三菱マテリアル株式会社
ＩＲ経営説明会資料

2018年 11月9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．品質問題への対応状況及びガバナンス体制強化策の実施状況（Ｐ.3 － 18）

２．業績サマリー（Ｐ.20 － 22）

３．中期経営戦略の推進状況（Ｐ.24 － 27）

４．個別事業の取り組み（Ｐ.29 － 42）

５．総 括（Ｐ.44）

MITSUBISHI MATERIALS

品質問題の安全性確認の状況

社名	対象製品	対象顧客数	内容
ダイヤメット社	焼結機械部品等	113 社	検査記録の数値書換、検査未実施 等

安全性の確認にかかる進捗状況			
A	B	C	D
74 社	36社	3 社	0 社

2018年11月5日現在

A　お客様にて安全性確認を完了いただいたもの
B　お客様にて、当面の問題はないと判断いただいているが、更なる検証を引き続き進めていただいているもの
C　技術的見解から高い確度をもって安全性が推認できると判断し、お客様にお伝えしているもの
D　不適合品を納入した旨の連絡をさせていただいているもの

尚、三菱電線工業社、三菱伸銅社、三菱アルミ社及び立花金属工業社については、全てのお客様について安全性に関する主要な事項について問題ないことを確認済です。（当社8/7付プレスリリースにてお知らせ済）

MITSUBISHI MATERIALS

品質問題の再発防止策（2018年5月15日開示）

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

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策（1/3）

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

9月末現在

施策名	施策概要	実施スケジュール				
		2017年度	2018年度 上半期		2018年度 下半期	翌期以降
1 受注時のフロントローディングシステム（FLS）の浸透	◆ガイドライン制定、周知 ◆運用状況確認（2018年度計画の35%確認完了）	FLSガイドライン制定、周知	・FLSガイドラインの見直し実施	・FLS実施状況の確認（品質監査時）、定期見直し		
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・見積時デザインレビュー（DR）強化				
		・技術データ蓄積			継続実施	
		・設計・開発段階からの審議体制確立				
		・受注決定プロセスの再検討と運用改善				
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：～9/E改善実施済 ◆品質保証部門の責任範囲、履行状況確認 ：～9/E改善実施済	調査	・確認 ・改善案策定	・独立性/責任範囲の改善実施	・内部監査等を利用した体制・権限の有効性確認 ・品質監査時に運用状況確認	
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策		・品質保証部門の組織変更 ・品質保証関連人員の増員 ・品質管理ポリシー作成			
		・品質保証部の独立性強化と出荷権限確保			・各部門品質責任の明確化	
		・出荷前検査体制構築		・工程内検査体制の展開・設備の強化		
				・品質保証基準の見直し、品質管理システムの構築		
		・品質保証部門人材の質・量の強化			・部門内ローテーション	・部門横断ローテーション

ﾃﾞｻﾞｲﾝﾚﾋﾞｭｰ（DR）の実施

MITSUBISHI MATERIALS

品質問題の再発防止策（2/3）

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

9月末現在

施策名	施策概要	実施スケジュール（2017年度／2018年度 上半期／2018年度 下半期／翌期以降）
3 品質教育の拡充	◆国内外拠点の開発・製造・品質保証関係従業員への品質教育実施（2018年度計画の88%完了）	・研修準備 研修実施（P.7参照） ・フォロー、教育内容見直し ・追加実施（中国・タイ）
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・コンプライアンス教育 ・今次事象を題材とした教育実施 ・管理職対象リーダシップミーティング ・階層別必要スキルの分類 ・現場リーダー層スキル支援教育
4 検査設備自動化の推進	◆検査設備自動化（2018年度計画の24%完了）	・データ収集、取り纏め ・検査設備自動化の進捗確認 ・グループ内で情報共有し、横展開 進捗状況（P.8参照）
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策	・社内基幹システム改善、機能強化 ・自動化対応検査機器の導入 ・社内基幹システムへのデータ自動取り込み化 ・新たな計測技術、自動化技術の導入 ・検査成績書発行システム改善 ・納入仕様のデータベース化 ・測定データ自動収集

階層別研修の実施

再発防止策進捗報告会の開催

MITSUBISHI MATERIALS

3 品質教育の拡充

（国内外拠点の開発・製造・品質保証関係従業員への品質教育の実施）

策定した計画に基づき、品質教育リーダー研修が完了。海外においても、研修を実施するとともに、外部コンサルタントによる品質指導会を実施し、教育内容の定着を図ります。

■品質教育リーダー研修

分類	実施時期	場所	対象者	回数	参加者
計画	～8月	国内（埼玉）	国内及び海外の開発・製造・品質保証関係従業員	14回	218名
8月末時点実績				**14回（100%）**	**218名（128%）**
追加	7月30日	海外（中国）	（追加）中国地域の開発・製造・品質保証関係従業員	1回	20名
	10月9日	海外（タイ）	（追加）タイ国の開発・製造・品質保証関係従業員	1回	14名
	10月10日		（追加）タイ国の開発・製造・品質保証関係のローカルの従業員	1回	7名
追加分　計				**3回**	**41名**

■フォローアップ

課題　：　受講者が職場で教育する際の支援が必要（QA対応など）

対策

地域	内容
国内	• 外部コンサルタントによる品質指導会の継続実施 • 質問への対応
海外	• （新規）外部コンサルタントによる品質指導会の実施 • （新規）品質テキストの現地語化（中国語・タイ語）

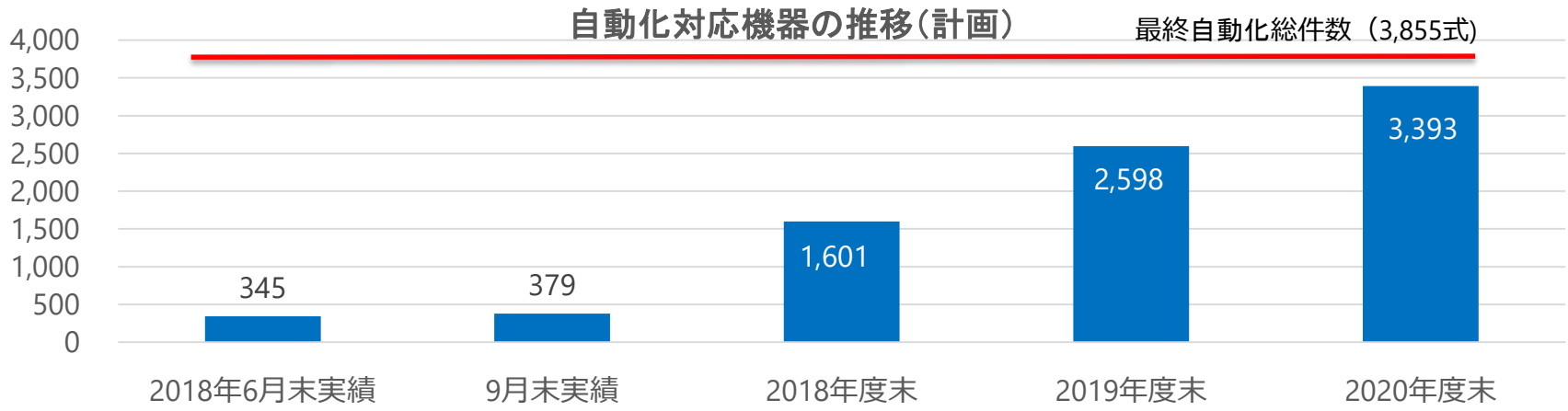
外部コンサルタントによる品質教育実施（中国上海）

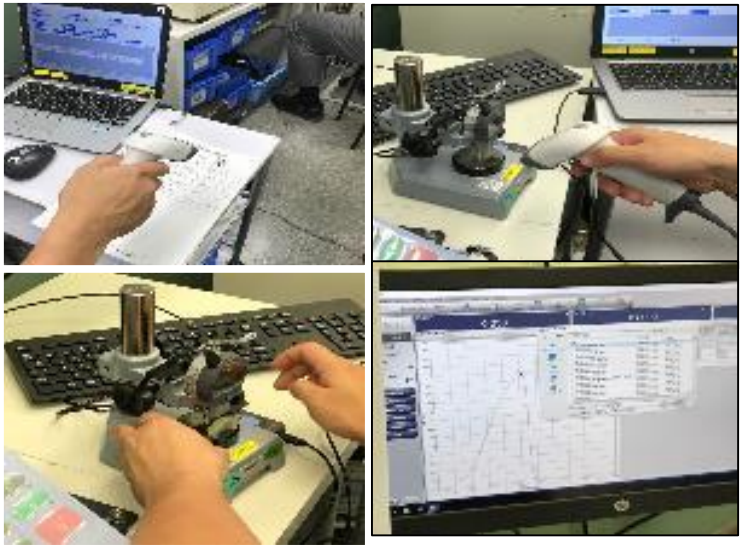
MITSUBISHI MATERIALS

4 検査設備自動化の推進

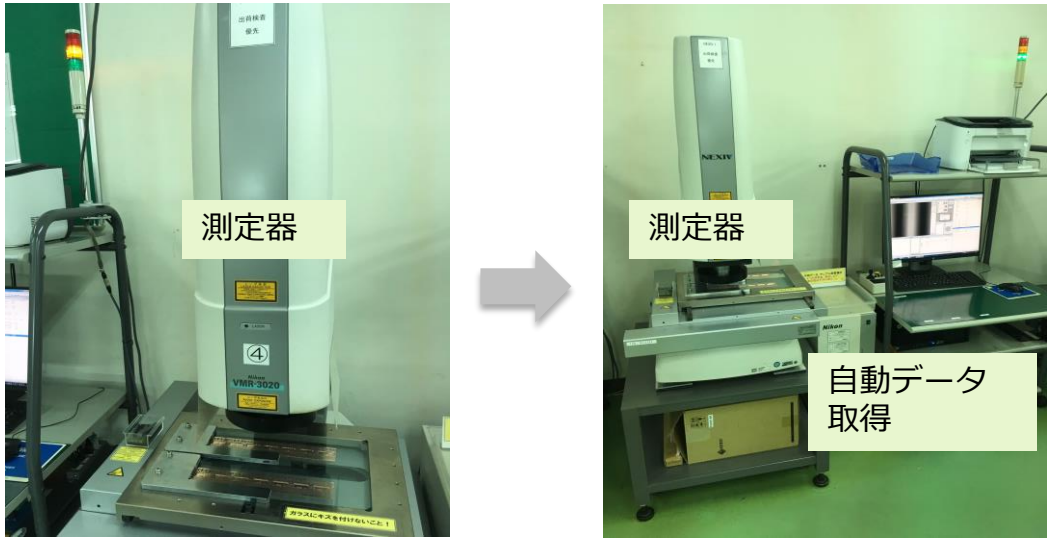
・3ヵ年終了時点で、計画の9割の検査対象機器について自動化の対応が完了する予定。
・今年度は、自動化対応機器のうち4割を実現予定。

