三菱マテリアル株式会社
IR経営説明会資料

2019年 11月12日

三菱マテリアル株式会社

取締役　執行役社長　小野　直樹

MITSUBISHI MATERIALS

目次

1. 業績サマリー（P.4 - 6）

2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 13）

3. 個別事業の取り組み（P.15 - 35）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.37 - 43）

MITSUBISHI MATERIALS

目次

1. 業績サマリー（P.4 - 6）

2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 13）

3. 個別事業の取り組み（P.15 - 35）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.37 - 43）

2020年3月期 2Q累計実績（前年実績対比）

前年実績対比

売上高	：すべての事業で減収となり、全体で減収
営業利益	：金属事業は増益となったものの、その他の事業が減益となり、全体で減益
経常利益	：受取配当金等増加となったものの、営業利益減少により減益
当期純利益※	：経常利益減少に加え、特別損益の悪化により減益
配当金	：前回予想を据え置き

（単位：億円）	2019年3月期 2Q累計 実績（a）	2020年3月期 2Q累計 実績（b）	増減 （b）-（a）
売上高	8,552	7,484	△1,068
営業利益	275	169	△106
経常利益	330	272	△58
当期純利益※	148	45	△103
1株当たり当期純利益（円）	113.39	34.46	△78.93
1株当たり配当金（円）	40	40	-
為替レート（対US$）	110円	109円	△2円
銅価格（LME）	294 ¢/lb	270¢/lb	△24¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2020年3月期 2Q累計実績（前回予想対比）

前回予想対比

売上高	：すべての事業で減収となり、全体で減収
営業利益	：金属事業は増益となったものの、その他の事業が減益となり、全体で減益
経常利益	：営業利益は減少したものの、受取配当金等増加により増益
当期純利益※	：経常利益は増益となったものの、法人税等増加により減益
配当金	：前回予想を据え置き

（単位：億円）	2020年3月期 2Q累計 予想（a）（19.8.7公表）	2020年3月期 2Q累計 実績（b）	増減 （b）-（a）
売上高	8,300	7,484	△816
営業利益	230	169	△61
経常利益	240	272	32
当期純利益※	50	45	△5
1株当たり当期純利益（円）	38.18	34.46	△3.72
1株当たり配当金（円）	40	40	-
為替レート（対US$）	110円	109円	△1円
銅価格（LME）	290¢/lb	270¢/lb	△20¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2020年3月期 通期業績予想

前年実績対比

売上高	：すべての事業で減収を見込み、全体で減収
営業利益	：金属事業の増益を見込むものの、その他の事業については減益を見込み、全体で減益
経常利益	：営業利益減少を見込み減益
当期純利益※	：経常利益減少を見込み減益
配当金	：前回予想を据え置き

（単位：億円）	2020年3月期 通期 予想（a）（19.5.13公表）	2020年3月期 通期 予想（b）	増減 （b）-（a）
売上高	17,000	15,300	△1,700
営業利益	510	310	△200
経常利益	620	420	△200
当期純利益※	300	100	△200
1株当たり当期純利益（円）	229.08	76.37	△152.71
1株当たり配当金（円）	80	80	-
為替レート（対US$）	110円	108円	△2円
銅価格（LME）	290¢/lb	268¢/lb	△22¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

目次

1. 業績サマリー（P.4 - 6）

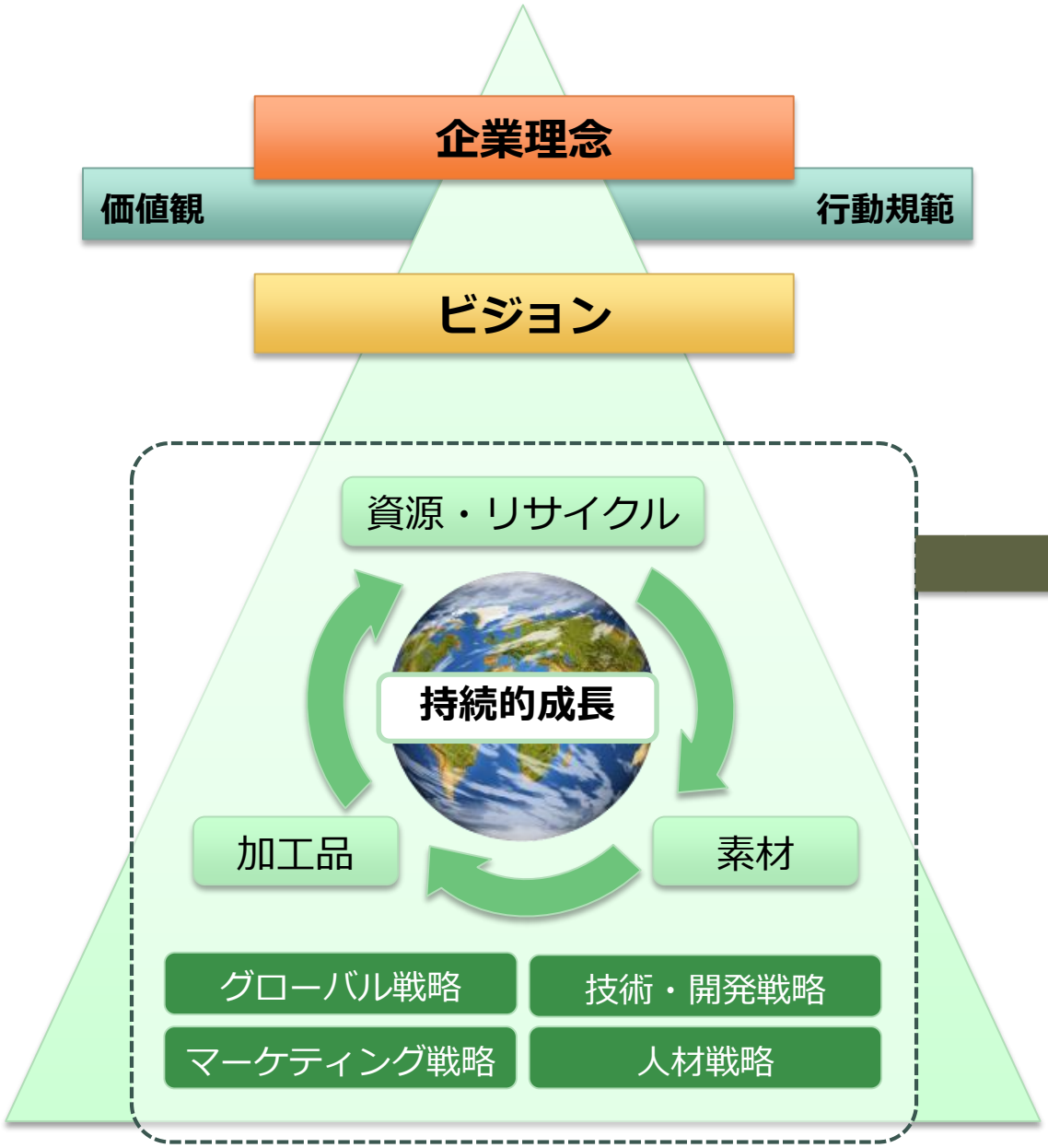
2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 13）

3. 個別事業の取り組み（P.15 - 35）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.37 - 43）

MITSUBISHI MATERIALS

全社方針



長期経営方針

中長期の目標（目指す姿）

- ◆国内外の主要マーケットにおける リーディングカンパニー
- ◆高い収益性・効率性の実現
- ◆市場成長率を上回る成長の実現

全社方針

- ◆事業ポートフォリオの最適化
- ◆事業競争力の徹底追求
- ◆新製品・新事業の創出

中期経営戦略

19中経 重点戦略

- ◆イノベーションによる成長の実現
- ◆循環型社会の構築を通じた価値の創造
- ◆成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大
- ◆継続的な改善を通じた効率化の追求

