



CHALLENGE, DIVERSITY, ONE TEAM

三井化学レポート 2022



私たちのCHALLENGE



自然環境と生活の
豊かさを両立するため、
常に探求心を忘れない。

高分子・複合材研究所モディファイヤーグループ
接着材料チーム
(2020年度入社)



持続可能な調達を実現することが、
お客様に届ける価値の源泉になる。

ベーシック&グリーンマテリアルズ事業本部
サステナブル・フィードストック事業部
(2018年度入社)

VISION 2030への挑戦

三井化学グループが目指すVISION 2030実現のカギとなるのは、一人ひとりの社員による、たゆまぬ挑戦の積み重ねです。これまで、そしてこれからも、私たちは化学の力で社会を変革するべく、挑戦を続けていきます。

お客様の要望にスピード感を
持って応えることで、
信頼のネットワークを作っていく。

名古屋支店機能樹脂部
エラストマーグループリーダー
(2004年度入社)



従来の考え方の枠にとらわれず、
新規ビジネスに挑戦することで、
サステナブルな未来に貢献する。

ベーシック&グリーンマテリアルズ事業本部
フェノール事業部
(2021年度入社)



グローバルに製品を提供することの
責任とやりがいを感じられる、
世界一のチームを目指す。

ICTソリューション事業本部
半導体・光学材料事業部
光学・包材グループ ベリカルチームリーダー
(2017年度入社)

事業の基盤となる安定した
生産と安全な操業を実現するため、
小さな変化も見逃さない。

製造2部エラストマー1課
1TF運転係
(2016年度入社)



「三井化学レポート2022」の発行にあたって

対話とフィードバックの サイクルによる、 持続的な企業価値向上

これまで歴史を通じて社会課題の解決に取り組んできた三井化学グループは、2021年に「長期経営計画 VISION 2030」を策定し、事業ポートフォリオ変革をはじめとする様々な戦略の推進を掲げました。三井化学レポート2022では、2021年度の業績や、過去の経営計画の振り返りに加え、今後新たな体制・方向性で進めていく事業戦略やサステナビリティ戦略、そしてそれらの基盤となる人材戦略やコーポレート・ガバナンスなどについて、現在経営戦略においても掲げている財務・非財務の統合という観点から深く掘り下げてご説明しています。本レポートが、当社グループの価値創造の道筋について、ステークホルダーの皆様のご理解の一助となることを願っています。

本レポートの編集・作成は、価値報告財団(VRF)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。私はその作成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。

本レポートを活用したステークホルダーの皆様との対話の中で、ぜひ忌憚のないご意見をいただき、それを当社グループの戦略にフィードバックしていくことで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきたいと考えています。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

Contents

社会課題解決のDNA

P14-24

目次・編集方針	02
At a Glance	04
データハイライト	06
CEOメッセージ	08

強みを活かした社会課題解決のあゆみ	14
三井化学グループの価値観	16
マテリアリティ	18
目指す未来社会を実現する Blue Value®・Rose Value®	21



報告対象期間など

- 期間：2021年4月1日から2022年3月31日まで(一部、2022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2022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、価値報告財団(VRF)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、2022年見込については、2022年5月13日時点のものです。

ESG投資インデックスへの組み入れ(2022年9月現在)



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



社外評価
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/evaluation/>

VISION 2030実現に向けた戦略

P25-87

価値創造プロセス	26
経営計画の振り返り	28
長期経営計画「VISION 2030」	29
CFOメッセージ	33
CSOメッセージ	38



事業ポートフォリオ変革の追求	41
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	41
モビリティソリューション	46
ICTソリューション	50
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	54
ソリューション型ビジネスモデルの構築	58
サーキュラーエコノミーへの対応強化	62
TCFD提言への対応	67
デジタルトランスフォーメーションを通じた企業変革	70
経営基盤・事業基盤の変革加速	72
人材戦略	72
トークセッション	79



レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み	82
人権の尊重	83
R&D・知的財産戦略	84
R&D戦略	84
知的財産戦略	87

ガバナンス

P88-105

社外取締役座談会	89
コーポレート・ガバナンス	94
サステナビリティ・ガバナンス	101
役員紹介	102
リスク・コンプライアンス マネジメント	104



財務・会社データ

P106-110

11年間の主要な財務・非財務指標の推移	106
2021年度決算ハイライト	108
株式情報	110
会社情報	110

At a Glance



Life & Healthcare Solutions

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

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

事業領域

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

主な製品

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

Pick Up

農業化学品のグローバル展開を加速

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



▶▶ P.41 ライフ&ヘルスケア・ソリューション

2021年度実績

売上収益 **2,252**億円 コア営業利益 **249**億円



Mobility Solutions

モビリティソリューション

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

事業領域

- ・素材提供型ビジネス
- ・ソリューション型ビジネス

主な製品

自動車用バンパー・インパネ用材料、太陽電池用封止シート など

Pick Up

タフマー®を太陽電池用封止材用途に展開

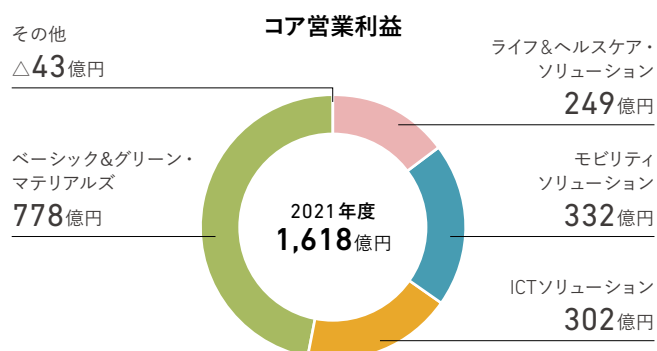
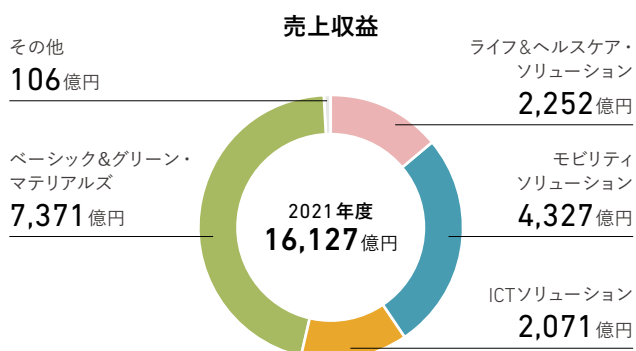
- ・自動車材料としてトップシェアを誇るタフマー®は急速に市場拡大する太陽電池向けの採用が広がっています。



▶▶ P.46 モビリティソリューション

2021年度実績

売上収益 **4,327**億円 コア営業利益 **332**億円



※ 新セグメントに基づく2021年度の数値は比較を目的に作成した概算値です。



ICT Solutions

ICTソリューション

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、安全・快適なインフラ、健康な暮らし、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

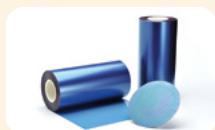
半導体製造工程用テープ、産業用フィルム・シート、スマートフォン用カメラレンズ材料、高機能包装材料、包装用フィルム など

Pick Up

世界トップシェアのイクロステープ™が引き続き高成長へ

- ・半導体製造工程用テープであるイクロステープ™は電子機器の高機能・高効率化に伴いさらなる成長が見込まれています。

▶▶ P.50 ICTソリューション



2021年度実績

売上収益 **2,071**億円 コア営業利益 **302**億円



Basic & Green Materials

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

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

事業領域

- ・石化製品
- ・基礎化学品
- ・ポリウレタン原料

主な製品

ポリオレフィン など

Pick Up

グリーンケミカルの推進加速

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

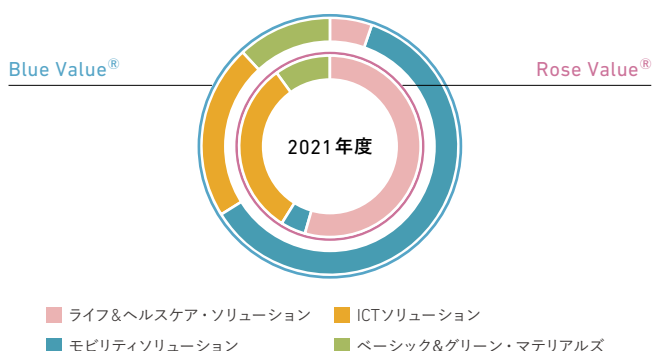
▶▶ P.54 ベーシック&グリーン・マテリアルズ



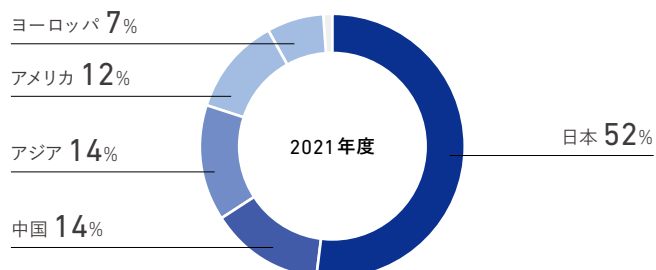
2021年度実績

売上収益 **7,371**億円 コア営業利益 **778**億円

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



グローバル売上収益



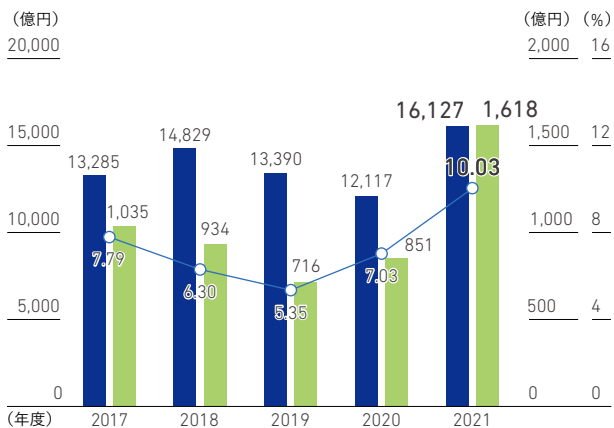
データハイライト

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

財務

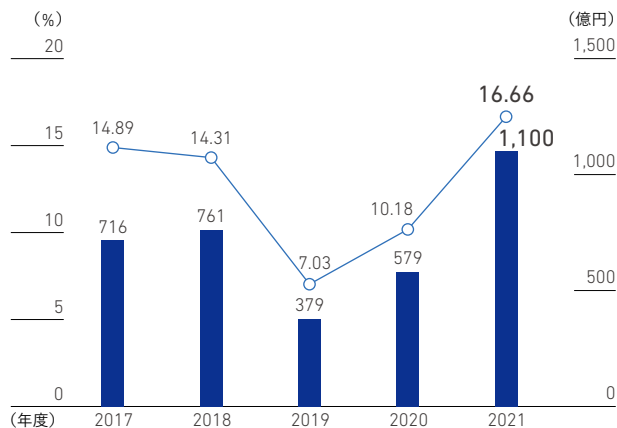
当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

売上収益／コア営業利益／ROS



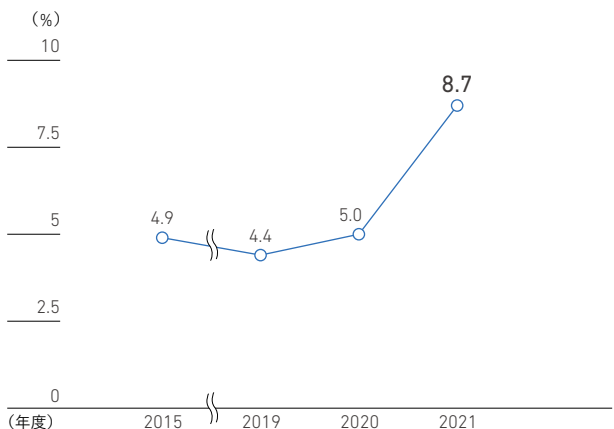
■ 売上収益/売上高(日本基準)(左軸) ■ コア営業利益/営業利益(日本基準)(右軸)
○ ROS: 売上収益コア営業利益率/売上高営業利益率(日本基準)(右軸)

ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



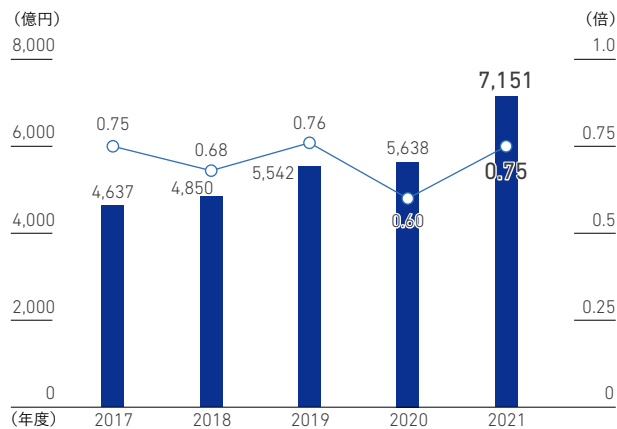
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)(右軸)
○ ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率/自己資本当期純利益率(日本基準)(左軸)

ROIC



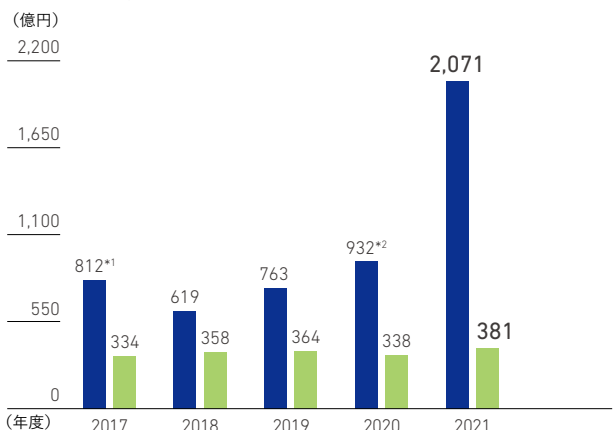
※ ROIC: 投下資本利益率=税引後コア営業利益/投下資本
投下資本利益率=税引後営業利益/投下資本(日本基準)

有利子負債残高／Net D/Eレシオ



■ 有利子負債残高(左軸) ○ Net D/Eレシオ(右軸)

設備投資額／研究開発費

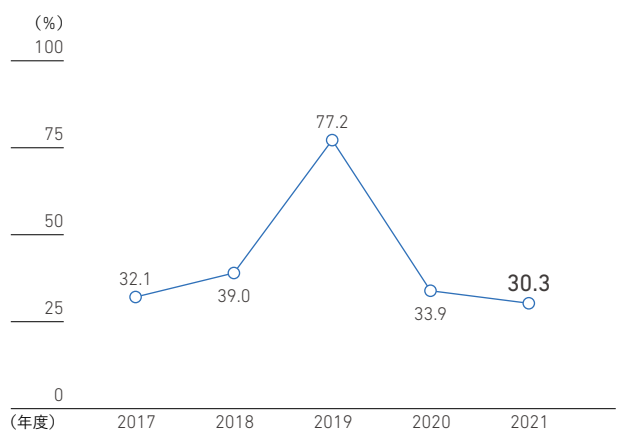


■ 設備投資額 ■ 研究開発費

*1 (株)アーク株式取得影響(239億円)を含む

*2 IFRS適用に伴う、定期修繕に係る費用等の取り扱い変更影響を含む

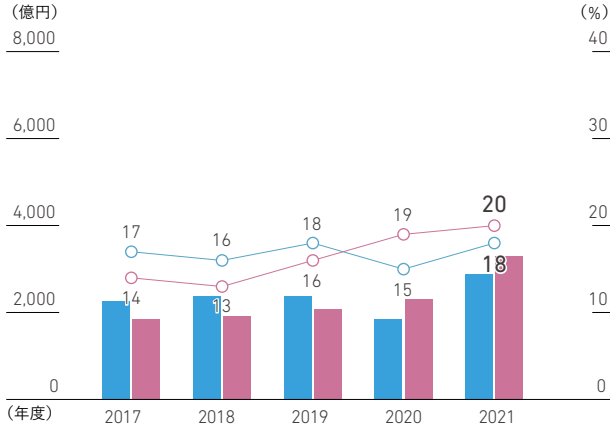
総還元性向



非財務

Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率

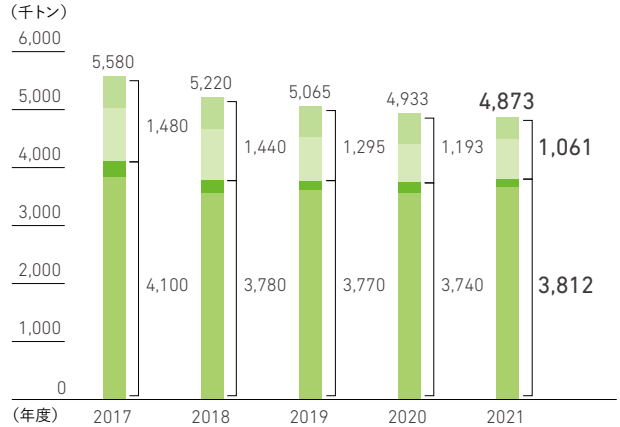
TCFD



■ 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



Scope 1 ■ 国内 ■ 海外 Scope 2 ■ 国内 ■ 海外

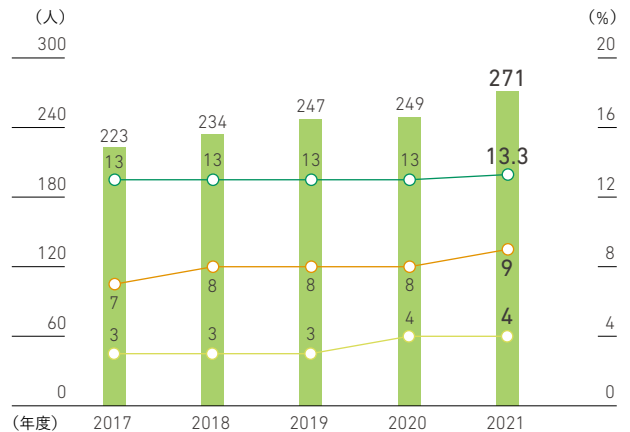
戦略重要ポジション後継者候補準備率*



*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

※ 戦略重要ポジション後継者候補準備率は2018年度から集計しています。

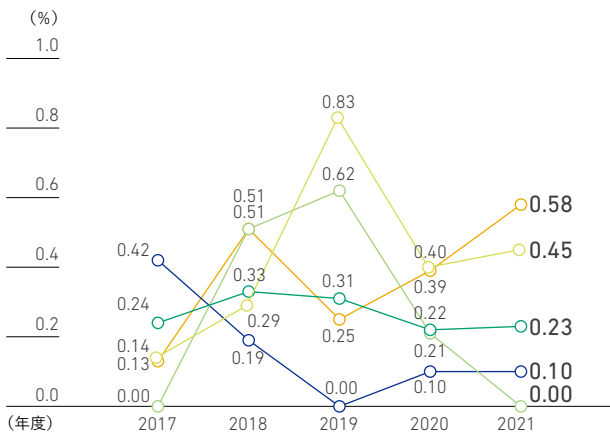
女性社員比率



■ 女性管理職数 (左軸) ○ 女性社員比率 (右軸)
 ○ 女性管理職の比率 (右軸) ○ 女性管理職 (課長級以上) の比率 (右軸)

※ 三井化学籍社員の集計

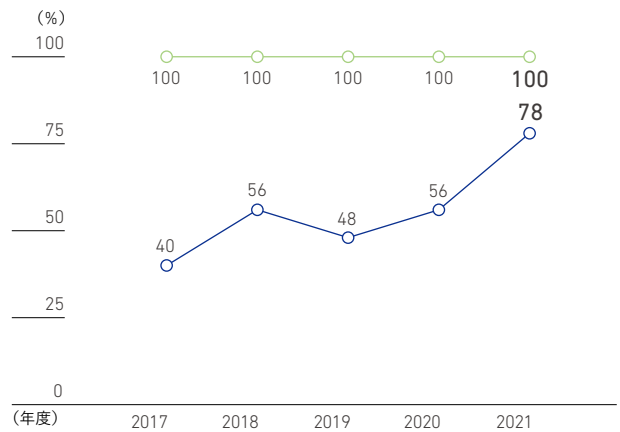
重視する労働災害*の度数率



○ 国内関係会社 ○ 海外関係会社 ○ 工事協力会社 ○ 三井化学
 ○ グループ全体

*重視する労働災害：業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

育児休業取得率



○ 男性取得率 ○ 女性取得率

※ 三井化学籍社員の集計

CEOメッセージ



代表取締役 社長執行役員 CEO

橋本 修

目まぐるしく変化する環境の中、
三井化学グループ全体の変革を着実に実行し、
VISION 2030の実現を目指します。

—2021年度の市場環境と業績の総括—

2021年度の最高益にとどまることなく、さらなる成長を目指し変革を継続する。

2021年のVISION 2030発表以来、新型コロナウイルス感染症に対する各国・地域の動向や、ロシアによるウクライナ侵攻など、外部環境は大きく変化しており、不確実性への対応がますます重要になっていると感じます。こうした中においても、環境意識の高まりは今後も続く長期的な潮流であるとの認識から、グループ全体で様々な試行をしながら、どこに大きな投資をしていくのかをしっかりと見極め、変革を進めていくという方針に変わりはありません。

—新たな経営システムの実現—

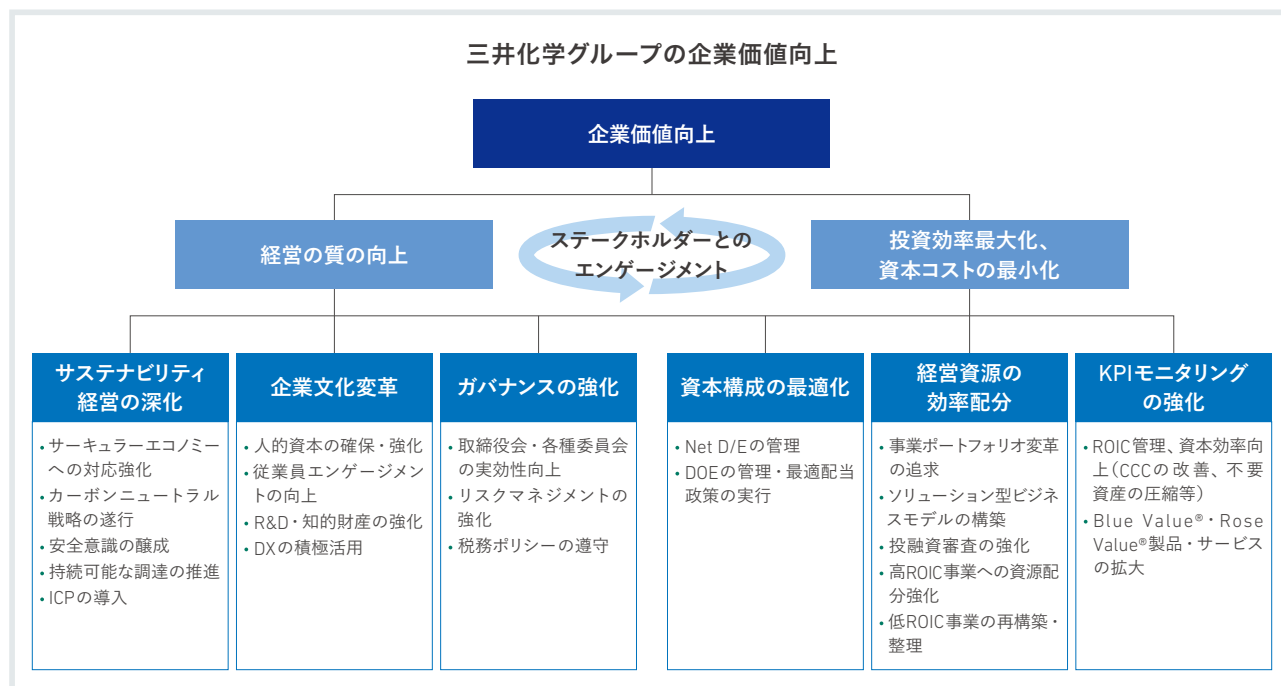
財務と非財務双方からのモニタリングにより、企業価値向上を目指す。

2020年度にVISION 2030の土台として改定したマテリアリティですが、社内でその重要性の理解が深まりつつあると感じています。2021年度にはこのマテリアリティに対応した非財務KPIを策定し、財務・非財務を統合した経営を進めています。私はこの財務・非財務KPIのマネジメントについて、しばしばスポーツに例えて説明しています。陸上選手にとっての目標タイムを財務KPIだとすれば、非財務KPIとは、いわばその目標を達成するための基礎となる体づくりや栄養管理、練習後の疲労ケアやメンタルケアといった要素と言えます。「走るという行為に必要な要素を細かく分解し、それぞれの目標をクリアしていった結果、目標タイムの達成につなげていくこと」、これを当社グループの活動に置き換えるのです。従業員エンゲージメントの向上や、Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率、GHG排出削減量などのような非財務KPI目標達成に向けた活動が有機的に連携することで、足腰、すなわち事業基盤が強化され、初めてVISION 2030は実現し、利益目標の達成が可能になるということです。もちろん、個々のKPIに関しては、常に達成すべきビジョンと照らし合わせつつ、外部環境の変化も考慮の上、都度方

2021年度の業績としては、一部市況の追い風を受けた製品もありましたが、2020年度まで700億円程度の横ばいで推移していた成長領域のコア営業利益が1,000億円を狙えるレベルまで成長したことは、一つの大きな成果と感じています。今後は、これまで積極的に投資してきた設備が立ち上がり、M&Aの成果も現れてくる計画であるため、さらなる成長を期待しています。

向性を確認し、見直していくことも必要です。

従来は、利益目標達成可否の議論に終始していましたが、目標に向かうプロセスを明らかにする、いわば「経営を科学する」ことで、当社グループの成長をよりサステナブルな観点からも評価できるようになります。財務KPIが高いだけの「強い会社」ではなく、社会に貢献していくという私たちの存在意義を測る非財務KPIも達成できている「強い会社、いい会社」を目指しています。財務・非財務双方から経営をモニタリングしていくこと、それは、KPIの達成状況だけでなくその妥当性検討まで含めたトータルとして企業価値向上のために行う経営陣によるレビューです。環境対応や人権尊重はもちろんのこと、人材／組織や物流・品質マネジメント、調達など、各KPI達成の責を担う担当役員を定めています。新たにCSOおよびCHROといった役職を設置したのも、各部門の役割を明確化し、それぞれに責任を果たす意識を強化することが狙いです。このような体制を構築することによって、事業部門・機能部門を問わず、現場で働く社員一人ひとりを含めた当社グループ全体として、それぞれに課題意識を持ちながら、共通の目標に向かって進むことができると考えています。



財務・非財務双方からの経営モニタリング



—VISION 2030戦略を通じたビジネスモデル変革—

ビジネスモデルを変革し、新たな価値を生み出す。

VISION 2030で掲げた1番目の基本戦略、事業ポートフォリオ変革の追求は、VISION 2025から継続する最重要戦略です。この具体化のための基本戦略、ソリューション型ビジネスモデルの構築では、私たちのビジネスの付加価値をいかに高めていくかがポイントとなります。単に素材を提供するだけでなく、社会課題を捉えてその

解決に貢献するアイデアやビジネスモデルも併せて提供していこうというものです。そのためには他社、アカデミア、自治体等の外部の皆様とも積極的に連携していきます。事例の一つとして、2022年1月に(株)セブン-イレブン・ジャパンのコンビニエンスストア店舗で実証実験を開始した空中ディスプレイ型POSレジが挙げられます。

(株)アスカネットをはじめ5社との共同開発による、省スペース化やコロナ禍における非接触ニーズに応えるソリューションです。当社グループ製品としてはこのディスプレイに使用する接着剤ですが、共同開発の企画・マネジメントや技術サポートも行っています。また、別の事例としては、歯科材料ビジネスが挙げられます。ここでは、歯科用3Dプリンターの提供とともに、多様な用途に対応したインクのラインナップを展開しています。プリンター専門メーカーにはない歯科臨床知見を活かしたソリューション提案を行う、ソフトとハードの複合的なビジネスを実現しています。こうしたソリューション型ビジネスモデルの構築はまだ緒に就いたばかりで成功も失敗もありますが、積み重ねが重要だと思っています。今後、現場の社員が柔軟な発想を持ち、チャレンジを繰り返しながら様々なアプローチを試みることで、変革を推進してほしいと考えています。

もう一つの基本戦略、サーキュラーエコノミーへの対応強化もまた、ビジネスモデル変革を進めるものです。今般、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部内にグリーンケミカル事業推進室を設けたことは、サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築のさらなる加速を企図しています。私は、環境に配慮した取り組みを展開することは、化学企業の責務であると同時に、当社グループの変化と将来の成長につながる大きな機会とみています。例えば、現在進めているバイオマスナフサへの原料転換は、化学製品のバリューチェーン上流の原料をバイオマス化することであり、下流にある誘導品が新たな付加価値を持つことを意味します。これは、ナフサクラッカーを保有し、誘導品製造まで一貫したバリューチェーンを有する当社グループのアドバンテージ、ビジネスチャンスと捉え、社会課題解決に貢献する新しい取り組みに活かしていくつもりです。

一方で、2050年カーボンニュートラルに向けた様々な取り組みを進めています。当社グループの製造における

CO₂排出量のうち、7、8割程度は現行の技術やリソースの活用により削減する見込みですが、それ以上の削減には新しい技術の開発が不可欠とみています。そこで新たに九州大学カーボンニュートラル・エネルギー国際研究所と協力し、三井化学カーボンニュートラル研究センターを設立し、技術開発加速と早期社会実装を推進しています。また、グリーンイノベーション基金を活用したナフサ分解炉の燃料転換技術の開発にも着手し、アンモニア専焼炉の社会実装を通じた石油化学業界全体のCO₂削減への貢献を目指しています。

また、製品／サービスを通じたバリューチェーン全体のCO₂排出量削減に貢献することも、化学企業の重要な役割と捉え、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル技術の確立や社会実装に向けて他社とも連携しています。

当社グループ独自の取り組みであるBlue Value®・Rose Value®は、社会課題の解決に視点を置いた「ソリューション型ビジネス」や「サーキュラーエコノミー型ビジネス」といったビジネスモデル変革の推進とも整合しています。製品のライフサイクル全体を通じたCO₂排出量削減など環境負荷の低減に貢献するBlue Value®製品・サービス、健康とくらし・住みよいまち・食の安心といった観点からQOL (quality of life)の向上に貢献するRose Value®製品・サービスは、当社グループが目指す未来社会に向けて提供したいと考えるソリューションそのものです。VISION 2030の非財務KPIとして、これら製品の売上収益比率40%を目指し、その実現に向けた事業本部のKPIも設定して拡大を推進しています。現状、認定製品の約8割が収益性の高い成長領域に位置づけられています。技術開発や製品設計の段階からBlue Value®・Rose Value®の観点を意識した新事業・新製品開発を行っていくことにより、その結果は今後の利益貢献としても表れてくると考えています。

— 変革を生み出す企業文化へ —

変革を後押しするための基盤づくりを進めていく。

変革の推進には企業文化の醸成が不可欠ですが、「企業文化を変えましょう」と大上段に構えたところで変わるものではありません。先ほど述べたようにVISION 2030実現に向けて財務・非財務の両面から取り組む過程で、社員一人ひとりが課題を自分ごととして捉え、考え方が変わり、行動が変わり、結果として文化が変わっていくということが本来あるべき形であると考えています。そのために、しっかりとビジョンを共有し、進捗をモニタリングしていくことが重要です。

その一方で、変革には、何よりも社員一人ひとりの柔軟な発想と失敗を恐れずチャレンジする意識が求められますから、会社がそれをサポートする仕組みも必要です。2020年8月に服装の自由化に踏み切ったことに加え、より専門性の高い人材が、外部も含めて幅広いネットワークの中で経験を積み、視野の拡大や能力開発を行う中で得た知見を当社グループの仕事に還元してくれることを期待し、2021年1月に「副業従事要領」を制定しました。2022年度からは、よりチャレンジングな取り組みを評価し、失敗したとしてもしっかりと課題を踏まえてトライ&エラーができるよう新たな評価制度を開始しました。また、リモートワーク

などの働き方の変容に応じたIT基盤整備やオフィスレイアウトの検討、それに伴う本社移転準備も現在進めているところです。こうした複合的な施策の積み重ねによって、社員のマインドセットが変化し、VISION 2030基本戦略の実行がさらに加速することを期待しています。

当社グループでは、2018年から従業員エンゲージメント調査を定期的に行っており、このスコアの向上も非財務KPIの一つに位置づけています。アメリカの政治哲学分野で名高い学者であるジョン・ロールズが著書の中で、社会における重要な原理として「機会均等原理」と「平等な自由への権利」を挙げていますが、会社においても同様に、社員は「成長機会が公平であること」、「自由に発想し自由に行動できること」を会社に求めていると私は思っています。これらを意識し、引き続き様々な施策を打ち出していきます。

人材関連のKPIとしては、戦略重要ポジションにおける後継者候補準備率も設定しています。重要ポジションに不可欠な素質は多岐にわたりますが、あえて一つに絞るならば、「無私の精神」です。自我にとらわれないことで初めて、自由で多面的な発想が自然に生まれる雰囲気や、



企業価値向上のために、
社会と当社グループの
サステナビリティをいかに
担保していくかが重要

働き方改革Phase II～

「自主・自律・協働」個の力を束ね組織として総合力を発揮する仕組みへ

人材戦略	組織文化	業務システム	評価制度
服装自由化 2020年8月～ 	副業従事要領 2021年1月～ 社外で多様な経験を積み、視野拡大、能力開発 実績30名超	テレワーク拡大 2021年7月～ 	公募拡充 2021年5月～ キャリア機会、様々な選択肢の提供 応募数70名
			新業績評価 2022年4月～ 「変革目標」試行 チャレンジ促進 メリハリある評価
			オフィス移転 2023年3月(予定)  新オフィスで社員の新しい働き方を支援

社員が対等で公平な機会が生み出されるといった企業文化を実現できるのではないのでしょうか。これを最低限の素質として、それぞれの時代・事業環境に合った能力を持った人物が、経営者候補としてふさわしいと考えています。

経営という視点において、基盤となるコーポレート・ガバナンスも重要です。私たちは、多様なステークホル

ダーに対し透明性・公平性をしっかりと担保することで、公の器としての企業の説明責任を果たしていかなければなりません。これまでも当社は、より実効性の高いガバナンスを目指して改革を続けてきましたが、今後は役員報酬へのVISION 2030の非財務KPIに則した指標の導入なども含め、さらなるブラッシュアップを図っていきます。

—VISION 2030実現の先を見据えて—

あらゆるステークホルダーとの良好な関係性こそが、持続可能な成長につながる。

企業価値向上という意味において、社会と当社グループのサステナビリティをいかに担保していくかが重要と考えています。

私は、会社とそこで働く社員はどちらが上ではなく、対等な立場であるべきと考えています。社員にとって会社は、「生活の糧を得る場であると同時に自身が成長できる場」であり、会社と社員は、「社員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮し利益が最大化することで、それを社員に還元することができる」という関係にあります。互いの相乗効果をもって成長していくことが理想です。

社会と企業の関係も同様であると私は思います。企業は、社会課題解決に貢献しながらしっかりと収益を上げる、

これを成し遂げて初めて成立するものです。財務と非財務を統合した経営の中でも説明しましたが、それを叶えるためには、ステークホルダーの一員である社員が生き生きと働ける環境を整備すること、そして、当社グループの事業活動を通じてあらゆるステークホルダーに価値を提供し続けること、その両方が社会課題の解決につながり、結果として、企業価値の向上、そして社会と企業の持続可能な成長につながると思っています。

今後も、様々な変革を遂行し、VISION 2030のあるべき企業グループ像と目指す未来社会の実現を目指していきます。

社会課題解決のDNA

強みを活かした社会課題解決のあゆみ

三井化学グループは、1912年に福岡・大牟田で石炭化学事業を開始して以降、様々な事業活動を通じて社会課題解決に取り組んできました。1958年の日本初となるエチレンプラント操業以後は、石油化学においても時代の最先端を行く技術を蓄積してきました。1997年の三井化学誕生以降、グローバルな顧客・人材基盤を築き上げ、さらなる飛躍を目指しています。

100年の技術力

当社グループは、その歴史の中で精密合成技術とポリマーサイエンス、そして土台となる製造プロセス技術を柱として競争力を高めてきました。これらの技術が、現在に至っても多様な製品が生み出される源泉となっています。

The Roots

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

石炭化学を起源とする 精密合成技術

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

- 1912 三井鉱山 大牟田工場 操業
- 1915 **日本初** 合成染料「アリザリン」工業化
- 1932 合成染料「インジゴ」生産開始
- 1963 ポリウレタン材料TDI
- 1987 トレボン® MR™
- 2001 スタークル®

顧客の様々なニーズに応える ポリマーサイエンス

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

- 1958 **日本初** エチレンプラント操業 (日本初の石油化学コンビナート)
- 1975 タフマー®
- 1986 Advanced Composites, Inc. 設立
- 1987 イクロステープ™
- 1995 エボリュー®
- 1998 **世界初** エボリュー®

高い競争力の土台となる 製造プロセス技術

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

グローバル基盤・人材

当社グループは、積極的なグローバル展開を推進しています。現在では売上収益の48%が海外売上となっており、海外に在籍する社員の比率も4割近くとなるまでにグローバル化が加速しています。

グローバル展開	従業員数	連結対象会社数	海外売上収益比率
28か国	18,780人 [海外在籍者比率 39%]	161社	48%

社会課題解決の歴史 - 肥料用尿素の生産で戦後の食糧危機を打開 -

戦後の1940年代、食料危機に見舞われた日本では、化学肥料の増産が国策として打ち出されましたが、従来原料となっていた硫酸が不足していました。そこで当時、合成アンモニア事業を担っていた東洋高压工業が、アンモニアと炭酸ガスを合成して製造する化学肥料、尿素の量産に踏み切るべく、世界初の大量生産工場を北海道に建設(現・北海道三井化学)。その後も製造プロセスの改善や製造設備の拡大を進め、日本の戦後復興を支えました。



東洋高压北海道工業所
アンモニア合成工場(1941年)

多様な製品・サービス

当社グループは、100年の歴史で培われてきた技術をバックボーンとして競争力・付加価値の高い多様な製品とサービスを展開しています。

強い顧客基盤

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、世界市場においてNo. 1、No. 2のシェアを誇っています。

精密合成技術

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

ポリマーサイエンス

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

製造プロセス技術

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

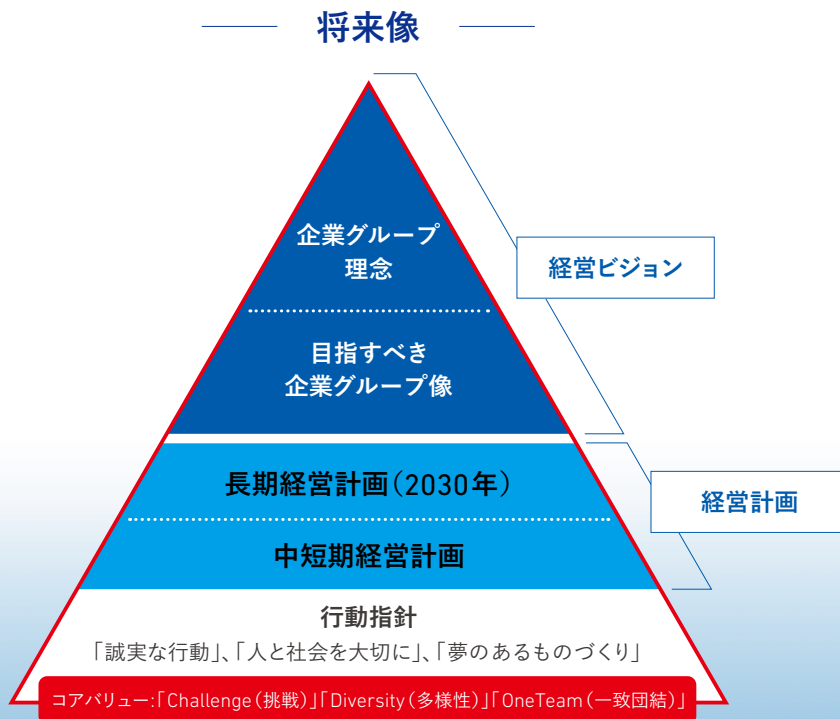
未来が変わる。化学が変える。

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

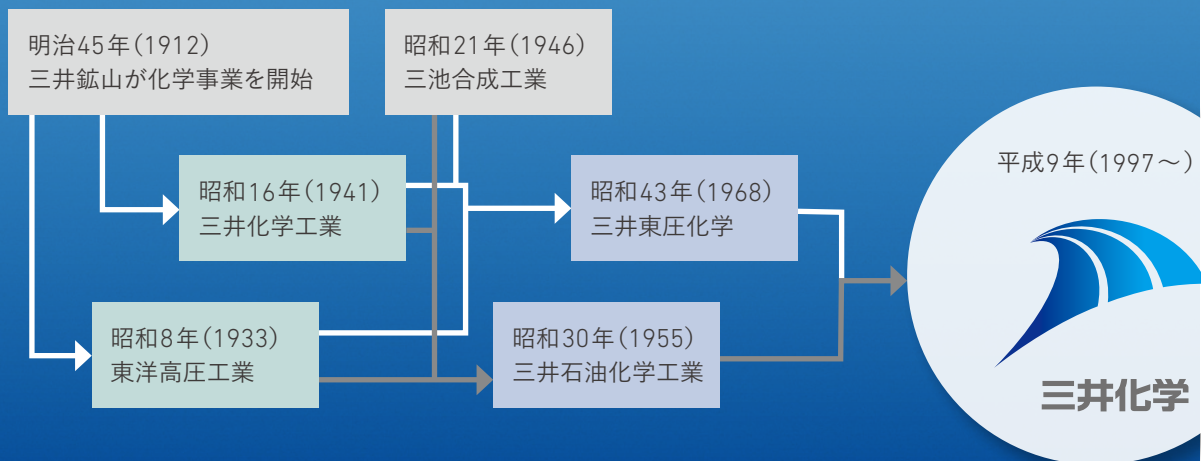
三井化学





歴史が刻む、三井化学のコアバリュー

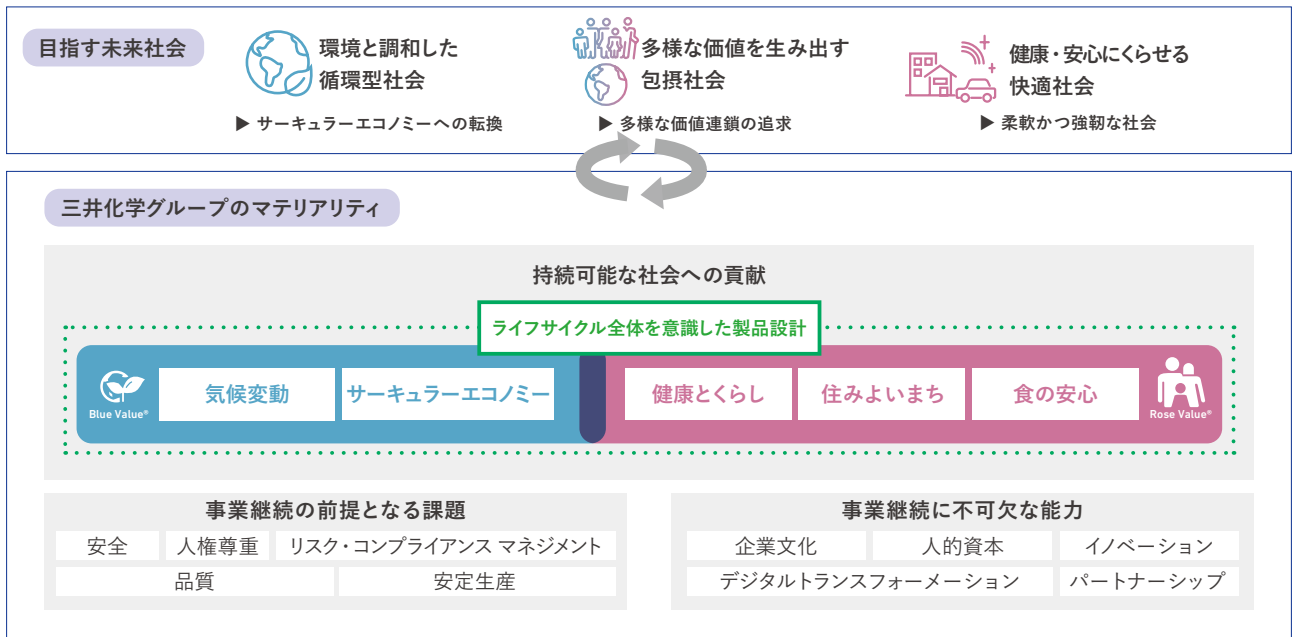
明治45年(1912)、三井鉱山の石炭化学事業を原点として、複数の会社が一致団結し、様々な化学事業を通じて社会課題の解決に挑戦してきた歴史が、現在の三井化学のコアバリューを形づくっています。



