



サステナビリティ説明会 2025

三菱ケミカルグループ
2025年2月27日



目 次

- 1 KAITEKI Vision 35実現に向けたESG経営
- 2 サステナビリティ
- 3 人的資本
- 4 ガバナンス

目 次

1 KAITEKI Vision 35実現に 向けたESG経営

代表執行役社長 筑本 学

私たちは、革新的なソリューションで、
人、社会、そして地球の心地よさが続いていく
KAITEKIの実現をリードしていきます。

私どものパーパスは、「私たちは革新的なソリューションで、人、社会、そして地球の心地よさが続いていくKAITEKIの実現をリードしています」です。このパーパスの実現に向けて、一つ一つ積み重ねて5か年計画と10年間のVisionの達成を目指しています。

KAITEKI Vision 35 の事業領域の特定

Purposeに立脚し、重要な社会課題を踏まえ、KAITEKI Vision 35へアップデート



5つの重要な社会課題

エネルギーの有効利用と脱炭素化

持続可能な資源管理

デジタル技術の高度化

食・水資源の有効利用

健康寿命の延伸

KAITEKI Vision 35 注力事業領域



グリーン・ケミカル¹の安定供給基盤



環境配慮型モビリティ



データ処理と通信の高度化



食の品質保持



新しい治療に求められる技術や機器

1. 自社製品および顧客製品の環境負荷を低減する基礎化学品およびその誘導品

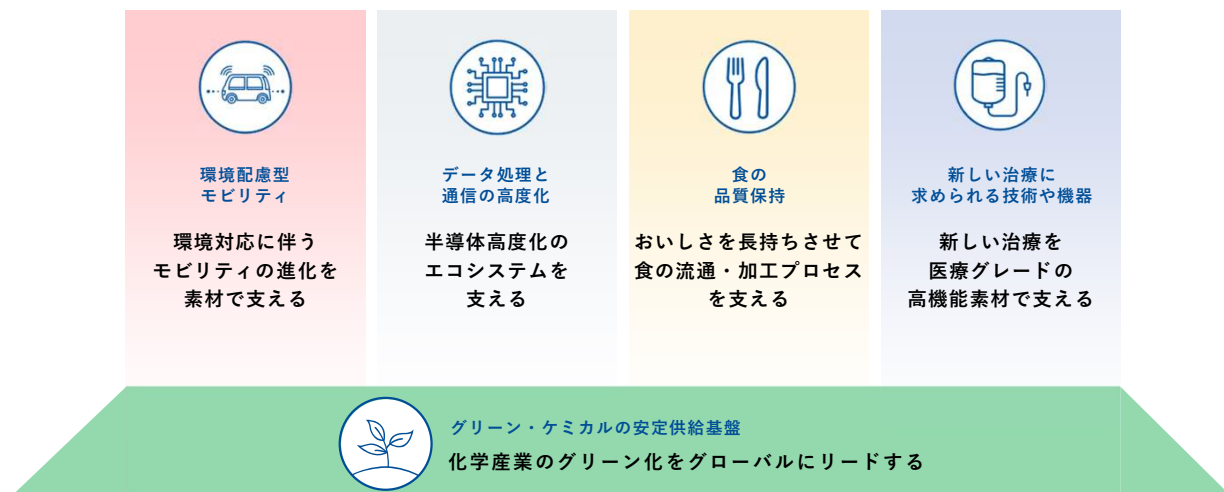
皆さんにご披露させていただいたKAITEKI Vision35の領域の特定についてですが、重要な社会課題としては、エネルギーの有効利用と脱炭素化、そして持続可能な資源の管理、デジタル技術の高度化、食・水資源の有効利用、健康寿命の延伸という5つの社会課題を取り上げさせていただきました。これらの課題をビジネスの注力領域としてお伝えさせていただきます。

まず1つ目がグリーン・ケミカルの安定供給基盤、2つ目は環境配慮型モビリティ、3つ目はデータ処理と通信の高度化、4つ目は食の品質保持、そして最後に、新しい治療に求められる技術や機器です。

5つの注力事業領域におけるVision



社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



私どもは、素材がベースとなっており、さまざまな基礎原料も手掛けております。また、それを利用したさまざまな機能商品やコンポジットも作っております。

基盤となるものとしては、グリーン・ケミカルの安定供給基盤があり、化学産業のグリーン化をグローバルにリードしていきます。

環境配慮型モビリティについては、環境に伴うモビリティの進化を支えてまいります。

データ処理と通信の高度化については、半導体高度化のエコシステムを支えます。

食の品質保持については、美味しさを長持ちさせ、食の流通・加工プロセスを支えます。

新しい治療に求められる技術や機器では、新しい治療、医療グレードの高機能素材で支えてまいります。

この5つを基盤として、今後の事業に取り組んでまいります。

KAITEKI Vision 35 ESG経営の強化



Environment

2050年度カーボンニュートラル、
社会のサステナビリティ実現に貢献

短中期施策

- 最適な燃料転換によるGHG削減
- 水資源の利活用 ・ 廃棄物の削減
- CO₂利活用作手（バイオ・CCUS¹）
- 各種化学品リサイクルの商業化とスケールアップ
- グローバル連携
- サプライチェーンマネジメント強化（人権DD等）

長期施策

- 水素・アンモニアへの燃料転換
- CCUS実装
- バイオマス原料活用
- 地域・コンビナート連携

1. Carbon Capture, Utilization and Storage

Social

会社と個人が共に成長、
グループ全体の人的資本を最大化

▶働く個人の資質

- 環境変化をチャンスとする力
- 尖った強み
- AIに代替されないソフトスキル
- オーナーシップ
- 「つなぐ」精神

▶会社が提供するもの

- 一人ではできない大きな仕事への挑戦の機会
- 貢献・成果に応じた属性に捉われない適切な処遇
- 自律性を尊重するオープンで透明性の高い職場環境



Governance

変革と企業価値向上を支える
コーポレートガバナンス体制の確立



取締役会の実効性向上

- モニタリングの強化
- 戦略議論の充実
- 指名委員会の実効性向上



本日はESG経営の強化ということで、「Environment」については三田から、「Social」については田中から、「Governance」については藤原から、それぞれ説明させていただきます。

世の中がますます複雑化し、
変化のスピードがぐんぐん速くなり、
顧客のニーズもどんどん難しくなる中で、

社会課題に最適なソリューションを提供し続け、
素材の力で顧客を感動させる
「グリーン・スペシャリティ企業」になる。

目 次

2 サステナビリティ

執行役員

チーフサステナビリティオフィサー

三田 紀之

サステナビリティ

- ・ KAITEKI Vision 35とサステナビリティ
- ・ サステナビリティの全体像
- ・ CNへの取組み、GHG排出
- ・ CEへの取組み
- ・ 具体的プロジェクトの進捗状況
- ・ サステナビリティの推進体制

KAITEKI Vision 35と サステナビリティ



KAITEKIを革新的なソリューションで実現することが私たちのパーパスです。人、社会、地球の心地よさと快適さ、それ自身がサステナビリティです。

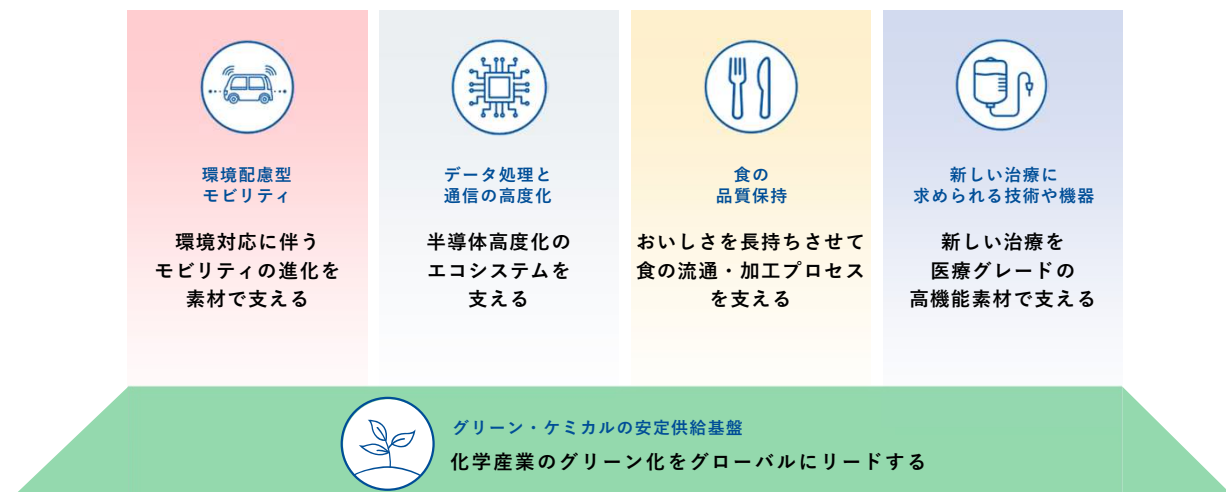
地球環境が良好であり、人や社会にとってエコの観点（E）、社会的責任（S）、ガバナンス（G）ということとして、私たちの会社全体が、このサステナビリティを実現することを目的としております。

今回の「KAITEKI Vision 35」および中期計画では、将来の社会課題を見据え、私たちの強みと収益性を高める分野を特定する作業をフォアキャストとバックキャストの両方で行ってまいりました。簡単に言いますと、「KAITEKI Vision 35」は、私たちがサステナビリティをどのように事業として取り組み、将来に向けて収益を上げていくかを考えるものです。

5つの注力事業領域におけるVision



社会が求める最適なソリューションを提供し続けるグリーン・スペシャリティ企業になる



私たちの注力する5つの領域です。どれもサステナビリティの観点から、課題をどのように解決していくかという視点で取り組んでおります。

特にグリーン・ケミカルのところについては、私たちが素材供給産業として、素材自体をカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの観点からグリーンなものに変えていき、世界にベーシックなグリーン・ケミカルを提供することに努めております。このベースの上に、私たちのお客様のサステナビリティへの様々な要請に対して、私たちの強みのある分野でお答えしていこうということです。

環境配慮型モビリティについては、例えばEVなどの電池分野での貢献や、軽量化や車体への貢献などが含まれております。

通信分野では、高性能で省エネの製品を実現するための素材を提供すると共に、プロセスにおいて発生する廃棄物や使用する水を少なくし、プロセス自体をクリーンにしていくことを目指しています。

また、食の分野についても、私どもの素材などを活用し、食品廃棄物の削減に貢献します。

最後に、医療分野でも新しい治療法や高品質な素材を提供し、社会に貢献していきます。

このように、5つの分野すべてにおいて、私どもがどのようにサステナビリティを進めて事業にしていけるかを示しています。

サステナビリティ



カーボンニュートラル達成、社会のサステナビリティ実現に貢献



注力事業領域を軸に施策実行

短中期施策

- 最適な燃料転換によるGHG削減
- 水資源の利活用
- 廃棄物の削減
- CO₂利活用着手 (バイオ・CCUS¹)
- 各種化学品リサイクルの商業化とスケールアップ
- グローバル連携
- サプライチェーンマネジメント強化 (人権DD等強化)

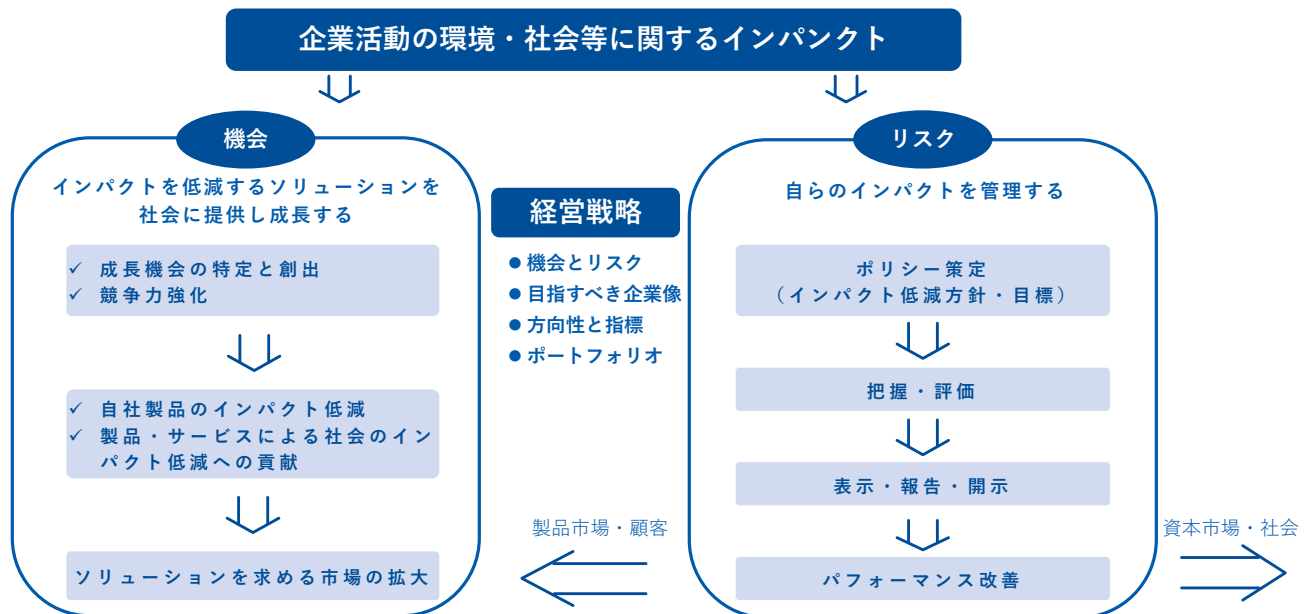
長期施策

- 水素・アンモニアへの燃料転換
- CCUS実装
- バイオマス原料活用
- 地域・コンビナート連携

カーボンニュートラルについてです。2030年については、GHGをグローバルで29%削減するという目標を掲げ、2050年にはカーボンニュートラルを達成しようと考えております。

