



2019年11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、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2020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。

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。2019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」に関する諸施策の定着と深化、効率化に取り組んでおります。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」の各施策の継続・強化に取り組んでおります。主な進捗状況については、別紙をご参照下さい。

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2019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10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通り取り組んでいることを確認した。
- ② 本施策等を遂行する過程で認識した課題や解決のためのノウハウ等については、各拠点での実施に留まらずグループ内で横展開して頂きたい。
- ③ 本施策等については運用段階にきていると思われるので、今後は各現場で更なる定着を図り、PDCAが着実に回るよう展開して頂きたい。

以 上

**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11月7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

# 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

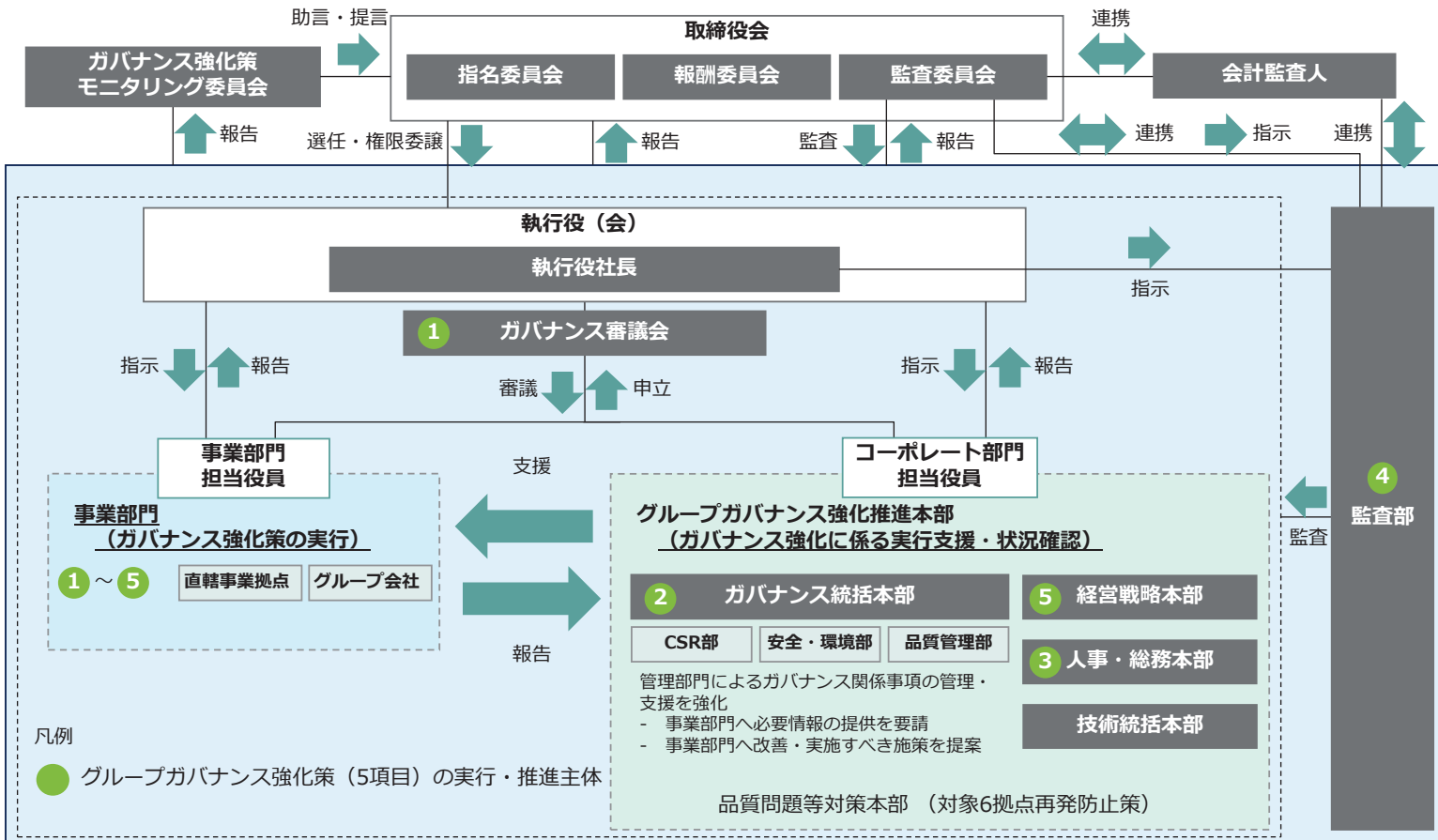
- ◆ガバナンス統括本部内の各部署が連携し、頻度、内容ともに拡充した

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

# ガバナンス体制強化の推進体制



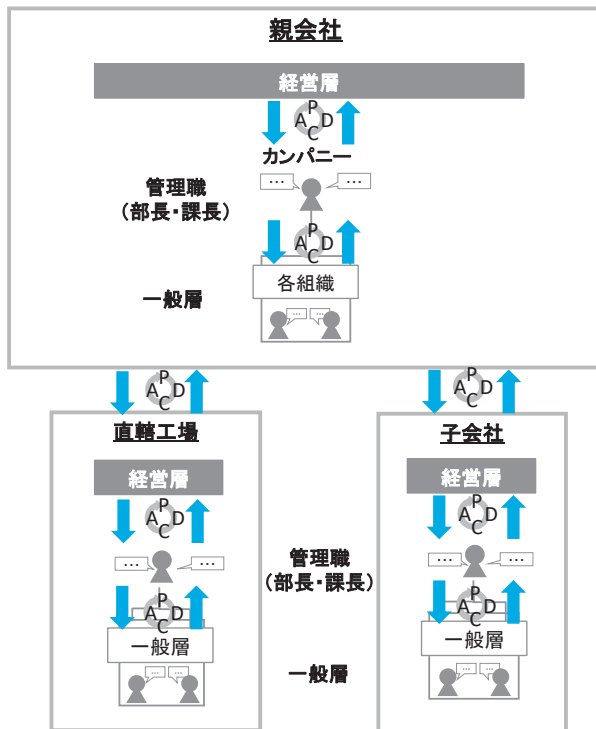
# 当社グループが目指すグループガバナンスの姿

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。

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の取組み

## ガバナンス強化策の定着と深化、効率化を計画通り実施中

ガバナンス強化策	2019年度計画	2019年度上期実績