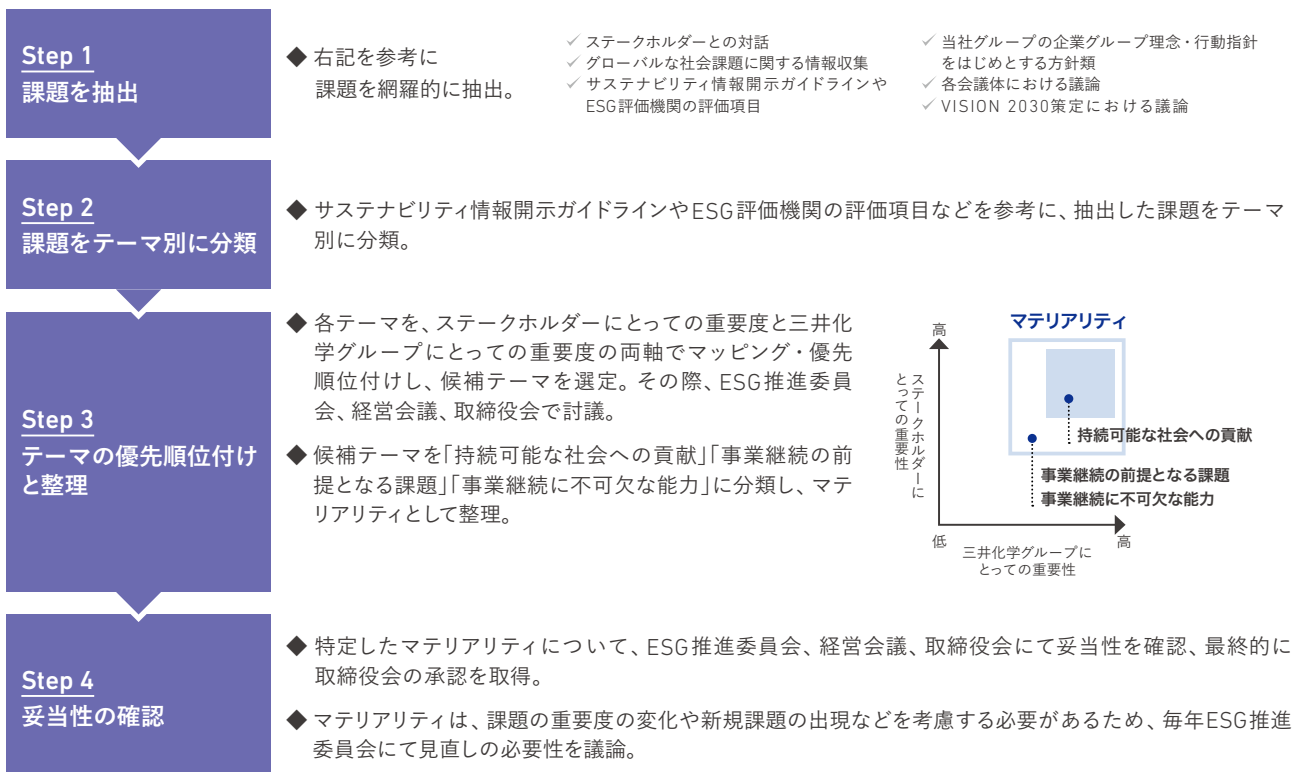
マテリアリティ

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

▶▶ マテリアリティに紐づく非財務指標の詳細はP.20



マテリアリティ特定プロセス



持続可能な社会への貢献

当社グループは、社会価値と企業価値、両方の創出に直結するテーマを「持続可能な社会への貢献」と位置づけ、それを「事業継続の前提となる課題」および「事業継続に不可欠な能力」が支える構成にマテリアリティを整理して

います。「持続可能な社会への貢献」の各テーマについては、選定プロセスにおいて下記のように機会とリスクを捉え、マテリアリティを特定しました。

ライフサイクル全体を意識した製品設計

社会課題はそれぞれが複雑な関係性を有しており、全体を俯瞰した視点で取り組む姿勢が必要である。そのため、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る。デジタル化が進展し、サーキュラーエコノミーへの対応の必要性が高まる中、こういった視点を考慮することで新たなビジネスチャンスが生まれる。

	◎機会と●リスク(例)
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ◎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
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ◎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
	<ul style="list-style-type: none"> ◎エコシステム視点のソリューションビジネスの機会増大 ◎省資源・資源再生技術の需要増加 ◎プロダクトライフサイクル全体のトレーサビリティの重要性増加
<p>KPI: Blue Value[®]製品売上収益比率、Rose Value[®]製品売上収益比率、GHG排出量削減率 ▶▶ 詳細はP.20ご参照</p>	
関連するSDGs	

	◎機会と●リスク(例)
健康と暮らし	<ul style="list-style-type: none"> ◎あらゆる人の健康と豊かなくらしの需要の高まりによるモビリティ・医療機器類・医薬包材・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
住みよいまち	<ul style="list-style-type: none"> ◎病気・健康対策に加え、未病への対応とくらしの快適性・安全性ニーズの拡大 ◎感染症予防・拡大防止、保健衛生の向上などの製品需要増加 ●VUCA時代による不確実性 ●ヘルスケア、医療分野における訴訟リスクの高まり
食の安心	<ul style="list-style-type: none"> ◎人口規模に応じたスマートでレジリエントなまちづくり需要増加(都市のICT化・インフラ整備) ◎防災・減災、感染症対応製品などの需要増加 ◎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
	<ul style="list-style-type: none"> ◎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 ●高度ICT社会に向けた人材の確保・育成 ●生産拠点の防災対策および事業の高度なリスクマネジメントの必要性増加 ●農薬・食品包材に対する規制強化 ●深刻な水不足等による事業活動制限リスク
<p>KPI: Rose Value[®]製品売上収益比率 ▶▶ 詳細はP.20ご参照</p>	
関連するSDGs	

非財務指標 TCFD

VISION 2030の非財務指標として、マテリアリティに紐づくKPIと目標を定めました。財務・非財務双方からの経営モニタリングを強化することにより、企業価値の向上を目指しています。KPIごとに担当役員および担当部長を明確にし、各部門が年度予算や目標に落とし込んで管理しています。また、年度ごとのKPIの進捗が2030年の非財

務目標達成にどのようにつながるのか(KPI/目標設定の妥当性)、非財務目標達成に向けて取り組むことが財務目標の達成にどのように貢献するのか(財務と非財務の関連性)という視点から、ESG推進委員会や全社戦略会議にて進捗や課題をレビューしています。

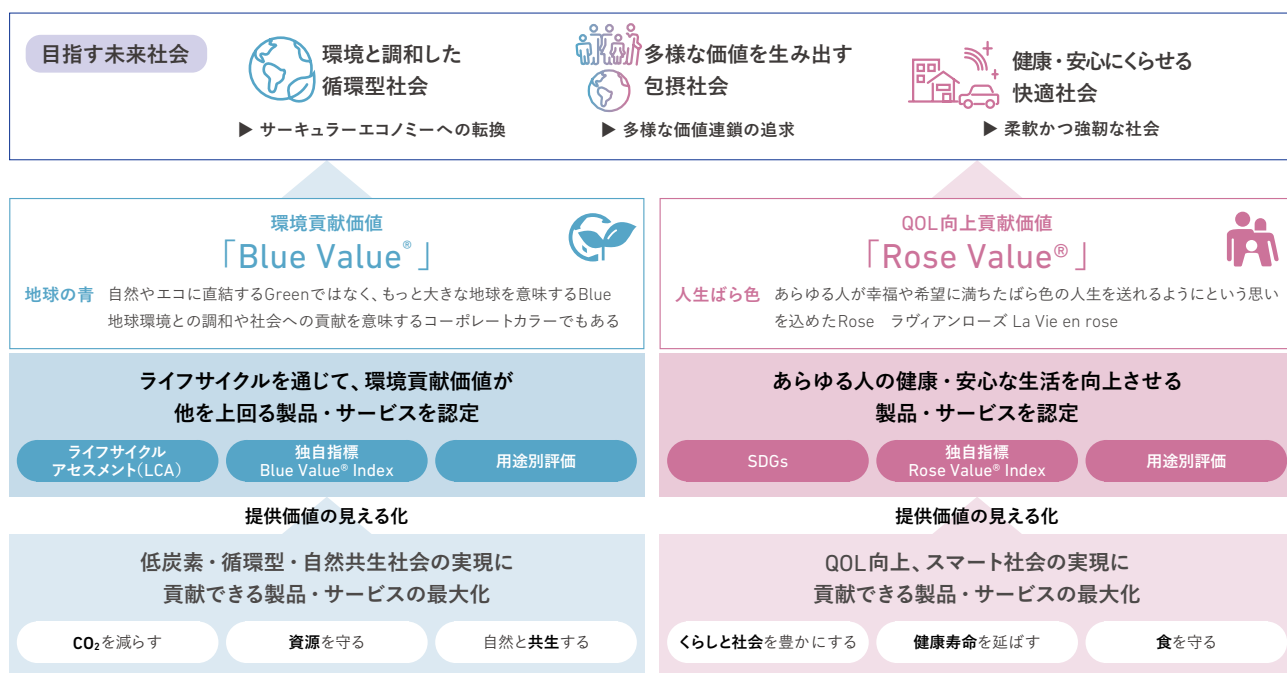
マテリアリティ	非財務KPI	2022 Outlook	2030 Target	担当執行役員
持続可能な社会への貢献				
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 サーキュラーエコノミー 健康とくらし 住みよいまち 食の安心 ライフサイクル全体を意識した製品設計 	Blue Value®製品売上収益比率	22%	40%	ESG推進室担当役員 伊澤 一雅
	Rose Value®製品売上収益比率	25%	40%	
	GHG排出量削減率(Scope1, 2) ※ 2013年度比	21%	40%	
事業継続の前提となる課題				
安全	重大事故・重大労災件数	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	生産・技術本部長 細見 泰弘
人権尊重	人権リスクへの対応	人権方針の改定と公表、人権デュー・ディリジェンスの中長期計画策定、実態調査開始	国内外全拠点での人権デュー・ディリジェンスシステム構築によるリスク把握と是正	ESG推進室担当役員 伊澤 一雅
リスク・コンプライアンス マネジメント	重大な法令・ルール違反数	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	リスク・コンプライアンス 委員会担当役員 中島 一
品質	PL事故、重大品質インシデント件数	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	RC・品質保証部 担当役員 芳野 正
安定生産	先進技術導入 AI・IoTを中心とした先進生産技術の実装件数	10件	100件 (2021～2030年の累計)	生産・技術本部長 細見 泰弘
事業継続に不可欠な能力				
企業文化	従業員エンゲージメント向上 エンゲージメント調査	2021年度調査改善計画実施率 100%	エンゲージメントスコア 50%	
人的資本	キータレントマネジメント 戦略重要ポジション後継者候補準備率	235%	250%	CHRO 安藤 嘉規
	ダイバーシティ 執行役員多様化(女性・外国籍・中途採用) ※単体	経営者候補多様化率20%	執行役員多様化人数 ≧ 10名 (うち、女性≧3名)	
	女性管理職(課長級以上)比率 ※単体	6%	15%	
	健康重視経営 生活習慣病平均有所見率 ※単体	9.5%	8.0%	
	メンタル不調休業強度率 ※単体	0.50	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	26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	コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)設置、新規テーマ登録数 ≧30件	事業部所管テーマ数≧ 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	≧ 3領域	
パートナーシップ	持続可能な調達	定着化に向けた取引先とのコミュニケーション強化(面談・改善依頼、ガイドライン見直し・周知)	持続可能な調達率 80%	CDO 三瓶 雅夫

目指す未来社会を実現するBlue Value®・Rose Value®

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

Blue Value®とRose Value®は、当社グループの目指

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



経営戦略への組み込み

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

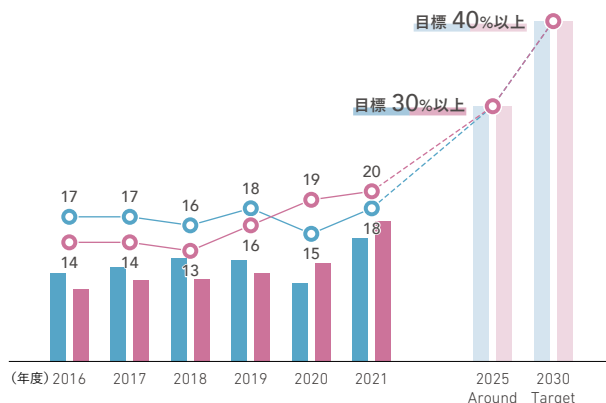
▶▶ P.36 CFOメッセージ

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

▶▶ P.24 各事業におけるBlue Value®・Rose Value®製品の売上収益および売上収益比率の推移

Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率

■ Blue Value®製品売上収益 ● Blue Value®製品売上収益比率
■ Rose Value®製品売上収益 ● Rose Value®製品売上収益比率



評価・審査・認定プロセス

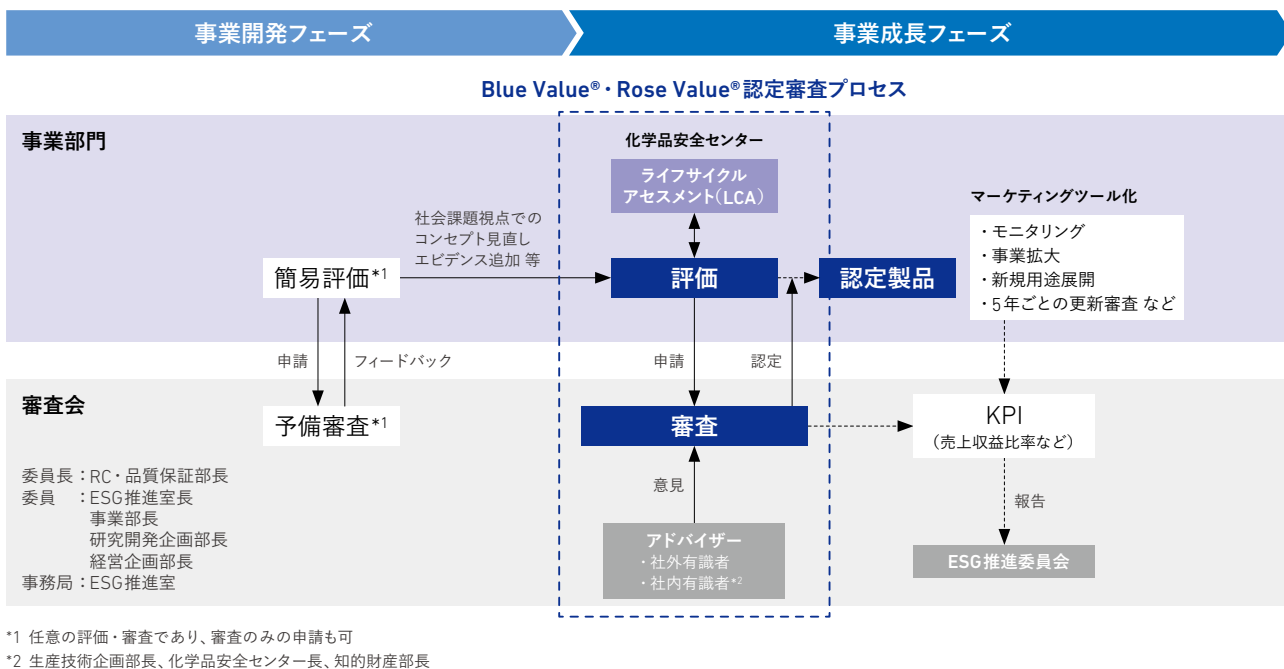
事業部門は、自部門の製品・サービスについて、Blue Value®・Rose Value®各々の評価指標に基づいて環境・QOL向上への貢献価値を評価し、審査会へ申請します。評価・申請は製品・サービスの用途別に行います。これは、同じ製品・サービスでも、各々の用途によってライフサイクル全体で環境・QOLに与える影響が異なるためです。申請にあたっては、貢献度合いやライフサイクル全体を通じて負の影響がないかなどについて、エビデンスとなるデータも併せて提示します。

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

をBlue Value®・Rose Value®製品として認定します。客観性・正当性を担保した認定を行うため、社外有識者のご意見もいただいています。

認定基準は、マテリアリティや経営戦略、外部環境の変化を反映するべく、社外有識者からのアドバイスも受けつつ、適宜アップデートしています。また、認定した製品・サービスの再審査を5年ごとに行い、その価値が保持されているかを評価し、認定継続の可否を判断しています。2020年度からは、上市前の研究・開発製品・サービスに対する予備審査を開始しました。予備審査を活用することでBlue Value®・Rose Value®製品・サービスの候補を発掘しています。

▶▶ P.85 R&DにおけるBlue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大に向けた取り組み



社外有識者 (Blue Value®・Rose Value®アドバイザー)

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

社外有識者コメント

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



東京都市大学
環境学部教授
大学院環境情報学研究科長
伊坪 徳宏 氏






(株)日本総合研究所
常務理事
足達 英一郎 氏

Blue Value®の評価指標と認定基準

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


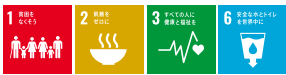

* LIME2(Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling)：日本の環境条件を基礎とした被害算定型ライフサイクル環境影響評価手法。

貢献要素	Blue Value® Index	
	評価指標	関連評価項目
CO₂を減らす 	GHG削減 ・原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄でのGHG排出量の削減。 省エネ・節電・省燃費 ・原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄での電力・燃料などのエネルギーの削減。 ・最終製品の省エネルギー分野での利用。	・軽量化・減容化 ・長寿命 ・自然エネルギー ・非化石原料 ・環境浄化 (上記は、判定項目のいずれかに貢献する項目として評価)
資源を守る 	3R・分別しやすさ・省資源 ・製品およびその加工品や最終製品の製造・加工段階でのリユース、リサイクル原材料の使用、原材料使用量の削減(リデュース)。 ・製品およびその加工品や最終製品のリユース・リサイクル。 ・廃棄での分別の可能性。	
自然と共生する 	生態系保全(ヒト/ヒト以外) ・製品のライフサイクルにわたる人の健康または化学物質による生態系に対する影響削減。具体的には人間毒性または生態毒性を有する有害化学物質の添加の低減、生成の抑制、毒性の少ない化学物質の使用。 環境汚染防止 ・製品のライフサイクルにわたる環境汚染物質によるヒト・生物を除く地球環境への影響削減。具体的には環境汚染物質の添加の低減、生成の抑制、環境を汚染しない物質の使用。	

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

Rose Value®の評価指標と認定基準

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

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

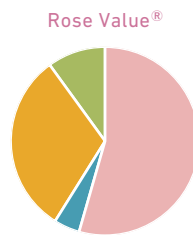
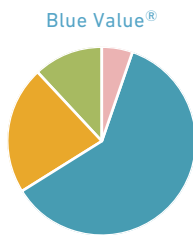
Blue Value®・Rose Value®製品例

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

* アドブルーはドイツ自動車工業会の登録商標です。

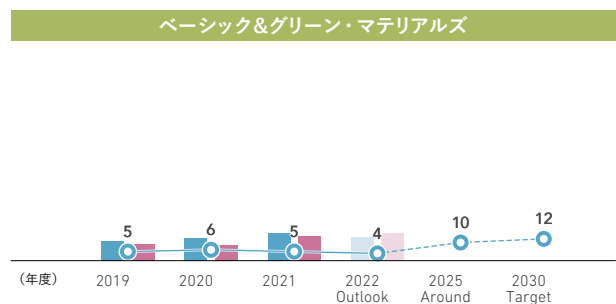
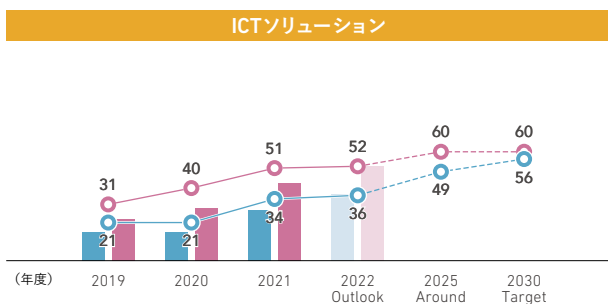
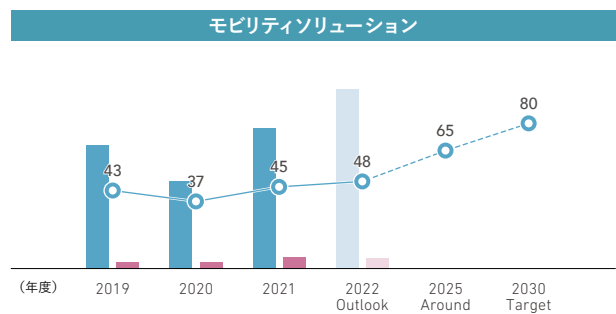
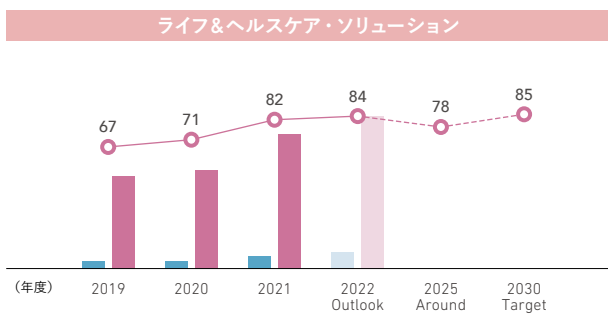
Blue Value®・Rose Value®製品の事業ポートフォリオ別売上収益構成(2021年度)

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



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

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





VISION 2030 実現に向けた戦略

価値創造プロセス	26
経営計画の振り返り	28
長期経営計画「VISION 2030」	29
CFOメッセージ	33
CSOメッセージ	38
事業ポートフォリオ変革の追求	41
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	41
モビリティソリューション	46
ICTソリューション	50
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	54
ソリューション型ビジネスモデルの構築	58

サーキュラーエコノミーへの対応強化	62
TCFD提言への対応	67
デジタルトランスフォーメーションを通じた企業変革	70
経営基盤・事業基盤の変革加速	72
人材戦略	72
トークセッション	79
レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み	82
人権の尊重	83
R&D・知的財産戦略	84
R&D戦略	84
知的財産戦略	87

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・安心にらせる快適社会」「多様な価値を生み出す包摂社会」と定めています。6つの資本、100年の歴史からなる強みといった基盤を活かし新たな顧客価値を創造し、事業活動を展開。それぞれの事業活動から創出される素材、サービス、ソリューションを通じて、社会課題を解決し、サステナブルな未来社会に貢献していきます。

Input Business Model

財務資本

連結総資産
19,350億円
投下資本
13,842億円

製造資本

製造拠点
日本 **7** 拠点
海外 **45** 拠点
設備投資額
2,071 億円

知的資本

研究開発拠点
10 拠点
研究開発費
381 億円

人的資本

グローバルな人材
18,780 人

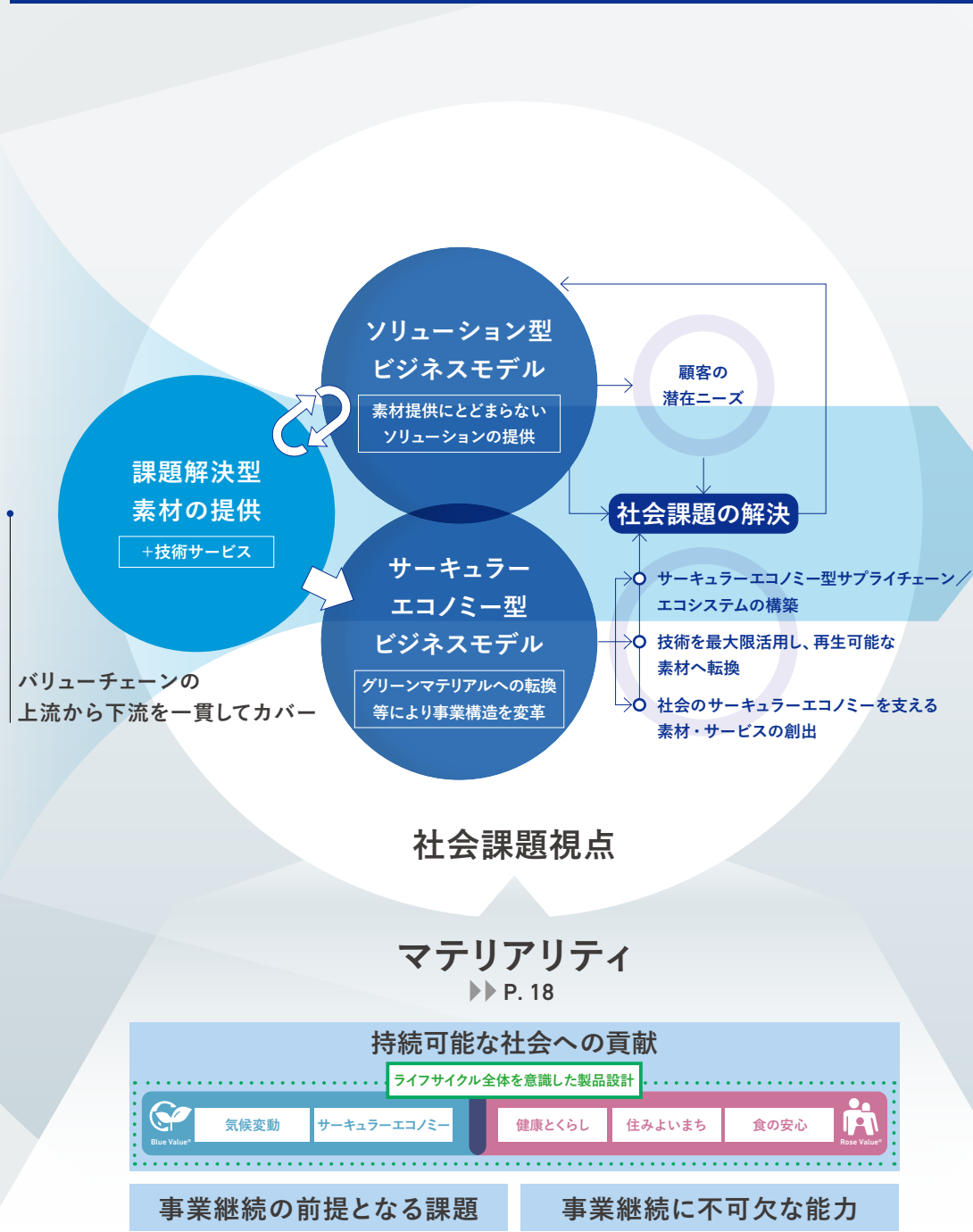
社会・関係資本

グローバルな拠点
での地産地消
連結対象会社数
161 社

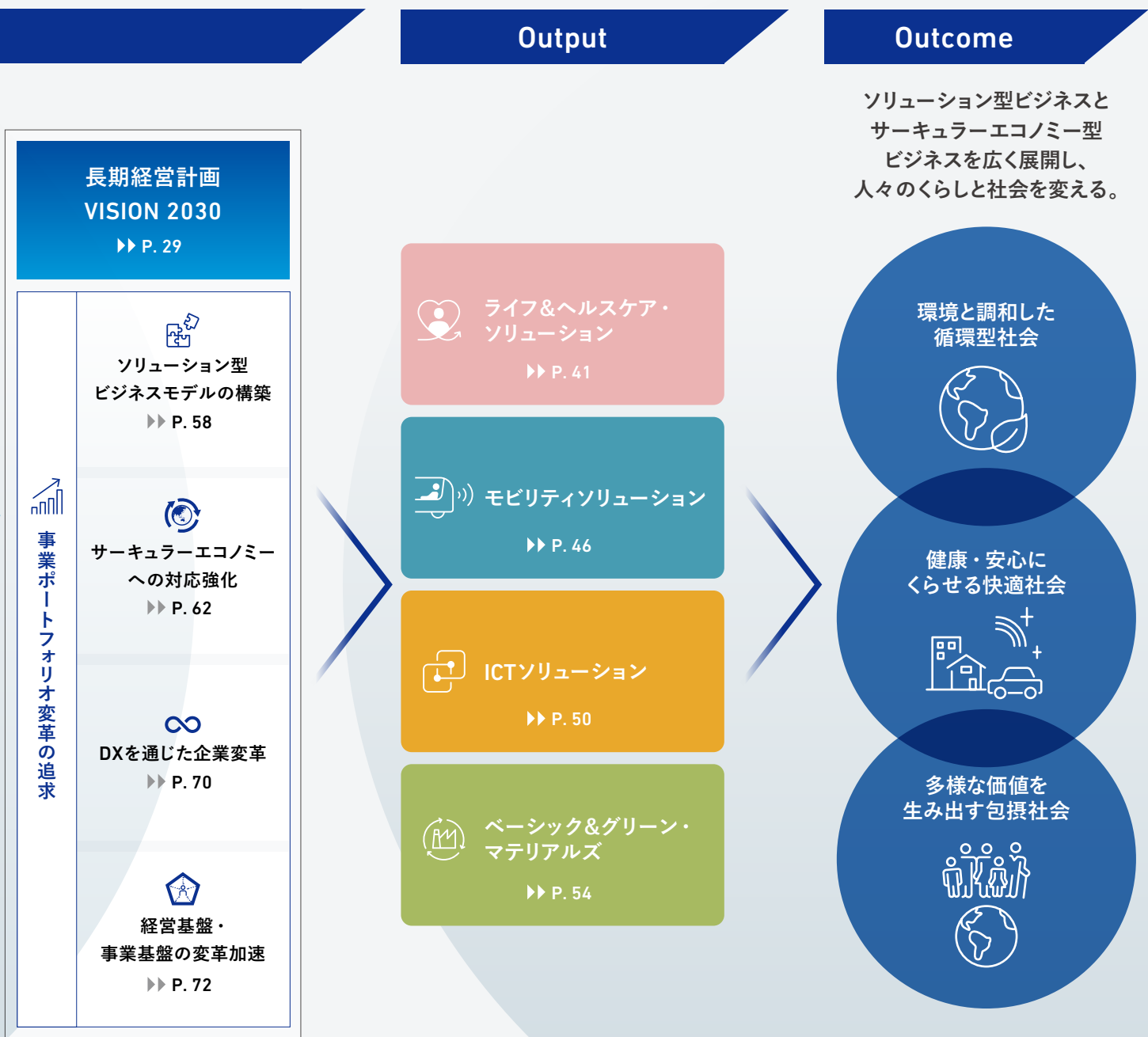
自然資本

エネルギー消費量
88.0 PJ

※2022年3月期実績



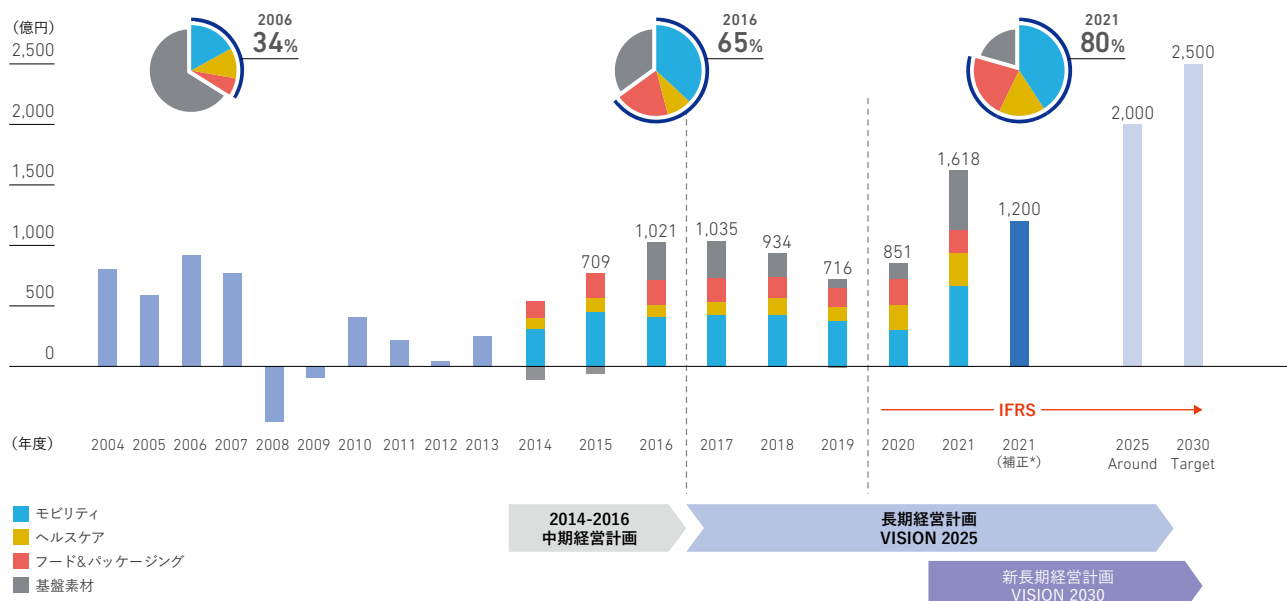
価値創造の基盤となるガバナンス ▶▶ P. 88



経営計画の振り返り

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。そして、その目標達成に向けた戦略を着実に実行し、持続的な成長を続けてきました。

営業利益/コア営業利益推移



*一部製品の市況と在庫影響を除く

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

長期経営計画 VISION 2025				
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションの追求(顧客起点型ビジネスモデル) 海外市場への展開加速 既存事業の競争力強化 			
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> 成長3領域利益率は2016年度比向上の一方、同利益水準は2015年度以降ほぼ横ばいで推移。 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	実績 (2018)	実績 (2021)	目標 (2025)	
	営業利益/コア営業利益	934億円	1,618億円	2,000億円
	売上高	14,829億円	16,127億円	20,000億円
	ROIC	6.0%	8.7%	8%以上
	Blue Value®製品売上収益比率	16%	18%	30%
	Rose Value®製品売上収益比率	13%	20%	30%
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が課題であると考えています。 加えて、環境変化に即した成長投資の実行をより加速させる必要があります。			

長期経営計画「VISION 2030」

VISION 2025策定時から大きく変容した外部環境と、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を新たに策定しました。

VISION 2030の骨格



経営ビジョン

三井化学グループは、「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」ことを企業グループ理念として掲げ、経済軸、環境軸、社会軸から成る3軸経営を実践し、事業活動を通じた社会課題解決への取り組みを進めています。

VISION 2030を策定するにあたり、15～20年先に当社グループが目指すべき企業グループ像を改定し、「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」と定義しました。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、全社一丸となって実現に取り組んでいきます。

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.18 マテリアリティ

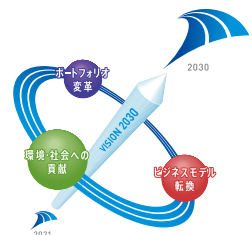
2030年のありたい姿

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

未来が変わる。化学が変える。

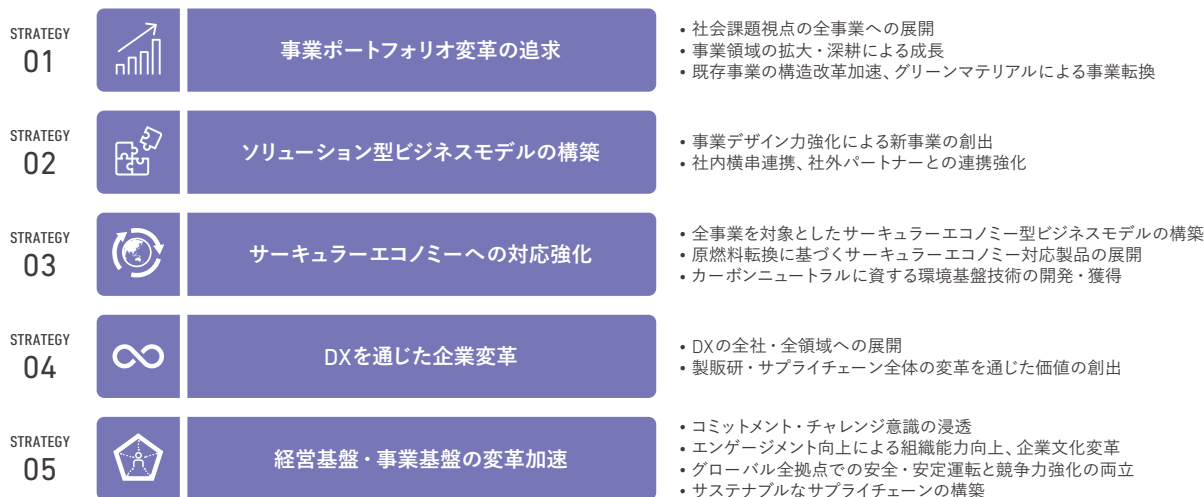
Chemistry for Sustainable World

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



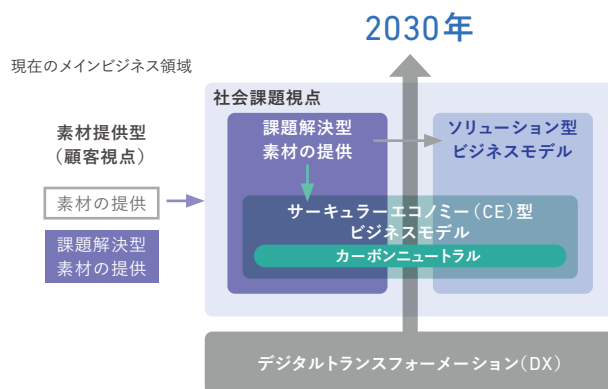
基本戦略

外部環境および内部環境分析とマテリアリティを踏まえ、目指す企業グループ像を実現するためにVISION 2030基本戦略を策定し、全社を挙げて実行を推進しています。



ビジネスモデル転換

当社グループが掲げる社会課題解決に向けた貢献と、その取り組みを原動力とした持続的成長を実現するためには、従来型の素材提供ビジネスからの転換を図り、「社会課題視点」「ソリューション型ビジネスモデル」「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」「デジタルトランスフォーメーション」を全社・全事業に展開していくことが必要不可欠です。これまでの成功モデルや事業アプローチに安住せず、このビジネスモデル転換をたゆまず遂行することにより、社会・消費者・顧客に求められる価値の創出を追求します。



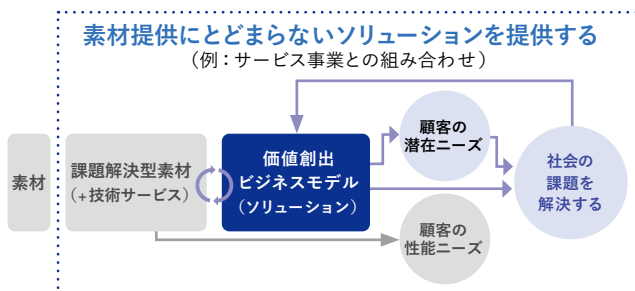
(1)社会課題視点

顧客・消費者・社会により近接し、高度かつ的確に潜在ニーズ・ペインを捉え、製品・サービスの開発や性能検証につなぎこむ、「社会課題視点」を全社全事業に展開します。この思考に基づき、当社グループのあらゆる事業にお

いてさらなる領域の延伸・深耕を目指し、また課題解決のために必要となる社外パートナーとの連携やオープンイノベーションにも、積極的に取り組みます。

(2)ソリューション型ビジネスモデル

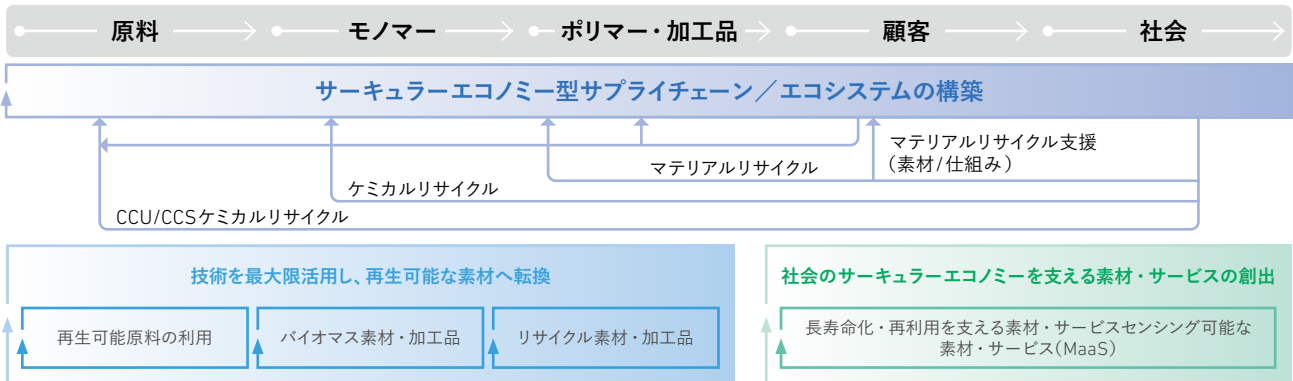
社会的要請からの課題の複雑化が進む背景により、課題に一層フィットした高い付加価値を創出する目的で、素材提供にとどまらずにサービス等を組み合わせ、ソリューションとして提供する「ソリューション型ビジネスモデル」を拡大させます。



(3)サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル

エネルギー多消費型事業の存続は困難との認識に立ち、ますます重要性が高まるサーキュラーエコノミーへの対応を全社に広げ、グリーンマテリアルへの転換等により事業

構造を変革させる「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」を立ち上げます。



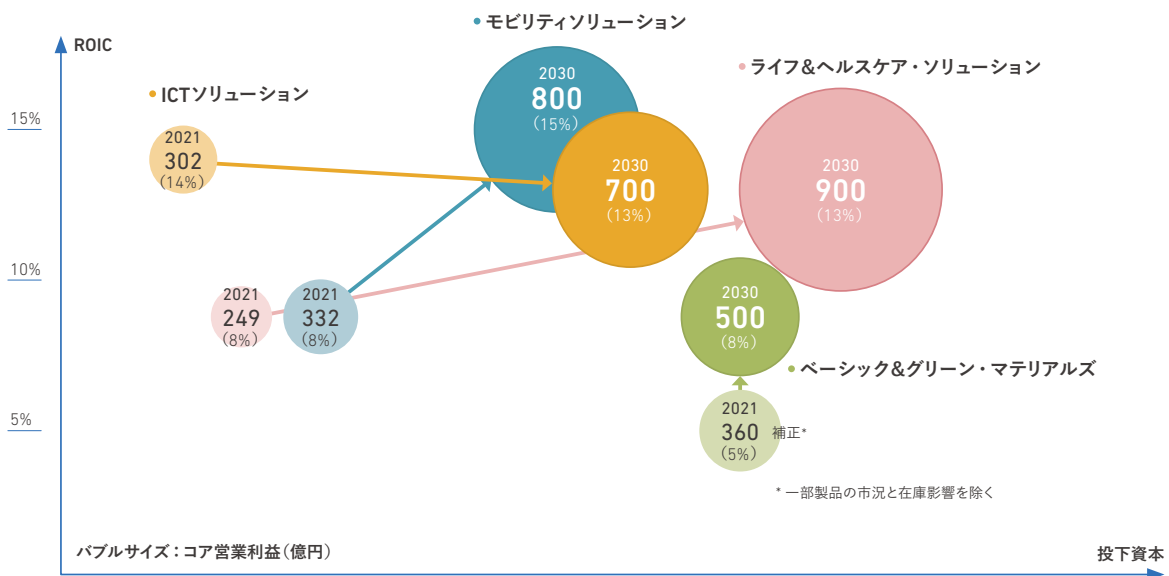
(4)デジタルトランスフォーメーション

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

強みを活かし、価値を最大化するポートフォリオ戦略

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

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



VISION 2030 計数目標

当社グループでは、目指す未来社会の実現に向けて、VISION 2030の基本戦略の確実な遂行、および目標達成に向けた進捗をモニタリングするため、様々な角度からKPIを設定しました。このKPIのレビューを通じて、サステ

ナブルな視点で当社グループの成長を評価するとともに、経営環境の変化を捉えて取り組みをアップデートし、企業価値の向上につなげていきます。

	2021年度 実績	2022 Outlook	2025 Around	2030 Target
コア営業利益	1,618億円	1,400億円	2,000億円	2,500 億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,100億円	1,000億円	1,100億円	1,400 億円
ROE	16.7%	13.4%	10%以上	10% 以上
ROIC	8.7%	6.7%	7.0%以上	8.0% 以上
NET D/E	0.75	0.76	0.8以下	0.8 以下
総還元性向	30%	30.0%以上	30.0%以上	30.0% 以上
Blue Value®製品売上収益比率	18%	22%	30%	40%
Rose Value®製品売上収益比率	20%	25%	30%	40%
GHG排出量削減率 (Scope 1, 2) ※2013年度比	21%	21%		40%
重大事故・重大労災件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
人権リスクへの対応	人権 リスクアセスメント を実施	人権方針の改定と公表、 人権デュー・ディリジェンスの 中長期計画策定、実態調査開始		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
重大な法令・ルール違反数	1件	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
PL事故、重大品質インシデント件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
先進技術導入 AI・IoTを中心とした 先進生産技術の実装件数	10件	10件		100 件 (2021～2030年度の累計)
従業員エンゲージメント向上 エンゲージメント調査	エンゲージメント スコア 34%	2021年度調査改善計画 実施率 100%	エンゲージメント スコア 40%	エンゲージメントスコア 50%
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	233%	235%	250%	250%
ダイバーシティ ・執行役員多様化(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	・執行役員 多様化人数 3名(うち、女性1名) ・4%	・経営者候補多様化率20% ・6%	・10%	・執行役員多様化人数 10 名以上(うち、女性3名以上) ・ 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	・10% ・0.54	・9.5% ・0.50		・ 8.0% ・ 0.25
デジタル人材育成 データサイエンティスト数	16名	26名		165 名 (2025年度)
パイプラインの充実		コーポレートベンチャー キャピタル(CVC)設置、 新規テーマ登録数30件以上		事業部所管テーマ数 2 倍以上(2020年度比)
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件以上		3 領域以上
持続可能な調達	持続可能な調達率 61% ※単体	定着化に向けた取引先との コミュニケーション強化 (面談・改善依頼、ガイドライン 見直し・周知)		持続可能な調達率 80%

