取締役一覧

2019年6月25日現在

取締役会長　指名委員

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
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(現)

取締役
代表執行役社長

越智 仁

1977年 4月 三菱化成工業(株)入社
2007年 6月 当社執行役員
三菱化学(株)執行役員(2010年3月まで)
2009年 4月 三菱樹脂(株)取締役(2011年3月まで)
6月 当社取締役兼執行役員
2010年 6月 当社取締役兼常務執行役員
三菱レイヨン(株)取締役(2011年6月まで)
2011年 4月 当社取締役(2011年6月まで)
三菱化学(株)取締役兼常務執行役員
(2012年3月まで)
2012年 4月 三菱レイヨン(株)取締役社長(2018年3月まで)
6月 当社取締役
2015年 4月 当社取締役社長
6月 当社取締役兼代表執行役社長(現)

取締役
執行役常務
最高財務責任者　報酬委員

伊達 英文

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)取締役(現)

取締役
執行役常務
コンプライアンス推進統括執行役　報酬委員

藤原 謙

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)

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)

取締役　監査委員長

浦田 尚男

1991年 1月 三菱化成(株)入社
2011年 6月 当社執行役員
三菱化学(株)執行役員(2014年3月まで)
2015年 4月 当社常務執行役員
6月 当社執行役常務(2016年3月まで)
2016年 6月 当社取締役(現)
三菱樹脂(株)監査役(2017年3月まで)
2017年 4月 (株)生命科学インスティテュート監査役
(2019年6月まで)
2019年 6月 三菱ケミカル(株)監査役(現)

取締役　監査委員

小林 茂

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(現)

社外取締役　報酬委員長　監査委員

伊藤 大義

1970年 1月 監査法人辻監査事務所入所
1973年 5月 公認会計士登録
1989年 2月 みすず監査法人代表社員
2004年 7月 日本公認会計士協会副会長(2007年6月まで)
2006年 5月 みすず監査法人理事(2007年7月まで)
2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授
(2013年3月まで)
2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審査会会長
(2016年8月まで)
2014年 6月 当社社外監査役(2015年6月まで)
三菱化学(株)監査役(2017年3月まで)
2015年 6月 当社社外取締役(現)

社外取締役　指名委員　監査委員

國井 秀子

1982年 5月 (株)リコー入社
2005年 6月 同社常務執行役員(2008年3月まで)
2008年 4月 リコーソフトウェア(株)
(現リコーITソリューションズ(株))
取締役会長
2009年 4月 (株)リコー理事(2013年3月まで)
7月 リコーITソリューションズ(株)
取締役会長執行役員(2013年3月まで)
2012年 4月 芝浦工業大学大学院
工学マネジメント研究科教授
2013年 4月 芝浦工業大学学長補佐(2018年3月まで)
10月 芝浦工業大学
男女共同参画推進室長(2018年3月まで)
2015年 6月 当社社外取締役(現)
2018年 4月 芝浦工業大学大学院
工学マネジメント研究科客員教授(2019年3月まで)
2019年 4月 芝浦工業大学客員教授(現)

社外取締役　指名委員長　報酬委員

橋本 孝之

1978年 4月 日本アイ・ビー・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・ビー・エム(株)名誉相談役(現)

社外取締役　指名委員　報酬委員

程 近智

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)

