

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」をKAITEKIと表し、KAITEKI実現をビジョンに掲げ、企業活動を通じて、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に貢献することをめざしています。

当社は、KAITEKI実現に向けて、経営の健全性と効率性の双方を高める体制を整備し、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まいります。

なお、取締役会の役割、構成、選任基準等のコーポレートガバナンスに関する基本的な方針については、当社ホームページ掲載の「三菱ケミカルグループ・コーポレートガバナンス基本方針」(以下、「コーポレートガバナンス基本方針」といいます。)をご参照ください。

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/governance/policy.html>)

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保
(多様性の確保についての自主的かつ測定可能な目標)

当社グループでは、「女性」、「外国人」、「中途採用者」の管理職への登用にかかる「自主的かつ測定可能な目標」については、当社グループの基本戦略、中期経営計画に沿って、各グループ会社の事業戦略に基づき採用、管理職の登用を行っていることから、現時点では当社グループ共通の目標数値は設定していません。

(多様性確保についての考え方並びに人材育成方針及び社内環境整備方針)

一方で、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」で、「人材の多様性・専門性・流動性を包含する許容力の大きな人事制度を確立」を掲げ、5つの柱のもと改革を進めています。

[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

これらを受け、現中期経営計画「APTSIS 25」において、「ダイバーシティとインクルージョン」を当社グループが取り組む重要課題(マテリアリティ)の一つとして設定しています。2025年度の具体的な数値目標として、経営層のダイバーシティ比率も設定しており、まずはトップダウンでダイバーシティを押し進め、組織風土改革を進めていきます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

以下で使用する用語の定義は、次のとおりです。

- ・経営陣幹部:執行役
- ・役員:取締役及び執行役

原則1-4 政策保有株式

政策保有株式については、中長期的な企業価値向上に資する場合に取得・保有することとしています。また、その保有意義について、当社の取締役会で定期的に検証を行い、保有意義が乏しい株式については、市場への影響等に配慮しつつ売却を進めることとしています。

当社は、2021年9月16日の取締役会にて、2021年3月末における当社グループの全ての政策保有株式について、ROICにもとづいた経済合理性、及び事業上の必要性等の観点から保有意義を検証しました。検証の結果、一部の株式については、保有意義が乏しいことを確認しました。今後、市場への影響等に配慮しつつ、当該株式の売却を進めます。

また、政策保有株式の議決権については、取引先等の中長期的な企業価値向上の観点からその行使についての判断を行うこととしています。

原則1-7 関連当事者間の取引

取締役及び執行役並びにそれらの近親者等との取引については、取締役及び執行役本人への確認手続きも含めた取引の有無に関する調査を実施しています。また、取締役又は執行役との競業取引や利益相反取引については、取締役会決議事項として、取締役会が取引の妥当性を確認しています。

なお、主要株主との間での取引が万が一発生した場合でも、その取引の重要性や性質に照らし、当社に不利益にならない手続きを確保していきます。

原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社グループの主要な事業会社である三菱ケミカル株式会社は、企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、厚生労働省公表の「確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドライン」に基づいた取り組みを行っています。

具体的には、年金資産運用方針の策定、年金資産管理委員会の設置、政策的資産構成割合の策定、運用受託機関に対する定量及び定性的

な総合評価を実施しています。また、運用コンサルタントとも連携し、適切な運営を図るための取り組みを行っています。

原則3 - 1 情報開示の充実

(会社のめざすところ)

当社グループは、企業活動を通じて、KAITEKIを実現することをめざしています。KAITEKIとは「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」を表した当社独自のコンセプトであり、当社グループは、KAITEKI実現のため、資本の効率性の追求、革新的な技術の創出、そして人・社会・地球の持続性の向上を経営の指標とし、これら3つの経営軸に時間の要素を加味して企業価値を高めていくという「KAITEKI経営」を実践しています。

詳細については、当社ホームページのKAITEKI経営をご参照ください。

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/kaiteki_management)

(経営方針)

当社は、経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定し、2021年12月1日に公表いたしました。

詳細については、当社ホームページをご参照ください。

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/01165.html>)

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/analysts_meeting.html)

(コーポレートガバナンス全般についての考え方)

コーポレートガバナンス全般についての考え方は、当社ホームページ掲載のコーポレートガバナンス基本方針をご参照ください。

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/group/governance/policy.html>)

(経営陣幹部・取締役の報酬の決定にあたっての方針、手続)

(コーポレートガバナンス基本方針「経営の健全性と効率性を高める体制の整備」3(3)及び「経営の透明性の向上」5)

報酬委員会が、取締役及び執行役の個人別の報酬を決定します。

また、経営陣幹部・取締役の報酬の決定にあたっての方針は、後記「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」のとおりです。

(経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名にあたっての方針、手続)

(コーポレートガバナンス基本方針「経営の健全性と効率性を高める体制の整備」3(1)及び「経営の透明性の向上」4)

指名委員会が、取締役及び執行役の候補を指名します。

また、経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名にあたっての方針は、本報告書末の「経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名の方針」に記載のとおりです。

役員の選任理由

現在の取締役の選任理由及び現在の執行役の選任理由については、本報告書末の「取締役の選任理由」及び「執行役の選任理由」に記載のとおりです。

補充原則3 - 1 - 3 サステナビリティについての取組み等

当社グループでは、MOS(Management of Sustainability)、MOT(Management of Technology)、MOE(Management of Economics)の3つの基軸を一体的に実践し、企業価値を高めていくKAITEKI経営に取り組んでいます。

加速度的に変化する社会ニーズや環境・社会課題を起点に、企業理念、価値基準のもと、「KAITEKI Vision 30」において、当社グループが2030年にめざす姿を「持続可能な未来に向けて社会課題の解決をグローバルに主導するソリューションプロバイダー」とし、その実現に向けて中期経営計画「APTSIS 25」を策定しました。「APTSIS 25」においては、当社グループが取り組む重要課題(マテリアリティ)を特定して、各マテリアリティには目標及びその進捗を測るMOS指標を設定し、取組みを着実に推進しています。

気候変動に係るリスク及び機会が自社の事業活動や収益等に与える影響の開示について、当社は2021年10月に公表した2050年カーボンニュートラル実現に向けた方針のもと、バリューチェーン全体を通じたGHG低減・有効活用等の施策をすすめ、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとすることをめざします。また、気候変動の諸課題の解決に貢献するソリューションを拡充するとともに、情報開示を段階的に充実させ、企業価値の向上に努めています。

詳細については当社ホームページの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、並びに当社統合報告書「KAITEKIレポート」等をご参照下さい。

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/sustainability/index.html>)

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/tcf.html>)

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/library/kaiteki_report.html)

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/news_release/01138.html)

(補充原則4 - 1 - 1 取締役会から経営陣への委任の範囲)

当社は、法定の取締役会決議事項及び当社グループの経営管理上、重要な事項を除き、全ての業務執行の決定を執行役に委任しています。

原則4 - 9 社外取締役の独立性判断基準

(コーポレートガバナンス基本方針 別添資料2)

社外取締役の独立性の判断基準は、後記「その他独立役員に関する事項」のとおりです。

補充原則4 - 11 - 1 取締役会の構成についての考え方

(コーポレートガバナンス基本方針「経営の健全性と効率性を高める体制の整備」2(2))

