

# ESG説明会

当社グループのESG推進	橋本 修	代表取締役社長執行役員 CEO
1. KPIマネジメント	伊澤 一雅	常務執行役員 CSO
2. 人的資本	安藤 嘉規	取締役専務執行役員 CHRO
3. ガバナンス	馬淵 晃	取締役



**三井化学**  
グループ

## 当社グループのESG推進

三井化学株式会社  
代表取締役社長執行役員  
CEO  
橋本 修

2023年7月12日

## 企業理念

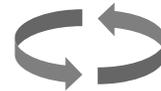
地球環境との調和の中で、材料・物質の革新と創出を通して  
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、もって広く社会に貢献する

## 目指すべき企業グループ像

化学の力で社会課題を解決し、多様な価値の創造を通して  
持続的に成長し続ける企業グループ

## VISION 2030

目指す未来社会



マテリアリティ

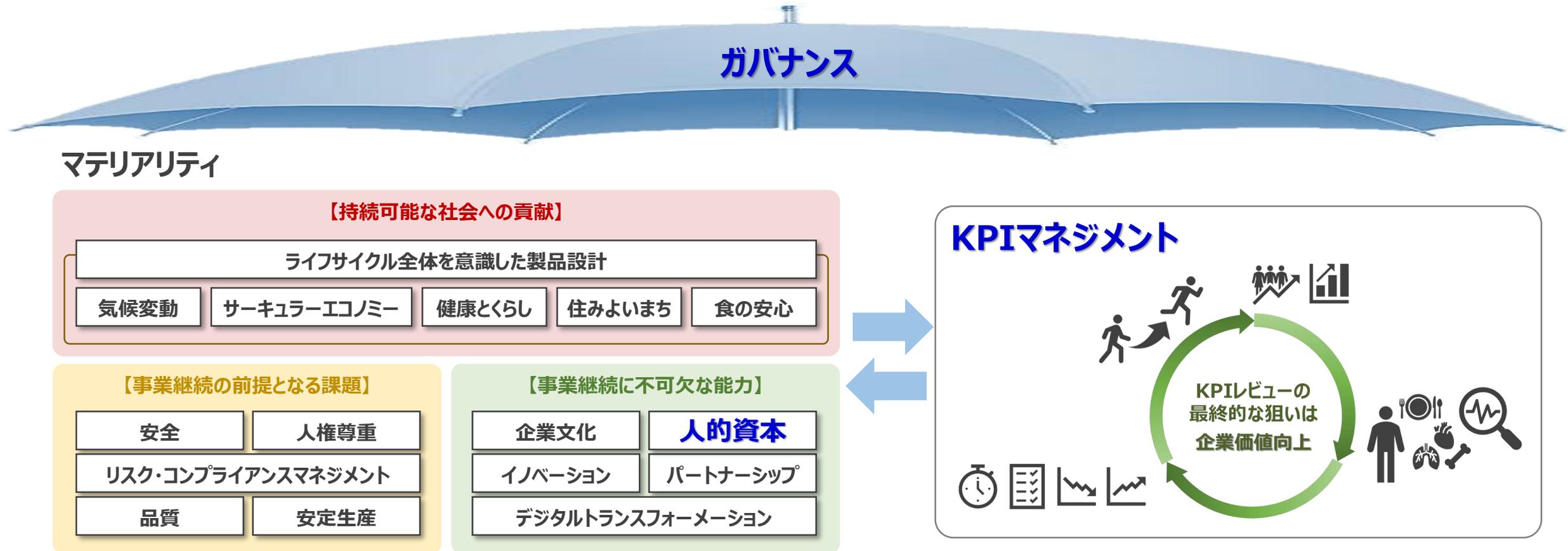
財務KPI

非財務KPI

経済的価値のある **強い会社**、社会的価値のある **いい会社**

ESG推進 ≡ 「価値創造」の源泉

- ▶ 社会と企業の持続可能な成長を目指し、ESG要素を経営/戦略に組み込み、取組を深化
- ▶ 本日は、「KPIマネジメント」・「人的資本」・「ガバナンス」に焦点を当て、取組状況を紹介





**三井化学**  
グループ

# 1. KPIマネジメント

三井化学株式会社  
常務執行役員  
CSO  
伊澤 一雅

2023年7月12日

- ▶ 1. はじめに
- ▶ 2. リスクマネジメントシステムの強化
- ▶ 3. KPIマネジメントの進捗

**22年4月  
ESG説明会**
**22年6,11月・23年6月  
経営概況説明会**
**23年7月  
ESG説明会**
**KPI  
マネジメント  
の  
取組**

- **KPIマネジメントの進め方**
  - ・ マテリアリティに紐づくKPIの設定
  - ・ 経営環境変化を捉えた取組の更新 (マテリアリティ/KPIレビュー)

- **リスクマネジメント体制・プロセスの見直し**
- **財務・非財務双方からの経営モニタリング**

- **リスクマネジメントシステムの強化**
- **KPIマネジメントの進捗**
  - ・ KPIレビュー
  - ・ 財務・非財務の関連性分析
  - ・ リスクマネジメントとの連携

**取組事例  
の  
紹介**

- **Blue Value<sup>®</sup>・Rose Value<sup>®</sup>製品の収益拡大策**
- **カーボンニュートラル戦略**
  - ・ 燃料転換
  - ・ Blue Value<sup>®</sup>製品によるGHG削減貢献
  - ・ バイオマスの活用、リサイクルの推進
  - ・ デジタル技術の活用
  - ・ ブランディング 他
- **人材戦略** など

- **Blue Value<sup>®</sup>・Rose Value<sup>®</sup>製品の売上収益、粗利益**
- **カーボンニュートラル戦略の具体化**
  - ・ バイオマス原料、リサイクル製品
  - ・ カーボンフットプリント
  - ・ クラッカー・トランスフォーメーション
  - ・ 2050年までの技術開発の道筋
  - ・ アカデミア連携による研究開発
- **人的資本**
- **デジタルトランスフォーメーション**
- **イノベーション** など