単位［式］





入力･転記レス化と測定値の自動転送



自動化対応検査機器

MITSUBISHI MATERIALS

品質問題の再発防止策

品質問題の再発防止策（3/3）

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

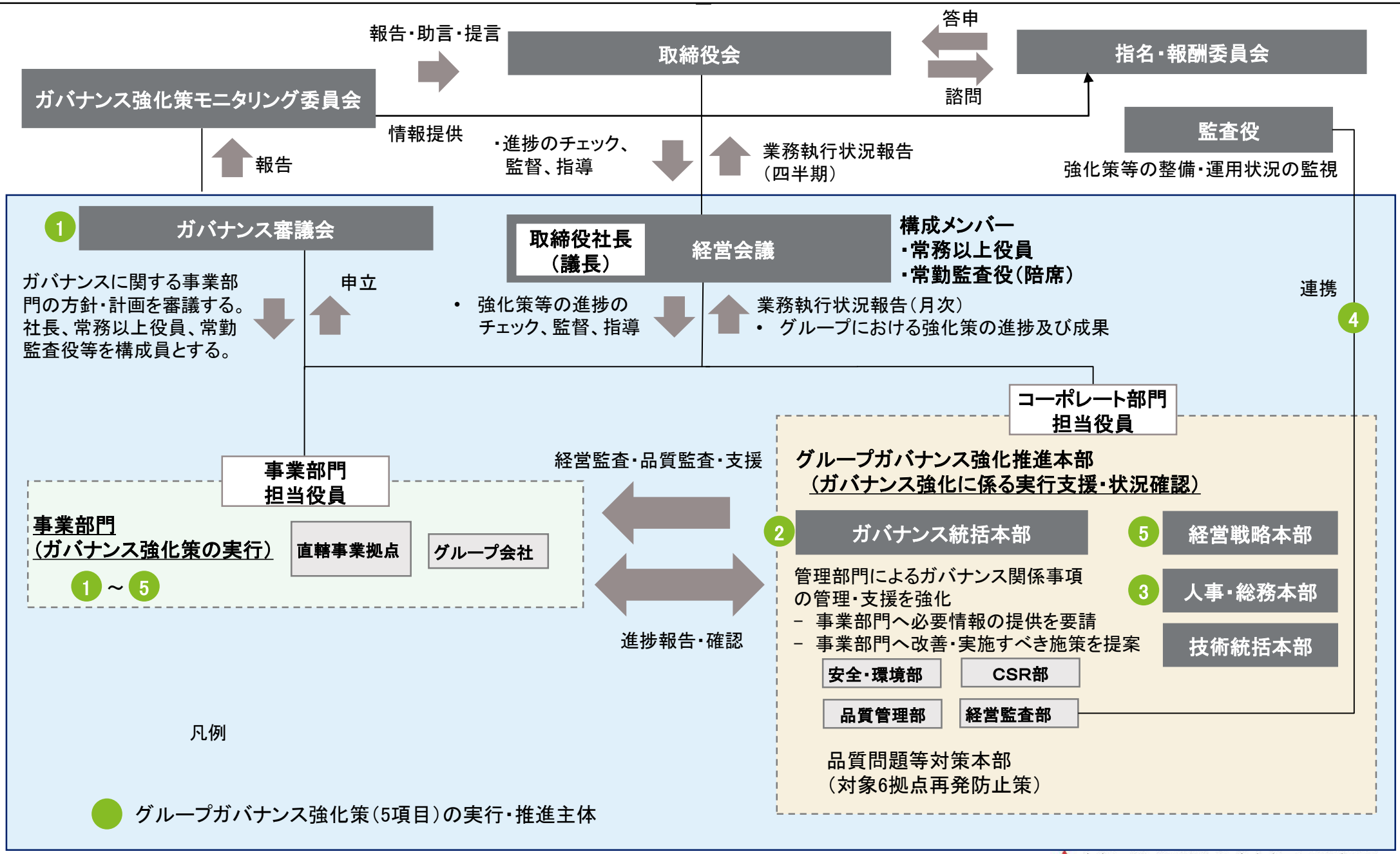
9月末現在

施策名	施策概要	実施スケジュール			
		2017年度	2018年度 上半期	2018年度 下半期	翌期以降
5 品質監査の強化	◆品質監査でのチェックリスト見直し実施	制定	・制定以後随時見直し実施		
	◆品質監査すべき全対象拠点への品質監査実施（2018年度計画の35%完了） *品質監査の一部前倒し	・計画、準備	・品質監査実施 ・内部監査チェックリスト作成 ・内部監査員教育		
6 外部コンサルタントの活用	◆品質コンサルタント指導の実施 （2018年度計画の50%完了） ＊ 指導会18⇒30回に増加	・各拠点に対し品質コンサルタント指導会を実施 ・各社改善進捗状況確認、グループ内で情報共有し横展開			
	◆対象6拠点の主な品質問題再発防止策				

品質監査実施

MITSUBISHI MATERIALS

ガバナンス体制強化の推進体制（2018年5月15日開示）



MITSUBISHI MATERIALS

ガバナンス体制強化の取組み状況

これまでの取組みにより把握したこと

■現場からの声が経営にまで届きにくいコミュニケーションの停滞が常態化していた。また、現場から報告されたことに対して、親会社が現場の状況を考慮した上での十分な支援を行えていなかった。

■経営から現場に対して方針・ルールを伝達しても、その目的や内容を現場にまで伝えきれていなかった。

現在の取組み

■経営から現場、現場から経営双方向のコミュニケーションを確実かつ迅速に行うため、情報ルート及び体制の整備並びに経営陣と各現場間の対話を実施。更にコミュニケーション活性化のための情報ツール導入を検討。

■子会社経営陣へのアンケート、社員意識調査及び現地でのガバナンス監査による問題把握並びに課題解決に向けた支援体制の整備。

■グループ・ガバナンスに関する規定の分かりやすさを重視した見直し。

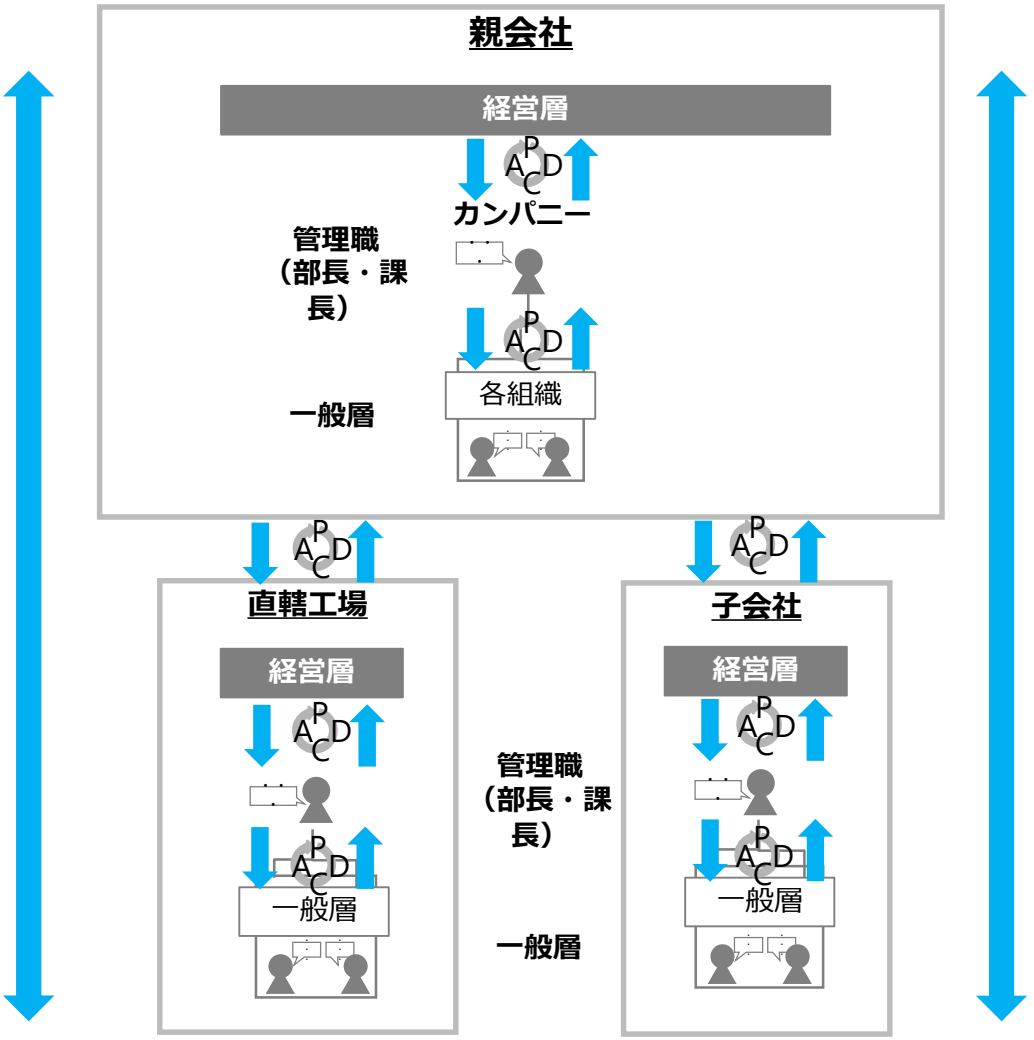
当社グループが目指すグループ・ガバナンスの姿

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

MITSUBISHI MATERIALS

グループガバナンス体制強化策（2018年5月15日開示）

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 → 2018年4月　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、共有実施
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2018年4月1日に新設 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する ◆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、内容ともに拡充する
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する ◆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する

