

## 【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	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。
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	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。

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	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。
程 近智	社外取締役 独立役員 指名委員 報酬委員	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。

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。</p> <p>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。</p> <p>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、他社での役員の立場で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を務めるなど、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り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、今後の取り組み内容について、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り組みについて

#### （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