- **人的資本**

## ▶ リスクマネジメントは経営そのもの

環境変化を把握し、企業価値を維持・向上させるため、成長に対する**脅威を最小化し、好機を最大限に活用**

- ◆ VISION 2030の実行
- ◆ 株主・投資家/コーポレートガバナンス・コード/取締役会からの期待、要請

### リスク管理規則 (2002年制定)

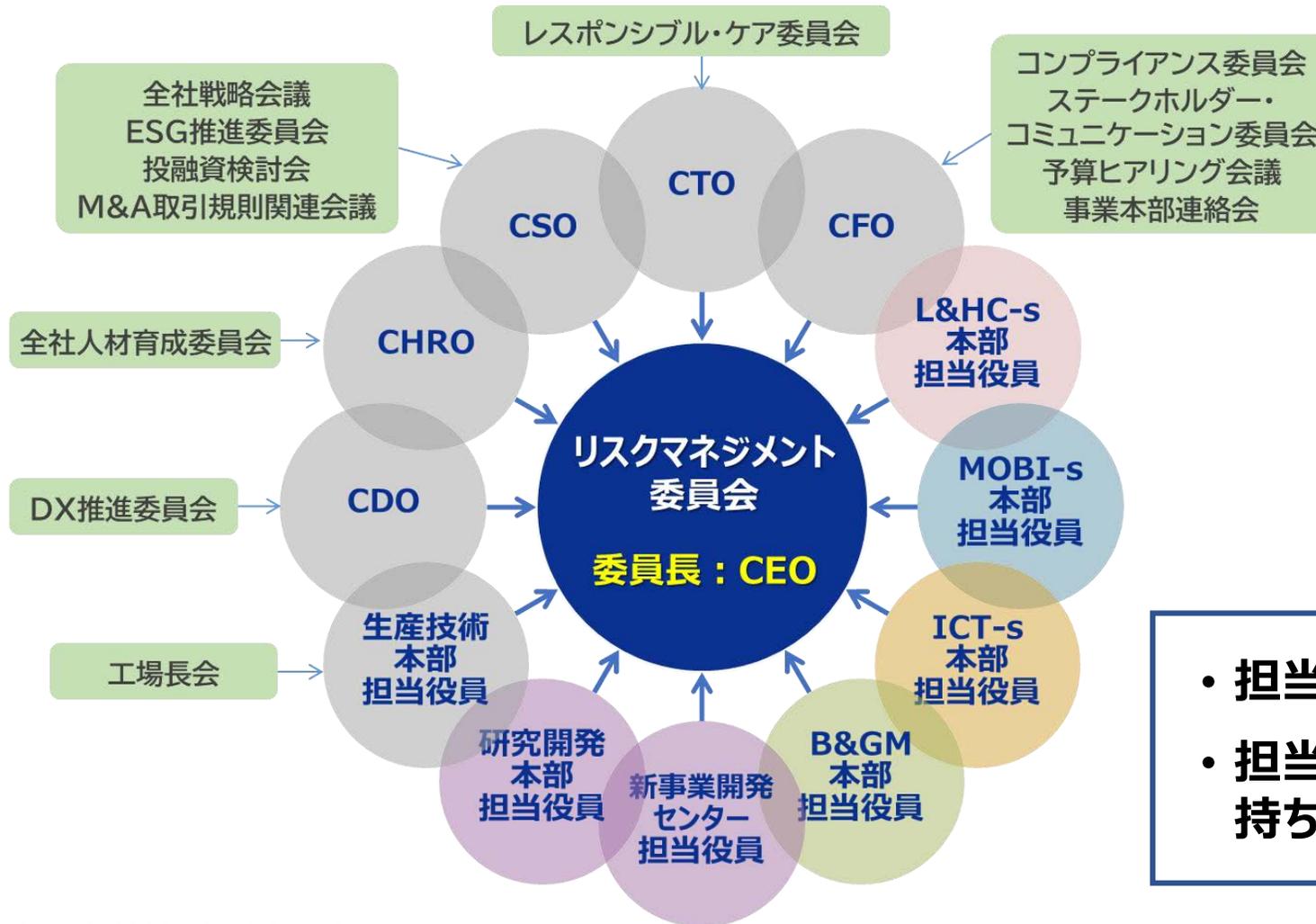
- ・ リスクは「経営活動の脅威」
- ・ 各本部/委員会がリスクを各々管理し、早期発見・未然防止

- ◆ 機会を捉えているか？
- ◆ 網羅的・俯瞰的にリスクを把握できているか？
- ◆ 全社の優先順位が明確か？

### 見直しのポイント

- ① リスクマネジメントの定義
  - ・ 「脅威」の最小化だけでなく、「**機会**」の最大化も目指す
- ② ガバナンス
  - ・ 「リスクマネジメント委員会」設置
  - ・ 「リスクマネジメントオーナー」明確化により経営層が網羅的にリスクを認識、**全社視点で優先順位付け**
- ③ モニタリング体制
  - ・ 経営システムへ組込み、**リスク対応状況を可視化**
  - ・ **リスクマネジメントの実効性を評価**

