

【経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名の方針】

（執行役）

取締役会は、以下の基準を満たす人物を執行役として選定する。

- ・ 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ため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ため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ために十分な健康状態であること
- ・ 取締役間の多様性（ジェンダー、国籍を含む）が確保できること
- ・ 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

【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
福田 信夫	取締役会長	福田信夫氏は、当社グループの化学品の事業部門及び製造部門等を経て、三菱ケミカル㈱において代表取締役常務執行役員を務めた後、当社の代表執行役チーフサプライチェーンオフィサーとして経営に携わるなど、豊富な経験と高い見識を有しております。取締役会では執行役を兼任しない社内取締役として、主に内部統制・リスクマネジメントの観点から経営を監督するとともに有益な提言を行っていることから、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。
筑本 学	取締役兼執行役社長	筑本学氏は、当社グループの石油化学分野の事業に携わり、海外グループ会社の社長等を歴任した後、当社経営企画室長を務めるなど、当社グループの事業全般に関する豊富な経験と高い見識を有しております。本年４月からは執行役社長として、当社グループの持続的成長及びカーボンニュートラル等の社会課題の解決に向けた施策を主導するとともに、取締役会では業務執行の状況を定期的に報告し説明責任を果たしております。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、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
藤原 謙	取締役 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ます。取締役会では、取締役会議長として取締役会の実効性向上に取り組んでおります。また、指名委員会では、社内出身の委員として実践的・多角的な視点から有益な提言を行っていることから、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。
飯田 仁	取締役 監査委員	飯田仁氏は、当社グループの化学品の事業部門等を経て、三菱ケミカル㈱において監査役を務めた後、当社の監査所管の執行役として経営に携わるなど、豊富な経験と高い見識を有しております。取締役会では執行役を兼任しない社内取締役として、主に内部統制・リスクマネジメントの観点から、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、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
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おります。取締役会では、独立かつ客観的な立場から経営を監督するとともに主にグローバル経営の視点から有益な助言や提言を行っており、また、報酬委員会委員長として、取締役及び執行役の報酬制度の設計及び運用について、公正性・透明性の確保に主導的な役割を果たしております。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。
菊池 きよみ	社外取締役 独立役員 指名委員 監査委員	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おります。取締役会では、独立かつ客観的な立場から経営を監督するとともに専門的かつ高い視点から有益な助言や提言を行っており、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向上に貢献しております。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。

氏 名	現在の当社における 地位及び担当	選任理由
山田 辰己	社外取締役 独立役員 監査委員 報酬委員	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おります。取締役会では、独立かつ客観的な立場から経営を監督するとともに専門的かつ高い視点から有益な助言や提言を行っており、また、監査委員会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向上に貢献しております。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。
江藤 彰洋	社外取締役 独立役員 筆頭独立社外取締役 監査委員 報酬委員	江藤彰洋氏は、グローバルに事業を展開する上場企業において最高財務責任者、社長を歴任するなど、会社経営及びファイナンスに関する豊富な経験と高い見識を有しております。取締役会では独立社外取締役として、グローバル企業の経営者としての高い視点から、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できるため、選任しています。
坂本 修一	社外取締役 独立役員 指名委員	坂本修一氏は、グローバルに総合化学事業を展開する上場企業において、経営戦略室長、最高財務責任者、取締役専務執行役員を歴任するなど、化学事業、ヘルスケア事業及び経営戦略・ファイナンスに関する豊富な経験と高い見識を有しております。取締役会では独立社外取締役として、主に化学品事業に対する高い専門性やグローバル経営の視点から、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できるため、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
ジェフリー・コーツ	社外取締役 独立役員	ジェフリー・コーツ氏は、米国の大学で教授を務めており、高分子化学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、これまでに複数社の起業を経験するなど、事業に関する豊富な経験も有しております。取締役会では独立社外取締役として、主に最先端技術分野の専門的な視点から、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できるため、選任しています。

