

2024年7月 ESG 説明会 質疑応答要旨

日時	2024年7月9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 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 常務執行役員 (CSO) 市村 聡 社外取締役 三村 孝仁
説明資料	2024年7月9日掲載 ESG 説明会 資料

Q&A

■全社リスクマネジメント

Q1. 気候変動リスクが想定以上のスピードで進行し、早くカーボンニュートラル (CN) を進めなければならなくなる、あるいは、米大統領の交代があった場合に EV 化が鈍化または後退する可能性があるとも言われている。これら外的要因の変化にどのように対応していくのか、考え方を説明してほしい。

A1. 市村常務)

CN 対応については、2030 年に GHG 排出量を 2013 年比で 40%削減する目標に対して、足元は 25%まで来ているが、この先、CN に向けては、技術革新や地域連携などを通じた削減への取り組みが有効になると考えている。また、リサイクルの推進には、企業だけではなく地方自治体と一体になって取り組む必要がある。国もこうした取り組みを積極的に支援しているため、様々なステークホルダーとの連携が一層重要となると考えている。

不確実性が高まる中でのリスクマネジメントとして、海外含め、関係会社からも情報を集約している。各地域に対する個々人のアンテナの感度を上げ、より直接的に地域から素早く情報を入手し、アジャイルに手を打てるようにしていく。

■イノベーション・デジタルトランスフォーメーション (DX)

Q2. 10 年程前の厳しい時期には、DX に限らず投資も思うようにできず、人材の確保も難しかったと考える。そうした時期を脱して以降、あるいは、直近 3 年間でどのような人材を採用できるようになったか、また、DX 投資の状況について他社比でどのようなポジションにいるかも説明してほしい。DX 導入によるプラントの操業への影響 (事故の減少、生産効率の向上等) についても併せて説明してほしい。

A2. 橋本社長)

2008 年のリーマンショック後しばらくの間は財務状況が非常に厳しく、IT やインフラへの投資が遅れ、人材についても採用は行っていたものの、教育への投資は抑制していた。その後財務状況も好転し始め、成長領域も利益を出せるようになり、経営基盤への投資も行えるようになってきた。

こうした状況を踏まえ、2016 年、2021 年と過去 2 回、長計の議論を行った。いずれも、当社の経営基盤強化が他社よりも遅れているという前提に立った議論であった。特に 2021 年の議論においては、ERP を始め当社の IT 環境への投資は不十分であり、それをリカバーする

にも社内人材だけでは難しいと認識し、三瓶常務を外部より招聘し、DX推進室を立ち上げて強化に取り組んで来た。当初は、同業他社に比べ3周、4周遅れの状態だったが、計画的な投資の効果もあり、トップランナーに追いついたとまでは言えないものの、経営基盤は整って来たと考えている。

人的資本への投資については、キータレントマネジメントの仕組みを運用する中で、非財務指標も導入して取り進めている。例えば、取締役会メンバーの多様化や計画的なCxO予備軍の育成、人事指名委員会を通じたシステムティックなノミネート等、様々な取り組みを始めて来た。採用についても、以前は新卒採用が中心であったが、現在ではキャリア採用が半分程度を占めている。1997年の創立以降、数々のM&Aを行ってきたこともあり、従業員の構成も、現在では三井石化/三井東圧出身者は20%以下である。こうした各人のバックグラウンドの面においても、ダイバーシティに富んで来ていると認識している。

今後は、これまでの歩みを「2030年のありたい姿」にいかにつなげて行くかがポイントとなる。経営を進めるためのファンダメンタルは整って来たため、ありたい姿や財務/非財務の両面での目標をバランスよく達成して行くことが重要と考える。

芳野専務)

当社はこれまでも、事故・トラブル等安全成績についてはかなり厳しい目標を立てて改善に取り組んで来たが、DXの活用により、更なる改善を図って行く。例えば、同時に3カ国をつなぎ3つの言語で安全確認を行う、日本にいる技術者が海外のオペレーターに運転やメンテナンスの指示を行う等、様々な取り組みを進めている。結果、トータルで事故・トラブル件数が減って来ていると認識している。

