



2020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 執 行 役 社 長 小 野 直 樹  
( コード番号 5711 東証第1部 )  
問 合 せ 先 コーポレートコミュニケーション部長  
大 村 勇 次  
( 電 話 番 号 0 3 - 5 2 5 2 - 5 2 0 6 )

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（2020年4月1日付で当社に吸収合併）、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」のこれまでの活動について下記の通り総括いたします。

なお、これまでの活動により、所期の成果を得たことが確認されたことから、本開示は今回で終了いたします。

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まいりました。「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」に関する諸施策を着実に実行するとともに、定着と深化、並びに効率化に取り組みました。その結果、課題として挙げられていたコミュニケーション、コンプライアンス体制・意識は確実に改善されました。また、利益優先による必要な投資の先送りといった資源配分の課題にも十分注意を払った経営を行っています。今後、これらの施策を継続することでさらに効果が発揮されるよう努めます。詳細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、グループ全体で品質問題を共有し、「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」の各施策の実行・強化に取り組みました。その結果、当社グループの品質意識及び品質管理レベルは格段に向上し、規格外品を最終検査で食い止める「守りの品質」の体制は整ったと判断しています。今後も従来の施策の継続、検査設備の自動化を推進するとともに、先般公表の中期経営戦略で掲げた「攻めの品質」による規格外品を発生させない仕組みづくりにも取り組んでまいります。

また、上記の当社連結子会社5社並びに当社直島製錬所（「対象6拠点」）においても、各拠点にて自律的に品質管理やガバナンス強化に関する取組みを継続できる状態になっております。詳細は別紙をご参照下さい。

### 3. 今後のグループガバナンス強化に関する取組み

品質管理を含むグループガバナンス強化については、当社内に設置されたサステナブル経営推進本部が統括、推進いたします。また、各拠点のガバナンスに関する計画の審議、進捗確認を行うガバナンス審議会を継続します。

各拠点は、サステナブル経営推進本部等が策定するグループ方針及びガバナンス審議会で承認されたガバナンス計画に従い、自律的に品質管理やガバナンス強化に関する取組みを継続していきます。コーポレート部門は、各拠点の取組みの支援を続けます。

このように、引き続き品質管理を含むグループガバナンス強化の取組みを継続するとともに、その状況については取締役会に報告いたします。

### 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」、2018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年度及び2019年度の活動実績、成果については、「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、以下「本委員会」）に報告し、確認、監督を受けております。

本年4月28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この2年間の取組みにおいて、各施策が確実に実行されており所期の効果は十分得られたと評価できる。
- ②各種施策は通常業務の中に取り込んで発展させていくよう継続して実施すること。特にフロントローディングシステムや検査自動化の取組みは汎用的な施策であるので、これらを起点として技術面の更なる向上をグループ全体として取り組んで頂きたい。
- ③これまでに実施した各種施策は形骸化しないように留意して頂きたい。今後、様々な環境の変化により困難な状況が生じても、SCQDE（注）の優先順位を守るという強い意志を経営層から示し続けて頂きたい。

なお、本委員会については、本施策等が着実に実行され、所期の成果をあげていることを確認できたことから、本日付で解散いたしますが、今後も取締役会にてモニタリングを続けてまいります。

（注）SCQDEとは業務遂行における判断の優先順位を示したもので、安全・健康（S）、コンプライアンス・環境保全（C）、品質（Q）、納期（D）、利益（E）を表しています。

