

三井化学の原動力。

それは、一人ひとりの

創造性だ。

MITSUI CHEMICALS REPORT

三井化学レポート

2023

人の数だけ **アイデア** がある。

そのすべてが、**未来**を**変える力**へつながる。

これまでの常識や枠にとらわれない発想を結集し、迅速で柔軟な行動によって、化学の知られざる価値を引き出す。

課題解決に向けたソリューションを次々に提供する。

100年を超え、時代と共に変化を続けてきた私たち。これからも未来を見つめ、地球環境と調和しながら、変革を生み出していく。

0→1 Make it Happen

ゼロからイチを生み出す化学の力で、

イチから**ムゲン**を実現し、

無数の未来を拓いていく。

「三井化学レポート2023」の発行にあたって

ステークホルダーの皆様との さらなる対話の深化を目指して

三井化学グループの2030年のありたい姿と、その実現に向けて全社的な変革を打ち出したVISION 2030は、2023年に3年目を迎えました。三井化学レポート2023では、これまで進めてきたVISION 2030戦略の進捗や成果、課題などについて報告するとともに、事業環境の変化を踏まえた今後の方針などを説明しています。また、そうした取り組みの源泉ともなる、当社グループが100年を超える歴史の中で築いてきた強みである技術力や人材の力がどう未来につながっていくのかにもフォーカスしています。本レポートが、ステークホルダーの皆様にとって当社グループの過去と現在、そして未来の姿を分かりやすくご理解いただくための一助となれば幸いです。

本レポートの編集・制作は、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレート・コミュニケーション部をはじめとするグループ横断的な各部門の協力のもと行っています。私はその制作プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

今後も本レポートをはじめとした様々なツールによる開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様との対話をさらに深め、いただいたご意見等を当社グループの戦略に反映していきます。

今後も引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役 社長執行役員 CEO

橋本 修

本レポートでお伝えしたいこと

三井化学レポート2023 3つのポイント

① 当社グループの価値創造の源泉である、技術や人の強みにフォーカス

歴史を通じて築いてきた強みである技術力や人材の力、その成果としての製品開発を振り返るとともに、社会課題解決から導かれるソリューション×技術×人材育成、新事業創出におけるカギをテーマにしたCEOと社長補佐の対談を掲載

▶▶ P.25 特集：技術と人の力で未来を創る

当社グループの経営資源を整理

▶▶ P.36 三井化学グループの経営資源

② 各事業における2025年度目標達成までの確からしさの訴求

各事業ページにおいて、2025年度までの投資回収やオーガニック成長などの業績成長戦略を要素別に説明

▶▶ P.78 ポートフォリオ変革

③ ステークホルダーとの対話の深化を目指した開示の拡充

2023年5月に開催した社外取締役と投資家とのスモールミーティングの概要・質疑応答内容を掲載

▶▶ P.93 Dialogue 社外取締役×投資家

投資家の皆様からの質問の多いM&Aについての分析を掲載

▶▶ P.48 投資戦略

Blue Value®・Rose Value®製品を通じたカスタマーエンゲージメントの事例を紹介

▶▶ P.20 環境・社会貢献を見える化するBlue Value®・Rose Value®

三井化学グループの企業価値向上チャート

当社グループの、財務・非財務を統合した経営戦略や取り組みが企業価値向上につながる道筋を企業価値向上チャートとして整理しています。



04 CEOメッセージ



Contents

09 三井化学グループのDNA

技術と事業変革を通じた社会課題解決の歴史	10
技術を未来に活かす事業ポートフォリオ	14
三井化学グループの価値観	16
目指す未来社会を実現するマテリアリティ	18
環境・社会貢献を見える化する Blue Value®・Rose Value®	20
特集:技術と人の力で未来を創る	25
時代のニーズへの挑戦を通じた製品開発	25
Dialogue CEO×社長補佐	28
新事業開発センターの役割	32



報告対象期間など

- 期間：2022年4月1日から2023年3月31日まで(一部、2023年4月以降の活動内容も含む)
- 組織：三井化学株式会社および三井化学グループ(ただし、それ以外の場合は、本文中に記載)
- 会計基準：国際財務報告基準(IFRS)

編集方針

三井化学レポート2023は、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの戦略および実績などを財務・非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。また、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」を参照・活用し、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくため、最適な冊子の構造を模索しました。

将来の見通しに関する注意

本レポートには、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。また、2023年見込については、2023年5月12日時点のものです。



ESG投資インデックスへの組み入れ(2023年9月現在) 社外評価 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/evaluation/index.htm>



三井化学株式会社のMSCI指数への組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークや指数名の使用は、MSCIまたはその関係会社による三井化学株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

FTSE4Good Index
<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>
FTSE Blossom Japan Index
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

33 価値創造に向けた戦略

価値創造プロセス	34
三井化学グループの経営資源	36
長期経営計画「VISION 2030」	38
財務・非財務統合の深化	42
財務戦略	44
投資戦略	48
R&D・知的財産戦略	50
技術経営視点による横串強化	53
デジタルトランスフォーメーションを通じた 企業変革	54
人材戦略	56
チャレンジする社員たちの座談会	64



サーキュラーエコノミーへの対応強化	67
TCFD提言への対応	73

77 価値最大化に向けた実践



ポートフォリオ変革	78
全社戦略	78
事業概況	79
Road to 2025	84
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	84
モビリティソリューション	86
ICTソリューション	88
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	90

92 ガバナンス

Dialogue 社外取締役×投資家	93
コーポレート・ガバナンス	98
サステナビリティ・ガバナンス	107
レスポンスブル・ケアにおける 安全への取り組み	108
人権の尊重	109
役員紹介	110
リスクマネジメント	112



114 財務・会社データ

データハイライト	114
11年間の主要な財務・非財務指標の推移	116
2022年度決算ハイライト	118
事業別データ	120
株式情報	122
会社情報	122

表紙デザインについて

三井化学グループブランドメッセージ 0→1 MAKE IT HAPPEN

ブランドメッセージには、企業グループ理念、ビジョン、「三井化学らしさ」が込められています。私たち三井化学グループは、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・パートナーを目指しています。

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/brand/index.htm>





代表取締役 社長執行役員 CEO

橋本 修

社員を主役に企業文化の変革を起こし、
サステナブルな未来に貢献する
スペシャリティケミカル企業グループとしての歩みを進めます。

—新たな三井化学グループの姿と自らのミッション—

真のグローバルスペシャリティカンパニーとして、 挑戦し続ける企業文化をつくる。

私が社長に就任した2020年の4月は、新型コロナウイルス感染症の拡大が始まったばかりの頃でした。世界的に起こった劇的な変化が、元々会社の変革を進めようとしていた私にとって、この環境変化に対応するための大義名分となり、変革の追い風となったと思っています。2016年に長期経営計画VISION 2025を発表してから現在までの当社グループを振り返ると、発表直後の2017年度から2019年度は、成長領域の営業利益も当初思い描いたようには伸びませんでした。しかし、変革を加速した2020年度以降、業績は上向き、2021年度、2022年度は成長領域におけるコア営業利益が1,000億円を超えました。構造改革を進めてきたベーシック&グリーン・マテリアルズ事業のポラティリティも低下しており、ベーシックケミカル企業のイメージを超えてスペシャリティケミカルの会社へ、いよいよ一歩を踏み出したと言えるでしょう。

このように当社グループの事業改革が実を結び始める中で就任した私の次なるミッションは、企業文化の変革です。長い歴史の中で染みついた文化を変えていくためには、事業の改革以上に時間がかかるのが常です。しかし、ここ数年で当社グループの業績が上向いたことで、社員の間でもよりアグレッシブに挑戦へと向かっていくムードが出てきたことを感じています。また、結果に拘わらず社員の挑戦それ自体を評価する表彰制度や、新本社における快適な仕事環境を実現するために社員がタスクフォースを組んでオフィスレイアウトのデザインを行ったプロジェクトなど、「自主・自律・協働」を目指した取り組みの成果も表れ始めています。今後、グループ全体が様々なチャレンジを行っていく中で、課題を克服し、あるべき姿に近づいていくことが理想ですが、そのためには、今後逆風が想定される事業環境など、多くの壁を乗り越えていかなくてはなりません。

—2022年度の事業環境と業績—

逆風の事業環境下を機会と捉え、グループの力を底上げする。

2022年度は、特に下期から中国市場の回復遅れや、半導体不足、原燃料の高騰など、厳しい市場環境となり、前述したように2021年度以降比較的好調だった業績にも影響を及ぼしました。しかし、このような状況でこそ個々の事業の力もクリアに見えてきます。これを機会と捉え、これまでの戦略および投資の成果をしっかりと振り返り、事業ポートフォリオの中身をきちんと分析・評価することで、環境変化に動じず、目標に向かって自信を持って進んでいく企業になっていけると私は考えています。

今後厳しい事業環境が続く中で、地力のある事業は一定程度の水準を維持する一方、2021年度以降の好業績に隠れていた弱みが明らかになる事業もあるでしょう。環境変化によって事業ポートフォリオ内の事業の位置づけが変わることもありえます。再構築に位置づけられたからと言って諦めるのではなく、どうやったらそこから脱却できるか

考え挑戦して欲しいと私は伝えています。チームスポーツで言えば、全員がベンチ入りできるわけではなく、2軍に落ちる人もいるわけです。2軍になったからと言って直ぐに引退するわけではないので、諦めずに一生懸命1軍そしてスタメンを目指して頑張るでしょう。それと同じで直ちに撤退するわけではなく、また、一方で成長投資事業と位置づけられても競合との競争に負ければ、再構築になってしまうこともあり、入れ替えはありえるわけです。そのため、各事業が互いに切磋琢磨し、ROICやカーボンフットプリントといった指標も意識しながら課題を特定し、克服していくことで、事業ポートフォリオ全体が底上げされていくと私は考えています。もちろん、簡単な道のりではありません。社員にとってもプレッシャーのかかるフェーズとなるでしょう。しかしスポーツと同じく、身体を壊さない程度に大きな負荷をかけたトレーニングを経て初めて筋力や身体能力

CEOメッセージ

が身につくように、これを乗り越えることで、社員のマインドもよりタフで真にポジティブなものになっていけると信

— 未来社会を見据えたVISION 2030戦略 —

社内外連携と技術を活かし、ビジネスモデル転換を加速する。

今後顕在化してくるであろう課題を解決するための道しるべとなるのが、現在掲げているソリューション型ビジネスモデルの構築や、サーキュラーエコノミーへの対応強化といった基本戦略です。これらの実現のためには、企業間の連携を通じたエコシステムの構築が必要不可欠です。例えば、現在進めている、コンビナートにおける複数社の連携によるクラッカーのトランスフォーメーションによるグリーン化推進の取り組みはその最たる例です。CO₂排出量の削減やグリーン化は、今やグローバルに共通した課題ですから、化学産業の中でこのように協力体制を強めていくのは自然な動きと言えるでしょう。また、ソリューション型ビジネスモデルの構築にあたっては、新事業の創出・育成コンセプトとして、医・食・住の3分野における社会課題をターゲットに据え、研究機関やスタートアップなどとデジタル技術を活用した共創の場をつくらうという取り組みを進めています。

ビジネスモデル転換に活かすべき強みであり、不可欠となるのが、当社グループが歴史の中で築き上げてきた技術力です。1912年の三井鉱山操業を起源とする、石炭化学から連なる精密合成技術、そして、1958年操業の日本発のエチレンプラントの石油化学から連なるポリマーサイエンス。これらのコア技術に加え、先に述べた医・食・住分野で重要なバイオ関連技術、この3つの技術が、2030年に向けた成長の柱となっていきます。しかし、その先の2050年の未来社会を見据えたとき、それらの技術だけで果たして十分なのか。その問いの答えを見つけるために2021年に設立したのが、未来技術創生センターです。ここでは2050年の未来社会における課題解決を三井化学グループが担う上で、必要となる技術についての議論や研究を行っています。さらに2023年には、新たにCTOオフィ

スを設置するとともに、技術を切り口とした全社横断的な取り組みを強化する方針を固めました。技術視点で当社グループの持つアセットやノウハウを結集し、CTOをプロジェクトオーナーとして事業の垣根にとらわれずに人・技術を差配し社内共創を進めることで、成長領域における新たな事業機会を発掘していくことが狙いです。

— 未来社会を見据えたVISION 2030戦略 —

社内外連携と技術を活かし、ビジネスモデル転換を加速する。

このような技術を活かした研究開発を下支えするのが、基本戦略の一つでもあるDXを通じた企業変革です。特に前述したグループ内横断的な取り組みを推進し、アウトプットを最大化する上では、その可視化やアセットの最適化を含むマネジメントが重要です。2024年に開設するデジタルサイエンスラボには、デジタル人材を集積させ、当社グループのナレッジをデータベースとして、ハイパフォーマンスコンピューティング環境を活用した次世代型の研究開発を行っていきます。これにより、新素材開発のための計算や実験を繰り返すプロセスや、技術転用の可能性発掘のような、従来は技術者の経験やセンスに依存していたものをより効率的に行う、いわゆるマテリアルズ・インフォマティクスの実現に取り組めます。同時に、一般的にERP (Enterprise Resource Planning) と呼ばれる、グループの持つアセットを一元的に管理する基幹システムのDX化も進めています。技術に限らず、知的財産や人材のデータを可視化していくことで、グループ・グローバル規模でアセットの有機的なつながりを実現できます。こうしたDX技術を積極的に活用していくため、グループ内におけるデータサイエンティストについてもKPIを設定し育成を進めています。今後は事業本部や生産技術部門など各部門のデータサイエンティストが連携することで、データドリブンな組織への変革を目指します。

このような技術を活かした研究開発を下支えするのが、基本戦略の一つでもあるDXを通じた企業変革です。特に前述したグループ内横断的な取り組みを推進し、アウトプットを最大化する上では、その可視化やアセットの最適化を含むマネジメントが重要です。2024年に開設するデジタルサイエンスラボには、デジタル人材を集積させ、当社グループのナレッジをデータベースとして、ハイパフォーマンスコンピューティング環境を活用した次世代型の研究開発を行っていきます。これにより、新素材開発のための計算や実験を繰り返すプロセスや、技術転用の可能性発掘のような、従来は技術者の経験やセンスに依存していたものをより効率的に行う、いわゆるマテリアルズ・インフォマティクスの実現に取り組めます。同時に、一般的にERP (Enterprise Resource Planning) と呼ばれる、グループの持つアセットを一元的に管理する基幹システムのDX化も進めています。技術に限らず、知的財産や人材のデータを可視化していくことで、グループ・グローバル規模でアセットの有機的なつながりを実現できます。こうしたDX技術を積極的に活用していくため、グループ内におけるデータサイエンティストについてもKPIを設定し育成を進めています。今後は事業本部や生産技術部門など各部門のデータサイエンティストが連携することで、データドリブンな組織への変革を目指します。

— 財務と非財務の統合を通じた企業価値向上 —

財務と非財務の統合を図り、全社体制で目指す姿の実現へと向かう。

設定・開示から1年が経過した非財務KPIは、足元は目標をクリアしていますが、そこに甘んじることなく、今後、設定水準が適切かどうかも含めレビューを進めていきます。企業価値を向上するために何をすべきか、何をもちつて自分達の活動が正しいと判断するか、それらを可視化できるKPIを設定し、レビューしていくことが重要です。従来、財務KPIでは、ともすると事業部門だけが意識する目標となりがちで、全社目標としては少し弱いと感じていました。一方、非財務KPIはマテリアリティと紐づけており、その進捗が会社全体の2030年に向けた変化とリンクしています。今後は、非財務の取り組みが最終的に営業利益やROICにつながっていることを可視化することで、企業の価値は事業・機能部門が一緒になってつくっているという意識を、社員に根づかせたいと考えています。

また、2023年からは役員報酬の算定フォーミュラにも非財務KPIを反映させています。これによって、非財務KPIの妥当性などについての経営陣での議論も深まり、経営の意思決定もますます財務・非財務を統合したものになっていくと考えています。コーポレート・ガバナンスという視点においても、社外取締役、社内取締役も含めた経営陣全員で財務・非財務を統合した経営を行うためには必須のアプローチだと思っています。

— サステナブルな未来社会に向けた第三の波を捉える —

化学企業としての責務とグループの歴史を踏まえ、グリーンケミカルに向けたファーストムーバーとなる。

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー社会の実現が世界的な潮流となった今、避けて通れないのが当社グループの保有するナフサクラッカーの存在に関する議論です。ナフサクラッカーは多くのCO₂を排出する設備ですが、同時に石油化学における要であり、あらゆる産業に向けた製品製造の最上流にあたります。つまり、社会的に必要不可欠な役割を担う設備であり、当社グループ

財務と非財務の統合を象徴する一つの例が、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスです。2023年から売上収益比率に加え粗利益を開示しました。これらの製品は、社会課題解決に資するだけでなく、利益率が高い製品でもありますから、この売上収益比率を伸ばしていくことは、社会的な価値と財務的な価値の両面で企業価値を向上させていくことにつながります。同じように社員のエンゲージメントスコア向上もそれ自体が目的ではなく、組織力の向上、例えば新事業における新製品・事業創出の活発化を引き起こすことで企業価値の向上につながっていくことが重要です。こうした非財務の取り組みをパフォーマンスにリンクさせて捉えるという認識を今後全社へ浸透させていきます。



はその供給責任を果たしていくと同時に、もう一方の社会的要請であるCO₂排出量削減に役立てていく必要があります。そのために現在、源流となる原料・燃料のバイオマス化から製品のケミカルリサイクル・マテリアルリサイクルまでの一貫したバリューチェーンの開発を進めています。これが当社グループの持つ強みを活かした取り組みであり、同時に当社グループに課せられた責任であると考え

CEOメッセージ

ています。

一方で、こうしたエコシステムを構築していくためには、他社や地域との連携も必要不可欠です。2023年からは、ナフサクラッカーのある市原工場および大阪工場にて複数社との連携を通じたバイオマス原料の確保やクリーンアンモニアの利活用体制の構築を進めています。解決すべき課題は依然として多く、簡単な道のりではありませんが、それでも当社グループが取り組む理由としては、第一にCO₂を排出してプラスチックを製造している化学企業としての責任。第二に、当社グループの強みである化学の力を大いに発揮して社会課題解決に貢献できる機会であることです。そもそも当社グループには、第一世代の石炭化学、第二世代の石油化学、それぞれの時代にベンチャースピリットを発揮して果敢に挑戦してきた歴史があります。グリーンケミカルはこれに続く第三世代であり、我々の挑戦のDNAを発揮するときです。

— 変革を導き、ステークホルダーの期待に応える企業グループへ —

社員を主役として、目指す姿へと変革を実現する。

これまで申し上げてきたとおり、当社グループは今まさに大きな変革の途上にありますが、忘れてはならないのは、こうしたプロセスにおいては現場に大きな負担がかかるということです。経営陣が決めた施策を、現場で実行するのは一人ひとりの社員です。もし経営陣がモニタリングやサポートを怠れば、現場は疲弊し、先のスポーツ選手の例で言えば、身体を壊してしまうことになるでしょう。そうならぬよう、きちんと全体を見て正しいバランス・ペースで施策を進め、成長につながる方向性を見極めるのが私の仕事です。変革の主役はあくまで社員です。であれば、かつての大量生産時代の分業体制のような、考える人と手を動かす人が完全に分かれるやり方ではなく、価値を創る社員一人ひとりが自ら考え行動し、チャレンジしつつ失敗を次に活かすというサイクルのもと仕事に取り組めるよう、私も含めた経営陣が支えなければなりません。

もちろん、こうしたグリーンケミカルを社会に実装していくためには、社会の認識変化もしっかりと捉える必要があります。欧州は環境教育も充実しており、多少高価であっても消費者は環境貢献製品を選択する風潮も根づいてきていますが、日本がそうした潮流に追いつくのはまだ少し先の話になるかもしれません。企業だけでなく、政府の後押しなども重要なファクターとなりますが、当社グループとしてもそれを待つだけではなく、積極的にバイオマス製品等のマーケティングを行い、コストダウンはもちろん、価格プレミアムを上回る付加価値を提供すべく取り組みを進めています。さらにゆくゆくは環境貢献を謳う製品がある種のブームになることも想定されますが、その際にもグリーンウォッシュと呼ばれるような実質的に環境負荷低減効果の薄いものではなく、しっかりと科学的根拠に基づいた製品を提供していくことが、化学企業たる当社グループの使命だと考えています。

社員一人ひとりのチャレンジを実際の成長・成果につなげていくことによって、自信につなげ、そうした社員一人ひとりの行動により企業文化も少しずつ変わっていき、当社グループの目指す姿および2030年の目標達成につながると考えています。

これまで述べたすべての施策が最終的に企業価値の向上につながるものであり、それが株主の皆様を含めたステークホルダーへの価値提供にもつながっていくと私は考えていますが、まだそれがすべての方々に説得力を持って実感いただけているとは思っていません。今後も引き続き、あらゆるステークホルダーとの対話を積み重ねるとともに、しっかりと実績を出していくことで、当社グループの成長とビジョンの実現にますますご期待いただけるよう、尽力します。

三井化学グループのDNA

- 10 技術と事業変革を通じた社会課題解決の歴史
- 14 技術を未来に活かす事業ポートフォリオ
- 16 三井化学グループの価値観
- 18 目指す未来社会を実現するマテリアリティ
- 20 環境・社会貢献を見える化する
Blue Value®・Rose Value®
- 25 **特集: 技術と人の力で未来を創る**
- 25 時代のニーズへの挑戦を通じた製品開発
- 28 **Dialogue** CEO×社長補佐
- 32 新事業開発センターの役割

技術と事業変革を通じた社会課題解決の歴史

— 技術革新・蓄積による多様な製品・用途で強固な顧客基盤を構築

— 1912～技術革新のあゆみ —

石炭化学を起源とする 精密合成技術

石炭事業の副産物である排出ガスから、肥料を生産したことが出発となり、様々な製品を生み出す過程で、精密合成技術を高めてきました。

- 1912** 三井鉱山 大牟田工場 操業
- 1915** **日本初** 合成染料「アリザリン」工業化
それまでコークスの生成過程で出る夾雑物であったアントラセンオイルを活用し、日本初の合成染料としてアリザリンを開発。国内で前例のない開発のため、外国文献を活用し、国内の合成染料工業の嚆矢となりました。
- 1932** 合成染料「インジゴ」生産開始
第一次世界大戦後の輸入途絶の中、数年にわたる研究と実験により、外国製品とのコスト競争にも打ち勝つ国産染料としてインジゴ開発に成功。後の1970年代ジーンズブームでの需要拡大にも応えました。
- 1987** MR™
国内ではメガネ材料としてガラスレンズが主流だった1980年代、レンズ素材開発の技術やノウハウがない中で、得意とするウレタン樹脂技術の活用により生まれたのが高屈折で丈夫なMR-6™です。MR™シリーズとして、耐熱性、UVカット機能や環境に配慮した植物由来原料の使用を展開するなど、進化を続けています。▶▶ P.25
- トレボン®
定説を覆す手法と厳しい試験を経て水田で使える低魚毒性の殺虫剤トレボン®を開発し、日本の農業に貢献。その後も若手研究者による挑戦により開発されたスタークル®、グローバルな化学メーカーとの協業によって開発したテネベナール®などを通じて世界中の食の安心を追求しています。▶▶ P.25

社会課題解決への貢献	主要製品	主な用途	市場シェア
視界品質QOVの向上を通じた、目の健康管理、病気予防	MR™ (メガネレンズモノマー)	プラスチックメガネレンズ材料	世界 No.1 (シェア45%)
安心・安全な食品の安定供給	トレボン® (エトフェンプロックス) スタークル® (ジノテフラン)	殺虫剤	日本 No.2

顧客の様々なニーズに応える ポリマーサイエンス

最先端のポリオレフィン技術を中心に、様々なニーズに対応した樹脂の開発を通じて、ポリマーサイエンスを蓄積してきました。

- 1958** **日本初** エチレンプラント操業
(日本初の石油化学コンビナート)
- 1975** タフマー®
EPT(合成ゴム)の研究過程で生まれたタフマー®は、ポリプロピレン製バンパー等の耐衝撃性を高める改質剤として自動車の軽量化に貢献してきましたが、現在では太陽電池封止材への採用により再生可能エネルギーの普及にも貢献するなど様々な面で人々の生活を支えています。▶▶ P.26
- 1986** Advanced Composites, Inc. 設立
自動車の軽量化やコスト削減に貢献するPPコンパウンドの需要に応えるべく、それまで競合関係にあった三井化学と宇部興産が合弁会社として設立したのがAdvanced Composites, Inc.です。北米最大の生産規模を実現し、その後のシェア拡大につながりました。▶▶ P.26
- 1987** イクロステープ™
半導体製造設備やテープメーカーとしての実績もない中、接着剤用樹脂と水系粘着剤のノウハウを活かし半導体ウエハ用のテープとして開発されました。PCをはじめとした電子機器の高機能・高効率化に貢献する製品として世界シェア1位の高い評価を獲得しています。▶▶ P.27
- 1995** アペル®
多機能透明樹脂アペル®は、自動車・家電、CD基板など様々な用途開発を経て、DVDピックアップレンズ材料として世界シェア1位を獲得。その後スマートフォン用カメラレンズ材料や車載センサー、医療用途などの幅広い市場開発を続けています。▶▶ P.27


社会課題解決への貢献	主要製品	主な用途	市場シェア
自動車の軽量化 再生可能エネルギーの普及	タフマー® (α-オレフィンコポリマー)	自動車用バンパー・インパネ用材料 太陽電池封止材	世界 No.2 アジア No.1
自動車の軽量化	ポリプロピレン コンパウンド	自動車用バンパー・インパネ用材料	世界 No.2 アジア No.1 (シェア約2割)
電子機器の高機能・高効率化	イクロステープ™	半導体製造工程用テープ	世界 No.1
多様なITデバイスの レンズ材料として デジタル化に貢献	アペル® (環状オレフィンコポリマー)	スマートフォン用 カメラレンズ材料	世界 No.1 (シェア50%超)
高機能な包装材料として、 プラスチックごみの削減等に貢献	エポリュー® (メタロセン直鎖状 低密度ポリエチレン)	高機能包装材料	アジア No.1

高い競争力の土台となる 製造プロセス技術

長い歴史の中で、様々な製法の開発・改良を通じて、高品質な製品を低コストで安定的に製造する技術を高めてきました。

社会発展への貢献 —日本初の石油化学コンビナート建設で化学産業の飛躍を支える—

戦後、日本ではまだ石炭化学製品が中心だった時代、アメリカから合成樹脂や合成ゴムなどが輸入され始め、石油化学製品の国産化が国の施策として進められることとなります。そうした中、1955年に三井化学工業をはじめとした8社が共同出資して三井石油化学工業を設立。1958年に日本初の総合石油化学コンビナート建設に至り、その後の電気、エレクトロニクス、自動車産業の発展を支え、高度経済成長期をけん引していくこととなりました。



石油化学工業発祥の地
岩国大竹工場(1962年)

生産効率化への貢献 —メタロセン触媒を使用したプロセスにより、高性能な製品をエネルギー効率よく生産—

ポリオレフィン、世界に先駆けて1997年市原工場にメタロセン専用タフマー®、エポリュー®のプラントを相次いで新設し、商業化を始めました。メタロセン触媒を使用したプロセスは、従来に比べて高性能な製品をエネルギー効率よく生産できることが特徴です。これをマザー技術として、触媒開発・重合技術・材料設計のブラッシュアップを行い、高機能ポリマーの開発と生産の効率化を継続しています。生産拠点は日本国内に留まらず、シンガポール(4TF、5TF、2MX)、中国(SSME)に新プラントを建設、拡大しており、現在は、シンガポールに新たに6TFプラントを建設中で、VISION 2030達成に向けて能力増強を図っています。

機能性コンパウンドプロセスも、国内生産拠点をマザー工場として生産技術や材料設計の開発・改良を重ねながら、地産地消戦略に基づきグローバルに展開しています。

技術と事業変革を通じた社会課題解決の歴史

— 持続的成長を実現する事業ポートフォリオへの変革

成長領域への集中

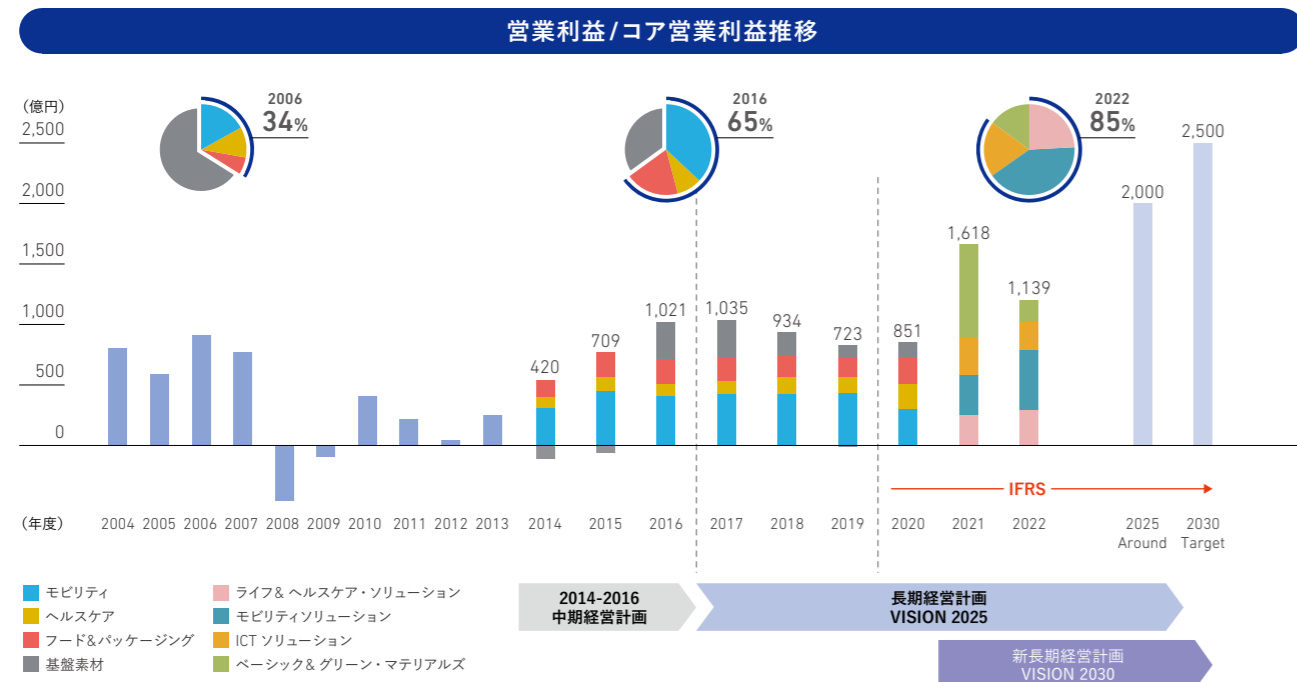
三井化学グループは、これまで内外環境の変化、事業活動を通じて貢献すべき社会課題を明確に捉え、中期経営計画*、長期経営計画を策定。その目標達成に向けた戦略を着実にし、持続的な成長を続けてきました。

2011-2013年度まで3期連続の最終赤字が続く中、2014年度以降市場環境に左右されない、よりスペシャリティな領域での成長を目指し各事業ごとに戦略を立て、全社一丸となってコモディティ分野での構造改革と全社ポートフォリオ変革に取り組んできました。

2016-2020年度において、硬直状態が続いていた期間にもさらなる施策を打ち、事業それぞれが目標に向かい拡大と利益成長を目指してきた結果、2016年度65%であった成長領域の利益貢献割合が2022年度には85%まで拡大しました。

今後もさらに手を緩めることなく社会課題視点の全事業への展開、事業領域の拡大・深耕による成長を目指し、事業ポートフォリオ変革を追求していきます。

*現在は中期経営計画の策定の代わりに毎年戦略ローリングを行い、向こう3か年の事業計画を見直しています。

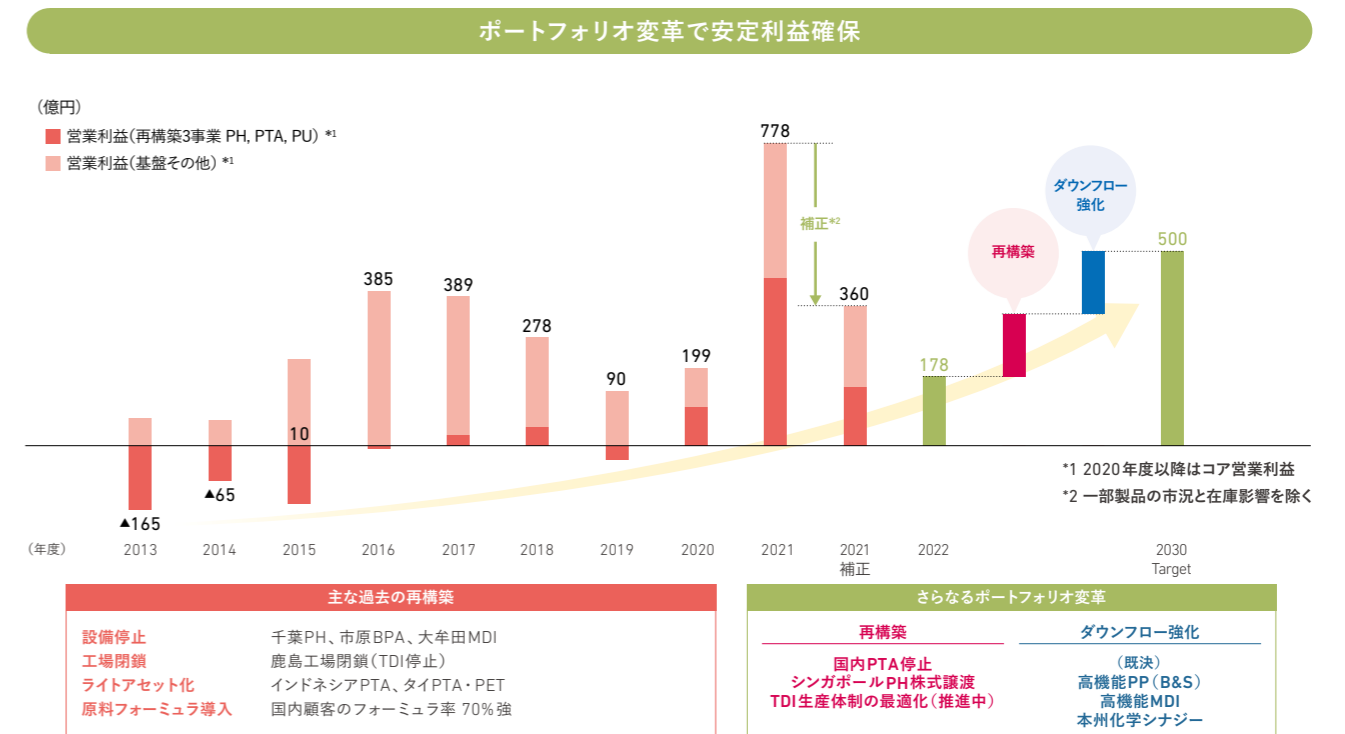


— 2000年代 ~ 事業変革のあゆみ —

ベーシック & グリーン・マテリアルズ事業における構造改革

これまで、ポートフォリオ変革によりフェノール系、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料などの輸出比率が高い市況製品事業の工場閉鎖やプラントの縮小、設備停止等大胆な事業構造改革を行い、安定収益確保を図ってきました。

また、原料価格変動を製品価格に連動させるフォーミュラ方式の導入を進め、市況変動耐性の向上を図り基盤素材の業績変動性が大幅に低下してきました。今後も低収益事業対策のさらなる強化や、需要に見合ったクラッカー能力最適化で、コンビナート競争力強化等さらなる再構築の推進を図り、資本効率性の向上を目指します。また、グリーン化を推進し全社のサーキュラーエコノミー変革をリードしていきます。



これまでの経営計画の振り返り

2014-2016 中期経営計画				
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 大型市況製品の再構築の確実な実行 成長投資の確実な回収による収益拡大 成長のターゲット事業領域への経営資源の集中 	<ul style="list-style-type: none"> 新事業・新製品創出の加速 財務体質の改善、強化 		
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> 2014~2016年度の3か年で700億円の成長投資を実施。 成長3領域*の営業利益は2013年度470億円から2016年度714億円まで成長。 	<ul style="list-style-type: none"> 基盤素材分野では構造改革を実行。 2013-2016再構築施策例: 京葉エチレン脱退、汎用ポリオレフィン3プラント停止、フェノール3プラント停止、鹿島工場閉鎖 		
主なKPI 達成状況	達成状況	実績(2016)	目標(2016)	
	営業利益	達成	1,021億円 / 600億円	
	当期純利益	達成	648億円 / 300億円	
見えてきた課題	新事業・新製品売上高*	未達	750億円 / 1,000億円	
	*2012-2016年に上市した新事業・新製品の売上高合計 新事業・新製品の開発遅延により同売上高目標は未達となりました。ポートフォリオ変革、基盤素材事業のボラティリティ低減は依然課題が残る結果となりました。			

長期経営計画 VISION 2025

<ul style="list-style-type: none"> イノベーションの追求 (顧客起点型ビジネスモデル) 海外市場への展開加速 既存事業の競争力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 成長3領域利益率は2017年度比向上の一方、同利益水準は2017年度以降730億円ではほぼ横ばいに推移。 再構築推進により基盤素材のボラティリティが改善したが、2021年度はフェノール類の好市況により過去最高益を達成。 		
	実績(2018)	実績(2021)	目標(2025)
営業利益/コア営業利益	934億円	1,618億円	2,000億円
売上高	14,829億円	16,127億円	20,000億円
ROIC	6.0%	8.7%	8%以上
Blue Value® 製品売上収益比率	16%	18%	30%
Rose Value® 製品売上収益比率	13%	20%	30%

ポートフォリオ変革は道半ばであり、より市況変動を受けにくい体質への変化が課題であると考えています。加えて、環境変化に即した成長投資の実行をより加速させる必要があります。

技術を未来に活かす事業ポートフォリオ

— 2022 ~ 未来社会を創る化学グループを目指して —



Life & Healthcare Solutions ライフ&ヘルスケア・ソリューション

いのちと健康、豊かなくらしに貢献するソリューションを提供し、生活の質(QOL)向上と安全・安心な食の提供に貢献する。

事業領域

- ・ライフケアソリューション
- ・ウェルネスソリューション
- ・メディカルソリューション

主な製品

プラスチックメガネレンズ材料、紙おむつやマスク、医療用ガウン材料、殺虫剤、殺菌剤、オーラルケア材料 など

Mobility Solutions モビリティソリューション

特徴のある材料・機能・サービスの提供により社会課題解決に貢献し、持続的な事業成長を実現する。

事業領域

- ・素材提供型ビジネス
- ・ソリューション型ビジネス

主な製品

自動車用バンパー・インパネ用材料、太陽電池用封止シート など

ICT Solutions ICTソリューション

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、安全・快適なインフラ、健康なくらし、持続可能な地球環境を支えるAI、Beyond 5G等の進化に貢献する。

事業領域

- ・半導体・実装ソリューション
- ・イメージングソリューション
- ・電池材料ソリューション
- ・コンバーティングソリューション

主な製品

半導体製造工程用テープ、産業用フィルム・シート、スマートフォン用カメラレンズ材料、フォトマスク用防塵カバー、高機能包装材料、包装用フィルム など

Basic & Green Materials ベーシック&グリーン・マテリアルズ

再構築を完遂するとともに、環境負荷の低減、脱炭素社会の実現を目指し、全社サーキュラーエコノミー変革をリードする。

事業領域

- ・石化製品
- ・基礎化学品
- ・ポリウレタン原料

主な製品

ポリオレフィン など

Pick Up

農業化学品のグローバル展開を加速

- ・殺虫剤ジノテフラン、テネベナール®を中心に、海外での拡販を進めています。



Pick Up

タフマー®を太陽電池用封止材用途に展開

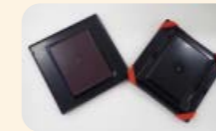
- ・自動車材料としてトップシェアを誇るタフマー®は急速に市場拡大する太陽電池向けの採用が広がっています。



Pick Up

世界No.1総合ベリクルメーカーへ

- ・先端領域におけるベリクル事業(先端領域のLSI、EUV)に加え、事業取得によるFPDを含む幅広いベリクル事業のポートフォリオを併せて事業拡大するとともに、新製品の開発や最先端の技術向上を目指しています。



Pick Up

グリーンケミカルの推進加速

- ・国内初のバイオマスナフサを導入し、バイオマス製品の拡充を図っています。



2022年度実績

売上収益 2,582億円 コア営業利益 292億円

2022年度実績

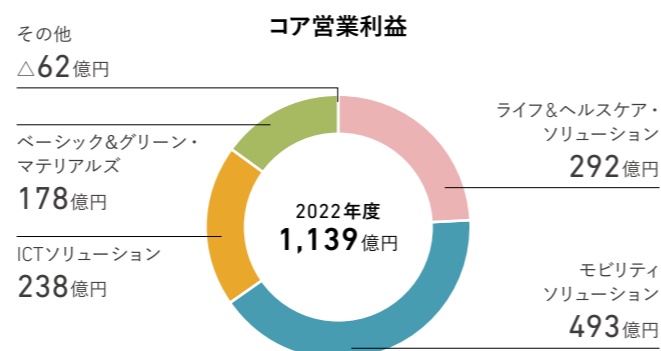
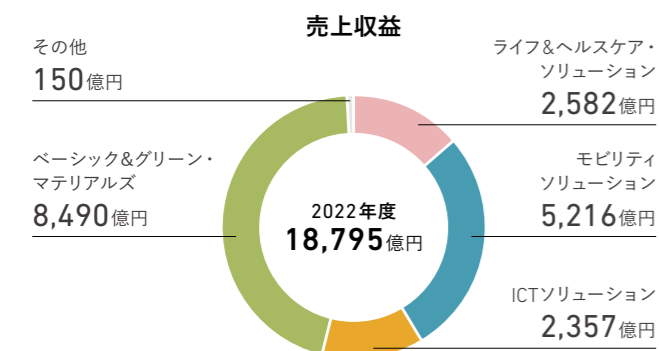
売上収益 5,216億円 コア営業利益 493億円

2022年度実績

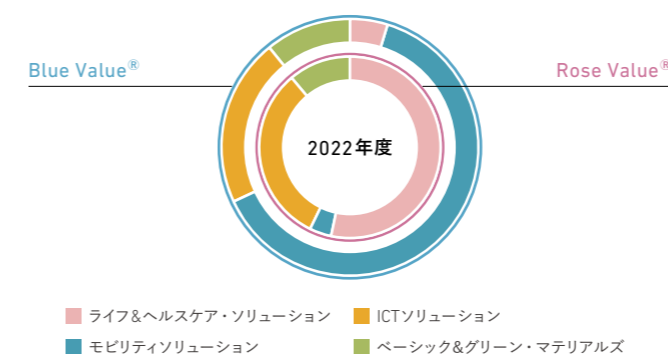
売上収益 2,357億円 コア営業利益 238億円

2022年度実績

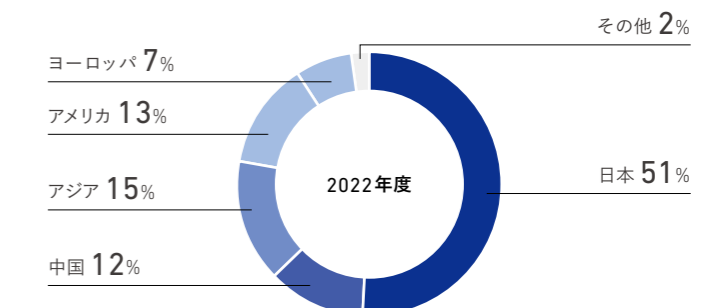
売上収益 8,490億円 コア営業利益 178億円



Blue Value®・Rose Value®製品の事業ポートフォリオ別売上収益構成



グローバル売上収益



三井化学グループの価値観

企業グループ理念・将来像
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/management/>

企業グループ理念

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



行動指針とコアバリュー

ステークホルダーへの貢献を通じて、
 社会と企業の持続的発展を実現する行動指針

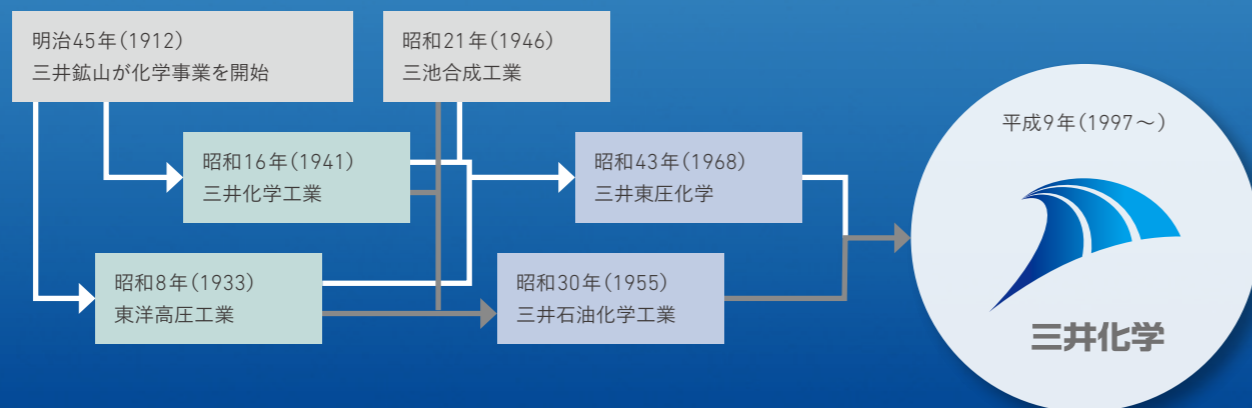
行動指針では、「誠実な行動」「人と社会を大切に」「夢あるものづくり」の3つの柱を掲げています。
 「誠実な行動」は企業存続の大前提を、「人と社会を大切に」はステークホルダーの尊重の姿勢をそれぞれまとめたものです。
 「夢あるものづくり」は、無から有を生み出すことができる化学の無限の可能性と、
 三井化学グループを夢のある会社、誇りを持てる会社にしていきたいという従業員の声を踏まえて考えたものです。



歴史が刻む、三井化学のコアバリュー

「Challenge (挑戦)」「Diversity (多様性)」「OneTeam (一致団結)」

明治45年(1912)、三井鉱山の石炭化学事業を原点として、複数の会社が一致団結し、
 様々な化学事業を通じて社会課題の解決に挑戦してきた歴史が、現在の三井化学の
 コアバリューを形づくっています。



目指すべき企業グループ像

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

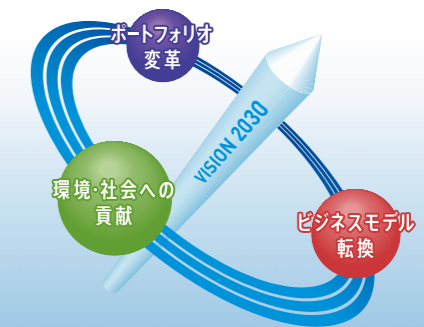
長期経営計画「VISION 2030」を策定するにあたり、15~20年先の目指すべき企業グループ像を改定しました。
 これは今一度、当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、方向性を再定義したものです。
 加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、
 多様な価値を創造できる「化学の力」で解決策を持続的に提供していきます。

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
 三井化学



目指す未来社会

当社グループは、「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」
 「多様な価値を生み出す包摂社会」を目指す未来社会として定め、
 その実現に向けて取り組むべきマテリアリティを特定し、VISION 2030における基本戦略に織り込んでいます。

環境と調和した循環型社会



「地球環境との調和」を掲げる企業グループ理念に基づき、資源の有効活用と環境負荷の軽減に
 資する製品・サービスの提供を通じ、「環境と調和した循環型社会」の実現を目指します。

健康・安心にくらせる快適社会



企業グループ理念の社会貢献5項目「人類福祉の増進」に基づき、様々な環境の変化において
 もあらゆる人々の健康・安心そしてくらしの快適性向上に資する製品・サービスの提供を通じ、
 「健康・安心にくらせる快適社会」の実現を目指します。

多様な価値を生み出す包摂社会

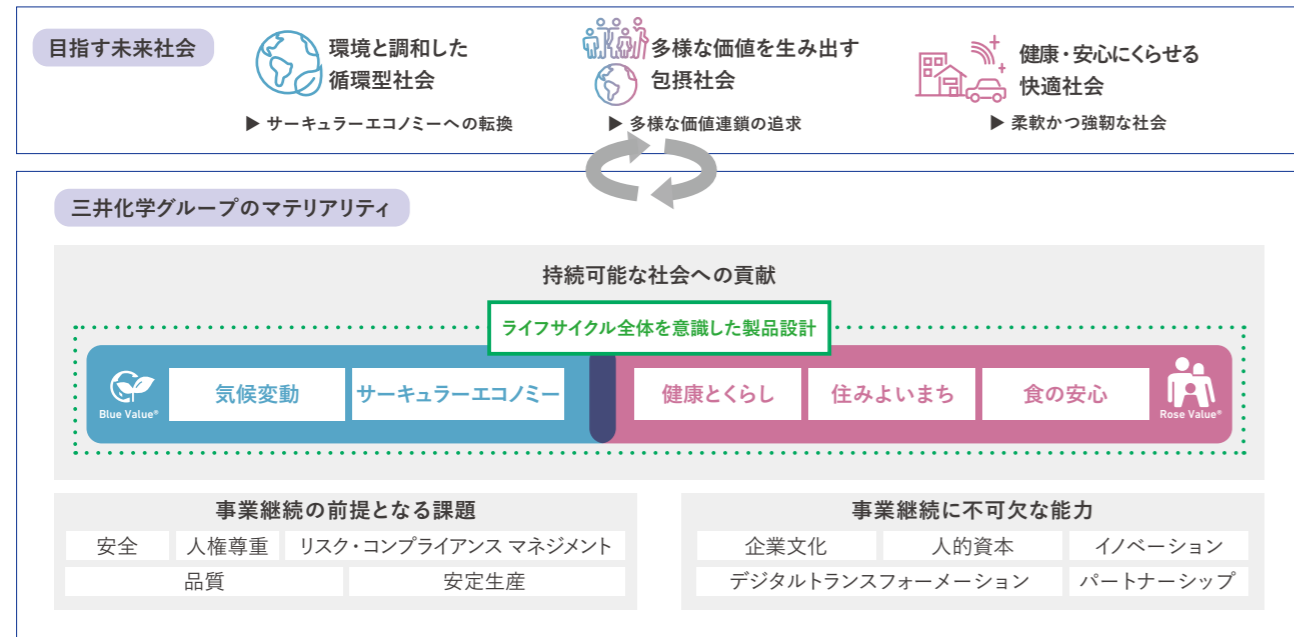


企業グループ理念で掲げる「材料・物質の革新と創出を通じた社会への貢献」という当社グループ
 の使命を果たすべく、革新の源泉である多様性を認め活かすことで、新たな価値を連鎖的に創出
 していく「多様な価値を生み出す包摂社会」の実現を目指します。

目指す未来社会を実現するマテリアリティ

VISION 2030では、サーキュラーエコノミーへの転換、多様な価値連鎖の追求、柔軟かつ強靱な社会という観点から「目指す未来社会」を再定義し、この実現に向けてマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティは、VISION 2030の基本戦略の前提となっています。また、マテリアリティに対するKPIはVISION 2030の非財務指標として管理し、着実に企業価値向上へとつなげていきたいと考えています。

▶▶ 非財務指標の詳細はP.41



マテリアリティ特定プロセス

Step 1
課題を抽出

◆ 右記を参考に課題を網羅的に抽出。

- ✓ ステークホルダーとの対話
- ✓ グローバルな社会課題に関する情報収集
- ✓ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目
- ✓ 当社グループの企業グループ理念・行動指針をはじめとする方針類
- ✓ 各会議体における議論
- ✓ VISION 2030策定における議論
- ✓ 全社リスクマネジメントプロセスで挙げたリスクと機会

Step 2
課題をテーマ別に分類

◆ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考に、抽出した課題をテーマ別に分類。

Step 3
テーマの優先順位づけと整理・特定

◆ 各テーマを、三井化学グループの企業活動が環境や社会に与える影響と環境や社会が当社グループに与える財務的影響の両軸でマッピング・優先順位づけし、候補テーマを選定。これを、ESG推進委員会、経営会議、取締役会で討議。

◆ 候補テーマを「持続可能な社会への貢献」「事業継続の前提となる課題」「事業継続に不可欠な能力」に整理し、マテリアリティとして特定。

Step 4
妥当性の確認

◆ 特定したマテリアリティについて、ESG推進委員会、経営会議、取締役会にて妥当性を確認、最終的に取締役会の承認を取得。

◆ マテリアリティおよびそれに紐づくKPIは、課題の重要度の変化や新規課題の出現などを考慮するため、ESG推進委員会や全社戦略会議にてレビューし、見直しの必要性を毎年議論。

◆ 見直したマテリアリティおよびKPIについては、経営会議、取締役会の承認を取得。

持続可能な社会への貢献

◎◎ 機会と ●● リスク(例)

ライフサイクル全体を意識した製品設計	<p>課題 社会課題はそれぞれが複雑な関係性を有しており、俯瞰的に捉えて取り組む必要があります。そのため、原料調達から加工・使用、そして廃棄・リサイクルに至るライフサイクル全体を通じて環境・社会に配慮する経済活動が求められています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、産官学との連携・協力を図りながら、ライフサイクル全体の環境・社会への影響を認識・配慮した事業デザインを行うことで、新たなビジネスチャンスを獲得し、社会課題解決に貢献することを目指します。</p>
気候変動	<p>課題 バリ協定で掲げられた世界共通の長期目標の達成には、社会全体でのカーボンニュートラルの実現が不可欠であり、脱炭素社会に向けた取り組み(緩和)の加速が求められています。また、気候変動により引き起こされる自然災害の激甚化など、環境変化への適応も望まれています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、自社におけるGHG排出量の削減を進めるとともに、製品・サービスを通じてバリューチェーン全体での脱炭素化に取り組み、2050年のカーボンニュートラルを目指します。また、気候変動により増加が予測されている風水害および干ばつに対応すべく、水リスク評価を行い、適切な水資源の利用、および適正な水環境の保全に努めます。</p> <p>◎◎ EVシフト、再生可能エネルギーの主流化 ◎◎ 再生可能原材料への転換 ◎◎ 低炭素、脱炭素製品・技術の需要増加 ◎◎ 防災・減災、感染症対応製品などの需要増加</p> <p>●● GHG排出規制、炭素税などの規制強化 ●● 高環境負荷製品の需要減退 ●● 水資源の不足、枯渇 ●● 風水害による生産拠点の被害 ●● サプライチェーンの途絶</p>
サーキュラーエコノミー	<p>課題 世界の人口増加やグローバルな経済活動の活発化に伴う、資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動は、地球環境に大きな負荷をかけています。また、廃棄物の不適切な処理によるごみ問題は、自然資本の損失を招いています。環境と社会の持続可能性を高める「サーキュラーエコノミー」への転換・対応強化に向けて、社会全体で協調・協働した取り組みが求められています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、バイオマス由来の化学品やバイオマスプラスチックの社会浸透・製品群の拡充、およびプラスチック資源循環を加速すべく、新素材・リサイクルシステム・バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく太くすることを目指します。</p> <p>◎◎ エコシステム視点のソリューションビジネスの機会増大 ◎◎ 省資源・資源再生技術の需要増加 ◎◎ プロダクトライフサイクル全体のトレーサビリティの重要性増加</p> <p>●● 使い捨てプラスチック利用規制強化とプラスチック需要減退 ●● 自然資本関係規制・国際規範の強化 ●● 拡大生産者責任など訴訟リスクの増大 ●● 消費者意識変化に伴う企業レピュテーション毀損</p>
健康とくらし	<p>課題 健康に恵まれることは基本的人権の一つであり、社会活動の源泉でもあります。それぞれの人が充実した生活を送れる社会の実現に向けた取り組みが求められています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、ビジョンケア、デンタルケア、医療用品、衛生製品、ユニバーサルデザイン対応製品など、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ[®]に資する製品・サービスの提供を通じ、ウェルビーイングの実現を支援していくことを目指します。</p> <p>※ ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ: すべての人が適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられること</p> <p>◎◎ あらゆる人の健康と豊かなくらしの需要の高まりによるモビリティ・医療機器類・医薬品・ICT分野・住宅建材製品の需要増加 ◎◎ 年齢、性別、人種、障害の有無などを問わない、あらゆる人々の社会参画支援サービス/製品の需要増加</p> <p>●● 病気・健康対策に加え、未病への対応とくらしの快適性・安全性ニーズの拡大 ●● 感染症予防・拡大防止、保健衛生の向上などの製品需要増加 ●● VUCA時代による不確実性 ●● ヘルスケア、医療分野における訴訟リスクの高まり</p>
住みよいまち	<p>課題 安心・安全に住み続けるために、自然環境の変化や人口構成の変動にも対応できる、耐久力や適応力のあるまちづくりが求められています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、防災・減災、インフラの長寿命化およびネットワーク強化に資する製品・サービスの拡大を通じ、あらゆる変化に柔軟に対応できるレジリエントなコミュニティの構築に貢献していくことを目指します。</p> <p>◎◎ 人口規模に応じたスマートでレジリエントなまちづくり需要増加 (都市のICT化・インフラ整備) ◎◎ 防災・減災、感染症対応製品などの需要増加</p> <p>●● 高度ICT社会に向けた人材の確保・育成</p>
食の安心	<p>課題 気候変動や紛争などによる、不作やサプライチェーン機能の停止等が引き起こす食料不足が社会問題となっています。また、特に先進国ではサプライチェーンや家庭で発生する食品ロス(Food loss and waste)への対応も求められています。</p> <p>挑戦 三井化学グループは、農業・農業技術の革新や、食品包装材製品の改良に取り組んでいます。食料の生産性向上や、食品流通における安全・安定性の確保を通じて、フードロス・食品廃棄物の低減に貢献し、フードセキュリティ[®]の確保を目指します。</p> <p>※ フードセキュリティ: すべての人がいかなるときも、十分に安全かつ栄養価の高い食料に物理的にも経済的にもアクセスできる状況</p> <p>◎◎ 食品保存・流通技術の向上(コールドチェーンなど)への対応 ◎◎ 食料の安定生産と供給および従事者の負担軽減に資する製品・サービスの需要増加</p> <p>●● 食品・飲料メーカーとの協業による新技術・市場の拡大 ●● フードロス・食品廃棄物の削減に資する包装容器需要の増加 ●● 農業・食品包材に対する規制強化</p>

