

三菱マテリアル株式会社 IRDay2021

第2部資料

IR Day 2021 次第

部	No	時間	内容	登壇者
1	①	13:00～13:03	ご挨拶	代表執行役社長（CEO） 小野 直樹
	②	13:03～13:20	経営改革の取り組み概要	執行役常務（CFO） 高柳 喜弘
	③	13:20～13:50	高機能製品カンパニー	代表執行役副社長 鈴木 康信
	④	13:50～14:20	加工事業カンパニー	執行役常務 田中 徹也
	⑤	14:20～14:50	金属事業カンパニー	執行役常務 酒井 哲郎
	⑥	14:50～15:20	セメント事業カンパニー	執行役常務 平野 和人
	⑦	15:20～15:50	環境・エネルギー事業カンパニー	執行役常務 山口 省吾
休憩10分				
2	⑧	16:00～16:20	デジタル化戦略	執行役常務 柴田 周
	⑨	16:20～16:40	安全衛生強化、品質管理戦略、ものづくり戦略	執行役常務 中村 伸一
	⑩	16:40～17:00	ガバナンスの取り組み、取締役の実効性、人的資本の取り組み 等	執行役常務 長野 潤

デジタル化戦略

IR Day

2021年 11月 30日

三菱マテリアル株式会社
執行役常務 柴田 周

企業理念

人と社会と地球のために

ビジョン

ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、
持続可能な社会に貢献するリーディングカンパニー
“豊かな社会、循環型社会、脱炭素社会の構築”

デジタル化戦略

データとデジタル技術を活用し、**ビジネス付加価値向上とオペレーション競争力向上、経営スピード向上**の3本柱を推し進め、目指す「リーディングカンパニー」を具現化する

DX推進本部

本部長：亀山CDO

システム部門

事業部門
コーポレート各部

外部パートナー

6年間で400億円超投資 デジタル専門人材 100人規模

ミッション

今を強くする

既存事業を
デジタルで強化。
業務改革

明日を創る

新たなビジネスを
共創する

人を育てる

取り組みを継続的に
行える仕組みをつくり
人材を強化する

デジタルトランスフォーメーション（DX）

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

顧客
接点
強化

共有
・
活用

データの

業務
効率化

DX基盤

データ基盤の整備（統合・更新）

変革を支える人材強化、風土改革

DXは、すべての改革の取り組みに関係している

事業構造改革
(ポートフォリオの最適化)

人事制度改革
(経営人材育成/職務型人事制度検討)

MMDX
三菱マテリアル
デジタル・ビジネストランスフォーメーション

ものづくり改革
(工場ビジョン/経営フレームワーク/プロセス高度化)

CX : Corporate Transformation
(最適なグループ経営形態の追求)

ITX IT Transformation

MMDX

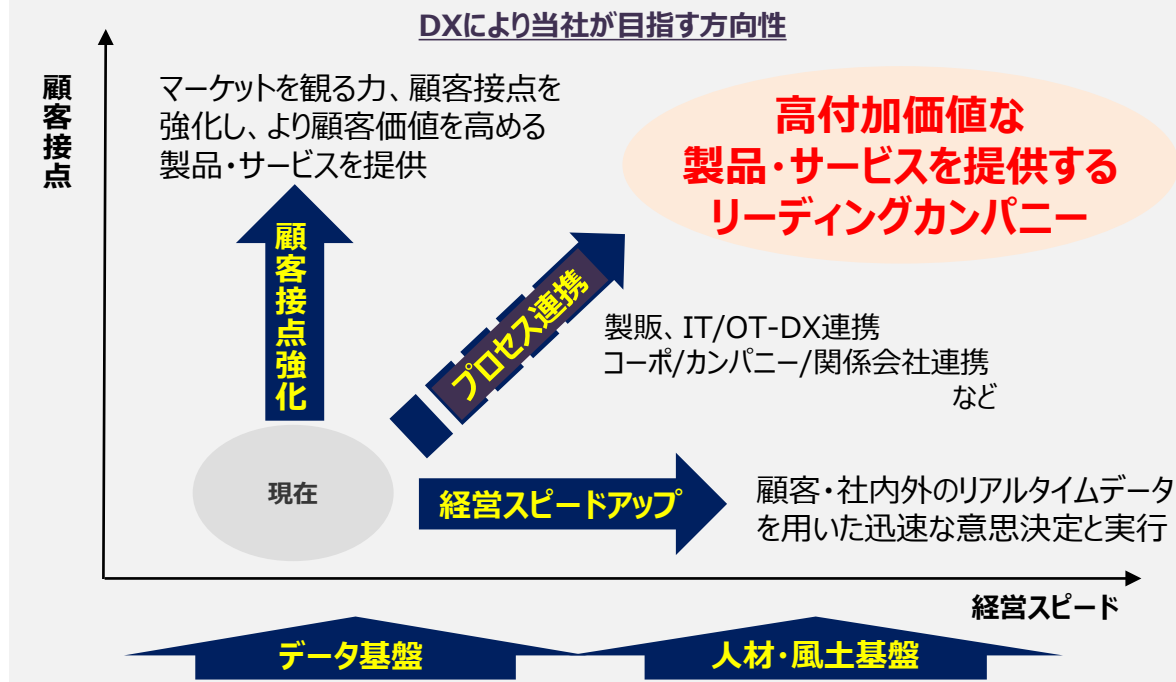
- = グループ全体のビジネスプロセス刷新、データ基盤の構築
- = ITX (システムのフル刷新、インフラ・セキュリティ基盤の抜本強化)

三菱マテリアル

MMDXテーマのポイント

- ・ 『顧客との距離を縮める』を柱にすべての業務プロセスを見直す
- ・ 競合の取組みに追いつきグローバルで勝っていく基盤を作る
- ・ 安全・安心、経営管理の高度化、効率化など経営基盤を強くする

MMDXテーマ 重要視点



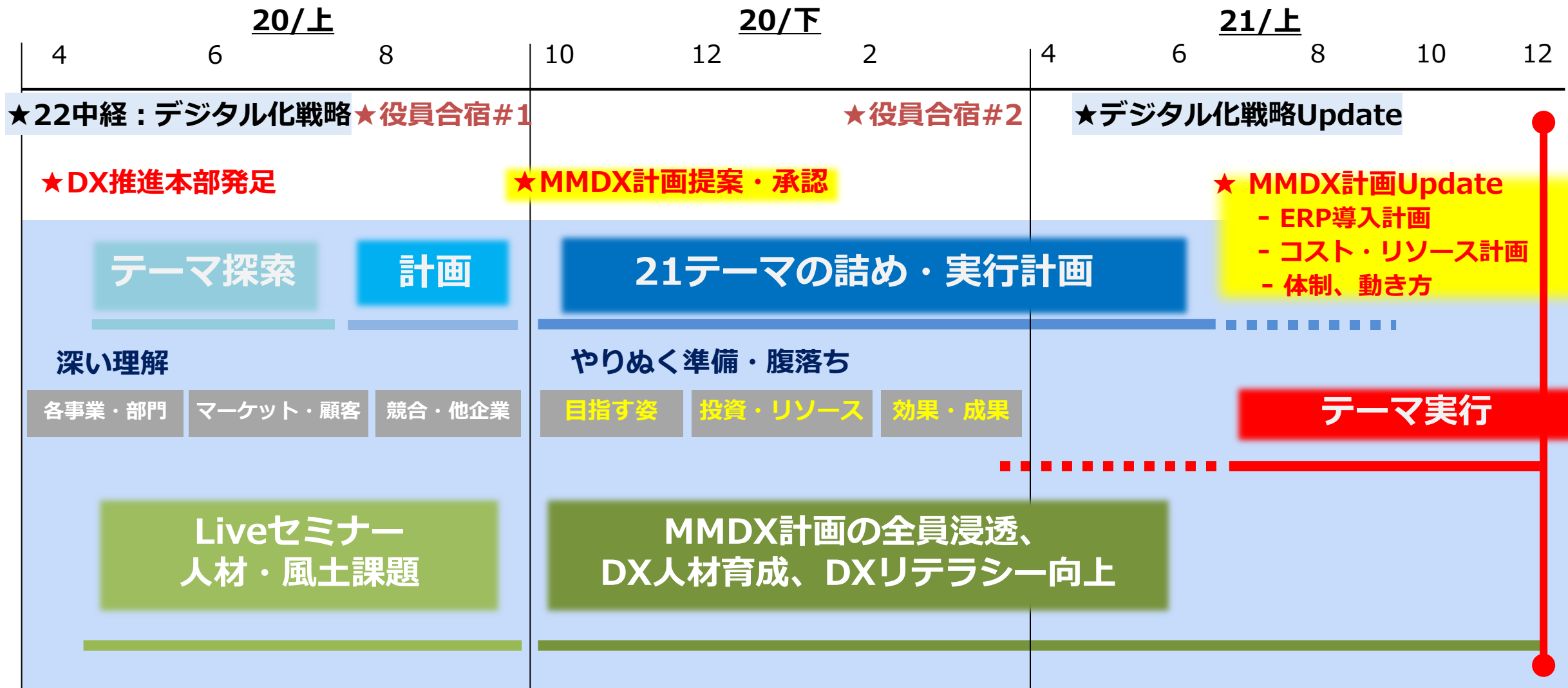
三菱マテリアルグループが目指すDX

デジタルを活用して顧客との距離を詰め、現場まで刷新していくこと

テーマ別の狙いとポイント

テーマ			狙い	ポイント	
1. MI* : デジタル顧客接点	加工C	プロダクト型事業 (1-9)	事業構造改革	事業の成長 競合の取組みに追いつき、 グローバルで勝っていく基盤を作る	顧客接点強化、プロセス連携強化 『顧客との距離を縮める』を柱に全ての業務プロセスを見直す
2. MI* : マーケット情報活用					
3. ソリューション提案力					
4. 需給管理					
5. 顧客接点強化	高機能C	循環型事業 (10,11)	ものづくり改革	事業の発展、 “人と社会と地球のために” 持続可能な社会に貢献する	いまの事業の強みを活かし、 業界を巻きこんで事業を強化 基盤となるプラットフォームを整備
6. サプライチェーン一気通貫					
7. 開発・生産データ活用高度化					
8. 収益プラットフォーム					
9. 共通化		ものづくり (12-15)	CX	SCQDE、現場力を上げること、 製品力を上げること	徹底業務の効率化、 データ活用による業務の高度化
10. E-scrap強化					
11. 環境リサイクルDX					
12. 安全・安心					
13. 保全		基幹業務・ 経営管理・ データ基盤 (16-18)	人事制度改革	CXを支える経営管理の高度化 データ駆動型経営 データに基づくスピーディな判断と実行	月次ではなく現場・マーケットのリアルな 状況・データを捉えること、先を見通す力 いまあるデータの徹底活用
14. 調達高度化					
15. 中央研究所DX					
16. ERP					
17. 経営管理高度化		業務効率化 (19)		オフィスも、ものづくりも より仕事がやりやすく プロフェッショナル業務に集中	業務プロセスの見直し（標準化・ 共通化、外化）と徹底自動化
18. データ基盤・利活用					
19. 業務効率化					
20. タレントマネジメント					
21. DX人材育成・リテラシー向上		人材基盤 (20,21)		継続的な発展のための人材強化 自由闊達なコミュニケーション チャレンジあふれる風土	人材の可視化、評価の透明性 DX人材の育成 DXマインド・リテラシーの向上