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総括)**

2020年5月13日  
三菱マテリアル株式会社

---

# 1. グループガバナンス体制強化策

# 当社グループが目指すグループガバナンスの姿

## 目指す組織・風土

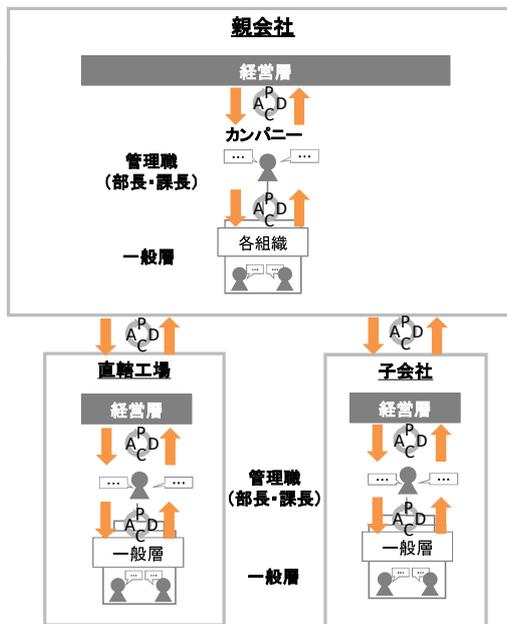
- 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
- 自律的な課題解決能力を持つ組織
- 事業についての十分な理解を共有している組織

親・子会社間、本社・拠点間及び各拠点・各グループ会社内で円滑か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



【凡例】

↓ PD ↑ : 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

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

- グループ会社取締役会の実効性評価と改善
- グループ会社役員研修
- ガバナンス監査※の充実

※監査において、コーポレート部門部長クラスが被監査部門の様々な層と面談、ヒヤリングにより課題の抽出を図るもの

# グループガバナンス体制強化策の取り組みの総括

施策名	具体的取組	2018～2019年度実績	効果／今後の取組
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	グループガバナンス報告体制等の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス審議会：年2回実施</li> <li>・ガバナンス実施計画書/進捗報告の運用</li> </ul>	グループを挙げてガバナンス課題抽出・対応、資源配分への配慮ができています
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重点支援拠点の選定及び支援強化実施（約20拠点）</li> <li>・海外地域統括会社の支援強化。教育支援を実施。</li> </ul>	ガバナンス体制の弱い海外小規模拠点に対する対策の実施が必要
	新リスクマネジメントシステムの運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新リスクマネジメントシステムを構築</li> <li>・管理者・担当者向けに研修を実施</li> <li>・仕組みの改善</li> </ul>	グループ全体の重大リスクの把握・対応ができたが、洗い出された重大リスク（人材不足、設備老朽化・劣化）については今後も対策を実行
③人材育成の強化・人材交流活性化	役員ガバナンス研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全役員290名</li> <li>・グループ新任役員59名</li> </ul>	経営者の責任と役割の認識が向上
	あらゆる階層におけるコンプライアンス意識向上とコミュニケーション強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR管理者向け研修：約220名（2年計）</li> <li>・コミュニケーションワークショップ：第一線管理者層約1,000名、全課長層約2,500名（次ページ参照）</li> <li>・CSR研修、コンプライアンス小集団活動：全グループ展開</li> <li>従業員ハンドブック制作（国内外全グループ向け）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス意識、バッドニュースファーストの意識づけが徹底</li> <li>・当社グループ会社の風通しは良化するも職場内のコミュニケーションは更なる改善が必要</li> <li>・コミュニケーションワークは対象層を拡大</li> </ul>
	コンプライアンス意識調査	半年に1回実施（海外は年1回） （当社グループ社員の約90%、約20,000名が回答）	年1回に頻度を変更し継続実施
	人材交流活性化	当社グループ会社間で約30名の人材交流を実施	各階層での実施には至っておらず、交流範囲の拡大
④内部監査の強化	ガバナンス監査・品質監査	監査頻度を1回／5～6年から1回／2年に変更し、年間約200社実施	継続実施
⑤事業最適化の観点からの検討	ガバナンスの観点でグループ会社を区分	中期経営戦略で事業ポートフォリオ最適化の考え方を開示	考え方に従って対応

