

# ESG説明会

<b>VISION 2030とESG</b>	<b>橋本 修</b>	<b>代表取締役社長執行役員 CEO</b>
<b>ESG推進の取り組み</b>	<b>伊澤 一雅</b>	<b>常務執行役員 CSO</b>
<b>人材戦略</b>	<b>安藤 嘉規</b>	<b>専務執行役員 CHRO</b>
<b>コーポレートガバナンス体制</b>	<b>中島 一</b>	<b>取締役専務執行役員 CFO</b>
<b>社外取締役から見た当社経営/ESG</b>	<b>吉丸 由紀子</b>	<b>取締役</b>



**三井化学**  
グループ

## VISION 2030とESG

三井化学株式会社  
代表取締役社長執行役員  
CEO  
橋本 修

2022年4月8日

- ▶ **1. 三井化学の歴史**
- ▶ **2. 経営ビジョン**
- ▶ **3. VISION 2030とESG**

## 三井化学は発足以前から、数々の合併を繰り返しながら 多様な文化の融合と社会課題解決につながる事業のあり方を模索してきた

### 1912年 三井鉱山が化学事業を開始

- 1933年 東洋高压工業(株) 設立
- 1941年 三井化学工業(株) 設立
- 1955年 三井石油化学工業(株) 設立
- 1968年 東洋高压工業(株) が三井化学工業(株) を吸収合併し、三井東圧化学(株) に
- **1997年 三井石油化学工業と三井東圧化学が合併、三井化学(株) 設立**
- 2001年 三井武田ケミカル(株) 営業開始 (武田薬品工業(株) のポリウレタン材料事業と統合)  
(株)グランドポリマーの宇部興産(株) 全持分を取得
- 2002年 三井住友ポリオレフィン(株) 営業開始
- 2003年 ジャパンコンポジット(株) 設立 (日本触媒(株) と不飽和ポリエステル樹脂事業を統合)
- 2005年 出光興産(株) のポリオレフィン事業と統合し、プライムポリマー(株) を設立  
独コンパウンドメーカーと共にSun Alloys Europe GmbHを設立
- 2006年 山本化成(株) を100%子会社化
- 2008年 SDC Technologies Inc.を買収
- 2009年 三共アグロ(株) の農業化学品事業と統合、三井化学アグロ(株) を設立
- 2010年 三井化学東セロ(株) が発足
- 2011年 Acomon AGを買収
- 2013年 独Heraeus Kulzer GmbHを含む歯科材料事業を買収
- 2015年 SKC Co., Ltd.とポリウレタン材料事業を統合し、MCNSを設立
- 2018年 (株)アークの株式を公開買付により取得、連結子会社化  
共和工業(株) の株式取得
- 2021年 本州化学工業(株) の株式取得
- 2022年 Meiji Seikaファルマ(株) の農薬事業を買収

### 2022年 VISION 2030 始動へ

#### 石炭から石油への資源転換に対応 高度経済成長の推進力に



#### 肥料国産化・食糧問題への貢献



#### 鮮度保持フィルムで フードロス削減に貢献



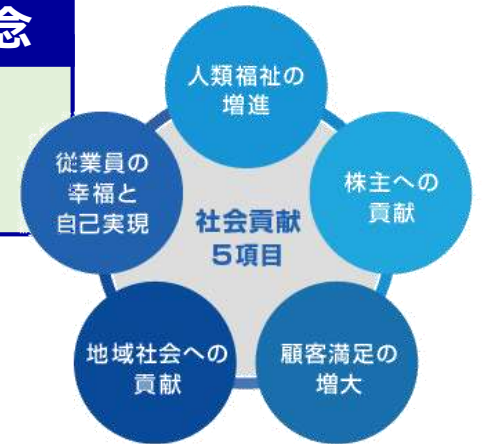
#### 感染症の広がりに対応する マスク用素材の生産増産

1997年の発足以降、企業理念の中心に**事業を通じた社会貢献**を据えて  
VISION 2030では事業成長と社会貢献の一層の統合を推進する

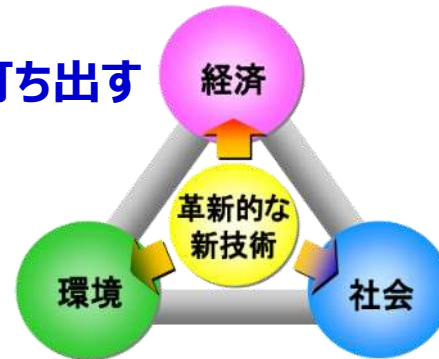
### 1997年 三井化学発足

#### 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**



### 2006年 08中計：「3軸経営」を打ち出す

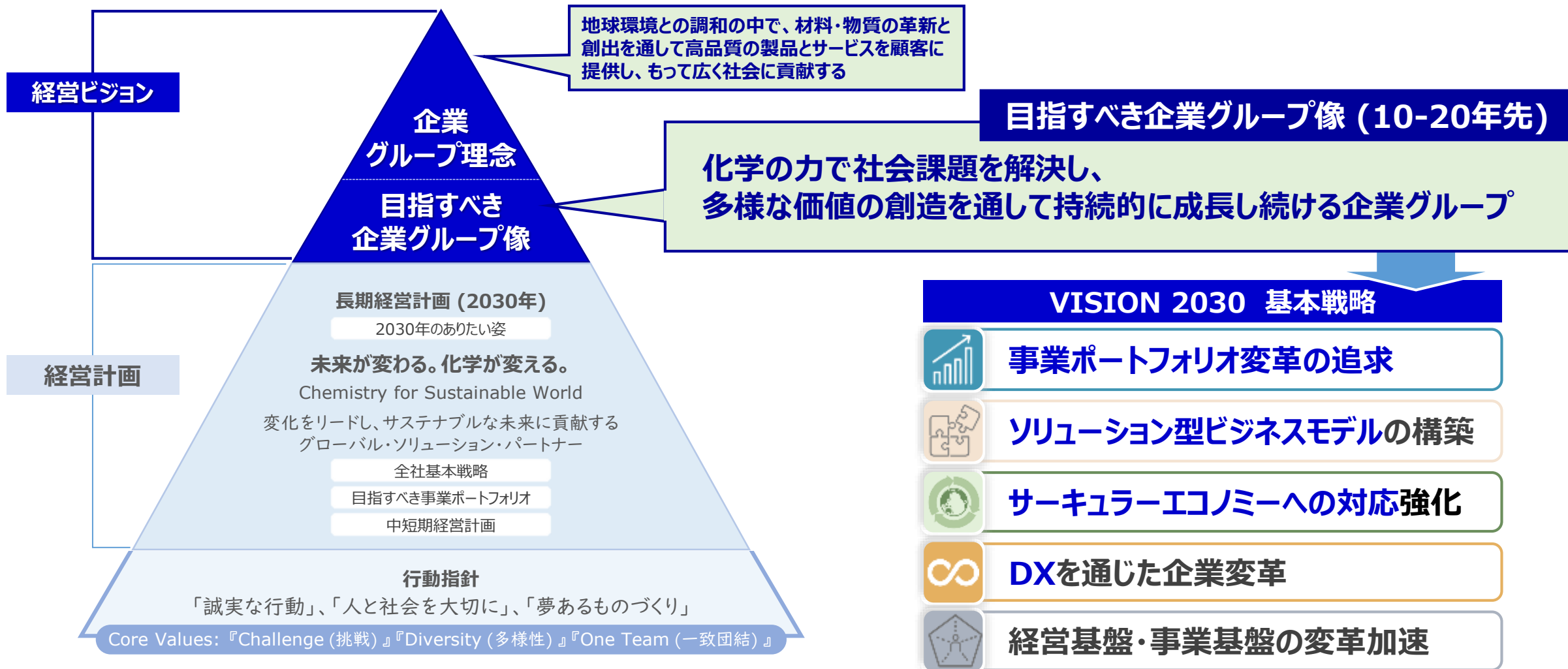


### 2016年 25長計「3軸経営のさらなる深化」

### 2021年 VISION 2030 発表

社会課題視点の全事業への展開、カーボンニュートラル戦略など

# 当社の存在意義である「社会課題解決」に立ち返り、目指すべき企業グループ像を再定義 これを実現するための方向性を基本5戦略に集約







### VISION 2025からの環境変化

- ESG課題の高まり  
(カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、人権、人的資本、ガバナンス…)
  - 株主偏重でなく、より多くのステークホルダーに対する企業責任
- 
- **2030年のありたい姿を目指し、  
多面的な評価軸（非財務KPI）を新たに追加**
  - **バリューチェーン全体で広くパートナーと協働し、  
ビジネスモデルやポートフォリオの転換を実現**
  - **失敗を恐れず、一段高い目標を目指し、  
粘り強く果敢に挑戦**



## ESG推進の取り組み

三井化学株式会社  
常務執行役員  
CSO  
伊澤 一雅

2022年4月8日



- ▶ **1. 当社のESG推進**
- ▶ **2. 経営システムへの組み込み**
- ▶ **3. 収益拡大と社会貢献**
- ▶ **4. カーボンニュートラル (CN) 戦略の推進**
- ▶ **5. 社会課題解決に向けた取り組み**

