Mitsui Chemicals

MITSUI CHEMICALS REPORT

三井化学レポート

2024

「三井化学レポート2024」の発行にあたって

ステークホルダーの皆様との対話を通じ、さらなる企業価値向上を目指して

三井化学グループには、100年以上の歴史の中で受け継がれる変革のDNAがあります。1912年に始まった日本初の石炭化学工業への挑戦を皮切りに、社会課題解決に挑戦し続けています。

三井化学レポート2024では、当社グループの技術革新を通じた社会課題解決への挑戦の歴史を通して培った技術、バリューチェーンが生み出す価値について、巻頭特集としてまとめるとともに、レポート全体を通して、スタートから3年が経過した長期経営計画 VISION 2030の振り返りを行いました。また、当社グループはステークホルダーの皆様との対話を重視しており、本レポートにおいても、幅広い視点・意見を経営に活かすことを目的に、社外ステークホルダーの皆様と経営陣との対談を実施しました。

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。

私たちは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2024 3つのポイント

❶ 技術革新を通じた社会課題解決、未来に向けた挑戦の訴求

第一世代の石炭化学から第二世代の石油化学、そして今グリーンケミカルへの大変革期を迎える当社グループの技術革新を通じた変革と挑戦の軌跡を、国内外の情勢や環境変化とともに掲載	▸▸P.11 特集 技術革新を通じた社会課題解決 変革と挑戦の軌跡
現在の主要製品の起源となっている100年以上の歴史を通して培った技術を、0→1：機能を「形」にする技術、1→100：設計した物質・材料を量産する技術、100→100：資源を循環する技術、の3つのカテゴリーで表現	▸▸P.13 特集 技術革新を通じた社会課題解決 変革と挑戦の成果
ナフサクラッカーを起点とするバリューチェーンが生み出す価値をPRODUCT TREEで表現	▸▸P.14 特集 技術革新を通じた社会課題解決 バリューチェーンが生み出す価値
素材提供にとどまらない課題解決型ソリューションの提供に向けた戦略や、社外ステークホルダーの皆様からの要望も多かったR&D・知的財産戦略の開示を拡充し、未来に向けた挑戦への取り組みを掲載	▸▸P.50 ソリューション型ビジネスモデル ▸▸P.71 ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

❷ 長期経営計画 VISION 2030スタートから3年間の振り返り

レポート全体を通して、VISION 2030スタートからの3年間を振り返り、当該期間の取り組みと成果、認識している課題、振り返りを踏まえた今後の戦略などについて掲載。より儲かるための稼ぐ力の強化に向けた戦略を訴求

❸ ステークホルダーの皆様と経営陣との対話の深化

ステークホルダーの皆様と経営陣との対話を通じ、幅広い視点・意見を経営に活かすとともに、ステークホルダーの皆様とのさらなるエンゲージメント向上を目指す	▸▸P.15 CEO×有識者対談 ▸▸P.30 新旧CSO×アナリスト鼎談 ▸▸P.77 CTO×投資家対談 ▸▸P.90 社外取締役×投資家座談会

報告対象期間など

- 期間：2023年4月1日から2024年3月31日まで（一部、2024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2024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「価値協創ガイダンス」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、2024年見込については、2024年5月15日時点のものです。

三井化学レポート2024 操作ガイド

本レポートでは、ステークホルダーの皆様の閲覧性向上のため、様々なナビゲーションを設けています。

< 前のページへ戻る	> 次のページへ進む
目次を表示	最後に開いたページへ戻る
XXXXXXX https://jp.mitsuichemicals.com/jp/XXXXX/XXXX/XXXX.htm	外部Webサイトへ移動
▸▸P.00 XXXXXX	該当ページへ移動

MITSUI CHEMICALS REPORT
2024

Contents

CHAPTER — 01

01 イントロダクション

「三井化学レポート2024」の発行にあたって 01
本レポートでお伝えしたいこと・編集方針 02
目次 03
三井化学グループの統合思考経営 05
CEOメッセージ 06
特集：技術革新を通じた社会課題解決 11
変革と挑戦の軌跡 11

変革と挑戦の成果 13
バリューチェーンが生み出す価値 14
Dialogue CEO×有識者対談 15

CHAPTER — 02

18 企業価値向上に向けて

三井化学グループの価値観 19
マテリアリティ 21
事業ポートフォリオ変革の変遷 23
経営計画の変遷 25
長期経営計画「VISION 2030」 26
Dialogue 新旧CSO×アナリスト鼎談 30

企業価値向上に向けた経営資源の活用 35
価値創造プロセス 37

CHAPTER — 03

38 稼ぐ力の強化

財務戦略 39
Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大 44
特集：Customer Engagement 48

ビジネスモデル変革に向けた戦略 50
ソリューション型ビジネスモデル 50
サーキュラーエコノミーへの対応強化 53
人材戦略 58

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

CHAPTER — 04

66 投資効率最大化

事業ポートフォリオ変革の現在 67
事業ポートフォリオ変革に向けた戦略 69
ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略 71
R&D戦略 71
知的財産戦略 74
Dialogue CTO×投資家対談 77

事業概況 80
ライフ&ヘルスケア・ソリューション 80
モビリティソリューション 83
ICTソリューション 85
ベーシック&グリーン・マテリアルズ 87

CHAPTER — 05

89 経営の質の向上

Dialogue 社外取締役×投資家座談会 90

役員紹介 95
コーポレート・ガバナンス 97
リスクマネジメント 105
サステナビリティ・ガバナンス 107
レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み 108
人権の尊重 109
TCFD提言への対応 110

CHAPTER — 06

112 財務・会社データ

データハイライト 113
11年間の主要な財務・非財務指標の推移 115
事業別データ 117
株式情報 119
会社情報 119

財務・会社データ

表紙デザインについて

長期経営計画VISION2030始動から3年。変わりゆく環境の中で、私たちの目指す道筋は変わりません。3年間の成果と課題を振り返り、化学業界のファーストムーバーとして、サステナブルな社会への歩みをさらに加速させる三井化学グループの姿を表現しています。

ESG投資インデックスへの組み入れ（2024年9月現在）

社外評価：https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/evaluation/index.htm

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

2024 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 Sompo Sustainability Index

FTSE4Good Index
https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/ftse4good

FTSE Blossom Japan Index
https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan

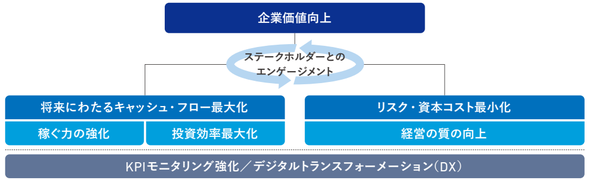
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan

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。

三井化学グループの統合思考経営

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。ここでは、当社グループの企業価値向上に向けたロジックをご説明いたします。



当社グループは、1997年に制定した経営ビジョン（企業グループ理念、目指すべき企業グループ像）のもと、内外の環境変化を的確に捉えた2030年のありたい姿を定義しています。また、経営ビジョンとマテリアリティを組み込んだ、ありたい姿実現のための長期経営計画「VISION 2030」においては、5つの基本戦略を掲げて取り組みを推進しています。

基本戦略の一丁目一番地である「事業ポートフォリオ変革の追求」の実現のため、「ソリューション型ビジネスモデルの構築」「サーキュラーエコノミーへの対応強化」、またこれら戦略実行のドライバーであり、持続的成長を支える基盤となる「DXを通じた企業変革」「経営基盤・事業基盤の変革加速」の5つの基本戦略の着実な実行により、企業価値向上を目指します。

企業価値向上チャートでは、財務・非財務を統合した経営戦略であるVISION 2030 の5つの基本戦略が当社グループの企業価値向上につながる道筋を整理しています。

また、企業価値向上の実現にあたっては、SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対してビジネス機会を模索し、事業活動を通じた課題解決を図り、当社グループの将来リスクを認識し、企業としての社会的責任を果たすことを目指した非財務の取り組みが財務目標の達成に貢献するための財務・非財務を統合した経営システムを着実に回し、当社グループの持続可能な発展を目指します。

▶▶ P.19 三井化学グループの価値観　▶▶ P.21 マテリアリティ　▶▶ P.26 長期経営計画「VISION 2030」

「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**

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

CEOメッセージ

変革のDNAで、グリーンケミカルへの大変革期を勝ち抜き、持続的成長を実現します。

―2023年度の事業環境とVISION 2030の3年間の振り返り―

厳しい事業環境においても数字目標は堅持し、着実に成長を加速する。

VISION 2030をスタートして3年が経ちました。現時点では、通過点にあたる2025年のコア営業利益目標2,000億円に対して、残念ながら想定ペースよりも遅れている状況です。この事実を真摯に受け止めた上で、2023年度の事業環境と、3年間で得た成果、および見えてきた課題について分析をしたいと思います。

2023年度の事業環境は、中国経済の先行き不透明感と供給過剰による市場構造の変化、その他アジア諸国の新興企業の技術レベルの向上による競争激化が大きな焦点となりました。化学業界においては、これまでの日本の技術的な優位性がますます揺らぎつつあります。

このような環境の中においても、当社グループの成長領域については、直近5年間の平均成長率を見ても、着実に成長していると言えます。ただし、そのスピード感については、全体として当初計画よりもやや遅延していると言わざるを得ません。ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業は、特にオーラルケア事業の拡大遅れや、不織布事業の衛生材料分野における競争激化を受け、当初想定よりも伸び悩んでおり、成長軌道への回帰が喫緊の課題です。一方でモビリティソリューション事業については、自動車生産台数の回復基調などの追い風や、高付加価値分野における成長により2025年目標を前倒しで達成できると見込んでいます。またICTソリューション事業については、特に半導体需要の落ち込みといった一時的な逆風環境下にあるものの、足元では回復傾向にあり、今後の拡大需要を着実に取り込むことで想定ペースに向けて持ち直していく必要があります。さらに当初計画に比して劣後しているのが、再構築を進めているベーシック&グリーン・マテリアルズ事業です。大型市況製品の見直しを進めた再構築第1幕がおおよそ完了した段階で一定の収益確保を見込んでいましたが、中国経済成長の鈍化や供給過剰を受けた国内市場構造の変化などの外部環境の変

代表取締役 社長執行役員 CEO
橋本　修

CHAPTER — 01

CEOメッセージ

化を受け、まだ十分な水準には至っていません。今後、再構築第2幕を加速し、早急に収益の底上げおよび安定化を図っていく必要があると認識しています。

この厳しい事業環境下、一部の影響は長期化も想定されますが、一方で新事業開発や企業変革といった取り組みは順調に進捗しており、着実に目指す姿に向かう流れができています。こうした流れを加速し、事業を再び成長軌道に乗せていくという強い意志のもと、あくまで2030年度目標の通過点目標であるコア営業利益2,000億円は堅持していくつもりです。

—VISION 2030基本戦略の方向性—

積極的な資源投入と他社連携を通じて、グローバルスペシャリティカンパニーへの道を拓く。

事業ポートフォリオ変革は、成長領域における高成長・高収益のグローバルスペシャリティケミカル事業の追求と、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業における競争力のある誘導品を中核としたグリーンケミカル事業の追求の2つを戦略の軸として推進していきます。

成長領域を今後さらに加速させていく上では、グループの持つ既存技術に磨きをかけ、競争力を高めていくオーガニック成長に加え、M&Aやアライアンスによるインオーガニックな成長を両建てで実行していく必要があります。

例えば、ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業では、不織布事業における産業資材の強化・拡大を目指し、旭化成(株)と新会社を設立しました。これは、当社グループの強みであるポリオレフィン等の原料設計技術と、歴史的に繊維に強みのある旭化成(株)の加工技術を融合させていくことで、コスト競争力のある事業基盤を築きつつ、衛生材料を取り巻く厳しい環境の中、より付加価値の高い製品にポートフォリオを高度化していくことが狙いです。ICTソリューション事業では、今後ますます需要拡大が見込まれる半導体分野への積極的な資源投入を行っています。半導体製造の前工程領域では、当社グループの持つペリクル技術を活かし、ASML社やimecとの連携を通じて次世代EUVペリクルであるCNTペリクルの事業化を進めています。一方、接着剤やコーティング材といった素材のポテンシャルを発揮しうる後工程の領域では、新光電気工業(株)への出資を決定しました。参入障壁の高い分野である半導体分野において、こうした他社とのシナジーを足掛かりとして次世代半導体に向けた材料開発を加速させていき、事業を拡大していく狙いです。また、ディスプレイをはじめとする光学分野においても、ARやVRといったXRの次世代領域に対し、グループの既存の素材や技術を活用できる素地があり、多用途展開の実現に向け積極的に資源投入を行っていきます。

事業ポートフォリオ変革を加速する2つの戦略

CEOメッセージ

ソリューション型ビジネスモデルの構築においては、新事業開発センター担当に下流領域の知見が豊富な表氏を迎え、私たちが得意とするB to B型の上流視点と組み合わせることで、様々な新事業や新製品、新しいビジネスモデルを生み出す流れができてきています。これに加え、CVCファンドの立ち上げを通じたスタートアップなどとの協業によって、世のアンメットニーズを探索するとともに、グループ内外の技術およびノウハウが分野を超えて結合することで様々な次世代ビジネスの開発が進んでいます。中でもグループ内のアセットやノウハウをフル活用できるターゲットとして、ロボットソリューション、データソリューション、そしてメディカルソリューションの3つを次世代ビジネス候補群に定めました。これは、例えば従来のレンズ素材とコーティング技術のように、2つの素材・技術を組み合わせた新製品というレベルにとどまらず、膨大な素材の選定から設計・量産における当社グループのデータやアルゴリズムの活用といったトータルでのシステム設計、事業デザインを行うものです。こうした取り組みが実を結んでいくことで、他社にはまねのできない独自のビジネスモデルをつくり、現在の4事業に加わる新たな事業本部となりうる水準を目指しています。

こうした取り組みを加速させる強力なドライバーとなるのが、DXだと思っています。IoTやAIといった先進的な技術の導入による高効率かつ安全な製造現場づくりや、資源循環型プラットフォームの構築によるグリーンケミカルの推進、そして膨大な研究データの活用によるマテリアルズ・インフォマティクス等、技術や研究開発の加速を進めていきます。これらと並行してDX推進本部が中心となってグループ人材のデジタルリテラシー向上を図り、実際にイノベーションのスピードが上がっていくことで成功体験を積み上げ、CXの実現を目指します。

—目指す姿を実現する企業文化変革—

目指す姿に向けてマインドセットを変革し、挑戦と新しい発想を促す。

これは私が繰り返し申し上げていることですが、こうした戦略を実行する主役は社員です。いかに優れた戦略があろうと、実行する社員の意識が伴わなければ、目標を実現することはできません。特にソリューション型ビジネスモデルの構築においては、これまでのようなB to Bのすり合わせ型のような発想から、複眼的な発想で新しいビジネスを創っていくという社員のマインドセットの切り替えが何よりも重要です。日々社員とコミュニケーションをとる中で、新しいことにチャレンジしなくてはならないという意識は徐々に形成されていると感じますが、そのための具体的なアクションにつながっていくステップはまだまだこれからであり、今後も会社として引き続き方向

CEOメッセージ

性を示す必要があります。また、重要な点は、こうしたマインドセットをグローバルに広げていくことです。それに資するような取り組みとして、グループ内で新事業・新製品の提案を募集するビジネスコンテストを開催しています。2023年度に開催した第一回は主にアジアの関係会社を対象としましたが、2024年度からは全海外関係会社からアイデアを募集し、最終的に役員やグローバルの社員が審査員として投票する形式をとっています。優勝を勝ち取ったアイデアには、スポンサー事業部のもと事業化に向けた支援を行います。これによって一人ひとりのチャレンジ精神に応え、成功体験を得る機会を提供すると同時に、グローバルに社員同士のつながりができるメリットもあると考えています。

また、人材戦略の基盤をさらに強化するべく導入したWorkday（グループ統合型人材プラットフォーム）で、グローバルなグループ社員約20,000人の人材データを管理できるようになりました。これにより、事業ポートフォリオの変革加速やソリューション型ビジネスモデルの構築といった戦略の実行に向けてグループの持つリソースをフル活用していく下地ができたと考えています。

前述のような施策に加え、働き方改革、リスキリング等、社員の働きやすい環境づくりや、スキル向上に必要な投資も引き続き行っていきます。こうした施策は、三井化学レポート2022の私のメッセージでも説明した通り、政治哲学者ジョン・ロールズが社会の重要な原理として挙げた「機会均等原理」と「平等な自由への権利」を社内において実現することを意識したものです。これを企業における原理として翻訳すれば、働く環境整備やチャレンジを評価する施策を通じて、グローバルにすべての社員が機会を与えられ、自由に発想できることが重要だということです。もちろん、平等と言っても、社員の能力や、個性のあり方は多様ですから、評価制度も杓子定規なものであってはいけません。様々なバックグラウンドを持つ社員がそれぞれの長所を活かすことのできる制度や環境づくりをしていくことで、当社グループの目指す姿の実現につながっていくと私は考えています。

―グリーンケミカルの実現による社会的価値と財務的価値の両立―

化学業界の大変革の中で、ファーストムーバーとして真に社会課題解決に資する企業となる。

化学業界という変化の激しい世界で、三井化学グループはこれまで第一世代の石炭化学、第二世代の石油化学といった時代で常に先端を走ってきました。こうした自負と変革のDNAがあるからこそ、第三世代にあたるグリーンケミカルの実現においても先駆者としての役割を果たしていけると考えています。

現在、化学業界では石化再編が大きなトピックとなっていますが、重要な点は、半導体やEVといった次世代領域も、こうした基礎原料や関連技術が根元にあるということです。このような経済安全保障にも関わるエッセンシャルな部分を意識しながら、いかに付加価値を高め、サステナブルな成長を実現していくかということが問われています。当社グループにとっては、長い歴史の中で培ってきた石油化学に関連する技術の系譜をさらに発展させ、グリーンケミカルへの変革を勝ち抜くという大きな挑戦です。言うまでもなく難しい挑戦ではありますが、一方でこれをチャンスと捉え、幅広い化学素材の源流にあたる基礎原料においてグリーン化を実現できれば、非常に大きな差別化要因となります。これは、戦後から高度経済成長期に至るまで日本の石油化学産業とともに歩みを進めてきたということからも、私たちが実現しなければならない責務だと感じています。

そのために、現在大きく分けて3つの取り組みを進めています。1つ目が、同業の競合他社やアカデミア、スタートアップなどとの連携による、コンビナートのグリーン化や、バイオマス原料、クリーンアンモニアの活用体制といったエコシステムの設計です。2つ目が、国や自治体、お客様との、競争力がありマネタイズを意識した誘導品の訴求。そして3つ目が、生産に必要な電力やガス等、社会インフラを含めたエネルギーのグリーン化です。いずれもグリーンケミカルの実現には欠かせない要素です。

こうした取り組みを進めていく上で重要となる考え方が、社会課題解決への貢献をきちんと利益に還元していくことです。利益の上がらない事業は、世の中から十分に価値が認められているとは言えません。消費者をはじめとするお客様に製品の持つ付加価値を認めていただき、それが収益につながっていく事業こそが、真に社会貢献に資する事業です。この方向性に沿っているか否かを測るためのバロメーターの一つとなるのが、非財務KPIに掲げているBlue Value®およびRose Value®製品の売上収益比率です。これらをきちんと伸ばしていくことが、社会的価値と財務的価値の両立を実現することにつながっていくと考えます。

―資本効率性を高め、機会を最大化する―

戦略の確実な実行を通じ、VISION 2030実現に向けて歩みを進める。

ここまで述べたような戦略の確実な実行に加え、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業やグループ全体のアセットライト化、膨らんだ在庫の圧縮を徹底して行うとともに、戦略に直接結びつかないような政策保有株の整理を進めています。そうして得たキャッシュを再投資や株主還元に回して資本効率を改善することで、2030年に10%を目標としていたROEの目線引き上げを検討しています。そのためにも、これまで以上に資本効率性を意識した取り組みを進めていきます。また、2023年7月には、リスクマネジメントシステムの刷新を発表しました。リスクマネジメント委員会を新たに設置し、各部門の担当役員がリスクマネジメントオーナーとなり、それぞれの所掌領域のリスクを委員会で議論する体制を構築しました。これにより、経営層がより網羅的にリスクを把握しつつ、全社重点リスクを特定し、優先順位づけを行い、対応方針等を可視化した上で経営計画システムに反映します。ESGの諸課題を戦略に組み込むこともリスクマネジメントの一環であり、リスクのネガティブな側面に対処することで企業としての社会的責任を果たすと同時に、課題解決を通じたビジネス機会も含めた包括的なものとして捉え、脅威を最小化しつつ機会の最大化を目指していきます。

私が2020年4月に社長に就任してから4年が経ちました。VISION 2030のレビューを含めこれまでの歩みを真摯に見直し、改めて2030年の目標に向けてサステナブルな成長を実現し、企業価値を向上させていくことが、私の責務だと考えています。COVID-19収束後、三井化学グループとしてダボス会議をはじめとした多くの国際会議に出席しました。グローバルトップの企業群と議論を深めることで、まだまだやるべきことが山積みであると痛感する良い機会となりました。もちろん、会社経営は駅伝と同じで、一人が最後まで走り切るものではなく、そのための後継者育成計画をはじめとしたキータレントマネジメントも着実に進めています。いずれ、たすきをつなぐときには、しっかり加速した状態で渡すべきだと考えています。

VISION 2030の変革はまだまだ道半ばです。策定時から事業環境の変化もありますが、大きな道筋は依然として変わっていません。課題に対して対策を打ちつつ、あくまで軸をぶらすことなくグローバルスペシャリティカンパニーを目指して着実に歩みを進めることが、ステークホルダーの皆様の期待に応えることだと思っています。

特集：技術革新を通じた社会課題解決

変革と挑戦の軌跡

1912-1953 三井化学の原点
日本初の石炭化学工業への挑戦

三井化学の石炭化学は、1912年に完成した大牟田のコッパース式（副産物回収型）コークス炉から始まりました。それまで廃棄されていた副産物を原料とした化学肥料の生産を皮切りに、様々な化学製品を製造し、戦争による化学品輸入断絶、戦後の食糧危機などに対応してきた社会課題解決の歴史は、現在へとつながるDNAです。

1954-2019 三井化学の転換点
日本初の石油化学工業への挑戦

戦後の石炭から石油へのエネルギー革命に合わせ、三井化学はいち早く欧米の最先端技術を採用し、本格的な石油化学工業に進出しました。1958年に完成した日本初の総合石油化学コンビナートは日本の高度経済成長期を支えました。

順調に石油化学事業を拡大させる中で迎えた石油危機。高付加価値品へのシフトを進め、現在の三井化学グループを支える数々のコア事業を生み出しました。

そして化学業界はさらなる国際競争激化の時代へ突入。三井化学グループは、リーマンショックを契機とする世界不況、中国での大型汎用品工場立ち上げを経て、新たな経営計画のもと事業再構築・ポートフォリオ変革を進めてきました。

2020- 未来への展望
持続可能な社会の実現に向けた挑戦

第一世代である石炭化学工業への挑戦、石炭から第二世代の石油への転換、三井化学グループの歴史はまさに技術革新による社会課題解決の歴史です。そして今カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーが地球全体の課題として叫ばれ、第三世代と呼ぶべき大変革期を迎えています。三井化学グループは、ファーストムーバーとしてサステナブルな社会への貢献を目指し、自らの化学の力に加え、他社連携および共創によりその歩みを加速させていきます。

現在、日本国内のクラッカーは12基。米中摩擦やインフレなどによる環境変化、中国での能力増強に伴う供給過剰を受けた国内市場構造の変化等、外部環境は刻一刻と変化しています。製品の競争力、経済安全保障も考慮したエッセンシャルな需要、そして資本効率という観点から誘導品を見極め、再構築第2幕を進めていきます。

一般情勢・業界動向

1914 第一次世界大戦勃発
1918 第一次世界大戦終戦
化学品の輸入断絶

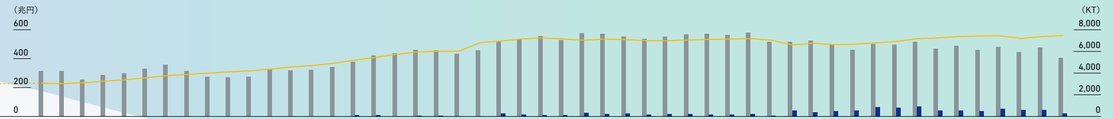
1939 第二次世界大戦勃発
1945 第二次世界大戦終戦
戦後深刻な食糧危機に

1950- エネルギー革命
合成樹脂等の輸入急増
石油化学製品の国産化が国策に

1955- 高度経済成長期

*1、4 石油化学工業協会の資料をもとに作成
*2 財務省貿易統計データをもとに作成
*3 内閣府データをもとに作成

クラッカー基数*4 9 11 12 14 15



クラッカー基数 14 15 14 15 14 13 12 以降現在まで 12 基

1973 第一次石油危機発生
1979 第二次石油危機発生
1997 アジア通貨危機
化学業界の再編加速
欧米ではM&Aにより巨大企業が次々に出現
2008 リーマンショック
世界同時不況へ
中国で大型汎用品工場が次々に立ち上がる
2015 国連サミットでSDGs採択
COP21で温室効果ガス排出削減の国際枠組が決まる
2020 新型コロナウイルス感染拡大
2020 日本政府は2050年、カーボンニュートラル実現を表明
持続可能社会への取り組み加速

三井化学

1912 三井鉱山が日本初のコッパース式コークス炉を建設し、本格的な化学事業を開始（現・大牟田工場）
化学品の国産化を進める
1915 日本初の合成染料アリザリンの生産を開始（大牟田）
1916 フェノールの生産を開始（大牟田）
1924 日本初の合成アンモニアの生産を開始（現・下関三井化学）

1932 合成染料インジゴの生産を開始（大牟田）
1948 日本初の肥料用尿素の大量生産を開始（現・北海道三井化学）

化学肥料の増産で食糧危機を打開

1954 チーグラー博士（ノーベル賞受賞者）との出会いにより、ポリエチレン事業進出を決断

1955 三井石油化学工業を設立
1958 岩国工場（現・岩国・大竹工場）の操業を開始、日本初の石油化学コンビナートが完成

高度経済成長期を牽引
1962 日本で初めてポリプロピレンを製造（岩国・大竹）
1967 千葉工場（現・市原工場）でエチレンの生産を開始

1968 東洋高圧工業と三井化学工業の合併により三井東圧化学が発足
1970 浮島石油化学*（浮島）のエチレンプラントが完成（現・ENEOS（株）川崎製油所）
大阪石油化学のエチレンの生産を開始（大阪）

*日本石油化学（現・ENEOSホールディングス（株））と三井石油化学工業の合弁会社

1978 浮島石油化学（千葉）のエチレンプラントが完成（現・市原工場エチレンプラント）
1985 岩国大竹工場第3エチレンプラント休止（1993年完全停止）
1997 三井石油化学工業と三井東圧化学の合併により三井化学が誕生
高付加価値品へのシフトを進めていく
この時代に開発された製品
1975年 タフマー®／1987年 MR™、トレボン®、イクロステープ™／1995年 アペル®
1980年代後半～90年代 シンガポール、アメリカ、ヨーロッパ、中国に拠点を設立

2009 三井アグロと三井化学の農業化学品事業を統合し、三井化学アグロ（現・三井化学クロップ&ライフソリューション）発足

2010 東セロと三井化学ファブロのフィルム・シート事業を統合し、三井化学東セロ（現・三井化学ICTマテリア）発足
2013 Heraeus Holding GmbH 歯科材料事業を買収
2014-2016 中期経営計画 ▶▶ P.25
再構築／ボラティリティ低減
2017-2021 長期経営計画「VISION 2025」 ▶▶ P.25
2020 2050年にカーボンニュートラル企業になることを宣言
2021 日本初のバイオマスナフサを原料としたバイオマスプラスチックの製造を開始

2021- 長期経営計画「VISION 2030」 ▶▶ P.26
再構築第2幕推進とダウンフロー強化
コンビナートのトランスフォーメーション
ソリューション型ビジネスモデルの構築

三井化学のコア技術

石炭化学を起源とする **精密合成技術**
高い競争力の土台となる **製造プロセス技術**
顧客の様々なニーズに応える **ポリマー材料設計技術・分子設計技術**

精密合成技術
ポリマー材料設計技術・分子設計技術
製造プロセス技術

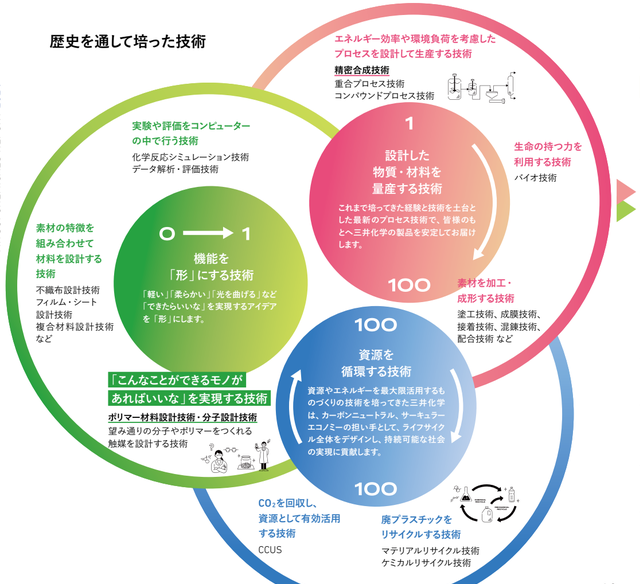
特集：技術革新を通じた社会課題解決

変革と挑戦の成果

100年以上の歴史を通じて培われた技術、その始まりはいつも「こんなことができるモノがあればいいな」の実現からでした。三井化学グループの強みであるポリマー材料設計技術・分子設計技術等により0から生み出された1は、顧客や社会が抱える課題に応える機能を「形」にしたもの。さらにそれらを精密合成技術や加工・成形技術等、これまで培ってきた経験と技術を土台とする最新技術で量産し、1から100にすることで製品として社会に届けています。こうして生まれた競争力・付加価値の高い三井化学グループの製品は、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、様々な分野で社会課題を解決しています。

今後は製品をつくり出すだけでなく、資源として循環させる技術開発、その導入を積極的に進め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

歴史を通して培った技術



技術を社会課題解決につなげる多様な製品

主要製品	主な用途	社会課題解決への貢献	市場シェア
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	視界品質QOVの向上を通じた、目の健康管理、病気予防	世界 No.1 （シェア45%）
トレボン® （エトフェンブロックス）	殺虫剤	安心・安全な食品の安定供給	日本 No.1
スタークル® （ジノテフラン）			日本 No.2
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	自動車の軽量化 再生可能エネルギーの普及	世界 No.2 アジア No.1
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	自動車の軽量化	世界 No.2 アジア No.2
イクロステープ™	半導体製造工程用テープ	電子機器の高機能・高効率化	世界 No.1
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	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	世界 No.1 （シェア50%超）
ベリクル	フォトマスク用防塵カバー	半導体の生産性向上	世界 No.1

特集：技術革新を通じた社会課題解決

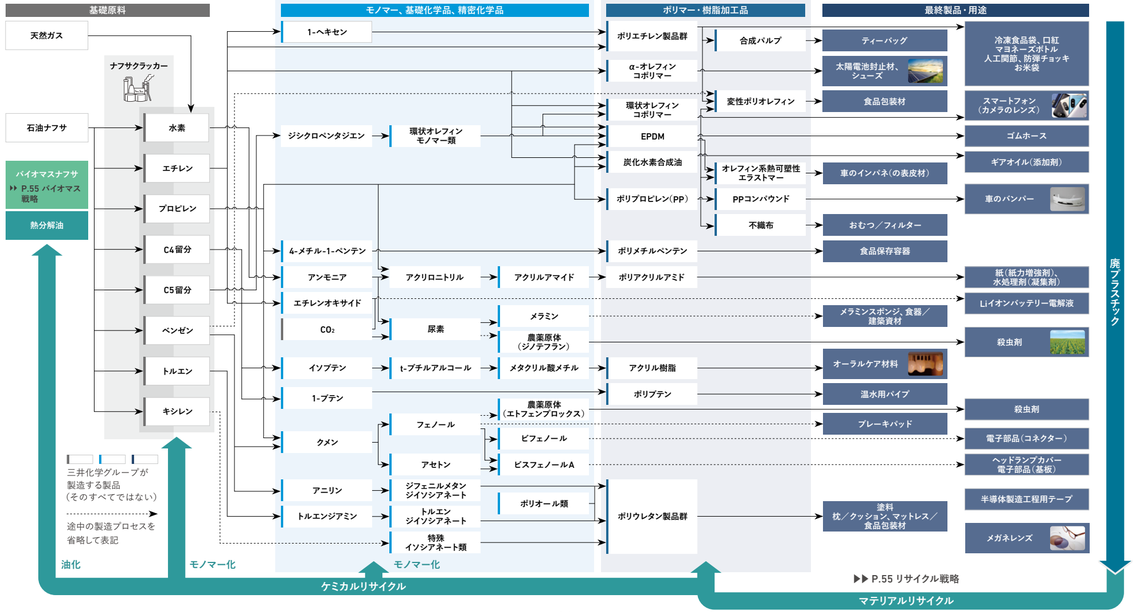
バリューチェーンが生み出す価値

三井化学グループは現在、ナフサクラッカーを起点とするプロダクトチェーンから、人々のくらしを豊かにする多種多様な製品を生み出しています。また、そこから生まれる広範なバリューチェーンを活かして、お客様とともに社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。

近年では、例えば起点となる原料を従来の石油ナフサではなくバイオマスやリサイクル由来の炭化水素に見直すことで、最終製品は

もちろん、バリューチェーン全体のバイオマス度向上、リサイクル率向上といったグリーンケミカルへの変革に取り組んでいます。

※ 本図はクラッカーから派生する製品の一例として、原料から最終製品までの一部フローを図式化したものであり、三井化学グループの商流を示すものではありません。



Dialogue

CEO×有識者対談

大変革の時代、新事業創出に向け、新たな発想でグローバルスペシャリティケミカルを目指すために

三井化学グループは、新事業開発センターの設立をはじめスタートアップを含む様々な社外パートナーとの連携などを通じ、ソリューション型ビジネスモデルの構築および新事業の開発に取り組んでいます。今回、ESG推進室の川島アドバイザーを聞き手として、1991年のカーボンナノチューブの発見を筆頭として、物理学と科学において様々な功績を持つ飯島澄男教授をお招きし、CEOの橋本との対談を行うとともに、研究開発に関わる若手社員を交え、イノベーション創出や研究開発、新たなことへのチャレンジをテーマとする座談会を開催しました。

自分ならではの武器を持ち、幅広い視野と好奇心で差別化を図る

飯島氏（以下、敬称略）：私がカーボンナノチューブを発見したのは、実は本格的に研究を始めてから20年近く経ってからのことです。大学で研究をしていた頃は、電子顕微鏡の技術が飛躍的に進化を続けている時代で、1970年にアリゾナ州立大学の研究員になるときには、ちょうど原子が観察できるようになるというタイミングでした。これまで顕微鏡で見られなかったものが観察できるようになり、当時は研究の傍ら、好奇心に任せて様々な素材を観察していました。その後も電子顕微鏡の性能は向上し続け、ナノ粒子と呼ばれる世界にまで観察可能になっていく中、1991年にカーボンナノチューブの発見に至りました。今振り返れば、その発見に至るまでの20年間の蓄積こそが重要だったと感じています。

研究において他者と差別化を図るためには、例えば超高性能の電子顕微鏡のような、他にない設備へのアクセスももちろん重要ですが、それ以上に、コアとなる専門性を持ちつつ他者とは異なる視点を持つことが肝心です。私は電子顕微鏡を専門としつつ、いろいろな企業や人と関わりを持ちながら、必ずしもそのときのメインの研究対象ではないもの、あるいは他人が特に注目しないような、多様な素材を観察していたことが非常に良い経験となりました。足元の仕事や研究ももちろん疎かにしてはいけませんが、一方で幅広く情報を集め、ときには好奇心に従って動いてみるということが、いわゆるセレンディピティと呼ばれるような発見につながるのではないでしょうか。

橋本：差別化を図るというキーワードが出ましたが、私たちのように激しい競争環境で事業を行う企業活動において、差別化は非常に重要な概念です。飯島先生の場合は、電子顕微鏡という武器を活かしつつ、観察する対象物の部分で差をつけたということですね。