当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するため、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・多様性の各項目の観点で高度な専門的知識と高い見識を有する取締役を選任します。

また、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ません。

なお、上記に関するスキル・マトリックスについては、株主総会招集通知をご参照ください。

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/stock_info/stock_meeting.html)

補充原則4 - 11 - 2 取締役の兼任状況

取締役の他の上場会社役員等の兼任状況については、株主総会招集通知をご参照ください。

(https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/stock_info/stock_meeting.html)

補充原則4 - 11 - 3 取締役会の実効性についての分析・評価

・取締役会の実効性評価の実施

当社は、コーポレートガバナンス基本方針において、取締役会は毎年その実効性を評価し、結果の概要を開示すると定めています。

・評価方法・プロセス

2021年度は、第三者機関により、全取締役を対象としたアンケート調査(各項目を5段階(一部を除く)で評価するほか、コメントを記載する形式)及び取締役1人当たり約1時間のインタビューを実施し、これらを受けた第三者機関の専門的知見に基づく評価を実施しました。この結果に基づき、今後の課題・取組み内容について取締役会において議論し、これらを踏まえ、取締役会議長が今後の課題・取組み内容を取締役に報告しました。

・評価結果の概要

第三者機関による取締役会の実効性評価結果の概要は以下のとおりです。

全社変革が進む中、当社取締役会の実効性は運営面を中心に改善したが、一層の実効性向上のためには、指名委員会等設置会社としての当社取締役会の役割につき、取締役間の認識共有が必要である。

-) 今年度、当社取締役会は、運営面を改善し、変革のための諸施策を中心に審議した。
-) 当社取締役会は執行の監督を行うモニタリングボードである、との共通理解はあるが、その役割の認識共有が必要である。
-) 当社取締役会の実効性向上のためには、次の課題への対応が期待される。

- ・取締役会の役割認識共有と構成見直し
- ・社外取締役のさらなるコミットメント
- ・指名委員会機能の強化
- ・監査委員会機能の強化

・今後の取組みについて

上記の評価結果及び取締役会における議論も踏まえ、以下の内容に取り組むこととします。

) 取締役会の監督機能の一層の明確化及びそれを具現化するアジェンダの設定。同機能を踏まえたスキル・マトリックス、取締役の属性等の議論の継続。

-) 社外取締役の当社グループに対する理解を深化させるための執行役とのコミュニケーションの促進と相互の信頼感の醸成
-) 取締役会と各委員会とのさらなる連携の強化(例:取締役会への報告の拡充等)
-) 当社グループの内部監査部門の当社への一元化及び監査委員会事務局機能の拡充を踏まえた適正かつより効率的な組織監査の実施

・前回の実効性評価を受けた取組み

2020年度の実効性評価結果及び各取締役からの指摘を踏まえ、以下の取組みを実施しました。

-) 取締役会の役割とアジェンダ設定の見直し
-) 取締役会構成の見直し
-) 指名委員会機能のさらなる強化

詳細につきましては、本報告書末尾の「2021年度 当社取締役会の実効性評価結果の概要について」をご参照ください。

補充原則4 - 14 - 2 取締役のトレーニングの方針

(コーポレートガバナンス基本方針「経営の健全性と効率性を高める体制の整備」4(1))

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適宜提供しています。

原則5 - 1 株主との対話に関する方針

(コーポレートガバナンス基本方針 別添資料1)

当社は、株主、顧客をはじめとするステークホルダーと、様々な機会を通じて、積極的かつ建設的に対話し、KAITEKI 実現に向け、課題や目標を共有し、協働することを目指しています。また、株主との対話に関する方針は、以下のとおりです。

(株主との対話に関する方針)

株主に当社を信頼いただき、長期に株式を保有いただけるよう、適切な情報開示に努めるとともに、積極的に対話を行い、それを企業活動に活かしていきます。

株主への情報開示、対話については、社長、IR担当役員及び法務担当役員のもと、関係各部署が連携のうえ、取り組むこととしており、対話でのご意見については、取締役会で報告する等、経営陣で共有しています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	218,306,400	15.33
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	145,159,499	10.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	85,335,400	5.99
明治安田生命保険相互会社	64,388,743	4.52
日本生命保険相互会社	42,509,094	2.98
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,842,809	1.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	22,176,100	1.56
太陽生命保険株式会社	18,838,372	1.32

JPモルガン証券株式会社	18,158,899	1.27
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,526,082	1.09

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

以下のとおり、大量保有報告書(変更報告書を含む。)が公衆の縦覧に供されておりますが、2022年9月30日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記の大株主(上記10位)には含めておりません。

氏名又は名称
公衆の縦覧に供された日
所有株式数(発行済株式総数に対する所有数の割合)

野村證券株式会社
2022年5月9日
93,100,154株(5.93%)

ドッチ・アンド・コックス(Dodge & Cox)
2022年5月11日
1,506,288,107株(9.13%)

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
2022年6月6日
72,585,561株(4.82%)

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3月
業種	化学
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくことをめざし、Sustainability、Health、Comfortを価値基準として、グローバルにイノベーションを結集し、ソリューションを提供していきます。」という企業理念の下、当社グループのポートフォリオマネジメント、財務戦略、コーポレートガバナンス、グループ力の強化、及びブランディングマネジメントを円滑かつ効率的に行い、その総合力を発揮することにより、当社グループ全体の企業価値の最大化に努めています。

また、当社は、企業活動の基盤が社会からの信頼にあることを深く自覚し、グループ経営を展開するにあたっては、コンプライアンスの確保など社会的ルールを遵守するとともに、良き企業市民として社会の要請に誠実に応え、企業としての社会的責任を果たすべく、当社グループ全体のガバナンスの強化を図っています。

当社連結子会社のうち、日本酸素ホールディングス株式会社(以下「NSHD」といいます。)は、東京証券取引所に上場しています。NSHDは、当社グループの主要な事業である産業ガスセグメントを支える上場子会社であり、日本、米国、欧州、アジア・オセアニアの4極体制のもと、同社グループが保有するガス利用技術をグローバルに展開すること等を通して事業規模の更なる拡大と収益力の向上を図っています。当社は、NSHDが上場を維持し、自主的に経営を行うことが両社の利益にかなうと考えており、また、当社グループ内での連携を密にして同社グループの目的を達

成していくことが、当社グループとしての企業価値の最大化につながるものと考えています。

なお、NSHDと当社とは、2014年5月13日付で締結した基本合意書(以下「基本合意書」といいます。)において、NSHD株式の上場の維持を合意しています。

当社は、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制を整備しており、NSHDとの間でもコンプライアンス、リスク管理をはじめとするグループ内部統制方針等を共有しています。

一方、NSHDと当社とは、基本合意書においてNSHDの経営の自主性を尊重することに合意しており、NSHDでは、取締役会が取締役、監査役候補者の指名、CEOその他執行役員の選任及び解任について諮問する、任意の指名・報酬諮問委員会を設けています。委員の構成は、社長及び独立社外取締役5名の計6名で、独立社外取締役が委員長に就任しています。これにより経営陣の選任について当社からの独立性を担保しています。

