



**MITSUMI CHEMICALS  
REPORT  
2020**

## CEOメッセージ

# 経済・環境・社会の 3軸経営を深化させ、 ポストコロナ社会を見据え、 新たな改革に踏み出していきます。

### 新たな船出に向けて

私たちの未来の「ありたい姿」を  
深く考える機会。

私たち三井化学グループは、2016年に策定した長期経営計画「VISION 2025」の目標に向かって、「経済」「環境」「社会」から成る3軸経営を深化させ、社会課題解決に向けた取り組み、ポートフォリオ変革を進めており、まもなく折り返しの時期を迎えようとしています。

この4年の間にも当社グループを取り巻く社会環境は大きく変化しました。プラスチック問題やCO<sub>2</sub>削減などサステナビリティに対する意識はさらに高まり、また、デジタルやバイオなどの技術革新も予想を超えるスピードで進展しています。

そして今、世界は新型コロナウイルス感染症拡大というかつてない危機に直面しています。

私は、このような事態の最中、2020年4月に社長に就きました。事業環境は厳しい局面を迎えていますが、私はむしろ、この状況をアグレッシブに捉えています。長期経営計画の折り返しにあたり、改めて、事業や組織のあり方を探りつつ、持続的に発展するために何をすべきかを見つめ直す機会であると考えています。今後、「グローバルに存在感のあるサステナブルな企業グループ」となるために、私たち自身を再定義していきます。



代表取締役 社長執行役員CEO

橋本 修



## 長期経営計画の進捗

## ポートフォリオ変革により、 着実に成果に結びつきつつある長期経営計画。

経済軸ではポートフォリオの変革に取り組み、財務基盤も整ってきました。環境・社会軸においても、新しい視点を取り込んでいく必要はあるものの、多くの成果を生み出しています。2019年度は、世界的な景気の停滞などの影響もあり営業利益は前年度を下回る結果となりましたが、長期経営計画は着実に進んでいると考えています。

当社グループは、長期経営計画に基づき3つの成長領域「モビリティ」「ヘルスケア」「フード&パッケージング」を掲げ、これらの分野で積極的な投資を行っています。

「モビリティ」では、2019年度は世界的な自動車減産を受け需要が停滞し、2020年度においてもコロナ禍の影響により、厳しい事業環境は続くと思込んでいます。しかし、自動車分野における軽量化や電動化といったニーズは中長期的には拡大すると予想され、多種多様な機能樹脂のラインアップに加え、グループトータルでのソリューション提案力を武器に、顧客ニーズに応えていきます。また、ICT用途に強みを持つ機能性ポリマー製品についても、能力増強を既に意思決定しており、立ち上げ・収益化を急ぎます。

「ヘルスケア」では、技術力や顧客基盤に強みを持つメガネレンズモノマーは堅調な成長を見込んでおり、次の能力

増強について意思決定を進めていきます。不織布については、衛生材料用途に加え、5G、自動車向けの需要増加を見込み、産業材用途への拡大を進めます。歯科材料については、デジタル化の急加速を視野に入れ、グループリソースを挙げての連携強化により、日本・アジアでのプレゼンス拡大を図ります。

「フード&パッケージング」では、5Gの普及などにより産業用フィルム需要が拡大しています。当社グループは、台湾に新工場を完成させ供給能力を1.5倍とするなど積極的な対応を図っており、今後は投資の回収を進めていきます。また、農業新規原体テネベナール®は多角的な分野で需要が期待でき、さらなる増産を検討中です。

一方、収益の安定化を目指している「基盤素材」は、これまで継続して取り組んできた構造改革により、課題であるボラティリティは確実に低下していますが、収益性の低さは否めず、もう一段の構造改革に取り組みます。地産地消やダウンフローなど、さらにテコ入れすることで再構築を果たせるものと考えており、広い視点から2020年度中に方策を探り、即効性のあるものと、じっくり取り組むものに分けて施策を講じていきます。

▶▶ 事業別戦略 P 36





## 長期経営計画の折り返し地点を迎え、 改めて未来の「ありたい姿」を議論する。

冒頭お話ししたように、長期経営計画策定時と比べて、社会環境は大きく変化しています。そこで、折り返し地点を迎えるこのタイミングで長期経営計画の見直しを進めています。計画の着地点を2030年頃に改め、自分たちの会社としての「ありたい姿」を議論しているところです。一度視線を高くして2050年頃の社会を想像し、そこからバックキャストで目標を再設定していきます。

これまでの4年間を振り返ったとき、反省点の一つとして実行力の不足が挙げられると考えています。長期経営計画では新規事業や研究開発への積極的な投資を戦略に掲げていますが、計画どおりに進んでいない分野がいくつかあります。新しいプランを立てるまではよいのですが、それを実行する力が足りていないのです。

それはポートフォリオの変革でも同じようなことがいえると思います。これまで、化学材料を起点とするB to Bビジネスに重心を置いてきましたが、長期経営計画では、そこからさらに踏み込み、B to Cビジネスへの拡大を目指しています。分かりやすく言うならば、野球のルールに慣

れ親しんできたプレイヤーがサッカーのフィールドに立とうとしているわけです。これだけの大きな変革には、実行に向けた強い意志が必要です。実行に移せない要因がどこにあるのか、現在検証を進めています。

この「ありたい姿」の検討は、30代後半から40代の中堅社員が中心となって進めています。なぜなら、着地点となる2030年頃には、彼らが当社グループの中核となって実行する立場にあるからです。多少尖ってごつごつして不器用な絵だとしても、実行する当事者たちが描くことが大事だと私は思っています。

最終的には、このような演繹的なアプローチと、各事業に根ざした帰納的な視点を合体させて策定します。2020年度末には方向性を打ち出し、2021年度前半には具体的な施策をまとめたいと考えています。現在の長期経営計画で掲げている数値目標の再設定も議論の対象にしています。さらに社員たちの実行力やモチベーションを高めていくための企業文化や組織づくりなど、無形資産の最大化に向けた議論にまで深めていきたいと考えています。

## 安定した事業基盤を整えるとともに、 新しいビジネスチャンス 速やかに掴んでいく。

現在まさに進行中のコロナ禍やその後の社会変化については見通せないことが多く、私たちの事業にどのような影響が及ぶのか、明確な答えを導き出すのは難しいと思います。2020年度は厳しい目線で計画を立てていますが、さらなるダウンサイドリスクに備えてキャッシュ・フローの確保に

は万全を期しています。一方、「ヘルスケア」や「フード&パッケージング」の領域では需要の拡大が見込まれる分野もあり、このようなビジネスチャンス速やかに掴んでいきます。

ポストコロナ社会におけるキーワードとしては、やはり真っ先にデジタルイノベーションが挙げられるでしょう。当社グ

ループでもテレワークを拡大し、それなりの成果をあげています。しかし、製造の現場など対応しきれない職場も多く、今後はDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進など新しい働き方やその評価の仕組みなど改革が必要になると考えています。

また、サプライチェーンにおける課題も世界的なコロナ

禍によって浮上してきています。グローバル化の推進によって、当社グループのサプライチェーンも多様化・複雑化しています。ブロック経済の台頭や米中貿易摩擦の拡大などを踏まえ、私たちが進めてきた地産地消体制のあり方などについて検証を加え、必要に応じて再構築を検討していきます。

### 新型コロナウイルス感染症への取り組み

リスク対応・事業継続のための取り組み
・従業員、関係者の安全、感染リスク低減への迅速な措置(テレワーク勤務や時差出勤、オンライン研修実施など)
・会社機能維持確保、工場の安全・安定運転の確保
・原料調達・製品出荷などのサプライチェーンの確保
・在庫や売掛債権・買掛債務管理の徹底
・コスト管理強化、借入枠の増大や手元資金の確保

事業におけるアクション(社会貢献)
・医療従事者の方々への支援の実施
・医療用ガウン(アイソレーションガウン)の原料である不織布の生産・供給
・再利用可能3Dプリントマスク向け不織布の提供
・備蓄マスク・消毒液などの医療機関への提供
・ノーズクランプ用テクノロート®全工場フル稼働
・抗菌・抗ウイルス製品群の供給(FASTAID™、ヨートル®DP-CDなど)

(2020年6月末までの情報に基づいて作成)



アイソレーションガウン

### 充実した財務基盤と積極的な成長投資

## 大幅に強化された財務基盤。 成長投資とM&Aにおける攻めの姿勢は変わらない。

財務基盤の強化については長期経営計画でも継続して取り組んでおり、社会の急激な変化に対応できる充実した基盤を整えています。現在のコロナ禍の経済環境はリーマンショック時とよく比較されますが、当社グループは当時と比べても収益力は大幅に改善されており、Net D/Eや手元流動性比率などにおいても高い水準を保持しています。

これら充実した財務基盤をバックボーンに、将来への投資も継続して進めていきます。投融資については、2020年度は緊急対策として厳選、繰延により一部削減するもの

の、これまでの攻めの姿勢を変えることはありません。ICTやヘルスケアなど成長領域への積極的な投資を押し進めていきます。

M&Aにおいても引き続き、チャンスは窺っていきたくと考えています。しかし、私は、単に規模の拡大だけを目指すといった経済軸だけで考えたM&Aを進めるつもりはありません。そこに必ず環境・社会軸の視点を加え、すべてのステークホルダーに受け入れられるように、企業価値を持続的に高めていくM&Aを押し進めていきます。



組織風土の変革

## 人と技術を有機的に結びつけ、 風通しのよい風土をつくるための組織改革に着手。

当社グループでは2020年4月、いくつかの組織改革を行いました。その狙いは、成長3領域におけるビジネス体制の強化と次世代事業の加速にあります。

注力する成長3領域は、トータルなビジネスが成功の鍵を握る分野であり、そのためには人や技術といったアセットを有機的に結びつけて価値を最大化しなければなりません。そのため、「モビリティ」および「フード&パッケージング」において組織横断的なCoE\*の部署を設立しました。「ヘルスケア」においても、新事業の開発や探索、M&Aを推進する医療事業戦略グループを新設しています。さらに、ICTからロボット、エネルギーまで全領域を対象に、次世

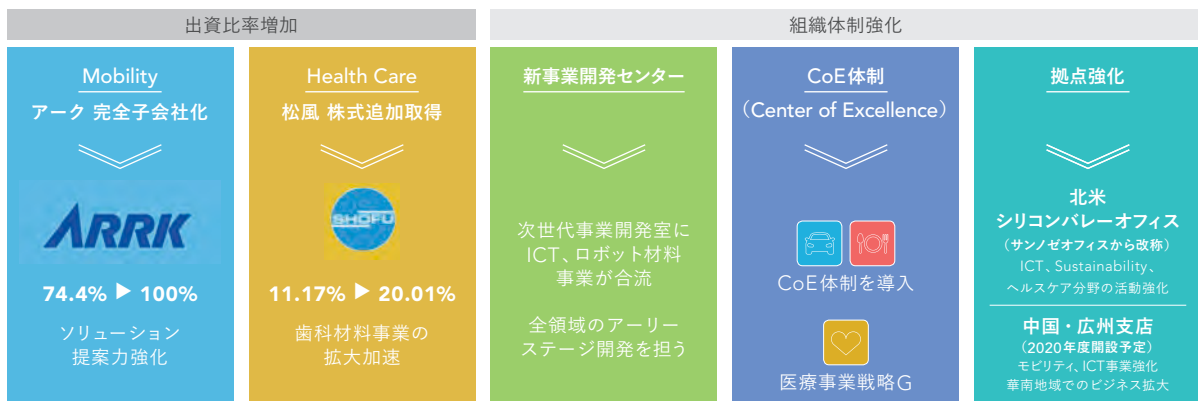
代事業の探索・創出を担う新事業開発センターを発足させました。

当社グループでは、ビジネスの推進において事業部制をベースとしており、その仕組みもあって縦軸のラインが強い傾向があります。その結果、グループリソースを有効に活用できていないと感ずることがあります。今回の改革は、このような組織の風通しをよくする狙いもあります。今後は、企業文化や組織風土の変革を目指した取り組みにさらに力を注いでいきます。

\*CoE: Center of Excellence

### Post COVID-19の社会変化を見据え

#### いち早くマーケティング・オペレーション、機能連携を強化





## サステナビリティマネジメント

## バリューチェーン全体を見据えた 幅広い視野による取り組みが重要。

ここ数年でESGやSDGsへの意識が急速に高まり、社会の価値観が大きく変化しています。このような中で、企業は社会の公器としての役割を認識し、社会と企業のサステナビリティを追求していかなければなりません。そういった意味で、3軸経営の考え方はとても明快であると思っています。環境・社会を大切にしながら経済成長とのバランスを重視した経営に取り組んでいきます。

この3軸経営の結果を見える化してステークホルダーと共有するコミュニケーション手段として、Blue Value®、Rose Value®を導入しています。長期経営計画のKPIにも設定し、環境・社会課題解決に貢献するBlue Value®、Rose Value®製品を着実に拡大していきます。またこの指標は、社員たちが仕事に取り組む上での価値基準としても非常に有効であると考え、活用していきます。

私たちが真摯に取り組むべき社会課題として気候変動とプラスチック問題が挙げられます。これまでは製品を製造するという動脈系のビジネスにフォーカスしてきましたが、これからはリサイクルやリユースといった静脈系のビジネスもセットでなければ、企業価値のさらなる向上は難しい時代となります。循環経済への転換という高い視点に立ち、気候変動とプラスチック問題を切り離せない一体の課題として捉えて解決を図っていかようと考えています。

社会課題は、私たちにとってリスクであるとともにビジネスチャンスでもあります。しかし、チャンスを掴むには社外との協働が欠かせません。今後は、異業種との協働や国・地域を超えた連携など、バリューチェーン全体を捉える広い視野を持って取り組みを進めていきます。

▶▶ 三井化学グループのサステナビリティ P 24

## 前向きな意欲を育てる環境づくり

## 社員一人ひとりがモチベーション高く、 やりがいを持って仕事に向き合える 組織づくりに取り組む。

企業にとって「人」がなによりも重要な資産であることはいつの時代においても変わりありません。その「人」を育てるために、経営人材やグローバル人材の育成制度など様々な仕組みを導入しています。それらに加えて、社員たちの前向きなマインドを支えるために、働き方改革やモチベーションアップのための環境づくりなどベースになる部分にも注力していきたいと私は考えています。

最近の大きな変化の一つに、若い人たちの働き方や企業に対する考え方が変わりつつあることが挙げられます。

企業が持続的成長を果たしていくためには、このような新しい世代の人たちにとっても魅力的な存在でなければなりません。製造や販売、研究開発などあらゆる分野のあらゆる世代の人材にとって働きがいがある企業グループを目指していきます。現在進めている長期経営計画の見直しプロジェクトでも、このような風土づくりを含めて将来の「ありたい姿」を議論しています。その議論を踏まえて、新しい改革に踏み出していきます。

▶▶ 人材戦略 P 57

## コロナ禍という初めての経験を通じ、 「安全」の大切さを再認識。

「安全」もまた、当社グループの経営において極めて重大な命題です。この「安全」を守っていくために、私たちが忘れてはならないのが2012年の岩国大竹工場レゾルシン製造施設での爆発火災事故です。以来、製造現場と一体となって改善を積み重ねてきました。しかし、近年においてもトラブルが継続して発生しており、「安全」への意識の徹底が図れていないという課題があります。

このような重大な課題を解決していくために、改めて根本的な視点に立って取り組みを進めていきます。制度の改

革や新技術の導入はもちろん、さらに踏み込んで製造の現場で安全を担う社員たちが、意欲を持って前向きに仕事に向き合えるような環境づくりにも取り組みます。

私たちが直面するコロナ禍は、企業における「安全」のあり方を見つめ直す貴重な機会であると感じています。社員たちの健康を守るという「安全」の重要性についても改めて気づかされました。社会的責任を果たし、社会とともに歩んでいく企業グループとして、今一度「安全」に対する意識を徹底していきます。

▶▶ レスポンシブル・ケア P 72

## 社員一人ひとりの力を一つにして、 目標を達成できる“実行力”を備えた、 “強く、いい会社”を目指す。

企業に求められる価値が、経済軸に優れた「強さ」だけで評価される時代は過ぎ去ったように思います。とはいえ、環境や社会にばかり軸足を置いていたのでは、十分な利益をあげることは難しく、株主や社員といったステークホルダーの期待に応えることはできません。だからこそ、経済・環境・社会のバランスがとれた3軸経営が大切になるのです。

世界は今、コロナ禍というかつて経験したことのない嵐のただ中にあります。私たちは、まさにその荒天の海を航

海しているような状況といえるでしょう。しかし、必ず嵐は過ぎ去り逆風が止む時がやってきます。その時にベストコンディションで全力疾走できるような態勢をつくり上げておくことが、当社グループの舵を握る私に課せられた役割だと思っています。このような時代だからこそ視線を高くして未来を見据え、社員一人ひとりの力を一つにして、自ら立てた目標を確実に達成し、社会とともに持続的な成長を果たす「強く、いい会社」を目指していきます。

# 新体制のもとOne Teamで三井化学グループの 新たなステージを築き上げていきます。



## 目次

CEOメッセージ .....	01
At a Glance .....	10
<b>三井化学グループの価値創造</b>	
価値創造プロセス .....	12
100年の歴史の中で築き上げた強み .....	14
CFOメッセージ .....	16
数字で見るVISION 2025.....	20
財務・非財務ハイライト .....	22
<b>三井化学グループのサステナビリティ</b>	
サステナビリティマネジメント担当役員メッセージ .....	24
環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value® .....	27
気候変動・プラスチック問題.....	30
<b>三井化学グループの成長戦略</b>	
事業概要 .....	34
事業別戦略 .....	36
モビリティ事業.....	36
ヘルスケア事業 .....	40
フード&パッケージング事業 .....	44
基盤素材事業.....	48
新事業 .....	51
R&D戦略.....	54
知的財産戦略 .....	56
人材戦略 .....	57

### 成長を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス .....	60
会長メッセージ.....	66
社外役員メッセージ.....	67
特集：M-GRIP .....	68
リスク・コンプライアンス .....	69
役員紹介 .....	70
レスポンスブル・ケア .....	72

### 財務・会社データ

11年間の主要な財務・非財務指標の推移 .....	74
2019年度Review & 2020年度Outlook .....	76
連結貸借対照表.....	78
連結損益計算書.....	80
連結包括利益計算書.....	81
連結株主資本等変動計算書.....	82
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	83
株式情報 .....	84
会社情報 .....	84



左より、

常勤監査役 諫山 滋

社外監査役 藤塚 主夫

取締役 専務執行役員 下郡 孝義

社外監査役 新保 克芳

社外取締役 馬田 一

代表取締役 社長執行役員 橋本 修

代表取締役 会長 淡輪 敏

社外取締役 黒田 由貴子

代表取締役 副社長執行役員 松尾 英喜

社外取締役 吉丸 由紀子

常勤監査役 久保 雅晴

社外監査役 徳田 省三

取締役 常務執行役員 中島 一



#### 報告対象期間など

- 期間：2019年4月1日から2020年3月31日まで（一部、2020年4月以降の活動内容も含む）
- 組織：三井化学株式会社および三井化学グループ（ただし、それ以外の場合は、本文中に記載）
- 会計基準：日本基準



#### 編集方針

三井化学レポート2020は、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの戦略および実績などを財務／非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。また、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」を参照・活用し、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくため、最適な冊子の構造を模索しました。

#### 将来の見通しに関する注意

本レポートには、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。（2020年度計画値は、IFRS基準による2020年5月14日発表時点のものを掲載しています。）

#### ESG投資インデックスへの組み入れ（2020年9月現在）



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)



社外評価  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/evaluation/>

# At a Glance

化学には、産業の発展や豊かな暮らしを支える大きな役割があります。

私たち三井化学グループは100年以上の歴史の中で、精密合成技術、ポリマーサイエンスなどの技術・ナレッジを積み重ねながら、常に時代のニーズを捉えた製品を世に送り出すことで、化学の力で社会の発展に貢献してきました。これまでも、そしてこの先も、地球規模での課題や暮らしの中の身近なニーズまで、革新的な技術や製品でソリューションを提供していきます。



## Mobility モビリティ

### サブセグメント

- エラストマー
- 機能性コンパウンド
- 海外PPコンパウンド
- 機能性ポリマー

### 主な用途

自動車用バンパー・インパネ用材料、  
スマートフォン用カメラレンズ材料、ICT材料など



## Health Care ヘルスケア

### サブセグメント

- ビジョンケア材料
- 不織布
- パーソナルケア材料
- 歯科材料

### 主な用途

プラスチックメガネレンズ材料、紙おむつやマスク、  
医療用ガウン用材料、歯科材料など



## Food & Packaging フード&パッケージング

### サブセグメント

- コーティング・機能材
- 機能性フィルム・シート
- 農業化学品

### 主な用途

高機能包装材料、包装用フィルム、産業用フィルム・  
シート、半導体製造工程用保護テープ、  
殺虫剤、殺菌剤など



## Basic Materials 基盤素材

### サブセグメント

- 石化製品
- 基礎化学品
- ポリウレタン原料

### 主な用途

自動車や航空機、家電などの  
エンジニアリングプラスチック、  
クッション材料など



## New Business Incubation 新事業

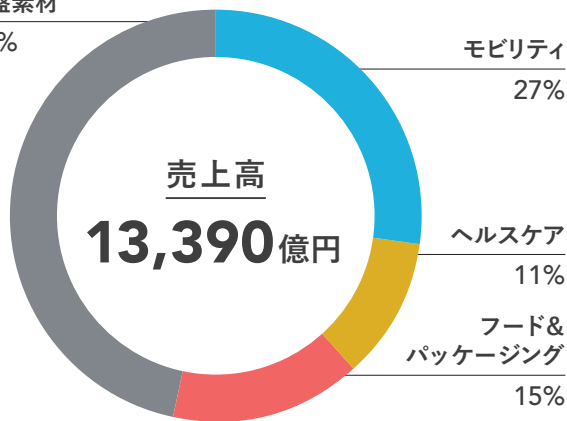
### 主要事業

- ICT材料事業
- ロボット材料事業
- エネルギー・ソリューション
- オープン・イノベーション

## セグメント情報

基盤素材

46%



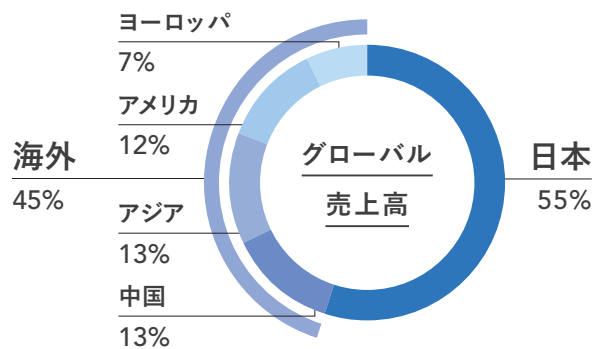
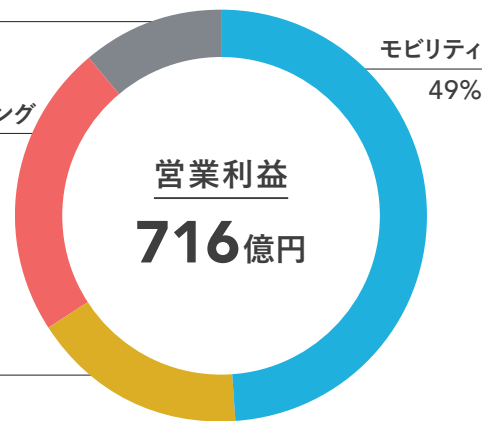
基盤素材

