

# 三菱ケミカルグループ

## サステナビリティ説明会 2025

### 質疑応答要旨

開催日：2025 年 2 月 27 日

開催形態：現地開催とオンライン配信を併用したハイブリッド形式

説明会資料：<https://www.mcgc.com/ir/pdf/02218/02505.pdf>

本説明会および本資料における見通しは、現時点で入手可能な情報により当社が判断したものです。実際の業績は、様々なリスク要因や不確実な要素により、業績予想と大きく異なる可能性があります。

当社グループは、各種機能商品、MMA、石化製品、炭素製品、産業ガス、医薬品等、非常に多岐にわたる事業を行っており、その業績は国内外の需要動向、為替、原油・ナフサ価格、調達数量、製品市況、技術革新、薬価改定、製造物責任、訴訟、法規制等によるリスクや不確実性が含まれています。

なお、医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、それらは宣伝・広告や医学的なアドバイスを目的とするものではありません。

三菱ケミカルグループは、三菱ケミカルグループ株式会社とそのグループ会社の総称です。

# 三菱ケミカルグループ

## サステナビリティ説明会 2025

➤ 出席者：

代表執行役社長 筑本 学

執行役員 チーフサステナビリティオフィサー 三田 紀之

執行役員 チーフヒューマンリソースオフィサー 田中 真彦

執行役エグゼクティブバイスプレジデント ゼネラルカウンシル 藤原 謙

### 【質疑応答（サステナビリティ）】

[質疑応答 1]

Q1

サステナビリティに資する製品等について、収益化を目指したいとお話がありましたが、御社は先行してサステナビリティポリマーズ等を手掛けているものの、なかなか目立った収益貢献がないと認識しています。早すぎたのか、あるいは市場がその方向に向かっていないのか、マネタイズについてどのようにお考えでしょうか。

A1（三田）

私どもは、その点で非常に悩みを抱えております。元々は良いことをやろうとして、売れるのではないかとということで始めた部分が多いです。ここに来て、少しずつ市場が追いついてきていて、例えばLCAを示してくださいとか、どういう価値があるのですか？といった問合せが増えてきています。もちろん、製品や市場によって状況は異なります。ヨーロッパではそのような動きが非常に強いです。一方で、日本では必ずしもそうではないという差はありますが、だいぶ進んできています。

ただし、市場化するためには収益を上げる必要がありますので、高い値段で買ってもら必要があります。私もこれをグリーン・ケミカルの市場創造という言い方で、政府とも議論をしておりますが、やはり市場を創り出す仕組みが必要だと感じています。P16（サステナビリティ対応の全体像）の左上のところに、「成長機会の特定と創出」と書いてありますが、どこが儲かりそうかという点に注目しております。ペースは規制となりますが、それをきちんと見つけていくことが重要です。今、自動車向けの再生材の需要がものすごく増えてきています。そういった需要を見つけ、そこから取り組んでいくことが一つの方法です。

また、その過程で人為的に市場を作る必要もあります。最初の過渡期には、政府と一緒に規制や環境価値の可視化を進めることが必要です。例えば、国ではGX率先実行宣言がありますが、こういった政策にグリーン・ケミカルを取り入れることや、政府による様々な支援

措置を活用することが競争力を高め、市場を創るために重要です。ロビイング活動も必要です。私の部署もその中核を担っています。規制中心に新しい機会が生まれているヨーロッパの動きを見逃さず、ロビイング活動によって市場を創り出すことが必要だと考えています。

Q2

最も市場の大きいアメリカが逆行しているような動きがありますが、どのようにお考えでしょうか。

A2（三田）

アメリカ全体を一概に判断することはできません。非常に伸びている大きな市場と、それほどではない市場の両方を考慮して進める必要があります。早くはありませんが、儲かるということを前提にゆっくりと確実に進んでいる感じがします。政策が左右に揺れる国ですが、大きな市場の方は確実に伸びていくので、あまり早くはないけれども、日本よりは確実に進んでいるように感じます。