- ▶ 当社のESG推進とは、機会を捉え、企業価値の向上につなげること（稼ぐ力の源泉）
- ▶ 財務・非財務を統合した経営システムを運営している

### ESG推進方針

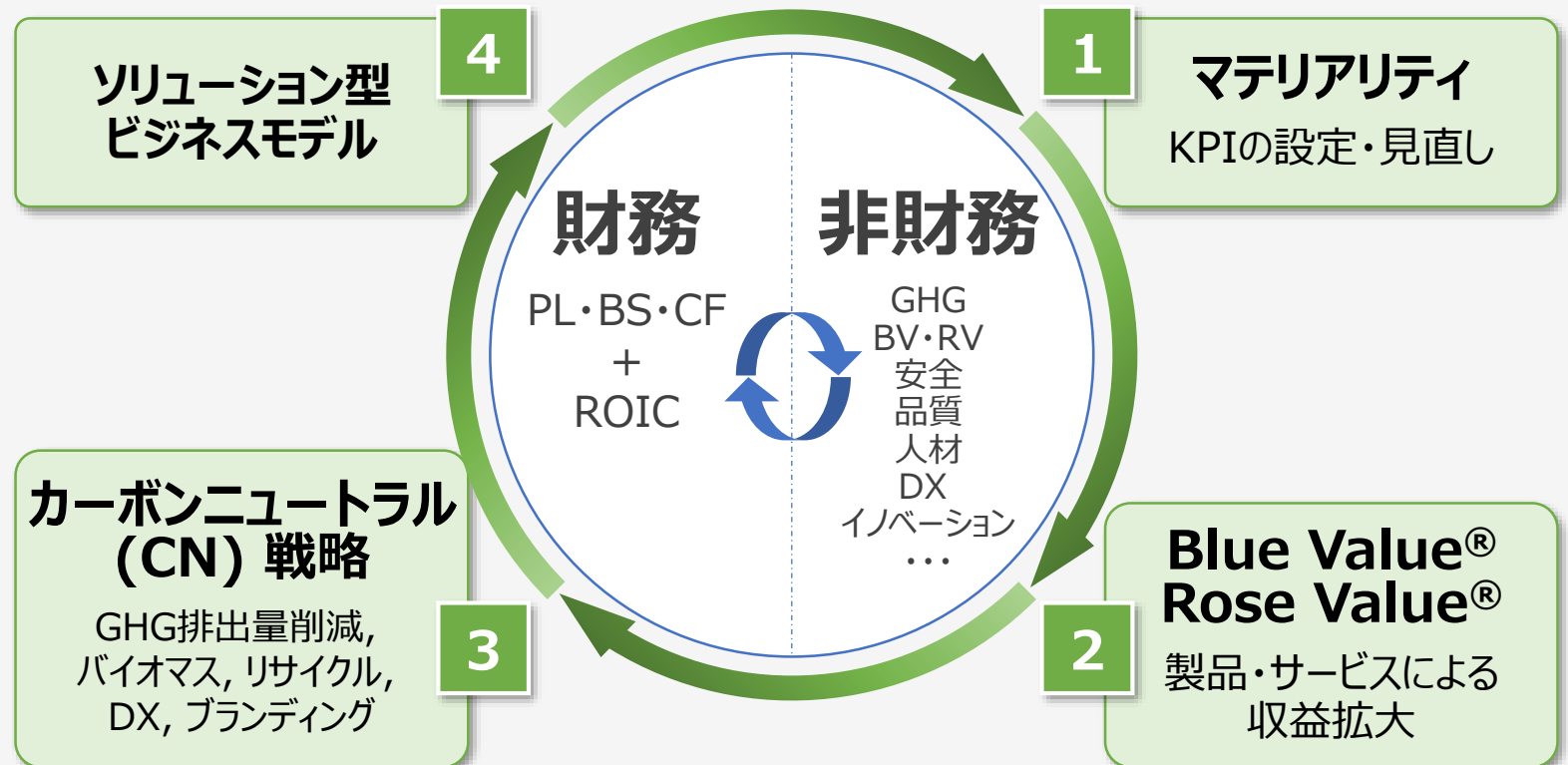
SDGs等で示されているESGに関する諸課題から、

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

により

**社会及び当社グループの持続可能な発展（社会価値向上と企業価値向上の双方の両立）を目指す**

### 財務・非財務の統合



11 1. 当社のESG推進 深化してきた当社ESG推進の取り組み

3軸経営の醸成  
環境・社会軸の  
重要性浸透

ESGを経営の中核に  
ESG要素の  
経営/戦略への  
組み込み

実行フェーズへ

1997	三井化学発足、企業グループ理念制定	
2005	CSR室、CSR委員会設置	
2006	「3軸経営」(経済・環境・社会) 打ち出す	
2011	Blue Value®(BV)・Rose Value®(RV) 構想開始	
2014	「14中計」策定 「事業活動を通じた社会課題解決」「貢献すべき社会課題 (未来社会)」	
2016	「VISION 2025」策定 「環境・社会軸」目標	・マテリアリティとKPIの策定
2018	ESG推進室、ESG推進委員会設置	・ESG推進方針の策定
2019	気候変動対応方針、プラスチック基本戦略策定	・Alliance to End Plastic Waste (AEPW) に参加 ・気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同 ・投融資検討会でのESG要素導入
2020	2050年 カーボンニュートラル 宣言	・ESG関連投融資の予算化 ・事業部門におけるBV・RV製品売上収益の予算化
2021	「VISION 2030」策定 「財務/非財務」目標	・マテリアリティの見直し ・全社各部門における気候変動対応の予算化 ・BV・RVとGHG排出量削減に関する中長期目標設定 ・人権デュー・デiligエンスの取り組み開始
2022	マテリアリティに対応した非財務KPIの策定 グリーンケミカル事業推進室設置	・2030のKPIからバックキャストした年度予算化 ・非財務KPI/ICP見直し、事業評価への組み込み ・GXリーグ基本構想に賛同

## ▶ 財務・非財務を統合した経営システムを運用

### 投融資判断

- 19年～  
大型投融資判断にESG要素/社会課題視点を組み込む (BV/RV,SDGs, インターナルカーボンプライシング (ICP) 等)
  - 投融資計画書に記載、投融資検討会における論点の一つと位置付ける (現状、加点・減点はしていない)




- 22年～  
ICP価格見直し (15,000円/t-CO<sub>2</sub>e)、c-IRR※ 運用開始

※「増分利益 ± GHG増減量 × ICP価格」により算出したIRR

- 19年～  
大型ESG関連投融資の判断
  - 従来のシステムでは、経済性の観点から対象とならないESG関連投資について、ESG推進委員会にて必要性を個別討議

### 年度予算

- 19年～  
全社予算編成基本方針にBV・RV製品・サービスの創出・拡大を盛り込む
- 
- 20年～  
事業部門において、BV・RV製品の売上収益を目標管理指標として予算化  
全部門において、気候変動に関する短中長期課題抽出、対応策検討・実行を予算化

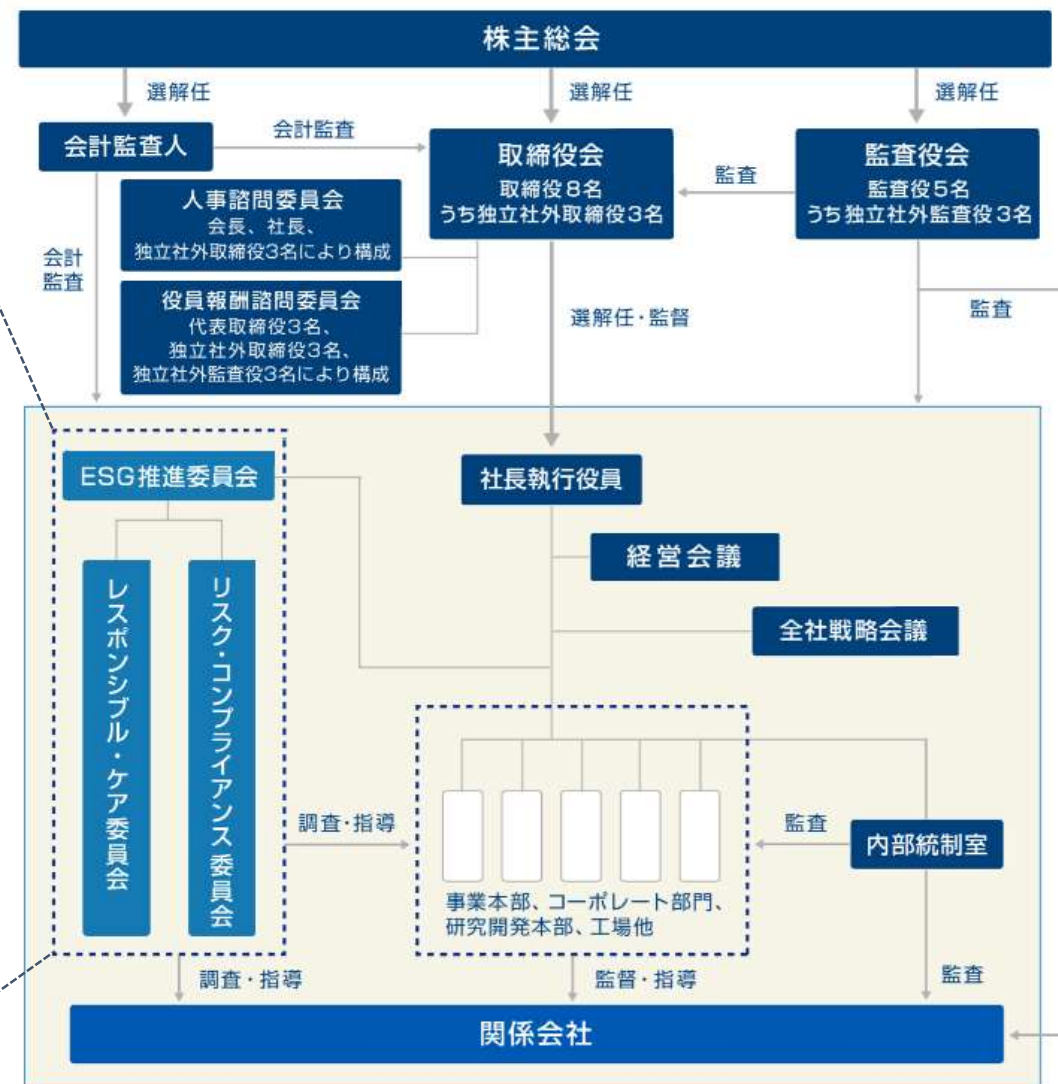
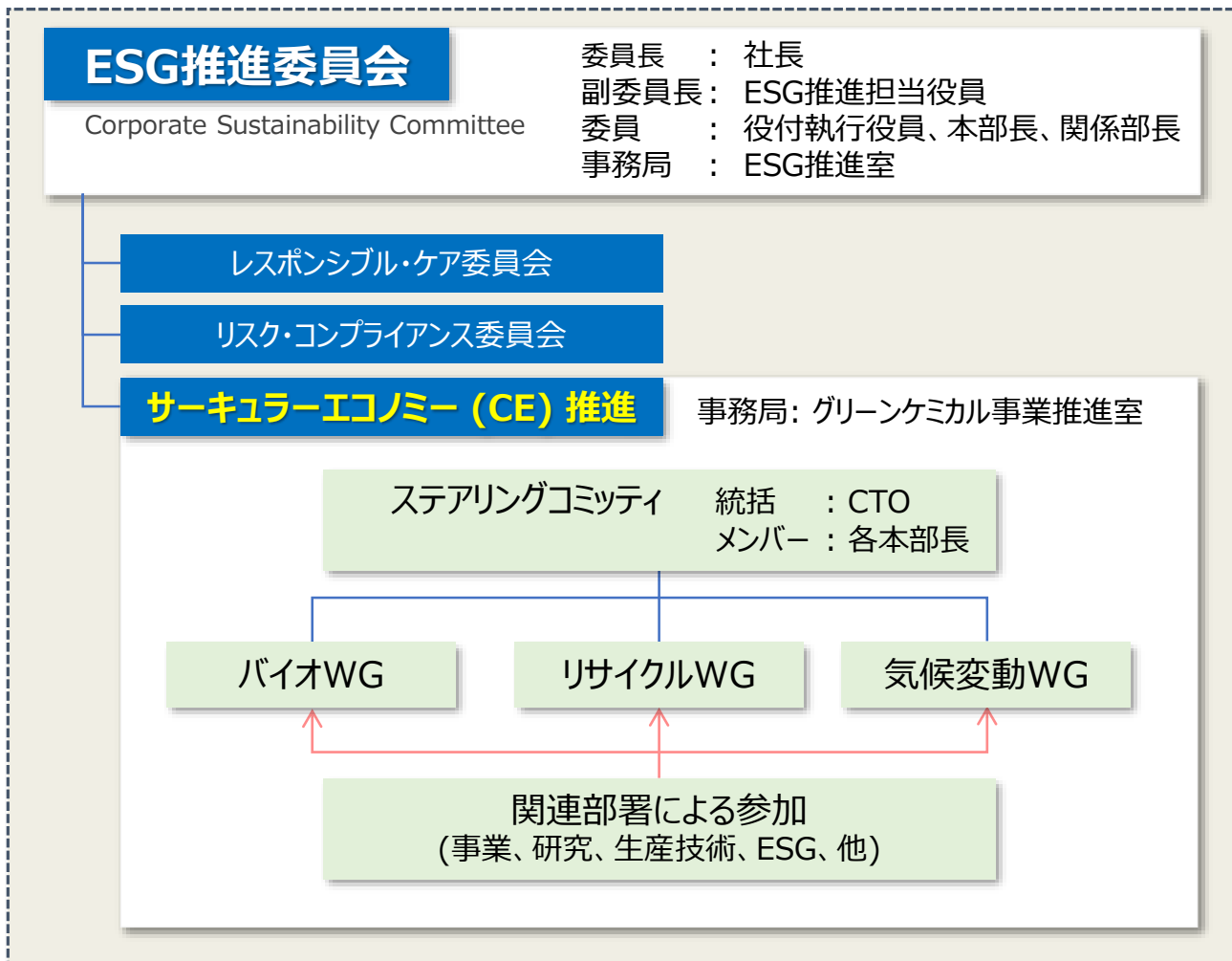


