三菱マテリアル株式会社
IR経営説明会資料

2019年 5月16日

三菱マテリアル株式会社

取締役社長　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 - 14）

3. 個別事業の取り組み（P.16 - 36）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.38 - 45）

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 - 14）

3. 個別事業の取り組み（P.16 - 36）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.38 - 45）

2019年3月期 実績（前年実績対比）

前年実績対比

売上高	：すべての事業で増収となり、全体で増収
営業利益	：すべての事業で減益となり、全体で減益
経常利益	：持分法損益等が増加となったものの、営業利益減少等により減益
当期純利益※	：経常利益減少に加え、法人税等調整額の増加等により減益
配当金	：中期経営戦略における資本政策に基づき、前年度と同額の一株当たり年間80円

（単位：億円）	2018年3月期 通期 実績（a）	2019年3月期 通期 実績（b）	増減 （b）-（a）
売上高	15,995	16,629	634
営業利益	728	368	△359
経常利益	796	506	△289
当期純利益※	345	12	△332
1株当たり当期純利益（円）	264.15	9.92	△254.23
1株当たり配当金（円）	80	80	-
為替レート（対US$）	111円	111円	0円
銅価格（LME）	292¢/lb	288¢/lb	△4¢/lb

※親会社株主に帰属する当期純利益

2019年3月期 実績（前回予想対比）

前回予想対比

売上高	：金属事業増収により、全体で増収
営業利益	：その他事業は増益となったものの、金属事業等その他の事業が減益となり、全体で減益
経常利益	：持分法損益等が増加となったものの、営業利益減少等により減益
当期純利益※	：経常利益減少に加え、法人税等調整額の増加等により減益
配当金	：前回予想を据え置き

（単位：億円）	2019年3月期 通期 予想（a）（19.2.12公表）	2019年3月期 通期 実績（b）	増減 （b）-（a）
売上高	16,500	16,629	129
営業利益	420	368	△51
経常利益	520	506	△13
当期純利益※	100	12	△87
1株当たり当期純利益（円）	76.36	9.92	△66.44
1株当たり配当金（円）	80	80	-
為替レート（対US$）	111円	111円	0円
銅価格（LME）	285¢/lb	288¢/lb	3¢/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	：金属事業等各事業において増収を見込み、全体で増収
営業利益	：売上高同様、金属事業等各事業において増益を見込み、全体で増益
経常利益	：受取配当金減を見込むものの、営業利益増により増益
当期純利益※	：経常利益増に加え、法人税等調整額の改善を見込み増益
配当金	：中期経営戦略における資本政策に基づき、前年度と同額の一株当たり年間80円

（単位：億円）	2019年3月期 通期 実績（a）	2020年3月期 通期 予想（b）	増減 （b）-（a）
売上高	16,629	17,000	371
営業利益	368	510	142
経常利益	506	620	114
当期純利益※	12	300	288
1株当たり当期純利益（円）	9.92	229.08	219.16
1株当たり配当金（円）	80	80	-
為替レート（対US$）	111円	110円	△1円
銅価格（LME）	288¢/lb	290¢/lb	2¢/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）

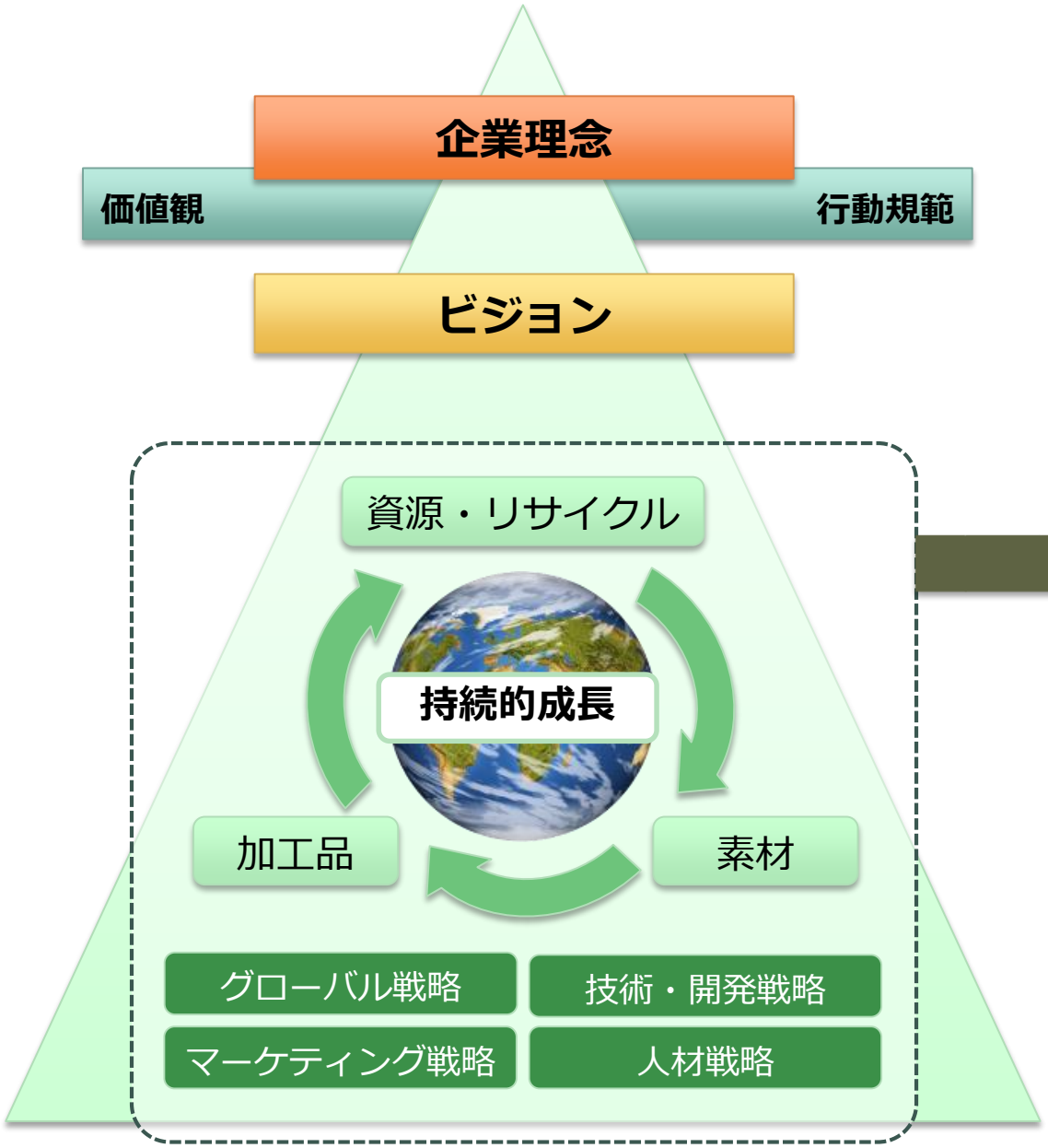
2. 中期経営戦略の推進状況（P.8 - 14）

3. 個別事業の取り組み（P.16 - 36）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.38 - 45）

