



Mitsui Chemicals

14中期経営計画 説明会

— 新たな顧客価値の創造 —

2014年5月21日

社長 淡輪 敏

目次

1. 13年度決算と14年度予算
2. 11中期経営計画のまとめ
3. 14中期経営計画

— 新たな顧客価値の創造 —

13年度決算

(単位:億円)

摘 要	12年度 決算	13年度 決算	増減
売上高	14,062	15,660	1,598
営業利益	43	249	206
営業外損益	49	△24	△73
経常利益	92	225	133
特別損益	△100	△330	△230
当期純利益	△81	△251	△170
為替レート(円/\$)	83	100	17
国産ナフサ(円/KL)	57,500	67,300	9,800
年間配当	6円/株	3円/株	△3円/株

13年度決算（セグメント別営業利益）

（単位：億円）

セグメント	12年度	13年度	増減	備考
機能化学品	124	150	26	ヘルスケア材料、 農薬の海外需要拡大
機能樹脂	84	119	35	北米等での自動車用途の需要拡大
ウレタン	△26	△52	△26	TDI海外市況下落、原燃料高騰
基礎化学品	△189	△174	15	PH、PTAアジア市況低迷、原燃料高騰
石化	77	253	176	海外PPコンパウンド増販、 国内ナフサクラッカー稼働率向上
フィルム・シート	△33	9	42	包装フィルム、産業フィルム増販、 コスト削減
合計（その他含む）	43	249	206	

14年度業績予想

(単位:億円)

摘要	13年度 決算	14年度 業績予想	増減
売上高	15,660	16,800	1,140
営業利益	249	350	101
営業外損益	△24	△40	△16
経常利益	225	310	85
特別損益	△330	△60	270
当期純利益	△251	120	371
為替レート(円/\$)	100	103	3
国産ナフサ(円/KL)	67,300	70,000	2,700
年間配当	3円/株	* 3円/株	0円/株