環境・社会貢献を見える化するBlue Value®・Rose Value®

三井化学グループが提供する製品・サービスの環境や社会への貢献を見える化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有できるようにしたものが、Blue Value®・Rose Value®です。当社グループの製品・サービスがもたらす、環境への貢献価値をBlue Value®、QOL向上への貢献価値をRose Value®と定め、それぞれ独自指標を用いて評価・審査を行った上で、Blue Value®製品、Rose Value®製品として認定しています。

来社会の実現に向けて設定したマテリアリティである「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」「ライフサイクル全体を意識した製品設計」に取り組むにあたっての方向性を示しています。当社グループは、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大・提供を通じて製品ライフサイクル全体で貢献価値の最大化を図ることで、当社グループの企業成長とともに目指す未来社会を実現していきたいと考えています。

Blue Value®とRose Value®は、当社グループの目指す未

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
▶ 柔軟かつ強靱な社会

環境貢献価値 Blue Value®

地球の青 自然やエコに直結するGreenではなく、もっと大きな地球を意味するBlue
地球環境との調和や社会への貢献を意味するコーポレートカラーでもある

ライフサイクルを通じて、環境貢献価値が他を上回る製品・サービスを認定

ライフサイクルアセスメント(LCA) 独自指標 Blue Value® Index 用途別評価

提供価値の見える化

低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化

CO₂を減らす 資源を守る 自然と共生する

QOL向上貢献価値 Rose Value®

人生ばら色 あらゆる人が幸福や希望に満ちたばら色の人生を送れるようにという思いを込めたRose ラヴィアンローズ La Vie en rose

あらゆる人の健康・安心な生活を向上させる製品・サービスを認定

SDGs 独自指標 Rose Value® Index 用途別評価

提供価値の見える化

QOL向上、スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化

くらしと社会を豊かにする 健康寿命を延ばす 食を守る

Blue Value®・Rose Value®製品例

Blue Value® 製品			Rose Value® 製品		
ベーシック&グリーン・マテリアルズ 排ガス低減・軽量化 アドブルー® バイオマス由来原料の使用 バイオマスナフサ誘導品 エコニコール® Nextyol™ ICTソリューション 電池用部材製造ロス低減 ハイゼックスミリオン®			ライフ&ヘルスケア・ソリューション 視力矯正・快適さ Do Green™ MR-174™ 快適性・フィット性 MR™ シンテックス® 浄水フィルタ用 SWP® 蚊の防除 ベクトロン®		
自動車塗装・軽量化 PPコンパウンド モストロン® ジョブール 防炎・減災 タフネスコート® 三井ガス導管システム 油の拡散防止 タフネル® オイルプロッター®			モビリティソリューション 安定生産 スタークル® テネベナル®		
発電診断・発電ロス低減 太陽光発電診断コンサルティング ソーラーエース™ 三井ペリクル™ 半導体製造ロス・環境負荷低減 TPX® イクロステップ™ 超小型・高画質 アベル® 医薬品の品質維持 CMPS® イージーオープン・鮮度保持 スパッシュ®					

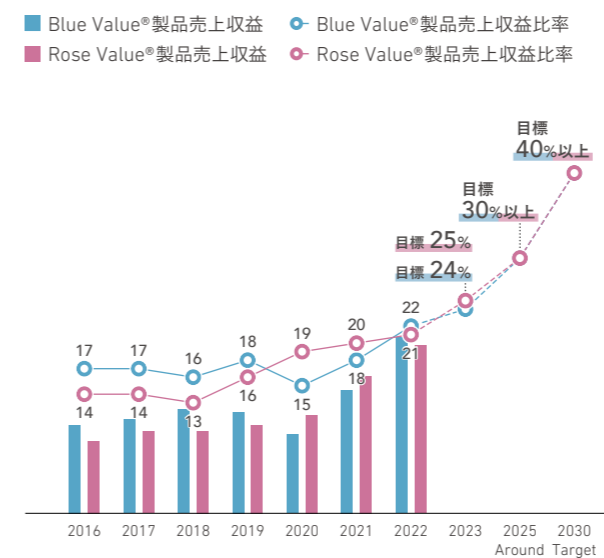
* アドブルー®はドイツ自動車工業会の登録商標です。

経営戦略への組み込み

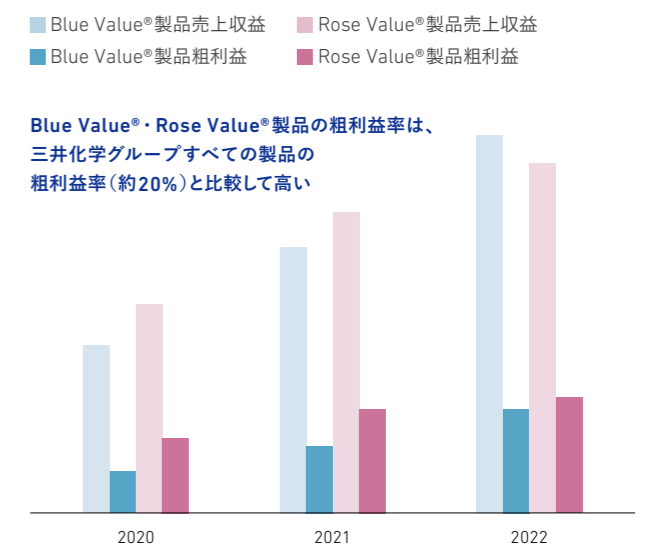
VISION 2030では、各認定製品の売上収益比率を非財務指標とし、40%以上を目標に設定しました。また、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大に向けた積極投資につなげるため、2019年度からは、大型投融資の申請フォーマットにBlue Value®・Rose Value®の貢献要素など、社会課題視点で機会とリスクを記載することを義務化し、ESG要素を投資判断に反映するための仕組みを構築しています。

さらに2020年度からは、各事業部門において認定製品の売上収益と拡大施策を年度目標として設定し、各事業戦略への組み込みを図っています。

Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率



Blue Value®・Rose Value®製品粗利益

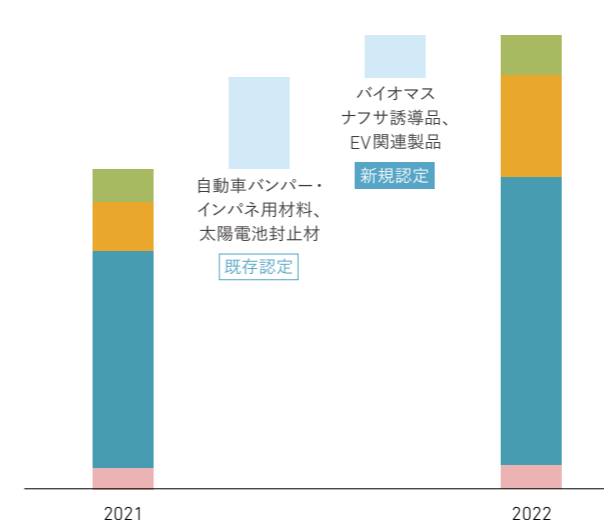


Blue Value®・Rose Value®製品の粗利益率は、三井化学グループすべての製品の粗利益率(約20%)と比較して高い

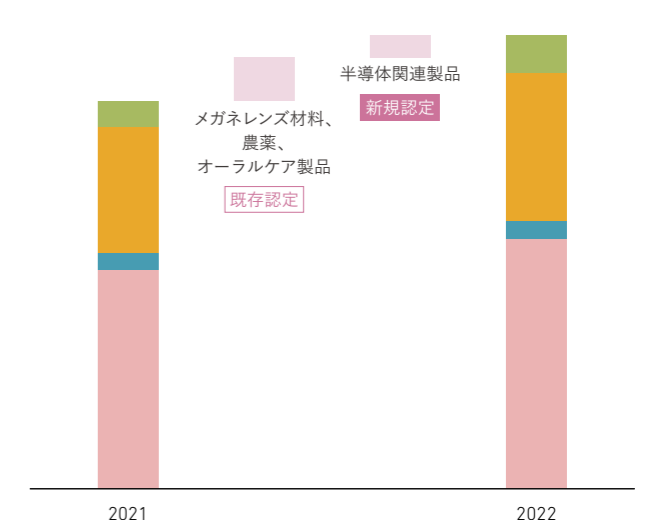
Blue Value®・Rose Value®製品売上収益の対前年推移

■ ライフ&ヘルスケア・ソリューション ■ モビリティソリューション ■ ICTソリューション ■ ベーシック&グリーン・マテリアルズ

Blue Value®



Rose Value®



環境・社会貢献を見える化するBlue Value®・Rose Value®

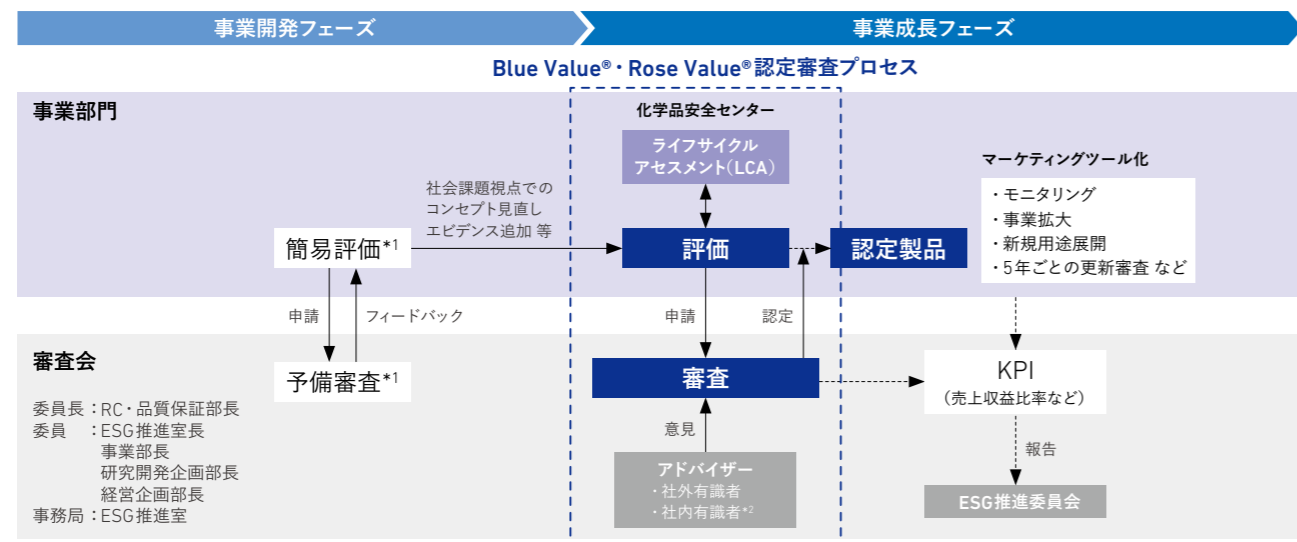
評価・審査・認定プロセス

事業部門は、自部門の製品・サービスについて、Blue Value®・Rose Value®各々の評価指標に基づいて環境・QOL向上への貢献価値を評価し、審査会へ申請します。評価・申請は製品・サービスの用途別に行います。これは、同じ製品・サービスでも、各々の用途によってライフサイクル全体で環境・QOLに与える影響が異なるためです。申請にあたっては、貢献度合いやライフサイクル全体を通じて負の影響がないか等について、エビデンスとなるデータも併せて提示します。

審査会では、貢献価値の評価根拠や、申請製品・サービスのコンセプトやセールスポイントがBlue Value®・Rose Value®各々の貢献要素と合致しているか、貢献のレベルは十分か等を確認・審議し、基準を満たすものをBlue Value®・Rose Value®製品として認定します。認定

にあたっては、客観性・正当性を確認するため、社外有識者のご意見もいただいています。

認定基準は、マテリアリティや経営戦略、外部環境の変化を反映するべく、社外有識者からのアドバイスも受けつつ、適宜アップデートしています。2022年度は欧州を中心としたガソリン車禁止に向けた動き等を受けてEV需要拡大に応じた成長戦略を一層加速すべく、自動車の電動化に資する製品群を新たにBlue Value®認定製品に追加しました。また、認定した製品・サービスの再審査を5年ごとに行い、その価値に変わりがないかを評価し、認定継続の可否を判断しています。なお、2020年度から、上市前の研究・開発製品・サービスに対する予備審査を開始しています。予備審査を活用することでBlue Value®・Rose Value®製品・サービスの候補発掘にも役立てています。



*1 任意の評価・審査であり、審査のみの申請も可
*2 生産技術企画部長、化学品安全センター長、知的財産部長

Blue Value®の評価指標と認定基準

- ・「CO₂を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3つの貢献要素で評価。
- ・LIME2*を簡易化した当社グループ独自指標Blue Value® Indexで評価。必要に応じてより厳密かつ定量的な評価も実施。
- ・市場一般品や自社従来品を比較対象としてライフサイクル全体を通じた環境影響を評価。
- ・3つの貢献要素のうち1つ以上について、ライフサイクル全体を通じた環境貢献価値が十分なレベルで認められることに加え、いずれの貢献要素における評価においてもマイナスの影響が生じないことが認定基準。

* LIME2 (Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling): 日本の環境条件を基礎とした被害算定型ライフサイクル環境影響評価手法。

貢献要素	Blue Value® Index	
	評価指標	関連評価項目
CO ₂ を減らす 	GHG削減	原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄でのGHG排出量の削減。
	省エネ・節電・省燃費	原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄での電力・燃料などのエネルギーの削減。 最終製品の省エネルギー分野での利用。
資源を守る 	3R・分別しやすさ・省資源	製品およびその加工品や最終製品の製造・加工段階でのリユース、リサイクル原材料の使用、原材料使用量の削減(リデュース)。 製品およびその加工品や最終製品のリユース・リサイクル。 廃棄での分別の可能性。
	自然と共生する 	生態系保全 (ヒト/ヒト以外) 環境汚染防止

* GHG排出に関係する地球温暖化物質や生態毒性を有する有害化学物質、環境汚染物質は、LIME2において特性係数を算定済みの物質を対象とする。

Rose Value®の評価指標と認定基準

- ・「くらしと社会を豊かにする」「健康寿命を延ばす」「食を守る」の3つの貢献要素で評価。
- ・持続可能な開発目標ターゲット(SDG Targets)等の社会ニーズを踏まえ、ユニバーサルデザイン&アメニティ、レジリエンス&スマート、ユニバーサルヘルスカバレッジ、フードセキュリティ等の社会課題視点で評価項目を設定した当社グループ独自の評価指標Rose Value® Indexを使用。
- ・最終製品による貢献だけではなく、中間加工ステージにおける貢献やこれに伴ってサプライチェーンに与える貢献も広く評価。

貢献要素	Rose Value® Index評価指標	
くらしと社会を豊かにする 	くらしの快適性向上	あらゆる人に配慮され、利用可能な製品、建物、空間を提供する。
	介護・看護の充実	「くらしの快適性向上」の中で、介護・看護に特化したもの。
	まちの持続可能性確保	まちの防災減災対応、インフラの長寿命化・ICT化を推進する。
健康寿命を延ばす 	身体機能のサポート	五体の機能を直接的もしくは間接的に補助・改善・向上できる。
	医療・医薬の高度化	健康・未病・病気のフェーズにおける、医療技術・サービスを向上できる。もしくは医薬を機能・品質・製造面で向上できる。
	感染の予防・対策	感染の予防・対策に利用できる。
	栄養・水へのアクセシビリティ向上	栄養・水をつくる、届けることを容易にする、あるいは改善できる。
食を守る 	食料の生産性向上	食料の収量・作業の効率・機械装置類の性能を向上する。
	食品流通における安全・安定の確保	食品流通において、安全性・安定性を確保・向上できる。
	フードロス・食品廃棄物の低減	鮮度保持・賞味期限延長・内容物の分離性・小分け包装・輸送時損傷などの視点から、無駄を低減できる。

社外有識者 (Blue Value®・Rose Value®アドバイザー)

Blue Value®・Rose Value®製品の認定プロセスにおいては、右記の社外有識者からアドバイスを受け、評価方法や審査基準を設計しています。また、審査会の前にも、有識者の視点から申請製品の貢献度に対してご意見をいただいています。

社外有識者コメント

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/blue_value/index.htm

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/rose_value/index.htm



早稲田大学
創造理工学部教授
伊坪 徳宏 氏



(株)日本総合研究所
常務理事
足達 英一郎 氏

Customer Engagement

三井化学のパートナー企業である特殊発泡体専門メーカーの雪ヶ谷化学工業(株)(以下、雪ヶ谷化学工業)坂本 昇 社長に、Blue Value®製品である「Econykol®」を採用したきっかけについて伺いました。



中央右：雪ヶ谷化学工業(株)代表取締役社長 坂本 昇 氏、
左：ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部ポリウレタン事業部 吉永 雄樹、中央左：同事業本部同事業部長 橋上 雅彦、右：同事業本部同事業部長 金山 学

金山：Econykol®(エコニコール®)は、ヒマ(別名、トウゴマ)の実から得られるひまし油を原料としたポリウレタン用ポリオールです。当社はカーボンニュートラルへの貢献という観点から、ひまし油に着目しました。植物由来のエコニコール®は、化石由来のポリオールと比較して、ライフサイクル全体でのCO₂排出量が凡そ半分です。バイオマス原料の使用においては、植物が育つ際の光合成によって吸収されたCO₂が、最終的な廃棄(焼却・分解)時に排出されるため、CO₂の増加にはつながりません。また、食料問題と競合しない原料であるのもひまし油を選んだ理由の一つです。

吉永：インドは世界約7割の生産量を誇るヒマの一大産地。多くのヒマ農家が生活を営んでおり、その近隣エリアでエコニコール®の原料は製造されています。インドのヒマ農家は小規模農家であることが多く、生活が安定していない農家も多いことから、エコニコール®はインドのヒマ農家への経済的支援にもつながると考えています。また、当社は環境や社会に配慮した持続可能なヒマ農業を推進するNGO(Sustainable Castor Association)に加入しています。このNGOは、ヒマ農家の生活の質の向上、安定収入の確保、栽培技術の向上などを目的に活動しており、インドの農家さんを支援しています。



坂本氏：雪ヶ谷化学工業では、サステナブルスポンジの第一弾としてフェアトレードの天然ゴムを100%使用した化粧用スポンジを販売、第二弾としてエコニコール®を使った化粧用スポンジをつくりました。三井化学さんに弊社のサス

テナブルな取り組みについて話したんです。その時、エコニコール®という素材があることを教えてもらったのがきっかけでした。また、エコニコール®を使うことで、やわらかく、しっとりとした質感で肌触りがよい化粧用スポンジができました。化粧用スポンジを通じて多くのメーカーや消費者が動ききっかけになればと思います。

橋上：バイオマスと同時にリサイクルも進めていくことで、最終的に日本国内で資源を回せるバイオ・サーキュラーな社会システムを構築できる可能性があります。一度輸入したエコニコール®を回収して再使用すれば、新たな資源を使用する必要はないですし、輸送コストも減らせます。エコニコール®がそのきっかけになればよいと思います。

坂本氏：自社でつくっている製品を少し見直すだけで、社会問題の解決につながると思います。当社の場合であれば、従来の原料からエコニコール®やフェアトレードの原料に替えることで、環境問題や人権問題の解決に少なからずよい影響を与えます。少しの変化で社会が変わることを、多くの人に知ってもらいたいです。



Econykol®(エコニコール®)
https://jp.mitsuichemicals.com/sites/default/files/media/document/econykol_j.pdf

特集：技術と人の力で未来を創る

三井化学グループは、100年を超す歴史の中で様々な製品の開発・提供を通じて社会課題の解決に貢献してきました。その源泉となったのは、幅広い分野にわたる高い技術力と、難題に挑戦するベンチャースピリットを持った多くの人材です。

時代のニーズへの挑戦を通じた製品開発

時代の変遷とともに大きく変わる人々のニーズを機敏に捉え、三井化学グループは製品の研究・開発を続けてきました。様々な苦労や失敗を乗り越えてきたことで、グローバルに大きなシェアを獲得し、世界中の人々の暮らしに貢献しています。

研究者たちの執念のリレーが結実した画期的なメガネレンズ素材

1980年代初頭、アメリカではADC樹脂を素材とした、軽く安全なプラスチックレンズがメガネ材料の80%以上を占めていた中、国内では未だガラスレンズが主流でした。一方ADC樹脂は屈折率が低く、強度数のレンズでは分厚く重くなる欠点があり、国内の化学会社はADC樹脂に代わる高屈折率のレンズ素材の開発を目指していました。そうした中、三井東圧化学(株)も開発を開始します。当社にはレンズ素材開発の技術やノウハウがなく、一時研究中止の寸前まで追い込まれたものの、当時の事業開発責任者が続行を命じ、さらに研究者たちが膨大な研究記録を引き継ぎました。結果として、硫黄原子の導入と当社が得意としてきたウレタン樹脂技術の組み合わせによるチオウレタン樹脂の研究を切り口に、1986年、高屈折率レンズ素材であるMR-6™の開発に成功します。その後もレンズメーカーからの要望に応え続けることで評価技術を蓄積し、さらなる高屈折率や耐熱性、UVカット機能などを搭載した新しいMR™シリーズを世に送り出しました。現在では、世界のメガネレンズ材料のリーディングカンパニーであるとともに、植物由来原料を使用したレンズ材料Do Green™を開発するなど、新たなニーズに応えることにより成長を続けています。



MRシリーズのレンズ

Life & Healthcare Solutions

斬新な発想と地道な取り組みを通じて食の安心を実現する

Agrochemical

1978年、水田で使える低魚毒性の殺虫剤が求められる中、戦後の食糧難解決に貢献した三井東圧化学(株)が殺虫剤の開発を開始しました。それまで殺虫剤開発のノウハウがなかった同社は、各工場からの選抜者を集結させ、定説を覆す手法を用いて試験を繰り返し、1987年にエトフェンプロックス(商品名トレボン®)を開発。同製品は以後30年以上続くロングセラーとなりました。さらに1989年からは入社数年の若手研究者グループにより新規原体の開発に挑戦し、毎月300を超える化合物の合成実験を行った末、2002年にジノテフラン(商品名スタークル®)を上市しました。その後2009年に三共アグロ(株)との連携を通じた三井化学アグロ(株)設立により営業体制や開発体制を拡大し、営業担当や研究者が各国の農場に直接足を運んでニーズやデータの収集を行った末、2013年には世界50ヶ国を超える海外市場に進出しました。そして2019年独BASFとの全面提携により開発したテネベナール®(商品名プロフレア®)の展開、2022年Meiji Seikaファルマ(株)からの農薬事業((株)MMAG)の取得などを通じて、世界中の人々の食の安心に貢献しています。



ブラジルでジノテフラン出荷

BASFと新規殺虫剤商業化で協業

Life & Healthcare Solutions

特集：技術と人の力で未来を創る

信頼関係を礎に、変革を続ける自動車産業に挑戦する

PP compounds

ポリプロピレンに添加剤を加えて機能性を高めたPPコンパウンドは、軽量化やコスト削減を目指す自動車会社が1980年代から採用を開始しました。激しい競争の中、三井化学の研究者は顧客の求める高いハードルを乗り越えるべく奮闘を続けました。その後業界再編が進み、それまで競合関係にあった三井化学と宇部興産(株)が合併会社の設立などにより国内・北米で協業を開始し、互いの技術力・顧客網を活かして生産を行いました。2004年には三井化学複合塑料(中山)有限公司の設立により中国に進出、社員が各国に足を運び、現地社員に生産方法を教えるなど信頼関係を築きながら、さらに2009年にインド拠点、2012年にブラジル拠点と生産網を拡大し、成長する自動車業界を追い風として世界8極(当時)体制による世界シェア2位の地位を築きました。2020年には欧州での拡大に挑戦するべく、オランダ拠点が営業運転を開始しました。地元産業の地盤が固いとされる同地域での事業推進は、長年信頼関係を築いてきた北米のメーカーから欧州での素材提供を求められたことが糸口となりました。今後もCASEと呼ばれる大変革のまっただなかにある自動車産業で当社グループの技術力を活かすため、製品開発を続けていきます。



Advanced Composites, Inc. (北米)



Mitsui Prime Advanced Composites Europe B.V. (オランダ)

Mobility Solutions

先見の明で市場を拡大し、グローバルなチームワークで高いシェアを獲得

1971年、EPT(合成ゴム)の研究過程で生まれたのがタフマー®です。ポリプロピレンに混ぜることで物性を飛躍的に高める改質剤として用いられ、特に1981年頃からポリプロピレン製バンパーなど耐衝撃用途での需要が高まりました。世の化学企業が本格的に改質剤に参入する以前からさらなる規模拡大を目指した当時の営業担当と事業部長の熱意のもと、競合の樹脂メーカーにも販売するなど大胆な営業戦略を展開したことでタフマー®は着実に市場に浸透し、産業材や包装材への用途拡大を経て2000年頃には改質剤市場に確かな地位を築くに至りました。その後、自動車メーカーの海外生産シフトが進む中、世に先駆けてシンガポールに大規模なタフマー用プラントを建設して2003年に営業を開始。価格戦略や生産効率向上を続けて国際競争力を高め、2010年には旺盛な需要に対応するべくさらなるプラント増設を行い、タフマー事業の成長をけん引してきました。近年では各国政府が推進する再生可能エネルギーの普及を背景に、太陽電池の耐久性向上ニーズに対応したタフマー®の開発成功により太陽電池封止材での採用が広がっています。



シンガポールタフマープラント



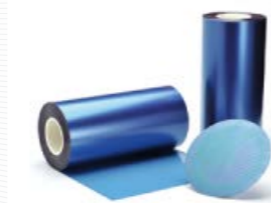
TAFMER™

妥協なき品質、そして顧客との連携が生んだイクロステープ™

PCの小型化に伴い、薄型化が求められる半導体ウエハ用の保護テープとして三井東圧化学(株)が1987年に開発したのがイクロステープ™です。当時、同社の名古屋工業所には半導体製造設備やテープメーカーとしての実績もない中、接着剤用樹脂と水系粘着剤のノウハウを活かし、顧客の製造ラインを借りた試験を繰り返すことで、「接着剤用樹脂をテープにする」という前例のない開発に成功しました。同製品は顧客に高く評価され、海外の販売会社で製品知識をもったSP(ソリューションプロバイダー)人材を養成するなど、順調に海外市場を開拓しました。またリーマンショックによる需要減の際には、廉価版ではなく新技術によるコストパフォーマンスの向上を目指す技術者の熱意と、顧客工場の協力を得て、バンブ(凹凸)付ウエハ対応テープを開発します。その後2020年には半導体生産の一大拠点である台湾の新工場が営業運転を開始したことで生産体制を強化し、現在では新製品・新領域の開発に取り組んでいます。



台湾に完成した新工場



イクロステープ™

ICROS™ Tape

ICT Solutions

新たなニーズを発掘し、用途転換で進化し続けるアペル®

APEL™

当社グループ独自の環状オレフィンコポリマーであるアペル®は、1986年、光磁気ディスク(MO)向けに開発されました。しかし競合参入による価格の下落等を原因に撤退、次いで自動車や家電用ABS樹脂の代替を目指しますが、ポリプロピレンの普及により大きな成果は得られませんでした。その後、CDの基板用途向け開発に挑戦するも思うように進まず、別の用途開発の機会を探るべく営業社員が各社を訪問する中、国内光学機器メーカーから、DVDのピックアップレンズとして高い評価を得ます。同社の担当部長と営業担当の熱意をうけてプロジェクトは継続され、結果としてDVDの爆発的普及に伴い世界シェア1位を獲得します。続いてBlu-rayディスク用のピックアップレンズ向けに開発を進めるものの、インターネット視聴の普及が取って代わる結果に終わりました。しかし、韓国の携帯電話メーカーに携帯電話のカメラレンズとして採用され、その影響により国内でも採用が続いたことで再び大きくアペル®の市場拡大が進みました。その後、スマホの加速度的な普及とカメラの高画素化によりリーマンショックでの厳しい時期を乗り越え、現在ではVR、車載センサー、さらに医療用途など新たな市場開発を進めています。



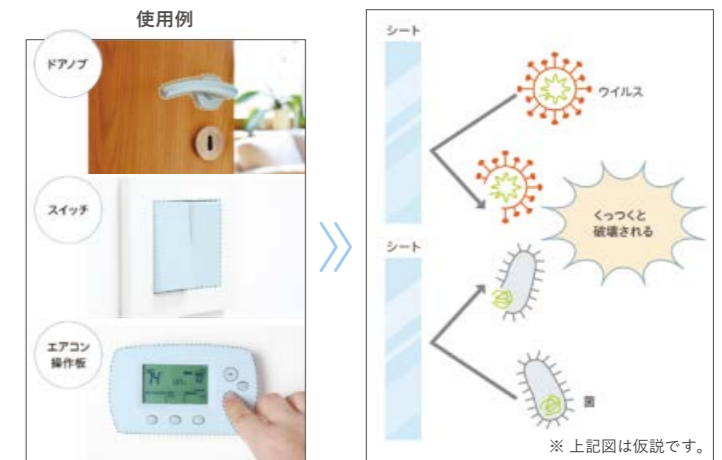
スマホとレンズモジュール

ICT Solutions

ICT Solutions

食の安心から健康なくらしまで、貢献の幅を広げるパルフレッシュ™

パルフレッシュ™は、2014年に鮮度保持フィルムとして開発されました。非水溶性の抗菌・抗ウイルス成分を素材に練りこむことで耐水性と高い抗菌効果を持っており、また度重なる実験によって生産面の課題もクリアすることで、これまで主に食品包装として食の安心に貢献してきました。さらに2020年以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、抗ウイルス製品のニーズが高まると、お客様や社内を通じてパルフレッシュ™の持つ抗ウイルス性能が注目され、その声を聞いた開発メンバーが検査を実施したところ、数値的に高い効果が証明されました。様々な用途に合わせて加工しやすい特性を活かし、食に限らず生活の幅広いシーンで安心・安全に貢献するべく、現在は非食品・抗ウイルス製品としての市場開拓に取り組んでいます。



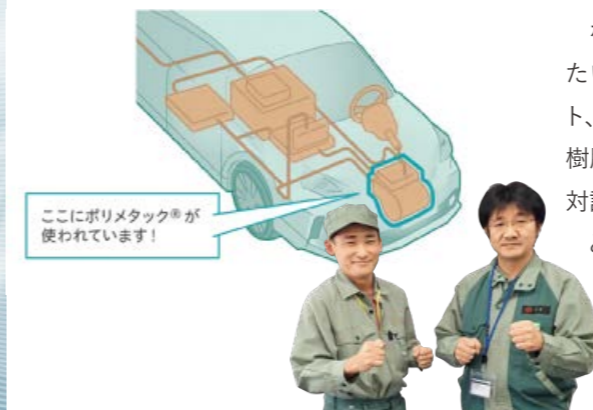
Palfresh™

Mobility Solutions

POLYMETAC™

お客様のニーズを超えた提案に挑戦するポリメタック®

ポリメタック®開発のきっかけは、「接着剤を使わずに部品の強度を高めたい」という自動車メーカーのニーズでした。開発当初はデータ不足やコスト、マーケティング面での課題がありましたが、新規事業の推進経験や金属・樹脂について専門性の高い即戦力人材が開発に加わり、さらにお客様との対話を積み重ねたことで、高い強度、気密性そして意匠性を実現できる技術として評価され、自動車部品やスマートフォンなどへの採用が進みました。現在は自動車分野とICT分野を重点ターゲットとし、構造設計から材料選定、成形方法、金型仕様、検査方法に至るまでのトータル提案に注力しており、今後ヘルスケアなどさらに異分野への展開も目指しています。



ここにポリメタック®が使われています!

特集：技術と人の力で未来を創る

Dialogue CEO×社長補佐

新事業開発を通じた三井化学グループの变革

三井化学グループでは、スタートアップをはじめとした社外パートナーとの連携、そして全社横断的な社内横串連携を通じた新事業の創出を目指し、新事業開発センターでの取り組みを進めています。同センター長の才本をファシリテーターとして、CEOの橋本と社長補佐・新事業開発センター担当を務める表が事業創出の考え方や新事業創出を通じた企業文化変革などについて語りました。



代表取締役
社長執行役員CEO
橋本 修
O.HASHIMOTO

社長補佐
新事業開発センター担当
表 利彦
T.OMOTE

VISION 2030とその先を 見据えた新事業創出のために

才本：はじめに、VISION 2030における新事業の位置づけについて、考えを聞かせてください。

橋本：2020年度以前の、特に当社グループの業績が伸び悩んでいた時期は、事業

開発組織が事業本部と紐づけられていたこともあり、新事業の開発というよりも既存の事業・技術に基づいた事業育成に近く、R&DのいわばR(Research)とD(Development)の区別もあまりなかった状態と言えます。2014年に発表した長期経営計画では、現業に引っ張られない事業開発を目指すために独立した開発室を設立するなど、試行錯誤を続けていま

したが、なかなか成果の出ない時期が続きました。その後、より本質的に新しいアプローチを行うため、2020年に新事業開発センターを立ち上げ、長期的な目線での新事業開発に向けた体制ができました。

表：R&Dと呼ばれる活動の中には、将来の事業創出を目指した長期的な取り組みもあれば、より確度の高い現業直結の取

り組みもありますから、組織体制的にも、分けて考えるべきでしょう。

平時は長期的なテーマの研究を行う一方、景気や業績が厳しい局面では足元の数字につながりやすい事業直結のテーマにシフトするなど、その比重は変動することが自然です。しかし本質的にはそのバランスが重要であり、既存の事業部門は明日のキャッシュを生む、いわばOPEX的な部分を担い、5年や10年、あるいはさらに先の新事業を生むことを目指す部門がCAPEX的な部分を担うなど、企業が長期持続的に価値を創出する上では、分担していくことが必要不可欠です。

才本：私が以前開発部門に在籍していたときには、どうしてもR&Dは一括りで考える傾向にありましたが、分けて考えることが重要ですね。一方で、以前のように事業部門の傘下に研究開発も含めた一貫した機能がある体制にも強みはあったように思います。

橋本：組織のあり方という面で考えると、事業部門の中に製造・販売・研究とすべての機能が揃っている組織は、既存のリソースをしっかりと把握した上で、効率よくその配分ができるなど、上手く機能する面もありました。しかし、社会が多様化・複雑化していく中で、通常の実業から新事業の研究までを一つの部門が一貫して見ることが難しくなってきました。そうすると、構想する人間と実行する人間が分かれてしまいます。あくまでも生産性を追求していた時代には構想と実行の分担作業でもよかったかもしれませんが、より長期的な目線での新事業開発が求められるこれからの時代には、構想を練る人間が同時に実行とその結果の責任を担うような体制が必要です。**表**：才本さんの述べた通り、事業部門

が機能を一貫して発揮することで、事業内の技術や素材をフル活用できたり、あるいは最終消費者をイメージしやすかったことで様々な機能素材の開発につながったということも忘れてはいけません。私自身、これまでのキャリアの中で研究だけでなく事業化のための調達・会計など一連の流れを実学として身につけられたのは非常に良い経験でした。ですから新事業開発センターにおいても、プロジェクトの担当者には一貫したプロセスを担ってほしいと考えています。

橋本：VISION 2030で目指している顧客や消費者のニーズを超えた、社会課題視点のソリューションを実現しようとするならば、なおのこときちんと実装化に向けたオペレーションを理解していなければ、自分たちのアイデアの正しさといったものが検証できませんからね。

「製・販・研」から 「技・製・販・管」へ

才本：三井化学グループに限らず、日本企業ではしばしば製・販・研(製造・販売・研究)という言い方をしますが、表さんは技・製・販・管(技術・製造・販売・管理)のプロセス理解が大事と言っていますね。これにはどういった考えが表れているのでしょうか。また、これをどう社員に浸透させていくべきでしょうか。

表：「技」は技術および研究開発を表しており、この重要性は当社グループの社員も理解していると思いますが、ここでポイントとなるのは最後の「管」、管理部門の重要性です。お客様から最も遠い部門と思われるがちですが、管理部門が目指す円滑で効率の良い

事業継続は、最終的には社会への価値提供がゴールですから、本来管理部門も会社の内側ではなく、外に視線を向けて業務を行っていくべきです。例えば米国企業と事業連携を行う際には、しばしば互いの管理部門もミーティングに参加し、調達のリードタイム短縮などについて議論を行います。「技」～「管」に至るまでのすべてのプロセスを担う社員が等しく一つになって価値を提供していく姿勢が垣間見えます。

橋本：新事業創出の最前線である研究開発部門だけでなく、管理部門も含めた全社一丸となって取り組む意識が重要ということですね。このことは新事業に限らず、企業の価値創造全般に言えることでしょうか。VISION 2030ではこれまでの財務KPIに加え、幅広い部門にわたる非財務KPIを設定しました。これも、すべての当社グループの価値創造に責任を持ち、貢献しているということを示す取り組みの一環です。

新事業への挑戦を通じた 人材育成

才本：新事業開発センターでは現在20以上のプロジェクトが動いていますが、中にはすでに事業化に近いテーマもあれば、まだまだ時間のかかるもの、今後の可能性が未知数なものもあります。事業創出の確度やスピード感を上げていくためには何が重要と考えていますか。また、成功するプロジェクト、失敗するプロジェクトがある中で、社員はどのような考え方をもち取り組むべきでしょうか。

特集：技術と人の力で未来を創る

CEO×社長補佐

表：今進めているのは、新しい研究テーマを拾い上げ、既存のものとはスピーディに入れ替えていく仕組みづくりです。プロジェクトテーマの選定会議には社外の方にも参加いただき、全員で投票を行った上で丁寧なフィードバックを行っていますから、研究を担う社員にとっても納得感の高いプロセスを実現できていると思います。また、新事業の開発はプロジェクトのすべてが上手くいく種類のものではありませんが、仮に撤退したプロジェクトでも、そこで培った技術や関わった人材の能力は確実に成長しています。時期尚早であったとか、環境要因で上手くいかなかったものでも、そこで築いたアセットを手放さずに次に活かしていくことができれば、それは原理的には失敗ではありません。

橋本：新事業に拘わらず、成功や失敗を通じて得た経験で人材は育ちますから、短期的な浮き沈みに一喜一憂することなく、人材育成という側面で長い目で見えていくことが重要です。現在人材をはじめとしたグループ全体の情報を統合したデータプラットフォームの導入を進めており、今後はプロジェクトを通じて積み上がったアセットも効率的に活かしていくことができると考えています。



グループ・グローバルに 一体となった事業創出を 目指して

才本：新事業開発センターではCVCの組成やスタートアップとのオープンイノベーションなどの社外パートナー連携も増えてきました。当社グループにない技術や新市場へのアプローチが期待できますが、これらの機会を十分に活かすために何を心がけることが重要でしょうか。

表：CVCやオープンイノベーションについては、あくまでも新事業創出の加速を目的とした取り組みですから、投資をして終わりではなく、当社グループの目指す姿に合致しているかを見極め、グループの持つアセットを活用できる案件に注力する必要があります。

現状は社外の専門人材がCVCメンバーの多くを占めていますが、今後はさらにグループ内で活用できるアセットをよく理解した人材を投入し、新事業開発センターでの仮説やビジョンをベースとした分野選定を経た上で、社外パートナーと相互補完的にアセットを提供し合うことで各案件の実現可能性を高めていく必要があると思っています。

才本：一方で社内事業との横串連携についても深めていく必要があると思いますが、これはどのように進めていきますか。

橋本：社内横串連携については、2023年から新設したCTO室が大きな役割を担います。事業の垣根にとらわれず、技術視点で情報を共有・展



表 利彦

1983年日東電気工業(株)(現：日東電工)入社。研究開発部長、事業部長を経て、CTO、CIO 経営インフラ統括本部長を歴任。2018年米国サンノゼに駐在。2022年三井化学(株)入社。専門は高機能性高分子、光機能性高分子の分子設計、合成、物性評価。

開することで、事業開発のための技術転用や新技術開発につながっていくことを期待しています。

表：冒頭申し上げた通り、既存の事業を発展・育成することを目的としたR&Dと、より長期的な視野で未来の事業機会を発掘する新事業開発センターの役割は異なりますから、新事業開発センター側から仮説や今後の活動分野を積極的に発信し、それに対して全事業部門と連携しグループ内の技術アセットを網羅したCTO室が応えていくというコミュニケーションが必要でしょう。このような方向性でないと、つい既存の事業や技術に引っ張られ、事業開発が近視眼的な範囲にとどまってしまうことになりかねません。きちんと我々開発側が説明責任を果たすことで、CTO室をつなぎ目とした事業部門との有機的な連携が実現できると考えています。

橋本：そこからさらに一歩進んで、グループ内で横の部門同士が互いの取り組みに対して意見を積極的に交わす企業文化をつくっていききたいですね。専門性の垣根を取っ払い、率直な議論を通じて研鑽し合うことで、グループ全体がともに高め合っていくことができると思います。

才本：新事業開発におけるテーマ選定の一環としてグローバルな調査をしたところ、やはり日本と比較しても欧米や中国のマーケットやポテンシャルはかなり大きいことが分かります。技術や人材といった当社グループのアセットがまだ国内に集中している中で、海外での新事業開発は今後どのように進めていくべきでしょうか。

橋本：冒頭の組織のあり方も重なりますが、これまでは事業部ごと、それぞれの地域に統括会社があるという形でしたが、現在のように地域のブロック化が進み、サプライチェーンの分断なども起きている中で、今後はもっと各地域に権限を持たせると同時に、Workdayのようなデータプラットフォームを活用し、グループのアセットに関する情報をグローバルに共有していくことが重要です。

表：グローバル拠点の社員は地域のレギュレーションや自身の事業の情報には通じているものの、グループ全体の情報に関してはあまり入手する術がありませんでした。今後各地域が独立して新事業をつくっていくためには、グループアセットの全体像を把握した社員を各地域に配属し、情報共有を進めることで、ローカル人材と互いに相互補完的な関係を築きグロー

バルに一体となった事業開発を行っていくべきでしょう。

また、米国企業の研究開発の現場は日本と比較してかなりスピーディに動いており、結果を出すのも早い傾向にあります。これは決して能力の差ではなく、日本の労働慣習上の制約などが大きく影響していますが、こうした各地域の特色ある現場に社員が実際に触れることで大いに刺激を受け、国内の企業文化変革にもポジティブな影響があるのではないのでしょうか。

橋本：社員のマインドを変えるには時間がかかりますが、表さんの言う通り、模範となる現場をよく観察した上で、表面的なことだけではなく、それをどう自分たちのものにしていくかを考えることが重要です。ベストプラクティスを学んだり、本を読むだけではなく、それを実際に活かしていくことが、仕事の最も面白い部分でもありますから。行動に落とし込んでみて、上手くいかなければその理由を考えて、もう一度やってみる。そのプロセスによってパフォーマンスも上がっていきます。とはいえ、あまりにも成果が出ないことにはモチベーションにも影響してきますから、経営層はきちんと方向性を持ってガイドしていくことが重要です。トップダウンではなく、自走できるようにガイドしてあげることが、経営層の役割と言えるでしょう。

才本：本日の対話の中で、新技術の開発を通じて、VISION 2030を目指した人材育成や企業文化の変革を加速していくビジョンが見えてきたように思います。ありがとうございました。



新事業開発センター長
才本 芳久

特集：技術と人の力で未来を創る

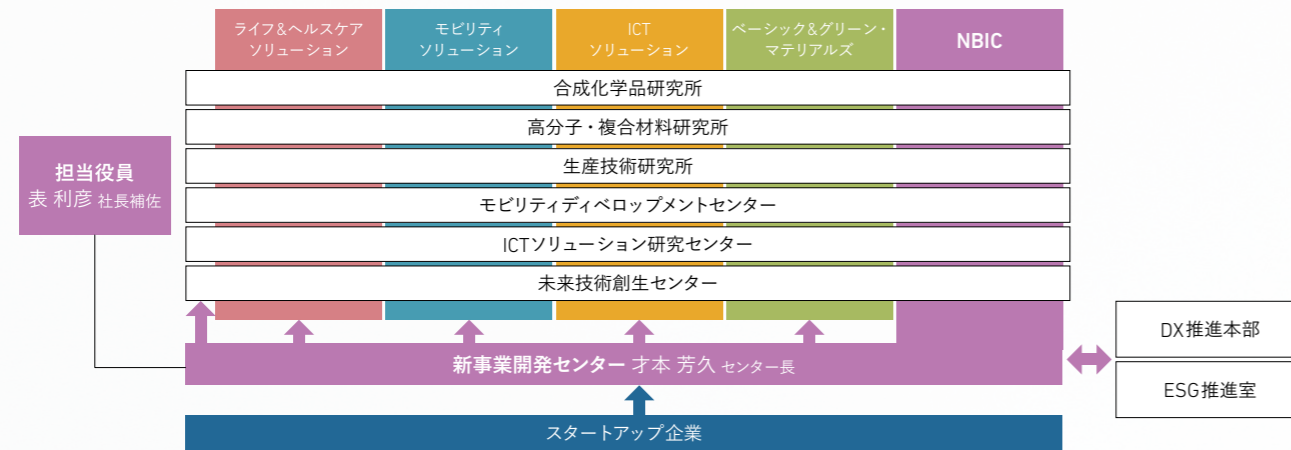
新事業開発センターの役割

新事業開発センター（NBIC：New Business Incubation Center）は、社内横串連携や社外パートナーとの連携を深め、事業デザイン力を強化して、社会課題に基づく新しい価値を提供する新事業創出を推進することで、三井化学グループの強みを活かした「ソリューション型ビジネスモデルの構築」への取り組みの駆動力となる組織です。当社グループの4つの事業領域を含む全領域の新事業テーマの探索およびアーリーステージの新事業開発に取り組むとともに、4事業領域に属さない新事業は自ら事業展開を行います。新事業の創出に向けて、具体的には、社内外と次のような連携を図ります。

- 1 新事業の基幹となる技術を創出・活用するため、研究開発部門と連携する、あるいはCVCを活用して国内外のスタートアップ企業等の社外パートナーとの連携の構築・強化を行う。
- 2 提供するモノ・サービスの最適な供給体制を構築するため、自社の製造部門あるいは好適な社外パートナーと連携する。
- 3 市場開発と販売網の構築・拡大をグローバルに推進するため、4事業本部と連携する。
- 4 時代や社会の要請に合う組織の運営や効率向上のため、DX、ESG、経理等の機能部門と連携する。

また新事業開発センターは、上記の活動を通して、新事業開発に資するアントレプレナー人材を育成する場でもあるので、人事部門との連携も欠かせません。

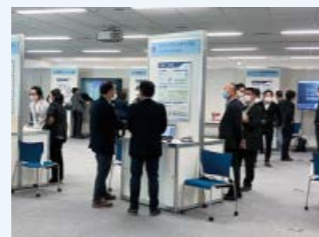
このように新事業開発センターの取り組みには、社内各部門との連携が必須なので、独立した担当役員を配置して、経営判断の迅速化を図っています。



TOPICS NBICフェスタ開催

NBICフェスタは、新事業開発センターが企画・運営して定期的に開催する社内向け展示会イベントです。NBICの新事業開発戦略、全開発案件の事業構想、ならびに開発状況等を掲載したパネルと試作品や開発品を展示して、「ソリューション型ビジネスモデルの構築」への社員の理解度を高めるとともに、多様な人材で意見交換を行い、事業デザイン力の強化と社内連携の強化・推進を図ります。

直近のNBICフェスタは、コロナ禍対策のための出勤率制限を行っていた2023年1月に開催しましたが、250名以上の社員が集まりました。また社長や多くの役員も参加し、直接新事業開発担当者とコミュニケーションをとり、新事業開発に対する大きな期待を示しました。このイベントを通して、多彩なアイデアの集積とモチベーション向上が進み、新事業開発の取り組みの質が高まる好循環につながっています。

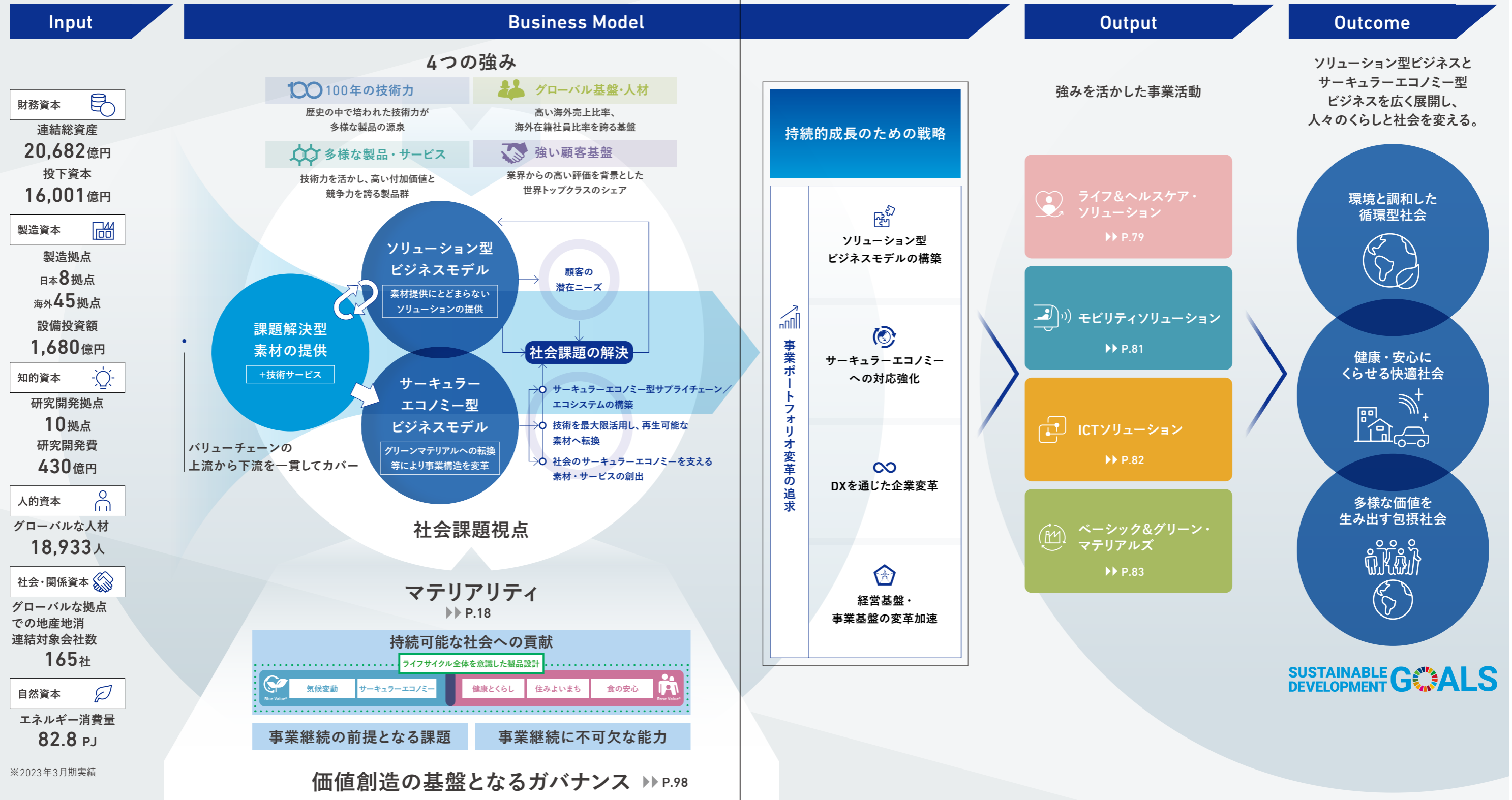


価値創造に向けた戦略

- 34 価値創造プロセス
- 36 三井化学グループの経営資源
- 38 長期経営計画「VISION 2030」
- 42 財務・非財務統合の深化
- 44 財務戦略
- 48 投資戦略
- 50 R&D・知的財産戦略
- 53 技術経営視点による横串強化
- 54 デジタルトランスフォーメーションを通じた企業変革
- 56 人材戦略
- 64 チャレンジする社員たちの座談会
- 67 サーキュラーエコノミーへの対応強化
- 73 TCFD提言への対応

価値創造プロセス

三井化学グループは、内外の環境変化やステークホルダーからの要請を踏まえ、私たちが実現を目指す未来社会を「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」「多様な価値を生み出す包摂社会」と定めています。6つの資本、100年の歴史からなる強みといった基盤を活かし新たな顧客価値を創造し、事業活動を展開。それぞれの事業活動から創出される素材、サービス、ソリューションを通じて、社会課題を解決し、サステナブルな未来社会に貢献していきます。



※2023年3月期実績

三井化学グループの経営資源

三井化学グループは、「100年の技術力」「グローバル基盤・人材」「多様な製品・サービス」「強い顧客基盤」の4つの強みを活かしながら、VISION 2030における様々な戦略を通じて、6つの資本を持続的に高め、目指す未来社会を実現していきます。



財務資本

規律ある財務体質と採算性を重視

キャッシュ・フローマネジメントの強化および健全な財務体質の維持を図るとともに、ROIC経営などを通じて資本効率性を意識した適正な資源投下を行い、戦略を遂行します。規律と柔軟性を両立した財務戦略を通じてVISION 2030戦略の推進を支え、財務と非財務の統合により企業価値の最大化を目指します。

・キャッシュ・フローマネジメント強化

M&Aを含めた成長領域への積極投資を適切に行うため、キャッシュ・フローマネジメントを強化します。

・ROIC経営のさらなる深化

中長期でのROIC目標に加え、CCC等のROIC構成要素による短期目標を設定し、資産の効率的な活用と事業再構築の加速による事業ポートフォリオ変革を進め、さらに非財務要素も含めたROICの改善に取り組めます。

▶▶ P.44 財務戦略



製造資本

安全・安定で高度な生産技術をグループ・グローバルに展開

当社グループは、100年を超える歴史の中で「精密合成技術」と「ポリマーサイエンス」を自らが強みとする技術として培ってきました。また、高品位な製品を効率的に提供するため、高い競争力の土台となる「製造プロセス技術」を時代とともに進化させ続けてきました。これらの生産技術は、歴史を受け継ぎながら、人を育て、常に時代のニーズに応える競争力・付加価値の高い多様な製品とサービスを提供し、各業界のリーディングカンパニーから高く評価されています。

・自主保安力の強化・改善による重大事故および重大労災ゼロの継続

「安全はすべてに優先する」という経営方針のもと、生産現場への先進技術の導入やリスクアセスメント、従業員への教育・訓練等の取り組みの推進・改善により、自主保安力の強化を図っています。これにより2021年に大阪工場、2022年に市原工場が、経済産業省「特定認定事業者」に認定されました。岩国大竹工場では2023年の認定取得に向けて取り組んでいます。*スーパー認定事業者

・効率的で安全・安定な工場の実現

生産拠点では、エチレンラッカーやポリマー等の高経年化が進んでおり、設備の健全性維持の重要性が高まっています。そのため、設備の劣化診断や修繕等に経営資源を積極投入し、設備の保全計画策や状態監視強化に寄与する先進技術の導入に取り組んでいます。言語系AIを活用した保全計画作成支援、設備の劣化状態を監視するセンサー類や異常検知システムなどにより、熟練技術者の減少を見据えた属人性の解消、効率的・網羅的な維持管理に努めています。

▶▶ P.108 レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み



知的資本

コア技術から派生した各種技術により社会課題につながる製品を生み出す

コア技術である精密合成技術、ポリマーサイエンス、製造プロセス技術をベースに、専門性の高い即戦力人材などの採用を通じ、機能・組織・技術のサイクルを回しながら研究開発施策を実行しています。変化を続けるニーズやトレンドをいち早く把握し、社会課題解決につながる「材料・物質のイノベーション」を創出しながら、DXを活用した知財戦略の展開により、競争優位性のある技術・知財ポートフォリオを構築していきます。

・R&D人材の獲得・育成

変化するニーズに対応した専攻分野において、奨学金制度の活用やリファラル採用、共同研究先との関係強化などを進めます。

▶▶ P.50 R&D・知的財産戦略

・事業領域にとらわれない新領域に向けた研究開発

新設したCTOオフィスを取りまとめ役として、技術経営の視点で事業本部間の連携により全社横断プロジェクト等を推進します。

▶▶ P.53 技術経営視点による横串強化



人的資本

多様な人材による「自主・自律・協働」を通じた価値の創出

VISION 2030実現に向け持続的に企業価値を創出するためには、多様性に富んだ人材ポートフォリオの構築と個の力の開放が必要不可欠です。グローバルに展開する多様な人材の相互交流から生み出されるイノベーションは、当社グループの競争力の源泉の一つでもあります。中長期視点での経営計画と人材戦略の連動性の強化を図り、人材、組織能力の強化、社員一人ひとりのポテンシャルを最大化する組織文化づくりのため、「自主・自立・協働」の体現を推進していきます。