定修に関しては、物流の2024年問題同様、作業人員の確保という課題がある。即ち、残業規制の適用による定修期間の延長等の問題が発生しうるわけだが、こうした事態に対応できるようデジタル技術の導入を進めている。例えば、デジタルデバイスを用いた作業前の伝達や画像認識を用いた入構手続き等、作業員の時間を有効に使うための施策を進めており、今後相当の成果が出て来ると期待している。また、国内では関係会社を含めて100以上のプラントがあり、トラブルによる機会損失の低減にも大きな効果を期待できる。

Q3. DXの活用に関して他社との協業は考え得るか。協業にはノウハウ流出のリスクがあると思うがどのように管理していくのか、考え方を教えてほしい。

A3. 芳野専務)

進歩の速さに対応していくために、他社との協業は非常に重要と考える。DXに限らず、研究開発においてもオープンイノベーション形式での開発が今後も進んでいくと考えている。リスクは確かにあるが、秘密保持や利益の案分等の枠組みを予め決めておくことで適切に管理していきたい。今回紹介したセンサーの導入に関しても画像処理専門の会社と秘密保持を結んで取り組んできた成果である。

また、築き上げた技術については、知財をしっかり確保しておくことで、将来はライセンス方式で世界中に広げていくことも可能になると考えている。

Q4. 自動化・自立化が進み、将来的には工場に人が居なくなることが想定されるが、一方で研究開発は仮想世界ではできないこともあると思う。デジタルとの付き合い方をどのように考えているのか教えてほしい。

A4. 柴田常務)

DX の活用により、研究開発の効率化や今までの経験値を遥かに超えるスピードアップが実現できる。しかしながら、バーチャルなシミュレーションで得た結果を検証、判断するのは、やはり人である。DX はツールであり、いかに使いこなしてイノベーションにつなげていくかを研究者自らが設計していかなければいけない。

芳野専務)

製造現場においても、安全に関して AI が判断するシステムを作っていることを説明したが、技術が進化し新しいプロセスが生まれ、新しい製品が出てくる中では、これらに関する過去のデータは無く、人による新たなノウハウの蓄積やインプットが必要である。完全に無人になることはなく、上手く組み合わせていくことが重要と考える。

Q5. 製造現場における安全支援について、当社の過去のトラブルや事象を AI にインプットすれば、他社で起きているようなトラブルから導かれるポイントもカバーできるという理解で良いか。それとも何等かのソフトウェアを追加することで、安全に関する情報を満遍なくカバーできるようになるというものが説明してほしい。

A5. 芳野専務)

現在のシステムから得られる情報が完全なものとは考えておらず、経験の浅い者が作業を行うにあたり参考になるよう活用している。一方で、インプットする事例データの追加は並行して進めており、社内だけではなく外部の事例も取り込むことにより、データ量を増やすと共にアップデートを図って行く。業界でオープンになっている事例や、化学物質の安全性に関する公知のデータも取り込み、危機管理の精度を高めて行く。

Q6. マテリアルズインフォマティクス (MI) 活用による研究開発で、どのような成果が出ているか説明してほしい。また、AI を活用して得た利益の権利者への還元についての考え方についても教えてほしい。

A6. 柴田常務)

MI 等の活用は、今まで経験したことのない領域や、バイオ系のように組み合わせの数が多く工程が複雑な反応のスクリーニングに、非常に大きな効果が期待できると考えている。今後の成果に繋げていきたい。また、特許調査や各国への登録申請など、人手がかかっていたところに生成 AI を活用している。特許庁からもこのような活動は広がっていると聞いており、知財活動の活発化につなげていきたい。

AI 使用に関する権利者への利益還元については、現在は自主性に任せて運用しているので、これから考えていきたい。

Q7. 資源循環プラットフォームについて、回収プラスチックが 130 万トン輸出されていることに関して、改善していきたいと考える動機と道筋について説明してほしい。

A7. 三瓶常務)