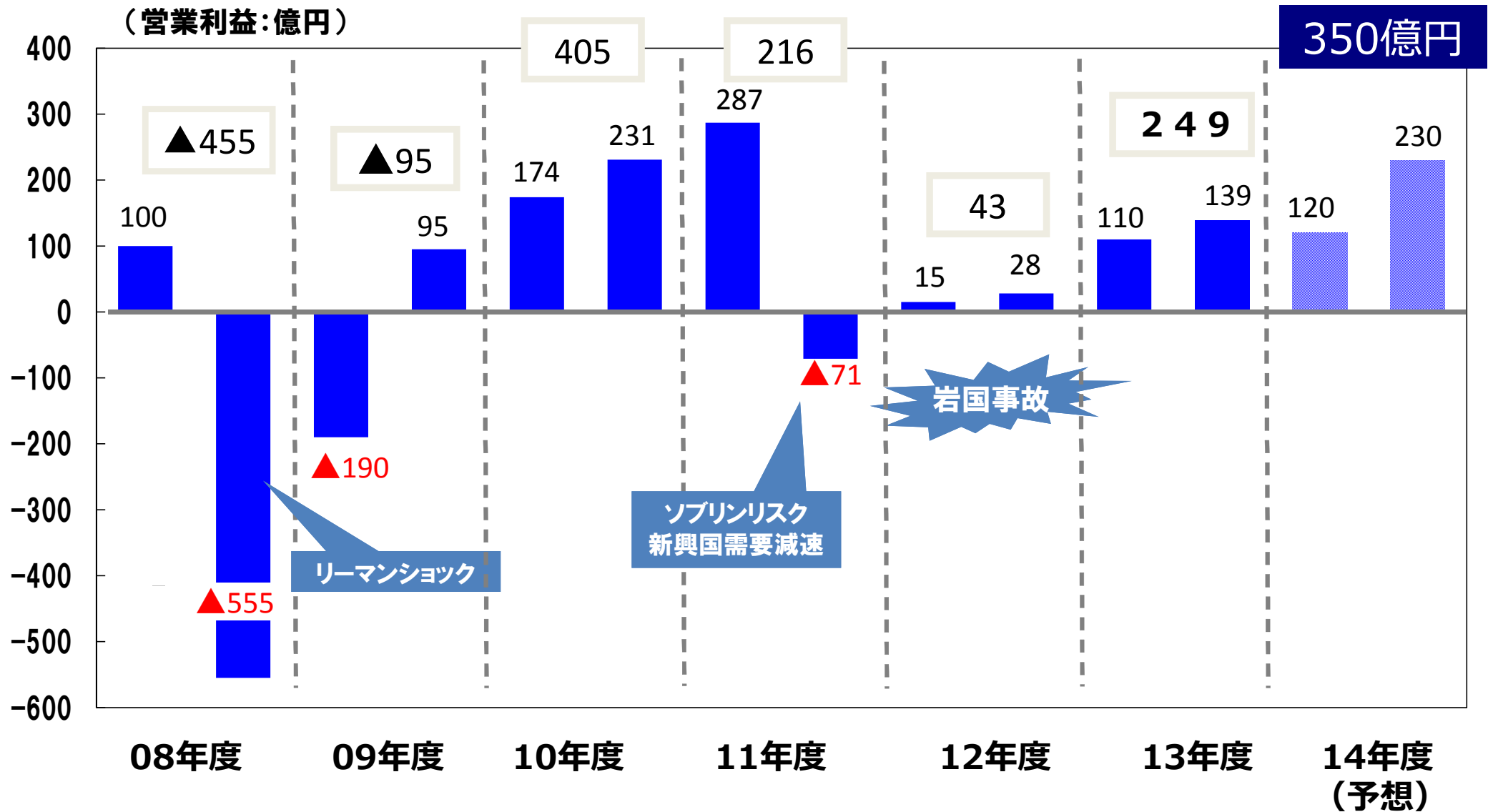
*期末配当を予定

14年度業績予想（セグメント別）

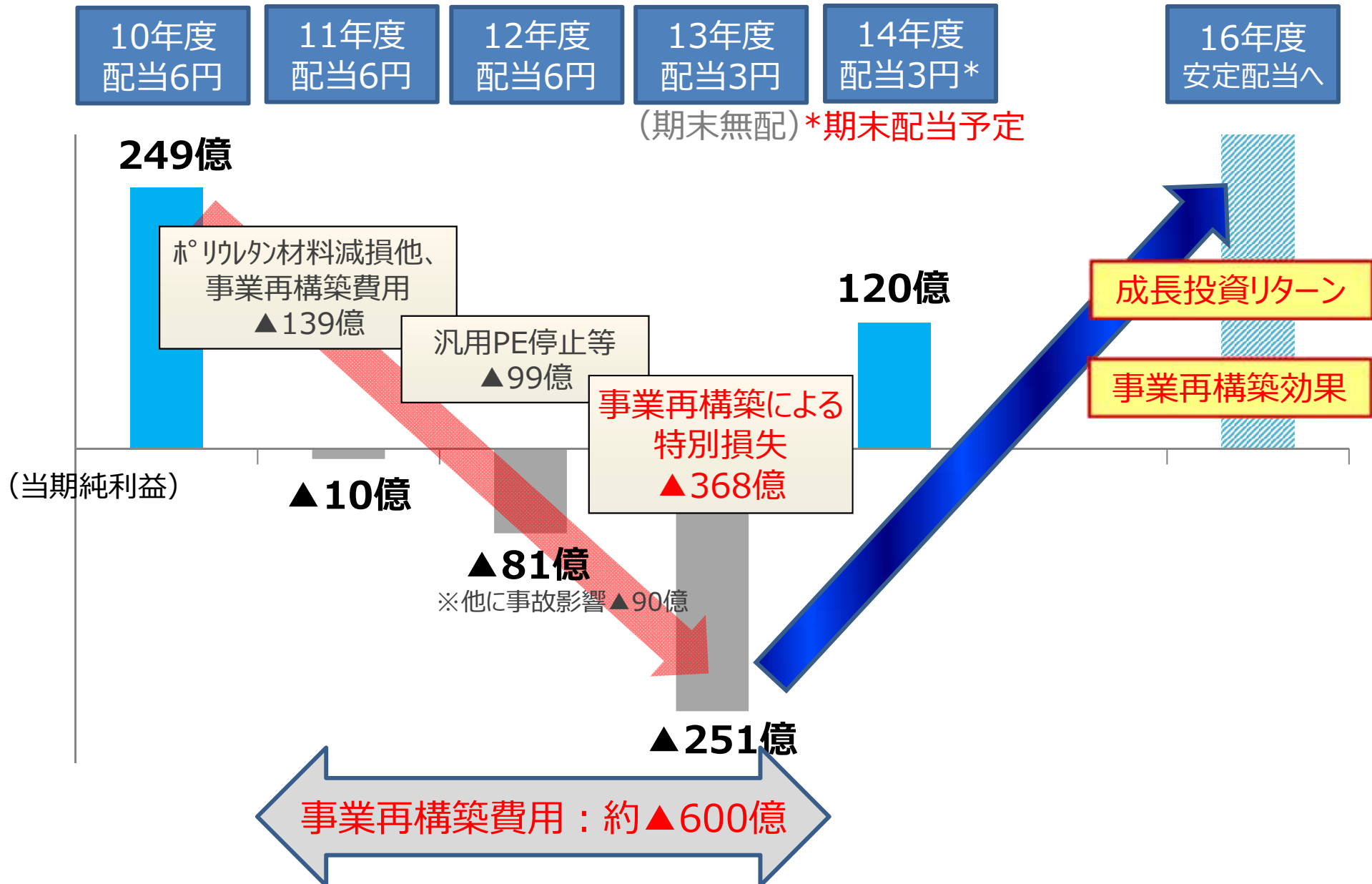
（単位：億円）

セグメント	13年度 決算	14年度予想			増減 (通期)
		上期	下期	通期	
機能化学品	150	75	90	165	15
機能樹脂	119	65	80	145	26
ウレタン	△52	△20	30	10	62
基礎化学品	△174	△50	△40	△90	84
石化	253	95	100	195	△58
フィルム・シート	9	0	10	10	1
合計（その他含む）	249	120	230	350	101

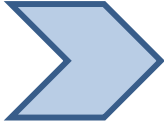
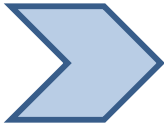
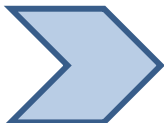
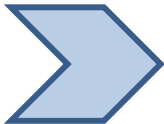
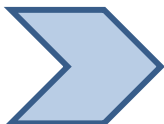
営業損益グラフ



14年度当期純利益の黒字化と14年度期末の配当を目指す



14年度経営目標のまとめ

	2013年度		2014年度
売上高 7%増	15,660億円		16,800億円
営業利益 41%増	249億円		350億円
当期純利益 黒字化	▲251億円		120億円
Net D/E 0.05 <small>格付改善</small>	1.44		1.39
配当 年間配当	3円/株 (中間)		3円/株 (期末)