# 研修・ワークショップ関係トピックス

## 社長直接対話

対象層：子会社・場所の課長層

受講者：195名

実施：計13回

目的：社長が現場の課長層と直接対話することで「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



## 常務コミュニケーションワークショップ

対象層：グループ第一線管理者層（2018年度）

受講者：1,033名 実施：計44回

目的：直接コミュニケーションにより、本社と現場の距離を縮め、コミュニケーションの深化を図る

対象層：グループ課長層（2019年度）

受講者：1,255名 実施：計45回

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

## 役員ガバナンス研修

対象層：グループ役員（290名）

グループ新任役員（59名）

目的：グループガバナンス体制強化および取締役、監査役の義務と責任の理解

本社経営幹部（会長、社長、常務）および弁護士との対話形式にて実施

# 研修・ワークショップ関係トピックス

## コンプライアンスワークショップ

対象層：グループ課長層（2018年度）  
受講者：1,339名  
実施：計45回  
目的：品質問題への当事者意識の醸成及び自由闊  
達なコミュニケーションができる組織風土構築に  
向けたマインドセット  
内容：品質コンプライアンス問題をシナリオにし  
たワークショップ、事例研究

## CSR管理者向け研修

対象層：グループCSR管理者（毎年実施）  
受講者：104名（2019年度）  
実施：計5回（2019年度）  
目的：CSR管理者の役割の確認と課題解決意識の  
醸成  
内容：ファシリテーションスキル  
パワハラ理解度向上と「きく力」

## 拠点コミュニケーションワークショップ

対象層：一般社員～第一線管理者層（2019年度～）  
実施拠点数：2社（計4拠点）  
実施：計10回、約180名  
目的：各拠点内のコミュニケーション強化  
内容：組織長の対話型ワークショップ、  
テーマ型ワールドカフェ  
（※CSR部による事業所支援策を活用して開催）



# コンプライアンス意識調査結果(第4回2019年12月実施)

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、諸施策の有効性を確認し改善を図るため、第4回調査を2019年12月に実施しました。

全体としては第1回調査(2018年5月実施)と比較し改善が見られましたが、残された課題の改善を行うとともに、今後も年1回の意識調査を継続いたします。

## 第1回調査で明らかになった点

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

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

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

## 第4回調査で明らかになった点

- ほぼ全ての社員が、コンプライアンスを常に意識して業務に取り組んでおり、社内外のルールについても理解している
- コンプライアンス強化のための経営層の取組やCSR・コンプライアンス研修等についても十分であると感じている社員が大多数である

- ほぼ全ての社員が、コンプライアンス関連の報告・情報提供の重要性を理解している
- 一方で、依然として半数程度の社員は、報告・情報提供を行うことに不安やためらいを感じている

- 大多数の社員が、職場は相談しやすい雰囲気であり、コミュニケーションが十分とれていると感じている
- また、多くの社員が、上司は自身の業務を把握していると感じている一方で、職場内で特定の担当者しか理解していない業務があると感じている社員が依然多い
- また、全体として、管理職に比べ、管理職以外の層に否定的な回答割合が高いことから、管理職以外の層への浸透が十分でないと考えられる

# 取締役会長のガバナンス強化関連活動

## 1. 2019年度実績

### 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

国内外の当社・グループ会社の各拠点において、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7拠点（前回公表比+4）、CSR対象会社17拠点（前回公表比+4）

