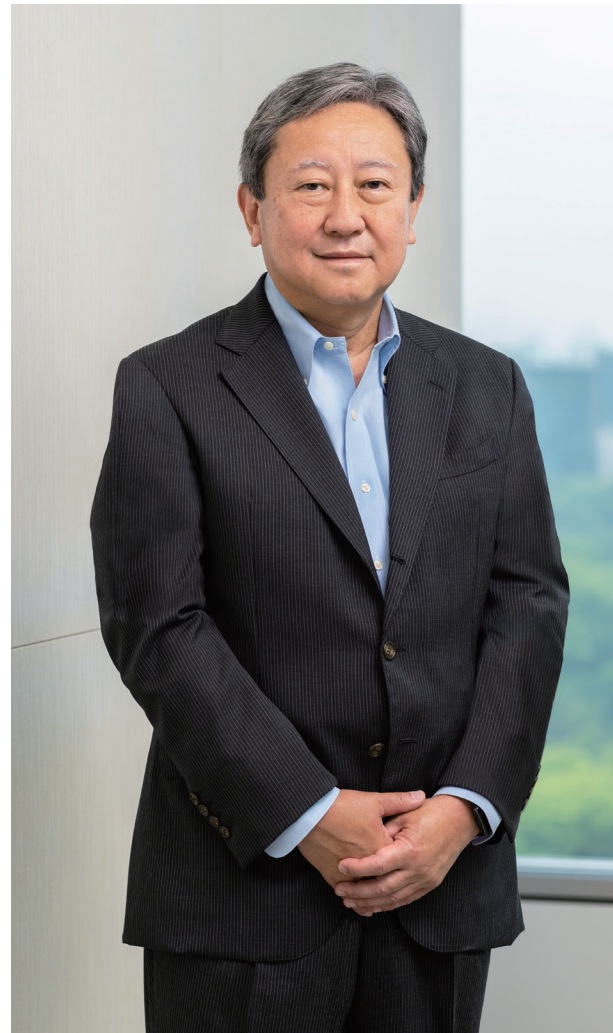


## Governance

## 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OUNシル  
藤原 謙

3	1章 MCGグループがめざす姿
22	2章 持続的な成長戦略
56	3章 ESGの強化
57	サステナビリティ担当役員メッセージ
58	サステナビリティ推進
59	サステナビリティ指標
Environment	
62	TCFD提言に基づく報告
64	カーボンニュートラル/ サーキュラーエコノミーの推進
Society	
66	CHROメッセージ
67	人材戦略
72	持続可能なサプライチェーンの構築
73	従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
Governance	
74	ガバナンス・リーガル担当役員 メッセージ
75	コーポレートガバナンス体制
80	実効性評価
81	役員報酬
86	リスク管理
88	コンプライアンス
90	取締役一覧
92	社外取締役座談会
95	4章 財務・非財務情報

## グローバルなガバナンスを強化しながら、 成長に向けた活発な議論を展開していきます

### コーポレート機能の一元化によりERM、 グローバル・コンプライアンス推進プログラムをさらに促進

新体制に移行して一年が経ちました。この間、全執行役が集まりさまざまな課題を議論し、意思決定を行う執行役会議が定着し、マネジメントレベルのOne Team化は一段と進みました。また、DOA(Delegation of Authority:職務権限委譲)を制定し、各執行役の権限を明確化したため、意思決定プロセスの迅速化や効率化が進み、コーポレート機能の一元化も進展しています。一方で、グループ会社も含めた従業員に、いかに改革の意義を理解してもらい、浸透を図っていくかは喫緊の課題です。2022年度に引き続き、社内ポータルサイトやタウンホールミーティングなどを活用し、経営陣全員が、自らの言葉で従業員へメッセージを発信していきます(▶P.54)。

この大組織を運営していくためには、グローバルな規模でのリスク管理体制構築が極めて重要です。そこで当社は、好ましくないリスクへの対応だけでなく、好ましい影響を及ぼすであろう事業機会に内在するリスクにも対応するため、経営の意思決定に資するERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)を導入しました。これは事業軸に、機能軸、地域軸も加えた立体的なマトリクス組織によりグループのリスク管理体制を構築するもので、経営の健全性と競争力強化に役立っています(▶P.86)。同時に、コンプライアンス推進活動のグローバルな品質向上と標準化を図る「グローバル・コンプライアンス推進プログラ

ム」の運用を開始しています(▶P.88)。また、その実効性を高めるために、啓発活動や研修・教育活動を継続するとともに、誰もが安心して声を上げられる組織文化を醸成していきます。

### モニタリングの強化を通じて取締役会の実効性を高める

2022年度の取締役会の実効性評価(▶P.80)を踏まえ、取締役会議長として、指名委員会等設置会社における取締役会の主な役割を議論し、ポートフォリオマネジメントや中長期戦略の進捗のモニタリング、加えてCEOのパフォーマンスやマネジメント層のサクセッション・プランに関する指名委員会の実効性のさらなる強化を図っていくことなどを確認しました。中でも経営方針「Forging the future 未来を拓く」は、実行・加速フェーズに入るため、その進捗の監督とポートフォリオマネジメントの議論が重要です。マネジメントのサクセッションに関しては、執行役や次世代リーダー層と議論の場を設けていく計画です。

取締役会での議論を深化させていくためには、議題に優先順位をつけるなど適切なアジェンダセッティングが肝要です。また、正しい意思決定のためには、社外取締役との十全な情報共有が不可欠です。当社では、社外取締役連絡会を通じて経営方針や施策への理解促進を図っており、各人がもつ情報の非対称性の逓減を心掛けています。今後もより重要な課題の活発な議論を通じてモニタリング機能を強化し、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上に努めていきます。

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
- Environment
  - 62 TCFD提言に基づく報告
  - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制**
    - 80 実効性評価
    - 81 役員報酬
    - 86 リスク管理
    - 88 コンプライアンス
    - 90 取締役一覧
    - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

## Governance

### コーポレートガバナンス体制

三菱ケミカルグループ(株)は、「私たちは、革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現をリードしていきます。」をPurposeとして掲げ、よりよいイノベーションによって(Science)、全てのステークホルダーへ価値を提供し(Value)、人々の健康な暮らしや社会と地球の持続可能性に貢献して(Life)いくことをめざしています。

