

2025年9月 ESG 説明会 質疑応答要旨

日時	2025年9月30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・質疑対応者	代表取締役 社長執行役員 CEO 橋本 修 常務執行役員 CTO 表 利彦 常務執行役員 研究開発本部長 柴田 真吾
説明資料	2025年9月30日掲載 ESG 説明会 資料

Q&A	
<p>■ 事業ポートフォリオ変革</p> <p>Q1. 5月に公表して以降ポートフォリオ変革に対する従業員の反応について教えてほしい。</p> <p>A1. 橋本社長)</p> <p>今後は、成長領域(ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT)はグローバル競争が激化する中、特に中国の技術進展を意識しながらスペシャリティ分野で競争力ある企業を目指す一方で、ベーシック&グリーンマテリアルズ(B&GM)は、国内を中心にエッセンシャル産業として強靱な事業体となることを目指す「二刀流経営」を推進していく。二つの領域で方向性が異なるため、現在、国内外の従業員とのタウンミーティングを鋭意実施し理解の促進に努めている。特に B&GM については時間を割いて丁寧な対話を行っており、濃淡はあるものの、その方向性については概ね理解されて来ていると認識している。今後、戦略を実行していく中で、マインド面においても強い会社の実現に向け熱量を高めていきたい。</p>	
<p>■ ESG 推進・カーボンニュートラル</p> <p>Q2. ESG 関連の規制は今まで欧州が先行していたが、緩和の流れがある中で三井化学への影響はどのように考えているか、現状で海外の規制等で注目しているものがあれば教えてほしい。</p> <p>A2. 橋本社長)</p> <p>ESG 関連の規制は欧州がリーダーシップを取って先行していたが、地政学的な問題や EU のリセッションによりスローダウンしている。ただし、長期的には規制の流れは止まることなく進んでいくという認識であり、規制の動きが戻ってきた時に対応できるような準備をすることが重要だと考えている。引き続き、非財務を中心とした対外的な開示を含め、当社の ESG 推進の考え方に基づいた非財務面での対応や規制対応について、しっかりと準備をしていきたい。</p>	
<p>Q3. 排出量取引で国内の制度設計が進んでいるが、三井化学として制度設計への要望があれば教えてほしい。</p> <p>A3. 橋本社長)</p> <p>要望は日化協・石化協等の業界団体を通じて伝えてきており、現時点では当社からの特別な追加要望はない。CO₂ 削減の実現に向けてはコストが上昇するので、その追加コストを吸収するようなカーボンドレジットや環境税等の社会制度が整い、更に環境貢献に対する価値の認知度が上がってくれば、ある程度の規模の設備投資もできるようになる。過去もグリーン化や CO₂ 削減を進める動きがあったが、社会実装のための社会システムが構築されなかったため結実しなかった。今回は期待している。</p>	
<p>Q4. GHG 削減に向けて 1,400 億円程度の投資が計画されているが、2030 年に向けてのコストアップによる損益への影響について説明してほしい。</p>	

A4. 橋本社長)

GHG 削減は当社グループの価値向上や製品の差別化に資すると考えているが、本格的な設備導入にはカーボンプレジット等の社会制度の整備が不可欠と認識している。今回説明したアンモニア燃焼分解炉や三井化学カーボンニュートラル研究センターでの開発案件などは研究開発投資のため、投資総額と比べると 2030 年度までの投資はかなり小さい規模となる。設備投資を意思決定するタイミングで金額が大きく膨らむことになるが、その際には、社会制度の整備や当社における技術開発の状況に加えて、製品自体の競争力も見極めながら判断していくこととなる。2030 年度に 40%の削減を目標としていることもあるため、なるべく前倒しでの意思決定が必要であるが、以上のような条件が揃わない限りは、大がかりな設備投資は難しいと認識している。

Q5. 2030 年の 40%削減には目処が立ったとのことであるが、そこに対する追加的なコストはあまり大きくないという理解で良いか教えてほしい。

A5. 橋本社長)

