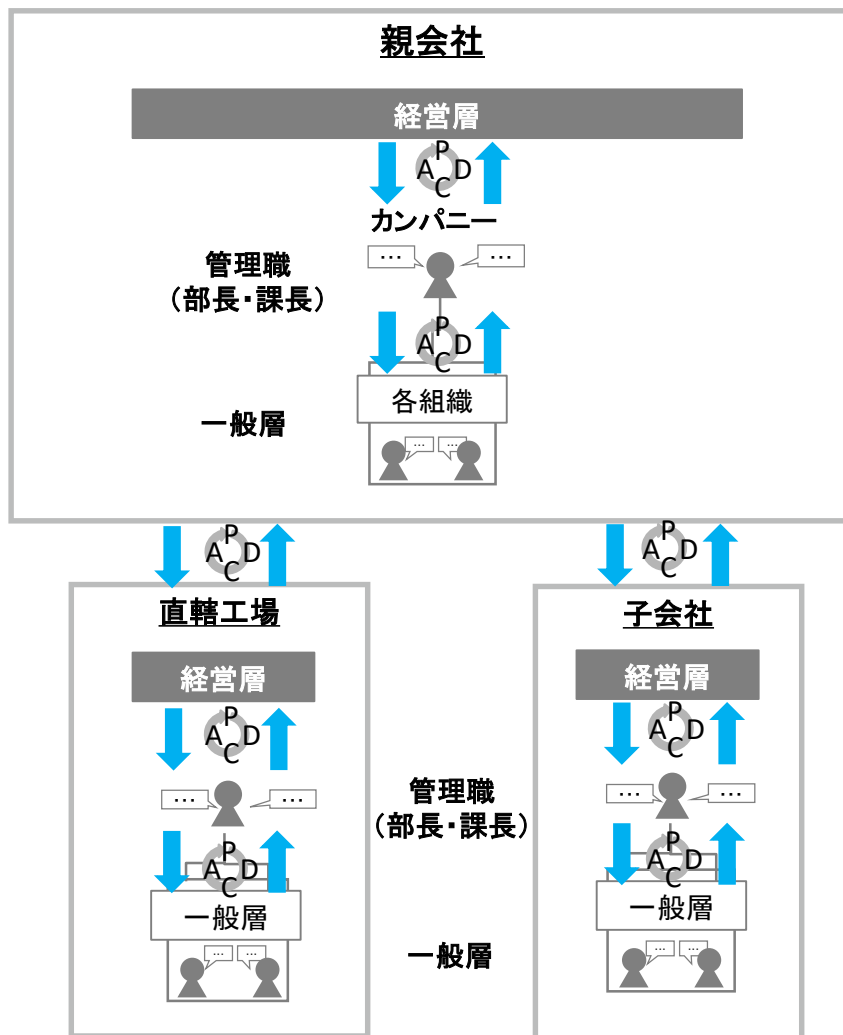
親会社・子会社間、各階層間において、双方向のレポートラインが構築され、適切に情報が共有されている。

双方向コミュニケーションルートの維持

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

共有された情報に基づき、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。

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】

↓ P D ↑ : 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
→ 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、共有を実施している

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っている

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
- ◆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ている

4 監査の強化

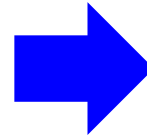
- ◆ガバナンス統括本部内の各部署が連携し、頻度、内容ともに拡充した

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した
- ◆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している

グループガバナンス体制強化策の2018年度総括と2019年度取組み

2018年度
ガバナンス強化の諸施策導入



2019年度
定着と深化、効率化

| ガバナンス強化策 | 2018年度総括 | 2019年度取組 |
|--|---|---|
| ①ガバナンス関係審議・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 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループガバナンス報告体制等の整備（規定化） ➤ ガバナンス審議会の実施（4月、10月、2月） ➤ ガバナンス実施計画書／進捗報告書の運用 ➤ 新リスクマネジメントシステム導入 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ガバナンス審議会の継続実施 ➤ 業務執行状況報告、ガバナンス実施計画進捗報告等のフロー見直し ➤ 重点支援拠点の選定・支援体制構築 ➤ 海外地域統括会社の強化 ➤ 新リスクマネジメントシステムの運用 |
| ③人材育成の強化・人材交流活性化 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ経営幹部ガバナンス研修実施(290名) ➤ あらゆる階層におけるコミュニケーション強化策の実施 ➤ コンプライアンス意識調査（5月、12月） ➤ 人材交流活性化 (当社→グループ会社8名、グループ会社→当社7名) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ新任経営幹部ガバナンス研修継続 ➤ コミュニケーション強化の推進 ➤ コンプライアンス意識調査の継続実施（2回） ➤ 人材交流の継続実施（約20名） |
| ④内部監査の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1周期 5～6年→2年 ➤ ガバナンス監査の導入（120拠点） ➤ 品質監査の実施（76拠点） ➤ 監査員増員 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1周期 2年目 ➤ ガバナンス監査（120拠点）、品質監査（80拠点）の継続実施 ➤ 監査員の更なる増員 |
| ⑤事業最適化の観点からの検討 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ガバナンスの観点で、グループ会社の区分開始 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 一部再編を開始 |