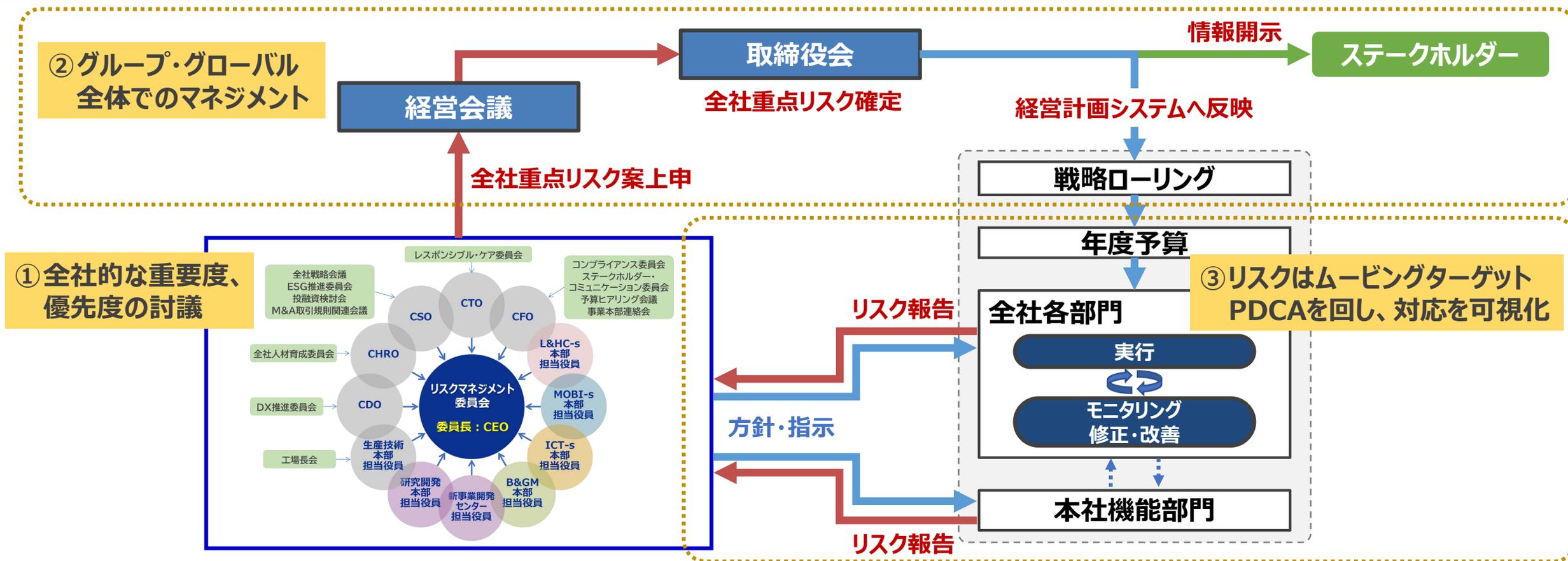
- ▶ 既存の全社リスク管理体制を最大限に活用しつつ、**網羅性・俯瞰性を高めるシステムへ**
- ▶ 経営層による議論を通じて、**全社重点リスクを特定し、対応方針を決める**



- 担当役員 = リスクマネジメントオーナー
- 担当役員が担当する所掌領域のリスクを持ち寄る場 = リスクマネジメント委員会

刷新

## ▶ リスクマネジメント委員会が特定した全社重点リスクを取締役会で承認、経営計画システムへ



### 《23年6月 第1回リスクマネジメント委員会》

- ・ 23年全社重点リスク候補29件につき、重要度、影響度、対応方針等を討議
- ・ リスクマネジメントに関する研修、教育 (部長層、職場リーダー向け)

④ リテラシー向上で、自ら考え、必要なリスクを取る組織風土へ

- ▶ 当社のESG推進とは、機会を捉え、企業価値の向上につなげること (価値創造の源泉)
- ▶ **財務・非財務を統合した経営システムの運営に取り組む**

**VISION 2030始動 / 16のマテリアリティに紐づく非財務KPIと、その実行責任者 (担当役員) を設定**

## KPIレビュー

- 22年6~8月、**全ての非財務KPI**について、**戦略会議メンバー (CEO以下役付執行役員全員)** による、**計6回のレビュー**を実施
- 機能部門の業務に関する、**財務との関連性、関連データの蓄積、目標設定の見直し**等を議論

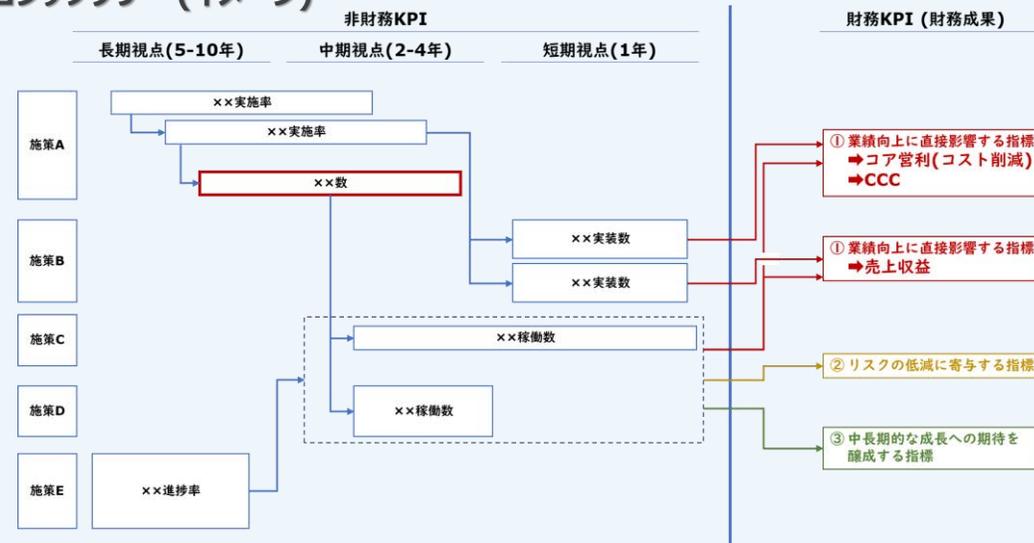
※ 22年6月 経営概況説明会 説明資料



## 財務・非財務の関連性分析

- 全ての機能部門 (22部門) の**長・中・短期の取組**と**財務との関連性 (各取組の財務成果への流れ)**を見える化

※ ロジックツリー (イメージ)



