

サステナビリティ説明会 2025

三菱ケミカルグループ
2025年2月27日



目次

- 1 KAITEKI Vision 35実現に向けたESG経営
- 2 サステナビリティ
- 3 人的資本
- 4 ガバナンス

目 次

1 KAITEKI Vision 35実現に 向けたESG経営

代表執行役社長 筑本 学

私たちは、革新的なソリューションで、
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく
KAITEKIの実現をリードしていきます。

KAITEKI Vision 35 の事業領域の特定

Purposeに立脚し、重要な社会課題を踏まえ、KAITEKI Vision 35へアップデート



5つの重要な社会課題

エネルギーの有効利用と脱炭素化

持続可能な資源管理

デジタル技術の高度化

食・水資源の有効利用

健康寿命の延伸

KAITEKI Vision 35 注力事業領域



グリーン・ケミカル¹の安定供給基盤



環境配慮型モビリティ



データ処理と通信の高度化



食の品質保持



新しい治療に求められる技術や機器

1. 自社製品および顧客製品の環境負荷を低減する基礎化学品およびその誘導品

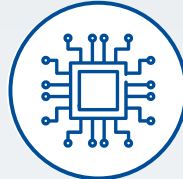
5つの注力事業領域におけるVision

社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



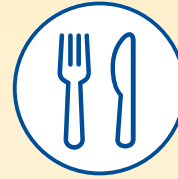
環境配慮型
モビリティ

環境対応に伴う
モビリティの進化を
素材で支える



データ処理と
通信の高度化

半導体高度化の
エコシステムを
支える



食の
品質保持

おいしさを長持ちさせて
食の流通・加工プロセス
を支える



新しい治療に
求められる技術や機器

新しい治療を
医療グレードの
高機能素材で支える



グリーン・ケミカルの安定供給基盤

化学産業のグリーン化をグローバルにリードする

Environment

2050年度カーボンニュートラル、
社会のサステナビリティ実現に貢献

短中期施策

- ・最適な燃料転換によるGHG削減
- ・水資源の利活用 ・廃棄物の削減
- ・CO₂利活用着手（バイオ・CCUS¹）
- ・各種化学品リサイクルの商業化とスケールアップ
- ・グローバル連携
- ・サプライチェーンマネジメント強化（人権DD等）

長期施策

- ・水素・アンモニアへの燃料転換
- ・CCUS実装
- ・バイオマス原料活用
- ・地域・コンビナート連携

1. Carbon Capture, Utilization and Storage

Social

会社と個人が共に成長、
グループ全体の人的資本を最大化

▶働く個人の資質

- ・環境変化をチャンスとする力
- ・尖った強み
- ・AIに代替されないソフトスキル
- ・オーナーシップ
- ・「つなぐ」精神

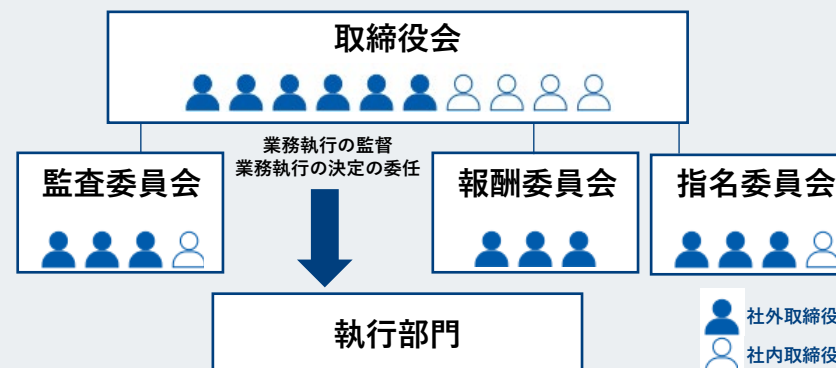


▶会社が提供するもの

- ・一人ではできない大きな仕事への挑戦の機会
- ・貢献・成果に応じた属性に捉われない適切な処遇
- ・自律性を尊重するオープンで透明性の高い職場環境

Governance

変革と企業価値向上を支える
コーポレートガバナンス体制の確立



取締役会の実効性向上

- ・モニタリングの強化
- ・戦略議論の充実
- ・指名委員会の実効性向上



世の中がますます複雑化し、
変化のスピードがぐんぐん速くなり、
顧客のニーズもどんどん難しくなる中で、

社会課題に最適なソリューションを提供し続け、
素材の力で顧客を感動させる
「グリーン・スペシャリティ企業」になる。

目次

2 サステナビリティ

執行役員

チーフサステナビリティオフィサー

三田 紀之

サステナビリティ

- ・ KAITEKI Vision 35とサステナビリティ
- ・ サステナビリティの全体像
- ・ CNへの取組み、GHG排出
- ・ CEへの取組み
- ・ 具体的プロジェクトの進捗状況
- ・ サステナビリティの推進体制

KAITEKI Vision 35と サステナビリティ

私たちは、革新的なソリューションで、
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく
KAITEKIの実現をリードしていきます。



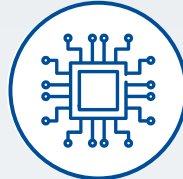
5つの注力事業領域におけるVision

社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



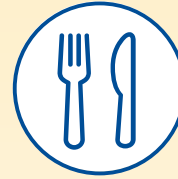
環境配慮型
モビリティ

環境対応に伴う
モビリティの進化を
素材で支える



データ処理と
通信の高度化

半導体高度化の
エコシステムを
支える



食の
品質保持

おいしさを長持ちさせて
食の流通・加工プロセス
を支える



新しい治療に
求められる技術や機器

新しい治療を
医療グレードの
高機能素材で支える



グリーン・ケミカルの安定供給基盤

化学産業のグリーン化をグローバルにリードする

サステナビリティ

カーボンニュートラル達成、社会のサステナビリティ実現に貢献

FY2024

LCA活用
基盤確立

FY2030

GHG削減目標達成
FY2019比▲29%
(グローバル、Scope1&2)

FY2035

FY2050に向けた
次期目標達成

FY2050

カーボンニュートラル達成
サステナビリティ実現

注力事業領域を軸に施策実行

短中期施策

- 最適な燃料転換によるGHG削減
- 水資源の利活用
- 廃棄物の削減
- CO₂利活用着手
(バイオ・CCUS¹)
- 各種化学品リサイクルの商業化とスケールアップ
- グローバル連携
- サプライチェーンマネジメント強化（人権DD等強化）

長期施策

- 水素・アンモニアへの燃料転換
- CCUS実装
- バイオマス原料活用
- 地域・コンビナート連携

サステナビリティの全体像

サステナビリティ対応の全体像

企業活動の環境・社会等に関するインパクト

機会

インパクトを低減するソリューションを
社会に提供し成長する

- ✓ 成長機会の特定と創出
- ✓ 競争力強化

- ✓ 自社製品のインパクト低減
- ✓ 製品・サービスによる社会のインパクト低減への貢献

ソリューションを求める市場の拡大

経営戦略

- 機会とリスク
- 目指すべき企業像
- 方向性と指標
- ポートフォリオ

リスク

自らのインパクトを管理する

ポリシー策定
(インパクト低減方針・目標)

把握・評価

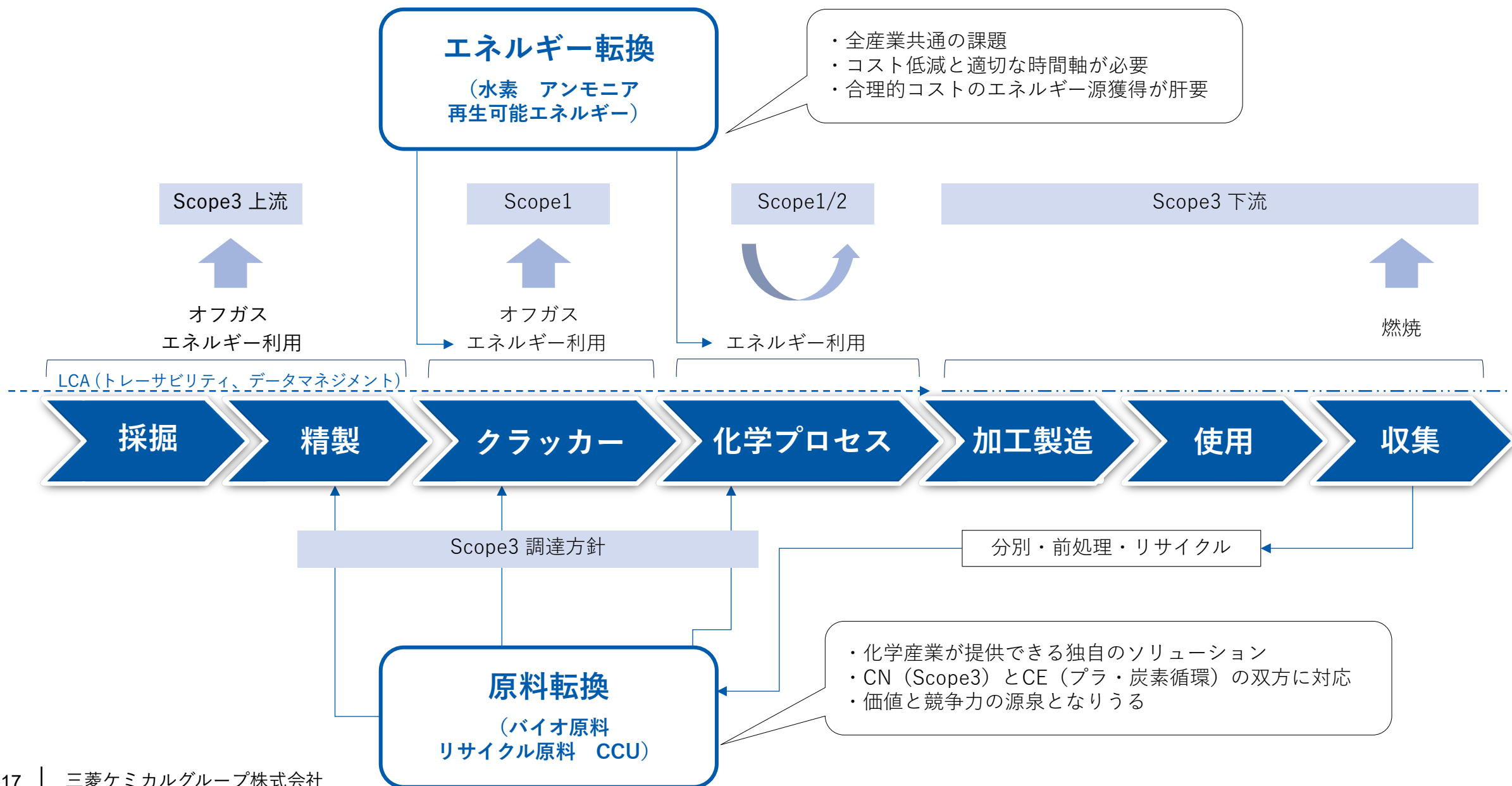
表示・報告・開示

パフォーマンス改善

製品市場・顧客

資本市場・社会

化学産業のグリーントランスフォーメーションの方向性



三菱ケミカルグループの取り組み

リサイクル・バイオマス・CO₂ 3ルート全ての事業化に取り組んでいます



リサイクル

超臨界水を用いた油化による
廃プラのケミカルリサイクル

2025年度商業運転開始@茨城



バイオマス

バイオエタノールを原料とした
植物由来エチレン・プロピレンの製造

事業化検討中@茨城



CO₂+再エネ

CO₂とグリーン水素を原料とした
ポリプロピレンの製造

事業化検討中@アブダビ



取り組む重要課題と当社施策



	ステップ1 当社の取り組みの強化	ステップ2 サステナビリティで伸びる領域への貢献
環境インパクト低減	燃料転換 + 原料転換・CCS 水・廃棄物による生態系・土壌への影響低減	水・廃棄物（土地）の有効活用に向けた貢献
CE推進	CE関連ビジネスの機会を促進（欧州ELV規制への対応等）	
LCA推進	製品/ビジネスのCFP/PEF算定・表示	
サステナビリティ開示/報告	サステナビリティ開示規制（CSRD/SSBJ等）対応	
データマネジメント	製品・ビジネスデータ（PCF/PEF）表示 + サステナビリティ開示/報告対応のためのデータマネジメントの高度化・効率化	
サプライチェーンマネジメント	サステナブル調達強化	

