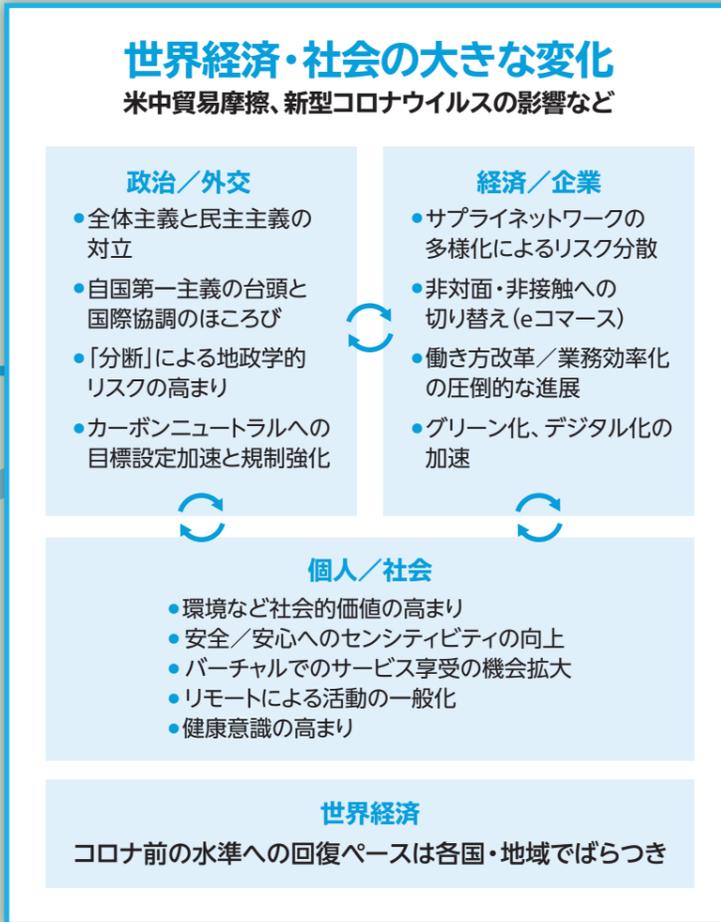


めざす姿の実現に向けた 新中期経営計画を策定

中期経営計画を2段階に分けて策定
世界経済・社会の変化/
世界経済回復シナリオを踏まえ
段階的に計画策定



中期経営計画への
反映

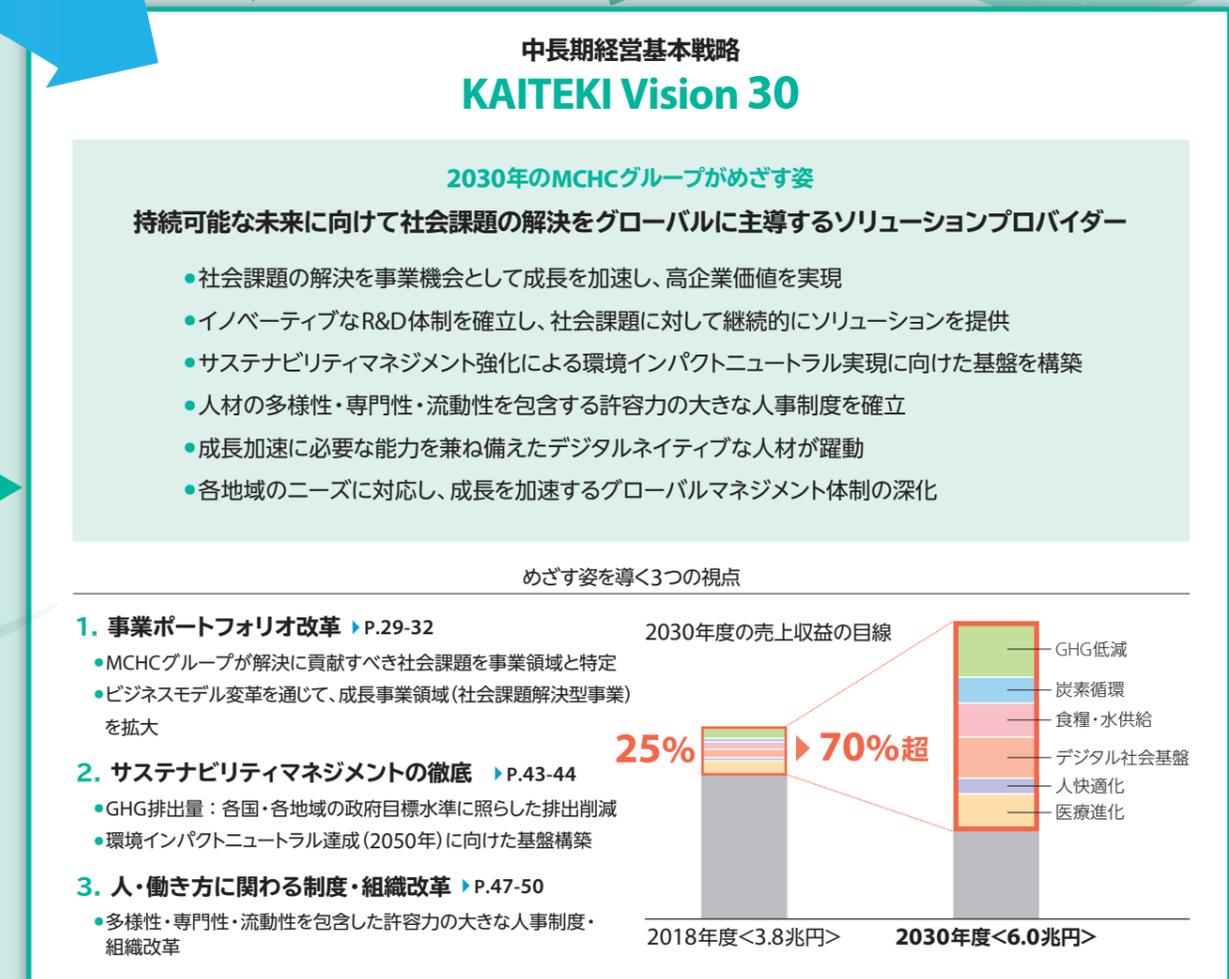
2050年からバックキャストし、MCHCグループの成長の道筋を描いたのが中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」です。コロナ禍で、KV30で特定した社会課題リスクが事象として顕在化する中、MCHCは、変化する社会ニーズに対応し、成長事業領域の早期事業化に向けて、ビジネスモデル変革とイノベーションを加速させていただきます(P.31参照)。また、新型コロナウイルスの影響を踏まえて、KV30に基づく中期経営計画を段階的に策定しました。中期経営計画「APTSIS 25」Step1の遂行により成長加速に向けた基盤を強化し、めざす姿の実現に向けて着実に前進していきます。

「KAITEKI Vision 30」の詳細はウェブサイトに掲載しています。
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/kv30/index.html>

KV30で特定した社会課題の顕在化
変化する社会ニーズに対応し
ビジネスモデル変革と
イノベーションを加速し早期事業化

解決への貢献

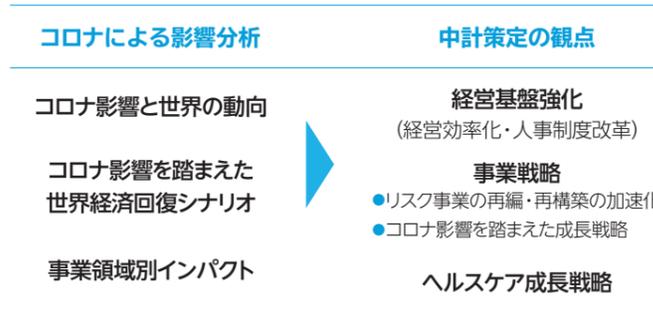
バックキャスト



コロナ影響からの早期回復と基盤強化に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、2段階で計画を策定

コロナ影響による先行き不透明な状況を踏まえ、「APTSIS 25」は、「Step1」と「Step2」の2段階に分けて策定しました。「Step1」では、事業の早期回復、事業基盤の強化、成長に対する布石に重点を絞り、「Step2」では成長加速に重点を置きます。



APTSIS 25 Step1 における主要経営施策

経営基盤

経営効率化・合理化

- 合理化によって総額220億円を削減
- 資産効率化によって総額1,800億円の資産圧縮を実施

人事制度改革・働き方改革

- “pay for job/performance”をキーワードに、多様な人材に選ばれる会社を実現
▶ P.47
- ニューノーマルな働き方の創造と実行
▶ P.47-48

組織改革・グローバルマネジメント

- 三菱ケミカルの組織改革 (KAITEKI Vision 30における成長事業領域に対応した組織体制構築)
- 「One MCC」体制の実現 (リージョナルヘッドクォーターをベースにグローバルな成長へのマネジメント体制構築へ)

事業基盤

ビジネスモデル変革 ▶ P.29

次世代事業の取り組みとCVC ▶ P.55

事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

1 リスク事業の再編・再構築の加速化
▶ P.30

2 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石
▶ P.31

3 ヘルスケア事業の成長戦略
▶ P.32

財務戦略

財務戦略、財務体質の改善、財務目線、資源配分方針

サステナビリティマネジメント ▶ P.43

DX
戦略
▶ P.53

財務戦略

「株主への還元」、「財務体質の改善」および、「成長事業への投資」のバランスを図りつつ、企業価値の向上を図る

「Step1」期間においては、最低限ROE8%以上の利益水準をめざす

- 株主還元: 2021年度期初予想24円/年の配当は、基本方針(中期的な連結配当性向30%)と整合
- 成長投資: 当期利益の1/3を充当



財務体質の改善

財務体質の改善を継続的に進め、2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下の水準までの回復をめざす

資産の効率化(CCC改善、政策保有株式圧縮など)を通じ、「APTSIS 25」Step1で1,800億円の財務構造改革を実施

ネット有利子負債の着実な削減

21,328億円

2020 2021 2022 (年度)

資産効率化の施策内容 (億円)

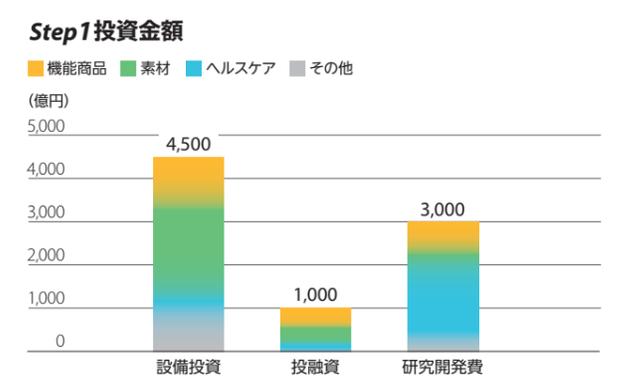
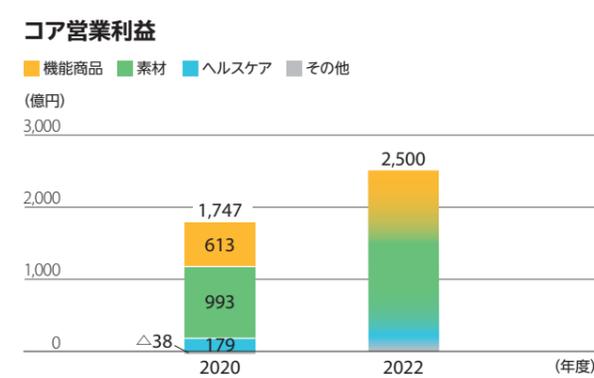
	APTSIS 25 Step1 (2021-22年度)
政策保有株式削減	650
CCC改善	400
現預金圧縮、資産売却ほか	750
資産効率化など 計	1,800

財務目線

コア営業利益	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,200億円
ROE	10%

資源配分方針

設備投資: 減価償却費の範囲内で最大限確保
 投融資: 成長加速が見込まれるものを中心に実施
 研究開発費: 機能商品とヘルスケアの強化



ビジネスモデル変革

事業環境の変化に伴いビジネスモデルを変革

世界経済・社会が大きく変化の中で、持続的成長を遂げるためには、社会の成長を捉え、ビジネスモデルを抜本的に変革していくことが不可欠です。単なる素材の供給だけでなく、問題解決・最適化の範囲を社会システム全体へと広げ、より高度なソリューションや社会価値の創出をめざし、ビジネスモデル自体を変革していきます。

ソリューション提供体制の強化

炭素繊維・複合材料のモビリティ分野でのさらなる事業拡大を進めるとともに、ケミカル・マテリアルリサイクルなどのトータルソリューションを提供

炭素繊維複合材料事業の強化 Step1

- PCM^{*1}、CF-SMC^{*2}を中心に事業強化
- イタリアにCF-SMC製造設備を新設、パーツのデザイン・成形・塗装・組立まで一貫したソリューション提供体制の構築

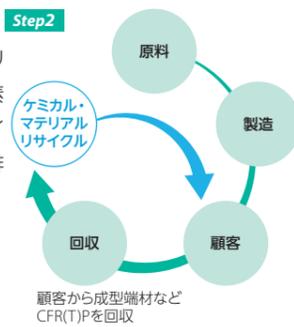


CF-SMCが採用されたトヨタ「GRヤリス」
※ 画像提供：トヨタ自動車(株)

※1 PCM: Prepreg Compression Molding
※2 CF-SMC: Carbon Fiber-Sheet Molding Compound

リサイクルビジネスモデル構築 Step2

- 既存の技術に加え、買収した欧州リサイクル企業の技術を深耕し、炭素繊維複合材料やエンブラのリサイクルビジネスモデルを構築、CO₂排出削減に貢献



顧客から成型端材などCFR(T)Pを回収

ケミカル・マテリアルリサイクルの推進

顧客・消費者とのサプライチェーンマネジメントを介したプラスチック循環社会を推進

PIR^{*1}、PCR^{*2}の積極活用

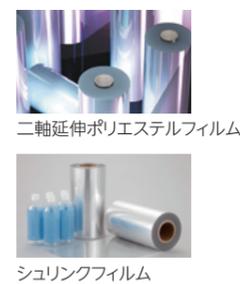
- ケミカル・マテリアルリサイクル技術を活かした環境負荷軽減
- ケミカルリファイナリー化推進
- 廃プラスチック回収システム構築

※1 PIR: Post Industrial Recycling
※2 PCR: Post Consumer Recycling



マテリアルリサイクルしやすい製品設計

- マテリアルズ・インフォマティクス^{*}の活用
 - モノマテリアル化と高機能化の両立
 - 多層分離技術の実用化
- ※ 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



ケミカルリサイクル技術の開発

- ケミカルリサイクルによるPETボトルの再資源化
- 革新的なスタートアップパートナー募集(CVC活動)



次世代ガス供給システムの構築

スマート工場化を実現する革新的な次世代ガス供給システムを開発し、カスタマイズやパッケージ化により幅広く用途を開拓

顧客・生産基地・物流におけるDX推進

- 容器搬送、容器管理、日常点検、ガス監視システムなどを統合した次世代ガス供給システム (IGSS^{*}) の構築
- DX活用推進による生産工場のリモート化、最適操業による効率化・省力化によるコストダウンの実現
- ウェブ受注の推進による受発注業務の効率化、省力化の実現

※ IGSS: Intelligent Gas Supplying System



事業ポートフォリオ戦略

ポートフォリオ改革基本方針—MOS・MOT・MOEの3軸評価による4象限管理

社会課題の解決に貢献する事業領域から、成長が期待される事業群を特定し、成長事業に育成していくことをめざします。特定にあたっては、収益性や市場成長性といったMOEの視点だけでなく、環境負荷を将来的に低減できるかどうか、社会課題解決に貢献しうる事業が否かといったMOSの視点、技術イノベーションの余地があるか、他のソリューションにも技術応用することができるかといったMOTの視点も含めて総合的に評価し、中期的な成長に貢献する事業を適宜見極めていきます。



1 リスク事業の再編・再構築の加速化

外部環境に左右されにくい、より安定した収益構造をめざして構造改革を実行していきます。石化においては石油精製との一層の連携強化を通じた競争力強化を図り、コークスは需要構造の変化に対応したビジネスモデル変革を進めます。MMAはグローバル経営基盤の確立と三菱ケミカルの独自技術である新エチレン法(アルファ法)を用いた米国プロジェクトの検討を進めるなど、事業収益の安定化を図っていきます。

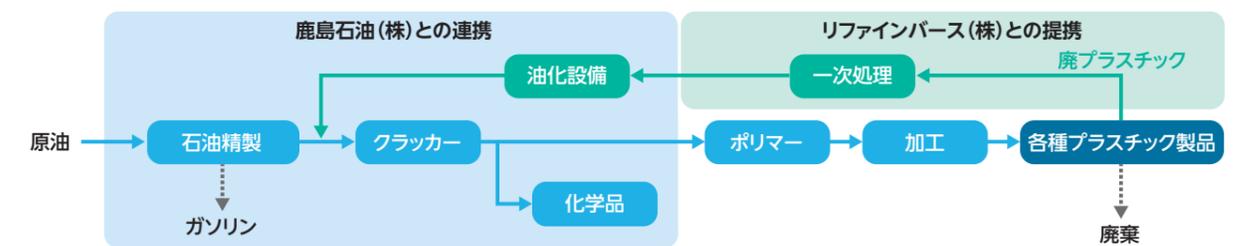
石化 石油精製との連携強化

鹿島石油(株)と三菱ケミカルが一体となった操業最適化推進

- ブタン分解などの燃料の石化原料化
- ナフサ品質の最適化、用役・インフラの相互融通検討

廃プラスチックケミカルリサイクルに向けた検討

- 廃プラスチックの油化設備設置 ▶P.81
- 原料である廃プラスチック確保のためリファインバース(株)へ出資



コークス 海外輸出展開型へのビジネスモデル変革

国内鉄鋼業界における構造改革の動向

- 2023年までに国内高炉25基のうち5基を休止(900万トン/年の粗鋼生産減に伴う400万トン/年のコークス需要減)