11%

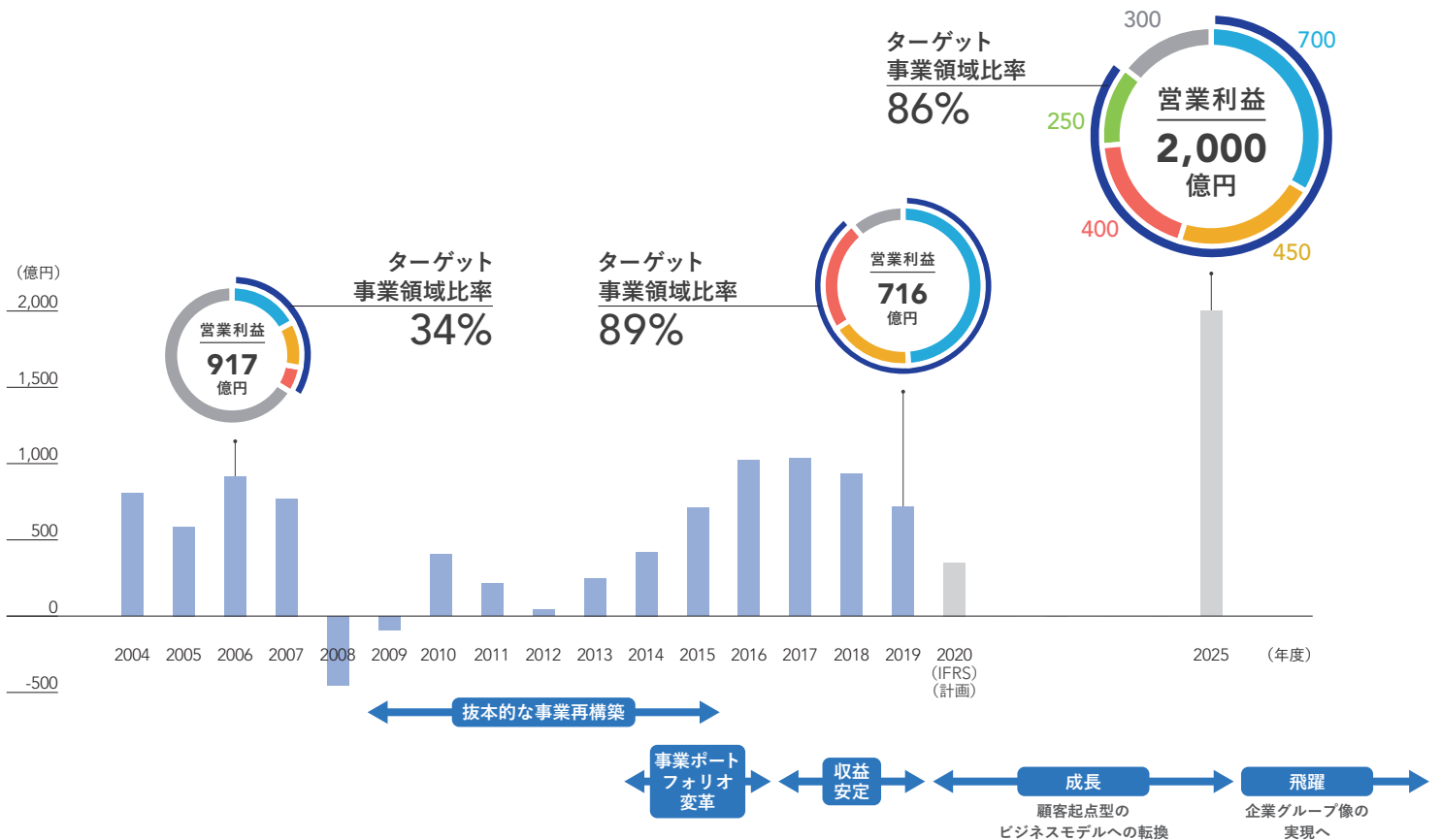
フード&  
パッケージング  
23%

ヘルスケア

17%



## 営業利益推移と事業ポートフォリオの変遷





# 三井化学グループの価値創造 価値創造プロセス

## 経営ビジョン

### 企業グループ理念

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

### 目指すべき企業グループ像

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化学企業グループ



企業グループ理念・将来像

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/management/>

## 社会トレンド

### 地球環境の変化

- 気候変動・自然災害、脱プラスチック
- 環境規制の強化

### 人口増加

- 資源・エネルギー・水・食料問題

### 先進国の成熟化/新興国の台頭

- 少子高齢化問題(先進国)
- QOL向上ニーズの高まり(新興国)

### テクノロジー高度化

- 高度情報化(IoT、ビッグデータ、AIなど)
- 産業・社会のパラダイムシフト

### エマージングリスク

- 感染症、サイバーテロ

## 3軸経営(トリプルボトムライン)

社会と当社グループの持続可能な発展には「経済」「環境」「社会」の軸において、創出価値を最大化すると同時にリスクを低減することが重要と考えています。当社グループでは、それぞれの軸において右記のような取り組みを推進しています。

## Input

### 資源投入

グローバルな人材

17,979人

設備投資額

763億円

海外在籍者比率

43%

研究開発費

364億円

### 財務基盤

連結総資産

14,801億円

Net D/Eレシオ 自己資本比率

0.76 35.6%

レーティング

日本格付研究所(JCR)

A+

格付投資情報センター(R&I)

A

## 4つの強み

P 14 ▶▶

100年の技術力



多様な製品・サービス



グローバル基盤・人材



強い顧客基盤



## 経済

### Maximize Value

VISION 2025の実現

P 20 ▶▶

R&D戦略の推進

P 54 ▶▶

### Minimize Risk

ガバナンスの強化

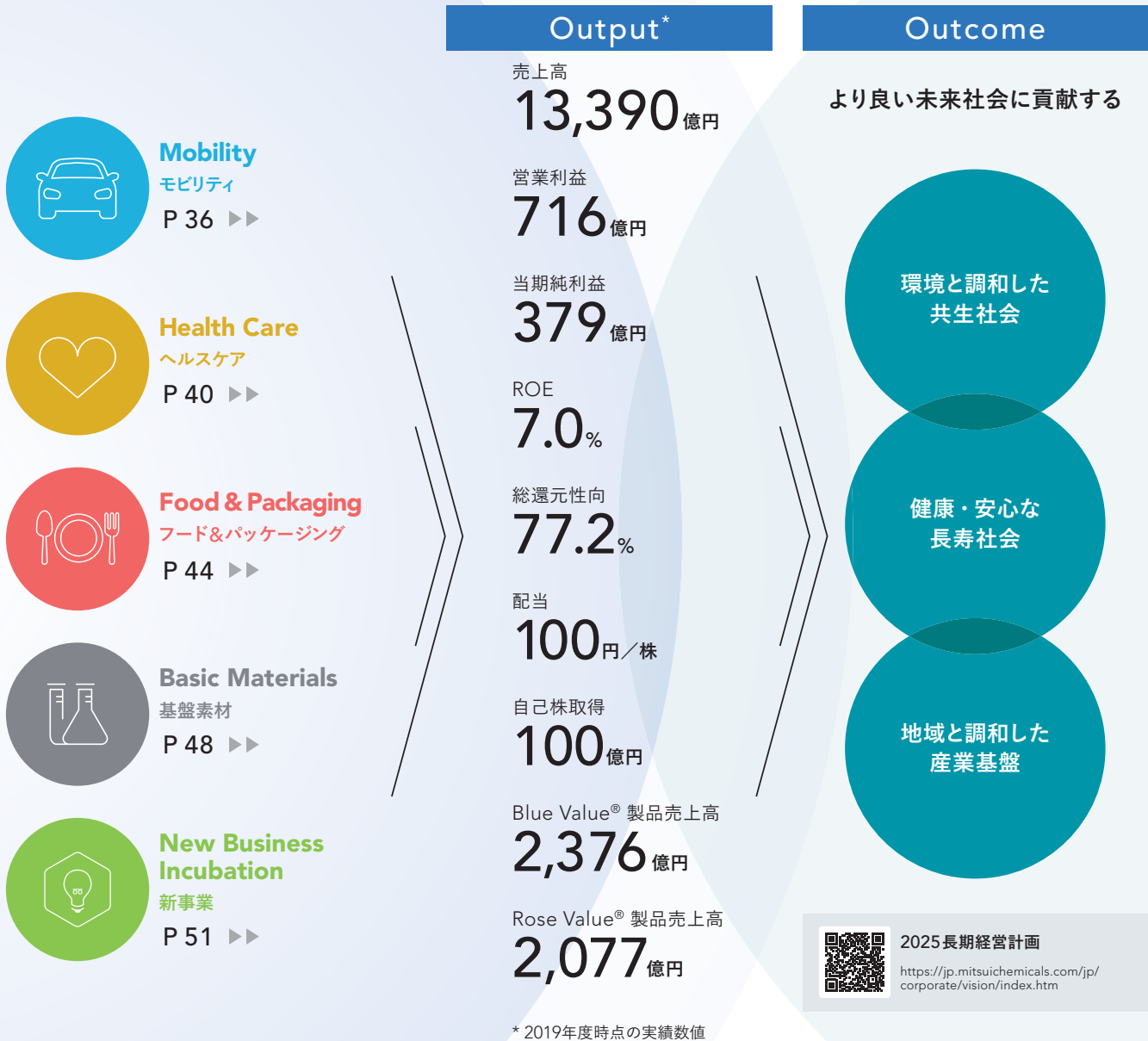
P 60 ▶▶

リスク管理・  
コンプライアンスの徹底

P 69 ▶▶

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

三井化学グループは、様々な社会課題解決に向け、事業活動を通じて広く貢献することが、企業グループ理念に基づく当社グループの存在意義であると考えています。また、社会と当社グループの持続的発展には「経済」「環境」「社会」の3軸のバランスが重要との認識のもと、3軸経営(トリプルボトムライン)を推進していきます。これらの考え方を基に、社会トレンドと当社の強みを踏まえ、当社グループが実現すべき未来社会を「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」と定めています。私たちは新たな顧客価値を創造し、事業活動を通じてより良い未来社会に貢献していきます。



**Mobility**  
モビリティ  
P 36 ▶▶



**Health Care**  
ヘルスケア  
P 40 ▶▶



**Food & Packaging**  
フード&パッケージング  
P 44 ▶▶



**Basic Materials**  
基盤素材  
P 48 ▶▶



**New Business Incubation**  
新事業  
P 51 ▶▶



2025長期経営計画  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/vision/index.htm>

\* 2019年度時点の実績数値

環境	
Maximize Value	Minimize Risk
Blue Value®製品の拡大 P 28 ▶▶	気候変動・プラスチック問題への取り組み P 30 ▶▶

社会	
Maximize Value	Minimize Risk
人材戦略の推進 P 57 ▶▶	知的財産戦略の推進 P 56 ▶▶
Rose Value®製品の拡大 P 29 ▶▶	レスポンシブル・ケアの推進 P 72 ▶▶

# 100年の歴史の中で築き上げた強み

三井化学グループは、1912年に福岡・大牟田で石炭化学事業を開始して以降、様々な製品を生み出してきました。1958年の日本初となるエチレンプラント操業以後は、石油化学においても時代の最先端を行く技術を蓄積してきました。1997年の三井化学誕生以降、グローバルな顧客・人材基盤を築き上げ、さらなる飛躍を目指しています。

## 100年の技術力

当社グループは、その歴史の中で精密合成技術とポリマーサイエンス、そして土台となる製造プロセス技術を柱として競争力を高めてきました。これらの技術が、現在に至っても多様な製品が生み出される源泉となっています。



The Roots

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/history/index.htm>

### 石炭化学を起源とする 精密合成技術

石炭事業の副産物である排出ガスから、肥料を生産したことが出発となり、様々な製品を生み出す過程で、精密合成技術を高めてきました。

- 1912 三井鉱山 大牟田工場 操業
- 1915 **日本初** 合成染料「アリザリン」工業化
- 1932 合成染料「インジゴ」生産開始
- 1963 ポリウレタン材料TDI
- 1987 トレボン® MR™
- 2001 スタークル®

### 顧客の様々なニーズに応える ポリマーサイエンス

最先端のポリオレフィン技術を中心に、様々なニーズに対応した樹脂の開発を通じて、ポリマーサイエンスを蓄積してきました。

- 1958 **日本初** エチレンプラント操業 (日本初の石油化学コンビナート)
- 1975 タフマー®
- 1986 Advanced Composites, Inc. 設立
- 1987 イクロステープ®
- 1995 **世界初** エポリユール®
- 1995 アベル®

高い競争力の土台となる

### 製造プロセス技術

長い歴史の中で、様々な製法の開発・改良を通じて、高品質な製品を低コストで安定的に製造する技術を高めてきました。



## グローバル基盤・人材

当社グループは、積極的なグローバル展開を推進しています。現在では売上高の45%が海外売上となっており、海外に在籍する社員の比率も4割を超えるまでにグローバル化が加速しています。

#### グローバル展開

31ヶ国

#### 従業員

17,979人

海外在籍者比率

43%

#### 連結対象会社数

156社

#### 海外売上高比率

45%



## 多様な製品・サービス

当社グループは、100年の歴史で培われてきた技術をバックボーンとして競争力・付加価値の高い多様な製品とサービスを展開しています。

## 強い顧客基盤

当社グループの製品は各業界のリーディングカンパニーから高く評価されており、世界市場においてNo. 1、No. 2のシェアを誇っています。

### 精密合成技術

	主要製品	主な用途	市場シェア
 <b>Health Care</b> ヘルスケア	MR™ (メガネレンズモノマー)	プラスチックメガネ レンズ材料	世界 <b>No.1</b> (シェア45%)
	 <b>Food &amp; Packaging</b> フード&パッケージング	トレボン® (エトフェンブロックス) スタークル® (ジノテフラン)	殺虫剤

### ポリマーサイエンス

	主要製品	主な用途	市場シェア
 <b>Mobility</b> モビリティ	ポリプロピレン コンパウンド	自動車バンパー・ インパネ用材料	世界 <b>No.2</b> アジア <b>No.1</b> (シェア21%)
	タフマー® (α-オレフィンコポリマー)	自動車バンパー・ インパネ用材料	世界 <b>No.2</b> アジア <b>No.1</b>
	アベル® (環状オレフィンコポリマー)	スマートフォン用 カメラレンズ材料	世界 <b>No.1</b> (シェア50%超)
 <b>Food &amp; Packaging</b> フード&パッケージング	イクロステープ®	半導体製造工程用 テープ	世界 <b>No.1</b>
 <b>Basic Materials</b> 基盤素材	エポリュール® (メタロセン直鎖状 低密度ポリエチレン)	高機能包装材料	アジア <b>No.1</b>

### 製造プロセス技術



## CFOメッセージ



資本収益性の向上による  
企業価値最大化を  
基本方針として、様々な  
取り組みを進めていきます。

取締役  
常務執行役員 CFO

中島 一

### ポートフォリオ変革の歴史

2008年のリーマンショックによる大幅な収益悪化や、その後の中国をはじめとした景気刺激策に伴う汎用石化プラントの新增設、また米国でのシェール革命、中東諸国の川下進出など、当社グループを取り巻く汎用石化製品の事業構造は大きな変革期に突入し、それまでの基盤素材事業を中心とした事業構造から、大胆な変革が求められるようになりました。

このような事業環境の変化を背景に、当社グループは、収益基盤を支える基盤素材事業の再構築と、成長を牽引する3領域と定義づけるモビリティ、ヘルスケア、フード&

パッケージング事業の拡大を両輪とする、ポートフォリオ変革を進めてきました。

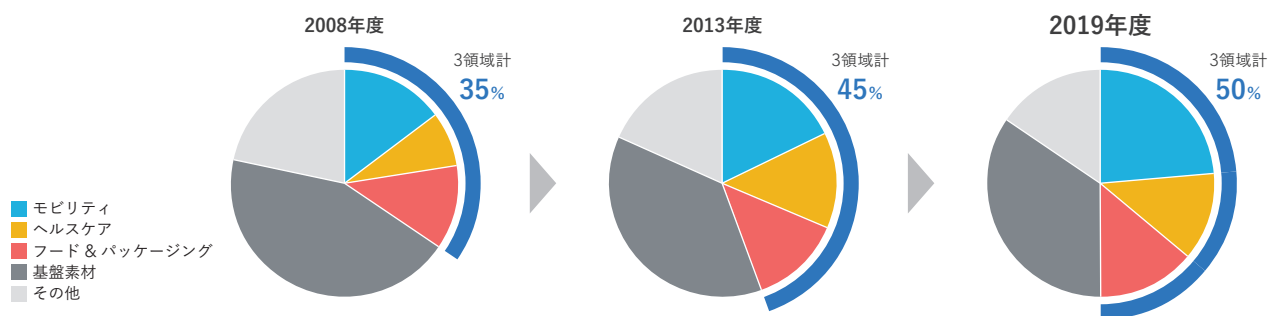
基盤素材事業については、海外市況の変動影響の低減に向け、「地産地消」を原則に生産能力のダウンサイジングを行うとともに、汎用品から差別化品へのシフトを行い、安定収益体質の確保を目指してきました。そして成長を牽引する3領域については、当社グループの収益の大きな柱とするべく、需要の伸びに応じた製造設備の新設、増強を進めてきました。

この結果、基盤素材事業は、ボラティリティが確実に低下

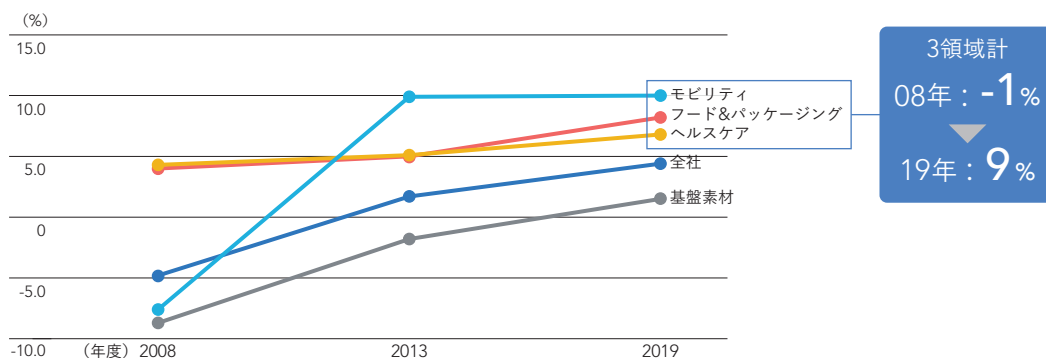
しROICは改善してきました。成長3領域についても、全社に占める投下資本の比率が、2008年度の35%から2019年度には50%まで拡大するとともに、ROICも、成長3領域合計で2008年度の-1%から2019年度は9%と大幅に改善しました。

また、これらのポートフォリオ変革の取り組みの結果、財務の状態を示すNet D/Eレシオは、2013年度末の1.44から2019年度末には0.76まで改善し、さらなる成長投資に向けた財務基盤も整ってきました。

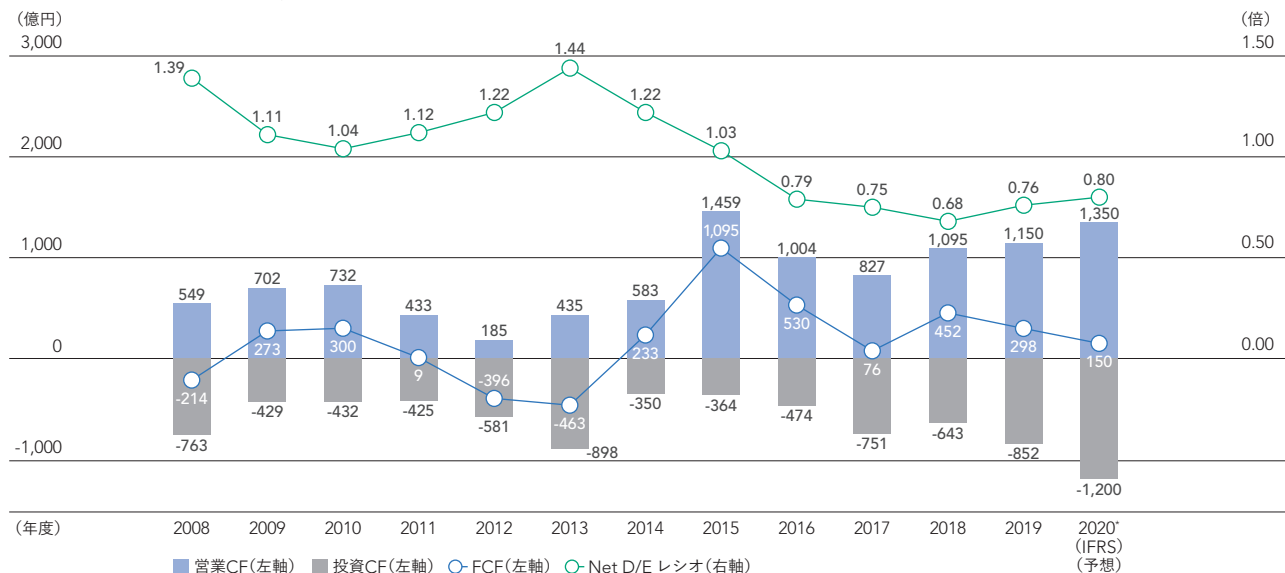
### 投下資本推移



### ROIC 推移



### キャッシュ・フロー・Net D/Eレシオ推移



\*2020年度第1四半期時点での予想を記載しています。

## 今後の方向性

当社グループは、2019年度よりポートフォリオ変革を定量的に示す指標として、セグメント別のROICを開示しており、資本収益性の向上(=ROICスプレッド拡大)による企業価値最大化を基本方針として、今後もポートフォリオ変革を加速するための様々な取り組みを進めていきます。