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

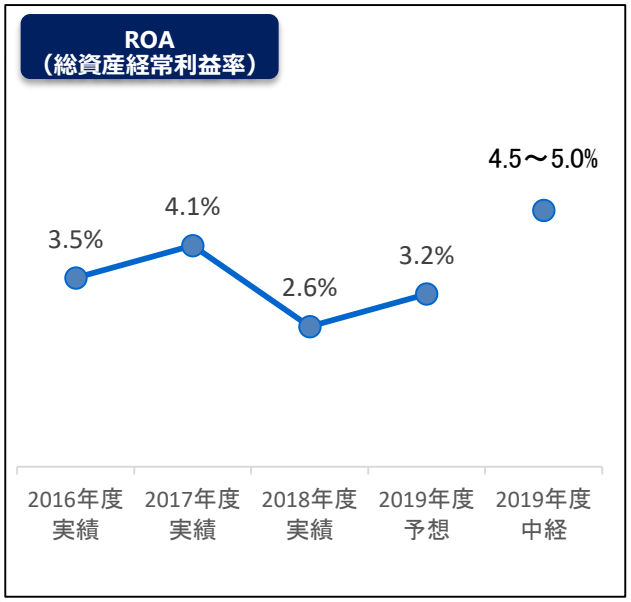
成長戦略と投融資計画について
毎年3年分を見直し。

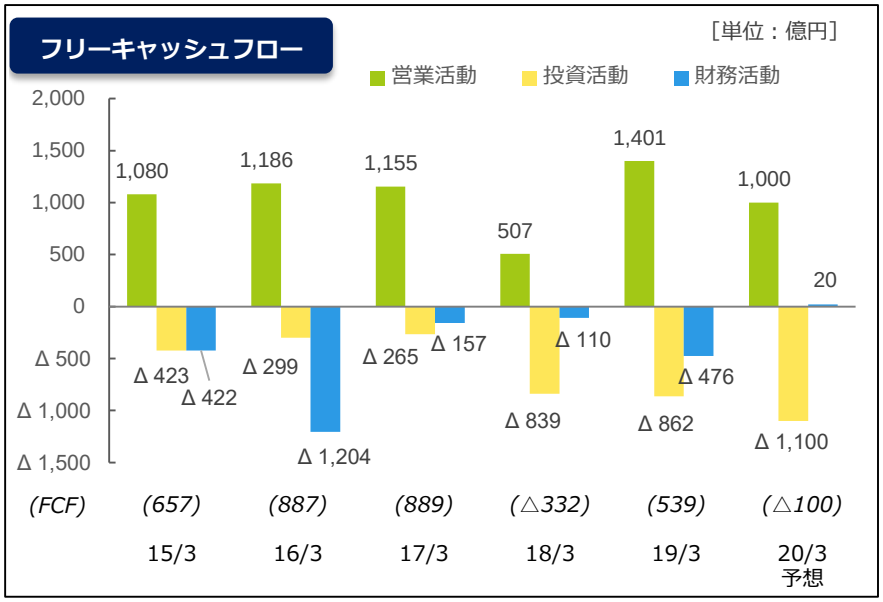
◆中期経営戦略ローリング
（2019中経）

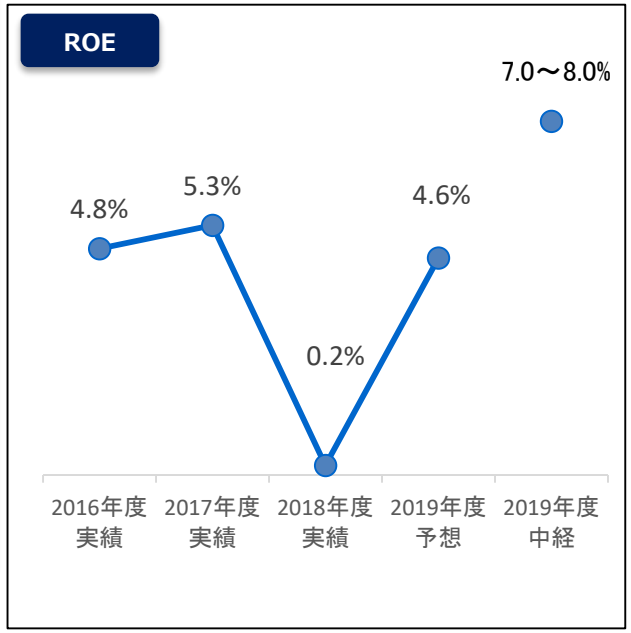
成長戦略：大きな変更なし
投融資計画：大きな変更なし

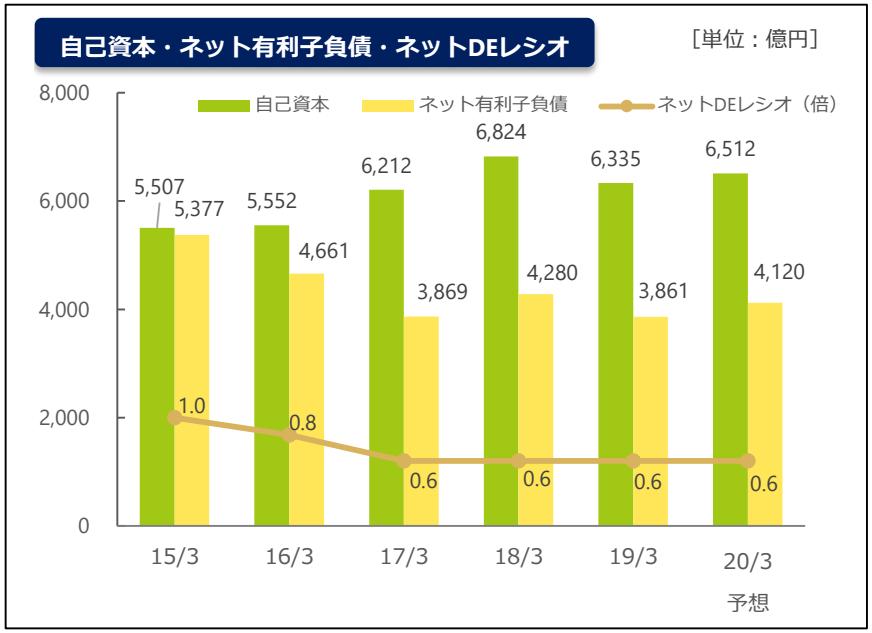
◆事業ポートフォリオの最適化
（2018年10月）

「高機能製品カンパニー」を新設
⇒ プロダクト型事業の強化・成長
⇒ プロダクト型事業の新製品・
新事業の創出









MITSUBISHI MATERIALS

事業ポートフォリオの最適化

◆2018年10月に、プロダクト型事業のうち3つを統合し、高機能製品カンパニーを設立
◆高機能製品カンパニーの最も重要視する指標として、EBITDA成長率を新たに設定

			方向性	（重視する指標）
プロダクト型	成長促進事業	高機能製品（銅加工） 加工	◆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	EBITDA成長率
	収益改善事業	高機能製品（電子材料） 高機能製品（アルミ）	◆課題解決に迅速に取組み、今後の成長の方向性を明確化 ・競争優位のための投資実施、技術・開発支援 ・選択と集中の徹底	
プロセス型	安定成長事業	金属（製錬） セメント リサイクル 再生可能エネルギー	◆リサイクル収入を活かすなどコスト競争力の維持向上により事業基盤の強化を図りつつ、厳選した大型投資の機会を狙う	ROA

主な事業強化と再編等の実績（2017年4月～）

※黒字：2017年度
※赤字：2018年度

事業強化、株式取得 等の主な実績	
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
加工事業	・「中部テクニカルセンター」を新設 ・「天津テクニカルセンター」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」を移転・拡充
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
その他事業	・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
共通	・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