当社コークス事業の構造改革

- 香川事業所コークス炉323門を250門に縮小、最適運転体制へ
- 輸出处荷設備を1ラインから2ラインへ増強

MMA グローバル経営基盤の確立と収益の安定化 ▶P.82

グローバル経営基盤の確立

- DXを活用したグローバルサプライチェーンマネジメントの運用
- 本社機能をシンガポールに移転

米国プロジェクトの推進

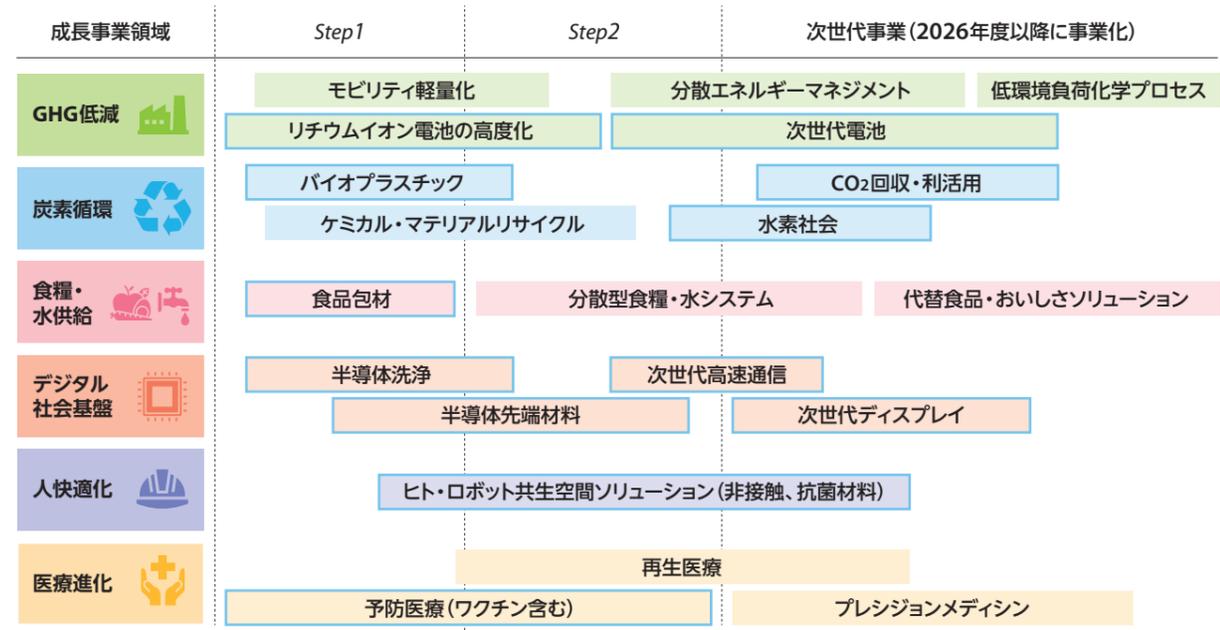
- 2025年稼働を目標にルイジアナ州ガイスマーの土地を取得

APTSIS 25 Step1 (2021-2022年度)

2 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石

2050年までを見据えた上で、現在から2030年までの市場トレンド、技術進化の動向を分析して事業候補を挙げ、その中から「市場成長性」「技術イノベーションの余地」「市場規模」の3つの観点で成長事業領域を選定しました。コロナ禍で加速する、社会ニーズをはじめとしたさまざまな変化を起点として、ビジネスモデル変革と技術イノベーションの進化を図っていきます。

□ コロナ影響によってニーズが拡大する分野



Step1, Step2の事業戦略

GHG低減	EV普及や再生可能エネルギーの活用拡大に貢献	リチウムイオン電池材料 Step1 ●宇部興産(株)と日本における電解液事業を合併化 ●新規負極材の拡販	次世代電池材料 Step2 ●オープンイノベーションを用いた開発加速
炭素循環	生分解性プラスチック、人工光合成技術で低環境負荷、ビヨンド・ゼロ実現に貢献	バイオマス・生分解性プラスチックへの注力 Step1 Step2 ●耐久消費財向けバイオマスプラスチックの製品拡充 ●プラスチック活用必須のメディカル・食器用途でバイオマス化/生分解性付与に注力	人工光合成 次世代事業 ●水素を効率的に作り出せる新規光触媒の開発(2030年 大規模実証、2040年 社会実装を予定) ●CO ₂ 資源化反応工程における省エネルギー化を検討 ●新規メタノール合成法のパイロット試験実施
食糧・水供給	フードロス低減、サーキュラーエコノミーに貢献	需要増への対応 Step1 ●コロナ禍で需要が増加している高バリア、軽量、イージーピールなどの高性能製品を提供 ●エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂「ソアノール」や生分解性樹脂「BioPBS」の生産能力拡大を視野に	リサイクル・リデュース技術の充実 Step2 ●原材料の転換や加工成形技術とともに、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクルなどの技術の充実
デジタル社会基盤	先端材料開発と環境負荷低減サービスを組み合わせ、半導体関連ソリューションビジネスを拡大 ▶P.78		

3 ヘルスケア事業の成長戦略 医療進化

医薬品においては、中枢神経と免疫炎症領域中心にプレジジョンメディスン*を実現し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざします。また、ワクチン領域に注力し2025年度にワクチン事業売上収益1,000億円超をめざします。Muse細胞を用いた再生医療等製品については開発・事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざします。

*プレジジョンメディスン: 人々の遺伝子、環境、ライフスタイルの違いを考慮し、適切な医療を、適切なタイミングに、適切な患者さんに届けること

予防医療 2025年度ワクチン事業売上収益1,000億円超をめざす Step1 Step2 ▶ P.86

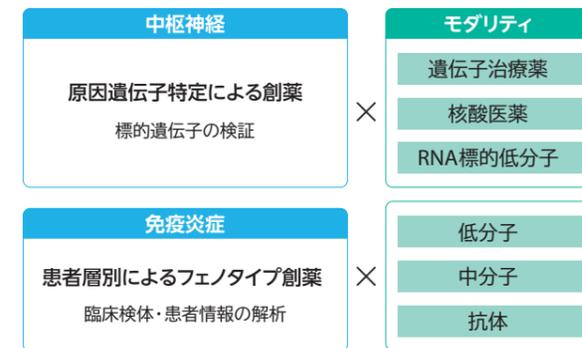
- VLPワクチン×アジュバントで感染症予防に貢献**
- Medicago Inc.(カナダ)での取り組み
VLP新型コロナウイルスワクチン[MT-2766]
VLP季節性インフルエンザワクチン[MT-2654]
- 日本での小児・成人の感染症予防と安定供給を促進**
- BIKENグループとの協業
5種混合ワクチン[MT-2355]
水痘ワクチン: 帯状疱疹の啓発

再生医療 Muse細胞を用いた再生医療等製品の開発、事業化を進め、2021年度申請、2022年度承認をめざす Step1 Step2 次世代事業 ▶ P.86

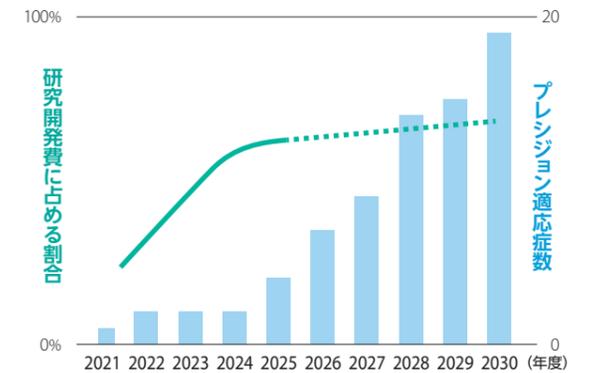
- 適応拡大に向けた取り組み**
- 6つの疾患の臨床試験を実施中
- 事業化に向けた連携**
- 独自の細胞製造技術並びにグループ事業会社や研究機関との提携体制の構築
- 海外展開**
- 臨床試験開始に向けて米国当局との相談を開始。並行して開発などのパートナーを探索

プレジジョンメディスン パイプラインの拡充 次世代事業

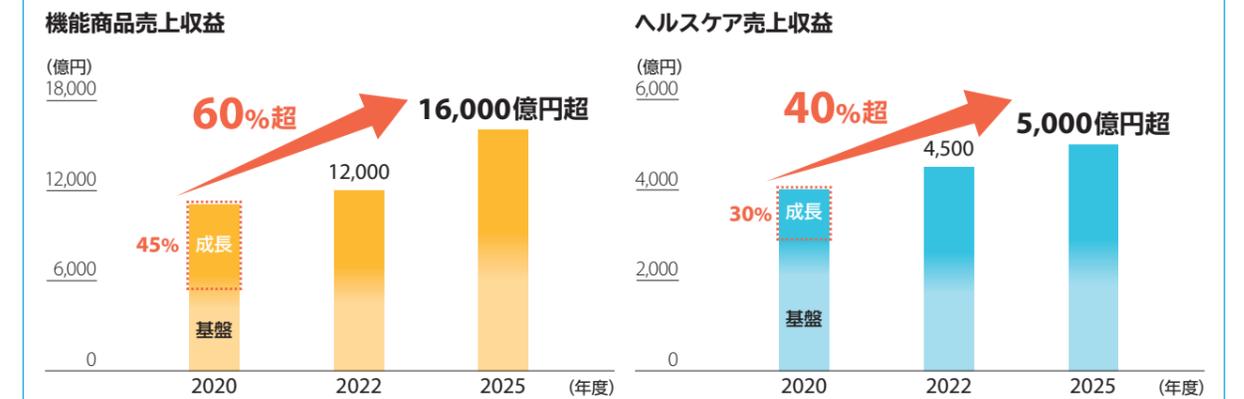
中枢神経、免疫炎症の研究基盤とモダリティの組み合わせでポートフォリオを拡大



プレジジョンメディスンに研究開発費を集中的に投下し、2025年度以降に開発品の上市拡大をめざす



機能商品・ヘルスケア分野における事業拡大目標



財務価値と社会価値の両立に向け、 最適な資源配分と ポートフォリオマネジメントを 加速させていきます

執行役常務
Chief Financial Officer
伊達 英文



財務体質の改善を強化し、 早期にネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざす

前中期経営計画「APTSIS 20」では、私はCFO就任以来、資産効率性の改善に向けてROE向上とROIC経営の徹底に注力し、部門ごとにROICツリーを浸透させるなど収益性重視かつ機動的な経営体制の整備に努めました。また財務体質を強化するため、資金の効率的な活用への取り組みとしてキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜4極体制の確立や、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化、定期的な保有意義の検証を通じて、保有意義の低下した資産の売却などの施策を実施しました(P.19参照)。

一方で、ネットD/Eレシオは、産業ガスにおける欧米での事業買収やヘルスケアにおける田辺三菱製薬の完全子会

APTSIS 20における資産効率化の取り組みと実績

- キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化[※]
※ アクションプランベース



- 定期的な保有意義の検証を通じた、保有意義の低下した資産の売却

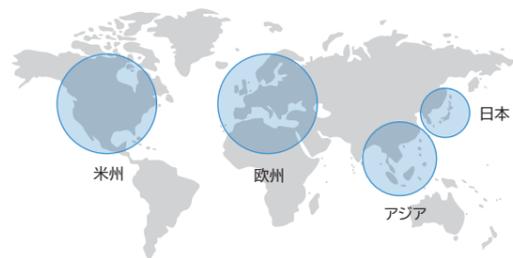
社化など積極的な投融資を実施した結果、2020年度末時点で1.73と膨らんでおります。

そこで新中期経営計画「APTSIS 25」においては、「Step1」の2年間で最低限ROE8%以上の利益水準をめざすとともに1,800億円の資産効率化などを行い、2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざし、財務体質の改善に努めていきます。

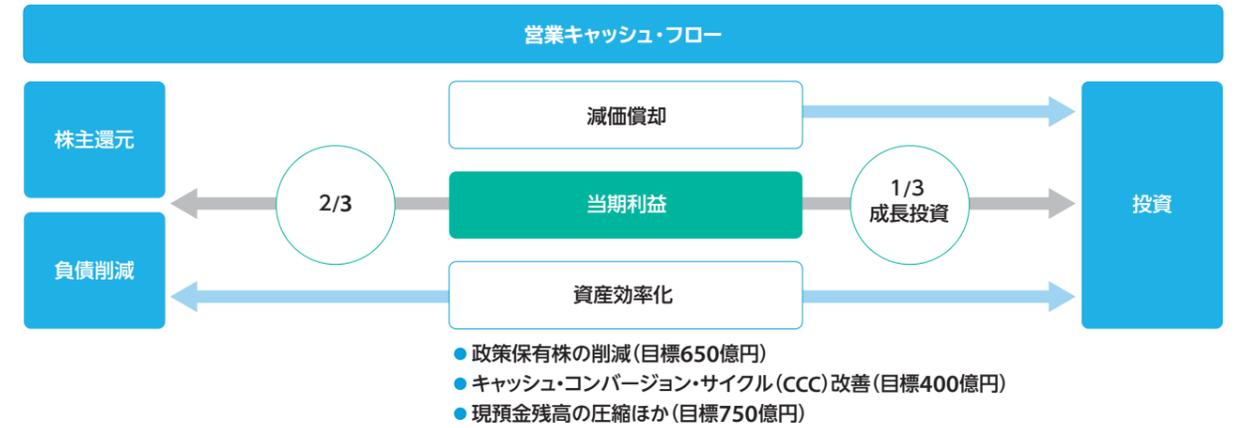
経済価値と社会価値の両立をめざした ポートフォリオ改革を推進

これまでも当社は資本コストを意識した経営に取り組んでおり、株主資本コストを上回るROEを経営指標として設定するとともに、ROICが加重平均資本コスト(WACC)を下回る

- キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜4極体制の確立



APTSIS 25 Step1の財務戦略



ような低収益事業は見直しの対象にしてみました。

今後のポートフォリオマネジメントにあたっては、収益性や市場の成長性といったMOE*の視点に加え、環境負荷低減等の社会課題解決に貢献しうる事業か否かといったMOS*の視点、技術イノベーションの余地等のMOT*の視点で総合的に評価し、中長期的な成長に貢献する事業を見極めていきます。

これらは「KAITEKI経営」の実践にほかならず、また新社長の示す「強み」「成長性」「低炭素」の3つの観点からの総合評価による絞り込みとも一致します。こうした事業ポートフォリオの最適化に経営チーム以下一丸で取り組み、外部環境に左右されにくい安定した収益構造に変え、資源配分も適正化していきます。

※ MOE・MOS・MOTはKAITEKI経営の基軸(P.13参照)

資源配分と株主還元方針

資源配分については、新中期経営計画「APTSIS 25」においても「株主への還元」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、「Step1」の2年間で、設備投資4,500億円、投融資1,000億円、R&D投資3,000億円を計画しています。投資の実行にあたっては、事業環境などを見極めながら慎重に検討を行うとともに経費削減にも注力し、最低限ROE8%以上の利益水準をめざして財務戦略を実行していきます(P.28参照)。

株主還元については、「企業価値の向上を通して株主価値の向上を図ること」を基本方針としており、配当については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを維持しつつ、中期的な利益水準の30%を連結配当性向の目安とし、安定

的な配当も考慮に入れていきます。2021年度の配当は前年同額の通期24円を予定しています。

当社は10年以上前から「KAITEKI経営」をうたい、経済価値と社会価値を両立させた企業価値=KAITEKI価値の向上に取り組み、その成果をこのKAITEKIレポート(統合報告書)などで開示してきました。近年では世界的なESG株式指数への採用や統合報告書に対するアワードの受賞など、外部からご評価いただけることも多くなりました。特に2020年度は先行き不透明な中、説明責任を果たし続けていくことの難しさを実感する時期でもありましたが、私は常々、アカウンタビリティが高まれば会社の資本コストは低くなると考えており、財務および非財務情報に関する具体的な施策を適宜適切に説明していくことが役割だと考えています。今後も新社長体制のもと、さらなるIR情報発信の充実を図り、国内外ステークホルダーとの対話など双方向のコミュニケーション機会を積極的に創出していきます。

今後もCFOとして、株主はじめステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしつつ、企業リスクを下げ、資本コストの低減を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。

株主還元



CSOメッセージ

サステナビリティを核とした
事業活動を推進し、
持続的な企業価値向上を
めざします

代表執行役常務
経営戦略部門長
Chief Sustainability Officer
池川 喜洋



私たちが果たすべき使命

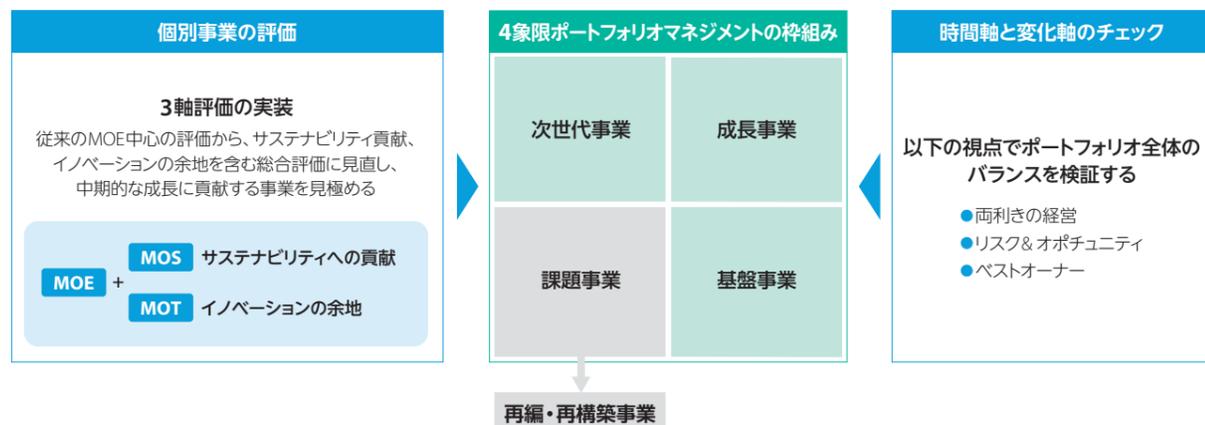
気候変動、資源枯渇といった地球規模の課題が山積する中、MCHCは、2020年2月に中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」を発表し、MCHCグループが2030年にめざす姿と持続的成長への道筋を明確にしました (P.25 参照)。新型コロナウイルス感染症の拡大で私たちの生活様式や働き方は大きく変わりましたが、サステナビリティはMCHCグループの持続的成長を支える核であり、KV30で掲げた方針や方向性に変わりはありません。社会からの要請に真摯に向き合い、社会課題の解決に貢献するソリューションを提供し続けていくこと。それが私たちMCHCグループの使命です。