サステナビリティの全体像

サステナビリティ対応の全体像



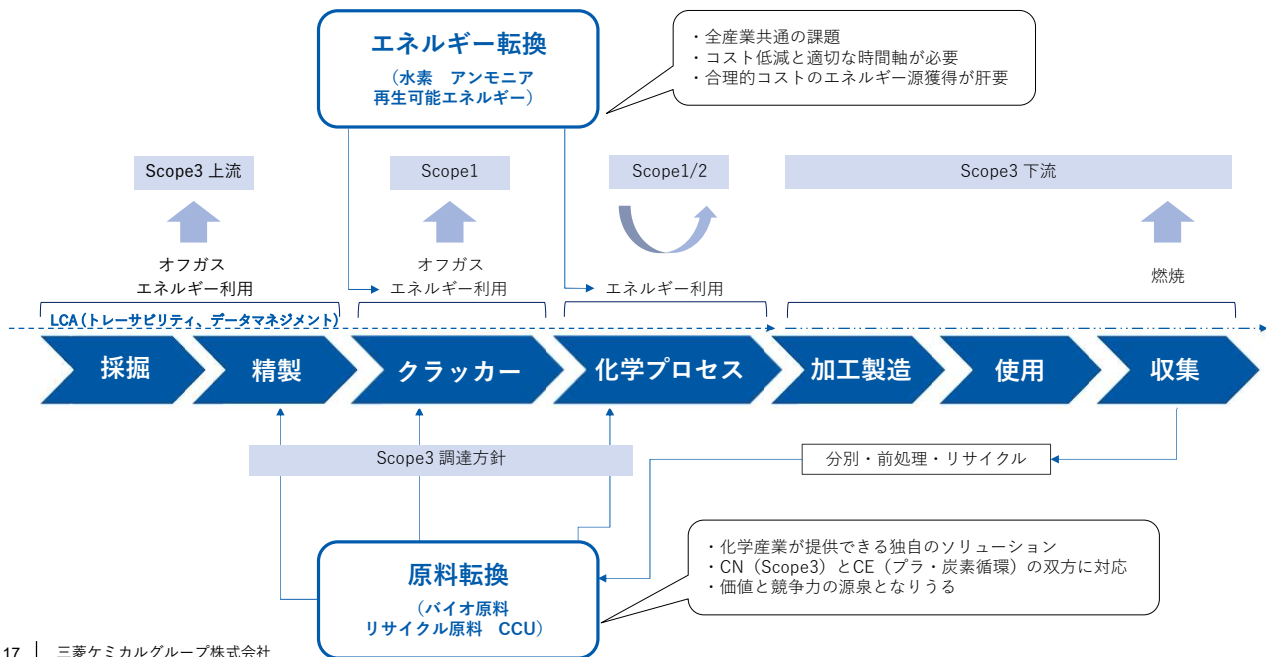
サステナビリティにはリスクと機会の両面があると考えております。

過去、サステナビリティというのは、自らが環境や社会に与えるインパクトについて、どのように対応していくか、戦略を立て、KPIを作成し、実際のパフォーマンスを把握し、改善していくものでした。そして、これを社会に示し、報告することで、社会のステークホルダーや市場に向けて会社全体のパフォーマンスを発信することが重要でした。

しかしながら、現在では世の中の関心が変わりつつあります。会社自体がどのようにサステナビリティを達成していくかではなく、お客様や私どもの提供する製品、サービスがどのようなサステナビリティ性能を持っているのかを問われるようになってきました。

例えば、GHGのScope1という自社排出だけでなく、その前後のScope3まで含めてどうなのかという質問を受けるようになっております。例えば、「自社だけではなく、サプライチェーン全体がどのようにサステナビリティを達成しているのか？」という質問をいただくことが増えております。つまり、提供する製品やサービスがどのようなサステナビリティ性能を持っているのか問われる時代になってきているのです。これは、お客様や市場が、製品やサービスのサステナビリティを重視し、その性能を評価するようになってきていることを意味します。逆に言いますと、こういったお客様や市場の要求に対して、私どもがビジネス機会を見いだせるということだと思います。この観点から、ソリューションを市場に提供する際にお客様のニーズに応えていく形で、サステナビリティをリスクだけではなく機会として捉えていきたいと考えております。

化学産業のグリーントランスフォーメーションの方向性



化学産業におけるグリーントランスフォーメーションについてご説明いたします。

化学産業には非常に複雑で長いサプライチェーンが存在します。この中で、私どもがGHG排出に関して直接関与しているのはクラッカーや化学プロセスからの排出です。これらのプロセスから出るエネルギー利用やオフガスが主なGHG排出源となっています。一方、川上のプロセスでは、化石原料の採掘や精製に伴って様々な環境負荷が生じ、GHGが排出されています。また、私どもの製品を使用したり、最終的に廃棄する際にも環境負荷があります。このようなサプライチェーン全体でのGHG排出を考慮し、環境負荷の削減に努めてまいります。特に、私どもの製品は炭化水素であるため、燃焼させれば非常に多くのGHGが排出されます。

これらのプロセスに対する対応方法として2つあると考えております。

1つ目は、私どもが直接排出しているScope1およびScope2を減らすためのエネルギーの転換です。このために、カーボンニュートラルなエネルギー源を調達して転換するプロセスが必要だと考えています。コストを下げながら、この合理的なコストの新しいエネルギー源をどのように獲得するかが重要になってきているところです。

2つ目は、長期的には、私どもの素材自体を原料から変えていく必要があるかと思ひます。大きく三つの選択肢があります。バイオ原料、リサイクル原料、そしてCCUです。このようなルートで化石原料から脱却していくことが必要になります。バイオ原料やCCUは空気中の二酸化炭素を活用することで炭素循環を実現します。リサイクルはプラスチックの循環を促進します。いずれもサーキュラーエコノミーに貢献するものです。従って、カーボンニュートラル、特にScope3とサーキュラーエコノミーの双方に対応できるということで、長期的には化学産業としてこちらを目指していきたいと考えております。ただ、これはかなり長期的な取り組みであり、長期戦をきちんと一歩一歩戦っていくことが必要だと思っております。

三菱ケミカルグループの取り組み



リサイクル・バイオマス・CO₂ 3ルート全ての事業化に取り組んでいます



リサイクル

超臨界水を用いた油化による
廃プラのケミカルリサイクル

2025年度商業運転開始@茨城



バイオマス

バイオエタノールを原料とした
植物由来エチレン・プロピレンの製造

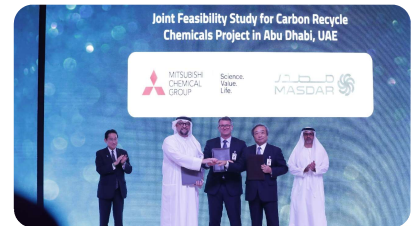
事業化検討中@茨城



CO₂ + 再エネ

CO₂とグリーン水素を原料とした
ポリプロピレンの製造

事業化検討中@アブダビ



すでに、三つのルートで原料転換に取り組むことを目指しています。

リサイクルについては、鹿島にケミカルリサイクルのプラントを建設し、来年度にはこれを商業化したいと考えております。

また、バイオエタノールからエチレン・プロピレンを造ることも検討しています。

二酸化炭素と再生可能エネルギー由来の水素から化学品を作る工程については、アブダビにおいてフィジビリティスタディを進めており、これも推進していく方針です。

このような形で、私どもは燃料転換をすぐに進めるとともに、長期的に化学会社としてイノベーションを図りながら原料転換を進めていく、という両方を進めております。

取り組む重要課題と当社施策



	ステップ1 当社の取り組みの強化	ステップ2 サステナビリティで伸びる領域への貢献
環境インパクト 低減	燃料転換 + 原料転換・CCS 水・廃棄物による生態系・土壌への影響低減	水・廃棄物（土地）の有効活用に向けた貢献
CE推進	CE関連ビジネスの機会を促進（欧州ELV規制への対応等）	
LCA推進	製品/ビジネスのCFP/PEF算定・表示	
サステナビリティ 開示/報告	サステナビリティ開示規制（CSRD/SSBJ等）対応	
データ マネジメント	製品・ビジネスデータ（CFP/PEF）表示 + サステナビリティ開示/報告対応のためのデータマネジメントの高度化・効率化	
サプライチェーン マネジメント	サステナブル調達強化	

今後どのような課題に取り組んでいくかについてお話ししたいと思います。

ステップ1としては、私どもの製品をグリーン化し、サーキュラー化していくことです。ステップ2としては、お客様のニーズに応えるということです。

環境インパクトについては、燃料転換や原料転換、水や廃棄物の対策を進めていくことが必要です。これに加えて、ビジネスの観点からも考えていきたいと思っています。

サーキュラーエコノミーについては、現在さまざまな規制があり、再生材の使用が推奨されています。このような規制をビジネスチャンスとして捉え、どのように進めていくかを検討しています。

また、GHG削減やサーキュラー化を進めるにあたり、私どもの製品、ビジネスがどの程度環境インパクトがあるかを示す必要があります。具体的には、環境フットプリントやカーボンフットプリントを正確に表示することが求められています。これは、私どもの製品が生き残り、変革を遂げるためだけでなく、お客様に貢献するためにも重要です。そのために、LCAを用いて計算する体制を構築し、さらに広げていきたいと考えています。

一方で、会社全体のサステナビリティのパフォーマンスについて、国際的に開示の規制が非常に強くなってきております。ヨーロッパではCSRD、日本でもSSBJという形で開示規制が入って参ります。これらの規制にきちんと対応することが重要です。製品やサービスの環境フットプリントをきちんと表示する一方で、会社全体の対応を示すためには、データをきちんと管理する必要があります。これはお客様にとっても非常に重要なデータとなりますので、そのトレーサビリティを確保するために、上流から下流までのデータをきちんとデジタル化し、把握する取り組みを進めていきたいと思っています。

また、上流での調達が環境に与えるインパクトも重要です。Scope3もその一環ですが、調達においてもサステナビリティを盛り込む取り組みを進めていきたいと考えております。

グリーントランスフォーメーションのビジネス戦略への組み込み



社会のGX要請

▶CN・CE要請

- ✓ CN要請（Scope3含めたGHG削減）
- ✓ CE要請（リサイクル・バイオ比率）
- ✓ その他の低環境負荷（廃棄物・水等）

▶GXで成長する市場

- ✓ エネルギー（非化石、省エネ、築エネ）
- ✓ モビリティ（EV、燃費改善、e燃料）
- ✓ 建築（建築時及び利用時の省エネ）
- ✓ 消費財・廃棄物対策
- ✓ デジタル（半導体）



当社が提供するソリューション

▶自社製品・サービスのGX化

- ✓ GHG削減・低CFP
- ✓ 循環素材（バイオ・リサイクル）
- ✓ その他の低環境負荷

▶他者（社会・消費者・顧客）のGXに対するソリューション提供

- ✓ 使用場面に応じた製品機能
- ✓ 環境配慮設計
- ✓ ビジネスモデル（シェアリング等）

今までご説明いたしました全社的な取り組みとともに、各ビジネスがどのように取り組んでいくかについてお話しします。

社会からのGXの要請に応じるために、我々の製品自体をカーボンニュートラルにすることが求められています。

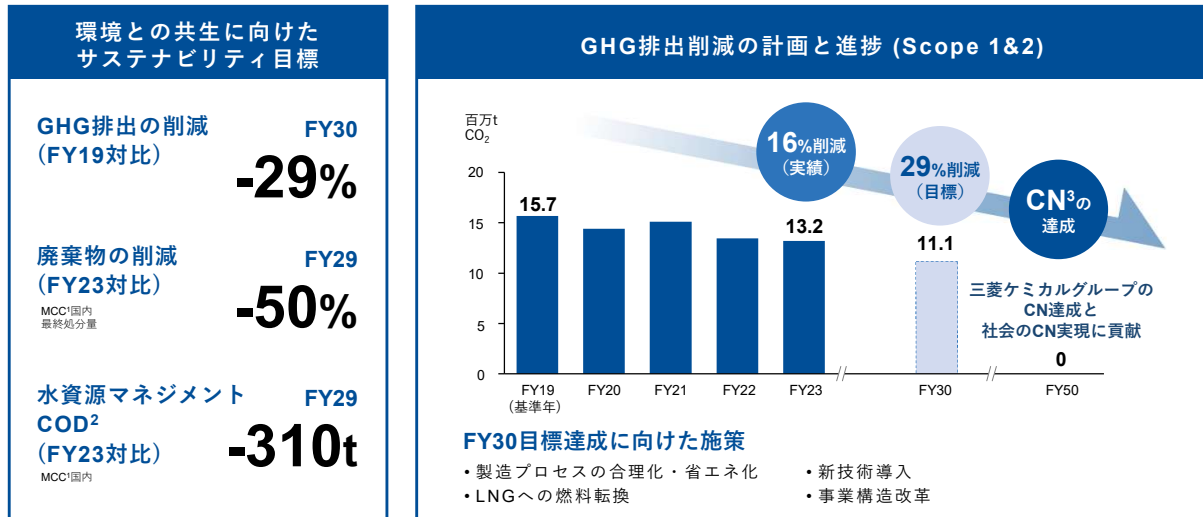
また、GXにおいてお客様の課題に答えることで市場が開拓されます。具体的には、GHG削減作業を行ったり、バイオ・リサイクルを活用すること、廃棄物や水の使用を削減することが重要です。さらに、お客様が製品を使用する場面において、長寿命や耐熱性、薄型・軽量といったさまざまな機能を提供すること、そしてリサイクルしやすい設計にすることが求められます。このように、お客様のニーズに応えることで、ビジネスとして収益化を図りたいと考えております。

