Mitsui Chemicals

2024年7月9日

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．全社リスクマネジメント	市村 聡	常務執行役員 CSO
2．イノベーション・デジタル トランスフォーメーション	芳野 正 柴田 真吾 三瓶 雅夫	代表取締役専務執行役員 CTO 常務執行役員 研究開発本部長 常務執行役員 CDO DX推進本部長
3．社外取締役から見た当社経営	三村 孝仁	取締役

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

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

2024年7月9日

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

1. 経営ビジョン

企業グループ理念　Corporate Mission

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　Corporate Target

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

3軸経営　Triple Bottom Line

経済軸・環境軸・社会軸から成る3軸経営 (トリプルボトムライン) を更に深化させ、
長期的視点に立った経営を行い、社会課題の解決に向けた取り組みを行うことで、
社会と共に持続的な成長・発展を目指す。

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

2. VISION 2030の実現に向けて

経営ビジョンとマテリアリティを組込んだVISION 2030を、環境変化を捉え、取組を更新しながら推進

企業
グループ理念

目指すべき
企業グループ像

経営ビジョン ×

VISION 2030

2030年のありたい姿

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World

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

基本戦略

目指すべき事業ポートフォリオ

中短期経営計画

行動指針

「誠実な行動」、「人と社会を大切に」、「夢あるものづくり」

Core Values: 『Challenge (挑戦)』『Diversity (多様性)』『One Team (一致団結)』

目指す未来社会

- 環境と調和した循環型社会
  - ▶サーキュラーエコノミーへの転換
- 多様な価値を生み出す包摂社会
  - ▶多様な価値連鎖の追求
- 健康・安心にくらせる快適社会
  - ▶柔軟かつ強靭な社会

マテリアリティ

【持続可能な社会への貢献】

ライフサイクル全体を意識した製品設計

気候変動	サーキュラーエコノミー	健康とくらし	住みよいまち	食の安心

【事業継続の前提となる課題】

安全	人権尊重
コンプライアンス	
品質	安定生産

【事業継続に不可欠な能力】

企業文化	人的資本
イノベーション	パートナーシップ
デジタルトランスフォーメーション	

×

経営戦略及び経営目標の達成に影響を与える
当社グループを取り巻く事象がもたらす**不確実性及び変化**

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. VISION 2030 基本戦略

DXを進めてビジネスモデルや経営・事業基盤を変革し、事業ポートフォリオ変革を追求

STRATEGY 01	事業ポートフォリオ変革の追求	▶ 社会課題視点の全事業への展開 ▶ 事業領域の拡大・深耕による成長 ▶ 既存事業の構造改革加速、グリーンマテリアルによる事業転換
STRATEGY 02	ソリューション型ビジネスモデルの構築	▶ 事業デザイン力強化による新事業の創出 ▶ 社内横串連携、社外パートナーとの連携強化
STRATEGY 03	サーキュラーエコノミーへの対応強化	▶ 全事業を対象としたCE型ビジネスモデルの構築 ▶ 原燃料転換に基づくCE対応製品の展開 ▶ カーボンニュートラルに資する環境基盤技術の開発・獲得
STRATEGY 04	DXを通じた企業変革	▶ DXの全社・全領域への展開 ▶ 製販研・サプライチェーン全体の変革を通じた価値の創出
STRATEGY 05	経営基盤・事業基盤の変革加速	▶ コミットメント・チャレンジ意識の浸透 ▶ エンゲージメント向上による組織能力向上、企業文化変革 ▶ グローバル全拠点での安全・安定運転と競争力強化の両立 ▶ サステナブルなサプライチェーンの構築

VISION 2030を通して、CX (コーポレートトランスフォーメーション) を追求

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

1. 全社リスクマネジメント

三井化学株式会社
常務執行役員
CSO
市村　聡

2024年7月9日

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Contents/Agenda

- 1. ESG推進方針
- 2. 全社リスクマネジメント
- 3. 全社重点リスク
- 4. 最重点リスクへの取組

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Ⅰ. ESG推進方針

当社グループのESG推進方針は「Maximize Value」と「Minimize Risk」による持続可能な発展
ESGを経営／戦略に組み込むことは、リスクマネジメントの一環

ESG推進方針

SDGs等で示されている
ESGに関する諸課題から、

- ビジネス機会を探索し、
  事業活動を通じた課題解決を
  図っていくこと
- 当社グループの将来リスク※1を
  認識し対処するとともに、
  企業として遵守すべき
  社会的責任を果たしていくこと

により

社会及び当社グループの
持続可能な発展を目指す

ESG推進委員会規則より

課題

環境 Environment
気候変動、
サーキュラーエコノミー、
自然資本の保全・回復、…

社会 Social
健康とくらし、住みよいまち、
食の安心、人権尊重、
人的資本の獲得・育成・活用、…

ガバナンス Governance
コンプライアンス、企業の不祥事、腐敗、…

対応

機会を捉えた事業活動による貢献 ＋ 脅威の最小化
＝ リスクマネジメント※2

※1 リスク ： 経営戦略及び経営目標の達成に影響を与える三井化学グループを取り巻く事象がもたらす**不確実性及び変化**

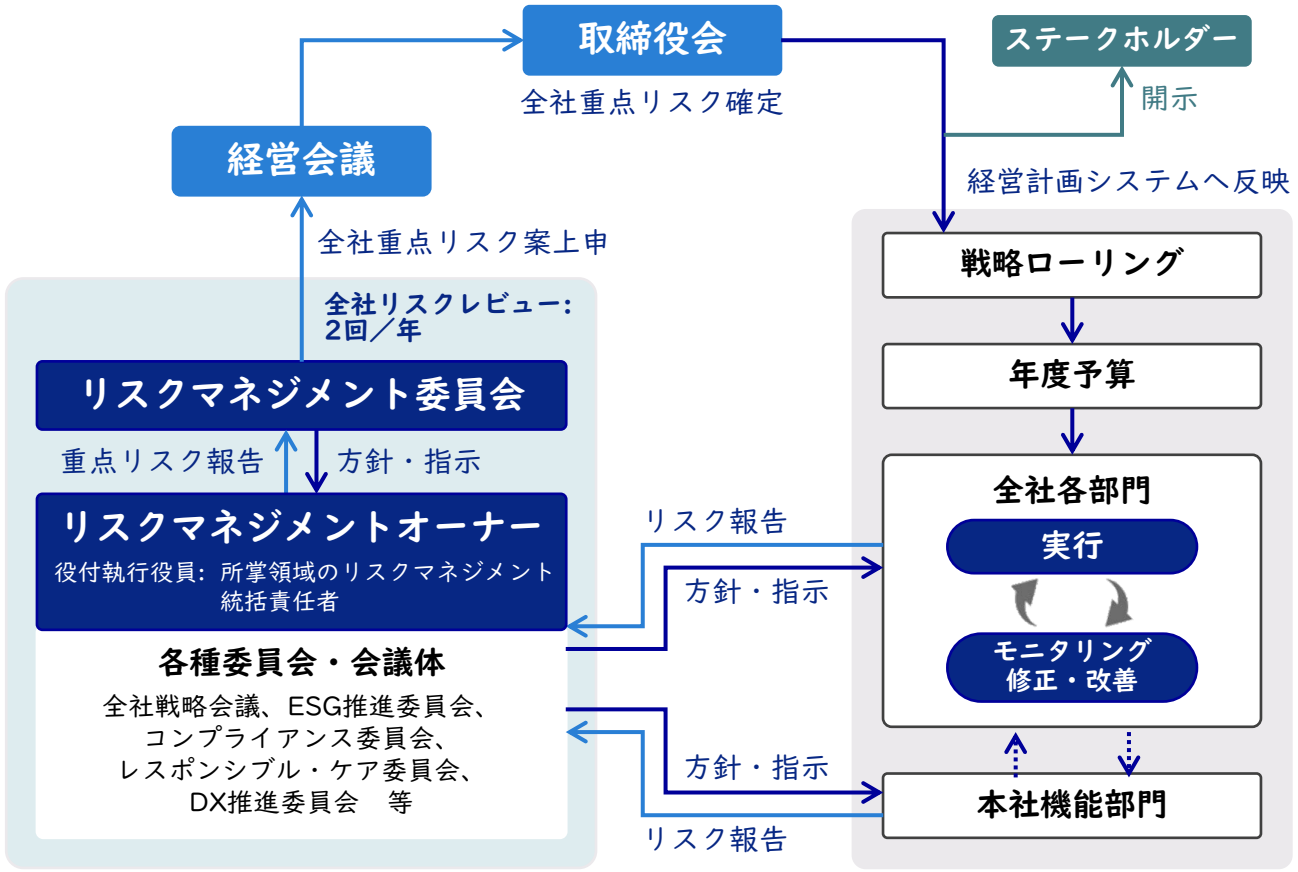
※2 リスクマネジメント： リスクが引き起こす**脅威を最小化**し、かつ**機会を最大限に活用する**ためのプロセス及び施策のPDCAサイクルを継続的に実行すること及びそのための組織的体制を整備すること