アンモニア燃焼分解炉に関する本格的な設備投資などは一定規模のコストになるアイテムであり、社会制度の整備状況などを見極めた上での判断となる。但し、それを除いたとしても 40%削減から遠ざかるということではないため、それを踏まえると 2030 年度削減目標達成に向けてはそれ程大きなコスト増にはならないと認識している。

Q6. 中国もグリーン分野に注力している印象だが、どのように見ているか教えてほしい。

A6. 橋本社長)

中国はグリーン化、CO₂削減、リサイクルといった技術・事業開発に精力的に取り組んでいるという認識である。現時点では世界的にスローダウンしているが、この分野は再び加速すると考えられるのでいずれ必要な技術であり、中国に限らず先進的な技術やノウハウを持っている会社とは広くコラボレーションを行い、開発を進めていきたい。

■ 研究開発体制/研究開発力強化に向けた取り組み

Q7. 表 CTO を外部から招聘した狙いについて説明してほしい。

A7. 橋本社長)

VISION 2030 においては、ソリューションやサーキュラーエコノミーを意識した、よりお客様に寄り添ったビジネス展開を志向しており、従来 BtoB 型のすり合わせの考えが刷り込まれてきた当社研究開発陣において、強烈的なマインドセット転換が必要と考えている。表 CTO には、前職の日東電工での経験を活かして頂き、従来の枠を超えた発想やスピード感を取り入れることで、より顧客に寄り添った研究開発体制を構築し成果につなげて頂きたいと考えている。

Q8. 表 CTO が三井化学に来て数年で感じたことと、成長領域をどう変革させて行こうと考えているかを教えてほしい。

A8. 表 CTO)

三井化学はフェアでフラットな企業文化を持ち、優秀な人材が揃っていると感じている。また、成長領域と B&GM の戦略を分けて経営する変化点は、研究・開発にとっても一つのチャンスでもあり大いに賛同できる。前職は当社よりもバリューチェーンの後段に位置しており、顧客や市場の変化を起点に考える習慣はあるが、川上の材料や技術に対する情報は手薄であった。三井化学にはその川上に強い技術資産が揃っており、それを市場につなげることができれば大きな可能性があると感じている。自身はその点を社内に気づかせる係として、次代の CTO がより成果を出しやす

い基盤を作っていくことが役割だと思っている。

Q9. 中国など海外との競争が激化する中、研究開発における課題や対策について説明ほしい。

A9. 橋本社長)

中国では研究開発スピードを上げてキャッチアップを進めている。その動きに対して、特に開発におけるスピードが重要であると考え、今回の組織改正により開発を事業と直結させることで開発スピードを加速する。一方で、研究においては、長期的な視点に立ち、腰を据えて本質的にイノベーションに資する研究をしていくことが重要と考えている。研究と開発が同じ組織にあると、どちらかに引っ張られることがあるため、分ける体制をとることにした。今後、さらに、CVCや社外リソースを有機的につなげてレベルを上げていくような仕組みを作っていく。また、国内に偏在しているリソースをグローバル視点で資源配分して、特に成長領域においては海外における競争力を上げていきたい。

表 CTO)

中国が追い上げる中、同じことをしても勝ち目はない。当社は、材料単体ではなく、高度な材料技術による複合化や加工技術を含めて複雑化したものを提供していく。また、社会や市場、お客様のニーズや方向性を理解したうえで、事業戦略とすり合わせながら、3~5年後に必要となるアセットをコーポレートで用意し、必要なタイミングで出していけるような体制にしていきたい。開発においては、技術プッシュではなく、あくまでもお客様のためになるのかを念頭に置いて進める文化を醸成していきたい。

柴田研究開発本部長)

研究開発はアイテムごとに時間軸が異なる。未来技術については、長期目線で未来社会を想定しバックキャストिंगすることが重要であるという考えは変わっていない。社会のトレンドを見ながら、何がゲームチェンジャーやプラットフォーマーになりうるのか捉えていくような活動も継続的に行っていく。

Q10. 三井化学の事業領域において、どのような面で中国の存在感を感じるのか教えてほしい。

A10. 表 CTO)