本基本方針のもと、KAITEKIの実現に向けて、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。

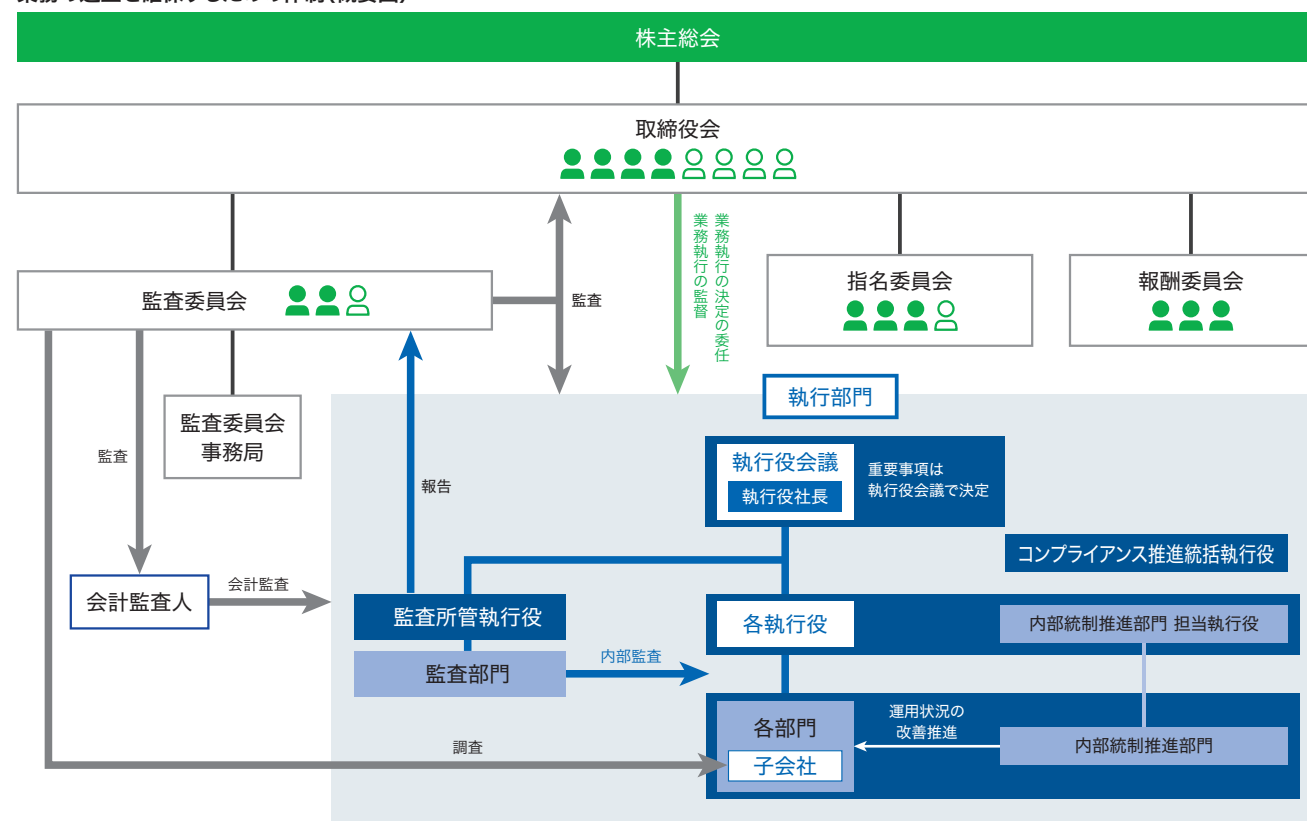
#### 経営の健全性と効率性を高める コーポレートガバナンス体制(2023年6月27日現在)

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、取締役会並びに指名、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
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
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

業務の適正を確保するための体制(概要図)



☑ コーポレートガバナンス

Governance

コーポレートガバナンス体制

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

**75 コーポレートガバナンス体制**

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

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。

取締役会の構成

当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するため、普遍的に求めるスキルとして企業経営、グローバルビジネス、リスクマネジメントの各項目、また、中長期の視点で求めるスキルとして法務・コンプライアンス、ファイナンス、業界・関連事業、テクノロジー・サイエンス・デジタルの各項目をそれぞれ定義し、多角的な観点で取締役を選任しています。

取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役の過半数は執行役を兼任しないこととしています。

氏名	スキルマトリックス						
	ジェネラルスキル*			スペシャリティスキル*			
	企業経営	グローバルビジネス	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス	ファイナンス	業界・関連事業	テクノロジー・サイエンス・デジタル
ジョンマーク・ギルソン ◆	●	●	●		●	●	
藤原 謙 ◆		●	●	●		●	
グレン・フレデリクソン		●	●			●	●
福田 信夫		●	●			●	
橋本 孝之	●	●	●				●
程 近智	●	●	●				●
菊池 きよみ		●	●	●			
山田 辰己		●	●		●		

(注) ◆は取締役および執行役兼任者です。  
 ※ ジェネラルスキルは当社取締役に対して普遍的に求めるスキルであり、「グローバルビジネス」と「リスクマネジメント」については取締役全員に求める共通のスキルとしています。スペシャリティスキルは中長期の視点で求めるスキルであり、各取締役が特に強みとする専門的スキルとしています。

2022年度に取締役会で議論された主な議題

- 新グループ理念
- 中期経営計画、年度予算、投資計画
- 内部統制システムの運用状況
- 政策保有株式の保有意義
- 機関投資家とのエンゲージメント
- 従業員意識調査結果
- 各委員会および各執行役による定例報告

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、取締役連絡会とは別に、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。

2022年度の取締役連絡会の主な議題

- 資本市場の期待とポートフォリオマネジメント
- 成長戦略
- 経営戦略案件



## Governance コーポレートガバナンス体制

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
    - Environment
      - 62 TCFD提言に基づく報告
      - 64 カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進
    - Society
      - 66 CHROメッセージ
      - 67 人材戦略
      - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
      - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
    - Governance
      - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
      - 75 コーポレートガバナンス体制**
        - 80 実効性評価
        - 81 役員報酬
        - 86 リスク管理
        - 88 コンプライアンス
        - 90 取締役一覧
        - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

### 委員会の構成・役割(2023年6月27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3名 社内取締役1名	社外取締役2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。
2022年度	合計で13回開催し、執行役社長を含めた執行役の個人評価の決定、並びに執行役候補者の選定、執行役社長のサクセッション・プランについての議論を行いました。また取締役のスキルマトリックスおよびサクセッション・プランについて議論し、スキルマトリックスの見直しを決定しました。	合計で15回開催し、ガバナンスおよび内部統制システムの整備・運用状況や経営基盤および事業戦略等に関する執行状況について、重点的に監査しました。上記監査にあたっては、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11回開催し、役員報酬等に関する決定方針に基づき、取締役および執行役の適正な報酬制度と水準を検討して決定しました。中長期的な企業価値・株主価値向上に対するコミットメントレベルをこれまで以上に高めることを目的として、2023年度より、社外取締役に對して業績に連動しない譲渡制限付株式報酬を導入することを決定しました。

### CEO評価

指名委員会において、当社グループのPurposeを実現するための3つの基軸(MOS、MOT、MOE)に則った指標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。

### 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。

### 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、2022年11月8日の取締役会にて、2022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。

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

## Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

## Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

## Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

## Governance

## コーポレートガバナンス体制

## 取締役候補者の指名方針

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。

## 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無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の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%以上を直接若しくは間接に有する者又は法人の業務執行者

## 3. 主要な取引先

- ① 当社並びに三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)、(株)生命科学インスティテュート及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<sup>\*1</sup>の業務執行者
- ② 当社及び当社グループの主要子会社の主要な取引先<sup>\*2</sup>の業務執行者

## 4. 会計監査人

当社グループの会計監査人又はその社員等

## 5. 個人としての取引

当社及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

当社及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又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、二親等以内の親族又は生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
- ② 3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及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 当社及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。

※3 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体制

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
    - Environment
    - 62 TCFD提言に基づく報告
    - 64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進
  - Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定
  - Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制**
    - 80 実効性評価
    - 81 役員報酬
    - 86 リスク管理
    - 88 コンプライアンス
    - 90 取締役一覧
    - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

