

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY20-2 経営概況説明会

CEO PRESENTATION

Creating New Customer Value
through Innovations

新たな顧客価値の創造



橋本 修
HASHIMOTO Osamu
Mitsui Chemicals Inc.
President & CEO

Nov 26, 2020



欧米はじめ、日本でも新型コロナウイルス感染拡大の「第3波」が鮮明になる中、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げますと共に、医療従事者をはじめ社会機能維持の為に、日夜ご尽力頂いている皆様方に心より感謝申し上げます。

社長を拝命して、今回は2回目の経営概況説明会となります。春の経営概況説明会では新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けて、過去数年に比べて大幅減益を余儀なくされる状況をご説明致しました。

その中において、コロナ禍における優先的社会課題の解決、財務基盤の維持、及び事業ポートフォリオ変革の加速を経営の重点課題として取り組んで参りました。

これまでのところ、予断を許さないものの、主要産業における一部需要回復の兆しもあり、通期業績予想を上方修正することとなりました。

世界を取り巻く様々な環境は依然として不透明ではありますが、三井化学グループは社会課題解決に真摯に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じ、企業価値向上に向けて、更に歩みを進めて参ります。

2020年11月
橋本 修

Contents

▶ **Business Performance**

20年度上期決算と年度見通し

▶ **FY20 Strategic Policy and Progress**

20年度戦略方針と進捗

-Direction of Transformation in Basic Materials

基盤素材の変革の方向性

-Topics on Targeted Business Domains

ターゲット事業領域のトピックス

-Toward a New VISION 2030

2030長期経営計画策定に向けて

▶ **Financial Overview**

財務状況

- ①20年度上期はCOVID-19の影響を受け減益
 ②下期は影響残るものの19年度下期並みに回復
 ③当期利益は19年度並みを確保

(億円)

摘 要	FY2019 IFRS ^{*2}		FY2020 IFRS ^{*1}			比較 FY19→FY20		
	1H	FY	1H	2H	FY	1H	2H	FY
	Results	Results	Results	Outlook	Outlook			
売上収益	6,787	13,495	5,370	6,380	11,750	△ 1,417	△ 328	△ 1,745
コア営業利益	397	723	186	314	500	① △ 211	② △ 12	△ 223
非経常項目	△ 28	△ 77	△ 7	27	20	21	76	97
営業利益	369	646	179	341	520	△ 190	64	△ 126
金融収益・費用	△ 13	△ 38	△ 22	△ 28	△ 50	△ 9	△ 3	△ 12
親会社の所有者に帰属 する当期利益	204	340	96	234	330	△ 108	98	③ △ 10
為替レートの影響(円/\$)	109	109	107	106	106	△ 2	△ 4	△ 3
国産燃料の影響(円/KL)	42,800	42,900	27,600	32,000	29,800	△ 15,200	△ 11,000	△ 13,100

*1) FY20より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用致します。

*2) IFRSベースのFY19決算値は、FY20との比較用に作成したものであり、監査前の暫定値です。以後も同様。

セグメント別コア営業利益

- ①自動車の減産、試作案件延期等の影響を受け、**モビリティが大幅減益**
 ②**ヘルスケア、F&Pは安定したポートフォリオ**
 ③**基盤素材は、ナフサ急落による在庫評価損の影響を大きく受ける**

セグメント	FY2018		FY2019		FY2020		
	日本基準	コア営業利益 IFRS		コア営業利益 IFRS			
	FY	1H	FY	1H	2H	FY	
	Results	Results	Results	Results	Outlook	Outlook	
モビリティ	427	225	431	82	158	240	
ヘルスケア	136	59	132	72	88	160	
フード&パッケージング	178	78	170	95	90	185	
(ターゲット事業領域計)	741	362	733	249	336	585	
基盤素材	278	69	94	△46	16	△30	
その他 (全社共通費用含む)	△85	△34	△104	△17	△38	△55	
合計	934	397	723	186	314	500	

比較		
FY19→FY20		
1H	2H	FY
△143	△48	△191 ①
13	15	28 ②
17	△2	15
△113	△35	△148
△115	△9	△124 ③
17	32	49
△211	△12	△223

為替レート(円/\$) 111 109 109 107 106 106

国産ナフサ(円/KL) 49,400 42,800 42,900 27,600 32,000 29,800

△ 2 △ 4 △ 3

△ 15,200 △ 11,000 △ 13,100

足もとの受注状況は回復傾向

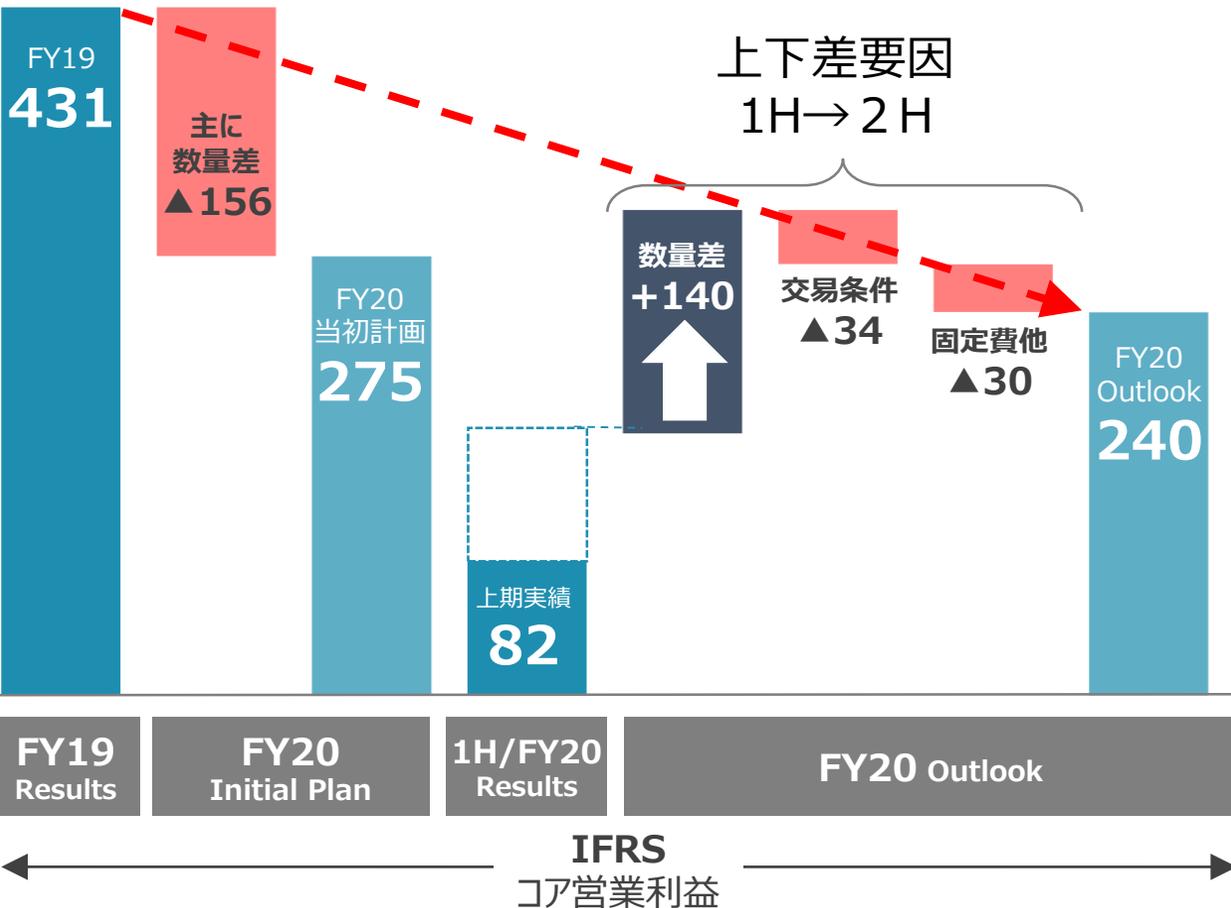
Segment		Area	上期	下期	足もとの状況
モビリティ	PPコンパウンド エラストマー等	北米、アジア、日本			グローバル全拠点で生産回復基調 中国、北米販売好調。欧州新拠点の稼働順調
	ソリューション事業	欧州、アジア、日本			OEMの開発・試作案件後ろ倒しの影響 世界中での展示会中止の影響
ICT	機能性ポリマー 半導体テープ	アジア			スマホレンズ向け好調 半導体テープ台湾新工場稼働順調
ヘルスケア	ビジョンケア 歯科材料	欧州、北米、アジア、 日本			ビジョンケア) 需要回復、北米大手リテーラーとの新規取組スタート 歯科材料) 需要が順調に回復基調
	不織布	アジア、日本			特需落ち着くも、引き続き需要堅調
F&P	パッケージ材料	アジア、日本			食品関係の新製品発売遅れあるも、安定した需要
	農薬	アジア、日本			下期も需要期に入り、順調 輸出が好調
基盤素材	石化、基礎化 ポリオレフィン ウレタン原料	アジア、日本			下期に入り、需要順調に回復

5 セグメント別-1: モビリティ

コア営業利益 (IFRS)

対前年 ▲191 対当初計画 ▲35

(億円)



1 H/FY20 HIGHLIGHTS

1H/FY19→1H/FY20

Sales
▲30%

コア営業利益
▲64%

- ✓ COVID-19の影響により、グローバル自動車生産減速の影響を大きく受ける
早期回復の中国、新規立上げの欧州以外は大幅減販
- ✓ 顧客の開発案件後ろ倒しでソリューション事業大幅減販
- ✓ ICT用途はCOVID-19の影響ほぼ無し

FY20 OUTLOOK HIGHLIGHTS

FY19→FY20

Sales
▲18%

コア営業利益
▲44%

COVID影響
▲200億円

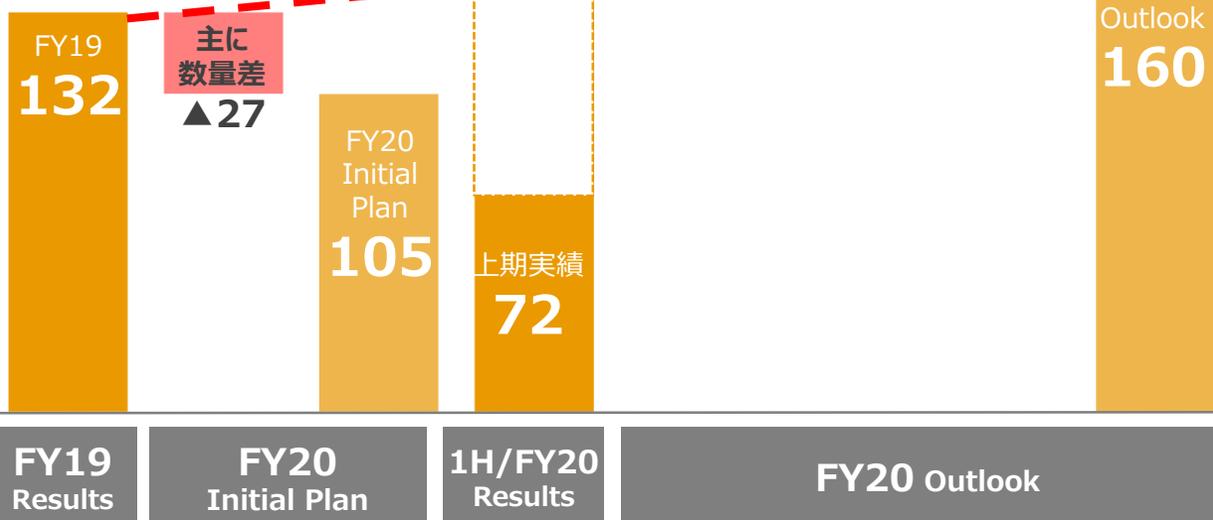
(2H/FY20)

- ✓ グローバル自動車生産回復による数量増
- ✓ ソリューション事業は回復途上
- ✓ ICT用途は引き続き堅調

コア営業利益 (IFRS)

対前年 **+28** 対当初計画 **+55**

(億円)

上下差要因
1H→2H数量差
+50
↑
交易条件
▲16
固定費他
▲18IFRS
コア営業利益

1H/FY20 HIGHLIGHTS

1H/FY19→1H/FY20

Sales

▲5%

コア営業利益

+22%

- ✓ 欧州を中心にメガネ小売店の休業により需要が減少
- ✓ マスク、医療用ガウン等の特需、おむつ需要回復
- ✓ 歯科診療の減少による歯科材料需要減

FY20 OUTLOOK HIGHLIGHTS

FY19→FY20

Sales

▲1%

コア営業利益

+21%

COVID影響

▲20億円

(2H/FY20)

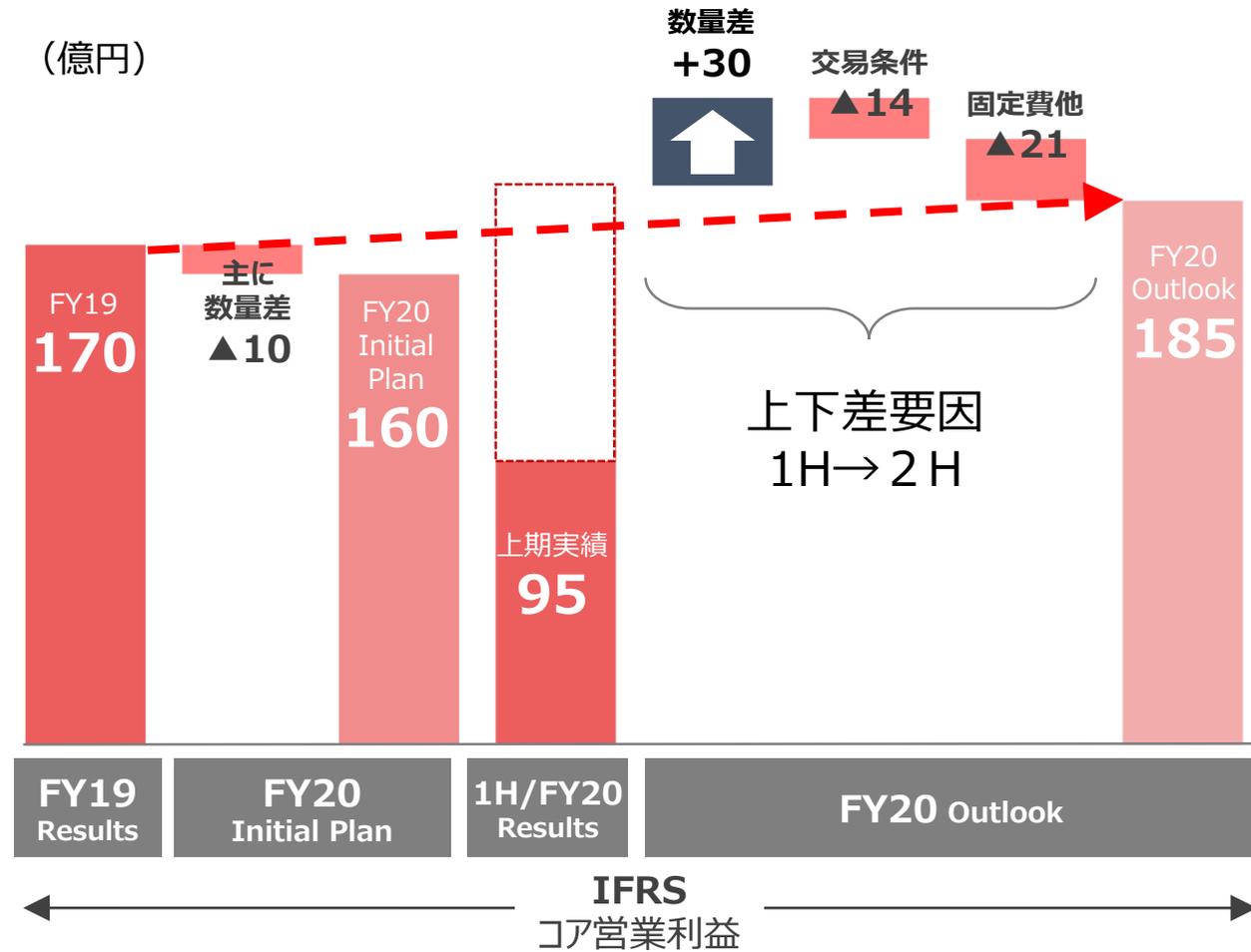
- ✓ ビジョンケア材料の受注好調、販売急回復
- ✓ 不織布は特需終わるも、引き続き強い需要
- ✓ 歯科材料需要回復

7 セグメント別-3: フード&パッケージング

コア営業利益 (IFRS)