* MI : マーケットインテリジェンス



MMDX全体のマスタスケジュール

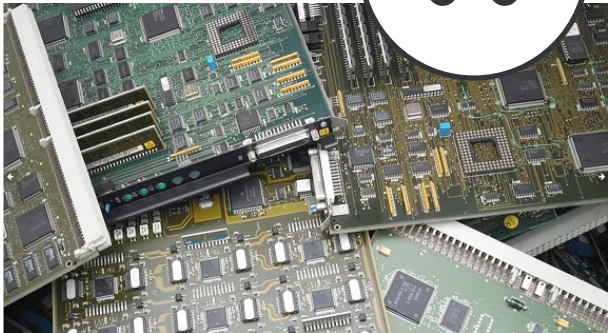
		ステージⅠ						ステージⅡ		
		FY20		FY21		FY22		FY23	FY24	FY25
		上期	下期	上期	下期	上期	下期			
		MMDXテーマの実行初期段階						MMDXテーマの本格稼働フェーズ		
		✓まず追いつく施策、追い越す基盤*を作る						✓ データ基盤の活用促進		
		✓経営基盤を強くする（安全・安心、データ基盤、経営管理など）						✓ グループでMMDX加速		
		*：実例（E-Scrap、タレントマネジメント）を次ページに記載								
事業DX	プロダクト型事業 （加工・高機能）	各事業の中期経営戦略を実現する施策の実行 ✓ 加工：グローバルTop3 ✓ 高機能：グローバル・ファースト・サプライヤー 顧客接点を強化、SCM、グローバル連携強化						各事業が競合に追いつき、追い抜く施策を強化		
	循環型事業	リサイクルビジネスの基盤構築						リサイクルデータの利活用の推進		
ものづくりDX		安全・安心、保全、調達、研究開発の目指す姿に向けたDXの実現 現場におけるデータ活用、スマートファクトリー計画などを推進						安全・安心、保全、調達DXの加速 データ・デジタル技術を活用し、ものづくり、新規事業開発が加速		
ERP				ERP導入検討 /計画策定		ERP導入基盤の整備		グループ全体への導入準備、先行導入		
データ基盤/ 経営管理		データ分析基盤の構築 データサイエンティストの育成、データ利活用推進 経営管理の高度化						データ基盤をグループで構築・活用 経営情報可視化・分析の自動化・高度化 経営スピード向上、ヘッドライト経営実現		
業務効率化		業務の標準化、徹底自動化						グループ全体で業務が標準化・効率化され、付加価値の高い業務へ人材シフト		
DX人材育成		DX教育体系を構築、グループ全体でMMDX活動 自由闊達・フランクなコミュニケーションを実践						DX人材の育成・全員活動、風土改革の強化		

E-Scrap (テーマ⑩) の新プラットフォーム MEX : Mitsubishi Materials E-Scrap Exchange

E-Scrapビジネスの「見える化」を実現し、安全・安心な取引により、
E-Scrapビジネス全体の成長・拡大を狙う 2021年12月稼働予定

リサイクラー・商社

正しい評価なの？

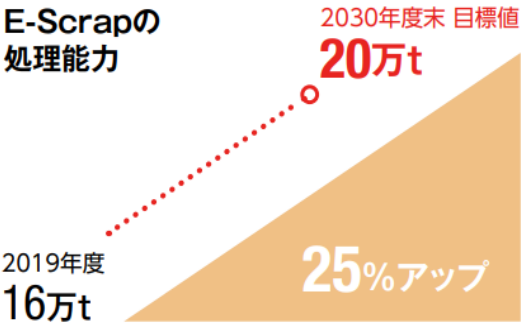


当社

市場にこれだけしかないの？



MEXは、お客様と当社を繋ぎ、
身近なパートナーへ



- 全ての情報を！
- 24hr何時でも！
- 双方向で！

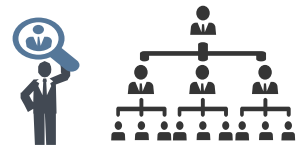
「タレントマネジメント」(テーマ②) 目指す姿実現イメージ

2022年4月より稼働予定（当初はMMC本体のみ稼働、以降順次）

タレントマネジメント基盤に蓄積される人材情報とシステム機能を最大限活用し、目指す業務の形を実現

情報可視化に基づく必要人材の把握

事業に求める人材の可視化



誰がどの組織にいるか、現状の組織状況を可視化

MMC環境による可視化イメージ



組織図



事業に求められる人材のスキル・能力を職務定義として策定

* Family AIエンジニア

0 Mapped Job Codes 0 Mapped Skills 2 Mapped Competencies 0 Mapped

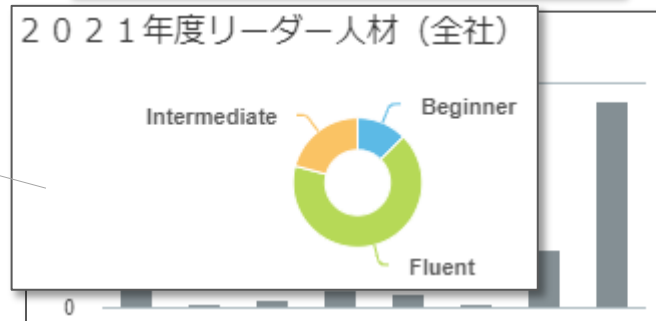
2 Competencies

Competency Name	Added	Last Modified	Weight
(S) AI	04/15/2021	04/15/2021	50 %
(S) 機械学習			50 %

職務に求める能力の定義



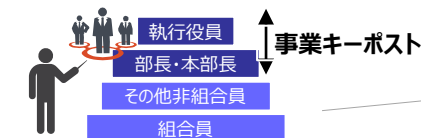
各組織・職務ごと等のスキル・能力状況を定量化、必要な人材がどこにいるのか可視化



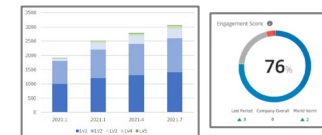
スキル達成度可視化ダッシュボード* 22年8月以降実現想定

データドリブンの後継者選抜

主要ポスト後継者管理



事業の中核を担うキーポストを可視化、それに対する後継者管理を実施

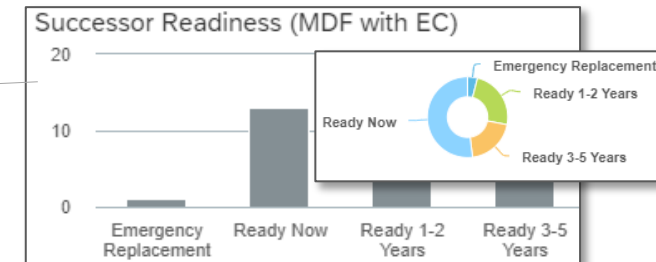


キーポストに配置される後継者の育成状況を可視化

MMC環境による可視化イメージ



キーポジションタイル



後継者Readinessダッシュボード*

Employee

% of match ☐ Exact Match

☐	高機能企画 部長B (B)	PoC_TEST_Location (PoC_TEST_Location)	100%
☐	高機能企画 部長C (B)	PoC_TEST_Location (PoC_TEST_Location)	50%