Q3

新しい技術を開発する中で、御社単独では難しいと思います。例えば、クラッカーの最適化やグリーン化の推進などがありますが、化学産業全体として、また日本全体として、どのような協調体制を整えておられるのでしょうか。

A3（三田）

この種のプロジェクトには様々なものがあり、既に多くの具体的な連携が行われています。西日本や東日本のクラッカーの議論が進んでいますが、特に石油化学を中心とした非常に大規模な投資については特別な協力が必要です。中国企業の追い上げもあり、量的にも価格的にも厳しい状況ですが、グリーン・ケミカルの基盤となる部分については、共同でしっかりと対応していく必要があります。大きな投資が必要となるような川上では大規模な取り組みが、もう少し川下の個別の取り組みやリサイクルに関しては、各ビジネスモデルにおいて誰と連携するかが重要です。このような方向性を一緒に考えていくことが大切で、政策的な部分については、例えば石油化学工業協会や日本化学工業協会などでよく議論し、政策の方向性について提言を行っています。

A3（筑本）

少し驚いたのですが、この間、韓国のある会社とお会いする機会がありました。その会社はポリエステルを手掛けており、昔からよく知っている企業です。特に特殊ポリエステルを製造しており、化粧品用のボトルに使用されることが多いです。現在、有名ブランドの化粧品ボトルの7割がすでにリサイクル材を使用して製造をされているとのことでした。

その仕組みについて尋ねたところ、韓国ではペットボトルがそれほど多く集まらないため、中国から集めているとのこと。廃材のペットボトルを集めて、それを中国で解重合して戻します。それを韓国まで持ってきて特殊ポリエステルに加工しヨーロッパに輸出しています。ヨーロッパでは、法律的な要求がそこまで高いかというと、そんなことはありません。車などでは 25%以上のリサイクル材の使用が求められていると思いますが、化粧品など一般の製品でも 30%ぐらい含めることが推奨されています。しかし、70%を求められることはありません。それでも、高級ブランドはサステナビリティを真剣に考え始めており、このような取り組みを行っています。面白いのは、このリサイクルループが完全には繋がっていないことです。どこかで石油を掘って、それが分解されて一部がポリエステルの原料になり、それがまた回ってヨーロッパに行き、化粧品のボトルになります。地球規模では繋がっているのですが、ビジネスとしては繋がっているように見えないかもしれません。ですが、これは立派なリサイクル材なのです。サステナブルなビジネスモデルがあり、変わったことをしているように見えるかもしれませんが、マニアックな取り組みをしているからこそ実現しているのです。

当社の状況はというと、まだアクティビティが低いです。世の中は動いているのですが、情報を捉えきれていないと感じています。ヨーロッパは法律面で動きが早いです。「廃材は自分が持ち込むから、あなたのところで何か一緒にやれないか」、というような話が来ます。やはりヨーロッパの人は行動が早いです。日本はどうなっているかというと、我々の油化プラントに関してはいわゆるブランドのお客様はほぼ決まっているのであまり心配はしていません。但し、これを大きくしていかなければならないと考えています。そのためには他の石化企業などと協力する必要があります。我々が作るものの半分はヘビーな油分であるため、我々自身では使えません。だから他社と一緒にやりたいというのがあります。このように、メンバーを増やして取り組むほうが規模的にも良いと考えています。

もう1つは、リサイクルは集めるのが大変なので、ハブを作ってそこで全部粉々にしてチップにして運ばないと、空気を運んでいるような状態になってしまいます。この点は、リファインバースさんと組んで対応しております。こうしたことを進めていけば、お客様ができてくれる部分については、そんなに儲からないかもしれませんが、ビジネスにはなると考えています。炭素税が変わった時には付加価値がついていく話なので、リサイクルのこのビジネスについては付加価値がつくのではないかと考えています。

アブダビでやっているプロジェクトについては、世界で一番電力が安い場所で行っていることもあり自信があります。実際に運用していますが順調です。やはり水の電気分解には非常にコストがかかります。そして、二酸化炭素の捕集についても、現在は捕集方法によって違いがありますが、古い方法しかありません。したがって、我々はゼオライトを使って何かできないかと考えています。もしこれが実現すれば、コストは大幅に下がりますが、ゼオライトを使って捕集するのは非常に難しいです。現在、液体と気体の分離については、糖や濃密な物質を使う方法が確立されていますが、それでも難しい部分があり、引き続き研究を進