CNへの取組み、GHG排出

社会価値 サステナビリティ



2030年の目標達成に向けて着実に実行



1. 三菱ケミカル株式会社およびグループ会社
2. 化学的酸素要求量（有機物などによる水質汚濁の程度を示すもので、酸化剤を加えて水中の有機物と反応（酸化）させたときに消費する酸化剤の量に対応する酸素量を濃度で表した値）
3. カーボンニュートラル

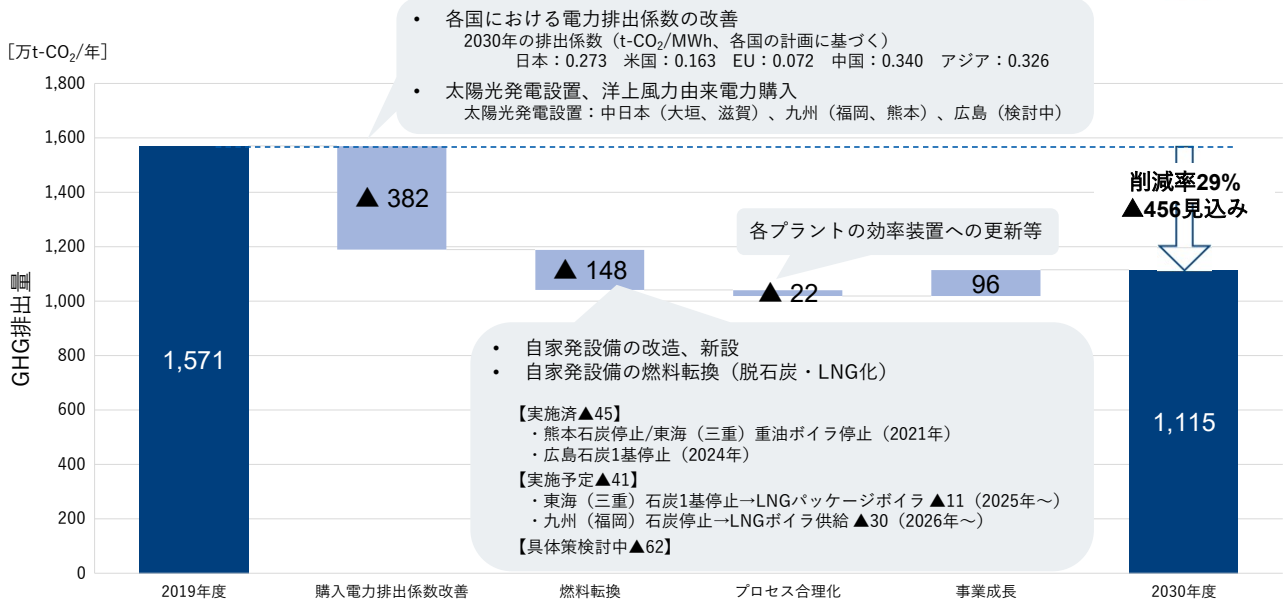
カーボンニュートラル性およびGHG削減についての取り組みをご説明いたします。

私どもの環境関係については、今回の中期計画で3つの約束をしております。

1つ目は、2030年までにGHGを29%削減することです。2つ目は、廃棄物を日本国内で半減させることです。3つ目は、CODを約310t削減することです。

このうち、特にGHGについては実績を書いております。実はGHG削減の実績というのは、毎年の生産量や景気などにも影響されるところがあり、増減がありますが、今までのところ着実に減少してきております。11年間で29%削減ということですので、毎年着実に進めており、4年間で16%削減です。今後、我々は成長もしていく必要がありますので、この成長も踏まえながらどのように削減していくかが課題だろうと思っております。

2030年GHG削減計画（新中期経営計画2029）



具体的に現在の状況をご説明いたします。これは新中期計画でも説明しましたが、より具体的にその内訳をお示したものです。

2019年度の目標に対して、2030年度までに29%削減することを目指して進めております。

このうち、電力係数の削減に関しては、各国それぞれの目標と電力会社が達成する計画に基づいて見込んでおります。それ以外の私どもの努力として、太陽光発電を既に中日本の大垣、滋賀、九州などで導入しており、広島でもさらに導入を検討しております。

次に、燃料転換についてですが、全体で現在148万トンの削減を考えております。このうち45万トンは既に実施が進んでおります。残りの内、41万トンも既に対応内容は決まっており、今後一年で実現する予定です。残りの62万トンについては、現在どのように燃料転換を進めていくか、削減をどのように実現するかを検討している状況です。

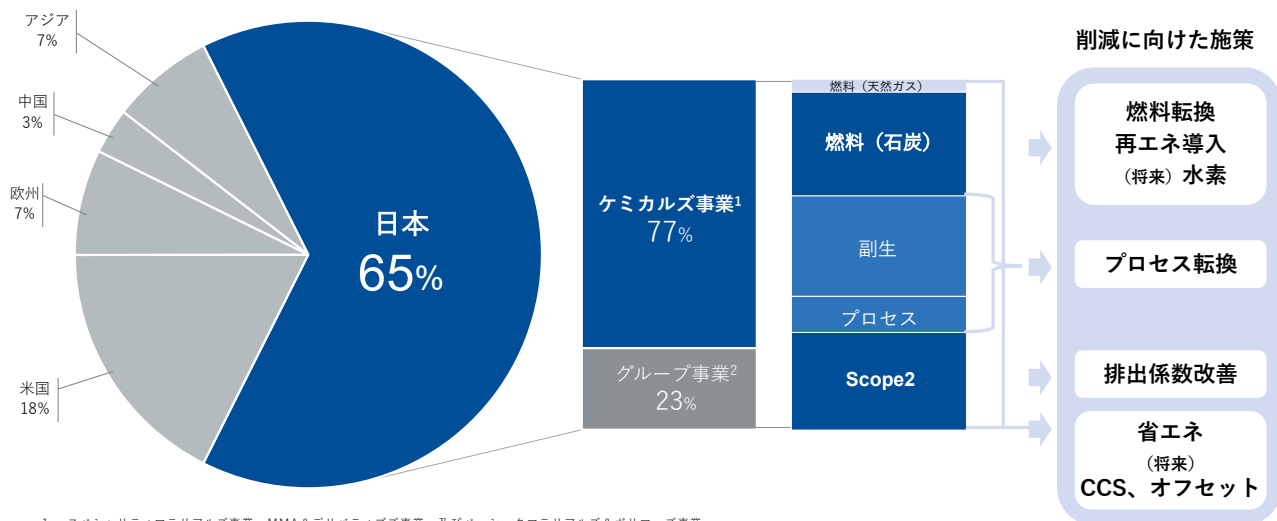
また、プロセス合理化については、各プラントでの効率化を進めることで22万トンの削減を目指しております。

事業成長に伴って排出が増えることも見込まれており、現時点では約100万トンの増加が予想されます。したがって、単純に456万トン減らすだけでなく、事業成長分の96万トンも含めて、これら三つの対策で対応していきたいと考えております。

GHG（Scope1,2） 2019年基準年排出量と削減に向けた施策



- Scope1, 2の大半は日本、ケミカルズ事業
- 2050年度カーボンニュートラル達成に向けて、燃料転換、Scope2排出係数改善等を推進



1. スペシャルティマテリアルズ事業、MMA & デリバティブズ事業、及びベーシックマテリアルズ & ポリマーズ事業
2. ファーマ事業及び産業ガス事業

私どものGHGについてお話しいたします。

Scope1とScope2につきましては、日本が主な対象です。対応すべき大きなものは、燃料、特に石炭の部分と電力です。2030年目標に向けて、まずは燃料転換とScope2の排出係数削減を進めます。

私どもが購入しておりますエネルギー会社、電力会社でも排出係数を下げていただいておりますので、排出係数の削減、太陽光の導入といった形でこの係数を下げ、省エネをきちんと取り組んでいくことを、2030年に向けて進めたいと思っております。

GHG削減のプロセス



2030年度にむけて

- Scope1 燃料転換（石炭→LNG、電力、再エネ）、プロセス合理化
- Scope2 購入電力の排出係数改善、省エネ
- Scope3 サステナブル・サプライチェーン・マネジメント
サステナブル調達の強化（サプライヤー対応）
- 炭素価格制度への対応
 - 日本：化石燃料賦課金（2028年～）
GX-ETS（排出量取引制度）第2フェーズ（2026年～）
 - EU：CBAM課金（2026年～）
CBAM対象セクターのETS無償割当削減

2030年度以降

- Scope1, 2, 3 2030年度までの対応継続



- 燃料転換（LNG→再エネ、水素、アンモニア、e-メタン）
- 抜本的プロセス転換（原料転換）
- CCS、オフセット

- モニタリング、データマネジメント

お話しした内容を文章にしたものがこちらです。

2030年に向けて燃料転換を進めるということで、石炭をLNGに置き換え、電力に変えて再生可能エネルギーを導入していくこと、プロセスを合理化していくこと。Scope2では購入電力の排出係数削減、省エネに取り組むことを考えております。日本でも炭素価格が導入されてまいります。化石燃料の賦課金が2028年度から、また排出量取引制度も2026年度から導入される予定です。もちろん、ヨーロッパでも同様にETSの強化が進んでおりますので、こういった点を見極めながら、これにきちんに対応しつつ、私たちの目標を達成していきたいと考えています。

2030年度以降については、今までやってきた2030年までの対応に加えて、抜本的な燃料転換を進めていきます。再生可能エネルギーの観点ですと、日本では海外から水素やアンモニアを導入しようという動きがあります。これがいつ頃どの程度入ってくるかはまだ予測できませんが、こういったものを適切に活用する。あるいは、ガスのe-メタン化を進めるという動きもあります。供給側の事業者様の動向にもよりますが、私たちはこれらの動きをきちんと活用していきたいと考えております。一方で、プロセスから排出されるものもあります。これは先ほど申し上げた原料転換を行うことで、プロセス由来の排出を減らすことができます。例えば、バイオ原料を使用することで排出をなくすことができますので、このような形で原料を転換していくことがあります。また、それ以外にもCCSやオフセットの手段も考えられます。このような形でプロセスを進める一方で、モニタリングデータの管理をしっかりと進めていきたいと考えております。

GHG削減のプロセス（～2030年度）

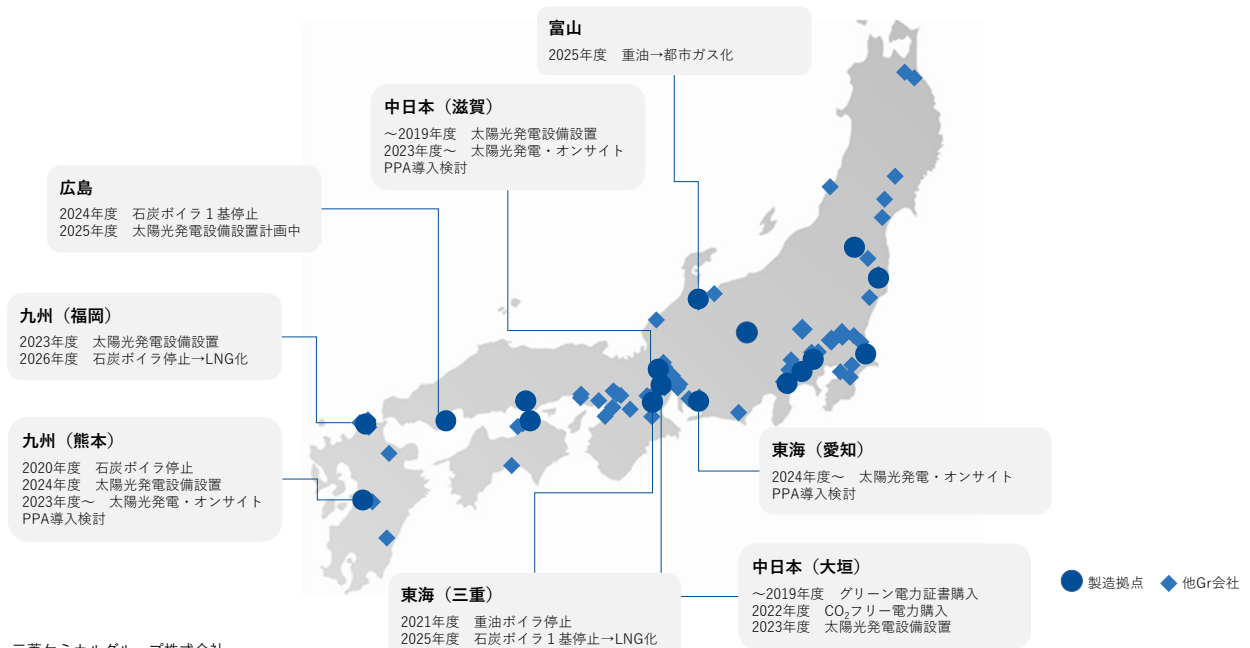


2025年度までに燃料転換（石炭→LNG）の詳細設計を進め、2030年度までに脱石炭化の完了を目指す



2030年度までに目標達成のために最も大きな寄与をすると考えているのが、購入電力の排出係数の削減です。これは、電力会社の排出係数が年々低下していること、そして私ども自身も再生可能エネルギーの電力を導入していることに基づいております。2030年度に向けて、この再生可能エネルギーの電力量を確保したいと考えています。また、燃料転換、特に石炭火力の燃料転換も既に設計を進めており、今後は具体的な対応を進める計画です。既に対応を進めているものもあります。もう一つは、プロセスの合理化です。

