

FY2014-15-16

CEO Explanation

Creating New Customer Value through Innovation **新たな顧客価値の創造**



淡輪 敏

Tsutomu Tannowa

Mitsui Chemicals Inc.
President & CEO

May 24, 2016

Contents

- ▶ **Business Performance**
15年度決算と16年度見通し
- ▶ **Progress of Mid-Term Business Plan**
14中期経営計画の進捗
- ▶ **Topics of Business Domains**
ドメイン別のトピックス
- ▶ **Management Target**
14中期経営計画達成に向けて



Business Performance

FY15 Financial Results and FY16 Outlook

15年度決算と16年度見通し

(単位：億円)

摘要	FY2014	FY2015	FY2016	比較	
	Results	Results	Outlook	FY14→FY15	FY15→FY16
売上高	15,501	13,439	12,500	△ 2,062	△ 939
営業利益	420	709	700	289	△ 9
営業外損益	24	△ 77	△ 80	△ 101	△ 3
経常利益	444	632	620	188	△ 12
特別損益	△ 86	△ 219	△ 60	△ 133	159
* 当期純利益	173	230	360	57	130
為替レート(円/\$)	110	120	110	10	△ 10
国産ナガサ(円/KL)	63,500	42,800	33,000	△ 20,700	△ 9,800

*「親会社株主に帰属する当期純利益」の意。後続スライドも同様

セグメント別営業利益

※セグメント組替え調整後

(単位：億円)

セグメント	*FY2014	*FY2015	FY2016
	Results	Results	Outlook
モビリティ	308	449	390
ヘルスケア	92	116	150
フード&パッケージング	135	203	200
基盤素材	△65	10	40
その他 (全社共通費用含む)	△50	△69	△80
合計	420	709	700

比較		備考
FY14→FY15	FY15→FY16	
141	△59	数量増、 為替の影響
24	34	数量増 (ビジョンケア、 不織布、歯科材料等)
68	△3	数量増 為替の影響
75	30	クラッカー高稼働 ウレタンプラント停止完了
△19	△11	
289	△9	

✓ 為替などの交易条件軟化を見込むも、ターゲット事業領域の能力増強による
拡販、事業再構築効果が発現

✓ 力を溜めて、FY2017以降の拡大戦略に繋げる重要な年

*FY14、15のセグメント別営業利益は、監査前概算値。後続スライドも同様

営業利益 当期純利益グラフ

モビリティ ヘルスケア フード&パッケージング 基盤素材

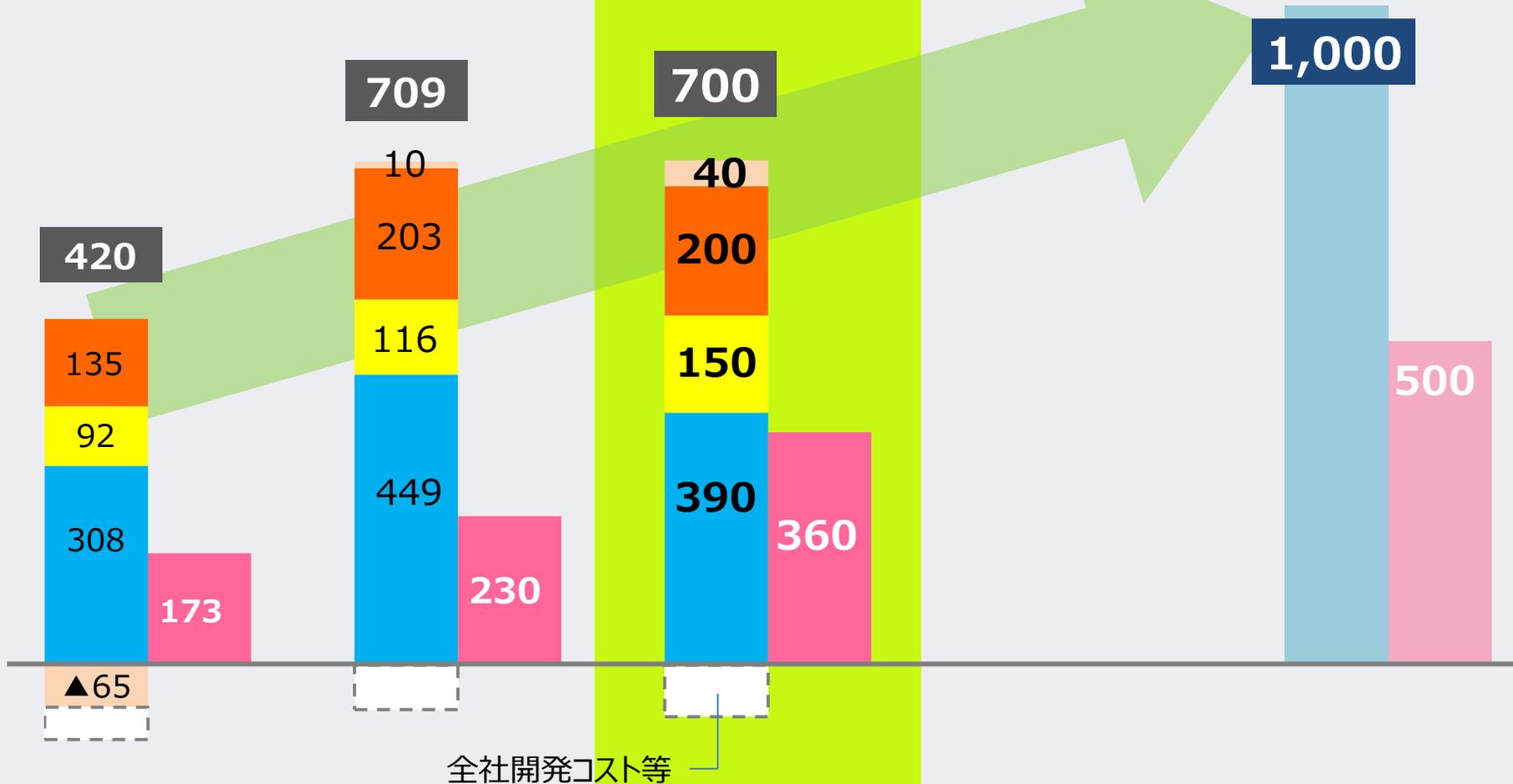
FY2014 Results

FY2015 Results

FY2016 Outlook

Around 2020 Target

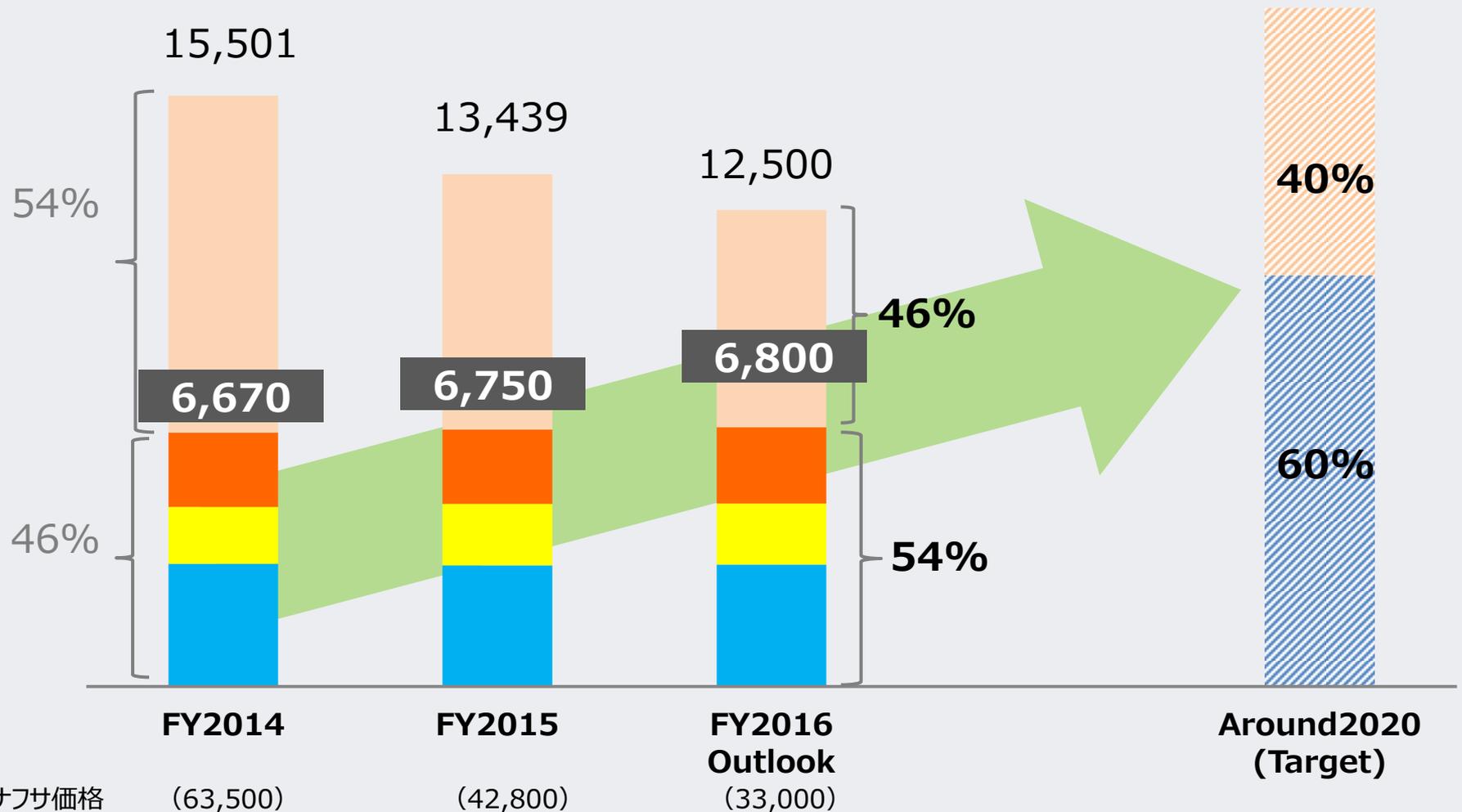
(単位：億円)