めています。これからも改善していく必要があります。

次に、バイオ PBS についてです。これについては何十年も取り組んでいますが、全く黒字になっていません。なぜ黒字にならないかというと、機能が不十分であるためです。半年ほど経つと生分解されてしまい、例えば名刺として使用すると、半年後にはボロボロになってしまいます。このような点が使いにくいですが、生分解性があることは確かです。今後もさまざまな用途を開発していく予定です。これはもう何十年もやってきて、もうそろそろ考えなければならないと思います。これらのように、材料によって少しずつ進み方が異なってくると感じています。

## [質疑応答 2]

### Q1

社長がおっしゃった通り、機能がないものは一般の方々には通常は購入されないと思います。先ほどリサイクルの話がありましたが、三田執行役員も事業モデルが重要であるとお話しされました。どのようにして事業モデルを構築していくのでしょうか。機能がなくてもブランドを作り、「三菱の製品を使わないとエコではない」というイメージを確立できれば、製品を売ることができるという考え方もあります。

### A1（三田）

機能もブランディングの物語も相手次第ということがあります。従って、その意思決定もお客様をきちんと捕まえていられるか。きちんとお客様と対話をして、ビジネスができるものは我々としても意思決定する。逆に言うと、ビジネスとして成り立たないものに対しては、意思決定をしないことになります。

### Q2

意思決定ですが、その効果を測定するという行為にも多大なお金がかかるので、そういった意思決定に対してどうやってスクリーニングをかけていくのかという考え方を教えてください。

### A2（筑本）

基本的には、新中期経営計画で掲げている「規律ある事業運営の3原則」における投資判断の3つの項目（厳格な選別・プロセス管理の徹底とレビュー強化・タイミングを逃さない迅速な判断）に従って判断します。ただ、ブランディングについては、現時点で全くうまくいっていない状況です。ブランディングの強化については、4月以降に組織を変更し、新しい人材を投入する必要があると考えています。物語に納得感があり、その価値を訴求できるもの、人々の心を揺さぶり、かつ利益をもたらすものであれば、進める価値があります。しかし、そうでなければ進めることは難しい。これまでのブランディングや価格設定について

は、改善の余地があると感じています。今後は、確実に利益を出せる形で進めていきたいと考えています。しっかりとブランディングを行い、私たちが持っている能力をアピールすることが大切です。他の会社との違いを訴えて差別化を図ることが重要だと考えています。その結果、利益が上がるのではないかと最近感じています。

Q3

御社が提供したもので全体最適に貢献することが多々あると思います。例えば、ヨーロッパでは 25%の再生材を使用しなければならないですが、例えば鉄を再生材にした場合、鉄の劣化を防ぐために御社ができることは何かありますでしょうか。再生された鉄、つまり普通のカーボンスチールから、剛性を高めるような形に変えることで、御社の製品はリサイクルされないかもしれませんが、全体最適に貢献するという考え方もあると思います。そのような考え方についてどうお考えでしょうか。

A3（三田）

まさに川上の方の貢献がこれからのビジネスチャンスになります。先ほどの質問とも関連がありますが、私たちはこれまで対面のお客様のニーズに応えるビジネスモデルを展開してきました。少し個人的な意見になりますが、最終的なお客様を見据えたブランディングが重要だと考えています。物づくりだけでなく、サプライチェーン全体でお客様や消費者が求めるストーリーや価値を見つけ、それを川下のお客様と一緒にブランディングし、ストーリーを作り、販売していくことが重要です。これはビジネスモデルを変革する良い機会であり、私たちだけでなく川下のお客様と協力して、さまざまな価値を提供していくことが、今後のビジネスの最大の価値になると考えています。

[質疑応答 3]