職務要件に対するマッチ率を表示

三菱マテリアル

安全・品質・ものづくり

IR Day

2021年 11月 30日
三菱マテリアル株式会社
執行役常務 中村 伸一



目 次

1. 安全衛生活動強化

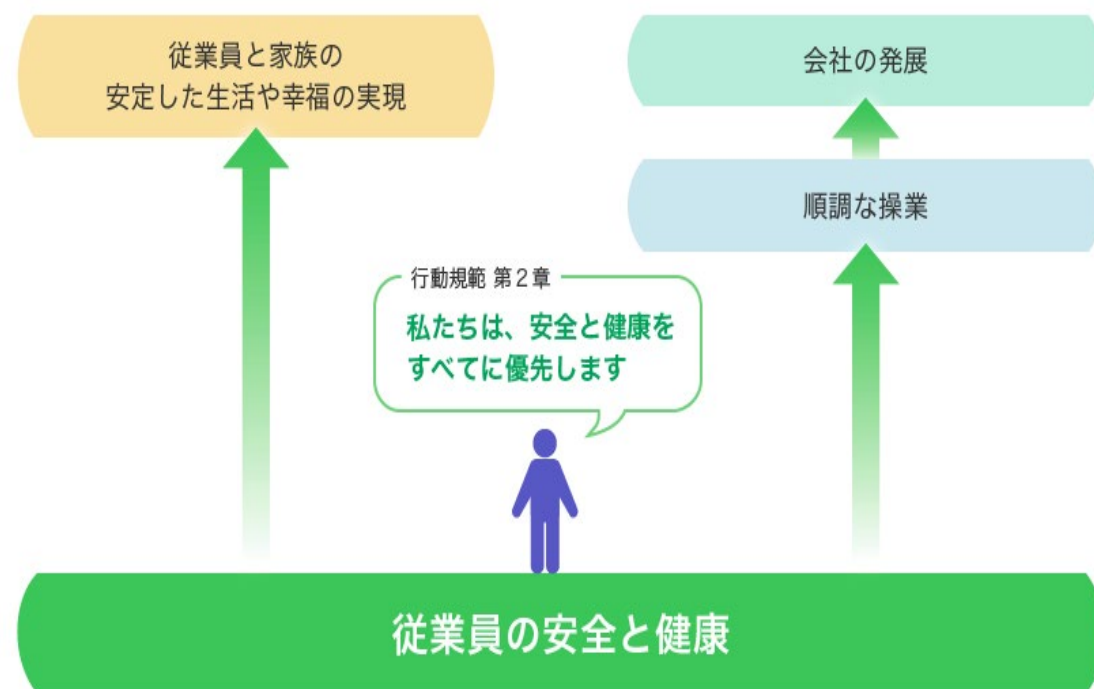
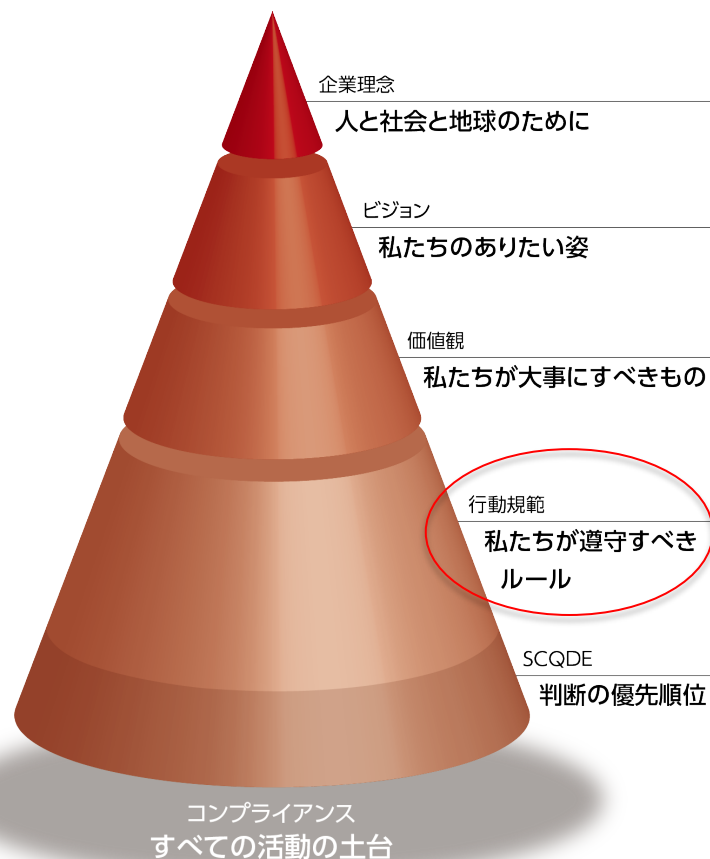
2. 品質管理戦略

3. ものづくり戦略

安全衛生活動強化

安全衛生への基本的な考え方

当社グループは、「**私たちは、安全と健康をすべてに優先します**」を行動規範としています。これは、従業員の安全と健康無くしては、従業員とその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ない、ひいては会社の発展もあり得ないという考えに基づいています。

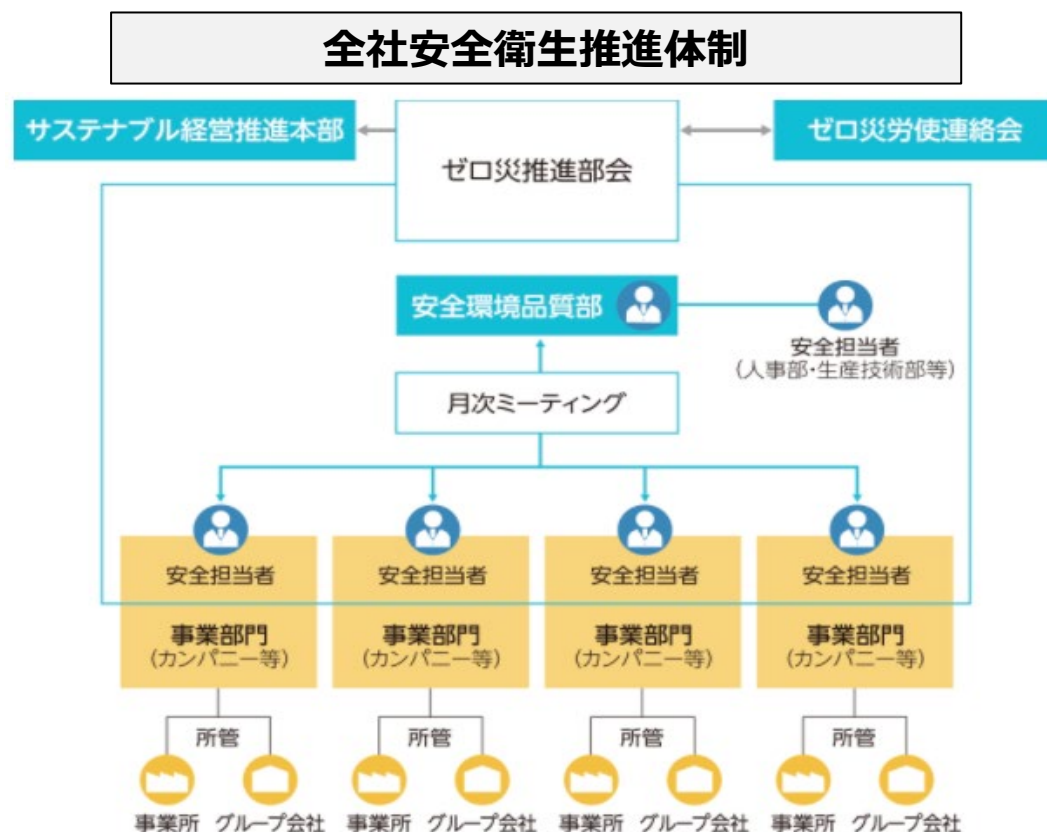


安全衛生活動強化

ゼロ災プロジェクト

三菱マテリアルグループは、2014年の四日市工場での爆発火災事故を厳粛に受け止め、このような事故・災害を二度と起こさないため、安全管理体制の見直しや各種の安全衛生の向上を進めています。

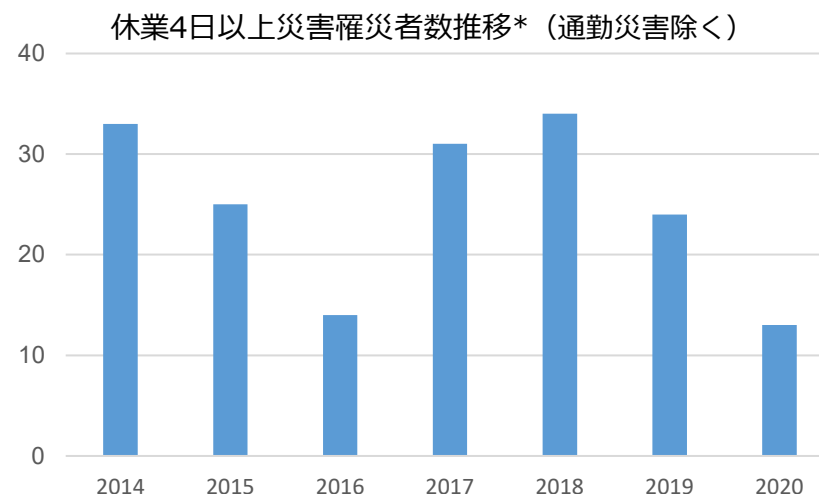
2014年4月から「ゼロ災プロジェクト」を立ち上げ、当社グループの安全衛生基盤の強化に取り組んでおります。



ゼロ災プロジェクト：目標

休業4日以上重篤な災害発生ゼロ

(休業4日以上災害ゼロの1年間継続)



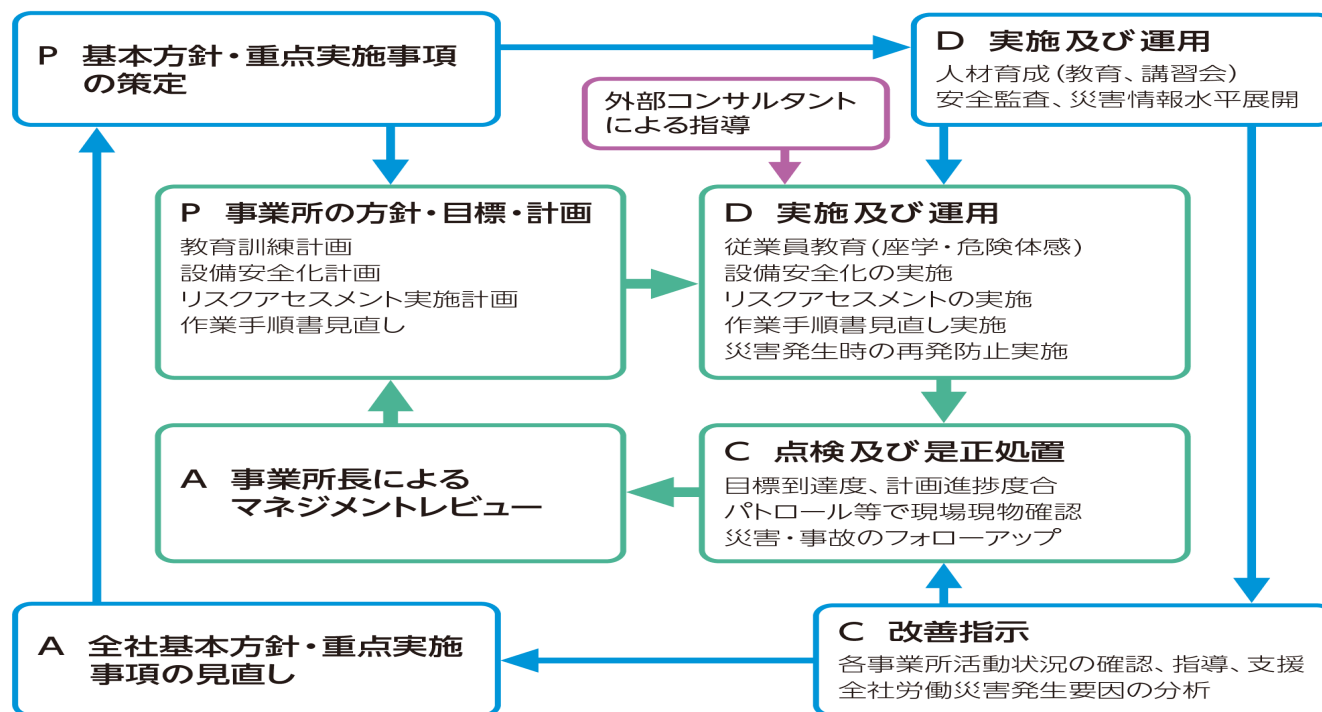
* 当社及び国内連結子会社の他、協力会社が含まれております

リスクアセスメントによる設備安全化の徹底（2021年度重点実施事項）

具体的施策：

- ・ 新たなリスク抽出と重大リスクの低減の実施
- ・ 抽出済リスクの再評価と不十分な対策に対する是正処置の実施
- ・ 設備安全化推進マニュアルの導入による新規設備導入時等の設備安全化の仕組みの整備
- ・ リスクアセスメント実施者のレベルアップ教育の実施