▶ **財務・非財務双方での実効性あるKPIマネジメントを前進させ、企業価値向上に繋げる**

### リスクマネジメントの推進

- 全社的なリスクマネジメントを通して、マテリアリティ/非財務KPIをレビューし、重層的な対応を図る



### 財務・非財務の関連性分析の推進

- ロジックツリーを活用し、非財務と財務の有機的な関係性を深掘りし、可視化に取り組む

#### 非財務は 財務の基盤

: 事業継続の前提となる課題 に対応し、**信頼を醸成**

#### 非財務は 将来の財務

: 事業継続に不可欠な能力 を向上し、**成長を加速**

#### 非財務と財務は 相互に関与

: 持続可能な社会への貢献 を通じ、**利益を最大化**

**“KPI達成状況 + プロセスの妥当性” の検証を地道に続ける**



**三井化学**  
グループ

## 2. 人的資本

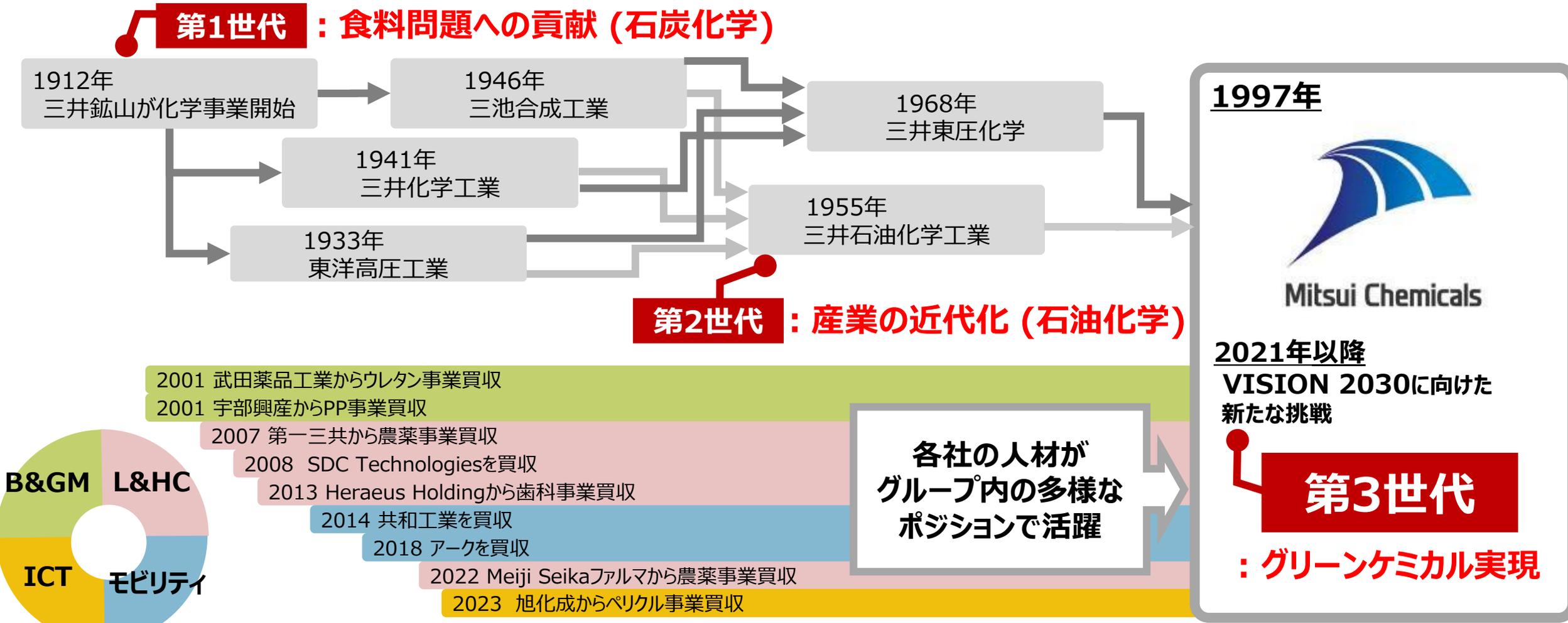
三井化学株式会社  
取締役専務執行役員  
CHRO  
安藤 嘉規

2023年7月12日

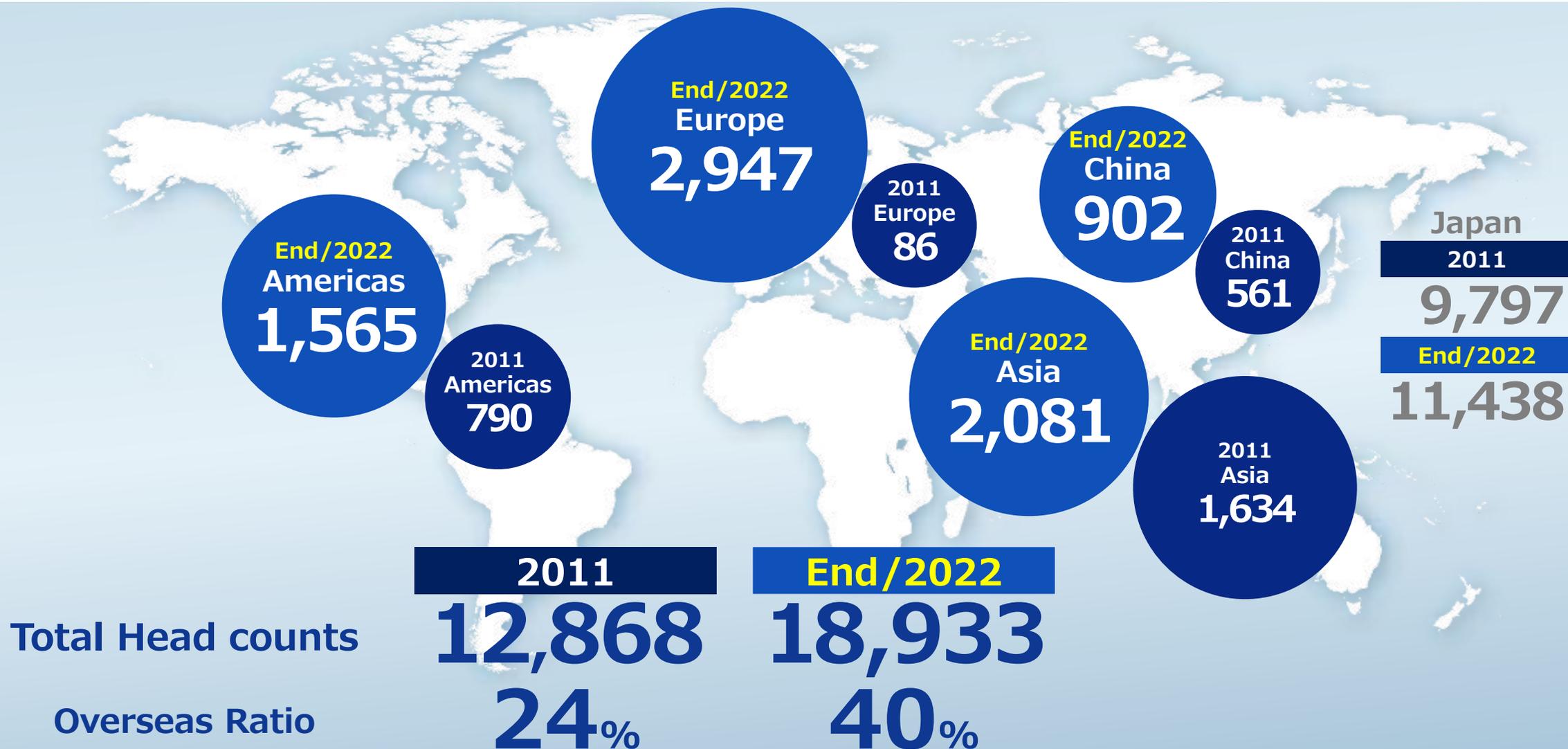
- ▶ 1. 多様な個を包摂する三井化学グループの企業文化
- ▶ 2. 「人材戦略」の変遷
- ▶ 3. 「人的資本」に関する取組
- ▶ 4. 人事指名委員会、役員報酬委員会の再構成