Q1

P6 の Vision についてお伺いしたいのですが、こちらには化学産業のグリーン化をグローバルにリードするという Vision が掲げられています。この Vision の設定の背景と実現性についてお聞かせいただけますでしょうか。欧米では Dow や BASF 等で GHG 排出量を抑えた形でのエチレンの生産が進みそうに感じています。日本は再生エネルギーの利用可能性や CCS の余地がさほどない地理的に不利な場所に位置していると思います。このような背景の中で、化学産業のグリーン化を目指すビジョンの実現性について、もう少し詳しくご説明いただけませんか。

A1（三田）

日本がカーボンニュートラルなエネルギーポテンシャルが弱いというのは事実だと思っています。この状況で日本が勝っていくためには技術と原料転換が重要です。例えば、プラ

スティックの製造では一定の CO<sub>2</sub>が排出されるため、リサイクルやバイオ由来の技術が必要です。また、CCU も可能性があります。このような原料転換には時間がかかりますが、日本がグリーン・ケミカルをグローバルにリードするためには、技術で勝負するしかありません。単純に CCS を使ったブルーカーボンやサイエンス由来の水素だけでは勝てません。技術の組み合わせで勝ち、一定量は海外での生産も必要です。例えば、アブダビで中間品を作って持ってくるなど、いくつかの組み合わせが考えられます。日本の産業がグリーン化を進めるためには、このような多様なアプローチが必要です。Dow や BASF 等に対抗するためには中長期的に原燃料転換を行い、日本での生産を維持することが求められています。

## Q2

日本国内の化学産業のグリーン化をリードすることは御社に大きな期待をしています。しかし、グローバルな視点で見た場合、基礎原料を海外、特に欧米の他社から調達し、御社は誘導品にフォーカスする方が効率的だと感じますが、その点はいかがでしょう。

## A2（三田）

日本でもグリーン原料を他社に任せて購入する会社が多いと思っています。しかし、この分野はまだこれからビジネスモデルと技術開発が進んでいく段階です。やはり自分でリスクを冒して取り組まない限り、先を見据えることは難しいです。例えば今回の鹿島のプラントに関してですが、ゴミを集めてくる段階から、どういう質のゴミをどうやって集めてくるかを考え、それを実際にプラントのエンジニアが取り組みました。それで、プラントにどういうゴミを投入するとどういうクオリティの油が出てくるか、その結果としてお客様にどういうことを提供できるかという全過程を自分たちで経験しました。この一連の活動における最大の意義はビジネスモデルを一体的に経験できたことです。もちろん、買うモデルも重要であり、そのためにパートナーを見つけるオープンイノベーションも大切です。しかし、自分たちで全体をやることで、見る目を養い、長期的な戦略を構築するために必要な目利き力を高めることができます。これはすぐに勝ち負けがつくものではなく、長期戦に勝つためには、全体をきちんと取り組むことが重要です。ある欧米化学メーカーのチーフの方とお話しする機会がありましたが、やはり自分で全てを取り組まないといけないという話になりました。このように、自分たちでリードしながら進めていく形を目指していきます。そうすれば、世界の他の会社や大学とも連携して進められる部分があるのではないかと考えています。

## A2（筑本）

色々な形があると思います。鹿島はやはり垂直統合のモデルだと思っています。鹿島では原油を輸入・精製して、できたナフサを購入するという形です。しかし、原油の種類や加工の方法が少しずつ変わってくると考えております。例えば、ガソリンの代わりに水素で車

を動かすのと同じ発想です。アブダビでメタノールを作り、日本に輸入して分解し、化学反応を起こすということも同じ発想です。現在、中東から原油やガスを輸入していますが、将来的には水素を様々な形で輸入することになるのではないかと感じております。

もう一つは、我々の MMA プロセスについてです。アメリカで実施しようとした際、我々のプロセスは世界でも CO2 排出量が最も少ないものでした。しかし、そのプロセスの原料は購入する必要があります。しかし、カナダでグリーンエチレンを作りたいと考える人々からパイプラインで供給を受けることができれば、グリーンエチレンと CCS で生産するメタノールやガスをを用いて、ほぼグリーンに近いものを生産できる構想を持っていました。たまたま今回はうまくいきませんでした。グリーン化の方法は地域性があるため、その地域に応じた技術をアダプトし、グリーン化に寄与していく姿を目指していきたいと考えています。大規模な投資と技術力が必要ですが、できるところから進めていくことが重要です。