私たちは現在、様々な新事業を立ち上げる試みを続けていますが、そのために専門性の高い外部人材の採用や、スタートアップなどと協業することで、従来の強みである素材ビジネスに新しい視点を取り入れています。それによって同じ素材や技術でも新しいニーズに対してソリューションを提供できることが分かったり、新製品の開発につながったりすることがあります。例えば新事業開発センターでは、特にバリューチェーンの下流における新事業開発の経験者を担当役員に迎えることにより、私たちが得意とする上流の考え方と組み合わせ、視点を広げることによって新たなビジネスの構築が進んでいます。

激化する競争環境において、データと人が創造性発揮のカギとなる

橋本：現在化学業界ではアジアの発展が目覚ましく、技術優位性が中途半端な素材については、その優位性が揺らぎつつあります。私も海外出張などの折に現地の技術を目の当たりにするたび、危機感を感じています。こうした中で私たちが再び競争力を高めていくためには、新しいものを生み出すための、創造性を高めていくような環境づくりが必須だと感じます。そのためにも、従来の生産性・効率性を重視する分業体制を維持するのではなく、社内の不要な壁を取り払い、産学連携なども含めた多様なネットワークが重要だと感じています。

飯島：少々視点は変わりますが、新しいものを生み出す上で、過去のデータが大いに役に立つことがあります。先ほども述べたように、電子顕微鏡は数十年で目覚ましい進化を遂げました。これによって、同じ素材を観察しても、これまで見えなかった細部の構造まで観察することができるようになったのです。例えば現在リチウム電池などで活用されている複合酸化物などは、私自身1970年代によく研究していたものですが、当時の技術ではその結晶構造までは見通すことができませんでした。しかし近年の技術で観察し直した結果新たな発見があり、数年前に論文としてまとめました。こうした事例がしばしばありますので、私は50年前の資料を今でも保管しています。今すぐには役に立たないと思われる技術や素材でも、数十年後には革新をもたらすかもしれないということです。そしてもちろん、データ以上に、そうした過去の研究を含めた知見を持つ人を、きちんと活かせるかという点が最も重要です。

橋本：当社グループの歴史の中には様々な理由で中断した研究がいくつもありますが、過去にはそうしたケースでは関わっていた人材もデータも散逸していたケースが散見されました。しかし近年ではそのような体制を見直し、中断した研究データでも後々必要になった際にすぐに取り出せるよう、財産化する動きを進めています。実際に、過去に一度開発が中止されたものが再評価を受けて量産・実用化に向けて再始動している製品もあります。

また、人材という観点では、グローバルに当社グループの全組織・ポジションや人材の情報を可視化・管理するWorkdayというシステムを導入し、グループ内の人的リソースを適材適所に配置し、その知見やネットワークをフル活用することで、新しいアイデアの創出などにつながることを期待しています。

上 飯島 澄男
名城大学終身教授、日本電気（株）特別主席研究員
1970年から米国アリゾナ州立大学にて12年間研究に従事。1991年カーボンナノチューブを発見。1998年から名城大学教授。優れた研究業績から、2009年の文化勲章受章をはじめ、国内・海外の数多くの賞を受賞。

左下 橋本 修
代表取締役 社長執行役員CEO

右下 川島 信之（聞き手）
ESG推進室アドバイザー
バイオプラスチック、ポリ乳酸「LACEA®」など新製品・事業開発を担当し、日本化学会常務理事事務局長や国際化学工業協会協議会のエネルギー・気候変動議長を経て、現在は当社ESG推進室のアドバイザーの立場で、新しいことにチャレンジする次世代や会社幹部のサポートを務める。

特集：技術革新を通じた社会課題解決 —CEO×有識者対談

若手研究部社員を交えた座談会—

「よく見て」カガクを楽しむ心で、より良い社会を創っていく

社員：お話を伺っていて、何よりも好奇心を大事にしながら、日々の仕事や研究だけにとらわれずに、いろいろなことをやってみることが結果として創造的な成果につながるのだと感じました。また目の前のお客様が本当に求めるものを見極めつつ、視野狭窄に陥ることなく、さらにその先の社会のニーズを考えていくためにも、広い視野を持つ必要があります。そのために、自分一人ではなく、いろいろな興味を持つ人とつながっていくことも重要だと思いました。

社員：カーボンナノチューブを発見するまでの20年の研究というお話や、数十年前の研究が改めて役に立つというお話を聞いて、自分も毎日の仕事や研究をきちんと財産にしていくという気持ちを大事にしたいと感じました。日々の忙しさの中でも、なるべく心には余裕を持って自分自身の視点で成果物やデータを観察していきたいと思います。

座談会に参加した若手研究部社員

社員：すぐには芽の出ない研究でも、将来的に大きな成果につながるかもしれないという点はおっしゃる通りだと思いました。現在、当社グループでもさらなるポートフォリオ変革、最適化を進めているところですが、より上流の基礎研究といった領域から、製品に近い領域まで、どのようにリソースを割いていくのかは産学連携も含めて、今後課題として検討していくことになると思います。そうしたことを考える上でも、今回のように学識者の考えを聞く機会、あるいは他社との連携のような機会も積極的に取り入れていく必要があると感じました。

橋本：好奇心や色々な経験をもとに、常に疑問を持つことが重要です。私たちのように化学を事業としている身でも、目の前のニーズに応えながら、その先の社会が、あるいは将来世代が持っている課題を解決するという意識を忘れないようにしないと、その時々の環境に振り回されてしまいます。

もう一つ重要なことは、あらゆる仕事を通じて得た経験は無駄にはならないということです。セレンディピティという言葉もありましたが、きっとどこかで役に立つ日が来ると信じて、愚直に取り組んでほしいと思います。

飯島：私はよく大学の学生に、「科学は自分の好奇心で、誰も見ようとしなかったものを『よく見る』ことから始まるのだ」と伝えています。研究に限らず、人生においても物事をよく観察すること。そこから得た気づきが、課題解決の一手につながっていきます。そして最後に、ぜひ科学を楽しむ心を大事にしてください。

対談を受けて

「ただ見るだけではなく、科学も人生も"よく"見ることから始めよう」。電子顕微鏡を武器として、誰も目を向けなかった電極の先にくっついているリニアな物質を追いかけた結果、CNT発見に至った飯島教授ならではの言葉でした。

飯島教授と橋本のオープンマインドな意見交換と、刺激を受けた若手研究者の心の打ち明けを通して、新しいことに挑むために求められているコアメッセージが伝わりました。社会が本当に求めていることの見極めと、自分自身の好奇心であることをベースに、ただやりたいことをやり続けるのではなく、自分ならではの考え方や武器を持つこと、うまくいかなかったことを失敗として廃棄するのではなく、その経験を財産として新しいテーマとの出会いにつながるように活用できることも大事だと実感しました（飯島教授は50年前のデータも活用）。とはいえ、気づかないままどんどん変わっていく環境とともに、すでに確立した仕組みの中で、速やかに新しいことに挑むことは容易ではなく、失敗への寛容や挑戦者の後押しをする新たな組織環境や人材が、まずは一つでも、一人でも生まれることを願っています。

聞き手　川島 信之

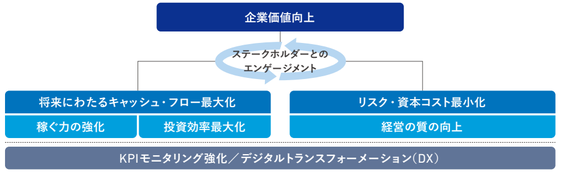
企業価値向上に向けて

三井化学グループは、企業価値向上に向けて「将来にわたるキャッシュ・フロー最大化」「リスク・資本コスト最小化」の大きく2軸で取り組み、ステークホルダーとのエンゲージメントのもと財務・非財務を統合した経営を行っています。

本セクションでは、三井化学グループの価値観やマテリアリティを起点とした、中長期的な企業価値向上を目指す戦略としてのVISION 2030を中心に、価値創造ストーリーをご紹介します。

19 三井化学グループの価値観
21 マテリアリティ
23 事業ポートフォリオ変革の変遷
25 経営計画の変遷
26 長期経営計画「VISION 2030」
30 Dialogue 新旧CSO×アナリスト鼎談
35 企業価値向上に向けた経営資源の活用
37 価値創造プロセス

CHAPTER — 02



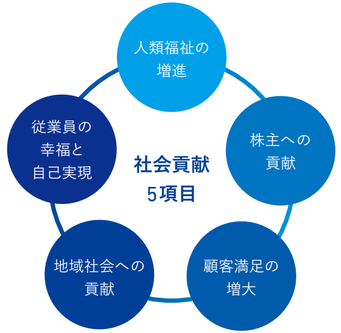
※ 図の全体像についてはP.05 三井化学グループの統合思考経営をご覧ください。

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



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

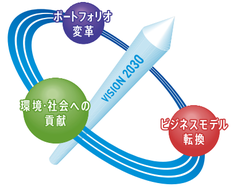
長期経営計画「VISION 2030」を策定するにあたり、
15～20年先の目指すべき企業グループ像を改定しました。
これは今一度、当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、
方向性を再定義したものです。
加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、
多様な価値を創造できる「化学の力」で解決策を持続的に提供していきます。

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



三井化学グループの価値観

行動指針とコアバリュー

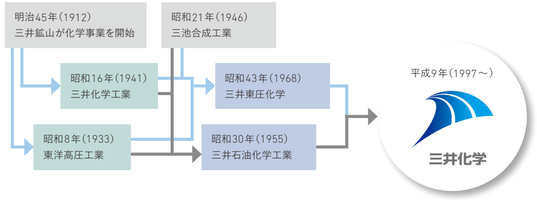
ステークホルダーへの貢献を通じて、
社会と企業の持続的発展を実現する行動指針

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。

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／柔軟かつ強靭な社会という観点から再定義した「目指す未来社会」の実現に向けて、マテリアリティを特定しました。これは、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.28）

マテリアリティ特定プロセス

Step 1 課題を抽出

◆ 下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
- 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がったリスクと機会
- 各種委員会・会議体における議論

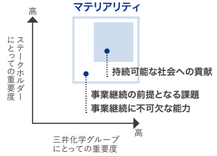
Step 2 課題をテーマ別に分類

◆ 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、ステークホルダーにとっての重要度と三井化学グループにとっての重要度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

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。

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。

気候変動

課題 パ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避であり、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。

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。

◎● 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
● 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

サーキュラーエコノミー

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。

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。

◎ エコシステム視点のソリューションビジネスの拡大
◎ 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
● 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の増加
● 消費者意識変化に伴う企業レピュテーション毀損

健康とくらし

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。

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。

* 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

◎ 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・医薬包材・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
◎ 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時代の不確実性
● ヘルスケア、医療分野における訴訟の増加

住みよいまち

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。

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。

◎ 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・減災対応製品などの需要増加
● 高度ICT社会に向けた人材の確保・育成

食の安心

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フードロス・食品廃棄物への対応も求められています。

挑戦 三井化学グループは、農薬・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・食品廃棄物の削減に貢献し、フードセキュリティ*の確保を目指します。

* フードセキュリティ：すべての人がいかなるときも、十分で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

◎● 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
◎ 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
● 農薬・食品包材に対する規制強化

事業ポートフォリオ変革の変遷

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。

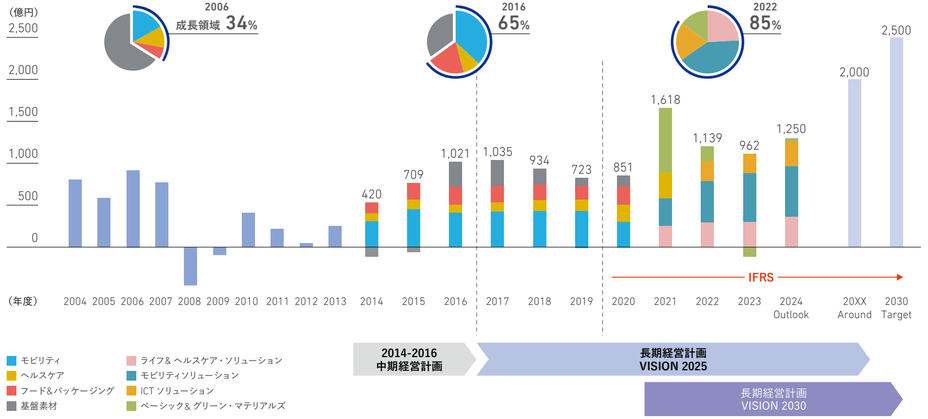
2011-2013年度まで3期連続の最終赤字が続く中、2014年度以降市場環境に左右されない、よりスペシャリティな領域での成長を目指し各事業ごとに戦略を立て、全社一丸となってコモディティ分野での構造改革と全社ポートフォリオ変革に取り組んできました。

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714億円であった成長領域の利益が2023年度には1,101億円まで拡大しました。

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。

営業利益/
コア営業利益推移



イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

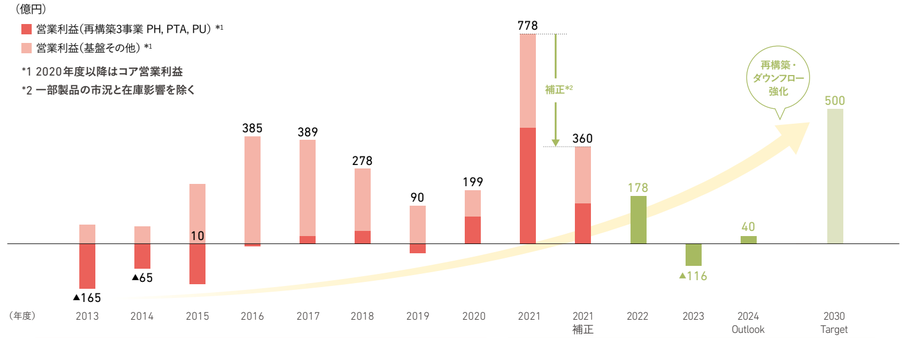
事業ポートフォリオ変革の変遷

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。

ポートフォリオ変革で
安定利益確保



主な過去の再構築	
設備停止	千葉PH、市原BPA、大牟田MDI
工場閉鎖	鹿島工場閉鎖(TDI停止)
ライトアセット化	インドネシアPTA、タイPTA・PET、シンガポールPH株式譲渡
原料フォーミュラ導入	国内顧客のフォーミュラ率 70%強

さらなるポートフォリオ変革	
再構築	ダウンフロー強化
国内PTA、国内PET停止 大牟田TDIダウンサイジング 市原PH停止 姉崎エチレン停止検討	高機能PP(B&S) 高機能MDI HQ強化検討

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024
CHAPTER — 02

経営計画の変遷

2014-2016中期経営計画

基本戦略

- 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
- 新事業・新製品創出の加速
- 財務体質の改善、強化

振り返り

- 成長3領域の営業利益：2014年度から2016年度の3か年で52%成長
- 基盤素材分野：京葉エチレン脱退など構造改革を実行

主なKPI 達成状況

	達成状況	2016	Target 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
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

見えてきた課題

- 新事業・新製品の開発遅延により同売上高目標は未達
- さらなる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

長期経営計画「VISION 2025」

基本戦略

- 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

振り返り

- 成長3領域：利益水準は2017年度以降730億円でほぼ横ばいに推移
- 再構築推進により基盤素材のボラティリティが改善

主なKPI 達成状況

	2017	2020	Target 2025
営業利益／コア営業利益	1,035億円	851億円	2,000億円
売上高	13,285億円	12,117億円	20,000億円
ROE	14.9%	10.2%	10%以上
NET D/E	0.75	0.60	0.8以下
Blue Value®製品売上収益比率	17%	15%	30%
Rose Value®製品売上収益比率	14%	19%	30%

見えてきた課題

- 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
- 環境変化に即した成長投資の実行加速

長期経営計画「VISION 2030」

基本戦略

- 事業ポートフォリオ変革の追求
- ソリューション型ビジネスモデルの構築
- サーキュラーエコノミーへの対応強化
- DXを通じた企業変革
- 経営基盤・事業基盤の変革加速

3年間の振り返り

- 成長領域：着実に成長を果たすも、厳しい事業環境下により、成長スピードダウン
- ベーシック＆グリーン・マテリアルズ：再構築第1幕に目途も、市場構造変化により中長期的に需要低迷

主なKPI 達成状況

	2021	2022	2023	Target 2030
コア営業利益	1,618億円	1,139億円	962億円	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100億円	829億円	500億円	1,400億円
ROE	16.7%	11.1%	6.1%	10%以上
ROIC	8.7%	5.4%	4.1%	8.0%以上
NET D/E	0.75	0.77	0.69	0.8以下
総還元性向	30.3%	39.8%	53.2%	30.0%以上

見えてきた課題

- 成長領域：さらなる成長スピード加速
- ベーシック＆ グリーン・マテリアルズ：ボラティリティ低減で収益安定化・底上げと資本効率改善

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
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	GHG排出量削減率（Scope1+2） 40%減 ※2013年度比
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.28 VISION 2030 計数目標と進捗

経営ビジョン

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

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

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.21 マテリアリティ

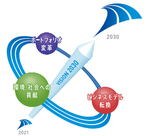
長期経営計画「VISION 2030」

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、下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



基本戦略

STRATEGY 01	事業ポートフォリオ変革の追求	・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	・事業デザイン力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	・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	・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	・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

STRATEGY 2024年度の施策

▶ 2030年の目標実現の通過点となる、コア営業利益目標2,000億円達成の戦略・目標時期の見直しを実施

▶ 早期に成長軌道へ回帰すべく、以下の基本方針にてスピード感を持って戦略を実行

・事業ポートフォリオ変革は未だ道半ばの認識に立ち、成長領域の成長スピード回復のための戦略見直しを行うとともに、ボラティリティのさらなる低減を目指し、クラッカー最適生産体制構築をはじめ、ベーシック&グリーン・マテリアルズの再構築第2幕を加速する。

・不透明感を増す地政学リスクや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、企業価値向上につなげる。

・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・他社連携を拡大・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、事業基盤の強靭化を実現する。

・利益水準上昇に応じたさらなる株主還元強化とROEの目線引き上げを行い、全社的にアセットライト化を進め、さらなる資本効率の改善を目指す。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024

長期経営計画「VISION 2030」

VISION 2030 計数目標と進捗

	2023年度実績	2024 Outlook	20XX Around	2030 Target
コア営業利益	962億円	1,250億円	2,000億円	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	500億円	730億円	1,100億円	1,400億円
ROE	6.1%	8.3%	10%以上	10%以上
ROIC	4.1%	4.9%	7.0%以上	8.0%以上
NET D/E	0.69	0.73	0.8以下	0.8以下
総還元性向	53.2%	30.0%以上	30.0%以上	30.0%以上

マテリアリティ	非財務KPI	2023年度実績	2024 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	Blue Value®製品売上収益比率	24%	26%	40%	ESG推進室担当役員 市村 聡
	Rose Value®製品売上収益比率	24%	26%	40%	
	GHG排出量削減率（Scope1+2）※ 2013年度比	25%	27%	40%	カーボンニュートラル戦略担当役員 芳野 正
• 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 岡田 一成
• 人権尊重	人権リスクへの対応	・人権デュー・ディリジェンスの実施 （海外実態調査） ・社内ワーキンググループ設置	人権デュー・ディリジェンスの実施 （リスクアセスメントプロセスの再整備）	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 市村 聡
• コンプライアンス	重大な法令・ルール違反数	2件	ゼロ	ゼロ （ VISION 2030期間を通じて）	総務・法務部担当役員 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	生産および設備信頼性	先進生産技術の実装件数 14件	高額損失トラブル件数 ≦8件	高額損失トラブル件数 ゼロ	生産・技術本部長 岡田 一成
• 企業文化	従業員エンゲージメント向上 エンゲージメントスコア	36%	≧38%	50%	CHRO 安藤 嘉規
• 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	220%	≧235%	250%	
	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 ・女性管理職（課長級以上）比率 ※単体	・経営者候補多様化率 18.5% ・6%	・経営者候補多様化率 ≧20% ・≧7%	・≧10名（うち、女性≧3名） ・15%	
	健康重視経営 ・生活習慣病平均有所見率 ※単体 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・9.96% ・0.69	・<9.50% ・<0.55	・≦8.0% ・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	72名	≧120名	165名 （2025年度）	CDO 三瓶 雅夫
• 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	新規テーマ登録数 48件	予備的市場開発を行うステージへのアップ率 ≧20%	≧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	研究開発テーマ ≧5件	≧3領域	
• パートナーシップ	持続可能な調達率	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 16社	取引先への周知徹底 各領域重要取引先への調達ガイドライン説明実施数：≧8社	80%	CDO 三瓶 雅夫

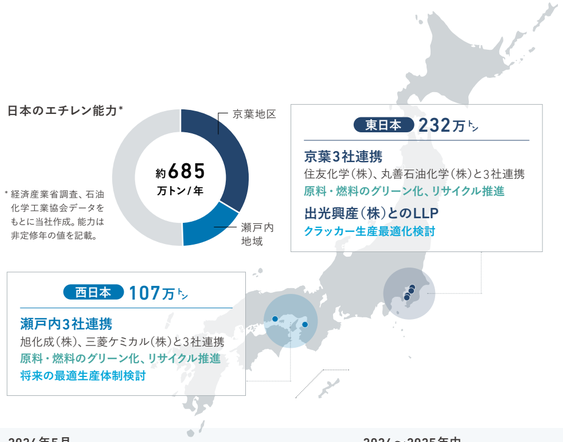
CHAPTER — 02

長期経営計画「VISION 2030」

Strategic Focus：コンビナートのトランスフォーメーション

日本にはエチレン製造設備（以下、クラッカー）が計12基あり、エチレン能力は約685万トン/年です。日本のクラッカーは、中国を中心とした大型石化装置の新増設と国内エチレン需要の減衰により、低稼働を余儀なくされる状況が続いています。当社グループは、東日本（千葉県）および西日本（大阪府）にクラッカーを1基ずつ、計2基保有しています。

当社グループは地域・他社連携を軸に、世界に先駆けた新しいカーボンニュートラル・クラッカーの構築、グリーンケミカル事業への変革加速を目指します。カーボンニュートラル・クラッカーの構築により、❶カーボンニュートラル宣言の確実な実行、❷チェーン上流に位置するクラッカーを起点としたグリーンケミカルの推進、❸設備・生産最適化による競争力のあるクラッカーの構築、を目指し、これらを確実に推進していきます。以上の取り組みにより、2024～2025年中に当社グループのクラッカー将来像のグランドデザインを定めます。



地域・他社連携の進捗

2023年2月

京葉3社連携

京葉臨海コンビナートにおける カーボンニュートラルの実現に向けた 3社連携の検討開始

日本最大級の素材・エネルギー産業の集積地である京葉臨海コンビナートにおいて、住友化学（株）、丸善石油化学（株）とともに、原燃料転換などに向けた覚書を締結。バイオマスの活用、新規ケミカルリサイクルおよびマテリアルリサイクルのプロセス開発・実装に加え、製造設備の燃料転換に付随するインフラの整備などに関する検討を開始しました。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_0213/index.htm

2024年3月

出光興産（株）とのLLP

2027年度を目途とした 「千葉地区エチレン装置集約による 生産最適化」の検討開始

出光興産（株）と当社は、2010年よりLLPによる千葉地区のクラッカーの運営統合を行っています。2024年3月、さらなる競争力強化を目的とした、エチレン装置集約による生産最適化の検討開始に合意しました。本件は、生産最適化による競争力強化にとどまらず、競争力強化とグリーン化を両輪とするコンビナートのトランスフォーメーションへの重要な一歩となります。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0327/index.htm

2024年5月

瀬戸内3社連携

西日本におけるエチレン製造設備の カーボンニュートラル実現に向けた 3社連携検討開始

旭化成（株）、三菱ケミカル（株）とともに、西日本において各社が保有するエチレン製造設備における原燃料転換等の共同検討を開始。将来の最適生産体制の検討も視野に入れながら、相互の技術提供や、カーボンニュートラルに資する方策の共同実行等を通じて石油化学製品のグリーン化をより迅速かつ効率的に進めることを目指します。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0508_1/index.htm

2024～2025年中

当社グループの クラッカー将来像の グランドデザイン を定める

長期経営計画「VISION 2030」

Dialogue

新旧CSO×アナリスト鼎談

変革を実現し、強みを利益につなげることで企業価値を向上する

VISION 2030スタートから3年が経過。様々な内外環境変化のもと5つの基本戦略に沿った取り組みを進める中で見えてきた成果や課題について、みずほ証券（株）アナリストの山田幹也氏を迎え、新旧のCSOが率直に語り合いました。

VISION 2030の実現を確実なものとするために

山田氏（以下、敬称略）：はじめに、長期経営計画VISION 2030の進捗について、目指すべき企業グループ像にもあるような、化学の力による多様な価値の創造や社会課題の解決をどのように進めてきたのでしょうか。3年間の振り返りをお願いします。

伊澤：利益目標の面では、現状目標ベースに対し劣後しているものの、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の構築など、基本戦略についてはこの3年間で大きく進められたと考えています。成長領域はいずれも伸長を続けており、加えて各部のソリューション部隊や新事業開発センターの主導する新事業の開発も活発で、特に従来の素材提供からソリューション型ビジネスへの転換という意識は社内全体へ着実に浸透してきていると感じます。

市村：三井化学グループは、ソリューション型ビジネスモデルを掲げる前から、お客様の抱える課題を解決し続けてきました。私たちの持つ素材が、製品をつくるための要になっていたというケースがしばしばあるのです。しかし、従来はお客様の課題や、自社の製品の課題解決能力を十分に自覚していなかったために、お客様の求める物性の素材を提供するにとどまっており、ソリューション型ビジネスにつなげられていませんでした。現在は、製品とお客様についての理解を今まで以上に深め、自らソリューションを提案する売り方へ、すなわちマテリアルプロバイダーからソリューションプロバイダーへと変わっていく途上です。そのためにも現在加速しているベンチャー企業との連携などの取り組みは、より川下に近い部分の知見を深める上で必要なことだと考えています。

長期経営計画「VISION 2030」— 新旧CSO×アナリスト鼎談

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、バ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(2019ー2023)第1位。

山田：そうしたソリューションの提案を実現するには、顕在化した課題だけでなく、お客様の潜在的な課題を引き出すことが必要だと思います。例えば三井化学グループにはアドマー®やタフマー®などのいわば標準化された素材がありますが、これらを原料として樹脂コンパウンドの形で提供することを通じ、多様なソリューションを提供できます。そうした幅の広さが高い付加価値を生むと思います。このような多様なソリューション提供の実現には、自社の製品やお客様のニーズ、そして社会的な課題を深く知ることが不可欠であり、基本戦略の一つであるDXもそのための大きなツールになるように思いますが、課題発見のための取り組みは、今後どのように加速していくのでしょうか。

市村：私たちは化学素材メーカーなので、お客様の課題は素材を起点にして引き出すしかありません。実際に素材を見せながら、お客様との会話の中で課題解決ができるポイントを探していくべきでしょう。そのために重要なのは、社内間でしっかりと情報の横軸を通すことです。課題を解決できる製品があっても、提案する人間が担当する製品しか理解していなければお客様への提案力が限定的になってしまいます。グループの持つあらゆる製品や技術を適材適所に活かした提案をするため、部門間の壁を壊していくことが、私たちの次のステップです。

そうした流れを加速させるための取り組みの一つが、2024年10月にオープンする共創空間「Creation Palette YAE™」です。当社グループの歴史の説明をはじめとして、ありとあらゆる製品のライブラリーを設け、社員や研究者がここでお客様と直接コミュニケーションを取りながら製品の説明をすることで、製品への理解はもちろんのこと、お客様の課題のヒアリングや提案力といった面を強化できるのではないかと考えています。

また、2023年度からはグループ関係会社の参加するビジネスコンテストを開催していますが、これは関係会社の持つ各地域特有の知見やお客様のフィードバックを活かしながら、グローバル規模でニーズや課題を探るきっかけとなっています。多くのビジネスアイデアを生み出しつつ、グループとしての一体感を高める機会にもなっていますね。

ROIC経営の浸透を通じて、利益の創出を徹底する

山田：ソリューション型ビジネスモデル構築に向け様々な取り組みがされているということで、大いに期待しています。次の課題は、これらの取り組みから適正な利益を安定的に獲得することであると思います。多くのアイデアがあったとしても、適切な利益が得られなければ社会からの信任を得ているとは言えません。ROICが適切な水準にない事業は、過大な経営資源を投下していることになると思います。裏を返せば、社会的な信任を得たビジネスであれば必然的に適切なROICを獲得できるはずであると私は考えているのですが、三井化学グループは今後どのようにして「儲かる仕組みづくり」をしていくのでしょうか。

伊澤：いただいた指摘は、私もベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の本部長として、非常に悩むことの多いトピックですが、今後重要な取り組みになっていくのがグリーンケミカルです。バイオマスナフサ導入をはじめ、件数・製品数ともに順調に伸長しているものの、利益につながるようになるには今少し時間を必要とするでしょう。現在は一つの変革期にあると言えます。長期的な視点に立ったときにより重要なのは、様々な方向へまずチャレンジし、実績をお客様に評価していただくことだと考えていますから、引き続き必要な投資は行っていく方針です。

市村：私も山田さんと同じように、社会貢献の価値とは、そこから生まれる利益を通じて測ることのできるものであり、お客様に価値を認めてもらえる製品であれば自然と利益が上がるものと考えています。既存事業においては、お客様の考える価値に見合った、適切な価格設定が不可欠ですが、まだ十分に突き詰められているとは言えません。また、新規事業においては現在、新事業開発センターで生まれたアイデアに対して、市場規模と利益率のマッピングとその事業化可能性を評価するシステムを導入しています。今後はこのシステムを各事業本部における開発に拡充していけると考えています。

経営システム面では、ROIC経営の徹底を進めており、毎年事業本部ごとに各事業のバリュエーションを行っています。

長期経営計画「VISION 2030」— 新旧CSO×アナリスト鼎談

山田：経営指標としてROICを採用しているのは素晴らしいと思います。対売上高営業利益率は総資産回転率が含まれていない点で、指標としては不十分ですから。ROICの向上には、製品の付加価値を高め、資本コストも含めた総コストを上回る水準まで価格を引き上げるか、大量生産方式で総コストを下げるかという両極端のドライバーをどう使うかが重要だと思います。

また、社会課題解決への貢献については、真にサステナブルなソリューションであれば、ROICは自然にWACCを上回るはずと私は考えています。そうでなければそのソリューションは事業化に適さないということです。あるいは、現時点では社会がその価値を認めていないがゆえに事業にならないという可能性もありますね。こうした観点からどのように事業を仕分け、より確度の高い事業に経営資源を配分していくのでしょうか。

市村：ROICを基準にした事業分類において重要なのは、こうした考え方を経営陣だけではなく、従業員一人ひとりに浸透させていくことだと考えています。ROICツリーを分解していき、日々の業務がどう最終的な企業価値につながっているのかを理解することで、より正確な評価と判断が可能になります。今後はこのような、経営陣目線でのROIC分析とより草の根的な目線の、2つのアプローチで進めていくことになります。

またそうした草の根的なアプローチを人事部門と協力しつつ進めることで、例えばエンゲージメントの高い従業員が周囲を巻き込み、理想的な教育の拡大再生産が行われるのではないかと期待しています。

山田：「触媒の三井」らしく、人材戦略でも触媒反応を起こすということですね。

自社のポジションと強みを理解することで、適切に経営資源を配分する

山田：グローバルに高成長を続ける化学市場において競争優位性を獲得するために、三井化学グループでは経営資源の投下や調達、あるいは場合によって事業売却などの判断はどのように意思決定していくのでしょうか。

伊澤：まず全体の長期経営計画を3年ごとのローリングで進めつつ、事業本部がそれぞれ3年間の予算計画を練り、その中で個別に議論を進めていく経営計画システムを基本としています。また、それとは別に社長をはじめとする役員が幅広いテーマについて議論を交わす戦略会議があります。M&A案件などについて、必ずしも所与の予算計画にとらわれない自由な議論ができる場で、より柔軟で迅速な意思決定を進められるシステムを整えています。

山田：例えば現在で言えば、リチウム電池や液晶パネルといった市場規模の大きな素材については、まさに中国をはじめとするアジアの企業が大幅に競争力を高めている分野であり、必要とされる経営資源も幾何級数的に増加していくことが想定されますが、そうした分野についてはどのようにお考えですか。

伊澤：まず、こうした規模の大きい分野は、自社のみで進むより同業他社と連携するやり方があると思いますが、そうなると意思決定のスピードに差が出てしまいます。私たちが得意とするのは、もっと市場が狭く、それでいて高い技術力が必要な、レンズモノマーのようなニッチな分野であり、こうした分野での競争力を高めていく必要があると思います。もう一つは、グリーンケミカルの分野です。DXやブロックチェーン技術を用いてトレーサビリティを高めることで、環境への貢献を可視化し新たな付加価値を提供する戦略です。

市村：欧州ではすでに先行した動きがみられますが、今後は製造業における環境影響のトレーサビリティがますます求められていくと思います。輸送時、製造時のコストを含めた情報開示を徹底し、付加価値を認めてもらうことで、やがてプランディングなどに利用できるようになれば、環境貢献だけでなく利益につながりうる分野だと思います。

伊澤：経営資源の配分についての議論を進める中で最終的に行き着くのは、私たちの強みは何かということです。当然経営資源には限りがありますから、世の潮流を読みつつも、自分たちの持っている技術力や、企業としての力を冷静に分析し、その投資先を考えていかなければなりませんね。

ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の評価と今後の取り組み

山田：伊澤さんのおっしゃる通り、自社の強みや得意分野を基準にして戦略を立てることは非常に重要です。それを踏まえた単刀直

長期経営計画「VISION 2030」— 新旧CSO×アナリスト鼎談

入な質問ですが、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は果たして三井化学グループの得意な事業、やるべき事業なのでしょうか。

伊澤：ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業にはクラッカーを用いた基礎原料と、誘導品という2つの側面があります。前者はまさに業界内でも再編が取り沙汰されている分野ですが、当社グループでも、誘導品から逆算して必要な基礎原料に絞るという形で他社との協業も進めつつコストを削減していく動きを進めています。

誘導品については、経済安全保障上の問題などもクリアしつつ、エクイティスプレッドを指標として確実に上回っているものに注力する形で再構築を進めているところです。

市村：汎用品である基礎原料がメインであるクラッカーですが、実は誘導品についてはお客様にとっては、特定の銘柄が代替の効かないエッセンシャルな製品となっているケースもあるのです。今後はそのような製品をしっかり把握しつつ、業界内で一種の共同体となりクラッカーは運営しつつ、誘導品については各社の強みを活かして供給していくことになるだろうと考えています。また、当社グループの場合歴史的な経緯もあり、クラッカーは高度な技術の塊ですから、人材を含めた技術の鎖を断ち切らないように配慮する必要があります。

伊澤：アセットライトを進めていく中で、お客様との対話で製品の新たな価値に気づかされることも少なくありません。そのような場合は、お客様に認めていただいた価値をしっかり価格に反映することが必要です。ROICを指標とした仕分けと適切な価格政策による全体最適化のために、今後はより思い切った意思決定が重要になるでしょう。

山田：そうした意思決定のためには、リスクマネジメントシステムを洗練させていく必要があると思いますが、いかがでしょうか。

市村：山田さんのおっしゃる通りです。そのために2023年にはリスクマネジメントシステムの強化を行いました。これは全社的かつ網羅的にリスクを脅威と機会の両面を捉えるための施策で、具体的にはリスクマネジメント委員会を設置し、各担当役員をリスクマネジメントオーナーとすることで、ボトムアップでリスクを拾い上げる体制ができました。一方で、リスクというとこれまで経営層やESG関連部署の管轄という捉え方をされてきており、事業本部においては、これまで暗黙知として管理されてきたこともあったので、今後は、現場も含め全社的にリスクを自分ごととして捉えてリスト化し、形式知として運用する活動が必要であり、私が新CSOとして全社を巻き込んでやっていくべきことだと考えています。

財務と非財務を統合し、強みを活かして競争力を高める

山田：ここまで主に事業および財務面についてお聞きしてきましたが、非財務面についての考え方もお聞かせください。

市村：当社グループでは財務と非財務の統合を重視しています。それは、ESG推進室がIR部門の一角ではなく、経営企画部と並立した組織体系になっていることにも表れています。

具体的な取り組みとしては、財務KPIと非財務KPIを結びつけたKPIツリーの作成が挙げられます。各部門と連携しながら作成することで、非財務活動がいわゆる会社のサポートにとどまるものではなく、しっかりと財務につながっていることを意識してもらった上で、現場目線でのKPIの見直しや再設定も行われています。

伊澤：形骸化したKPIにならないよう、常に最終目標を意識しながら精緻に作成したという自負がありますから、今後きちんとそれらを開示し、ステークホルダーとの情報ギャップを埋めていきたいと考えています。