MITSUBISHI MATERIALS

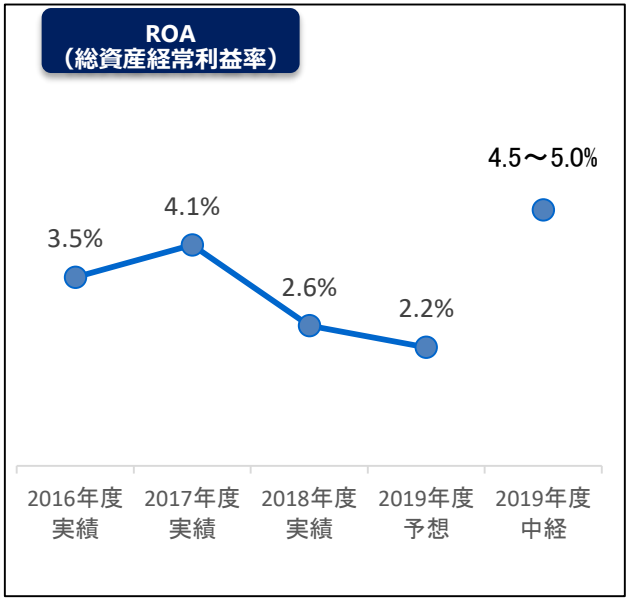
中期経営戦略の進捗状況

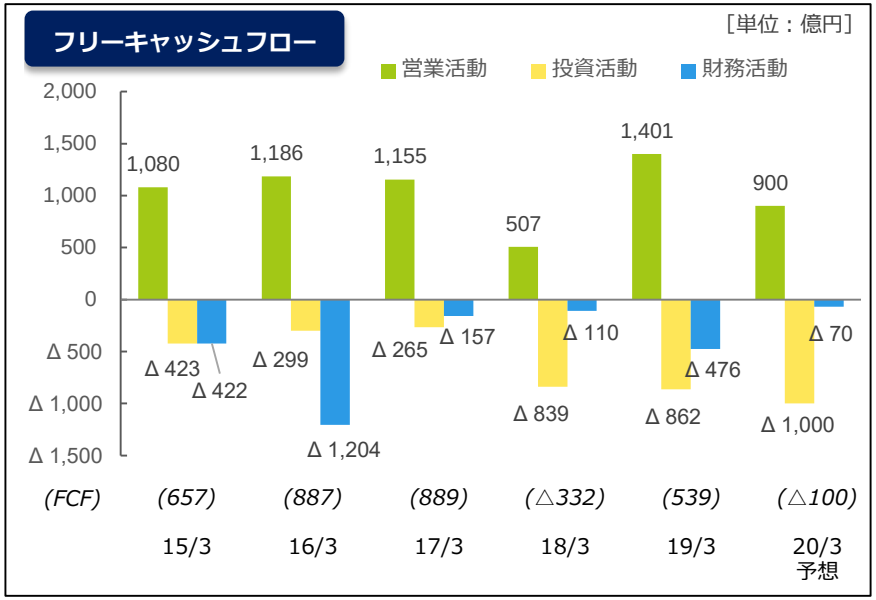
◆中期経営戦略について
・成長戦略と投融資計画について毎年3年分を見直し。

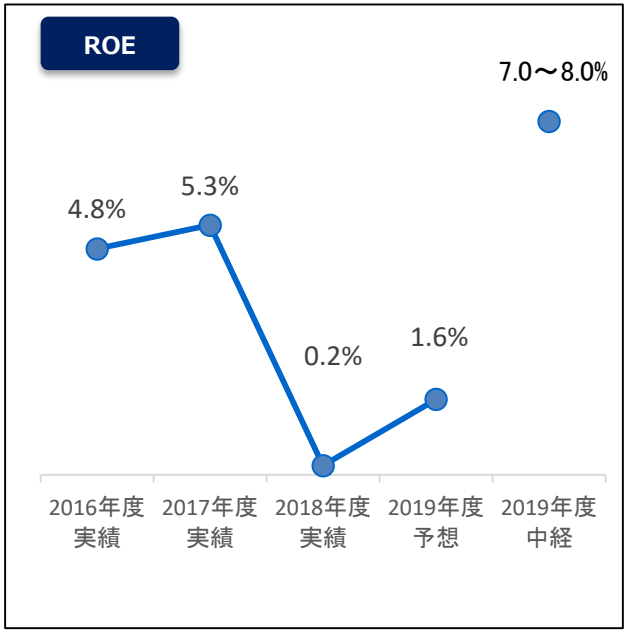
◆中期経営戦略ローリング（2019中経）
・成長戦略：大きな変更なし
・投融資計画：大きな変更なし

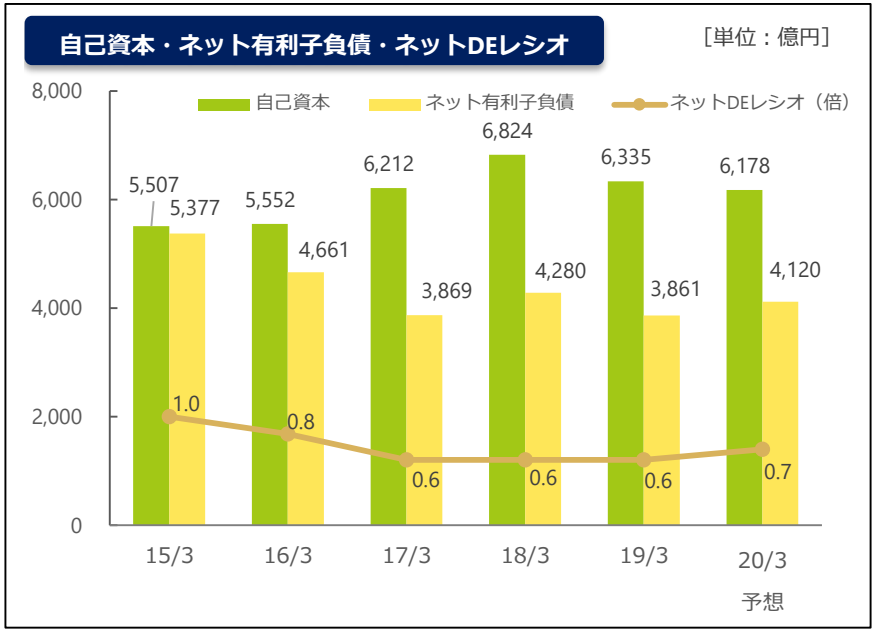
◆事業ポートフォリオの最適化
・高機能製品カンパニーを新設（2018年）
・連結子会社である三菱伸銅社を吸収合併（2019年）
・コベルコマテリアル銅管社の全株式を売却（2019年）

◆ 次期中期経営戦略
現在策定中
（当事業年度末公表予定）









MITSUBISHI MATERIALS

事業競争力強化

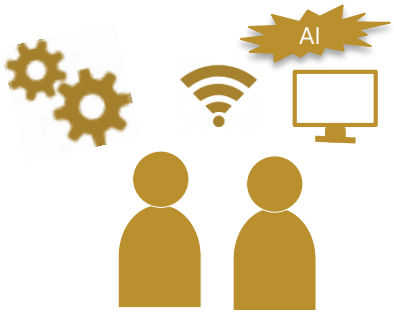
スマートファクトリー推進センター設立

本年9月1日付で、さいたま市大宮区に「スマートファクトリー推進センター」を設立
（2019年9月2日プレスリリース）

項目	内容
目的	生産現場のデジタル化・自動化を一層推進するため
事業環境	顧客ニーズの多様化
	日本での労働者不足
課題取組	AIによる重要機器の故障予知
	ロボットと画像処理技術を用いた複雑形状製品の検査装置開発
	RFIDを用いたモノ・ヒト情報に関するデータ収集基盤構築
	工場内カメラ画像のAI分析による安全性向上
	画像解析へのAI適用による外観検査自動化
	AIによるプラント運転支援
	大学等社外組織との積極的な交流

生産現場のスマートファクトリー化支援

- ロボットと画像処理による検査・選別自動化
- 協働型ロボットによるライン自動化
- 人間行動の見える化、分析による作業改善
- AIによる設備故障予知、プラント運転支援　など



スマートファクトリー推進センター

- ＡＩ人材教育、リテラシー向上
- ＡＩ・メカトロニクス技術力強化
- 実証試験、自社技術開発
- 大学等社外との連携強化

MITSUBISHI MATERIALS

主な事業強化と再編等の実績（2017年4月～）

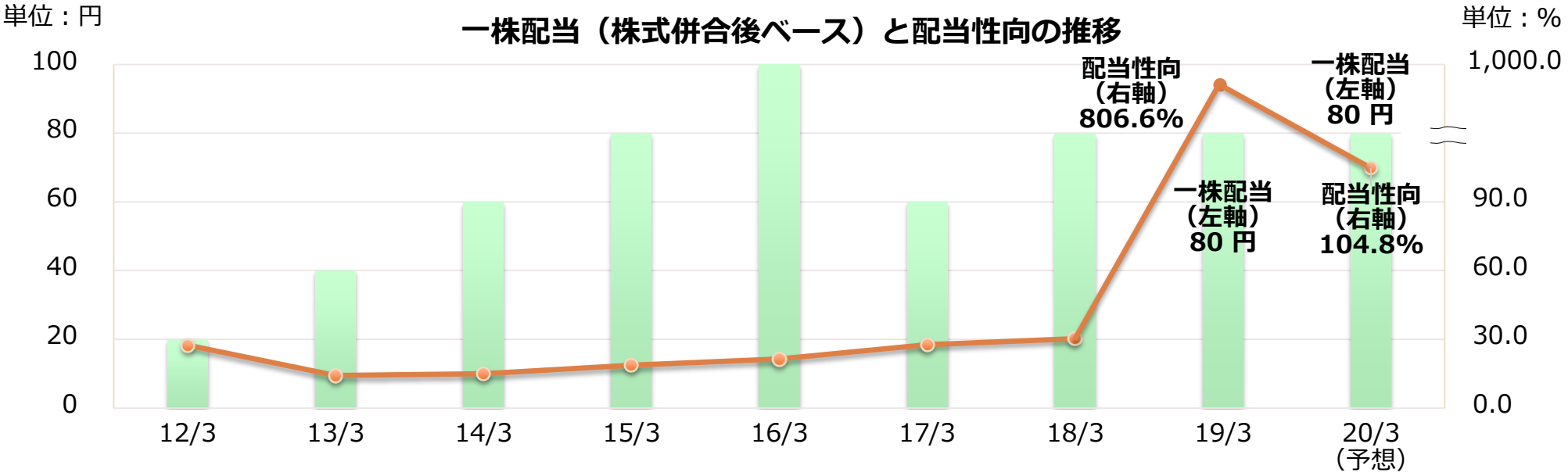
黒字：2017年度及び2018年度
赤字：2019年度

セグメント	実績
高機能製品	・「Luvata社Special Products事業部門」にかかる株式取得を完了し、連結子会社化 ・光通信用レーダーダイオードの高精度温度制御用フレークサーミスタ（長期信頼性に優れ、世界最小）を開発 ・環境対応車用セラミック絶縁放熱回路基板の本格量産に向け、デンカ社との協業開始 ・三菱伸銅社と共同で自動車軽量化に寄与するアルミワイヤーハーネスのコネクタ端子用防食めっき技術を開発 ・次世代型パワーモジュールの接合材として、従来のはんだの弱みを克服した銅系焼結型接合材を2種開発 ・次世代自動車向けに高耐熱・高絶縁性樹脂の均一電着コーティング技術を開発 ・セルラー通信(LTE／3G)を使用するIoT端末向けに小型高性能のマルチバンドアンテナを開発 ・連結子会社である三菱伸銅社の吸収合併により銅加工業界におけるグローバルリーディングカンパニーを目指す ・コベルコマテリアル銅管社の全株式を売却
加工事業	・「中部テクニカルセンター」を新設 ・「日立金属MMCスーパーアロイ社」の全株式を売却 ・「天津テクニカルセンター（中国）」を移転・拡充 ・ 日本新金属社におけるタングステンのリサイクル処理能力を1.5倍に拡大 ・「北米テクニカルセンター（米国）」を移転・拡充 ・「シュツットガルトテクニカルセンター（ドイツ）」を新設 ・「ケレタロテクニカルセンター（メキシコ）」を新設
金属事業	・オランダに設立したE-Scrapのサンプリング施設「MM Metal Recycling B.V.」が稼働開始
セメント事業	・九州工場での廃プラスチック処理能力を1.7倍に拡大

主な事業強化と再編等の実績（2017年4月～）

セグメント	実績 黒字：2017年度及び2018年度 赤字：2019年度
その他事業（環境・エネルギー事業）	・焼却飛灰の処理を手掛ける「北九州アッシュリサイクルシステムズ社」が稼働開始 ・日本磁力選鉱株式会社と、コバルト、ニッケル 等のリサイクル技術共同開発を開始 ・食品廃棄物のバイオガス事業を目的とした「ニューエナジーふじみ野株式会社」を設立 ・山葵沢地熱発電所の営業運転開始 ・安比地熱発電所の着工 ・車載用リチウムイオン電池劣化度診断技術の実証試験を開始 ・食品廃棄物のバイオガス事業体制強化
共通	・「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却 ・炭素系新素材「グラフェン」の開発・製造を手掛ける「インキュベーション・アライアンス社」への出資 ・「新規事業室」、「EV材料開発・リサイクル推進部」を新設 ・材料技術を有するベンチャー企業を投資対象とする「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立 ・生産現場のデジタル化・自動化を一層推進するためスマートファクトリー推進センターを設立

