

## VISION 2030 ESG 説明会 質疑応答要旨

日時 2022年4月8日(金)  
メディア向け 10:00~11:30、アナリスト・投資家向け 15:00~16:30

説明者 橋本 修 代表取締役社長執行役員 CEO  
伊澤 一雅 常務執行役員 CSO  
安藤 嘉規 専務執行役員 CHRO  
中島 一 取締役専務執行役員 CFO  
吉丸 由紀子 取締役

Q: ESG の取組において、社会的な貢献や利益と財務的な利益とをバランスして向上させることは非常に難しい。御社は、収益性の向上を伴った価値向上を目指しているが、その取組に対してどのような課題があると認識し、どのように取り組むのか、改めて伺いたい。

A: 橋本 CEO

今回 VISION 2030 のポイントは、正にそこにあると思っている。社会貢献や ESG への対応は非常に大きなビジネスチャンスであると同時に、コスト増にも繋がりが得る。従来と同じモデルでビジネスを続けている限りは、コストに見合った価値を生み出すことはできない。従って、新しいビジネスモデルへの転換が必要となる。ソリューション型、サーキュラー型のビジネスモデルを一つのフラッグシップ的な形でお示したが、我々が取り組んでいる事業の付加価値をいかにして上げていくかが本質と捉えている。さらに、新しいビジネスモデルをつくり VISION 2030 の目標を達成するためには、我々自身が考え方を変え、視点を変え、取組を変えていくことが必要になる。今回、ご説明した非財務 KPI は、変化していく我々の行動が正しい方向に向かっているかをチェックするための一つの指標になると考えている。財務・非財務の統合は、今回の VISION 2030 を実行するうえでポイントとなる。

Q: 非財務 KPI をモニタリングしていく意味について、もう少し具体的に教えてほしい。

A: 橋本 CEO

25年 2,000億円、30年 2,500億円という営業利益目標に向かって歩みを進めているが、現実的には、様々な環境変化の中で、必ずしも毎年リニアにその目標に近づいていけるかどうかはわからない。外部要因によって営業利益が想定どおり進んでいなくとも、例えばエンゲージメントは着実に上がっているか、工場への先進技術導入は順調か、或いは新事業・新製品をどの程度生みだせているか等、多面的な視点でモニタリングした時、それらが着実に実績を上げていくと確認できれば、我々の取組は目標に向かって進んでいるとわかる。つまり、いわゆる一過性の環境要因がなくなれば、元の足取りに戻ることができるという自信に繋がりが、蓋然性を認識できる。平たく言えば、100メートルを10秒で走る選手が9秒に目標を上げようとする時、単に目標の秒数だけではなく、例えば、メンタリティをどう上げるのか、体調をどう整えるか、栄養はどうなのか、そういった複合的な視点から最終的な目標に到達しようとするアプローチと似ている部分があると思っている。私はそのような見方で、非財務 KPI を活用しつつ、VISION 2030 の目標に向かっていこうと考えている。また、我々自身が変わるための施策は、グループ社員全体に非常にストレスがかかることである。自身の進歩、或いは変革が進んでいることを理解することが、モチベーションや原動力にもなると考えている。そうした意味から、非財務 KPI をモニタリングし、上手く活用していくことは非常に大事な取組である。

Q: 新しい挑戦には、従業員のマインドも重要と思う。今後、事業の業績評価を個人の業績評価に連動させていくという理解でよいか。

A: 橋本 CEO

おっしゃるとおり、会社全体の業績から個人の業績まで連動させることに意義があると考えている。その連動をどこまで精緻にするのが適切か、いわゆる制度設計については、正に議論しながら考えているところである。

A: 安藤 CHRO

エンゲージメント調査においても、チャレンジへの評価を望む声が社員から非常に強く出ている。具体的には2つの制度を導入した。1つ目は全社表彰制度の変更。収益改善に繋がらなくてもチャレンジングな活動を積極的に表彰する仕組みに切り替えた。2つ目は個人の業績評価制度の変更。年初に社員が予算を上回る、或いは予算に規定していないような非常にチャレンジングな目標を設定し達成した場合、通常より高く評価し、仮に目標を達成できなくても、チャレンジしたことが認められれば、正当な評価をするという制度であり、今年度から導入する。今までとは違う三井化学になるための活動を評価制度から裏づけ、変革を促進していく。