対前年 **+15** 対当初計画 **+25**

(億円)



1H/FY20 HIGHLIGHTS

1H/FY19→1H/FY20

Sales

▲7%

コア営業利益

+22%

- ✓ 半導体向けテープは順調
- ✓ COVID-19の影響を受け、コーティング材減販
- ✓ 病害虫発生により国内農薬増販、海外向け農薬販売好調

FY20 OUTLOOK HIGHLIGHTS

FY19→FY20

Sales

▲3%

コア営業利益

+9%

COVID影響

▲10億円

(2H/FY20)

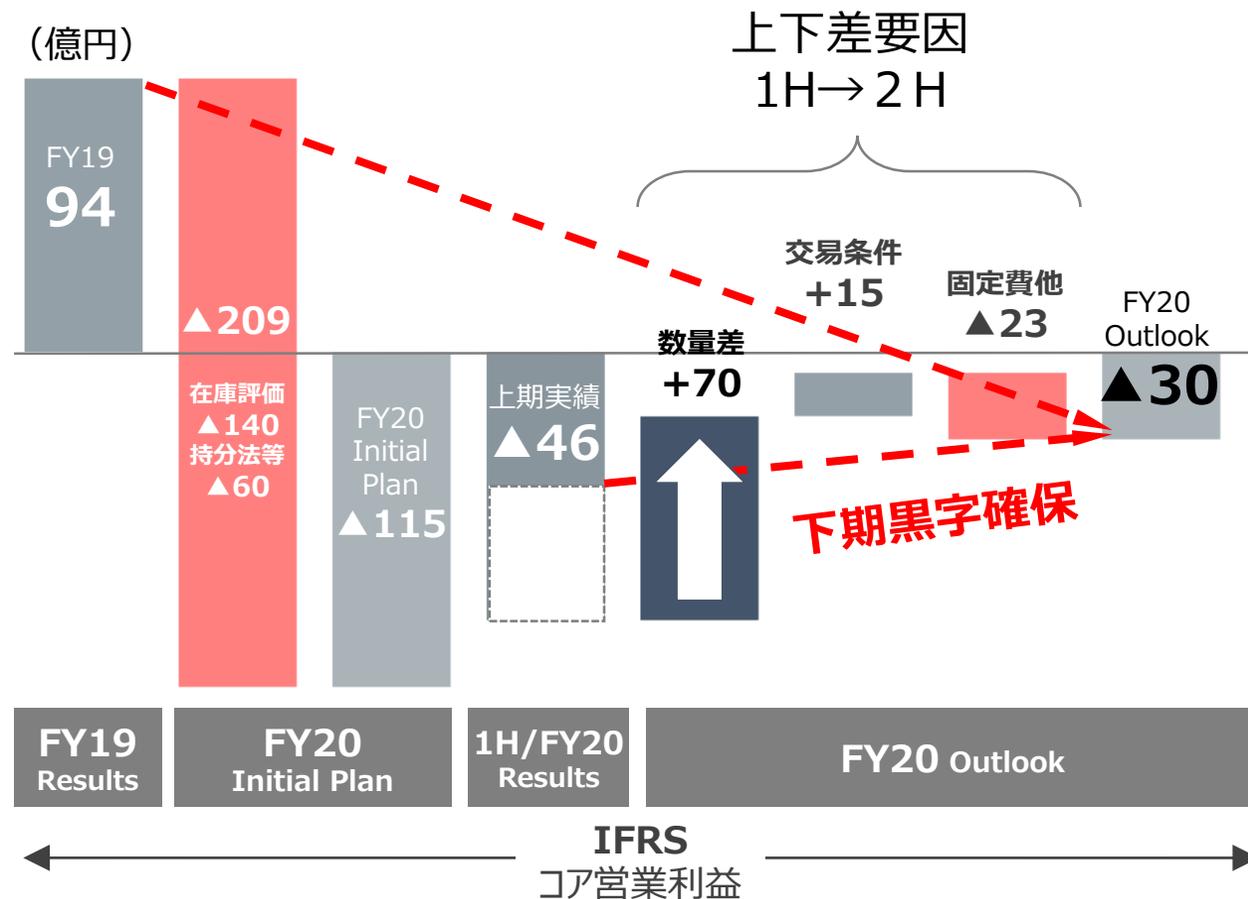
- ✓ COVID-19の影響は軽微
- ✓ 半導体向けテープは台湾新工場順調に立ち上がり、拡大中
- ✓ 農薬の海外拡販テーマ進捗で、増販

8 セグメント別-4: 基盤素材

コア営業利益 (IFRS)

対前年 **▲124** 対当初計画 **+85**

ナフサ価格 42,900円/kl → ナフサ価格 29,800円/kl



1H/FY20 HIGHLIGHTS

1H/FY19→1H/FY20

コア営業利益
上期赤字

在庫評価*1
▲70億円

- ✓ 数量は当初想定より悪化せず
- ✓ アセトン市況の改善
- ✓ ライセンス案件の後ろ倒し

FY20 OUTLOOK HIGHLIGHTS

FY19→FY20

在庫評価*1
▲110億円

COVID影響
▲30億円

(2H/FY20)

- ✓ 全般的な数量の回復
- ✓ フェノール、アセトン市況緩和織り込み

*1) 販売価格フォーミュラ期ズレ影響含む

Contents

▶ Business Performance

20年度上期決算と年度見通し

▶ FY20 Strategic Policy and Progress

20年度戦略方針と進捗

-Direction of Transformation in Basic Materials

基盤素材の変革の方向性

-Topics on Targeted Business Domains

ターゲット事業領域のトピックス

-Toward a New VISION 2030

2030長期経営計画策定に向けて

▶ Financial Overview

財務状況

01

COVID-19への対応

- ①財務基盤強化、キャッシュフロー確保に万全を期す
- ②感染対策へ具体的な貢献を行う

02

基盤素材の変革方針を固める

- ①ボラティリティ改善に向けた再構築方針を20年度内に固める

03

ポートフォリオ変革の実行スピード

- ①モビリティ、F&Pは投資の確実な回収、新たな成長モデルを早期に実現
- ②ICT、ヘルスケア領域への積極投資による成長加速

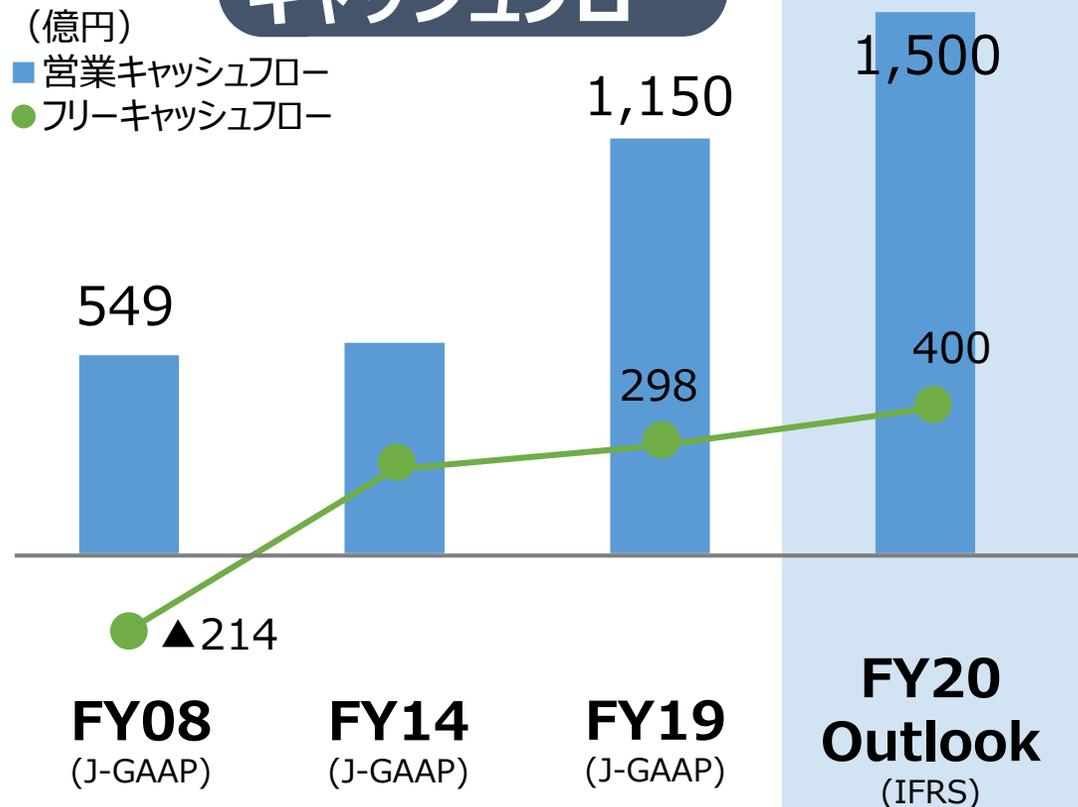
04

VISION2030策定に向けて

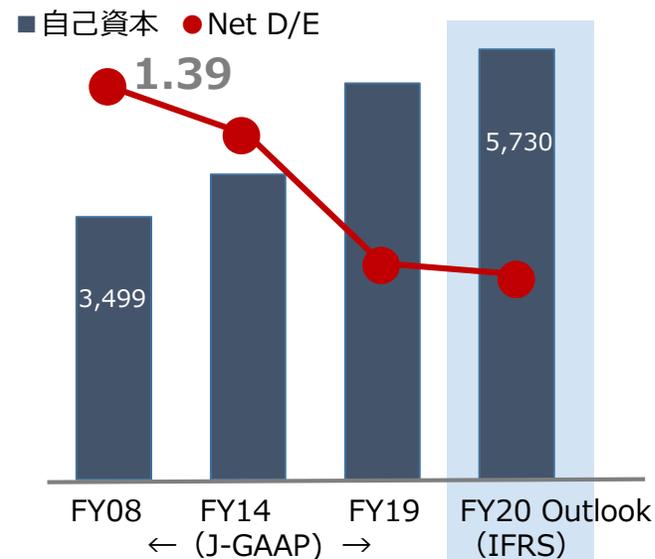
- ①ポストコロナの社会変化への対応、
- ②ESG、3軸経営の深化・具体化、
- ③働き方改革

コロナ禍でも健全な財務体質を維持

キャッシュフロー



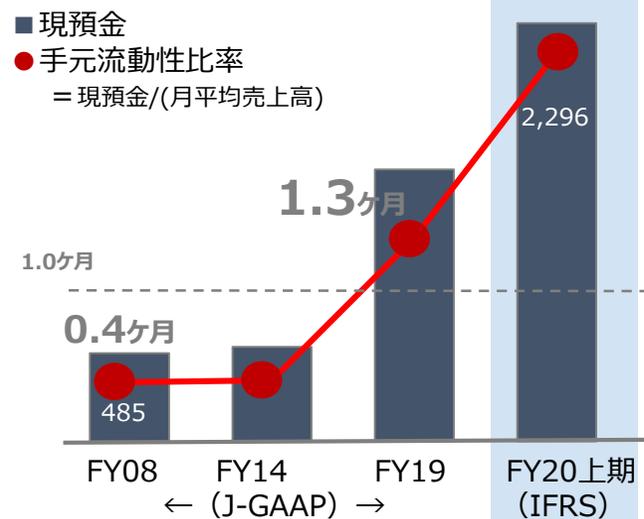
**不況下でも安定した
キャッシュ創出力**



Net D/E

FY20 Outlook

0.73



手元流動性

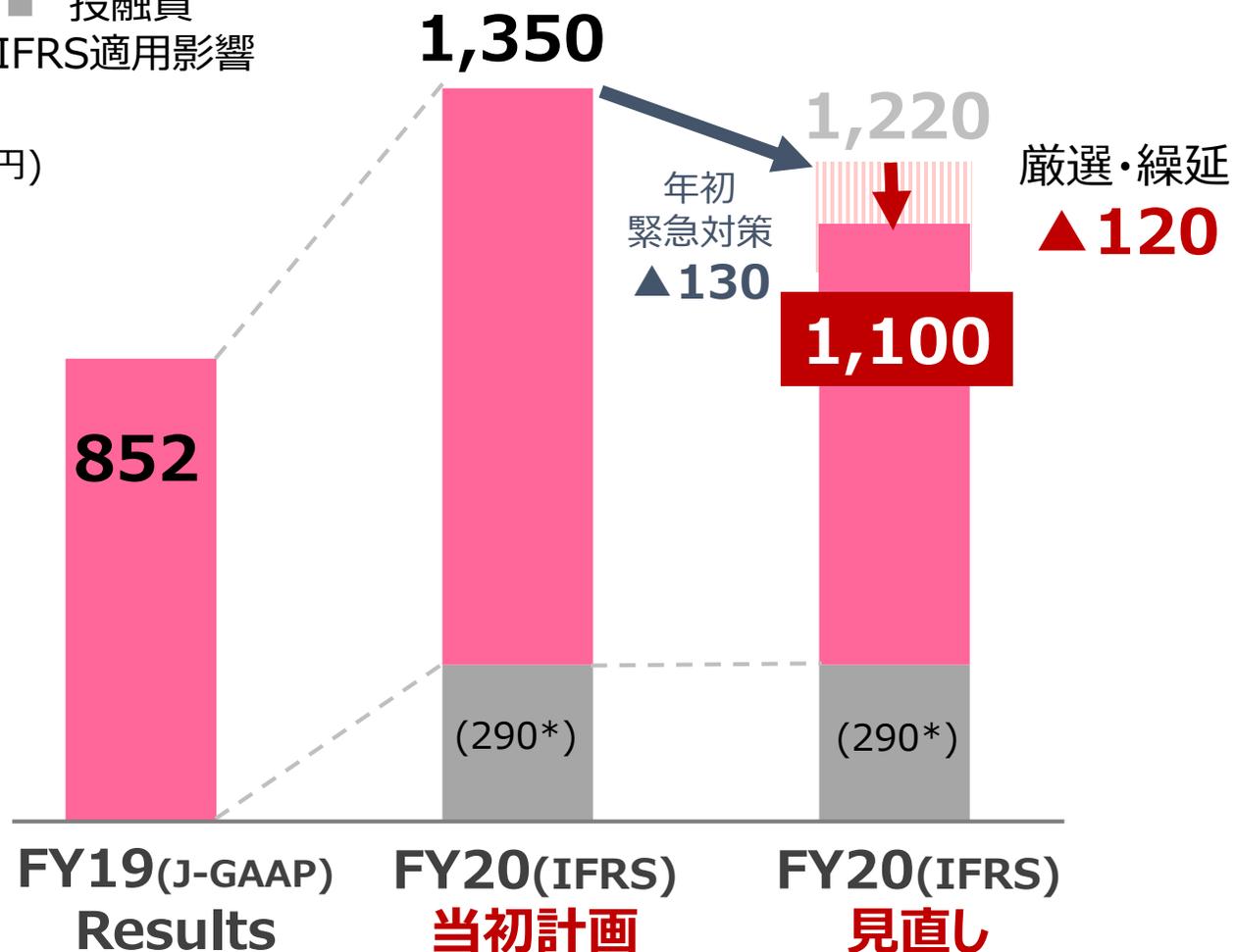
1H/FY20

2.3ヶ月

投融資

■ + ■ 投融資
■ IFRS適用影響

(億円)



抑える

投融資削減

当初計画比▲250億円

攻める

未来への開発投資、M&Aは継続

Mobility	アークの完全子会社化
Health Care	松風との資本提携強化 ドイツ/COTEC社の買収
F&P	DIC化工のSMC事業買収
Basic Materials	本州化学へのTOB
New Business	Monozukuri Venturesへ出資

*IFRS移行に伴い、FY20は定修費用などが設備投資として資産計上 (290億円)

マスク・医療用ガウン向け



(三重県四日市)

①メルトブローン不織布増強

20年1月営業運転開始

②テクノロート®増強*

20年10月完工、マスク30億枚相当分の生産能力に

*マスク用ノーズクランプ

既存顧客への供給対応に加え



医療用ガウン*向け *アイソレーションガウン

- ・1,000万着/月相当量の医療用ガウン向け不織布の緊急供給体制確立(20年4月)



3Dプリントマスク

- ・名古屋大学との共同開発
- ・不織布フィルター交換システムで、不織布使用量1/10に削減
- ・クラウドファンディングを通して供給

フェイスシールド向け



(三井・ダウ ポリケミカル)

ハイミラン®製 フェイスシールド開発

透明性・強靱性・耐摩耗性・耐油性に優れたハイミラン®製のフェイスシールドを開発。自治体等へ寄贈。



(Siemens社)

