

三菱マテリアル株式会社

〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3

丸の内二重橋ビル22階

<https://www.mmc.co.jp>

WEBお問い合わせ先 <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/contact/>

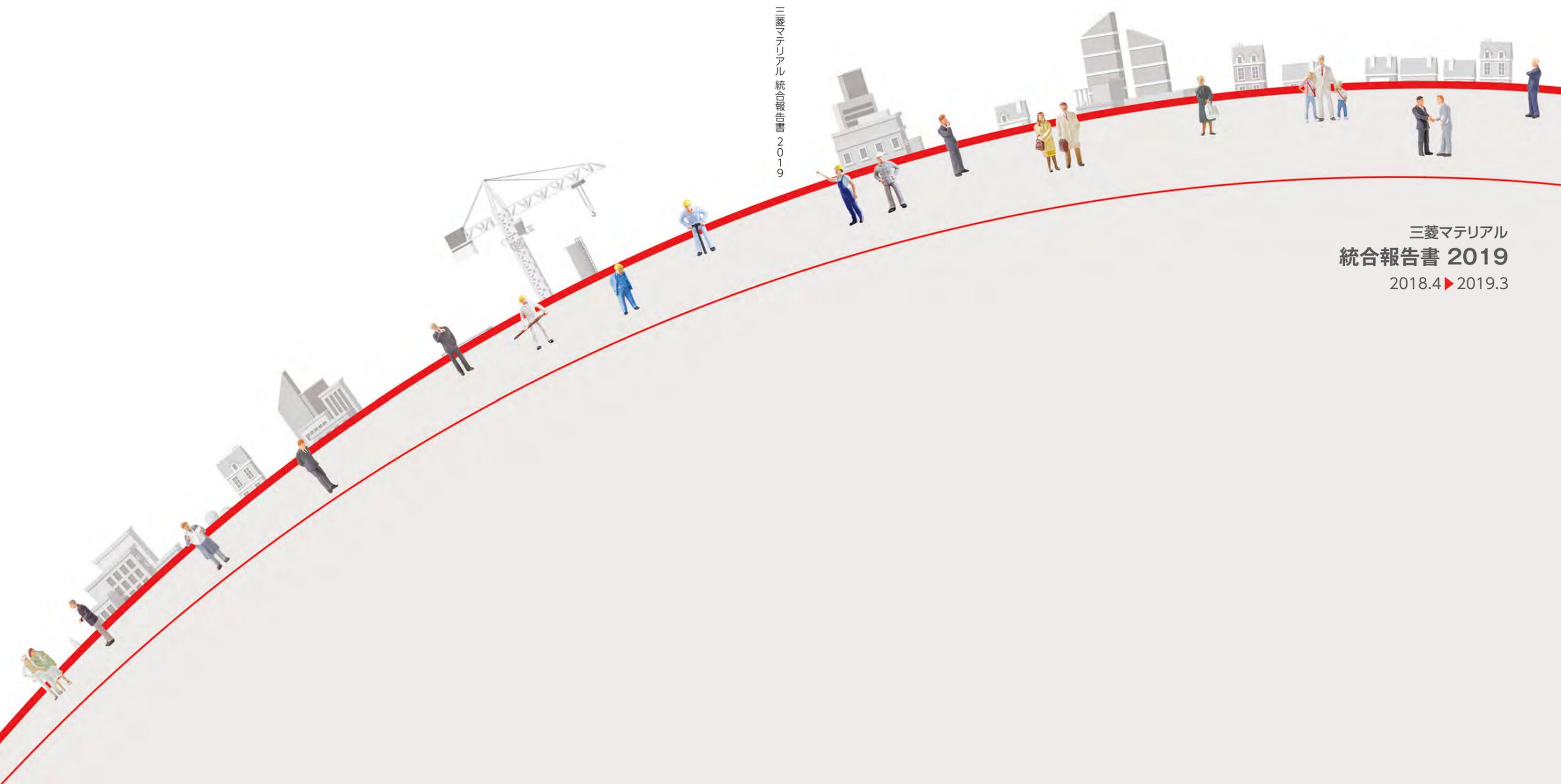
 三菱マテリアル



人と社会と地球のために

三菱マテリアル 統合報告書 2019

三菱マテリアル
統合報告書 2019
2018.4 ▶ 2019.3



地球のために

社会と

人と



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、
循環型社会に貢献するリーディングカンパニー

統合報告書2019の発行にあたり

当社は2018年度から統合報告に取り組んでいます。当社グループは2017年に中長期の方向性を打ち出し、それに基づき2019年度を最終年度とする3か年の中期経営戦略を進めてきましたが、2017年度に発生した品質問題により、新たな対処すべき課題に直面することになりました。今回の統合報告書では、品質問題への対応状況、特にガバナンス強化の状況を踏まえつつ、今後取り組むべき課題とその対応の方向性、各事業における戦略を示し、当社グループが企業価値の向上、持続的な成長を目指すためにどうあるべきかについての現時点での考えを可能な限り包括的にまとめました。

本報告書作成においては、長期視点をキーワードとして、財務と非財務の観点を有機的に連携させ、ストーリーとしてまとめ上げるため、幅広いステークホルダーと関わりを持つ社内各部門間での議論、コミュニケーションを活発に行いました。これにより、これまで以上に統合的思考を深めることができたものと考えます。

統合報告書を作成し開示することは、経営者としての所信表明でもあると、私は考えます。その意味で、本報告書作成過程での議論は、経営のあり方そのものを問うものでもありました。

本報告書が当社グループのステークホルダーの皆様との対話のベースになればと、私は考えています。お寄せいただくさまざまなご指摘、ご要望のひとつひとつが、今後の改善に向けた貴重な気づきとなり、当社グループの企業価値向上に繋がるものと考えます。ぜひ、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を期待しています。

当社は、2019年6月21日付で指名委員会等設置会社へ移行しました。現在、この新しい経営体制のもとで、2020年度を初年度とする次期中期経営戦略の議論を開始しています。次期中期経営戦略では、明確な長期視点のもと、資本状況を踏まえつつ、従来よりも幅広い視野で当社グループをとりまく事業環境の変化を捉え、会社の目指す姿を示し、戦略期間中の目標達成に向けた具体的施策を展開することとしており、次の統合報告書においてその全容を示したいと考えています。

三菱マテリアル株式会社
執行役社長

小野直樹



CONTENTS



4 三菱マテリアルとは

- 4 企業理念体系に基づく企業活動の全体像
- 5 三菱マテリアル 変革のDNA
- 6 成長ビジネスモデル
- 8 事業活動と持続可能な開発目標 (SDGs)
- 10 パフォーマンスハイライト

12 特集 高付加価値な機能材料・製品で豊かな社会に貢献する 高機能製品カンパニー発足

- 14 どこに使われているの? 「こんなところに三菱マテリアル」

16 トップメッセージ 経済的価値と社会的価値の両立を目指す

- 17 品質問題とガバナンス強化
- 18 歴史から見る当社グループの強み
- 18 経済的価値と社会的価値の両立
- 20 中期経営戦略の進捗
- 21 2019年度の経営基本方針
- 23 結びにかえて

24 ガバナンス

- 24 役員のご紹介

28 社外取締役 鼎談

- 32 コーポレート・ガバナンス
- 38 グループ全体のガバナンスの強化に向けて
- 40 グループガバナンス体制強化策
- 42 品質管理体制の再構築
- 44 リスクマネジメント
- 46 コンプライアンス

48 事業の概況

- 48 セグメント別売上高/経常利益 構成比
- 49 当社グループの循環型ビジネスモデル
- 50 高機能製品
- 54 加工事業
- 58 金属事業
- 62 セメント事業
- 66 その他事業
環境・エネルギー事業/関連事業

68 成長を支える基盤

- 68 人材戦略
- 72 研究開発
- 74 ものづくり革新
- 76 ステークホルダーとの関係
- 78 責任ある原材料調達
- 80 環境マネジメント
- 84 CSRの基本姿勢と重要課題

86 財務情報/企業情報

- 86 10ヵ年財務サマリー
- 88 連結貸借対照表
- 90 連結損益計算書
- 91 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)
連結株主資本等変動計算書
- 92 会社概要
国内ネットワーク
- 93 株式情報

■ 対象範囲

三菱マテリアル(株)を中心に、グループ会社を含みます。
非財務情報の対象範囲についてはCSRデータブックをご参照ください。

■ 対象期間

2018年度(2018年4月1日~2019年3月31日)
※最新の状況をご報告するため、2019年4月以降の情報も掲載して
います。

■ 発行時期

2019年7月

■ 将来に対する予測等に関する注意事項

本報告書には、過去または現在の事実に関するもの以外に、当社
グループの将来に対する予測・予想・計画等も記載しています。これらは
現時点で入手可能な情報に基づいた仮定ないし判断であり、将来の
事業環境の変化等によって影響を受ける可能性があることをあらかじめ
お断りします。

ESG投資のための株価指数の構成銘柄への採用(2019年7月現在)



MSCI社*による「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」及び「MSCI日本女性活躍
指数(WWIN)」の構成銘柄に採用されています。それぞれESG及び性別多様性の取り組みに
優れた企業で構成され、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が行うESG投資における
運用指数に選定されています。

* MSCI社:モルガン スタンレー キャピタルインターナショナル

THE INCLUSION OF Mitsubishi Materials Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS,
SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF
Mitsubishi Materials Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE
TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



ECPI社による「ECPI INDICES」の構成銘柄に採用されています。ECPI社はイタリアとルクセ
ンブルクに拠点を置く持続可能性を専門とした投資運用助言会社で、企業のESGに関する調
査・格付けを行っています。

編集方針

本報告書は、お客様、株主・投資家をはじめとする多様
なステークホルダーの皆様へ、当社グループが目指す
事業の方向性を、財務・非財務の両面からお伝えし、
ご理解いただくことを目的に発行しています。
さまざまな社会的要請を起点に、当社グループの強み
を活かして新たな価値を創出することにより、持続的成
長を目指す姿を分かりやすくまとめ、皆様とのコミュニ
ケーションツールとして活かしていきます。
なお、本報告書の編集にあたっては、IIRC(国際統
合報告評議会)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」
及びGRIスタンダード(Global Reporting Initiatives)
を参照しています。
業績に関する記載は、2019年5月13日時点の情報を
基に掲載しています。

統合報告書
日本語版、英語版があり、冊子及びPDFで
発行しています。

**財務データブック PDF
(英語版のみ)**
三菱マテリアルグループの財務情報につ
いて、実績と見通しの詳細データを報告
しています。

**CSRデータブック PDF
(日本語版・英語版)**
三菱マテリアルグループのCSRマネジメ
ントとCSR重要課題について、詳細デー
タも含め報告しています。

企業理念体系に基づく企業活動の全体像

三菱マテリアルグループの企業理念は、「人と社会と地球のために」です。私たちはこの企業理念の実現に向け、経営資源を活かしながら事業活動を進め、社会の持続的な発展に寄与していきます。

ビジョン: 企業理念に基づいた「私たちのありたい姿」

ガバナンス: 不正・不適切行為の防止と効率的な運営による競争力・収益力の向上により、長期的な企業価値の増大を目指した取り組み

事業活動: 持続的な成長を果たすための本業

成長を支える基盤: 変化する時代の要請に的確に対応し、事業活動の支えとなる取り組み・経営資源

価値観: 企業理念やビジョンを実現するため、日々の業務の道標として、私たちが大事にすべきもの

行動規範: 私たちが遵守すべきルール

SCQDE: 私たちが業務を行ううえでの判断の優先順位を示したもので、行動規範を補足する指針

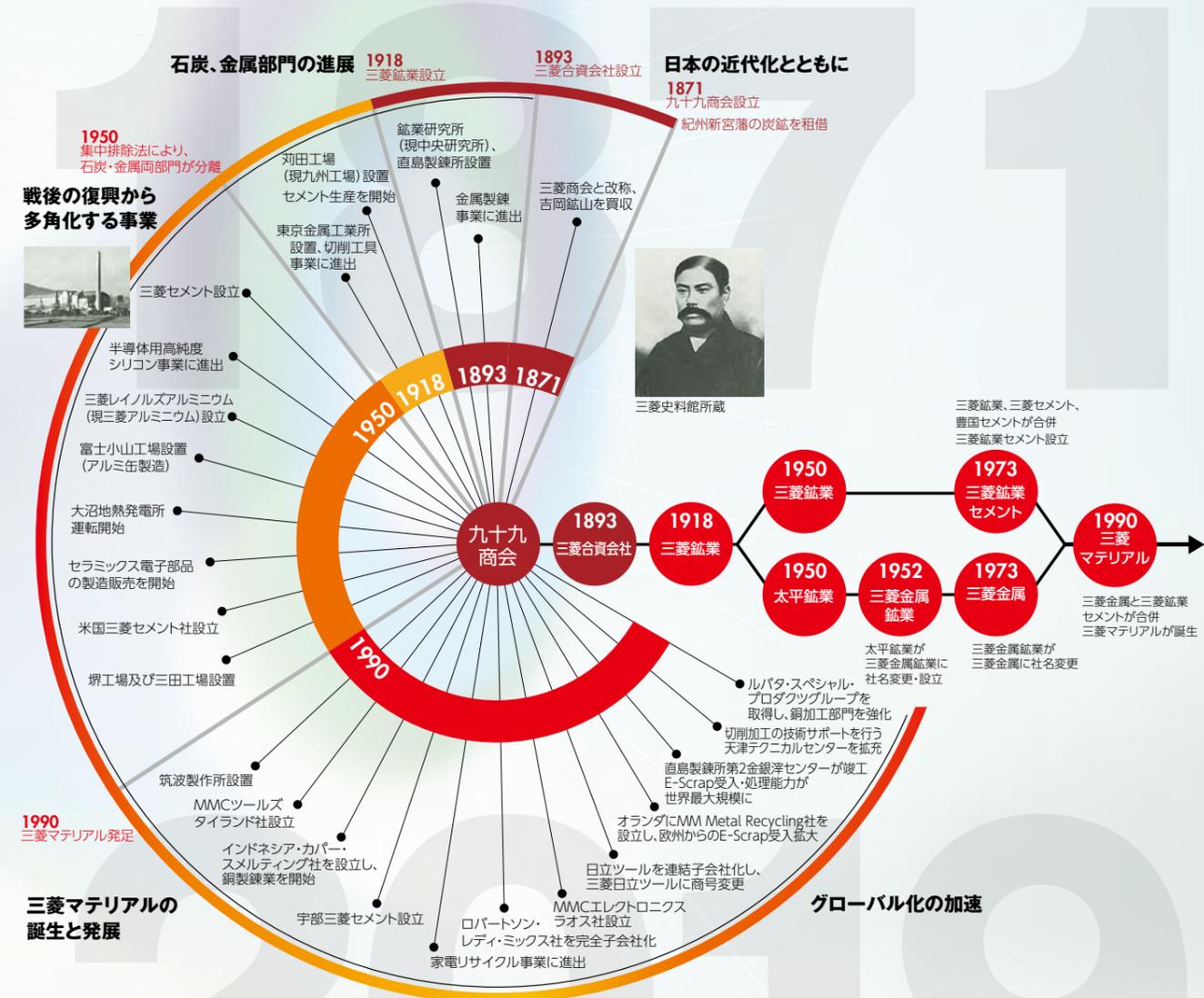
関連記事 ▶ P.46 コンプライアンス



三菱マテリアル 変革のDNA

いままでも、これからも。三菱マテリアルは、新しい時代の要請にチャレンジし、“成長への変革”を遂げていきます。

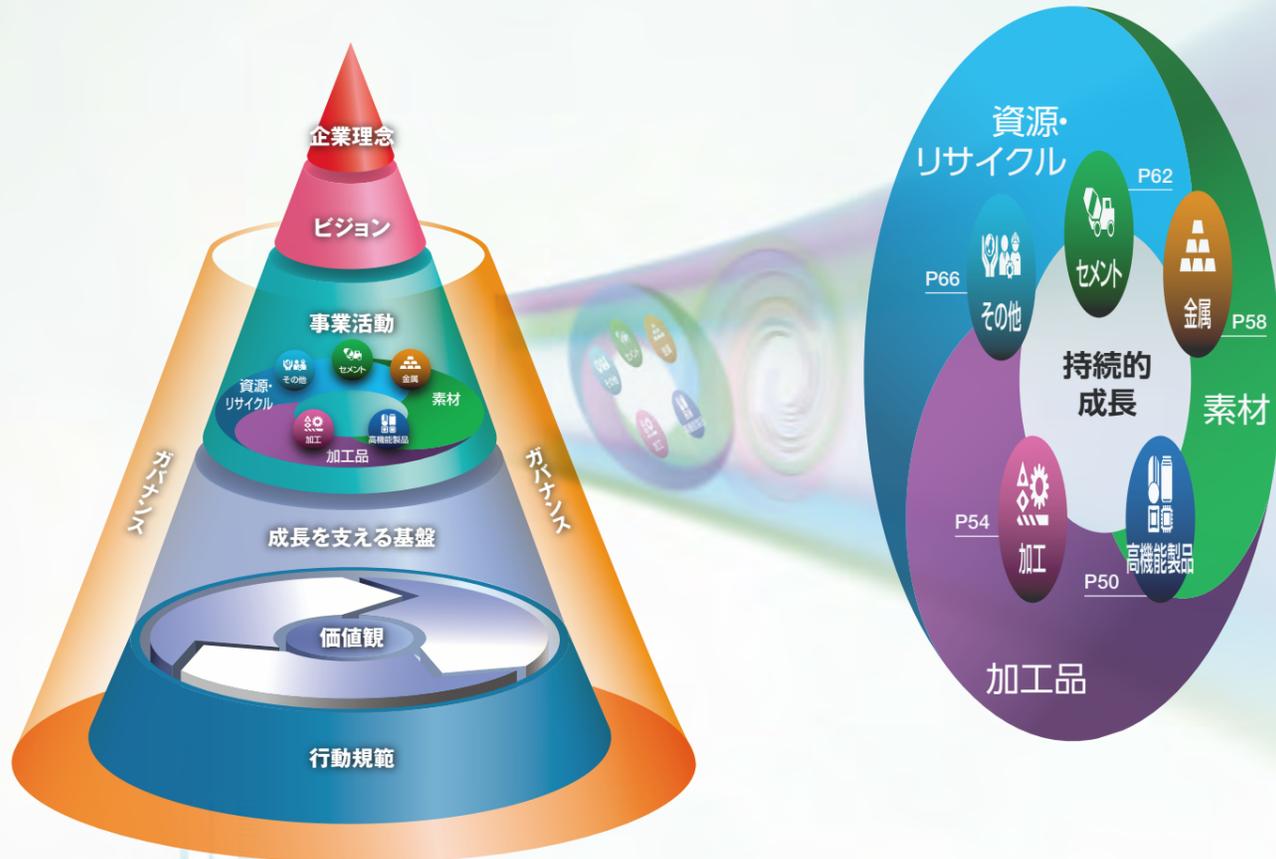
当社は、三菱グループのルーツである九十九商会の鉱山業への進出を起源としています。150年近くにわたり、日本の高度成長を支え、時代とともに変化する社会の要請に応じて、経営の多角化・事業構造の転換を続けながら発展してきました。私たちは、これからも、新たな素材、製品、ソリューションを創造し、持続的な成長を果たしてまいります。



成長ビジネスモデル

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、循環型社会に貢献します。

三菱マテリアルは総合素材メーカーとして、
これまで社会のさまざまなニーズに応え、優れた製品を世の中に提供してきました。
私たちはこれからも公正な事業活動を通じ、ステークホルダーのご期待に応えとともに、
社会の持続的な発展に寄与していきます。



外部環境認識 <今後10年間>

国内

- 超高齢社会
- 防災・減災のためのインフラ整備
- グローバル化の進展による国内空洞化

海外

- 国際秩序の変化
- 保護貿易主義の高まり
- 新興国の需要伸長
- 人口増加によるインフラ整備ニーズの高まり

共通

- 環境マインドの高まり
(例:自動車の電動化、リサイクルニーズ)
- AIやIoTによる超高度情報社会
(変化スピードの加速)

成長への変革

中期経営戦略 重点戦略

全社方針

中長期の目標(目指す姿)

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

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

- 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

持続的な企業価値の向上



事業活動と持続可能な開発目標(SDGs)

当社グループでは事業活動をグローバルに展開しており、国連が主導するSDGsの実現においても、多面的に貢献しています。

国際社会の普遍的な長期目標として

2015年9月、国連の全加盟国(193カ国)は、より良い未来を実現するために、極度の貧困、不平等・不正義をなくし、地球環境を守るための計画「アジェンダ2030」を採択しました。この中で掲げられた、2030年までに実現すべき世界の姿が、「持続可能な開発目標(SDGs)」です。

SDGsは、国際社会が2001年から15年にわたり取り組んだ「ミレニアム開発目標(MDGs)」の後継であり、全ての国の普遍的な目標として位置付けられています。



当社グループの事業活動とSDGs

当社グループは、「人と社会と地球のために」を企業理念とする総合素材メーカーです。そして、「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、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー」となることをビジョンとし、その実現に取り組んできました。

国連によるSDGsの採択は、当社グループにとって、これまで進んできた事業の方向性の正しさを再確認する契機になるとともに、今後取り組むべき課題や進むべき道筋について長期的なリスクと機会を考察する重要な機会となりました。

特に、SDGsが示す17の目標(ゴール)のうち、目標9(インフラ、産業化、イノベーション)、目標12(持続可能な消費と生産)、目標7(エネルギー)、目標5(ジェンダー)は、当社グループとして重点的な取り組みを進めている領域です。

SDGsを活用した社内ダイアログ

当社グループでは、中長期的な国際社会(及びグローバル市場)の要請を明確に示す指針として、SDGsを活用しています。

2016年度には、CSR室(現CSR部)が関係部門と連携し、SDGsと当社グループ事業との関わりや、今後に向けた対応のあり方について検討し、各事業部門や経営層への投げ掛けを行いました。また、外部有識者を交えたステークホルダーミーティングも開催。

検討結果を整理・検討し、CSR委員会メンバーを中心に社内でも共有しました。その結果、当社経営や事業運営における長期視点の重要性がより強く認識されたため、今後の事業活動や社会課題解決に向け、更に活かしていきたいと考えています。



既存事業の競争力強化と、新製品・新事業の創出の両面において、SDGsの視点を戦略に組み込み、多様な外部パートナーと積極的に連携しながら、中長期的な価値創造に挑んでいます。

重点的な取り組み事例のご紹介



世界のインフラ、産業、イノベーションを支えるマテリアルを供給する

当社グループは、総合素材メーカーとして、世の中にとって不可欠な基礎素材を供給してきました。世界各地のインフラ構築や産業を支えるとともに、社会の省エネ・省資源やクリーン化に貢献する製品、システム、サービス等を、技術革新を重ねながら幅広く供給しています。

各事業において技術・製品開発に取り組むことに加え、中央研究所では、これまでに蓄積してきた材料の分析技術やコンピュータ解析による材料・プロセス・製品開発支援等の基盤技術と、反応プロセス、金属・加工、界面・薄膜のコア技術を活用した、中長期的視野からの研究開発を行っています。環境技術・製品の開発には特に注力し、中期的な注力分野として設定しています。



再生可能エネルギーの供給拡大とエネルギー効率の向上を追求する

再生可能エネルギーの供給は、当社グループにとって長い歴史のある事業です。鉱山業で培った技術を活用して、地熱開発に取り組み、1974年に大沼地熱発電所(秋田県鹿角市)の運転を開始しました。

新たな再生可能エネルギー源として有望視される地中熱の活用も進めています。ヒートポンプ技術により採熱するシステムを開発・実用化し、国内で100件以上導入されています。更なる効率化を可能にする技術も開発しています。

また、各事業の主要生産事業所におけるエネルギー効率の向上についても、2020年に向けた目標を定め、着実に推進しています。



グローバルな視野で循環型社会に貢献する

当社グループは、「ものづくりに欠かせない限りある資源をいかに有効に使い、かつ再生させるか」を常に考え、全ての事業分野でリサイクル事業を展開しています。自然の恵みである資源や素材を大切に利用するとともに、外部からの廃棄物・副産物を資源化し、循環型社会に貢献しています。

当社は、企業理念、ビジョンに加え、経営戦略の中においても、循環型社会の構築に貢献することを、社会課題解決に繋がる価値創造の大きな柱として位置付けています。

リサイクル技術を更に追求するとともに、より効率的な回収・処理方法も開発し、資源循環の可能性をより一層広げていきます。



女性とその潜在力を発揮して、活躍できる場を広げる

当社グループでは、「少子化が進行する日本国内における労働力の確保」、「多様な人材の協働による新たな付加価値の創造」という視点から、女性の活躍推進に取り組んでいます。

女性の活躍推進は組織風土改革にも繋がるものと捉え、目指すべきところは女性社員だけでなく、高齢者、障がい者、外国人も含め多様な人材が、心身ともに健康で生き生きと働くことができる会社にしていくことが重要だと考えています。

一時的な機運の高まりにとどまらず、継続的な取り組みとして着実に実行していきます。

パフォーマンスハイライト

財務ハイライト [年度]

※2019(予)は2019年5月13日公表時点

売上高



営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



総資産*



自己資本・自己資本比率*



ネット有利子負債・ネットD/Eレシオ



ROA (総資産経常利益率)*



ROE



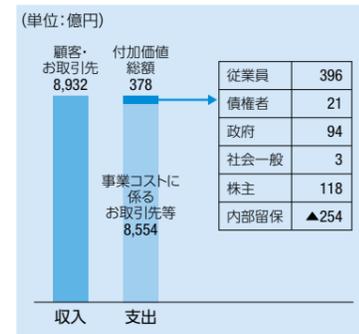
1株当たり配当金・配当性向



1株当たり当期純利益



経済的付加価値配分



非財務ハイライト

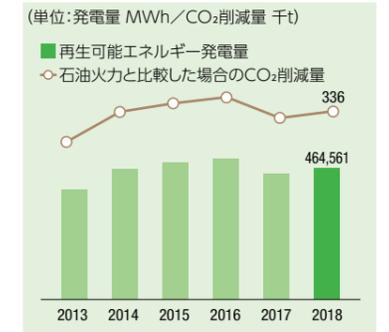
リサイクル原料利用率 [年度]



温室効果ガス総排出量 [年度]



再生可能エネルギー発電量・CO2削減量 [年度]



女性従業員比率・女性管理職比率



障がい者雇用率

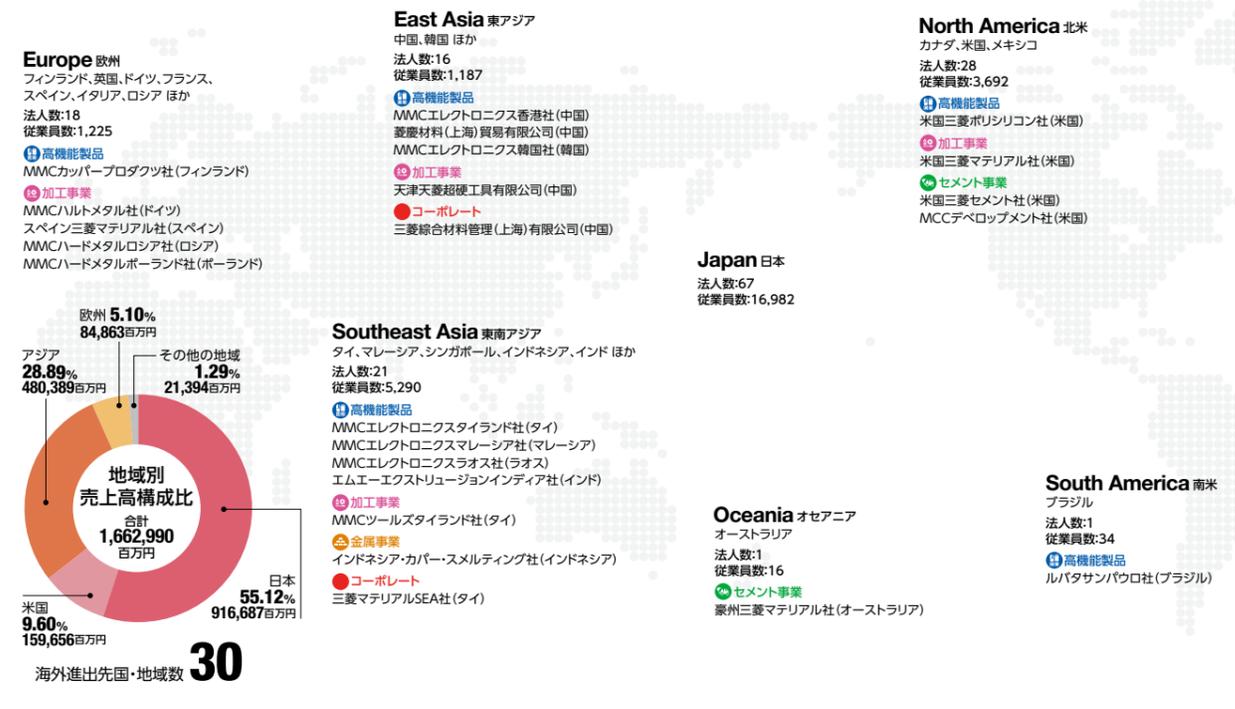


有給休暇取得率(組合員) [年]



地域別売上高構成比・法人数・従業員数

2019年3月



※「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

高付加価値な機能材料・製品で 豊かな社会に貢献する 高機能製品カンパニー発足

プロダクト事業のうち銅加工、電子材料、アルミの各事業をひとつのカンパニーに統合し、高機能製品カンパニーが誕生しました。
市場ニーズの変化が著しく、製品ライフサイクルが相対的に短いこれらの事業をひとつに統合することで相乗効果を発揮し、よりお客様に満足いただける製品を提案していきます。

高機能製品カンパニーの重点事業領域は、自動車等の輸送用機器、半導体製造装置等のエレクトロニクス、ロボット、産業機械、医療機器、インフラ等の分野で、いずれも今後世界的に成長が見込まれます。
長年培ってきた非鉄金属、軽金属、セラミックス等の材料の知見、加工技術を活かし、世界のメガトレンドに素早く対応し、ニーズを先取りしたユニークな製品・サービスの提供により、お客様とともに成長市場を築き、未来を創造します。

事業体制と重点事業領域ごとの製品群の相関図

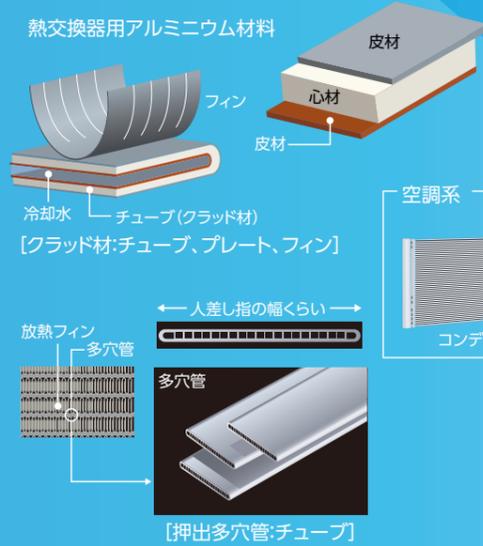


どこに使われているの? 「こんなところに三菱マテリアル」

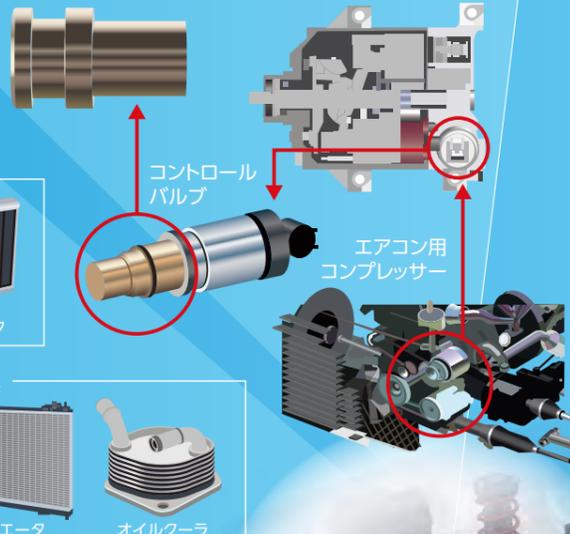
高性能製品カンパニーの提案で実現した車載用主力製品をご紹介します。

熱交換器用 (冷却・空調) アルミニウム材料

熱交換器用アルミニウム材料

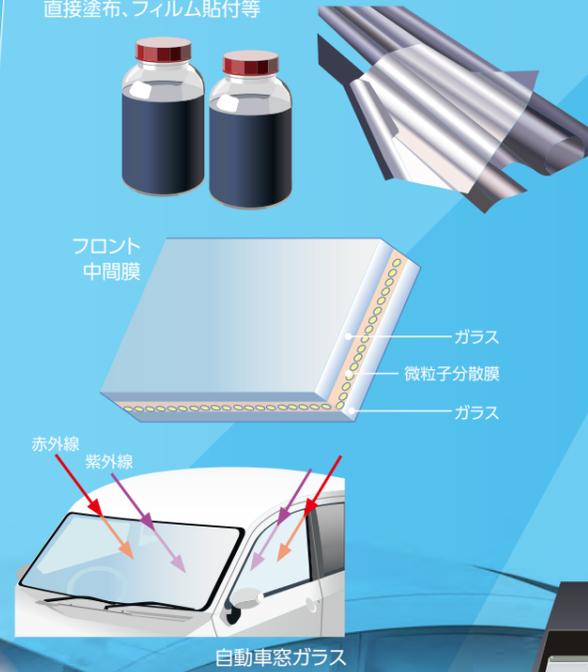


コントロールバルブ用 鉛フリー快削銅合金 (エコプラス®)

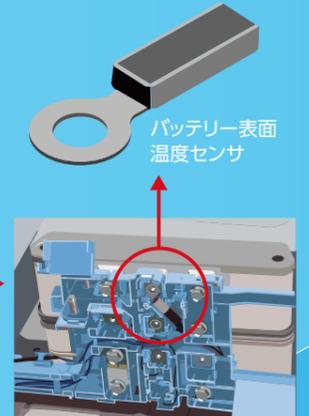


遮熱中間膜用 熱線カット塗料

直接塗布、フィルム貼付等



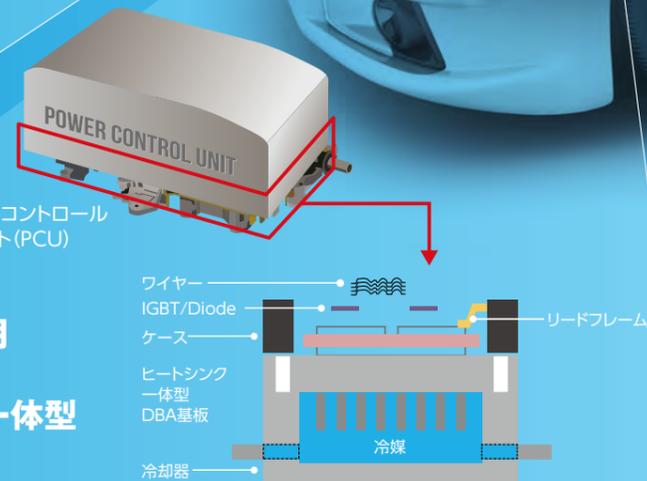
温度測定用 サーミスタ



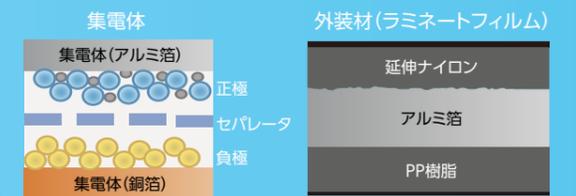
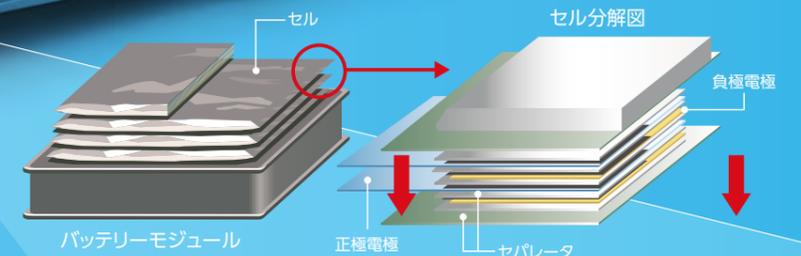
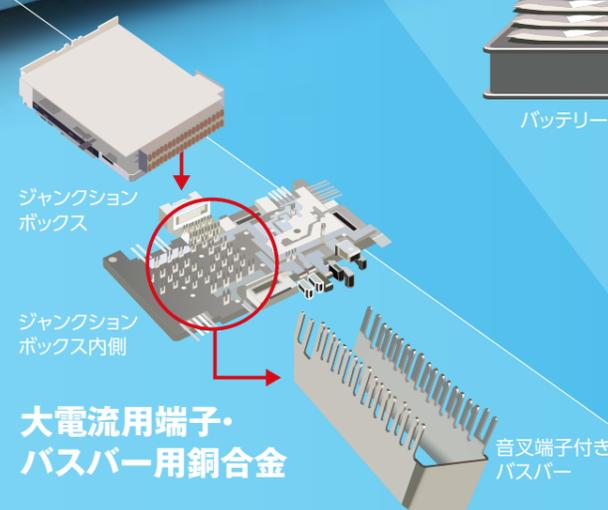
コネクタ用 高性能銅合金