中国は、石油化学品から機能性化学品に変化してきてはいるが、主に化学品が中心である。当社は、より川下側に延伸したり、技術の複合化や複雑化により、中国と異なる領域でいかに勝っていくかを検討している。それと合わせて、コーポレート研究テーマについては、今後向かうべき方向と一致しているかなどを1つずつ精査しながらテーマを決めていきたい。

Q11. 研究と開発を分けるにあたり、予算・投資の割り振りや、製品やソリューション開発の加速に向けた研究開発分野の優先順位付けはどのように変えていくのか、考え方を説明してほしい。

A11. 表 CTO)

開発部は、事業戦略に応じて開発を進めていくのでそれに見合った予算編成を行う。研究は、事業部とすり合わせをしながら中長期的なパイプラインの構築や、次世代に必要な新しいプラットフォームの創出がミッションになる。予算の割合や比率は、キャッシュ・フローを鑑みながら10月以降に討議を開始し、半年ほどで大枠の合意形成を目指す。

新製品の開発分野については、ビジネスチャンスがある「社会・お客さまの変化点」と「伸びる市場」を意識し、ビジネスを制御するための力となる「自社の強み」を徹底的に使い倒していきたい。

Q12. カーボンニュートラルも含め、新規事業における資本コストは高くなるが、適正な利潤を得るためのプライシングを企業文化としてどのように定着させて行いくのか教えてほしい。

A12. 橋本社長)

研究開発組織の改革も含めた活動が最終的に資本の効率化ひいては財務指標の改善につながり、企業価値の向上につながって行かなければならないと認識しており、そのためにも適正なプライシングは重要なポイントと考えている。カーボンニュートラルについては、カーボンプレジットなどの社会制度が整いコストの上昇を吸収できることと、当社の開発がそこに追いつくことで具体的な展開につながると考えている。また、当社はキャッシュ・フロー経営を推進しているが、例えばマーケティングやセールスの担当者も内外環境の変化に合わせた適正な価格設定を行えるよう、財務的なリテラシーを高め、お客様とのやりとりに活かしていくことが重要と考える。

Q13. 未来創生に関する組織の位置付けは、新体制の中では研究本部のどこに配置するのか。また、今後5年の優先度としては、すぐにビジネスにつながる価値提供を重視していくという認識で良いのか教えてほしい。

A13. 柴田研究開発本部長)

未来技術に関するアイデアの抽出やバックキャストの思想に基づいたテーマは、研究本部の先端材料・ソリューション研究所に配置し、これまでの活動を継続する。マテリアリティでも未来創生に関する KPI は変更せずに進める。ただし、優先順位は、未来社会のトレンドを注視しながら考えていく。

すぐにビジネスにつながるかは、どのような社会課題を捉えるかによって時間軸が変わってくる。例えば、ナノ医療イノベーションセンターの iCONM (川崎) は難治疾患系に対する次世代医療モダリティなので、ウェルネス、ウェルビーイングといった長期的な展望に基づいて共創ラボとして設置しており、5~10 年以上のスパンも想定して腰を据えて進めていく。これは、医学と工学の連携であり、ポリマーの高機能化、デジタルサイエンスも取り入れた医学領域で適用される次世代ポリマーの開発である。

橋本社長)

以前、当社の研究においては未来創生という視点がなかった。即ち、化学メーカーは、お客様の足元のニーズに応えることと同時に、長期的に将来世界がどのような方向に向かっていくのかを考えてアクションをとることが必要だが、リーマンショック後の財務的に厳しい状況が続いていた時には、目先数年の開発ばかりに集中し、化学メーカーが本来行うべき研究開発ができていなかった。それを是正するために未来創生センターという組織を発足させた。

発足から 5 年が経過したのでその役割を見直すとともに、長計で掲げるソリューションやサーキュラーエコノミーを意識したビジネスモデルへの転換や、環境変化のスピードを加味し、さらにその先にある我々に要求されるものは何かと言った長期の視点をシンクロさせながら研究開発を進めることを意識した組織としている。