MITSUBISHI MATERIALS

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（1/4）

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

9月末現在

施策名	施策概要	実施スケジュール（2018年度 上半期）	実施スケジュール（2018年度 下半期）	実施スケジュール（翌期以降）
1 ガバナンス関係事項に係る審議・報告体制強化	◆ ガバナンス強化に係る年間計画の策定 ◆ ガバナンス関連事項への取組みに関するグループ内報告体制の再整備 ◆ カンパニー・子会社を含め、経営会議、取締役会における報告事項、協議事項の再設計	ガバナンス統括本部設置 報告体制・内容の明文化 年間計画策定 子会社における経営管理の現状調査・分析 グループガバナンスポリシー（GGP）骨子の検討 子会社ガバナンスの強化策の策定	継続運用・モニタリング	
2 管理部門機能の強化および、事業部門との連携強化	◆ グループ全体におけるリスク管理のPDCAサイクルの設計 ◆ グループ全体のリスク低減策実行の推進・進捗管理	リスク管理のPDCAサイクル設計・整備 リスク低減策実行の推進・進捗管理 グループリスクマネジメントの導入	子会社へのGRP導入、導入後評価・改善	
	◆ ガバナンス審議会の実施・モニタリング	グループガバナンス審議会の実施・モニタリング ●4月 審議会 済 ●5月 進捗 公表→済 ●8月 進捗 公表→済	◆10月 モニタリング ●11月 進捗 公表 ●2月 進捗 公表 ◆2月 審議会 （毎月経営会議で進捗報告）	継続運用・モニタリング

MITSUBISHI MATERIALS

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（2/4）

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

9月末現在

施策名	施策概要	実施スケジュール 2018年度 上半期	実施スケジュール 2018年度 下半期	実施スケジュール 翌期以降
3 人材育成強化、人材交流の活性化	◆ グループ各社の経営幹部に対するガバナンス関連事項の教育 ◆ リスクマネジメントやリスク情報の報告システムに係る周知・徹底	経営幹部研修実施 子会社ガバナンス・リスクマネジメントに関する説明・教育研修 ＜関連する研修のコンテンツ改定／研修対象の拡大＞		
		危機管理マインドの醸成／各自が所管する組織の問題解決 ＜社長対話／コンプライアンスワークショップ（管理職層）＞		
		組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施 ◆5月 調査実施→済 ◆8月 追加調査実施→済	◆12月 調査実施	組織風土・コンプライアンス意識調査の継続実施
	◆ 部門間・親子会社間・子会社内の人材交流の活性化 ◆ グループ全体での人材育成	人材交流の活性化に係る人事施策の検討	人材交流の活性化に係る人事施策の導入・実施 （子会社ガバナンス導入と連携）	
		グループ全体での人事育成計画の策定・実施		
	◆ 組織風土改革 ～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～	職場活性化、コンプライアンス意識の強化 ＜常務対話／小集団活動の展開＞		各種施策の継続実施
		意識調査結果に基づく施策の検討		

- 直轄事業拠点、及びグループ会社124社を対象に意識調査を実施
- 今後、半期に一回（6月、12月）の頻度で、意識調査を実施し、意識の変化を継続してモニタリングしていく

人事交流によるコミュニケーションの深化とグループ全体での次世代経営幹部育成施策の一環として、当社からグループ会社へ8名配置、グループ会社から当社に7名の受入れを実施した。

MITSUBISHI MATERIALS

各種ワークショップの展開

グループガバナンス体制強化策（3/4）

～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を目指して～

相互信頼と相互理解
- 相互理解：安心して思っていることを言い合える関係
- 相互信頼：自分は相手の考えを理解しようと努め、相手も自分の考えを理解しようとしてくれる関係

・・・実施済タスク
・・・実施中
・・・予定タスク

9月末現在

施策名			2018年度 上半期	2018年度 下半期	狙い・目的
ワークショップ形式による対話の活性化	【1】社長対話	社長から工場長、グループ会社社長へ	◆ 社長⇒工場長、グループ会社社長 ◆ 場所長⇒管理職へ展開 ◆ グループ会社社長⇒各社経営幹部へ展開 ◆ 各社担当役員⇒管理職へ展開 ◆ 孫会社社長⇒各社管理職へ展開	A 社長による直轄工場長・グループ会社社長との対話	• 一連の品質問題からの課題、対応状況及び対応方針などの伝達 • 事業、組織に対するオーナーシップ • 自組織をどのようにしたいか、そのために何をするのかについて、ワークショップを通じて深く考える • 下部展開にあたり、講師役として自らの言葉で語ることで決意を固め、自組織、事業に対するオーナーシップを高める
		社長から課長層へ	◆ 子会社・場所の課長層への講話、直接対話（上期4回57名）		• 社長が直接現場の課長層と対話を行うことを通じ、「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ンの深化を図る
	【2】常務（ガバナンス統括本部長）対話		◆ 子会社・場所の係長層への講話、直接対話、ワークショップ形式など（上期7回238名）		• 直接コミュニケーションにより、本社と現場との距離を縮め、コミュニケーションの深化を図る ※【3】の側面フォロー（対象層の補完、経営的知見の伝授等）を目的に実施する
	【3】コンプライアンスワークショップ		B ◆ 専門機関（外部リソース）による集合研修 ◆ 当社グループの品質コンプライアンス問題のケーススタディを中心としたワークショップ形式 ◆ 対象者は、事業拠点の課長層		• 危機意識を定着させ、職場の問題解決を促進する 1. 自組織の現状認識に基づいて、当事者意識を掘り起こし、自組織をどう変えたいかの考えを問う 2. 当社グループの事例をケーススタディとして用い、繰り返し伝えることで、品質問題の風化を防ぐ
	【4】小集団活動		◆ 現場における小集団活動を利用した自主的、継続的取組み		• コンプライアンスマインドを醸成する • 職場内・職場間のコミュニケーションを向上する