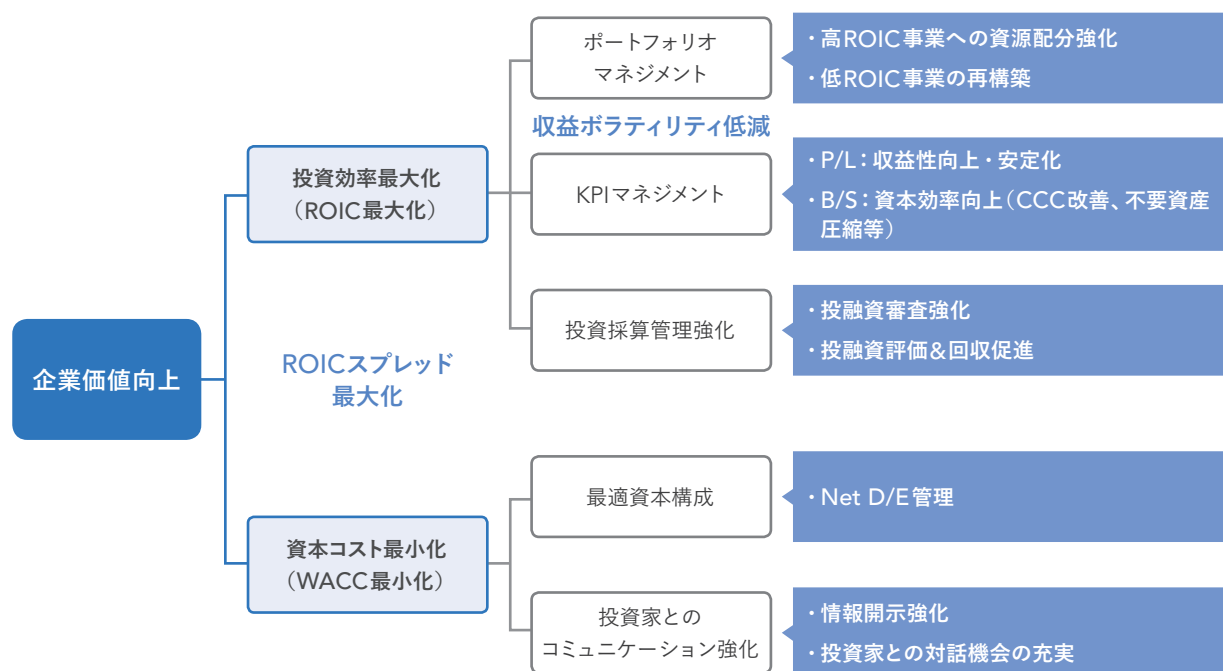
成長領域については、これまでに行った投資の確実な回収と、グループリソースの連携およびソリューション提案力を武器にした、新たな成長モデルの早期実現を図っていきます。また、ICTやヘルスケアなどの領域では、成長加速に向けた投資を積極的に行い、不足するケイパビリティがあれば、その獲得にM&Aも活用していきます。その際には、いずれの投資においても資本コストを意識しつつ、IRRなどを指標として十分なリターンを得られるよう、採算性の審査を厳格に行っていきます。

基盤素材事業については、過去と比べて収益ボラティリティやROICが改善したものの、未だ十分とはいえない水準であり、もう一段踏み込んだ再構築が必要と考えています。2020年度中に具体案を策定し、ボラティリティと収益性の改善に向けて実行してまいります。

これら施策の推進により、時に有利子負債が増加する場合がありますが、中期的にはNet D/Eレシオおよび格付\*を現行の水準で維持し、財務健全性と資本コスト最小化の両立を図ってまいります。

このような取り組みや当社グループの経営状況を理解していただけるよう、これからも情報開示の強化を進めるとともに、投資家の皆様との対話機会を一層充実させていきたいと考えています。

\*日本格付研究所(JCR)：Aプラス、格付投資情報センター(R&I)：Aフラット



## 新型コロナウイルス感染症影響

新型コロナウイルス感染症の拡大が、今後の世界経済および企業業績に与える影響は見通しづらい状況にありますが、当社グループはリセッション対策として、あらゆるコストの見直しにより30億円超のコスト削減を行っているほか、在庫圧縮、売上債権管理の徹底など、キャッシュ確保に向けた施策を進めています。

また1,000億円規模の融資コミットメントライン拡充により、さらなる環境悪化への耐性も確保しています。

投融资についても、不急のものを中心に、総額約130億

円の案件の実施繰り延べを予定していますが、今後の成長に必要な開発・投資については着実に実行し、将来の成長につなげていきます。

新型コロナウイルス感染症の収束後は、ポストコロナとして様々な変化が予想されます。リモートワークに代表される新しい働き方への対応を進めるほか、これらICT関連の新規トレンドや、公衆衛生意識の向上など、環境変化によって生じる新たなニーズの獲得に向けても経営資源を投入していきます。

## 株主還元

当社グループは、事業の成長・拡大による企業価値の向上を最重点課題として認識するとともに、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置づけています。

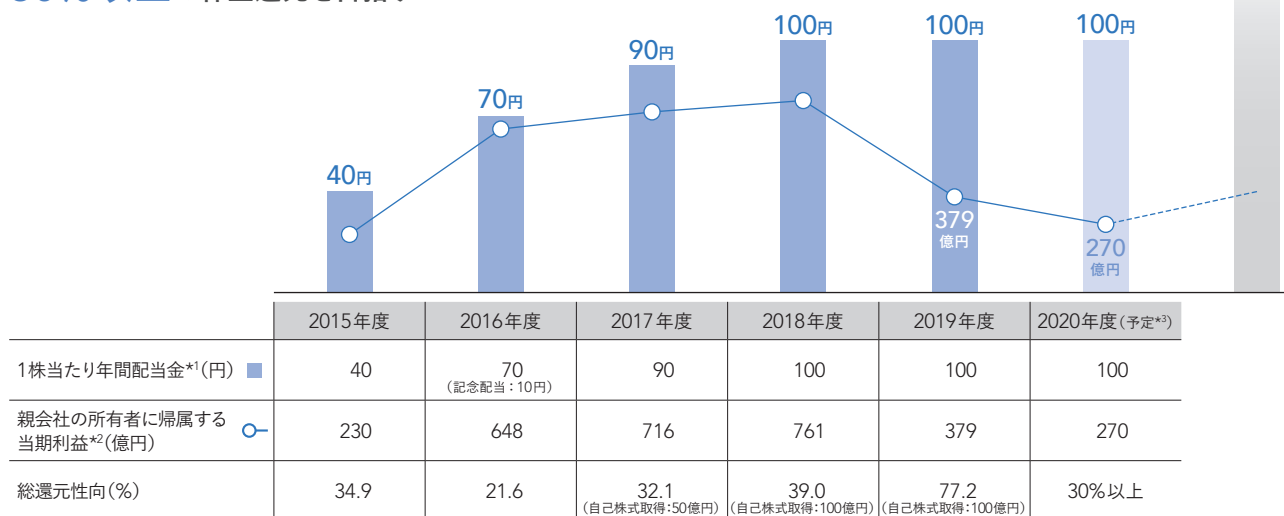
利益の配分については、①事業の継続および成長に向けた投資、②株主還元、③有利子負債削減、を基本的な優先順位としつつ、財務状況やキャッシュ・フロー、将来の収

益見通しなどを総合的に勘案します。

このような方針に基づきながら、株主還元については、DOEなどの指標も考慮しつつ、安定配当を継続するとともに、株価水準や市場環境に応じた機動的かつ柔軟な自己株式の取得を組み合わせることで、総還元性向30%以上を目指していきます。

## 機動的な自己株式取得

### 30%以上の株主還元を目指す



\*1 当社は2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っており、株式併合前の配当金につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

\*2 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2019年度以前につきましては日本会計基準の「親会社株主に帰属する当期純利益」の値を記載しています。

\*3 2019年度決算時点では、新型コロナウイルス感染症影響により2020年度の配当金は「未定」だったため、2020年度第1四半期決算時点での配当金および当期利益を記載しています。



# 数字で見る VISION 2025

三井化学グループは、2025長期経営計画において、私たちが目指す未来社会を「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」「地域と調和した産業基盤」と定め、その実現に向けて、「経済」「環境」「社会」の3軸それぞれに目標を設定しました。

目標達成に向け、当社グループの100年の歴史に蓄積された強みを活かし、社会に貢献する収益性・成長性・持続性の高い企業として、チャレンジしています。

2025長期経営計画の目標とKPI

		2025長期経営計画の目標とKPI	
経済軸	<b>事業ポートフォリオ変革の加速</b> (顧客起点型ビジネスモデルへの転換) <ul style="list-style-type: none"> <li>成長3領域の拡大</li> <li>次世代事業の育成</li> <li>基盤素材事業の競争力強化</li> </ul> <b>キャッシュ創出力の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務規律を維持した積極投資</li> <li>資金効率の向上</li> </ul> <b>株主還元強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的かつ継続的な配当</li> <li>機動的な自己株式取得</li> </ul>	営業利益	2,000億円
		売上高	20,000億円
		ROS	10%
		ROE	10%以上
		ROIC	8%以上
		Net D/E	0.8以下
		株主還元	総還元性向30%以上
		成長投資	10,000億円 うち戦略投資4,000億円 (基盤・維持投資は含まず、10年間の総額)
		研究開発費	700億円
環境・社会軸	低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化	環境貢献製品・サービスの売上高拡大 ▶ バリューチェーン全体で、低炭素・循環型・自然共生社会の実現に貢献し得る製品・サービスを拡大する	・Blue Value®製品 売上高比率：30%以上
		生産・物流活動における環境負荷の低減 ▶ グループ全体で、GHG・環境負荷物質の排出を削減し、資源を効率的に活用する	・GHG排出量削減率：2005年度比25.4%以上*1 (2030年) ・エネルギー原単位低減率：5年平均1%以上を継続*2
	QOL向上・スマート社会の実現に貢献できる製品・サービスの最大化	健康・安心な社会への貢献製品・サービスの売上高拡大 ▶ 少子高齢化・健康寿命の延長・食料問題への対応等によりQOLの向上が図れる製品・サービスを拡大する	・Rose Value®製品 売上高比率：30%以上
		サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求	安全確保 ▶ グローバル拡大・事業ポートフォリオ変革に伴い、人・設備・技術が多様化しても、高レベルな安全を維持している
	高品質な製品・サービスの提供 ▶ 顧客要求に適合し、高水準で満足される製品を安定供給している		・顧客不適合品発生率：10ppm以下
	プロダクトシェパードシップ(健全な化学品管理) ▶ 製品リスク評価および顧客をはじめとするステークホルダーへの情報提供により、サプライチェーンを通じたリスク管理をしている		・製品のリスク評価実施率：99%以上(2020年)*2 ・最新の安全性情報提供：100%を継続*2
公正で社会から信頼される企業 ▶ グローバルなすべての事業活動において法令・ルール遵守、不正防止を徹底している ▶ ビジネスパートナーのサステナビリティにも働きかけている ▶ グループ従業員が生き生きと働き、能力が発揮できている	・重大な法令・ルール違反数：ゼロを継続 ・サプライヤーのサステナビリティ評価と改善支援(持続可能な調達率)：70%以上 ・女性管理職(課長級以上)比率：10%以上*3 ・従業員エンゲージメント向上		

社会に価値を提供するための3つの基本戦略



1 イノベーションの追求

- 顧客起点イノベーションの推進
- 研究開発、周辺技術・製品の獲得によるソリューション提案力強化



2 海外展開の加速

- グループ・グローバルな拡大を目指し、自社単独での地域拡大および提携等による海外生産・販路の強化



3 既存事業強化

- IoT、AI等の先進技術活用による次世代工場構築
- サプライチェーンを含めた聖域なき合理化

2019年度実績	2020年度目標(IFRS)*4	
716億円	コア営業利益	350億円
13,390億円	売上収益	11,450億円
5.4%	ROS	3.1%
7.0%	ROE	3.7%
4.4%	ROIC	2.0%
0.76	Net D/E	0.80
配当 100円/株 自己株式取得 100億円 (総還元性向77%)	未定 (総還元性向30%以上)	
設備投資額 763億円 (含む基盤・維持投資)	設備投資額 1,220億円 (含む基盤・維持投資)	
364億円	360億円	
・18%	・Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上	
	・上市前Blue Value®、Rose Value®候補製品発掘 計15件以上	
・27.7%	・GHG排出削減量 前年度比5万t以上	
・△0.4%	・エネルギー原単位5年平均低減率1%以上、または2009年度を基準として年平均1%以上削減	
・16%	・Blue Value®、Rose Value®新規認定件数計15件以上	
	・上市前Blue Value®、Rose Value®候補製品発掘 計15件以上	
・0件	・0件	
・0.31	・0.15以下	
・当社責の苦情発生件数増加 <sup>2</sup> (2017年度比)	・当社責の苦情発生件数10%以上削減 <sup>2</sup> (2017年度比)	
・99%以上	・99%以上、新たな評価指標の策定	
・100%	・100%	
・1件	・0件	
・44% <sup>2</sup>	・2021年度持続可能な調達調査の準備完了	
・3.0%	・4.0%	
・アクションプラン登録率 96%	・アクションプランの実行	

2020年度 戦略方針

- ダウンサイドリスクに備えキャッシュ・フロー確保に万全を期す(投融资見直し、コストダウン、先回りの稼働調整・在庫圧縮、融資コミットメントライン拡充)
- さらなる事業ポートフォリオ変革に向けて、実行スピードを高める
- 基盤素材はポラリティ改善に向けたさらなる再構築の方針を2020年度内に固める
- 成長領域については、これまでの投資の確実な回収を行い、新たな成長モデルを早期に実現させる
- 成長機会を捉えたICT、ヘルスケア領域への積極投資による成長加速

関連するSDGsと重要課題

         	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応 (GHG削減)</li> <li>大気環境の保全</li> <li>水資源の保護と管理</li> <li>生物多様性</li> <li>産業廃棄物の管理</li> <li>資源利用効率の向上</li> <li>低環境負荷な製品・サービス</li> <li>再生可能エネルギーの開発</li> </ul>
        	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市化・スマートシティ化</li> <li>少子高齢化</li> <li>医薬・医療の高度化</li> <li>食料問題への対応</li> </ul>
         	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・保安</li> <li>プロダクトシューワードシップ</li> <li>製品とサービスの品質</li> <li>雇用・人材</li> <li>労働環境</li> <li>持続可能な調達</li> <li>コンプライアンス</li> </ul>

\*1 本体および国内連結子会社 \*2 本体のみ \*3 本体籍従業員  
\*4 2020年度目標は2020年5月14日発表時点のもの



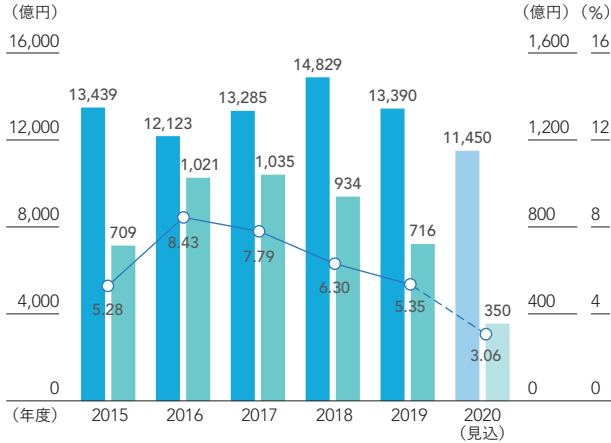
2025長期経営計画  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/vision/>

# 財務・非財務ハイライト

## 財務

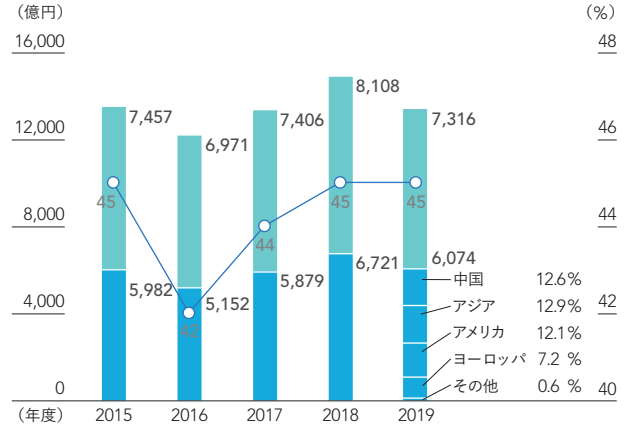
当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度見込み数値はIFRSに基づいて記載しています。

### 売上高／営業利益／ROS



■ 売上高/売上収益 (IFRS) (左軸) ■ 営業利益/コア営業利益 (IFRS) (右軸)  
 — ROS: 売上高営業利益率/ROS: 売上収益コア営業利益率 (IFRS) (右軸)

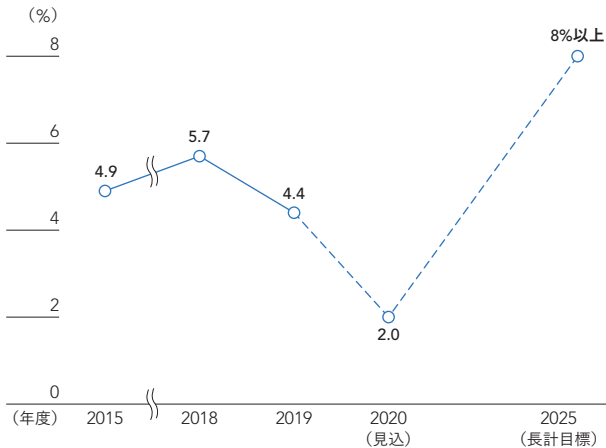
### 海外売上高／海外売上高比率



■ 海外 (左軸) ■ 日本 (左軸) — 海外売上高比率 (右軸)

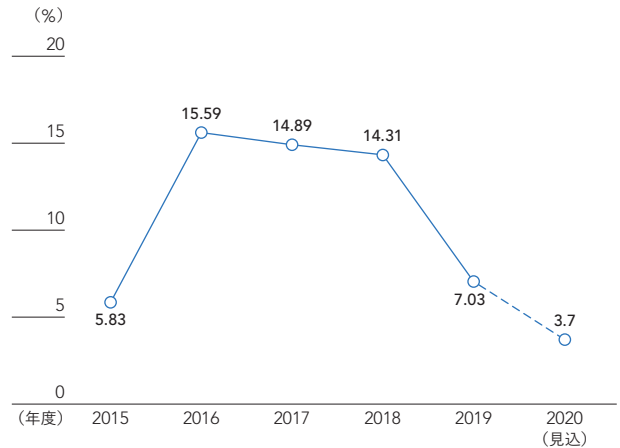
地域	比率 (%)
中国	12.6%
アジア	12.9%
アメリカ	12.1%
ヨーロッパ	7.2%
その他	0.6%

### ROIC



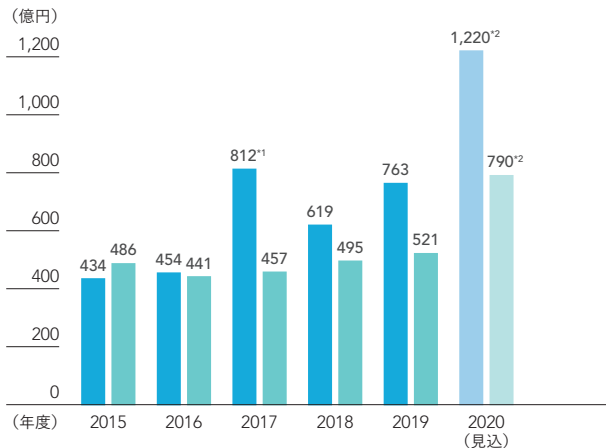
※ ROIC: 投下資本利益率=税引後営業利益/投下資本  
 ROIC: 投下資本利益率=税引後コア営業利益/投下資本 (IFRS)

### ROE



※ ROE: 自己資本当期純利益率  
 ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS)

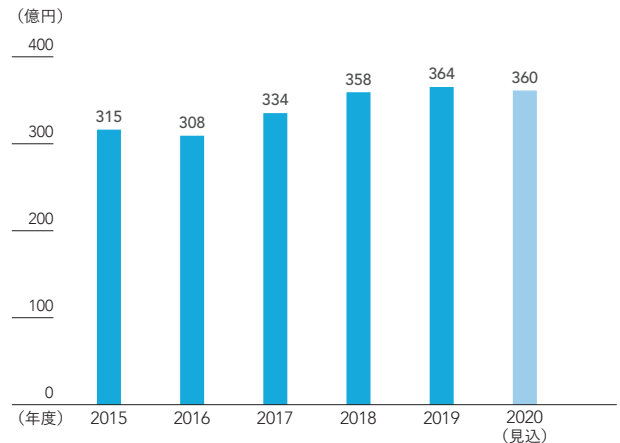
### 設備投資額／減価償却費



■ 設備投資額 ■ 減価償却費

\*1 (株)アーク株式取得影響(239億円)を含む  
 \*2 IFRS適用に伴う、定期修繕に係る費用等の取り扱い変更影響を含む

### 研究開発費

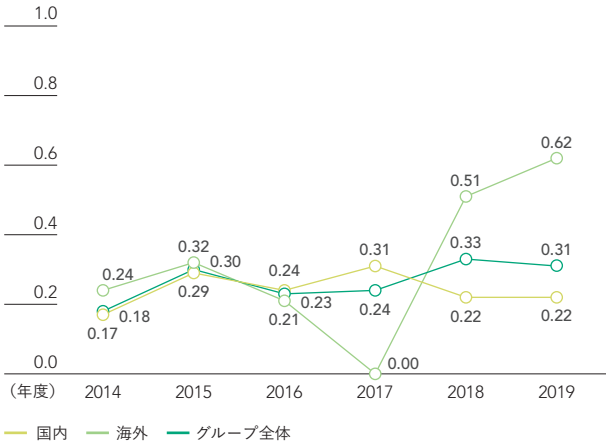


財務データハイライト

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/finance/>

# 非財務

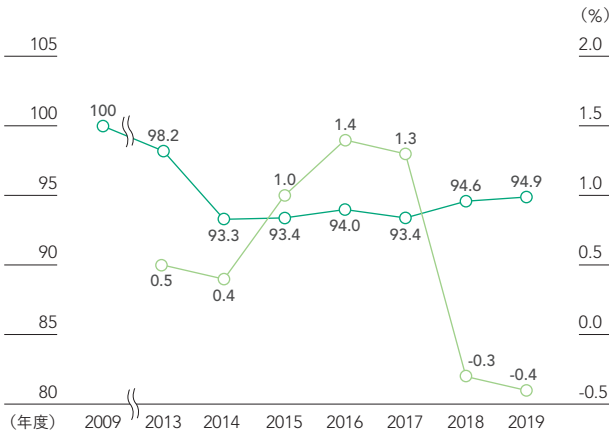
## 重視する労働災害\*の度数率



— 国内 — 海外 — グループ全体

\*重視する労働災害：業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れがあった労働災害

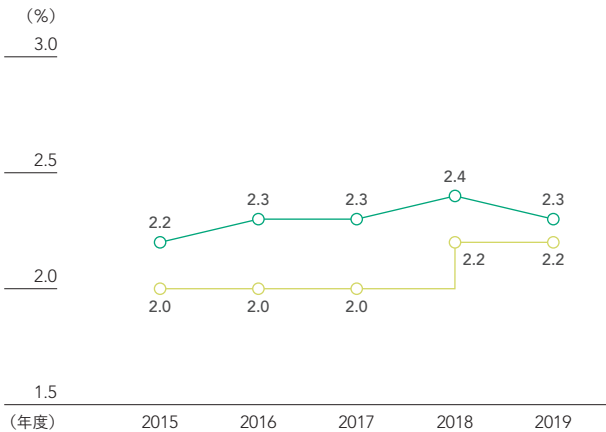
## エネルギー原単位



— エネルギー原単位指数：2009年度を100とした指数(左軸)  
— 5年平均低減率(右軸)

