Mitsui Chemicals



三井化学レポート
2019

2019年3月期

イチからムゲンへ

化学のチカラで未来を創造します。

三井化学グループの4つの強み

Technology	Products & Services	Global Platform	Robust Customer Base
100年の技術力	多様な製品・サービス	グローバル基盤・人材	強い顧客基盤



Contents

三井化学グループの価値創造

02 経営ビジョン／価値創造プロセス
04 三井化学グループの4つの強み
08 経済·環境·社会軸の目標と達成状況
10 財務ハイライト
11 非財務ハイライト
12 CEOメッセージ
18 CFOメッセージ

三井化学グループのサステナビリティ

22 サステナビリティ対談
25 サステナビリティマネジメント
26 重要課題（マテリアリティ）
27 環境·社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®
30 気候変動·プラスチック問題

三井化学グループの成長戦略

34 At a Glance
36 事業別戦略
- 36 モビリティ事業
- 40 ヘルスケア事業
- 44 フード&パッケージング事業
- 48 基盤素材事業
- 51 次世代事業

54 R&D戦略
56 知的財産戦略
57 人材戦略

成長を支える経営基盤

60 役員紹介
64 ガバナンス対談：CFO×社外取締役
68 コーポレート·ガバナンス
73 リスク·コンプライアンス
74 レスポンシブル·ケア

財務データ

77 財務データ
- 78 11年間の主要な財務·非財務指標の推移
- 80 事業の概況
- 82 連結財務諸表

会社データ

88 グローバルネットワーク／国内ネットワーク
90 株式情報／会社情報

編集方針

三井化学レポート2019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等を財務／非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。

また、国際統合報告評議会（IIRC）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。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

報告対象期間など

- 期間: 2018年4月1日から2019年3月31日まで
  （一部、2019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: 日本基準

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。
（2019年度計画値は、2019年5月15日発表時点のもの）

ESG投資インデックスへの組み入れ

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In collaboration with SAM
FTSE4Good
FTSE Blossom Japan
MSCI 2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes
MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
Member of SNAM Sustainability Index 2019

（2019年9月現在）

経営ビジョン

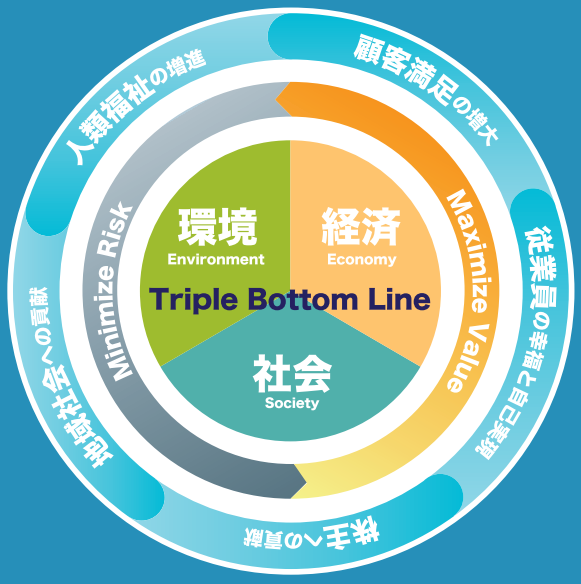
企業グループ理念

地球環境との調和の中で、
材料・物質の革新と創出を通して、
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、
もって広く社会に貢献する

目指すべき企業グループ像

絶えず革新による成長を追求し、
グローバルに存在感のある
化学企業グループ

3軸経営（トリプルボトムライン）



経済軸・環境軸・社会軸から成る3軸経営（トリプルボトムライン）を深化させ、長期的視点に立った経営を行い、社会課題の解決に向けた取り組みを行うことで、社会と共に持続的な成長・発展を目指す。

企業グループ理念・将来像
https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/management/

価値創造プロセス

社会トレンド

地球環境の変化
- 気候変動・自然災害の多発
- 環境規制の強化

人口増加
- 資源・エネルギー・水・食料問題

先進国の成熟化/新興国の台頭
- 少子高齢化問題（先進国）
- QOL向上ニーズの高まり（新興国）

テクノロジー高度化
- 高度情報化（IoT、ビッグデータ、AI等）
- 産業・社会のパラダイムシフト

Input*

資源投入

グローバルな人材
17,743人

海外在籍者比率
43%

設備投資額
619億円

研究開発費
358億円

財務基盤

連結総資産
15,011億円

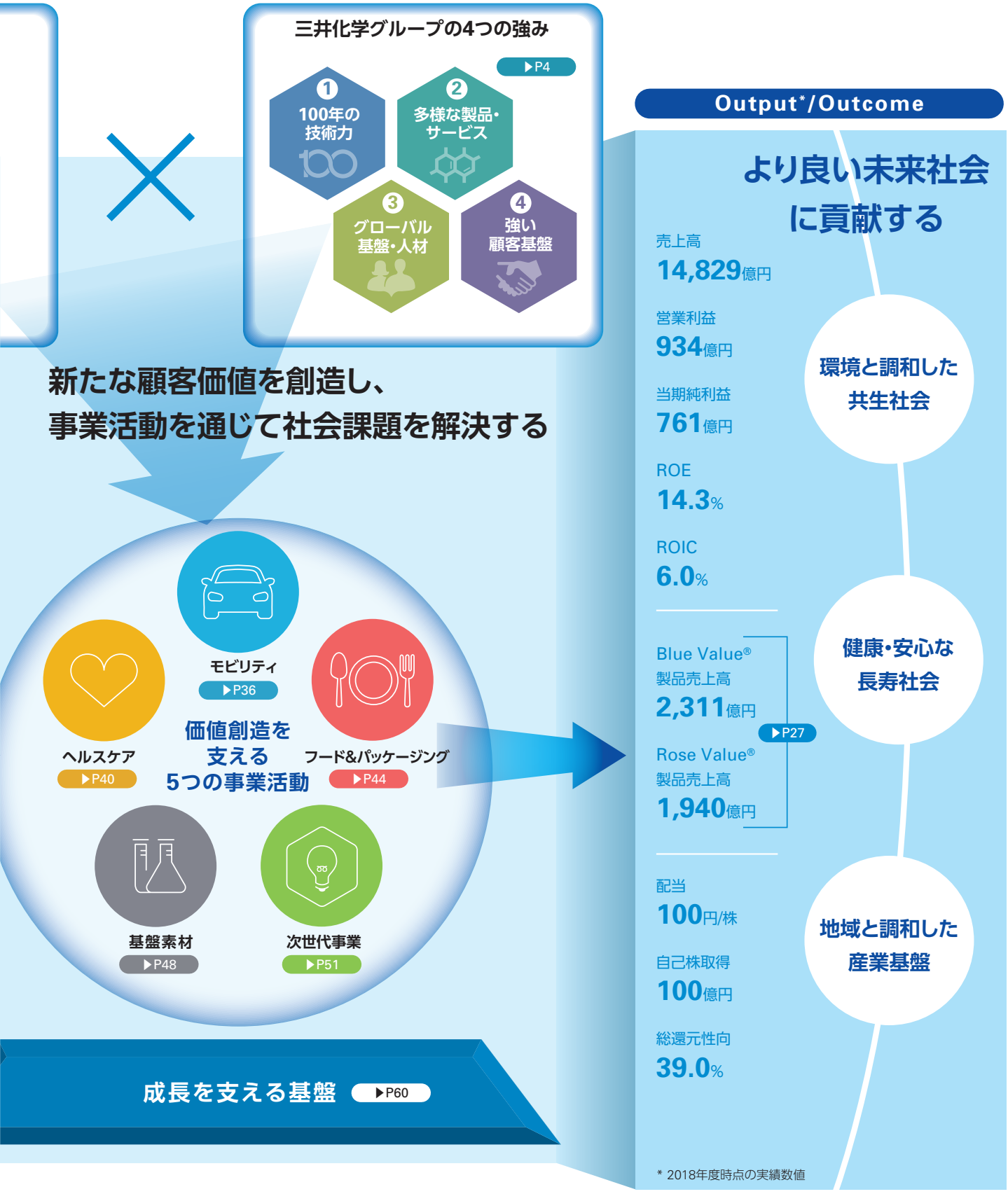
NetD/Eレシオ
0.68

自己資本比率
36.8%

レーティング
日本格付研究所（JCR）
A+

格付投資情報センター（R&I）
A

私たち三井化学グループは、様々な社会課題解決に向け、事業活動を通じて広く貢献することが、企業グループ理念に基づく当社グループの存在意義であると考えています。また、社会と当社グループの持続的発展には「経済」「環境」「社会」の3軸のバランスが重要との認識の下、3軸経営(トリプルボトムライン)を推進してまいります。これらの考え方を基に、社会トレンドと当社の強みを踏まえ、当社グループが実現すべき未来社会を「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」と定めています。
私たちは新たな顧客価値を創造し、事業活動を通じてより良い未来社会に貢献してまいります。



三井化学グループの4つの強み
「100年の技術力」と「多様な製品・サービス」

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、様々な製品を生み出してきました。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。これら石炭化学を起源とする精密合成技術、石油化学を主なベースとするポリマーサイエンスによる技術の蓄積が、まさに今日の、さらに未来の成長を支える競争力のある製品を生む原動力となっています。

石炭化学を起源とする 精密合成技術

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

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。

顧客の様々なニーズに応える ポリマーサイエンス

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® （α-オレフィンコポリマー）



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。

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。

1 100年の技術力

2 多様な製品・サービス

The Roots
https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/history/index.htm

1987
トレボン®
(殺虫剤)



1987
MR™
(プラスチックメガネレンズ材料)



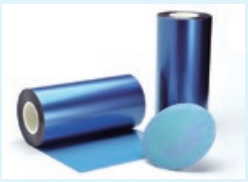
2001
スタークル®
(殺虫剤)



1986
Advanced Composites, Inc 設立
(ポリプロピレンコンパウンド)



1987
イクロステープ™
(半導体製造工程用テープ)



1995
アペル®
(環状オレフィンコポリマー)



1998 世界初
エボリュー®
(メタロセン触媒法気相法低密度ポリエチレン)



三井化学グループの4つの強み
「強い顧客基盤」と「グローバル基盤・人材」

三井化学グループは、「モビリティ」「ヘルスケア」「フード&パッケージング」の成長3領域を中心に、付加価値の高い高機能製品群で社会課題の解決を図ると同時に、成長を実現していくことを目指しています。これらの製品群は、100年の歴史で培われてきた技術をバックボーンとして、世界中の主要顧客から高く評価されており、市場においてNo.1やNo.2のシェアを誇っています。

セグメント	主要製品	主な用途
モビリティ	ポリプロピレンコンパウンド	自動車バンパー・インパネ用材料
	タフマー®(α-オレフィンコポリマー)	自動車バンパー・インパネ用材料
	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
ヘルスケア	MR™(メガネレンズモノマー)	プラスチックメガネレンズ材料
フード&パッケージング	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
	イクロステープ™	半導体製造工程用テープ
基盤素材	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

グローバル基盤・人材

三井化学グループは、積極的なグローバル展開を推進しています。現在では売上高の45%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割を超えるまでにグローバル化が加速しています。

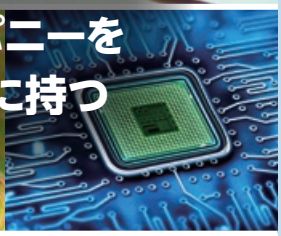
海外売上高比率
1997 ⟶ 2018
16% 45%

1 100年の技術力
2 多様な製品・サービス
3 グローバル基盤・人材
4 強い顧客基盤

100年の技術力

ポリマーサイエンス	製造プロセス技術
ポリマーサイエンス	
ポリマーサイエンス	
精密合成技術	
精密合成技術	
ポリマーサイエンス	
ポリマーサイエンス	

強い顧客基盤 ≪市場シェア≫

世界No.2（シェア21%） アジアNo.1	
世界No.2 アジアNo.1	
世界No.1（シェア50%超）	
世界No.1（シェア45%）	 各業界のリーディングカンパニーを顧客に持つ
日本No.2	
世界No.1	
アジアNo.1	

従業員
17,743人
海外在籍者比率
43%

連結対象会社数
155社
うち在外子会社
107社

経済・環境・社会軸の目標と達成状況

三井化学グループは、2025長期経営計画において、私たちが目指す未来社会を「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」と定め、その実現に向けて、「経済」「環境」「社会」の3軸それぞれに目標を設定しました。
目標達成に向け、当社グループの100年の歴史に蓄積された強みを活かし、社会に貢献する収益性・成長性・持続性の高い企業として、チャレンジしています。

2025長期経営目標とKPI

経済軸

事業ポートフォリオ変革の加速
（顧客起点型ビジネスモデルへの転換）
- 成長3領域の拡大
- 次世代事業の育成
- 基盤素材事業の競争力強化

キャッシュ創出力の強化
- 財務規律を維持した積極投資
- 資金効率の向上

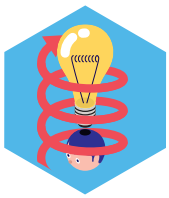
株主還元の強化
- 安定的かつ継続的な増配
- 機動的な自己株式取得

営業利益	**2,000**億円
売上高	**20,000**億円
ROS	**10**%
ROE	**10**%以上
ROIC	**8**%以上
Net D/E	**0.8**以下
株主還元	総還元性向**30**%以上
成長投資	**10,000**億円 うち戦略投資4,000億円 （基盤・維持投資は含まず、10年間の総額）
研究開発費	**700**億円