目次

1. 13年度決算と14年度予算
- 2. 11中期経営計画のまとめ**
3. 14中期経営計画

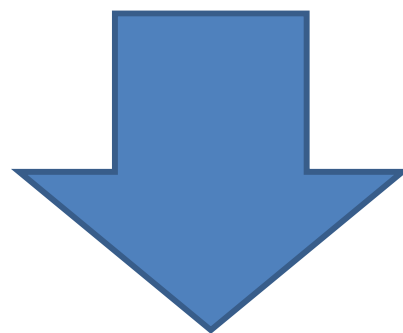
— 新たな顧客価値の創造 —

企業理念

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

あるべき姿

- ◆ アジアを中心にグローバルに存在感のある化学会社
- ◆ 成長性と持続性を実現する事業ポートフォリオの構築

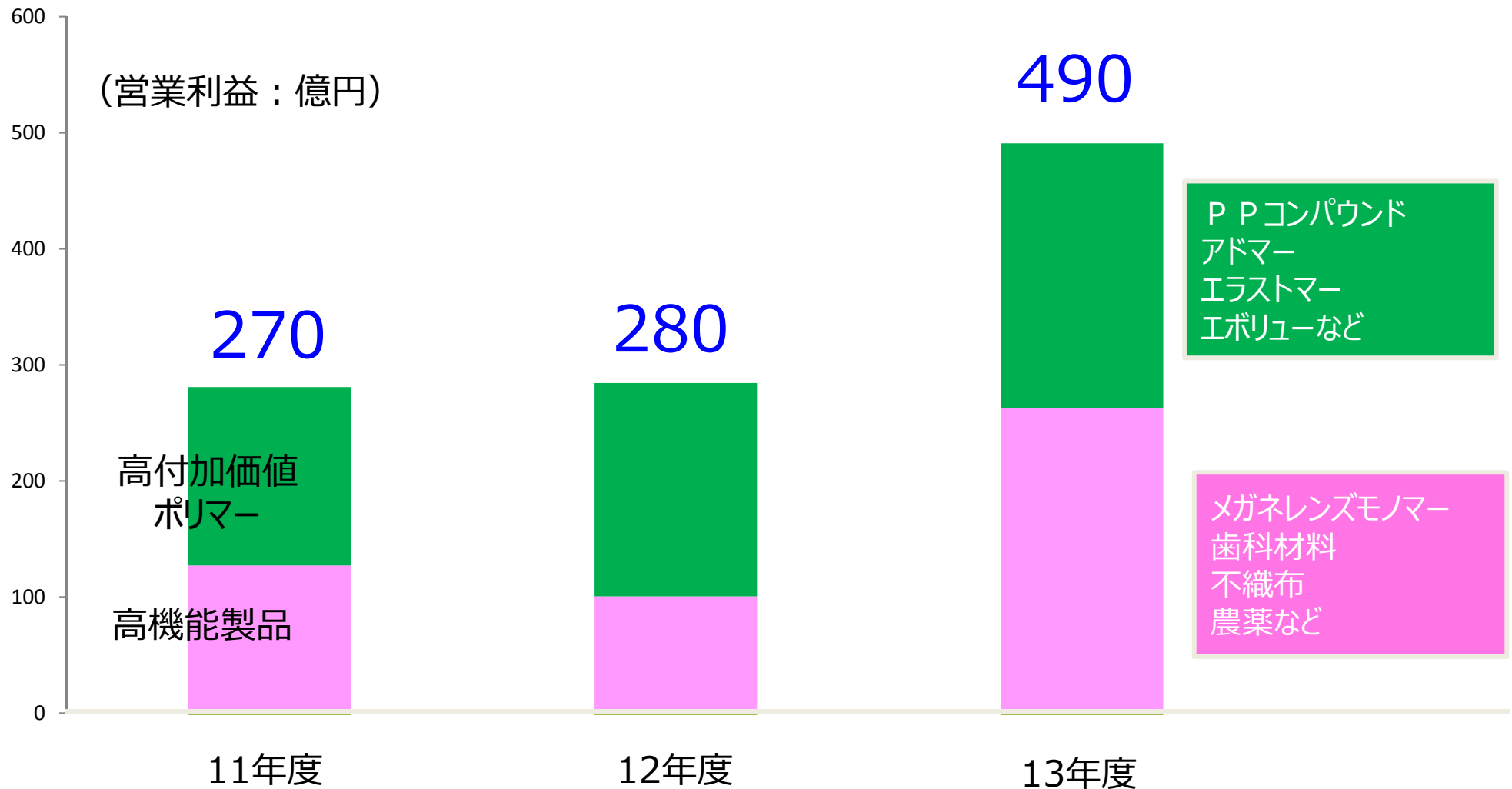


基本戦略

- ① **重点2分野（高機能製品、高付加価値ポリマー）の拡大**
- ② **大型市況製品の再構築**

重点2分野の着実な拡大

事業再構築の実行と共に、重点2分野を着実に拡大させ、
次の成長に向けた布石を実施

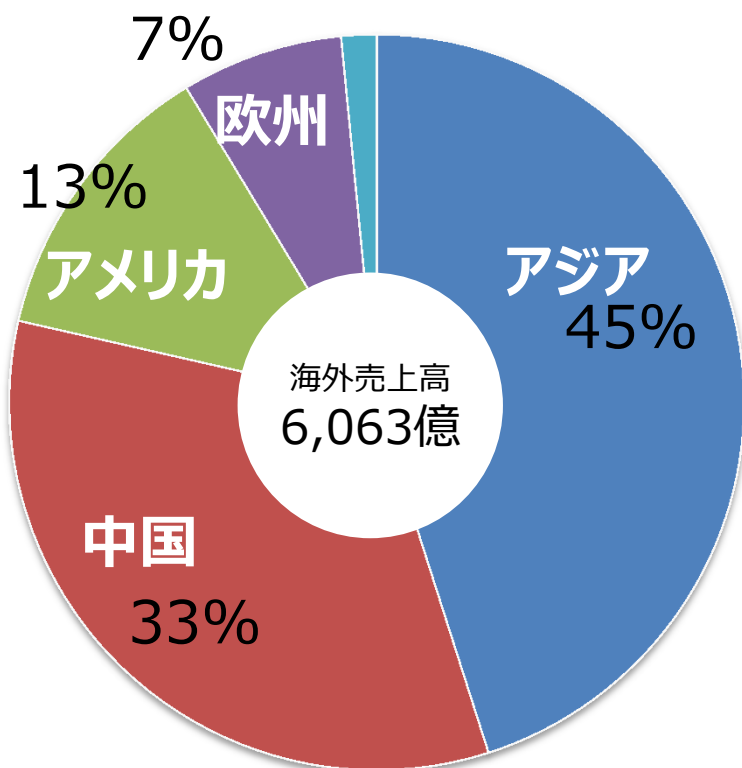


11 中期経営計画の実行状況（2/6以降の進捗）

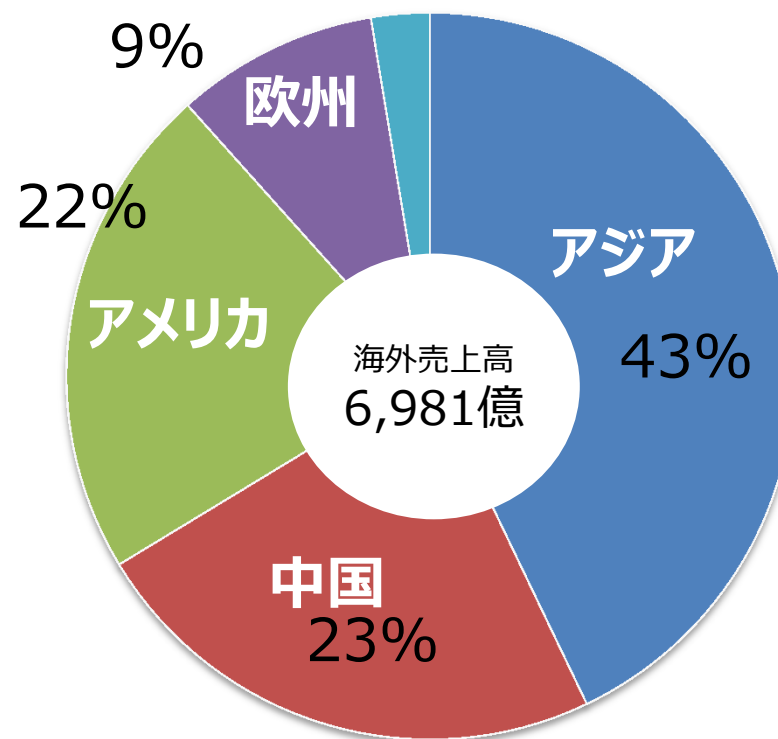
① 高機能製品の拡大		能力	時期
メガネレンズモノマー	トータルソリューションで世界トップ戦略		
<ul style="list-style-type: none"> ・調光レンズ材料への新規参入 米/Corning社よりSunSensors™事業譲受 	—	14年5月	

② 大型市況製品の再構築		能力	時期
フェノール	地産地消体制の確立、徹底的コストダウン		
<ul style="list-style-type: none"> ・TUAS社（石炭＋バイオマスボイラー）との新規用役契約 	効果：10億円/年	14年下期～	
ウレタン事業	特殊イソシアネートの強化・拡大、汎用ウレタン原料の最適生産体制		
<ul style="list-style-type: none"> ・有機酸事業の扶桑化学への売却（営業権は14年10月） 無水マレイン酸 フマル酸 	▲3.2万t ▲1.5万t	<ul style="list-style-type: none"> ・鹿島TDI停止後設備譲渡 ・設備譲渡まで受託生産継続 	
石化事業	低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立		
<ul style="list-style-type: none"> ・姉崎LLDPEプラントの停止 	▲6万t	14年12月	

2011年度
海外売上高 **42%**



2013年度
海外売上高 **45%**



海外売上高、海外売上比率拡大

目次

1. 13年度決算と14年度予算
2. 11中期経営計画のまとめ
- 3. 14中期経営計画**

— 新たな顧客価値の創造 —

14中期経営計画

－新たな顧客価値の創造－

1. 三井化学グループの将来像 長期経営ビジョン

2. 14中期経営計画 基本戦略

3. 中期経営目標

メガトレンド

先進国の成熟化

新興国の成長と中間層の台頭

新たな同盟・経済圏の出現

環境問題の深刻化とサステイナブルな価値観の広がり

資源・食糧・水の獲得競争

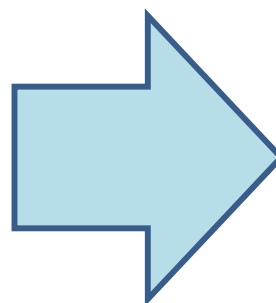
高寿命化と少子化の同時進行

BOP層の人口爆発と貧困問題

都市化・メガシティ化

スマート社会・デジタルネットワーク社会の進化

ライフスタイルの多様化



化学産業が貢献すべき社会課題

自然環境

気候変動対応（GHG削減）

生態系保護（化学物質管理）

持続可能な農業

水資源の保護と管理

I礼ギ-・資源

3R（循環型社会）、節資源

資源利用効率の向上

再生可能エネルギーの開発

産業素材の安定供給

人と生活

少子高齢化

生活の質（QOL）向上

医薬・医療の高度化

フードロス・廃棄

食糧増産

低環境負荷のライフスタイル

雇用の確保

都市化・スマートシティ化

化学は革新的な製品や効率的な技術開発を通じ、社会課題への重要な役割を果たす

三井化学グループが目指すもの

企業理念 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

企業像 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企業グループ

メガトレンド
化学産業が貢献すべき社会課題

三井化学グループの強い基盤
技術：ポリマーサイエンス、精密合成、プロセス
顧客基盤、既存事業、Global体制

三井化学グループが貢献すべき社会課題
環境と調和した共生社会の実現
健康・安心な長寿社会の実現
地域と調和した産業基盤の実現

モビリティ：あらゆる種類の人・物の移動手段

◆ **成長が期待できるターゲット事業領域**
モビリティ ヘルスケア フード&パッケージング

◆ 石化・基礎化を中心とした汎用化学品で **社会・産業を支える**
基盤素材

モビリティ

ヘルスケア

フード&
パッケージング

基盤素材

	成長を牽引する事業			収益基盤を支える事業
	既存事業群	PPコンパウンド コーティング・機能材 機能樹脂	メガネレンズ材料 歯科材料 不織布	エボリユー フィルム・シート 農薬
次世代を担う 新事業	軽量化部材 次世代LIB部材など	ビジョンケア オーラルケアなど		
環境と調和した 共生社会の実現	●			●
健康・安心な 長寿社会の実現	●	●	●	
地域と調和した 産業基盤の実現	●	●	●	●

消費者価値
の深耕

全ての技術/製品/サービスで最終消費者にとっての使用価値までを
視野に入れた最適なソリューションを提供する

主要業績イメージ (2020年近傍)