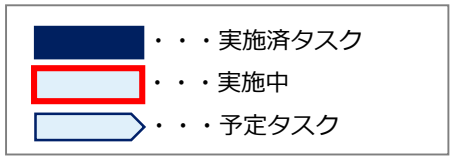
A）社長による対話

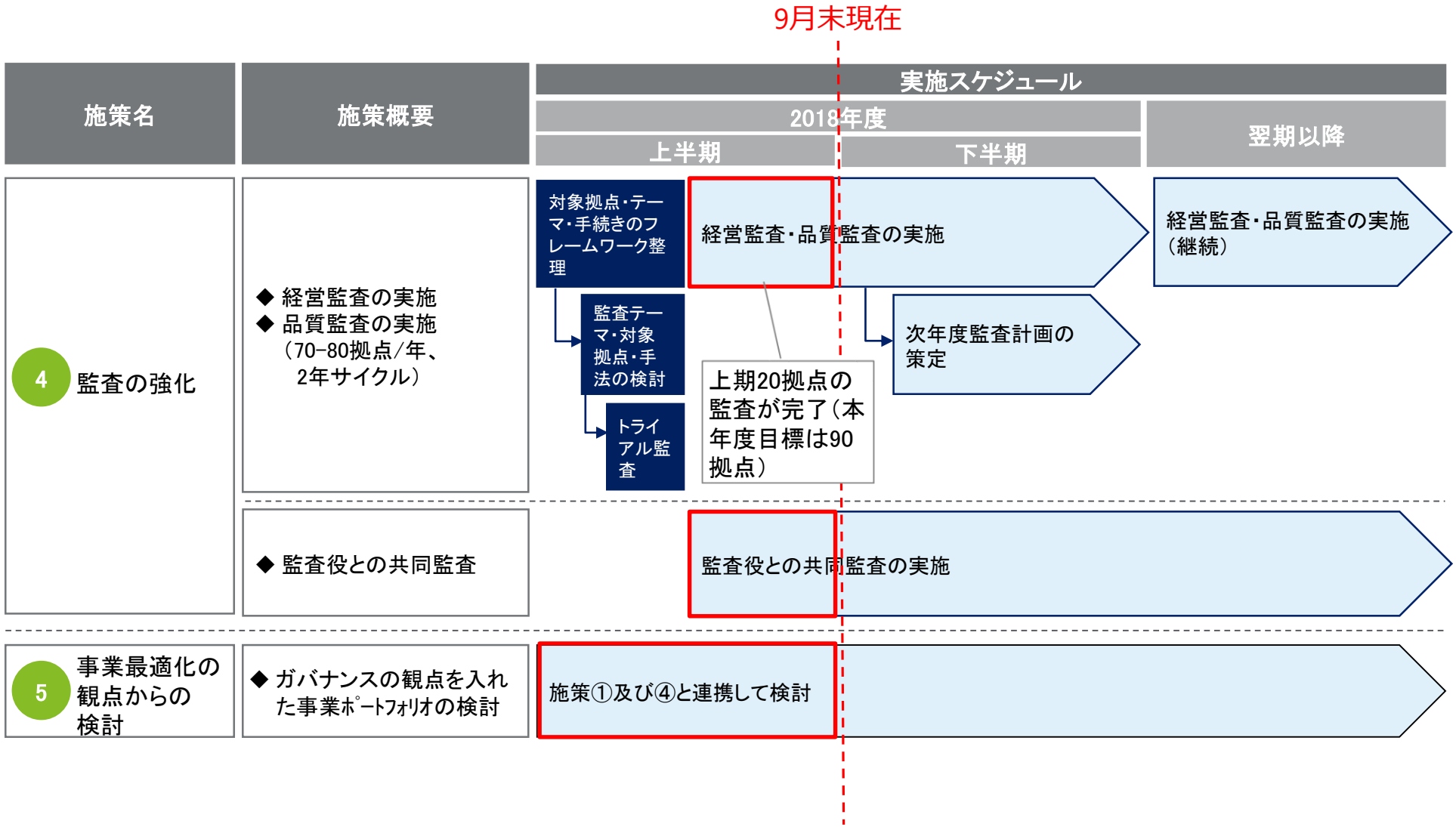
B）常務による対話

MITSUBISHI MATERIALS

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（4/4）





MITSUBISHI MATERIALS

4 ガバナンス監査結果の活用

ガバナンス監査では、ガバナンス上の課題の有無・課題が存在する理由を調査し、共有することで、グループ横断での課題解決を支援します。

ガバナンス監査の目的

■ ガバナンス実施計画書に記載されたガバナンス強化策や業務運営を検討・実行するにあたっての課題の有無、課題が存在する理由を調査し、共有することで、コーポレート、カンパニー等、グループ横断での課題解決を支援する

ガバナンス監査の実施事項

■ ガバナンス実施計画書に記載されたガバナンス強化策を検討・実行するにあたっての課題を明らかにする
■ グループ全体としてのガバナンスを以下の観点から評価し、現時点での「良い点」「要改善点」を洗い出し、具体的なアクション（誰が何をやるかを含む）を明らかにする

⇒親会社から関係会社への指示に基づき、関係会社は経営（重要リスクに係るリスク、リターンの選択等）を行っているか
⇒親会社は関係会社の経営状況をモニタリングできているか
⇒関係会社は親会社へ経営管理状況を報告できているか

ガバナンス監査実施範囲

		ガバナンス実施計画							
		全般	リスクマネジメント	安全衛生防災	環境	CSR	品質	人材育成人材交流	再発防止策
ガバナンス監査の視点	報告体制/管理機能	• 計画/方針が適切な会議体/役職者による検討がされ、各部門に指示され、現場で実行されているか • 現場での実行状況は、各部門、適切な会議体/役職者に伝達され監督されているか							
	人材/投資	• 幹部人材（部門責任者）の採用、育成、配置、評価は問題なくできているか • ガバナンス強化に必要な投資が問題なくできているか							
	監査	• 内部監査部門（同様の仕組み）は機能しているか							

監査結果の活用

■ 各工場、グループ会社におけるガバナンス強化策の検討に活用
■ カンパニー、コーポレートで対応すべき事項の整理、施策検討に活用

MITSUBISHI MATERIALS

目 次

1．品質問題への対応状況及びガバナンス体制強化策の実施状況（P.3 － 18）

2．業績サマリー（P.20 － 22）

3．中期経営戦略の推進状況（P.24 － 27）

4．個別事業の取り組み（P.29 － 42）

5．総 括（P.44）

MITSUBISHI MATERIALS

2019年3月期 2Q累計実績（前年実績対比）

前年実績対比

売上高　：金属事業増収により、全体で増収
営業利益　：加工事業は増益となったものの、セメント等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：経常利益減少等により減益

(業績：億円)	18年3月期 2Q累計 実績 (a)	19年3月期 2Q累計 実績 (b)	増 減 (b) - (a)
売上高	7,254	8,552	1,298
営業利益	364	275	△88
経常利益	395	330	△64
当期純利益	201	148	△52
一株利益	153.83円/株	113.39円/株	△40.44円/株
一株配当金	30円/株	40円/株	10円/株
為替レート（対US$）	111円	110円	△1円
銅価格（LME）	272¢/lb	294¢/lb	22¢/lb

MITSUBISHI MATERIALS

2019年3月期 2Q累計実績（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　：加工事業は増益となったものの、金属等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、特別損益下振れ等により減益

(業績：億円)	19年3月期 2Q累計 予想 (a) (18.8.7公表)	19年3月期 2Q累計 実績 (b)	増 減 (b) - (a)
売上高	8,200	8,552	352
営業利益	320	275	△44
経常利益	335	330	△4
当期純利益	190	148	△41
一株利益	145.08円/株	113.39円/株	△31.69円/株
一株配当金	40円/株	40円/株	–
為替レート（対US$）	110円	110円	0円
銅価格（LME）	310 ¢/lb	294¢/lb	△16¢/lb

MITSUBISHI MATERIALS

2019年3月期 通期業績予想

前回予想対比

売上高　　：事業毎に増減はあるものの、全体では前回予想同額の見込み
営業利益　：金属事業をはじめとして各事業が減益となり、全体で減益
経常利益　：営業利益減少等により減益
当期純利益：経常利益減少等により減益
配当金　　：前回予想からの変更なし

(業績：億円)	19年3月期 通期 予想 (a) (18.8.7公表)	19年3月期 通期 予想 (b) (18.11.6公表)	増 減 (b) - (a)	18年3月期 通期　実績
売上高	16,600	16,600	0	15,995
営業利益	670	530	△140	728
経常利益	790	640	△150	796
当期純利益	350	250	△100	345
一株利益	267.26円/株	190.90円/株	△76.36円/株	264.15円/株
一株配当金	80円/株	80円/株	–	80円/株
為替レート（対US$）	下期前提 107円　108円	下期前提 110円　110円	2円	111円
銅価格（LME）	下期前提 310¢/lb　310¢/lb	下期前提 290¢/lb　292¢/lb	△18¢/lb	292¢/lb

