

第4章

ESGの強化

Governance

- 50 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
- 51 コーポレートガバナンス
- 62 社外取締役メッセージ
- 63 取締役一覧
- 65 リスク管理
- 68 コンプライアンス

Sustainability

- 69 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 70 サステナビリティ推進
- 71 サステナビリティ指標
- 75 サーキュラーエコノミーの推進
- 76 LCAの先進的な活用に向けて
- 77 TCFD提言に基づく報告

人材

- 80 CHROメッセージ
- 81 人材戦略
- 83 働きやすい環境の整備

Governance

ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ



取締役
執行役エグゼクティブバイスプレジデント
コンプライアンス推進統括執行役
ゼネラルカウンシル

藤原 謙

「One Company, One Team」カルチャーを醸成し、 グローバルに展開するガバナンスの深化をめざします

コーポレート機能の一元化を加速

当社は、グループの効率的で透明性の高いガバナンス体制の実現に向けて、以前から法務、内部統制、コンプライアンス推進など、コーポレート機能の一元化を進めてきましたが、2021年12月に発表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」における「One Company, One Team」のコンセプトのもと、この取り組みをさらに加速しています。

機能の一元化にあたっては、従来、事業会社ごとに縦割りで行われていた意思決定のプロセスを、グループ会社間の垣根を取り除き、フラットな組織にすることで、グループ全体として迅速且つ効率的で透明性の高いガバナンス体制の構築が可能となりました。

そしてこのフラットな組織のコーポレートガバナンスをより強固にすべく、ERM（エンタープライズ・リスクマネジメント）を導入し全社的なリスクマネジメント体制を強化するとともに、コンプライアンス推進体制についてもグローバルコンプライアンスプログラムを設定し、各自のコンプライアンス意識醸成を促す仕組みづくりを進めていきます。

重要なことは、こうした体制を十分に機能させ実効性を高めていくことです。慣れ親しんだ仕事のやり方の意識と行動を変えていくのは大変難しいことですが、これらの新たな取り組みを

通して、従業員一人ひとりが納得して行動する「One Company, One Team」のカルチャーを醸成し、国・地域やエンティティの枠を超えたガバナンスの深化をめざします。

取締役会の実効性の一層の向上を

私のミッションは執行役として前述のコーポレートガバナンス機能を強化することですが、同時に取締役会議長、あるいは指名委員として、モニタリングボードとしての取締役会の役割・あり方を明確化し、取締役会の実効性向上を推進していきます。

2021年度の実効性向上では、新経営方針の策定、組織体制、筆頭独立社外取締役の選定、幹部の外部招聘などを議論してきました。2022年度からは新体制となりましたが、取締役会においても、社外取締役の員数を過半数としたことにより、案件に対する細かな指摘や意見交換に陥ることなく、より大局的な視点から中長期戦略、ポートフォリオ、コーポレートガバナンスなどをテーマに議論していきたいと考えています。

こうした役割認識を取締役間で確認しつつ、取締役会で議論するアジェンダについてテーマや論点を絞り、着実に監督機能を深化させることで、株主などステークホルダーの付託に応え、企業価値の向上に努めていきます。

Governance

コーポレートガバナンス

三菱ケミカルグループ(株)は、企業活動を通じて KAITEKI を実現し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会、そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。

その目標に向かい、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備するとともに、適切な情報開示とステークホルダーの皆さまとの対話を通じて経営の透明性を向上させ、より良いコーポレートガバナンス体制の確立に努めています。

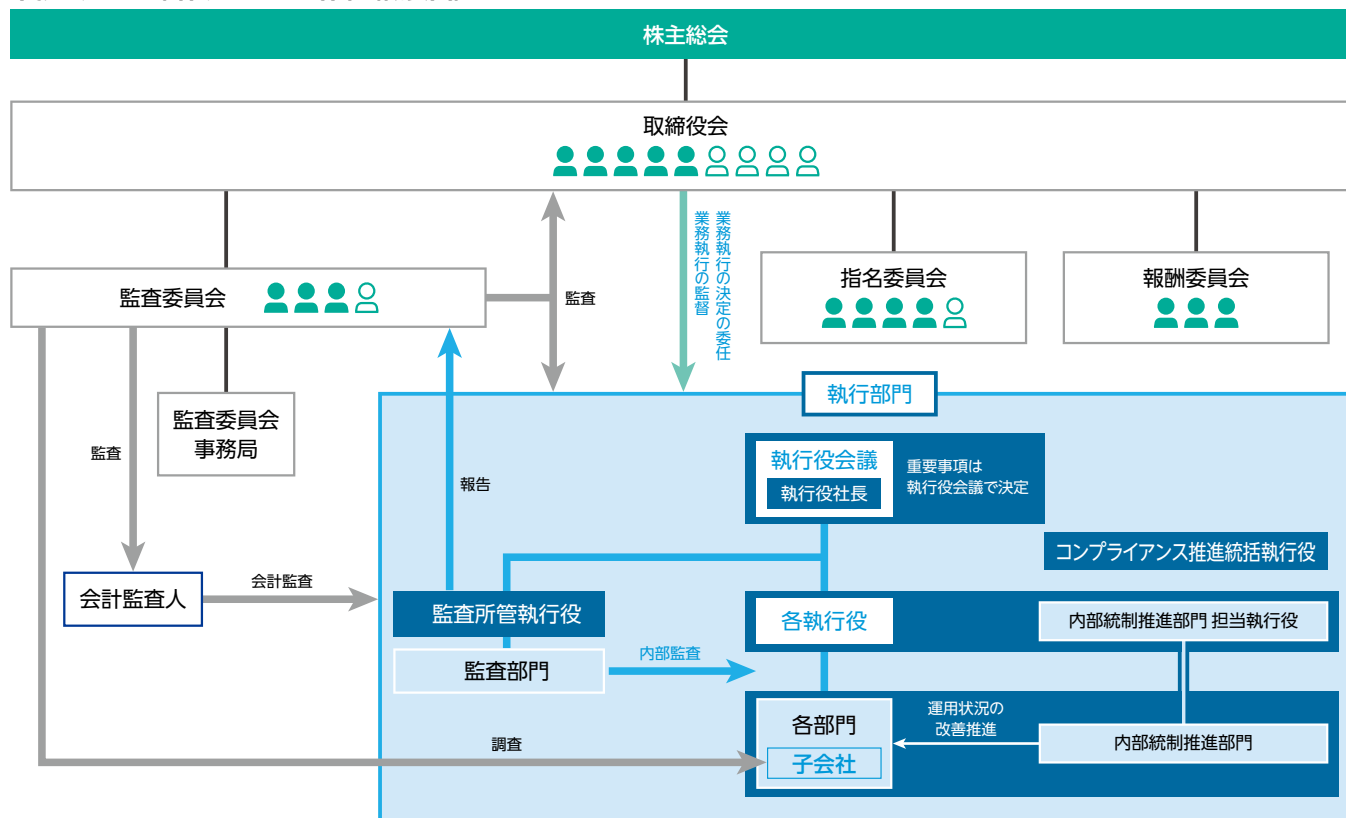
経営の健全性と効率性を高めるコーポレートガバナンス体制 (2022年6月24日現在)

経営の透明性・公正性の向上、監督機能の強化および意思決定の迅速化による経営の機動性の向上を図るため、指名委員会等設置会社の体制を選択しています。これにより、取締役会ならびに指名、監査および報酬の3つの委員会が主に経営の監督を担う一方、執行役が業務執行の決定および業務執行を担う体制となっています。

[コーポレートガバナンス](#)

業務の適正を確保するための体制 (概要図)

● 社外取締役 ○ 社内取締役



コーポレートガバナンス強化の変遷

分類	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2021年6月	2022年6月
実施内容	社外取締役の選任	外国籍取締役の選任	女性取締役の選任 指名委員会等設置会社へ移行	社外取締役の増員	筆頭独立社外取締役の選定	取締役の過半数を 社外取締役に
成果、中長期的な ねらい	経営監督機能の強化	取締役の多様性の向上	取締役の多様性の向上 経営の透明性・公正性の向上、 経営監督機能の強化	経営監督機能の強化	取締役会の独立性向上および 執行と社外取締役との連携強化	経営監督機能の強化

Governance

コーポレートガバナンス

取締役会の役割

取締役会は、中期経営計画、年度予算等の経営の基本方針を決定した上で、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の業務執行の監督をしています。

委員会の構成・役割 (2022年6月24日現在)

	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
構成(含む委員長)	社外取締役4名 社内取締役1名	社外取締役3名 社内取締役1名(常勤)	社外取締役3名
目的	取締役および執行役の候補者の指名を行います。	執行役および取締役の職務執行の監査、当社グループの内部統制システムの検証等を行います。	取締役および執行役の報酬制度の設計、個人別の報酬額の決定を行います。
2021年度	合計で8回開催し、One Company制への移行に伴う新経営体制の構築、ならびに執行役の配置に関する活発な議論を行い、執行役候補者の選定を行いました。	合計で14回開催し、ガバナンスおよび内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」の進捗状況について、重点的に監査しました。上記監査にあたっては、新型コロナウイルス感染症をはじめとした事業環境の変化を踏まえた新たな経営体制による対応等を注視しました。	合計で7回開催し、役員報酬等に関する基本方針に基づき、執行役の適正な報酬構成および水準の検討を主要議題として議論を行うとともに、個人別の報酬額を決定しました。

2021年度に取締役会で議論された主な議題

- 新経営方針
- 投資計画、予算
- 各委員会および執行からの定例報告
- 内部統制システムの運用状況
- 政策保有株式の保有意義点検
- 機関投資家とのエンゲージメント報告
- ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)導入
- 取締役会実効性評価
- 東京証券取引所新市場区分の選択
- コーポレートガバナンス・コード改訂対応
- 顧問制度廃止
- 経営戦略案件

Governance

コーポレートガバナンス

執行役

執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針に基づく、業務執行の決定およびその執行を担っています。当社グループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である執行役会議で審議の上でこれを決定し、また、その他の事項については、各執行役の職務分掌を定めることに加え、担当執行役の決裁権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

執行役会議

執行役会議は、全ての執行役により構成され、当社および当社グループの経営に関する重要事項について審議・決定するとともに、中期経営計画、年度予算などに基づき、当社グループ事業のモニタリングを行っています。

CEO評価

指名委員会において、KAITEKI経営の3つの基軸（MOS、MOT、MOE）に則った指標（▶P.59）を用いた実績評価に加え、360度評価などを実施して、職務継続の妥当性を多面的に審議します。審議の結果は本人にフィードバックすることで、さらなる経営の質の向上につなげています。

監査体制（三様監査）

監査委員会では、内部監査部門および会計監査人との間で相互連携を行い、三様監査（監査委員会監査・会計監査・内部監査）の深度を深めています。

監査委員会は、監査部門が作成する内部監査計画について事前に協議するとともに、定期的に会合を持ち、意見交換および監査の実施状況等についての情報提供を受けています。また、会計監査人とも緊密な連携を保ち、監査体制、監査計画、監査実施状況および監査結果の報告を受けるとともに、必要な情報交換、意見交換を行っています。

筆頭独立社外取締役

取締役会の独立性向上および執行と社外取締役との連携強化の観点から、社外取締役の互選により、筆頭独立社外取締役を選定しています。筆頭独立社外取締役は、社外取締役の意見を集約し、取締役会議長・執行役社長と協議を行うとともに、社外取締役のみで構成される会議体を主宰し、議長を務めます。

取締役連絡会等

経営上の重要な情報を共有し、経営課題に対して率直な意見交換をする場として、全取締役をメンバーとする「取締役連絡会」を開催しています。

また、上記連絡会とは別に、社外取締役の独立した客観的な

立場に基づく情報交換・認識共有の場として、社外取締役のみで構成される会議を定期的で開催しています。

2021年度取締役連絡会の主な議題

- 新経営方針
- 経営戦略案件
- ERM（エンタープライズ・リスクマネジメント）の導入
- 執行から取締役会への情報提供のあり方
- 新組織体制での決裁権限
- ESG企業価値評価に関する報告

政策保有株式

政策保有株式については、中長期的な企業価値向上に資する場合に取得・保有することとしています。また、その保有意義について、当社の取締役会で定期的に検証を行い、保有意義が乏しい株式については、市場への影響等に配慮しつつ売却を進めることとしています。当社は、2021年9月16日の取締役会にて、2021年3月末における当社グループの全ての政策保有株式について、ROICに基づいた経済合理性、および事業上の必要性等の観点から保有意義を検証しました。検証の結果、一部の株式については、保有意義が乏しいことを確認しました。今後、市場への影響等に配慮しつつ、当該株式の売却を進めます。

Governance

コーポレートガバナンス

取締役の多様性

取締役会の構成については、当社グループの経営の基本方針を策定し、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、スキルマトリクスにより特に期待する分野を設定し、高度な専門的知識を有する多様な取締役で構成することとしています。

	経営経験	財務・会計	科学技術・IT・生産	リスクマネジメント	事業戦略・マーケティング	法務・法規制等	国際性・多様性
ジョンマーク・ギルソン◆	●				●		●
藤原 謙◆				●		●	●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
片山 博史				●		●	●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ				●		●	●
山田 辰己		●		●			●
政井 貴子		●		●			●

(注) 1. 各取締役に特に期待する分野を3つまで記載しています。

2. ◆は取締役および執行役兼任者です。

取締役候補者の指名方針

社外・社内取締役候補者の指名については、社外取締役が過半数を占める指名委員会において、候補者との面談を実施の上、選任するプロセスを採用しています。指名委員会は、以下の基準を満たす人物を取締役候補者として指名します。