環境・社会軸

低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化	環境貢献製品・サービスの売上高拡大 ▶ バリューチェーン全体で、低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献し得る製品・サービスを拡大する	• Blue Value®製品 売上高比率: 30%以上
	生産・物流活動における環境負荷の低減 ▶ グループ全体で、GHG・環境負荷物質の排出を削減し、資源を効率的に活用する	• GHG排出量削減率: 2005年度比25.4%以上[*1]（2030年） • エネルギー原単位低減率: 5年平均1%以上を継続[*2]
QOL向上・スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化	健康・安心な社会への貢献製品・サービスの売上高拡大 ▶ 少子高齢化・健康寿命の延長・食料問題への対応等によりQOLの向上が図れる製品・サービスを拡大する	• Rose Value®製品 売上高比率: 30%以上
サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求	安全確保 ▶ グローバル拡大・事業ポートフォリオ変革に伴い、人・設備・技術が多様化しても、高レベルな安全を維持している	• 重大事故発生数: ゼロを継続 • 重視する労働災害の度数率: 0.15以下を継続
	高品質な製品・サービスの提供 ▶ 顧客要求に適合し、高水準で満足される製品を安定供給している	• 顧客不適合品発生率: 10ppm以下
	プロダクトスチュワードシップ（健全な化学品管理） ▶ 製品リスク評価および顧客をはじめとするステークホルダーへの情報提供により、サプライチェーンを通じたリスク管理をしている	• 製品のリスク評価実施率: 99%以上（2020年） • 最新の安全性情報提供: 100%を継続
	公正で社会から信頼される企業 ▶ グローバルなすべての事業活動において法令・ルール遵守、不正防止を徹底している	• 重大な法令・ルール違反数: ゼロを継続
	▶ ビジネスパートナーのサステナビリティにも働きかけている	• サプライヤーのサステナビリティ評価と改善支援（持続可能な調達率）: 70%以上
	▶ グループ従業員が生き生きと働き、能力が発揮できている	• 女性管理職（課長級以上）比率: 10%以上[*3] • 従業員エンゲージメント向上

社会に価値を提供するための3つの基本戦略



1 イノベーションの追求

- 顧客起点イノベーションの推進
- 研究開発、周辺技術・製品の獲得によるソリューション提案力強化



2 海外展開の加速

- グループ・グローバルな拡大を目指し、自社単独での地域拡大および提携等による海外生産・販路の強化



3 既存事業強化

- IoT、AI等の先進技術活用による次世代工場構築
- サプライチェーンを含めた聖域なき合理化

	2018年度実績	2019年度目標
	934億円	1,050億円
	14,829億円	15,400億円
	6.3%	6.8%
	14.3%	13.1%
	6.0%	6.4%
	0.68	0.65
	配当 **100**円/株 自己株式取得 **100**億円 （総還元性向 **39**%）	配当100円/株 （総還元性向 **30**%以上）
	設備投資額 **619**億円 （含む基盤・維持投資）	設備投資額 1,050億円 （含む基盤・維持投資）
	358億円	380億円
	• **16**%	• Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上
	• **27.2**% • △**0.3**%	• GHG排出削減量 前年度比3万t以上 • エネルギー原単位5年平均低減率1%以上または2009年度を基準として年平均1%以上削減
	• **13**%	• Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上
	• **1**件 • **0.33**	• 0件 • 0.15以下
	• 当社責の苦情発生件数増加*2（前年度比）	• 当社責の苦情発生件数10%以上削減*2（2017年度比）
	• 全製品完了 • **100**%	• 新たな中長期目標の策定 • 100%
	• **0**件	• 0件
	• **44**%*2	• 事業部や国内関係会社と連携し、サプライヤーのリスクアセスメントを実施 • 購買方針改定版とガイドラインを社内外に周知
	• **2.9**% • 調査実施、エンゲージメントレベルの把握	• 4.0% • アクションプランの策定

2019年度の重点課題 8 ISSUES

事業戦略

1. **成長3領域の拡大・成長**
   - 投資案件の拡充、周辺事業進出等の事業拡大
   - 需要に対応した設備能力の確保
2. **次世代の新事業の育成、新製品創出の加速**
3. **基盤素材事業のさらなる競争力強化**

工場基盤

4. **IoT、AI等の先進技術活用による工場基盤の強化**
5. **安全確保の徹底、安全文化のグローバル展開**

マネジメント

6. **投資の確実な回収と在庫管理強化**
7. **グループ・グローバル経営の基盤強化**
8. **ESGを中核に据えた経営の推進**

関連するSDGsと重要課題



- 気候変動対応（GHG削減）
- 大気環境の保全
- 水資源の保護と管理
- 生物多様性
- 産業廃棄物の管理
- 資源利用効率の向上
- 低環境負荷な製品・サービス
- 再生可能エネルギーの開発



- 都市化・スマートシティ化
- 少子高齢化
- 医薬・医療の高度化
- 食料問題への対応



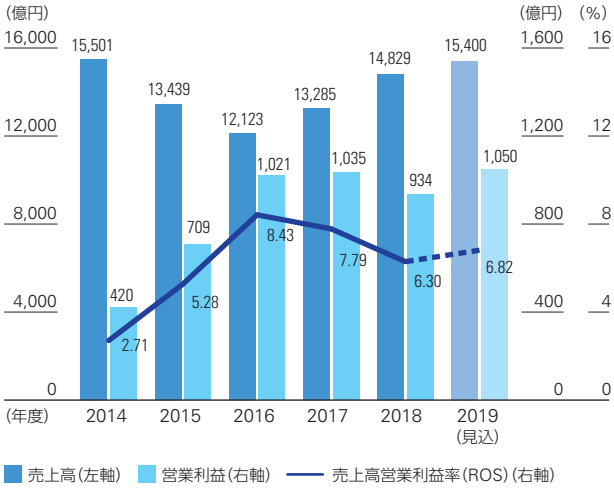
- 安全・保安
- プロダクトスチュワードシップ
- 製品とサービスの品質
- 雇用・人材
- 労働環境
- 持続可能な調達
- コンプライアンス

*1 本体および国内連結子会社　*2 本体のみ　*3 本体籍従業員

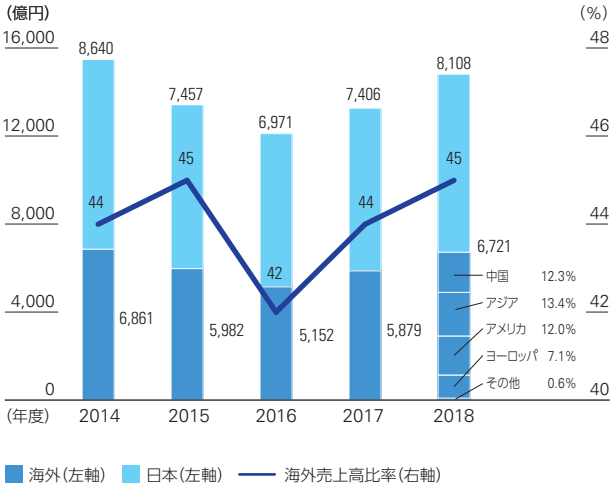
2025長期経営計画
https://www.mitsuichem.com/jp/corporate/vision/index.htm

財務ハイライト

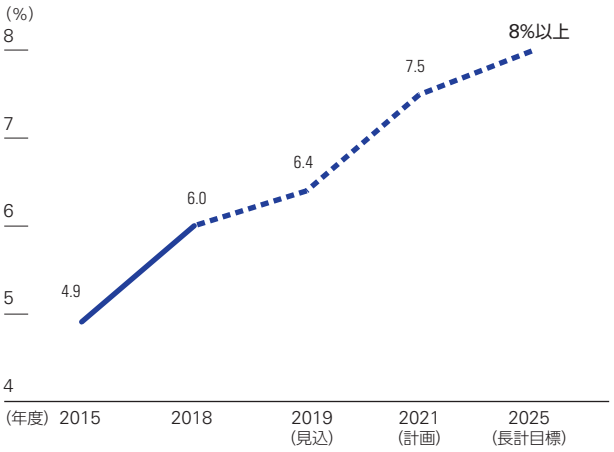
売上高／営業利益／売上高営業利益率(ROS)



海外売上高／海外売上高比率

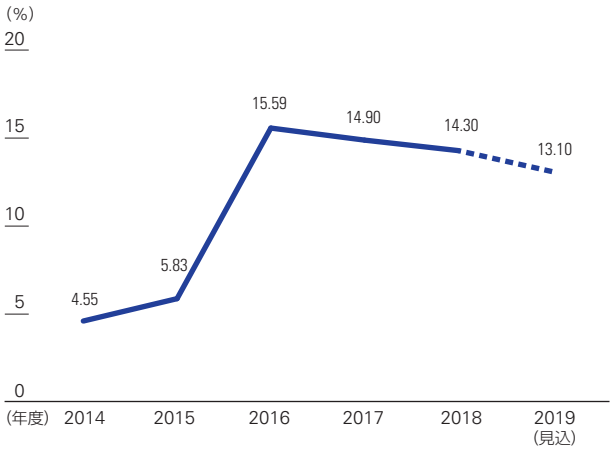


ROIC

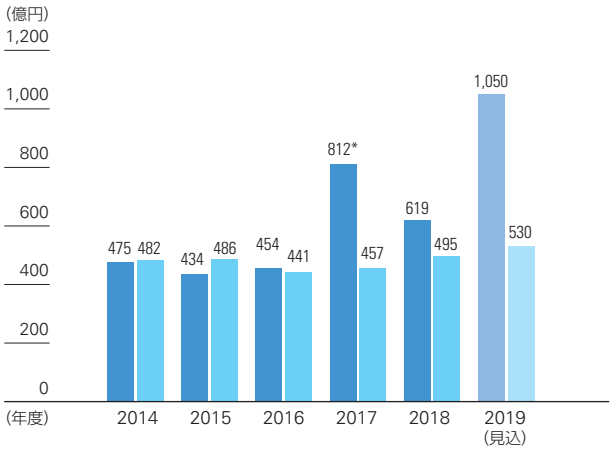


*ROIC: 投下資本利益率=税引後営業利益／投下資本

ROE

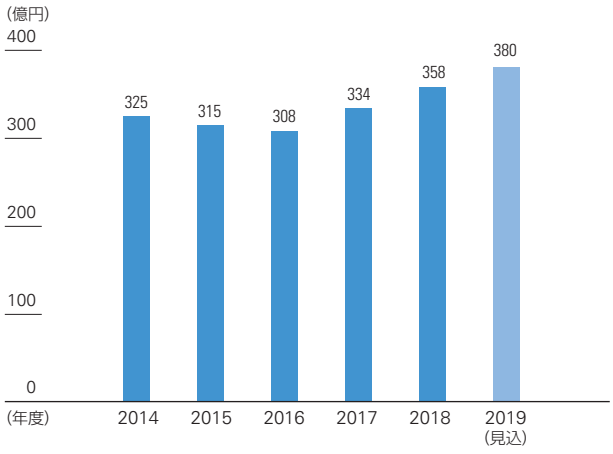


設備投資額／減価償却費



*(株)アークの株式取得影響(239億円)を含む

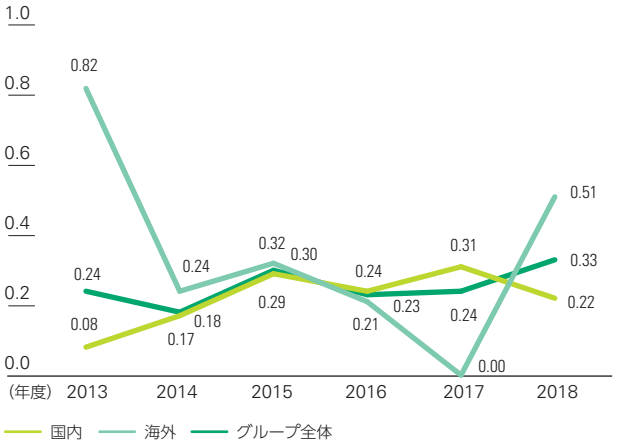
研究開発費



財務データハイライト
https://www.mitsuichem.com/jp/ir/finance/

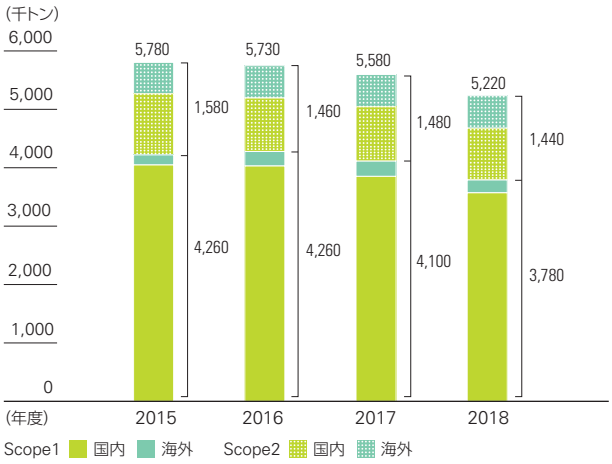
非財務ハイライト

重視する労働災害*の度数率



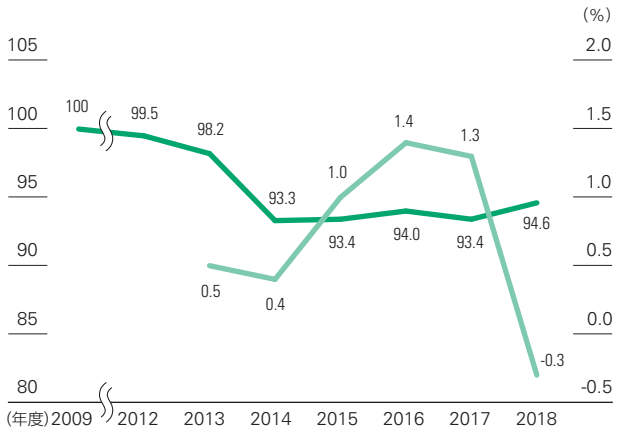
*重視する労働災害: 業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのあった労働災害

GHG排出量



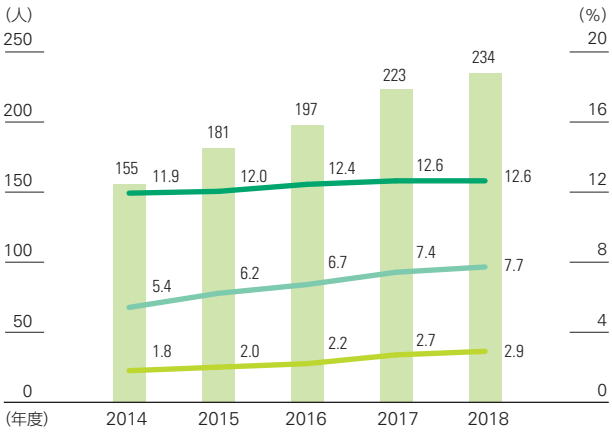
*従来はScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分と控除した排出量を開示していたが今回よりScope1およびScope2を開示