※三井化学単体

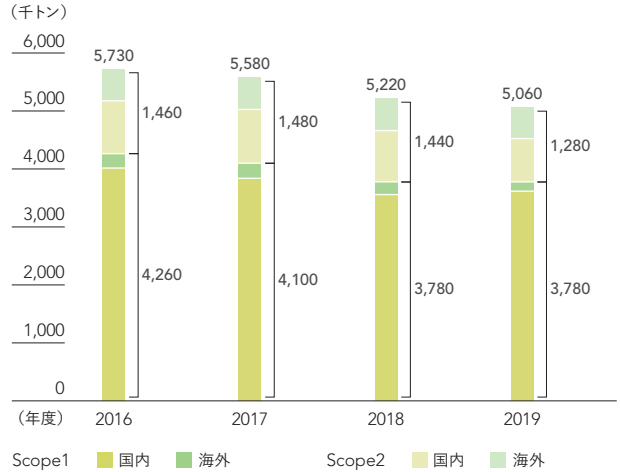
## 障害者雇用比率



— 障害者雇用比率 — 法定雇用比率

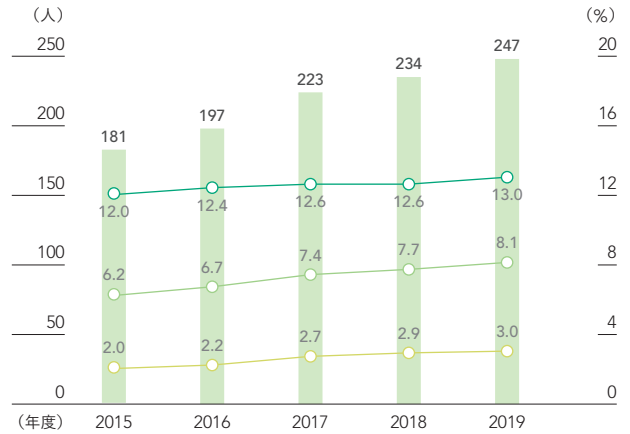
※ 本国籍社員の集計

## GHG 排出量



Scope1 — 国内 — 海外 Scope2 — 国内 — 海外

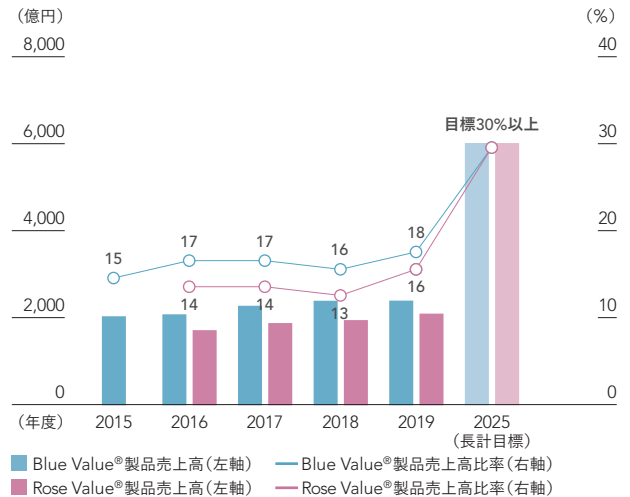
## 女性社員比率



— 女性管理職数(左軸) — 女性社員比率(右軸)  
— 女性管理職の比率(右軸) — 女性管理職(課長級以上)の比率(右軸)

※本国籍社員の集計

## Blue Value®・Rose Value® 製品の売上高比率



— Blue Value®製品売上高(左軸) — Blue Value®製品売上高比率(右軸)  
— Rose Value®製品売上高(左軸) — Rose Value®製品売上高比率(右軸)





常務執行役員

平原 彰男

## ESG要素を経営に反映し、 サステナブルな企業グループを 築きます。

サステナビリティ経営には社会価値と企業価値、両方の創出が不可欠です。そのためには、ESG視点で機会とリスクを的確に捉え、経営に反映させていくことが重要です。当社グループは2018年にESG推進室を設立し、ESGを中核に据えたサステナビリティ経営に舵を切りました。ESG要素の経営/戦略への組み込みと、ステークホルダーの皆様への情報開示強化を通じて、2つの価値を創造していきます。



## 三井化学グループのサステナビリティ

SDGsなどで示されているグローバルなESG課題に対し、下記を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

- ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
- 当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと

## 課題

### ESG要素の経営/戦略への組み込み

- 取締役会・全社戦略会議・ESG推進委員会における戦略討議と経営への反映
- 事業・R&Dを巻き込んだ事業創出とイノベーション促進

### ESG情報開示の強化

- 投資機関・顧客・ESG評価機関への訴求力向上
- ESG対話の強化

## Blue Value® / Rose Value®で社会価値と企業価値を創造

Blue Value®/Rose Value®は、社会課題に対する当社グループの取り組みを「見える化」するものです。認定製品の売上高は社会価値と企業価値の両立が実現できているかを測る指標であると考え、拡大を図っています。

拡大に向けた積極投資につなげるため、2019年度から、大型投融資の申請時にBlue Value®/Rose Value®の貢献要素やSDGsのターゲットなどの社会課題視点で機会・リスクを記載することを義務化しました。ESG要素を投資判断に反映していくための仕組みです。社員にとっては、社

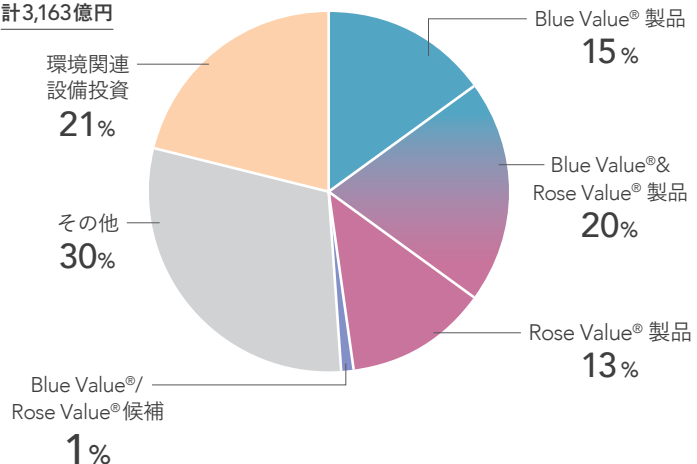
会課題解決にどう貢献するかを熟慮するきっかけにもなります。2020年度からは、認定製品の売上高を事業部門の管理指標としました。各部門が中長期的な拡大施策を事業戦略に盛り込み、予算にまで落とし込むことで、各々が責任を持って取り組むように促しています。また、研究テーマ創出の段階からBlue Value®/Rose Value®視点を組み込み、ステージ管理システムと組み合わせ、将来の認定候補となる研究開発に力を入れています。

### 投融資計画書のイメージ

投融資計画案件名 [ ]
発議部 [ ] 発議者 [ ]
投融資計画の要旨
工場名 [ ] プラント名 [ ] 製品名 [ ]
目的・内容、投融資総額、投融資額実行計画
投融資経済性 IRR [ ]% 資金回収年数 [ ]年
競合分析、事業戦略、マーケティング戦略、販売計画、収益計画、生産計画、人員計画
<b>ESG要素</b>
◆関連するSDG Targets [ ] [ ] [ ]
◆Blue Value®/Rose Value®貢献要素
[ ] CO <sub>2</sub> を減らす [ ] 暮らしと社会を豊かにする
[ ] 資源を守る [ ] 健康寿命を延ばす
[ ] 自然と共生する [ ] 食を守る
◆社会課題への貢献 [ ]
◆GHG 排出 CO <sub>2</sub> 増減量 [ ]トン/年 暫定炭素価格算出 [ ]円

### 2020年度大型投融資案件\*

計3,163億円



\*提携・M&A・財務支援などを除く。決裁年度：2020-2022年度



重要課題(マテリアリティ)  
[https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci\\_sustainability/materiality/](https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/materiality/)

## 循環経済への転換を目指した、気候変動・プラスチック問題対応

循環経済の実現に向けて、当社グループは気候変動とプラスチック問題を一体の課題として捉えて取り組むべきと考えています。2020年6月、ESG推進室内に「気候変動・プラスチック戦略グループ」を新設したのは、この考えを具現化するためです。この組織が中心となり、グローバルな最新動向・情報を集約・分析するとともに、全社戦略に反映して気候変動対応方針やプラスチック戦略の推進を加速していきます。

取締役会やESG推進委員会ではESG推進について様々な討議を行ってきました。その中で、「資源循環や環境負荷低減に関する事業は、リターンが短期では見えにくく、各部門の判断では進まない。全社枠で予算化してスピードアップを図るべき。」「完全に全社枠にすると、各部門の責任意識が希薄になる。」といった議論がありました。それら

を踏まえ、プラスチック戦略においては、関連プロジェクトを一括で掌握できる推進体制を構築しました。各部門のプロジェクトと部門横断で推進するプロジェクトの双方の進捗を把握し、資源投入などの意思決定の迅速化と責任部門の明確化を図っています。

気候変動については、ESG推進委員会で2050年以降を見据えた長期的な方針を議論し、TCFDに対応した開示を着実に進めています。また2020年度から、全部門において、将来の機会・リスクと想定される気候変動課題の抽出、目標設定を開始しました。気候変動対応は当社グループの重要課題(マテリアリティ)です。特定の部門だけでなく、全部門各々が課題との関わりを考えることが大事だと考えています。

## 重要課題(マテリアリティ)の見直しに向けて

図に示す通り、当社グループは22個の重要課題を選定しています。2016年の2025長期経営計画策定時に見直して以来、気候変動・プラスチック問題に関する社会要請の急激な高まりや、新型コロナウイルス感染症拡大など大きな環境変化が生じています。また、2020年度は長期経営計画の見直しを行う年でもあります。現在、この4年を振り返り、「変えるべきものと変えないもの」や、2050年を見据えた2030年のありたい姿についての議論を進めています。このような社内外の状況を反映して重要課題の改訂を行い、長期経営計画と併せた発表を予定しています。選定した重要課題は事業戦略に統合し、取り組んでいきたいと考えています。

当社グループが事業を遂行する上で社会に影響を与える課題	当社グループが事業を通じて社会に貢献する課題
気候変動対応(GHG削減)	低環境負荷な製品・サービス
大気環境の保全	再生可能エネルギーの開発
水資源の保護と管理	都市化・スマートシティ化
生物多様性	少子高齢化
産業廃棄物の管理	医薬・医療の高度化
資源利用効率の向上	食料問題への対応
産業素材の安定供給	<b>基盤となる課題</b>
生産の最適化	持続可能な調達
安全・保安	コンプライアンス
プロダクトステewardシップ	
製品とサービスの品質	
雇用・人材	
労働環境	
ステークホルダー・エンゲージメント	

## ESG推進の社内浸透に向けて

2年にわたって経営層から重点的にESG推進の浸透を図り、着実な成果を得ています。トップダウンによる浸透を継続するとともに、2020年度は中堅、現場層への浸透にも

注力します。社員一人ひとりが日常業務の中でESGを意識し、自然と行動に結びついているような状態を目指します。

# 環境・社会貢献の見える化 Blue Value® / Rose Value®

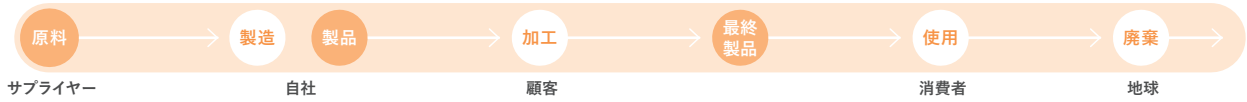
目指す未来社会の姿「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」の実現のため、当社グループが提供する製品・サービスの環境や社会への貢献を見える化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有できるようにしたのが、Blue Value®とRose Value®です。独自指標である環境影響評価指標「Blue Value® Index」と、QOL向上評価指標「Rose Value® Index」を用いて、製品・サービスを用途別に評価し、環境貢献価値、QOL向上貢献価値の高

いものをそれぞれBlue Value®製品、Rose Value®製品として認定しています。

## 特長

- 事業活動を通じた環境・社会への貢献を見える化
- 製品ライフサイクルの各ステージにおいて用途別に貢献要素をチェック
- 貢献価値の高い製品・サービスを開発・提供し、ステークホルダーと共有
- “Blue Value® & Rose Value®チェーン”を構築することで、目指す未来社会の実現を目指す

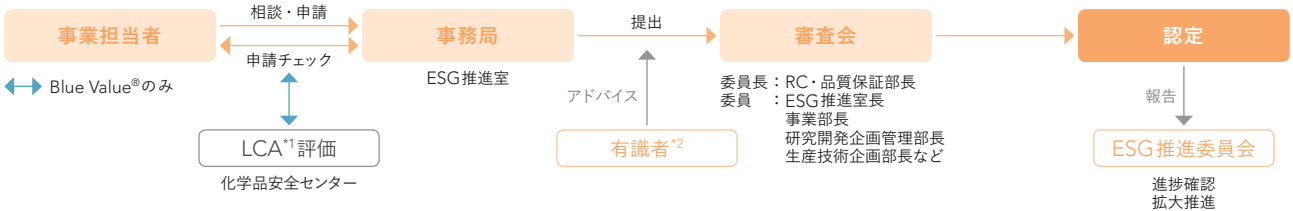
## Blue Value® & Rose Value®チェーンを通じた価値の提供



## 審査・認定プロセス

事業担当者は、Blue Value®、Rose Value®候補製品・サービスについて、それぞれのIndexにて事前評価を実施し、事務局に相談・申請します。審査会では、貢献性があると考える項目の判定根拠について審議を行い、基準を満たすものを認定します。審議では、製品のコンセプトや

セールスポイントが貢献項目と合致しているかや、貢献のレベルを確認します。正当性、客観性重視の認定を行うため、有識者からアドバイスを受けて評価方法や審査基準を設計しています。また、審査会の前にも、有識者の視点から候補製品の貢献度に対してご意見をいただいています。



\*1 LCA (Life Cycle Assessment)：製品の開発、製造、輸送、使用、廃棄などすべての段階を通して、環境影響を定量的に評価する手法。

\*2 有識者：Blue Value® アドバイザー 東京都市大学 環境学部教授 大学院環境情報学研究所長 伊坪 徳宏 氏  
Rose Value® アドバイザー 株式会社 日本総合研究所 理事 足達 英一郎 氏

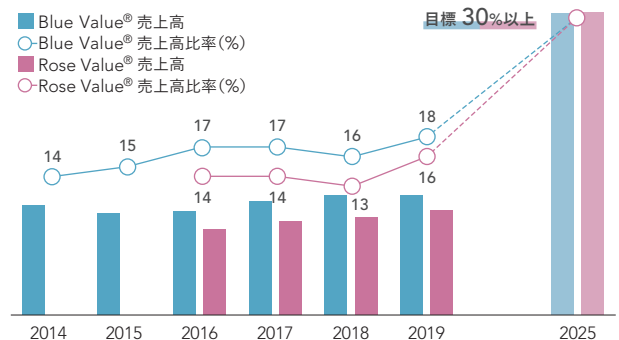
## KPIの設定

2025長期経営計画では、Blue Value® / Rose Value®製品の売上高比率をKPIの一つとして定めています。認定製品の売上高比率の拡大は、当社グループが目指す未来社会の実現に向かって着実に進んでいることを示します。この拡大のための施策として、長期的視点での事業戦略や投融資計画への反映を進めています。

2020年度からは、各事業部門でBlue Value® / Rose Value®製品の売上高を管理指標とし、拡大施策を年度目標として設定しているほか、全社目標として上市前の候補製品発掘 計15件以上を掲げています。開発段階の製品が

ら認定候補を選定してモニタリングし、着実な認定製品拡大を目指します。

## Blue Value®製品/Rose Value®製品売上高比率





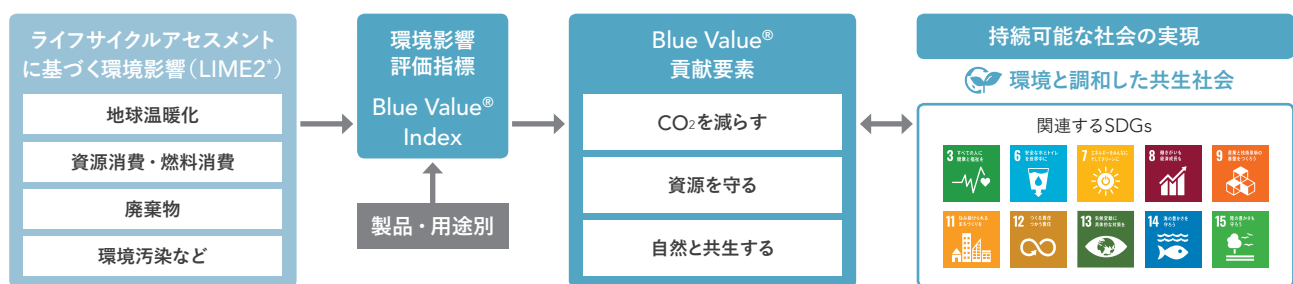
環境貢献価値 「Blue Value®」 地球の青 自然やエコに直結するGreenではなく、もっと大きな地球を意味するBlue 地球環境との調和や社会への貢献を意味するコーポレートカラーでもある 

化学製品の多くは、製造、加工により最終製品となり、さらに使用して廃棄されるまで様々なライフステージを過ぎていきます。各ステージにおいて、どのような環境負荷低減ができるのかをプロダクトシュワードシップの視点で「見える化」し、様々なステークホルダーと共有することで、さらなる環境貢献につなげることができると考えています。この考えに基づき、目指す未来社会「環境と調和した共生社会」の実現に向けて、2015年に環境貢献価値Blue Value®を設定しました。

LCAをベースとした独自の環境影響評価指標Blue Value® Indexにより、製品・サービスを用途別に評価し、

「CO<sub>2</sub>を減らす」「資源を守る」「自然と共生する」の3要素で環境への貢献度を判定、Blue Value®を認定しています。

Blue Value®は、市場標準品や自社従来品を比較対象とした相対評価を行い、判定項目のいずれかで勝っているだけではなく、各ライフステージにおいてすべての判定項目で劣っている点がないことが、認定の条件となっています。また、定性評価や半定量評価も取り入れ、簡易に評価できるシステムをとっていますが、必要に応じて、LCA担当部門が専門的、定量的に環境貢献の優位性を評価できる体制となっています。



\*LIME2(Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint modeling) : 日本の環境条件を基礎とした被害算定型ライフサイクル環境影響評価手法

貢献要素	Blue Value® Index	
	判定項目	関連評価項目
<b>CO<sub>2</sub>を減らす</b> 	<b>GHG削減</b> ・原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄でのGHG排出量の削減。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・軽量化・減容化</li> <li>・長寿命</li> <li>・自然エネルギー</li> <li>・非化石原料</li> <li>・環境浄化</li> </ul> (上記は、判定項目のいずれかに貢献する項目として評価)
	<b>省エネ・節電・省燃費</b> ・原料の取得および製造・加工段階、最終製品の使用・廃棄での電力・燃料などのエネルギーの削減。 ・最終製品の省エネルギー分野での利用。	
<b>資源を守る</b> 	<b>3R・分別しやすさ・省資源</b> ・製品およびその加工品や最終製品の製造・加工段階でのリユース、リサイクル原材料の使用、原材料使用量の削減(リデュース)。 ・製品およびその加工品や最終製品のリユース・リサイクル。 ・廃棄での分別の可能性。	
	<b>生態系保全(ヒト/ヒト以外)</b> ・製品のライフサイクルにわたる化学物質による生態系に対する影響削減。具体的には生態毒性を有する有害化学物質の添加の低減、生成の抑制、毒性の少ない化学物質の使用。	
<b>自然と共生する</b> 	<b>環境汚染防止</b> ・製品のライフサイクルにわたる環境汚染物質によるヒト・生物を除く地球環境への影響削減。具体的には環境汚染物質の添加の低減、生成の抑制、環境を汚染しない物質の使用。	

※GHG排出に関係する地球温暖化物質や生態毒性を有する有害化学物質、環境汚染物質は、LIME2において特性化係数を算定済みの物質を対象とする。



Blue Value® / Rose Value®  
[https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci\\_sustainability/contribution\\_value/](https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/)