### 社外役員の主な活動状況並びに取締役会および各委員会への出席状況(2022年度)

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、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント等に関する発言を行っています。また、筆頭独立社外取締役として、機関投資家との対話を実施しています。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、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、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度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	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		報酬委員会	10回/11回	91%
程 近智	取締役会では、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、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。報酬委員会では、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度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担うなど、その職責を果たしています。	取締役会	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		報酬委員会	11回/11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・運用状況や経営方針「Forging the future 未来を拓く」(以下「経営方針」といいます。)における経営基盤の強化および事業戦略の進捗等の執行の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	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		監査委員会	15回/15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、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「経営方針」に関する経営基盤の強化および事業戦略の進捗等の執行の状況等を当期の重点監査項目とする中、監査委員長として監査の透明性・公正性の確保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、執行役の業績報酬や社外取締役の報酬制度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	7回/7回	100%
		監査委員会	15回/15回	100%
		報酬委員会	11回/11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「経営方針」における経営基盤の強化および事業戦略等の進捗に関する執行の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	7回/7回	100%
		指名委員会	13回/13回	100%
		監査委員会	15回/15回	100%



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

**80 実効性評価**

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

## Governance 実効性評価

### 2022年度取締役会実効性評価

2023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。三菱ケミカルグループは、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>2023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"> <li>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)</li> <li>全体評価</li> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の事前準備</li> <li>取締役会の運営</li> <li>取締役会での討議</li> <li>各委員会のあり方</li> <li>執行の監督態勢</li> <li>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)</li> <li>取締役1人当たり約1時間のインタビュー</li> <li>第三者機関の専門的知見に基づく評価</li> </ul>	<p>当社取締役会は、経営改革を進める中、指名委員会等設置会社として、執行への権限移譲を適切に進めつつ、取締役会の実効性を着実に高めつつあることが確認された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年度の実効性評価での指摘事項のうち、以下につき一定の改善が確認された</li> <li>モニタリングボードとしての役割認識の共有</li> <li>取締役間のコミュニケーション機会の充実</li> <li>組織監査体制の確立に向けた監査委員会機能の強化</li> <li>大胆な構造改革と成長戦略を実現するために外部から招聘した現CEOが就任3年目を迎える中、企業価値向上と持続的な成長を果たすために、取締役会は、以下の重点課題への対応が望まれる</li> <li>モニタリングの強化</li> <li>戦略議論の充実</li> <li>指名委員会の実効性向上</li> </ul>	<p>取締役会における議論の成熟度の向上に伴い、実効性に対する各取締役の期待値も上昇する中、評価結果およびそれを受けての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。また、取り組み状況について期中に、取締役会において進捗を確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングの強化</li> <li>事業ポートフォリオに関する議論および中期経営計画進捗のモニタリングの充実</li> <li>個別重要案件の早期段階での議論およびその進捗の確認</li> <li>取締役間の情報の非対称性の遁減</li> <li>戦略議論の充実</li> <li>重要な審議テーマの決定および審議スケジュールの明確化</li> <li>オフサイトミーティング等を活用した審議時間の確保</li> <li>指名委員会の実効性向上</li> <li>CEOの年度目標の設定およびパフォーマンスレビューとその審議の充実</li> <li>取締役会の多様性の確保および社外取締役の員数の適正化に向けた議論</li> <li>CEOのサクセッション・プランの策定およびその他の執行役のサクセッション・プランの検討</li> <li>取締役会との情報共有の深化</li> </ul>

#### 前年度の実効性評価を踏まえた取り組み

2021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ックス・取締役の属性等の議論の継続
- 執行役の業務執行状況の取締役会への報告を拡充しました
- 指名委員会において、取締役会の構成について中長期の視点も踏まえ議論し、2022年6月に取締役のスキルマトリックスを改定しました
- 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
- 社外取締役による事業所および研究所の視察を再開し、製造・研究に携わる従業員との対話等を実施しました
- 取締役連絡会や社外取締役連絡会において、執行役にプレゼンテーションする場を設け、取締役と直接議論する機会を増やしました
- 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)
- 各委員会による報告を定例議題とし、取締役会での情報共有および議論の機会を増やしました
- 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
- 内部監査部門と連携した組織監査体制が定着しつつある中、監査委員による執行部門へのヒアリングも継続する等、監査機能の強化を図りました
- 適正かつ効率的な組織監査の観点から、監査委員会の運営を一部見直しました

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

**81 役員報酬**

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

## Governance 役員報酬

### 役員報酬等の決定に関する方針

#### 役員報酬等の決定方針の決定方法

三菱ケミカルグループ(株)の役員の個人別の報酬等の決定方針は、報酬委員会において、毎期、その妥当性を審議した上で、報酬委員会にて決定しています。報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆さまからのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部の報酬コンサルタントであるWTW(ウイリス・タワーズワトソン)より審議に必要な情報等を得ています。

#### 役員報酬等の決定方針に係る2023年度からの変更点

サステナブルな企業価値・株主価値の向上をより一層促進するため、2023年度より社外取締役に対して譲渡制限付株式(RS)を付与することとしました。追加的に付与するRSの額は、社外取締役の期待役割や他社動向を勘案して決定します(2023年度RSは基本報酬の額の10%程度以下)。その他、2023年度の役員報酬等の決定方針に関し、特に重要な変更はありません。

#### 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)を主たる報酬とする。企業価値・株主価値の向上に向けて、株主・投資家視点からの経営の監督・助言を期待する社外取締役に對しては、基本報酬に加えて、業績に連動しない株式報酬を支給する。
- ・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ふさわ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・機能並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Purposeを実現するための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。

### 報酬体系

#### ■取締役

社内取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)のみとする。執行役を兼任する場合は、執行役の報酬体系を適用する。

社外取締役の報酬は、基本報酬(固定報酬)および株式報酬(譲渡制限付株式)で構成する。

#### ■執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類		概要
固定		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
変動	短期・現金	年次賞与 ・毎期、全社業績評価(Purpose実現に向けた3つの基軸に対する評価)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
	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)外国籍の役員については、上記のほか、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FRINGE・ベネフィットやセベランス・ペイ等を支給する場合がある。



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
- Environment
  - 62 TCFD提言に基づく報告
  - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制
  - 80 実効性評価
  - 81 役員報酬**
  - 86 リスク管理
  - 88 コンプライアンス
  - 90 取締役一覧
  - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

## Governance 役員報酬

### 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

#### ■取締役

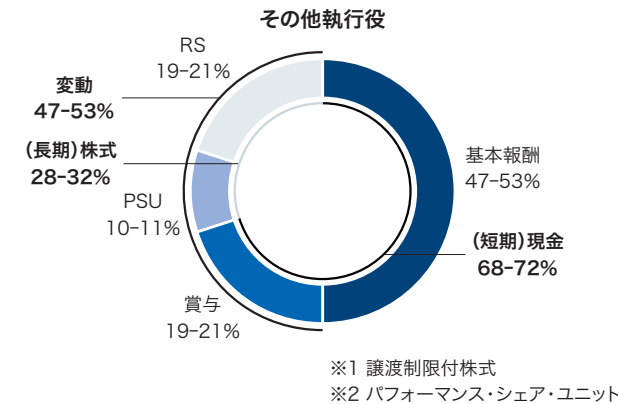
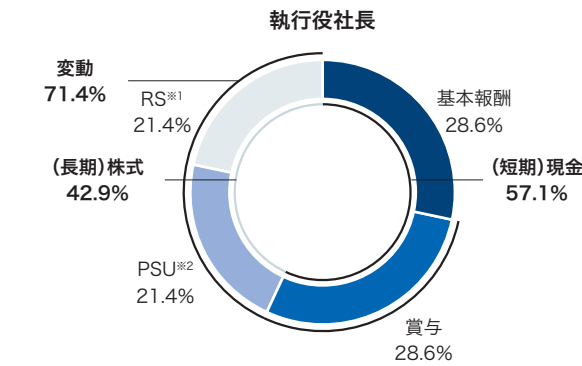
取締役の報酬水準は、日本の売上高や時価総額等と同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能(筆頭独立社外取締役、指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長)、職務遂行に係る時間(常勤/非常勤等の区分)等を勘案して決定する。