ケミカルズ事業拠点における燃料転換の取り組み

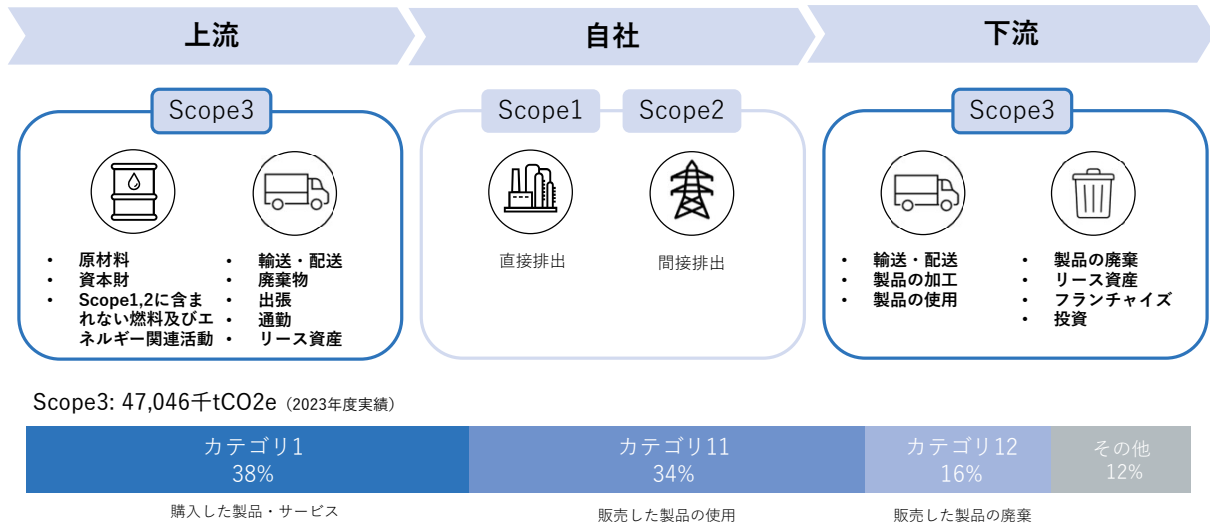


こちらに具体的な拠点ごとの地図を示しております。各拠点でこのような形で努力を進めております。

Scope3について



- Scope3はサプライチェーンの「上流」と「下流」、GHGプロトコルにて規定された15のカテゴリーに分類
- Scope3に係るGHG排出量は47,046千tCO₂e、内カテゴリ1・11・12がScope3全体の90%を占める（2023年度実績）



Scope3の削減についてご説明いたします。

Scope3とはサプライチェーンにおける排出量を指します。上流と下流ということで、いくつかのカテゴリーに分かれております。

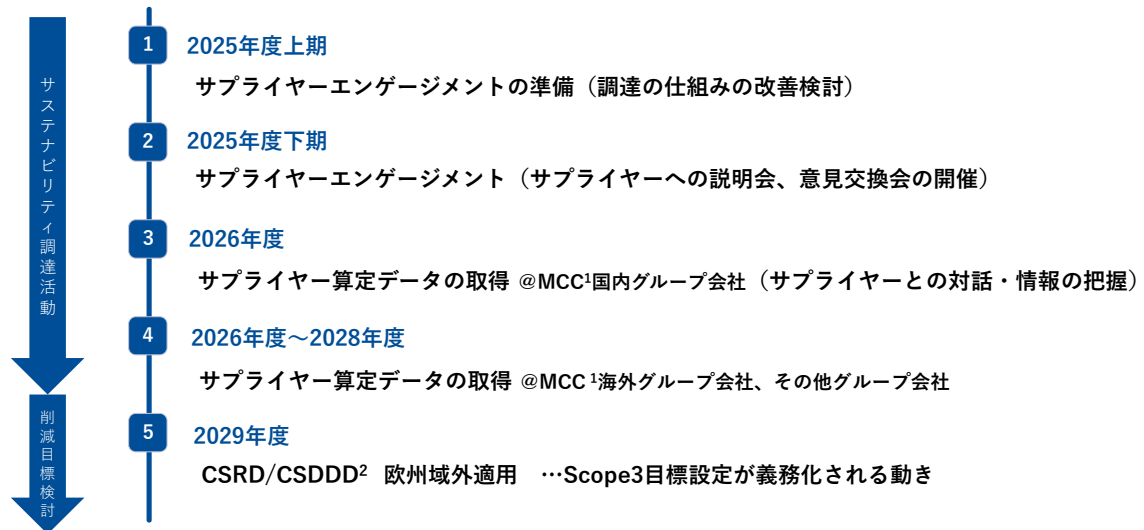
上流につきましては、やはり原材料が多くを占めております。それに対して、例えば製造業では、川上のサプライヤーさんが使用する電力活動なども含まれてきます。上流の部分に加え、私どもが製品を作った後の下流の部分もあります。

我々の排出に関しては、一番多いのはカテゴリ1、つまり購入した製品やサービス、原材料に含まれる部分です。その次に、販売したものをを使う部分、あるいはそれを廃棄した部分が多くを占めております。まずは、このカテゴリ1、一番大きな4割を占める部分の削減を進めたいと考えております。

Scope3 カテゴリー1削減とサステナブル調達の実行プラン



- Scope3 カテゴリー1削減のため、排出原単位を現状の二次データからサプライヤー算定データへ変更
- サプライヤーの取組みを共有・支援し、サプライチェーン全体のGHG削減を目指す



カテゴリー1についてご説明いたします。

実は、全ての事業者から全てのデータをいただけるわけではありません。多くの企業では、自社のデータを計算することが難しいため、おおよその購入量や生産量を基に推計しております。この際、産業連関表などの二次データを使用することが一般的です。しかし、これにより購入量とその係数に比例したデータが作成されます。この係数は5年から10年ごとに更新されるものの、すぐに改善できるわけではありません。そのため、Scope3への対応として単純に活動を停止したり、生産を減らすことが解決策になることがあります。

これを避けるため、個別の事業者から正確なデータを収集し、サプライヤーの削減努力を促進する必要があります。このためには、個々のサプライヤーとより対話をする必要があります。これまでCSR調達を通じてサプライヤーと連携してまいりましたが、今後はさらにこれを強化し、できる限りサプライヤー算定データに置き換えることを目指します。また、基準年のデータや今後の見通しについても正確に把握し、Scope3の目標を策定いたします。これにより、単純な活動停止や生産減少に頼らない、持続可能な解決策を見出してまいります。実際に二次データをサプライヤー算定データに置き換え、サプライヤーときちんと対話をして削減していくという地道な努力が必要です。

欧州のCSRDではScope3の目標が義務化されるかと思っておりますので、それまでにこの目標を設定するための基盤を数年間で作っていきたいと考えております。

サステナビリティ調達活動



三菱ケミカルとそのグループ会社は、主要な取引先へCSRアンケートを実施、アンケート結果を分析し、ESG関連課題に対する取り組み状況に応じてA～Dのランクへ分類



購入金額に占める
CSRアンケート調査実施率



CSRアンケートによる
当年度評価社数



CSR調達説明会による
サプライヤ教育
(対象：B, C, Dランク)



個別ヒアリングの実施
(対象：C, Dランク)

※CSRアンケートのランクと定義

A：十分な取り組みができており、人権への負の影響が少ないと思われるサプライヤ B：取り組みができており、継続的な活動を通してレベルアップをお願いしたいサプライヤ
C：取り組みはできているが、一部懸念が見られるサプライヤ D：取り組みが不十分である可能性があり、最優先に状況を確認したいサプライヤ

すでにCSRアンケートに対応しております。

しかしながら、一般的なCSRの部分が多かったため、Scope3や最近議論となっている人権デューデリジェンスなどを含めて、サプライヤーとのエンゲージメントを強化していきたいと考えています。

施策の一環として、サプライチェーンマネジメントの強化とサプライヤーエンゲージメントの強化を進めてまいります。

CEへの取組み

プラスチック、CE関連規制の動向



- ①プラスチック汚染対策、②CE・資源効率性、の双方の観点から、プラスチック/CE規制が進展、欧州がリード
- CE/環境配慮デザイン、再生材利用（リサイクル比率）、目標設定、一定の化学物質やプラスチックの生産・利用制限、などの規制措置

(年)	～2020	2020	2022	2023	2024	2025	～	2030	～	2040	～	2050
グローバル						◆ プラ汚染防止条約による合意（INC）						
日本			◆ プラスチック資源循環促進法		◆ 再生材利用（リサイクル比率）などの規制強化を議論中							
欧州	◆ 2019年 使い捨てプラ 指令SUP	◆ 新循環経済 行動計画 フランスと ドイツ循環 経済法	◆ 包装廃棄物規制PPWR	◆ エコデザイン規制	ESPR(化学他広範囲への適用)	2030年すべての包装材をリサイクル可能、2040～リユース品のみ流通可能	飲料ボトルのリサイクル材割合を 2025 年までに 25%、2030 年までに 30%					
			◆ 自動車規制ELVR		自動車のリサイクル材割合を 2025 年までに 25%							
米国		◆ CA他(州レベル) リサイクル含有量目標、ばら売り等のプラ禁止						2030年までに固形廃棄物のリサイクル率を50%に				
中国	◆ 2017年 プラを含む廃棄物原料の輸入禁止		◆ 廃プラ汚染防止技術規程									

サーキュラーエコノミーへの取り組みについてご説明いたします。

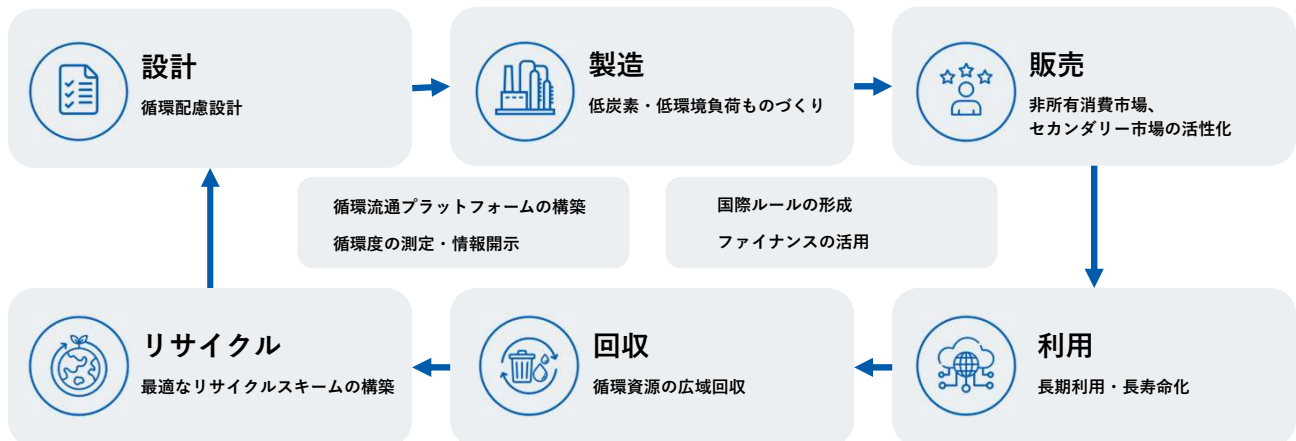
現在、国際的に非常に規制が進んでおります。特にヨーロッパにおいては、設計をよりリサイクルしやすいものにすることや、再生材や再生プラスチックを使用することが求められています。私どもに最も関係のある容器包装、特にプラスチックのリサイクルに関する規制が導入されつつあります。また、自動車へのリサイクル規制も議論されております。従いまして、ヨーロッパを中心にリサイクル材の需要が非常に増加しております。これにきちんと対応していく必要があると考えております。

一方、国際的にもプラスチック汚染に対応する条約が議論されております。昨年末にまとめられる予定でしたが、各国の反対がありまとまりませんでした。プラスチックの生産量を減らし汚染を減らすためには、廃棄物を管理し、リサイクルを推進する方向に進むことは間違いありません。従いまして、今後プラスチックのリサイクルを求める機会が大幅に増えると考えております。これを私どもの提供する価値としていきたいと思っております。鹿島でのリサイクルはその第一歩だと思っております。

CEへの取り組み



CEは、リサイクルだけでなく、設計・製造・販売・利用・回収のライフサイクル全体を通じた総合的対応が必要



参照：成長志向型の資源自律経済戦略（参考資料）

サーキュラーエコノミーの取り組みはリサイクルだけではありません。

設計段階において、例えばリサイクルしやすい設計にすることも重要な要素です。例えば、私どもが販売しておりますソアノールは、バリア性だけでなく、他の製品と一緒にしてもリサイクルができる点が非常に特徴的です。従いまして、一度すべての包装を剥がしてリサイクルする必要がなく、非常にリサイクルしやすい設計になっております。このような設計もサーキュラーエコノミーへの重要な取り組みだと思っております。

また、製造段階でもなるべく私どもの製品を使うことで廃棄物を少なくする、いわゆる収率を上げるといった取り組みもサーキュラーエコノミーの一環です。なるべく廃棄物が出ないような設計や製造工程を進めております。私どものプロセスでも、できる限り収率を上げ、廃棄物を減らし、出てきた廃棄物はもう一度リサイクルするようにしています。特に、炭素繊維などでこのような取り組みを行っております。