株主還元



	2016年度（実績）	2017～2019年度
配当	60 円／株※	80 円／株

◆当社業績の変動時においても安定的な配当を旨とし、2019年度までの配当は**年間 80円／株**（2017年度の配当額と同額）とする。

◆但し、連結配当性向が25%を下回る場合は、25%まで一時的な増配、あるいは自己株式の取得を行う。

※2016年10月1日を効力発生日として、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しております。
これに伴い、12/3～17/3の配当は12/3の期首に当該株式併合が行われたと仮定し算定したものです。

MITSUBISHI MATERIALS

目次

1. 業績サマリー（P.4 - 6）

2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 13）

3. 個別事業の取り組み（P.15 - 35）

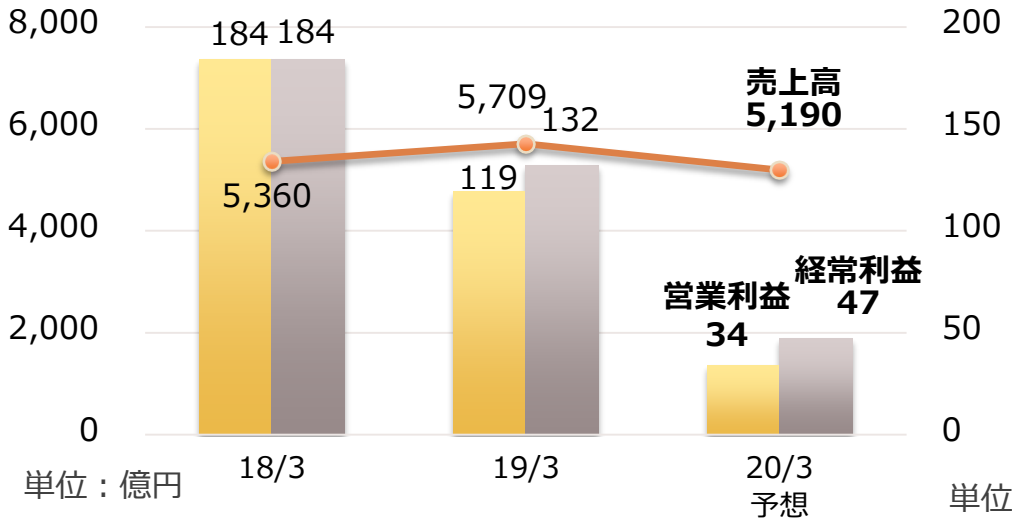
4. グループガバナンスの課題と強化（P.37 - 43）

MITSUBISHI MATERIALS

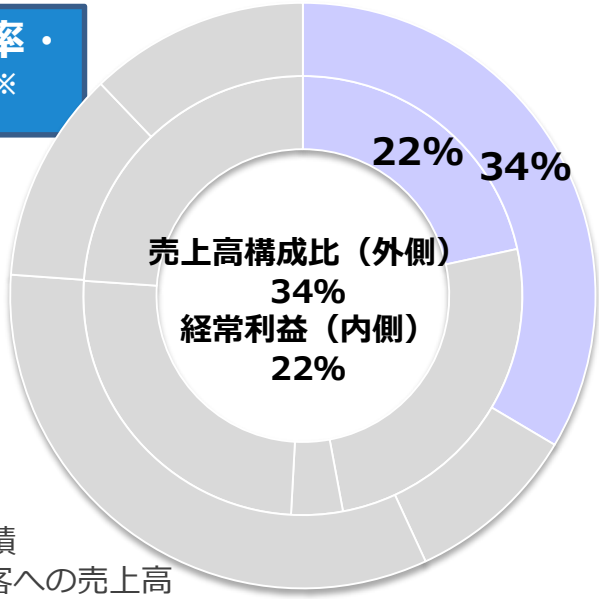
高機能製品

高機能製品

連結業績推移



事業別売上高比率・経常利益比率※



※2019年3月期実績
売上高は外部顧客への売上高

2019年度

◆ **銅加工**

三菱伸銅社は、車載端子材が車載部品メーカーの生産調整などにより販売低迷。
ルバタグループは、自動車メーカー向け溶接関連製品が中国等で低迷、また自動車関連向け等の導電部材製品も欧州・アジアで販売低迷。

◆ **電子材料**

スマートフォン市場の成長鈍化、半導体市況の悪化により、半導体・エレクトロニクス向け製品等の販売が低迷。
また、電子デバイス製品販売も米中貿易摩擦による中国の市況悪化により低迷。

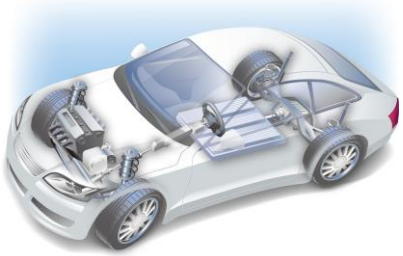
◆ **アルミ**

三菱アルミニウム社は、厳しい市況等により自動車熱交換器向け板材やトラック・自動車等向け押出製品等の販売が低迷。
ユニバーサル製缶社は、大型アルミボトルの上市による拡販はあるものの、引き続きコーヒー飲料用PETボトルの影響を受けアルミボトルの販売が低迷。通常缶も多品種対応生産により供給量を絞らざるを得ず減販を見込む。

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品

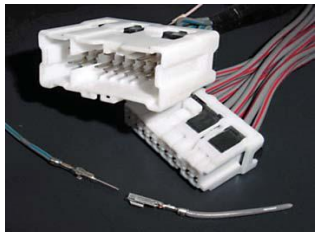
中期経営戦略　重点戦略の進捗状況



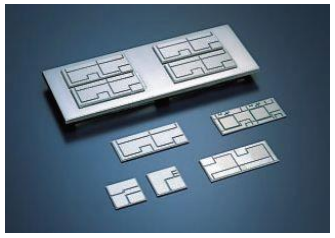
◆ **自動車分野**
急速な電動化進展、自動運転技術、コネクテッド技術の進展

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
銅加工	圧延事業生産体制強化	連続焼鈍炉導入により、車載用端子材の増産体制構築	工事は計画通り進捗 2019年度内に完工見込み
電子材料	次世代自動車対応製品の市場展開・拡販	①絶縁放熱部品事業の強化 ②熱線カット塗料の売上高拡大 ③サーミスタ、サージアブソーバの売上高拡大	①設備増強を計画通り実施 製造コストの低減に注力 ②計画通りの販売を達成 ③次世代自動車向けの採用が拡大
アルミ	選択と集中の推進／熱交材へのシフト	グレンゲス社との合弁事業検討は中止となったが、将来の事業機会に関する検討は両社で継続	新たな事業機会を求めて検討中



端子・コネクタ
※お客様製品



DBA基板

自動車熱交換機
（最終製品）

MITSUBISHI MATERIALS

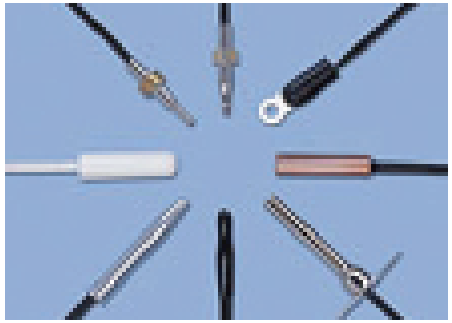
高機能製品

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

- **エレクトロニクス分野**
  ビッグデータ活用、IoT・AI、5Gなどの普及
- **半導体分野**
  自動車、エレクトロニクス需要を支える半導体製造装置、周辺材料の需要拡大

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
電子材料	【エレクトロニクス】 IoT関連製品の市場展開・拡販	受注拡大に向け設備増強	タイで増産体制を構築
銅加工	【半導体】 シール事業拡充	箕島製作所設備増設完了 2020年度より、増産・拡販開始	工事は計画通り進捗 2019年度内に稼働開始予定



センサ

シール材

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品

三菱伸銅社吸収合併

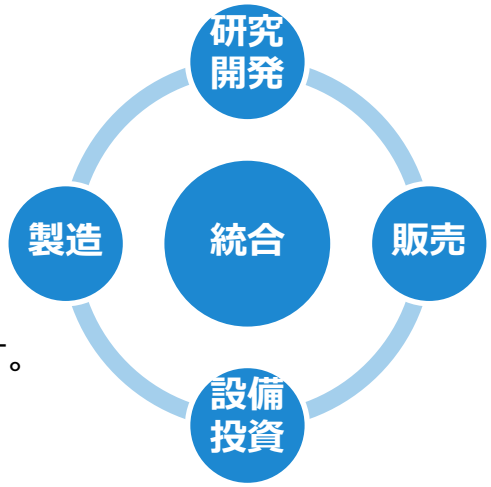
19年7月　三菱伸銅社合併　発表
20年4月　合併予定日

◆銅加工事業の位置づけ

プロダクト型	成長促進事業	高機能製品（銅加工）加工	方向性：◆顧客・マーケットのニーズと当社の強みをマッチさせ成長を促進 ◆周辺分野・グローバルでの事業展開	（重視する指標）EBITDA成長率

◆吸収合併の目的

三菱伸銅社を当社に統合し、経営リソースを一体的に運営する。
世界規模でのプレゼンス向上を図り、新たな需要を確実に捉え、銅加工業界におけるグローバルリーディングカンパニーとなることを目指す。



◆マーケットのニーズ

大電流・高電圧化　　電子制御

IoT・AI

CASE ※　　環境負荷の低減

◆戦略投資

2020～26年度までに総額約300億円の設備投資を計画。
旺盛な需要が見込まれる自動車関連製品を中心に、生産能力を約3割拡大。

- 圧延事業の拡大
- 押出事業の再編促進
- 堺工場の素材供給能力拡張及びグループ会社の拡販
- 海外及び川下への事業展開強化
- マーケティング力及び技術開発力の向上