パワー半導体用 絶縁放熱部品 (ヒートシンク一体型 DBA基板)



大電流用端子・ バスバー用銅合金



LIB(リチウムイオンバッテリー) 集電箔・外装箔



経済的価値と 社会的価値の両立を目指す

品質問題とガバナンス強化

2017年11月以降に発生した品質問題の再発防止を徹底するため、品質管理を含むグループガバナンス体制強化のための施策を策定、実行しています。

2018年度を通じて、グループガバナンスに関する3つの主要課題、すなわち「コミュニケーションの量、質両面の不足」「コンプライアンス体制・意識の脆弱さ、低さ」「不十分な資源配分」を解決するための取り組みに注力しました。

まず、コミュニケーションに関しては、私を含む経営トップ層が製造現場をはじめとするさまざまな拠点に足を運び、さまざまな階層の従業員との対話集会やワークショップを通じて、直接意見を交換する機会を増やしました。意見交換にあたっては、相互信頼や相互理解があつてこそ良いコミュニケーションが図れるとの考えで、経営トップ層が「まず“話を聴く”姿勢を従来以上に明確に意識して取り組みました。コミュニケーションの量は格段に増え、今後の質向上へ向けての基盤が構築されてきたと感じています。役員間でのネガティブ情報の迅速な共有や、「バッドニュースファースト」の考え方のもと、目標とする自由闊達なコミュニケーションができる風通しの良い組織の実現に向けて、更に歩を進めています。

次に、コンプライアンス体制・意識の改善についてですが、新たにガバナンス審議会を立ち上げ、各事業拠点のガバナンス計画を包括的に議論し、そのフォローアップを行う仕組みをスタートさせるとともに、管理部門の機能強化や監査の頻度アップを行っています。グループ会社の取締役会を通じてガバナンス体制を強化することを目的に、グループ会社経営陣

を対象とした研修を実施する一方、各事業拠点の第一線の従業員は小集団活動においてガバナンスやコンプライアンスをテーマとして取り上げることとする等、さまざまな階層に対する取り組みを展開してきました。自律的な課題発見、解決能力を持つ組織を目指し、引き続き取り組みを進めていきます。また、コンプライアンス意識調査を継続的にを行い社員の意識の変化を把握することで、施策の有効性や浸透状況についてのモニタリングを行っており、今後も更なる改善へのヒントを見いだすべく継続する考えです。

最後に、資源配分については、キャッシュフローの状況を考慮しつつ、バランスの取れた経営資源配分を進めてきました。加えて、2019年度は、「設備の老朽化、劣化」、「業務量と人的資源のギャップ」を全社で取り組むべきリスクとして取り上げ、それらリスクの適切な把握と管理を行うこととしています。また、事業活動を進めるうえでの優先順位を明確化するために、行動規範を補足する指針として、「SCQDE」を制定しました。Sは安全・健康を、Cはコンプライアンス・環境保全を、Qは品質を、Dは納期を、Eは利益を指し、「SCQDE」の順番が業務遂行における判断の優先順位であることを示すものです。経営トップ層が起点となり、海外も含む当社グループ全体への周知徹底を図ってきました。2019年度も更なる浸透、定着を図るべく継続した取り組みを展開していきます。

2018年度1年間の取り組みに、私は確かな手応えを感じていますが、ゆるぎない組織文化の一部となるまでには更なる時間が必要です。弛まず、粘り強く継続し、当社グループの持続的な成長へ繋げていく所存です。

歴史から見る当社グループの強み

当社グループは、「人と社会と地球のために」を企業理念とし、「ユニークな技術により、人と社会と地球のための新たなマテリアルを創造し、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー」となることをビジョンとして掲げています。

当社グループのルーツは、1871年にスタートした炭鉱経営にあります。その2年後に、銅鉱山を買収し金属鉱山の経営に乗り出し、その後も、当社グループはさまざまな金属加工、合金の開発等へ事業ドメインを広げる一方、石炭から石油へのエネルギー転換、国内の鉱物資源の枯渇等、事業環境の大きな変化に対応しながら、炭鉱経営からセメント事業、国内の金属鉱山経営から海外の鉱山開発、各種金属加工事業、電子材料事業、リサイクル事業等へポートフォリオを組み替えて今日に至っています。

どの時代においても、当社は現在の企業理念である「人と社会と地球のために」に適う事業を展開してきたと自負しています。また、変わることを恐れず、挑戦していくという「変革のマインド」がDNAとして、私たちの底流に脈々と受け継がれていると、私は感じています。今後、私たちが持つこの変革のマインドが、社会的価値と経済的価値の両立を目指していくうえで、喫緊の課題である品質問題を含むガバナンス体制強化でも大きな原動力となると考えます。

経済的価値と社会的価値の両立

当社グループは、「人と社会と地球のために」という企業理念のもと、以下に示す3つの方向性をもって、経済的価値と社会的価値の両立を目指していく考えです。

1. 銅、貴金属、セメント等の素材や銅系合金、超硬合金、セラミックス等の機能材料を提供している当社グループは、今後も新たな素材やその組み合わせによる新しい製品・用途を提供していくことで豊かな社会の構築に貢献する。
2. 銅製錬所及びセメント工場における廃棄物の再資源化、アルミ缶、家電、自動車のリサイクル、食品廃棄物、ごみ焼却灰の処理等を手掛けている当社グループは、今後も処理技術の開発、高度化により、進化していくリサイクル社会の中心的役割を担い、循環型社会の構築に貢献する。
3. 地熱、水力等の再生可能エネルギーの開発・利用、各工場の省エネルギー活動を推進している当社グループは、今後も新たな拠点開発、技術開発により環境負荷低減を図り、低炭素社会の構築に貢献する。

豊かな社会構築のために求められる要素は、さまざまな技術開発によって目まぐるしく変化していくため、そこで求められる素材や機能も変化していきます。当社グループは、これまで培ってきた技術的蓄積を基に新たな素材、機能を生み出し、

社会に対するソリューションとして提供していきたいと考えています。特に、当社グループにおいて、プロダクト型ビジネスに分類している高機能製品、超硬製品の分野では、ライフサイクルの短い製品が多いので、そのサイクルにおける段階の異なる製品群の組み合わせを意識して取り組む必要があると考えています。また、開発から製品化、量産化へのスピードがこれまで以上に求められることは言うまでもありません。

当社が提供してきた素材、製品の多くは、地球の恵みである鉱物資源をベースにしていますが、有限の資源を単に消費するだけでなく、再利用していくことは人類に課せられた大きな課題です。この社会的課題への解決策を提供しつつ、企業としての競争力を向上させていくことが当社グループにとって目指すべき重要な使命であります。そのために、既存のインフラ（製錬所、セメント工場）の利用、リサイクル技術の開発、高度化、リサイクル対象の拡大、それらを通じた企業価値の向上により、広範な社会



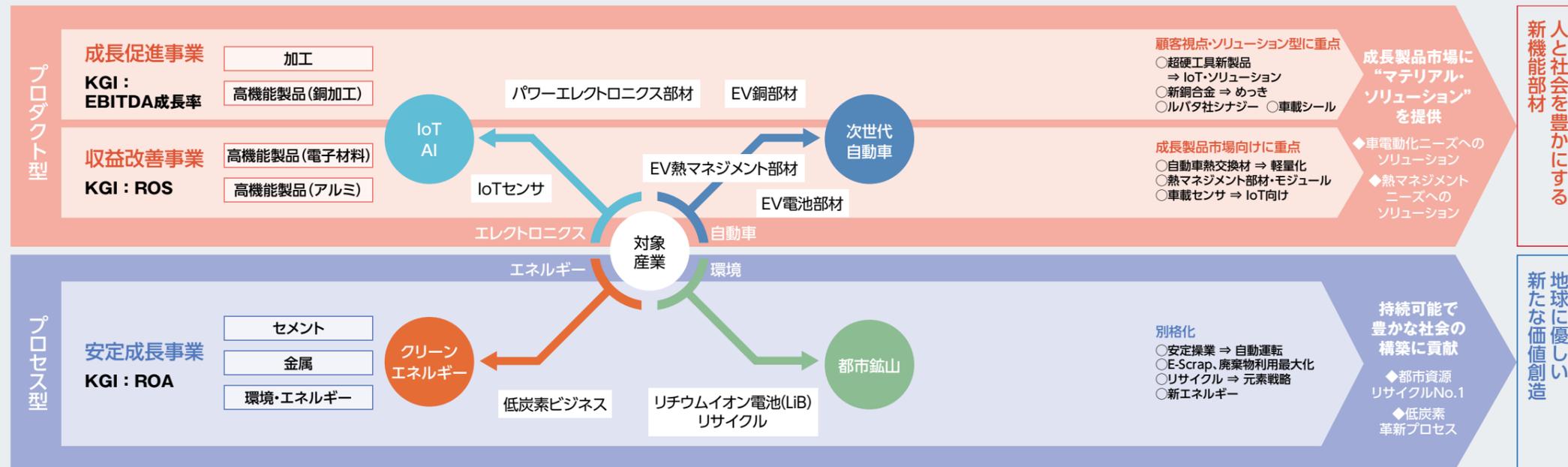
的課題の解決へ挑んでいきます。この分野におけるIoTやAIを駆使した自動化は、今後の国内人口の減少、高齢化社会での働き方との関連でも積極的に取り組むべき課題と認識しています。また、リサイクル関連のビジネスは、処理プラントを中心とした、当社グループではプロセス型ビジネスと位置付けるものであり、長期的な視点で取り組むことによってより多くの社会的課題の解決に繋がると考えています。

一方、ものづくり企業としての側面からは、自ら製造する製品のリサイクルのしやすさを追求していく姿勢が必要であると考えています。

当社グループは、祖業であった鉱山開発で培った地下利用技術の延長としての地熱発電、及びかつて鉱山経営の一環として自ら実施してきた水力発電事業により、クリーンなエネルギーを開発してきました。一方で、特にセメント工場、製錬所といったプロセス型事業ではものづくりのためのエネルギー消費が大きく、発生するCO₂量は無視できないことも事実です。こうした事実にも真摯に向き合い、新たな技術導入に目を向けつつ継続的に、ものづくりにおける省エネルギーの推進を進めていきます。

当社グループに必要なエネルギーと同じだけのグリーンエネルギーを自ら開発・供給し、当社グループが製造、提供する製品全てを再資源化やリサイクル可能なものとし、それらを含めた幅広いライフサイクルで人と社会と地球に貢献する、そのようなものづくりの世界を夢見て持続的な企業価値向上に取り組んでいきたいと思ひます。

■ 2017-2019年度 中期経営戦略(中経) 事業ポートフォリオの最適化/新製品・新事業の創出



中期経営戦略の進捗

当社グループは、2017年5月に発表した長期経営方針において、中長期の目標(目指す姿)と全社方針を定めています。そして、中期経営戦略(2017~2019年度)では、「成長への変革」をテーマに、長期経営方針の全社方針である「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」に向けた施策を展開しています。

中期経営戦略の2年目となる2018年度(2019年3月期)の業績は、売上高は1兆6,629億円と前期から634億円増加しましたが、営業利益は368億円(前期比359億円減)、経常利益は506億円(同289億円減)となりました。これは、金属事業における製錬コストの増加、期末棚卸による棚卸減耗損の発生等の影響によるものです。また、当事業年度の業績や業績見通し等を踏まえ、繰延税金資産の取り崩しを行った結果、親会社株主に帰属する当期純利益は12億円(同332億円減)と

なりました。なお、1株当たり年間配当金は、中期経営戦略における資本政策に基づき、2017年度と同額の80円といたしました。

2019年度は、2018年度に発生した設備トラブルによる減産等、一過性のマイナス要因を繰り返さないように万全の体制で臨むことにまず注力していきます。足許の市場環境は、中国経済の停滞、米中の覇権争いや地政学的リスク等の影響により、どの事業分野も力強さに欠けています。しかしながら、中期経営戦略において当社グループが捉えるべき社会ニーズとしている「次世代自動車」、「IoT・AI」及び「持続可能な豊かな社会の構築」の重要性に変わりはなく、中長期的には電気自動車や5G(第5世代移動通信システム)の進展により、銅を中心とした製品の需要回復が見られるものと考えています。こうしたことから、2019年度は従来計画していたおりの設備投資を実施し、来るべき需要回復局面における確実な収益確保に繋げていく方針としています。

中期経営戦略で掲げた戦略に関しては、2018年10月に発足した高機能製品カンパニーの分野で次世代型自動車に向けた熱マネジメント及びめっきに関する技術、材料、製品開発を進めているほか、加工事業ではテクニカルセンター拡充によるソリューション提供力の強化、セメント事業では廃プラスチック処理能力増強による廃棄物処理の推進、環境・エネルギー事業ではLIB(リチウムイオンバッテリー)からコバルト、ニッケル等のレアメタルを回収するリサイクル技術の共同開発や食品廃棄物のバイオガス事業への進出等を進めてきました。また、新製品、新事業の創出を図るため、「新規事業室」や「EV材料開発・リサイクル推進部」といった組織の立ち上げ、「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」設立によるベンチャー企業への機動的な投資体制の確立を進めてきました。

財務面では、2018年度の利益レベルが低下したため、遺憾ながらROEやROAの目標達成は極めて難しい状況にあります。一方、キャッシュフローマネジメントの面では、2017年度からの3年間の営業CF(キャッシュフロー)はほぼ計画通りを見込んでおり、これに対し3年間の投融資も計画通り進めていることから、2019年度末でのネットD/ELレシオは0.6台と目標の0.7以下を達成できる見込みです。

2019年度の経営基本方針

当社は、2019年6月21日に開催した株主総会で定款の一部変更が承認され、監査役会設置会社から、指名委員会等設置会社へ移行しました。

指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会では会社の基本理念、経営戦略、リスク、ビジネスチャンス等の審議に時間を割いていくこととしています。その中で中長期の経営戦略に加え、各年度の経営基本方針についても取締役会で決議することとしました。

2019年度の経営の基本方針は、以下のとおりです。

1.	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
2.	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
3.	持続的な企業価値を支える組織の構築
4.	設備投資の継続

1. 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移行し、以下の3つの目的の達成を目指します。

- 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

私たちをとりまく環境や人々の価値観が目まぐるしく変化する現代において、スピード感なくしては時代に取り残されてしまいます。2017年度の品質問題への対応でも、スピード感の欠如を指摘されました。一方で、スピードだけに捉われて意思決定の質が低下し、拙速となることは避けなければなりません。

意思決定のスピード感と質の向上を両立させるためには、指名委員会等設置会社の形をとって、活用していくことが最も適していると判断し移行を決めました。これにより、社長以下の執行役に権限を委譲することで意思決定のスピードアップを図る一方、取締役会は専ら業務執行の監督に務めガバナンス機能を充実させることで、先に示した3つの目的を達成し、より良いコーポレートガバナンス体制の構築を目指したいと考えています。

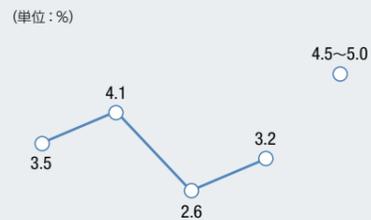
2. ガバナンス体制の強化策、品質管理に係るガバナンス体制再構築策の継続、深化

前述したとおり、2018年度の取り組み結果を踏まえ、2019年度も、掲げる施策の継続、深化を図ります。

また、「SCQDE」についても、繰り返しの啓蒙により、その浸透、定着を図っていきます。



ROA(総資産経常利益率)

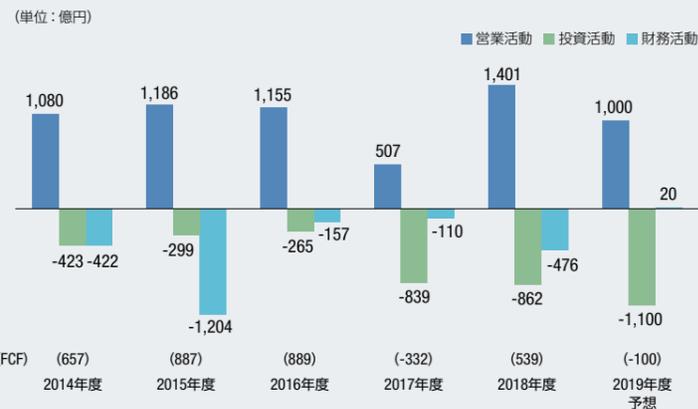


※「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

ROE



フリーキャッシュ・フロー



自己資本・ネット有利子負債・ネットD/ELレシオ



3. 持続的な企業価値を支える組織の構築

企業が持続的に価値を向上させるためには、それを支える組織の構築が必要であると考えます。当社グループでは、2019年度から以下の6項目を掲げ目指すべき組織を明確にし、全社的または部門ごとの取り組みを進めていくこととしています。これは、2019年度のみならず、2020年度以降の次期中期経営戦略においても継続的に取り組むこととしております。

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

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

品質問題の背景に、コミュニケーションの量、質両面の不足があったとの認識に基づき、上から下、下から上、組織間、組織内の双方向コミュニケーションの活性化を図り、品質問題の再発防止のみならず、将来にわたりグループ内で相互理解と相互信頼に立脚した関係を構築していきます。

2) 自律的な課題解決能力を持つ組織 (ガバナンス体制の目指す姿)

各事業拠点、各会社(子会社であれ、孫会社であれ)が自律的にガバナンスできる能力を持ち、自らが課題、問題を発見・発掘し、自らその解決にあたっていく、いわゆる自浄能力を持った、自律的な課題解決能力を有する組織を目指すものです。

ただし、全てのことを自らの能力で解決することは難しいので、不足する部分については、当社のコーポレート部門、及び所管するカンパニーまたは事業部門本社がアシスト、サポートをし、あるべき姿へガイドしていくこととします。業種が多岐にわたり、事業規模の差が大きい当社グループでは、必ずしも全体に対し一律の施策を実行することが最良ではないことに留意しながら進めていきます。

3) 事業についての十分な理解を共有している組織

企業価値向上のための経営戦略の立案、実行、質の高い適切かつ迅速な意思決定・ガバナンスを実現するため、グループで行う事業(親、子、孫会社のいずれであれ)の3C(Company

「自社」、Customer「顧客・市場」、Competitor「競合)を熟知した人材を常に各階層に保有している企業グループを目指すものです。

自らが十分に理解していない事業をなくし、やる以上は十分な理解を共有して行う必要があると考えています。言い換えると、事業についての触感を感じられる組織を目指したい考えです。

4) 迅速、果断な意思決定を行う組織

指名委員会等設置会社への移行もこの施策のひとつです。この移行を機に、取締役会から執行役員、事業部門、グループ会社への、最適な権限委譲と責任の関係及びモニタリング体制を追求していきます。また、機能部門の横串機能はどうかあるべきかについての検討も進めていきます。

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

研究開発、品質管理、生産プロセス管理、技術系人材の交流等において、二つのビジネスタイプに分けて運用、管理することが有効な分野については、全社統一的な取り組みにくくらずに施策を展開するようにしていきます。また、施策の横展開や情報の共有においても、迅速性、有効性の面で二つのビジネスタイプに分けることも考えていきます。

6) 徹底したデジタル化を志向する組織

現在進めている検査自動化の取り組みにとどまらず、収集したデータを活かして生産部門での高度プロセス化を志向していきます。

同時にグループ全体のデジタル化の推進を図ります。デジタル化は業務をDigitalize(デジタル化)→Analyze(分析)→Optimize(最適化)→Prophesize(予知、予測)することによって、これを通じて生産、販売、物流システムの先進化を目指し、競争力強化を図っていきます。経営方針として、IT・システム化の継続的な投資実行を掲げ推進を図ります。また、安全・環境管理等においても、ITを駆使してより有効な管理体制の構築を志向します。

4. 設備投資の継続

2019年度に全社的に取り組む重要なリスクとして、「設備老朽化、劣化」「業務量と人的資源のギャップ」を挙げています。こうしたリスクへの対応もあり、また、先述したとおり今後の需要回復局面への備えとしても、必要な設備投資は2018年度同様、減速させることなく進めていく考えです。

結びにかえて

当社グループは紆余曲折を経つつも、150年近くの長きにわたって変革と成長を続けてきました。そして、ESGへの対応が求められる現代において、企業として長期視点で経済的価値と社会的価値を同時に生み出していくことは、当然のことでもあります。

当社グループが取り組んでいる、品質問題に係るガバナンスを含むグループガバナンス体制の強化は、ESGのGIに資するものでもあり、指名委員会等設置会社へ移行しコーポレートガバナンス体制の強化を目指していくことも同じライン上にあると考えます。

加えて、2019年度から企業価値向上を支える組織の姿を明確に打ち出し、その構築に向けた取り組みを始めることとしています。こうしたさまざまな取り組みの成果をいかに迅速に発揮していくかが、当社グループの今後の発展にとって重要です。

企業理念である「人と社会と地球のために」を実現するためには、ものづくり企業としてマーケットのニーズに応じた製品を提供しつつ社会的課題の解決につがるよう最適な事業ポートフォリオを追求していくことに加えて、企業価値向上を持続的に支えられる組織、当社グループに係る人々が活き活きと働ける環境、及びこうしたことの実現に果敢に挑む人材の育成が必要です。

今後も、目指す姿に一步ずつ確実に近づくよう、変革、進化を遂げていく覚悟です。



役員のご紹介

(2019年6月21日現在)

取締役



竹内 章

取締役会長

1977年 4月 当社入社
 2009年 4月 常務執行役員・法務部門長
 2009年 6月 常務取締役
 2014年 4月 取締役副社長
 2015年 4月 取締役社長
 2018年 6月 取締役会長(現)

【選任理由】これまで主に総務・人事関係の部署に在籍し、総務部門長や法務部門長を歴任。2009年の常務取締役就任後は、広報・総務・環境・人事・安全衛生・関連事業関係等の担当役員を経て、2015年4月に取締役社長、2018年6月には取締役会長に就任。

当社グループ体制の中核となる数多くの海外事業展開や国内事業再編等を推進し、事業基盤の強化を図ってきた実績を有するとともに、取締役会長就任後は当社グループのガバナンス強化に係る指導、監督、支援及び助言を行う等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験と会社経営に関する見識を有しており、取締役として適任である。



小野 直樹

取締役 執行役社長
(代表執行役)

1979年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
 2014年 4月 当社常務執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
 2014年 6月 常務取締役・セメント事業カンパニー プレジデント
 2016年 4月 取締役副社長・セメント事業カンパニー プレジデント
 2016年 6月 取締役 副社長執行役員・セメント事業カンパニー プレジデント
 2017年 4月 取締役 副社長執行役員・経営戦略本部長
 2018年 6月 取締役社長
 2019年 6月 取締役 執行役社長(現)

【選任理由】これまで主にセメント事業関係の部署に在籍し、東谷鉱山長や米田三菱セメント社の副会長等を歴任。2014年の常務取締役就任後は、セメント事業カンパニー プレジデント、経営戦略本部長を経て、2018年6月に取締役社長に就任。当社グループにおける品質問題の発生後に、対策本部長として強力なリーダーシップを発揮し、安全性確認、原因究明及び再発防止策策定等、当該問題の解決に取り組み、取締役社長就任後は当社グループのガバナンス体制強化策を迅速かつ確実に推進し経営改革を進める等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、取締役 執行役社長として適任である。



柴田 周

取締役 執行役常務
経営戦略本部長

1984年 4月 当社入社
 2013年 4月 資源・リサイクル事業本部 エネルギー事業部長
 2016年 4月 執行役員・環境・エネルギー事業本部長
 2017年 4月 常務執行役員・総務統括本部長
 2018年 4月 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
 2018年 6月 取締役 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
 2019年 4月 取締役 常務執行役員・経営戦略本部長
 2019年 6月 取締役 執行役常務・経営戦略本部長(現)

【選任理由】これまで主に原子力及び経営企画関係の部署に在籍し、資源・リサイクル事業本部企画管理部長、環境・エネルギー事業本部長等を歴任。2017年の常務執行役員就任を経て、2018年6月に取締役 常務執行役員に就任。総務統括本部長としてグループ全体のコミュニケーションの活性化や多様な働き方を支援する制度を整備し、2018年4月以降は、ガバナンス統括本部長として現場との対話を重視しつつ、当社グループのガバナンス体制強化策全般を主導する等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、取締役 執行役常務として適任である。



渡辺 博史

社外取締役

1972年 4月 大蔵省(現財務省)入省
 1998年 7月 同省大臣官房審議官
 同省大臣秘書官
 2001年 7月 同省大臣官房審議官
 2002年 7月 同省国際局次長
 2003年 1月 同省国際局長
 2004年 7月 同省財務官
 2007年 7月 同省顧問
 2007年10月 公益財団法人国際金融情報センター 顧問
 2008年 4月 一橋大学大学院商学研究科 教授
 2008年10月 (株)日本政策金融公庫 代表取締役副総裁
 2012年 4月 (株)国際協力銀行 代表取締役副総裁
 2013年12月 同社代表取締役総裁(2016年6月退任)
 2016年10月 公益財団法人国際通貨研究所 理事長(現)
 2017年 6月 当社取締役(現)

【選任理由】財務省の要職及び政府系金融機関の経営者を歴任された経験から、国内外の金融・経済及び経営全般に関する見識を有しており、社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。



杉 光

社外取締役

1974年 4月 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社
 2002年 6月 同社取締役・冷暖房事業部長
 2004年 6月 同社常務役員・冷暖房事業部長
 2005年 6月 同社常務役員・熱機器事業本部長
 2008年 6月 同社専務取締役・技術開発センター長
 2011年 6月 同社専務取締役
 デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
 2013年 6月 (株)デンソー 取締役副社長
 デンソー・インターナショナル・アメリカ(株) 社長兼CEO
 (株)デンソー 顧問技監
 2014年 6月 同社顧問(2017年6月退任)
 2016年 6月 同社顧問(現)
 2018年 6月 当社取締役(現)

【選任理由】開発、設計、生産工程における豊富な技術的知見を有するとともに、世界的に事業を展開するメーカーの経営者としての経験から、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有しており、社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。



佐藤 弘志

社外取締役

1980年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入社
 2007年 6月 同社執行役員・融資部長
 2008年 6月 同社執行役員・本部質事役
 2008年 4月 同社常勤監査役
 2011年 6月 三菱製鋼(株)常務取締役(2017年6月退任)
 2017年 6月 当社常勤監査役
 2019年 6月 当社取締役(現)

【選任理由】金融機関の監査役及びメーカーの経営者としての経験により、財務・会計及び経営全般に関する見識を有するとともに、2017年6月以降、社外監査役として当社グループ全般の監査に携わっており、今後は社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。



久保田 博

取締役

1981年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
 2014年 4月 当社フェロー・経営監査部長
 2016年 6月 常勤監査役
 2019年 6月 取締役(現)

【選任理由】これまで主に経理・財務関係の部署に在籍し、米田三菱セメント社や東南アジア事業支援センター(現三菱マテリアルSEA社)にも勤務。経営監査部長等を歴任し、2016年6月に常勤監査役に就任。内部監査部門の長として培った知見を活かしつつ、監査役監査の実効性強化策を立案・実行し、グループ各社監査役や内部監査部門との連携強化を図る等の実績を有するとともに、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験と財務・会計に関する専門的見識を有しており、取締役として適任である。



福井 総一

取締役

1983年 4月 当社入社
 2014年 4月 執行役員・電子材料事業カンパニー バイスプレジデント
 2015年 4月 常務執行役員・電子材料事業カンパニー プレジデント
 2017年 4月 顧問
 2017年 6月 常勤監査役
 2019年 6月 取締役(現)

【選任理由】これまで主に電子材料事業関係の部署に在籍し、三田工場長や電子材料事業カンパニー プレジデント等を歴任。2015年の常務執行役員就任を経て、2017年6月に常勤監査役に就任。事業部門の長として培った知見を活かしつつ、監査役監査の実効性強化策を立案・実行し、グループ各社監査役や内部監査部門との連携強化を図る等の実績を有するとともに、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、取締役として適任である。



得能 摩利子

社外取締役

1994年 1月 ルイ・ヴィトン・ジャパン(株)
(現ルイ・ヴィトンジャパン(株))入社
 2002年 4月 同社シニアディレクター・セールスアドミニストレーション
 2004年 3月 ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント
 2010年 8月 クリスチャン・ディオール(株)代表取締役社長
 2013年 9月 フェラガモ・ジャパン(株)代表取締役社長
 兼CEO(2016年9月退任)
 2016年 6月 当社取締役(現)

【選任理由】国際的大手企業の日本法人における経営者としての豊富な経験から、グローバルな視点での企業戦略及び経営全般に関する見識を有しており、社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。



笠井 直人

社外取締役

1990年 4月 弁護士登録
 柏木総合法律事務所入所
 1995年 4月 笠井総合法律事務所入所
 2006年 1月 笠井総合法律事務所代表弁護士(現)
 2010年 4月 第二東京弁護士会 副会長
 2014年 6月 当社監査役(非常勤)
 2018年 4月 第二東京弁護士会 会長(2019年3月退任)
 日本弁護士連合会 副会長(2019年3月退任)
 当社取締役(現)

【選任理由】弁護士としての長年の経験から、法律知識に基づいた幅広い見識を有するとともに、2014年6月以降、社外監査役として当社グループの監査全般に携わっており、今後は社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。



若林 辰雄

社外取締役

1977年 4月 三菱信託銀行(株)(現三菱UFJ信託銀行(株))入社
 2008年 6月 同社常務取締役
 2009年 6月 同社専務取締役
 2010年 6月 同社専務取締役・受託財産部門長兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 代表執行役副会長
 常務執行役員・受託財産連結事業本部長
 三菱UFJ信託銀行(株) 専務取締役兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
 2011年 6月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
 2012年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役
 2013年 4月 三菱UFJ信託銀行(株) 取締役社長兼(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副会長

【選任理由】金融機関の経営者としての豊富な経験から、財務・会計及び経営全般に関する見識を有するとともに、2018年6月以降、社外監査役として当社グループの監査全般に携わっており、今後は社外取締役として経営の監視や適切な助言を期待できることから、適任である。

役員のご紹介 (2019年6月21日現在)

執行役



飯田 修

執行役副社長(代表執行役)
技術統括本部長

1980年 4月 当社入社
2013年 4月 常務執行役員・
銅事業カンパニー プレジデント
常務取締役・
銅事業カンパニー プレジデント
2014年 4月 常務取締役・
金属事業カンパニー プレジデント
2016年 4月 取締役副社長・
金属事業カンパニー プレジデント
2016年 6月 取締役 副社長執行役員・
金属事業カンパニー プレジデント
2017年 4月 取締役 副社長執行役員・技術統括本部長
2019年 6月 執行役副社長・技術統括本部長(現)

【選任理由】これまで主に金属事業関係の部署に在籍し、銅事業カンパニー製錬部長や直島製錬所長等を歴任。2013年の常務取締役就任を経て、2016年4月に取締役副社長、同年6月に取締役 副社長執行役員に就任。
金属事業カンパニー プレジデントとしてリサイクル関連の収益基盤を確立し、2017年4月以降は技術統括本部長として「ものづくり」の改善・革新を推進、特に品質問題を受けて検査設備の自動化にリーダーシップを発揮するなどの実績を有するとともに、経営会議メンバーとして当社経営全般に携わる等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



鈴木 康信

執行役専務
高機能製品カンパニー プレジデント

1982年 4月 当社入社
2014年 4月 執行役員・
金属事業カンパニー バイスプレジデント
インドネシア・カバー・スメルティング社
取締役副社長
2015年 4月 常務執行役員・経営戦略部門長
2016年 6月 取締役 専務執行役員・経営戦略部門長
2017年 4月 取締役 専務執行役員・
金属事業カンパニー プレジデント
2018年 9月 取締役 専務執行役員・
金属事業カンパニー プレジデント兼
電子材料事業カンパニー プレジデント
2018年10月 取締役 専務執行役員・
高機能製品カンパニー プレジデント
2019年 6月 執行役専務・
高機能製品カンパニー プレジデント(現)

【選任理由】これまで主に金属事業関係の部署に在籍し、銅事業カンパニー原料部長やインドネシア・カバー・スメルティング社取締役副社長等を歴任。2015年の常務執行役員就任を経て、2016年6月に取締役 専務執行役員に就任。
経営戦略部門長として中期経営戦略を企画・策定した後、金属事業カンパニー プレジデントとしてMMCカッパープロダクツ社とのシナジーを追求する等の実績を有する。2018年10月以降は高機能製品カンパニー プレジデントとして、品質問題を惹起した所管子会社との対話を積み重ね、課題の発掘とその解決に向けて取り組むとともに、経営会議メンバーとして顧客視点に立った事業のあり方や海外事業の運営について積極的な提言を行う等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



岸 和博

執行役常務
セメント事業カンパニー プレジデント

1984年 4月 三菱鉱業セメント(株)入社
2014年 4月 当社執行役員・九州工場長
2016年 4月 執行役員・
セメント事業カンパニー バイスプレジデント
2017年 4月 常務執行役員・
セメント事業カンパニー プレジデント
2018年 6月 取締役 常務執行役員・
セメント事業カンパニー プレジデント
2019年 6月 執行役常務・
セメント事業カンパニー プレジデント(現)

【選任理由】これまで主にセメント生産技術関係の部署に在籍し、岩手工場長、セメント事業カンパニー生産部長、九州工場長等を歴任。2017年の常務執行役員就任を経て、2018年6月に取締役 常務執行役員に就任。
セメント事業カンパニー プレジデントとして海外事業の再編・強化を推進し、国内事業の競争力を強化するために生産体制の再構築を進める等の実績を有している。また、経営会議メンバーとして安全衛生管理について豊富な経験に基づく指摘を行うとともに、プロセス型事業の経営・操業管理に建設的な提言を行う等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



酒井 哲郎

執行役常務
金属事業カンパニー プレジデント

1986年 4月 当社入社
2014年 4月 金属事業カンパニー 製錬部長
2015年 4月 インドネシア・カバー・スメルティング社
取締役副社長
2016年 4月 執行役員・
金属事業カンパニー バイスプレジデント
インドネシア・カバー・スメルティング社
取締役副社長
2018年 4月 執行役員・
金属事業カンパニー バイスプレジデント
2018年10月 常務執行役員・
金属事業カンパニー プレジデント
2019年 6月 執行役常務・
金属事業カンパニー プレジデント(現)

