

ESG説明会・DX説明会 質疑応答

参考資料(1): ESG説明会資料

[LinkClick.aspx](#)

参考資料(2): DX説明会資料

[LinkClick.aspx](#)

(補足) PAI™: Patent Asset Index (PAI™)。LexisNexis Intellectual Property Solutionsが提供するPatentSight® によるCompetitive Impact(特許ファミリーの競争力ならびに質を表す指標)の総和。「既存/将来の市場注目度を示す特許価値」と「保有特許件数」をふまえた指数

■ ESG説明会

- Q. 環境関連について、説明の中で GX-ETS に触れていたが、来年度からスタートし、実際キャッシュのやり取りなども 2027 年度以降は起きてくると考えている。グランドファザリング方式も説明があったが、三井金属の削減ペースからいくと有利となるように外からは見える。GX-ETS の導入後、クレジットを買う側の立場なのか、売る側の立場になり得るのか、それによって排出量削減を加速させる、あるいは焦らなくてよいというインセンティブ、モチベーションにもかかわってくる話だと思う。三井金属の立ち位置として、積極的にクレジットセラーになるという期待を持って見ていいのか。P/L への影響も出てくると思っているの、考え方を解説いただきたい。
- A. グランドファザリングの中で二つの削減率があり、当社の八戸 ISP のコークスは今、非エネルギー起源の削減率の低いほうで要望しているところである。八戸の ISP は還元材としてコークスを使用しており、コークスを他に転換することは難しいことと考えている。低い削減率にはなるが、その期間で CO2 削減のための技術的開発等を加速し、将来的な目標として 2050 年はカーボンニュートラルを目指していきたい。当面、クレジットは買うスタンスと考えているが、そのコストは、初期段階は相当低く抑えられるので、余力の資金は技術開発や投資に活用していこうと考えている。
- Q. 排出量取引制度について、リスクとして八戸の ISP が非エネルギー起源にならない可能性はあり得るのか、その場合どのように対応されるのか、説明いただきたい。
- A. 政府がルールを構築中であり、そうした可能性もあるとは考えている。当社の主張は、コークスは還元材として使用しているので、非エネルギーの意味合いが大きいことは理解していただけるのではないかと、そちらの可能性が高いと考えている。当社が経産省の GX グループへ個別に説明に行った時に「八戸製錬ISPのコークスは還元作用をしており、これが仮に非エネルギーのプロセス由来に該当しないのであれば、他のいずれもプロセス由来にならないはず」とお話しご理解をいただけたと考えている。仮に排出量の削減目標が年 0.3%になった場合、例えば 2030 年に三井金属全体ではクレジットを買う側になり、そのインパクトは年間 1 億円にもならないはずである。少なくとも 2030 年のコストとしてはそれほど大きくないが、2050 年のカーボンニュートラルのためには CO2 削減の取り組みは従来と変わらず加速しなければならない。
- Q. 技術開発によって、CO2 削減目標の設定前倒しの背中を押すことが制度の目的でもあると思うので、ファクトを捉えた上で、CO2 削減目標の設定の変化をどう考えているか。
- A. 2035 年、2040 年の目標をどうするかは、取り組みの実現可能性を見ながら検討しているところである。技術開発を加速させて、2035 年、2040 年で見劣りがしないような CO2 削減目標を立てていきたい。事業創造本部では、将来的には CO2 の削減技術をビジネスとすることも考えており、将来的にはクレジットを売るような立場になれるよう考えたい。
- Q. PAI™について、知財と経済的な価値とのリンケージは非常に興味深く話を聞いた。PAI™の構成について教えていただきたい。これがどのように経済的な価値とリンケージするのか、もう少し色付けをしていただきたい。
- A. PAI™はどれぐらい他社から引用されているかが技術的な評価につながる。また、特許を申請するにあたり、日本への申請とアメリカへの申請を比較するとアメリカに申請するほうが市場が大きいので 3 倍ぐらいの価値とされる。それを積み重ねて評価したものが PAI™である。PAI™は各社で使われ始めていると認識している。