CFOメッセージ



規律と柔軟性を両立した財務戦略を通じて
VISION 2030戦略の推進を支えるとともに、
財務と非財務の統合による
企業価値の最大化を目指します。

取締役
専務執行役員 CFO

中島 一

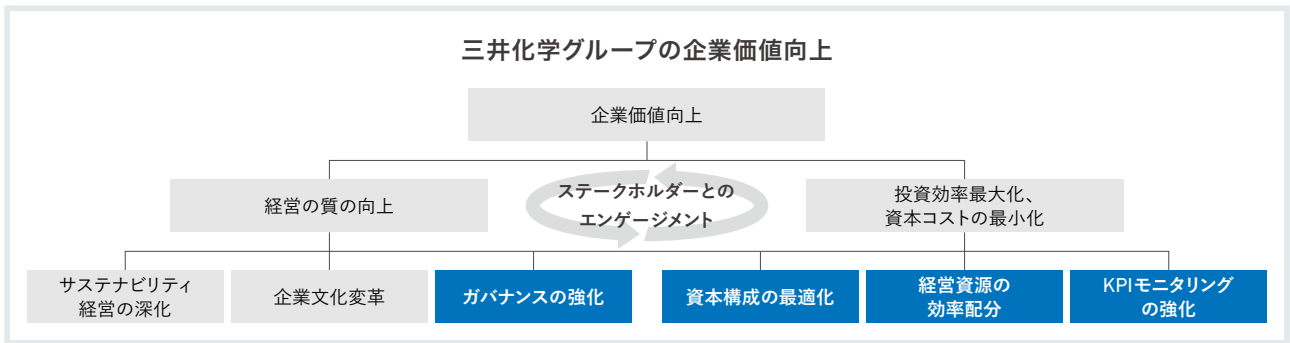
2021年度は過去最高益を達成、三井化学グループの強みを 活かし飛躍的成長のステージへ。

2021年度は、長引く新型コロナウイルス感染症の拡大や、原材料価格の高騰といった影響を受けながらも、コア営業利益は1,618億円、親会社の所有者に帰属する当期利益も1,100億円と過去最高益を更新しました。市況の高騰により上乗せされた利益は400億円程度と見積もっていますが、それを除いても2020年度を大きく上回る約1,200億円のコア営業利益を出せたことは、大きな成果であると思います。

この10年を振り返ると、バブル崩壊後から粘り強く事業再構築に取り組み、2014年頃からは本格的に成長領域への資本投下も再開しました。その成果が現れ始めた2019

から2020年度にかけては、新型コロナウイルス感染症の影響等により利益が伸び悩み、業績はやや足踏みの感がありました。しかし、今回2021年度の業績によって、ようやく当社グループは飛躍的成長を遂げるステージに移行したと感じています。

当社グループは、化学製品製造においてナフサクラッカーから始まる一連のモノと技術のチェーンを持っていることが特徴でもあり、これを活かしてお客様のご要望に柔軟にお応えできるという強みを、今後も積極的にアピールしていく必要があります。



※ 図の全体像についてはP.10 CEOメッセージをご覧ください。■色の項目は、本メッセージ内で言及していることを表します。

キャッシュ・フローマネジメント

■ 事業からの収入
(営業キャッシュ・フロー)

- ・ 価値創造の源泉
- ・ キャッシュ創出力の向上
(資本収益性と社会課題解決の両立が前提)
- ・ KPI: ROIC 8.0%以上
Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率 40%以上

■ 資金調達

- ・ 財務規律の要
- ・ 最適資本構成を意識した柔軟かつ多様な手段による資金確保
- ・ KPI: Net D/E 0.8以下

■ 成長投資

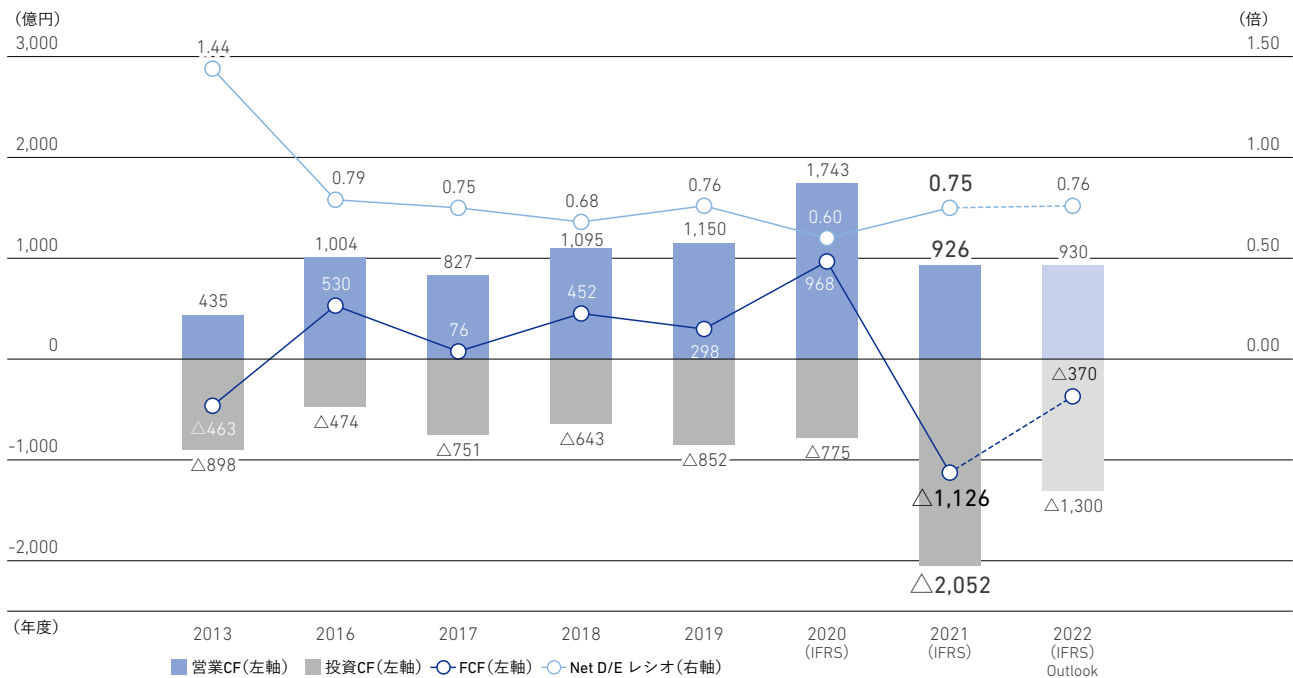
- ・ 持続的成長の前提
- ・ 成長投資への資源投入を優先
- ・ KPI: 1兆8,000億円
自力成長投資 9,000億円
戦略投資枠 9,000億円 (DX1,000億円/CN1,400億円)

維持投資

■ 株主還元

- ・ 長期安定株主を重視した還元
- ・ 安定的かつ継続的な配当
機動的かつ柔軟な自己株式取得
- ・ KPI: 総還元性向 30%以上
DOE 3.0%以上

キャッシュ・フロー・Net D/Eレシオ推移



健全な財務体質の維持と採算性のモニタリングを通じて VISION 2030戦略を遂行する。

当社グループでは、VISION 2030の実現に向けて、成長投資枠1.8兆円を設けると同時に、財務規律の指標としての格付け維持の観点も勘案したNet D/E 0.8以下、そして採算性を測る指標としてROIC 8.0%以上を定めています。ただし、VISION 2030戦略の遂行に必要となる資本投下・資金調達については、柔軟に実施していく方針です。例えば、社会課題を意識したソリューション型ビジネスへの変革を図るためには、優れた知見を持つ他社との提携やM&Aといった選択肢も必要になります。その際には、キャッシュ・フローおよび手元流動性資金の中で賄っていくことを前提としながらも、十分な回収が見込まれる案件であれば、一時的にNet D/E 0.8を超えても前向きに資本投下を検討していきます。また、資金調達面では、グリーンボンド等のサステナビリティファイナンスも有望な手段であるとの認識から、その調達の前提となる全社のサステナビリティ推進状況とキャッシュ・フローマネジメントのモニタリング体制を強化していきます。

ROICについても、単年度目標として管理するのではなく、長期戦略に基づく中期戦略のローリングを通じて、必要となる戦略の遂行と資源投下を行ったのちに達成する、中長期的目標として定めています。

特にライフ&ヘルスケア・ソリューションは積極的に投資を行っていき、さらにリソースが足りない部分はM&Aやアライアンスにて補っていきます。また、モビリティソリューションについては、2016年から積極的かつ継続的に行ってきた投資の回収をしっかりと行い、高機能へのシフトやソリューションの実行を通じてさらに収益性を高めていきます。ICTソリューションについては、2025年度までに積極的に投資を行うため、一時的にROICは下がりますが2030年に向け収益性を戻していく計画としています。

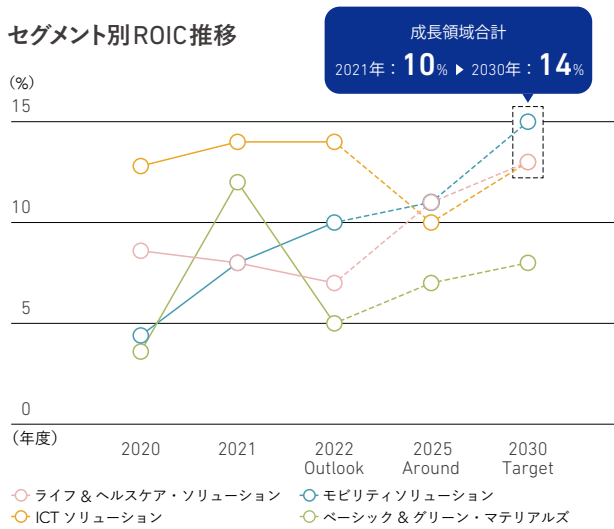
一方で、このROIC目標を達成するための単年度のマイルストーンとしては、利益項目だけでなくCCC (Cash Conversion Cycle)等のROIC構成要素を、各部門の単年度業績目標まで落とし込み、常に社員一人ひとりに投資採算の考えをもって業務に取り組んでもらうという仕組みを作っています。また、VISION 2030の基本戦略である事業ポートフォリオ変革の追求においても、ROICおよびコア営業利益成長性の2軸でモニタリングしており、基準に満たない事業については、構造改革および撤退を迅速に行うという方針で進めています。

投資については、成長戦略に沿った既存の能力増強案件等に加え、M&Aも選択肢の一つです。過去のM&A案件では、その効果を発揮するまでに時間を要したという反省から、投資判断の段階からPMI (Post Merger Integration)を重点的に検証しています。具体的には、通常投資の際に行う社内検討プロセスに加え、M&A審査会議を設置し、早期の効果発揮に向けた方策を議論しています。

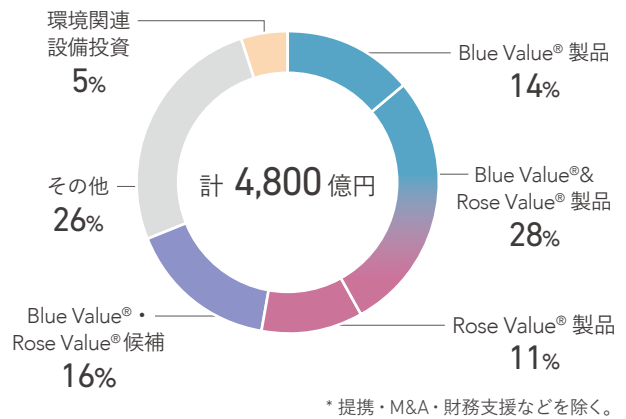
また、サーキュラーエコノミーへの対応強化に向けた取り組みを確実に実行するために、本年度よりICP (Internal carbon pricing)を組み込んだIRR指標(c-IRR)を導入し、金額換算したGHG排出量の増減を加味することで、従来の利益概念に偏重しない総合的な投資判断を行っています。

株主還元については、最適資本構成に基づいた健全な資本確保を前提とした上で、DOE3.0%以上、総還元性向30%以上を指標に掲げており、引き続き継続的かつ安定的な配当を重視していきます。VISION 2030戦略の推進に必要な成長投資および維持投資とのバランスを見極めつつ、適時適切な自社株買いと、企業価値の拡大に沿った増配を図っていく所存です。

セグメント別ROIC推移



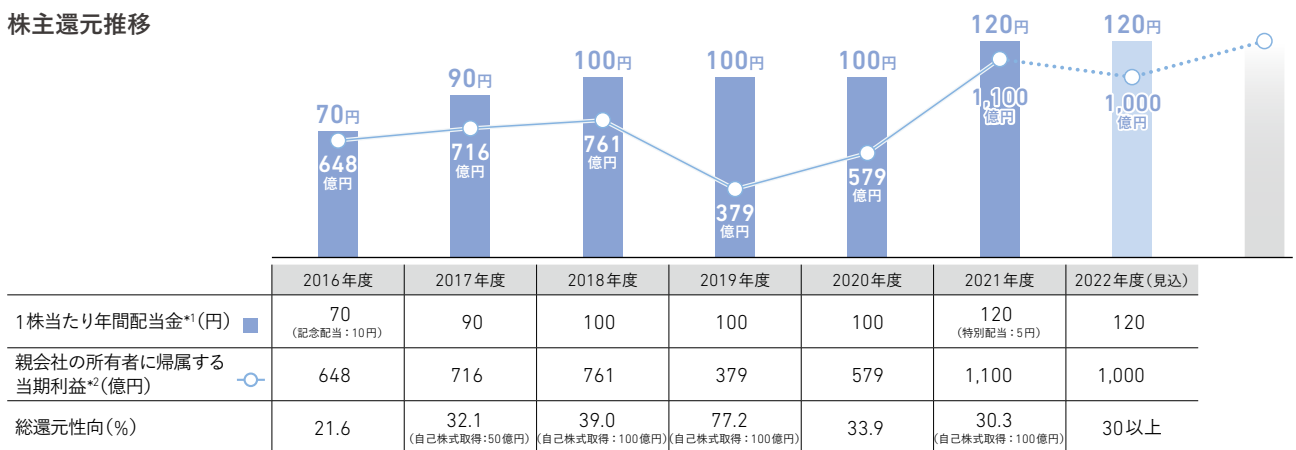
2022～2024年度大型投融資案件*



主な投資案件の状況

主な投資案件		能力	2021	2022	2023以降
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	整形外科領域 日本エム・ディ・エム資本・業務提携	—			
	農業事業買収	—			
	メガネレンズモノマー能力増強(日本)	—			
モビリティソリューション	ガラス長繊維強化PP新設(中国)	3.5KT			
	タフマー®能力増強(シンガポール)	25KT			
	ルーカント®新拠点(日本)	20KT			
	タフマー®新設(シンガポール)	120KT			
ICTソリューション	EUVベリクル新設備(日本)	—			
	アベル®新プラント(日本)	+50%			
	ベリクル事業買収	—			
	イクロステープ™能力増強(台湾)	380万m ²			
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	本州化学工業 連結子会社化	—			
	ポリウレタン事業 合併解消	—			
	錦湖三井化学 MDI能力増強(韓国)	200KT			
	高機能PP新設備(日本)	200KT			
	バイオマス原料調達拡大に向けた出資	—			
新事業・新製品	CVC設立	—			
最適化・再構築	高純度テレフタル酸(PTA)生産停止(日本)	400KT			生産停止
	フェノール子会社株式譲渡(シンガポール)	—			株式譲渡

株主還元推移



*1 当社は2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っており、株式併合前の配当金につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

*2 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2019年度以前につきましては日本会計基準の「親会社株主に帰属する当期純利益」の値を記載しています。

世の中の変化に先駆けた非財務への取り組みが、企業価値向上につながる。

VISION 2030において設定している成長投資枠1.8兆円のうち、サーキュラーエコノミーへの対応強化に向けたカーボンニュートラル戦略の投資枠として1,400億円規模を想定しています。非財務分野への投資は、今後、世の中の価値観が変化していく中で、長期的には財務的価値にシフトしていくと考えています。

将来的な財務・非財務の価値転換を見越し、現在、経営における財務と非財務の統合を進めていますが、当社グループの企業価値向上という成果として目に見える形で現れるまでには、一定程度の時間を要するでしょう。Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大も、非財務価値の提供を財務価値につなげていく取り組みと言えますが、2011年の構想開始からこれまで約10年を要しています。こうした取り組みを加速するため、VISION 2030において、それぞれの連結売上収益比率40%以上という拡大目標を掲げています。目標実現を目指し、ブランディングも強化し、当社グループがお客様と社会に提供する価値を市場にアピールしていきます。また、価値の表現方法や利益拡大との結びつきについては、より分かりやすい形で管理・開示していくことも検討しています。

現在、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部において進めている、バイオマスナフサ導入やケミカルリサイクル技術の社会実装といったグリーンケミカルの事業化推進も、社会課題解決への貢献を通じて将来的な企業価値向上を目指す取り組みです。これは当社グループがナフサクラッカーを有しているからこそチャレンジできる試みですが、一方で、このクラッカーを所有するベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の位置づけについては、CO₂排出量の観点、あるいは事業特性としてのボラティリティの観点等から、投資家の皆様を中心に様々なご意見があることも認識して

います。しかし、現在進めているベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の再構築にスピード感を持って取り組むことと並行して、他社に先駆けてグリーンケミカルの取り組みに資本を投下することにより、世の中の価値観が大きく変化するタイミングで、当社グループの化学製品バリューチェーンが一体として大きな付加価値を發揮し、企業価値の向上に大きくつながってくると期待しています。さらに個人の考えを付け加えるならば、国内の化学製品製造の基盤ともいえるベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の収益改善とそれを通じて得た利益を、グリーンケミカルの実現や環境対応といった取り組みにしっかりと還元していくことが、将来の持続可能な化学産業の実現のためにも必要不可欠と考えています。

また、今後さらにグローバルに事業活動を展開していく上では、各国・地域の税制を遵守することが企業の果たすべき重要な役割の一つです。当社グループは、この役割を十分に果たすために税務方針*を策定し、公正で適正な税務プランニングに基づく税務戦略を推進します。

私はCFOとして、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の観点を踏まえるとともに、非財務の価値も十分に勘案した上で、将来を見据えた経営判断を行い、CEO、CSOとともにVISION 2030で目指す変革の実現と企業価値の向上を図っていきます。そして、当社グループのビジョンと戦略を深く理解していただけるよう、財務・非財務情報の開示や説明会の機会等を通して、ステークホルダーの皆様との対話をさらに充実させていきます。

*税務方針

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/risk_compliance/tax.htm

CSOメッセージ

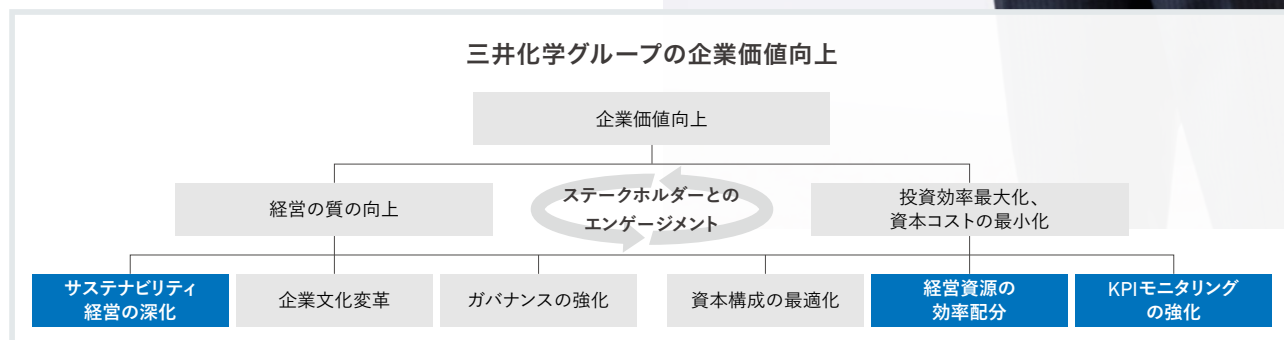
CSOとして全社部門での連携を取りながら、VISION 2030の基本戦略を推進します。

三井化学グループの事業がますますグローバルに拡大し、複雑化していく中で、このたび新たにCSO (Chief Strategy Officer)として全社戦略の推進・実行を支えていくこととなりました。私の考えるCSOの役割は、財務KPIや投資採算をしっかりと見極め、全社の事業ポートフォリオを最適化すること、同時に持続的に価値を創造できる企業を目指し、非財務KPIの活用を通じて経営の質を改善していくということです。CSOのStrategyには「戦略を立案する」「戦略を実行する」という2つの意味合いが含まれますが、VISION 2030の実行フェーズにおける当面のミッションは、財務・非財務の双方の視点から、VISION 2030の基本戦略を確実に遂行することであると考えています。

CSOの任に就いて以来、本部長などとも議論し、自身のあるべき立ち位置を考えてきました。私もこれまで事業本部に身を置いていたためよく理解できますが、各本部にはそれぞれの組織としての固有の論理や力学のようなものがあり、戦略実行の際の独自のプライオリティがあります。グループが目指すべきビジョンと各本部の力をよくすり合わせながら、さらに俯瞰的な視点をもって本部間のシナジー発揮を促すことも私の重要な役割です。

常務執行役員CSO

伊澤 一雅



※ 図の全体像についてはP.10 CEOメッセージをご覧ください。■色の項目は、本メッセージ内で言及していることを表します。

VISION 2030基本戦略の実行により、大きく変わっていく三井化学グループの姿。

加速する外部環境の変化を受けて、VISION 2030の基本戦略は、今までの三井化学グループから変わっていかなければならない、という危機感が反映されたものとなっています。とりわけダイナミックな変化につながるのが、事業ポートフォリオ変革の追求とソリューション型ビジネスモデルの構築です。

事業ポートフォリオ変革の追求では、成長領域における事業領域の拡大・深耕を掲げ、例えばライフ&ヘルスケア・ソリューション事業を第一の収益の柱とするなど、新たな目標を掲げています。ライフ&ヘルスケア・ソリューションは2030年度にコア営業利益900億円を目指します。当然、既存事業の拡大のみならず、M&Aや社外提携による新事業基盤の獲得など、インオーガニックな成長も必要となります。一方、当社グループの過去のM&A案件を振り返ると、必ずしも成功と見えないものもあり、投資家の皆様から厳しいご意見を頂戴することもありました。しかしながら、グループ内における過去事例の分析や外部の方からいただいたご意見に関する議論を積み重ねてきたことにより、案件見極めの精度、PMI等の実行力は以前よりも着実に高まっているとの手応えを感じています。また、モビリティソリューション事業では、素材メーカーとしての技術力に加えて、強化してきたソリューション機能を活かし、モビリティ関連の社会要請の変化を捉えた製品・サービスを提供するビジネスモデルへの転換を掲げています。

もう一つの大きな変化が、ICTソリューション事業の新設

です。ICT関連ビジネスが飛躍的に拡大しているというメガトレンドを受けて、これまで各事業に散逸していたICTに関連する製品や技術、人材を結集しました。これにより、他事業と大きく異なるICT分野特有の市場環境の変化や技術革新のスピードに対応していくと同時に、様々な技術的・人的シナジーが生まれることを狙っています。

また、次世代事業創出の中心組織として、グループ内での新規事業の開発を担ってきた新事業開発センターも、新しい体制で再スタートしました。今般新設したCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)の活用などを通じて、外部の知見を積極的に取り入れてグループ内の資源を新たな形で活かすとともに、スタートアップ企業等パートナーとのスピード感の共有を通じて、新事業・新製品創出の確度を高めていきます。本取り組みは、イノベーションの土壌となる企業文化変革の起点ともなり得ると考えています。

ソリューション型ビジネスモデルの構築では、従来の素材提供型ビジネスからの脱却を掲げています。これまでよりも目線を上げて、私たちを取り巻く社会の変化を迅速に捉え、お客様、ひいては社会の課題解決に貢献する素材の提供とその用途の提案、さらにはサービスを融合させたソリューションを提供するというアプローチをとっていきます。これを実現するためには、現場での仕事の仕方も変わっていかねばなりません。今まで以上に柔軟でチャレンジングな発想が重要になりますので、各本部レベルでの変化を促していきます。

社会課題解決への貢献を差別化戦略と捉え、付加価値を生み出していく。

当社グループは、「ESGに関する諸課題から、ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図っていくこと、将来リスクを認識し対処するとともに、企業として遵守すべき社会的責任を果たしていくことにより、社会および当社グループの持続可能な発展を目指す」ことをESG推進方針としています。

これに基づき、VISION 2030策定にあたり、私たちの目指す未来社会を再設定し、マテリアリティを見直しました。マテリアリティに対しては、新たに指標を設定し(非財務KPI)、事業評価・投資判断等に活用するなど、財務・非財務を統合した経営を進めています。各非財務KPIについては、それぞれ担当の役員を定め、達成状況だけで

なく、環境変化を踏まえた進捗の解析や、目標の妥当性検討も含めて、ESG推進委員会や全社戦略会議等できりとレビューしていきます。

非財務KPIの一つとして、当社グループの特長な取り組みであるBlue Value®・Rose Value®製品についても、2030年に向けて全社レベルおよび本部レベルで売上収益比率をKPIに設定しています。Blue Value®・Rose Value®製品はまさに社会価値、企業価値の創造を体現したものです。2011年の構想開始から約10年、各本部においてこの取り組みの重要性や社会への貢献価値についての意識も高まっています。社内横断的に連携し、情報を共有することで新たな認定製品・用途を拡大する取り組みも進めています。私はBlue Value®・Rose Value®を一種の差別化戦略と考えています。実際、これらの製品は、お客様の製造コスト低減や防災・減災、フードロスの削減といった、具体的な損失の数値化が難しい事象に対する当社独自のソリューション提供につながっています。こうした点をさらに深化させ、製品設計やマーケティングの段階からBlue Value®・Rose Value®の観点を組み込むことで、今後その成果が利益貢献の形ではっ

きりと表れてくると考えています。

基本戦略の一つでもあるサーキュラーエコノミーへの対応強化としては、前述のBlue Value®製品の拡大やデジタル技術の活用、九州大学との連携によって設立したカーボンニュートラル研究センターでの取り組みなどがあります。本戦略への対応は、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の役割が重要です。当社グループは、化学製品バリューチェーンの上流にあたるナフサクラッカーに代表される石化製品・基礎化学品の製造設備を持っていることが大きな特長であり、当該事業の存在が成長領域における付加価値創造の下支えとなっています。カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、バイオマスマナファクチャーの導入、ケミカルリサイクルやマテリアルリサイクル、GHG排出の多くを占めるナフサクラッカーでのGHG排出量削減の技術開発など、チェーンとしての強みを活かすべく、当社グループならではの先進的な技術確立へのチャレンジを進めています。こうした技術の社会実装が拡大すれば、環境対応という側面での製品差別化が進み、循環型社会の実現へとつながっていくため、そのインパクトは非常に大きいと考えています。

三井化学のDNAである革新を続けていくことで、信頼される企業グループへ。

SDGsをはじめ、世界中が様々な社会課題の解決に注目する中で、化学メーカーとして、当社グループには大きな責任があると思っています。また一方で、今こそグループの歴史の中で培ってきた技術力を最大限に発揮するチャンスでもあります。GHG排出等のマイナス影響をゼロに戻すだけでなく、しっかりとプラス影響を積み上げていく、そうした思いがVISION 2030に反映されています。企業グループ理念にもある通り、これまでの歴史の中で技術革新を通じて社会課題を解決してきた当社グループにとって、革新こそがDNAであるということは、私が常

日頃から社員にも伝えていることです。もちろん変化にはリスクが伴います。しかし、リスクを上手く管理しつつしっかりと足元の利益を積み上げる、そして、社員一人ひとりが財務・非財務双方の視点を意識して少しずつ良い変化を起こしていくことができれば、当社グループの存在価値を多くの方々に理解していただけるのではないかと考えています。幅広いステークホルダーの皆様から信頼される企業グループとなるべく、私も経営企画部とESG推進室を担当するCSOとして、変化をリードするとともに、しっかりとその役割を果たしてまいります。

事業ポートフォリオ変革の追求



ライフ&ヘルスケア・ソリューション

Life & Healthcare Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

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

社会課題・ニーズ

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

競争優位性

□ ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- 幅広い製品ラインナップ

不織布

- 原料樹脂から加工まで一貫した技術力

パーソナルケア材料

- 酵素技術、有機合成技術を基盤とした研究開発力

□ ウェルネスソリューション

農業化学品

- アジアを中心とする海外展開
- 幅広い製品ラインナップ

□ メディカルソリューション

オーラルケア材料

- グローバルでのブランド力
- 素材から歯科材料までの研究開発力

整形外科材

- 歯科材料などに展開している素材技術

課題

□ ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- 需要伸長に即した供給能力確保
- グローバルでのサプライチェーンの強靱化

不織布

- 成熟した衛材市場(紙おむつ)におけるコスト競争力の強化

パーソナルケア材料

- 新事業立ち上げに向けた事業基盤の獲得

リスクと機会

□ ライフケアソリューション

ビジョンケア材料

- 市場のグローバルな拡大

不織布

- 国内子供用紙おむつの純化
- 国内大人用紙おむつ・フェミニンケア用品向けの安定成長
- 東・東南アジアでの競争激化、原材料コスト等の高騰

パーソナルケア材料

- 衛生環境ニーズの高まり

□ ウェルネスソリューション

農業化学品

- 農薬のアジア・南米市場拡大
- 農薬周辺市場(防疫分野)の拡大
- バリューチェーン延伸によるソリューションビジネスの拡大

□ メディカルソリューション

オーラルケア材料

- デジタル技工市場の急速なトレンド変化(機器の小型化等)と拡大

パーソナルケア材料

- 予防医療や個別化医療の普及

整形外科材

- 健康寿命延伸とQOL向上ニーズの拡大

□ ウェルネスソリューション

農業化学品

- 新たに獲得した事業と一体での国内プレゼンス強化
- サプライチェーンの強靱化
- 環境配慮型農薬の拡充

□ メディカルソリューション

オーラルケア材料

- 米州市場におけるプレゼンスの向上

整形外科材

- 製品開発の加速と事業基盤強化・拡充

ライフケアソリューション	
戦略	主要製品
<p>ビジョンケア材料</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な顧客ニーズに応じた高付加価値材料の開発 <p>新領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジョンケア以外の新たな柱の育成(生活環境・水環境分野での新事業・新製品開発) 	 <p>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™)</p>  <p>不織布 不織布(エアリファ®、シンテックス®、タフネル®)、合成パルプ(SWP®)、 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®)</p> <p>パーソナルケア材料 アクリルアמיד、メタクリルアמיד、 抗菌・防カビ剤(ヨートル®DP95、ヨートル®DP-CD)、DMI®</p>

ウェルネスソリューション	
戦略	主要製品
<p>農業化学品</p> <ul style="list-style-type: none"> 殺虫剤の成長市場展開加速 環境配慮型農薬拡充 非農薬分野拡大(防蟻・動物薬・生活環境) <p>新領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康・バイオ技術関連領域を拡大(ニュートリション分野での新事業・新製品開発) 	 <p>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</p> <p>パーソナルケア材料 メディカル材料(タウリン)</p>

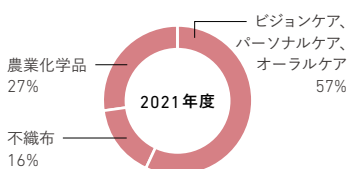
メディカルソリューション	
戦略	主要製品
<p>オーラルケア材料</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ連携強化 デジタル化推進 <p>新領域</p> <ul style="list-style-type: none"> 整形外科領域、医薬CDMO事業への拡大 	 <p>オーラルケア材料 充填材料(カリスマ®、ビーナス®)、接着材料(スーパーボンド®、アイボンド®)、 人工歯・義歯材料(パラ®)、 印象材(フレキシタイム®)、デジタル機器・材料(カーラ®、ディーマ®)</p> <p>パーソナルケア材料 メディカル材料(タウリン、セリン、PLGA®)</p>

主力製品のシェアと市場成長率(2021年度)

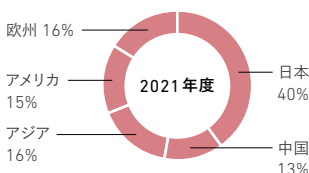
製品	製品名	地域	シェア	市場成長率
ビジョンケア	メガネレンズモノマー (MR™シリーズ、RAV 7™シリーズ)*1		45%	市場全体 3% 高屈折市場 6~7%
		ASEAN	4位	8%
不織布	シンテックス® (スパンボンド法不織布衛生材料)*2	日本	1位	1.2%
		世界	—	5.0%*3
農薬		アジア	—	9.9%*3
		日本	6.4%	1.3%*3
オーラルケア	3Dプリンターインク		—	16%*4

*1 2014~2021年度(COVID-19影響含む) *2 2019~2021年度(日本国内) *3 2020~2021年度 *4 2019~2024年度

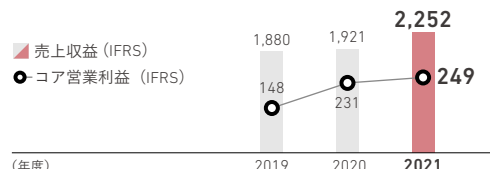
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



※過年度の数値は組み替え後の概算値です。

事業本部長メッセージ

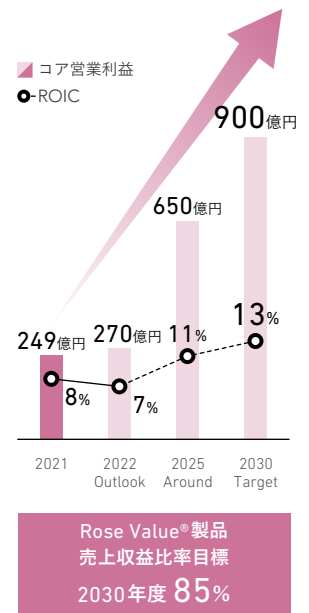
新体制のもと、本部一丸となって
グローバルな社会課題・ニーズに応えていきます。

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業は、旧フード&パッケージング事業から農業化学品事業を切り離し、旧ヘルスケア事業と統合した事業セグメントです。これらの事業は同じ技術基盤を共有しており、生産面も含めた様々なシナジーが発揮できることを期待しています。健康・衛生意識の高まり、食資源不足や安全・安心な食の提供など、当事業本部が貢献しうる社会課題やニーズは幅広く、高い技術力・研究開発力を活かした幅広い製品群と、それらを通じた市場ネットワークを強みとして活かしながら、事業ビジョンの実現を目指します。2025年にはコア営業利益650億円、ROIC11%以上という高い目標を掲げており、継続的な事業基盤・市場の拡大および需要増に対応した能力増強を行うとともに、M&A等も活かした新技術・新製品の開発を加速していきます。またこれにより当事業本部がライフケアソリューション分野を中心として展開しているRose Value®製品群を、ウェルネス・メディカルソリューションにおいても拡大していくことで、2030年の売上収益比率目標85%の達成を目指します。今後はM&A・社外連携を通じた事業拡大を見据え、PMIなどの施策を確実に実行できる社内人材の育成が急務ですが、VISION 2030策定に際し、若手社員も交えて議論を重ねてきたことで、事業ビジョンを自分ごととして捉える空気が醸成できており、今後も本部一体となって事業を推進していきます。

常務執行役員
ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長
田中 久義



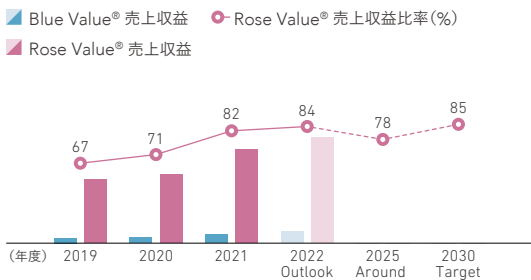
コア営業利益・ROICの目標



Blue Value®・Rose Value®製品の状況

当事業本部では、Rose Value®製品としてビジョンケア材料、パーソナルケア材料、不織布、オーラルケア材料、農業化学品等が認定されており、くらしの快適性向上や食料の生産性向上に貢献しています。特にコロナ禍においても農業化学品の需要は拡大しており、殺虫剤ジノテフランおよびテネベナール®の販売拡大に取り組んでいます。2022年度以降はオーラルケア領域のデジタル化に対応した新製品の開発・投入に努めていきます。Blue Value®製品については、三井化学グループは、排水処理で使用される高分子凝集剤の原料となるアクリルアミドを環境負荷の低いバイオ触媒法により製造しており、また当該製造技術のライセンスと高活性バイオ触媒の供給をグローバルに展開することにより、世界のGHG排出量削減にも貢献しています。加えて、プラスチックの使用量を削減した中空不織布(エアリファ®)の販売拡大や植物由来の原料を使用したメガネレンズ材料(Do Green™)のラインナップ強化を進めていきます。

売上収益および売上収益比率の推移



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

Topics 不織布の産業材用途

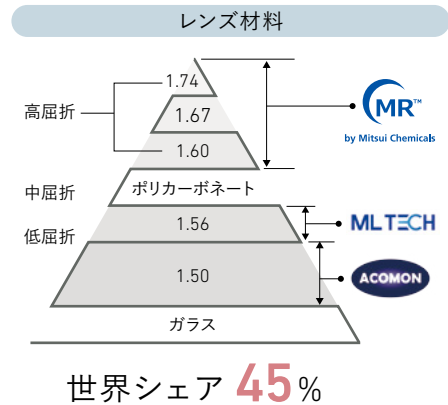
不織布主要製品であるシンテックス®MBは、独自の細繊維化技術を活かし、最先端の半導体用CMPスラリーや、MLCCの製造工程等に異物濾過用途に使用されています。2023年4月よりシンテックス®MBの製造プラントを増設し、今後の需要増に対応していきます。



ライフケアソリューション：ビジョンケア — 幅広い製品ラインナップでQOL向上に貢献 —

世界をリードするメガネレンズ材料

当社グループは、低屈折率から高屈折率まで、幅広くプラスチックメガネレンズ材料を展開しています。特に、高屈折率メガネレンズ材料の「MR™」は、世界のトップブランドレンズの品質を裏付けるレンズ材料ブランドとして高い評価を受けています。また、高品質ハードコート材を有する関係会社SDC Technologies社、防曇コート材に強みを持つFSI Coating Technologies社のほか、2020年に超撥水・反射防止コート材を持つCOTEC®社を新たに買収し、コーティング・ソリューションの強化を図っています。



ウェルネスソリューション：農業化学品 — 新原体を加えた成長ドライバーでさらなる事業拡大へ —

三井化学アグロ(株)のグローバル展開

三井化学アグロ(株)は、分子設計、有機合成、生物評価において、長年の実績に基づく高度な農薬創製技術を有し、独自性の高い新規原体の創製と製品開発を行っています。

現在、海外事業基盤を強化しており、具体例として、重要害虫に優れた効果を示すジノテフランは、最大市場であるブラジルの農業生産者の期待が高く、販売拡大に注力しています(登録国数：農業41か国、非農業28か国)。また殺虫剤テネベナール®を有効成分とする製品群は、登録国を拡大中です(同：農業10か国、非農業5か国)。さらに、ベクターソリューション事業は、新興国への展開を通じてQOL向上に貢献します。

成長ドライバーラインナップの拡充

	三井化学 アグロ保有原体数	+	MMAG 保有原体数
殺虫剤	6 ジノテフラン・ テネベナール等	+	3 フルビリミン等
殺菌剤	6	+	4 プロベナゾール等
除草剤	3	+	1 グルホシネートP
開発段階	4		
研究段階	5	+	2

フルビリミン等環境配慮型原体の拡充

メディカルソリューション：オーラルケア／整形外科材 — 培った開発・技術力を活かし整形外科領域に本格参入 —

オーラルケア

オーラルケア分野は、金属から樹脂への材料転換が進んでいます。当社グループはここに素材開発力を投入し、歯科医・技工所が求める革新的な製品・サービスの提供により、歯科治療におけるQOL向上への貢献を目指しています。

当社グループは40年前にサンメディカル(株)を設立し、歯科臨床知見や歯科材料技術を蓄積しながら、生体親和性が高く臨床実績のあるスーパーボンド®等の特徴のある製品を開発・上市してきました。さらに、自社のポリマーサイエンス技術に加え、Kulzer社のグローバルプレゼンスと歯科材料技術、Dentca社のデジタル関連技術を組み合わせることで、修復材、義歯および3Dプリンター等の注力領域に新製品を投入し、着実に成長を続けています。特に3Dプリンター領域では、歯科医・技工所に対して歯科臨床知見を活かしたソリューションを提供し、様々な用途に対応したインクラインナップを拡充していくことで、歯科治療ワークフローのデジタル化に貢献していきます。

骨と近い歯科材料と樹脂開発・技術力

歯科用接着材スーパーボンド®の特性



今後の成長戦略

重点市場の米国市場では、コストコ社によるMR™を用いたレンズの標準採用などを通じてポリカーボネート材からの転換推進、中国市場では、主要メガネ小売店でのMR™認知度向上による市場シェア拡大を目指します。また、環境ニーズに応えるために、植物由来レンズ材料であるDo Green™製品の屈折率1.60市場への上市により、ポートフォリオを拡充しています。同時に、高屈折率レンズの需要拡大に応えるため、大牟田工場の能力増強も予定しています。今後も、革新的なレンズ材料、コーティング材料、そして新技術を通じて、メガネを必要とするすべての人に、最良の視界品質QOV*を提供する製品開発に取り組んでいきます。

* QOV(Quality of View)とは、視力の最適化や快適な見え方、目の健康管理、病気予防など目に関わる生活の質、満足度の尺度です。

重点3地域

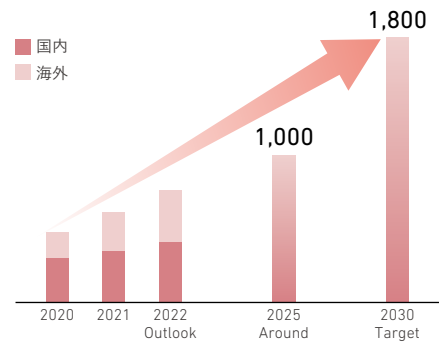


Meiji Seikaファルマ(株)の農薬事業を取得

三井化学アグロ(株)は研究開発を基盤に、変化をリードし製品・サービスを通じてサステナブルな食と生活に貢献するグローバル・ソリューション・カンパニーを目指しています。

2022年1月にMeiji Seikaファルマ(株)から農薬事業((株)MMAG)を取得したことにより、①新たな成長ドライバー・人材の獲得、②国内市場でのプレゼンス強化、③海外ポートフォリオ・ライセンス強化、④環境配慮型ポートフォリオの拡充、⑤創薬力の強化が実現し、事業成長のスピードアップが期待されます。特に三井化学アグロ(株)の保有する成長ドライバーであるジノテフラン、テネベナル®に、(株)MMAGの保有するプロベナゾール、フルピリミン、グルホシネートPが新たに加わります。環境配慮型原体を含む原体ポートフォリオも一層拡充し、国内および海外重点国(ブラジル/インド/東南アジア)に展開していきます。

農薬売上収益(億円)



整形外科領域への進出

整形外科領域は、健康寿命延伸とQOL向上ニーズを背景に、今後も市場拡大が見込まれます。また、技術トレンドとしては金属から樹脂といった材料転換が進んでおり、当社グループは同様のトレンドにある歯科材料で培った生体親和性や安定性に優れた素材技術等を活用し、整形外科材料の開発を進めています。今後は材料転換や治療手法の転換等新たなソリューションを提案していきます。

2021年12月、当社グループは整形外科領域への参入に向け、(株)日本エム・ディ・エムに出資し、資本・業務提携契約を締結しました。これにより、①同社のネットワークを活かした臨床ニーズ情報の収集強化、②共同での新製品開発の加速、③同社の日米販路および薬事等の医療事業基盤の活用、が見込まれます。

両社のシナジー追求に向け、当社より役員・社員を派遣しているほか、両社メンバーからなる各種ワーキンググループを立ち上げ、共同開発等の取り組みを開始しています。今後、開発品の上市とともに、さらなるM&A・提携による事業基盤の拡充を通じて、整形外科事業の拡大を図っていきます。

整形外科用途への新規材料提案(例)