Q3

P23 の GHG 排出量の削減計画について伺いたいのですが、こちらには構造改革による GHG 排出量削減が明示されておきませんが、どの部分に含まれているのでしょうか。

A3 (三田)

96 万トンの中には、増えていく部分と構造改革の両方が含まれております。事業全体の影響でどれくらいの削減が見込まれるかという形で一番右の事業成長に含まれているとお考えください。

Q4

可能であれば、その内訳と、削減の主な内容について教えていただけますでしょうか。

A4 (三田)

例えばコークスの減門や MMA の事業をやめるというような、事業の撤退を含む構造改革が含まれています。

Q5

構造改革でどれくらい GHG 排出量の削減を見込んでいるのかについてもご説明をいただけますでしょうか。

A5 (三田)

この先の事業計画についてはまだ不確定な部分もありますが、過去の実績については明確にお伝えできます。2024 年までの構造改革、撤退や縮小を伴う改革により、GHG の削減量は 120 万トンとなります。大きな例を挙げますと、コークスの減門、福岡のビスフェノー

ルの停止等があります。。また、MMA に関してはボーモントやキャッセルの停止も含まれます。これら以外にもありますが、合計で 120 万トンの削減となります。

[質疑応答 4]

Q1

P23 の、2019 年から 2030 年にかけての CO2 削減についてですが、この削減計画については 2021 年に一度発表されており、今回は少し数字が見直されています。そこで投資額についてお伺いしたいのですが、2021 年では 2030 年までに 1,000 億円の投資を計画しているとお話されておりました。しかし、建設費などが上がってきていると思いますので、この 1,000 億円という投資額がそのままなのか、増えているのか、または減っているのかについて教えていただけますでしょうか。

A1（筑本）

1,000 億円という投資計画はそのままです。

Q2

P5、6 の 5 つの分野における、「新しい治療に求められる技術や機器」ですが、田辺三菱製薬の譲渡により、この分野が今後変わっていくのか教えていただけますでしょうか。

A2（筑本）

ファーマではなくメディカルを想定していますので変更はありません。人工骨格やコンパウンド、エンブラ製品等です。

## 【質疑応答（人的資本）】

[質疑応答 1]

Q1

御社の事業は多岐にわたっており、今後の事業の扱いも事業部ごとに異なるかと思えます。そのため、P63 の自己都合退職率やエンゲージメントについても、事業部ごとにばらつきがあるのではないかと考えます。事業部ごとの状況について、もう少し詳しくご説明いただけますでしょうか。それに伴う対策についても、事業部ごとに異なると思いますので、それぞれの対策についても補足説明をお願いします。

A1（田中）

退職率に関しまして、過去 3 年間の状況では、石化、特に茨城事業所と岡山事業所で退職

率が上がってきております。こちらに関しては、先ほどご紹介しました各種の対策を講じることにより、かなり改善が見られています。また、他の事業部では大きな差異は見られません。

Q2

これから収益性を高め、成長性を高めなければならないスペシャリティ部門などでは、退職率やエンゲージメントはどのような状況なのでしょうか。

A2（田中）

エンゲージメントスコアを見ますと、あまり悪い状況ではありません。エンゲージメントスコアは、部門ごと、国ごとに見ると全然違う結果が出ていて、悩ましいところです。特に日本では、エンゲージメントスコアが非常に低く出る傾向があります。また、従業員構成比によってスコアが大きく変動してしまうため、一律にスコアだけを見るとミスリーディングになる可能性があります。ですので、部分的に見た時にここが低いというような具体的な指摘は難しいです。

[質疑応答 2]