【選任理由】これまで金属製錬関係の部署に在籍し、小名浜製錬所小名浜製錬所長、インドネシア・カバー・スメルティング社取締役副社長等を歴任。
2018年10月の常務執行役員就任後は、金属事業カンパニー プレジデントとして、銅製錬所の技術的な諸課題に迅速・果敢な対応を行う等の実績を有するとともに、経営会議メンバーとして、事業の将来像を過去に囚われず大胆かつ現実的に構想する等、当社事業に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



山口 省吾

執行役
環境・エネルギー事業本部長

1983年 4月 当社入社
2013年 4月 資源・リサイクル事業本部
環境リサイクル事業部長
2016年 4月 環境・エネルギー事業本部
副事業本部長
2018年 4月 執行役員・
環境・エネルギー事業本部長
2019年 6月 執行役・
環境・エネルギー事業本部長(現)

【選任理由】これまで主に生産技術及び家電リサイクル事業関係の部署に在籍し、資源・リサイクル事業本部環境リサイクル事業部長等を歴任、当社リサイクル事業に関して豊富な知識・経験と人脈を有する。
2018年4月の執行役員就任後は、環境・エネルギー事業本部長として、焼却飛灰のセメント資源化事業や食品廃棄物のバイオガス化事業を推進する等の実績を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



中村 伸一

執行役常務
加工事業カンパニー プレジデント

1983年 4月 当社入社
2013年 1月 加工事業カンパニー 超硬製品事業部
副事業部長
2014年10月 筑波製作所長
2015年 4月 執行役員・筑波製作所長
2017年 4月 執行役員・
加工事業カンパニー バイスプレジデント
2018年 2月 常務執行役員・
加工事業カンパニー プレジデント
2019年 6月 執行役常務・
加工事業カンパニー プレジデント(現)

【選任理由】これまで主に加工事業関係の部署に在籍し、筑波製作所長や加工事業カンパニー バイスプレジデント等を歴任。2018年2月の常務執行役員就任後は、加工事業カンパニー プレジデントとして、国内外の製造・販売拠点とのコミュニケーションを強化し、加工事業の地産地消の流れを先取りして世界的な生産・販売・物流体制の再構築に向けて取り組むなどの実績を有するとともに、経営会議メンバーとしてプロダクト型事業の生産管理や研究開発の観点から有益な提言を行う等、当社事業に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



安井 義一

執行役常務
人事・総務本部長

1984年 4月 当社入社
2011年 6月 アルミ事業室長
2015年 4月 執行役員・人事部長
2017年 4月 執行役員・総務統括本部人事部長
2018年 4月 常務執行役員・人事・総務本部長
2019年 6月 執行役常務・人事・総務本部長(現)

【選任理由】これまで主に人事・労務関係の業務を中心に関係会社を含む国内外の拠点に勤務し、人事部長等を歴任。
2018年4月の常務執行役員就任後は、人事・総務本部長及び関連事業関係担当役員として、ガバナンス強化策における人材育成や人事交流を推進し、労働組合との丁寧な対話を通じて品質問題の背景や対策に関する理解を得るとともに、関連事業の方向性を打ち出し、経営会議メンバーとして子会社管理に関する実践的な問題提起を通じて今後のあるべき姿について提言を行う等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。



佐々木 晋

執行役常務
ガバナンス統括本部長

1985年 4月 当社入社
2013年 4月 経営戦略部門経営企画部長
2016年 4月 執行役員・
経営戦略部門経営企画部長
2017年 4月 執行役員・経営戦略本部 副本部長
2018年 6月 常務執行役員・経営戦略本部長
2019年 4月 常務執行役員・ガバナンス統括本部長
2019年 6月 執行役常務・ガバナンス統括本部長(現)

【選任理由】これまで主に経理・財務関係の部署に在籍し、経理・財務部門経理室長、同財務室長、経営戦略部門経営企画部長等を歴任。品質問題に際しては、対策本部の一員として初期段階から解決に向けて陣頭指揮を執ってきた。
2018年6月の常務執行役員就任後は、経営戦略本部長として、中期経営戦略に基づく諸施策を推進する等の実績を有するとともに、経営会議メンバーとして、価値創造の姿や事業ポートフォリオの見直しに関する全社的な視点からの提言を行う等、当社事業・業務に関する豊富な知識・経験を有しており、当社グループの経営を担う執行役として適任である。

社外取締役
杉 光社外取締役
得能 摩利子社外取締役
渡辺 博史

新たなコーポレート・ガバナンス体制のもと 客観的な視点を経営に活かす

三菱マテリアルは、2019年6月に、

監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へと移行しました。

この新しいコーポレート・ガバナンス体制では、社外取締役が取締役会の過半数を占めることに加え、

新設した指名・監査・報酬の3委員会においても過半数を占め、かつ、委員長も務めます。

本鼎談では、当社における新体制への移行にも関わってきた3名の社外取締役が、

現在の重要課題や今後の成長性について語ります。

品質問題の発生から現在に至るまでの取り組みについて どのように評価しますか。

得能 私は、三菱マテリアルが今回の品質問題を公表した直後から関わっており、特別調査委員会の委員長として対応してきましたが、一番の印象は、会社が非常に危機意識を持って動いている、ということでした。品質問題を、これまでの事業活動では表に出てこなかった潜在的な課題が累積して起こったものとして捉え、発生原因の分析を丁寧に、多角的に行い、その後の対策に結び付けていました。とても深いところまで掘り下げ、取り組んでいたと思います。



また、今回の品質問題が生じた背景には、組織構造の“重層性”があったと考えています。子会社まで含めると多くの階層があることから、コミュニケーションを取る過程で、特に「下から上へ」への意思疎通に大きな課題が生じていました。事業所に行ってみると、見いだされた問題にどのように取り組むかを考え、実行する力強さを感じ取れます。それだけに、製造現場の人たちの声が上に伝わらなかったという点を改善・解決しないと、より良い方向には向かえないと思いました。

渡辺 今回の品質問題は、特定の事業所ではなく、いくつかの事業分野に共通して起こっていたため、特別調査委員会で原因を究明する際には、部分的に

見るのではなく、かなり広い範囲を見渡していました。その中で、役員や製造現場の社員が、この問題に対処するうえで、個人の判断やエラーによるものではなく、管理体制の問題として受け止め、「自分たちに問題がある」という姿勢を貫いたことを、私自身は非常に評価しています。

事業所で社員と話をする、自分たちなりに課題を分析して示してくる等、真面目で正直な姿勢を感じます。今回のことは、事業所の生産能力を超えた条件で無理に受注してしまったために、皆が追い込まれてしまったという実態がありました。このような問題は、会社内でも、きちんと整理して議論され、特別調査委員会に対しても、早い段階でそうした認識が示されていました。

このような問題が二度と起こらぬよう、今後の再発防止については、目先の品質を確保するだけでなく、自動検査化等も含め、生産プロセス全体を改善することまで視野に入れて進めることが大事だと思っています。

杉 私は、製造業の出身者として、予てより「日本のものづくり力」を信じていて、顧客の信頼をどのように短期に取り戻すのかと、三菱マテリアルについても



な濃淡があることには、懸念を感じていました。

その後、この問題を克服する取り組みが進んでいますが、事業部門間での情報共有が決して十分ではなかった三菱マテリアルにおいて、コーポレート部門が横串を通すというサポート機能を今まで以上に発揮する契機になった面があると思います。



注目していました。社外取締役に就任し、いくつかの事業所に出向き、品質問題全体について、説明を受け現場を見ましたが、思っていた以上に危機感を持って取り組んでいることが分かりました。また、会社全体のものづくり力や、異常が生じた時の意見の上げ方を、基本的なところから直していこう、という姿勢や、「人」と「システム」の両面から原因を捉えるという視点は、私が持っていた対応策のイメージと合致していました。そして、事業所の社員は、そこまで真剣に取り組むのか、というほど真面目に問題と向き合っていました。

一方、品質問題に対して、応急対策に加え、恒久的な対策に向けた、技術やシステム面の裏付けとなる分析は相当に進んできました。しかし、分析結果を踏まえたアクションは、事業によって大き

社外取締役 鼎談

新たに発足したコーポレート・ガバナンス体制とその運用のあり方については、どのような見方を持っていますか。

渡辺 ガバナンス機能を向上させていくうえで、私自身を含む社外取締役がもっと頑張らなければいけないと考えています。社外取締役が期待された役割を十分に果たしていくためには、執行役から情報を受け取る仕組みが大切です。例えば、顔を合わせて生の話を聞くような機会を増やしていただきたいと思っています。そうすると、これからの社外取締役という役割は、かなり忙しい仕事になっていくでしょう。私は、そうあるべきだと考えます。

また、三菱マテリアルの新たな経営システムでは、監査委員の人数が相当に多いことや、財務監査だけでなく業務監査を重視することは、今回の品質問題の経験が活かされていると思います。

今後、執行役に権限委譲を進めていくことになりませんが、ともすれば緩みに繋がりがかねない面もあります。そのような他社事例を他山の石としながら、権限と責任を重要なポジションにいる執行役に集めて、取締役会の執行役に対する監督機能をしっかりと利かせていくことが肝要です。

得能 会社から指名委員会等設置会社に移行するとの考えを聞かされた時に、これは正しい方向性だと直感しました。世の中の変化が速まる中で、企業の動きにもスピード感が必要です。そのためには、執行役に権限を委譲し、取締役会は監督の役割を果たす、というのは合理的な選択です。

新しいガバナンス体制を機能させる鍵は、執行と監督との関係をより良い形

で構築することだと考えています。つまり、執行役が持っている情報や知識を、取締役が的確に把握できれば、取締役会を活発な議論の場とすることができ

ます。また、指名委員会や報酬委員会を設置することも、私は非常にポジティブに捉えています。次期社長を決めるプロセスを外から見えるようにすれば、三菱マテリアルが公正に人を育て、選ぶという意思表示を、より明確に示せます。加えて、社長に求められる資質や人材育成のプロセスといった重要事項を話し合う場が生まれるとともに、後継者としての枠に入ってくる人には、十分な準備をする機会を提供できます。報酬に関しても、グローバル経済における日本の経営者の報酬のあり方が問われている中で、日本を代表する企業のひとつである三菱マテリアルが報酬委員会を設置し、報酬改革に向けた一歩を踏み出すことの意義は大きいと思います。

杉 三菱マテリアルの取締役会は、発言しにくい雰囲気は全くありませんが、本当の意味での議論の場にはなっていませんでした。社外取締役は、事案に対して質問や意見を述べる一方で、社内の取締役は執行のリーダーでもあり、事前に議論をしているため、社外取締役に説明する立場になり、説明する人と聞く人が分かれる状態になっていたからです。

新しい取締役会は、各出席者がよりフラットな立場で参加する場になるので、議論が促されるはずで



になることを期待しています。

執行役には、自らの課題やその解決方法を分析し、簡潔にまとめて伝える能力を磨いてほしいと考えています。権限を委譲された執行役が良い意味で強くなり、取締役会はしっかり大所から見据えていく、というのが望まれる姿です。取締役会も、指摘をするだけでなく、具体的な構想を示せるような力量を持つべきだと考えます。

三菱マテリアルグループが成長していくうえで、どのような強みを伸ばし、課題をクリアしていくべきでしょうか。

杉 三菱マテリアルは、銅やアルミニウムといった非鉄金属素材に加え、多様な加工品や電子部品も製造、販売している企業です。素材から加工品までを自社グループ内で手掛ける会社は、ごく一握りです。自動車の電動化をはじめとするマーケットや技術トレンドを見据えながら、製品の複合化と高機能化を進めていくことによって、更に強みを発揮できると考えています。2018年に発足した「高機能製品カンパニー」は、まさにその狙いに沿った組織です。高機能製品の開発を、素材そのものの開発と合わせて行うことができれば、圧倒的な強みになり得ると考えています。高機能製品という名前のとおりの製品を提供し、営業力の強化を図れば、事業を大きく伸ばす方向に進んでいけるはず

です。一方、事業間口が広く多様であるということは、強みにも弱みにもなります。これまでは、製品の多様性から組織間の壁が大きかったですが、今回の品質への取り組みにより、そこに横串を通すことが強化されています。その活動により、全社的な共通プラットフォームをつくり、そ



の上にそれぞれの事業が固有の強みを乗せ、それをまた普遍化して全社の強みにしていく。そのきっかけになると私は見えています。

また、自らが廃棄物を出さない取り組みをするだけでなく、社会の資源循環の仕組み自体を担っていると言える会社は多くありません。この機能を更に拡充していくには、自らの社会的役割を発信し、ステークホルダーに広く認知していただくことが不可欠です。また、リサイクル技術の研究開発は、特定の分野に強いベンチャー企業との連携も模索しつつ、積極的に進めることが求められます。そして、リサイクルの入口である資源の回収・収集では、協力してくれるパートナーを増やすことが大事です。こうした取り組みにより、今後三菱マテリアルグループは更なる成長が図れると考えています。

得能 三菱マテリアルが成長していくために、「人と社会と地球のために」という企業理念や、「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、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー」というビジョンを明確に掲げていることは、企業姿勢を象徴しているとも言え、私はとても良いと思っています。

いわゆる「都市鉱山リサイクル」によって金属資源を循環させる、地熱発電で再生可能エネルギーを供給する、といった取り組みは、今後一層伸ばしていくことで事業活動の大きな柱のひとつになるだろうと予想しており、私は非常に期待しています。

今回の品質問題は、ガバナンスの強化を促すと同時に、三菱マテリアルの経営層がより重い責任を負う必要があることも示唆しています。また、問題が起こった背景には、子会社をどれだけ持つべきか、事業ポートフォリオの構成はこのままで良いか、といった点も関わって



ます。「会社はこれからどちらの方向に行くのか」、「選択と集中をどのように行っていくのか」といった問いに答えを出し、経営資源を拡散させることなく、成長する会社へと導いていくのは、まさしく経営に携わる人の仕事です。

渡辺 私も、三菱マテリアルが、企業として自らのイメージを社会に示すという意味で、「循環型社会への貢献」は非常に良いメッセージだと考えています。非鉄製錬プロセスは都市鉱山のリサイクルを担う機能も備えており、銅製錬所やセメント工場はシュレッダーダスト等の産業廃棄物や高塩素廃プラスチック等の処理困難な廃棄物の受け入れ・処理も手掛けています。また、過去の事業で磨いた掘削技術を地熱発電にも活用しています。つまり、自分たちがこれまで取り組んできたことを基礎として、新しいものに挑戦し、それによって社会に貢献できているのです。「社会的責任」や「グリーンインダストリー」と言われている領域に入っていける素地が、既に三菱マテリアルに備わっているということは、もっと強調して良いのではないのでしょうか。

しかしながら、強みと弱みは裏表一体のようなところがあります。過去の長年の経緯があって、いろいろな業種の会社が集まった今の姿になっています。社会に貢献できる切り口を多く持っている一方、間口が広すぎて管理が難しいという面もあります。三菱マテリアルは、経営資源を集中して取り組む部分と、他社と組んで伸ばしていく部分を整理できれば、より強い複合体としての展望が開けるのではないかと考えています。

コーポレート・ガバナンス

当社グループ全体の企業理念、ビジョン、価値観及び行動規範に則り、公正な事業活動を通じた会社の持続的発展と企業価値の最大化に努めています。



基本的な考え方

当社は、当社グループ全体の企業理念、ビジョン、価値観及び行動規範を定め、公正な事業活動を通じた会社の持続的発展と企業価値の最大化に努めています。この目的のため、効率的で透明性のある経営を行うことが重要であると認識し、従来よりコーポレート・ガバナンスの充実に向けた各施策を実施しています。

企業統治の体制の概要 及び企業統治の体制を採用する理由

当社は、2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行しました。

本移行により、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とともに、執行役への権限委譲によって業務執行における意思決定の迅速化を進めていきます。

なお、当社は、高機能製品・加工・金属・セメント等の事業を有する複合事業体でありますので、業務執行を機動的かつ適切なものとするため、社内カンパニー制度を導入しています。

(取締役会)

取締役会は、当社グループの持続的発展と企業価値の最大化のため、法令、定款及び取締役会規則の定めに従い、経営の基本方針等、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性がある事項について決定します。また、取締役会は、取締役及び執行役の職務執行を監督し、中長期的な株主価値の確保に努めます。

取締役会は、11名(うち社外取締役6名)の取締役で構成され、議長は取締役会長が務めています。

(指名委員会)

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関す

る議案の内容等を決定します。また、執行役の選解任等について、取締役会からの諮問を受けて審議を行い、取締役会に答申します。指名委員会は、5名(うち社外取締役3名)の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(監査委員会)

監査委員会は、内部監査担当部署が行う内部監査を通じて、または選定監査委員が直接、取締役及び執行役の職務の適法性及び妥当性の監査を行います。監査委員会は、5名(うち社外取締役3名)の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。また、監査委員会監査の実効性を向上させるため、常勤監査委員3名を選定しています。

(報酬委員会)

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定め、その方針に従い、取

締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容を決定します。報酬委員会は、5名(うち社外取締役3名)の取締役で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

(執行役)

執行役は、取締役会からの権限委譲に基づき、定められた職務分掌等に従い、業務の執行を行います。執行役は10名であり、執行役のうち、執行役社長である小野直樹、執行役副社長である飯田修の両氏は、取締役会の決議により、代表執行役に選定されています。

(執行役員)

執行役員は、取締役会から権限委譲を受けて、当社グループ全体の経営に係わる重要事項について審議及び決定を行います。執行役員は、10名の執行役員全員で構成されており、議長は執行役社長が務めています。

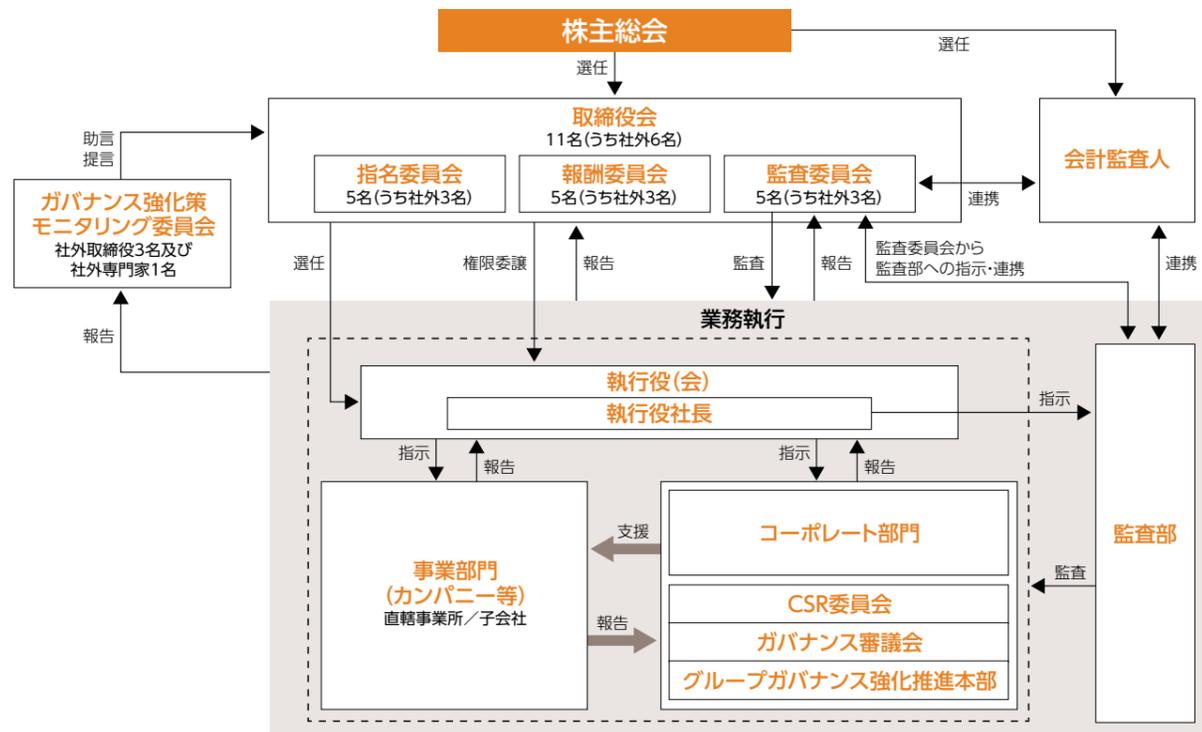
コーポレート・ガバナンス

(ガバナンス強化策モニタリング委員会)

ガバナンス強化策モニタリング委員会は、「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及び再発防止策」並びに「当社グループのガバナンス体制の強化策」について、会社の業務執行より独立した立場から進捗状況を監督すると

ともに、課題等について取締役会に必要な助言・提言を行っています。ガバナンス強化策モニタリング委員会は、社外取締役3名及び社外専門家1名により構成され、委員長は社外取締役が務めています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役候補者の指名及び執行役の選解任

当社は、高機能製品・加工・金属・セメント等の事業を有する複合事業体であり、会社の重要事項の決定と経営に対する監督の役割を果たす取締役会は、専門知識や経験等が異なる多様な人材をもって構成することを基本方針としています。これを踏まえ、取締役候補者には、性別・国籍等の個人の属性に拘らず、見識・人格に優れた人物を指名委員会が指名することとしています。

特に、社外取締役候補者については、独立した客観的な立場から取締役及び執行役の職務執行の妥当性について監督を行うことや、社内出身の取締役とは異なる専門知識や豊富な経験と幅広く高度な見識に基づき、会社経営に対して多様な価値観、助言を提供することができる人物、または、財務・会計、金融、法律、行政、科学技術等に関して専門知識や豊富な

経験と幅広く高度な見識を有する人物とし、独立性判断基準も踏まえて指名委員会が指名することとしています。

一方、この指名方針を充足しないと認められる取締役については、指名委員会の決議により、取締役の解任に係る議案を株主総会に上程することとしています。

また、業務執行を担当する執行役の選任にあたっては、性別・国籍等の個人の属性に拘らず、会社経営や当社の事業・業務に精通した人物を選任することとし、指名委員会での審議を経て、取締役会において、経歴や実績、専門知識等の諸要素を総合的に勘案して、選任することとしています。

一方、この選任方針を充足しないと認められる執行役については、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により解任することとしています。

役員報酬等の決定に関する方針

2019年6月までにおける当社取締役及び役付執行役員の報酬は、企業業績と個人の成果を適正に連動させることを基本方針とし、外部専門家の助言を受けた客観性の高い制度設計を行い、固定報酬である基本報酬と業績連動型報酬である賞与で構成しています。なお、取締役の報酬は、株主総会の決議に基づき、基本報酬の上限額は月額49百万円以内（うち社外取締役は6百万円以内）、賞与の上限額は年額1億70百万円以内となっています。

基本報酬については、役位及び個人の成果に応じて、報酬額を決定しています。また、基本報酬の一部は、株式取得型報酬（社外取締役を除く。）として、毎月一定額が当社役員持株会を通じた当社株式の購入費用に充てられます。本報酬に基づき取得した当社株式は、少なくとも在任期間中は売却できないこととしています。これにより、報酬と中長期的な企業業績との連動を図っています。

次に、賞与は、短期的な企業業績に連動する報酬として、企業業績評価に関わる重要な連結指標である当該事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益及び連結経常利益を指標とした算式に従い、事業年度の終了後、個人の成果も踏まえ、決定しています。親会社株主に帰属する当期純利益及び連結経常利益の実績に連動する算式としていることから、事業年度ごと

に賞与に係る指標の目標等は定めていませんが、経営状況や賞与支給の対象となる事業年度の配当額等により、不支給も含めて減額できるものとしています。

社外取締役の報酬は、社外の独立した客観的な立場から取締役の職務執行の妥当性について監督を行う役割を担うことから、定額報酬のみとし、その金額は、取締役会で承認された方針に基づき、個別の事情を踏まえて決定しています。

これら基本方針については取締役会において決定していますが、取締役等の選解任及びその報酬に関する取締役会の判断の透明性及び客観性を担保するため、2018年6月22日付で取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、2018年度は6回開催し、この基本方針に基づく役員報酬制度・水準等について審議しています。

なお、2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行したことに伴い、取締役及び執行役の報酬の決定に関する方針と個人別の報酬は、報酬委員会にて決定してまいります。2019年7月以降の取締役及び執行役の報酬につきましては、報酬委員会にて、上記の方針に準ずるものとするを決定しています。今後、2020年4月1日よりはじまる事業年度からの適用を目指し、報酬委員会において、望ましい役員報酬のあり方、適切な報酬水準及び役員報酬の決定方針等について十分に議論してまいります。

■ 取締役の報酬等の額(2018年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		支給人員(名) 注1
		基本報酬 注3	賞与 注4	
取締役 (うち社外取締役)	413 注2 (56)	318 (56)	94	12 (4)

注1: 支給人員には、2018年度中に退任した取締役3名を含んでいます。2018年度末日現在の取締役は9名です。

注2: 取締役の報酬額は、2016年6月29日開催の第91回定時株主総会において、使用人兼務取締役に対する使用人分給与を除き月額49百万円以内（うち社外取締役月額6百万円以内）とご決議をいただいています。

注3: 取締役の基本報酬のうち、株式取得型報酬は28百万円です。

注4: 取締役の賞与額は、2006年6月29日開催の第81回定時株主総会において、社外取締役以外の取締役に對し年額1億70百万円以内とご決議をいただいています。

※当社は2019年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行しましたので、2018年度における執行役に対する報酬等はありません。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役会の構成、運営方法及び果たしている役割等について評価を行い、その結果を踏まえたうえで、取締役会において実効性の分析・評価を行っています。

2018年度の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

1. 分析・評価方法

2019年1月に取締役9名全員及び監査役5名全員に対しアンケートを配布し、全員から回答を得ました。2019年2月開催の取締役会において、アンケートの回答結果も踏まえて取締役会の実効性に関する審議を行い、2019年3月開催の取締役会において、2018年度の実効性評価について決議しました。

なお、アンケートについては、品質管理を含むグループガバナンス体制の強化を推進していること等を踏まえ、外部機関の意見も参考にして、設問を追加したうえで実施しました。

2. 2018年度のアンケートの項目

アンケートの項目の骨子は以下のとおりです。

- (1) 経営モニタリングの実効性
 - ・品質管理を含むグループガバナンス体制の強化及びその他のコンプライアンス問題に関する事項等
- (2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項
 - ・任意の委員会の活用、政策保有株式、経営戦略に関する事項等
- (3) 2017年の取締役会の実効性評価を踏まえた課題に対するモニタリング
 - ・取締役会の構成、開催頻度、議案、付議資料に関する事項等

3. 2018年度の実効性評価結果の概要

取締役会における審議の結果、2018年度の当社取締役会の実効性は確保されていることが確認されました。アンケートの回答結果及び取締役会における審議の概要は以下のとおりです。

(1) 経営モニタリングの実効性

品質管理を含むグループガバナンス体制の強化策に関して、ガバナンス強化策モニタリング委員会において十分な議論がなされているとの意見が出される一方、同委員会から取締役会への情報提供の方法・内容や取締役会での審議時間については更に改善する余地があるとの意見も出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、経営モニタリングの実効性の更なる向上に取り組んでいきます。

(2) 企業価値向上のため、特に重要と考えられる事項

資本コストの把握、適切な指標の設定、戦略に関しては取締役会に適切に報告されているものの、中期経営戦略の進捗及びその対応並びに事業ポートフォリオの見直し等の戦略に関する報告頻度・方法・内容については更に改善する余地があるといった意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、中期経営戦略、事業ポートフォリオの見直し等の戦略に関して適切な監督のあり方を検討していきます。

(3) 2017年の取締役会の実効性評価を踏まえた課題に対するモニタリング

取締役会に付議すべき議案については重要性を勘案したうえで付議基準を見直す余地がある、また資料については更に論点を絞った資料にする等の改善の余地があるといった意見が出されました。

当社取締役会では、これらの意見も踏まえ、取締役会における適切な審議項目、議論を円滑に行うにあたっての資料のあり方を検討していきます。

今後も、当社取締役会は、上記の点を含め、更なる実効性の向上のため継続的な取り組みを行ってまいります。

監査の状況

監査委員会による監査の状況

監査委員は、執行役会その他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役、内部監査担当部署、その他内部統制所管部門等からその職務の執行状況を聴取し、重要な決裁書類等を閲覧し、監査委員会が定めた監査委員会監査基準及び監査計画等に従い、選定監査委員が本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査し、必要に応じて子会社等の往査を実施して、取締役及び執行役の職務執行状況を監査する体制をとっています。また、主要グループ会社の監査役と定期的に会合を持ち、グループ経営に対応した監査体制の連携強化に努めています。これら監査委員の監査についての職務を補助するための組織として、内部監査担当部署内に監査委員会を補助する部内組織を設置しています。

内部監査の状況

内部監査担当部署である監査部は、執行役社長の指示のもと、監査委員会と連携して、執行役社長及び監査委員会の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構成・運用されているかの調査、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等及び社内諸規則・基準の遵守状況等についての監査を行っています。

また、監査委員会は、内部監査担当部署とは期初に双方の監査計画について協議を行ったうえで、共同で監査を実施するほか、内部監査担当部署から定期的に監査結果の報告を受け、情報の共有化を図り、内部統制担当部署等から職務の執行状況の報告を受ける等、緊密な連携をもった監査に取り組んでいます。

他方、監査委員会は会計監査人とも双方の監査計画について協議を行ったうえで、会計監査人から定期的に監査結果の報告を受け、情報の共有化を図り、緊密な連携をもって監査を実施しています。

この内部監査の基本的な手続きとして、まず「書面調査」を原則として全ての拠点(当社事業部門及び子会社)に対して実施しています。これは、当社グループが特に留意すべき法令・規則・統制を網羅的に質問表形式で調査しているものであり、法令等が最新の状態となっているよう毎年見直すとともに、質問の根拠・是正策等の説明を加えることで自己是正やマニュアル活用できるものとなっています。そのうえで、各拠点における自己是正を促すとともに、書面調査結果に基づいたリスクアプローチの視点で対象拠点を選定し「総合監査」を行っています。

これまで「総合監査」は1周期5～6年でしたが、2018年度からは1周期2年として監査頻度を拡充するとともに、ガバナンス統括本部との連携や外部リソースの活用も視野に入れて監査内容の充実を図ります。

また、総合監査に加え、特定の重要法令等の遵守状況に監査範囲を絞った「テーマ監査」も実施しており、これらの監査手法を組み合わせながら、指摘事項については半期ごとにフォローアップを実施することで、監査の実効性を高め、グループ全体の企業価値向上に努めています。

なお、グループ会社のうち、内部監査組織を有する会社とは年2回連絡会を開催し情報を共有しているほか、2018年度からは内部監査組織を有する会社の子会社(当社の孫会社)に対する監査の共同実施を計画する等、グループ全体の内部監査体制の充実を図っています。

内部統制

内部統制については、2006年1月の内部統制システム整備委員会設置以降、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社及びグループ会社に最適な内部統制システムの充実を図るため、内部統制整備の基本方針策定、財務報告に係る内部統制評価・開示制度に関する事項への対応等を行ってきました。

2018年度の財務報告に係る内部統制評価については、「開示すべき重要な不備」には該当せず、内部統制は「有効である」との結果にて、2019年6月に「内部統制報告書」を提出しており、監査法人からも「その内容が適正である」との報告を受けています。

グループ全体のガバナンスの強化に向けて

当社グループにおいて発生した品質問題を受けて、問題の背景にある自身の課題を解決し、今後このような事態を再び繰り返すことがないよう、品質管理を含むグループガバナンス体制を更に強化する必要があるという考えのもと、各施策に取り組んでいます。



執行役常務 佐々木 晋

当社グループでは、ガバナンス体制における課題を、コミュニケーション、コンプライアンス体制・意識、資源配分、の3つと認識し、諸施策を導入・実施しています。これらの課題への対応策の進捗については、当社の業務執行から独立した社外取締役及び社外有識者によって構成された「ガバナンス強化策モニタリング委員会」に報告し、客観的な立場から確認及び監督を受けています。

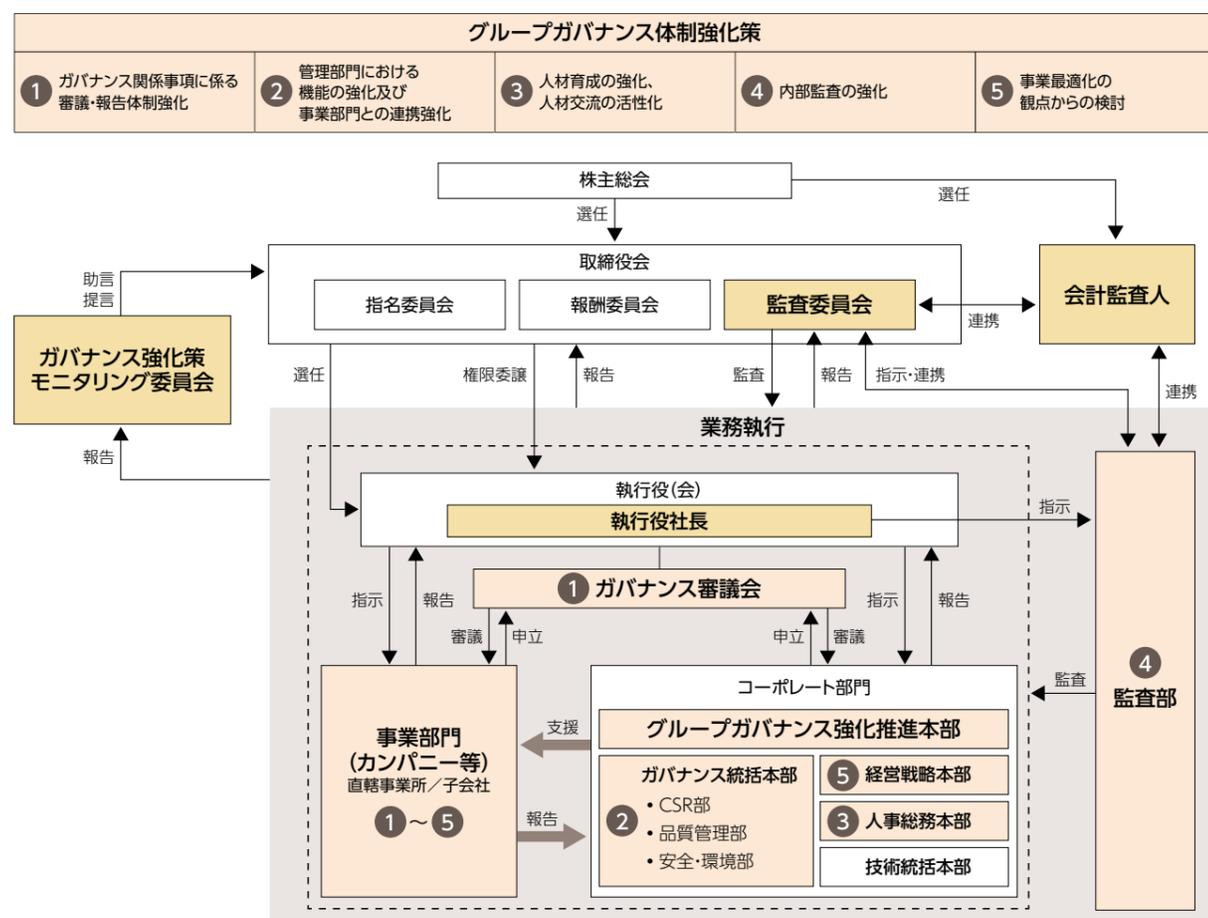
当社グループが目指すガバナンス体制は、各事業拠点及び各グループ会社等のあらゆる場面において、自ら課題、問題を発見しその解決にあたっていく、いわゆる組織としての自浄能力を発揮するPDCAの仕組み・体制が整備・運用された企業グループとなることです。

更に、本社・事業拠点間、親会社・子会社間、各階層間において、双方向のコミュニケーションルートが構築され、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くという姿を目指しています。