事業再編、株式売却 等の主な実績	
加工事業	・「日立金属MMCスーパーアロイ社」の全株式を売却
共　通	・「三菱マテリアル不動産社」の全株式を売却

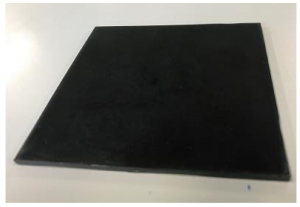
MITSUBISHI MATERIALS

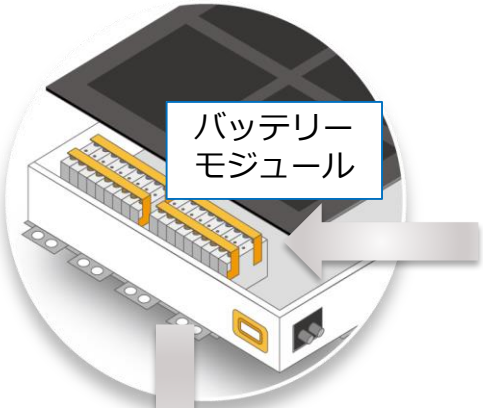
新製品・新事業の創出

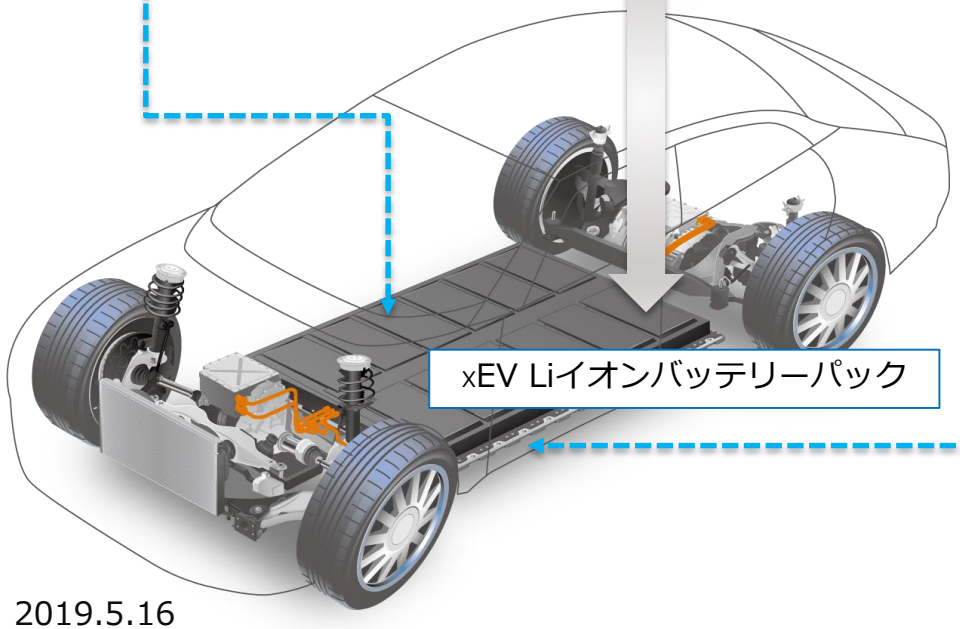
バッテリー・パック　内・外装材料からリサイクルまで

「つくる」「つかう」「よみがえる」をキーワードとして、電気自動車に関連した製品・リサイクル技術を提供。

バッテリー・パック材料(カバー)
【高機能製品(銅加工)】

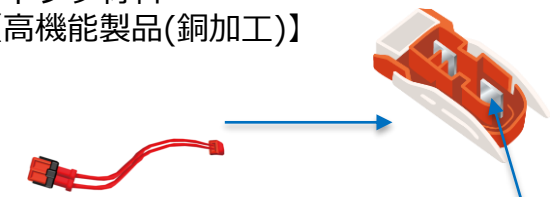




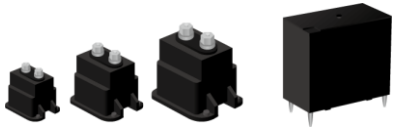


電子デバイス
【高機能製品(電子材料)】

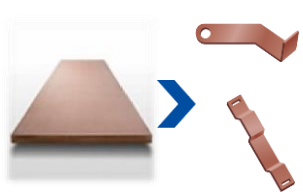
コネクタ材料
【高機能製品(銅加工)】



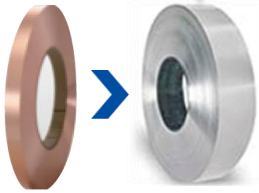
パワーリレー可動片・
固定片向け銅材
【高機能製品(銅加工)】



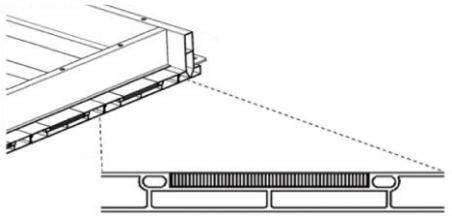
バスバー
【高機能製品(銅加工)】



タブリード
【高機能製品(銅加工)】



バッテリー・パック材料(フロアーケース)
【高機能製品(アルミ)】



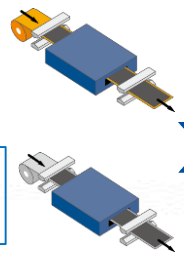
MITSUBISHI MATERIALS

新製品・新事業の創出

バッテリーモジュール

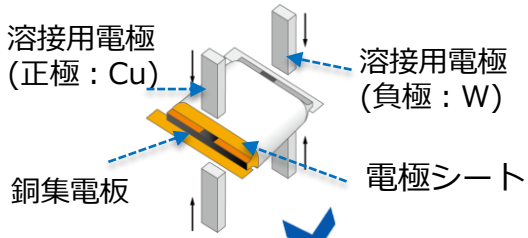
負極活物質塗工
（銅集電箔）

正極活物質塗工
（アルミ集電箔）

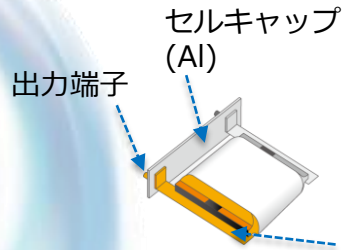


電極巻き取り
プレス加工

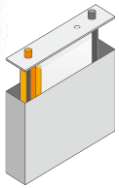
抵抗溶接工程１
(電極シート/集電板)



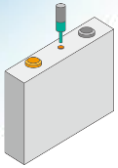
抵抗溶接工程2
(出力端子/集電板)



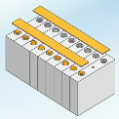
電極シート
スタック挿入



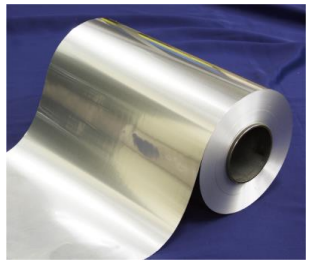
キャップ溶接
/電解液注入



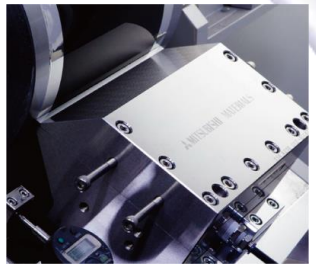
バスバー溶接



アルミ箔製品
(高機能製品/アルミ)



スロットダイ
(加工/超硬)



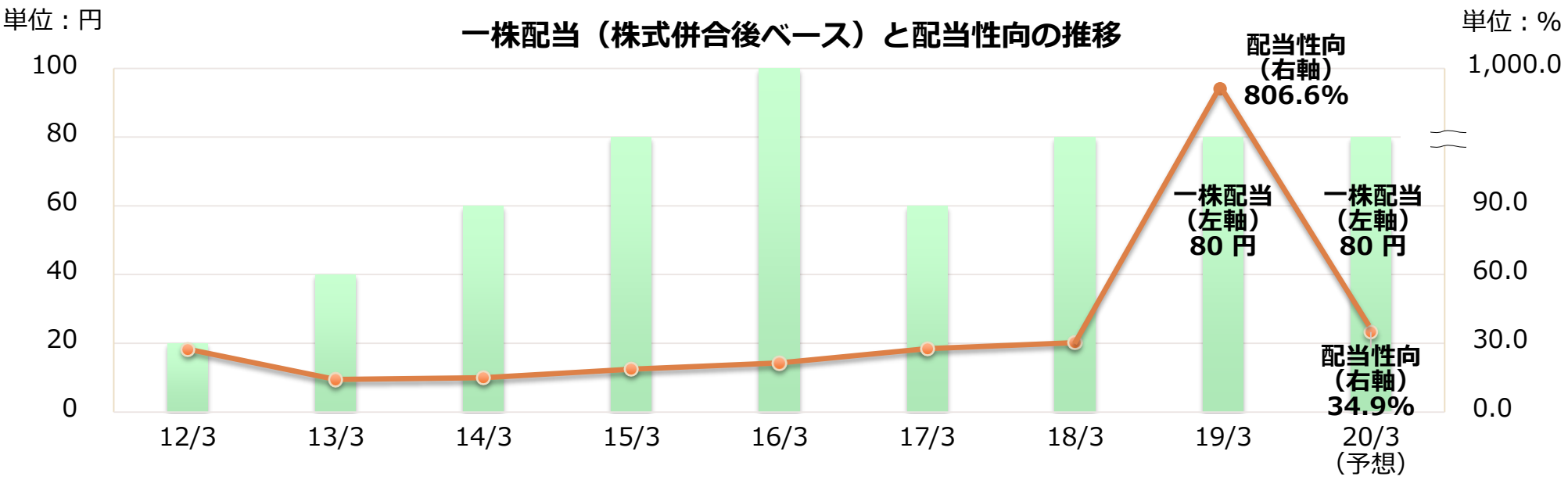
イオン液体
(高機能製品/電子材料)

酸化タングステン粉末
(加工/超硬)