現状

煩雑&Technical

金属プレートで固定

骨片を糸で縛る煩雑な作業
プレートをたくさんのネジで留める
ネジが外れる不具合も多い

提案

歯科用接着剤技術で骨片とプレートを固定

事業ポートフォリオ変革の追求



モビリティソリューション

Mobility Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

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

社会課題・ニーズ

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

競争優位性

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

課題



- 市場変化や需要増加に対応するための生産供給能力の不足、および柔軟な生産体制の構築

リスクと機会

- 世界的な景気停滞やサプライチェーンの混乱による自動車需要・生産の回復遅れ
- 自動車関連製品の開発サイクルや重要なプレイヤーの変化
- 自動車における軽量化・快適性向上・電装化などに伴う素材開発へのニーズ拡大
- 環境負荷低減の取り組み加速を背景としたリサイクル材料・バイオ材料の活用拡大
- 移動体としてのモビリティのサービス化によるソリューションビジネス機会の創出・拡大

戦略と主要製品・関連会社

素材提供型ビジネス

戦略	主要製品
<ul style="list-style-type: none"> • 「高成長 & サステナビリティへの貢献」×「競争優位」な領域に対する販売・開発の集中 • 需要に応じた生産能力増強、グローバル拠点を最大活用したレジリエントな生産体制の構築 	  <p>エラストマー重合製品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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®) <p>複合材料製品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

戦略	関連会社
<ul style="list-style-type: none"> • 当社グループが保有する機能・技術・素材と、他社との連携により創出するコンセプトプッシュ型ビジネスの推進 • 当社グループが保有する技術・知見を活かしたサービス提供による事業機会探索 	<ul style="list-style-type: none"> • ARRKグループ、共和工業(株)  

主力製品のシェア(2021年度)

	シェア	
PPコンパウンド	世界	2位
	アジア	1位
	日本	1位

事業本部長メッセージ

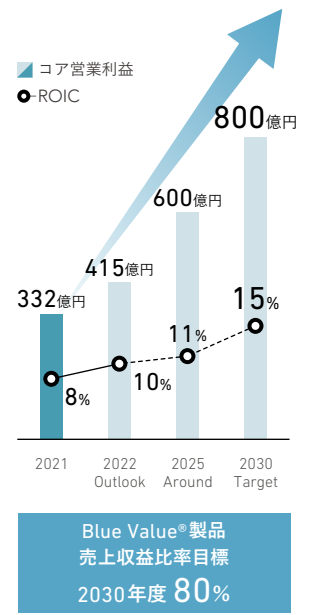
モビリティ分野の大変化をチャンスと捉え、 新たな事業機会の獲得に取り組みます。

当事業本部は、旧モビリティ事業本部から、ICTと親和性の高い機能性ポリマー事業を移管し、新たな体制でスタートしました。現在、モビリティ分野はサステナビリティ意識の高まりなどを背景に、CASE・MaaSと言われる大きな変化の真っただ中にあります。こうした外部環境に対し、当事業本部では、グループの持つ高い技術力・品質や幅広い材料ラインナップを活かした素材提供型ビジネスと、素材・サービスを融合したソリューション型ビジネスを通じ、社会課題の解決に貢献していきます。素材提供型ビジネスでは、今後の需要増に対応するべくグローバルでの生産体制の全体最適化を進めると同時に、競争優位性の発揮できる高成長・サステナビリティ領域への資源集中に取り組みます。ソリューション型ビジネスでは、他社との連携も通じて、先行開発の段階で量産開発までを視野に入れた提案を行うコンセプトプッシュ型ビジネスと、素材メーカーとしての技術・知見を活かしたサービス提供による事業機会探索を推進します。上記戦略の実行により、環境課題に対応したBlue Value® 製品の売上収益比率向上とともに、サービス等の提供によるRose Value®製品の拡大にも寄与していきます。今後は、全社で進めているDX・CX戦略を当事業本部内にも落とし込む、いわば事業本部単位でのCXを通じた業務効率化や組織健康度の向上にも取り組み、事業ビジョンの実現を目指します。

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



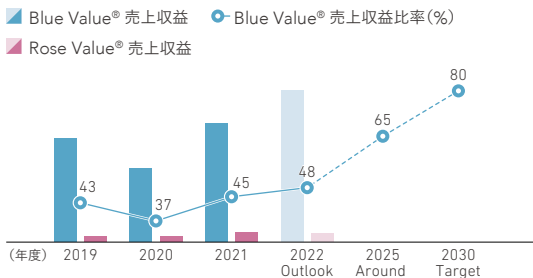
コア営業利益・ROICの目標



Blue Value®・Rose Value®製品の状況

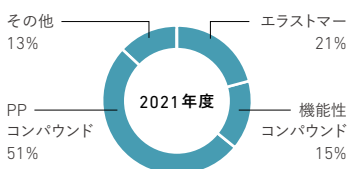
当事業本部は、世界的な環境意識の高まりに呼応するバリューチェーンの開発トレンドにリンクして、自動車の軽量化、省エネルギー、易リサイクル性、再生可能エネルギー用途での機能向上に寄与する開発に取り組んでいます。2021年度はサプライチェーンを通じて製造・加工エネルギー低減に資する製品などを中心にBlue Value®製品を拡大しました。今後も引き続き、マテリアルリサイクルへの対応など、サーキュラーエコノミー実現に資する製品・サービスの創出や販売・開発・生産戦略の推進を通じて、Blue Value®製品の性能・品質を強化し、当該分野での貢献に努めます。

売上収益および売上収益比率の推移

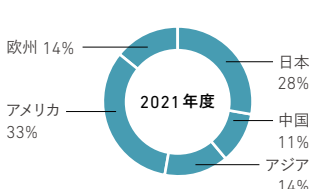


自動車用バンパー・インパネ用材料 PPコンパウンド	塗装工程が不要で13%のGHGを削減。	CO ₂ を減らす 資源を守る
燃料タンク用接着性樹脂 アドマー®	金属製タンクの樹脂化によって10~30%軽量化。	CO ₂ を減らす
自動車用潤滑油添加剤 ルーカント®	潤滑油の粘度の温度依存性を小さくして、適切な粘度を維持することで省燃費に貢献。	CO ₂ を減らす
コンクリート表面強化剤 タフネスコート®	コンクリート構造物の表面に樹脂膜を形成して耐久性・衝撃耐性を向上。インフラの長寿命化、防災・減災に貢献。	くらしと社会を豊かにする

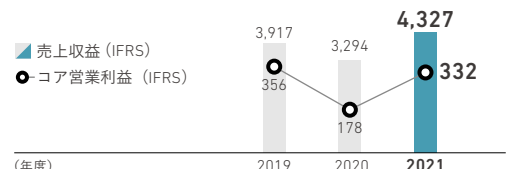
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



※過年度の数値は組み替え後の概算値です。

素材提供型ビジネス

エラストマー重合製品：

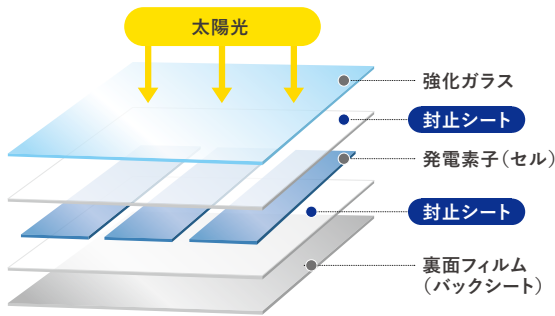
タフマー® — 他用途展開・高付加価値化による収益力強化と、需要伸長に向けた供給体制の強化—

三井化学グループのタフマー®は、自動車用バンパー・インパネ用材料向けとして世界シェア2位、アジアシェア1位を誇っています。

タフマー®は柔軟性及軽量といった特長を持ち、幅広い用途に対応する樹脂改質材・軟質成形材料です。現在、各国政府が推進する再生可能エネルギーの普及を背景に、太陽電池市場は急速に拡大しており、タフマー®はその封止シート向けに採用が広がっています。太陽電池用封止材用途では、従来

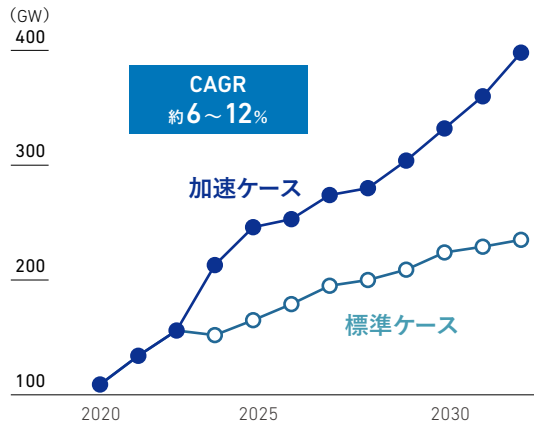
のEVA系封止シートと比較して、タフマー®は長期間の出力維持が期待でき、総発電量向上が見込まれるほか、吸水率が低いため耐水性が向上し、厳しい環境下でも発電を継続できるという利点があります。

今後の太陽光発電市場の伸長や、さらなる他用途展開による成長需要の獲得を目指し、12万tの生産能力増強(2024年度完工予定)を意思決定し、供給体制の強化を図っていきます。



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

太陽光発電市場予測



出典：(株)資源総合システム

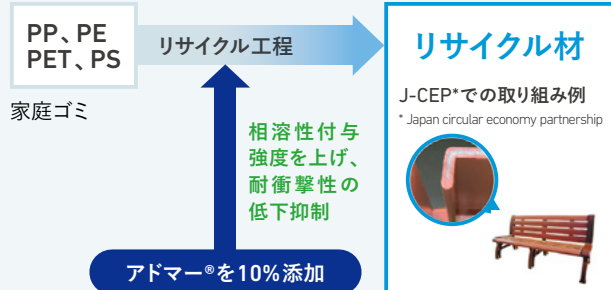
Topics

マテリアルリサイクルの取り組み — リサイクルシステムの構築により、サステナブルな社会の実現に貢献 —

当社グループでは、ケミカルリサイクルおよびマテリアルリサイクルの社会実装実現に向け、自治体やブランドオーナーとの連携を通じて、資源の回収から再資源化の実証実験を行うとともに、リサイクル関連技術の開発に取り組んでいます。

この一環として、当事業本部では、プラスチックのリサイクル工程において自動車の燃料タンク等に採用されているアドマー®を添加することにより、リサイクル材に対し相溶性の付与および耐衝撃性の低下を抑制する取り組みを行っており、これにより、プラスチックリサイクルのさらなる普及への貢献が見込まれます。

複数種のプラスチック



プラスチックリサイクルの普及に貢献

素材提供型ビジネス

複合材料製品：

PPコンパウンド —高いグローバルシェアと技術力を活かし、成長市場を捉える—

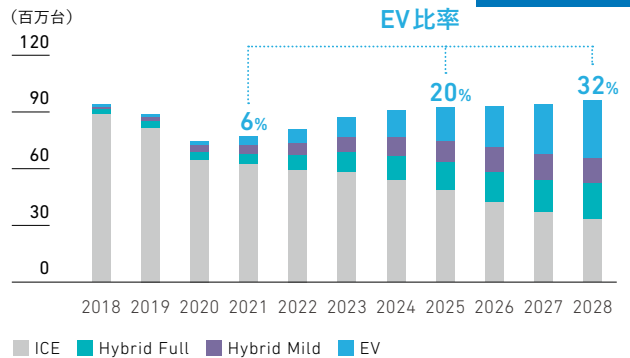
グローバルに高いシェアを誇る当社グループの自動車材PPコンパウンドは、成形性に優れるポリプロピレンに、エラストマーやタルク等をコンパウンドすることで耐衝撃性と剛性を向上した材料です。PPコンパウンドはバンパーやインストゥルメンタルパネル等に採用されており、特に原料に遡り樹脂そのものを設計する技術等により様々な顧客ニーズに応える高品質な製品を提供し高い評価を得てきました。現在は、1台当たり約50～60kg使用されていますが、今後加速するEV化による車体の軽量化ニーズは強まり1台当たりの使用量はさらに増加すると見込まれます。当社グループは、世界主要地域で9つの生産拠点*1と7つの研究拠点*2を有し、自動車メーカーのグローバル戦略にスピーディーに対応できる体制を構築しています。また、近年では従来のPPコンパウンドだけで

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



なく、金属からの代替素材としてガラス長繊維強化ポリプロピレンの提供によりバックドアやスライドドア等の樹脂化への採用が進んでいます。今後も、電気自動車に向けたさらなる軽量化や社会課題の解決に向け、当社グループの技術優位性と供給能力を活かしながら、需要拡大や新たなシェアの獲得に合わせて、成長市場を確実に捉えてさらなる事業強化を図ります。

世界自動車生産台数



ソリューション型ビジネス

モジュールコンセプト提案型ビジネス —これまで培ってきた技術と知見を活かし、新たなビジネスモデルの確立を目指す—

現在モビリティ領域において、CASEやMaaSの進展により、自動車に求められるニーズの多様化や、モビリティ産業における開発プロセスの効率化、水平分業化や異業種の参入といった事業環境の大きな変化が起きている。こうした中で、当事業本部では新たな事業機会を捉えるためのモジュールコンセプト提案型ビジネスの構築を進めています。これは、さらなる自動車の軽量化や快適性の向上等のニーズに対し、先行開発の段階から量産技術を担保したモジュールコンセプトを提案し、量産段階における素材提供だけでなく、量産開発の各過程においてサービスを提供していくものです。

当社グループがこれまで(株)アークの完全子会社化などを通じて強化・獲得してきた設計、解析機能、金型設計といったソリューション機能に、素材メーカーとしての技術・知見を組み合わせ、さらに社外パートナーとの連携も活かしながら進めていきます。すでに現在、外装、内装等におけるコンセプト提案が進行しています。当事業本部では、このようにVISION 2030で掲げたソリューション型ビジネスモデルへの変革に向け新たなビジネスモデルの確立を急ピッチで進めることで、モビリティ領域における社会課題の解決と事業機会の獲得を実現します。

当社のコンセプトの特徴

量産技術を担保した「先進モジュールコンセプト」 “設計”×“素材”×“解析”×“金型 & 工法”



提供製品・サービス

- 設計支援
- CAEシミュレーション
- 部品試作
- 試作用金型
- 材料開発
- 量産用金型製造
- 指定素材

Mitsui Chemicals ARRK KYOWA

素材メーカーの技術 + ソリューション機能を活かした製品・サービスを提供

事業ポートフォリオ変革の追求



ICTソリューション

ICT Solutions

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

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

社会課題・ニーズ

- ・デジタル化の進展
- ・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

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
- ・アジアを中心とする高いブランド力
- ・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

- ・ICT顧客のスピードに適した仕組みづくり
- ・ICTプラットフォームとのネットワーク構築
- ・顧客プロセス適合性評価等の研究開発機能の強化

リスクと機会

- ・半導体の供給不足による市場停滞
- ・地政学リスクの高まりによる原料高騰、サプライチェーンの混乱
- ・新型コロナウイルス感染症再拡大による経済停滞
- ・半導体市場やスマホ等デバイス市場の堅調な拡大継続
- ・XR等新たなデバイスの登場と普及に伴う市場の急拡大
- ・リチウムイオン電池および次世代電池市場の継続的な拡大継続
- ・廃プラスチック削減トレンドに伴うリサイクルニーズの顕在化

戦略と主要製品

半導体・実装ソリューション	
戦略	主要製品
<ul style="list-style-type: none"> ・半導体技術ロードマップに個別事業戦略を整合させ、グループ総力で新事業・新製品を創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・フォトマスク用防塵カバー(三井ベリクル™)、シラン・ジシラン、可溶性ポリイミドワニス(ピパール®)、高周波基板材料(ギガフリーク®)、レジスト原材料(ミレックス®)、圧電センサ材料(ピエゾラ®)、半導体製造工程用テープ(イクロステープ™)、シリコンコートフィルム(SP-PET™)、耐熱離型フィルム(オビュラン®)
イメージングソリューション	
戦略	主要製品
<ul style="list-style-type: none"> ・「撮る」から「見る」「センシング」への市場拡大に対応した新たな光学材料を開発・提供 	 <ul style="list-style-type: none"> ・レンズ材料(アペル®)、反射フィルム用材料(TPX®)、液晶・有機ELシール材(ストラクトボンド®)、透明ポリイミドワニス(エクリオス®)
電池材料ソリューション	
戦略	主要製品
<ul style="list-style-type: none"> ・リチウムイオン電池領域の拡大を図るとともに、次世代電池材料の開発を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャパシタ用材料(TPX®)、LiBセパレーター・バインダー用材料(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	
戦略	主要製品
<ul style="list-style-type: none"> ・アジア高機能包材・環境対応需要の取り込みと、包装接着技術を活用した産業用途への展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・L-LDPEフィルム(T.U.X™)、省資源・環境対応型L-LDPEフィルム(エルスマート®)、環境配慮型紙包装材料用ヒートシール剤(ケミパール®)、バリアコート剤(タケラック®WPB)、包装用接着剤(タケネット®、タケラック®)

主力製品のシェアと市場成長率(2021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)	スマホレンズ市場 7%

事業本部長メッセージ

成長市場のニーズを捉え、ユニークな製品を生み出す。

三井化学グループは、2022年4月に、各事業本部にあったICT分野の製品やサービスを集約し、ICTソリューション事業本部を新たに立ち上げました。半導体・実装、イメージング、電池材料など長期的な成長が見込まれる市場に対して、当事業本部が中心となり、新たなソリューションを提供していきます。強い競争が存在するこの市場で、優位性を発揮していくためには、新たな付加価値を持つユニークな製品をスピーディーに生み出していくことが非常に重要となります。そのための研究開発基盤をさらに強化すべく、私たちがこれまで培った分子設計・合成技術をはじめとするコア技術を結集・連携させる中心機関として、ICTソリューション研究センターを新設しました。

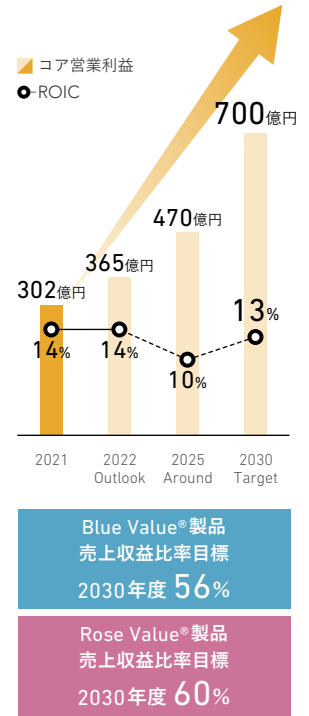
様々な部門から集結した社員間の連携は、とてもスムーズに進み、開発テーマもどんどん生まれてきており、さらに社内外の組織とのシナジーの期待も高まっています。こうした連携を通じ、ICTと親和性の高いモビリティや、ヘルスケア領域等と関連したBlue Value®・Rose Value®製品の展開も、今後加速していく見込みです。

今三井化学グループは、VISION 2030のもと、これまでの殻から脱却し、ダイナミックに進化しようとしています。その先陣となり、グループ全体を牽引していける存在となれるよう、今後も当事業本部は果敢にチャレンジを続けます。



専務執行役員
ICTソリューション事業本部長
平原 彰男

コア営業利益・ROICの目標

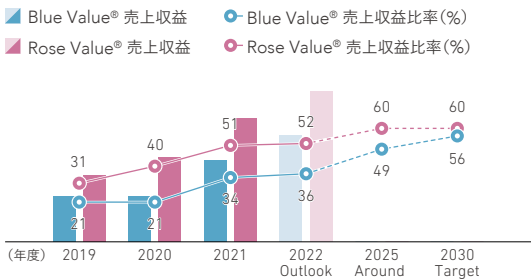


Blue Value®・Rose Value®製品の状況

ICTソリューション事業本部の製品は、持続可能な地球環境を支えるAI、Beyond 5G等の進化に寄与することで、「まちの持続可能性確保」や「くらしの快適性向上」に貢献します。

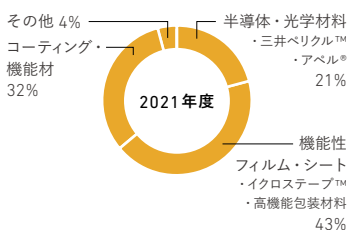
2021年度は、当事業本部における売上収益のうち、Blue Value®製品が30%超、Rose Value®製品が50%超を占めています。今後も、社会要請の変化に合わせて既存認定製品群の性能・品質をさらに強化するとともに、新たな認定製品の開発を進めていきます。

売上収益および売上収益比率の推移

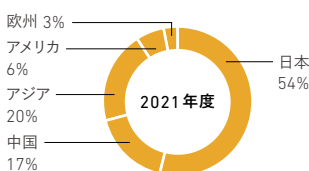


<p>シーラントフィルム T.U.X™</p>	<p>ヒートシール温度の低温化でエネルギーを削減、フィルム強度向上により樹脂使用量も削減。優れたシール性と耐衝撃性で食品の製造・流通工程におけるフードロスを低減。</p> <p>CO₂を減らす 資源を守る 食を守る</p>
<p>環境配慮型紙包装材料用ヒートシール剤 ケミパール®</p>	<p>ポリエチレンラミネート紙よりも薄膜形成できることで樹脂使用量を削減。再パルプスラリー化が容易でリサイクル性向上。</p> <p>CO₂を減らす 資源を守る</p>

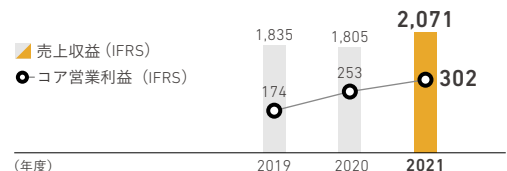
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



※過年度の数値は組み替え後の概算値です。

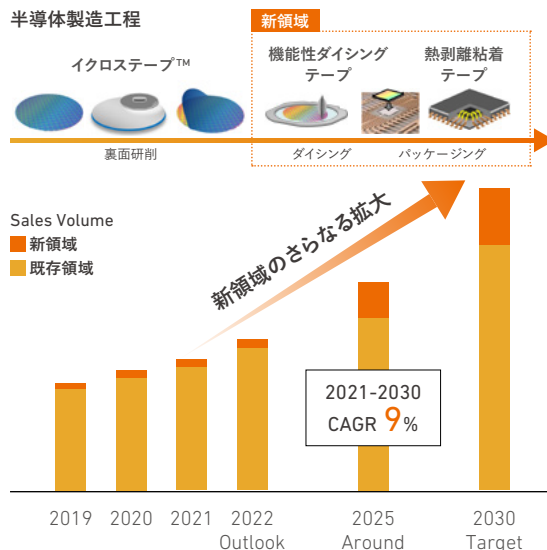
半導体・実装ソリューション：

イクロステープ™ — 幅広い製品ラインナップでQOL向上に貢献 —

イクロステープ™は半導体製造工程における、シリコンウエハ裏面研削時の表面保護テープであり、世界トップシェアを有します。

半導体市場は、AI活用の広まり、IoT化の進展、自動車や産業・インフラ分野などでも脱炭素・再生可能エネルギーへの取り組みなど、電子機器の高機能・高効率化により、引き続き高い成長が見込まれます。

当社グループは、このような半導体需要の拡大に的確に対応すべく、2023年10月営業運転開始を目指し、台湾工場において能力増強（現在の2倍以上に）を行い、国内の名古屋工場と合わせ、イクロステープ™の大幅な供給能力の拡充を図るとともに、BCP体制の強化にもつながります。また、これらの用途に加え、新領域への開発にも注力しており、耐熱性やピックアップ性を両立した機能性ダイシングテープや熱剥離粘着テープなど高い提案力で新たな製品を提供し、事業領域拡大を目指します。



三井ペリクル™ — ポートフォリオ拡充と技術開発で世界No.1ペリクルメーカーへ —

EUVペリクル

EUVペリクルは、回路線幅7nm以下の超微細化が進む先端デバイスに用いられる半導体への超短波長である極端紫外線（EUV）露光技術に対応したフォトマスクの防塵カバーです。

当社グループは、半導体リソグラフィで世界No.1のASML社から独占ライセンス契約を受け、世界で唯一のEUVペリクルの商業生産を2021年4月に開始し、量産化へ向けて順調に稼働しています。また、継続的な技術開発によりEUV透過率改善を図り、顧客の生産性向上に寄与していきます。

旭化成(株)のペリクル事業を取得

ペリクル事業では、LSIペリクル*1市場における高精細化や品質保証水準の高度化へ対応するため、一層の技術開発および継続的な追加投資が必要となっていることから、2022年5月、高度な技術と強固な事業基盤を持つ旭化成(株)のペリクル事業の取得を決定しました。同社はFPDペリクル*2市場におけるNo.1プレイヤーとして市場を牽引するとともに、LSIペリクル市場においても、製造工程の改良・生産能力の増強等を推し進め、特に先端品（液浸ArF）市場において近年シェアを拡大しています。

本事業取得のシナジー効果により、ペリクル事業の技術基盤の強化および製品ラインナップ拡大を図り、世界No.1の総合ペリクルメーカーを目指していきます。

*1 LSIペリクル：半導体向け。

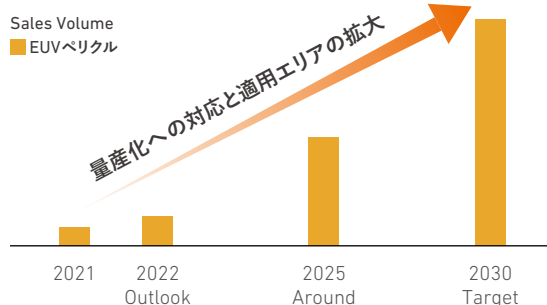
*2 FPDペリクル：液晶・有機ELパネル向け。主な用途はスマホ、タブレット、PC、TV。

EUV透過率改善により顧客の生産性向上に寄与

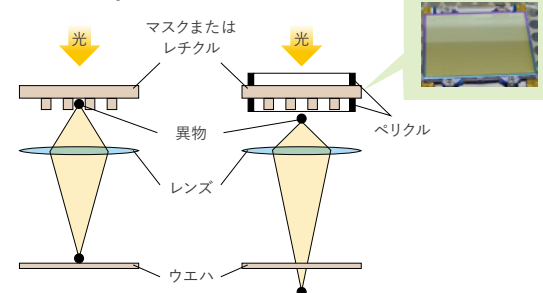
(EUV透過率)



メモリーも含め適用エリア増



ペリクルの原理



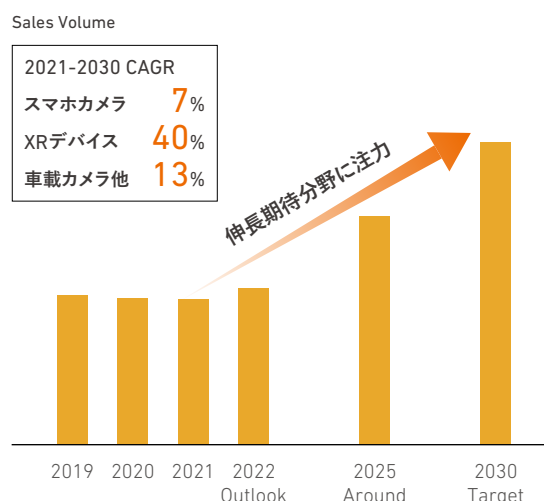
※ ペリクル膜上の異物はウエハに転写されません

イメージングソリューション：

アペル® — 能力増強や新市場への製品投入でさらなる成長を目指す —

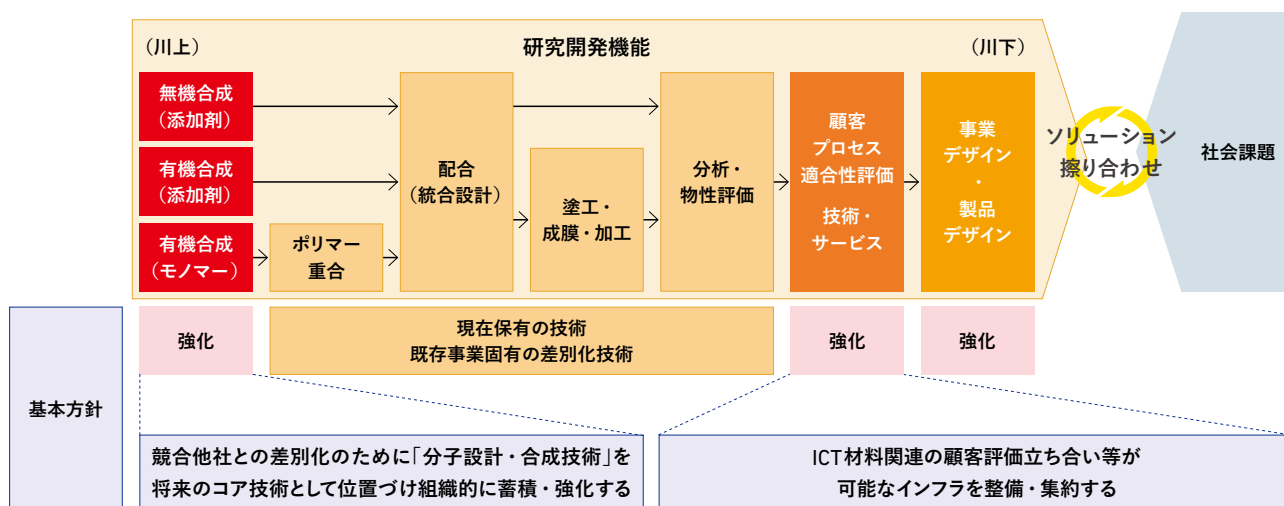
アペル®は、ポリオレフィン樹脂と非結晶性樹脂の性能を融合させた、当社独自の環状オレフィンコポリマー（COC）で、非結晶性ポリオレフィンの中でも、最も高い屈折率を有しており、優れた光学特性から、透明性の高い光学レンズや光学部材に適し、高い評価を得ています。また、多眼化が進むスマートフォンカメラレンズを主用途として販売を拡大しており、加えて車載カメラレンズ（センシングカメラ、ビューカメラ、ドライブレコーダー、バックビューモニターなど）や、XR（AR/VRなど）デバイス用部材やヘッドアップディスプレイ用部材（集光レンズ、コンバイナーなど）への用途拡大を図っています。

当社グループは、このような新用途への展開や、2022年8月の新プラント営業運転開始により、急成長する市場ニーズに着実に対応し、さらなる事業拡大を図っていきます。



新事業・新製品創出に向けた競争力強化

製品開発における分子設計・合成から顧客プロセス適合性評価までを垂直統合



当社グループは、ICT事業に関連する研究開発機能において現保有技術の整理と今後さらに強化すべき課題の抽出を行うとともに、新事業および新製品創出に向けた競争力の強化のための基本方針を策定しました。強化のポイントとしては、競合他社との差別化を図るため、川上の無機合成、有機合成などの「分子設計・合成技術」を将来のコア技術として位置づ

け、組織的に蓄積、強化します。同時に、川下の顧客プロセス適合性評価や技術サービスなど、顧客評価立ち合いが可能なインフラ整備を行っていきます。

さらに、ICTソリューション研究センターの新設により、当社グループのコア技術を結集し、製品優位性（Uniqueness）を追求していきます。



ベーシック&グリーン・マテリアルズ

Basic & Green Materials

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

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

社会課題・ニーズ

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

競争優位性

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

課題

- ボラティリティのさらなる低減
- 高機能製品の強化・拡大
- GHG排出量の削減
- サーキュラーエコノミーへの取り組み強化

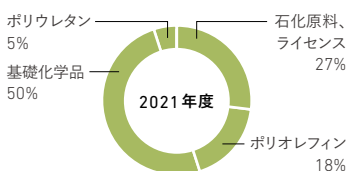
リスクと機会

- ロシアのウクライナ侵攻による世界・日本経済への影響
- 新型コロナウイルス感染症による世界経済の減速
- 米金利上昇に伴う円安の加速
- 米金利上昇に伴う新興国通貨の下落・経済への影響
- 原油価格(ナフサ)高騰
- 環境対応ニーズの拡大(バイオ原料)
- 高付加価値品の提供拡大(例：包装材、断熱材など)
- DX技術の進化

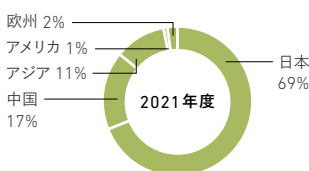
戦略と主要製品

		戦略		
		再構築	ダウンフロー強化	グリーンケミカル
		フェノール・PTA・ウレタン事業の再構築の加速によるボラティリティの低減 • コストダウン • 各拠点での製品チェーン最適化 • 提携拡大等でライトアセット化	高機能化・ニッチ品の拡大など、ダウンフロー強化による収益安定化 • 高機能PP、高機能MDI • 本州化学(ヘルスケア、ICT材料) • HQ、触媒ライセンス	グリーンケミカルの拡大による環境対応強化 • バイオ原料 • バイオ誘導品(バイオポリオレフィン、バイオポリオール) • リサイクル(マテリアル/ケミカルリサイクル)
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(エボリュール®)、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、エチレンオキシド、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®)	

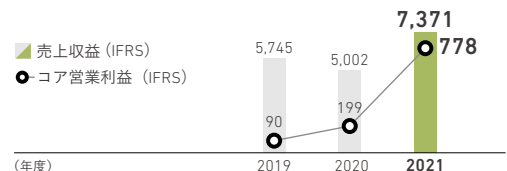
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



※過年度の数値は組み替え後の概算値です。

事業本部長メッセージ

グループの強みとしての大きな役割を認識し、今後の変革をリードしていきます。

当事業本部の役割

従来の基盤素材事業にグリーンケミカル事業推進室を加え、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業として新たな体制となった当事業本部では、石化・基礎化学品をはじめとして生活のあらゆる領域に関わる幅広い製品に不可欠な素材を提供しています。「経済」という用語の発祥として「経世済民、世を治め、民を救うこと」とあるように、社会課題の解決に取り組むことが、経済の一翼を担う企業の本質であるとすれば、当事業本部にとっては製品を安定して供給し続けることこそが、生活者のQOLや利便性を維持し、様々な社会課題の解決に直結することだと私は考えています。また、当事業本部においてグローバルでもトップクラスの競争力を有するナフサクラッカーを保有していることが、三井化学グループの特長にもなっています。ナフサクラッカーで製造する化学素材は、三井化学の成長領域であるライフ&ヘルスケア、モビリティ、そしてICTで提供する製品の素材として不可欠なものです。このようにバリューチェーンの上流から下流まで一貫して持っていることによって、コストコントロール、安定供給、製品安全性の担保に加え技術開発の側面などにおいてメリットがあり大きな強みと言えます。

一方で、喫緊の社会課題である自然環境の観点から見たとき、当事業本部の排出するCO₂は三井化学グループ全体の約7割を占めており、カーボンニュートラルを実現する上で非常に大きな責任を担う事業であることも事実です。また、当事業本部で生産する基礎原料は付加価値がつきづらいものも多く、市況に左右されやすいボラティリティの課題もあります。こうした三井化学グループとしての強みと課題を表裏一体として抱えているのが当事業本部の特徴であると言えます。

グループの変革をリードし、持続可能な価値を実現する

上記を踏まえ、当事業本部では、事業再構築によるボラティリティ低減、ダウンフロー強化を通じた高機能・ニッチ品の拡大を進めており、それらと並行してグリーンケミカル事業の拡大を目指しています。また、大きな機会損失につながりうるプラントのトラブルについては、DXも活用することで未然に防ぐ取り組みを進めています。ダウンフロー強化については、高機能PPプラントの新設や高機能MDIの増強が決定しており、高付加価値製品のラインナップ強化を見込んでいることに加え、連結子会社化した本州化学工業(株)への当社の技術・人材等の資源投入による生産技術支援・生産最適化などを進めており、今後さらなるシナジー効果の発現を期待しています。グリーンケミカル事業の推進においては、他社との連携によるバイオマス原料への転換や、マテリアルリサイクルなどクラッカーを持つ三井化学ならではの取り組みを進めており、さらに各事業本部のグリーンケミカル事業に関する情報を集約・共有することで、全社レベルでの事業拡大を効率的に進めています。バイオマス誘導品についてはすでに欧州化学メーカーを中心に引き合いがきており、今後の市場拡大が見込まれます。

2025年近傍には400億円のコア営業利益およびROIC7%の目標を掲げていますが、生産設備の合理化・高付加価値化および本州化学とのシナジー効果が今後効果を発揮し、目標を達成したいと考えています。また、Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率向上や、カーボンニュートラルといった目標に対しても、今後バイオナフサ関連の製品が拡大していくことで大きく達成に貢献することを期待しています。

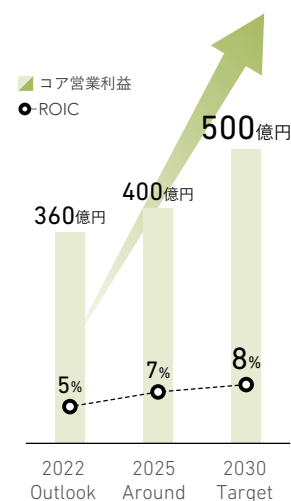
前述した通り、当事業本部は三井化学グループの強みと課題を併せ持っており、特にクラッカーの保有については様々なご意見を頂戴することも事実です。しかし、バリューチェーンの川上に位置する当事業本部の存在は当社グループの特長であり、製品の安定供給やバリューチェーン全体における高付加価値化といった持続可能な価値を実現できる強みであるという点を、若い世代の従業員も含めて再認識し、痛みを恐れず変革を実行することで社会の期待にしっかりと応えていく、そうした覚悟を持って事業を推進していく所存です。



常務執行役員
ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長

吉住 文男

コア営業利益・ROICの目標



Blue Value®製品
売上収益比率目標
2030年度 12%

プロダクトポートフォリオ変革およびダウンフロー強化・拡大の取り組み

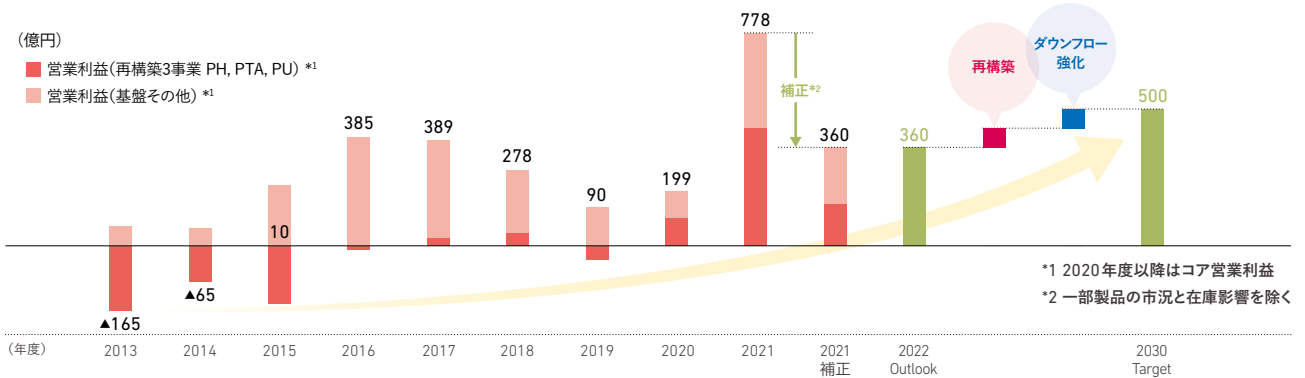
ポートフォリオ変革による事業再構築の取り組みは、すでに設備停止や工場閉鎖等のダウンサイジングが完了していることに加え、新たにPTA事業の国内生産設備の停止・撤退を決定しました。また、PH事業においてはシンガポールの製造・販売会社の株式譲渡を決定しました。ウレタン事業についても、他社との新規アライアンス検討を含め現在再構築を推進しています。

ダウンフロー強化については、高機能PPにおいてプラントのスクラップ&ビルド計画を進めており、新プラントでは自動車材用途等での軽量化・薄肉化や、マテリアルリサイクルに貢献する高機能PPの生産を2024年11月より開始する予

定である一方、需給バランスの最適化を図るため2023年1月には姉崎工場1PPプラントを停止することを決定しています。それにより、大幅な合理化、省エネにより7万t/年のGHGを削減します。

高機能MDIにおいては、61万t/年へと能力増強した韓国MDIが2024年7月に稼働を開始します。これにより、自動車分野における高機能シート(乗り心地改善)やNVH(ノイズ、振動、乗り心地)材などの品質要求の高まりに応じた開発をタイムリーに推進するとともに、CASE(Coating、Adhesive、Sealant、Elastomer)などの非自動車材の用途開拓を進めていきます。

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
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停止 シンガポールPH株式譲渡 ウレタン(推進中)	(既決) 高機能PP(S&B) 高機能MDI 本州化学シナジー

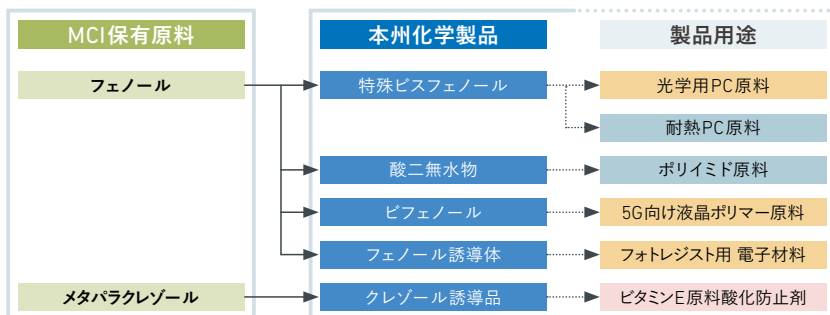
さらに2021年10月に連結子会社化した本州化学工業(株)については、当社グループの技術、情報、人材等の経営資源を投入することで、既存プラントの生産性向上やプラント新設の検討を実施し一定の成果を上げています。今後は、有機

合成技術を軸としたアロマ誘導品を拡充し、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部のダウンフロー強化とリンクさせることに加え、ICTやヘルスケア領域とのシナジー発揮による新製品・新事業創出につなげていきます。

ダウンフロー強化・拡大

有機合成技術を活かしたアロマ誘導品拡充

ライフ&ヘルスケア / モビリティ / ICT分野ラインナップ拡大



シナジー効果の早期発現

ICT分野向け製品*の生産技術支援
既設プラントの生産性向上と プラント新設の検討等
新製品・事業開発の加速
MI活用等による ICT分野向け製品拡大

* 光学用PC原料、5G向け液晶ポリマー原料、フォトレジスト用電子材料

グリーンケミカルの事業化を加速

当事業本部では、2022年4月にグリーンケミカル事業推進室を新設し、全社のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルへの転換をリードする体制が整いました。今後各事業本部のグリーンケミカル事業に関する情報を共有し、全社の関係部署と連携することで、グリーンケミカル事業の推進を加速します。クラッカーから多様な化学品・各種ポリマーに至る、当事業本部の有する事業・設備基盤を活かし、バイオマス原料やプラスチックリサイクル、CCU等の幅広い分野での事業化を目指します。

バイオマス原料への取り組みとしては、2021年にフィンランドNeste社との提携により、日本で初めてバイオナフサを導入しました。国内外の顧客からの関心も高く、2022年10月には3ロット目の投入を予定しています。今後は他工場においてもISCC認証*の取得を進め、バイオマス製品の拡充を図っていくとともに、バイオ原料の多様化や他社との提携も検討しています。

また、当事業本部では、カーボンニュートラルへの取り組み

として、クラッカーの燃料転換を推進しています。従来のメタンからクリーンアンモニアへの転換を実現することで、燃焼時のCO₂排出量低減を目指しており、2026年までにアンモニアバーナーおよび試験炉の開発、2030年には実証炉の開発・運転開始を予定しています。

廃プラスチックをプラスチック製品として再利用するマテリアルリサイクルについては、J-CEP(ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ)への参画や、自治体やブランドオーナーとの連携を通じて、すでにパッケージング分野の機能性フィルム・シートなど他事業本部の持つ製品での実証実験が立ち上がっています。また、廃プラスチックの化学原料へのリサイクルを可能とするケミカルリサイクルについては、BASFジャパン(株)やマイクロ波化学(株)をはじめとした優位な技術を有する他社との連携を積極的に進めており、社会実装の早期化を目指しています。

* International Sustainability & Carbon Certification

Topics

バイオマス原料の調達拡大に向けて

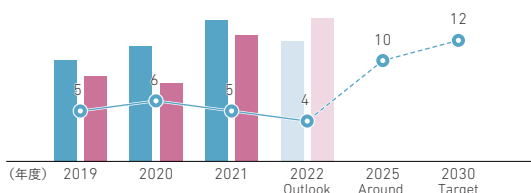
当社グループは、バイオマスナフサの原料となる廃食用油で東南アジア・中国地域最大の集荷・販売会社であるApeiron AgroCommodities Pte. Ltd.へ2022年6月に出資しました。カーボンニュートラル社会の実現に向けて世界規模で石油由来からバイオマス由来への原燃料転換を推進する動きが加速していますが、バイオマス原料は需要の伸びに対して供給が限定的なため、今後ますます調達競争の激化が予想されます。主なバイオマス原料には様々な種類がありますが、廃食用油はもっともGHG削減貢献量の大きなバイオマス原料です。また、非可食である点から食糧問題と競合することはありません。今後もバイオマス原料の安定調達を行い、カーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。

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、エポリユー®、Nextyol™などのBlue Value®、Rose Value®製品を拡大してきました。2021年度は新たにバイオマス原料由来のエコニコール®の新用途をBlue Value®に認定、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®をRose Value®に認定しました。石油原料由来の石化・基礎化学品については、今後当社グループのプラスチック戦略に沿ってバイオマス原料への転換を推進することにより、Blue Value®製品を拡充し、サプライチェーンを通じたGHG排出量の削減に貢献していきます。