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

品質問題再発防止策の2018年度総括と2019年度取組み

グループ全体に品質問題の共有と施策推進を実施



「品質管理の強化」を継続

| 再発防止策 | 2018年度総括 | 2019年度取組 |
|-------------------------|--|--|
| ①フロントローディングシステム(FLS)の浸透 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 受注時の体制整備をグループ展開 ➢ 対象6拠点を中心に受注時の体制整備(品質コンサルタント指導会を活用) | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 対象6拠点以外に受注時の体制整備加速(品質コンサルタント指導会を活用) |
| ②品質管理部門の体制・権限の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各社組織変更・規定明確化→状況確認実施 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 組織変更・規定明確化について、品質監査の中で有効性確認・支援展開 ➢ 小規模拠点での品質管理部門独立性確認 |
| ③品質教育の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 品質基本事項の明確化/周知 ➢ 品質リーダー教育実施(17回、260名) ➢ 品質担当者会議実施(3回) | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 品質基本事項の再周知/教育の継続 ➢ 海外拠点の品質向上のための支援実施(アジア/欧米、自動化のデータ活用方法含む) ➢ 事例活用した品質担当者会議実施(3回) |
| ④検査設備自動化 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各社3カ年計画作成 ➢ 自動化推進 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 自動化計画を定期的に確認・推進 ➢ 検査設備自動化情報の横展開 |
| ⑤品質監査の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2年周期の監査開始(76拠点) ➢ 監査員増員 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 品質監査80拠点(国内外各40拠点) ➢ 2年周期2年目、品質監査員を更に増強し加速 |
| ⑥外部コンサルタントの活用 | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 対象6拠点の再発防止策を中心に指導会実施(30回) | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 対象6拠点以外に品質管理改善支援を開始(全24回、2回/月) |

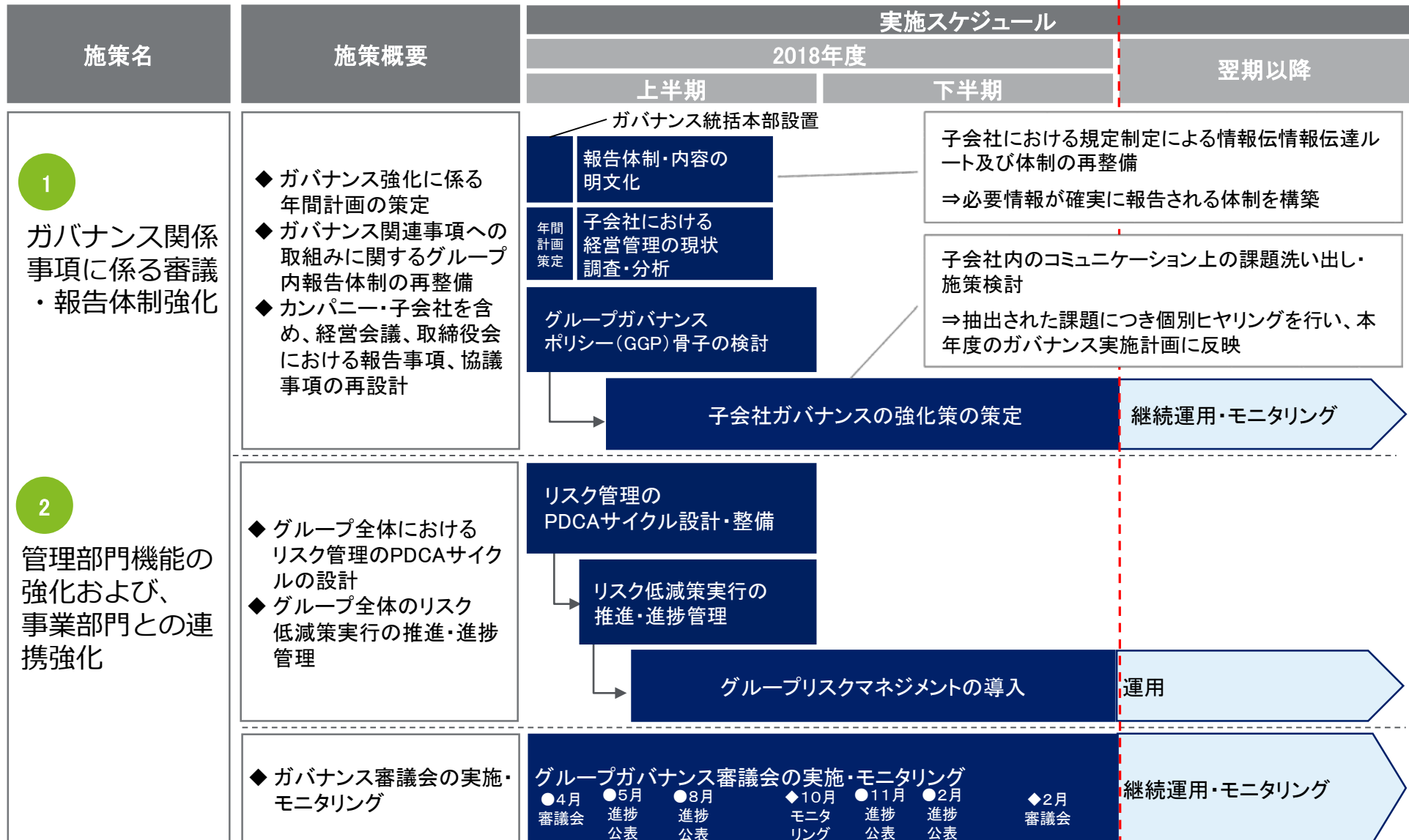
(ご参考資料)