社外取締役　指名委員　監査委員

菊池 きよみ

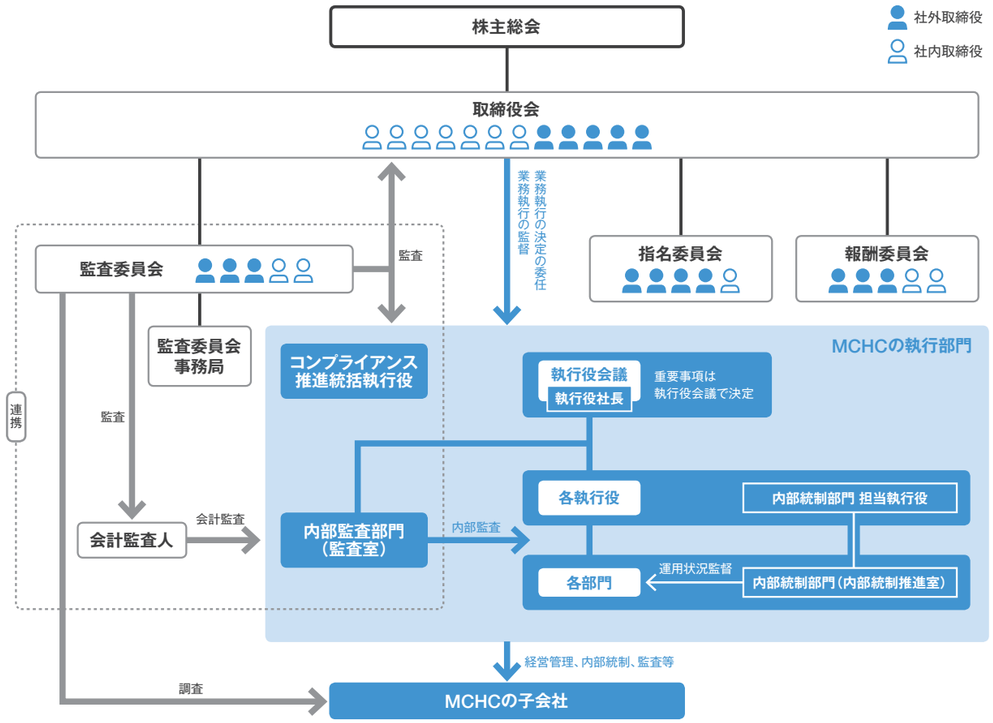
1986年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入社
(1990年12月まで)
1999年 4月 弁護士登録
あさひ法律事務所
2002年 9月 アレン・アンド・オーヴェリー法律事務所
(ロンドン)
2003年 5月 ニューヨーク州弁護士資格取得
10月 あさひ法律事務所
2004年 9月 太陽法律事務所(現ボールヘイスティングス
法律事務所・外国法共同事業)
2006年 9月 JPモルガン証券(株)
2008年 4月 TMI総合法律事務所(現)
2019年 6月 当社社外取締役(現)

MCHCのコーポレートガバナンス

当社は、企業活動を通じて、KAITEKIを実現し、
環境・社会課題の解決にとどまらず、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（2019年6月25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

	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2019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
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

取締役会の役割

取締役会は、中期経営計画、年度予算等の経営の基本方針を決定した上で、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の業務執行の監督をしています。

委員会の構成・役割（2019年6月25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2名
目的	取締役候補者及び執行役の指名に加えて、上場会社を除く主要な直接出資子会社（三菱ケミカル㈱及び㈱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㈱及び㈱生命科学インスティテュート）の社長の個人別の報酬額を決定します。
2018年度	合計で6回開催し、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等の検討を行いました。	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* の進捗状況等を当期の重点監査項目とし、監査計画に基づき、取締役・執行役等の職務執行の監査、直接出資子会社の調査、会計監査人との意見交換等を行いました。	合計で7回開催し、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等の検討を行いました。

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会議で審議の上これを決定し、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、担当執行役の決定権限を明確にすることで、適正かつ効率的な意思決定がなされるようにしています。

執行役会議

執行役会議は、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。

監査体制（三様監査）

監査委員会は、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。

監査室との間では、同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という責務を適切に果たすべく、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
小林 喜光	●		●				●
越智 仁◆	●		●		●		
伊達 英文◆		●		●			●
藤原 謙◆				●		●	●
グレン・フレデリクソン			●		●		●
浦田 尚男			●	●	●		
小林 茂	●			●	●		
伊藤 大義		●		●			
國井 秀子			●		●		●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ						●	●