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

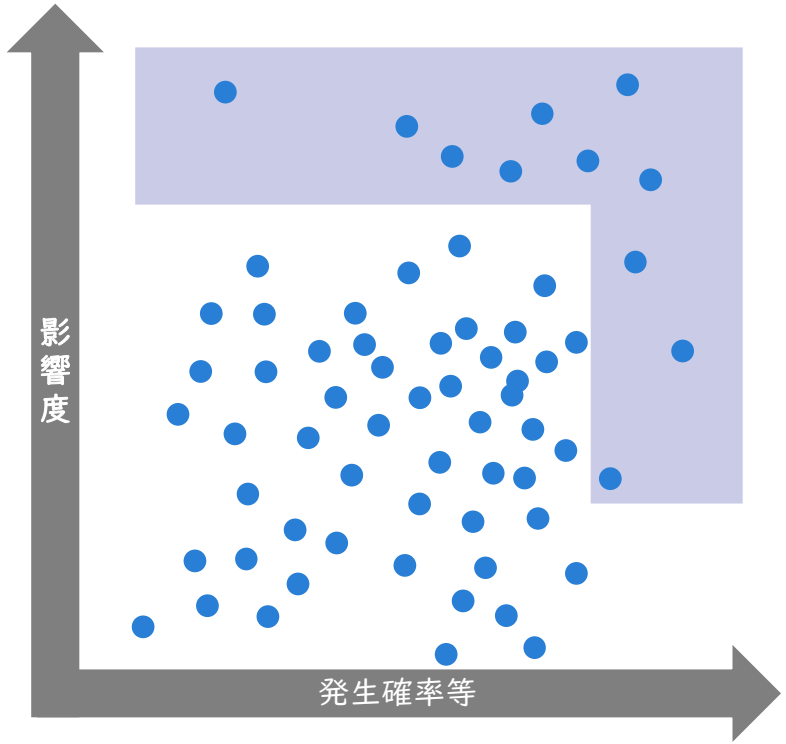
2. 全社リスクマネジメント

- 成長に対する脅威を最小化し、好機を最大限活用すべく、2023年度よりリスクマネジメントを刷新
- 執行側で抽出・選出した案を、取締役会が俯瞰的に捉えたうえで全社重点リスクを特定

《リスクマネジメントプロセス》



《全社重点リスク特定プロセスのイメージ》



Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 全社リスクマネジメントとマテリアリティ／非財務KPIレビュー

特定した全社重点リスクへの対応とマテリアリティ／非財務KPIとの整合を確認、一部改訂

全社重点リスク
① 事業継続に関するリスク
② 製造・品質に関するリスク
③ コンプライアンスに関するリスク
④ 技術革新に関するリスク
⑤ 気候変動に関するリスク
⑥ 自然資本に関するリスク
⑦ 人権に関するリスク
⑧ 事業基盤に関するリスク
⑨ DXに関するリスク
⑩ 経営管理・監督に関するリスク
⑪ マクロ環境に関するリスク

マテリアリティ	非財務KPI
気候変動	• Blue Value®製品売上収益比率 • Rose Value®製品売上収益比率 • GHG排出量削減率 (Scope1＋2)　※ 2013年度比
サーキュラーエコノミー	
健康とくらし	
住みよいまち	
食の安心	
ライフサイクル全体を意識した製品設計	
安全	• 重大事故・重大労災件数
人権尊重	• 人権リスクへの対応
コンプライアンス	• 重大な法令・ルール違反件数
品質	• PL事故、重大品質インシデント件数
安定生産	• **高額損失トラブル件数**
企業文化	• エンゲージメントスコア
人的資本	• 戦略重要ポジション後継者候補準備率 • 執行役員多様化人数※ (女性・外国籍・中途採用) • 女性管理職 (課長級以上) 比率※ • 生活習慣病平均有所見率※ • メンタル不調休業強度率※　※ 単体
デジタルトランスフォーメーション	• データサイエンティスト数
イノベーション	• 事業部所管テーマ数 • 未来技術創生センターにおける開発新領域数
パートナーシップ	• 持続可能な調達率

□ 改訂

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

4. 最重要リスクへの取組

「事業継続に関するリスク」を最重要リスクと認識し、全社各部門の年度予算に展開、対応を具体化

想定される事象		主な対応方策
原因	事象	
不測の事態 大規模な災害・事故 地政学リスクの顕在化 感染症の発生・拡大 サイバー攻撃　等	• 生産・販売・研究開発の停止・制限 • サプライチェーンの分断	• BCPのアップデート ✓ 原材料調達先の複数ソース化、グローバル拠点やプラントの相互活用、物流ルートの複数化 ✓ 災害時の生産・研究拠点のレジリエンス強化 ✓ 適正在庫の確保 ✓ サイバー攻撃発生時の復旧計画のアップデート ✓ 委託先災害時の対応方法の策定・更新 ✓ 大規模地震を想定したBCPシナリオの更新、全社横断的かつ、より実践的な訓練の実施　等 • 国内外関係会社の情報システムセキュリティチェック結果に応じた脆弱性対応 • 海外有事に備えた地域統括会社との定期的な情報共有、地域安全状況の確認　等
社会課題に関する要請の高まり 気候変動 循環型社会の実現　等	• 生産・販売・研究開発の停止・制限 • レピュテーションの低下、格付低下、投資撤退	• 地域統括会社や参画団体を通じた、法令・規制に関する情報やグローバル動向の把握、社内情報共有体制の強化 • Blue Value®・Rose Value®認定・運用ルールの更なる精緻化と実装 • リサイクル／バイオマス戦略に関する指標・目標の設定、推進　等