さらに、NSHDでは、当社からの独立性を有する独立社外取締役を過半数(9名中5名)選任することにより、取締役会で支配株主との取引が議論されるにあたって客観性と透明性が確保されるように努めています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長・社長以外の執行役を兼任する取締役
取締役の人数	9名

【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
橋本 孝之	他の会社の出身者											
程 近智	他の会社の出身者											
菊池 きよみ	弁護士											
山田 辰己	公認会計士											
政井 貴子	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
橋本 孝之					<p>当社グループは、橋本孝之氏が過去に業務執行に関わっていた日本アイ・ピー・エム株式会社及び同社グループとの間に取引がありますが、2021年度の取引額は、同社連結売上高及び当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であることから、独立性に問題はないと判断しています。</p>	<p>橋本孝之氏は、グローバル企業の日本法人で社長、会長を歴任するなど、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有しています。取締役会では、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメント等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。2021年度からは筆頭独立社外取締役として、社外取締役の意見を集約し、取締役会議長及び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いただいています。また、指名委員長として、経営陣のサクセッション・プラン及び取締役、執行役の候補者の指名について、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。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、社外取締役に選任しています。</p> <p>また、同氏は、当社が定める独立性の基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。</p>
程 近智					<p>当社グループは、程近智氏が過去に業務執行に関わっていたアクセントチュア株式会社及び同社グループとの間に取引がありますが、2021年度の取引額は、同社連結売上高及び当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であることから、独立性に問題はないと判断しています。</p>	<p>程近智氏は、経営コンサルティング及びITサービスを提供するグローバル企業の日本法人で社長、会長を歴任するなど、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有しています。取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント、ESG視点からの企業価値向上等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、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。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、社外取締役に選任しています。</p> <p>また、同氏は、当社が定める独立性の基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。</p>
菊池 きよみ					<p>当社グループは、菊池きよみ氏が所属するTMI総合法律事務所との間に取引がありますが、2021年度の取引額は、同事務所の収入及び当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であることから、独立性に問題はないと判断しています。</p>	<p>菊池きよみ氏は、企業法務を専門とする弁護士としての高い見識に加え、金融機関における勤務など豊富な経験を有しています。取締役会では、取締役会の役割や責務、リスク評価、グローバル・ガバナンス等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、指名委員及び監査委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、社外取締役に選任しています。</p> <p>また、同氏は、当社が定める独立性の基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。</p>

山田 辰己				当社グループは、山田辰己氏が過去に業務執行に関わっていた有限責任あずさ監査法人との間に取引がありますが、2021年度の取引額は、同社連結売上高及び当社連結売上高の1%未満と極めて僅少であることから、独立性に問題はないと判断しています。	山田辰己氏は、公認会計士としての豊富な経験に加え、国際会計の専門家として高い見識を有しています。取締役会では、財務・会計、開示のあり方、市場評価等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、監査委員長及び報酬委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、社外取締役に選任しています。また、同氏は、当社が定める独立性の基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。
政井 貴子					政井貴子氏は、外資系を含む複数の銀行において、金融商品・サービスを提供する部門や経済情勢を調査する部門の責任者を歴任し、日本銀行の政策委員会審議委員を務めるなど、金融・経済情勢の分析や金融政策の運営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。取締役会では、ファイナンスや市場リスクマネジメントの観点から有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、指名委員及び監査委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、社外取締役に選任しています。また、同氏は、当社が定める独立性の基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定しています。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	5	0	1	4	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	4	1	1	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数 更新 13名

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
ジョンマーク・ギルソン	あり	あり	×	×	なし
江口 幸治	あり	なし	×	×	なし
中平 優子	なし	なし	×	×	なし
藤原 謙	なし	あり		×	なし
フランク・ランドール(ランディ)・クイーン	なし	なし	×	×	なし
佐々木 等	なし	なし	×	×	なし
筑本 学	なし	なし	×	×	なし
辻村 明広	なし	なし	×	×	なし

ラリー・マイクスナー	なし	なし	×	×	なし
飯田 仁	なし	なし	×	×	なし
市村 雄二	なし	なし	×	×	なし
羽深 成樹	なし	なし	×	×	なし
平岡 朋代	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を置き、監査委員会の指示のもとその補助にあたらせることにしています。また、監査委員会事務局に所属する従業員の人事(異動、評価等)及び監査委員会事務局の予算の策定については、監査委員会の承認を得ることにしています。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社は、EY新日本有限責任監査法人を会計監査人に選任しています。監査委員会は、会計監査人との間において、定期的にそれぞれの監査施策や監査結果についての情報交換を行うとともに、監査部門及び内部統制推進部門と連携して効率的な監査の実施に努めることにしています。

内部監査については、監査部門が年間監査計画に基づき、当社並びに当社傘下の三菱ケミカル株式会社、田辺三菱製薬株式会社及び株式会社生命科学インスティテュートをはじめとするグループ会社の業務監査を実施するとともに、同じく当社傘下の日本酸素ホールディングス株式会社の監査部門と連携することにより、当社グループにおいて適正な内部監査が行われるように体制を整備し運用を行っています。

また、年間監査計画については、監査委員会と事前協議を行った上で立案し、社長及び監査委員会の承認を得て策定することとしています。加えて、監査部門では、内部監査の実施状況及びその結果を監査委員会に報告するほか、監査委員会の監査及び監査委員会における監査状況の報告に監査部門長が陪席するなど、監査委員会の監査との連携を図っていきます。また、会計監査人との間においても定期的にそれぞれの監査施策や監査結果についての情報交換を行うなど、連携強化に努めています。

【独立役員関係】

独立役員の人数

5名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

また、当社は、社外役員の独立性に関して以下のとおり独自の基準を定めており、社外取締役は、以下の基準に該当せず、一般株主と利益相関の無い公正かつ中立的な立場で当社経営の監督にあたることのできる者を選任することとしています。

【社外役員の独立性に関する基準】

- (1) 当社の関係者
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) 主要株主
当社の総議決権数の10%以上を直接若しくは間接に有する者又は法人の業務執行者
- (3) 主要な取引先
当社並びに三菱ケミカル、田辺三菱製薬、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(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
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又は法人の業務執行者
- (7) 役員相互就任
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
当社グループの重要な業務執行者の配偶者、二親等以内の親族又は生計を同一にする者(以下「近親者」という。)
(3)から(7)に該当する者の近親者

- (1) 当該取引先が直近事業年度における年間連結売上高の2%以上の支払いを当社及び当社グループの主要子会社から受けた場合、当社を主要な取引先とする法人とする。

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

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

執行役の報酬は、基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬として年次賞与及びパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)、並びに譲渡制限付株式報酬(RS)で構成しています。

その報酬水準及び報酬構成割合については、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と同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準及び適切な報酬構成割合に設定しています。

2022年度の執行役の標準報酬の構成割合は、次のとおりです。
このうち、業績連動報酬は、年次賞与及び株式報酬のうちPSUが該当します。

執行役社長:基本報酬:年次賞与:株式報酬 = 28.6%:28.6%:42.9%

その他執行役:基本報酬:年次賞与:株式報酬 = 47%~53%:19%~21%:28%~32%

[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[1:0.35~0.45:0.53~0.68]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。

また、株式報酬の内訳は、執行役社長についてはPSU:RS = 50%:50%、その他の執行役については役位ごとに別途比率を設定しています。

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)及び個人評価(個人別に設定する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)に応じて決定します。