ターゲット事業領域の売上ポートフォリオ

- ✓ 基盤素材の売上高は、事業再構築の実行および原油安により低減
- ✓ ナフサ下落局面も、ターゲット事業領域は着実に伸長、安定したポートフォリオへ

(連結売上高：億円) モビリティ ヘルスケア フード&パッケージング 基盤素材



16年度経営目標のまとめ

(対FY2015)

FY2014

FY2015

FY2016(Outlook)

売上高
▲7%

15,501億円

13,439億円

12,500億円

- ・交易条件の軟化
- ・大型プラント停止
- ・ポリウレタン材料事業の非連結子会社化

営業利益
▲1%

420億円

709億円

700億円

- ・事業再構築の完遂
- ・ターゲット事業領域の拡大

当期純利益
57%増

173億円

230億円

360億円

- ・特別損失が通常除却レベルへ

ROE
3.3ポイント改善

4.5%

5.8%

9.1%

- ・当期純利益の改善

Net D/E
0.11ポイント改善

1.22

1.03

0.92

- ・有利子負債の削減

3期連続
増配

5円/株

8円/株

9円/株

- ・3期連続増配の予定



Progress of Mid-Term Business Plan

14中期経営計画の進捗

14中期経営計画の総括

14中期経営計画の使命

具体的成果 (FY16 Outlook)

持続的な成長に向けて

事業ポートフォリオ
の变革

財務健全性と
キャッシュフロー
創出力の回復

グローバル経営に
向けた取り組み加速

事業再構築

140億円
改善

営業利益
700億円

ターゲット
事業売上比率
54%

ROE
9.1%

Net D/E
0.92

OP-ROA
5.6%

配当

3期連続増配

海外売上比率
45%

海外在籍者
比率
34%

海外拠点数
約90社

ターゲット事業領域
の更なる拡大

キャッシュフロー
創出力の強化
✓投資フェーズへ
✓株主還元強化

基盤素材の
黒字化定着

モビリティ事業本部



- ・ エラストマー事業部
- ・ 機能性コンパウンド事業部
- ・ 機能性ポリマー事業部
- ・ Mitsui Elastomers Singapore
- ・ コンパウンド管理室

ヘルスケア事業本部



- ・ ビジョンケア材料事業部
- ・ パーソナルケア材料事業部
- ・ 不織布事業部
(H-プロジェクト室)

フード&パッケージング 事業本部



- ・ コーティング・機能材事業部
- ・ 三井化学東セロ
- ・ 三井化学アグロ

基盤素材事業本部

- ・ フェノール事業部
- ・ PTA・PET事業部
- ・ 工業薬品事業部
- ・ 石化原料事業部
- ・ ライセンス事業部
- ・ プライムポリマー
- ・ Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes



新事業・新製品創出

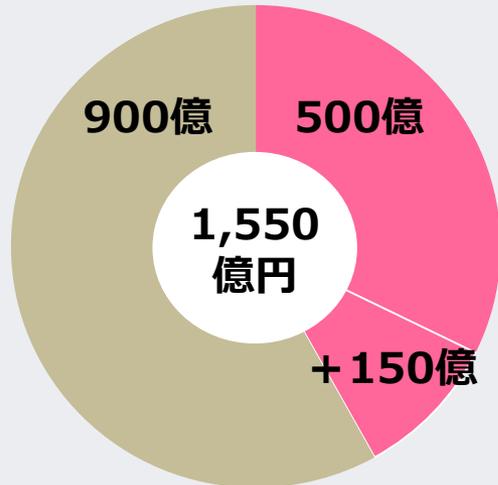
- ・ 新ヘルスケア事業開発室
- ・ 新モビリティ事業開発室
- ・ 次世代事業開発室
- ・ ロボット材料事業開発室

ターゲット事業領域の更なる拡大に向けて、
成長投資を当初計画に対し**76%**拡大

14中計Revised
(FY14-16)

基盤・維持

成長投資

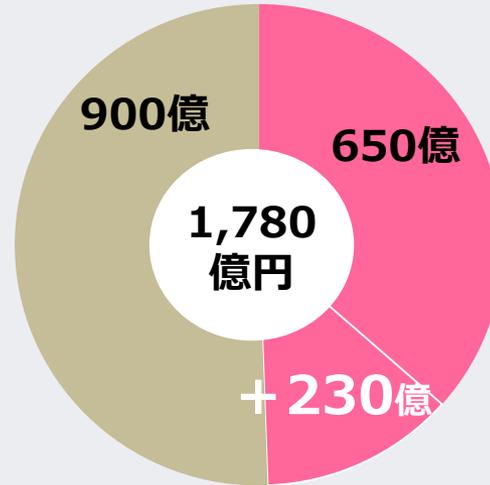


成長投資
500億→650億へ

14中計Re-**Revised**
(FY14-16)

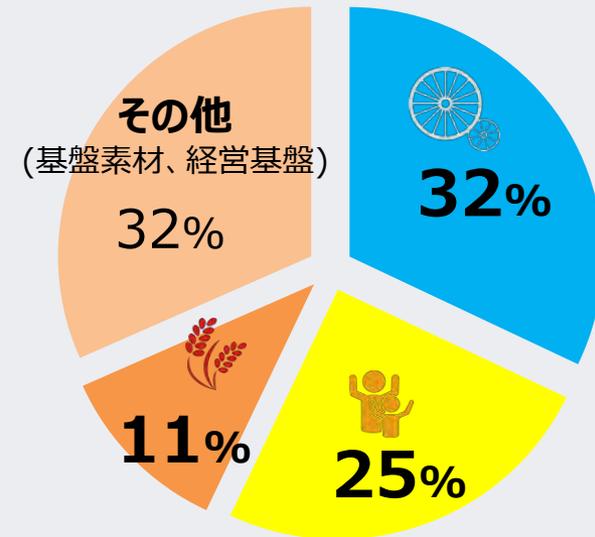
基盤・維持

成長投資



成長投資枠**880億**へ拡充
(68%が3ターゲット事業領域向け)