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

三井化学
グループ

2. イノベーション・デジタルトランスフォーメーション

三井化学株式会社
代表取締役専務執行役員 CTO　芳野 正
常務執行役員 研究開発本部長　柴田 真吾
常務執行役員 CDO DX推進本部長　三瓶 雅夫

2024年7月9日

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Contents/Agenda

- 0. はじめに
- 1. 研究開発の加速
- 2. 製造現場の改革
- 3. 事業活動の支援
- 4. まとめ

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

0. はじめに　～ 重要性 ～

イノベーション・DXは「重要な課題」の一つであり、事業ポートフォリオ変革のブースター

全社重点リスク
① 事業継続に関するリスク
② 製造・品質に関するリスク
③ コンプライアンスに関するリスク
④ 技術革新に関するリスク
⑤ 気候変動に関するリスク
⑥ 自然資本に関するリスク
⑦ 人権に関するリスク
⑧ 事業基盤に関するリスク
⑨ DXに関するリスク
⑩ 経営管理・監督に関するリスク
⑪ マクロ環境に関するリスク

マテリアリティ	
気候変動	• Blue Value®製品 • Rose Value®製品 • GHG排出量削減
サーキュラーエコノミー	
健康とくらし	
住みよいまち	
食の安心	
ライフサイクル全体を意識した製品設計	
安全	• 重大事故・重大労
人権尊重	• 人権リスクへの対
コンプライアンス	• 重大な法令・ルー
品質	• PL事故、重大品質
安定生産	• **高額損失トラブル件数**
企業文化	• エンゲージメントスコア
人的資本	• 戦略重要ポジション後継者候補準備率 • 執行役員多様化人数※ (女性・外国籍・中途採用) • 女性管理職 (課長級以上) 比率※ • 生活習慣病平均有所見率※ • メンタル不調休業強度率※　※ 単体
デジタルトランスフォーメーション	• データサイエンティスト数
イノベーション	• 事業部所管テーマ数 • 未来技術創生センターにおける開発新領域数
パートナーシップ	• 持続可能な調達率

マテリアリティ

【持続可能な社会への貢献】

ライフサイクル全体を意識した製品設計

気候変動 / サーキュラーエコノミー / 健康とくらし / 住みよいまち / 食の安心

【事業継続の前提となる課題】

安全 / 人権尊重 / コンプライアンス / 品質 / 安定生産

【事業継続に不可欠な能力】

企業文化 / 人的資本 / イノベーション / パートナーシップ / デジタルトランスフォーメーション

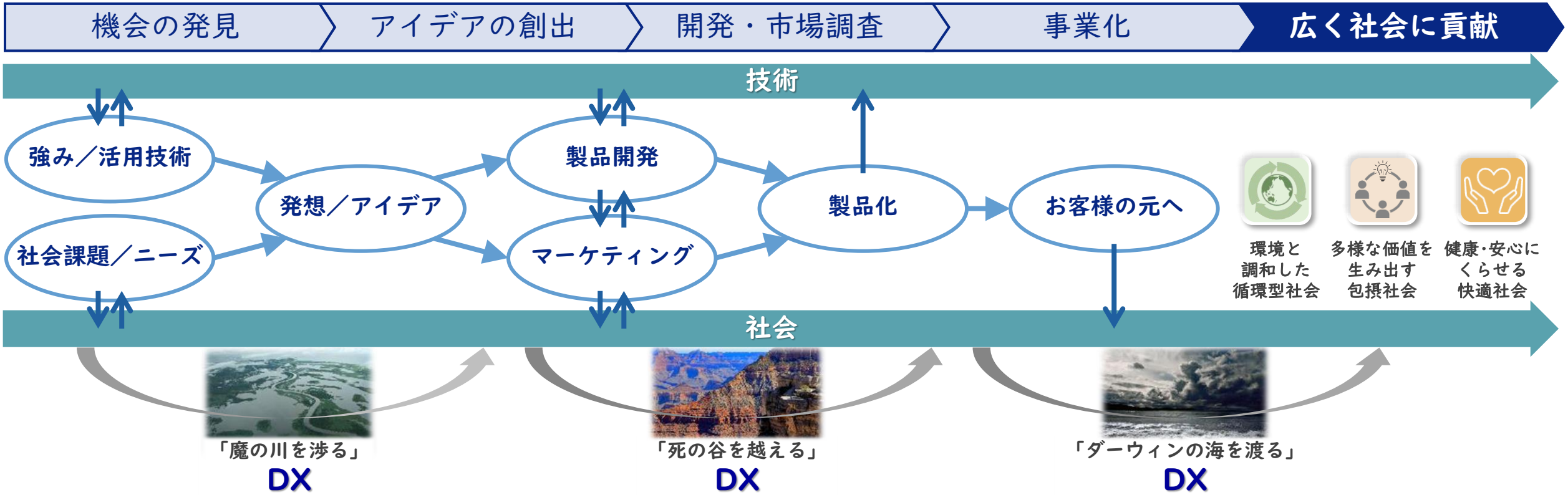
- STRATEGY 01　事業ポートフォリオ変革の追求
- STRATEGY 02　ソリューション型ビジネスモデルの構築
- STRATEGY 03　サーキュラーエコノミーへの対応強化
- STRATEGY 04　DXを通じた企業変革
- STRATEGY 05　経営基盤・事業基盤の変革加速

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Ⅰ. 研究開発の加速　～ イノベーションの成就に向けて ～

DXを様々な障壁を乗り越える触媒とし、人・組織・社会の幅広い変革に向けた取組を推進する

当社における **イノベーションの成就** とは	地球環境との調和の中で、新しい技術や発想により材料・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することや、生産方法の改善、新規市場参入、組織変革などの **新たな価値を創造し、もって広く社会に貢献すること**



Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

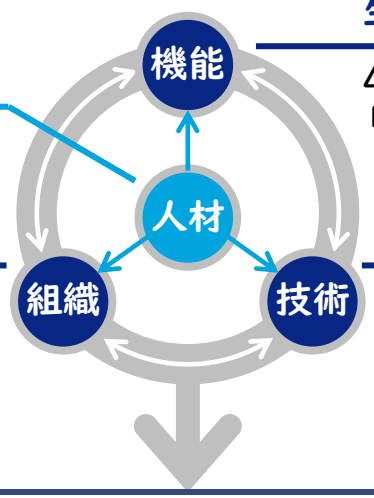
Ⅰ. 研究開発の加速　～ R&D戦略 ～

当社事業の収益基盤を強化・拡大するとともに、社会課題の解決を実現するイノベーション、すなわち新たな価値を継続的に創出し、以て三井化学の未来を創造していく原動力となる