山田：マテリアリティと連動しながら、各KPIに担当役員がついて管理しているという点も好印象です。こうした点をステークホルダーに向けてきちんとアピールすることで、結果として借入金の調達コストやWACCの低下など、財務指標への好影響につながっていくことが期待できますね。最後になりますが、お二人がステークホルダーに向けてもっとアピールしたいと考える、三井化学グループの強みとは何でしょうか。

伊澤：技術力を含め、様々な強みを持っていますが、あえて一つ挙げるとすれば私は人の力だと思います。従業員の個の力はもちろん、全体で連携して動こうとする組織の力としても、強いものを持っていると感じます。それは三井化学グループに受け継がれるDNAであり、培ってきた財産でしょう。

市村：私も伊澤さんと同じく人に強みがあると考えており、特に当社グループはボトムアップの姿勢に特長があると感じます。事業環境の変化が激しい時代を乗り切るために、ボトムアップの柔軟な文化は大きな基盤です。一方でグローバルに成長を続けていくためには、トップダウン体制による迅速な意思決定も求められますから、今後両者を融合させていくことでさらに強い企業グループになれると考えています。

山田：社外にいる私からは、やはり技術力についても触れておきたいと思います。特にポリマーサイエンスや精密合成などは、世界でも有数の高度な技術であり、他社との強力な差別化要素と評価しています。また、こうした高度で幅広い知見と経験に裏打ちされたソリューションを結集させて、いわば化学をas a Service化するのは、三井化学グループのような総合化学企業にしかできませんから、ぜひ既存の強みと、新しいアイデアをしっかりと活かしてください。

最後になりますが、私はVISION 2030の目指す姿の中でも、「化学の力で」という部分が素晴らしいと思っています。現代は化学工業製品よりも天然素材の方が評価されがちですが、実際には天然品はコストが高いものが多く標準化も困難です。素材を工業化し、標準化して世界中の80億人に価値として提供していくのは、化学産業の使命だと思います。

市村：本日は非常に多くの示唆に富むご指摘をいただきました。今後CSOとして、VISION 2030の実現を通じて、社内外に「化学の力」を伝えていきたいと思います。

共創空間「Creation Palette YAE™」を開設

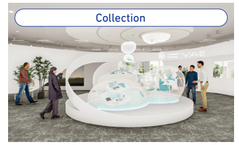
当社グループはVISION 2030のもと、従来の素材提供型ビジネスから社会課題視点のビジネスへの転換の取り組みを進めています。この取り組みを進めるにあたり、お客様との共創によるソリューション提案力を強化するため、グループのあらゆるアセットをワンストップで紹介・体験できる設備やプログラムを備えた共創空間として、八重洲本社に「Creation Palette YAE™」を開設*します。日本の玄関口の一つである東京駅直結という利便性を活かし、社内外の様々なバックグラウンドを持つ人々が接点をつくり、交流することで新しいアイデアをともに創り出す場であると同時に、当社グループと社会をつなぐ強力なチャンネルとなることを目指しています。

「Creation Palette YAE™」は、社外との交流のみならず、当社グループの社員が自社グループへの理解を深め、主体的に組織横断のコミュニケーションを進めることも目的としています。「Creation Palette YAE™」での多様なコミュニケーションにより、当社グループは一丸となって世の中のニーズをつかみ、ソリューションを生み出すことで、真のグローバルスペシャリティカンパニーを目指します。

また今後、「Creation Palette YAE™」のほかに、研究開発拠点であるVISION HUB™ SODEGAURA、名古屋のクリエイティブインテグレーションラボ™、新潟のモビリティデベロップメントセンターを共創の拠点として位置づけ、Creation Palette™の名を冠した共創空間を開設する予定です。これらの社内外接点を拡大することで、そこから生まれる対話と共感をスピーディにビジネスに結びつける共創活動を志向しています。

* 2024年10月オープン予定

Creation Palette YAE



身近に使われる当社グループの製品がひとところに集まり、「こんなところにも三井化学」をご覧いただけます

当社グループの多様な製品や技術の魅力を、デモンストレーション等を通じて、目に見える形で体験できます

企業価値向上に向けた経営資源の活用

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

連結総資産　22,158億円
投下資本　17,372億円

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。
  ▶▶ P.39 財務戦略
- **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の改善に取り組みます。また、利益水準上昇に応じたさらなる株主還元強化とROE目線引き上げを検討しています。
  ▶▶ P.39 財務戦略

製造資本

設備投資額　1,857億円
製造拠点　日本　7拠点　世界　8*拠点　*PPコンパウンド生産拠点

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、2024年に岩国大竹工場が、経済産業省「特定認定事業者*」に認定されました。 *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、エチレンクラッカーやボイラ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

研究開発拠点　7拠点（3研究所・4センター）
研究開発費　447億円

コア技術から派生した各種技術により 社会課題解決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戦略**
  当社グループの強みであるコア技術をベースに、既存製品の新規用途への展開や、新製品・新事業創出につなげてきました。VISION 2030達成に向けて、研究開発をさらに加速します。
  ▶▶ P.71 R&D戦略
- **知的財産戦略**
  攻めと守りの両利きの知財経営のさらなる強化を目指しています。守りでは、事業ポートフォリオ変革などに対応する知財ポートフォリオの変革および構築、攻めにおいては、全社的にIPランドスケープ活動を推進しています。
  ▶▶ P.74 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**
  CTOオフィスをとりまとめ役として、技術経営の視点で事業本部の垣根を超えた連携に取り組むとともに、CVCの投資先企業や、アカデミアなど社外との連携を差配することにより、社内外の連携を高め、全社横断プロジェクト等を推進します。
  ▶▶ P.77 CTO×投資家対談

企業価値向上に向けた経営資源の活用

人的資本

グローバルな人材　19,861人
エンゲージメントスコア　36%
戦略重要ポジション
後継者候補準備率　220%

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・自律・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**
  事業ポートフォリオ変革に向け、人事施策のさらなる進化や新たな取り組みを進めています。グループ統合型人材プラットフォーム（Workday）の活用によるグループグローバル全体の情報の把握や、キータレントマネジメントを通じた、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」に対する後継者候補準備によって、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、適切なエンゲージメントスコア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。また、2023年度以降、エンゲージメントスコアを役員報酬の業績評価指標（賞与フォーミュラ/非財務指標）に組み込み、企業価値向上に向けた変革を推進しています。
  ▶▶ P.58 人材戦略

社会・関係資本

グローバルな拠点での地産地消
連結対象会社数　163社

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・融合し、さらに2024年10月オープン予定の共創空間「Creation Palette YAE™」を通してあらゆるステークホルダーとの連携を積極的に推進することで、全く新しい事業の芽を生み出していきます。
  ▶▶ P.30 新旧CSO×アナリスト鼎談
  ▶▶ P.77 CTO×投資家対談
- **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する」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。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、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も組み込んでいます。
  ▶▶ P.109 人権の尊重

自然資本

エネルギー消費量
77.8PJ

サーキュラーエコノミー型 ビジネスモデルの構築

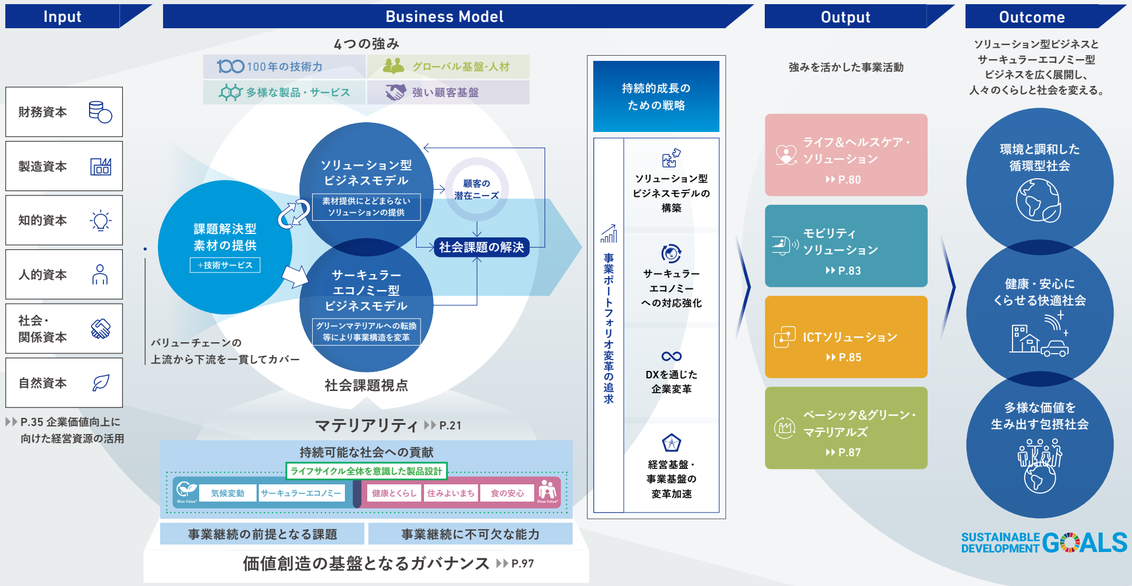
VISION 2030では、基本戦略の一つとして「サーキュラーエコノミーへの対応強化」を掲げています。当社グループのGHG排出量削減と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化を目指すカーボンニュートラル戦略、再生可能資源の使用や資源の回収・再利用を推進するバイオマス戦略・リサイクル戦略によって、資源循環を促し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

- **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.44 Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大
  ▶▶ P.53 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.53 サーキュラーエコノミーへの対応強化

※各資本の値は2024年3月期実績

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て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。



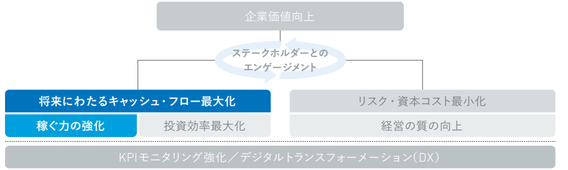
稼ぐ力の強化

三井化学グループは、「将来にわたるキャッシュ・フロー最大化」に向けて「稼ぐ力の強化」「投資効率最大化」の大きく2軸で取り組んでいます。

本セクションでは、「稼ぐ力の強化」に向けた財務戦略や収益力を高めるための製品戦略とともに、社会課題視点でのビジネスモデル変革に向けた戦略、稼ぐ力を支える人材戦略についてご紹介します。

CHAPTER — 03

39 財務戦略
44 Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大
48 特集：Customer Engagement
50 ビジネスモデル変革に向けた戦略
50 ソリューション型ビジネスモデル
53 サーキュラーエコノミーへの対応強化
58 人材戦略



※ 図の全体像についてはP.05 三井化学グループの統合思考経営をご覧ください。
■の色の項目は、本CHAPTER内で言及していることを表します。

財務戦略

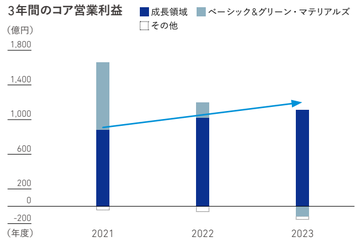
「VISION 2030」3年間の業績総括

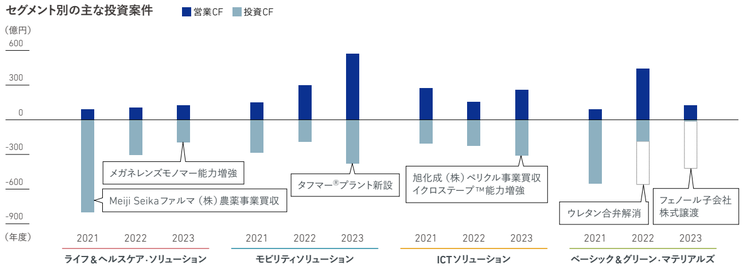
コア営業利益

成長領域は、これまでのポートフォリオ変革推進の効果を反映して着実に拡大し、全社の業績を支えるまでになりました。一方、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業も、再構築の進展によりボラティリティを低減し、市況下落や在庫評価損への耐性を強化してきました。しかし、足元の中国を中心とした大幅な能力増強による供給過剰や国内需要の縮小の影響を受け、新たな取り組みが必要な状況となっています。

キャッシュ・フロー

成長領域は、ポートフォリオ変革と成長に向けた積極投資を継続してきたことで、これまで行ってきた投資からの資金回収により営業キャッシュ・フローは大きく拡大してきています。成長領域のうち、モビリティソリューション事業は営業キャッシュ・フローが拡大し、過去から行ってきた投資の回収を進めています。ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業とICTソリューション事業は積極投資により投資キャッシュ・フローが大きくなっています。今後は営業キャッシュ・フローの拡大により、投資回収が進んでいきます。ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は、ウレタン合弁解消やシンガポールのフェノール子会社株式譲渡などを含めて構造改善を進めているものの、足元の大きな事業環境変化の影響を受け、安定した営業キャッシュ・フローの確保には至っていません。また、投資キャッシュ・フローから構造改善によるキャッシュインを除くと、未だ大規模検査費用や老朽更新への資源投下は大きく、営業キャッシュ・フローの確保に加えて、再構築を含めた資源投下の削減も進める必要があります。このような状況を踏まえ、VISION 2030の達成に向けて、成長領域ではその成長速度をさらに高めるための戦略見直しを推し進め、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業では早期赤字脱却とボラティリティのさらなる低減を目指した再構築第2幕の推進により、サステナブルな事業構造への転換を加速していきます。

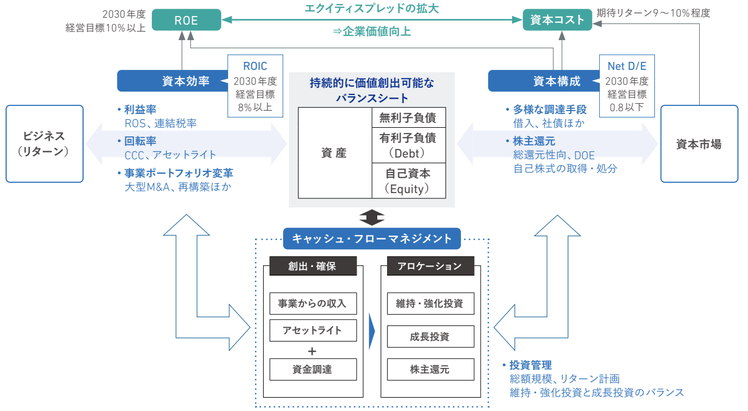




財務戦略

資本効率

当社グループは、経営の資本効率向上を目指して2030年にROIC8.0%以上、ROE10%以上という目標を掲げています。その中で、情報開示や説明会の充実など投資家の皆様との対話の機会をできるだけ多く設けることで、当社グループの戦略に対する理解の促進を通じた資本コストの低減に取り組んできました。投資家の皆様との対話から、当社グループの株主資本コストは9～10%程度と認識しており、エクイティスプレッドを意識したVISION



2030の戦略遂行を通じて、現在10%以上としているROE目標の目線引き上げを目指しています。資本効率向上のためのポートフォリオ変革の推進にあたっては、ROICを事業管理に取り入れています。足元のROICは、成長に向けた資源投入による投下資本の増加とベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の環境悪化により、目標を下回っていることから、目標達成に向けた取り組みを加速させています。

具体的には、毎決算の事業別ROICのモニタリングを通じたレビューに加え、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で、事業の成長と構造改善の加速を図っています。事業別ROIC管理の推進には、資本コストを意識した事業戦略立案・実行を従業員一人ひとりのアクションにつなげる必要があり、そのための従業員への浸透策とROICのツリー展開にも取り組んでいます。

資本効率向上のためには、既存事業のベストオーナーへの譲渡や、既存事業から自ら撤退することも求められます。例えば、成長領域において、資本効率が低い状況にあった旧三井化学東セロ(株)の包装フィルム事業について、他社との連携による包装フィルム事業のより良い運営を目指し、株式分割および一部株式の譲渡を実施しました。また、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業では、シンガポールのフェノール子会社株式譲渡、大牟田工場のTDIプラントのダウンサイジング、岩国工場のPTAプラントとPETプラントの停止、市原工場のフェノールプラントの停止を決定しています。

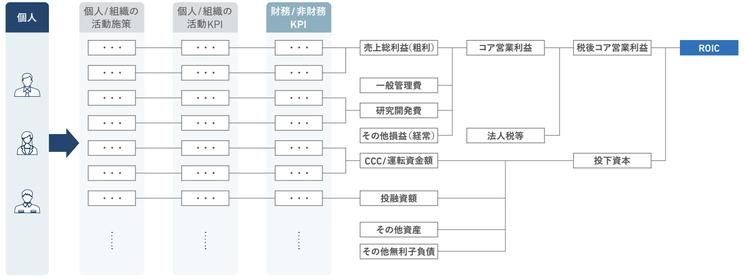
このようなポートフォリオ変革に継続して取り組むことで、当社グループの事業構造自体が変わり、その結果として資本コストも変わっていくと考えており、そのためにもさらなる資本効率向上に向けた様々な取り組みを引き続き進めていきます。

資本構成

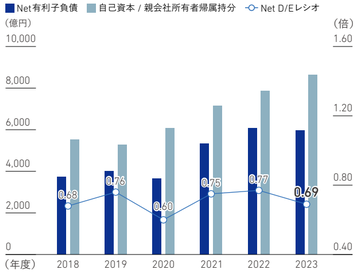
積極的な成長投資への資源投入に向けたキャッシュ確保のためには、適切な格付けを維持していく必要があり、当社グループではそのための経営指標の一つとして、Net D/E 0.8以下を目標として設定しています。これまでNet D/Eは0.8以下を継続してきていますが、VISION 2030達成のためにはM&Aを含めた大きな成長投資も必要となります。成長への貢献が期待でき、確実な資金回収が見込まれる投資案件であれば、一時的にNet D/E 0.8を超えることがあっても、投資回収により再びNet D/E 0.8以下まで改善し、財務規律を維持できることから、そのよ

財務戦略

三井化学グループにおけるKPIツリー分解



Net有利子負債・Net D/Eレシオ



うな案件については積極的に取り組んでいきます。

一方、金利の上昇が見込まれる中では、成長投資に必要な資金を外部調達に依存するだけでなく、資本効率の低い投資の売却(アセットライト)、運転資本の効率化(CCC改善)、グループ全体のキャッシュの有効活用といった内部からのキャッシュ創出も重要となります。また、これまではコロナ禍や米中摩擦、ウクライナや中東での紛争など事業環境が不透明な状況が続いていたことから、手元キャッシュの確保をある程度優先してきましたが、今後は事業環境変化や各国・地域の規制を考慮しながら、グループ内キャッシュをグローバルでさらに活用できるよう、グループファイナンスのより効率的な運営にも取り組んでいきます。

キャッシュ・フローマネジメント

・創出・確保

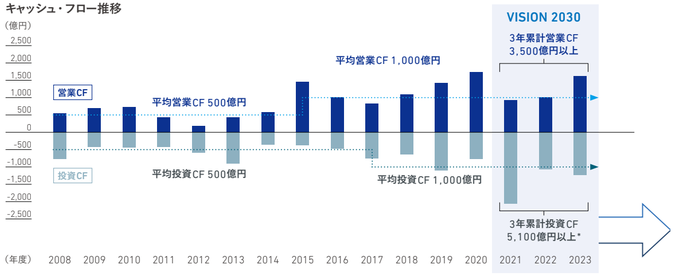
当社グループは、2008年のリーマンショックの影響を同業の中で最も被り、巨額の赤字を計上しました。これを契機として、現在のセグメントで言うところの、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業での再構築を開始するとともに、成長領域の拡大を目指したポートフォリオ変革を進めてきました。これらの取り組みが、2015年度以降の成長領域を中心としたコア営業利益と営業キャッシュ・フローの拡大につながっています。リーマンショック後の営業キャッシュ・フローが500億円レベルであったのに対して、現在では1,000億円を超えるレベルとなり、この3年間では3,500億円以上の営業キャッシュ・フローを確保しています。

一方、成長投資に必要なキャッシュ確保という観点から、社内ではCCCの改善を強く意識しています。成長に向けて投資を行いたいのであれば、在庫の削減などによるキャッシュ創出が必須であるという意識を醸成するために、キャッシュの使い道について「在庫に投資するのか、設備に投資するのか」という問いかけも行っています。また、再構築によるフェノール事業子会社の株式譲渡など、アセットライト化にも取り組み、この3年間で800億円以上のキャッシュを確保してきました。そのほか、現在700億円程度保有している政策保有株についても、その保有を原則ゼロとする方針のもと、アセットライトとキャッシュ創出に努めています。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

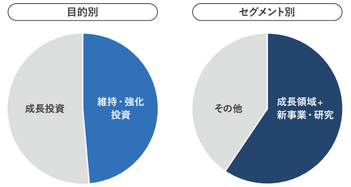
財務戦略

キャッシュ・フロー推移



* 子会社の売却による収入など除いています。

3年累計投資CFの内訳

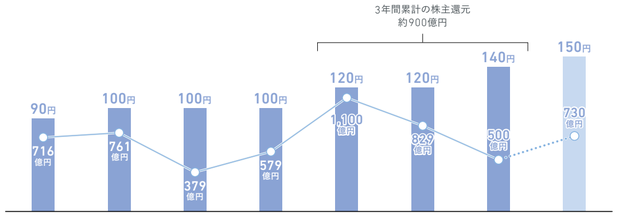


・アロケーション

当社グループのキャッシュ・アロケーションの基本的考え方は、まず、事業の持続的な成長を目指した既存事業の維持・強化のための設備投資と、従業員への還元や人材の確保のための資源投下を最優先とし、第二に成長のための投資や研究開発費への資源投下、そして第三に株主の皆様への還元としています。

より効率的で安全・安定的な工場運営の実現を目指した既存事業の維持・強化のための資源投下は、この3年で投資全体の約5割を占めています。現時点では、特に大型のプラントを複数抱えるベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の比率が高いものの、再構築第2幕の進展により、将来的にはこの比率は下がっていきます。

株主還元推移



(年度)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 Outlook
1株当たり年間配当金*1(円)	90	100	100	100	120 (特別配当:5円)	120	140	150
親会社の所有者に帰属する当期利益*2(億円)	716	761	379	579	1,100	829	500	730
総還元性向(%)	32.1 (自己株式取得:50億円)	39.0 (自己株式取得:100億円)	77.2 (自己株式取得:100億円)	33.9	30.3 (自己株式取得:100億円)	39.8 (自己株式取得:100億円)	53.2	30.0以上
DOE(%)	3.7	3.7	3.6	3.4	3.5	3.1	3.2	3.0以上

*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。

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024
CHAPTER — 03

財務戦略

第二の成長に向けた資源投下は、成長領域を中心に自力成長投資やM&A等に資源投入してきました。ポートフォリオ変革を進める中で、成長領域および新事業・研究開発に対する維持・強化も含めた資源投入は、この3年で投資全体の約6割を占めています（各セグメント別の主な投資案件はP.69を参照）。

第三の株主の皆様への還元は、総還元性向30%以上、DOE3.0%以上の目標を達成しており、2024年度は2023年度に引き続き増配も計画しています。また、機動的に自己株式取得も実行しており、この3年間で200億円の自己株取得を行ったことで、株主の皆様への還元は3年間の累計で約900億円となりました。また、社会全体の政策保有株式の削減という流れの中で、市場に放出される当社株式の取得も検討しています。当社の政策保有株式の売却で得られた資金を自社株に充て、得られた自社株は、M&Aを含む成長投資や役員報酬への活用のほか、従業員一人ひとりのアクションが株価向上につながることをより意識できるよう、従業員持株会への充当や管理社員等への報酬として活用することも検討しています。

このように当社グループでは、不透明感を増す地政学リスクや急激な環境変化に備えながら成長に向けたキャッシュを創出・確保するとともに、適切なアロケーションを図りながら、資本効率と資本構成のさらなる改善に向けてキャッシュ・フローマネジメントを徹底していきます。

株主の皆様に向けて

代表取締役 専務執行役員CFO

中島　一

直近3年間の当社株価推移は日経平均株価に対してアウトパフォームしており、過去から進めてきたポートフォリオ変革を一定レベル評価していただけたものと考えています。投資家の皆様との対話の機会は年を追うごとに増加し、2023年度では、経営概況説明会、事業戦略説明会、ESG説明会などの各種説明会に加え、カンファレンスや個別の取材などで400回以上の投資家の皆様との対話を行ってまいりました。そして、投資家の皆様との対話を通じて得られた貴重なご意見は、社内に積極的に展開しており、このような取り組みも経営の質の向上と資本コストの低減につながっていると考えています。

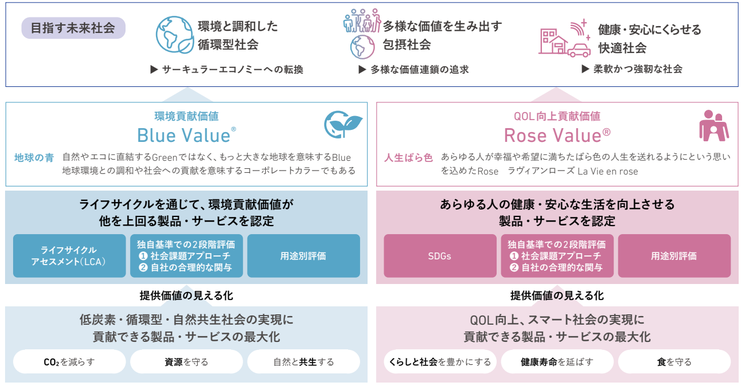
当社グループは、常に事業再構築と成長領域の拡大に取り組み、ポートフォリオ変革を実現し続けている会社であると言えます。今後もVISION 2030の推進による企業価値向上を確実に実現すべく、資本コストや株価を意識した経営を推進するとともに、さらなる利益拡大とROICに基づく事業ポートフォリオ管理を徹底し、資本効率の改善とROEの向上を図っていきます。その上で、事業成長に合わせた株主の皆様への還元に取り組んでいきます。

2020年4月度を基準点とした直近までの株価パフォーマンス

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

三井化学グループが提供する製品・サービスがもたらす環境や社会への貢献を可視化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有するために、環境への貢献価値をBlue Value®、QOL向上への貢献価値をRose Value®と表現しています。Blue Value®製品、Rose Value®製品は、それぞれ独自の基準に基づき評価・審査を行った上で認定しています。

Blue Value®とRose Value®は、当社グループの「目指す未来社会」の実現を目指して設定したマテリアリティのうち、「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、製品の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®・Rose Value®製品例

* アドブルー®はドイツ自動車工業会の登録商標です。

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

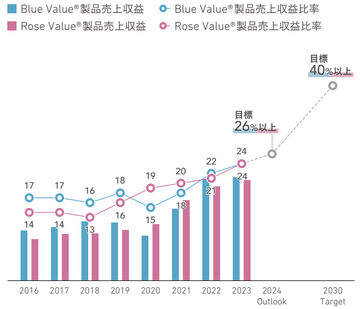
経営方針への組み込み

VISION 2030では、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上収益が連結売上収益に占める比率を非財務指標とし、40%以上とすることを目標に設定しました。また、2019年度からは、こうした価値提供に貢献する製品・サービスの拡大に向けた積極投資につなげるため、大型投融資の申請フォーマットにBlue Value®・Rose Value®の貢献要素などを織り込み、社会課題視点で機会とリスクを記載することとし、ESG要素を投融資の判断材料にしています。さらに2020年度からは、各事業部門においてBlue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上収益と拡大施策を年度目標とし、各事業戦略への組み込みを図っています。

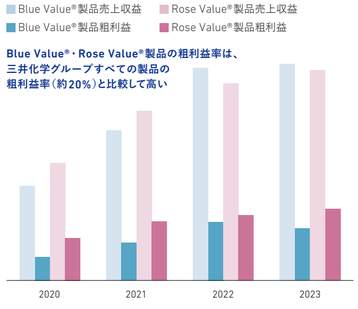
制度設計、審査・認定、KPI管理のプロセス

Blue Value®・Rose Value®制度を経営方針と整合させるとともに、当社グループの製品・サービスの貢献価値を可視化するため、制度設計、審査・認定、KPI管理に対して経営層や審査会が関与するプロセスを設定しています。

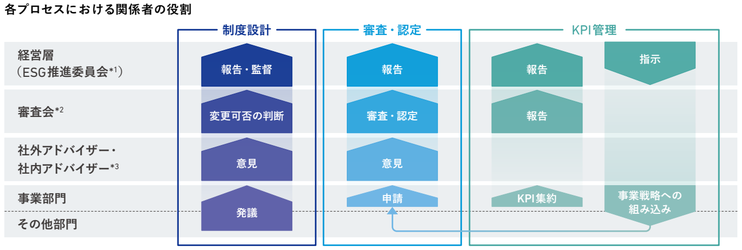
Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率



Blue Value®・Rose Value®製品粗利益



各プロセスにおける関係者の役割



*1 ESG推進委員会：社長（委員長）、ESG推進委員会担当役員、役付執行役員、各事業本部長、関係部長
*2 審査会：RC・品質保証部長（委員長）、事業部長、新事業開発センター長、経営企画部長、研究開発企画管理部長、ESG推進室長
*3 社内アドバイザー：化学品安全センター長、知的財産部長、共創推進室長

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

制度設計

各部門の方針・戦略と認定基準の整合を図るため、事業部門を含む全部門が制度変更を発議できます。発議がなされると、社外・社内アドバイザーによる社会要請との整合の観点からの意見を踏まえ、審査会にて制度変更の可否を判断します。経営層はESG推進委員会で経営方針との整合の観点から制度を監督します。

審査・認定

事業部門は、自部門の製品・サービスについて、Blue Value®・Rose Value®として設定された基準に基づいて環境・QOL向上への貢献価値を評価し、審査会へ申請します。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などについて、エビデンスとなるデータも併せて提示します。申請案件の認定可否は、社会要請との整合等を客観的に確認するため、社外・社内アドバイザーの意見も取り入れ、審査会が判断します。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®の基準に合致しているかなどを2段階の審査プロセスにより確認します。

▶ 第1段階：社会課題アプローチ

Blue Value®・Rose Value®には、マテリアリティを踏まえて当社グループ製品・サービスがどのような領域の社会課題の解決に貢献するかを示す「貢献要素（認定項目）」とともに、それに対応する「社会課題に対するアクション（判定項目）」を設定しています。当社グループの製品・サービスがサプライチェーン上のどの段階でこれらの項目に合致した働きをするか、実際に社会課題解決に対する効果を期待できるかなどの観点から評価しています。

▶ 第2段階：自社の合理的関与

第1段階で評価した社会課題アプローチに対して、当社グループの製品・サービスが提供する価値がどのように貢献しているかを評価します。サプライチェーンの川上に位置する当社グループは、様々な産業に幅広く製品・サービスを提供しているため、ライフサイクル全体における製品・サービスの価値を評価し、自社の直接貢献だけでなく、顧客のもとでの加工や最終製品の使用場面など、サプライチェーン上での貢献を広く可視化し、評価を行っています。

KPI管理

VISION 2030の非財務指標としているBlue Value®・Rose Value®製品売上収益比率は、ESG推進委員会で定期的に報告しています。これにより経営層は進捗に応じた戦略再考等の指示を行い、各事業部門は認定製品の拡大に向けた事業開発の推進や販売戦略の見直しなど事業戦略への組み込みを図ります。このようなKPI管理のサイクルにより、本制度を通じた企業成長と「目指す未来社会」の実現の両立を目指しています。

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助言を受け、評価方法や審査基準を設計しています。また、審査会前には、有識者の視点から申請製品の貢献度に対するご意見もいただいています。

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

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024
CHAPTER — 03

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

Blue Value®の評価方法

・LIME2*の影響領域をもとに設定した「CO_2を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3つの「貢献要素（認定項目）」と、「社会課題に対するアクション（判定項目）」を設定。
・社会課題に対するアクションに沿った環境貢献を主張するためのデータやトレードオフの検証を求め、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した環境影響を評価。
・3つの貢献要素のうち1つ以上について、環境貢献価値が十分なレベルで認められることに加え、どの貢献要素の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。

Rose Value®の評価方法

・マテリアリティを再構成した「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（認定項目）」と、社会課題ニーズを踏まえた「社会課題に対するアクション（判定項目）」を設定。内外環境の変化を捉えて適宜見直し。
・社会課題に対するアクションへの製品・サービスの合致や、効果が期待できるか等の観点で評価。
・3つの貢献要素のいずれかにおいて、QOL向上貢献価値が十分なレベルで認められることに加え、広く社会的に生じうるマイナスの影響を上回る効果が期待できることが認定基準。

貢献要素（認定項目）	影響領域（LIME2）	社会課題に対するアクション（判定項目）
CO_2を減らす	**地球温暖化** **オゾン層破壊**	・GHG原単位の低い原材料への変更 ・原料の使用量の削減 ・再生可能原料への変更 ・装置・機械のエネルギー効率の改善 ・低GHGエネルギー源への変更　　等
資源を守る	**資源消費** **土地利用** **廃棄物**	・化学原料（化石資源）、鉱物資源等の使用量の削減 ・再生可能資源由来の化学品への変更　　等
自然と共生する	**酸性化** **都市大気汚染／室内空気汚染** **光化学オキシダント** **有害化学物質** **生態毒性** **富栄養化**	・有害性を有する原材料の使用回避 ・有害性を有する排出物の排出抑制　　等

貢献要素（認定項目）	社会課題に対するアクション（判定項目）	
くらしと社会を豊かにする	**災害**	災害発生、あるいは災害に起因する人命や日常生活への影響を抑制する。
	生活の基盤となる製品・サービス	社会生活に必要不可欠なインフラ等の製品やサービスが、安定的かつ永続的に供給されるようにする。
	生活活動①（安全性の向上）	日常生活を送る上で不可避な活動に付随する、怪我などのリスクを低減する。
	生活活動②（包摂社会）	日常生活を送る上で不可避な活動に付随する、特定の社会的弱者の不具合を改善する。
健康寿命を延ばす	**生活環境**	すべての人が、健康状態を保つのに必要な水や衛生的な生活環境を、社会的・経済的に維持可能とする。
	個人の健康	すべての人が、自身の健康状態を維持・改善するために必要な製品やサービスを、入手可能とする。
	医療・福祉サービス	すべての人が、医療や福祉などのサービスを、必要なときに享受できるようにする。
食を守る	**食品**	すべての人が安全な食品を、必要な量・必要なタイミングで、社会的・経済的に入手可能とする。

特集

Customer Engagement

三井化学グループは、グループ会社の（株）プライムポリマーが製造・販売しているマスバランス方式によるバイオマスポリプロピレン（以下、バイオマスPP）Prasus®をBlue Value®製品として認定しています。今回、Prasus®を原料とした包装材を採用いただいている日本生活協同組合連合会（以下、日本生協連）のサステナビリティ戦略担当・設楽良昌 氏に、採用に至った背景や目指す理想の未来について伺いました。

中 日本生活協同組合連合会 ブランド戦略本部 サステナビリティ戦略室 サステナビリティ戦略担当 **設楽 良昌 氏**
左 （株）プライムポリマー 企画管理部 サーキュラーエコノミー推進室室長 **笹本 泰孝**
右 （株）プライムポリマー 企画管理部 サーキュラーエコノミー推進室 バイオチームリーダー **沈 潔**

設楽氏（以下、敬称略）：日本生協連の商品パッケージにPrasus®を使おうという話は、2022年6月頃に始まりました。プライムポリマーからお話をいただいたのがきっかけです。

沈：私は以前中国の拠点で働いていたのですが、コロナ禍の2021年1月に帰国した際の隔離生活で食料調達に非常に困ってしまい、その際に生協さんを利用させていただきました。職業柄もあり、生協さんから届いた商品のパッケージなどを見ていたのですが、そうしているうちに、植物由来の素材やリサイクル素材が使用されている商品が多いことに気付きました。そこでPrasus®のお話をしてみようと思ったんです。

設楽：コープ商品は組合員のくらしの願いを実現するためにあります。日本生協連では2016年頃に再生・バイオマスプラスチックのパッケージの導入を始めています。2018年にプラスチックによる環境問題に対し社会的に強い関心が集まり、その中で多くの組合員からの声を受け、コープ商品のパッケージでもサステナビリティの強化に取り組んできました。「コープ商品の2030年目標」では、使い捨てプラスチック製容器包装の使用量を2016年度比で25%削減することに加え、2030年までに再生プラスチックとバイオマスプラスチックの使用率を合計で50%以上にすることを目標にしています。

沈：パッケージの環境対応を始めてから10年近く経ち、今回バイオマスPPであるPrasus®を採用していただきました。バイオマスPPの採用は日本生協連さんとしても初とのことですが、これまでのバイオマスプラスチックとの違いは何ですか。