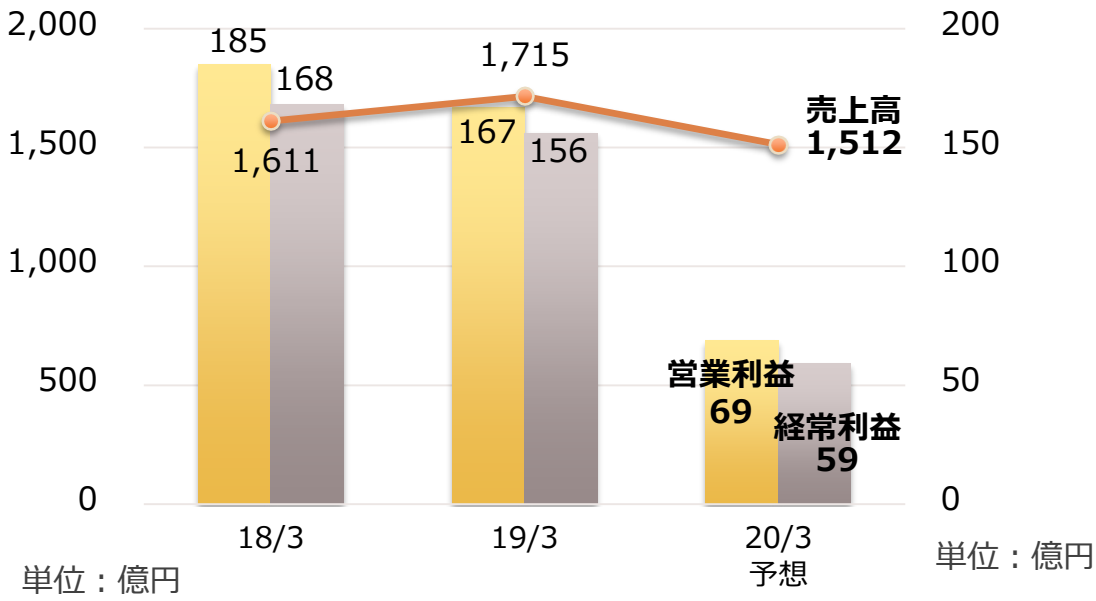
※CASE…Connected、Autonomous、Shared & Services、Electricの頭文字。

MITSUBISHI MATERIALS

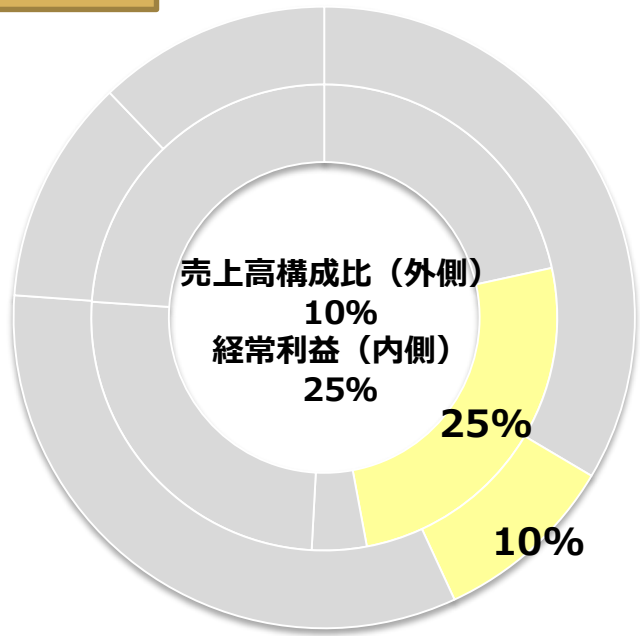
加　工　事　業

加工事業

連結業績推移



事業別売上高比率・経常利益比率※



※2019年3月期実績　売上高は外部顧客への売上高

2019年度

◆ **超硬製品**

各地域で市場環境が悪化。特に中国・東南アジア市場環境が厳しい状況。
産業別では航空機・医療向けは堅調であるが、自動車・金型向けが大きく減速。

MITSUBISHI MATERIALS

加工事業

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

超硬工具

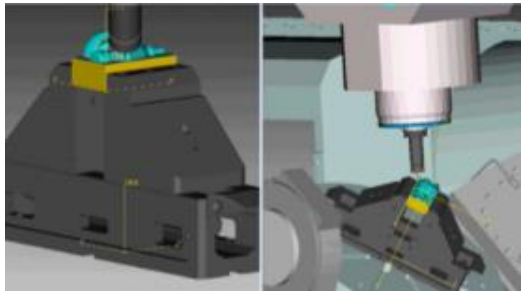
◆ **超硬製品事業**
高付加価値製品、サービス・ソリューションを提供できるグローバルプレーヤー

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
超硬製品	テクニカルセンターの拡充	ドイツ・インドにおいてテクニカルセンターを開設	シュツットガルトテクニカルセンター新設（ドイツ：2019年6月） ケレタロテクニカルセンター新設（メキシコ：2019年9月） インド（プネ）にテクニカルセンターを新設計画中（2019年度中）
超硬製品	タングステンリサイクル拡大	海外からのスクラップ回収増、原料に占めるリサイクル比率増	製造拠点・販売拠点ともに回収量拡大に向け活動中 2割強(2018実績)　⇒　3割弱(2019見込)

インサート

テクニカルセンター

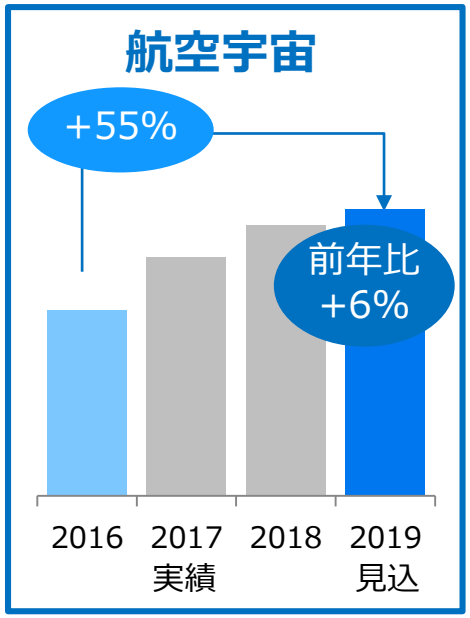


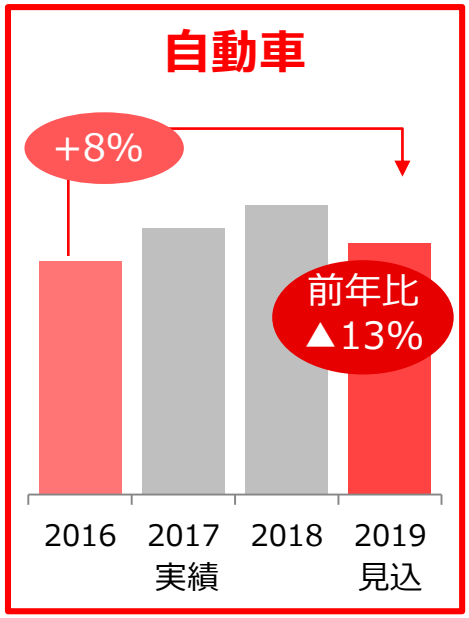
デジタル加工シミュレーション（テクニカルセンター）

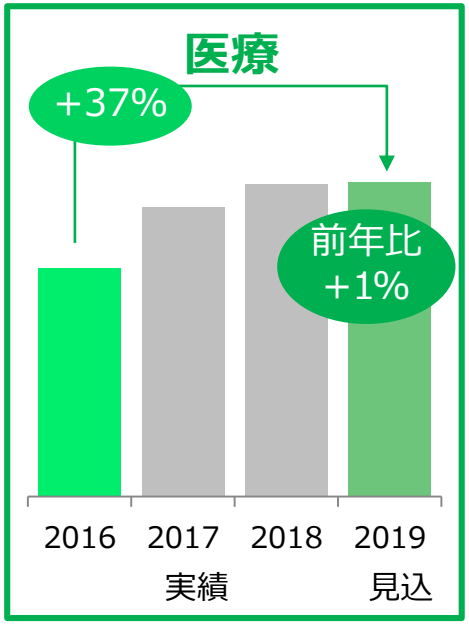
MITSUBISHI MATERIALS

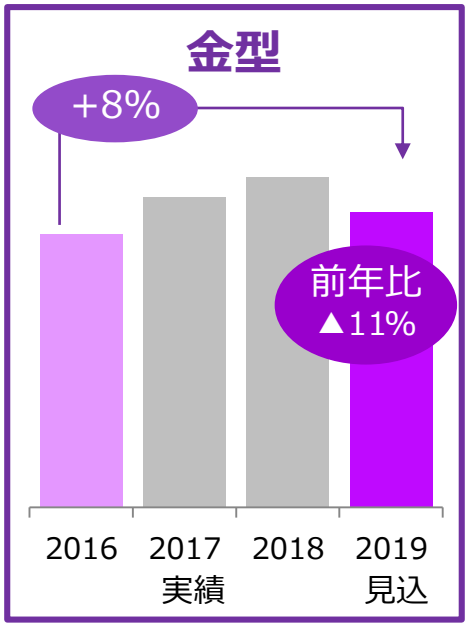
超硬製品

産業別売上高推移









主な実施事項

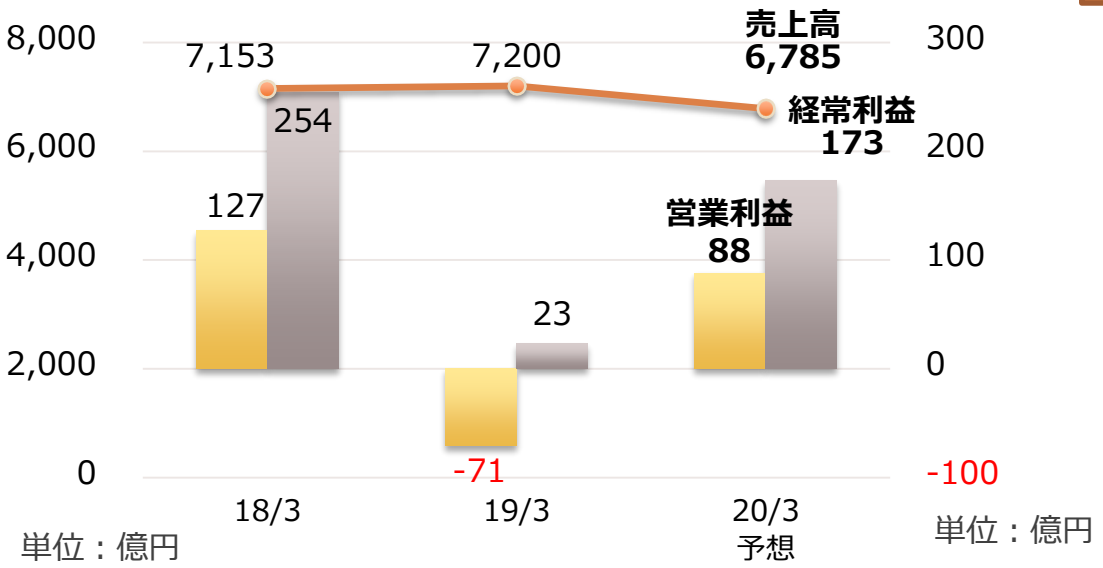
ベース活動	航空宇宙部によるﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ・ｿﾘｭｰｼｮﾝ提供活動	三菱マテリアル-三菱日立ツールシナジー創出 キーアカウントの選定と攻略活動の本格化 産業別製品開発	
2017	M&A調査 レスポンススピード向上の仕組み化	新ブランドDIAEDGEの制定・浸透活動 中部テクニカルセンター開設	M&A調査 新ブランドMOLDINOの制定・浸透活動
2018		米テクニカルセンター移転・拡充(シカゴ→ノースカロライナ) EV車向け需要の調査 米国での専門部隊立上 部品加工用工具の対応力強化	静岡営業所開所 ソリューション提供手法地域展開
2019		テクニカルセンター開設(ドイツ・メキシコ)	グローバルソリューションセンター開設