MITSUBISHI MATERIALS

目 次

１．品質問題への対応状況及びガバナンス体制強化策の実施状況（Ｐ.3 － 18）

２．業績サマリー（Ｐ.20 － 22）

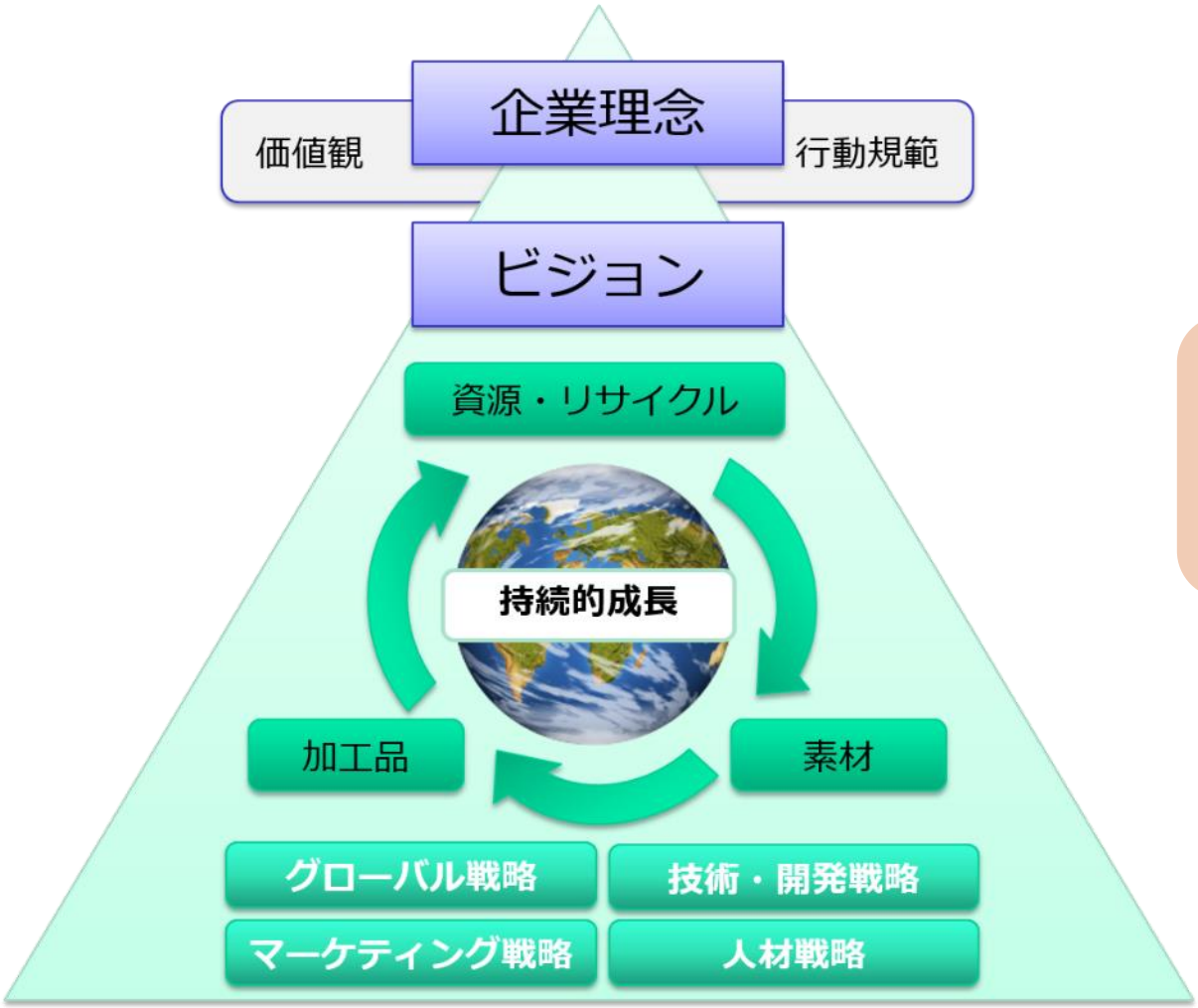
３．中期経営戦略の推進状況（Ｐ.24 － 27）

４．個別事業の取り組み（Ｐ.29 － 42）

５．総 括（Ｐ.44）

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

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

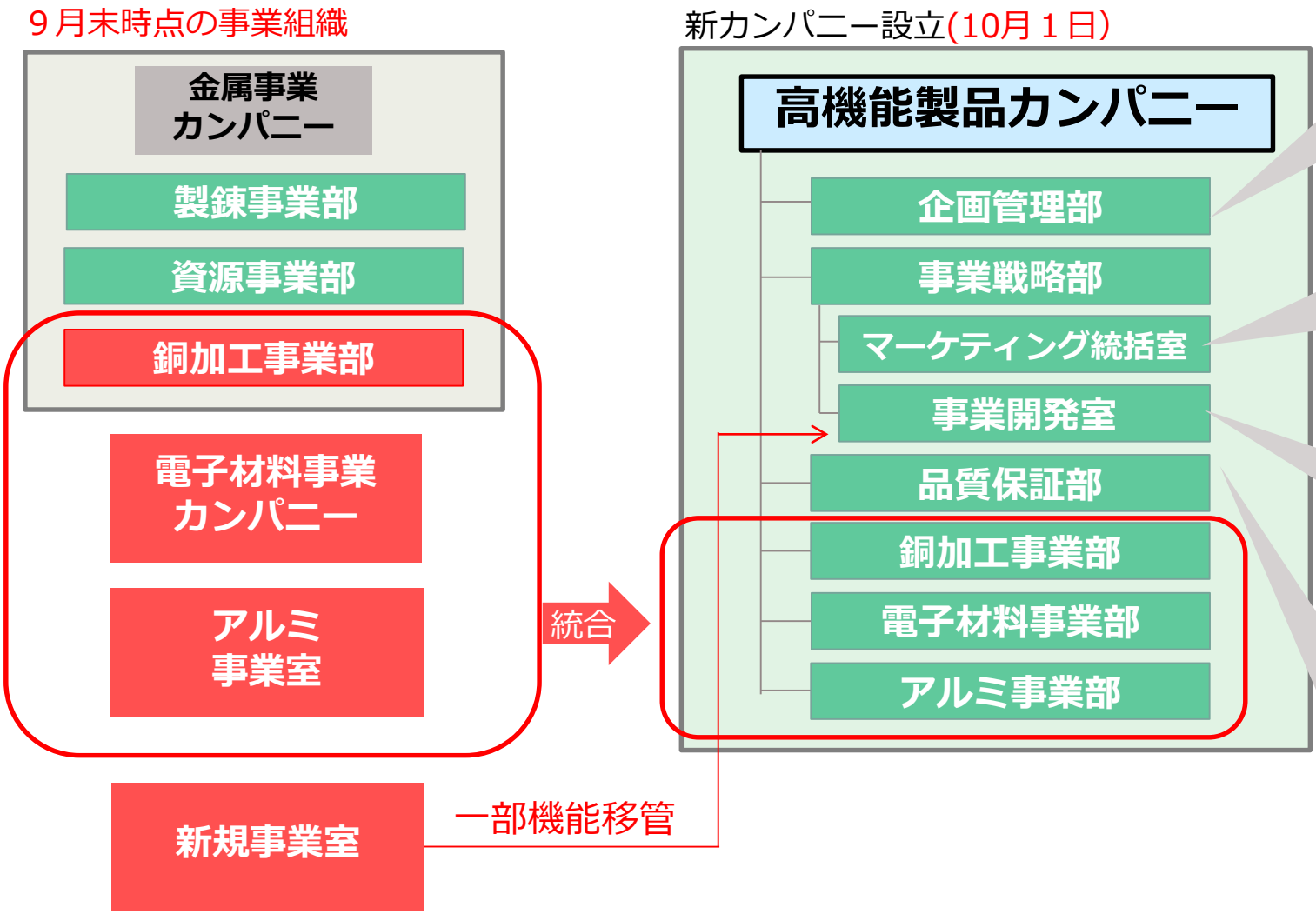
高機能製品カンパニー新設

組織変更

◆プロダクト型事業のうち3つを統合し新カンパニーを設立

目的

◆プロダクト型事業における新製品・新事業の創出を促進するため、対象製品・事業を長期的視点で育成・強化する部門横断組織を設置する
◆顧客ニーズに適切に対応し、顧客により貢献できる体制を構築する



ガバナンス体制
・カンパニー内のガバナンス案件を取りまとめる窓口となり、ガバナンス実施計画の進捗管理を行う

マーケティング体制
・3事業部に共通する分野や顧客に対するマーケティングを行う

新製品・新事業
・カンパニー内の新製品・新事業の立案及びビジネスモデルの企画・推進を行う

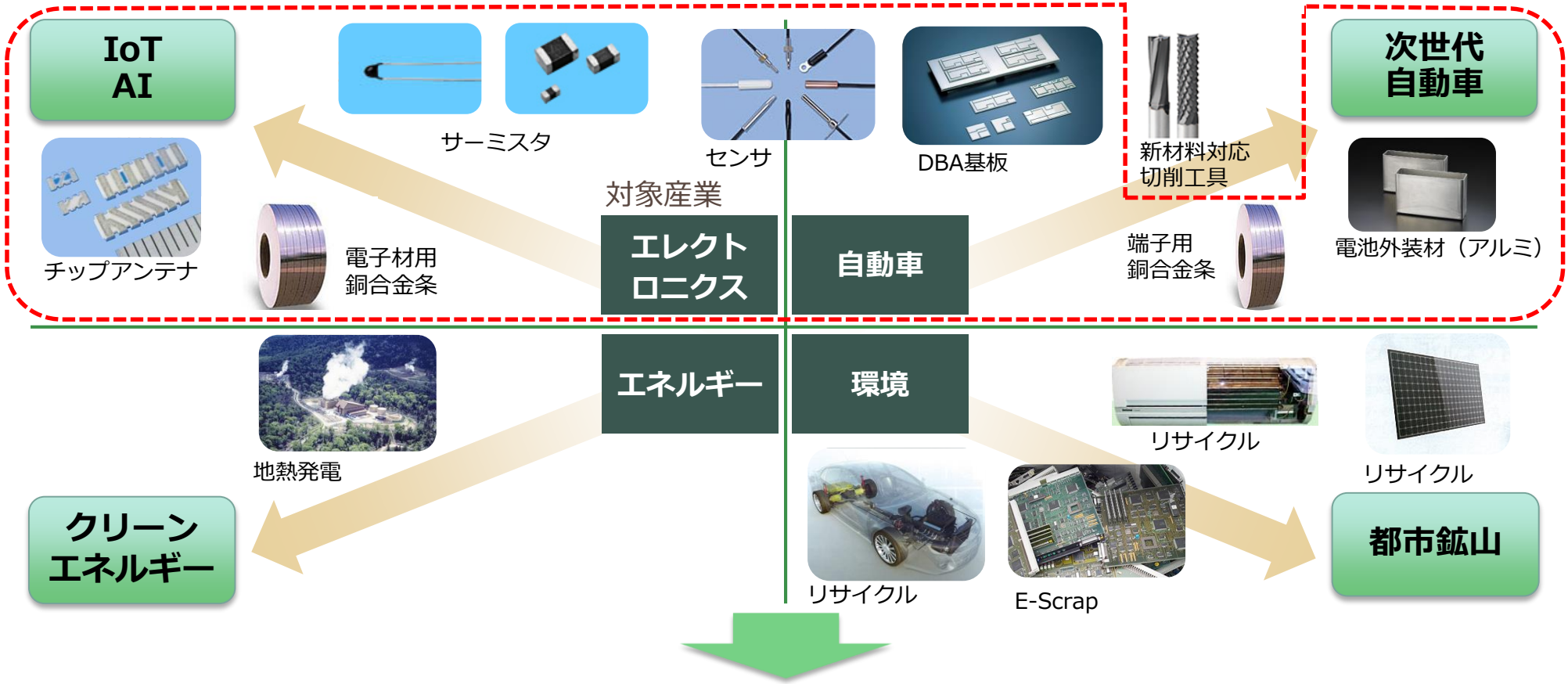
品質保証・品質ガバナンス体制
・カンパニー内の品質保証並びに品質ガバナンスの強化を行う

