

## コーポレート戦略

### 研究開発・マーケティング戦略

メガトレンドを捉えた研究開発・マーケティングと、新事業のインキュベーション機能の連携により、顧客のニーズやウォンツに応える新製品・新事業を創出します。

#### 長期目標

- メガトレンドを捉えた研究開発を通し、事業展開の選択肢を提示し、新事業のインキュベーション機能を積極的に活用できている
- 研究開発・マーケティングが連携し、顧客のニーズやウォンツに応える新製品・新事業及びそれを含むビジネスモデルを創出できている

#### 長期戦略の目指すもの

注力分野において、以下の目指すべき姿を設定しています。

- ・脱炭素化に向けたカーボンリサイクラー
- ・IoT社会基盤のクリエイター
- ・軽量化/複合/高機能素材のサプライヤー
- ・都市資源No.1リサイクラー

メガトレンド、顧客ニーズそして技術トレンドを俯瞰した情報収集とコア技術をマッチングし、新たな価値を創造します。事業の新陳代謝を活性化し、事業ポートフォリオの最適化を促進します。また、当社グループの連携を強化し、有望な新事業領域にマーケティング活動を推進、新製品・新事業を創出し、知的財産も整備します。

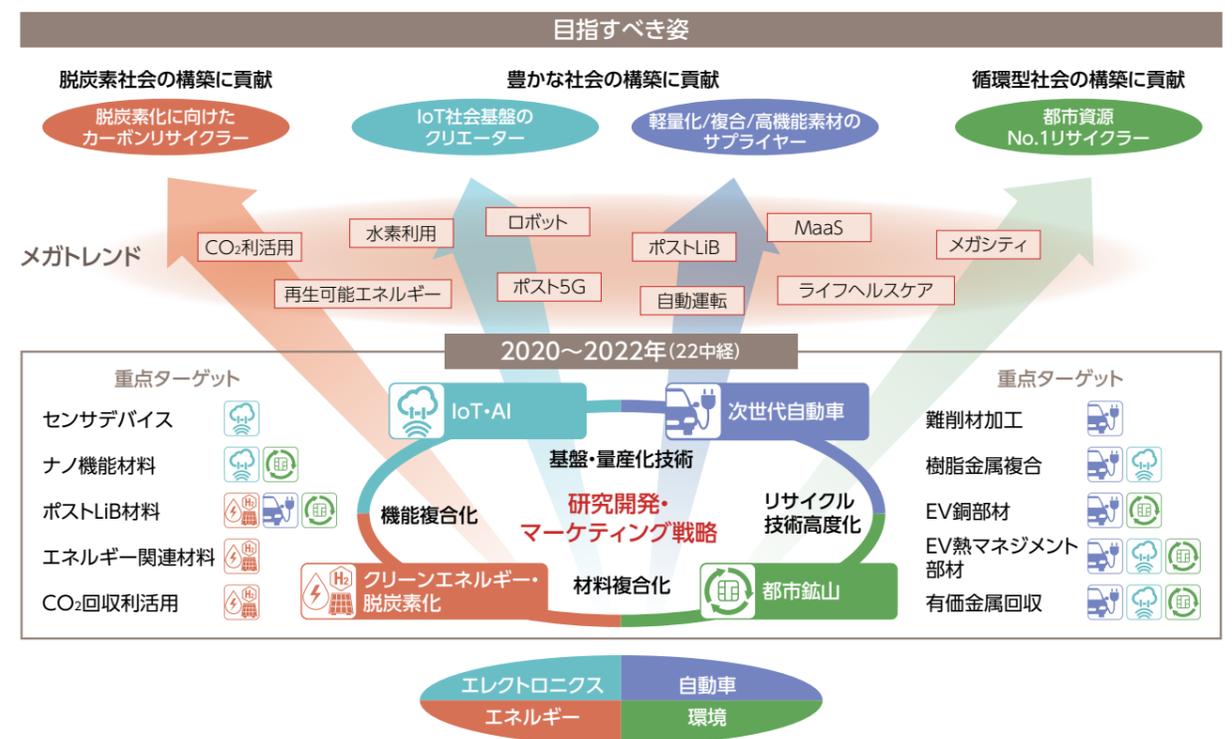
#### 2022年度末の到達点

2022年度末においては、中央研究所の組織改革の成果を確実なものとし、発想の導出・計画的な研究開発の遂行・先進的な技術開発を通じて、新製品・新技術と関連する知的財産を創出します。既存事業の周辺領域や新事業領域に拡大した研究開発・マーケティング体制を構築し、推進します。

#### 22中期経営戦略の具体的施策

中央研究所では、将来における事業開発と、新たな種となる基盤研究開発をグループ横断的に推進します。分析評価やシミュレーション等の基礎技術と、薄膜・界面、金属加工、反応プロセス等の材料技術を活用し、グローバルニーズの変化を先取りした新製品、新技術の開発、新事業創出を推進します。また、特許出願やプレスリリース、学会・論文発表の頻度を上げていきます。

経営企画部にマーケティング室を新設してマーケティング機能を強化、中長期の視点で有望と思われる市場領域での新事業創出を目指します。新規事業部や事業部門と連携し、中長期の事業開発の方向性を定め、効率的な新製品・新事業の創出を目指します。



## コーポレート戦略

### ものづくり戦略

事業部門が事業戦略に基づくビジョンを策定し、コーポレート部門のグループ支援機能を最大限に活用して「別格化したものづくり力」の実現を目指します。

#### 長期目標

事業部門が常に「ものづくり力別格化」のビジョンを描き、コーポレート部門のグループ支援機能を最大限に活用してそのビジョンを実現している

#### 長期戦略の目指すもの

各事業部門が「ものづくり力別格化」のビジョンを継続的に描くことで、グループ支援機能を最大限に活用して当社グループのビジョンの実現を目指します。これはグループ内外の人的・技術的資源を活用して、迅速に問題解決することによって、競合他社とは一線を画した「ものづくり力」の創出を実現するものです。

#### 2022年度末の到達点

主要工場における「ものづくり力別格化」のビジョン策定と体質改善活動による強靱な基礎体力づくりを完了させ、改善を着実に進捗させます。また、重要課題に対するコーポレート部門のグループ支援機能の強化も完了し、複数のプロジェクトを成功に導くとともに、一人ひとりの課題解決能力を向上させる環境整備の完了を目標としています。

#### 22中期経営戦略の具体的施策

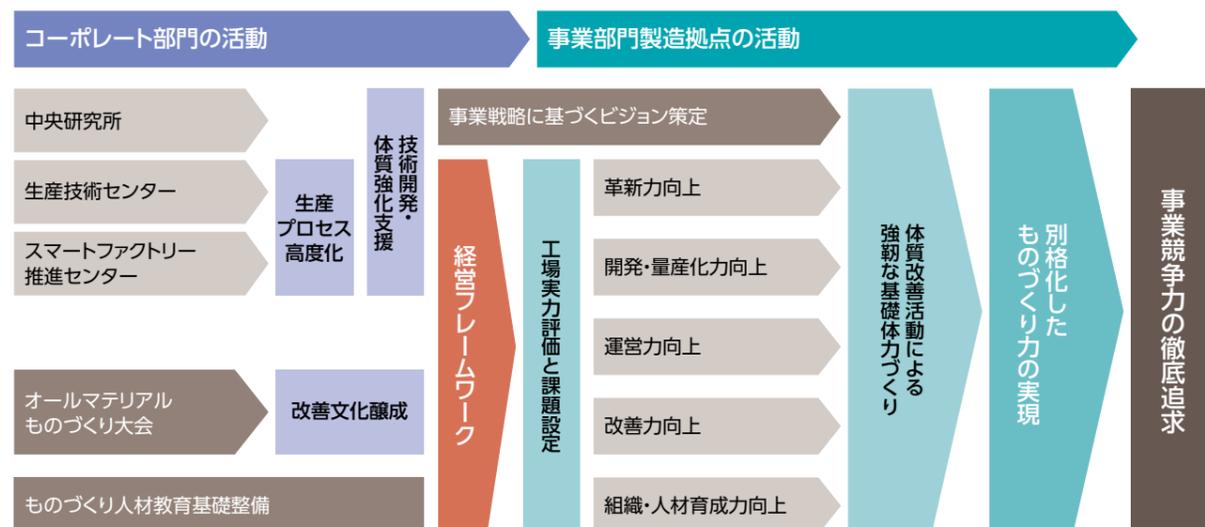
中長期の事業目標を着実に達成できる高い工場ビジョンと目標を策定し、全社統一の経営フレームワークによるものづくり力の総点検を行い、目標達成に向けた課題抽出から改善実施を継続的にを行い、ものづくり力別格化を推進します。