ユニストール®コートの 3Dプリントフェイスシールド

3Dプリント製フレームのマイクロ細孔へのウイルス・細菌の残留リスクを低減。

- ①良好な密着性能、表面平滑性
- ②耐アルコール性、耐傷付き性
- ③弾性強化、破砕防止
- ④耐UV滅菌性

使い捨てでない再利用性能が大きく向上

01

COVID-19への対応

- ①財務基盤強化、キャッシュフロー確保に万全を期す
- ②感染対策へ具体的な貢献を行う

02

基盤素材の変革方針を固める

- ①ボラティリティ改善に向けた再構築方針を20年度内に固める

03

ポートフォリオ変革の実行スピード

- ①モビリティ、F&Pは投資の確実な回収、新たな成長モデルを早期に実現
- ②ICT、ヘルスケア領域への積極投資による成長加速

04

VISION2030策定に向けて

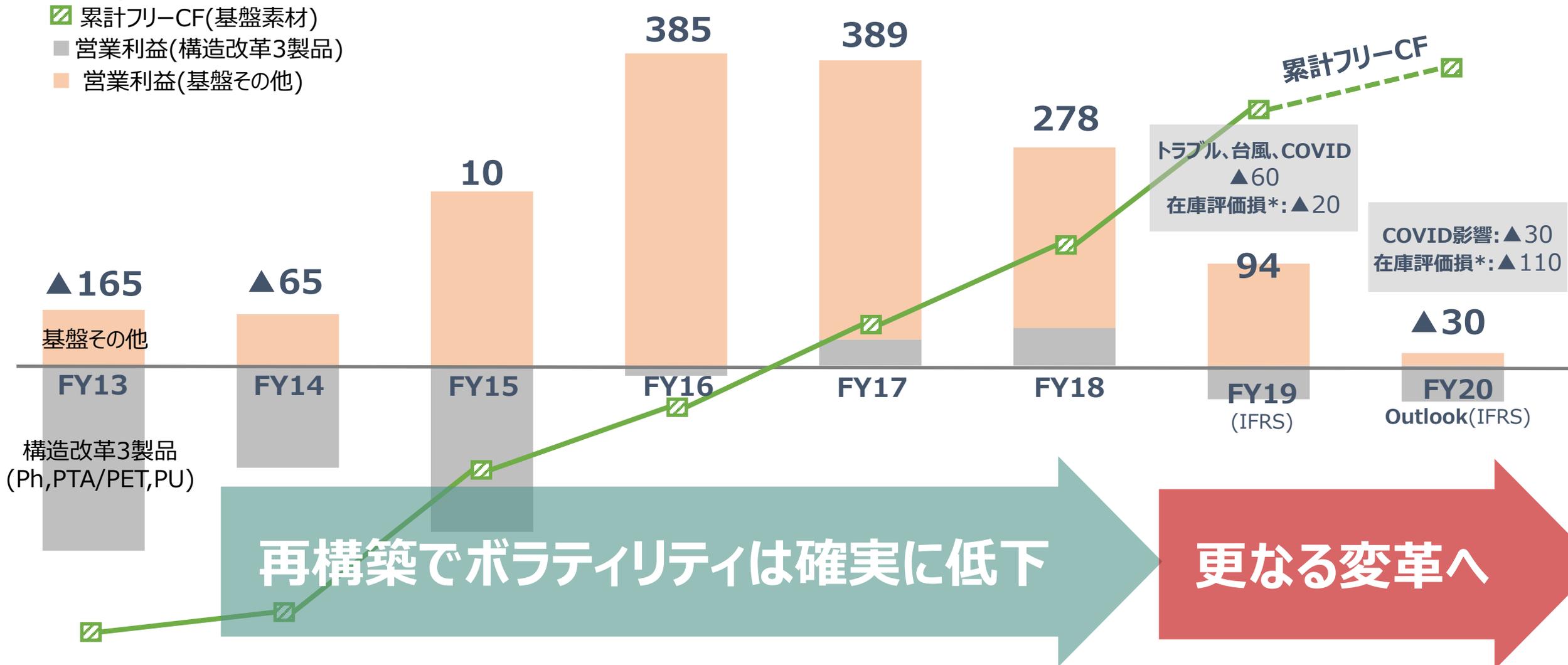
- ①ポストコロナの社会変化への対応、
- ②ESG、3軸経営の深化・具体化、
- ③働き方改革

これまでの再構築でボラティリティは確実に低下、累計キャッシュフローも大きく貢献

(億円)

- 累計フリーCF(基盤素材)
- 営業利益(構造改革3製品)
- 営業利益(基盤その他)

*販売価格フォーミュラ期ズレ影響含む

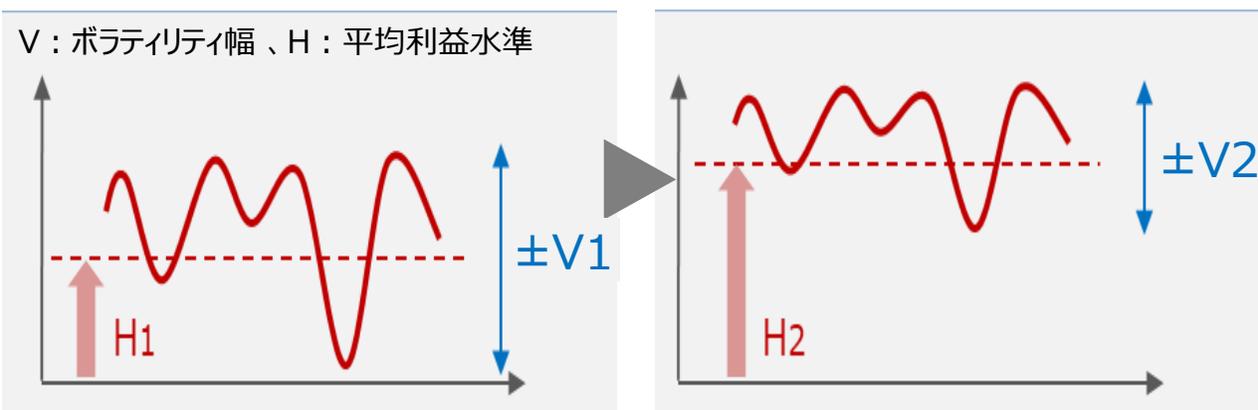


全社最適化視点で変革を進め、ボラティリティ幅・比率の低減を目指す

ボラティリティ低減の方向性

現状認識

方向性



1 ボラティリティ幅(V)の縮小

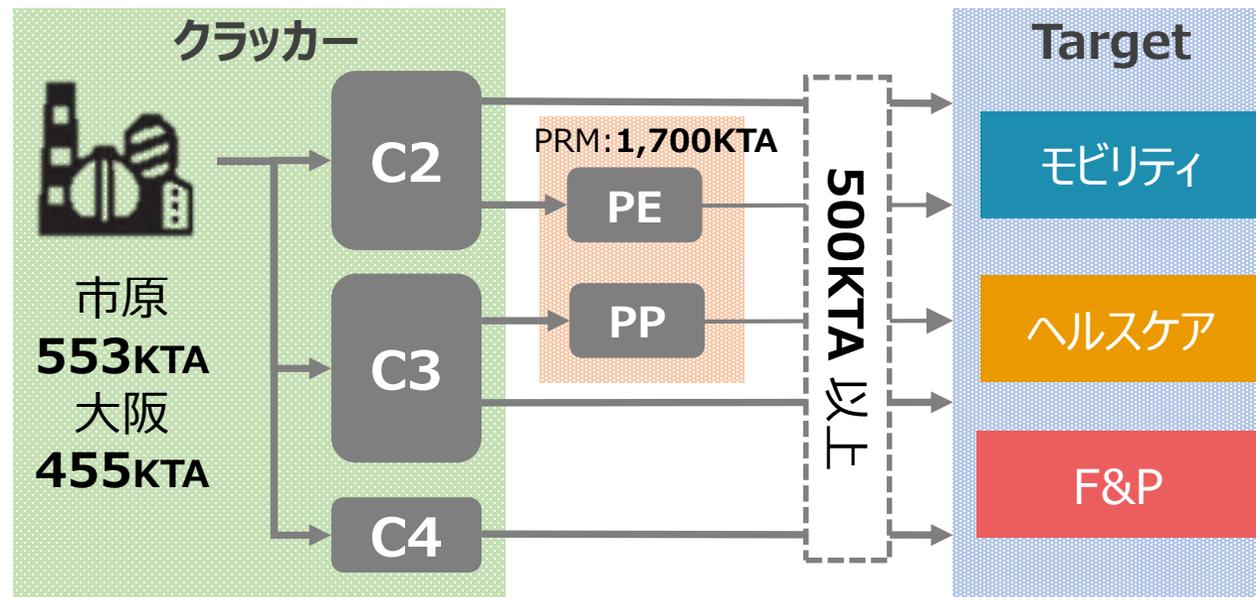
- 再構築戦略実行、在庫圧縮、銘柄削減、価格戦略見直し

2 ボラティリティ比率の低減 (利益水準Hの向上)

- チェーン展開によるダウンフロー強化 (高機能・ニッチ製品群)