今後、回収プラスチックは新しい資源とみなされていくと考える。例えば自動車の OEM で何%の再生材の使用を必須にするという規制が始まった場合、回収プラスチックが流通する仕組みが必要となるが、その構築には、どこにどのくらいの利用可能な回収材があるか、どこに運ぶ経路が一番早いかなどのデータの蓄積が要る。企業の活動には、競合領域と協調領域の 2 つの領域があるが、これは協調領域の一つだと思う。単独ではなく、様々なユーザーや回収

業者、運送業者の方々と企業体を超えてデータを共有するエコシステムを作ることで、必要な時に必要な材料が手に入る可能性が高まり、これまで取引がなかった場所から調達するような新たな流通が生まれる可能性もある。このようなことを実現していきたい。

Q8. サイバー攻撃への対応状況はどうか。また、昨今では、自社だけではなくサプライヤーも含めたサプライチェーン全体でのサイバーセキュリティを強化するという考え方もあるが、その点に関する対応について説明してほしい。

A8. 三瓶常務)

サイバーセキュリティ対策は、特定・防御・修復とフェーズを分けることが一般的であるが、当社においては、各フェーズに多層防御を導入して守りを固めている。外部セキュリティ会社によるトレーニングやアセスメント、EDR (Endpoint Detection and Response) の導入によるトラブルの未然防止に加えて、トラブル発生時に備えて SOC (Security Operation Center) による 24 時間監視サービスも導入しており、これらの合わせ技によりセキュリティレベルを高めている。

また、サイバーセキュリティには、社員のリテラシーが何より重要と考えている。模擬的なウィルスを用いた訓練等も年に数回行っている。ハッカーとのせめぎ合いに終わりは無いため、毎年施策の見直しを行い、順次アップデートを行う。

また、同じネットワークにつながっているサプライヤーがサイバー攻撃を受けた場合にも、異常を検知できるようにする必要もあると認識しており、適切なソフトウェアの評価・導入を順次進めて行く。

Q9. 日本は DX の開発が海外に比べて遅れているため、個社毎に DX 化を進めるのではなく、共通化できる部分は共通化させ、各社得意な分野で差別化を図るような形で進めないと海外企業に太刀打ちできないと聞いている。当社は 10 年程前の厳しい時期と比べると DX 投資についても他社にキャッチアップして来ているとのことであるが、日本国内あるいは業界において共通化すべき部分への対応についてどう考えるか説明してほしい。

A9. 三瓶常務)

まず、当社グループ内でも共通化すべき部分は共通化する方針で進めている。グループ内での重複投資や、各社が個別のシステムを導入することによるランニングコストの増加を抑制するためである。共通化に向けては、現在基幹システムである SAP のリニューアルを進めているが、クリーンコアの考え方 (カスタマイズを行わずパッケージのまま使用する) に徹底的に準拠することとしている。現在のシステムを導入した 20 年前は、2,000 本のアドオン (カスタム) があったが、今回、パッケージのまま使用することを徹底したことにより 7 本にまで集約することができている。この状態をグループ内に展開することにより、重複した投資コストやランニングコストを抑制できるばかりでなく、新しいテクノロジーの恩恵もアジャイルに享受できるようになると考えている。

また、業界を跨いだ共通化もあると考えている。企業同士でも競合領域と協調領域のうち、後者においては、異なるシステムを導入する必要は無いと考える。例えば、物流の共同化などでは、同じシステムを構築し参加者で共有するという形での運用により、無駄なコストを削減でき、長期的には日本企業の国際競争力向上にも資すると考える。このような領域は他にも存在すると考えている。業界を跨いだ変革を推進することにより、今述べたような恩恵を享受できると考えている。

橋本社長)

CO₂削減量や人権等 ESG に関する情報開示においては、当社独自の特殊なデータではなく、グローバルレベルで汎用性のあるデータであることが重要になって来ると考えるが、それは、まさにクリーンコアの考え方とフィットするものと考えている。

Q10. クリーンコアの考え方でシステムを導入することにより、後々データの共通化がし易くなるという理解でよいか説明してほしい。

A10. 三瓶常務)