## QOL向上貢献価値 「Rose Value®」

人生ばら色 あらゆる人が幸福や希望に満ちたばら色の人生を送れるようにという思いを込めたRose  
 ラヴィアンローズ La Vie en rose

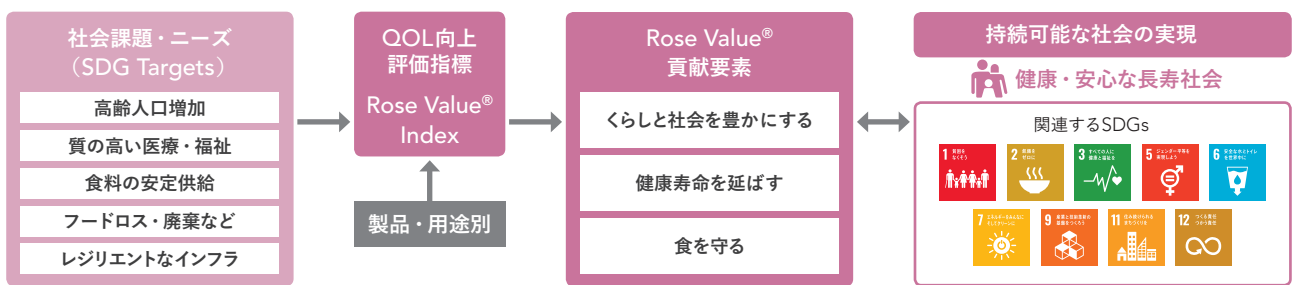


目指す未来社会「健康・安心な長寿社会」に向けて、当社グループがどのような価値を提供できるのかを示すため、2016年にQOL向上貢献価値Rose Value®を設定しました。2019年には、社会課題やニーズの変化に対応し、防災減災やインフラの長寿命化など、まちの持続性に貢献する要素を加えて改訂しました。

持続可能な開発目標ターゲット(SDG Targets)などの社会ニーズを踏まえた独自のQOL向上評価指標Rose Value® Indexを用いて評価を行い、持続可能な調達を考

慮して、3つの貢献要素「くらしと社会を豊かにする」「健康寿命を延ばす」「食を守る」に当てはまる製品・サービスをRose Value®と認定しています。

Rose Value®は、ユニバーサルデザイン&アメニティ、レジリエンス&スマート、ユニバーサルヘルスカバレッジ、フードセキュリティなどの視点で定性的に分かりやすい判定基準を設定し、候補製品・サービスの機能やコンセプトにより提供される価値が、QOLの向上の判定項目に貢献しているかを精査しています。



貢献要素	Rose Value® Index判定項目	
<b>くらしと社会を豊かにする</b> 	くらしの快適性向上	あらゆる人に配慮され、利用可能な製品、建物、空間を提供する。
	介護・看護の充実	「くらしの快適性向上」の中で、介護・看護に特化したもの。
	まちの持続可能性確保	まちの防災減災対応、インフラの長寿命化・ICT化を推進する。
<b>健康寿命を延ばす</b> 	身体機能のサポート	五体の機能を直接的もしくは間接的に補助・改善・向上できる。
	医療・医薬の高度化	健康・未病・病気のフェーズにおける、医療技術・サービスを向上できる。もしくは医薬を機能・品質・製造面で向上できる。
	感染の予防・対策	感染の予防・対策に利用できる。
	栄養・水へのアクセシビリティ向上	栄養・水をつくる、届けることを容易にする、あるいは改善できる。
<b>食を守る</b> 	食料の生産性向上	食料の収量・作業の効率・機械装置類の性能を向上する。
	食品流通における安全・安定の確保	食品流通において、安全性・安定性を確保・向上できる。
	フードロス・食品廃棄物の低減	鮮度保持・賞味期限延長・内容物の分離性・小分け個包装・輸送時損傷などの視点から、無駄を低減できる。

# 気候変動・プラスチック問題



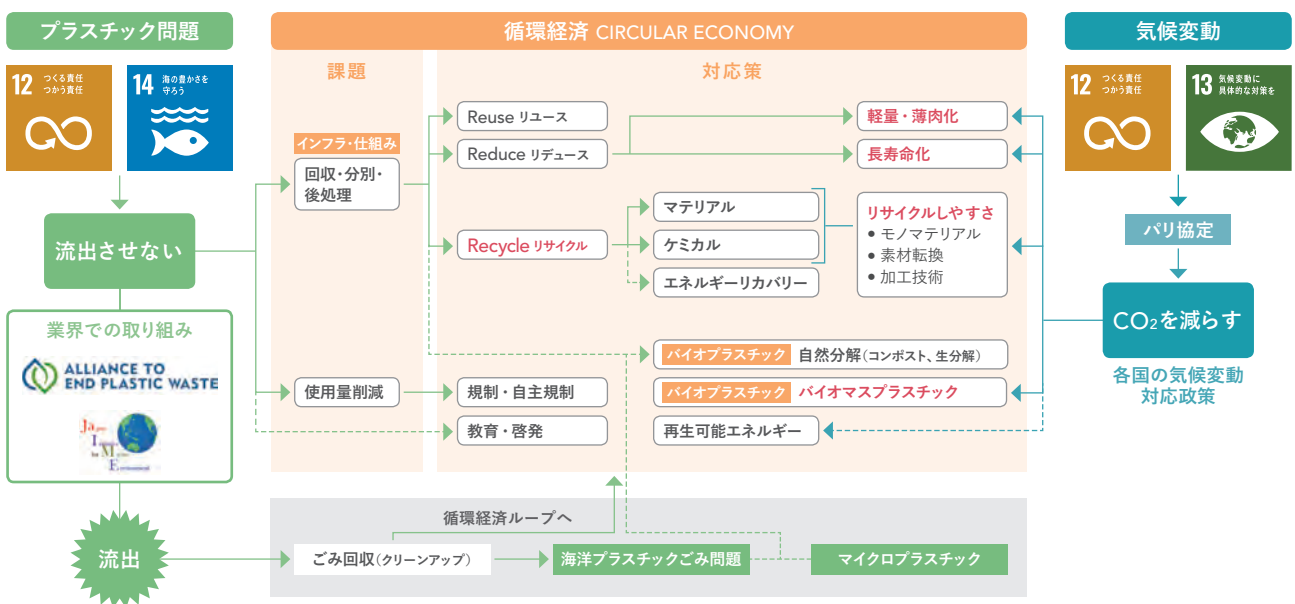
気候変動・プラスチック問題  
[https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci\\_sustainability/climate\\_change/](https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/climate_change/)

三井化学グループは、気候変動とプラスチック問題は、真摯に取り組むべき重要な社会課題と捉えています。当社グループはフードロス削減やエネルギー効率の改善など、生活の利便性向上や社会課題の解決に対して、化学製品や高機能プラスチックの提供を通じて貢献してきました。一方、その事業活動においては、多くの化石資源・エネルギーを使用し、GHGを排出しています。また、近年問題となっている海洋プラスチックごみも看過できない課題です。

これらの課題解決には、資源を消費して廃棄するという

一方通行の経済から、資源を回収して再生・再利用する循環経済への転換が必須です。そのためには、気候変動とプラスチック問題を一体の課題として捉えることが重要であると考えています。2020年6月には、対応を強化するためESG推進室内に「気候変動・プラスチック戦略グループ」を新設しました。

当社グループは、LCAの観点を導入し、気候変動とプラスチック問題の両面から循環経済の実現に取り組んでいきます。



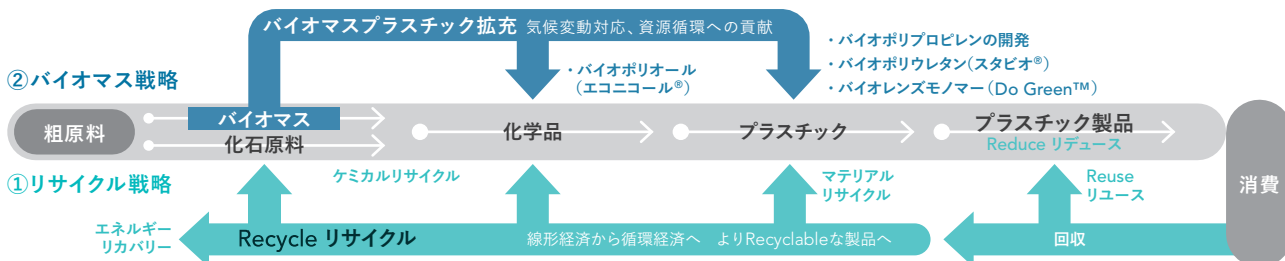
## 全社横断的なプラスチック戦略の推進体制を構築

プラスチック戦略の推進を加速するため、ワーキンググループとステアリングコミティからなる全社横断的な体制を構築しました。この体制のもとで、ワーキンググループがプラスチック戦略に合致するプロジェクト候補を全社から集約し、内容の具体化および個別部門だけでは実施が困難な案件の社内調整を実施します。ステアリングコミティは、ワーキンググループの提案の中からプロジェクトを選定、承認し、資源投入の決定も行うことで、迅速な意思決定を実現しています。



## プラスチック戦略

当社グループは、バリューチェーン全体を視野に入れた次の2つの戦略に注力しています。この戦略と海洋プラスチックごみ問題への対応を通して資源循環を促進し、循環経済モデルを推進していきます。



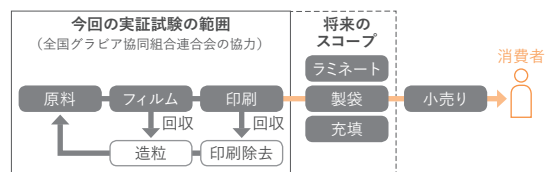
### ① リサイクル戦略 プラスチック資源リサイクル

近い将来、再生プラスチックを使用した製品の優遇措置や消費者意識の変化により、バージンプラスチックの販売機会が減少する可能性が示唆されています。当社グループは事業に再生材料を

取り込んでいく方針です。廃プラスチックのケミカルリサイクルやマテリアルリサイクル、包装材料のモノマテリアル化に加え、スタートアップ企業の支援など、幅広く可能性を検討していきます。

#### 軟包材のマテリアルリサイクル実証試験を開始

フィルム加工・印刷工程で発生する廃プラスチックを軟包材用のフィルムとして再利用する実証試験を開始しました。印刷済みフィルムを洗浄・印刷除去する技術を検証し、印刷工程以降の廃プラスチックも対象とすることを見据えています。



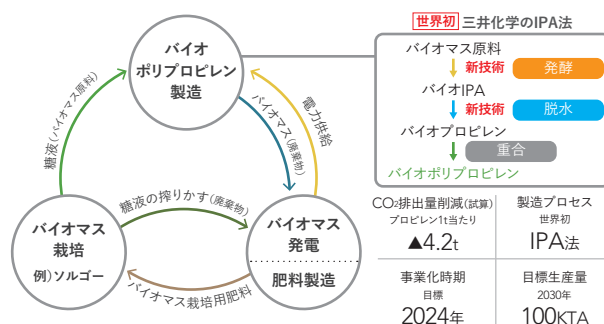
#### 国連環境計画 (UNEP)と、廃プラスチック削減に貢献するスタートアップ企業を支援

UNEP主催の「Asia Pacific Low Carbon Lifestyles Challenge」に参画し、革新的なアジアのスタートアップ企業3社を選出しました。この3社に対し、助成金の提供および、UNEPと共同した技術指導・運営支援に取り組んでいます。



### ② バイオマス戦略 バイオマスプラスチック製品群の拡充

二酸化炭素を吸収し成長した植物を原料とするバイオマスプラスチックは、今後、経済的にも受け入れられていくことが想定されます。当社グループは、バイオマス原料への転換は資源循環を促進すると同時に、新たな化石資源の使用を抑制し、気候変動の緩和策となると考え、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っています。これに加え、当社独自の発酵をキー反応とする技術を用いた、世界初のバイオポリプロピレン製造技術の確立に挑戦し、実用化を目指しています。



#### 海洋プラスチックごみ問題

海洋プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、海洋に流出してしまうことに起因しています。最も大切なことは、河川や海に流出させないことです。流出を抑止するには、プラスチックに関わるバリューチェーンが一体となって対策を実施することが必要です。国際的なアライアンス

であるAlliance to End Plastic Waste (AEPW)や、海洋プラスチック問題対応協議会 (JaIME)、クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) などの国内アライアンスに参画して、取り組みを進めています。

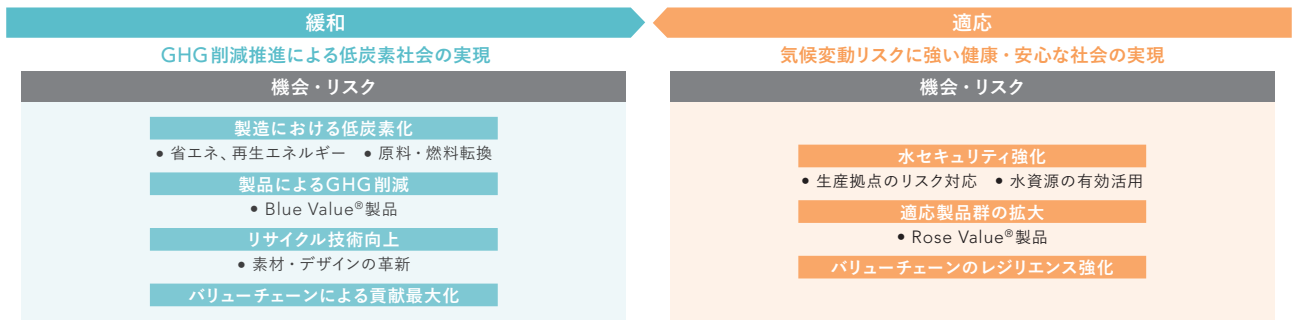


気候変動対応方針

目指す未来社会の実現には、気候変動関連の課題解決が優先すべき事項であると考えています。

当社グループは、2050年を見据えた長期的な視点で予測される機会とリスクを考慮し、緩和と適応の両面から気

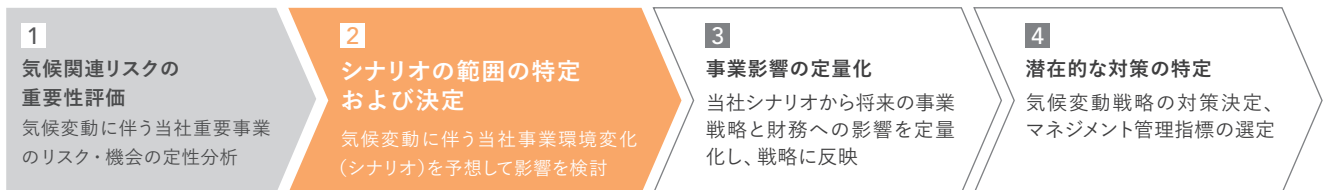
候変動に取り組めます。この考えのもと、グローバルバリューチェーン全体を対象とする気候変動対応方針を策定しています。



TCFD提言への対応

当社グループは、2019年1月にTCFDの提言への賛同を表明しました。TCFD提言では、気候変動に関するガバナンス、経営戦略、リスク管理、指標と目標の各項目に関する

情報開示が求められています。当社グループは、TCFD提言に沿って次のように対応を進めていきます。



1 気候関連リスクの重要性評価

ファーストステップとして、当社グループ事業の気候変動による影響評価を行いました。

(1) 評価対象

当社グループ主要事業のうち、気候変動の影響を受けやすい事業分野を選定。

- ① モビリティ、② 石化原料、③ 農業、④ ヘルスケア、⑤ 電気電子、⑥ 包装、⑦ エネルギー・ソリューション

(2) 評価結果

評価項目		共通	事業分野別
物理的 リスク/機会	急性	● 風水災(洪水・暴風雨)によるリスクの上昇	
	慢性	● 潮位上昇(高潮)によるリスクの上昇 ● 利用可能な淡水不足によるリスクの上昇	● 農作適地変化と新たな農業技術開発 ③ ● 害虫、雑草、細菌類の分布拡大 ③ ● 気候変動による感染症の流行拡大 ④
低炭素社会移行 リスク/機会	政策および法規制	● 炭素価格導入、上昇によるリスク ● 訴訟リスクの増加	● EVシフトによる事業への影響 ① ⑤ ● 合成化学肥料の使用規制 ③
	技術	● 再生可能エネルギーの普及 ● CCU技術、高度化リサイクル技術の開発加速	● バイオマスプラスチックの普及 ① ② ⑥ ● 低GHG排出技術への移行加速 ② ⑤ ⑥
	市場	● サーキュラー・エコノミーの普及 ● 再生可能原材料への転換 ● 再生可能エネルギー使用へのメーカー要請 ● EVシフト、水素社会の低炭素移行による希少資源価格上昇	● ライドシェア、カーシェアの増加などによる自動車製造・販売量の減少 ① ● 石油生産量の低下によるナフサの不足 ② ● 再生可能エネルギーの需要増加 ⑦
	評判	● 投資家によるアプローチ増加	

※外部情報として、IPCC RCP2.6、RCP8.5、IEA B2DS、SDS等を活用



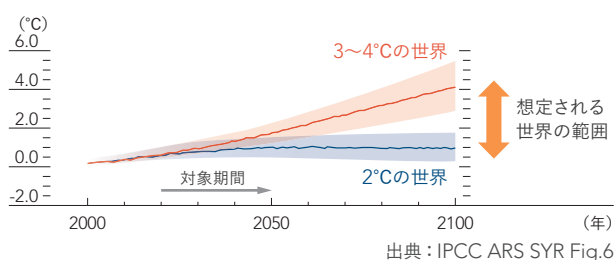
## 2 シナリオの範囲の特定および決定

重要性評価をもとにシナリオ分析を開始しました。今後、重要項目候補のインパクト評価を行って重要項目を選定し、長期戦略等に反映していく予定です。

### (1) 三井化学グループが想定するシナリオ

「3～4°Cの世界」と「2°Cの世界」を選定。(2100年の世界平均地上気温が1986年～2005年平均と比較して、3～4°Cおよび2°C上昇した場合を想定。)

#### 世界平均地上気温変化



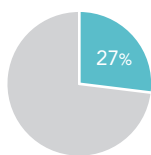
#### シナリオ分析の対象範囲

**対象事業分野** 全事業分野(ただし、財務、GHG排出に大きく影響する下記分野を優先)

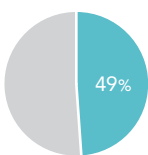
##### モビリティ事業

- ✓ 将来の売上高・営業利益に大きく寄与
- ✓ 製品のライフサイクル全体において気候変動に大きく影響

##### モビリティ事業の売上高比率



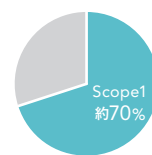
##### モビリティ事業の営業利益比率



##### 石化原料事業

- ✓ 製品製造に欠かせない原燃料、エネルギー(電力)に関わる
- ✓ 自社でのエネルギー生成、製品製造が当社GHG排出量の約70%を占める

##### GHG排出量比率 (Scope 1、2)



**対象期間** 現在から2050年まで(物理的リスク・機会については2100年までの情報も考慮)

※外部情報として下記を活用

低炭素移行情報：IEA SDS、2DS、B2DS、The Future of Petrochemicals

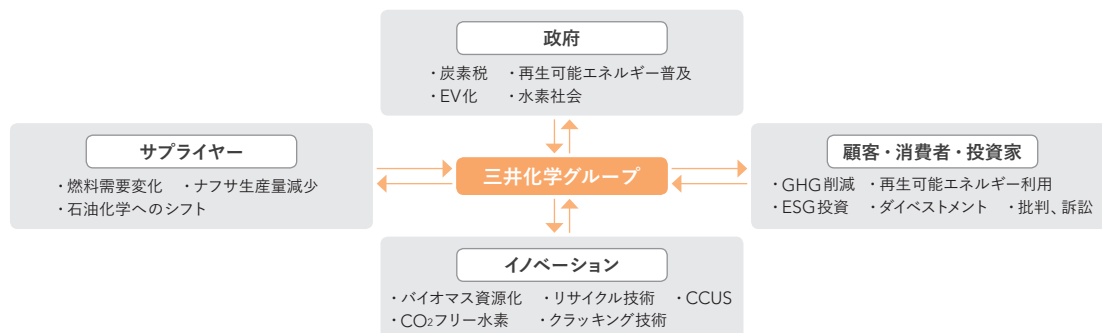
物理的情報：IPCC RCP2.6、RCP8.5

#### 想定される世界

3～4°Cの世界	2°Cの世界
<p><b>経済活動優先で脱炭素移行は消極的</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現時点での気候変動政策のみ実施・炭素税導入</li> <li>◆ 異常気象による自然災害が激甚化</li> <li>◆ 化石エネルギー、原料の需要拡大・石炭、ガス、石油価格上昇・化石燃料由来電力価格上昇</li> <li>◆ GHG排出量が約1.3倍に増加(2050年)</li> </ul>	<p><b>脱炭素社会の実現が最優先</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 野心的な気候変動政策を実施・炭素税率大幅アップ・ICE販売中止、EV化</li> <li>◆ 自然災害は徐々に基大化</li> <li>◆ エネルギー、原料の脱炭素化・再生可能エネルギーの主流化・リサイクルによる化学品節約・バイオ、CO<sub>2</sub>原料からの化学品製造</li> <li>◆ GHG排出量が約50%低減(2050年)</li> </ul>

### (2) 重要事項

外部情報の環境分析により、想定される世界における重要項目候補を抽出。





# Mobility モビリティ

## 主要製品



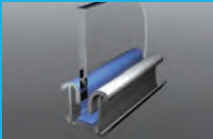
・ **エラストマー**  
エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、  
α-オレフィンコポリマー(タフマー®)、  
液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)



・ **機能性コンパウンド**  
接着性ポリオレフィン(アドマー®)、  
熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、  
エンジニアリングプラスチック(アーレン®)



・ **海外PPコンパウンド**  
・ **機能性ポリマー**  
特殊ポリオレフィン(TPX®、アベル®、ハイゼックスミリオン®、  
ミペロン®、リュブマー®、レイブロム®)、  
半導体材料(三井ベリクル™)



## Blue Value®・Rose Value®製品

### 自動車バンパー・インパネ用材料 PPコンパウンド



塗装工程が不要で13%の  
GHGを削減。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

資源を  
守る

### コンクリート表面強化剤 タフネスコート®



コンクリート構造物の表面に樹脂  
膜を形成して耐久性・衝撃耐性を  
向上。インフラの長寿命化、防災・  
減災に貢献。

くらしと社会を  
豊かにする

### 燃料タンク用接着性樹脂 アドマー®



金属製タンクの樹脂化によって  
10~30% 軽量化。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

### 自動車用潤滑油添加剤 ルーカント®



潤滑油の粘度の温度依存性を小  
さくして、適切な粘度を維持する  
ことで省燃費に貢献。

CO<sub>2</sub>を  
減らす



# Health Care ヘルスケア

## 主要製品



・ **ビジョンケア材料**  
プラスチックメガネレンズ材料(MR™、RAV 7®)、  
フォトクロミックメガネレンズ材料(SunSensors™)



・ **パーソナルケア材料**  
アクリルアミド、医薬原料

・ **不織布**  
不織布(シンテックス®、タフネル®、エアリファ®)、  
通気性フィルム(エスポアール®)、  
合成バルブ(SWP®、ケミベスト®)