【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
筑本 学	執行役社長	筑本学氏は、当社グループの主に石油化学分野の事業に携わり、海外グループ会社の社長等を歴任した後、当社経営企画室長を務めるなど、当社事業全般に関する深い見識と豊富な経験に加え、日本をはじめとする化学業界に広い人脈を有しております。当社がカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの取り組み、日本の石油化学産業をめぐる業界再編、スペシャリティマテリアルズ事業の成長、さらなるポートフォリオ改革という重要な経営課題を有する中、同氏は、これらの経営課題に自ら先頭に立って取り組み、成長戦略を立案し実行できるリーダーシップがあり、執行役社長に適任であると判断しております。
矢野 功	執行役	矢野功氏は、当社グループの法務・総務部門における豊富な経験に加え、コーポレート・ガバナンスに対する高い見識を有しており、当社の法務、コンプライアンス、総務、広報、コーポレート・セクレタリー所管に相応しい人物であると判断しております。
荒木 謙	執行役	荒木謙氏は、上場企業においてグローバルビジネスにおける事業開発のヘッドや執行役員を歴任するなど、経営企画・事業戦略の立案から実行に至る豊富な経験と高い見識を有しており、当社のチーフトランスフォーメーションオフィサーに相応しい人物であると判断しています。

2024 年 9 月 9 日
三菱ケミカルグループ株式会社

2023 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、「三菱ケミカルグループ・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。2023 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

2023 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。

(1) 評価方法

- 当社は、上記「基本方針」に則り、評価手法の専門性及び評価プロセスの客観性を担保するため第三者機関による評価を定期的に実施していますが、近年の評価において確認された諸課題に集中して取り組むため、2023 年度は、第三者機関を介さずにこれらの課題の改善状況を中心に取締役会自らが評価することとしました。

(2) 評価プロセス

- 現状の課題と対応の方向性について、再任取締役及び執行役社長に対し、以下の項目からなる記述式アンケートを実施しました。（2024 年 6 月）
 - 経営戦略に関する審議の在り方、業務執行状況のモニタリングについて
 - 独立社外取締役及び執行側経営陣の役割について
 - 取締役会の運営及び議題設定、各委員会との連携について 等
- アンケートの回答結果を踏まえて、取締役会において新任取締役とともに課題を共有し実効性向上に向けた取り組み等について議論しました。（2024 年 7 月）
- 取締役会議長が、現状の課題及び対応の方向性について、取締役会における議論も踏まえ取締役会に報告しました。（2024 年 8 月/9 月）

3. 現状の課題及び対応の方向性について

現状の課題及び対応の方向性について以下のとおり認識しました。改善に向けた具体的な手法及び進捗については、適宜取締役会で確認し、議論のうえ課題解決に取り組めます。

- 経営戦略に関する議論の在り方、業務執行状況のモニタリング手法等について
経営の基本方針に関する議論が十分に尽くされなかったため、結果として個別の戦略等を議論する際の基軸やモニタリングの対象が曖昧となった点、また重要案件の審議において、建設的な意見交換に必要な情報が執行側から提供されず議論が深まらなかった点を課題と認識しました。
＜対応の方向性＞

- 経営の基本方針に関する議論の深化及び重要案件における事案に応じた適正かつ明確な審議プロセスの実現
- モニタリングすべき対象の明確化及び手法の確立
- 重要案件に関する審議時間を確保するためのアジェンダ設定の工夫

■ 独立社外取締役及び執行側経営陣の役割について

社外取締役と執行役とのコミュニケーションが一部に限定して実施されるケースがあり取締役メンバーへの情報共有が不十分であった点、また取締役会における社外取締役からの指摘事項への対処・改善に関する報告や議論などが尽くされなかった点を課題と認識しました。

＜対応の方向性＞

- 取締役と執行側経営陣とのコミュニケーションの促進・適正化
- 取締役間における情報共有の促進

■ 取締役会の運営及び議題設定、各委員会との連携について

議題設定や取締役会への説明責任に関し取締役会と執行役間で理解に齟齬があり議論が噛み合わないケースがあった点、また委員会の運営及び取締役会への報告の在り方に改善の余地がある点を課題と認識しました。