- Q. PAI™の 3,000 という数値目標をどのように管理していくのか。2030 年までまだ数年間あるが、今後の管理の仕方を、例えば遅れているようであればどのような施策を打ってキャッチアップしていくのか等を教えていただきたい。
- A. PAI™の管理の仕方について、3,000 という目標を立てたので、現状と比べて直線を引き、毎年毎年、着実に PAI™が増加しているのか管理をしていきたい。その上で、研究開発として新規にどういったことをやっていくか新しいアイデアを積極的に出しながら開発を進めていく。すぐには PAI™を伸ばすことにはならないが、2030 年に 3,000 を達成できるように進めていきたい。
- Q. 今までも技術的に将来性のあるものに関しては出願を進めていたと思うが、PAI™という具体的な指標ができたので、より判断をスピードアップできるという理解でよいのか。
- A. 指標があることで開発や知財のモチベーションとなるので、目標に向け力を発揮していきたい。これまでの特許件数を見ていたが、今は AI がどんどん進んでいて、研究開発も MI (マテリアルズ・インフォマティクス) 等あり、スピードを速くしないといけない。スピードが競合に後れると、PAI™は明らかに下がっていく。また、いろいろな分野で客観的なデータがあり、研究開発者や知財担当を含め自分たちが世の中で進んでいるかどうかを客観的に見られるのは極めて大きいと考えている。
- Q. PAI™の取り組みが非常に面白いと思う。過去の実績の PAI™の積み上がりが将来の売上につながるということだと思う。PAI™の目標値を設定することによって、具体的な取り組みが変わってくると思う。実際に PAI™を指標として設定することによる、変化として期待しているものは、具体的にどのようなものがあるのか。特に大きいものがあれば教えていただきたい。
- A. PAI™の目標値を設定することで、技術的に関心が高く、より将来的なインパクトが大きいところの技術開発を積極的に進めていく、件数的にも質的な面でも知財の取得が進むことを期待している。国内だけではなく海外に向けて将来的にビジネスを行うにあたり、市場の大きさも PAI™に影響するので、特許の出願国についてもよく考えていきたい。
- Q. PAI™と売上高のつながりについて、伸びはリニアに比例すると考えていいのか。それとも、今後は A-SOLiD®や HRDP™など、色々な新しい新規事業の単価、売上高も製品によって違うので、必ずしも比例していかないものなのか。ここの数字のつながりに関して教えていただきたい。
- A. 売上と PAI™の関係について、製品によって異なるため一律に三井金属全体で PAI™がこれぐらい伸びると売上が何パーセント伸びるといった分析はまだできていない。ただ、PAI™が増えれば売上が増加する相関性があることは分かっている。製品によっても、どの程度売上に影響があるか割合は異なる。
- Q. PAI™について、今回初めて開示しているが、四半期決算で開示することは可能か。1 年に 1 回の開示か。
- A. 年次で出しているものなので、四半期では開示できない。
- Q. 働きがいの取り組みについて、良い人材も集まってきていて、エンゲージメント指数が向上してきているという話だが、どういう効果があって改善してきていると考えているか。
- A. 何か一つの施策の効果ではなく、色々な施策の積み重ねだと考えている。一番効果が大きい施策は、人事部の中に働きがい改革推進室という専門の部署を設け、そこが中心となって全国の拠点に赴き、困りごとを聞き、どのように解決するかということを事細かにやっていることである。
- Q. 人的資本のエンゲージメントスコアについて、三井金属では積極的にキャリア採用も進めていると従来から聞いている。新卒採用とともにキャリア採用を進めることはエンゲージメントスコアにも影響すると思っている。日本全体で今、人手不足と言われる中で、キャリア採用を進めることでエンゲージメントスコアの改善に繋がる対処ができていくか、できていない課題があるのか、この辺りの捉え方、考え方を教えていただきたい。
- A. エンゲージメントスコアは、統合報告書の中にも目標として公表しており、実際の足元の状況も公表している。キャリア採用の候補者にはそこも見いただいていると思っている。ただ、エンゲージメントスコアの測定は、当社に入社してから 1 年経たないと測定ができないので、キャリア採用者がどのぐらいの影響となっているかダイレクトには分からない。

- Q. コーポレートガバナンスについて、監査等委員会設置会社の体制に変わってからの経営の実例として、例えば投資の意思決定等の様々な物事をどのように活性化したのかなど、良くなった事例を説明いただきたい。
- A. 例えば VSP™への投資について、取締役会で議論して決めるとなると、今回のように段階的で数カ月おきに投資を決めて発表することはおそらくできずに時間だけ経ち、市場からも心配されるようなことになったと思う。また、全固体電池 SE への投資についても、執行サイドがしっかり何度も議論を重ねて、担当役員以外も意見を出しながら、ベクトルを合わせて進めていくことに繋がっている。
- Q. コーポレートガバナンスについて、例えば、取締役の社外取締役の比率を過半数にするとか、指名委員会等設置会社に移行して、さらに執行と監督の分離を進めるという考えは今の時点であるか。
- A. まったく考えていない。今は、監査等委員会設置会社として社内取締役と社外取締役が半々かつ取締役会の議長が社外取締役であるため、かなり強力なモニタリングモデルとして機能していると考えている。指名委員会等設置会社になると、執行と監督の分離が大幅に進み過ぎるし、それを担える社外取締役が日本にどれぐらいいるのかという気もする。当社は事業領域が広いこともあり、執行と監督が同じ目線で見るとするには、よほど大きな問題を起こさない限り、現体制が一番いいのではないかと考えている。

