

## 2023年7月 ESG 説明会 質疑応答要旨

日時	2023年7月12日 午前：メディア向け、午後：投資家・アナリスト向け
場所	八重洲ミッドタウン 及び オンライン配信
説明者・応対者	代表取締役 社長執行役員 (CEO) 橋本 修 取締役 専務執行役員 (CHRO) 安藤 嘉規 常務執行役員 (CSO) 伊澤 一雅 社外取締役 馬淵 晃
説明資料	2023年7月12日掲載 ESG 説明会 資料

### Q&A

#### ■ KPI マネジメント

**Q1.** 財務・非財務 KPI を経営の両輪で進めていく中で、財務 KPI が経営環境の悪化等で未達になったとしても、非財務 KPI の進捗を把握する事で成長を確認していくと理解している。その中で、今回のリスクマネジメント強化はどのような位置づけになるのか説明して欲しい。

**A1.** 伊澤 CSO) リスクに対する防御だけではなく、リスクを機会と捉えてマネジメントしていく事は、財務・非財務を統合する取り組みと考えている。リスクマネジメント委員会では、非常に広い分野における、財務リスクと非財務リスクがさまざま議論されることになる。

**Q2.** リスクマネジメントの具体的な KPI を今後設定するのか説明して欲しい。

**A2.** 伊澤 CSO) マテリアリティ/KPI のレビューやロジックツリーによる整理等を通じて、現状の16個のマテリアリティ及びそれに紐づく KPI 設定が、本当に適切かどうかを議論しており、必要に応じて見直していきたい。

橋本 CEO) 現状の非財務 KPI は、労災、事故、コンプライアンス等のリスクを脅威と捉えたターゲット設定になっている。こちらのモニタリングも進めるが、もっと機会を捉える観点での KPI マネジメントの議論も進めていきたいと考えている。

**Q3.** リスクマネジメントにおいて、脅威と機会の両面を捉えるとの事だが、もう少し具体的に教えて欲しい。また、特に注力していくものは何か教えてほしい。

**A3.** 伊澤 CSO) リスクとして挙げた項目に対して、プラスシナリオ (機会) とマイナスシナリオ (脅威) をつくり、それぞれに対応を決めていこうとしている。例えば、気候変動というリスクに関して、GHG 関連の対策コストアップは、我々にとって脅威であるが、一方で、バイオマス関連製品の技術開発の進展や需要の拡大は、機会となる。安全に関しても、今までは脅威の面では KPI 設定をしてこなかったが、安全確保に寄与する先進技術開発や DX 活用等、機会の面も捉えて、マネジメントを進めていこうとしている。全社重点リスク候補として、29 件の項目を協議していると申し上げたが、それぞれに脅威だけでなく機会と捉えるものは無いか、という議論を進めている。特に注力すべき重点リスクについては、今まさに討議しているところだが、「災害からくるプラント操業の問題」「気候変動」は多くの役員が重要と捉えている。

**Q4.** リスクマネジメント委員会で挙げられた重点リスク項目 29 件という件数についてどの様に評価しているか。また、出てきたリスクの優先順位付け等をどの様に実行するのか説明して欲しい。

**A4. 伊澤 CSO)** 6月に第1回目のリスクマネジメント委員会を開催し、小さなリスクも含め、幅広く討議した。カテゴリとしては、自然災害、気候変動、安全、生産、品質、人材、DXといった内容が挙げられた。29件それぞれについて、影響度、発生頻度、発生確率を考慮して、重要度のランク付けを行っており、12月には絞り込んで、今年度中に最終化する予定である。VISION 2030で掲げているあるべき姿に向かっていくにあたり、何がリスクとなるかを把握し、臨機応変に対処できる体制が整っていることが重要と考えている。単に仕組みを作るだけでなく、CEOとリスクマネジメントオーナーが共に議論し、執行に落とし込み、PDCAをしっかりと回すことができるよう、進めていく。また、脅威の洗い出しだけでなく、機会もきちんと捉えられるよう、それぞれの戦略と一体となって実行していく。

## ■ 人的資本

**Q5. 昨年の即戦力・キャリア採用比率は61%と高い水準であるが、一方で新卒採用の社員もいるなかでの社員の育成について説明して欲しい。**

**A5. 安藤 CHRO)** 各職場をローテーションしながら育成するという方法もあるが、最近の若手は職業意識が強いこともあり、専門性を磨かせるのも一つの育成であると考えている。それに加え、リーダーシップ開発研修にも力を入れている。これまで1,000名近い社員に対して、同じ講師の下でリーダーシップ開発研修を行っている。本研修と職場でのOJTの両輪で、次世代リーダーの育成を図っている。