事業の早期回復とafterコロナを見据えて

KV30の実現に向けて、MCHCは2021年2月に中期経営計画「APTSIS 25」Step1を発表しました。コロナ禍の先行き不透明な状況下においても経営基盤をさらに強固なものとし、いかにして持続的成長を遂げるかを示すことは、ステークホルダーとの共創を重視する私たちにとって極めて重要なことと考えたからです。

新たな中計策定にあたっては、新型コロナウイルスの影響を、足下のwithコロナと、その先のafterコロナの2段階で考えることが合理的と判断し、段階的に計画を策定することとしました。経済的に不確実な状況が想定される2022年までを「Step1」とし、事業の回復、基盤強化、成長への布石に重点を絞った施策を実行していきます (P.27~32 参照)。そし

MOS・MOT・MOEの3軸評価によるポートフォリオマネジメント



て、2023年以降の「Step2」では、成長加速に重点を置いた施策を推し進めていく考えです。

これらを実現していくためには、ポートフォリオ改革が不可欠です。社会ニーズの変化や事業の将来リスクを鑑みながら、環境インパクト低減などのサステナビリティ要素と、技術イノベーションの加速、収益性や市場成長性といった視点で事業を総合的に評価し、ポートフォリオ改革をさらに加速していきます。

マテリアリティの見直し

新中計策定に際しては、事業基盤、環境・社会インパクト、事業ポートフォリオ改革の加速など、当社が重要と考える視点でマテリアリティの項目を見直し、分類・整理しました (P.37~38 参照)。そして、マテリアリティに関連した取り組みの進捗を測るKPIをMOS指標として設定しました (P.39~42 参照)。新MOS指標には「成長事業領域 (社会課題解決型事業) の売上収益割合」や「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」など、事業を通じたサステナビリティ貢献を測る指標も入れています。

また、新MOS指標については、従来のように指数化せず、数値を用いて進捗を容易に把握できるよう改善しました。ESGに対する企業の取り組み姿勢が重視される中、サステナビリティに関する情報開示は経営にとって重要な要素です。わかりやすく適切な情報開示により、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めていきたいと考えています。

2030年のGHG排出削減目標達成への取り組み

喫緊の課題である気候変動問題に対しては、2030年までの各国・各地域の目標が提示され、日本も含めた主要先進国の政策として、2050年カーボンニュートラルが宣言されています。

グローバルに事業展開するMCHCグループは、総力を上げて気候変動対応に取り組み、各国・各地域の政府目標水準に照らしてGHG排出削減に最大限に努力していきます。日本政府は、2030年度までに2013年度比46%削減を宣言しましたが、この目標達成には革新的なエネルギー政策や産業政策が極めて重要です。日本政府から示されるシナリオや具体策を確認した上で、それに基づき、MCHCグループとし

てのアクションプランを構築していく所存です。現時点では、自家発電設備の燃料切り替え、再生可能エネルギーの利用、より一層のプロセス合理化など生産活動におけるGHG排出削減の取り組みを強化していくとともに、社内カーボンプライシングの導入に向けて準備を進めています。

カーボンニュートラルの実現に向けたアプローチ

2050年のカーボンニュートラルを見据えると、バリューチェーン全体でCO₂排出量を客観的に評価する仕組みが求められており、当社としても業界を超えた協業のもと、LCA算定システムの構築に取り組んでまいります。また、カーボンニュートラルの実現には、CO₂を資源として利活用する炭素循環に関わる技術開発が不可欠であると同時に、CO₂フリーを基本としたエネルギーの安定供給が求められます。MCHCグループは、産官学の連携を強化しながら、これらのイノベーション実現に貢献していくとともに、当社グループの成長機会と位置付け、新たなビジネス創出に注力していきます。

持続的な企業価値向上に向けて

サステナビリティを核とした事業活動を着実に進めていくためには、MCHCグループの従業員一人一人の自発的な変革力を高めていくことが重要です。そこでMCHCグループは2018年から企業理念の実践強化に向けたワークショップを展開し、対象者を事業部長・部長クラスから次世代を担う若手層へと段階的に広げてきました。そして、ワークショップを起点にKAITEKIのコンセプトやKV30を広く浸透させ、事業を通じて社会課題の解決に取り組む組織風土の醸成に力を入れてきました。ワークショップ開始から3年が経過し、現在は各職場で社会課題解決をビジネスとして捉えたプロジェクトや働き方改革が進んでおり、変革に向けた手応えを実感しています。

コロナ禍で社会ニーズの変容が加速しています。このコロナを契機としたパラダイムシフトは新たな社会システムを構築する大きな機会でもあります。MCHCグループの一人一人が変化に柔軟に対応し、サステナビリティを核とした事業戦略を推進することで、持続的な企業価値向上をめざしてまいります。

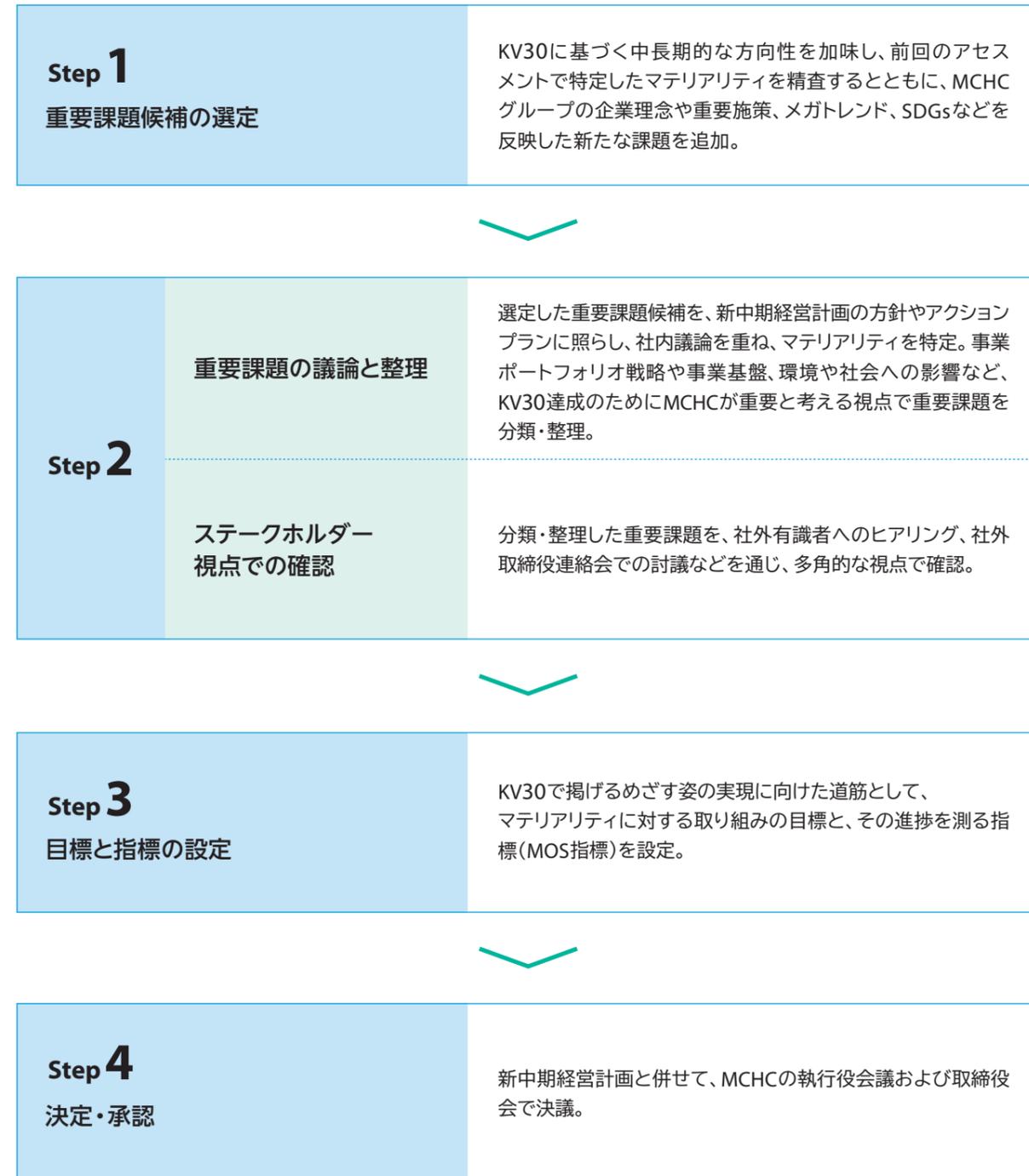
APTSIS 25 のマテリアリティと新MOS指標

MCHCは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30(KV30)」に基づく新中期経営計画「APTSIS 25」の一環として、MCHCグループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

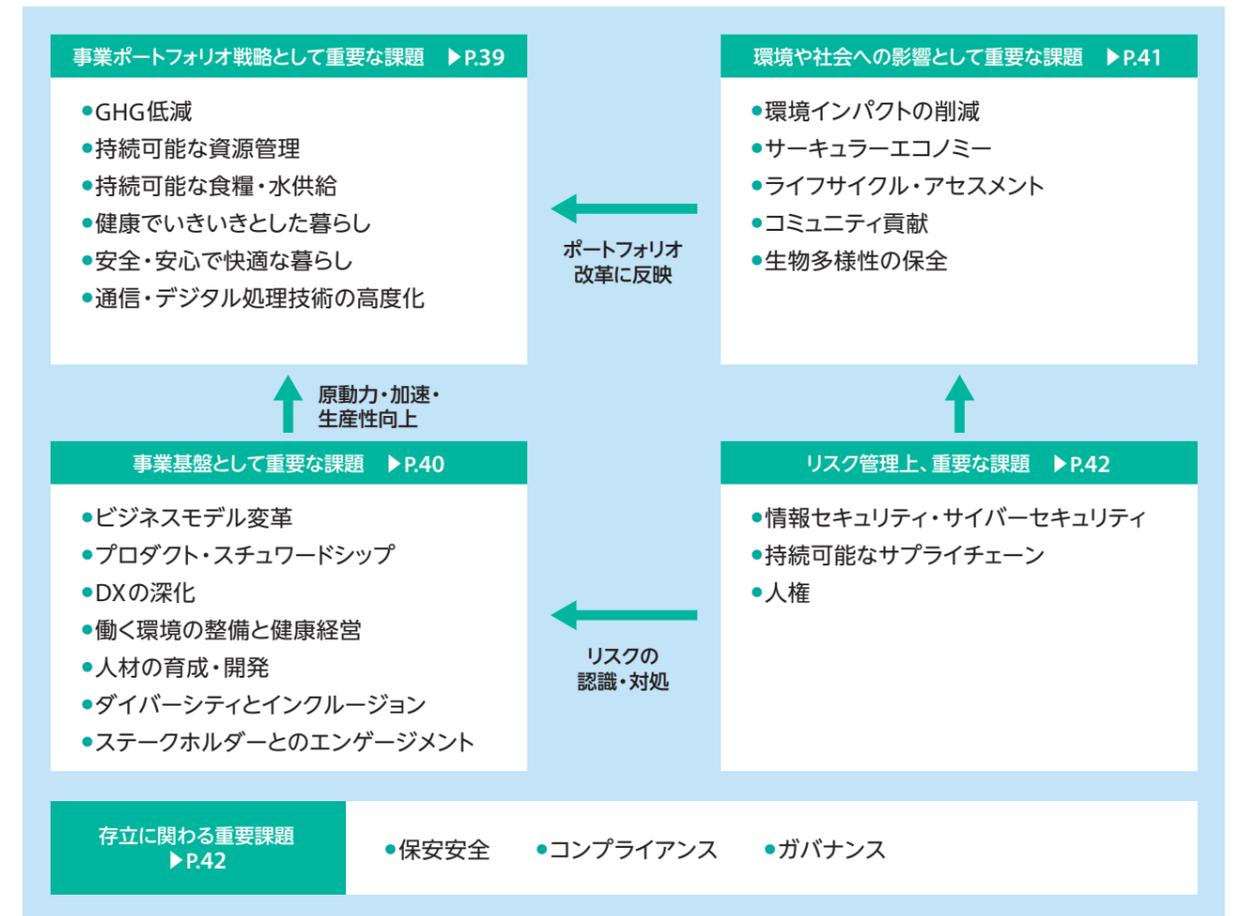
特定したマテリアリティには目標を設定し、その進捗を測る指標(MOS指標)を設定しています。

今後、進捗を毎年モニタリングし、取り組みを着実に推進していくことで、KV30の達成をめざしていきます。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの一覧



有識者からのコメント

特定に至る思考プロセスをロジカルに追体験させる 画期的なマテリアリティ体系

「APTSIS 25」のマテリアリティには、2050年の社会像を見据えた長期ビジョン(KV30)からバックキャストした長期性や、既存の分析を起点にすることで、これまでの積み重ねを活かしている点など、いくつもの特徴があります。中でも特筆すべきが、諸々の課題を分類し、相互の関係性として示した独特の体系です。企業としての存立基盤に係る課題の上に、「事業基盤として重要な課題」と「リスク管理上、重要な課題」が配され、ESG投資家が求める成長戦略に係る機会とリスクを特定しています。その上部に対置される、マクロレベルの社会課題と、「事業ポートフォリオ戦略として重要な課題」は、中段の事業による価値創造を通じて三菱ケミカルホールディングスが創出しようとする意図するインパクトを示すものと理解できます。

一般的なマトリクスではなく、この体系図を選んだことで、特定に至る思考プロセスをロジカルに追体験させる効果が期待でき、また、敢えて個別項目を順番付けしないことで、ダイナミックな変化にも対応できる新しい形になっており、画期的と考えます。

株式会社日本政策投資銀行
設備投資研究所
エグゼクティブフェロー
竹ヶ原 啓介氏



APTSIS 25のマテリアリティと新MOS指標

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指標を設定し、取り組みを着実に推進していくことで、KV30の達成をめざしていきます。

事業ポートフォリオ戦略として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
GHG低減	モビリティの軽量化と、社会の電化を促進する熱マネジメント材料等の提供によりエネルギー効率の向上に貢献する。
持続可能な資源管理	生分解・生物由来プラスチックの提供を通じて循環型社会の実現に貢献する。また、ケミカル・マテリアルリサイクルの推進や、CO ₂ の回収・利活用の実現によって社会システム全体の最適化をめざす。
持続可能な食糧・水供給	食糧の長期保存や食味を増すおいしさソリューションの提供によりフードロスを削減する。さらに低環境負荷な食糧・水の供給をめざし、研究開発を推進する。
健康でいきいきとした暮らし	ワクチンを含む医薬品の提供を通じて予防医療に貢献するとともに、Muse細胞を中心とした再生医療と、プレジジョンメディシンの開発を通して患者さんごとの最適な医療を実現する。
安全・安心で快適な暮らし	軽量化部材の提供や、人工関節・義肢の開発等により人とロボットの共生を可能とし、快適な居住・モビリティ空間を提供する。
通信・デジタル処理技術の高度化	通信・デジタルの大容量・高速化に向けて、処理能力を高める半導体材料など、次世代高速通信ソリューションを提供する。また、AR/VR/ホログラムに対応した次世代ディスプレイソリューションを提供する。

社会課題解決型事業の成長事業領域を中心とした事業ポートフォリオへの変革

MOS指標	2022年度目標
成長事業領域 (社会課題解決型事業) の売上収益割合	30%



MCHCのマテリアリティ
●GHG低減 ●通信・デジタル処理技術の高度化

GaN基板の供給を通じてエネルギーミニマム社会の実現に貢献

三菱ケミカルは、(株)日本製鋼所と共同で、2021年5月に、窒化ガリウム(以下[GaN])単結晶基板の量産に向けた実証設備を日本製鋼所 M&E (株)の室蘭製作所構内に竣工しました。

GaNは、高効率で省電力性に優れた電子デバイスの実現を可能にする素材です。機器や装置の小型化、軽量化と同時に、その消費電力の大幅な低減によりCO₂排出量を削減し、環境負荷低減が期待されています。パワーデバイスや高周波デバイスなどの電子デバイスをはじめ、青色や緑色レーザーダイオードなどの発光デバイスなど、さまざまな用途への

の応用が見込まれます。

今回、導入した大型設備では、4インチのGaN基板の量産に向けた実証実験を行い、2022年度初頭からの市場供給開始をめざします。実証実験を踏まえて、GaN基板の安定供給体制を構築するとともに、今後需要が増加することが期待されるパワーデバイス用途に適用可能な6インチ基板の開発にも取り組んでいきます。高品質なGaN基板の供給を通じ、エネルギーミニマム社会の実現に貢献していきます。