クラッカーは全社の戦略基盤

競争力ある原料を安定的に供給



クラッカーの競争力強化→成長戦略の加速

エネルギー
効率

ガスタービン新設

誘導品
対応

高純度C3増強

設備ネック
解消

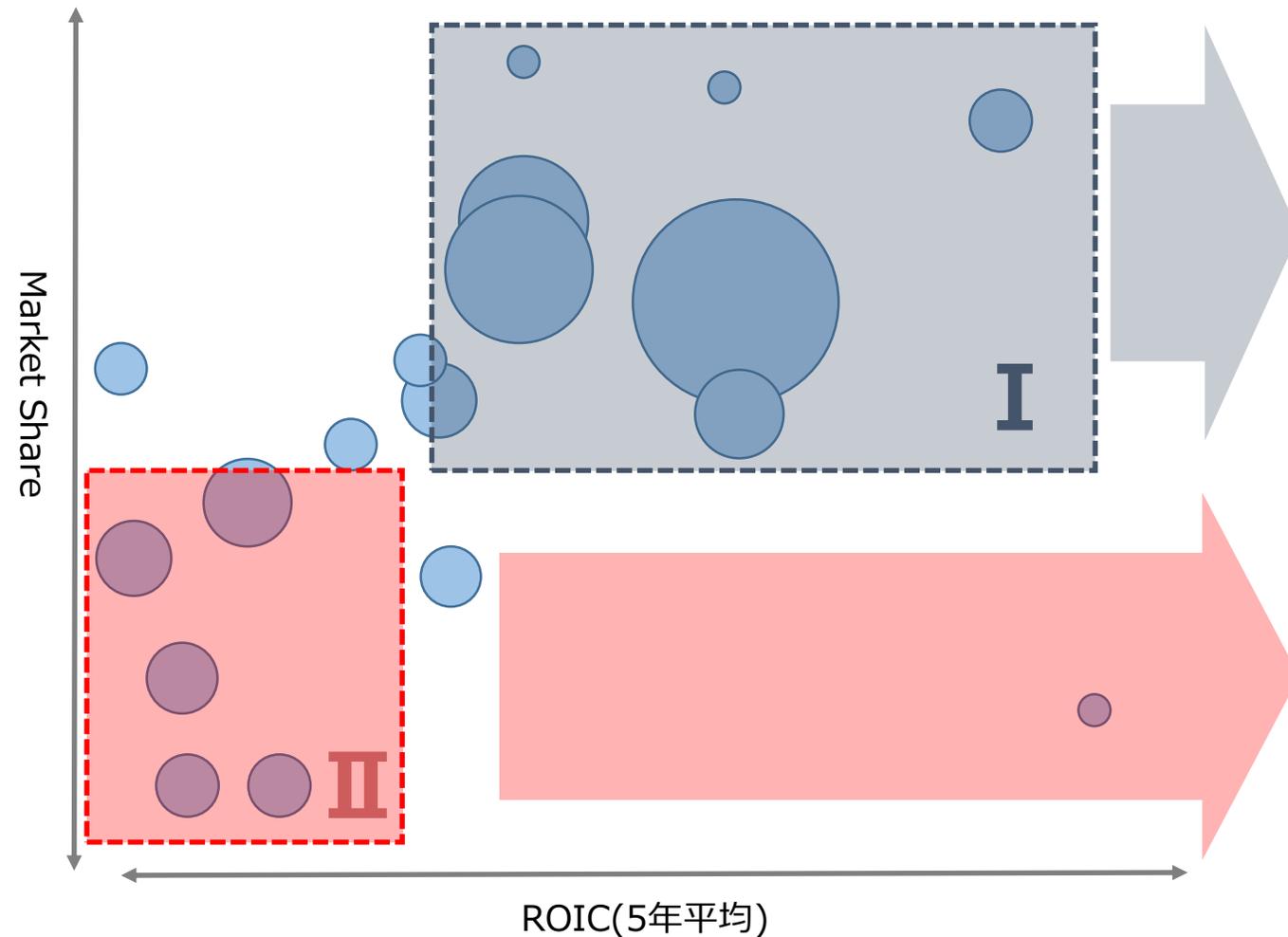
分解炉増設

原料
多様化

プロパン分解、他

2つの方向性でプロダクトポートフォリオ変革を進める

基盤素材のプロダクトポートフォリオ



I ダウンフロー強化・拡大

特長ある技術・製品で収益力強化

- ①高機能化
- ②ニッチ品拡大によるチェーン強化

II 最適化・再構築

国内外他社連携を軸に最適化

- ①徹底したコストダウン
- ②チェーン最適化
- ③ダウンサイジング・ライトアセット



本州化学工業株式会社

HONSHU CHEMICAL INDUSTRY

創業

1914年

事業

高機能樹脂の原料、
電材・医薬・農薬の原料の
製造販売

拠点

和歌山（工場、研究所）
ドイツ（Hi-Bis社）

売上高

（連結）

213億円（FY2019）

営業利益

（連結）

30億円（FY2019）

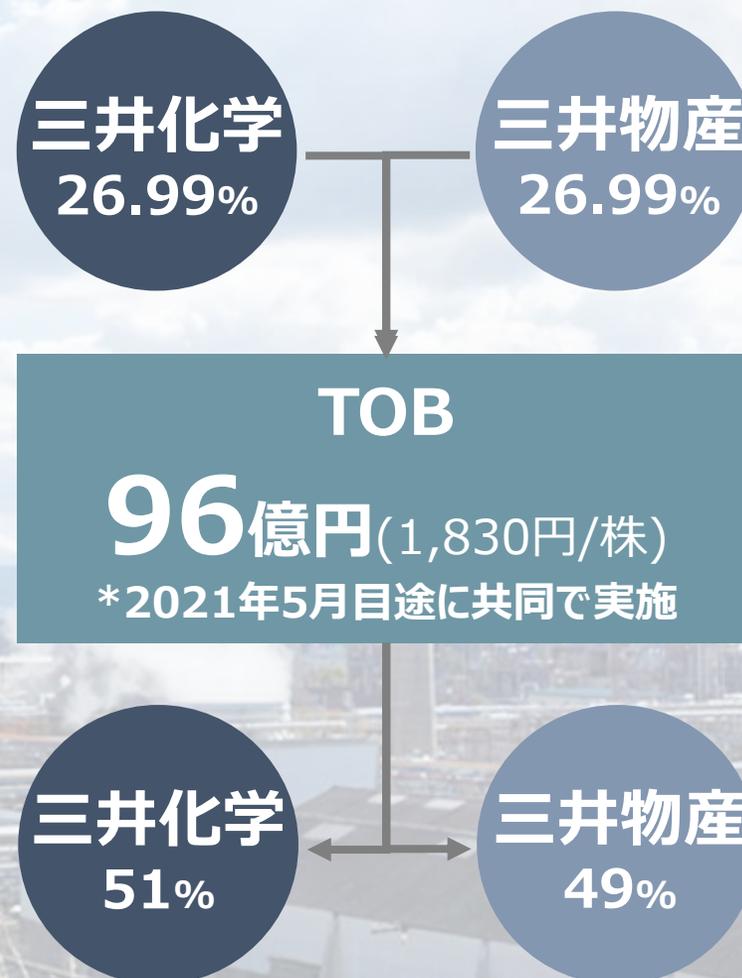
従業員数

（連結）

360名

TOBの概要

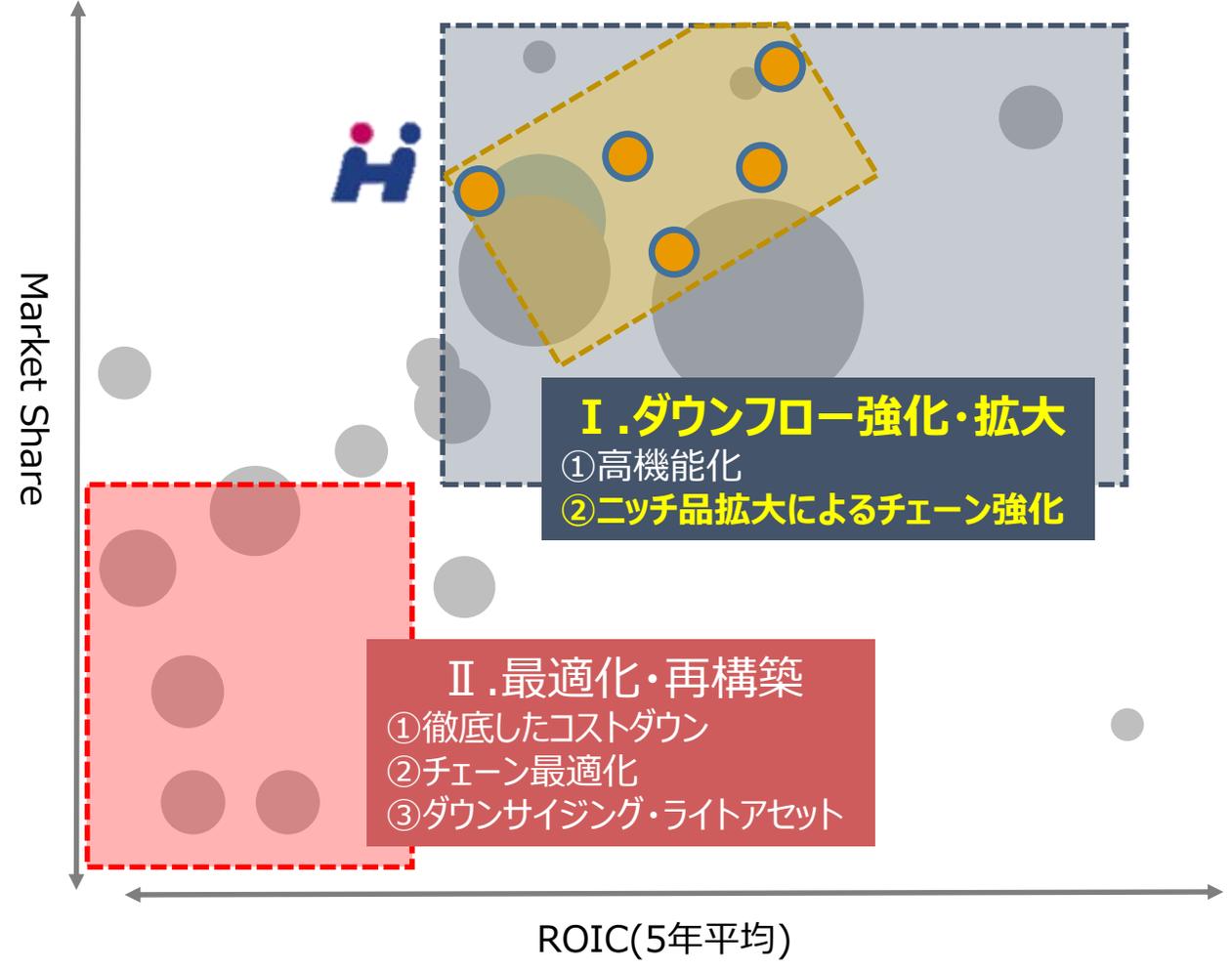
株式公開買い付け



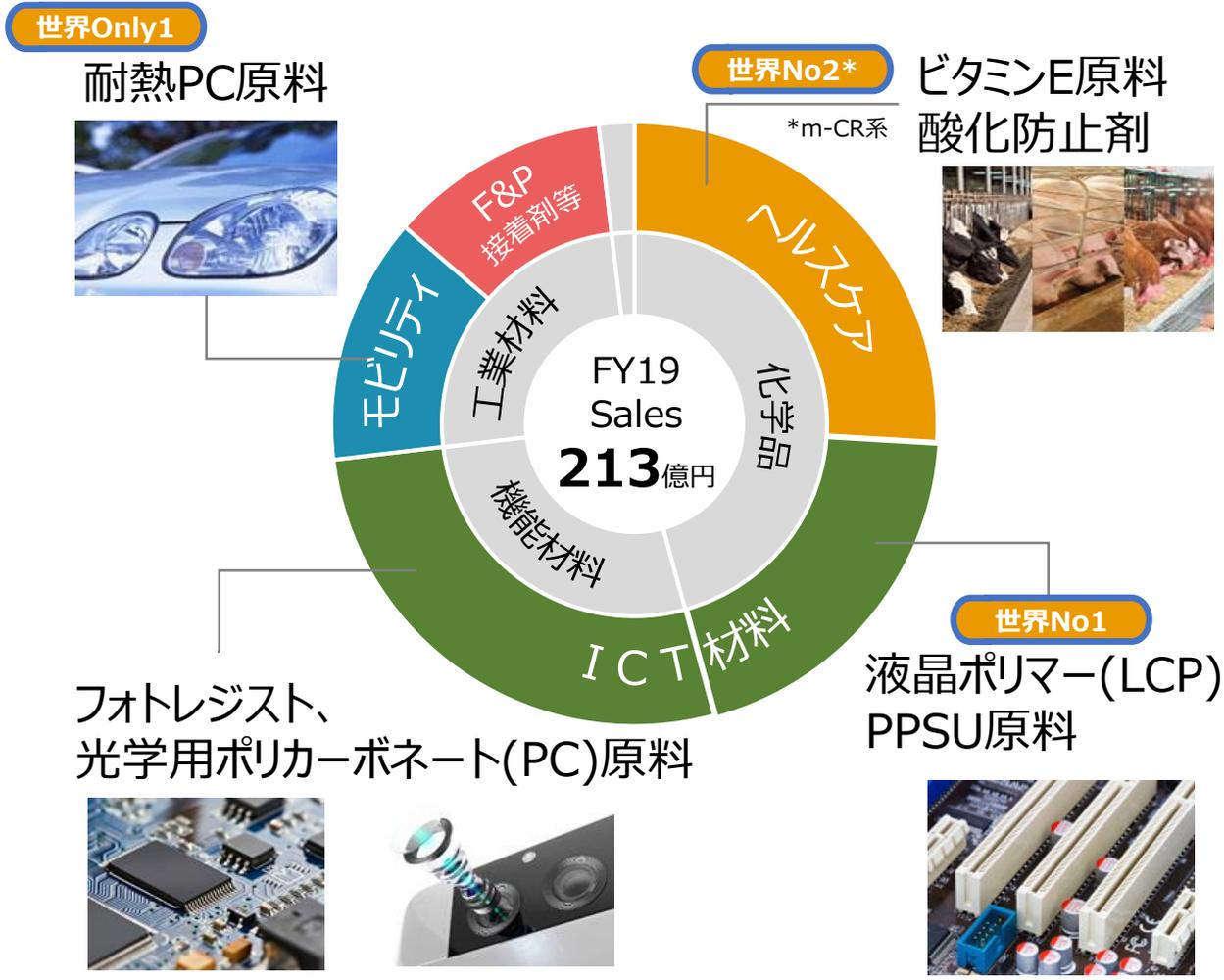
17 本州化学へのTOBの位置づけ

- ① ICT、ヘルスケア向け高機能モノマーのラインナップ拡大によるアロマチェーン強化
- ② 資本関係強化によるシナジー実現加速 (26.99%→51%)

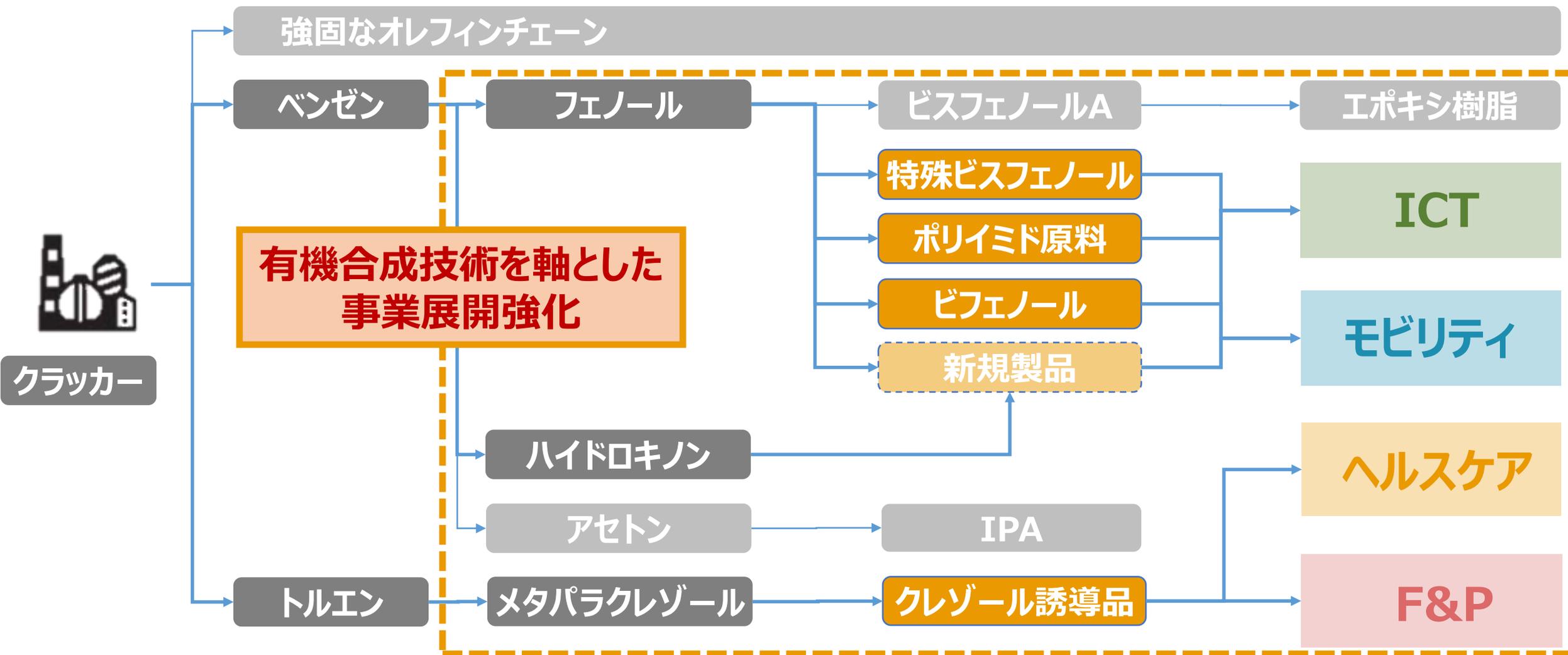
● 強化されるプロダクトポートフォリオ



ターゲット領域向け高機能モノマーのラインナップが拡大



アロマ誘導品(高機能モノマー)の拡充と成長へ



① 既存事業の強化、② 新事業・新製品の創出、③ 持続的発展の基盤整備

01

COVID-19への対応

- ①財務基盤強化、キャッシュフロー確保に万全を期す
- ②感染対策へ具体的な貢献を行う

02

基盤素材の変革方針を固める

- ①ボラティリティ改善に向けた再構築方針を20年度内に固める

03

ポートフォリオ変革の実行スピード

- ①モビリティ、F&Pは投資の確実な回収、新たな成長モデルを早期に実現
- ②ICT、ヘルスケア領域への積極投資による成長加速

04

VISION2030策定に向けて

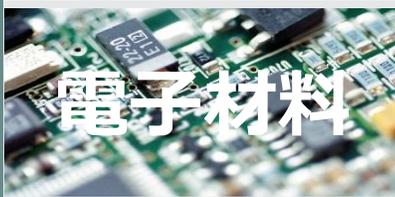
- ①ポストコロナの社会変化への対応、
- ②ESG、3軸経営の深化・具体化、
- ③働き方改革



HCT 材料

次期強化ドメインに向けて積極投資

デジタル化に貢献するICT材料を次期強化ドメインへ(売上1,000億円規模へ)

当社のICP
関連材料

モビリティ

増強

三井ペリクル™
(ArF, EUV)TPX®
反射フィルムプロベスト®
LED反射材

増強

アペル®
レンズ材料アーレン®
変性ポリアミド6T

ヘルスケア

増強

SYNTEX®
nano
濾過フィルター等TouchFocus®
次世代メガネ

機能性色素

色純度向上フィルタ
視感度調整フィルタ

F&P

増強

イクロステープ®
製造工程用テープストラクトボンド®
液晶、有機ELシール材SP-PET™
MLCC工程フィルム
オピュラン®
耐熱離型フィルム

基盤素材

特殊ガス
シラン、ジシラン等

フォトリソト原料

光学PC原料

LCP原料

新事業開発センター

PIVAR® : 可溶性ポリイミドワニス

半導体テストプロセス

ディスプレイプロセス

エクリオス® : 透明ポリイミドワニス

イメージングプロセス

センサー&ソリューション

ミューフレックス®, ピエゾラ®
圧電センサ材料

実装プロセス

エレファンテック、コネクテックジャパン

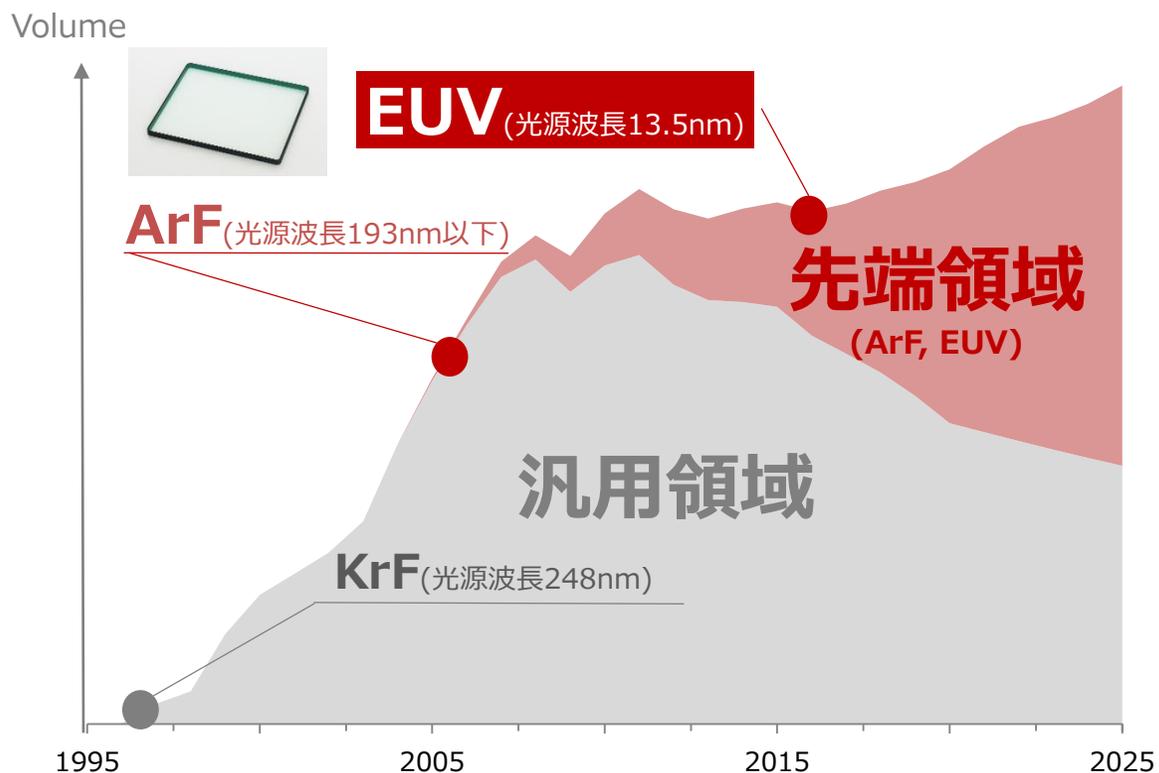
EUVペリクル

(FY20/4Q完工、岩国大竹工場)