個人別賞与支給額 = 役位別の基準額 × 「KAITEKI価値評価 + 個人評価」(0%~200%) × 最終調整評価(±20%)

[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。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標は、每期、以下を中心に選定することとしています。

KAITEKI経営の基軸 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わる指標:10%

MOE:コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標:70%

[個人評価]

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会及び指名委員会で審議のうえ決定します。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。

[最終調整評価]

年度開始時点において予期できなかった特筆すべき成果をもたらした、あるいは重大な損失を発生させた等がある場合のみ、報酬委員会及び指名委員会でその内容及び考慮する必要性を審議のうえ、最終評価に当該事項に対する加減を反映することとしています。

パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

当社は2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、PSUを導入しています。当社PSUは、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を意識づけるため、原則として毎年、3年間の当社株価成長率等(TSR:株主総利回り)に応じて算定された数の当社普通株式を交付するものです。当社PSUにおける、個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。・交付株式数の算定方法

個人別交付株式数 = 役位別の基準株式数 × 相対TSR評価(0%~200%)

・TSR評価期間

2022年度プランは2022年度~2024年度を、2023年度プランは2023年度~2025年度を、2024年度プランは2024年度~2026年度を評価対象期間とし、それぞれ最終年度の翌年度に株式を交付します。

・TSR評価区分

当社TSRはインデックスの成長率及びピアグループのTSRと比較評価します。

インデックス成長率比較:評価割合50%、評価方法:JPX日経インデックス400(配当込)の成長率に対する当社TSRの優劣に基づき評価係数を決定)

ピアグループTSR比較:評価割合50%、評価方法:ピアグループ(当社と売上高や時価

総額等と同規模の国内外の化学、ヘルスケア企業)における当社TSRの順位に基づき評価係数を決定

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	個別報酬の開示はしていない
(個別の執行役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2021年度において当社が報酬等を支払った取締役の員数は11名であり、その支払額は総額で255百万円です。

また、2021年度において当社が報酬等を支払った執行役の員数は8名であり、その支払額は総額で769百万円です。この他、当社の執行役が役員を兼任する当社の子会社からの報酬等として11百万円あります。また、執行役の報酬等の支払額には、役員報酬BIP信託による業績報酬27百万円及び譲渡制限付株式報酬267百万円(役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除するもの、並びに、執行役社長に対するサインオン・ボーナスとして交付した譲渡制限付株式の合計額)が含まれています。

なお、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おります。
また、連結報酬等の総額が1億円以上である者については有価証券報告書において個別開示を行っています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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ます。

(取締役報酬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)のみとします。
- ・当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・機能等を勘案して決定します。

(執行役報酬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(サステナビリティ(Management of Sustainability(MOS)、イノベーション(Management of Technology(MOT)、経済効率性(Management of Economics(MOE))の一体的実践を強く意識づける報酬制度とします。
- ・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します。
- ・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します。
- ・株主、顧客、従業員をはじめとするすべ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します。

(外部から採用する役員の報酬等の決定に関する基本方針)

- ・外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定することとする。

上記の基本方針に基づき、報酬委員会は、執行役の報酬構成につき、以下のとおり定めています。

- ・基本報酬: 固定の現金による職務の遂行に対する基礎的な報酬で、各執行役の役割や責任の大きさに応じて設定・年次賞与: 短期の業績連動報酬で、役位別の標準額に、毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価(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)を乗じた金銭を支給
- ・パフォーマンス・シェア・ユニット: 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

- ・譲渡制限付株式報酬: 中長期的・持続的な企業価値の創造・向上並びに株主の皆様との価値共有をより一層促進するための報酬。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

なお、当社は、報酬委員会において個別に審議を行った上で、必要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用する場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、執行役の報酬受益権の没収(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。

執行役社長の報酬等のパッケージについて

執行役社長であるジョンマーク・ギルソン氏に対して2022年度に適用される報酬及びベネフィットのパッケージの検討にあたっては、同氏のグ

ローバル経営の経験と実績、並びに出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場を考慮し、グローバルに競争力のある報酬制度・水準及びベネフィットの調査・研究を行い、前年度の取扱いを踏まえて、具体的な内容を決定いたしました。

同氏については、当社の役員報酬等の決定に関する方針が他の執行役と同様に適用されますが、同氏に適用される報酬等のうち特筆すべきものは以下のとおりです。

a. フリンジ・ベネフィット

同氏には、日本での居住の用に供する社宅(又は住宅手当)、一時帰国費用、税申告費用及び医療保険等のフリンジ・ベネフィットを提供します。これらの内容や給付水準等の決定に際し、報酬委員会は、海外における標準的な慣行を参考としています。

b. セベランス・ペイ(会社都合での契約解除時に支給される特別手当)

指名委員会の決定に基づき当社がその時点で有効な委任契約を解除する場合、当社は「基本報酬年額と年次賞与の標準額の合計した額」を上限として、セベランス・ペイを現金で支給することがあります。セベランス・ペイは、対象となる執行役が自らの地位を保全することを目的として、適切な経営判断を下すことが妨げられないよう、必要最低限の保護を提供することを狙いとしています。セベランス・ペイの支給の要否及びその金額については、報酬委員会が指名委員会と連携しながら都度審議のうえ決定します。

同氏には、通常の報酬パッケージとは別に、2021年の執行役社長就任時にサインオン・ボーナスとして、譲渡制限付株式を交付しました。当該譲渡制限付株式は、就任後の3年間に於いて各事業年度終了ごとに3分の1ずつ譲渡制限が解除されるものです。譲渡制限が解除される前に同氏が退任した場合、当該未解除部分の受給権は消滅します(当社が無償取得します)。

【社外取締役のサポート体制】

取締役会及び各委員会については、それぞれ事務局を設置し、社外取締役を補佐しており、取締役会及び各委員会の開催に際しては、それぞれの事務局が事前に資料等を送付するとともに、重要な議案については事前説明を行い、あらかじめ十分な検討ができるようにしています。なお、監査委員会を補佐する部署として設置している監査委員会事務局には専属の独立したスタッフを配置しています。

さらに、取締役会及び各委員会のほかにも社外取締役が出席する会議を定期的に開催するなど、社外取締役の監督機能が有効に機能する環境を整備しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
越智 仁	シニアエグゼクティブコンサルタント	会社を代表しての業界団体等での社外活動等	【勤務形態】非常勤 【報酬】なし	2021/06/24	1年(更新あり)

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

1名

その他の事項

- ・当社の社長・会長経験者について記載することとしています。
- ・シニアエグゼクティブコンサルタントは、経営のいかなる意思決定にも関与しておりません。
- ・上記の「元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等」における「社長等退任日」には当社の取締役の退任日を記載しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

(1) 監督

イ. 取締役会(9名(うち女性2名):社外取締役5名、議長:社内取締役、任期:1年)

取締役会は、経営の基本方針(経営理念、中期経営計画、予算等)を策定するとともに、経営全般の監督を行っており、経営の基本方針に基づく業務執行の決定については、原則として執行役に委任しています。

取締役会の構成については、当社グループの経営の基本方針を策定し、適切に経営を監督するため、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・多様性の各項目の観点で、高度な専門的知識と高い見識を有する取締役を選任しています。また、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ません。