- 22年～  
上記に加え、サーキュラーエコノミー対応を予算化  
非財務KPIに基づき、年度目標を予算化

### 事業評価

- 22年～  
事業評価への非財務情報の組み込み
  - 利益成長性、ROICによる事業評価に加え、GHG排出量削減の機会/リスク、環境貢献/負荷を勘案し、事業評価、経営資源配分等の取扱いを決定

## ▶ 22年4月、ESG推進委員会の下、**全社横断的にCE/CN戦略を推進する枠組みを新設**



- ▶ VISION 2030策定に際し、内外環境変化を踏まえて“**目指す未来社会**”を再設定
- ▶ **マテリアリティ**の見直しも行い、VISION 2030の基本戦略に反映

**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



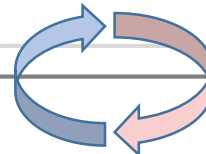
多様な価値を生み出す  
包摂社会

▶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

**当社のマテリアリティ**

持続可能な社会への貢献

サプライチェーン全体

ライフサイクル全体を意識した製品設計

Blue Value®

気候変動

サーキュラーエコノミー

Rose Value®

健康と暮らし

住みよいまち

食の安心

事業継続の前提となる課題

安全

人権尊重

リスク・コンプライアンスマネジメント

品質

安定生産

事業継続に不可欠な能力

企業文化

人的資本

イノベーション

デジタル・トランスフォーメーション

パートナーシップ



## ▶ マテリアリティ毎のKPIを設定、具体的指標でPDCAを回しながら、企業価値向上に繋げる

マテリアリティ		KPI	
持続可能な社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 気候変動</li> <li>➢ サーキュラーエコノミー</li> <li>➢ 健康とくらし</li> <li>➢ 住みよいまち</li> <li>➢ 食の安心</li> <li>➢ ライフサイクル全体を意識した製品設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BV製品売上収益</b></li> <li>• <b>RV製品売上収益</b></li> </ul>	2025年 ≥30%, 2030年 ≥40% 2025年 ≥30%, 2030年 ≥40%
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>GHG排出量削減</b></li> </ul>	Scope1,2 2030年 削減率 40% (2013年比)
事業継続の前提となる課題	➢ 安全	• <b>重大事故・重大労災</b>	長計期間を通じ ゼロ
	➢ 人権尊重	• <b>人権リスクへの対応</b>	国内外全拠点での人権DDシステム構築によるリスク把握と是正
	➢ リスク・コンプライアンスマネジメント	• <b>重大な法令・ルール違反</b>	長計期間を通じ ゼロ
	➢ 品質	• <b>PL事故、重大品質インシデント</b>	長計期間を通じ ゼロ
	➢ 安定生産	• <b>先進技術導入</b>	AI・IoTを中心とした先進生産技術の実装件数 100件 (21~30年の累計)
事業継続に不可欠な能力	➢ 企業文化	• <b>エンゲージメント向上</b>	エンゲージメントスコア 2025年 40%, 2030年 50%
	➢ 人的資本	• <b>キータレントマネジメント</b>	戦略重要ポジション 後継者候補準備率 2025, 2030年 250%
		• <b>ダイバーシティ</b>	(単体) 執行役員多様化人数 2030年 ≥10名 (内,女性 ≥3名) (単体) 管理職女性比率 2030年 15%
		• <b>健康重視経営</b>	(単体) 生活習慣病平均有所見率 2030年 ≤8.0% (単体) メンタル不調休業強度率 2030年 0.25
	➢ デジタルトランスフォーメーション	• <b>デジタル人材育成</b>	データサイエンティスト育成完了 2025年 165名
	➢ イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>パイプラインの充実</b></li> <li>• <b>beyond2030年に向けた価値創造</b></li> </ul>	ステージゲートシステム後半の開発テーマ数 2030年 ≥2倍 (2020年比) 未来技術創生センターにおける開発新領域数 2030年 ≥3領域
➢ パートナーシップ	• <b>持続可能な調達</b>	調達率 2030年 80%	

**▶ 常に経営環境の変化を捉えて、取り組みをアップデートする****VISION 2030の  
非財務KPI策定**

ESG推進委員会 討議



経営会議 承認



取締役会 承認

**22年度予算の  
非財務目標策定****2030の非財務KPIから  
バックキャストした予算策定を  
全社予算編成基本方針に織り込む****KPI毎に担当役員/部長を決定**

経営会議 承認



取締役会 承認

**マテリアリティ/  
2030非財務KPIを  
毎年レビュー**ESG推進委員会にて  
年度予算の  
**進捗と課題を確認**経営会議/取締役会等  
**経営レビュー**

- ▶ 当社は、**独自指標**による**BV・RV製品・サービスの拡大**を通じ、**企業価値向上**を推進
- ▶ 現状の連結売上収益比率20%程度を、2030年に40%まで拡大していく

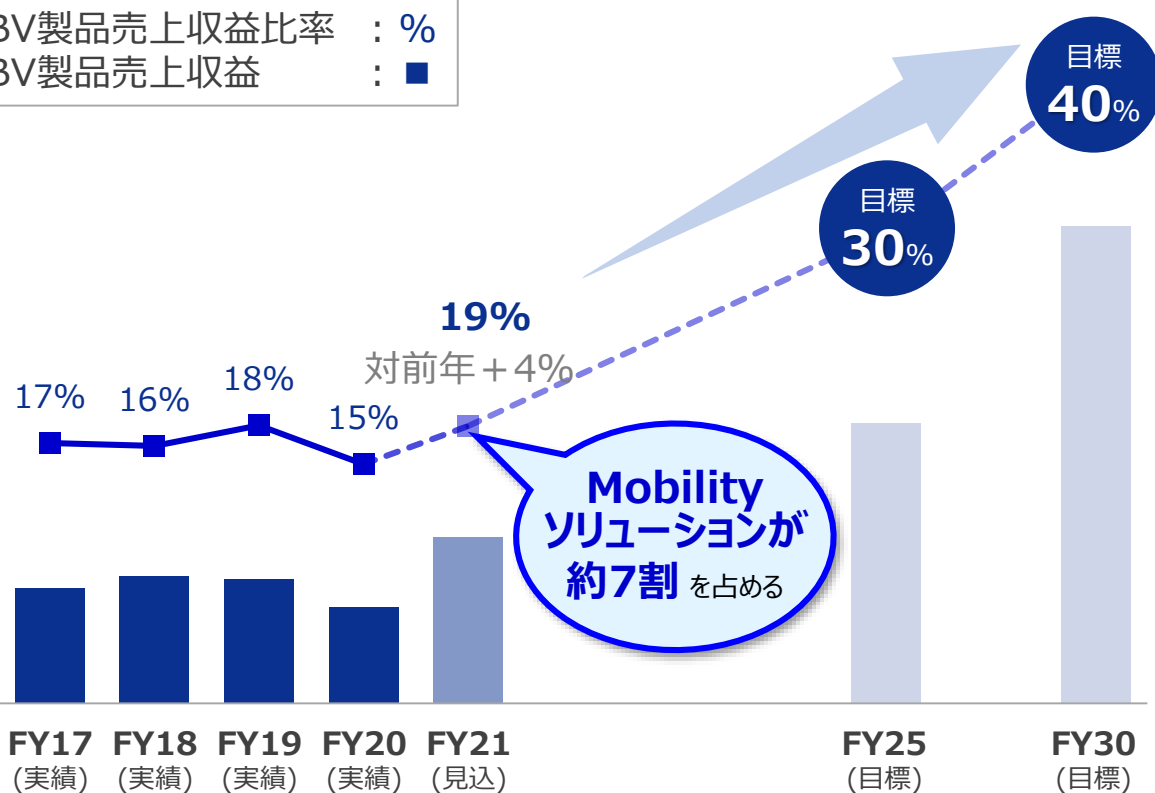
### 環境貢献価値 Blue Value® (BV)

CO<sub>2</sub>を減らす

資源を守る

自然と共生する

BV製品売上収益比率 : %  
BV製品売上収益 : ■



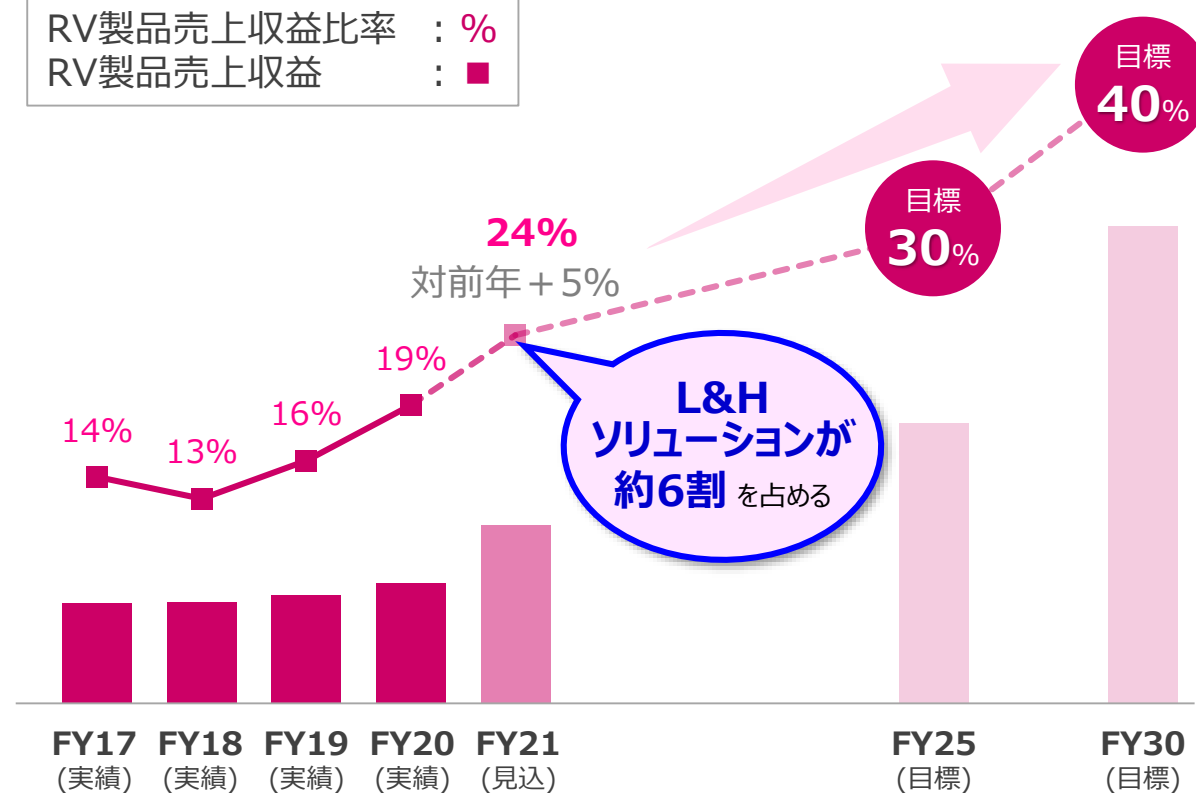
### QOL向上価値 Rose Value® (RV)