事業基盤として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
ビジネスモデル変革	社会システム全体の最適化に向け、モノとサービスを一体化させるコトづくり(=「コト化」)の向上と、イノベーションの高度化を図ることにより、ビジネスモデル変革を実現する。
プロダクト・スチュワードシップ	お客さまに安心、信頼して製品やサービスを利用していただくために、製品のライフサイクル全体にわたり、製品の品質と安全性を確保し、環境への負荷を最小とする取り組みを進める。
DXの深化	研究開発・製造をはじめとした業務プロセス改善や、顧客・社会ニーズへの対応など、あらゆる場面でデジタルテクノロジーを活用し改革する中で、オペレーション最適化だけでなく、新規事業の開拓やサービスの創造を行い、企業・顧客・社会に新たな価値を継続的に創出する。
働く環境の整備と健康経営	ICTを活用した働き方改革や健康支援を両輪として、安全かつ快適に働ける環境の整備を進める。
人材の育成・開発	不確実な環境変化や加速する技術革新に適応するため、人材に研鑽と成長を続けることを促すとともに、その機会を提供する。
ダイバーシティとインクルージョン	性差、価値観、国籍、社会経験、年齢構成などに基づく人材多様性を高めるとともにその包摂性を根付かせ、企業活動に活かしていく。
ステークホルダーとのエンゲージメント	ステークホルダーから信頼される企業であるために、ステークホルダーを尊重し、密接なコミュニケーションを行い、企業活動に活かすとともに、より良い社会の実現のために共に取り組む。

基盤の強化や充実化による成長への寄与や加速

MOS指標	2025年度目標
従業員エンゲージメント	80%※1
経営層のダイバーシティ	40%
ウェルネス意識	85%※1
休業災害度数率	0.71 (2016～2019年度間ファーストから約40%削減)
顧客満足度	80
ESG株式指数に関する評価	DJSI、FTSE4Good等のスコア維持・向上

※1 従業員意識調査における設定項目の好意的回答者の割合

ESG企業価値評価実績(2021年6月末時点)

<p>Dow Jones Sustainability Indices</p> <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p>	<p>MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数※</p> <p>2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>	<p>FTSE4Good Index Series</p> <p>FTSE4Good</p>
<p>S&P Global Sustainability Award Bronze Class</p> <p>Sustainability Award Bronze Class 2021 S&P Global</p>	<p>MSCI日本株女性活躍指数※</p> <p>2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>FTSE Blossom Japan</p>

※ MCHC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。

APTSIS 25のマテリアリティと新MOS指標

環境や社会への影響として重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
環境インパクトの削減	気候変動や水資源問題の解決、循環型社会の形成に向けた一助として、GHG排出や水利用、廃棄物による環境インパクトを削減する。
サーキュラーエコノミー	最適化された循環型社会をめざし、資源・マテリアル・エネルギーの高度活用と新しい価値の創造を、イノベーションとビジネスモデル変革を通して実行する。
ライフサイクル・アセスメント (LCA)	製品・サービスの環境・社会インパクトおよびGHG削減貢献をバリューチェーン全体で適切に定量評価し、公表する。
コミュニティ貢献	事業活動を通じて広く社会へ貢献するとともに、さまざまなコミュニティに対する理解を深め、コミュニティからの要請・期待に応える。
生物多様性の保全	事業活動が生物多様性に及ぼす影響を把握し、負の影響の最小化に努めるとともに、環境保全活動の推進や、製品・サービスの提供を通じて生物多様性の保全に寄与する。

ネガティブ・インパクトの低減、環境や社会への貢献、インパクトの適切な評価

MOS指標	2025年度目標	
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※2の売上収益割合	2022年度	—
	12%	
GHG排出量	15%削減 (2013年度比、国内)	
COD排出量	現行水準の維持：約1,600t (2019年度、国内)	
LCA活動の進捗度	100%	
廃棄物最終処分量※3	50%削減 (2019年度比、国内)	

※2 成長事業領域(社会課題解決型事業)のうち、「GHG低減」、「炭素循環」事業領域
 ※3 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



MCHCのマテリアリティ
 ●GHG低減 ●環境インパクトの削減

産業ガス業界で初めて「グリーン電力証書」を利用し年間16万t-CO₂eの排出抑制に貢献

産業ガスの欧州事業会社であるNIPPON GASESのスペイン・ポルトガルのグループ会社において、2020年10月から、医療用ガス、工業用ガス、食品用ガスの製造工程で必要となる電力について、産業ガス業界で初めて「グリーン電力証書」を利用した100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。この施策により、年間16万t-CO₂eの排出抑制につながります。

同社は、欧州連合(EU)の「グリーンディール」を実施し、環境負荷低減への取り組みに関する先進的企業としての地位を確立すると同時に、本施策を通じて、イベリア地域での自社の排出量と顧客の排出量の両面でカーボンフットプリント※削減に大きく貢献していきます。

※カーボンフットプリント：商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO₂に換算して、商品やサービスにわかりやすく表示する仕組み

存立に関わる重要課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
コンプライアンス	高い倫理観に基づき、法令、国際規範、社内規則を遵守し、常に公正、公平かつ誠実な企業活動を行う。
保安安全	安全は企業存立の基盤であり、安全の確保は企業の社会的責任であるとの認識のもと、保安事故の発生を未然防止し、安定操業を継続する。
ガバナンス	経営の透明性・公正性の向上、経営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り、コーポレートガバナンスを強化する。

存立を脅かす事案の回避、適切なリスク管理

MOS指標	2025年度目標	
重大コンプライアンス違反件数	0件/年	
事故件数	保安事故	16件/年(2016~2019年度間ワーストから33%削減)
	環境事故	0件/年
情報セキュリティ研修受講率	95%	

リスク管理上、重要な課題

マテリアリティ	取り組みの方向性
情報セキュリティ・サイバーセキュリティ	企業活動において、情報資産保護の重要性と責任を認識するとともに、お客さま、お取引先さまおよび自社の秘密情報が漏洩することのないよう、適切な情報管理およびセキュリティ意識の向上に努める。
持続可能なサプライチェーン	お取引先さまに、MCHCグループの経営理念への理解を深めていただくとともに、環境・社会課題の解決に対して協働して取り組むことを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築する。
人権	企業活動において、全ての人の尊厳と権利を尊重し、人権に関する負の影響を認識、防止、対処するための仕組みを通じて、人権侵害が発生することのないように努める。



MCHCのマテリアリティ
 ●持続可能なサプライチェーン ●人権

サプライチェーンでの人権侵害防止のためビジネスパートナーにガイドブックを配付

MCHCグループは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、国連のビジネスと人権に関する指導原則などの国際規範に沿った「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」を定めて、このポリシーに基づき、MCHCグループの事業活動に関係する全ての人々の人権を尊重する取り組みを推進しています。

サプライチェーンでの人権侵害を防止、供給責任を果たすため、ビジネスパートナーの皆さまに、人権、雇用・労働、環境・安全などに関する幅広い規範を「お取引先様と共有を

願いたい事項」として取りまとめたガイドブックを配付し、MCHCグループの活動への理解を深めていただくなど、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

PDF 「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」については、こちら
https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/activities/pdf/global_zinken.pdf

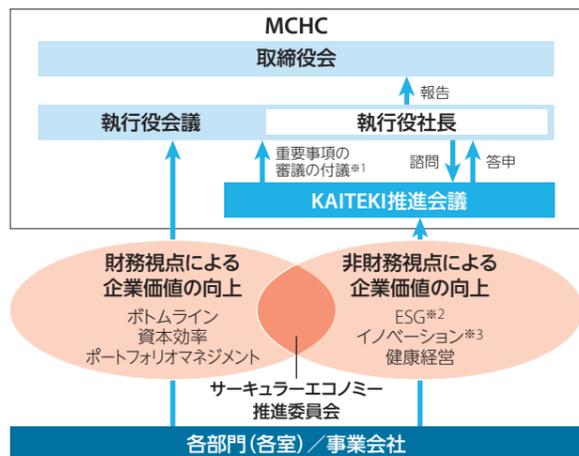
PDF 「お取引先様と共有を願いたい事項—ガイドブック」については、こちら
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/activities/pdf/guidebook.pdf>

サステナビリティマネジメントの強化

MCHCグループは、KAITEKI経営を実践し、サステナビリティを核とした事業戦略を推進しています。新中期経営計画「APTSIS 25」Step1においても、主要経営施策の一つとして「サステナビリティマネジメントの強化」を掲げ(P.27参照)、環境・社会のサステナビリティ向上とビジネスモデル変革を支える経営基盤のさらなる強化に取り組んでいます。

MCHCグループのKAITEKI推進体制

MCHC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、2019年に立ち上げたサーキュラーエコノミー推進委員会のもと、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います。このKAITEKI推進体制のもと、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」の達成に向けた諸施策を着実に実行していきます。



※1 必要に応じて ※2 G(ガバナンス)は指名委員会等、各委員会が中心
 ※3 技術の方向付けなど

2020年度のKAITEKI推進会議における議論内容

2020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 KAITEKI健康経営の活動報告 サーキュラーエコノミー推進の活動報告 新マテリアリティ/新MOS指標の検討 イノベーション(MOT)活動の進捗報告
2021年2月	<ul style="list-style-type: none"> 新MOS指標 新MOT指標 KAITEKI健康経営の活動報告 各事業会社の活動報告

GHG削減に向けた取り組み

MCHCグループは、各国・各地域の政府目標水準に照らした排出削減をめざし、KV30で掲げた「日本国内のGHG排出量を2030年度に2013年度比で26%削減」という目標達成に向け、自家発電・ボイラー設備の燃料転換などによる削減施策に取り組んでいます。日本政府から掲げられた新たな目標に対しては、政策動向を鑑み、さらなる排出削減の検討を進めていきます。また、カーボンニュートラルを見据え、人工光合成技術の社会実装を通じた貢献をめざすなど、技術開発を加速しています。

日本国内における現時点の取り組み

生産活動におけるGHG削減 <ul style="list-style-type: none"> 自家発電・ボイラー設備の燃料転換 プロセス合理化(DX、省エネ等) 再エネ利用・クレジット利用 買電のCO₂排出係数改善 	CO₂資源化に向けたR&D加速 <ul style="list-style-type: none"> 人工光合成技術の開発※ 2030年大規模実証/2040年社会実装をめざす <p>※ NEDO「人工光合成プロジェクト」と技術研究組合に三菱ケミカルが一員として参画</p>	バリューチェーン全体のGHG削減貢献 <ul style="list-style-type: none"> ケミカルリサイクルの実装 バイオマスプラスチックの導入拡大
---	--	--

サーキュラーエコノミーの推進

最適化された循環型社会をめざし、資源・マテリアル・エネルギーの高度活用と新しい価値の創造のため、サーキュラーエコノミー推進委員会では、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ツールの進化に取り組んでいます。

また、国内外のイニシアチブへの参画やスタートアップ企業の支援(P.55参照)を通じて、バリューチェーン全体の革新につながる技術開発とその社会実装、ビジネスモデル変革を加速していきます。

参画しているイニシアチブ

加入	イニシアチブ
2018年9月	海洋プラスチック問題対応協議会 (設立発起人として参画)
2019年1月	クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (技術部会長会社として参画)
2019年1月	Alliance to End Plastic Waste (設立メンバー/ Executive Committeeメンバーとして参画)
2019年3月	エレン・マッカーサー財団「サーキュラーエコノミー 100」 (日本の化学メーカーで初参画)
2019年8月	カーボンリサイクルファンド(会長として参画)
2019年12月	Value Balancing Alliance(日本企業で初参画)

サーキュラーエコノミー推進委員会の取り組み



サーキュラーエコノミーの取り組み事例

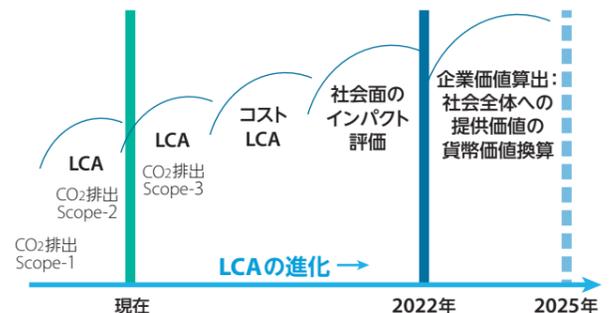
テーマ	内容
炭素の循環	微細藻類利用事業実証プロジェクトがNEDO委託事業に採択(膜分離技術を活用した微細藻類の回収・濃縮技術の研究)
	再生可能エネルギーなどを活用した洋上での水素製造・供給インフラ整備の検討開始(共同プロジェクト参画)
	オンサイト型CO ₂ フリー水素充填システムの開発
プラスチックの循環	人工光合成技術の開発
	キリンホールディングス(株)と、ケミカルリサイクルによるPETボトルの再資源化に向けた共同プロジェクトを開始
	廃プラ回収システムの構築に向け、リファインバース(株)と提携 ▶P.30
	欧州のリサイクル企業の買収を通じて、炭素繊維複合材料やエンプラのリサイクルビジネスモデル構築 ▶P.29
	ENEOS(株)との連携によりケミカルリファイナリー化推進 ▶P.81
	バイオマス・生分解性プラスチックの製品拡充 ▶P.78

LCAツールの進化

2025年度を目途にライフサイクル・アセスメント(LCA)を化学業界において先進的なレベルでマネジメントツールとして活用するため、体制・基盤構築を進めています。

製品・サービスの環境・社会インパクト並びに製品・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、およびそれら非財務情報の財務化を通じた企業価値の算出と公表を通じて、MCHCグループの社会への貢献度を明確にするとともにKAITEKI経営の深化につなげていきます。

LCAツールの進化プロセス



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく報告

MCHCは、2018年10月にTCFD*の最終提言への支持を表明しました。

中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30 (KV30)」で定めた成長事業領域である「GHG低減」「炭素循環」のソリューション拡充や、GHG排出削減目標の達成に向けた施策の推進など、気候変動関連の施策を充実するとともに、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。

* TCFDは、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、2017年6月に情報開示の在り方に関する最終提言を公表

TCFD提言に基づく報告は、ウェブサイトにも掲載しています。
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/tcfd.html>

「KAITEKI Vision 30」の詳細はウェブサイトに掲載しています。
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/kv30/index.html>

ガバナンス

MCHC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.38参照)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(「指標と目標」参照)を設定

しました。今後も、これまでと同様に、MCHC執行役社長が諮問するKAITEKI推進会議を中心としたKAITEKI推進体制(P.43参照)のもと、事業会社ごとに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。

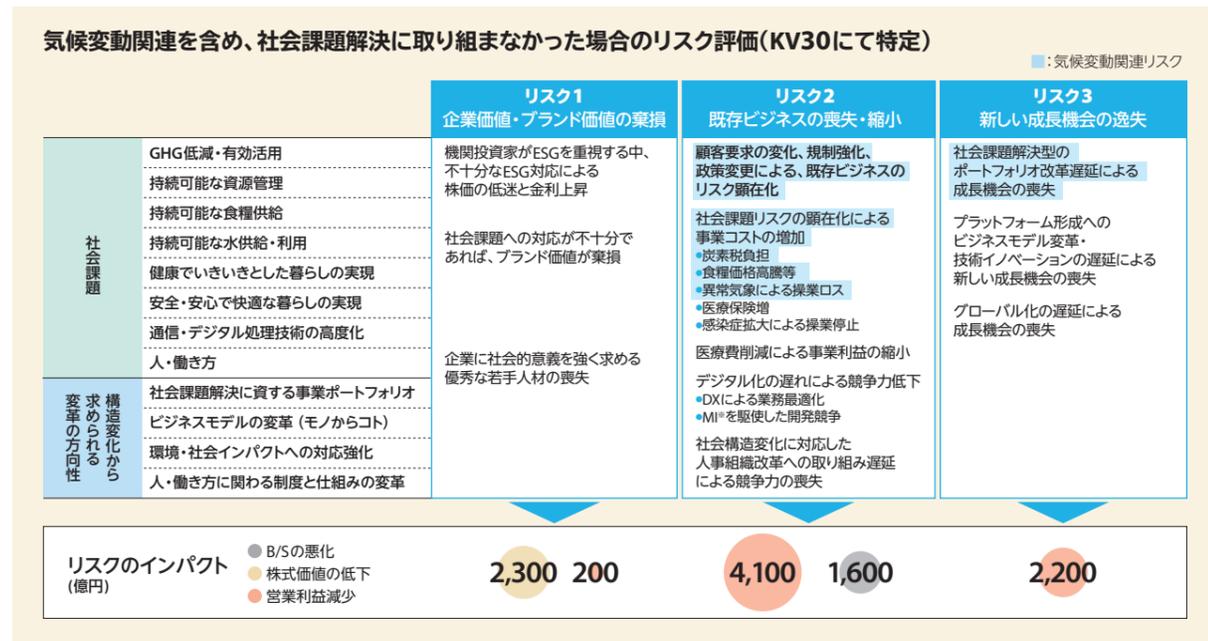
戦略・リスク管理

分類	報告内容	関連する箇所
認識する社会課題による事業機会とリスク	MCHC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(下表参照)。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。 「防災・減災貢献製品」を紹介したPDF冊子をウェブサイトに掲載しています。 https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/pdf/katarogu.pdf	<ul style="list-style-type: none"> MCHCグループのマテリアリティ(P.37-38) コーポレートガバナンス：リスク管理(P.70-71)・重大リスクへの取り組み

分類	報告内容	関連する箇所
認識する社会課題による事業機会とリスク	事業機会は、以下の気候変動関連を含め、社会課題の解決に貢献するソリューションを、MCHCグループの成長事業群として特定し、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。 MCHCグループの成長事業群：気候変動関連 成長事業領域：APTSIS 25 Step1 2021~2022年度、APTSIS 25 Step2 2023~2025年度、次世代事業(2026年度以降に事業化) GHG低減：モビリティ軽量化、分散エネルギー管理、低環境負荷化学プロセス 炭素循環：リチウムイオン電池の高度化、次世代電池、バイオプラスチック、CO2回収・利活用、ケミカル・マテリアルリサイクル、水素社会	<ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズ変化から成長が加速される分野への布石(成長事業領域における戦略)(P.31)
想定する社会課題による事業規模とリスクのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度には、「GHG低減」事業領域をはじめとした成長事業領域の売上収益構成比を70%超、約4兆円以上に拡大していきます。 中期経営計画「APTSIS 25」Step1の目標年度2022年度には、「GHG低減」事業領域と「炭素循環」事業領域の売上収益割合を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。 	<ul style="list-style-type: none"> KV30：2030年度の売上収益の目標(P.26)
ポートフォリオマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> KV30で評価したリスクインパクトを踏まえ、従来のMOE中心の評価から、サステナビリティ貢献(MOS)とイノベーションの余地(MOT)を含む総合評価を行っていくように、ポートフォリオ改革の基本方針を見直しました。今後は、環境負荷の大きさを考慮するなどの新たな評価基準を用いて中期的な成長に貢献する事業を見極め、事業ポートフォリオ改革を行っていきます。 	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ改革基本方針(P.30)
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制のもと(P.70参照)、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。 気候変動リスクは、今後中長期的にさらに広がるのが予想されるリスクとして認識しており、KV30や、中期経営計画に織り込むことに加え、管理方法の検討を図っています。 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス：リスク管理(P.70-71)・リスク管理体制・重大リスクへの取り組み・今後広がるリスクへの対応