そのために必要となる先進的な生産技術開発については、部門横断的なリソースを活用し早期実現を進めます。また、昨年発足したスマートファクトリー推進センターでは、AIを使った画像検査装置の開発に注力し検査精度向上や生産性向上に繋げていきます。

更に、若手技術者を対象に定量的課題解決法を用いて現場の難課題の解決を進めるプログラムを推進中であり、対象社員を広げ、レベルの高い課題解決能力を持つ人材育成を加速させます。

#### ものづくり力別格化の実現

- 事業戦略に基づく工場ビジョン策定と実現
- 生産プロセス高度化
- 外部の知見を積極的に活用



## コーポレート戦略

### 品質管理戦略

「攻めの品質」活動によって、当社グループのブランド資産としての「品質」を確立し、お客様からの高い信頼を獲得します。

#### 長期目標

当社のブランド資産としての「品質」を確立

- 設計・設備・工程作りの最適化
  - ⇒工程能力\*をアップ
  - ⇒製品品質を高める

- 当社グループ製品に対するお客様からの高い信頼が、当社グループの差別化要因・競争力となる

\*工程能力：生産ライン(工程)が持つ品質に関する能力

#### 長期戦略の目指すもの

不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現、すなわち「攻めの品質」活動を通じて結果系の管理(検査主体によるできたモノの管理)から原因系の管理(作り方の管理)に重点をシフトさせ、工程能力アップにより設計・設備・工程作りの最適化を図って製品品質を高め、長期的に当社グループのブランド資産としての「品質」の確立を目指します。

こうして生まれる製品に対するお客様からの高い信頼が、当社グループの差別化要因・競争力となると考えています。

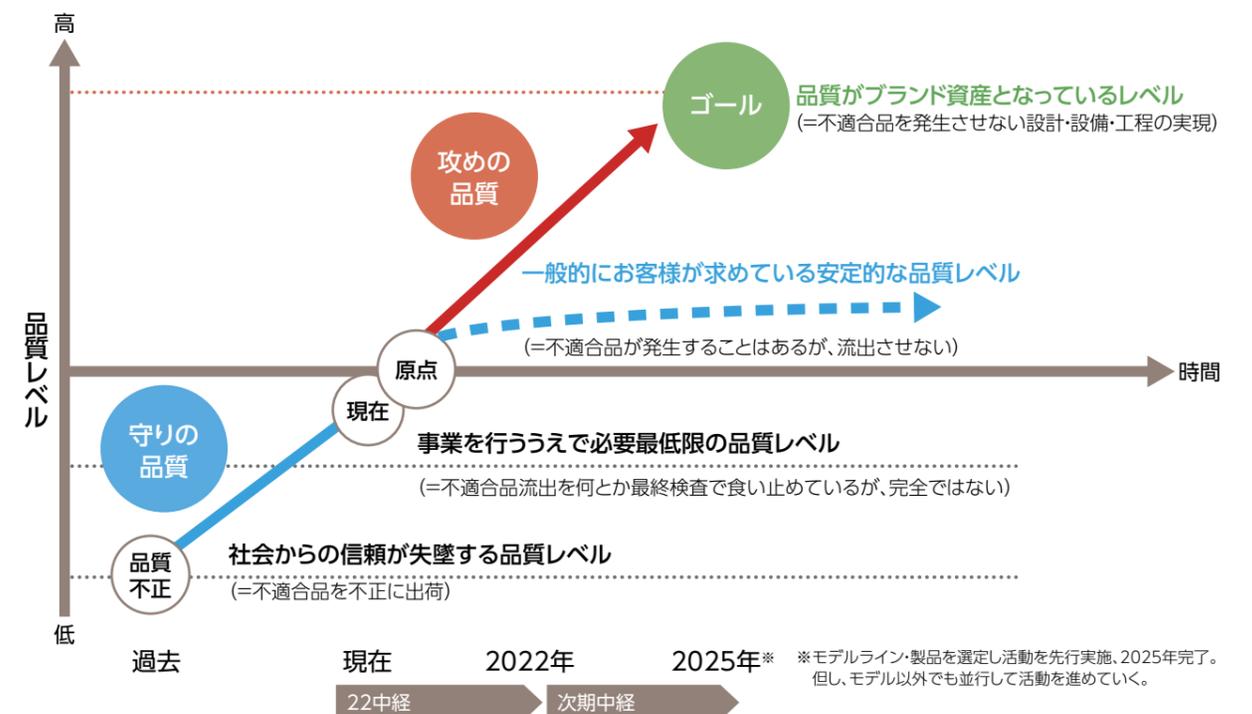
#### 2022年度末の到達点

2022年度末においては「守りの品質(=結果系の管理)」を完成させ、「攻めの品質(=原因系の管理)」に重点を置いた取り組みを強化します。

#### 22中期経営戦略の具体的施策

22中経では、第一に「守りの品質」により、不適合品を決して流出させない体制をつくります。標準化の再点検を行い、製品を作るうえで正常な状態を明確にし、品質の改善・維持に繋げるとともに、生産技術の原理・原則の再確認、規格及び設定値の根拠を明確にし、改善を進めます。品質不具合の発生を低減するため、人・機械・材料・方法の変化点の管理項目を見直し、品質の傾向を監視して品質不具合が発生する前にアクションする仕組みを構築します。

次に「攻めの品質」は、全社一丸となって不適合品を発生させない設計・設備・工程の実現を目指します。設備・工程・製品品質のデータを収集し、「見える化」する高精度モニタリング体制で工程能力の把握を強化します。IoT・AIを活用して、各データにおける原因と結果の因果関係を把握し、工程能力の維持を図り、製品・工程設計、設備保全計画の最適化を実現し、工程能力全体の向上を目指します。



## コーポレート戦略

### デジタル化戦略

デジタルトランスフォーメーション(DX)により「ビジネス付加価値向上」「オペレーション競争力向上」「経営スピード向上」の3本柱を強化し、当社グループが目指す姿「リーディングカンパニー」を具現化します。

#### 長期目標

DXにより高付加価値な製品・サービスを提供するリーディングカンパニー

#### 長期戦略の目指すもの

DXを積極的に推進し、以下の三つの柱を実現することで、マーケットインテリジェンスを起点とした、より顧客価値を高めるサービスを提供、高付加価値な製品・サービスを提供する「リーディングカンパニー」を実現します。

- **ビジネス付加価値向上**  
顧客との連携を強めるとともに、製販連携の強化、開発上市の迅速化を実現します。
- **オペレーション競争力向上**  
IoT、AI等のデジタル技術を活用し、攻めの品質、ものづくり力別格化を図ります。
- **経営スピード向上**  
徹底したデジタル化によるデータの共有・活用によって、迅速な経営とガバナンス強化の両立を実現します。

#### 2022年度末の到達点

2022年度末の段階で、当社グループ全体のデータ基盤整備が進み、データが共有・活用されている状況を目指します。更に、基幹業務の効率化が実現され、徹底したデジタル化を志向する組織の実現を目指しています。

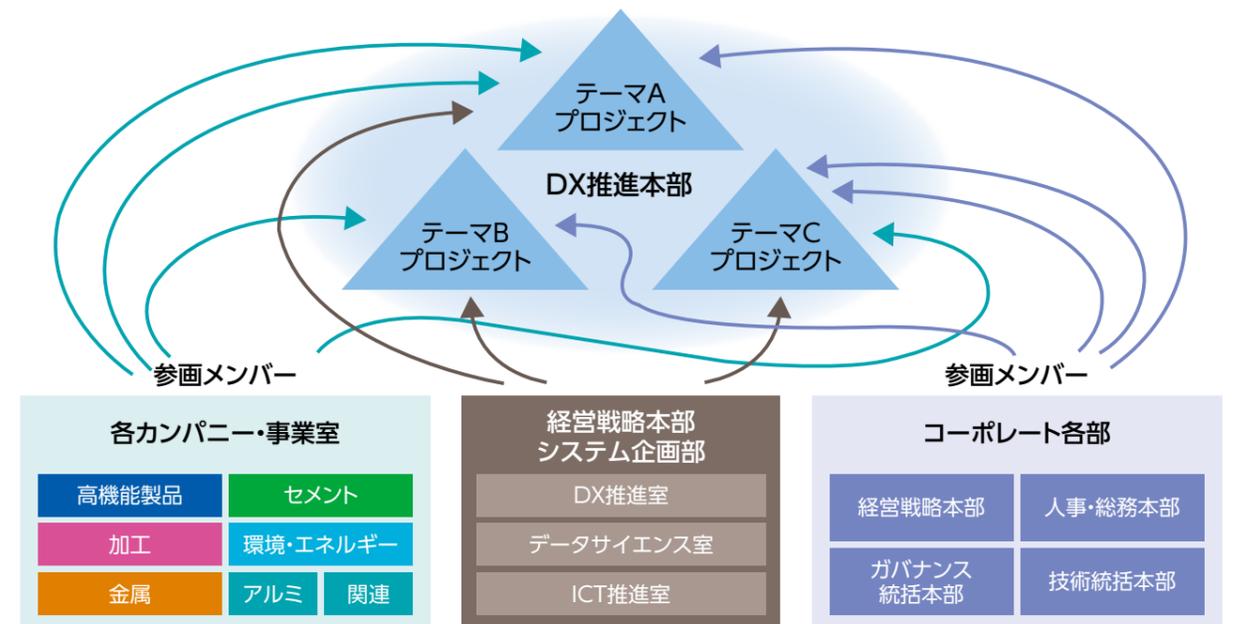
#### 22中期経営戦略の具体的施策

2022年度末の到達点を実現するため、DX推進本部及びCDO (Chief Digital Officer)を設置し、さまざまな施策を強力に推進します。今後5年間で約300億円の投資を遂行し、100名規模のデジタル専門人材を育成することで、DX実行計画の具体化とともにデータ基盤構想の検討を進めます。