設楽：これまではセグリゲーション方式のバイオマスプラスチックでしたが、今回初めてマスバランス方式によるバイオマス由来特性を割り当てたプラスチックを採用しました。

沈：当社は2022年3月、日本で初めてマスバランス方式によるバイオマスPPの商業生産・出荷を開始しています。

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

特集 Customer Engagement

マスバランス方式（物質収支方式）

原料から製品への加工・流通工程において、ある特性を持った原料（例：バイオマス由来原料）がそうでない原料（例：石油由来原料）と混合される場合に、その特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対してその特性を割り当てる手法。

セグリゲーション方式（物理的分離方式）

入荷から製品出荷に至るまで、バイオマス認証品と非認証品が混ざらないよう物理的な管理を行う手法。

今回どうしていち早くマスバランス方式を選んでいただけたのですか。

設楽：コープ商品のパッケージフィルムには、PET、ポリエチレン（PE）、ポリプロピレン（PP）などがありますが、セグリゲーション方式ではPPのバイオマス化は非常に難しいテーマであったところ、三井化学グループによるマスバランス方式の導入によりPPでもバイオマス化が実現できました。先ほどお話しした再生プラスチックとバイオマスプラスチックの使用率を50%以上にするというコープ商品の環境目標達成に向けて、マスバランス方式のバイオマス割当プラスチックの導入も進めていく必要があります。

沈：PPパッケージの環境対応には、マスバランス方式によるバイオマスPPが不可欠ということですね。

設楽：マスバランス方式は、製造側では既存の生産設備や製造プロセスがそのまま使え、消費側では従来品と同じ機能・品質が保証されるという、つくる側にも使う側にもメリットがある方式と言えます。ただ、マスバランス方式であっても、バイオマスプラスチックと石油由来プラスチックの価格差はどうしても大きいという課題もあります。

箔本：バイオマスプラスチックへの切り替えによるコストアップは大きな課題だと思います。コストアップが伴うにもかかわらず採用いただいた想いを共有していただけないでしょうか。

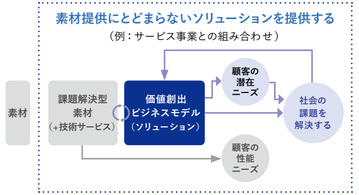
設楽：くらしを守る観点からは商品価格の安さは大切なことです。しかし、組合員のくらしの願いは、単に商品価格が安いということだけでないと思っています。商品の価値は、その商品の美味しさであったり、原料やパッケージも環境や社会に配慮したものであったりすることだと思います。これらをうまくバランスをとって実現していくことが重要だと考えています。
今後も環境配慮素材も活用しながら、組合員のくらしの願いに応えていきたいと思います。

三井化学のバイオマス&リサイクルソリューション
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/beplayer-replayer/

ビジネスモデル変革に向けた戦略

ソリューション型ビジネスモデル

当社グループを取り巻く経営環境は、予想をはるかに上回るスピードで変化しています。多様化・複雑化する社会、顧客・最終消費者のニーズや課題に応えるべく、「素材」を提供する従来型のビジネスモデルを深化させ、社会課題の解決につながるソリューションの創出に挑戦しています。「モノをつくって売る」という思考から、「社外と協業して、当社の素材（有形無形アセット）と社外アセットをフル活用する事業をデザインし、新たなソリューションを生み出す」という観点で、あらゆる業態とのコラボレーションも視野に入れ、価値創出につながるビジネスモデルを構築します。



ソリューション型ビジネスモデルを推進する新事業開発センター

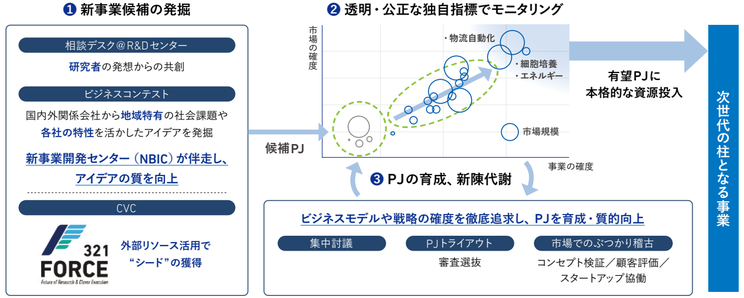
VISION 2030の基本戦略「ソリューション型ビジネスモデルの構築」への取り組みの駆動力となる組織として、新事業開発センター（NBIC：New Business Incubation Center）があります。NBICは独立した担当役員を配置して経営判断の迅速化を図り、社内横串連携や社外パートナーとの連携を深め、事業デザイン力を強化して、社会課題に基づく新しい価値を提供する新事業創出を推進します。当社グループの4事業領域を含む全領域の新事業テーマの探索、アーリーステージの新事業開発に取り組むとともに、4事業領域に属さない新事業は自ら事業展開を行います。

具体的な社内外連携

1. CVC*を活用して国内外のスタートアップ企業との接点を全社展開し、インテリジェンス共有とともに事業共創を推進する。
   * CVC「321FORCE™」：2022年7月にグローバル・ブレイン（株）と設立：https://jp.mitsuichemicals.com/jp/special/cvc_general/index.htm
2. 自社の製造部門あるいは好適な社外パートナーと連携して、提供するモノ・サービスの最適な供給体制を構築する。
3. 4事業本部と連携して、市場開発や販売網の構築・拡大をグローバルに推進する。

新事業発掘・育成システムの強化

新事業発掘・育成システム強化のため、新事業候補プロジェクトの量・質を高め、有望なプロジェクトに本格的な資源投入を行うことで、次世代の柱となる事業を創出します。



ビジネスモデル変革に向けた戦略

ソリューション型ビジネスモデル

研究者の発想からの社内共創、国内外の関係会社によるビジネスコンテスト、ならびにCVCを介して獲得したスタートアップ企業との接点などを通して、新事業候補プロジェクトを発掘し、透明・公正な独自指標でモニタリングしています。そして集中討議やプロジェクトトライアウト等を通して、ビジネスモデルや戦略の確度を徹底追求し、プロジェクトの育成・新陳代謝を図っています。

CASE STUDY

スタートアップ企業との接点を活用した事業共創事例

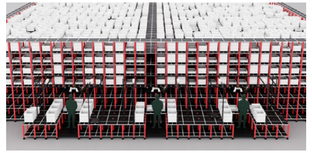
（株）フルステムが開発した幹細胞の高密度大量培養装置「Achieva-CS」に使用する幹細胞培養の足場材や、本装置の各種用途での社会実装化に適用される部材などに当社のユニークな素材を展開して、細胞培養分野の新事業開発を推進しています。

また、シングルセルの単離、画像解析、評価試験、分画を一度の実験で超高速に行える創薬支援プラットフォームを開発しているスタートアップ企業Zafrens社との接点を通じて、細胞培養分野における事業機会の探索を進め、この分野における新事業ポートフォリオの拡充を進めています。

新事業推進の事例：物流自動化ソリューション事業

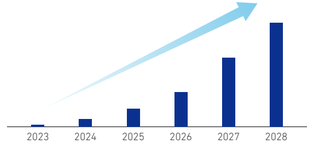
2022年7月からラピュタロボティクス（株）（以下ラピュタ社）と自動倉庫「ラピュタASRS」の共同開発を開始し、2023年8月にラピュタ社がこれを上市しました。特殊な工具やネジが必要無いブロック工法で倉庫の形や規模に柔軟に対応できる、というラピュタ社の製品構想に対して、当社が樹脂選定、構造部品設計、部材提供までのトータルソリューションを提供することで、早期の実用化を実現しました。

既に複数の物流拠点への実装が始まり、物流量増大という社会課題解決への寄与が進んでいます。当社は製・技・販・管を製造拠点に集約して事業を一体運営することで、部材の量産体制を確立し、事業推進を強化していきます。



© ラピュタロボティクス

物流自動化ソリューション事業の売上収益計画



ビジネスモデル変革に向けた戦略

課題解決型素材の提供

当社グループは、社会課題解決への貢献とその取り組みを原動力とした持続的成長の実現を目指しています。そのため、従来型の顧客視点の素材提供型ビジネスから、「社会や消費者がどのような課題を抱えているか」に遡って発想し、価値を創出する社会課題視点のビジネスへの転換を図っており、社会課題を背景に成長する市場の差別化領域に積極的に資源を投入することで、課題解決型素材の開発・提供を加速しています。

海水ミネラルから生まれた新規複合材 NAGORI®ー波残ー

近年、世界各地で、生活用水を確保するための海水の淡水化が行われており、その際「濃縮水」と呼ばれる濃い塩水でミネラル成分が多く含まれた水が生まれます。この濃縮水の廃棄により、海水の塩分濃度が高まり、魚やサンゴの死滅といった環境問題につながっています。

こうした社会課題を解決すべく、廃棄される濃縮水の将来的な利活用促進という視点で、海水から抽出したミネラル成分から生まれたのが当社グループの新規複合材NAGORI®です。この素材は、オープン・ラボラトリー活動「そざいの魅力ラボMOLp®*1」を通じて開発されました。当社グループの誇るコンパウンド技術を活用し、最大75%海水由来のミネラル成分を配合しており、熱可塑性樹脂と同様の成形が可能で、陶器や天然石のような質感と熱伝導性を併せ持つ素材です。

2018年度グッドデザイン賞受賞、「グッドデザイン・ベスト 100」にも選出され、また、抗菌性・抗ウイルス性も有するコンパウンド材としてSIAA*2（抗菌製品技術協議会）マークを取得しています。

*1 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/molp/index.htm
*2 SIAA登録番号：JP0121068A0001U、JP0611068X0002F

CASE STUDY 採用事例

01. パナソニック（株）2023年度新型シェーバー「ラムダッシュ パームイン」ES-PV6Aの筐体への採用

© パナソニック（株）

「ラムダッシュ パームイン」は、シェーバーはただヒゲを剃るためのものではなく、「日々のくらしを豊かにする道具」であるべきとの考えから、より空間になじみ、生活に寄り添うシェーバーを追い求めることで誕生し、「2023年度グッドデザイン賞」金賞を受賞、大賞候補のファイナリストにも選出されました。ボディにNAGORI®を採用することで、「自然物」のような佇まいを実現しました。

開発ヒストリー
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/molp/article/detail_20231130_1/index.htm

02. 食器ブランドARAS サステナブルコレクションVol.2「海水」への採用

© 石川樹脂工業（株）

こだわりのある人の普段使い食器ブランドARAS（エイラス）にNAGORI®が採用されました。一つのモノを「永く使えること」を大切にするARAS独自のサステナブルな思想は、樹脂のイメージを新しく塗り替えるだけにはとどまらず、人々のライフスタイルや価値観にも影響を与え、思想が生活に融け込むことで、世界をより良く変化させることができると考えています。ARASのテーブルウェアは、著名ホテルなどにも多く納入されています。

開発ヒストリー
https://aras-jp.com/blogs/journal/sustainablecollection-interview

03. 公益財団法人ジョイセフ「ホワイトリボンブートニエール」への採用

ジョイセフは、女性の命と健康を守り、すべての人のSRHR（性と生殖に関する健康と権利）を推進する国際協力NGOです。「女性がより健康で、自分らしく生きられる世界」を目指して約160か国の人々が手をつなぐシンボル「ホワイトリボン」とともに、国内外で活動を広げています。陶器のような自然物の質感が評価されて、「ホワイトリボン」のピンバッジ「ホワイトリボンブートニエール」に、今回NAGORI®が採用されました。

開発ヒストリー
https://www.joicfp.or.jp/jpn/column/white-ribbon-boutonniere/

サーキュラーエコノミーへの対応強化

当社グループは、化学製品や高機能プラスチックの提供を通じて生活の利便性向上や社会課題の解決に貢献してきました。一方、その事業活動において多くの化石資源・エネルギーを使用し、GHGを排出しています。また、海洋等に流出したプラスチックごみによる環境汚染も問題視されています。

こうした状況を踏まえ、気候変動やプラスチックごみ問題を一体的に捉えて、特に重要な社会課題と位置づけ、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、プラスチックごみ問題への対応を推進しています。これらは資源循環を促すものであり、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から、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」への転換の実現を目指す取り組みであると考えています。当社グループは、サーキュラーエコノミーへの対応強化を通じて社会課題解決に貢献します。

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

カーボンニュートラル戦略 TCFD

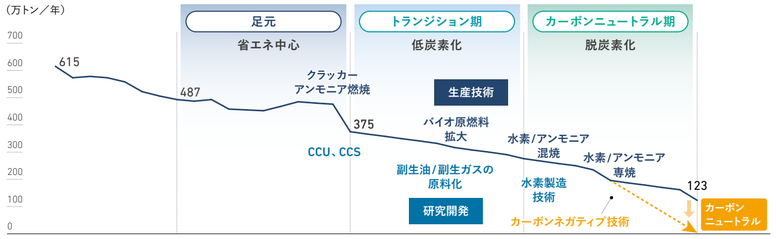
当社グループは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えた持続可能な社会を構築するために、化学企業として果たすべき役割があると考え、2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。当社グループのGHG排出量削減（Scope1＋2）と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化を両輪としたカーボンニュートラル戦略を策定し、社会変革に寄与する具体策を実行しています。

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。

戦略①　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。これについては、プラントの新増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ており、低

カーボンニュートラルロードマップ



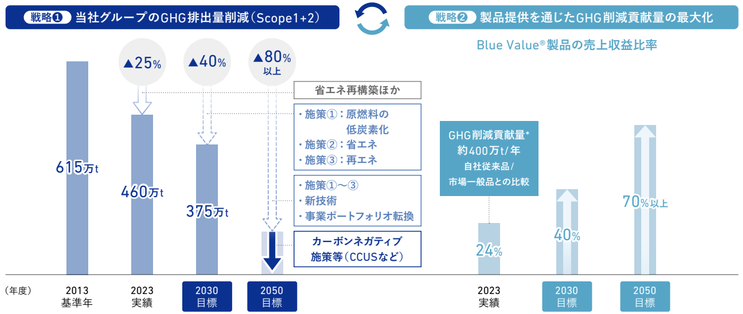
当社グループ施策			
燃料	化石燃料使用 一部でバイオマス/ 低炭素燃料活用	低炭素燃料への転換 （バイオマス、LNG） CCU、CCS 一部脱炭素化（アンモニア）	低炭素燃料拡大 脱炭素化 （水素/アンモニア、バイオマス）
設備	省エネの徹底	水素/アンモニア混焼発電 一部アンモニア燃焼クラッカー	水素/アンモニア専焼発電 アンモニア燃焼クラッカー拡大
買電	化石電源中心	再エネ電力拡大 クレジットの活用	系統電力のカーボンニュートラル化 （再エネなど）

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

炭素原燃料への転換、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る計画です。2050年までについては、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、残る20%についてはCCUS等のカーボンネガティブ技術の開発・導入等を進めていく考えです。

また、2019年度よりインターナルカーボンプライシング（ICP）を導入しています。投融資の判断材料にICPを考慮したIRR（c-IRR）を追加することにより、経済的な機会だけでなく将来の環境負荷増加リスクも考慮した投融資の必要性を討議しています。戦略を加速する施策の一つとして、2022年度にはインターナルカーボンプライスを3,000円/t-CO_2eから15,000円/t-CO_2eに見直しています。



＊対象：自動車用途、太陽光発電用途
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

戦略②　製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

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への貢献を目指しています。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、各事業の戦略に反映しています。また、一部のBlue Value®製品についてはGHG削減貢献量を外部有識者のレビューのもと算定し、その結果をステークホルダーの皆様と共有することで、貢献の見える化を進めています。

事例　低炭素原燃料への転換　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を排出する設備です。当社グループはナフサクラッカーにおいて、メタンを主成分とする燃料を、炭素を保有しないアンモニアに転換することで、燃焼時に発生するCO_2を限りなくゼロに近づけ、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。

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、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。研究開発期間は2021年度から2030年度までの10年間を想定しており、2030年のアンモニア専焼炉の実証完了を目指します。現在、2026年を目標とするアンモニアバーナおよび試験炉の開発に向け計画通りに進捗しており、2024年度下期より試験炉の建設を開始する予定です。

なお、本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　カーボンネガティブ技術の開発・導入　三井化学カーボンニュートラル研究センターの進捗　▶▶ P.72

ビジネスモデル変革に向けた戦略

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

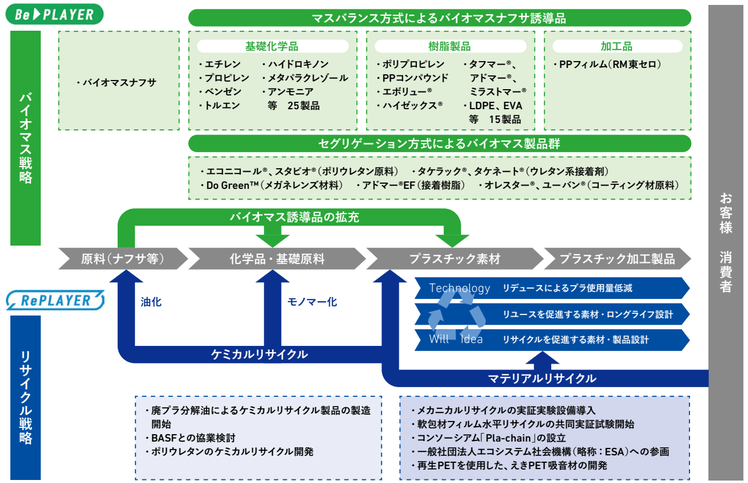
事例

低炭素原燃料への転換

水素・アンモニアのサプライチェーン構築に向けた他社・地域連携

当社グループがナフサクラッカー燃料として活用を目指すアンモニアは、発電分野での燃料利用や産業分野での熱利用、水素キャリアとしての利用など、幅広い分野において活用が期待されています。当社は、三井物産(株)、(株)IHIとともに、大阪の臨海工業地帯を拠点としたアンモニアの受入、貯蔵、供給拠点の整備、関西・瀬戸内地域での利活用拡大に向けた共同検討を開始しています(2023年8月公表)。この一環として、大阪堺・泉北地域におけるアンモニア供給基盤構築(輸入受入・貯蔵・出荷)の実現可能性調査に着手することとし、2030年までの供給開始を目指して実現可否の判断に必要な情報の整理・分析を行います。本事業は、2024年5月に「非化石エネルギー等導入促進対策費補助金(水素等供給基盤整備事業)」に採択されています。

拠点候補地である当社大阪工場



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、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。リサイクルによる資源循環の促進は、化石原料・燃料の削減といった資源の有効活用だけでなく、廃プラスチックの再資源化による廃棄物の削減や、バリューチェーン全体を通じたGHG排出量の削減にも貢献できると考えています。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。

ビジネスモデル変革に向けた戦略
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

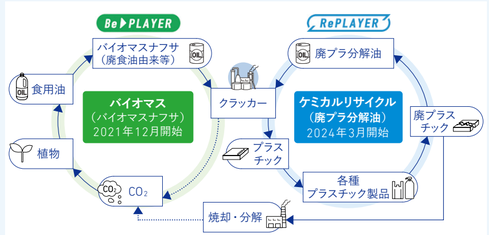
事例

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・販売開始

日本初のバイオ&サーキュラークラッカーを実現

当社グループは、(株)CFPより調達した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、2024年3月より大阪工場のクラッカーに原料として投入し、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・販売を開始しました。この取り組みにより、これまで品質や衛生面からリサイクル品の使用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。本技術は、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・ポリマー)の物性は既存品(バージン品)と同等となります。

当社グループは、本取り組みと2021年12月に同じく大阪工場のクラッカーへ投入を開始したバイオマスナフサの活用との両輪で、石化原料からの原料転換を進め、日本初のバイオ&サーキュラークラッカーを実現し、サステナブル(持続可能性)を超えたリジェネラティブ(再生的)社会の実現に向けて貢献していきます。



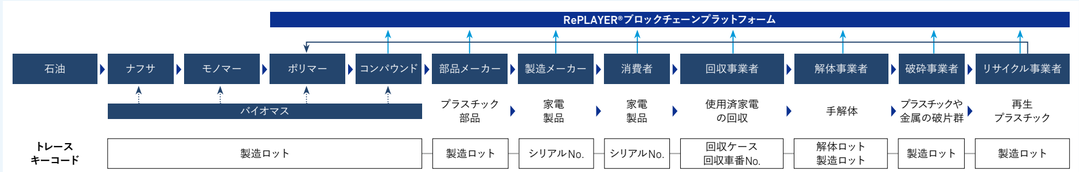
事例

プラスチック素材のトレーサビリティを可能にする資源循環プラットフォームの構築

RePLAYER®ブロックチェーンプラットフォームの提供

当社グループは、プラスチック素材のリサイクルを促進させるソリューションとして、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)を開発・提供しています。本プラットフォームは、プラスチックリサイクルにおいて必要とされる材料情報、物性情報、品質情報、リサイクル材比率、リサイクル回数などの各情報とサプライチェーンの各段階での製造番号、シリアル番号などを紐づけて保管することで、プラスチックリサイクルのトレーサビリティを実現します。また、ブロックチェーン技術を活用することで、情報保護や、真正性の確保の観点からも、安心・安全な再生材の提供を可能としています。

さらに、2022年9月、日本アイ・ビー・エム(株)、(株)野村総合研究所とともに幹事会社として資源循環型社会の実現に向けたコンソーシアム「Pla-chain」を設立し、トレーサビリティを基盤としたプラスチックリサイクル材の利用促進に向け、業界の垣根を超えたパートナーシップの確立にも取り組んでいます(2024年6月現在:51社が参加)。



ビジネスモデル変革に向けた戦略

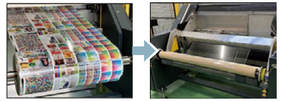
カーボンニュートラル戦略　バイオマス戦略　リサイクル戦略

事例　**軟包装フィルム　水平リサイクルの共同実証試験開始**

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、軟包材のメカニカ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後の廃棄フィルムを回収し、インキを除去してペレット化して、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。

2022年12月より、TOPPAN（株）、アールエム東セロ（株）、当社の三社共同で本実証試験の基礎検討を開始し、2023年8月より、本格的な共同実証試験に移行しました。共同実証試験では、TOPPAN（株）において印刷調整時等に発生するOPPフィルムの廃材を当社が回収し、印刷除去・造粒を行い、アールエム東セロ（株）が再生OPPフィルム化を実施します。そして、TOPPAN（株）にて印刷適性やラミネート適性、製袋・充填適性など、再生OPPフィルム品質の評価を進めます。三社はこの取り組みを通じて、日本政府が提唱するプラスチック資源循環戦略のマイルストーンに沿って、2025年度の社会実装を目指します。

メカニカルリサイクル実証実験


印刷除去前

印刷除去後

プラスチックごみ問題

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、環境中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、プラスチック廃棄物管理やリサイクル促進に向けた取り組みを進めています。

ALLIANCE TO END PLASTIC WASTE

CLOMA

AEPW東京サミット（2023年9月）
パネルディスカッションの様子

人材戦略

CHROメッセージ

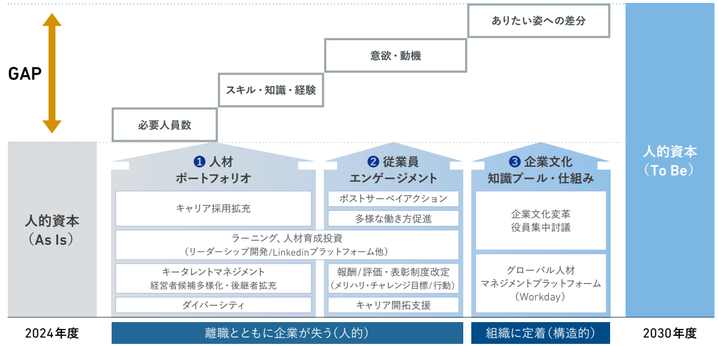
スタートからの
3年間を振り返り、
VISION 2030達成に向け
取り組みをさらに進化

取締役 専務執行役員 CHRO
安藤 嘉規

VISION 2030においてもこれまで同様、経営戦略に連動させた人材戦略を策定、実践し、スタートから3年が経過しました。2022年度にはグループ・グローバルにおける執行体制強化、経営戦略との連動強化を念頭にCHROを設置し、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構築、事業ポートフォリオ変革に向け、人事施策のさらなる進化や新たな取り組みを進めました。

人材戦略の策定においては、人的資本に関するAs IsとToBe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、導き出された施策を実行しています。これらを具体的には❶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・質的側面、❷「従業員エンゲージメント」に代表されるアウトプット・アウトカムに影響を与える意欲・動機的側面、❸「企業文化」を中心とした、組織の規範、システムといった構造的側面の3項目に分類し、各種施策を実行しています。

人材戦略上の主要観点とVISION 2030期間中の代表的な取り組み



※ MERITUMガイドライン（2002）を参考に当社作成

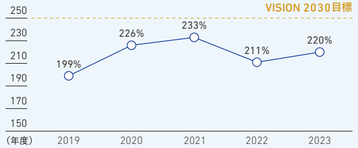
人材戦略

CHROメッセージ

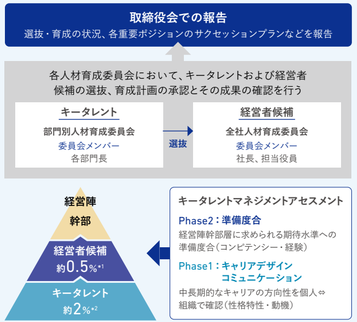
❶ 人材ポートフォリオ

2023年度のコア営業利益962億円に対し、成長領域のコア営業利益は1,101億円に達し、今まさに事業ポートフォリオの変革が図られています。その中で具体的には、事業戦略上必要とされる人材育成投資を積極的に行うことに加え、キャリア採用を2016年度から拡充しており、2021年度から2023年度の3年間累計では576名を採用しました。うち女性は118名、また高度な知識・経験やマジメントレベルを必要とする課長級以上は46名に上り、さらにカーボンニュートラルやデジタル関連など新規事業領域に関連する人材の積極的な採用も進めました。また、これらをけん引する経営リーダーを輩出するための「キータレントマネジメント」も充実を図り、経営者候補の個々の育成計画に関する経営陣による綿密な議論に加え、外部アセスメントの導入によりその実効性を担保し、非財務指標に設定した戦略重要100ポジションに対する後継者準備率は、一つのポジションに対して2名以上の後継者が準備されていることを示す200%以上を継続しています。

戦略重要ポジション後継者候補準備率



キータレントマネジメントプロセス



*1 グループ社員のうち、将来の三井化学本体本部長候補率
*2 グループ社員のうち、将来の三井化学本体部レベル長候補率

❷ 従業員エンゲージメント

VISION 2030の実現には従業員一人ひとりのエンゲージメント向上が不可欠であるとの考えから、2018年度からグループ・グローバル全従業員を対象に調査を開始、全社での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。その間、事業環境の変化など収益状況の厳しい局面もありましたが、エンゲージメントスコアは年々改善が図られており、調査開始当初の31%から2023年度は36%まで向上しました。

❸ 企業文化

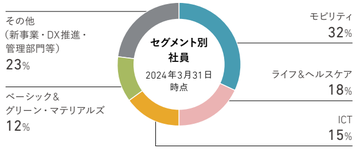
石炭の副生物であるガスから肥料原料の製造に着手した創業期以来、困難な社会課題解決に挑んできた「チャレンジ精神」や、多くの会社・事業の合併・統合を経て育んだ「多様性を包摂する風土」など、当社グループの企業文化は、人材戦略の遂行においても、特徴を活かすという観点で考慮すべき非常に重要な要素です。VISION 2030実現に向けても、社長以下役付役員間にて、「当社グループの文化・行動様式として何を残し、何を変えるべきか」「トップマネジメントチームとして今度どのように発信していくのか」等、ワークショップによる集中討議を経てアクションプランを策定し、重要な強みを尊重しつつUpdateも図り、各種戦略遂行への反映や組織への浸透を図っています。

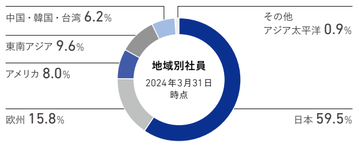
VISION 2030のスタートから3年間の取り組みを振り返ると、一定の成果も見られる一方、2030年に向けた事業戦略の実現、人材戦略の遂行も未だ道半ばではあります。そうした中であらゆる戦略、施策を実行するのは従業員であり、VISION 2030達成に向けさらなる貢献が期待されるという観点では、その意欲を表すエンゲージメントスコアの重要性がますます高まってくると考えています。大胆な事業ポートフォリオ転換など難しい課題が待ち受けていますが、それでも年々スコアアップを続けるエンゲージメントは、当社グループの強み・特徴と言えます。2024年度はエンゲージメント向上に向けた取り組みや、特徴的な企業文化を体現する従業員をご紹介し、残りのVISION 2030期間における人的資本価値の向上、および人材による事業戦略への貢献、それらの可能性を示していきます。

人材戦略

三井化学グループの人材ポートフォリオ

当社グループは、2023年度も継続的にM&Aを含む事業ポートフォリオ変革を進め、組織・ポジション改編に伴うグループ内の人材ポートフォリオをタイムリーかつ的確に把握し、戦略的に転換を進めることが必要になっています。そのため、2023年2月に導入したグループ統合型人材プラットフォームである「Workday」の効果的な活用が重要になっています。





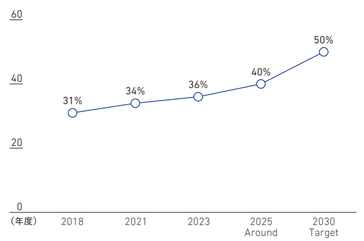
連結対象会社	163社
合計	19,861人 2024年3月31日現在、嘱託社員除く

エンゲージメント向上に向けた取り組み

はじめに

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）に関する6つの質問を測定し、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」としています。VISION 2030の実現に向け、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"な社員の確保が重要と考えており、2030年度に向けては日系グローバル企業最上位レベルのエンゲージメントスコア50%を目標値としています。また、2023年度以降、エンゲージメントスコアを役員報酬の業績評価指標（賞与フォーミュラ/非財務指標）に組み込んでいます。

エンゲージメントスコア推移と目標値



2023年度調査　改善領域

ラーニングと自己開発　前回25pt⇒33pt

前回調査で課題に挙がった領域の改善に向け積極的な投資を行いました。特徴的な取り組みとしてLinkedin社のラーニングプラットフォームをグループ・グローバルで39社、8,900アカウントを導入し（約18,000コース、7言語対応）、時間と場所を選ばない学びの機会を提供することで、従業員の自発的な学びの意欲に応えています。

また、グローバルベースでのリーダーシップ開発を継続・推進することに加え、DX人材の育成では、人材のレベルを0～3の4段階に定義し、各レベルに応じた育成プランを実行し、2023年度末までにグループ全体で2,043名がレベル1を修了しています。結果、2023年度の一人当たりの教育投資額は2021年度比で三井化学単体で約34%増加、グループで約54%増加しています。

人材戦略

エンゲージメント向上に向けた取り組み

VISION 2030

前回25pt⇒30pt

VISION 2030に対する理解・浸透は、経営戦略実現に不可欠な要素であり、橋本社長による全世界の社員とのオンライントークセッションなど複数のチャンネルによる双方向コミュニケーションにより、経営陣自らが直接、従業員に考えを伝えてきました。橋本ラジオ(2023年4月～)では、ラジオ放送形式で業務にかかわらず幅広い話題で視聴者を惹きつけ、グローバルで多くの従業員に聴講されています。また、人事制度面ではVISION 2030に連動した会社コア営業利益の賞与額への連動係数の変更、チャレンジ目標の設定などを行い、チャレンジから個人の成果、そしてVISION 2030につながる循環サイクルを構築しました。

ダイバーシティ

前回32pt⇒36pt

当社では、非財務指標として女性管理職比率を、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を掲げています。女性社員の役員登用までを視野に入れた人材パイプラインを構築していくために、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のもと、部長層を対象にアンコンシャスバイアス研修を継続的に実施しています。eラーニングと、受講者の無意識バイアスを数値化した分析結果をもとに組織区分でフィードバックをしたり、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、特色ある内容で多様性を包摂する組織風土醸成に力を入れています。女性管理職比率は2023年度末で6%であり、まだまだドライブをかける必要がありますが、経営陣の多様化という観点では、既に女性や外国籍の執行役員も誕生しています。

ポストサーベイアクションとは?