15 1. 多様な個を包摂する三井化学グループの企業文化

- ▶ 時代毎の社会課題を捉え、材料・物質の革新と創出を通じ、果敢に“変革”と“挑戦”を実行
- ▶ 創業110年超を経て、多様な「人材」の集合体に。



▶ 事業ポートフォリオ変革に伴い、グループ・グローバルに多様な人材が集結



## ▶ 経営戦略に連動した「人材戦略」に基づき、人的資本経営を継続

### 2011/2014 中期経営計画

#### FY2011 – 2015

方向性

成長ターゲット領域への  
経営資源集中

人材戦略優先課題

◆グローバル人材マネジメント 

- ✓ 現地人材の登用・**現地化**
- ✓ **グローバル人材育成**投資
- ✓ **リーダーシップ開発**強化

主要な方策

#### グローバルHRチーム 発足

グローバル配置・報酬  
ポリシー/2013

海外関係会社  
後継者計画/2012

グローバル人材育成  
プログラム/2012

リーダーシップ開発  
プログラム/2013

②

②

### VISION 2025

#### FY2016 – 2021

顧客起点型  
ビジネスモデルへの転換

◆戦略的タレントマネジメント 

- ✓ **経営人材**獲得・育成強化
- ✓ **外部プロフェッショナル人材**獲得
- ✓ **グループ人材・組織文化**把握

#### グローバル人材部 設立

キータレントマネジメント  
/2016

ポジションマネジメント  
/2020

キャリア採用強化  
/2016

グローバル従業員  
エンゲージメントサーベイ  
/2018

①

③

### VISION 2030

#### FY2022-

社会課題視点の  
全事業への展開

◆包摂的タレントマネジメント 

- ✓ **多様性**に富む経営者候補
- ✓ **人材ポートフォリオ**変革
- ✓ **自主・自律・協働**の体現

#### グローバル人材部 + CoC体制※1

経営陣多様化  
/2022

DX人材育成  
/2021

公募強化  
/2022

グループ統合型  
人材プラットフォーム  
/2023

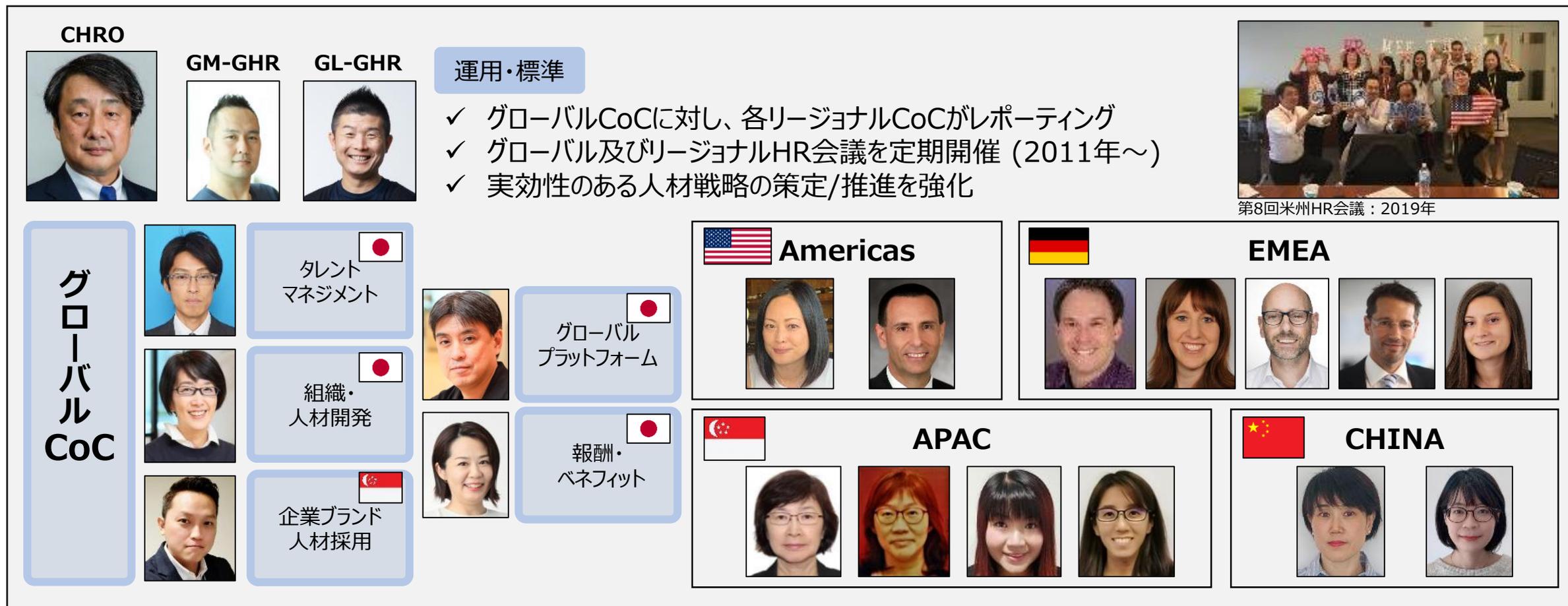
②

④

※1 Center of Competence

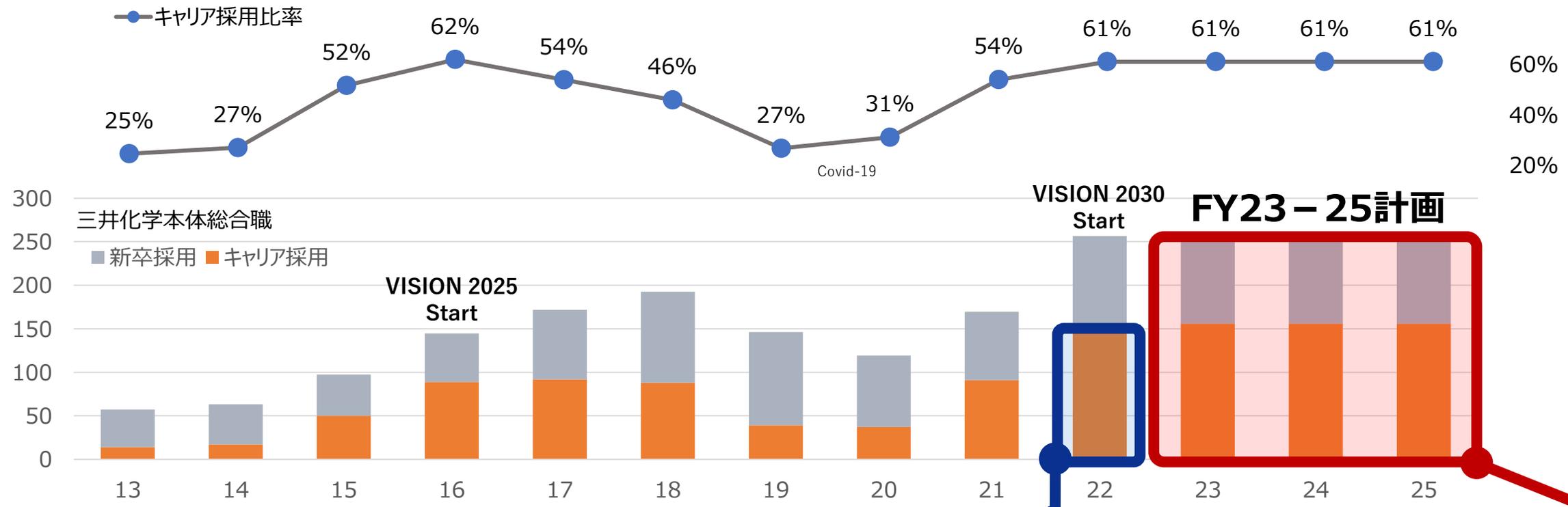
①: 獲得      ②: 育成  
③: 意欲・動機      ④: 基盤

- ▶ 2011年来、グローバルに在する、各拠点人事と信頼関係を築き、グループ・グローバル人事部門体制・ガバナンスを強化。



CoC: Center of Competence