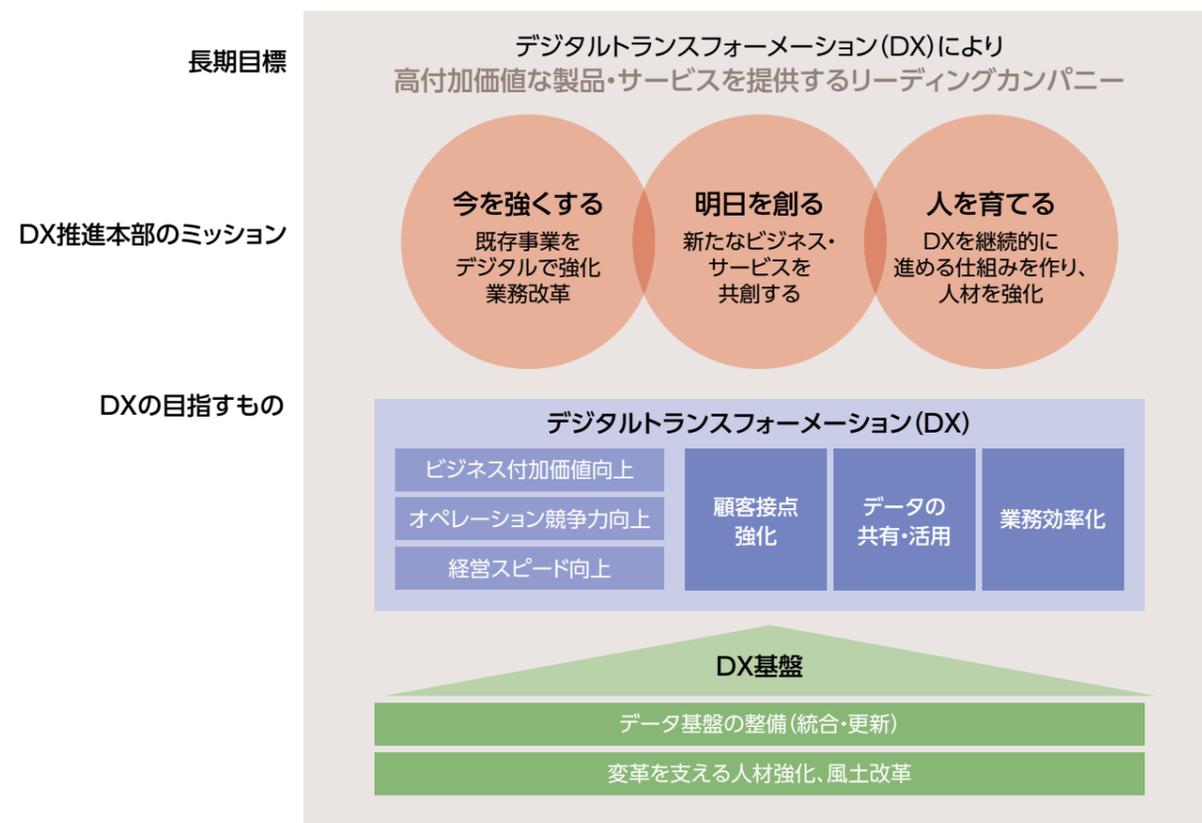
また、マーケットインテリジェンス強化及び製販連携への取り組みを進め、その前提となるデータ基盤構築・基幹業務効率化を推進していきます。

更に、「ものづくり」「品質ガバナンス強化」に向けた施策の継続的な推進と事業特性に応じた「ビジネス付加価値向上」に取り組む、企業文化変革の実現を目指していく計画です。

#### DX推進本部



・今後5年間で約300億円投資 ・100名規模のデジタル専門人材



#### DX 取り組み重点領域

ミッション	狙い	重点領域(検討中)
今を強くする	オペレーション競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットインテリジェンス強化</li> <li>顧客・営業データ活用によるアジャイル開発</li> <li>デジタルマーケティング</li> <li>需給管理体制強化</li> <li>品質管理、安全管理</li> </ul>
	経営スピード向上 業務効率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営指標の常時可視化</li> <li>基幹システム整備</li> <li>業務の効率化</li> <li>業務の標準化とマニュアルなどのデジタル化</li> </ul>
明日を創る	データ基盤整備 データの共有・活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ基盤整備と経営インテリジェンス</li> <li>既存データの活用促進</li> <li>データ分析力向上</li> </ul>
	ビジネス付加価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション提案力強化</li> <li>新たな材料・製品の迅速な開発</li> <li>モノ+デジタルサービス</li> <li>リサイクルビジネスの強化</li> </ul>
人を育てる	変革を支える 人材強化、風土改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX人材の育成</li> <li>デジタルマインド、リテラシーの向上</li> <li>人材ポートフォリオの可視化と活用</li> </ul>

2020-2022  
DX実行計画  
2020年上期に策定

## コーポレート戦略

### 人事・人材戦略

人材こそ事業競争力の源泉であるという考えのもと、人材の育成と活用に注力し、社員一人ひとりが変化に適応し、成長と自己実現を実感できる企業を目指すとともに、健全な組織風土の形成によって、グループ経営の強化を図ります。

#### 長期目標

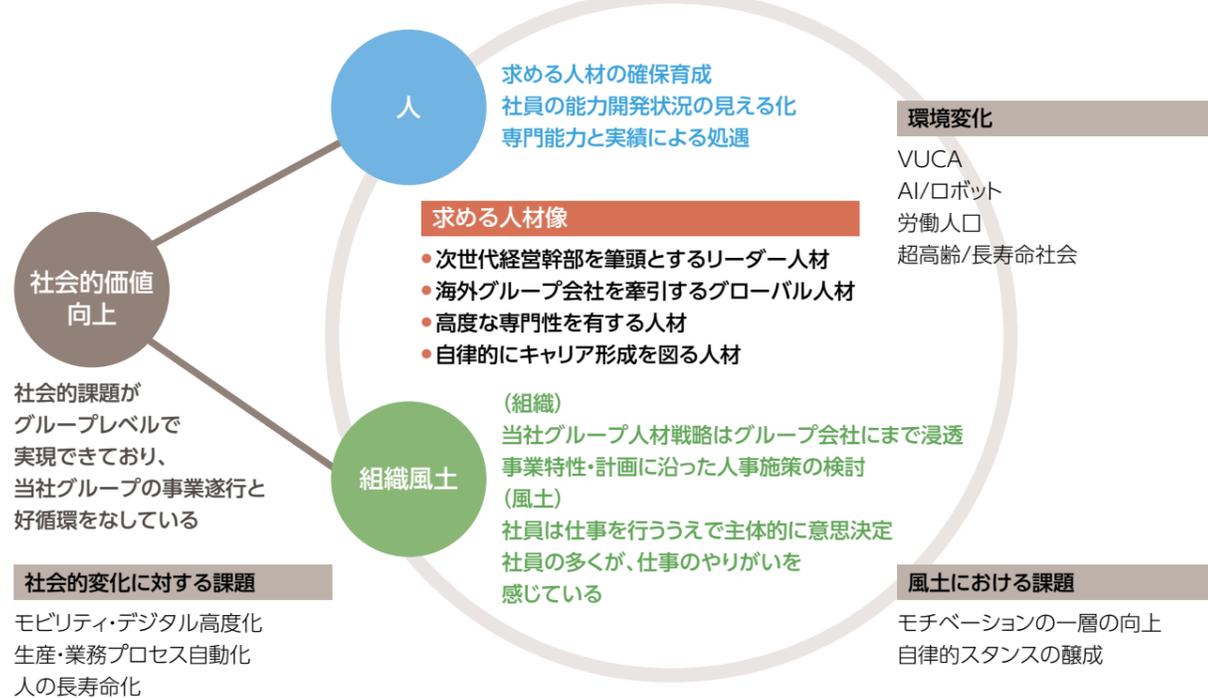
- 人：**  
求める人材の確保・育成、社員の能力開発状況の見える化、及び専門能力と実績による処遇ができています
- 組織：**  
当社グループ人材戦略がグループ会社まで浸透し、事業特性・計画に沿った人事施策の検討ができています
- 風土：**  
社員は仕事を行ううえで主体的に意思決定し、仕事のやりがいを感じている
- 社会的価値：**  
グループレベルでの取り組みができており、当社グループの事業遂行と好循環をなしている