三菱マテリアルグループ 労働安全衛生マネジメントシステム



安全衛生活動強化

安全衛生教育活動の推進

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。



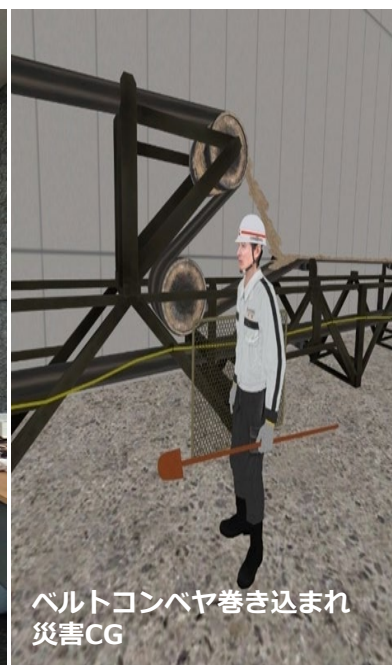
安全衛生教育センター「緑館」

当社のみならず当社グループ従業員を対象に、

- 従業員の危険感受性向上を目的とした危険体感教育
 - 各種安全衛生教育
- を実施可能な設備を備えた施設



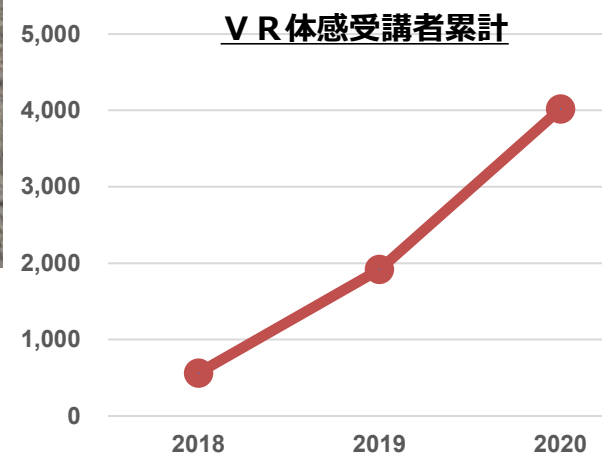
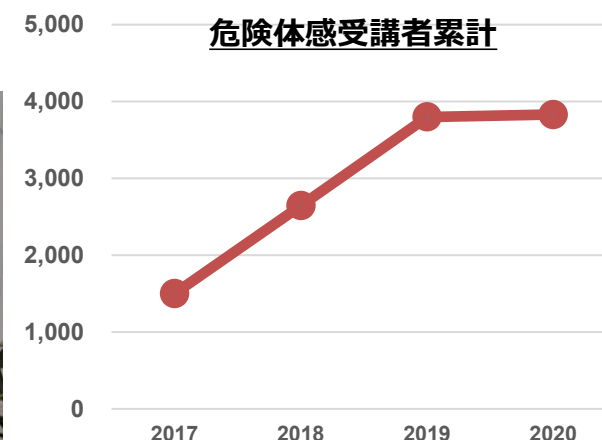
VR危険体感装置
(ゴーグル及び補助装置)



ベルトコンベヤ巻き込まれ
災害CG

VR (Virtual Reality) を用いた危険体感教育

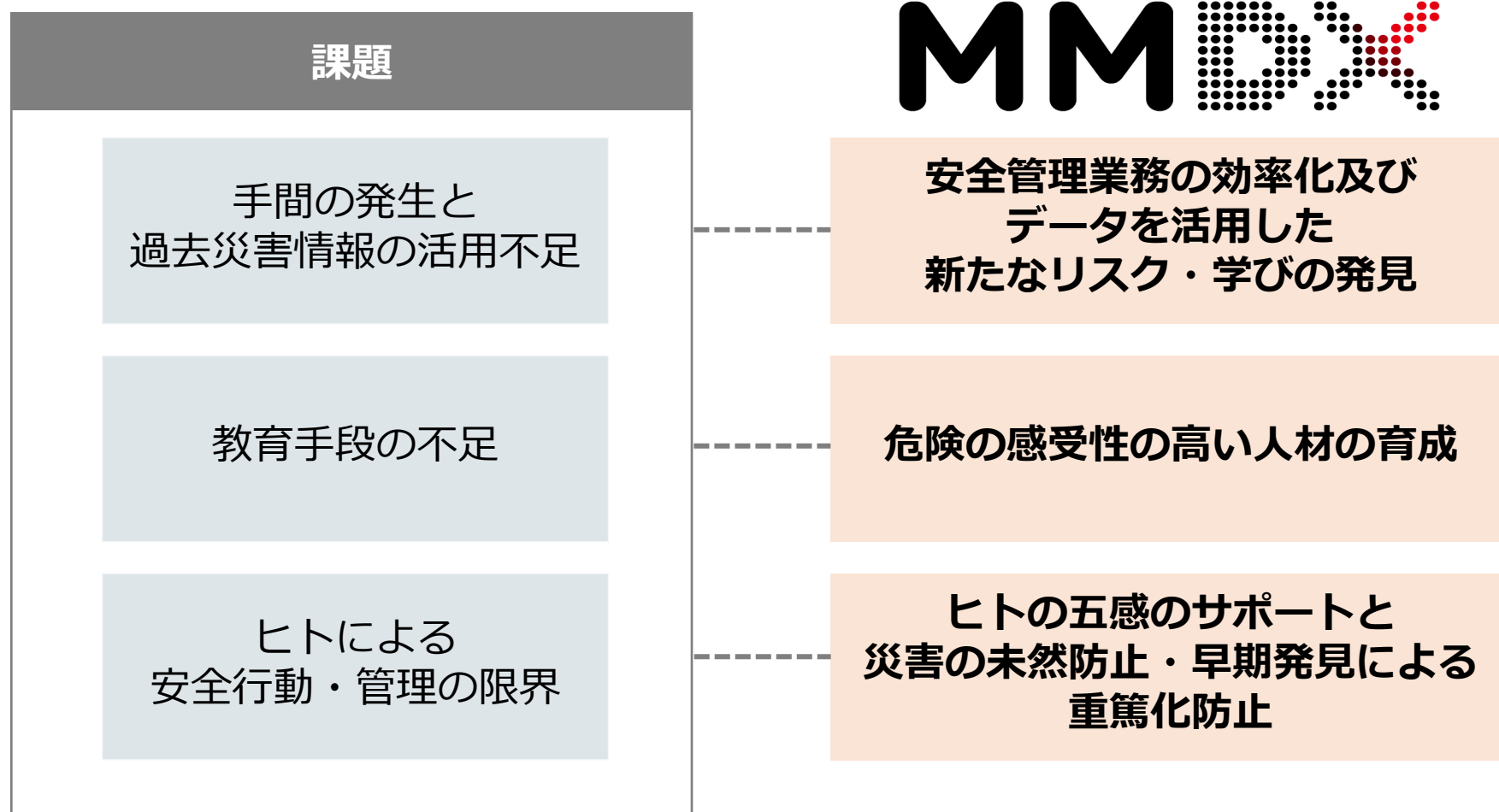
通常の危険体感設備では疑似体験が困難な危険状態を体感するために、VRを用いた危険体感教育を2018年5月より導入。分解可搬式のため、各拠点の安全教育で活用。