売上収益および売上収益比率の推移

■ Blue Value® 売上収益 ● Blue Value® 売上収益比率 (%)
■ Rose Value® 売上収益



自動車シートクッション用材料 Nextyol™	軽量化による燃費向上やVOCや臭気的大幅低減により、気候変動の緩和、快適な環境の提供に貢献。 CO ₂ を減らす 健康寿命を延ばす 自然と共生する 暮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。 CO ₂ を減らす 自然と共生する *アドブルーはドイツ自動車工業会の登録商標です。



ソリューション型ビジネスモデルの構築

新事業開発センター長メッセージ

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新事業創出を推進することで、三井化学グループの強みを活かしたソリューション型ビジネスへの取り組みを加速します。

新事業開発センターは、これまで三井化学グループとの親和性の高いスタートアップやアカデミアなどの社外パートナーとの連携を通じて新事業を創出し、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モデルの構築・展開を進めてきました。2022年4月からは新たな組織体制としてスタートし、新事業創出をより加速化するために、全社横断的な戦略会議にも参加することで積極的に社内連携の強化を図っています。

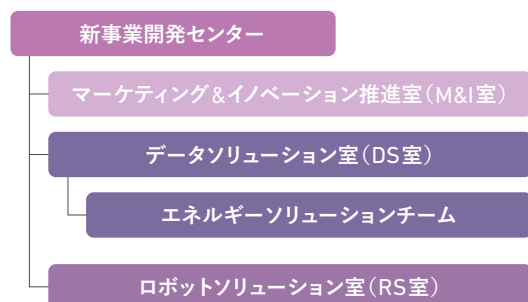
2022年7月には、新たな試みとして、投資事業有限責任組合（Corporate Venture Capital、CVC）を設立しました。321FORCE™と称する本CVCでは、社内および国内パートナーとの連携だけでなく、グローバルを意識した社外パートナーとの連携強化も推進します。さらに、本CVCの活用により全社グループ横断のインテリジェンス・プラットフォームをモデル化し、事業デザイン力を強化するとともに、全社員による起業家精神の共有を通じて新事業開発センターがVISION 2030戦略における事業ポートフォリオ変革のDriving FORCEとなることで、サステナブルな社会の実現をカガクしていくことを目指します。



新事業開発センター長

才本 芳久

新事業開発センターの体制



新事業開発センターの主な分掌

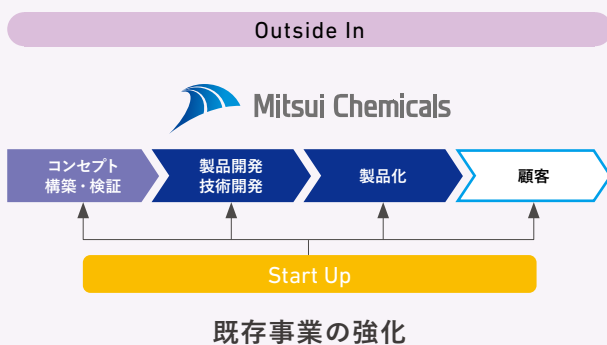
- ① 新事業の探索・創出
- ② 4事業領域を含むすべての領域における新事業テーマ探索、およびアーリーステージ開発
- ③ 社内横串連携や社外パートナーとの連携のためのインテリジェンス・プラットフォームの構築と運営

新事業の探索・創出方法論

新事業開発センターでは、当社グループの4事業ポートフォリオ領域を含むすべての領域における新事業開発を行っています。その一環として、自社にはない技術やビジネスモデルを、スタートアップを中心とする社外パートナーに求め新事業を共創していくオープンイノベーションも積極的にを行っています。

新事業では開発、製造、販売の各プロセスにおいて、自社で経験のない技術課題、事業課題に直面することが数多くあります。一方で、スタートアップは独自の技術やビジネスモデルをベースに社会課題を解決し新市場・新顧客の創出を目指しています。

こうした尖った技術・ビジネスモデルで新市場・新顧客にアプローチしているスタートアップなどの社外パートナーに対し、不足するアセットを提供し相互に補完し合いながら事業を共創していく取り組みを、当社グループでは「Inside out型オープンイノベーション」と呼び、積極的に推進しています。このような取り組みにおいては、パートナーとともに事業仮説を立て、いかに高速にPoC (Proof of Concept)を回していくかが新事業開発のカギになると考えています。



新事業開発センターにおける取り組み

太陽光発電診断ソリューション

以下に示す当社グループの太陽光発電に関する知見・経験・データというアセットを用い、太陽光発電所のファイナンスにおける第三者機関として、太陽光パネル劣化予測や期待発電量算出サービスを行ってきました。

- 三井化学東セロ(株)にて、30年以上製造販売している太陽光パネル封止材、および太陽光パネルの劣化予測技術
- 2014年より愛知県田原市で太陽光発電所の事業者として開発運営してきた経験
- 千葉県茂原市・袖ヶ浦市にある実証実験用太陽光発電所を用いた発電量・気象データ蓄積

2022年6月時点で、累積約2,000発電所(容量で5GW)の太陽光発電所のファイナンス実行へ貢献しています。今後成長が期待される小規模太陽光発電所に対しては、今まで発電量を正確に予測する簡易な方法がなかったため、100を超える小規模太陽光発電所ポートフォリオにおいて発電量予測ができていませんでした。そこで2021年8月より、最新のAI技術等を用いて、オンラインで誰でも簡易的に期待発電量算出・レポート取得できるサービスの提供を開始し、2022年6月現在、500を超える発電所を対象として、発電所買収やファイナンス実行等向けに活用されています。



ロボットソリューション

ロボットソリューション室では、少子高齢化による労働力不足の解消、高齢者のQOL改善といった社会課題に対し、総合化学メーカーとしての当社グループの知見を活かし、材料選定、設計、

金型製作、成型加工、試作、量産、評価といった機能をワンストップで提供することをソリューションとして、ロボット業界に貢献しています。

社会貢献事例 1

パワーアシストインターナショナル(株)とアシストスーツを協働で開発。金属部品を樹脂部品に置き換えることにより、軽量化を実現。自社工場にて実証試験中。

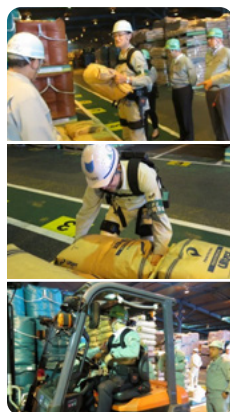


和歌山大学発ベンチャー
パワーアシストインターナショナル

構造材の樹脂化、部品点数の削減で
圧倒的な軽量化



- ・部品の軽量化、点数の削減
- ・複雑な動きに対応できる最適な形状提案
- ・容易な着脱を実現するための最適なデザイン提案



自社工場に導入
(市原、茂原、大阪)

社会貢献事例 2

内閣府ImPACTプログラムにおいて、名古屋大学、東京大学とともに、ヒトの強膜の感触を忠実に再現した緑内障手術練習用眼球モデル(Bionic-EyE™)を開発。若手医師の早期習熟に貢献。

緑内障手術練習用眼球モデル
ヒトのコラーゲン線維の層状構造を実現

Bionic-EyE™



社会課題

- ・緑内障：失明原因の第1位@日本
手術件数：20万件/年@日本
- ・これまで精巧な手術練習用モデルはなく、本番経験によるスキル向上に頼る

Technology

- ・素材の組み合わせ技術で精巧な眼球モデルを実現



“感触が人眼に似ている”
“一連の手術手技練習が可能モデル”

Topics

CVCファンド321FORCE™の設立

当社グループは2022年7月4日に国内有数の独立系ベンチャーキャピタルであるグローバル・ブレイン(株)とともにCVCファンド321FORCE™を設立しました。ロゴには未来に向かってフラッグを立て、力強くカウントダウンを進めていく、という思いを込めました。

321FORCE™の設立目的は、スタートアップの探索をより積極的にグローバルに進めること、またCVCからの投資と情報収集活動を通して新事業創出の加速を全社的な取り組みとして進めていくことにあります。新事業開発センターが321FORCE™と当社グループをつなぎ、新事業開発を推進していきます。ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT、カーボンニュートラル、DX、スマートシティ、宇宙を含む全産業領域を投資対象とし、スタートアップの事業ステージも含めて幅広い投資ポートフォリオを形成していく計画です。当社グループが100年以上培ってきた化学の力と、スタートアップの持つ革新的な技術、サービス、ビジネスモデルを掛け合わせるにより、社会課題の解決を図っていきます。



設立調印式にて
左はグローバル・ブレイン(株) 百合本 安彦社長

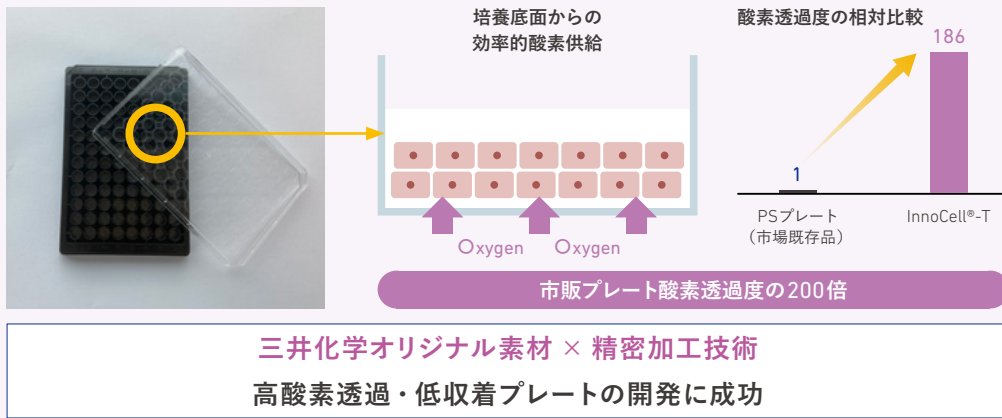
細胞培養技術の革新

マーケティング&イノベーション推進室では、プラスチック素材の中で、最も高いレベルの酸素透過性を有するTPX®(4-polymethyl-1-pentene polymer、PMP)を用いたInnoCell®(イノセル、高酸素透過性細胞培養容器)を開発しました。培養容器底面にTPX®を使用することにより、従来の培養プレートに比べ、約200倍の酸素供給能を有することが可能となりました。またTPX®が持つ高い離型性に加え、精密加工技術により、細胞毒になる化学物質の溶出が抑えられ、薬剤の吸着も起こりにくいことから、研究用途だけでなく創薬アッセイツールとしての活用も可能になると考えられています。InnoCell®を使うことで、簡単に酸素供給を行える新規in vitro培養法が創出され、再生医療研究や創薬支援ツール(毒性試験、

薬物動態試験、薬効試験)としての活用が期待されています。

また、スタートアップ企業である(株)フルステムが開発した幹細胞高密度大量培養装置の幹細胞培養の足場材として不織布の形状・素材を最適化することで幹細胞の大量培養を実現しています。

次世代事業領域では、研究開発力やアセットを活かしたソリューションビジネスの強化を掲げています。培養用プレート、マイクロ流路デバイスなどの試験・創薬用途、不織布材料を用いた高品質幹細胞の合成など、医療・創薬領域で顧客課題解決型ソリューションビジネスを展開することにより、動物実験や動物原料の使用の削減に貢献していきます。



全社一丸となった新事業創出に向けて全社員が起業家精神を持ち、アイデアを発信

全社インテリジェンス・プラットフォーム構築

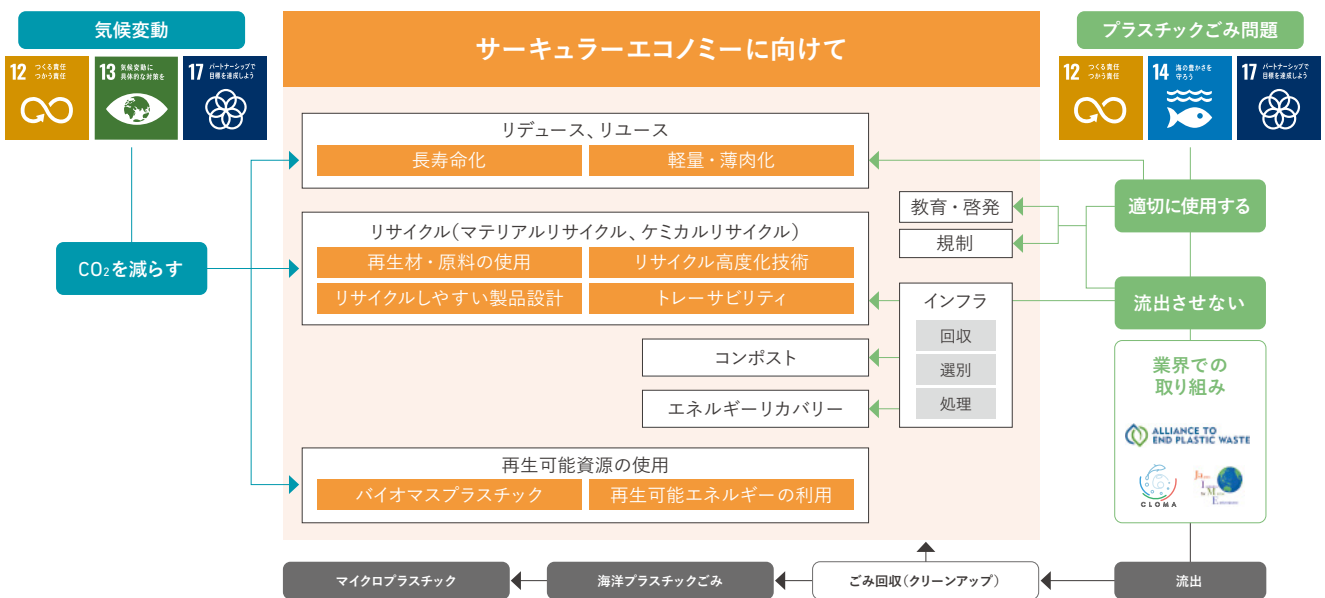


先進情報に全グループからアクセス可能
グローバルにオープンな議論

サーキュラーエコノミーへの対応強化

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

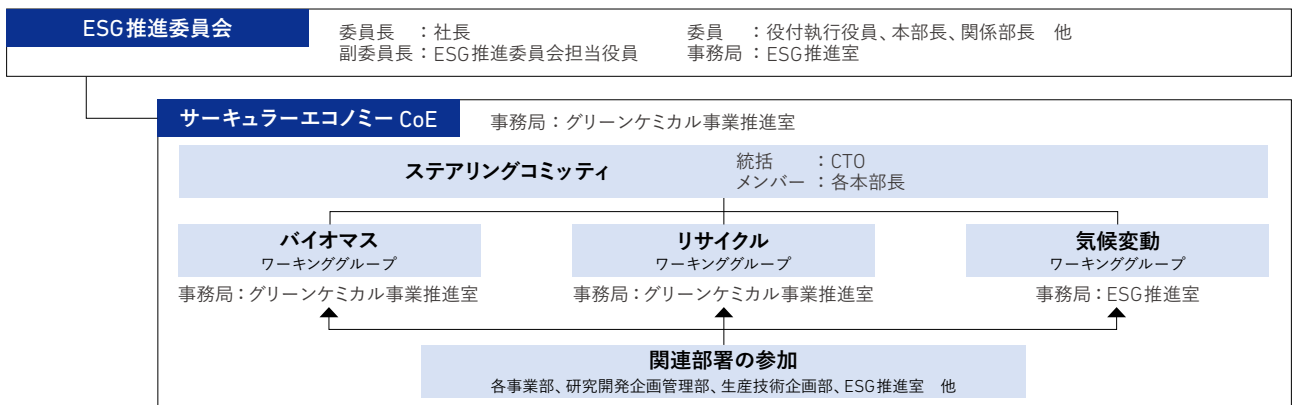
これらの課題解決には、資源を消費して廃棄するという一方通行の経済から、資源を効率的に利用し、再生可能資源を使用するとともに、資源の回収・再利用により廃棄物を出さないサーキュラーエコノミーへの転換が必須だと考えます。当社グループは、カーボンニュートラル戦略、バイオマス戦略、リサイクル戦略、海洋プラスチックごみ問題への対応を通じて資源循環を促し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



サーキュラーエコノミー・ガバナンス TCFD

サーキュラーエコノミーに向けた対応を強化すべく、2022年4月にESG推進委員会の下にサーキュラーエコノミーCoEを新設しました。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと、バイオマス、リサイクル、気候変動の3つのワーキンググループから構成され、同じく同年4月に新設された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。



☁️: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カー

ボンニュートラル戦略の両輪としており、社会変革に大きく寄与すべく始動しています。

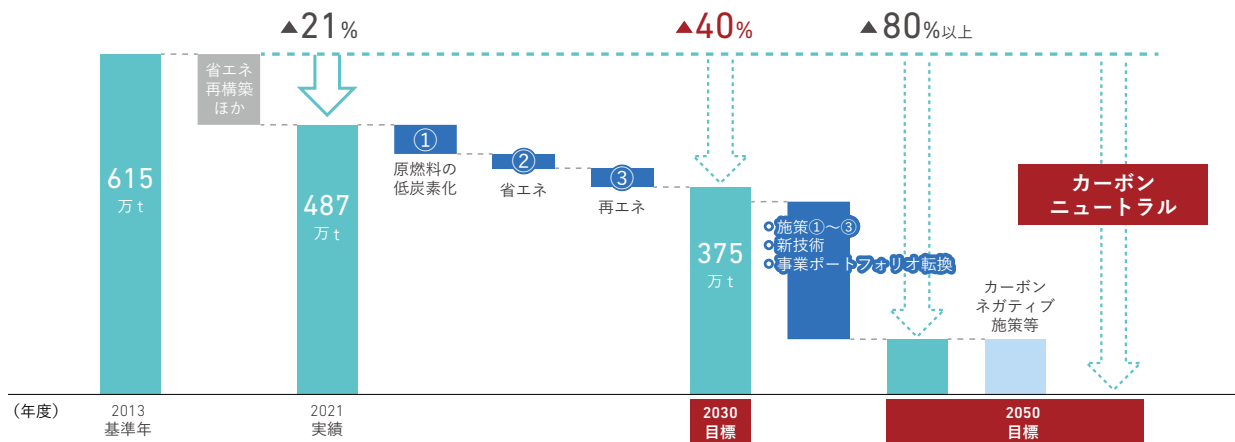
なお、2030年までにカーボンニュートラル関連の投資枠を1,400億円規模で考えており、全社横断的に柔軟な資金投入を行っていきます。

当社グループのGHG排出量削減(Scope1, 2)

GHG排出量削減(Scope1, 2)は、排出量が多い生産拠点を中心に実施していく予定です。具体的には、低炭素原料への転換、高エネルギー効率機器の導入等による省エネ、再生可能エネルギー導入によって、2030年度までに2013年度比でGHG排出量40%削減を目指します。これはVISION 2030の非財務目標の一つにも設定しています。さらに2050年カーボンニュートラルに向けては、市場や顧客等の外的要因の整備/変化が前提となりますが、前述の施策に加えて、新技術の開発や事業ポートフォリオ転換等に

よる80%以上の削減を、残り20%についてはCCUS等のカーボンネガティブ技術の開発・導入等の施策を進めていく考えです。

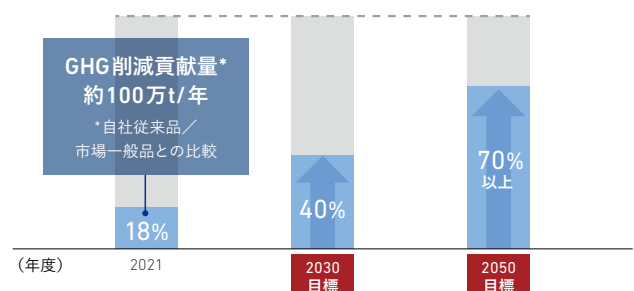
戦略を加速する施策の一つとして、2022年4月にインターナショナルカーボンプライシング(ICP)を3,000円/t-CO₂eから15,000円/t-CO₂eに見直しました。大型投融資においてICPを考慮したIRR(c-IRR)を判断材料として追加することで、経済性の観点だけでなく環境負荷低減の視点からも投資の必要性を討議する制度となっています。



製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

当社グループが提供する化学製品の多くは、顧客先での加工、使用、廃棄等様々なライフステージを経ていきます。そのため当社グループは、環境貢献価値を有するBlue Value®製品の提供を通じて、製品ライフサイクル全体でGHG削減貢献量を最大化することで、社会全体のカーボンニュートラル達成に貢献したいと考えています。VISION 2030においてもBlue Value®製品の売上収益比率40%以上を非財務目標として設定し、各事業の戦略にも反映しています。また、Blue Value®製品によるGHG削減貢献量をモニタリングし、その結果をステークホルダーの皆様と共有することで、貢献度の見える化を進めていきます。

Blue Value®製品の売上収益比率




事例 原燃料の低炭素化：ナフサクラッカーの燃料転換～アンモニア活用～

ナフサクラッカーは、化学企業の要であると同時に多くのGHGを排出する工程です。当社グループはナフサクラッカーにおいて、従来、メタンを主成分としていた燃料をアンモニアに転換することで、燃焼時に発生するCO₂を限りなくゼロに近づけ、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。

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

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



事例 カーボンネガティブ施策：三井化学カーボンニュートラル研究センター設立

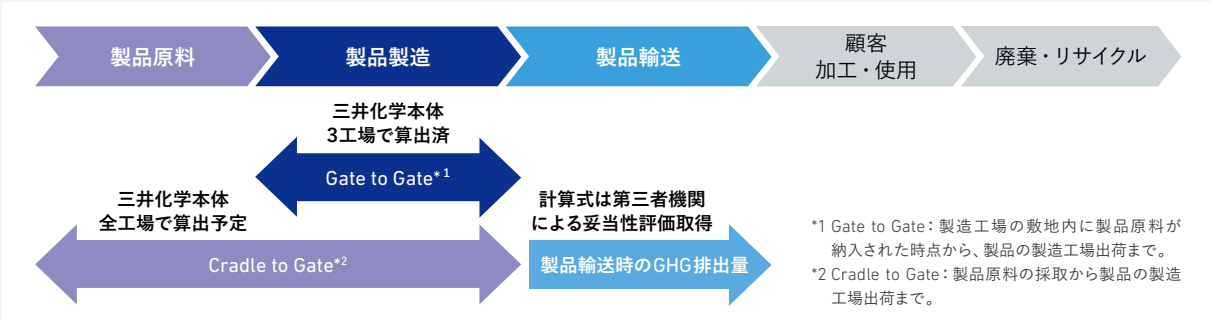
▶▶ P.87

事例 製品カーボンフットプリント(PCF)による環境影響の見える化

当社グループは、プロダクト・スチュワードシップの一環として10年以上前から、製品カーボンフットプリント(PCF)を含むライフサイクルアセスメント(LCA)の評価体制を構築してきました。特に、簡易LCA(Blue Value® Index)により当社グループ製品・サービスの環境影響を評価することで、環境貢献価値のある製品をBlue Value®製品と認定し、広く社会と共有しています。昨今、製品ライフサイクル全体の環境影響を見る化することに対する社会的な要請が高まっており、当社グループはPCF/LCA情報の提供体制を一層強化しています。

これまでに三井化学本体3工場(市原、大阪、岩国大竹)で製造する製品のGate to Gate^{*1}におけるPCF算出を完了しています。今後は原料等のデータが利用できない製品を除き、計算範囲をCradle to Gate^{*2}に拡大した上で、本体全工場の製品について2022年度上期中に算出する予定です。加えて、製品の出荷から顧客までの輸送におけるGHG排出量についても国際輸送を包括する算定方法(Global Logistics Emissions Council (GLEC) framework)に適合)に基づき算出を進めています。

今後も高精度かつタイムリーなPCF/LCA情報を提供すべく、サプライチェーン上のステークホルダーと協働しながらさらなる体制の強化を図っていきます。



バイオマス戦略

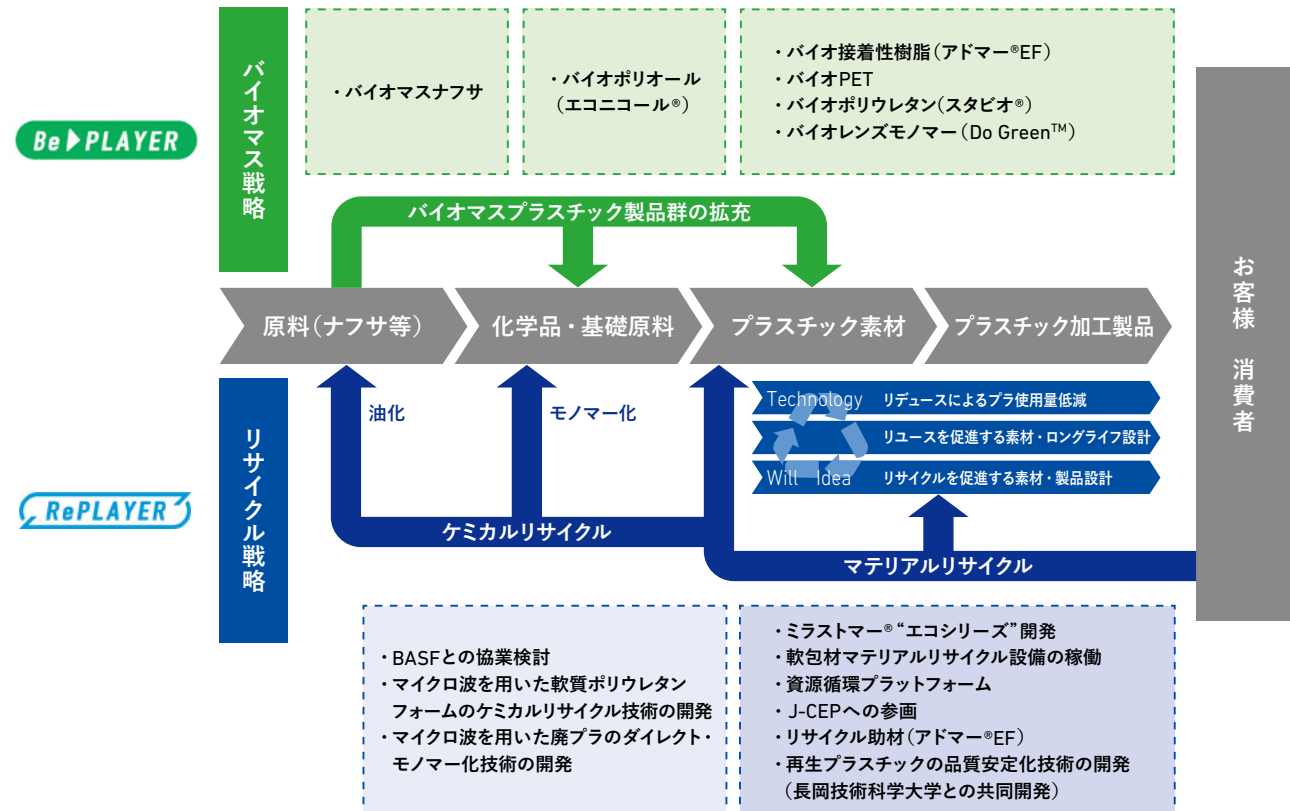
二酸化炭素を吸収し成長した植物を原料とするバイオマスプラスチックは、従来の化石原料由来プラスチックの代替として大きな注目を集めています。当社グループは、バイオマス原料への転換は新たな化石資源の使用を抑制す

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

リサイクル戦略

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

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



事例 未来を創るPLAYER ~バリューチェーンを通じた価値共創と社会実装を目指して~

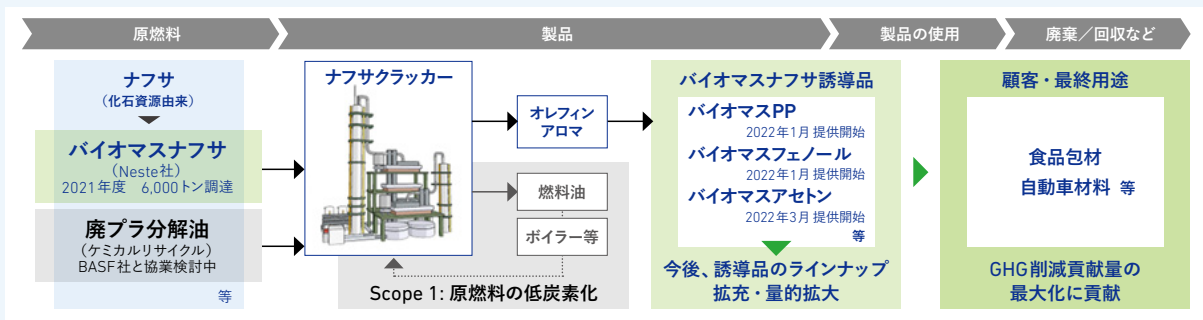
カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー社会の実現に向けては大きな社会変革が必要です。当社グループは人々の生活基盤を支える素材メーカーだからこそ、人々のライフスタイルを根幹から変えていける可能性があります。その強みと役割を認識し、グループ横断的に広く社会にソリューションを提供していく責任があります。その責任を果たすためには、積極的な発信を継続し、社会からカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに関する総合的なソリューション企業として認知されることも重要です。そこで当社グループは、「素材の素材まで考える」/「世界を素から変えていく」をキーメッセージに、バイオマスでカーボンニュートラルに貢献する「BePLAYER®(ビープレイヤー)」と、リサイクルでサーキュラーエコノミーに貢献する「RePLAYER®(リプレイヤー)」の2つのブランドを立ち上げました。再生可能資源の活用とストック資源の管理を目指すこれら2つのソリューションブランドを両輪で進めていくことで、複合的かつ複雑な社会課題を解決し、サステナブルを超えたリジェネラティブ(再生的)なライフスタイルを素材から提供していくことを目指します。

振り返ると三井化学の歴史は原料転換の歴史でもあります。1912年に石炭コークスの副生ガスから化学肥料製造を開始したことを皮切りに、ガス、石油ナフサを原料とした化学事業へと原料転換を実現させながら事業を拡大してきました。そして今まさにバイオマスやリサイクル資源を原料とした化学事業への転換の時にあると言えます。2つのブランドを社会とのコミュニケーションの軸として、再びの原料転換を成し遂げることでカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー社会の実現に貢献するとともに、さらなる成長を目指していきます。

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/beplayer-replayer/>

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

当社グループは、フィンランドのNeste社が植物油廃棄物や残渣油から製造するバイオマスナフサを調達し、大阪工場のエチレンプラント(ナフサクラッカー)に原料として投入し、同時にマスバランス方式によってバイオマス原料使用分を特定の製品に割り当てることで、フェノールやアセトンといったバイオマス化学品、ならびにバイオマスポリプロピレンの製造と販売を開始しました。提供可能なバイオマスナフサ誘導品のラインナップを拡充するため、現在は各製品におけるISCC PLUS認証の取得を進めています。また2021年度は合計6,000トンのバイオマスナフサを調達しました。今後はニーズに応えるために調達量を増加し、バイオマス化学品ならびにバイオマスプラスチックの普及に貢献していきます。

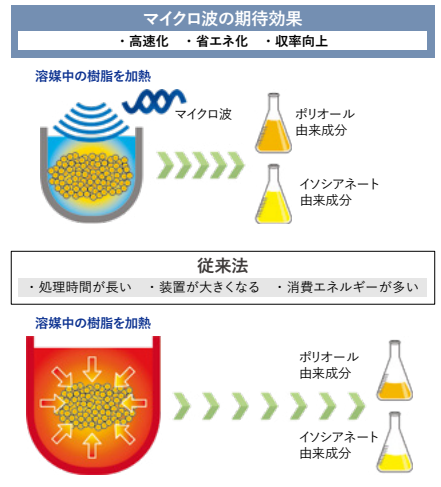


事例 マイクロ波を用いたケミカルリサイクル技術開発

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

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

マイクロ波を用いたポリウレタンのケミカルリサイクル



事例 資源循環プラットフォーム ブロックチェーンによるリサイクル素材のトレーサビリティ性の追求

▶▶ P.70

海洋プラスチックごみ問題

海洋プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、海洋に流出してしまうことに起因しています。最も大切なことは、河川や海にプラスチックを流出させないことです。流出を抑止するには、プラスチックに関わるバリューチェーンが一体となって対策を



実施する必要があります。当社グループでは、国際的なアライアンスであるAlliance to End Plastic Waste (AEPW) や、国内アライアンスであるクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)、海洋プラスチック問題対応協議会(JalME)などに参画して、取り組みを進めています。

TCFD提言への対応



2019年1月、三井化学グループはTCFD提言に賛同を表明し、2019年度から2021年度にかけて、提言への初期対応として次のように取り組みを進め、開示を行ってきました。これを踏まえた上で2022年度からは、2021年10月の改定提言への対応も含め、TCFDの開示項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った積極的な開示に努めていきます。

TCFD提言への初期対応（～2021年度）

1	気候関連リスクの重要性評価 気候変動に伴う当社重要事業のリスク・機会の定性分析	・評価対象：モビリティ、石化原料、農業、ヘルスケア、電気電子、包装、エネルギーソリューション
2	シナリオの範囲の特定および決定 気候変動に伴う当社事業環境変化（シナリオ）を予想して影響を検討	・対象事業分野：モビリティ事業、石化原料事業（財務、GHG排出に大きく影響する分野を優先） ・対象期間：2020年～2050年（物理的リスクは2100年まで） ・シナリオ：「1.5～2°Cの世界」「3～4°Cの世界」
3	事業影響の定量化 当社シナリオから将来の事業戦略と財務への影響を定量化し、戦略に反映	・事業インパクトの特定（定性） ・反映した戦略：カーボンニュートラル戦略
4	潜在的な対策の特定 気候変動戦略の対策決定、マネジメント管理指標の選定	・対応策：GHG削減施策として「原燃料の低炭素化」「省エネ促進」「再生エネルギー導入」 ・管理指標：GHG排出量削減率（2013年度基準）、Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率

開示項目1 ガバナンス

気候変動対応の責任者は、ESG推進委員会担当役員です。

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

▶▶ サステナビリティ・ガバナンス P.101

さらに、2022年4月にESG推進委員会の下にサーキュラーエコノミーCoEを新設しました。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと3つのワーキンググループ（バイオマス、リサイクル、気候変動）から成り、気候変動に関してより詳細な議論を行い、経営層で討議するべき案件がESG推進委員会に挙がる仕組みとなっています。

▶▶ サーキュラーエコノミー・ガバナンス P.62

取締役会における気候変動関連の議題（2021年度）

- ・VISION 2030の設定（2021年5月）
- ・カーボンニュートラルロードマップ（2021年5月）
- ・VISION 2030の非財務指標設定（2022年2月）

開示項目2 リスク管理

当社グループは全社のリスク管理体制を定めており、各部門はリスクモデルや手順書に基づきリスク評価を行い、リスクの種類および重要度に応じて、全社戦略会議およびESG推進委員会等の各委員会にリスク情報を報告します。各会議体ではリスク対応について討議を行い、各部門に対して方針の周知あるいは助言を行います。経営会議には、経営判断の材料となる全社のリスクが集約され、対応方針が討議決定されます。気候関連リスクもこの体制内で管理することを基本としています。

▶▶ リスク・コンプライアンス マネジメント P.104

とりわけ気候関連リスクについては、VISION 2030およびカーボンニュートラル戦略におけるリスク管理の一環として、全部門において短中長期課題（リスク、機会）の抽出と対応策検討・実行を予算化することを義務化し、全社で一括管理しています。抽出した重要な気候関連リスクは、サーキュラーエコノミーCoE内で議論され、必要に応じてESG推進委員会等の議題となり、全社のリスク管理体制に組み入れられます。

▶▶ サステナビリティ・ガバナンス P.101 ▶▶ サーキュラーエコノミー・ガバナンス P.62

開示項目3 戦略

当社グループはVISION 2030およびカーボンニュートラル戦略が低炭素経済への移行計画に該当すると考えています。2021年度までに特定した事業インパクトについて、カーボンニュートラル戦略を含むVISION 2030に向けた施策を実行していく場面において発生すると考えられるインパクトを定量的に見積もりました。

▶▶ VISION 2030 P.29、カーボンニュートラル戦略P.63

■ リスク

リスク区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3~4°Cの世界					
物理的リスク	自然災害の激甚化	河川・沿岸洪水発生による生産拠点の被害増加	発生確率を考慮した、洪水による生産拠点の資産被害額を算出。 ※ 2020年度を基準とする。 ※ 操業の影響は含まない。今後検討予定。 ※ 参照シナリオ：IPCC RCP8.5	50億円	400億円
1.5~2°Cの世界					
移行リスク	法規制強化	炭素税導入に伴うコスト増加	予想炭素価格から炭素税額を算出。 ※ 2020年度のGHG排出量を基準とする。 ※ 参照シナリオ：IEA WEO	800億円	1,600億円
移行リスク	市場変化	燃料・電力のコスト上昇	価格上昇率から燃料・電力コストを算出。 ※ 2018年度の燃料および電力コストを基準とする。 ※ 参照シナリオ：IEA WEO、EIAおよび資源エネルギー庁予測	600億円	700億円 ※ 2040年度

リスクの最小化に向けて

- ・「自然災害の激甚化」による中期的な資産被害額はさほど大きくないが、今後は操業の影響まで含めてインパクト評価を行った上で、必要に応じてVISION 2030の基本戦略である「経営基盤・事業基盤の変革加速」に組み込み、対応していく。
- ・「炭素税導入に伴うコスト増加」および「燃料・電力のコスト上昇」による事業インパクトは、中長期的に大きくなるとみており、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低炭素化、省エネ促進、再エネ導入を進める。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。

■ 機会

機会区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3~4°Cの世界					
移行機会	適応製品の需要増加	防災減災、感染症拡大防止に貢献するRose Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定。 ※ 2021年度Rose Value®製品実績：売上収益3,300億円、売上収益比率20% ※ 参照シナリオ：当社グループのVISION 2030	Rose Value®製品売上収益比率40%	—
1.5~2°Cの世界					
移行機会	低炭素製品・サービスの需要増加	GHG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。 ※ 2021年度Blue Value®製品実績：売上収益2,900億円、売上収益比率18% ※ 参照シナリオ：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%
移行機会	炭素税先取り対応	GHG排出量削減により回避される費用	GHG排出削減量および予想炭素価格から削減した炭素税額を算出。 ※ 2013年度のGHG排出量(Scope1, 2: 615万t)を基準とする。 ※ 参照シナリオ：当社グループのVISION 2030およびカーボンニュートラル戦略、IEA WEO	400億円	1,600億円

機会の最大化に向けて

- ・Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上収益増加は、VISION 2030の基本戦略である「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の対応強化」によって推進する。気候変動対応を含む社会課題視点を全事業へ展開することで、製品・サービスによる持続可能な社会構築への貢献を拡大し、当社グループの機会獲得につなげる。
- ・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の実行にとどまらず、さらなる検討を継続的に実施していく必要がある。
- ・上表に記載の3つ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(非財務指標)として設定し、進捗管理を行っていく。

■ レジリエンスの向上

・インパクト評価の結果から、今回挙げたリスクおよび機会の視点を全社戦略に反映する必要性を認識している。今後はVISION 2030ならびにカーボンニュートラル戦略のローリングを行い、事業戦略や拠点戦略を含む全社戦略において、リスクの最小化およびリスクの打ち返しによる機会の最大化を目指し、当社グループのレジリエンス向上を実現する予定である。

開示項目4 指標と目標

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

▶▶ 非財務指標 P.20、カーボンニュートラル戦略 P.63、データハイライト P.07

	区分	指標	目標	2021年度実績
緩和	Scope1, 2のGHG削減	GHG排出量削減率(2013年度基準)	40%(2030年度) 100%(2050年度)	21%
	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)	18%
適応	防災減災、感染症予防への貢献	Rose Value®製品売上収益比率	40%(2030年度)	20%

また、気候関連指標カテゴリーに沿った情報は次の通りです。

(1) GHG排出量	<ul style="list-style-type: none"> ・Scope1: 381万t-CO₂e (2021年度) ・Scope2: 106万t-CO₂e (2021年度) ・Scope3: 933万t-CO₂e (2020年度) ※三井化学単体 ・Scope1, 2の売上収益当たりの原単位: 302t-CO₂e/億円 (2021年度) <p>▶▶ データハイライト P.07</p>
(2) 移行リスク	「開示項目3 戦略」に記載
(3) 物理的リスク	「開示項目3 戦略」に記載
(4) 気候関連の機会	「開示項目3 戦略」に記載
(5) 資本配備	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年までのカーボンニュートラル関連の投資は1,400億円規模を想定している。 <p>▶▶ カーボンニュートラル戦略 P.63</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2022年度大型投融資案件*のうち、Blue Value®製品およびRose Value®製品に関連する投資額は53%を占め、約2,555億円である。 *提携・M&A・財務支援などを除く。決裁年度: 2022~2024年度 <p>▶▶ CFOメッセージ P.36</p>
(6) インターナル カーボンプライシング(ICP)	15,000円/t-CO ₂ eと設定し、大型投融資においてICPを考慮したIRR(c-IRR)を判断材料として使用している。 ▶▶ カーボンニュートラル戦略 P.63
(7) 報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出量削減率およびBlue Value®・Rose Value®製品売上収益比率の進捗状況は担当役員の業績評価に連動している。 <p>▶▶ 非財務指標 P.20、カーボンニュートラル戦略 P.63</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社目標に沿って各事業本部のBlue Value®・Rose Value®製品売上収益目標が設定されており、各担当役員の業績評価に連動している。 <p>▶▶ 各事業本部 P.43、P.47、P.51、P.57</p>

デジタルトランスフォーメーションを通じた企業変革

デジタルトランスフォーメーション推進本部長メッセージ

全社横断でのDXをドライバーとして、大きく三井化学グループのあり方を変革します。

VISION 2030では、基本戦略の一つとしてDXを通じた企業変革を掲げており、2022年4月には全社での展開を推進していくため、デジタルトランスフォーメーション推進本部を設置しました。当本部は、各事業部門から本社部門、海外を含む関連会社等の部門横断型の組織であり、そのミッションとしてCFD(Cross Functional Discipline)の徹底、全社DX戦略の企画・実行、サプライチェーンにおけるDX加速や業務改革の推進を掲げています。さらに、部門を横断した取り組みを強化するため、各部門において事業内容に精通し、本部内で影響力を発揮できるとともに、一定のデジタルリテラシーを持ちDXに積極的な人物を「DXチャンピオン」に任命しています。各DXチャンピオンは、事業における課題を把握し、DXの展開によるソリューションをデザインする役割を担います。

さらに全社でのDX展開を通じて目指すビジョンとして、MCI DX Visionを定義しました。これを達成するための基本戦略として、デジタルリテラシーの向上、業務変革の推進、開発力の強化、事業モデルの変革の4つを定めています。これら戦略の実行によって、今後三井化学グループのビジネスのあり方を大きく変えていきます。具体的には、「モノ売りからコト売りへ」という商材の変化、既存顧客・マス向けのプル型営業から新規顧客・新市場に向けてパーソナライズドマーケティングを行うプッシュ型営業への変化、そしてリアルタイムでのデータ分析によるアジャイルなビジネス展開でよりチャレンジングな目標の実現を目指すというスキル・マインド面での変化です。このようなあらゆる側面での変革を通じて、当社グループ全体のCX(コーポレートトランスフォーメーション)を実現していきます。



常務執行役員 CDO
デジタルトランスフォーメーション
推進本部長

三瓶 雅夫

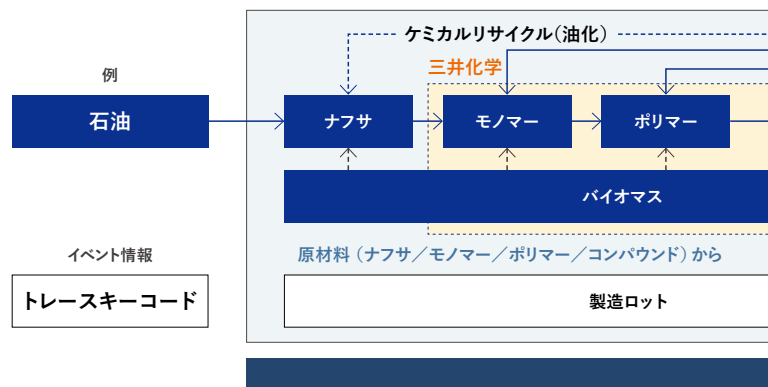
RePLAYER®* ブロックチェーンプラットフォーム

当社グループは2021年4月より、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構築に向けて日本アイ・ビー・エム(株)との協働を開始し、同プラットフォームを利用した実証実験への支援活動や複数企業による研究会の開催等を行ってきました。その成果の一つとして、2022年2月より、高度なセキュリティを有するブロックチェーン技術の活用によりトレーサビリティを付与した再生プラスチック材の販売が始まりました。これは、再生原料となる使用済み製品の回収・解体を(株)ツルオカが行い、再生プラスチック材の製造・販売を石塚化学産業(株)が行うものです。再生プラスチック材の使用においては、含有物質の明確化などトレーサビリティの担保が課題となっていました。今回の実証販売は資源循環プラットフォーム(RePLAYER® ブロックチェーン プラットフォーム)を活用することで原材料からの製造工程、検査工程、物性情報や品質情報等の可視化およびGHG排出量(参考値)を明示化することが可能となる画期的な取り組みです。日本アイ・ビー・エム(株)と(株)野村総合研究所の3社共

