

## 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) |



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<br>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

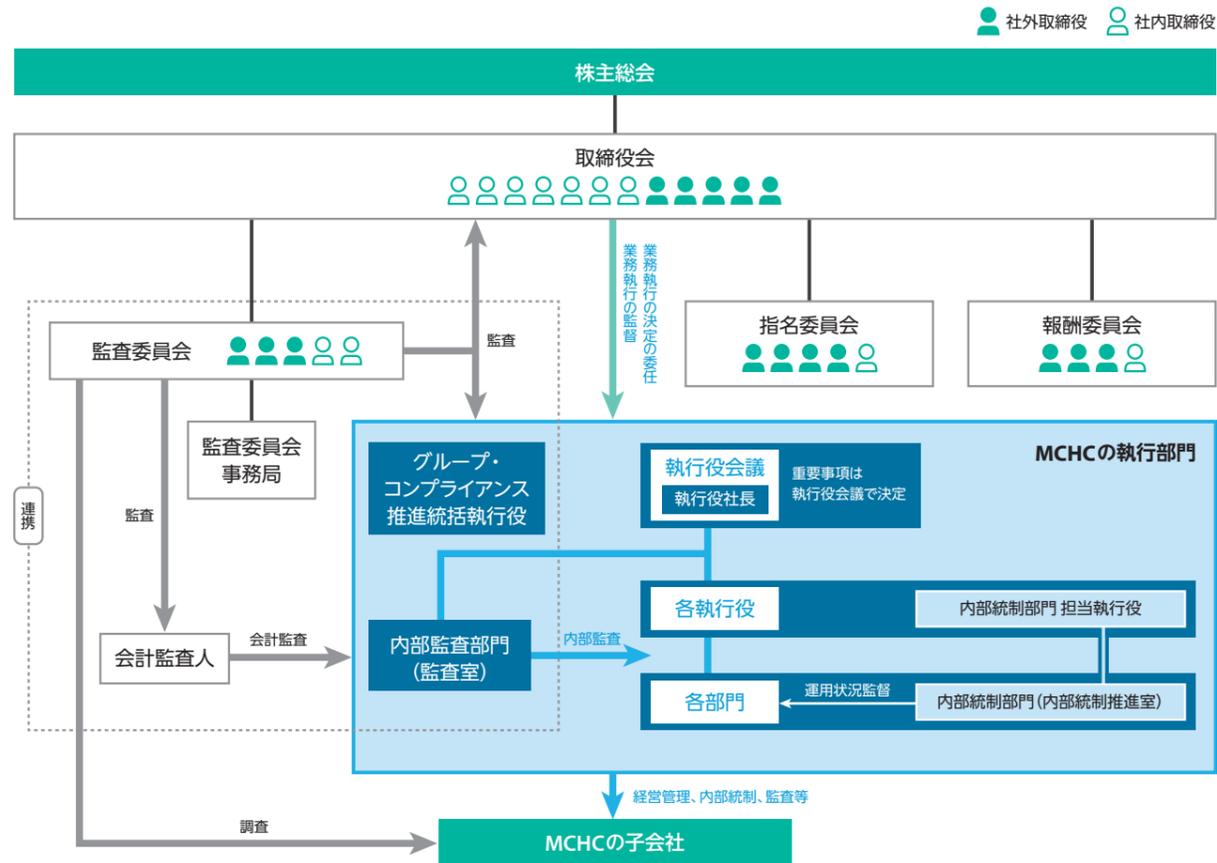
- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| 1988年11月 | ノヴァ・スコシア銀行東京支店入行      |
| 2007年 5月 | (株)新生銀行キャピタルマーケットズ部部長 |
| 2011年10月 | 同社市場営業本部部長            |
| 2013年 4月 | 同社執行役員市場営業本部市場調査室長    |
| 2015年 7月 | 同社執行役員金融市場調査部長        |
| 2016年 4月 | 同社執行役員金融調査部長          |
| 6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