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 (1/3)



3月末現在



(毎月经営会議で進捗報告)

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 (2/3)



3月末現在

| 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 black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">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 | <p>経営幹部研修実施</p> <p style="border: 2px solid red; padding: 2px;">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 ＜関連する研修のコンテンツ改定／研修対象の拡大＞</p> <p style="border: 2px solid red; padding: 2px;">危機管理マインドの醸成／各自が所管する組織 ＜社長対話／コンプライアンスワークショップ(管理職層)＞</p> <p>組織風土・コンプライアンス意識調査の実施 ◆5月 調査実施 ◆8月 追加調査実施 ◆12月 調査実施</p> | <p>研修</p> <p>の問題解決</p> <p>継続実施</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 国内直轄事業拠点及びグループ会社65社;17,083人(12月)を対象に意識調査を実施 ・ 今後、半期に一回(6月、12月)の頻度で、意識調査を実施し、意識の変化を継続してモニタリングしていく |
| | <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 | <p>人材交流の活性化に係る人事施策の検討</p> <p style="border: 2px solid red; padding: 2px;">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)</p> <p style="border: 2px solid red; padding: 2px;">グループ全体での人事育成計画の策定・実施</p> | <p>人事交流によるコミュニケーションの深化とグループ全体での次世代経営幹部育成施策の一環として、当社からグループ会社へ8名配置、グループ会社から当社へ7名の受入れを実施した。</p> | |
| | <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～ | <p>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＞</p> <p>意識調査結果に基づく施策の検討</p> | <p>各種施策の継続実施</p> | |

人材育成強化、人材交流の活性化のための組織風土改革

| | |
|---|-----------|
|  | ・・・実施済タスク |
|  | ・・・実施中 |
|  | ・・・予定タスク |

～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～

3月末現在

相互信頼と相互理解

- ・安心して思っていることを言い合える関係
- ・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 | <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 |
| | 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(13回195名) | <ul style="list-style-type: none"> ・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 (グループガバナンス強化推進本部副本部長)対話 | A) 社長による対話 ◆ 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(44回1,033名) | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | B) 常務による対話 ◆ 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(45回1,339名) | <ul style="list-style-type: none"> ・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、継続的取組み | <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 | |

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 (3/3)



3月末現在

| 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 | |
| 4 監査の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営監査の実施 ◆ 品質監査の実施 (70-80拠点/年、2年サイクル) | 対象拠点・テーマ・手続きのフレームワーク整理 ↓ 監査テーマ・対象拠点・手法の検討 ↓ トライアル監査 | 経営監査・品質監査の実施 ↓ 次年度 監査計画の策定 |  品質監査の様子 |
| | ◆ 監査役との共同監査 | 監査役との共同監査の実施 |  経営監査の様子 | |
| 5 事業最適化の観点からの検討 | ◆ ガバナンスの観点を入れた事業ポートフォリオの検討 | 施策①及び④と連携して検討 | | |



| 実施数 / 計画数 | |
|-----------|-----|
| 経営監査: 120 | 120 |
| 品質監査: 76 | 76 |

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (1/3)