くらしと社会を豊かにする

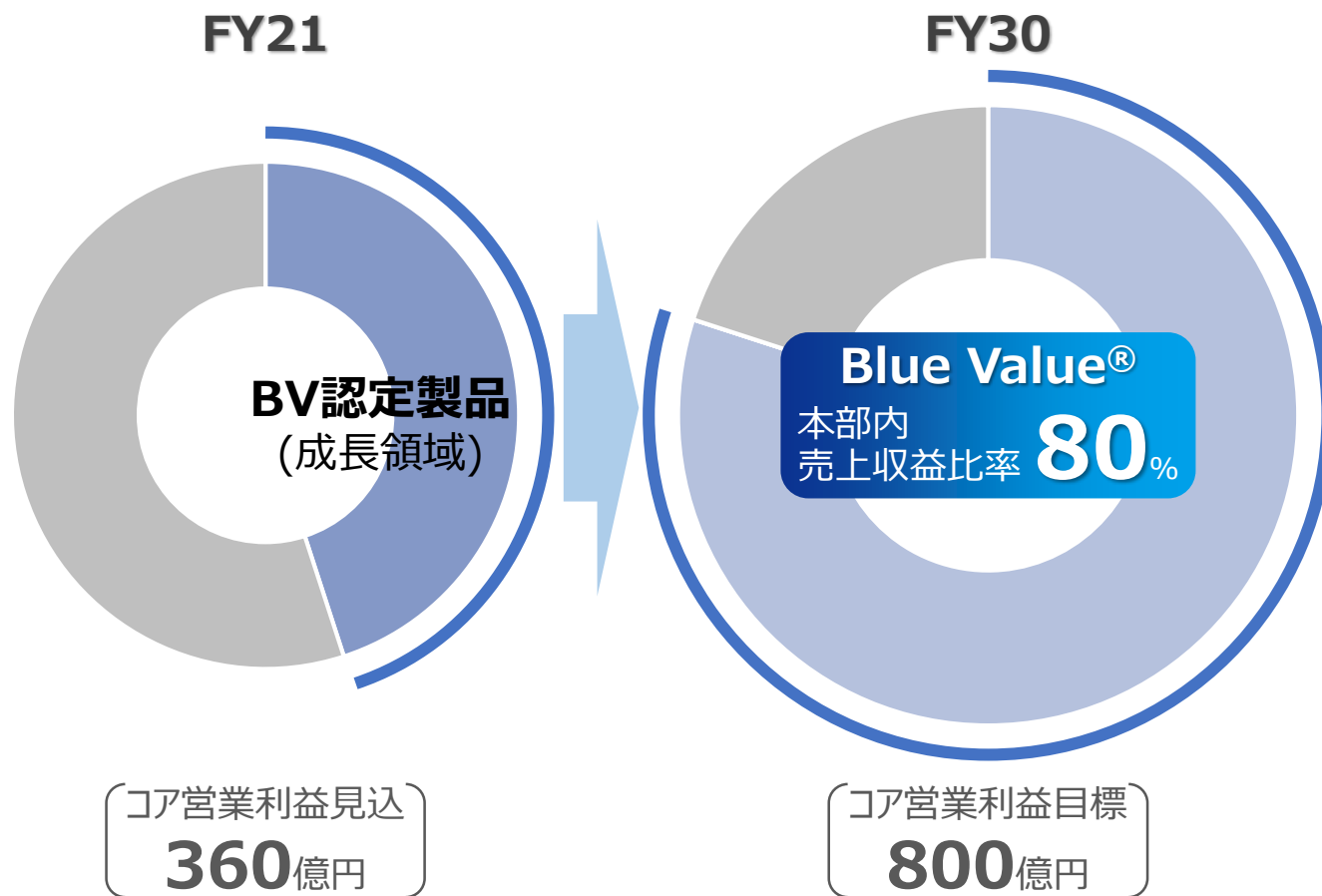
健康寿命を延ばす

食を守る

RV製品売上収益比率 : %  
RV製品売上収益 : ■



- ▶ モビリティ市場で求められる付加価値は、BVそのもの（GHG排出量削減, 3R）
- ▶ サステナブル且つ自由な移動手段の実現に向け、BV製品・サービスの貢献領域を拡大させる



### 素材の提供を通じた課題解決への貢献

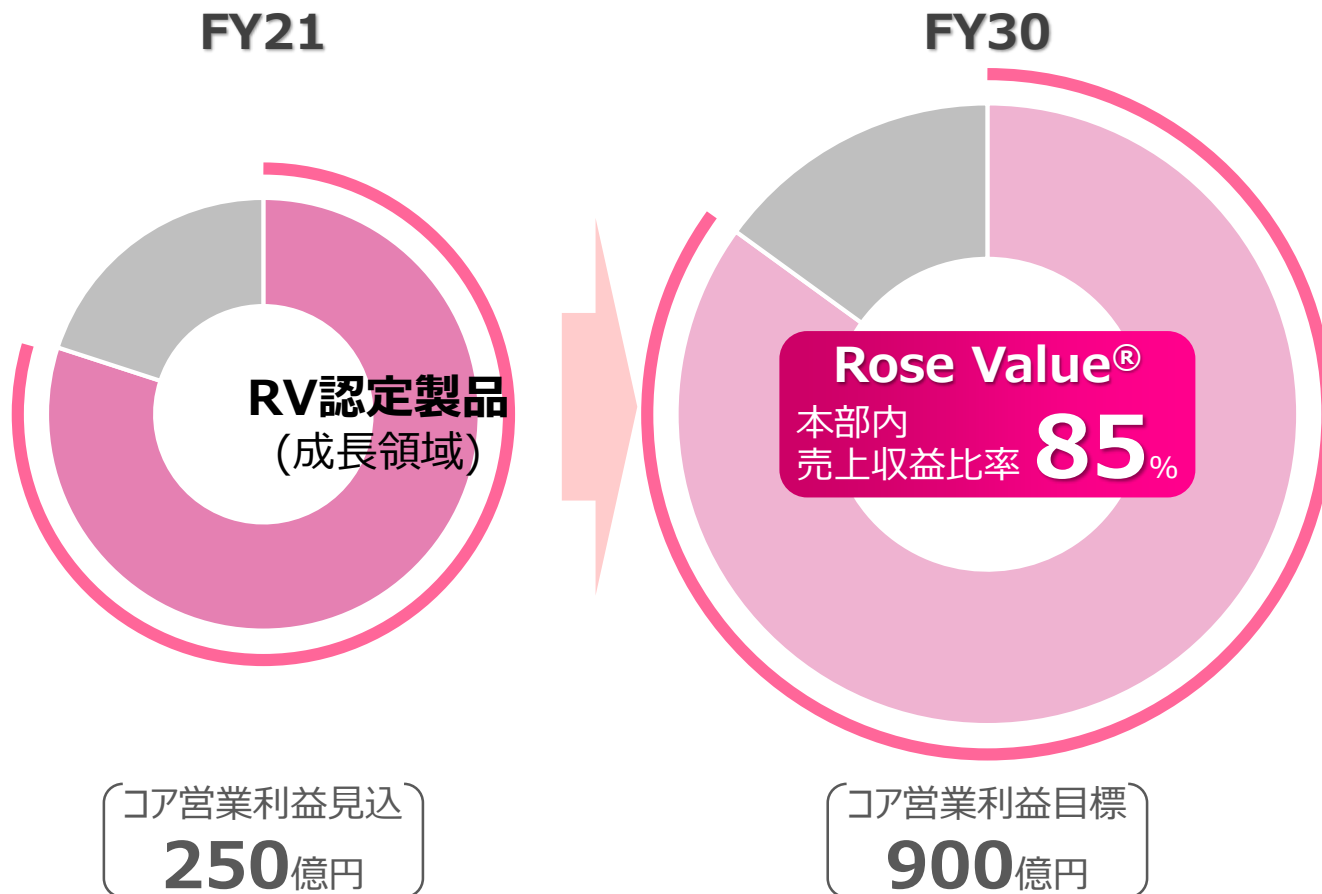
- 車体軽量化
- 再生可能エネルギーの利活用拡大
- 電池需要増加への対応、性能向上

### 素材とサービスを融合させたソリューションの提供

- 量産を前提とした、車体・電池・車室空間等のモジュールコンセプトの開発、提供
- メカニカルリサイクルへのチャレンジ
- 工程の簡素化、エネルギー消費抑制



- ▶ ライフ&ヘルスケア・ソリューションの製品・サービスは、RVそのもの（暮らし、健康、食）
- ▶ 社会課題を確実に捉え、事業領域をさらに拡大していく



### ライフケアソリューション事業の拡大

- 快適な視界: 高屈折メガネレンズ材料の更なる普及
- 医療やICT分野へ不織布展開
- 衛生環境の改善: 高機能の抗菌・防カビ剤の提供



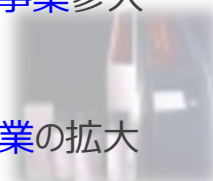
### ウェルネスソリューション事業の拡大

- 食糧増産: 農薬原体の創出、海外事業の拡大
- マラリア撲滅: 媒介蚊の新規防除剤の開発
- 環境影響への配慮: 天然物薬剤等のポートフォリオ拡充



### メディカルソリューション事業の拡大

- 医療の質向上/健康寿命の延伸: 核酸医薬CDMO事業参入
- 環境影響への配慮: 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
- 健康増進及び疾病予防等: 口腔内の予防・診断事業の拡大