MITSUBISHI MATERIALS

金　属　事　業

金属事業

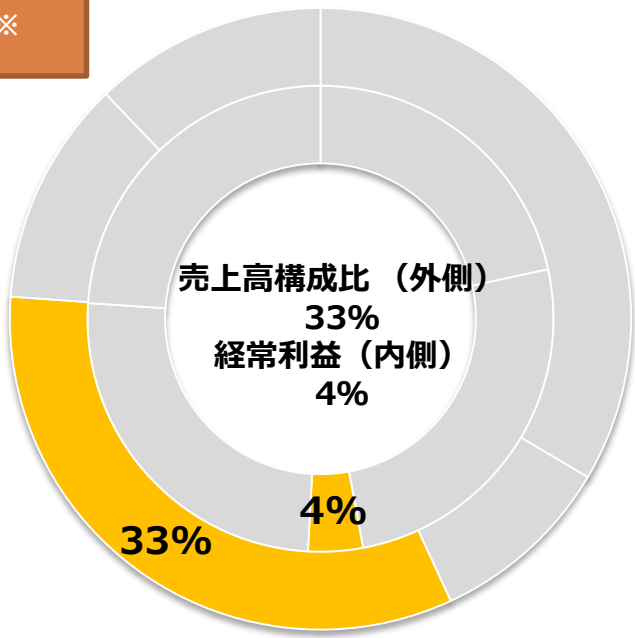
連結業績推移



単位：億円

単位：億円

事業別売上高比率・経常利益比率※



※ 2019年3月期実績　売上高は外部顧客への売上高

2019年度

- **銅鉱山**
  年初計画並みの117億円の受取配当金を見込む。
- **銅製錬**
  有価金属の実収効率は、予定通り改善進む。
  今期定期炉修のない直島製錬所やインドネシア・カパー・スメルティング社並びに
  小名浜製錬所の安定操業を図る。

MITSUBISHI MATERIALS

金属事業

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

中長期の目標
- ◆ 新規鉱山開発と製錬とのシナジー拡大
- ◆ リサイクル事業の拡大・高収益化

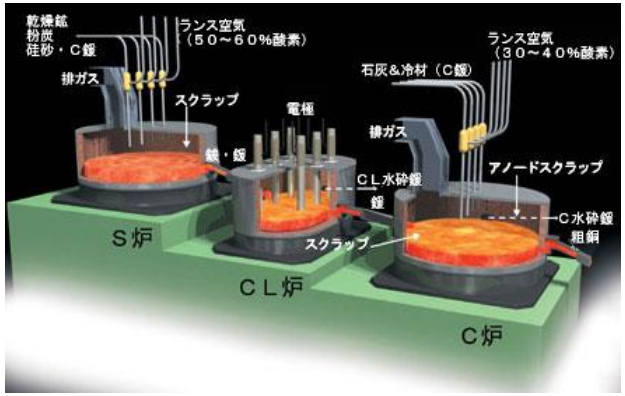
MM Metal Recycling B.V.（オランダ）

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
鉱山	新規案件の開拓	サフラナル鉱山はフィジビリティ・スタディ検証後、環境許認可の取得手続き等に注力する。 一方、新規案件アプローチ開始	サフラナル鉱山のフィジビリティ・スタディは概ね完成、目下レビュー中。年内に環境許認可の申請手続き開始を目指す 事業継続のためのプロジェクトパイプラインの拡充を目指し、他新規案件も開拓中
製錬	製錬事業の最適化	生産拠点を横断した新しい処理・回収フローの構築 インドネシア・カパー・スメルティング社（PTS社）の銅鉱石増処理体制確立	直島製錬所でのスライム処理、細倉金属鉱業社での錫回収等、生産拠点を横断した新しい処理・回収フローの改善を推進中 PTS社増処理起業完了

銅精鉱

金銀滓（E-Scrap）



三菱連続製銅法

サフラナル鉱区（ペルー）

MITSUBISHI MATERIALS

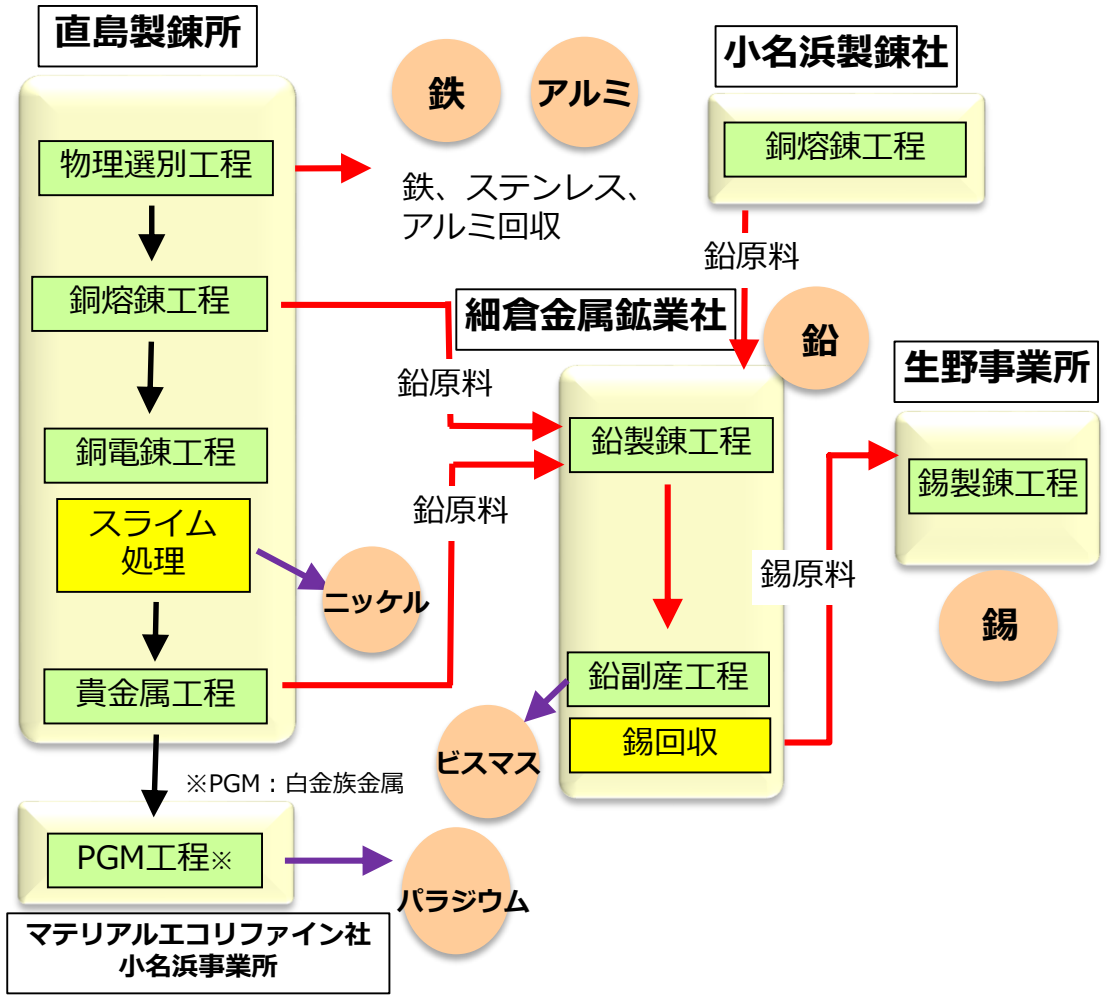
金属事業

◆ E-Scrap処理拡大のための基盤整備

E-Scrap処理の拡大により、微量成分の負荷が増大し、トラブルを招くようになった。今年度を”意志ある踊り場”と位置づけ、グループ内の製錬ネットワークの強みを活かし、E-Scrapに含まれる微量成分を積極的に分離・回収し、製品化を行う。

これによりトラブルを減少させるとともに新たな収益源を獲得することにより、E-Scrap処理を安定化させ、今後の処理の拡大につなげる。

項目	2019年度 計画	2019年度 進捗
直島・小名浜2銅製錬所発生の鉛原料の濃縮（鉛原料中銅回収増）	銅製錬所発生の鉛原料からの鉛回収量増加	直島製錬所から小名浜製錬所へ鉛澱物送鉱実施。小名浜製錬所にて濃縮。
直島製錬所にてスライム処理工程を改善	着工（完工は2020年度見込み）	2020年秋からの実施に向け、設置工事を推進中。
細倉金属鉱業社にて錫を回収	着工、完工予定(2020年度操業開始予定)	2019年度中の完工に向け、設置工事を推進中。
マテリアルエコリファイン社小名浜事業所にてパラジウム増処理	増処理体制確立	新ラインは設置完工し計画通り稼働。