・VISION 2030実現に向けた多様な人材ポートフォリオの構築

グループ統合型人材プラットフォームの活用や、キータレントマネジメントを通じて、VISION 2030の実現に向けた人材ポートフォリオの構築を進めます。

・従業員エンゲージメントの向上

グローバルに、継続的なエンゲージメント調査を行い、適切な改善施策をグループ全体で実行することで、従業員一人ひとりのポテンシャルやアウトプットを最大化する組織づくりを進めます。

▶▶ P.56 人材戦略



社会・関係資本

顧客基盤を活かした多様なステークホルダーとの価値共創

当社グループの製品は各業界のリーディングカンパニーから高く評価されており、地産地消によりグローバルな市場における強固な顧客基盤を有しています。顧客やパートナー企業との共創を図るとともに、多様なステークホルダーの人権を尊重し、常に透明性、公平性を担保した対話を重ね関係強化を図り、社会とともに持続的に価値を創造、提供していきます。

・オープンイノベーションの推進

大学や国内外の研究機関、ベンチャー企業をはじめとする様々な企業との共同研究を通じて、お互いの技術や知見を最大限に活用・融合することで全く新しい事業の芽を生み出しています。

▶▶ P.50 R&D・知的財産戦略

・サプライチェーン全体での人権尊重

三井化学グループ人権方針に則り、「すべての人を大切に」という考えのもと、サプライチェーン全体を通じて正しいビジネスを追求しています。

▶▶ P.109 人権の尊重



自然資本

サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築

VISION 2030では、基本戦略の一つとして「サーキュラーエコノミーへの対応強化」を掲げています。当社グループのGHG排出量削減や製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化を目指すカーボンニュートラル戦略、再生可能資源の使用や資源の回収・再利用を推進するバイオマス戦略・リサイクル戦略によって、資源循環を促し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

・GHG排出量削減と製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

製造工程における低炭素原料への転換、省エネ、再生可能エネルギーの導入、CCUS等のカーボンネガティブ技術の開発・導入等を進めるとともに、Blue Value[®]製品の提供を通じて、製品ライフサイクル全体でのGHG削減貢献量の最大化を目指しています。

▶▶ P.20 環境・社会貢献を見える化するBlue Value[®]・Rose Value[®]

▶▶ P.67 サーキュラーエコノミーへの対応強化

・バイオマス誘導品の拡充とプラスチック資源リサイクル

バイオマス化学品およびバイオマスプラスチックの製造・販売による新たな化石資源の使用抑制とともに、廃プラスチックのケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルなどを通じて、資源として有効活用していく取り組みを進めています。

▶▶ P.67 サーキュラーエコノミーへの対応強化

長期経営計画「VISION 2030」

2021年、私たち三井化学グループは、大きく変容する外部環境と、成長戦略の限界が見えつつある内部環境を踏まえ10年後の2030年に向けた長期経営計画 VISION 2030を新たに策定しました。私たちは今一度当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、多様な価値を創造できる「化学の力」で、その解決策を持続的に提供する企業体を目指し、全社一丸となって取り組んでいます。

経営目標

財務指標	コア営業利益 2,500 億円		親会社の所有者に帰属する当期利益 1,400 億円	
	ROIC 8.0% 以上	Net D/E 0.8 以下	ROE 10% 以上	
	Blue Value®製品売上収益比率 40% 以上	Rose Value®製品売上収益比率 40% 以上	GHG排出量削減率(Scope1+2) 40% 減 ※2013年度比	
非財務指標*	Blue Value®製品売上収益比率 40% 以上		Rose Value®製品売上収益比率 40% 以上	
株主還元	DOE= 3.0% 以上・総還元性向= 30% 以上			
投資資源配分	成長投資枠 1.8 兆円(10年間)			
	戦略投資枠 9,000 億円		自力成長投資 9,000 億円	

* 非財務指標の一部です。その他項目については▶▶ P.41 VISION 2030 計数目標

経営ビジョン

企業グループ理念	目指すべき企業グループ像
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	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

マテリアリティ

内外環境・メガトレンドを踏まえ、起こり得る環境・社会の課題に対し当社グループが貢献することで「目指す未来社会」を環境と調和した循環型社会、多様な価値を生み出す包摂社会、健康・安心にくらせる快適社会、と定義しました。

これら未来社会を実現するため、当社グループが貢献

すべき取り組みと、その前提となる課題および不可欠な能力を特定し、マテリアリティを見直しました。このマテリアリティを、基本戦略をはじめとした長期経営計画の中に織り込み、実現に向け追求していきます。

▶▶ P.18 目指す未来社会を実現するマテリアリティ

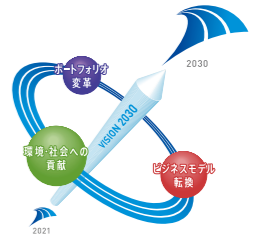
2030年のありたい姿

目指すべき企業グループ像に向けた通過点となる2030年においては、大きく変容していく社会環境や課題に正面から対峙し、当社グループが取り組む変革を踏まえた新成長戦略を実現する姿を描き、右図を当社グループにおける2030年のありたい姿と定義しました。

未来が変わる。化学が変わる。

Chemistry for Sustainable World

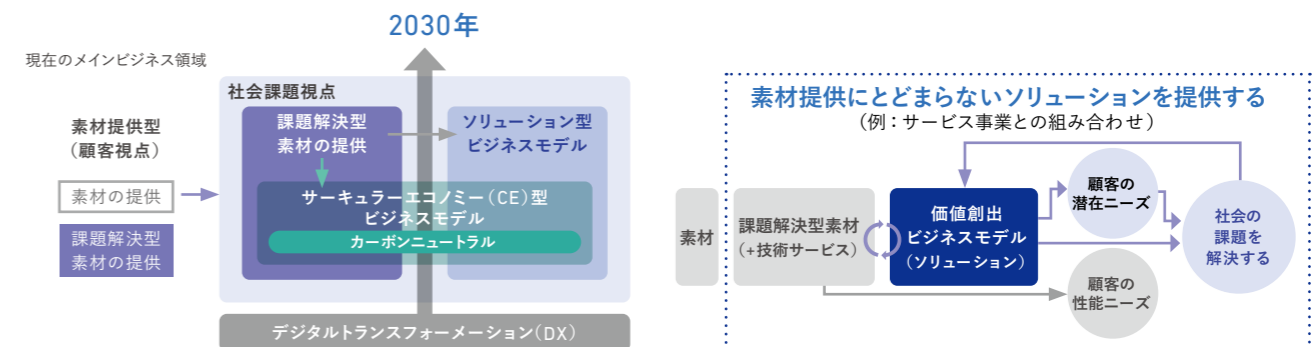
変化をリードし、サステナブルな未来に貢献する
グローバル・ソリューション・パートナー
三井化学



基本戦略

STRATEGY 01		事業ポートフォリオ変革の追求	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業デザイン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	<ul style="list-style-type: none"> 全事業を対象としたサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築 原燃料転換に基づくサーキュラーエコノミー対応製品の展開 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

ビジネスモデル転換



(1) 社会課題視点

顧客・消費者・社会により近接し、高度かつ的確に潜在ニーズ・ペインを捉え、製品・サービスの開発や性能検証につなごう、「社会課題視点」を全社全事業に展開します。

この思考に基づき、当社グループのあらゆる事業においてさらなる領域の延伸・深耕を目指し、また課題解決のために必要となる社外パートナーとの連携やオープンイノベーションにも、積極的に取り組みます。

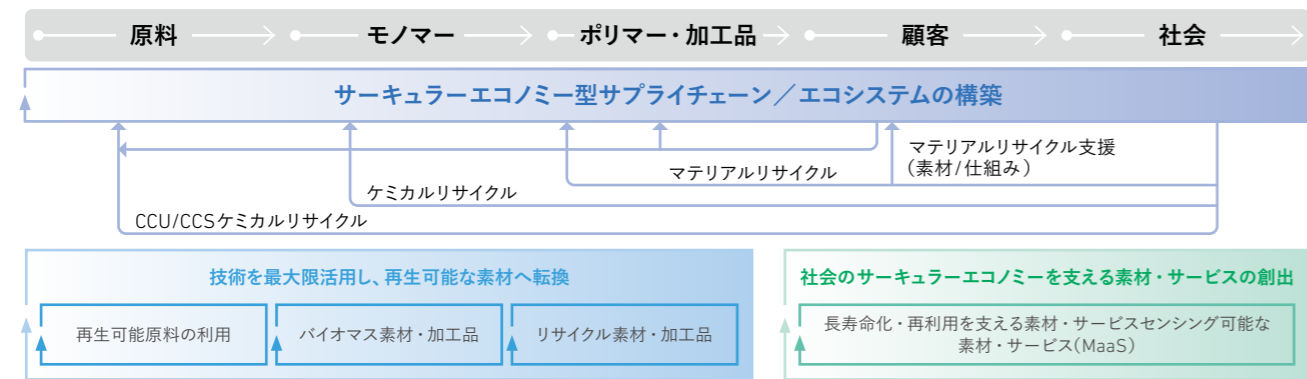
長期経営計画「VISION 2030」

(2)ソリューション型ビジネスモデル

社会的要請からの課題の複雑化が進む背景により、課題に一層フィットした高い付加価値を創出する目的で、素材提供にとどまらずにサービス等を組み合わせ、ソリューションとして提供する「ソリューション型ビジネスモデル」を拡大させます。

(3)サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル

エネルギー多消費型事業の存続は困難との認識に立ち、ますます重要性が高まるサーキュラーエコノミーへの対応を全社に広げ、グリーンマテリアルへの転換等により事業構造を変革させる「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」を立ち上げます。



(4)デジタルトランスフォーメーション

DXを全社に展開することで、当社グループが持つ様々なビジネスモデル、業務プロセス、組織能力等をさらに高度化し、会社全体のあり方の変革=CX(コーポレートトランスフォーメーション)を実現します。

事業ポートフォリオ改定

価値創造のための基本戦略を実行すべく事業ポートフォリオを改定し、「ライフ&ヘルスケア・ソリューション」「モビリティソリューション」「ICTソリューション」「ベーシック&グリーン・マテリアルズ」の4つとしました。今後はライフ&

ヘルスケア・ソリューションおよびICTソリューションを中心に、グループの強みを活かした投資戦略を展開することで、2030年コア営業利益2,500億円の達成を目指します。 ▶▶ P.78 ポートフォリオ変革

STRATEGY
2030年の目標実現の通過点となる2025年コア営業利益目標2,000億円達成に向けた戦略

- 不透明感を増す世界情勢、急激な環境変化に備え、キャッシュ・フローマネジメントを引き続き徹底する。
- 財務・非財務双方の視点での実効性あるKPIマネジメントを前進させて、企業価値向上につなげる。
- 事業ポートフォリオの変革を加速するとともに、ポラティリティのさらなる低減を目指す。
- カーボンニュートラル実現に向け、ファーストムーバーとして地域連携を拡大・加速し、早期の社会実装を目指す。
- DX推進・働き方改革を通じて、事業基盤の強靱化を実現する。
- 利益水準上昇に応じたさらなる株主還元強化等を検討し、ROEの目線を引き上げ、さらなる資本効率の改善を目指す。

VISION 2030 計数目標

	2022年度実績	2023 Outlook	2025 Around	2030 Target
コア営業利益	1,139億円	1,500億円	2,000億円	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	829億円	1,000億円	1,100億円	1,400億円
ROE	11.1%	12.3%	10%以上	10%以上
ROIC	5.4%	6.3%	7.0%以上	8.0%以上
NET D/E	0.77	0.75	0.8以下	0.8以下
総還元性向	39.8%	30.0%以上	30.0%以上	30.0%以上

マテリアリティ	非財務KPI	2022年度実績	2023 Outlook	2030 Target	担当執行役員
・気候変動 ・サーキュラーエコノミー ・健康と暮らし ・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	Blue Value®製品売上収益比率	22%	24%	40%	ESG推進室 担当役員 伊澤 一雅
	Rose Value®製品売上収益比率	21%	25%	40%	
	GHG排出量削減率(Scope1+2) ※2013年度比	27%	26%	40%	
・安全	重大事故・重大労災件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	生産・技術本部長 細見 泰弘
・人権尊重	人権リスクへの対応	人権方針の改定と公表、人権デュー・ディリジェンスの実施	人権デュー・ディリジェンスの実施、社内推進体制の整備	国内外全拠点での人権デュー・ディリジェンスシステム構築によるリスク把握と是正	ESG推進室 担当役員 伊澤 一雅
・リスク・コンプライアンスマネジメント	重大な法令・ルール違反数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	コンプライアンス委員会担当役員 中島 一
・品質	PL事故、重大品質インシデント件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	RC・品質保証部 担当役員 芳野 正
・安定生産	先進技術導入 AI・IoTを中心とした先進生産技術の実装件数	12件	10件	100件 (2021~2030年度の累計)	生産・技術本部長 細見 泰弘
・企業文化	従業員エンゲージメントスコア向上 エンゲージメントスコア	2021年度調査 改善計画実施率 100%	≧36%	50%	
・人的資本	キータレントマネジメント 戦略重要ポジション後継者候補準備率	211%	≧235%	250%	CHRO 安藤 嘉規
	ダイバーシティ ・執行役員多様化人数 (女性・外国籍・中途採用) ※単体	・経営者候補多様化率 17.8%	・経営者候補多様化率 ≧20%	・≧10名(うち、女性≧3名)	
	・女性管理職(課長級以上)比率 ※単体	・5%	・≧7%	・15%	
健康重視経営	・生活習慣病平均有所見率 ※単体	・9.5%	・<9.25%	・8.0%	
	・メンタル不調休業強度率 ※単体	・0.51	・<0.47	・0.25	
	デジタルトランスフォーメーション	デジタル人材育成 データサイエンティスト数	34名	83名	
・イノベーション	パイプラインの充実 事業部所管テーマ数	コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)運用開始、新規テーマ登録数38件	新規テーマ登録数≧30件	≧2倍(2020年度比)	研究開発本部長 柴田 真吾
	beyond2030年に向けた価値創造 未来技術創生センターにおける開発新領域数	新領域候補数3件	新領域候補数≧3件	≧3領域	
・パートナーシップ	持続可能な調達率	定着化に向けた取引先とのコミュニケーション実施 改善依頼面談:9社実施	持続可能な調達の浸透、取引先とのビジョン共有:意見交換会社数≧12社	80%	CDO 三瓶 雅夫

財務・非財務統合の深化



常務執行役員 CSO
伊澤 一雅

実効性のある 非財務KPIマネジメントに向けて

VISION 2030ではマテリアリティを見直し、これに紐づくKPIを設定しました。目指す姿に向けて着実に歩みを進めるため、各KPIの進捗に責任を持つ執行役員を設定しましたが、それで十分とは言えません。マテリアリティもKPIも、その妥当性について継続的な議論が必要です。また、非財務的な取り組みが財務目標の達成にどう貢献するのかも企業価値向上に向けて重要なテーマです。こうした考えから、2022年度はトップダウンとボトムアップ、2つの視点からレビューを行いました。今後は、2022年度に見直したリスクマネジメントとも連動させ、実効性のある非財務KPIマネジメントを行い、財務・非財務を統合した経営システムを着実に回してまいります。

三井化学グループのサステナビリティ

SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対し、下記を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

- ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
- 当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと

「財務・非財務の統合」志向

非財務は	財務の基盤である：「事業継続の前提となる課題」に対応し、	信頼を醸成する
非財務は	将来の財務である：「事業継続に不可欠な能力」を向上し、	成長を加速する
非財務と財務は	相互に関与している：「持続可能な社会への貢献」を通じ、	利益を最大化する

経営層による非財務KPIレビュー

CEO以下の全役付執行役員が参加する全社戦略会議において、全非財務KPIのレビューを行いました。「機能部門だけで非財務目標を達成するのではなく、事業部門との連携が必須」「目指す姿を具現化するためにコントロールすべきポイントをKPIとするべき」「KPI同士の演繹的な

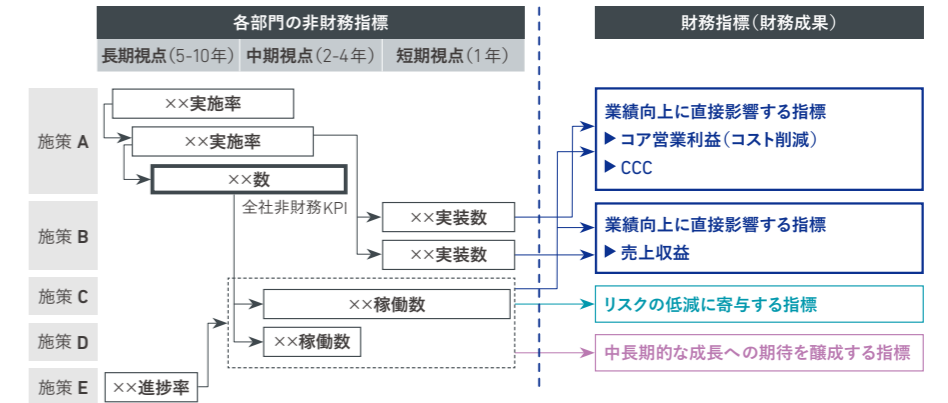
因果関係を示すべき」等の意見が挙がり、課題を認識しました。2022年度はマテリアリティ、非財務KPIともに変更しませんでした。今後も、必要に応じた見直しを視野に、経営層による議論を継続していきます。

全機能部門による財務・非財務の関連性分析

全機能部門に対して、各部門が設定している非財務指標と財務成果の関連性を見える化するロジックツリーを作成するよう指示しました。非財務に取り組む社員たちに、自らが財務面での企業価値向上も担っているという当事者意識を持ってほしいとの意図があったからです。その上で、指標や施策の妥当性について議論を深めてもらいたかったのです。結果、「論理的に財務成果に結びつかない指標がある」などの気づきから見直しを検討する部門が現われるなど、一定の成果

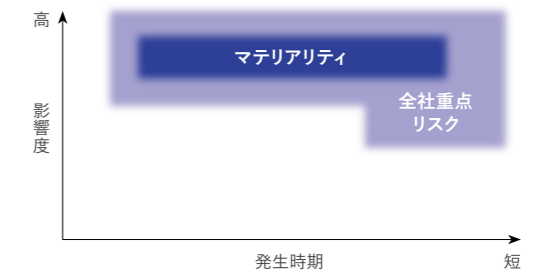
を得ています。引き続き、各部門でロジックツリーをブラッシュアップするとともに、全社としての財務と非財務の有機的な関係性を深掘りし、可視化に取り組んでいきます。

ロジックツリー（イメージ）



全社リスクマネジメントとの連動

2023年4月、リスクマネジメントシステムを刷新しましたが、マテリアリティは、全社重点リスクに連動するべきものと思っています。全社重点リスクの特定プロセスを通して、マテリアリティおよびそれに紐づく非財務KPIを重層的にレビューし、実効性のあるKPIマネジメントを追求していくことができると考えています。



UPGRADED リスクマネジメントシステムの刷新

これまで当社グループは、リスクを脅威と捉え、各部門や各委員会が各々にリスクの早期発見と未然防止を図るマネジメントを実施してきました。一方、全社一体となってVISION 2030を遂行し、企業価値を向上させるといった視点に立った時、取締役会からも見直しの必要性を指摘する声が上がっていました。これを受け、今回の刷新のポイントは3つあります。1つ目は、脅威の最小化だけでなく、機会の最大化を目指すリスクマネジメントを行うこと。2つ目は、役付役員をリスクマネジメントオーナーとし、各オーナーが担当する所掌領域のリスクを持ち寄り、

議論する場としてリスクマネジメント委員会を設置したこと。これによって、網羅的・俯瞰的なリスク把握や全社視点の優先順位付けを行います。そして3つ目は、議論の結果を戦略ローリングや年度予算等の経営システムに織り込んでPDCAを回すこと。リスクはムービングターゲットであることから、対応状況を可視化しながら実効性を高めていきます。併せて、経営層および社員のリスクマネジメントリテラシーを向上させ、機会の最大化を進めていける組織風土に変革していきます。

▶▶ P.112 リスクマネジメント

財務戦略

キャッシュ・フローマネジメント強化、健全な財務体質維持、非財務価値向上に取り組み、VISION 2030の実現による企業価値向上を推進していきます。

代表取締役
専務執行役員 CFO
中島 一



2022年度の業績総括

2022年度は、下期からの経済環境悪化に伴い当社グループを取り巻く事業環境も悪化し、2021年度に対し減益という結果となりました。しかしながらこうした厳しい状況下でも、成長領域のコア営業利益は対前年+140億円の1,023億円となり、着実に成長の軌跡を示すことができました。また、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業も、販売数量減、市況下落や在庫評価益の縮小等があったものの赤字に陥ることもなく、178億円のコア営業利益を確保することができました。このように2022年度は、厳しい事業環境の中でも成長領域への資源投下と再構築の成果

がしっかりと表れ、当社グループのポートフォリオ変革の方向性に確信を得た1年となりました。2023年度前半は引き続き厳しさが残るかもしれませんが、ポートフォリオ変革の歩みを緩めることなく、VISION 2030に掲げた長期目標に向かって邁進することで、企業価値向上を図っていかねばなりません。

企業価値向上に向けた戦略や施策等については、CEOメッセージの中で説明されていますので、私からはCFOの立場から、これら様々な施策を支える財務面での取り組みを通じた企業価値向上についてご説明します。

M&Aも踏まえたキャッシュ・フローマネジメント強化

まず、当社グループのポートフォリオ変革の歴史を、キャッシュ・フロー(CF)マネジメントの観点から振り返ってみます。リーマンショック後、当社グループは巨額の損失(2008年度当期純損失952億円)を計上しました。これを機に石油化学・基礎化学分野の再構築、そして機能材分野へのシフトに大きく舵を切る決断をしましたが、当初は営業CFの水準が低く、赤字事業の再構築を最優先に取り組むため、キャッシュは既存事業の維持に振り向けるのが精一杯の状態でした。投資CFのレベルも、オーラルケア事業を買収した2013年度を除けば、500億円程度で、大きな成長投資ができない状況が続いていました。しかし2015年度頃からは再構築の効果が表れ、営業CFのレベルが1,000億円程度になり、2016年度頃からはようやく成長投資にも

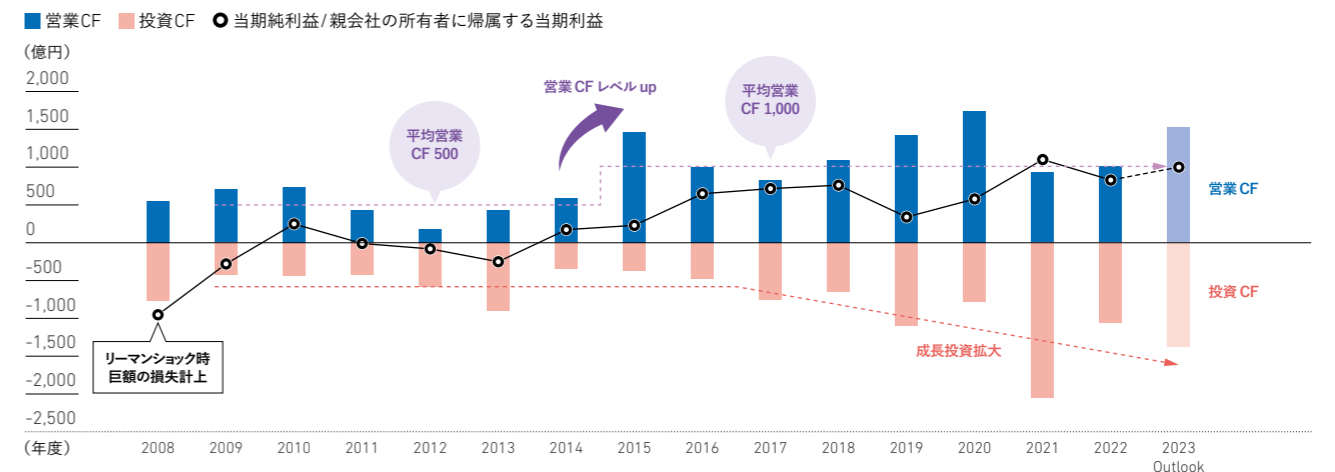
キャッシュを振り向けられるフェーズに入りました。そしてこれらの資源投下の成果が、2020年度以降の成長領域の利益拡大となって表れ、さらなる成長のフェーズを目指せる状態になりました。

しかし、2030年コア営業利益2,500億円を目指すためには、成長領域を中心とした積極投資が欠かせません。能力増強等のオーガニック投資だけでなく、M&Aといったインオーガニック投資も必要になるため、これまで以上にCFマネジメントが重要になります。当社グループは、M&Aの成功確率が必ずしも高くなかったこともあり、投資家の皆様からは、M&Aの反省をどう今後活かすのかとのご意見をいただいています。これをうけ、過去のM&Aをしっかり振り返り(▶▶ P.48 投資戦略)今後の成功確率を上

げるべく、M&Aに特化した審議会を設置し、投資検討の段階からPMI(Post Merger Integration)を含めた検証を行っています。CFOはその役割として、リスクを最小化するために冷静にリスクとリターンを見極めるとともに、時には会社としてブレーキをかけることもしなければなりません。一方で、十分な戦略的整合とキャッシュの回収が見込まれ

る案件については、その案件の実施により当社グループのNet D/Eが目標である0.8を一時的に超えたとしても、前向きに戦略を遂行できるよう、資金調達面で事業を強力に後押ししていきます。投資成功確率の向上は、収益拡大のみならず投資効率、即ちROICの観点からも非常に重要ですので、強い覚悟を持って臨んでいます。

キャッシュ・フロー推移



ROIC経営の深化

当社グループは、ROICを取り入れた経営管理を展開しています。ROICは、積極的な成長投資フェーズでは短期的に低下することもあります。例えば、ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業の利益は着実に成長してきていますが、ROICは低下しています。これは戦略に基づく積極的な能力増強等の投資、M&Aや提携を行うことで生じる一時的な事象であり、こういった段階でも事業推進マインドが冷えることがないように、ROICは単年度ではなく、中長期に達成すべき目標としています。一方、単年度では、利益に加えCCC等のROIC構成要素も必ず目標設定し、資産効率の改善につなげています。例えばCCCは事業部別に目標設定し、四半期ごとにモニタリングを行っています。当社グループの棚卸資産は2023年3月末で4,400億円あり、これが3%増加するだけで、100億円以上のキャッシュが寝てしまうことになります。

キャッシュをより効率的・効果的に成長投資へ振り向けるためにも、CCCの改善努力は欠かせないものとなっている

ます。また、政策保有株式の縮小、遊休施設・設備の売却や処分等、全社的な保有資産の見直しにも取り組み、全社ROICの改善を進めています。

ROICについては、毎決算の事業別のモニタリングを通じて、戦略に沿った各施策が正しい方向に進んでいるかをレビューしています。加えて、ROICと利益成長に基づく事業分類をベースに戦略討議を行うことにより、事業再構築の加速も図ってきています。2023年6月には、ROICが低い状況にある三井化学東セロ(株)の包装フィルム事業について、他社との連携により同事業の改善につなげるという意思決定を行いました。

このように当社グループは、資本コストを意識した経営の展開・定着に努めてきていますが、10%を超えるROEに比べ、ROICの全社平均は2022年度で5%強と未だ十分な水準ではありません。他のスペシャリティ企業と遜色ないレベルに企業価値を高めていくためには、ROIC経営のもう一段の深化を図る必要があります。これを進めるにあつ

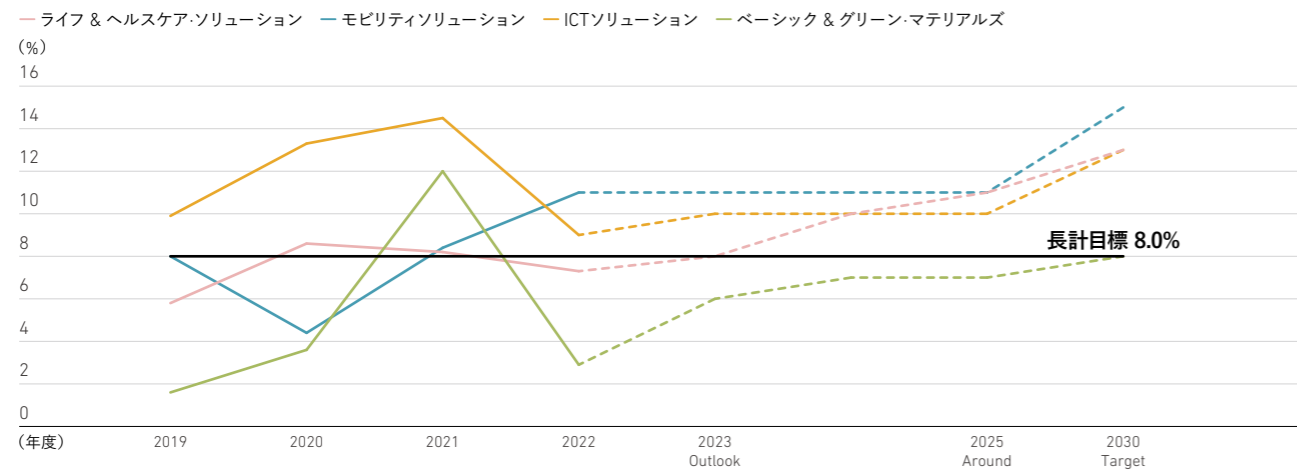
長期経営計画「VISION 2030」

財務戦略

で重要なのが、非財務要素とROICの結びつきをより意識していくということです。例えば、安全や品質は事業の根幹であり、企業価値向上の大前提です。人的資本についても、企業文化変革に向けた様々な施策を一つひとつ積み重ね、

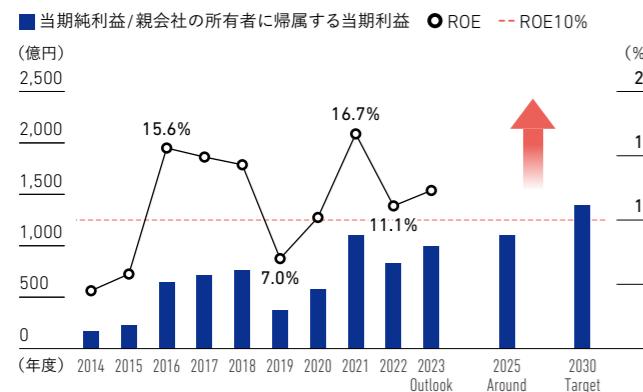
社員の意識が変化することで、ポートフォリオ変革をさらに加速し、企業価値向上につなげることができると考えています。このような認識のもと、財務・非財務の両面からROICの改善を進めていける仕組みづくりに取り組んでいます。

セグメント別のROIC推移



ROEの目線引き上げ、成長領域の収益拡大加速、さらなる再構築の推進、還元強化等によりPBR水準の向上を図る

ROE推移



事業ポートフォリオ変革加速	<ul style="list-style-type: none"> 成長領域の収益拡大加速 ROICと利益成長に基づく事業ポートフォリオ管理の徹底
ボラティリティ低減	<ul style="list-style-type: none"> ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の収益安定化・改善 低収益事業対策のさらなる強化 クラッカー能力最適化 経済性を担保したグリーン化推進関連投資の実行
キャッシュ創出強化	<ul style="list-style-type: none"> 収益拡大とCCC改善による営業CFの向上
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 利益水準上昇に応じたさらなる株主還元強化

株主還元の強化

当社グループは、安定的かつ継続的に配当するという考えのもと、利益の成長とともに還元方針の見直しを図ってきました。2年連続で営業利益1,000億円を達成した2017年度からは、「総還元性向30%以上、機動的な自己株式取得」を方針とし、市況等一過性要因があったとは言え過去最高益を更新した2021年度からは、安定的な配当を具現化する「DOE 3.0%以上」を還元方針に加えています。この見直しも、営業CFのレベルが以前より上

たからこそできたわけです。

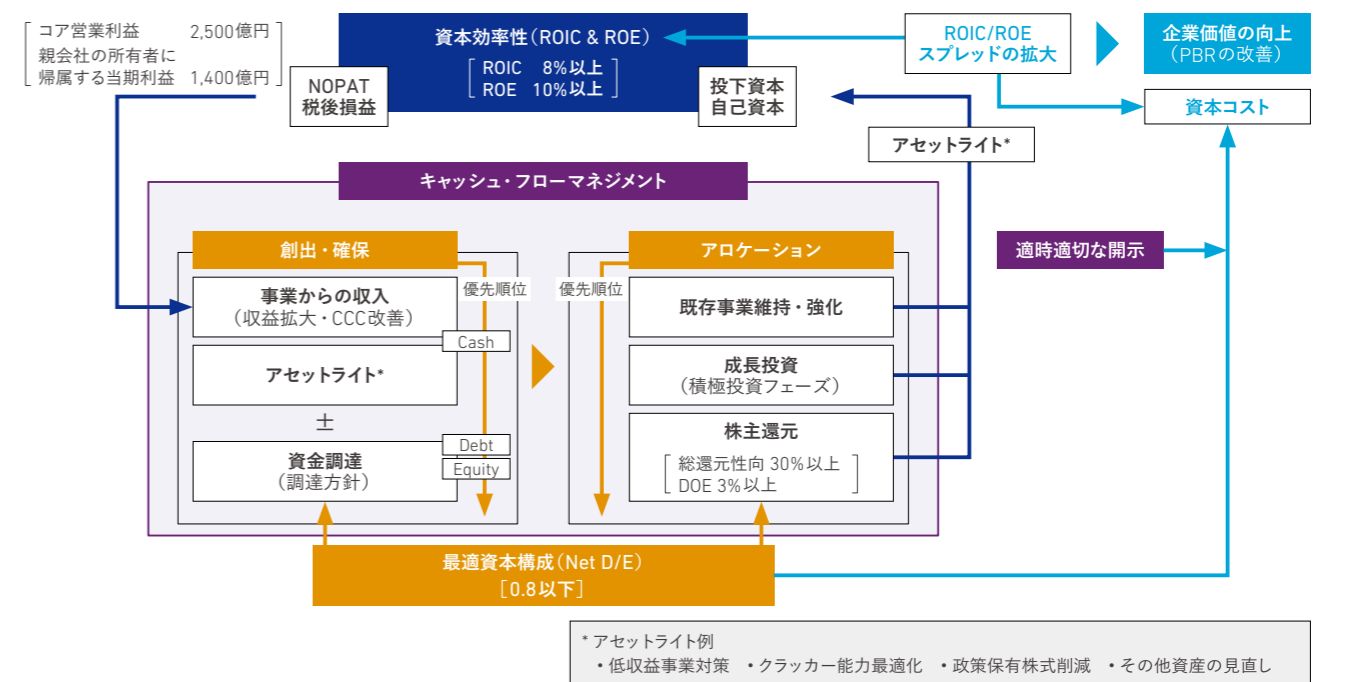
当社グループのキャッシュアロケーションの基本的な考え方は、第一に既存事業の維持強化のための資源投下(研究開発費や労務費も含む)を最優先とし、第二に成長投資(研究開発費や労務費も含む)、第三に株主の皆様への還元です。VISION 2030に掲げるコア営業利益目標、2025年度近傍2,000億円、2030年度2,500億円に向かって、この維持強化と成長にしっかりとキャッシュを投下していきます。

これまでの営業CFの推移に示しているように、このキャッシュアロケーションの考え方をベースにしながら、ポートフォリオ変革を進め、営業CFのレベルアップを図っていきます。そしてそのレベルアップがゆるぎないものと確信できた際には、還元方針のレベルについても見直しを図っていきます。

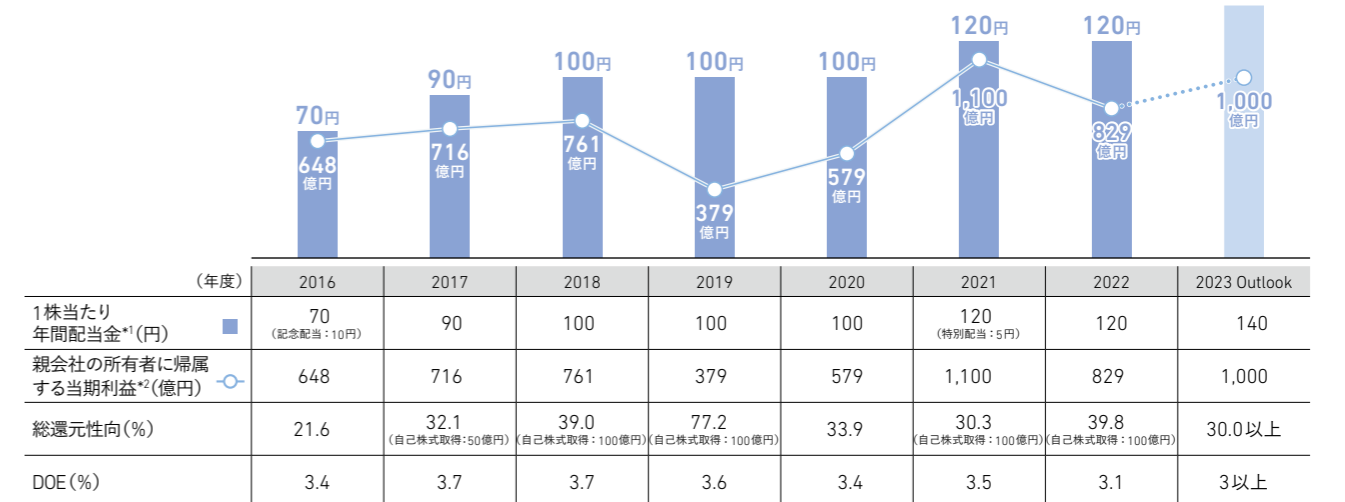
投資家の皆様と直接対話する機会が多く、今回は皆様からの質問の多いM&A、ROIC経営、株主還元を中心に以上

述べてまいりました。CFOとして、CFマネジメントの強化、健全な財務体質の維持の観点だけでなく、非財務の価値も十分勘案した上で、VISION 2030で目指す姿の実現のための経営判断を行い、CEO、CSOとともに企業価値向上に向けた取り組みを行ってまいります。また、今後も投資家の皆様を始めとしたステークホルダーの方々との対話の機会を充実させ、こうした取り組みをお伝えしていきたいと思

財務戦略の全体像



株主還元推移



*1 当社は2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っており、株式併合前の配当金につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。
*2 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2019年度以前につきましては日本会計基準の「親会社株主に帰属する当期純利益」の値を記載しています。

長期経営計画「VISION 2030」

投資戦略

M&Aを振り返り、今後の成功確度を高める

当社グループはこれまで、特に成長領域において、多くのM&Aおよび資本提携を行ってきました。投資家の皆様からも多く質問の寄せられる、過去のM&A案件から得られる反省や知見を通じて、今後の案件の成功確度向上への道筋を整理します。

概要 当社グループのM&A

過去のM&A案件を振り返ると、既存の事業領域の延長上にあるM&Aは成功確度が高い一方、新製品・技術および新市場両方の獲得を目指す案件においては、成長軌道に乗るまで想定以上に時間を要するなど、必ずしも期待した成果を得られなかった傾向にあります。

こうした過去の反省を活かし、今後は既存製品／技術または既存市場の延長の案件を中心にM&Aを行う方針

ですが、ソリューション型ビジネスモデルへの転換を実現するためには、新製品および新市場領域における難易度の高い案件を獲得しなければならない場合があります。その場合は、リスク管理を厳格に行う方針です。また、M&AにおいてはPMI (Post Merger Integration) プロセスが最も重要であると認識し、案件の実施前後において緻密な意思決定プロセスを構築しています。

振り返り 過去に実施したM&Aの事例

以下の図において、M&Aを市場／製品・技術および新規／既存の軸にわけたアンゾフマトリクスに基づき、過去の具体的な案件を振り返ってみると、当社グループの2010年度以降のM&Aは成長領域、特にライフ＆ヘルスケア・ソリューションを中心に実施していますが、既存の製品や市場を含む案件(①～③)は比較的成功確度が高く、新規製品×新規市場にあたる④領域の代表例はKulzer社や(株)アークの買収案件が当てはまり、この分野は難易度が高く、成果を得るのに時間を要しました。

アンゾフマトリクスと具体的な過去の代表事例

市場	新規	③ (例: 海外農業提携)	④ 難易度が高い (例: Kulzer、アーク)
	既存	①	② (例: ビジョンケア周辺)
		既存	新規
		製品／技術	

事業	年度	主なM&A、提携
ビジョンケア	2011	低屈折率分野のAcomon社買収
	2012	中～高屈折率分野のKOC社株式取得
	2020	超撥水・反射防止コーティング材料分野のCOTEC社買収
	2022	メガネレンズ加工機器メーカー Coburn社買収
オーラルケア	2013	Kulzer社買収
	2020	(株)松風との業務・資本提携
メディカルケア	2021	日本MDM(株)株式一部取得
農業化学	2011	タイSotus社株式一部取得 (FY15およびFY16追加取得)
		ブラジルIharabras社株式一部取得
	2016	インド登録事業JV設立(出資比率51%) ベトナムCuulong社事業提携(20%出資)
	2017	インドネシアAgricon社事業提携(30%出資)
	2022	Meiji Seikaファルマ(株)農業事業買収
モビリティ	2014	共和工業(株)買収
	2017	(株)アーク公開買い付けによる子会社化
ICT	2023	旭化成(株)ペリクル事業買収
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	2021	本州化学工業(株)公開買い付けによる子会社化

事例 M&A成功事例

ビジョンケア事業周辺領域のM&A、Acomon社買収、KOC社株式取得、COTEC社買収、いずれも領域②については、M&A後当社グループのメガネレンズモノマーの拡大・成長とともに順調に事業が拡大しました。また、農業化学品での提携、タイSotus社およびブラジルIharabras社株式取得、インド登録事業JV設立、ベトナムCuulong社およびインドネシアAgricon社事業提携、いずれも領域③においても、海外農業メーカーとの提携を通じて、当社グループの農業の海外販売が拡大し、農業化学品事業の成長を牽引しています。このように、当社グループにおける既存領域を含む①～③に当てはまる案件については、成功確度が高いと言えます。

事例 M&A後、期待した成果がなかなか得られず、時間を要している事例

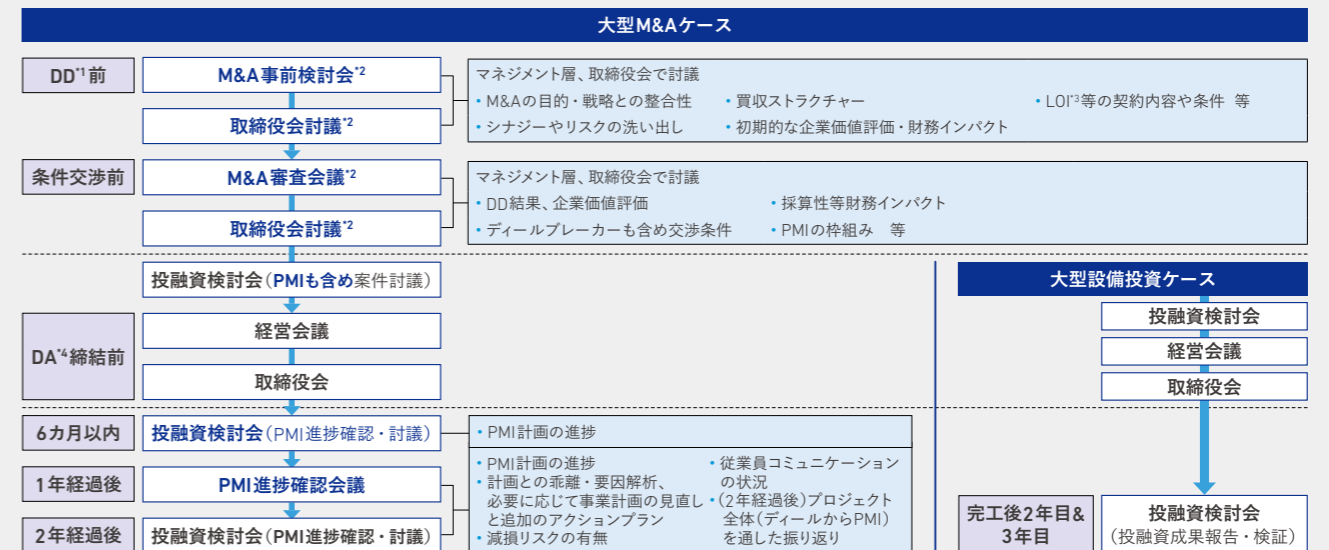
需要が安定しており、かつ世界的な高齢化により中長期的に成長が見込まれる歯科材料分野において、当社グループ歯科材料事業は国内市場を中心に一定の市場地位を築いていましたが、グローバル展開が課題でした。さらには金属から樹脂への材料シフトを受け、また、当社グループの得意とするポリマー技術とのシナジーを目指し、2013年にKulzer社買収を実施しました。しかし、同社はグローバル展開かつ製品ラインナップも豊富で想定以上に多種多様であったため、④新規製品×新規市場の領域、いわば飛び地に近い案件であり、買収してから安定的に収益を確保できるようになるまでに相当の時間を要しました。買収後、約10年が経過し、グループ内に歯科材料事業の知見や技術が蓄積されたことで、歯科材料事業が①既存製品×既存市場領域となりました。さらには、歯科材料の3Dプリンティングやデジタル化が進む中でのインクビジネスにおいてケミカルの技術を有している会社は少ないため、当社グループの技術的優位性や、アジアや国内市場に強みを持つ(株)松風やサンメディカル(株)との連携を通じた競争力向上により、ようやくライフ＆ヘルスケア・ソリューション事業の成長ドライバーとして期待が高まっています。

今後の方針 M&A領域に応じた対応と意思決定プロセスの追加

上記の振り返りを受け、今後のM&Aにおいては以下の方針で取り組むことで、成功確度の向上を目指します。

- ・主なM&A対象領域**
 成功確度の高い②新規技術×既存市場又は③既存技術×新規市場を中心に実施します。
- ・PMIを重視した意思決定プロセスの再構築**
 いかなるM&AもPMIが重要であるとの原点に立ち返り、戦略適合性、シナジー、買収後の事業の方向性等をマネジメント層だけでなく取締役会も含めた討議を行うため、2019年10月より大型M&Aケースにおける意思決定プロセスを新たに設けました。
- ・新規領域案件におけるリスク管理**
 ソリューション型ビジネス転換のためには、④新規技術×新規市場の案件についても進めていくことがありますが、そのケースについては、リスクを厳格に管理します。例えばマイナー出資や提携等、比較的小規模で投資を行い、情報や知見、技術等が蓄積され、②や③の領域になった段階で、投資を拡大するなど資源投入の拡大のステップを踏むことで、リスクをコントロールしながら成長の機会獲得を図っていくことも必要だと考えています。

投資の意思決定プロセス



*1 DD (Due Diligence) デュー・デリジェンス *2 金額基準により開催 *3 LOI (Letter of Intent) レター・オブ・インテント *4 DA (Definitive Agreement) ディフィニティブ・アグリーメント

TOPICS -PMIによる企業文化融合の事例-

Meiji Seikaファルマ(株)の農業事業(旧MMAG)買収(2022年1月)

本案件においては、Day1(買収完了後、新体制下での営業開始日)までに、全拠点において対面によるタウンホールミーティングを実施し、当社グループおよび旧三井化学アグロ(株)(旧MCAG)の概要、長期計画などの説明を通じて従業員コミュニケーションを積極的に実施しました。Day1では、両社の本社・支店・研究所を集約し、同じフロアで業務を行うことで、一体感を醸成しました。さらには2023年4月より、三井化学クロップ&ライフソリューション(株)として両社が名実ともに統合して事業のスタートを切りました。本買収によって保有原体のパイプラインが拡充しただけでなく、旧MMAGが保有していた環境配慮型原体を国内のみならず旧MCAGの海外販売ルートも活用してグローバルに拡販するシナジーの創出が期待されていますが、この合併によって両社一体になって進めることでシナジーの早期実現に取り組んでいます。

R&D・知的財産戦略

R&D方針・戦略 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/strategy/index.htm>

VISION 2030目標達成に向けた戦略

VISION 2030では、長期視点で研究開発を進めていくため、短中期と中長期を並立させ2つのアプローチで実行していく研究開発戦略を策定しました。

三井化学のコア技術である精密合成技術、ポリマーサイエンス、製造プロセス技術をベースに、最重要である人材を強化していくとともに、機能・組織・技術のサイクルを回しながら、以下の2つの研究開発施策を実行します。

① Forecast型の研究開発

当社グループの強みである保有技術を起点として、事業ポートフォリオごとに解決を目指す社会課題を設定し、取り組む研究開発

② Backcast型の研究開発

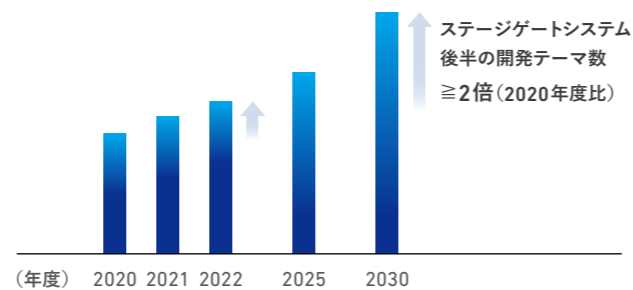
予測困難な2030年以降の世界を見据え、多様な可能性から当社グループが「創りたい未来」を描き、バックキャストで課題を設定する長期視点の研究開発

VISION 2030進捗状況

Forecast型の研究開発の進捗状況ー保有技術を活かしたパイプライン創出ー

当社グループは、新製品開発においてステージゲートシステムを導入しており、新製品のテーマ化から上市までを5つのステージに区分して、ステージごとに必要な安全性評価、環境関連法令の調査、リスクアセスメントの実施等を行っています。VISION 2030では、イノベーション創出の前提としてパイプラインの活性化と一定数のテーマ確保が必要と考えられ、特にステージゲートシステムの後半のテーマ数増加を非財務目標にしています。

ステージゲートシステム内開発テーマ数



TOPICS

バイオ由来C5イソシアネートおよびその誘導体を用いたポリウレタンの実用化

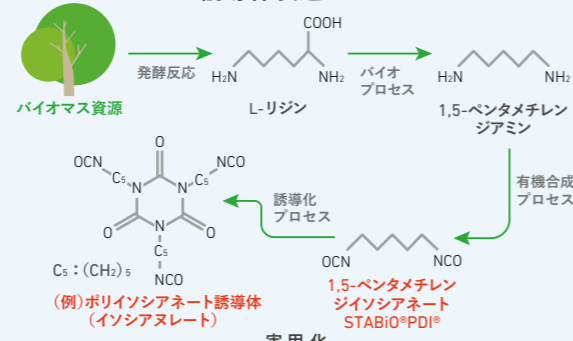
当社グループのコア技術である精密合成技術およびポリマーサイエンスを活かして、世界で約30年ぶりとなる新規イソシアネートおよびその誘導体(スタビオ®PDI®[STABIO®PDI®])を日本発にて製品化しました。

スタビオ®PDI®は、化石資源への依存度を低減した新規のバイオイソシアネートです。本イソシアネートをもとに開発したイソシアネート系硬化剤は、従来の化石資源を利用した系よりも硬化時間の短縮や低い温度での硬化反応が可能であるとともに、耐薬品性が向上するため、ポリウレタン製品の省資源および省エネルギーを実現しました。これらの長を活かして、エネルギー領域では、シリコン系太陽電池のコーティング材料として、モビリティ領域では、車両重量の低減に貢献する構造接着剤の硬化剤として採用されています。

またヘルスケア領域では、環境ニーズに対応すべくバイオマス認定を取得した高屈折率のメガレンズ材料(Do Green™ MR-160DG™)を実用化しました。

本技術開発は、2023年第22回「グリーン・サステナブル ケミストリー賞」経済産業大臣賞を受賞しました。

バイオ由来C5イソシアネートおよび誘導体製造プロセス



エネルギー領域	モビリティ領域	ヘルスケア領域
太陽電池バックシートコーティング材料	構造用接着剤	高屈折率レンズ



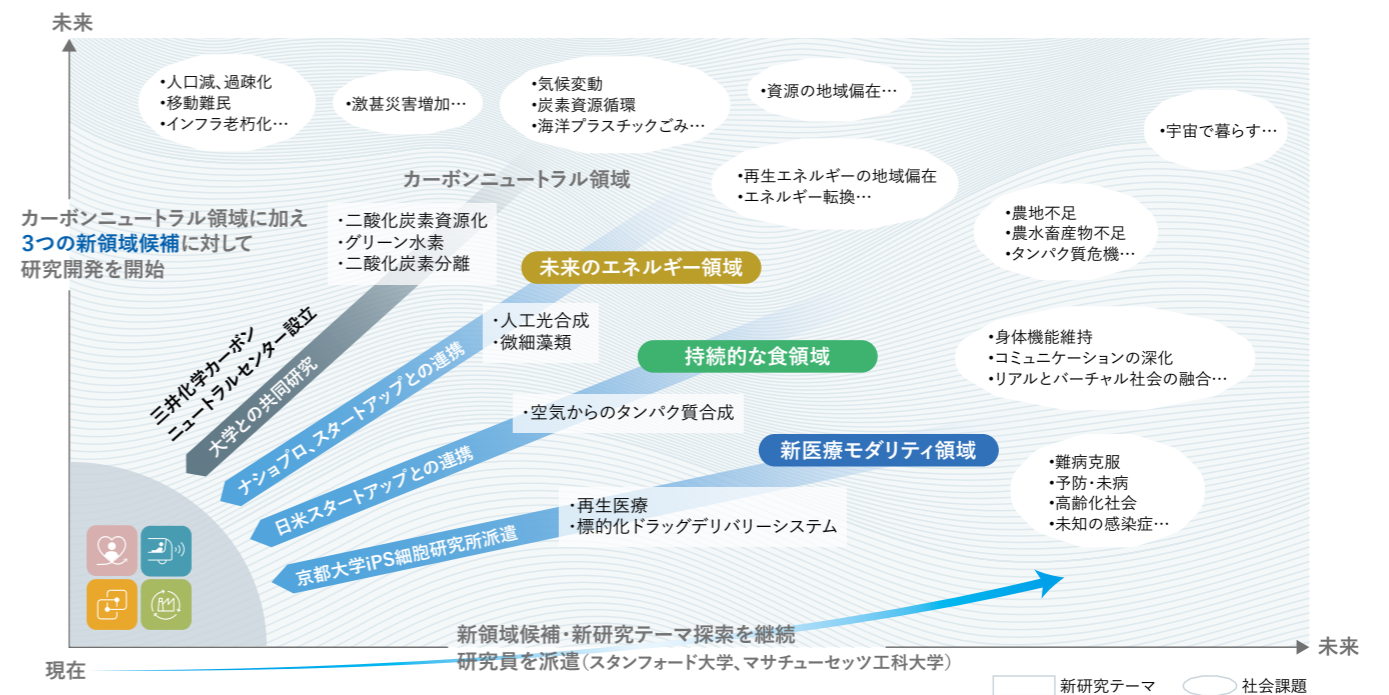
Backcast型の研究開発の進捗状況ーBeyond 2030に向けた新たな価値創造ー

2030年以降の世界を見据え、SF思考にシナリオプランニングを融合した手法により、無限の可能性の中から「創りたい未来」の世界観を描き、その未来の実現に向けバックキャストで開発新領域候補を設定しています。2022年度はカーボンニュートラル領域に加え、次の3つの新領域候補に対して研究開発を開始しました。

他企業・国内外スタートアップ・大学との連携を図り、既存のテクノロジープラットフォームにはない新技術を獲得し、新たな新事業領域を切り拓いていきます。なお、開発新領域候補は、今後も随時見直し・更新・追加していきます。



*モダリティ(modality): 低分子薬、抗体医薬、核酸医薬、細胞治療、遺伝子細胞治療、遺伝子治療といった治療手段。



新医療モダリティ領域 京都大学iPS細胞研究所との共同研究

当社グループは、リジェネフロ株式会社および京都大学iPS細胞研究所(CiRA)と、エクソソームを新しいモダリティ(治療法)として開発する共同研究に着手しました。京都大学iPS細胞研究所に当社グループ社員を派遣し、細胞培養上清サンプルからのエクソソーム分離、エクソソーム特性解析および大量製造法の研究開発を行っています。

エクソソームは、細胞から分泌される直径50-150nmの顆粒状の物質で、内部に核酸(miRNA、mRNA、DNA等)やタンパク質などの物質を含む新たな細胞間情報伝達媒体として注目されています。世界中でエクソソームを用いた数多くの臨床試験が登録されており、その生理学的または病態生理学的機能の解明とともに、これらの機能を用いた臨床応用研究、特に診断や治療法の開発が急速に展開されています。