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"> <li>➢ ガバナンス審議会の継続実施</li> <li>➢ 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</li> <li>➢ 重点支援拠点の選定・支援体制構築</li> <li>➢ 海外地域統括会社の強化</li> <li>➢ 新リスクマネジメントシステムの運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ガバナンス審議会開催（9月）</li> <li>➢ 報告フローの見直しを行い、カンパニーと拠点との対話を重視した運用に変更</li> <li>➢ 重点支援拠点の選定に向けて各組織の機能別評価を実施中</li> <li>➢ 海外地域統括会社と連携して海外グループ会社の支援実施</li> <li>➢ リスクマネジメント研修実施（次ページ参照）</li> </ul>
③人材育成の強化・人材交流活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ グループ新任経営幹部ガバナンス研修継続</li> <li>➢ コミュニケーション強化の推進</li> <li>➢ コンプライアンス意識調査の継続実施（2回）</li> <li>➢ 人材交流の継続実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ グループ新任経営幹部ガバナンス研修実施</li> <li>➢ コミュニケーションワークショップ実施（次ページ参照）</li> <li>➢ コンプライアンス意識調査実施（6月）</li> <li>➢ グループ会社間の人材交流の実施</li> </ul>
④内部監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 1周期2年目</li> <li>➢ ガバナンス監査（120拠点）、品質監査（80拠点）の継続実施</li> <li>➢ 監査員の更なる増員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ガバナンス監査37拠点実施</li> <li>➢ 品質監査を国内外計41拠点実施</li> <li>➢ 監査員の増員を実施し体制強化</li> </ul>
⑤事業最適化の観点からの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 一部再編を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 成長戦略、事業ポートフォリオの最適化及び付随してガバナンスの観点等も踏まえ、「三菱伸銅社の吸収合併」及び「コベルコマテリアル銅管社の株式譲渡」を決定</li> </ul>