#### 長期戦略の目指すもの

当社グループは、変化に適応する人材の確保・育成と、健全な組織風土を形成することによって、グループ経営の強化を図るとともに、社会的価値向上に沿った施策を展開することで、持続的な成長を促進していきます。

また、これらの取り組みを通じて、長期目標の「人」「組織」「風土」「社会的価値」それぞれの実現を目指します。

#### 長期的なあるべき姿(2030年～2050年)



#### 2022年度末の到達点

2022年度末において、グループ全体で人材確保とリーダー人材及び高度専門人材を育成する仕組みの確立を目標とします。また、風通しが良く働きやすい職場づくり等を通じて、組織風土を改善し、かつ、多様な人材の活用と健康経営を軌道に乗せることを目指します。

#### 22中期経営戦略の具体的施策

2022年度末の到達点を実現するために、第一にグループ会社を含めた人材確保の仕組み構築に注力します。また、さまざまなプログラムによって次世代リーダー育成とリーダー像の浸透を図るとともに、専門人材の活用を目指す「プロフェッショナル制度」の導入や、社員の能力・経験等の見える化を図り、戦略的な配置や人材開発を行う「タレントマネジメント」を実施します。

次に、在宅勤務やサテライトオフィスの活用、総労働時間短縮等によるワーク・ライフ・バランスの向上への取り組みを推進し、働きやすく風通しの良い職場づくりを継続的に行っていきます。更に、女性活躍推進活動の拡大、外国人材の採用強化等を通じ、多様な人材の活用を推進。これらの施策を通じグループ全体の経営力を強化していきます。

## 基盤強化

### 労働安全衛生

#### 三菱マテリアルグループの業務遂行における判断は「安全・健康」が最優先です。

当社グループは「従業員の安全と健康なくしては、従業員と家族の安定した生活や幸福が実現されず、順調な操業も望み得ず、ひいては会社の発展もあり得ない」という考え方を基本に、行動規範第2章に「私たちは、安全と健康をすべてに優先します」と定めています。業務遂行における判断の優先順位として定めた「SCQDE」でも「S」(安全・健康 Safety & Health)が最優先事項であることを謳っています。

#### 当社グループ安全衛生管理基本方針

- 1) 社長以下管理監督者の『陣頭指揮・率先垂範』のもと、『従業員の全員参加による安全衛生活動』を実施する。
- 2) 全従業員が労働安全衛生法をはじめ、関係法令やマニュアル、作業手順を順守すると共に、一人ひとりが『決められたことは必ず守る・守らせる』職場風土を形成する。
- 3) 『風通しの良い職場づくり』と『健康づくり』活動を通じて、全従業員が『心身共に健康で明るく働きやすい職場づくり』に努める。
- 4) 『社会の模範となる交通安全活動を推進する』という考えのもと、交通事故の絶滅を期すため、厚生労働省「交通労働災害防止ガイドライン」に基づく防止対策を推進すると共に、全従業員の交通モラルの高揚を図る。

#### 安全衛生推進活動

2014年に四日市工場での爆発火災事故において当社及び協力会社の従業員の方5名を亡くしました。二度とこのような事故を起こしてはならないという強い決意のもと、2014年より重大災害発生ゼロを目標として新たに「ゼロ災プロジェクト」を立ち上げ、当社グループが一体となった安全管理体制を拡充・構築しています。

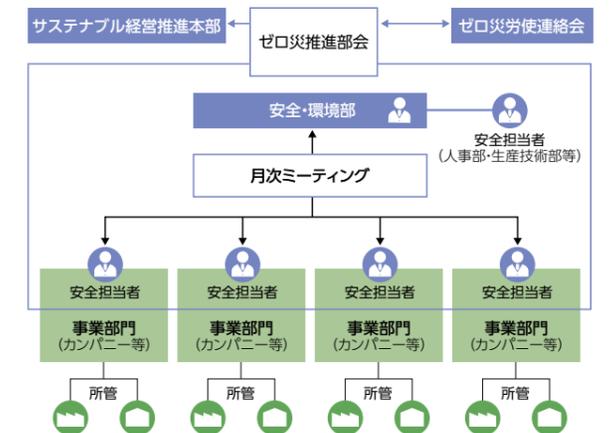
#### 危険感受性教育

さいたまオフィス(埼玉県さいたま市)の敷地内にある「安全衛生教育センター 緑館」では、当社グループ従業員を対象とした危険体感教育(50種の体感設備)、安全衛生教育を行っています。また、分解可搬式のVR(Virtual Reality)危険体感装置を用い、当社グループ内の各事業所で危険感受性の向上に役立てています。

#### 従業員の健康意識向上

従業員の健康は当社にとって不可欠な経営資源であるという健康経営の考えのもと、全社衛生体制の強化を推進しています。従業員の健康の保持・増進対策の推進、職場環境改善による職業性疾患の予防、及びメンタルヘルスケアの取り組み強化等を確実に実践し、心身ともに働きやすい職場づくりを行っています。

#### ■当社グループゼロ災推進体制



① **S Safety & Health**  
安全・健康最優先

② **C Compliance & Environment**  
法令遵守、公正な活動、環境保全

③ **Q Quality**  
「顧客」に提供する製品・サービス等の品質  
品質問題の反省に立ち、利益よりもSCQ遵守の徹底を優先……

④ **D Delivery**  
納期厳守  
Dまで満たして、はじめて「顧客」の信頼が得られる

⑤ **E Earnings**  
適正利益  
(SCQDを満たした上で、「顧客」の信頼に基づき得られたもの)

「SCQDE」は私たちが業務を行う上での判断の優先順位を示したものです。私たちが「顧客」に製品・サービス等を提供するにあたっては、SCQを徹底した上で、Dを満たさなければなりません。それらを誠実に実行し続けることが「顧客」や社会からの信頼に繋がります。これによって産み出されたものが、適正な利益であると考えます。

※ここでいう「顧客」とは、当社グループ外の顧客だけでなく、各従業員にとっての業務(製品・サービスを含む)の提供先を指します。なお、業務には、グループ会社間取引、コーポレート部門から事業部門への支援等を含みます。  
※「SCQDE」の読み方は「エス・シー・キュー・ディー・イー」を推奨する。

## 基盤強化

### コンプライアンス

企業が持続的発展を遂げるために「コンプライアンス」はその土台となる重要な部分です。

倫理的な企業文化や組織風土の醸成のため

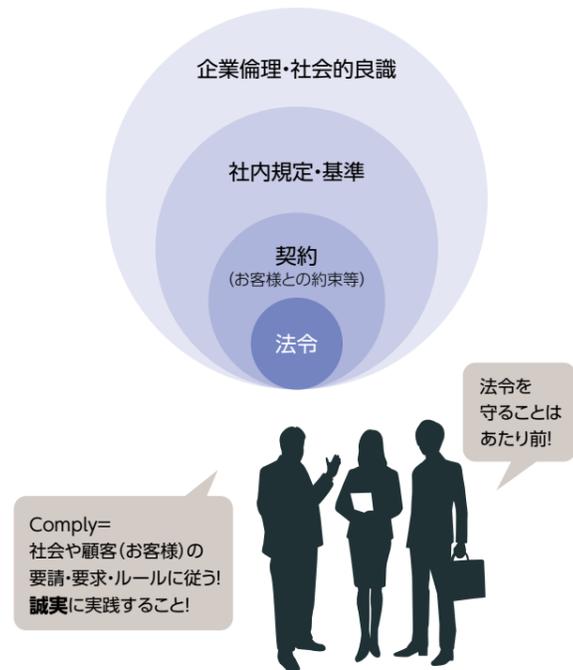
「コンプライアンス」意識の浸透・定着のための取り組みを実行しています。

#### コンプライアンス意識の浸透・定着

当社グループでは、コンプライアンスを法令遵守はもとより企業倫理や社会規範を含む広い概念として捉え、ステークホルダーの期待に誠実に応えていくことと考えています。

当社グループ全体のコンプライアンス体制強化に向け、国内外での研修をはじめとしたさまざまな施策を通じ、グループ社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高める地道な取り組みを続けてきました。これら取り組みを継続し、意識の浸透と定着を図っていきます。