成長投資の内訳



✓ 環境変化に機敏な経営計画システムへ変更



外部環境への迅速な対応

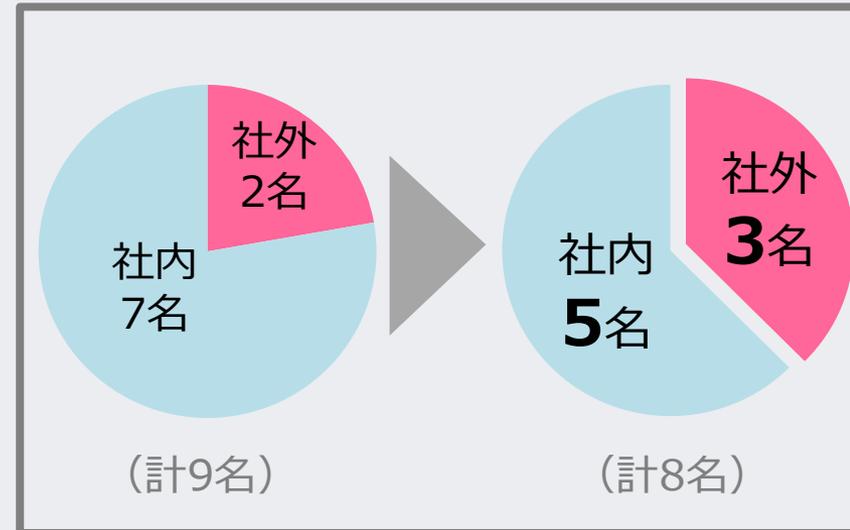
戦略の実行スピードと確度を高める

経営の環境適応性を図り、戦略推進を加速

✓ 取締役会の監視・監督機能を強化

- ・ 社外取締役比率の向上
- ・ 社外取締役に**経営経験者を起用**し、取締役会の監視・監督及び活性化を図る

氏名	略歴
黒田 由貴子	コンサルタント、経営者
馬田 一	元JFEホールディングス社長
徳田 寛	元デンソー副社長

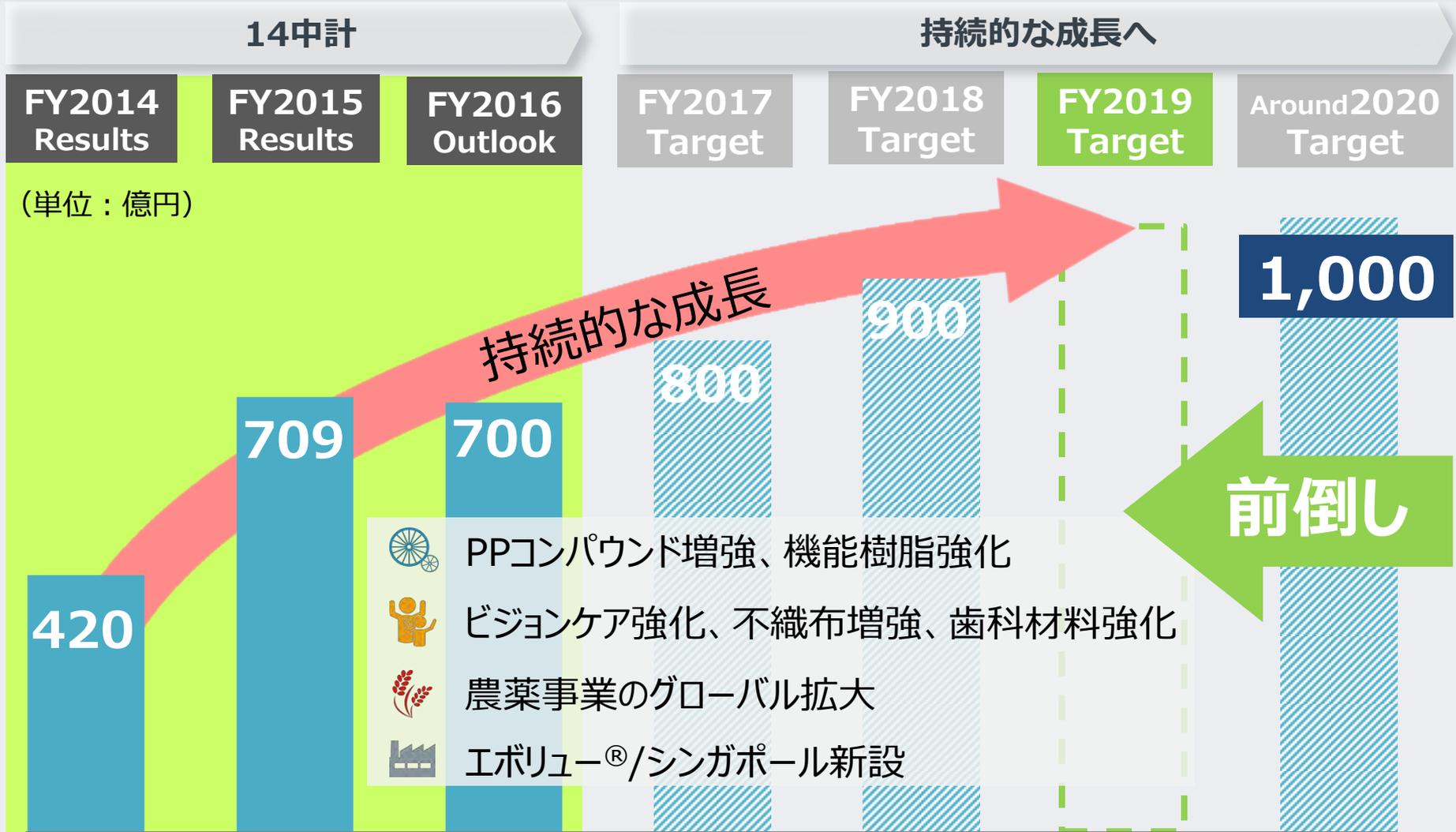


✓ 戦略遂行の加速

- ・ 中期経営計画に即した**4事業本部体制への移行**により、事業ポートフォリオ変革を加速。
- ・ **執行役員への権限移譲を拡大**し、戦略の実行を加速。

経営の透明性向上を図り、戦略推進を加速

今後の成長イメージ（営業利益）



- ✓ 現行戦略を継続し、持続的な成長を目指す
- ✓ 営業利益1,000億円の**前倒し**達成を視野



Topics of Business Domains

ドメイン別のトピックス

社会に貢献するための、戦略的4領域。



成長を牽引する
ターゲット事業領域



ヘルスケア

健康で安心な
長寿社会の実現に
向けた生活の質(QOL)の
向上に貢献



モビリティ

幅広い材料ラインナップ、
高い技術力と
品質を活かして、
軽量化、安全性、快適性、
意匠性ソリューションを提供



基盤素材

あらゆる産業へ
素材・技術を提供し、
地域と調和した産業基盤の実現



フード&
パッケージング

世界の食糧問題や
食の安全・安心ニーズに
農業、パッケージ材料から貢献



産業や社会を支える事業領域

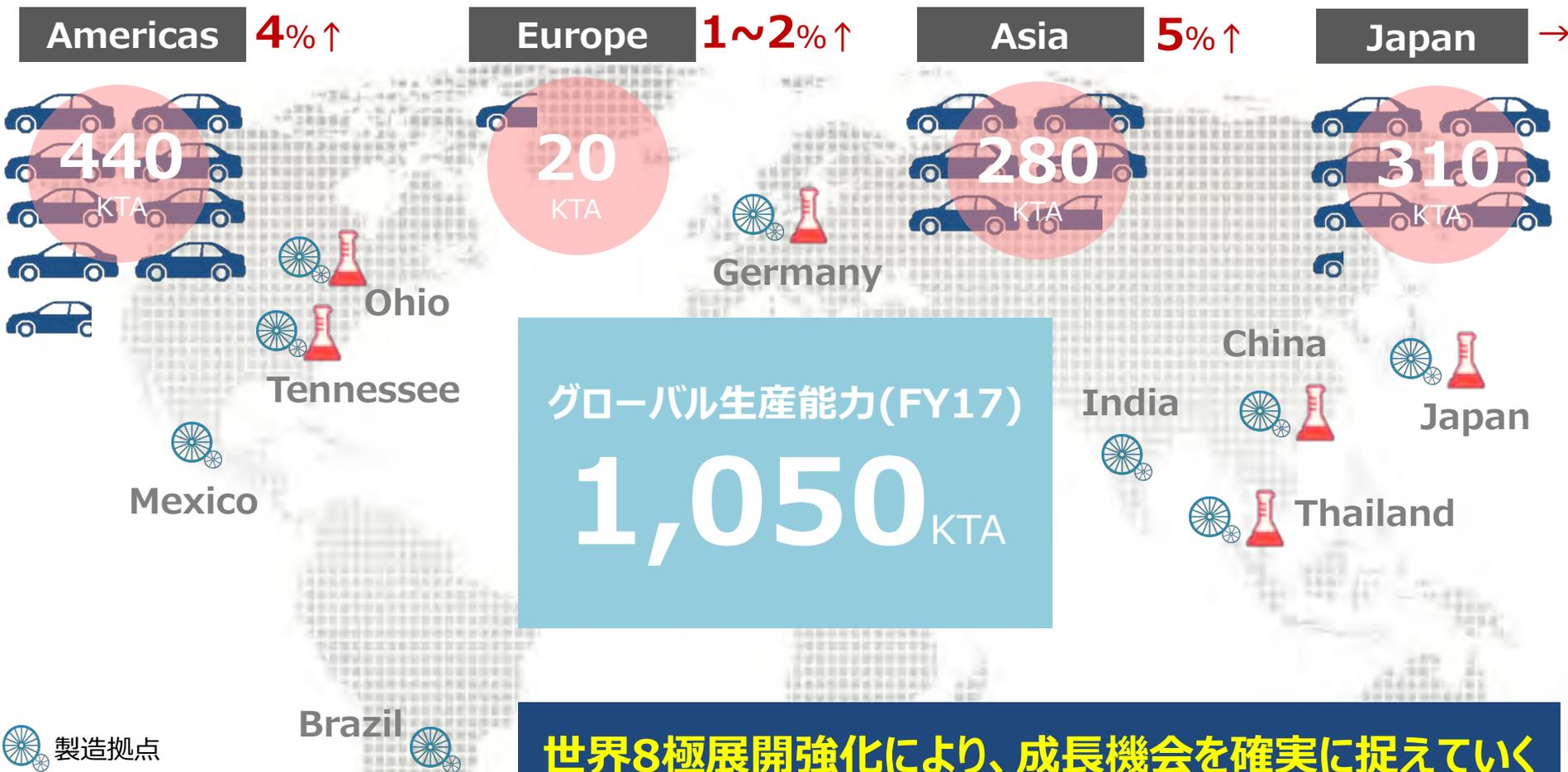
- ✓ モビリティ領域は**計画前倒し**で順調に拡大
- ✓ FY16は、**量的拡大**が見込まれるが**交易条件軟化**を織り込み

(営業利益：億円)