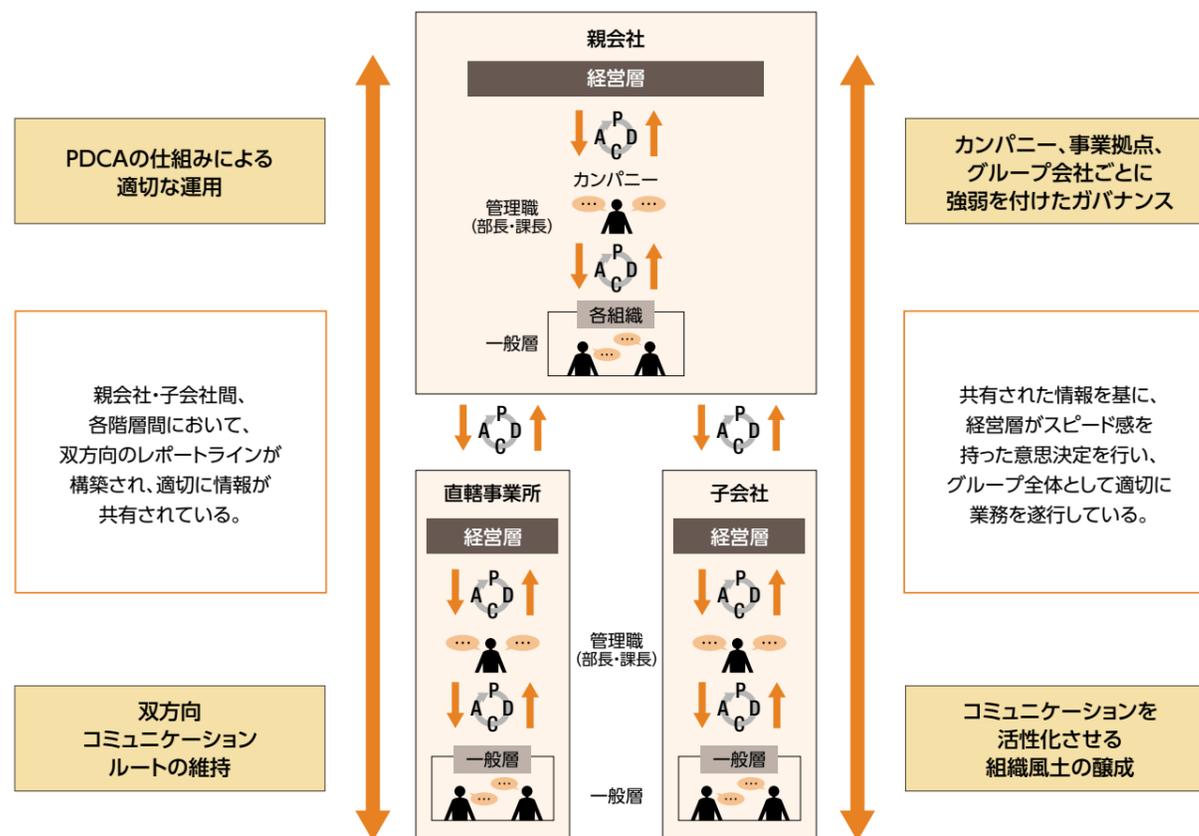
これを実現するために、コミュニケーションを活性化させる組織風土の醸成を目指し、ガバナンス統括本部が各事業拠点・グループ会社の状況把握に努め、実態に即した適切なアシスト、サポートを通じて、あるべき姿へのガイドの役割を果たします。

■ ガバナンス体制強化の推進体制



■ 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か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。



【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

グループガバナンス体制強化策

品質問題の背景・原因の分析を踏まえ、抽出した当社グループ全体のガバナンスに関する課題の解決に向け、グループガバナンス体制強化策を策定し、実行しています。



品質管理体制の再構築

当社グループの品質方針である「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」の実現に向けて、取り組みを着実に進めていきます。
 一連の品質問題では不適合品の出荷に至った原因として、さまざまな観点からの問題や課題が明らかになりました。これらの反省に立ち、当社グループでは品質管理体制強化策を着実に実行に移し、信頼回復に努めます。



※1 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、ダイヤモンド社、直島製錬所
 ※2 生産能力を超えた製造困難な製品の受注を避けるため、事前に複数の関係部門で仕様や受注の検討・判断する仕組み

リスクマネジメント

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

リスクマネジメント活動

基本的な考え方

当社グループのリスクマネジメント活動は、「事業活動に負となる事象の要因を管理し、健全な事業の継続を支援する」ことを目的としています。この目的を達成するため、3つの基本方針を定め、活動を展開しています。

■ リスクマネジメントの基本方針と実施事項

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

推進体制

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

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

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

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

新リスクマネジメントシステム

強化のポイント

当社グループでは、2018年度にグループガバナンス体制強化策の一環として、よりリスクマネジメントの実効性を高めるべく従来の仕組みを見直し、強化した新たなリスクマネジメントシステムを構築し、2019年度より国内外の全グループにて活動を展開しています。

■ 新リスクマネジメントシステムの主な強化ポイント

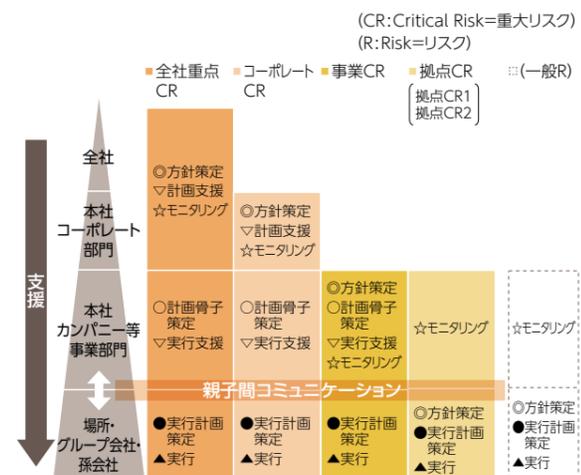
- ① 重大リスクを漏れなく洗い出し、重点的に対策を実施
- ② グループ全体のリスクの状態を可視化し、リスクポートフォリオ管理とモニタリングを強化
- ③ 経営幹部、コーポレート部門、カンパニー等事業部門、事業拠点ごとに、役割と責任を明確化
- ④ 重大リスクに関する親子間における対話、協議の強化と、事業拠点に対する適切な支援の実施

リスク対策に関する親子間協議、支援の強化

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

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

■ 重大リスクごとの階層に応じた役割と責任



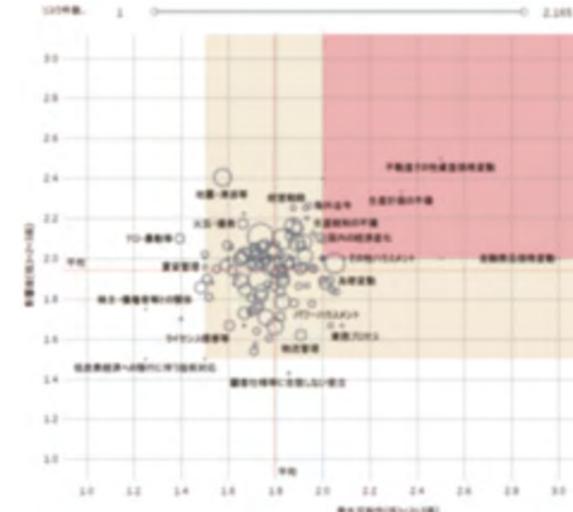
リスクポートフォリオ管理とモニタリングの強化

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

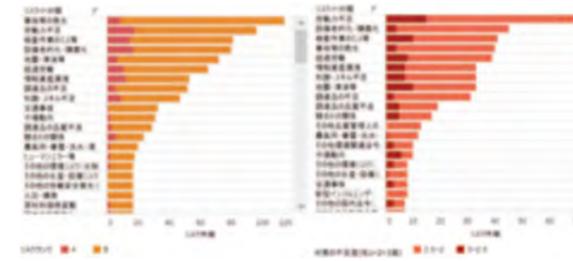
また、リスク低減活動の進捗状況を一元的にモニタリングすることにより、遅延案件の特定が容易となり、速やかかつ適切な対応が可能となります。

■ リスク情報の可視化

リスクマップ(リスク分布)



リスクランク 対策の不足度が高いリスク(期初値)



リスク発現時の損失分野ごとの影響



危機管理活動

基本的な考え方

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

これとあわせて、社外コンサルタント会社等から世界各地の最新の危機管理に関する情報や専門的なアドバイスを受ける体制を構築しています。国・地域ごとのリスクを考慮した安全確保の手引き(地域版)の展開や、特にリスクが高い国・地域のセキュリティチェック等を行っています。

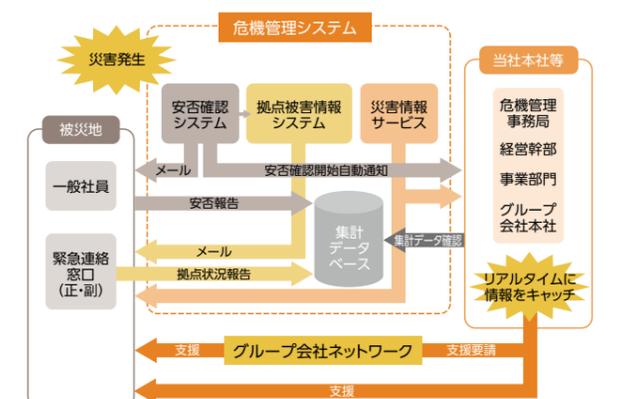
また、今後はこれまでの危機管理活動で体制を整備してきた自然災害、事故、テロ及びパンデミック等に加え、リスクマネジメント活動で抽出されたその他の重大なリスクについても危機管理活動の対象とし、危機事態への体制を整備していきます。

危機管理システムの導入

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

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

■ 危機管理システム



コンプライアンス

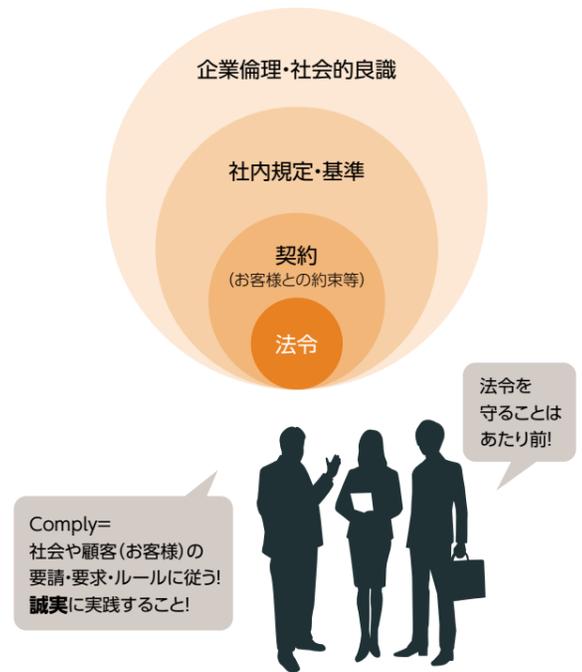
企業が持続的発展を遂げるために「コンプライアンス」はその土台となる重要な部分です。倫理的な企業文化や組織風土の醸成のため「コンプライアンス」意識の浸透・定着のための取り組みを実行しています。

コンプライアンス意識の浸透・定着

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

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

■ 当社グループのコンプライアンスの考え方



コンプライアンス意識の向上に向けたさまざまな取り組み

当社グループでは、2006年から毎年10月を「三菱マテリアルグループ企業倫理月間」と定め、社長メッセージを社内イントラネットで配信しているほか、各事業所、グループ各社が独自の活動を展開しています。

企業理念体系を当社グループ社員に浸透させるため、小冊子や、ポスター、携帯用カード、コンプライアンスに関するケーススタディ集を作成し、配布しています。小冊子、ポスター、携帯用カードは22言語で作成し、世界各国の社員と共有しています。

グループガバナンス強化への取り組みのひとつとして、[SCQDE]を2018年度に制定しました。「安全・健康(S)、コンプライアンス・環境保全(C)、品質(Q)、納期(D)、利益(E)」を表しています。いずれも重要な要素ですが、業務を行ううえでの判断の優先順位を示したもので、行動規範を補足する指針として位置付けています。CSR研修での教育や、ポスター・携帯用カードの作成・配布等を通して、浸透に努めています。

■ [SCQDE]業務遂行における判断の優先順位

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

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

※[SCQDE]の読み方は「エス・シー・キュー・ディー・イー」を推奨する。

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

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

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



執行役常務によるコミュニケーションワークショップ

■ コンプライアンス意識等に関する社員意識調査(第2回)の結果(2018年12月実施)

第1回調査で明らかになった点	第2回調査により明らかになった点
1 コンプライアンスに対する意識が高まっているが、ルールや手順の具体化・周知徹底に継続して取り組む必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ・大多数の社員が、コンプライアンスに関する会社の方針を理解しており、また、経営層の姿勢についても肯定的に受け止めている ・ほぼ全ての社員が、自身はコンプライアンスを常に意識して業務に取り組んでいると感じている ・多くの社員が、ルールや手順を理解し、遵守できていると考えており、ルールや手順の認知度に改善が見られた
2 コンプライアンス関連の報告・情報提供の重要性は十分に理解されているが、不安・ためらいを感じる社員も多い	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス違反またはその疑いのある事実の報告・情報提供の重要性に対する理解度は改善が見られた ・一方で、当該事実を報告・情報提供する際の不安・ためらいの解消については大幅な改善が見られたものの、依然として半数程度の社員が不安・ためらいを感じている
3 職制を通じたコンプライアンス強化を進めているが、職場のマネジメントやコミュニケーションの更なる改善が求められる	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの社員が、上司は自身の業務を把握していると感じており、職場内での業務や状況に関する相互理解に改善が見られた一方で、業務の属人化への対応が不十分と感じている社員も一定数存在している ・職場の風土や雰囲気には、依然、変化を感じていない社員も一定数あり、更なる改善が求められる

【調査対象】 三菱マテリアル(株)(5,973名)、及び国内グループ会社65社(11,110名)の全社員(17,083名)
【回答率】 88.5%

コンプライアンス教育の拡充・再徹底

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

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

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

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

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

内部通報窓口の運用

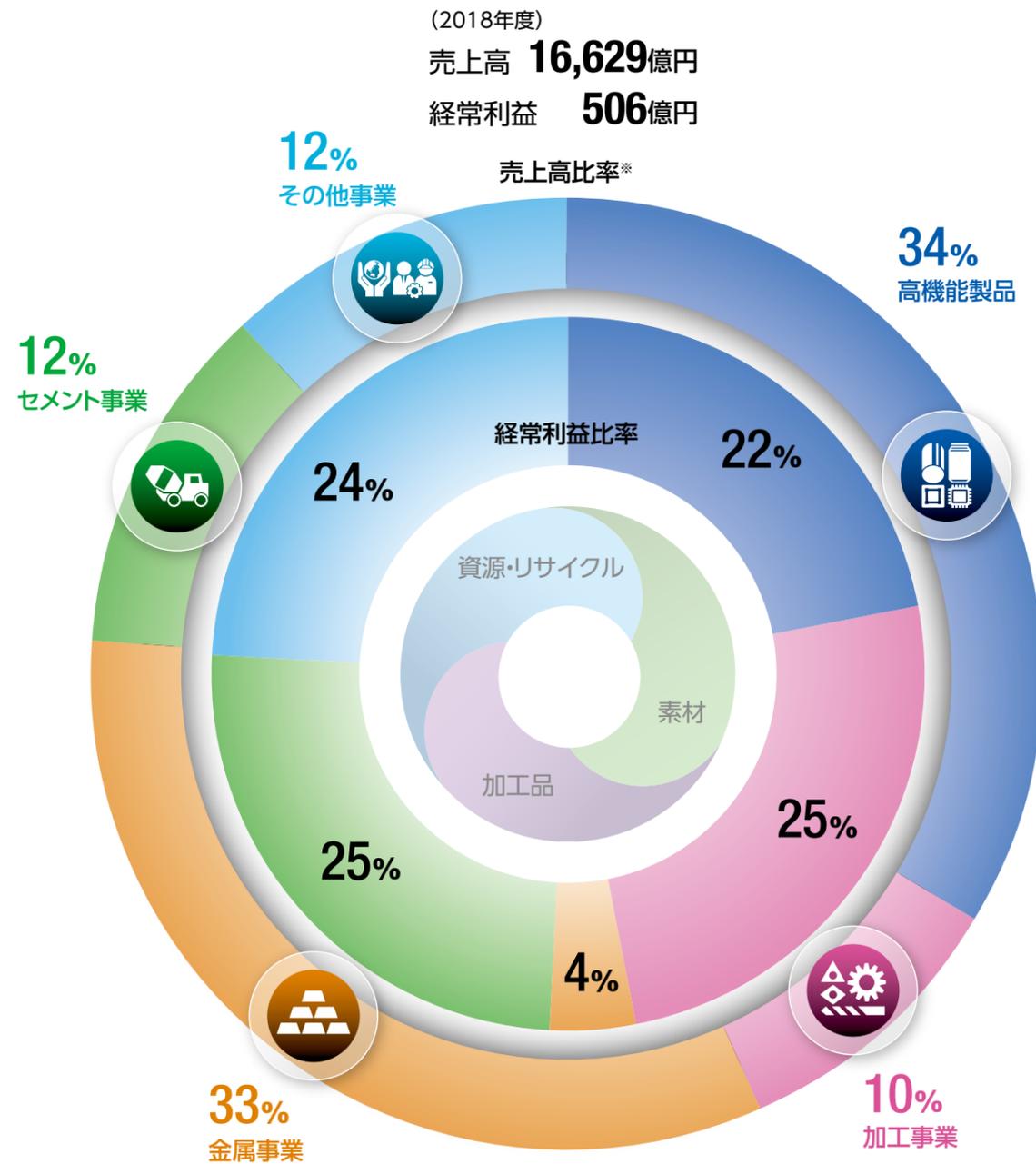
当社及びグループ会社の社員等からの通報・相談窓口として、2002年12月より「社員相談室」、社外の弁護士事務所に委託した「外部窓口」を2006年4月に設置しています。一連の品質問題のような不祥事の早期発見・是正措置を監査委員の業務として行うことに資するため、新たに「監査委員窓口」を2018年6月に設置し運用しています。これらの内部通報窓口は当社グループ社員に配布している携帯用カードへの記載や、広報誌、CSR研修を通じて周知しています。更に海外グループ会社における横領、法令違反等の不正行為またはその恐れのある行為を早期に発見し、健全なガバナンス、コンプライアンス体制推進に資する海外内部通報制度の導入も進めていきます。

■ 内部通報窓口への相談件数推移(年度)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
19件	22件	24件	33件	38件	41件	61件

事業の概況

[セグメント別売上高／経常利益 構成比]



※売上高比率は外部顧客への売上高

[当社グループの循環型ビジネスモデル]



カンパニー内外における連携を強め、新しい価値を創出するプロダクトをスピーディーに開発・供給する



高度な機能のプロダクトをお届けし、お客様の価値創造のパートナーとしてともに課題に挑み、持続的成長を図る

高機能製品カンパニー プレジデント
執行役専務 鈴木 康信

高機能製品カンパニーは、三菱マテリアルグループのプロダクト型事業を横断的に担う組織として2018年10月に発足。市場や生産技術の共通性が高い銅加工、電子材料、アルミの3事業を統合しました。重点事業領域には、世界的な成長分野である輸送用機器、半導体製造装置、エレクトロニクスに加え、発展が著しいロボット、産業機械、医療機器の各分野、そして新興国での整備が進むインフラも含めています。当社グループが強みとしてきた材料・加工技術に磨きをかけ、新たな組み合わせも加えて、製品の価値を高めます。

当カンパニーは、キーマイニング戦略を採用しています。グローバルなトップクラスのお客様を中心に「キーマイニング」を

定め、その高度な要請に応えられる製品を、必要とされる時と場所にお届けすることを重視します。そして、キーマイニングとの信頼関係を築き、製品や事業全体、更には価値創造のパートナーとしてともに課題に挑みます。その積み重ねにより、事業の成長を図っていきます。

経営指標としては、EBITDA*成長率を重視します。事業の持続的成長に向け、適時に必要な投資を行い、営業キャッシュフローの成長を目指します。市場成長率を超える水準の成長を追求していきます。

*EBITDAの計算は、簡易的に「営業利益+減価償却費」とし、営業キャッシュフローの目安を示すものとして使用しています。

事業の概要

高機能製品カンパニーは社会のメガトレンドに素早く対応し、その先にあるニーズを先取りする高付加価値な銅加工品・電子材料・電子部品・アルミ製品をお客様に提供しています。

重点分野は自動車を含む輸送用機器、半導体製造装置、エレクトロニクスであり、長年培ってきた非鉄金属、軽金属、セラミックス等の材料の知見、加工技術を活かした製品・サービスの提供により、お客様と成長市場を築き、未来を創造します。

S 強み

- 【銅加工】**
 - 独自技術に基づく銅合金
 - ルパタ社保有技術も含めた世界トップクラスの技術開発、製造技術
- 【電子材料】**
 - 機能材料・化成事業の高品質で付加価値の高い製品群で顧客密着型のビジネスモデル
 - 電子デバイス事業の東南アジアを中心とした生産拠点網による最適生産体制
 - 多結晶シリコンの日本の生産拠点で安定供給体制
- 【アルミ事業】**
 - 鋳造、板、箔一貫工場による、顧客ニーズに合わせた開発優位性
 - 一貫したアルミ缶リサイクルシステム

W 弱み

- 【銅加工】**
 - 熟練作業者の技術伝承不足
 - 設備老朽化
 - 海外市場への進出の遅れ
- 【電子材料】**
 - 個々の事業が小規模
 - 販売地域の偏り
 - 東アジア地域への集中と、欧米やインド等の地域展開の遅れ
- 【アルミ事業】**
 - 設備老朽化
 - アルミ板のグローバルな供給網の未整備
 - 販売商品がアルミ飲料容器単一

O 機会

- 【銅加工】**
 - EV化に伴う車載部品向け需要増加
 - 自動車・半導体のグローバル市場の成長継続
- 【電子材料】**
 - 次世代自動車市場の伸長
 - 半導体・エレクトロニクス市場の成長継続
 - 省エネと快適な環境の両立
 - 半導体の高集積化、低電力化の加速
 - 半導体製造プロセスの複雑化
- 【アルミ事業】**
 - 同業の自動車パネル材傾注に伴う熱交換器板材供給減による需要増
 - EV化・軽量化による車用アルミ需要増
 - アルミボトル市場の拡大

T 脅威

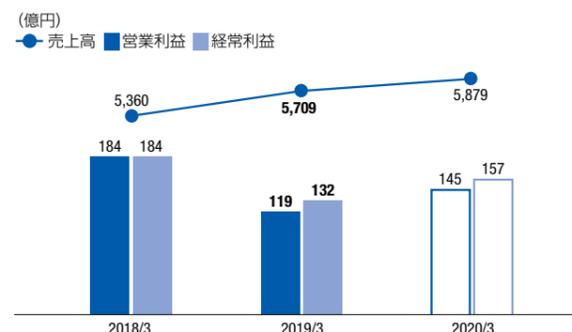
- 【銅加工】**
 - 国内外の競合他社による積極的な投資
- 【電子材料】**
 - 新興国の技術革新による追い上げ
 - 競争激化に伴う製品販売価格低下
 - 原材料価格、人件費の高騰、エネルギーコスト等の費用増加
- 【アルミ事業】**
 - 国内圧延市場の低成長
 - 中国メーカーの台頭による競争激化
 - アルミボトル市場への他社参入
 - 資材、エネルギー価格の上昇

2018年度の振り返り

発足からの半年間では、当カンパニー発足の狙いを実現する基盤整備を推進。市場の動きに素早く対応するには、変化を敏感に捉え、かつニーズを深く理解する仕組みが必要です。マーケティング機能を担う事業戦略部を起点に、お客様に近いグループ会社と当社の開発部門との連携や、技術開発での事業部間コラボレーションを促しています。自動車の電動化でニーズが高まる熱マネジメント分野の開発は既に活性化しています。

技術革新が進む自動車は、メーカー各社が最適な素材を模索しており、当カンパニーは最先端の要請に応える提案を実施。2018年度には高電圧・大電流用の車載端子・バスバーに対応できる銅合金【MSP®8】の量産を開始しました。

業績の推移



※2020/3(予)は2019年5月13日公表値

外部環境を踏まえた2019年度の見通し

重点事業領域の市場成長を見据え、製品の高性能化や増産を機動的に行いつつ、新製品・新事業の創出に取り組めます。

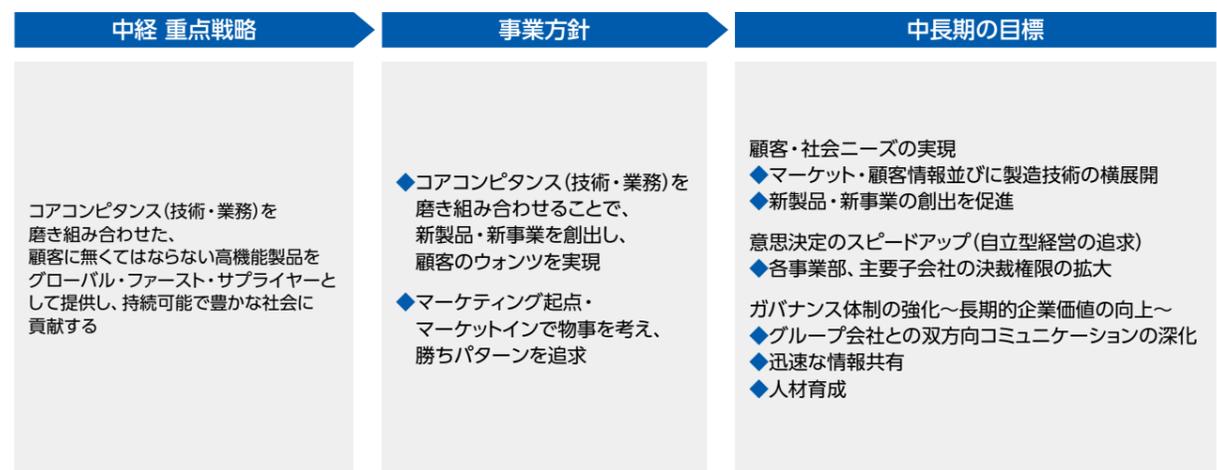
銅加工事業部は、無酸素銅・高性能銅合金の鋳造・押出加工技術を活かした製品(車載端子用銅条、めっき、バスバー、等)の拡販に注力します。同種製品のグローバルな生産・販売体制を持つルパタ・スペシャル・プロダクトグループ(2017年5月に買収)とは、材料の相互供給、未開拓市場での拡販等を加速します。電子材料事業部はサーミスタセンサ(車載・家電用)、絶縁回路基板(EV等用)、シリコン精密加工品(半導体用)の高付加価値化と拡販を、アルミ事業部は熱交換器用板材やリチウムイオン電池用箔製品の供給拡大と次世代品の開発を進めます。

中長期の成長に向けた取り組み

当カンパニーの中長期的な成長には、まず強みの確保が不可欠です。素材に関する技術力の優位性を維持・拡大するために、外部との連携も含めて、開発に更に注力します。また、業務システムやその活用方法も強みになり得るとの視点から、国内外の事業所やグループ会社、更には他カンパニーとのベストプラクティスの共有をプロセスとして根付かせていきます。

また、プロダクト事業では受注の内容によって工程能力が変化する場合があるため、効率的な受注、製造、価格設定の「勝ちパターン」を追求します。

そして、意思決定のスピード向上を進めます。各事業部、更にはその管理下にあるグループ会社まで視野に入れた権限移譲のルールと体制を整えていきます。



高機能製品

銅加工事業部の事業内容

お客様のニーズに応じた製品の販売、高付加価値分野への注力

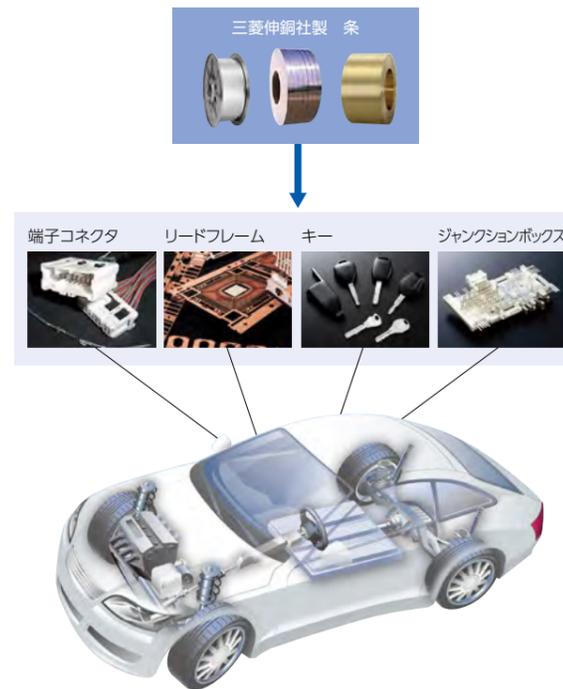
銅加工事業部の主要需要先である自動車分野においては、2019年度以降も引き続き需要拡大が見込まれており、特に次世代自動車の普及によって、銅の需要は更に拡大することが予測されます。

その中で、自動車業界では高性能、小型、低コストの車載用電子機器が望まれており、当社グループでは、このニーズに応えた新合金MSP®5、MSP®8を開発しました。MSP®5は小型化・軽量化用途として、MSP®8は高電圧・大電流用途として優れた特性を有しており、両合金ともに2018年度から生産を開始しました。これら新合金に加え、車載用端子材の供給に対応するべく増産体制を構築します。

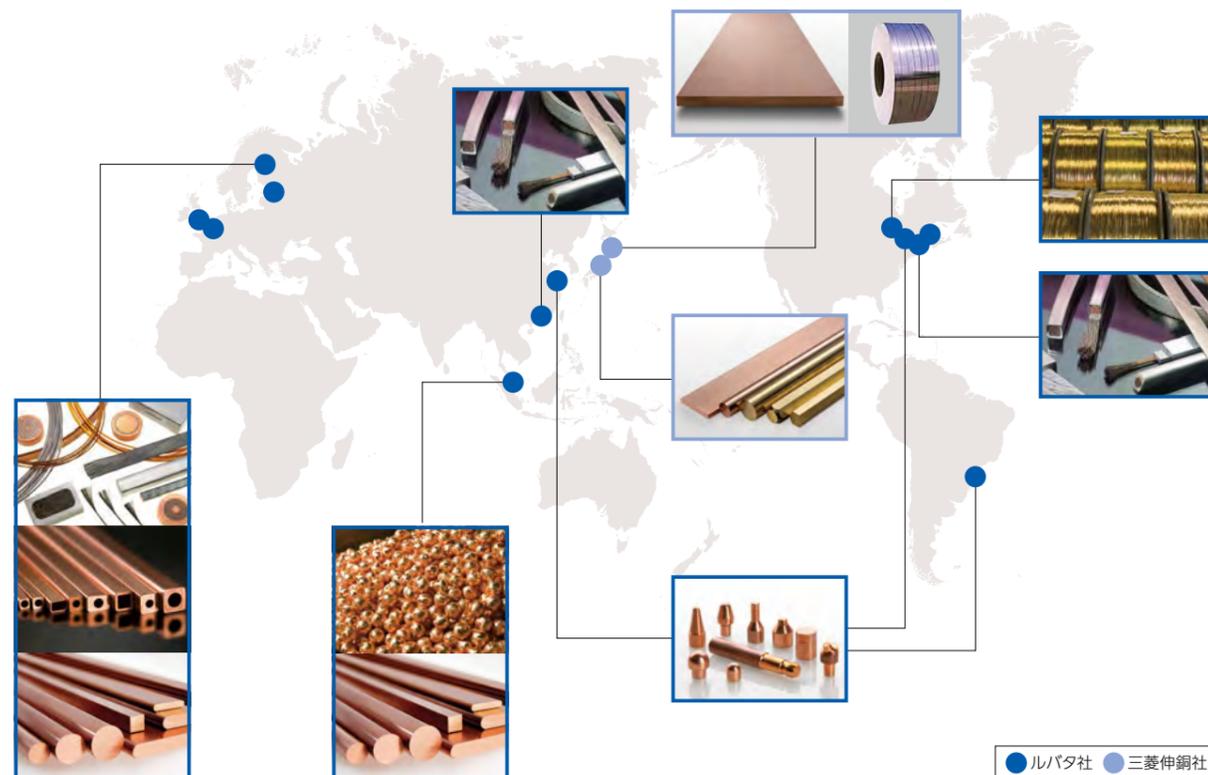
また「グローバルな生産・販売体制の確立」を目的として北米、欧州を中心に世界7カ国計12拠点で事業を展開するルバタ・スペシャル・プロダクツグループを、2017年5月に買収しました。当社グループとルバタ社が有する地域面・製品面・技術面等、各種シナジーの追求を通じ、銅加工事業のグローバル展開を加速させ、更なる成長を目指します。

一方、シール製品につきましても、半導体製造装置用、空気圧用を中心に生産体制を整備し、増販を図ります。

これからも、お客様のニーズに細かく対応した高機能製品の開発に努め、かつ供給体制を構築し、社会に貢献します。



■当社グループとルバタ社の販売・製造拠点を相互活用した拡販とシェア拡大



電子材料事業部の事業内容

次世代自動車、半導体、エレクトロニクス分野で製品とソリューションを提供

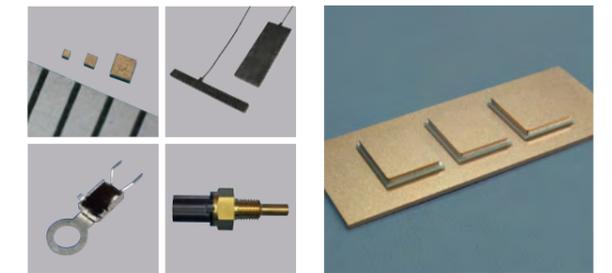
電子材料事業部は長年培ってきた非鉄金属やセラミックス等の材料の知見を活かし、国内外の拠点で製造、開発した高機能な製品とソリューションをお客様に提供しています。

次世代自動車分野においては、車載用インバータで実績のある絶縁放熱部品やサーミスタセンサ、サーミアブソーバの電子デバイス製品と太陽光による車内の熱上昇を抑える熱線カット塗料等を国内外のお客様に積極的な拡販活動を展開しています。

半導体分野においては、半導体製造装置等に用いられるシリコン加工品や世界トップクラスのシェアを誇る低α線はんた材料とシリコンウェーハ原料となる多結晶シリコンを提供しています。

エレクトロニクス分野においては、ディスプレイ製品に使用されるスパッタリングターゲットとスマートフォン製品に使用される画像センサ用機能性材料等の高機能で特徴のある製品を展開し、省エネ家電の普及に貢献する電子デバイス製品の拡販活動を展開しています。

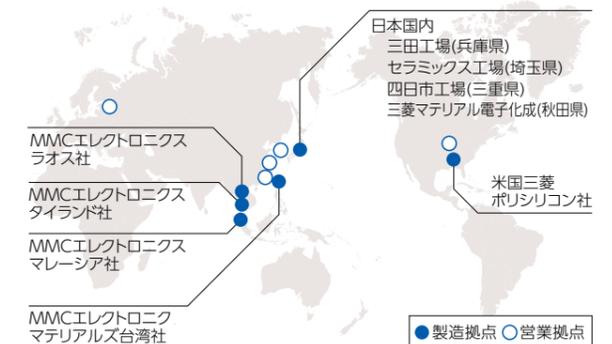
電子材料事業部は「お客様のために、お客様と共に」を合言葉に、先端材料とソリューションで成長市場を切り拓き、自らも進化し続ける事業を目指します。