＜リサイクル＞ xEV用リチウムイオン電池からのレアメタル精製

MITSUBISHI MATERIALS

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 - 14）

3. 個別事業の取り組み（P.16 - 36）

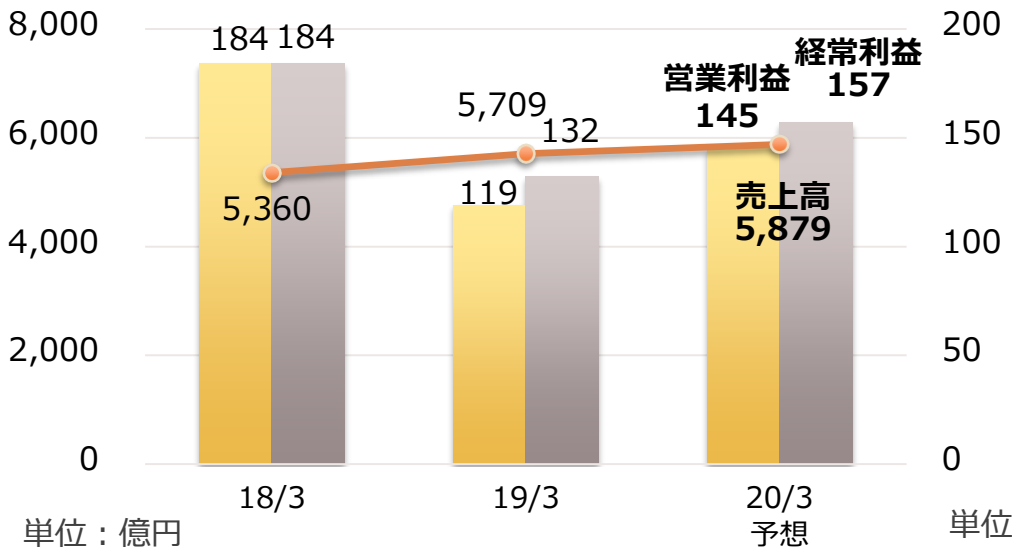
4. グループガバナンスの課題と強化（P.38 - 45）

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品

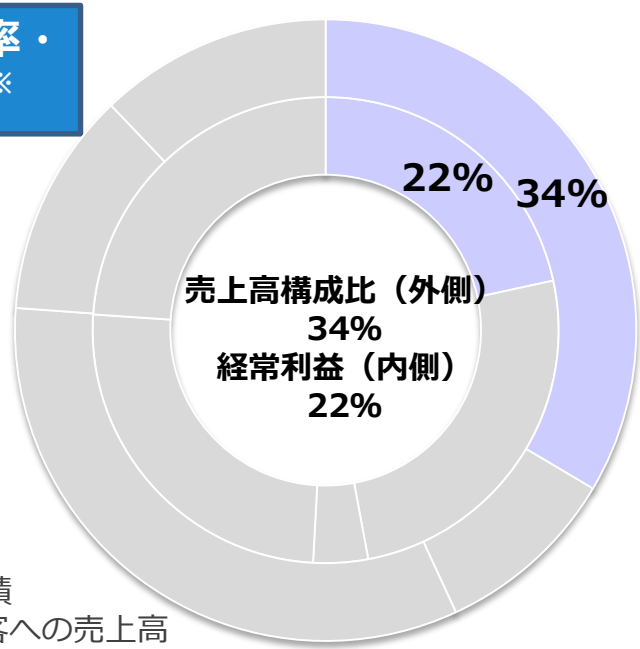
高機能製品

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

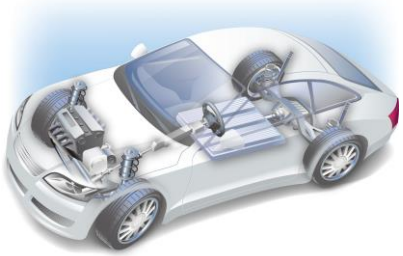
2019年度

- **銅加工**
  三菱伸銅社は、車載端子材は昨年度並みに堅調に推移、半導体向け電子材やMSP合金等の拡販を見込む。
  ルバタグループは、北米・欧州・日系自動車メーカーへの溶接関連製品の拡販、中国を中心としたアジア地域へのMRI向け超電導線の拡販等を見込む。
- **電子材料**
  次世代自動車用向け絶縁放熱部品と熱線カット塗料の拡販、車載機器や光通信機器向け電子デバイス製品等の拡販を見込む。
- **アルミ**
  三菱アルミニウム社は、板生産安定化による自動車熱交換器向け板材増販やリチウムイオン電池外装材向け箔製品等の拡販を見込む。
  ユニバーサル製缶社は、大型アルミボトル缶の上市やアルミボトル缶の需要回復を見込む。

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

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
銅加工	顧客ニーズにあった製品の販売／端子材・新合金の増販	MSPシリーズを軸に、業界大手向けに端子材を拡販	MSP5・MSP8の一部採用決定及び量産開始、概ね順調に推移
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	①ヒートシンク一体型基板の生産能力拡張 ②昨年度実績を上回る販売を達成
アルミ	選択と集中の推進／熱交材へのシフト	設備増強	2020年度稼働に向けて、建設中

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策及び計画
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
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
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

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

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
電子材料	【エレクトロニクス】 IoT関連製品の市場展開・拡販	光通信市場において、高信頼性、 小型化を強みにシェア拡大	米国、中国市場への拡販実施中
銅加工	【半導体】 シール事業拡充	グローバル企業へ拡販	箕島製作所設備増設を計画通り実施

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策
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
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

シール材

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品

◆ **アルミワイヤーハーネスのコネクター端子用防食めっき技術を開発**（2018年12月3日プレスリリース）

新技術	アルミワイヤーハーネスのコネクター端子用防食めっき技術
どのような めっき技術か	銅合金端子の表面処理に広く用いられている錫めっきに、亜鉛（Zn）を含む防食層を追加することで、ガルバニック腐食※の進行を抑制する防食めっき技術
特徴は	ガルバニック腐食※防止に加え、従来技術と比べて製造コストの面でも優位性をもつ
今後の成長は	燃費向上によるCO_2削減を目的とした、自動車の軽量化に伴うワイヤーハーネスのアルミニウム化により、需要拡大が見込まれる

※ガルバニック腐食…異種の金属が、電解質溶液を介して接触したとき、各金属の腐食電位の違いを駆動力としてガルバニック電流が流れ、金属が腐食される現象。

アルミ電線と接続した防食めっきコネクター端子

◆ **次世代型パワーモジュール向け焼結型接合材料を2種類追加開発**（2019年3月6日プレスリリース）

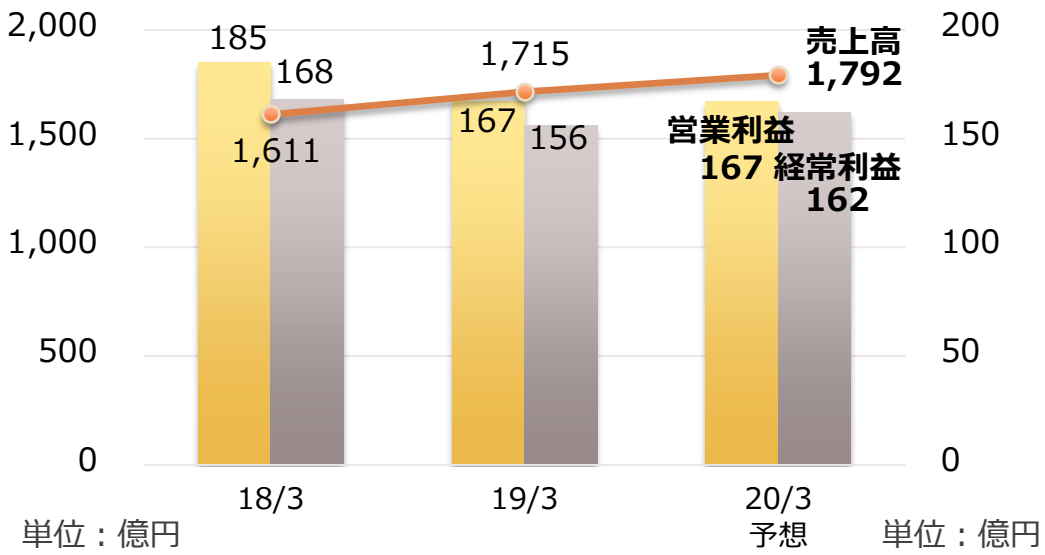
新製品	焼結型銅接合材料	コアシェル型接合材料
どのような 材料か	低温焼結性を持つサブミクロン銅粒子を用いた接合材料	銅に錫を被膜させたコアシェル型粒子を用いた接合材料
特性・特徴は	低温・不活性化雰囲気での接合	短時間での接合
今後の成長は	高い耐熱性と信頼性が求められる次世代パワーモジュール向けの焼結型接合材料として、利用の拡大が見込まれる	

MITSUBISHI MATERIALS

加　工　事　業

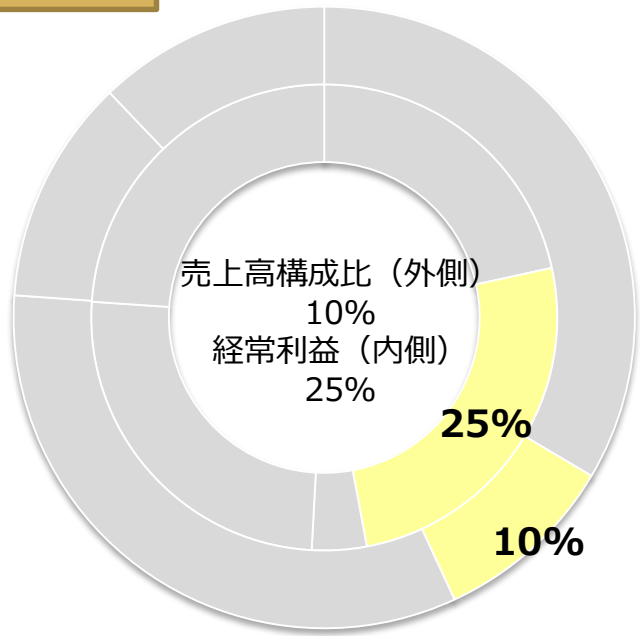
加工事業

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

◆ **超硬製品**

キーアカウント戦略の強化・加速、自動車・航空宇宙・医療・金型の重点産業拡販等による増販に加えて、将来に向けた拡販費用を計画に織り込み。

MITSUBISHI MATERIALS

加工事業

中期経営戦略　重点戦略の進捗状況

◆ **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

超硬工具

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
超硬製品	ソリューション提供力の強化	自動車・航空宇宙・医療・金型向け拡販 （キーアカウントへの攻略活動等）	目標に対して3%を超える増販
超硬製品	テクニカルセンターの拡充	海外拠点テクニカルセンターの開設・拡充	北米テクニカルセンターを移転・拡充（2018年10月）

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策及び計画
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
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