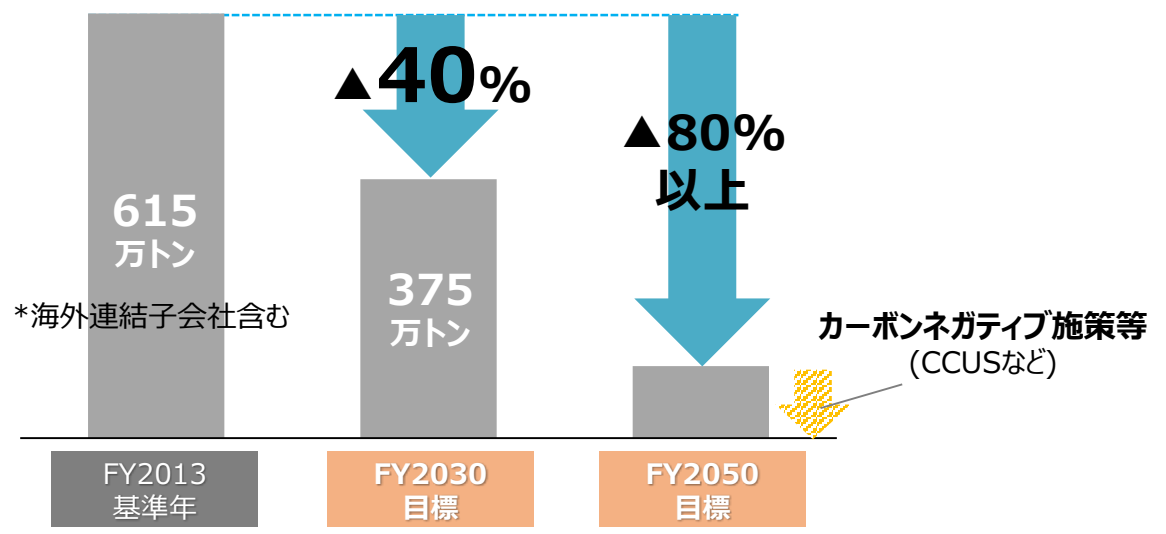


- ▶ 三井化学は、2020年11月、2050年カーボンニュートラルを宣言
- ▶ 自社のGHG排出量削減、削減貢献量の最大化の両輪でCNを達成する

① 自社のGHG排出量削減  
＜Scope 1, 2＞

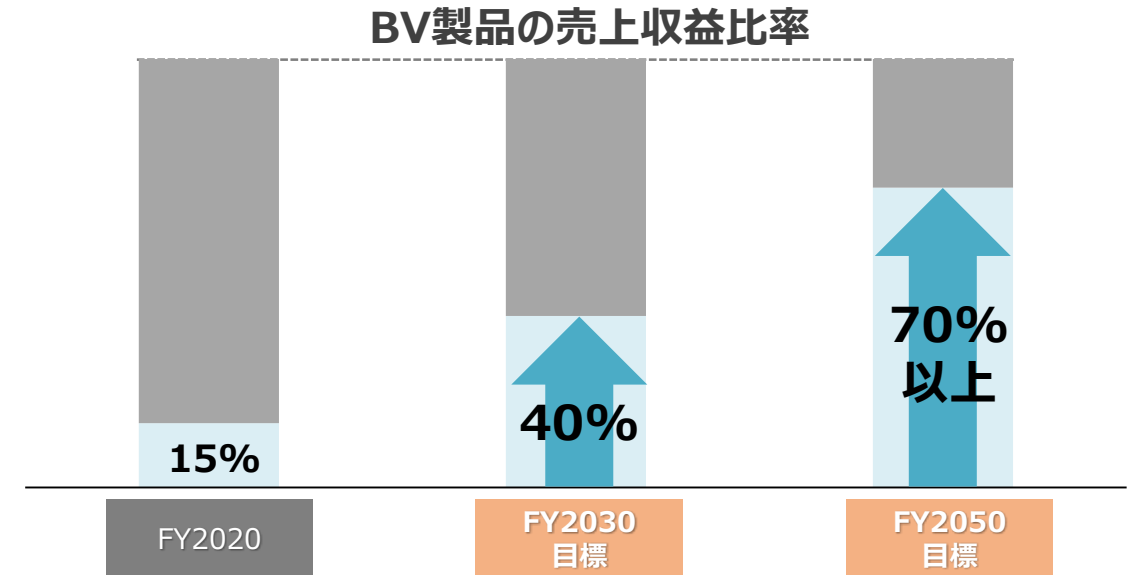


② 製品提供を通じた社会への貢献  
＜削減貢献量＞



削減施策+カーボンネガティブ施策等で2050年CNを目指す

- 事例1 燃料転換 ~アンモニア活用~
- 事例2 三井化学カーボンニュートラル研究センター設立



BV製品・サービスの拡大を通じて「削減貢献量」の最大化を目指す

- 事例3 BV製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献
- 事例4 バイオマス等の活用
- 事例5 リサイクルの推進
- 事例6 デジタル技術の活用
- 事例7 ブランディング



- ▶ 化学企業の要であると同時にGHG排出量の多い“ナフサ分解炉”の燃料転換に着手
- ▶ アンモニア専焼炉の社会実装により、石油化学業界全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献する

原燃料

製品

中間製品～最終製品  
の使用

廃棄／回収／リサイクル

グリーンイノベーション基金によるNEDO研究開発案件  
「ナフサ分解炉の高度化技術の開発」の実証実験に採択

- ◆ ナフサ分解炉の燃料を**メタンからアンモニアに転換**、燃焼時のCO<sub>2</sub>を限りなくゼロに低減
- ◆ クラッカーとアンモニアの両方を有する当社が幹事会社となり、丸善石油化学、東洋エンジニアリング、双日マシナリーと4社で推進
- ◆ 2030年までにアンモニア専焼炉実証を目指す  
(～26年 アンモニアバーナー・試験炉開発、～30年 実証炉の開発・運転)
- ◆ 炭素を保有しないアンモニアは運搬・貯蔵の技術が確立しており、水素に比べて、熱源としてのハンドリングが容易