自動車メーカーのグローバル戦略にスピーディーに対応する生産・研究体制の構築

- ✓ 成長市場での能力増強、付加価値ラインへのS&B継続（生産能力FY11比+40%）
- ✓ 戦略地域での拡大のための研究拠点拡充（欧州、中国）



世界8極展開強化により、成長機会を確実に捉えていく

海外売上高比率

70%

バランスのとれた
ポートフォリオ

安定した収益力

モビリティ

45%

ICT

15%

- ✓ 快適性追求
- ✓ 小型化・軽量化
- ✓ エンジン周辺高温化対応
金属代替樹脂
- ✓ モーター関連材料
電装部品向け樹脂

- ✓ 半導体微細化
- ✓ 薄型・小型化電子回路
- ✓ ディスプレイ高精細化
- ✓ カメラ高精細・小型化
- ✓ 電池大容量・小型化
- ✓ 長寿命化

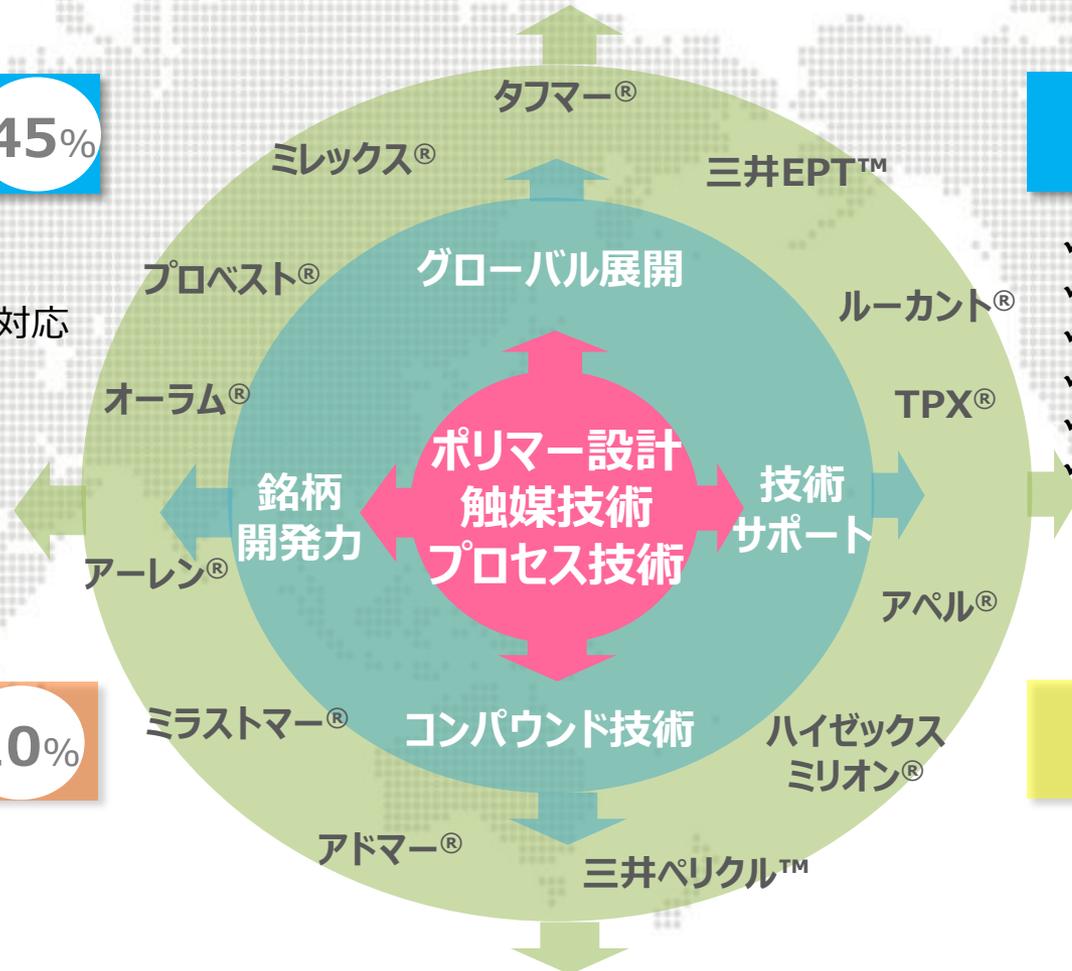
フード&
パッケージング

10%

ヘルスケア他

30%

- ✓ バリア制御
- ✓ イージーピール



- ✓現場力による**生産性と品質の向上**
- ✓高い開発力で、**差別化製品・銘柄を継続的に上市し**、高収益ポートフォリオに

ルーカント® (潤滑油添加剤)

自動車の**低燃費化**に貢献する
潤滑油添加剤用途で拡大

- ✓ルーブリゾール社との戦略的提携により
グローバルに販売増
- ✓生産性向上による**デボトル増強**
(+約40%、15年度末)

アペル® (車載レンズ)

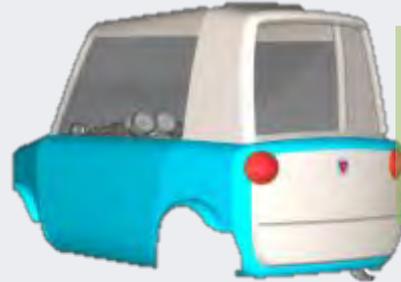
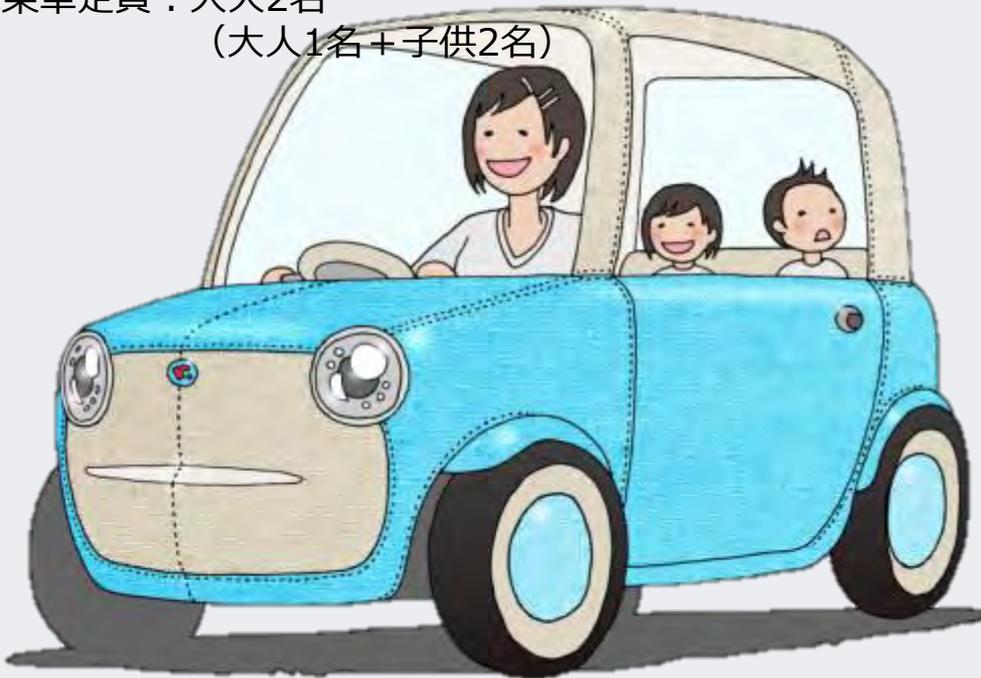
自動車の**スマート化**に貢献する
車載レンズ向け強化

- ✓グローバルに高いシェアを誇る
スマートフォンカメラレンズ材料の水平展開
- ✓国内2拠点での最適生産体制確立
- ✓**車載レンズ向け高耐熱銘柄確立**

- ✓ 超小型モビリティ制度の導入に先駆けて試作車を発表したリモノ社に対し、**素材面から開発に協力**
- ✓ 内装に加え、外装全体にもウレタンフォームを用い、**柔らかいクルマに**
- ✓ これまでクルマに使われてこなかった**材料の可能性を検討、新たな価値を探索**



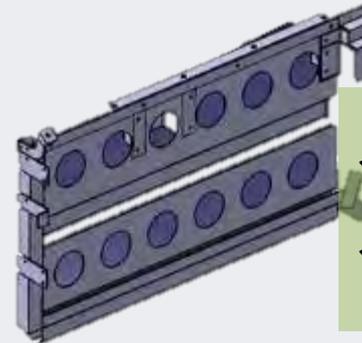
<主要スペック> 超小型電気自動車
 サイズ : 全幅1m×全長2.3m×全高1.3m
 最高速度 : 45~60km/h (検討中)
 航続距離 : 30~50km/h (検討中)
 交換式バッテリーe-cell
 乗車定員 : 大人2名
 (大人1名+子供2名)