安全衛生活動強化

安全・安心DXへの取り組み

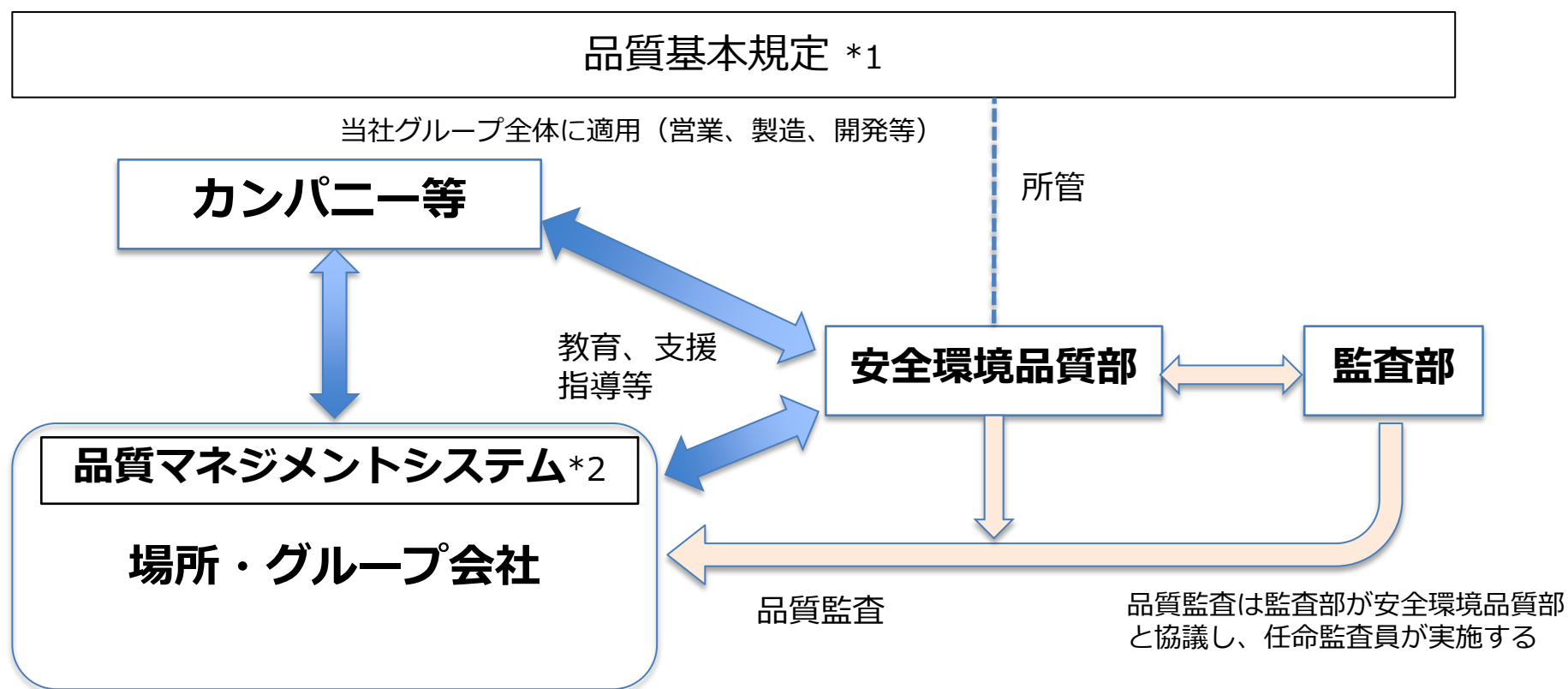
より、高度な安全活動を行うため、DXを活用した**安全・安心**な安全衛生活動を推進し、「**ゼロ災プロジェクト**」の目標達成に取り組んでまいります。



品質管理戦略

品質管理体制について

当社グループは、「顧客の要求に合致し、顧客に満足していただける一級品の品質の製品を製造し、提供する」をグループ品質方針とし、以下の体制で運営しております。



*1： 品質基本規定の他に、フロントローディングガイドライン、品質に関するガイドライン、品質管理ハンドブック等

*2： 場所、グループ会社の品質マネジメントシステム

品質問題再発防止策への取組み

当社グループは、品質管理に係るガバナンス体制の強化のため、グループ全体で品質問題を共有し、以下の各施策の実行・強化に取組み、これまで「守りの品質」により、不適合品を決して流出させない体制づくりをすすめてきました。

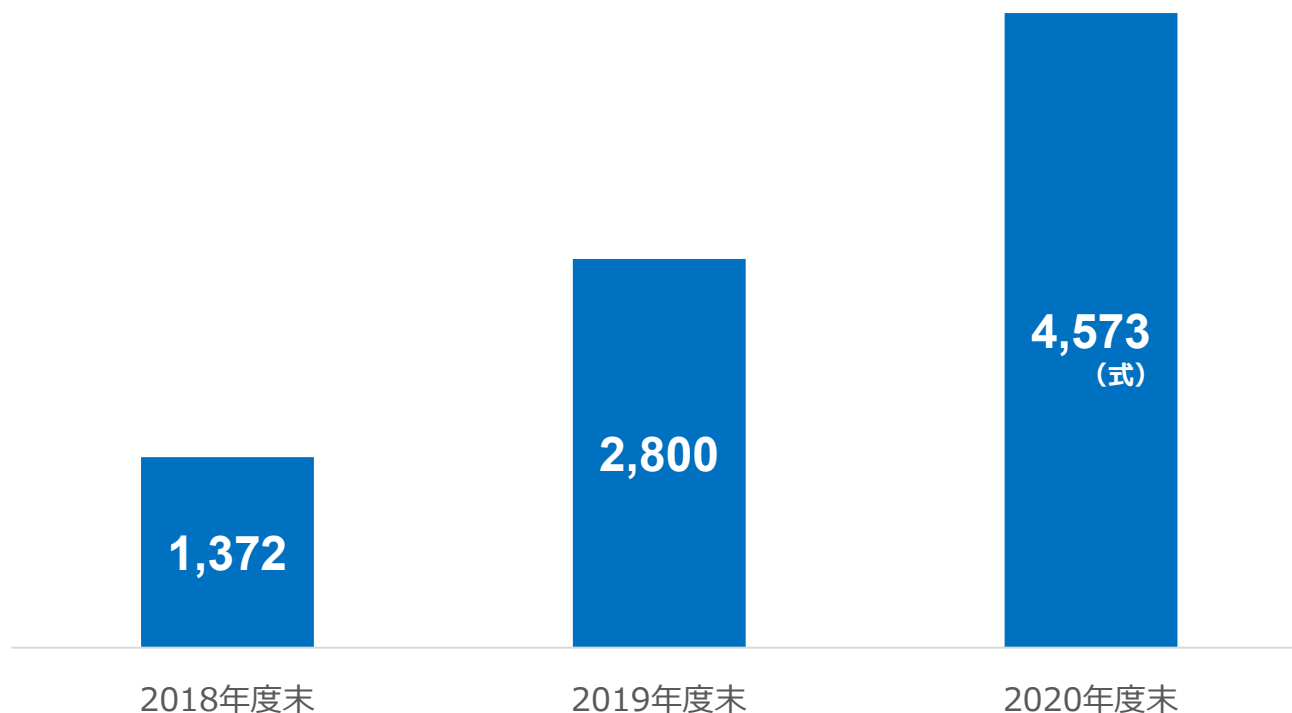
再発防止策	具体的取組み
①フロントローディングシステム(FLS)の浸透	・ FLSガイドラインの制定・周知 ・ FLSの運用状況監査
②品質管理部門の体制・権限の強化	・ 品質保証機能の独立性確保確認 ・ 品質保証部門の権限範囲・業務履行状況確認
③品質教育の拡充	・ 国内外拠点の従業員への品質教育 ・ 階層別教育の実施 ・ 専門的な品質管理スキル向上教育
④検査設備自動化の推進	・ 検査設備自動化
⑤品質監査の強化	・ 対象拠点への品質監査
⑥外部コンサルタントの活用	・ 品質コンサルタント指導会 ・ 品質コンサルタント指導会の指導内容の情報共有

検査設備自動化の推進状況

製造工程内での検査から最終検査まで、製品に関わる検査データについて、データ取得の自動化等を進め、書き換え等の不正行為を防止するとともに、正確かつ迅速に確認できる体系を構築しています。

2021年3月までの3か年で累積4,500を超える検査設備の自動化を行っております。

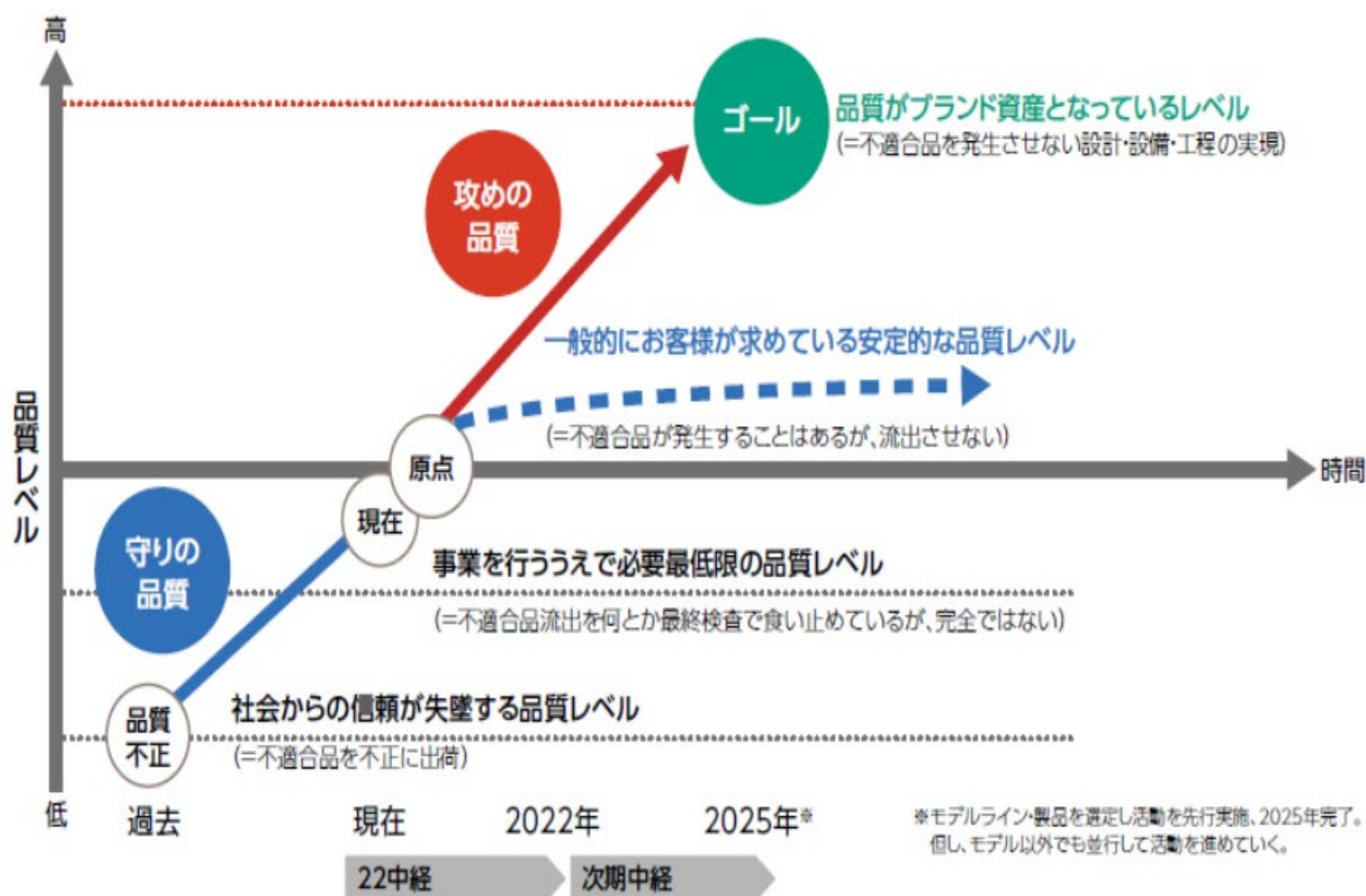
検査設備自動化対応機器



品質管理戦略

攻めの品質へ

検査設備の自動化が進み、そこから得られるデータの有効活用フェーズに入り、今後、品質管理戦略は「**攻めの品質**」に移行し、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：当社グループ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強い信頼が、当社グループの差別化要因・競争力となる