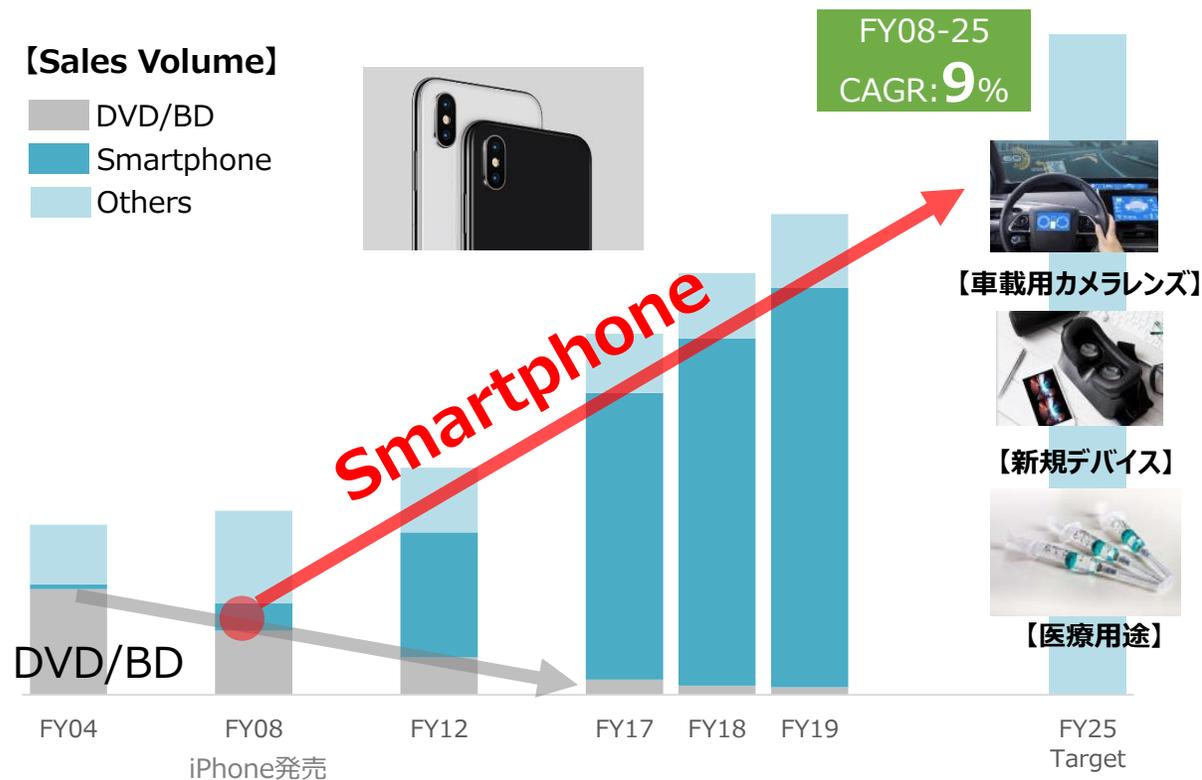
アペル®新プラント工事順調

(22年3月完工、大阪工場)

5G向けに半導体微細化ニーズ拡大



スマホカメラの多眼化で高成長継続

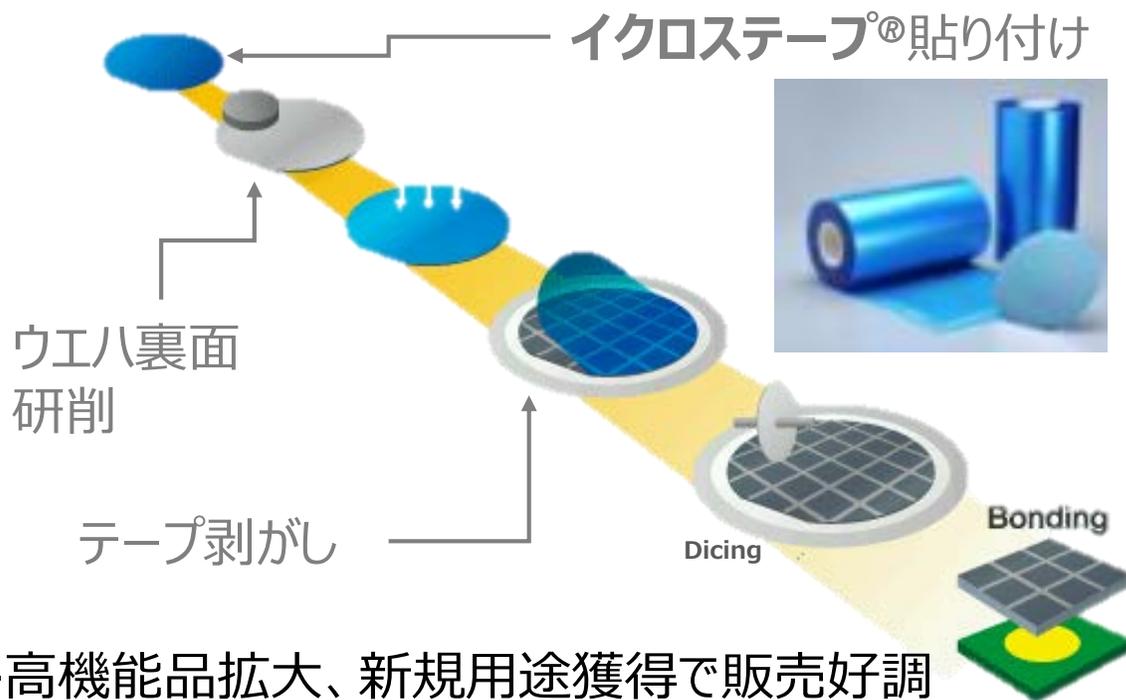


EUVペリクル生産設備を導入
先端領域(ArF、EUV)でのNo1ペリクルメーカーに

アプリケーション拡大、更なる増強検討中

イクロステープ®台湾新工場稼働順調

世界シェアNo1の半導体回路表面保護テープ



- 高機能品拡大、新規用途獲得で販売好調
- 5Gサービス開始で需要拡大

更なる増強検討中

(三井化学ファイン)

超微細スクリーン印刷技術の開発

微細回路印刷を可能にする高性能ウレタンスキージー



L/S(ライン&スペース)=20/20μmレベルを実現
タッチパネル向け電極印刷へ展開

既存事業の成長投資、新規プロジェクト進展

ICT関連プロジェクト(一部)		スケジュール			
		FY19	FY20	FY21	FY22
新事業開発センター始動					
半導体	EUVペリクル新設				
	イクロステーブ®新工場@台湾				
	シンテックス®ナノ増強				
ディスプレイ&イメージング	アベル®新プラント@大阪				
	エクリオス®				
	色純度向上フィルタ色素				
センシング	視感度調整フィルタ色素				
	圧電センサ材料				
	Z-Worksへの出資				
電子材料	エレファンテックとの戦略提携、出資				
	アディティブマニュファクチャリングセンター				
	エレファンテック新工場@名古屋				
	コネクテックジャパンとの戦略提携、出資				



》》Mobility

総合力を駆使したソリューションの提供

世界的に自動車生産が回復し、全拠点で生産再開 各国のEV戦略への移行により、軽量化ニーズは更に拡大へ

North America

Market Outlook ▲25% → ▲16%

- 7月よりOEM生産回復基調
- LGFは9月営業運転開始



South America

Market Outlook ▲25% → ▲23%

- ブラジル8月よりOEM生産回復基調

Europe

Market Outlook ▲25% → ▲18%

- 欧州新拠点、6月営業運転開始
- COVID第2波による経済活動への懸念



ACE(オランダ)

ASEAN+India

Market Outlook ▲30% → ▲29%

- タイ増強完了。9月より営業運転開始
- タイ、インド8月よりOEM生産回復基調

Japan

Market Outlook ▲20% → ▲15%

- LGFの生産体制確立
- 9月以降OEM生産回復基調

China

Market Outlook ▲15% → +15%

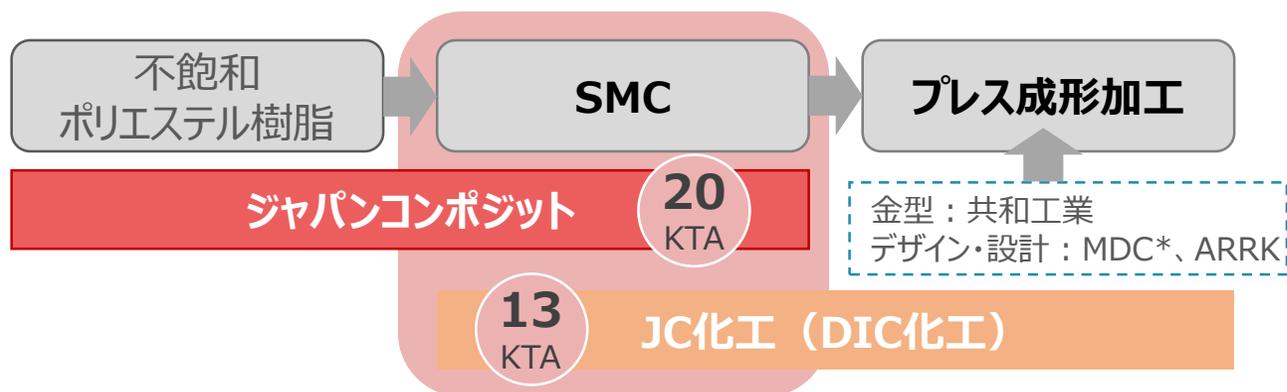
- 前年以上の生産上振れ続く
- LGF6月完工



SMC事業・繊維強化複合材料の強化に向け、DIC化工のSMC・成形事業を買収 (20年12月よりJC化工として営業開始)

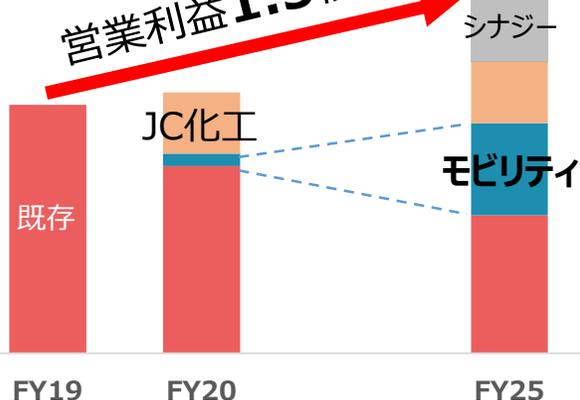
SMC生産能力 **1.7倍**に

原料から成形加工までの一貫したサプライチェーンを構築



*モビリティ開発センター

営業利益 **1.5倍**に



トータルソリューション強化

- ① 強みを活かした住設用途展開
- ② モビリティ分野の成長需要獲得 (GF・CF強化樹脂)

軽量

高強度

サーフェス品質

耐熱性

高剛性

寸法安定性

自動車用途での採用拡大

金属代替による大幅な軽量化、自由なデザインを実現



ルーカント®新工場完工

(20KTA、21年4月営業運転開始、市原)



Iwakuni-Ohtake

20
KTAIchihara
(21年4月)

(20年11月 竣工式)

世界最大の潤滑油添加剤メーカー
米・ルーブリゾール社との提携

省燃費

①自動車向け潤滑油

ドライブラインの潤滑油
(デフ、トランスミッション)

②工業用潤滑油

ギアオイル、グリース、作動油

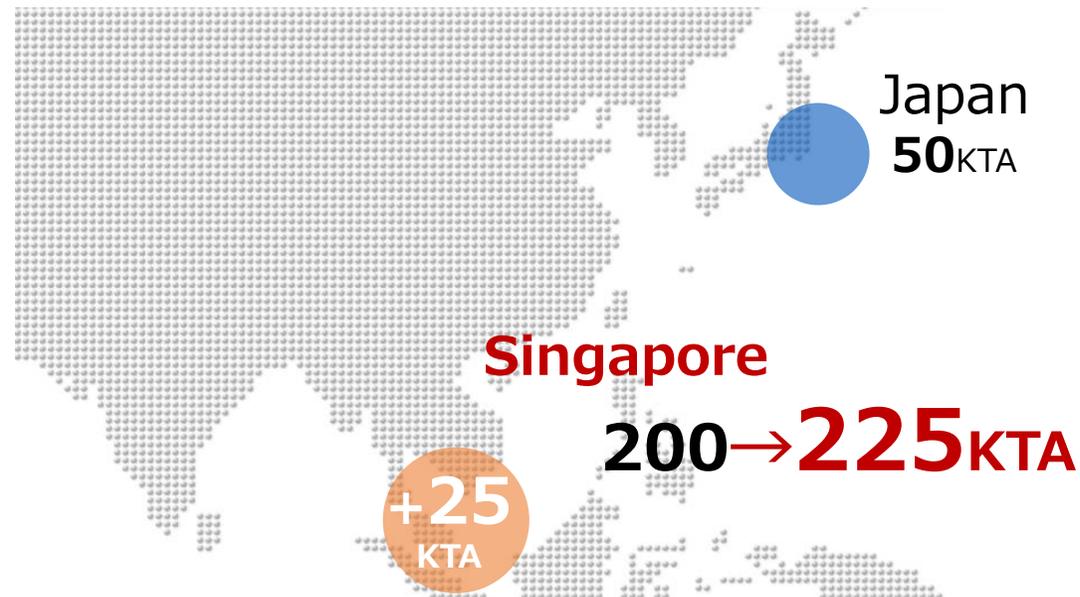
③機能性液状ポリマー

- ・樹脂改質剤
- ・エンブラ摺動剤
- ・成形助剤
- ・シリコンフリー消泡剤

素材の知見を活かし、用途開発

タフマー®能力増強

(25KTA、FY20/3Q以降完工、シンガポール)



モビリティ



パッケージ



シューズ, 封止材



エンブラ改質



FY21以降の収益化案件パイプラインが充実、投資回収フェーズ

モビリティ投資案件(一部)		能力 (KTA)	収益貢献スケジュール					備考	
			安定成長			成長加速			
			FY17	FY18	FY19	FY20	FY21		FY22
PPコンパウンドのグローバル展開	能力増強@India	10							✓世界8極体制でグローバルトップ戦略 ✓自動車生産台数の増加 ✓世界的な軽量化ニーズの拡大により、1台当たりのPP使用量拡大は続く
	能力増強@N.A	20							
	能力増強@Mexico	10							
	能力増強@Thailand	13							
	新拠点設立@Netherland	30							
長繊維ガラス強化PPのグローバル展開	能力増強@Japan	3.5							✓世界3極体制確立 ✓樹脂化パーツの適用拡大
	新拠点設置@N.A	3.5							
	新拠点設置@China	3.5							
機能性コンパウンド事業のグローバル展開	ミラストマー [®] 能力増強@Japan	5							✓グローバル拡大強化 ✓ラインナップ拡充で提案力強化
	ミラストマー [®] TPS事業買収	-							
	ミラストマー [®] 能力増強@N.A	6							
	ミラストマー [®] 能力増強@Japan	-							
	アドマー [®] 能力増強	-							
ICT向け機能性ポリマー	アベル [®] 新プラント	+50%							✓スマホレンズ向け需要拡大
LiB関連材料の強化	電解液増強@Japan	5							✓電解液の特殊添加剤技術で日・中LiBメーカーでの採用拡大 ✓セパレーター向け材料のスタンダード維持
	電解液増強@China	5							
	ハイゼックスミリオン [®] 増強@Japan	1							
高性能エラストマーの拡大	タフマー [®] 能力増強@Singapore	25							✓世界トップシェアの堅持
	タフマー [®] 特殊銘柄増強@Japan	-							
次世代半導体材料	EUVベリカル新設備@Japan	-							✓先端領域でのNo 1 ポジション
自動車潤滑油材料	ルーカント [®] 新拠点@Japan	20							✓ルーブリゾール社との連携による拡大
繊維強化SMC強化	DIC化工買収	13							✓繊維強化複合材の強化
ソリューション強化	ARRK社株式取得	-							✓材料・設計・金型・試作のトータルソリューションをグローバルに提供、パーツの樹脂化促進
	ARRK社完全子会社化	-							
	モビリティ開発センター	-							
	デザイン&ソリューションセンター開設	-							
	CoE体制	-							