調査から見えてきた課題に対する打ち手を「ポストサーベイアクション」として、グループ全社における取り組みに加えて、それぞれの関係会社・本体の部レベル組織でも取り組みを実行しています。各組織の課題にきめ細かくタイムリーに対応するだけでなく、各組織がなぜそのような課題に直面しているのか?といった本質的な課題にも目を配りながら、各組織のリーダーが率先してエンゲージメントスコア向上に取り組んでいます。

ポストサーベイアクションの代表例としては、①職場内コミュニケーションの強化(交流イベント、勉強会等)、②表彰制度の活用、③キャリアや日常業務に関する1on1面談などです。社員同士の結束を強めることを目的としたものから、将来のビジョンを明確にし、意欲的に業務を遂行するための施策まで、職場ごとに様々なアクションを検討・実行しています。

これらのポストサーベイアクションは、三井化学本体部レベル組織のほか、関係会社合わせて182の組織で当社グループ全体の取り組みとして策定・実行されており、具体的な施策は社内ポータルで共有され、他の組織からも参照することができます。なお、国内外の関係会社の取り組み事例は以下ESGレポートよりご覧いただけます。

三井化学グループ　ESGレポート2024
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/employee/engagement/index.htm#post-survey-action

VISION 2030実現に向けた課題

総合スコアは継続して改善している一方で、絶対値のスコアが他と比較し低い項目として「総報酬と認知」「チームワーク」「人材活用と配置」が課題に挙がっています。事業環境の影響を受けた可能性があること、複数の異なる製品やサービスを提供する事業本部が存在していることで協働を実感しづらいケースがあることなど、当社グループ固有の課題もありますが、それでもご紹介をした各種取り組みも進め、それぞれのスコアは改善しています(2023年度サーベイでは前回比でそれぞれ+3、+2、+3pt改善)。スコア上位に挙がる「権限移譲/自律性」といった当社グループの強みの企業文化を活かしながらも、貢献への認知を高めたり、より幅広い従業員がご紹介事例のような協働活動をしたり、また、2023年導入のグローバル人材プラットフォーム「Workday」の活用によりワークフォースプランニングの最適化を進めるなど、さらなるエンゲージメント向上を図り、VISION 2030実現に向け人材戦略面からドライブをかけていきます。

人材戦略

特集　三井化学グループのエンゲージメント、企業文化を体現する人と組織

エンゲージメント課題に対して対策を講じるだけでなく、当社グループのカルチャー・強みを活かしながら、日々の中でそれらを実践している従業員がいます。食糧問題への克服に挑んだ石炭化学による第一世代から、産業の近代化に大きく貢献した石油化学による第二世代、そして今、VISION 2030の中でグリーンケミカルの実現を目指す第三世代にかけて、そのチャレンジを許容し、後押しする文化は受け継がれており、エンゲージメントスコアの特徴からも見られる自主・自律の文化(エンゲージメントサーベイでは「権限移譲/自律性」)や、多くの会社や事業の統合・合併を経て醸成した多様性を包摂する風土と合わせて当社グループのユニークネスとなっています。

ポートフォリオ変革に挑むエンジニアスピリット ―ドローン開発(研究開発本部)

高分子・複合材料研究所　繊維強化複合材グループ　成型加工技術チームリーダーの水本は、当社グループのポートフォリオ変革にチャレンジするメンバーのうちの一人です。ドローンのブレード開発というこれまでの素材提供型ビジネスとは一線を画する領域に飛び込んでいった事例をお伝えします。

VOICE

高分子・複合材料研究所
繊維強化複合材グループ 成型加工技術チームリーダー
水本 和也(右から二人目)

私は2018年に三井化学にキャリア採用で入社後、モビリティ関連の炭素繊維とポリプロピレン(熱可塑性樹脂)を複合化した一方向テープであるTAFNEX®CF/PPの開発を主に担当し、入社当初から未開拓の領域の難しい仕事などが続きましたが、いずれもポジティブにチャレンジしてきました。

そんな中、TAFNEX®CF/PPの特徴のさらなる活用について研究していたのですが、その過程でサンドイッチ構造体の表皮にTAFNEX®CF/PPを用いることで成形や剛性面で有利になることを認識し、ドローンのブレードにその構造体が使用されていることに気づきました。

ドローンメーカーから金型を借り、プレス成型加工方法において試行錯誤しながらサンプルのブレードをつくり、それを背負って営業に飛び込むことからのスタートです。当初はブレード用の予算も取れず、コーポレートの研究テーマに2回応募して落選していますが、研究者としてやりたいことをやっているので全く苦にならず、むしろ楽しかったと記憶しています。あきらめずに続け、TAFNEX®CF/PPの特徴を活かした「破損時に飛散しにくい安全なブレード」の開発につながりました。

当時、上司から「ドローンの受益者は誰なのか?モビリティソリューション事業本部か?」と聞かれ、「社外の必要とするお客様です」と答えたことがあります。今でもその思いは変わっておらず、農業分野、エンターテインメント分野(撮影等)などに加えて、これから成長が期待される物流分野において、様々な社会課題に取り組んでいきたいと思っています。

今ではプロジェクトメンバーに自ら動ける若手の研究者たちも増えてきました。未知の領域でも、やりたいと自ら考える人にやってもらおうという風土がここにはあると思います。

人材戦略

特集 三井化学グループのエンゲージメント、企業文化を体現する人と組織

“やってみんね” 三井化学らしさを体現する仲間 ― 大牟田維新の会

三井鉱山にルーツを持つ大牟田工場では、人事・上司・先輩からの誘い、同僚との意気投合など様々なきっかけで各部署から集まった30代の従業員らが、「コロナ禍でコミュニケーションの形態も変化しており、他部署と本音ベースで話をする機会が減り、部署間係なくもっと本音ベースで話ができれば、仕事も今まで以上に楽しくやりがいのあるものになるのでは?」といった課題意識を持ちながら、主に「部署の垣根を超えた関係性構築」や「工場のさらなる活性化」をテーマに議論をスタートさせ、工場部門横断での活動を進めています。この取り組みは「現状を若手が中心となって思い切って変えていく」という思いから「大牟田維新の会」と名付けられました。

CASE STUDY 活動事例

工場の将来像を描く工場グランドデザイン策定

10名ほどのメンバーによる“VISION 2030に向けた工場グランドデザイン策定”から活動がスタート、3つのテーマを柱とし、さらなる議論を経て「愛される分科会」「DX分科会」「エンゲージメント向上分科会」の3つの分科会が設定されました。いずれも上司や事務局からの指示などではなく、工場を良くしたい、従業員からも地域からも愛される工場にしたい、働いている人のエンゲージメントも高めたいという、何よりもメンバー共通の思いと、工場に根付く“やってみんねの精神”から設定されました。

工場長のおごり自販機導入

コミュニケーション機会創出のため、サントリー食品インターナショナル(株)が展開するサービスを取り入れ、事業所内に設置された自販機では“複数人での利用”を主な条件に無料でドリンクを飲むことができます。「普段接点の無い人とも話し、コミュニケーション機会が増えた」などの反響も多く、多くの方にコミュニケーションの機会を創出しています。

地元企業とのコラボ・地域意見交換会、イベント参加

自分たちの働く工場の魅力を社内外の人たちに伝え、自分の会社・工場に誇りを持ってもらいたい、との思いから進められている取り組みです。大牟田市のイベントに出展し化学の魅力を伝えたり、工場見学のイベント開催や地元のお店のスイーツの食堂での販売などを行い、社外の方にも、従業員やその家族にも愛される工場を目指して取り組んでいます。

管理部 教育推進グループ
西村 楢一

掲示板を見て、自分たちで意見を発信できる、工場を変えられる可能性を感じ参加しました。日常の業務の中でも“やってみんねの精神”が浸透しており、“良くしたい”という思いがあれば後押ししてくれる文化を感じます。また、多様なメンバーが集まり、補完し合っています。例えば、積極的に動く私に対し、落ち着いて的確に段取りを踏める沼田さんとの組み合わせがうまく機能したり、普段は気付かないメンバーの特技の発見もありました。

施設の利用許可取得や情報管理、予算確保、周囲の理解獲得、メンバーのモチベーション維持など苦労もしました。でも、周囲から「良かったよ」と声をかけてもらったり、思ったより変わる・進む、そして、自分の行動力に加え会社の寛容さも感じ、最後まで取り組むことができました。

ウレタン製造部 原料ガス課
沼田 直也

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024

CHAPTER — 03

人材戦略

特集 三井化学グループのエンゲージメント、企業文化を体現する人と組織

多様な仲間とつくり上げる ― ニコニコ超会議「超アリエナイ理科ノ実験」

(株)ドワンゴ主催のニコニコ超会議(ニコニコ動画のオフラインミーティングと称する参加型複合イベント)の「超アリエナイ理科ノ実験」カテゴリーに2022年度より参加し、お客様体験型の化学に関する実演や、謎解きイベントなどのコミュニケーションを通し「化学(科学)の面白さや社会の中での役割」を伝える当社グループのブランディング活動を行っていますが、企画・運営は自ら応募した従業員によって実行されており、従業員たちの活躍の場ともなっています。

2024年4月のイベントでは当社の社内副業制度のトライアルとして全事業所の従業員を応募対象とし、本社、研究所、工場を含む全事業所から、幅広い職種、年齢層、部署の従業員が参加しました。自ら進んでいつもと違う業務に、異なる部署のメンバーとともに挑戦したいという従業員に対し、制度の面からも後押ししています。

ブランディングや広報といった業務ともなるため、内容は多数決で決まるものでなく、面白さや分かりやすさに加え、企業価値向上につながることが求められます。単に楽しむイベントではありませんが、価値ある企画を仲間と協働してつくり上げることが、参加者の成長にもつながります。また、普段、一般消費者の方との接点が多くない製造や研究の従業員にとっては、三井化学を知ってもらい、自分たちの働く会社に対する認識が高まる機会となっています。

VOICE 参加者の声

大阪石油化学(株)
泉北工業所 生産課OA係
赤松 秀弥

工場の交替勤務者も参加できることを知りチャレンジしました。日々の業務の中で何か殻を破れないような悶々とする時期があったのですが、参加したメンバーは皆、バックグラウンドは異なるものの情熱に溢れ、前向きで貢献意欲を持っており、改めて三井化学の人材の素晴らしさを感じ刺激を受けました。自身も徹底的に準備をすることなど職場に戻ってもその意識は続いています。また、一般消費者の方との接点が普段はなく、自社の存在感も再認識しました。

(株)プライムポリマー
自動車材料研究所市場開発チーム
瀬田 蒼

自らカバーし合うメンバーに勇気づけられ、その情熱と負けん気の強さにも圧倒されました。メンバーが一貫して妥協しないからこそ、多くの方に喜んでもらえたと思います。本業との両立は大変でしたが職場も後押ししてくれ、廃材からキーホルダーを作成する企画の成形実演では、機器の借用やテストの際に社内の多くの人に協力をいただき、心から感謝しています。初めて成形に成功し、メンバーと喜び合ったことは良い思い出です。

研究開発本部
研究開発企画管理部
伏見 麻由

業務上今の立場だと、すべてのプロセスに関われることは未だ少ないのですが、自分で一から考えたものがつくられていき、短期間で物事が決まるので、忙しくも楽しく、やりがいを感じました。大学にも通っており捻出できる時間も限られたのですが、「できると思えばやっていいよ」と上司の後押しをもらえ参加を決意しました。幅広い部署・年代の方とネットワークができたのも財産です。また、家族にも来てもらい会社を身近に感じてもらう機会にもなりました。

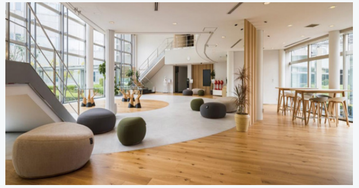
人材戦略

特集 三井化学グループのエンゲージメント、企業文化を体現する人と組織

研究所を良くしたい！有志のチャレンジ ―超石化*プロジェクト（研究開発本部）

当社グループ最大の研究開発拠点VISION HUB™ SODEGAURA（以下V.HUB）として、ありたい姿を研究者が自ら考え、それを実際にカタチにすることにチャレンジする組織横断的なボトムアップ型組織活性化活動を行っています。

未来を創造するための共創の場としての拠点機能とは何か、研究者一人ひとりが誇りを持ちながら自分事として果敢に挑戦する文化を醸成・促進させるために「どんな研究所にしたいか？」といった観点で有志で集ったメンバーが徹底的に議論し、その空間を実現するために施設の改装、シンボルオブジェ、展示台の設置などの各種取り組みを推進しています。



超石化 Go beyond petrochemicals SODEGAURA CENTER

*「超石化」は、研究開発拠点における“21世紀の新たな社会を見据え、従来の石油化学の領域を超えた先端技術分野で新事業を仕掛ける”という1980年代に生まれたコンセプトに由来しています。40年近い月日が流れた今も“従来の枠組みを突き破る”といったコンセプトは受け継がれています。

VOICE 参加者の声

合成化学品研究所
メディカル材料グループ
外科材料開発チーム
貫井 麻理菜（リーダー）

当初は美的センスがないと役割を果たせないのでは、という不安もありましたが、「魅力的な場所にするためにこうしたい！」という思いがあれば、周りのメンバーからサポートしてもらえることが分かり、協働することの魅力や、こうした取り組みを受け止めてくれる風土を実感しました。V.HUBも少しずつ変わってきたように感じていますし、今後も新しいメンバーを巻き込んで取り組みを進めていきたいです。

高分子・複合材料研究所
モディファイヤーグループ
添加材料チーム
稲葉 圭斗（リーダー）

異なる職場の方に話を聞きに行く機会が多くあり、普段は関わらない研究者にも協力してもらい、最近では部署を越えたアクションにも抵抗感がなくなりました。普段は口に出して言わないだけで、多くの人がV.HUBの改善に期待を持っていると活動の中で実感できました。言い出すきっかけをつくれば、思いもよらない多様なアイデアが出てくるので、まだ伸びしろがあると感じました。

研究開発企画管理部
研究コミュニケーション
グループ
船橋 淳貴（事務局）

研究者参加型DIYによる一部エリアの改装からプロジェクトが本格化し、2023年3月にはエントランスエリアおよび食堂エリアの改装を実現しました。展示台では日々の研究過程で生まれる様々な廃材を活用した、研究者の想いやストーリーを紡ぐ「Trash to Treasure」展を開催し、社内外のコミュニケーションタッチポイントをつくりました。オリジナルアイテム（展示台、ソファ、シンボルオブジェ）の企画・制作を通して「自ら語れる研究所」へと変化しています。事務局としては、若いリーダーや多様なメンバーが、自分たちの言葉で積極的に想いや考えを表現・発信できるようにサポートしました。

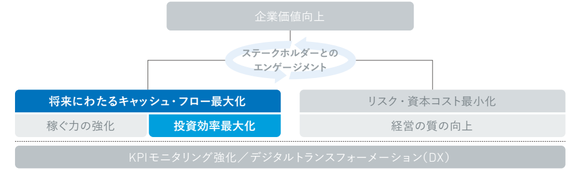
投資効率最大化

三井化学グループは、「将来にわたるキャッシュ・フロー最大化」に向けて「稼ぐ力の強化」「投資効率最大化」の大きく2軸で取り組んでいます。

本セクションでは、「投資効率最大化」に向けて、VISION 2030の一丁目一番地である、事業ポートフォリオ変革に向けた戦略とともに、これら戦略を加速させるためのR&D・知的財産戦略についてご紹介します。

CHAPTER — 04

67 事業ポートフォリオ変革の現在
69 事業ポートフォリオ変革に向けた戦略
71 ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略
71 R&D戦略
74 知的財産戦略
77 Dialogue CTO×投資家対談
80 事業概況
80 ライフ&ヘルスケア・ソリューション
83 モビリティソリューション
85 ICTソリューション
87 ベーシック&グリーン・マテリアルズ



※ 図の全体像についてはP.05 三井化学グループの統合思考経営をご覧ください。
■の色の項目は、本CHAPTER内で言及していることを表します。

事業ポートフォリオ変革の現在

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

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

2023年度実績

売上収益	2,717億円
コア営業利益	300億円

事業別売上収益構成比率

Mobility Solutions
モビリティソリューション

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

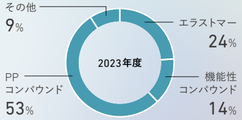
主な製品

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

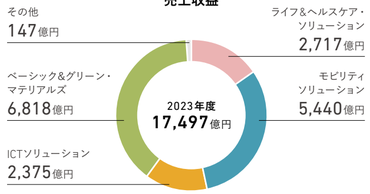
2023年度実績

売上収益	5,440億円
コア営業利益	577億円

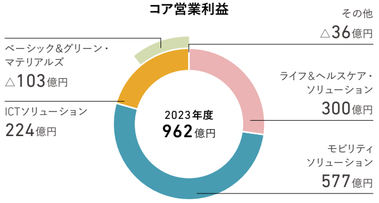
事業別売上収益構成比率



売上収益



コア営業利益



事業ポートフォリオ変革の現在

ICT Solutions
ICTソリューション

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

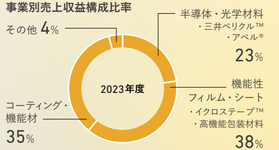
主な製品

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

2023年度実績

売上収益	2,375億円
コア営業利益	224億円

事業別売上収益構成比率



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

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

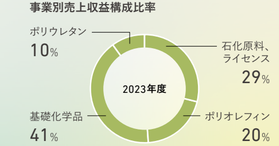
主な製品

ポリオレフィン など

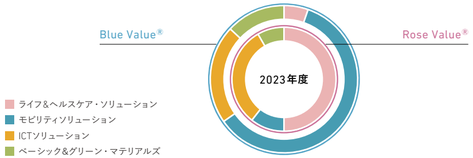
2023年度実績

売上収益	6,818億円
コア営業利益	△103億円

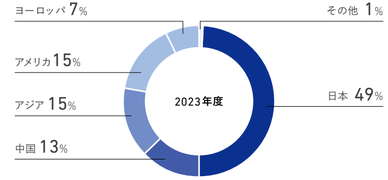
事業別売上収益構成比率



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



事業ポートフォリオ変革に向けた戦略

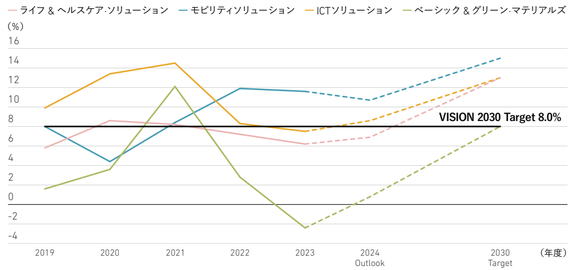
全社戦略

VISION 2030の基本戦略のもと、当社グループはROICを取り入れた経営管理を行っています。

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」、およびベーシック&グリーン・マテリアルズの高機能製品群への積極的な資源投下を行い、事業ポートフォリオ変革を加速するとともに、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い、事業再構築を加速することでポラティリティのさらなる低減を目指します。

2030年のコア営業利益2,500億円の達成のため、財務・非財務の両面から各事業におけるROICの向上に向け取り組んでいきます。

セグメント別のROIC推移



主な投資案件の状況

● ライフ&ヘルスケア・ソリューション

ドライバーであるビジョンケア材料のグローバルに成長する高屈折需要に的確に対応するため、大牟田工場においてメガネレンズモノマーの能力増強を行い、2024年1月より稼働しています。

● モビリティソリューション

太陽電池封止材用途等高付加価値製品のさらなる成長需要獲得を目指し、シンガポールにおいてタフマー®プラントを新設し、2024年度中の稼働を予定しています。

● ICTソリューション

半導体・実装プロセス革新に向けた新事業・新製品を創出、材料開発強化、市場競争力の強化・維持のため、半導体パッケージ基板技術を持つ企業への出資を意思決定しています。

● ベーシック&グリーン・マテリアルズ

ダウンフロー強化のため、韓国において高機能MDIの能力増強を行うとともに、岩国・大竹工場における、PTAおよびPETの生産停止により最適化・再構築を推進しています。

	主な投資案件	時期	能力	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	メガネレンズ加工機器メーカー買収	2022年11月	—				
	不織布事業JV設立(日本)	2023年10月	—				
	メガネレンズモノマー能力増強(日本)	2024年1月	—				
モビリティソリューション	タフマー®新設(シンガポール)	2024年度	120KT				
ICTソリューション	アペル®新プラント(日本)	2022年6月	+50%				
	ペリクル事業買収	2023年7月	—				
	イクロステープ™能力増強(台湾)	2024年6月	380万㎡				
	三井化学東セロ(株)の株式分割および一部株式譲渡	2024年4月	—				
	ポリウレタンディスパージョン(PUD)能力増強(日本)	2025年6月	+100%				
	特殊イソシアネートXDI能力増強(日本)	2025年9月	+20%				
	次世代EUV露光用CNTペリクル生産設備(日本)	2025年12月	5千枚				
	半導体実装領域における材料開発強化に向けた出資	2024年度	—				
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	錦湖三井化学社のMDI能力増強(韓国)	2024年7月	200KT				
	高機能PP新設備(日本)	2024年度	200KT				
	バイオマス原料調達拡大に向けた出資	2022年6月	—				
	PPG生産におけるLLP設立	2023年5月	—				

事業ポートフォリオ変革に向けた戦略

各セグメントにおけるリスクと機会

新たに構築した全社視点でのリスクマネジメントシステムの運用の中で、各事業本部が重点的な対応が必要と認識している主なリスク(脅威/機会)は次の通りです。

▶▶ P.105 リスクマネジメント

影響度：大(特にフォーカスすべき項目)　影響度：中～小

全社重点リスク	リスク分類	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
① 事業継続 ⑤ 気候変動 ⑥ 自然資本	カーボンニュートラル		・リサイクル材料/バイオ材料の活用拡大	・包装材料における環境ニーズ加速	・バイオマス原料、ケミカルリサイクル対応、モノマテリアル化
	プラスチック問題				
	自然資本保全	・環境配慮型農薬のニーズ拡大			
	サプライチェーン分断		・デカップリング進行によるサプライチェーン分断	・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	
	海外の有事				・原油価格高騰(中東地政学リスク)
② 製造・品質	化学品規制	・農薬法制/環境規制の厳格化			
⑪ マクロ環境	グローバル展開	・ビジョンケア/農薬市場のグローバルな拡大 ・歯科保存市場の安定成長		・半導体市場の拡大	
	市場ニーズの変化	・産業資材向不織布の需要拡大 ・衛生環境ニーズの高まり ・個別化医療/早期診断への検査・診断拡大 ・健康寿命延伸/QOLニーズの拡大(整形外科材)	・自動車軽量化/快適性向上/電装化 ・インフレによる景気回復停滞/購買意欲低迷	・リチウムイオン電池/次世代電池市場の継続的拡大	・包装材、断熱材等高付加価値品の提供拡大 ・国内需要の減少
	市場における競争の激化				・中国を中心とした大型装置の新増設
	製品コストの上昇				・円安の加速
⑨ DX	DX技術活用				・DX技術の進化
④ 技術革新	技術革新	・歯科技工のデジタル化加速	・自動車関連製品の開発サイクル/重要なプレイヤーの変化	・XR等新たなデバイスの登場/普及に伴う市場拡大	

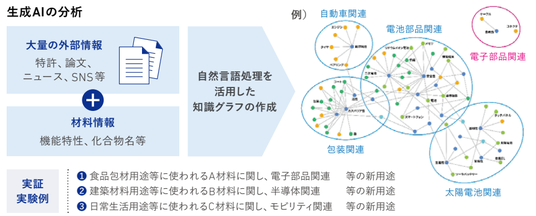
TOPICS

事業ポートフォリオ変革の加速に向けた生成AIテクノロジーの活用

事業ポートフォリオ変革を追求し、素材提供型ビジネスから社会課題視点へのビジネスへ転換(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へ進化)するためには、新規顧客、新規市場を開拓することが不可欠です。これまで生産性の向上や効率化を目的として用いられることが多かったAIテクノロジーを、当社グループでは新規顧客、新規市場の開拓を目的に導入しました。特許、ニュース等の様々な情報をデータベースに格納し、自社固有の辞書を構築、解析を行うことで、製品の新規用途を探索していきます。例えば、食品包材用途等に使われていたA材料が、電子部品関連にも使用できるといった、人間の既知の知見を超えた新規用途の探索・発見に生成AIの活用を進めています。

当社グループは引き続き、DX(デジタルトランスフォーメーション)による事業ポートフォリオ変革を推進していきます。

生成AIの分析



実証実験例

❶ 食品包材用途等に使われるA材料に関し、電子部品関連　等の新用途
❷ 建築材料用途等に使われるB材料に関し、半導体関連　等の新用途
❸ 日常生活用途等に使われるC材料に関し、モビリティ関連　等の新用途

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

R&D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。当社グループ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、2つの研究開発施策を実行します。

VISION 2030の3年間の成果

① Forecast型の研究開発

当社グループの強みであるコア技術を強化・拡充することで既存製品のラインアップ拡充、シェア拡大、新規用途への展開といった事業実績につなげ、既存製品・事業の売上拡大に貢献してきました。例えば、樹脂の性質を飛躍的に向上させる樹脂改質材・軟質成形材料として自動車やスポーツシューズで使用されるタフマー®を、市場規模が拡大する太陽電池市場で太陽電池封止材としての採用につなげました。また、パッケージ分野においては、リサイクルなどの環境対応への要求が高まる中、タケラック®やケミパール®といったコーティング材開発に活かされた薄膜化技術等で貢献しています。

合わせて、これらの強みを活かし新製品・新事業創出の研究開発に取り組んできた結果、2023年度の非財務目標である新規テーマ登録数30件以上に対して、48件登録を達成しました。また、2021年度から2023年度に事業化した製品は下図の通り、成長3領域から着実に新製品を生み出してきました。素材提供型ビジネスから社会課題起点のビジネスへの転換を進めている中、お客様との対話を通して様々なニーズの把握に努め、新製品開発につなげています。

TOPICS:01

特徴的な性能を活かした製品実用化 アプソートマー®

アプソートマー®は、当社グループ独自の重合触媒技術および緻密ポリマー設計技術を活用し、高応力吸収性能を有する特異なα-オレフィン共重合体の開発に成功したことに加え、特徴的な性能を活かした用途・顧客開拓により様々な製品で実用化に至ったことを高く評価され日本化学会の化学技術賞を受賞しました。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0321/index.htm

Do Green™

Do Green™は、当社グループが開発した、植物由来の原料を使用した高屈折メガネレンズ材料で、日本、米国にてバイオマスマーク認定を取得しています。Do Green™は、石油由来同等品に比べ、CO_2排出量を削減するだけでなく、MR™が保有する優れた光学性能により、薄くて軽い、割れにくく安全、美しさが長持ちし、視界がクリアといった特長を備えています。当社グループは単なる製品の製造・販売にとどまらず、お客様とともに試行錯誤しながら開発してきました。レンズ品質の技術検証や品質保証、安定生産、サプライチェーンの確立など、研究開発含め、幅広いサポートに努めています。

バイオマスマーク認定を受けた屈折率1.60メガネレンズ材料を販売するのは世界初の試みです。メガネレンズ材料の分野で当社グループは世界シェア約45%であり、私たちがバイオマス製品を生産することのインパクトは大きいと考えています。今後も積極的に環境配慮型製品を提案していきます。

HUMOFIT®

HUMOFIT®は、当社グループ独自の素材と成形技術のシナジー効果により生み出された新素材です。人の体温で柔らかくなり常温でゆっくり元に戻る特性から、当初は「形状記憶シート」として開発を進めてきましたが、その一方でどのような分野でいかなる用途があるのか未知数でした。そこで、展示会等を通じ興味を持っていただいたお客様に対しヒアリングさせていただき、ニーズをより深く正確に把握することで、「体にフィットする」という共通ワードの存在にたどり着き商品化へつなげました。

◎(株)クロシェ

◎(株)ワコール

体温で馴染む素材　HUMOFIT®

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

R&D戦略

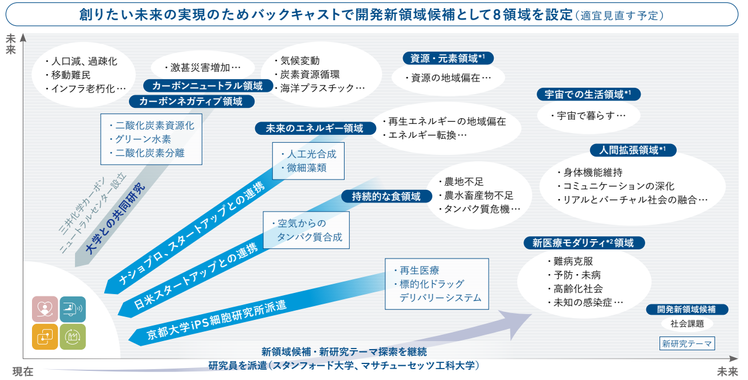
② Backcast型の研究開発

2030年以降の世界を見据えて、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」を描き、その未来の実現のためにバックキャストで開発新領域候補を設定しています。2023年度にはさらに3つの新領域候補を追加しました。現在の8領域については、環境変化に応じて適宜見直していく予定です。

一方、未来を予測できない不確実な時代において、複雑な社会課題を個社だけで解決するのは難しくなっています。産官学連携のオープンイノベーションを推進し、新たな事業領域を切り拓いていきます。

8つの開発新領域候補

資源・元素領域*1	人間拡張領域*1
宇宙での生活領域*1	カーボンニュートラル領域
カーボンネガティブ領域	未来のエネルギー領域
持続的な食領域	新医療モダリティ領域*2



*1 2023年度追加された開発新領域候補

*2 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

TOPICS:02

［カーボンネガティブ領域］
三井化学カーボンニュートラル研究センターの進捗

2021年11月に九州大学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、2023年度に特許出願4件（前年比+3）、論文掲載10件（前年比+5）、学会発表18件（前年比+8）を行っており、2022年度よりも多くの成果を上げています。2030年には基礎研究から実用化に向けた実証試験に移行する計画です。またカーボンニュートラルは個社だけの取り組みでは実現できません。2050年カーボンニュートラルを目指して、MCI-CNRCの成果をもとに他企業との共創を推進しながら開発を加速させていきます。

［資源・元素領域］2024年度NEDO先導研究プログラム／新技術先導研究プログラムに参画

当社は、2024年度「NEDO先導研究プログラム／新技術先導研究プログラム［新産業・革新技術創出に向けた先導研究プログラム］」の分野横断的公募事業に、国立研究開発法人産業技術総合研究所、佐賀大学、米山化学工業（株）、下関三井化学（株）とともに「製造業分野で重要な高純度リンマテリアルの循環利用技術開発」を申請し採択されました。高純度リンマテリアルは、製造業分野で重要な物質であるにもかかわらず、そのサプライチェーンには経済安全保障上の供給リスクが潜在しています。本プロジェクトでは、国内の未利用リン資源を高純度リンマテリアルへとより高付加価値化するために、回収リンを原子および分子のレベルで精製し、日本の幅広い製造業分野での循環利用を可能とする技術の確立を目指しています。当社は当該プロジェクトに3年間参画し、回収リン酸を水素還元する触媒およびプロセス技術を開発し、持続可能な産業基盤実現へ貢献していきます。

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

R&D戦略

VISION 2030の3年間を踏まえた課題

研究開発を通して、既存製品・既存事業拡大と新製品・新規事業創出に取り組んできましたが、VISION 2030達成に向けてより一層の取り組みの強化が必要であると考え、次のような課題を設定しました。

- 研究開発の早期事業貢献
- 研究者の人材育成
- 社会実装の早期実現

課題解決に向けた今後の方針

次に掲げる方針で課題解決に向けた取り組みを推進します。

新製品・新事業の創出に向けた研究開発のさらなる加速

新製品・新事業開発をさらに加速するため、新規テーマ提案の推進に加え、ステージゲートシステムをアジャイル型へと進化させていきます。さらに、複数テーマのクラスター化・共創による大型テーマ化とプロジェクト化を推進します。加えて、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)活用による開発期間の短縮やHPC*活用による計算対象とする分子構造の大規模化などデジタル技術を積極的に活用し、研究開発を加速していきます。

人材育成

バックキャスト型思考獲得研修や研鑽の実施、育成ローテーションによる研究者の経験・知見の拡大、プロジェクトリーダーへの適正人材の早期抜擢により、プロジェクトの推進力強化と完遂、優秀人材の早期育成を行います。

社内外連携強化

CTO室と連携し、研究開発での全社・組織横断的な取り組みを強化し、新製品・新事業開発を加速します。さらに共創空間「Creation Palette YAE™」を通してあらゆるステークホルダーとの連携を積極的に推進し、複雑化する社会課題起点の研究開発を加速していきます。

* HPC：High Performance Computing

TOPICS:03

MI活用による開発期間短縮

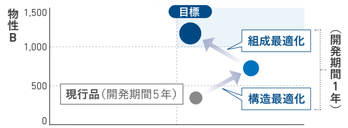
当社グループは、MI技術の獲得・知見の蓄積や研究者へのデジタルサイエンス教育を推進し、新規材料開発へのMI活用を推進しています。

MI解析の結果に基づいて材料の構造最適化や組成最適化を行うことで、開発に5年を要した現行品をベースに、わずか1年で大幅に物性を向上させることができました。また、量子アニーリング技術を用いた組み合わせ最適化技術を(株)シグマアイと共同開発しました。

今後はさらにHPCとMIを連携した高速計算により、新規材料探索を加速していきます。

蓄積してきたMIの技術・知見を活かし、HPC導入により新規材料開発を加速する

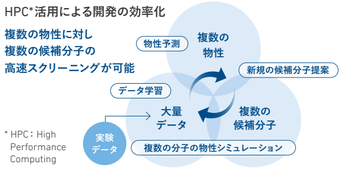
MI*活用による開発期間の短縮



* MI：Materials Informatics

▶ MI技術の獲得・知見の蓄積
▶ デジタルサイエンス教育の推進

HPC*活用による開発の効率化



▶ デジタルサイエンスラボの設立
▶ スペシャリストの集約・育成

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

知的財産戦略

VISION 2030達成に向けた取り組み方針

～ 攻めと守りの両利きで積極的な知財経営を目指す ～

当社グループは、2023年度より攻めと守りの両利きの知財経営をさらに強化すべく、デジタル解析情報を多面的に活用してきました。

守りでは、事業ポートフォリオ変革、ビジネスモデル転換に対応する知財ポートフォリオの変革および構築を、攻めにおいては、IPランドスケープ活動を推進し、タイムリーな市場情報の把握、新事業創出に寄与すべく将来予測等を社内で定着させ、さらなる活動の活発化により、経営および事業に資する強固で存在感のある知財経営を目指しています。

特に、当社グループのIPランドスケープ活動において、近年ニーズが高まっているテーマとして、「新規用途探索」を目的とした案件が多く、その割合は分析・解析事業の半数を占める勢いです。また、基盤研究テーマは、これまでシーズ志向に偏りがちでしたが、データドリブンによる分析解析データを加えることにより、新製品開発を加速していきます。

事業部門、研究開発部門、知的財産部の各メンバーの強みを活かし、三位一体となって知恵を出し合うことで、IPランドスケープ活動を自分ごととして取り組む体制が浸透しつつあり、様々なプロジェクトでシナジー効果の最大化を図っています。

その結果、現在のIPランドスケープ活動の依頼件数は倍増し、依頼内容も新規用途探索だけでなく、トレンド分析やM&Aのためのアライアンス分析も増加しています。また、依頼部門は事業部門や研究開発部門のみならず、最近はコーポレートの企画部門からも依頼が多数あるなど偏りがなくなってきており、全社的に当活動が浸透してきています。

また、当活動の大きな成果として、これまで想定用途にミートしなかったシーズ技術において、幅広い分野での顧客候補先の発掘や、適用可能性の高い具体的な提案により、試作まで進捗した成功事例も出てきています。ある技術シーズにおいては、当活動により、対象業界が活動を行う前に想定していた数の約2倍以上、売込み先の候補企業数については約3.5倍に拡大した事例もあります。

VOICE DX活用

知財アナリスト × データサイエンティスト

当社グループは、知財DXの取り組みに引き続き注力しており、最新のAI/生成AI技術を活用すべく社内の知財アナリスト・データサイエンティストが協働し、用途探索に要する時間の短縮化や幅広い分野における用途候補の選定、特許調査の効率化等を鋭意検討しています。こうした取り組みを通じて開発ポテンシャルの向上を図り、競争優位性の確保を目指します。

知財アナリスト
内田　直樹

特許調査は研究開発にとって欠かせない業務であり、また事業リスクの低減にもつながる大事な取り組みです。今後も社内のデータサイエンティストと協力し合い、データ活用を通じた創造的な業務を推進していきます。

データサイエンティスト
野本　拓実

DX企画管理部では、知財部等と協力しながら特許調査や新規用途探索など生成AIの戦略的活用を推進しています。さらに、研究開発業務の効率化や市場分析など、幅広い領域でAIの可能性を探求していきます。

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

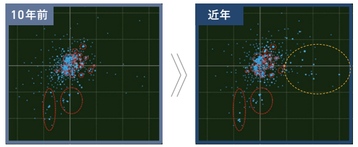
知的財産戦略

ソリューション型ビジネスの拡大に対応した知財ポートフォリオの拡充

攻めの知財経営の柱であるIPランドスケープ活動を積極的に推進していくためには、強固な守りの知財活動が絶対条件であり、継続的に強化していかなければならない知財経営の重要な活動です。

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進める上においても知財活動は重要です。右図の通り、当社グループの特許情報を俯瞰する図を描画し、10年前と近年の特許ポートフォリオを比較してその変化をみると、ソリューション型ビジネスに関する特許群が、従来存在したコア技術に係る特許群とは違った領域（図の右の領域）において広がりを見せていることが分かります。

当図から、従前のコア技術に関する特許を継続的に拡大しつつ、新たなビジネス領域であるソリューション型ビジネス（システム、診断サービス、シミュレーション技術等）についても特許を出願および権利化することで、ビジネスモデル転換に対応した技術領域を着実に保護していることが分かります。



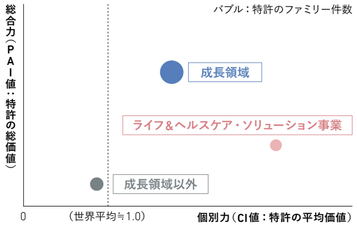
※ VALUENEX（株）が提供するVALUENEX Radarを用いて作成

成長領域に関する特許ポートフォリオの優位性

VISION 2030における成長領域の特許群について、特許のポートフォリオに比例傾向のある総合力（PAI値）を縦軸に、特許1件1件の価値の平均値である個別力（CI値）を横軸に設定したマップのもと、成長領域とそれ以外の特許価値を比較しました。

その結果、成長領域の値は、それ以外と比較して、総合力、個別力ともに上回っていることから、成長領域において無形資産に対する先行投資が着実に行われていることが分かります。また、成長領域は個別力（CI値）の世界平均値を大幅に上回っており、価値の高い特許群を保有していることから、今後の成長が大いに期待できると考えられます。

成長領域の中でも、特にライフ&ヘルスケア・ソリューション事業の特許ポートフォリオにおける個別力（特許1件1件の価値）の高さは群を抜いており、質の高い特許群を保有していることが分かります。当事業の成長ドライバーであるビジョンケア材料と農業化学品に関する特許価値の推移についてご紹介します。



※ 特許分析ツール LexisNexis®社のPatentSight®を用いて作成

ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略

知的財産戦略

CASE STUDY

ビジョンケアに関する特許ポートフォリオの拡充および特許価値の上昇

特許価値が特に高いライフ&ヘルスケア・ソリューション事業の中でも、長年社会に貢献しているのが高屈折メガネレンズ材料「MR™シリーズ」*です。透明度、安全性、耐久性、屈折率などの特性がバランスよく調和した高屈折率メガネレンズ材料としての機能的価値と、高品質な製品を提供し続けることにより培われたMR™ブランドへの信頼性・安心感といった情緒的価値を持っています。

1987年の製品上市以来、長きにわたって技術革新を推し進め、MR™ブランドを確立し、世界中で特許権および商標権を取得することにより、その提供価値を多面的に保護しています。関連する有効特許の価値は近年高まっており、今後もさらなる事業伸長に向けて積極的に知財活動を進めていきます。

* 人々のQOL向上に寄与するRose Value®製品に認定しています。
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/service/product/mr-series/index.htm#patent

左：特許件数および価値の推移（イメージ）／右：HP上で開示している特許リスト（一部）

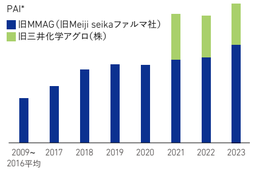
三井化学クロップ&ライフソリューション（株）の積極投資による特許ポートフォリオの拡充および特許価値の上昇

農業化学品を展開する三井化学クロップ&ライフソリューション（株）は、Meiji Seikaファルマ社の農薬事業の買収により拡張された技術に伴い、特許ポートフォリオも拡充しました。