インサート

MITSUBISHI MATERIALS

加工事業

◆ テクニカルセンターの拡充

MTEC North Carolina
（アメリカ・ノースカロライナ）
2018年移転・拡充

東日本テクニカルセンター
（日本・埼玉県）
2010年設立

中部テクニカルセンター
（日本・岐阜県）
2017年設立

情報共有

設備相互利用

試験応援

MTEC Valencia
（スペイン・バレンシア）
2008年設立

MTEC Tianjin
天津菱雲刀具設計有限公司
（中国・天津）
2017年リニューアル

MTEC Bangkok
（タイ・バンコク）
2015年設立

MTEC ドイツ
（ドイツ・シュツットガルト）
※新設計画中

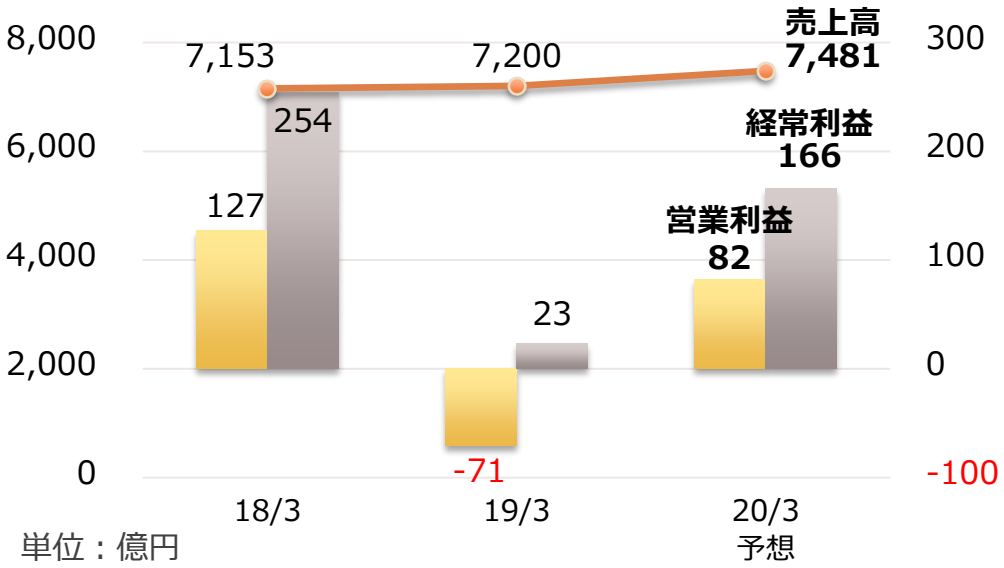
MTEC インド
（インド・プネ）
※新設計画中

MITSUBISHI MATERIALS

金　属　事　業

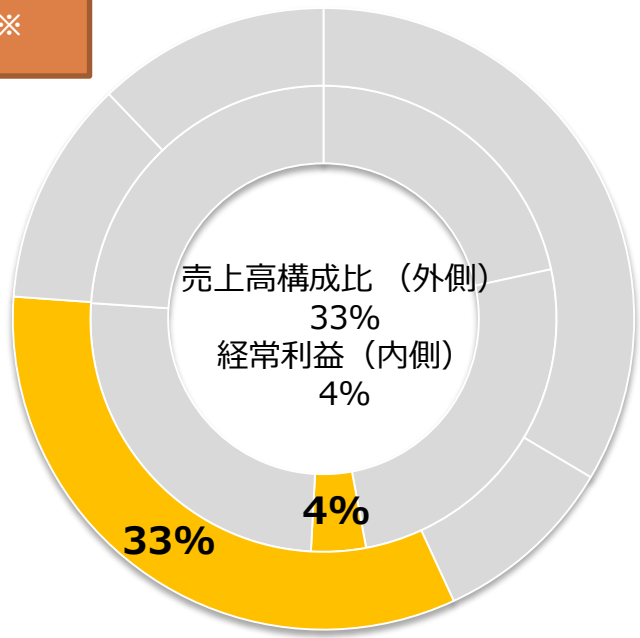
金属事業

連結業績推移



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**
前年度比8億円減少の、120億円の受取配当金を見込む。

◆ **銅製錬**
直島製錬所及びPTS社フル生産（定期炉修なし）に加えて、有価金属の実収効率改善により、収益改善を図る。

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）

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
鉱山	既存案件改善・体制強化	カッパーマウンテン鉱山安定操業	破砕・磨鉱工程設備の改善により、過去最高の選鉱処理量を達成
鉱山	新規案件の開拓	サフラナル鉱山フィジビリティ・スタディ実施	地質情報・採掘計画・鉱山用水・選鉱関係等の経済性評価を実施
製錬	E-Scrap処理拡大	サンプリングセンター設立	MM Metal Recycling B.V.は、5月に完工し、段階的に操業ラインを増強

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策
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
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・スメルティング社の銅鉱石増処理体制確立

サフラナル鉱区（ペルー）

MITSUBISHI MATERIALS

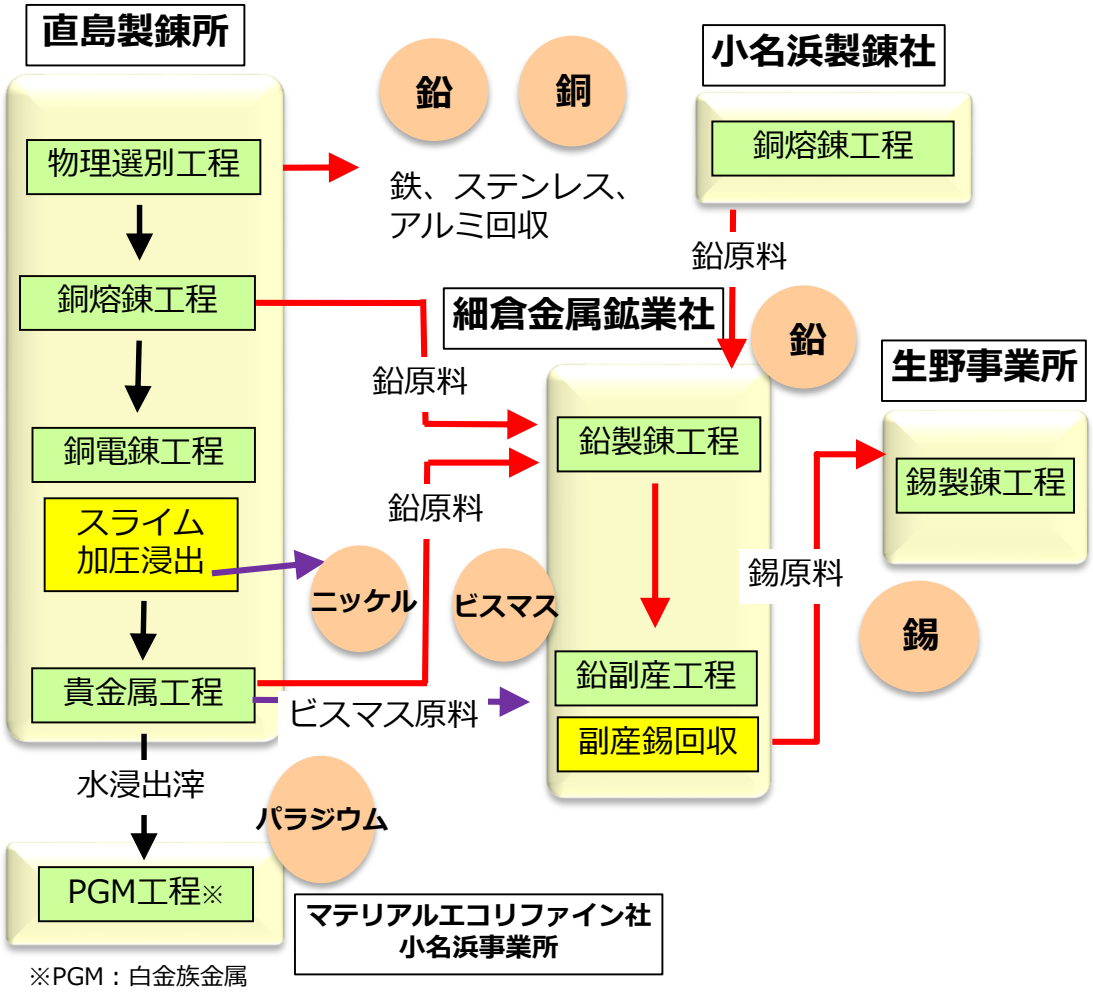
金属事業

◆ 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	2018年度	2019年度
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の濃縮開始	銅製錬所発生の鉛原料からの鉛回収量増加
直島製錬所にて加圧浸出プロセス導入（スライム中ニッケル回収増、ビスマス原料生産）	起業計画立案	着工（完工は2020年度見込み）
細倉金属鉱業社において発生する中間品から錫原料を回収し、生野事業所にて錫を生産	パイロット試験実施 起業計画立案	着工、完工予定(2020年度操業開始予定)
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	生産ライン増設完工	増処理体制確立