今回、研究と開発を分けた大きな理由は競合を意識したスピードの加速であり、環境変化に対応しお客様に密着する顧客視点、BtoB ではなく BtoC をより意識したビジネス展開をしていくという視点を持つことである。ただしその時に忘れてはいけないのが長期視点であり、将来世界がどのような方向に行くのかということを経営として理解するための機能はしっかり持つという考え方である。

Q14. 研究開発をグローバルに進めていくうえで、米中のデカップリングや、トランプ政権の高関税政策により製造業を回帰させる流れをどのように見ており、研究開発体制にどのように影響すると考えているかを説明してほしい。

A14. 橋本社長)

先端技術領域は熾烈な競争であり、当社は勝てる・役に立つ技術をスピーディーに開発していくことが重要だと考えている。また、ブロック経済化していく中で、アメリカ、中国、インドといった大きなマーケットに対しては、各地域に合わせた開発やマーケティング、販売をしていくことが重要で、市場に合わせた製品や技術提供を行う。そのために、研究開発のリソースを日本に一括して置くのではなく、特に開発リソースについては重要な市場に近い拠点に配分し、開発から販売までを一気通貫して行うことにより、スピードの向上と併せ、米中の摩擦や経済のブロック化のリスクにも対応できると考える。

表 CTO)

特に先端分野では、地域ごとに特色や規制が異なるので、現地に拠点を構え、規制のタイミングに合わせて開発していくことが重要だ。また、現地のサプライチェーンやプレーヤー、各国の制度や志向などの情報も収集しながら研究を進めていくことが必要になる。ただし、日本人だけでは、細部を理解し情報を収集するには限界があるので、現地の方々と連携しながら進めることが必要である。

また、研究の初期段階から新事業としてどうやって市場に出していくかといった将来的な事業展開を見据えたビジネスビルドが重要になる。地政学的な要因やブロック経済の影響も踏まえ、どのようにモノづくりをして市場に提供していくか、地産地消型のモノづくりも含めて、技術開発の段階から設計していかなければならない。こうした視点を研究活動に取り入れていきたい。

柴田研究開発本部長)

研究開発体制のグローバル化では、開発は市場・事業密着型で攻めるべきだと考えている。地域戦略の大方針に則って、ターゲットとなる各地域の特色に合わせて、トップラインの拡大に資することが開発の一番重要なポイントである。研究に関しては、どこでどのようにゲームチェンジャーになる先端技術が開発されているのかを、現地でアンテナを張り、例えば、北米や欧州のエコシステムにいかに入り込んでネットワークを強化するかが重要である。また、新事業開発センターと一体となり、マーケティングの意識を強く持った研究活動の展開が必須となる。

Q15. 研究開発のグローバル体制に「アフリカ拠点の検討」とあるが、その狙いと、実現時期の目処があれば教えてほしい。また、先日発表したナイジェリアのダンゴテ社との提携に向けた MOU との関係も併せて教えてほしい。

A15. 表 CTO)

海外にあるテクニカルセンターは研究拠点ではなく、現状使用していただいているお客様に対する技術サポート拠点という位置付けが大きく、研究として長期視点での技術開発をアフリカで行うということではない。ここで示した「アフリカ拠点の検討」も、既存製品のグローバル展開における市場開発拠点として、次に発展するアフリカを視野に入れ始めたということである。また、本件とダンゴテ社の件は直接つながってはいないが、ナイジェリアも1つの候補として検討している。

実現時期については、先行して進出できる事業はすでに計画を立てているが、より詳細な調査が必要な事業もある。三井化学が一気にアフリカに進出するというわけではない。

橋本社長)

ナイジェリアに関しては、ダンゴテ社との MOU 締結により、化学品の技術開発などにおける連携の可能性を今後検討していく。

アフリカにおいては既に、コーティング材料・接着剤・農薬などの製品を販売しており、技術サポートが必要になることもありテクニカルセンターの設立を検討している。さらに、アフリカでビ

ジネスを拡大するという判断に至れば、そこにマーケティングなどの機能を拡充していく考えであり、その際には、アフリカ現地の企業と様々なコラボレーションの検討も進める。数年先を見据えて積極的に拠点開発を進めていきたい。