MITSUBISHI MATERIALS

高機能製品カンパニー新設

新製品・新事業

高機能製品カンパニーの新製品・新事業分野



当社が捉えるべきニーズ	新製品・新事業候補
次世代自動車、 IoT・AI	自動車の電動化・自動運転ニーズへの ソリューション、熱マネジメント部材、センサ、 アンテナモジュール など
持続可能な豊かな社会の構築	リサイクル、再生可能エネルギー、 水素社会関連事業など

MITSUBISHI MATERIALS

2017年4月以降における主な事業強化と再編等の実績

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
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　**※新規**
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
	•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　**※新規**
共　通	• 「新規事業室」、「ＥＶ材料開発・リサイクル推進部」を新設
	•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
	•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　**※新規**
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

目 次

1．品質問題への対応状況及びガバナンス体制強化策の実施状況（P.3 － 18）

2．業績サマリー（P.20 － 22）

3．中期経営戦略の推進状況（P.24 － 27）

4．個別事業の取り組み（P.29 － 42）

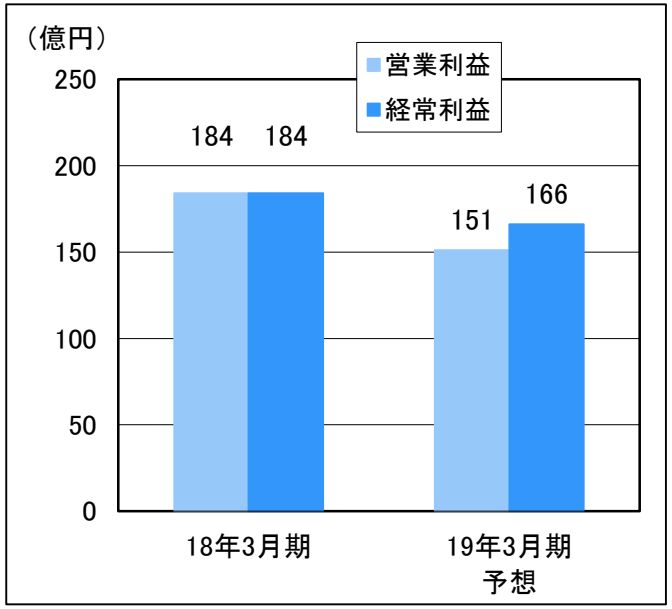
5．総 括（P.44）

MITSUBISHI MATERIALS

高 機 能 製 品

銅加工事業

高機能製品 連結業績推移



事　業　概　況

◆ **三菱伸銅社**

- 車載端子材、半導体向けリードフレーム材を中心に旺盛な受注
- 生産性向上のための設備投資実施

◆ **三菱電線工業社**

- 半導体・自動車向けシール材の受注が旺盛
- 品質問題の再発防止策を最優先に操業

◆ **ルバタグループ**

- 今年度より通期で連結寄与、事業シナジーの効果発揮

重点戦略：高付加価値分野への注力

◆ **三菱伸銅社**

- 圧延品：車載端子材及びMSP合金の拡販
- 押出品：銅合金の拡販、
  Pbフリー快削銅合金「エコブラス」増販

銅条

エコブラス

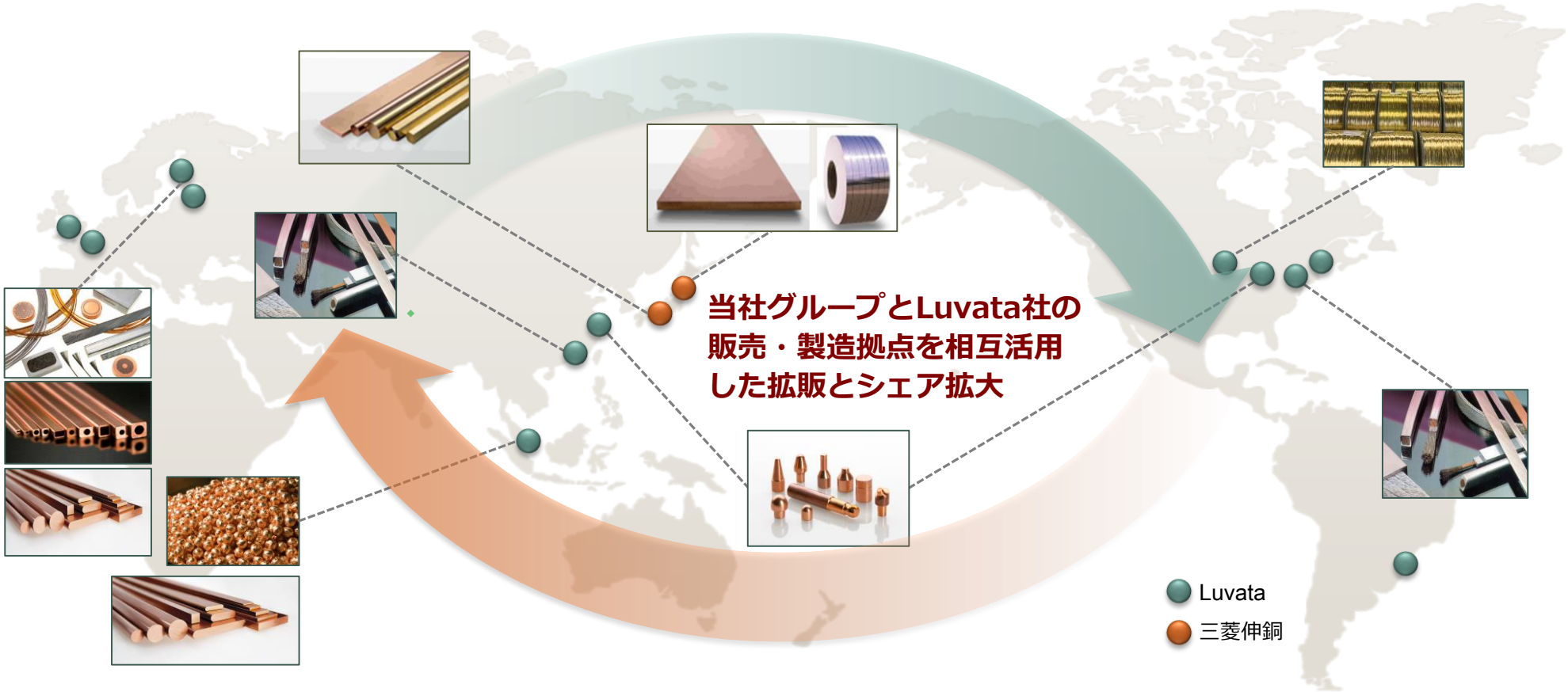
MITSUBISHI MATERIALS

銅加工事業

重点戦略：業容拡大

◆ **ルバタグループ**

・グループ間の素材相互供給実施
・ルバタグループ製品の日本市場販売拡大



MITSUBISHI MATERIALS

電子材料事業

事業概況

◆ **機能材料**

- 上期は、半導体製造装置向けシリコン部材（シリコン精密加工品）等半導体市場向け製品が好調
- 下期は、半導体市場全体は引き続き堅調と予想される中、大手半導体メーカーの設備投資見直し影響あり

◆ **電子デバイス**

- 車載向け及び冷蔵庫向けのサーミスタセンサ（温度センサ）などの販売が堅調
- 旺盛な需要に対して増産投資計画中

重点戦略：
IoT関連製品の市場展開・拡販

3D対応電波暗室▼

◆ **アンテナモジュール**

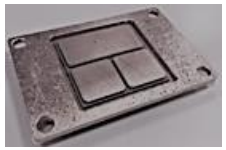
アンテナソリューションセンターをさいたまオフィスに開設（2018年3月）

◆ **サーミスタセンサ**

長期信頼性に優れた、世界最小のフレークサーミスタを開発（2018年9月）

重点戦略：
次世代自動車対応製品の市場展開・拡販

◆ **絶縁放熱部品**



自動車電動化ニーズの高まりを受け、高出力電源制御用インバーター向け製品の生産体制増強と新製品開発

◆ **車載センサ**

今後拡大が見込まれるＥＶ市場への参入を図るため、車載センサの開発を促進

MITSUBISHI MATERIALS

アルミ事業

事業概況

◆**三菱アルミニウム社**（圧延・加工品）

- 自動車熱交向け板製品、リチウムイオン電池外装材向け箔製品は、販売好調継続。一方、缶材や印刷版は販売減少

◆**ユニバーサル製缶社**（アルミ飲料缶）

- 通常缶は、ＲＴＤ飲料の好調等により販売回復
  ※ＲＴＤ飲料：栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料（チューハイ等）
- アルミボトルは、PETボトル入りコーヒーの影響を受け減少

◆ 三菱アルミニウム社

重点戦略

- 自動車熱交向け板製品へのシフト
  →スリッター増設
- リチウムイオン電池向け外装材向け箔製品の増販
  →セパレーター・スリッター増設
- グレンゲス社との北米における自動車熱交向け製品の製造拠点新設について白紙に。ただし、同社との北米での協業については今後も検討継続