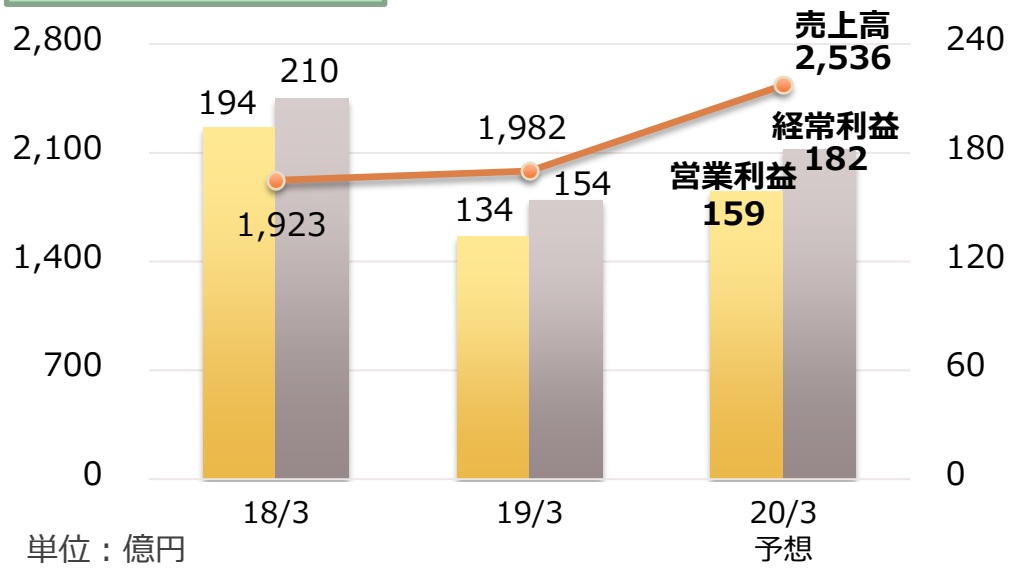
※PGM：白金族金属

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

セメント事業

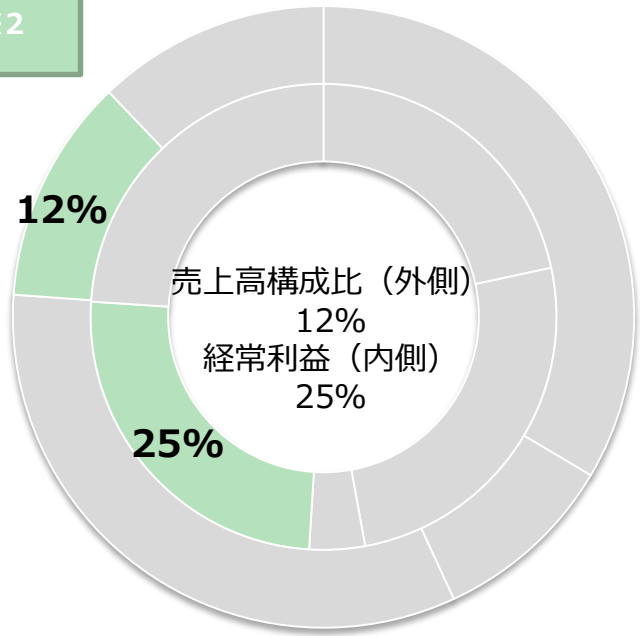
連結業績推移※1



単位：億円

※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**

公共投資の増嵩に伴う建設投資の増加が見込まれるものの、建設工事や輸送会社の人員不足等を考慮し、セメント国内総需要は前年度並みの42,500千トンを見込む。
18年度に引き続き、セメント販売価格適正化への粘り強い説明と交渉を継続するとともに、産業廃棄物・副産物のさらなる処理への貢献と徹底的なコスト削減に取り組む。

◆ **米国**

セメント・生コン共に引き続き堅調な需要が見込まれる中、増販に加えて販売価格の値上げを見込む。

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**

クッシェンベリー工場（米国）

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
国内	国内競争基盤強化	九州工場の国際競争力強化	計画見直しによる遅れがあるものの、製造原価低減に向け対策継続中
国内	環境事業拡大	廃プラスチック処理設備能力増強	2018年5月に完工し、処理能力1.7倍向上
国内	生コン事業基盤強化	都心部の高付加価値物件取り込み強化	コンクリート技術センターの首都圏（湾岸地区）移転と、生コンプラントの整備
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への進出	2018年11月より、ストックトン近郊で生コンプラントを稼働（現在２プラント稼動）

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策及び計画
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）
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）
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

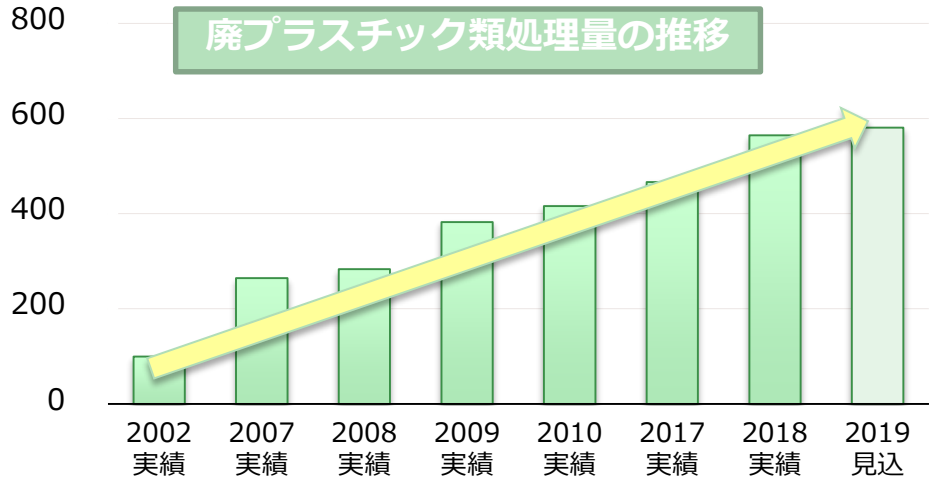
ロバートソン・レディ・ミックス社生コン工場（米国）

MITSUBISHI MATERIALS

セメント事業

◆ 廃プラスチック処理設備能力拡大

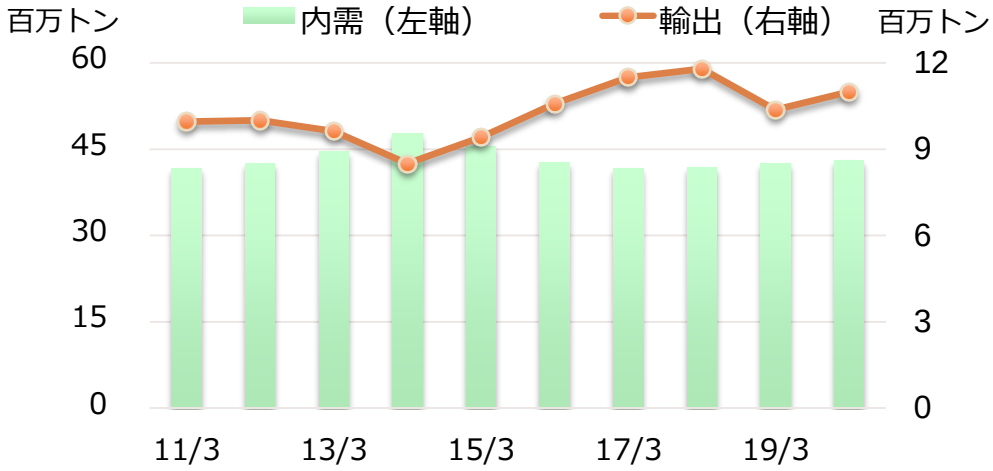
工場	設備投資	時期
九州工場	処理設備設置	2002年
九州工場	処理設備増設（第1期）	2007年
横瀬工場	処理設備増設	2008年
九州工場	処理設備増設（第2期） 高塩素処理システム導入	2008年
岩手工場	処理設備増設	2009年
横瀬工場	高塩素処理システム増強	2010年
九州工場	処理設備増設（第3期） 高塩素処理システム増設	2018年 （5月）