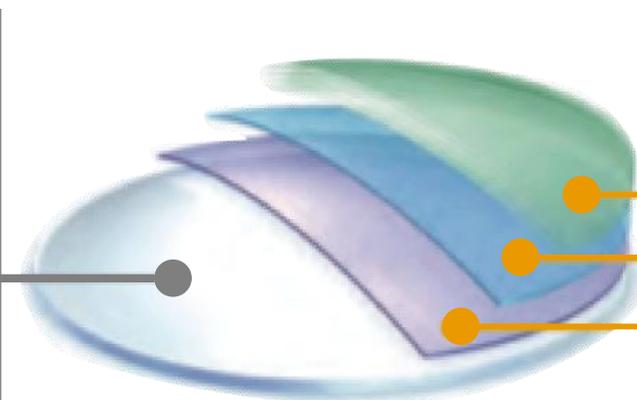
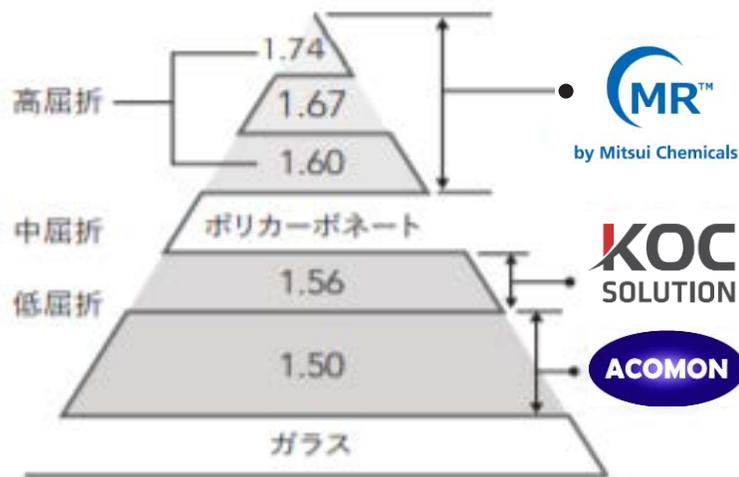


Health Care

ケミカルイノベーションが、
Quality of Life に貢献

レンズモノマーの拡販

- ①グローバルでの成長需要を確実に獲得
- ②北米ポリカーボネート市場の素材転換



北米大手リテーラーとの取組開始

(20年10月)

- ✓ MR™の強度と光学性能(クリアな視界)を高く評価
- ✓ ポリカーボネートからの全面切り替えを順次開始

コーティング材の強化

超撥水・反射防止コーティングの
独/COTEC社を買収(20年10月)

レンズコーティングのラインナップ拡充

ハードコートのリーディングカンパニー

SDC

Technologies

蒸着・薄膜コート技術

ハードコート

防曇コート

コーティング機器

COTEC

超撥水
ナノコート

反射防止
コート

コーティング
機器



コート無 コート有

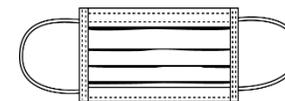
グローバルにQOV(Quality of View)向上に貢献していく

不織布需要へ対応する増強完了、産材向け展開加速



20年10月

ノーズクランプ向けテクノロート®増強
(能力2.5倍に)



20年4月～

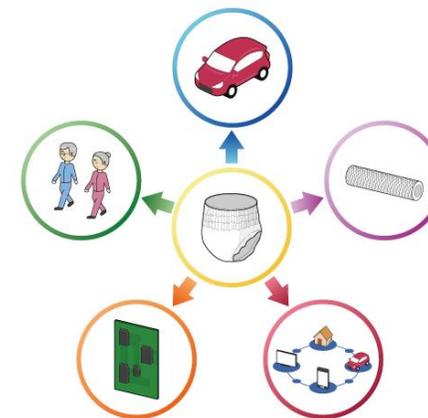
●医療用ガウン向け緊急供給体制構築
(1,000万着相当分/月)

2018年10月

- 柔軟不織布の増強 (15KTA、名古屋)
- 伸縮不織布の増強 (6 KTA、四日市)

産業材向け展開強化

新規テーマの開発・採用進む



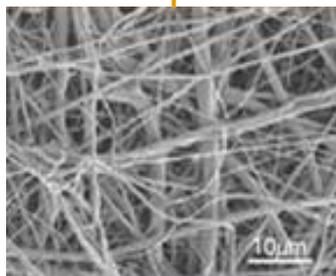
- ・Mobility
- ・濾過フィルター
- ・次世代IoT製品
- ・次世代IC製品
- ・医療

20年5月～

●名古屋大との新規マスク開発

20年1月

●メルトブローン不織布の増強
(能力1.5倍に)





Food & Packaging

食糧問題へのソリューションを提供し、
新たな事業機会を獲得

農薬の海外展開加速

新規原体テネベナール®

ジノテフラン

農薬分野
(BASF・各国販社)

バクター分野
(IVCC・ゲイツ財団)

農薬分野



5か国で登録取得
原体販売開始
7か国で申請中

マラリア撲滅活動
・IVCCと優先国合意
・アフリカ大規模試験
開始予定

ブラジル向け
販売拡大
・サトウキビ、大豆、
コーヒー向け

登録国拡大

開発加速

エリア拡大

更なる増産検討中

体温を感知して、やさしくヒトによりそう新素材

HUMOFIT®採用拡大

CONCEPT

HUMAN
ヒトのTHERMO
体温でFIT
フィット

温度依存性
Temperature Dependency
形状記憶性
Shape Memory

HUMOFIT®
特設サイト

アパレル



モビリティ



スポーツ



医療・介護



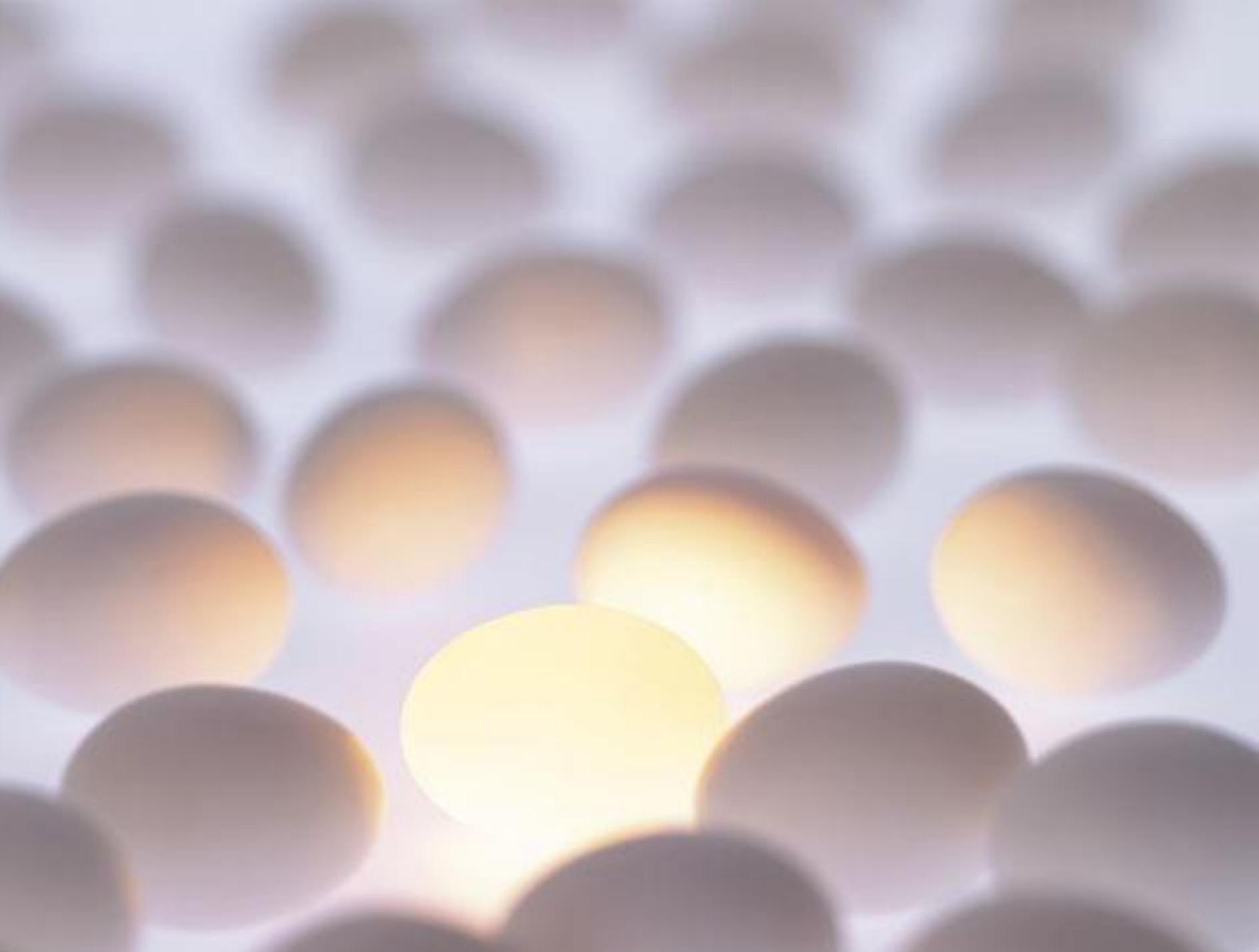
制震・防音

Wacoal MATERNITY

サイズ変化に対応できる
女性用下着を開発



約 28℃でゆるやかにやわらかくなる
HUMOFIT®を使用



New Business Incubation Center

未来の新事業創出・アーリーステージ開発

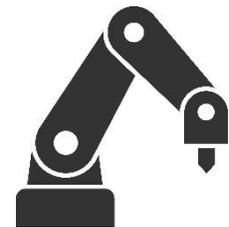
全領域を対象に新事業の探索・創出を担う

NEW BUSINESS
INCUBATION CENTER



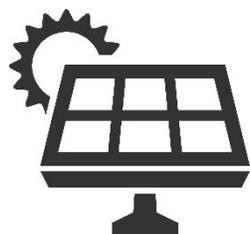
ICT
MATERIAL

次期強化ドメインとして新事業創出



ROBOT
MATERIAL

これからの産業ロボ、コミュニケーションロボ向け
素材・部品開発



ENERGY
SOLUTION

太陽光・風力発電事業
太陽光発電診断事業(日本、インド)



OPEN
INNOVATION

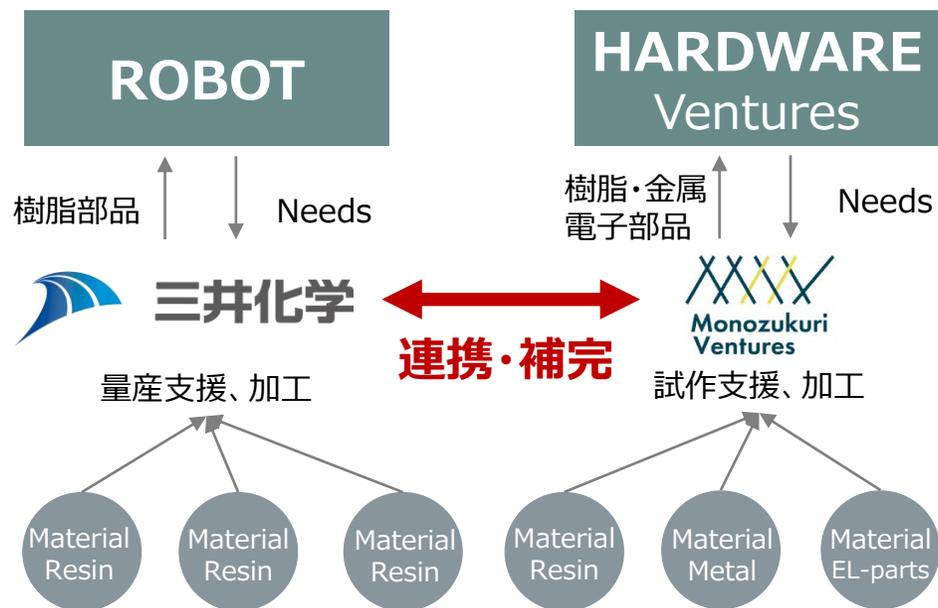
社内外連携の核として活動
CVC

*メディカルソリューション事業はヘルスケアに移管

Monozukuri Venturesへ出資 (20年11月)



ハードウェアスタートアップを対象としたVC及び技術コンサルティング
(日本、北米で事業展開)



顧客のものづくり量産化のスピードアップを支援

パワード義足のものづくり支援 (バイオニックエム)



量産化に向けたものづくりを支援、多くのパーツで協力



(左)樋口健太郎選手
(右)孫CEO

先端技術の力を借りた、障害のある人たちのための
国際競技大会
CYBATHLON (サイバスロン) 2020に挑戦

01

COVID-19への対応

- ①財務基盤強化、キャッシュフロー確保に万全を期す
- ②感染対策へ具体的な貢献を行う

02

基盤素材の変革方針を固める

- ①ボラティリティ改善に向けた再構築方針を20年度内に固める

03

ポートフォリオ変革の実行スピード

- ①モビリティ、F&Pは投資の確実な回収、新たな成長モデルを早期に実現
- ②ICT、ヘルスケア領域への積極投資による成長加速

04

VISION2030策定に向けて

- ①ポストコロナの社会変化への対応、
- ②ESG、3軸経営の深化・具体化、
- ③働き方改革

新しい社会像・価値観

デジタルシフト

産業構造の変化

集中→分散

人の行動変化

環境問題への意識

ものづくり

- サプライチェーンの分散化、強靱化
- 統合的グローバル化の見直し
- DXものづくり、データ駆動型へ
- オープンとローカル基点の異業種・ベンチャー・アカデミアとの協働推進

個と働き方

- 新しいワークスタイルに適した組織構造、業務システム、人事制度の構築
- 自由な心を基点としたCreativity、Communication、Collaboration文化の定着
- 個と会社間の新しい組織基盤構築

ICT

- あらゆる産業でのデジタル化の進展、通信・半導体・IoT機器の増加、新たな産業の勃興

モビリティ

- CASE
- 快適性
- デジタルとアナログの融合
(設計、サプライチェーン、モジュール化)