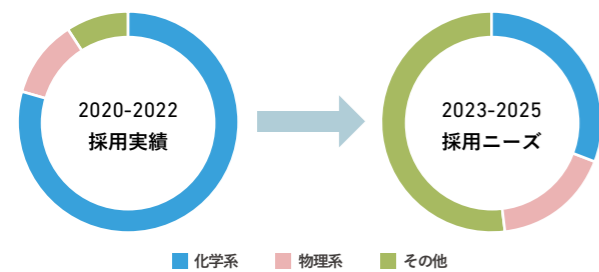


R&D・知的財産戦略

R&D人材獲得・育成

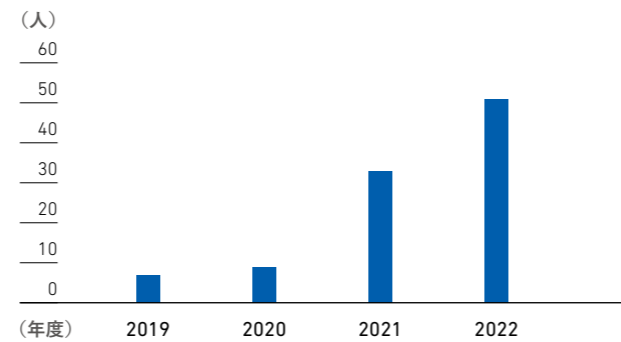
事業ポートフォリオの変革、およびDX基盤の強化に伴い、生物・医工・DX・機械などの専攻分野のニーズが変化しています。当社グループでは、定期採用においては奨学金制度活用を検討や、オープンカンパニーやインターンシップの積極的な受け入れ、

採用者数実績、ニーズ



キャリア採用ではリファラル採用活用・推進、共同研究先との関係強化などを行い、様々な手法を駆使して他分野の人材を獲得、強化していきます。

キャリア採用者数



知的財産戦略 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/ip/index.htm>

知的財産戦略

VISION 2030 目標達成に向けた戦略・取り組み

当社グループでは、知的財産部と経営、研究開発、営業現場、生産現場など社内の幅広い機能・部門の間で対話を重ね、経営戦略、事業戦略、研究開発戦略と連動する知的財産戦略を策定・実行しています。

目まぐるしく変化する世の中で当社グループの持続的な成長を実現するために、知的財産部は、知財ポートフォリオの最適化や

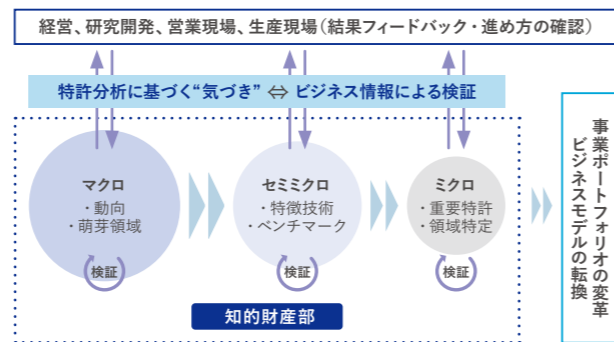
IPランドスケープを通してVISION 2030の基本戦略の中核である「ビジネスモデルの転換」と「事業ポートフォリオの変革」に寄与するとともに、当社グループの事業や研究開発により創出された知的財産を着実に出願・権利化することで競争優位性を確保する役割と、他社が保有する知的財産権を尊重し適切に対応する役割を遂行しています。

IPランドスケープ・知財DXの推進

IPランドスケープでは、特許情報と非特許情報を組み合わせて分析することで当社グループの経営、事業、研究開発における戦略や意思決定の確度をより高いものにするを目指しています。例えば、知的財産部が特許情報から業界の動向を俯瞰して、経営、研究開発、営業現場、生産現場など対話を重ねながら市場情報や技術的な専門知識に基づく仮説検証などを繰り返していくことで、既存事業の有望な領域や方向性を探ることができるだけでなく、新規事業の効果的な創出・獲得などにもつながります。知的財産部もバリューチェーンやパートナーとの共創の視点を持ち、顧客や「顧客の顧客」、ひいては消費者のニーズに応え、社会課題を解決するソリューション型・サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの実現を目指していきます。

また、知財情報の活用場面の広がりやM&Aによる当社グループの拡大などにも適切に対応できるよう、知財管理システムと情報調査・分析ツールの強化・拡充を行うとともに、DX推進本部との協業によるAIの活用検討や、知財のみならずITを熟知した人材の育成・獲得にも力を入れています。

IPランドスケープの進め方



事業ポートフォリオの変革に伴う保有特許の変化



※ VALUENEX 株式会社 が提供する VALUENEX Radar を用いて作成

技術経営視点による横串強化

CTOオフィスを設置し、技術経営(MOT)の視点でより一層の新技术開発強化を図ります。

芳野 正
代表取締役
専務執行役員 CTO

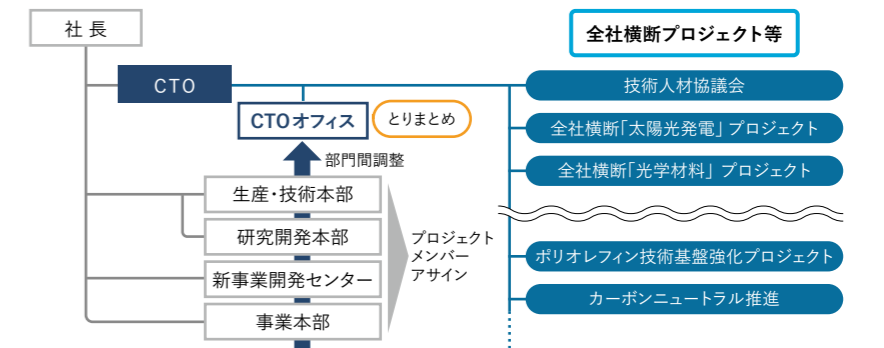


私たちはVISION 2030で定めた成長領域の事業拡大を目指してきました。これらの方針のもと、既存技術の応用、新規技術を開発し、さらなる高機能製品の開発を進めてきましたが、従来の領域に留まらず他の領域で必要とされている材料、機能が生まれ出される場合も出てきています。各領域の伸長に合わせ部門間に跨る事業・技術領域での拡大・伸長がますます進んでいます。またそれぞれの戦略単位を超えて共通する基盤技術、あるいは新技术開発も必要となってきています。

これまでも研究開発本部や生産技術本部、各事業本部および開発室など、情報共有・連携を図ってきましたが、それらを統括し会社戦略の方向性を決め、資源配分を考え、実行する機能、組織の必要性が高まってきており、この度「技術」を切り口に全社視点で横串を刺し、戦略単位を超えた技術経営(MOT)の視点で一層の強化を図ることを目的とし、CTOオフィスの組織とその機能を設定しました。

具体的な例として、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラルの取り組みがあります。2020年10月のカーボンニュートラル宣言以来、全社の大きな経営戦略の基本方針とされ、全社各本部、各領域で一斉にその取り組みが開始されました。顧客、製品

ごとりにサイクルの要望等が出てきており、当初はそれぞれ進めてきましたが、同種の研究やプロセス開発やリサイクルのサプライチェーンなど、各部署間の連携活用が重要だと考えています。また、光学材料の分野では、別々の事業本部でビジョンケア領域でのメガネレンズ用樹脂MR™シリーズとICT領域でのスマホ用レンズ樹脂アベル®があり、それぞれ特徴的な製造プロセス、光学特性の評価技術、ノウハウなどを持っていますが、それらを融合・連携することにより新たな分野の製品、例えばHMD(ヘッドマウントディスプレイ)などの開発に活かすことができます。それぞれの取り組みを通じ、私はCTOとして「技術」を切り口に、全社横断的な取り組みを加速させ企業価値向上を目指していきます。

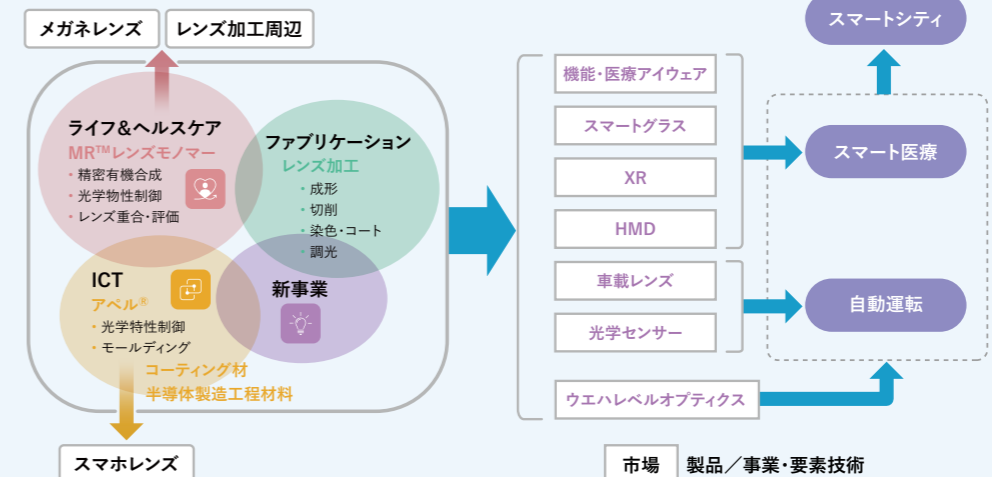


ACTION 光学材料プロジェクト

光学材料プロジェクトでは、メガネレンズ市場で高いシェアを獲得しているMR™、スマートフォン用カメラレンズ用途に採用されているアベル®やその他ICTに関連する製品等の事業セグメントをまたぐ特徴ある製品を、CTOオフィスのもと、ビジ

ネスチェーンの連携や技術を融合することにより、光学材料/透明樹脂の知見・技術を結集、積層化し、成長市場領域における事業機会の獲得およびお客様ヘトータルソリューションを提供していきます。

光学材料/透明樹脂の知見・技術を結集し、成長領域における事業機会を獲得



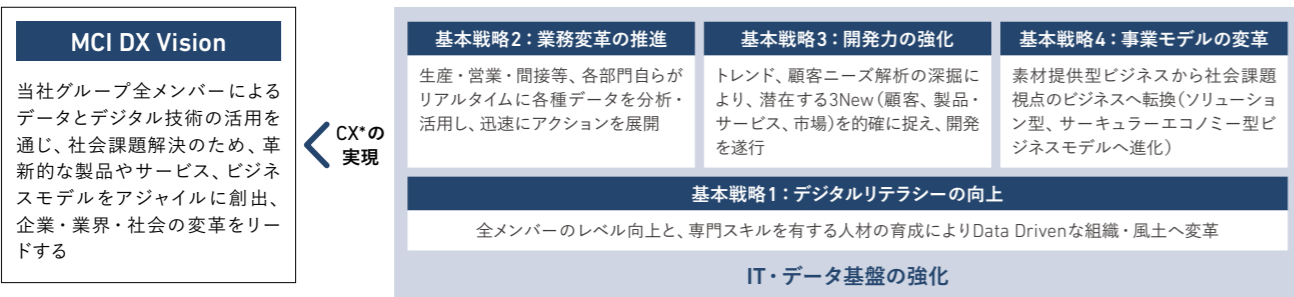
デジタルトランスフォーメーションを通じた企業変革

DX戦略およびその進捗

VISION 2030では、基本戦略の一つとして「DXを通じた企業変革」を設定し、①DXの全社・全領域への展開、②製販研・SC全体の変革を通じた価値の創出の2つの観点で三井化学グループのビジネスのあり方を大きく変革し、企業価値の向上に取り組んでいます。

まず2025年までに全社・全領域でのDX展開を達成するため、MCI DX Visionを定義するとともに、以下4つの基本戦略のもと実行し、いずれも計画通りに進展しています。

MCI DX Vision基本戦略	2023年6月までの主な進捗
基本戦略1：デジタルリテラシーの向上	データサイエンティスト必須カリキュラムLv. 2の開講
基本戦略2：業務変革の推進	全社標準デジタルアプリケーションの複数部署への導入
基本戦略3：開発力の強化	AIを活用した解析・分析の進展と、その内製化
基本戦略4：事業モデルの変革	複数の独自プラットフォームについて、立案・構築中



DX推進事例 データサイエンティストの育成

MCI DX Vision基本戦略1「デジタルリテラシーの向上」は、DXを進める上での基盤であり、当社グループ独自の教育コンテンツとOJTプログラムを併用し、DXの基礎体力を高めています。

VISION 2030の非財務指標としてデジタル人材育成を掲げ、データサイエンティスト数をKPIとして設定しています。2025年度時点で165名まで増やすことを目標としており、その達成のため、DX教育ロードマップを策定し実践しています。

このロードマップは、グループ全社員に受講を義務付けた、データ活用の重要性を理解するためのLv.0教育に始まり、「業界の達人」レベルの人材を育てるLv.3まで、4段階の教育体系としています。それぞれのレベルに応じ、当社グループ独自の教育コンテンツとOJTプログラムを併用し、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を進めます。

2023年には、実務でのデータ分析を担うデータサイエンティスト候補生を育成するLv. 2が開講しました。Lv. 2受講生は、10

4段階レベル定義

レベル	要件	対象	方法
Lv.3	高度な分析技術を用い、組織全体の課題解決に向けて取り組むことができる	データ活用推進者	BU Initiative
Lv.2	上位者による確認を前提に、独力でデータ分析作業を実行できる		OJT 実施研修
Lv.1	上位者の指示に基づいて、データ分析作業を実行できる		OJT 実施研修
Lv.0	データ活用の重要性を理解できる	全社員	e-learning

日間のプログラミング集中講座に始まり、自部署での課題解決を含む半年間の育成プログラムを経て、業務プロセスを熟知するデータサイエンティストとして、当社グループにおけるDXを現場から牽引するキーパーソンとなります。

デジタルリテラシー向上のための一連の取り組みにより、Data Drivenな組織・風土への変革を実現していきます。

VOICE 1) データサイエンティストの声

デジタルトランスフォーメーション推進本部
デジタルトランスフォーメーション企画管理部
データサイエンティストチーム

倉山 真

もともとは工場で技術スタッフとしてプラントの改善業務を担当していましたが、社内公募をきっかけに興味のあったデータサイエンスの分野に飛び込みました。パイロット受講者としてLv.2教育を受講し、データを利用したソリューション型ビジネスモデルの企画を体験したのですが、製造の経験とはすべてが異なりとても大変でした。しかし、それ以来、日ごろの業務の中で、「どうやったら新たなビジネスに結びつくだろうか?」「どのようにデータを用いればニーズを達成できるだろうか?」という視点を持てるようになりました。現在は運営側でLv.2教育に携わっており、修了した受講者が各事業をData Drivenに牽引できるよう、一杯サポートしていきます。

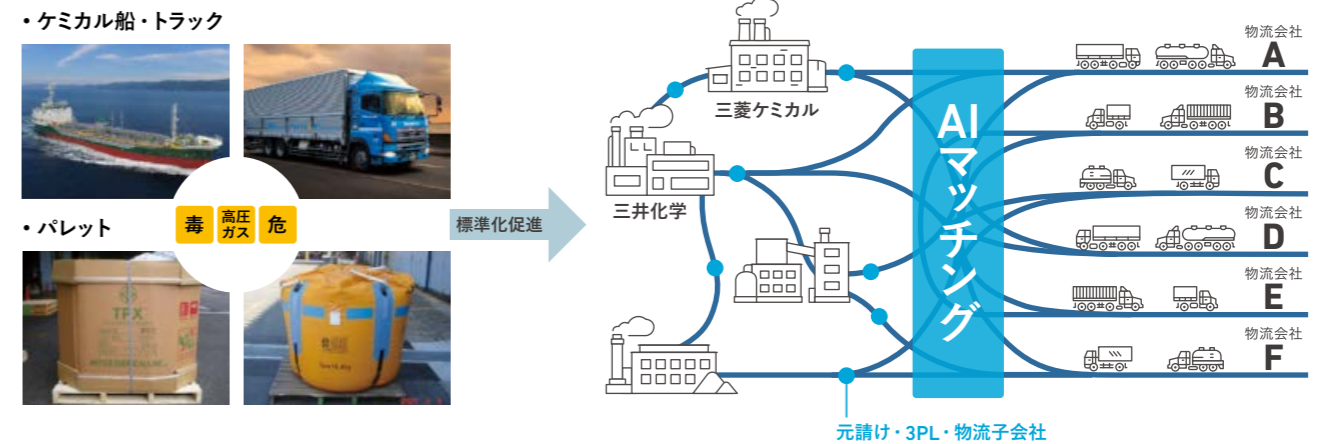
DX技術を用いた化学品の共同物流

当社グループは従来より、今後直面してくる物流の供給能力不足に対して様々な検討を行っていますが、化学品物流は貨物の物性・梱包形態・重量などの特殊性から輸送方法・条件が多岐にわたっており、化学会社個社では効果的な施策を打つことが難しい環境にあります。そのため2022年度より三菱ケミカルグループと共同物流の検討を開始しました。

また2023年7月には三菱ケミカルグループとの取り組みを発展させる形で、経済産業省・国土交通省が主導する「フィジカルインターネット実現会議」内に、三菱ケミカルグループ、東ソー(株)、東レ(株)および当社を事務局とする「化学品ワーキンググループ」を設置しました。

化学業界 共同物流プラットフォーム

2024年問題(ドライバー不足)やGHG削減に対して、DX技術と化学品の物流ノウハウを融合し、化学品物流の標準化・効率化・安定化を実現



生成AIを活用した既存製品の新規用途探索

当社グループは、2021年からAI活用について本格的な取り組みを進めており、今までに市況製品の価格変動予測や、既存製品の新規用途探索において効果を上げています。

現在はさらにその取り組みを進化させ、2023年4月より、日本アイ・ビー・エム(株)とともに、生成AIの一つであるGPT(Generative Pre-trained Transformer)と、IBMの人工知能(AI)であるIBM Watsonを融合することによる、当社グループ製品の新規用途探索の高精度化と高速化の実用検証を開始しています。本取り組みは、当社グループにおける事業領域のDXを推進することで、製品のトップラインやマーケットシェアの拡大を目指すものです。

※ IBM、IBM Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corp.の商標です。

同ワーキンググループでは複数の化学会社間の物流を、DX技術を用いてつなぎ合わせるプラットフォームの構築も検討します。化学品物流のデータ・荷姿・ノウハウを標準化し、AIマッチングツールの活用でトラック、ケミカル船等の共同輸送を最適化、モーダルシフトを推進することでGHG削減を進めていきます。同ワーキンググループには化学会社、物流会社、システム会社等化学品物流に関わる多くの企業・団体が参加しています。そのため公正かつ効率的な検討・運営には、DX技術が不可欠です。当社グループはDX技術を用いて、化学品ワーキンググループとともに持続可能な化学品物流の構築を進めます。

従来、AIの技術は、生産性を上げる、効率化するという側面で主に使われてきました。IBM Watsonを活用した新規用途探索は、AI活用によって、トップラインを上げる、マーケットシェアを拡大するという、当社グループのポートフォリオ変革を推進するイニシアティブです。今回、生成AIの一つであるChatGPTをIBM Watsonと組み合わせることにより、当用途探索における高精度化と高速化、さらにはユーザビリティの向上を実現し、研究開発や事業という異なる部門の情報を融合し、デジタルによる企業変革を加速します。

常務執行役員 CDO
三瓶 雅夫

人材戦略

創業以来の数々の挑戦を経て、 多様な個・組織を包摂してきた企業文化をベースに、 VISION 2030実現に向け、人材戦略をさらに進化

取締役
専務執行役員 CHRO

安藤 嘉規



グループ・グローバルにおける変革推進に向けた執行体制強化、ならびに中長期視点における経営計画と人材戦略の連動性強化を念頭に2022年にCHROを拝命し、VISION 2030実現に向け、これまでも時代に応じて発展させてきた人材戦略につき、新たな取り組みをスタートしました。

VISION 2030における人材戦略遂行にあたっては、事業ポートフォリオ転換に向けた人材ポートフォリオの大きな変革等、多様な課題がありますが、これらの課題を乗り越えるためには当社グループが保有する製品や技術だけでなく、110年を超える歴史の中で築き上げてきたユニークな組織文化などの無形資産を活かす施策が重要と考えています。当社グループは食料問題克服のため、石炭の副産物であるガスから肥料原料の製造に着手する

人材戦略の変遷

当社グループの人材戦略は、2011年度以降、その時々々の経営戦略と連動させ、人的資本経営を実践してきました。

第一ステージの2011～2015年度は、リーマンショックや東日本大震災等による経済の落ち込みからの回復・成長過程において、成長ターゲット事業領域へ経営資源を集中させるべく、大型M&A等を推進する中で、グローバル人材マネジメントや、現地人材の登用(現地幹部ポジションの現地化を促進する後継者計画)が重要なテーマとなり、将来のグローバルビジネスをリードする人材育成を目的としたトレーニングプログラムの実施に加え、適所適材を加速させるべく、グローバルでの報酬・評価・配置ガイドライン等を策定しました。

第二ステージでは、VISION 2025で掲げられた、顧客起点型ビジネスモデルへの転換を前提とした、事業ポートフォリオ変革を推進する経営人材やプロフェッショナル人材の獲得が課題となり、2016年度に当社グループ事業の将来を担う、経営者候補一人ひとりの個別育成計画を議論する、「キータレントマネジメント」を導入しました。また、グローバルグレード制と合わせた、ポジションマネジメント導入による適切な人材配置を実現する基盤構築、グローバル従業員エンゲージメントサーベイの開始による組織文化

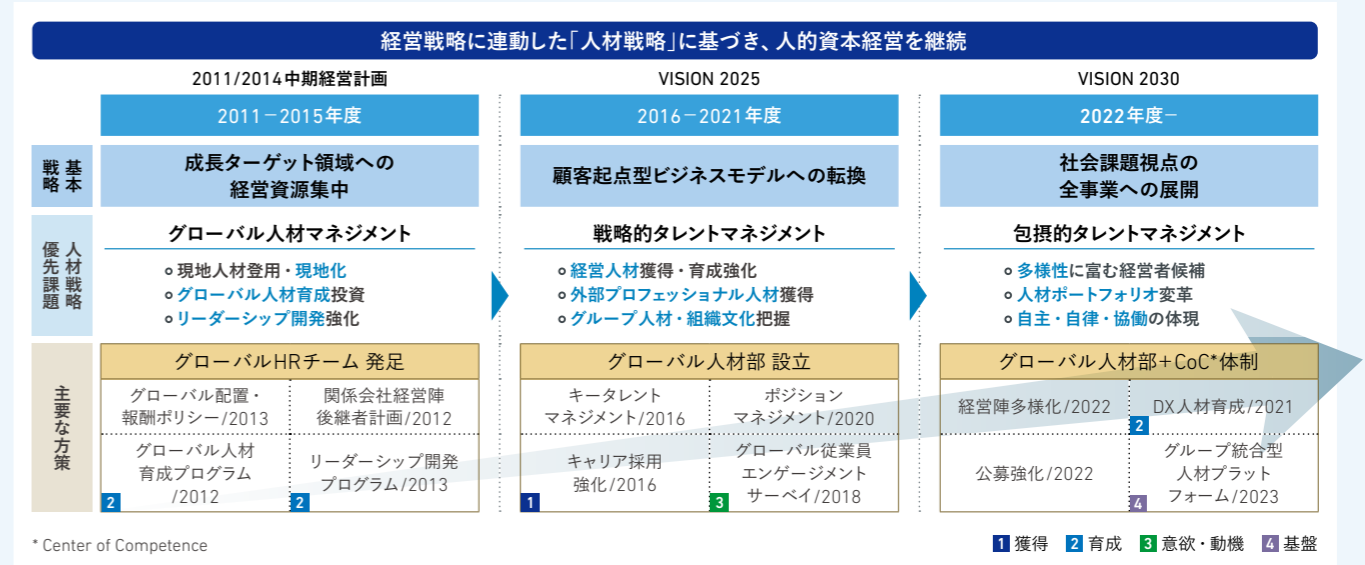
など、創業以来困難な社会課題解決のために挑戦を続け、そのチャレンジ精神は組織内の文化として定着してきました。また、1997年の合併による現在の三井化学の創立以降も、多くの会社・事業の合併・統合を経てグローバルに成長し、今や海外在籍者数が40%まで拡大するなど、多様性を包摂する風土を育んできました。

VISION 2030に連動した人材戦略上の重要な優先課題に対しては、その時々々の環境変化に応じた適切な対策を講じながらも、それらは当社グループのユニークネス/強みを活かすものとして、実効性を担保するKPI設定やガバナンス体制と合わせて各施策の推進を図ることに加え、トレンドに左右されない当社グループ独自の企業価値も社内外ステークホルダーの皆様へ積極的に発信し、強まる情報開示ニーズにも応えていきます。

(ユニークネス)・課題把握等も進め、グローバルに拡大した事業・組織に対する、人事ガバナンス体制の整備・強化を推進しました。

そして、2022年度より開始した第三ステージでは、VISION 2030基本戦略の主要命題である、ソリューション型ビジネスモデルの構築、事業ポートフォリオ変革に向け、動的な人材ポートフォリオの変革を推進すべく、新規分野の専門人材の外部採用・内部育成、イノベーションにつながる多様化促進、内部公募強化などによる自律的キャリア開拓支援などに取り組んでいます。また、これらの各種戦略の策定・推進の実効性を支える、グループ統合型人材プラットフォームの運用を2023年2月から、スタートしました。昨今の外部環境変化(国内労働生産人口の減少、働き方に関する価値観多様化等)を踏まえると、当社グループにおける人材戦略上の優先課題は、グループ全従業員一人ひとりの志向性を理解し、対話を図ることにより、従業員エンゲージメントを向上させ、アウトプット/生産性を最大化させる「包摂的タレントマネジメント」の実現だと考えます。「自主・自律・協働」に従業員が実践すべく、一人ひとりの従業員のキャリア形成、意欲、チャレンジ等を後押しし、大きな変革の局面で会社・従業員ともに成長を続けていきたいと考えています。

経営戦略に連動した人材戦略(基本戦略、人材戦略優先課題、主要な方策)

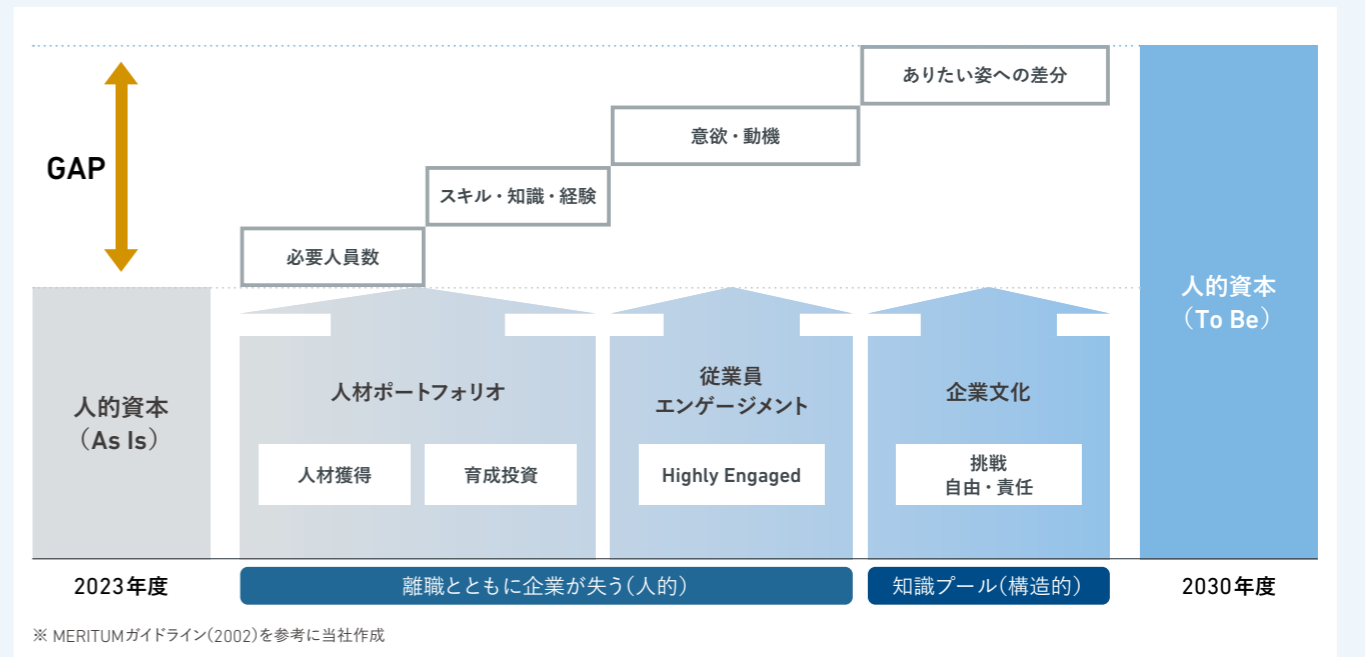


VISION 2030実現に向けた人材戦略の主要観点

人材戦略の策定においては、人的資本に関するAs IsとTo Beのギャップを定量・定性的に把握した上で、優先課題を特定しています。このギャップについては、人材が有する知識や技能、経験、能力といった、離職とともに企業が失う、人材ポートフォリオの構成に関する量・質的变化と、そのアウトプット・アウトカムに

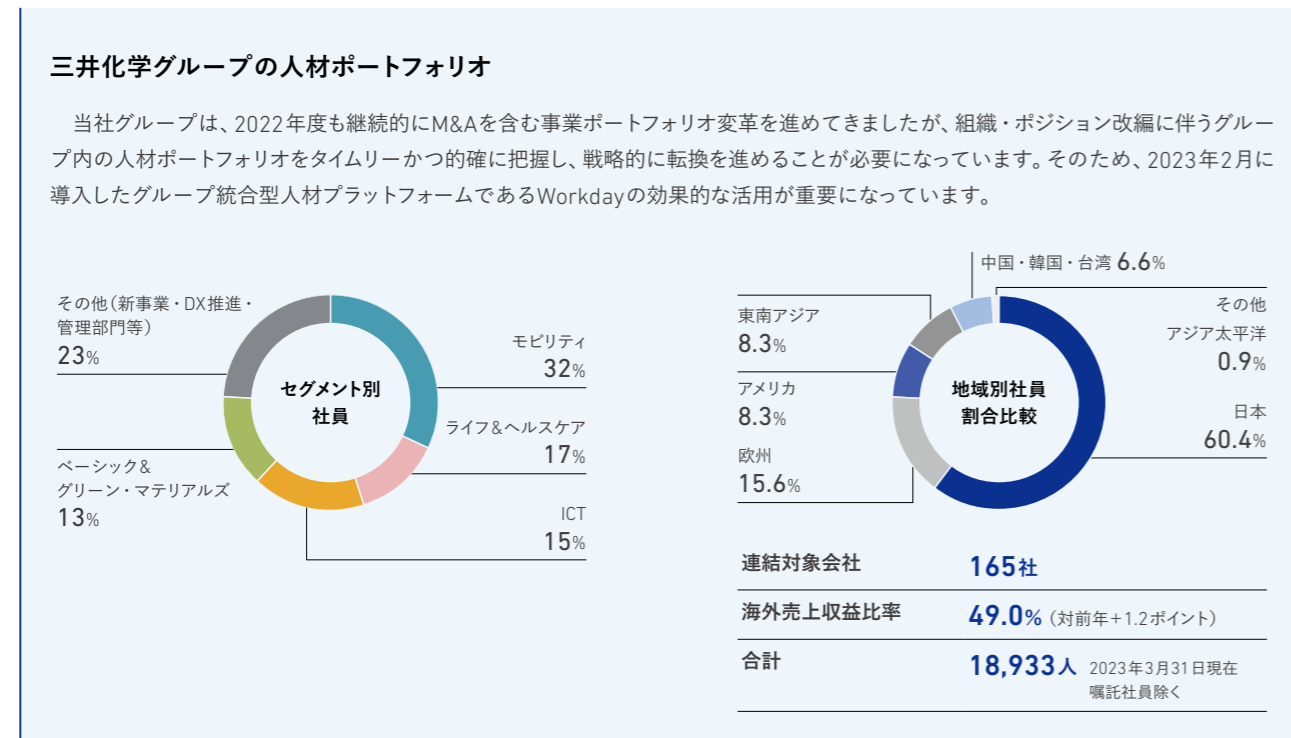
影響を与える意欲・動機、また、企業文化、組織の規範、システムといった、構造的側面から捉えています。人材戦略の中で、各種施策を展開し、各々のギャップを埋めつつ、サステナブルな企業価値向上に向け、当社グループが目指す、ありたい企業文化「自主・自律・協働」の醸成につなげています。

人材戦略上策定上の主要観点



人材戦略

Gap 1：人材ポートフォリオ(必要人員数、スキル・知識・経験)



Gap 1-1 キータレントマネジメント

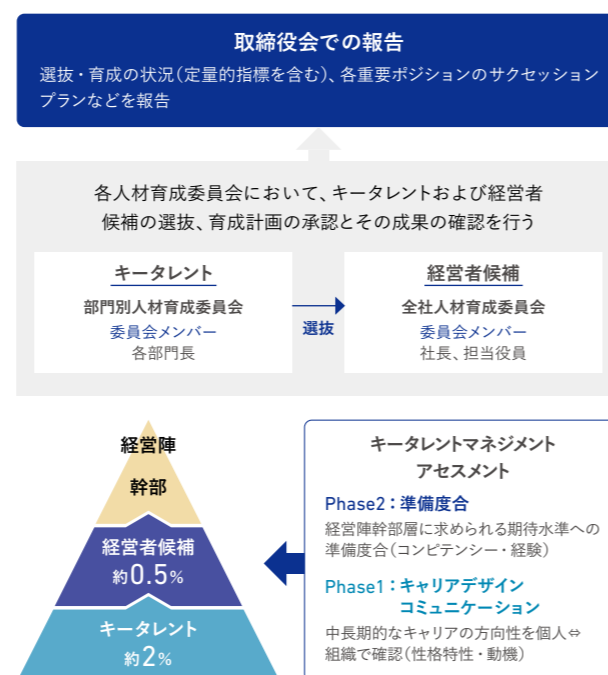
— 多様性に富む経営者候補 —

キータレントマネジメントは、将来の経営者となり得るリーダー候補一人ひとりの「キャリア」「個人の興味・志向性」「育成計画」を議論する文化を、当社グループの組織内に根付かせた取り組みであり、2016年度からグループ・グローバル共通の仕組みとして導入しています。

2022年度は、社長をはじめCxOや本部長、各事業部・部・室長等、経営幹部全員が参加する全社および部門別人材育成委員会を計14回開催し、その中でグループ社員全体の約1.5%にあたるキータレントの個別育成計画を策定しました。また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」を全社人材育成委員会で認定し、約120程度のポジションの後継者計画を作成しています。グループ全体から選別された、経営者候補(約0.5%)のうち、2022年度の「多様化率」は、約20%となっています。

また、「戦略重要ポジション」については、「後継者候補準備率*」を非財務KPIとして設定し、後継者計画の品質および実効性について、経年で定性・定量的に評価をしています。2022年度の「後継者候補準備率」は211%と、前年度比で22ポイント低下しまし

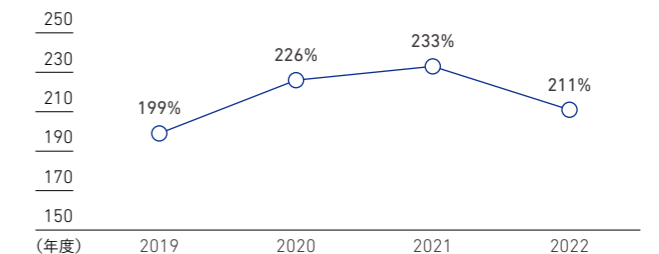
キータレントマネジメントの仕組み



たが、これは、新たにCxOポジションを「戦略重要100ポジション」に追加したことが要因です。常に、1ポジションに2名以上が後継者候補としてノミネートされている水準(200%以上)を維持することを目指しつつ、今後は、候補者のレディネス(準備度合)もモニタリング・マネジメントしていきます。

こうしたキータレントマネジメントの取り組み状況については、コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、取締役会に毎年度報告する仕組みとしており、社外取締役からの指摘事項を踏まえ、施策の実効性を担保しています。

戦略重要ポジション後継者候補準備率*



* 後継者候補準備率：
戦略重要ポジションに対する後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数 × 100

Gap 1-2 人材の獲得

— 多様性に富む人材の外部採用 —

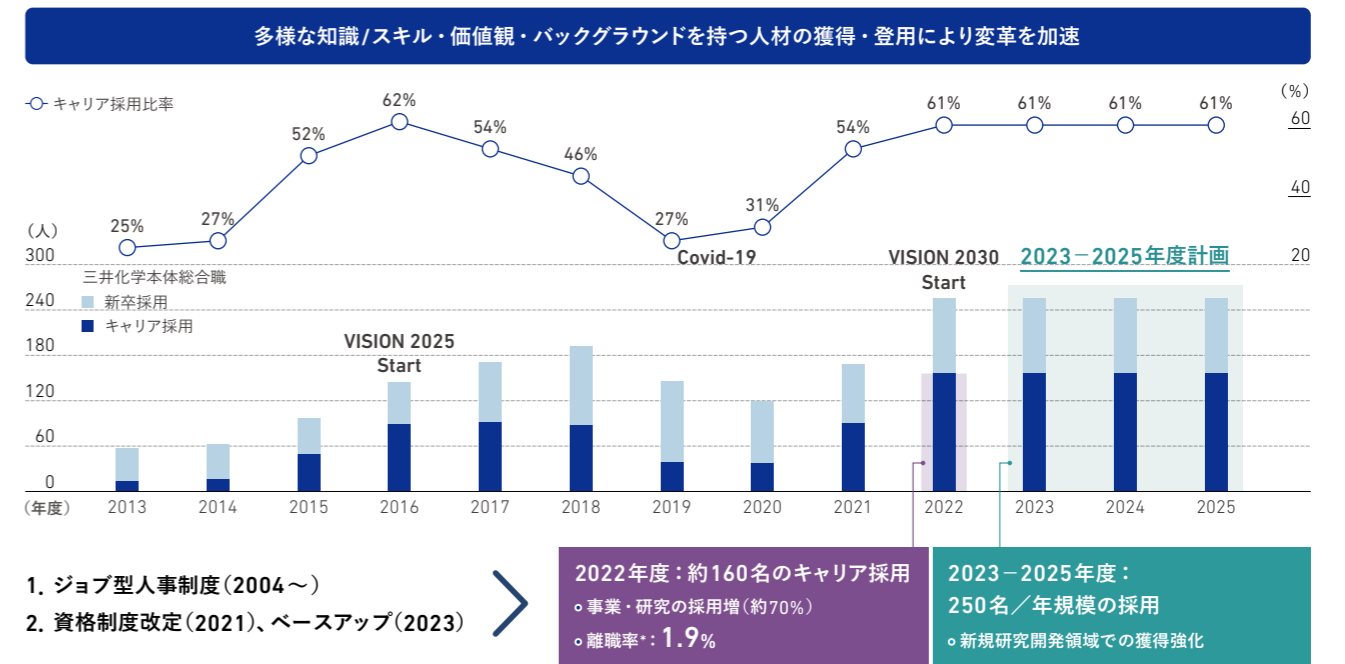
VISION 2025と連動する形で、2016年度から即戦力であるキャリア採用の拡充を図り、2022年度には、約160名を外部採用しました(キャリア採用比率:61%)。そのうち、高度な知識・経験やマネジメントレベルを必要とする、課長級以上のポジションで採用・登用した外部人材は10%以上を占め、また、女性の採用実績数は、前年度比350%以上と、大幅な増加となりました。当社では、2004年度以降、ジョブ型人事制度である職務評価制度を導入しており、年功にとらわれず職務サイズの大きさに準じた職務給を柔軟に提示ができること、加えて、一般社員を対象としたモデル賃金水準の改訂を、2021年度および2023年度に進めたことで、外部採用マーケットと比較し、魅力ある報酬水準を維持しています。その結果、

2022年度において、キャリア採用への応募者数は前年度比約2.4倍となっており、高い採用競争力を保持しています。

また、2015年度以降に入社した、キャリア採用者の離職率は、年平均1.9%と低位で推移しており、多様な価値観・知識・経験を有する人材を受け入れる当社グループの組織風土や、入社後の定期的なフォロー体制などの定着施策が、効果的に機能していると考えています。

2023年度から2025年度においても、2022年度同様、250名規模の採用を計画しており、カーボンニュートラルやデジタルといった新規事業領域等の人材を積極的に獲得していき、ありがたい人材ポートフォリオへの変革を加速していきます。

採用数経年推移



* 2015年度入社者以降における退職者数

人材戦略

Gap 1-3 人材の育成

— 戦略領域に対し、継続的な人材育成投資 —

当社グループでは、ありたい姿「自主・自律・協働」に向け、組織機能強化、個の自律的成長支援、部門別スキル開発等の各レイヤーに応じた研修体系を整備していますが、過去の人材戦略上、特に重要な優先課題として掲げていた、リーダーシップ開発、グローバル人材育成およびデジタル関連領域への育成投資を継続的に実施してきており、2011年度以降現在に至るまで、当該領域に対し累計12億円以上を投下しています。

例えば、「リーダーシップディベロップメントプログラム」を通じて、マネージャー層におけるリーダーシップスキル・文化を長年にわたり開発・醸成してきました。これは、関係会社のラインマネージャーを含む課長級の従業員に、経験・内省・気づき・実践の体験学習サイクルを経て、「ライン管理職への役割変化」を促すものであり、2011年度の導入以来、累計の受講者は1,000名以上(40時間/人)に及んでいます。受講後も経験者である上司が部下に受講を薦める、あるいは受講者同士の社内ネットワーク(アルムナイ活動)が構築されるなど、本プログラムは、当社グループの組織内のマネジ

メント共通言語として、根付いています。

また、社長を含む全役員、事業部長層には、2013年度以降、「エグゼクティブコーチングプログラム」を実施し、累計で60名以上が受講しています(約10ヶ月/人)。組織のリーダーとして、業績目標の達成に向け、コーチとの継続的な対話を通じたアクションの実行と行動変容のサイクルを加速させることで、目標達成スピードの加速を目指しています。

加えて、経営リテラシー獲得およびグローバルネットワーク構築を目的として、世界各拠点の次世代リーダーが参加する「グローバルリーダーシッププログラム」を2012年度以降継続的に実施しており、累計受講者は約100名となりました。本プログラムは、ドイツ・日本のトップビジネススクールである、マンハイムビジネススクールおよび一橋ビジネススクールと提携し、戦略的思考力・グローバルリーダーシップ・アクションラーニングを含む、約10ヶ月間にわたる当社グループ独自の育成プログラムであり、歴代の受講生は、執行役員、海外拠点長、事業部長等に就き、活躍しています。

Gap 1-4 多様性の推進

— 部長層アンコンシャスバイアス研修 —

当社では、女性管理職比率を、2023年度末までに7%、2025年度末までに10%、2030年度末までに15%に引き上げるという目標(非財務KPI)を掲げています。また、女性社員の役員登用までを視野に入れたパイプラインを構築していくためには、部長層が無意識バイアスの意味を理解した上で担当組織の課題に向き合うことが重要であるという考え方により、部長層を対象にアン

コンシャスバイアス研修を実施しています。2021年度は、e-ラーニングの受講と、受講者の無意識バイアスを数値化した分析結果を組織区分で比較をしてフィードバックするといった内容で実施しましたが、2022年度は、さらに組織区分ごとのバイアス分析結果をオンラインワークショップにて話し合うといったプログラムを展開し、多様性を包摂する組織風土醸成に力を入れています。

部長層アンコンシャスバイアスワークショップ

プログラム	内容
無意識バイアス分析結果の共有	事前に受講したe-ラーニングの各人のバイアス数値を組織区分ごとの傾向として分析し、結果を共有。組織区分ごとの特徴が顕在化。
グループセッション	組織区分ごとに特徴あるバイアス傾向が存在する原因は何か、自組織の現状や課題についての共有、当社の課題は何か等について小グループに分かれて議論。
総括	各グループで出た意見を共有。最後に、各人の各所管部署でのワンアクションを宣言。

Gap 2 : 従業員エンゲージメント(意欲・動機)

当社グループでは、グループ・グローバル全従業員を対象とした、グローバル従業員エンゲージメント調査(以下GEES)を、2018年度から導入しています。2022年度は、2021年度に実施した第2回GEES結果に基づき、全社として様々な要因分析と改善施策を実行することに加え、各部署が自職場の課題に対して方策を検討・実

行してきました。2023年6月には第3回GEESを実施し、2022年度までに実施した施策の効果をモニタリングするとともに、一人ひとりのエンゲージメントを高め、組織としてのアウトプットを最大化させるべく、組織と社員の建設的な対話を継続していきます。

Gap 2-1 エンゲージメントスコアの定義

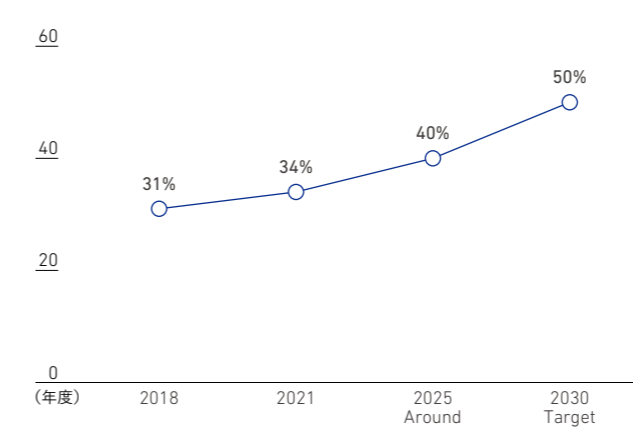
当社グループが定義するエンゲージメントスコアは、エンゲージメント関連行動(語る、留まる、努力する)質問(6問)に基づき測定しています。また、2030年度に向けて設定した、エンゲージメントスコアの目標(50%)については、当該エンゲージメント関連行動に関する設問において、6点満点中平均4.5点以上の回答者を、「エンゲージされている社員」と定義しています。VISION 2030の実現に向け、ドラスティックに変化する外部環境のもと、今までに

ない難しい課題にチャレンジしていくには、当社グループの企業理念・ビジョンに強く共鳴する“Highly Engaged”な社員の獲得が重要と考えており、日経グローバル企業最上位レベルの50%を目標値としています。また、2023年度以降、本エンゲージメントスコアは、役員業績評価の業績指標(賞与フォーミュラ/非財務KPI)に組み込んでいます。

6つのエンゲージメント関連行動質問

エンゲージメント関連行動	質問内容
語る(SAY)	私は、機会があれば、この会社で働くことの素晴らしさを他の人たちに伝えたいと思う 私は、職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を薦めたいと思う
留まる(STAY)	私は、この会社を辞めて他の会社で働くことについて、ほとんど考えていない 私がこの会社を辞めることは、相当の決心が必要だ
努力する(STRIVE)	この会社は、日々、私に最良の仕事をしようという気持ちを持たせてくれる この会社は、与えられた仕事をやりとげるだけでなく、それ以上貢献しようという意欲を持たせてくれる

エンゲージメントスコア推移と目標値



エンゲージメント要因スコア (2021年度)

強みを持つ3領域	法令・社則遵守 61%	安全 51%	権限委譲・自律性 42%
課題のある3領域	報酬と認知 25%	キャリア機会 22%	人材活用と配置 19%

Gap 2-2 アウトプット最大化を目指す新しい働き方

— 自律的に考える生産的な職場環境 —

エンゲージメントスコアを高めるためには、スコアに影響を与える要因を解析し、対策を講じる必要があります。当社グループでは、2023年5月以降、新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことを踏まえ、改めて、ポストコロナ下での新しい働き方について、全従業員*による全職場ディスカッションを実施しました。このディスカッションでは、組織としてのアウトプットの最大化を目的とした、組織・職務に応じた柔軟な働き方を実現するべく、組織ごとに自主・自律的な議論が行われました。その結果、100を超える組織で、働き方に関する500以上の原則・マナー(デジタ

ルリテラシー向上、チームビルディング企画、三現主義、ランチ会等)が策定されました。当該内容は、社内ポータルサイトに掲示し、全組織・社員に共有しています。刻一刻と変わるビジネス/プロジェクト環境、および社員一人ひとりのライフステージ状況に応じた、柔軟な働き方を通じて、アウトプット最大化の実現に取り組んでいます。エンゲージメント要因である“権限委譲と自律性”や、“生産的な職場環境の整備”を推進することが、さらなるエンゲージメント向上につながると思っています。

* 本社地区・研究所地区にて先行実施。今後、各事業所等に展開を予定。

人材戦略

職場ディスカッション事例(新事業開発センター)

VISION 2030の基本戦略の一つであるソリューション型ビジネスをリードする新事業開発センターでは、全メンバーの意見を集約した上でアウトプット最大化を目的に3つの働き方ガイドラインを策定しました。一つ目は、「テレワーク含む働く場所の選択は、自己ならびに組織のパフォーマンス向上をさせるために自ら考え、選択する」です。メンバー各自が多くの新規事業関連のテーマを持ち、働き方が多様化する組織にとって、最適な働く場所はオフィス、自宅、生産・開発の現場、もしくは客先などそれぞれ異なるはずとの考えからです。二つ目は「OutlookやTeamsのプロファイル写真は笑顔の写真にする」、三つ目は「会議体へ積極的に参加し自らの意見を発信する」というものです。リモートでのコミュニケーションが増えている中で、笑顔の写真によって話しかけづらさを取り除き、考えを積極的に他者と共有するというこれらのガイドラインは、イノベーションを生み出すために必須なコラボレーションや、多様な価値観に接することによる新たな視点の発見といった面で不可欠なものと考えています。



Gap 3: 企業文化(ありたい姿に向けて)

— 残したい文化と変えたい文化 —

2022年度は、VISION 2030実現に向けて必要な当社グループの企業文化変革の方向性について、社長以下担当役員(戦略会議メンバー)間のワークショップによる対話形式の集中討議を、10ヶ月間にわたり実施しました。ワークショップでは、ありたい姿の実現に向け、①当社グループの文化・行動様式として何を残し、何を变えるべきなのか、②そのために「私」は何をやるのか、③トップマネジメントチームとして、今後どう展開していくのか、について議論し、2023年度に向けたアクションプランを策定しました。当社グループのパーパス(存在意義)と、従業員一人ひとりのパーパス(個人の生きる意味)の共通化(“やりたいこと”を“使命感”に昇華)を目指すことで、「強くてよい会社」の実現を目指します。



役員会合の風景

人材戦略を支える基盤となる取り組み

1 グループ統合型人材プラットフォームの稼働開始

当社グループは、2023年2月にグループ統合型人材プラットフォーム(Workday)を稼働しました。これはVISION 2030の実現に向け、一人ひとりの「個の力」を高め、自主・自律・協働を体現する、「挑戦し続ける組織」への変革を加速させることを目的としたものです。具体的には、グループ全体の人事オペレーションを統合し、人材情報の一元管理・見える化、アクセシビリティの向上や活用機能の充実を図り、グループ社員約2万人が、“どこで”“どんな仕事”をしているかを可視化することで、「この国・この会社、この職務で働いてみたい」「新しい領域に挑戦したい」といった社員自身の関心や希望、スキルを踏まえた主体性のあるキャリア開発が可能になります。また、会社・地域・本部・部署の垣根を越えて手軽にコミュニケーションや情報共有ができることにより、人が集い、交わり、新たな価値創出につながることを期待されています。また、グローバルでの人材ポートフォリオをタイムリーに集約・

Workday機能の一例

- 1 情報アクセス・発信がよりタイムリーに広範囲に**
誰もがトップページへ容易にアクセス可能となり、トップマネジメントからのメッセージや会社からの情報発信を容易にし、また、地域別のアクセス数など受信状況の把握も可能となります。
- 2 組織やレポートラインを簡易検索**
グループ内のすべてのレポートラインを可視化し、地域や本部を超えたプロジェクト推進の際などの組織や人材検索を容易にし、また、人と人とのつながりを強化します。
- 3 教育履歴・資格管理などの一括管理**
自身のスキル・興味・志向などを一元管理することが可能であり、自身のスキルの棚卸し、キャリア検討をサポートします。

分析することが可能になり、ポートフォリオ変革に向けた人材マネジメント戦略の高度化、各種開示情報のカバー範囲拡大や精度向上にも寄与します。

2 企業理念「従業員の幸福と自己実現」に基づく、会社と働く人が一体となった健康重視経営

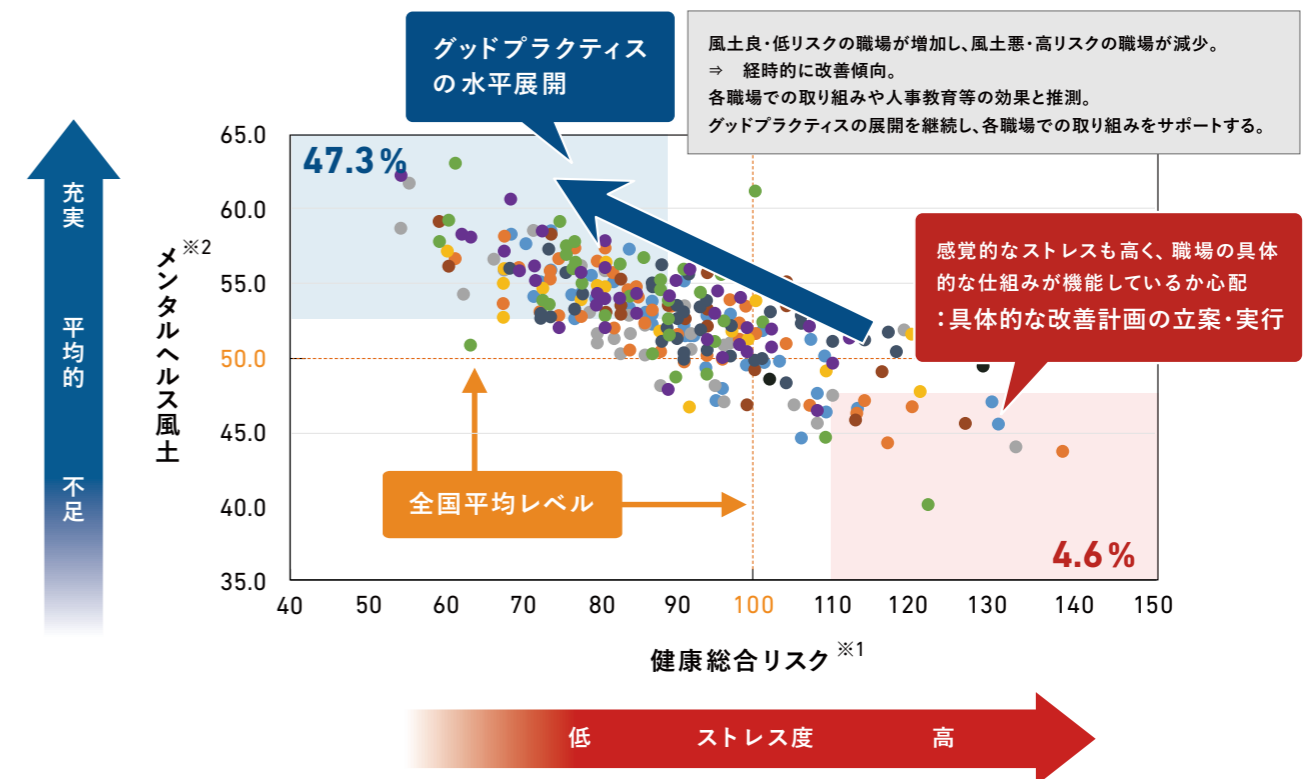
当社グループは、企業グループ理念に、「従業員の幸福と自己実現」を掲げています。そして、「社員の健康は、社員と家族の幸福につながり、働くことの意義や喜びの向上につながり、当社グループの基盤となり、地域社会への貢献となり、社会の持続的発展につながる」と考えています。その上で、「従業員が健康で働ける職場環境や設備などのハード面と、健康管理・健増増進のソフト面を充実させ、労働衛生と健康増進を自立的に行う“健康重視経営”を推進する」ことを目指す姿としています。

VISION 2030では、上記理念をベースに優先度の高いテーマとして生活習慣病平均有所見8.0%以下、メンタル不調休業強度率 0.25以下を非財務KPIとして設定しました。各種検診受診促進や禁煙サポート、オンラインフィットネス、MCIヘルスナビと称したポータルサイト活用による健康増進策や、新卒に限らず中途採用者に対するメ

ンタルヘルスに関するe-ラーニングや面談サポート(入社後、半年ごとの面談を2年間実施)など特色ある取り組みを実施しています。

また、ストレス調査は「職業性ストレス簡易調査」だけでなく、職場改善のヒントとなるよう「メンタルヘルス風土調査」を加えた「新職場ストレス度調査」を2011年より全社で実施しています。個人に対する結果のフィードバック・フォローだけでなく、職場改善に役立つよう組織結果を各所属長に説明しています。ストレスが高い職場には、所属長や職場メンバーへのヒアリングの実施や、ストレス低減計画(コミュニケーション向上計画)を立案・実行しています。2022年度は「感覚的なストレスも高く仕組みが機能しているか心配」と判定された職場が4.6%となっています。2023年度も、環境変化に伴うグッドプラクティスを収集しながら、各職場風土改善に活用できるよう取り組んでいきます。

2022年度 新職場ストレス度調査結果(三井化学および契約のある関係会社)



※ グラフ内の各点は、各職場のポイント(本社は部単位、事業所は課単位)

※1 健康総合リスク: 仕事の負担感・コントロール感・上司・同僚の支援感に関する主観的な感覚尺度から算定。全国平均を100とした相対評価で、120の職場では不調者発生率が20%高いと推測できる。

※2 メンタルヘルス風土: 指示系統・労務管理・連携協力・研修機会が適切かどうかの尺度から算定。全国平均を50とした相対評価で、数値が上がるほど職場の風土がよいと考えられる。