指標と目標

分類	報告内容	関連する箇所
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、「GHG低減」や「炭素循環」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排出量の削減割合は、各国、各地域の政府目標水準に照らした排出削減をめざしています。日本国内においては、KV30で設定した2030年度目標：国内排出量26%削減(2013年度比)の達成をめざし、具体的な削減施策を進めています。今後、各国、各地域の政策動向を鑑み、さらなる排出削減の検討を進めていきます。	<ul style="list-style-type: none"> 新MOS指標(P.39-42)
Scope 1~3の温室効果ガス排出量	2020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。	<ul style="list-style-type: none"> 非財務ハイライト(P.91) 環境性データ/独立した第三者保証報告書(P.103-104)
役員報酬	執行役員および執行役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*等を用いて評価を決定しています。その指標には、省エネルギー活動の推進を通じた気候変動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。 ※ 2021年度より、MOS指標として新たな指標構成に変更しています。詳細は、新MOS指標(P.39-42)を参照ください。	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス：役員報酬(P.66-68)





人事担当役員メッセージ

多様な個が協働し、
新たな価値を創造

執行役常務
グループ・コンプライアンス推進統括執行役
藤原 謙

グローバル競争力を高める人事制度改革へ

MCHCグループにとって人材は、価値創造を担う重要な経営資源です。挑戦と創造、仕事を通じた自己実現を後押しし、多様な「個」の力を最大限に引き出すことがMCHCグループの変革と持続的成長の原動力となります。

こうした考えのもと、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」では、多様性・流動性・専門性を包含した許容力の大きな人事制度を掲げ、5つの柱のもと改革に着手しています。その一つが、三菱ケミカルの新人事制度です(P.49参照)。「会社と従業員が互いに選び、活かしあう関係、共に成長していく文化」をコンセプトに、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つを施策に掲げています。上司が部下と話し合いながら従業員の挑戦を支援すると同時に、職務内容と成果で報酬を決める、いわゆるジョブ型人事制度を導入しました。日本企業としては大きな転換ですが、欧米では主流の働き方です。従業員の働きがいを充実させ、グローバルな競争力を高めるには不可欠な改革だと考えています。

許容力の大きい人事制度の基盤となる5つの柱

1. Pay for job / Pay for performanceの徹底
2. 業務・職種に応じてデザインされたHR(ヒューマンリソース)システム
3. 世界のニーズに対応できるスキルとマインドを醸成する機能の強化
4. タレント・マネジメント共通プラットフォームによるグローバルでの適所適材
5. 複雑な課題解決を可能にするクラスター型組織

多様性の充実

多様性はイノベーションの源泉であり、私は、多様性なくして企業の成長はあり得ないと考えていますが、競争力の高いグローバル企業と比べると、MCHCグループには改善する余地があります。そこで、新たなMOS指標には、主要グループ会社における「経営層のダイバーシティ」をKPIの一つに採

り入れました。まずはトップダウンでダイバーシティを推し進め、多様な価値観、バックグラウンドを尊重し、個の力を発揮しながら同じ目標に向かって協働する組織風土を醸成していきます。

ニューノーマル時代における働き方

働きがいのある職場環境の整備に関しては、従来から健康支援と働き方改革を両輪とした「KAITEKI健康経営」を推進してきました(P.48参照)。リモートワークなど、コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方を定着させていくために、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、ニューノーマルに則した業務改革に取り組んでいます(取り組み事例については、P.48参照)。また、オフィスの在り方を見直し、東京・大阪の本社ビル、横浜の研究所のリニューアルや、サテライトオフィスの拡充などを通して、創造性・生産性の向上を図るとともに、東京では、都心部に散在している三菱ケミカルや田辺三菱製薬などグループ会社のオフィスを本社ビルに集約することで、組織の枠を超えたコミュニケーションや協業を促し、イノベーション創出に寄与するオフィスをめざします。

コミュニケーションを通じて変革を

人事制度も職場づくりも、物事を変えていくということは、意識と行動の変容を求めることであり、個々のモチベーションに大きく影響しますし、全ての従業員の納得を得るのは難しいこともあるでしょう。そうした認識のもと、経営を担う一人として、課題を正面から見据え、「受け手にとってどのように映るのか」「どう工夫をすれば、変化に期待を持ってもらえるのか」を考えながら、従業員との積極的なコミュニケーションを図り、改革を実行していく考えです。思いを持った人たちが変革に挑戦し、やりがいを実感できる会社であり続けるためにMCHCグループは進化してまいります。

KAITEKI健康経営の取り組み

MCHCグループは、従業員・職場の健康支援と働き方改革を両輪として、健康という視点で従業員一人一人の活躍を支援する「KAITEKI健康経営※」を推進しています。

※ 健康経営は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。「KAITEKI健康経営」は、健康経営研究会の了承を得て使用しています。

KAITEKI健康経営の目標(KPI)と実績

レビュー

働き方に関する意識や行動が着実に改善

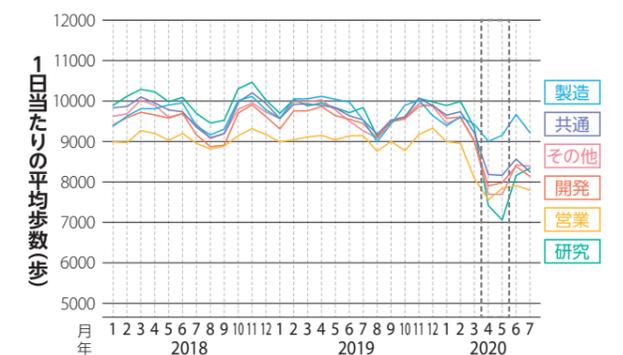
2020年度の結果は、いきいき活力指数が+6pt(達成率40%)、働き方指数が+6pt(達成率60%)、健康指数が+2pt(達成率20%)となりました。働き方指数については、働き方の課題を組織/チームで見直すことで、職場や従業員一人一人の意識や行動が着実に変わってきています。健康指数については、テレワーク推奨などの施策の効果により主観的健康観や睡眠習慣が改善しましたが、1回目の緊急事態宣言の期間中(2020年4月~5月)は全ての職種で歩数が減少しました。職種間で程度に差はありますが、外出抑制やテレワークによって通勤がなくなった影響が大きく出ています。今後も毎日の生活の中での運動の重要性を認識し、運動を習慣化することの大切さを発信し続けていきます。

働き方指数・健康指数が高い集団ほど、いきいき活力指数が高い傾向があります。KAITEKI健康経営の両輪である健康支援・働き方改革の施策、プラットフォーム「i² Healthcare^{※1}」を活用したPDCAの推進により、職場の創造性・生産性の向上につなげていきます。

※1 ウェアラブルデバイスから取得した日々の活動状況や、健診データ、働き方データなどを統合し、各従業員が端末上の「マイページ」で自分の状況を可視化し、活力の最大化を支援する自社開発システムです。
 ※2 健康サーベイは、KAITEKI健康経営に対する各従業員の意識や取り組み状況を把握するための調査です。
 ※3 MCHCグループでは希望者にウェアラブルデバイスを配布しており、従業員の同意および倫理審査委員会の承認のもと、KAITEKI健康経営関連指標の分析の一環としてウェアラブルデバイスデータの分析を行っています。なお、2020年度の分析には2020年7月までのデータを用いています。

内容	2020年度実績	2020年度目標(基準年度比)
いきいき活力指数 従業員のやりがい、熱意、信頼、成長を指数化	69pt (基準年度比+6pt)	+15pt 健康サーベイ※2において、ポジティブな選択を15ポイント以上増やす。
働き方指数 働き方に関する意識、行動、取り組みレベルを指数化	74pt (基準年度比+6pt)	+10pt 健康サーベイにおいて、ポジティブな選択を10ポイント以上増やす。
健康指数 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	48pt (基準年度比+2pt)	+10pt 健康基準を示す10項目において、当てはまる項目を、全員が10ポイント(1項目)以上増やす。

職種別の平均歩数推移※3



業務改革を通じて創造性が発揮できる自走型組織へ

MCHCグループは、新型コロナウイルスの感染拡大以降、テレワークの推奨やサテライトオフィスの整備など、新しい働き方への適応を推進してきました。

昨今のリモートワークの急速な普及を受け、MCHCでは、「ニューノーマルへの変革」を旗印に、2020年10月に業務改革プロジェクト「GSK(業務を素敵に改革する)」を立ち上げました。プロジェクトでは、リモートワーク時の効率を阻害する要因を排除し、場所や距離にとらわれることなく、生産性高く、柔軟に職務を遂行できる仕組みを構築すること

をめざし、デジタルツールの活用ガイドを作成するとともに、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするツールやアイデアを提案しました。さらに、ペーパーレス化、申請・承認システムの電子化(ハンコレス)、リモートワーク下でのコミュニケーションの最適化などを検討し、現場での改善を進めています。

プロジェクトメンバーは半期ごとに社内公募により選出しており、「一人一人が変化に対応し、創造性が発揮できる自走型組織」の実現にもつなげています。

ACTION

人と組織に関わる取り組み

人材基盤強化に向けて、MCHCグループ各社では以下の取り組みを行っています。

会社と従業員が共に成長していくための人事制度改革

MCHCグループでは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」で示した、「個の尊重」「柔軟性」「市場価値や成果に沿った報酬・処遇」を重視し、多様性・流動性・専門性をキーワードに人事制度改革を進めています。

これを受けて三菱ケミカルでは、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つのキーワードに基づく制度改革を進め、ありたい姿の実現をめざし、2021年から新たな人事制度をスタートさせました。中でも人事処遇・報酬の決定に関する仕組みを再整備するにあたっては、従業員の自律的なチャレンジやイノベーションの創出の支援を第一に考え、公正でわかりやすいこと、透明性があることを重視しました。「職務主義」の考えのもと、年齢や経験ではなく、担っている職務によって処遇が決まります。

三菱ケミカルの人材制度の3つの施策

主体的なキャリア形成	透明性のある処遇・報酬	多様性の促進と支援
<ul style="list-style-type: none"> ●一人一人が、仕事を通じて自分がやりたいことを実現でき、社会に貢献できる ●必要な専門性・知識を習得したり、経験を積んだりする機会を自らつかみ取るチャンスがある ●上司は部下の思いをきちんと把握し、挑戦と成長を支援する 	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員の挑戦意欲を喚起する、成果・業績・市場価値に応じた、透明性のある処遇決定の仕組みを整備している ●報酬は、年齢や性別、勤続年数ではなく、職務の内容に応じて決定する 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人の多様性ある価値観を尊重する ●各人のニーズやライフプランに合わせて、それぞれのチャレンジを支援する

ASEAN地域での従業員エンゲージメントの強化

MCHCグループは、従業員一人一人が働きやすく、やりがいを持って職務を遂行できる環境を構築することが、新しい価値を創出し続けるための原動力、ひいては企業活動の原動力になると考えています。この考え方にに基づき、グループ全体でさまざまな従業員エンゲージメント向上施策を展開しています。

日本酸素ホールディングスグループのNippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.では、2018年8月から「Unity in Diversity」キャンペーンを開始し、ASEAN+域内において従業員エンゲージメント戦略を実行するための基盤を整備しています。社内ビデオ「Unity in Diversity starts with us」の制作、「Cross-Cultural Awareness」をテーマとしたウェブ

また、職務の変更に応じて適時に処遇し、昇給・降給を実施しています。

会社のありたい姿

- 既存の事業環境を揺るがしかねない変化の激しい環境下、新たなチャレンジや創造性を発揮し、**KAITEKIを実現、会社を成長**させたい
- そのために、従業員の皆さんに**明るく元気にいきいきと働いてほしい**
- 多様な人材に選ばれる会社**にしたい

会社と従業員は互いに選び、活かしあう関係を構築し、共に成長していく文化を形成したい

- #### MCHCのマテリアリティ
- 働く環境の整備と健康経営
 - 人材の育成・開発
 - ダイバーシティとインクルージョン
 - ステークホルダーとのエンゲージメント

ナーの開催、従業員エンゲージメント調査の実施などの取り組みを積極的に展開していることが一例です。そうした取り組みが評価され、「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」(2020年11月にシンガポールで開催)において、従業員エンゲージメント優秀戦略部門(アジア・太平洋地域)の銅賞を受賞しました。今後も従業員の能力やモチベーションを高める組織づくりに取り組んでいきます。



「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」授賞式の様子

従業員の多様性を尊重する取り組みを推進

MCHCでは、ダイバーシティ&インクルージョンをマテリアリティとして特定し、グループ全体で多様な人材の活躍を支援しています。

田辺三菱製薬では、顕在化した多様性(性別、性自認・性的指向、年齢、経歴、国籍、障がいの有無、育児・介護による時間制約など)と潜在している多様性(知識・スキル・経験、価値観・考え方など)の両方について、お互いが個々の違いを認め合い、一人一人の強みをさらに伸ばしていくことで成果を最大化することをめざして取り組みを進めています。2020年11月には、企業・団体等におけるLGBTに関する取り組みを評価する「PRIDE指標2020」において、最高位のゴールドを2年連続で受賞しました。今後もLGBTを含む多様性への理解を深めるとともに制度の整備を進め、多様な人材が能力を発揮し、生産性を高めて成長する風土を醸成していきます。



LGBT支援者を表明するオリジナルステッカー

田辺三菱製薬のLGBTに関する主な取り組み

- 2017年**
- コンプライアンスガイドブックに「性的指向・性自認(LGBT含む)などを理由に不公正な処遇をしません。」と明記し、LGBT等の性的指向、性自認に基づく差別や嫌がらせが、就業規則の懲戒処分対象となるセクシャルハラスメントに含まれることを明文化
 - 新卒採用エントリー受付時のエントリーシートに、性別の記載欄を廃止
- 2018年**
- LGBTを理解し、自分にできることは何かを考えて行動する支援者に「アライ」のオリジナルステッカーを配布
 - LGBTに対する問い合わせ・相談窓口を設置
- 2020年**
- 介護制度(介護休業、介護休暇)の対象家族に同性パートナーを追加
 - LGBTイベント「レインボーフェスタ2020」への広告協賛を実施
 - 配偶者に適用される制度において事実婚・同性パートナーを配偶者と同様の扱いに変更

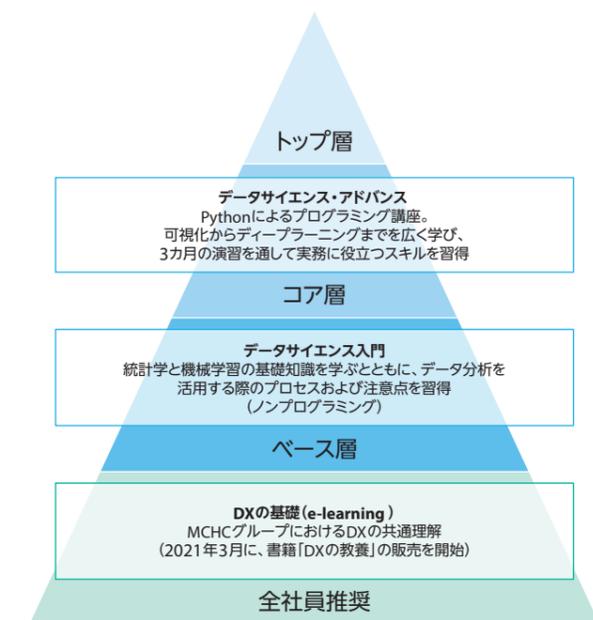
「Digital University」を開設しデジタル人材育成を強化

MCHCでは、デジタル技術を活用した新たな価値創出への変革を加速するため、グループ全体でデジタル人材の育成に力を入れています。2020年1月に「Digital University」を開設し、データドリブン経営を支える基盤整備として、データ分析などのAI技術を自力で活用し、既存事業や現場業務の改善を自ら実践できる人材の拡充を目的に3つの研修コースを設定しました。

2020年度は基礎・入門コースを中心に約5,000名が受講し、グループ全体で意識形成が進みました。また、基礎研修の内容をベースに書籍「DXの教養」を発行しました。自社でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するだけでなく、ノウハウを社外に公開することで、デジタル技術の普及とデータ駆動型社会の進展に貢献するねらいです。

今後も各事業会社と連携しながら、基礎的な教育の拡充とデータサイエンティスト育成の両輪でデジタル人材の育成を強化し、「既存事業の課題解決のDX」と「KV30でめざす未来を見据えて行うDX」を同時に進める「両利きのDX」を推進していきます。

Digital University 3つのコース





CIOメッセージ

イノベーションは
企業価値を飛躍的に
高めるための起爆剤

執行役常務
Chief Innovation Officer
Chief Technology Officer

ラリー・マイクスナー

イノベーションは、国家だけでなく、企業にとっても常に経済成長の重要な原動力となっています。しかし、現実的には、私たちMCHCグループはどのように既存の事業を超え、差異化を図ればよいのでしょうか。市場の変化に即応し、時代遅れの手法から脱却するにはどうすればよいのでしょうか。パンデミック後の市場の変化やカーボンニュートラルな社会の実現という新たな時代に向けて、こうした問いが私たちを鼓舞するのです。