※ 各取締役に特に期待する分野を3つまで記載。
※ 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

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者。加えて、社外取締役間の多様性が確保できること

2018年度に取締役会で議論された主な議題

- 執行役会議における主要議題の報告
- 自己株式取得
- 事業会社の大型M&A案件の審議
- 事業モニタリング
- 中長期のポートフォリオ戦略
- 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結果の報告
- 内部統制システムの運用状況
- 次期予算、投資計画

社外役員の独立性に関する基準

社外取締役は、以下の要件に該当せず、一般株主と利益相反の無い公正かつ中立的な立場で当社経営の監督にあたることができる者を選任する。

1. 当社の関係者
①当社グループの業務執行者(業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事、パートナー等をいう。以下同じ)
②過去10年間において当社グループの業務執行者であった者

2. 主要株主
当社の総議決権数の10%以上を直接若しくは間接に有する者又は法人の業務執行者

3. 主要な取引先
①当社及び当社グループの事業会社(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大陽日酸㈱をいう。以下同じ)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事業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又はその社員等

5. 個人としての取引
当社及び当社グループの事業会社から年間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事業会社から年間1,000万円以上の寄付・助成を受けている者又は法人の業務執行者

7. 役員の相互就任
当社グループの役員・従業員を役員に選任している法人の業務執行者

8. 近親者等
①当社グループの重要な業務執行者の近親者等(配偶者、二親等以内の親族又は生計を同一にするものをいう。以下同じ)
②3から7に該当する者の近親者等
③過去3年間において3から7に該当する者

※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事業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事業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。

2018年度取締役会実効性評価

全取締役を対象としたアンケートを実施し、当該アンケート結果に基づいた取締役会での議論を踏まえ、取締役会議長が実効性を評価しました。

アンケート

2019年3~4月　アンケート実施
対象:取締役12名
設問ごとに4段階評価+コメント
- 取締役会の構成
- 取締役会の議論
(KAITEKI経営、ポートフォリオ・マネジメント、リスク管理及びコーポレートガバナンス)
- 取締役個人の役割・評価
(コメントのみ)

評価結果

- 取締役会の構成は知識、専門性、経験等の点から多様性を備えている。
- 社外取締役の比率及び執行役を兼任しない取締役の比率は概ね適切である。
- 中長期戦略(ポートフォリオ・マネジメント)のテーマに特化した取締役会の開催により議論が深化した。

実効性は相応に確保できている。

さらなる実効性向上に向けて

以下の事項を主要な検討事項とし、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。
- 重点的に議論すべきテーマを検証の上、そのテーマに特化した取締役会の定期開催
- ICTを活用した報告事項の拡充及び決議事項の見直し
- 純粋持株会社の社外取締役に対する適切な情報提供の在り方
- 社外取締役のみをメンバーとする、又は社外取締役を主体とする会議体の開催

役員報酬

役員報酬等の決定に関する方針

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、報酬委員会が決定しています。

取締役

取締役の報酬 ― 基本報酬(固定)

- 基本報酬(固定報酬)のみで構成する。
- 基本報酬は、役位及び常勤/非常勤等の区別に基づき設定する。
- 報酬額については、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相応しい人材を確保するのに必要な水準とするべく、他企業の水準等も勘案して決定する。

※取締役が執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬を適用する。

執行役

執行役の報酬 ― 基本報酬(固定)
　　　　　　 ― 業績報酬(変動)

- 基本報酬(固定報酬)と業績報酬(変動報酬)で構成する。
- 基本報酬は、役位及び代表権の有無等の職責に基づき設定する。
- 報酬額については、優秀な経営人材を確保し、当社の競争力を高める為に必要な水準とするべく、他企業の水準等も勘案して決定する。
- 業績報酬については、中長期的かつ持続的な企業価値の向上、並びに株主価値の共有に対するインセンティブとするべく、現金賞与と業績連動型株式報酬制度※を活用する。基準となる金額・株数は業績の達成度に応じ0~200%の範囲で変動させるとともに、総報酬に占める業績報酬の比率を高役位者ほど高くする。

※業績連動型株式報酬制度は、役員報酬BIP信託を用いて、役員等に当社株式の交付等を行う仕組みです。

基本報酬(固定)	業績報酬(変動)	
基本報酬(70%)	現金賞与(15%)	業績連動型株式報酬(15%)