Q: ESG に取り組み、社会の課題を解決している会社は評価されるべきだと思っている。そうでなければ、社会がその方向に進まない。しかし、御社を見てみると、IR でも高い評価を得、ジャパン・ブランディング・アワードではライジングスターを取りブランディング活動にもしっかり取り組んでいるにもかかわらず、相変わらず株式市場における評価が高まっていない。

ソリューション型企業への転換をより強力に市場に提示するため、今後、どのようにブランディングを強化していくか、その取組を教えてください。

A: 伊澤 CSO

当社は、Blue Value<sup>®</sup>・Rose Value<sup>®</sup>製品・サービスの販売を通して、社会貢献価値を広げている。この取組を、今は売上収益比率を用いて管理・開示しているが、本取組がいかにか当社の利益拡大に貢献しているかをご理解いただけるよう、表現方法を検討中である。また、Blue Value<sup>®</sup>・Rose Value<sup>®</sup>が、お客様にどのような価値を提供するものなのか、ストーリーも示していきたいと考えている。

ブランディングについては、本日紹介した BePLAYER や RePLAYER を用いて、当社が一番訴求したいのは消費者の皆様であり、バイオマスの活用やリサイクルという取組により、“素材”が違うのだということをご理解いただきたいと思っている。現在、ブランド名は製品ごとにあるが、それらにこの2つのブランドを付加することは、バイオマスやリサイクルの価値や物語性を識別していただくことを目的としている。Blue Value<sup>®</sup>・Rose Value<sup>®</sup>に該当する製品であれば、それも併せて価値を表現していく。こうしたブランディングを今後、積極的に進めていきたい。

BePLAYER<sup>™</sup>・RePLAYER<sup>®</sup>のブランドサイトを本日より公開しているので、ご覧いただきたい。

A: 橋本 CEO

色々な施策を進めてはいるが、それらが統合的に企業価値全体の向上には直接繋がっていないのが実態と私も認識している。BtoB 型の素材提供を得意としてきた我々にとっては、ブランド・ドリブンのビジネスを如何にしてつくっていくかは、チャレンジングなところでもある。

一方で、MOLp のような活動を通じて、社員の中には、こうしたアクティビティが、企業価値、或いは自分たちの仕事自体の価値を上げていくのだという意識が浸透しつつある。会社としても具体的に後押しし、三井化学は社会全体の価値向上に貢献しているのだということを PR するための仕掛けを始めている。

こうした取組が、株価に直接的に影響するとは限らないが、その活動が多くのステークホルダーの目にとまり、三井化学が変わってきていると理解され、いわゆる経済的な KPI、即ち、収益拡大もついてくるようになれば、相乗的に我々の企業価値向上に繋がり、結果として株価を含めた評価に反映されていくのではないかと考えている。

この試みが、今の我々にとってチャレンジングであれ、ブラッシュアップを続けていく中でコーポレートブランドを確立し、総合的な企業価値向上につなげていきたい。

Q: Blue Value®製品・サービスのうち、モビリティソリューションが約 7 割を占めるとのこと、また、ESG への取組が御社にとって企業価値向上、稼ぐ力の源泉との話もあったが、2030 年に向けて、モビリティソリューションの 800 億円のコア営業利益目標達成のためにどのような事業がポイントになっていくか、少し詳しく伺いたい。

A: 伊澤 CSO

モビリティソリューション事業は、2 つの大きな方針を出している。1 つ目は、車体軽量化、再生可能エネルギーの利活用、電池需要の増加に対し、当社が持つ素材の提供を通じたお客様の課題解決への貢献。2 つ目は、モジュールコンセプト開発、メカニカルリサイクルといったものを含め、素材とサービスを融合させたソリューションの提供。これら 2 つの方向性により、目標達成を目指している。