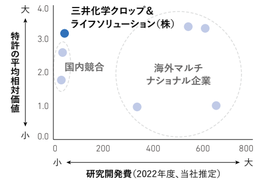
下図の通り、時系列で特許の総合力（PAI値）の推移は、大型事業買収時の2021年以降、特許価値が急上昇していることが分かります。総合力は、一般的に特許群の規模に比例して増加する傾向にあるものの、特許の価値自体はそれほど上昇しないといったケースも散見される中、Meiji Seikaファルマの農薬事業買収を機に確実にポートフォリオが拡充するとともに、質の高い特許を獲得することにより特許価値も急上昇していることが確認できます。

また、特許の価値（平均相対価値：特許1件1件の価値の平均値）と研究開発費の関係について、競合他社と比較したところ、下図の通り、同社の費用対効果が非常に高く、競争力のある開発を行っていることが特許価値の視点からも検証できました。

三井化学グループ 農薬特許価値推移



*Patent Asset Index
PatentSight®の被引用件数と出願国をベースとした特許価値算定数値



※ 特許分析ツール LexisNexis®社のPatentSight®を用いて作成

Dialogue **CTO×投資家対談**

知的財産戦略を通じた変革の実現と企業価値向上に向けて

代表取締役
専務執行役員 CTO
芳野 正

×

ニッセイアセットマネジメント(株)
チーフアナリスト
中山 伊織 氏

中山 伊織 氏
2002年に太陽誘電(株)に入社し先端技術開発部に所属、2005年にりそな信託銀行(株)(現りそなアセットマネジメント(株))に入社し、産業エレキ、電子材料、印刷アナリストを担当、2008年よりファンドマネージャーを務める。その後、大和アセットマネジメント(株)を経て現職。

VISION 2030における知的財産戦略と新体制の確立

中山氏(以下、敬称略):私たち投資家は、技術をはじめとした無形資産、中でも知的財産は中長期的に企業価値を向上させていく上での重要な変数と捉えており、“ワクワク”の源泉として非常に重視しています。一方、知的財産戦略はブラックボックス化された部分が多く、どのように競争力につながっているかを判断しづらいこともよくあります。そのため企業には、ビジョン実現に向けたビジネスモデルを構築するために、必要となる知的財産をいかに獲得し、事業でどのように活用するのか、その因果関係を明確化することを求めています。つまりこの因果パスを通じてどのようにKPIを達成していくのか、そして知的財産戦略がどのように収益につながっていくのか、そういったストーリーを共有いただくことで対話が進み、短期的な業績で一喜一憂することのない中長期的な信頼関係が築けると考えています。

三井化学グループの目指すビジョンと、そこに至るまでの道筋の中で、知的財産がどのような役割を果たし、企業価値向上に資するのか、お聞かせいただけますでしょうか。

芳野:当社グループは、長期経営計画 VISION 2030でありたい姿を定めており、それを実現するべく5つの基本戦略を推進しています。その進捗を測るために財務・非財務のKPIを設定し、その中には技術開発におけるイノベーションを測るための指標や、それを促進するDXに関する指標も盛り込んでおり、知的財産戦略もこうした基本戦略と合致する形で推進しています。

中でも基本戦略の一丁目一番地である事業ポートフォリオ変革は、事業だけでなく、技術や知的財産も含めすべてをこれまでとは違ったあり方に変革していくべきものだと捉えています。例えば、従来はあくまで権利を確保することに主眼を置いていた知的財産戦略は、オープンイノベーションが進む中で、守るべき部分はしっかりと守りつつも積極的に外に広げて企業やアカデミアと共有し協業することで、様々な研究開発の成果につなげています。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

こうした取り組みによって新たな技術分野やニーズを開拓し、イノベーションのスピードを上げていくことで企業文化が変わっていき、ありたい姿に向けたビジネスモデルと事業ポートフォリオの変革につながっていくことを目指しています。

中山:従来守りの側面が強かった知的財産戦略を転換し、オープンイノベーションを積極的に推進していく戦略には先進的な印象を受けますが、これはどういった体制の中で進めていくのでしょうか。

芳野:2030年とそれ以後を見据えた組織体制と意思決定構造をとっています。通常の研究開発を担う研究開発本部の中に未来技術創生センターを設けていますが、ここではBeyond 2030をテーマに、40から50年といった長期視点で多様な可能性を探るための研究開発を行っています。

もう一つ重要な組織となるのが、新事業開発センターです。ここは、現時点でグループにない製品や、全く新しい事業を立ち上げるための組織です。将来的な事業化の可能性を重視しつつ、既存事業とのシナジーや技術の活用を意識して研究をしています。

また、2023年4月からはCTOオフィスを発足させ、事業本部の垣根を越えてグループ全体の技術や素材を融合させるような開発プロジェクトに取り組んでいます。例えばDiffrar™という光学樹脂ウエハ製品は、従来メガネレンズに使用していた素材の特性に着目し、ICT分野に転用しようとしているものです。こうしたグループ内シナジーの発掘にも力を入れるとともに、CVCの投資先となるベンチャー企業や同業他社、あるいはアカデミアなどとの連携を差配するという役割もあります。CTOオフィスが中心となって事業部門間に横串を通しつつ、社内外の連携も高め、そこから生まれた新たなアイデアを事業化することに対しても責任を持つ組織体制となっています。

中山:一口に研究開発といっても、多様なアプローチをとっているのですね。現在グループにない製品や事業にフォーカスして考えるというのも興味深いですし、また技術を積極的に外に出していくことで、他社と協働して社会課題を解決していく姿勢も非常に評価できるものです。

ただ、PBRのような指標からみると、残念ながらこうした三井化学グループの姿勢やポリシーが資本市場から十分に理解されているとは言えないと思います。

芳野:これまで社内外に対してグループの持つ技術のアピールができていなかったという側面があるのは事実でしょう。特に社内における技術の共有という意味での反省点を振り返りつつ、知的財産戦略全体を見直している段階です。

例として、これまで特許の存続などは各事業本部で行っていたため、製品や個別の事業の状況から判断していたのですが、現在は、知的財産部が研究開発本部と直結する組織体制とし、技術の利用価値を基礎研究なども含めたより広い視点で判断する体制をとっています。こうした体制のもと、知的財産の収益化という点により焦点を当てています。

中山:知的財産を事業部門の裏方と捉えることなく、より広い経営戦略の中できちんと位置づけて議論されている体制ができているということですね。これは日本企業の中でも非常に先進的な姿勢だと思います。さらに資本市場の期待を醸成する上では、今後その体制の中から出てきた成功事例などもストーリーとしてご説明いただけるとより評価が高まると思いますが、いかがでしょうか。

芳野:当社グループでは、技術をライセンス化して様々な地域に提供するライセンス事業を行っており、実はかなりの収益につながっています。また当社グループの樹脂関連の技術や、触媒によって稼働しているプラントも世界に一定数あり、いわばプリンターのインクビジネスのような形で収益が上がっています。グループ内にはライセンス専門の人材もいますので、権利を守りつつ、一つのビジネスにつながる活用の仕方になっています。こういったビジネスのあり方は、従来とは違った視点から知的財産の価値を見直す中で実現できたものだと思います。

中山:技術的な強みを、具体的な形で収益機会につなげている良い事例ですね。ぜひ今後、それを将来的にどのように拡大させていくのか、というお話も聞かせていただけると、さらに関心や評価も高まっていくと思います。

CTO×投資家対談

無形資産の活用を推進するとともに、資本市場の期待感を醸成する

中山：もう一つ聞かせていただきたいのは、世の中のニーズが多様化し、トレンドも大きく変化する中において、どのように効率的に次のテーマを発掘していくか、という点です。

芳野：ニーズ発掘において重要となるファクターには、もう一つの無形資産であるところの人的資本が挙げられます。R&D人材の発掘などはもちろんのことですが、現在制度化を進めているのは、研究職の人材を事業部門に配置し、技術的バックグラウンドを活かしてニーズを深掘りしてもらう仕組みです。これによって、潜在的な顧客や市場、新たな製品・サービスの可能性を捉えることを目指しています。

中山：ここまで様々な取り組みについて聞かせていただき、今後どう研究開発や技術、あるいは広く無形資産について資本市場とコミュニケーションを行っていくかがますます重要だと感じました。どんなに期待値の高そうな取り組みでも、将来の利益を担保するような無形資産の活用をアピールできなければ、やはり株価上昇を通じた企業価値向上にはなかなかつながりませんので、そういった点もより意識していただきたいと思います。

芳野：まず無形資産という言葉自体が、まだ研究開発の現場で浸透しておらず、研究開発の投資はコストというような理解が未だに根強い印象です。先日も研究に携わるメンバーと無形資産について議論を行いましたが、そこでは例えば社員の持つ研究開発の能力や、ブレイクスルーをもたらす力、あるいはアカデミアとのコミュニケーション、そういったものすべてが無形資産だと話しました。その価値が発揮されてこそ、研究開発のスピード感が高まり、成果につながっていくということを理解してもらいたいという意図でした。

中山：無形資産がKPI化しづらいゆえに、それが内部的には積み上がったとしても、短期的に業績が悪化すればコストとして切り崩されてしまいうるという点が課題ですね。きちんとKPIとして可視化した上で将来の企業価値向上を想起させるものとして設定すれば、社内的にも取り組みが進めやすいですし、投資家としても後押ししやすいのですが、そういった議論はされているのでしょうか。

芳野：そのために今活用を進めているのが、DXやAIといった技術です。パテントマップを作成し、知的財産価値の検証や、有望な研究領域の探索を行っているのがその一例です。高度専門人材数や新製品の売上などの徹底的な可視化と分析にも、DXやAIが活用されています。また生産技術のAI化も進んでおり、先進的な技術を積極的に導入し解析を行うことで、より効率的かつ安全な生産現場が実現されています。トラブルや事故が減るということは、機会損失が減るということですから、これは業績にも大きく影響する部分です。

中山：そういった分析をもとに経営資源を投入して成功体験を積み上げていくことで、資本コストを意識した経営につながれば、投資家の目線からしても非常に納得感の高いものとなりますね。またDiffrar™のような注目すべき新製品などは、その発表段階ではやや唐突な印象を受けるものでしたが、本日いただいたお話では、各事業間のシナジーが高まりつつある中での一つの成功例として期待が高まるものでした。今後資本市場との対話を続けていく上で、ぜひ冒頭申し上げた因果パスを通じたストーリーを描いていただけると、私たちとしても理解がしやすく期待が持てるものになるのではないかと思います。

芳野：おっしゃる通りだと思います。本日挙げたような知的財産をはじめとした無形資産の取り組みはそれぞれが独立したものではなく、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の構築といったVISION 2030の戦略と連動した形で進めているものです。それを資本市場によりよく理解いただき、期待を高めていただくためにも、こうしたことをもっと説得力あるストーリーとして発信していくことが重要だと、改めて痛感しました。本日はありがとうございました。

事業概況

Life & Healthcare Solutions

ライフ＆ヘルスケア・ソリューション

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
- グローバルでのブランド力
- 顧客需要・ニーズに応じた生産・研究開発力

不織布
- 統合シナジーを活かした生産・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
- グローバルでのブランド力
- ポリマーサイエンス・精密合成技術と歯科臨床知識の組み合わせによる製品開発力

整形外科材
- 歯科材料などに展開している素材技術

課題および戦略

ライフケアソリューション

ビジョンケア材料
- 海外重点市場での高屈需要のさらなる創出
- 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
- 需要拡大に対応したMR™の供給能力確保
- 原料から供給までのサプライチェーン強靭化

不織布
- NanoMBならびに新製品の拡大、開発シナジーの実現を通じた産業資材シフト加速
- 伸縮不織布等の差別化製品の拡販、統合シナジーの実現による衛生材料高付加価値化

新領域
- 生活環境・水環境分野での新事業・新製品開発によるビジョンケア以外の新たな柱の育成

ウェルネスソリューション

農業化学品
- ジノテフラン、テネベナール®、フルピリミンの海外重点国での販売促進による成長ドライバーの海外展開加速
- 大牟田工場、北上工場での原体生産体制強化によるサプライチェーンの強靭化
- 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による環境配慮型農薬の拡充
- 蚊が媒介する伝染病撲滅など、マラリア根絶に資するVECTRON™ T500のアフリカ諸国での登録推進などを通じたQOL向上

新領域
- ニュートリション分野、検査・診断分野での新事業・新製品開発による健康・バイオ技術関連領域の拡大

メディカルソリューション

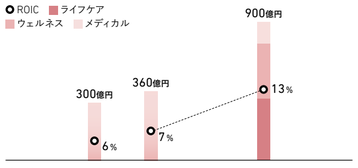
オーラルケア
- 注力歯科領域（修復材、義歯関連、3Dプリンターインク、接着用セメント）における新製品開発およびグループ連携強化による重点市場（欧州、日本、米国）での事業拡大と基盤強化

パーソナルケア材料
- バイオ技術を活用した核酸原料などの新事業の立ち上げ

整形外科材
- （株）日本エム・ディ・エムとの協業を通じた製品開発の加速と事業基盤強化・拡充

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



Rose Value®製品 売上収益比率目標
2024年度 76% ▶ 2030年度 85%

3年間の取り組みと成果は

「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し、生活の質（QOL）向上と安全・安心な食の提供に貢献する。」という事業ビジョンの実現に向け、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なども活かした新製品・新事業の創出を進めてきました。ビジョンケア材料では生産能力増強・Coburn Technologies社買収、農業化学品ではMeiji Seikaファルマ（株）の農薬事業の取得・生産体制の強化、オーラルケアでは（株）松風、サンメディカル（株）、当社による3社業務提携、不織布では旭化成（株）とのジョイントベンチャーで新会社を設立しました。また、整形外科領域では（株）日本エム・ディ・エムへ出資、検査・診断領域では（株）DNAチップ研究所と資本業務提携契約を締結しました。

ビジョンケア材料では、薄くて丈夫な高付加価値レンズへのニーズの高まりを受け、高屈折率メガネレンズ材料MR™シリーズを安定的に事業拡大させており、こうした需要増加に合わせて大牟田工場の設備を増強しました。また、高品質ハードコート材を有する関係会社SDC Technologies社によるレンズ加工機器大手Coburn Technologies社の買収を通じて、材料と機器の強みを掛け合わせた新技術開発を加速できました。農業化学品ではMeiji Seikaファルマ（株）の農薬事業取得により、新たな成長ドライバーであるフルピリミン等の環境配慮型原体を拡充し、海外重点国での事業拡大を推進できました。また、海外の成長市場の需要に応えるため、大牟田工場やエムシークロップ&ライフ化成（株）にて生産体制を強化しました。

認識している課題は何か

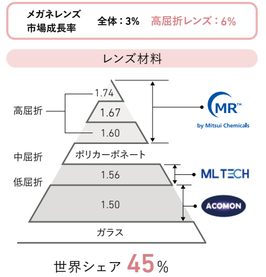
成長事業のさらなる拡大、低収益事業の立て直しを課題と捉えており、社会課題やニーズを捉えてその解決に貢献するソリューション事業を大きく育成し、ポートフォリオを変革していくことが必要です。ビジョンケア材料では高屈折率レンズの需要増に応えるため供給の安定化と能力確保が必要になり、市場成長を確実に取り込むための地域別マーケティングの強化も重要です。また、新たな競争力基盤の確立に向けてコート材を中心としたソリューション事業の展開が課題となります。農業化学品では拡充された成長ドライバーを活用してさらに事業拡大を図る必要があります。オーラルケアは足元でKulzer社の北米市場での需要が低迷しており、収益力強化が課題です。不織布では衛生材分野の競争環境が悪化する中で、産業資材分野のポートフォリオ拡大が求められます。

課題解決に向けた今後の戦略は

ビジョンケア材料では、次期生産能力増強に向けた基本設計を開始しています。地域別マーケティングにおいては、各国・地域のニーズに応じた製品特性を持つMR™シリーズの拡販や、植物由来レンズ材料Do Green™の普及に取り組みます。加えて、コート材領域では買収先の販路活用やレンズ以外の用途展開を加速していきます。農業化学品のうち、農薬分野では成長ドライバーの登録国を増やし、販売拡大を進めていきます。また、家庭用薬剤等をライフソリューション分野へ展開し、保有原体を最大限活用して事業拡大を図っていきます。オーラルケアはさらなるグループ提携の強化、新製品の継続的投入、Kulzer社の収益力の抜本的強化により成長軌道へ戻し、ビジョンケア、農業化学品に次ぐ第3の柱に育成していく計画です。不織布では生産体制の最適化を推進するとともに、新製品開発による産業資材分野の強化で統合シナジーを追求していきます。

ビジョンケア：エリアマーケティングの強化と新たなシナジー創出を図る

メガネレンズ材料の中でも高屈折レンズ市場は、高付加価値レンズに対する需要が欧米に加えて中国やインドでも高まり、メガネレンズ市場全体を上回る成長が期待されています。こうした需要に応えるため、さらなる生産能力増強と、子会社であるML TECH社の設備を活用した能力拡大を行うとともに、エリアマーケティングを強化していきます。コート材においては、高品質のコート材を展開するSDC Technologies社と、レンズ加工機器に強みを持つCoburn Technologies社との連携強化を通じて、モビリティや電子機器などあらゆる産業の表面コーティングに貢献するとともに、新たなシナジー創出に向けて継続的なM&Aを実施していきます。

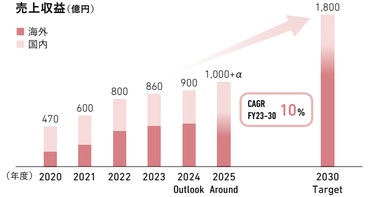


世界シェア **45%**

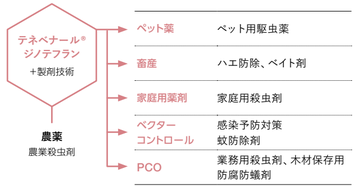
農業化学品：成長ドライバーの海外展開を加速

農業化学品では、重点地域と位置づけているブラジル、インド、東南アジアにおいて、ジノテフラン、テネベナール®およびフルピリミンなどの成長ドライバーを積極的に拡大することで、海外売上収益を着実に伸ばしています。登録済み国でのさらなる拡販、登録国数の拡大により、今後も成長が期待できます。また、テネベナール®を有効成分とするマラリア媒介蚊防除剤VECTRON™ T500をアフリカ諸国で上市するなど、ライフソリューション分野への展開を加速してより一層の事業拡大を図ります。

売上収益（億円）



ライフソリューション分野への展開強化



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、オーラルケア、農業化学品、不織布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マイ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™**
- 優れた光学性能により、世界中の人々の視力矯正、快適な日常生活の実現に貢献。

くらしと社会を豊かにする

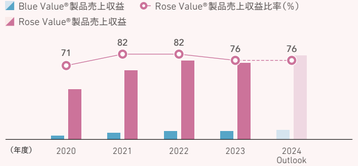
紙おむつ用不織布 **エアリファ®**
- 中空繊維構造で廃棄物量を削減。大人・赤ちゃん向けのおむつに展開しケア提供者の作業負担軽減に貢献。

CO_2を減らす / くらしと社会を豊かにする / 資源を守る / 健康寿命を延ばす

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、果樹園などでの農作物の安定生産、食料増産に貢献。

食を守る

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



事業概況

Mobility Solutions
モビリティソリューション

常務執行役員
モビリティソリューション
事業本部長
小守谷 敦

競争優位性

- 幅広い材料ラインアップ
- 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

課題および戦略

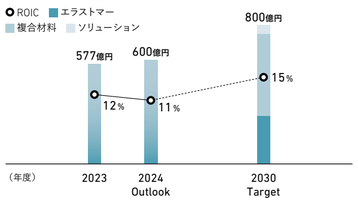
素材提供型ビジネス

- 「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、製品や組織を超えた柔軟で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モジュールコンセプト開発の推進
- 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

コア営業利益・ROICの目標



Blue Value®製品 売上収益比率目標
2024年度 46% ▶ 2030年度 80%

3年間の取り組みと成果は

モビリティ領域は100年に一度の変革期を迎えていますが、当社グループは付加価値の高い素材提供型ビジネスを通じて顧客のニーズや期待に応えてきました。加えて、ワールドワイドで拡大する顧客への供給を確保するため、継続的かつ適切な資源投入により、グローバル供給網の構築を進めています。ソリューション型ビジネスとして、これまでM&Aを通じて強化・獲得してきた設計・解析等の機能と、素材メーカーとしての技術や知見を組み合わせ、社外連携を図りながら、新たなビジネスモデルの確立を目指しています。

3年間の成果としては、ポートフォリオ転換と需要獲得による収益拡大が挙げられます。エラストマー重合製品タフマー®では、太陽電池市場の拡大を捉え規模拡大を実現しており、シンガポールでの生産能力増強等、継続的に資源を投入しています。グローバルで高いシェアを誇る自動車材PPコンパウンドは、EVの重量軽減による航続性能向上に寄与し、内外装部品用途で需要が伸長しているほか、EVのバッテリー、冷却システム等で機能性コンパウンド製品群の採用が拡大しています。またソリューション型ビジネスでは、自動車以外にも新交通システムやドローンの分野でもパートナー連携を通じ、バリューチェーン延伸の足掛かりをつくっています。

認識している課題は何か

モビリティ領域はCASE・MaaSを契機とした大きな変化の中にあり、燃費・電費の向上、車内空間の快適性等の付加価値向上、環境負荷低減といった社会課題を起点とした新たなニーズが続々と生まれています。当社グループは、市場のリードプレーヤーとしてこの事業機会を捉え、素材開発・市場投入を加速し、強い素材提供型ビジネスの拡大を目指します。同時に、追走する新興プレーヤーに対し、技術や品質に立脚した差別化を追求することも重要な課題と捉えています。また収益基盤強化の観点では、グローバルに展開しているアセットを最大限活用するとともに、適切な投資実行による供給能力の確保も不可欠となります。ソリューション型ビジネスは、新たなビジネスモデルのスピーディな立上げによる早期の収益貢献を目指します。

課題解決に向けた今後の戦略は

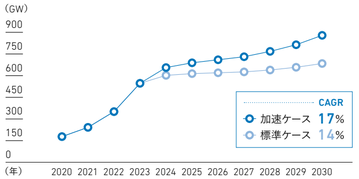
素材提供型ビジネスでは、当社グループが競争優位に立てる成長市場へのシフトを加速させ、ポートフォリオ転換に基づくさらなる成長を目指します。世界主要地域の販売・生産・研究拠点を活用したエリアマーケティングを進めるとともに、現地顧客との連携を強化し、ニーズや協業機会をいち早く獲得し新製品や次世代の収益の柱を育成していきます。また生産拠点の最大活用により地産地消体制を強化し、同時にコンパウンド製品群の総生産能力の拡大を図ります。ソリューション型ビジネスでは、既存OEMへの先進的なコンセプト提案を通じた開発サポートに加え、新興EVやスタートアップ企業へのワンストップでの開発や商業生産を支援する新たなビジネスモデルを立ち上げていきます。

Mobility Solutions

エラストマー（タフマー®）：用途開発による高付加価値化と太陽電池封止材向け用途の拡大

タフマー®は、樹脂性能を向上させる樹脂改質材、軟質成形材料です。柔軟・軽量という特長を持ち、自動車、包装資材など幅広い分野で使用され、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普及を背景に、太陽電池市場は急速に拡大しており、タフマー®は太陽電池モジュールの封止シート向けに採用が広がっています。今後の太陽光市場の伸長や、さらなる用途展開による成長需要の獲得を目指し、シンガポールにおける12万トン／年の生産能力増強を2024年度末に完工予定です。

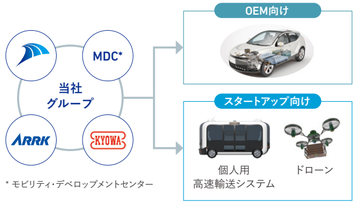
太陽光発電モジュール生産量
2023年12月時点予測　出典：資源総合システム社



タフマー®の用途例

ソリューション型ビジネス：グループの知見と新素材を融合させたソリューションの提供

当社グループ保有の素材・技術・グローバルネットワークと、M&Aを通じて強化・獲得してきた設計・解析・試作等の機能を活用することで、既存OEMにはニーズ変化に対応した素材提供と先進モジュールコンセプトの提案、スタートアップ企業への開発支援から少量商業生産までワンストップでの提供を行っています。例えば、既存OEMにおいて、2026年の商業化に向け軽量バックドアが順調に評価中であり、バッテリーパック、アンダーパネル等の樹脂化コンセプトも評価いただいています。さらに素材・技術・機能を組み合わせ、性能とデザインを両立したオプションパーツの企画・試作も開始しました。



* モビリティ・デベロップメントセンター

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。2023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きました。今後も引き続き、マテリアルリサイクルへの対応など、サーキュラーエコノ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。

CO₂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。タンク形状の設計自由度が増したことで、小型の福祉車両の実現が可能に。

CO₂を減らす　くらしと社会を豊かにする

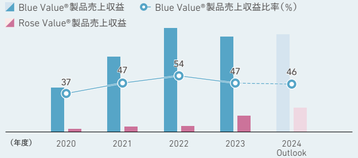
自動車用潤滑油添加剤
ルーカント®
- 潤滑油の粘度の温度依存性を小さくし、省燃費に貢献。

CO₂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

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



事業概況

ICT Solutions

ICTソリューション

専務執行役員
ICTソリューション事業本部長
平原 彰男

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

課題および戦略

半導体・実装ソリューション

- 既存事業の強化・拡大と半導体・実装プロセス革新に対して競争優位性の高い新製品・ソリューションの提案強化
- 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によるICTプラットフォーマーとの協働、社外パートナーとの共同開発強化による顧客スピードに適した仕組みづくり
- クリエイティブインテグレーションラボの開設、顧客プロセス適合性評価設備の集約・拡充を通じた顧客共創による研究開発機能強化

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競争優位性の高い新製品・ソリューションの提案強化

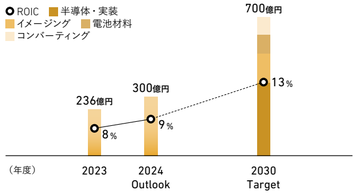
電池材料ソリューション

- 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

コア営業利益・ROICの目標



※ 2024年度より、ICTソリューションおよびベーシック&グリーン・マテリアルズの一部の関係会社の帰属セグメントを見直しています。2023年度は、見直し後の値です。

Blue Value®製品 売上収益比率目標	Rose Value®製品 売上収益比率目標
2024年度 31% ▶ 2030年度 56%	2024年度 38% ▶ 2030年度 60%

3年間の取り組みと成果は

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させました。以来、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つの重点ソリューション領域において、設備投資や技術提携などによる主力製品の強化に取り組みました。新製品開発にも注力し、ARグラス用光学樹脂ウエハ Diffrar™を市場投入しました。

M&A関連では、2023年7月に旭化成（株）のペリクル事業を承継、三井化学EMS（株）を設立し、世界トップの供給力、世界最先端の製品技術とプロセス開発力を備える、総合ペリクルメーカーNo. 1の地位を確立しました。

また三井化学東セロ（株）の分割（三井化学ICTマテリア（株）の設立）など、事業投資や事業再編にも取り組み、三井化学グループとしてのシナジーをこれまで以上に追求していくとともに、迅速な意思決定が実現できる体制となりました。

既存主力製品の強化という点においては、コンバーティング領域における増大する環境包材ニーズに対応するため、POD、PUDの能力増強に着手しました。差別化領域での販売にシフトすることで収益拡大を実現しています。

認識している課題は何か

ICT領域において優位性を発揮していくためには、新事業・新製品の創出、既存製品の強化により、新たな付加価値を持つユニークな製品を迅速に創出することが重要です。中でも半導体における先端領域への先着や、生成AIなどの普及による新技術要求の拡大を課題として認識しています。

半導体市場やスマホ市場が低迷している中、厳しい事業環境が続いていましたが、2024年度から回復していくものと予想しており、積極的に資源を投入していく必要があると考えています。

課題解決に向けた今後の戦略は

顧客が描く技術ロードマップに、当社グループの事業戦略を整合させ、新事業・新製品を創出していきます。新光電気工業（株）への出資では、コア技術である分子設計・合成技術から創出した新規材料を、顧客の次世代半導体パッケージ、実装プロセスを満たす適合性評価に合致させることに取り組みます。

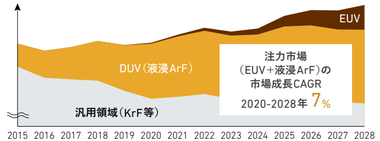
既存製品の強化という点においては、主力製品ペリクルにおいて世界唯一のEUV露光機メーカーであるASML社および国際半導体研究機関であるimecとの3社連携強化により、次世代EUVペリクルの早期事業化を目指します。他にも、主力製品であるイクロスにおいては、台湾での増強により拡大する需要に対応するとともに、新領域ポートフォリオ拡充への取り組みを進めていきます。

ICT Solutions

半導体・実装ソリューション：EUVペリクルにおける次世代製品ラインアップを強化

EUV露光の採用が拡大する中、半導体のさらなる微細化、生産性向上のため、高開口数*、高出力などの過酷な露光環境が求められ、新たな素材のペリクルが必要とされています。当社グループはこれらに対応すべく、材料革新を前倒し、高いEUV透過性（≧92%）と1kWを超える露光出力への耐光性を兼ね備えたCNTペリクルの事業化に向けた量産用設備を岩国大竹工場に設置することを決定しました（2025年12月完工予定）。既存のEUVペリクルに加えて、次世代製品をラインアップし、最先端の需要に対応していきます。

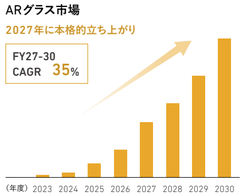
* 開口数：レンズの明るさ、分解能、焦点深度等のレンズの集光能力の指標となる。この値が大きいほどたくさんの光を集め、小さい点に光を絞ることができる。

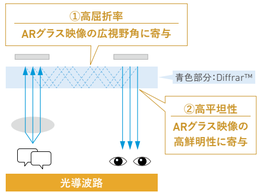


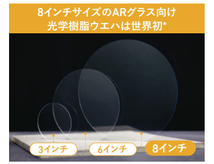
イメージングソリューション：成長するARグラス市場向け新規光学樹脂ウエハDiffrar™を市場投入

2027年以降、市場が本格的に立ち上がることが期待されるARグラス市場向けに、Waveguide（光導波路）向け樹脂ウエハDiffrar™を開発しました。1.67以上の高屈折率、高平坦性など優れた光学特性を備え、ARグラスユーザーへ広い視野角を提供します。

Diffrar™は原料売りではなく、光学樹脂のウエハをARグラス用に開発して販売していくことを目指しています。3から8インチのウエハサイズを準備し、米国プラットフォーマーを中心にユーザーからはかなり良い評価をいただいており、こうした取り組みを着実に進めていくことで、加工型ビジネスを展開していきたいと考えています。







https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_1211_01/index.htm

*当社調べ

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、Beyond 5G・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。2023年度は、当事業本部における売上収益のうち、Blue Value®製品が39%超、Rose Value®製品が54%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環境負荷の小さいコート加工を実現。再パルプスラリー化が容易でリサイクル性向上。

CO₂を減らす
資源を守る

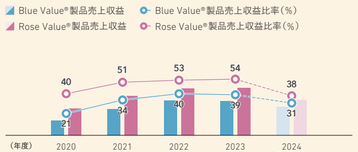
フォトマスク用防塵カバー
三井ペリクル™
- 高光線透過率とフォトマスクの保護性能により、半導体の生産性を向上。通信インフラの高機能化に寄与する半導体の微細化の実現にも貢献。

CO₂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。

CO₂を減らす

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



事業概況

Basic & Green Materials

ベーシック＆グリーン・マテリアルズ

専務執行役員
ベーシック&グリーン・マテリアルズ
事業本部長
伊澤 一雅

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
- バイオマスナフサおよび廃プラスチック分解油の原料投入による、バイオマス製品・ケミカルリサイクル製品の幅広い展開

課題および戦略

再構築

- 需要に見合った能力最適化（岩国PET、大牟田TDI、市原PH）、低資本効率製品の縮小・撤退
- 他社提携による事業リスク低減、再編・競争力向上（ナフサクラッカー、ポリオレフィン）

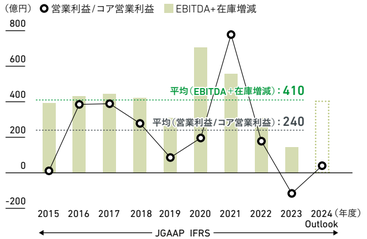
ダウンフロー強化

- エンドユーザー起点の素材開発、MI活用拡大による新銘柄開発・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を通じた高機能化（PP、MDI）・ニッチ品（HQ、触媒）の拡大

グリーンケミカル

- 原料転換（バイオマスナフサ、廃プラスチック分解油）
- 低炭素燃原料転換（アンモニア燃焼炉）、高エネルギー効率機器導入（Scope1+2）
- バイオマス誘導品、リサイクル製品の拡大など、製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化（Scope3）
- バイオマス・マテリアル・ケミカルリサイクル製品拡大によりサーキュラーエコノミー強化

コア営業利益／営業CF推移



※ 2024年度より、ICTソリューションおよびベーシック&グリーン・マテリアルズの一部の関係会社の帰属セグメントを見直しています。2023年度は、見直し後の値です。

3年間の取り組みと成果は

当事業本部は、「再構築」「ダウンフロー強化」「グリーンケミカル」をVISION 2030の事業戦略に掲げ、ポートフォリオ変革に取り組んできましたが、中国の大幅な能力増強に伴う供給過剰による構造的な需給ギャップなどにより、さらなる再構築が必要となりました。グリーンケミカルについては、バイオマスナフサおよび廃プラスチック分解油のクラッカー原料投入を開始するなど、着実に取り組みを続けています。

成果としては、再構築案件の実行による改善効果が表れてきています。2023年度は、当事業本部のコア営業利益は赤字となりましたが、EBITDA（在庫増減含む）は黒字を確保しました。ボラティリティの低減により中期的にも安定してキャッシュを確保できる体質へと変化してきており、2015～2023年度のEBITDA（在庫増減含む）は年平均410億円を生み出しています。

グリーンケミカルでは、ポリウレタンでベッドマットレスのケミカルリサイクルを推進しているほか、バイオマスPPを用いた食品パッケージがマスバランス方式初のエコマークを取得するなど、各製品でグリーン化の取り組みが広がっています。

認識している課題は何か

当社グループの使命は、社会課題を解決する化学会社になることです。その中で、当事業本部の役割はグリーンケミカルの体制を構築し、脱炭素・低炭素な素材を社会に供給することだと考えています。

ただし、コンビナートのグリーン化は技術開発も含め大きな投資が必要となるため、事業全体の資本効率性を高め、高機能で競争力のあるダウンフロー製品を強化してキャッシュ・フローを生み出さなくてはなりません。そのために、他社提携も選択肢とした再構築を進めるとともに、社会課題解決・経済安全保障などの観点も踏まえ注力していく事業を見極め、厳しい事業環境下でも生き残る強い事業群を目指します。

課題解決に向けた今後の戦略は

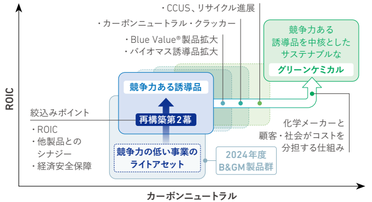
さらなる再構築とダウンフローの強化を行い、資本効率性の向上に取り組みます。再構築第2幕として、岩国PET停止、大牟田TDIダウンサイジング、市原フェノール停止を既に発表しました。またクラッカーについては需要に見合った能力最適化とカーボンニュートラルを目的として、京葉地区では出光興産（株）とのエチレン装置集約の本格検討を開始し、西日本では旭化成（株）・三菱ケミカル（株）との共同検討を開始しました。PP・PE事業においても他社提携による最適化検討を行っています。ダウンフロー強化については、高機能MDI・高機能PPがいずれも2024年度に稼働を開始し、高付加価値製品販売による収益力向上に貢献します。さらに、ハイドロキノンやPE用触媒など、競争力ある誘導品の強化計画を推進していきます。

Basic & Green Materials

プロダクトポートフォリオ変革の推進により次のステップへ

競争力ある誘導品を中核としたサステナブルなグリーンケミカル事業を目指し、今ある製品群について、ROICや他製品とのシナジー、経済安全保障など様々なポイントから絞込みを行い、競争力の低い事業についてはライトアセット化を進めています。絞込んだ競争力のある誘導品については、Blue Value®製品の拡大等によりカーボンニュートラル化を推進し、ROICを高めていきます。

これらの取り組みをステークホルダーの皆様から存在意義・価値を評価いただくことで、資本効率の高い収益性を伴うサステナブルなグリーンケミカル事業へ事業構造を転換していきます。