※社長の場合

業績報酬(変動)は、以下の計算式に基づいて、報酬委員会で審議の上、決定しています。

業績報酬(変動) = 役位別の基準額・株数 × 業績報酬に係る評価※に基づく係数

※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、執行役会議で審議の上、決定し、報酬委員会でその妥当性を検証しています。
・現金賞与に関する評価は、MOE指標、MOT指標及びMOS指標の3軸の総合評価に、経営課題への取り組み状況に係る定性評価を加えて決定しています。
・業績連動型株式報酬制度に関する評価は、MOE指標、MOT指標及びMOS指標を用いて決定しています。
MOE指標:コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー等に関わる指標
MOT指標:研究開発の効率性、技術の優位性及び社会ニーズとの整合性に関わる指標
MOS指標:環境負荷削減、健康・医療への貢献、コンプライアンス、事故・災害の防止等に関わるものとして定めた指標

会社役員の報酬等の総額

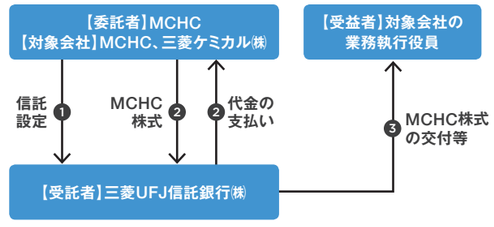
区分	支払人員(名)	報酬等の支払額(百万円) 基本報酬	業績報酬	合　計
取締役(社内)	6	223	52	275
取締役(社外)	5	71	-	71
執行役	7	304	144	448
合計	18	598	196	794

(注) 1. 当社及び当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬等の支払額として記載しています。
2. 当社が支払った報酬等は、取締役11名に対し343百万円(うち社外取締役5名に対し71百万円)、執行役7名に対して430百万円です。
3. 当社は、執行役を兼任する取締役に対しては、左記の方針の通り執行役としての報酬等を支払っています。
4. 取締役(社内)に対する業績報酬は、前期に執行役を兼任していた取締役に対し、執行役在任時の業績報酬として支給された現金賞与及びストックオプションです。
5. 執行役に対する業績報酬は、当社が支払った現金賞与及びストックオプション、並びに当社子会社が支払った現金賞与による報酬です。
6. 当社は、2018年6月6日開催の報酬委員会で、役員報酬BIP信託を用いた株式報酬制度を導入することを決議しており、本制度の導入に伴い、2019年度(第15期)以降は、新規に株式報酬型ストックオプションの発行を行わないこととしています。

役員報酬BIP信託

新たに導入した業績連動型株式報酬制度は、役員報酬BIP信託を用いた株式報酬制度です。当社の中期経営計画の対象となる期間に対応した連続する5事業年度(当初は2018年度から2020年度までの3事業年度)を対象として、各事業年度の、当社執行役及び執行役員並びに三菱ケミカル㈱の代表取締役社長、執行役員を兼務する取締役及び執行役員(いずれも国内非居住者を除くものとし、総称して、「業務執行役員」といいます)の役位並びに各事業年度及び中期経営計画における会社業績目標の達成度等に応じたポイントを付与し、退任後に当社株式及び当社株式に生じる配当金等を役員報酬として交付等するインセンティブプランです。

役員報酬BIP委託の概要図



取締役会長メッセージ

新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献します

取締役会長
小林 喜光

2018年度の取締役会を振り返って

2018年度は計11回の取締役会を開催し、中期経営計画の進捗モニタリングや成長に向けた投資等について活発な議論が展開されました。また、当社グループの中長期戦略のテーマに特化した取締役会においては、フレデリクソン取締役の提案によりMCHCグループのポートフォリオ・マネジメントについて深い議論が交わされました。