(外装)
 ✓ボディをウレタンフォームに
 することにより衝撃吸収機能
 と周囲へのやさしさをプラス



(シート)
 ✓ウレタンフォーム+ゲルで
 厚みは最薄50mmに
 ✓土木資材センサーを用いた
 シート軽量化を検討中



(ドアパネル) 検討中
 ✓アーレン®を構造材に用いて
 軽量化
 ✓タフネスコート™を用いる
 ことで、形状保持力を向上

社会に貢献するための、戦略的4領域。



成長を牽引する
ターゲット事業領域



健康で安心な
長寿社会の実現に
向けた生活の質(QOL)の
向上に貢献



幅広い材料ラインナップ、
高い技術力と
品質を活かして、
軽量化、安全性、快適性、
意匠性ソリューションを提供



あらゆる産業へ
素材・技術を提供し、
地域と調和した産業基盤の実現



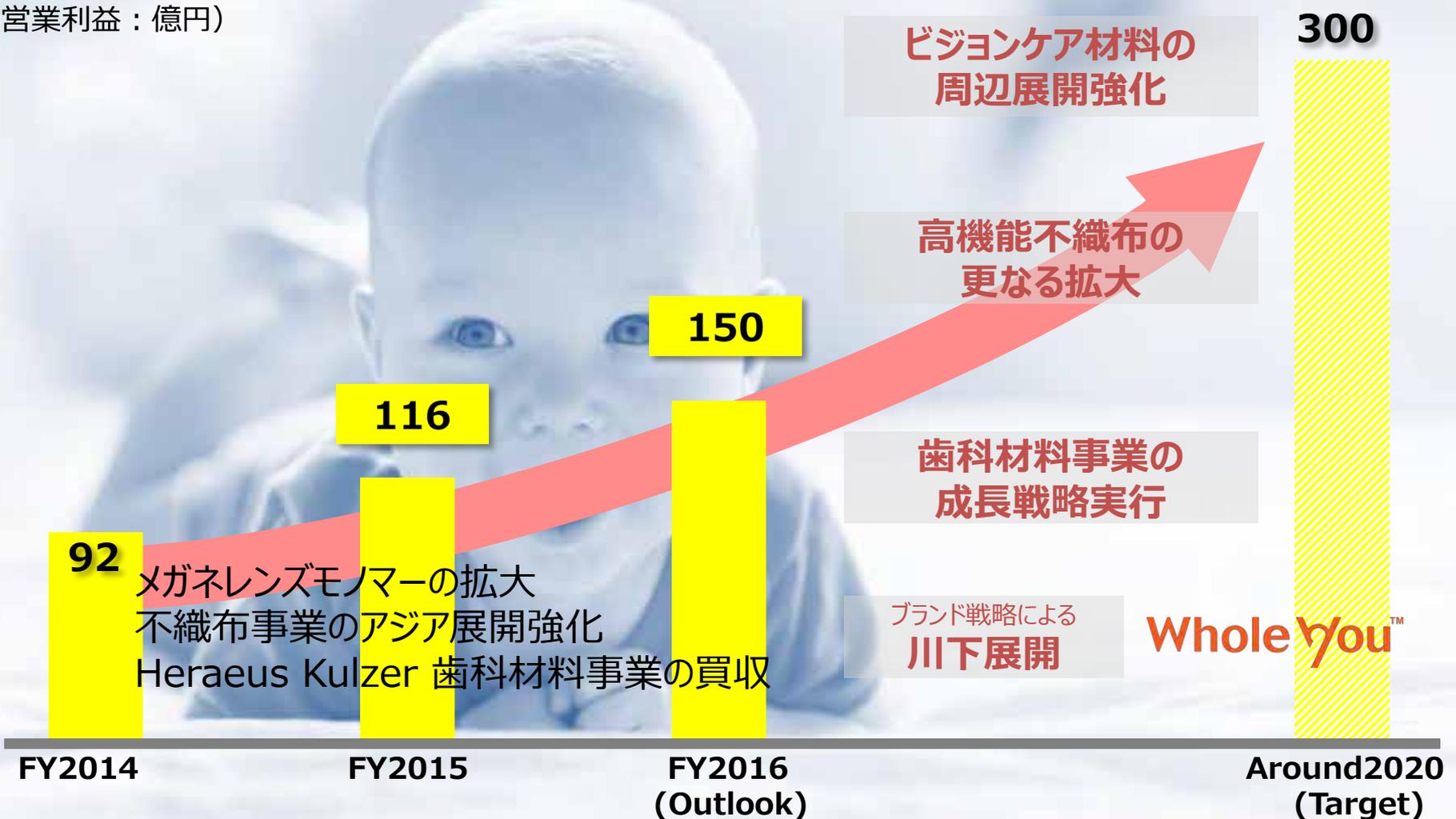
世界の食糧問題や
食の安全・安心ニーズに
農業、パッケージ材料から貢献



産業や社会を支える事業領域

- ✓大型設備稼働（XDI、不織布）による販売増
- ✓新規製品・新規用途の拡充により、着実な収益拡大が続く

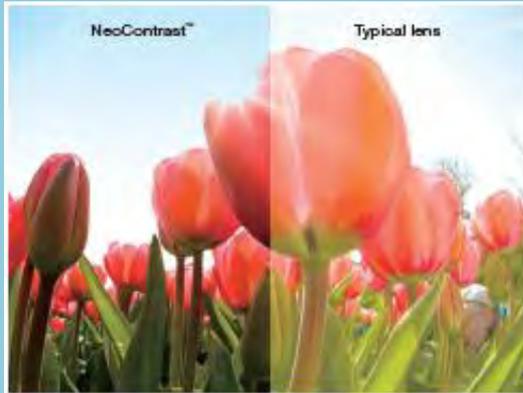
(営業利益：億円)



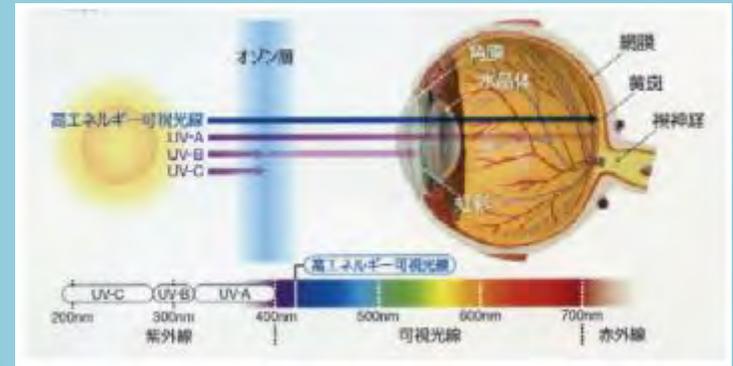
✓レンズ材料の高機能化、波長制御技術、その他周辺技術で、QOV※向上に取り組む

※Quality of View

NeoContrast™ ハイコントラストレンズ



UV+™ 420cut UV/ブルーライトカットレンズ



MR™
レンズ材料
×
色素技術

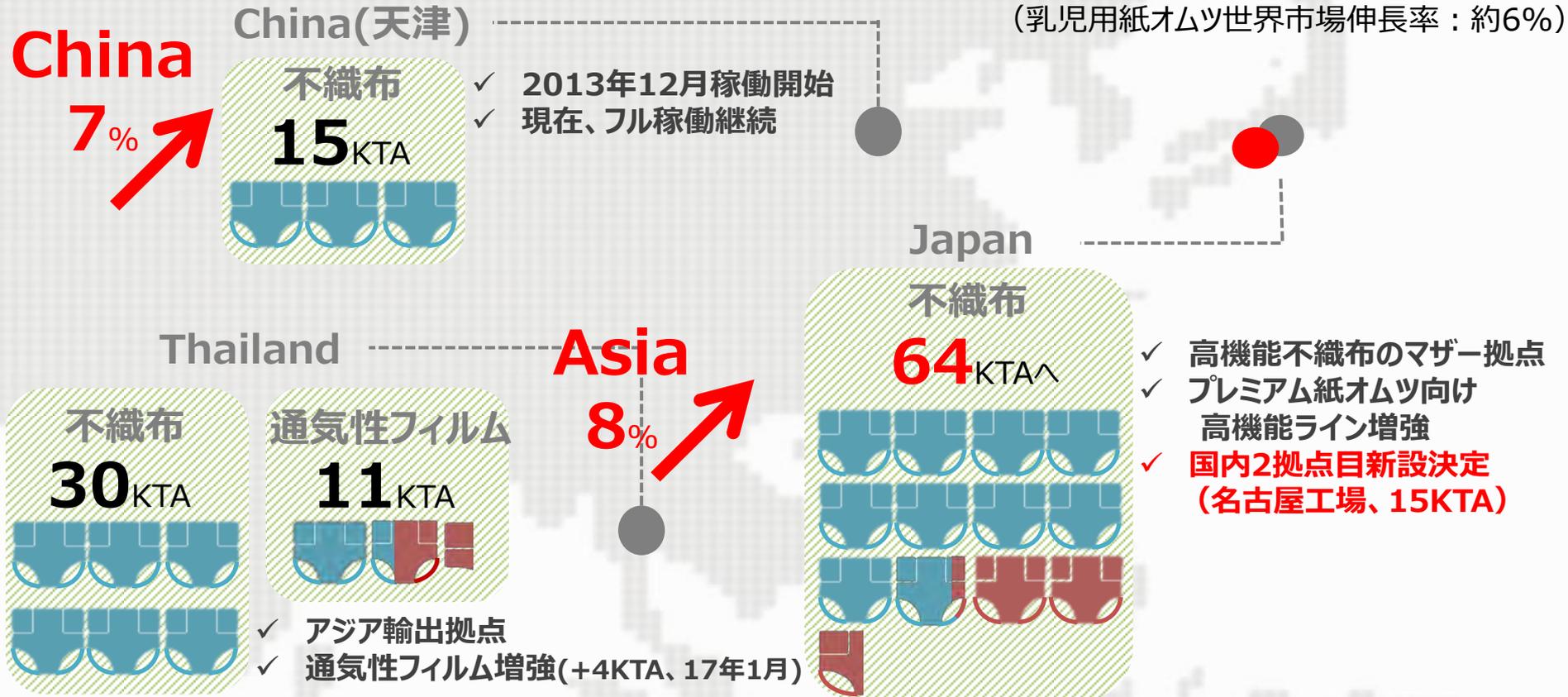
SunSensors™ 調光レンズ



UrbanPola™ 偏光レンズ



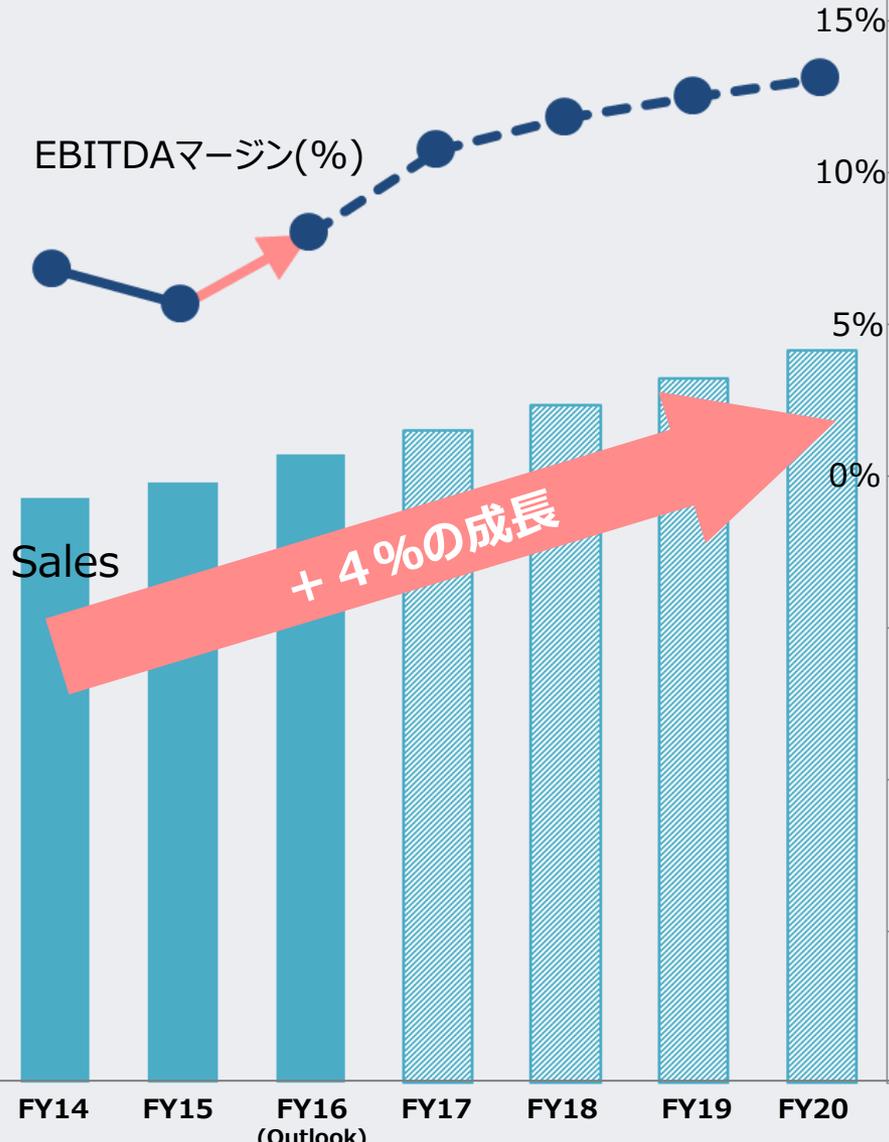
- ✓ 名古屋新拠点設立 (15KTA、18年3月営業運転開始)
- ✓ タイ・通気性フィルムの能力増強 (+4KTA、17年1月営業運転開始)
- ✓ 中国で高機能ニーズ急拡大 (富裕層増加、Eコマース浸透、輸入関税引き下げ)
- ✓ 次期高機能不織布の増強急務(16年度中意思決定)