#### ■ 当社グループのコンプライアンスの考え方



グループガバナンス強化への取り組みのひとつとして「SCQDE」を2018年度に制定しました。「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。いずれも重要な要素ですが、業務を行ううえでの判断の優先順位を示したもので、行動規範を補足する指針として位置付けています。CSR研修や常務コミュニケーションワークショップでの教育、ポスター・携帯用カードの作成・配布等を通して、浸透に努めています。

自由闊達なコミュニケーションができる組織風土を構築し、風通しの良い組織を目指すことがガバナンス強化に繋がり、コンプライアンス違反の防止となることを認識し、対話型のワークショップや研修を通じ、コミュニケーションの深化を図っています。

コンプライアンス小集団活動により、当社グループが直面している危機感を共有し、自分の問題として考え、意見を交換することでコンプライアンス意識の醸成及び職場内コミュニケーションの向上に取り組んでいます。



執行役常務によるコミュニケーションワークショップ

#### ■ 「SCQDE」業務遂行における判断の優先順位

- ① **S** Safety & Health  
安全・健康最優先
- ② **C** Compliance & Environment  
法令遵守、公正な活動、環境保全
- ③ **Q** Quality  
「顧客」に提供する製品・サービス等の品質  
品質問題の反省に立ち、利益よりもSCQ遵守の徹底を優先
- ④ **D** Delivery  
納期厳守  
Dまで満たして、はじめて「顧客」の信頼が得られる
- ⑤ **E** Earnings  
適正利益  
(SCQDを満たした上で、「顧客」の信頼に基づき得られたもの)

全社員を対象とした組織風土コンプライアンス意識調査を2018年度に実施し、今後も継続して毎年行い、各種取り組みの推進・モニタリングを継続して実施します。

#### ■ コンプライアンス意識等に関する社員意識調査(第4回)の結果(2019年12月実施)

第1回調査で明らかになった点	第4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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コンプライアンス強化のための経営層の取り組みや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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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取れていると感じている</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

【調査対象】当社及び国内グループ会社(計69社)の全社員  
【回答率】87%

#### コンプライアンス教育の拡充・再徹底

CSR、特にコンプライアンスに関する教育や研修を、国内外の当社グループ社員へ行っていきます。

国内グループ各社の全社員が、年に1回はCSR研修を受講できる体制を整えるため、2012年からグループ会社を含めてCSR研修の講師を養成しています。各事業所、グループ会社におけるCSR活動の推進者が講師となり、研修を行っています。

また、経営幹部に対しては、外部有識者を招き、CSR、コンプライアンスに関する講演を実施しています。更に2018年より、当社経営幹部も講師となりグループ会社経営幹部に対し、ガバナンス、コンプライアンスにおいて経営者が果たすべき責任・義務・役割を理解させるとともに、それらを全うするための意識の醸成・手段の習得等を図るための研修を実施しています。

海外でのCSRに関する教育・研修は、世界各地の事情も踏まえながら研修内容を検討し、海外統括会社での集合型研修に加え、2018年度よりWeb上での研修「WEBINAR」も導入し、幅広い地域での研修を効率良く実施しています。海外赴任前研修、グローバル人材育成講座といった、海外赴任者を対象とした研修では、紛争鉱物問題、新興国における人権問題(児童労働、強制労働)、関係国の競争法、海外腐敗防止といったCSR上の問題について研修を実施しています。

これら国内外の研修については、外部講師やeラーニングも活用して、コンプライアンス意識の改革・強化をしていきます。

#### 内部通報窓口の運用

当社及びグループ会社の社員等からの通報・相談を受け付けるために2002年12月より内部通報制度を運用しています。2020年1月からは通報・相談窓口である「三菱マテリアルグループ社員相談窓口」の運営を外部専門業者に委託するとともに、グループ各社の対応体制の整備を行い、通報・相談への適切な対応体制の整備と対応能力の強化に努めています。また、一連の品質問題のような不祥事の早期発見・是正措置を監査委員の業務として行うことに資するため、2018年6月に「監査委員窓口」を設置し運用しています。これらの内部通報窓口は当社グループ社員に配布している携帯用カードへの記載や、広報誌、CSR研修を通じて当社グループ全社員に周知しています。更に海外グループ会社における横領、法令違反等の不正行為またはその恐れのある行為を早期に発見し、健全なガバナンス、コンプライアンス体制推進に資する海外内部通報制度の導入も進めていきます。

#### ■ 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
24件	33件	38件	41件	61件	58件

## 基盤強化

### リスクマネジメント

事業を安定的に運営するため、リスク感度とリスクコントロール能力の向上に努めています。また、当社グループのガバナンス体制強化の一環として、従来のリスクマネジメントの仕組みを見直し、より実効性と確実性を高めた新たなリスクマネジメントシステムを構築し、国内外の全グループ事業拠点においてリスク低減活動を展開しています。

#### リスクマネジメント活動

##### 基本的な考え方

当社グループのリスクマネジメント活動は「事業活動に負となる事象の要因を管理し、健全な事業の継続を支援する」ことを目的としています。この目的を達成するため、三つの基本方針を定め、活動を展開しています。

##### ■ リスクマネジメントの基本方針と実施事項

- |              |                       |
|--------------|-----------------------|
| 1. ハイリスク対応   | リスクランクを反映した対策を実施      |
| 2. 未認識リスクの発見 | リスク管理台帳を使用し網羅的にリスクを整理 |
| 3. リスク情報の共有化 | 全社取り組みリスクを関係者に開示      |

##### 推進体制

当社グループでは、グループ全体で共通性や優先度が高い、事業運営に深刻な影響を及ぼす重大リスクを経営レベルで特定する一方で、各事業分野における固有の重大リスクは事業部門が特定しています。

全グループで優先的に取り組む重大リスク、及び各事業部門が取り組む重大リスクの内容と対応方針は、当社のサステナブル経営推進本部、執行役員及び取締役会で決議され、年次で決定されます。これに沿った各事業拠点は活動の実施計画を策定し、ガバナンス審議会における審議を経て、リスク低減活動を展開しています。

活動内容は、経営層やコーポレート部門とも共有され、進捗状況は、サステナブル経営推進本部、執行役員、取締役会、内部監査及び社外取締役で構成するガバナンス強化策モニタリング委員会等により、定期的にモニタリングされる体制としています。また、リスクマネジメント活動で捉えたリスク情報は内部監査の材料として提供され、監査等により指摘されたリスクについても適宜リスクマネジメントの対象に追加される仕組みとなっており、全体として厳にPDCA管理を行っています。

教育面では、社内及び社外コンサルタントを起用した研修を国内外で実施し、リスク感度の向上とリスクコントロール能力の強化・底上げに努めています。

#### 新リスクマネジメントシステム

##### 強化のポイント

当社グループでは、2018年度にグループガバナンス体制強化策の一環として、よりリスクマネジメントの実効性を高めるべく従来の仕組みを見直し、強化した新たなリスクマネジメントシステムを構築し、2019年度より国内外の全グループにて活動を展開しています。また、2020年度からはリスク情報を可視化する機能について利便性の向上を図り、親子間でのコミュニケーションが円滑に行われるように改善しています。

##### ■ 新リスクマネジメントシステムの主な強化ポイント

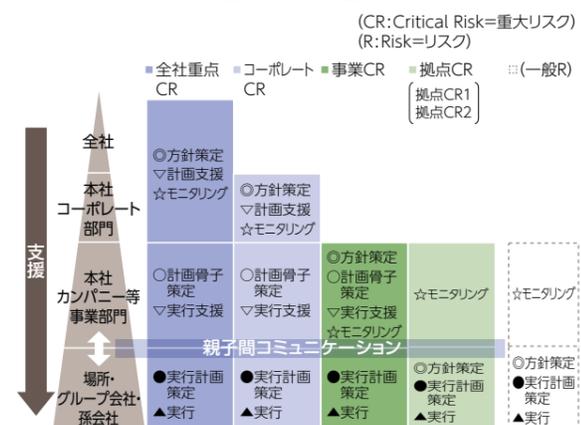
- ① 重大リスクを漏れなく洗い出し、重点的に対策を実施
- ② グループ全体のリスクの状態を可視化し、リスクポートフォリオ管理とモニタリングを強化
- ③ 経営幹部、コーポレート部門、カンパニー等事業部門、事業拠点ごとに、役割と責任を明確化
- ④ 重大リスクに関する親子間における対話、協議の強化と、事業拠点に対する適切な支援の実施