・ **歯科材料**  
充填材料(カリスマ®、ピーナス®)、接着材料(スーパーボ  
ンド®、アイボンド®)、人工歯、義歯材料(パラ®)、印象材(フ  
レキシタイム®)、デジタル機器/材料(カーラ®、ディーマ®)



## Blue Value®・Rose Value®製品

### メガネレンズ用材料 MR™



視力矯正に加えて、  
目の健康・快適さにも貢献。

健康寿命  
を延ばす

### 紙おむつ用不織布 シンテックス®



もれない・むれない・かぶれない  
という基本性能に加え、快適性・  
フィット性といった高機能を追求。

くらしと社会を  
豊かにする

### 紙おむつ用不織布 エアリファ®



「柔らかさ」と「強さ」を共存させた  
繊維構造で廃棄物量を削減。紙  
おむつを通して赤ちゃんや保育  
者の快適なくらしを支える。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

資源を  
守る

くらしと社会を  
豊かにする

### 浄水フィルター用合成バルブ SWP®



重金属など有害物の捕捉・除去  
により安心・安全な水を提供。

健康寿命  
を延ばす



# Food & Packaging フード&パッケージング

## 主要製品



・ **コーティング・機能材**  
ウレタン樹脂(タケネート®、タケラック®)、  
オレフィン樹脂、包装用接着剤、塗料用原料樹脂、  
表示デバイス用封止剤



・ **機能性フィルム・シート(包装用フィルム)**  
二軸延伸ポリプロピレンフィルム、  
無延伸ポリプロピレンフィルム、  
直鎖状低密度ポリエチレンフィルム(T.U.X®)



・ **機能性フィルム・シート(産業用フィルム・シート)**  
半導体・電子部品製造工程用フィルム(イクロステープ®)、  
発泡シート、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™、  
ソーラーエバ™)



・ **農業化学品**  
殺虫剤、殺菌剤、除草剤、生活環境用薬剤、  
ペット用薬原料

## Blue Value®・Rose Value®製品

### 鮮度保持フィルム スバッシュ®、 パルフレッシュ™



青果物のしお  
れや変色を抑  
え、フードロス  
の低減に貢献。  
廃棄物の量を減らすことでGHG  
を削減。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

食を守る

### シーラントフィルム T.U.X®



ヒートシール  
温度の低温化  
でエネルギー  
を削減、フィル  
ム強度向上により樹脂使用量も削  
減。優れたシール性と耐衝撃性で  
食品の製造・流通工程における  
フードロスを低減。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

資源を  
守る

食を守る

### 殺虫剤 トレボン®



農作物の安定生産、食料増産に  
貢献。

食を守る

### 殺虫剤 ベクトロン®



マラリアなどの感染症を媒介する  
蚊を防除。マラリアの撲滅に貢献。

健康寿命  
を延ばす



# Basic Materials 基盤素材

## 主要製品



・ **石化製品**  
エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度  
ポリエチレン(エポリュ®)、直鎖状低密度ポリエチレン、  
ポリプロピレン、オレフィン重合触媒



・ **基礎化学品**  
フェノール、ビスフェノールA、アセトン、イソプロピルアルコール、  
メチルイソブチルケトン、高純度テフタル酸、PET樹脂、エチレン  
オキサイド、エチレングリコール、ハイドロキノン、メタ/パラクレゾール、  
アンモニア、尿素、メラミン、半導体用ガス



・ **ポリウレタン原料**  
TDI(コスモネート®)、MDI(コスモネート®)、  
PPG(アクトコール®、エコニコール®)

## Blue Value®・Rose Value®製品

### 自動車シートクッション用材料 Nextyol™



軽量化による燃費向上  
やVOCや  
臭気的大幅

低減により、気候変動の緩和、快  
適な環境の提供に貢献。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

自然と  
共生する

くらしと社会を  
豊かにする

健康寿命  
を延ばす

### 排ガス低減剤 アドブルー®



NOx排出量を削減。省燃費にも  
貢献。

\*アドブルーはドイツ自動車工業  
会の登録商標です。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

自然と  
共生する



# New Business Incubation 新事業

## 主要事業



ICT材料事業



エネルギー・  
ソリューション



ロボット材料  
事業



オープン・  
イノベーション

## Blue Value®・Rose Value®製品

### 太陽光発電の診断・コンサルティングサービス



太陽光パネルの品質確認により発電  
所の発電能力低下を抑制し、GHGを  
削減。

CO<sub>2</sub>を  
減らす

# 事業別戦略



## Mobility

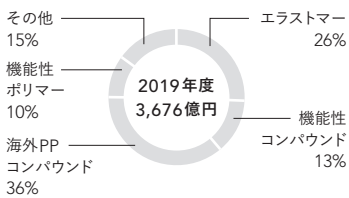
モビリティ事業

常務執行役員  
モビリティ事業本部長  
佐藤 幸一郎

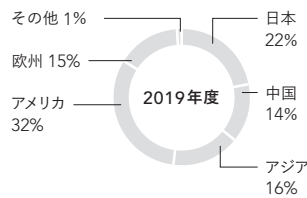


大きな変革期を迎えている自動車・ICT市場の事業機会を機敏に捉えるために、成長のための戦略投資を着実に実行するとともに、顧客視点に基づく新製品・新事業の開発や、素材の技術を活用したソリューション提案力の強化により、新たな価値を提供してまいります。

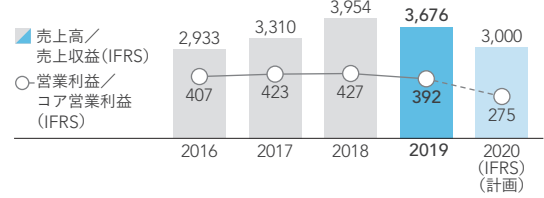
売上高事業別比率



売上高地域別比率



売上高・営業利益推移(億円)



※2020年度見込み数値はIFRSに基づいて記載しています。

### 社会課題・ニーズ

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行拡大に伴い、自動車メーカーの生産活動は世界各地において減産や停止の対応を余儀なくされている他、世界経済の低迷によって自動車需要の低下も懸念されるなど足元の市場環境は不透明感が増しています。一方で環境保護意識の高まりに伴う燃費向上ニーズや電動化へのシフトは年々進行し、さらなる軽量化・快適性の向上といった多様化した新たなニーズを生み出しています。

### 事業ビジョン

当社では、自動車を中心としたあらゆる種類の人・モノの移動手段を「モビリティ」と定義しています。そのモビリティ領域において、足元の新型コロナウイルス感染症による事業影響を最小限に抑制すべく適切かつスピーディーに対応するとともに、多様化するニーズに応えるソリューションの提供と個々の事業の競争力強化を通じて持続的な成長を実現していきます。

### 環境分析・戦略

#### 機会・リスク

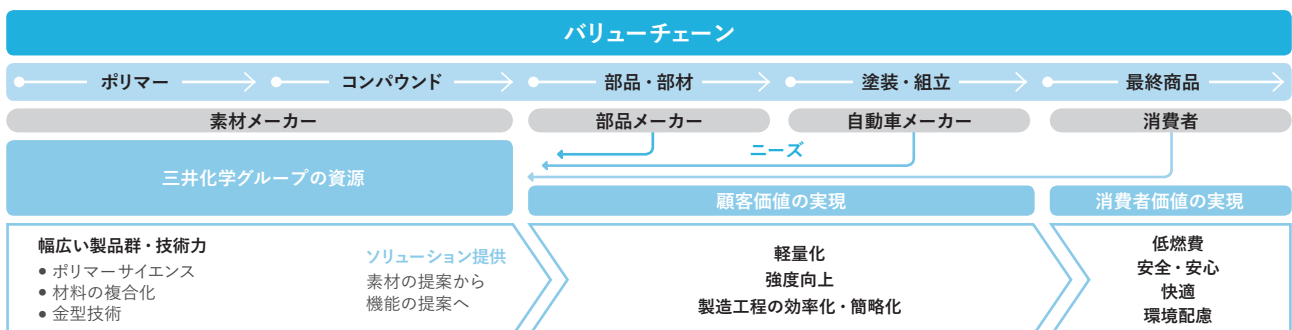
- 軽量化ニーズの拡大
- 安全性・快適性ニーズの拡大
- 電動化・自動運転などの新たなニーズの台頭
- 新型コロナウイルス感染症の影響による自動車需要の低迷

#### 強み

- 幅広い材料ラインアップ
- 高い技術力と品質
- 顧客基盤
- 技術サービス
- バリューチェーンを通じたトータルソリューション提案力

#### 基本戦略

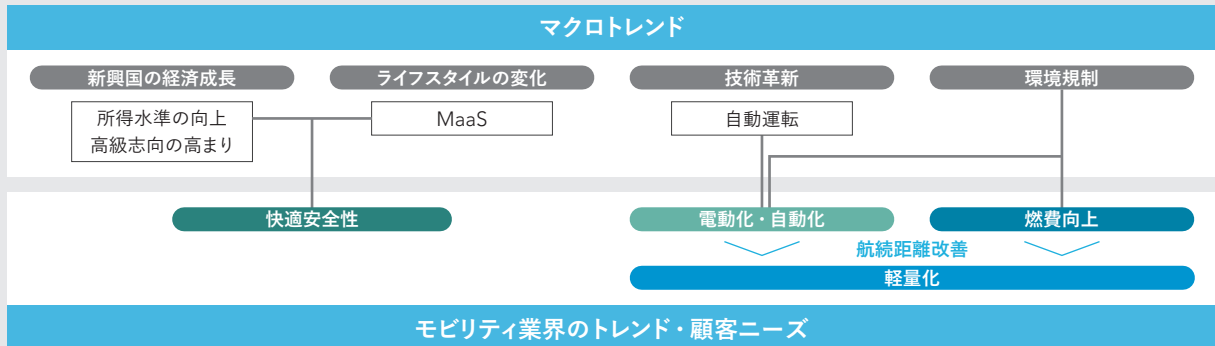
- 軽量化・電池材料トレンドを事業機会拡大につなげる
- 自動車とICTの融合を事業機会につなげる
- 自動車の開発初期段階からニーズを先取りすることで提案力を高める



当社グループが有する様々な素材・部材と金型技術・開発支援力を活かし、実際のカタチでソリューションを提案することで、顧客価値・消費者価値を実現していきます。

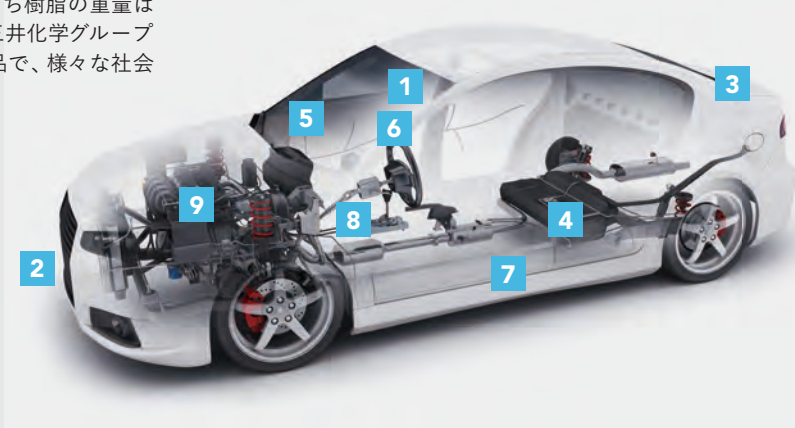


## 市場トレンドから見る顧客ニーズ



## ニーズ別戦略製品ラインアップ

自動車は3万点の部品から構成され、そのうち樹脂の重量は100kg以上に相当するとされています。三井化学グループの得意とする高性能樹脂やコンパウンド製品で、様々な社会ニーズに応えています。



**1 車載カメラレンズ材**



**アベル®**

- 小型化
- 安全・安心
- 軽量化

電動化・自動化    軽量化

**2 バンパー材**



世界 No.2  
アジア No.1

**PPコンパウンドプライムポリプロタフマー®**

- 軽量化
- 耐衝撃性
- 意匠性

軽量化

**3 外装材料**



**ガラス繊維強化材料  
炭素繊維強化材料など  
モストロン®**

- 軽量化
- 燃費向上

軽量化

**4 燃料タンク**



世界 No.1

**接着性ポリオレフィン  
アドマー®**

- 軽量化
- 設計自由度の向上

軽量化    快適安全性

**5 金属樹脂一体成形部材**



**ポリメタック®**

- 軽量化・小型化
- 省工程化・組立コスト削減
- 意匠性向上

軽量化    快適安全性

**6 内装表皮**



世界 No.3  
アジア No.2

**熱可塑性エラストマー  
ミラストマー®**

- 低密度・軽量化
- 意匠性
- リサイクル可能

軽量化    快適安全性

**7 ドアシール材**



アジア No.2

**エチレン・プロピレンゴム  
三井EPT™**

- 加工しやすい
- 耐候性・耐熱性
- 吸音性・遮音性

快適安全性

**8 ギア油添加剤**



**液状ポリオレフィンオリゴマー  
ルーカント®**

- 燃費向上
- 長寿命化

燃費向上

**9 エンジン周辺部品**



**アーレン®**

- 耐熱性
- 燃費向上

燃費向上

\*バックドア、ボンネット内側パネルなど

三井化学グループの価値創造

三井化学グループのサステナビリティ

三井化学グループの成長戦略

成長を支える経営基盤

財務・会社データ



自動車業界を取り巻く課題と車体の軽量化

## PPコンパウンドなど自動車部品の拡大

### 環境規制やEV化の進展を背景に加速する軽量化

自動車業界では、地球温暖化防止を目的とした二酸化炭素排出量の抑制が課題となっています。排出量抑制には、自動車の低燃費化促進が課題であり、その対策として車体重量にも大幅な軽量化が必要とされています。また、同時にパワートレーンの電動化や電気自動車

へのシフトにより航続距離改善のための軽量化も進んでいます。

このような軽量化実現の手段として、多くの自動車メーカーが、それまで金属製だった部品・部位の樹脂化を進めており、その動きが加速しています。

### 世界No.1を目指す

### PPコンパウンド事業の成長と拡大

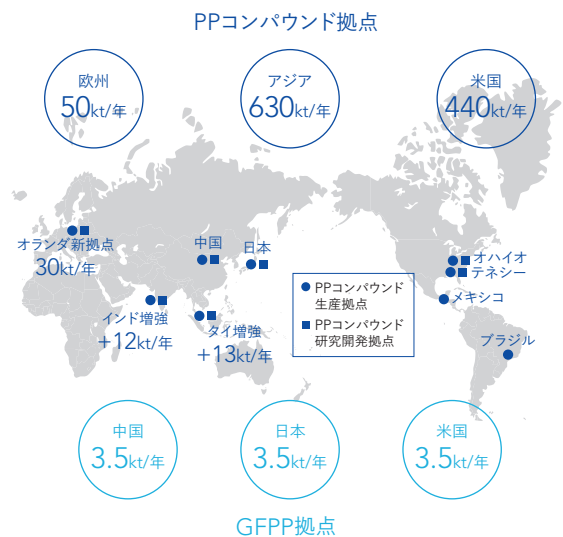
当社グループの自動車材PPコンパウンド事業は、世界シェア2位、アジアシェア1位を誇っています。また、日本自動車メーカー向けにトップシェア、米国自動車メーカー向けにも高い評価と実績を築き、北米内でも既に約3割のシェアを有しています。

PPコンパウンドは、成形性に優れるポリプロピレンに、エラストマーやタルクなどをコンパウンドすることで耐衝撃性と剛性を向上した材料です。現在、バンパーやインストゥルメンタルパネルなどに採用されており、1台当たり約50-60kg使用されています。

当社グループは、得意とする独自の配合レシピや原料に遡り樹脂そのものを設計する技術を保有することにより、様々な顧客ニーズに応える高品質な製品を提供し高い評価を得てきました。また、世界主要地域で8つの生産拠点と6つの研究拠点を有し、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できる体制を構築しています。従来、欧州におけるシェアは高くありませんでしたが、同地域へ開発拠点を設置し事業拡大の取り組みを進めてきました。この取り組みの結果、欧州での販売増加が見込まれることから、オランダに自社生産拠点を設立し、2020年6月に営業運転を開始しました。

また、成長するアジア需要の獲得のためタイ・インド拠点の増強を計画し、タイ拠点では2020年6月に増強を完了

しました。今後も、当社グループの技術優位性と供給能力を活かしながら、需要拡大や新たなシェアの獲得に合わせて逐次生産能力の増強を進め、成長市場を確実に捉えてさらなる事業強化を図ります。



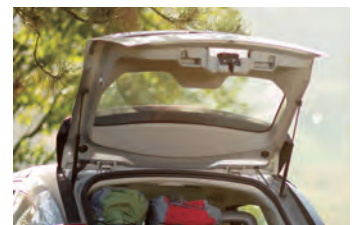
PPコンパウンド	シェア	
	世界	2位(21%)
	アジア	1位
日本	1位	

### さらなる金属代替への取り組み

### ガラス長繊維強化ポリプロピレン

ガラス長繊維強化ポリプロピレン(以下、GFPP)は、繊維状のガラスにポリプロピレン樹脂を含浸させて得られる複合材料です。軽量で、ガラス繊維が長いことによる剛性や耐衝撃性のバランスに優れていることから、これまで金属が使用されていたバックドアなどへの採用が進んでいます。また、当社グループのGFPPは、外観性が良いことから、無塗装で使用でき自動車メーカーの工程短縮に寄与しています。このような、世界的な軽量化ニーズの拡大から、バックドア以外のスライドドアなど金属製の部品についても他素

材への置換が検討されており、繊維強化樹脂は有力な候補の一つとなっています。中でもGFPPは、炭素繊維と比較しコストを抑制できることから、今後需要の増加が見込まれています。当社グループは、日本・中国・米国の世界3極で生産体制を確立しており、グローバルに軽量化ニーズに対応していきます。



## TOPICS

## 環状オレフィンコポリマー アペル®の用途拡大

アペル®はポリオレフィン樹脂と非結晶性樹脂の性能を融合させた、三井化学独自の環状オレフィンコポリマー(COC)です。非結晶性ポリオレフィンの中でも、最も高い屈折率を有しており、光学的異方性が少なく、本質的に複屈折の小さい材料です。その優れた光学特性から、透明性の高い光学レンズや光学部材に適しており、高い評価を得ています。現在、スマートフォンカメラレンズを主用途として販売が拡大しており、昨今、多眼化進展に伴い、アペル®の需要が急拡大しているため、当社は、それに対応した供給体制構築を目的とし、大阪工場(大阪府高石市)内での新プラント建設に着手しました。新プラントは2020年4月に着工し、2022年3月に完工する予定です。これによりアペル®の生産能力は約50%増強され、当面の需要拡大へ対応が可能となる見通しです。一方で、車載カメラレンズ(センシングカメラ、ビューカメラ、ドライブレコーダー、バックビューモニターなど)、ヘッド

アップディスプレイ用部材(集光レンズ、コンバイナーなど)、AR/VRデバイス用光学部材などに幅広く使用され、また、優れた防湿性、耐薬品性、非吸着性も有しており、食品用包装材、医療用包装材などへの用途も拡大しています。将来的にさらなる需要拡大も予測されるため、次期能力増強計画の検討も開始しています。このように当社は、加速する多様な用途での展開と、急成長する市場ニーズへの対応を実現するため、着実に供給体制を整え、事業拡大を図ります。



## 2025年度の目標

営業利益 **700**億円 + 新事業

中長期的な成長需要を事業機会として捉えるために、戦略投資計画を着実に実行し、成長につなげていきます。また、全社モビリティ戦略の組織横断的な取り組みを加速させるために、組織横断的な責任と権限を付与したCoEプロジェクト推進室を立ち上げました。グローバルに、情報収集・戦略立案・事業開発をリードし、既存事業の拡大・強化を図るとともに、顧客へ最速・最適なソリューションを提供していきます。

## 成長戦略

- 既存事業については、意思決定した投資を着実に実行し、投資回収を図るとともに、手綱を緩めることなく、次期能力増強の検討を進めていきます。また新規差別化製品を継続的に市場投入し、今後も拡大を図ります。
- マルチマテリアル化への対応、繊維強化複合材の技術確立や顧客支援機能の拡張により、モビリティ事業分野における製品ポートフォリオの拡充を図ります。
- オープン・イノベーションや提携を通じてニーズを先取りすることで新規市場での新事業展開を進め、川下化・サービス化を推進します。

## 投資戦略

- 大型の生産設備を要するポリマー製品群については、適切な立地での能力増強を行い、グローバルな需要拡大に対応するとともに、競争優位性の一層の強化のため積極的に資源投入を行っていきます。
- コンパウンド製品については、地産地消型能力増強をタイムリーに行い、顧客に密着したグローバルな供給体制を強化していきます。



# Health Care

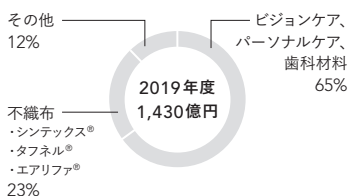
ヘルスケア事業

執行役員  
ヘルスケア事業本部長  
田中 久義

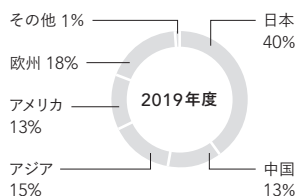


新型コロナウイルス感染症の拡大など外部環境の変化に伴い、健康社会の実現が一層強く求められています。変化に素早く対応しつつ、生活の質(QOL)の向上に貢献する製品・サービスを積極的に提供していきます。

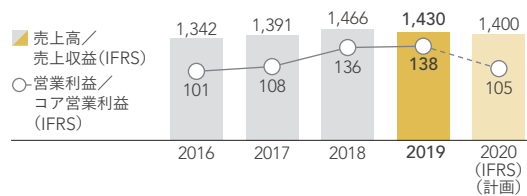
売上高事業別比率



売上高地域別比率



売上高・営業利益推移(億円)



※2020年度見込み数値はIFRSに基づいて記載しています。

## 社会課題・ニーズ

先進国の少子・高齢化や新興国の経済成長に加え、足元の新型コロナウイルス感染症への対策など、「健康」への関心が增大しています。顧客価値も多様化し、個々人の志向やニーズが高まり、また、ライフスタイルに応じたケアが求められるようになってきています。

## 事業ビジョン

QOL向上に資する製品・サービスをケミカルイノベーションにより創出・提供し、三井化学グループの新たな成長基盤を確立していきます。

## 環境分析・戦略

機会・リスク	機会
ビジョンケア	・市場のグローバルな拡大
不織布	・子供用紙おむつ輸出鈍化、一方で国内大人用紙おむつ安定成長 ・東・東南アジアでの競争激化
歯科材料	・デジタル技工市場の急速なトレンド変化(機器の小型化)と拡大