**Q6. 三井化学で育った社員が他社や他業界に出て行って活躍することについて、どう考えられているか説明して欲しい。**

**A6. 安藤 CHRO)** 日本の産業界への貢献という意味で否定することはないが、三井化学としては、社員のリテンションは人事戦略の大きな要であり、離職率が低くなるように努めたい。

**Q7. 退社した社員の復帰に関して力を入れている取り組みは何か説明して欲しい。**

**A7. 安藤 CHRO)** 従来から、即戦力採用の一つの選択肢に退社した社員も含めており、10数名程復帰した事例もある。現在は、退社した社員の他、内定辞退者も含めて、アルムナイを形成し、リファラル採用に取り組んでいる。先入観を持たず、ネットワークを広げて、採用活動を進めている。

**Q8. 従業員エンゲージメント施策として、オンラインセッションで社長はどのようなメッセージを発信し、それに対して社員側からはどんなメッセージがあったか説明して欲しい。**

**A8. 橋本 CEO)** 社長就任後にすぐコロナ禍となり、現地で直接話をするができなかったため、その代替としてオンラインセッションを活用してきた。私からVISION 2030の内容や自分の考え方を伝えるだけでなく、社員がVISION 2030をどのように考えているか、例えば、それを自分事として捉えてくれているかという感度を得たいと思い、対話を行ってきた。会社からの発信と社員の受け取り方には、必ずギャップがあるので、まずはそのギャップを認識し、そこから導き出される課題を探る作業を、社長に就任した2020年度から現在まで行ってきた。VISION 2030は社内に浸透してきたと思うので、今は、その計画が上手く進捗しているかをモニタリングするという狙いを持って、対話をしている。

**安藤 CHRO)** 社員からの意見の一例として、海外の現地社員から、自分達のビジネスアイデアが本社に届きにくい、どの様なプロセスで意見を届けたいのか分からないという声が複

数出た。その後、社長から直ぐに関連部署へ指示が出て、アイデアを汲み上げる仕組みを作った。昨年は、実際にあがってきた複数件のアイデアについて審査を行っている。今後もこの取り組みは継続していく。

**Q9. 非財務 KPI の従業員エンゲージメントスコアを役員報酬に紐づけるとの事だが、いつから反映し、どう影響があったのか、そして役員の意識の変化はあったのか説明して欲しい。**

**A9. 安藤 CHRO)** 昨年度に役員報酬制度を改定し、報酬への反映は今年度からである。役員賞与に非財務指標を取り入れており、その指標の 1 つにエンゲージメントスコアがある。今年度はエンゲージメントスコアによる大きな変動は無かったが、今年度のエンゲージメント調査結果次第で、来年度の役員賞与が変動する可能性はある。

**橋本 CEO)** 従業員エンゲージメントスコアは、役員のみでなく、ライン管理者も業績評価の対象になっており、意識が高まっている。従来は上司評価を意識する事が多かったと思うが、360°評価を行っているわけではないものの、こうした新しい視点を取り込まれることで、360°の視点で自分がどうあらねばならないかという意識に変わってきていると思っている。

**Q10. その結果、事業方針や事業戦略に変化は起こっているのか説明して欲しい。**

**A10. 橋本 CEO)** 事業方針や事業戦略に直接影響が出るというよりは、事業計画実行の成功率、達成度向上に効果が出てくると期待している。ライン管理者のリーダーシップのあり方に影響が出てくるとしており、例えば先頭を走っていくタイプのリーダーが、部下の背中を後押しするような考え方になるといった変化に繋がることが重要と考えている。その結果として、事業計画の達成度が変わってくことに意味がある。非財務 KPI の取り組みはまだ始めたばかりなので、モニタリングしながら臨機応変に変えていく姿勢も必要ではないかと考えている。

**Q11. トラスジェンダーの方のトイレ使用に関して最高裁の判断がでたが、三井化学ではどのような取り組みを行っているか説明して欲しい。**

**A11. 安藤 CHRO)** LGBTQ に関する教育は、2017 年度から人事担当者を皮切りに開始しており、現在は各事業所に相談窓口も設置している。また福利厚生施策では、例えば、同性婚の方でも社宅に入居可能な仕組みとしている。トイレ使用に関しては、社会状況を捉えつつ、有識者の声も参考にしながら今後検討していきたい。

**Q12. 三井化学は合併を重ねてきた中で、どの様な考え方で人材を融合させてきたのか。また、業績が苦しい時と業績が改善しポートフォリオを変革していく中で人的資本がどの様に変化しているのか説明して欲しい。**

**A12. 橋本 CEO)** 三井化学グループは、アライアンスを繰り返しながら構成され、現在は、三井化学が発足する 1997 年以前に入社した社員は 2 割を切っており、三井化学になってから入社した社員が大多数となってきている。さらに、アライアンスや中途採用等により様々なバックグラウンドをもった多様な人材で構成されている。会社の理念や VISION 2030 等、目指すべき方向でグリップを効かせながら、社員が最大限能力を発揮できるようにマネジメントを行うようにしている。社員をある形に当てはめて縛るのではなく、それぞれの個性を発揮しアウトプットを最大化できるようにするのが経営者の役割だと考えている。効率性、生産性を追求するような社会や時代においては、しっかりと型にはめたマネジメントの仕方が良かったのかもしれないが、今後当社が目指していくビジネスモデルを展開していくうえでは、新しいアイデアや、