■DX説明会

- Q. DX 投資について、どれくらい経営資源を配分していく方向感を想定しておけばいいのか。今年度、3 年間の中計がスタートしたところだが、三井金属の製品の売上の伸びの期待値も加速度的に変わっているように、打つべき手段や使うべき経営資源の投入の規模感も今後変わってくる可能性もあるように思う。今の段階で想定されている DX 関連の出費、経営資源の投入の規模感や方向感と、成果として KPI をどのように設定して見える化して共有するかについて、社内でどのようにレビューしていこうと考えているのか説明いただきたい。
- A. 費用について今は 3 年間 150 億円で進めており、償却が 40 億円ぐらい残っているので年平均 70 億円ぐらいの経費を使っている。これが妥当かどうかは難しく、ある調査会社のデータでは素材メーカーの DX の経費が売上高比率に対して平均 0.8%であり、当社の 70 億円は約 1%ぐらいなので、これをベンチマークにメリハリをつける必要があると考えている。機能材料事業の成長分野には、場合によっては 5%をかける状況が出てくるかもしれない。ここは一律に平均並みだからよいという話ではないと考えている。KPI については、オーナー会議という社長の前で KPI をどう実現するか説明する会議を年 2 回設定している。
- Q. DX の KPI は項目も多岐にわたるのかと思うが、今回のテーマでもある株主価値、企業価値にどうつなげるかという目線ではどうか。
- A. 今の段階では、2030 年に各事業部が目標とする収益を上げていくためにバックキャストで何をしなければいけないか課題が出てくるので、手段として、DX を本部長が KPI として織り込んでいる。KPI の目線合わせは、いったん 25 中計では議論したが、これから執行サイドでしっかり議論しながら、本当に経営の KPI につながっているのか、今はどちらかというと 2030 年の経営目標に対して、手段として DX を織り込むことを各本部長に任せているという設定の仕方になっている。
- Q. DX の取り組みは、これをやったからどれだけのリターンがあったというのは難しく、非常に曖昧で、コスト管理とリターンのバランスが非常に難しいと思う。ただ、説明を聞いていると、例えば機能材料セグメントでは売上の可視化があって、数字を早く可視化できれば次のアクションもとれる。今回の設備投資の意思決定は、財務データ等の数字が早く見られたからできているとか、操業トラブルを減らしていく、あるいは予防保全ができるなど、やっていないのとやっているののでだいぶ違うのは何となく分かっているような感じである。三井金属の中で手応えのある事例があれば教えていただきたい。
- A. ご理解の通り、これをやれば絶対に成果につながるというのはかなり難しく、投資効果は非常に難しい。基本的なセキュリティを含めたデータ基盤で、必要経費は最低限かけなければいけない。事例がどんどん出てきているかという点、この 3 年間では弱い。こう言うと、実際に一生懸命やった人が、きちんと我々は成果を上げているという話になるが、より見える化して、成果を説明できるような状況にすることを、この 25 中計の 3 年間でやろうと考えている。
- Q. システムを組む事例で、外から AI 人材をアウトソーシングしても似て非なるものができてしまって、結局内部からプロモートして、仕事を分ける人が開発したほうが遥かに早く、結果的にそのシステムを社内の

人材が作った事例があった。そういった意味では人材の育成は三井金属もずいぶん意識していると理解してよい。

- A. あくまでも我々がオーナーとして、必要なところを補うかたちでコンサルに委託することは今後もある。三井金属ユアソフト、ICT 統括部を中心に、我々がしっかりシステムをコントロールするという設計をしている。
- Q. 機能材料セグメントの DX の取り組みについて、原価をすぐ計算できるようになる、あるいは過去の経緯を活かしたプライシングが可能になるという話だと思う。一方で、今年度から取り組んでいるプライシングは、原価ベースの議論や、過去のプライシングの議論とは少し離れて、付加価値をどのように価格に反映していくかということにも取り組まれていると思う。この取り組みと DX とのつながりを可能な範囲で解説いただきたい。
- A. プライシングはまったく違うプロジェクトで進めていて、ご理解の通り両方からアプローチしていかないと、ただ闇雲に価値を設定するものではない。ただ、今まであまりにもコストの積み上げだけで顧客への申し入れをしてきたので、両方のデータをしっかりとらみ合わせながら議論していくために、このプロジェクトと別にプライシングのチームはいる。ベースとなるデータはしっかり押さえておかないといけないので、両方必要だと理解している。圧倒的に強い製品は、コストには全く関係なく、その製品の価値は何なのかだけを考えればよい。しかし、例えば 10%、20%ぐらいのシェア争いをしていて、なおかつ、そういう製品群がたくさんある事業では、個別原価でのコストマージンにてマージンが高い製品はどれか把握し、フル生産であればどの製品を受注すればよいかという判断には非常に効果的である。さらに、製造の改善が進んだときに個別原価がどう変わっていくのかなど、競争環境が厳しい製品については非常に役に立つと考えている。圧倒的に強い製品は当社が値段を決められるので、違う次元にある。
- Q. 機能材料の中でも色々な製品があるので、その中でどのようなプライシングをしていくか、を検討する上では有益であるということか。
- A. 色々な事業があり、事業部の中にも製品ごとのプライシングがあるので、そこでは非常に役立つ。

以上