##### リスク対策に関する親子間協議、支援の強化

重大リスクは、その属性に応じて4分類し、階層（経営レベル、コーポレート部門、カンパニー等事業部門、事業拠点）ごとに関与方法につき役割と責任を設定しています。

特に、事業拠点単独ではリスク対策の実行が困難な場合には、親会社や所管の事業部門、及び専門性を有するコーポレート部門と協議のうえ、十分な支援を受けることができる体制にすることにより、重大リスクへの対応を漏れなく確実に行うことを目指しています。

##### ■ 重大リスクごとの階層に応じた役割と責任



#### リスクポートフォリオ管理とモニタリングの強化

リスクの状態やリスク低減活動の進捗状況等を可視化することにより、リスク情報をモニタリングしやすくしています。当社グループが保有するリスクをマッピングし、どのリスクに優先的に経営資源を投入し、どこまでリスクを低減するか等、迅速かつ適切に判断するよう努めています。

また、リスク低減活動の進捗状況を一元的にモニタリングすることにより、遅延案件の特定が容易となり、速やかかつ適切な対応が可能となります。

2020年度からは、より使いやすいツールへ改良し、また、全グループの重大リスク情報をグループ内で共有できるようにしました。これにより、管理水準を向上させることとあわせ、リスク対策の好事例をグループ内で水平展開しやすくしました。

##### ■ リスク情報の可視化

リスクマップ(リスク分布)



#### 危機管理活動

##### 基本的な考え方

当社グループは、自然災害、事故、テロ及びパンデミック等の危機事態に迅速かつ的確に対応するべく、危機管理体制の強化に努めています。当社グループ全体に適用される危機管理関連規定を運用するとともに、事業継続計画 (Business Continuity Plan) を国内外の全連結子会社で策定し、危機事態が発生した場合でも、事業を早期に復旧し継続することにより、お客様への影響を最小限に抑えるよう努めています。

これとあわせて、社外コンサルタント会社等から世界各地の最新の危機管理に関する情報や専門的な助言を随時受けてお

り、海外出張者及び現地駐在員は、有事の際に行動判断の助言や直接的な安全確保サービス及び医療サービスを現地で受けることができる体制としています。また、国・地域ごとのリスクを考慮した安全確保の手引き(地域版)の展開や、特にリスクが高い国・地域のセキュリティチェック等を行っています。

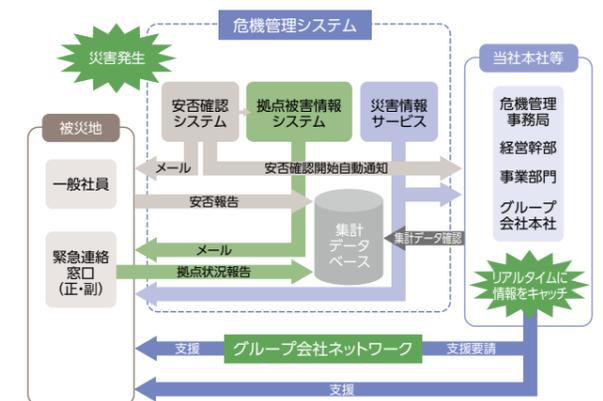
また、2020年度よりこれまでの危機管理活動で体制を整備してきた自然災害、事故、テロ及びパンデミック等に加え、品質不祥事、事業系の法令違反、情報漏えい、サイバー攻撃、信用棄損等の重大なオペレーショナルリスクについても危機管理活動の対象としています。それぞれの危機事態が発生した場合の対応体制、役割と責任を明確にし、時系列で対応事項等を整理したフレームワークを整備のうえ、広く危機事態に対応できる体制としています。

#### 危機管理システムの導入

当社グループでは、自然災害等の危機事態が発生した際に、いち早く社員の安否や事業拠点の被害状況を把握し、グループ内で共有するために、2019年1月より危機管理システムを国内外に導入しています。

これにより、速やかかつ適切な初動対応が可能になり、また、当社グループのネットワークを活かした被災地域の近隣拠点からの支援等も可能となります。

##### ■ 危機管理システム



## 基盤強化

### リスクマネジメント

#### 新型コロナウイルス感染防止と事業継続の取り組み

##### 基本方針

当社グループは、従業員の感染防止と事業拠点や地域における感染拡大防止を最優先に、重要事業を停止させないよう、グループ共通方針のもと、各種対策に取り組んでいます。

1. 従業員の健康と職場の安全を最優先に、感染予防・拡大防止に万全を期す。
2. 国や行政の要請・指示に従い事業活動を行うとともに、従業員個人が私生活においても自覚を持って行動する。
3. 社会基盤を支える製品の生産・供給やリサイクル事業が途絶えることがないよう事業継続させ、顧客・社会からの要請に応える。
4. コロナ禍への取り組みを契機にワークスタイルの見直しに繋げ、生産性を向上させる。

##### 体制

当社グループは、中国において感染症の拡大が認められた2020年1月下旬の段階で本社に対策本部を設置し、当社グループの統一的な対応を指揮しています。対策本部は、世界各地の感染症の流行状況に応じたグループ対応方針と予防対策のガイドライン等を策定し、全事業拠点への周知を図るとともに、従業員の健康状態、国・地域の状況や方針・規制等、事業拠点への影響、サプライチェーンへの影響等の情報を一元的に収集、経営陣とも共有し、状況の変化に応じて適切かつ迅速に対応するべくモニタリングしています。

##### 感染予防・拡大防止策

国内外の全従業員の健康と職場の安全を確保すること、及び事業を行う各地域における感染拡大を防止するため、各種施策を実施しています。

1. 職場における感染予防策の周知・徹底と従業員の健康管理の徹底。
2. 罹患者やその疑いのある者が発生した場合の対応手順の周知・徹底。
3. オフィスにおける在宅勤務の本格運用、公共交通機関の利用制限、サテライトオフィスの活用。
4. 出張、会議、行事等の制限、WEB会議等のリモート対応。
5. 海外駐在員は、地域の流行状況、行動制限、医療水準、医療サービス体制の状態等に応じ、国外退避を実施。

##### 事業継続

当社グループの社会基盤を支える製品・サービスや、リサイクル事業等の重要事業を継続させ、顧客・社会からの要請に応えるため、拠点ごとの事業継続計画に則り、感染症の流行状況と国・行政の要請に応じ各種施策を実施しています。

1. 東京本社の機能を郊外オフィスに移転。(2020年6月より復帰)
2. オフィスは重要業務を特定のうえ、在宅勤務を原則とし、出社は最小限のBCP要員に限定し事業を継続。
3. 生産拠点は、地域の感染拡大に伴う従業員の通勤制限や操業制限に応じた複数のシナリオに基づき、継続する重要業務の特定とそれに応じた体制を整備。
4. 原材料調達先や業務委託先の分散化、物流ルートの複数化、顧客との連携強化等、サプライチェーンを強化。

##### 変化への適応

今後長期化が見込まれる深刻な実体経済への影響や事業環境、ビジネス構造の大きな変容に対応するべく、当社グループは市場や顧客との連携を更に強化することとあわせ、テレワーク等の新たなワークスタイルへの移行や、デジタルトランスフォーメーションによる経営スピードの向上、ビジネスモデルの再構築等の競争力を高めるためのさまざまな施策に取り組んでいきます。

2020年6月にサステナブル経営推進本部体制において「本社機能効率化部会」を設置し、本社においてこれまでの労働慣行に囚われない効率的で生産性の高い働き方を追求することにより、社員一人ひとりの意欲と能力を更に引き出すこと等を目的とした新しい働き方の検討を行うこととなりました。

## 基盤強化

### 気候変動

CO<sub>2</sub>排出削減を着実に進めるとともに、気候変動関連の課題解決に繋がる製品、サービス、技術の提供を通じて「脱炭素社会の構築」に貢献していきます。

##### 気候変動への対応

現在、人為起源の温室効果ガスの排出に伴う地球温暖化は疑いようのない状況となっています。暴風雨、洪水、干ばつ等の異常気象による被害件数が増加、その規模も拡大しており、グローバル経済へのリスクとして危機感が強まっています。

当社グループは、環境方針に基づき、事業所ごとに目標を掲げCO<sub>2</sub>排出削減を進めるとともに、気候変動に関連するリスクと機会について評価と管理を行っています。

各拠点における気候変動に関連する物理的リスクについては、異常気象に伴う豪雨・洪水や高潮・渇水等の急性と慢性リスクによる被害等の水リスクも含めて全社リスクマネジメント活動において管理しています。

また、移行リスクとしては、温室効果ガス排出に対する規制(排出量取引制度等)が強化された場合には、当社事業の全てに財務リスクが発生する可能性があります。特に、セメント事業は、エネルギー起源のCO<sub>2</sub>に加えて、主原料である石灰石の熱分解においてもCO<sub>2</sub>が排出されるため、当該財務への影響が大きいと考えます。