## 2. 今後の取組み

### 1) 国内

当社・グループ会社の各拠点（直近2年以内に未訪問）を個別訪問し、経営状況の確認及びガバナンス強化に関する意見交換を実施予定

### 2) 海外

アジア地域の拠点訪問を一巡したことから、欧米地域の拠点訪問を実施予定



---

## 2.品質問題の再発防止策

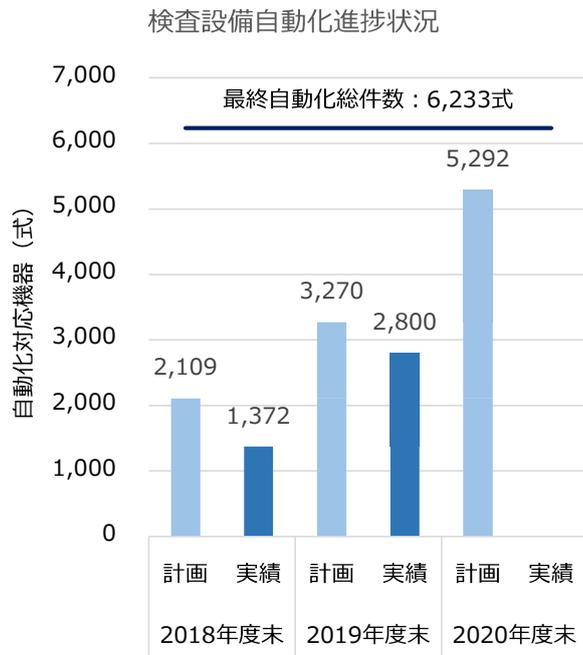
# 品質問題再発防止策の取り組みの総括

施策名	具体的取組	2018～2019年度実績	効果／今後の取組
①フロントローディングシステム(FLS)の浸透	FLSガイドラインの制定・周知 FLSの運用状況監査	品質監査、品質コンサルタント指導会でFLSの浸透を確認しながら運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質監査等時に運用状況を確認した結果、問題は発見されなかった</li> <li>品質監査等で継続確認</li> </ul>
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 品質保証部門の権限範囲・業務履行状況確認	品質監査等で確認を実施	
③品質教育の拡充	国内外拠点の従業員への品質教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理ガイドライン、品質管理ハンドブックを制定、周知</li> <li>品質教育実施：2年間で約40回実施</li> <li>品質振り返りの日を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理レベル、品質コンプライアンス意識が向上</li> <li>品質教育の継続実施</li> <li>「攻めの品質」に繋げるための品質データ活用教育を実施</li> </ul>
	階層別教育の実施	若手、中堅、管理職対象の階層別教育：2年間で11回実施	
	専門的な品質管理スキル向上教育	内部品質監査員教育：2年間で8回実施	
④検査設備自動化の推進	検査設備自動化	対象とする検査自動化機器総数：2019年度末の計画約3,300式に対して、約2,800式の検査設備自動化を実施（3か年の計画約5,300式）	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ書き換え等防止、データ自動収集等に効果</li> <li>新型コロナの影響等で一部遅れも、今年度でほぼ計画完了をめぐす</li> <li>「攻めの品質」に繋げるための品質データの有効活用</li> </ul>
⑤品質監査の強化	品質監査すべき全対象拠点への品質監査	2年間で145拠点（国内外）実施	継続実施
⑥外部コンサルタントの活用	品質コンサルタント指導会	2年間で54回実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者の視点を諸施策に活かした</li> <li>今後は品質教育への活用</li> </ul>
	品質コンサルタント指導会の指導内容の情報共有	品質担当者会議等で情報共有実施	