いかにビジネスに付加価値をつけていくかということが大事になってくる。最低限のグリップの中で、社員がのびのび働けるような環境を作っていきたい。リーマンショック後は経営環境が厳しく採用を制限していた時期もあるが、そんな時でも必要な M&A は実施してきたので、国内外問わずグローバルに新しいバックグラウンドを持った人材を獲得できている。即戦力採用においても、様々な幅広い領域から入社頂いており、高い定着率となっている。

**Q13. エンゲージメントスコアが低いように見受けられるがその要因について説明して欲しい。**

**A13. 橋本 CEO)** 当社の目標としているエンゲージメントスコアは、Highly Engaged の従業員の占める割合としており、厳し目に設定しているからである。また、海外ではもともと人材の流動性が高く、個人のエンゲージメントが下がれば、その会社には残らないといった傾向にあるので、海外の関係会社におけるエンゲージメントスコアは高い傾向になる。一方、国内は海外に比べ、キャリア機会が限られており、人材の流動性が低いので、特に国内の関係会社のエンゲージメントスコアは十分でない状況にある。今回導入したグローバル人材プラットフォームなども活用して、エンゲージメントスコア向上に向けて、様々な施策を導入していく予定である。また、エンゲージメントスコアは、今年度より役員報酬の指標にも組み込んでおり、経営陣のコミットメントの下、改善していく仕組みを構築している。

**Q14. 男女の賃金格差が同業に比べ少ない理由について説明して欲しい。**

**A14. 安藤 CHRO)** まず、同一ランクで比べると差はないので、男女の賃金格差は人員構成差によるものである。当社の傾向として、女性は離職率が低く勤続年数が長く、男性は製造現場で若年層のオペレーターを多く採用しているので、これを平均化して見ると、賃金格差が少ない構図となっていると思われる。

■ ガバナンス他

**Q15. 取締役会の実効性評価における他社比較においてマイナスとなっている項目の背景について説明して欲しい。また、それらの項目につきどの様に改善していくのか説明して欲しい。**

**A15. 馬淵取締役)** 他社での役員経験から言えば、当社はしっかりと運営できていると感じている。マイナス項目のうち「社内役員と社外役員の意味疎通」を例にとり、あえて申し上げると、真に血が通った運営ができているかという点には、十分ではないという印象を持っている。コーポレートガバナンス・コードのルールに沿って形だけの運営にとどまってははいないか、本質的な取締役会の実効性を上げる観点ではまだ改善できるのではないかと感じている。この例に限らず、現在の課題を深堀し、本当に実のある取締役会にすべく全体的にレベルを上げて、更に実効性を高めていきたいと考えている。

**Q16. 三井化学のブランド力に関してどう考えているか説明して欲しい。**

**A16. 馬淵取締役)** 3つの成長領域とベーシック&グリーンマテリアルズ、それぞれに目標を設定し、良くやっていると評価しているが、単に VISION 2030 の目標数値を達成するだけでなく、そのプロセスを通じて、三井化学がどのように変わり、どこに向かっていくのかを、会社全体で一つの認識を持った方が良い。これは決して、社外取締役や社長が言ったからそれに向かえという話では無く、社内ですっかり議論して、皆が腹落ちできる旗印を持つことが大切だと思っている。世の中が 2050 年のカーボンニュートラルに向かっていく中、日本の大企業として責務を果たすべきだが、そのプロセスの中で、いかに企業として収益を上げ、従業員や

ステークホルダーに還元するかという強い意志を持つ必要である。しかし、その為の旗印が、「カーボンニュートラルへの対応」だけでは不十分と思う。例えば、「人々の生活を豊かにする製品を世に送り出す」という一本の筋に対し、社員一人ひとりの意識が強まれば、もっと会社として良くなるのではないかと考えている。

**Q17.** ブランドを考えるうえでは、経営層からの発信だけでなく、受け手である社員がどう受け取るかを考える必要があるのではないか。

**A17. 馬淵取締役)** ブランドと言うものは、外部に対して発信する意味合いが大きいように思われるかもしれないが、実は、巡り巡って、社員が「当社のブランドはこうだ」と、力強く認識するということがある。発信の方策は様々あると思う。

**Q18.** ブランドを作るよりも維持することの方が難しいとよく聞く。化学メーカーのブランド力が高まれば、自動車メーカーからの採用率も高まると言えるか教えて欲しい。

**A18. 馬淵取締役)** 高まると思う。前職においては、材料や部品を買う立場であったが、長年の経験知として培ったブランドイメージというフィルターを通して、サプライヤーを見ていた。その意味においても、しっかりしたブランド力を作っていくことは、会社の成長に必ず寄与すると考える。

以上