さらに、その利用や回収の場面で、私ども自身がリサイクルするだけでなく、他の方々と協力して進めていく取り組みも重要だと考えております。

このように、全体を通じたサーキュラーエコノミーの取り組みを進めていきたいと思っております。

具体的プロジェクトの進捗状況



プラスチック循環 

プラスチックの ケミカルリサイクル－油化

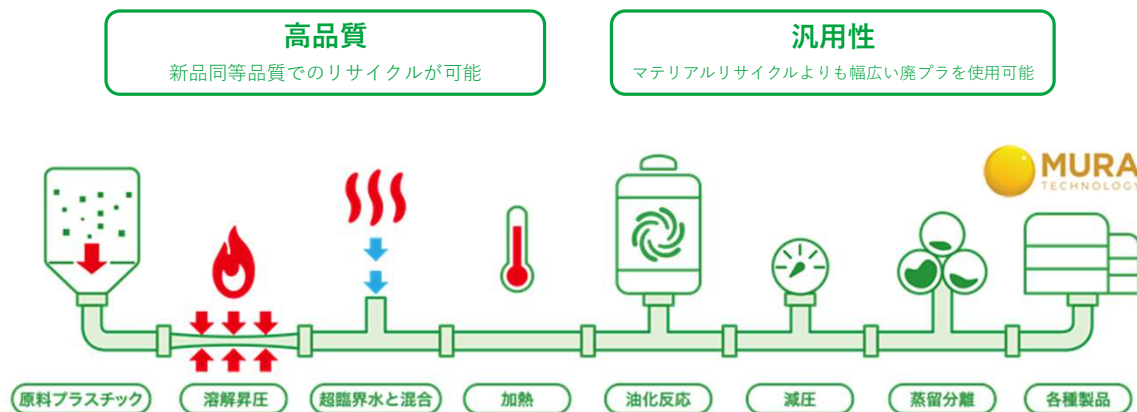
Mura Technology社から技術ライセンスを受け、
ENEOS社と油化事業を共同で実施



使用済みプラスチックの油化・ケミカルリサイクル事業



- ・ ENEOS株式会社と共同で、使用済みプラスチックの油化設備を新設
- ・ 原料となる使用済みプラスチックの確保のため、リファインバース株式会社と提携



具体的なプロジェクトについてご説明いたします。

まず1つは、プラスチックのケミカルリサイクルです。これは、原料のプラスチックをリファインバースという廃棄物収集を行っている会社と組んで、きちんと廃棄物を集めるところから始めます。私どもが単にリサイクルの部分だけを受け持つのではなく、回収し、それを最終的に製品としてお客様と一緒にチェーンを作っていく対応をしていきたいと思っています。特にこのケミカルリサイクルは、原料をもう一度非常にシンプルな油まで戻すものですので、ほぼ新品同様の品質が確保でき、かつ何でも使える、ほぼ新品と同様に使用できるというメリットがあります。

マテリアルリサイクルは、既存のものの形状を変えるリサイクル方法ですが、この場合には同じものに戻っていくことが多いです。こういったマテリアルリサイクルと、もっと汎用性のある高品質なケミカルリサイクルを組み合わせることが必要であり、特に鹿島で行っているケミカルリサイクルはその汎用性が高く、最終的には多くのものをリサイクルして大きなループを作っていくことができます。

プラスチック油化 ケミカルリサイクルプロジェクト

建設地： 茨城事業所

原料プラスチック処理能力： 年間2万トン

導入技術： 英国Mura Technology社 Hydro-PRT®技術

稼働開始： 2025年度～商業運転開始予定



現在のプラントの状況ですが、年間2万トンのプラスチックを処理する予定で、2025年度には商業運転を開始したいと考えております。



CO₂の原料化

太陽光・水・CO₂を用いた ポリプロピレン製造の 事業化検討

地球と一緒に創るCO₂循環ポリプロピレン



INPEX

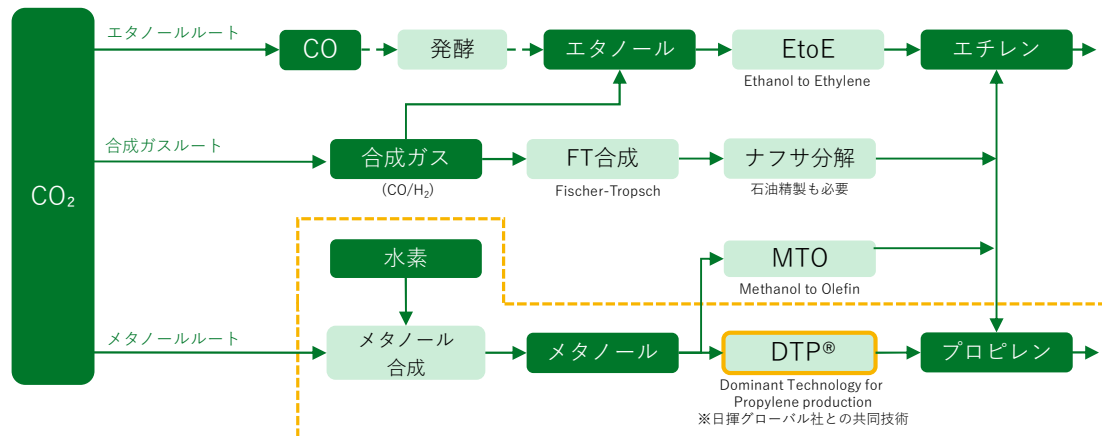


もう一つは、CCU事業です。二酸化炭素と水素から化学品を作る事業です。

CO₂を原料とする化学品製造（カーボンリサイクルケミカル）



- 当社は、様々な化学品の原料となるプロピレンをメタノールから生産する技術「DTP®」を共同開発
- 他のルートでは目的生産が難しいプロピレンの効率的な生産が可能



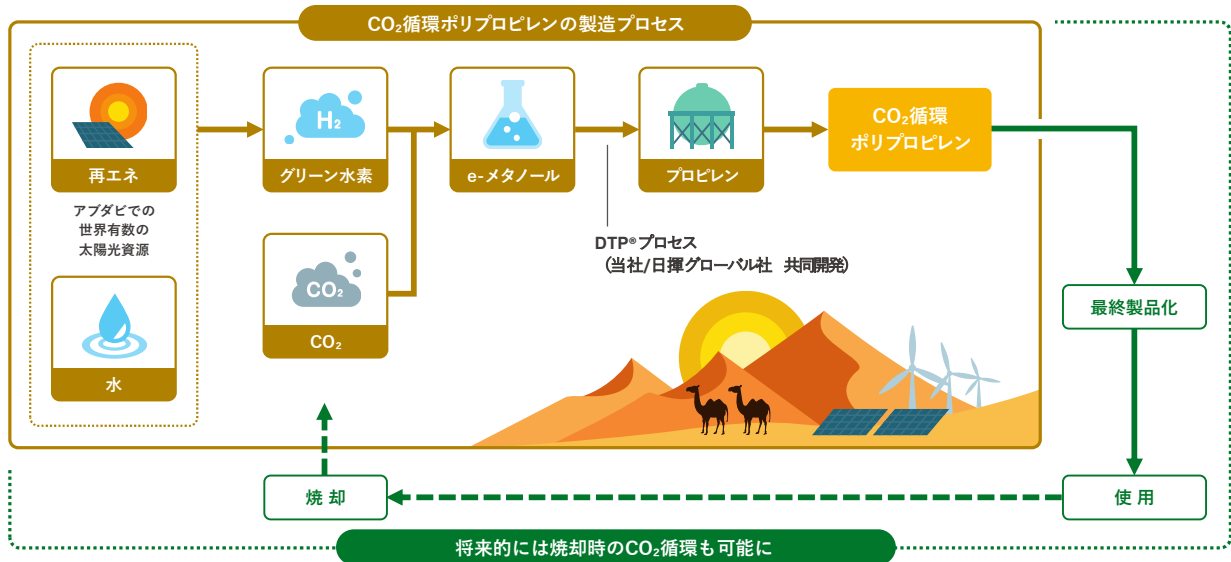
実は二酸化炭素を原料として化学品を作る方法はいくつかあり、エタノール、メタノール、あるいは合成ガスなどさまざまなルートがあります。

今回私どもは、CO₂からメタノール、水素からメタノールを作り、さらにそのメタノールをプロピレンに変えるというプロジェクトを検討しております。私どもは、特にメタノールからプロピレンを効率よく作る技術を有しておりますので、これを活用したプロジェクトを考えております。

CO₂循環ポリプロピレンの事業化検討



CO₂循環型の化学品・プラスチックの製造を目指し、アブダビの太陽光と水を利用したCO₂循環ポリプロピレンの事業化を検討



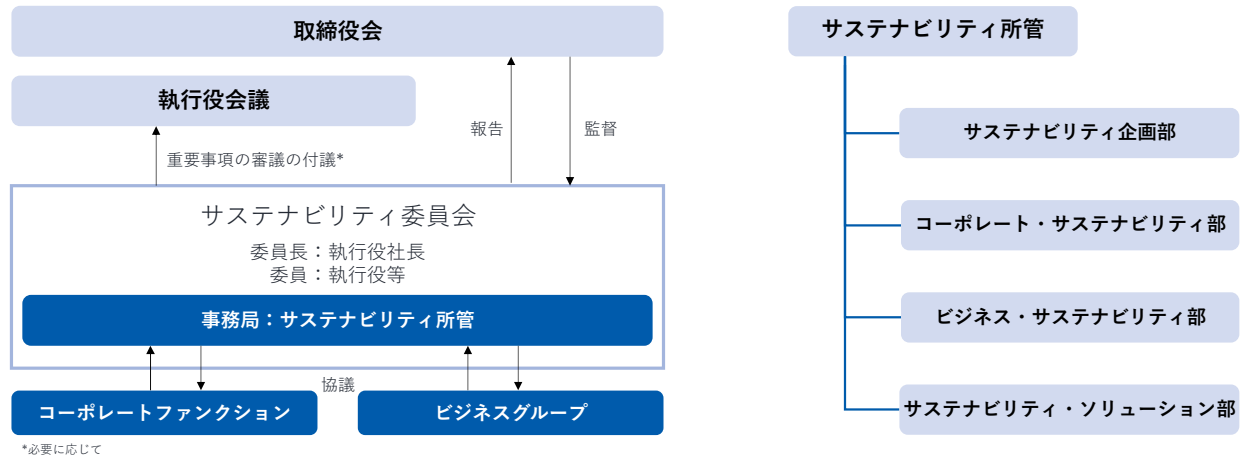
これは、アブダビの再生エネルギーからグリーン水素を作り、これとCO₂を利用してポリプロピレンを作る計画です。また、このCO₂由来のポリプロピレンを欧州市場で適切に販売することを目指しております。関係者と議論を進めており、商業化を目指して努力しているところです。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制



- ・ 執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置
- ・ 取締役会の監督のもと、当社サステナビリティに関する方針や関連事項の審議および、気候変動に関する取り組み検討、諸活動の進捗モニタリング、統括を担う



サステナビリティの推進体制についてご説明いたします。

サステナビリティは全社的に取り組むべき課題です。単純に事業所の燃料転換や一部のサプライチェーンでの対策だけでは不十分であり、各ビジネスに組み込んで進める必要があります。そのためにはデジタル技術やファイナンスの仕組みも関与してきますので、全社的な議論が必要です。

社長を委員長とし、委員は執行役等で構成される委員会を設置しました。この委員会から執行役会議や取締役会に報告を行い、コーポレートファンクションとビジネスの一体的な推進を図っております。

目 次

3 人的資本

執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー
田中 真彦

人的資本 | 人事戦略



人事戦略を経営戦略に同期させ、人的資本の価値を最大化

求める人材	施策	目標
▶ オーナーシップをもつ人材 自らの仕事に誇りと責任を持つ ▶ 尖った強みを持つ人材 高い専門性を持ち チーム戦でも貢献できる ▶ 誠実な挑戦をする人材 KAITEKI実現に 付加価値をもたらす挑戦をする ▶ 「つなぐ」人材 組織を超えた多様な連携を リードできる	▶ ダイバーシティ推進 社内外の多様なタレントプールの 形成と育成 ▶ グローバルマネジメント人材の 育成 TT人材、NTT人材¹の育成制度 ▶ 権限委譲による挑戦機会の提供 ▶ 組織を超えた「つなぐ」貢献を 適切に評価 ▶ 加点主義を人事制度に色濃く反映 ▶ 役割、成果を重視する処遇制度	従業員エンゲージメント² 69pp ⇒ 80pp³ (FY23) (FY29) 意思決定層のダイバーシティ⁴ 29% ⇒ 40% (FY24) (FY30)

1. トップタレント、・ネクストトップタレント。次世代および次々世代のタレントプールをさす

2. 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合

3. pp = パーセンテージポイント

4. 役員（社外取締役除く）+最上位グレードの社員における国際性（外国籍）、女性、マルチキャリア（キャリア入社）のいずれかの要素を満たす人の比率

こちらのページは新中期計画の説明の中でお示したものです。多くの要素を詰め込んでおりますので、次ページ以降で詳細をお伝えいたします。

CHROミッション



グループに集う人材の持つ力の最大化を通して、KAITEKI Vision 35/新中期経営計画の実現に貢献する。

FY29までに目指す状態

経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期	
グローバルでの最適な人材配置・登用	
ポテンシャルが最大化できる環境	成長や挑戦の場 多様な価値観の活用 高い心理的安全性
魅力ある企業グループ	トップタレントが集まる場 高いエンゲージメント
リーンで生産性の高い組織	適切な権限委譲（オーナーシップ） 適切な要員管理