高分子、有機合成、バイオなど様々な
バックグラウンドを持った研究者で構成

3研究所、4センター、1企画管理部 等

技術や人材の育成



**技術サポート、銘柄開発、新製品開発、
生産技術開発、新事業開発、基盤技術＆革新技術開発**

4つの目的「事業機会創出」「機能創出」「利益創出」
「サステナブル」を念頭においた研究開発

テクノロジープラットフォーム

「強化すべきコア技術」と「獲得すべき技術」を
特定した技術基盤のこと
これを、戦略的・継続的に強化、獲得

2つのアプローチによる研究開発

2021　2025　2030　Beyond 2030　2050

Forecast型
予測可能な社会課題解決のための戦略

- 強みを生かし、保有技術を起点とした研究
- 事業ポートフォリオ毎に解決を目指す、社会課題に沿った
  テクノロジープラットフォームの強化・拡充

Backcast型
予測困難な未来の社会課題解決のための戦略

- 多様な可能性から「創りたい未来」を描き、
  バックキャストで課題設定する長期視点の研究
- 既存の事業ポートフォリオに捉われず、Beyond 2030における
  事業展開を目指す領域の設定と研究開発の実行

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Ⅰ. 研究開発の加速　～ 取組事例 ～

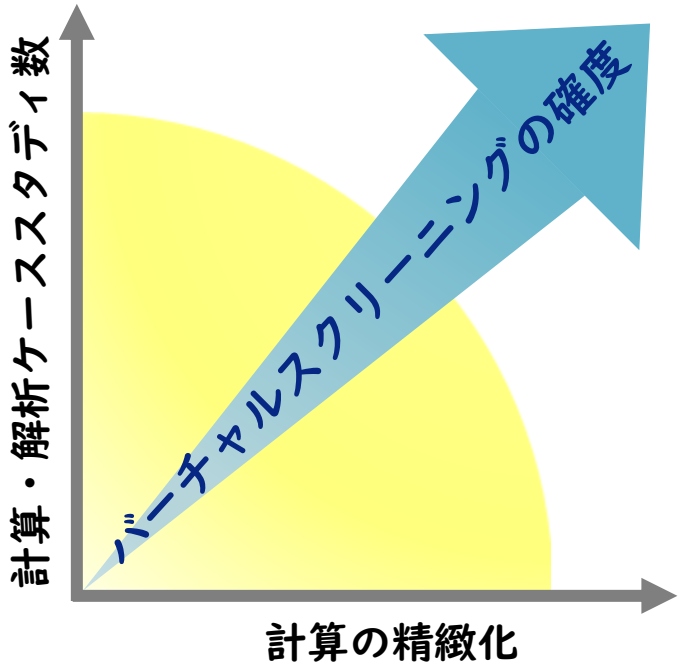
バーチャルスクリーニングレベルを向上させて化学実験や生物学的実験等を効率化、研究開発が大幅加速

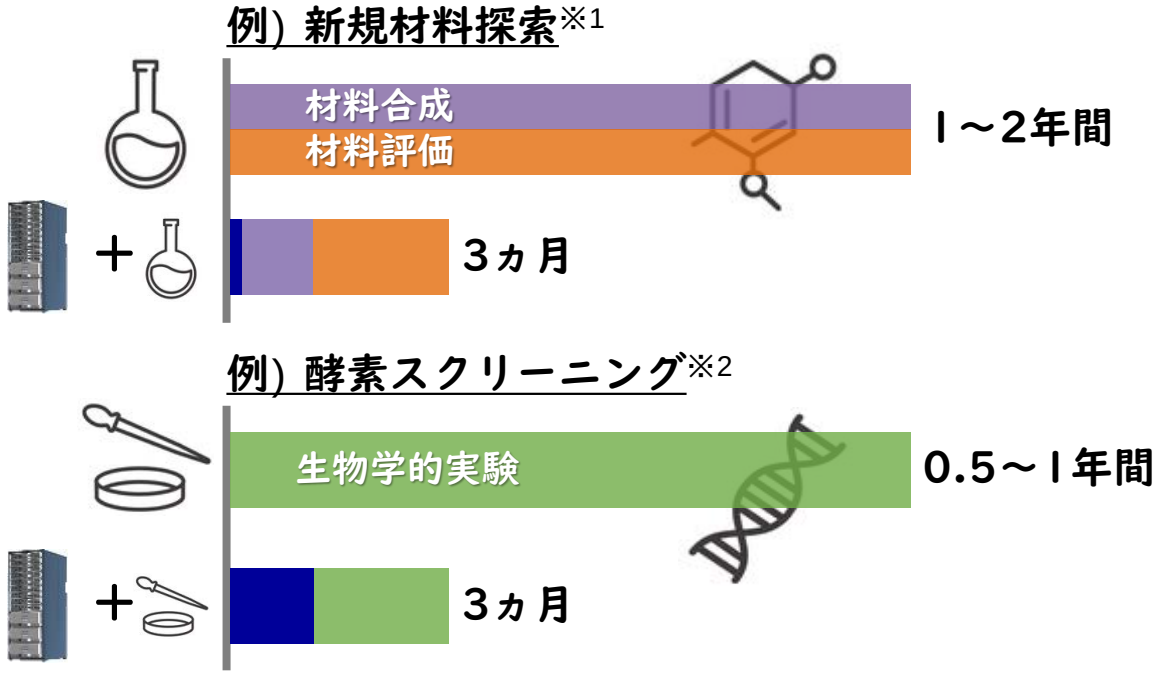
実験データ
研究報告書
特許・文献
マーケット情報

- データベースの構築
- データサイエンス教育
- 計算機高性能化

AIを用いた
- マテリアルズインフォマティクス
- テキストマイニング

効果的・効率的な研究開発 や
正確な情報に基づく研究開発戦略立案





※1）材料合成をⅠヵ月/候補、材料評価（2ヵ月）は合成と並行して行うものとする。計算によりⅠ候補を化学実験により検証
※2）酵素のランダムスクリーニング（評価する候補数Ⅰ万個）に対し、計算により5候補に絞り込み、生物学的実験により検証

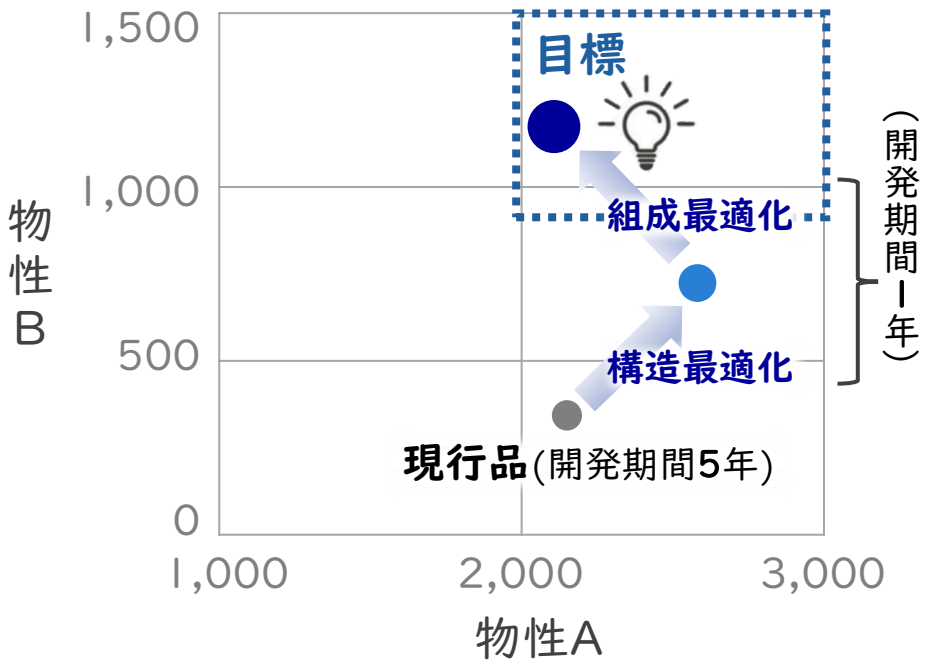
Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Ⅰ. 研究開発の加速　～ 成果と今後 ～