なお、当社の取締役は20名以内とする旨を定款で定めており、本報告書提出日現在で社外取締役5名を含む9名(うち、執行役兼務者2名)となっています。

また、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、筆頭独立社外取締役を置いています。筆頭独立社外取締役は、社外取締役の意見を集約し、取締役会議長及び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、その議長を務めています。

2021年度は、取締役会を9回開催しました。各取締役の出席状況は以下のとおりです。なお、越智仁及び國井秀子の両氏は2021年6月の取締役退任までの出席状況を、また、ジョンマーク・ギルソン氏は2021年6月、政井貴子氏は2021年7月の取締役就任後の出席状況を、それぞれ記載しています。

・ジョンマーク・ギルソン: 7回/7回(100%)

・小林 喜光: 9回/9回(100%)

- ・越智 仁 : 2回/2回(100%)
- ・伊達 英文 : 9回/9回(100%)
- ・藤原 謙 : 9回/9回(100%)
- ・グレン・フレデリクソン: 9回/9回(100%)
- ・小林 茂 : 9回/9回(100%)
- ・片山 博史 : 9回/9回(100%)
- ・國井 秀子 : 2回/2回(100%)
- ・橋本 孝之 : 9回/9回(100%)
- ・程 近智 : 9回/9回(100%)
- ・菊池 きよみ: 9回/9回(100%)
- ・山田 辰己 : 9回/9回(100%)
- ・政井 貴子 : 6回/6回(100%)

ロ. 指名委員会(5名(うち女性2名):社外取締役4名、委員長:社外取締役)

指名委員会は、当社取締役候補及び執行役候補の指名を行います。

指名委員は、本報告書提出日時点で社外取締役4名を含む5名です。また、指名過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

2021年度は、指名委員会を8回開催しました。各取締役の出席状況は以下のとおりです。なお、小林喜光氏は2021年6月の指名委員退任まで、國井秀子氏は2021年6月の取締役退任までの出席状況を記載しており、また、藤原謙氏は2021年6月の指名委員就任後、政井貴子氏は2021年7月の取締役就任後の出席状況を、それぞれ記載しています。

- ・橋本 孝之(委員長): 8回/8回(100%)
- ・小林 喜光 : 2回/2回(100%)
- ・藤原 謙 : 6回/6回(100%)
- ・國井 秀子 : 2回/2回(100%)
- ・程 近智 : 8回/8回(100%)
- ・菊池 きよみ : 8回/8回(100%)
- ・政井 貴子 : 5回/5回(100%)

ハ. 監査委員会(4名(うち女性2名):社外取締役3名、委員長:社外取締役)

監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査、当社グループの内部統制システムの検証等を担っており、原則として毎月1回開催することとしています。

監査委員は、本報告書提出日時点で社外取締役3名を含む4名です。また、常勤の監査委員を1名選定するとともに、監査委員会と会計監査人、内部監査を実施する監査部門及び内部統制システム整備の方針策定・推進を担う内部統制推進部門が緊密に連携するなどして、監査委員会による監査体制の充実を図っています。

なお、監査の透明性・公正性を一層高め、より監査機能を強化していくため、2022年4月1日の新たな経営体制への移行にあわせて社外取締役が監査委員長を務めることにしたほか、監査委員会事務局の体制も拡充しました。事業会社の監査機能を統合した監査部門や内部統制推進部門等とも緊密な連携を図ることで、監査のさらなる実効性向上に努めております。

2021年度は、監査委員会を14回開催しました。各委員の出席状況は以下のとおりです。

なお、國井秀子氏は2021年6月の取締役退任までの出席状況を、また、政井貴子氏は2021年7月の取締役就任後の出席状況を、それぞれ記載しています。

- ・小林 茂(委員長): 14回/14回(100%)
- ・片山 博史 : 13回/13回(100%)
- ・國井 秀子 : 3回/3回(100%)
- ・菊池 きよみ : 14回/14回(100%)
- ・山田 辰己 : 14回/14回(100%)
- ・政井 貴子 : 10/10回(100%)

ニ. 報酬委員会(3名:社外取締役3名、委員長:社外取締役)

報酬委員会は、当社取締役及び執行役の個人別の報酬額を決定しています。

報酬委員は、本報告書提出日時点で社外取締役3名です。また、決定過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

2021年度は、報酬委員会を7回開催しました。各委員の出席状況は以下のとおりです。なお、藤原謙氏は2021年6月の報酬委員退任までの出席状況を記載しています。

- ・程 近智(委員長): 7回/7回(100%)
- ・伊達 英文 : 7回/7回(100%)
- ・藤原 謙 : 2回/2回(100%)
- ・橋本 孝之 : 7回/7回(100%)
- ・山田 辰己 : 7回/7回(100%)

(2)業務執行

イ. 執行役

執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針(中期経営計画、年度予算等)に基づき、業務執行の決定及びその執行を担っています。

当社グループの経営における重要事項については、執行役による合議機関である執行役会議で審議のうえ、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、担当執行役の裁権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。

ロ. 執行役会議

執行役会議は、すべ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な事項について審議・決定するとともに、中期経営計画、年度予算等に基づき、当社グループの事業のモニタリングを行っています。

なお、監査委員は、執行役会議に出席し、自由に意見表明ができることとなっています。

(3) 監査

当社は、EY新日本有限責任監査法人に会計監査業務を委嘱しています。会計監査人は、監査委員会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とともに、必要な情報交換、意見交換を行い、効率的かつ効果的な監査の実施に努めることとしています。

2021年度において会計監査業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は、以下のとおりです。

・業務を執行した公認会計士の氏名(継続監査年数)

中村和臣(4年)、植木貴幸(4年)、川端孝祐(3年)、岡部誠(2年)

・会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士24名、その他16名

なお、内部監査の状況については、前記「監査委員会、会計監査人、監査部門の連携状況」をご参照ください。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、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を選択しています。

また、2021年12月に公表した新経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づき、2022年4月1日以降、「One Company, One Team」の考えによるフラットな組織体制への移行を進めております。当社グループが一体となって戦略を遂行する新組織体制により、効率性を追求した事業運営と事業の成長力を引き出す明確な戦略のもと、当社グループの企業価値の最大化をめざします。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	当社は、第17回定時株主総会を、いわゆる第一集中日ではない2022年6月24日に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	当社では、電磁的方法(インターネット等)による議決権行使も可能であり、その行使方法等については、株主総会招集通知においてご案内しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ホームページに英文を掲載するほか、議決権電子行使プラットフォームにおいても提供しています。
その他	当社では、当社ホームページに招集通知(和文、英文)を掲載するほか、株主総会会場では映像や音声を用いて事業の報告や議案の説明を行うなど株主の皆様へ理解を深めていただくようにしています。また、参加型のバーチャル総会として株主限定でライブ配信を行うとともに、株主総会終了後は、当社ホームページで株主総会の模様を動画配信しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会に参加し、事業概況や今後の事業展開等を説明しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	代表者、担当役員等により以下の説明会等を開催しています。 ・四半期決算及び期末決算におけるネットカンファレンス ・事業説明会等 ・個別説明	あり
IR資料のホームページ掲載	各種資料(和文、英文)をホームページに掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当役員及びIR担当部署(コーポレートコミュニケーション本部)を設置しています。	