本日のご説明内容

- 1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期
- 2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用
- 3) 人事制度改定
- 4) ダイバーシティ推進
- 5) エンゲージメント向上

CHROミッションは「グループに集う人材の持つ力の最大化を通して、KAITEKI Vision 35/新中期経営計画の実現に貢献する。」というものです。

このミッションを果たすために重点的に取り組む事項が左側の5つの柱になります。

1つ目が、経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期を図ることです。

2つ目が、グローバルでの最適な人材配置・登用を実現することです。

3つ目が、ポテンシャルが最大化できる環境を整備することです。もう少しお話しさせていただくと、当社にはポテンシャルを持った従業員が多くいます。そのような従業員に成長の場を提供すること、多様な価値観を活用すること、心理的な安全性の高い職場とすることです。

4つ目が、魅力ある企業グループを構築することです。世の中のトップタレントが集まる企業グループでありたいですが、その前提としては現在の従業員のエンゲージメントが高い状態で働いていることが重要です。

5つ目が、リーンで生産性の高い組織を作り上げることです。具体的には、適切な権限移譲によって力のある従業員がオーナーシップをもって活躍できる環境を作りたいと思いますし、適切な要員管理ができている会社になりたいと考えています。

経営戦略・事業戦略と 人事戦略の同期

1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



a) HRビジネスパートナー部の設置（'24.7.1付）

- ・ 人事部門と各事業部門の関係性の密度向上
- ・ 事業戦略実現のための人事戦略の立案・実行



b) 事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」

- ・ 各ポジションに必要なスキル/個人の保有スキルの明確化/可視化 @Workday
- ・ 管理職人事制度の改定



c) 人事施策の全経営幹部での討議

- ・ 重要施策は経営幹部で徹底して議論

経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期についてご説明いたします。

まず、HRビジネスパートナー部の設置です。もともと、各ビジネスグループごとに担当人事を置いていました。これを「部」に昇格させ、専任の部長を置いております。人事部門と各事業部門の関係性を向上させるとともに、事業戦略実現のための人事戦略を事業部単位で立案・実行していきます。

2つ目は、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」です。各ポジションに必要なスキルと個人の保有スキルを明確化および可視化するために「Workday」というシステムを活用し、グローバルな適材適所の推進、社内に足りていない人材層の明確化及び外部採用に繋げていきます。管理職人事制度の改定も行います。

3つ目は、人事施策の全経営幹部での討議です。新体制の発表以降、様々な議論を行っていますが、その中で人事からのプレゼン時間が一番長くなっています。人事制度がうまく機能するかどうかは、経営陣と従業員が制度に納得して、制度をツールとして活用できているかいるかが大事です。重要施策は経営幹部で徹底して議論しています。

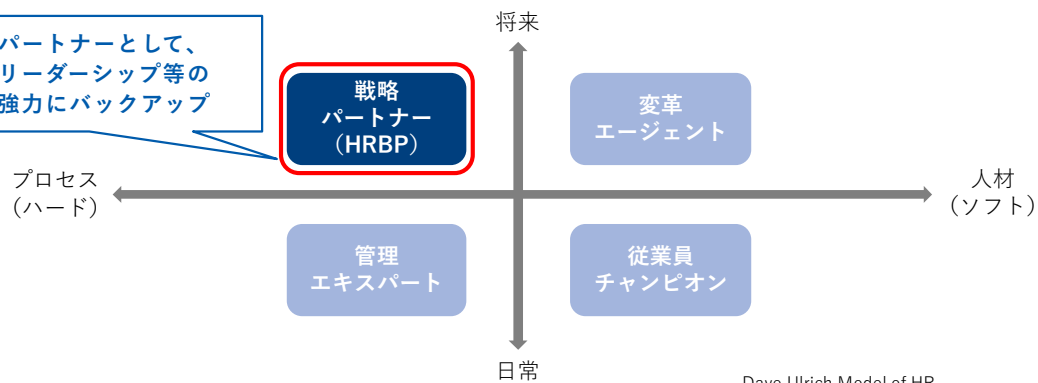
1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



a) HRビジネスパートナー部の設置（'24.7.1付）

- ・ 人事部門と各事業部門の関係性の密度向上
- ・ 事業戦略実現のための人事戦略の立案・実行

各事業の戦略パートナーとして、
人材・組織・リーダーシップ等の
人事戦略面で強力にバックアップ



この図は人事施策の議論では良く使われるものですが、人事戦略の四象限と呼ばれる物です。

どの象限も大事なのですが、事業戦略との同期という観点では、左上が重要となります。将来に向けたプロセス管理に着目した取り組みが重要です。「戦略パートナー」としての位置付けを強化していきます。従来、日本企業はここが弱いと呼ばれていましたが、ここをきっちりと強化していきます。

1) 経営戦略・事業戦略と人事戦略の同期



b) 事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」

- 各ポジションに必要なスキル/個人の保有スキルの明確化/可視化 @Workday
- 管理職人事制度の改定

管理職人事制度変更の検討



管理職の人事制度をシングルラダーからダブルラダーへ見直しを検討中

- ✓ “尖った強み”で戦略を実現
- ✓ 従業員のスペシャリストとしてのキャリアを支援
- ✓ 高度専門人材の採用力向上

事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの「連動」についてですが、人事制度改革について触れたいと思います。

現在、管理職の人事制度をシングルラダーからダブルラダーへ見直しを検討中です。現行の制度はマネジメントグレードを中心としたシングルラダーですが、スペシャリストが評価されにくいという難点がありました。これを、マネジメントとスペシャリストのダブルラダーにすることを検討しております。

マネジメントも重要なのですが、今回の中計で掲げております「尖った強みを持った人材」を適切に評価・処遇するためには、スペシャリストグレードというものを設けるべきだと考えています。また、デジタル系の人材をはじめとした高度専門人材の採用力の向上にもつながるような設計をしたいと考えています。

こちらの制度は2025年の秋には導入したいと考えています。

グローバルマネジメント人材の 選抜・育成・登用

2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用



グローバルマネジメント人材、言い換えますと、将来の会社を担う人材についての選抜育成登用の一覧の流れになります。

当社はグローバルに展開しており、最も適切な人材を選び、育成し、登用していくという流れは、会社の成長発展のために非常に重要な取り組みだと認識しております。

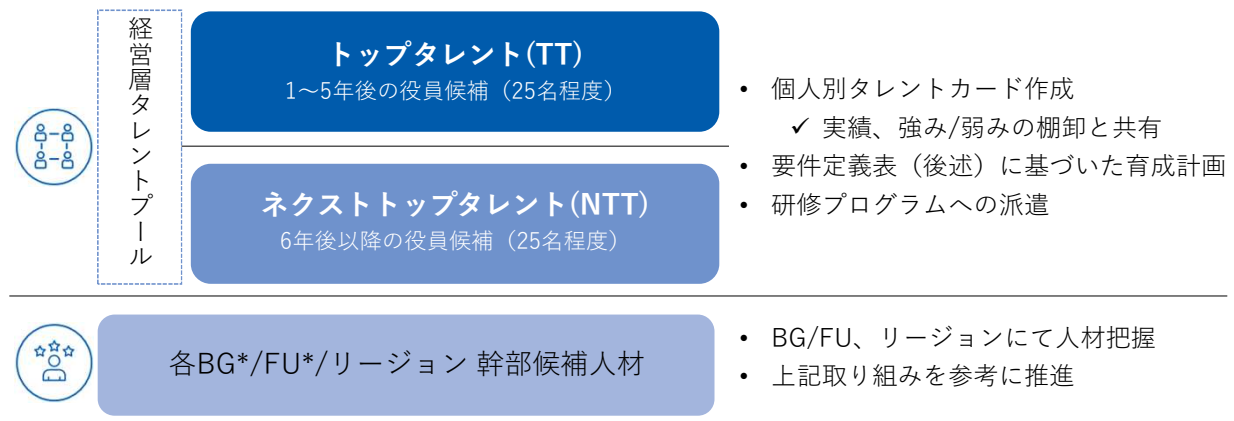
内容についてですが、まずは部門推薦をいただき、その結果をもとに執行役・執行役員間で議論し、共有します。そして、育成プロセスに入り、結果の評価確認をして、さらにまた部門推薦につなげる。こういった一連の流れを考えております。この部門推薦を受けた人材につきましては、現在トップタレント・ネクストトップタレントと名付けており、人材プールを定義しています。このタレントプールへのエントリー方法やエントリーされた人材をどのように育成していくのかにつきましては、要件定義を作成し、必要な経験を明確化いたしました。タレント人材に何が足りていないのかを個人ごとに明確にするために、タレントカードも作成しています。そのカードを基に、どのような経験を積んでもらうのかを計画しております。例えば、視野を広げるために海外での経験が必要であれば、そのような計画を立てています。また、研修教育に関しましても、外部派遣とインハウスのバランスを考慮し、計画を進めております。

これらの取り組みにより、育成を図っていきたいと考えております。

2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用



タレントプール全体像



* BG: Business Group FU: Function

タレントプールの全体像です。

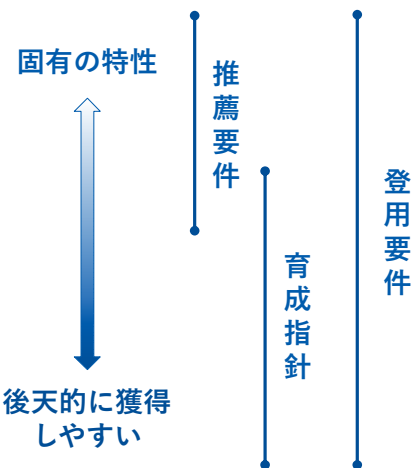
トップタレントは1年から5年後に役員になれる候補者が約25名います。その次に、ネクストトップタレントは6年後以降に役員になれる候補者が同じく約25名います。

個人別のタレントカードを作成し、実績や強み・弱みを棚卸しして共有しています。その上で、要件定義表に基づいて育成計画を作成し、研修プログラムへの派遣を行う。このような取り組みを行っております。

2) グローバルマネジメント人材の選抜・育成・登用

経営人材の要件定義表に基づき、TT/NTTの対象者を選抜し育成計画の立案を行う

要素	概要
資質	・学ぶ意欲、仕事への情熱 ・業務実績 等
行動特性	・コンピテンシーを元に作成 例) 戦略的思考、判断能力、等
経験	・役員になるにあたって必要な経験 例) 複数の異なる事業部門・機能部門の経験
スキル・知識	・ファイナンス/コーポレートガバナンス



こちらが要件定義表の構成です。

左側に資質、行動特性、経験、スキル・知識の要素を並べています。右に書いてあるように、上に行けば行くほど比較的固有の特性、下へ行けば行くほど後天的に獲得しやすいものとしています。上半分を推薦要件、下半分を育成指針としており、全体を見て登用を考える仕組みになっています。

人事制度改定

3) 人事制度改定



a) “つなぐ”人材の育成・評価、加点主義

- 評価制度の見直し
- 新制度の浸透及び運用力向上
- ほめる土壌作り



b) 役割を重視する処遇制度

- 組織への貢献や職責をより適切に評価するため、個人の持つスキル、経験・知識から期待される役割をグレード・等級へ反映

ポテンシャルの最大化というカテゴリーに照らしながら、人事制度改定についてご説明申し上げます。

1つ目が、「つなぐ」人材の育成評価の加点主義に関してです。

2つ目が、役割を重視する処遇制度についてです。

目的

“つなぐ”人材の育成・評価、加点主義の浸透、文化の醸成

アクション

● 評価制度の見直し

- ・ 「つなぐ行動」や「挑戦」の評価を制度に組み込む
- ・ 期初目標の達成だけでなく、年間の「貢献の総量」で評価（加点しやすい制度）

● 新制度の浸透及び運用力向上

- ・ 制度の周知・浸透を図り、MBO*研修も強化

例：ポータルサイト「ほめるコーナー」の設置、社長表彰



● ほめる土壌作り

- ・ 社長表彰の再スタートやポータルサイト上の「ほめるコーナー」の設置など

中期計画の重要なキーワードは「つなぐ」です。

当社には多種多様な技術、あるいは事業の知見を持った人材がいますが、それぞれが別個に動くのではなく、つながることで総合化学ならではの新しい付加価値を生み出していけると考えております。そこで実行するのは人ですので、その人材をどう評価するかを人事制度にも組み込むことで現在検討しています。

「つなぐ」取り組みについてもう少し申し上げますと、例えば日本ポリケムで行っているポリプロピレンのコンパウンド技術を、エンビ系のコンパウンドやMMAのポリマーに横展開することです。これは会社として組織やプロジェクトを作ることによって進めていきます。従って目標を設定して評価を行うプロセスは比較的容易です。

しかし、これだけではなく、会社の隅々まで日常業務に落とし込んでいくためには、加点主義とも絡んでおりますが、これを浸透させるとともに、もう一工夫が必要だと考えています。例えば、目標を達成することは非常に重要ですが、それにとどまらず、年間の貢献の総量で評価するような制度を取り組むことで、評価制度の見直しにも取り組んでいます。