社外取締役に対する株式報酬の割合は、社外取締役の役割や他社動向を勘案して設定する。2023年度の株式報酬の割合については、基本報酬に対して10%以下程度とする。

#### ■執行役

執行役の報酬等については、日本(ただし、外国籍役員については出身地・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する。

2023年度 執行役の標準報酬の構成割合(イメージ)



(注)2023年度の[基本報酬:賞与:株式報酬]の比率は、執行役社長は[1:1:1.5]とし、その他の執行役は[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しています。

### 年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、全社業績評価(当社グループのPurposeを達成するための3つの基軸における、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。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{役位別基準額} \times [\text{全社業績評価} + \text{個人評価}] \times \text{最終調整評価}$$

(0%~200%) (80~120%)

#### ■全社業績評価

当社グループのPurpose実現に向けた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。具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定します。

Purpose 実現の3基軸	各基軸における主要な経営指標＝ 全社業績評価指標	評価 割合
MOS	休業災害・保安事故の防止等、GHG排出量削減、従業員エンゲージメント向上に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	経営計画の実現に向けた研究開発、知財活動、DX等の取り組みに関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

## Governance 役員報酬

### ■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。

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づけるため、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右表の通りです。

### ■TSR評価期間

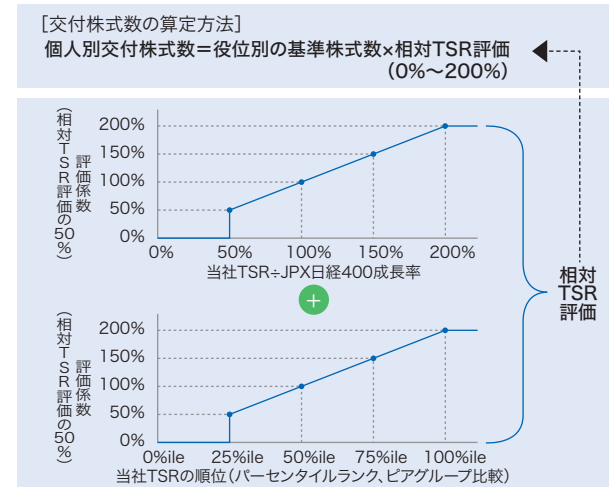
2023年度プランは2023年度～2025年度を評価対象期間とします。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
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	
2025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、当社から取締役又は執行役に対して、譲渡制限付株式報酬に関する株式交付規則に基づき、職位又は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取締役又は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

## 役員報酬

## 会社役員の報酬等の総額

## 2022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		
		年次賞与	株式報酬			合計
取締役(社内)	102 (99)	—	—	—	102 (99)	5
取締役(社外)	91	—	—	—	91	5
執行役	603 (603)	383 (324)	153 (110)	313 (313)	1,451 (1,349)	13
合計	795 (792)	383 (324)	153 (110)	313 (313)	1,643 (1,539)	23

(注)

- 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。
- 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。
- 上記の基本報酬等および年次賞与の額は、2022年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
- 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、上記報酬のほかに、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36百万円を当社が負担しています。
- 執行役の年次賞与の額には、2022年3月末に退任した執行役に対して2022年6月に支払った額が含まれています。他方で、取締役を兼務する執行役が2022年3月末に執行役を退任した後、取締役を退任する2022年6月までの間に支払われた基本報酬の額については、取締役(社内)の報酬等として区分しています。
- 上記の株式報酬の額は、2022年度に費用計上した金額の合計額(2021年度から導入したPSU(▶P.83)に係る費用および当社子会社でのBIP信託を活用した株式報酬に係る費用)です。
- 上記の譲渡制限付株式の額は、2022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、並びに、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。

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報



Governance

役員報酬

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
- Environment
  - 62 TCFD提言に基づく報告
  - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制
  - 80 実効性評価
  - 81 役員報酬**
  - 86 リスク管理
  - 88 コンプライアンス
  - 90 取締役一覧
  - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

2022年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

2022年度に各執行役に支払った年次賞与の額は、KAITEKI価値評価(当社グループが重視する3つの基軸(サステナビリティ(Management of Sustainability:MOS)、イノベーション(Management of Technology:MOT)、経済効率性(Management of Economics: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)の結果に応じて決定し、基準額に対して137.5%~150%の範囲内での支給となりました。

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{個人別} & = & \text{役位別基準額} & \times & \text{[KAITEKI価値評価} & \times & \text{最終調整評価} \\
 \text{賞与支給額} & & & & \text{+個人評価]} & & \\
 & & & & \text{(0\%~200\%)} & & \text{(80~120\%)}
 \end{array}$$

2021年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下の通りです。

主要な指標		選定理由	評価割合
MOS	安全に関する指標	従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保のため	20%
	環境インパクトの削減に関する指標	カーボンニュートラルの実現のため	
	従業員エンゲージメントに関する指標	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりを推進するため	
MOT	新製品・サービス貢献度	イノベーションによる事業創出力を測るため	10%
	特許競争力	技術の優位性を測るため	
	デジタル成熟度	デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するため	
MOE	コア営業利益	本業による稼ぐ力を高めるため	70%
	ROE	企業価値の持続的向上をめざすため	
	ROIC	投下資本に対する本業利益の向上をめざし効率性を上げるため	

2021年度 KAITEKI価値評価結果(支給率) S(150%)

(注)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)。

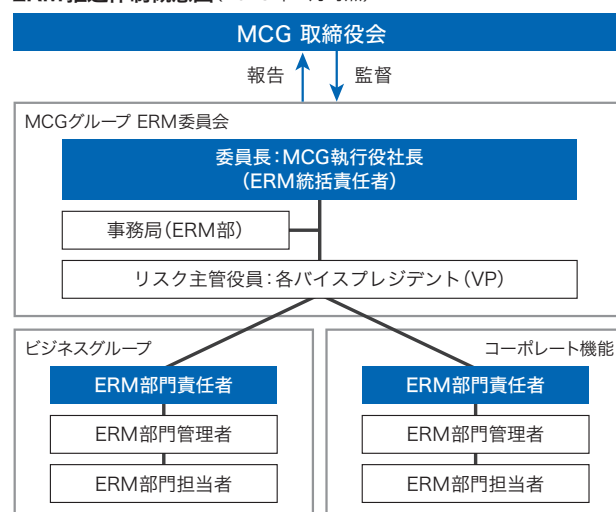
- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
- Environment
  - 62 TCFD提言に基づく報告
  - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制
  - 80 実効性評価
  - 81 役員報酬
  - 86 リスク管理**
  - 88 コンプライアンス
  - 90 取締役一覧
  - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