チャレンジする社員たちの座談会

三井化学グループの企業文化「自主・自律・協働」のもと、VISION 2030実現に向け挑戦するそれぞれのストーリー

三井化学グループには、「自主・自律・協働」や「権限委譲」といったユニークな企業文化をベースに、VISION 2030実現に向けた事業ポートフォリオ変革の中で、果敢にチャレンジを実践している社員がいます。経営企画部長を務める市村執行役員が聞き手となり、現場で働く社員が、日々の仕事における挑戦や、当社グループの企業文化に対する想いなどについて語り合いました。



自らの意思で飛び込み、困難が故に成長を感じる挑戦

市村：VISION 2030は3年目を迎え、事業ポートフォリオ変革、ソリューションビジネス・サーキュラーエコノミービジネスモデルへの転換、DXの革新などとても野心的な目標と取り組みがあり、私たちにとって大きな挑戦とも言えます。まずはその変革を担う、皆さんのこれまでの“挑戦”について聞かせてください。

清水：以前から海外駐在を希望しており、MITSUI CHEMICALS INDIA, PVT. LTD. (以下、MCインド)に赴任していたので

すが、コロナ禍もありインド国内で販売するための製品を調達できない事態に陥りました。そんな中、従来外部商社経由でインドへ輸入販売されていたMCIグループ製品をMCインドで扱えるようにと各社と連携を図り、結果として収益上の貢献を果たしただけでなく幅広い地域で販売を展開することまでできました。前例のない取り組みで、そこにはタブー視されているこれまでの商慣習や暗黙のルールといった心理的障壁が結果的にありました。多くの関係者の説得は苦勞も伴いましたが、やれるのではないかとまず自ら疑問を持って投げかけて、そして行動を始めて色々な人と話をしていくうちに、

当初は未経験であることや言葉の問題などを理由に不安を抱えて躊躇していた人たちも、徐々に理解を始めて前向きになり、信頼感を得ている実感も湧きました。本社から指示する立場の人間ではなく、一緒になって取り組み、目に見える形の効果を出したことで、現地との一体感も得た気がします。

寶樂：私はこれまでずっとライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部で新規事業に取り組んできたので、殆どが挑戦だったと感じています。社内に前例もない中で社外の取引先や、お客様にもとにかく飛び込んでいって反応を見てといった試

行錯誤の繰り返しで怒られたりもしましたが、色々な方から多くのことを吸収してきたことで、自身の成長を感じています。

中村：私は、ICTソリューション研究センターでアーリーステージの研究を行っています。日々の研究テーマも目まぐるしく変わるので常に挑戦しているという感覚ですが、実は2023年4月から社会人博士を目指して大学院に通っています。専門的知識を深めたいと自ら申し出たところ、予想以上に上司や会社が後押ししてくれ、仕事しながら大学で教授陣とディスカッションもする日々を送っています。経験を積んで次のことを考えるようにもなってきたのですが、新しいことを見つけたい、自分がその分野で一番詳しくなりたい、そのためには自分もレベルアップしたいという研究者としての成長欲求が自分を突き動かしていると感じ、それをさらに会社が後押ししてくれています。

吉岡：私にとっては、自分で希望して参加した人事基幹システムWorkdayのグローバルでの一括導入が、3年にわたる当社グループ全体に関わるシステム導入であ

り大きなチャレンジでした。海外関係会社にも負担がかかるプロジェクトで最初はポジティブな反応を中々得られませんでした。そうした中、それぞれ状況の異なる相手の目線に立って、メリットや関連性を論理立てて辛抱強く説明することで、日本語、英語、時には中国語の対応もありながら、徐々に一緒に取り組んでいる一体感を得ることができ、関係性が強化されたと思います。ちょっとずつの積み重ねでしたが、こちらが一生懸命やっていることが伝わったという実感があります。プロジェクトの進捗に加えて、グローバルにネットワークができて気軽に連絡をもらえるようになったことは大きな財産で、私自身の視野も広がりました。

河合：私は工場でプラント設備の保全に従事していますが、保全はトラブルが無く当たり前で、発生するトラブルというのは大抵前例が無いわけで、その対応は常にチャレンジだったと思います。特に、市原工場時代にはプラントを冷却するための冷却水配管の老朽化が大きな課題であり、全部で3~4キロもある配管の状態をどうやってモニターして、損傷を発見する

かというテーマが大きなチャレンジでした。すべての配管の中を目視することは物理的に不可能なため中々解が無かったのですが、自ら統計学を学ぶことを思い付いて必死に独学で知識を得ながら、その後数年にわたって実行するメンテナンス作業の原案を作成しました。上司や製造課の理解を得られるまでは苦勞の連続でしたが、かなり自由にやらせてもらえて自らが考えたものが形になっていく過程は楽しくて、そんな自分の姿を見て周りも関心を持ったり協力をしてくれるようになったのではないかと思います。

継続していくものと積極的に変えていくもの、企業文化変革

市村：ありがとうございます。所属や仕事が全く異なる皆さんが、それぞれ苦勞もしながら前向きに日々挑戦されていることがよく伝わってきました。当社グループの人材戦略では、エンゲージメントの向上を通じた「自主・自律・協働」の体現を目指して取り組みを進めています。エンゲージメント調査におい



寶樂 日菜子

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部
医療事業推進室
戦略グループ



清水 集

モビリティソリューション事業本部
エラストマー事業部
企画管理グループ 兼 改質材料グループ



市村 聡

執行役員
経営企画部 部長



河合 貴志

生産・技術本部
エンジニアリングセンター
プロジェクトグループ



吉岡 聡美

グローバル人材部
TM&GPAグループ



中村 雄三

研究開発本部
ICTソリューション研究センター
半導体・実装ソリューショングループ

チャレンジする社員たちの座談会

でも、「権限委譲・自律性」といった項目が当社グループの強みと言われていますが、皆さんの日々の仕事の中で、こうした企業文化を感じるようなエピソードがあれば、一方でこういうところは変わった方がいいと思う点があれば教えてください。

中村：自分がやりたいと言ったことを止められる雰囲気は無いと感じますし、例えば、新しい研究テーマの準備などで、社内でヒアリングなどをすると皆さん非常に丁寧に教えてくれる印象です。社内で知識を共有していくことに対して非常に積極的な雰囲気があり、個人が意思を持って取り組むだけでなくチームとしての「協働」や「育成」の精神が大事にされていると思います。ただ、自由に色々やらせてもらった一方で、研究者の立場として会社全体の収益やコストに対する認識が足りなかったかと思い、今は意識するようにしています。1兆円以上の売上規模に対して自身としてどのような貢献ができていくか、組織の中での役割もしっかり認識したいと思っています。

規事業を進めていく場面では、先駆者や同年代のメンバーがいないので自分の成長度合い、立ち位置が正しいのか不安になることはありますが、自ら積極的にフィードバックを上司に求めていくようにしています。

清水：私も自主性を重んじる、自主性が当たり前のこととして定着していることが当社グループの企業文化の特長の一つだと感じます。入社後、ある程度のインプットが済んだ時点から「自分はどうしたいのか」と常に問われていたように思います。そのおかげで、積極的に自分の意見を発信したり、そのためにきちんと腹落ちさせてから実行に移すという習慣が身につきました。大きな目標は与えられた上で、そのやり方については大いに社員の自主性に委ねられていると感じます。

一方、社員のコミュニケーションや知識の共有に積極的なことも当社グループの特長ですが、過去の知見や先輩方の経験を吸収していく中で、かえってグループ内の常識に縛られる可能性もあるのかもしれないと思いました。過去から学びつつも、VISION 2030で目指している大きな変革を起こすためには、一度既存の知識や経験を外に置いて考えることも必要かもしれません。

河合：私は工場働く社員と接する中で、皆さんの知的好奇心の旺盛さに驚きました。専門外の業務であっても人任せにせず、様々な質問を投げかけて積極的に理解しようとする姿勢、そしてそうした投げかけを受け入れる・許容する文化を感じます。それぞれの社員が現状に満足せず積極的に理解しようという姿勢が、日々の安全なオペレーションにつながっているのかもしれない。一方で、自分で言い出したら自分でやりきれないといけなく、言い出した者がすぐ忙しくなるという課題はあると思います。これからはそのあたりのマネジメントや優先順位付けが重要になってくるかと思っています。



寶楽：私も社内で互いにサポートしてともに高めあう文化があることを心強く思いました。現在、新規事業が多く推進されていますが、外部有識者からのインプットや、専門人材の中途採用なども増えてきており、新しい事業領域への拡大を実現するために、社内リソースだけでなく社外との協働も推進し、会社が新しいことに本気になっていることを実感します。ただ、新



吉岡：仕事の進め方については、社員を信頼して任せられていると感じます。それによって、社員が自律的に行動し、その人の創意工夫や、視点の違いなどが現れてくることで、日々の細かい改善や、新しいアイデアにつながっているのではないのでしょうか。

ただ、それによって業務が属人化する懸念もあります。社員の生み出したノウハウを会社全体で活かすためにも、また過去の失敗例などは繰り返さず、学びをベースに既存の殻を破るためにも、これまでの知見はきちんと財産として積み上げていく必要があります。

市村：積極的な情報共有や互いに助け合う「協働」の企業文化は、私自身もこれまでのキャリアの中でしばしば肌で感じてきたことで、それが今でも続いていることは非常に嬉しく感じます。

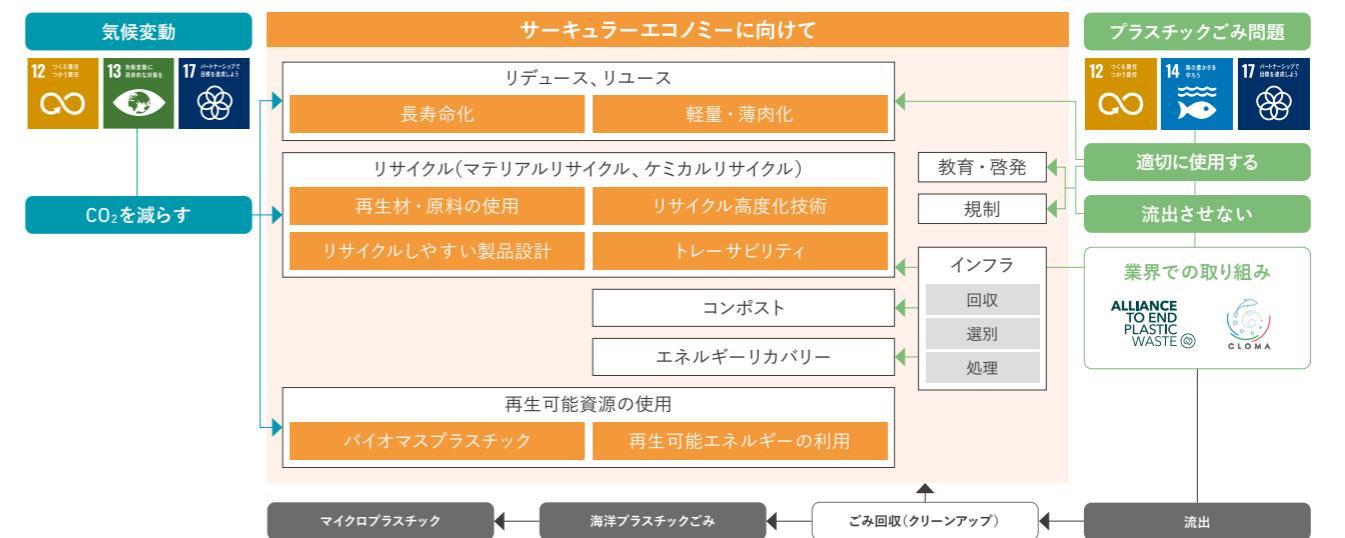
また、それらがユニークネスでもある「自主・自律」と合わせて企業文化の大きな強みであると感じている一方、知見やノウハウといった資産の積み上げが必要という点や、それにとらわれない発想とのバランスも考えながら進めていくことが必要など、当社グループの企業文化のよい点と表裏一体である課題意識も皆さんがしっかりと持たれていることが分かりました。VISION 2030の実現に向けて課題面は皆さんと解決していきたいです。こうした対話を今後も続け、引き続きチャレンジしていきましょう。

サーキュラーエコノミーへの対応強化

カーボンニュートラル戦略 バイオマス戦略 リサイクル戦略

三井化学グループはフードロス削減やエネルギー効率の改善など、生活の利便性向上や社会課題の解決に対して、化学製品や高機能プラスチックの提供を通じて貢献してきました。一方、その事業活動においては、多くの化石資源・エネルギーを使用し、GHGを排出しています。また近年では、海洋に流出したプラスチックごみによる環境汚染が問題視されています。こうした気候変動やプラスチックごみ問題についても、当社グループは真摯に取り組むべき重要な社会課題であると捉えています。

これらの課題解決には、資源を消費して廃棄するという一方通行の経済から、資源を効率的に利用し、再生可能資源を使用するとともに、資源の回収・再利用により廃棄物を出さないサーキュラーエコノミーへの転換が必須だと考えます。当社グループは、カーボンニュートラル戦略、バイオマス戦略、リサイクル戦略、海洋プラスチックごみ問題への対応を通じて資源循環を促し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



カーボンニュートラル戦略 TCFD

当社グループは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えた持続可能な社会を構築するために、化学企業として果たすべき役割があると考え、2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。当社グループのGHG排出量削減(Scope1+2)と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化をカー

ボンニュートラル戦略の両輪としており、社会変革に寄与すべく始動しています。

なお、2030年までのカーボンニュートラル関連の投資枠を1,400億円規模で考えており、全社横断的に柔軟な資金投入を行っていきます。

当社グループのGHG排出量削減(Scope1+2)

当社グループは2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年度までに2013年度比でGHG排出量40%削減を目指しています。これはVISION 2030の非財務目標の一つです。これに向けて、プラントの新增設等の見込み

も考慮しつつ、カーボンニュートラルへの道筋を具体化しました。具体的には、低炭素原料への転換、高エネルギー効率機器の導入等による省エネ、再生可能エネルギーの導入を進めます。2050年カーボンニュートラルに向けては、

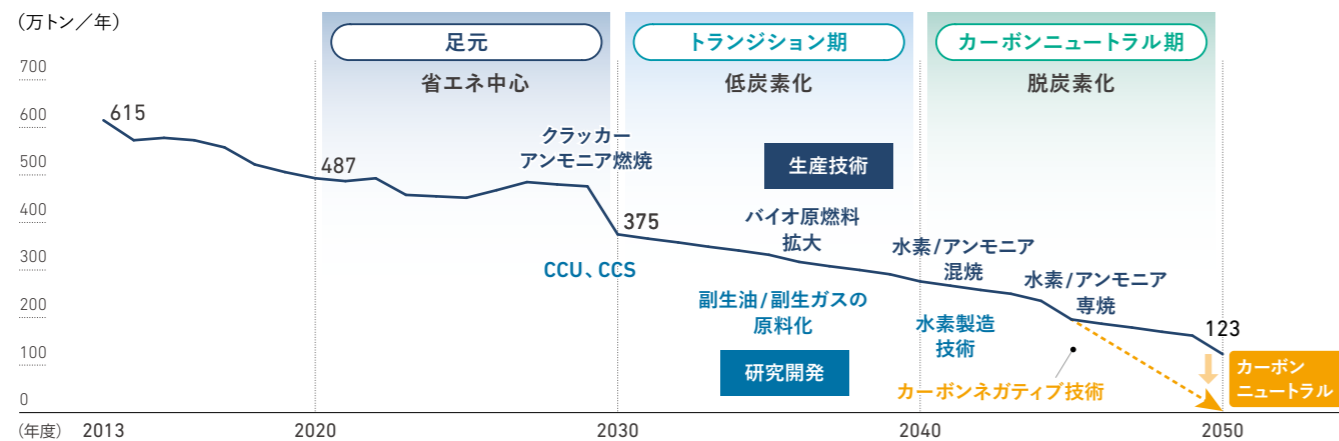
サーキュラーエコノミーへの対応強化

市場や顧客等の外部環境の整備・変化が前提となりますが、前述の施策に加えて、新技術の開発や事業ポートフォリオ転換等による80%以上の削減を、残り20%についてはCCUS等のカーボンネガティブ技術の開発・導入等の施策を進めていく考えです。

戦略を加速する施策の一つとして、2022年4月にインター

ナルカーボンプライシング(ICP)を3,000円/t-CO₂eから15,000円/t-CO₂eに見直しました。大型投融資においてICPを考慮したIRR(c-IRR)を判断材料に追加することで、経済性の観点だけでなく環境負荷低減の視点からも投資の必要性を討議する制度となっています。

カーボンニュートラルロードマップ



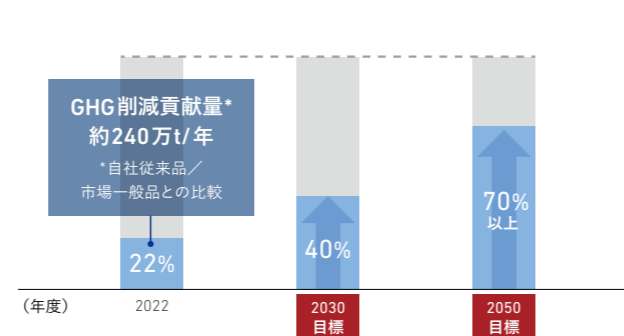
当社グループ施策	2020	2030	2040	2050
燃料	化石燃料使用 一部でバイオマス/ 低炭素燃料活用	低炭素燃料への転換 (バイオマス、LNG) CCU、CCS 一部脱炭素化(アンモニア)	低炭素燃料拡大 脱炭素化 (水素/アンモニア、バイオマス)	低炭素燃料拡大 脱炭素化 (水素/アンモニア、バイオマス)
設備	省エネの徹底	水素/アンモニア混焼発電 一部アンモニア燃焼クラッカー	水素/アンモニア専焼発電 アンモニア燃焼クラッカー拡大	水素/アンモニア専焼発電 アンモニア燃焼クラッカー拡大
買電	化石電源中心	再エネ電力拡大 クレジットの活用	系統電力のカーボンニュートラル化 (再エネなど)	系統電力のカーボンニュートラル化 (再エネなど)

製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

当社グループが提供する化学製品の多くは、顧客先での加工、使用、廃棄等様々なライフステージを経ます。そのため当社グループは、環境貢献価値を有するBlue Value®製品の提供を通じて、製品ライフサイクル全体でGHG削減貢献量を最大化することで、社会全体のカーボンニュートラル達成に貢献したいと考えています。VISION 2030においてもBlue Value®製品の売上収益比率40%以上を非財務目標に設定し、各事業の戦略にも反映しています。

Blue Value®製品によるGHG削減貢献量の算定については、外部有識者のレビューを受けています。算定結果をステークホルダーの皆様と共有することで、貢献度の見える化を進めていきます。

Blue Value®製品の売上収益比率



* 対象：自動車用途
* 参考ガイドライン：持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)、GXリーグ

事例 原燃料の低炭素化 ナフサクラッカーの燃料転換～アンモニア活用～

ナフサクラッカーは、化学企業の要であると同時に多くのGHGを排出する工程です。当社グループはナフサクラッカーにおいて、従来メタンを主成分としていた燃料をアンモニアに転換することで、燃焼時に発生するCO₂を限りなくゼロに近づけ(アンモニアは炭素を保有しないため)、石油化学業界全体のGHG削減に貢献したいと考えています。

アンモニアは運搬・貯蔵の技術が確立されており、水素に比べて熱源としてのハンドリングが容易であると言われています。ナフサクラッカーとアンモニア事業の両方を所有する当社が幹事会社となり、エチレンプラントの知見や技術力を有する丸善石油化学(株)、東洋エンジニアリング(株)、双日マシナリー(株)と協働で実証実験を推進しています。実証期間は2021年度から2030年度までの10年間を想定しており、2026年までにアンモニアバーナーおよび試験炉の開発、2030年にはアンモニア専焼炉の社会実装を目指します。

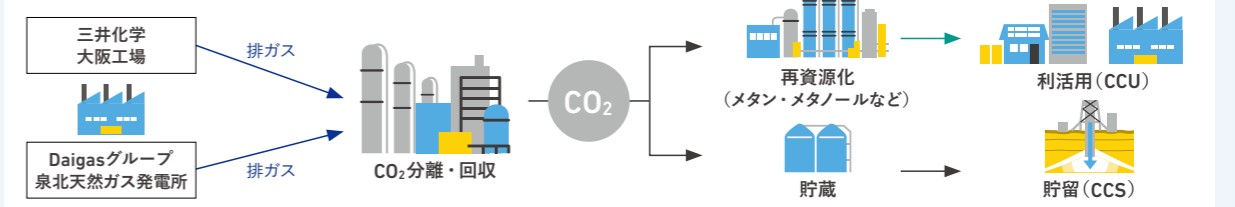
なお、この事業は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募したグリーンイノベーション基金による「ナフサ分解炉の高度化技術の開発」の実証実験に採択されています。



事例 CO₂回収と利活用 泉北コンビナートにおける他社連携・地域連携

当社グループは、高温での化学反応を伴う製造工程や、蒸気や電力をつくる用役設備の燃料燃焼時にCO₂を排出しています。大気中のGHGを減らすためには、原料や燃料の転換によるGHG削減に取り組むだけでなく、CO₂を回収し大気に放出させない対策をとることも重要です。そこで、当社大阪工場と同じ泉北コンビナートに立地する大阪ガス(株)と共同で、当社製造プラントおよび用役プラントの排ガスや、Daigasグループの泉北天然ガス発電所の排ガスから、CO₂を分離・回収し、国内外で利活用(CCU: Carbon dioxide Capture, Utilization)することや、地中貯留(CCS: Carbon dioxide Capture and Storage)することを検討しています。本共同検討を通じ、国が検討を進めているカーボンニュートラル燃料供給拠点の実現に向けた泉北コンビナートにおける地域連携を推進するとともに、2050年のカーボンニュートラル社会実現に向けた取り組みを進めていきます。

泉北コンビナートから排出されるCO₂の回収と利活用(イメージ)



事例 カーボンネガティブ施策 三井化学カーボンニュートラル研究センター進捗

2021年11月に設立した三井化学カーボンニュートラル研究センター(MCI-CNRC)では、2022年度の成果として、特許出願2件、論文投稿3報、学会発表9件を行いました。特に、無機触媒とバイオ触媒の組み合わせによる、空気と水を原料とした水素とアンモニアの合成は、未来のエネルギー源となる物質を、身近な原料から、かつ温和な条件下で得られる可能性があり、カーボンニュートラルの実現に向けた大きな一歩と考えています。その他、CO₂を原料とするアルコール合成や新たな環境評価ツールの構築など、様々な観点からカーボンニュートラルの早期達成を目指した研究を進めています。

2022年度成果	特許2件、論文3報、学会発表9件
トピックス	常温常圧で、バイオ触媒により空気と水から水素とアンモニアを合成 石原 達己教授(特許出願)
	金属ナノキューブ触媒によりCO ₂ からアルコール合成 山内 美穂教授、小林 浩和准教授(特許出願)
	生産者と消費者をつなぐLCAツール構築に向けエコラベル等に対する消費者意識調査実施 チャップマン准教授(論文発表)

サーキュラーエコノミーへの対応強化

バイオマス戦略

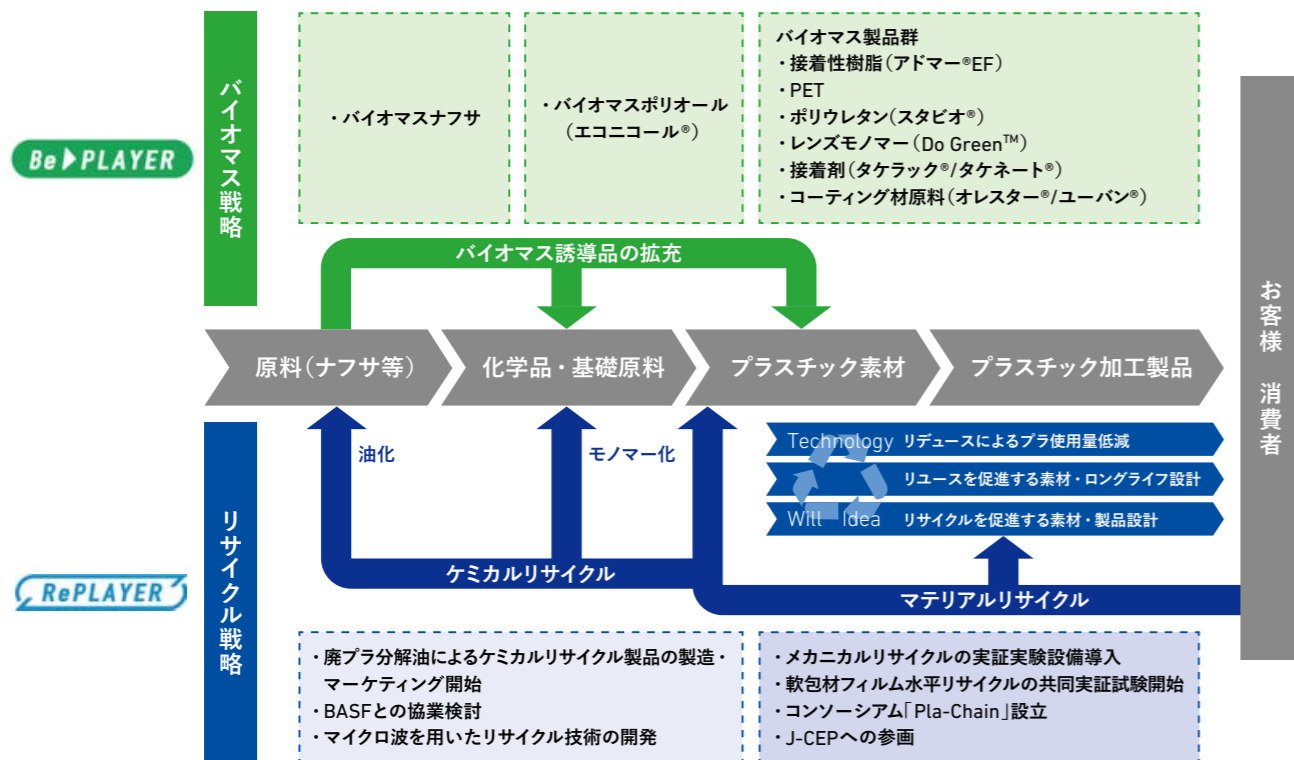
二酸化炭素を吸収し成長した動植物を原料とするバイオマスプラスチックは、従来の化石原料由来プラスチックの代替として大きな注目を集めています。当社グループは、バイオマス原料への転換は新たな化石資源の使用を抑制

すると同時に資源循環を促進することから気候変動の緩和策となると考え、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っています。

リサイクル戦略

資源の枯渇や、海洋プラスチックごみ問題などの廃棄物管理に関する社会課題が深刻化する中、当社グループは、廃プラスチック等を資源と捉え、有効活用していく取り組みを進めています。廃プラスチックのケミカルリサイクルやマ

テリアルリサイクル、包装材料のモノマテリアル化に加え、スタートアップ企業の支援など、新素材、リサイクルシステム、バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく、太くしていきます。



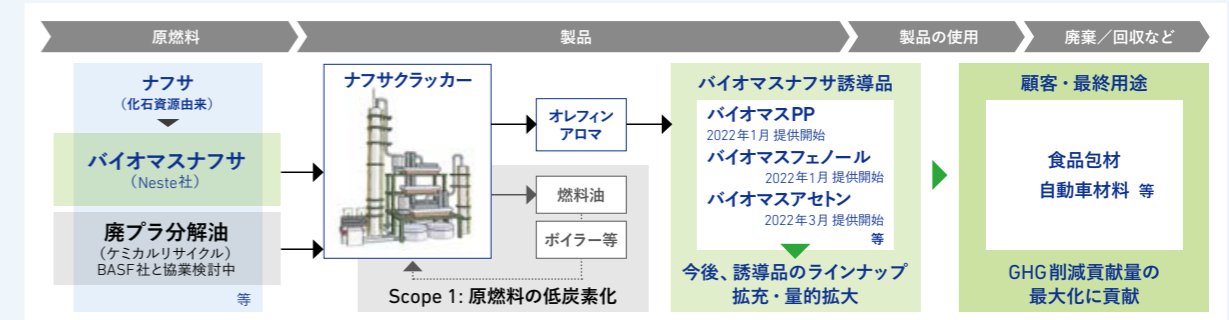
海洋プラスチックごみ問題

海洋プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、海洋に流出してしまうことに起因しています。最も大切なことは、河川や海にプラスチックを流出させないことです。流出を抑止するには、プラスチックに関わるバリューチェーンが一体となって対策を実施する必要があります。当社グループでは、国際的なアライアンスであるAlliance to End Plastic Waste (AEPW)や、国内アライアンスであるクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)などに参画して、取り組みを進めています。



事例 バイオマスナフサによるバイオマス化学品およびバイオマスプラスチックの製造・販売

人々の生活基盤を支える素材メーカーである当社グループは、「素材の素材まで考える」/「世界を素から変えていく」をキーメッセージに、バイオマスでカーボンニュートラルに貢献するブランド「BePLAYER™ (ビープレイヤー)」を立ち上げ、社会のGHG排出量削減への貢献を目指しています。



当社グループは、原料となるバイオマスナフサを調達し、大阪工場のエチレンプラント(ナフサクラッカー)へ投入すると同時に、マスバランス方式によってバイオマス原料使用分を特定の製品に割り当て、フェノールやアセトンといったバイオマス化学品、ならびにバイオマスポリプロピレンの製造と販売を行っています。提供可能なバイオマスナフサ誘導品のラインナップを拡充するため、各製品におけるISCC PLUS 認証の取得を進め、2023年5月現在、ナフサから製造される製品、およびその下流製品を含め、約40製品が認定されています。当社グループのバイオマスビスフェノールAを用いてバイオマスポリカーボネート樹脂の開発・生産を行う帝人(株)をはじめとしたパートナーとの協業や、BePLAYER™製品の販売を通じ、バイオマスの社会実装を推進し、バイオマス化学品ならびにバイオマスプラスチックの普及に貢献していきます。

なお当社グループの(株)プライムポリマーが製造販売するマスバランス方式のバイオマスPP(ポリプロピレン)「Prasus®」が日本生活協同組合連合会の食品パッケージに採用され、「バイオマス由来特性を割り当てたプラスチックを使用したプラスチック製容器包装」として初のエコマーク*を取得しました。

*エコマーク：公益財団法人日本環境協会が運営する様々な商品(製品およびサービス)の中で、「生産」から「廃棄」にわたるライフサイクル全体を通して環境への負荷が少なく、環境保全に役立つと認められた商品につけられる環境ラベル。エコマークの認定基準に「バイオマス由来特性を割り当てたプラスチック」(=マスバランス方式によるバイオマスプラスチック)が2023年2月1日より新たに導入されています。

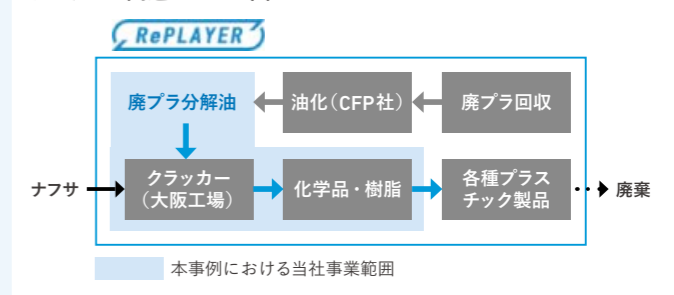


事例 廃プラスチック分解油によるケミカルリサイクル製品の製造・マーケティング開始

廃プラ由来の熱分解油をクラッカーに投入

当社グループは、廃プラスチックを原料とした熱分解油(以下、廃プラ分解油)を(株)CFPより調達し、2023年度第4四半期に大阪工場のクラッカーに原料として投入することにより、国内初となるマスバランス方式によるケミカルリサイクル由来の誘導品(化学品・プラスチック)の製造・マーケティングを開始します。このケミカルリサイクルの取り組みにより、これまで品質や衛生面からリサイクル品を使用することが困難であった用途においても、リサイクル由来の素材を適用することが可能となり、これまで低かったプラスチックのリサイクル率を大きく向上させる可能性があります。また、廃プラスチックを炭化水素油まで分解し最上流のクラッカーへ投入するため、誘導品(化学品やポリマー)の物性は既存品(バージン品)と全く同等のものとなります。

クラッカー関連のフロー図



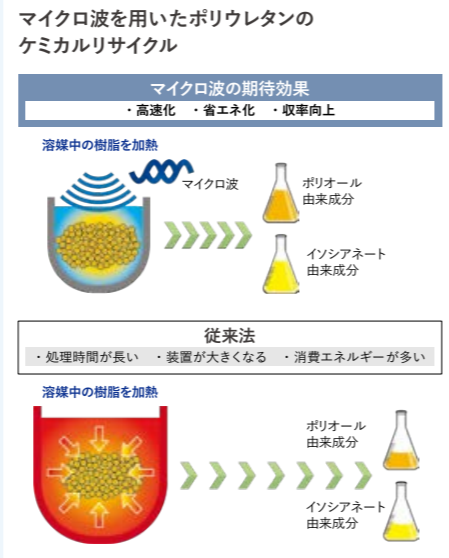
☁️:カーボンニュートラル戦略 🌱:バイオマス戦略 ♻️:リサイクル戦略

サーキュラーエコノミーへの対応強化

事例 マイクロ波を用いたケミカルリサイクル技術開発

ケミカルリサイクルにより生まれた化学品は新たな素材の製造に使用され、要求の厳しい用途であっても品質を損なうことがないため、マテリアルリサイクルに適さない廃プラスチックをリサイクルするためのソリューションとして期待されています。当社はマイクロ波化学(株)との戦略的提携のもと、マイクロ波を利用したケミカルリサイクル技術の開発に共同で取り組んでいます。

マイクロ波は家庭用電子レンジや通信分野において使われてきた電磁波です。特定の物質を直接、選択的に加熱できるため、従来の化学プロセスを大幅に省エネルギー化できる可能性があります。またマイクロ波は電気からつくることが可能であることから、再生可能エネルギー活用によるCO₂削減に貢献しうる環境調和型の技術でもあります。これまでリサイクルが難しかったポリプロピレンを主成分とする混合プラスチックであるASR(自動車シュレッダーダスト)や、バスタブや自動車部品などに使用されるSMC(熱硬化性シートモールディングコンパウンド)、マットレスなどに使用される軟質ポリウレタンフォームのケミカルリサイクルに取り組んでいます。いずれも初期検討で良好な結果を得ており、今後はベンチ設備での検証試験を経て、早期に実証試験を開始する予定です。



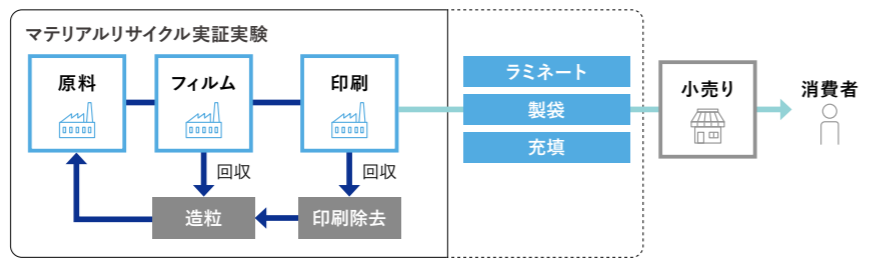
事例 軟包材マテリアルリサイクル「RePLAYER® -Renewable Plastics Layer System-」設備稼働開始

当社グループは、循環経済の実現に向けて、廃プラスチック等の廃棄物も資源と捉え、リサイクルでサーキュラーエコノミーに貢献するブランド「RePLAYER®(リプレイヤー)」を立ち上げました。この活動の一つとして、軟包材のマテリアルリサイクルの実証試験「RePLAYER® -Renewable Plastics Layer System-」を進めています。これは、コンバーターでの印刷前後の廃棄フィルムを回収し、インキを除去してベレット化して、もう一度軟包装フィルムに再生する取り組みです。名古屋工場内に設置した設備にて、軟包装フィルムに適した再生材料の技術開発を加速するとともに、廃棄フィルムの回収を拡大して、再生材料のサンプル供試を本格化する計画です。また、ブロックチェーン技術を活用したデジタル基盤である、資源循環プラットフォーム(名称: RePLAYER®ブロックチェーンプラットフォーム)を活用することで、再生材料のトレーサビリティ(追跡可能性)、トランスペアレンシー(透明性)を担保し、顧客へ「安心・安全」を提供できる体制を構築しています。

今後も、廃棄フィルムをご提供いただくコンバーターの皆様や水平リサイクルした軟包装フィルムをご使用いただく顧客の皆様と協力しながら、当該仕組みを社会実装していくための取り組みを進めていきます。



インキ除去後の巻き取り風景



TCFD提言への対応



三井化学グループは2019年1月、TCFD提言に賛同を表明し、気候変動への取り組みを開示しています。今回、気候関連リスクの重要性評価、事業影響の定量化の対象事業分野を全事業本部に広げ、見直しを行いました。

開示項目1 ガバナンス

気候変動対応の責任者は、ESG推進委員会担当役員です。

気候変動対応に関する方針・戦略・計画は、ESG推進委員会にて討議します。討議結果は経営会議に報告し、特に重要な事項については、全社戦略会議での討議や経営会議での審議を経て、取締役会にて決定、監督されます。

さらに、ESG推進委員会の下にサーキュラーエコノミーCoEを設置しています。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと3つのワーキンググループ(バイオマス、リサイクル、気候変動)から成り、気候変動に関するより詳細な議論を行い、経営層が討議すべき案件をESG推進委員会に挙げる仕組みとなっています。

▶▶ P.107 サステナビリティ・ガバナンス

開示項目2 リスク管理

当社グループは、全社のリスク管理体制を定めており、気候関連リスクもこの体制内で管理しています。

▶▶ P.112 リスクマネジメント

とりわけ気候関連リスクについては、VISION 2030およびカーボンニュートラル戦略におけるリスク管理の一環として、全社リスク管理体制のもと、全部門がリスクの洗い出し、評価を行い、全社で一括管理されています。対応策の検討・実行に関しては、予算や中期経営計画に反映し、PDCAを回しています。

▶▶ P.107 サステナビリティ・ガバナンス

開示項目3 戦略

当社グループは、気候変動によって生じるリスクと機会を把握するため、国連のIPCC(気候変動に関する政府間パネル)シナリオ(IPCC RCP8.5)、IEAのWorld Energy Outlookの2022年版NZE2050を参考に、シナリオ分析を進めています。また、分析結果を低炭素社会への移行計画であるVISION 2030およびカーボンニュートラル戦略に反映し、活動しています。

(1)シナリオの範囲の特定および決定

気候変動に伴う当社の事業環境変化を予想して、想定される世界観(シナリオ)を作成しました。

3~4°Cの世界 (異常気象対応が必要な世界)	1.5~2°Cの世界 (脱炭素社会の実現を最優先とする世界)
<ul style="list-style-type: none"> ●現時点での気候変動政策のみ実施 <ul style="list-style-type: none"> ・炭素税率は現行のまま、一部の先進国が対象 ・化石エネルギー、原料の需要拡大 ・ガソリン車販売継続 ●化石資源に依存する社会 <ul style="list-style-type: none"> ・石炭、ガス、石油価格上昇 ・化石燃料由来の電力価格上昇 ●異常気象による自然災害が激甚化 <ul style="list-style-type: none"> ・植生分布、移住可能範囲が変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●野心的な気候変動政策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・炭素税率大幅上昇 ・ガソリン車販売中止、EV化 ・政策対応費用の増加 ・脱炭素社会に貢献する製品のビジネス機会の増加 ●サーキュラーエコノミー社会 <ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーの主流化 ・原料の脱炭素化 (リサイクル原料およびバイオマス・CO₂原料由来による化学品が普及) ●異常気象による自然災害が甚大化 <ul style="list-style-type: none"> ・災害対策の高度化、広範化

TCFD提言への対応

(2)事業影響の定量化

カーボンニュートラル戦略を含むVISION 2030に向けた脱炭素化施策を実行していく場面において、想定されるインパクトを定量的に見積もりました。

▶▶ P.38 長期経営計画「VISION 2030」 ▶▶ P.67 カーボンニュートラル戦略

■ 全社グループのリスク

リスク区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3~4°Cの世界					
物理的リスク	自然災害の激甚化	河川・沿岸洪水発生による生産拠点の被害増加	発生確率を考慮した、洪水による生産拠点の資産被害額を算出 ※ 2020年度を基準とする。 ※ 操業の影響は含まない。今後検討予定。 ※ 参照：IPCC RCP8.5	△50億円	△400億円
1.5~2°Cの世界					
移行リスク	法規制強化	炭素税導入に伴うコスト増加 ※ 予想炭素価格(IEA NZE2050参照)と2021年度のGHG排出量を基準として炭素税額を算出。	脱炭素化施策を講じない場合のコスト増加を算出 脱炭素化施策を講じる場合のコスト増加を算出 ※ 2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する投資額は1,400億円と試算している。	△900億円 △670億円 (GHG排出量削減率* 2013年度比:40%)	△1,600億円 0円 (GHG排出量 削減率:100%)
移行リスク	市場変化	燃料・電力のコスト上昇	価格上昇率から燃料・電力コストを算出 ※ 2018年度の燃料および電力コストを基準とする。 ※ 参照：IEA WEO、EIAおよび資源エネルギー庁予測	△600億円	△700億円 ※2040年

* GHG排出量削減率(Scope1+2)

■ 全社グループの機会

機会区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3~4°Cの世界					
移行機会	適応に寄与する製品・サービスの需要増加	防災・減災、感染症拡大防止に貢献するRose Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2022年度 Rose Value®製品実績：売上収益 3,900億円、売上収益比率 21% ※ 参照：当社グループのVISION 2030	Rose Value®製品 売上収益比率 40%	—
1.5~2°Cの世界					
移行機会	緩和に寄与する製品・サービスの需要増加	GHG排出量の削減に貢献するBlue Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2022年度 Blue Value®製品実績：売上収益 4,100億円、売上収益比率 22% ※ 参照：当社グループのVISION 2030	Blue Value®製品 売上収益比率 40%	Blue Value®製品 売上収益比率 70%

■ 事業本部ごとのリスク・機会

1.5~2°Cの世界、3~4°Cの世界、およびシナリオに依存しない市場環境において、関連する市場の変動を考慮し、事業のリスクと機会について整理しました。

● Blue Value®製品に関連する機会 ● Rose Value®製品に関連する機会 ● リスク

関連する市場の変動項目	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
3~4°Cの世界				
①食品安定供給	● 農業原体の創出、海外事業の拡大		● 工場型農業化によるICT製品の需要拡大(半導体部品・ガス透過性フィルム)	● 食品の品質維持に資する包装材料原料需要拡大
②インフラ長寿命、防災・減災	● 国土強靱化：不織布のグリーンインフラ需要拡大	● コンクリート表面強化剤の需要拡大	● 太陽光パネル、定置用電池のニーズ拡大による、関連部材の需要拡大(ミレット®、ソーラーエース™等) ● 飲み水用フィルター需要拡大(ミベロン®)	● ポリエチレン配管等の原料需要拡大
③公衆・衛生	● マラリア撲滅：媒介蚊の新規防除剤の開発・拡販 ● 高機能の抗菌・防カビ剤の提供 ● パンデミックによる衛生材(マスク、ガウン)の需要拡大 ● 感染症流行防止への簡便な検査・診断ニーズおよび需要拡大			

関連する市場の変動項目	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
1.5~2°Cの世界				
① サプライチェーンにおける環境負荷低減	● 植物由来の原料を使用したレンズ材料(Do Green™)の需要拡大 ● 高活性バイオ触媒(アクリルアミド他)の拡販 ● 軽量化需要：中空薄肉化製品(エアリア®) ● リサイクルビジネスの確立、リサイクル対応製品の開発	● 再生可能エネルギー用部材の需要拡大(高耐久タフマー®) ● 塗装工程削減貢献製品の需要拡大(PPコンパウンド) ● 再生可能原料を活用した製品化 ● リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP) ● E-Axleの需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少	● 環境対応包材の需要拡大(コーティング材、プラスチックの紙代替) ● 水平リサイクル(モノマテリアル包材) ● EV用電池&半導体需要/機能向上	● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP、ウレタン材料) ● 環境対応包材の需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EV用リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少
(参考)シナリオに依存しない市場環境				
① 新興国での経済成長、人口増加、ライフスタイルの都市化・健康志向	● 高屈折率メガネレンズ材料のさらなる普及(MR™) ● 口腔ケア・口腔診断の需要拡大 ● おむつの需要拡大 ● 医療の質向上/健康寿命の延伸：新事業(整形外科、検査・診断、核酸医薬CDMO、ニュートリション)への参入	● 移動空間としての快適性向上に貢献する車室空間等のモジュールコンセプトの開発 ● 新車製造台数の減少	● 半導体・実装ソリューション市場拡大 ● イメージングソリューション：スマホ、XR市場の拡大	● ICT・モビリティ関連製品の市場拡大：フォトレジスト、液晶用原材料 ● 移動空間としての快適性向上に貢献する車室空間等のモジュールコンセプトの開発 ● 新車製造台数の減少
② モビリティの市場変化			● 車載レンズ/センサー/高周波材料の需要拡大	
③ 環境影響への配慮	● 天然物農薬の需要拡大 ● 3Dプリンタ関連製品による、歯科用技工物製作での廃棄物削減/省力化			
リスク・機会に対する方策				
—	◆ 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 ◆ グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化 ◆ 社会課題の解決につながる新製品・新事業創出	◆ 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 ◆ グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化	◆ ソリューション型ビジネスへの移行	◆ 成長事業への確実な原料供給 ◆ グリーンケミカル製品への対応強化 ◆ 高付加価値品の提供拡大
財務情報				
Blue Value®製品 売上収益比率		54%(2022年度) 80%(2030年度目標)	40%(2022年度) 56%(2030年度目標)	6%(2022年度) 12%(2030年度目標)
Rose Value®製品 売上収益比率	82%(2022年度) 85%(2030年度目標)		53%(2022年度) 60%(2030年度目標)	
強みのある事業 (2022年度情報)	◆ メガネレンズモノマー：世界シェア45%(市場成長：年率3%) ◆ 農業化学品：売上収益目標1,800億円(2030年度)	◆ PPコンパウンド：世界2位、アジア2位 ◆ パンパー、インパネ等の軽量化、無塗装化 ◆ 電池用各種部材用原料	◆ イクロステープ™：世界シェア1位(市場成長：年率7%) ◆ アベル®環状オレフィンコポリマー：世界シェア1位(50%超) ◆ ベリクル：世界シェア1位(市場成長CAGR 2019-2027 9%)	◆ バイオマス原料による誘導品の製造、高度リサイクルの技術開発 ◆ 他事業本部へグリーン化した素材の提供 ◆ 本州化学工業とのシナジー効果
財務目標 (2030年度コア 営業利益)	900億円 Rose Value®製品が大きく貢献	800億円 Blue Value®製品が大きく貢献	700億円 Blue Value®、Rose Value®製品が大きく貢献	500億円

TCFD提言への対応

<p>● リスクの最小化に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> 「自然災害の激甚化」による中期的な資産被害額はさほど大きくないが、今後は操業の影響まで含めたインパクト評価を行った上で、必要に応じてVISION 2030の基本戦略である「経営基盤・事業基盤の変革加速」に組み込み、対応していく。 「炭素税導入に伴うコスト増加」および「燃料・電力のコスト上昇」による事業インパクトは、中長期的に大きくなるとみえており、カーボンニュートラル戦略の施策として2030年度までに原燃料の脱炭素化、省エネルギーの促進、再生可能エネルギーの導入を進める。また、さらなる検討によりGHG排出量の確実な削減を推進していく。 当社グループが試算した2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する投資は1,400億円だが、施策を講じない場合は年間900億円の炭素税負担が見込まれるため、その削減効果に十分見合った投資額と考える。 <p>● 機会の最大化に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> 今回のインパクト評価において、Blue Value®・Rose Value®製品につながる多くの機会を抽出した。今後、全社戦略に反映し、持続可能な社会構築に貢献するとともに、当社グループの機会のさらなる獲得につなげる。 GHG排出量削減は、当社グループの収益拡大に深く関連するため、公表済みのカーボンニュートラル戦略施策の実行にとどまらず、さらなる検討を継続し、追加していく必要がある。 原料調達先、生産拠点の複数化によるグローバルなサプライチェーンのさらなる強靱化、また、市場変化やニーズに対応するための生産供給能力向上に取り組み、確実に機会を獲得していく。 表に記載の機会の獲得は当社グループの成長につながるため、VISION 2030の経営目標(非財務目標)として設定し、進捗管理を行っていく。
--

■ レジリエンス性の向上

<ul style="list-style-type: none"> 今回のシナリオ分析の結果、1.5~2°Cの世界、3~4°Cの世界に対する戦略のレジリエンスを検証できた。今後さらにインパクト評価の精度を高めていく。 事業戦略、拠点戦略を含む全社戦略において、当社グループのリスクの最小化、機会の最大化を目指し、当社グループのレジリエンス性の向上を図っていく。

開示項目4 指標と目標

当社グループは気候関連リスク・機会の管理に用いる指標および目標を設定しています。これらをVISION 2030の非財務指標および経営目標として位置づけ、進捗を管理しています。

	区分	指標	目標	2022年度実績
緩和	GHG排出量削減(Scope1+2)	GHG排出量削減率(2013年度基準)	40%(2030年度) 100%(2050年度)	27%
	GHG削減貢献量の最大化	Blue Value®製品売上収益比率	40%(2030年度) 70%(2050年度)	22%
適応	防災減災、感染症予防への貢献	Rose Value®製品売上収益比率	40%(2030年度)	21%

▶▶ P.41 VISION 2030 計数目標 ▶▶ P.67 カーボンニュートラル戦略

また、気候関連指標カテゴリーに沿った情報は次の通りです。

(1)GHG排出量	<ul style="list-style-type: none"> Scope1 : 355万t-CO₂e (2022年度) Scope2 : 96万t-CO₂e (2022年度) Scope3 : 1081万t-CO₂e (2021年度) ※三井化学単体 Scope1+2の売上収益あたりの原単位 : 240t-CO₂e/億円(2022年度) 	▶▶ P.114 データハイライト
(2)移行リスク	「開示項目3 戦略」に記載	
(3)物理的リスク	「開示項目3 戦略」に記載	
(4)気候関連の機会	「開示項目3 戦略」に記載	
(5)資本配備	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する投資は1,400億円規模を想定している。 2023年度大型投融資案件[※]のうち、Blue Value®製品およびRose Value®製品に関連する投資額は53%を占め、約2,624億円である。 ※ 提携・M&A・財務支援などを除く。決裁年度：2023~2025年度 	▶▶ P.67 カーボンニュートラル戦略
(6)インターナルカーボンプライシング(ICP)	15,000円/t-CO ₂ eと設定し、大型投融資においてICPを考慮したIRR(c-IRR)を判断材料として使用している。	▶▶ P.67 カーボンニュートラル戦略
(7)報酬	<ul style="list-style-type: none"> VISION 2030の非財務指標であるGHG排出量削減率およびBlue Value®/Rose Value®製品売上収益比率の目標の達成度は「非財務指標評価」として全社内取締役および執行役員の賞与に反映される。 VISION 2030の非財務指標であるGHG排出量削減率およびBlue Value®/Rose Value®製品売上収益比率には、その進捗に責任を持つ執行役員が割り当てられており、目標の達成度は各担当執行役員の「担当部門業績評価」として賞与に反映される。 各事業本部のBlue Value®/Rose Value®製品売上収益は各事業本部の年度予算目標に掲げられており、その達成度は各担当執行役員の「担当部門業績評価」として賞与に反映される。 	▶▶ P.104 役員報酬制度の概要 ▶▶ P.41 VISION 2030 計数目標 ▶▶ P.67 カーボンニュートラル戦略

価値最大化に向けた実践

78 ポートフォリオ変革

78 全社戦略

79 事業概況

84 Road to 2025

84 ライフ&ヘルスケア・ソリューション

86 モビリティソリューション

88 ICTソリューション

90 ベーシック&グリーン・マテリアルズ

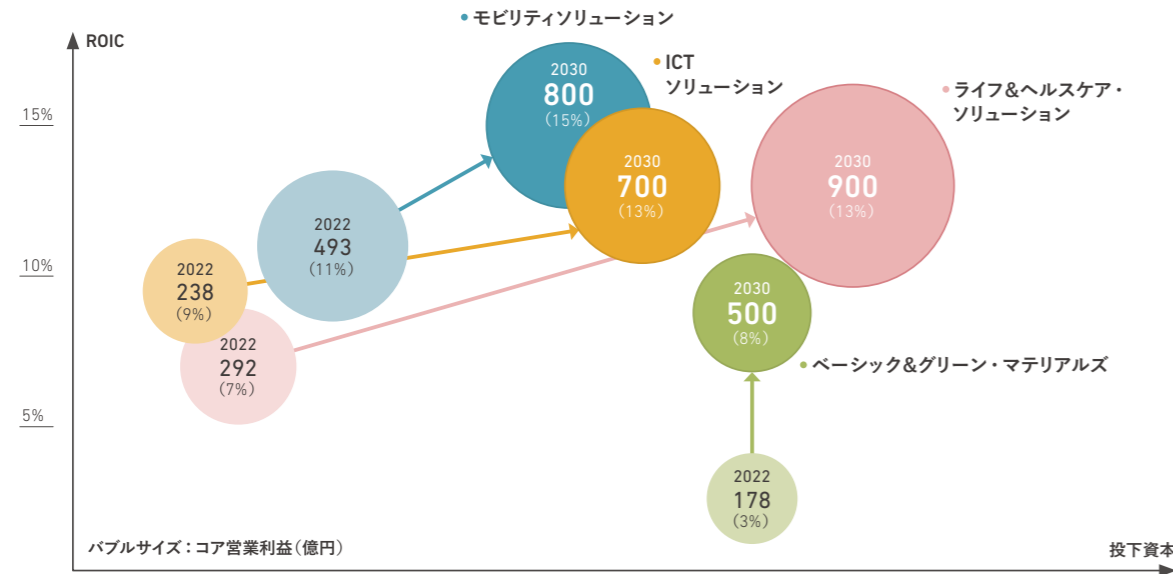
ポートフォリオ変革

全社戦略

価値創造のための基本戦略のもと、成長領域である「ライフ&ヘルスケア・ソリューション」「モビリティソリューション」「ICTソリューション」への積極的資源投下を行い、

事業ポートフォリオ変革を加速するとともにボラティリティのさらなる低減を目指します。

目指す事業ポートフォリオの全体像



Blue Value® / Rose Value®

Blue Value®・Rose Value®製品の事業ポートフォリオ別売上収益構成(2022年度)

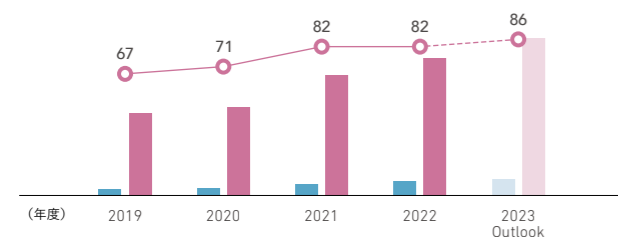
- ライフ&ヘルスケア・ソリューション
- モビリティソリューション
- ICTソリューション
- ベーシック&グリーン・マテリアルズ



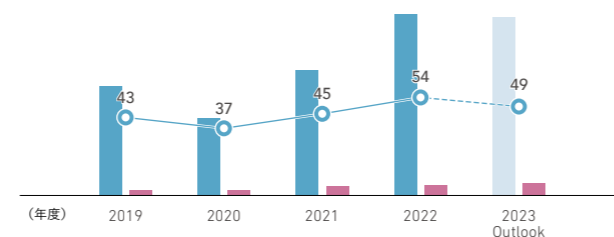
各事業におけるBlue Value®・Rose Value®製品の売上収益および売上収益比率の推移

Blue Value®製品売上収益 Blue Value®製品売上収益比率(%) Rose Value®製品売上収益 Rose Value®製品売上収益比率(%)