イノベーションの種となる研究開発

研究開発は、MCHCグループのイノベーションの中核を成すもので、ポートフォリオ改革に貢献する新規事業の創出を促進しています(P.52参照)。例えば、温室効果ガスの削減は負担ではなく、大きなビジネスチャンスと捉えて、次世代の構造材料、電池材料、熱を利用する材料を生み出すための研究開発力を強化すると同時に、素材の再利用やバイオ由来ポリマーなどの新分野を開拓しています。ヘルスケア分野では、Muse細胞等の新規医薬品の開発を進める一方で、患者のアンメット・メディカル・ニーズを満たす、アラウンドピルといったデジタルソリューションも重視しています。また、2020年に田辺三菱製薬を完全子会社化、機能材料事業とヘルスケア事業間でシナジー効果のある研究開発を積極的に推進しています(P.54参照)。

未来を創造：デジタルトランスフォーメーション(DX)とコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)活動

MCHCグループ全体で、イノベーションによる事業への効果を最大化するためには、生産性の高い新たな探求を促す能力と思考力を継続的に強化する必要があります。そのため、私たちは、DX、CVC活動、そして戦略的な新規事業開発を通じて、このイノベーション基盤の構築を支援しています。

デジタルトランスフォーメーショングループ(P.53参照)は、デジタル専門知識の中核を提供し、MCHCグループ全体で価値の高いプロジェクトに取り組んでいます。さらに、将来の成功に不可欠な「デジタルな発想」を育むため、数千人のMCHCグループ従業員が利用する教育・研修プログラムを提供し(P.50参照)、また事業会社との間で交流人事や共同作業などを多数行っています。

従来の考え方やリスク回避にとらわれず、規模や専門知識といったMCHCグループの優位性を活かすためには、さらに世界的なイノベーションの活用が必要です。このため、2018年、シリコンバレーにDiamond Edge Ventures, Inc.を設立し、CVC活動を開始しました(P.55参照)。最初の投資先5社を皮切りに、MCHCグループ全体の成長分野における戦略的な協業を推進しています。また、食品業界のバリューチェーンにおける顧客向けのデータを活用したソリューションなど、企業間の強みを活かした新しいビジネスモデルの開発にも取り組んでいます。

グローバルな競争に打ち勝つために

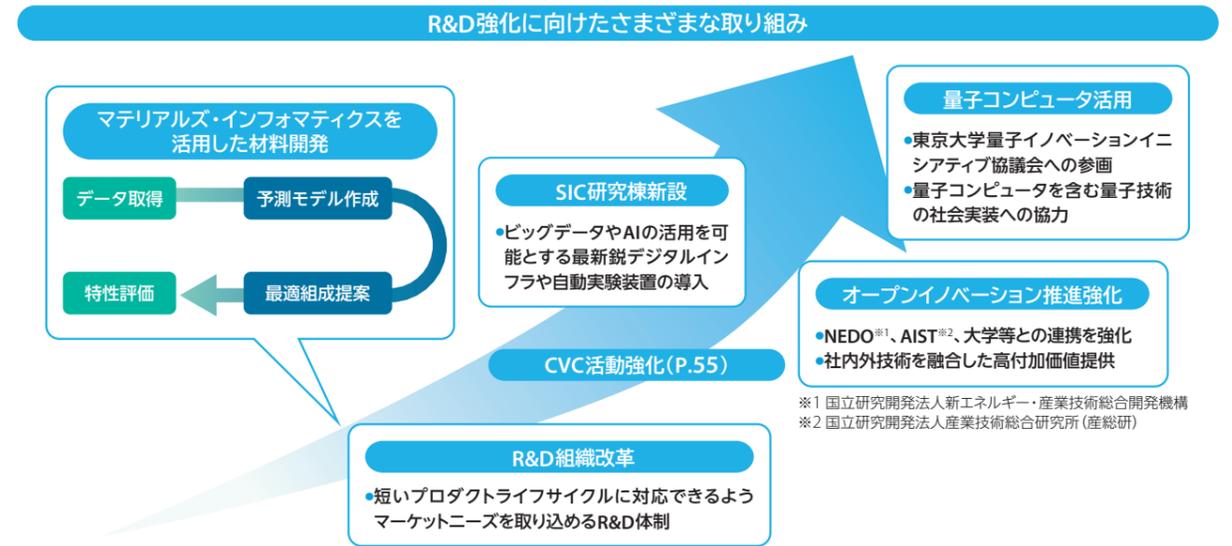
世界的なイノベーション創出の競争に打ち勝つために、私たちは客観的な基準とそれに基づく評価を重視しています(MOT指標、P.24参照)。自身の強みと弱みを絶えず精査することによってのみ世界のイノベーションを牽引する存在へと成長していけるのです。

私たちは、新型コロナウイルスのパンデミック、デジタル技術や生物科学の変革的進歩、地政学的大変動などにより、劇的な社会変化の渦中にいます。そういう時代には、ある産業は消滅し、新たな産業が出現することがあります。こうした環境では、臆病さは許されません。今後数年間でポートフォリオや会社自体を改革していく中で、イノベーションは株主や社会に対する企業価値を飛躍的に高める起爆剤となるでしょう。

R&Dの推進と次世代事業への取り組み

マテリアルズ・インフォマティクスを活用やオープンイノベーションのさらなる推進などを通じて、イノベーションの中核を成すR&Dの効率化を進めています。イノベーションの高度化によって、次世代事業の創出を促進しています。

デジタルR&D・オープンイノベーションを活用したR&D効率化推進



次世代事業の取り組み

成長事業(Step2)・次世代事業で価値提供が期待されるR&Dテーマ例

成長事業領域	ソリューション	R&Dテーマ例	技術・製品イメージ
GHG低減	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ軽量化 電化ソリューション 分散エネルギー管理 	<ul style="list-style-type: none"> 高強度軽量材料 次世代電池材料 熱管理材料 	<p>モビリティ軽量素材イメージ図</p>
炭素循環	<ul style="list-style-type: none"> バイオプラスチックソリューション ケミカル・マテリアルリサイクル CO₂回収・利活用 水素社会 	<ul style="list-style-type: none"> バイオマスプラスチック プラスチックリサイクル技術 人工光合成 CO₂フリー水素ステーション 	<p>CO₂フリー水素ステーション</p>
食糧・水供給	<ul style="list-style-type: none"> 分散型食糧・水システム 代替食品・おいしさソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能性包材 食品保存用ガス 	<p>機能性包材イメージ図</p>
デジタル社会基盤	<ul style="list-style-type: none"> 次世代高速通信ソリューション 半導体ソリューション 次世代ディスプレイソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代通信関連材料 半導体先端材料 次世代ディスプレイ材料 	
人快適化	<ul style="list-style-type: none"> ヒト・ロボット共生空間ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> 抗ウイルス・抗菌素材 非接触関連材料 	
医療進化	<ul style="list-style-type: none"> 再生医療 予防医療 プレジジョンメディシン 	<ul style="list-style-type: none"> Muse細胞 細胞培養周辺素材 VLPワクチン 遺伝子創薬 フェノタイプ創薬 	<p>Muse細胞</p> <p>VLPワクチンイメージ図</p>

デジタルトランスフォーメーション(DX)による 価値創造

MCHCでは、デジタル技術の活用や必要な能力開発に取り組み、デジタルトランスフォーメーション(DX)による変革を通じて、新たな価値につながるイノベーションを推進しています。

デジタル技術の開発・活用を促進

MCHCでは、2017年に設立したデジタルトランスフォーメーショングループ(DXG)を中心に、MCHCグループの幅広いポートフォリオの中でDXを推進してきました。また、事業会社による独自のデジタル能力開発を後押しするとともに、DXGが個々のプロジェクトにおけるスキルリソースとしての役割を果たしてきました。価値の高い重要テーマを特定し、それを洗練させて、MCHCグループ全体に広く普及させることを目標として活動を続けています。

デジタル活用を通じて価値の高いテーマに取り組む

MCHCグループでは、デジタル技術を活用して、製品の品質向上、業務の自動化や最適化、研究開発の加速などに取り組んでいます。例えば、画像から製品の欠陥を自動識別し、機能性商品の品質管理を行う手法を実現しました。また、データ分析や最適化の技術を用いて、グローバル市場における顧客や市場の需要をもとにサプライチェーンを最適化するツールも開発しました。このほかにも、マテリアルズ・インフォマティク

ス技術を活用して材料探索の研究開発を加速するとともに、この技術を事業部門にも展開し、適用分野の拡大を図っています。いずれの例も、MCHCグループ全体の製造、ビジネス、研究開発プロセスの強化に、DXが確実に貢献していることを示しています。

「デジタル・ネイティブ」の育成

デジタルイノベーションの最終的な目的は、新たな事業価値、顧客価値、社会価値の創造を可能にすることです。DXがMCHCグループ内に着実に普及してきた今、MCHCでは、オペレーショナル・エクセレンスに焦点を当てるのみならず、顧客価値や社会的価値の創造にも注力しています。業界を超えたオープンイノベーションを促進すると同時に、データドリブン経営を支える基盤整備として幅広いデジタル教育の実施や、新しい働き方の導入を促すなど、新世代の「デジタル・ネイティブ」を育成しています(P.50参照)。価値を高めるプロジェクトを実行しながら、今後数年間にわたって継続的な進歩を可能にするデジタルフレームワークを強化していきます。

Chief Digital Officerのコメント

従業員一人一人が変革を生み出し、イノベーションを創出する。 私たちはその道筋に寄り添っていきます。

将来を予測することが難しい大きな変化の中、事業を継続し発展していくために、イノベーションの果たす役割がますます大きくなっています。デジタルイノベーションは単にデジタル技術を導入すれば生まれるものではなく、この技術が、企業が持つさまざまな資産や従業員の経験と合わさってこそ、大きな価値を生じます。

ビジネスにおける価値を作り出すためには、一人一人が変革を自分のこととして捉え、自ら変化を作り出していくことが大事です。私たちはその道筋を照らす明灯とし

て、また一緒に歩むチームとして、MCHCグループ全体に関わるDX活動を推進していきます。

Chief Digital Officer
浦本 直彦



MCHCのマテリアリティ
●DXの深化

数理モデルを活用して全社のエネルギーコストを最適化

三菱ケミカルが有する多数の事業所・工場には、自家発電設備を持ち発電余力があるものと、電力会社から必要な電力を購入しているものの両方が混在しています。それぞれに電力の使用状況も発電事情も異なる中で、全社のエネルギーコスト(ユーティリティコスト)をいかに削減するかが大きな経営課題の一つとなってきました。そこで、2017年9月に「広域エネルギー連携プロジェクト」を開始。国が進めている電力自由化政策のもと、複数拠点間の自己託送計画や買電計画を最適化し、効率的に運用する仕組みを構築しました。

このプロジェクトでは、デジタルチームがエネルギーコストを最適化するための300万変数からなる大規模な数理モデルを構築し、現場での適用に向けた技術的な検証を行いました。この数理モデルを活用した現場での改善活動と、事業部門による電力会社との契約条件交渉などの施策が相まって、三菱ケミカルの2020年度のユーティリティコストは2017年度比で10%減少しました。現場、事業部門、デジタルチームが丸となって取り組むことで得られた大きな成果です。今後は、モデルの改良やさらなる処理の自動化を進め、MCHCグループ全体に普及させることをめざしていきます。

グループシナジーの創出

MCHCグループのアセットを集結し、 マイクロバイオームを活用した次世代ヘルスケアビジネスを展開

MCHCは、田辺三菱製薬の完全子会社化を機に、「シナジー創出委員会」を設立しました。同委員会の「事業シナジー検討チーム」内で発足したプロジェクトが、三菱ケミカル、田辺三菱製薬、MCHCの3社による「マイクロバイオーム(ヒトと共生する細菌類)を活用した次世代ヘルスケアビジネスの展開」です。

プロジェクトでは、マイクロバイオームに関するデータ収集や市場動向の把握を進め、これらの情報をもとにビジネスモデルを構築すべく取り組んでいます。数多くの病気からどれにアプローチするのか、予防から治療、回復期までの幅広いステージのどこにフォーカスするのか、事業性を見極めながらターゲットを絞りこんでいます。

将来的には医療サービスの提供をめざしますが、中期的にはマイクロバイオームを活用した食素材の提供などにも取り組んでいきます。収集したデータをもとに、健康に関するソリューションを提供するといったサービスも構築しています。

マイクロバイオームへの取り組み

田辺三菱製薬 医薬品創製ノウハウ × 三菱ケミカル 食品素材・乳酸菌事業

各社技術を組み合わせる基盤構築

マイクロバイオームデータ × データ解析技術 × 介入技術

データを活用した 医・食のトータルヘルスケアビジネスの展開

- | 食素材 | サービス | 医療 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 中食 加工食品 介護食、病院食 | <ul style="list-style-type: none"> 健康に関する情報の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 創薬標的探索への活用 バイオマーカー、患者層別化によるプレジジョンメディシンの提供 予防・未病・予後介入 |

コーポレートベンチャーキャピタル活動

MCHCは、グローバルにスタートアップ企業と協業し、双方に新たなビジネスの選択肢を創出することをめざす「コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)」活動に2018年から取り組んでいます。

2021年度からの10年間は、既存領域のビジネス拡張に1億5,000万米ドル、新領域の開拓に5,000万米ドルの投資を予定しています。

世界中のスタートアップパートナー企業と 新たなビジネス創出に向けて協業

MCHCは、2018年シリコンバレーに子会社Diamond Edge Ventures, Inc. (以下DEV)を設立し、CVC活動を3年にわたり続けてきました。これは、日本、北米、欧州に籍を置くメンバーが、MCHCグループの事業部と深い関係を築きながら、MCHCとスタートアップパートナーの双方にビジネスの選択肢を創出するための協業を強力に推進する取り組みです。出資(2021年4月現在、出資先企業5社)という枠組みに

とどまらず、幅広い形での協業を進めています。これまでCVCチームからMCHCグループ全体に1,000件以上の案件を紹介し、12件の共同開発契約(JDA)と6件の事業契約を含む200件程の協業につながっています。今後も、既存事業を拡大するための「プラットフォームファンド」と、MCHCグループの新たな成長分野を確立するための「フロンティアファンド」の両方を軸に長期的なCVC活動に取り組んでいきます。

Diamond Edge Ventures, Inc. 社長のコメント

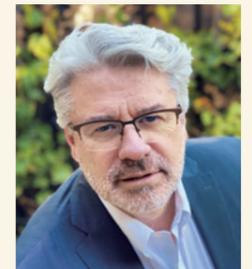
飛躍的な前進を成し遂げる「真のイノベーション」の実現に向けて、 今後も取り組みを続けます。

「後ろを振り返るだけではイノベーションを成し遂げることはできない」。

この言葉を初めて聞いてから何年も経ちますが、今でも私の心に響いています。現行のプレーヤーの動向を注視して戦略を立て、市場知識を駆使して競争力強化への道筋を明確にするというアプローチは、非常に魅力的です。ただ残念ながら、真のイノベーションとは、遅れを取り戻そうとすることではなく、飛躍的に前進することなのです。そのためには、外部からの支援が必要な場合もあります。これは、スタートアップにも、MCHCのような大企業にも言えることです。

私は、DEVが3年足らずで築き上げた出資ポートフォリ

オを誇りに思っています。イノベーションへの道は決して平坦ではありませんが、スタートアップパートナーと共に事業価値創造に取り組むことで、MCHCが壁にぶつかったり、回り道をするのが少なくなるよう、今後も支援していきます。



Diamond Edge Ventures, Inc. 社長
Patrick Suel

三菱ケミカルホールディングス

	プラットフォームファンド	フロンティアファンド
期間	2021年度～2030年度	
概要	スタートアップ企業との協業による 現ビジネスの拡張を主軸とする投資	将来の事業パイプライン創出のため 新領域の開拓を主軸とする投資
注力領域	KV30実現のための、現行・近接領域	KV30拡張のための、未踏領域
成果	既存事業の新たな収益	将来の新たな収益
ファンド額	\$150M(10年)	\$50M(10年)

田辺三菱製薬

創薬ファンド(MP Healthcare)

次世代の半導体製造に寄与する 画期的な技術開発に向けて

2020年、新たにフランスのaveni S.A.がDEVの出資ポートフォリオに加わりました。メモリ、ロジック、照明などに欠かせない次世代半導体デバイスを実現する画期的な金属薄膜形成技術を開発しているスタートアップ企業です。

この投資に伴い、三菱ケミカルとaveni S.A.との間でJDAを締結しました。これは、半導体分野で中核となる自社製品の拡充をめざすMCHCの戦略を反映しています。aveni S.A.のCEOであるBruno Morel氏からは、「非常に複雑な案件だったが、DEVチームの経験や効率性、深い専門知識のおかげで記録的な速さで契約を結ぶことができた」との評価をいただきました。

サーキュラーエコノミーへの貢献をめざす アクセラレータープログラムも立ち上げ

2020年には、サーキュラーエコノミーへの貢献に焦点を当てたアクセラレータープログラム「KAITEKI Challenge」を立ち上げました。これは、気候変動に関するソリューション「Climate Tech」に取り組む北米最大のインキュベーター、Greentown Labsと共同で運営するプログラムです。

プログラムテーマである「Reimagining Proteins, Plastics, and Packaging」は、世界的な資源の過剰消費と廃棄物の増加に対する懸念を解決すべく策定されました。テーマに賛同してくださった多くのスタートアップの中から最終的に選出した6社と共に、MCHCグループの事業部や技術チームが密接に連携して、革新的なコンセプトを実用化していきます。



環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
●GHG低減

AddiFab ApSへの出資

DEVは2019年6月に、3Dプリントと射出成形を融合した次世代の成型技術を手掛けるデンマークのスタートアップ、AddiFab ApS (以下AddiFab)に出資しました。