# 品質問題再発防止策の取組み

## ■ 検査設備自動化の状況

新型コロナ等の影響で一部遅れがあるが、3か年計画の達成を目指す。



## ■ 国内外の品質教育実施例

国内外の拠点を訪問して品質の大切さを再教育。集合研修においては、品質問題をディスカッションして発表することで品質問題の風化防止を図った。



品質教育（海外）



品質教育（国内）



品質担当者会議（国内）



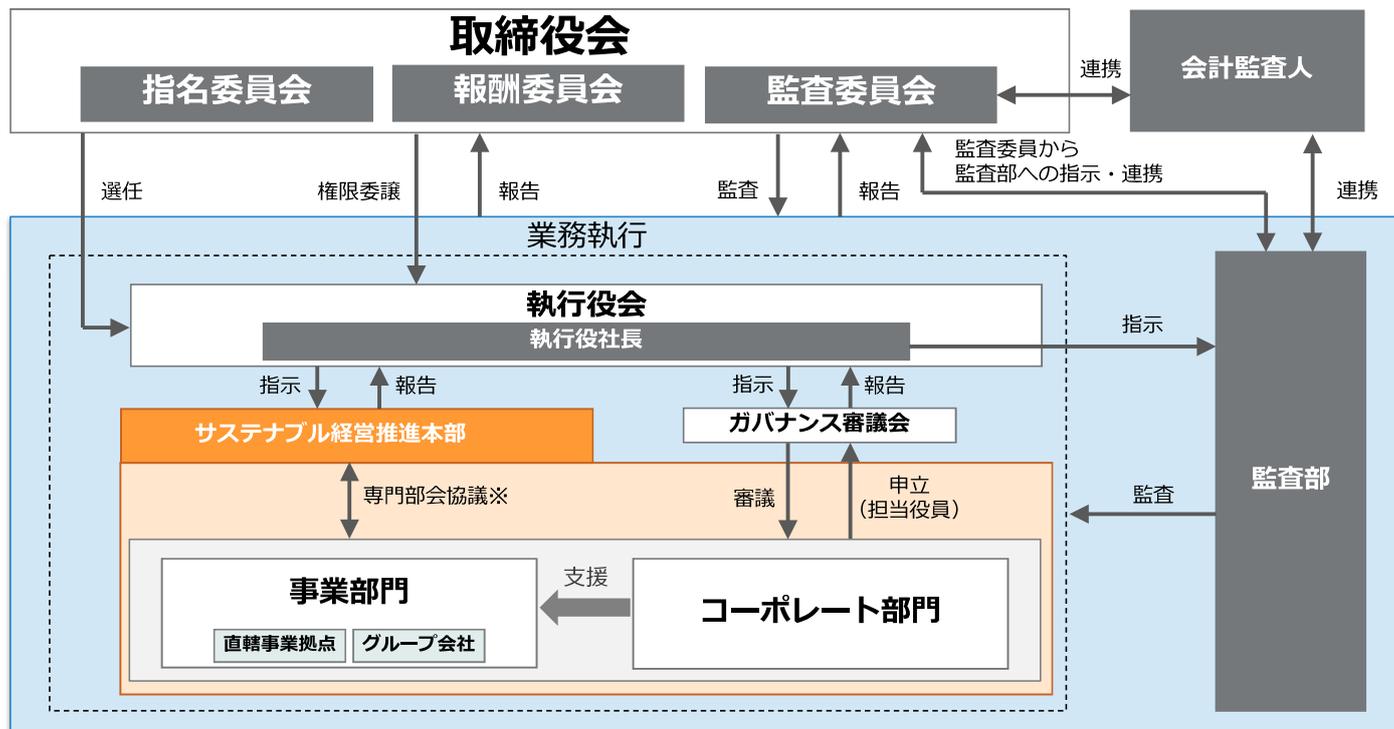
I S O研修（国内）

---

## 3. 今後のガバナンス体制

# 今後のガバナンス体制

グループガバナンス体制強化策ならびに品質問題再発防止策は着実に進捗し、所期の成果が得られています。また、各拠点にて自律的に取組を継続できる状態になっております。今後は、サステナブル経営推進本部（本年4月発足）並びにガバナンス審議会を中心としてガバナンス強化策を継続するとともに、執行役会及び取締役会にて状況をモニタリングしてまいります。



サステナブル経営推進本部：持続的な社会構築への貢献と中長期的な企業価値の向上の両立を目指し、経営課題対応の一元化を図るべく、当社内に部門横断的な職制外組織として2020年4月1日付けで新たに設置。

※専門部会のうち、ガバナンスに係るもの：ガバナンス部会、コンプライアンス部会、リスクマネジメント部会、品質管理部会