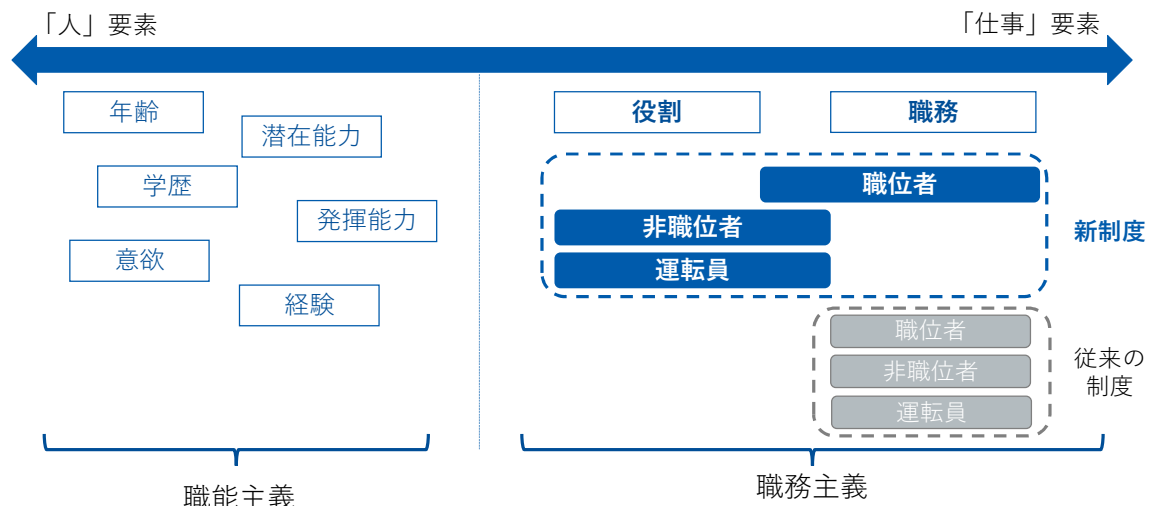
また、人事制度に関しましては、制度設計よりもその制度が従業員の皆さんに納得され、運用がきちんと回るかが非常に大事だと思っていますので、制度の周知と徹底を図っていきたいと思います。さらに研修においても、従業員の皆さんがどうやって目標を立てて、それを達成するのかについての研修強化を進めております。

最後に、褒める土壌づくりについてです。加点主義を浸透させるためにも非常に重要な取り組みと考えており、例えば社長表彰に関しましてもここ数年ストップしておりましたが、本年度再スタートし、すでに3件確定しています。来月には表彰式を行う予定です。こうしたことも含めて、褒めるコーナーをポータルサイトの目立つところに作り、社外で表彰を受けた事例などを共有しています。

役割を重視する処遇制度



組織への貢献や職責をより適切に評価するため、
個人の持つスキル、経験・知識から期待される役割をグレード・等級へ反映



人事処遇制度の中で何を評価するかについては、さまざまな制度設計が可能です。こちらに示す通り、左へ行くほど人の要素が強いもの、例えば年齢や学歴などが評価されます。一方、右へ行くほど仕事の要素が強く、どんな仕事をしているかが評価の軸になります。

今回の制度改定にあたっては、真ん中よりも右、すなわち職務主義を基本とする方針です。従来の制度は一番右に振り切れたものであり、非職位の方たちも含めて職務重視でしたが、もう一步左に寄せるべきだと考え、制度設計を進めています。例えば、運転員の人事制度改正についてですが、入社2年目の運転員と、20年や30年の経験を持つ運転員が同じ等級に分類されていました。運転員としての役割は異なるため、これを等級に反映させる制度に改めています。

この取り組みは非職位の管理職にも同様に適用されます。現在、新卒採用者と経歴者の割合は半々ですが、新卒を採用し、会社できちんと育成することも非常に重要な取り組みだと考えています。役割主義を取り入れることで、スキルや知見の成長、期待できる役割の向上を評価していきたいと考えています。

ダイバーシティ推進

4) ダイバーシティ推進



a) 意思決定層のダイバーシティ

- 意思決定者の多様性を高め、多様な視点からの意見を活用する



b) 女性の活躍推進（管理職比率の向上）

- 「人を活かす経営」の一環として女性従業員のさらなる活躍を支援するとともに、柔軟な働き方への意識を高め、従業員一人ひとりがさまざまな形で活躍できる基盤を形成

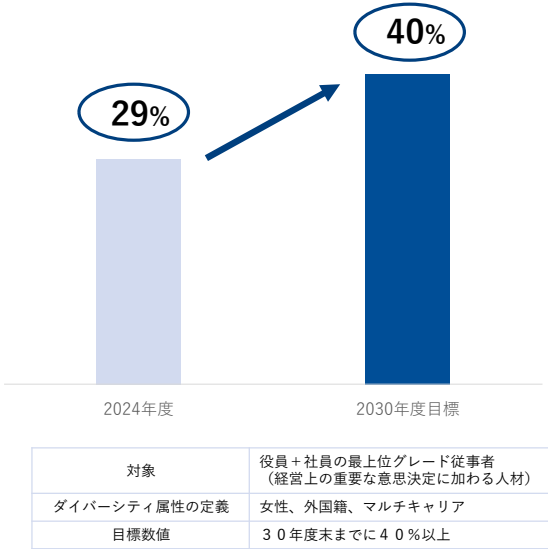
意思決定層のダイバーシティと一般管理職層の女性の活躍推進についてお話しさせていただきます。

意思決定層のダイバーシティ



意思決定者の多様性を高め、
多様な視点からの意見を活用するために、

- 前述のTT/NTT育成の取り組みに合わせ、個人別のタレントカードの作成、要件定義に基づいた育成を進める
- 継続的に外部の優秀な人材を採用



意思決定者の多様性を高め、多様な視点からの意見を活用することを目的としております。

数値目標は、現在29%を40%にまで引き上げることを目標にしております。計算の分母は執行役及び執行役員、それから社員の最上位グレードの従事者としております。また、ダイバーシティ属性の定義は女性、外国籍、マルチキャリアとしております。

この推進の取り組みに関しましては、前述のトップタレントおよびネクストトップタレントの育成取り組みと同様に、候補者個人を特定し、個人別のタレントカードを作成して要件定義に基づいた育成を進めております。並行して、外部の優秀な人材を採用することも合わせて行っております。

現状

10年以上前から取り組むも、課長級以上 5.0%、係長級以上8.8% と道半ば

アクション

- 女性社員割合増に向け進学前・就職活動前の若年層へのアプローチ強化
- 全従業員向けにアンコンシャスバイアス研修を実施
- 組織風土醸成に向けたイベントの継続開催
- 活躍阻害要因の再度洗い出し

社内環境や制度の整備状況に対する外部評価

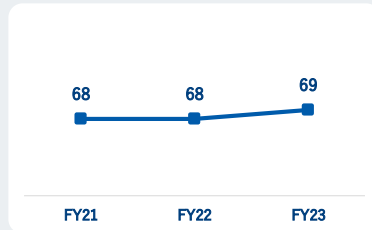


女性の活躍推進に関しましては、以前から取り組んでおり、「えるぼし」、「くるみん」、「D&Iアワードのベストワークプレイス」、そして「LGBTQプラスに関するプライド指標のゴールド」を獲得するなど、環境や制度面では整ってきていると認識しております。ただ、数字に関しましては、課長級以上が5%、係長級以上が8.8%で、まだまだ道半ばだと思っております。従業員全体では女性が16%おりますので、これらの数字はまだまだ改善の余地があると考えております。

具体的なアクションについては、1つ目は、少し長期的な取り組みになりますが、母集団を増やすために進学前や就職活動前の若年層を会社に招待し、女性社員の皆さんと話をしてもらって、当社の魅力を感じてもらう場を設けております。また、全従業員向けのアンコンシャスバイアス研修や、組織風土醸成に向けたイベントの継続開催などを行っております。来週からは「D&Iイベントウィーク」と称したイベントも予定しております。

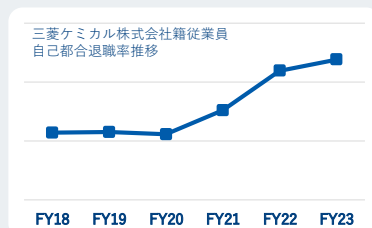
活動阻害要因についてですが、現在従業員全体で女性が16%いるのに対し、新卒学卒では30%ぐらいが女性となっております。それに比べて管理職の比率が低いのは、10年以上前の採用比率が影響していることもありますが、何か活動を阻害している要因があるのではないかと考えております。これを解消するために、数年前に行った調査を再度実施し、活動阻害要因を洗い出してこれを取り除いていくことを考えております。

エンゲージメント向上



従業員エンゲージメントの停滞

- 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合が停滞
- 特に好意的な回答者が少ない設問
「三菱ケミカルグループは経営理念の実現に向けて着実に進んでいると思う」
「三菱ケミカルグループの経営理念を大いに支持している」



自己都合退職率の上昇

- 2020～2023年度にかけて、退職率が大幅に上昇
⇒ 有為な人材の流出、プラント安全・安定運転への懸念
- 退職率上昇の要因
 - 石化・炭素事業のカーブアウトを含む経営方針への不安感
 - 人事制度の変更に対する納得感の欠如・不満

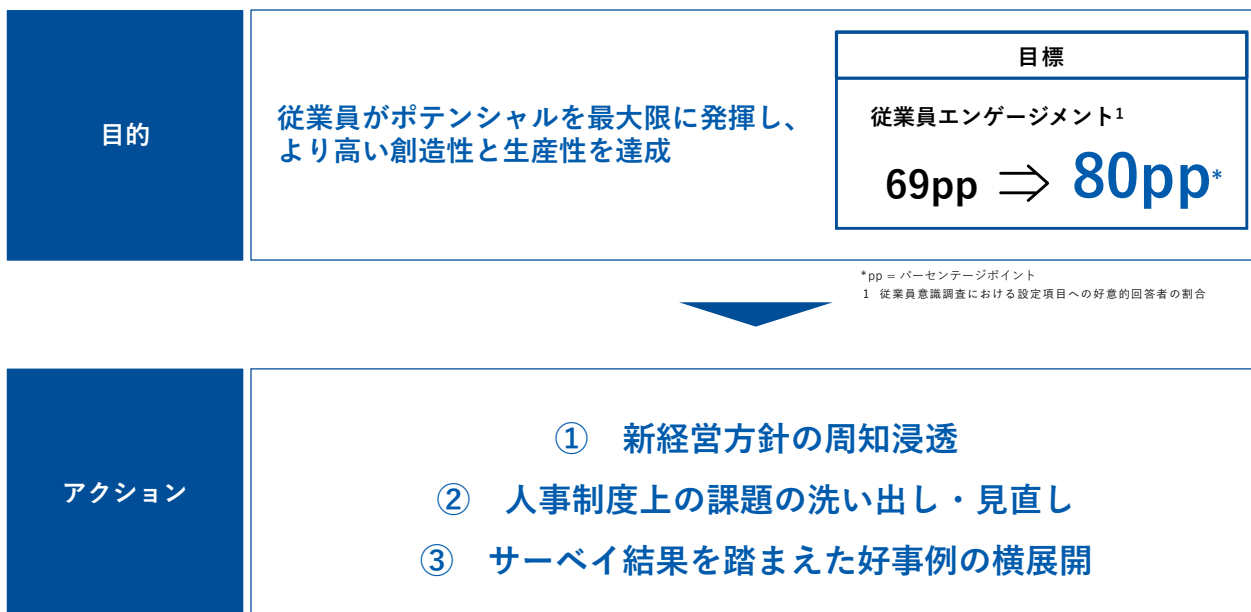
エンゲージメントの向上について、まず、現状認識から申し上げます。

現在、課題として捉えておりますのは、従業員エンゲージメントのスコアの停滞と自己都合退職率の上昇です。

従業員エンゲージメントに関しましては、従業員意識調査を行っておりますが、現在、59問の設問の中から9問を従業員エンゲージメントと定義し、このスコアを取り出しております。グラフをご覧いただければ一目瞭然ですが、過去3年、伸び悩んでおります。特に、絶対値の低いスコア、また対前年比で低いスコアが目立ちます。具体的には、「経営理念の実現に向けて着実に進んでいると思うかどうか」、「経営理念を大いに支持しているかどうか」、のスコアが足を引っ張っております。

もう一つは、自己都合退職率の上昇についてです。2020年度から2023年度にかけて、退職率が大幅に上昇しました。これにより、優秀な人材の流出やプラントの安全安定運転に対する懸念が生じるなど、非常に大きな問題と捉えております。退職率上昇に関しましては、どうしても一定数の退職者は発生しますが、この上昇の原因は石化炭素事業のカーブアウトを含む経営方針に対する不安感や、人事制度の変更に対する納得感の欠如、不満があったと分析しております。

5) エンゲージメント向上策



*pp = パーセンテージポイント

1 従業員意識調査における設定項目への好意的回答者の割合

従業員エンゲージメント向上策です。

まず目標設定に関しましては、現在のスコアは69ポイントですが、これを80ポイントまで引き上げたいと考えています。この数字は、調査会社によりますと、グローバルで優良な企業が目指すべき水準だとされています。こうしたアドバイスもあり、80ポイントを目指すことといたしました。

具体的なアクションに関しましては、まず経営理念に関する賛同が低いことに対する対策として、新経営方針の趣旨をしっかりと伝えることが重要だと考えています。また、人事制度の課題に関しましては、現行の制度の問題点を洗い出し、見直しを進めていきます。そして、サーベイ結果を各職場でどのように活かすかについても検討しています。これに関しては、職場の課長が悩んでいるケースが多いため、事例を横展開するなどの支援も行っております。