A: 橋本 CEO

ソリューションの提供は、当社が従来から得意としてきた素材提供型ビジネスに加え、我々自体が最初の段階から最終形である部材等のデザインに関わっていくということである。当社グループに加わったアークや共和工業と共に、当社が持っている資源をフル活用して、いかに広いバリューチェーンで CASE や MaaS といった大きな変化に対応していけるかが、一つの大きなポイントである。

さらに、そこからまた新しい素材の開発やその組み合わせによる部材の開発といったシナジーを狙っていくことにより、Blue Value®製品・サービスの領域拡大を図ることもポイントになると思っている。

Q: GHG 排出量の削減計画において、グリーン化と省エネ効果で 2050 年までに 2013 年度比 80%削減することのだが、今回紹介された施策により、どの程度削減できることになるのか。その他の事例も併せて教えていただきたい。また、先日発表されたテレフタル酸の国内の生産停止による GHG 排出量削減効果についてもお聞きしたい。

A: 伊澤 CSO

2050 年カーボンニュートラルに向け、まずは、2030 年までに 2013 年度比 40%削減することを目標としており、例えば、今回ご紹介したバイオマスナフサへの転換やアンモニアの専焼の他にも、原燃料の低炭素化、省エネ、再エネといった数々の施策を検討している。それらの積み重ねがこの 40%削減であり、計画通り進捗している。今回の事例は、その中でも有意な効果があるものと考えていただいてもよい。

一方、停止プラントによる GHG 排出量削減効果はそれほど大きくはない。

Q: カーボンニュートラル戦略で、GHG 排出量の削減目標を 2013 年度比 2030 年 40%、50 年 80%以上と掲げているが、どの程度の投資額を想定しているのか。

A: 伊澤 CSO

VISION 2030 の期間、カーボンニュートラル全体で 1,400 億円規模の投資を計画している。原燃料転換、再エネ・省エネの活用、或いは CCU のような技術開発といった Scope 1,2 での GHG 排出量削減施策や、製品・サービスを通じてバリューチェーン全体の GHG 排出量削減に貢献していくようなバイオマスの活用や、リサイクル関連の投資等を想定している。

Q: バイオマスナフサ誘導体が今年に入って順次生産開始されていると思うがこの事業に対する期待感、感触について伺いたい。

A: 橋本 CEO

当初、我々が想定していた以上に反響が大きく、引き合いもある。

昨年 12 月 14 日に大阪工場に初めてバイオマスナフサ 3,000 トンをフィードし、完売した。その後さらに 3,000 トンを追加、生産した。これについても、お客様と一緒に具体化を進めているところである。当社としては、そこから先に進め、1 万トン規模ぐらいまでの想定はしている。

しかしながらご存じのとおり、バイオマスは供給面の課題もあり、それを見ながら進めていくことになるだろう。

また、コストが上がることから、お客様を含め、最終消費者の皆さんまで、どのようにお考えいただき、バリューチェーン全体でどのような形で上昇分のコストを吸収するかという課題が未だ残っている。  
今申し上げたこの2つの点について、解決策を順次模索しながら進めていく。

A: 伊澤 CSO

想定以上に好感触な声をいただいている。

例えば、セグリゲーション方式によりバイオマスプラスチックをつくるとなればR&Dや設備、スペックなどを全部変える必要があるが、バイオマスナフサの活用においては、お客様も当社も、今の設備やインフラ、場合によってはビジネスモデルも変えることなくバイオマス由来の製品に変えられる。今のビジネスの形をそのままにバイオ化を進めることができる場所がお客様に受け入れられ易い点だと思う。

Q: BePLAYER™・RePLAYER®のコンセプトに、「価格は高い、でも、その分、志も高い」という非常に素晴らしいメッセージがあった。このバイオマスナフサを活用した製品の収益性は確保できているのか。価格転嫁の状況についてコメントをいただきたい。