強み	強み
ビジョンケア	・幅広い製品ラインアップ
不織布	・原料樹脂から加工まで一貫した技術力
歯科材料	・グローバルでのブランド力 ・素材から歯科材料までの研究開発力

基本戦略	基本戦略
・成長需要の着実な獲得による既存事業の拡大	
・QOL向上に資する新製品・新事業の開発加速	
・M&A・提携による事業基盤の拡大・強化	

個別戦略	個別戦略
ビジョンケア	・新製品の上市・育成によるさらなる事業拡大

個別戦略	個別戦略
不織布	・顧客との戦略連携によるフル生産・フル販売

個別戦略	個別戦略
歯科材料	・デジタル化を支援・推進する製品投入による事業拡大

## 主力製品の市場成長率

ビジョンケア	メガネレンズモノマー(MRT <sup>TM</sup> シリーズ、RAV 7 <sup>®</sup> シリーズ) <sup>*1</sup>	4%
不織布	シンテックス <sup>®</sup> (スパンボンド法不織布衛生材料) <sup>*2</sup>	5%

\*1 2014-2019年度 \*2 2013-2020年度

ビジョンケア

世界をリードするメガネレンズ材料

当社グループは、低屈折率から高屈折率まで、幅広くプラスチックメガネレンズ材料を展開しています。特に、高屈折率レンズ材料の「MR™」は、世界のトップブランドレンズの品質を裏付ける「もう一つのレンズブランド」として高い評価を受けています。

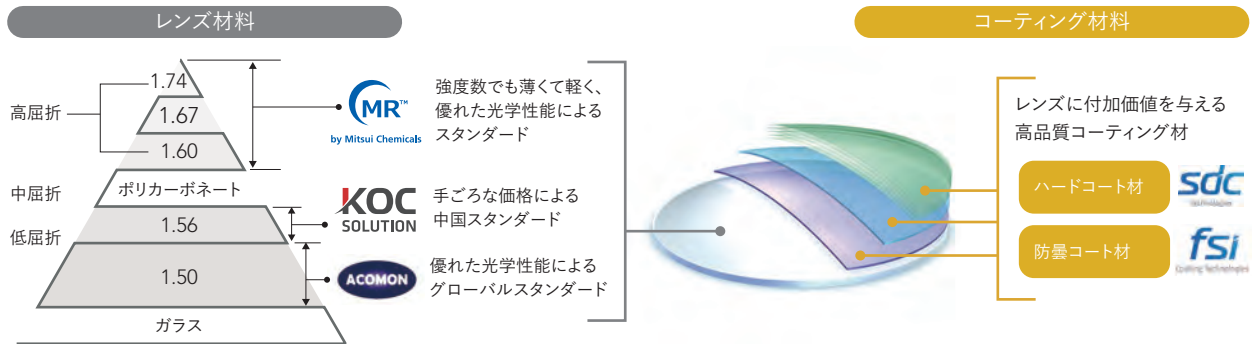
また、関係会社米国SDC Technologiesは高品質ハードコート材、そしてFSI Coating Technologiesは高品質

防曇コート材を全世界に展開しています。

当社グループは、革新的なレンズ材料、コーティング材料、そして新技術を通じて、メガネを必要とするすべての人に、最良の視界品質QOV\*をお届けしていきたいと願っています。

\*QOV(Quality of View)とは、視力の最適化や快適な見え方、目の健康管理、病気予防など目に関わる生活の質、満足度の尺度です。

幅広い製品ラインアップでマーケットシェアを拡大



世界シェア **45%**

高齢化、眼の健康意識、より快適なメガネニーズなどのトレンドを捉えた新技術を展開



有害な紫外線や高エネルギー可視光線の一部をカットする光特定波長制御技術



コントラストを向上する光特定波長制御技術



紫外線の量に合わせて色が変化し、眩しさを防ぐ調光技術

バリューチェーン

視界品質 **Quality of View** を提供する新たなビジネスの創出



TOPICS

ワンタッチで、人生はもっと愉しくなる 新次元メガネ「TouchFocus®」

2018年の発売以後、斬新なレンズ機能が各種メディアで継続して話題となっており、全国の大手百貨店・メガネ専門店を中心に70店舗で順調に販売しています。昨年はレンズにカラーレンズ、調光レンズが加わり、またフレームには女性向けデザインや掛け心地を重視したバネヒンジタイプの発売など、お客様にご満足いただけるよう商品ラインアップを拡充しています。2020年度は、2大市場である中国、米国でも発売開始し、2023年には販売3万本を目指します。





不織布

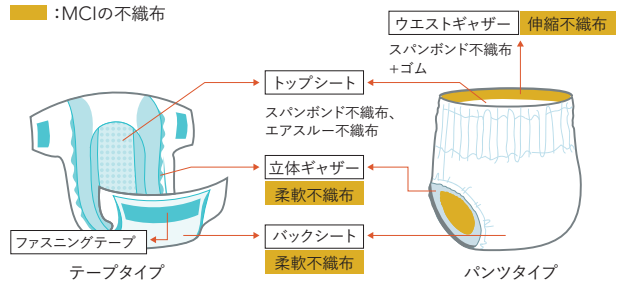
柔らかく伸縮性に優れた衛生材料用高性能不織布

東・東南アジアでは、紙おむつの普及率が向上し、また、高品質・高性能なプレミアム紙おむつ人気が高まっています。紙おむつは、「もれない・むれない・かぶれない」という基本機能に加えて、「快適性・フィット性」といった高機能化が求められており、当社グループの技術を駆使して開発した柔らかく伸縮性に優れた不織布は、このニーズを捉え高い評価を得ています。2018年度は、新たに国内2拠点における高性能不織布設備(名古屋工場15kt/年、サンレックス工業(株)6kt/年)の立ち上げなど、さらなる供給能力の増強を実現。日本、タイ、中国のアジア3極での生産拠点を最大活用し、拡大する高性能不織布ニーズに安定供給で応えていきます。新分野である医療用途などへの展開も強化し、高性能不織布市場におけるアジアトップレベルのシェアを維持・拡大していきます。

バリューチェーンと市場構造



スーパープレミアム紙おむつに用いられる当社不織布



柔軟高強度不織布新製品「エアリファ®」

新製品エアリファ®は、「柔らかさ」と「強さ」を兼ね備えた肌に優しい高性能不織布です。当社独自のポリオレフィン紡糸技術を駆使し、繊維を薄肉の中空構造にすることにより、ソフト感、均一性を向上させたことを特長としており、これまでの技術では両立できなかった「柔らかさ」と「強さ」の機能共存を実現しています。2019年2月に中国生産拠点にも設備導入し、日本、タイ、中国のアジア3極からの供給体制を確立しています。



TOPICS

産業材向けメルトブローン不織布事業を拡大

不織布事業では、衛生材料用不織布だけでなく、自動車用シート(商品名:タフネル®)、マスク(商品名:シンテックス®)、農業用シート(商品名:シンテックス®)等の産業材向けに高品質な不織布も供給しています。半導体市場の旺盛な需要による、産業材向け不織布の拡大に対応するため、当社グループでは、メルトブローン不織布製造設備を増設し、生産能力は1.5倍に拡大しました。

このメルトブローン不織布の極細繊維銘柄「nano」(ピーク繊維径が数百nm)は、スパンボンド法不織布よりも繊維径が細く、半導体製造工程等で使用されるフィルター用途等への製品展開を行っています。今後も5G対応などの需要に的確に対応すべく、さらなる不織布事業の強化・拡大を図っていきます。

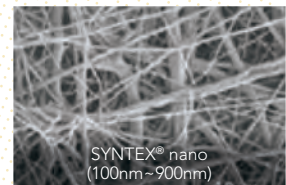
半導体回路の微細化

Needs

濾過フィルターの微細化



スパンボンド法不織布 (3~35μm)



SYNTEX® nano (100nm~900nm)



サンレックス工業(株)外観



歯科材料

歯科治療のデジタル化への対応加速

歯科材料分野においては、材料の金属から樹脂への転換が進んでいます。当社はここに素材開発力を投入し、歯科医・技工所が求める革新的な製品、サービスの提供により、歯科治療におけるQuality Of Life向上への貢献を目指しています。

歯科治療では3Dプリンターを活用した、デジタル化が進展しています。3Dプリンター活用において特に重要なのは、様々な用途に対応したインクの品揃えです。

当社はこれまでの買収や出資によりKulzerからはグローバルな事業基盤を、DentcaやB9Cからはデジタル技術基盤を獲得してきました。これに加え、松風との業務・資本提携の強化により、(1)日本・アジアでのプレゼンス拡大、(2)デジタル化対応加速(3)双方の技術を活かした新製品開発加速、を進めていきます。

当社グループの持つこれらの力を結集し、グローバルな歯科材料事業の拡大を目指します。

歯科材料の変遷



2025年度の目標

営業利益 450億円 + 新事業

成長投資が、順次、利益寄与してくる見込みです。引き続き、既存事業の強化と海外展開を図るとともに、新製品ラインアップの拡充や、新事業創出を強化・推進し、ヘルスケアソリューションの提供拡大に向けて取り組んでいきます。

成長戦略

- ビジョンケア材料分野での多様化するニーズに応えるべく世界をリードする企業として、周辺事業の拡充を図ることにより、事業基盤の拡大・強化に取り組んでいきます。
- 不織布は、高機能不織布の開発と、グローバル事業展開により、事業の拡大・強化を図っていきます。
- 歯科材料分野では、デジタル化等の新市場開拓・ローカルニーズ対応を強化し、成長基盤の強化に取り組んでいきます。

投資戦略

- ビジョンケア材料では、顧客ニーズの伸長に合わせて設備増強等の成長投資を引き続き検討していきます。
- 不織布では、伸長するアジア市場をにらみ、高機能不織布の生産能力を拡大するとともに、産業材分野で伸長するフィルター用途等への投資を検討していきます。
- 歯科材料分野では、市場勃興期にある3Dプリンターやインク分野への重点投資により、デジタルワークフローにおけるソリューション提供を進めていきます。



# Food & Packaging

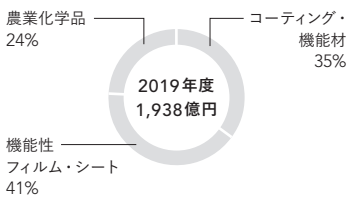
フード&パッケージング事業

取締役  
専務執行役員  
フード&パッケージング事業本部長  
**下郡 孝義**

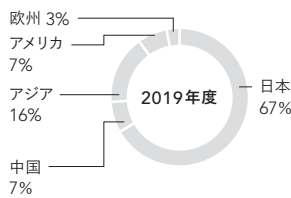


従来の食料増産・食品ロス削減などへの対応に加え、包装材料を中心に循環型社会に即した製品・サービスの提供が求められています。三井化学グループの力でこれら社会課題を解決してまいります。

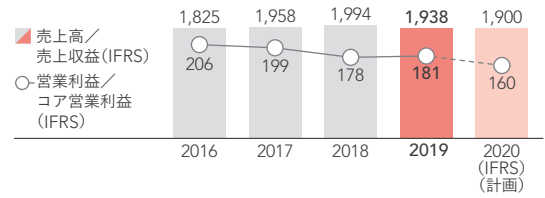
売上高事業別比率



売上高地域別比率



売上高・営業利益推移(億円)



※2020年度見込み数値はIFRSに基づいて記載しています。

## 社会課題・ニーズ

人口の増加や気候変動など地球規模の深刻な課題に対し、農産物の安定生産・収量向上やフードロス・廃棄削減が求められています。加えて、プラスチック問題など循環型社会への対応が今や喫緊の課題となっています。

## 事業ビジョン

顧客起点型イノベーションを通じて、農業・食品・パッケージングに関わる製品とサービスを提供し、会社・組織の枠を超えた情報・技術・顧客関係の最大活用により、三井化学グループの持続的な成長を牽引します。

## 環境分析・戦略

### 機会・リスク

- 農業のアジア・南米市場拡大、農業周辺市場(防疫分野)の拡大
- 包装材料のアジア市場拡大と国内市場の停滞、環境対応ニーズの拡大
- 5G、高機能ディスプレイなどのICT市場の拡大
- 中国、新興国経済の不透明感

### 強み

- 幅広い製品ラインアップ
- 独自性の高い研究開発と生産技術
- アジアを中心とする海外展開
- 迅速なレスポンスを通じた顧客基盤

### 基本戦略

- 高付加価値製品へのシフトによる事業ポートフォリオ強化
- 海外成長市場の取り込みによる事業拡大
- 社内外との連携を通じた新製品・新事業の創出と環境ニーズへの対応

### 個別戦略

#### 農業化学品

- アジア、南米市場の成長取り込み
- 農業周辺領域(防疫分野)の強化

#### コーティング・機能材

- アジア市場の成長取り込み
- 環境対応製品のグローバル展開
- 高機能品の実需化加速

#### 機能性フィルム・シート

- 製品ポートフォリオ転換による事業基盤強化
- ICT分野におけるシェア維持・拡大

## 主力製品のシェアと市場成長率(2019年度)

製品	地域	シェア	市場成長率
農業	世界	—	3.0%*
	アジア	—	2.3%*
	日本	10%	1.1%*
タケラック®/タケネット® 包装用接着剤	日本	29% (2位)	<1%
	ASEAN	30% (1位)	7%
T.U.X™ 高機能シーラントフィルム	日本	34% (1位)	<1%

\*2018-2023年度

**機能性フィルム・シート(包装用フィルム分野)**  
**包装材料のアジア展開と**  
**包括的ソリューション提供**

生活水準の向上や食品加工輸出基地としての発展に伴い、アジアの包装材料市場は大きな成長が見込まれています。当社グループは他社に先駆け、高機能シーラントフィルムT.U.X™やその原料であるメタロセンLLDPEエボリュー®、包装用接着材料タケネート®、タケラック®、アドマー®など包装材料の生産拠点をアジアに設置しています。さらに2020年度からCoE(Center of Excellence)オフィスを新設、組織横断的かつグローバルに情報収集・戦略立案・事業開発をリードし、顧客に最速・最適なソリューションを提供することで、循環型社会への対応や利便性の向上に貢献していきます。

**TOPICS**

**カラダに馴染む新素材シート**  
**HUMOFIT™ (ヒューモフィット™)**

2020年5月より市場開発を開始したHUMOFIT™/ヒューモフィット™(形状記憶シート)は、ヒトの体温を感知して、カラダに馴染む新素材シートです。室温と人間の体温の間にあたる、28°Cのガラス転移温度(ポリマーが劇的に軟化する温度)により、体温の熱に反応して素早く肌に馴染む心地よさを得られます。また、形状記憶性や高い伸縮性などの特長を備えており、ウェアラブル、VR、AR、eスポーツ、医療IoTなど、カラダに装着するデバイスの需要の高まりに応える素材として期待されています。



**機能性フィルム・シート(産業用フィルム・シート分野)**  
**イクロステープ®の強みとさらなる事業拡大**

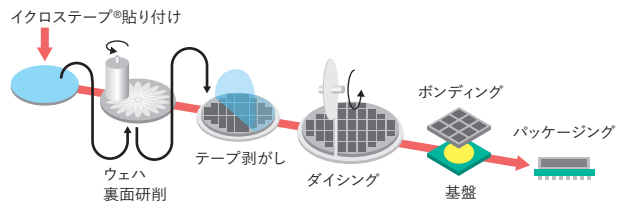
イクロステープ®は半導体製造後工程における、シリコンウェハ裏面研削時の表面保護テープです。主要競合メーカーの中で唯一の樹脂製造・加工メーカーであり、樹脂設計・製膜加工技術での差別化により世界トップシェアを有しています。

**台湾新工場完工**

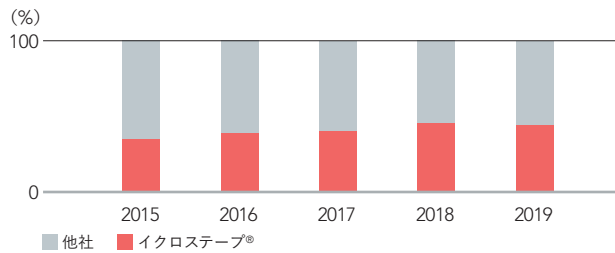
5GをはじめとするIoTなどの技術革新に伴い、半導体需要が拡大する中、最大の需要地である台湾の新工場が2019年に完工しました。これにより、イクロステープ®の供給能力は1.5倍に拡大しました。安定供給体制の構築により、さらなる事業拡大を目指します。



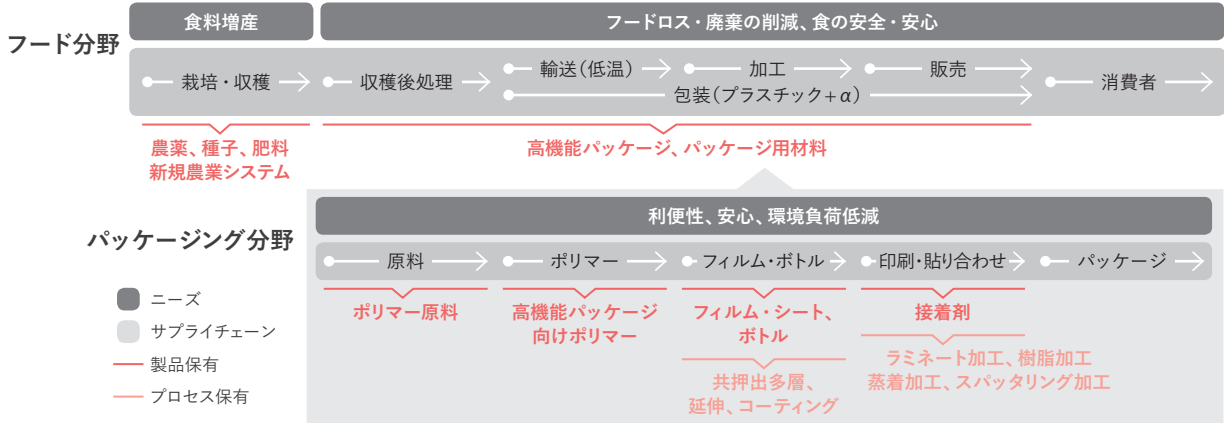
**イクロステープ®とは**



**イクロステープ®世界シェア推移**



**バリューチェーン**



農業化学品

食料安定確保に貢献する高機能農薬

世界的な人口増加や新興国の経済発展を背景とした農産物需要の増大から、中長期的には農業生産が引き続き伸長するものと考えられます。当社グループの三井化学アグロ(株)は、作物の生産性向上に貢献する農薬製品をグローバルに展開するため、海外事業基盤の強化を進めています。

殺虫剤ジノテフランなどの既存原体は、提携先や現地パートナーとの密接な連携を通じて市場ニーズに即した製品を開発することにより、登録国の拡大・上市を加速しています。重要害虫に優れた効果を示すジノテフランは昨年度、世界最大の農薬市場であるブラジルで農薬登録を取得しました。現地農業生産者の期待も高く、さらなる拡販に取り組んでいきます。また新規原体では、除草剤サイラ®を有効成分とする製品群の上市準備を進めています。

分子設計、有機合成、生物評価の長年の実績に基づいた高度な農薬創製技術を有する三井化学アグロ(株)は、これからも独自性の高い新規原体の創製と製品開発を継続することで、作物の生産性向上、および感染症対策による健康寿命延長、住宅環境改善による暮らしの快適性向上に貢献していきます。

TOPICS

農薬新規原体テネベナール®本格拡大へ

テネベナール®(一般名フロフランリド)は三井化学アグロ(株)が発明した新規的作用性を持つ殺虫剤であり、BASF社と共同でグローバルな市場開発を進めています。農作物の問題害虫やシロアリ、蚊などの薬剤抵抗性対策に貢献します。

テネベナール®を有効成分とする農業用製品は2019年に海外で販売開始、今後は農薬登録国を拡大していきます。防蟻用製品は2019年に国内販売を開始しました。また防疫用途では、ビル&メリンダ・ゲイツ財団とInnovative Vector Control Consortiumの支援によるマラリア撲滅活動において、薬剤抵抗性を示すマラリア媒介蚊への効果が期待されており、大規模試験の実施を予定しています。

テネベナール®の本格拡大を通じて、世界の食料生産・生活環境の向上に貢献していきます。



コーティング・機能材

多彩な製品群と幅広い用途展開

自動車・プラスチック用塗料や包装材料などに用いられるタケネート®、タケラック®、ケミパール®などのコーティング・機能材は、消費者の様々なニーズにきめ細かく対応するため、製品ラインアップの拡充と幅広い用途展開を進めています。包装材料では世界的な環境対応ニーズの高まりに応えるため、水系ヒートシール剤・バリアコート剤のグローバル展開を積極推進しています。塗料その他の用途で

は、当社グループが世界で初めて開発した新規イソシアネートFORTIMO®とSTABIO®, および高機能製品として高い市場認知度を誇る特殊イソシアネートXDI(メタ-キシリレンジイソシアネート)を中心とする誘導体の展開を通じて新たな顧客価値を創造し、コーティング・機能材事業のさらなる強化・拡大を推進しています。

コーティング

例) 自動車塗料



• STABIO® • ユーバン®

接着剤

例) 包装材料



• タケネート®, タケラック®  
• ケミパール®  
• ユニストール®

シーラント

例) 建材用シーリング材



• タケネート® • ハイブレン®

エラストマー

例) 射出成形品



• FORTIMO® • タケネート®



## TOPICS

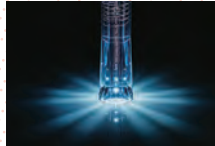
## STABiO®が第19回GSC賞「奨励賞」を受賞

STABiO®は、当社グループが世界で初めて開発した、植物由来のイソシアネートであるPDI®およびそれを用いたポリイソシアネート系硬化剤です。従来のポリウレタン材料を上回る高い反応性や速硬化性などが評価され、公益社団法人新化学技術推進協会よりGSC賞「奨励賞」を受賞しました。耐薬品性、耐傷付き性、高光沢を活かして、自動車・プラスチック用塗料や接着剤製品として使用されています。さらに反応性が高いことによる低温での硬化あるいは硬化時間の短縮での省エネルギー化、植物由来であることから環境負荷軽減を実現しています。

## デザイナーとのコラボレーションを通じた、STABiO®による“新しい質感”の追求

## TORCH/STABiO®×PIEZOLA®

そっと握るだけで透明な塊の中から優しく緩やかに光を放つトーチ。透明かつ硬さを自由に調整できるSTABiO®の中に圧電ラインとエレファンテック社のインクジェット回路基板を封じ込めました。これまでのスイッチON/OFFの動作ではなく素材そのものがインターフェイスとして機能する新発想のプロダクトです。