- 指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすのに必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること
- 高い倫理観、遵法精神を有していること
- 取締役としての責務を果たすのに十分な健康状態であること
- 社外取締役については、別に定める独立性の基準を満たし、かつ職務遂行のための十分な時間が確保できる者。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

取締役のトレーニング

社外取締役に対し、継続的に当社グループの事業内容、組織等について説明するとともに、定期的に国内外の事業拠点の視察や経営陣との対話の機会を提供することとしています。また、社内の取締役に対しては、コンプライアンス、内部統制の研修に加え、外部団体が主催するセミナー等への積極的な参画など、取締役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

Governance

コーポレートガバナンス

社外役員の独立性に関する基準

社外取締役は、以下の要件に該当せず、一般株主と利益相反のない、公正かつ中立的な立場で当社経営の監督にあたることができる者を選任します。

1. 当社の関係者

- ①当社グループの業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事、パートナー等(以下「業務執行者」という。)
- ②過去10年間において当社グループの業務執行者となったことがある者

2. 主要株主

当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者

3. 主要な取引先

- ①当社ならびに三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュートおよび日本酸素ホールディングス(株)(以下「当社グループの主要子会社」という。)を主要な取引先とする法人^{※1}の業務執行者
- ②当社および当社グループの主要子会社の主要な取引先^{※2}の業務執行者

4. 会計監査人

当社グループの会計監査人またはその社員等

5. 個人としての取引

当社および当社グループの主要子会社から年間1,000万円以上の金銭その他財産上の利益を得ている者

6. 寄付

当社および当社グループの主要子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成を受けている者または法人の業務執行者

7. 役員の相互就任

当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者

8. 近親者等

- ①当社グループの重要な業務執行者の配偶者、二親等以内の親族または生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
- ②3から7に該当する者の近親者

※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社および当社グループの主要子会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする

※2 当社および当社グループの主要子会社が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合又は当該取引先が当社グループに対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社の主要な取引先とする

(注) 3から7の要件については、過去3年間において、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

Governance

コーポレートガバナンス

2021年度取締役会実効性評価

2022年3月から4月にかけて、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しました。その結果に基づいて取締役会で議論し、今後の実効性向上に向けた取り組みを決定しました。当社は、今回の取締役会の実効性評価結果および各取締役からのさまざまな提言を踏まえ、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

第三者機関による評価	評価結果	実効性向上に向けた取り組み
<p>2022年3～4月 (株)ボードアドバイザーズによる評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 全取締役を対象とした以下の項目によるアンケート調査(各項目を5段階(一部を除く)で評価するほか、コメントを記載する形式) 全体評価 取締役会の構成 取締役会の事前準備 取締役会の運営 取締役会での討議 執行の監督 各委員会のあり方 議案の重要度と議論量のギャップ分析(議案の重要度、議論量を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析) 取締役1人当たり約1時間のインタビュー 第三者機関の専門的知見に基づく評価 	<p>全社変革が進む中、当社取締役会の実効性は運営面を中心に改善したが、一層の実効性向上のためには、指名委員会等設置会社としての当社取締役会の役割につき、取締役間の認識共有が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度、当社取締役会は、運営面を改善し、変革のための諸施策を中心に審議 資料の事前送付、取締役連絡会、メリハリある議事進行など、取締役会運営を改善 新経営方針の策定、One Company制への移行等を監督 当社取締役会は執行の監督を行うモニタリングボードである、との共通理解はあるが、その役割の認識共有が必要 具体的な「監督」のあり方についての認識が取締役間で差があり、議論は各自の関心に基づく意見表明に留まる 中長期の成長戦略の議論を含め、案件に対し細かい指摘も多く、大局的な議論に発展しないケースがあり、取締役会のアジェンダ設定のさらなる検討が必要 当社取締役会の実効性向上のためには、次の課題への対応が期待される 取締役会の役割認識共有と構成見直し 社外取締役のさらなるコミットメント 指名委員会機能、監査委員会機能の強化 	<p>評価結果および取締役会における議論も踏まえ、以下の内容に取り組むこととした。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督機能の一層の明確化およびそれを具現化するアジェンダの設定。同機能を踏まえたスキルマトリクス、取締役の属性等の議論の継続 社外取締役の当社グループに対する理解を深化させるための執行役とのコミュニケーションの促進と相互の信頼感の醸成 取締役会と各委員会とのさらなる連携の強化(例：取締役会への報告の拡充等) 当社グループの内部監査部門の当社への一元化および監査委員会事務局機能の拡充を踏まえた適正かつより効率的な組織監査の実施

前年度の実効性評価を踏まえた取り組み

2020年度の実効性評価結果および各取締役からの指摘を踏まえ、以下の取り組みを実施しました。

- 取締役会の役割とアジェンダ設定の見直し
 - 取締役連絡会や個別の説明会等を通じて社外取締役に対する情報提供を充実させるとともに、取締役会の役割を踏まえアジェンダの一部を見直しました
 - 社外取締役の互選で筆頭独立社外取締役を選定し、社外取締役のみによる会合の主宰、議長や事務局との緊密な連携を通じた実効性のある取締役会アジェンダの設定等を実施しました
 - One Company制への移行を踏まえて、社外取締役のみによる会合において「取締役会の役割・あり方」について改めて議論を行い認識の共有を図りました
- 取締役会構成の見直し
 - 取締役会の監督機能強化の観点から、社内外の取締役の比率を見直し、社外取締役が過半数となる体制としました
- 指名委員会機能のさらなる強化
 - One Company制への移行に伴う新経営体制の構築、ならびに執行役の配置に関する活発な議論を行いました

Governance

コーポレートガバナンス

社外役員の主な活動状況ならびに取締役会および各委員会への出席状況

氏名	活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要	出席状況		
		取締役会	指名委員会	報酬委員会
橋本 孝之	取締役会では、会社経営の豊富な経験とデジタルビジネスに関する高い見識を活かし、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメント等に関する発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、指名委員長として公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たすなど、その職責を果たしています。報酬委員会では、執行役の適正な報酬構成および水準の検討等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		報酬委員会	7回/7回	100%
程 近智	取締役会では、会社経営の豊富な経験と経営ノウハウに関する高い見識を活かし、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント、ESG視点からの企業価値向上等に関する発言を行っています。また、報酬委員会では、執行役の適正な報酬構成および水準の検討等を当期の主要議題とし、報酬委員長として公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たすなど、その職責を果たしています。指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。	取締役会	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		報酬委員会	7回/7回	100%
菊池 きよみ	取締役会では、弁護士としての経験と高い見識を活かし、取締役会の役割や責務、法的リスク評価、グローバルガバナンス等に関する発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。	取締役会	9回/9回	100%
		指名委員会	8回/8回	100%
		監査委員会	14回/14回	100%
山田 辰己	取締役会では、公認会計士、国際会計の専門家としての豊富な経験と高い見識を活かし、財務・会計、開示のあり方、市場評価等に関する発言を行っています。また、報酬委員会では、執行役の適正な報酬構成および水準の検討等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。なお、2022年4月1日から監査委員長を務めています。	取締役会	9回/9回	100%
		監査委員会	14回/14回	100%
		報酬委員会	7回/7回	100%
政井 貴子	取締役会では、金融・経済情勢の分析や金融政策の運営に関する豊富な経験と高い見識を活かし、ファイナンスや市場リスクマネジメントの観点から発言を行っています。また、指名委員会では、取締役会の構成、サクセッション・プラン、取締役、執行役の候補者の指名等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行うなど、その職責を果たしています。監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 25」Step1 初年度の進捗状況等を当期の重点監査項目とする中、社外監査委員としての職責を適切に果たしています。	取締役会	6回/6回	100%
		指名委員会	5回/5回	100%
		監査委員会	10回/10回	100%

(注) 政井貴子氏は、2021年7月の取締役就任後、2021年度中に開催された取締役会等の出席状況について記載しています。

Governance

コーポレートガバナンス

役員報酬

2022年度役員報酬等の決定方針

報酬原則

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、報酬委員会が決定しています。

取締役の報酬等の決定に関する基本方針

- 独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする
- 指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能ならびに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

- 当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)の一体的実践を意識付ける報酬制度とする
- 短期および中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする
- 当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする
- 株主、顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する

外部から採用する役員の報酬等の決定に関する

基本方針

- 外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定することとする

報酬体系

取締役

取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)のみとする。執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬体系を適用します。

執行役

執行役の報酬は、以下の構成とします。

報酬の種類		概要	
固定	短期・現金	基本報酬	・職務の遂行に対する基礎的な報酬 ・各執行役の役割や責任の大きさに応じて設定
		年次賞与	・毎期のKAITEKI価値評価および個人評価(中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に応じて金銭を支給
変動	長期・株式	パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)	・3年間の当社株価成長率等(TSR*)に基づいて株式を交付 ※ インデックス(JPX日経400)およびピアグループ(グローバルに事業を展開する国内外の化学・ヘルスケア企業)と比較
		譲渡制限付株式(RS)	・毎期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

(注) 外国籍の執行役については、上記の他、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、適切な範囲でフリンジ・ベネフィットやセバランス・ペイ等を支給する場合があります。

Governance

コーポレートガバナンス

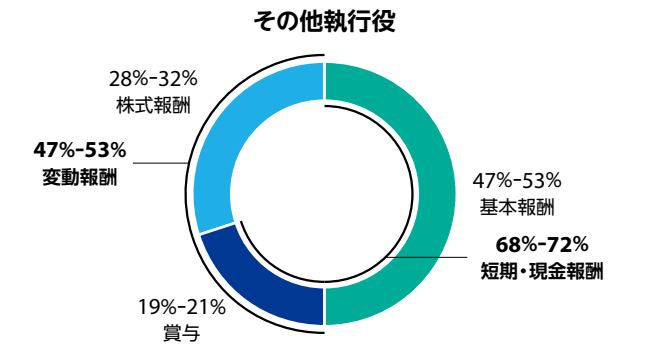
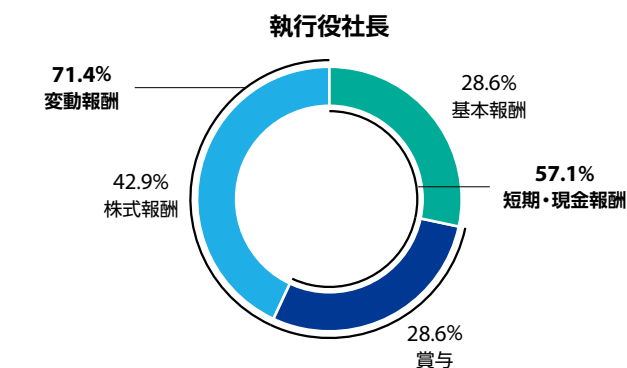
報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

取締役の基本報酬水準は、国内の売上高や時価総額等と同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能(指名・報酬又は監査委員会の委員もしくは委員長等)、職務遂行に係る時間(常勤/非常勤等の区分)等を勘案して決定しています。

執行役

執行役の報酬等については、国内(ただし、外国籍の執行役については出身地・居住地等人材獲得上考慮すべき地域)の売上高や時価総額等と同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準および適切な報酬構成割合に設定しています。



※ [基本報酬：賞与：株式報酬]の比率について、執行役社長は[1：1：1.5]とし、その他執行役は[1：0.35～0.45：0.53～0.68]の範囲で、上位の階層ほど変動報酬の比率が高くなるように設定することとしています

株式報酬の内訳^{※1}

PSU ^{※2} 50%	RS ^{※3} 50%
-----------------------	----------------------

※1 株式報酬の内訳については、執行役社長の比率であり、その他執行役は役位ごとに別途比率を設定しています
 ※2 PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット
 ※3 RS：譲渡制限付株式

年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、KAITEKI価値評価(当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)における、年度ごとの目標達成状況)および個人評価(個人別に設定する中期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に応じて決定します。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{役位別の基準額} \times (\text{KAITEKI価値評価} + \text{個人評価}) \times \text{最終調整評価}$$

(0%~200%) (±20%)

評価基準

KAITEKI価値評価

当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営を意識付けるため、KAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)それぞれにおける経営指標を直接賞与の評価指標として用いることとしています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定することとしています。

基軸	各基軸における経営指標=賞与評価指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	研究開発の効率性、技術の優位性および社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

個人評価

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会および指名委員会で審議の上決定します。評価については、年度終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬委員会および指名委員会で審議の上決定します。

Governance

コーポレートガバナンス

執行役社長以外の執行役の目標および評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認することとしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執行役の目標および評価について、その公正性や合理性を確認することとしています。

最終調整評価

年度開始時点において予期できなかった特筆すべき成果をもたらした、あるいは重大な損失を発生させた等がある場合にのみ、報酬委員会および指名委員会でその内容および考慮する必要性を審議の上、最終評価に当該事項に対する加減を反映することとしています。

パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)

当社は2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、PSUを導入しています。当社PSUは、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を意識付けるため、原則として毎年、3年間の当社株価成長率等(TSR：株主総利回り)に応じて算定された数の当社普通株式を交付するものです。当社PSUにおける、個人別の交付株式数の算定方法は以下の通りです。

TSR評価期間

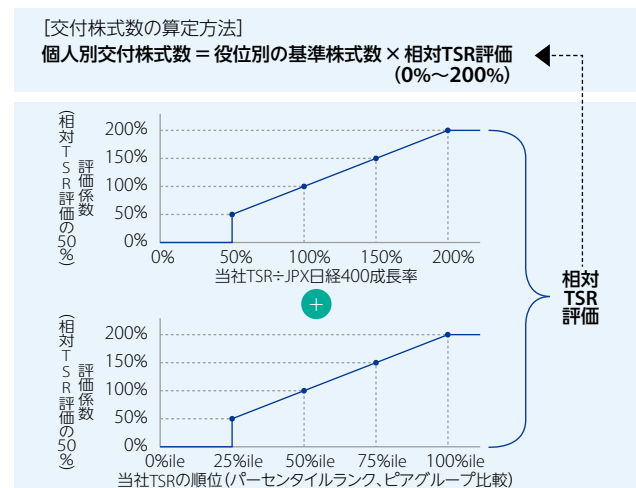
2022年度プランは2022年度～2024年度を評価対象期間とします。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
2022年度 PSU	TSR評価期間			株式交付		
2023年度 PSU		TSR評価期間			株式交付	
2024年度 PSU			TSR評価期間			株式交付