社会のGX要請

▶ CN・CE要請

- ✓ CN要請（Scope3含めたGHG削減）
- ✓ CE要請（リサイクル・バイオ比率）
- ✓ その他の低環境負荷（廃棄物・水等）

▶ GXで成長する市場

- ✓ エネルギー（非化石、省エネ、築エネ）
- ✓ モビリティ（EV、燃費改善、e燃料）
- ✓ 建築（建築時及び利用時の省エネ）
- ✓ 消費財・廃棄物対策
- ✓ デジタル（半導体）



当社が提供するソリューション

▶ 自社製品・サービスのGX化

- ✓ GHG削減・低CFP
- ✓ 循環素材（バイオ・リサイクル）
- ✓ その他の低環境負荷

▶ 他者（社会・消費者・顧客）のGXに対するソリューション提供

- ✓ 使用場面に応じた製品機能
- ✓ 環境配慮設計
- ✓ ビジネスモデル（シェアリング等）

CNへの取組み、GHG排出

社会価値 サステナビリティ

2030年の目標達成に向けて着実に実行

環境との共生に向けた サステナビリティ目標

GHG排出の削減
(FY19対比) **FY30**

-29%

廃棄物の削減
(FY23対比) **FY29**

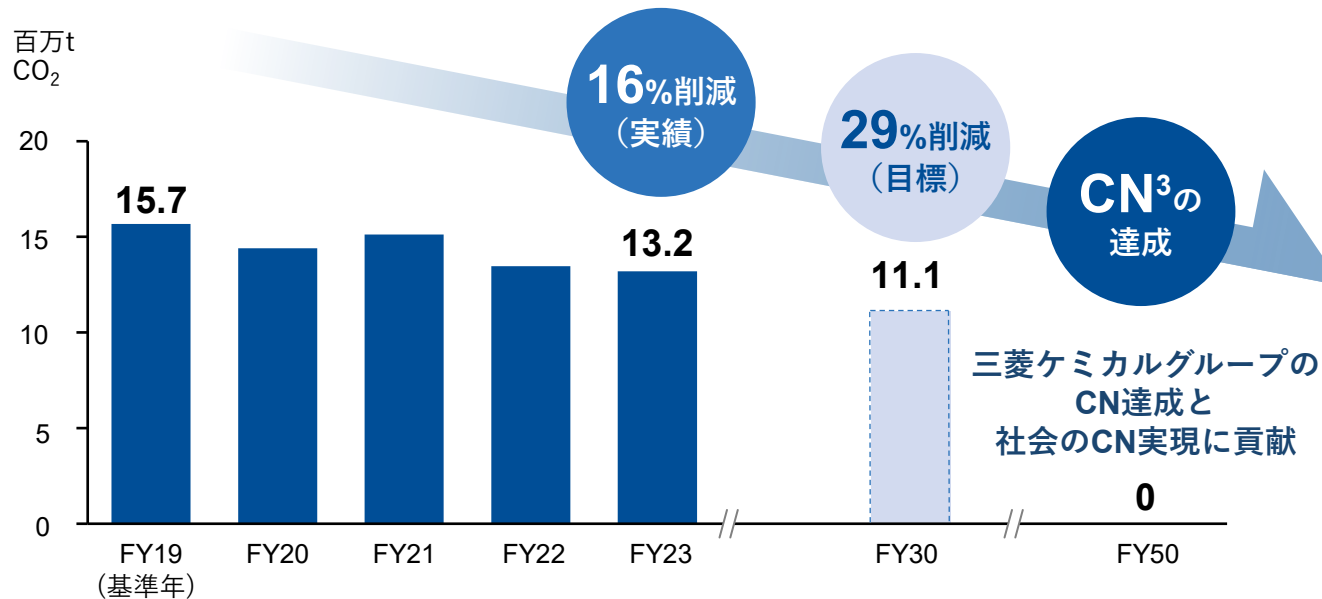
-50%

MCC¹国内
最終処分量

水資源マネジメント
COD² **FY29**
(FY23対比) **-310t**

MCC¹国内

GHG排出削減の計画と進捗 (Scope 1&2)



FY30目標達成に向けた施策

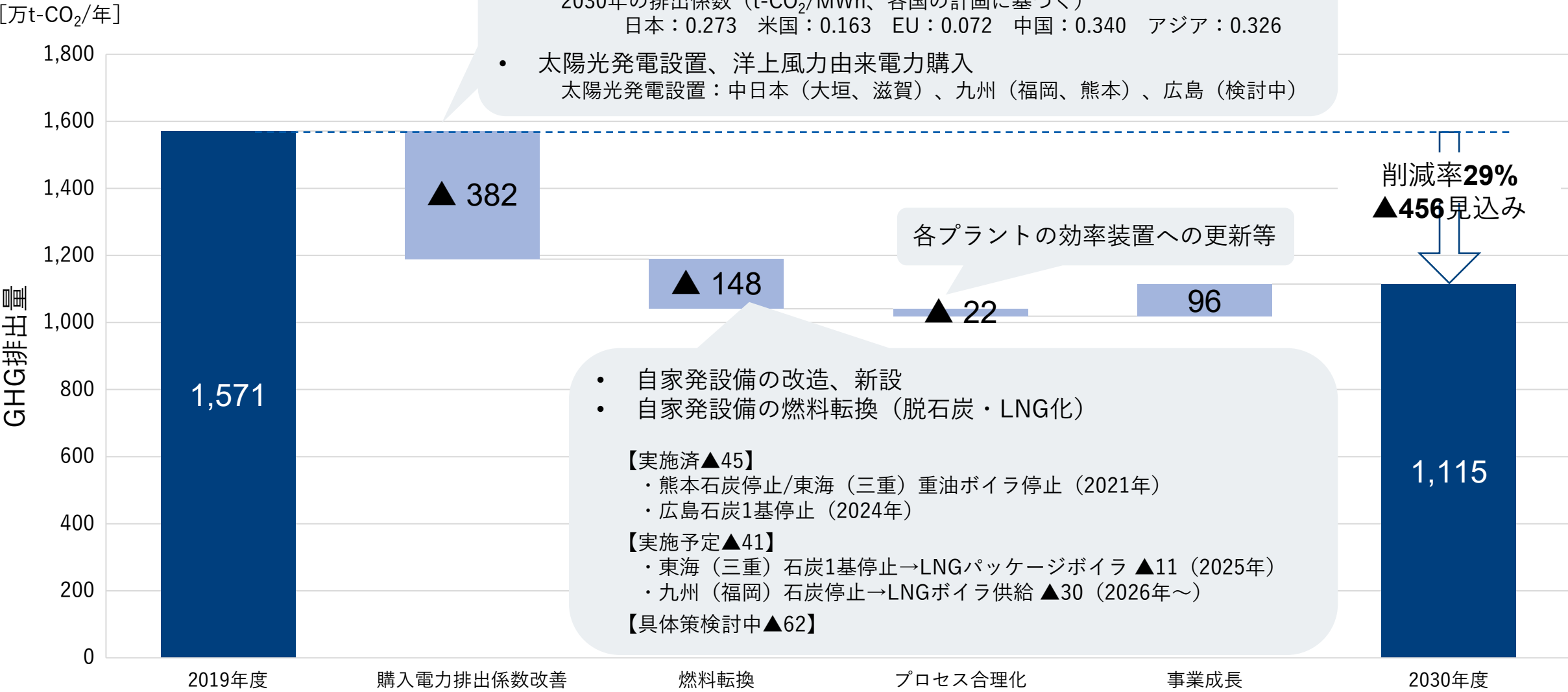
- ・製造プロセスの合理化・省エネ化
- ・新技術導入
- ・LNGへの燃料転換
- ・事業構造改革

1. 三菱ケミカル株式会社およびグループ会社

2. 化学的酸素要求量（有機物などによる水質汚濁の程度を示すもので、酸化剤を加えて水中の有機物と反応（酸化）させたときに消費する酸化剤の量に対応する酸素量を濃度で表した値）