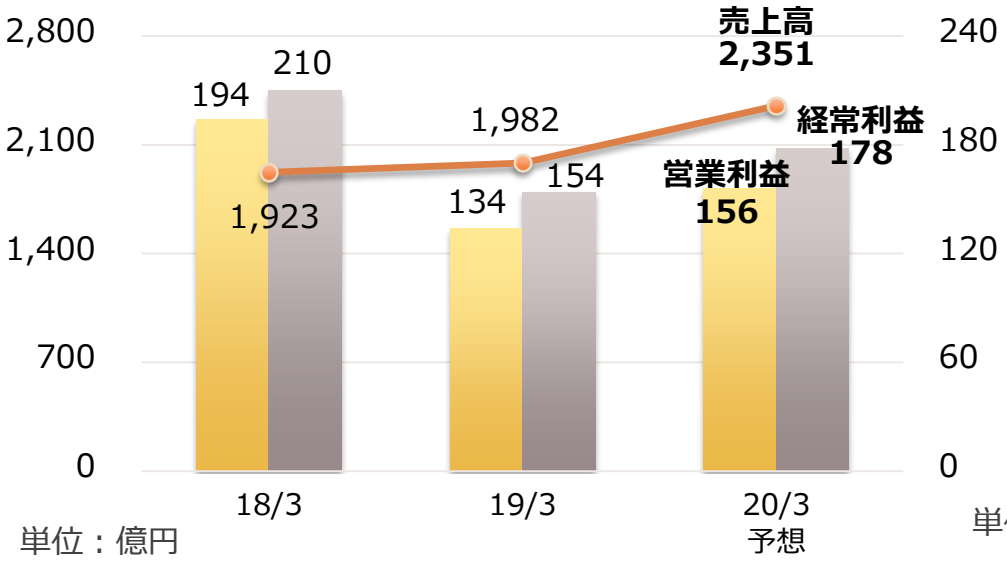


MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

セメント事業

連結業績推移※1

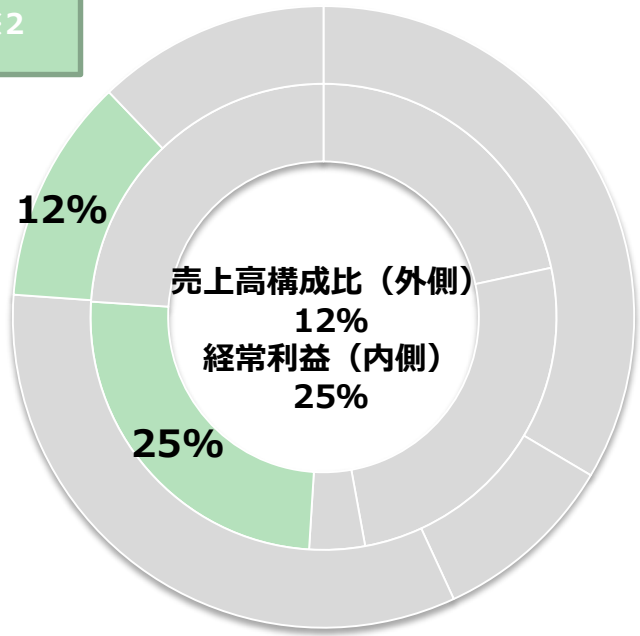


単位：億円

単位：億円

※1 2019年4月1日付で「その他事業」に属する石炭関連事業を「セメント事業」に移管しております。

事業別売上高比率・経常利益比率※2



※2 2019年3月期実績　売上高は外部顧客への売上高

2019年度

◆ **国内**
セメント国内需要は年初見込み通り。（前年度並みの42,500千トン）
セメント販売価格適正化へ向け、粘り強い説明と交渉を継続。

◆ **米国**
セメント事業は、堅調な需要環境の下、販売増を目指す。
生コン事業は、同業他社との競争は引き続き厳しいものの、堅調な需要により販売増を見込む

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

- 効率性におけるセメント業界のリーディングカンパニー
- 海外ではローカルエリアチャンピオン

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
国内	安定操業体制確立	生産総合効率改善 （燃焼バーナー、クリンカークーラーの高効率化）	【九州工場苅田地区】 5号キルン・燃焼バーナー高効率化完了（2019年7月） 3号キルン・クリンカークーラー高効率化完了予定（2019年12月）
海外	米国事業拡充 （生コン事業拡充）	シミバレー・プラント稼働 （2019/1Q）	2019年8月に生コンプラント完工、出荷開始
海外	米国事業拡充 （生コン事業拡充）	北カリフォルニア地区での更なる拠点展開を検討	2019年7月に新たに生コンプラント稼働 （現在２プラント稼働）

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

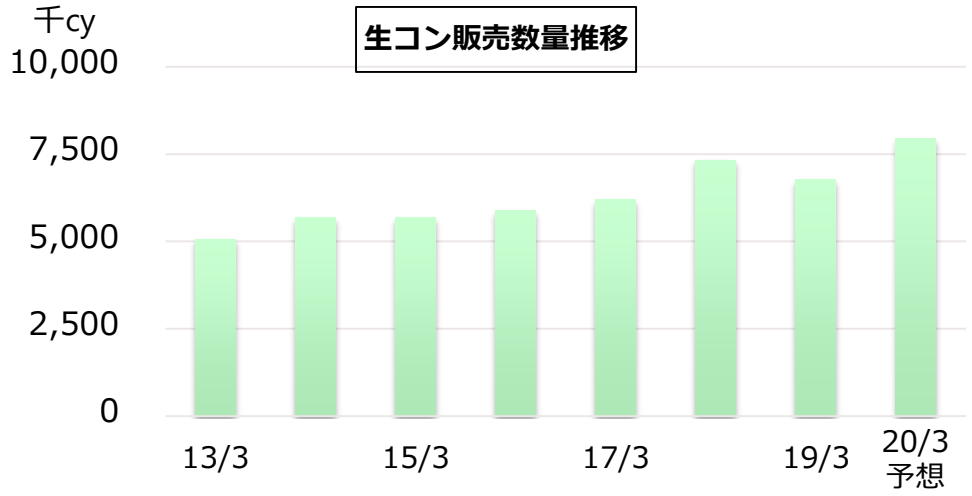
◆ ロバートソン・レディ・ミックス社の事業拡大

【生コン事業】

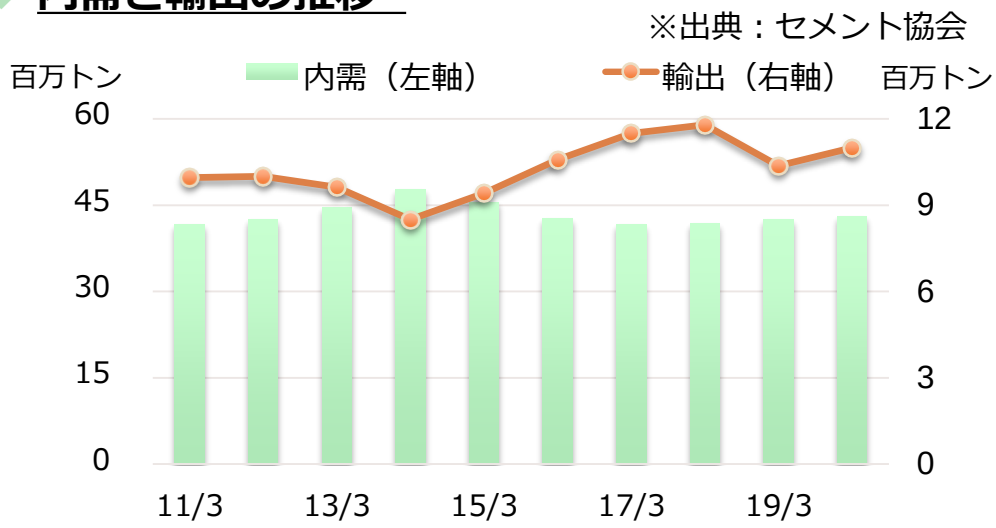
地域	内容	時期
南カリフォルニア	テメスカルバレー・プラント取得	2018年
北カリフォルニア	ラスロップ・プラント設置 （2019年に撤去）	2018年
北カリフォルニア	フレンチキャンプ・プラント設置	2019年
北カリフォルニア	バーナリス・プラント取得	2019年
南カリフォルニア	シミバレー・プラント完工	2019年

【骨材事業】

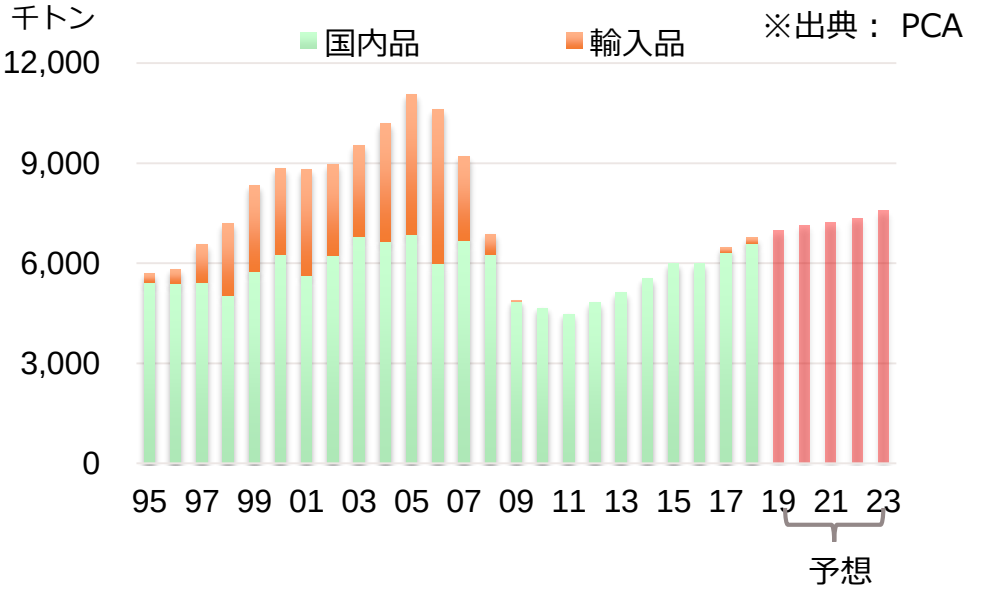
地域	内容	時期
南カリフォルニア	カバゾン鉱山　隣接地取得	2017年
南カリフォルニア	レッドランズ鉱山　拡張計画認可取得	2019年