ヘルスケア

- DX加速
- モニタリング、モデリング
- オンライン化
- 衛生、非接触

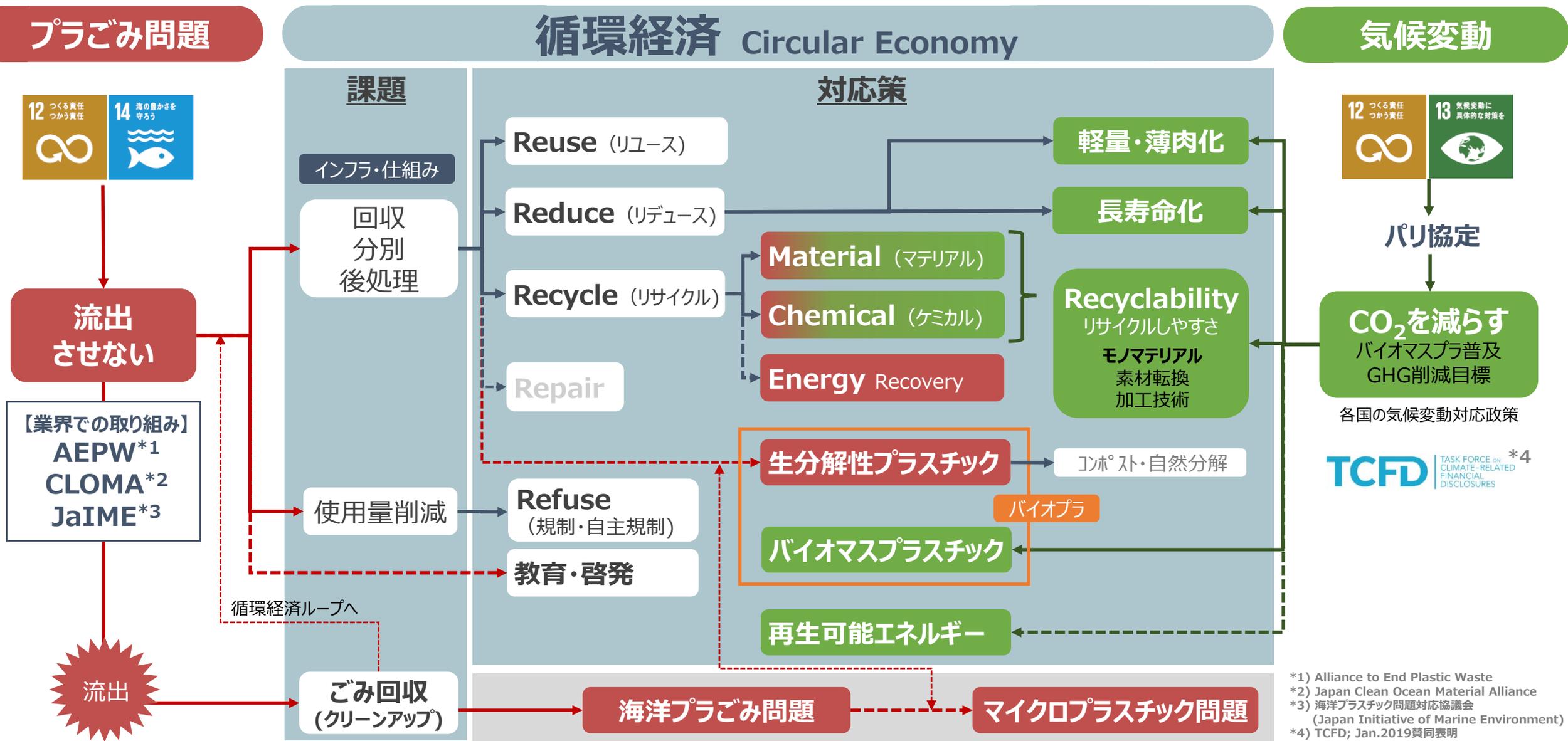
フード&パッケージング

- 食の自給型サプライチェーン強靱化
- 輸送、保存技術
- パッケージ高度化

ESG

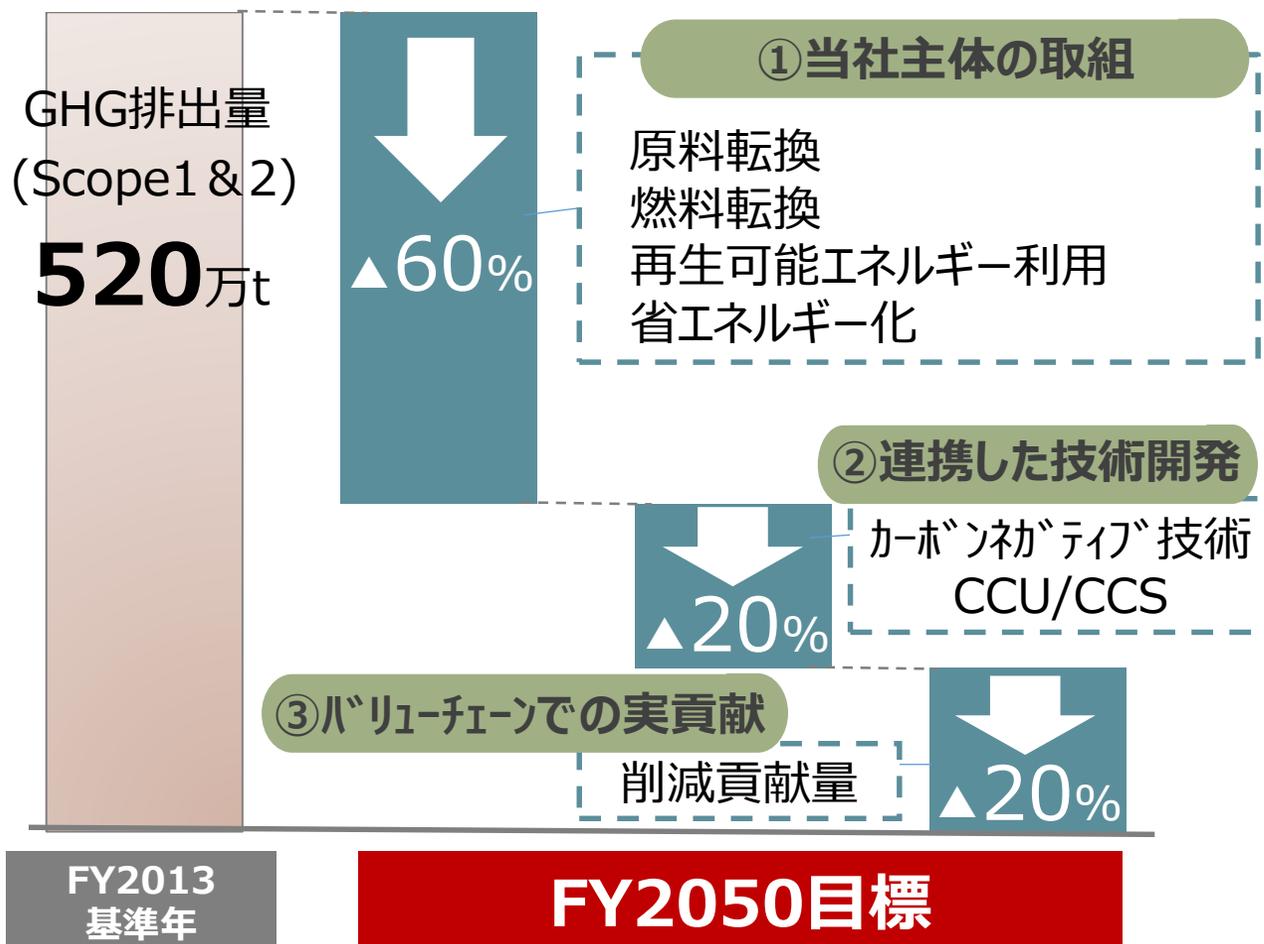
- ステークホルダー資本主義
- グリーンリカバリー
- カーボンニュートラル
- サーキュラーエコノミー

気候変動・プラスチック問題への対応を通じ、循環経済の実現に貢献する



3つの方向性でGHG排出「**実質ネットゼロ**」に向けた取り組みを進める

段階を踏みながら 2050年「実質ネットゼロ」を目指す



	(Examples)	(GHG削減量)
①	燃料転換 LNG冷熱活用 (10年10月、大阪)	▲38KTA
	燃料転換 高効率ガスタービン導入 (20年11月、大阪)	▲70KTA
	原料転換 バイオ原料/ケミカルリサイクル検討中	-
	原料転換 バイオPP実証事業 (環境省)	▲420KTA (バイオPP:100KTA換算)
②	再エネ 田原ソーラー・ウインド 茂原発電所	▲32KTA
	CCU保有 技術の活用 CO ₂ →メタノールプロセス (経産省、NEDO、九大)	-
③	CO ₂ フリー 水素 人工光合成プロジェクト (NEDO)	-
	BlueValue® 製品拡大 売上目標1.5兆円	目標 ▲1,000KTA

三井化学は 2050年カーボンニュートラル企業へ

1

2050年GHG排出「実質ネットゼロ」に向けた取組を進め、
化学企業として社会変革に大きく貢献していく

2

GHG削減に貢献する製品をお客様と共に社会実装
することによる「削減貢献量」の最大化を目指す

多様な働き方を志向し、**エンゲージメント向上**、**生産性の最大化**を目指す

労働生産性の向上 = 競争力の強化

効率化

最大化(質の向上、多様化)

エンゲージメント向上

働き方改革 Phase I

働き方改革 Phase II

働き方改革 社長宣言 (2017年)

超過勤務削減

テレワーク導入

フレックスタイム活用

休暇取得促進

「自主・自律・協働」
個の力を束ね組織として総合力を発揮する仕組みへ

人材戦略

組織文化

業務システム

評価制度

COVID-19

テレワーク拡大

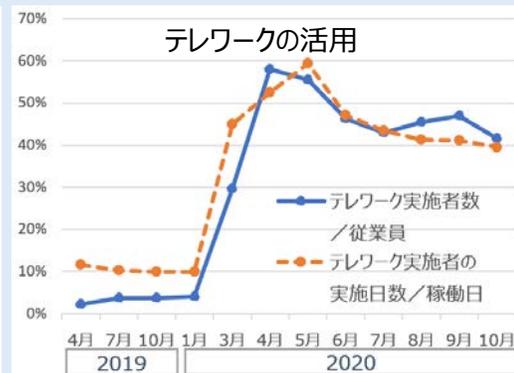
服装自由化

副業要領制定

21年4月～

20年8月～

21年1月～

自主的に社外で異なる
経験を積み、多様な
人材と働くことによる
視野拡大、能力開発

各国・地域の状況に応じて、最適な「Best Mix」を実現できる制度・インフラ整備を進めていく

Contents

▶ Business Performance

20年度上期決算と年度見通し

▶ FY20 Strategic Policy and Progress

20年度戦略方針と進捗

-Direction of Transformation in Basic Materials

基盤素材の変革の方向性

-Topics on Targeted Business Domains

ターゲット事業領域のトピックス

-Toward a New VISION 2030

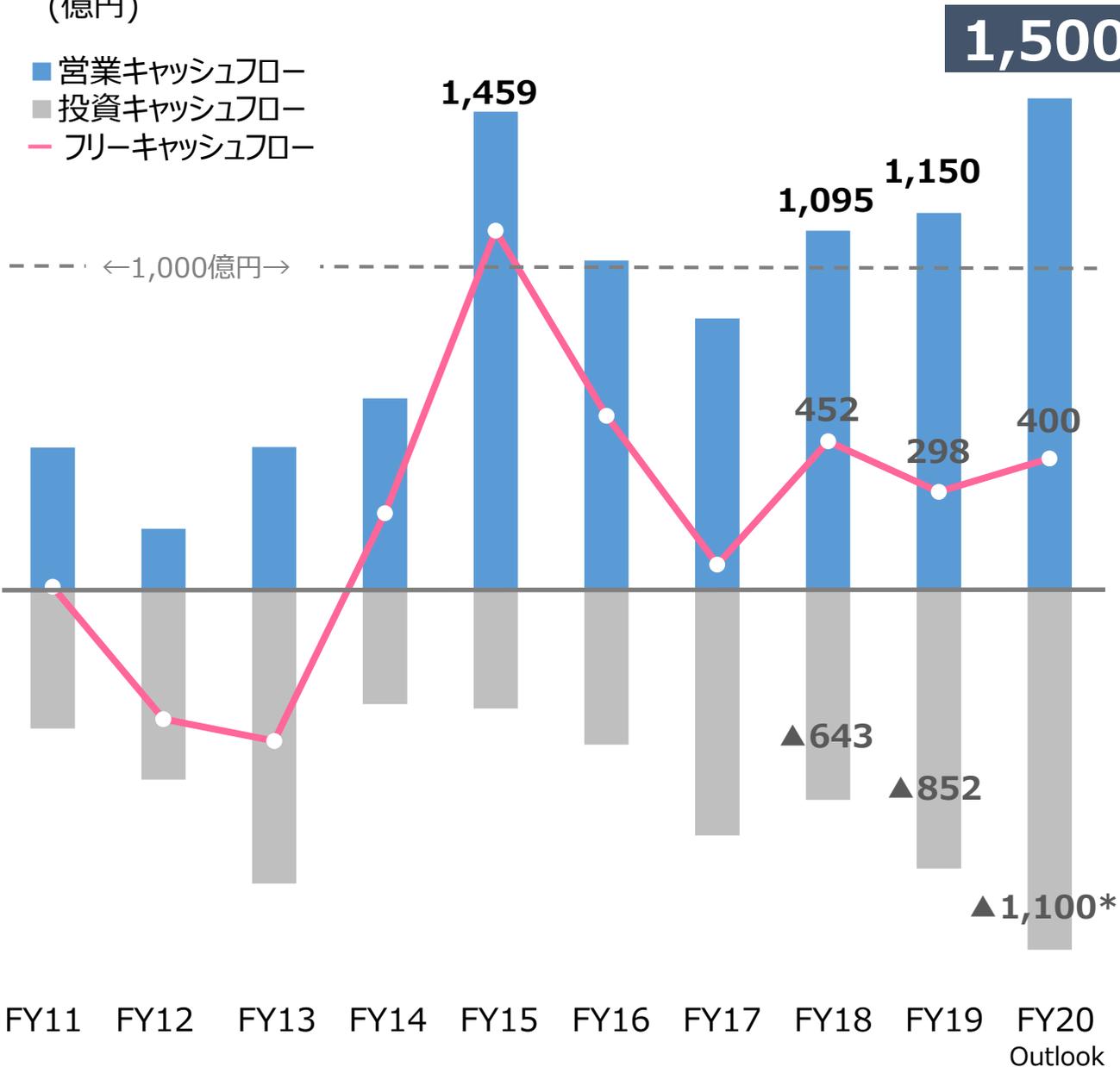
2030長期経営計画策定に向けて

▶ Financial Overview

財務状況

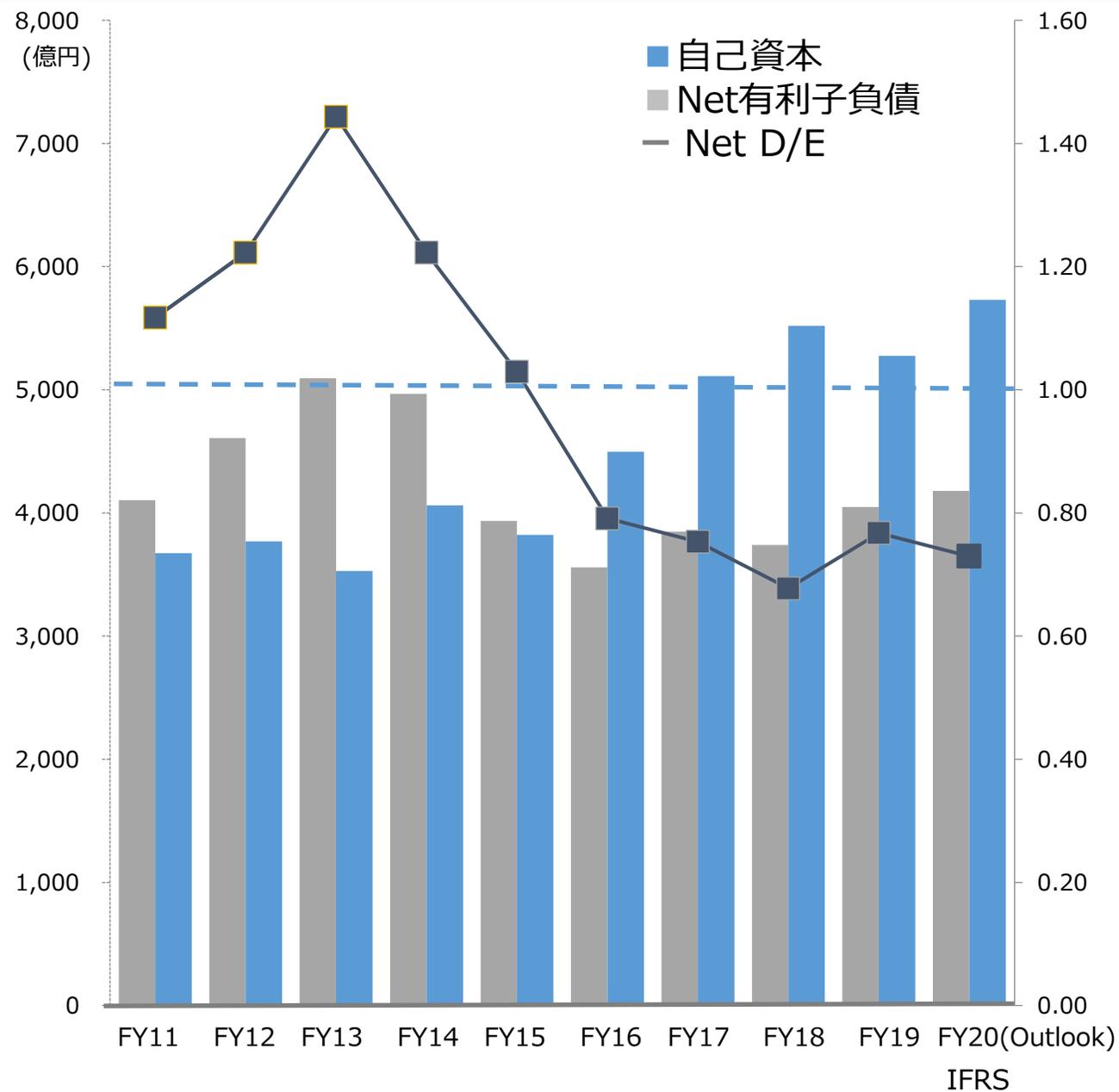
(億円)

- 営業キャッシュフロー
- 投資キャッシュフロー
- フリーキャッシュフロー



**コロナ禍でも
営業キャッシュフローは
高水準を維持**

*IFRS移行に伴い、FY20は定修費用などが設備投資として資産計上（290億円）



FY20(IFRS)