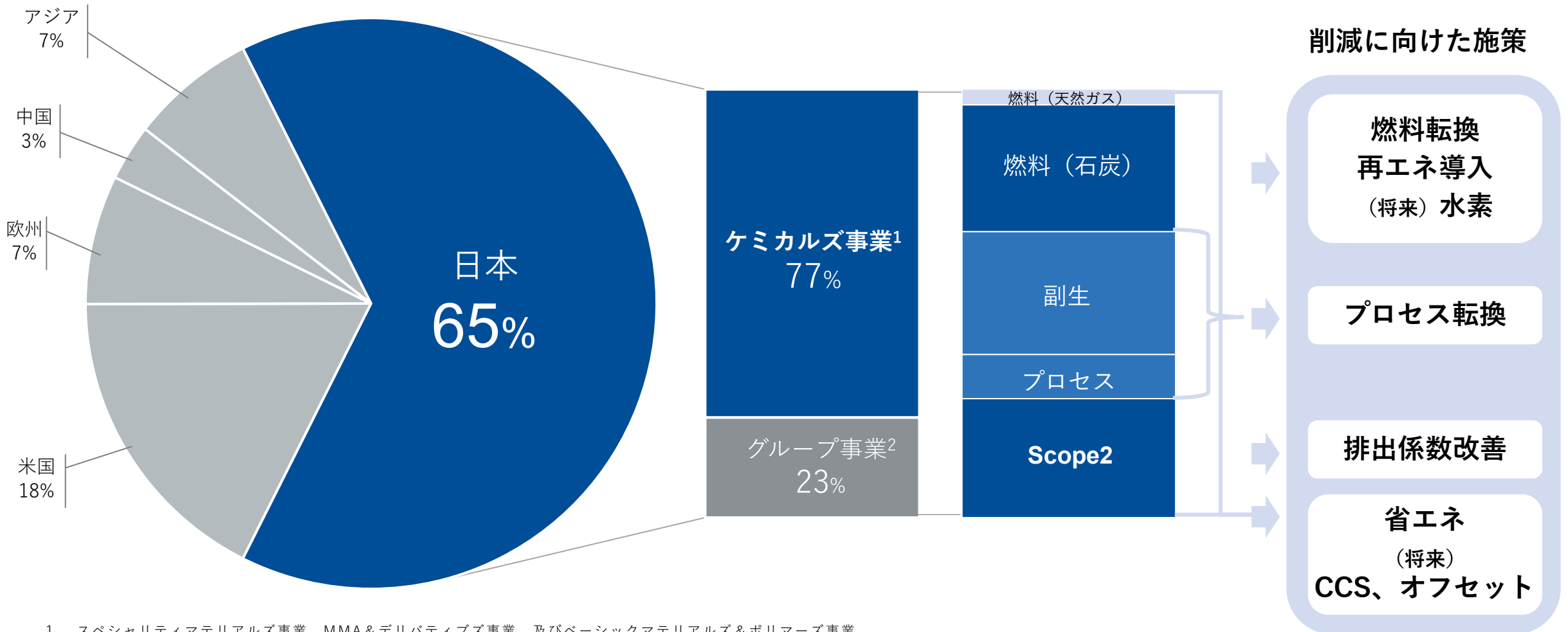
3. カーボンニュートラル

2030年GHG削減計画（新中期経営計画2029）



GHG (Scope1,2) 2019年基準年排出量と削減に向けた施策

- Scope1, 2の大半は日本、ケミカルズ事業
- 2050年度カーボンニュートラル達成に向けて、燃料転換、Scope2排出係数改善等を推進



1. スペシャリティマテリアルズ事業、MMA&デリバティブズ事業、及びベーシックマテリアルズ&ポリマーズ事業

2. ファーマ事業及び産業ガス事業

2030年度にむけて

- Scope1 燃料転換（石炭→LNG、電力、再エネ）、プロセス合理化
- Scope2 購入電力の排出係数改善、省エネ
- Scope3 サステナブル・サプライチェーン・マネジメント
サステナブル調達強化（サプライヤー対応）
- 炭素価格制度への対応
 - 日本：化石燃料賦課金（2028年～）
GX-ETS（排出量取引制度）第2フェーズ（2026年～）
 - EU：CBAM課金（2026年～）
CBAM対象セクターのETS無償割当削減



2030年度以降

- Scope1, 2, 3 2030年度までの対応継続



- 燃料転換（LNG→再エネ、水素、アンモニア、e-メタン）
- 抜本的プロセス転換（原料転換）
- CCS、オフセット

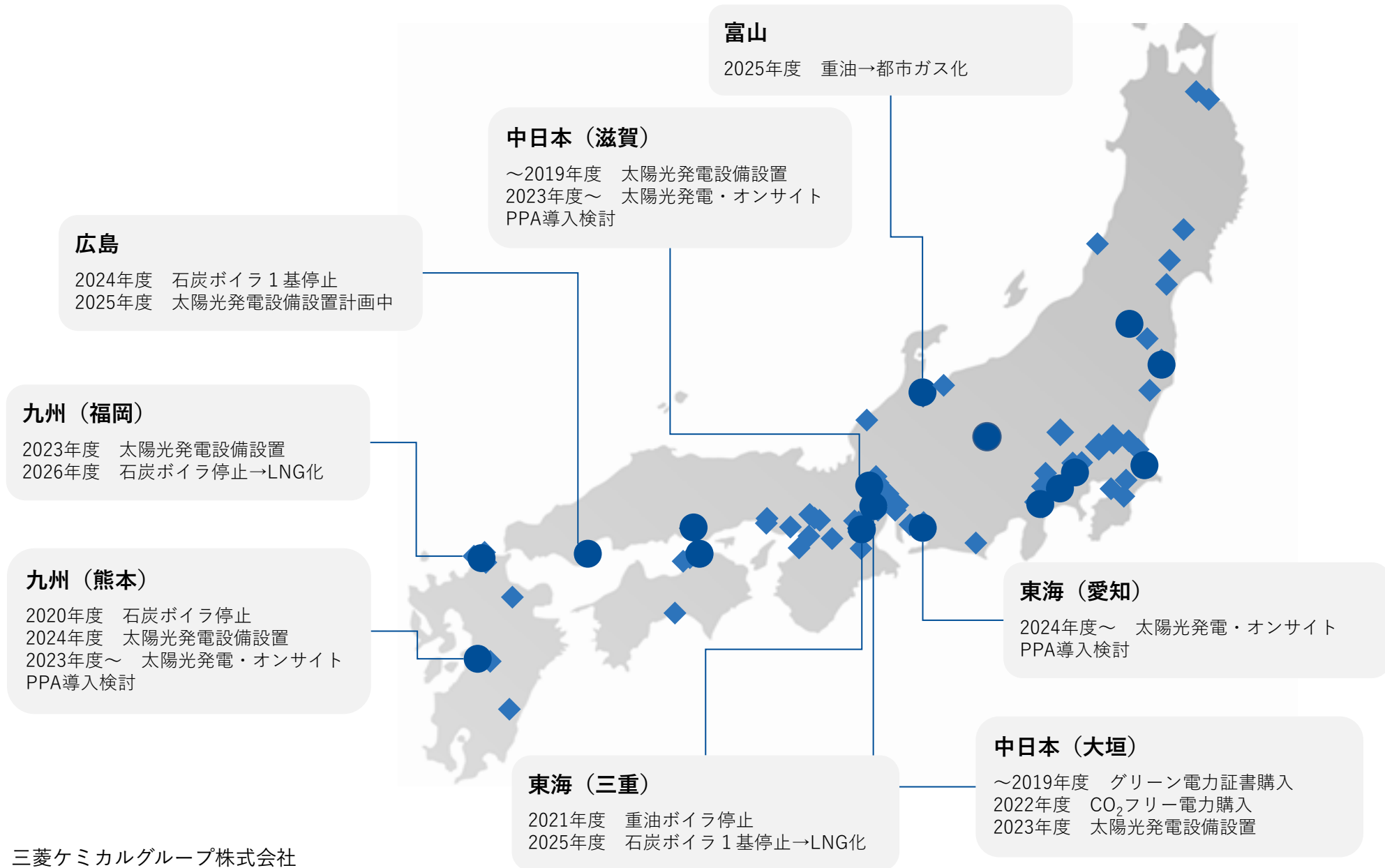
- モニタリング、データマネジメント

GHG削減のプロセス（～2030年度）

2025年度までに燃料転換（石炭→LNG）の詳細設計を進め、2030年度までに脱石炭化の完了を目指す

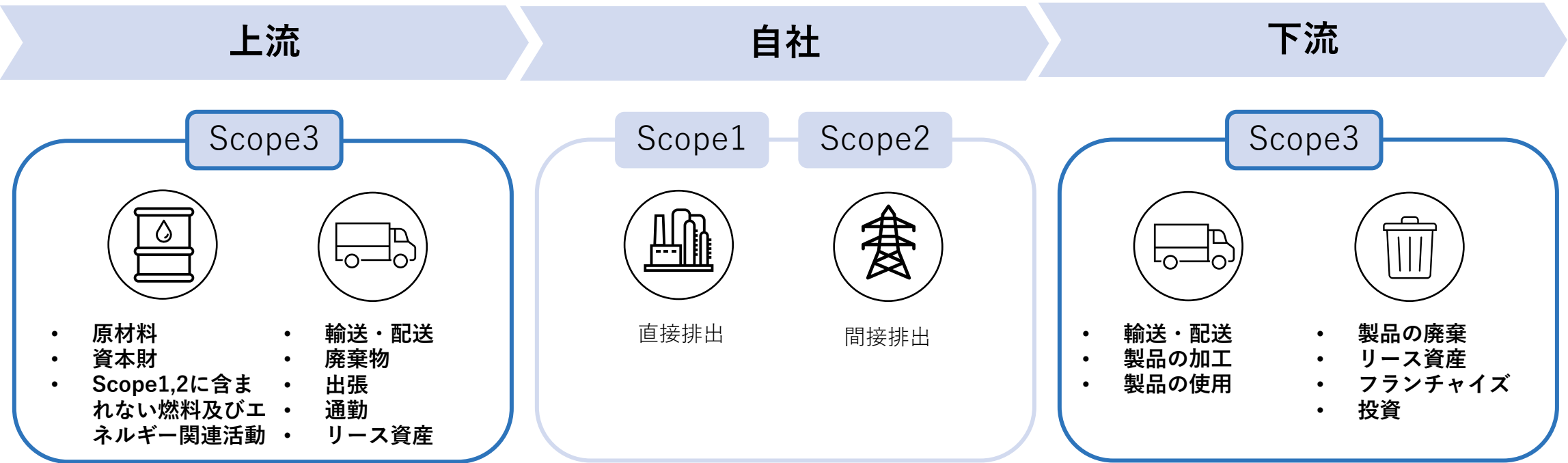


ケミカルズ事業拠点における燃料転換の取り組み



Scope3について

- Scope3はサプライチェーンの「上流」と「下流」、GHGプロトコルにて規定された15のカテゴリーに分類
- Scope3に係るGHG排出量は47,046千tCO₂e、内カテゴリ1・11・12がScope3全体の90%を占める（2023年度実績）