◆ ユニバーサル製缶社

重点戦略

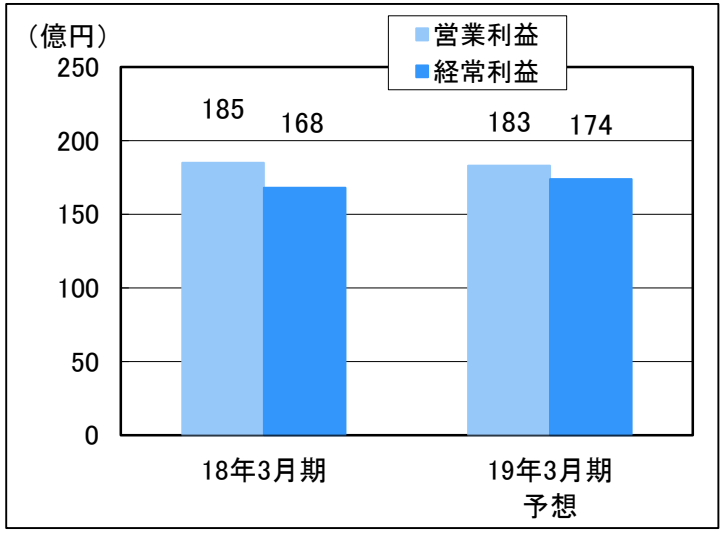
- 軽量アルミボトルと新形状アルミボトルの開発・投入
  → 岐阜工場に新ライン
  （来期操業開始予定）
- ＵＢＣリサイクルの推進
- 海外事業展開
  → 東南アジアなどでの
  事業展開を検討中

MITSUBISHI MATERIALS

加 工 事 業

超硬製品

加工事業 連結業績推移



事　業　概　況

- グローバルでの自動車、産業機械や航空機関連の堅調な需要
- 原料高を背景に、製品販売価格改定を計画通り実施

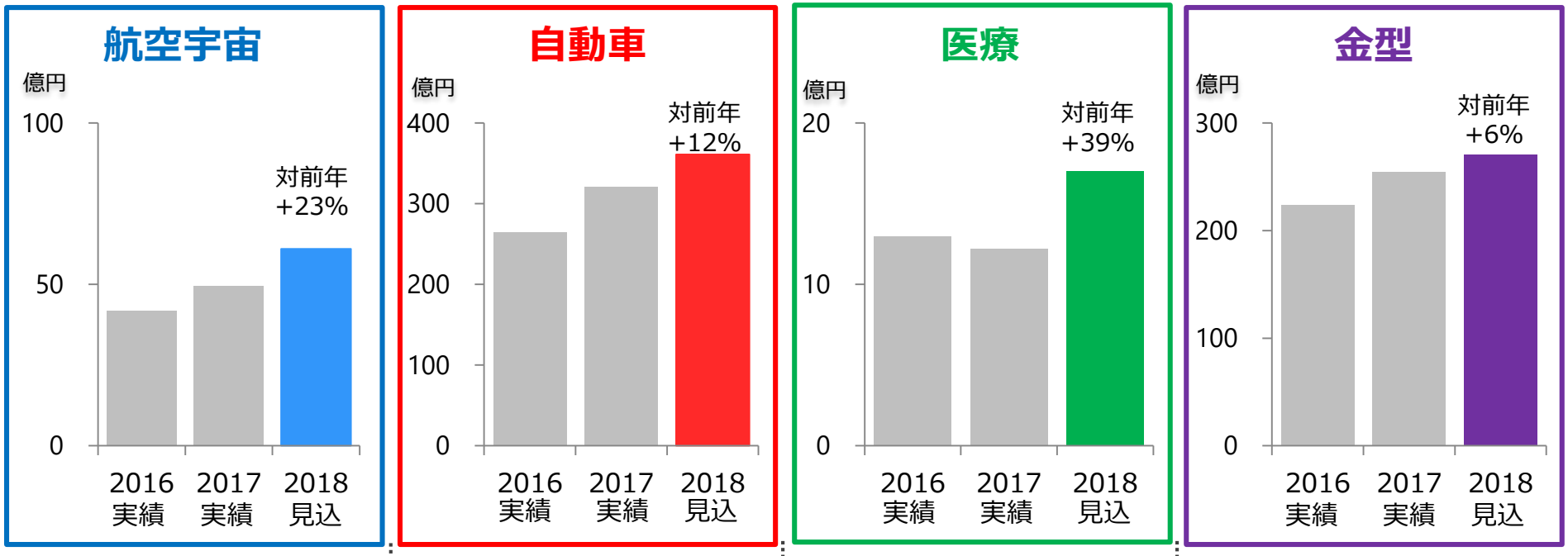
重点戦略：ソリューション提供力強化

- 北米テクニカルセンターを移転・拡充（18年10月 ）
- ドイツとインドにおいてテクニカルセンターの開設を計画中
- ソリューション営業体現化のための営業エンジニアリング要員増強中

MITSUBISHI MATERIALS

超硬製品

産業別売上高推移 （単位：億円/年）



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

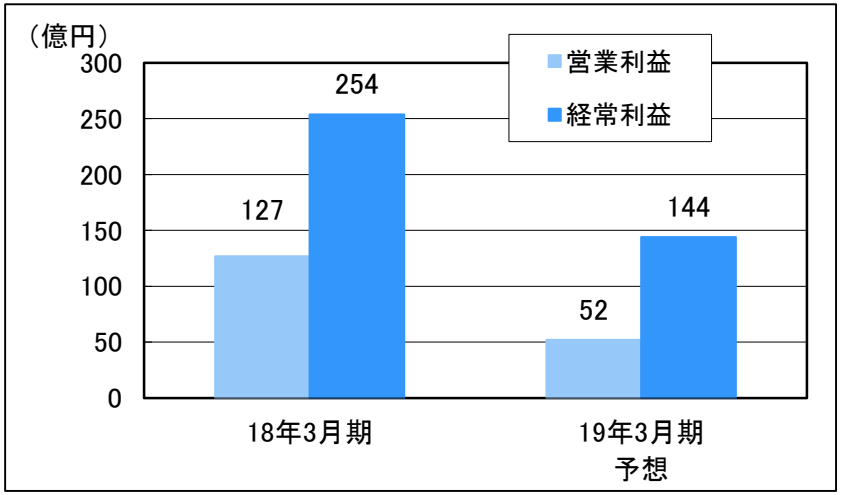
- 米テクニカルセンター移転・拡充(シカゴ→ノースカロライナ)
- EV車向け需要の調査
- 米国での専門部隊立上
- 部品加工用工具の対応力強化
- 静岡営業所開所
- ｿﾘｭｰｼｮﾝ提供手法地域展開

MITSUBISHI MATERIALS

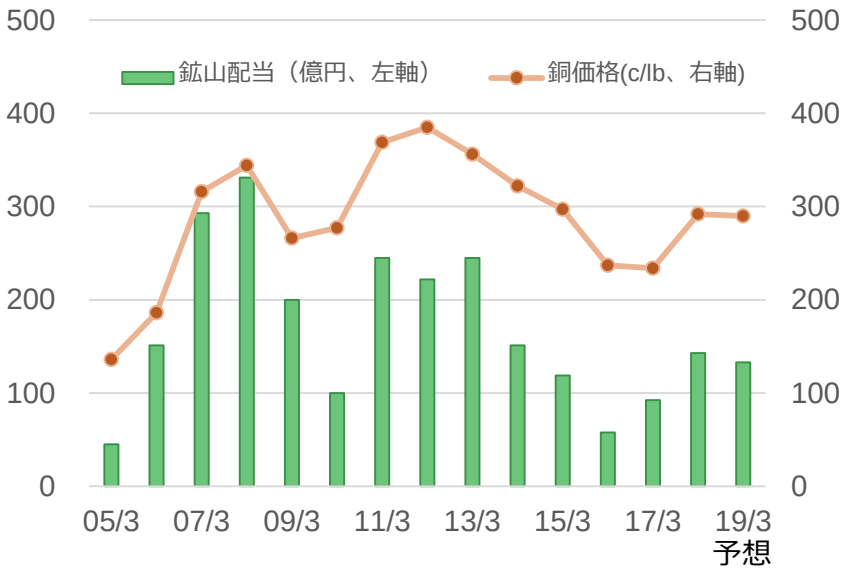
金 属 事 業

鉱　山

金属事業 連結業績推移



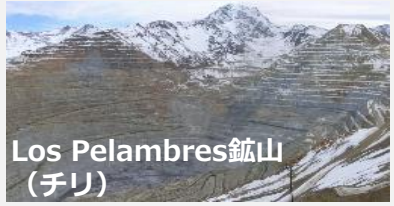
出資先鉱山からの配当金と銅価の推移



事　業　概　況

◆ 受取配当金

- 対前年比10億円減の133億円を見込む



◆ 鉱山投資

- 鉱石の安定調達を目的に、新規鉱山の開発継続
- 新たな鉱山権益取得の検討継続

重点戦略：新規案件の開拓

- サフラナルプロジェクトを推進
  →18年度中のF/S完了を目指す
- 新規鉱山権益の取得に向けた検討継続
  →銅製錬事業で培った技術を活かした新規鉱山開発も検討