# 2030年のその先へ 九州大学・I<sup>2</sup>CNERと共にカーボンニュートラル技術の開発加速と早期社会実装を推進



低環境負荷技術の開発・工業化ノウハウ



九州大学  
KYUSHU UNIVERSITY

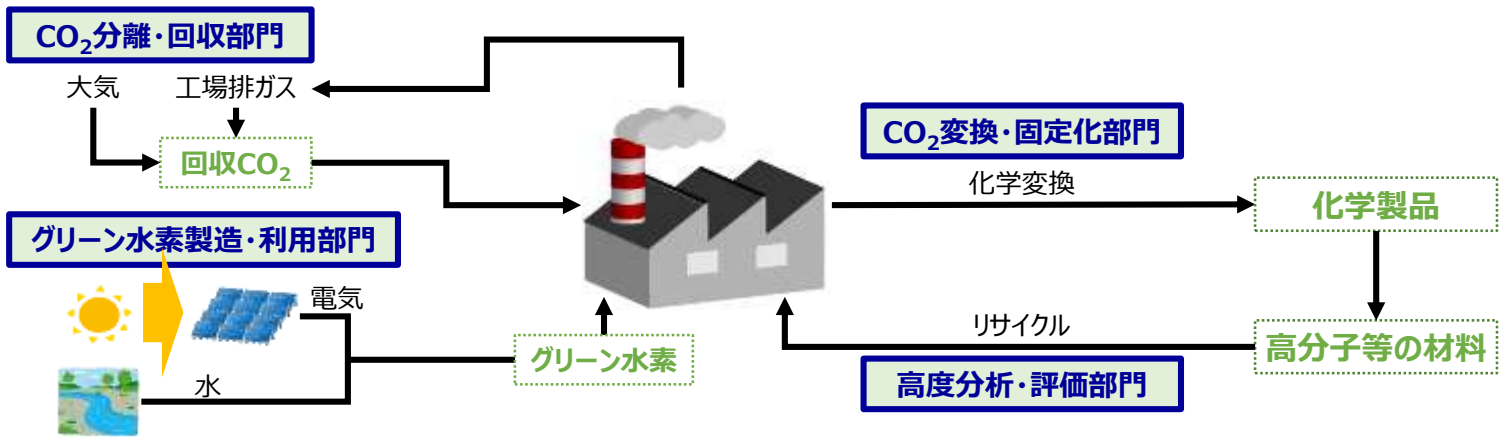
I<sup>2</sup>CNER

グリーン水素、CO<sub>2</sub>の回収、貯留、変換等  
カーボンニュートラル、カーボンネガティブに  
関する世界最先端の研究成果



## 三井化学カーボンニュートラル研究センター (MCI-CNRC)

### ◆ CNに資する最先技術の開発・獲得、その実用化、事業化の推進



## BV製品の削減貢献量は 約100万トン/年 当社独自技術・サービスによる社会貢献度の見える化を進めていく

BV認定基準は  
自社従来品/市場一般品とを  
比較し、より優れていること



連結売上収益

21年度のBV製品の連結売上  
収益比率は約2割

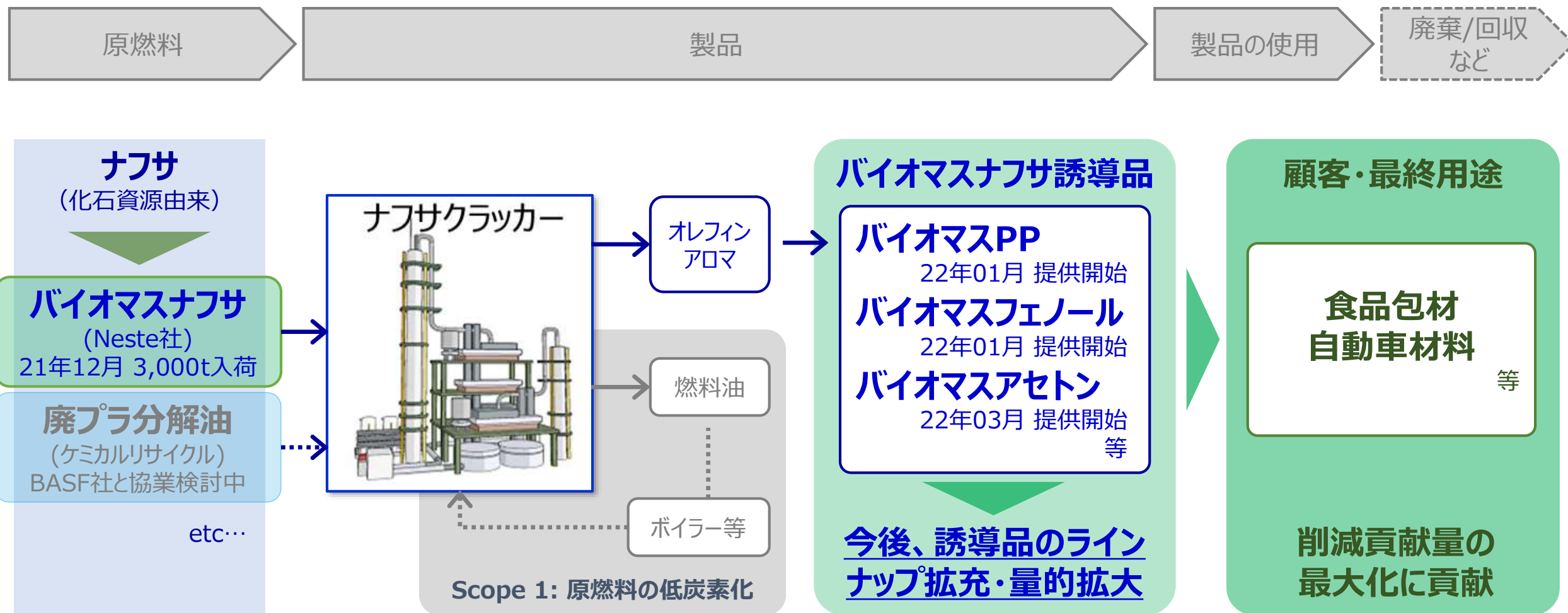
21年度  
削減貢献量の  
試算  
約 100万トン/年

2030年、2050年

今後の  
BV製品・サービスの  
拡大に伴い

当社独自技術・サービス  
を通じて  
削減貢献量を拡大

# バイオマスナフサ誘導品の社会実装拡大により 循環型社会の実現とサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルへの転換を進める



## 社会実装に向けブランドオーナー、地方自治体等、様々なパートナーとの協業を推進 ビジネスモデル構築と技術開発を並行して進める

回収

分別

再生化

製品価値の向上

### 自治体等との連携推進



### ブランドオーナーとの連携推進

- J-CEPへの参画
- HK1896との協業

神戸市内のコミュニティスペースで資源の回収～再資源化の実証を計画

Green Composite Hills by hide k 1896を通じた自治体 (市原市、長野市) との連携で社会実装を推進

### リサイクル関連技術の開発／獲得

#### リサイクル原料高品質化

異物除去、印刷除去、塗膜除去 等

#### 再生化製品の普及／促進に必要な技術

モノマテリアル化、相溶化技術、物性向上技術、  
トレーサビリティ付与 等

#### 新規再生化技術

BASF/マイクロ波化学と廃プラスチックの  
ケミカルリサイクル技術の実用化を目指し提携





## ブロックチェーン技術を用いてサプライチェーンを通じた**トレーサビリティ**を付与 リサイクル材料由来の製品価値向上とともに社会実装の促進を目指す

### 【資源循環プラットフォーム】

原料

三井化学製品

製造・加工

消費者

回収

解体・破砕

再生

ロットNo

製造ロットNo

シリアルNo

回収No

ロットNo



### 安心・安全の提供

#### ■ データの真正性

安全かつ透明性の高いデータの管理

#### ■ 製品の来歴情報の保証

有害物質使用履歴の有無確認等  
リサイクル材の安全証明が可能

自分の使用した製品が、使用後に  
リサイクルされたことを確認可能



### 参加企業のコスト削減

#### ■ 業務効率化

ペーパーレス、ワークフロー化による  
関連業務の効率化、コスト削減

#### ■ 共通プラットフォーム化

関係各社間で統一基盤化することで  
個社ごとの開発/システム化にかかる  
費用や手間を削減可能



### 安定供給の実現

#### ■ リアルタイム状況把握

リサイクル資材の所在状況を  
適切に把握可能。  
国内での資源循環を促進し、  
安定的かつ持続可能な体制構築へ

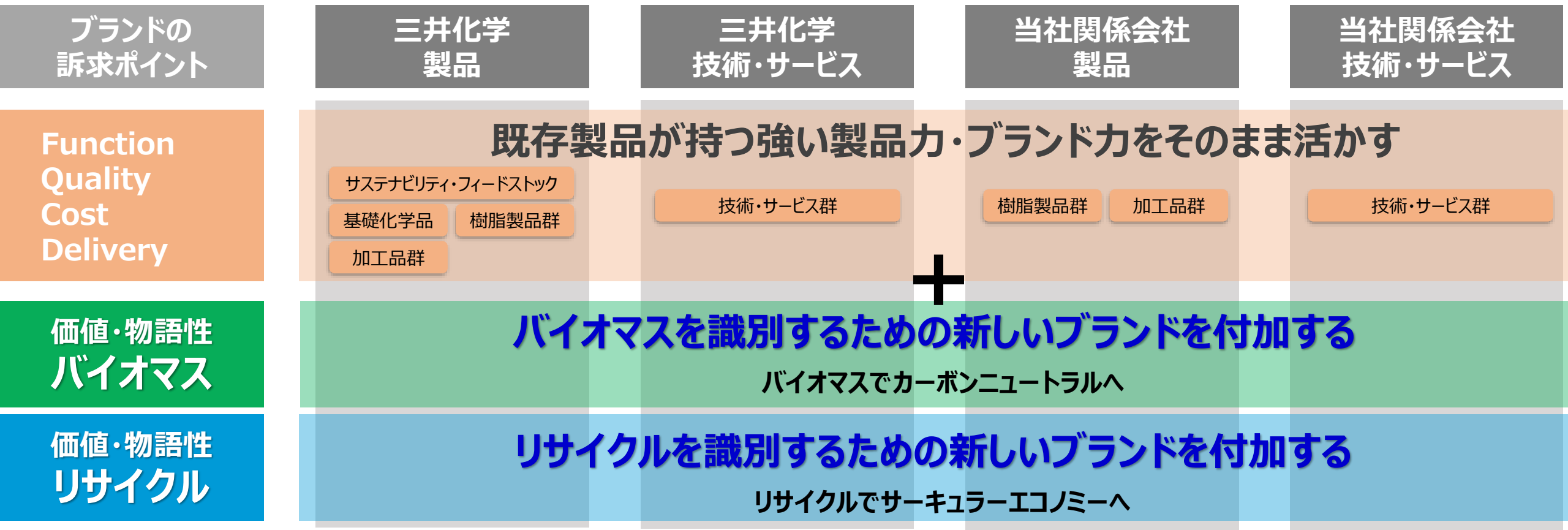
#### ■ 新規販路開拓

履歴データの分析から、未活用の  
新たな取引ルート開拓の可能性も



既存製品の製品力・ブランド力を活かしながら、価値を訴求する**コンセプトブランド**を構築する

**目的** バリューチェーンを通してカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの貢献に向けて  
価値・物語性をステークホルダーとコミュニケーションするためのグループ横断的なブランディングを進める



素材の  
素材まで  
考える。

# 世界を素から変えていく

- We're reshaping the world from a material level -

バイオマスでカーボンニュートラルへ



Bio & Eco Solutions for PLAYERS  
aiming toward Carbon Neutrality



リサイクルでサーキュラーエコノミーへ



Recycling Solutions for PLAYERS  
aiming toward Circular Economy



## 透明接着剤を用いた「空中ディスプレイ型POSレジ」を開発 社会課題を捉え、素材の価値をソリューションにつなげ、新たなパートナーとイノベーションを実現

### 【当社からのソリューション】

### ストラクトボンド® (透明接着剤)

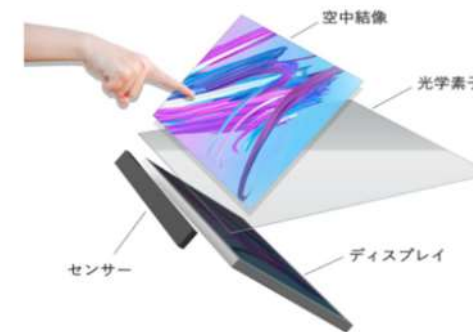


### 空中ディスプレイ型POSレジ

- ① 企画提案
- ② プロジェクトのリーディング
- ③ 技術サポート

### 【セブン-イレブンで実証実験開始】

- 新しい買い物体験
- 店舗従業員の安全・安心なレジ操作
- レジカウンタースペースにおける効率化



**三井化学**

セブン-イレブン 三井物産プラスチック  
アスカネット 東芝テック 神田工業

**ソリューション型** ビジネスの拡大

**健康と暮らし** に寄与する事業の拡大

**パートナーシップ** の獲得

**イノベーション** の推進



# 組織横断的オープン・ラボラトリー活動 MOLp® (モル -そざいの魅カラボ-) 素材の価値や魅力を再編集し、社会やステークホルダーの視点で新たな価値を発見する



2016年6月  
**インテリアライフスタイル展**



2017年4月 with 慶應SDM  
初めての **ミラノサローネ**



2018年3月 初めての**単独展**  
**MOLpCafé 2018**



2018年9月 初めての  
**パリコレ ANREALAGE**



2018年11月  
初めての**グッドデザイン賞**



2018年12月 初めての  
**トレたま年間大賞受賞**



2019年8月 あいちトリエンナーレ  
初めての**芸術祭**



2020年1月 ミラノコレクション  
**FENDIとのコラボ**



2021年12月 初めてのブランディング表彰  
**「Japan Branding Awards 2021受賞**



**三井化学**  
グループ

# 人材戦略

三井化学株式会社  
専務執行役員  
CHRO  
安藤 嘉規

2022年4月8日

- ▶ **1. 人材戦略の全体像**
- ▶ **2. 優先課題と主要方策**



- ▶ 経営戦略の変化をアジャイルに捉え**実効性**のある人材戦略・施策の具現化
- ▶ **「個の力」**を重視し、**「自主・自立・協働」**を体現する**「挑戦し続ける組織」**に変革

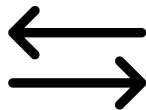
## 2030年の“ありたい姿”



顧客・パートナーと協働し、  
社会課題に紐付く**事業創出**を実現する  
人材が、**獲得・育成・リテンション**  
できている。



人材の**エンゲージメント**を高め、  
組織の力に昇華させる**企業文化に変革**  
できている。

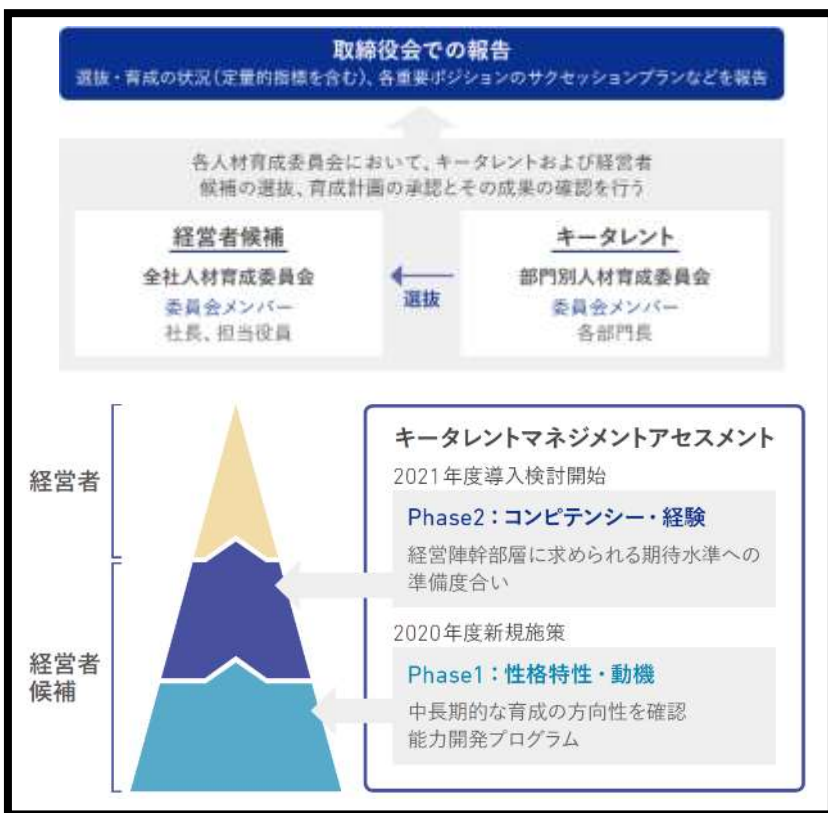


当社グループの「**人事ガバナンス**」を整え、  
**人的資本価値**を社内外に**発信**でき  
ている。

人材戦略上の  
優先課題と主要な方策非財務KPI  
(2030年)

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>多様性に富む経営者候補<sup>※1</sup>の戦略的獲得・育成・リテンション</b> <b>1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ キータレントマネジメントとJob型人事管理の進化</li> </ul> </li> <li>● <b>“ありたい事業ポートフォリオ”に連動した人材ポートフォリオのデザイン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX人材育成 (165名の専門人材)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>戦略重要ポジション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者候補準備率 250%</li> </ul> </li> <li>② <b>ダイバーシティ</b> <b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 執行役員多様化<sup>※2</sup>人数 10名以上 (女性3名以上)</li> <li>・ 管理職<sup>※3</sup>女性比率 15% <b>3</b></li> </ul> </li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>自主・自立・協働の体現</b> <b>4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ “Best Mix”を実現する新しい働き方</li> <li>・ エンゲージメントスコア改善に向けた継続アクション</li> <li>・ “変革にチャレンジする文化”を育む評価・表彰制度</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③ <b>エンゲージメントスコア</b> <b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 50% (グループ&amp;グローバル)</li> </ul> </li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>M&amp;A等に対応する人事ガバナンスの高度化</b> <b>6</b></li> <li>● <b>グループ統合型人材プラットフォームの構築</b></li> </ul>	—

多様性に富む経営者候補の戦略的獲得・育成・リテンション

▶ **組織文化として定着した「キータレントマネジメント」(2016年度導入)****キータレントマネジメントの仕組み****21年度実績**

部門別委員会：10部門

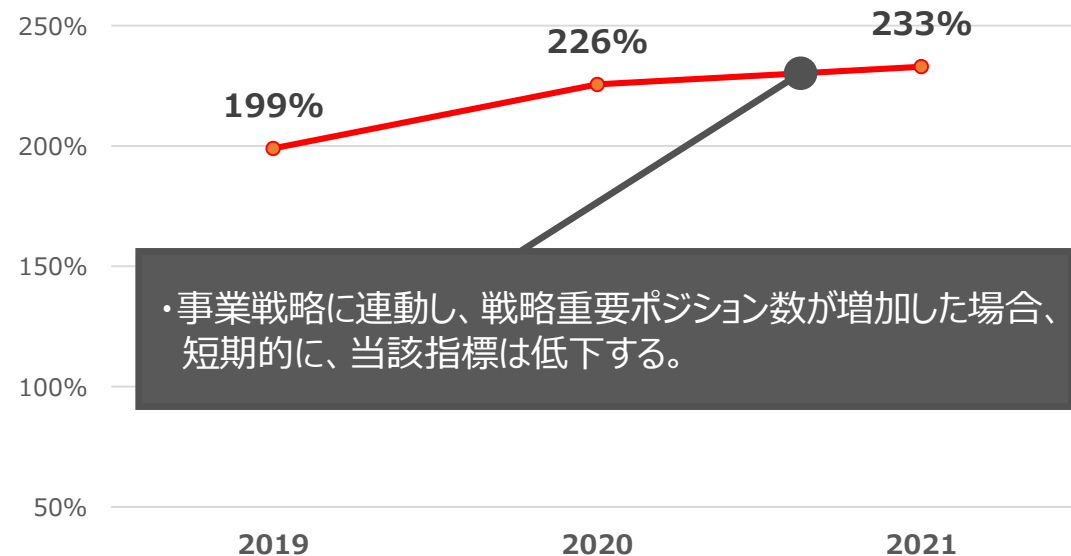
キータレント※1：約2%

経営者候補：約0.5%

多様化率※3：約20%

**VISION 2030 非財務KPI <後継者準備率>**

2030年 戦略重要ポジション後継者準備率 250%  
(ISO30414に準拠した当社独自指標)  
戦略重要ポジション×2後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数



