

ESG説明会 質疑応答

参考資料: ESG説明会資料

[https://www.mitsui-](https://www.mitsui-kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=9mThRC1rM3s%3d&tabid=159&mid=1060&TabModule1202=0)

[kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=9mThRC1rM3s%3d&tabid=159&mid=1060&TabModule1202=0](https://www.mitsui-kinzoku.com/LinkClick.aspx?fileticket=9mThRC1rM3s%3d&tabid=159&mid=1060&TabModule1202=0)

(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

- Q. CO2 排出量削減の取組みは新しいトピックも出てきて非常に分かりやすかった。今回は石膏の生産停止の話があり、そういった取組みでコストが上がるのであれば、製品価格への転嫁をどうするか説明いただきたい。
- A. 製品転嫁について、コストが上がる分は例えば銅箔では電力コストが上がったので値上げをしたが、本命はやはり CO2 排出量の多い地金だと思っている。グリーンメタルの認証を取り、それを価値として見だしていけるのではないかと思っている。鉄鋼の大手ではグリーンスチールの認証を受けて価格に転嫁する動きもあり、世の中がそうなるときに、当社は亜鉛で No.1 の会社であることを意識し、どのように展開していくかを検討しようと思っている。
- Q. 石膏の生産をやめると、硫酸で売るということになるか。
- A. 石膏をやめて硫酸で売ることになる。昔は硫酸の市況が非常に悪く石膏のほうが儲かるだろうということもあったが、現在はそうでもなく、もちろん硫酸価格の変動はあるが、石膏をやめたほうが儲かる場合もある。CO2 排出量削減の観点では石膏をやめると効果はかなり大きい。
- Q. 人的資本について、中途採用者がすごく増えているということだが、それによるシナジー、組織が活性化している事例があれば教えていただきたい。それが業績に結び付いている話だとより面白く、一連の改革によって変わってきたことが何らかの形でマネタイズされているか。外から見ると、本社フロアをひとつ減らして、非常に闊達にやっている印象を受けるが、何か事例があれば教えていただきたい。
- A. 現在、新規採用よりもキャリア採用(中途採用)のほうが比率は高くなっていて、開発部門や研究部門での採用が多く、随分と雰囲気が変わってきたと思う。また、今年度から採用区分での管理をやめて、入社するときのスタートラインは学卒・高卒・専門卒・修士などで違うが、そこから先の昇格など、その他何であれ、実力主義に変えてきた。そのような中、キャリア採用が増えてきたこともあって、当社も本当の意味での実力主義に変わってきている。
- Q. ガバナンスについて、経営改革に向けた事例があれば教えていただきたい。
- A. 社外取締役と社内取締役の比率が現在 5 対 5 であり、取締役会の議長も社外取締役である。また、指名検討委員会、報酬委員会も委員長は全て社外取締役である。そのため、執行サイドが、もし当社の経営に合わないとなると、いつでも代えることができると社外取締役には話しており、社外取締役もそれだけ緊張感を持ち、最近は議論も活発になってきている。現状の課題としては、まだ取締役会の議案数が多いため時間が足らずに中途半端な議論になりかけそうな場面もあるので、もう少し議案内容を絞らなければならないと思っている。
- Q. 環境課題への取組みの説明で、様々な顧客から問い合わせがあるということだが、これが実際どれぐらいサプライヤーの選定に影響しているのか、あるいは今後どうなるか、御社が有利になるなど、そういうイメージを教えていただきたい。
- A. 説明資料 P.32 にある通り、毎年結構な数で顧客から CSR・ESG・サステナビリティに関する質問、相談や問い合わせを受けているが、それぞれの評価結果によって当社がサプライヤーから外されるということは、幸いまだ起きていない。逆に、当社もサプライチェーンマネジメントとして、同じようにサプライヤーに対して SAQ 等、様々なことを依頼しており、その結果として取引を止め

るという事態もまだ今のところない。ただ、先ほどヨーロッパの動きを簡単に紹介したとおり、これからかなりクリティカルになっていくと想定をしている。それがいざ本格化したときに困らないよう粛々と進めている。