グリーンケミカル事例：ポリウレタンのリサイクル事業

当社では、使用済みベッドマットレス処理技術とリサイクル技術の実証*への参画などを通じて、ポリウレタンの主原料となる再生ポリオールの上市と事業化の検討、ケミカルリサイクル技術の確立による環境価値のマネタイズに取り組んでいます。

パラマウントベッド、三井化学、リバーによるベッドマットレスのポリウレタンケミカルリサイクルの実証開始
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_0904/index.htm

* 本実証事業は環境省の「脱炭素型循環経済システム構築促進事業」に採用されています。

競争力ある誘導品の絞込み事例

❶：ライセンス＋触媒事業

ライセンス＋触媒事業は、当社のコア技術であるポリマーサイエンスおよび触媒技術を基礎とした資本効率の高い事業です。新興国の石化のプロジェクト等にライセンスを提供し、新興国他の成長需要を確保することで、長期的なライセンス収入を確保し、かつ定期的な触媒販売による収入も得ることで、長期安定的な高いROICを実現しています。

❷：アドブルー®

アドブルー®は、大型トラックのディーゼルエンジンからでるNOxを無害な水と窒素に分解する高品位尿素水であり、国内物流インフラ維持に資する経済安全保障上不可欠な製品です。当社では、アンモニア→尿素→アドブルー®一貫生産体制により、外部要因に左右されにくい盤石な供給体制を整えています。

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、これまでにエボリュー®、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、当社グループのカーボンニュートラル戦略に沿ってバイオマス・ケミカルリサイクル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

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

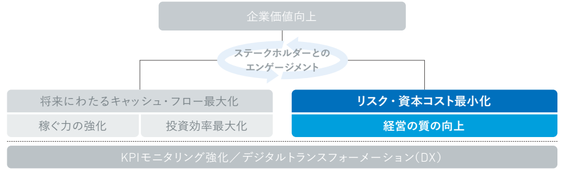
経営の質の向上

三井化学グループは、「リスク・資本コスト最小化」に向けて「経営の質の向上」に取り組んでいます。

本セクションでは、経営の基盤となるコーポレート・ガバナンスとともに、脅威の最小化と機会の最大化を管理するためのリスクマネジメント、サステナビリティ・ガバナンス等についてご紹介します。

90 Dialogue 社外取締役×投資家座談会
95 役員紹介
97 コーポレート・ガバナンス
105 リスクマネジメント
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 TCFD提言への対応

CHAPTER — 05



※ 図の全体像についてはP.05 三井化学グループの統合思考経営をご覧ください。
■の色の項目は、本CHAPTER内で言及していることを表します。

Dialogue 社外取締役×投資家座談会

課題を受け止め、VISION 2030実現に向かうあるべき姿を模索する。

りそなアセットマネジメント(株)
チーフ・サステナビリティ・オフィサー
常務執行役員 責任投資部担当
松原 稔 氏

社外取締役
三村 孝仁
（在任期間2年）

社外取締役
木原 民
（新任）

社外取締役
馬渕 晃
（在任期間3年）

VISION 2030進捗振り返りと、見えてきた課題

松原氏（以下、敬称略）：VISION 2030をスタートされてから3年が経過したということで、まずは皆様にこれまでの戦略や課題に対しての評価を伺いたいと思います。まず、はじめに、社外取締役の皆様から見た三井化学グループの競争優位性と、それをどう活かしVISION 2030を実現していくのか、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

馬渕：私は約40年にわたって自動車産業で技術開発や経営戦略に携わった後、ちょうどVISION 2030がスタートした2021年に当社の社外取締役に就任しました。3年間の総括としては、順調に事業ポートフォリオ変革の取り組みが進捗した反面、残っている課題も多いと感じています。成長領域の収益は伸長しているものの、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は依然としてボラティリティが高く、再構築道半ばという状況です。また、未だ成長領域の各部門間に壁があるように感じていますが、研究者との横のつながりが希薄となっていることも原因ではないかと思います。例えば、研究サイドのアウトプットを出す力を高め、その成果を事業サイドに共有し、そのポテンシャル、実力をより明確に見える化できると良いのではないでしょうか。

また、事業部門別ではなく、グループ全体としてどの方向に力を集約し、発揮するべきかを会社としてしっかりと認識し、方向感を出していくことも必要と考えます。当社グループは、2030年のありたい姿として「未来が変わる。化学が変える。」というメッセージを発信していますが、化学に対する一般論にとどまっている印象もあるため、もう一段のブレイクダウンを行い、より具体的な当社グループの方向性を追求するべきではないかと思います。

三村：私は医療産業から2022年に社外取締役に就任して2年が経ちました。VISION 2030策定時よりも海外競合の存在感も増し、成長領域も進捗に濃淡が出てきている印象があるので、さらなる成長の形を追求していく必要があるように思います。経営の視点からは、資本コストの意識をより徹底していくこと、特に今後の成長戦略に欠かせないM&Aに関して事後のモニタリングやPMIを強化することが重要であると思っています。

当社グループの競争優位性については、世界やアジア、国内で非常に高いシェアを誇る素材や技術がありますから、

社外取締役×投資家座談会

そうした分野について全社的に理解を深めていくことが、馬渕さんもおっしゃったような全社一丸の意識を醸成していくために必要なのではないでしょうか。

松原：ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業において短期的なボラティリティを低下させていくという課題に注力していくことは、VISION 2030で掲げている長期的な目標とはいささか時間軸が異なるように感じますが、この2つは分けて考えておられるのでしょうか、それとも最終的にはつながってくると考えておられるのでしょうか。

三村：成長領域と同事業はある程度分けて考えています。成長領域については財務面だけでなく非財務面においてもリスクと機会を精緻に判断し、より安定的な成長を今後目指しています。一方で、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は日本の基幹産業として社会基盤を支えていくという責任も果たしながら、同業他社との協業などをリードする立場になっていくことが、会社を強くするために必要な要素と考えており、そうなることを期待しています。

松原 稔 氏

1991年りそな銀行入行、以降一貫して運用業務に従事。投資開発室および公的資金運用部、年金信託運用部、信託財産運用部、運用統括部、アセットマネジメント部で運用管理、企画、責任投資を担当。2020年4月りそなアセットマネジメント 執行役員 責任投資部長、2023年8月より現職。
インパクト志向金融宣言運営委員会副委員長。経産省SX研究会委員。インパクトコンソーシアム運営委員。日本国際博覧会協会「持続可能性有識者委員会」委員等多数。主な書籍『エシカル白書』共著、他。

DXの推進、無形資産のさらなる活用に向けて

木原：私は2024年6月に社外取締役に就任したばかりですので、新たな目線で意見を申し上げたいと思います。(株)リコーにて、グループ全体のデジタル人材戦略に携わり、製造業におけるデジタル変革を間近で見てきましたが、当社グループはデジタルスキル強化が課題だと感じます。VISION 2030では、現状、DXに関連するKPIがデータサイエンティスト数のみとなっていますが、それでは今後の変革のため十分とは言えず、目標値やKPIの見直しが必要ではないかと考えます。

また、馬渕さんからも部門間の連携に課題がある旨のお話がありましたが、グループ内の人材の持つスキルや社内で必要とされているスキルの可視化が足りておらず、事業戦略と連動した人材の配置が円滑に進んでいないこともその要因ではないかと考えています。

ただ、最近はWorkdayを導入し、インフラも整いつつあることを踏まえますと、今後は、当社グループが培ってきた材料技術に関するスキルの可視化に加え、ソリューションビジネスやサーキュラーエコノミーへの対応に必要不可欠なデジタル技術についても、リテラシーを含めてスキル向上を図るべく取り組むことが課題になると思います。

松原：多くの企業が事業戦略のサイロ化という課題を抱えていますが、それに対して横串を入れる手段としてデジタル技術が有効であるということですね。ソリューション型ビジネスへの転換には、他部署の人材、取り組みへの理解、腹落ちが不可欠と考えますが、そのような人的資本のプラットフォーム化のハードルは高いように思われます。その実現に向けては、どのようなチャレンジが必要となるのでしょうか。

木原：人材戦略は経営目標に対するTo Beを定め、As Isとのギャップを埋めていくものと考えますが、まずは、一人ひとりのスキルや、必要なスキルレベルをきちんと把握していく地道な作業によるAs Isの可視化から始めることになると思います。製造業は、技術の伝達が暗黙知化されており一子相伝のような部分があるため、スキルの可視化に慣れていないと思いますが、全社員のスキルを同じ物差しでオープンにすることで、自分たちに不足している部分に思いが至りTo Beの定義にもつながってくるので、As Isの可視化に早急に取り組むべきと思います。

松原：私は組織図を見れば経営戦略と人材戦略の関係性について多くのことが読み取れると考えています。例えば人事部門が財務部門の傘下にある場合はコストカットの意識が強く、人材戦略が経営戦略と統合されづらく、部門ごとの戦略がサイロ化されていく傾向があると思います。木原さんのおっしゃるTo Beはあくまでも経営戦略全体のものとして定義されるべきものでしょう。

木原：当社グループは、取締役がCHROを務めており、組織図上からも経営が人材戦略を重視していることは明確です。今後は具体的な戦術への落とし込みにスピード感を持って取り組むことが課題と考えています。

松原：人的資本と並んで知的資本も重要なテーマとして資本市場の注目が集まっていると感じますが、三井化学グループにおいてこれからの知的資本、知的財産で強化すべきポイントはどこにあると考えますか。

馬渕：当社グループが保有する知的財産の見える化が必要と思います。研究部門での見える化は進んでいるかもしれないが、全社での共有はまだ不十分と感じます。M&Aでは、相手企業、当社グループ双方の強みを把握した上で、どのようにシナジーを発揮していけるかという議論があるべきですが、その際に客観性を持って冷静な判断を行うために、自社の知財の保有状況を可視化することも有用ではないかと思います。

木原：知的財産の担い手となる優秀な人材の獲得・育成に向けて、いわゆるフェローのような、高度専門職人材に関わる人事制度の有効活用も重要と思います。当社グループにおいても、研究や知財のスペシャリスト職という枠組みを置き、通常のライン職とは異なる評価基準を設けていますが、こうした取り組みは社外に対しても技術を大切にしている会社だという強力なアピールになると思います。

馬渕：技術系の人材をいかに処遇し会社のアウトプットにつなげていくかということは製造業において重要な課題ですね。技術系人材の中でも狭い分野で高いスキルを発揮するタイプもいれば、幅広い分野の技術をまとめ、事業化していくことに強いジェネラリストのようなタイプもいて、本来そのバランスが重要なのですが、従来の人事評価制度では後者の方が評価されやすいという偏りが存在するように感じます。技術力に特化した人材を適切に評価するための基準が必要と思います。

木原：おっしゃる通り評価設計は重要だと思います。しかし、どの会社においてもフェローのような高度専門職人材は、専門性のみをもって高く評価されているものではなく、巻き込む力やプロジェクトマネジメント力のようなものなども合わせて総合的に評価されていると考えますので、高度専門職人材の定義のつくり込みにおいて工夫

が必要と思います。なお、こうした評価制度はしばしば時間の経過とともに形骸化していくものですから、環境の変化に合わせて定義の見直しなどのアップデートが必要と考えます。

三村：技術の分野における課題も多様化が進み、1社で完結することが難しくなっているため、M&Aが増えてきていますが、全体のデザインがきちんとされているかという点に留意するべきです。M&Aを行うことが目的化するようなことが無いよう、技術部門と全体像を描く人材が方向性を共有した上で判断する必要がありますが、当社グループにおいては、その点がしっかりできていない部分があり、過去のM&A事例も残念ながら成功率が低く、モニタリングの強化が課題であると感じています。そのためにも人材戦略は重要で、ビジネスデザインができる人材の確保・育成が必要と思います。

社外取締役×投資家座談会

化学メーカーとしての社会的責任を果たしつつ、経済的価値との両立を目指す

松原：次に皆様に伺いたいのが、化学メーカーとしての社会課題についてのお考えです。昨今サステナビリティガバナンスが重視されているように、いかにしてネガティブなインパクトをモニタリングし、ポジティブインパクトに変えていくかということが問われています。一方で、こうした企業の責任を果たすことに注力していくと、短期的には収益と相反するような側面もあり、非財務への取り組みを通じて財務に結びつく道筋が、投資家からはしばしば見えづらいと思われます。こうした点に対する見解をお聞かせいただけますでしょうか。

馬渕：こうした課題については2030年のGHG削減目標や2050年のカーボンニュートラル目標を設定した上で、詳細な非財務KPIに沿って取り組みを進めています。その中でもBlue Value®・Rose Value®製品は社会課題解決に貢献するのみならず、利益率が高いという特徴もあり、社会的価値と経済的価値を両立した取り組みだと言えます。一方でバイオナフサの導入などは、依然として安定的な収益につながるまでに課題をクリアする必要があると感じています。

木原：先ほども人的資本や知的資本の領域においてデジタル技術による客観的なデータの可視化や活用が有効とお話ししましたが、サステナビリティへの取り組みでも同様のことが言えると思います。現在当社グループではERPをはじめとするIT基盤の強化を進めていますが、これによって今後サステナビリティに関連する施策について、短期的には収益に対しマイナスに働くとしても、長期的にはプラスに転じていくようなシミュレーションをスピーディに実行できるようになると期待しています。こうした仕組みを活用することで、より適切な施策の実行やリカバリーのスピードも上がり、当社グループの企業としての優位性も確保でき、ステークホルダーの納得感も高まるのではないでしょうか。

三村：Blue Value®・Rose Value®製品やバイオナフサのような取り組みを着実に進めていくと同時に、そうした製品の持つ付加価値をきちんと社会に認識してもらうような活動も今後重要になるでしょう。その際に、現在欧州を中心としてEV自動車で起こっているような揺り戻しの議論も注視する必要がありますね。

松原：三村さんの触れられた揺り戻しのような現象から考えると、世界におけるESGやサステナビリティへの議論の一端には、地球環境の改善という最終的な目的はありつつも、ルール形成の一つの大きなビジネス戦略という側面もあると言えるのかもしれません。だとすれば、三井化学グループがこうしたルール形成に参画していくということもありうるでしょうか。

三村：非常に重要なことだと思います。VISION 2030の「未来が変わる。化学が変える。」には、今一度化学の力を再評価して、一部のネガティブイメージやルール、社会の仕組みを変えていくという野心的なメッセージも含まれるものとして捉え、そうした側面においても当社グループがリーダーシップを発揮していくことに私は期待しています。そのためには与えられたルールに振り回されるのではなく、積極的に化学産業の貢献価値をアピールし、それを損なうことなく、同時に持続可能性を実現するためのルール形成に寄与するような活動も必要ではないでしょうか。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024

CHAPTER — 05

社外取締役×投資家座談会

三井化学グループらしいガバナンス体制のあり方を追求する

松原：次にガバナンス面についてですが、現状の取締役会の実効性や、VISION 2030実現に向けて適切な機関設計のあり方等につきどのようにお考えか、お聞かせいただけますでしょうか。

三村：まず申し上げておきたい当社グループの特長として、取締役会では私たち社外取締役の意見もすぐに採り入れられているという印象があります。委員会制度も活性化しており、特に役員報酬制度については、社外取締役の意見を受けて、株式報酬の割合を見直すなど、投資家と一緒に会社を運営しているという意識の醸成に資するような内容に大きく変化したという実感があります。

馬渕：おっしゃる通り社外役員や外部からの意見を前向きに捉えていると感じます。ガバナンスの機関設計については、現状、監査役会設置会社に各種委員会を設置したハイブリッド体制をとっていますが、今後さらに執行と監督の分離を進め、それぞれの役割についての議論をしっかりと行った上で、必要に応じて委員会設置型の会社への移行も検討するべきでしょう。その際には、形骸化するリスクもあるため、体制が適切に運用されるよう注意を促すことも必要です。

松原：私たち投資家の視点から申し上げると、基本的にガバナンスは百社百様ですから、企業それぞれに適した機関設計を大事にするべきと考えている一方で、長期的にはグローバルな視点を意識していただきたいと考えています。

三村：先ほど馬渕さんが触れたように、形だけをつくって満足するということがないように気をつけるべきですね。実効性を高めるという本来の目的を踏まえつつ、例えば当社グループの場合は役員報酬委員長を馬渕さんが務め、自由闊達に議論することで制度改定の上で大きくプラスに働いたというように、制度を検討する体制も良い方向に変化してきているということをきちんとアピールしていくことも重要かと思います。

馬渕：委員長として現状の課題を挙げるとすれば、新たな報酬制度の裏側にある考え方がきちんと社内外に伝わっているかどうかということです。最終的な報酬額ではなく、どういった業務執行が評価されるのか、それを踏まえてどう行動を変えていくべきなのかを評価される側の役員に考えていただくとともに、それを当社グループの方針としてステークホルダーにご理解いただくことが、報酬制度が果たす役割の一つと考えます。

松原：おっしゃる通り、報酬制度は行動変容を促す上で重要なファクターだと感じます。経営戦略に沿った執行を動機づけ、それを通じて企業価値の向上につなげていくことですから、報酬額そのものよりもその制度設計と、そこに至った議論の過程に本質があり、そこに注目してほしいところですね。

先ほども申し上げた通り、ガバナンスのあるべき姿は個々の企業にとって異なりますから、私たちも表面上の体制で判断せず、それがどのように機能しているのかという点に着目しています。現在は各社ガバナンスにおける課題意識も高まっている印象があり、委員会のあり方について相談を受ける機会も増えていますし、先進的な国内企業の事例も目にします。そうした事例も参考にしつつ三井化学グループも今後、より最適な形を模索していっていただければと思います。本日はありがとうございました。

役員紹介（2024年6月25日現在）

取締役

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 12年
所有する当社株式数 80,194株

1976年 4月 当社入社
2023年 4月 当社取締役会長

【重要な兼職状況】
KDDI(株) 社外取締役(2022年6月～)
東京ガス(株) 社外取締役(2023年6月～)

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 6年
所有する当社株式数 44,592株

1987年 4月 当社入社
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員

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 3年
所有する当社株式数 33,100株

1987年 4月 当社入社
2022年 4月 当社代表取締役専務執行役員

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 4年
所有する当社株式数 21,271株

1984年 4月 当社入社
2023年 4月 当社代表取締役専務執行役員

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 13/13回
在任期間 2年
所有する当社株式数 22,221株

1986年 4月 当社入社
2022年 6月 当社取締役専務執行役員

独立社外取締役

馬渕　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 3年
所有する当社株式数 2,300株

1979年 4月 富士重工業(株)(現(株)SUBARU)入社
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
2022年10月 当社役員報酬委員会委員長

・当社が注力するモビリティ分野に関する高い知見を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。
・役員報酬委員会委員長として適切な役員報酬制度の実現に尽力するとともに、人事指名委員会委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定プロセスを監督。

三村　孝仁
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
所有する当社株式数 800株

1977年 4月 テルモ(株)入社
2017年 4月 同社代表取締役会長
2022年 6月 当社取締役

【重要な兼職状況】
(株)オートバックスセブン 社外取締役(2022年6月～)
日本特殊陶業(株) 社外取締役(2023年6月～)

・当社が注力するヘルスケア分野に関する高い知見を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。
・役員報酬委員会および人事指名委員会の委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定や役員報酬の決定プロセスを監督。

木原　民
社外取締役

新任
所有する当社株式数 -

1985年 4月 (株)リコー入社
2021年 4月 同社デジタル戦略部
デジタル人材戦略センター所長
2024年 6月 当社取締役

【重要な兼職状況】
(株)セブン銀行 社外取締役(2023年6月～)

・上場企業のデジタル人材戦略を担い、高い見識を有する。
・役員報酬委員会および人事指名委員会委員。

役員紹介

常勤監査役

西尾　寛
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 16/16回
在任期間 2年
所有する当社株式数 10,979株

1984年 4月 当社入社
2022年 6月 当社常勤監査役

細見　泰弘
常勤監査役

新任
所有する当社株式数 18,460株

1985年 4月 当社入社
2024年 6月 当社常勤監査役

独立社外監査役

新保　克芳
社外監査役

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 16/16回
在任期間 7年
所有する当社株式数 -

1984年 4月 弁護士登録
2017年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】
新保法律事務所弁護士
(株)三井住友フィナンシャルグループ
社外取締役(2017年6月～)
(株)ヤクルト本社 社外取締役(2021年6月～)

・長年の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を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

後藤　靖子
社外監査役

取締役会　出席回数/開催回数10/11回
監査役会 出席回数/開催回数13/13回
在任期間 1年
所有する当社株式数 -

1980年 4月 運輸省(現：国土交通省)入省
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】
(株)デンソー 社外監査役(2019年6月～)
東京都監査委員(2023年10月～)
(株)資生堂 社外取締役(2024年3月～)

・官公庁や自治体の重職を務めた経験、上場企業経営者や社外役員としての経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

小野　純司
社外監査役

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 13/13回
在任期間 1年
所有する当社株式数 -

1985年10月 監査法人朝日新和会計社
（現：有限責任あずさ監査法人）入社
1989年 3月 公認会計士登録
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】
小野純司公認会計士事務所所長

・長年にわたる公認会計士としての豊富な経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

執行役員

社長執行役員	橋本　修	(CEO)
専務執行役員	芳野　正	(CTO)
	中島　一	(CFO)
	安藤　嘉規	(CHRO)
	平原　彰男	(ICTソリューション事業本部長)
	伊澤　一雅	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長)
常務執行役員	柴田　真吾	(研究開発本部長)
	小守谷　敦	(モビリティソリューション事業本部長)
	田中　久義	(ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長)
	吉住　文男	((株)プライムポリマー社長 / 常務執行役員待遇嘱託)
	三瓶　雅夫	(CDO デジタルトランスフォーメーション推進本部長)
	岡田　一成	(生産・技術本部長)
	市村　聡	(CSO)

執行役員	松坂　繁治	(アールエム東セロ(株)社長 / 執行役員待遇嘱託)
	林田　博巳	(ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部 副本部長)
	舩越　広充	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部 副本部長)
	鶴田　智	(大牟田工場長)
	右田　健	(人事部長)
	善光　洋文	(研究開発本部 副本部長)
	吉田　修	(経理部長)
	阿部　真二	(市原工場長)
	松江　香織	(生産・技術本部 生産・技術企画部長)
	Antonios GRIGORIOU	(米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc.社長)
	浦川　俊也	(デジタルトランスフォーメーション推進本部 副本部長)
	高妻　泰久	(岩国大竹工場長)
	坂本　晃大	(CTO室長)
	扇澤　雅明	(内部統制室長)
	前田　光俊	(総務・法務部長)
	両角　直樹	((株)アーク社長 / 執行役員待遇嘱託)
	垣元　剛	(三井化学グループ&ライフソリューション(株)社長/執行役員待遇嘱託)
	穴水　孝佳	(大阪工場長)

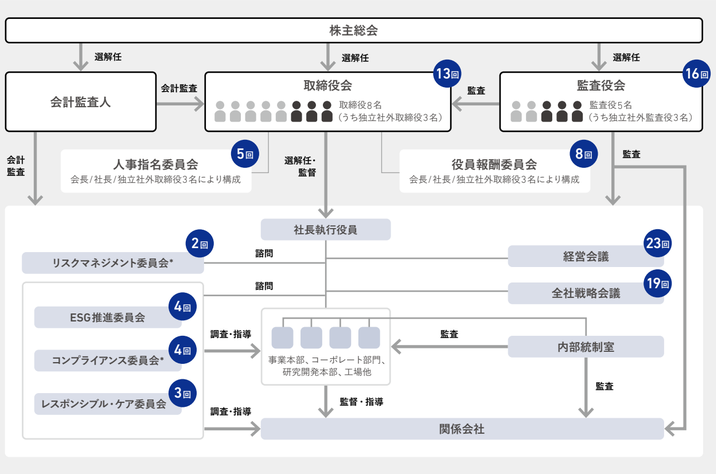
※ 当社役員の略歴については、株主総会招集通知や有価証券報告書もご参照ください。
招集通知　https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/library/notice/index.htm
有価証券報告書　https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/library/ms/index.htm

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

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もと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2023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。

各機関概要

取締役会	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。
監査役会	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	役員および社長/CEOの選解任と候補者の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に取締役会の諮問機関として人事指名委員会を設置しています。
役員報酬委員会	役員および執行役員の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として役員報酬委員会を設置しています。
リスクマネジメント委員会	2023年度より新たなリスクマネジメントシステムの運用を開始したことに伴い、リスクマネジメント委員会を設置しました。同委員会では、各役付執行役員が所掌する業務領域のリスクを俯瞰的・網羅的な観点で優先順位づけを行い、経営会議、取締役会を経て「全社重点リスク」として設定し、PDCAを回していきます。

2023年度：取締役会や取締役会メンバーでのミーティングで議論された主なテーマ

主なテーマ

- リスクマネジメント（全社重点リスク）
- 長期経営計画 VISION 2030の進捗状況
- 過年度の投融資成果の評価
- ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の方向性
- デジタルトランスフォーメーション
- 個別案件（投資案件等）
- ESG推進委員会の活動状況　等

リスクマネジメントテーマに対する社外役員からの主な意見

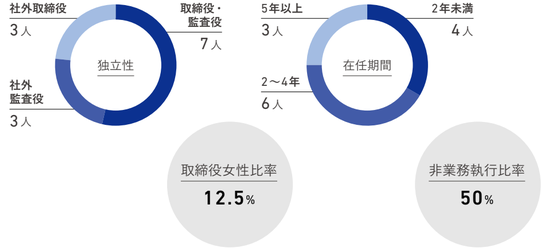
- 全社重点リスクは30個あるが、区分け等の工夫が必要と考える。また、30個のうち最重要リスクを選定し、各部門がPDCAを回し、具体的に対応することを当社の経営スタイルとして明示するとよいのではないか。
- （最重要リスクである）事業継続に関するリスク以外についても、全社的なリスクについては、誰かを責任者として横串を入れて取り組む等、会社としての意思表示が必要ではないか。
- リスクマネジメントオーナーがそれぞれ所掌する業務領域のリスクに責任を持つことは必要だが、特定の項目の突出や停滞によりアンバランスにならないよう、横串機能を持つ各委員会（ESG、コンプライアンス、RC）で進め方を調整し、全社的にバランスの取れた内容とすることが望ましい。
- 重点リスクについては、網羅的にならないよう強弱の明確化が重要であり、会議体の開催だけではなく、日々どのように徹底していくか工夫が必要である。
- 重点リスクへの対策を立案し、実行できるよう準備しておくことが重要と考えるが、そのための十分な時間の確保が必要ではないか。
- 各部署が立案する対策の総和が全社視点での対策となっているかどうかの検証も必要と考える。実務担当者の感覚と全社視点での対応が一致することを期待したい。

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こととし、当社グループ長期経営計画達成のためにも、性別、人種、国籍、年齢等を問わず、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よく選定します。また、他社での企業経営経験も有する独立社外取締役を3分の1以上の割合で選定することを基本としており、これにより社外の豊富な経験および見識を有する者の意見を当社経営に適切に反映させ、取締役の業務執行に対する監督の実効性の確保を図っています。

以上により選任された当社取締役は、社内・社外を問わず、各分野における高い見識をもって当社経営にあたっています。また、当社は、VISION 2030の達成に向けて、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、各役員一人当たりに認定する項目の数の上限（最大3つ）を設け、●を付しています（▶▶ P.102 スキル・マトリックス）。

当社取締役および監査役の構成



取締役会実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役の自己評価、各種ディスカッション、取締役会での議論等を経て、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。2023年度は、2022年度の評価結果を受けて、新たなリスクマネジメントシステムの運用状況のモニタリング等に取り組みました。

2023年度は次の通り評価を行っています。

12月

❶ 取締役・監査役へのアンケートおよび新任社外役員へのインタビュー実施

評価項目	他社比*	設問
取締役会運営	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
委員会運営	＋	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）
	＋	任意の各委員会の実効性
	＋	業績と連動する報酬に関する適切な割合設定のための十分な審議
	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
議論	＋	CEO等の後継者計画の策定・運用への主体的関与
	＋	人的資本等への経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略実行の監督
	＋	経営陣の報酬制度の設計、具体的な報酬金額の決定
支援体制	＋	役員に求められているトレーニングの機会
	－	取締役・監査役の活動を支援する人員の体制
自身の取り組み	－	意思決定や判断における自身の意見の反映
	－	取締役会の場以外における社外役員間での意見交換

* 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

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を確認し、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しています。

取締役会の議論については、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされており、また、任意の委員会の実効性も向上しており、CEO等の後継者計画や、株主の目線に立った経営を促し、当社グループの中長期的な企業価値向上を図るための役員報酬制度に関する議論もしっかりとなされているという評価結果でした。

一方で、他社平均スコアと比べマイナスの項目については、より実効性ある取締役会の運営の実現に向けて、具体的な課題を深掘りの上、適切な対応を図り、改善に向けて取り組んでいく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進めていきます。

2月

❷ アンケート結果の集約、社内/社外役員ディスカッション実施

3月

❸ 取締役会メンバーディスカッションおよび取締役会報告

今後の課題・取り組み

❶ 取締役会の議題の選定

- 会社の成長に資する多様な議論の機会確保の観点から、取締役会の議題選定にあたっては、会社方針や戦略テーマ等を討議する内容も増やし、さらなる充実化を図る。

❷ 取締役会当日の議論の深化に向けた運営の改善

- 取締役会における議論を一層深めるために、事前説明から取締役会当日までの時間をさらに十分に確保し、社外役員の案件に対する事前の理解促進を図る。
- 議論の前提となる会社への理解をさらに深めるために、社外役員の拠点訪問の機会を増やす。

❸ 内部統制システム運用実績報告の改善

- リスクマネジメントや内部統制システムのさらなる実効性確保のため、取締役会への報告内容の実質性を高める（従来個別報告としていた内部監査やコンプライアンスに関する課題を、取締役会でのリスクマネジメントのレビューに織り込み、より実態に即した形で議論を深める等）。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

コーポレート・ガバナンス

社外役員からの意見

取締役会の議論

- VISION 2030の進捗・今後の見通しや軌道修正に関するディスカッションの機会を増やしていくタイミングにあると考える。
- 議論は議題にかかわらず活発であるが、結果の振り返りに近い議題が多いため、人事政策や中長期戦略等の将来的なテーマに振り分ける時間を増やすとさらに活発な議論になると考える。
- 当社取締役会の議論は自由闊達であると評価する。特に最近では投資家・株主目線に立った経営への意識も高まっているが、社外取締役としても、ROEやPBR等をより意識した経営を行い、さらなる企業価値の向上実現に向けて努力すべきと考えており、その旨取締役会でも提言している。
- 目標値の達成のためだけに実施するM&Aは意味が無いため、原点に戻り、何のために行うのかをしっかりと見極めることが必要と感じている。また、プラン段階からのモニタリングの強化やデュー・ディリジェンスの精度の向上も重要と考える。

取締役会の運営

- 議題や運営は以前よりも改善されてきたと思うが、資料が膨大になる傾向がある。シンプルな資料とすることで要点を分かりやすくし、併せて実務側の工数低減も図ってほしい。
- 取締役会のみでなく、意見交換会の形で経営上の重要事項を議論する場が設けられるようになっている。このような機会を増やすことを期待する。

支援体制

- ステークホルダーから社外役員への期待も高まっており、事務局の負担も増大していると感じる。支援体制・人員補強は喫緊の課題と考える。

人事指名/役員報酬委員会

- 2022年度の体制変更により委員会の議論が充実化してきていると感じる。一方で、委員会メンバーが限定されているため、取締役会諮問機関として、取締役会への報告・説明をより丁寧に行う必要があると考える。

監査役会活動状況

監査役監査の状況

監査役は、取締役会から独立した機関として、法令に基づく当社事業の報告請求、業務・財産状況の調査、会計監査人の選解任等の権限を行使することなどを通じて、取締役の職務の執行、会社の内部統制、業績、財務状況等についての監査を実施しています。また、会計監査人や内部統制室から定期的な報告を受け意見交換も行い、効率的な監査の実施に努めています。

［常勤監査役の主な活動］

- 監査計画に基づく当社各部署、国内外関係会社への監査
- 取締役会をはじめ、経営会議等の社内重要会議への出席
- 社長等との定期的な意見交換
- 決裁書や重要な議事録の確認
- 重要な国内子会社の常勤監査役との定期的な意見交換

［社外監査役の主な活動］

- 取締役会への出席のほか、定期的に社外取締役との会合を持つとともに、必要に応じて、社内の重要な会議、常勤監査役の監査にも同席し、広い知識と豊富な経験に基づき、適切な監査に寄与しています。

2023年度における重点監査項目

・VISION 2030達成に向けた取り組み
・ESGの重点課題、取り組み項目、姿勢
・リスク・コンプライアンス関係の懸念点や対応状況

VOICE

監査役会では、常勤監査役による十分な情報提供のもと、深度ある議論がなされ、取締役会に対する必要な提言を行っています。企業の成長のためには、新規事業の創出とM&Aは必要不可欠ですが、監査役としてPMIへの取り組み、特に海外関係会社へのグリップを本社からどのように利かせるのかを考えるとともに、新たなリスクマネジメントシステムの取り組み状況にも注視していきます。

社外監査役 **小野 純司**

MITSUI CHEMICALS REPORT 2024
CHAPTER — 05

サクセッション―経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名

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の上、取締役会に答申します。取締役会は、同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。

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

1. 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。
2. 取締役会は、同委員会から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します。
3. 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。
4. 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。

人事指名委員会の活動状況

2023年度は、2022年度に新たに定義した社長/CEOポジション要件および選定・評価プロセスに沿って、後継者候補の特定および評価、育成・配置の方向性について、外部専門機関を活用しつつ、人事指名委員会内にて、審議しました。

また、社長/CEOの中長期業務執行目標のあり方を新たに議題として取り上げ、VISION 2030の財務・非財務目標の達成状況を含め、グループ価値向上の進捗を考慮し審議しました。

加えて、人事指名委員会のさらなる監督機能強化に向け、委員長に関する職務要件(期待役割、知識/スキル・経験)についても、社内外環境変化等を考慮し審議しました。

社長/CEOポジション要件

1.職務概要

- 将来の地球環境・人間社会のあり方を先見し、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
人間性	倫理観
	公正さ・私心のなさ
属性	年齢

委員会での議論内容

- 2022年度にスタートした新たな人事指名委員会のもと、社長/CEO評価に関する実効性ある議論につながる評価項目/プロセスが整ったと考える。
- 社長/CEOの目標設定のあり方については、あくまで人事指名委員会内の対話のきっかけになれば良いと考える。財務・非財務目標等の定量的な数値の達成も重要ではあるが、VISION 2030達成に向けて、何が課題で、当該課題に対し経営者としてどのような考え方・方針を示そうとしているのかといった議論を深耕するきっかけとしたい。
- 成長領域の将来性を市場がどこまで評価しているのか疑問はある。各本部が、それぞれ戦略を構築し、適切に事業を推進してはいるが、会社全体で見たときに、「三井化学が向かうべき場所」という具体的な方向性が、社内外で十分に理解されていないのではないかと感じる部分もある。社長/CEOには、それらに関する議論をリードし、より強い組織構築に取り組んでほしい。
- 中長期業務執行目標を社長の選解任に利用するのであれば、社長/CEOとしての思いを委員会にて共有いただき、次に向けての展望に関する意見交換を行う対話プロセスが良いと考える。中・長期的な会社のありたい姿の実現に向けて、社長候補者の素養(強み)が適切かどうかも議論すべきではないかと考える。
- CEOをはじめ、CxOは交代するときの考え方が重要。次世代のタレントが、現任者と同じタイプ(資質)だと、既存との差は埋まらない。会社の目指すべき方向性が変わるのであれば、違うタイプじゃないと、会社・組織のCapabilityは変わらないのではないか。そのような変化の方向性をベースに、議論すると良いのではないか。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス―取締役・監査役に特に期待されるスキル・経験

当社は、VISION 2030の推進・達成に向けて、取締役会に必要なスキル(知識・経験・能力)を設定しています。

スキル・マトリックスをデザインするにあたり、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(固有のスキル)を特定しています。

これにより、取締役・監査役に特に期待されるスキル・経験を9項目に分類し、取締役候補者が有し"特に期待する項目"を設定することで、取締役会全体のスキルバランスを可視化し、今後の取締役会のサクセッションプランの実効性を強化しています。