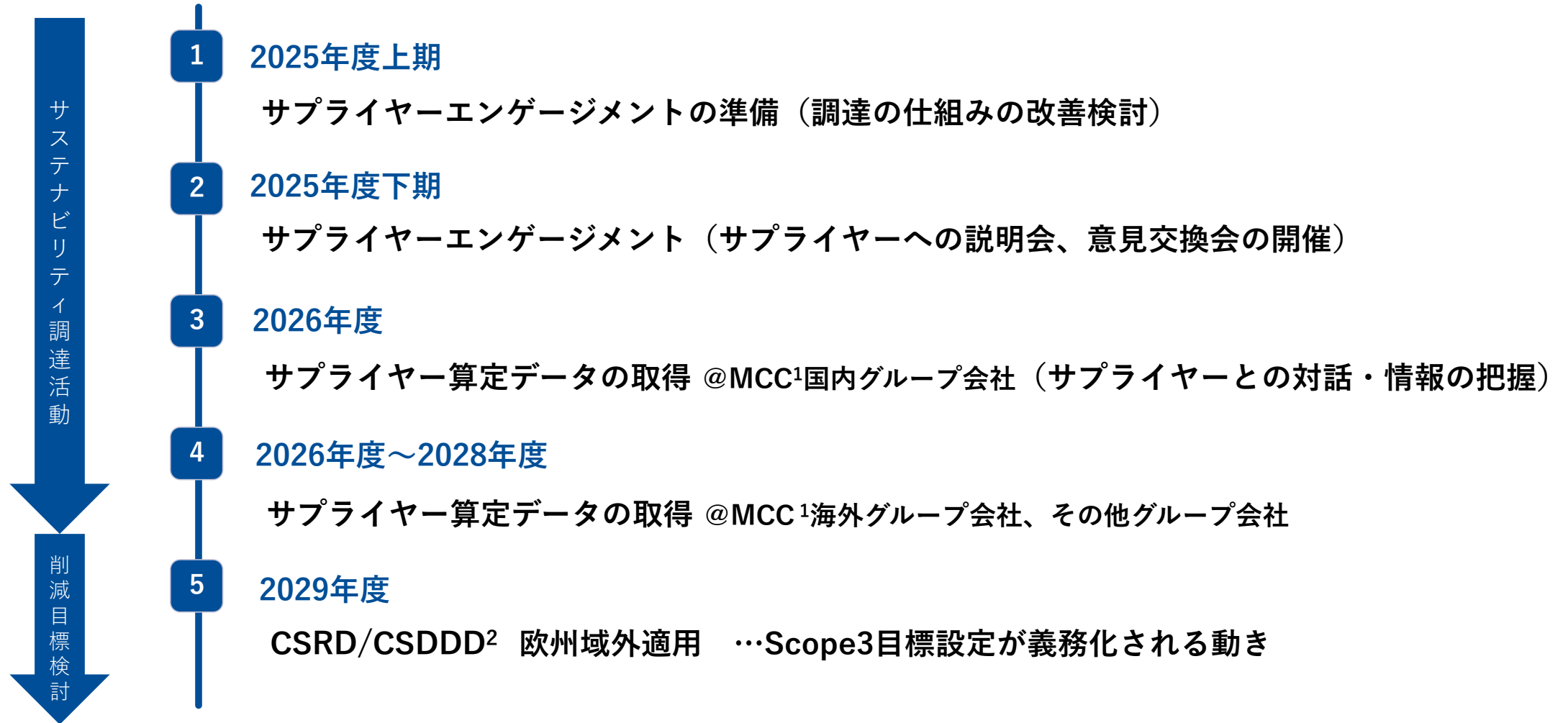


Scope3: 47,046千tCO₂e（2023年度実績）



Scope3 カテゴリー1削減とサステナブル調達のアクションプラン

- Scope3 カテゴリー1削減のため、排出原単位を現状の二次データからサプライヤー算定データへ要変更
- サプライヤーの取組みを共有・支援し、サプライチェーン全体のGHG削減を目指す



サステナビリティ調達活動

三菱ケミカルとそのグループ会社は、主要な取引先へCSRアンケートを実施、アンケート結果を分析し、ESG関連課題に対する取り組み状況に応じてA～Dのランクへ分類

83%

23年度実績

購入金額に占める
CSRアンケート調査実施率

1,161社

21-23年度実績

CSRアンケートによる
当年度評価社数

307社

21-23年度実績

CSR調達説明会による
サプライヤ教育
(対象：B, C, Dランク)

155社

21-23年度実績

個別ヒアリングの実施
(対象：C, Dランク)

※CSRアンケートのランクと定義

A：十分な取り組みができており、人権への負の影響が少ないと思われるサプライヤ B：取り組みができており、継続的な活動を通してレベルアップをお願いしたいサプライヤ
C：取り組みはできているが、一部懸念が見られるサプライヤ D：取り組みが不十分である可能性があり、最優先に状況を確認したいサプライヤ

CEへの取組み

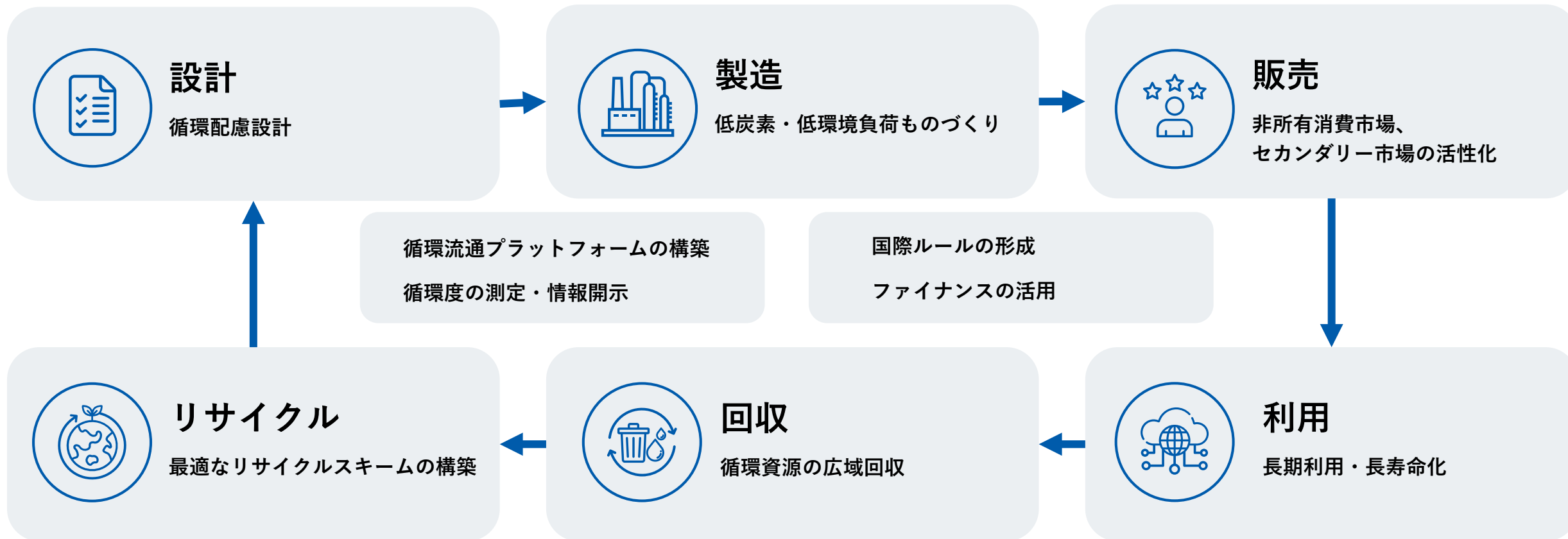
プラスチック、CE関連規制の動向

- ①プラスチック汚染対策、②CE・資源効率性、の双方の観点から、プラスチック/CE規制が進展、欧州がリード
- CE/環境配慮デザイン、再生材利用（リサイクル比率）、目標設定、一定の化学物質やプラスチックの生産・利用制限、などの規制措置

(年)	～2020	2020	2022	2023	2024	2025	～	2030	～	2040	～	2050
グローバル						◆ プラ汚染防止条約による合意（INC）						
日本			◆ プラスチック資源循環促進法			◆ 再生材利用（リサイクル比率）などの規制強化を議論中						
欧州	◆ 2019年 使い捨てプラ 指令SUP	◆ 新循環経済 行動計画 ◆ フランス & ドイツ循環 経済法	◆ 包装廃棄物規制PPWR	◆ エコデザイン規制	ESPR(化学他広範囲への適用)	2030年すべての包装材をリサイクル可能、2040～リユース品のみ流通可能						
				◆ 自動車規制ELVR	飲料ボトルのリサイクル材割合を 2025 年までに 25%、2030 年までに 30%		自動車のリサイクル材割合を 2025 年までに 25%					
米国		◆ CA他(州レベル) リサイクル含有量目標、ばら売り等のプラ禁止							2030年までに固形廃棄物のリサイクル率を50%に			
中国	◆ 2017年	プラを含む廃棄物原料の輸入禁止										
			◆ 廃プラ汚染防止技術規準									

CEへの取り組み

CEは、リサイクルだけでなく、設計・製造・販売・利用・回収のライフサイクル全体を通じた総合的対応が必要



参照：成長志向型の資源自律経済戦略（参考資料）

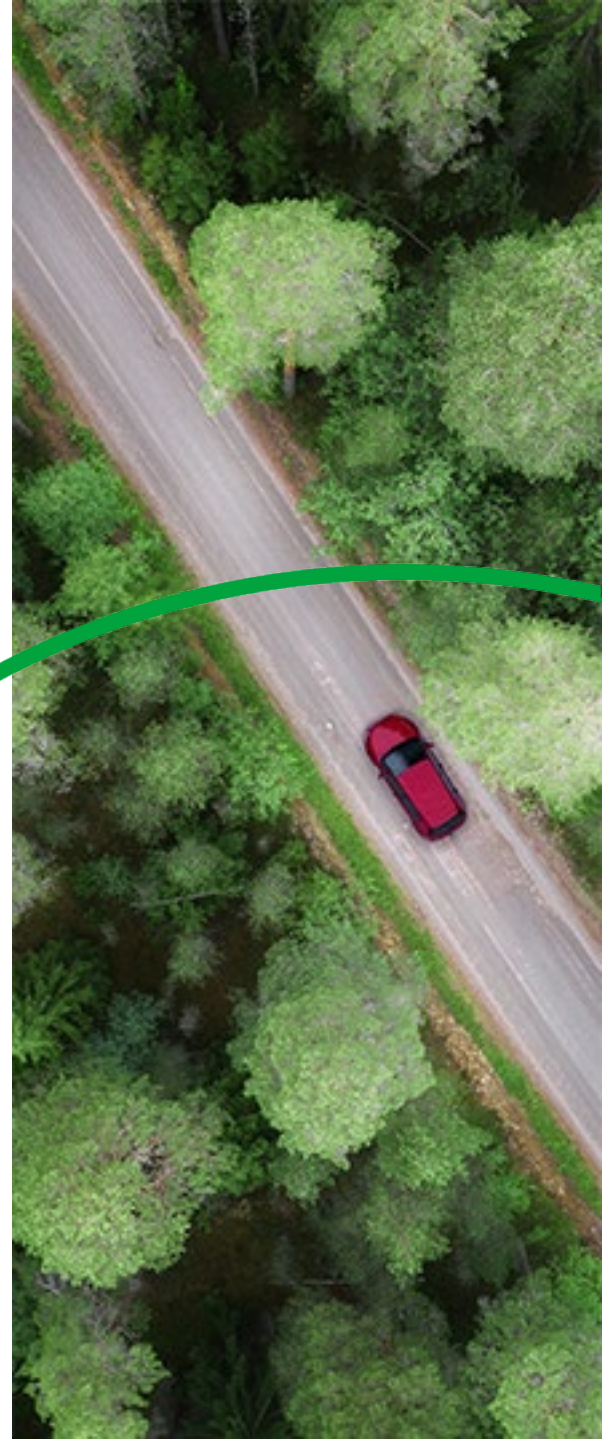
具体的プロジェクトの進捗状況

プラスチック循環



プラスチックの ケミカルリサイクルー油化

Mura Technology社から技術ライセンスを受け、
ENEOS社と油化事業を共同で実施



使用済みプラスチックの油化・ケミカルリサイクル事業

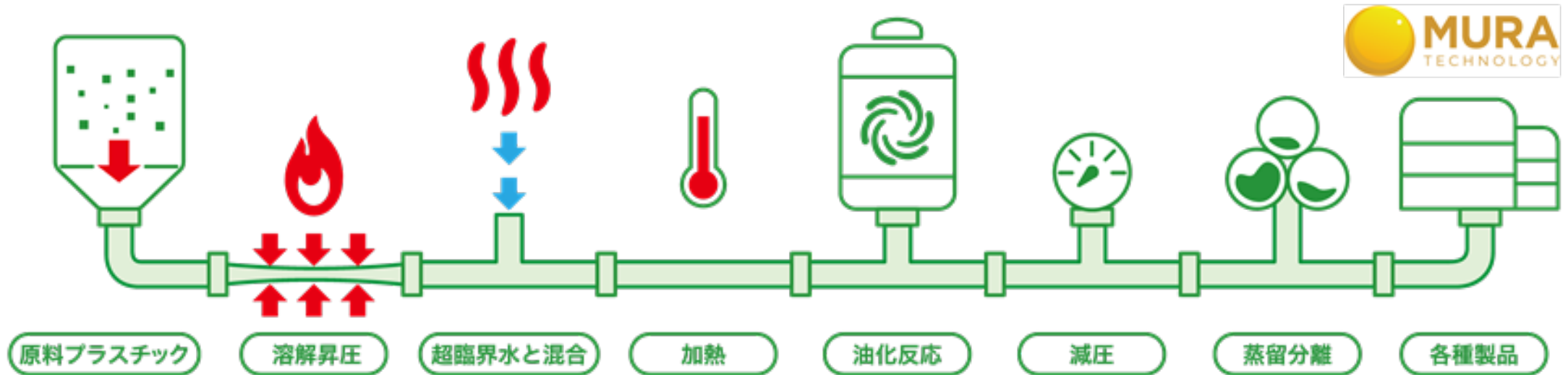
- ENEOS株式会社と共同で、使用済みプラスチックの油化設備を新設
- 原料となる使用済みプラスチックの確保のため、リファインバース株式会社と提携