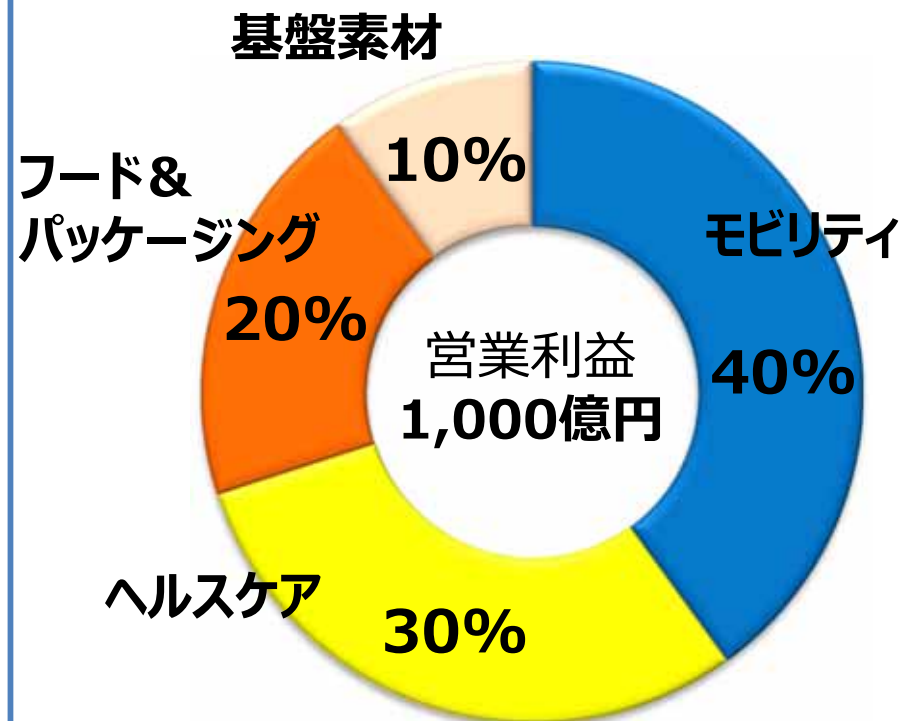
売上高
18,000億円

営業利益
1,000億円

ROA
6%

当期純利益
500億円

事業ポートフォリオイメージ (2020年近傍)



モビリティ

更に太い収益の柱へ

**フード&
パッケージング**

第3の柱へ育成

ヘルスケア

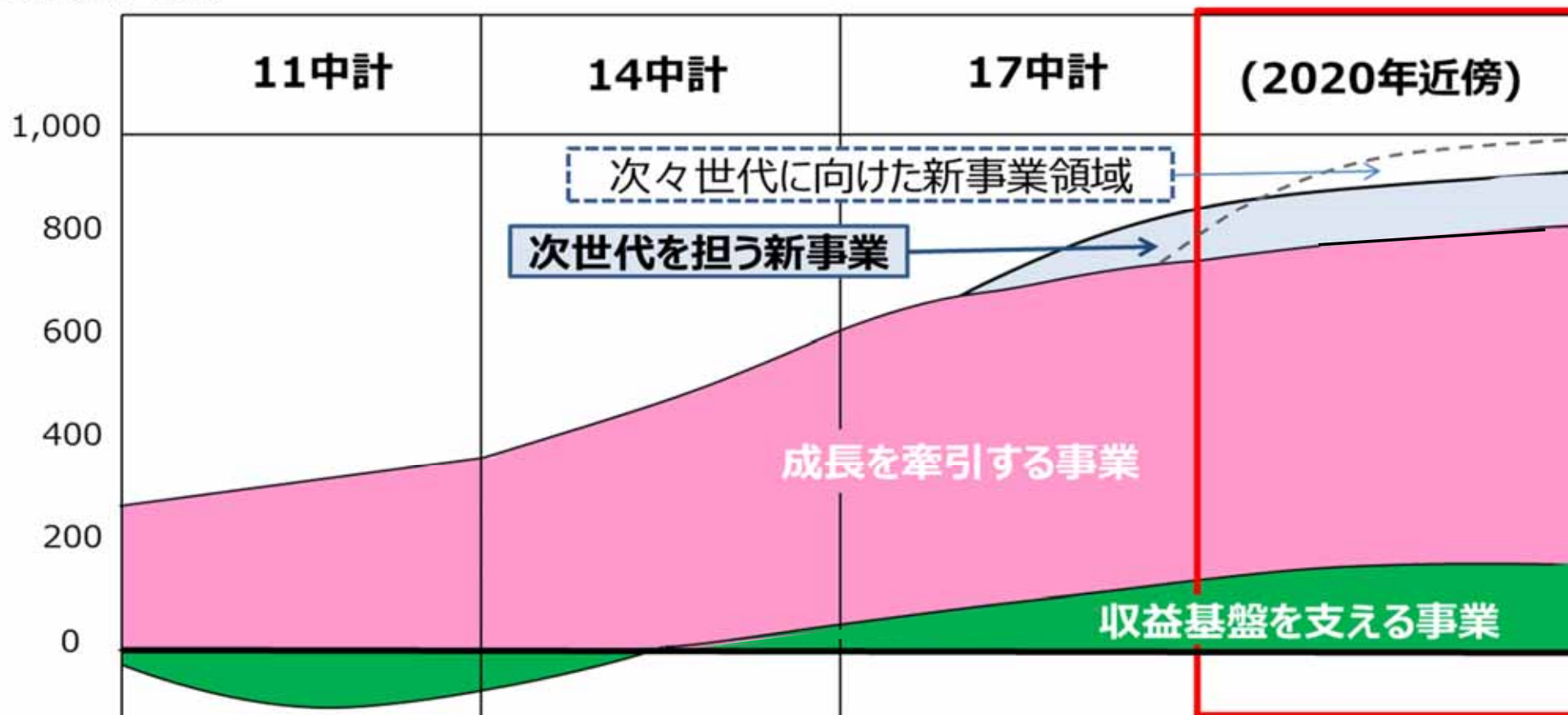
第2の柱へ育成

基盤素材

事業再構築とコストダウンで
安定収益確保

成長を牽引する事業の更なる拡大と次世代を担う新事業の創出で 事業ポートフォリオ変革を推進

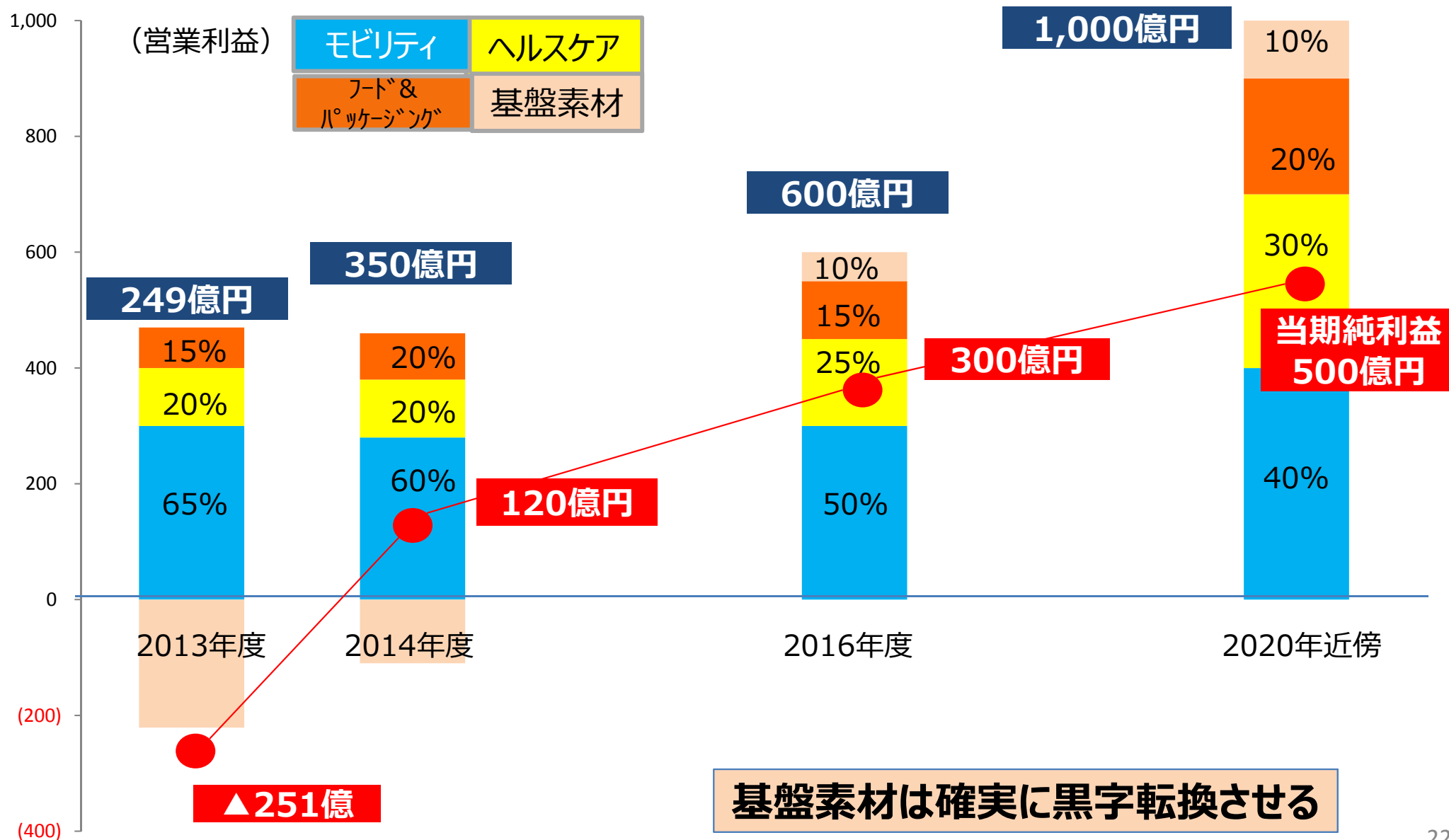
(営業利益：億円)