Net D/E

当初計画

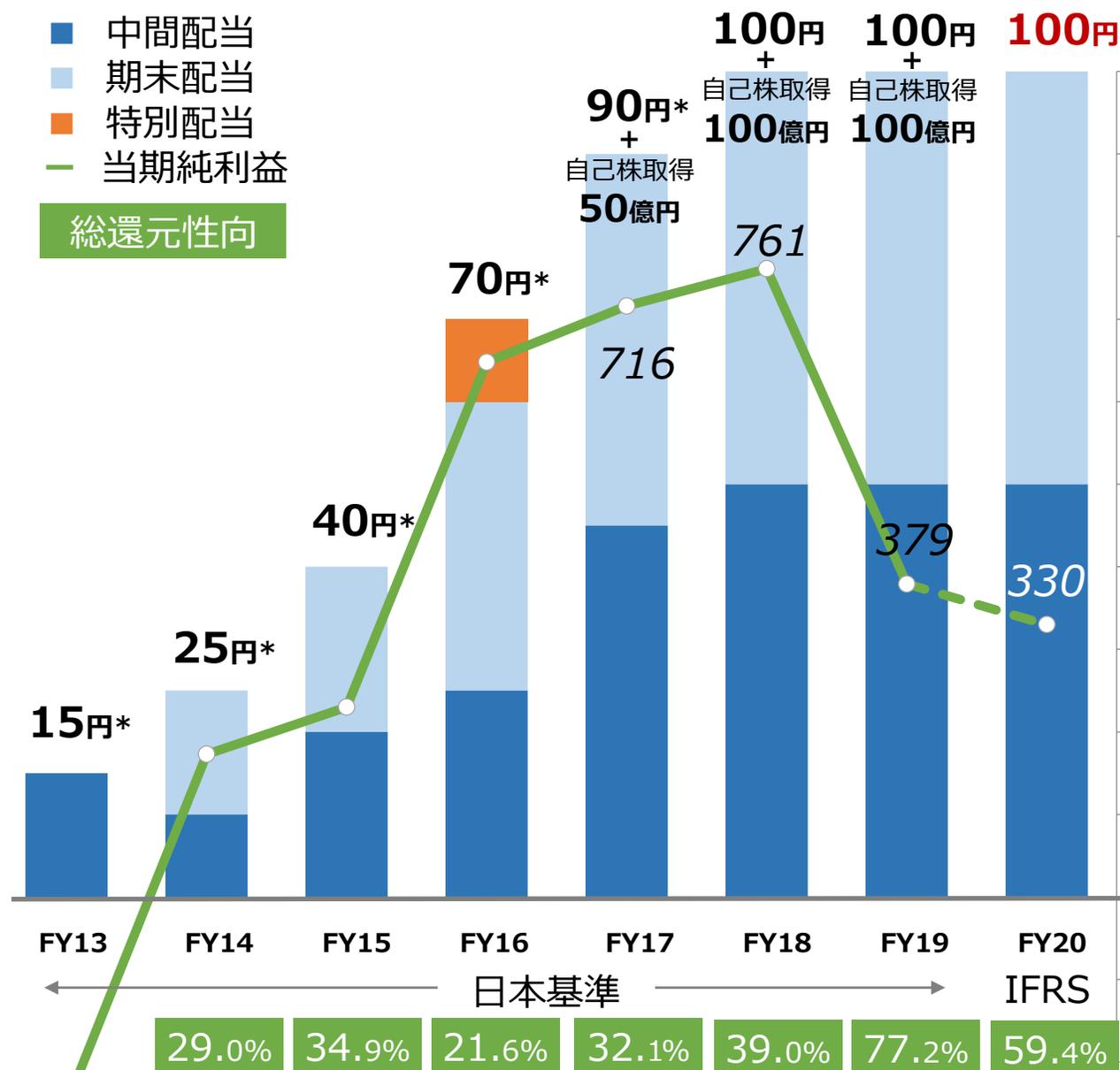
今回見直し

0.80 ▶ 0.73

**コロナ禍でも
財務体質改善**

- 中間配当
- 期末配当
- 特別配当
- 当期純利益

総還元性向



*株式併合後の株式数を基に修正

中間

期末

年間

$$50 \text{ 円/株} + 50 \text{ 円/株} = 100 \text{ 円/株}$$

総還元性向：59.4%

株主還元方針

- ✓ 総還元性向30%以上を目指す
- ✓ 安定的かつ継続的な配当
- ✓ 自己株式取得を機動的に行う

(億円) IFRS	日本基準		日本基準	日本基準	IFRS		見直し検討
	FY15 Results	➤➤	FY18 Results	FY19 Results	FY20 Outlook	➤➤➤	VISION 2025
Sales	13,439	➤➤	14,829	13,390	11,750	➤➤➤	20,000
コア営業利益*1 (ROS)	709 (5.3%)	➤➤	934 (6.3%)	716 (5.3%)	500 (4.3%)	➤➤➤	2,000 (10%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益*1	230	➤➤	761	379	330	➤➤➤	—
ROE	5.8%	➤➤	14.3%	7.0%	6.0%	➤➤➤	10%以上
ROIC*2	4.9%	➤➤	5.7%	4.4%	2.9%	➤➤➤	8%以上
Net D/E	1.03	➤➤	0.68	0.76	0.73	➤➤➤	0.8以下
総還元性向	34.9%	➤➤	39.0%	77.2%	59.4%	➤➤➤	30%以上

*1) 日本基準は営業利益、当期純利益 *2) ROIC : 投下資本利益率 = 税引後営業利益(IFRS : 税引き後コア営業利益)/投下資本

**COVID後の新たな価値観、ニーズ、リスクなどの
急激な社会変化をチャンスと捉え、
戦略、組織、技術を連動させた新しい会社像と
その実現に向けて長期経営計画の見直しを進める**

The background of the slide is a bright blue sky filled with soft, white, fluffy clouds. A large, solid blue arrow points from the left side of the image towards the right, starting from the left edge and ending near the right edge. The text is centered within the blue area of the arrow.

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

0→1 MAKE IT HAPPEN

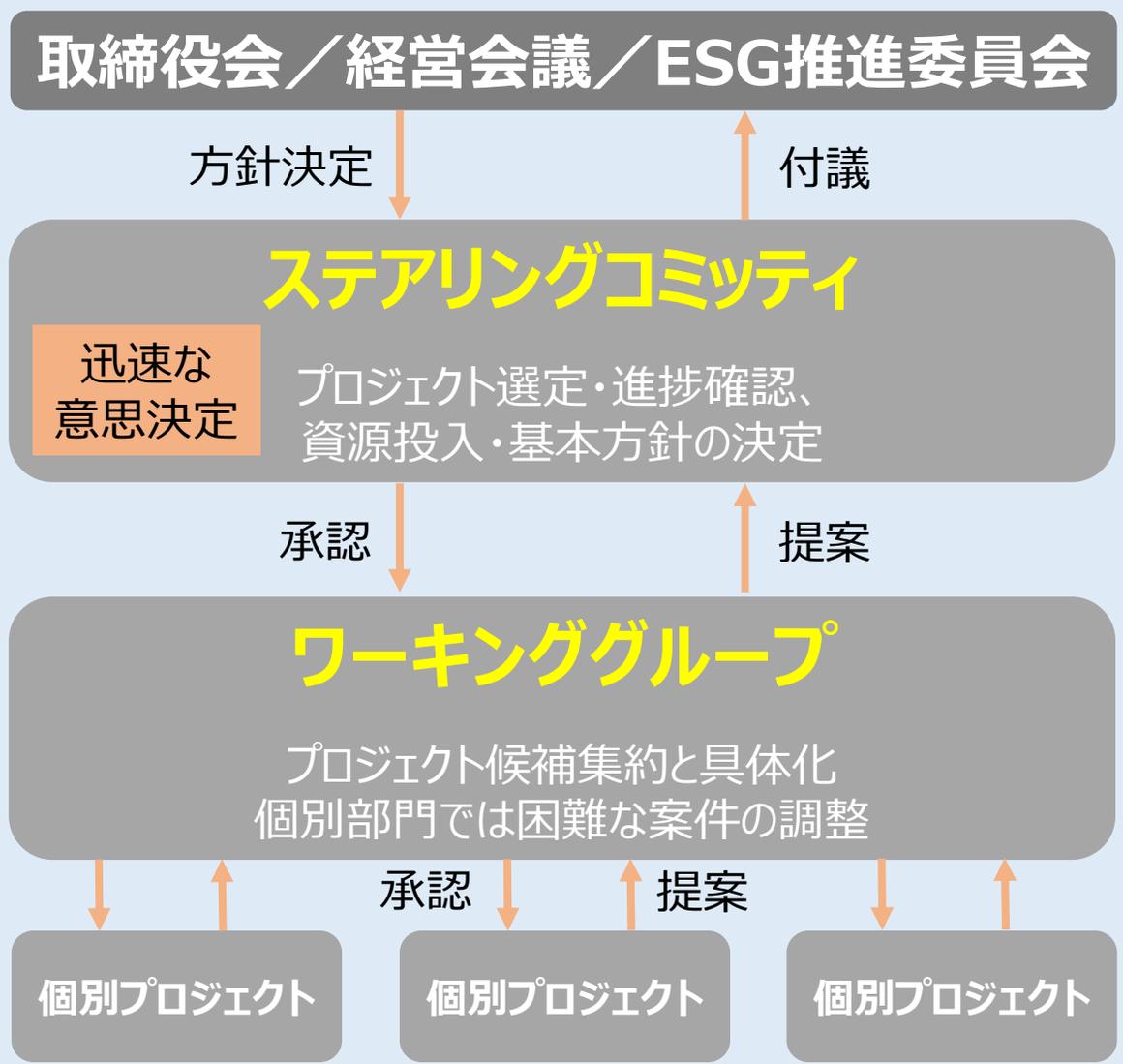


三井化学

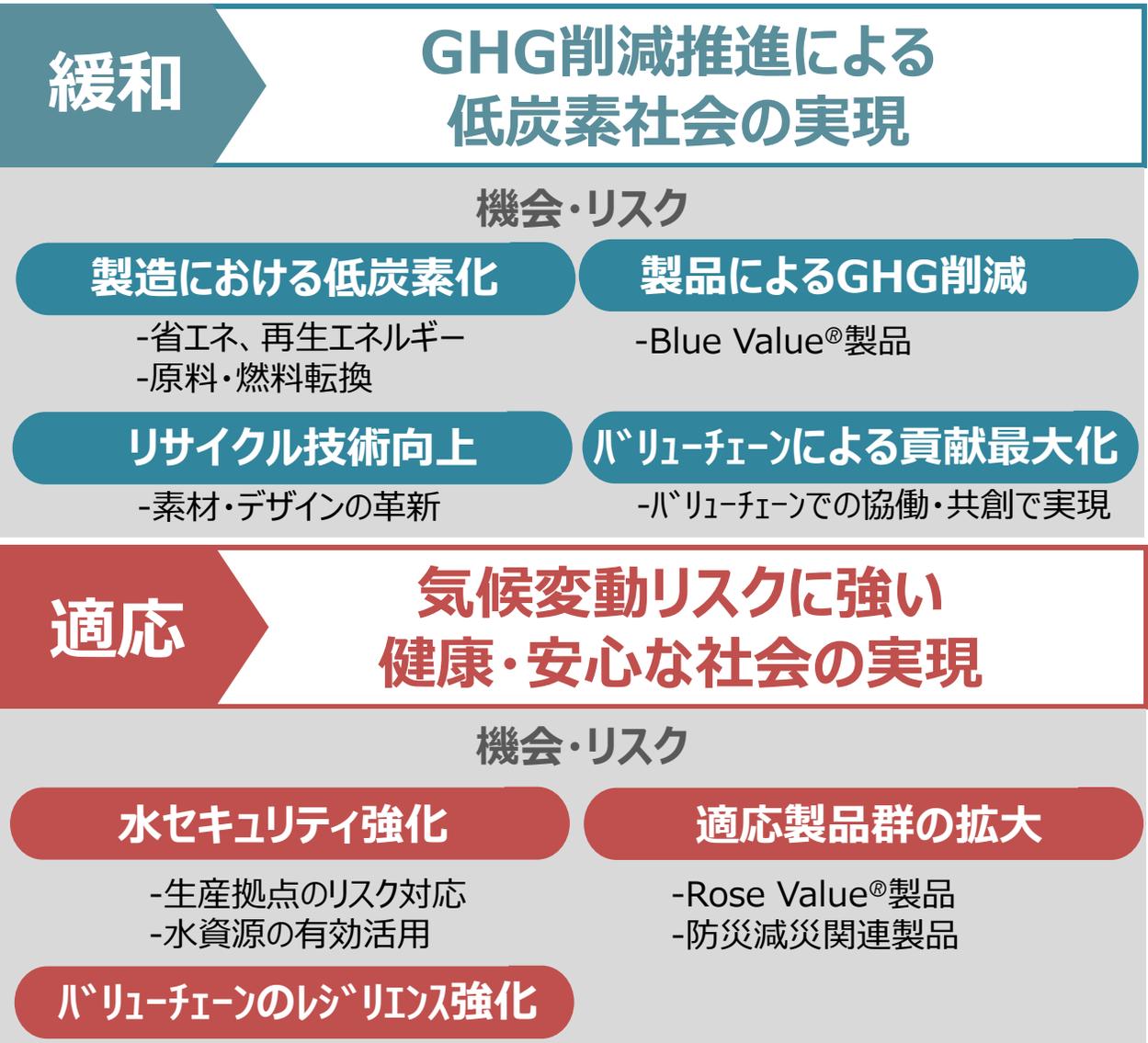
Challenge Diversity One Team

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。

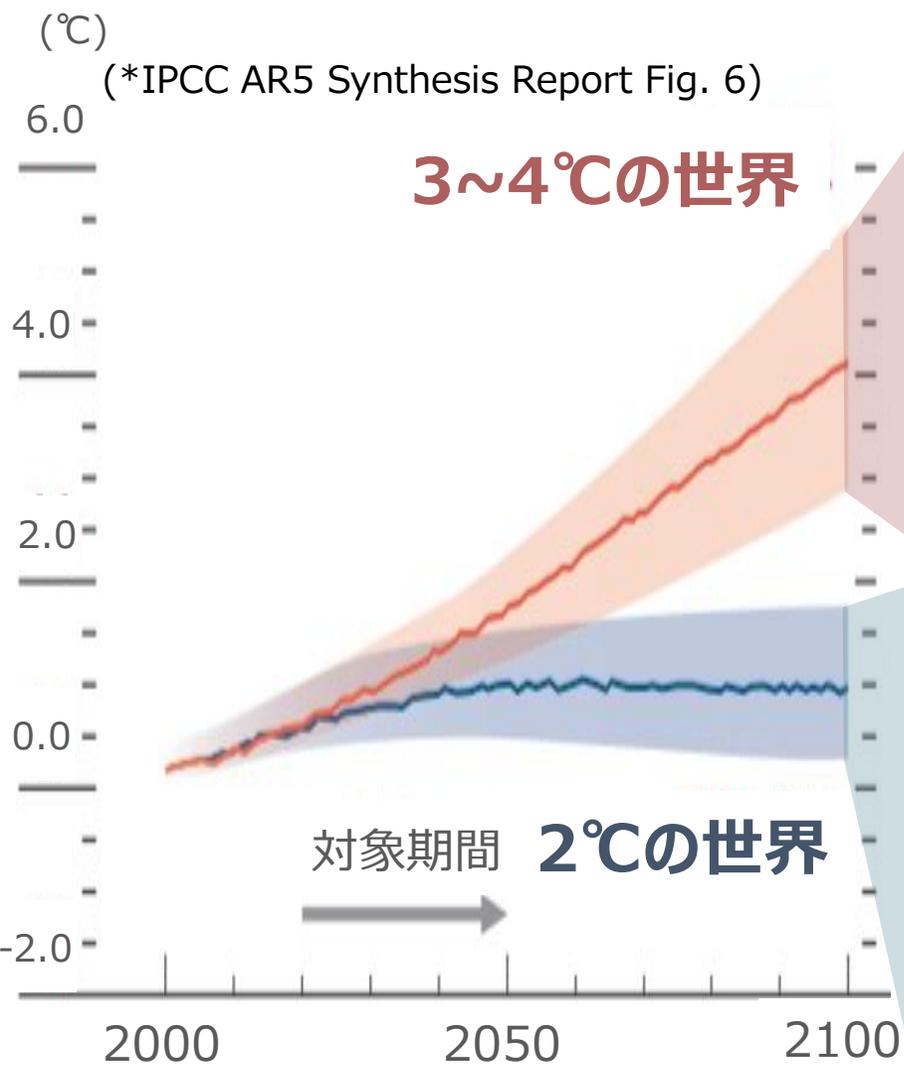
横断的な推進体制を構築 (20年6月)



気候変動対応方針 (19年5月)



シナリオ分析・事業インパクト評価を行い、具体的戦略を立案・実行する



シナリオ分析 (2050年)

- 【GHG排出量1.3倍に】**
- ◆炭素価格上昇
 - ◆化石エネルギー・原料需要拡大
 - ・石炭、石油、ガス価格上昇
 - ・電力価格上昇
 - ◆異常気象による自然災害多発
 - ◆適応製品・技術の貢献 (RoseValue®製品)

- 【GHG排出量50%削減】**
- ◆炭素価格大幅上昇
 - ◆エネルギー・原料の転換
 - ・再生可能エネルギー主流化
 - ・リサイクル
 - ・バイオ、CO₂原料、水素の活用
 - ◆ICE販売中止、EV化
 - ◆自然災害は徐々に甚大化
 - ◆BlueValue®製品の貢献

事業への影響

