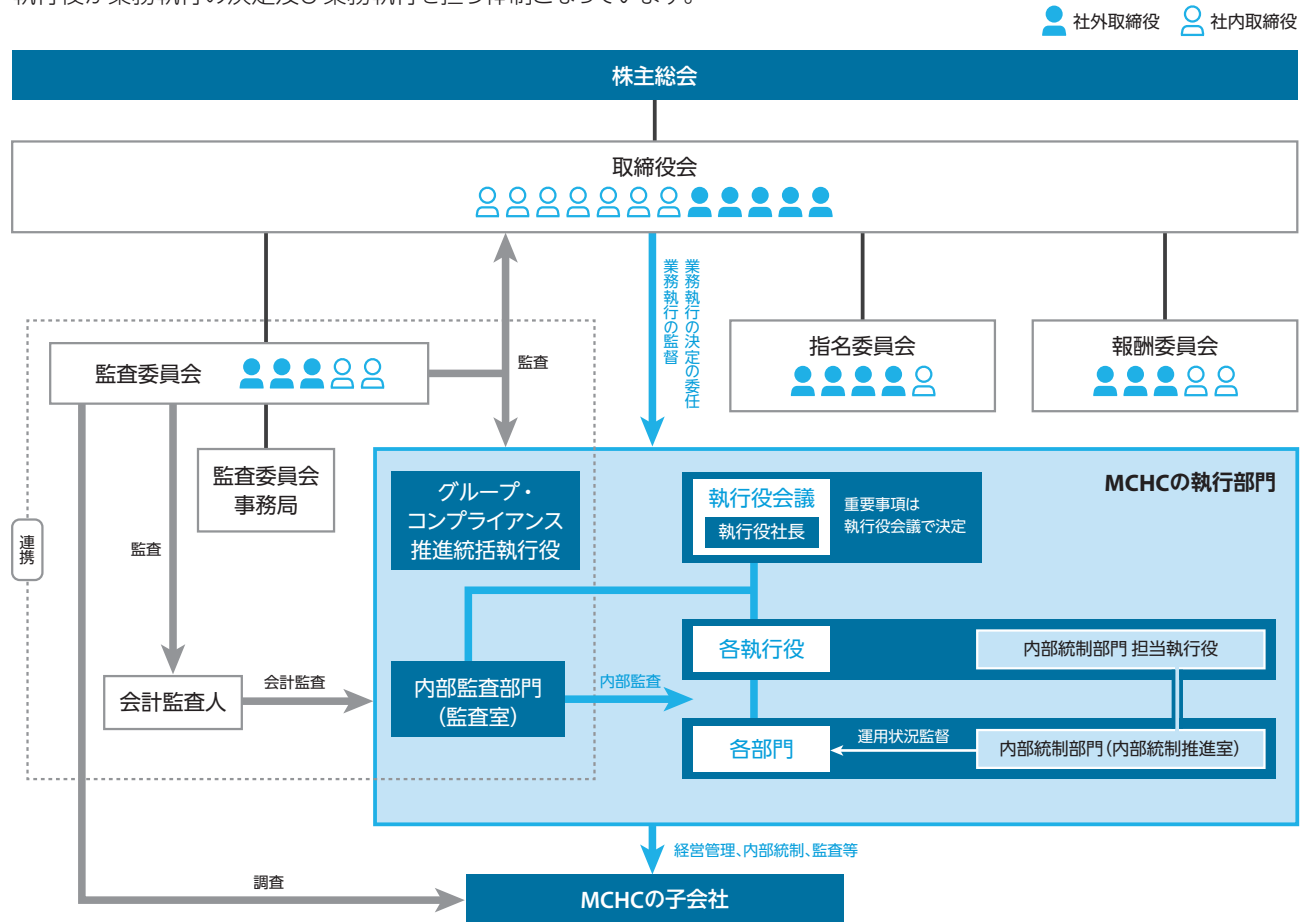


コーポレートガバナンス

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 (2020年6月24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

分類	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 (2020年6月24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(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)の社長の個人別の報酬額を決定します。
2019年度	合計で6回開催しサクセッション・プラン及びその計画に基づく役員人事、重要な子会社の代表者人事などの答申を行いました。また、新たに、CEOのパフォーマンス評価の方法及び具体的評価並びにCEO選任基準(資質、能力、経験等)についての審議を行いました。	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、執行役の報酬水準や業績連動型報酬比率等について検討し、報酬制度の見直しを行いました。