クリーンコアで進めることで余分なアドオンが不要となり、 unnecessary コストを抑制できる。また、業界標準のシステム（オープン API）を導入することで、当社がエコシステムを構築しようとする相手との繋ぎ込みも容易になると考えている。

■コーポレートトランスフォーメーション（CX）

Q11. DX を活用した CX を実現した時の姿として思い描いている三井化学の構想について説明してほしい。

A11. 市村常務)

事業活動支援に関して言えば、「商材」に挙げたモノ売りからコト売りへの進化において、例えば単にプラスチックを売るのではなく、リサイクルしたものか、どれだけのエネルギーを投入したものかといったトレーサビリティが、お客様にとっての価値となるということ。これには DX がないと実現できない。また、「営業／マーケティング」においても、単に素材を提供するだけではなく使い方まで提案していくにはお客様のニーズの蓄積が必要であり、営業活動のやり方の変化に繋がっていく。

このような姿を実現し、社会への貢献を実現していくために、一人ひとりが DX を使いこなし、様々な取り組みを行っていくこの活動を深化させていくプロセスが CX である。

橋本社長)

CX を実現した時の当社の状態が、VISOIN 2030 のありたい姿「未来が変わる。化学が変わる。」「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」が我々の目指す姿である。即ち、財務目標、非財務目標の全てが一体となって達成されていることであり、CX が実現できていることと考えている。VISION 2030 では、企業文化そのものを直接変えるアプローチは行っていない。5 つの基本戦略を追求し、ありたい姿を目指して VISION 2030 を達成することによって、最終的には会社も文化も変わっていることが、CX 達成の姿だと考える。

現在、足もとの計数計画の遅れに対して、VISION 2030 のコンセプトや我々のありたい姿とのギャップを見ながら修正している。11 月には開示したいと考えている。

Q12. DX はツールなのか経営のコアになのか、考え方を教えてほしい。

A12. 橋本社長)

事業ポートフォリオを変革していくためには、事業のオペレーションも変革しなければならない。それを実現するための強力なドライバーとなるのが DX という認識である。あくまでも経営のコアはありたい姿であり、経営ビジョンである。それを実現するためのコアのツールが DX と考える。

■M&A の考え方

Q13. M&A について、デューディリジェンス (DD)の精度を更に高めるためにどのような方策が必要か。また、新たな市場の獲得について、既存地域で高い収益性を確保している事業であれば、他地域でも成功確率が高いと考えるが、そうでない事業が他地域での M&A を行う場合、どのようにコントロールして行くのか伺いたい。また、円安により海外 M&A の投資額も膨らんでいると考えるが、どのように対応する考えなのか説明してほしい。

A13. 三村取締役)

M&A は、「技術獲得」「開発のスピードアップ」「新たな市場の獲得」のいずれかが確保できなければ上手く進まないと考えており、前職の時から、M&A 案件の規模に係わらず、これらの点にこだわり進めて来た。また、M&A においては、技術だけではなく、ビジネスマターの視点も必要であるため、DD の精度を高める必要がある旨を言及したが、昨今の急速な円安の進行も考慮すると、尚更重要性は高まっていると考える。M&A は当社グループの今後の成長に欠かせないものと思うが、投資効率を念頭に置いた経営への要請も高まっており、従前以上にコスト意識を強く持つことが重要である。

収益性の低い事業に関する他地域での M&A については、ケースバイケースで考える必要があるが、少なくとも提案者が冷静になった上で、一呼吸おいて考えられるように進めて行くことが重要と考える。

■ESG 全般

Q14. ESG 課題に対して、投資家から評価されていると考える取り組みや、重点的に取り組むべき課題について説明してほしい。

A14. 市村常務)

CN に対して責任感を持ち、日本の化学業界を持続可能な形で発展させるために、積極的に取り組む姿勢や行動について評価いただいていると思っている。

ESG に関しては CN だけでなく、資源の活用、水や人権などについても、世の中の要望が高まっていると認識している。こうした課題に対する取り組みや、企業活動が本当に社会に貢献していることを、ステークホルダーの皆様を示していかなければならない。情報開示に関しても不十分な点があると考えており、領域を広げて取り組んでいきたい。

以 上