A: 伊澤 CSO

原油価格、或いは廃油のバランスにより変動するが、バイオマスナフサは化石資源由来のナフサに比べ、凡そ3倍程高値という状況。現状、その価格レベルも含めてお客様とご相談させていただき、販売できている。

Q: バイオマスの大きなサプライヤーが多くない中、取り合いになる可能性があると思う。需要が伸びれば、バイオマスナフサがボトルネックになり、プラスチックのバイオマス化が進まなくなるリスクもあるのではないかと。

A: 伊澤 CSO

ご指摘のとおり、2025年近傍でもバイオマスナフサは世界で40~50万トンの供給にとどまると見ている。このビジネスを拡大していくには、バイオマスナフサをいかに安定、安価に調達していくかが課題である。当社としては、他の大きなサプライヤーとの関係構築や、もう少し油種を広げた、色々な廃油からの原料検証も行き、安定調達を図っていきたく考えている。

Q: 昨今の脱炭素や資源高といった経営環境は、そもそも御社にとってプラスになるのかマイナスになるのか。その辺りの認識を教えてください。

A: 橋本 CEO

足元で起こっている脱炭素、資源高のインパクトについては、予断を許さないと考えている。ウクライナ紛争等の影響により、資源高・原料高が起こっている中、今後、関連投資が加速していくのか、若しくは歩みが少し遅くなるのか、この辺りは注視しながら進めていく必要があると考えている。  
しかしながら、いずれにせよ、脱炭素の動きがなくなる、大きく遅れるといったことはないと考えている。

Q: 自動車業界などからは、製品ごとのGHG排出量情報を求めていくと聞いているが、御社としては開示の準備をどのように進めているか。状況を伺いたい。

A: 伊澤 CSO

多方面のお客様から様々なご要望をいただき、適宜開示している。  
TCFDの要請についても、今はシナリオの分析やその戦略の落とし込みという形で開示している。基本的にはできる範囲で開示をしていきたいと考えている。

Q: 投融資判断に関して、ICP (Internal carbon pricing) を15,000円としたc-IRRの運用開始という話があった。厳密に適用すると今までの投資判断からドラスティックな変化が起きると思うが、実際には、どのようにc-IRRを運用するのか、もう少しコメントをいただきたい。

また、撤退判断においても、このc-IRRを積極的に活用する意図があるのかについても伺いたい。

A: 伊澤 CSO

環境の大きな動きを踏まえ、ICP を今回 15,000 円まで引き上げた。これからのビジネスの判断には、GHG の増減インパクトを把握しながら事業展開や資源配分を進める必要があるという考えに基づく。このc-IRR の計算において、確かに GHG の増減にこの ICP 価格を乗じれば、従来の IRR とは大きく変わってくると思う。実際の運用はこれからだが、事業拡大を目指すフェーズにある中、これにより投資案件が止まるような運用は適切ではないと考えている。

事業投資に関しては、c-IRR の結果から、将来的にこの事業はどうあるべきかを考え、c-IRR が低い場合には（現状、c-IRR は Scope 1、2 に対して計算している）、Scope 3 における付加価値の面で IRR を改善はできないかなど、総合的に考慮したうえで結論を出していきたい。

撤退に関しては、未だc-IRR を導入していないが、事業評価における利益成長性や ROIC と合わせて GHG のインパクトも考慮し、総合的な判断をしていくことを考えている。

Q: c-IRR の算出について、増分利益のプラスマイナスとある。GHG 排出量が事業により増えることはイメージしやすいが、減ることはイメージしにくい。生み出された製品が社会に出ていった後の削減貢献を想定しているのか、或いはスクラップ&ビルドなど、プロセスを新しく更新することを想定されているのか。GHG 排出量の扱いについて教えていただきたい。

A: 伊澤 CSO

後者のイメージである。スクラップ&ビルドや、用役プラントの改造など、GHG 排出量を削減するような省エネプロセスになると c-IRR はプラスになる。そのような運用になるかと思う。

Q: c-IRR は当面は厳密に運用されるわけではないということではあったが、今後 2030 年に向けて、いつ頃から具体的な意思決定に反映されていくのか伺いたい。