蓄積してきたMIの技術・知見を活かし、HPC導入により新規材料開発を加速する

MI*活用による開発期間の短縮

*MI: Materials Informatics

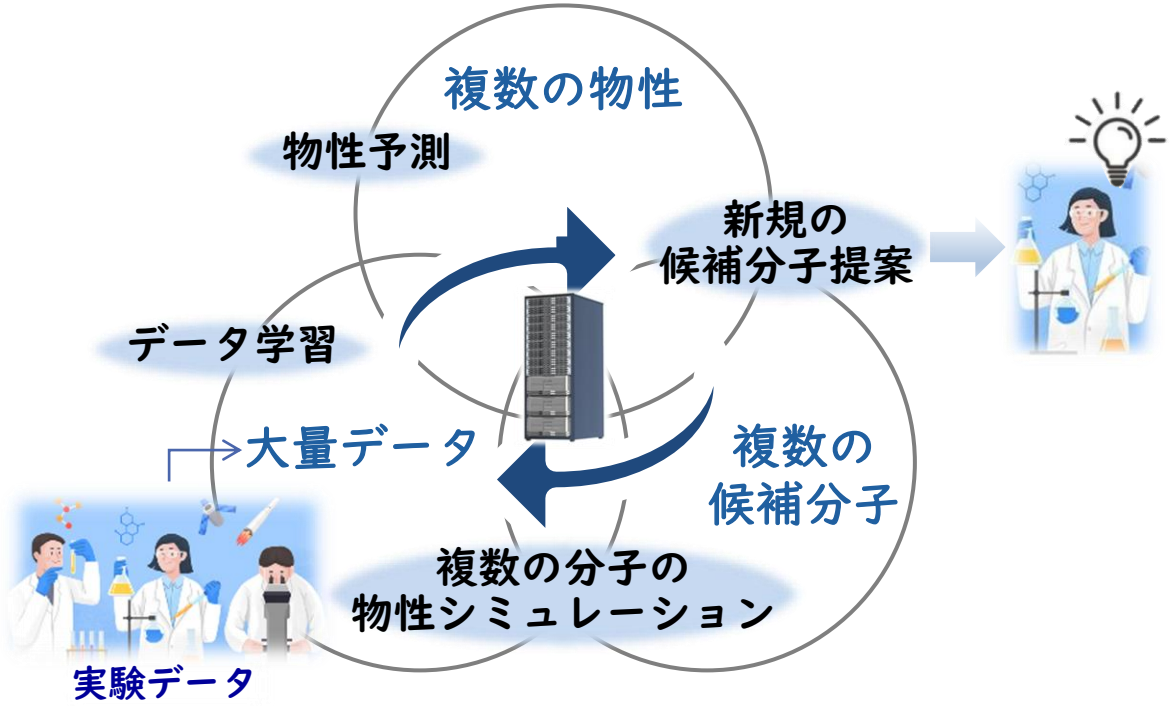


- MI技術の獲得・知見の蓄積
- デジタルサイエンス教育の推進

HPC*活用による開発の効率化

複数の物性に対し複数の候補分子の高速スクリーニングが可能

*HPC: High Performance Computing



- デジタルサイエンスラボの設立
- スペシャリストの集約・育成

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

2. 製造現場の改革　～ 2030年の目指す姿 ～

IoTやAIなどの先進的な技術を積極的に導入して、高効率で安全・安定な工場を実現

高効率(生産性)
生産ロス・品質ロス削減

安全
重大事故・重大労災ゼロ

安定(設備信頼性)
高額損失トラブルゼロ

人とAIが協調する高効率で安全・安定な工場

AIやデジタルツインにより高度化された
- プロセスシミュレーション
- 制御データ解析
- 画像解析 など

➢ 運転・品質の変動要因特定と制御
➢ 定常運転の自動化
➢ 非定常運転の最適化

デジタル技術を活用した
- リスクの可視化
- 有事のシミュレーション
- 知見のDB化と検索
- 適切な防災 など

➢ 異常の早期検知と回避
➢ 安全諸活動の高度化
➢ 事故の拡大防止・最小限化

新たなモニタリング技術やAIを活用した
- 設備診断
- 故障予測
- 劣化状態監視 など

➢ 設備の補修・更新時期の特定と修繕
➢ レジリエンス(適応力)強化

基盤構築 (デジタルインフラ、生産技術系人材、技術データ電子化)

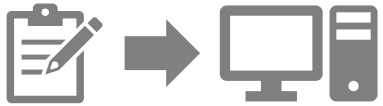
Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

2. 製造現場の改革　～ 実装事例 ～

意思決定の高度化に資する様々な先進技術を導入し、基盤構築を推進

情報の電子化・可視化 → 作業の効率化 → 意思決定の高度化

- 紙から**電子情報**へ
- 数値だけでなく**言語や画像**も解析対象に



現場作業効率化

- 音声・画像通信
- チャット
- 点検記録
- 資料共有

モバイル端末を活用した
運転・保全業務

安全支援

言語系AI　社内データベース

IBM Watson × 点検記録　労災情報　技術資料　トラブル情報

言語系AIによるリスク抽出
保全業務の効率化・精度向上

- 現在の状態監視だけでなく**将来の状態予測**へ
- 多くの情報から必要な情報を抽出・解析し**判断をサポート**

計測・点検・可視化

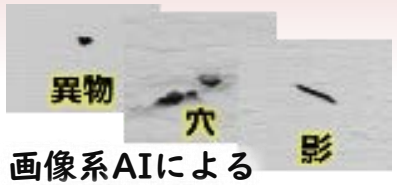
ドローンなどを用いた
高所・狭所点検

ガス検知カメラによる
漏洩検知

無線振動計による
動機器 状態監視

センサーによる
厚さ測定

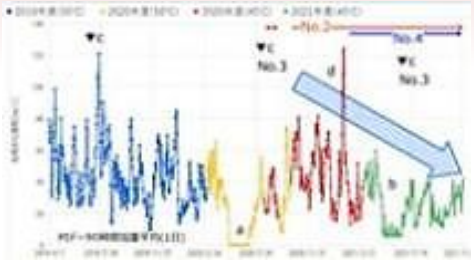
自動化



画像系AIによる
異物の判定

フレアの黒煙検知、自動運転

解析・予測



データ解析による運転安定化
予測モデルによる
運転、設備の異常検知

最適化

AI、シミュレータを用いた
運転最適化

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

2. 製造現場の改革　～ 今後 ～

Beyond 2030年を見据えた未来工場づくりを目指してチャレンジしていく

2030年を目指して

高効率 (生産性)	安全	安定 (設備信頼性)
最適製造条件・品質変動要因の導出	リスク抽出の精度向上	設備劣化／異常予測の精度向上

AI等の更なる活用

➢ 省エネ運転 ➢ 製品品質到達へのリードタイム短縮	➢ 設計／製造条件の検討段階でのリスク回避	➢ 予測に基づく計画的な設備修繕

＋

業務効率化

➢ 次世代の点検技術／遠隔監視／定修業務

DXの更なる推進

人とAIが協調する高効率で安全・安定な工場の実現

2030年の先を見据えて

■ **Backcast型で未来工場を構想**

✓ 実現したい工場像
✓ 獲得すべき技術
✓ …

■ **モデル工場での検証**

✓ 技術
✓ 設備
✓ 業務プロセス、人、…

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 事業活動の支援　～ DX Visionと全社DX戦略 ～