◆ 内需と輸出の推移※



◆ 南カリフォルニア地域のセメント需要推移※

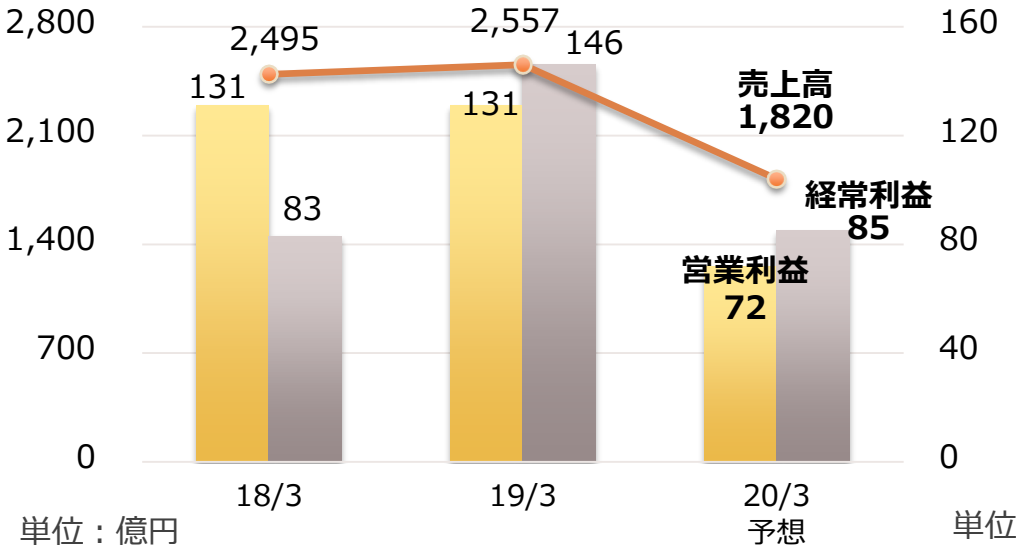


MITSUBISHI MATERIALS

その他事業

その他事業

連結業績推移※1

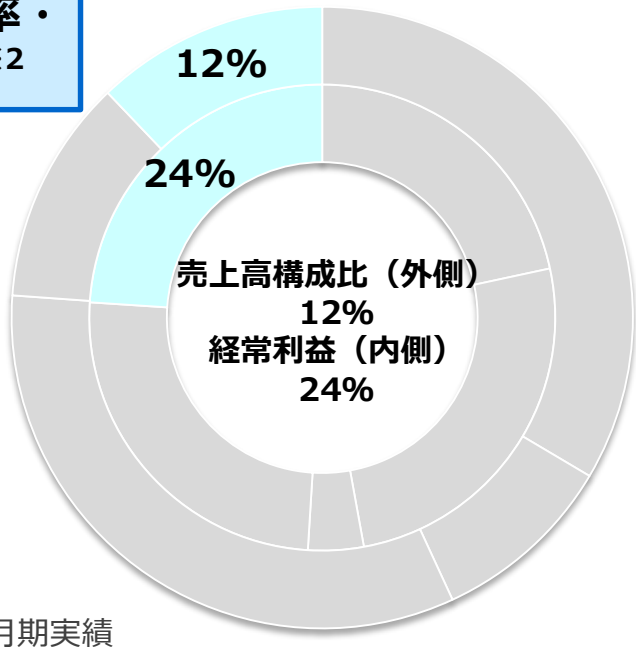


単位：億円

単位：億円

※1 2019年4月1日付で「その他事業」に属する石炭関連事業を「セメント事業」に移管しております。

事業別売上高比率・経常利益比率※2



※2 2019年3月期実績
売上高は外部顧客への売上高

2019年度

◆ **環境リサイクル**

- 焼却飛灰リサイクル事業は、「北九州アッシュリサイクルシステムズ社」において、処理能力増強工事を実施中。
- 食品廃棄物バイオガス化事業は、「ニューエナジーふじみ野社」の工場建設工事を７月より開始。
  また、市川環境エンジニアリング社、コープデリ生活協同組合連合会並びに生活協同組合コープみらいからの出資を受入れ、事業体制を強化。

◆ **再生可能エネルギー**

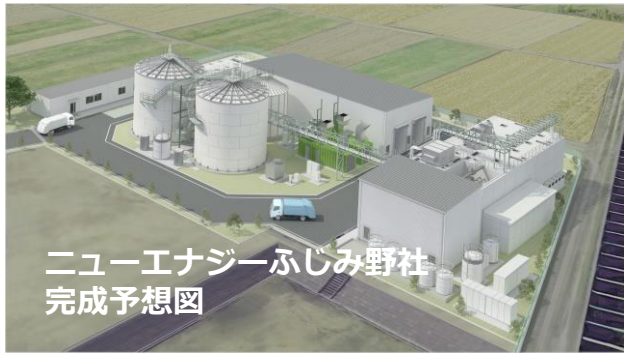
山葵沢地熱発電所が、本年5月より順調に稼働。また、8月より安比地熱発電所建設着工。

MITSUBISHI MATERIALS

その他事業

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

- **環境リサイクル**
  ステークホルダーに信頼されるリサイクル事業の創設、拡大
- **再生可能エネルギー**
  地熱発電に関する総合力国内No.1企業を目指す

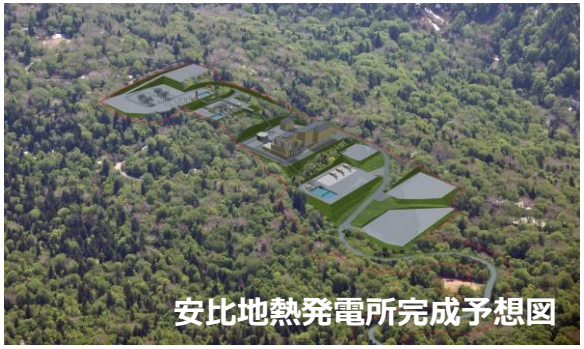

ニューエナジーふじみ野社
完成予想図

【19年度の主な進捗】

重点戦略		施策及び計画	進捗
環境 リサイクル	家電リサイクル 解体自動化の推進	「中部エコテクノロジー社」に自動選別ロボットを導入し、実証試験開始	自動ピッキングロボットを洗濯機・エアコン解体ラインに導入し、実証試験中
再生可能 エネルギー	新規地熱発電事業の拡大	山葵沢地熱発電所営業開始予定 （2019年5月）	予定通り、2019年5月に営業開始
再生可能 エネルギー	新規地熱発電事業の拡大	安比地熱発電所着工 2024年営業運転開始予定	2019年8月に建設工事開始

家電リサイクル
自動ピッキングロボット

山葵沢地熱発電所


安比地熱発電所完成予想図

MITSUBISHI MATERIALS

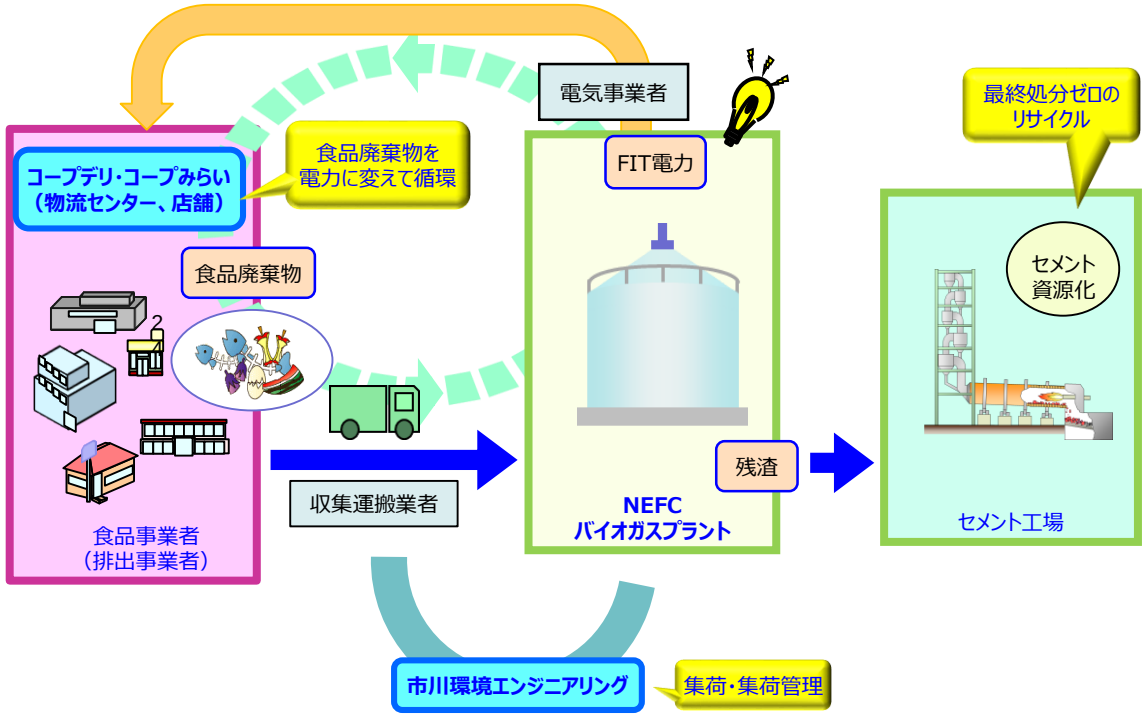
その他事業

◆食品廃棄物のバイオガス事業体制強化（2019年10月29日プレスリリース）

事業基盤強化のため、ニューエナジーふじみ野社（以下、NEFC)の増資（増資前：当社100%）を行うとともに、食品廃棄物の収集運搬の実績を有する市川環境エンジニアリング社 （以下、IKE）、および食品事業者であるコープデリ生活協同組合連合会（以下、コープデリ）及び生活協同組合コープみらい（以下、コープみらい）が新たに株主に。

今後の計画及び展開	
強化	IKEとの連携によるスムーズな食品廃棄物の集荷 コープデリ、コープみらいとの連携による食品廃棄物の受入、バイオガスプラントによって発電した電力の店舗等利用並びに食品リサイクルループの構築
増資	50百万円　⇨　250百万円
出資比率	当社：100% ⇩ 当社：75% ㈱市川環境エンジニアリング：20% コープデリ生活協同組合連合会：2.5% 生活協同組合コープみらい： 2.5%
営業開始	2020年9月予定 （当初計画：2020年4月）
計画処理量	食品廃棄物40トン／日

事業モデル



MITSUBISHI MATERIALS

目次

1. 業績サマリー（P.4 - 6）

2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 13）

3. 個別事業の取り組み（P.15 - 35）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.37 - 43）