※2002年度実績を100とした場合の推移、木屑・シュレッダーダストを含む。

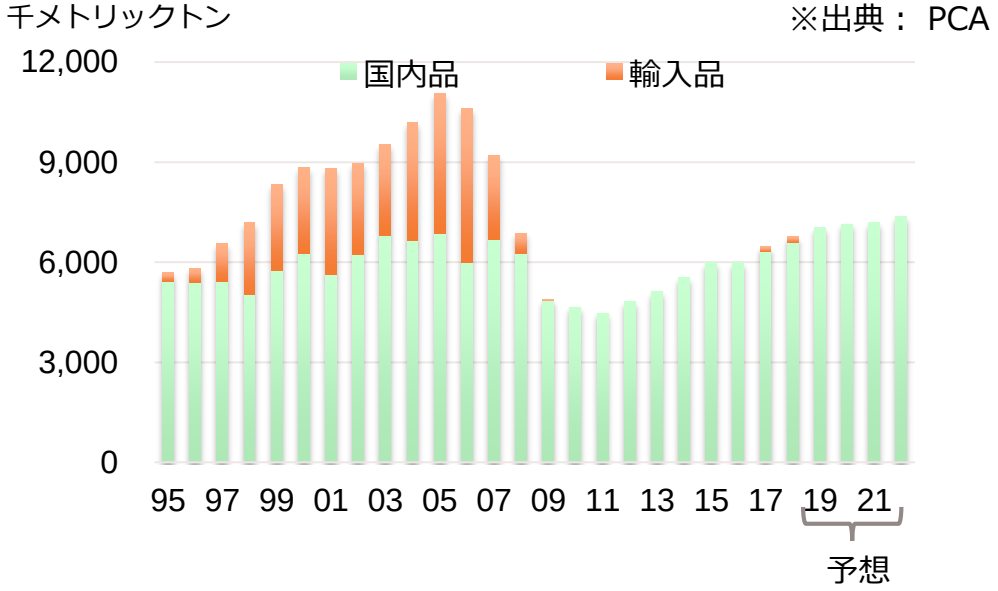
◆ 内需と輸出の推移※

※出典：セメント協会



◆ 南カリフォルニア地域のセメント需要推移※

※出典： PCA

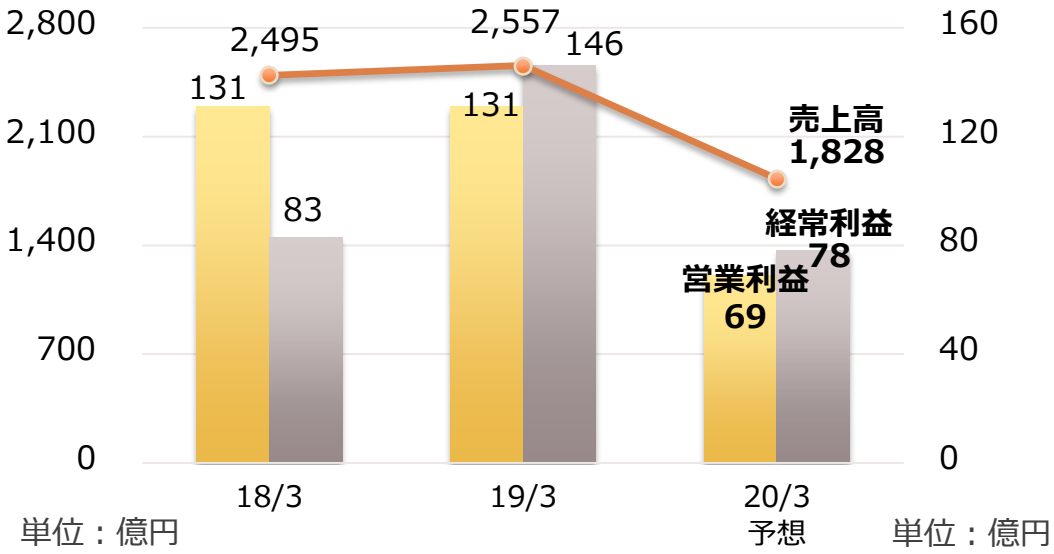


MITSUBISHI MATERIALS

その他事業

その他事業

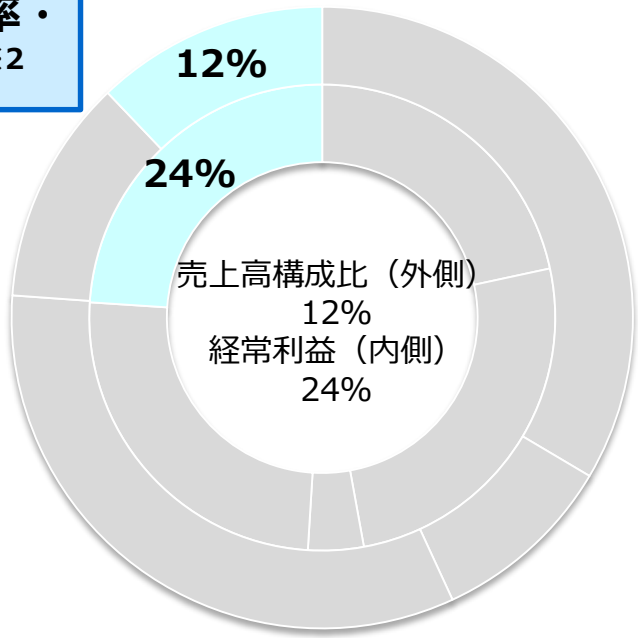
連結業績推移※1



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」において、更なる処理能力増強を図っていく。
食品廃棄物のバイオガス事業を行う「ニューエナジーふじみ野社」本社工場の建設工事を確実に実行する。
家電リサイクル事業において、解体後回収物自動選別技術の実証試験を実施。高度リサイクル技術の確立を目指す。

◆ **再生可能エネルギー**

山葵沢地熱発電所の操業を軌道に乗せ、安比地熱発電所、小又川新水力発電の建設工事を計画通り着実に進める。
新規地域の地熱資源調査の実施、事業化の可能性の検討を進める。

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

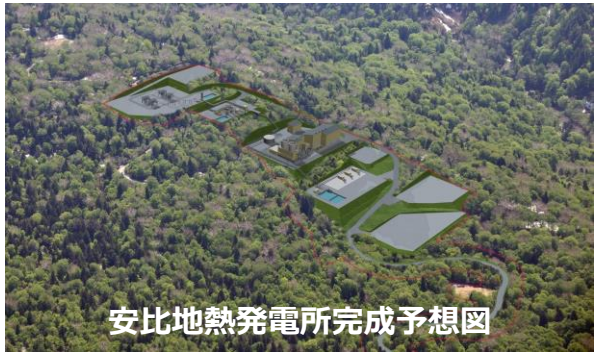
ニューエナジーふじみ野社
完成予想図

【18年度の主な実績】

重点戦略		施策	進捗実績
環境 リサイクル	太陽光パネル、リチウムイオン電池等の新規リサイクル品目への展開	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」の稼働開始	2018年4月より営業運転開始
環境 リサイクル	バイオマスリサイクル事業開始	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	2018年5月に設立 2020年事業開始予定
環境 リサイクル	家電リサイクル 回収物高付加価値化	「中部エコテクノロジー社」において混合樹脂からPP原料ペレット製造までの一貫処理を実現	2019年4月原料ペレット供給開始

【19年度の主な計画】

重点戦略		施策及び計画
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
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）
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

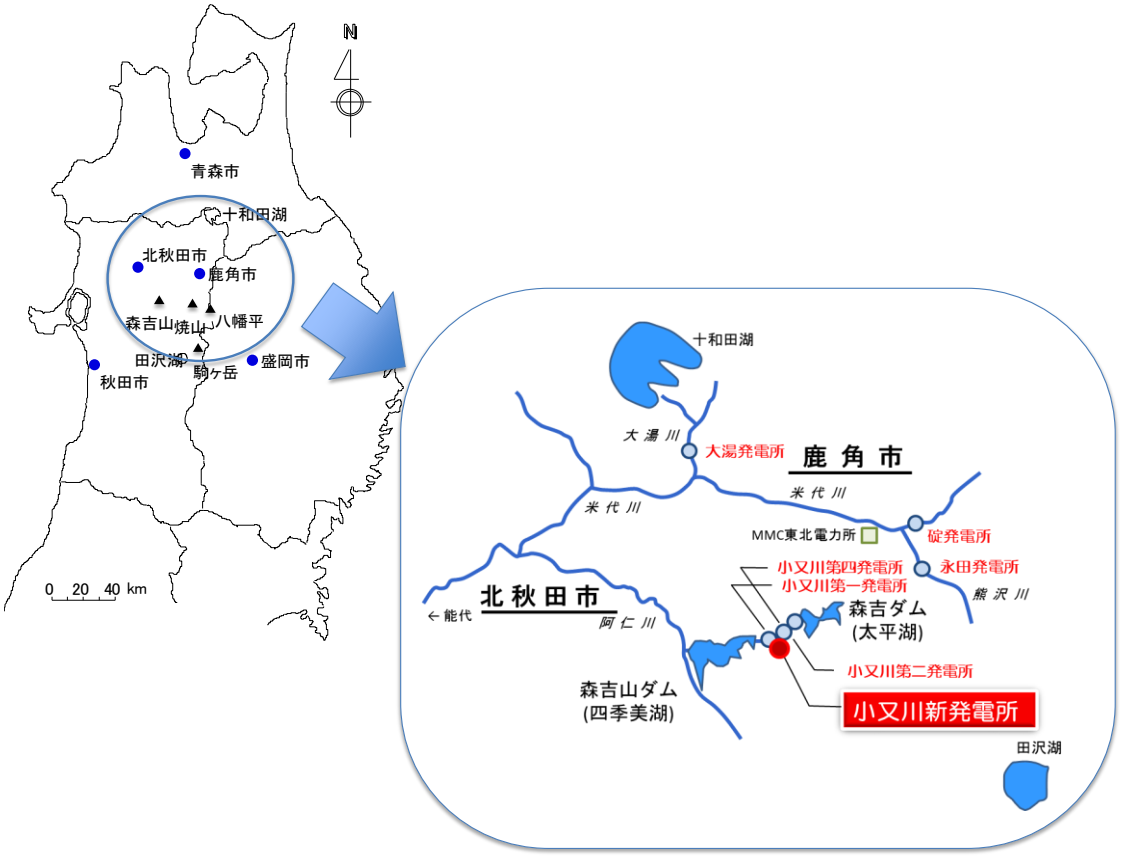

安比地熱発電所完成予想図

MITSUBISHI MATERIALS

その他事業

◆**2019年5月、秋田県で66年ぶりに新たな水力発電所「小又川新発電所」を着工**
（2018年12月25日プレスリリース）

小又川新発電所	
水力発電の特徴	CO_2を出さない環境にやさしい発電方式
目的	河川環境を保全しながら、小又川水系の水力を利用した再生可能エネルギー電力を長期安定的に供給することで、効率的な水資源の活用を実現
場所	秋田県北秋田市小又川水系
発電能力	10,326kW
年間発電量	約48,500MWh
着工予定	2019年5月
竣工予定	2022年12月
新発電所操業による年間のCO_2削減量	約9,800トン（40年生のスギ人工林約1,100ha分のCO_2吸収量に相当）