＜対応の方向性＞

- 取締役会及び執行側経営陣の役割に対する共通理解の深化
- 各委員会の取締役会における位置づけの再確認並びに取締役会と各委員会及び委員会間の連携の強化
- 指名委員会の役割・権限を踏まえた運営（取締役会への適示適切な報告、執行側との十分な協議・情報共有）の実施

4. 前回の実効性評価を受けた取り組み

2022 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、以下の取り組みを実施しました。

■ モニタリングの強化

- CEO による業務執行状況報告を定例議題とし、中期経営計画の進捗、業績、コンプライアンス及び環境安全の状況等を取締役会へ報告しました。
- 社外取締役による国内外の事業所及び研究所の視察を実施し、経営幹部、製造・研究に携わる従業員等との対話の機会を設けました。

■ 戦略議論の充実

- 2024 年度を取締役会に向けて、重要案件については、社外取締役に対する事前説明を実施する等、取締役会において十分な議論が尽くされるよう運営を改善しました。
- 年間議題表を策定し重要案件の審議スケジュールを明確にしました。

■ 指名委員会の実効性向上

- スキルマトリックスを踏まえ、めざすべき取締役会の構成から求める人材要件を設定し、2024 年度に向けた議論を実施しました。

当社は、今回の取締役会の実効性評価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

【役員の報酬等】

① 会社役員の報酬等の総額

イ 2023年度の役員の報酬等の総額

役員区分	連結報酬等の総額(百万円)					役員の 員数 (人)
	基本報酬等	業績連動報酬		譲渡制限 付株式	合計	
		年次賞与	株式報酬			
取締役(社内)	88 (79)	—	—	—	88 (79)	3
取締役(社外)	82	—	—	6	88	5
執行役	752 (752)	294 (245)	182 (182)	327 (327)	1,555 (1,506)	17
合計	923 (914)	294 (245)	182 (182)	333 (333)	1,732 (1,674)	25

- (注) 1 上記の報酬等の総額は連結報酬等（当社及び当社子会社が支払った又は支払う予定の若しくは負担した費用等の合計額）として記載しております。取締役（社内）及び執行役については、括弧内の金額が、当社が負担する報酬等の総額となります。取締役（社外）については、連結報酬等の総額の全額が当社が負担する報酬等の総額となります。連結報酬等に含まれる海外子会社が現地通貨で支払った又は支払う予定の若しくは負担した費用等については、2023年度期中平均レートにより換算しています。
- 2 当社は、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。
- 3 上記の基本報酬等及び年次賞与の額は、2023年度に支払った報酬等の合計額（全額金銭報酬）です。
- 4 執行役の年次賞与の額には、2023年3月末に退任した執行役に対して2023年6月に支払った額が含まれています。
- 5 上記の株式報酬の額は、2023年度に費用計上した金額の合計額（2021年度から導入したパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）に係る費用）です。
- 6 上記の譲渡制限付株式の額は、2023年度に費用計上した金額の合計額（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、ジョンマーク・ギルソン氏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）です。
- 7 執行役の基本報酬等に、外国籍の執行役のフリンジ・ベネフィット（一時帰国費用、子女教育費用、国際間異動に伴う税額調整、フリンジ・ベネフィットのグロスアップ等）の金額が含まれています。また、外国籍の執行役については、上記報酬の他に、非金銭報酬であるフリンジ・ベネフィットとして住宅手当、医療保険等の費用45百万円を当社が負担しています。
- 8 ジョンマーク・ギルソン氏に対するセベランス・ペイ（会社都合での契約解除時に支給される特別手当）として、上記報酬の他に、2024年6月に298百万円を支給予定です。また、2024年3月末で退任した執行役のうち7名に対して、上記報酬の他に、退任の際に各執行役との契約に基づき123百万円を支払っています。