A: 伊澤 CSO

今現在、GHG 排出量は参考指標としており、例えば、去年の PP プラント増設の際にも、プラントのスクラップによる GHG の削減効果も考慮の上、トータルで投資の意思決定をした。現在も、ICP のインパクトを事業判断に含めつつ、総合的な考慮に基づき運営しているのご理解いただきたい。

Q: Blue Value<sup>®</sup>製品の CO<sub>2</sub> 削減量を年間 100 万トンと試算したとの説明があったが、比較対象に対して何割削減などといった表現はできないか。また今後、削減量がどの程度増加すると試算しているかを伺いたい。

A: 伊澤 CSO

Blue Value<sup>®</sup>製品が CO<sub>2</sub> 削減にどの程度貢献しているのか知りたいというご要望をいただき、今回、試算値を開示した。これは、Blue Value<sup>®</sup>製品を認定する際、Scope 1~3 までを含むバリューチェーンの中で、市場一般品や自社従来品と比べて、CO<sub>2</sub> がどの程度削減できているかという削減貢献量を試算したものである。何割削減しているかについては、製品ごとに大きく異なっており、一概に示すことができない。

削減量の増加に関しては、Blue Value<sup>®</sup>製品・サービスの売上収益比率を 2030 年までに 40%まで上げる目標を掲げており、売上収益自体も増加することを考慮すれば、具体的な試算はしていないが相応する分は増えていくと見込んでいる。Blue Value<sup>®</sup>の売上収益比率を拡大していくことが、よりカーボンニュートラルに貢献していくという考えで進めている。

Q: BASF、マイクロ波化学とのケミカルリサイクルに関する提携について、進捗と実証化のスケジュール感などを伺いたい。

A: 伊澤 CSO

これらは、ケミカルリサイクル技術により、廃プラスチックをクラッカーの原料にして化学製品を作っていく取組

である。マテリアルリサイクル技術よりも、廃プラスチックを広く集めて化学品に変えることが可能となるため、非常に期待されている。但し、決して簡単な技術ではなく、様々な課題があり、現在も検討を進めているという状況。実証化については、私の今の感度では、来年、再来年にできるようなレベルにはなく、もう少し長い中期的な検討が必要であり、お客様に製品を届けるまでには、時間がかかるのではないかと見ている。

Q: 2030年にはアンモニアの専焼炉ができて、CO<sub>2</sub>が限りなくゼロになるとのこと。全固体のリチウムイオン電池でも2028年までかかるのに、何と素晴らしいことかと思って聞いていた。

例えば、御社のエチレンセンター100万トンのエチレン分の燃料をアンモニアに転換し、且つバイオマスナフサを活用してCO<sub>2</sub>を相殺できるとしたら、ビジネス全体の内、カーボンニュートラルまで、2013年度比、あと何割程度のCO<sub>2</sub>削減が必要となるイメージか。

A: 伊澤 CSO

何割程度かという試算には、日本のプラスチックの全体量の変化や各種リサイクル技術開発の進展、そして、本日まで説明したバイオマスを用いた化学製品の生産等、色々な変数を考える必要があり、返答は難しい。

Q: 製紙会社はパルプを確保するために植林を行い、サステナブルな原料調達の仕組みを作っているが、バイオマスナフサも植物由来であるならば同様な循環の仕組みを考えることは可能か。

A: 伊澤 CSO

バイオマスナフサは、植物、或いはクッキングオイルの廃油などが原料であり、循環の仕組みを構築することはできると考える。森林問題はバイオマスナフサの供給にとっての課題でもある。

Q: エチレンセンターの脱CO<sub>2</sub>施策としては、バイオマスナフサ代替、CCS、電気クラッキングなどの技術があるが、この3つを比較すると、コスト面ではどれが優位か。また、実現可能性としてはどうか。

A: 伊澤 CSO

コスト面に関しては、現状、バイオマスナフサのコストは化石資源由来ナフサの3倍程度だが、CCUSについてはCO<sub>2</sub>をどのように確保し、どのように化学製品に変えるか、研究段階であり、コストは確定していない。電気クラッキングも同様で、コスト競争力について判断できない。