高機能不織布の需要拡大に合わせて能力増強、アジアトップの地位を強化

原料→紡糸→後加工までの一貫したR&D機能による顧客価値の創造を継続

(Heraeus Kulzerの売上推移)



15年度連結減損処理 (のれん代) : ▲195億円
 ※当社への影響 : ▲156億円、
 ノンキャッシュ、配当原資には影響なし

- (+)コストダウン施策の完了
- (-)北米地域での販売低迷
- (-)デジタル技工市場の急速なトレンド変化



✓全社組織体制の変更

- ・デジタル向け開発強化
- ・地域戦略の強化

✓北米営業体制の再編成

✓小型デジタルへの対応強化

- ・小型ミリング、小型3Dスキャナーの市場投入
- ・CAD/CAMソフトウェアの市場投入加速

✓新ビジネスモデルの実行

売上拡大に向けた施策を実施し、EBITDAマージン15%以上を目指す

社会に貢献するための、戦略的4領域。



成長を牽引する
ターゲット事業領域



ヘルスケア

健康で安心な
長寿社会の実現に
向けた生活の質(QOL)の
向上に貢献



モビリティ

幅広い材料ラインナップ、
高い技術力と
品質を活かして、
軽量化、安全性、快適性、
意匠性ソリューションを提供



基盤素材

あらゆる産業へ
素材・技術を提供し、
地域と調和した産業基盤の実現



フード&
パッケージング

世界の食糧問題や
食の安全・安心ニーズに
農業、パッケージ材料から貢献

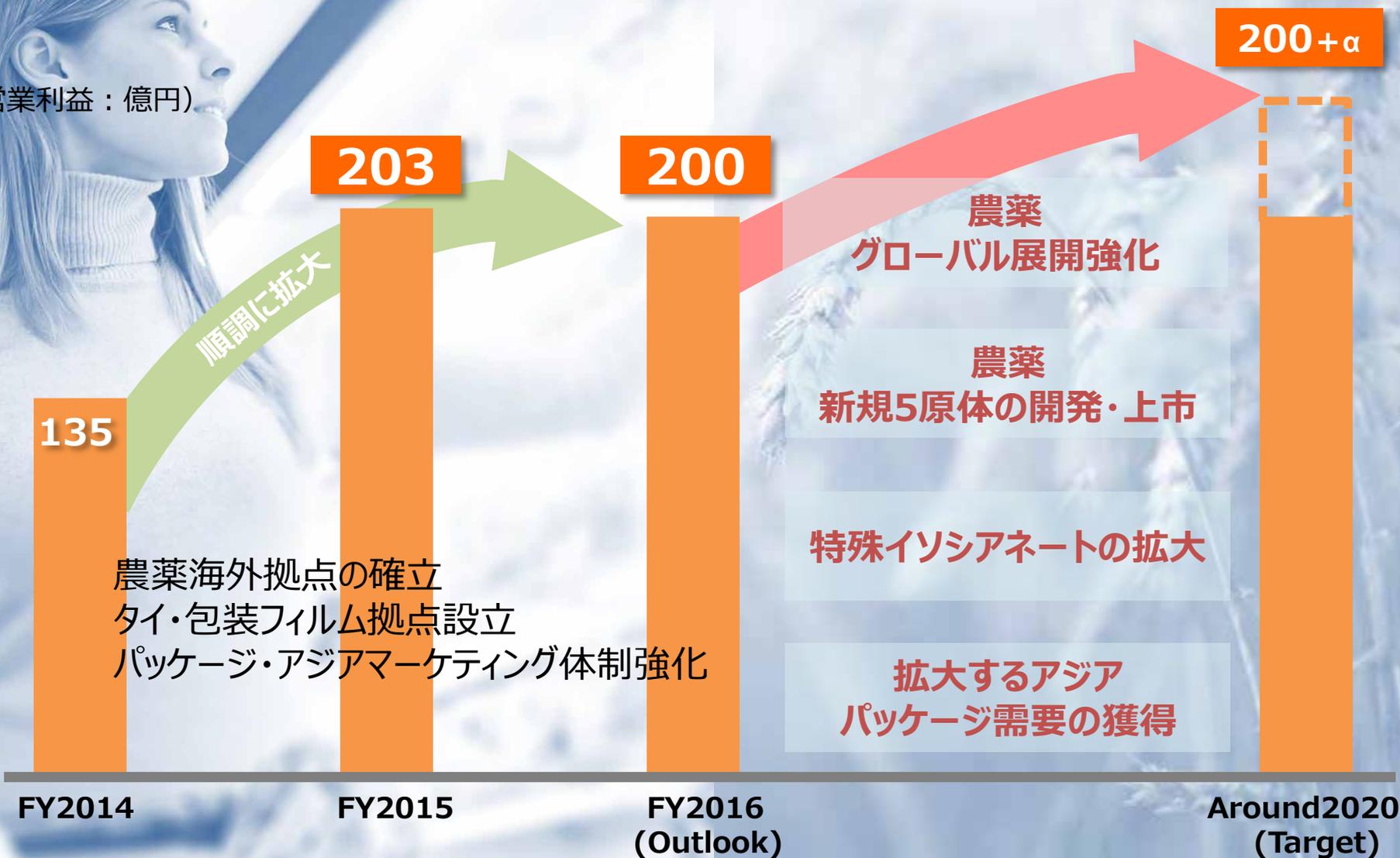


産業や社会を支える事業領域



- ✓ フード&パッケージング領域の拡大は**計画前倒し**で進捗
- ✓ 農薬海外拠点の確立、パッケージマーケティング体制の強化で更なる拡大へ

(営業利益：億円)





グローバル展開のための**拠点確保**
(9拠点+α)

グローバル展開強化・実行

マーケットイン型の製剤開発

27製品

25製品

新規5原体の開発・上市

● **殺菌剤トルプロカルブ上市** **1,000**

- 除草剤
- 殺虫剤

- 動物薬
- 殺菌剤

次世代パイプライン

(売上高：億円)

国内 海外

370
16%

440
27%

470
35%

500
36%

500
36%

海外
50%

FY11

FY13

FY14

FY15

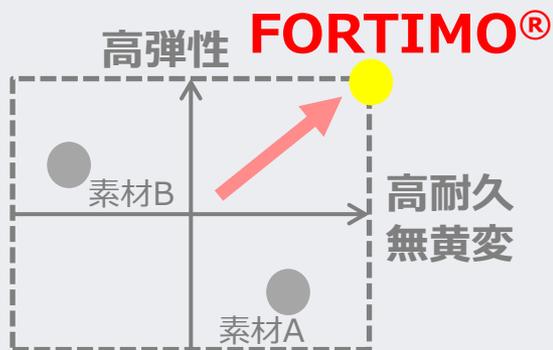
FY16
(Outlook)

FY22
(Target)