- Q. 説明資料 P.44 で、監査等委員会設置会社への移行の目的と効果がそれほどまだリンクしていないのではないと思うが、監査等委員会設置会社への移行をどうとらえているか。
- A. 監査等委員会設置会社に変えた理由は、社外取締役の知恵をどうやって活かすかという観点で、何をどう決めて、どう議論するかという仕組みをもう少しすっきりさせる必要があるのではないかと考えたことによる。任せるところは任せて執行部に責任を持ってやってもらい、一方で、取締役会でしっかり議論しなければならないこととのメリハリをつけるためには、議決権を持った社外取締役で構成する監査等委員会が当社にとっていいのではないかと考えた。
- Q. TCFD 移行のシナリオ説明についての質問で、統合報告書の金属のシナリオで、4℃と 1.5℃で方向が違う項目がいくつかあるのと、一般的にエネルギーや原材料が上がるとマイナスではないかと思うが、これが利益でプラスの方向にあるのはどういうことか教えていただきたい。
- A. 金属で、1.5℃シナリオでプロフィットになる理由は、例えば当社は銅事業をやっており、CO2 問題の関心が高まると需要が増える部分も出てくることがある。また、グリーンメタルについても進めることで付加価値が高まることを期待しており、プロフィットが上がる部分があると考えている。一方で、4℃だとそこまで顧客の意識も高くないと考えており、需要等の伸びを少なく見た評価をしている。
- Q. Scope3 のデータを今後の開示に向けて準備しているという話だが、Scope1、2 に続いて、3 についてもデータと削減目標の開示となると、環境貢献製品の重要度も高まると思う。ありがたい姿 2030 年に向けて、比率を高める取組みを加速するということが、実際にどのように定義して、削減貢献を数値的にどう示すか、それを 2030 年までの長期ビジョンで、具体的にどのようなカーブで売上、あるいは収益貢献を伸ばしていくのかについて、できればマイルストーンをもって共有できればいいと思う。次の中計ではどのような絵姿になりそうか教えていただきたい。
- A. Scope3 に注目が当たると環境貢献製品にも注目が当たるのはまさにそのとおりで、事業本部や製品によって顧客の関心度合いが今のところ異なっている。機能材料の顧客は、今でも CO2 問題やリサイクル問題に非常に関心が高いところが多い。2030 年度までに上市する製品の 70% 以上を環境貢献製品とし、販売比率も 50% 以上にするという目標を立てており、この目標に向かってやっていきたいと思っている。炭素に価格をつける動きができており、そうすると、他の部門でもグリーン製品に関心が高まってくると思う。
- Q. 人的資本、働きがい改革への取組みについて、エンゲージメントスコアを長期目線で 70 まで上げていきたいということだが、ビジョンからアクションプランに変えるために中計期間中の具体的なマイルストーンを示していくことが可能か。そのためのツールとして予定されている制度変更の大きな目線は記載されているが、マイルストーンという形で示せるか確認したい。
- A. 人的資本の働きがい改革のマイルストーンとアクションプランについては説明資料に施策の概要を一部抜粋して記載しており、25 中計で具体策など詳細を検討している。26 年度までにはしっかりと推進体制を必ず構築させていく。エンゲージメントスコアは 2030 年に向けて 70% とかなり高いハードルだが、社長が委員長であるダイバーシティ推進委員会で 25 年度以降の KPI を設定し、具体策、詳細を詰めている。
- Q. 説明資料 P.41 のサステナビリティ経営力の管理項目について、事例で挙げられている PAI なども今後のマイルストーン、目標値や計数管理という形で市場と共有できるのか教えていただきたい。
- A. 知財で PAI を将来的にどのようにしていくかは、できれば売上との相関なども含めて PAI の目標を作り、それを社外に開示することも重要ではないかと考えており、その方向で検討したい。