新事業創出に向けて継続的に挑戦

目指すべき事業ポートフォリオ③

社会課題の解決に向けたマーケットイン型の事業戦略を指向し、
既存事業の強みを活かした川下展開や周辺領域へ拡大させる



中長期の経営業績目標

	2013年度	2014年度	2016年度	2020年近傍
売上高	15,660億円	16,800億円	17,500億円	18,000億円
営業利益	249億円	350億円	600億円	1,000億円
当期純利益	▲251億円	120億円	300億円	500億円
ROA	1.8%	2.4%	4%	6%
Net D/E	1.44	1.39	1.20	1.00
配当	3円/株(中間)	3円/株(期末)	安定配当へ (連結配当性向25%以上、DOE2%以上)	

14中期経営計画

－新たな顧客価値の創造－

1. 三井化学グループの将来像 長期経営ビジョン

2. 14中期経営計画 基本戦略

3. 中期経営目標

14中期経営計画の使命

当社がやるべきこと

V字回復に向けた

- ◆ 事業再構築の確実な実行
- ◆ 成長投資の確実な回収
- ◆ 財務体質の早期改善
- ◆ 事業ポートフォリオ変革に向けた組織横断的な取り組み
- ◆ 新事業・新製品創出

14中計の使命

◆ 財務健全性とキャッシュフロー創出力の回復

既存事業の収益力強化、大型市況製品の再構築の完遂

◆ 事業ポートフォリオの変革

「事業活動を通じた社会貢献」を実現するために、「モビリティ」「ヘルスケア」「フード＆パッケージング」の3領域での新事業候補群の育成を通じて、新たな顧客価値を創造する

◆ グローバル経営に向けた取り組み加速

「人材」「財務・業績管理」「情報」「組織」の各視点から、経営基盤の強化策を具体化・実行する

「新たな顧客価値の創造」

環境と調和した
共生社会の実現

健康・安心な
長寿社会の実現

地域と調和した
産業基盤の実現

方向性

総合力を駆使したグループ横断的なソリューション提供
(軽量化、燃費向上、快適性向上、意匠性、安全性向上など)

触媒
技術

材料設計
技術

ポリマー重合
技術

コンパウンド
技術

先端解析
技術

強い
顧客基盤

強い
既存事業

Global
体制

マーケティング

快適性向上

- ・ウレタンシートクッション
- ・高性能ブレーキパッド
- ・化学物質アレルギー対応
- ・内外装材料
- ・音響制御材料

軽量化材料

- ・PPコンパウンド
- ・エンブラ
- ・樹脂製燃料タンク
- ・金属樹脂一体成型部材
- ・繊維強化複合材料

高効率・高安全性

- ・セパレーター素材
- ・次世代リチウムイオン電池部材

燃費向上

- ・ギアオイル

意匠性

- ・PPコンパウンド
- ・コーティング材料

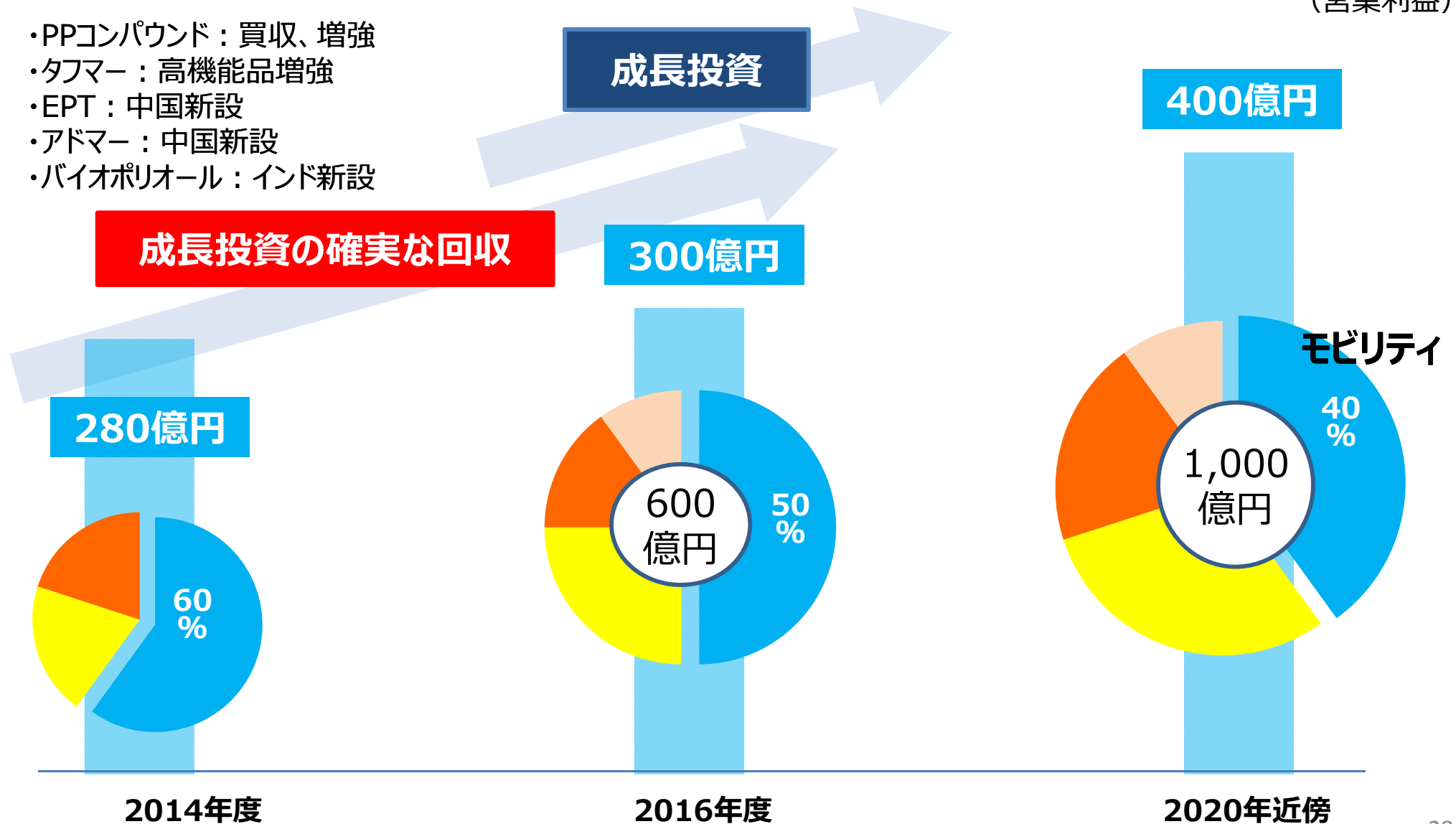


方策

強い顧客基盤を有する自動車材を中心とした、グループ内外資源の最大活用
顧客価値を起点とした新事業創出

- ・PPコンパウンド：買収、増強
- ・タフマー：高性能品増強
- ・EPT：中国新設
- ・アドマー：中国新設
- ・バイオポリオール：インド新設

(営業利益)