▶ 多様な知識/スキル・価値観・バックグラウンドを持つ人材の獲得・登用により変革を加速



**FY22 : 約160名のキャリア採用**

- ✓ 事業・研究の採用増 (約70%)
- ✓ **離職率※ : 1.9%**

**FY23-25 : 250名/年規模の採用**

- ✓ 新規研究開発領域での獲得強化
- ✓ M&A、DX人材強化

※ 2015年度入社者以降における退職者数

## ▶ 2011年以降、経営戦略上重要な特定領域において、人材育成投資を継続

リーダー  
シップ  
文化



リーダーシップ  
ディベロップメントプログラム

- ✓ 関係会社含むリーダーシップ開発
- ✓ **2011年以降、1000名以上 (30時間/人)** に投資



エグゼクティブコーチング

- ✓ 社長含む多数の役員・部長層が受講済み。
- ✓ **2013年以降、60名以上 (約10カ月/人)** に投資

グローバル  
文化



グローバル  
リーダーシッププログラム

- ✓ 2012年以降、約100名が受講。受講後、**役員、海外拠点長**等として活躍

MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL



The Global Knowledge Hub in Tokyo

デジタル  
導入



DX  
人材  
育成  
プラン

レベル別  
DX人材要件

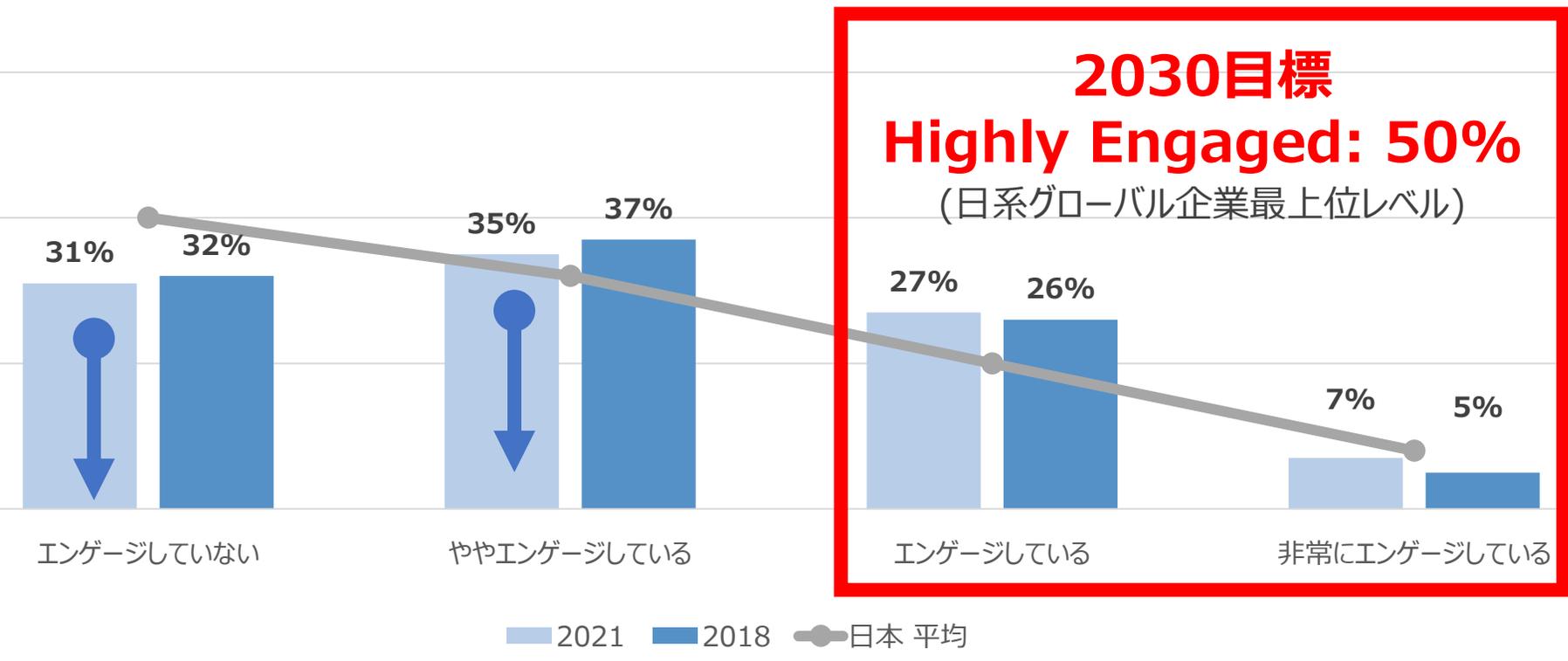
自社研修コンテンツ

全社員デジタル  
リテラシー向上

- ✓ レベル0から3の4段階 (レベル3 : DX専門人材)
- ✓ 化学業界及び当社業務を想定したユースケースを含むオリジナルコンテンツ
- ✓ **役員及び関係会社社員含む約11,000人**がレベル0、**営業・マーケティング部門約900名**がレベル1完了



▶ 企業理念・ミッションに強く共鳴する、“Highly Engaged (50%)” な状態を目指す



語る	留まる	努力する
選択肢	スコア	エンゲージメント区分
強くそう思う	6	↑ 4.5以上 ↓
そう思う	5	
どちらかと言えば、そう思う	4	● エンゲージしている
どちらかと言えば、そう思わない	3	
そう思わない	2	
全く思わない	1	

⇒ 第3回サーベイ実施済み (2023年6月)  
24年度以降、毎年実施。

✓ 従業員エンゲージメントスコア：  
役員報酬制度への組み込み

## ▶ 経営陣が率先し、多様なポストサーベイアクションを実施。

### エンゲージメント要因スコア

#### 経営陣

- ✓ 社長onlineセッション (2021年～)  