TSR評価区分

当社TSRはインデックスの成長率およびピアグループのTSRと比較評価します。

評価区分	評価割合	評価方法
インデックス成長率比較	50%	JPX日経インデックス400(配当込)の成長率に対する当社TSRの優劣に基づき評価係数を決定
ピアグループTSR比較	50%	ピアグループ(当社と売上高や時価総額等が同規模の国内外の化学、ヘルスケア企業)における当社TSRの順位に基づき評価係数を決定



譲渡制限付株式報酬 (RS)

毎年、当社と執行役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結した上で、役別別に決定された基準額相当の当社普通株式を交付します。株主価値の共有および株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社執行役等を退任する日までの期間とします。

報酬の返還その他重要事項

当社は、報酬委員会において個別に審議を行った上で、必要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用する場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、報酬受益権の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求する場合があります。

Governance

コーポレートガバナンス

会社役員の報酬等の総額

2021年度の役員報酬等の総額

役員区分	連結報酬等の総額 (百万円)					役員の員数 (人)
	基本報酬等	業績連動報酬		譲渡制限付株式	合計	
		現金賞与	株式報酬			
取締役 (社内)	169 (169)	—	—	—	169 (169)	5
取締役 (社外)	86	—	—	—	86	6
執行役	366 (355)	67 (67)	80 (80)	267 (267)	780 (769)	8
合計	621 (610)	67 (67)	80 (80)	267 (267)	1,034 (1,023)	19

- (注) 1. 上記の報酬等の総額は連結報酬等(当社および当社子会社が支払った又は支払う予定のもしくは負担した費用等の合計額)として記載しています。取締役(社内)および執行役については、括弧内の金額が、当社が負担する報酬等の総額となります。取締役(社外)については、連結報酬等の総額の全額が当社が負担する報酬等の総額となります。
2. 当社は、取締役を兼任する執行役に対しては、執行役としての報酬等を支払っています。
3. 上記の基本報酬等および現金賞与の額は、2021年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
4. 執行役の基本報酬等に、外国籍の執行役のフリンジ・ベネフィット(一時帰国費用、子女教育費用、フリンジ・ベネフィットのグロスアップ等)の金額が含まれています。また、外国籍の執行役については、上記報酬の他に、非金銭報酬であるフリンジ・ベネフィットとして住宅手当、医療保険等の費用33百万円を当社が負担しています。
5. 執行役の業績連動報酬の額には、前期に退任した執行役に対して当期中に支払った額が含まれています。また、前期に取締役のまま退任した執行役については、基本報酬等を取締役(社内)として、業績連動報酬を執行役としてそれぞれ区分しています。
6. 上記の株式報酬の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額(2021年度から導入したパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU) (▶ P.60)に係る費用および2020年度までのBIP信託を活用した株式報酬に係る費用)です。
7. 上記の譲渡制限付株式の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額(役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除するもの、ならびに執行役社長に対するサインオン・ボーナスとして交付した譲渡制限付株式の合計額)です。

2021年度に支払った業績連動報酬の算定方法

当社の業績連動報酬は、主にKAITEKI価値評価(当社グループが重視するKAITEKI経営の3つの基軸(MOS、MOT、MOE)における、年度ごとの目標達成状況)の結果に応じて決定されます。

[現金賞与]
個人別支給額 =
役位別の標準額 × KAITEKI価値評価(0~200%)

[株式報酬]
個人別株式交付ポイント付与数 =
役位別の基準ポイント × KAITEKI価値評価(0~200%)

KAITEKI価値評価結果

2020年度のKAITEKI価値評価結果はB(50%)となりました。

KAITEKI価値評価に係る主要な指標と、その評価割合は以下の通りです。

基軸	主要な指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減	10%
	医薬品提供貢献指数	
	従業員ウェルネス指数	
MOT	新商品化率	10%
	特許審査請求率	
	コア技術進化度	
MOE	コア営業利益	80%
	ROE	
	フリー・キャッシュ・フロー	

- (注) 1. KAITEKI価値評価は標準をA評価(100%)とし、大幅に目標を上回る場合はSS(200%)、目標を上回る場合はS(150%)、目標を下回る場合はB(50%)、大幅に目標を下回る場合はC(0%)の5段階で評価するものです(括弧内は支給率)。
2. 株式報酬は、KAITEKI価値評価に応じて毎年ポイントを付与し、退任時において累積されたポイント数に相当する当社普通株式等および当該株式等に生じた配当金を給付するものです。なお、2021年度に導入したPSU(▶ P.60)について、2021年度プランは2023年度までの3年間の当社株価成長率等に応じて算定された数の株式を2024年に交付する予定であり、評価結果および交付する株式の数は確定していません。

Governance

社外取締役メッセージ



社外取締役
公認会計士
監査委員長

山田 辰己

社外の視点で組織の運営状況をモニタリングし、 企業価値最大化に向けた意思決定を監督していきます

株主価値増大のための経営方針の策定と 業務執行の監督

三菱ケミカルグループ(株)は、2021年4月にジョンマークがCEOに就任して8カ月という短期間で新たな経営方針を取りまとめました。この迅速な意思決定は、ジョンマークのリーダーシップとともに執行側が鋭意取り組んだ結果ですが、取締役会での活発な議論が活かされたものでもあると考えています。

また、2021年12月に導き出された新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の5つの最重要ポイントは、どれも「企業価値最大化に向けた選択と集中」という取締役がめざす方向性が反映されたものと言えます。中でも、注力市場の選別基準の一つに「カーボンニュートラル」を取り入れることによって、これまでも当社が進めてきた社会課題を事業機会に活かしていくサステナビリティ経営の考え方がより具体化されています。

2022年4月から、当社は事業群とコーポレート機能をグローバルに、一元的に運営していく体制へと変わりました。この新体制によって意思決定のスピードアップやコスト削減など効率的な企業経営が期待されますが、それを実現するためには従業員一人ひとりが「One Company, One Team」という思想を理解し、コミュニケーションを通じて新組織を機能させていくことが重要です。そうした観点から、事業面では掲げている主要財務

目標の達成に向けたプロセスや投資判断の適切さおよびその進捗状況を、コーポレートの面からは職場の安全確保やコーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制、人材育成などの組織運営についてしっかりとモニタリングし、ジョンマークを含む執行側がどのような視点でリスクテイクし、ポートフォリオを持続可能なものに変革していくのか、取締役会でしっかりと議論し、業務執行を監督していきたいと思っています。

社外の観点から意見を述べ、監査体制を強化

私は2022年4月から、当社グループの社外取締役では初となる監査委員長に就任しました。監査委員会の役割は、執行役などの職務執行の監査、監査報告書の作成、そして会計監査人の職務執行の評価です。これら任務を果たしていくためには、さまざまな情報を集め、多角的な視点で検討を重ねながら適時適切に物ごとを判断していく必要があります。これを支えるため、監査委員会事務局が3名から6名(2022年10月現在)に増員されたことは、情報収集体制の強化という点で心強く感じています。こうした新体制の中、社外の委員長として業界の慣習に捉われない外部の視点、また会計監査の専門家としての視点から意見を述べ、活発な議論を通じて監査委員会業務の透明性および公正性を確保していきたいと思っています。

Governance

取締役一覧 2022年7月1日現在



取締役
代表執行役社長

ジョンマーク・ギルソン

- 1989年 8月 Dow Corning社 入社
- 2005年 6月 同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area (2009年6月まで)
東レ・ダウコーニング(株)Shareholder Representative Director (2009年6月まで)
- 2009年 6月 同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business (2010年12月まで)
- 2011年 2月 Avantor Performance Materials社 Chief Executive Officer (2011年12月まで)
- 2012年 2月 NuSil Technology社 Vice Chairman & Chief Operating Officer (2014年6月まで)
- 2014年 9月 Roquette社 Chief Executive Officer (2020年12月まで)
- 2021年 2月 当社エグゼクティブアドバイザー
- 4月 当社執行役社長
- 6月 当社取締役兼代表執行役社長(現)



取締役
執行役エグゼクティブバイスプレジデント

藤原 謙

指名委員

- 1984年 4月 三菱化成工業(株)入社
- 2015年 4月 当社執行役員
- 2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員
(2018年3月まで)
- 2018年 4月 当社執行役常務
- 6月 当社取締役兼執行役常務
- 2020年 6月 田辺三菱製薬(株)取締役(現)
- 2022年 4月 当社取締役兼執行役
エグゼクティブ
バイスプレジデント(現)
三菱ケミカル(株)取締役(現)
(株)生命科学インスティテュート
取締役(2022年6月まで)



取締役

グレン・フレデリクソン

- 1990年 1月 カリフォルニア大学
サンタバーバラ校
化学工学・材料部准教授
- 1991年 7月 カリフォルニア大学
サンタバーバラ校
化学工学・材料部教授(現)
- 1998年 5月 カリフォルニア大学
サンタバーバラ校
化学工学部長
(2001年7月まで)
- 2001年 3月 三菱化学(現三菱ケミカル)
先端材料研究センター
(カリフォルニア大学
サンタバーバラ校内)
センター長(現)
- 2014年 4月 当社常務執行役員
- 6月 当社取締役兼常務執行役員
- 2015年 6月 当社取締役兼執行役常務
- 2017年 4月 当社取締役(現)



取締役

片山 博史

監査委員

- 1983年 4月 三菱化成工業(株)入社
- 2014年 4月 三菱化学(株)執行役員
- 2017年 4月 三菱ケミカル(株)執行役員
- 2018年 4月 同社常務執行役員
(2020年3月まで)
- 2020年 6月 当社取締役(現)
(株)生命科学インスティテュー
ト監査役(2022年6月まで)

Governance

取締役一覧



社外取締役
橋本 孝之

筆頭独立社外取締役
指名委員長
報酬委員

1978年 4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社
2000年 4月 同社取締役
2003年 4月 同社常務執行役員
2007年 1月 同社専務執行役員
2008年 4月 同社取締役専務執行役員
2009年 1月 同社取締役社長
2012年 5月 同社取締役会長
2014年 4月 同社会長
2015年 1月 同社副会長
2016年 6月 当社社外取締役(現)
2017年 5月 日本アイ・ビー・エム(株) 名誉相談役(現)



社外取締役
程 近智

独立役員
報酬委員長
指名委員

1982年 9月 アクセンチュア(株)入社
2005年 9月 同社代表取締役
2006年 4月 同社代表取締役社長
2015年 9月 同社取締役会長
2017年 9月 同社取締役相談役
2018年 7月 同社相談役(2021年8月まで)
2019年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役
菊池 きよみ

独立役員
指名委員
監査委員

1986年 4月 (株)第一勧業銀行入社(1990年12月まで)
1999年 4月 弁護士登録
あさひ法律事務所
2002年 9月 アレン・アンド・オーヴェリー法律事務所(ロンドン)
2003年 5月 ニューヨーク州弁護士資格取得
10月 あさひ法律事務所
2004年 9月 太陽法律事務所
2006年 9月 JPモルガン証券(株)
2008年 4月 TMI総合法律事務所(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役
山田 辰己

独立役員
監査委員長
報酬委員

1976年 4月 住友商事(株)入社(1993年6月まで)
1980年 3月 公認会計士登録
1993年 7月 中央監査法人(2001年3月まで)
2001年 4月 国際会計基準審議会理事(2011年6月まで)
2011年 9月 有限責任 あずさ監査法人(2018年6月まで)
2012年 1月 同監査法人理事(2015年6月まで)
2014年 2月 国際統合報告評議会(現)バリュー・レポートイング財団)アンバサダー(現)
10月 国際評価基準審議会評議員(2020年10月まで)
2015年 9月 中央大学商学部特任教授(現)
2016年 4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員(2022年3月まで)
2020年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役
政井 貴子

独立役員
指名委員
監査委員

1988年11月 ノヴァ・スコシア銀行 東京支店入行
2007年 5月 (株)新生銀行キャピタル マーケッツ部部長
2011年10月 同社市場営業本部部長
2013年 4月 同社執行役員市場営業本部 市場調査室長
2015年 7月 同社執行役員金融市場調査 部長
2016年 4月 同社執行役員金融調査部長
6月 日本銀行政策委員会 審議委員(2021年6月まで)
2021年 7月 当社社外取締役(現)

Governance

リスク管理

リスク管理体制

三菱ケミカルグループは、企業価値を高めることを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

2021年度までの体制では、リスク関連規程に基づき、当社社長をグループ全体のリスク管理統括責任者とするリスク管理体制を整備していました。グループ全体に影響のある、重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、リスク管理