特殊イソシアネート製品群のCASE分野での強化・拡大

E ex)弾性繊維

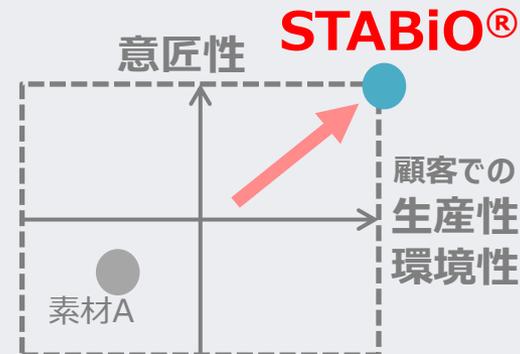


無黄変、薄地化・軽量化

XDI (5_{KTA})
2016年3月営業運転開始

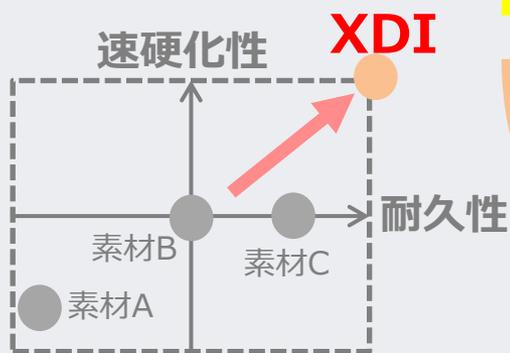
世界オンリーワン
新規特殊イソ (2_{KTA})
2016年8月営業運転開始

C ex)自動車塗料

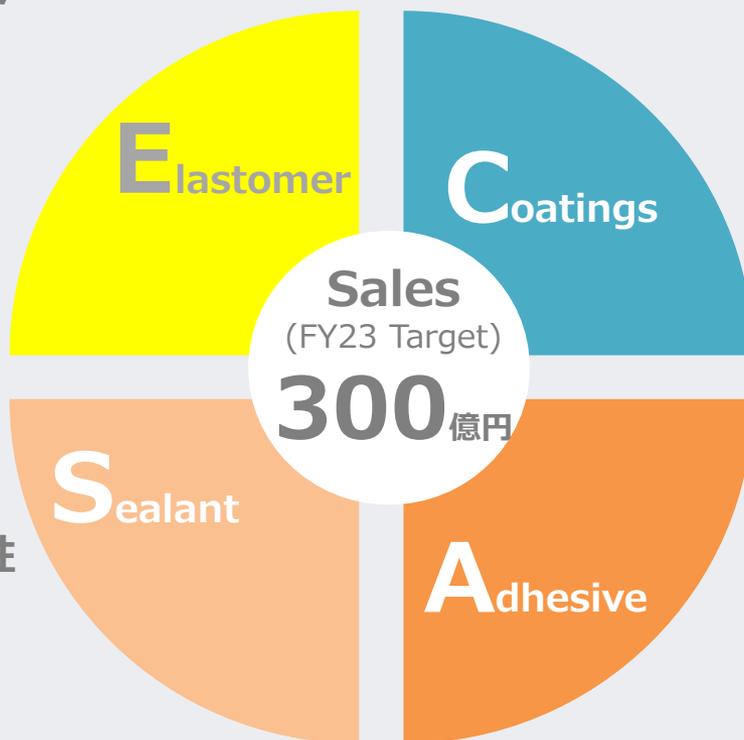


塗装工程の短縮化、外観向上、
復元性、バイオマス素材

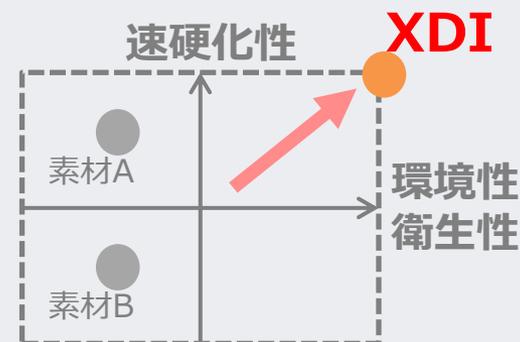
S ex)建材用シーリング材



従来品の2倍の耐久性



A ex)食品パッケージ接着剤



各国の衛生性基準に対応
速硬化性による生産性向上

社会に貢献するための、戦略的4領域。



成長を牽引する
ターゲット事業領域



ヘルスケア

健康で安心な
長寿社会の実現に
向けた生活の質(QOL)の
向上に貢献



モビリティ

幅広い材料ラインナップ、
高い技術力と
品質を活かして、
軽量化、安全性、快適性、
意匠性ソリューションを提供



基盤素材

あらゆる産業へ
素材・技術を提供し、
地域と調和した産業基盤の実現



フード&
パッケージング

世界の食糧問題や
食の安全・安心ニーズに
農業、パッケージ材料から貢献



産業や社会を支える事業領域



✓ 計画済みの事業再構築の実施完了、基盤素材の黒字化定着へ

フェノール	日本	最適生産体制を確立（千葉フェノール、市原BPA停止完了）
	中国 SinopecとのJV	域内トップの競争力を持つ最新鋭プラント稼働開始 （14年12月）
	シンガポール	PH1基、BPA2基のフル稼働体制へ
PTA	日本	国内唯一のPTA・PETの一貫メーカーに
ウレタン 原料	日本	有機酸事業を扶桑化学へ譲渡（14年10月） 韓国/SKC社とポリウレタン材料事業のJV設立（15年7月） 鹿島TDI停止（16年3月） 大牟田MDI停止（16年5月）
石化	ベトナム	将来の安価原料調達に向け、建設が順調に進捗（2016年完工予定）
	日本	京葉エチレンからの離脱完了（2015年3月） → 自社クラッカーのフル稼働体制へ

✓ ポリウレタンシステム事業の高付加価値化のための原料製造拠点強化

- インド/バイオポリオール稼働開始 (8KTA、16年1月)
- 韓国MDI能力増強 (250KTA→**350KTA**、17年6月稼働)

✓ JVシナジー効果の発現

- 北米地域での自動車向け販売増 (FY15→FY17 : 250%)
- 日韓拠点での生産品目最適化により、韓国ポリオール生産性向上 (約 5%)

**システムハウス能力****アジア(除く日・韓)**

欧米

47 KTA**89** KTA**更なるシステムハウス拡充検討**

モビリティ事業本部



- ・ エラストマー事業部
- ・ 機能性コンパウンド事業部
- ・ 機能性ポリマー事業部
- ・ Mitsui Elastomers Singapore
- ・ コンパウンド管理室

ヘルスケア事業本部



- ・ ビジョンケア材料事業部
- ・ パーソナルケア材料事業部
- ・ 不織布事業部

フード&パッケージング事業本部



- ・ コーティング・機能材事業部
- ・ 三井化学東セロ
- ・ 三井化学アグロ

基盤素材事業本部

- ・ フェノール事業部
- ・ PTA・PET事業部
- ・ 工業薬品事業部
- ・ 石化原料事業部
- ・ ライセンス事業部
- ・ プライムポリマー
- ・ Mitsui Chemicals & SKC Polyurethanes



新事業・新製品創出

- ・ 新ヘルスケア事業開発室
- ・ 新モビリティ事業開発室
- ・ 次世代事業開発室

・ **ロボット材料事業開発室**

- ✓ **人とロボットの共存する社会**にむけて、**レベルの高い安全性、機能向上ニーズ**が顕在化
- ✓ 三井化学グループの**材料技術、成形技術、分析技術**を活かし、**新しい部材の開発・販売**を通じて、**ロボット産業にトータルソリューションを提供する**

素材・材料技術

成形技術

分析技術



ロボット材料
事業開発室

軽量化

外皮・骨格

センシング

アクチュエーター

安全性
向上

機能
向上

(現在進行中のプロジェクト例)