同で、資源循環型社会の実現に向けたコンソーシアムを2022年秋頃に設立予定です。今後も本プラットフォームでは資源循環型経済の実現に向け、現プラットフォーム参加者および新たな参加者と協働しながら他製品でも実証実験を重ね、実装に向けた活動を進めていきます。

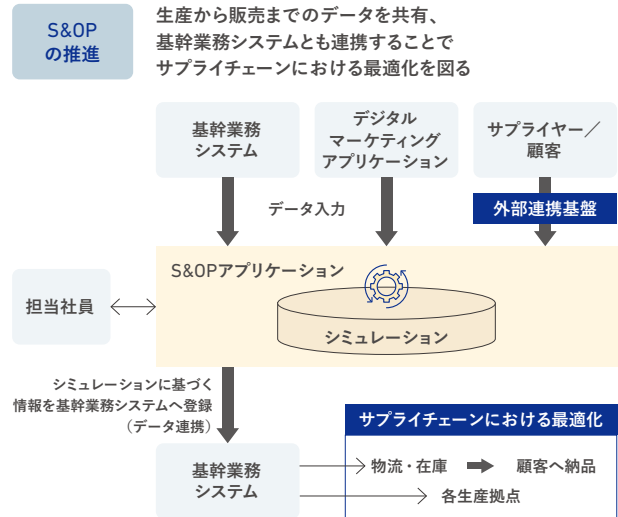
*RePLAYER®は廃プラ等の廃棄物を資源と捉え、再利用していく取り組みを示す、三井化学のソリューションブランドです。

RePLAYER® ブロックチェーンプラットフォームにおけるスコープ



Sales & Operations Planningの推進、AI活用促進

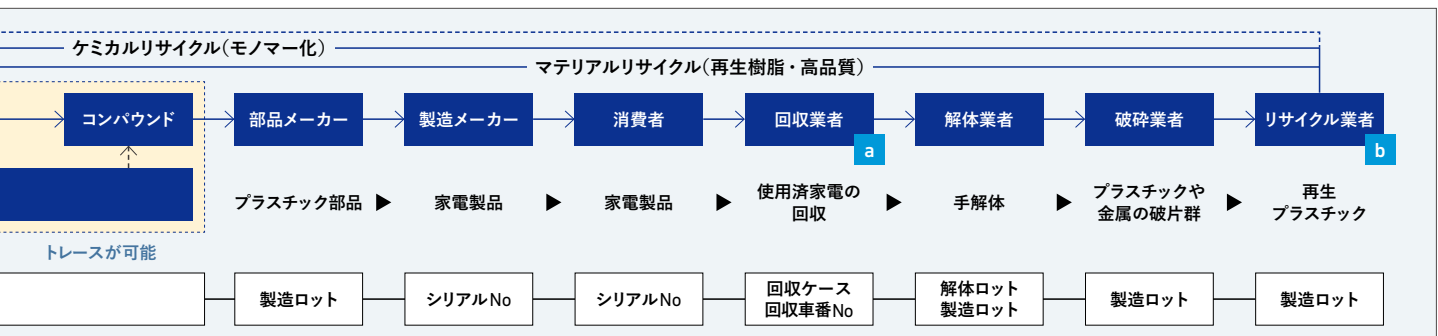
当社グループでは、VISION 2030実現の下支えとなるIT・データ基盤の強化の取り組みとして、すでに一部事業をモデルとして、生産から物流、販売までのデータを共有し、基幹業務システムと連携することでサプライチェーンの最適化を図るS&OP(Sales & Operations Planning)を構築し始めており、今後はこれを各事業部へと水平展開していきます。また、AIの活用事例としては、機械学習技術による市況製品の価格変動予測システムを構築しており、その予測精度が高まっていることから、今後積極的な実用化を図っていきます。



RePLAYER® ブロックチェーン プラットフォーム参加者の声

- a (株)ツルオカ**
代表取締役社長 鶴岡 正顕 氏
- エコデザインの課題から「トレーサビリティを付与した再生プラスチック材」の要件に合う使用済み製品が、まだ社会的に希少な中、安心・安全・安定な再生材供給の要所となる中間処理業として回収・解体を担うツルオカは、製品ライフサイクル上の横断的パートナーシップ構築が可能となる本プラットフォームでのビジネスを通じて取り扱う再生原料の対象拡大、および同業他社への普及に努め、市場の活発化に向けて行動してまいります。
- b 石塚化学産業(株)**
代表取締役社長 石塚 勝一 氏
- 近年、プラスチック・リサイクルに対する問い合わせが増加していますが、その多くは自社製品のリサイクルに関する相談で、まだ、再生プラスチック材を使用したいとの相談は少ないです。その理由は、再生プラスチック材の品質や安全性に不安なこと、地球環境にどのように寄与するのか不明なこと等であると推測されます。石塚化学産業はプラスチック・リサイクルに長年携わっている者として、再生プラスチック材の普及に使命感を持って取り組んでおります。このトレーサビリティ付き再生プラスチック材は、そうした不安や不明を解消できるものとして、再生プラスチック材の普及に役立ってくれるものと確信しております。
- 日本アイ・ビー・エム(株)**
IBMコンサルティング事業本部 事業統括担当 常務執行役員 柴田 祐一郎 氏
- 当社は、循環経済の確立や温室効果ガスの排出量ネット・ゼロを目指し、これまで取り組んできた豊富な経験とスキルをもとに、資源循環プラットフォームの構築やプラスチック・リサイクルにおけるCO₂排出量算定を支援しました。この度、資源循環型社会の実現に向け、トレーサビリティを基盤とした本プラットフォームを実装し、再生プラスチック材の販売が開始されることを嬉しく思います。
- 今後も日本IBMはブロックチェーンをはじめ、Cloud、OpenShift、AIなど先端テクノロジーを活用し、より良い未来づくりに向け「Good Tech」を全世界で推進し、今後お客様とともにサステナブルな社会の実現に取り組んでまいります。

マテリアルリサイクル/ケミカルリサイクルの促進によりサーマルリサイクル比率を減少させることでGHG削減も可能



トレーサビリティ*を担保するプラットフォームの構築

* 製造工程、検査工程、物性情報、品質情報、リサイクル材比率、リサイクル材のリサイクル回数

経営基盤・事業基盤の変革加速 —人材戦略—

CHROメッセージ

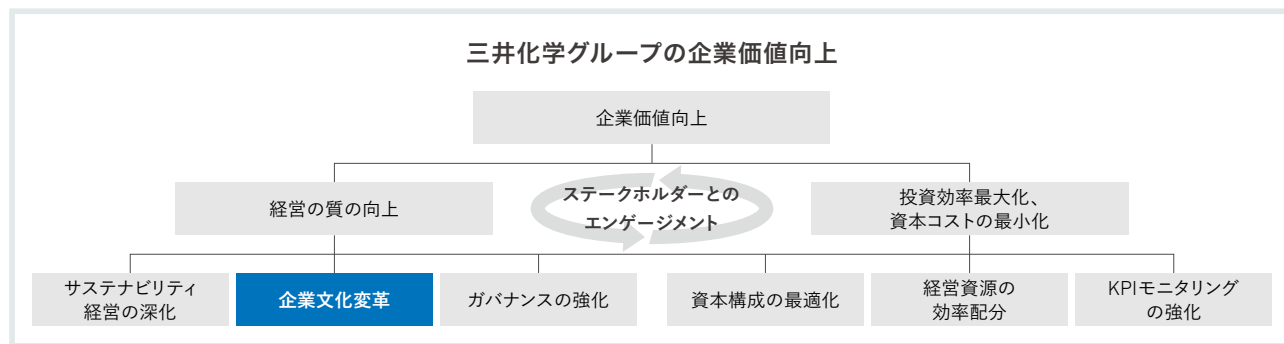
VISION 2030と連動した人材戦略により、事業ポートフォリオ変革を進め、 ありたい人材ポートフォリオを構築していきます。

グループ・グローバルにおける執行責任と変革推進強化に向けたCxO体制強化の一環として、VISION 2030初年度である2022年4月にCHROを拝命し、VISION 2030の実現に向けた人材戦略を策定・実行し、牽引していく役割を担うこととなりました。今後は、これまで以上に中長期視点で経営計画と人材戦略の連動性を強化していくことに加え、人的資本への投資・再配分を、よりタイムリーかつグループレベルにおいて大胆に行い、事業ポートフォリオ変革を加速させることが重要であると考えています。

また、従業員や株主・投資家等、様々なステークホルダーとのエンゲージメント機会を通し、①持続的に企業価値創出を実現し得る人材・組織能力、②多様性に富む人材(人種・国籍・性別・年齢・経験・専門性等)を中長期的に惹きつけ、チャレンジを通し、個々のポテンシャルを最大限引き出すことができる組織文化、③組織と個人双方にとっての最適な働き方(Best Mix)を従業員が自律的に考え、「自主・自律・協働」が体現されていることなどを、三井化学グループのユニークな無形の企業価値として、適切に情報発信する必要がありますと認識しています。

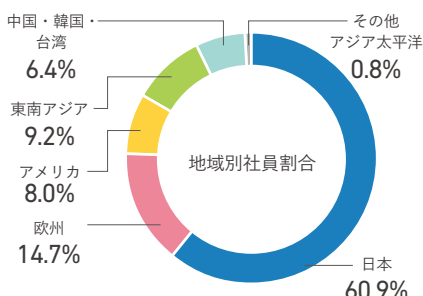
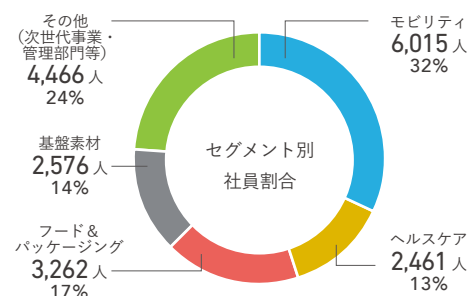
2021年度は、日本における生産労働人口減少や高齢者雇用安定法の改正、デジタル技術のさらなる進展、地政学リスクの高まりなどを背景とした働き方に対する価値観の劇的変化、投資家等からの非財務指標に関する情報開示要請の高まりなど、人材戦略に影響を与え得る外部環境変化を改めて分析しました。その上で、2030年の組織としての“ありたい姿”に対し、優先課題・方策を見直し、新たに非財務KPIを設定しました。

2030年に向けた各種人事施策を実行するとともに、非財務KPIの達成を目指すことで、持続的に企業価値創出を実現し得る組織能力を獲得し、ありたい人材ポートフォリオの構築を目指します。



※ 図の全体像についてはP.10 CEOメッセージをご覧ください。■の色の項目は、本メッセージ内で言及していることを表します。

三井化学グループの人材ポートフォリオ






連結対象会社
161社
海外売上収益比率
48%
従業員数
18,780人

※ 2022年3月31日時点、嘱託社員除く

※ 旧セグメント別の社員割合を記載しています。

VISION 2030人材戦略上の優先課題と主要な方策

人材戦略上の優先課題と主要な方策	非財務KPI(2030年)	2030年の“ありたい姿”
1 <ul style="list-style-type: none"> 多様性に富む経営者候補*1の戦略的獲得・育成・リテンション <ul style="list-style-type: none"> キータレントマネジメントとJob型人事管理の進化 “ありたい事業ポートフォリオ”に連動した人材ポートフォリオのデザイン <ul style="list-style-type: none"> DX人材育成(165名の専門人材) 	① 戦略重要ポジション <ul style="list-style-type: none"> 後継者候補準備率 250% ② ダイバーシティ <ul style="list-style-type: none"> 執行役員多様化*2人数10名以上(女性3名以上) 管理職*3女性比率 15% 	 <p>顧客・パートナーと協働し、社会課題に紐づく事業創出を実現する人材が、獲得・育成・リテンションできている。</p>
2 <ul style="list-style-type: none"> 自主・自律・協働の体現 <ul style="list-style-type: none"> “Best Mix”を実現する新しい働き方 エンゲージメントスコア改善に向けた継続アクション “変革にチャレンジする文化”を育む評価・報酬制度 	③ エンゲージメントスコア <ul style="list-style-type: none"> 50% (グループ&グローバル) 	 <p>人材のエンゲージメントを高め、組織の力に昇華させる企業文化に変革できている。</p>
3 <ul style="list-style-type: none"> M&A等に対応する人事ガバナンスの高度化 グループ統合型人材プラットフォームの構築 	—	 <p>当社グループの「人事ガバナンス」を整え、人的資本価値を社内外に発信できている。</p>

健康重視経営

*1 将来の三井化学本体本部長候補

*2 三井化学本体執行役員における女性、外国籍、中途採用者数

*3 三井化学本体における管理職

優先課題1

多様性に富む経営者候補の戦略的獲得・育成・リテンション

1 キータレントマネジメント — 多様性に富む経営者候補 —

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

2021年度は、社長を筆頭にCxOや本部長、各事業部・部・室長等、経営幹部全員が協議者として参加する部門別および全社人材育成委員会を10回開催し、グループ社員全体の約1.2%の数の個別育成計画に対して計40時間以上協議を行っています。

また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」を全社人材育成委員会で認定し、約120程度のポジションの後継者計画を作成しています。中でも「戦略重要ポジション」は、「後継者候補準備率*1」を非財務KPIとして設定し、後継者計画の品質および実効性について、経年で定性・定量的に評価をしています。2021年度は233%となり、2020年度比7%上昇していますが、これは1ポジション当たり2名以上のタレントがノミネートされていることを

指し、タレントプールのパイプラインが全体数として安定的に構築されていることを表します。

加えて、VISION 2030非財務KPIとして設定した、執行役員の多様化人数(女性、外国籍、中途採用者数)の先行指標として、「経営者候補多様化率*2」を設定しています。2021年度は、グループ全体から選抜された経営者候補(約0.5%)のうち、経営者候補多様化率は約20%となっており、2022年度は、この経営者候補の多様化を促進する具体的な施策立案が、最重要テーマの一つとなります。

これらの取り組み状況については、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、取締役会に毎年度報告する仕組みとしており、社内外取締役からの指摘事項を踏まえ、施策の実効性を担保しています。

一方、事業ポートフォリオ変革を推進するためには、社内のタレントだけではなく、社内にはない知見やネットワーク、経験を有する高度専門人材の獲得がますます重要性を増しています。当社グループは2016年度から、即戦力となり得るキャリア採用の拡大を図っています。その内、より高度な知識・経験やマネジメントレベルを

必要とする課長級以上のポジションに登用した外部人材は16%、また離職率も1.5%^{*3}であり、多様なキャリア・価値観の持ち主を外部から受け入れる組織文化の形成に成功していると評価しています。

また、次世代リーダーの早期発掘・育成のため、2012年からグローバルリーダーシップ研修を導入しており、今年で10年目を迎えました。本研修は、経営リテラシー獲得およびグローバルネットワーク構築を目的として、世界各拠点の次世代リーダーが参加します。ドイツ・日本のトップビジネススクールの一つである、マンハイムビジネススクールおよび一橋ビジネススクールと協働した取り組みで、戦略的思考力・グローバルリーダーシップ・アクションラー

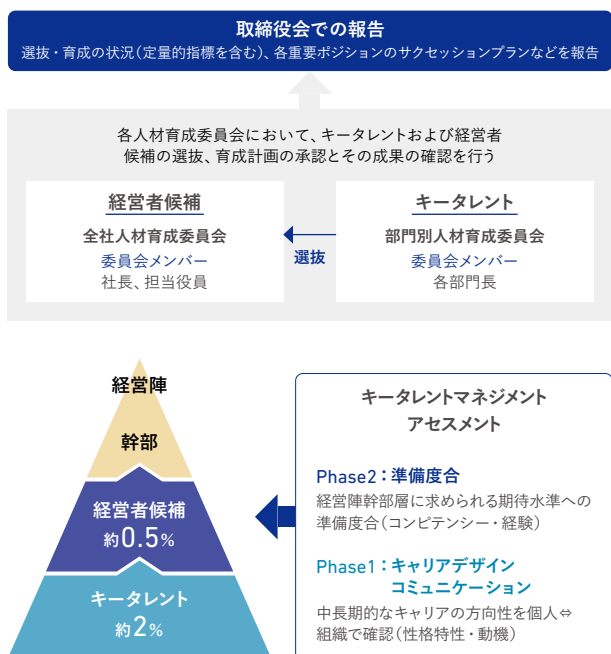
ニング含む、約10か月間の当社グループ独自の育成プログラムです。新型コロナウイルス感染症の拡大を発端としあらゆる環境下においても対応できるよう、グローバルの各拠点から同時参加できるリモート参加型としたことに加え、VISION 2030を見据えた内容にアップデートした研修モデルを構築しており、2021年2月からModule#1をスタートし、2022年11月に最終回を迎えます。本プログラムの卒業生が、当社の主要なポジションに就き、活躍しています。

*1 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

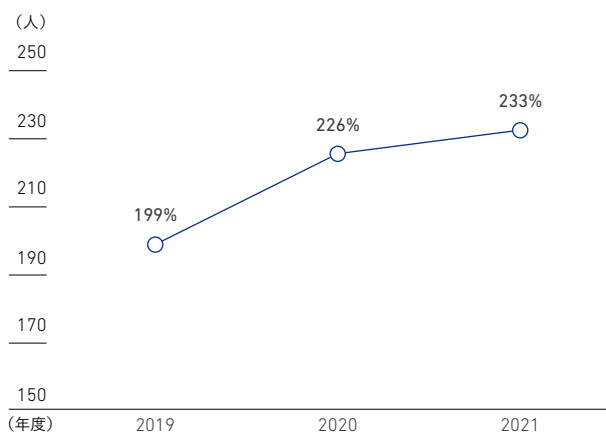
*2 経営者候補(女性・外国籍・中途採用者数) / 経営者候補総数 × 100

*3 2016年度以降の離職率(年平均)

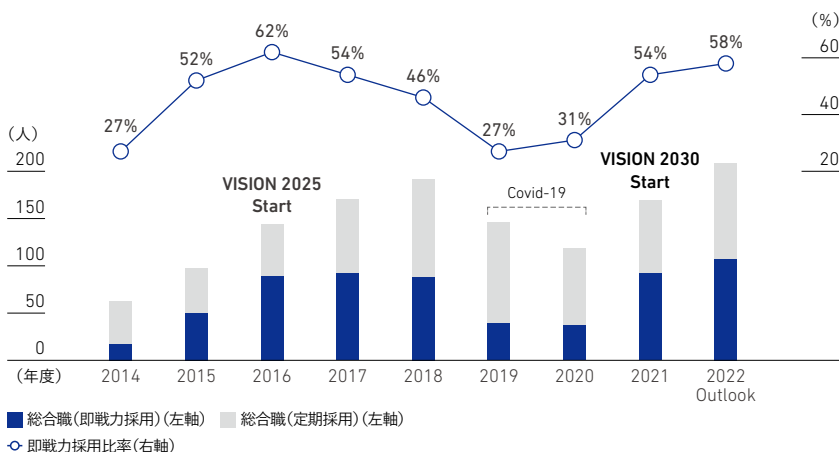
キータレントマネジメントの仕組み



戦略重要ポジション後継者準備率



即戦力採用比率の推移



• **VISION 2025**
スタート時から、**ポートフォリオ変革のために**即戦力採用を強化

• **VISION 2030**では、さらに**成長事業、重点領域、その他基本戦略遂行に資する人材**を積極採用

キータレントマネジメント

キャリアストーリー

Antonios GRIGORIOU

執行役員

米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長

※2022年4月執行役員就任



私は複数の化学会社でキャリアを築いた後、三井化学グループのSDC Technologies社に入社しました。SDCは複数のM&Aを経て、グローバルに事業を拡大してきましたが、その過程では、多様なスキル・考え方を持つ同僚と密接に仕事をしました。複雑なビジネス上の課題を協働で克服することで、組織内で

のように意思決定を行うのか、その考え方や仕組みを理解し、同時に強固なネットワークを構築したことは今でも大きな財産となっています。事業運営にとって、国籍や性別を超えた多様な思考を尊重しつつ、誰もが発信し得る機会を作り、異なる視点を組織に取り入れることが重要です。私の新しい役割は多様な人材が共感できる道筋を示すことです。当社グループは、献身的にコミットメントを持って取り組み、成長機会に恵まれた素晴らしいキャリアに結び付きます。多くの人々がそれに気づき、私のキャリアストーリーが、それを理解する大きな転換点であってほしいと思います。

キータレントマネジメント

キャリアストーリー

松江 香織

執行役員

生産・技術本部 生産・技術企画部長

※2022年4月執行役員就任



歴代の生産・技術企画部長は、製造現場で専門的なものづくりの知識・経験を積んだエンジニアが、その職責を担ってきたという印象がありますが、私は入社以来、化学品安全の業務を長く経験し、その後、RC、品質また薬事といった業務に携わってきました。私のミッションは、「変化」を起こすことだと考えてお

り、「何が期待されているか?」ではなく、「私は何ができるか?」という発想に立つ必要があると考えています。2022年度は、多くのチャレンジングなテーマをスタートさせています。その一つは、次世代工場の姿を描き出していくというプロジェクトです。働き方、女性活躍、地域社会やサプライチェーンとの関係など、2030年にはどんな工場にしていきたいのか、地域・環境によって異なる将来像を有志と議論し始めています。異なる経験や専門性を持つユニークで多様な仲間が、お互いを尊重しつつも率直に意見を出し合い、新たな発想や価値を生み出せる環境を作り、私自身もより成長していきたいと思っています。

2 ポジションマネジメント — Job型人事管理の進化—

当社グループは、タレントマネジメントの基盤となる、「ポジションマネジメント」ポリシーを展開しています。ポジションマネジメントとは、経営計画達成に必要な組織、すなわちポジションの設計と配置を、グループ共通の考え方で行うことです。これらを実現するために、当社グループにおけるポジションの新設、廃止および

変更のプロセスを明確化し、グループ共通で実行しています。展開にあたっては、三井化学本体が、管理社員を対象として2004年から導入している職務評価制度と連動した「グローバルグレード」を設定し、グループ内ポジションを可視化しており、タレントの適所適材を実現しています。

ポジションマネジメント

キャリアストーリー

Johannes ROEMER

Mitsui Chemicals America, Inc.

General Manager,

Compounds Business Div.



私は2006年にドイツにあるMitsui Chemicals Europe GmbHに入社し、それ以来欧州、中東、アフリカ、アジア、アメリカといった様々な地域のビジネスと文化に触れる機会を得てきました。私がとても共感している言葉に「Travel broadens the mind」という言葉がありますが、様々な異なる文化的背景を

持つ人々と交流した経験が、どれだけ貴重で有意義なものであったかは言うまでもありません。2022年には、コンパウンド事業で新たな挑戦をするため、アメリカのオフィスに異動しました。アメリカでは経験豊富で志高いメンバーに支えられ、真のグローバル企業になっていくためのビジネスに参画できていることを嬉しく思っています。当社グループの社員に対するこのような機会提供に感謝するとともに、今後もこれまで培ってきたグローバルな経験を活かして、地域横断的な活動やプロジェクトを推進したいと考えています。

3 ダイバーシティ&インクルージョン

ビジネスモデルの転換に伴ってより消費者に近い市場にアプローチするためには、多様な価値観や感性に対する理解が必要です。多様な人材がその個性を失うことなく活躍できるDiversity(多様性)とInclusion(包含・協働)を大切に作る風土を作ることは、当社グループの最重要経営課題の一つであり、女性の採用と育成、管理職層の意識改革に取り組んでいます。女性活躍推進度を測るKPIとしては、管理職(課長級以上)女性比率と、定期採用女性比率を掲げています。これらの取り組みは「なでしこ銘柄」や「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」構成銘柄に選定されるなど、社外からも高く評価されています。

2021年度は“対話”をテーマとした取り組みを複数行い、女性社員、管理職双方の意識改革や行動変化を促しました。複数回のロールモデルと女性社員との対話機会設定や、女性管理職候補となる育成対象者の多い研究部門に対するメンター制度導入などを行いました。

女性採用比率については、総合職事務系の女性では近年安定的に5割前後の採用を実現しています。それにより、最近では事業本部や管理部門の女性の管理職も増えてきており、女性の活躍する職域は広がっています。

優先課題2

自主・自律・協働の体現

1 エンゲージメント向上

当社グループは、グループ・グローバル全従業員を対象とした「グローバル従業員エンゲージメント調査」を2018年から実施しており、2021年度は2回目の調査を実施しました(回答率：88%)。前回調査時から、新型コロナウイルス感染拡大に伴う、働き方等の大きな環境変化がありました。グループ全体のエンゲージメントスコアは34%^{*1}となり、前回より3%改善しました。市場平均のスコアがグローバル全体で下がっている事実^{*2}からすると、2018年度以降取り組んできた、ポストサーベイアクションが一定の効果を発揮したと考えています。特に精力的に活動を展開した組織では、前回調査に比べ20%以上スコアが改善しました。また、前回調査において、当社グループのユニークネス(強み)として明らかになった「権限委譲・自律性^{*3}」については、スコアがさらに4%上昇し42%、改善領域として挙げられていた「チームワーク」も7%スコアが改善し、38%となりました。当社グループの目指す組織文化である「自主・自律・協働」に一歩ずつ進んでいると評価しています。

2021年度は、自組織・自社を超えたコミュニケーションと協働を促進する社長とのオンライン座談会を毎月実施し、また課題として挙がっていた“ラーニングと自己開発”を強化するために、トライアル実施していたLinked-inラーニングのグローバル展開(約9,000名以上を対象)を決定し、導入を進めています。また、経営幹部が戦略アイテムを集中討議する役員合宿の中でも、属性別、フリーコメント内容など様々な切り口から、VISION 2030実現に向けた課題を抽出し、エンゲージメント向上に向けた対応方針を議論してきました。チャレンジや変革に対するさらなる意識づけ、成果に報いる公平な評価制度、自律的キャリア構築の促進など、企業文化変革にもつながる重要なテーマがこの過程で生まれ、具現化しています。

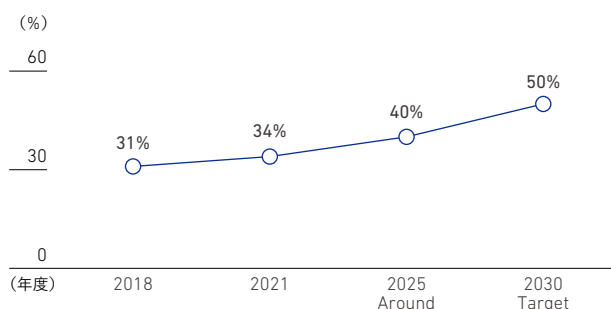
今後も前回調査同様、全社および各組織単位でポストサーベイアクションプランの立案と実行、振り返りを継続し、さらなるスコアの改善に取り組んでいきます(次回サーベイは、2023年度予定)。

*1 エンゲージメント関連質問6問の平均が4.5以上の社員の割合(4：どちらかと言うと思う、5：そう思う、6：強く思う)

*2 キンセントリックジャパン社提供データ

*3 設問例：①職場において、自分の意見およびアイデアは取り入れられている、②私は、自分が携わっているプロジェクトや業務において、意思決定に影響を与えたり、関与したりすることができる等。

エンゲージメントスコア推移と目標値



エンゲージメント要因スコア

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

ポストサーベイアクション

インサイドストーリー

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部企画管理部では、前回調査の結果を受け、特に「部下支援」や「チームワーク」に課題意識を持ってポストサーベイアクションプランを実行しました。スコアの改善を直接的に追い求めるのではなく、課題となった項目をヒントに自部署のマネジメントや組織構成上の本質的な課題が何か?といった点から議論をスタートさせました。企画管理部は業務特性上、メンバーが専門性を持ち合わせつつも業務内容が多岐にわたり、それぞれが独立して業務に取り組むことが多いため、横の連携が難しい傾向にありました。その中で「成長」と「横のつながり」をいかに実感できるか、が大きなテーマとなりました。

アクションの一つは「企画管理部人材育成委員会」の新設で、一人ひとりの部下の育成を各グループのリーダー全員で議論する場を設けました。メンバーの職務記述書を整備し、他のグループのリーダーに共有するためには、業務実態を深く理解し、その役割や期待値を明確にすることが求められます。これらは、各リーダーが自分ごととして捉え、横断的に全員を育成するという意識を持つために非常に重要な意味を成しました。

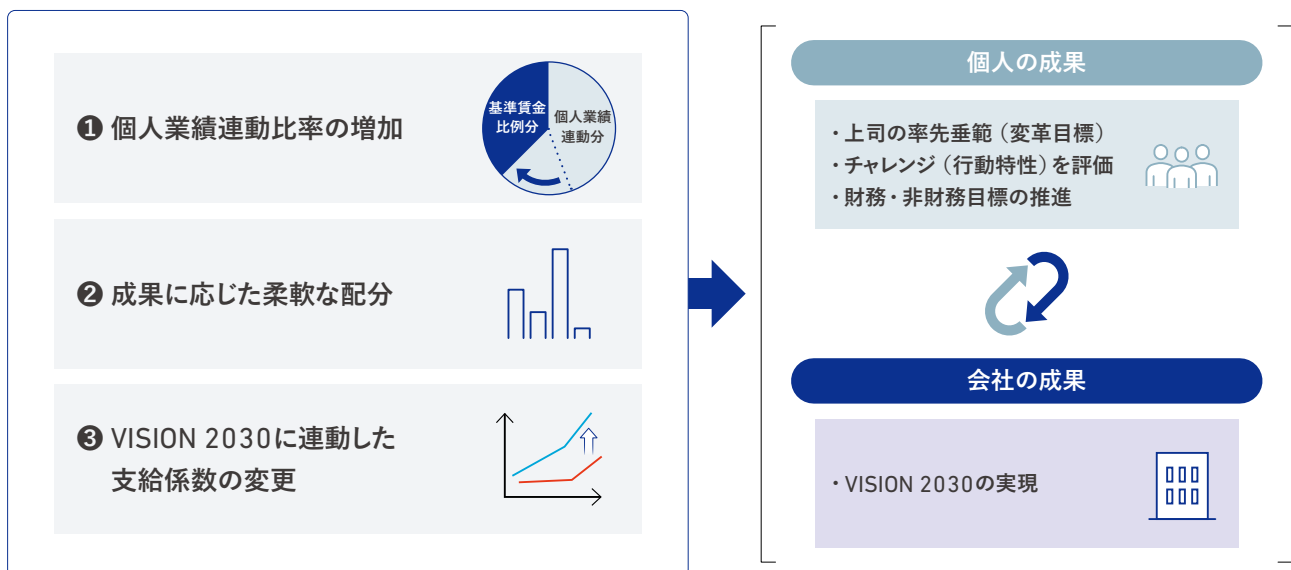
今回、他のリーダーも一緒に議論することで、新たな気づきや、活躍し得る新しい機会が発見されました。結果、具体的なアクションにつながったことで、メンバーにとっても「多くのリーダーが自分のキャリア・育成について関与している」という実感を生み出すことができたかと捉えています。

2 “変革にチャレンジする文化”を育む評価・報酬制度

三井化学本体では、2022年4月に人事評価・報酬制度の改定を行いました。これはエンゲージメント調査で改善領域として明らかになった「業績管理」「報酬および認知」項目や、VISION 2025の振り返りで課題として挙げられた「チャレンジする組織文化・能力の強化」に対する人事施策です。個々人のチャレンジや成果・貢献に対し、適時・適正に報いることで、評価の納得性を高めつつ、従業員一人

ひとりが失敗を恐れず、一段高い目標に向かって、粘り強く挑戦する組織文化を作りだすことを目的としています。VISION 2030を実現するために必要な変革にチャレンジする文化を育むとともに、評価プロセスにおいて、上司・部下との適切な目標設定、日常的なフィードバックを含めた、対話の質向上を図り、人材育成の加速、およびエンゲージメント向上を目指しています。

失敗を恐れず、チャレンジを促進するサイクルの強化



基盤となる課題

健康重視経営

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

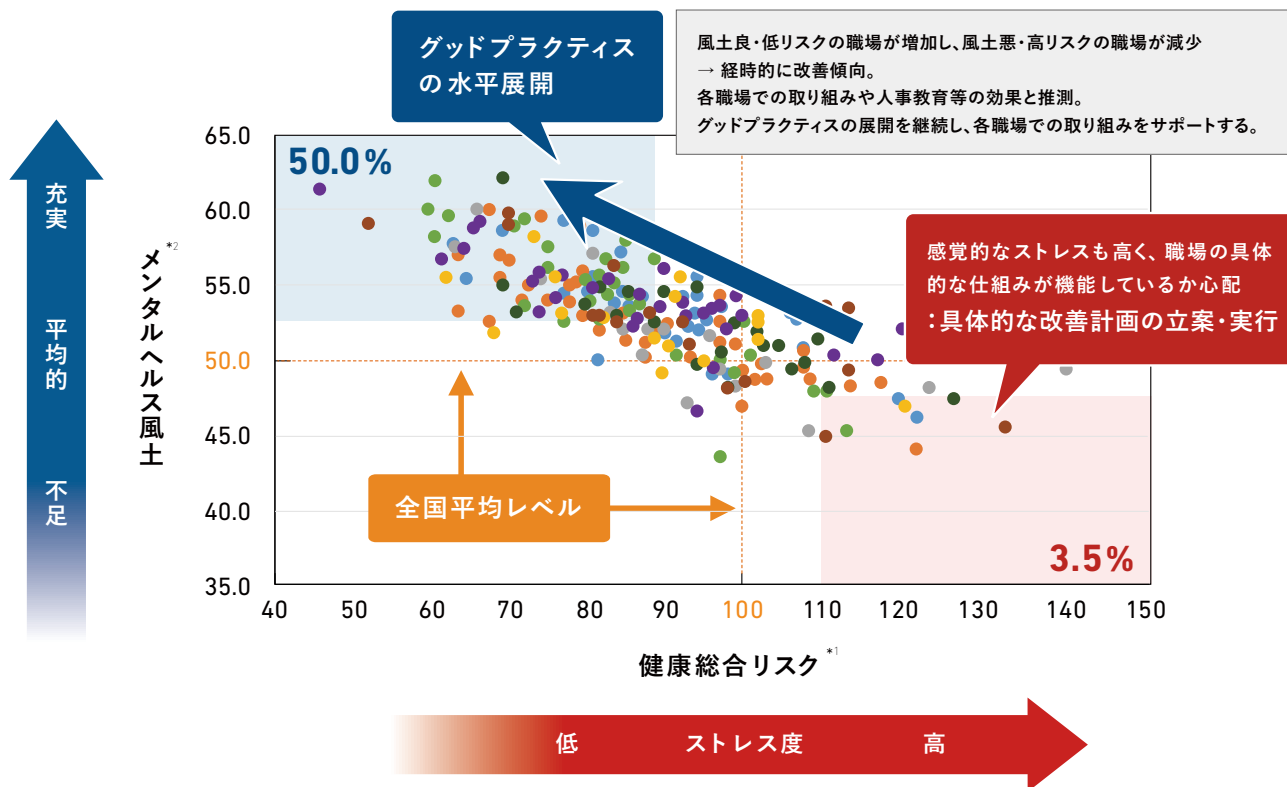
当社グループは、企業グループ理念の社会貢献5項目の一つに、「従業員の幸福と自己実現」を掲げています。そして、「社員の健康は、社員と家族の幸福につながり、働くことの意義や喜びの向上につながり、当社グループの基盤となり、地域社会への貢献となり、社会の持続的発展につながる。」と考えています。その上で、「従業員が健康で働ける職場環境や設備などのハード面と、健康管理・健康増進のソフト面を充実させ、労働衛生と健康増進を自律的に行う“健康重視経営”を推進する”ことを目指す姿としています。

VISION 2030では、上記理念をベースに優先度の高いテーマとして生活習慣病平均有所見率8.0%以下、メンタル不調休業強度率0.25以下を非財務KPIとして設定しました。各種検診受診促進や禁煙サポート、オンラインフィットネス、MCIヘルスナビと称したポータルサイト活用による健康増進策や、新卒に限らず中途採用者に対するメンタルヘルスに関するe-ラーニングや面談サポート(入社後、半年ごとの面談を2年間実施)など特色ある取り組みを実施しています。

また、ストレス調査は「職業性ストレス簡易調査」だけでなく、職場改善のヒントとなるよう「メンタルヘルス風土調査」を加えた「新職場ストレス度調査」を2011年より全社で実施しています。個人に対する結果のフィードバック・フォローだけでなく、職場改善に役立つよう組織結果を各所属長に説明しています。ストレスが高い職場には、所属長や職場メンバーへのヒアリングの実施や、ストレス低減計画(コミュニケーション向上計画)を立案・実行しています。

2018年度からは専用のシステムを導入し、個人や所属部署の結果をWeb上で確認できるようにしました。調査結果を積極的に活用する職場も増えてきており、自主的な職場改善のきっかけになっています。その結果、「感覚的なストレスが低く、職場の各種機能が良好」と思われる職場が、2015年度22.1%だったのに対し、2021年度は50.0%に増え、「感覚的なストレスも高く仕組みが機能しているか心配」と判定された職場が8.7%から3.5%に減少し、職場風土の改善が明らかになっています。

2021年度 新職場ストレス度調査結果（三井化学および契約のある関係会社）



※ グラフ内の各点は、各職場のポイント(本社は部単位、事業所は課単位)

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

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

トークセッション

変革を加速し、VISION 2030を実現する人材戦略



グローバル人材部長
小野 真吾

取締役
専務執行役員CHRO
安藤 嘉規

アストナリング・アドバイザーLLC 代表
一橋大学CFO 教育研究センター客員研究員・
投資家フォーラム 共同設立メンバー・運営委員
三瓶 裕喜氏

多様性に富む 人材ポートフォリオの実現

安藤：マテリアリティの一つである「事業継続に不可欠な能力」に「人的資本」を掲げている通り、VISION 2030の実現を目指す当社グループにとって、「人材戦略」は重要な役割を担っています。特に経営戦略との連動を重視しており、「2030年のありたい姿」に基づき、それらを実現するための優先課題と方策、そして各課題に対するモニタリング指標としての非財務KPIを定めています。

まず一つ目に重要な課題が、「人材の獲得・育成・リテンション」のためのキータレントマネジメントの進化です。2016年度に開始したキータレントマネジメントの活動においては、グループグローバルベースで100前後の「戦略重要ポジション」を定めており、ポジション数に対する後継者候補者数の比率を「後継者候補準備率」として、当社独自のKPIに設定しています。

三瓶氏(以下、敬称略)：このように詳細なKPIを設定し、それを達成していかうという姿勢は素晴らしいと思います。その際、開示した目標について、どういった根拠に基づいた数値なのか、単に現在の延長線上で達成可能な数値を挙げているだけではない、ということを外務に向けても説明することが必要です。しっかりと根拠のある目標値を策定する段階において、自社の現状分析にもつながっていくことが期待できます。

小野：おっしゃる通りですね。現状、1ポジションに対し、2～3名の後継者候補者が選抜されており、2021年度の準備率は233%となっていますが、今後、事業が成長していくことで、ポジション数が増加することも想定した場合、現状の目標値が適正と考えています。KPIについては、環境変化に応じて、適宜ブラッシュアップしていく必要があると考えています。

三瓶：2030年の目標値を250%としていますが、人材の質的な評価はどのように行っているのでしょうか。危機的局面での対応に長けている人材や、トップダウン型人材、バランス型人材等、その時折の事業環境やポジションによって、求められる必要なスキルセット等は、変化してくるのではないのでしょうか。

安藤：重要な論点ですね。当社グループにおいては、後継者候補のパイプラインについては、時間軸を意識しながら、次期、次々期まで作成しています。また、外部のアセスメント等を活用しながら、各候補者の資質やコンピテンシー、経験等を把握しつつ、一人ひとりの志向性や熱意を大切にしています。当社グループの「経営者候補」人材は、2021年度のキータレントマネジメントにおいて、グループ全社員約2万人のうち、100人弱が挙がっていますが、CHROとしての私自身が、グローバルベースで一人ひとりとの対話を



三瓶 裕喜

早稲田大学理工学部卒業後、日本生命保険相互会社入社。英国にて合弁運用会社のCEOを経験後、ニッセイアセットマネジメント、フィデリティ投信にてスチュワードシップ活動の責任者等を経て、2021年4月、上場企業の企業価値向上への助言、機関投資家のスチュワードシップ活動支援を行うアストナリング社を設立。経済産業省の各種検討会・研究会委員、金融審議会専門委員、金融庁の2つのコードのフォローアップ会議メンバー、法制審議会会社法制部会委員などを務める。機関投資家が問題意識を発信する「投資家フォーラム」の共同設立メンバー・運営委員。

重要視しています。また、サクセッションプランを作成する際は、ポジション要件を定義しています。事業本部長として、事業価値の最大化をミッションとして課されるポジションと、コーポレート部門のポジションとでは、違った資質、性格特性が求められます。キャリアにおける必要な経験値も違ってきますし。

小野：同じスキルを持っていたとしても、修羅場に強い人や、未知の分野にチャレンジしたい人等、人材は様々ですね。当社グループでは、社員自身がどのようなキャリアを描きたいとか、今後、キャリアにおいて何を経験したいかなど、常日頃、上司・部下間において、発信し合う風土を大切にしています。双方向の、対話プロセスを通し、会社側が、個々人の想いみたいなのを、どれだけ引き出せるか、それが一つの肝だと考えています。

三瓶：組織を自らぐいぐい引っ張る人もいれば、上手く組織の総意を得て、メンバーをまとめる能力に長けている方もいる。事業の場面場面で、求められるものが変化していきますよね。おっしゃる通り、自分自身が何をやりたいのか、そのアスピレーションに自ら気付くような仕組みづくりは、とても大事な視点ですね。

安藤：人材の十分な確保と同時に、その多様性も非常に重要な要素と考えており、VISION 2030では、「執行役員多様化人数」や「女性管理職比率」もKPIとして設定しています。

三瓶：執行役員多様化人数の定義として、女性、外国籍のほかに中途採用者数も含められているということですが、いわゆる即戦力人材の採用率、また即戦力人材の定着率が非常に高いという点に感銘を受けました。特に定着率は日本企業の中でも圧倒的と言えるのではないでしょうか。

安藤：当社グループは、1912年の操業開始以来、様々な企業が合併して設立されたという歴史がありますので、その過程において、多様な事業・文化・人材を受け入れ、社員一人ひとりの力を活かす土壌が整っていると言えます。モノカルチャーではなくて、元々、多様な文化の集合体という土壌があって、個のユニークネスに対し、寛容な文化なのだと思います。一方、女性管理職比率については現在5%に届いておらず、他社と比較しても、まだまだ道のりの半ばであり、今後一層注力していくべき課題と認識しています。

三瓶：女性社員の登用については、今般、政府が企業に対して男女間の賃金格差の公表を義務づけたことに注目しています。これによって今後、各企業において自社の多様性に関する分析が進むのではないのでしょうか。一口に格差があるといっても、原因が社員の性別の偏りなのか、

あるいは勤続年数の違い、職種の違いなど、様々な原因が考えられます。ある現象を生み出す原因を分析することが、改善につながる第一歩と言えるでしょう。

「自主・自律・協働」を実現するためのエンゲージメント向上

安藤：こうした人材の多様化を進めるためにも重要なのが、優先課題の二つ目に掲げている「エンゲージメント向上」です。2030年のKPIとして従業員エンゲージメントスコア50%を設定し、「自主・自律・協働の体現」をコンセプトに掲げて様々な施策を進めています。



三瓶：「Best Mixを実現する新しい働き方」の支援ということで、働き方改革を掲げていますね。これは昨今言われているワークライフバランスとは少し違った概念と言えるのでしょうか。

安藤：「各国・地域の状況に応じたBest Mix」と掲げている通り、個人レベルでの最適な働き方もさることながら、組織単位で見たときに、各地域のグループ会社も含め、それぞれに応じた最適な働き方を積み上げていくことで、グループ全体でのベストを追求するという意味を含めています。一つの例として、三井化学本体では、「働き方改革PhaseII」として服装の自由化や副業規定の策定等を進めてきました。こういった施策は2018年度のエンゲージメントサーベイにおいて人

事部の改善項目に挙げた「生産的な業務環境の実現」という要因に対し、部門内で組織の壁を越えたプロジェクトチームを作り、実現したものです。

三瓶：副業規定の策定には、こういった狙いがあるのでしょうか。

小野：副業を通じて社外で多様な経験を積み、社員の視野拡大や能力開発につながることで、それを本業にも還元してもらうことを期待しています。すでに30名超の実績が挙がっています。

安藤：エンゲージメントサーベイについては、2021年度に2回目の調査を実施しました。前回同様11か国語を使用した調査で、グループ・グローバル規模で約9割の社員が回答し、結果としては、2018年の31%から34%へと3ポイントの向上となりました。エンゲージメント要因の上位スコアとして、「安全」、「雇用主としてのブランド」に次いで「権限移譲・自律性」が挙げたことは当社のユニークネスを特定したという意味でも収穫でした。