※モデルライン・製品を選定し活動を先行実施、2025年完了。
但し、モデル以外でも並行して活動を進めていく。

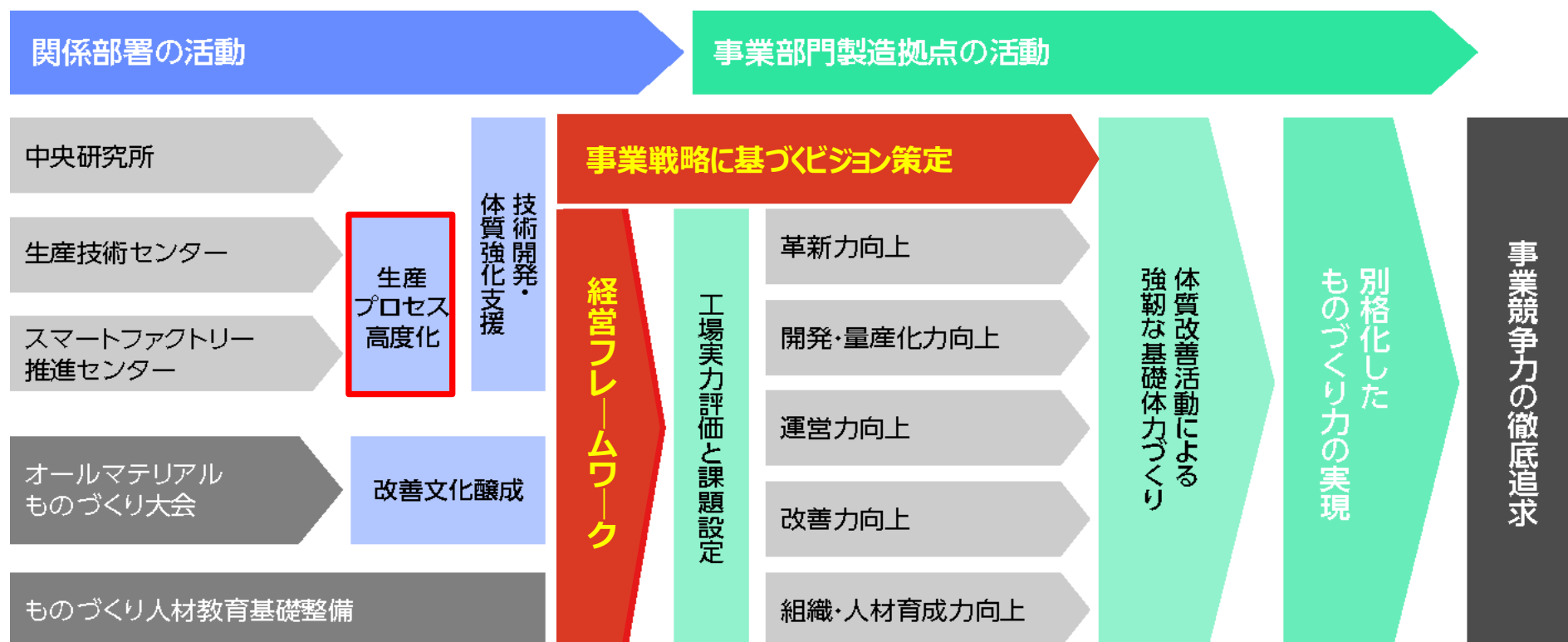
ものづくり戦略

「ものづくり力別格化」の実現にむけて

事業部門が事業戦略に基づく工場ビジョンを策定し、関係部署のグループ支援機能を最大限に活用して「ものづくり力別格化」の実現を目指します。

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



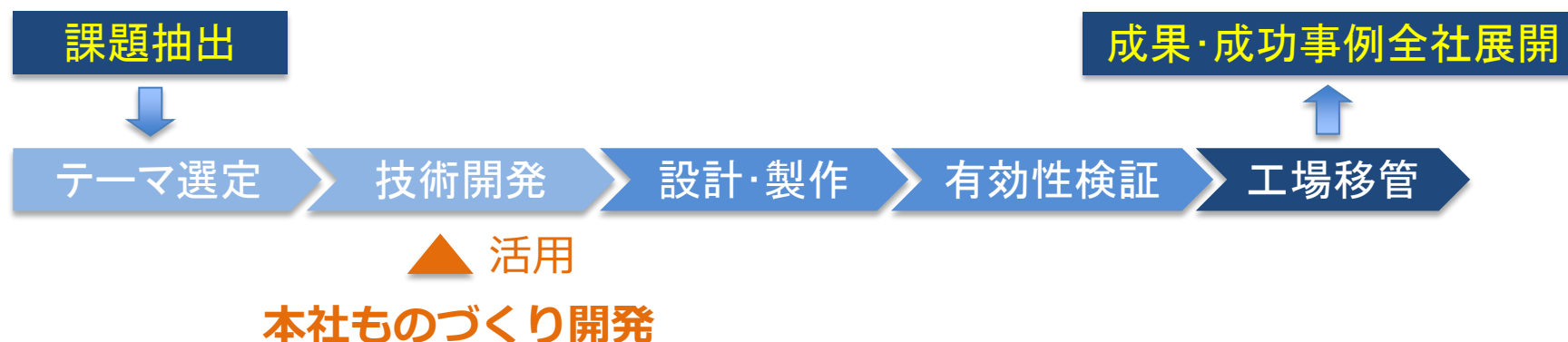
ものづくり戦略

生産プロセス高度化の概要

製造拠点では様々な課題を抱える中で、工場単独では解決が難しい技術的難易度の高い課題、或いは、事業を跨ぐ共通課題については、本社主導で最新技術を活用したシステム・設備を迅速に開発、製作することで、工場への導入を加速させ、効率的に全社展開を図っております。

具体的には、データの収集・見える化・分析などデジタルを活用し工場操業課題の発見から改善への連携を強化すること及び自動化技術の導入による安定操業により品質安定化、生産性向上などを実現いたします。

生産プロセス高度化適用フロー

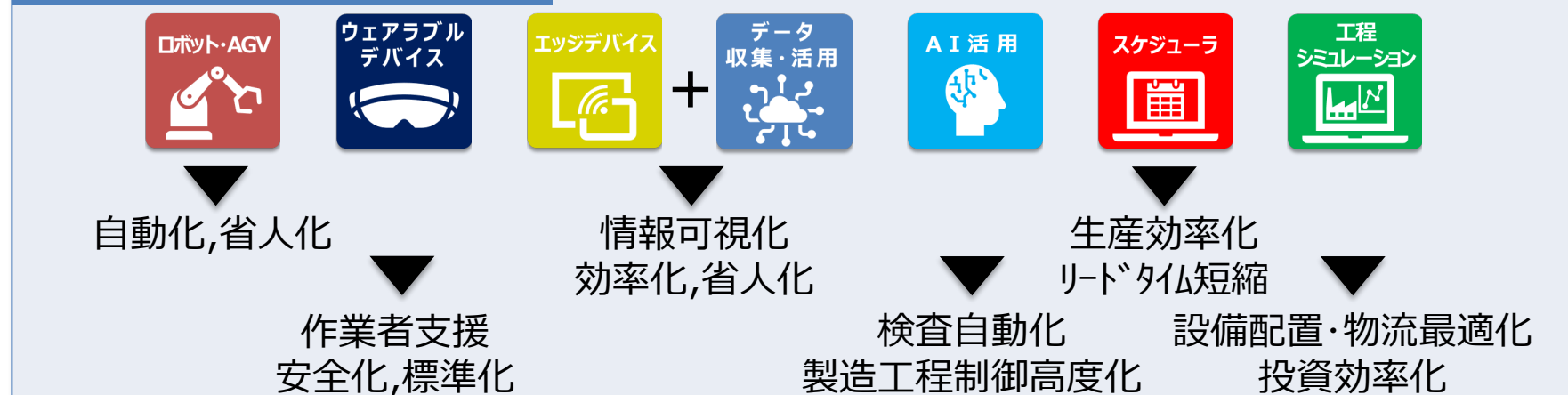


ものづくり戦略

生産プロセス高度化の活動状況

主要テーマ	適用技術	対象工場	設備投資額 (百万円)	効果額 (百万円/年)
重要設備の突発故障防止システム	予知保全	銅加工	98	20
製品外観検査の自動化（3テーマ）	AI 画像処理	電子材料 加工	162	47
超硬工具新生産方式 ＜ドリル新製品製造技術確立＞	量産化	加工	29	110
車載LIB解体ライン	自動化	環境 I礼ギ-	28	安全技術確立 (定性効果)

【要素技術の取り組み】



ガバナンス・人的資本

IR Day

2021年 11月 30日
三菱マテリアル株式会社
執行役常務 長野 潤



目 次

1. ガバナンスに関する取り組み

2. 取締役会の実効性

3. コーポレートガバナンス・コード改訂の対応

4. 政策保有株式の縮減

5. 人的資本に関する取り組み

ガバナンスに関する取り組み

ガバナンス・コンプライアンス体制の強化

- 2017年度の品質問題の判明、2019年度の独占禁止法違反による課徴金納付命令等、2020年度の海外における利益相反取引の判明を受け、ガバナンス・コンプライアンス体制を強化