## Governance リスク管理

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。新たな感染症が発生したり、国際紛争が激化したり、異常気象が繰り返し発生したりと、数年の間に社会・環境の大きな変化がたびたび見られ、将来に向けて取るべき選択肢が増加しています。選択肢の増加に伴い、リスクは多様化・複雑化しており、目標達成に向けたリスクマネジメントの高度化が求められています。

こうした中、三菱ケミカルグループは、将来を見すえた新たなリスクマネジメントが必要であるとの考えから、2022年度よりERM(Enterprise Risk Management:統合的リスク管理)を導入しました。ERM導入により、当社グループを取り巻くさまざまなリスクを俯瞰・可視化し、経営者の健全なリスクテイク、リスク対応の全社最適化を図ることにより、企業価値の最大化に資する活動を推進しています。

ERM推進体制概念図(2023年4月時点)



### リスク管理体制

当社グループでは、「One Company, One Team」の管理ラインを重視した組織運営体制をベースとしたリスク管理体制を構築しています。

「ERM基本規程」に基づいて、ERM統括責任者となる当社執行役社長を委員長とし、担当するリスクカテゴリー領域を主管するリスク主管役員(各VP)から構成されるMCGグループERM委員会を設置しています。グループ全体に影響を及ぼす重大リスクの管理状況やリスク管理の方針については、ERM委員会で審議決定し、その内容について、随時、取締役会に報告します。ERM委員会は、原則として年2回開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。

ERM委員会に紐づく各組織では、ビジネスグループ、ファンクションごとにERM部門責任者、ERM部門管理者、ERM部門担当者を配置してERM推進にあたっています。

### 重大リスクへの取り組み

MCGグループERM委員会において、グループとして重点的に対応すべきリスクを年度ごとに定め、対応を進めています。2023年度は、「地政学リスク」を中心に、サプライチェーンリスク、情報セキュリティリスクなど9つのリスクを重大リスクとしました。

これらのリスクは相互に関連することから、各リスク主管役員(リスク主管部門)が連携して対応し、その対応状況についてERM委員会に報告します。

ERM委員会は、定期的にそれらリスク対応策の有効性を評価し、必要に応じて追加対策の指示を行います。

ERM推進プロセス(2023年4月時点)

- 1 リスク特定、リスクシナリオ作成**  
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て、懸念されるリスクカテゴリーを選定し、それぞれのリスクカテゴリーにおいて想定しうる個別リスクを特定します。各リスクについて、リスク主管役員のもとリスク主管部門を設置し、個別リスクを選定、リスクシナリオを作成します。
- 2 リスク評価**  
リスク主管部門は作成したリスクシナリオを踏まえ、個別リスクを評価します。当社グループとして共通のリスク評価指標に基づき、影響度と発生可能性から評価を行います。影響度については、財務的要素だけではなく、人命、レピュテーション、経営計画・事業目標/計画・人的資本および社会的な影響などの非財務的な要素も考慮します。
- 3 MCGグループ 重大リスクの決定**  
MCGグループERM委員会が、リスク評価に基づき作成されたリスク管理マトリックスを勘案の上、次年度対応すべきMCGグループ 重大リスクを決定します。
- 4 リスク対応策立案・検討/実行**  
ERM部門管理者が、リスク主管役員(リスク主管部門)が策定したリスク対応策を踏まえ、次年度に自組織で実施するアクションプラン(RMプラン)を策定し、ERM部門責任者に報告します。
- 5 リスク対策実施モニタリング**  
リスク主管部門が、各組織におけるリスク対応策の実行状況をRMプランの進捗を踏まえてモニタリングし、ERM委員会に報告するとともに、必要に応じて追加対策を指示します。

## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 56 3章 ESGの強化

## 57 サステナビリティ担当役員メッセージ

## 58 サステナビリティ推進

## 59 サステナビリティ指標

## Environment

## 62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

## Society

## 66 CHROメッセージ

## 67 人材戦略

## 72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

## Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

## 75 コーポレートガバナンス体制

## 80 実効性評価

## 81 役員報酬

## 86 リスク管理

## 88 コンプライアンス

## 90 取締役一覧

## 92 社外取締役座談会

## 95 4章 財務・非財務情報

## Governance

## リスク管理

## 今後拡がるリスクへの対応

当社グループは、今後拡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。

## 気候変動に関するリスク

化学産業はGHGを多く排出する産業である一方、その製品を通して、GHG排出量削減に貢献できる産業でもありません。製品に対する環境基準や省エネ効果を重視する顧客からのGHG排出量削減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。そのため当社グループでは、「サステナビリティ関連製品(特に気候変動・サーキュラーエコノミー・食糧供給などに貢献する製品)の売上収益」という定量目標を掲げ、それらに貢献する製品の開発を進めています。

## 市場ニーズの変化によるリスク

化学を軸とする当社グループは、特にスペシャリティマテリアルの製品において、品質・性能面で絶えず高度化が求められており、市場ニーズに合致した製品を適時に開発・提供する必要があります。昨今ではこれに加え、例えば廃棄プラスチックが海洋環境に影響を及ぼす懸念から、プラスチック代替製品へのシフトが推奨されるなど、企業の対応が求められています。

このような市場ニーズの変化に対して、プラスチック製品の使用法の規制動向の把握や、それに基づく顧客要求の変化を注視していますが、予想を超えて大きく変化した場合は、当社グループの競争力に悪影響を及ぼす可能性があります。

そのため、サーキュラーエコノミーを重要な戦略と位置付け、

プラスチックのリサイクルや生分解性プラスチックなどのキーテクノロジーを軸に、環境負荷削減という市場ニーズに合致した製品を適時に開発・提供すべく、グリーン・トランスフォーメーションを推し進めています。また、CLOMA<sup>\*1</sup>、AEPW<sup>\*\*2</sup>などの国内外関連イニシアチブに参画し、プラスチック廃棄物問題の解決に対し、包括的な取り組みを実施しています。

<sup>\*1</sup> Japan Clean Ocean Material Alliance(海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて設立されたアライアンス)

<sup>\*\*2</sup> Alliance to End Plastic Waste(廃棄プラスチックを無くす国際アライアンス)

カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進 ▶P.64

## 国際情勢の変化に伴うリスク

当社グループは、製品の輸出および現地生産等、幅広く海外に事業展開しています。ロシア・ウクライナ情勢については長期化の様相を呈しており、その影響がほかの地域・事業に波及するだけでなく、原燃料の価格不安定化および輸送コストの上昇などによって経済活動にも影響を及ぼしており、さらにその影響が広がる可能性があります。

また、経済安全保障をめぐる国際情勢の変化によるサプライチェーンの分断などの可能性も存在します。当社グループの業績に影響を及ぼす可能性のある重要度の高いリスクと捉え、全社的、横断的な対応組織を構築し、サプライチェーンの強靱化を図ります。

## 人材採用環境の変化によるリスク

## ■人材確保

ミレニアル世代の台頭をはじめ、価値観が多様化する中で、当社グループで働くことの価値を明確に提示できない場合、適切な人材を確保できず、経営戦略の実現や経営計画の進

捗に遅れが生ずるリスクがあります。

採用競争力の向上とリテンションの強化につなげるべく、タレントマネジメントの強化や、従業員に対するキャリア開発支援、成長環境の創出、職場環境の整備や採用ブランディングの強化などの施策を進め、当社グループで働くことの価値や従業員エンゲージメントを高めていきます。