健康・安心な
長寿社会の実現

地域と調和した
産業基盤の実現

方向性

周辺・川下展開により、新たな成長基盤を確立
(ビジョンケア、オーラルケア、五感五体分野での新事業)

材料設計
技術

合成技術

バイオ技術

加工技術
3D設計・加工

先端解析
技術

強い
顧客基盤

強い
既存事業

Global
体制

マーケティング

オーラルケア

- ・既存歯科材料
- ・新規歯科材料
- ・次世代デンチャー

快適な衛生材料

- ・伸縮不織布など

ビジョンケア

- ・メガネレンズモノマー
- ・レンズコーティング材料
- ・調光レンズ材料
- ・機能性レンズ材料

医療・診断

- ・細菌迅速検査システム

五感五体分野の新事業

方策

製品開発力を活かしたビジョンケア、オーラルケア領域の周辺・川下展開
 ポリマーサイエンスに基づく機能創出力による五感五体分野での新事業創出

- ・ビジョンケア
 ACOMON、KOC買収
 SDCシンガポール設立
- ・オーラルケア
 Heraeus歯科材買収
 DENTCA買収（デンチャー）
- ・不織布（増強、中国新設）

（営業利益）

成長投資

- ・ビジョンケア
 調光レンズ材料新規参入（SunSensors™譲受）

成長投資の確実な回収

300億円

150億円

100億円

1,000
億円

ヘルスケア
30%

600
億円

25%

2014年度

2016年度

2020年近傍

健康・安心な
長寿社会の実現

地域と調和した
産業基盤の実現

方向性

成長するアジアでのマーケットイン型ビジネスモデルを構築し、
第3の柱へ向けた事業機会を獲得

材料設計
技術

ポリマー重合
技術

フィルム加工
技術

合成技術

先端解析
技術

技術サービス
体制

強い
既存事業

Global
体制

マーケティング

フードロスの低減

- ・食品包材、鮮度保持

安心・安全

- ・医療包材、食品包材など
- ・安全性の高い農薬

食糧の増産

- ・高い性能を持った農薬
- ・次世代農薬原体パイプライン
(新規5原体)
- ・多収米みつひかり

環境負荷低減

- ・軽量化、薄膜化
- ・物流ソリューション

新農業システム

方策

多様な製品群を有するフィルム・シートでのグループ内外資源の最大活用
当社技術の活用によるフード・ソリューションの提供

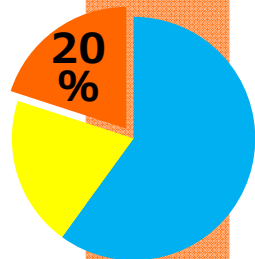
- ・農薬
海外拠点の確立（タイ、ブラジル）
グローバルに原体新規登録推進
- ・エボリュウ：シンガポール拠点設立
- ・包装フィルム：タイ拠点設立

成長投資

(営業利益)

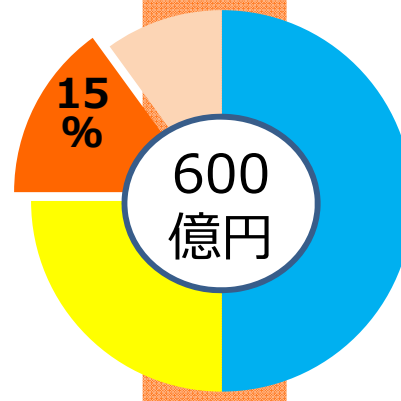
成長投資の確実な回収

80億円



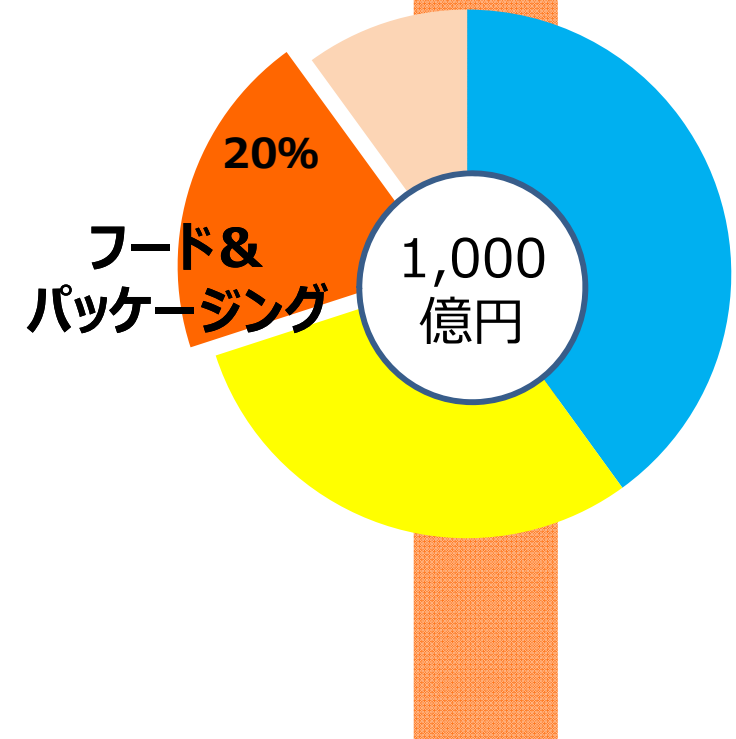
2014年度

100億円



2016年度

200億円



2020年近傍

環境と調和した
共生社会の実現

地域と調和した
産業基盤の実現

**全社最適を踏まえたコスト競争力強化、
事業再構築により、安定収益の確保**

方向性

フェノール	【日本】最適生産体制へ（千葉フェノール、市原BPA停止） 【シンガポール】用役コストダウン（TUAS社との新規契約） 【中国】域内トップの競争力（SinopecとのJV立ち上がり）	更なる再構築へ
PTA	インドネシアAMI株式譲渡 誘導品PETと連携した地産地消体制の確立模索 原料から誘導品までの一貫アライアンス検討	
ウレタン原料	汎用ウレタン原料の最適生産体制に目途（鹿島TDI、大牟田MDI停止） 圧倒的競争力ある中東での展開、他社との提携も視野	

◆ 地域・有力パートナーとの連携強化、蓄積技術・人材を活用した成長事業拡大支援

ニソン計画

将来の安価原料調達に向け、順調に進捗

2016年度営業利益 50億円を目指す

環境と調和した
共生社会の実現

健康・安心な
長寿社会の実現

地域と調和した
産業基盤の実現

マーケティング主導で、次世代を担う新事業・新製品を創出する
(モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージングの重点領域に経営資源を集中)

金属樹脂一体成型部材



新ヘルスケア領域



太陽光発電診断・
コンサルティング事業

メガソーラー運営



「ソーラーエバ™」



診断・コンサル
ティングサービス



実証発電所



分析・開発・評価

売上1,000億円規模の新事業・新製品創出を目指す (2016年度)