	2017年度～2018年度	2019年度	2020年度
事案	当社及びグループ会社（ダイヤモンド社、三菱電線工業社、三菱アルミニウム社等）における品質問題の判明	ユニバーサル製缶社の独占禁止法違反に対する課徴金納付命令等（該当期間：遅くとも2010年5月頃～2016年3月末）	ロバートソン・レディ・ミックス社における利益相反取引の判明
課題の認識	①コミュニケーションの不足 ②コンプライアンス体制・意識の不足 ③不適切な資源配分	①コンプライアンス体制・意識の不足 ②不明確な責任の所在	①経営幹部に対する不十分な牽制 ②経営幹部への権限集中 ③トップに従う組織風土
取り組み	①ガバナンス関係に係る審議・報告体制の強化 ②管理部門の組織強化・事業部門との連携強化 ③人材育成の強化、人材交流の活性化 ④内部監査の強化 ⑤事業最適化の観点からの検討	①独占禁止法遵守のルール化 ②トップメッセージの発信 ③リスクマネジメント活動推進 ④教育・啓蒙の拡充 ⑤内部通報制度の見直し ⑥内部監査の強化 ⑦懲戒基準の明確化・周知	①コンプライアンス体制強化 ②海外内部通報制度の導入 ③株主からの経営幹部派遣による経営体制の刷新・強化
		独占禁止法遵守体制強化策を推進	内部統制強化策を実施

ガバナンスに関する取り組み

独占禁止法遵守に向けた当社グループの施策

- ユニバーサル製缶社の独占禁止法違反により、約104億円の課徴金納付命令等（2019年9年）が課されたことを契機として、グループを挙げて独占禁止法遵守に向けた施策を推進

これまでの施策（2019年9月～）

- **独占禁止法遵守のルール化（当社及び国内子会社）**
 - ・独占禁止法遵守規定制定（競合他社等との接触の事前申請等を義務化等）・行動規範一部改定・入札ガイドライン制定
- **トップメッセージの発信**
 - ・重要会議（グループ経営会議、海外代表者会議）、役員ガバナンス研修、CSR研修等における社長メッセージ発信
- **教育・啓蒙の拡充**
 - ・独占禁止法ハンドブック策定・E-learning導入・役員ガバナンス研修、CSR研修への独占禁止法コンテンツ追加
 - ・従業員ハンドブック改定・社内報での注意喚起
- **リスクマネジメント活動推進**・独占禁止法違反リスクを全社重点活動テーマに選定し活動推進
- **内部通報制度の見直し**・社員相談窓口の一元化（子会社案件の早期把握）
- **内部監査の強化**・内部監査部門によるテーマ監査実施
- **懲戒基準の明確化・周知**・カルテル・入札談合に関与した場合の懲戒基準を明確化し、グループ内に周知

👉 継続的にこれまでの施策を充実させ、繰り返し実施することにより、遵守体制を盤石にする。

今後の重点施策

- **海外グループ会社への展開**
 - ・各国・地域法制・状況等に即した海外子会社の独占禁止法遵守体制を検討中（2022年度中に整備完了予定）

ガバナンスに関する取り組み

内部統制強化策の実施状況

- グループ全体の経営幹部による不正の未然防止・早期発見に向けた更なる内部統制強化策を実施

親会社から常勤役員の複数派遣	兼業・関連当事者取引の調査、 新規・既存取引時の確認
・ 連結経営運用規定を改訂 ・ 子会社への役員派遣に関するガイドライン及び非常勤役員活動マニュアルを整備・展開	・ 2020年度末時点での役員の兼業及び関連当事者取引調査を実施。利益相反取引にあたるものはなし ・ 2021年度以降は海外グループ会社において個人情報保護に関する取扱い等を規定へ織り込み、また対象層の定義付けを行い実施予定
第二線間のコミュニケーション強化	海外内部通報制度の導入
・ コーポレート/事業部門/各拠点の第二線間で対応協議 ・ リスクマネジメント活動において重大リスクとした不正取引・不正会計に関するテーマで対象拠点を選出し、対話を実施中	・ 2021年4月1日より海外内部通報窓口（MMC Group Global Hotline）を開設 ・ 一部海外拠点にて制度運用準備継続中
役員・管理職の意識向上	内部監査の拡充
・ 海外子会社役員へのガバナンスに関する研修を実施。また、海外子会社マネージャー層へのコンプライアンスに関する研修を実施予定	・ 総合監査の対象拠点(120拠点)のうち、約半数について重点監査を実施中（コロナ緊急事態宣言解除で往査開始）

取締役会の実効性

取締役会等の開催状況（2021年4月～11月）

- 取締役会14回、指名委員会10回、監査委員会12回、報酬委員会 6 回開催
- 社外取締役向けの事業説明会3回、社外取締役の意見交換会 5 回開催

決議事項	報告事項
24件	108件

取締役会での主な協議事項（2021年4月～11月）

- 「サステナビリティ」、「重要な経営戦略」、「取締役会のあり方」等の重要テーマについて、取締役会又は執行役会決議の前に、取締役会の協議事項として審議（20件）

議題	協議事項として 審議した月	議題、内容	取締役会又は 執行役会決議
サステナビリティ	7、9、10月	・コーポレートガバナンス・コード改訂にかかる対応方針 ～ サステナビリティ基本方針、人権方針等の策定等	11月
	9、10月	・ダイバーシティ＆インクルージョンに関する取り組み	11月
	2、10月	・温室効果ガス排出量削減目標及び削減計画	2、11月
重要な経営戦略	3、4月	・中期経営戦略見直し	5月
	7月	・2021年度経営方針の取り組み状況	-
	1、4、7、 8、9、10月	・経営革新の検討状況について ～ 組織形態、人事制度等	11月
取締役会のあり方	2月	・取締役会の実効性評価	3月
	7月	・今後の取締役会について	-

注）上記に加え、協議事項では、個別の施策や事業再編案についても審議

取締役会の実効性

社外取締役による監督機能の強化

項目	内容
社長との1-on-1ミーティング	● 各取締役が2か月に1回、1時間
機関投資家との対話	● 社外取締役とのスモールミーティングを開催、1回/年実施
社外取締役意見交換会	● 社外取締役間の意見交換、委員会間の情報共有 ● 2020年度：2回/年 2021年度：1回/月（8月から）
講演会・従業員等との対話など	● 社外取締役による講演や個別のセッションを通じた従業員との対話 ● 講演テーマ例 ➢ 女性従業員との対話（複数回） ➢ プロセス型・プロダクト型製品の事業特性とDX化 ➢ ものづくり企業での経験、環境変化と対応、その考え方 ➢ 投資家から見た三菱マテリアル ➢ 若手社員がリーダーシップを発揮する組織
事業説明会	● 主要事業や重要施策に関する、事業説明会を定期開催 ● 部長・工場長・子会社社長等が説明者 ➢ 事業に対する理解を深める/次世代経営幹部候補者を知る機会
会議等へのオブザーバー参加	● 事業に対する理解を深める目的 ➢ グループ技術開発見学会/全社開発戦略会議など

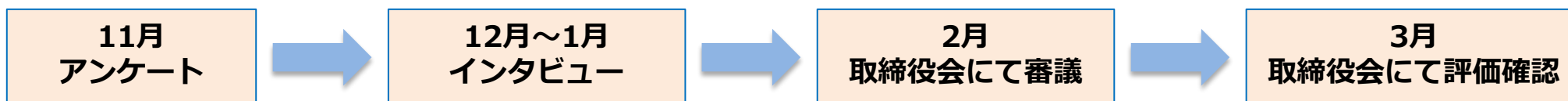
取締役会の実効性

取締役会のさらなる実効性向上に向けた2021年度の主な取り組み

課題	取り組み内容
経営監督機能の強化	・ 取締役会の効率的な運営 ・ 社外取締役への事業説明会の定期開催
資本コストの把握、指標の設定	・ 中期経営戦略の一部見直しに伴う財務計画の見直し ・ 管理指標に関する適切な算出・運用方法等について深掘り議論
政策保有株式縮減方針の監督	・ 事業戦略上保有することが必要と認められる銘柄の特定 ・ 上記を除く全ての上場銘柄については、計画的に売却を推進
グループガバナンス等の監督	・ 当社グループ全体のコミュニケーション活性化施策及び内部統制強化策の継続推進 ・ 「サステナブル経営推進本部」、コンプライアンス等に関する取締役会への定期報告

第三者評価の実施

- 2021年度の実効性評価は第三者機関を起用して実施予定



コーポレートガバナンス・コード改訂の対応

コーポレートガバナンス・コード改訂

- 2022年4月に予定されている東証の市場区分変更後、プライム市場に上場する企業に対しては、改訂CGコードの全原則遵守など高いガバナンス水準が求められる
- 対外的にサステナビリティへのコミットメントを示すことを目的として、12月1日付で新たに「サステナビリティ基本方針」を制定予定

コーポレートガバナンス・コード改訂の概要

<サステナビリティ関係>

- ・サステナビリティを巡る課題（**気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等**）を例示、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき（原則2-3①（修正））
- ・経営戦略の開示に当たっての**サステナビリティ課題や人材・知財に関する取り組みを開示**すべき（原則3-1③（新設））
- ・取締役会は、サステナビリティを巡る取り組みについての**基本的な方針を策定**すべき（原則4-2②（新設））

<多様性の確保>

- ・**管理職における多様性の確保**（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定すべき（原則2-4①（新設））
- ・多様性の確保に向けた**人材育成方針・社内環境整備方針**をその実施状況とあわせて公表すべき（原則2-4①（新設））

サステナビリティ課題への当社グループの取り組み強化内容

【新たな取り組み】

- **サステナビリティ基本方針を策定**し、サステナビリティ課題への取り組み方針を明確にし浸透させる
- サステナビリティに関連する既存規定・方針類（行動規範、環境方針、調達方針等）を実効力のあるものに見直す