実現可能性に関しては、バイオマスナフサの活用は、日本だけでなくヨーロッパでも実績があることから、先行するとみている。

Q: コーポレートガバナンスについて、取締役が関与する会議回数が増えたことは、一定の評価ができると思うが、一方で、会議が増えることによるデメリットもあるのではないかと、感触としてはどうか。また、取締役会での議論の質を高めるための工夫について具体的にお示しいただきたい。

A: 中島 CFO

会議の回数を増やすことにより、物理的な負担は大きくなったが、21年度は、VISION 2030を中心に討議・審議をすべき案件が多く、回数を増やす必要があった。デメリットを上回るメリットを感じている。回数だけではなく、いかに効率的、且つ十分な討議を行うかが重要であり、今年度も引き続きトライしていきたい。

社外役員への事前説明での十分な質疑により、案件に対する理解を深めることが、取締役会における議論の深化のベースとなるので、これを充実させるべく取り組んでいる。例えば、事前説明には、複数の社員が同席し、多方面の質問に対応する、資料はできる限り前倒して提供する、事前説明における質疑・意見を纏めたメモを取締役会メンバーに提供する等、案件に対する認識の共有を行い、取締役会の当日、活発な議論がなされるよう工夫している。

Q: 外部から見ていて、三井化学の意思決定のスピードが非常に速くなっている印象がある。

社外取締役から見て、どのような変化があったと感じるか。また、三井化学の取締役会におけるガバナンスの

実効性についてどう評価するか、伺いたい。

A: 吉丸取締役

取締役会の議論は非常に活発であり、執行担当にとっても恐らく嫌な質問がたくさん出ているのではないかと思います。以前は、これほど多くの質問が出ることをよしとされない時代もあったと聞いており、変化が起きているということと認識している。

実効性の面では、非常に改善スピードが速いと感じている。厳しい声も多く出るが、それらを受け止め、改善し、PDCA を早く回している印象である。

Q: M&A について、過去の検証も含め、取締役会でどういった議論がなされているか、教えていただきたい。

外部から見ると、買収額が高かったのではないかと、畑違いではないかと思われる事業もある。過去の事例に関しても利益貢献までに少し時間を要している状況を考えると、今投資家が一番リスクと思っているのが大型 M&A における資金回収だと思う。

A: 吉丸取締役

M&A については、案件ごとに狙い・期待効果・リスク検討など、喧々諤々の議論を行っている。社内でもかなり揉んでいるとは思いますが、さらに取締役メンバーへの詳細説明、複数回の事前のディスカッションを経たうえで、取締役会決議を行っており、畑違いではないと認識している。

また、取締役会では、過去の案件に対するその後の検証として、PMI (Post-Merger Integration) の状況や狙った効果に繋がっているかにつき、特に説明を求めている。過去の案件の振り返りを益々強化し、今後の案件検討にも活かしていくことが必要だという議論が、今、正にされているところである。

A: 橋本 CEO

そもそも M&A を実施することの意義は何なのか、トータルで評価し、社外取締役の皆さんにも議論いただいた結果、最終的に GO をかけているという認識である。過去の反省も踏まえて PMI をしっかり行い、実績で示していくことが必要だと思っている。今後の我々の取組を見てご評価いただきたい。

資金回収については、ご指摘の通り、計画よりも遅延している案件はある。しかしながら、遅延した期間を含め、獲得したビジネスをオーガニックで成し得たかといえ、そうはいかなかった。この点をどのように捉えるかだと思っている。

畑違いの事業領域に対する M&A と感じられるというご指摘に関しては、当社の特長ある素材を生かすことができ、先方のリソースを組み合わせれば新たな展開が期待できると考えた領域であり、決して飛び地ではないと認識している。そのことがステークホルダーの皆様にも十分ご理解いただけるよう、もう少し丁寧に説明する必要があったと、今、改めて感じている。

以上

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。