その後の展開はまさにCVCのサクセスストーリーそのものです。「DEVのAddiFabへの出資は大成を収めました。この提携は、すでに最初の2年間でAddiFabと三菱ケミカルの両社に大きな価値をもたらしました。」(Mitsubishi Chemical Advanced Materials Inc. (MCAM) Chief Innovation Officer, Randy White)

AddiFabは多くの三菱ケミカル事業部からの商業的、技術的な手厚いサポートを受けて大きく事業規模を拡大しています。例えば、ある事業部はAddiFabのプロセス向けに新しい溶解性樹脂を開発中です。他の事業部では、AddiFabの技術を活用して射出成形事業を多様化し、既存の顧客基盤を超えた事業拡大につなげています。MCAMはAddiFabが開発した自由度の高い射出成形法「Freeform Injection Molding」の独占的なサービスプロバイダーとしてグローバルにこれを展開し、ソリューションプロバイダーとしての地位を強固なものにしています。

MCAMは2020年初めにアリゾナ州にある自社のイノベーション&テクノロジーセンターに導入したのを皮切りに、AddiFab製装置を世界各地に5台設置し、AddiFabの最大の顧客となりました。これらの装置は、米国、ベルギー、日本にてフル稼働中です。

さらに、MCAMは現在、「MCAM SPRINT」という名前で、スピーディーで低価格なプロトタイプ製造事業を展開しています。需要に応えるため、2021年にはさらに拠点を増やす予定です。

今回の提携により、射出成形された部品の機械的強度に、3Dプリントのスピード、デザインの自由度、そして低コストという利点を併せ持つ革新的ソリューションを、世界中の顧客に提供することが可能となりました。



AddiFab製の3Dプリント鋳型の品質検査をする技術者(MCAMアリゾナ州イノベーション&テクノロジーセンター)



AddiFabのプロセスでKyronMAXを使用して射出成形された超高強度の自動車用ブラケット

特集 | 新社長の選定プロセス

MCHCグループの“持続的成長”と
“CEO選解任の客観性・適時性・
透明性”確保を念頭に
新たなCEOを選任しました。

社外取締役
指名委員長
橋本 孝之



コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえて

当社として初の外国人社長が就任したことから、指名委員会の見解に注目が集まっていますが、当社は2015年に「コーポレートガバナンス・コード」(以下、コード)が公表された後、同年6月に業界に先駆けて指名委員会等設置会社に移行し、委員長に社外取締役を任命するなど早くからガバナンス改革を率先してきました。その意味では、今回の選任も、コードの趣旨である“持続的成長”と“CEO選解任の客観性・適時性・透明性”確保を優先した結果ということが出来ます。

「MCHC 2.0」を視野にリーダー像を明確化

私が社外取締役及び指名委員会の一人として任命されたのは2016年でした。その後、2018年のコードの改訂を踏まえ、当社は2019年に指名委員会の社内:社外比率を2:3から1:4とし、独立性を強化しました。

そのようなタイミングで2019年に委員長に任命された私は、コードの改訂の趣旨を理解しCEOの選解任に必要な

CEO業績評価を開始しました。2020年度を最終年度とする中期経営計画「APTSIS 20」を指針に、取締役、執行役へのインタビューを実施したほか、執行役以下へのアンケートなどを通じて、次期社長の選任に必要な要件、これは私の定義ですが、「MCHC 1.0」から「MCHC 2.0」に向かうリーダー像を明確化していきました。

3つのミッションを定義

「MCHC 1.0」とは、2005年の当社設立以来、元社長・前会長の小林氏、前社長の越智氏のもと、志を同じくする多くの企業がホールディングカンパニーの傘下に入り、その後の変遷を経て直近では化学系3事業会社の統合や田辺三菱製薬の完全子会社化などを実現した企業グループへの進化です。そして「MCHC 2.0」とは、これら事業会社の特性を活かし、急速に変化する社会環境・社会課題に対応した「新たな価値を提供する企業グループ」になるというafterコロナを見据えたビジョンです。

私は、指名委員会のミッションは、公平性、透明性を基軸に未来の会社のありたい姿の実現に向けて、もっともふさわしいリーダーを選ぶことだと考えています。このビジョンを実現していけるのはどんな人物なのか…幾度もの議論を通じて、私たちは大きく3つの要件、ミッションを定めました。

1つは、「MCHC 2.0」への進化の必要性を理解し道筋を創り語りやり抜くことができる人材ということです。KAITEKIというフィロソフィーを堅持しつつ、化学・ヘルスケア・再生医療・産業ガスというグループの経営資源を整理統合して新たな価値を創造しコーポレートブランドを発信できる人材です。

2つめは、理念や創出する社会的価値を投資家目線で着実に落とし込むことに強い意思をもつ人材です。

そして3つめは、しがらみなくかつ従業員のモチベーションを維持しつつ、企業価値を高めていくために必要不可欠なポートフォリオ改革を実践していける人材です。

改革意欲とコミュニケーション力を重視

こうした要件を定義しつつ、2020年春、「APTSIS 20」の最終年度を節目に引退するという越智社長の意向を踏まえて、次期CEOの人選を進めていきました。また、候補者との面談にあたっては、前述した3つの要件に加えて、リーダーに求める行動特性として、下記の6つのコンピテンシーを定めました。

- ①「変革力」 ②「倫理基準」 ③「概念的思考力」
- ④「成果指向性」 ⑤「長期的視座」 ⑥「ビジョン伝達力」

これら3つの要件、6つのコンピテンシーをもとに最終決定したのがジョンマークなのですが、ありがたいことに30名を超える方が候補者としてノミネートされ興味を示していただきました。

最終的には7名の方をファイナリストとして指名委員会の委員でインタビューをしました。優秀な人材ばかりの中ですが、人間である限りあらゆる経営環境に対応できるリーダーはいません。先に紹介したミッションを完遂できる最もふさわしい人材を求めるため、指名委員会のメンバーはお盆休みの間もインタビューと議論を重ねました。

決め手は過去の成功体験を排してでも、新たな改革を断行する資質と意欲があるかどうかでした。その点で、過去の事業成長と従業員の努力を熟知した社内候補者は事業会社

のトップとしては最適でも、持株会社のトップとしては難しい面があったのは極めて残念ですが、正直な感想です。

また、外国人候補者も大きく2つのグループに分かれました。1つは、大企業での豊富な経験と実績を上げた著名な経営者、もう1つは若く当社の規模に匹敵する会社経営の実績はないが着実に改革を成し遂げ成果を上げてきた人材です。このような候補者の中から誰を選ぶかを議論して出した結論がジョンマークの招聘でした。

ジョンマーク選任の理由:「4つのP」

1つめのPは「Performance」です。米国の化学会社Dow Corning社からキャリアをスタートし、その後、投資会社が出資する会社の社長を務め事業改革と財務パフォーマンスの向上を成し遂げ、直近ではRoquette社でコモディティビジネスを高付加価値ビジネスに変革し利益率を約7年間で倍増させた実績を高く評価しました。

2つめは「Potential」。グローバル市場の中で、化学、食品、創業まで広範な知見があり、これらは当社にとって非常に魅力的です。

3つめは「Passion」。面談にあたり、彼ほど事前に当社のことを研究し、改革意思を示してくれた人材はいませんでした。KAITEKI経営の意義を自らの言葉で語りつつ「財務パフォーマンスの向上」を明言したことを私たちは高く評価しています。

最後に「Personality」です。リモート面談はフェイス・トゥ・フェイスに比べて情報が少なかったため、その分、今回はリファレンス——過去に勤めた会社の上司、同僚に話を聞いて確認すること——に重きを置いたのですが、「改革のために安易に社外人材を集めるのではなく、既存の人材の意識変革からスタートする」「コミュニケーションとチームワークを重視する」など、周囲のメンバーの評価と彼自身の自己評価がほぼ合致していました。

このようにして選任した新社長、ジョンマークへの期待は尽きることがありませんが、私たち指名委員会のミッションはジョンマークを支援するのは当然の責務とし、次代、次々代の経営人材を選抜育成し続けていく、サクセッションプランの洗練です。今回の指名委員会の決断を自己正当化することなく、客観性・適時性・透明性を持って評価しながら次代の経営者を選任する仕組みを強化していきます。

取締役一覧

2021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 | 2011年 2月 | Avantor Performance Materials社 Chief Executive Officer (2011年12月まで) |
| 2005年 6月 | 同社 Corporate Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business, President Asian Area (2009年6月まで) | 2012年 2月 | NuSil Technology社 Vice Chairman & Chief Operating Officer (2014年6月まで) |
| | 東レ・ダウコーニング(株) Shareholder Representative Director (2009年6月まで) | 2014年 9月 | Roquette社 Chief Executive Officer (2020年12月まで) |
| 2009年 6月 | 同社 Executive Vice President & General Manager of Specialty Chemicals Business (2010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

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) |



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・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 | 同社社長 |
| 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) |



取締役

小林 茂

監査委員長

- | | |
|----------|--------------------------------|
| 1980年 4月 | 三菱化成工業(株)入社 |
| 2013年 4月 | 三菱樹脂(株)執行役員 |
| 2015年 4月 | 同社取締役兼執行役員 |
| 2016年 4月 | 同社取締役兼常務執行役員 |
| 2017年 4月 | 三菱ケミカル(株)常務執行役員(2019年3月まで) |
| 2019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(2020年6月まで) |
| 2020年 6月 | 三菱ケミカル(株)監査役(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(現) |
| 2019年 6月 | 当社社外取締役(現) |



取締役 執行役常務
最高財務責任者

伊達 英文

報酬委員

- | | |
|----------|----------------------------------|
| 1982年 4月 | 三菱化成工業(株)入社 |
| 2013年 4月 | 三菱化学(株)執行役員(2015年3月まで) |
| 2015年 4月 | 当社執行役員 |
| 2018年 4月 | 当社執行役常務 |
| 2019年 6月 | 当社取締役兼執行役常務(現) |
| | 大陽日酸(株)(現 日本酸素ホールディングス(株))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(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(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 執行役常務
グループ・コンプライアンス推進統括執行役

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(現) |
| 2020年 6月 | 田辺三菱製薬(株)取締役(現) |



取締役

小林 喜光

- | | |
|----------|-------------------------|
| 1974年12月 | 三菱化成工業(株)入社 |
| 2003年 6月 | 三菱化学(株)執行役員 |
| 2005年 4月 | 同社常務執行役員 |
| 2006年 6月 | 当社取締役(現) |
| 2007年 2月 | 三菱化学(株)取締役兼常務執行役員 |
| 4月 | 当社取締役社長 |
| | 三菱化学(株)取締役社長 |
| 2012年 4月 | 三菱化学(株)取締役会長(2017年3月まで) |
| 2015年 4月 | 当社取締役会長(2021年6月まで) |



社外取締役
山田 辰己
独立役員
監査委員
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(現) |
| 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

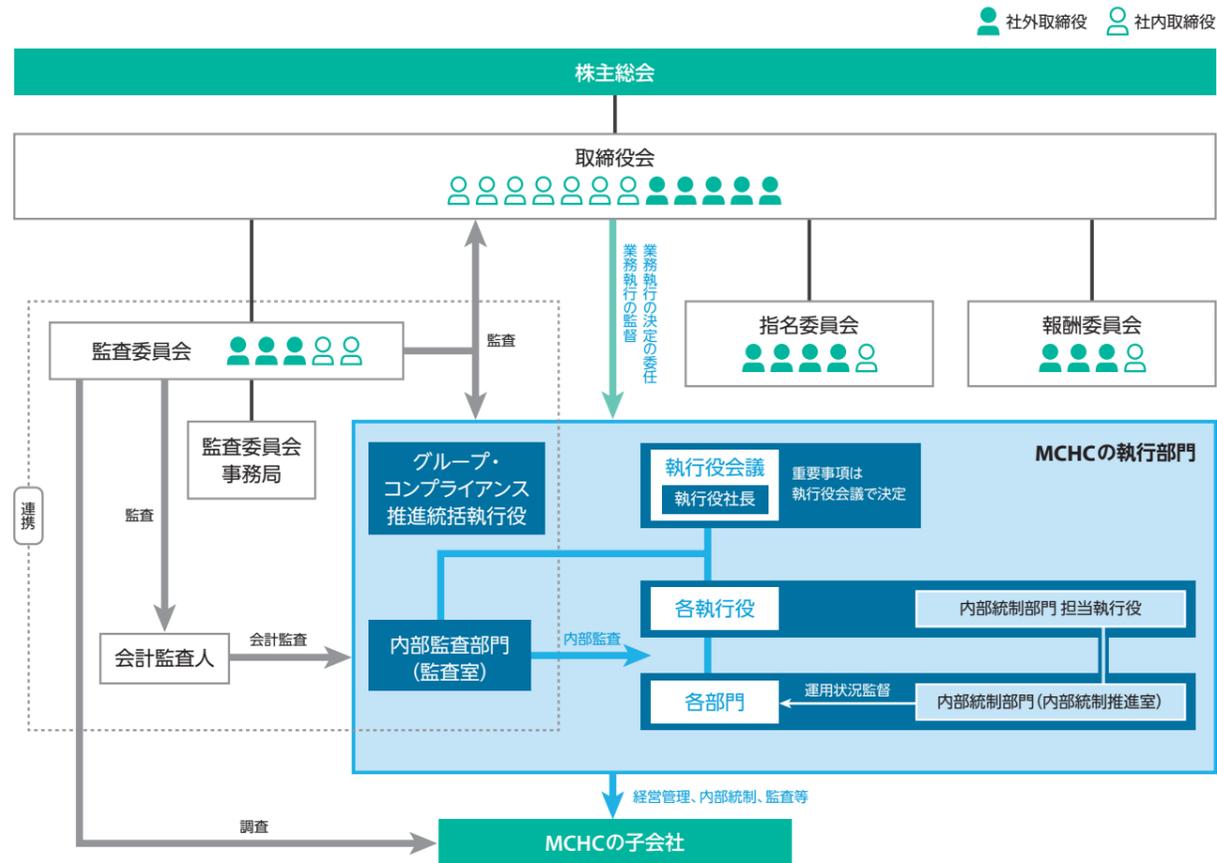
- | | |
|----------|------------------------|
| 1988年11月 | ノヴァ・スコシア銀行東京支店入行 |
| 2007年 5月 | (株)新生銀行キャピタルマーケティング部部長 |
| 2011年10月 | 同社市場営業本部部長 |
| 2013年 4月 | 同社執行役員市場営業本部市場調査室長 |
| 2015年 7月 | 同社執行役員金融市場調査部長 |
| 2016年 4月 | 同社執行役員金融調査部長 |
| 6月 | 日本銀行政策委員会審議委員 |
| 2021年 7月 | 当社社外取締役(現) |

コーポレートガバナンス

MCHCは、企業活動を通じてKAITEKIを実現し、環境・社会課題を解決するのみにとどまらず、人、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(2021年7月1日現在)

経営の透明性・公正性の向上、監督機能の強化及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、監査及び報酬の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及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	2019年6月	2021年6月
実施内容	社外取締役の選任・就任	外国人取締役の選任・就任	女性取締役の選任・就任 指名委員会等設置会社へ移行	社外取締役の増員	女性取締役の増員	筆頭独立社外取締役の設置
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	取締役の多様性の向上	取締役会の独立性向上及び執行と社外取締役との連携強化

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うえで、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(2021年7月1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	社内取締役(常勤)	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2名(常勤)	社外取締役3名 社内取締役1名
目的	取締役及び執行役の候補者に加えて、上場会社を除く主要な直接出資子会社(三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)及び(株)生命科学インスティテュート)の社長候補者を指名します。	執行役及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。	取締役及び執行役の報酬制度の設計、個人別の報酬額の決定に加え、上場会社を除く主要な直接出資子会社(三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)及び(株)生命科学インスティテュート)の社長の報酬額を決定します。
2020年度	合計で10回開催し、サクセッション・プラン、CEOに求めるコンピテンシー(資質、能力、経験等)を検討の上、次期執行役社長候補者の選定を行いました。また、社外取締役を含む取締役候補者の選定も行いました。	合計で13回開催し、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画「APTSIS 20」の進捗状況について、重点的に監査しました。上記監査に当たっては、COVID-19による影響及びその対応状況を注視するとともに、監査に支障がないよう、リモート会議システム等の活用に積極的に取り組みました。	合計で8回開催し、役員報酬等に関する基本方針に基づき、次期執行役社長の報酬水準を検討して決定しています。また、執行役への業績連動株式報酬制度の見直し等も行いました。

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、業務執行の決定及びその執行を担っています。MCHC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員会議で審議のうえこれを決定し、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。

執行役員会議

執行役員会議は、全ての執行役により構成され、当社及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、経営の基本方針に基づき、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.67参照)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、内部監査部門及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、監査室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、意見交換及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、監査実施状況及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。

取締役の多様性

取締役会の構成については、MCHC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、スキルマトリッ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◆	●				●		●
伊達 英文◆		●		●			●
藤原 謙◆				●		●	●
小林 喜光	●		●				●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
小林 茂	●			●	●		
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。
2. 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。(◆は取締役及び執行役兼任者)

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

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年間に於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また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※1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※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。)
 - ② 3から7に該当する者の近親者