【従来の取り組み強化】

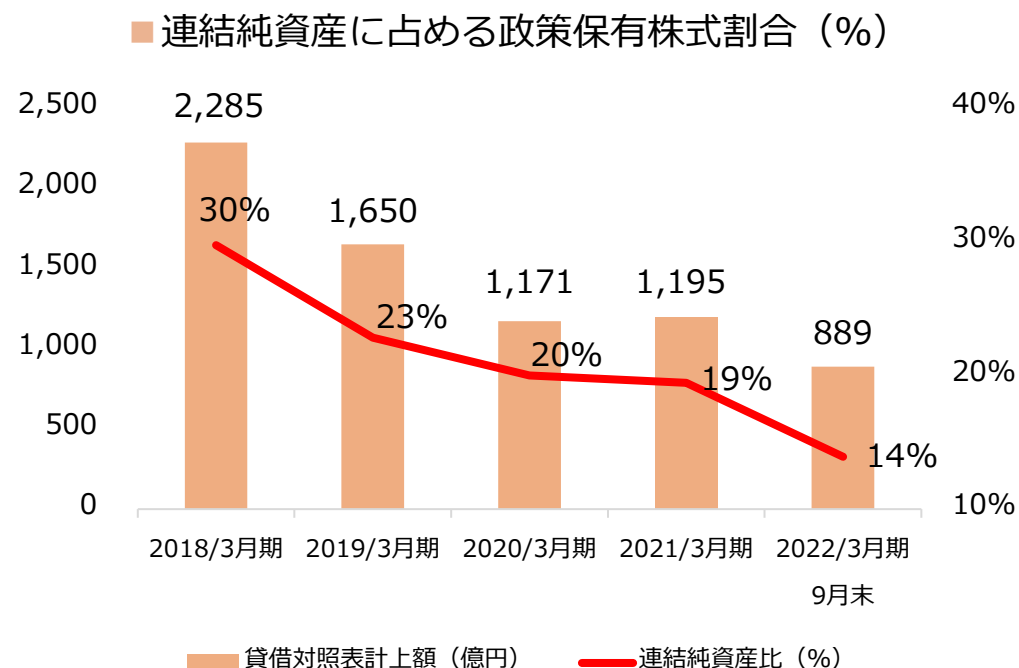
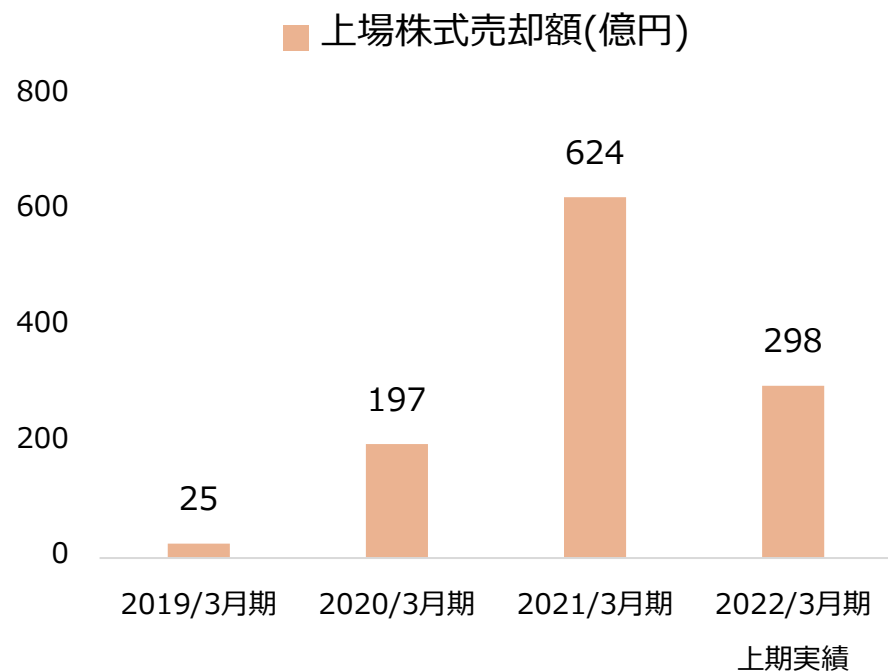
- サステナブル経営推進本部に人権部会を設置し方針を策定、**人権に対する取り組みを強化**
- 開示媒体（ESG説明会、ホームページ、統合報告書等）の**内容を充実化**
- **ダイバーシティ & インクルージョン推進に関する基本方針**を定めるとともに、従来の女性に加え、外国人、中途採用者についての目標を明確にし、取り組みを加速

政策保有株式の縮減

政策保有株式の保有方針（コーポレート・ガバナンス基本方針第7条）

- 事業戦略上必要である場合を除き、純投資目的以外の株式（政策保有株式）を取得・保有しない。
- 政策保有株式については、毎年取締役会において、保有の妥当性を具体的に精査し、保有の適否を検証する。検証の結果、保有意義が認められない政策保有株は縮減する。

政策保有株式縮減の推移



■ ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション（HRX）

- 新たな仕事の仕方や価値観、外部の視点や人材を積極的に取り入れながら、過去150年かけて築いてきた当社の強みと融合することによって、複雑化する事業環境の中でも市場競争力を維持向上

社会的価値向上

新たな価値観や人材との融合により、市場競争力を維持向上

HRXの目指す姿と主な施策

- ① 事業競争力の徹底追求と役割の明確化、
遠心力と求心力のバランス維持

職務型人事制度

次世代経営人材育成

- ② 変化に適応し、自律的に課題に取り組み、
会社とともに成長していこうとする意識の
醸成と行動の促進

社内公募制度

新たな研修体系

人材委員会

タレントマネジメントシステム

- ③ 多様な個性を認め合い、尊重する組織風土の醸成に
よる新たな価値創造及び、持続的成長の実現

ダイバーシティ＆インクルージョン
推進施策

人的資本に関する取り組み

ダイバーシティ & インクルージョン

- 多様な個性を認め合い尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするべく、ダイバーシティ & インクルージョンを積極的に推進
- 特に女性活躍推進に関しては、「女性活躍支援に関する指針」に基づきさらに取り組みを加速

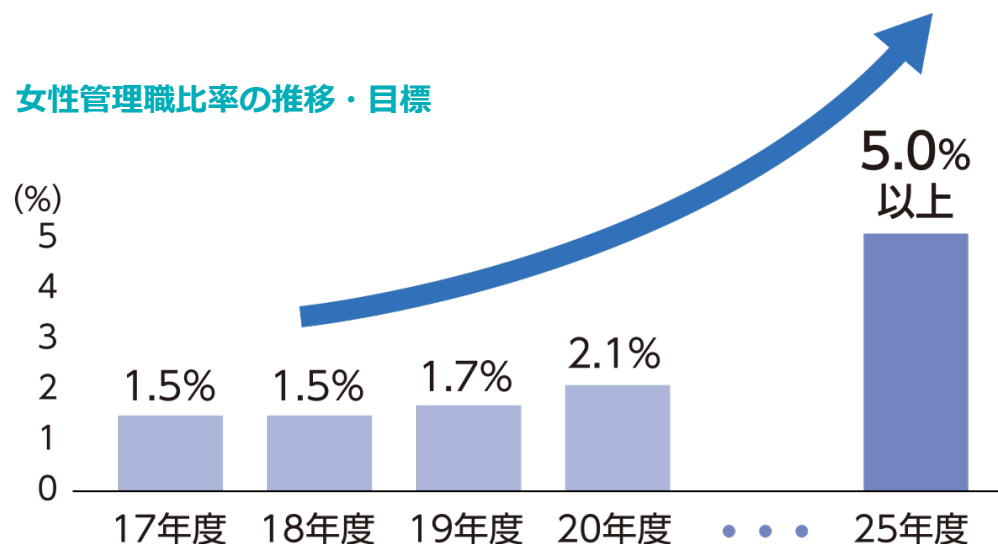
＜女性活躍支援に関する指針＞

- 1) 多様な個性を認め合い尊重し、新たな価値を創造することで当社グループの持続的成長の源泉とするダイバーシティ & インクルージョンの推進は経営戦略のひとつであり、女性従業員の活躍は不可欠です。
- 2) 多様な個性を持つ女性従業員一人ひとりが成長と自己実現を実感しながらあらゆる職場・職域・階層において最大限能力を発揮できる会社を目指します。
- 3) 職場環境の整備、職域の拡大、個々の職業観を尊重する育成・支援等を通じ、女性従業員それぞれが主体的・自律的にキャリアを構築し、実現するための風土醸成を強化します。

■ 女性・外国人・中途採用管理職の人数

2025年度末目標		
女性管理職	2020年度 人数比 ▶	約2.5倍
外国人管理職		約2.5倍
中途採用管理職		約1.5倍

女性管理職比率の推移・目標



人的資本に関する取り組み

■ ダイバーシティ & インクルージョンに関する主な取り組み

女性活躍支援

- 役員をスポンサーとする育成支援（女性管理職対象）
- キャリア形成支援（女性総合職対象）
- 事業所におけるアクションプランの実行
- 外部研修への派遣

外国人支援

- 留学生向け採用イベントへの積極的参加
- 入社試験の外国語対応
- 入社前・入社後語学学習支援
- 社内昇格試験への対応支援

中途採用者支援

- 当社ホームページにおける中途採用関係の情報拡充
- 社内ネットワーク形成支援
- 社内ルールなどに関するQ&A共有の場の提供

障がい者支援

- 事業所におけるアクションプランの実行
- 障がい者支援団体との協業
- 障がい者就労支援（特別支援学校からの実習生受入れ）

LGBTQ+ 支援

- 人事制度の見直し
- 相談体制の整備
- 社内研修・新入社員研修の実施

ベースの構築

- 法改正に先駆けた男性の育児休業取得促進策の実施
- ダイバーシティに関する動画コンテンツ配信（全従業員対象）
- 人事制度の見直し

■ 人事制度（法令を上回る制度）

育児関係

- 育児短時間勤務等：小学校6年生までの子を養育する社員が利用可能
- 子の看護休暇：子が1人の場合は1年間につき10日、2人以上の場合は1年間につき15日を限度として取得可能
- 育児休業等復帰支援面談制度

介護関係

- 被介護者1名に対する介護休業：36か月間取得可能
- 被介護者1名に対する短時間勤務：介護休業の期間を通算し、72か月間取得可能

お問合せ先

三菱マテリアル株式会社
コーポレートコミュニケーション部 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

<https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>

<免責事項>

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。