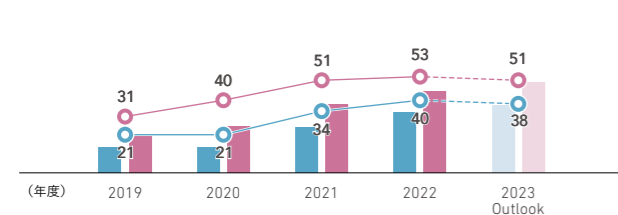
ライフ&ヘルスケア・ソリューション



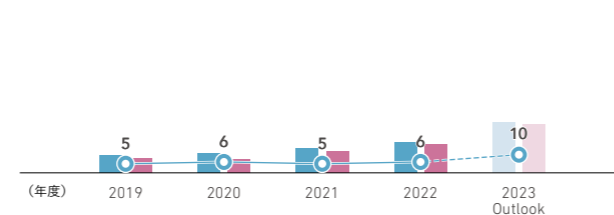
モビリティソリューション



ICTソリューション



ベーシック&グリーン・マテリアルズ



事業概況



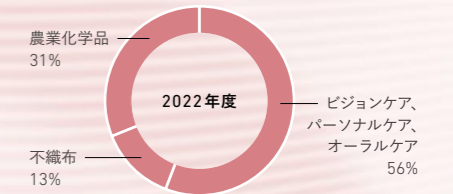
ライフ&ヘルスケア・ソリューション

Life & Healthcare Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

いのちと健康、豊かなくらしに貢献するソリューションを提供し、生活の質(QOL)向上と安全・安心な食の提供に貢献する。

事業別売上収益構成比率



社会課題・ニーズ

- 世界の総人口増加
- 健康寿命延伸
- パンデミックによる衛生環境ニーズの高まり
- 生活の質(QOL)向上
- 安全・安心な食の提供

競争優位性

ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- 幅広い製品ラインアップ

不織布

- 原料樹脂から加工まで一貫した技術力

パーソナルケア材料

- 酵素技術、有機合成技術を基盤とした研究開発力

ウェルネスソリューション

農業化学品

- 有機合成を基盤とした独自性の高い創薬力と生産技術
- 安全で環境負荷の少ない天然物由来の製品ポートフォリオ
- 顧客ニーズに対応可能な製剤開発力

メディカルソリューション

オーラルケア材料

- グローバルでのブランド力
- 素材から歯科材料までの研究開発力

整形外科材

- 歯科材料などに展開している素材技術

リスクと機会

ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- 市場のグローバルな拡大

不織布

- 衛生材料ニーズの多様化
- 資材向け需要の拡大

パーソナルケア材料

- 衛生環境ニーズの高まり

メディカルソリューション

オーラルケア材料

- 歯科技工のデジタル化の加速、適応症例の拡大

パーソナルケア材料

- 予防医療や個別化医療の普及

ウェルネスソリューション

農業化学品

- 農業法制、環境規制の厳格化
- 作物保護分野におけるアジア、南米市場の拡大
- 環境配慮型農薬のニーズ拡大

検査・診断 医療事業推進室

- 早期診断による重症化予防へのシフト

整形外科材

- 健康寿命延伸とQOL向上ニーズの拡大

事業概況



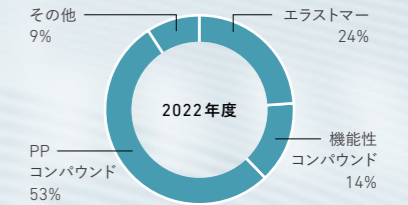
モビリティソリューション

Mobility Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

特徴のある材料・機能・サービスの提供により社会課題解決に貢献し、持続的な事業成長を実現する。

事業別売上収益構成比率



社会課題・ニーズ

- ・サプライチェーンにおける環境負荷軽減
- ・軽量化、リサイクル材、バイオマス材等サステナブルマテリアルの活用
- ・省エネルギーや再生可能エネルギーの利活用拡大
- ・CASEやMaaSの進展による移動空間としての快適性の向上や車室の高機能化

競争優位性

- ・幅広い材料ラインナップ
- ・高い技術力と品質
- ・グローバルネットワークを活かした幅広い顧客基盤
- ・技術サービス
- ・バリューチェーンを通じたトータルソリューション提案力

リスクと機会

- ・地政学リスクに端を発する資源価格高騰や、インフレの加速による世界的な景気回復の停滞、物価上昇による購買意欲の低迷
- ・新型コロナウイルス感染症の流行再拡大と半導体等の供給不足に伴う自動車需要・生産の回復遅れ
- ・自動車関連製品の開発サイクルや重要なプレイヤーの変化
- ・自動車における軽量化・快適性向上・電装化などに伴う素材開発へのニーズ拡大
- ・環境負荷低減の取り組み加速を背景としたリサイクル材料・バイオ材料の活用拡大

戦略

- **素材提供型ビジネス**
 - ・「高成長&サステナビリティへの貢献」×「競争優位」な領域に対する販売・開発の集中
 - ・需要に応じた生産能力増強、グローバル拠点を最大活用したレジリエントな生産体制の構築
- **ソリューション型ビジネス**
 - ・当社グループが保有する機能・技術・素材と、他社との連携により創出するコンセプトブッシュ型ビジネスの推進
 - ・当社グループが保有する技術・知見を活かしたサービス提供による事業機会探索

戦略を推進する上での課題と方策

- ・市場変化や需要増加に対応するための生産供給能力の不足、および柔軟な生産体制の構築
- ・需要に応じた適切な生産能力増強の実行、製品や組織を超えた生産体制最適化の実現

Blue Value® / Rose Value® 製品の状況

当事業本部は、世界的な環境意識の高まりに呼応するバリューチェーンの開発トレンドにリンクして、自動車の軽量化による省エネルギー、易リサイクル性、再生可能エネルギー利用拡大に寄与する開発に取り組んでいます。2022年度もサプライチェーンを通じて、製造・加工エネルギー低減に資する製品などを中心にBlue Value®製品の

拡販を行ってまいりました。今後も引き続き、マテリアルリサイクルへの対応など、サーキュラーエコミー実現に資する製品・サービスの創出や販売・開発・生産戦略の推進を通じて、Blue Value®製品の性能・品質を強化し、当該分野での貢献に努めます。

自動車用バンパー・インパネ用材料 PPコンパウンド	塗装工程が不要で13%のGHGを削減。	CO ₂ を減らす	資源を守る
燃料タンク用接着性樹脂 アドマー®	金属製タンクの樹脂化によって10~30%軽量化。	CO ₂ を減らす	
自動車用潤滑油添加剤 ルーカント®	潤滑油の粘度の温度依存性を小さくして、適切な粘度を維持することで省燃費に貢献。	CO ₂ を減らす	
コンクリート表面強化剤 タフネスコート®	コンクリート構造物の表面に樹脂膜を形成して耐久性・衝撃耐性を向上。インフラの長寿命化、防災・減災に貢献。		くらしと社会を豊かにする

戦略

ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- ・多様な顧客ニーズに応じた高付加価値材料の開発
- ・レンズ製造工程に必要なコーティング材料と加工機器も含めた製品・サービスの提供

新領域

- ・ビジョンケア以外の新たな柱の育成(生活環境・水環境分野での新事業・新製品開発)

メディカルソリューション

オーラルケア材料

- ・グループ連携強化
- ・注力歯科領域(修復材、義歯関連、3Dプリンターインク、接着用セメント)の新製品開発・投入

ウェルネスソリューション

農業化学品

- ・成長ドライバーの海外展開
- ・環境配慮型農薬の拡充
- ・蚊が媒介する伝染病撲滅および防蟻活動への取り組み

新領域

- ・健康・バイオ技術関連領域を拡大(ニュートリション分野、検査・診断分野での新事業・新製品開発)

新領域

- ・整形外科領域、医薬CDMO事業への拡大

課題と方策

ライフケアソリューション	ビジョンケア材料	・メガネレンズ材料の需要拡大に即した供給能力確保	▶ MR™生産能力増強計画の実行
	不織布	・グローバルでのサプライチェーンの強靱化	▶ 海外ストックポイント設置や原料複数購買化のさらなる推進
		・資材シフト加速によるポートフォリオ転換	▶ NanoMBならびに新製品の拡大、JV設立による開発シナジーの実現
ウェルネスソリューション	農業化学品	・成長ドライバーの海外展開加速	▶ テネベナール®、フルピリミンの海外重点国インドでの上市・販売促進
		・サプライチェーンの強靱化	▶ 大牟田工場・北上工場での原体生産体制の強化
		・環境配慮型農薬の拡充	▶ 高い安全性・環境負荷の少ない革新的化学農薬の創薬推進、天然物をはじめとするバイオソリューションの研究推進および生産技術の強化
メディカルソリューション	オーラルケア材料	・日本市場での事業拡大および基盤強化	▶ グループ連携強化
		・欧州市場での事業拡大および基盤強化	▶ 新製品売上拡大
	整形外科材	・製品開発の加速と事業基盤強化・拡充	▶ 日本エム・ディ・エムとの協業を通じた開発推進と戦略の具体化
	パーソナルケア材料	・QOL向上に資する新事業立ち上げ	▶ 核酸医薬CDMO事業基盤獲得

Blue Value® / Rose Value® 製品の状況

当事業本部では、Rose Value®製品としてビジョンケア材料、パーソナルケア材料、不織布、オーラルケア材料、農業化学品等が認定されており、くらしの快適性向上や食料の生産性向上に貢献しています。農業化学品では、独自に見出した殺虫剤のグローバル展開を通じて世界的な人口増加に対する食料安定確保、および新興国・途上国でのマラリア根絶に取り組んでいます。また、オーラルケア材料は、

注力歯科領域での新製品の開発・投入に努めていきます。

Blue Value®製品については、排水処理で使用される高分子凝集剤の原料となるアクリルアミドを環境負荷の低いバイオ触媒法により製造しており、また当該製造技術のライセンスと高活性バイオ触媒の供給をグローバルに展開することにより、世界のGHG排出量削減にも貢献しています。

メガネレンズ用材料 MR™	視力矯正に加えて、レンズの軽さによる快適さを提供。	健康寿命を延ばす		
紙おむつ用不織布 エアリファ®	中空繊維構造で廃棄物量を削減。大人・赤ちゃん向けのおむつに展開し快適なくらしを支える。	CO ₂ を減らす	資源を守る	くらしと社会を豊かにする
殺虫剤 スタークル®	様々な害虫に対する殺虫効果により、水田、畑、果樹園などの農作物の安定生産、食料増産に貢献。	食を守る		

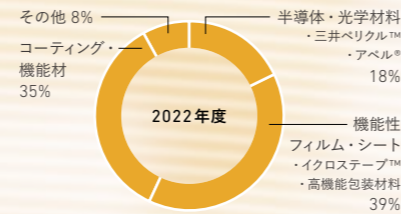
事業概況

ICTソリューション
ICT Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、安全・快適なインフラ、健康なくらし、持続可能な地球環境を支えるAI、Beyond 5G等の進化に貢献する。

事業別売上収益構成比率



社会課題・ニーズ

- デジタル化の進展
- 安全・快適な都市インフラ
- 安心・健康なくらし
- 持続可能な地球環境を支えるAI、ビッグデータ、6G、ロボティクスなどの進化

競争優位性

- 半導体・実装領域およびイメージング領域におけるユニークでシェアの高い製品
- 高い技術力と品質、技術サービス
- グローバルでの顧客基盤
- バリューチェーンを通じたトータルソリューション提案力

リスクと機会

- 中長期的な半導体市場の拡大
- 地政学的分断によるグローバルサプライチェーンの変化への対応
- XR等新たなデバイスの登場と普及に伴う市場の急拡大
- リチウムイオン電池および次世代電池市場の継続的な拡大
- 廃プラスチック削減トレンドに伴うリサイクルニーズの顕在化

戦略

半導体・実装ソリューション

グローバルな技術サービス・評価・マーケティング機能強化

イメージングソリューション

先端ニーズへの先着に向けた開発加速

電池材料ソリューション

次世代電池材料の開発強化

コンバーティングソリューション

環境対応包材の拡大

戦略を推進する上での課題と方策

- ICT顧客のスピードに適した仕組みづくり
 - ニーズ起点である海外拠点の企画・マーケティング力強化
- ICTプラットフォームとのネットワーク構築
 - 顧客拠点におけるソリューション・製品・技術の訴求する「Mitsui Day」の開催
- 顧客プロセス適合性評価等の研究開発機能の強化
 - 名古屋ICT研究棟の開設、評価設備の集約・拡充を通じた顧客との共創の推進

Blue Value® / Rose Value® 製品の状況

当事業本部では、「まちの持続性確保」「くらしの快適性向上」の実現を支えるAI、6Gなどの進化に貢献するICT材料、およびソリューションを提供しています。2022年度は、当事業本部における売上収益のうち、

Blue Value®製品が30%超、Rose Value®製品が50%超を占めました。今後も、社会要請の変化に合わせて既存認定製品群の性能・品質をさらに強化するとともに、新たな認定製品の開発を進めていきます。

環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤 ケミパール®	ポリエチレンラミネート紙よりも薄膜形成できることで樹脂使用量を削減。再パルプスラリー化が容易でリサイクル性向上。	CO ₂ を減らす	資源を守る
フォトマスク用防塵カバー 三井ベリクル™	高光線透過率とフォトマスクの保護性能により、半導体の生産性を向上。通信インフラの高機能化に寄与する半導体の微細化の実現にも貢献。	CO ₂ を減らす	資源を守る くらしと社会を豊かにする
リチウムイオン電池用電解液 ミレット®	EV用電池の関連材料として、ガソリン車から電動車への切替がもたらすGHG削減に貢献。	CO ₂ を減らす	

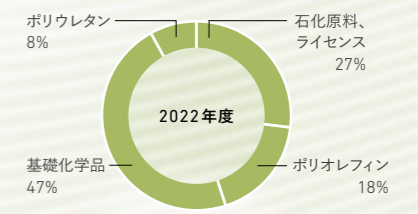
事業概況

ベーシック&グリーン・マテリアルズ
Basic & Green Materials

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

再構築を完遂するとともに、環境負荷の低減、脱炭素社会の実現を目指し、全社サーキュラーエコノミー変革をリードする。

事業別売上収益構成比率



社会課題・ニーズ

- 一層の高付加価値製品の提供
- 環境意識の高まり
- 省エネルギー・再生可能エネルギー、バイオマス原料活用などによるGHGの排出抑制
- プラスチックごみの低減・再利用

競争優位性

- 世界トップクラスの競争力を有するナフサクラッカー
- メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術
- ウレタン製品差別化のための高機能ポリオール、高機能MDI
- バイオマスポリオールの開発、製造技術
- バイオマスナフサ導入による幅広い製品でのバイオマス化

リスクと機会

- ロシアのウクライナ侵攻による世界・日本経済への影響
- 米金利上昇に伴う米国および世界経済の減速
- 米金利上昇に伴う円安の加速
- 原油価格(ナフサ)高騰
- 環境対応ニーズの拡大(バイオマス原料、ケミカルリサイクル対応など)
- 高付加価値品の提供拡大(例：包装材、断熱材など)
- DX技術の進化

戦略

再構築

フェノール・PTA/PET・ウレタン事業の再構築の加速によるボラティリティの低減

- コストダウン
- 各拠点での製品チェーン最適化
- 提携拡大等でライトアセット化

グリーンケミカル

グリーンケミカルの拡大による環境対応強化

- バイオマス原料への転換、バイオマス原料の多様化
- バイオマス誘導品(バイオマスポリオレフィン、バイオマスポリオール)
- リサイクル(マテリアル/ケミカルリサイクル)

ダウンフロー強化

高機能化・ニッチ品の拡大など、ダウンフロー強化による収益安定化

- 高機能PP、高機能MDI
- 本州化学(ヘルスケア、ICT材料)
- HQ、触媒ライセンス

戦略を推進する上での課題と方策

- ボラティリティのさらなる低減
 - 市況依存度の高い製品の縮小や撤退、他社提携による事業リスクの低減、原料リンクのフォーミュラの拡充
- 高機能製品の強化・拡大
 - エンドユーザー起点の素材開発、MI活用の拡大による新銘柄開発や処方開発、マテリアル・ケミカルリサイクル起点での製品開発(石油由来同等の物性など)
- GHG排出量の削減
 - 低炭素燃原料への転換、高エネルギー効率機器の導入(Scope1+2)、製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化(Scope3)
- サーキュラーエコノミーへの取り組み強化
 - バイオマス原料への転換、マテリアル・ケミカルリサイクルの早期実装化

Blue Value® / Rose Value® 製品の状況

特長ある触媒・樹脂設計技術を活かし、これまでにエポリユー®、Nextyol®、バイオマス原料由来のエコニコール®などをBlue Value®製品に、ハイゼックス®、ネオゼックス®、プライムポリプロ®、アクトコール®などをRose Value®製品に認定しました。また、認定製品の海外拠点への展開も開始し、Blue Value®・Rose Value®製品の拡大をグ

ローバルに進めています。石油原料由来の石化・基礎化学品については、今後当社グループのバイオマス戦略に沿ってバイオマス原料への転換を推進することにより、Blue Value®製品を拡充し、サプライチェーンを通じたGHG排出量の削減に貢献していきます。

自動車シートクッション用材料 Nextyol®	製造工程の省略やVOCの大幅低減により、気候変動の緩和とくらしの快適さに貢献。	CO ₂ を減らす	自然と共生する	健康寿命を延ばす	くらしと社会を豊かにする
排ガス低減剤 アドブルー®*	NOx排出量を削減。省燃費にも貢献。 *アドブルーはドイツ自動車工業会の登録商標です。	CO ₂ を減らす	自然と共生する		

Road to 2025 — 2025計数目標達成に向けて

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

新製品・新事業創出に向け、ウェルネス・メディカル領域への積極投資を行っていきます。

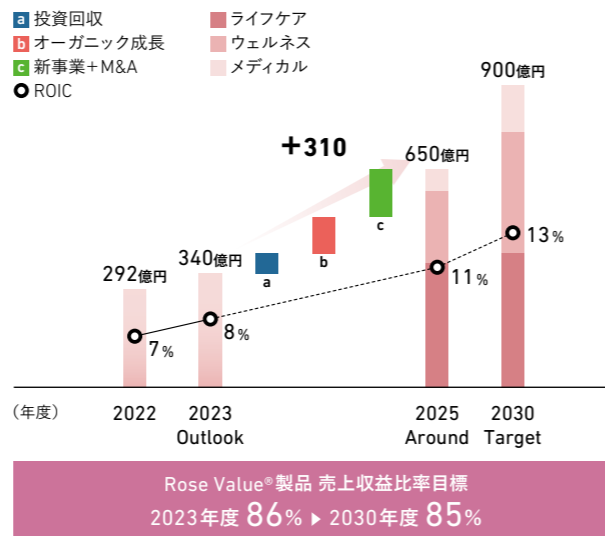
ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業は、いのちと健康、豊かなくらしに貢献するソリューションを提供する事業セグメントです。ライフケア・ウェルネス・メディカルの3つの事業領域を柱に、健康・衛生意識の高まり、食資源不足や安全・安心な食の提供など、当事業本部が貢献しうる社会課題やニーズは幅広く、高い技術力・研究開発力を活かした幅広い製品群と、それらを通じた市場ネットワークを強みとして活かしながら、事業ビジョンの実現を目指します。2025年にはコア営業利益650億円、ROIC11%以上という高い目標を掲げており、主力事業であるビジョンケア・農業化学品・オーラルケアを中心に、既存事業のみならず、社会課題を捉えてその解決に貢献するソリューション事業の拡大を進めます。また継続的な事業基盤・市場の拡大および需要増に対応した能力増強を行うとともに、M&A等も活かした新技術・新製品の開発を加速していきます。これにより当事業本部がライフケアソリューション分野を中心として展開しているRose Value®製品群を、ウェルネス・メディカルソリューションにおいても拡大していくことで、2030年の売上収益比率目標85%の達成を目指します。今後はM&A・社外連携を通じた事業拡大を見据えており、買収後の組織・業務の統合や新事業開発の実行力を強化し、そのための人材投入も前広に行っていくことで実行スピードを上げて、今後も本部一体となって事業を推進していきます。



常務執行役員
ライフ&ヘルスケア・ソリューション
事業本部長

田中 久義

コア営業利益・ROICの目標



a 投資回収

農業化学品：成長ドライバーの海外展開で、事業拡大を加速

農業化学品事業では、2030年のありたい姿として、研究開発を基盤に変化をリードし、製品・サービスを通じてサステナブルな食と生活に貢献するグローバル・ソリューション・カンパニーを掲げています。

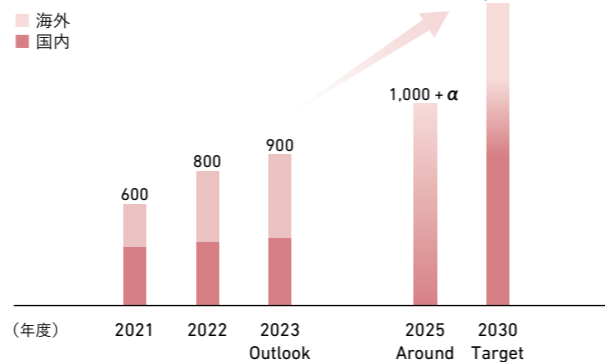
現在、海外事業基盤を強化しており、成長ドライバーであるジノテフラン、テネベナル®(プロフラニド)、フルピリミンのブラジル、インド、東南アジア等、グローバル市場への展開を推進しています。



エムシークロップ&ライフ化成(株)北上工場(当時 MMアグロケミカル(株)岩手工場)の竣工の様子(2022年9月2日)

また、海外の成長市場での拡大する需要に応えるため、大牟田工場での製造設備の増強およびエムシークロップ&ライフ化成(株)北上工場での生産立ち上げを行い、生産体制を強化しています。

売上収益(億円)



Life & Healthcare Solutions

b オーガニック成長

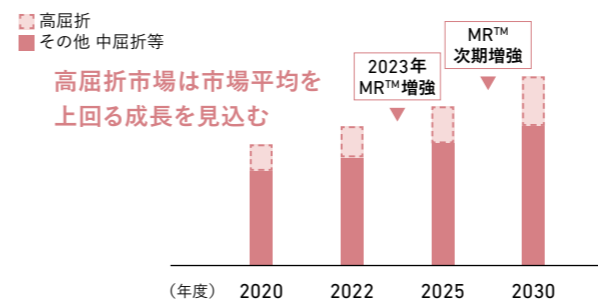
ビジョンケア：幅広いラインアップと高付加価値提供による、ビジョンケア材料事業の拡大

当社グループはメガネレンズ材料のリーディングカンパニーとして、低屈折率から高屈折率までの幅広いプラスチックメガネレンズ材料やコーティング材料を世界中のレンズメーカーや加工ラボへ提供しています。特に、高屈折率メガネレンズ材料MR™シリーズは、薄くて丈夫な高付加価値レンズへのニーズの高まりとともに、先進国に限らず、経済発展著しい新興国においても成長を続けています。また、米国においては、大手小売流通コストコ社の標準品に採用されるなど、ポリカーボネート系レンズからの代替

が進んでいます。こうした需要増加にあわせ、生産能力増強を逐次実施予定です。

製品開発においては、低環境負荷を目指し、植物由来レンズ材料Do Green™製品を開発し、グローバルで高い関心が寄せられています。今後もお客様と連携の上、デジタルマーケティング活動等を通じてMR™ブランド認知度を向上させ、さらなる成長につなげることで2030年度の目標達成を目指します。

世界メガネレンズ材料市場規模推移



c 新事業+M&A

ウェルネス・メディカル領域への積極投資とシナジー効果の早期実現を図る

新事業では、医療事業分野で核となる化学技術と獲得した周辺技術を武器に、最新・最高品質の製品を創出し続けるグローバル医療機器・検査診断メーカーを目指します。整形外科領域では(株)日本エム・ディ・エムの知見活用により、さらなるM&A・提携の検討を進めています。また検査・診断領域分野では、(株)DNAチップ研究所への出資により、画期的な診断コンテンツの拡充を目指します。

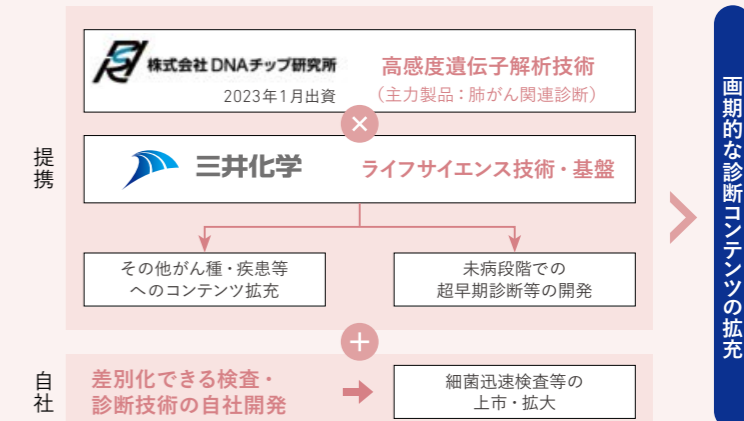
M&Aでは、当社グループのコア技術を活かせる領域を選定しており、ここに相手先のコア技術や事業基盤を加えることで、シナジー効果の早期実現を図っていきます。ビジョンケア材料事業では、COBURN社をSDC社の100%子会社化したことで、レンズ

加工機器事業が加わりました。今後、材料とコーティング・加工装置を組み合わせた様々な付加価値を提供することによりビジネスを拡大させます。農業化学品事業では、2022年1月にMeiji Seikaファルマ(株)の農業事業を取得したことで、天然物由来の原体ポートフォリオ拡充および研究開発力の強化等を図り、さらなる事業拡大に取り組んでいきます。また、オーラルケア材料事業については、(株)松風、サンメディカル(株)、当社による3社業務提携をさらに強化します。一環として、松風のブラジル子会社を通じたサンメディカルの歯科用接着材スーパーボンド®の販売を開始します。

Strategic Focus 新製品・新事業創出に向けた取り組み

医療事業領域の一つとして検査・診断領域に注力すべく、2023年1月、がん等の遺伝子診断サービスを展開する(株)DNAチップ研究所と資本業務提携契約を締結しました。

これにより同社の持つ高感度遺伝子解析技術と当社グループのライフサイエンス関連技術を有効に活用し、また両社が有するネットワーク・経営資源を活用することで相互の事業拡大を図り、画期的な診断コンテンツの拡充を目指します。



Road to 2025 — 2025計数目標達成に向けて

● モビリティソリューション

モビリティ領域の変化から生まれる新たな事業機会を着実に捉え、さらなる事業成長を目指します。

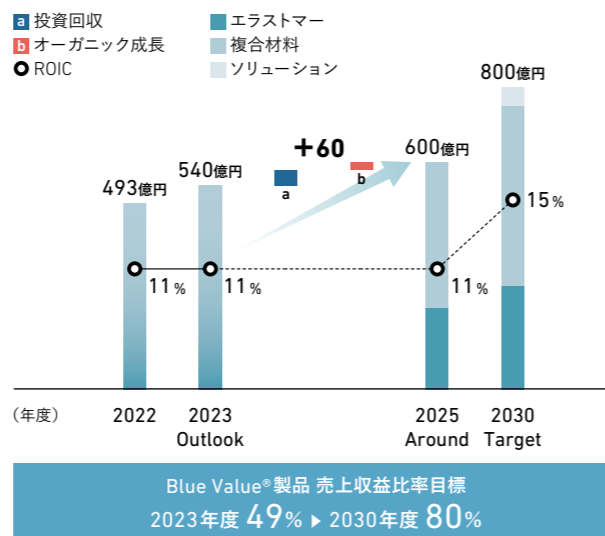
自動車に代表されるモビリティ領域はCASE・MaaSを契機とした大きな変化の真っただ中にあり、従来のガソリン車からEV等へのシフトがよいよ本格化しつつあります。EVにおける駆動システムの刷新や、車内空間の快適性等の付加価値向上、環境負荷低減等といった新たなニーズが生み出され、再生可能エネルギーやサステナブルな素材の活用シーンもますます拡大しています。また、人やモノの移動手段が多様化し都市インフラも変わりゆく中、モビリティ産業が直面する社会課題や求められるニーズは刻々と変化しています。

素材提供型ビジネスは、当社グループが保有する様々な素材の提供を通じてこれらの新たなニーズに答えていきます。ソリューション提供型ビジネスでは、既存OEMへ先進的なモジュールコンセプトを提案し開発をサポートする一方、スタートアップ企業に対してはワンストップでの開発支援や商業生産支援を提供していきます。さらに、様々な社会ニーズに応えるサービスの事業化にも挑戦し、これらの取り組みを通じて新たな事業機会を捉え、着実な成長を実現します。

また、業務効率化・高度化と組織健康度向上を目標として、DXを活用した事業基盤強化活動も加速していきます。



コア営業利益・ROICの目標

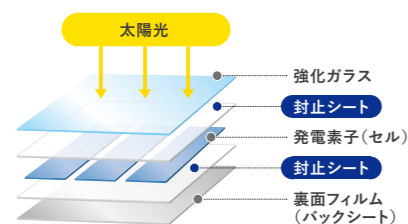


a 投資回収

エラストマー重合製品、タフマー®:

多用途展開・高付加価値化による収益力強化、需要伸長に向けた供給体制の強化

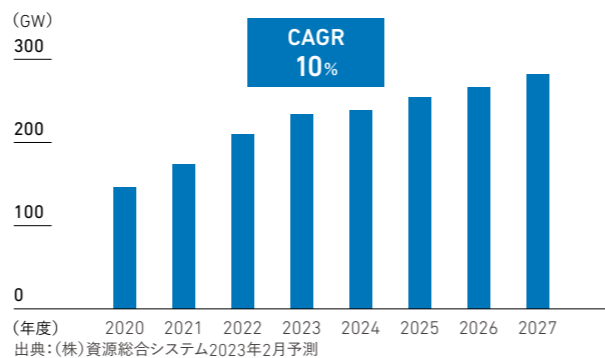
タフマー®は、樹脂の性質を飛躍的に向上させる樹脂改質材、軟質成形材料です。柔軟性や軽さが特長で、自動車、包装資材、エンジニアリングプラスチック、スポーツシューズなど幅広い分野で使用されており、世界シェア2位、アジアシェア1位を誇っています。近年は、再生可能エネルギーの普及を背景に、市場規模が拡大する太陽電池市場での採用を拡げ、当社グループの三井化学東セロ(株)が展開する太陽電池用封止シートのソーラーエースに採用されるなど、新しい需要を積極的に取り込んでいます。



太陽電池の中には「セル」と呼ばれる発電するための素子が並び、透明な封止シートによってフレームに固定されます。

ソーラーエースは、従来のEVA系封止シートと比較して長期間の出力維持が期待でき、総発電量向上が見込まれるほか、水蒸気透過率に優れ、吸水率が低いため耐水性が向上し、厳しい環境下でも発電を持続できるという利点があります。今後の太陽光発電市場の伸長や、さらなる他用途展開による成長需要の獲得を目指し、2024年度にシンガポールにおいて、生産能力12万トン有するプラントの新設を予定しています。

太陽光発電市場予測



Mobility Solutions

b オーガニック成長

PPコンパウンド—高いグローバルシェアと技術力を活かし、成長市場を捉える—

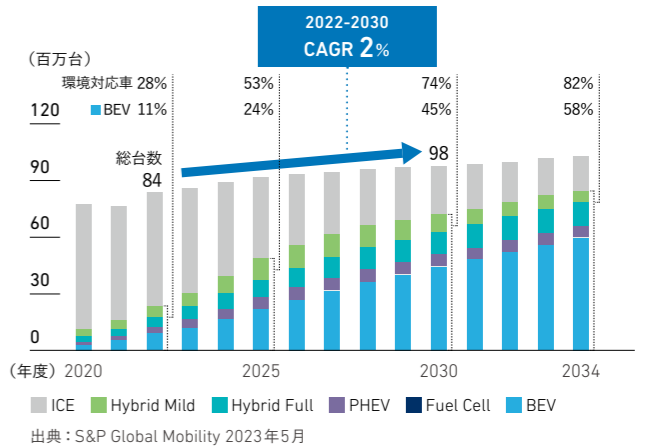
グローバルに高いシェアを誇る当社グループの自動車材PPコンパウンドは、成形性に優れるポリプロピレンに、エラストマーやタルク等をコンパウンドすることで耐衝撃性と剛性を向上した材料です。自動車の外装材や内装材としても採用されており、今後普及が進むEVの重量軽減により航続性能向上に寄与することが見込まれています。当社グループは、世界主要地域で9つの生産拠点*1と7つの研究拠点*2を有し、自動車メーカーのグローバル戦略にスピーディーに対応できる体制を構築しています。また高まる環境対応ニーズへの取り組みとして、米国Advanced Composites社において、ポストコンシューマー材料を3〜5割含有するリサイ

*1 オランダ、中国、インド、日本、タイ、米オハイオ州、米テネシー州、メキシコ、ブラジル
*2 オランダ、中国、インド、日本、タイ、米オハイオ州、米テネシー州



クルコンパウンド材を開発し、自動車メーカー向けに採用が決定しました。今後もモビリティ産業を取り巻く社会課題を見据え、当社グループの技術優位性と供給能力を活かしながらソリューションを提案し、新たな事業機会の獲得につなげていきます。

世界自動車生産台数

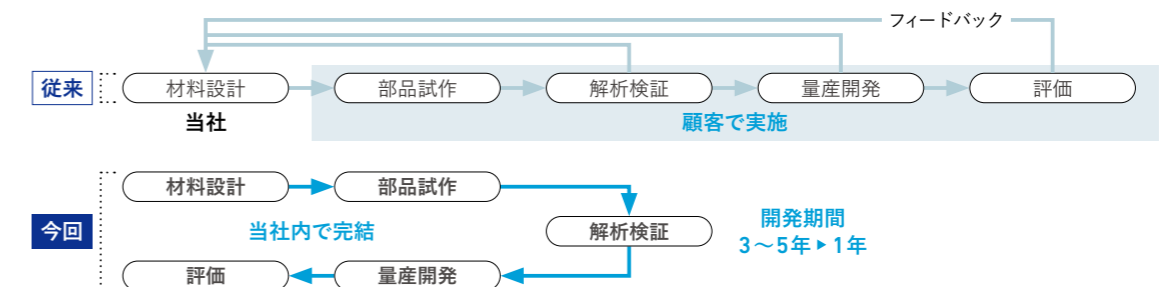
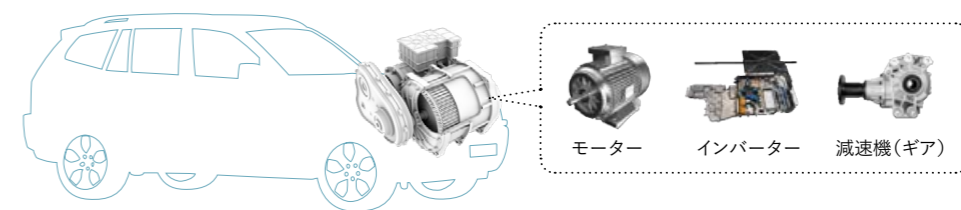


ソリューション型ビジネス—これまで培ってきた技術と知見を活かし、新たなビジネスモデルの確立を目指す—

当社グループは、これまでM&Aを通じて強化・獲得してきた設計、解析等の機能に、素材メーカーとしての技術・知見を組み合わせ、社外パートナーとも連携を図りながら、ソリューション提案を推進しています。当該取り組みの一例として、今般、EV次世代駆動システム「E-Axle」向け量産部品の提供を開始しました。「E-Axle」とは、EVの駆動装置であるモーター、インバーター、減速機(ギア)等を一体化するシステムであり、EVの普及拡大に比例

して、「E-Axle」も需要の拡大が見込まれています。従来、顧客で実施していた設計〜試作〜解析〜評価に至る各プロセスを当社グループの中で同時進行で担い、開発期間が通常3〜5年かかるところを1年に大幅短縮することに成功しました。また当社グループが保有するポリメタック®(金属・樹脂一体成形技術)を用いて、「部品形状の簡略化・小型化」「製造工程短縮」「コストダウン」に貢献しています。

E-Axle イメージ図



Road to 2025 — 2025計数目標達成に向けて

ICTソリューション

成長市場のニーズを捉え、ユニークな製品を生み出していきます。

スピード感溢れるICT市場に対して機動的に対応すべく、各事業本部に分散していたICT分野の製品やサービスを集約し、2022年4月にICTソリューション事業本部を発足しました。発足から1年強となりますが、様々な部門から集結した社員間の連携はともスムーズに進み、開発テーマもどんどん生まれてきており、シナジー効果を感じています。

残念ながら足元の半導体やスマートフォンの市場は低迷していますが、中長期的には回復し成長するものと確信しており、果敢にチャレンジを続けていきます。

特に、重点領域である①半導体・実装、②イメージング、③電池材料、④コンバーティングの4つのソリューション領域においては積極的にリソースを投入し、既存製品の強化に加え、新製品の開発を進めています。

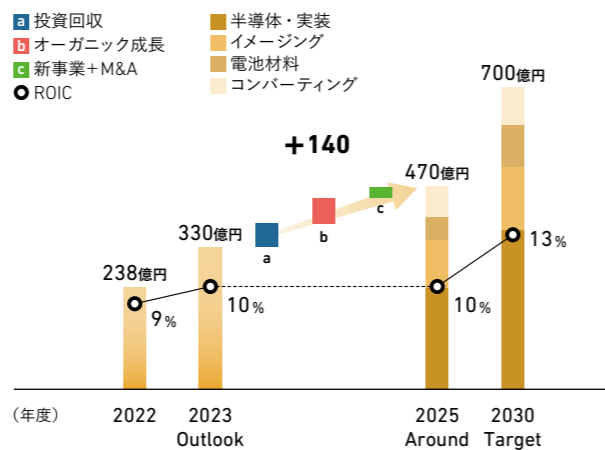
製品開発・強化に必須となる研究開発においては、2022年、事業本部の立ち上げと同時に、ICTソリューション研究センターを発足しましたが、2023年はICT領域の開発をさらに強化するため、名古屋工場内にICT研究棟を開設します。ICT研究棟では半導体・実装領域を中心に顧客同様の評価設備を持ち、共創空間をつくることで開発を加速させ、顧客との関係強化を目指します。

これら積極的な研究開発へのリソース投入により、新製品・ソリューションを早期に市場に投入し、収益化を実現することで、2025年目標達成を目指します。



専務執行役員
ICTソリューション事業本部長
平原 彰男

コア営業利益・ROICの目標



Blue Value® 製品 売上収益比率目標 2023年度 38% ▶ 2030年度 56%	Rose Value® 製品 売上収益比率目標 2023年度 51% ▶ 2030年度 60%
--	--

a 投資回収 b オーガニック成長

各事業領域における既存製品の強化を通じて、収益拡大を目指す

半導体・実装領域において市場シェアの高いイクロステーブ™は、2023年下期に台湾での能力増強が完了する予定で、拡大する需要に対応していきます。また、マーケティング機能、開発・技術サポート機能を強化し、培った知見を活かして、ウエハ裏面研削工程中心の製品展開から他プロセスへ領域を拡大していきます。



機能を追加することにより用途を拡大

- 高屈折率
- 低複屈折
- 低吸水性

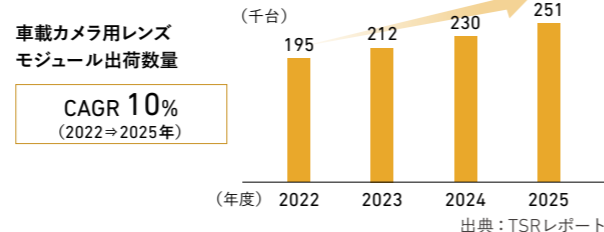
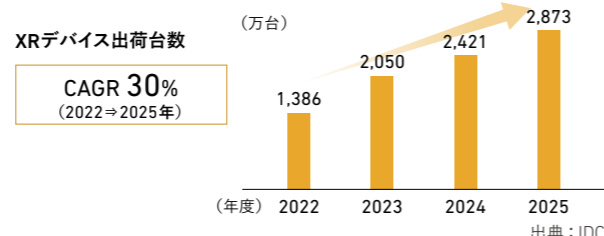


- 透明性改良
- 複屈折性改良



- 耐熱性
- 長期信頼性向上

イメージング領域では、市場シェアの高いアペル®はスマホカメラレンズ主体の事業から、製品機能を追加することにより今後高成長が見込まれる「XRデバイスレンズ」「車載カメラレンズ」での採用を加速させ、事業を拡大していきます。



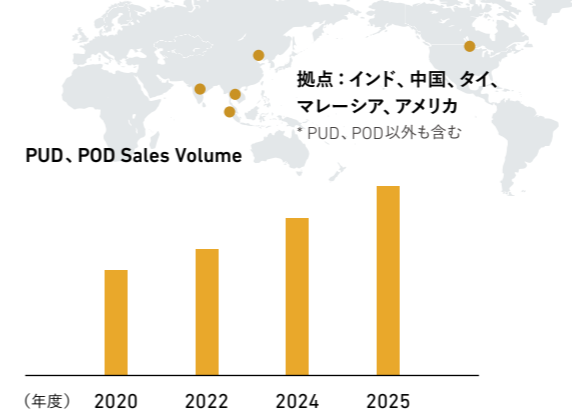
ICT Solutions

コンバーティング領域においては、環境対応ニーズが従来予想を上回るペースで拡大する中、環境対応包材に積極的に取り組みます。特に「モノマテリアル包材」「紙包装化」のニーズが高まっており、当社グループはその需要に対応すべくグローバルに供給能力を拡大していきます。

動きの速いICT領域において優位性を発揮していくためには、新たな付加価値を持つユニークな製品を迅速に産み出していくこ

とが肝要と考えており、研究人員の増強等、研究開発の強化に努めます。特に半導体・実装関連においては、微細化・3次元化に対応する製品開発を推進すべく、世界最先端の半導体研究機関であるIMECの共創プログラムに参画し、次世代半導体向けの先端プロセス用有機材料の研究開発を加速していきます。これら新製品を、機動的に市場に供給することで、実需化を図り、早期収益化を目指します。

グローバルな生産体制*でコーティング・機能材の高機能化に注力



c 新事業+M&A

動きの速いICT業界の動きを機敏に捉え、積極的な新事業開発・M&Aに取り組む

2023年7月1日、旭化成(株)のベリクル事業を継承し三井化学EMS(株)を設立しました。これにより、ベリクル事業においては世界No.1となり、両社の技術知見を活かし確固たる地位を築き、

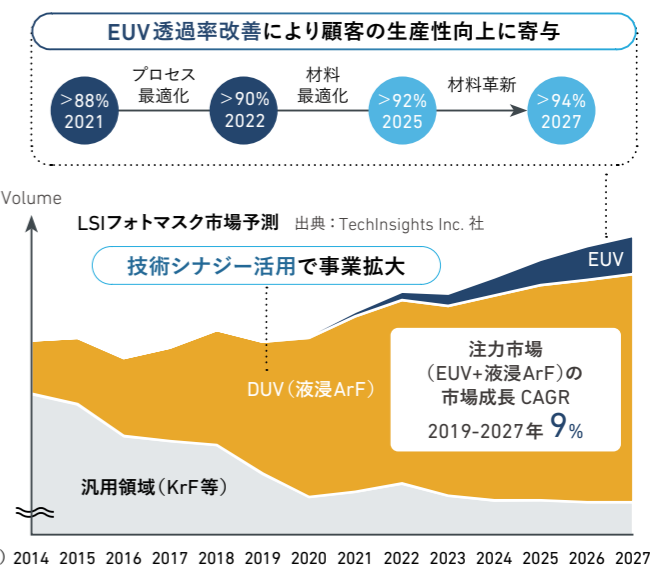
さらには先端技術開発を加速させ事業拡大を目指します。また、EUVベリクルでは、市場拡大・技術の進化に合わせ開発を進め、顧客の生産性向上に貢献していきます。

EUV
LSIベリクル(先端領域)
先行優位による事業拡大とリーディングポジションの維持

DUV(液浸ArF)
旭化成事業の統合でNo.1ポジションの獲得

FPDベリクル
FPD
旭化成事業の承継によるトップシェアの維持

LSI (DUV)ベリクル加工装置



Road to 2025 — 2025計数目標達成に向けて

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

さらなる再構築による資本効率性向上を図るとともに、グリーンケミカルを推進していきます。

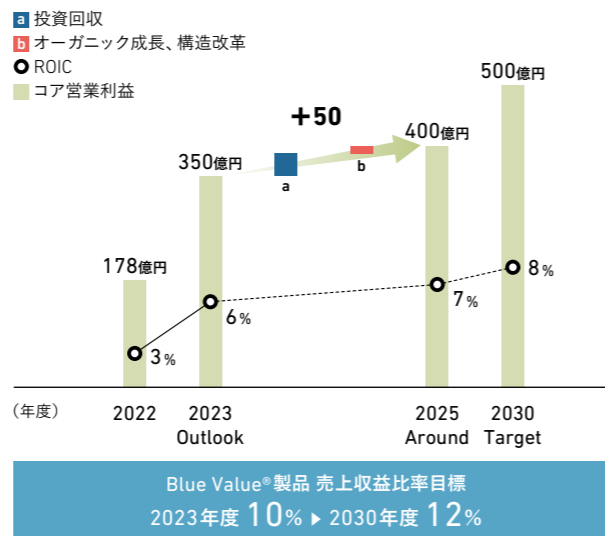
当事業本部は、2025年に400億円のコア営業利益およびROIC7%の目標を掲げています。目標達成に向けて、これまでに実行してきたポラテリリティ低減、ダウンフロー強化を通じた高機能・ニッチ製品の拡大、生産設備の最適化など、事業構造改革の総仕上げを行います。特に、需要減少が見込まれる製品や、市況に左右されやすい製品については、合理化の推進、他社との連携も視野に入れた、最適な生産・販売ポートフォリオ確立などを通じて、資本効率の向上を図ります。ダウンフロー強化については、高機能PPプラントの新設や高機能MDI(ジフェニルメタンジイソシアネート)の能力増強、シナジー効果を見込む本州化学工業(株)との連携のように、当社グループ製品の付加価値向上に資する領域において、今後も継続的に成長投資を実行していきます。

三井化学グループ全体の約7割のCO₂を排出している当事業本部における、カーボンニュートラル(CN)、サーキュラーエコノミー(CE)対応は、最も重要な課題の一つです。市原工場では、近隣2社と原料の多様化に向けて、石油資源に代わるバイオマス原料の活用や、新規ケミカルリサイクル(CR)およびマテリアルリサイクル(MR)のプロセス開発・実装を目指すとともに、バイオマス原料の確保や廃棄物の回収に関する検討を進めています。また、大阪工場をモデルとしたCN構想の具現化の検討も開始しました。コンビナート近隣他社との協働により、クラッカーの燃料転換、原料転換、CO₂の利活用などの検討を進めていきます。



常務執行役員
ベーシック&グリーン・マテリアルズ
事業本部長
吉住 文男

コア営業利益・ROICの目標



a 投資回収

プロダクトポートフォリオ変革およびダウンフロー強化・拡大の取り組み

ポートフォリオ変革による事業再構築の取り組みを通じて、収益構造が着実に改善してきています。高純度テレフタル酸の国内生産設備停止の決定や、フェノールを生産するシンガポールの製造販売会社の譲渡、TDI(トリレンジイソシアネート)の需要動向に合わせたプラント能力最適化の決定など、市況変動を受けやすい事業の整理、縮小を進めています。加えて、ウレタン原料PPG(ポリプロピレングリコール)の生産協力による合理化や、原料調達協力などの検討を目的として、三洋化成工業(株)とLLP(有限事業責任組合)を設立しました。

ダウンフロー強化については、高機能PPにおいてプラントのスクラップ&ビルドを進めており、自動車材用途等での軽量化・薄肉化や、MRに貢献する高機能PPの生産を2024年11月より開始する予定です。一方、需給バランスの最適化を図るべく、姉崎工場1PPを停止することを決定しています。これら生産体制再構築により、約7万トン/年のGHG削減効果を見込んでおり、さらにバイオマス原料を使用した素材の提供等を通じて、CEへの対応を強化します。

高機能MDIにおいては、能力増強した新設備が2024年7月に稼働を開始します。これにより、自動車分野における高機能シートやNVH(ノイズ、振動、乗り心地)材などの品質要求の高まりに応じた開発を推進するとともに、高付加価値領域であるCASE(Coating, Adhesive, Sealant, Elastomer)などの非自動車材用途にも拡販を進めていきます。

さらに2021年10月に連結子会社化した本州化学工業(株)については、当社グループの技術、情報、人材等の経営資源を投入することで、生産性を向上させるなど、一定の成果を上げています。今後は、有機合成技術を軸としたアロマ誘導品を拡充することに加え、ICTやヘルスケア領域とのシナジー発揮による新製品・新事業創出につなげていきます。

引き続き、財務規律を維持しつつ、積極的な成長投資の実行、継続的なコストダウン、拡販、交易条件の改善等による安定した収益確保を目指します。

Basic & Green Materials

さらなる再構築の推進による資本効率性の向上

	FY2013-2017	FY2018-2022	FY2023-2025	FY2026-2030
	再構築による安定収益確保	ポラテリリティの低減	資本効率性の向上	
コア営業利益	平均111億円	平均305億円	FY2025 Around 400億円 ROIC 7%	FY2030 Target 500億円 ROIC 8%
ダウンフロー強化	AC法IPA 稼働 PP触媒 稼働 バイオPPG-JV 設立	MDI 能力増強 大阪ガスタービン 稼働 本州化学工業(株) TOB	2023年 AC法IPA能力増強 2024年 高機能PP 稼働 2024年 高機能MDI 稼働	ハイドロキノン PO触媒 本州化学工業(株) ICT材料
再構築	千葉PE2系列 停止 千葉PP1系列 停止 千葉LLP 設立 千葉BPA/PH 停止 京葉エチレン 離脱 鹿島TDI 停止 大牟田MDI 停止	タイ PTA・PET事業 株式一部譲渡 MCNS 解散 MPS* 株式譲渡	2023年 岩国PTA 停止 2023年 千葉PP1系列 停止 2025年 大牟田TDI 最適化	さらなる再構築の推進 ① 低収益事業対策のさらなる強化(ライトアセット等) ② 需要に見合ったクラッカー能力最適化で、コンビナート競争力強化

* Mitsui Phenols Singapore Pte. Ltd.

b オーガニック成長、構造改革

グリーンケミカル化の推進—CEへの対応—

バイオマス原料への取り組みとして、バイオマスナフサを日本で初めて導入した実績をもとに、クラッカーを起点としたバイオマスナフサ誘導品をマスバランス方式で展開すべく、ISCC認証の対象となる製品の拡充や、全工場でのISCC認証取得を進めており、2022年度末現在で、29製品、大阪工場、市原工場、岩国大竹工場を対象を拡大しました。2023年度には、7製品を追加取得し、大牟田工場や関係会社工場へと展開します。

また、2022年度には今後グローバルに需要増が見込まれるバイオマス原料の確保のため、大手廃食用油メーカーのApeiron社へ出資を行いました。

クラッカーの燃料転換については、従来のメタンからクリーンアンモニアへの転換を実現することで、燃焼時のCO₂排出量低減

を目指します。2026年までに試験炉の開発、2030年には実証炉の開発・運転開始を予定しています。

プラスチックリサイクルに関しては、マテリアルリサイクル(MR)、ケミカルリサイクル(CR)いずれも社会実装化に向け積極的に進めています。MRでは製品化の実績があがっており、CRでは廃プラ油化の原料化の実証を進めています。

これらCEへの対応を実現すべく、クラッカー・コンビナートのトランスフォーメーションの検討も推進しています。冒頭に述べた、大阪モデルに加え、市原工場が位置する京葉臨海コンビナートでは、住友化学(株)、丸善石油化学(株)と連携し、バイオマス原料の確保・活用や、MR・CR、クラッカーの燃料転換などを検討しています。

CO₂排出量の大きいクラッカーを、他社・地域間での連携で最適運営へ



社会実装に向け、経済性を担保した投資を実行

Dialogue 社外取締役×投資家

対話を通じ、変革の実効性を高めていくために



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト
山田 幹也 氏

社外取締役
三村 孝仁
(在任期間1年)

社外取締役
馬淵 晃
(在任期間2年)

社外取締役
吉丸 由紀子
(在任期間4年)

ガバナンス

- 93 Dialogue 社外取締役×投資家
- 98 コーポレート・ガバナンス
- 107 サステナビリティ・ガバナンス
- 108 レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み
- 109 人権の尊重
- 110 役員紹介
- 112 リスクマネジメント

ステークホルダーの皆様との対話を深める機会として、2023年5月26日、みずほ証券(株)アナリストの山田幹也氏主催による社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催しました。山田アナリストをファシリテーターとし、対面およびオンラインでご参加いただいた皆様からの質問にお答えしながら、社外取締役としてのミッション、VISION 2030の戦略、そして三井化学グループの未来などについて語りました。



山田 幹也 氏

ダウ・ケミカル日本で、研究開発、財務企画担当部長、ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャーなどを歴任。ゴールドマン・サックス証券、JPモルガン証券、リーマン・ブラザーズ証券、パークレイズ証券などを経て、2016年にみずほ証券入社。現在、化学・繊維部門を広範囲にカバー。「日経(化学・繊維部門)アナリストランキング」5年連続第1位。

ご参加の投資家の皆様(21社26名)

- ・野村アセットマネジメント株式会社
- ・日本生命保険相互会社
- ・大和アセットマネジメント株式会社
- ・三菱UFJ国際投信株式会社
- ・三井住友海上火災保険株式会社
- ・三井住友トラストアセットマネジメント株式会社
- ・岡三アセットマネジメント株式会社
- ・りそなアセットマネジメント株式会社
- ・みさき投資株式会社
- ・しんきんアセットマネジメント投信株式会社
- ・コモンズ投信株式会社
- ・ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社
- ・ゴードリアン・キャピタル・ジャパン株式会社
- ・アセットマネジメントOne株式会社
- ・あすかコーポレートアドバイザー株式会社
- ・SOMPOアセットマネジメント株式会社
- ・Seiga Asset Management
- ・PGIMジャパン株式会社
- ・KIMCO INTERNATIONAL PTE. LTD.
- ・JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社
- ・Dymon Asia Capital HK Ltd

社外取締役×投資家

取締役会の所感と自身の役割

山田氏(以下、敬称略): 本日は皆様ご参加いただきましてありがとうございます。投資家の皆様からの質問も頂戴しながら、活発な議論ができることを期待しています。まずは社外取締役の方々から、当社グループ取締役会の所感や、ご自身の役割についてお聞かせいただけますでしょうか。

吉丸: 私は40年近く国内外にて日系製造業に携わってきたのち、当社に2019年から社外取締役として就任しました。VISION 2030には策定の段階から参画し、2021年の発表まで1年以上議論を重ねました。特に注視しているのは、VISION 2030の中で設定している非財務KPIです。これが当社グループにおける持続的な企業価値向上につながっていくベースとなると信じており、取締役会でも本課題に関し積極的に発言をするように心掛けています。

馬淵: 私は1979年に当時の富士重工業(株)(現、(株)SUBARU)に入社して以降、ほぼ一貫して自動車の技術開発を中心にキャリアを積んできました。2021年に当社社外取締役に就任してからは、(株)SUBARUにて取締役と監査役を務めた経験と、モビリティに関する知見を活かすよう努めています。2022年10月から



は役員報酬委員会の委員長も務めています。

VISION 2030において進めている事業ポートフォリオ変革は、これまで石油化学のイメージが強かった三井化学という会社が、いかに新たな企業体に変わっていくかというチャレンジだと思っており、その一つのポイントが、新たな三井化学としてのブランドを社内外に説得力を持って浸透させていくことだと理解しています。また、VISION 2030における非財務KPIの設定やリスクマネジメントの構築といったESG関連の取り組みについて、いかに具体性を伴ったものにしていくか、さらに収益につなげていくか、という点に注目しています。取締役会では先ほど述べたような観点で意見を伝えることが、自身のミッションと認識しています。

三村: 私は1977年のテルモ(株)への入社以降、ヘルスケア分野における事業開発やマーケティングを中心に、海外事業の立ち上げにも関わり、さらに取締役会議長も5年間務めました。そのほか、業界団体である日本医療機器産業連合会の会長も務めています。当社社外取締役に就任してからは、2022年6月に就任しました。当社グループが注力しているヘルスケア分野における経営や業界団体トップとしての知見、またテルモ(株)においてガバナンス面で様々な取り組みを進めてきた経験を活かしたいと考えています。

VISION 2030については、非財務も含めて明確な定量目標を担当役員や事業トップがKPIとして定めて推進

している点や、ESG関連の議題を取締役会でしっかり取り上げている点を高く評価しています。今後は、これらのKPIの持つ意味合いや設定の背景といった点も含めて社内外でいかに浸透させていくかが課題になってくるでしょう。

また、テルモ(株)は数多くM&Aを行ってきた会社ですが、その経験から私は当社グループで検討するM&Aについて、「自社の持ち得ない技術獲得」「開発のスピードアップ」「新たなマーケットの獲得」の三つの評価軸に照らし合わせて意見を述べています。特に、取締役会では、デュー・ディリジェンスの客観性と精緻化をより高めていくことを提言しています。

山田: VISION 2030について、2021年度の過去最高業績を経て、厳しい外部環境の中での初年度となりましたが、進捗に対する評価をお聞かせいただけますか。



吉丸: 冒頭申し上げた通り、私が注視している非財務KPIの評価としては、順調な滑り出しと言えます。ただし、2030年あるいはその先を見据えたとき、現在のKPI設定が果たして適切か、このままありたい姿にたどり着けるのかどうかという点は、引き続き議論し、必要に応じた軌道修正も行っていくべきと感じています。

馬淵: 財務面は、過去最高益を達成した2021年度に比べ、2022年度は外部環境の影響もあり落ち込んだ部分もありますが、成長領域にフォーカスした事業ポートフォリオ変革などに対する社内の意識浸透は確実に進んでいると感じます。

一方で、いかに外部環境や市況の変化に左右されず、安定的に企業価値を向上させていくかは、今後の課題だと考えています。2021年度、2022年度と成長領域のコア営業利益が安定的に1,000億円を達成してきていることは、そうした課題の克服に向けた大きな成果ですが、今後、さらに市場に密着した事業運営が身に付いてくれば、企業風土の変革につながるものと期待しています。



三村: VISION 2030発表後に就任した私としては、本計画はまだまだスタートラインに立ったばかりであり、今後の成果を楽しみにしているといったところですが、きちんと定量化された目標に対して役員が責任を持って担当しているという点は非常に安心感がありますし、今後課題が出てきた際も軌道修正がしやすい体制になっていると感じます。今後の成長ドライバーとして、全社員がこれらの指標が将来の成長にどのように向