**計50回超、6,000名以上参加**
- ✓ 橋本ラジオ (2023年4月～)
- ✓ SHIBAタックル (2021年7月～)



研究開発本部長：柴田 真吾

#### 生産的な業務環境

- ✓ 服装自由化 (2020年8月～)
- ✓ **全社員職場ディスカッション (2023年6月：次頁)**

スタイル例2 ～ カジュアル度：★★★ ～

ポロシャツ&チノパン  
ブラウス  
安全が考慮された丈のスカート  
シャツ&チノパン&ローファー  
ジーンズ&スニーカー

「安全であるかどうか」は重要な判断基準の一つとなります。  
例：サンダルは階段の昇降時等において安全が確保できないため着用不可

#### ラーニングおよび自己開発

- ✓ グローバル・ラーニングプラットフォーム (2022年4月～)

学 学び・ラーニング

グローバルの学び、19州190の名譽校と提携したオンライン学習ツール

対象者に無償化 (出向者は出向先) 会社にて導入

三井化学本部所属については、管理職、一般社員、一部社外員を対象に導入を監理しています(2022年10月～)

※期間延長に学ぶツール、MSOの2023年度に向けたラーニングアシスタントの向上、社員のキャリア開発を支援します。

【グループ3社で導入決定】 【自発的キャリア開発として】 【月340コースが英語、日々新たな学びを】

8,900  
39

MCグループが2023年度に導入  
2022年10月現在

- ▶ ポストコロナの“新しい働き方”について、全社員職場ディスカッション※1を実施
- ▶ 組織・職務に応じた、柔軟な働き方を通じ、アウトプット最大化

自主

強み

✓ 権限委譲の拡大

自律

強み 課題

✓ キャリア機会の探索

協働

課題

✓ 組織間連携強化

組織文化・エンゲージメント要因スコア

## 全社員職場ディスカッション

アウトプット  
最大化  
(挑戦)組織・職務に  
応じた柔軟性  
(Best Mix)権限委譲と  
自律性  
(自由と責任)全職場の  
働き方を公開  
(透明性)働き方に関する原則・マナーを  
職場単位で策定※2100組織から  
500以上の働き方

- ✓ チームビルディング企画
- ✓ デジタルリテラシー向上
- ✓ 入社日にランチ会
- ✓ 三現主義



※1 本社地区・研究拠点にて先行実施。事業所等に順次展開予定。 ※2 就業規則 (MCI本体) : 月4回以上出社

- ▶ 23年2月、構築完了 (グループ全組織・職務の可視化、人事オペレーション統合)
- ▶ 事業ポートフォリオ変革に向け、グループグローバルでの包摂的タレントマネジメント実現を目指す