“執行役員多様化人数”  
先行指標

※1 将来のMCI本体部レベルポジション候補者

※2 VISION 2030実現に向け、事業戦略遂行上重要と考えられ得るポジション。全社人材育成委員会で認定。

※3 経営者候補に占める、女性・外国籍・中途採用比率

執行役員多様化人数

▶ **多様な経験・価値観を有する人材を役員層に加え、価値創造能力を強化**

**VISION 2030  
非財務KPI  
<執行役員が多様化>**

**執行役員が多様化 (女性、外国籍、中途採用)  
: 10名 (内、女性執行役員数 3名)**

**2022年度  
執行役員が多様化状況**

女性	1名
外国籍	1名
中途採用	1名
<b>合計</b>	<b>3名</b>

新任：女性



松江 香織  
執行役員  
生産・技術企画部長

新任：外国籍



Antonios Grigoriou  
執行役員  
米州総代表 兼  
三井化学アメリカ社長

新任：中途採用



三瓶 雅夫  
常務執行役員  
DX推進本部長

管理職女性比率

# ▶ 女性管理職育成: 諸活動実施 《1》女性の意識改革、《2》管理職の意識改革

## 《1》ロールモデルと出会う機会の提供

## 《1》《2》 経営層の本気を社員に伝える

## 《2》管理職の意識改革

“4年連続受賞”





“Best Mix”を実現する新しい働き方

## ▶ 効率化から、アウトプットの品質・従業員エンゲージメント向上施策へ

労働生産性の向上 = 競争力の強化

効率化

### 働き方改革 Phase I

働き方改革 社長宣言  
(2017年)



- 超過勤務削減
- フレックスタイム活用
- テレワーク導入
- 休暇取得促進

COVID-19

アウトプットの品質・エンゲージメント向上

### 働き方改革 Phase II ~

「自主・自律・協働」個の力を束ね組織として総合力を発揮する仕組みへ

人材戦略	組織文化	業務システム	評価制度
<b>服装自由化</b> 20年8月～ 	<b>副業要領</b> 21年1月～ 社外で多様な経験を積み、視野拡大、能力開発 実績30名超	<b>テレワーク拡大</b> 21年4月～ 	<b>公募拡充</b> 21年5月～ キャリア機会、様々な選択肢の提供 応募数70名
			<b>新業績評価</b> 22年4月～ 「変革目標」試行 チャレンジ促進 メリハリある評価

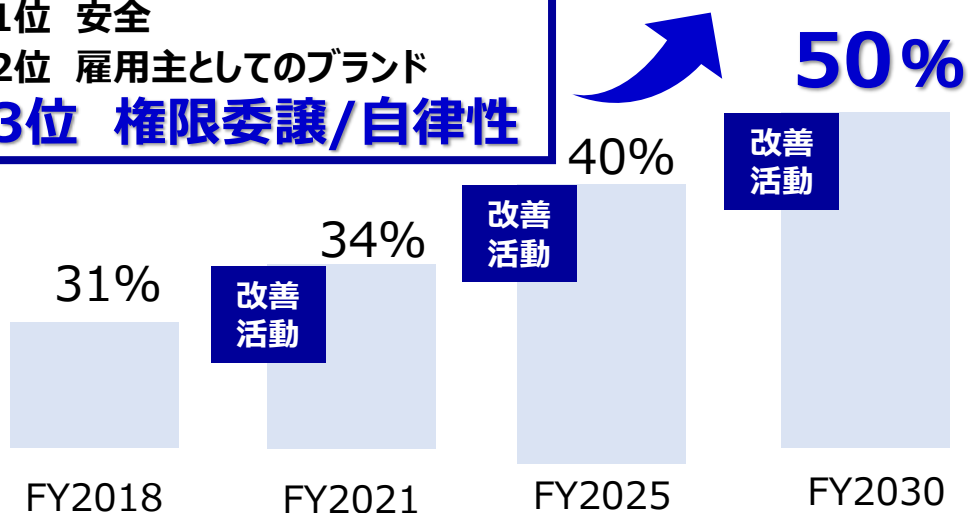
各国・地域の状況に応じた、最適な「Best Mix」を実現できる制度・インフラ整備を推進中

グローバル従業員エンゲージメントスコア

▶ 目標：2030年 50%、当社グループのユニークネスは “**権限委譲と自律性**”VISION 2030 非財務KPI  
＜エンゲージメントスコア＞

## エンゲージメント要因上位スコア※1

- 1位 安全
- 2位 雇用主としてのブランド
- 3位 **権限委譲/自律性**

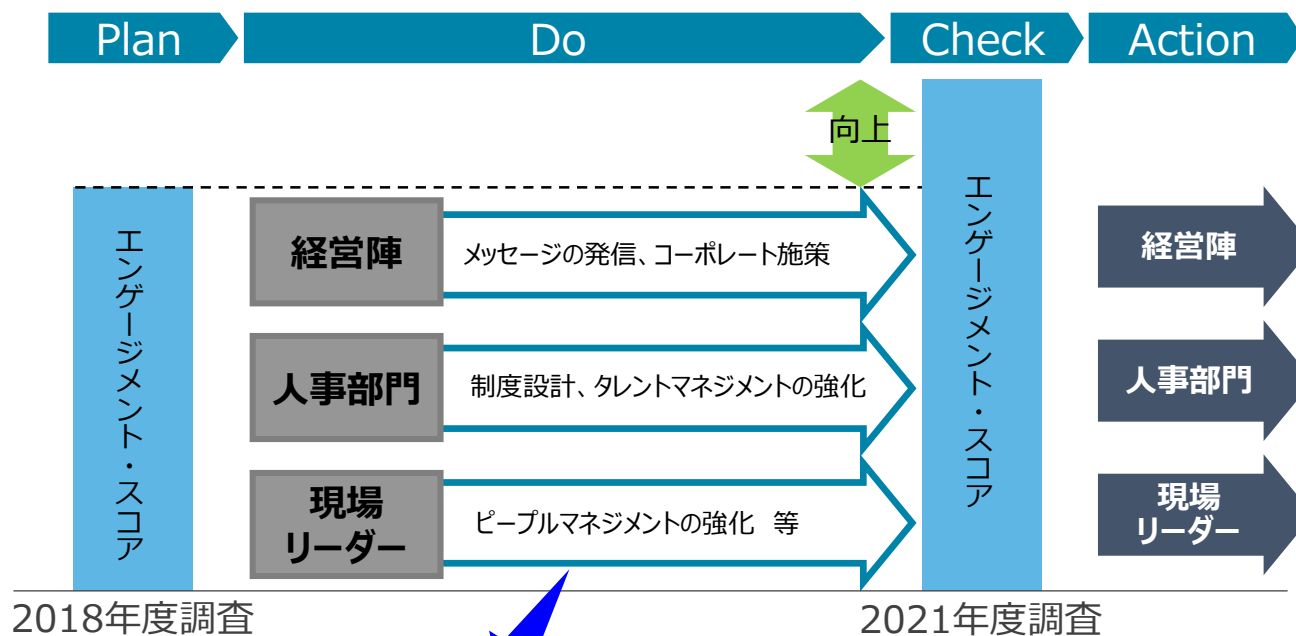


## グループ・グローバル調査参加率 (21年度)

88% : 16,864名 / 19,098名

※1 国内外グループ全体の要因上位スコア。法令・社則遵守を除く。

## グループ・グローバルにおいて、改善活動の実行継続

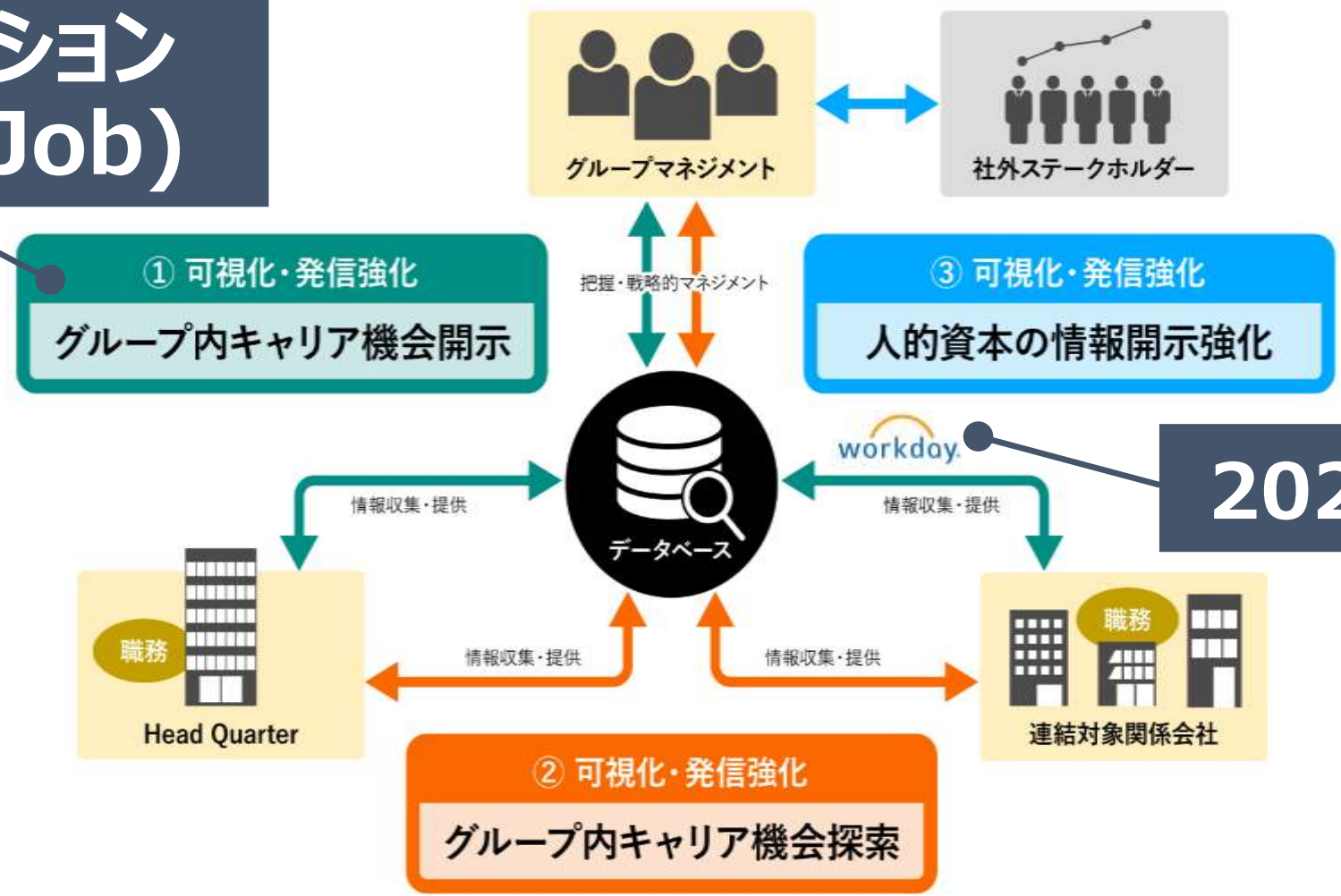
人材育成の  
再構築報酬制度  
改訂自社ケース  
評価者訓練斜めキャリア  
懇談会グッジョブ  
カード社内  
インターンシップポストサーベイ  
アクション率 : 約96%  
(18年度)