... 実施済タスク
 ... 実施中
 ... 予定タスク

3月末現在




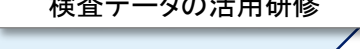
| 施策名 | 施策概要 | 実施スケジュール | | | |
|---------------------------------------|--|---|-----------------|---------------------------|---|
| | | 2017年度 | 2018年度 | | 翌期以降 |
| | | | 上半期 | 下半期 | |
| 1 受注時のフロントローディングシステム (FLS) の浸透 | ◆ガイドライン制定、周知 ◆運用状況確認 (2018年度計画全て完了) | FLSガイドライン制定、周知 | FLSガイドラインの見直し実施 | ・FLS実施状況の確認 (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 | | |  設計でのFLS推進研修 |
| | | ・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有効性確認: 実施済 ◆品質保証部門の責任範囲、履行状況有効性確認: 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・権限構築の有効性確認 ・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 |  品質体制議論の様子 |
| | | ・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保 | | | |
| | | ・出荷前検査体制構築 | ・工程内検査体制の展開・設備 | | |
| | | ・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 | | |

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (2/3)

... 実施済タスク
 ... 実施中
 ... 予定タスク

3月末現在

| 施策名 | 施策概要 | 実施スケジュール | | | 翌期以降 |
|--------------|--|--|--|-------------------------------|---|
| | | 2017年度 | 2018年度 | | |
| | | | 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年度計画全て完了) | 研修準備 | 実施/実施 | ・フォロー、教育内容見直し ・追加実施(中国・タイ) |  海外拠点への品質教育 |
| | ◆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 | | |  |
| | | ・管理職対象リーダーシップミーティング | ・階層別必要スキルの分類 | ・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 | ◆検査設備自動化 | ・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 | |  現場での品質指導会 |
| | ◆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 | |  検査データの活用研修 |
| | | ・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 | |

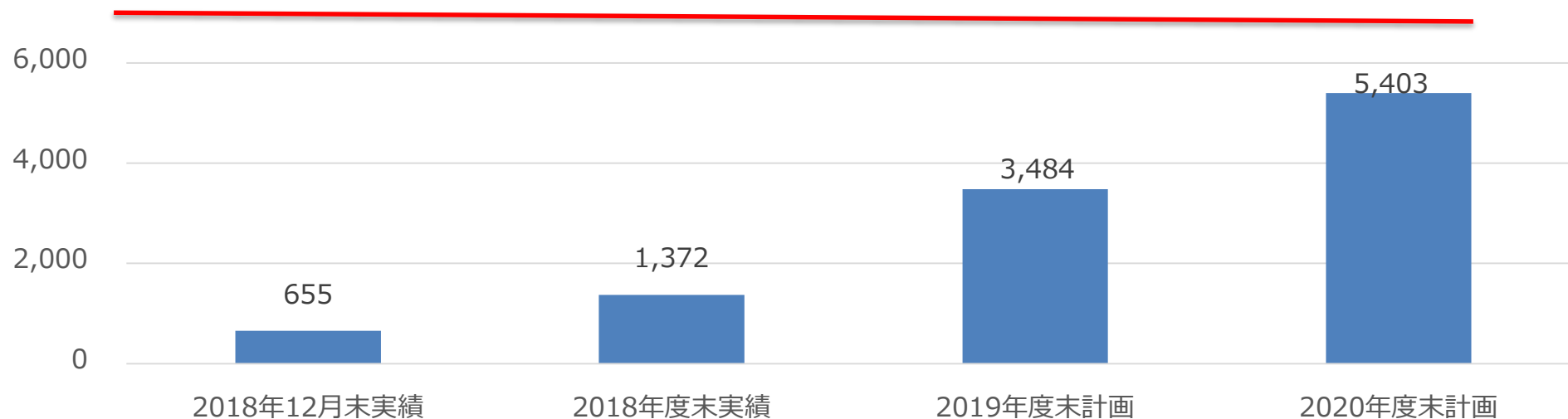
1 検査設備自動化の推進

当初2018年度からの検査設備自動化3か年計画以降に実施を予定していた**海外拠点においても可能な限り前倒して自動化を推進し、2020年度末までの早期目標達成を目指します。**

自動化対応機器の推移（計画）

最終自動化総件数(6,303式)

単位 [式]



セメント製品に係る自動化・データ転送機能付加の対策例

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策 (3/3)

- ・・・実施済タスク
- ・・・実施中
- ・・・予定タスク

3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年度分計画通り完了) *品質監査の一部前倒し | ・計画、準備 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6;"></div> | |
| 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年度分計画通り完了) * 指導会18⇒30回に増加 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | | | <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6;"></div> |
| | ◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策 | | | | <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid #003366; width: 100%; height: 20px; background-color: #ADD8E6;"></div> |



コンサルタント指導会実施



品質監査の様子