高品質

新品同等品質でのリサイクルが可能

汎用性

マテリアルリサイクルよりも幅広い廃プラを使用可能



プラスチック油化 ケミカルリサイクルプロジェクト

建設地： 茨城事業所

原料プラスチック処理能力： 年間2万トン

導入技術： 英国Mura Technology社 Hydro-PRT®技術

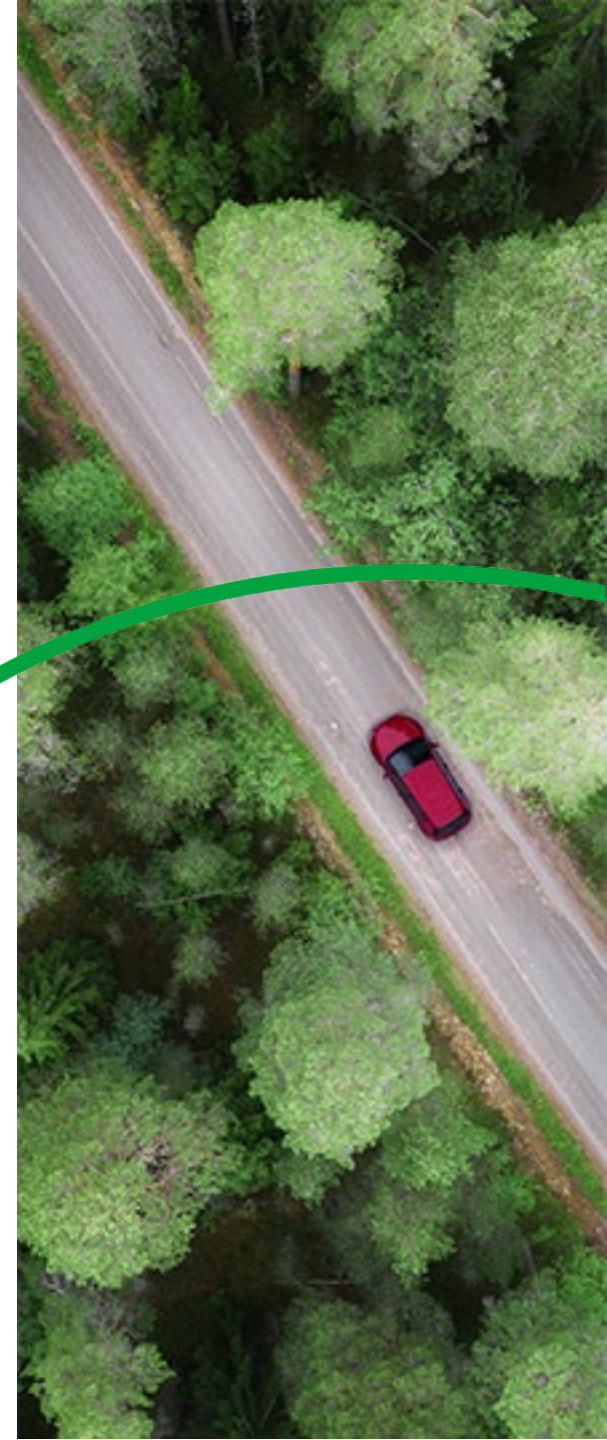
稼働開始： 2025年度～商業運転開始予定



CO₂の原料化

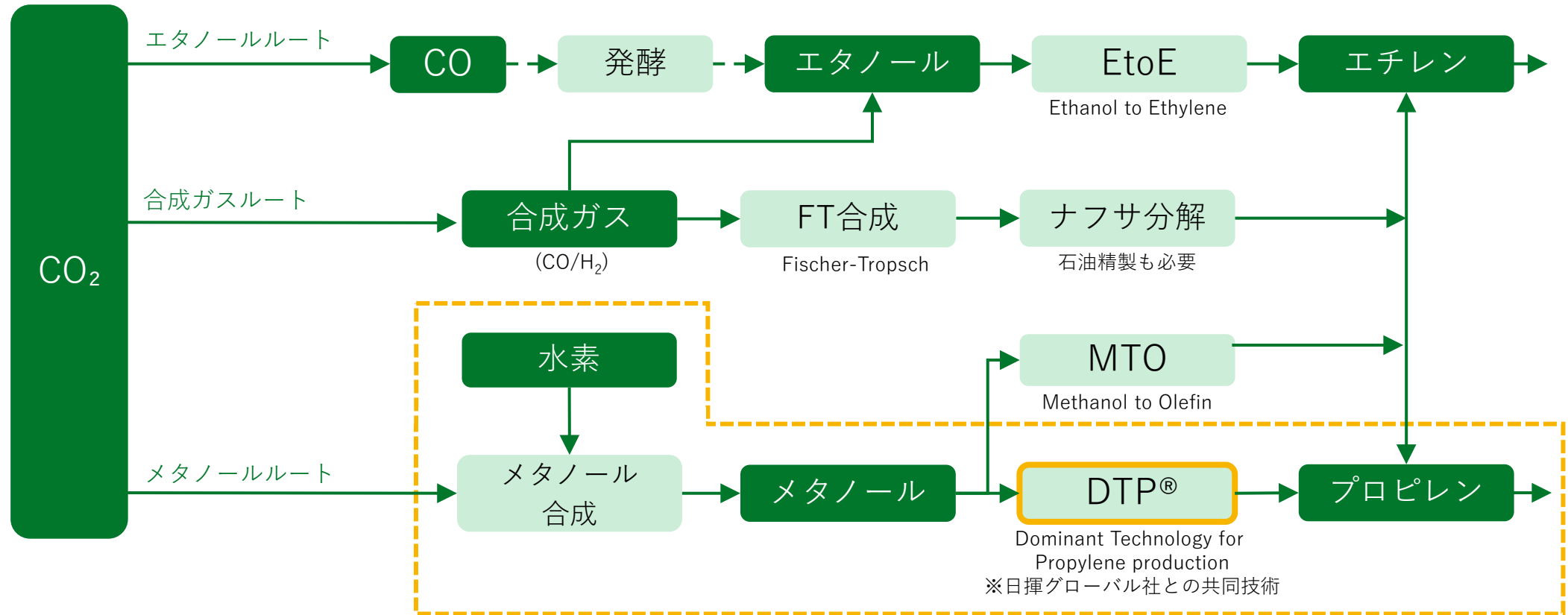
太陽光・水・CO₂を用いた ポリプロピレン製造の 事業化検討

地球と一緒に創るCO₂循環ポリプロピレン



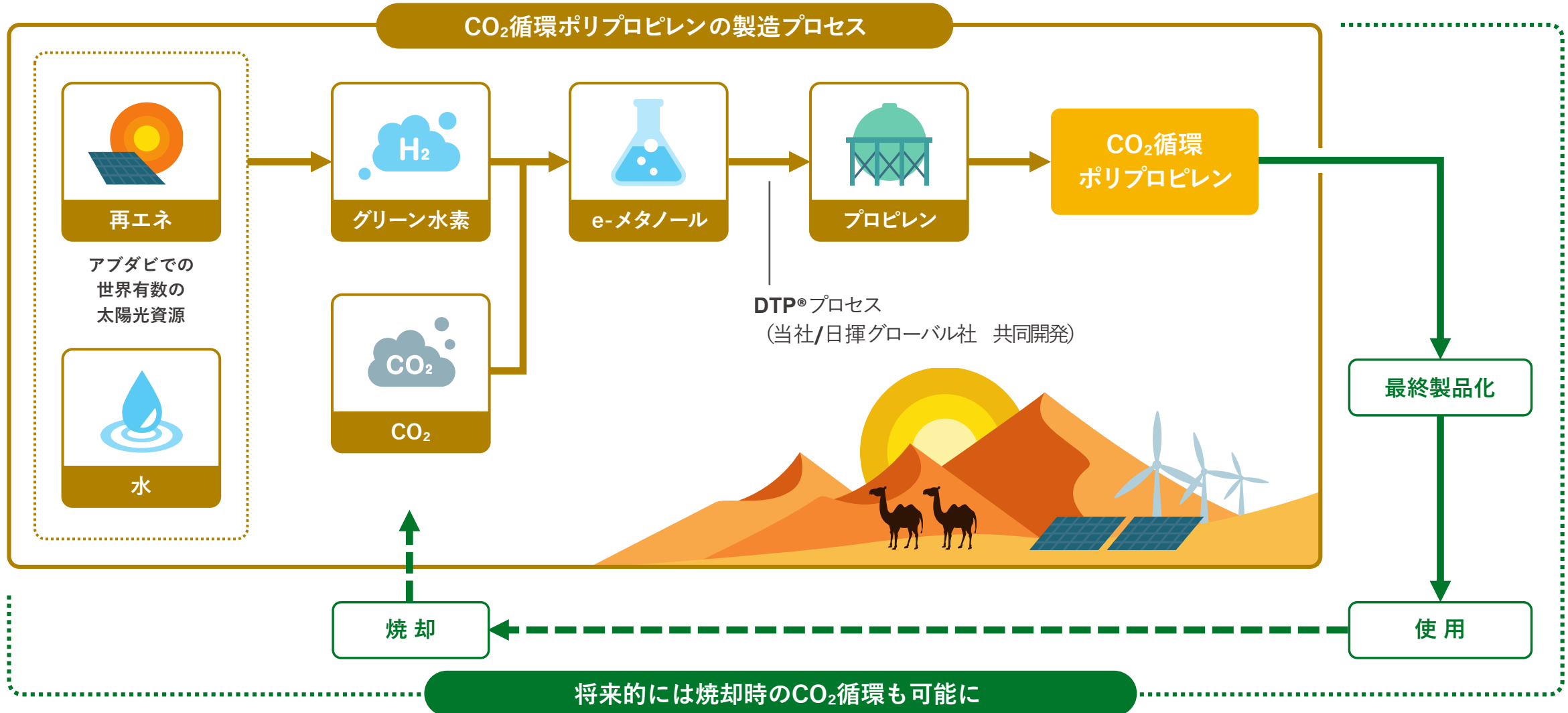
CO₂を原料とする化学品製造（カーボンリサイクルケミカル）

- 当社は、様々な化学品の原料となるプロピレンをメタノールから生産する技術「DTP®」を共同開発
- 他のルートでは目的生産が難しいプロピレンの効率的な生産が可能