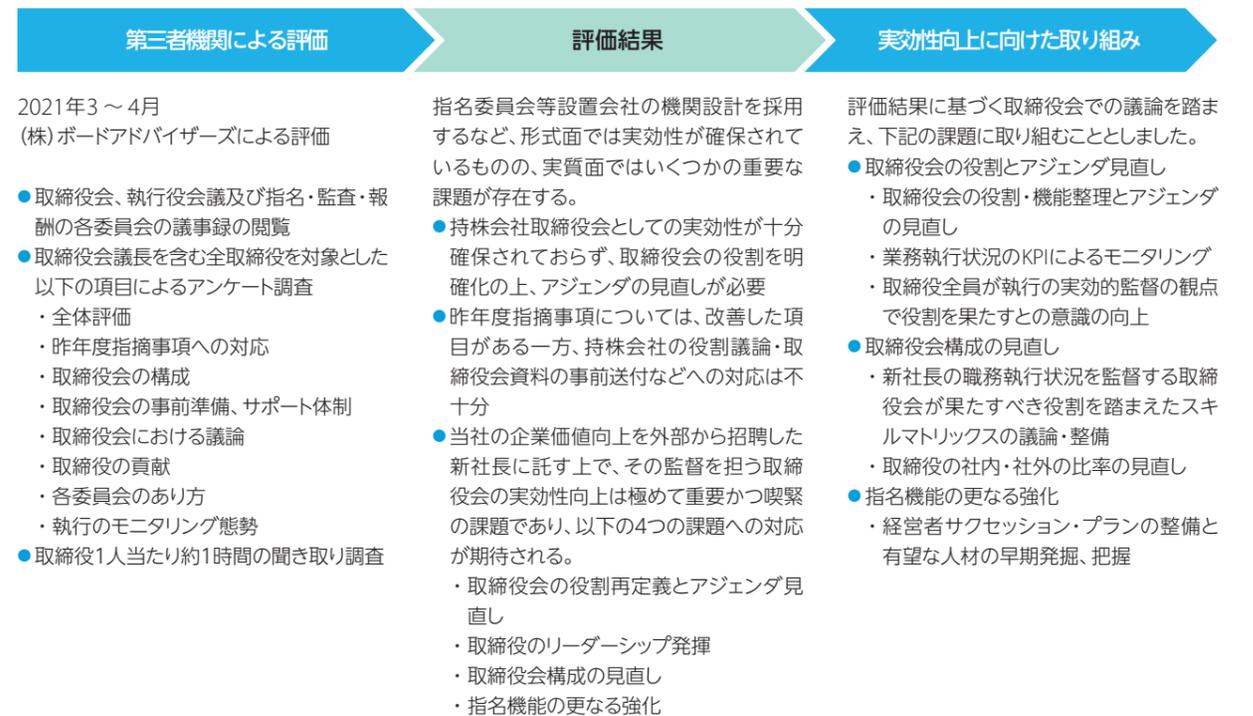
※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社及び当社グループの主要子会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする。
※2 当社及び当社グループの主要子会社が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合又は当該取引先が当社グループに対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社の主要な取引先とする。
(注) 3から7の要件については、過去3年間に於いて、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

2020年度に取締役会で議論された主な議題

- 次期中期経営計画
- 予算、投資計画
- 取締役会実効性評価
- 執行役・代表執行役の選任・選定
- 各委員会からの報告
- 執行役会議における主要議題の報告
- 事業モニタリング
- 内部統制システムの運用状況
- リスク管理委員会報告
- 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

2020年度取締役会実効性評価

2021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。



筆頭独立社外取締役

2021年6月、取締役会の独立性向上及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置くこととしました。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

取締役会とは別に、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、これまでの「社外取締役連絡会」を見直し、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、社外取締役のみで意見交換を行う会議を定期的に開催します。

2020年度の社外取締役連絡会の主な議題

- 2020年度に開催した社外取締役連絡会の主な議題は次のとおりです。
- 子会社事業方針見直し
 - 経営戦略案件
 - 次期中期経営計画関係討議(基本方針・マテリアリティ・ポートフォリオマネジメント)
 - 指名委員会関係
 - 業績予想・配当
 - ヘルスケア事業関係報告・将来構想
 - コーポレートベンチャー活動と長期戦略
 - 次期中期経営計画案討議
 - デジタルトランスフォーメーション活動の振り返りと展望

社外役員のための活動状況並びに取締役会及び各委員会への出席状況

氏名	活動状況	取締役会等への出席状況(2020年度)		
		取締役会	指名委員会	監査委員会
國井 秀子	取締役会では、会社経営の豊富な経験と情報処理分野における専門知識に加え、ダイバーシティ推進に関する高い見識を活かし、女性の活躍推進、科学技術・IT等について発言しています。 また、指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン、次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンス充実に向けた監督・執行体制の整備を主要議題とし、同委員として適宜発言するなど、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 20」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	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		監査委員会	13回/13回	100%
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ついて発言しています。 また、指名委員会では、指名委員長として、経営陣のサクセッション・プラン、次期執行役社長を含む取締役、執行役などの候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を主要議題とし、公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たしています。報酬委員会では、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		報酬委員会	8回/8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ついて発言しています。 また、報酬委員会では、報酬委員長として、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用について、公正で透明性の高い決定に主導的な役割を果たしています。指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン及び次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、その職責を果たしています。	取締役会	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		報酬委員会	8回/8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ついて発言しています。 また、指名委員会では、経営陣のサクセッション・プラン及び次期執行役社長を含む取締役、執行役等の候補者の指名、さらなるガバナンスの充実に向けた監督・執行体制の整備を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、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 20」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	8回/8回	100%
		指名委員会	10回/10回	100%
		監査委員会	13回/13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、市場評価等について発言しています。 また、報酬委員会では、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用を当期の主要議題とし、委員として適宜発言するなど、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 20」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%
		報酬委員会	7回/7回	100%
		監査委員会	10回/10回	100%

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。

役員報酬

2021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づける報酬制度とする。
- 短期及び中長期の業績と、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、「取締役の報酬等の決定に関する基本方針」「執行役の報酬等の決定に関する基本方針」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)のみとします。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、下表の構成とします。

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(役位、代表権の有無等)に応じて設定
		年次賞与	毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価(中期経営計画における取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)及びピアグループ(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) 外国人役員については、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ります。

Governance

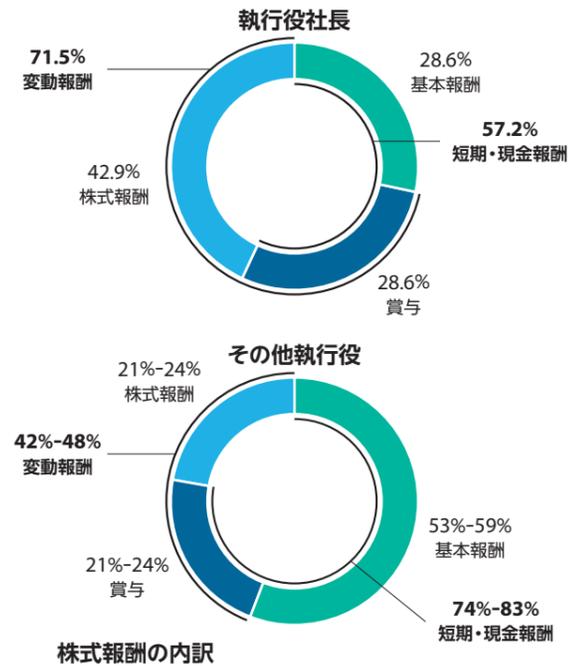
報酬水準・報酬構成割合の設定方法

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が同規模の他企業における非業務執行取締役または社外取締役の報酬水準、及び、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若しくは委員長等)、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ます。

執行役

執行役の報酬等については、役位や職責ごとに、国内(ただし、外国人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が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及び適切な報酬構成割合に設定します。



(注) [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、他の執行役は[1:0.35~0.45:0.35~0.45]の範囲で、上位の役位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。

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つの基軸における、年度ごとの目標達成状況の評価)及び個人評価(個人別に設定する中長期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等の評価)に応じて決定します。

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{役位別の標準額} \times \text{KAITEKI 価値評価 (0\% \sim 200\%)} \times \text{個人評価 (\pm 20\%)}$$

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 経営を意識づけるため、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。

具体的な評価指標は、毎年、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、技術の優位性及び社会のニーズとの整合性に関する指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関する指標	70%

2021年度からは、評価の割合を見直し、MOSの割合を10%から20%に、MOEの割合を80%から70%に変更しました。

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目標を宣言し、これを報酬委員会及び指名委員会で審議したうえで決定します。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及び指名委員会で審議のうえ決定します。

執行役社長以外の執行役の目標及び評価は、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、各執行役の目標及び評価について、その公正性や合理性を確認することとしています。

パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)

2021年度より、BIP 信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たに PSU を導入しました。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年間の当社株主成長率等 (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。

$$\text{個人別交付株式数} = \text{役位別の標準株式数} \times \text{相対TSR評価 (0\% \sim 200\%)}$$

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うえで、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。株主価値の共有及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うえで、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。

会社役員の報酬等の総額

2020年度の役員の報酬等の総額

役員区分	連結報酬等の総額(百万円)				役員数(人)	
	基本報酬	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)	185 (185)	—	—	—	185 (185)	5
取締役(社外)	71	—	—	—	71	6
執行役	303 (292)	21 (21)	33 (33)	62 (62)	419 (409)	7
合計	560 (549)	21 (21)	33 (33)	62 (62)	676 (666)	18

(注) 1. 上記の報酬等の総額は連結報酬等(当社及び当社子会社が支払った、または支払う予定の、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)及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金額が、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. 上記の基本報酬及び現金賞与の額は、2020年度に支払った報酬等の合計額(全額金銭報酬)です。
4. 上記の株式報酬の額は、2020年度に費用計上した金額の合計額(BIP信託を活用して退任時に当社普通株式等及び当該株式にかかる配当金を給付するための費用)です。
5. 上記の譲渡制限付株式の額は、2020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)です。

2020年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

当社の業績連動報酬は、主に前年度の KAITEKI 価値評価の結果に応じて決定します。

$$\text{【現金賞与】} \\ \text{個人別支給額} = \text{役位別の標準額} \times \text{KAITEKI 価値評価 (0\% \sim 200\%)}$$

$$\text{【株式報酬】} \\ \text{個人別株式交付ポイント付与数} = \text{役位別の基準ポイント} \times \text{KAITEKI 価値評価 (0\% \sim 200\%)}$$

(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及び当該株式等に生じた配当金を給付するものです。

2019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とおりです。

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	
MOE	コア技術進化度	80%
	コア営業利益	
	ROE	
	フリー・キャッシュ・フロー	

社外取締役メッセージ

「攻めのガバナンス」として
企業価値を高めていくための
モニタリングに注力します

社外取締役
弁護士
菊池 きよみ



APTSIS 25 達成に向けた取締役会の役割

新中期経営計画達成に向けた取締役会の役割は、ポートフォリオ改革を進め、グループ全体の財務の健全性を維持しながら、より収益性を向上させる運営体制を作ることだと考えています。中期経営計画には数値目標や細かい施策がありますが、それらの遂行・達成を管理するのは執行側の役割です。取締役会、特に社外取締役は、より広い観点に立ち、取締役と執行役がポートフォリオ改革や収益性向上のためにどのような行動をとっているか、また、それらを実現するために効率的な運営、適正な意思決定ができていないか、という点を、それぞれの専門分野の知見を通して監視・監督していきます。

これまで、当社は指名委員会等設置会社として、さまざまなスキルを有する社外取締役を各委員会に配置し牽制機能を働かせるなど、「守りのガバナンス」という点では一定の成果を上げてきました。今後は、「攻めのガバナンス」として、ポートフォリオ改革を推進し、着実に利益を高めていくためのモニタリングに注力していきます。

議論を活性化しクリエイティブな意思決定を

「攻めのガバナンス」を実行していく上で必要なのは、指名委員会等設置会社として取締役会の権限・役割を明確にし、経営と執行を分離して効率的かつスピーディな経営判断をしていくことです。取締役会は株主総会に次ぐ第二の意思決定機関です。基本の大きな意思決定は取締役会で行い、それに基づく業務執行は執行側に委ね、責任とスピード感を持って執行に関わる細かな意思決定を積み重ねていただく。取締役会はその過程をモニタリングします。

そのためには、取締役会を真の意味での「議論の場」にし

ていくことが重要です。一般論として、ともすれば取締役会が「報告の場」になってしまい、取締役会は執行側の説明を聞いて承認するだけ、という事態になりがちですが、取締役会は、適時に適切な議案を選択し、これを議論することで問題をあぶりだして、解決策を見つけ出していくクリエイティブな場であるべきです。そうした時に、議論の透明性・効率性を高めるためには、そのもととなる情報・データの客観性がこれまで以上に求められるでしょう。客観的な情報・データがあつて初めて、問題の本質が浮かび上がり、解決の方向性も明確になります。客観的な情報・データを吸い上げ、議論の俎上に載せると意識付けと、体制の整備に貢献していきたいと思えます。

新CEOの手腕を最大限に引き出す

今般、私たちは新しいCEOを迎えました。当社は歴史ある大企業であり、それゆえ旧態依然とした考え方にとらわれている部分がまったくないとは言えません。ジョンマークがどのように役員、従業員のマインドセットを変え、どのように彼らと共に利益を上げていくのか。その意思決定過程や内容の合理性・論理性、経営の効率性・スピード感、そういった点を期待し、注視していきます。

また、取締役会を活性化させることはジョンマークの手腕を最大限に引き出すことにもつながります。透明性を確保し、CEOを含む執行側が積極的に取締役会にレポートすることで問題点が詳らかになり、本質的で実効性のある議論につながっていく。そのような環境において、経営の舵取りを監視しながら、一緒に適切な意思決定ができればと考えています。

リスク管理

MCHCグループはリスクを「企業活動に潜在し、MCHCグループの社会的信頼または企業価値を損ねるおそれのある事象」と定義しています。それらのリスクを認識、分析、評価し、重大なリスクの顕在化を防ぐとともに、万一、リスクが顕在化した場合に、人的・経済的・社会的な損害を最小限にとどめる活動を推進しています。

リスク管理体制

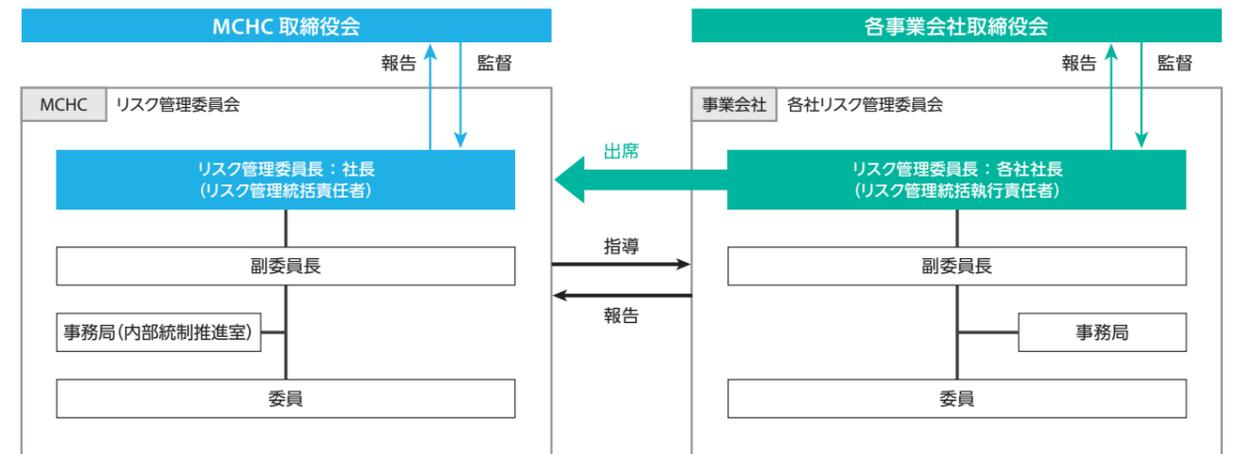
当社グループは、企業価値を高めることを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

そこで私たちは「三菱ケミカルホールディングスグループ・リスク管理基本規程」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す。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ます。またその内容については、随時、取締役会に報告します。

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す。リスク管理の仕組みにおいては、役員・管理職従業員・一般従業員の全員の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ることをしています。

リスク管理体制概念図



新型コロナウイルス感染症に対するリスク管理

生命科学インスティテュートの殿町CPC(Cell Processing Center、神奈川県川崎市)は、Muse細胞の培養と製剤化を行う重要拠点です。テレワークやオンライン会議も活用しているものの、培養作業を行う関係上、従業員の8割以上が出社する必要があります。そのため居室入口に体温測定器と非接触式の自動アルコール噴霧機器を設置し、入室の際の検温と手指消毒を習慣化しました。また会議室などには消毒液を常設し、黙食と、食事時以外のマスクの常時着用も全従業員が徹底しています。



Governance

リスク管理の流れ



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から懸念されるリスクの洗い出しを行っています。

各事業会社は、リスクを影響度と発生頻度をもとに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。

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。

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。

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では、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じ、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。

子会社ガバナンス

国内外を問わず、子会社の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、グループ会社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、「三菱ケミカルホールディングスグループ・情報セキュリティポリシー」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を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。

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CX(顧客体験価値)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。

今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広がるリスクについても、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。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。

GHG削減に向けた取り組み ▶ P.43

コンプライアンス

MCHC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

「三菱ケミカルホールディングス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。

私たちが社会と共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。

企業行動憲章の詳細はウェブサイトに掲載しています
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/charter.html>

コンプライアンス推進体制

当社の取締役会が選任したグループCCO*が推進の責任者となり、内部統制推進室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、欧州および中国に設立したリージョナルヘッドクォーターを通じて各地域の特性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。各事業会社は、コンプライアンス推進委員会を設置し、各社の内部統制推進部門が事務局となり、「三菱ケミカルホールディングスグループ・コンプライアンス推進規程」に基づいてホットラインの運用管理や教育・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る場合、もしくは発生した場合には、当該発生部門は各社のCCOおよびグループCCOに報告・相談し、その指導・指揮を受け、適切に是正措置と再発防止策を講じます。

* CCO : Chief Compliance Officer (コンプライアンス推進統括執行役)

ホットライン・システム

当社および事業会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。2020年度にホットライン・システムに寄せられた情報は116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。

2020年度の取り組みと結果

2020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。調査結果を各事業会社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向上指数として数値化し、MOS指標に織り込んでいます。



環境・社会課題へのソリューション

MCHCのマテリアリティ
・コンプライアンス

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。例えば2020年度は、田辺三菱製薬では新型コロナウイルス感染症の感染リスクを低減すべく、討議形式の研修を動画で撮影、配信しました。



田辺三菱製薬でのコンプライアンス研修動画撮影の様子