Q1

新卒採用やリファラル採用に関してですが、競合が激しい中で、ブランド力があまりないというご指摘もありました。そうした中で、どのようにして優秀な人材を集めるのかお聞かせください。また、リテンションマネジメントについてもあまり触れられていなかったように思いますので、その点についてもご説明いただけますでしょうか。さらに、タレントカードに関するお話がありましたが、従業員は自分がどのような評価軸で評価されているのか、現在の評価がどの程度なのかを把握しているのでしょうか。この点についてもお聞かせください。

A1（田中）

採用に関しては、現在職種別採用を行っています。新卒採用でも事前に学生さん本人と会話をし、例えば経理をやりたい、あるいはどの事業系を希望するかをヒアリングしてマッチングを行っています。このように、かなり約束をして採用配属を行っています。これが本当に良いかどうかは、若い人の話を聞いて確認したいと考えています。化学系に関しては、学生さんの間でもまだまだ三菱ケミカルというブランド力は強いと認識していますので、さらにブランディングを強化する必要があると考えています。私が入社した頃は、三菱化成は企業ランキングや人気ランキングで上位に位置していましたが、最近はあまり見かけなくなり、寂しい思いをしています。この点をどのように高めていくかは大きな課題です。現状は以上のような状況です。リテンションマネジメントに関してですが、退職率の上昇の原

困に対して今対策を打っているところですので、徐々に落ち着いてくると思っています。

Q2

若い人はあまり辞めていないですか。

A2（田中）

同じ比率で上昇しています。こちら、落ち着いてくることを期待して、対策を打っています。実際、数字も落ち着いてきています。タレントカードに関しましては、要件定義が先週固まったところです。これをどう社内に導入するか決めていませんが、ある程度周知することが必要だと考えています。例えば、どんな勉強をしたらよいか、どんなスキルが必要か、もっと明示したいと思っています。現在、Udemy という誰でもアクセスできる教育システムを導入しており、いろいろなプログラムがあります。従業員任せではなく、もっと具体的に「この勉強をした方がいい」という指導を行いたいと考えています。一方で自己啓発が後回しになりがちなので、その重要性を理解してもらう仕組みを考えていきます。

[質疑応答 3]

Q1

従業員エンゲージメントについてお伺いしたいのですが、P63 の上の図で過去の推移を示していただいております。改善への手応えについて伺いたいのと、可能であれば 19 年度はどれくらいだったのか教えていただけますでしょうか。また、調査は何月頃に実施されているのかも教えてください。

A1（田中）

最後のご質問からお答えいたします。例年 11 月に実施しています。今年度に関しましては、11 月に KV35 新中計を公表しましたので、その浸透を待ってからスコアを測りたいと考え、11 月から 2 月に時期をずらしました。ですので、先ほど手応えというご質問がありましたが、今年度の結果はまだ出ておりません。次に、19 年度のデータについてですが、申し訳ないのですが現時点ですぐにご用意できません。

【追って回答】

従業員エンゲージメントサーベイは 2021 年に一部設問とカバレッジを見直ししています。見直し前のカバレッジで比較すると 2019 年は 65、2023 年は 59 となります。

Q2

下の図の退職率で見ますと、20 年度までに比べて、21 年度以降悪化していたと思うのですが、従業員エンゲージメントも同じような動きになっているのでしょうか。もし旧体制に

対する不満が大きかったのであれば、新体制になったことによって、目標の 80 にかなり近づいていくのではないかと思います。ただ、旧体制下で特段エンゲージメントが低下していなかった場合、80 というゴールは容易ではないかもしれないと考えています。その点についていかがでしょうか。

A1（田中）

80 という目標は、おっしゃる通り非常に高い目標であると認識しています。グローバルで優れた企業が達成している水準が 80 です。しかし、日本人は評価を高く付けない傾向があります。そういったことを考慮すると、非常に高い目標です。ただし、私たちはグローバルで事業を展開しているため、グローバルな目標を追いかけたいと考えています。

[質疑応答 4]