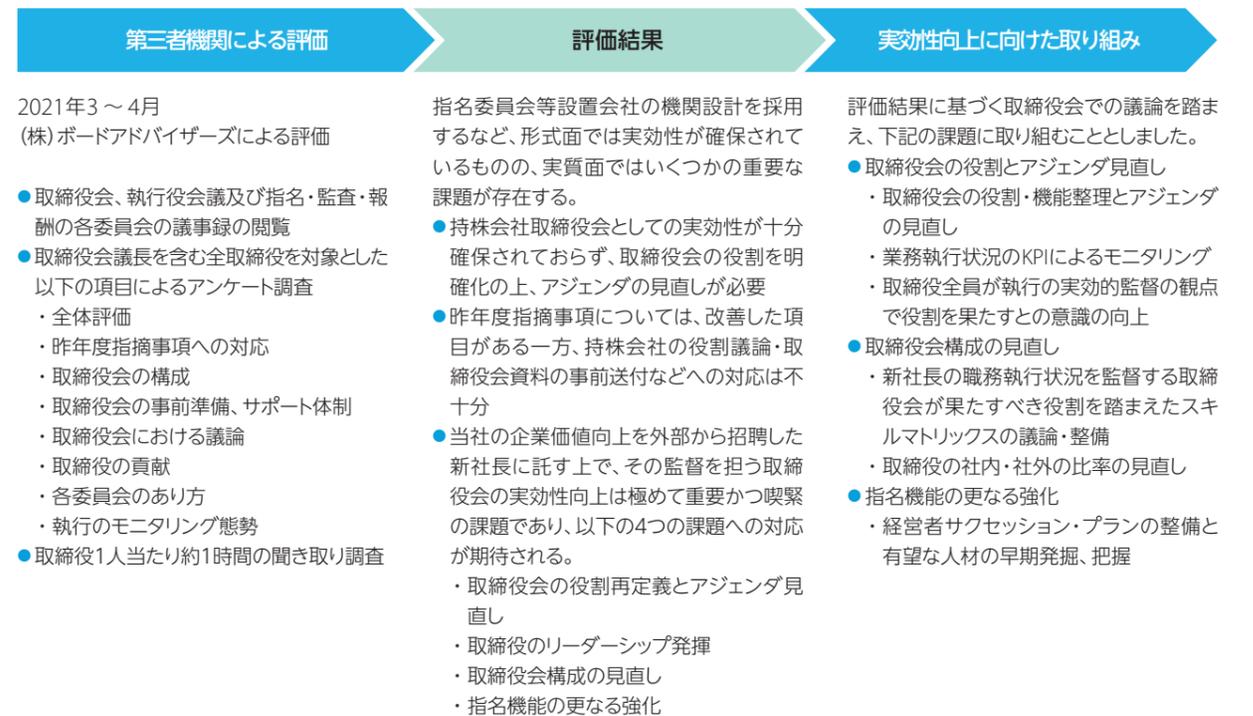
※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社及び当社グループの主要子会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする。  
※2 当社及び当社グループの主要子会社が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合又は当該取引先が当社グループに対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社の主要な取引先とする。  
(注) 3から7の要件については、過去3年間に於いて、当該要件に該当したことがある場合を含むものとする。

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

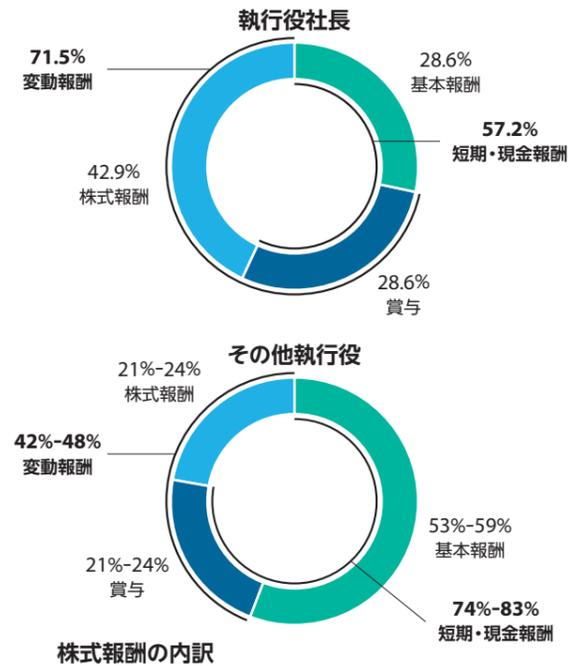
## 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

### 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るか、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いった意識付けと、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

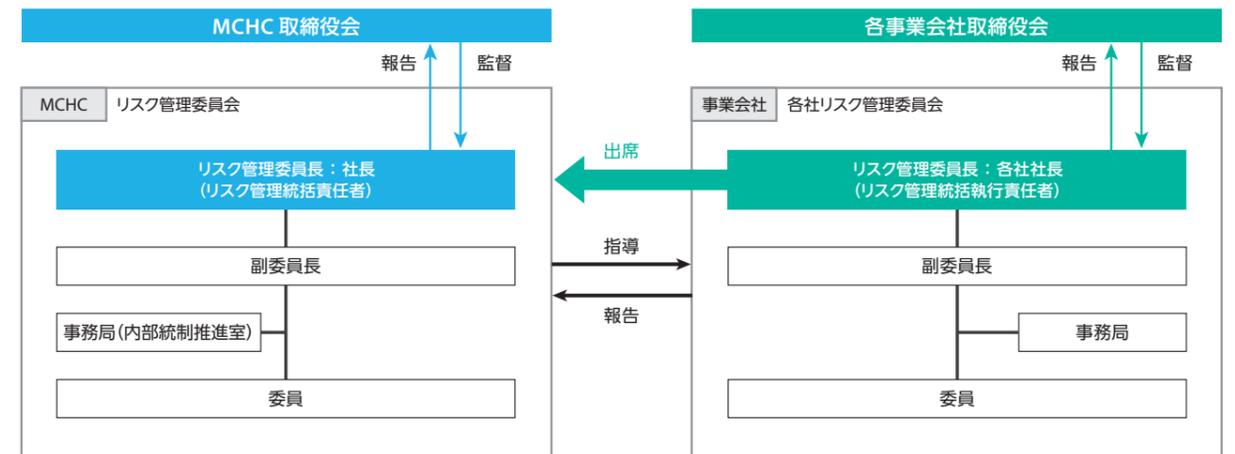
当社グループは、企業価値を高めることを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行っていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

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し、被害の最小化と事業継続性の確保を推進しています。

### コンプライアンス

コンプライアンス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。



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