CO₂循環ポリプロピレンの事業化検討

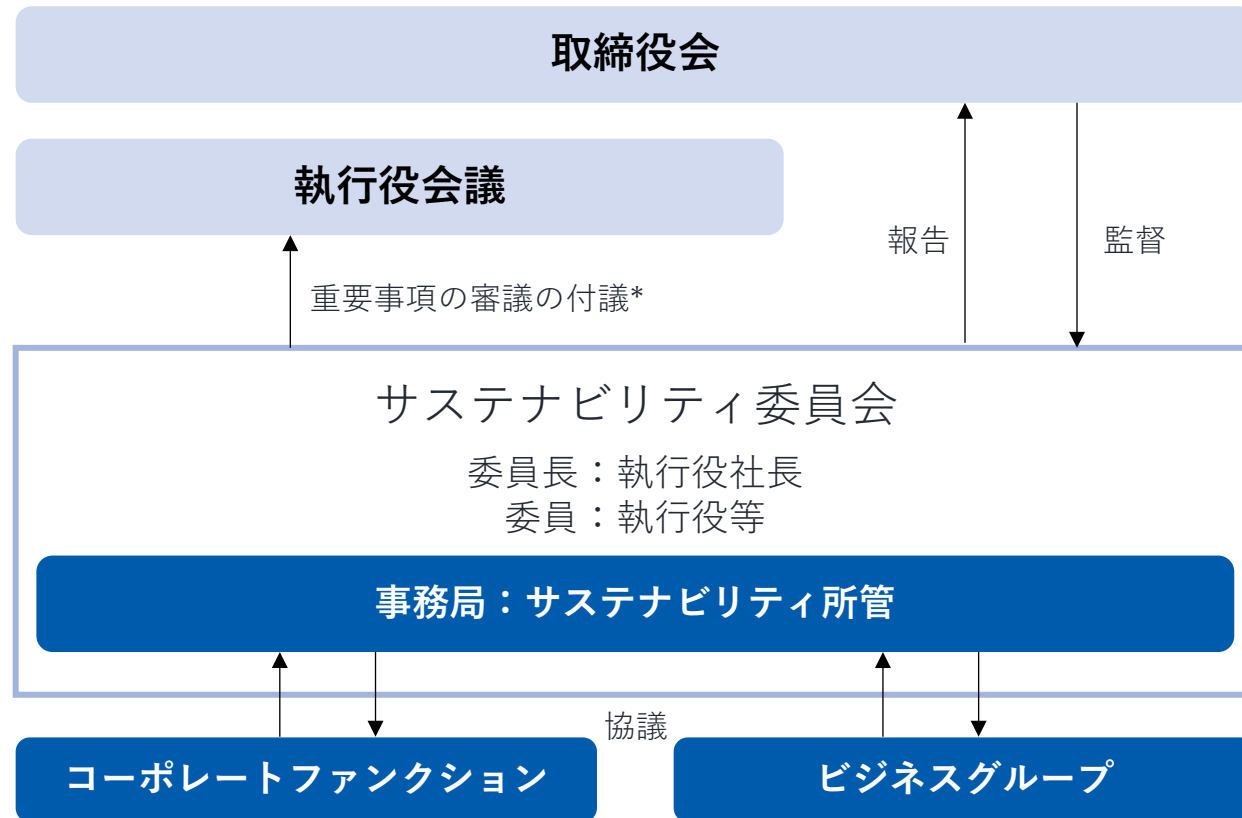
CO₂循環型の化学品・プラスチックの製造を目指し、アブダビの太陽光と水を利用したCO₂循環ポリプロピレンの事業化を検討



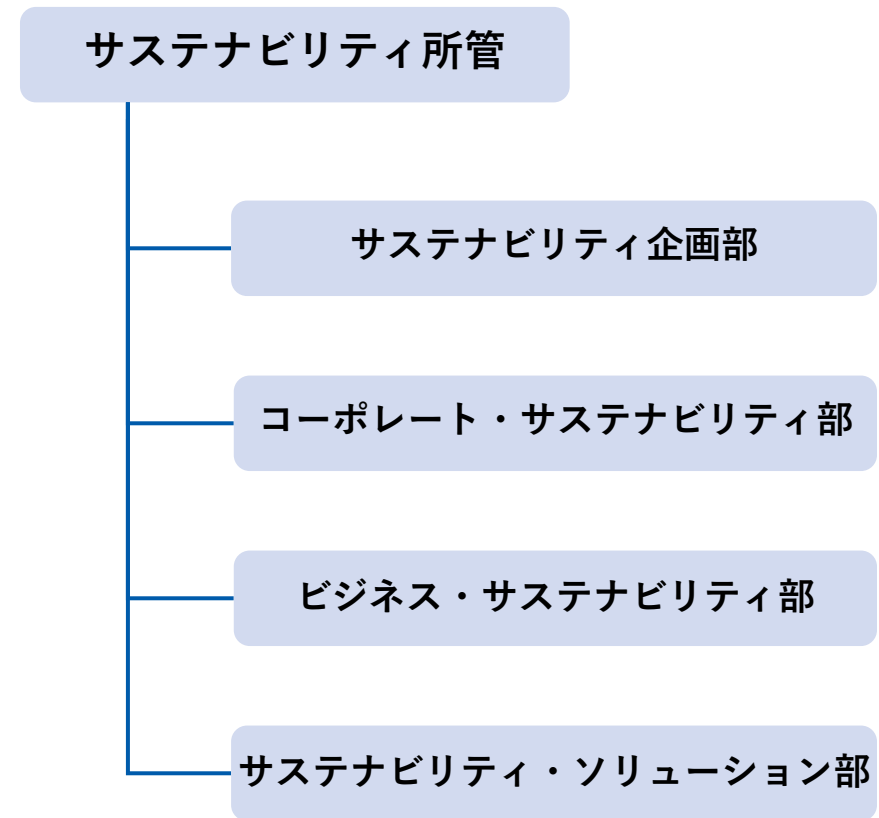
サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制

- ・ 執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置
- ・ 取締役会の監督のもと、当社サステナビリティに関する方針や関連事項の審議および、気候変動に関する取り組み検討、諸活動の進捗モニタリング、統括を担う



*必要に応じて



目次

3 人的資本

執行役員

チーフヒューマンリソースオフィサー

田中 真彦

人事戦略を経営戦略に同期させ、人的資本の価値を最大化

求める人材

▶ オーナーシップをもつ人材

自らの仕事に誇りと責任を持つ

▶ 尖った強みを持つ人材

高い専門性を持ち
チーム戦でも貢献できる

▶ 誠実な挑戦をする人材

KAITEKI実現に
付加価値をもたらす挑戦をする

▶ 「つなぐ」人材

組織を超えた多様な連携を
リードできる

施策

▶ ダイバーシティ推進

社内外の多様なタレントプールの
形成と育成

▶ グローバルマネジメント人材の 育成

TT人材、NTT人材¹の育成制度

▶ 権限委譲による挑戦機会の提供

▶ 組織を超えた「つなぐ」貢献を 適切に評価

▶ 加点主義を人事制度に色濃く反映

▶ 役割、成果を重視する処遇制度

目標

従業員エンゲージメント²

69pp \Rightarrow 80pp³
(FY23) (FY29)

意思決定層のダイバーシティ⁴

29% \Rightarrow 40%
(FY24) (FY30)

1. トップタレント、. ネクストトップタレント。次世代および次々世代のタレントプールをさす

2. 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合

3. pp = パーセンテージポイント

4. 役員（社外取締役除く）+ 最上位グレードの社員における国際性（外国籍）、女性、マルチキャリア（キャリア入社）のいずれかの要素を満たす人の比率

グループに集う人材の持つ力の最大化を通して、KAITEKI Vision 35/新中期経営計画の実現に貢献する。

FY29までに目指す状態

経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期

グローバルでの最適な人材配置・登用

ポテンシャルが
最大化できる環境

成長や挑戦の場
多様な価値観の活用
高い心理的安全性

魅力ある
企業グループ

トップタレントが集まる場
高いエンゲージメント

リーンで
生産性の高い組織

適切な権限委譲（オーナーシップ）
適切な要員管理

本日のご説明内容



1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



2) グローバルマネジメント人材の
選抜・育成・登用



3) 人事制度改定
4) ダイバーシティ推進



5) エンゲージメント向上

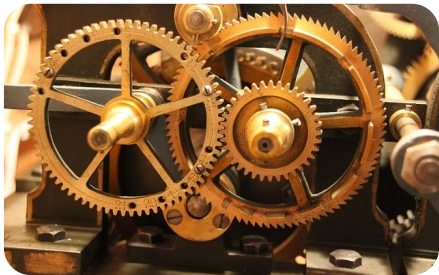
経営戦略・事業戦略と 人事戦略の同期

1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



a) HRビジネスパートナー部の設置（'24.7.1付）

- 人事部門と各事業部門の関係性の密度向上
- 事業戦略実現のための人事戦略の立案・実行



b) 事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」

- 各ポジションに必要なスキル/個人の保有スキルの明確化/可視化 @Workday
- 管理職人事制度の改定



c) 人事施策の全経営幹部での討議

- 重要施策は経営幹部で徹底して議論

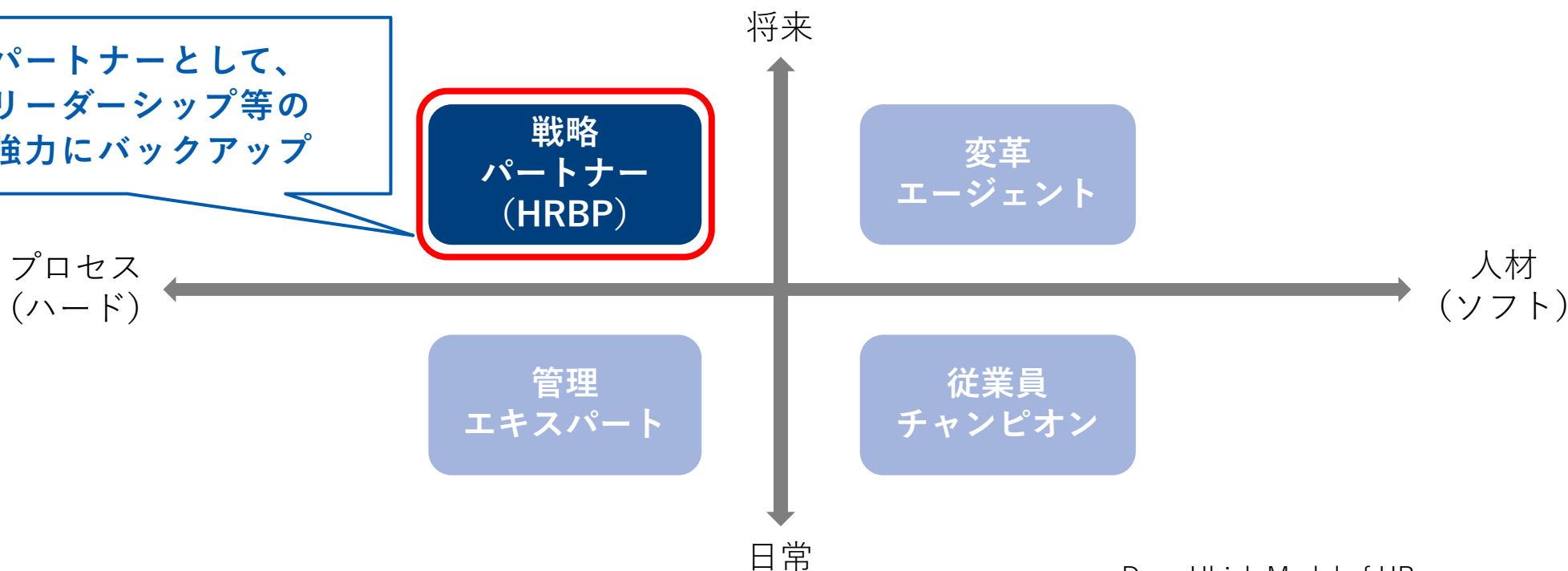
1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



a) HRビジネスパートナー部の設置（'24.7.1付）

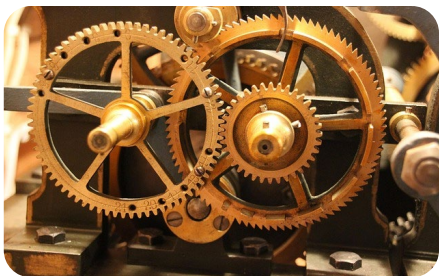
- ・ 人事部門と各事業部門の関係性の密度向上
- ・ 事業戦略実現のための人事戦略の立案・実行