スキル・経験項目	定義 (各事項に関する執行状況を監督し得るスキル・経験)	淡輪 敏	橋本 修	芳野 正	中島 一	安藤 嘉規	馬渕 晃	三村 孝仁	木原 民	西尾 寛	細見 泰弘	新保 克芳	後藤 靖子	小野 純司
		取締役会長 取締役会議長	代表取締役社長執行役員 人事指名委員会委員長	代表取締役専務執行役員	代表取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	取締役 役員報酬委員会委員長	取締役	取締役	常勤監査役 監査役会議長	常勤監査役	監査役	監査役	監査役
		12年	6年	3年	4年	2年	3年	2年	新任	2年	新任	7年	1年	1年
							社外 独立	社外 独立	社外 独立			社外 独立	社外 独立	社外 独立
企業経営/経営企画	・全社・長期的視点での経営ビジョン、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 ・各種ステークホルダーとのエンゲージメント活動	●	●	●				●						
事業ポートフォリオ変革	・当社グループが注力する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						●	●	●					
研究開発/生産・技術	・2030年以降を見据えた長期視点での競争優位の発現に向けた研究開発活動 ・バックキャスト型で課題を設定する研究開発プロセス ・生産・技術分野における開発プロセスの高度化			●			●		●		●			
新規事業創出/M&A	・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		●									●		●
グローバルビジネス	・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			●		●		●						
財務・会計/ファイナンス	・財務・非財務双方の視点に基づく企業業績の適切な形でのモニタリング・レポーティング ・資本政策、投資計画、資金調達計画等、ファイナンスに関する施策				●					●			●	●
リスクマネジメント	・グループ・グローバルでの企業活動に伴い発生し得る各種リスクに対する適切な全社的リスク管理体制の構築やモニタリング活動				●		●			●		●	●	●
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 ・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や一人ひとりのエンゲージメント向上	●				●			●					
サステナビリティ	・持続的な企業価値向上に影響を与える社会課題・社会的要請の要諦の適切な把握 ・上記を踏まえた当社グループのサステナビリティへの取り組み	●	●								●		●	

※ 本スキル・マトリックスは各役員一人当たりに認定する項目の数に上限(最大3つ)を設け●を付しており、取締役・監査役の有するすべてのスキル・経験を表するものではありません。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬委員会の活動状況

2022年度には、役員報酬委員会の体制を見直し、委員の過半数および委員長を独立社外取締役としました。この体制のもと、役員報酬制度改定について議論を重ね、2023年度より新たな制度の運用を開始しています。昨今の役員報酬ガバナンスを取り巻く環境の変化やVISION 2030の始動を受け、東証プライム市場上場会社にふさわしい役員報酬ガバナンスを確立し、当社グループの企業価値向上を図るべく、報酬における経営監督と業務執行の分離や、非財務指標評価（ESG指標）、ROE評価、TSR評価の導入等、従来よりも株主・投資家の目線に立った制度に刷新しました。

また、2023年度においても、引き続き同委員会での議論を重ね、2024年4月に役員報酬制度を一部改定し、運用を開始しています。なお、議論のさらなる深化・実効的な役員報酬制度の実現のため、外部専門家による勉強会を実施し、役員報酬を取り巻く環境や関連する法令・制度の改定内容についての理解を一層深めることにも努めています。

TOPICS：自社株式保有ガイドラインを制定

取締役に自社株式を保有させることで、株主価値への意識をさらに強め、株主と同じ目線に立った経営を促し、当社グループの中長期的な企業価値向上を図ることを目的として「自社株式保有ガイドライン」を2024年4月に制定しました。取締役は、役位就任後5年以内に、下表に定める保有目標額に相当する数の自社株式を保有するように努めます。

役位	保有目標額算定基礎	保有目標額
（代表）取締役会長・社長執行役員	年間固定報酬額	2.0倍
（代表）取締役副社長執行役員・専務執行役員		1.0倍
取締役常務執行役員		

役員報酬制度の概要

役員報酬の方針

役位	報酬の方針
取締役 執行役員	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、以下を方針とする。 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。
社外 取締役	当社の経営の監督を担う社外取締役の報酬については、以下を方針とする。 ① 当社の経営の監督やガバナンスの向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 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株式報酬は支給しないこと。
監査役 社外 監査役	当社の経営の監査・監督を担う監査役・社外監査役の報酬については、以下を方針とする。 ① 職務執行監査および監督の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 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. 職務執行監査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株式報酬は支給しないこと。

報酬水準の考え方

上記役員報酬の方針の通り、当社グループの持続的な企業価値の向上、当社経営の監督・ガバナンスの向上、職務執行監査・監督の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬水準とするべく、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。

報酬構成と構成割合

取締役（取締役会長および社外取締役を除く）の固定報酬を代表権部分（代表取締役に支給）/監督部分/執行部分の3つの部分に分け、経営監督/業務執行それぞれに関する対価を明確にすることで、従前より明快かつガバナンス意識の強化に資する報酬構成としています。

また、報酬構成割合は、業務執行の職責が重い役位ほど業績連動報酬である賞与、譲渡制限付株式報酬の割合が高まる制度となっています。

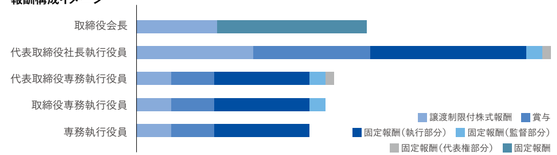
コーポレート・ガバナンス

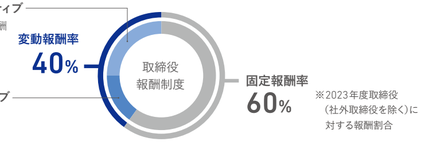
報酬項目概要（固定報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬）

報酬項目		支給形式	報酬内容	業績指標 評価指標	フォーミュラ	支給対象				
						（代表） 取締役	執行役員	取締役会長	社外取締役	監査役/ 社外監査役
固定報酬	執行部分	金銭	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			● 代表取締役	—	—	—	—
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※ ・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	株式	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※ ・TSR※	((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係数	●	●	●	—	—
固定報酬		金銭	専ら経営の監督・監査を担う役位に対して支給する固定報酬	—	—	—	—	●	●	●

※ 非財務指標評価：評価指標は、重大事故発生件数、重大な法令・ルール違反数、Blue Value®/Rose Value®製品売上収益比率、GHG排出量削減率（Scope1＋2）、エンゲージメントスコアです。
※ ROE評価：資本収益性の効率的な向上を目指すため、毎年度のROE予算達成率を評価します。
※ TSR評価：業績に加え株価も含めた総合的な企業価値、株主価値向上を目指すため、毎年度のTSRを評価します。
※ 取締役会長は「経営の監督」という役割に則した報酬とするべく、2024年4月に構成を見直し、固定報酬+譲渡制限付株式報酬としました。

報酬構成イメージ





2023年度 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員（名）	支給額（百万円）	固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役（社外取締役を除く）	5	475	286	72	117
橋本　修（取締役内数）	–	159	79	35	45
監査役（社外監査役を除く）	2	72	72	–	–
社外役員	8	97	97	–	–
合計	15	644	455	72	117

※ 上記の金額には、2023年6月27日開催の第26期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名に対する2023年4月から退任時までの支給額が含まれています。

VOICE　役員報酬委員会 委員長の声

2022年度から、委員長として役員報酬制度の変革に取り組んでいます。委員会では、各委員が自由に意見を述べる場を提供することを心がけ、自由闊達な議論を通じて、この2年間で株主・投資家の皆様の目線をより強く意識した制度になってきたと思います。
引き続き報酬ガバナンスを高め、企業価値のさらなる向上に資する役員報酬制度とするべく努めていきます。

委員長 馬渕 晃

リスクマネジメント

有価証券報告書
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/library/ms/index.htm

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」の最小化を図るとともに、「機会」を見逃すことなく最大限に活用することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2023年度には、全社視点でのリスクマネジメントシステム(以下、本システム)の運用を開始し、新たにリスクマネジメント委員会を設置の上、当社グループの全社重点リスクおよび最重要リスクを設定しました。当社グループは、今後も本システムの運用を継続し、内外環境変化を捉えたPDCAを回していく中で、適宜見直し・更新を図っていきます。

リスクマネジメント委員会

本システムを運用するにあたり、全社重点リスク(案)の審議、全社リスクマネジメントの継続的な見直し等を担当する会議体としてリスクマネジメント委員会を設置しています。同委員会は、社長(委員長)、CSO(副委員長)、役付執行役員で構成されており、常勤監査役も出席の上、適宜意見を述べることとしています。

委員会の役割	① 当社グループ全体のリスクマネジメントの基本方針案、戦略案、計画案、各種施策案およびその他重要事項(リスクマネジメントに係るプロセスやツールの改善、従業員のリスクマネジメント意識やリテラシー向上の施策を含む)の審議 ② 全社リスクレビューを通じた全社重点リスク(案)の審議 ③ 個別の重要リスクに関する討議(当該個別リスクが当社グループに及ぼす影響や対応方針に係る討議を含む) ④ 当社グループ全体のリスクマネジメントの状況(全社重点リスクのモニタリング状況を含む)の報告および討議

リスクマネジメントプロセス

次のプロセス(全社リスクレビュー)により全社重点リスクを設定し、PDCAを回していきます。

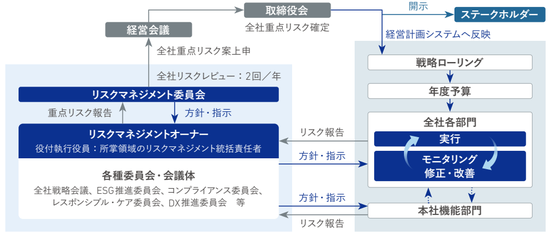
1 各役付執行役員(リスクマネジメントオーナー)は、所掌する業務領域のリスクを俯瞰的・網羅的に把握し優先順位づけを行い、全社的に重要と判断するリスクをリスクマネジメント委員会に報告する。

2 リスクマネジメント委員会は、各リスクマネジメントオーナーから報告されたリスクについて、長期・中期・短期別の重要度評価を行い全社重点リスク(案)を策定する。

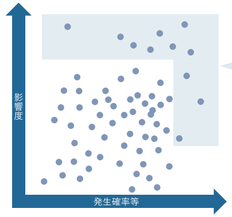
3 全社重点リスク(案)は、経営会議審議を経て、取締役会決議により全社重点リスクとして設定される。

4 全社重点リスクは、戦略ローリング・年度予算・実行計画等に展開し、各リスクマネジメントオーナーの責任のもと、各部門が実行する。

5 リスクマネジメント委員会は、継続的に全社重点リスクのモニタリングを行い、環境変化によるリスクの変容等に適時対応する。



全社重点リスク(案)選定プロセスイメージ



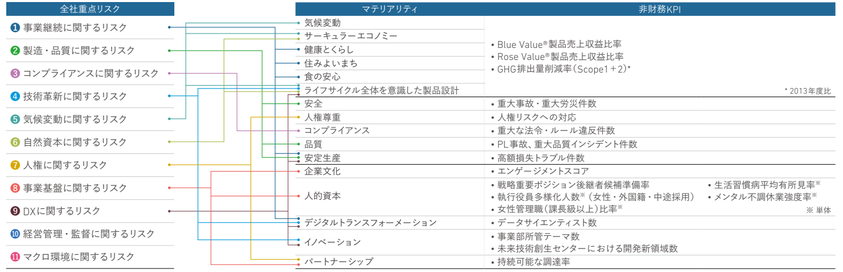
各リスクマネジメントオーナーが所掌する業務領域のリスクを戦略ローリングを通じて抽出の上、影響度・発生確率等を考慮し、優先順位づけを行います。

イントロダクション | 企業価値向上に向けて | 稼ぐ力の強化 | 投資効率最大化 | 経営の質の向上 | 財務・会社データ

リスクマネジメント

全社重点リスク

2023年度は、リスクマネジメント委員会を2回開催し、全社重点リスク(案)につき議論しました。同委員会にて特定された全社重点リスク(案)は、経営会議での審議を経て、取締役会の決議により右記の通り当社グループの全社重点リスクとして設定されています。



2024年度最重要リスク

全社重点リスクのうち、「事業継続に関するリスク」を当社グループの最重要リスクとして全部門の2024年度予算に展開し具体的な対応方策を策定しています。

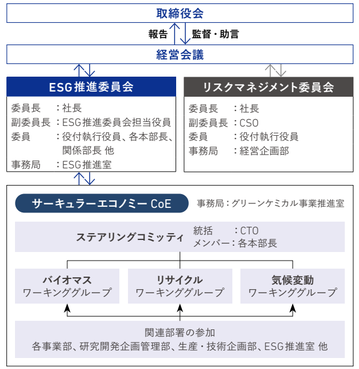
昨今、大国間競争や地域紛争など国際情勢における緊張の高まり、世界各地での自然災害の増加に加え、企業に対する気候変動や環境問題への適切な対応を求める声も高まりを見せるなど、当社グループを取り巻く環境の変化の速度も増しており、グループ・グローバルでのレジリエンスの強化が急務であると認識しています。本システム運用の初年度においては、今一度全社横断的な目線で上記のようなリスクへの対応状況の検証および高度化を図っていきます。

想定される事象		主な対応方策
原因	事象	
不測の事態 大規模な災害・事故 地政学リスクの顕在化 感染症の発生・拡大 サイバー攻撃 等	• 生産・販売・研究開発の停止・制限 • サプライチェーンの分断	• BCPのアップデート ・原材料調達先の複数ソース化、グローバル拠点やプラントの相互活用、物流ルートの複数化 ・適正在庫の確保 ・委託先災害時の対応方法の策定・更新 ・災害時の生産・研究拠点のレジリエンス強化 ・サイバー攻撃発生時の復旧計画のアップデート ・大規模地震を想定したBCPシナリオの更新、全社横断的かつ、より実践的な訓練の実施 等 • 国内外関係会社の情報システムセキュリティチェック結果に応じた脆弱性対応 • 海外有事に備えた地域統括会社との定期的な情報共有、地域安全状況の確認 等
社会課題に関する要請の高まり 気候変動 循環型社会の実現 等	• 生産・販売・研究開発の停止・制限 • レピュテーションの低下、格付低下、投資撤退	• 地域統括会社や参画団体を通じた、法令・規制に関する情報やグローバル動向の把握、社内情報共有体制の強化 • Blue Value®・Rose Value®認定・運用ルールのさらなる精緻化と実装 • リサイクル／バイオマス戦略に関する指標・目標の設定、推進 等

サステナビリティ・ガバナンス

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、全社戦略会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。

ESG課題を含む重要リスクの管理は、全社リスクマネジメント体制に統合されており、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会において全社的に対処すべき重要課題という観点から実施しています。



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への対応強化を進めるべく、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ッティと、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。また、ステアリングコミッティで議論された方針をワーキンググループにフィードバックすることにより、全社戦略との整合性を図っています。

ESG推進委員会（2023年4月～2024年5月）主な討議事項と意見（抜粋）

- **2023年度 マテリアリティ/非財務KPIレビュー**
  - 2022年度は戦略会議等での役員層による議論や、ロジックツリーを用いた財務・非財務の関連性分析を通じてレビューしたが、2023年度は、リスクマネジメントと連動させて整理。職場の各人の仕事が非財務KPI、ひいてはマテリアリティにどうつながるかを可視化する上でユニークな取り組みであった。
  - 「安定生産」というマテリアリティの本来の目的は、いかに事業の機会損失を減らすか。そのKPIとして、手法である先進生産技術の実装件数から高額損失トラブル件数に見直すことは有益。
- **カーボンニュートラル戦略**
  - 大阪工場カーボンニュートラル構想は、当社グループ単独の取り組みではなく、企業の枠を超えた大きな将来像を描き、実行していくことが求められている。地域の近隣企業や同業他社との連携をさらに加速していくことが必要。
  - カーボンニュートラルロードマップでは、当社グループのGHG排出量は毎年増減しながら、長期的には減少していくことを示している。年によっては設備の新増設により増えることもあれば、再構築で減ることもある。全体感としては2030年に向けてほぼ順調に排出量の削減が進んでいる。
- **Scope3**
  - Scope3はまず算定方法の明確化、グループとしての開示を行い、その後に削減目標や時間軸をステークホルダーに示していく必要がある。削減の方策としてのバイオマス/リサイクル戦略に関する指標・目標の設定も必要。
- **人的資本**
  - 非財務KPIの女性管理職比率は、日本だけで考えるのではなく、海外グループ会社を含めた人材登用により、その働き方を皆で理解することを推進すべき。単純に数を稼ぐのではなく、何のために女性管理職を増やすのかという目的を明確にした上で、頑張る人をいかに支援していくかという施策が必要。
- **人権リスクへの対応**
  - 人権リスクへの対応は、ESG推進室一部門だけの取り組みではなく、サプライチェーン全体で責任を果たしていく観点からレスポンシブル・ケア活動の一環として、各部門が対応すべき問題と認識する必要がある。
  - 現状の実態調査は、社内目線となって人権リスクを見逃さないよう外部の目を入れることが重要との観点からNGOの協力を得て評価しているが、将来的には内部監査のように自社内で目を行き届かせる「自走」も目指したい。

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

レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み

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。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」ことと定めています。

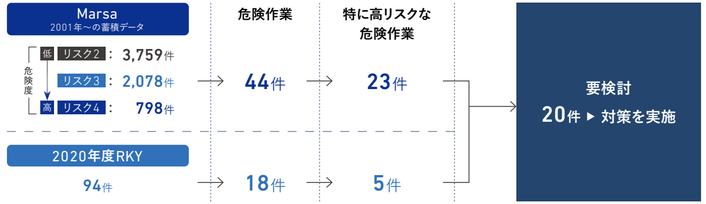
CASE STUDY　大阪工場での危険源抽出AI活用

安全・安心な労働環境づくりを目指して、当社グループは2021年より危険源抽出AI「Mitsui Ai Real-time Safety Assistant（Marsa）」の稼働を大阪工場で開始しています。これにより、過去の労働災害情報やヒヤリハット情報、トラブル報告書をデータベース化し、これから行う「作業の場所」や「作業内容」等キーワードを入力することで、相関性の高い事例を抽出することが可能となりました。

Marsaの活用事例として、大阪工場製造2部尿素課での高リスク作業の抽出があります。これまで行っていたRKY*活動で確認されたリスク作業だけでなく、Marsaを活用して過去のヒヤリハット約6,600件の中から特にリスクの高いものを20件抽出。それぞれに対策（ハード面：設備改造等の物理的なもの3件、ソフト面：ルールや運用方法の変更17件）を実施しました。

* リスクアセスメントKY（危険予知）の略。リスクアセスメントとは、プラントにある危険性や有害性の特定、リスクの見積もり、優先度の設定、リスク低減措置の決定の一連の手順のこと。

リスク作業抽出の一例



ハード対策の一例：転落防止柵取り付け

危険源抽出AI
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2021/2021_0708/index.htm

サステナビリティ・ガバナンス

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。

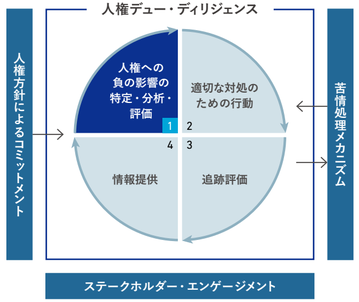
三井化学グループ人権方針　https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/ms/index.htm

人権デュー・ディリジェンス：人権への負の影響の特定・分析・評価

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。

その一環として、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ています。2021年に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行ったアセスメントでは、当社グループの製造現場で働く間接雇用の労働者が脆弱な立場に置かれている可能性があり、特に注意を払う必要があること、事業を展開する32か国のうち、人権リスクが高いとされる国が8か国あることなどを確認しました。2023年度は、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステイナブル・サプライチェーンの協力を得て、その8か国のうち、事業としての優先順位や、製造拠点数、間接雇用の労働者数等を考慮し、インドネシアとインドの製造拠点について人権インパクトアセスメントを行いました。今回の調査では、間接雇用の労働者の人権侵害や人権に対する顕在的な負の影響は見受けられませんでしたが、注意すべき人権リスクとして確認された事象に対しては、各会社・各派遣／協力会社にて対応を検討・協議・実施をしています。調査範囲および対象は限定的ですが、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。

人権を取り巻く状況は常に変化することから、人権課題の見直しは継続的に実施する必要があると考えています。2024年度は、前回の人権リスクアセスメント実施以降、3年が経過したことも踏まえ、改めて当社グループが考慮すべき人権課題の特定を行います。ビジネスおよびバリューチェーンの確認と人権リスクの評価、国内外の連結グループ会社を対象としたアンケート形式によるセルフアセスメントなど、人権デュー・ディリジェンスの実効性をさらに高めていきます。



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

TCFD提言への対応

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm

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。

開示項目1　ガバナンス

・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。

▶▶ 詳細はP.107 サステナビリティ・ガバナンスを参照

開示項目2　リスク管理

・気候変動に関するリスク管理は、全社リスクマネジメント体制に統合し、全社横断的に実施しています。
・気候変動に関するリスクを全社重点リスクとして特定し、戦略ローリング・年度予算・実行計画等の経営計画システムに反映することで、PDCAサイクルを回していきます。

▶▶ 詳細はP.105 リスクマネジメントを参照

開示項目3　戦略

・気候変動に伴う当社グループの事業環境変化を踏まえ、想定される世界観（シナリオ）から気候変動によって生じるリスクと機会を分析しました。
・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。

▶▶ 想定される世界観（シナリオ）は サステナビリティサイト｜TCFD提言への対応｜開示項目3を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList03

▶▶ リスクと機会の詳細は右記「事業影響の定量化」を参照

開示項目4　指標と目標

・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	2023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）	25%
	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）	24%
適応	防災減災、感染症予防等への貢献	Rose Value®製品売上収益比率	40%（2030年度）	24%

▶▶ 詳細はP.28 VISION 2030 計数目標と進捗、P.53 カーボンニュートラル戦略を参照

・当社グループのGHG排出量は次の通りです。

GHG排出量	・排出量	Scope1：368万t-CO_2e（2023年度） Scope2：91万t-CO_2e（2023年度） Scope3：1,169万t-CO_2e（2022年度）※ 三井化学単体
	・Scope1+2の売上収益当たりの原単位	263t-CO_2e/億円（2023年度）

▶▶ その他気候関連指標カテゴリーに沿った情報は サステナビリティサイト｜TCFD提言への対応｜開示項目4 を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList04

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の実行にあたり想定される、全社グループのインパクトを見積もりました。また、関連する市場の変動を考慮し、事業のリスクと機会を整理しました。

▶▶ P.26 長期経営計画「VISION 2030」　▶▶ P.53 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	事業	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト 中期（2030年）	インパクト 長期（2050年）
3～4℃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および営業停止の被害額を算出 ※ 2020年度を基準とする ※ 参照：IPCC RCP8.5	△100億円	△330億円
1.5～2℃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 NZE 2050参照）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	△1,040億円	△1,850億円
			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	△780億円 （GHG排出量削減率*：2013年度比：40%）	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・電力コスト上昇分を算出	△150億円	△230億円 ※ 2040年

* GHG排出量削減率（Scope1+2）

■ 全社グループの機会

機会区分	事業	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト 中期（2030年）	インパクト 長期（2050年）
3～4℃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、感染症拡大防止等に貢献するRose Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2023年度 Rose Value®製品実績：売上収益4,100億円、売上収益比率 24% ※ 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℃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 ※ 2023年度 Blue Value®製品実績：売上収益4,200億円、売上収益比率 24% ※ 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%

TCFD提言への対応

事業本部ごとのリスク・機会

● 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℃の世界				
①食品安定供給	● 農薬原体の創出、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原料需要拡大
②インフラ長寿命、防災・減災	● 国土強靭化：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 ● 飲み水用フィルター需要拡大	● 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			
1.5～2℃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(アクリルアマイド他)の拡販 ● 軽量化需要：中空薄肉化製品(エアリファ®)	● 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) ● リサイクルのニーズ拡大(モノマテリアル包材) ● 半導体部材の機能向上と需要拡大	● 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、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

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
(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 ● スマホ、XR市場の拡大	● 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 ● EV用電池の需要拡大	
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			

● リスクの最小化に向けて

・「自然災害の激甚化」による事業インパクトは、資産被害に加えて、新たに営業停止による被害も加味した評価を行った。評価を通じて得られた事業インパクトを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1,040億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。

● 機会の最大化に向けて

・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靭化、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

・シナリオ分析の結果、1.5～2℃の世界、3～4℃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。

財務・会社データ

113　データハイライト
115　11年間の主要な財務・非財務指標の推移
117　事業別データ
119　株式情報
119　会社情報

CHAPTER — 06

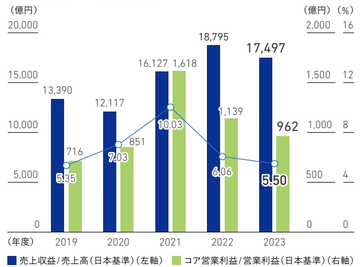
データハイライト

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

財務

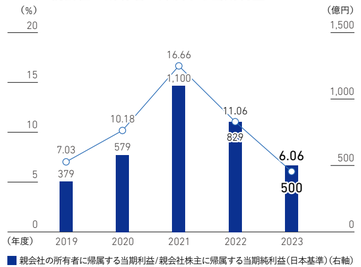
当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

売上収益／コア営業利益／ROS



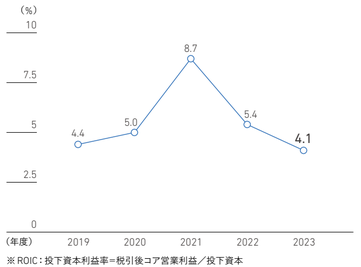
■ 売上収益/売上高(日本基準)(左軸) ■ コア営業利益/営業利益(日本基準)(右軸)
○ ROS：売上収益コア営業利益率/売上高営業利益率(日本基準)(右軸)

ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



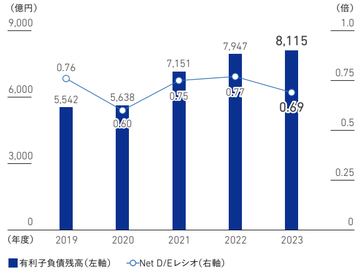
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)(右軸)
○ ROE：親会社所有者帰属持分当期利益率/自己資本当期純利益率(日本基準)(左軸)

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



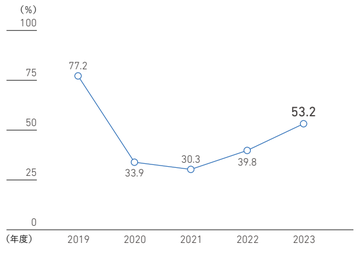
■ 有利子負債残高(左軸) ○ Net D/Eレシオ(右軸)

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

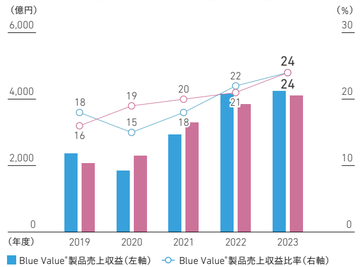
総還元性向



※ 2023年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。
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

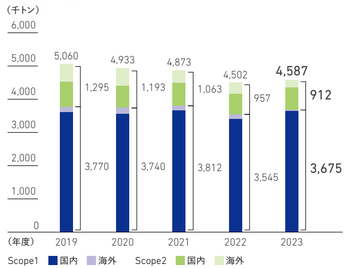
非財務

Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率 TCFD



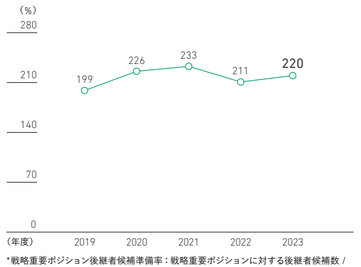
■ Blue Value®製品売上収益(左軸) ○ Blue Value®製品売上収益比率(右軸)
■ Rose Value®製品売上収益(左軸) ○ Rose Value®製品売上収益比率(右軸)

GHG排出量 TCFD



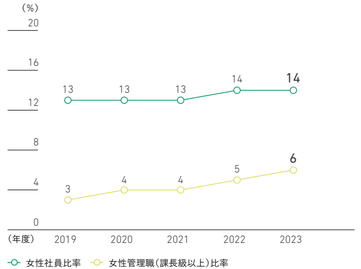
Scope1 ■ 国内 ■ 海外 Scope2 ■ 国内 ■ 海外

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

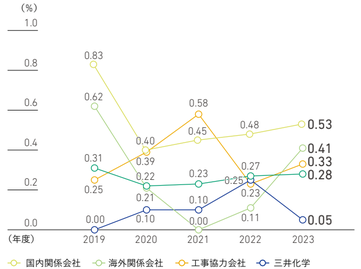
女性社員比率／女性管理職（課長級以上）比率



○ 女性社員比率 ○ 女性管理職(課長級以上)比率

※ 三井化学籍社員の集計
※ 女性管理職(課長級以上)比率は、再雇用等を含まない正社員のみで算出

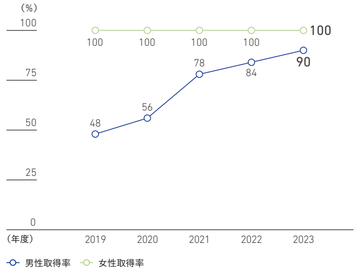
重視する労働災害*の度数率



○ 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った労働災害

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						
会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
財務データ							
損益状況							
売上高	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987
営業利益	24,899	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636
税引前利益	(10,538)	35,840	41,302	85,772	94,208	105,297	68,460
親会社株主に帰属する当期純利益	(25,138)	17,261	22,963	64,839	71,585	76,115	37,944
営業キャッシュ・フロー	43,476	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974
投資キャッシュ・フロー	(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)
フリーキャッシュ・フロー	(46,305)	23,251	109,548	53,045	7,619	45,237	29,806
財政状態							
流動資産	¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347
有形固定資産	425,840	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531
無形固定資産および投資その他の資産	229,307	246,453	217,336	237,158	267,075	271,334	213,189
総資産	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	1,480,067
流動負債	507,056	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498
固定負債	515,459	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548
自己資本	352,843	406,235	381,971	449,692	511,586	551,915	527,589
有利子負債	581,260	548,713	472,986	439,868	463,658	485,043	554,243
その他							
減価償却費	¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106
資本的支出	113,200	47,531	43,405	45,383	81,248	61,924	76,294
研究開発費	33,569	32,473	31,493	30,777	33,377	35,796	36,368
1株当たり状況*2							
1株当たり当期純利益	¥ (125.50)	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05	¥ 358.38	¥ 385.60	¥ 194.94
1株当たり配当金	15.00	25.00	40.00	70.00	90.00	100.00	100.00
財務指標							
ROS(売上高営業利益率)	1.59	2.71	5.28	8.43	7.79	6.30	5.35
ROE(自己資本当期純利益率)	—	4.55	5.83	15.59	14.89	14.31	7.03
ROA(総資産営業利益率)	1.80	2.96	5.31	7.90	7.51	6.37	4.81
Net D/Eレシオ	1.44	1.22	1.03	0.79	0.75	0.68	0.76

会計年度		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
非財務データ								
社会・環境*3指標								
従業員数	(連結)	14,271	14,363	13,447	13,423	17,277	17,743	17,979
	(三井化学籍社員)	7,129	6,931	6,733	6,516	6,541	6,670	6,773
女性比率	(三井化学籍社員)	12	12	12	12	13	13	13
重視する労働災害*4の度数率*5	(連結)	0.24	0.18	0.30	0.23	0.24	0.33	0.31
GHG排出量(Scope1＋2)*6	(連結)*7	520	501	5,780	5,730	5,580	5,220	5,060
エネルギー消費量	(連結)	89	86	95	97	95	93	89.3
産業廃棄物	埋立量(連結)	0.6	0.7	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8
	最終処分率(連結)*8	0.2	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4

	IFRS*1				
会計年度	2019	2020	2021	2022	2023
財務データ					
損益状況					(百万円)
売上収益	¥1,349,522	¥1,211,725	¥1,612,688	¥1,879,547	¥1,749,743
コア営業利益	72,330	85,140	161,815	113,903	96,234
税引前利益	60,824	74,243	141,274	117,278	73,331
親会社の所有者に帰属する当期利益	33,970	57,873	109,990	82,936	49,999
営業キャッシュ・フロー	142,232	174,323	92,584	101,241	161,339
投資キャッシュ・フロー	(109,112)	(77,555)	(205,234)	(106,340)	(123,939)
フリーキャッシュ・フロー	33,120	96,768	(112,650)	(5,099)	37,400
財政状態					(百万円)
流動資産	¥ 781,834	¥ 787,572	¥1,033,445	¥1,094,286	¥1,150,579
有形固定資産および使用権資産	499,650	501,960	553,584	600,887	652,098
無形固定資産および投資その他の資産	249,031	268,593	347,936	373,030	413,142
総資産	1,530,515	1,558,125	1,934,965	2,068,203	2,215,819
流動負債	485,674	466,305	706,569	695,444	676,579
その他の非流動負債	435,134	409,663	421,274	489,456	554,434
親会社の所有者に帰属する持分	529,220	607,921	712,654	786,827	862,851
有利子負債	599,388	563,791	715,059	794,700	811,456
その他					(百万円)
減価償却費	¥ 76,009	¥ 76,621	¥ 84,222	¥ 92,080	¥ 95,249
資本的支出	106,539	93,170	207,132	168,002	185,703
研究開発費	36,081	33,802	38,124	42,954	44,695
1株当たり状況					(円)
1株当たり純利益	¥ 174.52	¥ 298.00	¥ 565.45	¥ 431.17	¥ 262.99
1株当たり配当金	100.00	100.00	120.00	120.00	140.00
財務指標					
ROS(売上収益コア営業利益率)	5.36	7.03	10.03	6.06	5.50 (%)
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	6.28	10.18	16.66	11.06	6.06 (%)
ROA(総資産コア営業利益率)	4.63	5.51	9.26	5.69	4.49 (%)
Net D/Eレシオ	0.81	0.60	0.75	0.77	0.69 (倍)
ROIC(投下資本利益率)	—	5.0	8.7	5.4	4.1 (%)

会計年度		2020	2021	2022	2023	
非財務データ						
社会・環境*3指標						
従業員数	(連結)	18,051	18,780	18,933	19,861	(人)
	(三井化学籍社員)	6,809	6,899	7,073	7,265	(人)
女性比率	(三井化学籍社員)	13	13	14	14	(%)
重視する労働災害*4の度数率*5	(連結)	0.22	0.23	0.27	0.28	
GHG排出量(Scope1＋2)*6	(連結)*7	4,933	4,873	4,502	4,587	(千トン)
エネルギー消費量	(連結)	87.1	88.0	82.8	77.8	(PJ)
産業廃棄物	埋立量(連結)	0.7	0.7	0.6	1.5	(千トン)
	最終処分率(連結)*8	0.3	0.3	0.3	0.4	(%)

*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」については、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った労働災害
*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年度まではScope1＋2から電力・蒸気の販売分を控除、2015年度以降はScope1＋2。2023年度はGHGプロトコル準拠のため算定対象範囲を拡大。
*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もとに算出しています。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。

※ 2023年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。

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

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®、エルタス®、タフネル®、プレシゼ®、エコライズ®)、フィルター(ユーテック®)、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
- アクリルアマイド、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(ビーナス®、カリスマ®)、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(2023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%	市場全体3% 高屈折市場6～7%
不織布	スパンボンド不織布(衛生材料)*2	ASEAN	2位	8%
		日本	1位	△6%*3

			シェア	市場成長率
農薬		世界	—	6.7%*4
オーラルケア	歯科材料	ドイツ	1位	世界 4%*5

*1 2014～2022年度(COVID-19影響含む) *2 2019～2022年度(日本国内) *3 2023年度 *4 2021～2023年度 *5 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 ARRK、共和工業(株) KYOWA

主力製品のシェア(2023年度)

		シェア
タフマー®	世界	2位
	アジア	1位
	日本	1位
PPコンパウンド	世界	2位
	アジア	2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(三井ペリクル™)、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™)、シリコーンコートフィルム(SP-PET™)、耐熱離型フィルム(オピュラン®)

イメージングソリューション

- レンズ材料(アペル®)、液晶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®)、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™)

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

- 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(タケネート®、タケラック®)

主力製品のシェアと市場成長率(2023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%
アペル® 環状オレフィンコポリマー	世界	50%超(1位)(凸レンズ)	スマホレンズ市場 △10%*1
ペリクル	世界	1位	7%*2(先端分野)

*1 2022～2023年度 *2 2020～2028年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(エボリュー®)、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)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期末株価(円)	2,671	2,051	3,495	3,090	3,410	4,331
1株当たり配当(円)		100	100	120	120	140
1株当たり配当累計(円)		100	200	320	440	580
TSR		80.5%	138.3%	127.7%	144.1%	183.9%
配当込みTOPIX		90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	196.2%

※トータル・シェアホルダー・リターンは、2018年度末の終値で投資した場合の、2019年度以降の期末時点の値です。

レーティング(2024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(2024年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,738百万円
従業員	連結　19,861人
関係会社	164社(国内56社、海外108社)
発行済株式総数	200,843,815株
株主数	68,635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

三井化学株式会社

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