ロ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	合計 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額（百万円）				非金銭 報酬 (百万円)	その他 (百万円)
				基本報酬 等	業績連動報酬		譲渡制限 付株式		
					年次賞与	株式報酬			
ジョンマーク・ ギルソン	905	執行役	提出会社	174	117	125	134	19	336
中平 優子	109	執行役	提出会社	45	17	8	20	—	19
藤原 謙	102	執行役	提出会社	50	19	10	23	—	—
フランク・ランドール (ランディ)・クイーン	254	執行役	提出会社	170	—	7	39	8	—
		取締役	三菱ケミカル アメリカ社	—	29	—	—	—	—
ラリー・ マイクスナー	117	執行役	提出会社	58	9	7	11	17	15

- (注) 1 連結報酬等の総額、非金銭報酬及びその他の合計が1億円以上である者に限定して記載しております。
- 2 当社は、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。
- 3 上記の基本報酬等の額は、2023年度に支払った報酬等の額（全額金銭報酬）です。
- 4 上記の基本報酬等に、外国籍の執行役のフリンジ・ベネフィット（一時帰国費用、子女教育費用、国際間異動に伴う税額調整、フリンジ・ベネフィットのグロスアップ等）の金額が含まれています。また、フリンジ・ベネフィットとして当社が負担している住宅手当、医療保険等の費用を非金銭報酬として記載しております。
- 5 上記の株式報酬の額は、2023年度に費用計上した金額（PSUに係る費用）です。
- 6 上記の譲渡制限付株式の額は、2023年度に費用計上した金額（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）です。
- 7 上記のその他の額は、ジョンマーク・ギルソン氏に対するセベランス・ペイ（会社都合での契約解除時に支給される特別手当）及び契約に基づき2024年3月末で退任した執行役に対して退任の際に支払った報酬です。

ハ 2023年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

(i) 年次賞与

2023年度に各執行役に支払った年次賞与の額は、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（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））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）の結果に応じて決定し、基準額に対して71.7～85.7%の範囲内での支給となりました。

個人別
賞与支給額

=

役位別基準額

×

[KAITEKI価値評価
+ 個人評価]

×

最終調整評価

(0～200%)

(80～120%)

2022年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下のとおりです。

主要な指標		選定理由	評価割合
MOS	安全に関する指標	従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保のため	20%
	環境インパクトの削減に関する指標	カーボンニュートラルの実現のため	
	従業員エンゲージメントに関する指標	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりを推進するため	
MOT	新製品・サービス貢献度	イノベーションによる事業創出力を測るため	10%
	特許競争力	技術の優位性を測るため	
	デジタル成熟度	デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するため	
MOE	コア営業利益	本業による稼ぐ力を高めるため	70%
	ROE	企業価値の持続的向上をめざすため	
	ROIC	投下資本に対する本業利益の向上をめざし効率性を上げるため	
2022年度 KAITEKI価値評価結果（達成率）			70.2%

(ii) 株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU））

当社PSUは、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。本制度は2021年に導入したもので、最初のTSR評価期間は2021年から2023年の3年間となります。

なお、2021年度の評価結果は次のとおりです。また、現時点において2022年度及び2023年度の評価結果は確定していません。

2021年度PSU（評価期間：2021年4月～2024年3月）における各TSR指標の目標、実績及び評価係数

TSR指標	評価割合	評価係数 変動幅	目標	実績	評価係数
当社TSR÷ JPX日経400成長率	50%	0～200%	Maximum: 200% Target: 100% Threshold: 50%	82.0% (当社TSR:118.6%)	82.0%
ピアグループに おける当社TSR順位 (%ileランク)	50%	0～200%	Maximum: 100%ile Target: 50%ile Threshold: 25%ile	59%ile (10位/23社)	118.0%

相对TSR評価（加重平均評価係数）	100%
-------------------	------

ニ 2023年度 報酬委員会の活動状況

取締役及び執行役の報酬等の決定に関し、2023年4月から2024年3月までの間に報酬委員会を11回開催しております。2023年度の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