# ガバナンス強化策の上半期取り組み

## リスクマネジメント研修

対象者・受講者：

経営者・管理者：計234名（国内180名，海外54名）

実務者：288名（国内211名，海外77名）

目的・狙い：

- ✓ 新リスクマネジメントシステムの仕組みに関する理解度を高める
- ✓ 階層毎（経営者・管理者・実務者）の責任、役割を認識する

特に、経営者・拠点長に対し、経営上・事業運営上の重大リスクを認識する責務と、リスク対策への経営判断（優先付け、リソース配分、リスクテイク）の実行を促す



## 常務コミュニケーションワークショップ

対象層：課長

受講者：588名（7～9月）

実施：20回（約50回を予定）

目的：会社方針の浸透とコミュニケーションスキルの向上

ガバナンス体制強化およびコミュニケーションの活性化を目的として経営層と各拠点の対話を実施



# 取締役会長のガバナンス強化関連活動

## 1. 支社・支店訪問

当社支社・支店において、管轄地区内の拠点長を招集し、ガバナンス体制強化策の進捗状況等について報告を受けるとともに、意見交換を実施

対象：当社13拠点、CSR対象会社35拠点

## 2. 個別訪問

経営状況の確認に加え、ガバナンス体制強化策の進捗状況等について報告を受けるとともに、意見交換を実施

対象：当社3拠点、CSR対象会社13拠点



---

## 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取組み

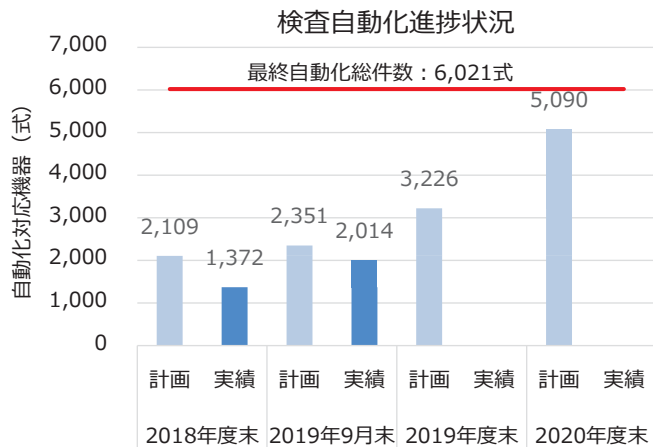
品質問題再発防止策として立案した各施策を計画通りに推進中

再発防止策	2019年度計画	2019年度上期実績
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"> <li>➢ 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ FLSガイドラインをわかりやすく改訂し周知実施</li> </ul>
②品質管理部門の体制・権限の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 小規模拠点での品質管理部門独立性確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質基本規定、品質管理ガイドラインの内容を充実し周知徹底</li> </ul>
③品質教育の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質基本事項の再周知/教育の継続</li> <li>➢ 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)</li> <li>➢ 事例活用した品質担当者会議実施(3回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質管理ガイドライン改訂版の周知・教育実施</li> <li>➢ <u>海外拠点の品質向上支援8拠点進捗</u></li> <li>➢ 第1回目品質担当者会議6/20(約130名)</li> </ul>
④検査設備自動化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自動化計画を定期的に確認・推進</li> <li>➢ 検査設備自動化情報の横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <u>定期的な自動化進捗確認を実施</u>(次ページ参照)</li> <li>➢ 検査自動化の担当者選任、情報共有実施</li> </ul>
⑤品質監査の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質監査80拠点(国内外各40拠点)</li> <li>➢ 2年周期2年目、品質監査員を更に増強し加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質監査を国内外計41拠点実施</li> </ul>
⑥外部コンサルタントの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <u>対象6拠点以外14拠点のコンサルタント指導実施</u></li> </ul>

# 再発防止策事例紹介

## ■ 検査自動化の状況

**海外拠点も含めて検査設備の自動化を予定通り実施中。**



## 硬さ測定 of 自動化対策例



12 | Before : 手動測定

After : 自動測定 + 自動記録

## ■ 風化防止策

毎年1月1日を「品質振り返りの日」とし、製品・サービスの品質に問題がないかを改めて確認することで、品質問題の風化防止を図る。

- **品質問題に関するビデオ**の映写
- 各人の職務上での品質について改めて**職場で振り返る**（小集団活動等）
- 再発防止策に係る**座談会**
- オフィス内に常設展示新設



座談会風景



社長メッセージビデオ上映