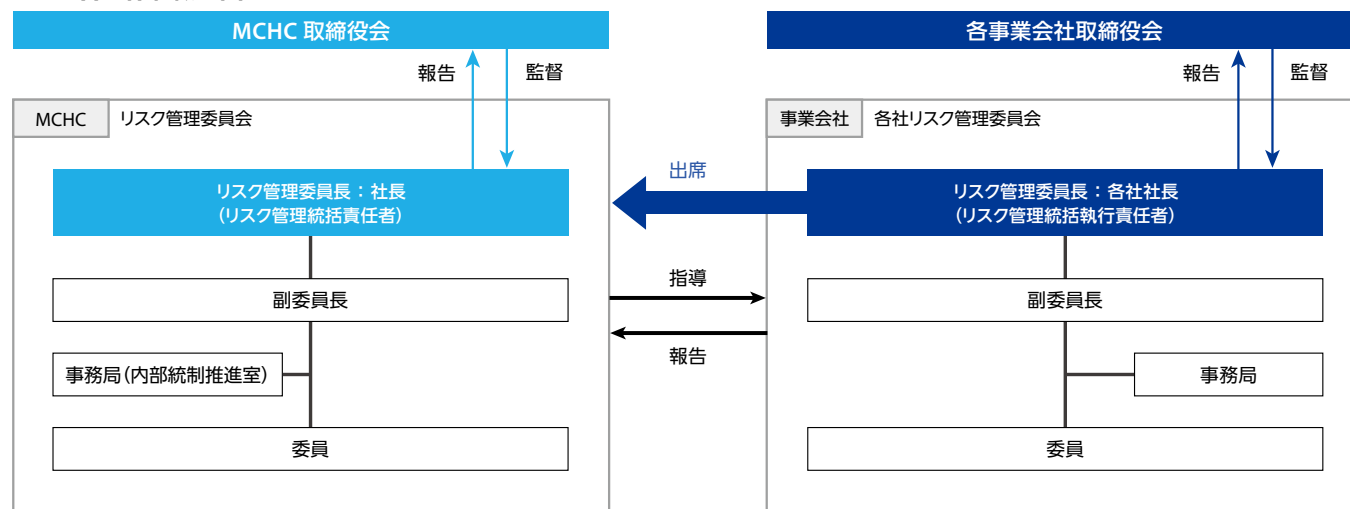
委員会で審議決定し、その内容については、随時、取締役会に報告しました。

事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括執行責任者として、各社グループのリスク管理の仕組みを整備し、各社のリスク管理委員会を通じた運用を統括しました。リスク管理の仕組みにおいては、役員・管理職従業員・一般従業員の全員がリスク管理意識を醸成することが重要との認識から、それぞれの立場でリスク管理に関わりました。

リスク管理の流れ(2022年3月時点)

- 1 リスクの洗い出し**
 当社グループ各社は、業態・事業特性などの内部環境や、各国の政治的・社会的状況などの外部環境を踏まえ、懸念されるリスクの洗い出しを行っています。
- 2 評価と対策の実施**
 各事業会社は、リスクごとの影響度と発生頻度を評価し、統一的な仕組みでランク付けします。また、経営幹部はグループの経営に重大な影響を及ぼすリスク(重大リスク)を特定し、担当部署はその指示に従い適切な対策を講じています。
- 3 対策の精査**
 リスク対策を定期的に精査し、特に重大リスクへの対策については、事業会社ごとに定めたリスク管理統括責任者に対して報告します。
- 4 監査**
 これらの一連のリスク管理活動を継続して適切に運用するために、監査部署が定期的な監査を行い、その結果をリスク管理統括責任者に報告します。

リスク管理体制概念図(2022年3月時点)



Governance

リスク管理

重大リスクへの取り組み

当社グループは、重点的に取り組むべき重大リスクとして以下のリスクを抽出しています。これらのリスクを認識した上で、リスク発生の回避およびリスク発生時における損害の最小化に努めています。

事故・労災・大規模自然災害

各事業所では、保安事故を未然に防ぐため、健全な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、安全な設備と正しい運転操作の担保を図っています。万一、事故が発生した場合は、要因を解析し、対策を講じ、その有効性を検証し、再発防止を図るとともに、類似の設備や運転操作に水平展開し、事故の未然防止に努めています。

大規模自然災害対策としては、建屋・設備の保全対策はもとより、事業会社の本社・支社・事業所などの業務内容に応じた訓練を通し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。

コンプライアンス

コンプライアンスへの意識を着実にグループ内に浸透させるために、企業行動憲章をはじめとする規則・基準の策定やガイドブックの作成、教育研修・講習会などの啓発活動や業務監査の実施、またホットラインの運用、管理を行っています。海外のグループ会社においても、各国の法制や社会規範に合わせた行動規範、推進規程を策定しコンプライアンス強化に取り組んでいます。

人権問題

人権尊重に関するコミットメントを表明した「人権の尊重並びに雇用・労働に関するグローバルポリシー」のもと、「人権デュー・デリジェンス」の考え方に基づき、ステークホルダーとの対話などを通じてバリューチェーン上での人権侵害事案の有無や高リスク箇所を特定しています。高リスクの職場などがあれば改善を図ることで人権に関する悪影響を防止し、また万一人権侵害が発生した場合には、早期に問題を解決するよう努めます。

グループガバナンス

国内外を問わず、グループガバナンスに関しては、会社機関の役割の明確化や体制・制度の整備などにより、グループ全体のリスク低減に努めています。例えば、事業展開した国に特有の法令や制度に起因するリスクを軽減するため、国ごとに過去に起きた重大事件、法令違反などを公開媒体から抽出・整理し、グループ全体に周知するなどの取り組みをしています。さらに、当該国での政変などに備え、現地と各事業会社および当社との連絡系統を定め周知しています。

情報セキュリティ

情報資産を保護するために、情報セキュリティ関連規程を制定し、国内外の拠点における情報セキュリティの維持・管理の強化を図っています。また、海外を含む全構成員に対して、標的型攻撃メールを模したメールに従業員に送信する対応訓練や、e-ラーニング活用などにより、情報セキュリティの意識向上を推進しています。

ACTION

MCG Group Policy with COVID-19

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)にかかる行動指針として、2022年1月に以下のポリシーを公表しました。これを全社に展開し、環境の変化に柔軟に対応しています。

MCG Group Policy with COVID-19

1. 従業員の安全と健康を最優先する。
2. 各社において、業務のタイプに応じて多様な働き方ができるよう環境を整備する。
3. 各職場、会議などにおいて、感染対策に留意する。
例：ソーシャルディスタンス、換気、マスク着用、手指衛生、体調管理
4. 新型コロナウイルスワクチンの接種を強く推奨する。

なお、本方針と各国および現地の法律や条例の取り扱いが異なる場合は、各国および現地の法律や条例の取り扱いを優先させる。

Governance

リスク管理

今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広がることが予想される以下のリスクについても、中長期的な戦略を立てて取り組んでいます。

気候変動

化学産業は温室効果ガス (GHG) を多く排出する産業である一方、製品を通してその削減に貢献できる産業でもあります。中でも自動車や照明器具のように環境基準や省エネ効果を重視する製品については、顧客からの要請に沿うことができない場合には将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。当社グループではGHG低減を「APTSIS 25」のマテリアリティとして特定し、エネルギー効率の向上に貢献する製品を提供するとともに、さらなる改良や開発を進めています。

デジタル技術

AIやIoTといったデジタル技術が産業界全体のビジネスモデル、サプライチェーンに劇的な変化をもたらしていますが、この変化に適正に対応できない場合には、当社グループの競争力が低下するリスクがあります。そこで当社は、AI・IoT分野の技術を応用し、顧客接点のデジタル化による顧客経験価値 (CX) 向上、サプライチェーンの最適化、プロセス制御や製品の品質検査、分析・解析のオートメーション化、新たな素材・医薬品開発などを推進して、競争力の維持・強化を図っています。

ERMへの取り組み

リスク管理高度化に向けたERMの導入

2022年4月からの新体制始動に併せ、リスクマネジメントのさらなる高度化に向けてERM (エンタープライズ・リスクマネジメント) *を導入することを決議しました。現在、導入に向けた準備を進めています。

※ 統合型リスクマネジメント

三菱ケミカルグループにおけるERM

各事業会社が責任主体となってリスク管理を行う従来の体制を変更し、グループ全体での最適化を図ります。企業を取り巻くさまざまなリスクと機会を全社的に管理・可視化し、経営者に健全なリスクテイクを促し、企業価値の最大化を図っていきます。

導入のポイント

当社グループ全体の戦略目標の達成、財務目標達成に影響を与える不確実性を可視化し、全社的に対応していきます。

- リスク範囲を拡大し、「損失：リスク」だけでなく、「機会」の側面を加味します。
- グループのマテリアリティに紐づくリスクを特定し、優先対応リスクを選定します。

期待される効果

リスク・機会に基づく計画策定の精緻化	<ul style="list-style-type: none"> ・外部環境・内部環境リスクを踏まえた事業計画の精度が向上 ・リスク・機会への対応方針が明確化し、事業計画の達成に寄与
リスクと機会への対応強化	<ul style="list-style-type: none"> ・優先対応すべきリスクと機会の選定プロセス、また個々のリスクと機会に対する責任が明確化
説明責任の履行	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーへの情報開示 (リスクと機会の対応状況についての開示) がより明確で充実したものに

Governance

コンプライアンス

三菱ケミカルグループは「コンプライアンス」という言葉を“法令遵守”にとどまらず、企業倫理や社会の一般的ルールの遵守までを含めたより広い意味で捉え、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置付けて、コンプライアンス意識の浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

企業行動憲章

「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」は、私たちが、企業活動のあらゆる局面において高い倫理観と社会的良識を持って行動することを明確に宣言しています。

私たちが社会とともに持続的に発展していくための基本的な行動原則や、KAITEKI 実現に貢献する上での主要な課題に対する姿勢などをうたっています。

 [企業行動憲章](#)

コンプライアンス推進体制

当社の取締役会が選任したコンプライアンス推進統括執行役(グループCCO)が推進の責任者となり、内部統制推進部門がコンプライアンスに関する業務を推進する事務局としてグループCCOを補佐しています。

事務局は、米国、欧州、アジアパシフィックおよび中国に設立した海外機能分担会社(OAH)を通じて各地域の事情、特性などに合わせたコンプライアンスの徹底を図ります。また、教育用共通ツールの作成のほか、海外グループ会社に対する教育や

ホットラインの設置を行っています。内部統制推進部門は事務局として、コンプライアンス推進規程に基づき、ホットライン・システムの運用管理や教育・研修、業務監査、コンプライアンス意識調査などを実施しています。

コンプライアンス違反の発生が予見され、または発生した場合には、当該発生部門はグループCCOに報告・相談し、その指導・指揮を受けて、適切に予防措置または是正措置と再発防止策を講じます。

ホットライン・システム

当社の内部統制推進部門または社外の弁護士を窓口とするホットライン・システムの運用管理をしています。2021年度にホットライン・システムに寄せられた情報は175件でした。これらの情報については内部統制推進部門長をリーダーとする調査チームが対応し、問題を確認した場合はCCOの指揮のもと、関連規則に則り早期の対応と是正を図っています。

2021年度の取り組みと結果

2021年度も、日本国内の当社グループに所属する全従業員に対し、コンプライアンス意識の浸透を継続的にモニタリングするための意識調査を実施しました。調査結果を各社、各部署にフィードバックし、教育・研修などを通じてコンプライアンス意識の向上に役立てています。同時に個人の意識や行動、職場の風通しなどに関する設問への回答をコンプライア

ンス意識の向上を表す指数として数値化し、MOS指標に織り込んでいます。

ACTION

コンプライアンス研修の実施

当社グループでは、国内外で、階層別のコンプライアンス研修を毎年行っています。大人数で行う講義形式や、少人数でのディスカッション形式など、さまざまな工夫によって実効性を上げるように努めています。

2021年度には、ライブリモート形式で、コンプライアンスの重要性に関する役員向けのメッセージを社長から発信しました。また、同じくリモート形式で、withコロナ時代におけるコンプライアンスのありようについての講演会を開催し、コンプライアンスに関する考え方を共有するよう努めました。



(左)コンプライアンスの重要性についてライブリモート形式でメッセージを発信

(上)画面表示資料

Sustainability

サステナビリティ担当役員メッセージ

**事業活動と環境、社会への影響の
均衡を取りながら成長し、
革新的な価値創造をめざします**

執行役員
チーフストラテジーオフィサー
ジョセフ・リナルディ

「均衡」ある成長をめざして

優れた企業のトップ・プライオリティには、必ずサステナブル・マネジメントが入っていると一言でも過言ではないでしょう。そして私たちが問われているのはもはや、環境や社会の持続可能性に即した成長を志向する経営の是非ではなく、どう実践していくかです。これまでも、サステナビリティが三菱ケミカルグループの特長であったことは間違いなく、今後も変わることはありません。新体制下においてもサステナビリティを重要な経営テーマと捉え、これまで同様、ストラテジーの中に位置付けて注力していきます。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」に沿い、市場のニーズと環境や社会への影響の均衡を取りながら、ステークホルダーに優れた価値を提供する革新的な事業成長をめざしていきます。

マテリアリティへの取り組み

当社グループでは、事業基盤、環境や社会への影響といった観点から、当社が取り組むべきマテリアリティを設定し、その進捗を測るKPIと目標を設定しています(▶P.70)。「One Company, One Team」カルチャーを持つフラットな組織のもとで、コーポレート機能部門、事業部門、戦略部門が一体となり、目標達成に向けた取り組みを加速させ、サステナビリティの推進を強化していきます。また、進捗を円滑に把握し、ステークホルダーの皆さまとの積極的なエンゲージメントにつなげられるような運用をめざします。

2021年度は、カーボンニュートラル実現に向けた方針(CN方針)を発表したことに加え、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに向けた企業活動への転換を図るためのマネジメントツールとなるLCA(ライフサイクル・アセスメント)算定シ

ステムの整備も進展しました(▶P.76)。今後はCN方針の実現のため、毎年、適切な投資を行っていきます。

人・働き方の面では、経営層と従業員との対話機会を増やしたことで相互理解が深まり、経営層における多様性も高まったことで、ダイバーシティ&インクルージョン促進の土台が整いつつあります。