小野：一方で、20代の若手社員のモチベーションが停滞しているといった課題も見えてきました。特に、製造業である当社にとって価値創造の源泉とも言える工場で働く若手社員が、心身とも充実した状態で活躍することは、極めて重要なことです。こうした分析結果をきちんと経営層に対しても報告し、経営層自らも課題意識を持ち、具体的なリテンション施策などのいわゆるポストサーベイアクションについても積極的に推進していきます。

三瓶：積極的にチャレンジする文化を育む評価制度への改革も進められているとのことですが、今後こうした施策によってどのようなチャレンジが生まれたのか、あるいは仮に失敗したとしても、それがどうプラスの評価につながったのか等の事例が共有されることで、社内の雰囲気

もチャレンジすることに対してますますポジティブなものに変わっていくと思います。

グループ統合型人材プラットフォームの構築により、 変革を推進する

安藤：三つ目の優先課題として進めているのが「グループ経営強化」で、具体的には米国ワークデイ社が提供するWorkdayヒューマンキャピタルマネジメントの導入による、グループ統合型人材プラットフォームの構築です。これはグループ内のおよそ2万にも及ぶ職務ポジションと、グループ社員一人ひとりの能力や志向性といった人的資本の情報をデータベース化し、可視化するものです。これにより、グループ・グローバル経営の強化が進むと同時に、エンゲージメントサーベイで浮かび上がったもう一つの課題である、社員の自律的なキャリア機会探索の支援にもつながると期待しています。

三瓶：素晴らしい取り組みですね。従来の日本企業におけるトップダウン型の人事異動は、家庭を持つ社員が単身赴任せざるを得ないなど、社員に大きな負担を強いるものでした。このような人事インフラがあれば、空きポジションに対してグループ・グローバル全体で必要なスキル要件を満たす人材に手を挙げてもらうなど、適切なマッチングが期待できます。また、会社が従業員を育てるだけでなく、育つ環境を用意するという観点でも、御社が大事にされている「自主・自律・協働」というコンセプトと合致するものですね。

小野：前述したキータレントマネジメントなどを実行する上でも、このように人的資本の情報を一元管理することで、より透明性・実効性の高いグローバル人材戦略が実現できるという点で大きく期待しています。特に、その中の戦略重要ポジションなどは、事業戦略に連動してその



中身が変わってくるものであり、その変化に対し迅速な対応が求められますが、例えば新たにM&Aでグループ入りした会社の人的資本などもこうしたプラットフォームを活かして把握していくことが可能になります。

三瓶：ソリューション型ビジネスモデルへの変革をはじめとして、事業のやり方が大きく変化する時期にきている三井化学グループにとっては、従来のBtoBのビジネスの考え方から脱却して新しい発想をする人材や、そうしたアイデアをまとめる人材など、様々な資質を持った人材が必要になってきますね。

小野：先ほど話をした、「経営者候補」として挙げている人材については、一人ひとりの資質・志向性を踏まえることに加え、マクロ的なネットワーク分析等に基づいた議論を経営層も含め進めているところです。

三瓶：化学会社らしい、非常に緻密な分析をされているという印象を受けました。何よりも目指すビジョンに向けてKPIを積み上げていく上で、相当な議論をされたことが伝わってきます。

安藤：ありがとうございます。私たち人事部門としても、VISION 2030の実現を目指し、人材戦略という側面から変革をドライブしていきたいと思っています。

経営基盤・事業基盤の変革加速

—レスポンス・ケアにおける安全への取り組み—

レスポンス・ケア <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/index.htm>

安全・保安 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/safety_prevention/index.htm

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

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

の日の訓示、社内報等での社長メッセージなどを通じて繰り返しこの方針を発信しています。

当社グループのマテリアリティにおいても、「事業継続の前提となる課題」として「安全」を挙げ、VISION 2030では将来の「あるべき安全の姿」を『安全はすべてに優先する』の徹底により安全文化を醸成し、人・設備・技術が多様化しても、グループ全体で高レベルの安全を実現している』ことと定め、工事協力会社を含む当社グループで働くすべての従業員一人ひとりが地道に安全文化の醸成に取り組めます。

Topics

スマート保安の取り組み

当社グループは、先進的な技術を効果的に導入することにより、高効率で安全・安定な次世代工場を目指しています。2021年度は、AIを用いた過去の労災・トラブル報告書やヒヤリハットの検索システムである「労働災害危険源抽出AI」、同時翻訳AIを活用した海外関係会社向けリモートオンライン安全教育の本格運用を開始しました。また、AIとオンラインシミュレータによる運転支援システム、画像系AIを用いた製品異常検知やプラント監視システムなどの開発、現場作業を支援するウェアラブル端末、設備管理を強化する無線センサやドローンなどの導入も進めています。

こうした取り組みに対し、2022年6月、市原工場は経済産業省が制定する特定認定事業者（通称：スーパー認定事業者）の認定を受けました（2021年3月に大阪工場も同認定を取得）。「スーパー認定事業者」とは、プラントの高経年化、熟練従業員の減少等に対応するため、IoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力評価の活用等、高度な保安の取り組みを行う事業者であり、本認定の取得は国際的な競争力強化にもつながります。



高機能カメラ

高機能カメラによるガス漏洩検知（2022年度より運用開始）



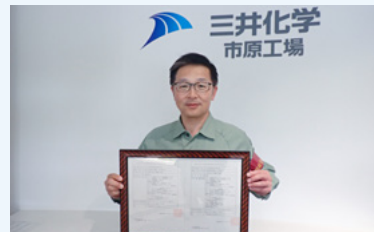
パンチャリ型



配管ラック上の蒸気漏れを検知



市原工場全景



認定証とともに 阿部工場長

Topics

有識者と社長との安全対談の実施

当社グループは、安全確保の意識を高めるため、これまで複数回にわたり有識者と社長の安全対談を実施してきました。2012年岩国大竹工場でのレゾルシン製造設備の爆発・火災事故から10年となる2022年の安全対談では、東京工業大学特任教授であり当時事故調査委員を務められた中村昌允氏を迎え、社長就任後初めての安全対談となる橋本とともに、事故の記憶と教訓、そして今後の安全管理のさらなる向上について意見を交わしました。



左は東京工業大学特任教授 中村 昌允 氏

対談から得られた安全管理のポイント

- “Process Safety”（設備そのものが安全か）と“Personal Safety”（安全に操業できているか）の2つの側面に着目した安全確保施策が重要。
- 重要な技術をしっかりと伝承しつつ、多様な人材を活かして新たな安全技術の導入などにも取り組んでいく。
- リスクをゼロにするのではなく、限られた経営資源とのバランスを考え、リスクを許容できる範囲でコントロールしていく必要がある。

経営基盤・事業基盤の変革加速

— 人権の尊重 —

基本的な考え方

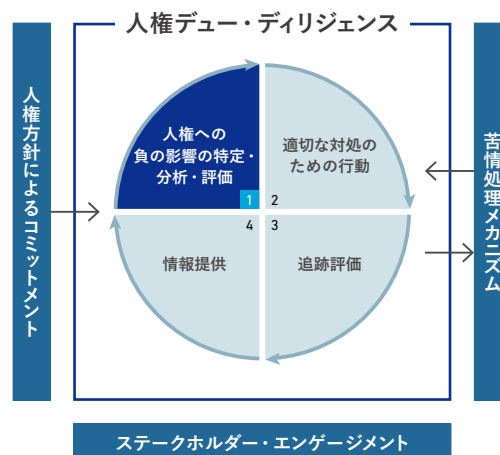
当社グループは、「すべての人を大切にする」という考えのもと、サプライチェーン全体を通じて正しいビジネスを追求しています。マテリアリティでは、事業継続の前提となる課題の一つに「人権尊重」を掲げるとともに、VISION 2030においても人権リスクへの対応状況を非財務指標として経営目標に組み込んでいます。

2022年7月には、取締役会の承認を経て人権方針を改定しました。「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/pdf/basic_policy.pdf

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

上述の考えに基づき、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。グローバルな各地域における人権に関して考慮すべき課題を把握するために、米国国務省のCountry Reports on Human Rights Practicesなどの情報や、Human Rights Watch World Reportといった人権に関わるNGO等の調査資料を参考にして、事業拠点が存在する地域の人権に関する課題の調査を実施しています。2021年度からは社外有識者の協力も得ながら状況を確認・整理し、雇用および職業に関する差別、不当な労働条件、強制労働といった従来の人権課題の視点に加えて、気候変動や環境影響、廃棄物などによる人権への影響なども新たに調査すべき視点として追加しました。



R&D・知的財産戦略

R&D戦略

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

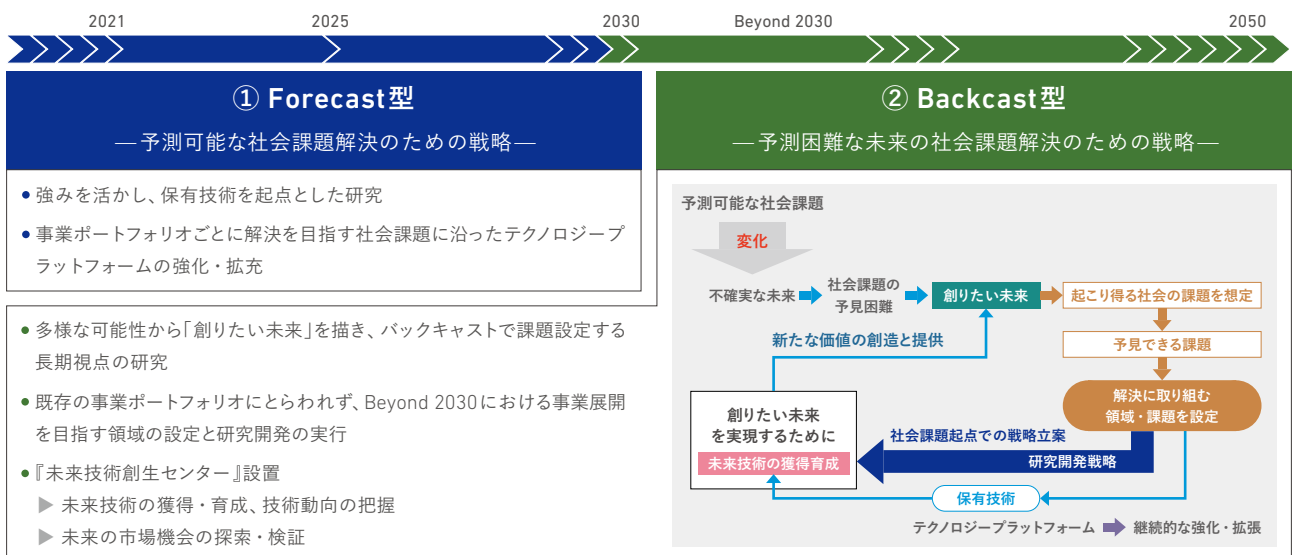
VISION 2030目標達成に向けた戦略

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

三井化学のコア技術であるポリマーサイエンス、マテリアルサイエンス、プロセステクノロジーをベースに、最重要である人材を強化していくとともに、機能・組織・技術のサイクルを回しながら、以下の2つの研究開発施策を実行します。

- ① 当社の強みである保有技術を起点として、事業ポートフォリオごとに解決を目指す社会課題を設定し取り組む研究開発
- ② 予測困難な2030年以降の世界を見据え、多様な可能性から当社グループが「創りたい未来」を描き、バックキャストで課題を設定する長期視点の研究開発

2つの研究開発施策

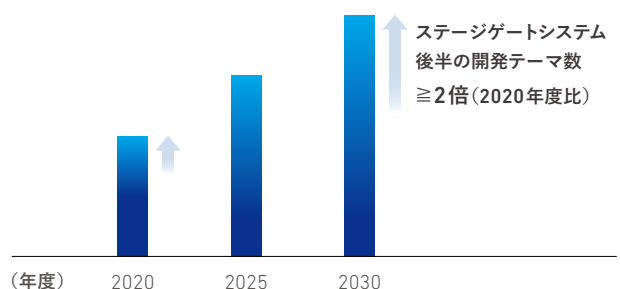


当社では新製品開発においてステージゲートシステムを導入しており、新製品のテーマ化から上市までを5つのステージに区分して、ステージごとに必要な安全性評価、環境関連法令の調査、リスクアセスメントの実施等を行っています。VISION 2030では、イノベーション創出の前提として、パイプラインの活性化と一定数のテーマ確保が必要と考えられ、特に本ステージゲートシステムの後半(上市に近い)のテーマ数増加を非財務目標にしています。また、Beyond 2030に向けた価値創造も必須であり、新設する未来技術創生センターがミッションとして手掛ける2030年以降のテーマにつき、当社グループの新たな領域数を非財務目標にしています。

事業ポートフォリオごとに解決を目指す社会課題に沿った研究領域はもちろんのこと、VISION 2030に沿って社会課題を解決するソリューションの創出につながる研究領域やカー

ボンニュートラルに資する技術開発にも注力していきます。また、マテリアルズ・インフォマティクス・感性評価技術などの最先端の基盤技術開発や、Mitsui Chemicals Singapore R&D Centreにおける、アジア・パシフィック地域発の新事業創出を視野に入れた研究開発などにも取り組みます。

ステージゲートシステム内開発テーマ数



R&DにおけるBlue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大に向けた取り組み

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスをさらに拡大すべく、これまでのチェックシートを用いた自己評価に加え、研究開発段階からBlue Value®・Rose Value®視点を組み込んだ製品設計や用途展開をしていくための仕組みの構築を推進しています。

2020年度より、上市前に予備審査を行い、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの候補を発掘しています。予備審査は、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの認定可否を判断する上市後の本審査と異なり、研究開発製品・サービスのコンセプトや想定ビジネスモデルに、

Blue Value®・Rose Value®視点で求められる環境・社会貢献に必要な性能や価値をいかに反映していくかを共有するためのプロセスです。審査委員との対話の中で、研究・開発部門が想定していなかった新しい視点で用途拡大のアイデアが生まれ、価値が掘り起こされたりすることもあり、マーケティングにおいても参考になっています。また、本審査に向けて不足しているデータや検証プロセスの確認なども行われるため、上市に向けた研究開発の方向性の確認や軌道修正の場としても活用されています。

予備審査でRose Value®製品候補に選定され、実際に上市後Rose Value®製品に認定された製品例

■ストラクトボンド®

シート状シール材、薄膜封止材として新機能がフレキシブルなディスプレイに適用できるため、Rose Value®貢献要素「くらしと社会を豊かにする」に認定

- ・ストラクトボンド® シート状シール材
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/service/product/structbond-sheet.htm>
- ・ストラクトボンド® 薄膜封止材
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/service/product/structbond-encapsulation.htm>

透明接着剤を用いた「非接触・空中ディスプレイ技術」の採用事例

ストラクトボンド® (透明接着剤)



採用



セブン-イレブンで実証実験開始

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

- 1 空中結像 2 ディスプレイ
- 3 光学素子 4 センサー

茨城県境町 町役場に導入開始

窓口発券機への採用
町内関連施設への導入検討
・非接触による感染予防

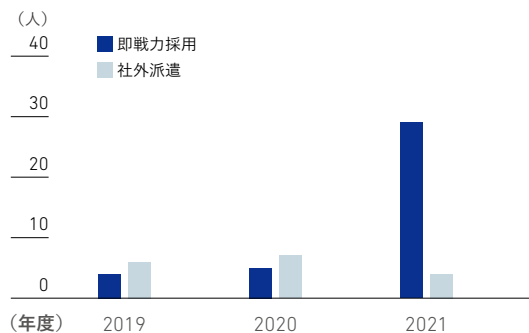
■ユニストール®

液状ポリオレフィン系接着剤の新機能が、リチウムイオン電池をパウチ型にでき、軽量化・形状の自由度向上・デザイン性向上につながるため、Rose Value®貢献要素「くらしと社会を豊かにする」に認定

- ・ユニストール®
液状ポリオレフィン系接着剤
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/service/product/unistole.htm>

R&D人材

新しい領域での技術・能力・知識・経験を獲得するために、積極的に社外派遣や即戦力人材の獲得を行っています。特に社外派遣については、今後さらに注力していきます。



社外派遣の取り組み

未来技術創生センターでは2030年以降の未来を見据えて、最先端の科学・技術・ナレッジの獲得に向け、国内外の大学・研究機関に研究者を派遣しています。米国には2名をシリコンバレーに常駐させ、大学やスタートアップとのオープンイノベーションによる新しい研究開発プロジェクトの立ち上げを目指しています。



未来技術創生センター
センター長

上原 与志一

事例

Mitsui Chemicals America, Inc. のマーケティングチームと連携し、市場動向を探るとともに、米国の大学やスタートアップとのイノベーションエコシステムの構築をしていきます。私自身、将来の三井化学のコアとなる新たな技術を見つけ、新事業・新製品につなげていきます。



Mitsui Chemicals America, Inc.
未来技術創生センター 兼務

山崎 舞

研究事例

さらなる心地よさ、快適さを目指し「感性」のトータルソリューションを提供

2022年4月より、高分子材料研究所と一部の機能材料研究所を統合し、素材から加工品までの研究を行う高分子・複合材料研究所を発足しました。中でも加工品の機能評価の部分を中心に、感性制御技術、アディティブマニファクチャリングといった新しい技術の活用に取り組むのがフロンティアサイエンスグループです。

従来、当社グループでは、素材メーカーとして耐熱性、剛性、成形加工性などといった、スペック数値で表すことのできる「機能価値」を中心に追求してきました。しかし、今後はこうした「機能価値」だけでなく、生活者の感性に働きかける「感性価値」の重要性が一段と高まることが予想されます。例えば、自動運転の普及に伴い、車室が移動空間から「リビングスペース」に変化していくと、内装等の“感性的な心地よさ、快適さ”、すなわち「感性価値」をいかに高められるかが大きなテーマになります。フロンティアサイエンスグループでは、聴覚や触覚といった感性に関わる研究を集約し、総合的な「心地よさ」を評価・分析、さらには設計するための取り組みを推進しています。お客様の求める「感性価値」を、素材の「機能価値」に翻訳し、「心地よさ」としてソリューション提案および課題解決を進める。この姿は、まさしく、お客様と当社ポリマー製品群をつなぐハブとしての役割であり、当社グループがマテリアルサプライヤーからソリューションプロバイダーを目指す姿と合致すると考えられます。



高分子・複合材料研究所
フロンティアサイエンスグループ
感性工学チームリーダー

中島 友則

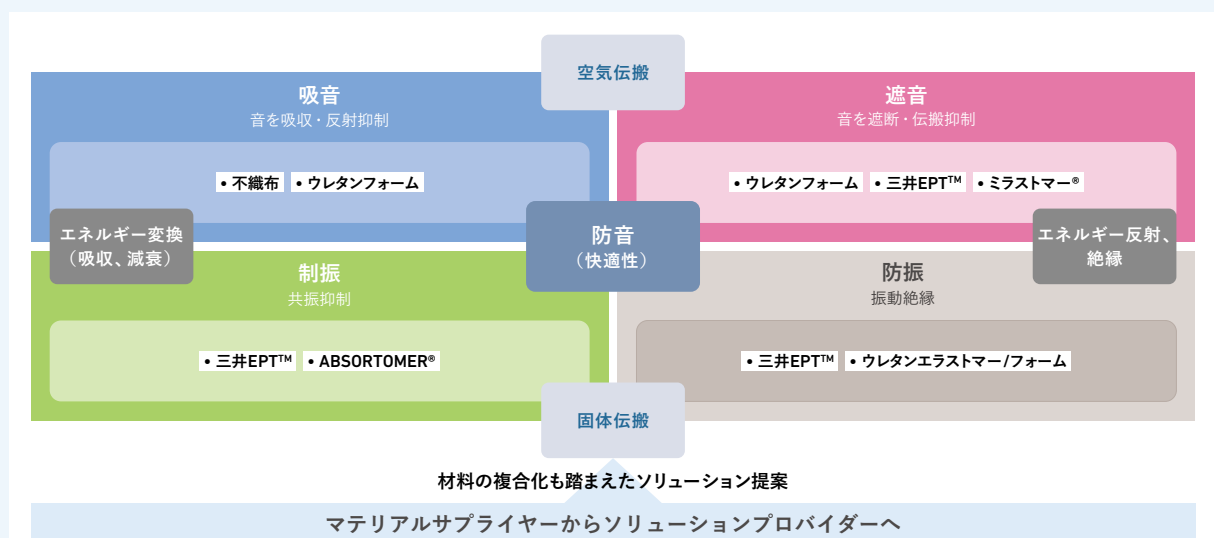
音響ソリューション

現在モビリティ分野において、自動車の電動化が進むことで、従来はエンジン音によって目立たなかった各種の騒音が目立つ傾向にあります。当社グループでは従来様々な防音部材を提供してきましたが、このように抑制すべき音の種類、すなわち周波数や、伝搬方法に対して、用いる素材も適材適所に変えていく必要があります。当社グループの保有する音響試験室にお客様を招き、実際に聞こえ方の試験を行うなど、こうした課題にいち早く適応するための取り組みを進めています。

触感ソリューション

自動車車室内の快適性を高める上で、肌ざわりの良さや上質感といった触覚に訴えかける素材提案に取り組んでいます。サラサラ、ツルツルといったオノマトペで表されるような、複雑かつあまいな触感に対し、触れた指の変形や圧力分布、摩擦や振動といった要素を数値化したデータを活用することで、心地よい素材の提案に向けた取り組みを進めています。

防音技術の概要(三井化学の目指す姿)



Topics

九州大学I²NERに「三井化学カーボンニュートラル研究センター（MCI-CNRC）」を設置

国立大学法人九州大学（以下、九州大学）と当社グループは、カーボンニュートラルに資する最先端の環境基盤技術の開発獲得、および当該技術領域における実用化・事業化の推進を共同で行う組織対応型連携契約を締結し、三井化学カーボンニュートラル研究センター（MCI-CNRC）を設置しました。

持続可能な社会の実現に向けて、九州大学との最先端の実用化技術の創出を目指し、社会課題解決とカーボンニュートラルへの取り組みを推進していきます。



締結式



MCI-CNRCのある九州大学の研究棟



MCI-CNRC Webサイト
<https://i2cner.kyushu-u.ac.jp/mci-cnrc/>

知的財産戦略

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

VISION 2030目標達成に向けた戦略・取り組み

VISION 2030の全社基本戦略に基づき、事業部門／研究開発部門／生産技術部門、さらにグループ内外の関係部署とも緊密に連携して、競合に対して優位となる知的財産の取得・活用の方針を逐次見直し、事業に資する知財ポートフォリオを構築していくことにより、知的財産を活用した事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化に取り組んでいます。

近年特に注力しているのが知財デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進です。社内外の知財情報およびビジネス情報を融合した調査・分析結果を活用し、将来の新規事業の可能性を探るディスカッションを通して、事業部門、研究開発部門など関係部署との連携を深める、いわゆるIPランドスケープを知財DX活動の中心に据えており、知財DXに精通した即戦力人材の獲得も積極的に行っています。

即戦力人材の活躍

知的財産部 情報調査グループ
 分析・解析チームリーダー

佐藤 貢司



知的財産分野でのDXの一つとして、IPランドスケープと言われる取り組みが近年特に活発です。企業戦略視点を持ち、知財情報を権利や技術だけでなく、他社への

影響度など事業側面で捉え、市場情報なども統合し活用することが必要であり、前職の研究・営業・生産や社外活動など様々な経験を活かしています。

データサイエンティストの視点から、事業・研究にとって必要な知財情報を引き出すための分析手法を検討していますが、現状では、関連情報の集積、異なる情報源とのデータ連携、社内共有性の向上などが不十分であるため、AI活用を含めデータ基盤整備を進めています。



ガバナンス

社外取締役座談会	89
コーポレート・ガバナンス	94
サステナビリティ・ガバナンス	101
役員紹介	102
リスク・コンプライアンス マネジメント	104

社外取締役座談会

VISION 2030を実現し、
未来に貢献する化学企業グループとなるために



VISION 2030では社会課題を起点とした様々な変革を掲げています。
その策定プロセスにおける議論の中で社外取締役として行った提言や、
VISION 2030に対する評価、実現に向けた課題について語っていただきました。



馬淵 晃

(株)SUBARU取締役専務執行役員、同社監査役を経て2021年6月に当社取締役に就任。企業経営者や監査役としての豊富な経験、さらには、当社が注力しているモビリティ分野に関する高い見識を持つ。人事指名委員会委員および役員報酬委員会委員。

社内浸透の推進と継続的なモニタリングにより、変革の実効性を高める

吉丸：私がVISION 2030の策定で印象に残っているのは、2030年頃に中核として活躍が期待される若手・中堅社員を集めたワークショップを開催し、そこで出された課題意識や社風に対する思いについて、経営陣と社員が双方向で共有を図った上でスタートしたことです。策定の早い段階から未来を担う社員の参画を得たことは、視点の幅を広げると同時

に実行フェーズの大きな力にもなります。私からは、絵にかいた餅にならないよう、より実効性を高めるために、非財務要素にもKPIを設定し取締役会で継続的なモニタリングを行う必要性を提言しました。

馬淵：私が特に注目したのが事業ポートフォリオ変革です。私が社外取締役に就任した時には、すでにVISION 2030のひな型ができあがっている段階でしたが、当初、新たな事業セグメントが個別に成長していくイメージで、グループ全体としてどこに向かおうとしているのかが分かりづらい印象を持ちました。2030年はあくまで未来に向かう通過点ですから、長期的な視点で、自分たちの存在意義は何か、事業ポートフォリオ変革を通じてどのように強みを発揮し社会課題解決に貢献しているか、当社グループ全体としての方向性をもっと明確に打ち出していく必要があると提言しました。

三村：私は2022年度に就任したばかりですので、社会的な潮流という観点からお話しします。従来、企業は社会に対して業績の成果を示していればよかったです。昨今は、中長期視点で、事業活動を通じてどのように社会課題解決に貢献するかを示すことが求められています。VISION 2030は、当社グループが社

会に対してこれまで以上の価値を提供するために、どのように変わろうとしているのかを示しており、非財務指標も含めて明確な定量目標を定めている点は高く評価できます。先ほどの事業ポートフォリオの変革についても、その意図をしっかりとステークホルダーに説明していくと同時に、社内でも共通認識として浸透を図り、進捗をきちんと示していくことが重要です。そうすれば、VISION 2030は抽象的なビジョンではなく、確固とした道標として生きてくると思います。



吉丸 由紀子

ダイバーシティ推進をはじめとする他の会社の役員としての経験および豊富な国際経験に基づく高い見識を持つ。2019年6月に当社取締役に就任。人事指名委員会委員および役員報酬委員会委員。経営陣の指名・報酬制度における透明性・妥当性確保について有益な提言等を行っている。

吉丸：私は、このVISION 2030に、役員から社員まで一丸となった「変革へのチャレンジ」という大変強い意志を感じています。当社グループには長い歴史の中で培ってきた実績と組織風土がありますから、その中で「変革」を「実行」していくのは、ゼロから作り上げるよりも大変なチャレンジと言えるのではないのでしょうか。VISION 2030発表に際して、コロナ禍でもありオンラインを活用して、社長が社員と対話する機会を数十回設けたと聞きました。現場レベルまで共通認識を持ってスタートしていくことは、とても大切なことだと思います。

馬淵：2021年度は過去最高益で業績が順調だったこともあり、「このままの延長で良い、変わる必要はない」という意識を潜在的に持ってしまうやすい。だからこそ、現場レベルまで変革の機運を浸透させることは重要ですね。

三村：特にグローバルに展開する企業グループにとって、各国・地域の現場までしっかりと腹落ちさせるのは非常に難易度が高い。一つのビジョンを示して終わりではなく、それに向かって段階的にステップを踏んでいくと浸透しやすいのではないのでしょうか。

馬淵：私たち社外取締役としては、客観的な視点で継続的にモニタリングを行い、必要があれば軌道修正を提言することで、VISION 2030の着実な進捗に寄与していきたいと思っています。

取締役会におけるM&A評価と長期視点での議論の強化

吉丸：VISION 2030では新しいビジネス領域に進出するため、M&Aや他社との連携を積極的に検討していきますが、案件が増えれば増えるほど、リソース配分や優先順位などの判断が難しくなっていきます。私たち社外取締役の役目は、グループ全体での状況を確認し、リスクやPMI (Post Merger Integration) の進捗を問いつけていくことだと考えています。

三村：M&Aの目的は、自社が持ち得ていない「技術」、「スピード」、そして「新たな市場」の獲得です。この3つのいずれにも当てはまらないようなM&Aを繰り返しても、大きな成果は得られません。

馬淵：私は、M&Aの最も重要な判断基準は、当社グループが目指す方向性と整合しているかだと思います。M&Aが単に数値目標を達成するための手段になっていないか、には注意が必要ですね。



三村 孝仁

テルモ(株)代表取締役会長を経て、2022年6月に当社取締役に就任。企業経営者としての豊富な経験、業界団体トップとしての活動経験、さらには、当社が注力しているヘルスケア分野に関する高い見識をもとに、当社経営全体を客観的に評価して本質的な課題やリスクを把握し、当社経営全般にわたって有益な助言をいただくとともに、当社経営監督の実効性向上に寄与いただけるものと期待。

吉丸：それらを見極めるためにも、どのような成長シナリオを描き、M&Aをどのような機会と捉えているのか、私たちがしっかりと問いつかけ、十分に議論していきたいと思っています。

馬淵：私は、取締役会の実効性という意味においては、取締役会は、M&A等の目の前の案件に加え、当社グループが進むべき方向性など、長期的な視点で議論する機会がもっと多くあっていいのではないかと

思っています。例えば、環境や人材といったテーマについて、取締役会の外で、社内外の役員が意見交換する場を設けることも一つの方法だと思います。

三村：決議事項とは別に、まとまった時間を設けて人材戦略やESGといったテーマを議論するのは良いですね。今回のVISION 2030策定プロセスのように、様々な案件で、社外取締役の意見をなるべく早い段階から積極的に取り入れてほしいと思います。

多様な人材プールを活かし、次世代リーダー育成に注力していく

吉丸：VISION 2030の戦略のもとで、M&Aや提携、スタートアップとのオープンイノベーションなどを積極的に行い、事業領域もますます広

がっていきます。海外の売上収益比率が約50%に達する中で外国籍社員も増加し、異なるカルチャーをバックグラウンドに持つ人材の多様性も一気に高まっていくでしょう。2022年度には現地採用社員1名が当社の執行役員に就任しました。こういった人材の多様な価値観が相互に刺激しあい、イノベーションが起これやすい土壌が育っていくことを期待しています。

三村：私は、経営者に重要な資質は「人望」だと思います。いくら優秀な人材であっても、人がついてこないことには経営戦略は実行できません。もちろん、将来像を描くための「知力」、そして経営トップとしての覚悟・精神力にあたる「胆力」も必要不可欠ですね。

馬淵：変化の激しい外部環境の中、正しい方向感を持って進むことがで

きなければ、大きな成長は実現できません。当社グループのように大規模な設備投資を伴う化学企業においては、長期的な展望をしっかりと描けることも重要だと思います。

吉丸：現在、多様な人材プールを作り、次期経営者候補となる人材を育成するプランが進んでいます。また、従来の役員人事・報酬に関する委員会を「人事指名委員会」「役員報酬委員会」に改訂し、選解任・評価基準等の討議事項を明確化することで実効性を高めるとともに、委員会のサブコミティとして社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッションを開催し、現状の課題や中長期的な人材プールのあり方について協議しています。こうしたテーマは当社グループの中長期成長の要となりますので、その進捗について注視していきたいと思っています。



客観的な視点を活かして三井化学グループの成長に寄与

吉丸: 現在進めているグリーンケミカルの取り組みは、化学産業の基盤ともいえるナフサクラッカーを持っているからこそ、バイオマス製品をはじめ社会課題の解決に大きく貢献するチャンスが見えてきています。保有する素材の強みを活かしたソリューション提供による社会貢献を通じて、成長が期待できる領域はもっと広がると信じています。一般株主をはじめとするステークホルダー目線からの意見や思いなども議論に加えていくことで、今後の持続的成長に寄与したいと思います。

馬淵: 私は、会社にとって大切なことは、本業でしっかり業績を上げていくことと、広い意味でのガバナンスが利いている、いわゆる「いい会社」であることだと思います。この2つが両輪となって機能している会社が、持続的な成長を遂げられると思っています。

VISION 2030では様々な変革を掲げていますが、これまでの話にもあったように、会社の風土を変える取り組みは容易ではありません。外から多様かつ客観的な視点を取り入れ、自ら変わっていこうとする、それが会社の成長につながるあるべき姿だと思います。私の社外取締役としての存在意義も、そこにあると考えています。

三村: 当社グループは、社会インフラに欠かせない化学会社であり、卓越した技術をたくさん持っています。だからこそ、従来のB to Bの素材提供にとどまらず、その先の最終消費者にまで目を向けることで、もっと世の中の期待に応えられる企業になっていくと思います。私も社外取締役として、客観的な立場を活かした課題の指摘・アドバイスを行うことで、当社グループが大きく成長していくことを期待しています。

役員人事・報酬に関する委員会の実効性向上に向けて

当社グループは、2021年度において、VISION 2030の策定およびコーポレートガバナンス・コード改訂等の内外の環境変化を踏まえ、人事諮問委員会および役員報酬諮問委員会の運営について、さらなる改善に取り組んできました。特に、社長／CEOの後継者計画に必要なポジション要件(役割・行動特性・資質・経験)や選解任・評価基準、モニタリングプロセス等、委員会においてより実効性のある議論を行うべく、委員会で討議する事項を明確化し、委員会の名称も「人事諮問委員会」「役員報酬諮問委員会」から「人事指名委員会」「役員報酬委員会」へと改訂しました。

2022年度上期は、人事指名委員会のサブコミッティとして、人事指名委員会委員のうち社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッションを開催し、現状の課題や中長期的なタレントプールのあり方に関する事項等を協議しました。エグゼクティブセッションでは、「ポジ

ション要件について、2030年に引張られ過ぎると、長期的普遍性がなくなってしまう」、「最高経営責任者のコンピテンシーにおいて、トップチームの構築もさることながら、トップ自らが、人材育成を率先することがより重要になってくるのではないか」等、後継者計画を議論する過程において、活発に議論を重ねています。さらに、役員報酬委員会においても、VISION 2030に掲げる非財務指標の役員報酬制度への組み込み等、役員報酬制度のあるべき姿を再考し、制度改定に向けた議論を行っています。

2021年度開催状況

- ・ 人事諮問委員会：2回
- ・ 役員報酬諮問委員会：3回

2022年度上期開催状況

- ・ 人事指名委員会：2回
- ・ エグゼクティブセッション：4回
- ・ 役員報酬委員会：3回

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/pdf/jp/corporate/governance/governance_guide.pdf

基本方針

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

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

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

取締役会(議長 淡輪 敏)

構成 8名(うち社外取締役3名)

2021年度開催回数 16回(議案48件、討議事項6件、報告事項41件、事前説明34件)

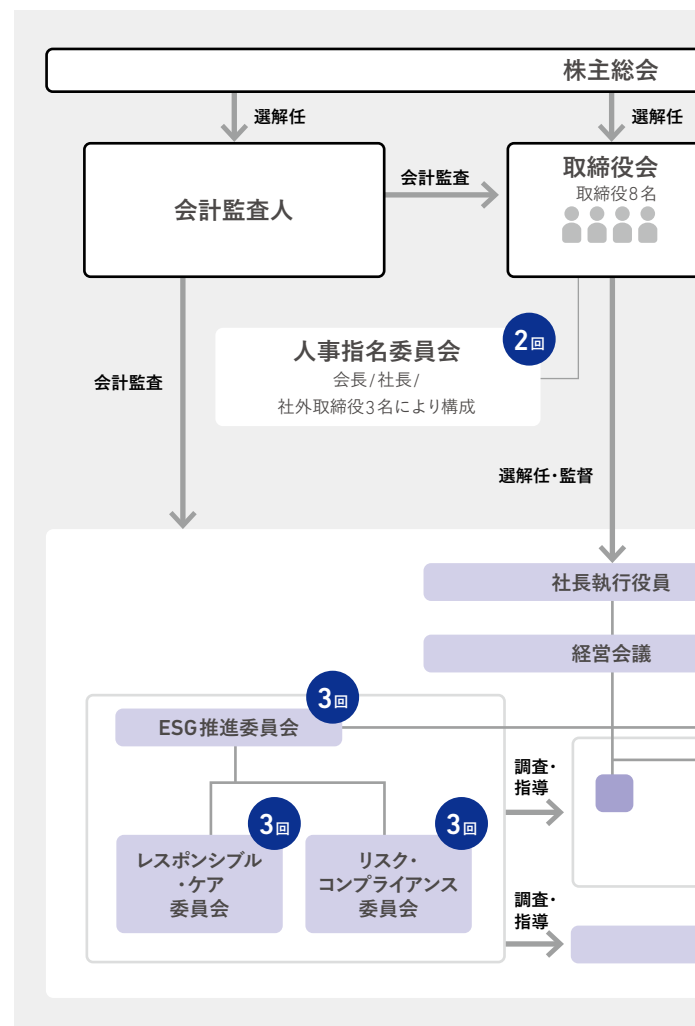
全取締役出席比率 100.0%(馬田取締役のみ93.75%:1回欠席)

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。

2021年度取締役会における主な議論内容

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

その他各種プロジェクト、内部統制システム運用状況報告、取締役会実効性評価の結果報告、キータレントマネジメントに関する事項、政策保有株式の検証(保有および売却状況)など



経営会議

2021年度開催回数 24回

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

取締役会全体としての能力、多様性の考え方

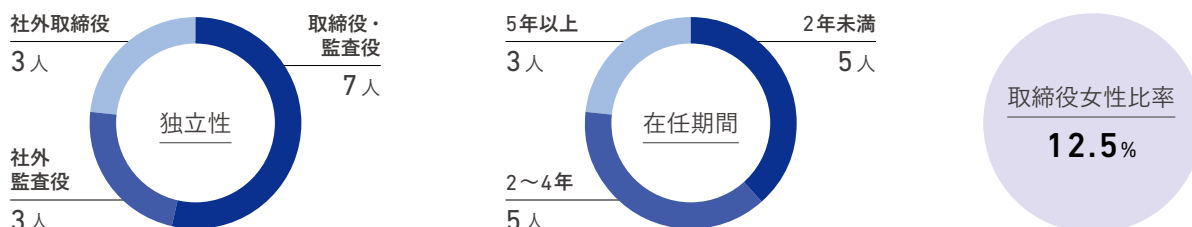
当社取締役の員数は、定款規定の12名以下の範囲内で、執行役員への権限委譲の状況等に鑑みて、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化の観点から、都度、適切な規模を決定するものとしています。また、社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者等豊富な経験および見識を有する者による意見を当社の経営方針に適切に反映させ、取締役の業務執行に対する監督の実効性を高めるため、独立

社外取締役を3分の1以上の割合で選定することを基本としています。事業内容の特性に鑑み、当社取締役は、性別、人種、国籍等を問わず、経営企画、事業、生産・技術、研究・開発、経理・財務、総務・人事・法務等の各業務経験者をバランス良く選定するものとします。また、独立社外取締役には上記に加え、他社での企業経営経験を有する者も選定するものとします。

取締役および監査役の主な専門性と経験分野

	在任期間	業務執行	独立性 ※社外	性別 ○男 ●女	専門性と経験							
					企業経営/ 経営企画	生産・技術/ R&D	グローバル ビジネス	営業/ マーケティング	人事/ 労務	財務/ 会計	リスクマネジ メント	
代表取締役 会長 淡輪 敏	10年			○	●		●	●	●			●
代表取締役 社長執行役員 橋本 修	4年	●		○	●		●	●	●			●
代表取締役 専務執行役員 芳野 正	1年	●		○	●	●	●	●				
取締役 専務執行役員 中島 一	2年	●		○	●					●		
取締役 専務執行役員 安藤 嘉規	—	●		○			●	●	●			
取締役 吉丸 由紀子	3年		●	●	●		●		●			
取締役 馬淵 晃	1年		●	○	●	●	●					●
取締役 三村 孝仁	—		●	○	●		●	●				●
常勤監査役 久保 雅晴	2年			○	●					●		●
常勤監査役 西尾 寛	—			○						●		●
監査役 新保 克芳	5年		●	○			●					●
監査役 徳田 省三	5年		●	○			●			●		●
監査役 藤塚 主夫	3年		●	○	●		●			●		●

当社取締役および監査役の構成



期待される役割、発言状況および期待される役割に関して行った業務の概要

取締役	吉丸 由紀子	ダイバーシティ推進をはじめとする他の会社の役員としての経験と豊富な国際経験に基づき、業務執行の妥当性やグローバルの視点、ダイバーシティの観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、人事諮問委員会および役員報酬諮問委員会の委員として、2021年度に開催された委員会すべて(人事諮問委員会2回、役員報酬諮問委員会3回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
取締役	馬淵 晃	企業経営者としての豊富な経験とモビリティ分野に関する高い見識に基づき、当社経営全体を客観的に評価し積極的に課題やリスクを把握し、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、人事諮問委員会および役員報酬諮問委員会の委員として、当社取締役就任後に開催された委員会すべて(人事諮問委員会2回、役員報酬諮問委員会1回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
取締役	三村 孝仁	企業経営者や業界団体トップとしての豊富な経験、さらには当社が注力しているヘルスケア分野に関する高い知見を有しており、当社経営全体を客観的に評価して本質的な課題やリスクを把握し、当社経営全般にわたって、有益な助言をいただくとともに、当社経営監督の実効性向上に寄与することが期待されています。
監査役	新保 克芳	長年にわたる弁護士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、役員報酬諮問委員会の委員として、2021年度に開催された委員会すべて(3回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
監査役	徳田 省三	長年にわたる公認会計士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、役員報酬諮問委員会の委員として、2021年度に開催された委員会すべて(3回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。
監査役	藤塚 主夫	上場企業経営者およびCFOとしての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、役員報酬諮問委員会の委員として、2021年度に開催された委員会すべて(3回)に出席し、客観的・中立的立場で当社の役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。

社外取締役および社外監査役のサポート体制

1. 社外取締役のサポート体制

社外取締役に対しては、事務局より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。

また、国内外拠点の視察および会計監査人とのミーティング(年2回)の場を設けています。

社外取締役は、これらの取り組みを通じて、当社事業への理解を深めるとともに、課題やリスクを把握し、これらをもとに取締役会における発言を行っています。

2. 社外監査役のサポート体制

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

の共有を行っています。また、取締役会の開催に際しては、予め資料を配付するとともに、常勤監査役より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。また、必要に応じ、国内外拠点における監査役監査に同席しています。会計監査人および内部統制室の間では、それぞれと四半期に1回のミーティングを行い、監査計画の進捗および結果について、報告を受けています。

社外監査役は、これらの取り組みを通じて、適切な監査に寄与しています。

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

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名

当社は、役員選任の妥当性および透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関である「人事指名委員会」を設置しています。人事指名委員会は、取締役および監査役の候補者案について、役員選任基準を勘案して審議し、取締役会に答申します。取締役会は、人事指名委員会の答

申結果を最大限尊重し、取締役および監査役の候補者案を決定することとしています。なお、監査役候補者については、社長が事前に常勤監査役と協議した上で立案し、上記審議を経て、監査役会の同意を得た上で取締役会で決議します。

最高経営責任者等の解任

最高経営責任者等について、業績等を踏まえて十分な役割を果たしていないと認められる場合、重大なコンプライアンス違反があった場合等には、人事指名委員会は、解任

の審議を行います。取締役会は、人事指名委員会より解任に相当するとの答申を受けた場合、答申結果を検証の上、代表取締役およびCEO等の役職の解任について判断します。

最高経営責任者等の後継者計画

最高経営責任者等の後継者の計画については、取締役会は、人事指名委員会に諮問することによって、経営ビジョンや長期経営計画等を踏まえ、継続的かつ計画的に監督を行うものとします。経営陣幹部層を含む後継者計画としては、「キータレントマネジメント」をその体系として位置づけており、経営者として必要な資質を明確にし、将来の経営陣幹

部層候補の早期選抜と戦略的育成を行うものとします。

毎年、部門別および全社の委員会において候補者を選抜し、候補者ごとに育成計画の策定、アセスメント、研修を実行し、育成につなげていきます。また、取締役会は、毎年、取り組みの状況について報告を受け、適切に監督を行うものとします。

▶▶ 人材戦略 P.72

グループガバナンスの強化

子会社ごとにその運営管理を担当する所管部門を定め、所管部門は、子会社の管理を適切に行うため、三井化学の経営方針および経営戦略の通知・徹底、当該子会社の経営状況の把握を行うとともに、当社「関係会社管理規則」等の社則に基づき、子会社が当社の事前承認を要する