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 - 14）

3. 個別事業の取り組み（P.16 - 36）

4. グループガバナンスの課題と強化（P.38 - 45）

MITSUBISHI MATERIALS

総括

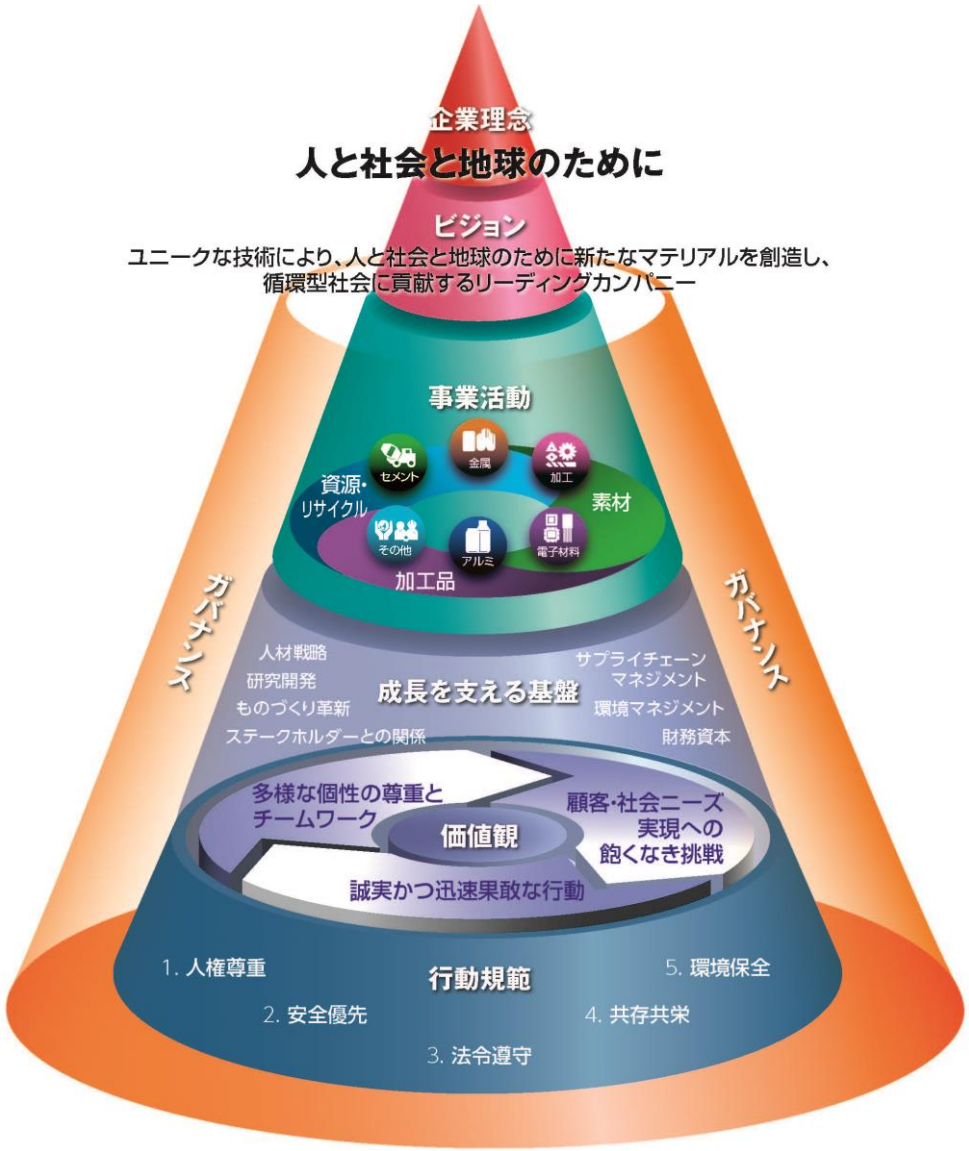
品質管理に係るガバナンス
体制の強化

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

課題認識と取り組み

課題認識	ガバナンス強化の取り組み	企業価値向上を支える組織に向けて

コミュニケーション（■）

当社グループ内のあらゆる階層でコミュニケーションの量・質が不十分。

コンプライアンス体制・意識（■）

果たすべき責任意識が希薄。不適切な事案を自ら発見し、改善に取り組み、かつ迅速に報告する能力が不足。

資源配分（■）

収益面の事情が優先され、必要な投資が先送りされるなど、結果的に資源配分が適切ではなかった。

- ■ 役員層、本社幹部の拠点訪問、対話集会、ワークショップの開催
- ■ ガバナンス統括本部設置/
- ■ ガバナンス実施計画の策定・実行・フォローアップ（ガバナンス審議会）
- ■ ■ 監査の頻度アップ
- ■ ■ SCQDE※の提唱、浸透
  ※業務遂行における判断の優先順位
  ①Safety & Health
  ②Compliance & Environment
  ③Quality　④Delivery　⑤Earnings
- ■ 品質検査自動化からプロセス高度化へ
- ■ 全社リスクの選定（2019）
  ・業務量と人的資源のギャップ
  ・生産設備の老朽化・劣化

1）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

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化している組織

4）迅速、果断な意思決定を行う組織

5）プロダクト型とプロセス型ビジネス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

機関設計変更

指名委員会等設置会社への移行

本年6月21日開催予定の第94回定時株主総会における承認を前提として、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行予定。(2019年3月28日プレスリリース)

＜移行の目的＞

コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化と企業価値の向上

- ◆ 過半数を社外取締役により構成される指名・監査・報酬の３委員会を置く指名委員会等設置会社へ移行することによって、**取締役会の経営監督機能の強化及び経営の透明性・公正性の向上**を図る。
- ◆ **執行役への権限移譲によって業務執行における意思決定の迅速化**を進める。

＜取締役会の構成＞

取締役会の経営監督機能の強化の観点から、**取締役の過半数を社外取締役**に。

	社外取締役	社内取締役
取締役会	6名	5名

＜指名委員会、報酬委員会、監査委員会の構成＞

各委員会の構成員の過半数が社外取締役であるだけでなく、**委員長を社外取締役**に。

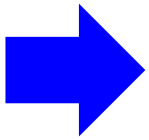
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
社外取締役	3名(含、委員長)	3名(含、委員長)	3名(含、委員長)
社内取締役	2名	2名	2名

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年度取り組み

2018年度
カバナンス強化の諸施策導入



2019年度
定着と深化、効率化

カバナンス強化策	2018年度総括	2019年度取り組み
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	➢ グループカ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	➢ 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	➢ 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ニュ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）	➢ 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	➢ 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	➢ 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	➢ カバナンスの観点で、グループ会社の区分開始	➢ 一部再編を開始

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

MITSUBISHI MATERIALS

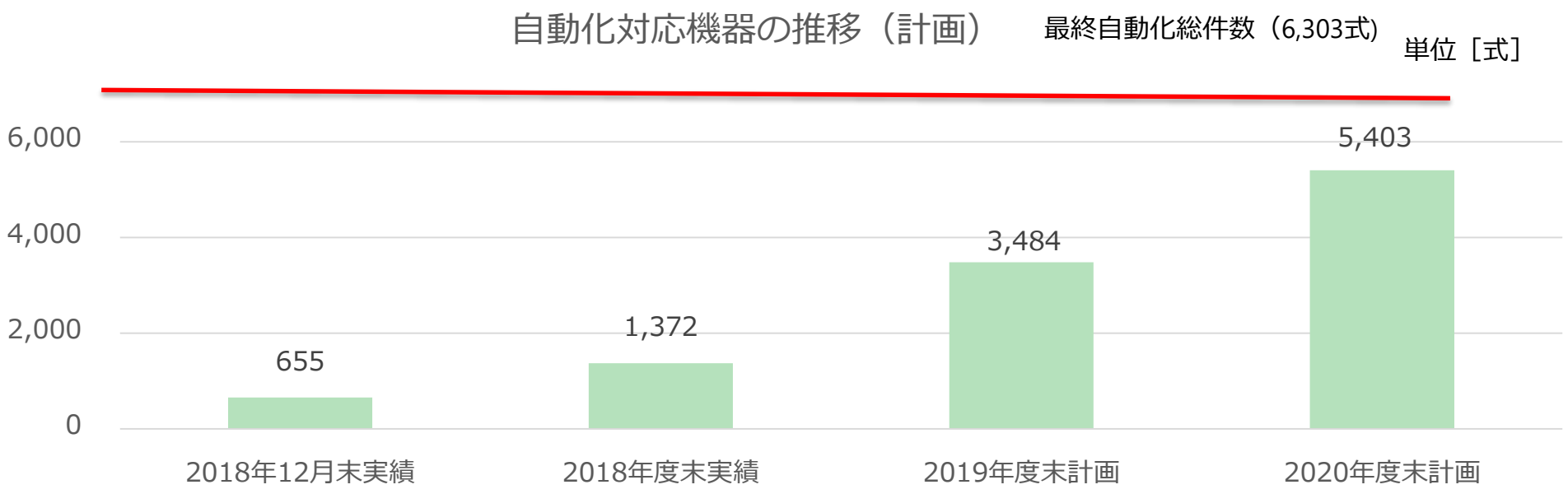
品質問題再発防止策の2018年度総括と2019年度取組み

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年度取り組み
①フロントローディングシステム(FLS)の浸透	➢ 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）	➢ 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	➢ 各社組織変更・規定明確化 →状況確認実施	➢ 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	➢ 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）	➢ 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	➢ 各社3カ年計画作成 ➢ 自動化推進	➢ 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	➢ 2年周期の監査開始（76拠点） ➢ 監査員増員	➢ 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	➢ 対象６拠点の再発防止策を中心に指導会実施（30回）	➢ 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）

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。



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

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。

MITSUBISHI MATERIALS