Q16. グローバルでの研究開発体制の強化を行い、スポーク&ハブ型からネットワーク型へ移行することのだが、デジタルサイエンスラボの設置や AI の活用により合理的なコストで実現できるようになったという理解で良いか。また、研究員の知見をデータベース化・標準化し、AI で活用することで、営業・物流・研究など全社的に顧客提案が可能となる分散型ソリューション組織をグローバル展開していくという理解で良いか。その理解で良いならば、その実現までの期間と顧客満足度向上の見通しをどう考えるか説明してほしい。

A16. 表 CTO)

その理解で良い。日本だけで考えていては、各国・リージョンの志向、変化点にタイムリーに対応できないため、現地の感性を持った優秀な人々とコワークしていく。昨今のようにグローバルに状況が変わる中では、大きな固定資産を持ちながらグローバルに活動するよりも、分散型・変動費型のオペレーションの方が効率よく変化に合わせて活動できると考えている。具体的な方策は検討中であるが、例えば、AI とデジタル技術を活用し、社外とも連携しながらシミュレーションから実験・検証までの研究開発サイクルを高速化させることや、社内外の膨大な情報を AI の活用により上手くつなぎ、新規事業創出のきっかけとする取り組みを開始している。

時期については、グローバル体制の方向性は年度内に全社で合意し、来年度から地域ごとに順次実行して行く予定。また、デジタル活用については、既にニーズとシーズをつなぐプロトタイプに取り組んでおり、今後半年程で一巡目を終え、テーマの提案や選定などに実際に活用していく見込みである。

柴田研究開発本部長)

研究本部においても、様々なデータを蓄積してきたが、それらを形式知に変え AI に学習させ、そのアウトプットを活用できるよう、統一した使い易いデータベースを整えていく必要があると認識しており、AI が学習し易い形式への変換に取り組んでいる。グローバル展開に向けてセキュリティも考慮しながら整備を進めていくことが肝要と考えている。

Q17. 研究開発の効率向上について、定量的なチェックをどのように行っているのか。また、研究テーマの撤退基準はどのようなものか説明してほしい。

A17. 表 CTO)

新事業開発センターにおいて、経済合理性、キャッシュ・フロー、スケーラビリティ等を含めたスコアリングの仕組みの構築に取り組んでいる。四半期毎に全体の評価を行い、スコアが向上し勝算が見込める段階に至った時点で投資を判断していくというもの。適切な尺度の導入を検討しているが、今後は技術デューデリジェンスの観点も深め、研究の領域にも活用していくことを考えている。また、従来は、コーポレート研究は全てのテーマが上手くいくという前提で進められていたが、現在、適切にスピード感を持ったテーマの入れ替えが進むような仕組み作りを計画しており、下期中には方策を具体化させ、実装の上評価を進めていく。

コーポレート研究においては、時間軸、アプローチともに異なるテーマが混在しているが、テーマ構想の段階から、定量的な評価に基づき、将来の社会的インパクトを創出できるか、ゲームチェンジにつながるかといった出口への意識を強く持ち、タイムリーな取捨選択もできるよう取り組んでいく。また、コーポレート研究はそれ自体が利益を生み出すのではなく、事業サイドで収益化できるようつなぎ込む形になるため、研究開発においてはキャッシュ・フロー前での投資となる。その点は意識しながらコスト管理を進めていきたいと考える。

Q18. 日本型の組織がイノベーションの実現を阻害しているという研究がある。個人が持っているアイデアを潰さずに伸ばしていくためにはどのように組織の在り方、文化を変えていく必要があると考えるか教えてほしい。

A18. 表 CTO/柴田研究開発本部長)

当社はフェアでフラットな文化を持っており、新事業開発センターでのイノベーションプロセスの構築の事例に見られるように、アイデアの実現を阻害する組織的な要因は無いと考える。優秀な人材が揃い企業文化も整っているため、CTOとしては、社内の気づきを促し、目標・評価を明確化することでイノベーションを実現して行けると考えており、人材育成も含めた仕組み作りも進めている。また、今回研究開発の体制を変更したが、クローズな環境の中で仕事を進めるのではなく、組織の壁を越えて、横のつながりを重視しながら、内外で起きている変化にも目を向け、グローバルにチーム意識を持ってプロジェクト体制で動くことが求められる機会も増えて行くと考えている。そのような機会に積極的に参加し、プロジェクトを牽引して行くような意識が重要になるものと考えている。