電子デバイス

パワーモジュール用絶縁放熱部品

■電子材料事業の世界展開



アルミ事業部の事業内容

技術的な強みを活かした取り組みで社会的ニーズを的確に捉えた新たな付加価値を創造する

当社のアルミ事業は、圧延・加工品事業を営む三菱アルミニウムグループと飲料用アルミ缶の製造販売事業を営むユニバーサル製缶グループで構成しています。

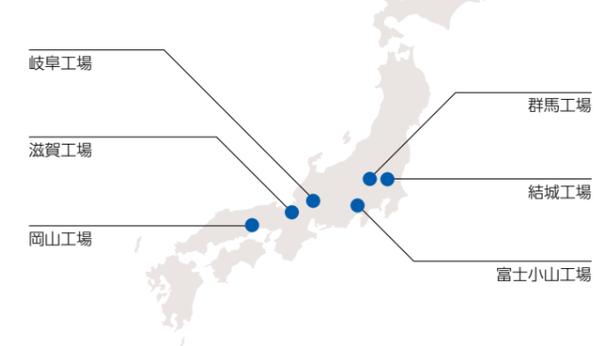
圧延・加工品事業については、車両軽量化を通じて省エネルギーを実現するための素材として、また価格の高い銅等を代替する素材としてアルミニウムが期待されており、成長が見込まれます。三菱アルミニウム(株)では、成長戦略として自動車向け熱交換器用板材及びリチウムイオン電池外装材に注力しており、同社富士製作所の生産性・収益性向上のための投資を行っています。

一方、飲料用アルミ缶事業については、国内の少子高齢化により市場が縮小すると予想されています。しかし、ユニバーサル製缶(株)は使用済みアルミ缶のリサイクル素材を用いることにより循環型社会の構築に貢献しつつ、その高い技術力を活かして早くからリシール性に優れたアルミボトルを市場に投入し、市場の拡大を牽引してきました。現在はペットボトルとの競争も激しくなっていますが、アルミボトルの軽量化や新規形状ボトルの開発により、新たな付加価値を創造していきます。

■三菱アルミニウム社の熱交換器用板材への注力



■ユニバーサル製缶社の製造拠点



選択と集中の徹底を通じた 製品の高付加価値化と高い提案力により 超硬製品のグローバルプレーヤーに



ワクワクする
加工ソリューションを提供し
高効率なものづくりに貢献する

加工事業カンパニー プレジデント
執行役常務 中村 伸一

超硬製品と焼結部品の事業を行う私たちの主な市場は自動車産業です。私たちの使命はお客様の成長に必要なものを提供し、貢献することと考え、マーケットインのものづくりへ変革を進め、多様化かつグローバル化する市場ニーズに応えています。

超硬製品は「自動車」「航空宇宙」「医療」「金型」の産業分野に経営資源を投入し、技術力の強化と市場開拓を進め、市場の変化にスピーディーに対応するべく取り組んでいます。

航空宇宙市場は航空機需要の拡大が続き、最先端材料が採用される中、国内外のテクニカルセンターをハブ拠点にお客様へのソリューション提案を通じ、確固たる市場ポジションをつ

くり上げ、自動車市場に次ぐ柱にしていきます。

超硬合金の原料であるタングステンやコバルトは、安定調達を目指し、使用済み超硬工具の回収・リサイクルを進め、海外での回収スキームにも取り組んでいます。

私たちのものづくりは地道なコストダウンとともに、人材強化により、革新的なテーマに取り組み、外的変化に耐性のある強固な事業基盤の構築を目指します。一人ひとりがワクワクと仕事に取り組むことで、お客様にワクワクを届けたい。その意識を大切に、お客様に信頼される真のパートナーとなるべく、人と人のコミュニケーションを通じ、人づくり、ものづくりを進めていきます。

事業の概要

加工事業カンパニーは、切削加工用工具や掘削用工具、塑性加工用工具等の超硬製品事業と、自動車部品等に用いられる焼結部品事業を国内外で展開しています。主力である超硬製品は炭化タングステンとコバルトによる超硬合金を材料とし、国内ではトップシェア。鉄鋼その他金属製品の加工に必須のものとして世の中のものづくりを支えています。また主原料であるタングステンのリサイクル推進のため、使用済み超硬工具の回収にも力を入れています。

S 強み

- 原料粉末製造から最終製品、使用済み製品のリサイクルまでグループ内で一貫対応
- 総合素材メーカーとして長年培ってきた材料技術
- グローバルに展開する販売網

W 弱み

- 海外での生産能力と拠点体制
- 海外生産拠点における特殊品等の短納期体制
- 海外におけるソリューション提案のための人材確保と育成

O 機会

- 新興国における自動車生産台数増加による需要拡大
- 航空機生産台数の増加、難削化による需要拡大
- 医療産業市場の拡大による新規需要拡大

T 脅威

- 新興メーカーの市場参入
- タングステン、コバルト供給不安リスク
- 3Dプリンタの高性能化による機械加工減少
- EV化による自動車部品点数減少
- 被削材の非鉄化

2018年度の振り返り

超硬製品全体で2017年度比8%増の売上高となりました。とりわけ、航空機向け工具は2017年度比25%増を実現しました。この大幅な伸長は当社が培ってきた技術力に加え、スピードを重視した新規案件への参画、試作品対応により、新規顧客等の開拓が進んだことにあります。

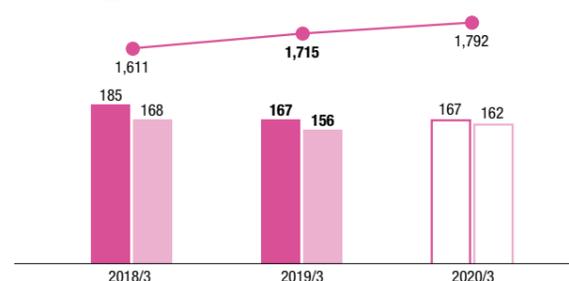
ソリューション提案力では、米国のテクニカルセンターをノースカロライナ州に移転のうえ、拡充しました。また、三菱日立ツール(株)成田工場にテクニカルセンターを新設し、従来からの野洲工場に加え、東西2拠点でのソリューション提案体制としました。

上流の原料製造では、日本新金属(株)において、難処理スクラップのリサイクルに挑むとともに、新規需要拡大を目的にリチウムイオン電池用、メモリー用素材の販売活動を強化しました。

業績の推移

(億円)

● 売上高 ■ 営業利益 ■ 経常利益



※2020/3(予)は2019年5月13日公表値

外部環境を踏まえた2019年度の見通し

超硬製品市場は、機械受注等指標が2018年度比マイナス傾向となる中、需要についてはやや弱含みで推移する見込みです。こうした中で、自動車向け工具は当社が得意とする製品のニーズが強い地域への拡販に従来以上に取り組みます。また、航空機向け工具需要は引き続き好調に推移すると見込むため、その市場を細分化し、効果的・効率的な営業活動により、市場成長以上の売上伸長の実現を目指します。

医療向け工具需要は世界人口の増加と高齢化率の上昇及び技術の進化により、堅調に増加すると見込んでおり、需要の大きい米国等で積極的な販売活動を展開します。

また、三菱日立ツール社では、需要が底堅いといわれる金型用途の深耕を図るため、自社での金型製作に取り組み、この知見を製品開発等へ展開してまいります。

中経 重点戦略

イノベーションによる成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> 産業別専門部隊によるソリューション提供力の強化 自社開発、オープンイノベーションによるキーテクノロジー創出 IoTとビッグデータを活用した提案とものづくりの改革
循環型社会の構築を通じた価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> タングステンリサイクルの拡大
成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 既存製造拠点の機能強化、ローカルベンダー活用による地産地消の推進 海外営業拠点、テクニカルセンター拡充 三菱日立ツール社とのシナジー創出の加速
継続的な改善を通じた効率化の追求	<ul style="list-style-type: none"> キーアカウント戦略の強化、加速 コストダウンの推進 製造拠点における資産効率の改善

中長期の成長に向けた取り組み

2025年までの超硬製品市場は年平均3~4%の成長を見込んでいます。分野別では、航空機向けは中間所得層の増加に伴う長距離移動ニーズの増加、材料の難削化等により、長期的な需要増加が見込まれます。2025年には当社超硬製品売上高に占める航空機向けの売上高比率を10%程度とすることを目標とし、自動車向けに次ぐ柱に成長させます。これにより、将来の自動車のEV化による工具需要の成長が鈍化する懸念に備えていきます。

中長期の成長に向けては、社会・お客様の持続的成長に向けた新しい価値の提供が必要となります。このためには、高効率な新製品開発に向けた技術力強化、製販のデジタル化、循環型システムの構築等に取り組み、社会的価値と経済的価値を両立することを目指します。

事業方針

顧客視点に立ったスピードと変革を常に求め、実現し続けることで、顧客より真のパートナーとして信頼を得る、活力溢れたワクワクする事業体となる

中長期の目標

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となる

加工事業

産業別専門部隊によるソリューション提案力の強化

加工事業カンパニーでは基本戦略として、お客様から真のパートナーとしての信頼を得るべく、従来の製品供給側の視点に立った「できたものを売る：プロダクトアウト」から、お客様視点に立った「売れるものを作る：マーケットイン」へのアプローチ転換を進めています。

この基本戦略のもと、「徹底的な選択と集中」を骨子に、「自動車」「航空宇宙」「医療」「金型」の市場に経営資源を集中して投資する市場戦略を展開しています。

更に「自動車」「航空宇宙」「医療」には、当社の高性能・高品質な「DIAEDGE」ブランド製品を、「金型」には三菱日立ツールの「尖った」技術を追求する「MOLDINO」ブランド製品を前面に押し出して、当社グループの世界における市場プレゼンスを高めていきます。

自動車

これら4つのコア市場のうち、最大の超硬工具市場である自動車では、2018年度に新設したエンジニアリング部隊がお客様に対して面での対応を行っています。また、設計・製造リードタイムの短縮を図るとともに、工作機械や工具ホルダーメーカーとの関係強化により、トータルでのソリューション提案力向上に努めます。

航空宇宙

航空宇宙を自動車の次の柱に成長させるため、マーケティングから試作、ソリューション提案に至る業務を一気通貫で行う専門性の高い組織「航空宇宙部」を新設し、重点的に取り組んできました。この専門組織により、お客様ニーズの的確な把握及び試作品のタイムリーな対応、加えて、外部研究機関へのプロジェクト参画等による幅広い知見を養い、それを活かした技術提案を行うことで、世界の航空機産業の主要企業であるお客様との関係深化を図っています。

これが奏功し、2018年は航空機産業の市場成長率を上回る売上高を実現することができており、今後も引き続き、お客様に対し、新規案件の構想段階から参画できるビジネスモデルの確立を目指していきます。

民間航空機需要予測



データ引用：(一財)日本航空機開発協会

医療

最大の需要国である米国でのビジネス基盤を確立するため、医療専門チームによる積極的なマーケティング活動の展開を継続しています。また、米国でのM&Aやアライアンス等の成長を加速させる施策も、積極的に検討していきます。

金型

金型では、特長ある製品と「尖った」技術を有する三菱日立ツール「MOLDINO」ブランドの市場浸透を図るとともに、製品開発・製造技術面において、当社と三菱日立ツールのリソースを有効的に活用して、新規のお客様の開拓を進め、金型向け市場での世界シェアNo.1を目指します。

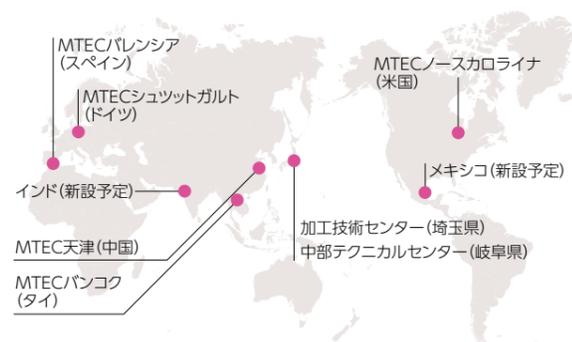
海外

海外の既存拠点においては、製造能力拡充のうえ、製造品目拡大を進めるとともに、新たに、現地パートナー開拓やM&Aを積極的に進め、海外製造拠点の拡充及び地産地消の推進を図ります。更に、ソリューション提案力の強化のため、各地のテクニカルセンターの機能強化を進めるとともに、成長する新興市場においては、新たな販売拠点設置を進めていきます。

2020年までの到達目標

2019年度中にドイツ、メキシコ、インドにテクニカルセンターの新設が完了する予定です。新たに加わるこれらテクニカルセンターによるソリューション提案力の強化拡充を行います。

世界に展開するテクニカルセンター



MTECノースカロライナ

タングステンリサイクルの拡大

超硬製品を安定供給するためには、原料であるタングステン資源の確保が不可欠です。

世界における推定埋蔵量の6割が中国に集中していると言われているタングステンは、現在供給量の8割が中国産となっており、一極に主要原料の調達を依存することは潜在的なリスクとも言えます。

潜在的なリスクを低減し、安定調達を図るために、加工事業カンパニーでは従来からタングステン調達の多元化に取り組んでおり、その一環としてタングステンリサイクルを行っています。今後とも、「リサイクル率の更なる引き上げ」及び「中国以外の地域のタングステン調達」を進めます。

2004年当時、タングステンの中国依存率は7割強でしたが、2017年には4割台まで軽減することができました。

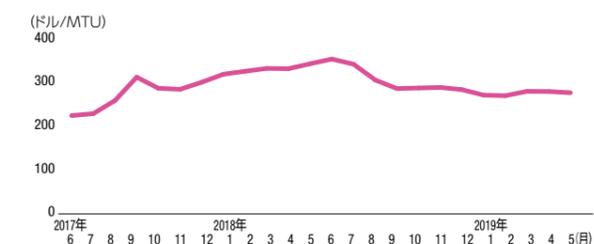
お客様からの使用済み超硬製品のリサイクルに対する理解も高まってきており、超硬スクラップの回収量は順調に増えてきていますが、更に理解を広げることでリサイクル比率を向上させていきます。そのために、タングステンリサイクルのためのスクラップ回収インフラの更なる整備と、お客様へのご協力依頼を継続していきます。

超硬製品のもうひとつの重要原料であるコバルト原料についても、調達先の多元化を図り、更にリサイクルも増やすことで安定調達を図ります。

2020年までの到達目標

- タングステン調達に占めるリサイクル原料の比率3割超を目指してリサイクル拡大に取り組みます。
- 中国以外の地域の調達増もあわせて、中国依存比率を4割以下に下げることが目標とします。
- この取り組みは、主原料の調達先をリサイクルも組み合わせることにより多元化し、潜在的なリスクを分散し、不測の事態に備えることを目的としています。原料調達ポートフォリオの最適化を図るにあたっては、安定供給と調達コストのバランスも考慮していきます。また、長年の取引により構築した中国国内の調達先との良好な関係を強化し、一定の割合で中国からの安定調達を維持していきます。

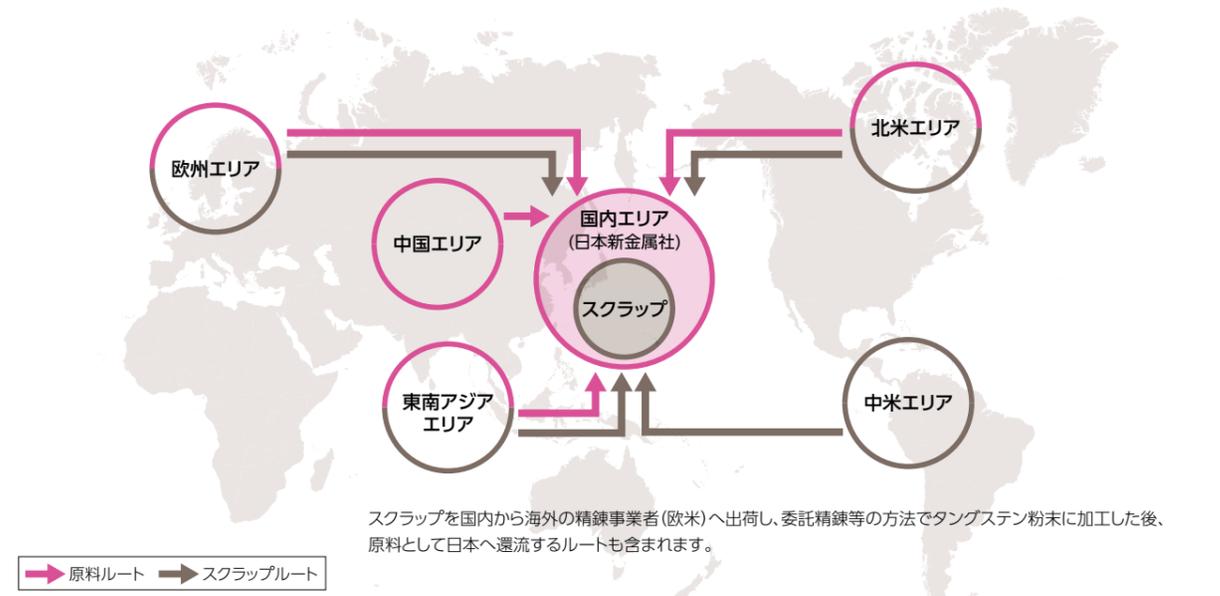
タングステン (APT) 国際相場



コバルト国際相場



原料、スクラップ調達ルート



川上から川下への、銅をはじめとする非鉄金属の安定供給を担い、世界的な需要の拡大に応える



高品質素材を安定供給するために 資源の確保と有効利用の技術開発に 取り組む

金属事業カンパニー プレジデント
執行役常務 酒井 哲郎

金属事業カンパニーの使命は、高品質素材の安定供給、そしてリサイクルを通じた循環型社会への貢献にあります。銅と金を中心としつつ、銅精鉱や廃棄物に含まれる幅広いほかの金属元素も製錬設備で分離し、有効利用しています。原料調達、製錬、製品の製造、販売、回収・再生利用までを手掛け、最適化を追求できる点が、当カンパニーの大きな強みです。

世界的な需要拡大に安定供給で応えるため、既存の銅鉱山における生産設備増強や選鉱処理量の拡大、開発中のプロジェクトの着実な推進、そしてクリーンな銅精鉱を産出できる新規案件の発掘に取り組んでいます。銅精鉱の需給ひっ迫を見越し、不純物を多く含む案件への参画も検討。これを支える

人材、特に選鉱に知見を持つ鉱山技術者の本格的な育成にも着手しました。

過去数年で有価金属の回収・再資源化も拡大し、E-Scrapの処理能力は現在16万t/年と世界最大規模です。金については、E-Scrapや銅精鉱からの生産とともに、貴金属製品の製造・販売や純金積立も手掛け、「三菱の金」への認知が徐々に広がっています。

中長期的な競争力強化に向け、製錬事業そのものを再構築することも見据えています。生産規模の拡大や生産方式の転換によって効率性向上やCO₂排出削減を図ることも含め、私たちの技術的蓄積を踏まえながら、広い視野で検討していきます。

事業の概要

人類の文明発展において金属の採掘・製錬は非常に大きな役割を果たしてきました。現代社会でも金属素材は産業を支える必要不可欠な存在であり、その需要は今後ますますの増加が見込まれています。金属事業カンパニーは、生産効率や環境負荷で優位性を有する「三菱連続製銅法」を活用し、海外鉱山から調達した銅精鉱や都市鉱山と呼ばれるE-Scrapを原料として、主要製品である電気銅、金・銀地金、副産品である硫酸、銅スラグ等を生産し、社会に対して安定的に供給するという使命に取り組んでいます。

S 強み

- 【鉱山】
 - 資源メジャーとの長期友好的な関係
 - 長年の国内鉱山運営の経験
- 【製錬】
 - 国内外に3製錬所を展開する当社の安定した基盤
 - 高効率で環境負荷の極めて低い「三菱連続製銅法」を活用したE-Scrap、廃棄物の処理技術
 - 国内最大級の金生産量

W 弱み

- 【鉱山】
 - 資源技術者(特に選鉱)の不足
- 【製錬】
 - 全世界の製錬所と比較して生産銅量のスケールメリットで劣る
 - 貴金属リテール市場における認知度の低さ

O 機会

- 【鉱山】
 - 不純物除去に係る技術開発の可能性
- 【製錬】
 - 環境意識の高まりに伴う世界的なE-Scrap市場の拡大
 - 世界的かつ長期的に増加傾向にある銅消費
 - 消費税増税前の貴金属リテール市場における駆け込み需要

T 脅威

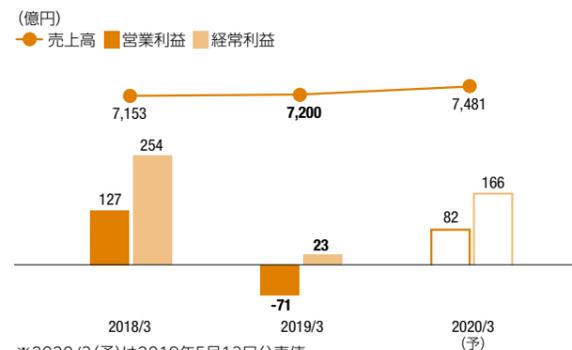
- 【鉱山】
 - 新規鉱床の高地化・深部化・低品位化、不純物品位上昇
 - 資源ナショナリズムや環境意識による開発反対運動、規制強化
- 【製錬】
 - 非鉄メジャー寡占化による原料調達ポートフォリオの縮小
 - 中国製錬メーカー成長に伴う競争激化
 - 貴金属リテール市場における強力な競合他社の存在

2018年度の振り返り

鉱山部門の既存案件のひとつ、カッパーマウンテン鉱山(カナダ)は、破碎・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しました。また、鉱石性状と銅実収量の関係性を調査するGeo-Metプログラムの導入により、生産計画の精度が向上しました。2017年4月からフィージビリティ・スタディ(事業化調査)に着手している新規案件のひとつ、サフランプロジェクト(ペルー)は、地質情報・採掘計画・鉱山用水・選鉱関係等、多岐にわたる項目の経済性評価を進めました。

製錬部門の新たな収益の柱のひとつとなるE-Scrap事業は、2017年度に直島製錬所及び小名浜製錬(株)小名浜製錬所で増強した前処理・サンプリング設備が順調に稼働し、E-Scrapの集荷量及び処理量を伸ばしました。循環型経済志向の高まりで拡大基調にある欧州のE-Scrap市場をターゲットとする集荷拠点MM Metal Recycling B.V.社(オランダ)は、2018年2月の操業開始後、順調に立ち上がり、段階的に人員を拡充しながら操業ラインの増強を進めました。

業績の推移



外部環境を踏まえた2019年度の見通し

世界的に銅精鉱中の不純物の水準が上昇傾向にあり、中国製錬業者が生産能力を拡大している中、クリーンな銅精鉱の安定調達はますます厳しい競争に晒されています。サフランプロジェクトは、不純物の少ない銅精鉱の産出が見込まれており、経済性評価の結果を検証した後、鉱山稼働に向けて環境許認可の取得手続き等に注力する計画です。

また、循環型社会の構築に向けた社会的な期待が高まる中、中国の雑品輸入規制等で世界のE-Scrap市場の需給バランスは緩む傾向にあります。これに対し、MM Metal Recycling B.V.社を通じたグローバルネットワークを最大限に活用しながら、E-Scrap市場の開拓に取り組めます。製錬所としては、多様な原料を柔軟に処理するための改善を積み重ね、高品質な製品を安定的かつ効率的に生産、供給することに努めます。

中長期の成長に向けた取り組み

鉱山部門は、クリーンな銅精鉱を製錬所へ安定的に供給するため、2020年代後半までに不純物の少ない新規案件開発への参画を目指しています。鉱山開発と当社製錬技術を協業させることにより、鉱山側で不純物を低減した銅精鉱を産出する技術の構築も検討段階にあり、将来的には不純物の多い案件への参画も検討していきます。

製錬部門は、16万t/年のE-Scrap処理能力を活用し、高収益化を進めます。原料の多様化に伴い複雑化するマテリアルバランスの最適化のため、当社グループ各生産拠点の連携強化と、有価金属の新規回収・回収率向上に取り組む計画です。また、貴金属事業はリテールビジネス強化、広告戦略見直し等により、個人投資家の認知度を高め、純金積立をはじめとする金投資需要の獲得を図ります。

中経 重点戦略	事業方針	中長期の目標
イノベーションによる成長の実現	資源開発からリサイクルまで非鉄金属を通じた循環型社会への貢献	◆製錬所への銅精鉱の安定供給と鉱山事業収益のための新規鉱山投資
循環型社会の構築を通じた価値の創造		◆安定的なリサイクル事業の構築と高収益化
成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大		◆高品質な材料の安定供給による高機能製品製造への貢献
継続的な改善を通じた効率化の追求		
◆(製錬) 有価金属の新規回収及び回収率の向上		
◆(製錬) E-Scrap 処理の効率化、将来の拡大への足場固め		
◆(製錬) 廃棄物処理による熱の有効利用		
◆(鉱山) 新規鉱山案件の開拓		
◆(製錬) 個人向け金投資需要の獲得		
◆(鉱山) 既存案件改善、体制強化		
◆(製錬) 製品の高品質化、安定供給、生産性向上、CO ₂ 排出削減		

鉱山部門

銅精鉱の安定調達(海外銅鉱山への投資)

銅は地球上で産出地域が偏在した有限性を持つ鉱物資源であり、資源獲得競争が激化する中、優良案件は希少になりつつあります。近年は資源保有国における自国資源の囲い込み政策や環境意識の高揚による開発反対運動等だけでなく、中国で新規製錬所立ち上げや既存製錬所拡張が続いており、当面は銅精鉱の需要が供給を上回る状態が続くと見られています。また、新規に開発される鉱山は高地化、深部化、低品位化しているうえに、不純物は増加傾向にあり、クリーンな銅精鉱の確保は今まで以上に重要な課題となっています。当社は十分な山命を持ち、操業コストの低い鉱山プロジェクトに参画することを目標に掲げ、銅精鉱の安定調達に取り組んでいます。

既存案件のカッパーマウンテン鉱山(カナダ)は、プロジェクトパートナーであるCopper Mountain社とともに、設備保全や改善活動を積み重ね、安定操業に努めています。同鉱山から産出された不純物の少ない銅精鉱は、当社に100%供給されており、製錬所の安定操業に大きく貢献しています。

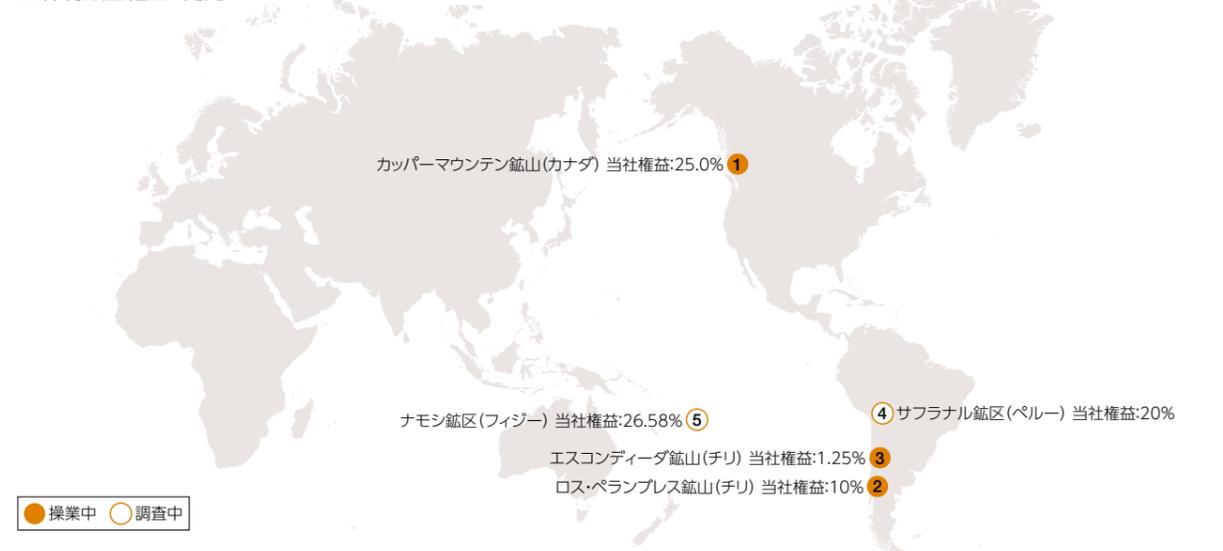
既存案件のエスコンディーダ鉱山(チリ)は、1990年12月の操業開始以来、拡張工事を重ね、現在は世界最大の銅生産量を誇る鉱山として、当社の原料確保に大きく貢献しています。

す。また、生産規模だけでなく、コスト競争力の観点からも世界有数の優良案件であり、鉱山配当の面でも収益性の高い鉱山です。採掘場所の深部化に伴い、粗鉱品位の低下、硬質鉱の増加が課題ですが、選鉱処理量を拡大して生産銅量を確保する施策に取り組んでいます。

既存案件のロス・ペランプレス鉱山(チリ)も、非常に大規模な鉱山であり、当社の原料確保に大きく貢献しています。こちらの鉱山も粗鉱品位の低下、硬質鉱の増加が課題ですが、拡張プロジェクトとして生産設備増強、海水淡水化プラント建設に取り組んでおり、完工すれば銅量で6万t/年の増産が見込めます。

新規案件のサフラナルプロジェクト(ペルー)は、非鉄資源大手Teck社をパートナーとして共同開発を進めています。本鉱山から産出される銅精鉱は不純物が少なく、当社製錬所の操業負荷を低減することが期待されています。2017年4月から進めているフィージビリティ・スタディは2019年内に完了し、環境許認可の取得に移る予定です。その進捗次第ではありますが、現時点では2021年から建設工事を開始し、2023年末頃から操業を開始する予定です。

保有鉱山権益・開発プロジェクト



製錬部門

有価金属の新規回収・回収率向上

家電やパソコン等の電子部品や基板には、銅、金、銀、プラチナ、パラジウム等の有価金属が高い割合で含まれています。これらはいわゆる「都市鉱山」という概念として捉えられ、リサイクルにより有価金属を効率的に回収でき、循環型社会の構築を支える社会的な資源戦略として、広く関心を集めています。当社グループでは、このような有価金属を多く含む電子部品や基板(E-Scrap)の処理・再資源化を製錬事業に組み込むことで、持続的社会的創造に取り組んでいます。E-Scrapの再資源化のための設備を持つ企業は世界でも限られており、発生に対して処理が追いついていない国も見られますが、当社グループの製錬技術はこの分野において、独自の強みを発揮できるものと言えます。

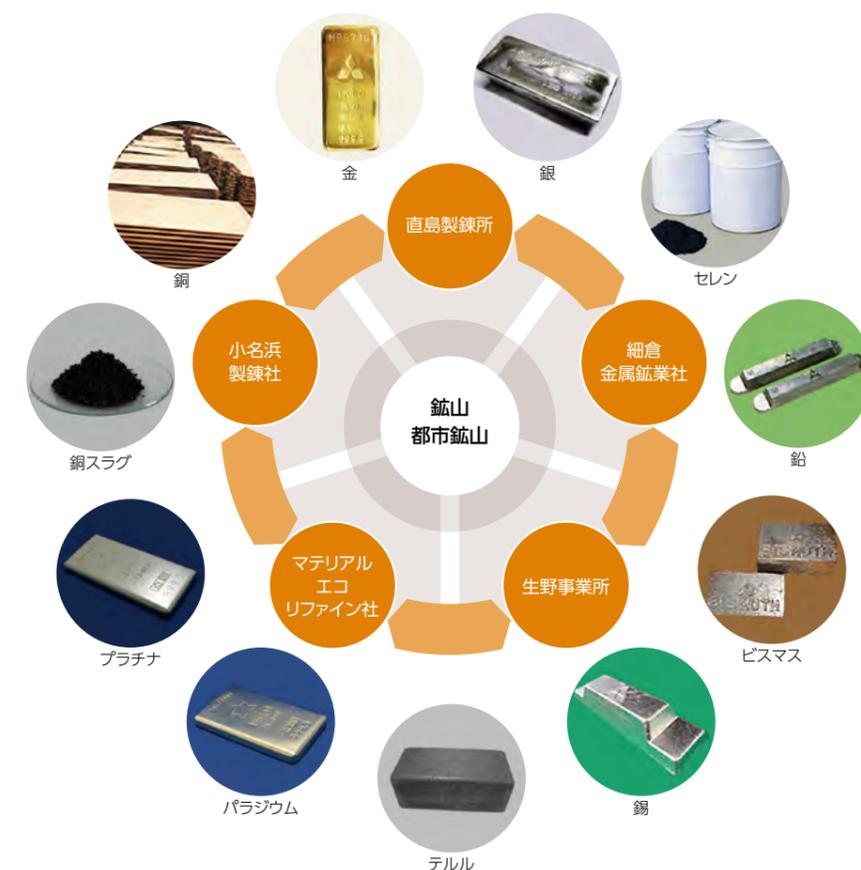
当社グループは、直島製錬所・小名浜製錬所・小名浜製錬所の銅製錬、細倉金属鉱業(株)の鉛製錬、生野事業所の錫製錬、直島製錬所の貴金属製錬、マテリアルエコリファイン(株)のPGM(プラチナ、パラジウム等の白金族元素)製錬を有しており、おのおので得意とする有価金属を回収しています。これら生産拠点や製錬技術は、E-Scrapだけでなく、カーシュレッダーダスト、焼却飛灰等の産業廃棄物、リサイクルバッテリー等の有価物まで、発生する熱エネルギーの再利用も含めて再資源化を可能としています。製錬事業としては、従来の銅精鉱主体の操業に比べると、さまざまな有価金属のインプットが増え、マテリアルバランスが複雑になりますので、生産拠点を横

断した処理フローを最適化しながら、回収効率を一層向上させる施策に取り組んでいます。

例えば、銅製錬から発生する鉛含有副産物は、銅製錬ではなく鉛製錬で効率的に処理・回収する、鉛製錬から発生する錫含有副産物は鉛製錬ではなく錫製錬で効率的に処理・回収する等、おのおのの生産拠点が得意とする分野を有機的に結び付けることで、外部環境の変化に影響され難い強固な事業の確立を目指しています。

更に、当社の主要製品である銅、金、銀、プラチナ、パラジウムだけでなく、ニッケル、ビスマス、セレン、テルル、ロジウム、ルテニウム等も効率的に回収できる体制を確立し、将来的には機能性材料となるレアメタル等の新規回収にも取り組みます。これら有価金属の効率的な回収、新規回収には主要製品の生産性を向上させる効果もあります。

なお、これらの取り組みの基礎となる当社独自開発の銅製錬プロセス「三菱連続製銅法」は、コスト・環境負荷の面で優位性を発揮する技術です。また、銅製錬の副産物である銅スラグを、当社セメント事業カンパニーのセメント原料として再利用する等、カンパニーの垣根を越えたゼロエミッションにも寄与しています。これらの施策は、複数の製錬所、複数のカンパニーを複合的に協業させることが可能な当社グループならではの強みと言えます。今後も技術研鑽を重ね、新たな施策の検討を続けます。



セメント事業

業界のリーディングカンパニーとして 国内工場では国際競争力を強化、 海外ではローカルエリアの牽引役に。



社会インフラ整備のための基礎素材の 安定供給で人々の暮らしを支え 多様な廃棄物・副産物の受け入れにより 循環型社会の構築に貢献

セメント事業カンパニー プレジデント
執行役常務 岸 和博

セメント事業カンパニーには、社会に必要な基礎資材を安定供給する「動脈産業」と、各種廃棄物を処理して循環させる「静脈産業」の二つの側面があります。静脈が運んできた廃棄物をセメント工場が無害化処理し、二次廃棄物を排出することなく、製品としての価値を付けて動脈に乗せることで循環型社会の構築に貢献しています。