MCHCグループを取り巻く状況

近年、気候変動、天然資源の枯渇、廃プラスチック問題、高齢化の進展など、人・社会・地球を取り巻く様々な課題が深刻化しています。一方で、モビリティ・アズ・ア・サービス※1に代表されるように、あらゆるビジネスがデータを基礎にサービス化しており、GAFA※2等プラットフォーマーのビジネスデザインの創出により、従来の「製造業」「サービス業」といった分類は徐々にその意味を失いつつあります。今後は、環境や健康といった広範な社会的課題に対して、科学技術・イノベーションを基盤とした、ものとサービスを組み合わせたソリューションを提供することが基本的なビジネスモデルとなるでしょう。

MCHCグループは、人・社会・地球の持続的発展に向けて、イノベーションの力を結集して社会的課題の解決に貢献する製品・サービスを提供するべく努めてまいりましたが、今後は、グループが有する技術やデータ等を、自社に囲い込むものと外部に公開・共有するものとに戦略的に区別したうえで、国内外の企業、ベンチャー、大学、公的機関とより積極的に連携し、新たな価値を創造してゆく必要があります。

KAITEKI実現をめざして

現在、越智社長を中心に経営執行側が、2050年にめざす社会を想定し、そこから振り返った2030年のあるべき姿をターゲットとしたアクションプランを検討しており、取締役会においても重要テーマの1つとして議論することになります。

本年度から、アクセンチュア株式会社の社長、会長を歴任された程近智氏、弁護士としてグローバルに活躍されている菊池きよみ氏を新たに社外取締役として迎えました。私も取締役会議長として、社外取締役の方々に十分に能力を発揮していただき、多様な視点から本質的な議論ができるよう、取締役会の実効性向上に努めます。引き続き、KAITEKI実現をめざして、取締役会として、経営陣の果断な意思決定を後押しし、企業価値・株主価値の向上を図ってまいります。

※1 モビリティ・アズ・ア・サービス：運営主体を問わず、情報通信技術を活用することにより自家用車以外の全ての交通手段による移動を一つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念。
※2 GAFA：「Google」「Apple」「Facebook」「Amazon」という4つのプラットフォーマーの頭文字をとって総称する呼称。

社外役員の主な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（2018年度）		
橘川 武郎	取締役会では、経営史の視点からの会社経営に関する高い見識とエネルギー産業論の専門家としての経験を活かし、素材分野のリスクやポートフォリオ・マネジメント等に関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員長として、議事運営を行うとともにその結果を取締役会に報告する等、その職責を果たしています。報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		指名委員会	5回 / 6回	83%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
伊藤 大義	取締役会では、公認会計士としての経験と高い見識を活かし、財務・会計やリスクマネジメント等に関する発言を行っています。 また、監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 *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。 報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員長として、議事運営を行うとともにその結果を取締役会に報告する等、その職責を果たしています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
渡邉 一弘	取締役会では、検察官、弁護士としての経験と高い見識を活かし、内部統制やコンプライアンス等に関する発言を行っています。 また、監査委員会では、監査計画に基づき、内部統制システムの整備・運用状況や中期経営計画 *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。 報酬委員会では、経営陣幹部の報酬水準や業績連動報酬制度の見直し等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		監査委員会	13回 / 13回	100%
		報酬委員会	7回 / 7回	100%
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を有していることに加え、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等に関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。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	11回 / 11回	100%
		指名委員会	6回 / 6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、主にグローバル経営、事業戦略、ポートフォリオマネジメントに関する発言を行っています。 また、指名委員会では、経営陣幹部の人事や取締役に期待する役割等を当期の主要議題とし、同委員として適宜発言を行っています。	取締役会	11回 / 11回	100%
		指名委員会	6回 / 6回	100%

社外取締役連絡会

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、社外取締役と取締役会議長及び社長をメンバーとする「社外取締役連絡会」を毎月1回開催し、特に社外取締役の方々にその専門性と高い見識を活かして十分に能力を発揮していただけるようにしています。