Q19. イノベーションプロセスの各段階において優秀な人材が揃っているため、それを上手く活用することで組織力を高めていけるという理解で良いか。

A19. 表 CTO)

三井化学の技術開発力は高く、不足する部分は外部から取り入れる力もあると認識している。現在はコーポレート研究を事業化して行く力が不足していると感じているが、メンバーのスキルを高めることや、専門性を高めるための教育プログラムの構築などに取り組んでおり、その定量的なスコアリングも始めている。これらの取り組みを更に高度化し、メンバーが市場と研究開発の領域を行き来することができるようになれば、打率も高まって来ると考える。

Q20. AI の演算能力が飛躍的に進化する中、今後 15 年～20 年くらいですり合わせの提案も容易になると、人材・資金を豊富に有する中国が優位に立つリスクがあるが、2030 年以降を見据えて考えた場合、どのように取り組んで行く必要があると考えるか教えてほしい。

A20. 橋本社長/表 CTO)

コンピューティング能力が飛躍的に伸びると、外部のデータは誰もが同じように利用できるようになるため、当社グループ内部にある情報、お客様とのネットワーク情報、デジタル化し切れないアナログな知見といったものが差別化の鍵となって来ると考える。それらを構造化し共有財産として活用できるものにしていくことが重要であるが、莫大なエネルギーと投資を要するため、優先順位付けを行い、対象となる領域では早期に構造化し外部データと連携させて行きたいと考えている。物量やスピードでは中国と正面から競えないため、2030 年より先に長期計画を見直す場合、競争源泉をどこに求めるかという議論の中では、以上のようなポイントが非常に重要になると考える。

Q21. 無形資産の活用で一部のライセンスを売却とあるが、どのような事業分野を対象にしているのか、収益化の時間軸についても教えてほしい。

A21. 表 CTO)

事業分野については絞っていない。

既に触媒を含めライセンスビジネスを行っているが、今後、事業戦略に応じて、事業の初期段階からライセンシーの拡大を図る活動をより強固にしていきたい。また、当社が保有する知的財産を定期的に棚卸し、使用の有無や他社への提供可能性を洗い出し、それをもとに、個別にライセンス

や売却の提案を行ったり、他社からのライセンス供与や売却依頼にも対応していくなど、収益化する方法を知的財産部で考えていく。

日本材料技研が提供するプラットフォームを一つ的手段として活用し、当社保有の知的財産のライセンスや売却を試みる取り組みを開始した。相手があることなので実績化の時期は不明瞭が、チャンスがあれば積極的に進め、早期に結果を出していきたい。

Q22. 共創空間の稼働状況を教えてほしい。

A22. 橋本社長)

YAEは135% (1.35件/日)で稼働しており、当初の想定を超えるお客様に訪問いただいている。ただし、YAEは入り口であり、その後、ICT関係であれば名古屋、モビリティ・住設関係であれば新潟、研究・開発の更なる深堀りであれば袖ヶ浦の各拠点に訪問いただき、より深いコラボレーションにつなげていくことが目的である。YAEから袖ヶ浦訪問につながったケースも既に80~90件あり、想定していた成果は出ている。ただし、年数の経過とともに陳腐化しないよう、次のステージで何をを目指すのかを常に考える必要がある。

表 CTO)

時間のないお客様が、東京駅の目の前にあるYAEに来て、三井化学の概要を知っていただき、まずファンになってもらう。その後、技術に関係あるお客様であれば袖ヶ浦、半導体や新しいエレクトロニクスであれば名古屋に行っていただく、というように、共創空間を一過性で終わらせず、繰り返し・連続性をもってお客様とお付き合いできる場に今後進化させていくべく、柴田本部長と計画を立てている。

以 上