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員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。

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			●		●		●
小林 茂	●			●	●		
片山 博史				●		●	
國井 秀子			●		●		●
橋本 孝之	●				●		●
程 近智	●		●				●
菊池 きよみ				●		●	●
山田 辰己		●		●			●

※ 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

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の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(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)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

※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。

※3 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。

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

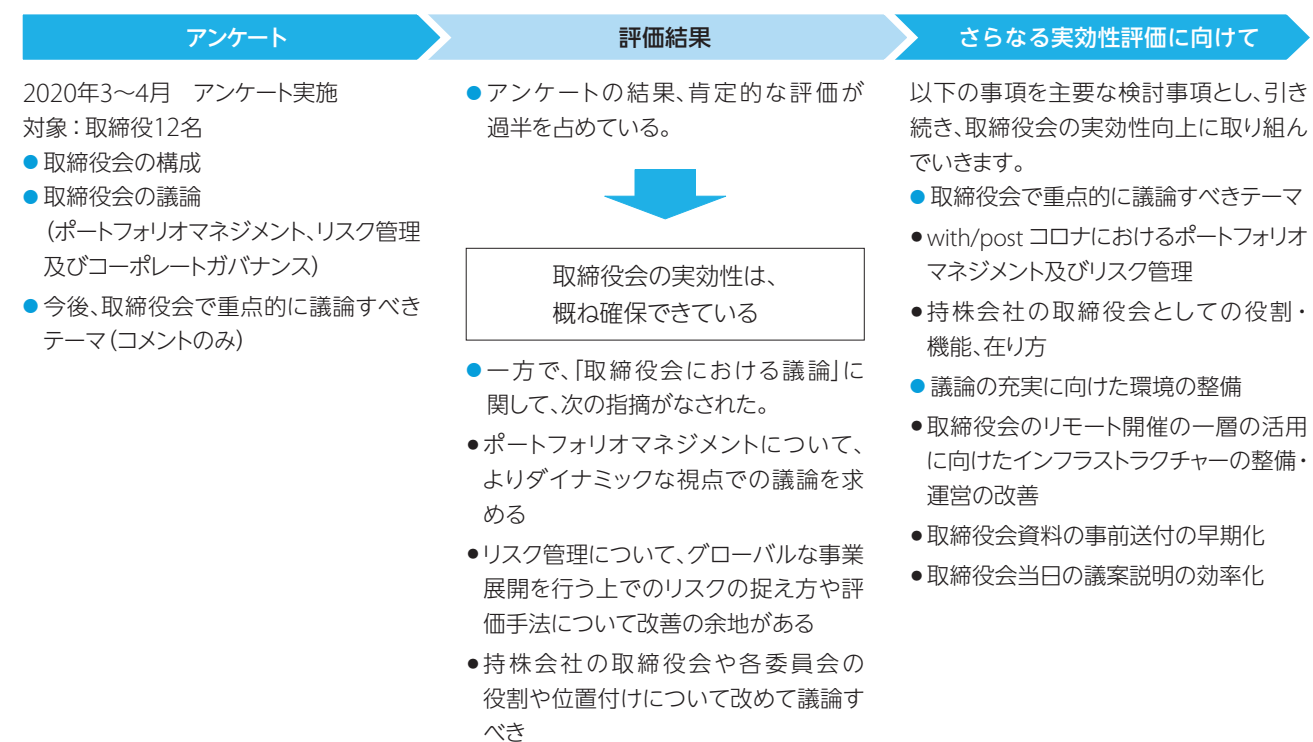
- ① 当社グループの重要な業務執行者の近親者等(配偶者、二親等以内の親族又は生計を同一にするものをいう。以下同じ)
- ② 3から7に該当する者の近親者等

2019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	政策保有株式の保有意義点検
KAITEKI Vision 30 策定	機関投資家とのエンゲージメント結果の報告
上場子会社の完全子会社化の審議	内部統制システムの運用状況
上場子会社のガバナンス体制	次期予算、投資計画
事業モニタリング	

2019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。



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.7参照)を用いた実績の評価に加え、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ています。指名委員会での審議結果については、本人にフィードバックを行うことで、より良い経営の質の向上につなげています。

役員報酬

役員報酬等の決定方針

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)のみとする。
- 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
して決定する。