エネルギー原単位



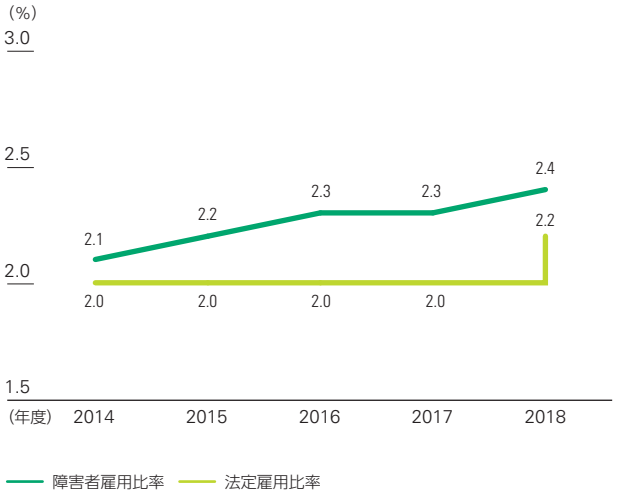
*三井化学単体

女性社員比率



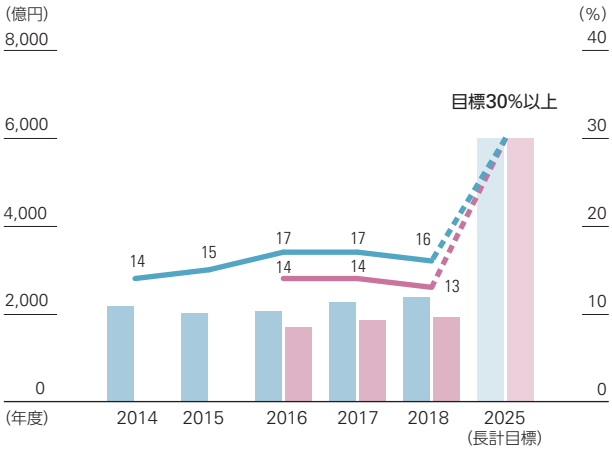
*本体籍社員の集計

障害者雇用比率



*本体籍社員の集計

Blue Value®・Rose Value®製品の売上高比率



CEOメッセージ



「強く」そして「いい会社」として、持続

代表取締役 社長執行役員CEO

淡輪　敏

長期経営計画の進捗

社会の変化に柔軟に対応しながら、長期経営計画は着実に進んでいる手応えを感じています

当社グループは、2025長期経営計画を策定し、社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。2018年度は、その2年目となるステップでした。この1年間を振り返ると、米国を起点とした貿易摩擦や中国経済の減速、さらに地政学的なリスクの高まりなど、世界経済を取り巻く環境は大きく変わり、その変化のスピードはますます速まっています。同時に、気候変動やプラスチックごみ問題など、化学業界や社会全体で取り組むべき課題も明確になりつつあります。

しかし、より高い視点に立ったメガトレンドを見ると、計画策定時の見通しとさして大きな違いはないように私は感じています。そもそも私たちは、このような環境変化にスピーディーに適応していくためにこの長期経営計画を策定したのであり、その変化を取り込み、柔軟にローリングしながら前進していくことを当初から想定していました。

可能な発展を目指していきます。

2018年度は、残念ながら一過性のマイナス要因もあり営業利益は前年度を下回る結果となりましたが、当期純利益では過去最高益を達成し、構造改革などこれまでの取り組みが成果に結びつきつつあります。長期経営計画は着実に進んでいるという手応えを感じています。

成長3領域における取り組み

「モビリティ」「ヘルスケア」の拡大により、成長3領域では、前年度を上回る営業利益を達成 ソリューション提案力の強化に取り組んでいきます

「**モビリティ**」はグローバルな自動車生産台数の増加はやや鈍化しているものの、手堅い成長を続けています。現在、自動車産業はCASEやMaaSといったワードに象徴されるように、100年に1度といわれるような大きな変革期の最中にあります。

その変化がどう進むにしろ、軽量化・安全性・快適性というニーズが今後も高まることは変わりありません。その流れとともに、当社が有する多種多様な機能樹脂のラインアップ、高い技術力と品質という強みが活かせる領域はさらに広がっていくと考えています。



また、今後はものづくりにまで踏み込んでお客様に対するソリューション提案力が重要となります。2017年、M&Aによって(株)アークをグループ会社化し、設計·試作·解析などの機能を融合させました。さらに2019年3月、ものづくりの開発機能を強化するためにデザイン&ソリューションセンターを新設し、成長3領域全体での活用も視野に入れ、お客様へのトータルソリューション提案力の強化を進めています。

「**ヘルスケア**」では、技術力や顧客基盤などで当社が大きな強みを持つビジョンケア材料が堅調に伸びています。今後は、性能に加えて機能面でも付加価値のある材料開発を進めていきます。新次元メガネ「TouchFocus®」については、当社にとって経験の少ないBtoC製品ですが、市場での認知度は着実に上がってきており、海外市場への展開など、さらに期待ができると考えています。

高機能不織布については、これまで販売を伸ばしてきたプレミアム紙おむつ用途に加えて、自動車や医療など産業材分野での用途拡大を進めています。2019年4月、その開発を推進するために産材開発室を発足させました。また、歯科材料事業は立て直しが課題でしたが、販売体制の強化、デジタル関連製品の立ち上げといった施策を早急に進めており、拡販に向けて基盤も整いつつあります。

「**フード&パッケージング**」は、足元では米中貿易摩擦の影響による半導体市場の減速などで産業用フィルムがやや足踏みしていますが、AI化やIoTのさらなる進展、5Gの普及などを背景に、中長期的に見て需要は拡大すると見込んでおり、台湾での拠点強化などの戦略を継続して推し進めていきます。食品の包装用フィルムについてもフードロス削減などのニーズとともに需要は伸びると期待され、新たな機能を備えた製品の開発に力を入れていきます。

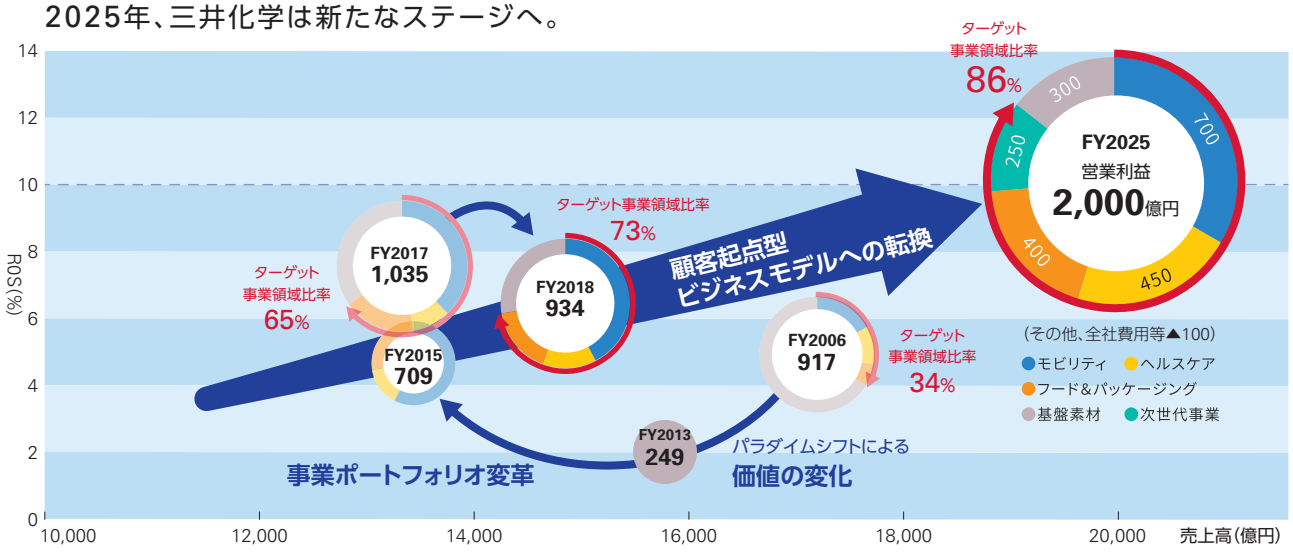
農薬事業は、新しいパイプラインの開発が順調に進んでいます。主力となる新規殺虫剤についても欧州の有力農薬メーカーとグローバルライセンス契約を締結し、世界のマーケットでの展開を目指しています。

次世代事業と基盤素材事業

着実に実を結びつつある次世代事業
基盤素材での構造改革を継続します

10年、20年先の未来を見据えて新たなソリューション事業を創出するために「**次世代事業**」に取り組んでいます。エネルギー分野では発電事業や太陽光診断事業を進めており、後者については2019年度よりインドで認証事業をスタートする計画です。メディカル分野では「細菌迅速検査シ

2025年、三井化学は新たなステージへ。



ステム」が臨床のステップに達しています。これは、死亡率の高い感染症である敗血症の迅速な診断を支援するものであり、取り組む価値の高い技術だと思います。

このほか、ベンチャーなどとの協業によるオープンイノベーションやCVCも積極的に推進しており、医師の技術向上を支援する手術練習用モデルの開発などを進めています。

これらはいずれも社会課題の解決につながる事業であり、利益貢献までにはまだ課題がありますが、一つひとつ着実に育てていきたいと考えています。

「**基盤素材事業**」は、これまで取り組んできた構造改革を継続して推進していきます。構造改革は終わりなきテーマであると考えています。文字通り、基盤素材は当社の成長事業領域の基盤となるものであり、社会の根幹を支える事業です。化学企業としての長期的な競争力強化のため、引き続き生産の効率化を進めるとともに、品質の向上にも一層力を注いでいきます。

拡大する投資を成果につなげる

3か年で4,300億円の投資を計画
十分にリターンが見込める
案件を厳選して実施していきます

長期経営計画では、積極的な成長投資をおこなっていきます。

大切なのは着実に成長に結びつく投資であり、需要に応じた生産能力の確保を基本方針とし、十分なリターンが見込める案件を厳選して実施していきます。

事業を拡大していくためには、M&Aも重要な戦略となります。しかし、単に拡大だけを目指すM&Aは持続的な成長にはつながりません。私は、M&Aについては「飛び地には行かないこと」を原則として考えています。つまり、既存の事業とシナジーが見込める領域であり、私たちがいま持っていない技術やノウハウをグループ内に取り込むことで成長への新たな力としていきます。

これらの成長投資にあたっては資本コストを意識し、ROICを一つの指標に投資効率と成長のバランスを図ります。成長3領域への集中投資を進め、同時に今後も着実にROICを改善していくことを目標にしています。

▶P18 CFOメッセージへ

サステナビリティマネジメント

ESG要素を経営に取り込み、
リスクに対応するとともに
成長の機会を的確に掴んでいきます

SDGsの広がりに象徴されるように、サステナビリティがキーワードとして定着し、企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。2018年度を振り返ってみてもその動きはさらに加速したように感じます。リスクと機会を的確にとらえて経営に組み込み、いかにスピーディーにビジネスモデルを変革していくのか、その経営戦略にステークホルダーの注目も高まっています。これからは企業価値を高めるためには、社会的な価値を創出していくことが重要になります。

このようにESGを経営の中核に据えたサステナビリティマネジメントを行っていくために、当社は2018年にESG推進室を立ち上げました。それから1年余りが経過し、ESGは当社の経営に着実に根づきつつあります。投資検討や予算の策定においてもすでに切り離すことのできない視点です。全社戦略会議や取締役会でも日常的にESG関連テーマについて協議し、社会の要請を感度よく反映させるように努めています。

また、ESGに関する情報開示も経営にとって欠かせない要素であり、投資家をはじめ様々なステークホルダーとの対話を積極的に進めています。財務諸表などで明示される業績と違って、ESGの取り組みは概念的で数字化しにくく、表現の難しさがあるように思います。その点、当社独自のBlue Value®/Rose Value®は、社会課題に対する当社の取り組みを「見える化」するものであり、ユニークな指標として評価されています。今後も着実に拡大していきます。

社員たちにとっても、ESGに取り組む価値を各々の業務の中で見出すのは難しいことです。そこで私は社員たちと直接話す機会を増やし、私なりに整理した言葉でわかりやすくその意義を伝えるようにしています。このような活動も地道に続けてグループ全体でESGに取り組む風土を築き、前進していく力にしていきます。

▶P25 サステナビリティマネジメントへ

CEOメッセージ



プラスチックごみと気候変動

バリューチェーン全体を視野に循環経済モデルの推進に取り組み、グローバルな連携を進めます

社会課題の中でも最近特にクローズアップされているのがプラスチック問題であり、気候変動への対応です。当社グループは多くのGHGを排出し、プラスチックを製造する化学企業としてこれらの問題に深く関わります。それはリスクであるとともにビジネスのチャンスでもあります。長期的な視点で的確かつスピーディーな経営判断が重要であると考えています。

プラスチックと気候変動の2つの課題は切り離して考えることはできません。両方の視点からバリューチェーン全体で循環経済への転換に取り組んでいこうというのが当社グループの基本的な考え方です。

プラスチックの3R（リデュース、リユース、リサイクル）は日本が先駆的に進めてきた領域です。当社グループでは、リサイクルの取り組みを強化するとともに、バイオマスプラスチックを拡充することで循環経済モデルを推進していきます。海洋プラスチックごみについては、この循環から外れてしまった廃棄物の問題であり、グローバルな協働が欠かせません。Alliance to End Plastic Waste（AEPW）をはじめ国際的なアライアンスに参画し、この問題に取り組んでいます。

気候変動については、2050年を見据えた方針を策定しました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明し、気候変動による事業への影響の積極的な情報開示に努めています。

▶P30 気候変動・プラスチック問題へ

グローバル人材の育成

グローバル戦略を加速するためにも多様な人材が活躍できる環境づくりがとても重要です

人材は、いつの時代においても最も重要な経営資源の一つとなります。性差や国籍などにかかわらず多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

