

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。

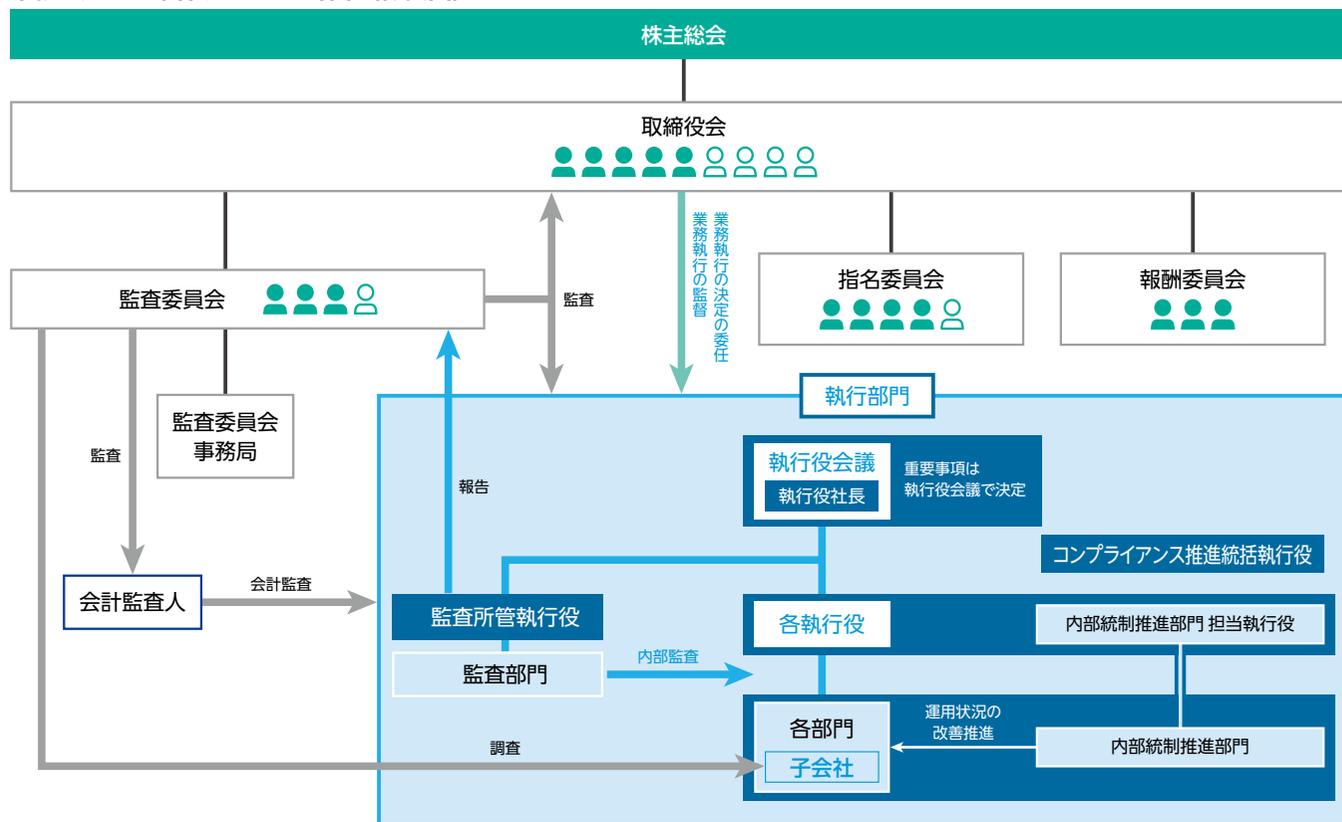
経営の健全性と効率性を高めるコーポレートガバナンス体制 (2022年6月24日現在)

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に行っています。

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 | | |
|--------|---|-------|---------|------|
| 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

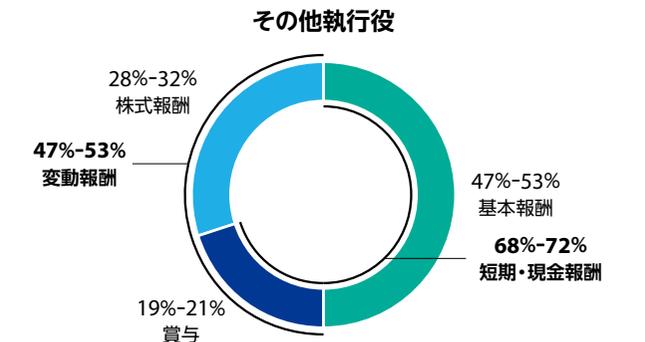
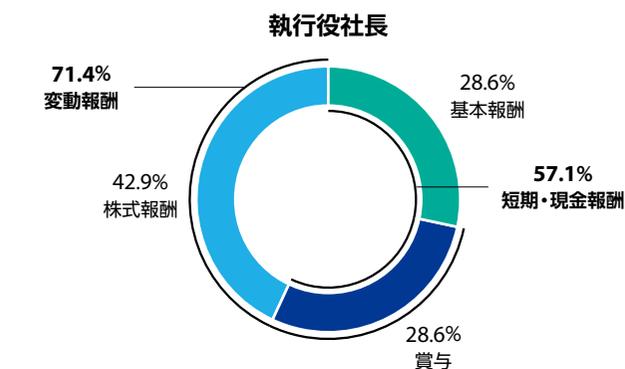
報酬水準・報酬構成割合の設定方法

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、每期、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

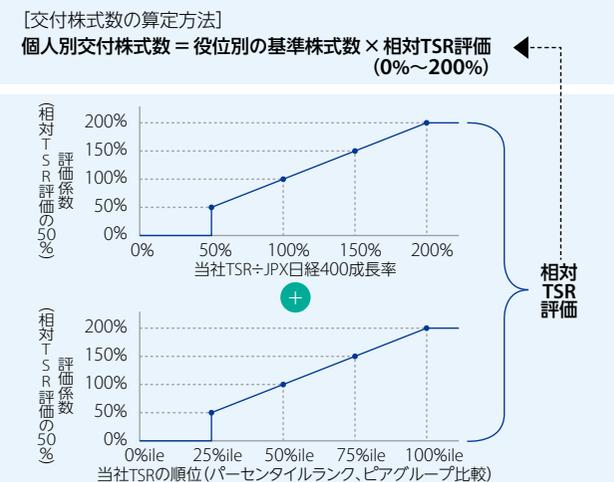
2022年度プランは2022年度～2024年度を評価対象期間とします。

| | 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、役位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。