また、中央研究所と共同で研究を重ね、故障率の低減やプロセスの革新と高効率化、省エネ化に取り組んでいますが、これらの取り組みはコスト競争力の強化のみならず、CO₂削減に繋がっています。生活が豊かになることで増える廃棄物を効率的に製品化し、安全安心な街の発展のための基盤づくりを再

活用していく、それがセメント事業の一番の社会的役割ではないかと思えます。

海外では、米国・南カリフォルニア地域にセメントの製造拠点を持つとともに、生コンクリート事業で同エリアのリーディングカンパニーとなっています。当社の信頼性の高さと、需要の伸びに支えられ、高水準のシェアと業績を維持しており、北部カリフォルニア地域への拡大も進めています。こうした米国での事業モデルを他国でも展開することを視野に、新しい拠点の検討を継続しています。

「使って安心な三菱のセメント」として、品質を最優先に、更なるイノベーションを進めていきます。

事業の概要

セメントは、ビルや住宅、ダム、橋梁、道路、防波堤等、社会インフラに不可欠な建設資材です。セメント事業カンパニーでは、各種セメント、セメント系固化材、鉱産品（骨材・石灰石）、コンクリート補修材、生コンクリート製品等の製造・販売を通して、国内外で幅広い事業体制を構築しています。国内4工場のほか、米国・南カリフォルニア地域では、セメント製造から生コンクリート・骨材事業までを手掛ける垂直統合モデルを確立しています。

S 強み

- 【国内事業】
- 九州工場（苅田）の高いコスト競争力
 - 国際営業力、安定輸出先確保
 - 廃棄物処理プロセス
- 【海外事業（米国事業）】
- 垂直価値連鎖
 - RRM社の高い競争力・顧客満足度

W 弱み

- 【国内事業】
- 九州工場（苅田）輸出余力なし
 - 電力コスト高
 - 首都圏におけるセメント販売力が弱い
- 【海外事業（米国事業）】
- セメント供給力不足

O 機会

- 【国内事業】
- 大型プロジェクト等の首都圏需要
 - 新興国の需要拡大
- 【海外事業（米国事業）】
- 長期的な需要伸長
 - 高い参入障壁

T 脅威

- 【国内事業】
- セメント内需の縮小
 - 電力価格の上昇
 - 環境規制の強化、CO₂排出規制
- 【海外事業（米国事業）】
- 石灰灰調達のコスト高騰
 - 環境規制の強化
 - 電力価格の上昇

2018年度の振り返り

九州工場の更なるコスト競争力強化に向けて、2017年度に完了した廃プラスチック類処理能力増強が2018年度に本格稼働し、2018年度は廃プラスチック類処理量が2016年度比36%の増加となりました。

海外事業では、MCCデベロップメント社の主要子会社であるロバートソン・レディ・ミックス社（RRM社）において、同社が事業展開する南カリフォルニア地域の堅調なセメント需要を着実に取り込むために、今後需要増加が期待できる地域での生コン工場の設置を進めました。

業績の推移



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

外部環境を踏まえた2019年度の見通し

国内では2019年度の需要を4,250万t（2018年同様）と予測しています。九州工場での廃プラスチック処理は、2016年度比40%アップを目指します。また、省エネ設備導入により熟エネルギーコストを更に削減し、国内需要や輸出動向を見極めながら、九州工場のフル生産体制を基本とした最適生産物流体制を構築します。

米国・南カリフォルニア地域のセメント需要は増加基調が見込まれており、販売網拡大のため、生コンクリート工場、骨材鉱山の拠点拡張を推進します。また、カリフォルニア州では環境規制の強化が進んでおり、現地のセメント工場では、燃焼管理の徹底、排出ガスの抑制対策等、必要対応を進めるとともに、プロセス改善と熟エネルギー代替物の利用を促進し、コスト競争力の強化を図ります。

中経 重点戦略

イノベーションによる成長の実現	◆ 研究開発・技術革新 廃棄物のセメント再利用技術開発 コンクリート技術の高度化 CO ₂ 削減
循環型社会の構築を通じた価値の創造	◆ 環境事業拡大 成長分野新規事業化 熟エネルギー代替率向上
成長投資を通じた市場プレゼンスの拡大	◆ 国内競争基盤強化 九州工場／国際競争力強化 川下事業／首都圏他販売基盤整備強化 ◆ 米国事業拡充 生コン事業拡充 ターミナル増強新設 ◆ 海外新規拠点の開拓
継続的な改善を通じた効率化の追求	◆ 国内・米国セメント製造技術の改善 安定操業体制確立 低コスト化 省エネ追求 現場力向上

事業方針

◆ 成熟化して縮小する国内市場で優位を形成する	◆ 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
◆ 国内事業から得られる安定的なキャッシュを支えに海外で成長	◆ 海外ではローカルエリアチャンピオン

中長期の目標

中長期の成長に向けた取り組み

国内セメント需要の縮小に伴う業界再編の可能性も念頭に、自社の強みを高め、弱みを解消することで、主導的立場になることを目指します。効率化・省エネ化及び国内工場の稼働率維持により、製造コストを下げ、九州工場での輸出設備の改善・拡張も進め、国際競争力強化を図っていきます。また、コンクリート技術センターを核に、技術力の向上に努め、お客様のご要望にきめ細かくお応えする、付加価値の高いビジネスを展開していきます。

海外では、米国・南カリフォルニア地域でのバリューチェーン全体での利益最大化を目指すとともに、セメント輸入に向けた準備も開始しています。また、南カリフォルニア地域での垂直統合モデルをほかの海外市場に水平展開することを目指し、ターゲットの検討を重ねています。

セメント事業

国内

九州工場の国際競争力強化

2020年度以降にセメント国内需要の縮小が予想される中、コスト競争力に優る九州工場のフル生産を維持することで収益の最大化を図ります。そのためには内需縮小時に輸出の拡大が必要となり、国際市況の変動リスクも考慮し、製造原価低減に努めるとともに、パース等の荷役関連施設の機能を高め、九州工場の国際競争力を強化していきます。

2017年度に開始した、当カンパニーと生産技術部門、中央研究所が一体となった横断的な改善活動(CFP:クロスファンクショナル・プロジェクト)によるキルン内部の耐火物の長寿命化、設備の長期安定運転への取り組みの成果が、2018年度の設備故障の低減に寄与しており、これらの活動を継続し、キルン1年運転の達成や廃棄物処理量の拡大に繋げ、製造原価の低減を進めます。

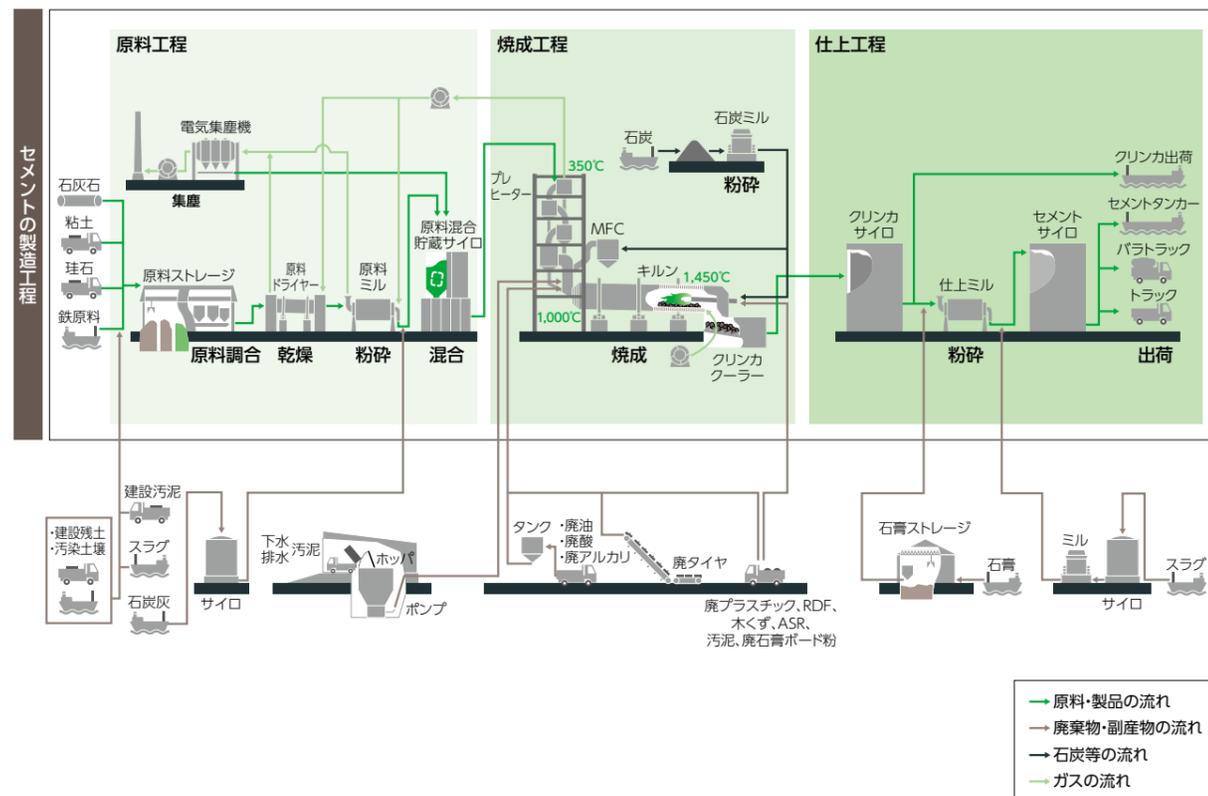
2019年度は品質管理体制の強化として、全自動分析システムが完成予定です。分析頻度を増加させるとともに分析対象成分を拡充し、これまで以上にお客様に安心して使っていただける製品の品質を確保していきます。また、高効率設備(バーナー・クーラー)の導入によるコスト競争力の強化を計画するとともに、クリンカの低温焼成技術の確立とそれに伴う硬化材の添加設備の導入も検討中です。更に、物流・荷役機能の改善・向上策として、パース能力を強化する施策の検討も進めます。



廃棄物・副産物の受入量:
約419万t/年

セメント1t当たりのリサイクル原料量:
445kg/t

■セメント製造プロセスと廃棄物受入



国内

環境事業の拡大

低炭素社会の実現に貢献するとともに、セメント事業の収益安定化のため、熱エネルギー代替率の向上を進めています。

代替率の向上に向けて、廃自動車や廃家庭用電気機器から発生するシュレッダーダストや、高塩素廃プラスチック等の処理困難な廃棄物処理の強化と、廃タイヤ、バイオマス、安価熱エネルギー代替(木くずや廃油等)の開拓・受け入れの拡大を、重点テーマとして取り組んでいます。また、この取り組みの一環で、九州北部豪雨で発生した流木由来の木くずの受け入れに協力し、被災地域の復旧、復興にも貢献しています。

2017年度には主力の九州工場苅田地区で、廃プラスチック類処理設備能力の増強工事が完了し、2018年度はこの能力増強工の効果をもたらし、安価熱エネルギー代替物の受け入れ拡大を通じて、熱エネルギー代替率をベンチマークである2016年度比36%アップを達成し、更に2019年度には40%アップを目指していきます。



廃タイヤ



木くず



廃プラスチック

海外

海外セメント事業における垂直統合の拡大

米国・南カリフォルニア地区のセメント・生コンクリート需要は、引き続き堅調な推移が見込まれており、同地区に強固な販売基盤を持つロバートソン・レディ・ミックス社(RRM社)の生コンクリート事業を更に強化・拡充していくことにより、地区需要の着実な取り込みを実現していきます。

2017年度には、南カリフォルニア地区において、現在採掘中の骨材鉱山の隣接地を取得し、新たな骨材資源の開発に向けた許認可取得の手続きを開始しました。長期的な事業継続を見据えて骨材資源を安定的に確保するとともに、骨材自給率のアップによる生コンクリート事業のコスト競争力強化が期待されます。また、現在休止中のセメント輸入ターミナルでは、輸入再開に備えて、環境規制に対応した装置の設置作業を終了しています。

生コンクリート事業を拡充する取り組みとして、ロサンゼルス市の北西部に新たな生コンクリート工場を建設しており、2019年度内の稼働を予定しています。今後も更なる販路、エリアの拡大に向けた生コンクリート工場の新設や、骨材資源の新規取得を推進し、市場プレゼンスの拡大を通じた一層の事業価値の向上を図ります。

また、海外の新たな市場への進出を目指し、対象とするエリアの市場やマクロ環境の特性に応じた事業の形態・バリューチェーンの構成等、セメント・生コンクリート事業の価値の向上に繋がる投資先の開拓に向けて、調査を継続しています。



米国三菱セメント社クシェンベリー工場



RRM社の生コン工場

その他事業(環境・エネルギー事業/関連事業)

循環型社会構築への貢献に向け リサイクル、エネルギーの両分野で 更なる事業拡大を目指す

事業の概要

環境・エネルギー事業は、持続可能で環境負荷の低い循環型社会構築に貢献するべく、環境リサイクル、再生可能エネルギー、原子力の事業を展開しています。

関連事業は、当社グループの事業をサポートするエンジニアリング会社や商社をはじめ、製塩等も行っています。

S 強み

【環境リサイクル】
・ 製錬・セメント両プロセスによる独自のリサイクル技術
【再生可能エネルギー】
・ 地熱発電事業の長期実績、新規地熱への積極対応、高いグループ総合力(掘削技術、エンジニアリング、運転管理等)

W 弱み

【環境リサイクル】
・ 後発参入の自動車リサイクル
【再生可能エネルギー】
・ 人材不足、調査から事業開始までの期間の長さ

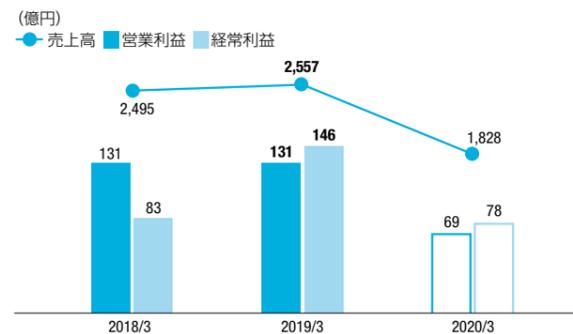
O 機会

【環境リサイクル】
・ 循環型社会実現への社会的要請
【再生可能エネルギー】
・ 固定価格買取制度による政策的支援
・ 再生可能エネルギーに対する社会的ニーズの高まり

T 脅威

【環境リサイクル】
・ プレーヤー乱立による競争激化
【再生可能エネルギー】
・ 他社による地熱開発の乱立、地元協議難航
・ 国の政策方針変更、環境保護規制強化

業績の推移



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。

2018年度の振り返り

家電リサイクルは混合樹脂からポリプロピレン(PP)原料ペレット製造までの一貫処理を実現し、AIを導入したロボットによる自動選別技術、太陽光パネルやリチウムイオン電池の新規リサイクル技術の開発を進めています。

飛灰処理は2018年4月から営業運転を開始し、食品廃棄物エネルギー化は新会社を設立し、事業化に向けた手続きを進めています。

再生可能エネルギー事業は既存発電所の安定操業を継続するとともに、山葵沢地熱発電所の試運転を開始しました。更に安比地熱発電所の建設準備が整いました。

外部環境を踏まえた2019年度の見通し

環境リサイクル事業は開発したAIを導入したロボットによる自動選別技術を実用化し、リサイクル技術の高度化を目指します。

リチウムイオン電池のリサイクルは、非鉄金属材料を高効率に回収する技術の実証試験を開始し、将来の事業化に向けた技術確立を目指します。

飛灰処理は更なる処理技術の高度化を図り、受注拡大を目指します。また、食品廃棄物エネルギー化は2019年7月から工場建設工事に着手し、2020年度の事業開始を目指します。

再生可能エネルギー事業は需要拡大という社会的要請に応え、地熱事業を拡大していきます。山葵沢地熱発電所の営業運転を開始させ、安比地熱発電所の建設工事を計画通り進めるとともに、新規地熱開発も継続推進します。

中長期の成長に向けた取り組み

環境リサイクル事業では、AIロボットによる自動化技術や回収物の高付加価値化の推進に取り組みます。現在、焼却処理されている廃棄物や処理困難な廃棄物のリサイクルを可能にする技術開発及び事業化を進めます。これらを通じて、家庭や事業所等から発生する廃棄物を素材やエネルギーとして再生し、循環型社会の構築を目指します。

再生可能エネルギー事業は既設の地熱・水力・太陽光発電所の高経年化に十分留意し、安定操業を続けながら、山葵沢地熱発電所の安定操業と小又川新発電所建設工事を計画通り進めます。また、新規地熱資源の調査・開発を継続して事業規模の拡大を図り、国内地熱開発のリーディングカンパニーであり続けます。

環境リサイクル事業

先進的なリサイクル事業の創出

環境リサイクル事業は社会のニーズの一步先を行き、リサイクルにイノベーションを起こすことを目指し、ユニークなリサイクル事業の立ち上げを行っています。

家電リサイクルや自動車リサイクルでは、AIやロボット技術を活用した解体、選別技術の開発やリサイクルの高度化による高付加価値化を推進し、先進的なリサイクル事業を拡大していきます。

太陽光パネルやリチウムイオン電池のように、今後多量に発生すると予想される処理困難な品目について、安全かつ有効に資源を取り出すためのリサイクル技術開発を進めています。その技術を踏まえた先進的なリサイクル事業創出に取り組み、社会をリードしたいと考えています。

また、最終処分に頼らない資源循環の確立及び再生可能エネルギー創出という付加価値の高いリサイクルを目指し、焼却飛灰や食品廃棄物のリサイクルをセメント工場との連携により進めます。



家電リサイクル
自動ピッキングロボット



食品廃棄物バイオガス化事業会社
ニューエナジーふじみ野(株)
プラントイメージ図

再生可能エネルギー事業

新規地熱発電事業の拡大

再生可能エネルギーである地熱発電は、クリーンで安定した電力を供給するベースロード電源として期待されている発電方式です。

当社は秋田県鹿角市に位置する大沼地熱発電所、澄川地熱発電所の操業をしています。それらに加え、電源開発(株)及び三菱ガス化学(株)と3社共同で調査、建設を行ってきた秋田県湯沢市の山葵沢地熱発電所の営業運転を2019年5月20日に開始しました。また、当社が三菱ガス化学社及び電源開発社と共同で調査を行ってきた岩手県八幡平市の安比地熱発電所は、2019年8月に建設工事を開始する予定です。

今後は、50年以上にわたり地熱発電事業に携わってきた経験を活かし、更なる新規地熱開発に向けて調査を進め、わが国の地熱発電の拡大に貢献していきます。



安比地熱発電所
完成予想図

中経 重点戦略

【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
【再生可能エネルギー】
◆ 新規地熱発電事業の拡大

事業方針

◆ 当社グループの特色を活かしたリサイクル事業及びエネルギー事業を推進することにより、持続可能で環境負荷の低い循環型社会構築への貢献

中長期の目標

【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

関連事業

関連事業では、特色豊かなグループ会社が幅広く事業を展開しています。

エンジニアリング会社や商社をはじめ、製塩や、純金カード・純銀粘土・高品質なジュエリーブランド「MJC」といった貴金属・宝飾品の販売、鉱山跡地活用の観光事業等を行っています。

三菱マテリアルテクノ(株)では、再生可能エネルギーのひとつである「地中熱」を利用したヒートポンプシステムを国内各地で事業展開しています。また、海外においては、ブルガリアのエラツィテ鉱山に坑産水処理の技術提供を行うとともに、2016年より同国ソフィア大学からインターンシップを受け入れる等、環境技術交流にも力を入れています。



地中熱利用システム
工事の様子
(東京スカイツリー)



坑産水処理に関する
技術提供を行った
エラツィテ鉱山(ブルガリア)



ジュエリーブランド
「MJC」

人材戦略

事業競争力の源泉である人材の育成と活用に注力しています。
次世代を担う幹部層の育成と同時に、社員一人ひとりに成長と自己実現の場を提供し、
安心・安全で働きがいを感じられる企業を目指します。

人材に関する基本的な考え方

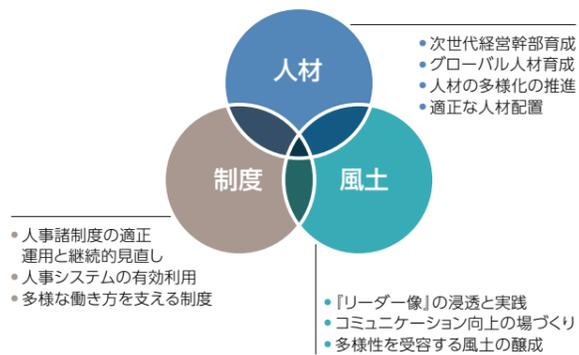
当社グループは、人こそが新しい価値を創造し、事業競争力の源泉であるという考えのもと、多様性を受け入れ、尊重し、最大の組織パフォーマンスを発揮しながら、社員一人ひとりが働きがいを感じることでできる企業を目指しています。

中長期の人材戦略として「当社グループの持続的成長の実現の基盤となる、高い戦略性と実行力が備わった人材の確保・育成の強化を図るとともに、適正な人材配置を行うことにより、グループ経営力の強化を図る」ことを掲げています。企業が優秀なリーダー人材を輩出することは、競争力維持や持続的成長に必要不可欠であると考えています。

中長期人材戦略

人材戦略

高い戦略性と実行力が備わった人材の確保・育成の強化を図るとともに、適正な人材配置を行うことにより、グループ経営力の強化を図る



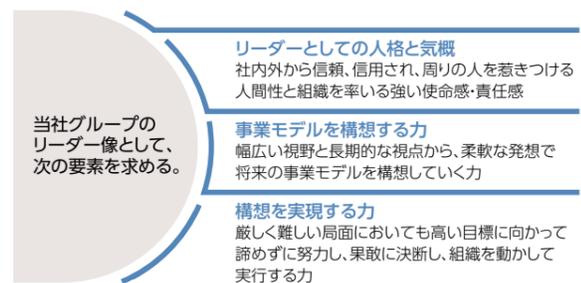
当社グループの求めるリーダー像

複合事業体である当社グループにおいて、リーダーに共通して求められる資質や能力を明確にし、リーダー人材の育成の指針として「当社グループの求めるリーダー像」(以下、リーダー像)を2016年2月に制定しました。

リーダー像に掲げる3つの要素のうち、特に「人格と気概」については、時に生命の危険を伴う現場を擁する炭鉱・鉱山業をルーツとする当社グループにおいて、「社員の安全と生活を預かる」というリーダーの強い使命感・責任感に基づいています。当社グループの中において連続と受け継がれてきたリーダー人材の普遍的な価値観であり、経営陣の熱い議論を経て決定しました。

このリーダー像は、当社の管理職の評価制度に反映し、上位職層からの意識改革、リーダー像の体現を促しています。そして、階層別研修においてもリーダー像を基にプログラムを設計し、ステージに応じたリーダーシップ開発の機会を当社グループ社員に対して提供しています。

当社グループの求めるリーダー像



次世代経営幹部育成プログラム

当社では、2005年度より、当社グループの経営幹部となり得る候補者の育成を目的とした「次世代経営幹部育成制度」を設けています。部長職層から当社役員または主要グループ会社社長になり得る人材を「精鋭化人材」とし、課長職層から部長・事業所長またはグループ会社社長になり得る人材を「高度化人材」としてそれぞれ選抜し、研修と経験(配置)の両面から育成しています。

2017年度から、この次世代経営幹部育成制度についてリーダー像をベースにして各種施策を拡充し、育成プログラムがより計画的、継続的に実施される仕組みを導入しています。

年1回、人事担当役員及び人事部長が、部門ごとに担当役員等と人事会議を開催し、精鋭化人材・高度化人材の個別の育成・配置計画について内容の確認を行うことで、計画を確実に実行しています。

「精鋭化研修」は、当社経営陣が講師となり、直接受講者を指導するプログラムを設け、経営者として健全な危機感や覚悟といった経営者マインドの醸成を図っています。2018年度は10名が受講し、研修最終日には当社経営陣に当社グループの将来像やビジョン等についてプレゼンテーションを行い、活発な議論が交わされました。

「高度化人材」は個別事業の事業戦略を構想する選抜型研修の実施に加えて、次世代経営幹部育成という観点から作成した個々人の育成計画に基づき、多様な経験を積むための計画的な配置を行っています。

ダイバーシティの取り組み推進

当社グループでは、中長期の人材戦略に基づき、人材のダイバーシティの取り組みを推進しています。

その中でも、当社では、特に「女性活躍推進」の取り組みを重点的に推進しており、2015年に策定した「女性活躍推進基本方針」の重点目標達成に向け、重点実施事業所を中心に、ソフト面(意識醸成、コミュニケーションの充実等)、ハード面(設備、制度等)双方の取り組みを継続して進めています。

2018年度は全社員を対象としたダイバーシティ研修のほか、重点実施事業所の見学・意見交換会、女性管理職を対象としたキャリア研修等を実施しました。

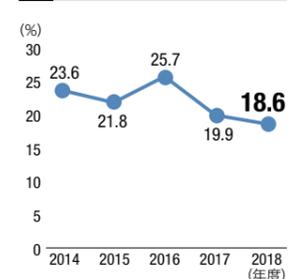
女性活躍基本方針に定める数値目標(2020年をめど)



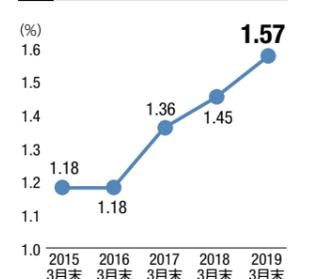
新卒採用の女性比率(大卒(院卒を含む))



女性社員の入社5年以内自己都合退職率



女性管理職比率



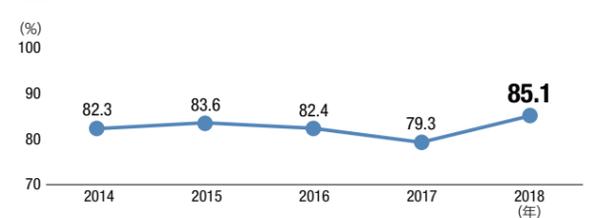
ライフプランに合わせた働き方

当社は、社員一人ひとりがライフプランに合わせた働き方を実現しながらキャリアアップにも挑戦できる職場づくりを目指して、多様な働き方を支援するための制度や教育・研修の整備、拡充を進めています。各事業所の実態に則した所定労働時間削減と有給休暇取得促進に取り組んでいます。また、多様化する社員のニーズに対応できるように、選択型福利厚生制度を導入しており、旅行や生活支援メニュー等、家族を含めて多くの社員に利用されています。

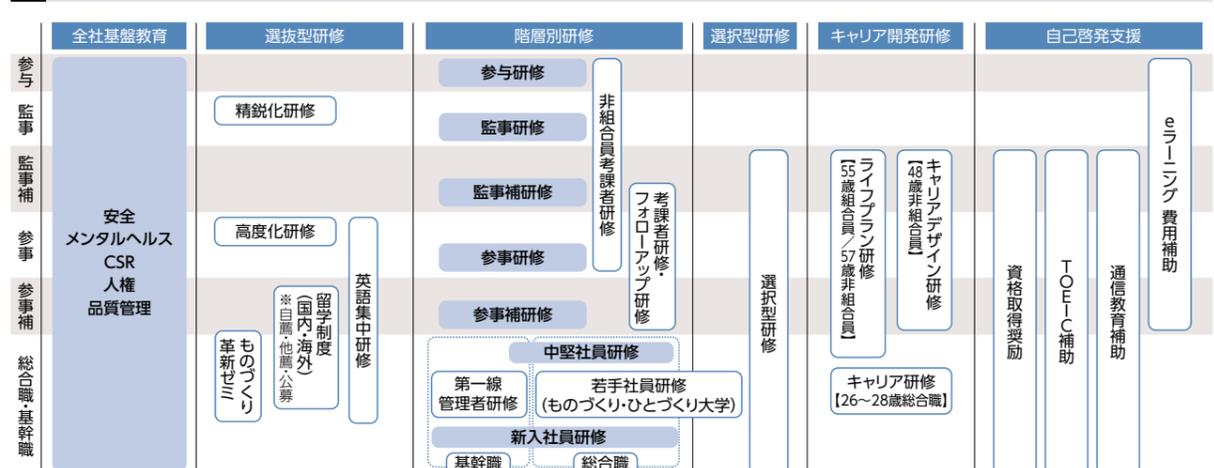
このほか、障がい者が仕事を通じて学び、成長し、社会に貢献するという理念のもと、当社グループ各事業所において、障がい者雇用にも力を入れています。

※2019年4月1日時点 障がい者雇用率：2.32%

有給休暇取得率



全社教育体系



人材戦略

従業員の安全確保 基本的な考え方

当社グループは「従業員の安全と健康なくしては、従業員と家族の安定した生活や幸福が実現されず、順調な操業も望み得ず、ひいては会社の発展もあり得ない」という考え方を基本に、行動規範第2章に「私たちは、安全と健康をすべてに優先します」と定めています。

更に、2018年より、業務遂行における判断の優先順位として定めた「SCQDE」でも、「S」(安全・健康 Safety & Health)が最優先事項であることを謳っています。

関連記事 ▶ P.46 コンプライアンス

当社グループ安全衛生管理基本方針

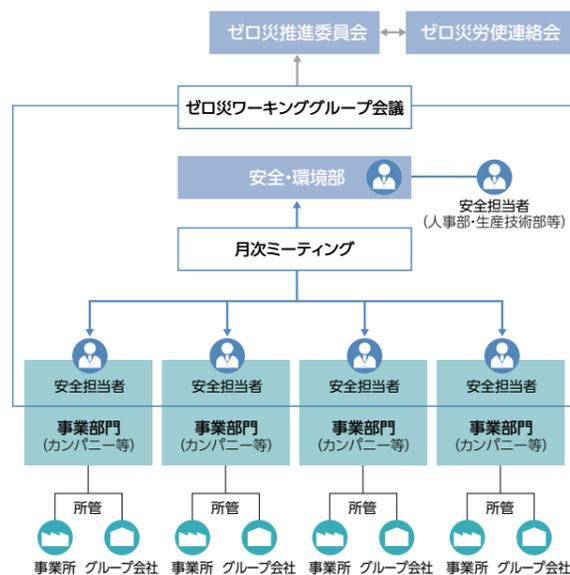
- 1) 社長以下管理監督者の『陣頭指揮・率先垂範』のもと、『従業員の全員参加による安全衛生活動』を実施する。
- 2) 全従業員が労働安全衛生法をはじめ、関係法令やマニュアル、作業手順を順守すると共に、一人ひとりが『決められたことは必ず守る・守らせる』職場風土を形成する。
- 3) 『風通しの良い職場づくり』と『健康づくり』活動を通じて、全従業員が『心身共に健康で明るく働きやすい職場づくり』に努める。
- 4) 『社会の模範となる交通安全活動を推進する』という考えのもと、交通事故の絶滅を期すため、厚生労働省「交通労働災害防止ガイドライン」に基づく防止対策を推進すると共に、全従業員の交通モラル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

安全衛生推進活動

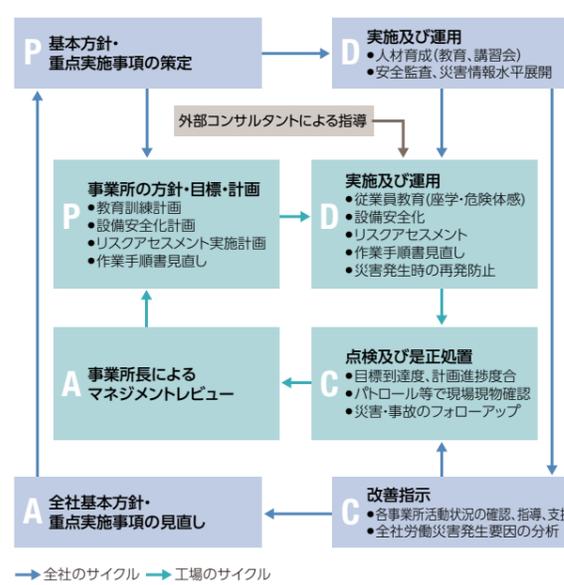
2014年に四日市工場での爆発火災事故において当社及び協力会社の従業員の方5名を亡くしました。二度とこのような事故を起こしてはならないという強い決意のもと、2014年より重大災害発生ゼロを目標として新たに「ゼロ災プロジェクト」を開始しました。ゼロ災プロジェクトは、執行役社長が任命する役員を委員長とする「ゼロ災推進委員会」において、現状認識、基本方針、具体的施策を検討し、執行役会での審議・承認を経て実行に移し、進捗状況は定期的に同会議に報告します。各施策の実行は、本社の安全・環境部を中心として、各カンパニー等に配置された安全担当者とともに施策の進捗状況の確認や課題等について検討するほか、これら安全担当者がメンバーとなる「ゼロ災ワーキンググループ会議」を開催して、情報の共有化、新たな対策の検討等を行っています。また、会社側と労働組合側の委員からなる「ゼロ災労使連絡会」により、労使一体となったゼロ災推進体制を構築しています。

ゼロ災推進委員会では、労働災害の発生状況等から当社グループが重点的に取り組むべき課題を抽出し、ゼロ災労使連絡会との協議を経て、安全衛生管理重点実施事項を定め、事業所の状況に即してPDCAサイクルによる改善を図っています。2018年は特に①多発災害撲滅キャンペーンの展開、②リスクアセスメントによる設備安全化の徹底、③安全基本行動の推進を定め、労働災害撲滅に向けて取り組み、2019年は更に強化して推進しています。

当社グループゼロ災推進体制



当社グループ労働安全衛生マネジメントシステム



→ 全社のサイクル → 工場のサイクル

安全成績

当社グループにおける2018年の労働災害罹災者数は不休業災害を含めて176名にのぼり、うち48名が休業を伴う災害でした。当社では過去10年で罹災者数は減少傾向にありましたが、直近の6年間では横ばいの状態となっています。

労働災害の発生状況を評価する災害度数率(100万延べ実労働時間当たりの死傷者数)は0.26^{※1}となり、国内製造業平均値(1.20^{※2})に比べ低く推移しました。2019年は多発災害撲滅キャンペーンを総括する年として、過去2年間に取り組んできたキャンペーンを検証するとともに、ゼロ災達成に向けて取り組みを推進しています。

※1 協力会社含まず
※2 厚生労働省「平成30年労働災害動向調査の概況」より

2018年 当社グループの安全成績

罹災者数(名)		
社内(単体)	休業以上	3
	不休業	20
社内(協力会社)	休業以上	10
	不休業	13
グループ会社(協力会社含む)	休業以上	35
	不休業	95
合計	休業以上	48
	不休業	128

危険感受性教育

危険感受性の向上には、自ら危険を体感することが重要と考え、2017年3月、さいたまオフィス(埼玉県さいたま市)の敷地内に「安全衛生教育センター 緑館」を開設しました。緑館では作業現場の実態や日常作業に潜む危険を考慮した50種の危険体感設備を備え、専門のインストラクターによる危険体感教育のほか、専用の講習室を利用して労働安全衛生に必要な専門教育も定期的に開催しています。センター開設以来、2019年3月までにグループ社員2,600名以上が危険体感教育を受講し、約500名が専門教育を修了しました。

体感することが難しい危険な状況を疑似体験できるVR(Virtual Reality)危険体感装置の1号機を2018年4月に導入し、2019年には2、3号機の導入を計画しています。これにより、一層の危険感受性の向上を目指しています。

メンタルヘルスケア

当社でのメンタルヘルス不調による新規休業者の約半数が、入社5年目以下の若手社員でした。その対策として、2016年度から入社3年目の全社員を対象として、臨床心理士による面接を実施しています。

また、ストレスチェック結果の活用、セルフケア研修、管理者向け研修等により、社員一人ひとりにメンタルヘルスへの意識を醸成させながら、不調者発生への未然防止に努めています。