各事業の戦略パートナーとして、
人材・組織・リーダーシップ等の
人事戦略面で強力にバックアップ



Dave Ulrich Model of HR

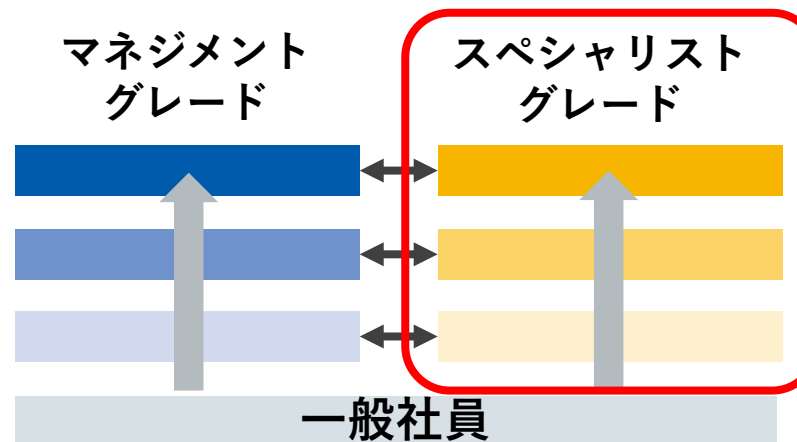
1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



b) 事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」

- 各ポジションに必要なスキル/個人の保有スキルの明確化/可視化 @Workday
- 管理職人事制度の改定

管理職人事制度変更の検討

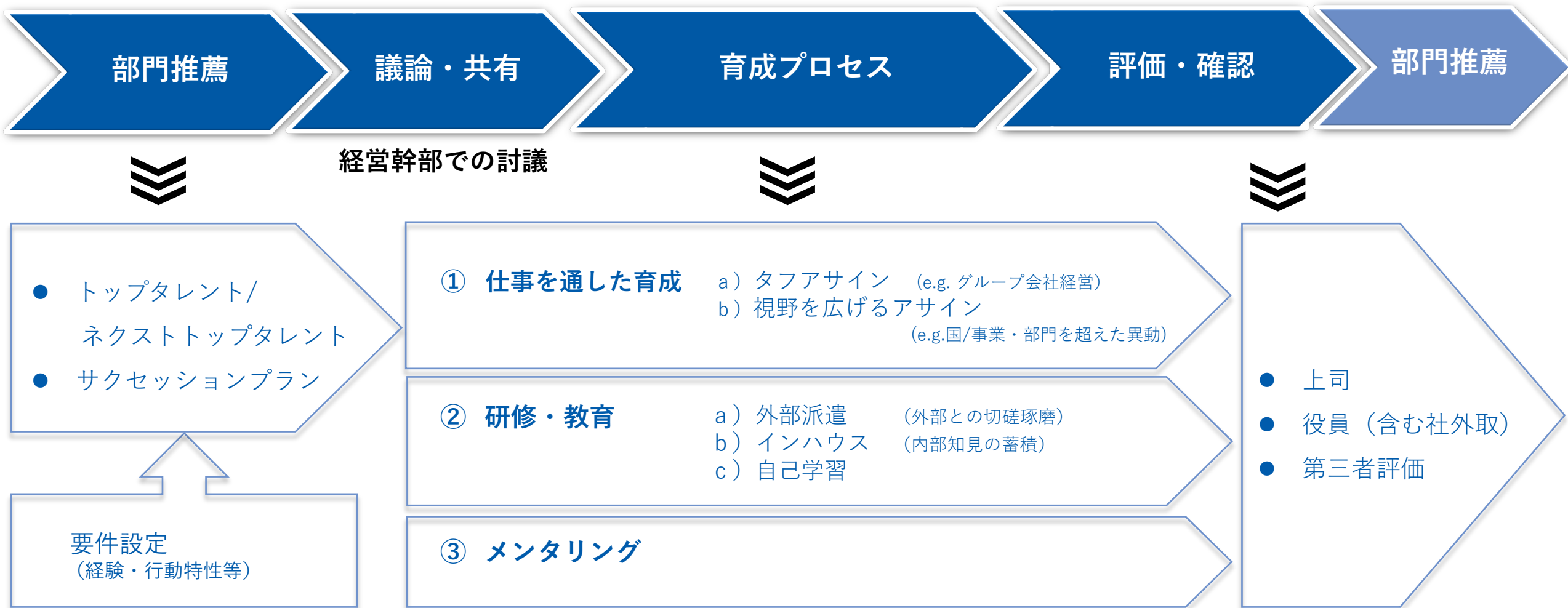


管理職の人事制度をシングルラダーからダブルラダーへ見直しを検討中

- ✓ “尖った強み”で戦略を実現
- ✓ 従業員のスペシャリストとしてのキャリアを支援
- ✓ 高度専門人材の採用力向上

グローバルマネジメント人材の 選抜・育成・登用

2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用



2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用

タレントプール全体像



* BG: Business Group FU : Function

2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用

経営人材の要件定義表に基づき、TT/NTTの対象者を選抜し育成計画の立案を行う

要素	概要
資質	・ 学ぶ意欲、仕事への情熱 ・ 業務実績 等
行動特性	・ コンピテンシーを元に作成 例) 戦略的思考、判断能力、等
経験	・ 役員になるにあたって必要な経験 例) 複数の異なる事業部門・機能部門の経験
スキル・知識	・ ファイナンス/コーポレートガバナンス

固有の特性



後天的に獲得しやすい

推薦要件

育成指針

登用要件

人事制度改定

3) 人事制度改定



a) “つなぐ”人材の育成・評価、加点主義

- 評価制度の見直し
- 新制度の浸透及び運用力向上
- ほめる土壌作り



b) 役割を重視する処遇制度

- 組織への貢献や職責をより適切に評価するため、個人の持つスキル、経験・知識から期待される役割をグレード・等級へ反映

目的

“つなぐ”人材の育成・評価、加点主義の浸透、文化の醸成

アクション

● 評価制度の見直し

- ・ 「つなぐ行動」や「挑戦」の評価を制度に組み込む
- ・ 期初目標の達成だけでなく、年間の「貢献の総量」で評価（加点しやすい制度）

● 新制度の浸透及び運用力向上

- ・ 制度の周知・浸透を図り、MBO*研修も強化

● ほめる土壌作り

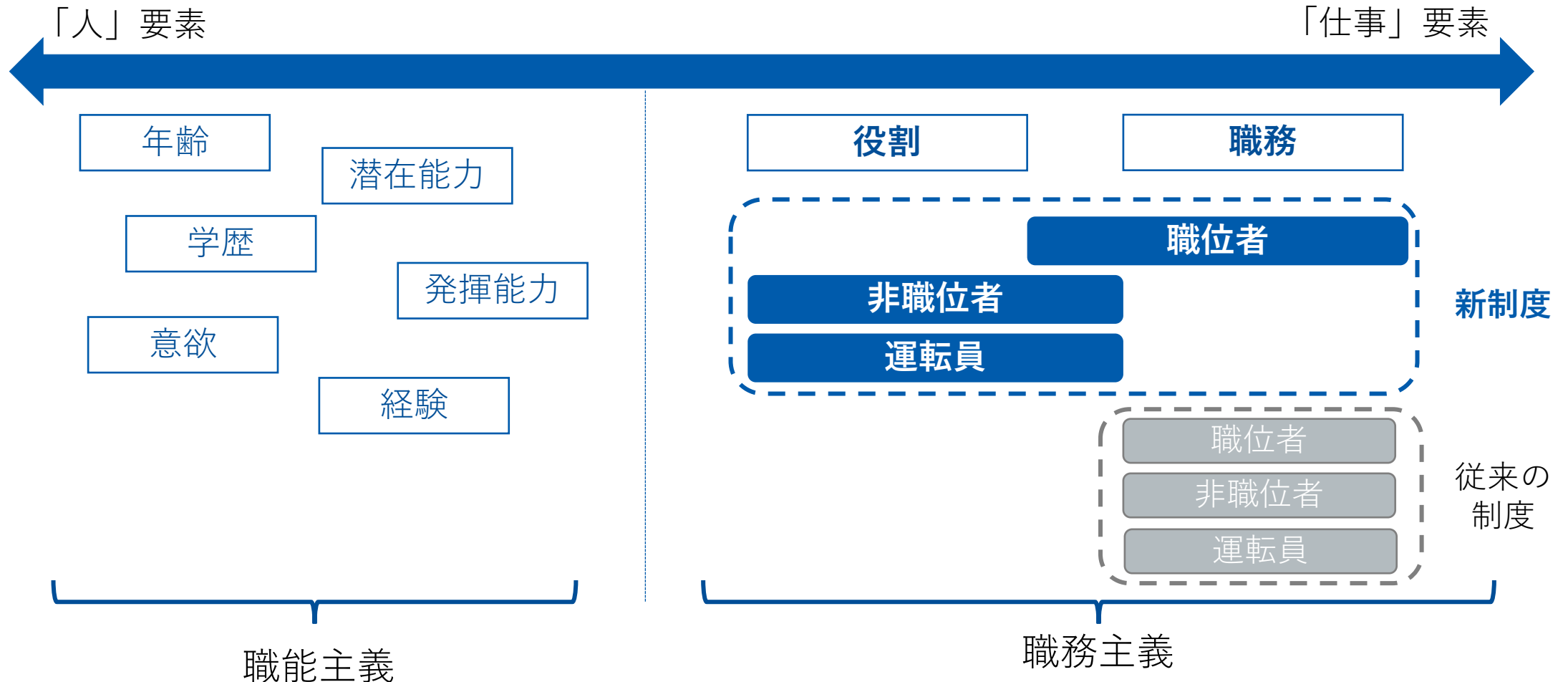
- ・ 社長表彰の再スタートやポータルサイト上の「ほめるコーナー」の設置など

例：ポータルサイト「ほめるコーナー」の設置、社長表彰



役割を重視する処遇制度

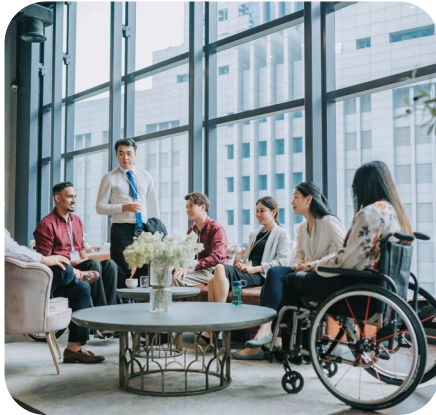
組織への貢献や職責をより適切に評価するため、
個人の持つスキル、経験・知識から期待される役割をグレード・等級へ反映