かっていくのか、きちんと腹落ちさせていくという点に注力していただきたいと思います。

山田: かつてとあるグローバル化学メーカーにおいて、現場では製品の売れ行きをトン単位で表現していたところ、もっと利益を意識させるようにとトップ自らドル単位の売上高を用いるよう指導したというエピソードがありました。そうした地道な活動が企業文化を変えていくのだと感じます。VISION 2030は、若手社員の議論の上設定されており、橋本社長も現場とのコミュニケーションを重視していらっしゃるから、今後のさらなる社内浸透に期待しています。

投資家の皆様との質疑応答

Q. 東証がPBR1倍を下回る企業などに対して資本効率の改善を求めているが、社外取締役の皆様はこれのように分析し、取締役会において議論されているのか。

(大和アセットマネジメント(株)アクティブ運用第二部シニア・ファンドマネージャー 中山 伊織 氏)

三村: 以前、私自身このテーマを取締役会で提言させていただいたことがあります。技術力をはじめとした当社グループの力を私は高く評価していますが、それを投資家の皆様に正確にアピールできていないのではないかと感じたのです。ボラティリティの高い化学企業というイメージから脱却できていないことも原因の一つでしょう。先に馬淵取締役が話した通り、新しい三井化学のブランドを社内外に打ち出していく必要があります。

馬淵: 市場の評価は、世間がその業界や個社に対してしっかりとした成長の裏付けを見出せるかという点にかかっています。当社グループの真面目な社風は美徳ではありますが、黙々と取り組むだけではなく、積極的に外に向けてアピールしていくことが必要です。

吉丸: PBRの低さは、無形資産の活用が不十分と捉えることもできますが、無形資産の筆頭として挙げられる人材については、取締役会ではほ

ぼ毎回議論を行っています。多様なバックグラウンドを持つ社員の採用や、組織内での柔軟なポジションを可能にする育成制度などを検討しており、今後KPIをにらみつつ取り組みを進めていくことで、優秀な人材を惹きつけるだけでなく、社会から評価されることで新たな企業との協業の機会が生まれるなど、連鎖的に企業価値を高めていけると考えています。

社外取締役×投資家

Q. 戦略重要ポジションの後継者候補準備率というユニークなKPIを設定しているが、ポジションごとの過不足や女性の割合といった中身はどのように評価しているか。
(コモンズ投信(株)運用部アナリスト 原嶋 亮介 氏)

吉丸: 後継者候補準備率は、取締役会で毎年報告を受けており、人事指名委員会においても、最終的な目標としてCEOの後継者候補を置きつつ、新規事業など今後想定されるポジションも含めた議論を行っています。2021年度には女性の執行役員も就

任しましたが、まだ女性の割合は十分とは言えず、今後の課題です。

山田: 国内ではそもそも化学を専攻する女性の数が少ないという問題もあります。

吉丸: おっしゃる通り外的要因もありますが、これをエクスキューズとせ

ずに、垣根を越えた人材の採用も視野に入れていく必要があります。後継者候補準備率という大きな数字だけで満足せず、外国人比率などのダイバーシティを意識した中身を今後どのように改善していくのか取締役会で議論しています。

Q. VISION 2030発表以降、変革の実行スピードが上がっており、取締役会の実効性も向上しているものと認識しているが、今後さらに実効性を高めていくための提言をお願いしたい。
(大和アセットマネジメント(株)アクティブ運用第二部チーフ・アナリスト 渡辺 勇仁 氏)

馬淵: 教科書通りに言えば、社外取締役の役割は自分の知見に基づいて取締役会で意見を述べることでありますが、それだけでは不十分です。現場も含めた会社全体の動きや雰囲気を感じ取り、トップの考えとギャップがあれば、それをフィードバックしていくことが重要です。

三村: 社外取締役は忖度せず率直

に意見を言うことが重要です。当社取締役会は耳の痛い意見や答えづらいであろう質問に対してもきちんと向き合いますし、過去の失敗なども積極的に共有し合う雰囲気ができていますので、これは今後も継続していきたいと思っています。

吉丸: 昨今のガバナンス改革の潮流をキャッチアップしていくためにも、

当社取締役会の実効性はまだまだ高める余地があり、そうした意識は取締役会でも共有されています。そこで最近では、執行サイドの重要会議のオブザーブを開始しています。これにより、私たち社外取締役も事業に対する理解を深め、限られた時間の中でより密な議論を尽くすことができるようになりますと期待しています。



Q. 緻密なKPIを設定していることは評価するが、一方で計算可能なリスクを恐れ、成長性を毀損することはないのか。
(アセットマネジメントOne(株)運用本部ESGアナリスト 若松 伸也 氏)

馬淵: 重大事故や法令違反といった当然回避するべきリスクと、とるべきリスクとの切り分けを行うため、先般リスクマップの策定を行いました。今後、このリスクマップを精緻化していくことでリスクテイクも積極的に検

討できるようになると期待しています。

吉丸: 当社グループの長い歴史の中、過去残念ながら事故の事例もあり、これまではやや守りに偏った風土だったかもしれません。しかし現在の当社グループ内では変革を実

現するために失敗も含めチャレンジすることが重要というメッセージを浸透させており、社員の意識もポジティブになりつつあると感じています。

Q. 近年、企業の事業ポートフォリオに関してベストオーナー原則が唱えられている。こうした原則に対する議論は取締役会でされているのか。(大和アセットマネジメント(株)アクティブ運用第二部シニア・ファンドマネージャー 中山 伊織 氏)
また2023年にはエチレン生産設備の稼働率が80%を切り、国内化学企業の中で再編を考える時期に来ていると思うが、どのような議論を行っているか。
(野村アセットマネジメント(株)グローバルリサーチ部シニア・エクイティアナリスト 木村 光宏 氏)

馬淵: クラッカーの存在は、成長領域の付加価値創造を下支えする当社グループの大きな強みです。それを前提としつつ、当然ベストオーナー原則も参照しながら、個別の事業の

是非に限定せず、全体的な成長戦略に沿った議論を行っています。鉄鋼業界は再編が進んだ結果、力強い産業に生まれ変わりました。こうした例もロールモデルとし、当社グルー

プ、ひいては化学業界全体のあるべき姿を描くことで、社会への供給責任を果たしつつ、企業価値の向上を実現できると考えています。

三井化学グループへの期待

吉丸: 私は当社グループをVISION 2030で掲げているChemistry for Sustainable Worldを実現していく上でのリーダーとなりうる会社だと考えています。本日お話しした通り社内の意識向上も大いに進んでいますから、今後ますます実行のギアを上げていくことに期待しています。

馬淵: 投資家の皆様の関心事項もよくわかり、今後社外取締役としてのフィードバックを考えるためにもよい機会となりました。私自身モビリ

ティに深く関わってきた人間として、当社グループのモビリティソリューション事業には大いに期待しています。現在は材料供給が中心ですが、新しい時代の化学企業として、またモビリティ業界そのものが大きく変化する中で、お客様のニーズに応えるだけではなく、様々な提案を積極的に行い、幅広い分野の新材料やソリューション提供へと拡大して行ってほしいと考えています。

三村: 本日のミーティングは当社グループの未来を考える機会として非常によききっかけをいただいたと同

時に、社外取締役としての責任を再認識することができたと感じています。当社グループはBtoBがメインの事業だからこそ、その先の最終消費者までイメージすることが、強みである技術力を真に活かすことにつながると考えます。それによって製品の付加価値を向上させ、社会への貢献度を高めてほしいと期待しています。
山田: 社外取締役の方々には、今後も株主の代理人としての役割をしっかり果たしていただけると期待しています。ご質問をいただいた投資家の皆様にも御礼を申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/governance.htm>
 コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/pdf/jp/corporate/governance/governance_guide.pdf
 ESGパフォーマンスデータ - ガバナンス
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/governance/index.htm

基本方針

三井化学グループは、「経営ビジョン」(企業グループ理念および目指すべき企業グループ像)の実現に向けた事業活動を行う中で、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現のための取り組みを実施することにより、

- 1 株主をはじめとした当社グループの様々なステークホルダーの皆様との信頼関係を維持・発展させること
- 2 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行える体制を構築すること

等を通して、当社グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値向上が実現できるものと認識しています。

取締役会 (議長 淡輪 敏)

構成 8名 (うち独立社外取締役3名)
 2022年度開催回数 13回 (議案:47件(うち書面が2件)、報告事項:40件、討議事項:4件)
 全取締役出席比率 100.0%

取締役会は、法令、定款および当社取締役会規則に基づき、経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要事項の決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況等の報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段階から討議するとともに、執行側に助言等を与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。

経営会議

2022年度開催回数 23回

取締役会に付議すべき事項のうち事前審議を要する事項および業務執行に関する重要事項を審議するための機関として経営会議を設置し、適正かつ効率的な意思決定が可能な体制を構築しています。また、経営会議は、社長、役付執行役員および社長の指名する者をもって構成されており、同会議には監査役が出席し、必要な時には意見を述べる事ができることとしています。

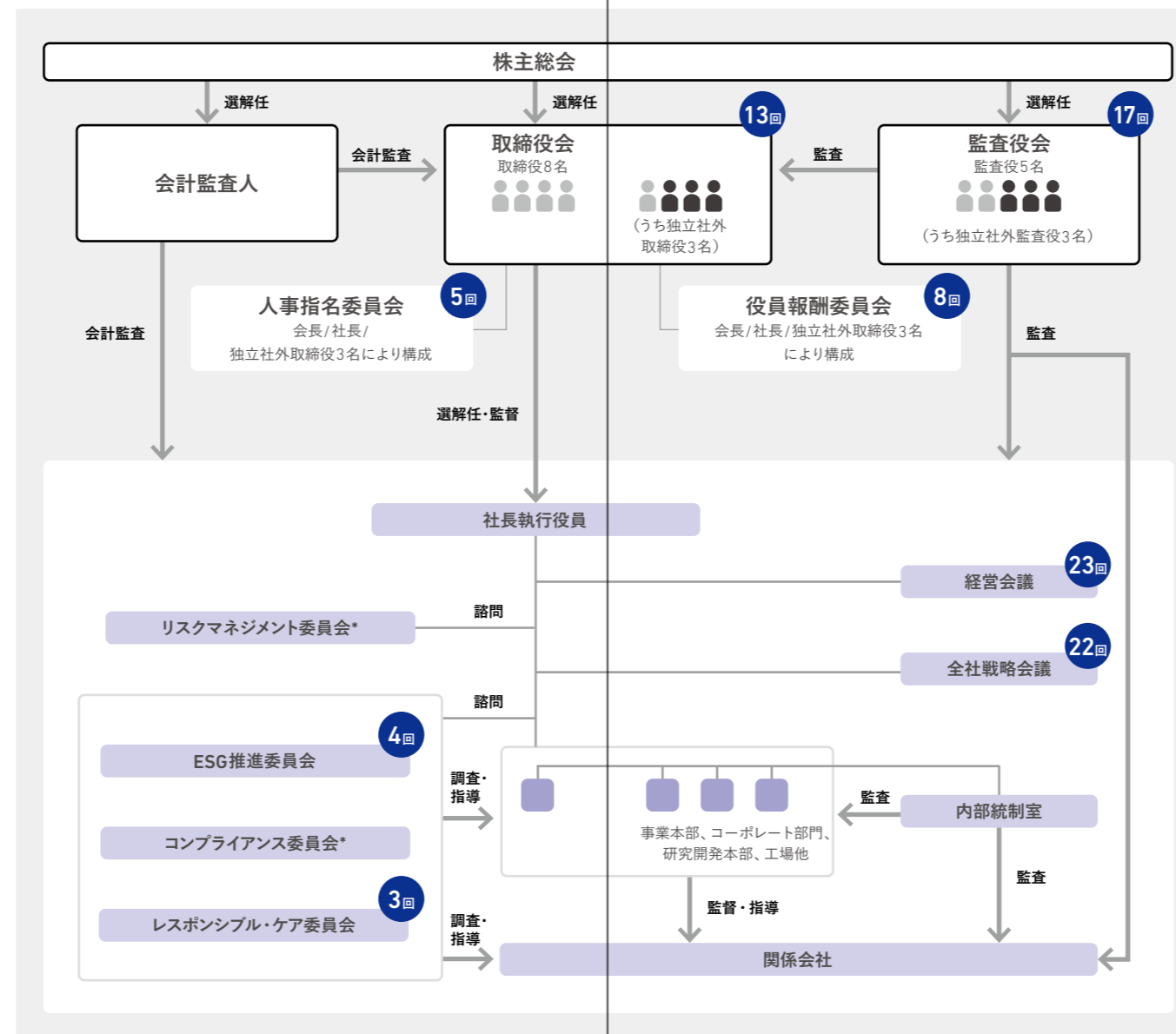
全社戦略会議

2022年度開催回数 22回

当社の経営・事業上の課題等について、全社視点に立った戦略討議を行うための機関として全社戦略会議を設置しています。また全社戦略会議は、社長、役付執行役員および社長の指名する者をもって構成されています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社においては、業務執行から独立した社外取締役を含む取締役会が、経営の重要な意思決定ならびに各取締役の職務執行および執行役員等の職務の監督を行っています。また、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役および監査役会が、各取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。このような機関設計のもと、社則に基づく職務権限および意思決定ルールの明確化、執行役員制度の導入による経営監督と業務執行の役割分担の明確化、経営会議における重要事項の審議、全社戦略会議における全社視点に立った戦略討議等により、円滑・効率的な経営を目指しています。また、監査役機能の重視、内部監査部門による業務の適正性監査、確実なリスク管理等を基にした内部統制システムにより、健全性・適正性の確保に努めています。



※●は2022年度の会議開催回数

* 2023年度よりリスク・コンプライアンス委員会を廃止しリスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会を設置しています。

監査役会 (議長 久保 雅晴)

構成 5名 (うち独立社外監査役3名)
 2022年度開催回数 17回

監査役会は、法令、定款、当社監査役会規則に基づき、監査報告の作成、常勤監査役の選定および解職、監査方針等を決定します。

人事指名委員会 (委員長 橋本 修)

構成 5名 (うち独立社外取締役3名)
 2022年度開催回数 5回
 全取締役出席比率 100.0%

役員選任の妥当性および透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関として設置し、役員候補者案を決定する仕組みを導入しています。

2022年度の具体的検討内容

取締役会スキル・マトリックス
 社長/CEOポジション要件(期待される役割、コンピテンシー、資質、経験)
 社長/CEO後継者計画(選任・評価基準、運用状況)

役員報酬委員会 (委員長 馬淵 晃)

構成 5名 (うち独立社外取締役3名)
 2022年度開催回数 8回
 全取締役出席比率 100.0% (馬田取締役のみ50%:1回欠席)

役員報酬水準の妥当性および役員業績評価の透明性確保を目的に、2005年度に前身となる「役員報酬諮問委員会」を設置しました。報酬決定プロセスの客観性と透明性のさらなる向上を目指し、2022年度から委員の過半数を独立社外取締役にするとともに、委員長には独立社外取締役を選任しました。

また委員会の権限も明確化しており、委員会は役員報酬全般に関する原案を審議し、取締役会に答申する権限を有します。

コーポレート・ガバナンス

取締役会全体としての能力、多様性の考え方

当社取締役の員数は、定款規定の12名以下の範囲内で、執行役員への権限委譲の状況等に鑑みて、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化の観点から、都度、適切な規模を決定するものとしています。社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者等豊富な経験および見識を有する者による意見を当社の経営方針に適切に反映させ、取締役の業務執行に対する監督の実効性を高めるため、独立社外取締役を3分の1以上の割合で選定することを基本としています。当社長期経営計画達成のためにも、性別、人種、国籍等を問わず、経営企画、事業、生産・技術、研究・開発、経理・財務、総務・人事・法務等の各業

務経験者をバランス良く選定し、独立社外取締役には上記に加え、他社での企業経営経験を有する者も選定するものとしています。

これらにより選任された当社取締役は、社内・社外を問わず、各分野における知見・経験や高い見識をもって経営にあたっています。また、当社は、当社取締役・監査役に特に期待されるスキル・経験を9項目に分類の上、取締役会構成員が有するスキル・経験の全体的なバランスを適切に可視化し管理するために、各役員一人当たり認定する項目の数に上限(最大3つ)を設け、●を付しています。

当社取締役・監査役に特に期待されるスキル・経験

スキル・経験項目	定義
企業経営／経営企画	・当社グループ全体の変革に向けた、全社・長期的視点における経営ビジョンや長期/短期経営計画の策定、不確実性の高い環境の変化に即応する意思決定および各種ステークホルダーとのエンゲージメント活動に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
事業ポートフォリオ変革	・事業ポートフォリオ変革の追求に向け、当社グループが資本を投下する注力事業ドメインにおける、経営管理および社会課題視点のマーケティング・経営戦略策定に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
研究開発／生産・技術	・2030年以降の世界を見据えた長期視点での競争優位の発現に向けた、当社の強みである保有技術を起点とする研究開発活動およびバックキャスト型で課題を設定する研究開発プロセスに関する執行状況を監督し得るスキル・経験 ・当社グループ独自技術を活用し、さらなる高付加価値化の推進や生産性向上を発現させるための戦略・計画策定と意思決定等、生産・技術分野における開発プロセスの高度化に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
新規事業創出／M&A	・事業ポートフォリオ変革やソリューション型ビジネスモデル構築による長期的な価値創造の実現に向けた、新事業創出に関する諸施策や、M&A・アライアンス等の戦略策定および統合作業等に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
グローバルビジネス	・事業ポートフォリオ変革やソリューション型ビジネスモデル構築に向けた、グローバル観点からの戦略立案、意思決定およびステークホルダーマネジメントに関する執行状況を監督し得るスキル・経験
財務・会計／ファイナンス	・企業業績を財務・非財務双方の視点において、財務・会計の観点から、適切な形でモニタリング・レポートを行う一連の施策および資本政策、投資計画、資金調達計画等、ファイナンスに関連する執行状況を監督し得るスキル・経験
リスクマネジメント	・グループ・グローバルにおける、企業活動で発生し得る各種リスクに対して、統合リスク管理などのアプローチを含め、適切な形で経営陣と共有し得る全社的リスク管理体制の構築やモニタリング活動に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
ダイバーシティ／組織・人材マネジメント	・人材戦略および人材ポートフォリオ変革の推進や組織の多様性・公平性・包摂性の推進、自主・自律・協働を体現する企業文化の構築、人材一人ひとりのエンゲージメント向上等、人的資本経営に関する執行状況を監督し得るスキル・経験
サステナビリティ	・持続的な企業価値向上の実現成否に影響を与える、近年の社会課題の潮流や社会的要請等の影響を洞察し、気候変動などの地球環境問題や人権尊重など、サステナビリティを巡る諸課題における企業活動の要諦を適切に捉えた上で、当社グループのサステナビリティへの取り組みに関する執行状況を監督し得るスキル・経験

取締役および監査役の主な専門性と経験分野

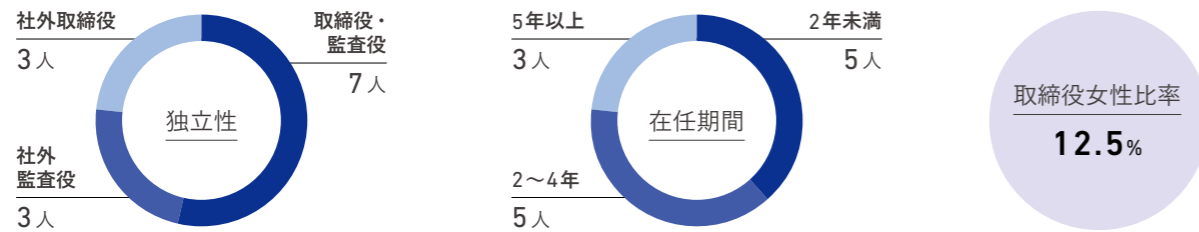
	在任期間	業務執行	独立性 ※社外	性別 ○男 ●女	専門性と経験								
					企業経営/ 経営企画	事業ポート フォリオ 変革	研究開発/ 生産・技術	新規事業 創出/M&A	グローバル ビジネス	財務・会計 /ファイナ ンス	リスクマネジ メント	ダイバーシ ティ/組織・ 人材マネジメ ント	サステナビリ ティ
取締役会長 淡輪 敏	11年			○	●							●	●
代表取締役 社長執行役員 CEO 人事指名委員会委員長 橋本 修	5年	●		○	●		●						●
代表取締役 専務執行役員 CTO 芳野 正	2年	●		○	●		●		●				
代表取締役 専務執行役員 CFO 中島 一	3年	●		○					●	●			
取締役 専務執行役員 CHRO 安藤 嘉規	1年	●		○				●				●	
取締役 吉丸 由紀子	4年		●	●	●			●				●	
取締役 役員報酬委員会委員長 馬淵 晃	2年		●	○		●	●				●		
取締役 三村 孝仁	1年		●	○	●	●		●					
常勤監査役 久保 雅晴	3年			○	●				●	●			
常勤監査役 西尾 寛	1年			○					●	●			
監査役 新保 克芳	6年		●	○			●				●		
監査役 後藤 靖子	—		●	●					●	●			●
監査役 小野 純司	—		●	○			●		●	●			

※ 本スキル・マトリックスには、従前のスキル・マトリックスの記載と異なる箇所がありますが、これは、2022年度の見直しを反映した結果であり、かつ、取締役・監査役の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

期待される役割、発言状況および期待される役割に関して行った業務の概要	
取締役 吉丸 由紀子	ダイバーシティ推進をはじめとする他の会社の役員としての経験と豊富な国際経験に基づき、業務執行の妥当性やグローバルな視点、ダイバーシティの観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、人事指名委員会および役員報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された委員会すべて(人事指名委員会5回、役員報酬委員会8回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。
取締役 馬淵 晃	企業経営者としての豊富な経験とモビリティ分野に関する高い見識に基づき、当社経営全体を客観的に評価し積極的に課題やリスクを把握し、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、人事指名委員会および役員報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された委員会すべて(人事指名委員会5回、役員報酬委員会8回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。なお、当事業年度からは役員報酬委員会の委員長に就任し、役員報酬制度に関する適切な議論の実現に尽力しています。
取締役 三村 孝仁	企業経営者としての豊富な経験、業界団体トップとしての活動経験やヘルスケア分野に関する高い見識に基づき、当社経営全体を客観的に評価し本質的な課題やリスクを把握し、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、人事指名委員会および役員報酬委員会の委員として、当社取締役就任後に開催された委員会すべて(人事指名委員会5回、役員報酬委員会6回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。
監査役 新保 克芳	長年にわたる弁護士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社業務執行の適正性確保や当社取締役会の経営監督機能強化の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行う等、活発な議論の実現に寄与しており、社外監査役として適任であると考えています。
監査役 後藤 靖子	運輸省(現:国土交通省)初の女性キャリアとして、海外を含め様々な重職を歴任し、また、退省後は上場企業のCFOや取締役、監査等委員等を経験しており、財務会計、企業倫理、危機・リスク管理に関して高い見識を有していることから、当社業務執行の適正性確保や当社取締役会の経営監督機能強化に寄与することが期待され、社外監査役として適任であると考えています。
監査役 小野 純司	長年にわたる公認会計士としての豊富な経験に基づき、財務会計、危機・リスク管理の分野で高い見識を有しており、当社業務執行の適正性確保や当社取締役会の経営監督機能強化に寄与することが期待され、社外監査役として適任であると考えています。

コーポレート・ガバナンス

当社取締役および監査役の構成



社外取締役および社外監査役のサポート体制

1. 社外取締役のサポート体制

社外取締役に対しては、事務局より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。また、国内外拠点の視察や会計監査人とのミーティング(年2回)等も行っています。社外取締役は、これらの取り組みを通じて、当事業への理解を深めるとともに、課題やリスクを把握し、これらをもとに取締役会における発言を行っています。

2. 社外監査役のサポート体制

社外監査役に対しては、監査役会において、常勤監査役が経営会議等の社内の重要な会議の内容、往査の結果等、日常的な監査を通じて得られた情報を報告し、情報

の共有を行っています。また、取締役会の開催に際しては、予め資料を配付するとともに、常勤監査役より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。

また、必要に応じ、国内外拠点における監査役監査に同席しています。会計監査人および内部統制室との間では、それぞれと四半期に1回のミーティングを行い、監査計画の進捗および結果について、報告を受けています。

社外監査役は、これらの取り組みを通じて、適切な監査に寄与しています。

また、社外取締役および社外監査役のみを構成員とする会合を年に1回行い、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名

当社は、役員選任の妥当性および透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関である「人事指名委員会」を設置しています。

人事指名委員会は、同委員会で審議し定めた、長期経営計画を監督する上で取締役会に必要な素養(知識・経験・能力)および役員選任基準を勘案し、取締役候補者の原案を審議し、取締役会に答申します。

取締役会は、人事指名委員会の答申結果を最大限尊重し、取締役の候補者案を決定することとしています。

なお、取締役の指名にあたっては、国際性やジェンダー、人種などを含む多様性の確保を考慮し、取締役会全体の監督機能を強化することとしています。

人事指名委員会は、社長を委員長とし、会長および当社の独立性基準を満たす社外取締役3名とで構成しています。

また、監査役候補者案については、社長が事前に常勤監査役と協議した上で立案し、監査役会の同意を得た上で、取締役会に答申し、取締役会にて審議・決定します。

社長/CEOの選解任

- 人事指名委員会は、同委員会で審議し定めた、社長/CEOポジション要件および選任・評価基準を勘案し、社長/CEO候補者の原案を審議し、取締役会に答申します。
- 取締役会は、人事指名委員会の答申結果を最大限尊重し、社長/CEO候補者および選任議案を決定するものとします。
- 社長/CEOについて、業績等を踏まえて十分な役割を果たしていないと認められる場合、重大なコンプライアンス違反があった場合等には、人事指名委員会は、解任の審議を行います。
- 取締役会は、人事指名委員会より解任に相当するとの答申を受けた場合、その答申結果を最大限尊重し、社長/CEOの解任について判断します。

新たなリスクマネジメントシステムの構築

当社グループでは、リスクマネジメントは経営そのものであるとの認識のもと、環境変化を把握した上で、成長に対する脅威の最小化と機会を最大限に活用すべく新たな体制を構築し、2023年度から運用を開始しています。

リスクマネジメントの定義を「脅威」の最小化だけでなく「機会」の最大限の活用を目指すことに見直すとともに、リスクマネジメントオーナーを明確化することで、経営層が網羅的にリスクを認識した上で、全社視点で対応すべき

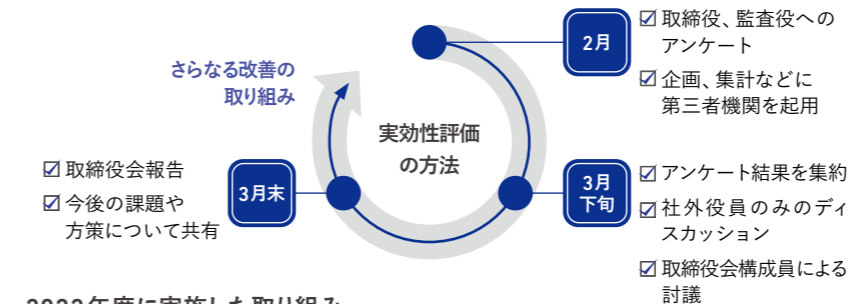
リスクの優先順位付けと対応方針を議論するリスクマネジメント委員会を設置しました。

当委員会で特定された重点リスクとその対応方針は、取締役会での決定を経て、経営計画システムに展開され、リスク対応状況の可視化、リスクマネジメントの実効性の評価を行うことで、継続的なリスク対応のPDCAと実効性の向上を図っていきます。

▶▶ P.112 リスクマネジメント

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役の自己評価、社外役員のためのディスカッションなどの方法により、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会の改善に取り組んでいます。



主な評価項目
・構成
・運営
・議論
・モニタリング機能
・パフォーマンス
・取締役・監査役に対する支援体制
・トレーニング
・株主(投資家)との対話
・自身の取り組み
・役員報酬・人事指名委員会の運営
・総括

2022年度に実施した取り組み

- モニタリングの充実**
職務執行状況報告、M&A案件のPMI状況、VISION 2030進捗状況、非財務KPI等、重要事項のモニタリングの機会の充実化を図った。
- リスクマネジメントの充実**
全社の重点リスクを網羅的に把握し、優先順位付けを行い、改善を図る新たなリスクマネジメントシステムを構築し、2023年度より運用を開始。本システム構築にあたっては、全社戦略会議や取締役会メンバーへの事前の説明・共有の場等で議論を重ねた。
- 社外役員への事前説明**
重要な事項については、事前説明を複数回行い、討議の上で審議を行う段取りとする等、十分に議論が尽くされるよう運営を工夫。また、実体感のある、より本質的な議論の実現のため、社外役員による現地視察等も実施。

2022年度アンケート結果

2022年度においては、取締役および監査役の自己評価の点数は概ね前年度並みの結果でした。

評価項目	他社比*	設問
運営	+	年間の開催スケジュールや予想される審議事項の概要の適切な決定、周知
議論	-	政策保有株式の、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の具体的検証
	+	経営戦略、経営計画の決定にあたっての収益力・資本効率の議論
	+	CEO等の後継者計画の策定・運用への主体的関与
支援体制	-	取締役・監査役と内部監査部門との連携体制の整備
株主との対話	+	投資家との対話状況のフィードバック
自身の取り組み	-	社内役員と社外役員の意思疎通
委員会運営	+	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
	+	任意の各委員会の実効性
	+	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)

取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿った施策の実行により、改善が進み活性化されていることから取締役会の実効性は前年に引き続き十分確保されていると評価。特に取締役会における議論では、長期経営計画、CEO等の後継者計画についてしっかり議論ができていているという評価結果でした。一方で、他社平均スコア比マイナス項目については、適切に運営できているとは考えるが、本質的な取締役会の実効性向上の観点からは課題深掘りの上、さらなる改善につなげるべく取り組む必要があると認識しています。当社は、これらの実効性評価の結果を踏まえ、当社取締役会の監督機能を高めるべく必要な施策を適宜検討の上、実行を図ります。

* アンケートを実施した第三機関における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

コーポレート・ガバナンス

さらなる改善の取り組みへ 社外役員からの意見

取締役会の運営

・取締役会当日は、社外役員への事前説明での議論のポイントを冒頭で共有した上で議論を始めるとよいのではないか。また社内取締役が、経営会議等でのような点を懸念し指摘しているか等も共有してほしい。
・リスクマネジメントシステムは今後いかに実効性を上げていくかが課題と考える。

経営計画について

・過去のM&A等の事例を今後の経営計画にどう活かしているかが分かるか。そのためにも、M&Aや設備投資の振り返りを共有する場を設け討議することが望ましい。

株主投資家との対話について

・社外役員と投資家のディスカッションの機会を是非検討いただきたい。

女性登用について

・幹部候補となる女性社員を育成するためにどのような体制を構築するか等、女性登用への対応のスピードアップを図る必要がある。

委員会運営・その他

・役員報酬委員会の体制の見直しを行ったが、本年度は緒に就いた段階であり、実のある活動内容となる取り組みに期待したい。
・工場への往査の際に、現場のライン長レベルとの車座に参加したが、現場の社員の考えが分かって良かった。対面でのコミュニケーションはやはり重要であると感じる。

今後の取り組み

- VISION 2030の遂行に伴う案件の増加と多様化に対応した取締役会運営のさらなる充実化
- 新たに構築したリスクマネジメントシステムの運用モニタリングを含めた実効性向上に向けた取締役会の関与
- 株主・投資家との社外役員のコミュニケーションの充実

役員報酬制度の概要

コーポレートガバナンス・コードの改定など昨今の役員報酬ガバナンスを取り巻く環境の変化や長期経営計画VISION 2030の始動を受け、東証プライム市場上場会社に

相応しい役員報酬ガバナンスを確立し、以て当社グループの企業価値を向上させるべく、役員報酬委員会で議論を重ね、2023年4月に役員報酬制度を改定しました。

役員報酬の方針

取締役の報酬方針を改定し、執行役員にも適用するとともに、社外取締役、監査役・社外監査役の報酬方針を新たに制定しました。

役員	役員報酬の方針
取締役	当社グループは「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」を目指しており、その実現を牽引する取締役および執行役員の報酬については、以下の方針とする。 ① 当社グループの持続的な企業価値の向上に資する優秀かつ多様な人材を獲得・確保できる競争力のある報酬制度であること。 ② 企業価値向上に向けた様々な「変革」の推進を強く動機付けることができる報酬制度であること。 ③ 企業価値向上に向けた「変革」を推進するべく、短期と中長期の財務・非財務目標(ESG目標)への果敢なチャレンジとその必達を促す報酬制度であること。 ④ 株主価値を意識し、株主と同じ目線に立った経営を促す報酬制度であること。 ⑤ 透明性、客観性、合理性、健全性の観点から、株主をはじめとしたすべてのステークホルダーから支持される報酬制度および報酬決定プロセスであること。
執行役員	当社経営の監督の役割を担う社外取締役の報酬については、以下の方針とする。 ① 当社経営の監督機能やガバナンス機能の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ア. 当社経営陣の指名・評価・報酬の決定の透明性、客観性、妥当性等の向上に資する人材 イ. 現在の事業や将来の新規事業等、当社事業について、専門的知見と経験を有し、中長期的視点をもって当社の持続的成長を導く人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しないこと。
社外取締役	当社経営の監督の役割を担う社外取締役の報酬については、以下の方針とする。 ① 当社経営の監督機能やガバナンス機能の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ア. 法務、財務、税務、危機・リスク管理に関する専門的知見と経験を有する人材 イ. 職務執行監督および監督を通じて当社のコンプライアンス、ガバナンスの質の向上に資する人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監督および監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しないこと。
監査役	当社経営の監督の役割を担う監査役・社外監査役の報酬については、以下の方針とする。 ① 職務執行監督機能および監督機能の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ア. 法務、財務、税務、危機・リスク管理に関する専門的知見と経験を有する人材 イ. 職務執行監督および監督を通じて当社のコンプライアンス、ガバナンスの質の向上に資する人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監督および監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しないこと。
社外監査役	当社経営の監督の役割を担う監査役・社外監査役の報酬については、以下の方針とする。 ① 職務執行監督機能および監督機能の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度・報酬水準であること。 ア. 法務、財務、税務、危機・リスク管理に関する専門的知見と経験を有する人材 イ. 職務執行監督および監督を通じて当社のコンプライアンス、ガバナンスの質の向上に資する人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監督および監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しないこと。

報酬水準の考え方

当社グループの持続的な企業価値の向上に資する優秀かつ多様な人材の獲得・確保および企業価値向上に向けた様々な「変革」の推進を動機付けるため、外部調査機関の報酬データを使用し、比較対象企業を設定の上、その中で競争力のある中上位以上の報酬水準としています。比

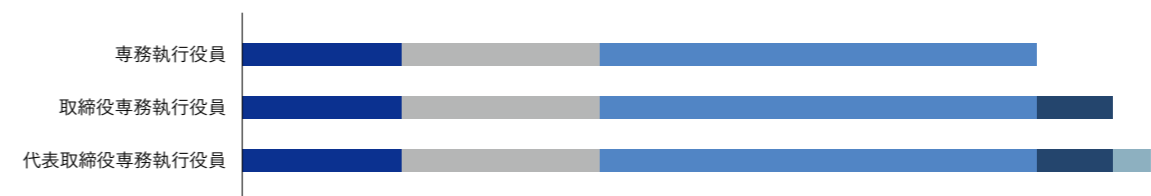
較対象企業は、当社経営上、重要な指標であり、客観的かつ継続的に比較可能な指標である連結営業利益またはそれに相当する指標を基準として、当社の現状の業績や目指すべき業績と同程度の国内企業(1,000億円以上～2,500億円以下)を選定しています。

報酬構成と構成比率

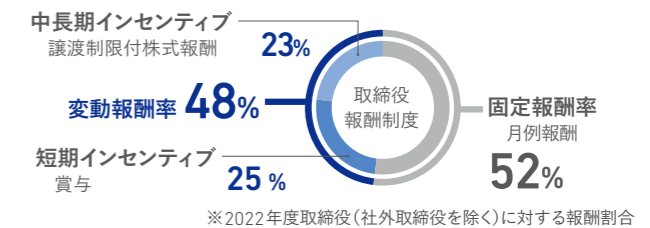
・ガバナンス強化かつ分かりやすい報酬体系の構築のため、従前の固定報酬を3つの部分に分離し、固定報酬(代表権部分+監督部分+執行部分)+賞与+譲渡制限付株式報酬で構成します。固定報酬の執行部分と業績連動報酬の賞与と譲渡制限付株式報酬は執行の対価とします。

例えば代表取締役専務執行役員、取締役専務執行役員、専務執行役員では、報酬項目の違いは代表権部分と監督部分で、固定報酬の執行部分、賞与、譲渡制限付株式報酬は同額となります。

報酬構成イメージ



・報酬構成比率は執行の職責が重い役位ほど変動報酬である賞与、譲渡制限付株式報酬の比率を高めます。



報酬項目の概要(固定報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬)

報酬項目	支給形式	報酬の内容	業績指標 評価指標	フォーミュラ (算式)	支給対象			
					取締役	執行役員	社外取締役	監査役 社外監査役
固定報酬	執行部分	業務の執行に対して支給する固定報酬	—	—	—	●	—	—
	監督部分	経営を監督する役割を担う取締役に支給する固定報酬	—	—	●	—	—	—
	代表権部分	会社を代表する権限を有する取締役に支給する固定報酬	—	—	●	—	—	—
変動報酬	賞与	各事業年度の業績目標の着実な達成を促すための短期インセンティブ報酬	・コア営業利益 ・非財務指標 ^{*1} ・担当部門業績	コア営業利益×係数×役位別係数×(非財務指標評価係数+担当部門業績評価係数)	—	●	—	—
	譲渡制限付株式報酬	企業価値と株主価値の向上を促すための中長期インセンティブ報酬	・親会社の所有者に帰属する当期利益 ・ROE ^{*2} ・TSR ^{*3}	((親会社の所有者に帰属する当期利益×係数)×ROE評価係数)×役位別係数×TSR評価係数	—	●	—	—
固定報酬	金銭	職責や役割に応じて支給される基本的な報酬	—	—	—	—	●	●

*1 非財務指標：①重大事故発生件数、②重大な法令・ルール違反件数、③Blue Value®製品売上収益比率、④Rose Value®製品売上収益比率、⑤GHG排出量削減率(Scope1+2)、⑥エンゲージメントスコア

*2 ROE：親会社所有者帰属持分当期利益率 *3 TSR：株主総利回り

2022年度 取締役および監査役等の総額

区分	支給人員(名)	支給額(百万円)	報酬構成		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	6	511	267	129	115
淡輪 敏	—	(131)	(64)	(36)	(31)
橋本 修	—	(151)	(71)	(45)	(35)
監査役(社外監査役を除く)	3	63	63	—	—
社外役員	7	79	79	—	—
合計	16	653	409	129	115

※1 上記の金額には、2022年6月24日開催の第25期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名に対する2022年4月から退任時までの支給額が含まれています。

※2 ()内は内数です。

コーポレート・ガバナンス

人事指名委員会

当社では、取締役会の実効性を向上させるため、社長／CEO・取締役のサクセッションプランに関する事項等を、独立社外取締役が過半を占める人事指名委員会において審議し、取締役会へ答申しています。

2022年度は、人事指名委員会および独立社外取締役のみで構成するエクゼクティブセッションにおいて、次期社長／CEO後継者を選定する上で必要な、社長／CEOポジション要件および選定・評価プロセスを、VISION 2030およびその先の未来社会も見据えた上で再定義しました。その上で、当該要件に基づき、後継者候補リスト(サクセッションプラン)を見直し、外部機関を活用したアセスメントや、戦略的配置／育成状況について、人事指名委員会内にてモニタリングを実施しました。

エクゼクティブセッション協議内容抜粋

社長／CEOポジションプロファイル
<ul style="list-style-type: none"> 次期社長には、どのような役割を課すべきなのか、その点が論点だと考える。現行内容は、2030年に引っ張られている感じが否めない。もう少し、普遍的に、長期的に活用し得るものが良い。次期のみならず、次々期等も踏まえた、近視眼的ではないものにする必要がある。 歴史のある大きな企業と対局なベンチャーでは、トップの在り方は異なる。身動きの速さや、変化への対応、浸透の仕方等。それらを考えた時に、ある一定程度のリーダーシップの強さが、今後、CEOの役割として、当社においても、一層求められるとも思う。 CEOには、結果が求められる。それは、つまり目標を達成し成果を出す、約束を守る、ということ。ポートフォリオを変え、新たなビジネスモデルを作ったとしても、財務指標を達成しない期間が続くのであれば、不可である。中期、単年度と目標があり、その達成を株主含めたステークホルダーにコミットすることが必要である。

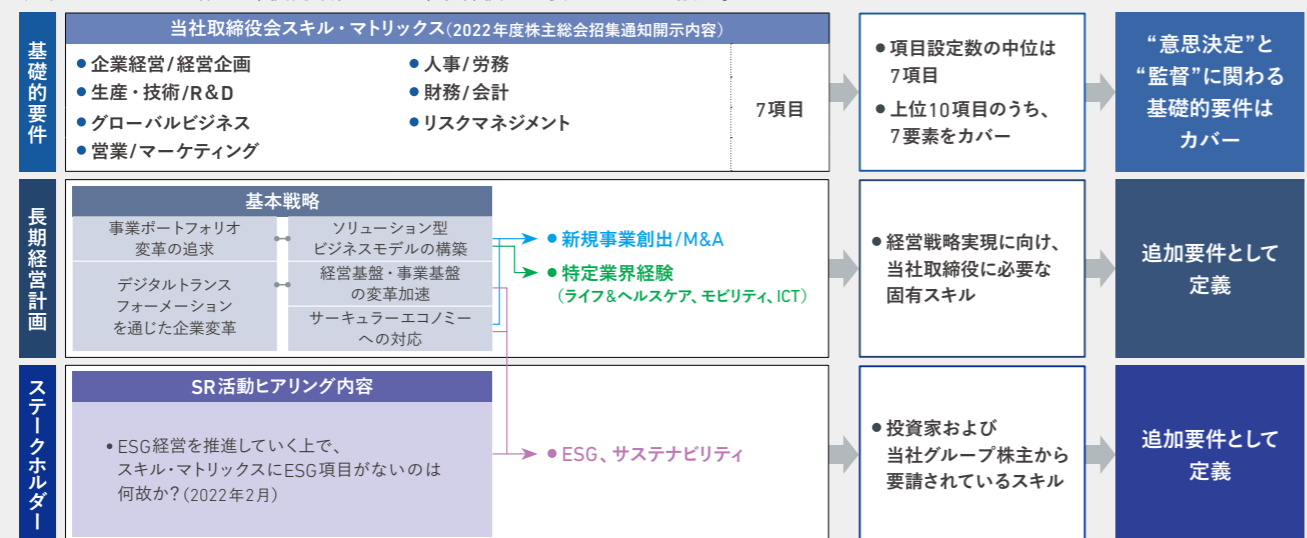
また、同委員会内にて、VISION 2030の推進および取締役会に求められる役割を踏まえ、取締役会に必要なスキル(知識・経験・能力)を再定義しました。スキル・マトリックスをデザインするにあたっては、経営管理全般をモニタリングするために必要な、基礎的監督スキルの網羅、および長期経営計画の方向づけ(意思決定)に必要な監督機能(固有スキル)を特定しています。今回、各取締役が有するスキルのうち、“特に期待する項目”を設定することで(上限3項目／一人)、取締役会全体のスキルバランスを見える化しており、今後の取締役会サクセッションプランの実効性を強化しています。

委員会実績	人事指名委員会: 5回	エクゼクティブセッション: 4回
-------	-------------	------------------

社長／CEOポジション要件	
1. 職務概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 将来の地球環境・人間社会の在り方を先見し、化学産業が進むべき道を構想する。社会課題を解決し、目指す未来社会の実現を牽引する。 ▶ 全体経営を担う最終責任者として、成果創出に対するコミットメントと説明責任を果たしながら、持続的に企業価値を向上させる。
2. 評価項目	
実績	過去数年の業績・結果
ポジション要件	コンピテンシー 資質 経験
経営哲学	経営者としての視座・視野 意志・覚悟 倫理観
人間性	公正さ・私心のなさ
属性	年齢

取締役会スキル・マトリックスデザインに対する考え方

以下アプローチを踏まえ、優先順位を鑑み、取締役に必要なスキルを設定。



サステナビリティ・ガバナンス TCFD

三井化学グループは、ESGに関する方針・戦略・計画について、グループ横断的に討議する場として、ESG推進委員会を設置し、年4回開催しています。本委員会における討議結果および活動実績は経営会議に報告しています。また、特に重要な事項については、経営会議や取締役会の承認を得ています。

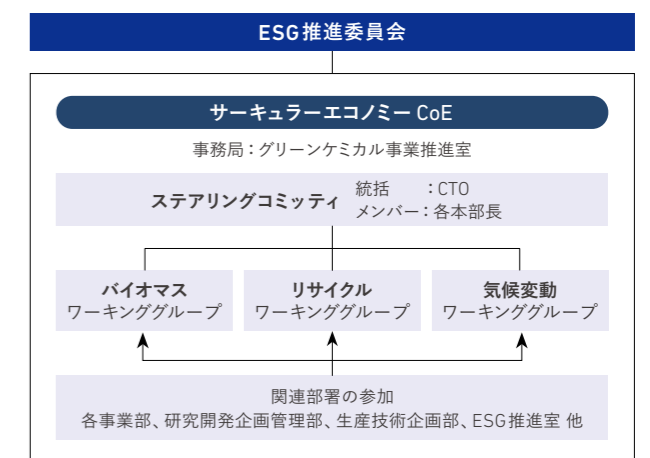
取締役会	
経営会議	
ESG推進委員会	
委員長	: 社長
副委員長	: ESG推進委員会担当役員
委員	: 役付執行役員、各事業本部長、関係部長 他
事務局	: ESG推進室
開催頻度	: 4回/年
役割	: (1)当社グループのESG推進に関する方針・戦略・計画・施策の審議 (2)当社グループにおけるESG推進の状況の報告および討議 (3)その他ESG推進に関する重要事項の討議

ESG推進委員会(2022年4月～2023年5月)主な討議事項と意見(抜粋)

- カーボンニュートラル戦略ローリング**
 - ▶ プラント新設の際にはGHG排出量増加分をクレジットでオフセットするという発想ではなく、GHG排出量削減を意識したプロセスや技術開発の検討等、クレジットを使わない方策も検討する必要がある。
 - ▶ GHG排出量の多くがクラッカーの副生燃料の燃焼によるものであり、工場のエネルギー源として利用している。そのため副生燃料の消費先でLNGやアンモニア燃料への置き換えを進めるには、余剰となる副生燃料の原料化が重要である。
 - ▶ GHG排出量削減とビジネスをセットで考えなければならない。スピード感をもって対応していくことが必要。
- 人権リスクへの対応**
 - ▶ サプライチェーンは多岐にわたるため、すべてを調査することは現実的でない。選定理由を明確にした上で、重要なサプライヤーに絞って実態調査を進めることが大切であると考えている。
 - ▶ 人権デュー・デリジェンスプロセスは一度実施すれば十分ということではない。継続して実施する仕組みを構築していくことが今後の課題になる。
- Blue Value®製品・サービスのGHG削減貢献量**
 - ▶ 投資家からGHG削減貢献量の開示要請を受けて、試算対象の拡大および試算精度の向上を試みている。国やイニシアティブが検討しているGHG削減貢献量算出ガイダンスのGHG排出削減貢献シナリオに、廃棄・リサイクル等も含めていけるよう、関与していくことが必要だろう。
- 2022年度 マテリアリティ/非財務KPIレビュー**
 - ▶ 各機能部門で財務・非財務関連分析を行った結果、サブKPIの設定や現在のKPIの見直しの必要性を認識した。これもレビューの成果の一つ。
 - ▶ 非財務の各々の取り組みが、全社としての企業価値にどのようにつながるのか、全体像を可視化する必要がある。

サーキュラーエコノミー・ガバナンス

サーキュラーエコノミーに向けた対応を強化すべく、ESG推進委員会の下に分科会としてサーキュラーエコノミーCoEを設置しています。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと、バイオマス、リサイクル、気候変動の3つのワーキンググループから構成され、グリーンケミカル事業推進室が事務局を務めています。関連部署による各ワーキンググループへの参加と情報共有・討議を通じて、各部署が個別に運営するプロジェクトのみならず、組織横断的なプロジェクトの効率的な推進に努めています。ステアリングコミティでの討議内容は、ESG推進委員会へ報告されます。ESG推進委員会およびステアリングコミティで議論された方針は、ワーキンググループにフィードバックされ、全社戦略との整合性が図られています。



サステナビリティ・ガバナンス

レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み

レスポンシブル・ケア <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/index.htm>
 安全・保安 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/safety_prevention/index.htm

安全への取り組みは、三井化学グループの持続的成長における基盤であると認識しており、社会からの信頼の礎であると同時に、ものづくりの質を高め、企業価値向上にもつながると考えています。

この考え方のもと、「安全はすべてに優先する」という経営方針を掲げ、当社グループの「保安の確保に関する理念、基本方針」として位置づけるレスポンシブル・ケア(RC)基本方針において、『安全はすべてに優先する』を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します」と謳っています。経営トップは期首講話、工場訪問時

や安全の日の訓示、社内報等での社長メッセージなどを通じて繰り返しこの方針を発信しています。当社グループのマテリアリティにおいても、「事業継続の前提となる課題」として「安全」を挙げ、VISION 2030では将来の「あるべき安全の姿」を『安全はすべてに優先する』の徹底により安全文化を醸成し、人・設備・技術が多様化しても、グループ全体で高レベルの安全を実現している」とことと定め、工事協力会社を含む当社グループで働くすべての従業員一人ひとりが地道に安全文化の醸成に取り組みます。

TOPICS 生産・技術本部管掌役員と7拠点の製造現場社員による安全座談会の実施

岩国大竹工場でのレゾルシン製造設備の爆発・火災事故から11年目となる2023年、新たな抜本的安全対策が始動しました。このタイミングだからこそ、いま一度「抜本的安全」とは何かを考え、グループ全体で展開していくために、新たな抜本的安全対策の3課題である「ライン管理者が、世代交代と働き方改革に対応したマネジメントができること」「技術力のさらなる向上と、技術伝承を確実にできること」「安全最優先の徹底とプロ意識の醸成、業務達成感が得られること」をテーマに、代表取締役 専務執行役員 CTO 生産・技術本部管掌の芳野と7拠点の製造現場社員による座談会を実施しました。



座談会から得られた安全対策のポイント

- なぜこの作業が必要なのか、やるべき業務の「ノウ・ホワイ」の部分の情報共有を強化する。
- ベテランと若手の経験の差は、しっかり目線をそろえた上で、教育やコミュニケーションで補う。
- AIやVRを積極的に活用した新たな技術伝承の導入。
- 高品質の製品を安全・安定生産するために、製造現場はOne-Teamとしてコミュニケーションをより強化する。

TOPICS 各地域でのRC会議

当社グループはRCを推進するため、日本を中心に関係会社の進出地域である中国・アジア・欧州・米州からなる5つの地域で情報ネットワークを構築し展開しています。各地域のRC活動のプログラムとして、関係会社の担当者が集まるRC会議を開催しており、事故・労働災害などの事例分析を通じた関係会社間の相互学習やベストプラクティスを習得する場となっています。2022年度は中国、米州、アジアパシフィック地域に加え、化学品規制への関心が高まる欧州でもRC会議を開催しました。



米州域オンライン会議

- 2022年10月 中国域 [主テーマ] 保安防災、環境保全、労働安全
- 2022年11月 アジアパシフィック [主テーマ] 化学品マネジメント
- 2022年12月 米州域 [主テーマ] Life Cycle Assessment / Product Carbon Footprint

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、「すべての人を大切にする」という考え方のもと、サプライチェーン全体を通じて正しいビジネスを追求しています。マテリアリティでは、事業継続の前提となる課題の一つに「人権尊重」を掲げるとともに、VISION 2030においても人権リスクへの対応状況を非財務指標として経営目標に組み込んでいます。

取締役会の承認を経て人権方針を改定(2022年7月)し、「人権を尊重する経営」のため、最新のグローバル動向も踏まえて、さらに踏み込んだ取り組みを進めていく決意を社内外に表明しています。

三井化学グループ人権方針 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/index.htm>

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

上述の考えに基づき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、当社グループの企業活動がライツホルダーに与える人権への負の影響を防止および軽減することを目指しています。

人権への負の影響の特定・分析・評価

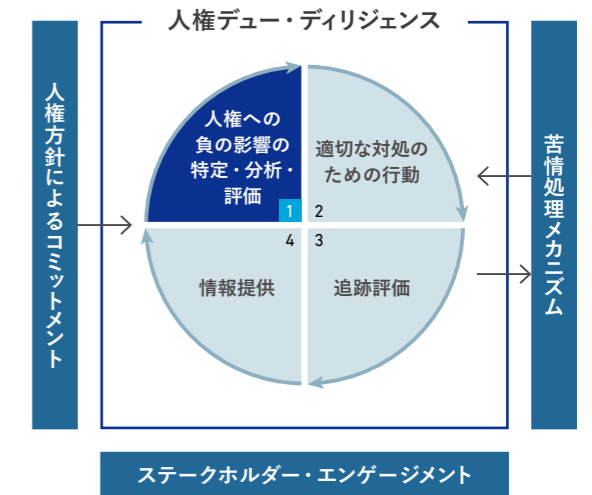
事業における潜在的な人権リスク特定のため、人権リスクアセスメントを実施し、事業展開国・地域・製品分野を確認・整理した上で、人権に関する課題を把握しています。

2021年度は、気候変動や廃棄物などによる人権への影響を新たに調査すべき視点として追加するなど、アセスメント手法の見直しも行っていきます。

2022年度は、人権リスクアセスメントで特定した潜在的なリスクの一つである「労働者に係る人権リスク」の実態を確認すべく、当社グループ事業の基盤である製造現場で働く労働者に焦点を当てた人権インパクトアセスメントを行いました。調査範囲および対象は限定的ですが、国内工場の現地調査により特定された注意すべき人権リスクを、当社グループ全体で認識すべき課題として受け止め、その予防と是正に向けた取り組みを進めていく予定です。

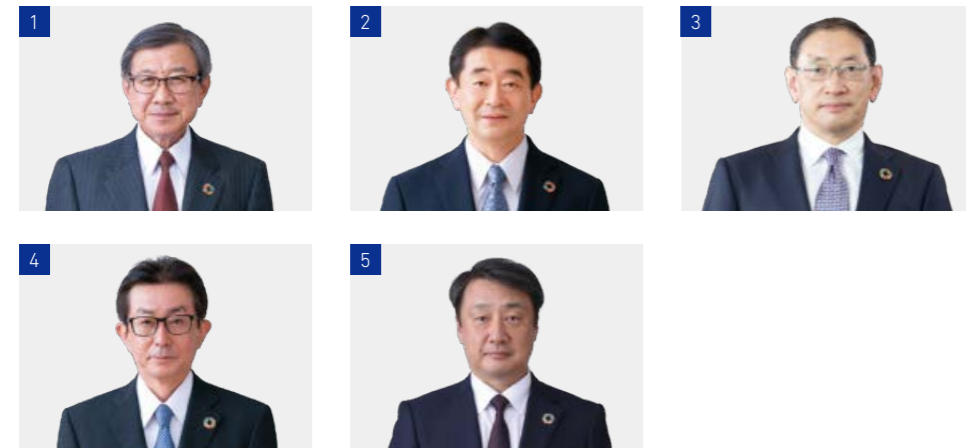
なお、2021年度からは特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会の協力を得て、人権リスクアセスメントおよび人権インパクトアセスメントを実施しており、第三者有識者の視点からご意見をいただいています。

人権リスクアセスメントおよび人権インパクトアセスメントの実施概要
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/initiative/index.htm>



役員紹介 (2023年6月27日現在)

取締役



1 淡輪 敏
取締役 会長
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **11年**

2 橋本 修
代表取締役 社長執行役員 (CEO)
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **5年**

3 芳野 正
代表取締役 専務執行役員 (CTO)
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **2年**

4 中島 一
代表取締役 専務執行役員 (CFO)
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **3年**

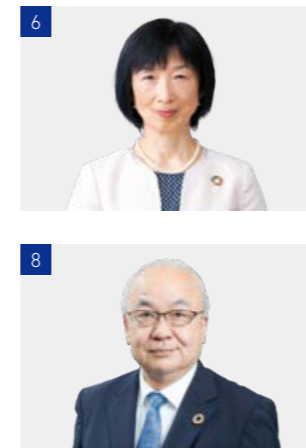
5 安藤 嘉規
取締役 専務執行役員 (CHRO)
取締役会 出席回数/開催回数
11/11回
在任期間 **1年**

1976年 4月 当社入社
2007年 4月 当社執行役員 人事・労務部長
2010年 4月 当社常務執行役員 基礎化学品事業本部長
2012年 6月 当社取締役常務執行役員
2013年 4月 当社取締役専務執行役員
2014年 4月 当社代表取締役 社長執行役員
2020年 4月 当社代表取締役会長
2022年 6月 KDDI(株)社外取締役 現在に至る
2023年 4月 当社取締役会長 現在に至る
2023年 6月 東京ガス(株)社外取締役 現在に至る

1987年 4月 当社入社
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
2017年 4月 当社常務執行役員 ヘルスクエア事業本部長 兼 新ヘルスクエア事業開発室長
2017年 9月 当社常務執行役員 ヘルスクエア事業本部長
2018年 6月 当社取締役常務執行役員 ヘルスクエア事業本部長
2019年 4月 当社取締役専務執行役員 ヘルスクエア事業本部長
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員 現在に至る