人材において重要なキーワードとなるのは、グローバル化です。当社グループは現在、30か国・地域に170拠点を展開しており、海外在籍者比率も43%に達しています。今後、さらなる事業拡大のためには現場の課題をよく知る社員に経営を委ねていくことが欠かせない要素だと考えています。そのためには、ナショナルスタッフの採用・育成が今後力を注ぐべき課題です。グローバルな人材マネジメントやガバナンスを強化するために2019年4月、グローバル人材部を新設しました。グローバル展開の加速は、長期経営計画においても重要な戦略です。今後もその基盤の強化に取り組んでいきます。

▶P57 人材戦略へ

安全への取り組み

「安全はすべてに優先する」この言葉を全社員で改めて認識し、「安全」の徹底を進めていきます

私は、「安全」こそが経営においてなによりも重大な命題であると考えています。社員たちにも機会あるごとに「安全はすべてに優先する」と伝えています。長期経営計画においても目標の一つに「サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求」を掲げています。

この「安全」を守っていくために、私たちにとって忘れてはならないのが2012年の岩国大竹工場レゾルシン製造施設での爆発火災事故です。私たちは「安全」にこだわり、生産現場と一体となり改善を積み重ねてきました。しかしながら、2018年度においても大阪工場において火災事故が発生しました。この事実を重く受け止め、私自身も現場社員と話し合い、取り組みは形骸化していないか、社員一人ひとりが真剣に向き合っているかを確認しました。

今一度、グループを挙げた「安全」意識の徹底に向け、引き続き地道な活動を積み重ねていきたいと思っています。同時に、保安の高度化のための体制づくりや技術導入も進め、改めてサプライチェーンすべてのプロセスにおいて安全の確保を追求し、社会的な責任を果たしていきます。

▶P75 安全・保安へ

ステークホルダーの皆様へ

社員すべての力を一つにして持続可能な発展を目指します

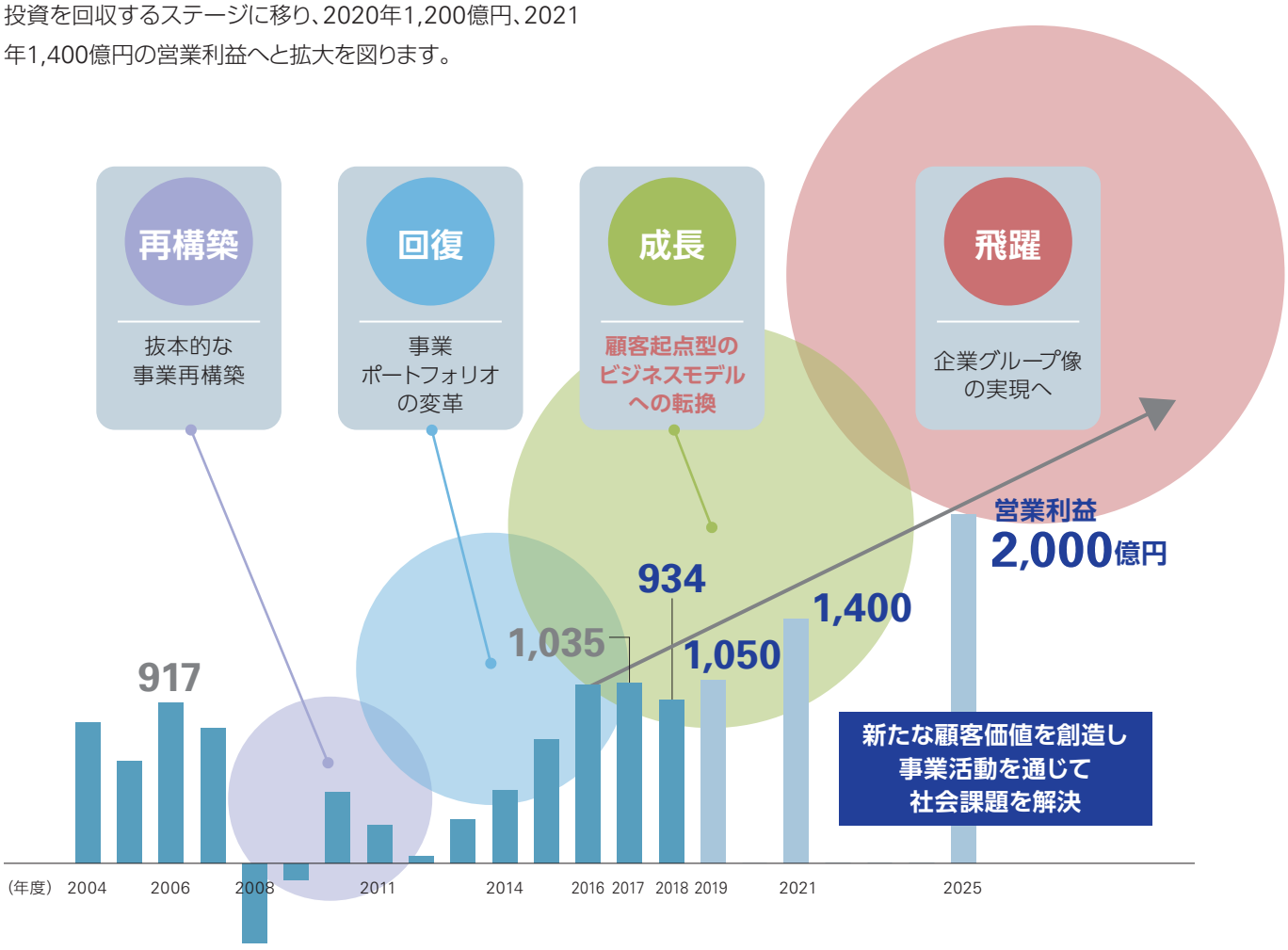
長期経営計画については、今後も柔軟にローリングしながら2025年の目標に向かって前進していきます。成長3領域の拡大が中心となりますが、基盤素材についても引き続き安定的な収益を確保していきます。

2019年度については増収増益を見込んでおり、1,050億円の営業利益を計画しています。今後は着実にこれまでの投資を回収するステージに移り、2020年1,200億円、2021年1,400億円の営業利益へと拡大を図ります。

私は最近、当社グループのサステナビリティの考え方を社員たちにわかりやすく伝えるために「強い会社、いい会社」という言葉を用いています。「強い会社」とは、経済的な数字に表れる稼ぐ力がある会社。その一方で、「いい会社」とは活力のある企業文化といった無形の価値を経営の基盤として持っている会社であると私は考えています。

強い会社でなければ存続できないが、いい会社でなければ存続する意味がない。これからも社員すべての力を一つにし、「強く、いい会社」と誇りを抱けるような企業グループを目指していきます。

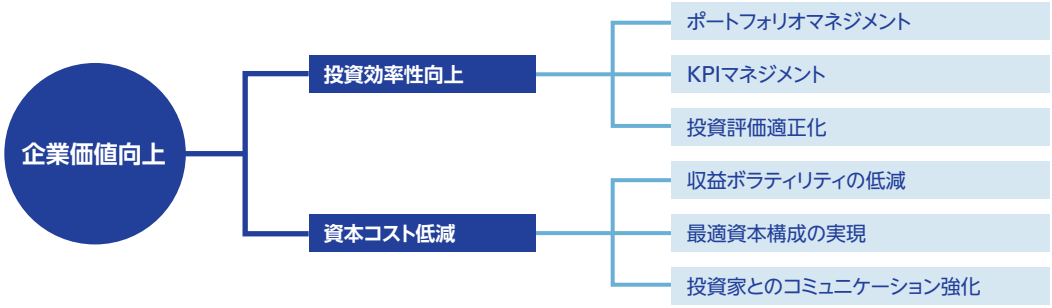
化学は社会の基盤を支えるものであり、そのポテンシャルは大きく、これからも様々なイノベーションの起点になっていくべき産業です。ステークホルダーの皆様の期待に応え、新たな価値を創造し続け、社会と当社グループの持続可能な発展を目指していきます。



CFOメッセージ



1. 投資効率性向上・資本コスト低減の取り組み



投資効率性の向上

投資効率性向上の取り組みとして、当社は「ポートフォリオマネジメント」、「KPIマネジメント」、「投資評価適正化」を推進しています。

ポートフォリオマネジメントでは、ROIC※と利益成長率で全事業を評価し、事業ごとの課題を抽出しています。ROICがWACCを下回る事業については、毎年実施する3か年ローリングにおいて再構築に向けた戦略を策定し、経営陣で討議するなど、ポートフォリオ変革に向けた取り組みを進めています。

KPIマネジメントでは、ROICを売上高・営業利益等のP/L系指標、キャッシュ・コンバージョン・サイクル等のB/S系指標など、事業の現場で管理可能な指標へ分解し、各指標のモニタリングを通じて改善に向けたアクションを促進していきます。今後、各指標の人事評価との連動性をさらに高めるなど、KPIマネジメントの深化を図ってまいります。

投資評価適正化の取り組みとしては、当社はIRRを主な判断基準として投資の意思決定を行っています。当社の資本コストをベースにリスク要素を加味したハードルレートを設定し、各案件を評価しているほか、過去の案件についても毎年振り返りを行い、計画と実績の乖離が大きい案件の要因解析等を通じて投資評価プロセスの改善に努めています。現在、さらなる需要伸長が見込まれる製品の生産能力拡大等、多くの投資を検討しておりますが、各案件の経済性を十分に見極めた上、厳選して投資してまいります。

※ROIC:Return on Invested Capital(投下資本利益率)

当社は、資本コストを意識した経営が重要との認識の下、投資効率性の向上と資本コストの低減に向けた取り組みを通じて、企業価値の最大化を図ってまいります。

代表取締役
副社長執行役員 CFO
久保　雅晴

資本コストの低減

当社は資本コスト低減に向け、「収益ボラティリティの低減」、「最適資本構成の実現」、「投資家とのコミュニケーション強化」に取り組んでいます。

収益ボラティリティ低減については、当社は過去にフェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料等の製品が大幅な赤字に陥ったことによる全社収益の低迷を経験しました。これらの製品は当時、中国をはじめとするアジアへの輸出比率が高く、中国メーカーのプラント新増設に伴う需給環境悪化により、輸出採算が大幅に悪化しました。これを受け、当社は2013年度に多額の特別損失を伴う構造改革を意思決定し、以降、「地産地消」を原則に、工場閉鎖を含む製造設備の廃棄等を進め、国内需要に見合うサイズまで生産能力を縮小してきました。これにより、上述の3製品の地産地消比率は80%に達しています。同時に、市況変動影響の最小化に向け、製品販売価格を原料価格に連動させるフォーミュラ方式の導入を進めてきました。現在、基盤素材の主要製品の価格フォーミュラ比率は70%まで向上しています。これらの取り組みにより、一般的には収益の変動が大きいと見なされる製品群を含む基盤素材においても、安定収益を確保できる構造への転換を図ってまいりました。今後、クラッカーをはじめとする各製品の競争力強化により、さらなる収益安定化を進めていきます。

最適資本構成については、当社は財務健全性と資本コスト最小化を両立できる資本構成を追求してまいります。前述の全社収益低迷により、Net D/Eレシオは一時期1.44まで悪化しました。その後の構造改革の効果により、現在は0.7程度の水準まで改善しており、格付は日本格付研究所（JCR）でAフラットからAプラスへ、格付投資情報センター（R&I）ではAマイナスからAフラットへそれぞれ向上しています。今後投資の拡大による有利子負債の増加が見込まれますが、Net D/Eレシオや格付を現在の水準で維持し、財務健全性と資本コスト最小化の両立を図ってまいります。

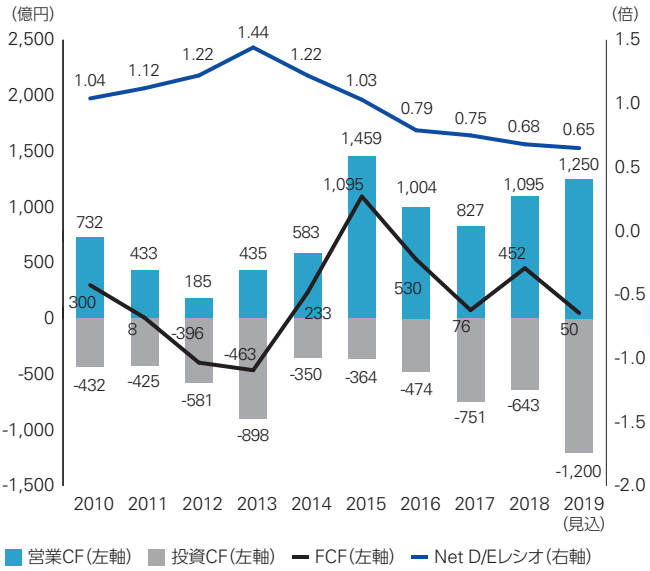
投資家とのコミュニケーションについては、当社はこれまで上述の取り組みを含めた当社経営状況をご理解頂くべく、継続的な対話を実施してまいりました。実際に面談した投資家の皆様からは収益安定性や今後の成長性についてよく理解できたとのご意見を頂戴しております。一方、株式市場全体の評価としては、まだ過去の収益ボラティリティの高い企業というイメージを払拭できていないと感じており、今後さらなる対話機会の充実を図ってまいります。

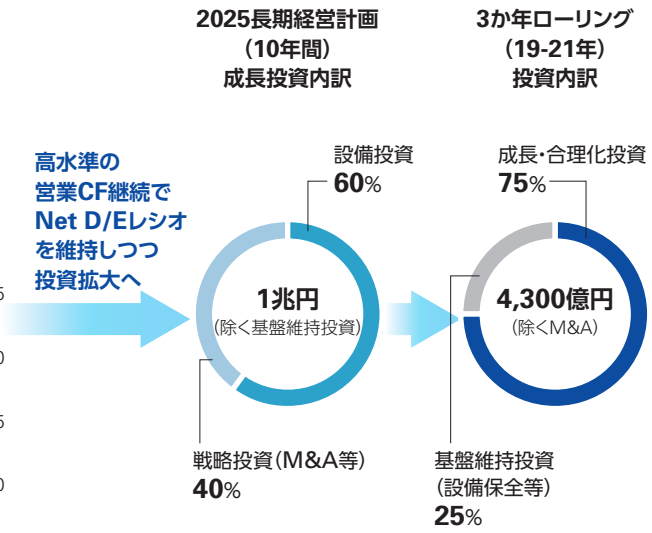
2. 投資計画

当社は2014～16年の3年間、財務体質の改善に取り組んでまいりました。その結果、前述の通りNet D/Eレシオは0.7程度まで改善しましたが、一方で投資を抑制したことにより、主要製品の拡販余力が少なくなってきており、2016年度に策定した2025長期経営計画では10年間で1兆円の成長投資を計画しております。この内、約9割を成長3領域へ、使途別では6,000億円を生産能力拡大や競争力強化に向けた設備投資、4,000億円をM&A等の戦略投資に振り向けていく予定です。なお、投資の基本的な考え方として、投資枠ありきではなく、十分なリターンの見込める確度の高い案件を厳選し、慎重に取り進めてまいります。