MCI DX Vision

MCIグループ全メンバーによるデータとデジタル技術の活用を通じ、社会課題解決に資する
革新的な製品やサービス、ビジネスモデルをアジャイルに創出、企業・業界・社会の変革をリードする

CX (コーポレートトランスフォーメーション) の実現

基本戦略2

── 業務変革の推進 ──

生産・営業・間接等、各部門自らが
リアルタイムに各種データを分析・活用し、
迅速にアクションを展開

基本戦略3

── 開発力の強化 ──

トレンド、顧客ニーズ解析の深堀により、
潜在する3New (顧客、製品・サービス、市場)
を的確に捉え、開発を遂行

基本戦略4

── 事業モデルの変革 ──

素材提供型ビジネスから社会課題視点の
ビジネスへ転換 (ソリューション型、
サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルへ進化)

基本戦略1

── デジタルリテラシーの向上 ──

全メンバーのレベル向上と、専門スキルを有する人材の育成によりData Drivenな組織・風土へ変革

IT・データ基盤の強化

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

※ MCI: Mitsui Chemicals, Inc

3. 事業活動の支援　～ 実装事例 I ～

ドライバー不足やGHG削減に対し、DX技術と物流ノウハウを融合、化学品物流の標準化・効率化・安定化を実現

VISION 2030

下支え

全社DX戦略の推進

- S&OPの推進
- ソリューション型ビジネスへの対応
- AI・MIの活用促進
- 将来のDX施策
- パーソナライズへの対応
- デジタルマーケティング

CE/CNへの対応強化

- **カーボンニュートラル(CN)への対応**
- サーキュラーエコノミー(CE)への対応

経営基盤・事業基盤の変革加速

- M&Aへの迅速対応
- 財務・非財務指標の管理強化
- コンプライアンス管理の強化
- **財務リスクの回避**

*S&OP: Sales & Operation Planning

下支え

IT・データ基盤の強化

- ERP*／拡張基盤 (データの記録)
- 統合データ基盤 (データ連携・集約・見える化)

*ERP: Enterprise Resource Planning

共同物流の加速

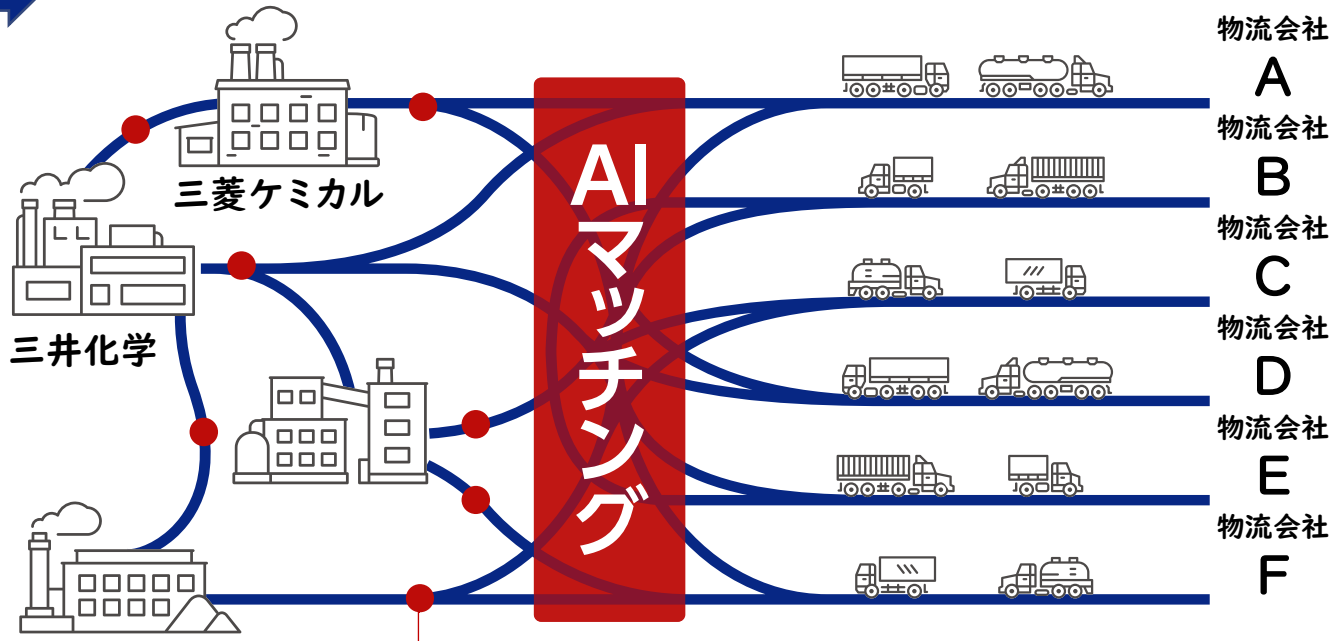
危　高圧ガス　毒

標準化 促進

ケミカル船・トラック

荷姿・パレット

プラットフォーム構築 (AIによる輸配送設計・配車マッチング機能)



Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 事業活動の支援　～ 実装事例 2 ～

ブロックチェーンを用いたプラットフォームを構築、国内プラスチック回収・流通からの要請に対応

VISION 2030

下支え

全社DX戦略の推進

- S&OPの推進
- ソリューション型ビジネスへの対応
- AI・MIの活用促進
- 将来のDX施策
- パーソナライズへの対応
- デジタルマーケティング

CE/CNへの対応強化

- カーボンニュートラル(CN)への対応
- サーキュラーエコノミー(CE)への対応

経営基盤・事業基盤の変革加速

- M&Aへの迅速対応
- 財務・非財務指標の管理強化
- コンプライアンス管理の強化
- 財務リスクの回避

*S&OP: Sales & Operation Planning

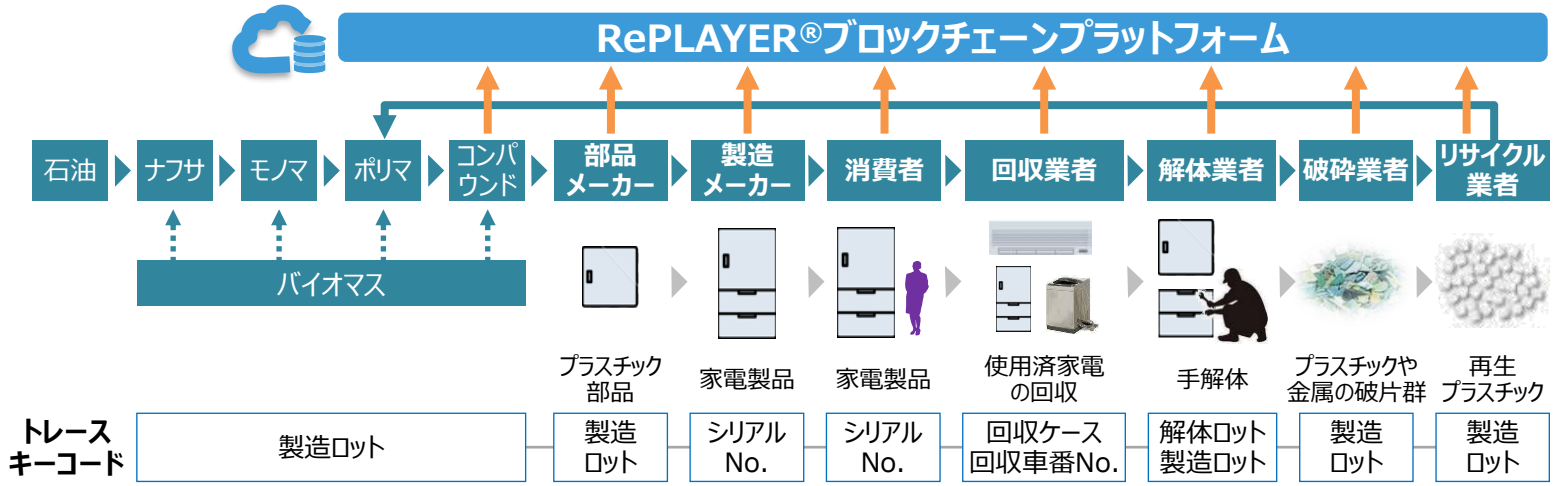
下支え

IT・データ基盤の強化

- ERP*／拡張基盤 (データの記録)
- 統合データ基盤 (データ連携・集約・見える化)

*ERP: Enterprise Resource Planning

プラスチック資源循環の推進



130万トン/年もの回収プラスチックが海外に輸出→国内プラスチック回収・流通の要請

① **プラスチック材のトレーサビリティを実現**
材料情報、物性情報、品質情報、リサイクル材比率、リサイクル回数、など

② **2022年9月30日 資源循環型社会を実現する「Pla-chain」を設立**
資源循環の推進に向けたあるべき姿、個別課題等を討議するコンソーシアム
2024年6月現在、51社が参加

③ **SPC*認証プログラム 運用開始** (2024年中)　*Sustainable Plastics Certification

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 事業活動の支援　～ 実装事例 3 ～

外部情報 (特許、ニュース等) を活用し、自社固有の辞書を構築することにより、新規材料テーマ探索を実現

VISION 2030

下支え

全社DX戦略の推進

- S&OPの推進
- ソリューション型ビジネスへの対応
- AI・MIの活用促進
- 将来のDX施策
- パーソナライズへの対応
- デジタルマーケティング

CE/CNへの対応強化

- カーボンニュートラル (CN) への対応
- サーキュラーエコノミー (CE) への対応

経営基盤・事業基盤の変革加速

- M&Aへの迅速対応
- 財務・非財務指標の管理強化
- コンプライアンス管理の強化
- 財務リスクの回避

*S&OP: Sales & Operation Planning

下支え

IT・データ基盤の強化

- ERP*／拡張基盤 (データの記録)
- 統合データ基盤 (データ連携・集約・見える化)

*ERP: Enterprise Resource Planning

生成AIの分析

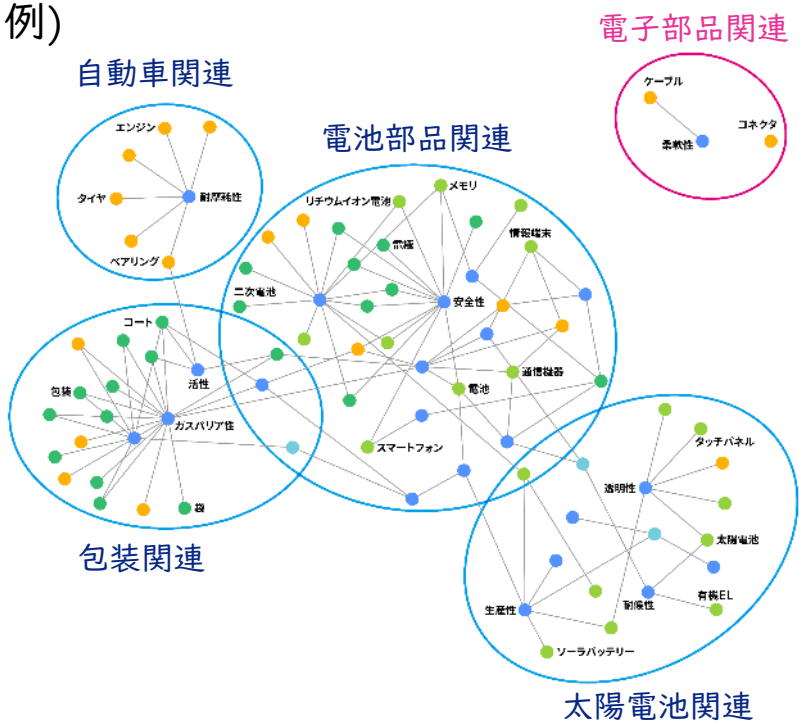
大量の外部情報
特許、論文、ニュース、SNS等

＋

材料情報
機能特性、化合物名等

自然言語処理を活用した知識グラフの作成

例)



実証実験例

① 食品包材用途等に使われるA材料に関し、電子部品関連　等の新用途
② 建築材料用途等に使われるB材料に関し、半導体関連　等の新用途
③ 日常生活用途等に使われるC材料に関し、モビリティ関連　等の新用途