人材戦略 ▶P.67

## ■DE&amp;I(Diversity Equity &amp; Inclusion:ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン)

企業としての成長にはイノベーションが不可欠である中、その源泉となる多様性が欠如することで企業としての成長が阻害されたり、レジリエンスが低下する恐れがあります。

多様性を受け入れ、活かすための組織風土を醸成するべく、従業員に対する継続的な啓発活動や多様性を活かすための理念(Purpose, Slogan, Our Way)の浸透、属性に基づく人事管理の廃止やセグメントごとの状況に応じた施策を進めることで、多様性を維持・向上していきます。

人材戦略としてのDE&Iの推進 ▶P.69

## デジタル技術に関するリスク

AIやIoTといったデジタル技術が著しく発展する中、DXの推進やビジネスプロセス変革の遅れにより、当社グループの競争力が低下し、業績へ悪影響を及ぼすリスクがあります。

これに対応するため、デジタル戦略推進体制を継続的に強化し、新たなデジタル技術の活用やプロジェクト推進体制の拡充を通じて、ビジネス変革による生産性向上、事業競争力の維持・獲得をめざすとともに、従業員のデジタルリテラシー向上、各ビジネスグループやファンクション内でのDX化(市民開発)の推進などにも取り組んでいます。

デジタル戦略 ▶P.49



## Governance コンプライアンス

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
  - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
  - 58 サステナビリティ推進
  - 59 サステナビリティ指標
- Environment
  - 62 TCFD提言に基づく報告
  - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
  - 66 CHROメッセージ
  - 67 人材戦略
  - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
  - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
  - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
  - 75 コーポレートガバナンス体制
  - 80 実効性評価
  - 81 役員報酬
  - 86 リスク管理
  - 88 コンプライアンス**
    - 90 取締役一覧
    - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

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」ととどまらず、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、コンプライアンス文化の醸成のために、さまざまな取り組みを行っています。

### グループ理念・企業行動憲章

当社では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おり、グループ理念(Purpose、Slogan、Our Way)にもその実現に向けた姿勢が示されています。また、「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」では、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、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](#)

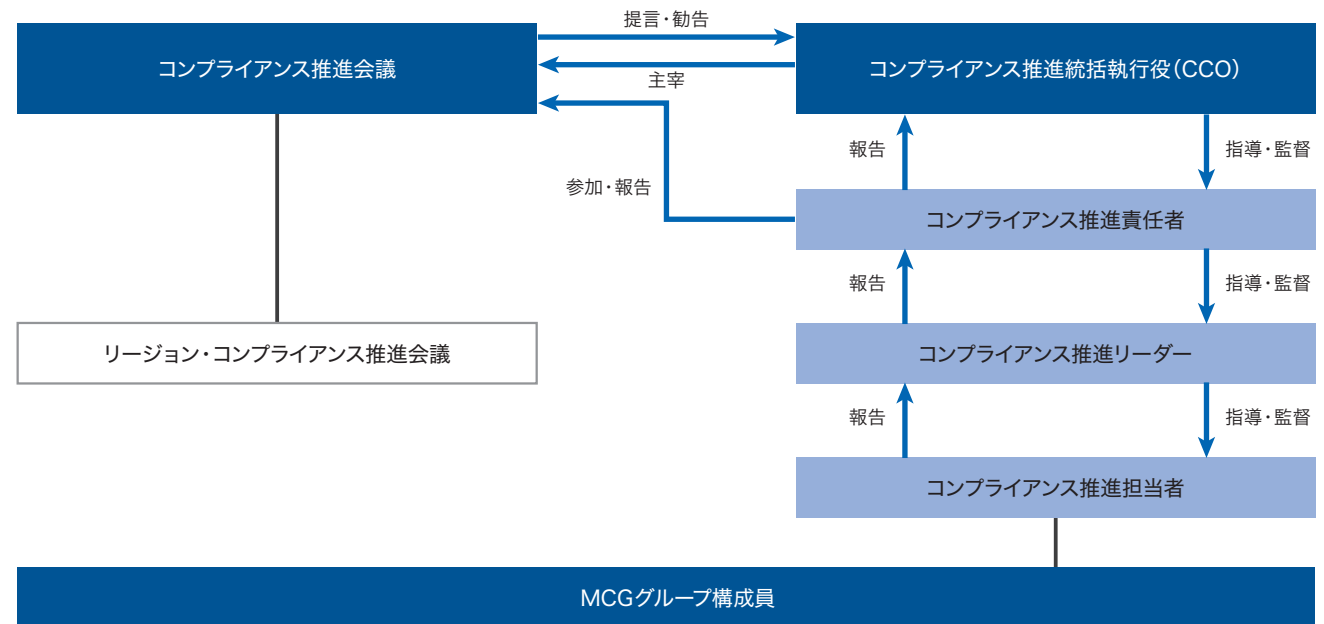
### グローバル・コンプライアンス推進体制

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(CCO)が推進の責任者となり、内部統制推進本部がコンプライアンス推進担当部署としてCCOを補佐しています。

2022年度には、コンプライアンス推進をグローバル一体で運営するための新しい規程(グローバル・コンプライアンス推進規程)を制定しました。また、日韓、Americas、EMEA、

アジアパシフィックおよび中国、各地域におけるコンプライアンス推進活動の標準化と質の向上をめざし、「グローバル・コンプライアンス推進プログラム」を策定しました。このプログラムに基づいて、各地域で、研修や意識調査等の共通施策を実施するほか、各地域の文化・特性に合わせた活動を推進します。実施した活動については、都度内容を検証、改善し、コンプライアンス推進のPDCAサイクルを強化します。

### コンプライアンス推進体制



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 **コンプライアンス**

90 取締役一覧

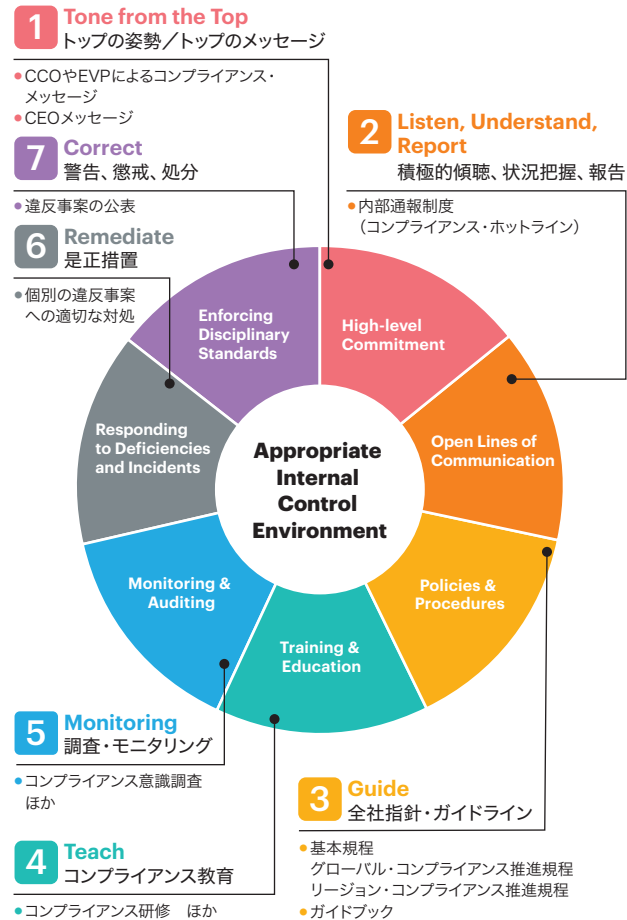
92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