その他

株主通信「WE WILL」や統合報告書「KAITEKIレポート」を発行し、ホームページに掲載しています。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」によりステークホルダーの立場尊重について規定しています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	グループ理念の実践が当社グループのCSRであるとの認識のもと、当社グループにおいてレスポンシブル・ケア(RC)活動をはじめとするCSR活動を実施しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「三菱ケミカルグループ企業行動憲章」において、適切な情報開示、透明性の確保について規定しています。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、取締役会において決議した内部統制システムに関する基本方針に基づいて内部統制システムの強化・徹底を図っており、毎期末に取締役会で当該基本方針の運用状況を検証するとともに、必要に応じてその内容の見直しを行うこととしています。本報告書提出日現在における当該基本方針の内容は以下のとおりです。

1. 監査委員会の職務の執行のために必要な体制

- (1) 監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を置き、監査委員会の指示のもと監査の補助にあたらせる。監査委員会事務局に所属する従業員の人事(異動、評価等)及び監査委員会事務局の予算の策定については、監査委員会の承認を得る。
- (2) 取締役、執行役及び従業員は、監査委員会監査基準等に従い、当社及び当社を会社法上の親会社とする企業集団(以下「当社グループ」という。)における経営上の重要事項(会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実及び不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実を含む。)を監査委員会に報告する。
- (3) 監査委員会に報告した当社グループの取締役、執行役、監査役及び従業員に対して、その報告を理由として不利益な取扱いをしない旨を定める。
- (4) 監査委員会又は監査委員が支出した費用のうち、その職務の執行に要するとみなすのが相当な費用については、当社が負担する。
- (5) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するため、常勤監査委員を置くとともに、監査委員会と社長をはじめとする執行部門との定期的な会合、監査委員会と内部監査部門との連携、情報交換等を行う。

2. 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役会は、当社グループのポートフォリオ・マネジメントに重大な影響を与える事項及び法定の取締役会決議事項(経営の基本方針等)を除き、原則として業務執行の決定をすべて執行役に委任することで、執行役による迅速な意思決定を可能とする。
- (2) 執行役に委任された業務執行の決定にあたり、当社グループの経営における重要事項については、執行役会議で審議のうえ、これを決定し、その他の事項については、担当執行役の決裁権限及び各部門の所管事項を定めるとともに、子会社に委ねる決裁権限を明確にすることで、当社グループの業務執行の決定及び執行を適正かつ効率的に行う体制を整備する。
- (3) 執行役は、取締役会の定めた経営の基本方針(グループ中期経営計画、年度予算等)に基づき、子会社の経営管理を行い、これらの達成を図る。また、執行役は、執行役会議及び中期経営計画、年度予算等の管理を通じ、子会社の経営上の重要事項が当社に報告される体制を整備する。

3. 執行役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) グループ企業行動憲章を当社グループにおけるコンプライアンスに関する基本規程とする。
- (2) 財務報告の信頼性を確保するための内部統制を整備し、その適切な運用・管理にあたる。
- (3) グループ・コンプライアンス推進規程その他の関連規則に基づき、コンプライアンスに関する推進体制、啓発・教育プログラム、監査・モニタリング体制、ホットライン等の当社グループにおけるコンプライアンス推進プログラムを整備し、コンプライアンス推進統括執行役を置いて、その適切な運用・管理にあたる。

4. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスク管理統括責任者を執行役社長とし、グループ・リスク管理基本規程その他の関連規則に基づき、当社グループの事業活動に伴う重大なリスクの顕在化を防ぎ、万一リスクが顕在化した場合の損害を最小限にとどめるためのリスク管理システムを整備し、その適切な運用・管理にあたる。

5. 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

グループの情報セキュリティポリシー、情報管理規則その他の関連規則に基づき、執行役会議議事録、稟議書その他執行役の職務の執行に係る文書及び電磁的記録を保存・管理するとともに、執行役及び取締役がこれを開覧できる体制を整備する。

6. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

上記方針及びグループ経営規程その他の関連規則に基づき、当社グループの経営管理(経営目標の管理、重要事項に関する報告・承認、グループ内部監査等)を行うとともに、コンプライアンス、リスク管理をはじめとするグループ内部統制方針・システムをグループ内で共有することを通じて、当社グループにおける業務の適正を確保する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループでは、上記の内部統制システムの基本方針3(1)に記載のグループ企業行動憲章における「公正な事業慣行」の中で反社会的勢力との関係断絶を掲げており、反社会的勢力による不当な要求に備え、対応統括部署である総務担当部署を中心として、関係行政機関等との密接な連携のもと、反社会的勢力に関する情報の収集等を行い、グループ内での周知徹底を図るとともに必要な対応を行っています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、効率的かつ透明性の高いグループ経営を行い、経営資源の最適配分を通じて、競争力・収益力を高め、グループとして企業価値のさらなる向上を図ることが、株主の皆様からの負託に応えることになるものと考えています。

当社は、いわゆる「買収防衛策」を導入していませんが、当社グループの企業価値や株主共同の利益を毀損するおそれのある当社株式の大量取得行為が行われる場合には、当社として適切と考えられる措置を講じていきます。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、以下のとおりです。

1. 情報開示に関する方針

当社は、当社の定める「情報開示方針」のもと、東京証券取引所有価証券上場規程等において定める基準(以下、「適時開示基準」といいます。)、及び金融商品取引法第二十七条の三十六に定める重要情報(株主・投資家等の皆様の投資判断に影響を与える当社グループに係る決定事実、発生事実、決算情報等の情報をいい、以下、「重要情報」といいます。)について、情報開示を行っています。

また、重要情報に該当しない情報であっても、株主・投資家の皆様にとって有用だと当社が判断した情報については、積極的な情報開示に努めています。

なお、開示に係る情報はコーポレートコミュニケーション本部で一括管理し、コーポレートコミュニケーション本部長を情報開示責任者と定めています。

2. 適時開示体制の概要

(1) 適時開示基準に基づき「適時開示が求められる会社情報」のうち「上場会社の決算情報」については、取締役会での決議又は執行役員会議での審議・決定がなされた時点で当該事項の決定としており、決定後、コーポレートコミュニケーション本部が適時開示を実施します。

(2) 適時開示基準に基づき「適時開示が求められる会社情報」で「上場会社の決定事実」のうち、取締役会での決議又は執行役員会議での審議・決定を要する事案については、同決議又は審議・決定がなされた時点で当該事項の決定としています。伺書による承認を要する事案については、同承認をもって当該事項の決定としています。いずれの場合も、コーポレートコミュニケーション本部が適時開示事項にあたるか調査し、その結果をIR担当役員へ報告するとともに、適時開示事項に該当する場合は、適時開示を実施します。

(3) 適時開示基準に基づき「適時開示が求められる会社情報」のうち「上場会社の発生事実」については、関係部署が認識した時点で、コーポレートコミュニケーション本部と連携して適時開示事項にあたるか調査を行い、必要に応じて取締役会又は執行役員会議に報告します。コーポレートコミュニケーション本部は、調査の結果をIR担当役員へ報告し、適時開示事項に該当する場合は、適時開示を実施します。

なお、適時開示までの間における未公表の重要事実の取扱いについては、「内部者取引防止規則」を定め内部者取引の禁止を徹底しています。

業務の適正を確保するための体制（概要図）

株主総会

取締役会
(取締役 9 名、うち社外 5 名)