① 連結対象子会社プロパー社員含む、約1.8万人がアクセス可能なプラットフォーム

機能例) 組織図：  
グループ・グローバルに、  
全ての会社・組織が格納



② 多様性・専攻・管理職比率・職務分類・在籍年数・報酬情報を含む、リアルタイムなヘッドカウントマネジメント



機能例) ギグ※1：  
法人・国を超えた、アイデアの  
創造、経験拡大機会を支援

※1 自己啓発、経験拡大の観点から、自ら、自律的に手を挙げる仕組み (2023年度：トライアル実施予定)

25 4. 人事指名委員会、役員報酬委員会の再構成

▶ 独立社外取締役の関与を増し、より実効的な「監督・助言」を得る仕組みへ (22年度 再構成)

- 委員会開催実績
- 審議事項 (Topic)
- 決議事項

### 人事指名委員会

- ✓ 委員会： **5回** (FY2021：2回)
- ✓ Executiveセッション※1： **4回**

**モニタリング機能強化**

- ✓ **委員会の再構成**
- ✓ CEO後継者計画
- ✓ 取締役会スキル・マトリックス、ボードサクセッション

**ボードサクセッションと連動**

- ✓ **委員長 (議長) 職務の要件定義推進**
- ✓ CEOポジションProfile、評価基準/プロセス
- ✓ 取締役会スキル・マトリックス

### 役員報酬委員会

- ✓ 委員会： **8回** (FY2021：3回)

- ✓ **委員会の再構成**
- ✓ 役員報酬水準/構成
- ✓ 賞与/株式報酬



**馬淵委員長**

- ✓ **委員長 (議長)：独立社外取締役**
- ✓ 業績賞与・株式報酬比率の増加
- ✓ **非財務指標 (KPI) の導入**

**VISION 2030と連動**

(重大事故件数、重大な法令・ルール違反数、Blue Value®/Rose Value®  
製品売上収益比率、GHG排出量削減率、従業員エンゲージメントスコア)

※1 委員 (独立社外取締役) が委員会外で、指名関連の領域 (特にCEO後継者計画) について、個別討議する機会



**三井化学**  
グループ

## 3. ガバナンス

三井化学株式会社  
取締役

馬淵 晃

2023年7月12日

- ▶ **1. 自己紹介**
- ▶ **2. 取締役会の実効性評価**
- ▶ **3. 社外取締役からみた三井化学への期待**

社外取締役  
**馬淵 晃**

- 1979年4月** 富士重工業 (株) (現 (株) SUBARU) 入社
- 2005年4月** 同社執行役員 スバル技術本部副本部長
- 2007年6月** 同社常務執行役員 スバル技術本部長
- 2009年4月** 同上 戦略本部長 : 経営企画・関連企業担当
- 2010年6月** 同社取締役専務執行役員 : 経営企画担当、  
スバル技術本部・スバル購買本部・スバル品質保証本部等管掌
- 2015年6月** 同社監査役
- 2021年6月** 当社社外取締役



- ◆ 当社が注力しているモビリティ分野での企業経営者や監査役としての豊富な経験に基づき、経営全体を客観的に評価
- ◆ 取締役会においては、事業戦略の妥当性やガバナンス等の観点から、積極的に発言
- ◆ 人事指名委員会においては、委員として経営陣の指名における透明性・妥当性確保に寄与
- ◆ 役員報酬委員会においては、2022年10月より役員報酬委員会の委員長を務め、議論の実効性向上に寄与

### 1. アンケート実施

- 取締役、監査役へのアンケート
- 企画、集計等に第三者機関を起用

### 2. 評価・分析

- アンケート結果について、評価・分析を行い、成果・課題を集約

### 3. 議論

- 社外役員のためのディスカッション
- 取締役会構成員による討議

### 4. 取締役会報告

- 今後の課題や方策について共有

#### 【主な評価項目】

- ✓ 構成
- ✓ 運営
- ✓ 議論
- ✓ モニタリング機能
- ✓ パフォーマンス
- ✓ 取締役・監査役に対する支援体制
- ✓ トレーニング
- ✓ 株主(投資家)との対話
- ✓ 自身の取組
- ✓ 役員報酬・人事指名委員会の運営
- ✓ 総括

## 30 2. 取締役会の実効性評価： 2022年度 結果

- ▶ 取締役および監査役の自己評価の点数は、概ね前年度並み（全体平均で0.1ポイント改善）
- ▶ 当社取締役会の実効性としては、「議論」および「委員会運営」が特徴的

評価項目	他社比 ※	設問
運営	+	年間の開催スケジュールや予想される審議事項の概要の適切な決定、周知
議論	-	政策保有株式の、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の具体的検証
	+	経営戦略、経営計画の決定にあたっての収益力・資本効率の議論
	+	CEO等の後継者計画の策定・運用への主体的関与
支援体制	-	取締役・監査役と内部監査部門との連携体制の整備
株主との対話	+	投資家との対話状況のフィードバック
自身の取組	-	社内役員と社外役員的意思疎通
委員会運営	+	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
	+	任意の各委員会の実効性
	+	CEOの選定基準策定に向けた審議（CEO後継者計画、解職プロセスの明確化を含む）

※ 当社スコアと他社平均スコアの差が±0.3ポイント以上の項目

## 3. 社外取締役からみた三井化学への期待

### ➤ ESG推進の取組

- 非財務指標の定量化、フォロー体制、リスクマネジメント体制の構築など、前向きに取り組む姿勢を高く評価する。
- ESGに対する活動や取組が、さらに自社のレベルアップ、収益力アップにつながるような取組に期待する。

### ➤ 事業ポートフォリオ変革は、企業風土改革へのチャレンジ

- 数値目標の達成にとどまらず、新たな企業目標に挑み続ける企業体への変革を期待する。

### ➤ 三井化学とは何者か？・・・ブランド力の向上

- ブランド力の向上は、MCIグループの進むべき方向を共有する強い力となる。
- 「変革」のベクトルをグループ全体が共有し、有りたい姿に向けた行動を加速させたい。

変化をリードし  
サステナブルな未来に貢献する  
グローバル・ソリューション・パートナー

0→1 MAKE IT HAPPEN

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World



三井化学

*Challenge Diversity One Team*

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。