- 2022年度業績等の評価について議論を行い、2023年度業績連動報酬の支給額を決定しました。
- 2023年度報酬の標準額及び業績連動報酬の評価指標・業績目標について、新任の執行役に対する報酬を含めて議論を行い、決定しました。
- 譲渡制限付株式に関する株式交付規則に従い、執行役の個人別交付株式数を決定しました。
- PSUに関する報酬委員会の決議に基づき、2023年度プランの役位別基準株式数を決定しました。
- 取締役及び執行役の報酬制度及び水準について、市場における動向を比較検討のうえ、「役員報酬等の決定方針」との整合性を含めて、その妥当性を検証しました。
- 上記検証及び議論を経て、2023年度の実績及び執行役の報酬制度及び水準は適切であることを確認しました。他方で、他社水準等の高まりも確認されたことから、中長期的な企業価値・株主価値向上に対するコミットメントレベルをこれまで以上に高めることを目的として、2024年度より、執行役を兼任しない社内取締役に対して業績に連動しない譲渡制限付株式報酬を導入することを決定しました。
- ジョンマーク・ギルソン氏に対するセバランス・ペイ（会社都合での契約解除時に支給される特別手当）について議論し、支給及び支給額を決定しました。
- 役員報酬開示について、基本的な方針及び具体的内容について議論を行いました。

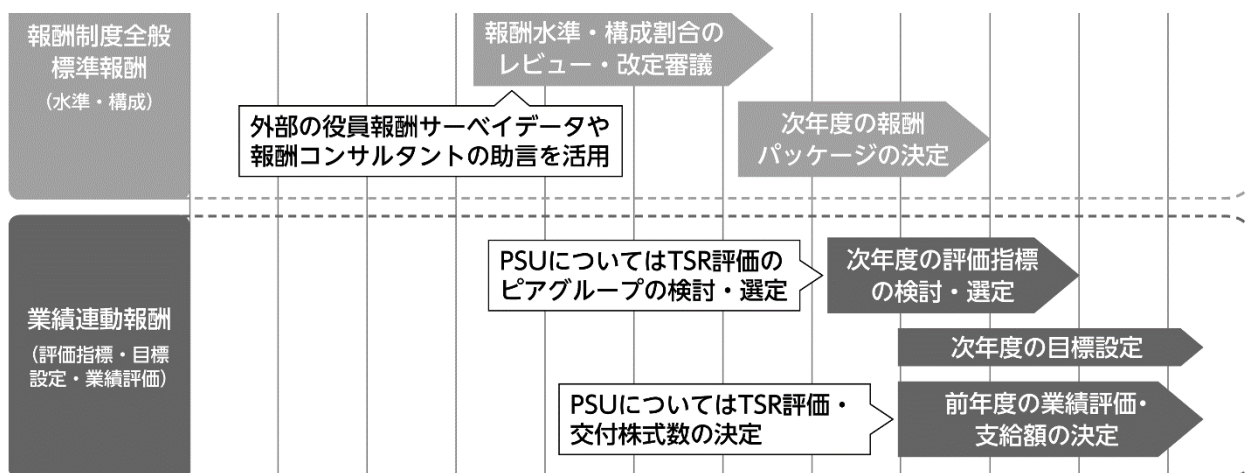
2023年度の役員報酬等の妥当性及び2024年度以降の対応について

当社の報酬委員会は、Purpose実現のために取締役や執行役等の報酬制度がどうあるべきかを議論し、意思決定を行っています。その決定に際しては、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プロセスを確保することを旨とし、開示にも反映させています。

このような責任を適切に果たすべく、2023年度の個人別の報酬等の内容については、客観的・専門的かつ必要十分な情報を参考に「役員報酬等の決定方針」に沿って審議を重ね、その内容は妥当であるものと判断しました。

また、当社は2024年度から筑本学氏を新社長とする新しい経営体制となりました。新経営陣となった執行役の報酬水準についても報酬委員会で議論を重ねて、適正かつ合理的な報酬として設定しております。