監査委員会
(取締役 4 名、うち社外 3 名)

指名委員会
(取締役 5 名、うち社外 4 名)

報酬委員会
(取締役 3 名、うち社外 3 名)

監査委員会
事務局

執行部門

執行役員会議

重要事項は
執行役員会議で決定

執行役社長

コンプライアンス
推進統括執行役

会計監査人

会計監査

監査所管執行役

各執行役

内部統制推進部門 担当執行役

監査部門

内部監査

各部門

運用状況の
改善推進

内部統制推進部門

子会社

調査

監査

業務執行の決定の委任
業務執行の監督

監査

報告

調査

【経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名の方針】

(執行役)

指名委員会は、以下の基準を満たす人物を執行役候補として指名する。

- ・所管各分野における豊富な経験と高い見識・専門性と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有し、経営執行能力に優れていること
- ・高い倫理観、遵法精神を有していること
- ・執行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

また、執行役が上に掲げた基準のいずれかに著しく反する事実が生じた場合、取締役会はその執行役を解任することができる。

(取締役)

指名委員会は、以下の基準を満たす人物を取締役候補として指名する。

- ・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こと。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

【取締役の選任理由】

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
ジョンマーク・ギルソン	取締役兼執行役社長	<p>ジョンマーク・ギルソン氏は、欧米、アジアの化学企業において経営に携わるなど、国際的な企業経営、スペシャリティケミカル分野やライフサイエンス分野における豊富な経験と高い見識を有しています。2021年4月からは執行役社長として当社の経営を担っており、当社グループのポートフォリオ・トランスフォーメーションの加速及び持続的成長に向けた様々な施策を主導するとともに、取締役会では、経営全般の状況を定期的に報告し、取締役会に対する説明責任を果たしています。これらのことから、取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。</p>
藤原 謙	取締役兼執行役（エグゼクティブバイスプレジデント） 指名委員	<p>藤原謙氏は、当社グループの法務部門において、国際的なリスクマネジメントやM&Aに携わるなど、豊富な経験と高い見識を有しており、現在は執行役エグゼクティブバイスプレジデントとして当社の経営に携わっています。取締役会では、執行役として説明責任を果たすとともに、2021年度からは議長として、筆頭独立社外取締役や執行役社長と協議を行い、取締役会が監督機能を果たしうる議題を設定するなど、取締役会の実効性向上に注力しています。また、指名委員会では、社内出身の委員として実践的・多角的な視点から適切かつ有益な発言を行っています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。</p>

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
グレン・フレデリクソン	取締役	グレン・フレデリクソン氏は、米国の大学教授を務めており、ポリマー化学の分野における国際的権威として高い見識を備えるとともに、グローバル企業のコンサルタントとしても豊富な経験を有しています。現在は執行役を兼任しない社内取締役として適切に経営を監督するとともに、最先端技術分野等に関する提言を行っています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。
片山 博史	取締役 監査委員	片山博史氏は、当社グループの総務・法務、人事、内部統制推進部門において経営に携わるなど、豊富な経験と高い見識を有しています。現在は社内出身の常勤監査委員として、コーポレート・ガバナンス及びリスクマネジメントに関する深い理解や経験を活かし、内部統制システムの運用状況を把握するとともに定期的に監査委員会で情報を共有する等、主に監査の実効性を確保することを通じて経営を監督しています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
橋本 孝之	社外取締役 独立役員 筆頭独立社外取締役 指名委員 報酬委員	<p>橋本孝之氏は、グローバル企業の日本法人で社長、会長を歴任するなど、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有しています。取締役会では、グローバル経営、事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメント等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。2021年度からは筆頭独立社外取締役として、社外取締役の意見を集約し、取締役会議長及び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いただいています。また、指名委員長として、経営陣のサクセッション・プラン及び取締役、執行役の候補者の指名について、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。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。</p>
程 近智	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	<p>程近智氏は、経営コンサルティング及びITサービスを提供するグローバル企業の日本法人で社長、会長を歴任するなど、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有しています。取締役会では、グローバル経営、ポートフォリオマネジメント、ESG視点からの企業価値向上等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、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。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。</p>

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
菊池 きよみ	社外取締役 独立役員 指名委員 監査委員	<p>菊池きよみ氏は、企業法務を専門とする弁護士としての高い見識に加え、金融機関における勤務など豊富な経験を有しています。取締役会では、取締役会の役割や責務、リスク評価、グローバル・ガバナンス等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、指名委員及び監査委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。なお、同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。</p>
山田 辰己	社外取締役 独立役員 監査委員 報酬委員	<p>山田辰己氏は、公認会計士としての豊富な経験に加え、国際会計の専門家として高い見識を有しています。取締役会では、財務・会計、開示のあり方、市場評価等に関し有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、監査委員長及び報酬委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任をお願いしています。なお、同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、当社の社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。</p>

氏名	現在の当社における 地位及び担当	選任理由
政井 貴子	社外取締役 独立役員 指名委員 監査委員	<p>政井貴子氏は、外資系を含む複数の銀行において、金融商品・サービスを提供する部門や経済情勢を調査する部門の責任者を歴任し、日本銀行の政策委員会審議委員を務めるなど、金融・経済情勢の分析や金融政策の運営に関する豊富な経験と高い見識を有しています。取締役会では、ファイナンスや市場リスクマネジメントの観点から有益な提言をいただくとともに、経営全般を独立かつ公平な立場から監督いただいています。また、指名委員及び監査委員として、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の確保に貢献いただいています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定及び経営に対する適切な監督への貢献が期待されるため、引き続き選任しています。</p>

【執行役の選任理由】

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
ジョンマーク・ギルソン	執行役社長	ジョンマーク・ギルソン氏は、欧米化学企業の経営者を歴任し、また、スペシャリティケミカル分野やライフサイエンス分野において世界的視野を有しており、前職のRoquette 社では CEO としてポートフォリオ・トランスフォーメーションを果敢に実行して業績向上を達成してきた実績があります。加えて、戦略について、すべてのステークホルダーに明確なメッセージとして発信していくことが企業価値の向上につながることを理解していることから、当社が“ポートフォリオ・トランスフォーメーションを加速し、社会課題の解決をグローバルに主導することにより持続的に成長する”というめざすべき姿を実現する上で、執行役社長に適任であると判断しております。
江口 幸治	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	江口幸治氏は、長年にわたり当社グループの経営に従事し、事業における豊富な経験や製造分野における高い見識を有していることから、当社のチーフサプライチェーンオフィサーに相応しい人物であると判断しています。
中平 優子	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	中平優子氏は、米国化学企業の事業経営に従事し、スペシャリティケミカル分野について豊富な経験を有しています。また、コンサルタントとしての経験を通じて、経理、財務分野においても高い見識を有していることから、当社のファイナンス・コミュニケーション・IR・渉外所管に相応しい人物であると判断しています。
藤原 謙	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	藤原謙氏は、当社グループの経営の立場で法務、総務分野における豊富な経験や高い見識と、国際経験を有していることから、当社の法務・内部統制・総務・人事所管に相応しい人物であると判断しています。
フランク・ランドール(ランディ)・クイーン	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	フランク・ランドール(ランディ)・クイーン氏は、当社グループの海外法人の代表として事業経営に従事し、高機能・高付加価値素材分野の事業における豊富な経験や高い見識を有していることから、当社のスペシャリティマテリアルズ所管に相応しい人物であると判断しています。