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 事業活動の支援　～ 目指す姿 ～

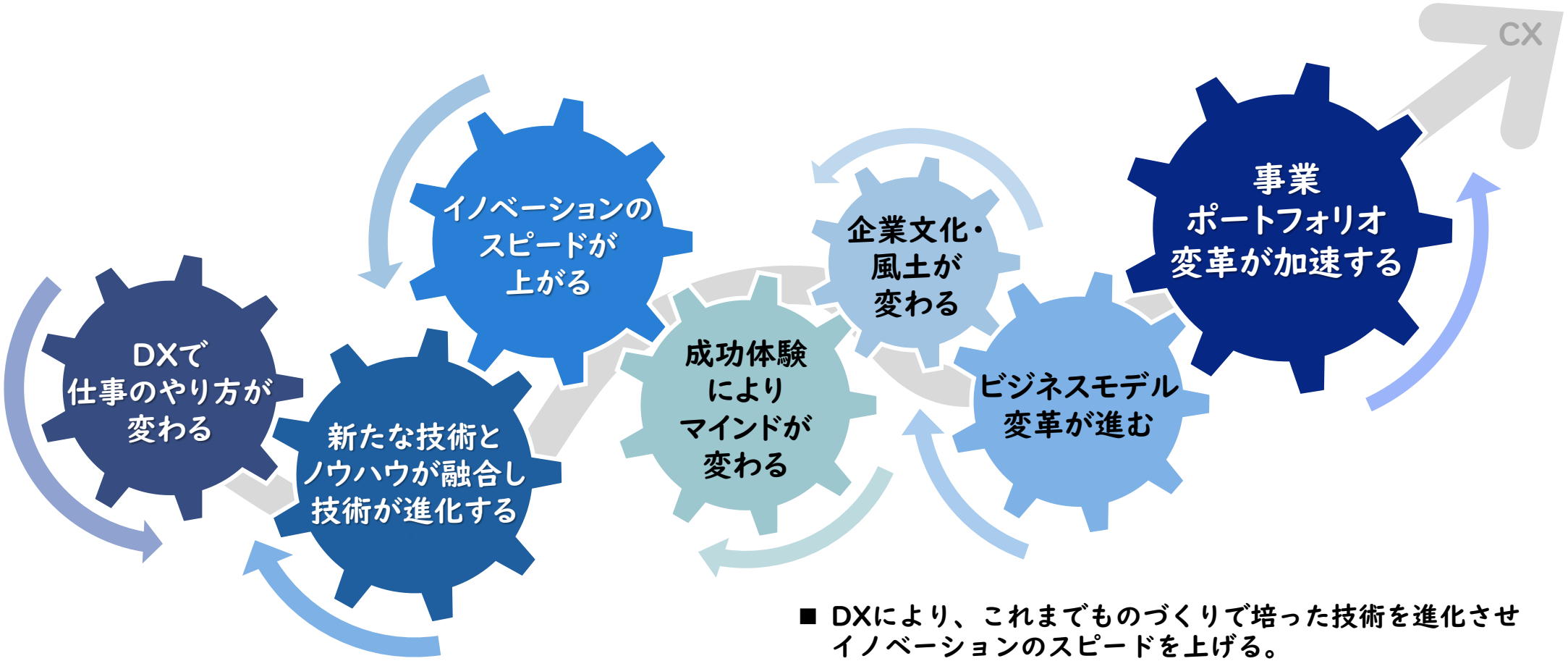
現在 (Now) に、未来 (Future) の要素を加えてVISION 2030を推進し、CXを実現する

	Now		Future	
商　材	Product	モノ売り (製品)	Solution	コト売り (サービス)
	売り切り	単発型	XaaS(サブスク)	継続型
営業／マーケティング	Pull	プル型営業 (インバウンド)	Push	プッシュ型営業 (アウトバウンド)
	Mass	マスマーケティング	One to One	パーソナライズドマーケティング
	既存	既存顧客のみ	新規(顧客、製品・サービス、市場)	潜在顧客の獲得
スキル／マインド	デジタル(単なるD)	単なる業務のデジタル化	トランスフォーム(X)	デジタル化によるビジネスの変革
	慎重	長期の要件定義	アジャイル	新しいビジネスを迅速に展開
	バッチ、数字	データ処理は月次/週次/日次単位	リアルタイム、画像、数字	データのリアルタイム性/速報
	他人に任せる分析	分析者が業務の全容を把握していない	自分でする分析	業務部門の意向に基づく分析と意思決定
	As Is	従来の目標	Stretch	チャレンジングな目標

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

4. まとめ　～ DXを通じたイノベーション ～

DXによる事業ポートフォリオ変革の加速を通じてCXを追求し、新たな価値創造で広く社会に貢献する



- DXにより、これまでものづくりで培った技術を進化させ
  イノベーションのスピードを上げる。
- その成功体験を糧に、企業文化とビジネスモデルの変革を呼び起こし、
  事業ポートフォリオ変革の加速に繋げる。
- この一連のプロセスがCXの追求。

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

三井化学
グループ

3. 社外取締役から見た当社経営

三井化学株式会社
取締役

三村 孝仁

2024年7月9日

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Contents/Agenda

- ▶ 1．自己紹介
- ▶ 2．取締役会の実効性評価
- ▶ 3．三井化学への期待

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

社外取締役
三村 孝仁

略歴

1977年4月	テルモ㈱ 入社	
2002年6月	同社執行役員	
2003年6月	同社取締役執行役員	
2007年6月	同社取締役常務執行役員	
2010年6月	同社取締役専務執行役員	
2017年4月	同社代表取締役会長	
2021年6月	(一社)日本医療機器産業連合会会長	
2022年4月	テルモ㈱取締役顧問	
6月	同社顧問	
	㈱オートバックスセブン社外取締役	現在に至る
	当社社外取締役	現在に至る
2023年6月	日本特殊陶業㈱社外取締役	現在に至る

役割

- ■ 企業経営者並びに業界団体トップとしての経験に加え、当社が注力しているヘルスケア分野に関する高い知見に基づく、当社経営全体の客観的評価
- ■ 取締役会での事業戦略の妥当性やマネジメントの高度化等の観点からの、経営監督の実効性向上
- ■ 人事指名委員会及び役員報酬委員会の委員として、経営陣の指名・報酬における透明性・妥当性確保

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

2. 取締役会の実効性評価

- 取締役会、各種委員会の運営・議論: 報酬制度の抜本的な変更等、投資家／株主目線への転換が加速
- 取締役会支援体制、社外役員間議論: 形式から実効性の重視と、監査役と取締役の対話活性化に期待

評価プロセス

1. 第三者機関による取締役、監査役へのアンケート
2. **評価・分析結果に基づく成果・課題の抽出**
3. 社外役員のみ ＆ 取締役会構成員による討議
4. 取締役会での報告 今後の課題／方策の共有

評価結果

評価項目	他社比 ※	設問
取締役会運営	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
委員会運営	＋	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)
	＋	任意の各委員会の実効性
	＋	業績と連動する報酬に関する適切な割合設定の為の十分な審議
	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
議論	＋	CEO等の後継者計画の策定・運用への主体的関与
	＋	人的資本等への経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略実行の監督
	＋	経営陣の報酬制度の設計、具体的な報酬金額の決定
支援体制	＋	役員に求められているトレーニングの機会
	－	取締役・監査役の活動を支援する人員の体制
自身の取組	－	意思決定や判断における自身の意見の反映
	－	取締役会の場以外での社外役員間で意見交換

※ 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

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

3. 三井化学への期待

➢ VISION 2030について

- 非財務も含め明確な定量目標を定め、KPIとしている点を評価。
- 自社の意図を社内外に浸透させ、進捗を示していくことが重要。
- 経営計画システムに組み込み、予算から個人単位のKPIに落とし込み、実行に必ず繋げること。

➢ M&Aについて

- 目的は、自社が保有していない「技術獲得」「開発のスピードアップ」「新たな市場の獲得」の何れか。
- 自社の思い描く未来と同時に、デュー・ディリジェンスの精度を更に高めることが重要。
- M&Aの成果を高めるために、実行前後に関わらずモニタリングを強化し、客観的な視点を大事に。

➢ ESGの取組について

- 企業の社会性、サスティナビリティにとっての最重要課題と認識。
- これまで以上に課題が増え、具体的に取り組む必要性が高まる中、進捗の時間軸を大切に。

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Mitsui Chemicals

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World

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

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

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。