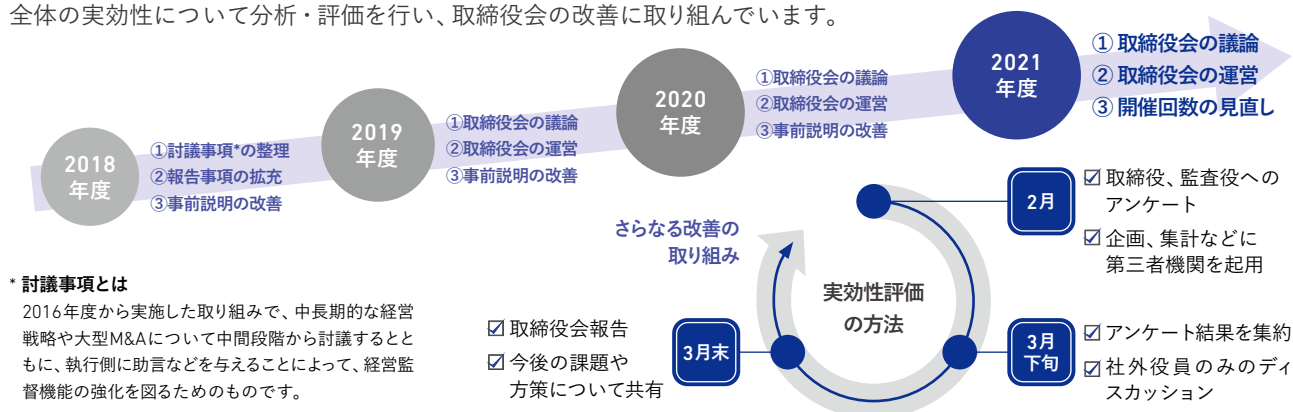
事項を含めた意思決定手続きに関し適正に実施するよう指導しています。

2020年度からは「三井化学グループグローバル・ポリシープラットフォーム(M-GRIP)」を整備運用しています。

▶▶ M-GRIP P.105

取締役会の実効性評価

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



2021年度実施した取り組み

① 取締役会の議論

VISION 2030や大型のM&A案件等重要な事項について、中間段階からの討議回数を増やし、取締役会での議論を深めた。VISION 2030については、より洗練された内容の長期計画に仕上げるべく、取締役会以外の場合でも社外役員との意見交換を複数回実施した。

② 取締役会の運営

社外役員への議案の事前説明の場を活用し、案件概要に対する早期理解の促進や取締役会当日における重複した説明の省略等に努め、多くの議案を効率的に審議するとともに議論の深化も図った。

③ 開催回数の見直し

必要に応じて臨時取締役会も複数回開催し、重要事項に関する議論を深め、取締役会の経営監督機能の向上を図った。

2021年度の対応状況

取締役会での中間討議 6回 (2020年度 7回)	中長計に関する議論 7回 (2020年度 3回)
取締役会前の事前説明 18回 (2020年度 14回)	職務執行状況報告 11回 (2020年度 9回)
取締役会の開催 16回 (2020年度 13回)	

評価結果および今後の取り組み

2021年度においては、取締役および監査役の自己評価の点数は概ね前年度並みの結果でした。また、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。

今後の課題

- ① VISION 2030の進捗に対するモニタリングの充実
- ② 新たなリスクにも対応できるリスクマネジメントのさらなる充実
- ③ 社外役員への事前説明の運営、取締役会審議時間等の見直しによる取締役会の議論の深化・充実

当社は毎年の実効性評価を踏まえ、当社取締役会の監督機能を高めるべく必要な施策を適宜検討し、実行していきます。

さらなる改善の取り組みへ 社外取締役および社外監査役の意見

- ・事前説明での質疑と取締役会における議論のバランスをもう少し工夫すべき。
- ・審議案件の増加、複雑化に対応して、柔軟な事前の検討時間を設定すべき。
- ・VISION 2030に関する議論には十分な時間を費やしたが、今後の成長に資する非財務KPIを含め、進捗のモニタリングも充実すべき。

- ・グループの成長・拡大に対応した、ガバナンス（リスクマネジメント等）のさらなる充実が求められる。
- ・重要テーマ（カーボンニュートラル、事業ポートフォリオ転換など）に関する報告をさらに充実すべき。
- ・重要案件（M&A等）についての社内会議での議論の共有化をさらに進めてもらいたい。

役員報酬制度の概要

基本方針

当社の役員報酬は、①経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結びつくものであること、②会社業績、個人業績との連動性を考慮した仕組みであること、③上位職ほど、企業の中長期的成長への貢献要素を

反映したものであり、株主との価値共有を深めることができること、④株主等に対し、説明責任を十分に果たすことが可能で、透明性が確保されていることを基本方針として、設計、運用しています。

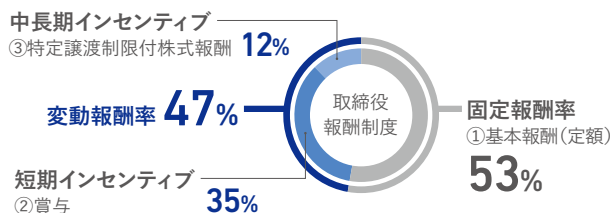
役員報酬制度の決定プロセス

当社の役員報酬は事業年度ごとに、役員報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保するため設置した

取締役会の任意諮問委員会である「役員報酬委員会」での審議、答申ののち、取締役会の決議により決定します。

役員報酬の構成および概要

当社の取締役(社外取締役を除く)の役員報酬は、①基本報酬(定額) ②賞与 ③株式報酬により構成され、この構成割合は業績の向上に応じて ②賞与 ③株式報酬の構成割合が高くなる設計としています。



※2021年度取締役(社外取締役を除く)に対する報酬割合

	固定報酬		変動報酬	
	①基本報酬(定額)	②賞与	③特定譲渡制限付株式報酬	
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	
支給対象者	取締役 監査役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)	
付与方式	現金	現金	株式(譲渡制限付き株式付与)	
付与内容	月例の定額報酬	・当期業績に応じて支給 ・営業利益を主な指標とする	・中長期的な企業価値の持続的な向上のためのもの ・株主との価値共有を推進するためのもの ・3~5年の譲渡制限期間を設定	
算定式 など	-	a)基礎額算定のフォーミュラ コア営業利益×係数×役位別係数 b)各人別の賞与額の決定 上記フォーミュラに基づく金額を基礎として、 業績目標の達成状況に応じて賞与額を決定 c)主な業績連動報酬指標の目標と実績 目標値:コア営業利益1,150億円 実績値:コア営業利益1,618億円	①基本報酬(定額)、②賞与を含めたトータルの報酬水準で、他社水準(同業種・同規模の製造業)と同等になるよう設定。 ※重大なコンプライアンス違反、重大事故など、当社経営に影響を与える事態が発生した場合は減額または不支給とする。	

2021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)	基本報酬		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	6	491	259	171	61
淡輪 敏	-	(127)	(64)	(46)	(17)
橋本 修	-	(141)	(71)	(51)	(18)
監査役(社外監査役を除く)	2	64	64	-	-
社外役員	7	79	79	-	-
合計	15	634	401	171	61

※1 上記の金額には、2021年6月25日開催の第24期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名に対する2021年4月から退任時までの支給額が含まれています。
 ※2 ()内は内数です。

サステナビリティ・ガバナンス TCFD

三井化学グループは、ESGに関する方針・戦略・計画について、グループ横断的に討議する場として、ESG推進委員会を設置しています。本委員会における討議結果および活動実績は経営会議に報告しています。また、特に重要な事項については、経営会議や取締役会の承認を得ています。委員会発足当初は原則として年2回開催することとしていましたが、議論すべきテーマが年々増加し、2021年度は3回開催しました。2022年度以降は年4回開催する予定です。



ESG推進委員会(2021年8月～2022年5月)主な討議事項と意見(抜粋)

- VISION 2030の非財務指標の設定、非財務に関する年度予算編成方針の策定**
 - ✓ KPIおよび目標設定の根拠を明確にし、ステークホルダーに対して説明することが重要。
 - ✓ 2030年のあるべき姿に向かって着実に進捗しているかを財務・非財務の両面でモニタリングすることが重要。
 - ✓ 財務指標と同様に責任部署を定め、各部署が自分事として年度予算に落とし込み、確実に実行することが必要。
- GHG排出量削減施策**
 - ✓ 各設備に対しては、大幅な削減目標を掲げるだけでなく、段階的な転換策も検討するべき。
 - ✓ GHG削減施策検討にあたっては、コスト面からだけでなく、削減による製品の付加価値向上を訴えるマーケティング戦略も必要。
 - ✓ バイオマス原料の活用においては、サプライチェーンのデータを把握して調達リスクに備える必要がある。
- 製品カーボンフットプリント(PCF)を含むライフサイクルアセスメント(LCA)の基盤整備**
 - ✓ Blue Value®製品の拡大を強調するにあたり、環境へのインパクト(貢献量)を社外に発信できるようにしたい。
 - ✓ 完成度が100%でなくてもまず実行に移し、実装の過程において修正・改善していくというスタンスで、スピード感を持って対応するべき。
- 人権方針の改定**
 - ✓ コーポレート部門だけでサプライチェーンを管理することには限界がある。工場や事業部門などと協働で行っていくべき。
 - ✓ 当社の姿勢を明確に発信すべきである。一方で、人権リスクの高い国におけるパートナーや取引先のスクリーニングを行っていく場面などには難しさもある。
- ESG推進体制の見直し**
 - ✓ 気候変動とプラスチックごみ問題への対応のために、現在はステアリングコミティを設置しているが、今後もこの体制がふさわしいか否かは議論の切り口の一つである。
 - ✓ 全社的なリスクマネジメントをどのような体制で行っていくべきかについて、議論が必要。TCFDへの対応もその一環である。

Topics

各部門にESG担当者を設置 ～TCFD対応や人権デュー・ディリジェンスの全社横断的な推進～

当社グループは、財務・非財務の統合、情報開示内容の高度化、顧客要請の多様化などESG関連の社会的要請の高まりに対し、全社横断的な対応を深化させるため、各部門にESG担当者を設置しました。ESG担当者をESG分野のコア人材とし、ESG推進室と各部門がESG情報を収集・共有しながら、全社戦略や社外要請に対して一貫性のある対応を行っていきます。

ESG担当者を設置する部門

4事業本部、生産・技術本部、研究開発本部、デジタルトランスフォーメーション推進本部

協働業務(ESG推進室⇄ESG担当者)の例

- ・ Blue Value®・Rose Value®製品の拡大、貢献価値の見える化
- ・ TCFD対応
- ・ 人権デュー・ディリジェンス

三井化学ESG Link Café開店 ～全員参加型のESGを目指して～

当社グループは、ESG経営を実践するためには社員一人ひとりがESGを理解し、自らの業務に落とし込むことが欠かせないと考えています。

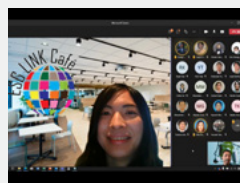
そこで2020年度から、「誰でも気軽に参加できる」をコンセプトに、全社員を対象とした自由参加の対話型オンラインイベント「ESG Link Caféワンポイントレッスン」を開催しています。ここでは、当社グループのESGに関する取り組みはもちろん、社会的に関心の高いESG関連の話題を多岐にわたって取り上げ、平易に紹介しています。説明後にはフリートークの時間を設け、ESGをテーマとした社内コミュニケーションの場としても活用しています。

これ以外にも、社内サイトでのESG関連用語解説の連載や、職場や部署を対象としたワークショップなど、様々な社内浸透を図っています。今後も複層的なアプローチを通して、社員一人ひとりがESGを自らの業務に落とし込むことを支援し、ESG経営の実践につなげていきます。

ESG Link Caféの主なテーマ

- ・ 三井化学グループのESG推進の取り組み
- ・ 三井化学グループのカーボンニュートラル戦略
- ・ プラスチック廃棄物をめぐる各国の動向

※2021年度 全10回開催、延べ1,118名参加



役員紹介 (2022年6月24日現在)

取締役



1 淡輪 敏

代表取締役 会長

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

在任期間 10年

1976年 4月 三井東圧化学(株)入社
2007年 4月 当社執行役員
人事・労務部長
2010年 4月 当社常務執行役員
基礎化学品事業本部長
2012年 6月 当社取締役常務執行役員
2013年 4月 当社取締役専務執行役員
2014年 4月 当社代表取締役
社長執行役員
2020年 4月 当社代表取締役会長
現在に至る
2022年 6月 KDDI(株)社外取締役
現在に至る

4 中島 一

取締役 専務執行役員(CFO)

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

在任期間 2年

1984年 4月 三井東圧化学(株)入社
2013年 4月 当社業績管理部長
2015年 4月 当社理事 経理部長
2017年 4月 当社執行役員 経理部長
2020年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員
2022年 4月 当社取締役専務執行役員
現在に至る



2 橋本 修

代表取締役 社長執行役員

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

在任期間 4年

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

5 安藤 嘉規

取締役 専務執行役員(CHRO)

新任

1986年 4月 当社入社
2014年 4月 当社理事 人事部副部長
2015年 4月 当社理事 人事部長
2016年 4月 当社執行役員 人事部長
2019年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員
2022年 6月 当社取締役専務執行役員
現在に至る



3 芳野 正

代表取締役 専務執行役員(CTO)

取締役会 出席回数/開催回数
13/13回

在任期間 1年

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

独立社外取締役



6 吉丸 由紀子

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

在任期間 3年

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

8 三村 孝仁

社外取締役

新任

1977年 4月 テルモ(株)入社
2002年 6月 同社執行役員
2003年 6月 同社取締役執行役員
2007年 6月 同社取締役常務執行役員
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2017年 4月 同社代表取締役会長
2021年 6月 (一社)日本医療機器産業
連合会会長 現在に至る
2022年 4月 テルモ(株)取締役顧問
2022年 6月 同社顧問 現在に至る
(株)オートバックスセブン
社外取締役 現在に至る
当社取締役
現在に至る

監査役

独立社外監査役



7 馬淵 晃

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数
13/13回

在任期間 **1年**

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

9 久保 雅晴

常勤監査役

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

監査役会 出席回数/開催回数
17/17回

在任期間 **2年**

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

11 新保 克芳

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

監査役会 出席回数/開催回数
17/17回

在任期間 **5年**

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

12 徳田 省三

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

監査役会 出席回数/開催回数
17/17回

在任期間 **5年**

1981年 11月 監査法人朝日会計社
(現:有限責任あずさ監査法人)
入社
1985年 8月 公認会計士登録
2002年 7月 朝日監査法人
(現:有限責任あずさ監査法人)
代表社員
2006年 6月 同法人本部理事
2010年 6月 同法人専務理事
2015年 7月 同法人シニアパートナー
2017年 6月 伊藤忠エネクス(株)
社外監査役 現在に至る
当社監査役 現在に至る

10 西尾 寛

常勤監査役

新任

1984年 4月 当社入社
2013年 4月 当社理事 財務部長
2015年 4月 当社理事 内部統制室長
2017年 4月 当社執行役員 内部統制室長
2022年 4月 当社社長付
2022年 6月 当社常勤監査役 現在に至る

13 藤塚 主夫

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数
16/16回

監査役会 出席回数/開催回数
17/17回

在任期間 **3年**

1977年 4月 (株)小松製作所入社
2005年 4月 同社執行役員
2010年 4月 同社常務執行役員
2011年 4月 同社常務執行役員CFO
2011年 6月 同社取締役常務執行役員CFO
2013年 4月 同社取締役専務執行役員CFO
2016年 4月 同社代表取締役副社長CFO
2018年 4月 同社代表取締役副社長
2019年 4月 同社取締役
2019年 6月 同社顧問 現在に至る
ヤマハ(株)社外取締役
現在に至る
当社監査役 現在に至る

執行役員

社長執行役員	橋本 修	
専務執行役員	芳野 正 安藤 嘉規	平原 彰男 中島 一
常務執行役員	柴田 真吾 小守谷 敦 田中 久義 細見 泰弘	吉住 文男 伊澤 一雅 三瓶 雅夫

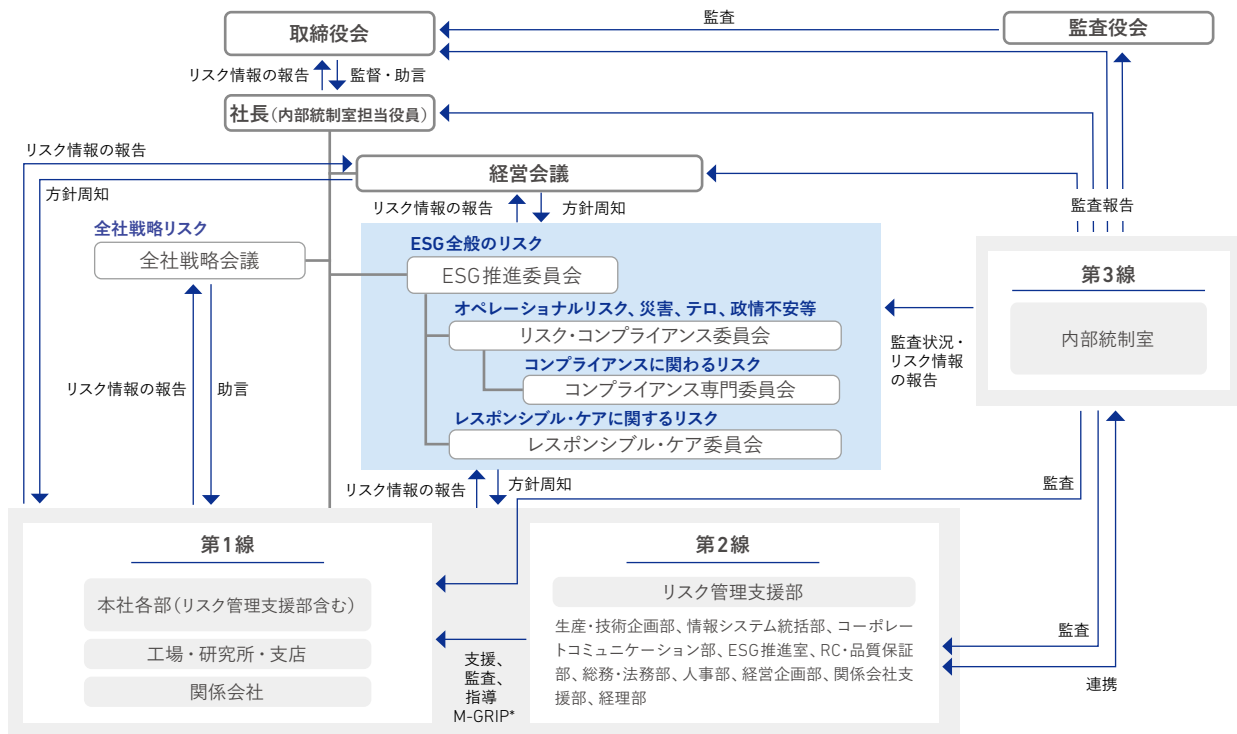
執行役員	小澤 敏* 木下 雅幸 藤本 健介* 松坂 繁治* 末松 健二 松崎 宏 林田 博巳 岡田 一成	船越 広充 鶴田 智 右田 健 善光 洋文 吉田 修 阿部 真二 松江 香織 Antonios GRIGORIOU
------	---	--

* 執行役員待遇嘱託

リスク・コンプライアンス管理体制

三井化学グループは、事業ポートフォリオの変革とグローバルな事業拡大に伴い生じる新規リスクを含め、経営活動の脅威となり得るすべての事象について、リスクの抽出およびリスク顕在化の未然防止に努めており、取締役会がすべてのリスク管理について責任を負います。

リスク管理体制図



* M-GRIPの取り組みについてはP.105をご覧ください。

リスク・コンプライアンスマネジメントに関する委員会

リスク管理とコンプライアンス確保に関する個別方針・戦略・計画の立案のため、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会では、リスクに関するPDCAを着実に実施することで、リスクの早期発見および顕在化の未然防止に努めています。

2022年、コンプライアンスに対する社会的な要請の高まり、および当社グループのグローバルな事業拡大に伴うコンプライアンス・リスクの増加・複雑化に即応するため、リスク・コンプライアンス委員会委員長を社長とするとともに、同委員会内にコンプライアンス専門委員会を設置しました。同委員会は、リスク・コンプライアンス委員会の決定した方針・戦略・計画に基づき、コンプライアンスの確保のための施策(違反の予防、検知、初動対応、恒久対応等)を体系的・計画的に実行するためのPDCAサイクルをグループ・グローバルベースで構築、展開していきます。

第1線および第2線

各部門においてリスク評価を行い、それらのリスクに対応するために組織のコントロールを設計し遂行します。リスクを特定し管理する責任者は、各部門の担当役員です(第1線)。

各部門のリスク管理を確実にするため、専門知識を持つリスク管理支援部が各部門を支援、場合によっては監査、指導します(第2線)。

各部門は、リスクの種類および重要度に応じて、全社戦略会議、ESG推進委員会、リスク・コンプライアンス委員会、コンプライアンス専門委

員会、レスポンシブル・ケア委員会にリスク情報を報告します。経営会議には、経営判断の材料となる全社のリスクが集約され、対応方針が討議決定されます。

第3線

内部統制室は、第1線と第2線の両方の業務を独立的立場から監査し、経営者と取締役会に対して、アシュアランスを提供します。業務監査やレスポンシブル・ケアに関する監査とともに、J-SOX評価において金融商品取引法で要求される財務報告に係る内部統制の整備・運用状況を継続的に確認・評価しています。なお、監査結果は定期的に取締役会および監査役会に直接報告しています。

目標・実績

KPI	集計範囲	2021年度			2022年度	2030年度
		目標	実績	達成度	目標	目標
重大な法令・ルール違反数	三井化学グループ	0件	1件	×	0件	0件

VISION 2030のKPIとして、当社グループの社会的信用、事業運営、収益等に重大な影響を及ぼす重大な法令・ルール違反数を挙げています。2021年度は、当社子会社で重大な法令・ルール違反が1件発生しました。当社では今回の事案を極めて重く厳粛に受け止め、当社グループ全体におけるコンプライアンスの強化および内部管理体制に関する改善計画の実行、再発防止を徹底していきます。

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

三井化学グループは、グローバル化の加速に伴い増加するリスクの低減とさらなる事業改革・拡大を目指し、2020年度からグループ共通の間接業務基盤となる「三井化学グループグローバル・ポリシープラットフォーム（通称：M-GRIP*）」の展開を始めました。

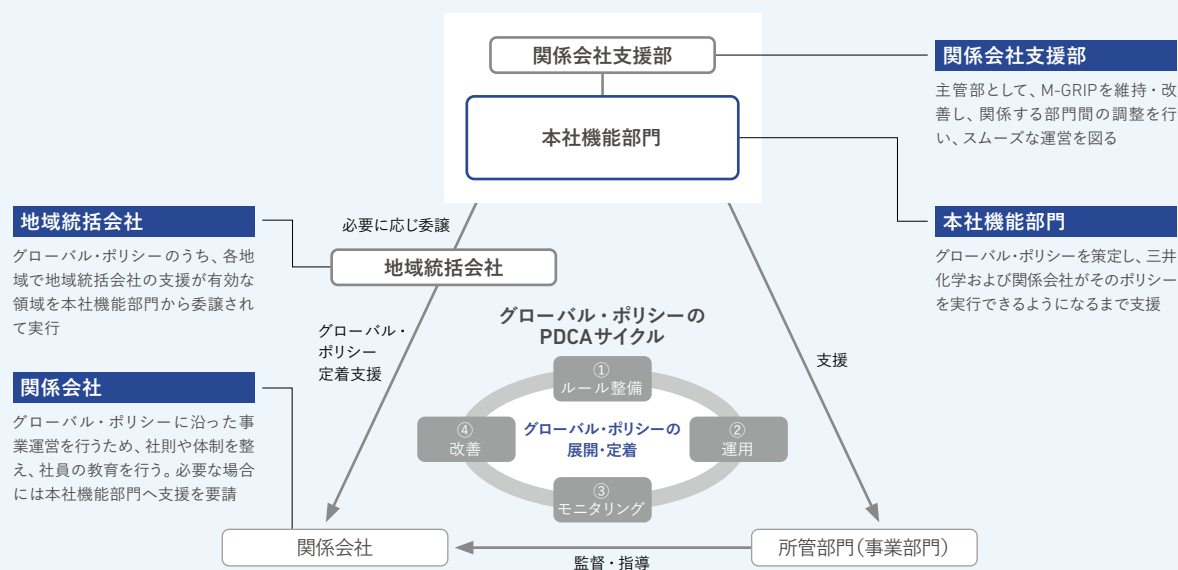
「M-GRIP」は、人事、経理、物流など間接業務に関するグループ全体に共通する施策を「グローバル・ポリシー（G/P）」として定め、その施策をグループ各社が確実に実行することを通じて、正しい業務プロセスの実行と継続的な改善を図る仕組みです。さらにはグループのスケールメリットを有効活用することにより各関係会社の活動をサポートすることも意図しています。2021年

度も、コロナ禍の中、すべてのグループ会社に対して個別にオンライン会議で仕組みを説明し、対話を通じて理解・定着を図りました。また、個人情報保護など5つのG/Pを新たに制定し、グローバルでの運用を始めています。今後数年かけ、必要なG/Pを整備し、展開していく計画です。グループ全体での共通意識の醸成とともに、企業価値向上に貢献するESG経営や危機管理の徹底を推進し、リスクの低減・回避とともに事業効率の向上を図り、持続的に成長し続ける企業グループの実現をサポートします。

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

M-GRIP展開チャート

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



海外関係会社からの声 G/Pを通じた“One Team”の実現

各国のリーダーは、しばしば「法の支配」に言及しますが、この言葉は「指導原理」を表しています。辞書には、「法の支配」は「すべての国民が、きちんと国の法律を守っている状況」と定義されています。

三井化学グループでは、2年前から一連のガバナンスおよびコンプライアンスルールであるM-GRIPが始動しました。各グループ会社が、それぞれ独自に設定していたリスク対応基準を、グローバル・ポリシー（G/P）により標準化したことが重要です。G/Pがあることで従業員は行動基準が明確になり、それを逸脱しないように行動することになるでしょう。これは「何が違反になるのか」を明確化することにも役立ち、“One Team”のもと、より強く素晴らしい文化を持った組織が形成されることにも役立ちます。M-GRIP導入時に実施された関係会社支援部によるコミュニケーションは、G/Pの浸透に非常に効果的でした。今、我々にとって大切なことは、各社の社内規則をG/Pに確実に準拠させることです。



Mitsui Chemicals Asia Pacific, Ltd.
General Manager, Corporate Planning Office & Purchasing Div.

Fred YAU

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

会計年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	J-GAAP 2017
財務データ							
損益状況							
売上高	¥1,454,024	¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526
営業利益	21,564	4,290	24,899	42,040	70,926	102,149	103,491
税引前利益	16,353	(796)	(10,538)	35,840	41,302	85,772	94,208
親会社株主に帰属する当期純利益	(1,007)	(8,149)	(25,138)	17,261	22,963	64,839	71,585
営業キャッシュ・フロー	43,302	18,512	43,476	58,287	145,913	100,440	82,660
投資キャッシュ・フロー	(42,452)	(58,136)	(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)
フリーキャッシュ・フロー	850	(39,624)	(46,305)	23,251	109,548	53,045	7,619
財政状態							
流動資産	¥ 661,311	¥ 715,396	¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326
有形固定資産	430,629	446,637	425,840	433,629	413,402	409,429	432,908
無形固定資産および投資その他の資産	164,363	175,962	229,307	246,453	217,336	237,158	267,075
総資産	1,256,303	1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309
流動負債	451,507	493,908	507,056	448,499	364,259	392,783	443,105
固定負債	389,025	415,173	515,459	491,992	451,452	418,107	400,982
自己資本	367,436	376,779	352,843	406,235	381,971	449,692	511,586
有利子負債	464,773	507,183	581,260	548,713	472,986	439,868	463,658
その他							
減価償却費	¥ 62,749	¥ 43,864	¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654
資本的支出	44,814	56,649	113,200	47,531	43,405	45,383	81,248
研究開発費	33,176	31,997	33,569	32,473	31,493	30,777	33,377
1株当たり状況*2							
1株当たり当期純利益	¥ (5.05)	¥ (40.70)	¥ (125.50)	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05	¥ 358.38
1株当たり配当金	30.00	30.00	15.00	25.00	40.00	70.00	90.00
財務指標							
ROS(売上高営業利益率)	1.48	0.31	1.59	2.71	5.28	8.43	7.79
ROE(自己資本当期純利益率)	—	—	—	4.55	5.83	15.59	14.89
ROA(総資産営業利益率)	1.69	0.33	1.80	2.96	5.31	7.90	7.51
Net D/Eレシオ	1.12	1.22	1.44	1.22	1.03	0.79	0.75

会計年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
非財務データ							
社会・環境*3指標							
従業員数	(連結) 12,868	(三井化学籍社員) 12,846	14,271	14,363	13,447	13,423	17,277
女性比率	(三井化学籍社員) 11	12	12	12	12	12	13
重視する労働災害*4 の度数率*5	(連結) 0.22	0.49	0.24	0.18	0.30	0.23	0.24
GHG排出量 (Scope1、2)*6	(連結)*7 561	546	520	501	5,780	5,730	5,580
エネルギー消費量	(連結) 99	94	89	86	95	97	95
産業廃棄物	埋立場(連結) 1.1	1.2	0.6	0.7	1.0	0.9	0.7
	最終処分率(連結)*8 0.4	0.4	0.2	0.2	0.4	0.4	0.3

*1 当社グループは2020年度よりIFRSを適用しており、2019年度は比較年度としてIFRSに準拠して作成しています。

*2 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」を算定しています。また、「1株当たり配当金」についても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

*3 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載

*4 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

2018		2019		IFRS*1			
				会計年度	2019	2020	2021
				財務データ			
				損益状況			(百万円)
¥1,482,909	¥1,338,987			売上収益	¥1,349,522	¥1,211,725	¥1,612,688
93,427	71,636			コア営業利益	72,330	85,140	161,815
105,297	68,460			税引前利益	60,824	74,243	141,274
76,115	37,944			親会社の所有者に帰属する当期利益	33,970	57,873	109,990
109,492	114,974			営業キャッシュ・フロー	142,232	174,323	92,584
(64,255)	(85,168)			投資キャッシュ・フロー	(109,112)	(77,555)	(205,234)
45,237	29,806			フリーキャッシュ・フロー	33,120	96,768	(112,650)
				財政状態			(百万円)
¥ 786,677	¥ 781,347			流動資産	¥ 781,834	¥ 787,572	¥ 1,033,445
443,063	485,531			有形固定資産および使用権資産	499,650	501,960	553,584
271,334	213,189			無形固定資産および投資その他の資産	249,031	268,593	347,936
1,501,074	1,480,067			総資産	1,530,515	1,558,125	1,934,965
458,758	478,498			流動負債	485,674	466,305	706,569
410,577	393,548			その他の非流動負債	435,134	409,663	421,274
551,915	527,589			親会社の所有者に帰属する持分	529,220	607,921	712,654
485,043	554,243			有利子負債	599,388	563,791	715,059
				その他			(百万円)
¥ 49,504	¥ 52,106			減価償却費	¥ 76,009	¥ 76,621	¥ 84,222
61,924	76,294			資本的支出	106,539	93,170	207,132
35,796	36,368			研究開発費	36,081	33,802	38,124
				1株当たり状況			(円)
¥ 385.60	¥ 194.94			1株当たり純利益	¥ 174.52	¥ 298.00	565.45
100.00	100.00			1株当たり配当金	100.00	100.00	120.00
				財務指標			
6.30	5.35			ROS(売上収益コア営業利益率)	5.36	7.03	10.03 (%)
14.31	7.03			ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	6.28	10.18	16.66 (%)
6.37	4.81			ROA(総資産コア営業利益率)	4.63	5.51	9.26 (%)
0.68	0.76			Net D/Eレシオ	0.81	0.60	0.75 (倍)
				ROIC(投下資本利益率)	—	5.0	8.7 (%)

2018	2019	2020	2021
17,743	17,979	18,051	18,780 (人)
6,670	6,770	6,809	6,899 (人)
13	13	13	13 (%)
0.33	0.31	0.22	0.23
5,220	5,065	4,933	4,873 (千トン)
93	89.3	87.1	88.0 (PJ)
0.7	0.8	0.7	0.8 (千トン)
0.3	0.4	0.3	0.4 (%)

*5 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重視する労働災害による死傷者数

*6 2014年まではScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分を控除した排出量を開示していたが、2015年よりScope1およびScope2を開示

*7 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計

*8 グローバルデータを基に算出しています。ただし、2017年度以前は国内連結データに基づき算出した数値となっています。

2021年度決算ハイライト

※2021年度決算は旧セグメントに基づく報告となります。

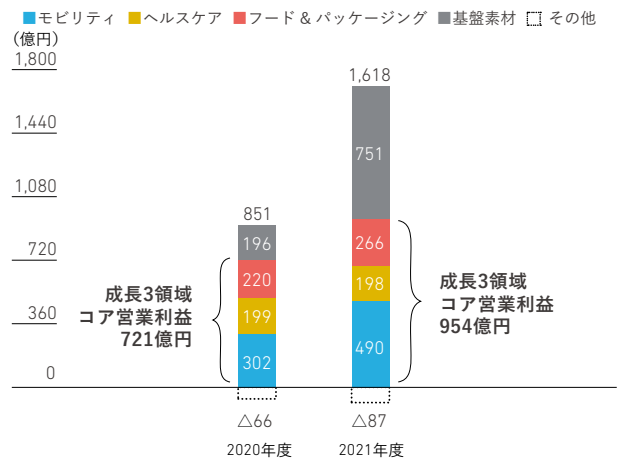
2021年度決算概況

- ▶ **売上収益**は、各セグメントCOVID-19の影響からの需要回復により販売数量が大きく増加し、対前年度比33.1%増の**16,127億円**
- ▶ **コア営業利益**は、需要回復による販売数量の増加に加え、海外市況の上昇等による交易条件の改善や原料価格上昇に伴う在庫評価益、その他価格改定、高付加価値化による交易改善により、対前年度比90.1%増の**1,618億円**(成長3領域のコア営業利益の合計は、**954億円**)
- ▶ **フリーキャッシュ・フロー**は**△1,126億円**(前年度は968億円)
- ▶ **1株当たり当期利益(EPS)**は、**565.45円**(前年度は298.00円)

営業概況

(単位:億円)

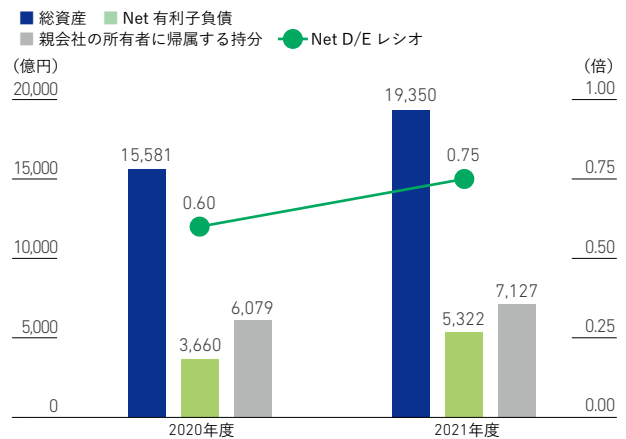
	2020年度	2021年度	増減
売上収益	12,117	16,127	4,010
コア営業利益	851	1,618	767
非経常項目	△70	△145	△75
営業利益	781	1,473	692
金融収益・費用	△39	△60	△21
税引前利益	742	1,413	671
親会社の所有者に 帰属する当期利益	579	1,100	521
為替レート(円/US\$)	106	112	6
国産ナフサ(円/KL)	31,300	56,600	25,300



財政状態

(単位:億円)

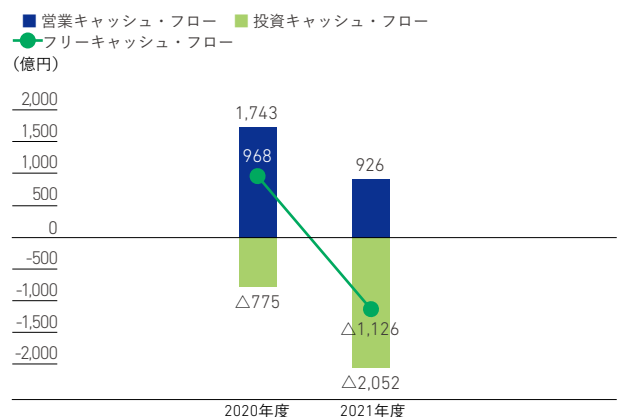
	2020年度末	2021年度末	増減
総資産	15,581	19,350	3,769
有利子負債	5,638	7,151	1,513
Net有利子負債	3,660	5,322	1,662
親会社の所有者に 帰属する持分	6,079	7,127	1,048
Net D/Eレシオ(倍)	0.60	0.75	0.15
自己資本比率(%)	39.0	36.8	△2.2



キャッシュ・フロー

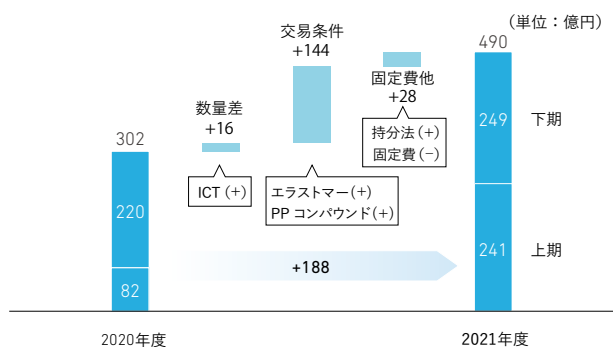
(単位:億円)

	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,743	926
投資活動によるキャッシュ・フロー	△775	△2,052
(フリーキャッシュ・フロー)	968	△1,126
財務活動によるキャッシュ・フロー	△690	892



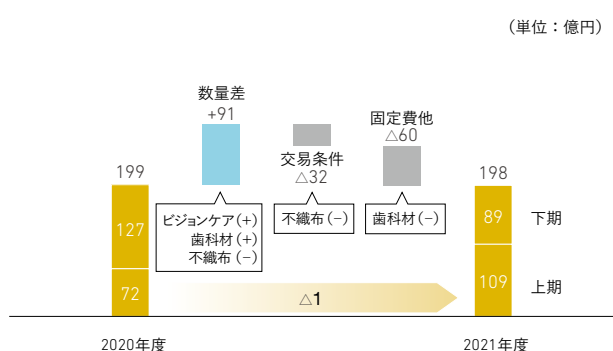
セグメント別Highlights

モビリティ



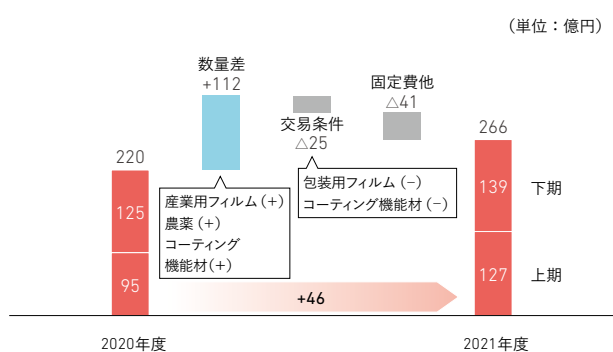
	コア営業利益の方向感	
	2021年度決算	
PPコンパウンド エラストマー 機能性コンパウンド	▲	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度の部材不足に伴う自動車生産台数減少の影響を受け、販売は前年並みで推移 ・価格改定および高付加価値品へのシフトによる交易改善 ・持分法投資損益の改善 ・新設プラント稼働により固定費増(タフマー®、ルーカント®)
機能性ポリマー	▲	<ul style="list-style-type: none"> ・ICT関連材料の販売は堅調に推移 ・新設プラント稼働により固定費増(EUVベリクル)
ソリューション事業	▶	・展示会の中止等による試作案件の受注減

ヘルスケア



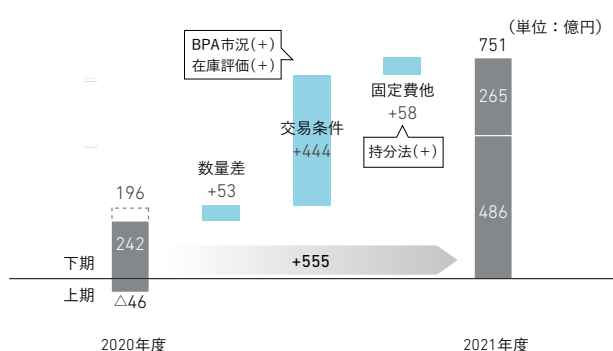
	コア営業利益の方向感	
	2021年度決算	
ビジョンケア	▲	・需要回復に伴い販売は堅調に推移
不織布	▼	<ul style="list-style-type: none"> ・COVID-19による品薄状況は解消 ・原料価格上昇に伴う交易悪化
歯科材	▲	<ul style="list-style-type: none"> ・需要回復に伴い販売は堅調に推移 ・販売回復に伴う固定費増

フード&パッケージング



	コア営業利益の方向感	
	2021年度決算	
包装用フィルム	▼	<ul style="list-style-type: none"> ・販売は堅調に推移 ・原料価格上昇に伴う交易悪化
産業用フィルム	▲	・半導体需要増に伴い販売は堅調に推移
農業	▲	・海外向けの販売は増加

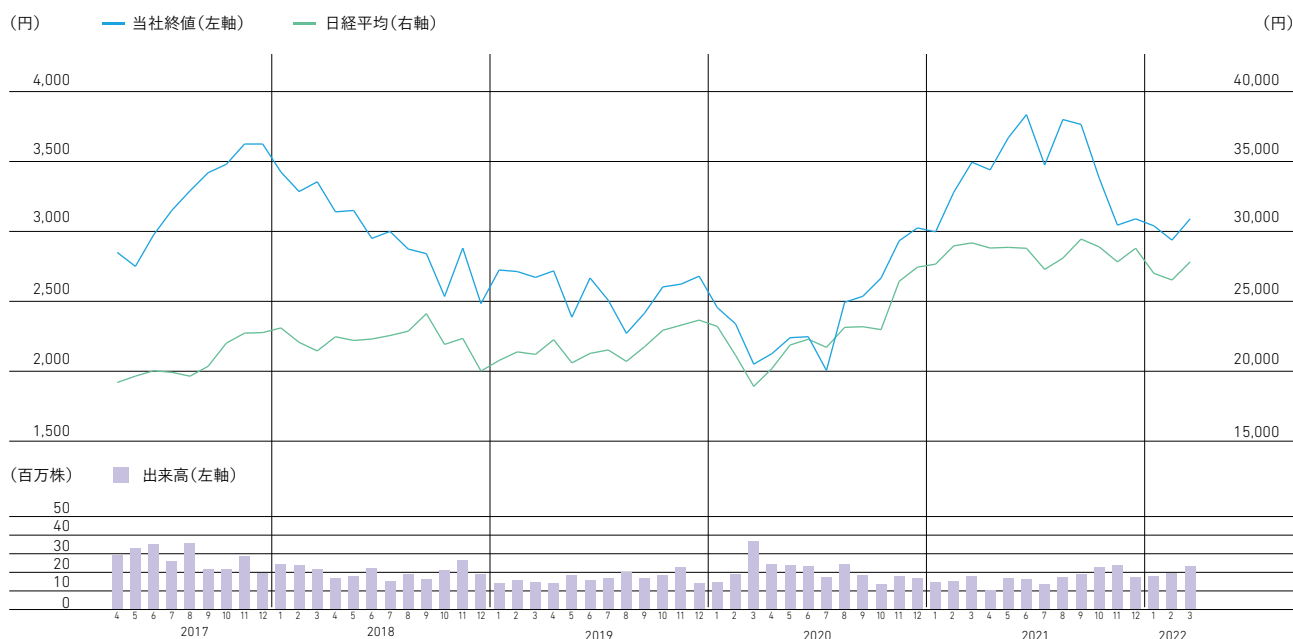
基盤素材



	コア営業利益の方向感	
	2021年度決算	
石化	▲	<ul style="list-style-type: none"> ・原料価格上昇に伴う在庫評価益(含むフォーミュラ期ずれ) ・クラッカーは高稼働で推移
基礎化	▲	<ul style="list-style-type: none"> ・需要回復に伴い販売増 ・ビスフェノールAの海外市況は、需給環境が逼迫し高水準で推移
ウレタン	▲	・市況改善に伴い持分法投資損益改善

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)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
期末株価(円)	2,750	3,355	2,671	2,051	3,495	3,090
1株当たり配当(円)		90	100	100	100	120
1株当たり配当累計(円)		90	190	290	390	510
TSR		125.3%	104.0%	85.1%	141.3%	130.9%
配当込みTOPIX		115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2016年度末の終値で投資した場合の、2017年度以降の期末時点の値です。

レーティング(2022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 (2022年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,414百万円
従業員	連結 18,780人
関係会社	161社(国内54社、海外107社)
発行済株式総数	204,653,315株
株主数	73,870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	〒105-7122 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター TEL: 03-6253-2100 FAX: 03-6253-4245
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 800 Westchester Avenue, Suite S306 Rye Brook, NY 10573, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Oststr. 34, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701
シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 3 HarbourFront Place, #10-01 HarbourFront Tower 2, Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	三井化学(中国)管理有限公司 21F, Capital Square, 268 Hengtong Road, Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337

世界を素から変えていく

バイオマスでカーボンニュートラルへ

Be▶PLAYER

リサイクルでサーキュラーエコノミーへ

RePLAYER

素材の 素材まで 考える。

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

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

脱プラには、必ず限界が来る。
その時に向けた新しい考え方が必要です。

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

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

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

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

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

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

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/beplayer-replayer/>



コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

〒105-7122 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター

TEL: 03-6253-2100 FAX: 03-6253-4245