氏名	現在の当社における地位及び担当	選任理由
佐々木 等	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	佐々木等氏は、当社グループの経営の立場でグローバルビジネスをリードし、ケミカル素材分野の事業における豊富な経験や高い見識を有していることから、当社のポリマーズ&コンパウンズ/MMA 所管に相応しい人物であると判断しています。
筑本 学	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	筑本学氏は、グローバルビジネスの経験を有し、石油化学分野の事業における豊富な経験や高い見識を有していることから、当社のベーシックマテリアルズ所管に相応しい人物であると判断しています。
辻村 明広	執行役(エグゼクティブバイスプレジデント)	辻村明広氏は、グローバルビジネスの経験、製薬や再生医療企業での事業経営の経験を有し、ファーマビジネスにおける豊富な経験や高い見識を有していることから、当社のファーマ所管に相応しい人物であると判断しています。
ラリー・マイクスナー	執行役(シニアバイスプレジデント)	ラリー・マイクスナー氏は、海外企業の役員を務めるなど、会社経営や研究開発において豊富な経験と高い見識を有していることから、チーフテクノロジーオフィサーに相応しい人物であると判断しています。
飯田 仁	執行役(シニアバイスプレジデント)	飯田仁氏は、長年にわたり当社グループの経営に従事し、事業における豊富な経験を活かして、監査においても高い見識を有していることから、当社の監査所管に相応しい人物であると判断しています。
市村 雄二	執行役(シニアバイスプレジデント)	市村雄二氏は、日本のIT企業での事業運営経験、他社での役員としての豊富な経営経験を有するとともに、デジタルトランスフォーメーション(DX)を活用した事業改革の経験を有していることから、チーフデジタルオフィサーに相応しい人物であると判断しています。
羽深 成樹	執行役(シニアバイスプレジデント)	羽深成樹氏は、長年にわたり財務省や内閣府等に務めるなど、行政官としての豊富な経験と金融行政に関する高い見識を有していることから、当社の渉外所管に相応しい人物であると判断しています。
平岡 朋代	執行役(シニアバイスプレジデント)	平岡朋代氏は、グローバル企業の人事として豊富な経験を有し、当社グループの人事責任者の立場での経験や組織人事における高い見識を有していることから、当社のチーフヒューマンリソースオフィサーに相応しい人物であると判断しています。

2021年度 当社取締役会の実効性評価結果の概要について

1. 取締役会の実効性評価の実施

当社は、「三菱ケミカルホールディングス・コーポレートガバナンス基本方針」において、取締役会は毎年その実効性を評価し、結果の概要を開示すると定めております。2021年度の実効性評価の方法及び結果の概要は、以下のとおりです。

2. 評価方法・プロセス

2021年度における、取締役会の実効性評価の具体的な評価方法・プロセスは以下のとおりです。

- i) 2022年3月から4月にかけて、第三者機関（㈱ボードアドバイザーズ）による評価を実施。評価手法は、全取締役を対象とした以下の項目によるアンケート調査（各項目を5段階（一部を除く）で評価するほか、コメントを記載する形式）、取締役1人当たり約1時間のインタビュー並びに第三者機関の専門的知見に基づく評価。
 - 全体評価
 - 取締役会の構成
 - 取締役会の事前準備
 - 取締役会の運営
 - 取締役会での討議
 - 執行の監督
 - 各委員会のあり方
 - 議案の重要度と議論量のギャップ分析
（議案の重要度、議論量を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析）
- ii) 取締役会において、実効性評価結果に基づき、前年度の評価結果との比較や課題への取組み状況も踏まえて、当社取締役会の現状及びさらなる向上のための対応方針について議論（2022年6月）
- iii) 取締役会議長が、今後の取組み内容について、取締役会における議論も踏まえた結果を取締役に報告（2022年6月）

3. 評価結果の概要及び今後の取組みについて

(1) 評価結果の概要

第三者機関による取締役会の実効性評価結果の概要は以下のとおりです。

全社変革が進む中、当社取締役会の実効性は運営面を中心に改善したが、一層の実効性向上のためには、指名委員会等設置会社としての当社取締役会の役割につき、取締役間の認識共有が必要である。

- i) 今年度、当社取締役会は、運営面を改善し、変革のための諸施策を中心に審議した。
 - 資料の事前送付、取締役連絡会、メリハリある議事進行など、取締役会運営を改善した。
 - 新経営方針の策定、One Company 制への移行等を監督した。
- ii) 当社取締役会は執行の監督を行うモニタリングボードである、との共通理解はあるが、その役割の認識共有が必要である。
 - 具体的な「監督」のあり方についての認識が取締役間で差があり、議論は各自の関心に基づく意見表明に留まる。
 - 中長期の成長戦略の議論を含め、案件に対し細かい指摘も多く、大局的な議論に発展しないケースがあり、取締役会のアジェンダ設定のさらなる検討が必要である。
- iii) 当社取締役会の実効性向上のためには、次の課題への対応が期待される。
 - 取締役会の役割認識共有と構成見直し
 - 社外取締役のさらなるコミットメント
 - 指名委員会機能の強化
 - 監査委員会機能の強化

(2) 今後の取組みについて

上記の評価結果及び取締役会における議論も踏まえ、以下の内容に取り組むこととします。

- i) 取締役会の監督機能の一層の明確化及びそれを具現化するアジェンダの設定。同機能を踏まえたスキル・マトリックス、取締役の属性等の議論の継続。
- ii) 社外取締役の当社グループに対する理解を深化させるための執行役とのコミュニケーションの促進と相互の信頼感の醸成
- iii) 取締役会と各委員会とのさらなる連携の強化（例：取締役会への報告の拡充等）
- iv) 当社グループの内部監査部門の当社への一元化及び監査委員会事務局機能の拡充を踏まえた適正かつより効率的な組織監査の実施

4. 前回の実効性評価を受けた取組み

2020 年度の実効性評価結果及び各取締役からの指摘を踏まえ、以下の取組みを実施しました。

- i) 取締役会の役割とアジェンダ設定の見直し
 - 取締役連絡会や個別の説明会等を通じて社外取締役に対する情報提供を充実させるとともに、取締役会の役割を踏まえアジェンダの一部を見直しました。
 - 社外取締役の互選で筆頭独立社外取締役を選定し、社外取締役のみによる会合の主宰、議長や事務局との緊密な連携を通じた実効ある取締役会アジェンダの設定等を実施しました。
 - One Company 制への移行を踏まえて、社外取締役のみによる会合において「取締役会の役割・在り方」について改めて議論を行い認識の共有を図りました。
- ii) 取締役会構成の見直し
 - 取締役会の監督機能強化の観点から、社内外の取締役の比率を見直し、社外取締役が過半数となる体制としました。

iii) 指名委員会機能のさらなる強化

- One Company 制への移行に伴う新経営体制の構築、ならびに執行役の配置に関する活発な議論を行いました。

当社は、今回の取締役会の実効性評価結果及び各取締役からの様々な提言を踏まえ、引き続き取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

以 上