MITSUBISHI MATERIALS

総括

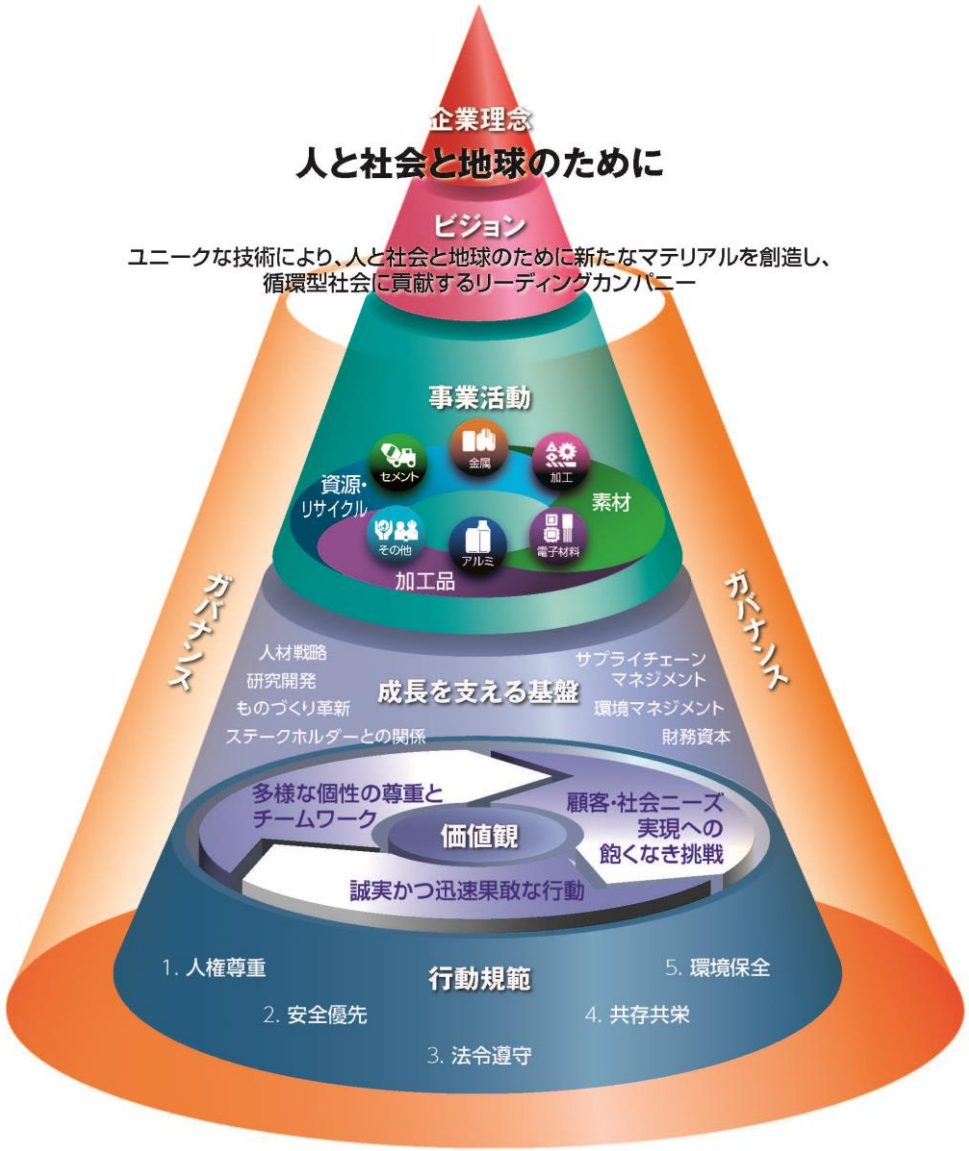
品質管理に係るガバナンス
体制の強化

グループガバナンスの
徹底した強化・推進

ガバナンス機能の一層の充実

より迅速・効果的な経営の執行

今中期経営戦略最終年度に
おける各施策の確実なる遂行



MITSUBISHI MATERIALS

持続的な企業価値向上へ向けて

グループガバナンスに関する主要な課題

1	コミュニケーションの量、質両面の不足
2	コンプライアンス体制・認識の脆弱さ、低さ
3	不十分な資源配分

課題解決のための取り組み

1	経営トップ層による従業員との対話集会やワーキングショップの開催
2	ガバナンス審議会立ち上げ
3	監査の頻度アップや管理部門の強化
4	リスクの選定（2019） ・設備の老朽化、劣化 ・業務量と人的資源のギャップ
5	SCQDE ㈱ の制定

コーポレートガバナンスの強化と迅速な経営体制の構築

指名委員会等設置会社への移行

1	意思決定と業務執行のスピードアップと質の向上
2	業務執行の監督機能の強化
3	経営の透明性、公正性の向上

ガバナンス体制の強化策、品質管理に係るガバナンス体制再構築策の継続、深化

持続的な企業価値向上を支える組織の構築

1	自由闊達なコミュニケーションが出来る健全で風通しの良い組織
2	自律的な課題解決能力を持つ組織
3	事業についての十分な理解を共有している組織
4	迅速、果断な意思決定を行う組織
5	プロダクト型、プロセス型の相違を意識した事業運営を行う組織
6	徹底したデジタル化を志向する組織

※業務遂行における判断の優先順位
① Safety & Health　② Compliance & Environment
③ Quality　④ Delivery　⑤ Earnings

MITSUBISHI MATERIALS

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

カバナンス強化策	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	➢ 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	➢ ガバナンス審議会開催（9月） ➢ 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 ➢ 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 ➢ 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 ➢ リスクマネジメント研修実施
③人材育成の強化・人材交流活性化	➢ 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	➢ グループ新任経営幹部ガバナンス研修実施 ➢ コミュニケーションワークショップ実施 ➢ コンプライアンス意識調査実施（6月） ➢ グループ会社間の人材交流の実施
④内部監査の強化	➢ 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	➢ ガバナンス監査37拠点実施 ➢ 品質監査を国内外計41拠点実施 ➢ 監査員の増員を実施し体制強化
⑤事業最適化の観点からの検討	➢ 一部再編を開始	➢ 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

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

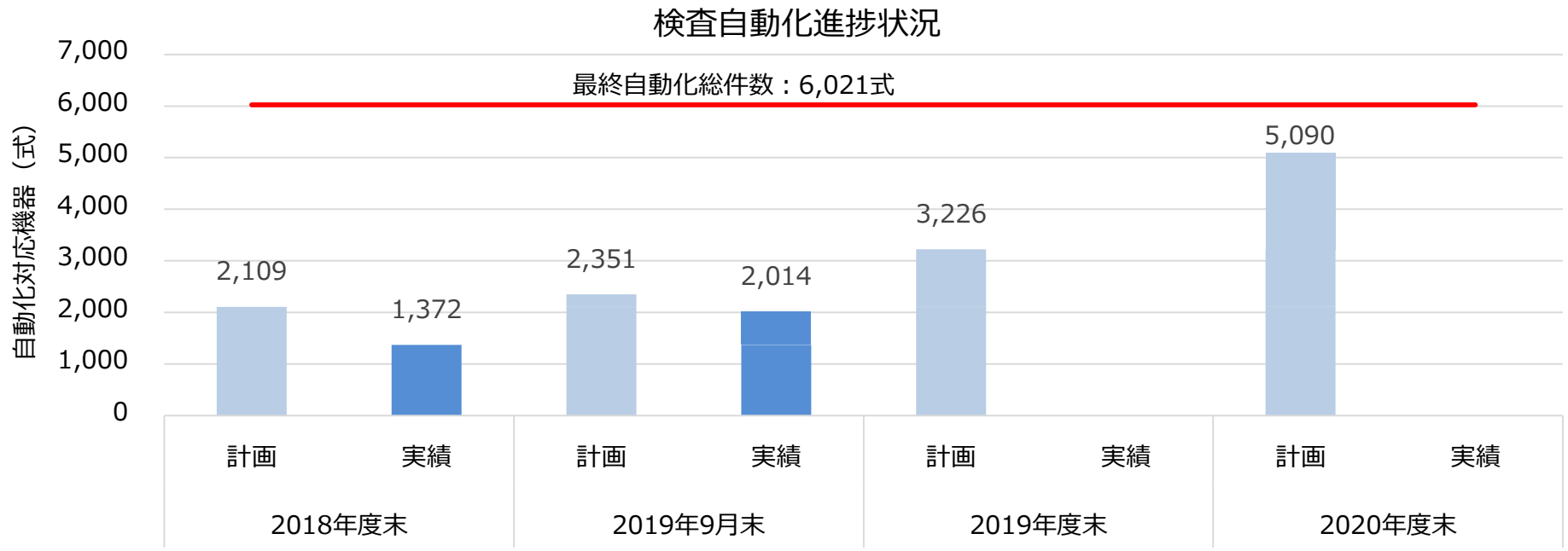
再発防止策	2019年度計画	2019年度上期実績
①フロントローディングシステム(FLS)の浸透	➢ 対象６拠点以外に受注時の体制整備加速（品質コンサルタント指導会を活用）	➢ FLSガイドラインをわかりやすく改訂し周知実施
②品質管理部門の体制・権限の強化	➢ 組織変更・規定明確化について、品質監査の中で有効性確認・支援展開 ➢ 小規模拠点での品質管理部門独立性確認	➢ 品質基本規定、品質管理ガイドラインを内容を充実し周知徹底
③品質教育の拡充	➢ 品質基本事項の再周知/教育の継続 ➢ 海外拠点の品質向上のための支援実施（アジア/欧米、自動化のデータ活用方法含む） ➢ 事例活用した品質担当者会議実施（3回）	➢ 品質管理ガイドライン改訂版の周知・教育実施 ➢ 海外拠点の品質向上支援8拠点進捗 ➢ 第1回目品質担当者会議6/20 (約130名)
④検査設備自動化	➢ 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	➢ 定期的な自動化進捗確認を実施 ➢ 検査自動化の担当者選任、情報共有実施
⑤品質監査の強化	➢ 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	➢ 品質監査を国内外計41拠点実施
⑥外部コンサルタントの活用	➢ 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）	➢ 対象６拠点以外14拠点のコンサルタント指導実施

対象６拠点：三菱電線工業社、三菱伸銅社、三菱アルミニウム社、立花金属工業社、ダイヤメット社、当社直島製錬所

検査設備自動化の推進

■検査自動化の状況

<u>海外拠点も含めて検査設備の自動化を予定通り実施中。</u>



硬さ測定の自動化対策例

Before：手動測定

After：自動測定
＋自動記録

MITSUBISHI MATERIALS

お問い合わせ先

三菱マテリアル株式会社
経営戦略本部
経理・財務部　IR室
〒100-8117　東京都千代田区丸の内3-2-3　丸の内二重橋ビル

TEL：03-5252-5290
URL：http://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html

本資料における見通しは、本資料発表日時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。
実際の業績は様々なリスク要因や不確実な要素により、本資料業績予想と大きく異なる可能性があります。
本資料に掲載されている内容・写真・図表などの無断転載を禁止します。