一方で、労働安全とコンプライアンスは決して満足のいく結果ではありませんでした。企業存立に関わる重要な課題に対し、これまでに増して全社一丸となって取り組んでいく必要があります。

ステークホルダーの期待に応えるために

社会経済情勢の先行きが非常に見通しにくい中においても、サステナビリティに関する情報開示の枠組みをめぐる動きは加速しています。これは、私たちのステークホルダーや社会がサステナビリティに寄せる期待の高さを示しているものと認識しています。

私たちは、その期待に沿った企業成長と価値創造をめざし邁進するとともに、その過程と成果に対する説明責任を果たし、透明性の高い企業活動に努めます。

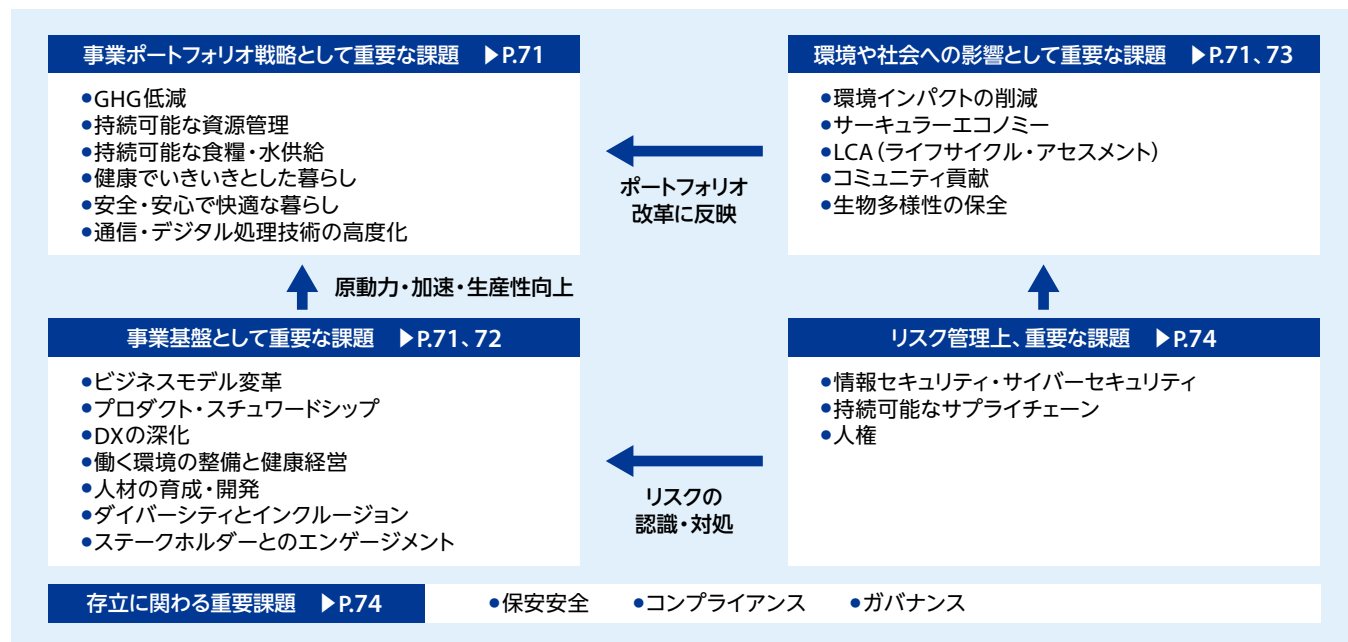
Sustainability

サステナビリティ推進

三菱ケミカルグループは、サステナビリティを重要な経営テーマと捉え、中期経営計画の策定に際して特定した重要課題（マテリアリティ）に対して設定した目標達成に取り組んでいます。

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」のもと、事業基盤のさらなる強化やカーボンニュートラルの実現をはじめとする環境・社会のサステナビリティ向上、ポートフォリオ戦略を支える事業に取り組み、持続的な成長をめざします。

マテリアリティの一覧 [マテリアリティの特定プロセスと取り組みの方向性](#)

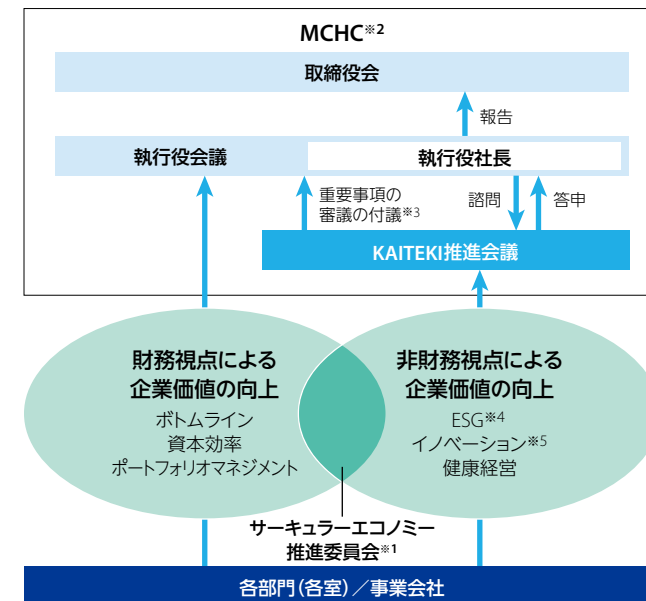


➡ 特定したマテリアリティは取り組みの方向性を示し、その進捗を測る指標（MOS指標）と目標を設定（▶ P.71～74）

サステナビリティ推進体制

当社グループは、非財務視点による企業価値向上を統括するKAITEKI推進会議を設置し、長期的な企業価値向上に取り組んでいます。また、サーキュラーエコノミー推進委員会^{※1}のもと、社会価値と経済価値のクロスオーバーとして、グループ横断的にサーキュラーエコノミーを推進してきました。今後も、サステナビリティに対する取り組みを新経営方針に沿った体制のもと、着実に進めていきます。

2021年度のサステナビリティ推進体制



※1 2022年にグリーン・トランスフォーメーション推進委員会に発展
 ※2 現三菱ケミカルグループ(株)
 ※3 必要に応じて
 ※4 G(ガバナンス)は指名委員会等、各委員会が中心
 ※5 技術の方向付けなど

KAITEKI 推進会議における議論内容

2021年7月	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ(MOS)活動の進捗報告 ●カーボンニュートラルに向けた検討 ●KAITEKI健康経営の活動報告 ●イノベーション(MOT)活動の進捗報告
2022年2月	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ情報開示の報告 ●MOS、人・働き方の活動報告

Sustainability

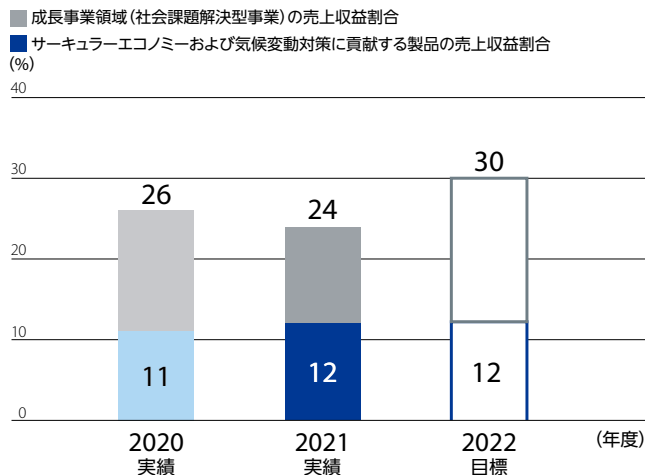
サステナビリティ指標

三菱ケミカルグループで特定したマテリアリティに対する目標と、その進捗を測る指標として「MOS (Management of Sustainability) 指標」を設定し、運用しています。それぞれの指標について毎年の進捗をモニタリングすることで、マテリアリティへの取り組みを着実に推進しています。

事業ポートフォリオ戦略として重要な課題 / 環境や社会への影響として重要な課題 / 事業基盤として重要な課題

指標

成長事業領域(社会課題解決型事業)の売上収益割合 / サークュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品※の売上収益割合



※ 成長事業領域(社会課題解決型事業)のうち、サーキュラーエコノミーと気候変動対策に貢献する製品

EV普及に貢献する製品、バイオプラスチックなどサーキュラーエコノミーに貢献する製品、半導体材料やヘルスケア製品など、最重要戦略市場において当社グループが強みとする製品に引き続き注力し、事業の成長をめざしていきます。

環境・社会課題解決に向けて

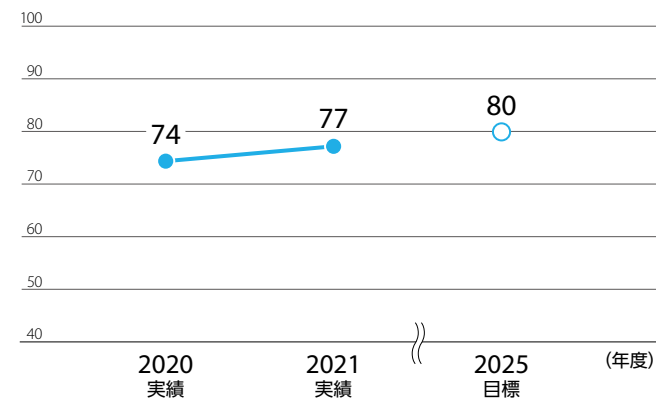
生分解性樹脂「BioPBS」と地域資源を用いた循環型社会の構築

植物由来の原料からつくられる「BioPBS」は、土壌の微生物によって水と二酸化炭素に完全に分解可能であり、プラスチック廃棄物とCO₂排出量の削減に寄与できる素材です。三菱ケミカルが2020年からハケ岳エリアで実施している「BioPBS」を起点とする循環型社会形成に向けた実証実験では、「BioPBS」を使用した紙コップなどをハケ岳中央農業実践大学校でコンポスト処理(堆肥化)し、協力農家での野菜栽培に使用しています。



指標

顧客満足度



当社グループは、お客さまをはじめとするステークホルダーを尊重し、密に対話を重ねることで、ともにより良い社会を実現していきたいと考えています。顧客満足度調査を毎年実施し、その結果を分析してPDCAを実行することにより、より良いサービスの提供とお客さまの満足度向上につなげています。調査項目にはサービスや製品への満足度のほか、当社が実施しているサステナビリティへの取り組みの認知度なども含めており、グループへの評価を多角的に確認しています。今後もお客さまの声を重視しながら関係性を強化し、持続可能な成長につなげていきます。

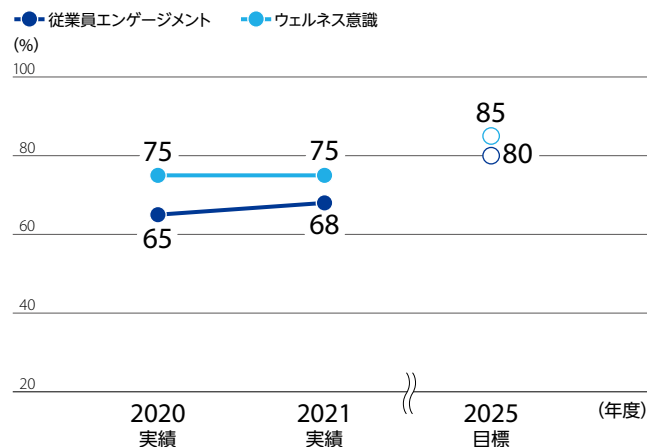
Sustainability

サステナビリティ指標

事業基盤として重要な課題

指標

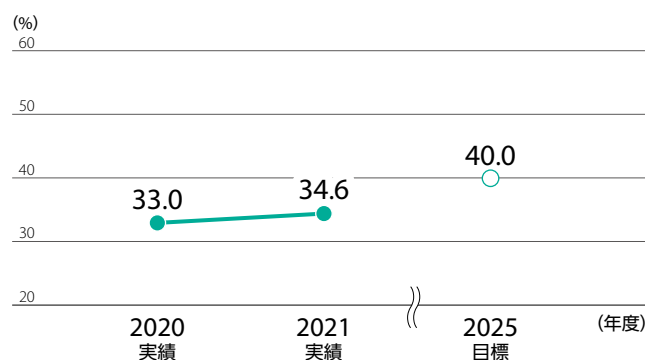
従業員エンゲージメント／ウェルネス意識



三菱ケミカルグループは従業員の個性や能力を最大限活かせる環境づくりに注力しています。この結果として高い創造性や生産性が発揮され、事業基盤の強化につながると考えています。上グラフの「従業員エンゲージメント」と「ウェルネス意識」は従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合です。目標達成に向けて、従業員エンゲージメントについてはタウンホールミーティングなど経営層と従業員の対話機会を設け、相互理解を深めています。ウェルネス意識については多様で柔軟な働き方ができる環境の整備や健康支援への取り組みを進めています。

指標

経営層のダイバーシティ



「経営層のダイバーシティ」はダイバーシティアспектを持つ経営層の割合です。経営層の多様化により幅広い経験を有する人材による経営判断を行っていきます。

指標

ESG 株式指数に関する評価

当社グループの取り組みが評価され、以下のようなESG株式指数に継続的に組み入れられています。(2022年6月末時点)