一方で、省エネ・CO<sub>2</sub>排出削減に貢献する技術や製品、サービスの需要が拡大することが予想され、ビジネス機会が増大する可能性もあります。当社グループは、脱炭素化に貢献する素材・製品・技術の開発、地熱発電等の再生可能エネルギーの開発・利用促進、CO<sub>2</sub>回収・貯留に関する実証試験・適地調査事業への参画、所有する山林の保全活動等に取り組んでいます。

##### TCFD提言への賛同

当社グループは、2020年3月、金融安定理事会により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同するとともに、同提言に賛同する企業や金融機関等からなるTCFDコンソーシアムへ参画しました。引き続き、気候変動に関連する自社のリスクと機会の適切な評価・管理を通じて、中長期的な経営戦略及びリスク管理への反映の検討を進め、同提言に基づいた情報開示を積極的に行います。



##### ガバナンス

当社では地球温暖化に関連するリスクと機会への戦略的取り組みについて、全社的な経営戦略と連携して企画・推進するため、2019年4月に経営企画部の中に「地球環境室」を設置しました。また、2020年4月に新設した「サステナブル経営推

進本部」の専門部会である「気候変動対応部会」では、TCFD提言に基づいたシナリオ分析の検討、温室効果ガス削減目標の設定及びその他気候変動に関する協議、情報共有、推進を進めています。同部会活動のモニタリングについては「サステナブル経営推進本部」における報告・審議等を経たうえで、四半期ごとに執行役員、取締役会に報告することとしています。

##### 水リスクへの取り組み

###### <水に関するマネジメント>

当社グループにおける水使用量の大部分(約91%)は冷却水としての海水であり、淡水(工業用水や地下水等)の使用量は相対的に少ないものとなっています。しかし、淡水の不足は事業活動に影響を及ぼすおそれがあるため、当社グループの事業運営では、必要な水量及び水質を確保することが不可欠です。また、台風や豪雨による洪水災害といった近年の頻発する水関連の問題とそれに伴う影響の大きさを考慮し、これらに対するリスク管理を行っています。

事業所では水リスクの低減策をそれぞれ進めており、水資源確保への対策については水の循環利用や水使用量の少ない設備の導入・更新等による節水に取り組み、洪水対策については建屋・ポンプ・電気設備等の嵩上げや排水ポンプの設置、増水を想定した訓練等に取り組んでいます。また、事業所からの排水水質異常や水質事故の防止のため、法規制を上回る独自の排水基準の設定による管理、水質異常時に検知できるセンサー・自動排水停止システムの導入等に取り組んでいます。

###### <「Aqueduct」による水リスク評価>

当社グループの製造拠点を対象として、世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct(アキダクト)」による評価と、各事業所における過去の水リスク発生状況・対策の実施状況等のヒアリングを2019年度に行いました。この結果、海外に所在する事業所での水資源・洪水・水質いずれかの項目、日本国内に所在する事業所での洪水の項目において、リスクランクが高い傾向の地域に所在する事業所があることが判明しました。一方、個別ヒアリングの結果、これらの事業所では水リスクの発生履歴はない、または個別にリスク低減策が取られているため、大きな懸念はないと判断しています。

今後は、当社で把握している各事業所の水使用量・水質汚濁物質負荷量の情報を加味する等、当社グループの事業に合った評価手法の検討を継続するとともに、水リスク低減への活用を進めていきます。

## 基盤強化

### 環境マネジメント

当社グループは、環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組むとともに、事業を展開する地域において環境汚染防止に努め、脱炭素社会の実現に向けたさまざまな活動を展開しています。

#### 環境方針

当社グループは、以下の環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組んでいます。更に、事業地域での環境汚染防止と同時に、地球規模の環境に関わる課題解決にも取り組んでいます。

#### 環境方針

私たちは、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、地球規模の環境保全の重要性を認識し、事業活動を通じて持続的発展が可能な社会の実現に貢献します。

私たちは、セメント、銅、金属加工、電子材料等の総合素材メーカーとして、産業社会に多くの基礎素材や製品を供給しています。これらの素材や製品は、私たちの生活の多くの場面で使われています。

素材産業は製造段階における環境負荷が高い側面がある一方、廃棄物の処理や再資源化等を通じて資源の有効利用や資源循環へ貢献できる機能を有しています。

私たちは、事業活動において「環境」という側面を常に考慮し、事業の特性を生かしながら、事業と環境との調和を目指した「環境経営」を実践していきます。こうした理念の下で、法令の遵守はもとより、生活の基盤となる素材、製品の供給やリサイクル事業等を通じて、環境負荷の低い循環型社会の実現に貢献します。

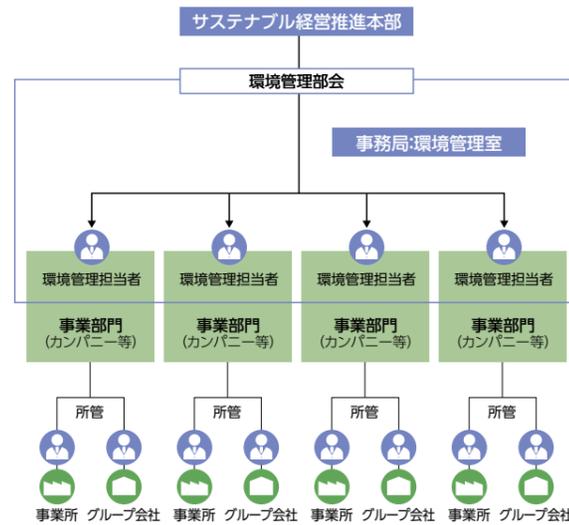
1. 環境経営の推進
2. 環境負荷の低減
3. 循環型社会構築への貢献
4. 生物多様性への配慮
5. 低炭素社会の実現に向けた取組み
6. 地域社会との共生

#### 環境保全

##### <推進体制>

当社グループでは、サステナブル経営推進本部に専門部会としての環境管理部会を設けて、グループ横断的な環境施策を立案し、実行しています。各事業所には環境管理担当者を選任し、本社環境管理部署と密接な連携のもと、汚染の未然防止、環境関連法令の遵守徹底を図っています。

#### 環境管理体制



##### <環境管理活動>

当社グループの各事業所では、ISO14001等の環境マネジメントシステムを運用し、法令遵守の徹底や、環境パフォーマンス向上に向けた継続的な活動を推進しています。これらの活動を推進する管理者に必要な環境技術や法令等に関する知識の習得促進のため、環境教育プログラムや、日々の管理に必要な法令チェックシステム等の開発、導入を図っています。

また、事業所でのさまざまな環境課題に対応するため、本社に環境専門スタッフによる相談窓口を設け、きめ細かいサポートを実施するとともに、環境課題に対応するための有用な情報を本社と各事業所が共有する等により、水平展開を図っています。

特に、当社グループの銅製錬事業やセメント事業においては、リサイクル原料の使用を推進していることから、廃棄物管理に特化した管理者や担当者を事業所ごとに選任し、法令教育の実施と独自の運用ルールにより、廃棄物の適正管理と廃棄物関連法令遵守の徹底を図っています。

## 基盤強化

### 休廃止鉱山

当社グループは、国内に石灰石鉱山、石炭鉱山、非鉄金属鉱山等を保有していますが、非鉄金属鉱山は全て採掘を休止または廃止しています。これらの休廃止鉱山において、安全・環境等の観点から適切な維持・管理対策を進めています。

#### 管理業務

当社は、鉱山業から発展した会社であり、当社グループが国内に有する鉱山は、石灰石鉱山、石炭鉱山、非鉄金属（銅・鉛・亜鉛等）鉱山等、多岐にわたります。このうち非鉄金属鉱山については、全て採掘を休止または廃止しており、現在では14事業所、21の休廃止鉱山において、次の管理業務を行っています。

- ・集積場（鉱石の採掘に伴い発生した岩石や鉱さい、坑廃水処理で発生した殿物の処理場所）の維持
- ・採掘跡の坑道や坑内水の導水路の維持及び使用されていない坑口や陥没地等への危害防止対策
- ・上記の場所から発生する重金属を含む酸性坑廃水の適切な処理

そのほか、一部の休廃止鉱山では坑道の一部を保存・整備し、操業当時の様子や鉱山技術等を後世に伝える文化的遺産、観光施設としても活用しています。



八谷鉱山坑廃水処理所  
(2019年度完成)