※管理職については検討中

ダイバーシティ推進

4) ダイバーシティ推進



a) 意思決定層のダイバーシティ

- 意思決定者の多様性を高め、多様な視点からの意見を活用する

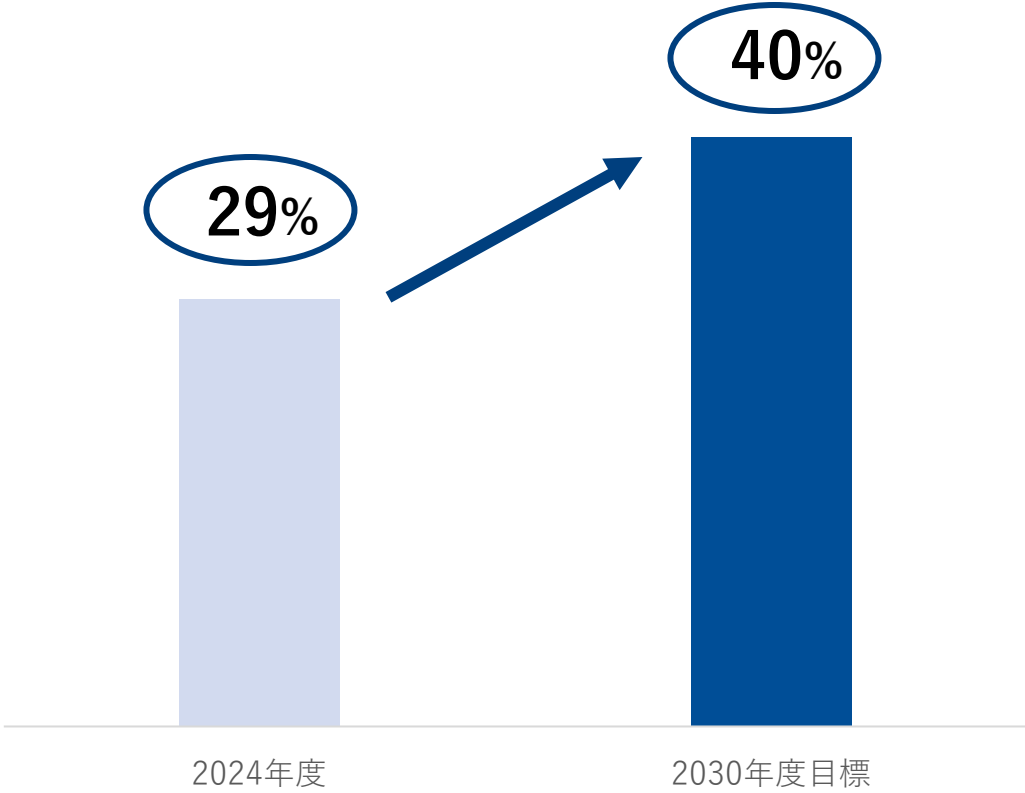


b) 女性の活躍推進（管理職比率の向上）

- 「人を活かす経営」の一環として女性従業員のさらなる活躍を支援するとともに、柔軟な働き方への意識を高め、従業員一人ひとりがさまざまな形で活躍できる基盤を形成

意思決定者の多様性を高め、
多様な視点からの意見を活用するために、

- 前述のTT/NTT育成の取り組みに合わせ、個人別のタレントカードの作成、要件定義に基づいた育成を進める
- 継続的に外部の優秀な人材を採用



対象	役員＋社員の最上位グレード従事者 （経営上の重要な意思決定に加わる人材）
ダイバーシティ属性の定義	女性、外国籍、マルチキャリア
目標数値	30年度末までに40%以上

現状

10年以上前から取り組むも、課長級以上 5.0%、係長級以上8.8% と道半ば

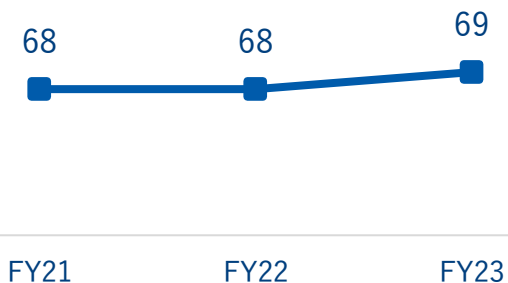
アクション

- 女性社員割合増に向け進学前・就職活動前の若年層へのアプローチ強化
- 全従業員向けにアンコンシャスバイアス研修を実施
- 組織風土醸成に向けたイベントの継続開催
- 活躍阻害要因の再度洗い出し

社内環境や制度の整備状況に対する外部評価



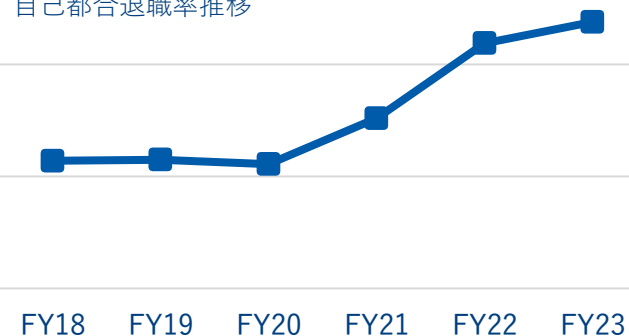
エンゲージメント向上



従業員エンゲージメントの停滞

- 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合が停滞
- 特に好意的な回答者が少ない設問
「三菱ケミカルグループは経営理念の実現に向けて着実に進んでいると思う」
「三菱ケミカルグループの経営理念を大いに支持している」

三菱ケミカル株式会社籍従業員
自己都合退職率推移



自己都合退職率の上昇

- 2020～2023年度にかけて、退職率が大幅に上昇
⇒ 有為な人材の流出、プラント安全・安定運転への懸念
- 退職率上昇の要因
 - 石化・炭素事業のカーブアウトを含む経営方針への不安感
 - 人事制度の変更に対する納得感の欠如・不満

5) エンゲージメント向上策

目的

従業員がポテンシャルを最大限に発揮し、
より高い創造性と生産性を達成

目標

従業員エンゲージメント¹

69pp \Rightarrow 80pp*

*pp = パーセンテージポイント

1 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合

アクション

- ① 新経営方針の周知浸透
- ② 人事制度上の課題の洗い出し・見直し
- ③ サーベイ結果を踏まえた好事例の横展開

5) エンゲージメント向上策

① 新経営方針の周知・浸透のためのタウンホールミーティング

● CEOによるタウンホールミーティング、拠点訪問、個別対話会、等の実施回数（2024年4月以降）

内容	エリア	対象者	4月～6月	7月～9月	10月～12月	2025年1月～
グローバルTHM	グローバル	全社	1		2	
新経営方針対話会	グローバル	全社			1	
個別対話会	本社	年代ごとに実施	3	1	2	
拠点訪問・THM	国内事業所・関係会社	全従業員	8	6	7	4
	海外Region	RHQメンバー、 各BG／FU責任者、等	2	3	1	3
合計			44回（開催予定込み）			

● 事業部門・共通部門によるタウンホールミーティング

各所管役員が所属員に対し、KAITEKI Vision 35や新中期経営計画2029、自部門の目指していく姿・方向性について直接説明

5) エンゲージメント向上策

① 新経営方針の周知・浸透のためのタウンホールミーティング



12/2開催
MCGグループ
新経営方針対話会



5) エンゲージメント向上策

② 人事制度上の課題の洗い出し・見直し → 人材の確保、流出の抑制に繋がっている

運転員の人事制度



課題	運転員個々人の持つスキル、経験・知見が評価されない
対応策	期待される役割を等級へ反映できる制度へ変更（'24.8 労組申し入れ⇒'25.4導入） 子どもに対する手当についても労組協議中

海外駐在員の派遣



課題	海外駐在員 一律削減の方針 ⇒ 成長機会の減少、退職の動機になり得る
対応策	適所適材や育成を考慮した配置へ見直し

アルムナイ採用 リファラル採用



課題	退職率の上昇に端を発した要員不足
対応策	アルムナイ・リファラル採用の制度化 ⇒ 24年10月制度化、12名の採用決定

5) エンゲージメント向上策

③ サーベイ結果を踏まえた好事例の横展開

新任のグループリーダーが職場改善に取り組み、エンゲージメントが改善した事例を社内横展開

課題

「コミュニケーション」「情報伝達」のエンゲージメントスコアが低い

対応

Step1：グループの問題点を全員ヒアリング

Step2：実行

- ・情報伝達のを設ける
- ・グループ員で、安全について意見を出し合う場を定期開催
- ・グループ員にそれぞれ役割を持ってもらい、自主的な活動を促進
e.g.) 試薬管理、実験台/備品整理

Step3：改善状況をヒアリングして次のアクションへ

結果

「コミュニケーション」のエンゲージメントスコアが+44など大きく改善
モチベーションが向上し、オーナーシップ強化に繋がった

グループに集う人材の持つ力の最大化を通して、
KAITEKI Vision 35/新中期経営計画2029
の実現に貢献してまいります

目次

4 ガバナンス

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ゼネラルカウンスル
藤原 謙



取締役会の実効性向上に向けて

- ✓ 指名委員会等設置会社における取締役会の機能・役割
 - 執行側の経営判断・プロセス及び執行状況をステークホルダーの視点も踏まえモニタリング・監督
 - 経営陣による適切な経営判断を後押し
- ✓ 機能・役割を果たすべく、取締役会の独立性の確保（社外取締役が過半数）と共にさらなる多様性の向上をめざす

現状・課題

- ✓ 社外取締役に対する重要案件の事前説明等も取り入れ、取締役会の議論・質疑は着実に深化
- ✓ ポートフォリオ、中期経営計画の進捗や重要案件についての議論が増加する中で、多様なスキルを有する社外取締役を中心にいかに経営陣と建設的な議論ができるかが課題



取締役会の実効性向上：「つなぐ」

3つの 「つなぐ」

- 取締役どうしが「つながる」：取締役間の信頼関係に基づく建設的な議論
- 取締役会と法定の3委員会が「つながる」：各会議体の機能・役割を踏まえた効率的な運営
- 取締役会と経営陣が「つながる」：経営陣と協働してアジェンダを設定しメリハリのある議論



企業価値向上へ 「つなぐ」

単なるモニタリング・ボードではなく、当社グループの事業戦略の現状に則した建設的かつ具体的な議論を行う取締役会を構築し経営陣のアクションに「つなげる」ことで、グループの企業価値・株主価値の向上に貢献する