Dow Jones Sustainability Indices

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数※

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数※

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

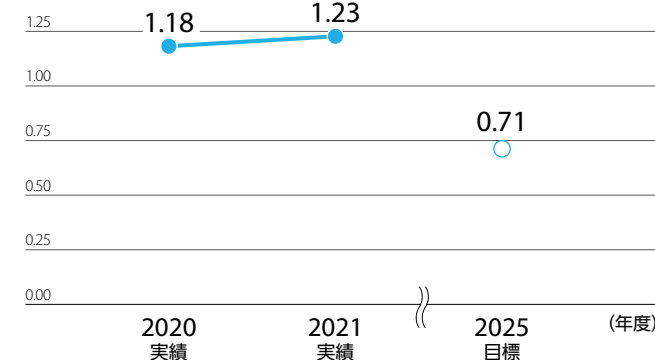
FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan Index

指標

休業度数率



海外拠点を含めた休業度数率は依然として低水準です。目標達成に向けて、安全の基本行動や基本操作の徹底、研修の実施、リスクアセスメントなど労働災害の防止に向けた取り組みを引き続き強化していきます。

※ 三菱ケミカルグループのMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による当社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

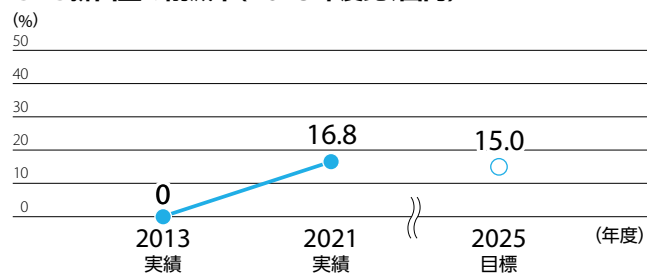
Sustainability

サステナビリティ指標

環境や社会への影響として重要な課題

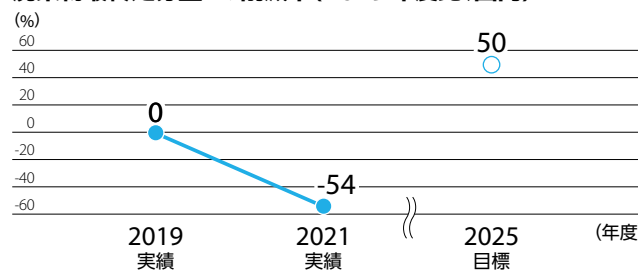
指標

GHG排出量の削減率(2013年度比、国内)



指標

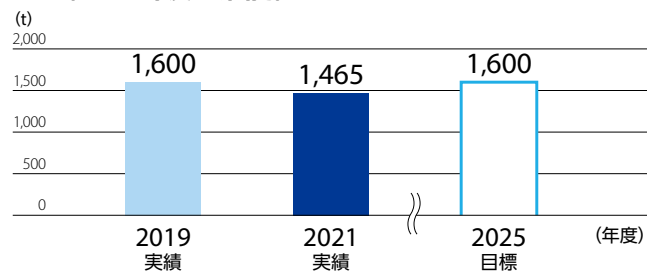
廃棄物最終処分量※の削減率(2019年度比、国内)



※ 自社の定常的な生産・物流活動において定期的に発生する産業廃棄物の埋立量

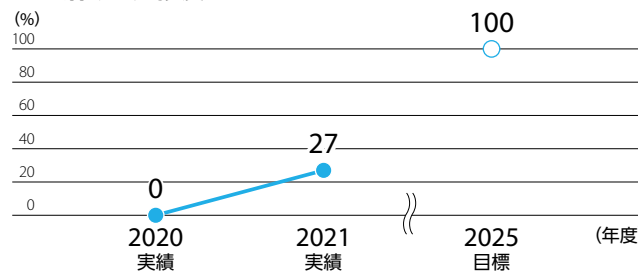
指標

COD(2019年度比、国内)



指標

LCA活動の進捗度



地球環境へのネガティブインパクト削減、気候変動や水資源問題の解決、循環型社会形成に向けた一助として、大気、水、廃棄物、それぞれの負荷削減を測る指標を設定しています。

2021年度は生産効率の向上や設備改善によりGHGは2013年度国内排出量と比較して16.8%削減し、CODも2019年度と比較して減っています。廃棄物最終処分量に関しては、歩留まり改善やリサイクル率向上の取り組みにより、削減をめざしていきます。今後も環境インパクト低減に向け、削減施策の推進と2025年度の新たなGHG目標やグローバルな目標の設定を検討します。

また、LCA(ライフサイクル・アセスメント)をマネジメントツールとして活用する取り組みも進み、2021年度は製品カーボン・フットプリントの算定手法を標準化しました。(▶P.76)



環境・社会課題解決に向けて

GHG削減への投資

三菱ケミカルの大垣工場では、2017年に太陽光発電設備を導入しましたが、これをさらに増設し、発電した電力を自工場内で活用することにより、CO₂の排出量を年40~50トン削減する計画です。また、2022年3月には、大垣市が販売する「環境価値(グリーン電力)」を20,000kWh購入し、大垣市産グリーン電力証書の交付を受けました。

三菱ケミカルグループ全体で、今後も太陽光発電の普及・促進に貢献するとともに、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、グローバルで取り組みを推進していきます。



Sustainability

サステナビリティ指標

存立に関わる重要課題／リスク管理上、重要な課題

指標

重大コンプライアンス違反件数

3件

(2025年度目標: 0件)

2021年度の結果は重く受け止め、CCOの指揮と監督を受けながら抜本的な是正措置と再発防止策を講じています。「One Company, One Team」体制のもと、グローバルに共通して適用するコンプライアンス推進プログラムの整備と、全従業員に対して教育・研修を定期的に実施し、コンプライアンス意識の浸透状況を継続的にモニタリングしていきます。

指標

事故件数

保安事故

17件

(2025年度目標: 16件)

環境事故

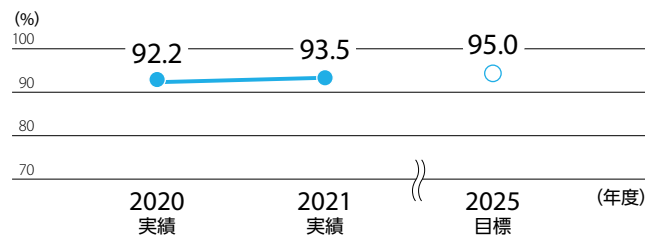
0件

(2025年度目標: 0件)

2021年度は保安事故が17件発生しました。安全の確保は企業の社会的責任であるとの認識のもと、リスクアセスメントを通して事故の発生を未然に防止し、安定操業を継続していきます。また、環境事故は2020年度に続き発生していません。

指標

情報セキュリティ研修受講率



全従業員が情報資産保護の重要性和責任を認識できるよう、毎年研修で情報セキュリティへの意識向上を促すとともに、未受講者には繰り返し受講を呼びかけ、重要性を伝えています。この結果、2021年度は前年度より受講率が上がりました。



環境・社会課題解決に向けて

持続可能なサプライチェーンの強化

お取引先さまに三菱ケミカルグループの経営理念を理解いただきながら、環境・社会課題の解決にともに取り組み、持続可能なサプライチェーンの構築・強化を図っています。

お取引先さまには、人権尊重、雇用、環境保全、労働安全衛生の確保など幅広い規範をまとめた「お取引先様と共有をお願いしたい事項ーガイドブック」をお配りし、取り組み状況をアンケートで確認しています。結果はお取引先さまへフィードバックし、リスクの把握や個別課題の改善に向けた対話を行うことで、健全な関係を育み、ともに成長していくことのできる関係を築いていきたいと考えています。



環境・社会課題解決に向けて

安全文化の醸成

当社グループの事業活動において安全は最優先事項として取り組んでいます。取り組みの一例として、三菱ケミカルの富山事業所では第三者機関による安全文化診断を受診し、事業所内全従業員を対象としたアンケートの実施と解析で課題を確認しました。その課題を直視し、改善策の議論、安全な仕組みづくりや意識改革、教育設備の充実など、さまざまな施策を実行し、安全文化を醸成しています。この取り組みは日本化学工業協会より、2021年度「レスポンシブル・ケア賞審査員特別賞」に選ばれました。



朝会で、安全行動指針を唱和

Sustainability

サーキュラーエコノミーの推進

三菱ケミカルグループ(株)は、2019年に立ち上げたサーキュラーエコノミー推進委員会を、2022年にグリーン・トランスフォーメーション推進委員会に発展させました。社会価値と経済価値をクロスオーバーさせ、グループ横断的にサーキュラーエコノミーを推進しています。

具体的には、炭素(CO₂)の循環、プラスチックの循環、水資源の循環、およびLCA(ライフサイクル・アセスメント)ツールの進化を主な方向性として取り組んでいます。

アライアンスを通じて活動を展開

三菱ケミカルは、サプライチェーンを通じた汚染、廃棄物、資源の削減に向けた取り組みの一つとして、グリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)※4に参画しています。

CLOMAフォーラム2021では、生分解バリア製包材などの生分解性プラスチックの開発・利用についての講演を行いました。今後も、環境負荷低減効果のある生分解性プラスチックの普及と用途拡大に努めるとともに、これを用いた製品を消費者が積極的に選択できる環境づくりに努めていきます。

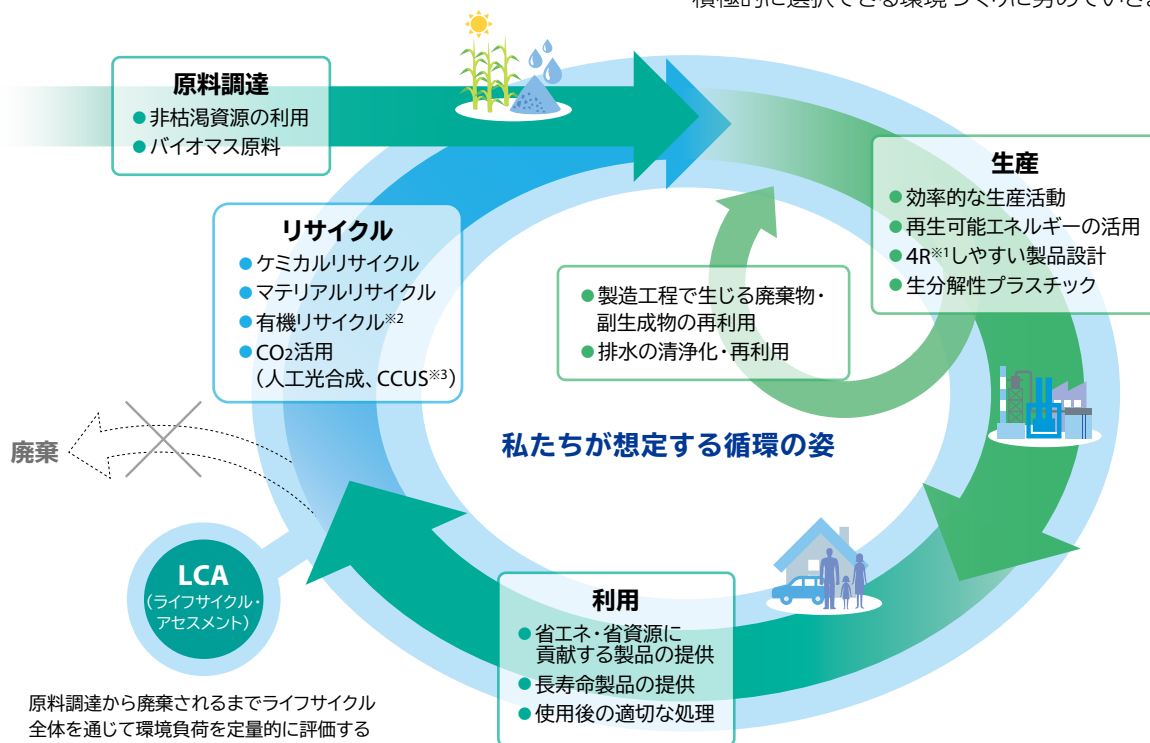
持続可能なライフサイクルの実現に向けてバイオマス原料の活用を推進

三菱ケミカルは、サトウキビ由来などのバイオエタノールから、植物由来のエチレン、プロピレンおよびその誘導品の製造・販売を2025年度に開始することをめざし、豊田通商(株)との事業化検討に取り組んでいます。回収・リサイクルが一般的に困難な製品などをはじめとした幅広い分野で採用いただくことで、植物由来原料を用いることによる持続可能なライフサイクルの実現に貢献していきます。

植物由来原料を使用したMMAモノマーのパイロットプラント設計開始

MMAは自動車のランプカバー、看板、水族館の水槽、塗料、建材など幅広い製品に用いられるアクリル樹脂の原料で、世界需要の堅調な成長が見込まれています。三菱ケミカルは、植物由来原料を用いてMMAモノマーを製造する技術を開発し、パイロットプラントの設計に着手しました。同プラントは2023年に稼働予定で、技術実証後、2026年に本技術を商業規模プラントに適用することをめざしています。また、使用済アクリル樹脂をMMAモノマーに戻し再利用するケミカルリサイクルの検討も進めるなど、サプライチェーン全体の環境負荷低減に取り組んでいきます。(▶P.91)

※1 Reuse, Reduce, Recycle, Renewable
 ※2 コンポスト化やメタン発酵などで有価物を得る技術
 ※3 CO₂を回収し、放出させない技術
 ※4 海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて業種を超えて連携し、イノベーションを加速させるため、(一社)産業環境管理協会内に2019年に立ち上げられた組織



Sustainability

LCAの先進的な活用に向けて

2050年カーボンニュートラルに向けて、注力市場の選別などにあたり、優先順位を判断する手法がLCA(ライフサイクル・アセスメント)です。

三菱ケミカルグループ(株)は化学業界において先進的なレベルでLCAをマネジメントツールとして活用するため、①基盤確立、②算定対象の拡大、③活用の工夫、を推進しています。これにより、製品・サービスだけでなく、事業や生産拠点といった製品集合体を適正に比較し、カーボンニュートラルに向けて、事業・投資・R&Dなどの「選択と集中」を図ります。