更に、メンタルヘルス不調による休業者がより円滑な職場復帰を果たすための支援プログラムを、全事業所にて展開することで不調の再発防止を図っています。

研究開発

中央研究所を中核に、各カンパニー及びグループ各社の幅広い人材と技術を結集して研究開発に取り組んでいます。短・中・長期の時間軸に分けた戦略により新製品・新事業を創出します。

開発戦略

当社グループでは、保有する技術力とお客様のニーズを踏まえ、国内外の最先端技術を融合させながら、当社ならではの「新製品・新技術・新事業」を開発、提供することを技術開発の基本方針としています。

この基本方針のもと、当社のコア技術に磨きをかけるとともに、世の中の変化を先取りした製品や競争力のある新事業を創造して、リーディングカンパニーへの挑戦を支えています。

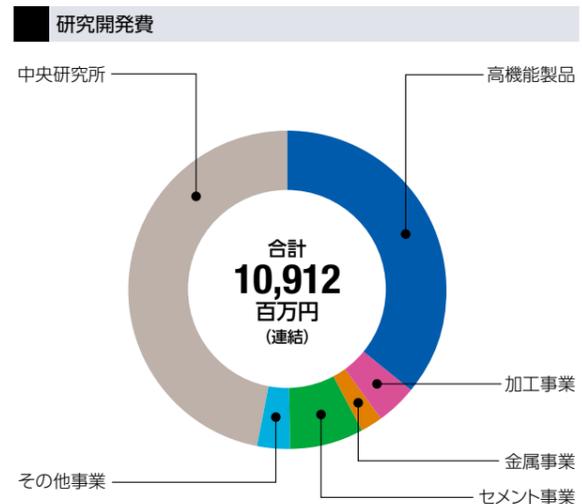
開発戦略と研究開発の推進体制

開発戦略は各事業部門の戦略を踏まえ、当社開発部が全社的に短期・中期・長期の時間軸で幅広く策定しています。研究開発の推進体制としては、中長期的なニーズに対応する中央研究所と、足許のニーズに対応する事業部門の研究開発部署の両輪体制を進めています。

中央研究所では、将来における事業と、種となるような基礎研究開発を全社横断的に手掛けています。1917年に三菱合資会社が設立した鉱業研究所が中央研究所の発祥ですが、当時の選鉱や分析等の技術は、現在のE-Scrapの分析や、家電リサイクルの分別技術等、事業競争力に繋がっています。

中央研究所の強みである、長年蓄積してきた分析評価やCAE*等の「基盤技術」と、薄膜・界面、金属加工、反応プロセス等の「コア技術」をフル活用し、グローバルニーズの変化を先取りした新製品、新技術の開発を行い、新事業創出を推進しています。

*CAE: Computer Aided Engineeringの略。コンピュータによるシミュレーションを活用して材料やプロセスの開発を行う技術。



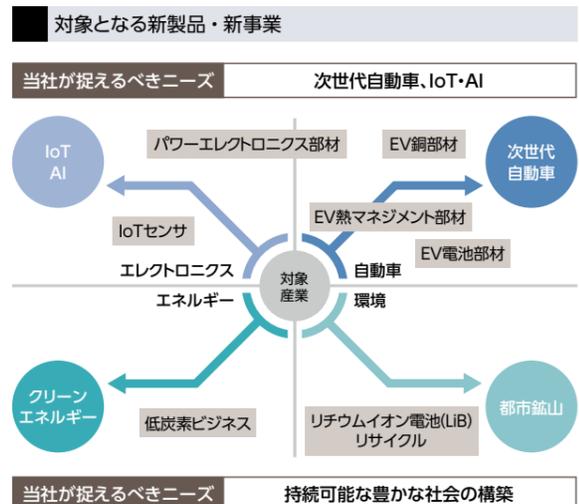
「新製品・新事業の創出」に向けて

社会情勢や技術動向は著しく変化し、変化のスピードも増えています。国内市場は少子高齢化等により縮小していますが、世界全体では新興国を中心に経済成長が続いています。AIやIoTによる超高度情報化社会が急速に発展しており、環境意識の高まりによって自動車のEV化の加速や、急激な都市化によるリサイクルへのニーズも増えています。

これらの外部環境や社会情勢を踏まえ、当社の強みを活かしながら持続的成長を続けるため、中期経営戦略の全社方針に掲げる「新事業・新製品の創出」では、次世代自動車、IoT・AI関連事業、クリーンエネルギー、リサイクル(都市鉱山)を注力分野としています。これら4分野へ製品やソリューションを提供するとともに、持続可能で豊かな社会を構築していきます。

「新製品・新事業の創出」の具体化をより加速させるため、2019年3月に材料技術を有するベンチャー企業を投資対象とするコーポレート・ベンチャーファンド「MMCイノベーション投資事業有限責任組合」を設立しました。

設立した同ファンドからの出資を通して、次世代電池や金属加工に関する材料技術、低炭素関連のプロセス技術に迅速にアプローチし、当社グループの中長期的な技術の育成、協業によるイノベーションの創出及び新たな価値の創造に繋がっていきます。



知財戦略

当社グループでは、第三者の知的財産権を尊重しつつ、自社権利の適切な保護・充実を図っています。基本的なプロセス・プロダクトの基本特許から、その装置特許や用途展開特許も含めるような、事業戦略及びこれを支える研究開発戦略に即した強い特許「群」の構築を進めています。今後は、商標や各種の技術法務契約等も含めて、各事業におけるビジネスモデルを保護する広義の知的財産群の構築を、日本国内はもとより、欧米アジア等、国外にも進めます。

また、オープンイノベーションに対応するため、秘密保持や共同開発等の知財契約の確認・助言を通じ、当社の知的財産リスクへの対応を行っています。また、Society5.0*時代の新しい知的財産に関する理解を深めるため、新入社員等から管理職を対象とする階層別研修、知財検定取得に向けた研修、事業所への出張教育等で得た知見・ノウハウや、支援ツール及び社内教育講座等をグループ会社に提供・開放し、当社グループ全体の知財リスクの低減と事業価値の最大化に貢献しています。

2018年度は、オープンイノベーションの展開とともに数が増えている海外との技術法務契約のレビューを効率的に進めるために、技術法務契約についてAIを活用した契約審査支援システムの運用を開始しました。

*Society5.0: 狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く第5段階の社会「超スマート社会」に向けた取り組み

TOPICS

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

CO₂削減を目的とした自動車の軽量化に貢献するとして、自動車のワイヤーハーネスのアルミニウム化が注目されています。電線にアルミ線、端子に銅合金を用いますが、電線と端子の間で腐食が発生する課題がありました。

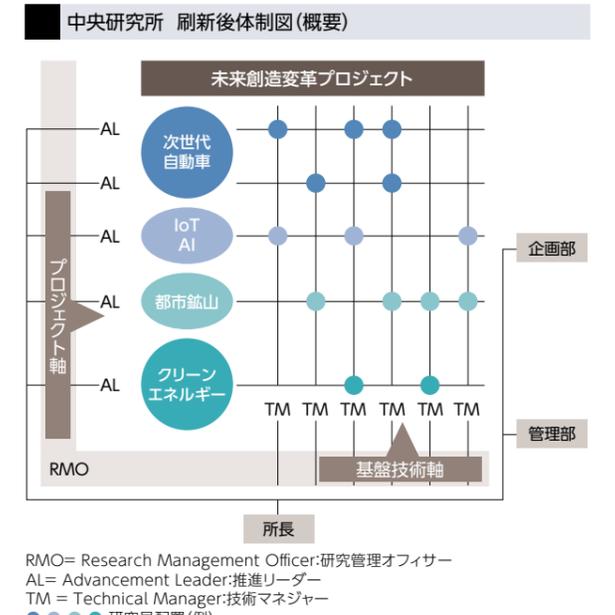
当社と三菱伸銅社の技術を応用し、銅合金端子の表面処理に用いる錫めっきに、垂鉛を添加して腐食の進行を大幅に抑制する技術を開発しました。従来技術と比べて製造コストも優位性が期待でき、各種銅合金にも適用できます。

アルミ電線と接続した防食めっきコネクタ端子

中央研究所組織改革

次の時代を創造する研究開発を効率的かつスピーディーに推進することを目的とし、2019年4月に中央研究所の組織を刷新しました。これまで10の研究部から構成されていた縦割り体制を、複数の専門分野をまたいで英知の結集を柔軟かつ機動的に行うフレキシブルな体制とすることで“次の時代を創造する”中央研究所に再構築しました。新体制は以下のとおりです。

- 研究部を撤廃、部長職等の職制を廃止して、組織の上下、部門間の壁を取り払い、研究員は全員所長直轄とする。これにより、人的流動性を高め、技術・情報の融合・創発を図る。
- 研究員はプロジェクト軸と基盤技術軸からなるマトリクス上に配置する。プロジェクト軸のテーマごとに推進リーダー(AL: Advancement Leader)、基盤技術軸の領域ごとに技術マネジャー(TM: Technical Manager)をそれぞれ配置し、時間軸、技術成熟度等、複眼視点で研究活動を行う。かつ、プロジェクト軸のテーマ及び研究員構成を、適宜、フレキシブルに組み替えることで、常に最適化を図る。
- 新たに“未来創造変革プロジェクト”を設置し、既存事業や技術の枠にとらわれることなく当社グループの将来を創造する研究テーマを構想する。
- 研究開発活動の全体を常に最適化するため、方針策定、研究活動支援、状況把握、資源再配分等を行う研究管理オフィサー(RMO: Research Management Officer)を配置する。



ものづくり革新

「事業競争力の徹底追求」を支援するため、部門横断的プロジェクトにより課題解決を推進し、「ものづくり革新」を実現します。

ものづくり革新とは

ものづくりの現場において、現状に満足せず、本質的で重要な課題を掘り起こし、当社グループ内外の人的・技術的資源を活用して、迅速に解決することによって「ものづくり革新」を起こし続けます。結果として競合他社から「別格化」した「ものづくり力」の創出を図ります。

また、現場の一人ひとりが「ものづくり革新」に向かって行動を起こし成果を上げることで、ものづくりへの自信と誇りが生まれ、より健全な職場づくりにも貢献すると信じています。

ものづくり革新を推進する仕掛け

不良品発生・設備故障・納期遅れ等、製造現場における顕在的な課題は、そのほとんどが従来ある自律的な現場改善活動で対処ができます。しかし、顕在的であっても現場では対応困難な慢性不良等の難易度の高い課題や、現状は利益を出している製造工程が抱える潜在的な課題は、現場と支援組織が一体となって課題を掘り起こし、総力を挙げて迅速に解決していく必要があります。

2017年11月に公表した品質問題でも、あるべき姿と照らし合わせて、課題を見える化して対処していれば防げた可能性があるものもあります。例えば、工程能力不足解消のための思い切った投資の実行や、受注時の見積もり方法の抜本的見直しによる精度向上等です。これらの課題抽出と解決活動は中長期的な視点を持ち、着実に実行されるべきもので、今後は成長のためのガバナンスと位置付け強化していきます。

ものづくり推進部は、成長のためのガバナンス強化に貢献する課題抽出システムづくり、そして課題解決システムづくりと解決支援を行っています。そして、この活動を通じて「ものづくり革新」を実現し続ける制度・土壌をつくります。

<課題を抽出し設定するためのシステム>

■その1 ものづくり管理人制度

2016年度から開始した「ものづくり管理人」(以下、管理人)制度とは、各事業部門から技術と技術的課題を良く知る人を管理人として選出し、その人をリーダーとして現場や事業が抱える課題の解決に取り組んでいく制度です。

管理人は現場全体を俯瞰し、現場だけでは解決に時間がかかる課題や、革新が必要な課題を掘り起こします。そのうえで、管理人が持つ知見や技術を使い、技術統括本部や他事業部門のメンバーと協力して、現場に提案し、クロスファンクショナル・プロジェクト(CFP:部門横断プロジェクト)による課題解決を後押しします。

多岐にわたる事業を行う当社グループは、多様な人的・技術的資源を有しており、管理人同士が情報交換を行うことで、異なる事業の専門家・技術・ノウハウが活用できるようになります。例えば、セメント事業や銅製錬のようなプロセス型事業では、プラント操業に関わる設備技術・管理技術等による解決の好事例が増えています。

また、管理人は加工事業や電子材料事業のようなプロダクト型事業が持つ技術を、プロセス型事業で活用する推進役にもなっています。プロダクト型事業では、プロセス型事業に比較して管理人が関与できる改善・革新テーマが多く、課題検討会議の提案・運営から、CFPの企画・推進に関与し、工場収益に直結する活動推進を支援しています。

■その2 工場長ワークショップ

現場の工場長を集め、顕在的難課題や潜在的課題の掘り起こし、解決のためのCFP活用やものづくり経営フレームワークをルーティン化するための方法について議論します。

■その3 ものづくり経営フレームワーク

工場の実力評価、目標設定方法、課題設定と解決ルーティンを工場タイプ別に定式化し見える化するものです。「工場長ワークショップ」や他社の事例調査に基づき設計されるもので、これにより「ものづくり革新」を起こし続けるための方法、手順、そして哲学をグループ全体で長期的に持つことができます。

<課題を解決するためのシステムづくりと解決支援>

■その1 クロスファンクショナル・プロジェクト(CFP)

2017年4月、技術統括本部にものづくりに関わる組織を集約し、バリューチェーン全体の顕在的・潜在的課題に対して、クロスファンクショナル・プロジェクト(CFP)を組み、支援を行う体制をつくりました。

CFPは「部門横断プロジェクト」を表し、事業所単独では解決が困難な問題が発生した場合、ものづくり推進部が中心となり、関係者によるチームを組み、ワンストップで解決していきます。チームには、必要に応じて研究開発、設備技術、データ分析技術、システム技術、調達・物流等の専門家が結集します。専門家の技術・経験・知識を活用し、事業所における状況把握や、データ分析やメカニズムに基づく原因推定、設備や保全の知見に基づく改善・革新の提案、システム構築等を行います。

■その2 ものづくり革新ゼミ

課題解決システムのひとつとして、若手社員が工場収益に貢献しつつ、課題解決の手法を学ぶ、実践型教育プログラム「ものづくり革新ゼミ」を2016年度からスタートしました。

「ものづくり革新ゼミ」では、選抜された若手社員が「伴走者」という指導役のサポートを受けながら、所属する事業所の難問に約1年かけて挑戦し、事業収益に貢献するとともに、ものづ

くりの目利きができるリーダーとなることを目指します。

このプログラムではスタートから延べ60名の選抜者(2019年度春期受講者含む)が参加し、成果を上げています。趣向を凝らしたユニークなワークショップを通してシックスシグマで活用されている「定量的プロセス改善法(DMAIC法)」を習得し、事業所で抱える課題の解決に実践しています。さまざまな事業を展開する当社グループの特徴を活かして点在する専門家を巻き込んでCFPとして効果的に課題解決を行うことも特徴です。

2018年度からは修了生が伴走役となって現場改善活動を推進し、本社や工場の管理間接業務への展開も図り、更に活動の浸透を進めています。

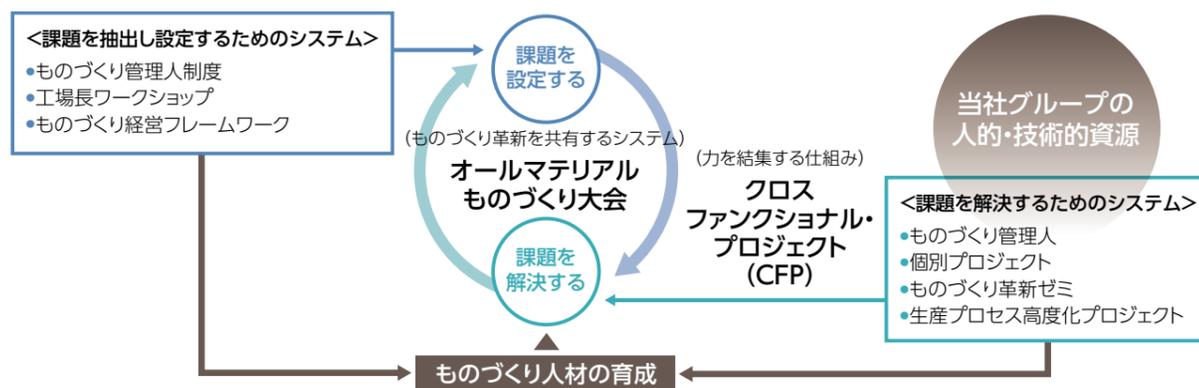
■その3 生産プロセス高度化プロジェクト

検査装置自動化に続き、データに基づく工程管理能力向上を進め、IT基盤整備により製造現場から漏れなく必要なデータを収集、見える化し、改善活動とリンクさせる仕組みづくりを加速させます。2019年度からはプロダクト型事業ごとに選定されたモデル工場と技術統括本部が一体となって具体的に推進します。

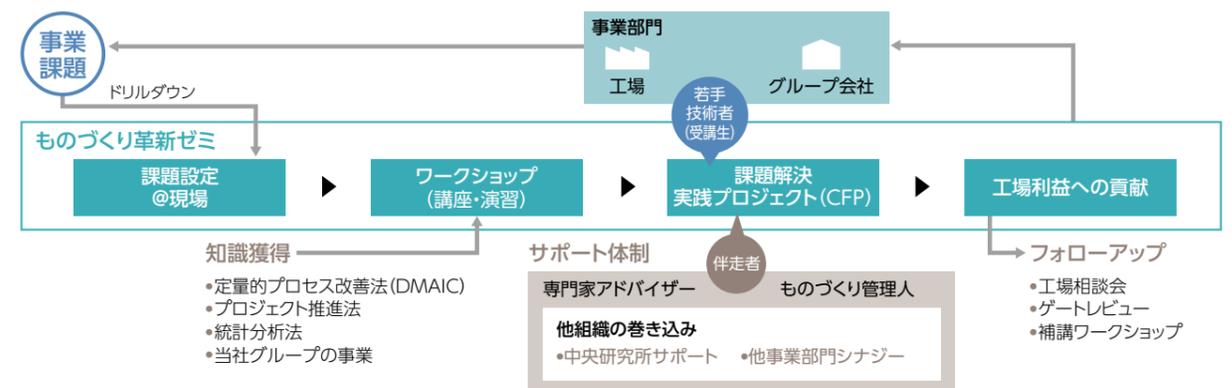
<ものづくり革新を共有するシステムづくり>

優れた改善・革新事例の発表と共有のため「オールマテリアルものづくり大会」を開催しています。会社幹部をはじめ、当社グループの全事業のものづくり関係者が一堂に会し、旬なテーマやものづくり革新に重要なテーマごとに事業部門の優秀事例を集め称えらるとともに、部門間の垣根を越えて当社グループが保有する優れたマネジメント手法、要素技術、管理技術等の技術情報を共有することでグループ全体のものづくり力のレベルアップに繋がります。

ものづくり革新を推進する仕掛け



ものづくり革新ゼミ



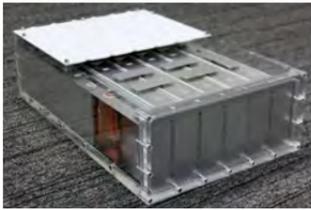
ステークホルダーとの関係

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

お客様と取り組む新規事業創出

当社グループは車の電動化シフトや新エネルギーの急速な普及等、社会の大きな変化に対応するため、お客様のニーズを起点とするマーケットイン型開発へのシフトを進めています。マーケットイン型開発においては潜在的なものも含め、お客様のニーズを的確に把握することが最も重要であることから、お客様との対話を重視したマーケティング活動に注力しています。具体的には、各事業での重要なお客様とのディスカッションの場を最大限活用するとともに、一般展示会での商談、特定のお客様を対象としたプライベート展示会や技術交流会といった機会を捉え、お客様のニーズと当社保有技術のマッチング及び新たな開発コンセプトの創出等にフィードバックしています。このような活動のバックボーンとして、事業部間、グループ会社間でのマーケティング情報の共有、技術交流の促進、更には協働開発のコーディネーター等の活動にも取り組んでいます。

当社グループの製品は、素材に付加価値を施した部材として、お客様の製品(最終製品)に使われることが多く、そのままの形では製品・技術の特徴がイメージしづらいケースもあります。そのため、マーケティング活動の一環として、当社グループの製品を用いた最終製品のコンセプトモデル(実物大の模型)を試作することで、当社グループの製品イメージを具体化し、お客様の製品設計に役立てていただけるような試みも行っています。



リチウムイオン電池モジュールのコンセプトモデル

株主との対話

当社では、毎年開催する定時株主総会を、株主の皆様と当社の経営トップとが直接対話する貴重な場として捉えています。そのため、株主の皆様が株主総会における報告事項及び決議事項について事前に十分検討いただけるよう、招集通知を早期に発送するとともに、当社WEBサイト等における発生前開示を実施しています。また、役員報酬等の決定に関する方針やコーポレート・ガバナンスの状況等も事業報告の内容として記載する等、情報開示の充実に努めています。

更に、書面に加えてインターネットによる議決権の行使を可能としているほか、国内外の機関投資家向けの議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

株主総会では、映像やナレーションを用いて議事の内容を分かりやすく説明しています。また、各決議事項に対する議決権の行使結果を、株主総会終了後当社WEBサイト等で公表しています。

2019年2月には、当社株式を保有する主要な国内機関投資家を対象に、社外取締役との小規模ミーティングを実施しました。当社のコーポレート・ガバナンスを中心に幅広いテーマについて自由なディスカッションを行い、参加者の皆様には、当社の取り組みについて、深く理解していただくことができました。

投資家との対話

当社では、機関投資家・証券アナリストの皆様を対象に四半期決算発表の都度、決算説明会を実施しています。説明会では決算内容及び経営方針等の説明を行うとともに、参加者からのご質問・ご意見をいただき、経営陣にフィードバックする等、IR活動に反映しています。

また、国内外で、随時工場説明会を実施しているほか、機関投資家・証券アナリストの皆様との個別ミーティングを実施し、事業戦略等の説明や活発な意見交換等、積極的にコミュニケーションを図っています。

個人投資家の皆様に対しては、2009年度より、個人投資家向け説明会に参加して、対話を行っています。今後もさまざまなIR活動を積極的に行い、投資家の皆様への情報開示を進めていきます。



IR経営説明会での説明(小野執行役社長)

2018年度IR活動実績	
項目	2018年度 実績回数
機関投資家個別ミーティング	196
海外IR(欧州、米国、アジア)	16
機関投資家向け工場見学会	2
機関投資家向け決算説明会	6

地域との共生

当社グループの行動規範第4章では「私たちは、国際社会の一員として、それぞれの地域に貢献し、社会との共存共栄を図ります」と謳っています。事業活動を通じた企業の発展はもとより、社会との共生を図るため、真摯に、誠実に行動することが大切だと考えています。私たちに課せられた社会的責任を果たし、全社員が一丸となって企業価値を高め、社会から信頼される企業グループを目指していきます。

地域・社会への参画、対話

多様な国や地域において、地域の皆様との交流や信頼関係を結び、ともに発展できるよう、現地の価値観に即したさまざまな取り組みを行っています。清掃や祭事等への参加や、被災地支援、地域のニーズを組んだボランティア活動等を通して、相互理解と信頼を深め、皆様に親しまれ、支持される企業を目指しています。

また、地域社会の皆様との対話を積極的に行い、私たちの事業活動について正しい認識と理解をいただけるように努めています。

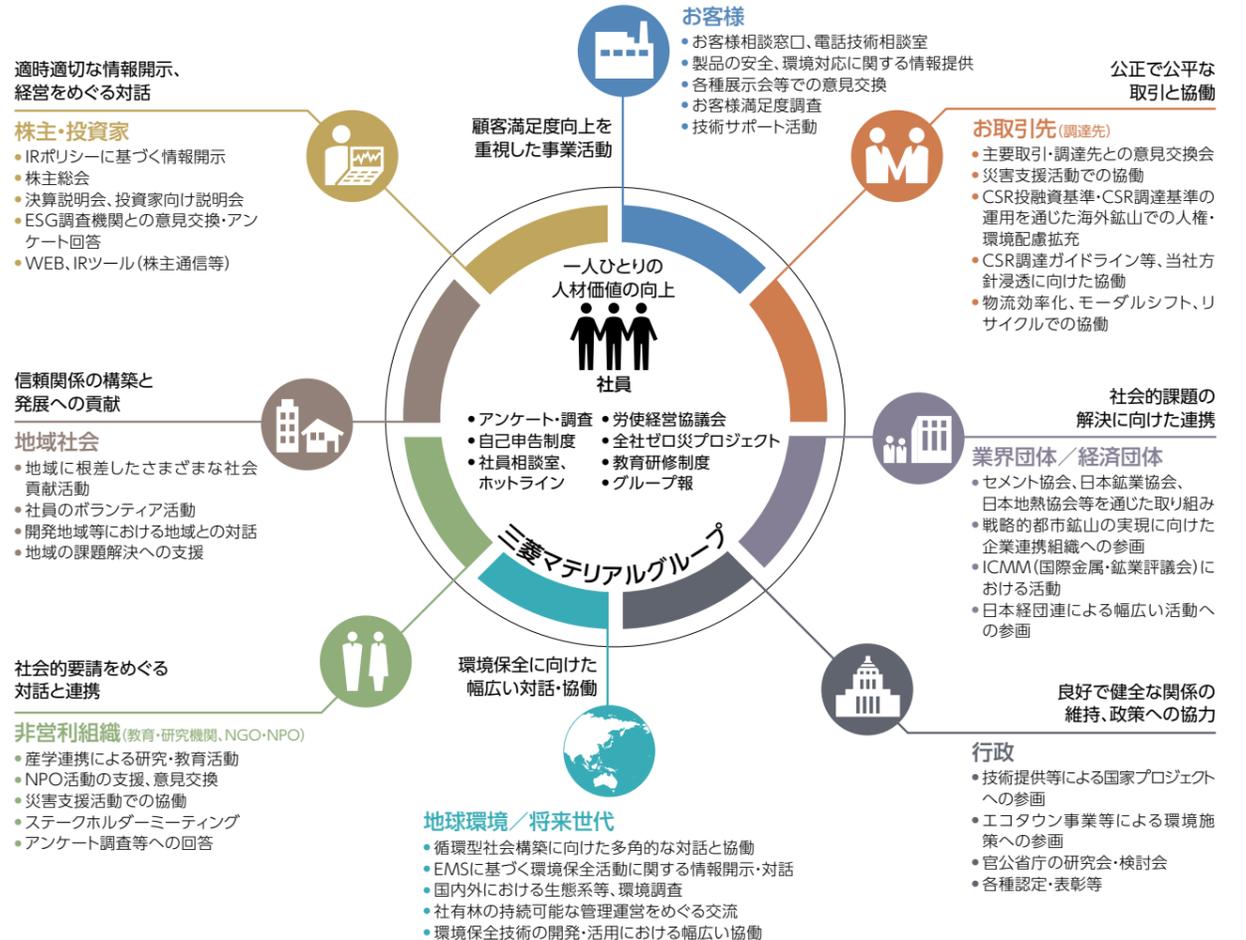
社会へのアプローチ

社会全体の持続可能性を考え、経済団体や業界団体に加盟し、多面的な活動を行っています。

当社は世界の主要鉱山・製錬会社で組織するICMM*に加盟しています。ICMMはグローバルに原材料を調達し、環境・社会面での影響が大きな業界として「持続可能な開発のための10原則」を提唱しており、この内容はSDGsの17の目標にも関連付けています。加盟企業はこの原則によった事業活動を実践しながら、ベストプラクティスを共有することで、業界全体のパフォーマンス向上を目指しています。

*ICMM: International Council on Mining & Metals 国際金属・鉱業評議会

ステークホルダーとの関係構築の考え方と主なコミュニケーション方法



責任ある原材料調達

多くのお取引先のご協力を得てグローバルなサプライチェーンの中でCSR調達ガイドラインに基づき、安定かつ健全な調達に努めています。

基本的な考え

当社は総合素材メーカーとして、バリューチェーン全体で、多くのお取引先との協働・共生を図り、付加価値を高めながら、「製品の安定供給」や「製品の競争力強化」に向けたグローバル調達を進めています。

円滑な操業を支えるためには原材料の安定調達が重要であり、そのためには災害等に備えるだけでなく、お取引先のご理解、ご協力のもと、当社CSR調達ガイドラインに基づき、公平・公正、法令遵守、安全衛生、環境保全、人権尊重等の調達に関わる社会的責任を果たしていきたいと考えています。

安定調達の追求

当社ではグローバルな調達活動において、原材料の安定調達とリスクマネジメントに努めていますが、大規模災害や地政学的リスク、市場環境の変化等により調達が困難となったり、価格が著しく変動する等の事態に、機敏かつ効果的に対応することにより、調達活動上の多様なリスクを軽減しつつ安定調達に向けた取り組みを行っています。

具体的には、主要原材料の長期契約の締結、リサイクルの促進、調達ソースの多様化・複数化、代替材の採用検討、お取引先との関係強化、他社との共同購買等、不測の事態に備えて当社の生産活動への影響を最小限に抑えるべく、持続可能な調達に取り組んでいます。

原材料のリサイクル促進の一例として、使用済みの超硬工具をお客様から回収し、主原料となるタングステンやコバルト、タンタル等をお取引先と協力し、再生原料として利用しています。

また、調達先の多様化・複数化を進めるため、製造部門や品質保証部門、営業部門等、関係部署と連携してグローバルな視野で調達先の拡大に取り組んでいます。

既存のお取引先に対しては、日々の調達活動以外にも定期的にパフォーマンス評価を実施するとともに、サプライチェーンを含めた供給体制の変化をいち早く捉えるように努めています。

■セメント製品の原料調達における取り組み

セメント製品の主要原料は石灰石です。セメント事業では、国内3カ所、海外2カ国(米国、ベトナム)に石灰石鉱山を保有し、そこからセメント工場で使用する石灰石を調達しています。各鉱山から石灰石を採掘・搬出するにあたっては、さまざまな交流や協力を通じて地域社会との信頼関係を構築しながら、騒音の防止や希少生物種の生息地の保全を行っています。

■アルミ製品の原料調達における取り組み

アルミ事業では、アルミ缶の元となるアルミニウム板材を製造するだけでなく、使用済みアルミ缶を再生し、再び世に送り出すCAN to CANリサイクルシステムを構築し、原料調達しているほか、当社グループの三菱アルミニウム社では、アルミ新地金等の原料・資材を調達しています。いずれのお取引先とも腐敗防止、法令遵守、人権等に配慮し、相互信頼のもと、公平・公正な取引を心掛けています。

また、地球環境の保全等、企業の社会的責任を果たす取り組みについても、国内外の主要なお取引先との相互協力によって積極的に推進していきます。

CSR調達の実行

当社ではサプライチェーンにおけるCSR課題に対する対応を強化するために当社で定めた「物流資材部門CSR調達ガイドライン」をお取引先に周知し、取引基本契約の内容への反映等を行っています。

このガイドラインは、当部門が守るべき責任に関する「調達基本方針」と、お取引先に遵守をお願いする「CSR調達基準」からなります。

CSR調達の実効性を確保するため、2016年4月からは継続的なお取引先や新規お取引先を対象に、従来の品質、価格、納期等の一般項目のほか、人権尊重、法令遵守、安全衛生、環境保全等といった調達に関わる社会的責任への取り組みを確認する項目を評価体系に入れ、お取引先の採用プロセスの審査とパフォーマンス評価を実施しています。

また、この審査や評価に先立ち、お取引先には「サプライヤーセルフチェックシート」を用いた自己評価の実施・報告にご協力いただいております。必要に応じ改善に向けた対話を行っています。

物流資材部門 CSR調達ガイドラインの概要

【調達基本方針】	【CSR調達基準】
1. 門戸開放・公正な取引	1. 人権尊重
2. 法令及び企業倫理の遵守	2. 法令及び企業倫理の遵守
3. 安全衛生・環境保全・地球温暖化対策	3. 安全衛生
4. 人権尊重	4. 環境保全
5. 情報セキュリティ	5. 情報セキュリティ
	6. 製品の品質・安全性の確保

銅製品の原料調達における取り組み

銅製品の原料である銅精鉱については、出資先である海外鉱山からの買鉱中心の調達を行っており、直接鉱山経営を行わないノンオペレーター立場ではありますが、ICMM(国際金属・鉱業評議会)にも参加し、グローバルな調達活動をする企業として持続可能な開発への責任を果たしていきたいと考えています。

当社は一定規模の権益を有する鉱山に人員を配置し、アドバイザー・コミッティーに参加する等、先住民の方々や地域コミュニティとの対話を重視しています。

また、金属事業カンパニーは、鉱山会社に対して独自のCSR投融資基準やCSR調達基準に基づいた評価により、出資・買鉱を行うとともに、定期的なアンケート調査等により、各社の状況把握に努め、必要と判断した場合には改善を申し入れています。そして、環境保全(廃棄物、水、生物多様性等)や人権尊重をグローバルなサプライチェーンを管理するうえでの重要事項として事業プロセスに組み込んでいます。

「紛争鉱物管理」から「責任ある鉱物調達管理」へ

米国の「金融規制改革法」は、コンゴ民主共和国(DRC)及びその隣接国原産の鉱物が、人権侵害や暴力行為を行う反政府軍の武装資金源となることのないよう、米国上場企業に対し、タンタル、錫、タングステン、金の4鉱物(3TG)を「紛争鉱物」として、その合理的な原産国調査の実施内容や、調査結果の開示義務を課しています。しかしながら、近年、EUを中心に「紛争鉱物」という範囲にとどまらず、より広く「責任ある鉱物調達」という観点からの検討が進み、現在はコバルトや銀についても検証の対象となっています。

金属事業カンパニーでは、従来の金と錫に加え、銀についても関わることから取り組みを強化し、本問題に関する方針をWEBサイトで開示しています。

金属事業カンパニー 責任ある鉱物調達方針

<http://www.mmc.co.jp/corporate/ja/csr/social/procurement/eiti.html>

■金、錫に関する取り組み

金属事業カンパニーでは、2011年6月からEITI※1(採取産業透明性イニシアチブ)が進める「鉱物資源に関わる資金の流れの透明性確保に向けた活動」に支援表明をしてきました。

紛争鉱物問題に関しても、2013年8月以来、LBMA※2(ロンドン貴金属地金市場協会)から「金」に関する紛争鉱物不使用の認証を毎年継続取得しています。また、2014年2月からは、「錫」に関するResponsible Minerals Initiative(RMI※3、旧CFSI)のRMAP(旧CFSプログラム)の認証も毎年継続取得しています。

■銀に関する取り組み

金属事業カンパニーが定める紛争鉱物管理方針や関連規程は、これまでいわゆる「紛争鉱物」の管理を規定していました。2018年以降適用となっているLBMA Responsible Silver Guidanceで管理が求められる「銀」は、一般的に「紛争鉱物」とはされていません。LBMAも最近では「責任ある調達」Responsible Sourcing」という表現を用いています。

これまでの「紛争鉱物」管理という範囲で銀も取り扱うことは適切とは言えないため、「責任ある鉱物調達」管理として規程類の改訂を行いました。

■タングステンに関する取り組み

タングステンの製錬を行う当社グループの日本新金属社では、早くから中国の調達先製錬会社に対して紛争鉱物不使用の外部認証取得に向けた働き掛けを実施しており、2014年4月に「紛争鉱物マネジメント方針」を策定し、2014年12月にはタングステンに関するRMAPの認証を取得しています。

※1 EITI: Extractive Industries Transparency Initiative 石油・ガス・鉱物資源等の開発に関わるいわゆる採取産業から資源産出国政府への資金の流れの透明性を高めることを通じて、腐敗や紛争を予防し、成長と貧困削減に繋がる責任ある資源開発を促進するという多国間協力の枠組み <http://eiti.org/>

※2 LBMA: The London Bullion Market Association 貴金属市場で流通する金、銀地金の品質等を管理する協会

※3 Responsible Minerals Initiative(RMI) 責任ある鉱物イニシアチブ Responsible Minerals Assurance Process(RMAP) 認証(旧[Conflict-free Smelter Program])