## Governance コンプライアンス

これらコンプライアンス推進活動の内容や進捗状況については、各地域で開催されるリージョン・コンプライアンス推進会議を経て、執行役が参画するコンプライアンス推進会議にて審議・報告されています。

### グローバル・コンプライアンス推進プログラム



### ホットライン・システム

日韓・Americas・EMEA・アジアパシフィックおよび中国において、それぞれコンプライアンス推進担当部署または社外の弁護士・専門機関を窓口とするホットライン・システムが設置されています。これらのシステムから得た情報については、コンプライアンス推進担当部署が対応し、問題を確認した場合はCCOへ報告の上、専門知識を有するほかの部署とも連携して、早期の対応と是正を図っています。

### 2022年度の取り組み状況

2022年度については、グローバル・コンプライアンス推進プログラムに基づき、トップ層からのコンプライアンス・メッセージの発信、未整備地域へのホットラインの設置、グローバルかつ網羅的な報告体制の整備を行ったほか、全地域共通のオンライン研修を導入しました。

また、コンプライアンスに関する従業員の意識を把握するため、コンプライアンス意識調査を毎年実施しています。2022年度からはAmericas・EMEAも対象に含めることとし、グローバル全体(約7万人)に対して調査を実施しました。

これらの取り組みについては、それぞれ効果や結果を検証し、次年度以降の各種活動の内容の改善と質の向上につなげていきます。

## ACTION

### ERMとの連携(優先コンプライアンスリスク)

当社はコンプライアンスについて、自社のリスクマネジメントの根幹の一つであるという考え方のもと、マテリアリティにおける「経営の存立に関わる重要課題」と位置付けています。さらに、2022年度から導入されたERM (Enterprise Risk Management: 統合的リスク管理)と連携する形で、新たに「優先コンプライアンスリスク」を設定することとしました。

優先コンプライアンスリスクは当社におけるコンプライアンス上の課題や、リスクが顕在化した際に経営に及ぼすインパクト等を勘案し、社外専門家の意見も取り入れて、コンプライアンス推進会議で決定します。優先コンプライアンスリスクに指定されたリスクについては、所管部署が計画・実行する対策をコンプライアンス推進会議等で定期的にモニタリングするほか、研修などの各種活動においても、優先的に織り込んでいきます。

執行役が、コンプライアンス推進会議の場において、全社的な視点で優先コンプライアンスリスクを審議・決定・モニタリングすることにより、リスク低減に向けたマネジメント体制のさらなる強化を図っています。



Governance

取締役一覧(2023年7月1日現在)



(後列)福田 信夫、グレン・フレデリクソン、程 近智、菊池 きよみ、山田 辰己  
(前列)藤原 謙、ジョンマーク・ギルソン、橋本 孝之

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

**90 取締役一覧**

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル／  
サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

Governance

取締役一覧(2023年7月1日現在)

取締役  
代表執行役社長

① 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)

社外取締役  
⑤ 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・ピー・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・ピー・エム株  
名誉相談役(現)

社外取締役  
⑥ 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)

取締役  
執行役エグゼクティブバイスプレジデント

② 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)

社外取締役  
⑦ 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(現株みずほ  
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(現ポールヘ  
イスティンクス法律事務所・  
外国法共同事業)  
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)

取締役

③ 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(UCSB)  
化学工学・材料部准教授  
1991年 7月 UCSB  
化学工学・材料部教授(現)  
1998年 5月 UCSB  
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  
(UCSB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)

社外取締役  
⑧ 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(現バリュールポーティング財団)  
アンバサダー(2022年6月まで)  
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)

取締役

④ 福田 信夫  
監査委員

1981年 4月 三菱化成工業株入社  
2019年 4月 三菱ケミカル株代表取締役  
兼常務執行役員  
2022年 4月 当社代表執行役エグゼクティ  
ブバイスプレジデント(2023  
年3月まで)  
三菱ケミカル株代表取締役  
(2023年6月まで)  
2023年 6月 当社取締役(現)  
三菱ケミカル株取締役(現)

## Governance

## 社外取締役座談会

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

## Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

## Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

## Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

社外取締役  
報酬委員長  
程 近智社外取締役  
菊池 きよみ筆頭独立社外取締役  
指名委員長  
橋本 孝之社外取締役  
監査委員長  
山田 辰己

## 真のグローバル企業へ飛躍するために、 監督機能のさらなる強化に努めます

経営方針「Forging the future 未来を拓く」の発表から3年目。真のグローバル企業に成長するための基盤整備から実行フェーズに移るにあたり、取締役会が果たすべき役割について、独立社外取締役が率直な意見交換を行いました。

### モニタリング機能を発揮し 世界トップレベルの企業へと進化させていく

**橋本** 指名委員会で選任したジョンマークの就任後を振り返ると、1年目は現状の可視化に取り組み、新経営方針として「Forging the future 未来を拓く」を発表。2年目は、「One

Company, One Team」として、経営方針を実行するためにグローバルのマネージメントプラットフォームをつくることに注力。そして3年目の2023年度は、今後の成長に向けた実行フェーズの最初の年という位置付けにあり、これからはモニタリングが一層重要になると考えています。

**菊池** 私も、モニタリングを強化する必要性を強く感じていま

す。ただ、非常勤の独立社外取締役という立場では、執行側と比べて情報の非対称性があるので、その難しさも感じています。この2年間は事業環境の変化が激しく、スピーディな経営改革が求められた中で、全てをモニタリングしきれなかった面があったと思います。その反省も含めて現在、当社は極めて重要な局面を迎えていますので、より厳しく監視・監督するのが私たちの役目だと考えています。

**山田** 監査委員会の委員長としては、監査の過程で得られる情報がかかなり多いので、ここで得た情報をできるだけ取締役会と共有することによって、もう一段高いレベルで会社のあり方についての議論に努めたいと考えています。

**程** 外部環境は、この1～2年で随分変わりました。その状況を踏まえて、モニタリングとしては、現実的な競合関係や経済的な環境などを考慮し、「それが答えだ!」という解を導き出すというよりは、現実的なチューニングが重要になると感じています。

また、描いたビジョンの実現性は、執行役の力に掛かっています。執行力がどういった形で具体策となり、それがサステナブルで再現性があるケイパビリティに結び付いているか、監査委員会も含めて、いろいろな角度から見ていく必要があると思います。そこで、取締役会にも責任を持っている方々に参加してもらい、さまざまな議論を行う必要があるのではないのでしょうか。

**橋本** 執行力は、とても重要なポイントですね。そこで今考えているのは、取締役会や取締役連絡会にも、できるだけ執行役に参加してもらうことです。直接話を聞くことで、人物評価も含めて何をしているのか理解する機会を増やそうと思っています。やはり、間接的に聞いたレポートだけでは、わからない



## Governance

## 社外取締役座談会



いところがありますからね。

コロナも明けたので、海外現地法人を訪れて話を聞くのも、一つ的手段だと思っています。海外の人たちはストレートに話をしてくれますので、その内容もモニタリングには有効ではないでしょうか。会議室の中で配られるレポートだけでは、理解するのがなかなか難しいところがあるので、そこに一步踏み込んでいきたいと思っています。