また2025長期経営計画の達成に向け、当社は毎年、向こう3か年の戦略・計数計画のローリングを実施しており、2019～21年の3年間で4,300億円の投資を計画しております。この内、75%にあたる3,000億円強を成長・合理化投資へ、残り1,000億円強を設備保全等の基盤維持投資へ振り向ける予定です。成長・合理化投資については、成長3領域において、モビリティを中心に伸長する需要に対して生産能力の拡大が必要な製品が多くあり、これらの設備新設・増強を行っていきます。また基盤素材においても、クラッカーの原料多様化や、用役プラントのガスタービン新設等、競争力強化に向けた投資を実施していきます。M&Aについては上述の金額に含まれておりませんが、実施する場合は、財務状況と戦略適合性を見極めつつ取り進めてまいります。

キャッシュフロー・Net D/Eレシオ推移





3. 計数計画

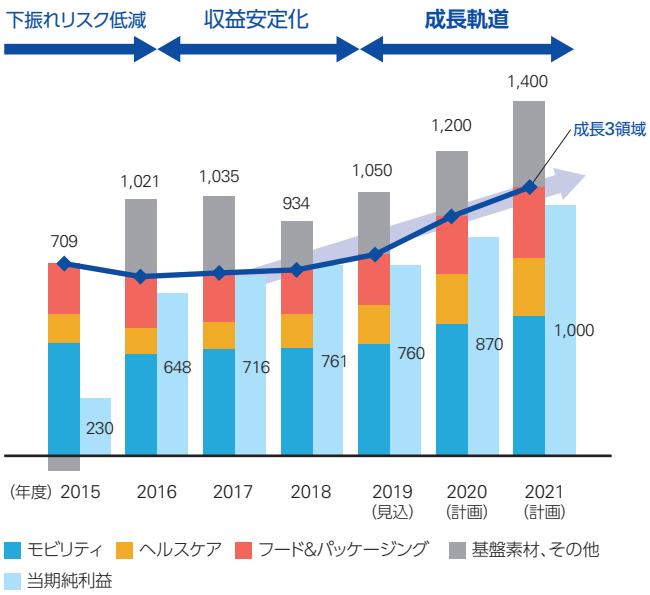
当社は2025長期経営計画の計数目標として、売上高2兆円、営業利益2,000億円、ROE10%以上、Net D/Eレシオ0.8以下を掲げております。また今般、ROICについても新たに8%以上という目標を設定しました。今後これらの目標達成に向けた取り組みを加速してまいります。

2019～21年の3か年ローリングにおいては、2021年に営業利益1,400億円、当期純利益1,000億円を計画しています。投資の抑制により、ここ数年、収益は踊り場になっていましたが、各種投資案件の効果が2021年頃から発現してくる見込みです。

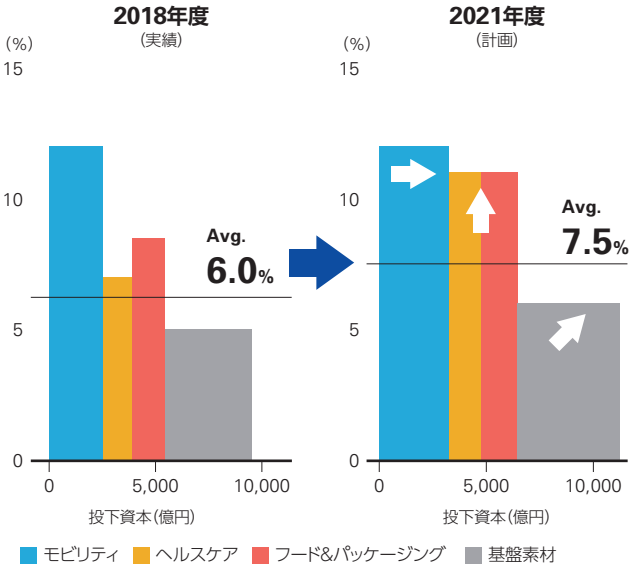
またこの度、当社のポートフォリオ変革を定量的に示す指標として、セグメント別のROICについても開示しました。全社では2018年の6.0%から、2021年に7.5%への改善を見込んでいます。セグメント別には、モビリティのROICは現在高水準で推移しています。今後設備投資の拡大により投下資本は増加しますが、利益成長により引き続き高水準のROICを維持していきます。ヘルスケアについては、投下資本は一定程度増加しますが、ビジョンケア材料の拡販に伴う

利益拡大、2018年低調だった不織布と歯科材料の収益回復により、ROICの改善を見込んでいます。フード&パッケージングについても、農薬の拡販と、18年後半から半導体減速の影響を受けたイクロステープTMの販売回復、並びに台湾での新規プラント稼働により、ROIC改善を計画しています。基盤素材は、設備投資により投下資本が増加しますが、競争力強化等、収益性の向上によるROICの改善を見込んでいます。

営業利益・当期純利益

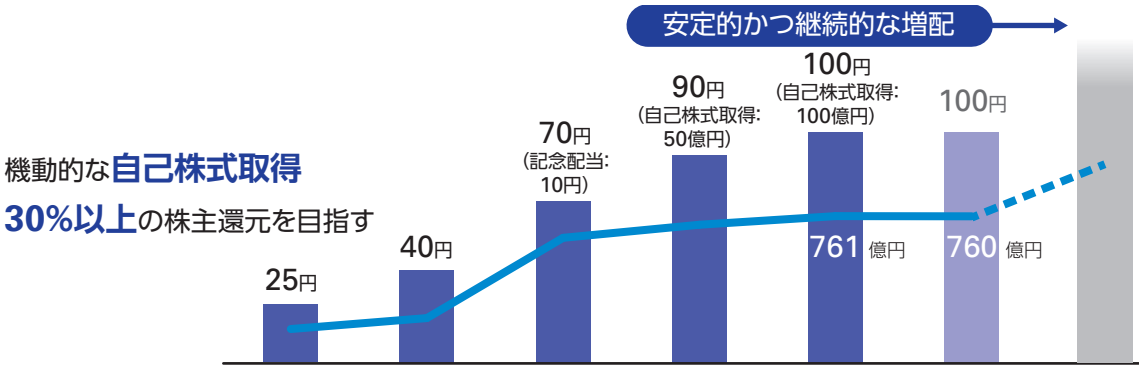


ROIC



4. 株主還元

当社は、事業の成長・拡大による企業価値の向上を最重点課題として認識するとともに、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置付けています。株主還元方針としましては、業績の動向を踏まえた継続的な増配に加えて、株価水準や市場環境に応じた機動的かつ柔軟な自己株式の取得により、総還元性向30%以上を目指してまいります。



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(予定)
1株当たり年間配当金(円)	25*	40*	70*	90*	100	100
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	173	230	648	716	761	760
総還元性向(%)	29.0	34.9	21.6	32.1	39.0	30%以上

*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たため、過去分については株式併合後の株式数を基に修正しています。

サステナビリティ対談



時代の先を読み、あるべき姿に向かっていく

トップのリーダーシップが不可欠

――当社はこれまでの3軸経営を深化させ、ESGを中核に据えた経営を行うべく取り組んでいます。サステナビリティに関する知見が深い田瀬様から見て、企業がESGを推進するにあたって重要な要素は何だとお考えでしょうか。

田瀬 経営トップがESG推進の意義をきちんと理解、腹落ちをして、リーダーシップをとることだと思います。そうでなければ社員はついてこない。三井化学の場合は、社長が本質を理解し、経営の判断をされていると感じます。

淡輪 私もトップの腹落ちが大前提というご意見に同意します。その上で重要なのは、トップの思いをいかに現場の社員に伝えるかだと思っています。当社は2018年にESG推進室を設立しましたが、その目的の一つは社員の理解、腹落ちを進めることです。そしてもう一つは、三井化学がESGに対して本気であるという意志を対外的に宣言したかったということです。ESGの推進に向けて、いい意味でプレッシャーにしていきたいですね。

田瀬 社員の腹落ちという点で、何か意識されていることはありますか。

淡輪 社員には「強く、いい会社」という表現を使ってESGの意義を説明しています。企業にとって、数字に表れる財務的な「強さ」は必須ですが、それと同時に、数字に表しにくい非財務的な価値を持ついわゆる「いい会社」でなければ存続する意味がないのではないかと。

田瀬 私は、財務/非財務をアスリートの筋力と内臓力に例えるのですが、結果を出すためには、筋力や技が必要だけれども内臓が良くなければ短命で終わってしまう。ビジネスにおいて財務/非財務のバランスが悪い企業に、持続的な成長は見込めないと思います。

長期視点であるべき姿を構想し、そこに向かって進んでいく

――当社グループは長期経営計画を打ち出しています。長期的視点の重要性についてご意見をいただけますか。

田瀬 最近、企業の若手の役員クラスの方々と意見交換すると、長期視点の重要性、いっそ中期の経営計画をやめてしまえばいいという意見が頻繁に出ます。三井化学はすでに、中期計画から長期計画に切り替えていらっしゃいます。とても先進的だと思いますが、どのような経緯だったのでしょうか。

淡輪 これは、私自身の思いが強かったのですが、これだけ環境変化の激しい時代に予定調和的な計画は意味がないと考えていました。たとえファジーなものになっても、あるべき姿を構想し、そこに向かって進んでいく方が良いのではないかと思い、長期計画で行こうと決めました。もし環境変化が起こったら、その都度ローリングして織り込んでいく方が現実に即しているという考え方です。

田瀬 大きな意思決定だったと思いますが、社内から不安の声はありませんでしたか。

淡輪 中期計画に基づき予算に落としていくリジッドな経営システムに慣れていた社員には、不安があったと思います。ただ、「中期計画で決めたから」という予定調和ではすまされない。社員の発想の転換を促す意味でも長期目標にシフトしたほうがよいと判断しました。

田瀬 少し遠くの目指す先を見ながら舵を切っていくというのが非常に大切だと思います。これと同じことが社会課題対応にも当てはまります。例えば、貧困にあえぎお腹の空いた子どもに、食料を与えればその場の空腹を満たすことはできますが、根本的な解決にはならない。やはり、貧困そのものへの取り組みが不可欠です。企業においても、この取り組みは本当に目指す姿につながっているのかを意識していただきたい。帰納法的に短期・中期の視点を持つことと、演繹法的に長期の視点を持つことを組み合わせることが重要です。

時代の先を読み、それに合わせて経営が変わらなければならない

――田瀬様は、ESG推進において「世の中の動きを経営に反映させるプロセスが不可欠」ともおっしゃっていました。

田瀬 ESG対応というのは、ある意味時代の先読みをする機能です。経営が知るべきことを必要なタイミングで経営陣の議論の場に挙げられることが重要です。ESG推進室が社長直下にあるのは、将来を踏まえた重要なテーマを経営に反映させる仕組みとして意図されていると推察します。

淡輪 おっしゃる通り、ESG推進室とは頻繁にディスカッションをしています。その上で、ESG推進委員会や取締役会で議論しています。取締役会では直近の事業や投資といった個別議題が多かったのですが、最近はESG視点でもっと突っ込んだ議論をしようという雰囲気が強くなっています。社会課題は、その時々の潮流があり、課題の大きさやインパクトも様々です。20～30年後にこれらの課題はどう動いているか、という視点で見たときに今打つ手は何か、という演繹的な議論をやっておかなければいけない。その議論の中で打ち手や経営のプライオリティが変わってくると思います。

田瀬 時代の先を読み、それに合わせて経営が変わっていくこと。これが、サステナビリティマネジメントですね。例えば、10年後には、人が自動運転で常時移動しているという状況はもはや夢物語ではありません。そうなれば、距離の概念が意味を失い、土地の価値や都市生活ががらりと変わる。そういう世界の動きに対して常にアンテナを張り、その流れを敏感に読み解くということが、経営にとってとても重要なことだと思います。10年後の未来を見据えて、化学業界の現状をどのように考えていますか。

淡輪 化学の可能性は広がっていると感じています。イノベーションが起こるときには化学の果たすべき役割が必ずあります。化学業界、三井化学にとって大きな課題はやはり、気候変動とプラスチック問題です。10年後にはさらに深刻化することが予想されるので、どういうシナリオを描き、対応策を打っていけるか、大きな構想を描く力が要求されていると感じています。

田瀬 プラスチック問題を考えるとき一般消費者が忘れがちなのがライフサイクルアセスメントの視点です。ごみが出るからプラスチックを減らすべきだと言うだけでは本質的ではないと思います。

淡輪 プラスチック製品は、使用後、適正に処理・廃棄されるのが理想です。不適切な管理の結果、環境負荷につながっているという現状があります。製品のライフサイクルの各ステージで、科学的根拠に基づいて環境負荷を確認し、総合的に判断することが重要です。もちろんプラスチックを製造する企業の責任としてできることを考え、取り組むのは当たり前のことです。それと同時に、サプライチェーン全体、ゴミの回収処理にあたっている地方自治体、行政など幅広い関係者が協力して解決すべき問題と考えています。短絡的な「べき論」で片付く問題ではないことを認識しなければいけません。私自身もそれを意識して、個社、業界それぞれの立場で発言をしていこうと思っています。

田瀬 是非、プラスチックに通暁する三井化学のような企業がリーダーシップをとり、本質的な議論をしていただきたいと思います。また、一般消費者にはこの問題の全体像が非常に分かりにくいと思います。分かりやすく情報発信を行うとともに、課題解決に資する優れた製品を開発していくことを期待します。