1987年 4月 当社入社
2016年 4月 当社執行役員 基盤素材事業本部副本部長
2018年 4月 当社常務執行役員 基盤素材事業本部長
2018年 7月 当社常務執行役員 基盤素材事業本部長 兼 上海中石化三井化工有限公司董事長
2020年 4月 当社専務執行役員 基盤素材事業本部長 兼 上海中石化三井化工有限公司董事長
2021年 6月 当社取締役専務執行役員 基盤素材事業本部長 兼 上海中石化三井化工有限公司董事長
2022年 4月 当社代表取締役専務執行役員 現在に至る

独立社外取締役



6 吉丸 由紀子
社外取締役
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **4年**

7 馬淵 晃
社外取締役
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
在任期間 **2年**

8 三村 孝仁
社外取締役
取締役会 出席回数/開催回数
11/11回
在任期間 **1年**

1982年 4月 沖電気工業(株)入社
1998年 4月 Oki America Inc. 取締役 兼 沖電気工業(株) ニューヨーク事務所長
2004年 10月 日産自動車(株)ダイバーシティ ディベロップメントオフィス室長
2008年 4月 (株)ニフコ入社
2011年 6月 同社執行役員
2018年 4月 積水ハウス(株)社外取締役 現在に至る
2019年 6月 当社取締役 現在に至る
2021年 6月 ダイワポウホールディングス(株)社外取締役 現在に至る

1977年 4月 テルモ(株)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(株)取締役顧問
2022年 6月 同社顧問 (株)オートバックスセブン 社外取締役 現在に至る
当社取締役 現在に至る
2023年 6月 日本特殊陶業(株) 社外取締役 現在に至る

監査役



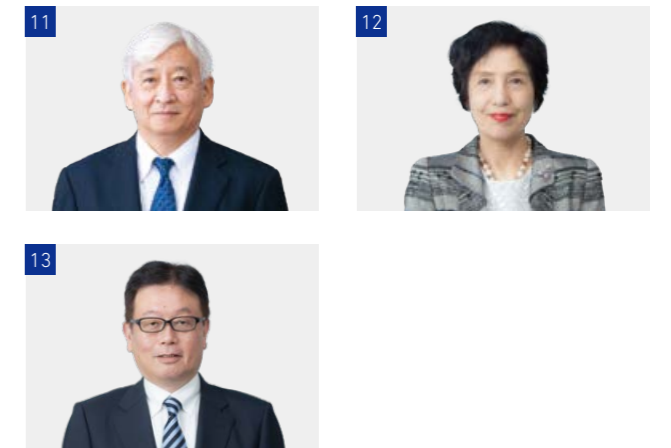
9 久保 雅晴
常勤監査役
取締役会 出席回数/開催回数
13/13回
監査役会 出席回数/開催回数
17/17回
在任期間 **3年**

10 西尾 寛
常勤監査役
取締役会 出席回数/開催回数
11/11回
監査役会 出席回数/開催回数
14/14回
在任期間 **1年**

1979年 4月 富士重工業(株) (現:(株)SUBARU)入社
2005年 4月 同社執行役員
2007年 6月 同社常務執行役員
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2015年 6月 同社監査役
2021年 6月 当社取締役 現在に至る

1980年 4月 当社入社
2010年 4月 当社執行役員 総務部長
2013年 4月 当社常務執行役員
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2014年 4月 当社取締役専務執行役員
2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2017年 4月 当社代表取締役副社長 執行役員
2020年 4月 当社取締役
2020年 6月 当社常勤監査役 現在に至る

独立社外監査役



11 新保 克芳
社外監査役
取締役会 出席回数/開催回数
12/13回
監査役会 出席回数/開催回数
16/17回
在任期間 **6年**

12 後藤 靖子
社外監査役
新任

13 小野 純司
社外監査役
新任

1984年 4月 弁護士登録
1999年 11月 新保法律事務所 弁護士 現在に至る
2015年 6月 (株)三井住友銀行社外監査役
2017年 6月 当社監査役 現在に至る
(株)三井住友フィナンシャルグループ社外取締役 現在に至る
2021年 6月 (株)ヤクルト本社社外取締役 現在に至る

1980年 4月 運輸省(現:国土交通省)入省
2004年 6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長
2005年 10月 山形県副知事
2008年 7月 国土交通省北陸信越運輸局長
2013年 7月 同省国土交通政策研究所所長
2015年 6月 九州旅客鉄道(株) 常務取締役鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部 同社常務取締役 (財務担当CFO)
2017年 6月 同社取締役監査等委員
2019年 3月 (株)資生堂社外監査役 現在に至る
2019年 6月 (株)デンソー社外監査役 現在に至る
2023年 6月 当社監査役 現在に至る

執行役員

社長執行役員	橋本 修	執行役員	小澤 敏*	船越 広充	松江 香織
専務執行役員	芳野 正 安藤 嘉規	平原 彰男 中島 一	藤本 健介*	鶴田 智	Antonios GRIGORIOU
常務執行役員	柴田 真吾 小守谷 敦 田中 久義 細見 泰弘	吉住 文男 伊澤 一雅 三瓶 雅夫	松坂 繁治*	右田 健 善光 洋文 吉田 修 岡田 一成	浦川 俊也 高妻 泰久 市村 聡 坂本 晃大

執行役員の業務分担 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/overview/director/index.htm>

* 執行役員待遇嘱託

リスクマネジメント

リスク・コンプライアンス
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/risk_compliance/management/index.htm

方針・基本的な考え方

三井化学グループは、中長期的かつ継続的な視点に立ち、リスクによる脅威を最小化し、機会を最大限に活用すべく、新たな全社リスクマネジメント体制の構築に取り組んでいます。

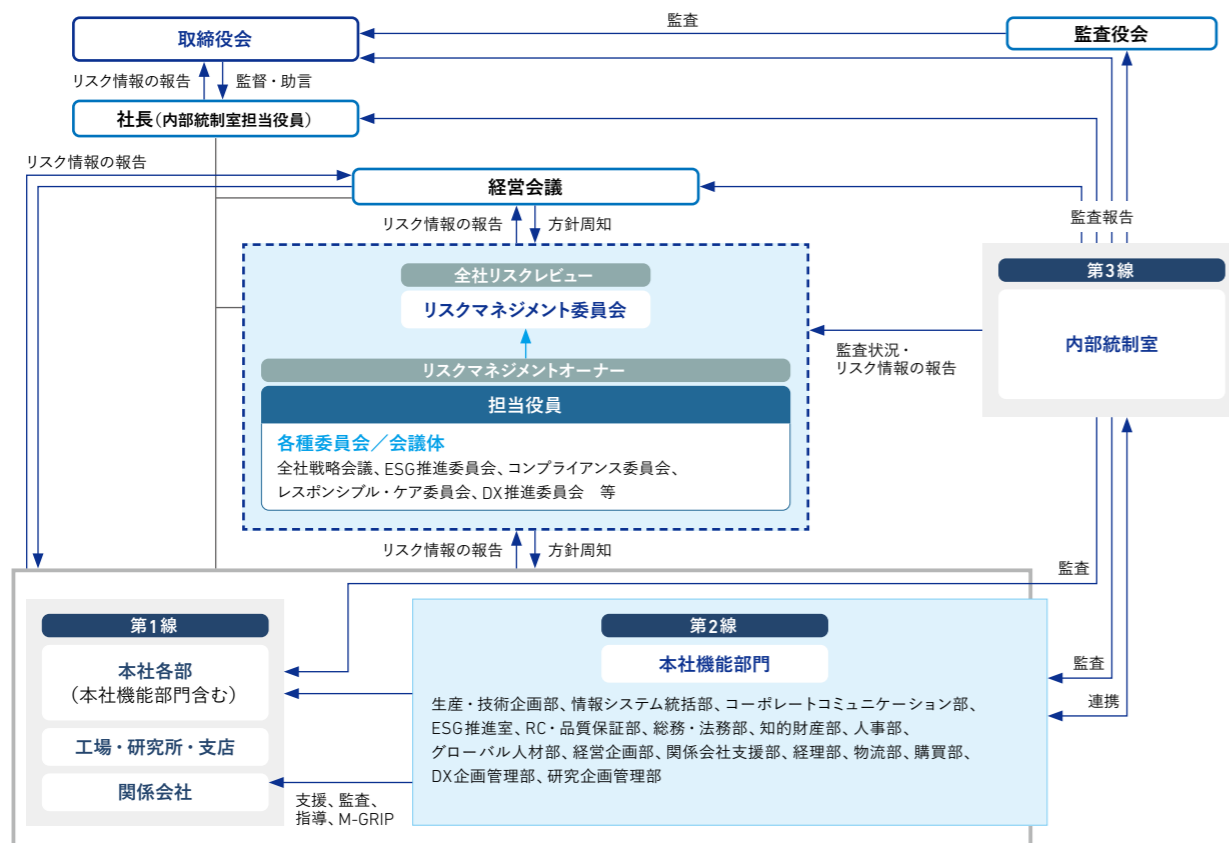
体制・責任者

リスクマネジメント体制の整備および運営は、取締役会の監督のもと、グループ全体のリスクマネジメントの最終的な責任を社長が、グループ全体のリスクマネジメント体制および実行を統括する責任をCSO (Chief Strategy Officer) が負います。また、社長およびCSOは、当社グループ全体のリスクマネジメントに関する専門委員会として

います。また、継続的な体制の見直しと改善を行いながら、リスクマネジメントを企業経営に活用することで、持続的な成長と企業価値の向上を追求していきます。

「リスクマネジメント委員会」を設置します。各役付執行役員は、リスクマネジメントオーナーとして、各委員会 (ESG推進委員会、コンプライアンス委員会、レスポンシブル・ケア委員会およびDX推進委員会など) や自身が運営を主管する各会議体 (全社戦略会議、投資資検討会など) を活用し、リスクマネジメントを遂行します。

リスク管理体制



第1線
 各部門長は、自身のラインのリスクマネジメントオーナーである役付執行役員の責任のもと、日常的なリスクマネジメントを遂行します。年2回リスクモデルに基づきリスクを洗い出し評価を行い、適切にリスクを認識した上で、組織のコントロールを設計し遂行します。

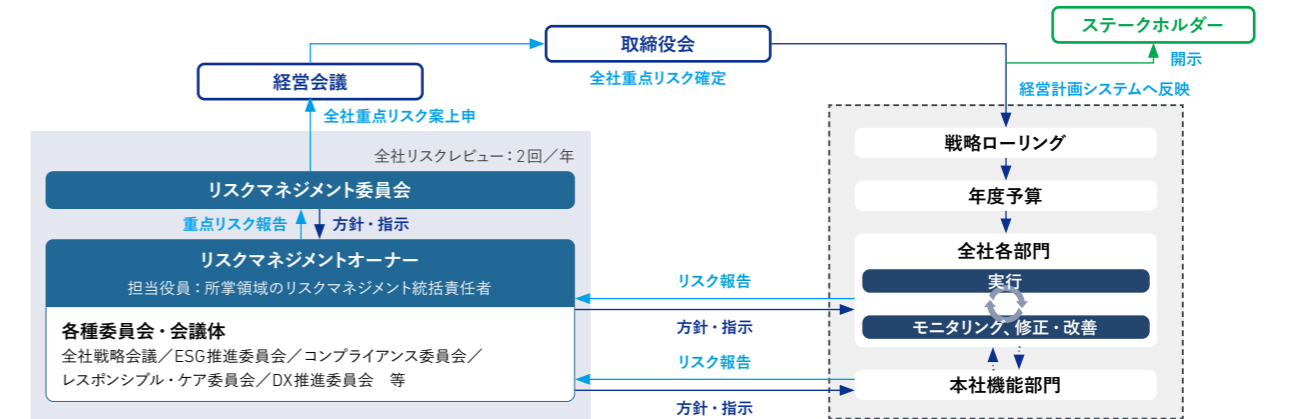
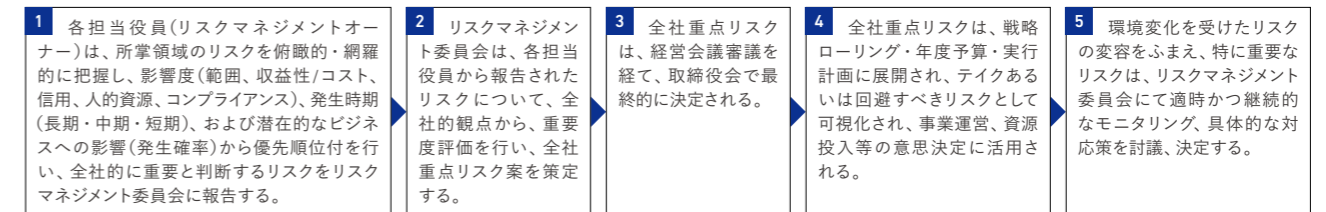
第2線
 各部門のリスク管理を確実にするため、専門知識を持つ本社機能部門長は、担当領域の専門的見地から第1線の各部門および所管部門、

ならびに関係会社によるリスクマネジメントを支援するとともに、当該領域におけるグループ横断的なリスクマネジメント施策を実行します。

第3線
 内部統制室は、第1線・第2線を独立的立場から監査し、経営者と取締役会に対して、アシュアランスを提供します。また、業務監査やレスポンシブル・ケアに関する監査を実施するとともに、J-SOX評価において金融商品取引法で要求される当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の整備・運用状況を継続的に確認・評価しています。

リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメント体制のもと、次のプロセスにより全社重点リスクを決定し、PDCAを回していきます。



グローバルに関係会社のガバナンスを強化し、ベストプラクティスを共有するためのプラットフォーム「M-GRIP*」

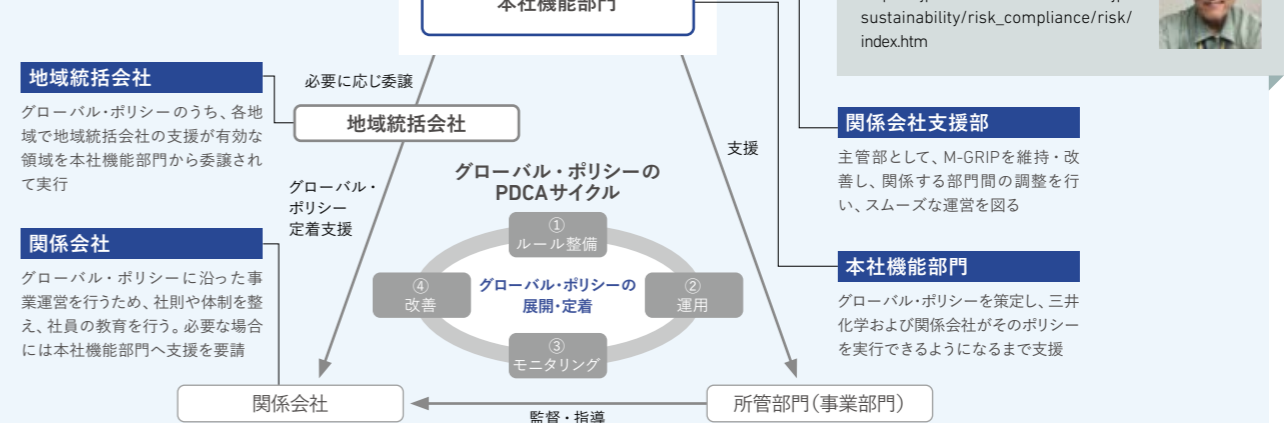
三井化学グループは、グローバル化の加速に伴い増加するリスクの低減とさらなる事業改革・拡大を目指し、2020年度からグループ共通の間接業務基盤となる「三井化学グループグローバル・ポリシープラットフォーム(通称:M-GRIP)」の展開を始めました。「M-GRIP」は、人事、経理、物流など間接業務に関するグループ全体に共通する施策を「グローバル・ポリシー (G/P)」として定め、その施策をグループ各社が確実に実行することを通じて、正しい業務プロセスの実現と継続的な改善を図る仕組みです。さらにはグループのスケールメリットを有効活用することにより各関係会社の活動をサポートすることも意図しています。2022年度もコロナ禍継続の中、グループ会社に対して個別にオンライン会議で

仕組みを説明し、対話を通じて展開を図りました。また、環境保全・労働安全マネジメントなど3つのG/Pを新たに制定し、2020年度の展開開始以来、G/Pも17件を数え、着実に定着に向けた段階へと進んでおり、2025年度を目処に、必要なG/Pを整備・拡充し、一つの区切りを迎える予定です。グループ全体での共通意識の醸成とともに、企業価値向上に貢献するESG経営や危機管理の徹底をサポートし、リスクの低減・回避とともに事業効率の向上を図り、持続的に成長し続ける企業グループの実現を目指します。

* M-GRIP: Mitsui Chemicals Global Risk Management & Business Support Improvement Platform

M-GRIP展開チャート

「本社機能部門」「地域統括会社」「関係会社」「関係会社支援部」がそれぞれの役割を持って取り組んでいます。



VOICE)) 関係会社の声
 山本化成株式会社 管理部長 杉浦賢治氏
 ~歩み続けた100周年、新世紀に向かってチャレンジする山本化成へ~
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/risk_compliance/risk/index.htm

関係会社支援部
 主管部として、M-GRIPを維持・改善し、関係する部門間の調整を行い、スムーズな運営を図る

本社機能部門
 グローバル・ポリシーを策定し、三井化学および関係会社とそのポリシーを実行できるようになるまで支援

財務・会社データ

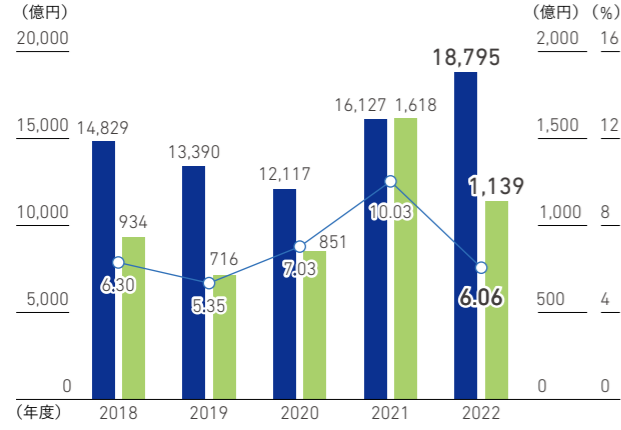
データハイライト

データハイライト <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/finance/>

財務

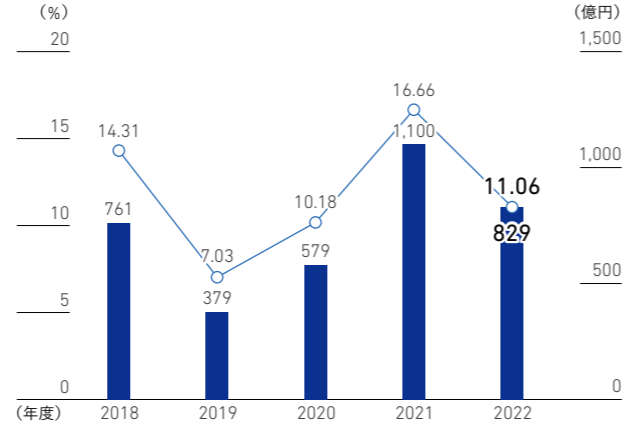
当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

売上収益／コア営業利益／ROS



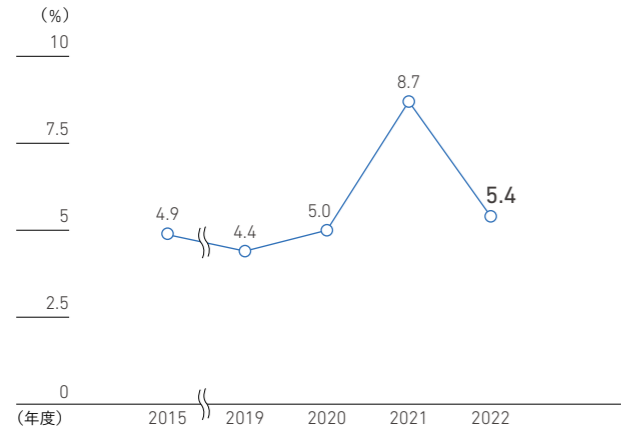
■ 売上収益/売上高(日本基準)(左軸) ■ コア営業利益/営業利益(日本基準)(右軸)
○ ROS: 売上収益コア営業利益率/売上高営業利益率(日本基準)(右軸)

ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



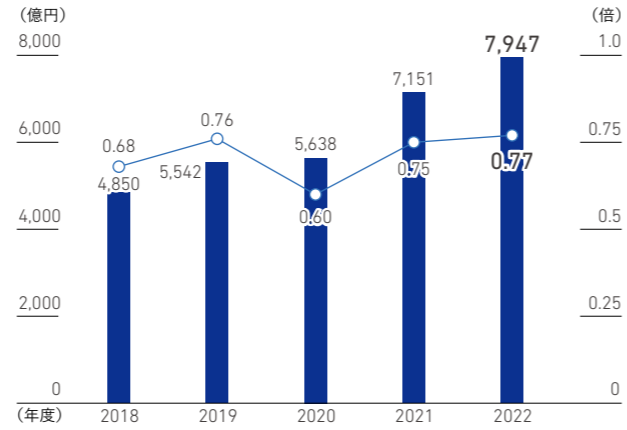
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)(右軸)
○ ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率/自己資本当期純利益率(日本基準)(左軸)

ROIC



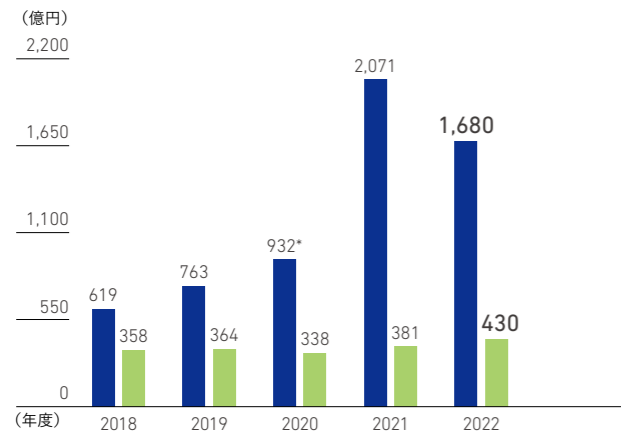
※ ROIC: 投下資本利益率=税引後コア営業利益/投下資本
投下資本利益率=税引後営業利益/投下資本(日本基準)

有利子負債残高／Net D/Eレシオ



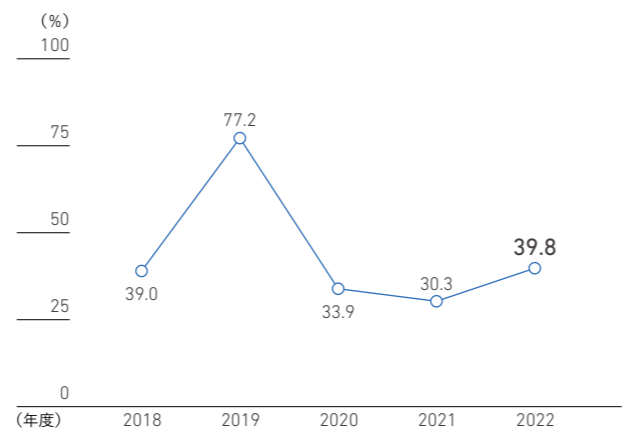
■ 有利子負債残高(左軸) ○ Net D/Eレシオ(右軸)

設備投資額／研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費
* IFRS適用に伴う、定期修繕に係る費用等の取り扱い変更影響を含む

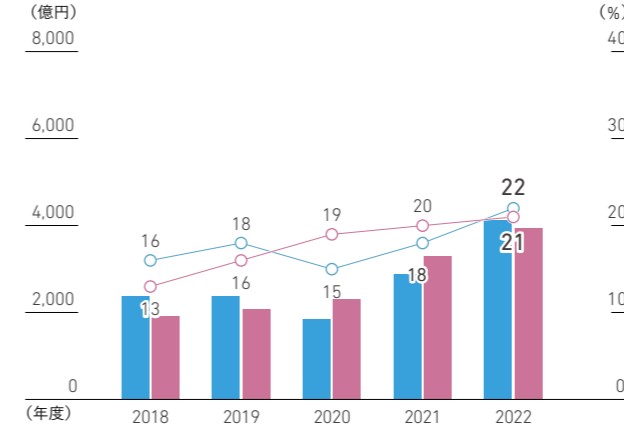
総還元性向



非財務

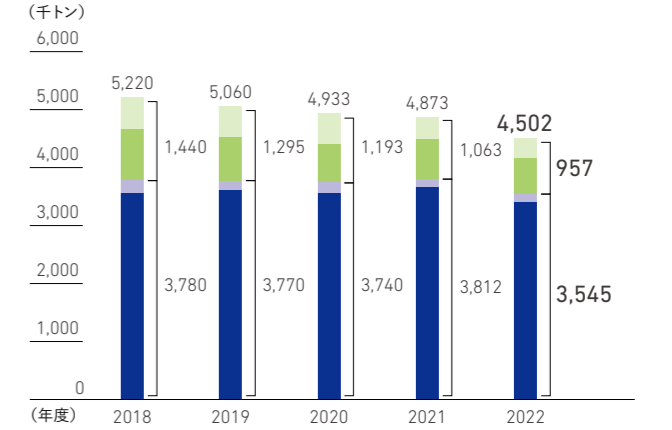
ESGパフォーマンスデータ - 環境
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/environment/index.htm
ESGパフォーマンスデータ - 社会
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/society/index.htm

Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率



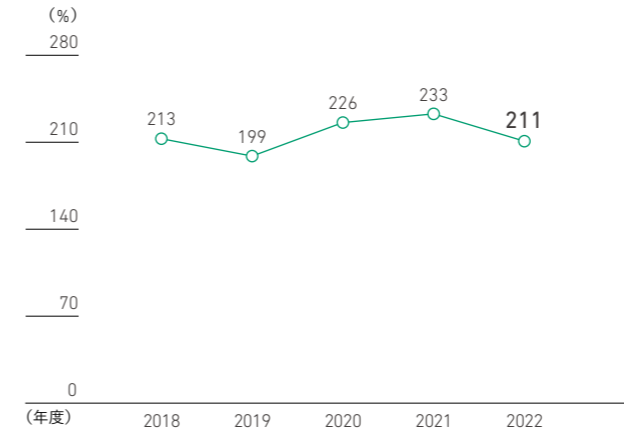
■ Blue Value®製品売上収益(左軸) ○ Blue Value®製品売上収益比率(右軸)
■ Rose Value®製品売上収益(左軸) ○ Rose Value®製品売上収益比率(右軸)

GHG排出量



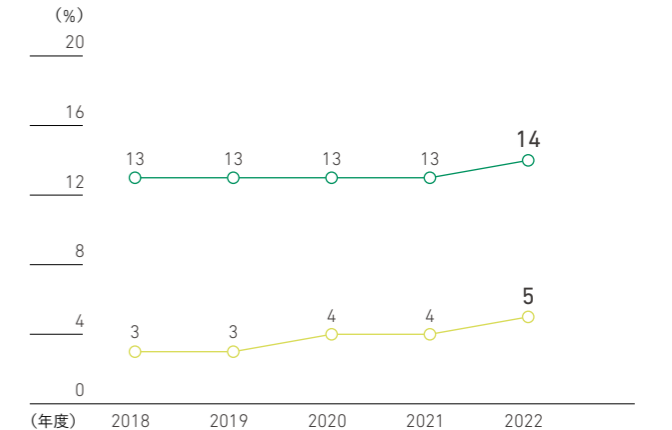
Scope1 ■ 国内 ■ 海外 Scope2 ■ 国内 ■ 海外

戦略重要ポジション後継者候補準備率*



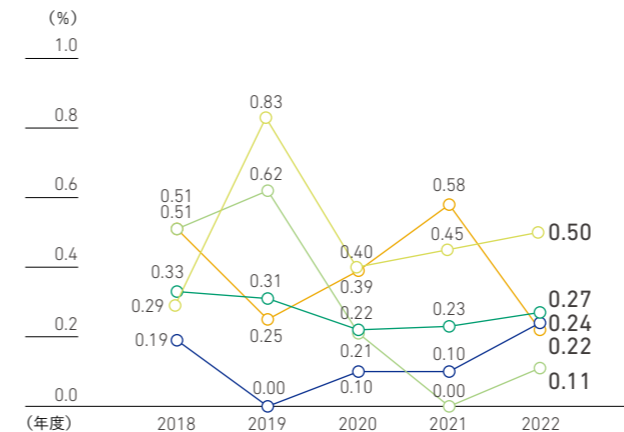
*戦略重要ポジション後継者候補準備率: 戦略重要ポジションに対する後継者候補数 / 戦略重要ポジション数

女性社員比率



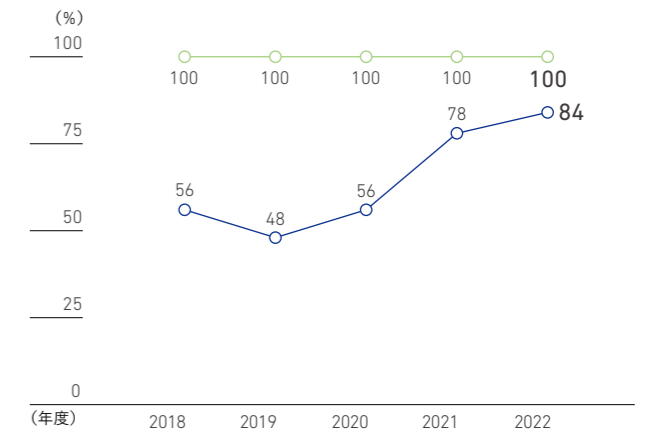
○ 女性社員比率 ○ 女性管理職(課長級以上)の比率
※三井化学籍社員の集計

重視する労働災害`の度数率



○ 国内関係会社 ○ 海外関係会社 ○ 工事協力会社 ○ 三井化学
○ グループ全体
*重視する労働災害: 業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

育児休業取得率



○ 男性取得率 ○ 女性取得率
※三井化学籍社員の集計

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

J-GAAP								IFRS ^{*1}				
会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022
財務データ								財務データ				
損益状況								損益状況 (百万円)				
売上高	¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987	¥1,349,522	¥1,211,725	¥1,612,688	¥1,879,547
営業利益	4,290	24,899	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636	72,330	85,140	161,815	113,903
税引前利益	(796)	(10,538)	35,840	41,302	85,772	94,208	105,297	68,460	60,824	74,243	141,274	117,278
親会社株主に帰属する当期純利益	(8,149)	(25,138)	17,261	22,963	64,839	71,585	76,115	37,944	33,970	57,873	109,990	82,936
営業キャッシュ・フロー	18,512	43,476	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974	142,232	174,323	92,584	101,241
投資キャッシュ・フロー	(58,136)	(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)	(109,112)	(77,555)	(205,234)	(106,340)
フリーキャッシュ・フロー	(39,624)	(46,305)	23,251	109,548	53,045	7,619	45,237	29,806	33,120	96,768	(112,650)	(5,099)
財政状態								財政状態 (百万円)				
流動資産	¥ 715,396	¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347	¥ 781,834	¥ 787,572	¥1,033,445	¥1,094,286
有形固定資産	446,637	425,840	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531	499,650	501,960	553,584	600,887
無形固定資産および投資その他の資産	175,962	229,307	246,453	217,336	237,158	267,075	271,334	213,189	249,031	268,593	347,936	373,030
総資産	1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	1,480,067	1,530,515	1,558,125	1,934,965	2,068,203
流動負債	493,908	507,056	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498	485,674	466,305	706,569	695,444
固定負債	415,173	515,459	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548	435,134	409,663	421,274	489,456
自己資本	376,779	352,843	406,235	381,971	449,692	511,586	551,915	527,589	529,220	607,921	712,654	786,827
有利子負債	507,183	581,260	548,713	472,986	439,868	463,658	485,043	554,243	599,388	563,791	715,059	794,700
その他								その他 (百万円)				
減価償却費	¥ 43,864	¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106	¥ 76,009	¥ 76,621	¥ 84,222	¥ 92,080
資本的支出	56,649	113,200	47,531	43,405	45,383	81,248	61,924	76,294	106,539	93,170	207,132	168,002
研究開発費	31,997	33,569	32,473	31,493	30,777	33,377	35,796	36,368	36,081	33,802	38,124	42,954
1株当たり状況^{*2}								1株当たり状況 (円)				
1株当たり当期純利益	¥ (40.70)	¥ (125.50)	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05	¥ 358.38	¥ 385.60	¥ 194.94	¥ 174.52	¥ 298.00	¥ 565.45	¥ 431.17
1株当たり配当金	30.00	15.00	25.00	40.00	70.00	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	120.00	120.00
財務指標								財務指標				
ROS(売上高営業利益率)	0.31	1.59	2.71	5.28	8.43	7.79	6.30	5.35	5.36	7.03	10.03	6.06 (%)
ROE(自己資本当期純利益率)	—	—	4.55	5.83	15.59	14.89	14.31	7.03	6.28	10.18	16.66	11.06 (%)
ROA(総資産営業利益率)	0.33	1.80	2.96	5.31	7.90	7.51	6.37	4.81	4.63	5.51	9.26	5.69 (%)
Net D/Eレシオ	1.22	1.44	1.22	1.03	0.79	0.75	0.68	0.76	0.81	0.60	0.75	0.77 (倍)
ROIC(投下資本利益率)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5.0	8.7	5.4 (%)
非財務データ								非財務データ				
社会・環境^{*3}指標								社会・環境^{*3}指標				
従業員数 (連結)	12,846	14,271	14,363	13,447	13,423	17,277	17,743	17,979	18,051	18,780	18,933	(人)
(三井化学籍社員)	7,266	7,129	6,931	6,733	6,516	6,541	6,670	6,773	6,809	6,899	7,073	(人)
女性比率 (三井化学籍社員)	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	14	(%)
重視する労働災害 ^{*4} の度数率 ^{*5} (連結)	0.49	0.24	0.18	0.30	0.23	0.24	0.33	0.31	0.22	0.23	0.27	
GHG排出量 (Scope1+2) ^{*6} (連結) ^{*7}	546	520	501	5,780	5,730	5,580	5,220	5,060	4,933	4,873	4,502	(千トン)
エネルギー消費量 (連結)	94	89	86	95	97	95	93	89.3	87.1	88.0	82.8	(PJ)
産業廃棄物 埋立量(連結)	1.2	0.6	0.7	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8	0.7	0.7	0.6	(千トン)
最終処分率(連結) ^{*8}	0.4	0.2	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	(%)

^{*1} 当社グループは2020年度よりIFRSを適用しており、2019年度は比較年度としてIFRSに準拠して作成しています。
^{*2} 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」を算定しています。また、「1株当たり配当金」についても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。
^{*3} 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載
^{*4} 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害
^{*5} 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重視する労働災害による死傷者数

^{*6} 2014年まではScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分を控除した排出量を開示していたが、2015年よりScope1およびScope2を開示
^{*7} 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計
^{*8} グローバルデータを基に算出しています。ただし、2017年度以前は国内連結データに基づき算出した数値となっています。

ESGパフォーマンスデータ - 環境
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/environment/index.htm
 ESGパフォーマンスデータ - 社会
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/society/index.htm

2022年度決算ハイライト

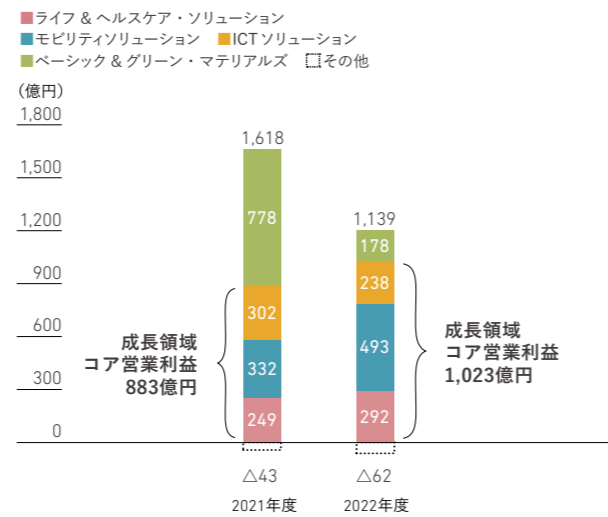
※当社は2022年度よりセグメントを変更しています。
新セグメントに基づく2021年度の決算値は比較を目的に作成した概算値です。

2022年度決算概況

- ▶ **売上収益**は、原燃料価格の上昇に伴う販売価格改定等による取引条件改善により、対前年度比16.5%増の**18,795億円**
- ▶ **コア営業利益**は、販売価格改定および円安影響により取引条件は改善したものの、海外市況の下落や需要減による販売減少、半導体関連市場の需要鈍化に伴う数量減、固定費他の増加があったことにより、対前年度比29.6%減の**1,139億円**(成長領域のコア営業利益の合計は、**1,023億円**)
- ▶ **フリーキャッシュ・フロー**は、**△51億円**(前年度は△1,126億円)
- ▶ **1株当たり当期利益(EPS)**は、**431.17円**(前年度は565.45円)

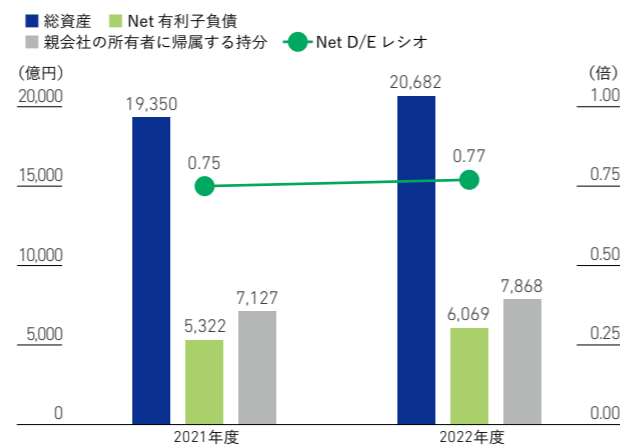
営業概況

	2021年度	2022年度	増減
売上収益	16,127	18,795	2,668
コア営業利益	1,618	1,139	△479
非経常項目	△145	151	296
営業利益	1,473	1,290	△183
金融収益・費用	△60	△117	△57
税引前利益	1,413	1,173	△240
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,100	829	△271
為替レート(円/US\$)	112	135	23
国産ナフサ(円/KL)	56,600	76,600	20,000



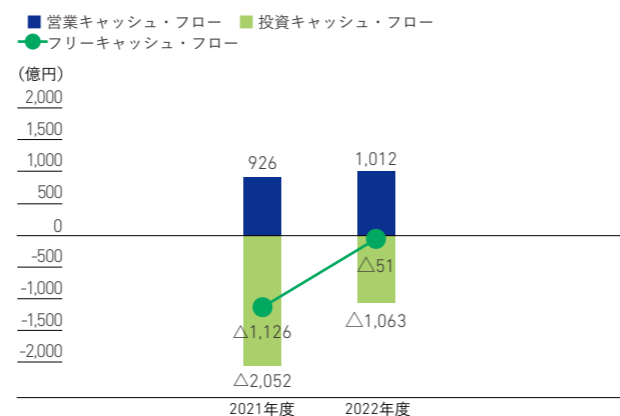
財政状態

	2021年度末	2022年度末	増減
総資産	19,350	20,682	1,332
有利子負債	7,151	7,947	796
Net有利子負債	5,322	6,069	747
親会社の所有者に 帰属する持分	7,127	7,868	741
Net D/Eレシオ(倍)	0.75	0.77	0.02
自己資本比率(%)	36.8	38.0	1.2



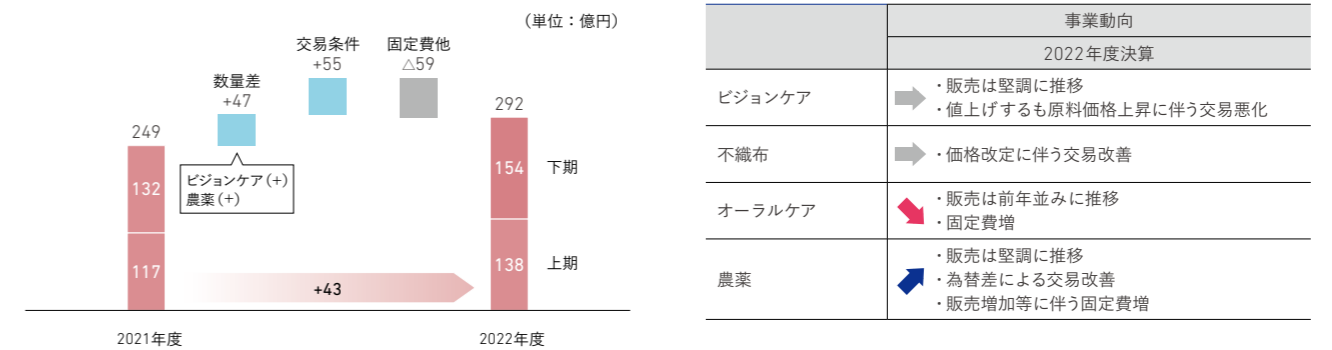
キャッシュ・フロー

	2021年度	2022年度	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	926	1,012	86
投資活動による キャッシュ・フロー	△2,052	△1,063	989
(フリーキャッシュ・フロー)	△1,126	△51	1,075
財務活動による キャッシュ・フロー	892	25	△867



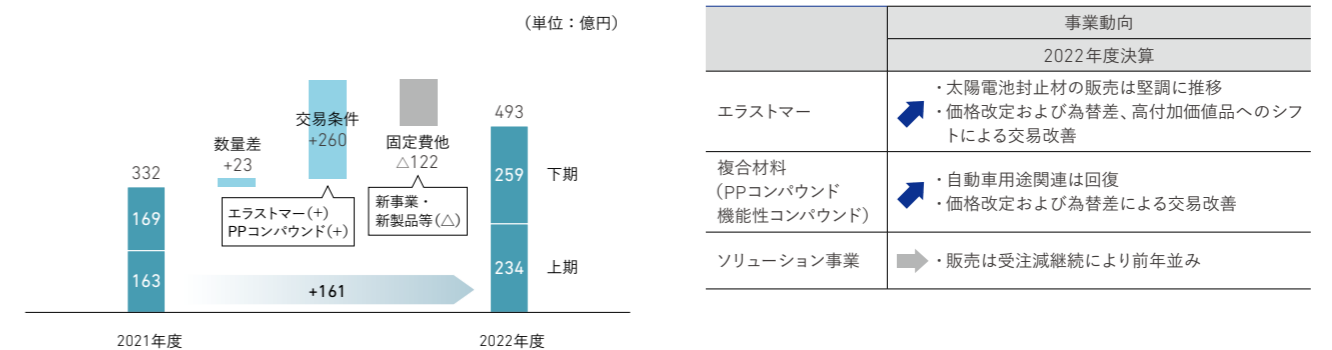
セグメント別コア営業利益増減

ライフ&ヘルスケア・ソリューション



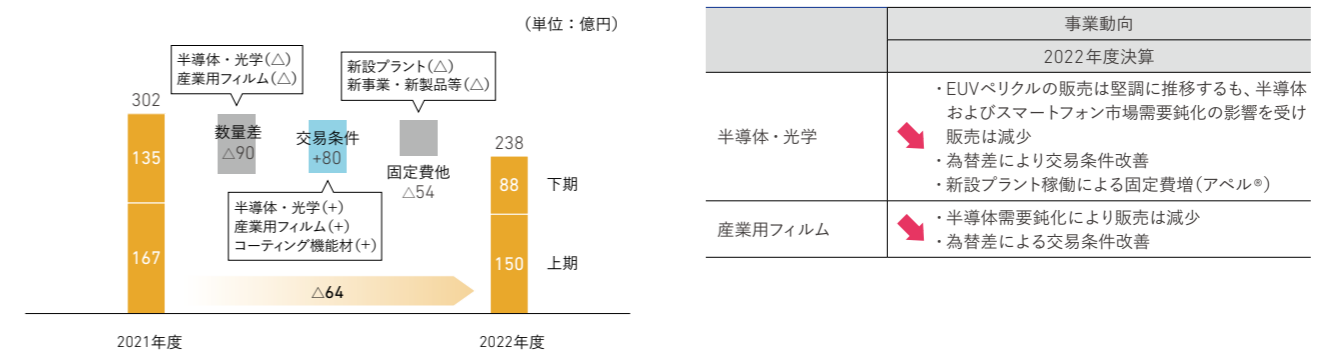
事業動向	2022年度決算
ビジョンケア	・販売は堅調に推移 ・値上げするも原料価格上昇に伴う取引悪化
不織布	・価格改定に伴う取引改善
オーラルケア	・販売は前年並みに推移 ・固定費増
農業	・販売は堅調に推移 ・為替差による取引改善 ・販売増加等に伴う固定費増

モビリティソリューション



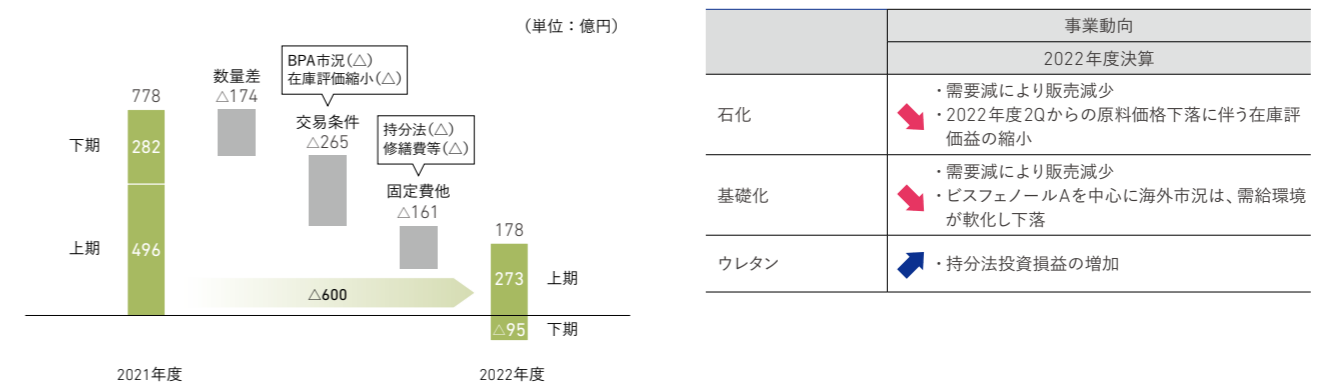
事業動向	2022年度決算
エラストマー	・太陽電池封止材の販売は堅調に推移 ・価格改定および為替差、高付加価値品へのシフトによる取引改善
複合材料 (PPコンパウンド 機能性コンパウンド)	・自動車用途関連は回復 ・価格改定および為替差による取引改善
ソリューション事業	・販売は受注減継続により前年並み

ICTソリューション



事業動向	2022年度決算
半導体・光学	・EUVベリクルの販売は堅調に推移するも、半導体およびスマートフォン市場需要鈍化の影響を受け販売は減少 ・為替差により取引条件改善 ・新設プラント稼働による固定費増(アベル®)
産業用フィルム	・半導体需要鈍化により販売は減少 ・為替差による取引条件改善

ベーシック&グリーン・マテリアルズ



事業動向	2022年度決算
石化	・需要減により販売減少 ・2022年度2Qからの原料価格下落に伴う在庫評価縮小
基礎化	・需要減により販売減少 ・ビスフェノールAを中心に海外市況は、需給環境が軟化し下落
ウレタン	・持分法投資損益の増加

事業別データ

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

主要製品

ライフケア ソリューション		ビジョンケア材料 プラスチックメガネレンズ材料(MR™、RAV 7™、Do Green™)、 フォトクロミックメガネレンズ材料(SunSensors™)、コーティング材料(Crystal Coat™)
		不織布 不織布(エアリファ®、シンテックス®、タフネル®)、形状保持材料(テクノロート®)、 通気性フィルム(エスポアール®)
		パーソナルケア材料 アクリルアミド、メタクリルアミド、合成パルプ(SWP®)、 抗菌・防カビ剤(ヨートル®DP95、ヨートル®DP-CD)、DMI®
ウェルネス ソリューション		農業化学品 殺虫剤、殺菌剤、除草剤、生活環境用薬剤、ペット用薬原料 パーソナルケア材料 メディカル材料(タウリン)
メディカル ソリューション		オーラルケア材料 修復材(カリスマ®、ビーナス®)、接着用セメント(スーパーボンド®)、 義歯関連(パラ®)、3Dプリンターインク(ディーマ®) パーソナルケア材料 メディカル材料(タウリン、セリン、PLGA®)




主力製品のシェアと市場成長率(2022年度)

		シェア		市場成長率
ビジョンケア	メガネレンズモノマー (MR™シリーズ、RAV 7™シリーズ)*1	世界	45% (1位)	市場全体3% 高屈折市場6~7%
		ASEAN	4位	8%
不織布	シンテックス® (スパンボンド法不織布衛生材料)*2	日本	1位	1.2%
		世界	—	12.4%*3
農業		世界	—	12.4%*3
オーラルケア	歯科材料	ドイツ	1位	世界 3%*4

*1 2014~2021年度(COVID-19影響含む) *2 2019~2021年度(日本国内) *3 2021~2022年度 *4 2019~2024年度

モビリティソリューション

主要製品

素材提供型 ビジネス		エラストマー重合製品 • エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、α-オレフィンコポリマー(タフマー®)、 液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)
		複合材料製品 • 接着性ポリオレフィン(アドマー®)、熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、 エンジニアリングプラスチック(アーレン®)、PPコンパウンド、 金属樹脂一体成形部品(ポリメタック®)、不飽和ポリエステル(ポリホープ®)、 成形用コンパウンド(ポリマール®マット)
ソリューション型 ビジネス		• ARRKグループ、共和工業(株) 

主力製品のシェア(2022年度)

		シェア
PPコンパウンド	世界	2位
	アジア	1位
	日本	1位

ICTソリューション

主要製品

半導体・実装 ソリューション		• フォトマスク用防塵カバー(三井ベリクル™)、成膜プロセス用高純度ガス(シラン・ジシラン)、 フォトレジスト原料(ミレックス®)、半導体製造工程用テープ(イクロステープ™)、 シリコンコートフィルム(SP-PET™)、耐熱離型フィルム(オビュラン®)、 可溶性ポリイミドワニス(ビパール®)、高周波基板材料(ギガフリーク®)
イメージング ソリューション		• レンズ材料(アベル®)、反射フィルム用材料(TPX®)、 液晶・有機ELシール材(ストラクトボンド®)
電池材料 ソリューション		• LiBセパレータ用材料(ハイゼックスミリオン®)、 LiB用電解液(ミレット®)、LiBパウチ用接着剤(ユニストール®)、 耐熱コート材(ボンロン®)
コンバーティング ソリューション		• L-LDPEフィルム(T.U.X™)、 省資源・環境対応型L-LDPEフィルム(エルスマート®)、 環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤(ケミパール®)、 サステナブル包材用バリアコート剤(タケラック®WPB)、 包装用接着剤(タケネット®、タケラック®)




主力製品のシェアと市場成長率(2022年度)

		シェア		市場成長率
イクロステープ™ 半導体製造工程用テープ	世界	1位		7%
	アベル® 環状オレフィンコポリマー	世界	50%超(1位)	スマホレンズ市場 △8%*1
ベリクル	世界	1位		9%*2

*1 2021~2022年度 *2 2019~2027年度CAGR

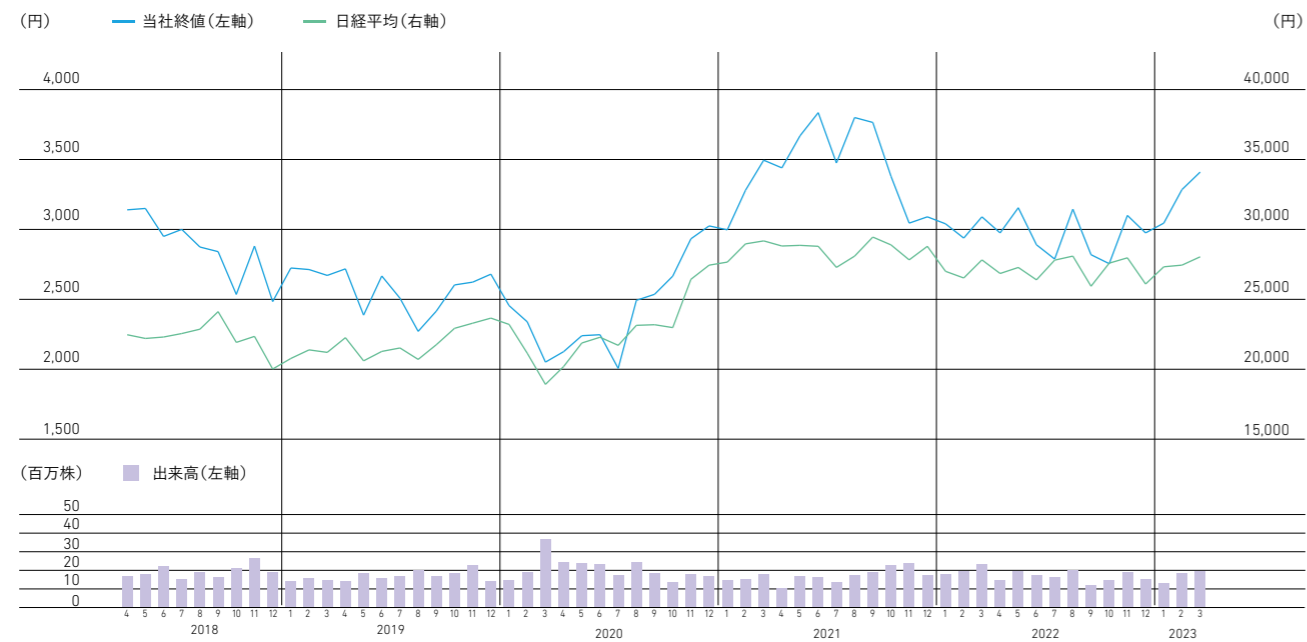
ベーシック&グリーン・マテリアルズ

主要製品

石化製品		• エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、 メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン(エポリユー®)、 直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、オレフィン重合触媒
基礎化学品		• フェノール、ビスフェノールA、アセトン、イソプロピルアルコール、 メチルイソブチルケトン、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキサライド、 エチレングリコール、ハイドロキノン、メタ/パラクレゾール、アンモニア、尿素、メラミン
ポリウレタン原料		• TDI(コスモネート®)、MDI(コスモネート®)、 PPG(アクトコール®、エコニコール®、Nextyol®)

株式情報

株価・出来高推移



トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価(円)	3,355	2,671	2,051	3,495	3,090	3,410
1株当たり配当(円)		100	100	100	120	120
1株当たり配当累計(円)		100	200	300	420	540
TSR		82.6%	67.1%	113.1%	104.6%	117.7%
配当込みTOPIX		95.0%	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2017年度末の終値で投資した場合の、2018年度以降の期末時点の値です。

レーティング(2023年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	A+
格付投資情報センター(R&I)	A+

会社情報 (2023年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,572百万円
従業員	連結 18,933人
関係会社	165社(国内53社、海外112社)
発行済株式総数	200,763,815株
株主数	72,894人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:4183)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

本社	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー TEL: 03-6880-7500 FAX: 03-6880-7616
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 800 Westchester Avenue, Suite S306 Rye Brook, NY 10573, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Oststr. 34, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701
シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 3 HarbourFront Place, #10-01 HarbourFront Tower 2, Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	三井化学(中国)管理有限公司 21F, Capital Square, 268 Hengtong Road, Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337



世界を素から変えていく

バイオマスでカーボンニュートラルへ

Be▶PLAYER

リサイクルでサーキュラーエコノミーへ

Re▶PLAYER

素材の 素材まで 考える。

「BePLAYER®」は、温暖化問題の解決のために、社会のバイオマス化を進める取り組みです。たとえば使用済みの食用油などから生成されたバイオマスナフサを原料に、プラスチック素材を生み出していきます。これまでは難しかった素材もバイオマス化が実現し、社会のGHG排出量削減に大きく貢献していきます。

「RePLAYER®」は、廃プラ等の廃棄物を資源として、再利用していく取り組みです。新素材、リサイクルシステム、そしてバリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく、そして太くしていきます。

素材の素材まで考えるという私たちの方策は、カーボンニュートラル、そしてサーキュラーエコノミーの実現という大きな目標に向けた、重要なチャレンジです。

「BePLAYER®」は、通常のプラスチックよりも値段は高い。でもその分、志も高い。「RePLAYER®」は、社会実装への課題は大きい。でもその分、未来への貢献も大きい。

パートナー企業や生活者の皆さまとともに、一歩ずつ、でも着実に、素材の素材から世界を変えていきます。

コンビニのレジ袋は有料化されて、カフェのストローは紙になって。ゴミ問題など様々な環境問題を背景に、社会で脱プラが進んでいます。

しかしプラスチックは便利で使いやすく、暮らしに溶け込んでいます。あらゆる産業に関わっていて、完全になくすことはできません。

脱プラには、必ず限界が来る。その時に向けた新しい考え方が必要です。

素材の素材まで考える。三井化学グループは「Green Theory 2030」を掲げ、脱プラならぬ「改プラ」を進めています。カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて、私たちは「BePLAYER®」と「RePLAYER®」を立ち上げました。あらゆる人をPLAYERとして巻き込み、社会の前進を目指します。



コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
TEL: 03-6880-7500 FAX: 03-6880-7616