**山田** 執行力に加えて、従業員一人ひとりの腹落ち感も重要だと私は感じています。これから経営方針が実行フェーズへ入ったときに、全ての従業員がこの改革が必要であることをきちんと理解し、挑戦することに腹落ち感があって初めて、モチベーション高く取り組むことができると思うのです。CEOは今、定期的にタウンホールミーティングを実施していますが、その効果をより浸透させるには、今後も継続して従業員とのコミュニケーションを図ることが必要ではないかという感覚を持っています。

**菊池** 従業員が腹落ちするためにも、現状の戦略をはじめと

する大きな方向性を、具体的な施策に落とし込んでいくことが重要ではないでしょうか。モニタリング・ボードとしては、高い緊張感と強い危機意識を持ってモニタリングすることの必要性を感じています。

また、女性の取締役は現在私一人なので、ダイバーシティの面から2023年度は女性管理職の方々とお話する機会を、より多くつくっていきたくと思っています。

**橋本** モニタリングの指標としては、ジョンマークの2023年の年度目標として指名委員会がお願いした4点が参考になると思います。

第一は、株主目線の経営です。これは報酬制度とも連動しており、長期的なインセンティブに株価を考慮する内容が入っています。単年度においても、株価を意識する評価システムになっています。第二がグローバルマネジメントの最適化です。コスト削減によって利益を生む、あるいは利益が出ない事業は切り離す。第三が成長戦略の実現で、スペシャリティマテリアルへシフトするポートフォリオマネジメントと研究開発をもとにした将来に対するイノベーション。そして第四が、グリーン・トランスフォーメーション、カーボンニュートラルにフォーカスして、世界中から注目されるロールモデルの一つになることです。例えばDJSIなど、知名度の高いベンチマークとの比較で三菱ケミカルグループの立ち位置を明確にするといったもので、その推進に向けた組織体制の整備とインベストメントを、毎年どういう形で行うのかといったことについてフォーカスしています。この点については、かなり踏み込んだKPIを設定しています。

基本的には、今申し上げた内容に基づき、取締役会でモニタリングしていきたいと思っています。

**山田** これからはサステナビリティの開示についてもモニタリングが必要だと感じています。欧州ではCSRD<sup>\*1</sup>により、サステナビリティの開示が強化されます。ISSB<sup>\*2</sup>でもS1の「サステナビリティ全般に関する基準」と、S2の「気候変動に関する基準」が2023年6月に公表されました。サステナビリティの要請に対して、企業がどのように対応しているのか、その開示が世界中で求められています。こうした要求にも当社が的確に対応できるよう、支援していきたいと思っています。

※1 企業持続可能性報告指令

※2 国際サステナビリティ基準審議会

## 日本固有の事情も踏まえつつグローバル企業としてのサクセッション・プランを確立

**橋本** 皆さんは、将来に向けて重要な取り組みとなるサクセッション・プランについて、どのように捉えられていますか。もし、今CEOに不測の事態が発生したら、誰が代行を務めるのか。あるいは3年後、5年後といった中期から長期の視点に



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

## Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

## Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

## Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報



## 3 1章 MCGグループがめざす姿

## 22 2章 持続的な成長戦略

## 56 3章 ESGの強化

## 57 サステナビリティ担当役員メッセージ

## 58 サステナビリティ推進

## 59 サステナビリティ指標

## Environment

## 62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/  
サーキュラーエコノミーの推進

## Society

## 66 CHROメッセージ

## 67 人材戦略

## 72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way  
(大切にすべき心構え)の策定

## Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員  
メッセージ

## 75 コーポレートガバナンス体制

## 80 実効性評価

## 81 役員報酬

## 86 リスク管理

## 88 コンプライアンス

## 90 取締役一覧

## 92 社外取締役座談会

## 95 4章 財務・非財務情報

## Governance

## 社外取締役座談会

立つと、経営幹部候補としてどのような人材がいて、現状としてどのようなケイパビリティがあり、今後に向けてどのような育成プランが必要なのか。私は、こうした可視化が進み始めたと感じています。具体的な取り組みとしては、ジョブ・アサインメントや教育プログラムの確立などです。これは、CEOをはじめとするCXO全てに当てはまる話です。

**程** リーダーシップ育成やサクセッションは今、上場企業で真剣な取り組みが始まっています。大きく変わってきているのは、属人的だったものを公平なものにするための明確な仕組みを構築し、しかも最強のチームをつくるという前提で体制の整備が進んでいることです。ただ、多くの会社では、未だに属人的なところが残っているように見受けられます。それに比べると当社は、目標に掲げた公平な仕組みが現実レベルで動いており、世界に誇れる体制が実現していると思います。

重要なのは、CEOをはじめとする幹部候補を、次期から数年先まで見すえた幅広い層で充実させ、育成に取り組むことです。橋本さんや私が在籍した企業をはじめ、多くのグロー



バル企業では、30代ぐらいから将来の社長候補をモニタリングして育成に取り組んでいます。当社も、次々世代まで見すえた人材育成が行える仕組みになりつつあるように感じています。

**菊池** この会社に関わるようになり、執行役や従業員の方々と接して感じるのは、地頭が良くて、優秀な方々を採用しているということです。ただ、これまでは、グループ全体としてそうした人材を活かすシステムがなかったように思います。現在、CEOのサクセッションを含む人材戦略の策定に取り組んでいますが、これからは若いうちから教育する制度をつくり、次期CEOやCXOを育成することが必要ではないでしょうか。当社はグローバルな会社ですから、若手には早め早めに外の世界を経験させて能力を高め、再度会社に戻って貢献してもらうことも有効だと思います。

**橋本** 確かにこれまでは、菊池さんがおっしゃった通りだと思います。そうした経緯を人事に聞いてみると、次期幹部の候補者が見つかったも、事業部が人材を囲い込むといった状況が昔はあったようです。それが今は、企業の未来を担う人材育成への理解度が全社レベルで高まったことで、事業部の考えも変わってきたそうです。次期幹部候補になった人がいれば、事業を変える、あるいは海外へ行かせる、といった対応も増えているようなので、今後の進展に期待したいですね。

**山田** 当社は、「One Company, One Team」のもと、グループ会社が一体となって動き出しました。今後さらなるグローバル企業をめざすには、海外拠点への注力も必要でしょう。例えば、生産拠点は海外含めグローバルに展開していますが、開発拠点は日本に集中しています。こうした状況における企業のトップが、どういう役割ないしは知識を持っている人が



いいのかを考えると、外資系などのグローバル企業とは求める内容が異なると思いますが、橋本さんはいかがお考えでしょうか。

**橋本** おっしゃるように、グローバル企業といっても現状は日本が中心です。海外拠点も、多くは買収した企業です。こうした環境の中で、常にグローバルを視野に入れて迅速に意思決定して実行できるトップが、一足飛びに誕生するのは難しいと思います。ただ、真のグローバル企業をめざす中で、あるべきトップの姿を追求して育てていくべきだと思います。

例えば、一気にグローバルのトップになるのは難しいとしても、リージョナルヘッドクォーターのトップに就任して経験を積むことは、将来に向けての大切なステップになると思います。人材育成は、目線を高く、視野を広く保って取り組むべきものだと思いますので、こうした育成制度によって次代のCXOを確実に育成し、真のグローバル企業への飛躍を支援していきたいと思っています。