サステナビリティ対談



多様な人材が活躍できる仕組みを整えていく

――環境以外で田瀬様が重視している課題はありますか。

田瀬 日本の企業で最も遅れているのは、ESGのSの中でも、SDGsでいうところのジェンダーの平等、女性のエンパワーメントを含めた多様性への取り組みだと感じていますが、三井化学の現状はどうでしょうか。

淡輪 化学企業の工場現場には女性が少ないというのが一般的でしたが、当社では3交替シフトにもなるべく女性に入ってもらっています。そのためには設備や仕組みなどの改善が必要なこともあり、現場の発想そのものが変わりつつあります。また、マネジメント層では、今年から社外取締役3人のうち2人が女性となりました。そもそも女性社員が少ないことも課題なので、地道に女性の採用比率を上げていければ管理職や要職に就く女性を増やしていくことができる。良いサイクルが生まれていくと考えています。

田瀬 広くダイバーシティの観点ではいかがでしょうか。

淡輪 海外で採用したスタッフの要職への登用を積極的に行っています。優秀な人材の積極的な活用を狙い、今年グローバル人材部を新設しました。

田瀬 柔軟な思考ができる人材を次世代経営層として育てていくことも非常に重要なテーマだと思います。

淡輪 当社では、キータレントマネジメントシステムを設けています。サクセションプランをつくり、経営幹部に至るまでステップワイズに役割を与え、育成する仕組みをとっています。トップ人事については、人事諮問委員会の形をとっています。社外取締役から意見を聞き、その上で説明責任を果たすこと、つまり、ブラックボックスにしないという責任は、非常に重いと認識しています。

利益の先行指標「社会的インパクト」も示してほしい

――当社の独自の取り組みであるBlue Value®とRose Value®については、どのように評価されていますか。

田瀬 三井化学は、業界のリーダーとして、社会から様々な要請があると思います。この要請に対する答えとして、Blue Value®とRose Value®があるのではないでしょうか。

淡輪 Blue Value®とRose Value®は、数字に表しにくい社会課題解決への貢献を、それぞれ環境貢献価値、QOL向上貢献価値として可視化したものです。ステークホルダーの皆様に評価をいただけるような客観性や効果が見込めるようになり、2015年から開示を始めました。

田瀬 単に社会に貢献する製品を売っているということだけではなくて、財務的にも成立されているように思いますが、いかがですか。

淡輪 こんな製品がありますというだけでは意味がありませんので、長期経営計画のKPIとして売上高比率の拡大を宣言しました。Blue Value®、Rose Value®製品の拡大によって、持続的な経済成長も実現するものと考えています。ですから、投融資の際にも、環境貢献価値があるのか、QOL向上に資するものか、といった視点を入れて評価することにしました。

田瀬 最近、投資家の間では、製品やサービスがどれだけの社会的インパクトをつくり出したか、つまり、社会が良い方向に変わったか、あるいは負のインパクトを抑え込んだか、ということに関心が高まっています。社会的インパクトは利益の先行指標である、社会への貢献が中長期的には利益に還元されるという考え方です。今後、社会的インパクトまで含めて示していかれると、素晴らしいと思います。

大きな社会的責任を果たし、同時に、収益を生み出す企業へ

――最後に当社グループへの期待をお願いいたします。

田瀬 三井化学はこれまでも、大きな社会的責任を果たしてきたと評価しています。これから世の中が変わっても、そのコアな社会的責任をこれまで同様に果たし、それによって利益を上げていただきたい。社会への貢献と自身の成長を両立する企業であり続けることを期待しています。

淡輪 田瀬さんは、様々なアプローチで世界中の社会課題に触れる活動をされています。三井化学グループの社会課題への対応や、ESGの取り組みがブレていないか、これからも厳しくも温かい目でご意見をいただきたいと思います。



SDGパートナーズ有限会社
代表取締役CEO
田瀬 和夫氏

東京大学工学部原子力工学科卒、
ニューヨーク大学法学院客員研究員を務める。
1992～2005年　外務省に在籍。
2005～2014年　国連に在籍。国連事務局・人間の安全保障ユニット課長、国連広報センター長を歴任。
2014年　デロイトトーマツコンサルティング合同会社 執行役員に就任。
2017年　SDGパートナーズ有限会社設立。

司会進行: 理事 ESG推進室長 右田 健

サステナビリティマネジメント

世界中で、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向けた取り組みが加速し、企業への要請が高まっています。持続可能な社会の実現には、ソリューション提供を通じて、企業自身が成長しながら継続的に社会価値を創造していくことが不可欠です。そのため、企業はESGの視点で機会とリスクを的確に捉え、経営に反映させていくことがより重要になっています。

三井化学グループのサステナビリティ

SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対し、
- ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
- 当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと

を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

当社グループは、これまで進めてきた経済・環境・社会の3軸経営を深化させ、ESGを中核に据えた経営を行っていくことを表明し、2018年4月にESG推進室を設置しました。課題であるESG要素の経営/戦略への組み込みを具体化するとともに、ステークホルダーの皆様に向けた情報開示強化に取り組んでいます。

課題

ESG要素の経営/戦略への組み込み
- 取締役会・全社戦略会議における戦略討議と経営への反映
- 事業・R&Dを巻き込んだ事業創出とイノベーション促進

ESG情報開示の強化
- 投資機関・顧客・ESG評価機関への訴求力向上
- ESG対話の強化

ESG要素の経営/戦略への組み込み

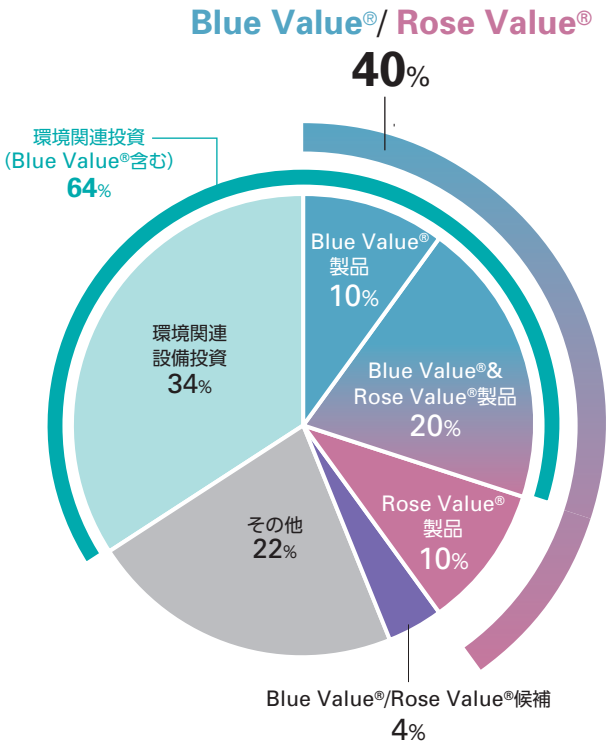
持続可能な経営のためには、SDGs等の社会課題を事業機会と捉えてイノベーションを促進するとともに、将来のリスクを最小化し、経営のレジリエンスを高めていくことが重要です。グローバルな社会要請の変化を的確に捉えて長期視点で経営に反映させるため、経営層による戦略討議を定期的に実施しています。2018年度は、SDGsやESGに関連する方針を策定し、ESG要素を予算策定方針に組み込みました。

2025長期経営計画のKPIとして定めた環境・社会に貢献するBlue Value®、Rose Value®製品の拡大に向け、具体的に事業計画や目標に落とし込む取り組みを進めています。また、社会課題起点の新事業・新製品創出につながるワークショップを開催して社員一人ひとりの意識変革を促し、事業・研究部門との討議を深めています。

さらに2019年度より、新規投融資案件について投資計画に社会課題視点を反映させるシステムを運用しています。Blue Value®、Rose Value®関連投資やSDGsへの貢献、GHG排出量の増減などを見える化し、投融資検討会にて議論しています。

化学企業にとって大きな課題である気候変動およびプラスチック問題に関しては、早期に具体的な対応を示す重要性が高いと判断し、重点的に戦略討議を行いました。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同やプラスチック廃棄物に関する国際アライアンスへの参加などを決定し、各方針を策定・公表しました。

2019年度新規大型投融資案件内訳(2019-2021年度分)

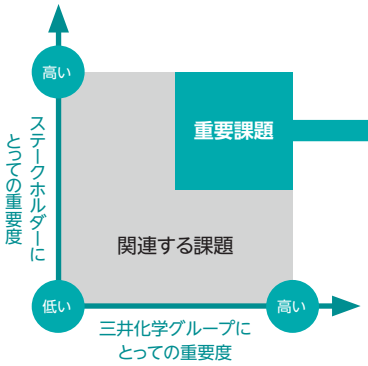


サステナビリティマネジメント
https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/mci_sustainability/management/index.htm

重要課題（マテリアリティ）

重要課題の選定

当社グループは、目指す未来社会「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」の実現に向け、事業活動を通じて社会と当社グループの発展を図っていくことを明確にしています。そしてこの考え方のもと、重要課題を選定しました。選定においては、2008年に署名している国連グローバル・コンパクトや国際的なガイドライン、ステークホルダーのご意見等を参考にしています。また、事業の特徴や活動する地域を考慮し、当社グループが事業活動を通じて社会に貢献する側面と、社会に及ぼす様々な影響要因の両面から特定しました。



当社グループが事業を遂行するうえで社会に影響を与える課題	当社グループが事業を通じて社会に貢献する課題
気候変動対応（GHG削減）	低環境負荷な製品・サービス
大気環境の保全	再生可能エネルギーの開発
水資源の保護と管理	都市化・スマートシティ化
生物多様性	少子高齢化
産業廃棄物の管理	医薬・医療の高度化
資源利用効率の向上	食料問題への対応
産業素材の安定供給	**基盤となる課題**
生産の最適化	持続可能な調達
安全・保安	コンプライアンス
プロダクトスチュワードシップ	
製品とサービスの品質	
雇用・人材	
労働環境	
ステークホルダー・エンゲージメント	

ステップ①　特定
ISO26000、GRI等の国際的なガイドラインの要請事項、様々なステークホルダー・エンゲージメントを通じて、課題を抽出。事業活動を通じて社会貢献をするという視点に立ち、化学産業が貢献すべき環境や社会の課題を特定。

ステップ②　優先順位付け
ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の視点から評価。ステークホルダーの視点は、当社グループの重要度と掛け合わせができるように共通項目化し、当社グループに対して求められている取り組みについて考慮。当社グループにとっての重要度は、企業グループ理念、行動指針、事業戦略からの視点で評価。優先順位付けについては、定量評価を行い、重要課題を特定。

ステップ③　妥当性の確認
社外の専門家からのコメントをいただくとともに、ESG推進委員会で特定項目の網羅性と妥当性を確認。

ステップ④　レビュー
ESG推進委員会にて、重要課題特定プロセスのレビューを定期的に実施。

定期的な見直し

重要課題の見直し

重要課題を推進していくことが、2025長期経営計画の目標達成と、社会課題解決への貢献に結びつくとの認識のもと、現在、見直しを行っています。SDGs等の社会要請をステークホルダー視点での重要度として考慮し、改めて課題を抽出します。また、企業グループ理念の実現や長期経営計画の達成に向けた戦略を遂行する上で自社視点での重要度の検証を行い、両方の視点を統合して重要課題を再選定します。社内外でのヒアリングも実施し、ESG推進委員会にて妥当性の確認を実施する予定です。

重要課題（マテリアリティ）
https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/mci_sustainability/materiality/

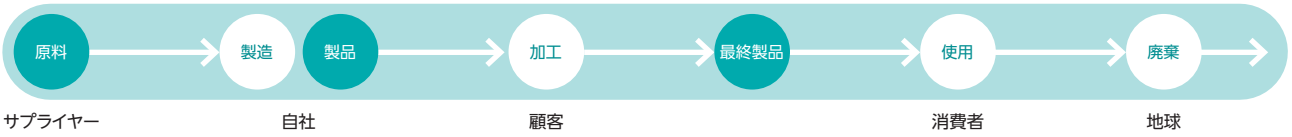
環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®

目指す未来社会の姿「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」の実現のため、当社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®とRose Value®です。独自指標である環境影響評価指標「Blue Value® Index」と、QOL向上評価指標「Rose Value® Index」を用いて、製品・サービスを用途別に評価し、環境貢献価値、QOL向上貢献価値の高いものをそれぞれBlue Value®製品、Rose Value®製品として認定しています。

特長

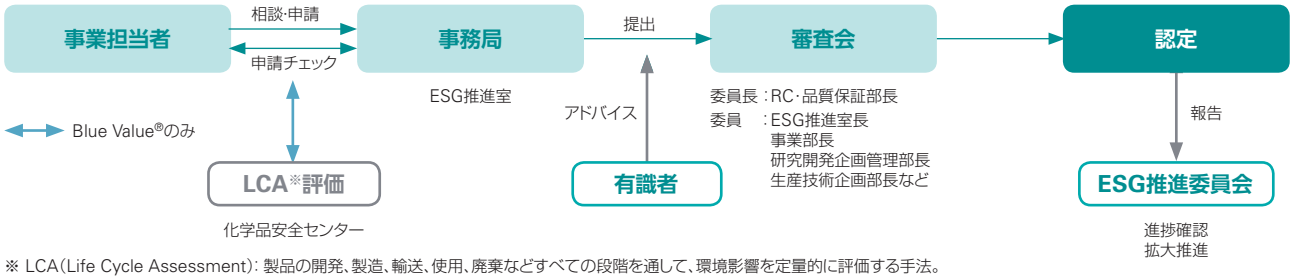
- 事業活動を通じた環境・社会への貢献を見える化
- 製品ライフサイクルの各ステージにおいて用途別に貢献要素をチェック
- 貢献価値の高い製品・サービスを開発・提供し、ステークホルダーと共有
- “Blue Value® & Rose Value®チェーン”を構築することで、未来社会の実現を目指す

Blue Value® & Rose Value®チェーンを通じた価値の提供



審査・認定プロセス

事業担当者は、Blue Value®、Rose Value®候補製品・サービスについて、それぞれのIndexにて事前評価を実施し、事務局に相談・申請します。審査会では、貢献性があると考える項目の判定根拠について審議を行い、基準を満たすものを認定します。審議では、製品のコンセプトやセールスポイントが貢献項目と合致しているかや、貢献のレベルを確認します。正当性、客観性重視の認定を行うため、有識者からアドバイスを受けて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、有識者の視点から候補製品の貢献度に対してご意見をいただいています。