14中期経営計画

－新たな顧客価値の創造－

1. 三井化学グループの将来像 長期経営ビジョン
2. 14中期経営計画 基本戦略
3. 中期経営目標

2016年度 経営目標

営業利益
600億円

ROA
4%以上

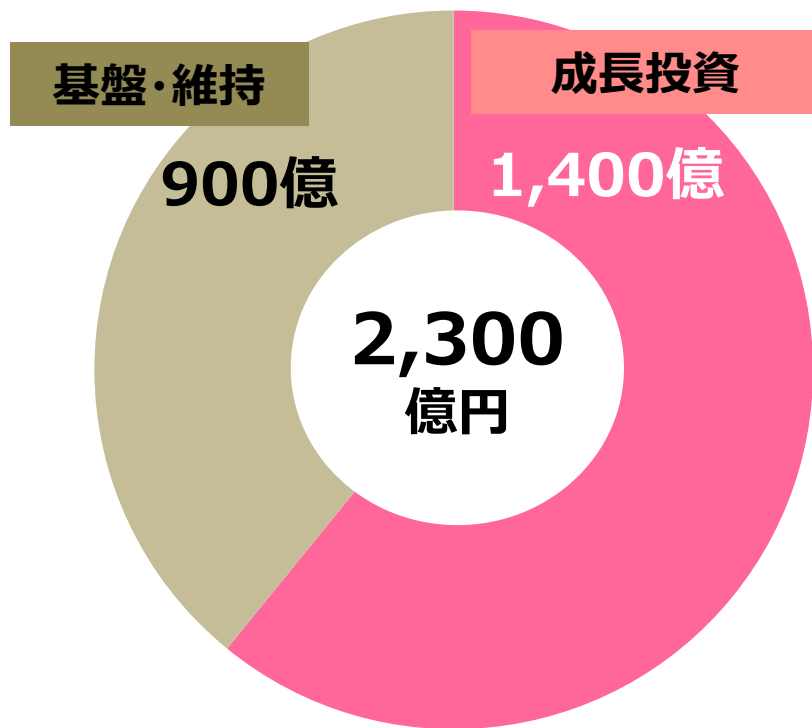
当期純利益
300億円

新事業・新製品売上高（2016年度）
1,000億円※

※5年間（2012－16年度）に上市した新事業・新製品売上高の合計

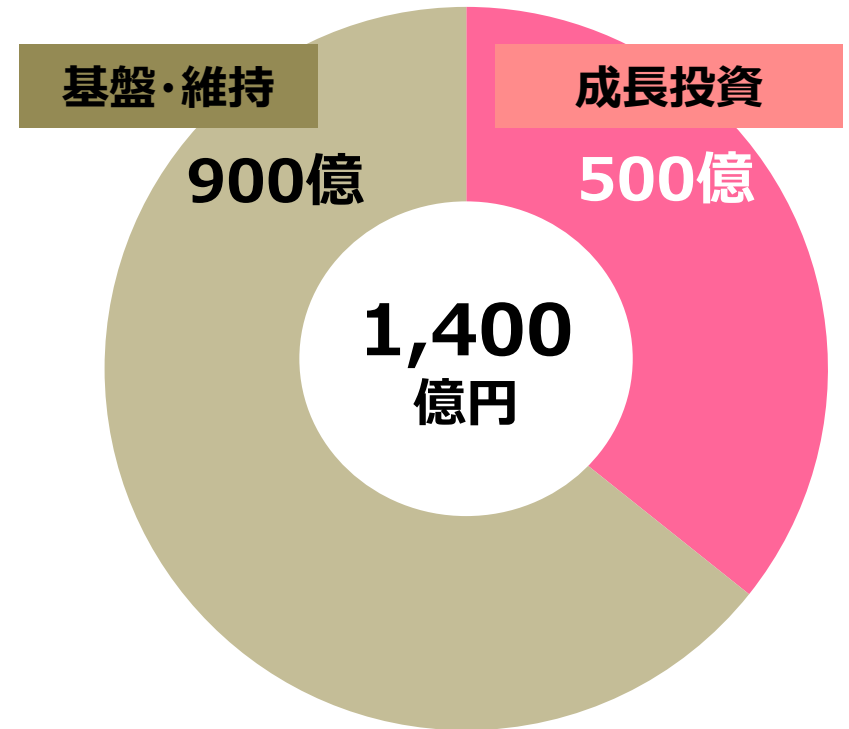
財務体質の早期改善に向け、投融资案件の絞り込み

11中計成長投資 (11-13年度)



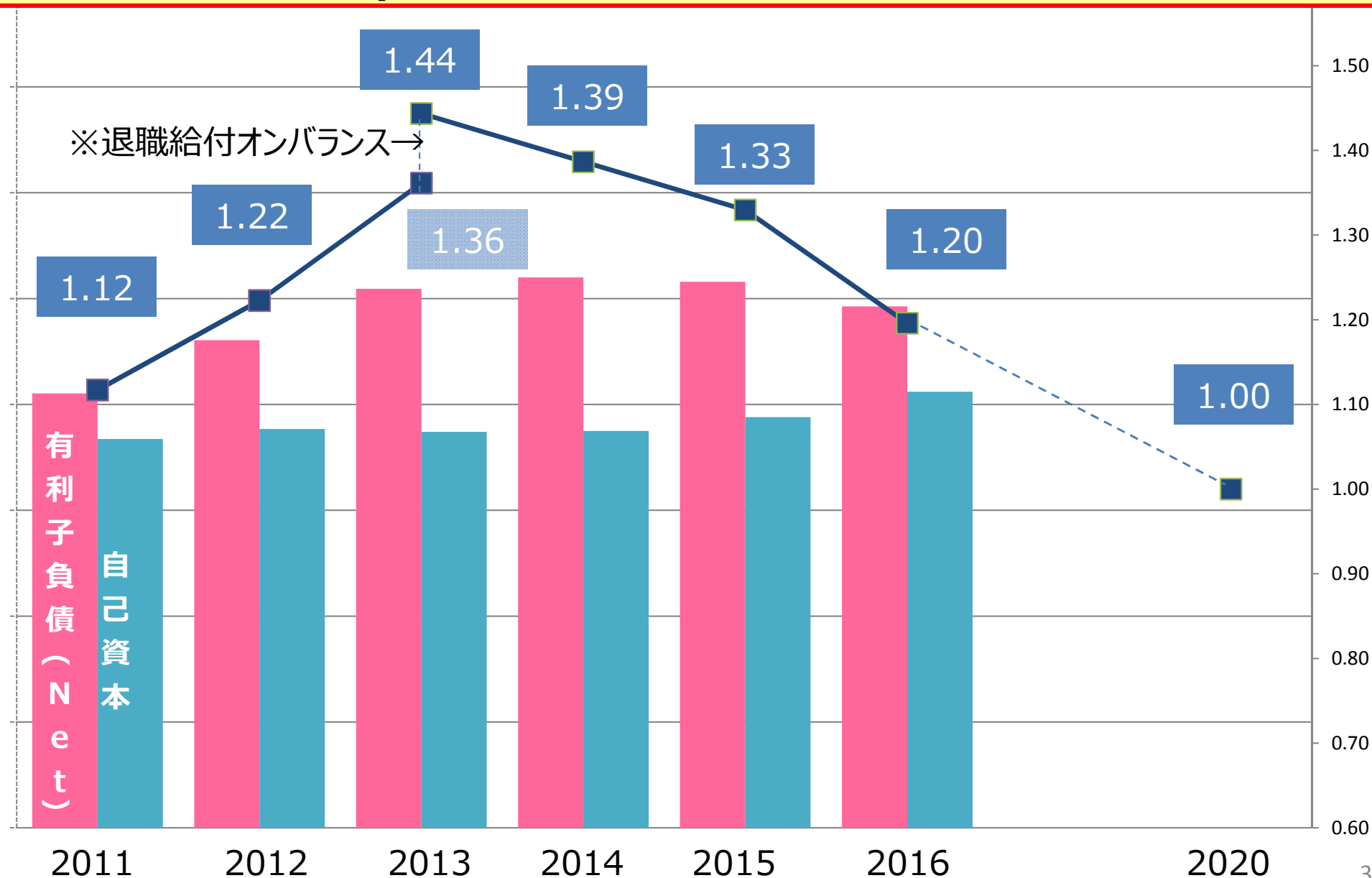
11中計成長投資の確実な回収により、
キャッシュフロー創出

14中計成長投資 (14-16年度)