## グループ統合型人材プラットフォームの構築

### ▶ “ありたい人材ポートフォリオ”の構築と“自律的キャリア形成”を促進

# 2万ポジション (職務: Job)



- : 組織から従業員
- : 従業員から組織
- : 組織から社外へ



## コーポレートガバナンス体制

三井化学株式会社  
取締役専務執行役員  
CFO  
中島 一

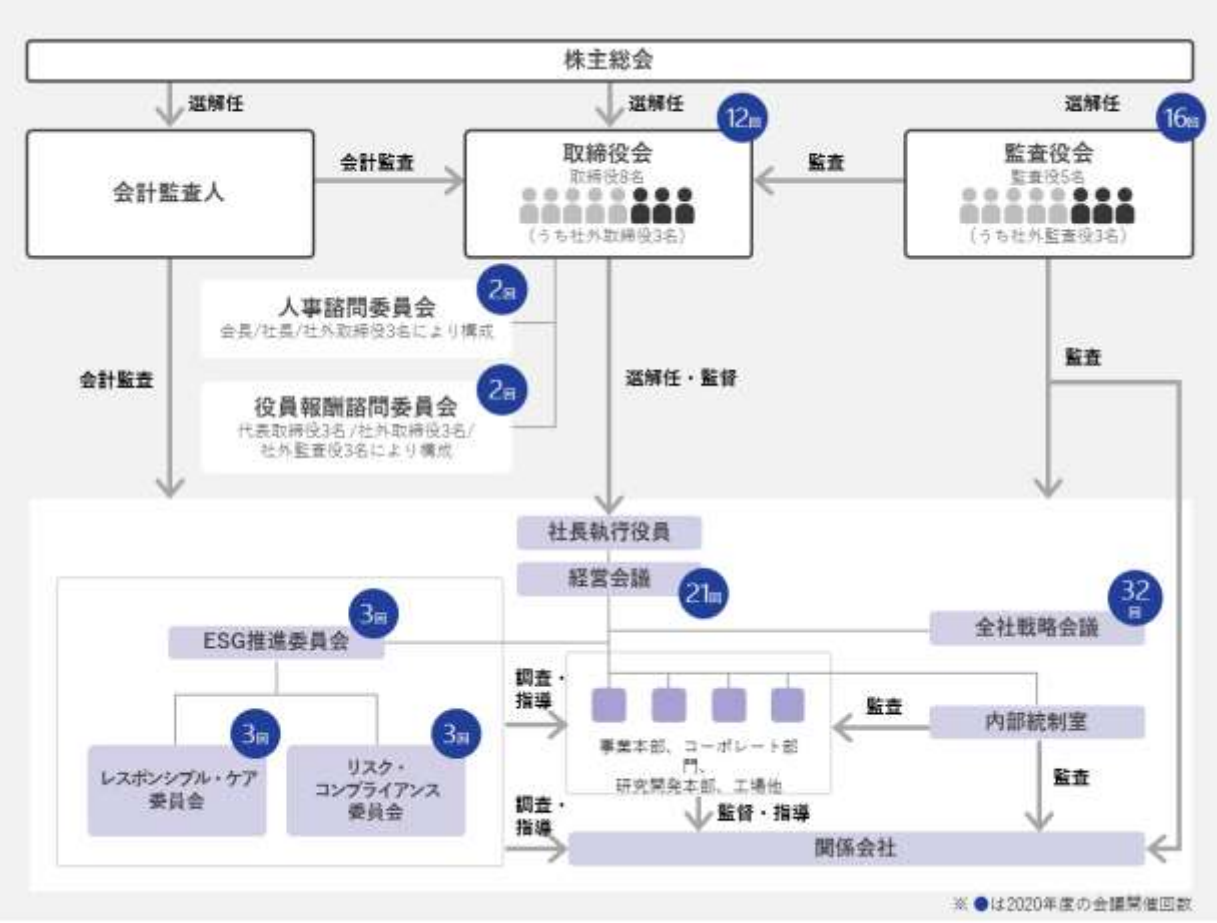
2022年4月8日

- ▶ **1. コーポレートガバナンス**
- ▶ **2. 取締役会の実効性**

# 42 1. コーポレートガバナンス コーポレートガバナンス改革

当社グループは、「経営ビジョン」の実現に向けた事業活動を行う中で、より実効性の高いコーポレートガバナンスを目指し、改革を続けることで、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る。

	1997	2000	2005	2010	2017	2018	2019
企業理念	● '97 - 企業理念制定						
経営と執行の分離	● '03 - 執行役員制度導入 ● '16 - 執行役員へ権限委譲拡大 ● '19 - 権限委譲を拡大						
取締役総数	30~40名程度	15名程度		10名程度			
社外取締役	社外取締役1~2名		社外取締役2~3名に増員				
社外監査役	社外監査役2名		社外監査役3名に増員				
役員報酬・役員人事	● '05 - 役員報酬諮問委員会設置 (役員報酬の妥当性、業績評価の透明性確保) ● '17 - 株式報酬制度の導入 (持続的な企業価値向上のインセンティブ) ● '17 - 人事諮問委員会の設置 (役員人事の透明性確保)						
各種委員会	● '97 - レスポンシブル・ケア委員会 ● '05 - CSR委員会 ● '18 - ESG推進委員会に名称変更 ● '01 - リスク管理委員会 ● '07 - リスク・コンプライアンス委員会						
その他	● 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2019」のWinner Companyに選定						



# 1. コーポレートガバナンス 取締役全体としての能力、多様性の考え方

- ▶ 取締役の員数 : 定款規定の12名以内の範囲で取締役会の適切な規模を決定。
- ▶ 社外取締役 : 社外の豊富な経験・知見を経営方針に反映させるとともに、業務執行の監督の実効性を高めるため、複数名を選定。
- ▶ 業務執行取締役 : 性別、人種、国籍等を問わず、各業務経験のバランスを考慮の上、選定。

	当社における地位	在任期間	独立性	専門性と経験						
				企画経営/ 経営企画	生産・技術 /R&D	グローバル ビジネス	営業/ マーケティング	人事/ 労務	財務/ 会計	法務・リスク マネジメント
淡輪 敏	代表取締役	9年		●		●	●	●		
橋本 修	代表取締役	3年		●		●	●	●		
松尾 英喜	代表取締役	5年		●	●	●				
中島 一	取締役	1年		●					●	
芳野 正	取締役	—		●	●	●	●			
馬田 一	取締役	5年	●	●	●	●				●
吉丸 由紀子	取締役	2年	●	●		●		●		●
馬淵 晃	取締役	—	●	●	●	●				●
諫山 滋	常勤監査役	3年		●	●	●	●			
久保 雅晴	常勤監査役	1年		●					●	●
新保 克芳	監査役	4年	●			●				●
徳田 省三	監査役	4年	●			●			●	●
藤塚 主夫	監査役	2年	●	●		●			●	●

(在任期間は2021年6月時点)

## 2. 取締役会の実効性 取締役会の実効性評価 2020年度・2021年度

- ▶ 当社は、取締役および監査役の自己評価に基づき、社外役員のためのディスカッションを含めた、取締役会全体の実効性についての分析・評価を行っている。
- ▶ 当該結果に基づき、更なる改善にむけた取り組みを通じて、取締役会による経営監督機能向上に努めている。



### 2020年度 取締役会で実施した取り組み

- 重要な事項の中間段階からの討議回数を増加
- 取締役会以外の場での社外取締役との意見交換
- 職務執行状況報告の回数増加

### 2020年度 認識した今後の取り組み

- 中長期的経営戦略に関する議論の充実化
- 取締役会当日の議論深化に向けた改善
- 開催回数の見直し

### 2021年度 の対応状況

- 取締役会での中間討議 6回 (20年度 7回)
- 取締役会以外での意見交換 1回 (20年度 0回)
- 職務執行状況報告 12回 (20年度 9回)
- 中長計に関する討議 7回 (20年度 4回)
- 取締役会前の事前説明 18回 (20年度14回)
- 取締役会の開催 15回 (20年度12回)



### 2020年度の主な議題

- 2030年に向けた長期経営計画の見直し
- 気候変動対応
- COVID-19への対応

- 各種プロジェクト
- 四半期決算
- 月次実行計画（3～6ヵ月業績見通し）
- 内部統制四半期報告
- 職務執行状況報告
- キータレントマネジメント
- 政策保有株式（保有及び売却状況）
- 取締役会実効性評価結果
- …

（開催数12回、議案34件、討議7件、報告32件、事前説明26件）

### 2021年度の主な議題

- 2030年に向けた長期経営計画の見直し
- 2030年に向けた非財務指標
- カーボンニュートラルロードマップ
- DX基盤強化
- 改訂コーポレートガバナンス・コード

- 各種プロジェクト
- 四半期決算
- 月次実行計画（3～6ヵ月業績見通し）
- 内部統制四半期報告
- 職務執行状況報告
- キータレントマネジメント
- 政策保有株式（保有及び売却状況）
- 取締役会実効性評価結果
- …

（開催数15回、議案44件、討議6件、報告40件、事前説明32件）



- ▶ 2021年度の実効性評価における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。
- ▶ 取締役会の監督機能を高めるための施策の実行により、改善が進み活性化されていることを確認し、取締役会の実効性は、引き続き確保されていると評価している。

### 2021年度 の評価で認識した今後の取り組み

- VISION 2030の進捗に対する、取締役会でのモニタリングの充実
- VISION 2030推進により、事業領域とともに拡大するリスクに対応できるリスクマネジメントの充実
- 取締役会における議論の深化・充実のための事前説明の運営（タイミング、資料等）、取締役会審議時間の見直し

### 社外取締役および社外監査役の意見

- 事前説明での質疑と取締役会における議論のバランスをもう少し工夫するとよい
- 審議案件の増加、複雑化に対応し、事前に資料を吟味する時間を十分に確保できるとよい
- VISION 2030に関する議論には十分な時間を費やしたが、今後の進捗のモニタリングも充実できるとよい
- グループの成長・拡大に対応した、ガバナンス（リスクマネジメント）の更なる充実が求められる



**三井化学**  
グループ

## 社外取締役から見た当社経営/ESG

三井化学株式会社  
取締役

吉丸 由紀子

2022年4月8日

- ▶ **1. 自己紹介**
- ▶ **2. 社外役員からみた三井化学の経営/ESG**

社外取締役

吉丸 由紀子

- 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** ダイワボウホールディングス(株) 社外取締役 現在に至る
- 主な兼職の状況** 積水ハウス(株) 社外取締役  
ダイワボウホールディングス(株) 社外取締役





## 2. 社外役員からみた三井化学の経営/ESG

- **外部視点からみる当社取り組みについての評価**
- **VISION 2030策定にあたり議論したこと、  
また、実行にあたって強化すべきこと**
- **三井化学に対する期待と今後の課題**

## 2. 社外役員からみた三井化学の経営/ESG

- **外部視点からみる当社取り組みについての評価**
  - ✓ **110年の歴史を支える変化への対応ポテンシャル**
  - ✓ **化学を通じ社会へ貢献し続ける強い意志とリソース**
  - ✓ **それを支え監督する、多様で強靱な取締役会メンバーと更なる実効性向上へのPDCA**

## 2. 社外役員からみた三井化学の経営/ESG

- **VISION 2030策定にあたり議論したこと、  
また、実行にあたって強化すべきこと**
  - ✓ 計画の着実な実行のためのマイルストーンとモニタリング
  - ✓ 経営基盤の一層の強化と評価
  - ✓ 推進ドライバーとして経営者評価・報酬

## 2. 社外役員からみた三井化学の経営/ESG

### ➤ 三井化学に対する期待と今後の課題

- ✓ VISION 2030実行による化学を通じた地球環境への貢献
- ✓ 外部視点の更なる取込みと活用
- ✓ ステークホルダーへの更なる発信と対話

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



未来が変わる。化学が変える。

**Chemistry for Sustainable World**



**三井化学**

*Challenge Diversity One Team*

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。