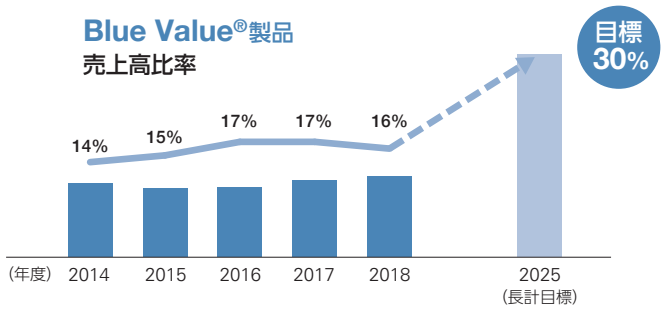


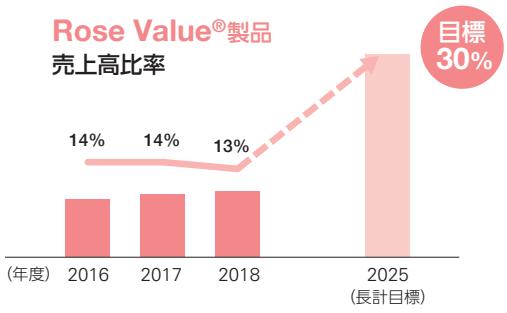
※ LCA（Life Cycle Assessment）：製品の開発、製造、輸送、使用、廃棄などすべての段階を通して、環境影響を定量的に評価する手法。

KPIの設定とBlue Value®、Rose Value®拡大の施策

2025長期経営計画では、Blue Value®製品、Rose Value®製品の売上高比率をKPIの一つとして定めています。認定製品の売上高比率の拡大は、当社グループが目指す未来社会の実現に向かって着実に進んでいることを示します。この拡大のための施策として、長期的視点での事業戦略や投融資計画への反映を進めてきました。2019年度は、新製品開発ステージゲートシステムにBlue Value®、Rose Value®、SDGsの視点を盛り込み、新事業・新製品テーマ創出の初期段階からの着実な拡大を目指します。

Blue Value®、Rose Value®の取り組みを通じて、SDGs等の社会課題へのソリューションを提供し、当社グループと社会の持続可能な発展を目指します。





Blue Value®/Rose Value®
https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/

環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®

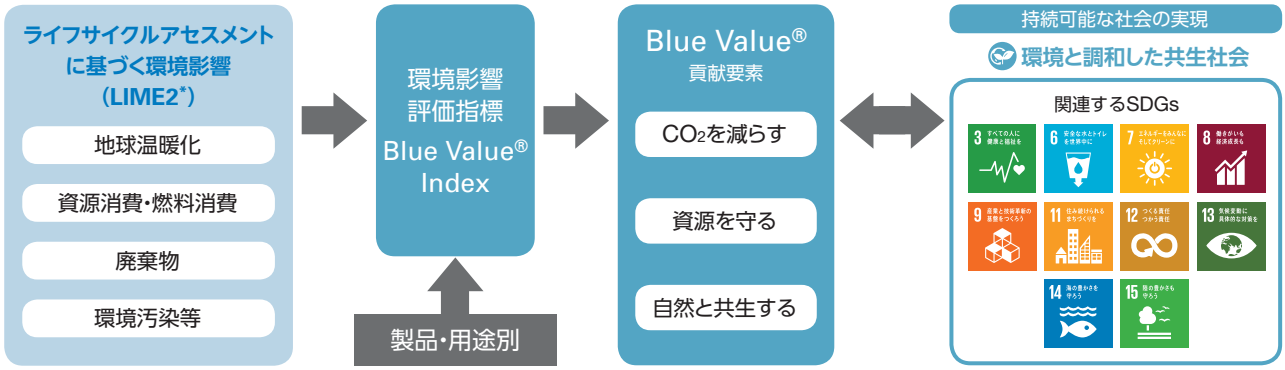
地球の青
自然やエコに直結するGreenではなく、もっと大きな地球を意味するBlue
地球環境との調和や社会への貢献を意味するコーポレートカラーでもある

環境貢献価値「Blue Value®」

化学製品の多くは、製造、加工により最終製品となり、さらに使用して廃棄されるまで様々なライフステージを経ていきます。各ステージにおいて、どのような環境負荷低減ができるのかをプロダクトスチュワードシップの視点で「見える化」し、様々なステークホルダーと共有することで、さらなる環境貢献につなげることができると考えています。この考えに基づき、目指す未来社会「環境と調和した共生社会」の実現に向けて、2015年に環境貢献価値Blue Value®を設定しました。

LCAをベースとした独自の環境影響評価指標Blue Value® Indexにより、製品・サービスを用途別に評価し、「CO_2を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3要素で環境への貢献度を判定、Blue Value®を認定しています。

Blue Value®は、市場標準品や自社従来品を比較対象とした相対評価を行い、判定項目のいずれかで勝っているだけではなく、各ライフステージにおいてすべての判定項目で劣っている点がないことが、認定の条件となっています。また、定性評価や半定量評価も取り入れ、簡易に評価できるシステムをとっていますが、必要に応じて、LCA担当部門が専門的、定量的に環境貢献の優位性を評価できる体制となっています。



*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	環境影響評価指標 Blue Value® Index	
	判定項目	関連評価項目
CO_2を減らす	• GHG削減 • 省エネ・節電・省燃費	• 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ものとして評価）
資源を守る	• 3R・分別しやすさ・省資源	
自然と共生する	• 生態系保全(ヒト) • 生態系保全(ヒト以外) • 環境汚染防止	

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

MESSAGE Blue Value®アドバイザーからの期待

環境問題、社会問題、技術変化など、我々は未経験の大転換時代に突入しています。不明瞭であるほど複数シナリオを持ち、将来を描ける企業が真の持続可能社会に適応し、社会を牽引すると考えます。Blue Value®とRose Value®は、これらの問題を考慮しビジネスの基軸に位置付けるものであり、現代の課題解決に積極的に貢献し、ESGを先導する画期的な取り組みといえます。今後もさらに先鋭化し進化させ、新しい日本企業の在り方を示していくことを期待します。



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

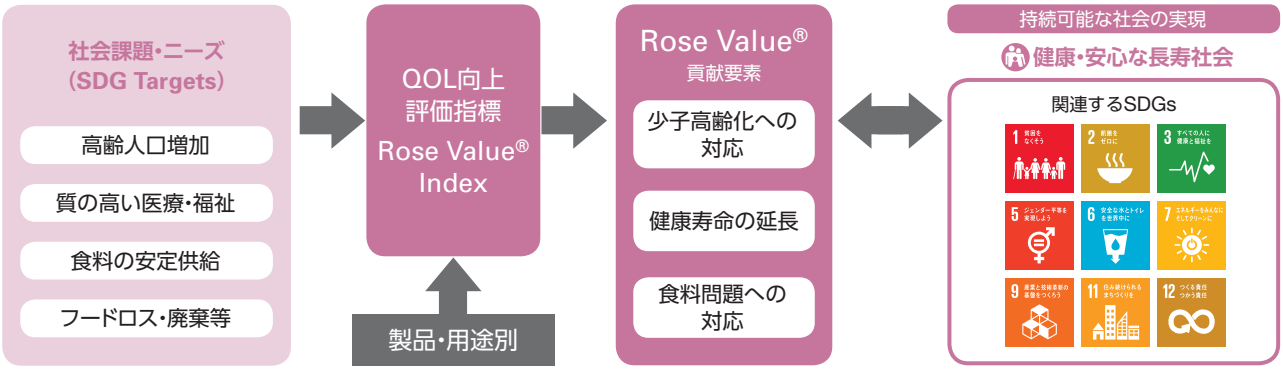
人生ばら色
あらゆる人が幸福や希望に満ちたばら色の人生を送れるようにという思いを込めたRose
ラヴィアンローズ La Vie en rose

QOL向上貢献価値「Rose Value®」

目指す未来社会「健康・安心な長寿社会」に向けて、当社グループがどのような価値を提供できるのかを示すため、2016年にQOL向上貢献価値Rose Value®を設定しました。

持続可能な開発目標ターゲット（SDG Targets）等の社会ニーズをふまえた独自のQOL向上評価指標Rose Value® Indexを用いて評価を行い、持続可能な調達を考慮して、3つの貢献要素「少子高齢化への対応」「健康寿命の延長」「食料問題への対応」に当てはまる製品・サービスをRose Value®と認定しています。

Rose Value®は、ユニバーサルデザインやユニバーサルヘルスケアバレッジ、フードセキュリティー等の視点で定性的に分かりやすい判定基準を設定し、候補製品・サービスの機能やコンセプトにより提供される価値が、QOLの向上の判定項目に貢献しているかを精査しています。



貢献要素		QOL向上評価指標 Rose Value® Index 判定項目	
少子高齢化への対応	3, 6	乳幼児・子ども・妊婦・高齢者・障害者などのあらゆる人の暮らしにおける製品、建物、空間への対応	• 暮らしの快適性向上 • 介護・看護の充実
健康寿命の延長	2, 3, 6	日常的・継続的に医療・介護に依存せずに、自分の心身で生命維持し、自立した生活ができる生存期間の延長	• 身体機能のサポート • 医療・医薬の高度化 • 感染の予防・対策 • 栄養・水へのアクセシビリティ向上
食料問題への対応	2, 12	食料の生産性を向上させ、無駄なく消費し、安心・安全・安定な供給を図ること	• 食料の生産性向上 • 食品流通における安全・安定の確保 • フードロス・食品廃棄物の低減

MESSAGE Rose Value®アドバイザーからの期待

これまでは、技術を育み、モノづくりを実践していけば、それはそのまま世の中の役に立っていると考えてよい時代でした。しかし、いま、様々な業界で、百年に一度ともいえる震度の劇的なパラダイムチェンジが起こっています。専らBtoBビジネスに携わっている企業には、人々の暮らしという視点で、自らの技術、製品、サービスがどんなニーズに呼応しているのか見つめ直していただきたいと考えます。社会に関して抜群の感度を有していることが競争力の源泉になります。QOL向上貢献価値Rose Value®評価は、有力な手掛かりになると確信しています。

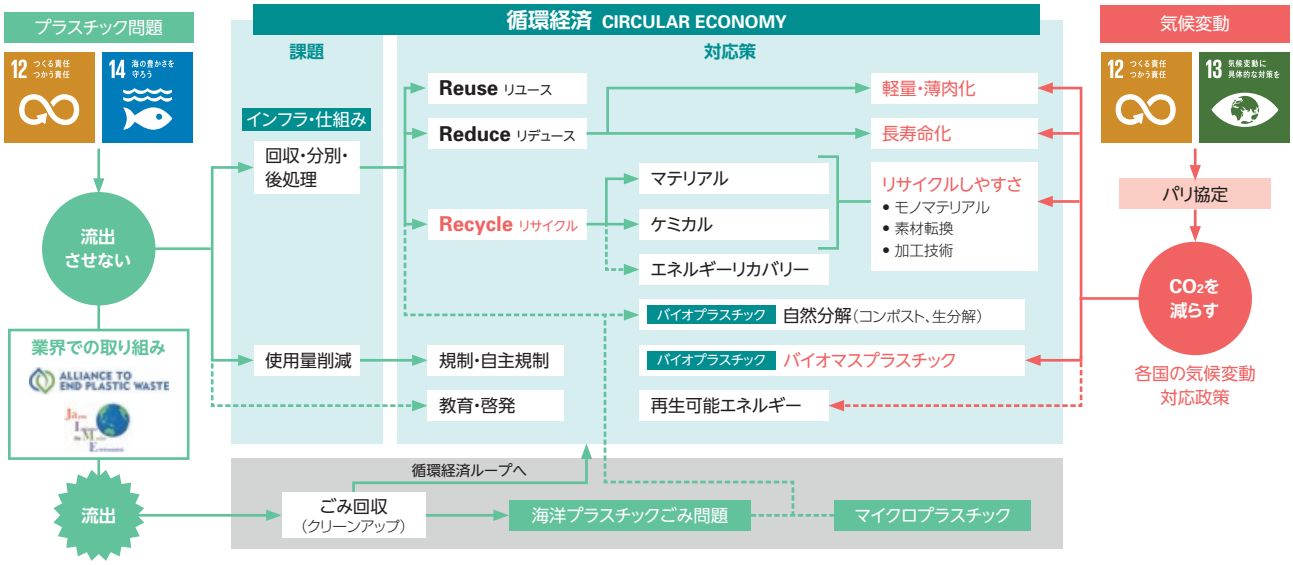
株式会社日本総合研究所 理事
足達 英一郎 氏



気候変動・プラスチック問題

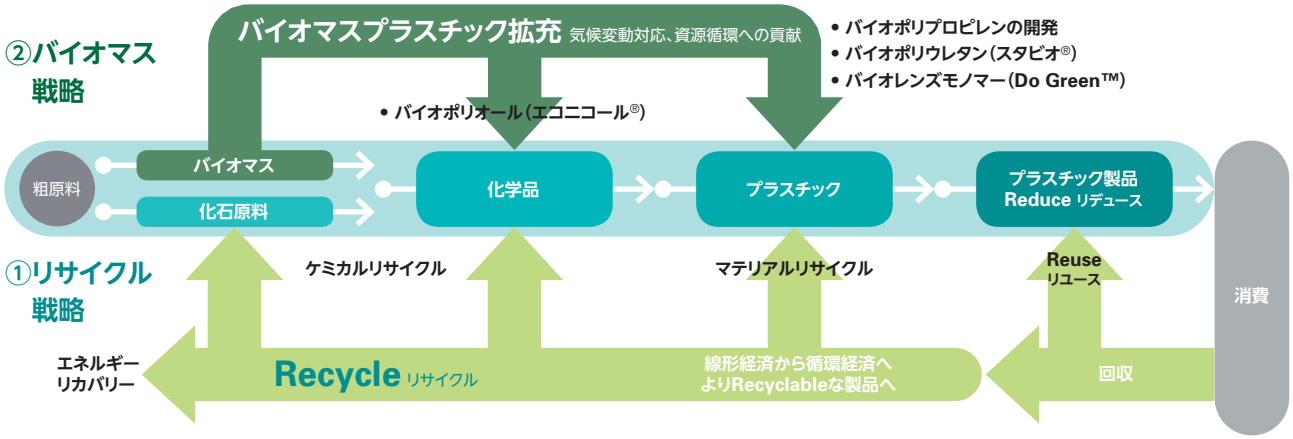
プラスチックは、機能の高度化を通じてフードロス削減やエネルギー効率の改善等、生活に利便性をもたらし、社会課題の解決に貢献してきました。一方で、化石資源・エネルギーを使用し、多くのGHGを排出して製造するため、気候変動への影響が大きく、昨今ではこれに加えて海洋プラスチックごみも大きな問題となっています。