- Q. ROIC 経営と同様に、サステナビリティ関連の様々な指標について、スローガンとしてではなくいかにアクションプラン化するかが、本当に今後の重要な役割だと感じる。中計でコミットするような形に、物差しの当て方の工夫ということだと思うが、これまでに比べて一歩踏み込んだような動きを期待できると考えていいか。
- A. ROIC やエンゲージメントスコア(いきいき度)について、役員報酬の指標に入れようと考えている。入れるからには、打ち手を明確にし、どこまで開示できるかということはあるが、少なくとも年度ごとの目標を挙げながら 25 中計を作成し、更にその次の中計に向けて右肩上がりに変えていくように取り組む。少なくとも明確な打ち手を中計の中で決めて、目標値は開示したいと考えている。
- Q. 説明資料 P.9 に事業創造本部の様々な取組みの紹介があり、貢献利益を 2030 年目標で 100 億円以上としていて、時間軸としては相当長いものになっていると思う。それまでにかかる経営資源は外から見てもよく分からず、この長い時間軸の中で ROIC をどう管理しているか教えていただきたい。
- A. 事業創造本部には右肩上がりで経営資源をかけているが、固体電解質と HRDP® は事業化がかなり進んできたので、25 中計期間中には、次の中計での ROIC の目標がどれくらいになるかを組み入れて、全社の方向性を明確にするレベルになりつつある。CO2 関連テーマはいくつかあり、これについても恐らく 25 中計期間中にはかなり見えてくるので、そこで将来 ROIC にどのように効いてくるかを見ていきたい。当社はステージゲート法で各テーマの評価をしており、その他のステージのまだ早い段階のテーマでは ROIC という概念は合わないの、ある程度事業化が見えたものについて ROIC の目標を検討していこうと考えている。
- Q. 人的資本について、統合報告書の記載で管理職に占める女性の割合は過去 5 年間で比率は上がっているが、従業員に占める女性の割合がこの 4 年間で右肩下がりとなっており、2019 年度では 30% 超だったのが足元の 2023 年度だと 27.4% になっている。これに対する課題感や今後の施策、具体的なアクションプランについて教えていただきたい
- A. 女性の従業員比率が上がらない理由は、大きく分けて二つあると思っている。一つは、キャリア採用の比率が新卒採用よりも多く、新卒採用の場合と比べてキャリア採用の女性比率は非常に低いということがある。もう一つは、女性の勤続年数が短く、比較的若い世代が辞めてしまい、そこで比率が下がっていくということが起きている。キャリア採用者における女性比率を上げるためには、非常に泥くさいやり方だが、辞めないようにするために、個別の女性に対して面談し、困りごとについて一つ一つ拾い上げていく、そういう細かい作業を積み上げていくことだと思っている。
- Q. 説明資料 P.18 で金属の CO2 排出を減らしていくところについて、電力排出係数の未達と技術開発の遅れがリスクということだが、実際にどれくらい遅れる可能性があるのか、具体的なポイントと対応策を解説いただきたい。
- A. 電力排出係数については、国が第 6 次エネルギー基本計画で努力目標的に上げているところと、実際に規制に近い形で電力会社にかけているところの差がある。端的に言うと、原子力発電が本当に予定通り稼働するかであり、ここは当社では分からない。もちろんぜひ努力目標のところも含めて電力排出係数が下がればいいと思っているが割合はよく分からない。つぎに、技術開発の遅れについて、バイオマス燃料等を導入するという説明をしたが、まだ試験段階であるため、本当に予定どおり導入できるかということがある。また、バイオマス燃料は通常の石炭・コークスより価格が高いため、あまり利益を毀損させずに CO2 対策ができることをやっていきたいと考えている。2030 年目標に向けた技術開発案件の全部(-126 千トン・CO2/年)が実現できないケースは、ほぼ考えられない。仮に全て到達できなければ、カーボンフリー電力の調達や非化石証書の購入がこれくらい必要になるので、技術開発を加速しなければならないということと、技術開発ができなければコストを転嫁しないと製錬事業は成り立たなくなるということを言いたくて、あえてこのような記載にしている。