長期的な支配鉱比率目標 → **50%程度（2020年代初頭）**

※支配鉱比率：出資見合いの鉱石に、契約でオフテイク権を確保している鉱石を加えた比率

MITSUBISHI MATERIALS

製　錬

事　業　概　況

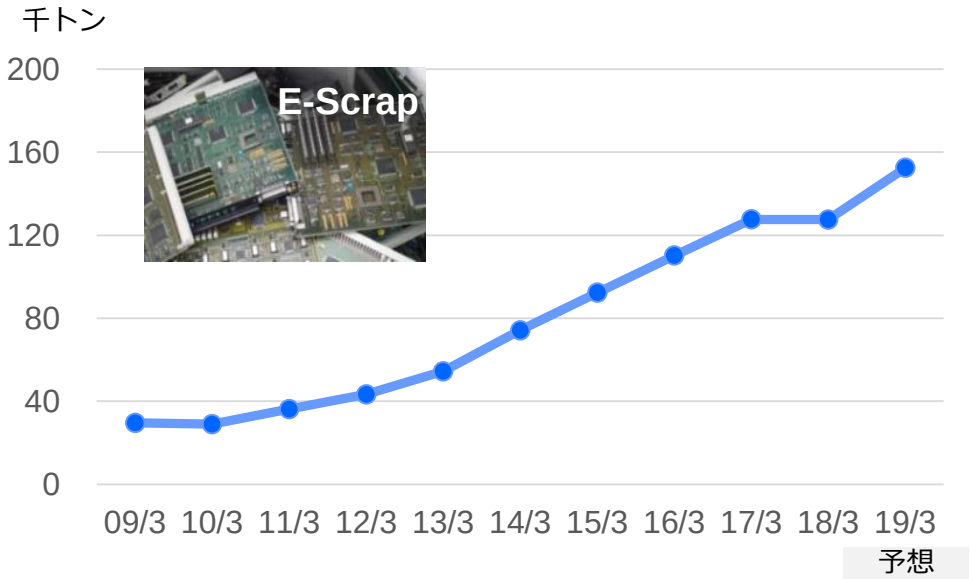
◆ 製錬所稼働状況

- 直島、小名浜、PTSとも高水準の操業を計画
- 18年度の大規模定修をPTS及び直島共に下期に計画

◆ リサイクル(E-Scrap)

- オランダのE-Scrapサンプリング施設稼働により、処理能力 約16万トン/年間へ拡大

金銀滓（E-Scrap）処理量の推移（直島・小名浜）



重点戦略：E-Scrap処理拡大

- オランダのE-Scrapサンプリング施設が今期フル稼働

  （18年2月稼働開始、9月竣工式実施）

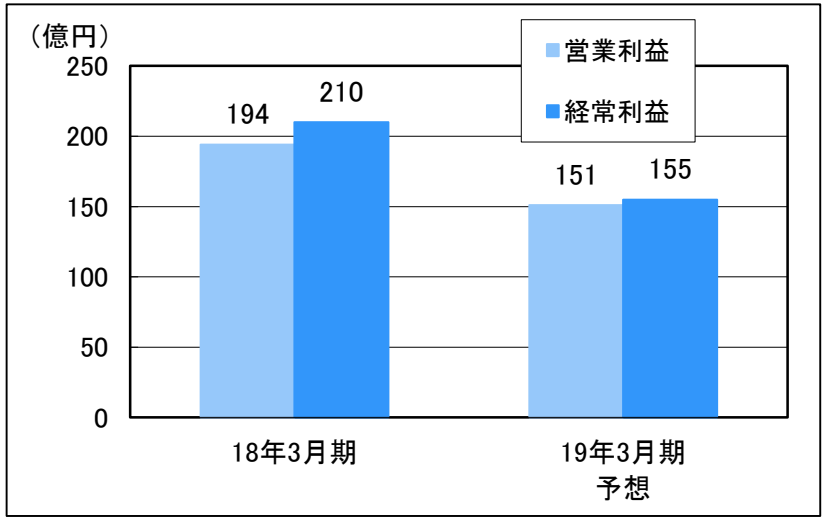
  → +2万トン増の16万トン体制が実現
- 19年度以降での新たな投資も検討し、更なる増処理を目指す

MITSUBISHI MATERIALS

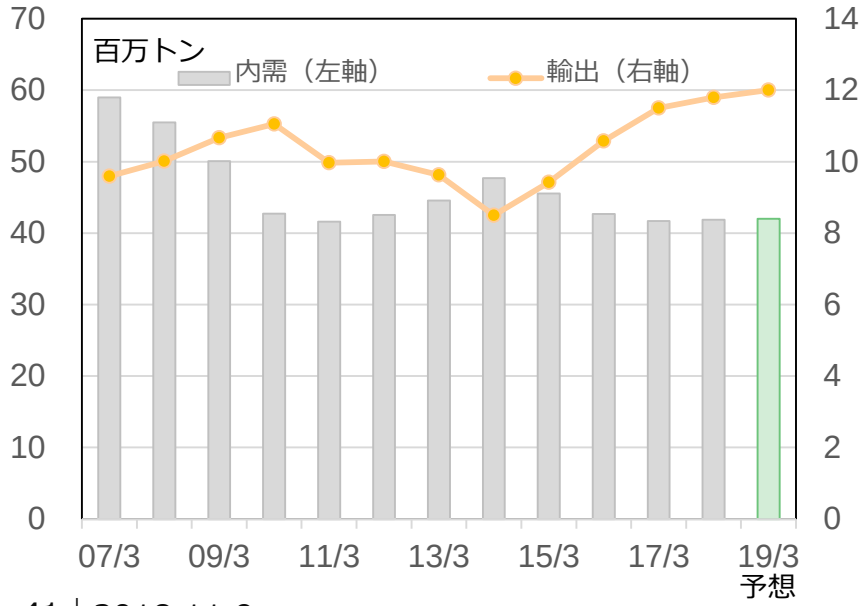
セメント事業

国内事業

セメント事業 連結業績推移



内需と輸出の推移（セメント協会）



(出所：セメント協会、期初予想)

事　業　概　況

◆ **需要見通し**

- 当社の18年度国内需要前提は、年初同様の 4,250万トン（17年度実績比 +1.5%）

◆ **販売価格**

- 熱エネルギー・電力・消耗品・輸送用燃料の調達価格上昇により、価格の適正化を実施（+1,000円／t）
- 粘り強く説明と交渉を継続

◆ **廃棄物処理・再資源化**

- 市況を踏まえ石炭灰処理単価の引き上げを継続
- 豪雨や多発した台風の影響により受入れ減
- 地震・豪雨等の自然災害廃棄物受入に最大限の努力

重点戦略：国内競争基盤強化

- 廃プラスチック・木くず等の処理能力を増強
  → 九州工場 処理能力を1.7倍に拡大（18年2月運転開始）
- 供給体制
  → 需要変化に応じ最適な生産物流体制を構築

MITSUBISHI MATERIALS

米国事業

事　業　概　況

◆ **需要見通し（南カリフォルニア）**

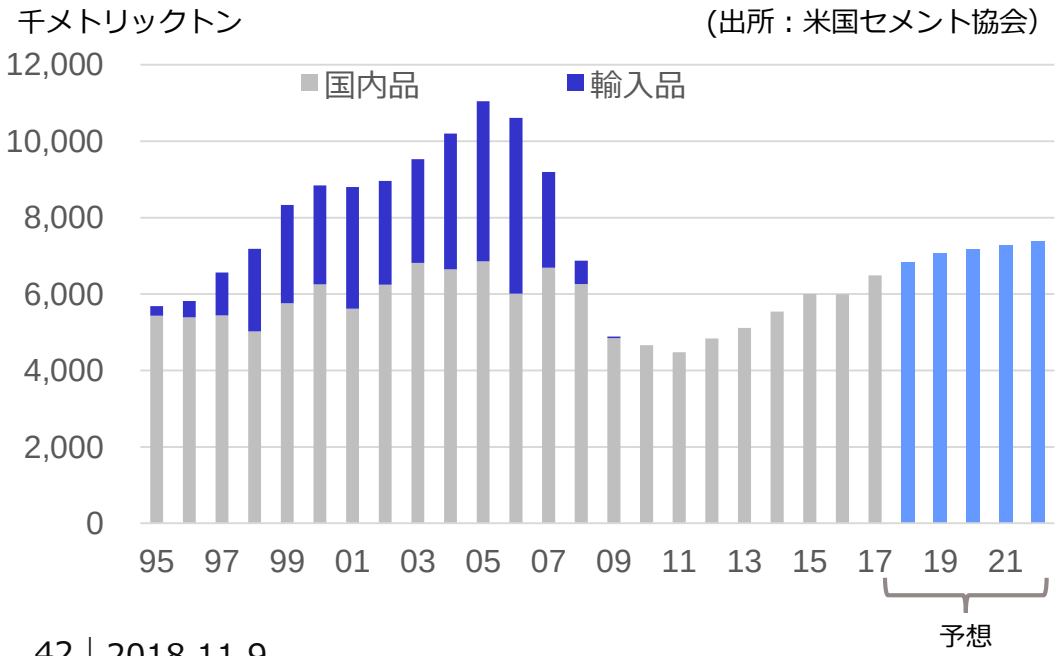
- 住宅及び非住宅の民間部門を牽引役に、地域の需要は増加基調を継続

◆ **販売動向**

- セメント（MCC社）は、4月より更なる値上げを実施
- 生コンクリート（RRM社）も、堅調な需要を背景に価格は上昇傾向

ＲＲＭ社　生コン工場

南カリフォルニアのセメント需要推移



重点戦略：米国事業拡充

◆ **RRM社**

- ロサンゼルス北西部シミバレーに新生コン工場建設（18年度下期稼働予定）
- 骨材資源確保を目指し、既存鉱山拡張、新規鉱山取得を計画的に推進

MITSUBISHI MATERIALS

目 次

1．品質問題への対応状況及びガバナンス体制強化策の実施状況（P.3 － 18）

2．業績サマリー（P.20 － 22）

3．中期経営戦略の推進状況（P.24 － 27）

4．個別事業の取り組み（P.29 － 42）

5．総 括（P.44）

MITSUBISHI MATERIALS

総括

グループガバナンスの徹底した
強化・推進

＋

中期経営戦略における各施策の
確実なる遂行

↓

真のエクセレント・カンパニー

MITSUBISHI MATERIALS

◆お問合せ先◆

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　東京都千代田区大手町1-3-2　経団連会館
TEL：03-5252-5290　FAX：03-5252-5280
URL：http://www.mmc.co.jp/

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。

MITSUBISHI MATERIALS

Note