5) エンゲージメント向上策



① 新経営方針の周知・浸透のためのタウンホールミーティング

● CEOによるタウンホールミーティング、拠点訪問、個別対話会、等の実施回数 (2024年4月以降)

内容	エリア	対象者	4月～6月	7月～9月	10月～12月	2025年1月～
グローバルTHM	グローバル	全社	1		2	
新経営方針対話会	グローバル	全社			1	
個別対話会	本社	年代ごとに実施	3	1	2	
拠点訪問・THM	国内事業所・関係会社	全従業員	8	6	7	4
	海外Region	RHQメンバー、 各BG/FU責任者、等	2	3	1	3
合計			44回 (開催予定込み)			

● 事業部門・共通部門によるタウンホールミーティング

各所管役員が所属員に対し、KAITEKI Vision 35や新中期経営計画2029、自部門の目指していく姿・方向性について直接説明

新経営方針の周知・浸透に関しましては、動画や文書の共有だけでなく、対面での質疑応答を含む直接の対話が重要だと考えています。

CEOが自ら出向いて行うタウンホールミーティングを、今期は海外も含めて44回の対話会を開催しています。

また、部門ごとにもタウンホールミーティングを開催し、各所管役員が自部門の目指す姿や方向性について直接説明を行っています。

5) エンゲージメント向上策



① 新経営方針の周知・浸透のためのタウンホールミーティング



12/2開催
MCGグループ
新経営方針対話会



タウンホールミーティングの様子を写した写真です。

5) エンゲージメント向上策



② 人事制度上の課題の洗い出し・見直し → 人材の確保、流出の抑制に繋がっている

運転員の人事制度



課題

運転員個々人の持つスキル、経験・知見が評価されない

対応策

期待される役割を等級へ反映できる制度へ変更（'24.8 労組申し入れ⇒'25.4導入）
子どもに対する手当についても労組協議中

海外駐在員の派遣



課題

海外駐在員 一律削減の方針 ⇒ 成長機会の減少、退職の動機になり得る

対応策

適所適材や育成を考慮した配置へ見直し

アルムナイ採用 リファラル採用



課題

退職率の上昇に端を発した要員不足

対応策

アルムナイ・リファラル採用の制度化 ⇒ 24年10月制度化、12名の採用決定

人事制度改定に関して3つのポイントを挙げております。

運転員の人事制度に関しては、人事制度改定のパートで先ほどご説明させていただいたことと重複しますが、対応策として期待される役割を等級に反映できる制度に変更しております。今期に入りまして制度の検討を開始し、8月に労組への申し入れを行いました。2025年4月の導入に向けて、周知に時間をかけております。制度設計よりも周知の方が重要であると考えています。等級や制度の趣旨をきちんと理解していただくことに時間をかけています。現在の制度移行時に子ども手当を廃止しましたが、特に子育て層である30代、40代の中堅層、運転員も含めて、同業他社に負けてしまう部分もありました。そのため、子ども手当については労組と協議を進めています。

海外駐在員の派遣に関しまして、以前の経営陣の決定により日本人の海外駐在人数を一律削減しようとしたましたが、これに伴い成長機会が減少し、退職者が発生しました。適所適材が第一であるべきですし、育成や相互理解の観点からも、日本人が海外に行くことや海外から日本に来てもらうことは非常に重要です。そのため、育成を考慮した配置の見直しを行っています。

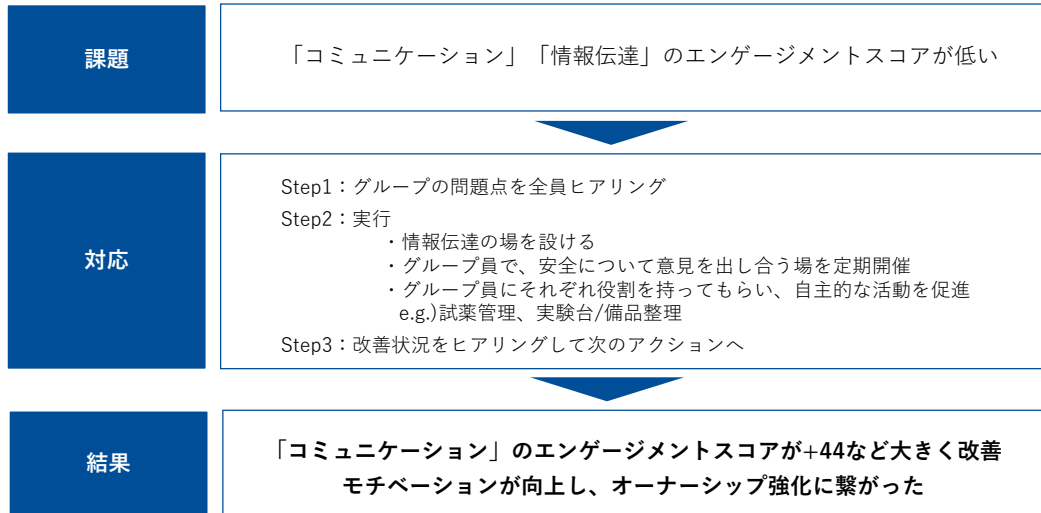
それから、アルムナイ採用、一度辞めた方についても戻ってきていただきたいと考え、さらにリファラル採用も良い人がいたら紹介してくださいと、正式に10月に制度化しました。この制度を利用してすでに12名の方が採用決定されています。

5) エンゲージメント向上策



③ サーベイ結果を踏まえた好事例の横展開

新任のグループリーダーが職場改善に取り組み、エンゲージメントが改善した事例を社内横展開



サーベイ結果を踏まえた好事例の横展開についてです。

各職場ではサーベイ結果を受けて改善に取り組む際、どのように取り組んだら良いのか、悩んでいるところがあります。そこで、スコアが改善した職場がどのようなアクションを取ったのかについて情報共有を行っております。

こちらに具体的に書いておりますのは、私が以前おりました日本ポリケムの研究開発のグループでの事例です。簡単にご紹介いたします。

意識調査の際に新任のグループリーダーがコミュニケーションや情報伝達のエンゲージメントスコアが低いことに非常に強い問題意識を持ちました。まずは、グループの問題点を全員にヒアリングし、それをもとに情報共有が悪いなどの結果が出たため、情報伝達のを設けたり、グループ員で安全な場で意見を出し合う場を定期開催したり、グループ員にそれぞれの役割を持ってもらい自主的な活動を促進するなどの取り組みを行いました。その後、改善状況をヒアリングし、次のアクションに繋げるといった活動を行いました。その結果、コミュニケーションのエンゲージメントスコアが44ポイント改善しました。

このアクション自体は非常にオーソドックスで、どの職場でも真似できる内容です。だからこそ、このような取り組みでも改善ができるということを共有することで、多くの職場で生かしていただけたと考えています。従って、これを社内のポータルで掲載したり、ウェビナーを開催してグループリーダーに登場してもらったりして、横展開を図っています。

今後もこのような取り組みを続けてまいります。

グループに集う人材の持つ力の最大化を通して、
KAITEKI Vision 35/新中期経営計画2029
の実現に貢献してまいります

目 次

4 ガバナンス

執行役エグゼクティブバイスプレジデント
ゼネラルカウンスル
藤原 謙



取締役会の実効性向上に向けて

- ✓ 指名委員会等設置会社における取締役会の機能・役割
 - 執行側の経営判断・プロセス及び執行状況をステークホルダーの視点も踏まえモニタリング・監督
 - 経営陣による適切な経営判断を後押し
- ✓ 機能・役割を果たすべく、取締役会の独立性の確保（社外取締役が過半数）と共にさらなる多様性の向上をめざす

現状・課題

- ✓ 社外取締役に対する重要案件の事前説明等も取り入れ、取締役会の議論・質疑は着実に深化
- ✓ ポートフォリオ、中期経営計画の進捗や重要案件についての議論が増加する中で、多様なスキルを有する社外取締役を中心にいかに経営陣と建設的な議論ができるかが課題



取締役会の実効性向上：「つなぐ」

3つの「つなぐ」

- 取締役どうしが「つながる」：取締役間の信頼関係に基づく建設的な議論
- 取締役会と法定の3委員会が「つながる」：各会議体の機能・役割を踏まえた効率的な運営
- 取締役会と経営陣が「つながる」：経営陣と協働してアジェンダを設定しメリハリのある議論



企業価値向上へ「つなぐ」

単なるモニタリング・ボードではなく、当社グループの事業戦略の現状に則した建設的かつ具体的な議論を行う取締役会を構築し経営陣のアクションに「つなげる」ことで、グループの企業価値・株主価値の向上に貢献する

ガバナンスの範囲は非常に広いですが、特に取締役会の実効性の向上について焦点を当てます。

キーワードである「つなぐ」についてお話を始めます。私自身、取締役の一員として取締役会を実際に経験しております。この経験に基づき、現状の課題認識と実効性向上の方法についてお話します。

まず、「つなぐ」というキーワードには3つの意味が含まれています。

1つ目は、取締役同士が「つながる」ことです。1つの議案に対し、質疑応答が一問一答形式になってしまい、それ以上の議論に発展しないことが課題として挙げられます。つまり、他の取締役、特に社外取締役との意見交換が十分に行われず、質疑応答が終わるとすぐに次の質問に移ってしまうのです。このような状況から、つながってはいるが、面状に広がっていないように感じます。私は、質疑応答がもっと広がりを持って展開されることを希望しております。

この現象の一因として、アジェンダの設定が複雑であることが考えられます。現在、変革の時代にあり、例えば田辺三菱製薬譲渡に関する案件やアメリカのMMAに関する案件など、執行からの持ち込み案件が多くあります。そのため、執行側や事業を推進している立場の人間の方が、社外取締役よりも知見や背景事情を理解しているため、あまり議論にならない。知見を深め、理解を深めてもらうために事前説明を入れましたが、理解が深まった分だけ質問がマニアックになることがあります。また、事前説明も個別に行う場合があり、その場合、他の人が何を言っているのか分からないことがあります。このような点から、一つ工夫が必要だと感じております。

2つ目、法定の3委員会が「つながる」ことについてですが、我々は指名委員会等設置会社であり、3つの委員会がそれぞれ取締役会の下部機構として機能を果たしております。取締役会そのものと、委員会同士のつながりが若干足りないと感じております。監査委員会は、実際に執行の場で起きていることを一番よく知っております。良い話も悪い話も含めてです。

す。良い話としては、これがサクセッションプランにもつながってくるのですが、彼らは執行役全員と期中と期末に年2回、個別のヒアリングを行っています。そこで執行役の状況や問題意識、ケイパビリティをある程度理解しているわけです。これが指名委員会とうまくつながれば、サクセッションプランにとって有効な情報が監査委員会にあり、それが指名委員会で共有されないといった状況を改善できると考えます。もちろん、悪い話もホットラインなどを通じて監査委員会に入ってきますので、情報共有の重要性が増します。そのため、全体で情報を共有し、取締役会場でそれが紹介されるといった取り組みが必要だと考えております。これにより、取締役会の実効性も高まるでしょう。執行役の選任というのは最終的に取締役会の決議事項ですので、情報の共有がより実効性を持ち、本来の機能を果たすために役立つのではないかと考えております。

3つ目がおそらく一番重要で、取締役会と経営陣が「つながる」ことです。実効性向上のためには、この点が非常に重要です。具体的には、取締役会の議論が経営陣の具体的なアクションにつながる事が大切だと考えております。そのためには、どのようにすれば良いのかを考える必要があります。1つは先ほど申し上げたアジェンダセッティングです。執行側からの持ち込み案件であれば、議論があまり発展しないパターンが多いです。例えば最近発表した田辺三菱製薬譲渡に関する案件について言えば、当然大きな話で、最終的に株主総会の決議も必要なため、議論が進んでいる段階ごとに取締役会へのレポートはアップデートされました。しかし、根源的にこの会社の中にファーマ事業があることについての是非論などの話はあまりなされず、所与の前提で売却案が進んでいきました。それは仕方がないことだと思いますが、いずれにしてもアジェンダセッティングのところで、もう少し実効性向上の観点から改善が必要です。先ほどの一対一の一問一答にならないようにするためには、もう少しグローバルアジェンダの考え方を持つことが重要です。多様な背景を持つ人々が議論に参加できるアジェンダセッティングが必要だと思います。そして、社外取締役が何をすべきか考えたときに、CEOが正しい方向で変革や戦略を展開しようとしている時にはその背中を押すことが重要です。リスクがあればそれを指摘し、正しい方向であれば支援することが求められます。これこそが1つの役割です。また、執行側からの持ち込み案件はプロジェクト型のものが多いですが、そういった案件については執行に任せるべきです。指名委員会を設置している以上、監督と執行を分けているわけですから、大幅な権限委譲の中で取締役会はもっと長期的な視点を持つべきです。例えば、会社の10年後、20年後の姿について議論を展開し、その議論を言っぱなしにせず、自分が社長であればこうするという議論が求められます。

そういう意味で、先ほど申し上げたアジェンダセッティングともう一つの実効性向上のファクターとしては、やはりスキルマトリックスが必要だと感じております。今申し上げたような長期的な会社の姿について議論するためには、経営者を経験されたようなバックグラウンドを持つ方が求められると考えます。もちろん、多様性も重要ですが、形ばかりの多様性ではなく、一定のフレームワークを決めた上での多様性を持つことがスキルマトリックスの設定に必要なだと感じております。

このような取り組みを通じて、最終的に取締役会の提言が経営陣の具体的なアクションにつながり、企業価値や株主価値の向上を図っていきたいと考えております。