・日本ロボット工業会との共同プロジェクト

「次世代ロボット素材など要素技術の調査研究と次世代ロボットの試作開発」

・立命館大学、関西大学との共同研究

人と協働可能な新規ロボットアームの創造

「空気圧駆動ロボットアームの基礎研究」



他、国内外でのプロジェクト進行中



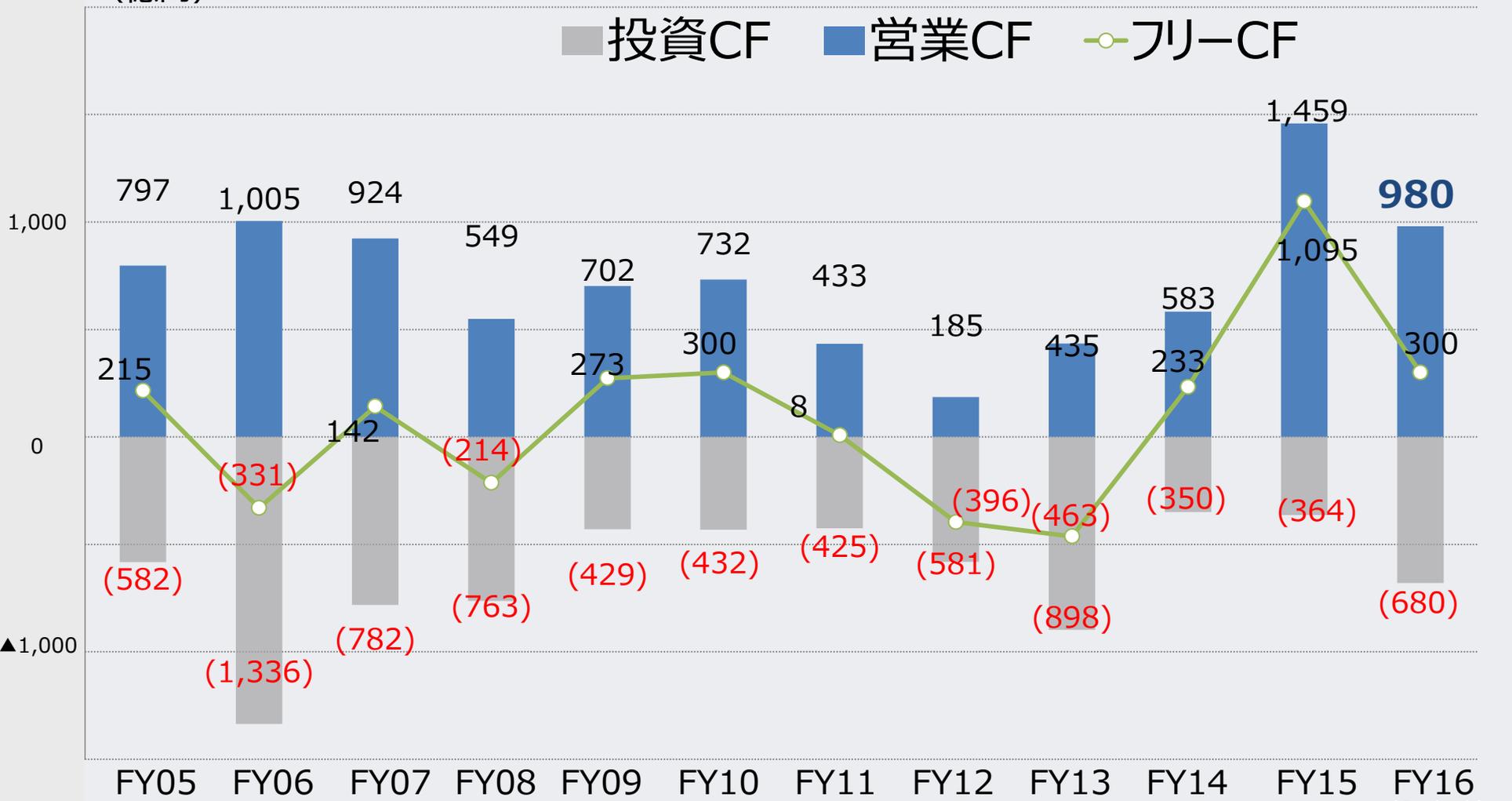
Management Target

14中期経営計画の達成へ

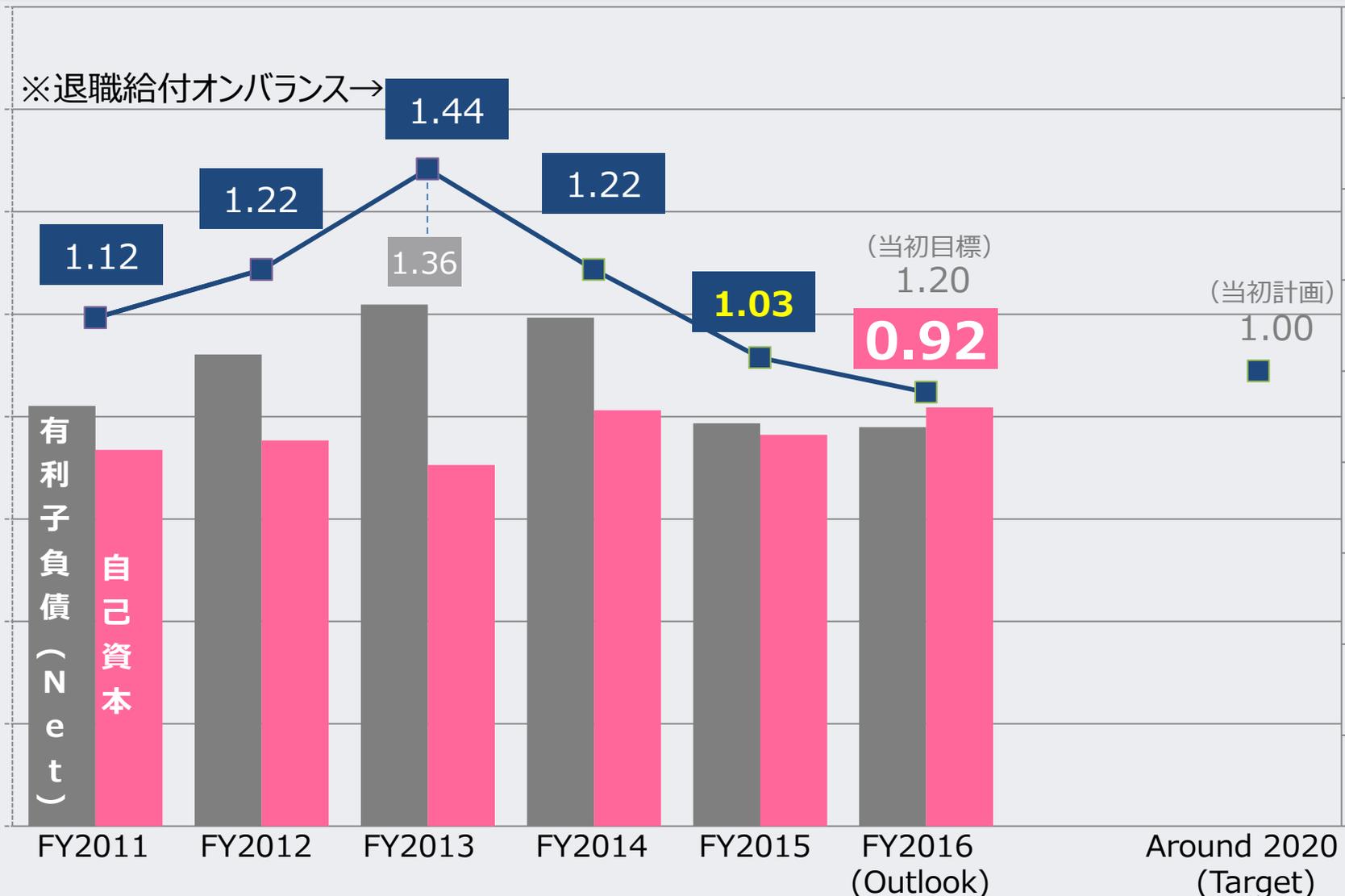
営業キャッシュフローは高い水準を維持

(億円)

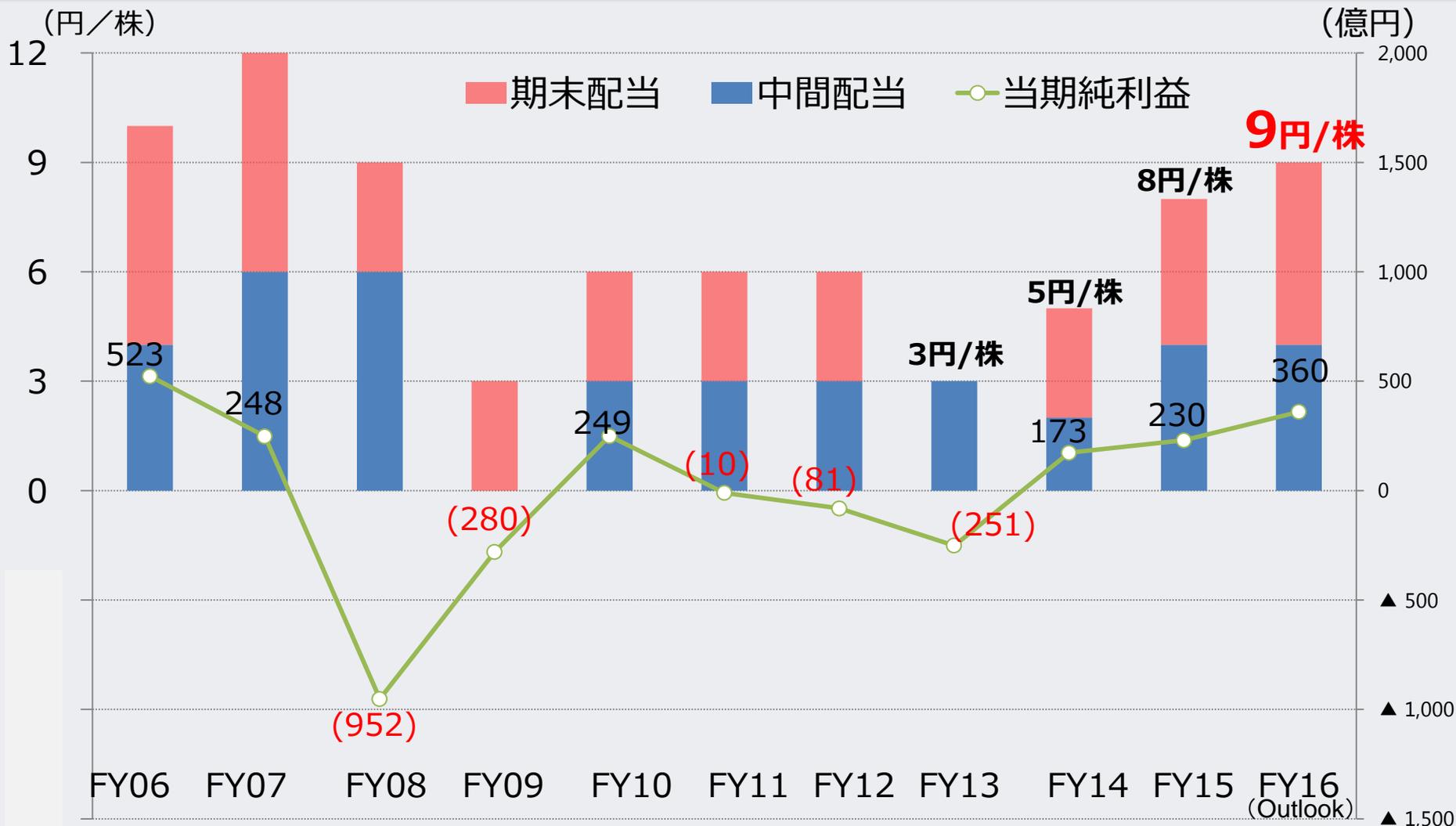
■投資CF ■営業CF ○フリーCF



- ✓ 14中計目標を前倒しで達成、D/E=1.0以下まで改善見通し
- ✓ 持続的成長に向けた投資フェーズへ移行する



3期連続の増配へ、今後も更なる配当増を目指す



連結配当性向25%以上 かつ DOE2%以上

FY2016 Outlook

営業利益

700億円

当期純利益

360億円

営業利益ROA

5.6%

Net D/E

0.92

ROE

9.1%

連結配当

9円/株

	FY2013 Results	FY2014 Results	FY2015 Results	FY2016 Outlook	FY2016 Initial Target
売上高	15,660億円	15,501億円	13,439億円	12,500億円	17,500億円
営業利益	249億円	420億円	709億円	700億円	600億円
当期純利益	▲251億円	173億円	230億円	360億円	300億円
ROA	1.8%	3.0%	5.3%	5.6%	4.0%
ROE	—	4.5%	5.8%	9.1%	8.0%
Net D/E	1.44	1.22	1.03	0.92	1.20
配当	3円/株	5円/株	8円/株	9円/株	・連結配当性向 25%以上 ・DOE2%以上

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



三井化学

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。