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等、取締役にふさわしい資質を磨く機会を提供しています。

社外取締役メッセージ

KAITEKI実現をめざして これからの社会で ますますリーダーシップを 発揮することを期待します

社外取締役
國井 秀子

Q1 社外取締役に就任されて5年目を迎えますが、現在のMCHCのコーポレートガバナンス体制をどのように評価していますか。

MCHCは日本企業の中で先駆けて指名委員会等設置会社となりましたが、その成果としてガバナンスの透明性と効率性の向上が着実に進んでいることを実感しています。取締役会はとても発言しやすい雰囲気ですし、3つの委員会が適切に役割分担をしてガバナンス機能を発揮し、実効性が高まっていると感じています。経営方針については、KAITEKI実現の加速化の視点で議論しています。

Q2 改めて、社外取締役としてのご自身の役割についてお聞かせください。

「第4次産業革命」時代、ICTによる破壊的イノベーションがKAITEKI実現の鍵ですが、この推進に向けて私のコンピューターサイエンスの研究バックグラウンドやソフトウエア会社の起業、オフィスソリューション事業などの経験が議論に活かせればと思います。研究開発においては、オープンイノベーションの加速化や、マテリアルズ・インフォマティクスやバイオ・インフォマティクスの強化などに注目しています。今多くの産業でビッグデータをベースに「深層学習」技術の活用が進んでいますが、MCHCグループにはこれまでの技術蓄積によってデータのみならずニーズに適合したモデルを作れる知見があり、これを展開して新たな価値創造ができると期待しています。第4次産業革命の特徴は、進化スピードの速さですが、この点で企業文化変革の支援ができればと思います。

女性活躍推進は、MCHCグループにおいて、厚生労働省の「えるぼし」認定※を田辺三菱製薬を除いてまだ取得しておらず、KAITEKI経営の高い目標に向けては、ポジティブアクションによる加速が必要だと思います。働く環境は女性にとって本当に“KAITEKI”かどうか、女性に対して本当に不利になっている点はないのか、無意識の差別も含めてよく考える必要があります。オールドボーイズネットワークの助長になるような慣習はないのか、もし自分に娘がいたら本当に自信を持って働くことを勧められる会社か、多様な視点で具体的に議論したいと思います。

Q3 最後に、当社グループへの期待をお聞かせください。

MCHCグループの存在意義をKAITEKI実現としていることは、すばらしいと思います。今日、SDGsの考え方がグローバルに広がりつつありますが、MCHCグループでは以前からこの方向が打ち出されていて実績があります。MCHCグループが、KAITEKI実現をめざして、社会変革の先陣を切り、これからの社会で企業としてますますリーダーシップを発揮することを期待します。

※「えるぼし」認定：この認定制度は、2016年4月1日に始まったもので、女性活躍推進に関する行動計画を都道府県労働局に申請した企業のうち、取り組み状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定するものです。

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ています。そして、社会からの信頼に応える企業であり続けるために、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、コンプライアンス浸透のために、さまざまな取り組みを行っています。

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。

事務局は当社グループの活動を支援するために、教育用共通ツールの制作のほか、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。また、米国、欧州および中国に設立した地域統括会社を通じ、地域の特性に合わせたコンプライアンスの徹底を図っています。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、「MCHC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・講習会、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。

もしコンプライアンス違反事案の発生が予見される場合、もしくは発生した場合には、各社の内部統制推進部門やMCHC内部統制推進室に報告・相談し、是正措置と再発防止策を講じます。

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

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・システムを管理・運用しています。2018年度にホットライン・システムに寄せられた情報は194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。

2018年度の取り組みと結果

2018年度も、日本国内では、当社グループに所属する全従業員に対して、コンプライアンスの浸透度を継続的にモニタリングするため、外部機関に委託し意識調査を実施しています。その結果は、各事業会社にフィードバックされ、コンプライアンス意識の向上に役立てられています。

海外についても同様に意識調査、各種研修、ホットラインの設置・運用を実施しており、従業員のコンプライアンス意識が年々高まってきていることを確認しています。今後も、日本、米国、欧州および中国、アジアなどが相互に情報を交換し、そのネットワークを活用しながらグループとして一層のコンプライアンスの推進を図っていきます。