〔ご参考〕報酬委員会の標準的な年間スケジュール



役員報酬等の決定に関する方針

イ 役員報酬等の決定方針の決定方法と変更点

(i) 役員報酬等の決定方針の決定方法

当社役員の個人別の報酬等の決定方針は、報酬委員会において、每期、その妥当性を審議したうえで、報酬委員会にて決定しております。報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部の報酬コンサルタントであるWTW（ウイリス・タワーズワトソン）より審議に必要な情報等を得ております。

(ii) 役員報酬等の決定方針に係る2024年度からの変更点

「①ニ 2023年度 報酬委員会の活動状況」に記載のとおり、サステナブルな企業価値・株主価値の向上をより一層促進するため、2024年度より執行役を兼任しない社内取締役に対して譲渡制限付株式（RS）を付与することとしました。追加的に付与するRSの額は、当該社内取締役の期待役割や他社動向を勘案して決定します（2024年度RSは基本報酬の額の10%程度以下）。その他、2024年度の役員報酬等の決定方針に関し、特に重要な変更はありません。

ロ 2024年度 役員報酬等の決定方針

(i) 報酬原則

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ております。

取締役の報酬等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）を主たる報酬とする。企業価値・株主価値の向上に向けて、株主・投資家視点からの経営の監督・助言を促すため、基本報酬に加えて、業績に連動しない株式報酬を支給する。
- ・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・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・当社グループのPurposeを実現するための3つの基軸（MOS・MOT・MOE）の一体的実践を意識づ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する。

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、上記基本方針の下で、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。

(ii) 報酬体系

取締役

取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）及び株式報酬（譲渡制限付株式）で構成する。ただし、執行役を兼任する社内取締役については、執行役としての報酬体系を適用する。

執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類			概要
固定	短期・現金	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に応じて設定
		年次賞与	・毎期、全社業績評価（Purpose実現に向けた3つの基軸に対する評価）及び個人評価（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）に応じて金銭を支給
	長期・株式	パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	・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（RS）	・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

(注) 外国籍役員については、上記のほか、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、適切な範囲でFRINGE・ベネフィットやセバランス・ペイ等を支給する場合がある。

(iii) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

取締役の報酬水準は、国内の売上高や時価総額等が同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能（筆頭独立社外取締役、指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長）、職務遂行に係る時間（常勤／非常勤等の区分）等を勘案して決定する。

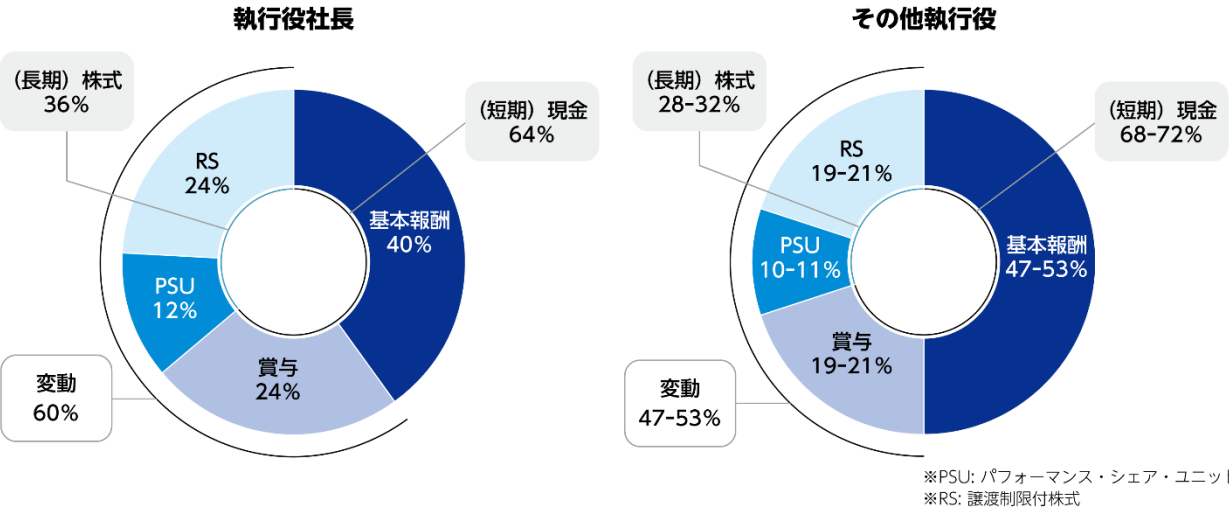
取締役に対する株式報酬の割合は、各取締役の期待役割や他社動向を勘案して設定する。2024年度の株式報酬の割合については、基本報酬に対して10%程度以下とする。