三井化学グループは、プラスチックを中心とする製品・サービスを提供する化学企業として、気候変動とプラスチック問題は、真摯に取り組むべき重要な社会課題と捉えています。この課題解決には、資源を消費して廃棄するという一方通行の経済から、資源を回収して再生・再利用する循環経済への転換が必須です。そのためには、気候変動対応とプラスチック問題を一体の課題として捉えることが重要です。三井化学グループは、LCAの観点を導入し、両面から循環経済の実現に取り組んでいきます。



プラスチック戦略

三井化学グループは、プラスチックを巡る課題に対し、バリューチェーン全体を視野に入れた次の2つの戦略に注力します。この戦略と海洋プラスチックごみ問題への対応を通して資源循環を促進し、循環経済モデルを推進していきます。

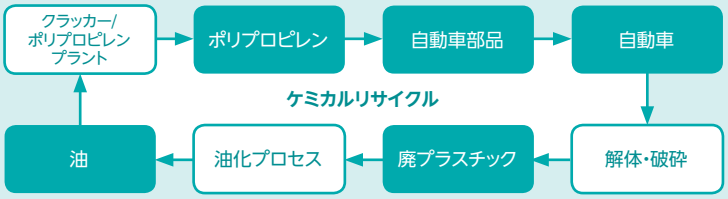


①リサイクル戦略　プラスチック資源リサイクル

当社グループは、これまでも軽量・薄肉化（Reduce）に貢献する高機能プラスチック製品を提供してきました。これに加え、使用後のプラスチックの活用に向けて、リサイクル（Recycle）にも積極的に関与していきます。原料としてリサイクル材料を利用することや、廃自動車由来プラスチックのケミカルリサイクル、包装材料の単一素材化（モノマテリアル化）といったリサイクルを考慮した製品設計等、幅広く可能性を検討し、オープンイノベーションも活用していきます。

廃自動車由来プラスチックの油化技術でCar to Carリサイクル

日本では自動車リサイクル法に基づき、廃自動車から金属が回収され、その後の残渣（シュレッダーダスト）からは廃プラスチックが回収されています。廃プラスチックはシュレッダーダストの約30％を占め、そのほとんどは燃料として利用されています。当社は、自動車会社などと共同で、シュレッダーダスト中の廃プラスチックを分解して化学原料に変換（原料油化）するケミカルリサイクル技術の開発を進めています。



包装材料のモノマテリアル化でリサイクルしやすさを追求

食品包装フィルムは、特性の異なる複数の素材を貼り合わせることで、長期保存性や破れにくさ等の高機能化を実現しているため、リサイクルしにくいという課題があります。当社は、リサイクルのしやすさを追求した単一素材（モノマテリアル）の包材を開発し、提案しています。



②バイオマス戦略　バイオマスプラスチック製品群の拡充

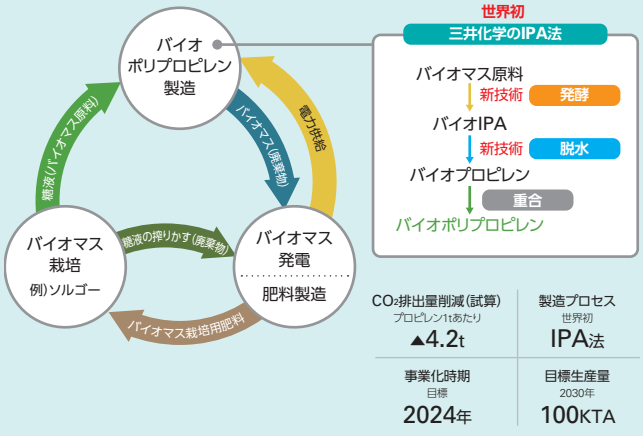
プラスチックは、通常、石油から製造されるため、必然的に化石資源を消費します。これに比べ、二酸化炭素を吸収し成長した植物を原料とするバイオマスプラスチックは、製造過程で発生する二酸化炭素を抑制できます。三井化学グループは、バイオマス原料への転換は資源循環を促進すると同時に、新たな化石資源の使用を抑制し、気候変動の緩和策となると考えています。

当社グループは、バイオポリオール（エコニコール®）、バイオポリウレタン（スタビオ®）、バイオレンズモノマー（Do Green™）といったバイオマスプラスチック製品を保有しています。これに加え、バイオポリプロピレン製造技術の確立を目指すなど、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っていきます。

世界初のバイオポリプロピレン実用化を目指す

ポリプロピレンは、バイオマス原料化の難易度が高く、工業化レベルでの技術確立に至っていません。当社は発酵をキー反応とする独自の新技術により、世界で初めてバイオポリプロピレン製造の実証試験に挑戦します。非可食植物を主体とするバイオマス原料を使用し、原料残渣も電気に変換して有効活用する持続可能な技術の確立を目指します。

ポリプロピレン
- 世界のプラスチック生産量の約20％。需要は今後も拡大。
- 自動車部品、家電、医療、住宅、食品包装など幅広い用途で使用。



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、プラスチックが資源循環から外れてしまうことに起因しています。最も大切なことは、廃棄物を河川や海に流出させないことです。廃棄物管理・回収は、個社では対応しきれない社会インフラの整備が課題であることから、Alliance to End Plastic Waste（AEPW）などの国際的なアライアンス等に参画して取り組みを進めていきます。

AEPWはプラスチックのバリューチェーンに携わるP&G、Dow、PepsiCoなどのグローバル企業が参加し、プラスチックごみ削減に対して、今後5年間で総額15億米ドルを投じ、持続可能な社会への貢献を目指すことを掲げています。（参加企業は、2019年7月時点で39社）

ALLIANCE TO END PLASTIC WASTE

気候変動・プラスチック問題

気候変動対応方針

目指す未来社会の実現には、気候変動関連の課題解決が優先すべき事項であると考えています。

当社グループは、2050年を見据えた長期的な視点で予測される機会とリスクを考慮し、緩和と適応の両面から気候変動に取り組みます。この考えのもと、グローバルバリューチェーン全体を対象とする気候変動対応方針を策定しました。

緩和

GHG削減推進による低炭素社会の実現

機会・リスク

製造における低炭素化
- 省エネ、再生エネルギー
- 原料・燃料転換

製品によるGHG削減
- Blue Value®製品

リサイクル技術向上
- 素材・デザインの革新

バリューチェーンによる貢献最大化

適応

気候変動リスクに強い健康・安心な社会の実現

機会・リスク

水セキュリティ強化
- 生産拠点のリスク対応
- 水資源の有効活用

適応製品群の拡大
- Rose Value®製品
- 防災減災関連製品

バリューチェーンのレジリエンス強化

GHG削減推進による低炭素社会の実現

製造における低炭素化

化学製品は化石由来原料を使用しています。また、化石由来の燃料を蒸気・電気に変換し、多くの工程を経て製造しています。そのため、化学産業は他の産業よりも多くのGHGを排出しています。これからの化学製品の製造においては、低炭素な原料・燃料への転換、高性能触媒の使用や省エネ機器の導入等による製造エネルギー削減、再生可能エネルギーの積極利用などの様々な施策により、大幅なGHG排出削減に貢献できると考えています。

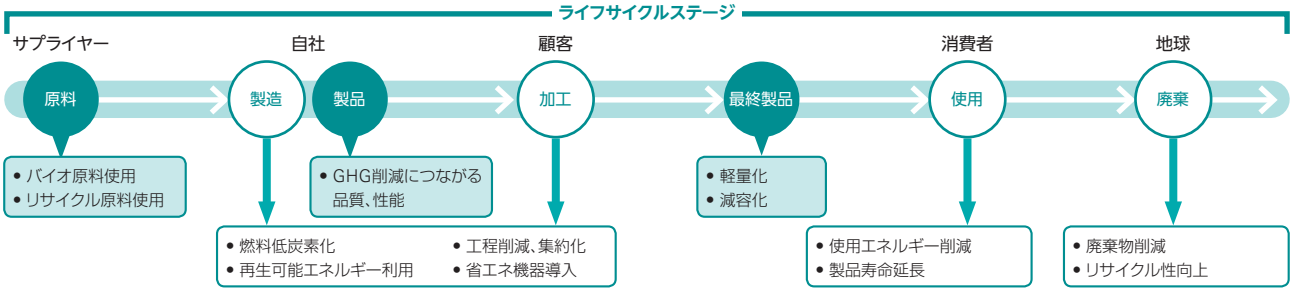
製品によるGHG削減

化学製品は、様々な最終製品に使用されており、製品ライフサイクルの各々のステージでGHG削減に貢献することができます。当社グループでは、環境貢献価値を有する製品をBlue Value®製品として認定しています。その貢献要素の一つとして「CO_2を減らす」を設定し、各ライフサイクルステージでのGHG削減を評価しています。また、Blue Value®製品の売上高比率を、2025長期経営計画のKPIに設定しています。今後、Blue Value®視点を反映させた製品開発を加速していきます。

リサイクル技術向上

リサイクルによる資源循環の促進は、化石原燃料の削減、GHG排出量削減の観点からも重要な事項と考えています。プラスチック戦略に掲げている通り、リサイクルしやすい製品設計に取り組みます。

化学製品のライフサイクルでのGHG削減貢献の例



気候変動リスクに強い健康・安心な社会の実現

水セキュリティ強化

温暖化の進行により気象現象が大きく変化し、風水害および旱害が増加すると予測されています。また、人口増加や経済発展により大規模な水不足が発生するとも予測されています。化学製品の製造では、加熱・冷却や製品の精製などに多くの水を必要とするため、利用可能な水量、水質の変化が事業活動に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループは世界各地域に生産拠点を有しており、地域に即したリスク評価および対策を行う必要があると考えています。

適応製品群の拡大

気候変動に伴う温暖化は、健康や衣食住、農作物や生態系に大きな影響を与えることが予想されています。当社グループでは、健康寿命の延長、食料問題への対応などのQOL向上貢献価値を有する製品をRose Value®製品として認定しています。その中で、感染症の予防やフードロス低減等への貢献について評価しています。また、Rose Value®製品の売上高比率を、2025長期経営計画のKPIに設定しています。今後、Rose Value®視点を反映させた開発を加速し、適応製品群を拡大していきます。

TCFD提言に賛同

当社グループは、2019年1月にTCFD提言への賛同を表明しました。化学企業として気候変動に真摯に向き合い、事業に影響する機会・リスクへの理解を深化させ、その取り組みの積極的な開示に努めていきます。

TCFD提言では、気候変動に関するガバナンス、経営戦略、リスク管理、指標と目標の各項目に関する情報開示が求められています。当社グループは、TCFD提言に沿って次のように対応を進めていきます。

TCFDは金融安定理事会によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースであり、2017年6月、気候変動の影響を金融機関や企業、政府などの財務報告において開示することを求める提言を公表しました。世界中の792の機関が提言への賛同を表明しています。(2019年6月時点。TCFD公表)

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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
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
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
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

気候関連リスクの重要性評価

ファーストステップとして、当社グループ事業の気候変動による影響評価を行いました。今後、これに基づき、事業に対する気候変動影響に関するシナリオ分析を行い、その結果を開示する予定です。

1) 評価対象

当社グループ主要事業のうち、気候変動の影響を受けやすい事業領域を選定。
①モビリティ②石化原料③農業④ヘルスケア⑤電気電子⑥包装⑦エネルギーソリューション

2) 評価実施方法

1. 気候変動リスク・機会の洗い出し
   TCFD最終報告書に示されている情報開示のフレームワークに基づき、移行リスク・物理的リスクおよび機会を洗い出し。
2. 重要なリスク・機会の抽出
   上記から、発生の可能性、事業へのインパクト(人的損失、財務的インパクトなど)を踏まえ、特に重要なリスク・機会を抽出。その際、国際的な議論の動向、展開地域、他社事例なども考慮。

3) 評価結果

評価項目		共通	事業領域別
物理的リスク/機会	急性	● 風水災(洪水・暴風雨)によるリスクの上昇	
	慢性	● 潮位上昇(高潮)によるリスクの上昇 ● 利用可能な淡水不足によるリスクの上昇	●○ 農作適地変化と新たな農業技術開発 ③ ●○ 害虫、雑草、細菌類の分布拡大 ③ ●○ 気候変動による感染症の流行拡大 ④
低炭素社会移行リスク/機会	政策および法規制	● 炭素価格導入、上昇によるリスク ● 訴訟リスクの増加	●○ EVシフトによる事業への影響 ① ⑤ ● 合成化学肥料の使用規制 ③
	技術	●○再生可能エネルギーの普及 ●○CCU技術、高度化リサイクル技術の開発加速	● バイオマスプラスチックの普及 ① ② ⑥ ● 低GHG排出技術への移行加速 ② ⑤ ⑥
	市場	●○ サーキュラー・エコノミーの普及 ●○ 再生可能原材料への転換 ● 再生可能エネルギー使用へのメーカー要請 ● EVシフト、水素社会の低炭素移行による希少資源価格上昇	● ライドシェア、カーシェアの増加などによる自動車製造・販売量の減少 ① ● 石油生産量の低下によるナフサの不足 ② ●○ 再生可能エネルギーの需要増加 ⑦
	評判	● 投資家によるアプローチ増加	

*外部情報として、IPCC RCP2.6、RCP8.5、IEA B2DS、SDS等を活用。

(●リスク、○機会)

気候変動・プラスチック問題
https://www.mitsuichem.com/jp/sustainability/mci_sustainability/climate_change/