マテリアリティの実践事例

ACTION コンプライアンス研修

当社グループでは、国内外で、役員・従業員を対象とした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。

管理職向けコンプライアンス研修（日本）

コンプライアンス推進者向け研修（中国）

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。

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、全13章から構成されており、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もって行動することを明確に宣言しています。

私たちが社会とともに持続的に発展していくための基本的な行動原則やKAITEKI実現に貢献する上での主要な課題に対する私たちの姿勢、KAITEKI実現に向けた基本的な考え方と取り組みについてビジネスパートナーなどとの共有をうたっています。

三菱ケミカルホールディングスグループ企業行動憲章

01 自覚・責任	08 公正な事業慣行
02 説明責任・透明性	09 顧客満足
03 法令等の遵守と公正・公平・誠実	10 情報管理
04 ステークホルダーの尊重	11 科学・技術
05 人権の尊重	12 コミュニティ貢献
06 雇用・労働	13 規範の共有
07 環境・安全	

リスク管理

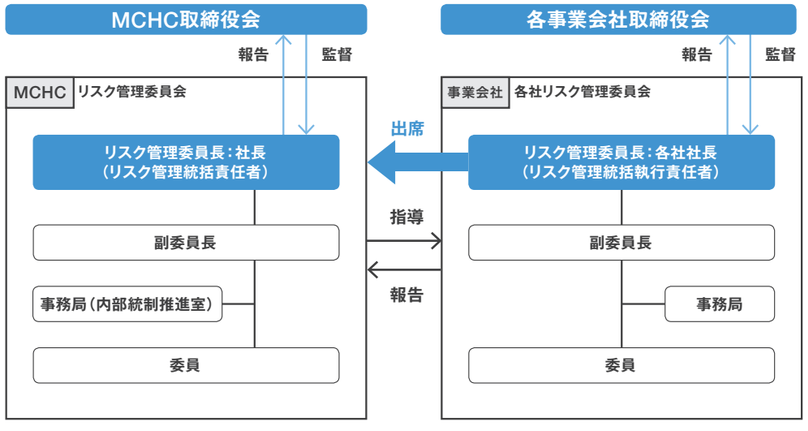
当社グループは、企業価値を向上することを使命として企業活動を行っています。この企業活動は、社会情勢や地球環境など、さまざまな外部環境との関係の中で行われていますが、これらの中にはリスクも潜在しています。

リスク管理体制

「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おり、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されます。またその内容については、随時、取締役会に報告されます。

事業会社の社長は、各社グループのリスク管理統括責任者として、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。そこにおいては、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としています。

リスク管理体制概念図



リスク管理の流れ

1 リスクの洗い出し	2 評価と対策の実施	3 対策の精査	4 監　査
当社グループ各社では、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。	リスク対策は定期的に精査され、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されます。	これらの一連のリスク管理活動が継続して適切に運用されるように、監査部署が定期的な監査を行い、結果はリスク管理統括責任者に報告されます。

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。

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。

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。

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、適切な設備の保全と運転員に対する教育の充実を進め、健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。

海外事業展開

海外進出が活発になる中、進出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、海外のグループ会社に周知するなどの取り組みをしています。また、進出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。さらに、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。

大規模自然災害に対する訓練の様子（三菱ケミカル本社（左）、田辺三菱製薬グループの工場）

今後広がるリスクへの対応

当社グループは、今後広がることが予想される以下のリスクについても、中長期的な戦略を立てて取り組んでいます。

気候変動

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。自動車や照明のように、環境基準や省エネ効果を重視する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。そのため、当社グループでは、「GHG排出削減に貢献する製品・サービスの提供」という定量目標を掲げ、気候変動対策に貢献する製品の開発を進めています。

デジタル技術

AIやIoTといったデジタル技術が化学産業に劇的な変化をもたらす可能性がありますが、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「先端技術・事業開発室」を設置、AI・IoT分野の技術を応用した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、競争力の維持・獲得をめざしています。