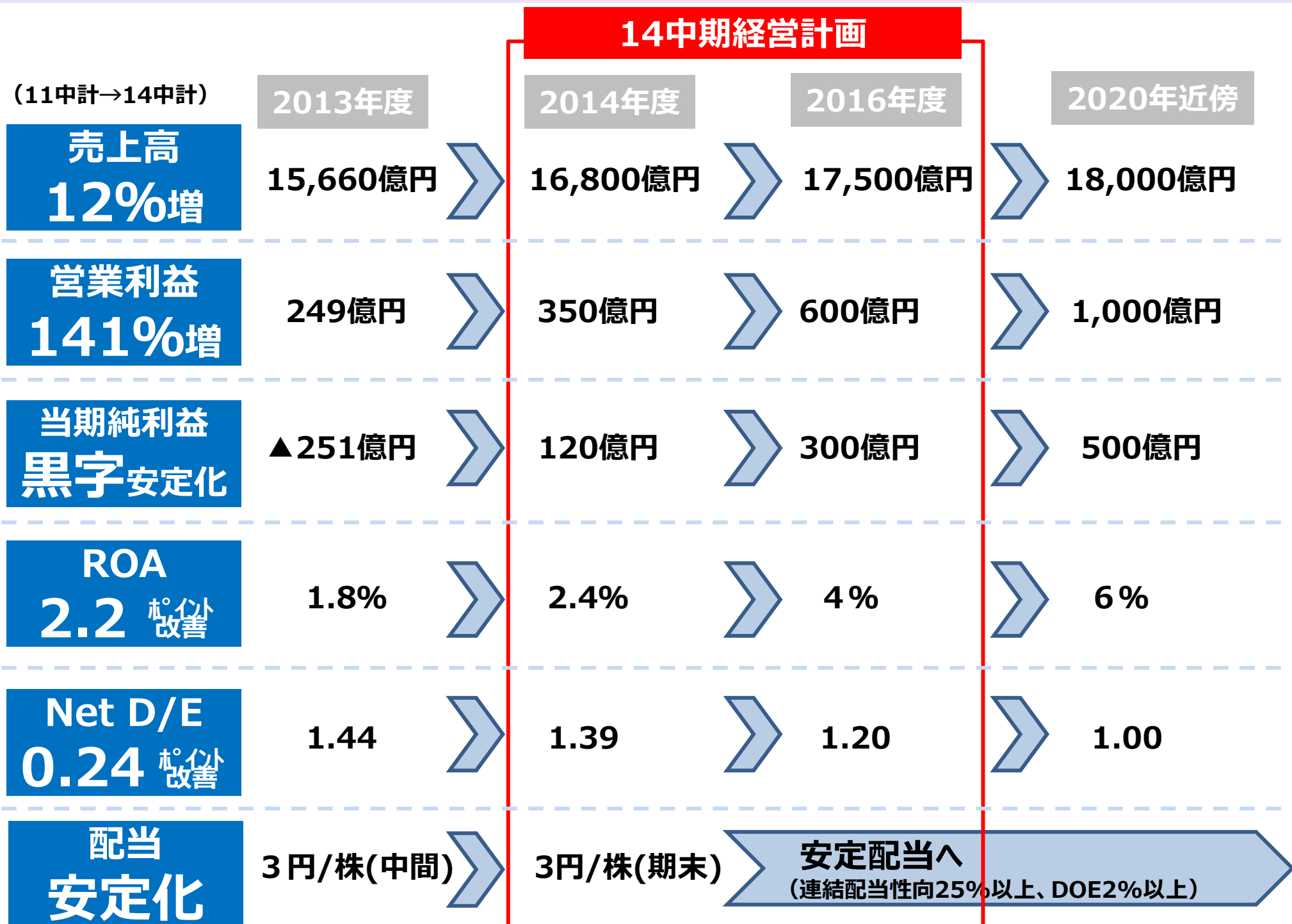


成長投資はモビリティ、ヘルスケア、
フード&パッケージングに優先配分

**14中計では、財務体質の改善を優先し、
Net D/E=1.2 への早期回復を目指す**



中長期の経営業績目標



新たな顧客価値を創造し、

事業活動を通じて、

社会課題を解決する



Challenge

Diversity

One Team

(完)

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

參考資料

① 大型市況製品の再構築		能力	時期
フェノール	地産地消体制の確立、徹底的コストダウン		
・市原BPA停止		▲9万t	14年3月末
・千葉フェノール停止		▲25万t	14年9月末
・シンガポールBPA1基休止		7万t	14年3月～
・競争力ある中国プラントのスムーズな立上げ		+25万t	14年5月
・新規用役会社 (TUAS社) との契約			14年下期～
PTA	誘導品PETと連携した地産地消体制、アライアンスの推進		
・インドネシアPTA事業のBPへの売却		▲54万t	14年2月末
ウレタン事業	特殊イソシアネートの強化・拡大、汎用ウレタン原料の最適生産体制		
・千葉ポリオール停止		▲2.8万t	12年6月
・鹿島工場閉鎖 TDI		▲11.7万t	16年12月末日途
特殊イソシアネート		▲0.2万t	16年12月末日途
有機酸事業の扶桑化学への売却 (営業権は14年10月)			
無水マレイン酸		▲3.2万t	鹿島TDI停止後
フマル酸		▲1.5万t	鹿島TDI停止後
・大牟田MDI停止		▲6万t	16年12月末日途
・大牟田XDI大型設備		+5千t	15年10月

①石化事業の再構築		能力	時期
エチレンセンターの再構築 低稼働時代へ向けた最適生産体制の確立			
・千葉LLPでの低稼働対策の実施		—	13年8月
・京葉エチレンからの離脱		出資▲22.5%	15年3月末
ポリオレフィン事業の再構築			
・PPプラント2系列停止			
宇部PPプラント		▲9万t	11年3月
市原PPプラント		▲9万t	13年6月
・PEプラント2系列停止			
姉崎HDPEプラント		▲13万t	13年4月
姉崎LLDPEプラント		▲6万t	14年12月

②高機能製品の拡大		能力	時期
メガネレンズモノマー トータルソリューションで世界トップ戦略			
・レンズモノマーのラインナップ充実 スイス/ACOMON買収		—	11年4月
韓国/KOC買収		—	13年3月
・レンズコーティング事業拡大 SDCシンガポール拠点設立		—	13年9月
・調光レンズ材料への参入（CorningよりSunSensors™事業譲受）		—	14年5月
歯科材料 グローバル拠点の確立			
・Heraeus歯科材事業の買収 世界22か国に広がるグローバル拠点を確保		—	13年6月
・デンチャー事業への参入 アメリカ/DENTCA買収		—	13年6月
不織布（衛生材料） アジア3極体制の確立（64千t→94千t）			
・日本（四日市）の能力増強		+15千t	12年4月
・中国/天津工場新設		+15千t	13年9月
農薬 グローバル拠点の確立、原体の新規登録推進			
・海外拠点の確立 タイ/Sotus資本参加		—	11年5月
ブラジル/Iharabras資本参加		—	11年9月
タイ研究拠点設立			14年2月
・原体の新規登録推進（インド、北米、中国、欧州、ブラジル）			随時

②高付加価値ポリマーの拡大		能力	時期
PPコンパウンド（自動車）	世界8極体制で世界トップへ （10年度末74万t→14年度末99.2万t）		
・ブラジルProdumaster買収		+5.5万t	12年5月
・各拠点での能力増強		+19.7万t	－
・欧州研究拠点の設立		－	14年6月
エボリュー（包装）	アジアシェアの拡大強化		
・日本での増強		+5万t	11年11月
・シンガポール新設		+30万t	15年5月
タフマー（自動車、包装）	世界トップの地位強化		
・シンガポール高機能品増強		+8千t	14年2月
EPT（自動車）	アジア需要の確実な取り込み		
・中国プラント新設		+7.5万t	14年8月
アドマー（自動車、包装）	世界トップの地位強化		
・中国プラント新設（※ミラストマー含む）		+11千t	14年10月
バイオポリオール（自動車）			
・インドプラント新設		+8千t	15年1月