環境マネジメント

環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組んでいます。
事業を展開する地域での環境汚染防止に努めるとともに、
低炭素社会に向けたさまざまな活動を展開しています。

環境方針

当社グループは以下に掲げる環境方針に基づき、環境保全に努め、資源の有効利用とその再資源化に取り組んでいます。
また、事業地域での環境汚染防止や、地球規模の環境に関わる課題の解決にも取り組んでいます。

環境方針

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

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

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

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

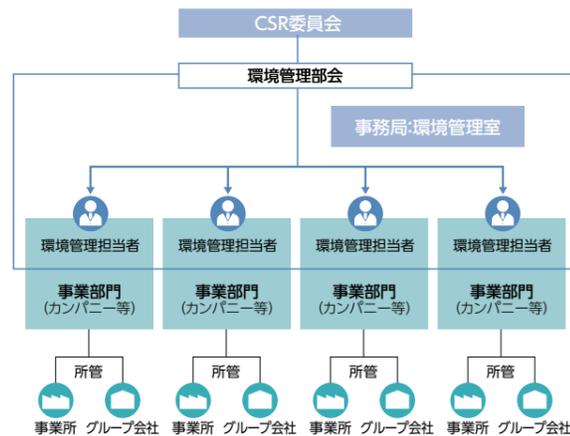
1. 環境経営の推進
2. 環境負荷の低減
3. 循環型社会構築への貢献
4. 生物多様性への配慮
5. 低炭素社会の実現に向けた取組み
6. 地域社会との共生

推進体制

当社グループではISO14001等の環境マネジメントシステムを導入し、多様な事業の特徴や周辺地域の特色に応じた環境活動を行っています。当社グループにとって共通する課題については、CSR委員会の専門部会のひとつである環境管理部会で検討を行い、必要な対策を講じています。

当社グループは廃棄物処理業の許可のもと、国内で収集する廃棄物を銅製錬やセメント製造における原料・熱エネルギー代替としてリサイクルしており、廃棄物管理を重要な活動テーマのひとつと位置付けています。このため、大気・水質ほかの環境法令遵守のための教育とともに廃棄物管理マニュアルやセルフチェックシート等のツールの整備や本社に個別相談窓口を設ける等により、本社と事業所が一体となって環境管理に努めています。

環境管理体制



環境保全

環境コンプライアンスの徹底と環境事故の未然防止

環境管理を適切に実施するためには、管理者・担当者の環境保全への意識と正しい法律知識が必要不可欠であるため、当社グループでは法律の改正情報を共有するとともに、操業管理や設備投資において適用法令の遵守及び許認可・届出漏れの防止を図っています。また、公害防止や廃棄物の適正管理、ISO14001内部監査員の養成を目的とする教育を継続的に実施しています。

①環境法令遵守のための情報共有

法律の改正情報は、社内イントラネットやメール配信により全関係者に周知するとともに、大規模な改正や設備の変更等が必要となる改正については説明会を実施し、全ての事業所が確実に対応できるように情報を共有化しています。

②公害防止関連の法令遵守

事業所での操業管理においては、地域住民の皆様や環境への配慮を第一に、関連法令の遵守を徹底しています。

当社グループにおける設備の新設や変更等の設備投資において適用される法令上の許認可・届出漏れを防止するため、所定金額以上の設備投資は、事業所において法令上の必要な届出の可否を判断するだけでなく、コーポレート関係部署においても、法令の認識と対応状況に関して確認を行って来ました。また、事業所においては、操業管理が法令上適切に行われているかの確認を、より具体的にを行うことが重要であるため、法令遵守状況を漏れなく確認するチェックシステムを構築し、運用しています。

③環境管理教育等

事業所の管理者層を対象として、公害防止管理体制や経営層に求められる環境管理の基本的事項の習得を目的とした教育を実施しています。事業所の環境管理実務者に対しては、大気汚染防止法や水質汚濁防止法の規制内容の習得を目的とする講習会を本社等で実施していましたが、今後は、製造現場での開催も加えて、より現場に密着した状況での法令教育や環境関連設備の現場視察を行って、環境教育受講者の知見の幅広いレベルアップを図っていきます。

④廃棄物管理教育

当社は廃棄物処理業の許可のもと、さまざまなリサイクル事業を展開しています。廃棄物処理法及び関連する環境法令の違反行為が発生すると、地域の皆様に大変なご迷惑をおかけしてしまうこととなり、また、当社の廃棄物処理業許可が取り消しにも繋がる可能性があることから、廃棄物の適正管理は事業継続のための重要事項と位置付けて教育し、周知しています。

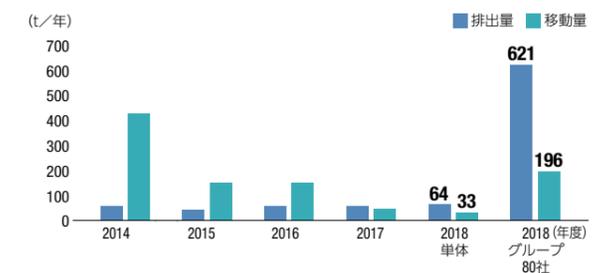
製造プロセスにおける環境負荷低減への取り組み

当社は素材メーカーとして多様な事業を展開しており、原材料として取り扱う天然資源及びリサイクル資源は多岐にわたります。このため各製造事業所では、化学物質の特性に応じて環境リスクを低減する活動に取り組み、排出の抑制等を実施しています。

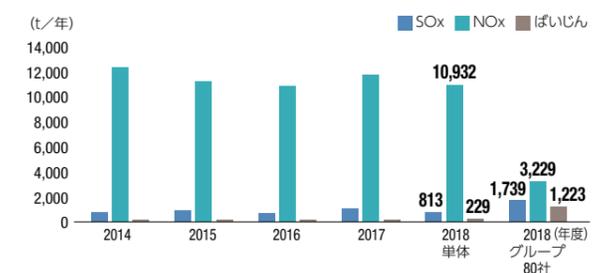
また、セメント製造や銅製錬では、製造過程での燃料の燃焼等に伴い、ばいじん、SOx、NOx等の大気汚染物質を排出するため、各事業所において安定的な運転や、電気集塵機等の排ガス処理装置の性能を適切に維持することで、こうした大気汚染物質の発生抑制に努めています。同様に公共用水域等への排水については、十分な能力の排水処理施設を備え、排水基準よりも厳しい管理目標値を設定する等、水質汚濁防止に努めています。また、当社グループにおける廃棄物の排出量の削減のほか、排出した廃棄物の再資源化にも取り組んでいます。

これらの環境負荷を把握するために必要な環境データについては、グループレベルでモニタリングしています。

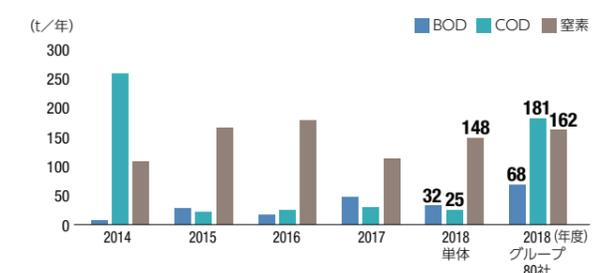
化学物質の排出量・移動量



大気への排出量



水域への排出量



環境マネジメント

気候変動への対応 方針・体制

今や人為起源の温室効果ガスの排出に伴う地球温暖化は疑いようがない状況となっています。異常気象(暴風雨、洪水、干ばつ等)による被害の件数の増加や規模も拡大しており、グローバル経済へのリスクとして危機感が強まっています。

当社は、環境方針に基づき、事業・事業所ごとに明確な目標を掲げ、CO₂排出削減を着実に進めるとともに、低炭素社会実現に貢献する製品やサービスの開発・提供を積極的に推進しています。

セメント事業はエネルギー起源のCO₂に加えて、主原料である石灰石が熱分解によってCO₂を排出することもあり、温室効果ガス排出に対する規制(排出量取引制度等)が強化された場合には、相応の財務リスク発生可能性があります。一方で、省エネ・CO₂排出削減に貢献する技術や製品の需要が増えることが予想され、ビジネス機会が拡大する可能性もあります。また、異常気象に伴う豪雨・高潮による被害の防止対策にも積極的に取り組んでいます。

今後は各国がパリ協定に基づく長期目標を掲げて温室効果ガスの大幅削減に向けた取り組みを進めていきます。当社では地球温暖化に関連するリスクと機会への戦略的取り組みについて、全社的な経営戦略と連携して企画・推進するため、2019年4月に経営企画部の中に「地球環境室」を新設しました。今後は、地球環境室において気候変動問題への対応方針を企画し、社長を含めた執行役員メンバーにより構成する「地球環境・エネルギー委員会」(委員長は取締役 執行役常務)において、包括的かつ中長期的な視点に立って、この問題への対応を主導していきます。

総合的な取り組み

持続可能な社会の実現を視野に「地球温暖化防止」について、2020年に向けた目標を設定し、設備の省エネ化等、エネルギー効率の徹底追求に取り組んでいます。13の事業所(セメント事業は5つの事業所をひとまとまりとして管理)で目標の達成状況を管理しており、2018年度については3つの事業所が達成率100%を超えましたが、残りは達しませんでした。このようなCO₂排出削減のための取り組みに加え、循環型社会に貢献する分野においても、循環資源の有効活用等について、明確な目標を設定して進めています。(関連記事→CSRデータブック)

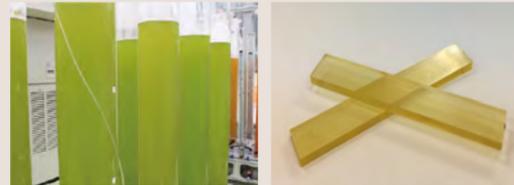
TOPICS

CO₂を利用した藻類由来の バイオプラスチック実用化に向けて

この技術開発は、国立大学法人筑波大学を代表事業者として、環境省「CO₂排出削減対策強化誘導型技術開発・実証事業」に採択されており、藻類由来の高機能性バイオプラスチックの実用化を検討しています。

セメント製造工程からのCO₂を効率的に吸収する藻類培養プロセスと高機能なバイオプラスチック製造技術を連携させることで、CO₂を利用したバイオプラスチックが実用化できれば、石油合成系プラスチックの代替品となり、低炭素・循環型社会に貢献できます。

当社は、2017年度より筑波大学、藻バイオテクノロジーズ(株)、日本電気(株)と連携し、本技術の実用化に向けた共同開発を行っています。



太陽光とセメント工場から放出されるCO₂を用いた藻類培養(光合成)の様子
試作した藻類バイオプラスチック
[写真提供: 国立大学法人筑波大学]

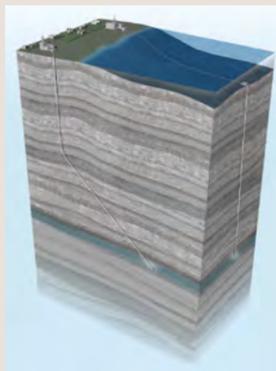
CO₂分離回収・地中貯留に向けて

当社グループは、生産活動等で生じたCO₂を大気へ放出せず分離・回収して地中に貯留する技術(CCS)に着目し、創業当初から培ってきた地下構造の評価における優れた技術や人的資源を活かしています。

経済産業省主導のもと、2008年5月に設立された日本CCS調査(株)に当社は出資し、同社を通じて、苫小牧CCS大規模実証試験、二酸化炭素貯留適地調査事業に参画しています。また、2016年度からの環境省の環境配慮型CCS実証事業では、CO₂貯留の評価検討に貢献しています。



CCS実証試験プラント



CCSの概念図
[画像及び写真提供: 日本CCS調査(株)殿]

休廃止鉱山 管理業務

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

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

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



南古遠部鉱山坑廃水処理所(2018年度完成)

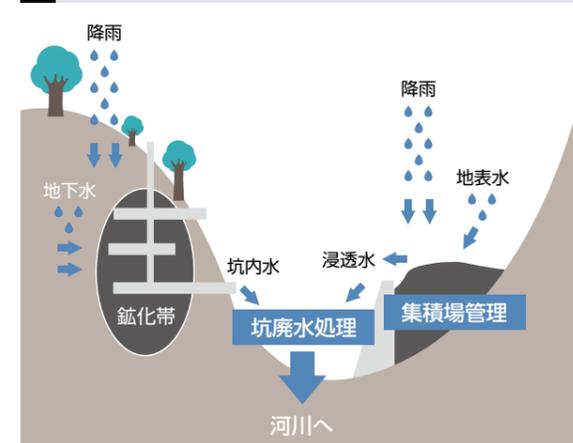
設備更新・環境対策工事

2015年からは当社グループを挙げて、激甚化する自然災害に備えた鉱害・危害防止対策工事及び大規模地震が発生した際にも集積物が流出しないための集積場安定化工



八谷鉱山集積場安定化工事(地盤改良)

休廃止鉱山における坑廃水処理の概要



事、坑廃水の発生源対策、老朽化設備の更新に取り組んでおり、工事費用は環境対策引当金として2018年度までに計上が終了しています。



小真木鉱山発生源対策工事(チップクリート)

人材育成

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

産学連携活動

2017年度より国立大学法人北海道大学に資源環境修復学分野の寄附講座を開設し、学生への講義をはじめ、鉱山環境の保全に関するさまざまな研究・活動を実施しています。

また、その他大学等の有識者の協力・指導のもと、新しい環境保全技術の開発・検討として微生物等、自然の浄化作用等を利用した無動力の坑廃水処理技術、鉱山跡地の緑化技術開発、坑廃水の周辺環境への影響評価手法の検討等を実施しています。



北海道大学寄附講座(セミナー風景)

当社グループの休廃止(非鉄金属)鉱山



CSRの基本姿勢と重要課題

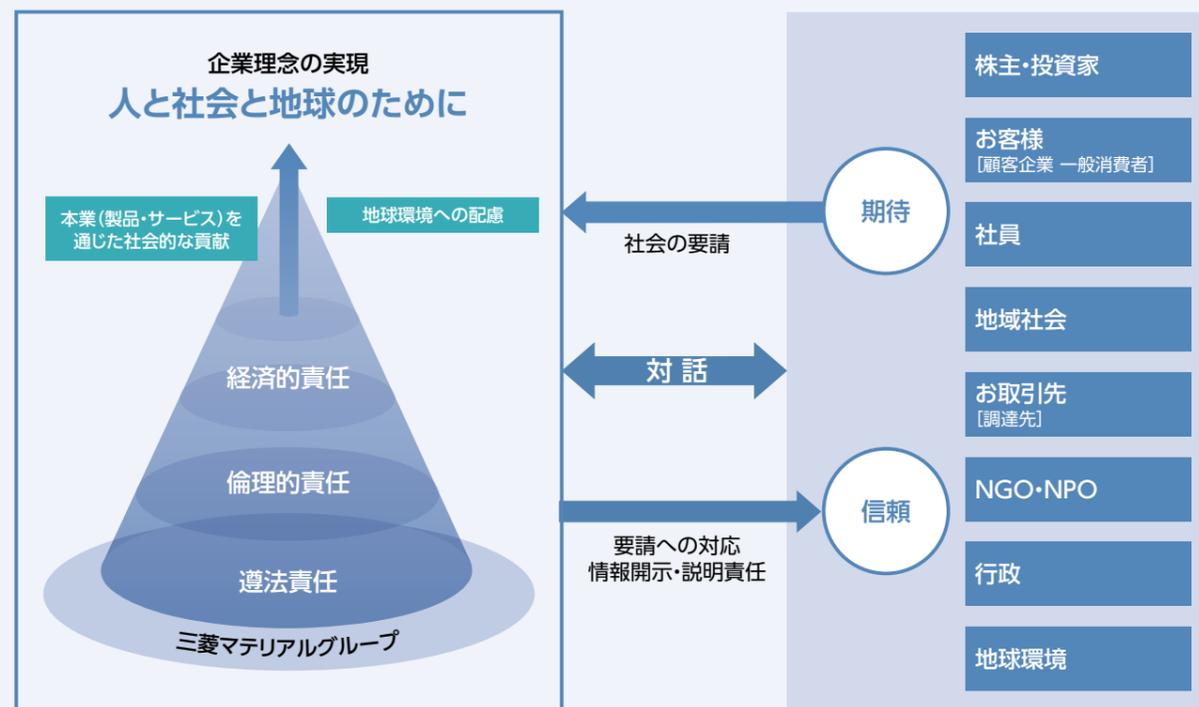
社会の要請を経営に取り入れることを軸とするCSRを推進し、7つのCSR重要課題を特定し、より焦点の明確な取り組みに役立てています。

社会の要請を経営に取り入れる

当社グループは企業理念の実現に向け、企業としての義務と期待される役割を誠実に果たしていくこと、そしてその活動を社内外へ開示・説明し、対話を通じて相互に理解を深めていくことを、自らのCSR(企業の社会的責任)として定義しています。

CSRの推進は社会の要請を経営に取り入れていくプロセスだと言えます。当社グループのCSR活動には、当社が加盟するICMM(国際金属・鉱業評議会)の行動原則をはじめ、国際社会における今日的な要請が反映されています。

三菱マテリアルグループのCSR概念図



CSR定義

当社グループは、総合素材メーカーとして、社会に必要な不可欠な資源・素材・エネルギーを世界に送り出し、「人と社会と地球のために貢献する」ことを企業理念とする企業グループです。

この企業理念実現に向け、企業としての義務と期待される役割を誠実に果たしていく、そして、その活動を開示・説明し、対話を通じて相互に理解を深めていくことが当社グループのCSRです。

これらの行動を通じて、信頼される三菱マテリアルグループでありたいと思います。

CSR活動方針

- 1. 人との絆を大切にす:**
「ステークホルダーとの対話強化」
 株主、社員、お客様、取引先等、各事業所やグループ会社において、それぞれの重要なステークホルダーとの対話を通じ、相互に理解を深め、各ステークホルダーの満足度向上に努めます。
- 2. 社会との約束を大切にす:**
「コンプライアンス/リスクマネジメントの徹底」
 企業活動を推進するうえで必須条件となる法令遵守の徹底や不祥事の未然防止を図るため、リスクマネジメントやコンプライアンスの更なる強化徹底に取り組みます。
- 3. 地球を大切にす:「環境負荷の低減」**
 環境負荷低減を目的とした取り組みとして、省エネルギー、省資源、廃棄物削減、有害物質削減等に努めます。

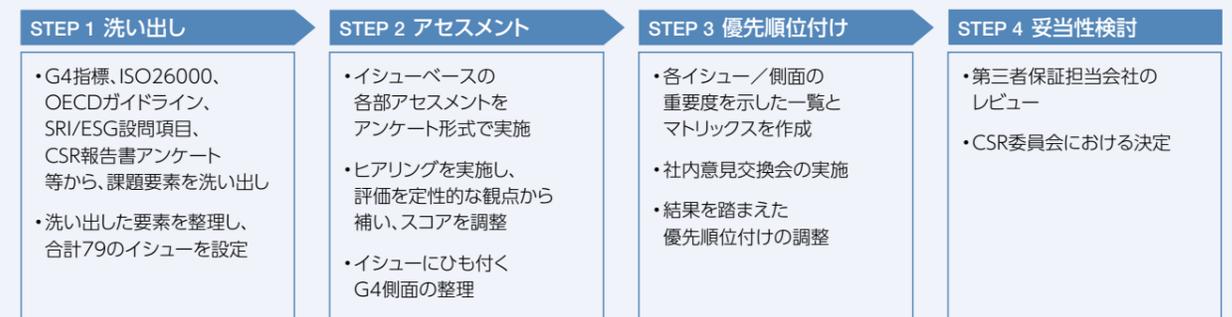
CSR重要課題の特定

当社グループは、社会全体の持続可能性(サステナビリティ)が企業活動の将来に重大な影響を与えるとの認識に立ちながら、経営において重要度の高い課題を特定しています。

CSR重要課題の特定において、持続可能性報告の国際ガイ

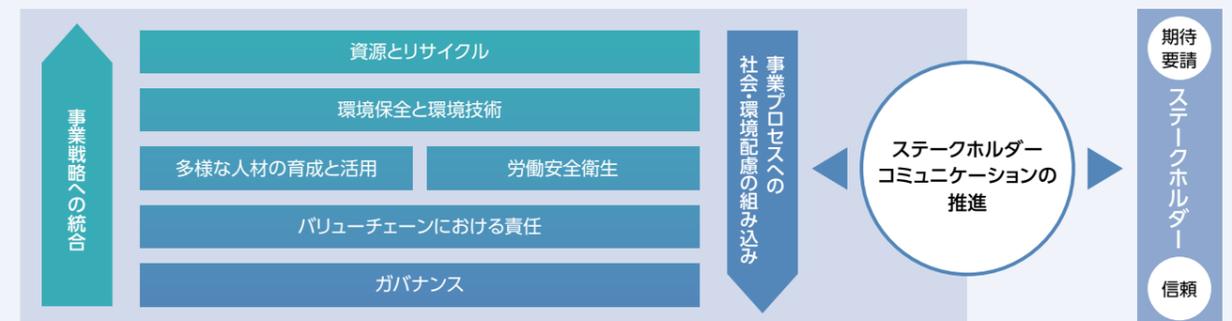
ドラインに則るとともに、ESG調査アンケートを含む幅広い情報ソースから社会的要請を洗い出し、優先度を評価しています。特定したCSR重要課題は事業活動に活かしながら、取り組みとその成果をCSRデータブックで開示しています。

GRIガイドラインに対応したマテリアリティ・アセスメントのプロセス



三菱マテリアルグループの7つのCSR重要課題

CSR重要課題	重点活動テーマ
資源とリサイクル	・素材・製品の安定供給 ・循環型ビジネスモデルの追求
環境保全と環境技術	・地球温暖化防止 ・環境汚染防止 ・環境技術・製品の開発
多様な人材の育成と活用	・人材育成 ・多様性(女性の活躍推進)
労働安全衛生	・労働災害の未然防止 ・心身ともに働きやすい職場づくり
バリューチェーンにおける責任	・調達における人権尊重 ・製品責任
ステークホルダーコミュニケーション	・ステークホルダーとの関係構築・強化 ・顧客満足度の向上 ・地域社会との対話・共生
ガバナンス	・コンプライアンスの徹底



※詳しくはCSRデータブックをご参照ください。 <https://www.mmc.co.jp/corporate/ja/csr/report/>

10ヵ年財務サマリー

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(単位:百万円)										
会計年度										
売上高	1,119,448	1,333,992	1,440,847	1,287,251	1,414,796	1,517,265	1,417,895	1,304,068	1,599,533	1,662,990
売上原価	982,082	1,141,094	1,249,744	1,094,588	1,220,333	1,313,259	1,204,322	1,104,402	1,379,877	1,469,911
営業利益	12,680	57,290	52,293	52,500	66,281	71,871	70,420	59,761	72,819	36,861
経常利益(損失)	(9,541)	56,425	42,495	74,414	76,902	81,093	72,422	63,925	79,621	50,679
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(66,555)	14,274	9,565	36,948	52,551	56,147	61,316	28,352	34,595	1,298
設備投資額	66,679	43,213	52,141	52,957	65,944	57,636	78,103	75,685	76,231	103,418
減価償却費・のれん償却費	69,840	66,365	62,514	60,370	60,498	56,746	60,842	60,796	61,420	64,519
研究開発費	10,897	11,243	11,743	11,401	10,986	10,530	11,225	11,344	11,614	10,912
会計年度末										
総資産*4	1,826,420	1,837,405	1,751,870	1,811,767	1,778,505	1,898,157	1,793,375	1,896,939	2,011,067	1,938,270
固定負債額*4	662,430	572,321	565,542	549,198	514,279	490,825	452,038	480,079	465,570	486,921
純資産額	399,095	402,868	409,074	466,231	525,707	629,514	645,017	710,195	768,495	723,337
発行済株式数(普通株式)(千株)	1,314,895	1,314,895	1,314,895	1,314,895	1,314,895	1,314,895	1,314,895	131,489	131,489	131,489
従業員数(連結)(人)	21,641	21,762	22,015	22,181	23,112	23,413	24,636	24,859	26,959	28,426

(単位:円)

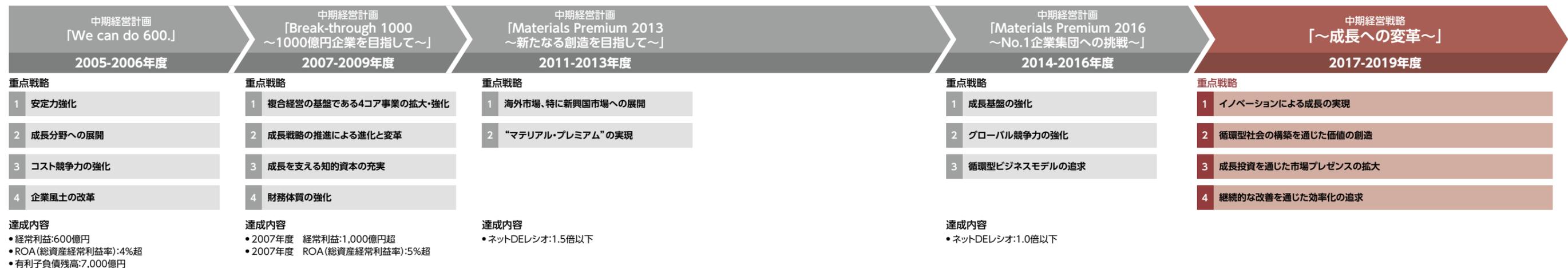
(単位:円)										
1株当たり情報*1										
1株当たり当期純利益	¥ (52.34)	¥ 10.88	¥ 7.29	¥ 28.19	¥ 40.10	¥ 42.85	¥ 46.80	¥ 216.44	¥ 264.15	¥ 9.92
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1株当たり純資産額	259.93	262.38	267.62	309.17	348.54	420.36	423.83	4,743.27	5,211.20	4,838.31
1株当たり年間配当額	-	2.00	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00	60.00	80.00	80.00
財務指標										
営業利益率	1.1%	4.3%	3.6%	4.1%	4.7%	4.7%	5.0%	4.6%	4.6%	2.2%
ROA(総資産経常利益率)*2*4	(0.5%)	3.1%	2.4%	4.2%	4.3%	4.4%	3.9%	3.5%	4.1%	2.6%
ROE*3	(18.9%)	4.2%	2.8%	9.8%	12.2%	11.1%	11.1%	4.8%	5.3%	0.2%
自己資本比率*4	18.7%	18.7%	20.0%	22.4%	25.7%	29.0%	31.0%	32.8%	33.9%	32.7%

※1 1株当たり情報
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います。これに伴い、1株当たり情報は2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。

※2 ROA(総資産経常利益率)
ROA=経常利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}×100

※3 ROE
ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷[(期首純資産の部合計-期首非支配株主持分-期首その他控除項目)+(期末純資産の部合計-期末非支配株主持分-期末その他控除項目)]÷2×100

※4 総資産、固定負債額、ROA(総資産経常利益率)、自己資本比率
「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。



連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	93,389	108,648
受取手形及び売掛金	260,427	248,220
商品及び製品	91,772	92,452
仕掛品	132,043	108,293
原材料及び貯蔵品	142,275	134,825
貸付け金地金	88,862	99,154
その他	138,824	120,954
貸倒引当金	△2,518	△2,900
流動資産合計	945,077	909,647
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	153,490	157,448
機械装置及び運搬具(純額)	217,620	243,815
土地(純額)	236,709	235,664
建設仮勘定	23,105	34,211
その他(純額)	14,632	16,275
有形固定資産合計	645,559	687,415
無形固定資産		
のれん	44,636	40,816
その他	19,938	17,924
無形固定資産合計	64,574	58,740
投資その他の資産		
投資有価証券	303,924	236,572
退職給付に係る資産	449	1,050
繰延税金資産	22,965	19,610
その他	32,813	29,322
貸倒引当金	△4,297	△4,088
投資その他の資産合計	355,855	282,467
固定資産合計	1,065,989	1,028,622
資産合計	2,011,067	1,938,270

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	158,369	147,566
短期借入金	206,142	180,100
1年内償還予定の社債	25,000	—
コマーシャル・ペーパー	—	5,000
未払法人税等	9,151	7,869
賞与引当金	13,228	12,872
預り金地金	246,227	253,918
たな卸資産処分損失引当金	783	624
製品補償引当金	—	1,435
その他	118,097	118,623
流動負債合計	777,001	728,011
固定負債		
社債	50,000	50,000
長期借入金	240,292	259,667
関係会社事業損失引当金	986	805
製品補償引当金	—	1,040
環境対策引当金	37,833	40,427
繰延税金負債	36,102	25,616
再評価に係る繰延税金負債	24,162	24,097
役員退職慰労引当金	1,384	1,623
退職給付に係る負債	51,647	50,003
その他	23,162	33,639
固定負債合計	465,570	486,921
負債合計	1,242,571	1,214,933
純資産の部		
株主資本		
資本金	119,457	119,457
資本剰余金	92,422	92,393
利益剰余金	361,430	352,932
自己株式	△2,089	△2,123
株主資本合計	571,222	562,659
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	95,487	51,220
繰延ヘッジ損益	1,068	124
土地再評価差額金	33,071	33,023
為替換算調整勘定	△10,312	△5,828
退職給付に係る調整累計額	△8,066	△7,617
その他の包括利益累計額合計	111,249	70,922
非支配株主持分	86,023	89,754
純資産合計	768,495	723,337
負債純資産合計	2,011,067	1,938,270

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
売上高	1,599,533	1,662,990
売上原価	1,379,877	1,469,911
売上総利益	219,655	193,078
販売費及び一般管理費	146,835	156,217
営業利益	72,819	36,861
営業外収益		
受取利息	812	1,254
受取配当金	19,447	19,577
固定資産賃貸料	4,866	5,123
持分法による投資利益	-	3,594
その他	2,657	2,861
営業外収益合計	27,784	32,412
営業外費用		
支払利息	5,058	4,855
鉱山残務整理費用	4,098	3,382
固定資産賃貸費用	2,867	3,043
固定資産除却損	4,494	2,435
持分法による投資損失	1,336	-
その他	3,127	4,876
営業外費用合計	20,982	18,593
経常利益	79,621	50,679
特別利益		
固定資産売却益	6,760	5,021
投資有価証券売却益	5,667	1,596
その他	1,752	1,301
特別利益合計	14,179	7,919
特別損失		
減損損失	11,035	8,440
環境対策引当金繰入額	9,092	6,630
投資有価証券評価損	400	3,376
製品補償引当金繰入額	-	2,529
品質不適合品関連損失	3,202	-
その他	2,291	1,275
特別損失合計	26,023	22,253
税金等調整前当期純利益	67,777	36,345
法人税、住民税及び事業税	18,941	16,187
法人税等調整額	4,698	12,550
法人税等合計	23,639	28,738
当期純利益	44,137	7,606
非支配株主に帰属する当期純利益	9,542	6,307
親会社株主に帰属する当期純利益	34,595	1,298

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2017年4月1日～2018年3月31日)	当連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,715	140,168
投資活動によるキャッシュ・フロー	△83,957	△86,238
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,034	△47,613
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,927	1,375
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△47,204	7,691
現金及び現金同等物の期首残高	132,616	87,355
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	714	4,624
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,228	-
現金及び現金同等物の期末残高	87,355	99,672

連結株主資本等変動計算書

	(単位:百万円)				
	当連結会計年度(2018年4月1日～2019年3月31日)				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	119,457	92,422	361,430	△2,089	571,222
当期変動額					
剰余金の配当			△11,786		△11,786
親会社株主に帰属する当期純利益			1,298		1,298
土地再評価差額金の取崩			48		48
連結子会社増加に伴う増加額			1,940		1,940
持分法適用会社の減少に伴う増加額			0		0
自己株式の取得				△36	△36
自己株式の処分		△0		1	1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△28			△28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△29	△8,498	△34	△8,562
当期末残高	119,457	92,393	352,932	△2,123	562,659

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	95,487	1,068	33,071	△10,312	△8,066	111,249	86,023	768,495
当期変動額								
剰余金の配当								△11,786
親会社株主に帰属する当期純利益								1,298
土地再評価差額金の取崩								48
連結子会社増加に伴う増加額								1,940
持分法適用会社の減少に伴う増加額								0
自己株式の取得								△36
自己株式の処分								1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△44,267	△944	△48	4,484	448	△40,326	3,730	△36,595
当期変動額合計	△44,267	△944	△48	4,484	448	△40,326	3,730	△45,158
当期末残高	51,220	124	33,023	△5,828	△7,617	70,922	89,754	723,337

会社概要

2019年3月末現在 ※2019年6月21日付

社名：三菱マテリアル株式会社

Mitsubishi Materials Corporation

本社所在地：〒100-8117 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビル22階

設立：1950年4月1日

代表者*：執行役社長 小野 直樹

上場：東京証券取引所

資本金：119,457百万円

総資産額：1,938,270百万円

従業員数：4,807名(連結：28,426名)

連結子会社：152社

持分法適用関連会社：16社

加盟する主要団体等：

日本経済団体連合会、経済同友会、セメント協会、日本鉱業協会、
ICMM(International Council on Mining and Metals =国際金属・鉱業評議会)ほか

国内ネットワーク

■ 当社の主な事業所 ● 主なグループ会社

関東

- 本社(東京都)
- セラミックス工場(埼玉県) **高機能製品**
- 横瀬工場(埼玉県) **セメント**
- エネルギー事業センター(埼玉県) **環境・エネルギー**
- さいたま総合事務所(埼玉県) **コーポレート**
- 生産技術センター(埼玉県) **コーポレート**
- 筑波製作所(茨城県) **加工**
- 中央研究所(茨城県) **コーポレート**
- 三菱伸銅(株)(東京都) **高機能製品**
- 三菱電線工業(株)(東京都) **高機能製品**
- 三菱アルミニウム(株)(東京都) **高機能製品**
- ユニバーサル製缶(株)(東京都) **高機能製品**
- 三菱日立ツール(株)(東京都) **加工**
- 小名浜製錬(株)(東京都) **金属**
- 菱光石灰工業(株)(東京都) **セメント**
- 三菱マテリアルトレーディング(株)(東京都) **関連**
- 三菱マテリアルテクノ(株)(東京都) **関連**
- (株)マテリアルファイナンス(東京都) **コーポレート**

北海道

- 札幌支店(北海道)

東北

- 青森工場(青森県) **セメント**
- 秋田製錬所(秋田県) **金属**
- 岩手工場(岩手県) **セメント**
- 東北支店(宮城県)
- 三菱マテリアル電子化成(株)(秋田県) **高機能製品**
- 細倉金属鉱業(株)(宮城県) **金属**

中部・北陸

- 名古屋支店(愛知県)
- 岐阜製作所(岐阜県) **加工**
- 四日市工場(三重県) **高機能製品**
- (株)ダイヤメット(新潟県) **加工**

近畿・中国

- 大阪支社(大阪府)
- 堺工場(大阪府) **高機能製品**
- 三田工場(兵庫県) **高機能製品**
- 明石製作所(兵庫県) **加工**
- 生野事業所(兵庫県) **金属**
- 立花金属工業(株)(大阪府) **高機能製品**
- 日本新金属(株)(大阪府) **加工**

四国

- 直島製錬所(香川県) **金属**

九州

- 九州支店(福岡県)
- 東谷鉱山(福岡県) **セメント**
- 九州工場(福岡県) **セメント**

株式情報

2019年3月末現在

株式の状況

発行可能株式総数：340,000,000株

発行済株式総数：131,489,535株

株主数：95,347名

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	8,912	6.81
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	8,328	6.36
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,230	3.99
明治安田生命保険相互会社	3,101	2.37
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S.TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,857	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,562	1.96
(株)三菱UFJ銀行	2,095	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,937	1.48
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C NON TREATY	1,921	1.47
三菱重工業(株)	1,900	1.45

*持株比率は、自己株式(536,170株)を控除のうえ、計算しています。