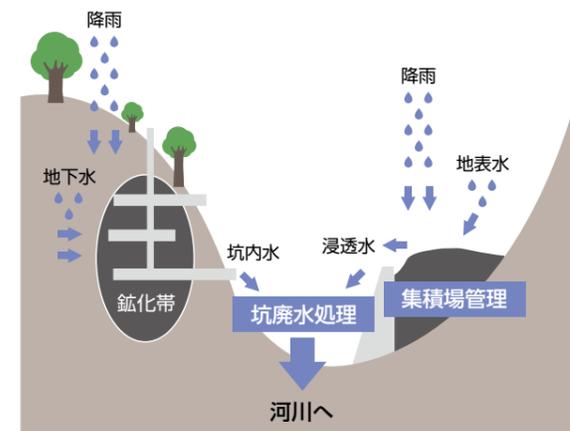
#### 設備更新・環境対策工事

2015年から当社グループを挙げて、激甚化する自然災害に備えた鉱害・危害防止対策工事に加え、大規模地震が発生した際に集積物を流出させないための集積場安定化工事、坑廃水の発生源対策、老朽化設備の更新に取り組んで



生野鉱山集積場安定化工事  
(地盤改良)

#### 休廃止鉱山における坑廃水処理の概要



います。これらの工事費用は環境対策引当金として2018年度までに計上が終了しています。



小真木鉱山発生源対策工事  
(チップクリート)

#### 人材育成

当社グループにおいても、非鉄金属鉱山技術を有する技術者は、退職や高齢化のため人材が減少の一途をたどっています。今後も持続的な休廃止鉱山の管理を行うために鉱山経験の浅い若年技術者の人材育成を積極的に進め、休廃止鉱山管理者研修、休廃止鉱山実務者研修等の各種教育プログラムにより、熟練技術者の指導のもとで技術の伝承・習得に取り組んでいます。

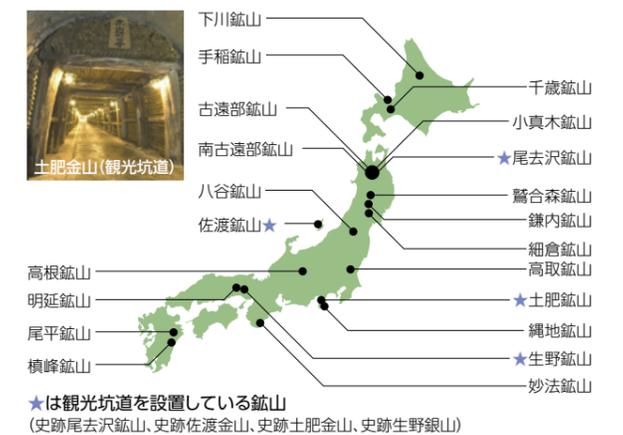
#### 産学連携活動

2017年度より国立大学法人北海道大学に資源環境修復学分野の寄附講座を開設し、学生への講義をはじめ、鉱山環境の保全に関するさまざまな研究・活動を実施しています。また、その他大学等の有識者の協力・指導のもと、新しい環境保全技術の開発・検討にも取り組んでおり、微生物等の自然の浄化作用等を利用した無動力の坑廃水処理技術開発、鉱山跡地の緑化技術開発、坑廃水の周辺環境への影響評価手法の検討等を実施しています。



北海道大学寄附講座  
(講義風景)

#### 当社グループの休廃止（非鉄金属）鉱山



## 基盤強化

### 情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティを経営上の課題のひとつに位置付けており、個人情報の取り扱いを含め、情報管理の徹底を図ることで安全な事業運営を目指します。

#### 基本方針

当社グループは、情報セキュリティを経営上の課題のひとつに位置付けており、特に顧客及びお取引先の個人情報については最重要情報資産のひとつと認識して、漏えいや滅失、破壊のリスク低減に取り組んでいます。

#### 管理体制

当社グループの情報セキュリティポリシーを守るため、「グループ情報セキュリティマネジメント規定」「情報セキュリティ対策基準」「秘密情報管理規定」、そして各種の実施手順が定められ、その遵守が義務付けられています。

#### グループ情報セキュリティマネジメント規定：

当社グループが所有または管理する情報資産を盗難、漏えい、改ざん、破壊行為等から防ぎ、企業の損失を最小化することを目的として、当社グループにおける情報セキュリティについてマネジメントシステムの構築及び運用に関する基本的事項を定めたもの。

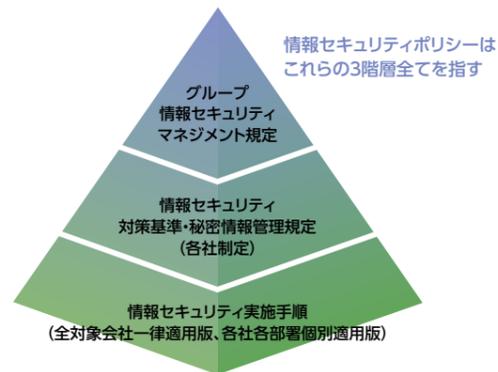
#### 情報セキュリティ対策基準：

当社グループがとるべき電磁的情報資産に係る情報セキュリティ対策の基準を定めたもの。

#### 秘密情報管理規定：

情報資産全般の機密性を維持するための管理方法について、基本指標を定めるとともに、個人情報の取り扱いに関する基本的事項を定めたもの。

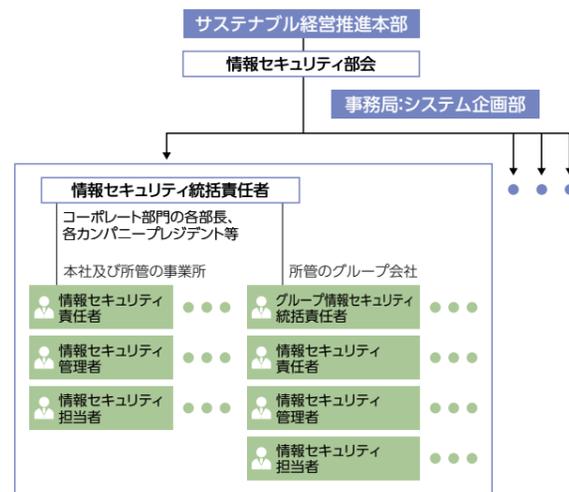
#### ■ 情報セキュリティポリシーと文書の体系図



当社グループにおける情報セキュリティポリシーの確立、導入、運用、監視、見直し、維持及び改善を行うため、サステナブル経営推進本部の専門部会のひとつとして「情報セキュリティ部会」が組織され、情報セキュリティ所管部署に事務局が置かれています。

同様に、その実効性を確保するため、当社及びグループ各社には、情報セキュリティ統括責任者、情報セキュリティ責任者、情報セキュリティ管理者、情報セキュリティ担当者からなる運用組織を置き、運用・監視を行っています。

#### ■ 情報セキュリティ運用管理体制



#### 情報セキュリティ遵守に向けたさまざまな取り組み

情報セキュリティ活動については、大規模災害時等の事業継続も視野に入れて情報インフラの強化拡充に努めるとともに、「情報セキュリティ部会」の支援のもと、情報システムに関するさまざまな技術的対策の強化、並びにマネジメントシステムの導入と運用を柱にしています。

技術的対策では、既知の脆弱性を狙った攻撃に対して、「被害にあわない」ための防御策を充実させる一方、標的型攻撃といった新たな脅威に対しては、「多層防御の拡充」「被害の早期検知」といったリスク低減策に取り組んでいます。

近年、感染被害が増加しているランサムウェア(身代金要求型ウイルス)をはじめとしたコンピュータウイルスへの対策については、当社及び全グループ会社への注意喚起はもちろんのこと、脆弱性に対する修正プログラムやアップデートを強制的に適用させるシステムを海外グループ会社にまで導入しています。

マネジメント面では、パフォーマンス評価、従業員教育といったPDCAサイクルを反復実施することで、セキュリティレベルの維持向上に努めています。

深刻化するセキュリティの脅威に対して、今後とも、さまざまな技術的対策を、総合的・効率的かつ適切なレベルで検討・実施していきます。

## 基盤強化

### ステークホルダーコミュニケーション

多様なコミュニケーションの機会を積極的に設け、相互理解を深めながら、ステークホルダーの皆様の声を経営に取り入れています。

当社グループでは、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、当社グループに対する期待や要請を経営戦略・事業活動に取り入れていくことが、持続可能な企業経営を進めるうえで重要であると考えています。コミュニケーション機会の充実を図りながら、ステークホルダーの皆様の視点をこれまで以上に経営に活かすよう努めています。

2020年4月に経営戦略本部に「コーポレートコミュニケーション部」を新設しました。広報、IR及びCSRコミュニケーションに関する業務等を同部に集約することにより、国内外・社内外ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションの推進を図ります。

#### ■ ステークホルダーとの関係構築の考え方と主なコミュニケーション方法