Q1

グローバルマネジメント人材の育成について教えていただきたいと思います。トップタレントやネクストトップタレントを選定するにあたり、海外の文化による適正の違いへの対応含めて、どのように選別を行っているのか教えてください。日本の管理職の給与水準は世界的に低く、特に以前に比べて低くなっています。海外の多様な人材をどのようにファイナンスリワードで適切に処遇するのか、その考え方を教えてください。

A1（田中）

最後のご質問からお答えいたします。現在、日本本社にも海外の従業員がおりますし、役員もおります。ここはなかなか難しいところですが、我々は基本的にどの国の出身かをきちんと考慮しております。ヘイ・グレードを設け、そのグレードに適した母国の水準を反映させています。これは役員に限らず、その次のレイヤーである従業員のトップ層に対しても、グローバル・コンペンセーションポリシーを設けています。本社で管理しておりますが、そこもグレードと現地の報酬水準のマーケットデータに照らして給与水準の改定を行っています。したがって、外国籍の社員の採用やリテンションに関しては、報酬をいわゆるマーケット水準並みに確保している状況です。求められる人材像についてのご質問ですが、現在、要件定義等で求められる人材像を策定し、必要なスキルや経験、行動特性を設定しました。これは役員全員で議論を重ね、ブラッシュアップを行って作成しています。ですので、ランディ役員やフランク役員の意見も当然取り入れられています。しかし、日本人の意見が多く影響を与えるのは事実なので、実際にはやりながら改善していきましようという話も同時にしています。1 回試してみて、不具合があれば改善するというのが、まさに役員全員で同じテーブルに材料を乗せて議論していくことだと考えています。

A1（筑本）

少し補足させていただきます。アメリカについてですが、ランディ役員をアメリカに戻しましたので、各エリアにトップを配置しました。しっかりとトップを明確にし、その下に組織的にさまざまなファンクションやマーケティング部隊を配置しています。アメリカはこのような進んでいます。アメリカ独自のリワードシステムも、アメリカの提案で始めています。アメリカが一番先行しています。ヨーロッパは難しい状況です。各国ごと、各社ごとにそれぞれの元トップがいて、今でもトップですが、各社の意識が強いです。それをまとめる強力なトップを置きたいのですが、まだそこに至っていません。ファンクションの部分がヨーロッパ全体を見回しながら進めていますが、アメリカと比べると半分ほどしか進んでいません。中国はまとまりができてきています。トップを決め、そのトップを中心にファンクションを配置しています。ただし、中国は省ごとに違い、各社ごとにそれぞれのエンティティがあるので異なりますが、それぞれのトップが一堂に会して、社長から指示を受け、主要なメンバーで中国内のルールを決め、それをスケールダウンしていくことができるようになっています。アジアはヨーロッパと似ていますが、国ごとに法律が異なり、会社もそれぞれのエンティティがあり、各社長がいるため纏めにくい状況です。しかし、必要最低限のガバナンスについてはシンガポールを中心に進めています。引き続きこの体制で進めていきます。

Q2

例えばアメリカのマーケット水準を考えると、筑本さんよりも給料が高くなる可能性があります、それでもよいのでしょうか。

A2（田中）

それも起きうる事だと考えています。

## 【質疑応答（ガバナンス）】

[質疑応答 1]

Q1

藤原さんは人事のトップとして前体制の誕生に携わってこれ、新体制も支えてこれました。3年で交代したという事実がある中で、今後の指名委員会の機能について、反省点をどのように生かしていかれるのでしょうか。

A1（藤原）

会社の置かれているフェーズにより様々な経営課題がある中で、その局面において今の

CEO が相応しいかという議論を常を実施し、必要な見直しを図っていくことが指名委員会の最大の機能と考えます。CEO の選解任を通じて適切な人材に経営を委ねることが指名委員会の使命かつ機能ですから、昨年のマネジメント交代はその帰結であったと思います。今後もその局面や環境に応じて、指名委員自身もアップデートする必要がありますし、またスキルマトリックスの見直し等も含めて、議論を進めていくことが必要と考えます。当社のように取締役会に社外取締役が過半数を占める会社では、指名委員会の関与がなくても社外の目を取り入れることができるという考え方もあります。その点については、これからの課題として検討していきます。

以上