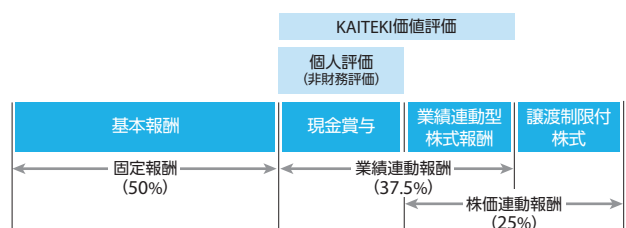
※ 執行役を兼任する場合、執行役としての報酬を適用する。

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付ける報酬制
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。

執行役の報酬の構成

執行役の報酬は、基本方針を踏まえて、2019年度に見直し
を行い、2020年度から、執行役の業績連動報酬及び株価連
動報酬をより実効性のある比率に高めることとし、合わせて



報酬構成		概要
固定報酬	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(役位及び代表権の有無等)に応じて設定
変動報酬	業績連動報酬	現金賞与 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り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
	株式報酬	毎期のKAITEKI価値評価に応じてポイントを付与し、退任時に累積ポイント数相当の当社普通株式等を交付
	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さま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

新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。また現金賞
与の評価に個人評価(非財務評価)を加えることとしました。

報酬水準

執行役の報酬水準は、毎年の報酬委員会において、役位
や職責ごとに、外部専門機関の役員報酬調査データを用い
て、国内の売上高等が同規模の他企業と報酬水準・業績連
動性の比較検証評価を行い、競争力のある報酬水準及び適
切な報酬構成比率に設定します。

業績連動報酬は、現金賞与と株式報酬で構成し、短期及
び中長期の業績と企業価値・株主価値の向上をバランスよ
く意識した経営を動機付ける設計としています。

なお、2020年度の報酬構成比率は、社長について、基本報
酬：業績連動報酬(現金賞与(標準額))：業績連動報酬(株式
報酬(標準額))：譲渡制限付株式(基準額)=50:25:12.5:12.5
とし、他の執行役は社長に準じて、上位の役位ほど変動報酬
の比率が高くなるように設定しています。

業績連動報酬の決定方法

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。

現金賞与

KAITEKI経営の3つの基軸における、年度ごとの目標達成
状況(KAITEKI価値評価)、並びに個人評価に応じて、役位別
に定める標準額に対し原則0%から200%の範囲で支給額
が変動する。

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

株式報酬

役員報酬BIP信託を介して、当社普通株式の交付等を行う
仕組みで、年度ごとの目標達成状況(KAITEKI価値評価)に応
じて、毎年ポイントを付与し、執行役の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社普通株
式等に生じた配当金を給付する。

$$\text{個人別ポイント付与数} = \text{役位別の基準ポイント} \times \text{KAITEKI価値評価 (0\%~200\%)}$$

<KAITEKI価値評価について>

当社の推進するKAITEKI経営におけるMOS・MOT・
MOEそれぞれの経営指標を業績連動報酬の評価軸に用い
ることで、当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けた
KAITEKI経営を強く意識付ける報酬制度としています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標及び評価の
比率(割合)は、以下の通りです。

指標	内容	割合
MOS指標	地球環境負荷削減、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	10%
MOT指標	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	80%

KAITEKI価値評価は、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。また、報酬委員会は指名委員会と連携し、
対象事業年度開始時点で宣言される目標に対しての達成度
合いについて、その公正性や合理性を確認することとしてい
ます。

<個人評価について>

社長の目標は、評価対象事業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
員会で審議の上決定します。評価については、対象事業年度
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上決定します。

執行役社長以外の執行役の目標は、評価対象事業年度開
始時点において、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。評価に
ついては、対象事業年度終了時点において、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。

報酬の返還等

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・違反行為等があった場合、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。

役員報酬等の総額

役員区分ごとの2019年度に係る役員報酬等の総額等は
以下の通りです。

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	212	15	227
取締役(社外)	7	71	—	71
執行役	7	287	91	378
合計	20	570	106	676

- (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13名に対し296百万円(うち社外取
締役7名に対し71百万円)、執行役7名に対して371百万円です。
3. 当社は、執行役を兼任する取締役に対しては、執行役として報酬等を支
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役員報酬BIP信
託を用いた株式報酬です。
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役員報酬
BIP信託を用いた株式報酬です。

<役員報酬BIP信託>

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2019年3月末日で終了する事業年度から
2021年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度)を対
象として、各事業年度の執行役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等の達成度等に応じたポイン
トを付与し、累積します。執行役の退任後算定される当該累積
ポイント数に相当する当社株式等及び当社株式等に生じる配
当金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。