①基盤確立に向けて手法を標準化

製品・サービスの環境・社会インパクトならびに、製品・サービスによる環境負荷低減への貢献の適切な定量評価と公表に必要な、製品カーボン・フットプリントの算定手法を標準化しました。

②Scope3を含め算定対象を拡大

製品・サービス別のカーボン・フットプリント算定を進めると同時に、算定対象を製品・サービスのライフサイクルを通じた環境負荷削減貢献量や、事業・プロセス・生産拠点別のGHG排出量(Scope1、2、3)へと拡大していきます。

このLCAによる適正な事業活動評価の取り組みを継続することにより得られるノウハウを蓄積し、改良・改善を繰り返しながらLCAツールを進化させ、その活用領域の拡大を図ります。

③マネジメントツールとしての活用

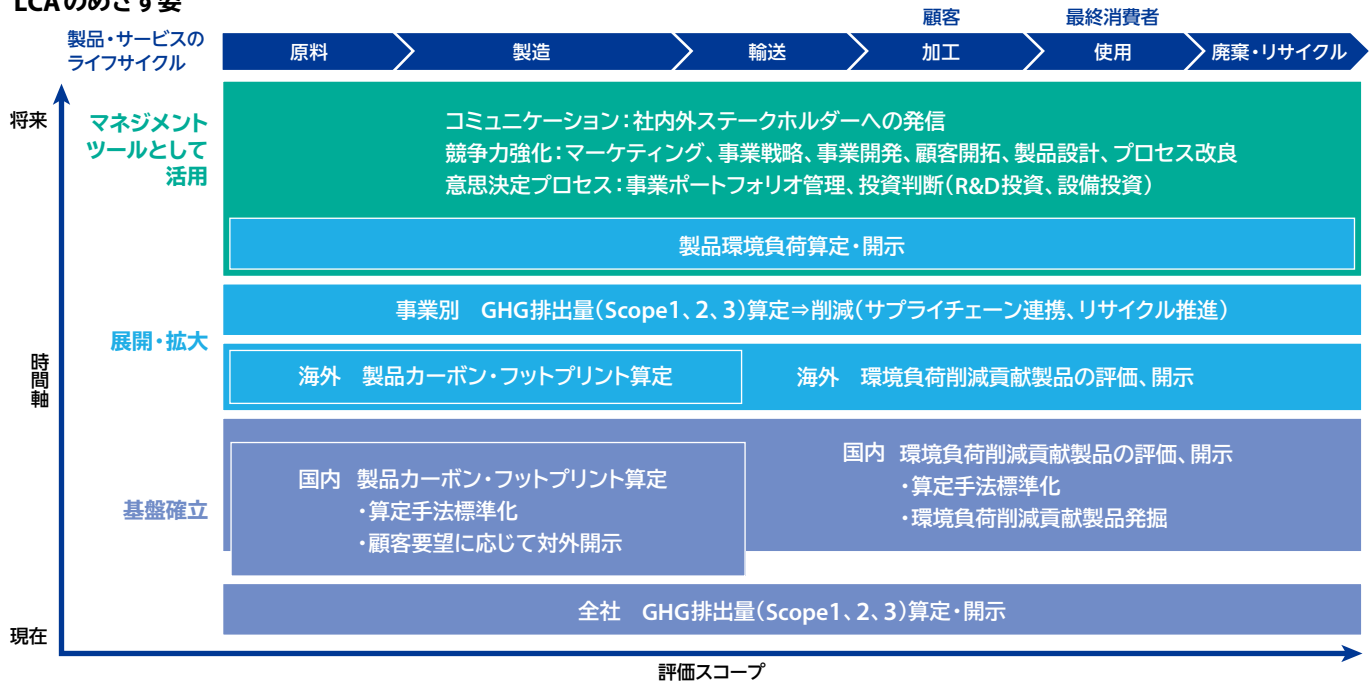
将来的には、LCA算定結果を先進的なマネジメントツールとして次の3つの方向性で活用していきます。

- **コミュニケーションの活性化**: 社内外ステークホルダーへの情報発信とそれに対するフィードバックの受信
- **競争力強化**: マーケティング、製品設計、プロセス改良の適正さを裏付けるエビデンスに

- **意思決定プロセスの合理化**: 事業ポートフォリオ管理、投資実行のための判断材料に

これらを総合的に実装することで三菱ケミカルグループの社会への貢献度を定量的に明確化し、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実現につなげていきます。

LCAのめざす姿



Sustainability

TCFD提言に基づく報告

三菱ケミカルグループ(株)は、2018年10月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)※の最終提言への支持を表明しました。

三菱ケミカルグループは、環境負荷削減や省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギー利用の推進、GHG排出削減に貢献する製品群の拡充など、気候変動関連の施策を充実化するとともに、情報開示を段階的に拡充し、企業価値向上に努めていきます。

※ 金融安定理事会が2015年に設置した組織。気候変動に関連するリスクと事業機会が企業財務にもたらす影響について、企業による投資家への自主的な開示を促すことを目的としており、2017年6月に情報開示の在り方に関する最終提言を公表した

[TCFD提言に基づく報告](#)

ガバナンス

当社では、中期経営計画「APTSIS 25」で取り組むべきマテリアリティ(▶P.70)に、「GHG低減」「環境インパクトの削減」「サーキュラーエコノミー」といった気候変動に対応する課題を定め、その進捗を測る経営指標と目標(▶P.79)を設定しました。当社執行役社長をはじめとした経営陣の関与のもと、設定した目標値に対する進捗をモニタリングしていきます。

役員報酬

執行役および執行役員員の報酬を構成する業績報酬に係る評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基づき決定されます。経済性や資本効率に加え、サステナビリティの向上に係る指標などを用いて評価を決定しています。その指標には、GHG排出量の削減に関わる指標を盛り込んでいます。詳細は、有価証券報告書を参照ください。

参考箇所

コーポレートガバナンス:役員報酬(▶P.58~61)

戦略・リスク管理

移行計画

当社は、2021年12月に新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を公表しました。同年10月に発表したカーボンニュートラル実現に向けた基本方針に沿い、カーボンニュートラルへの移行計画を織り込んだ内容としています。

GHG排出量を2030年度に29%削減(2019年度比)、2050年に実質ゼロとするカーボンニュートラル達成をめざす新たな目標を設定し、具体的なロードマップを示しています。また、今後のポートフォリオ運営にカーボンニュートラルの視点を盛り込み、カーボンニュートラルに移行する社会でも競争力のある企業をめざします。

参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」(▶P.23~29)

認識する社会課題による事業機会とリスク

当社グループが2030年にかけて直面する社会課題に関連する事業機会とリスクを中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」(KV30)の策定に際して特定しました。

リスクについては、KV30において、社会課題の解決に取り組まなかった場合のリスクを定量評価しています(▶P.78)。気候変動関連で特にインパクトが大きいリスクとして、炭素税負担の増加や、プラスチック製品の使用方法の規制などによる製品の需要減少および収益力の低下を認識しています。

また、大規模自然災害に備え、被害の最小化と事業継続性の確保を推進するとともに、防災・減災に貢献するソリューションの提供を通じて安全・安心な社会の実現をめざしています。

参考箇所

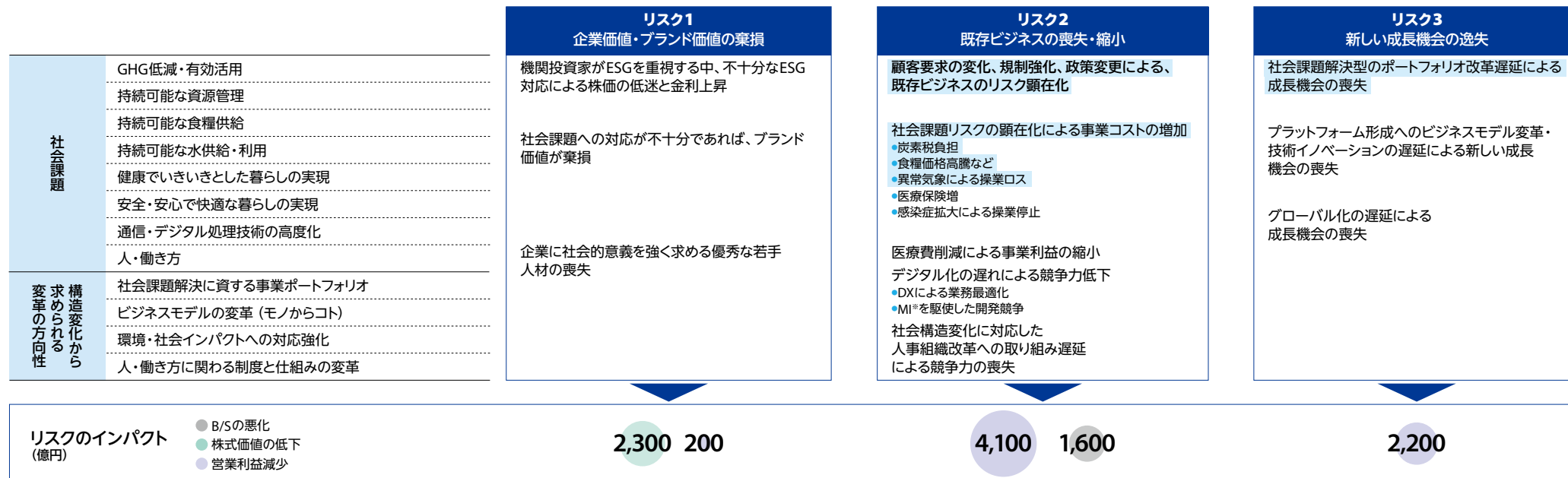
サステナビリティ推進:マテリアリティの一覧(▶P.70)
リスク管理:重大リスクへの取り組み(▶P.66)

Sustainability

TCFD提言に基づく報告

気候変動関連を含め、社会課題解決に取り組まなかった場合のリスク評価(KV30にて特定)

■:気候変動関連リスク



* マテリアルズ・インフォマティクス: AIを用いて新素材の設計や代替素材の探索を効率的に行う開発手法

シナリオに基づくリスクの概要(特にインパクトの大きいリスク)

認識するリスク	シナリオ*に基づくリスクの概要	当社への影響	影響への対応状況
プラスチック製品の使用方法の規制	プラスチック回収率が上昇することで石油化学製品のバージン需要減少	石油化学製品の需要減少	カーボンニュートラル実現に貢献する事業への注力
炭素価格上昇	炭素価格が上昇することによる操業コスト増加	操業コストの上昇	カーボンニュートラル実現に向けた基本方針に沿ったGHG排出量の低減
異常気象による操業ロス	アジアでの洪水リスクが増加することで工場の操業への影響が拡大	沿岸地域の工場が災害により操業停止	大規模自然災害に備えた、被害の最小化と事業継続性の確保の推進

* WEO SDSシナリオなどを参照:

SDSシナリオは、国際エネルギー機関(IEA)による、世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べ2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求するパリ協定目標と整合的なシナリオ

Sustainability

TCFD提言に基づく報告

事業機会

新経営方針で公表した、市場の成長性、競争力、サステナビリティにフォーカスしたポートフォリオ運営に基づき、カーボンニュートラル実現に貢献する事業へも注力していきます。

気候変動に関連する事業機会として、具体的には、モビリティ軽量化材料、車載用電池材料、バイオプラスチック、炭素繊維複合材料などの注力事業について、段階的に事業規模の拡大、収益力の強化を図っていきます。

想定する社会課題による事業機会とリスクのインパクト

- 中期経営計画「APTSIS 25」Step1の目標年度2022年度には、サーキュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品の売上収益割合を12%にすることをめざします。
- 社会課題や構造変化に起因するリスクは、2030年において1兆円規模とみています。

参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」(▶P.23~29)
分野別事業概況(機能商品分野)(▶P.87~89)

リスクを識別、評価、管理するプロセス

ポートフォリオマネジメント

新経営方針で公表している通り、注力事業の選別基準の1つに「カーボンニュートラル」を設定しています。カーボンニュートラルの視点も加味した上で、今後、競争優位性を有する成長市場にフォーカスしたポートフォリオ運営を推進していきます。

参考箇所

新経営方針「Forging the future 未来を拓く」:ポートフォリオ(▶P.24~26)

リスク管理

リスク管理体制のもと、重点的に取り組むべき重大リスクの発生の回避、リスク発生時の損害の最小化に努めています。

加えて、マテリアリティの視点で抽出された重要課題に関連する当社グループの事業活動に関わるリスクを統合的に管理し、全社的な観点から損失の最小化と適切なリスクテイクを促すべく、ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)の導入検討に着手しました。

参考箇所

リスク管理(▶P.65~67)

指標と目標

リスクと機会を評価する指標と目標

マテリアリティの進捗を測る経営指標(MOS指標)の中に、GHG排出量の削減割合と、サーキュラーエコノミーおよび気候変動対策に貢献する製品の売上収益割合を設定し、中期目標を掲げ、毎年進捗を評価していきます。

なお、GHG排出量の削減目標は、「戦略・リスク管理(▶P.77)」に記載している通り、カーボンニュートラル実現に向けた目標に変更しています。

参考箇所

リスク管理(▶P.65~67)
サステナビリティ指標(▶P.71~74)

Scope 1、2、3のGHG排出量

2021年度の実績は、非財務ハイライトのGHG排出量を参照ください。なお、GHG排出量は第三者保証を受けており、信頼性の高い情報の開示に努めています。

参考箇所

非財務ハイライト(▶P.97)
環境性データ/独立した第三者保証報告書(▶P.107、109)

人材

CHROメッセージ



価値創造の源泉である“人”のポテンシャルを最大限に活かす改革に挑戦していきます

執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)