執行役

執行役の報酬等については、国内（ただし、外国籍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が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する。

2024年度 執行役の標準報酬の構成割合（イメージ）

2024年度の〔基本報酬：賞与：株式報酬〕の比率は、執行役社長は〔1：0.6：0.9〕とし、他の執行役は〔1：0.35～0.45：0.53～0.68〕の範囲で、上位の階層ほど変動報酬の比率が高くなるように設定しています。



(iv) 年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、全社業績評価（当社グループのPurpose実現のための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。

$$\begin{array}{|c|c|c|c|c|} \hline \text{個人別} & = & \text{役位別基準額} & \times & \text{最終調整評価} \\ \hline \text{賞与支給額} & & & & \\ \hline & & & \times & \\ \hline & & & \text{全社業績評価} & \\ & & & \text{+個人評価} & \\ & & & \text{(0~200\%)} & \\ & & & \text{(80~120\%)} & \\ \hline \end{array}$$

[全社業績評価]

当社グループのPurpose実現に向けた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。具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定します。

Purpose 実現の3基軸	各基軸における主要な経営指標＝全社業績評価指標	評価割合
MOS	休業災害・保安事故の防止等、温室効果ガスの排出量削減、従業員エンゲージメント向上に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	経営計画の実現にむけた研究開発、知財活動、DX等の取組みに関わる指標	10%
MOE	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	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、報酬委員会及び指名委員会で審議・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にのみ、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。

(v) 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。

〔TSR評価期間〕

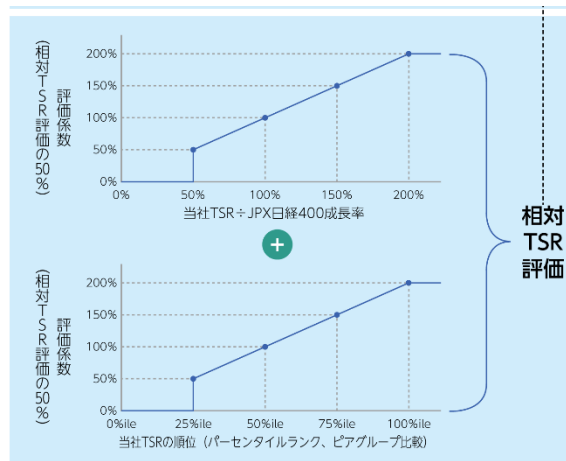
2024年度プランは2024年度～2026年度を評価対象期間とします。

2024年度 PSU	← TSR評価期間 →	株式交付		
2025年度 PSU	← TSR評価期間 →	株式交付		
2026年度 PSU	← TSR評価期間 →	株式交付		

〔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。

評価区分	評価割合	評価方法
インデックス 成長率比較	50%	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	50%	ピアグループ（当社と売上高や時価総額等が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



(vi) 譲渡制限付株式報酬 (RS)

毎年、当社から取締役及び執行役に対して、譲渡制限付株式報酬に関する株式交付規則に基づき、職位又は役位別に決定された基準額相当の当社普通株式を交付します。株主価値の共有及び株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社取締役又は執行役等を退任する日までの期間とします。

(vii) 報酬の返還その他重要事項

当社は、報酬委員会において個別に審議を行ったうえで、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、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。