平岡 朋代

誰もが前向きに成長し続けることができる環境づくりを

三菱ケミカルグループにとって、人材は価値創造の源泉であり、企業としての成長やKAITEKI実現の原動力そのものです。従業員一人ひとりの可能性は無限大であり、そのポテンシャルを開花させ、誰もが前向きに成長し続けることができる会社に近付けていくことが私のミッションです。

この使命を果たすため、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」(KV30)で定めた方針のもと、各社の人事制度改革に取り組み、属性によらない処遇、主体的なキャリア形成、働き方改革などを実現してきました。その結果、従業員がこれまで以上に「働くことの意味」「どんなキャリアを歩みたいか」について考えるようになり、新たなチャレンジに自発的に踏み出す機会の創出につながっていると感じています。また、会社と個人がともに成長し続けるために、次世代変革リーダー育成プログラムの充

実、e-ラーニングプラットフォームの整備、ダイバーシティ&インクルージョン促進につながる企業風土の変革のためのセミナー、メンタリングなど、人材や風土改革への投資を積極的に行っています。経営課題の解決力やリーダーシップの強化に加えて、個人のキャリア志向に沿って選択可能なプログラムを増やすことで、個の意思を尊重しながら成長を会社が後押ししていく環境づくりを大きな狙いとしています。会社の成長は、従業員一人ひとりの貢献や成長の総和です。これからも価値創造の原点である人的資本の強化施策をグループ全体に展開していきたいと考えています。

「One Company, One Team」の実践に向けた取り組みを加速

2022年度は、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実現につながる「One Company, One Team」を新組織で実践し

ていく年になります。具体的には、これまでの個社最適から、今後は法人の垣根を越えて事業や地域を単位にしたマネジメント体制にすることで、情報伝達と意志決定の迅速化や協働の促進を目的とした体制に変わっていきます。また、コーポレート機能については、グローバルでレポートラインを一本化していくほか、グループ会社のガバナンス体制を統一することにより、さらなる効率化を進めていきます。この新たなマネジメント体制を浸透させ、グローバルで“One”となり、さらなる高度化・効率化を実現していくために、グローバルレベルで人材、組織、ポジションや職務を可視化する人事基盤統合システムへの投資、タレントの発掘・早期育成と後継者計画の策定、多様な人材が集いポテンシャルを最大限発揮できる組織風土の醸成などを実現し、成長と効率化の両面に取り組んでいきます。特に後継者計画については、指名委員会と連携を深めることで、社外のステークホルダーの要請を取り入れた、従来にはない大胆な配置と育成を実行していきます。

大きな変革を進めていくということは、個々の従業員に意識や行動の変容を求めることとなります。従って、この変革に挑戦していくことが、従業員自身のモチベーションややりがいを高め、一人ひとりの成長実感につながっていく、そんな期待感や確信を醸成できるようなコミュニケーションに努めていきたいと考えています。2022年度はKV30で掲げた5つの柱を引き続き推進し、「One Company, One Team」の真の実現を最優先課題と位置付け、従業員とともに、各施策の着実な遂行に努めていきます。

人材

人材戦略

三菱ケミカルグループは、多様性に富んだ組織づくりにグローバルレベルで取り組んでいます。

人材戦略としての ダイバーシティ&インクルージョン

当社は2022年4月に新経営体制を発足しました。新たな環境のもとで、属性を超えて多様な価値観を持つ人材が集い、その可能性を十分に活かすことができる組織への変革を推し進めていきます。

そのために経営リーダーの多様化を進め、社内外の幅広い経験を有する人材による活発な議論を経て経営判断を行っていきます。実際に、海外人材の登用を加速させるとともに、その後継者となる現地従業員の集中育成を進めており、今後は、トップ人材の可視化や集中育成のため、世界トップクラスの人材育成機関などと連携した新たな育成プログラムの導入を予定しています。

もちろん、ダイバーシティ&インクルージョンを進めていくためには、経営チームのダイバーシティを確保するのみならず、全方位的な施策が必要です。引き続き、従業員一人ひとりがステレオタイプを壊し、アンコンシャス・バイアス※を自覚し、意識を変えられるよう取り組んでいきます。多様な人材の知の結集が組織の強さになることを一人ひとりが実感し、価値を見いだし、それを日々体現できる組織文化の醸成をめざします。

※ 無意識の思い込みや偏見

次世代の変革リーダー育成に向けた取り組み

従来、三菱ケミカルでは、事業の確実・安定的な操業を牽引できる人材の育成を重視し、各部門で時間をかけて経験を積んでもらう方式を取ってきました。しかし、市場や社会要請の変化にタイムリーに応えるためには、積み上げ型の育成だけでは不十分です。また多様性に富んだ人材パイプラインを確保し続けるための仕組みづくりが必要であると考えました。そこで、次世代の経営幹部を育成する「Top Leader's College」(TLC)、またTLCの候補生となるチームリーダークラスを対象とした「Future Leader's College」(FLC)の、2つの人材育成プログラムを立ち上げました。社会の変化を先読みし、変化・変革を牽

当社が考える経営リーダーの要件定義

基本的資質	<ul style="list-style-type: none"> ・人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心)、胆力 ・ビジョン・ミッション・バリューの体現 ・協働能力(コラボレーション、ステークホルダー・リレーション)
経営コンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> ・市場洞察力 ・戦略思考 ・未来志向に基づく変革力 ・組織・人材マネジメント力(心理的安全性、多様性の受容力、ビジョン構築力、レジリエンス) ・結果へのこだわり
知識・経験	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の枠にとらわれない、社会課題を踏まえた高い専門性・尖った強み ・社外を含めた多様な経験 ・幅広い教養
結果・実績	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績 ・変革を牽引した顕著な実績

引し、明日の会社像を語るができる「多様性のある勝てる経営チーム」の実現をめざしています。

Top Leader's College(TLC)プログラム

「変革リーダーの育成」というコンセプトのもと、次世代の経営リーダー候補が社内外の経営層をはじめ、外部コーチとの直接の対話を通して見識を養い、会社を持続的成長に導くための「知」と「軸」を鍛えるプログラムを導入しています。参加者には、会社の将来構想を「あるべき姿(should be)」ではなく、自らの意志(will)に基づく「ありたい姿」として描き、リアルな全社戦略を構想し、自らが経営を担う覚悟と意思を持ってチャレンジし、提言することが求められています。

Future Leader's College(FLC)プログラム

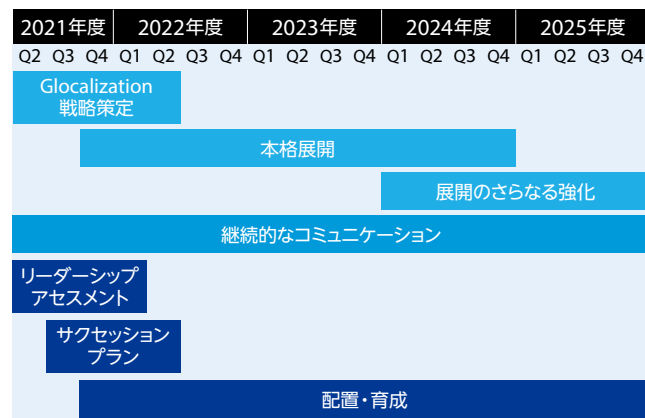
チームリーダーたちが、自分の持ち場にとどまらず、会社全体を変革していくリーダーとしての覚悟を決めるマインドチェンジを主な狙いとするプログラムです。本プログラムでは、参加者が日々の業務の延長線上ではなく、視座を上げて「部下意識」から脱却すること、内向的視界を外向きに変えることをめざします。また、この場で知り合った仲間と研鑽しあうことで、学び続けることを習慣化するきっかけにもしています。受講生からはこのプログラムが人生の岐路になったという声も多数寄せられており、これらの人材が、今後の変革を牽引していくことを期待しています。

人材 人材戦略

海外子会社における経営者育成

当社では、経営リーダー候補の育成をグローバルレベルで加速させています。特に、現地従業員の上位ポストへの登用が課題となっている地域では、各地域のマネジメントチームがイニシアチブを取りながら、施策を推し進めています。アセスメントを通じて地域内の人材のポテンシャルを可視化するとともに、着実な実行に向けて重要ポジションへの登用に関するローカライゼーションKPIを設定し、集中的な人材育成や人事アセスメント、登用計画の検討と実行を進めています。取り組みを通じて、現地を最も知り、現地で企業価値を最大化できるベストな人材がマネジメントを牽引する体制に移行していくことをめざしています。現地従業員にとっても、自身の中長期的なキャリアを考えるきっかけとなっています。

海外子会社における後継者育成活動計画 (5カ年・中国リージョンの例)



従業員の意識改革に向けた取り組み

多様な人材がポテンシャルを最大限に発揮し、オープンで活気に満ちた企業風土を醸成していくためには、環境を整備するだけでなく、従業員自身の意識を変えていくことも必要だと考え、各種プロジェクトや研修を実施しています。

三菱ケミカルでは、2018年度から「三菱ケミカルウィメンズカウンスル」という組織横断プロジェクトをスタートさせました。経営層がスポンサーとなり、さまざまな部門から集まった従業員が現場の生の声を吸い上げて、ダイバーシティの観点から自由に議論し、ボトムアップの提案を行うことで、職場の風土改革に向けた現場視点の取り組みを実現しています。さまざまなコミュニケーションラインがある中、現場の声が経営に届く場の一つになっています。

アンコンシャス・バイアス研修

多様な人材の活躍基盤を整える上では、経営と現場との別を問わず、「アンコンシャス・バイアス」に気付くことが重要です。

三菱ケミカルでは2021年度に、一般従業員、管理職、職位者それぞれに向けて、アンコンシャス・バイアスをテーマとするe-ラーニングやワークショップを開催しました。合計で3,000名超の従業員が受講し、それぞれ理解を深めました。

国際女性デー イベントウィーク

三菱ケミカルは、国連が定める3月8日の国際女性デーに合わせて、「皆が自分らしくあり、働きがいのある三菱ケミカルをめざして」をコンセプトとするイベントを5日間にわたりオンラインで開催しました。期間中は経営層と従業員との対話会や、男性の育児休暇取得経験者による対談などを実施。参加者間で活発な意見交換がなされ、ダイバーシティ&インクルージョンを自分ごととして捉える機会となりました。

今後も、多様な人材が互いに尊重しあい、一人ひとりが生み出す付加価値の総和を最大化する職場づくりに向け、取り組みを続けます。



イベントのテーマ

	テーマ	内容
DAY1	無意識のステレオタイプをこわそう!	経営層による対談会
DAY2	子育てのステレオタイプをこわそう!	男性育休取得者対話会
DAY3	女性の「仕事観」のステレオタイプをこわそう!	外部講師によるキャリア講演会
DAY4	隣の芝生を見てステレオタイプをこわそう!	会社内での「ステレオタイプ」事例を考える
DAY5	無関係というステレオタイプをこわそう!	今後職場で学んだことを活かすための振り返り

人材

働きやすい環境の整備

当社は、従業員・職場の「健康支援」と「働き方改革」を両輪として、企業の最も大切な財産の一つである「働く人」が最大限に能力を発揮し、活躍できるように取り組んでいます。

健康支援への取り組み

田辺三菱製薬では、コロナ禍による行動自粛やテレワーク勤務の急速な拡大により身体活動量が低下している従業員の把握やその対策に取り組んでいます。

腰痛、肩こり、VDT症候群*などの症状が見られたテレワーク勤務者向けに、アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムを提供するほか、自宅のテレワーク環境についてのオンライン研修会や個別相談会を実施しました。アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムでは、導入前後で自覚症状の数が減り、相談会での参加者満足度は5点満点中4.7点という高い満足度となっています。

また、日本酸素ホールディングス傘下の大陽日酸では、従業員に、健康や生活習慣病の予防への意識を高めてもらえるよう、健康測定会の実施、健康ニュースの配信、ウェビナーを用いた健康プログラムなどの取り組みを行っています。ウェアラブルデバイスを配付し、運動の習慣や睡眠時間を見える化して健康管理システムへ連携することにより、過去の検診データと併せて検証できるようにしました。

この結果、運動習慣者比率が25.5%から30.6%に向上しました。毎年、各種施策を実施することで、前年との比較が可能

となり、自分の身体の状況の今を把握できています。

このような取り組みを進める中で、田辺三菱製薬と大陽日酸は、経済産業省が推進し、日本健康会議が認定制度を運用する「健康経営優良法人～ホワイト500～」(大規模法人部門)に認定されました。

今後も従業員の健康保持・増進に取り組む、従業員一人ひとりのパフォーマンスの向上や組織の活性化を推進していきます。

* パソコンなどのディスプレイを用いて長時間作業を行った人の心身にさまざまな不調が現れる症状



新しい働き方への取り組み

コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方に対応するため、当社では、組織横断的に「業務改革プロジェクト」を立ち上げ、ペーパーレス化、デジタルツールの活用、業務プロセスの改善・効率化などに取り組んでいます。このほか、電子承認システムの導入や、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするための提案を本プロジェクトから行い、リモートワークを促進しています。

また、東京の当社周辺の拠点を集約し、新しい働き方に合わせたオフィスとしてレイアウトを変更しました。ABW (Activity

Based Working) というコンセプトのもと、フリーアドレスを導入し、その日の業務に応じて、働く場所を選択できるデザインを採用しています。このオフィスと、自宅でのテレワーク、サテライトオフィスを組み合わせながら、より効率的に時間と場所を自分自身で選択する、自律的でワーク・ライフ・バランスにも配慮した働き方を実現していきます。



本社ではABWを促進させるレイアウトを導入

新たなオフィスコンセプト