軽量で割れにくい透明樹脂や独特の柔らかさがあるゲルなど、“新しい質感”を求める用途でも開発が進んでいます。

\*グリーン・サステイナブル ケミストリー (GSC)の推進に貢献する優れた業績をあげた個人、団体を表彰するもの

## 空気クッション「LACE」

STABiO®とデザインスタジオYOYとのコラボレーションで生まれた空気のクッション「LACE」。素材の特徴を活かして、普通はクッションの中身として使われるウレタンを全面に出し、素材と構造とデザインの組み合わせで、エアスルーなクッションを実現しました。



Photography: Yasuko Furukawa

## 2025年度の目標

## 営業利益 400億円 + 新事業

これまで着実に進めてきた現地生産・販売体制を一層強化し、海外成長市場を取り込むとともに、循環型社会に対応した製品・サービスの提供を通じて事業拡大を図ります。また持続的な成長に向けて、事業基盤強化と新製品・新事業の創出により製品ポートフォリオの転換を推進していきます。

## 成長戦略

- 農薬化学分野では、高成長が見込まれる海外事業の拡大と、今後の需要が見込まれる農薬周辺領域の強化に取り組んでいきます。
- コーティング・機能材分野では、環境対応製品や高機能品を主軸とした海外事業の拡大に取り組んでいきます。
- 機能性フィルム・シート分野では、半導体や電子部品などICT分野におけるシェア維持・拡大と、循環型社会に対応した包装フィルムのラインアップ拡充による事業強化に取り組んでいきます。

## 投資戦略

- 農薬化学分野では、主要原体と今後の伸長が期待される新規原体の生産基盤の増強を進めていきます。
- コーティング・機能材分野では、環境対応製品や高機能品への重点投資を検討していきます。
- 機能性フィルム・シート分野では、環境対応製品やICT関連製品の設備投資を検討していきます。





# Basic Materials

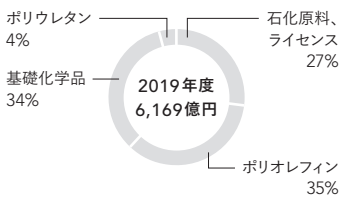
基盤素材事業

原料から誘導品までのチェーンとしての強みを活かし、付加価値分野での市場獲得を通じ安定的な収益を確保し、基盤事業として全社を支える体制構築を目指していきます。

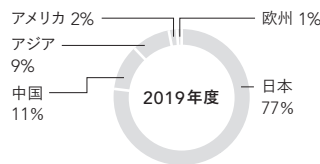
専務執行役員  
基盤素材事業本部長  
芳野 正



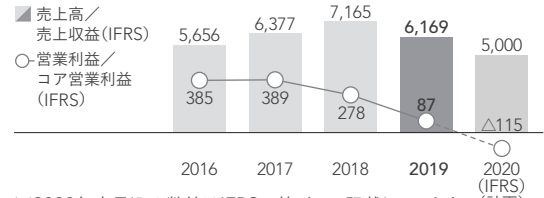
売上高事業別比率



売上高地域別比率



売上高・営業利益推移(億円)



※2020年度見込み数値はIFRSに基づいて記載しています。(計画)

## 基盤素材事業の使命

基盤素材事業は石化・基礎化学品をスタートに、自動車、住宅、家電、インフラ、食品包装をはじめ、様々な分野に素材提供を行っています。特長のある技術と付加価値製品群の拡大、さらなるコスト競争力強化により、アジアで存在感を示し、安定した収益を確保し、三井化学グループの基盤事業を目指します。

## 事業ビジョン

2019年度までの事業再構築の着実な実行により収益構造は改善してきています。足元では、新型コロナウイルス感染症の影響により世界経済が大きく減速し、原料である石油、ナフサ価格の大幅下落による在庫評価損が大きく発生しました。事業を取り巻く環境は不透明で変化は大きいものの、徹底した合理化を推進し、差別化製品の拡充や地産地消化による高稼働率維持など、さらなる事業の深化と探索を図り、市況・需給などの変動を受け難い、安定した収益基盤を築き上げていきます。

## 環境分析・戦略

### 機会・リスク

- ・高機能包装へのシフト
- ・デジタル技術・パイオ技術の進化
- ・米シェール、ポリオレフィン流入
- ・米中貿易摩擦・感染症などによる経済減速、変動
- ・原油・大型市況製品のアジア市況の変動
- ・円高による輸入品の攻勢、輸出交易条件悪化
- ・国内需要縮小、中国経済の伸長鈍化
- ・環境対応ニーズの拡大

### 強み

- ・世界トップクラスの競争力を有するナフサクラッカー
- ・メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術
- ・特長ある差別化製品や誘導品
- ・高機能ポリオールをベースとしたウレタンシステムハウス事業のグローバル展開

### 基本戦略

- ・三井化学の基盤となる事業の強化、収益の維持拡大
- ・特長ある高付加価値誘導品、ニッチ製品の拡大と利益率向上
- ・事業再構築の完遂とさらなるコスト競争力強化、ボラティリティ低減
- ・海洋プラスチック、プラスチック循環等の環境課題などへの積極的な対応

### 個別戦略

#### 石化原料・ライセンス

- ・クラッカー競争力のさらなる強化と触媒・ライセンス事業拡大
- ・生産バランス、物流を含めたさらなる石化事業深化

#### 基礎化学品

- ・徹底的な合理化・地産地消・誘導品の強化による安定収益の確保
- ・AI・IoT等の高度生産技術の積極的な適用

#### ポリオレフィン

- ・ポリオレフィン触媒技術を活用した付加価値分野の拡大
- ・国内顧客との長期的信頼関係の構築
- ・モビリティ事業領域との連携強化

#### ポリウレタン

- ・高機能材料を活用した高度な配合設計技術によるグローバル展開
- ・バイオマスウレタンなど環境対応製品の拡充

## 1. 安定した収益基盤の構築

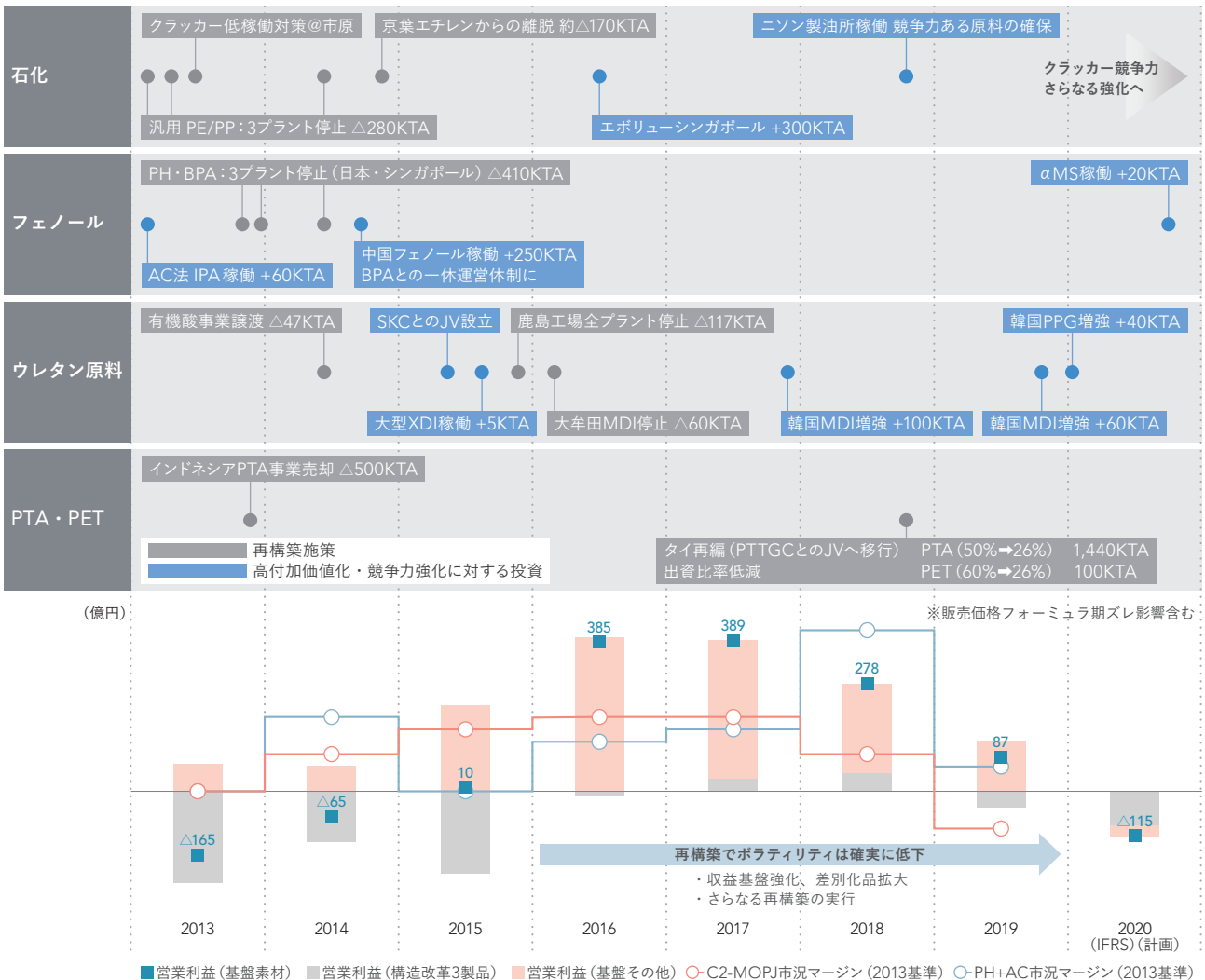
2008年のリーマンショックではフェノール系、高純度テレフタル酸、ポリウレタン材料などの輸出比率の高い市況製品が大幅な赤字に陥り、これらの事業の構造改革を行ってきました。「地産地消」を基本戦略とし、工場閉鎖を含む設備統廃合を行い、需要水準までダウンサイジングを行いました。並行して上記3製品以外の製品も含め原料価格変動を製品価格に連動させるフォーミュラ方式の導入を進め、市況変動耐性の向上を図ってきました。これらの取り組みの結果、先の3製品の地産地消比率は80%以上に、国内ポリオレフィンを加えた主要製品の価格フォーミュラ比率は70%以上を達成し、収益ボラティリティは改善してきています。

一方で、当社のクラッカーの競争力はアジアの新規大型

クラッカーと比較して遜色なく、高いエネルギー効率を有しているとの評価を海外専門機関から得ており、これが基盤素材以外の高付加価値製品群も含めた誘導品における競争力の源泉となっています。

しかしながら、2020年度はコロナ禍による需要減退、および原料価格下落に伴う在庫評価損に伴い、コア営業利益は赤字が見込まれます。今後、クラッカーにおいては原料多様化によるコスト低減・安定化や、ガスタービン新設によるエネルギー効率の向上など、一層の合理化を取り進めます。また、AI、IoTなどの高度先進技術を積極的に適用していくことにより既存事業の生産や物流における効率化も推進していきます。さらに、従来の手法に拘らず様々な検討を行い、さらなる再構築を進めていきます。

### 着実な再構築の実行により、ボラティリティを改善



## 2. 付加価値製品群の拡充

当社はエチレンの自消比率を高めるとともに、誘導品の高付加価値化を進めています。2014年に京葉エチレンから離脱したほか、汎用ポリエチレンプラントの停止、エポリュー®をはじめとするエチレン系高付加価値ポリマーの増強などを実施してきました。これにより当社のエチレン自消比率は80%と高水準にあり、海外市況の影響を受ける輸出の比率は10%以下になっています。また、高付加価値ポリマーの比率は90%に達しており、汎用品が中心となるシェール由来のポリエチレンでは代替されにくい製品構成へとシフトしています。

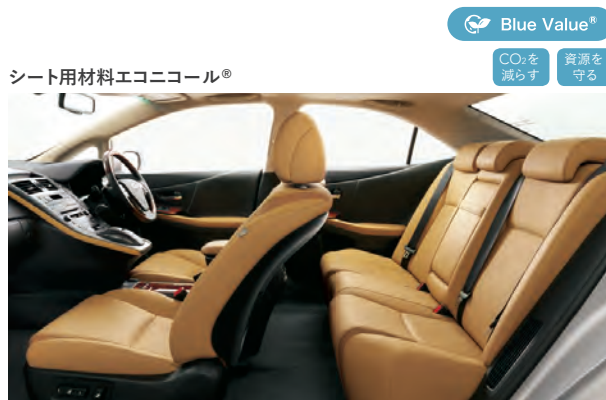
ICTやEV関連材料などその他の特長ある付加価値製品についても、伸長する市場に対応しシェアの維持・拡大により事業拡大を図ります。さらに、顧客とのコラボレーション強化を通じた新たな事業機会獲得により基盤事業の成長可能性を探索していきます。

今般のコロナ禍の影響により化学製品の需給のバランスは大きく変化しつつあるため、コロナ禍後の情勢も注視し変化に迅速に対応していきます。

## 3. 地球環境課題への取り組み

当社は、ポリエチレン、ポリプロピレン、PET樹脂、ポリウレタン材料などの人々の生活に欠かせない多くのプラスチック材料を提供し社会に貢献しています。一方で、気候変動や海洋プラスチック問題が懸念されており、問題解決に向けた取り組みが求められています。

当社は、エコニコール®に代表されるバイオマスプラスチックを拡大していくほか、使用量を削減できる素材の開発や、廃プラスチックを資源として再利用するなどの循環社会の実現に向けた検討を積極的に進め、地球環境保全に向けた取り組みを強化していきます。



シート用材料エコニコール®  
バイオ原料の使用で化石資源使用量を低減。

## 2025年度の目標

### 営業利益 **300**億円

ポリオレフィンについてはシェールガスをベースとした、ポリエチレンなどの影響がアジアにも出てきつつありますが、高付加価値製品へのシフトにより、日本、アジア市場で存在感のあるポリオレフィン事業を目指します。またモノマー、化学品においても原料から末端製品までのチェーンで生産する強みを活かし、さらに高付加価値の誘導品、および下流製品の開発、拡大を目指します。

#### 成長戦略

- 高収益の差別化製品や誘導品の拡大に取り組み、さらなる収益拡大を目指します。

#### 投資戦略

- さらなる競争力強化のための、設備投資を積極的に行います。



# New Business Incubation

新事業

新事業開発センター  
センター長  
善光 洋文



2025長期経営計画で新たにターゲット事業領域に加わった「新事業・次世代事業」では、三井化学グループの「ナレッジ」を基に、新たな可能性に挑みます。10年後、20年後の未来に大きな花を咲かせるため、我々のタネ蒔きは、既にスタートしています。

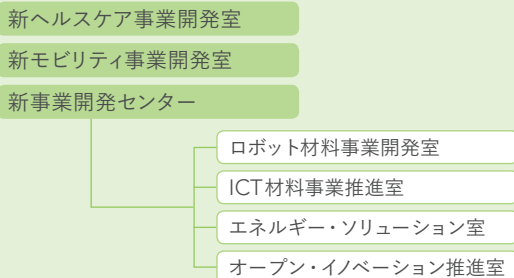
## 新事業領域の使命

新事業領域の使命は、大きく変化する社会の中で新たな顧客価値を提供する事業を生み出すことです。各事業本部、新ヘルスケア事業開発室、新モビリティ事業開発室、新事業開発センターがそれぞれ連携しながら、従来にない製品やサービスの開発を進めています。

その一翼を担う新事業センターのミッションは「新しいビジ

ネスモデルへの挑戦」。その方針は「着眼大局、着手小局」。オープン・イノベーションによるベンチャー企業やアカデミアの連携も活用し、当社グループの「ナレッジ」を売るという新しいビジネスモデルやICT材料、ロボット材料のような先進材料事業にも挑んでいます。

## 新事業開発体制



## 新事業開発センターの分掌

- ① 新事業の探索・創出
- ② 4事業領域を含むすべての領域における新事業テーマ探索およびアーリーステージ開発
- ③ ベンチャー投資や社外情報ネットワークなどを通じた、市場や技術動向などの迅速な情報収集および関係部署への発信
- ④ 担当する新事業に関する事業戦略の策定、展開・推進、管理
- ⑤ 担当する商品および所管関係会社の管理業務

## デジタル化に貢献するICT材料事業を次期強化ドメインへ

既にモビリティ事業部などの各セグメントにおいて、半導体分野からディスプレイ&イメージング、センシング、電子部品材料など幅広い分野で展開しているICT関連材について、

有機的に一体化してつなげていき、次期強化ドメインとしてさらなる新事業創出を加速していきます。まずは売上1,000億円規模を目指し開発を進めていきます。

	モビリティ	ヘルスケア	F&P	基盤素材	新事業開発センター
半導体	三井ベリクル™ 防塵カバーフィルム	SYNTEX® nano 濾過フィルターなど	イクロステープ® 製造工程用テープ	特殊ガス シラン、ジシランなど	半導体テストプロセス
ディスプレイ&イメージング	TPX® 反射フィルム プロベスト® LED反射材	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	ストラクトボンド® 液晶、 有機ELシール材		ディスプレイプロセス エクリオス®:透明ポリイミド イメージングプロセス
センシング	アベル® レンズ材料				センサー&ソリューション ミュフレックス®, PIEZOLA® 圧電センサ材料
電子材料	アーレン® 変性ポリアミド6T		SP-PET™ MLCC工程フィルム オピュラン® 耐熱離型フィルム		実装プロセス エレファンテック社、 コネクテックジャパン



### ロボット材料事業

#### 「ビッグクラッピー」に採用

バイバイワールド(株)のエンターテインメントロボット「ビッグクラッピー」の2020年モデルに、当社が新素材を用いて開発した拍手ハンドが採用されました。「ビッグクラッピー」は、拍手と音声を掛け合わせることで、人を楽しませる拍手ロボットです。分子構造を変化させたゲル素材によって硬度や反発性の異なる拍手ハンドを製作し、音響テストを行うことで、より人間に近い拍手音を再現しました。このゲル新素材は、眼科手術練習シミュレーターの眼球モデル\*にも採用されており、今後、サービスロボットや医療分野など、人の肌に近い柔らかな触感が求められる様々な製品へ応用していきたいと考えています。

\*  [https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2019/2019\\_1030.htm](https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2019/2019_1030.htm)



拍手ロボット  
ビッグクラッピー



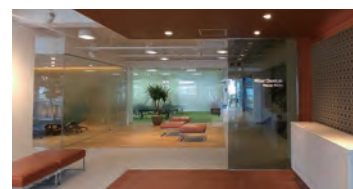
手術練習  
シミュレーター用眼球モデル

### オープン・イノベーション

#### エレファントック社との協業

2019年10月、当社はプリントド・エレクトロニクス分野のスタートアップ企業であるエレファントック(株)との戦略的提携に合意しました。エレファントック社は、持続可能な社会の実現に向け、これまでの15分の1のエネルギー量、13分の1の水消費量での製造を可能にするインクジェットによるフレキシブル基板製造事業などを行っています。今回の提携により、当社名古屋工場内の建屋および工場インフラをエレファントック社に提供し、同事業の量産体

制を拡大するとともに、技術開発面での協力を推進し、インクジェットによるAdditive Manufacturingの拡大と社会実装を目指します。



名古屋工場エントランス

### ICT材料事業

#### Z-Works社とのプロダクト開発

2020年3月より、介護現場を支援するIoTデバイスの開発、コンサルティングを行う(株)Z-Worksへの出資、プロダクト開発における連携を行っています。Z-Works社はIoT・AI技術の活用により介護現場の様々な問題を解決する介護支援システム「ライブシステム」を展開しており、当社の開発した高感度センサ「PIEZOLA®」が、介護ベッド用見守りセンシングシステムに採用されました。目立たないバイタルセンサにより素早い離床検知や睡眠状態、心拍・呼吸の検知を行うため、介護スタッフの業務負荷軽減やオペレーションの改善などに貢献しています。今後も同社との連携を通じ、高齢化の進む社会における介護現場の課題解決に注力していきます。



圧電センサ「PIEZOLA®」



見守りセンシングシステムを搭載した介護ベッド



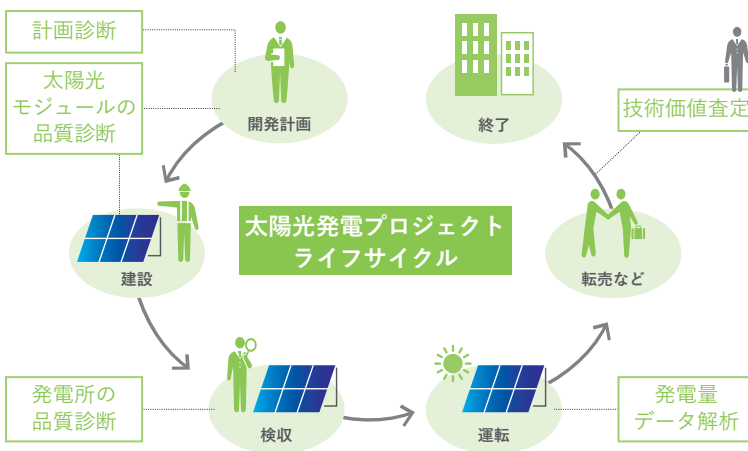
エネルギー・ソリューション

太陽光発電の診断ビジネス

三井化学東セロ(株)で25年以上製造・販売している太陽光パネル用封止材の劣化予測技術を用いパネルの寿命を精緻に予測すること、および事業者として開発・運営する「たはらソーラー・ウインド®発電所」での経験、茂原分工場や袖ヶ浦センターの試験用発電所でのデータ蓄積をベースに、太陽光発電所全体を診断することができます。近年、ファンドと連携して全国の発電所の発電量データを共有し、さらに精度よく発電量予測ができるようになりました。

加えて、最近増加している蓄電池を併設した太陽光発電所や出力抑制による売電量変化予測についても対応が可能です。当社グループは、発展著しいインドに太陽光パネル認証試験所を開所し、2020年度内のBIS認証\*試験受け入れ開始を目指しています。

\*BIS (Bureau of Indian Standards) 認証：日本のJIS認証に相当するもので、インド国内の認定機関でのみ認証の実施が可能



インドの認定試験所



2025年度の目標

営業利益 **250**億円 (他ターゲット事業領域の新事業含む)

2025長期経営計画で新たにターゲット事業領域に加わった「新事業・次世代事業」では、三井化学グループの「ナレッジ」を基に、新たな可能性に挑みます。



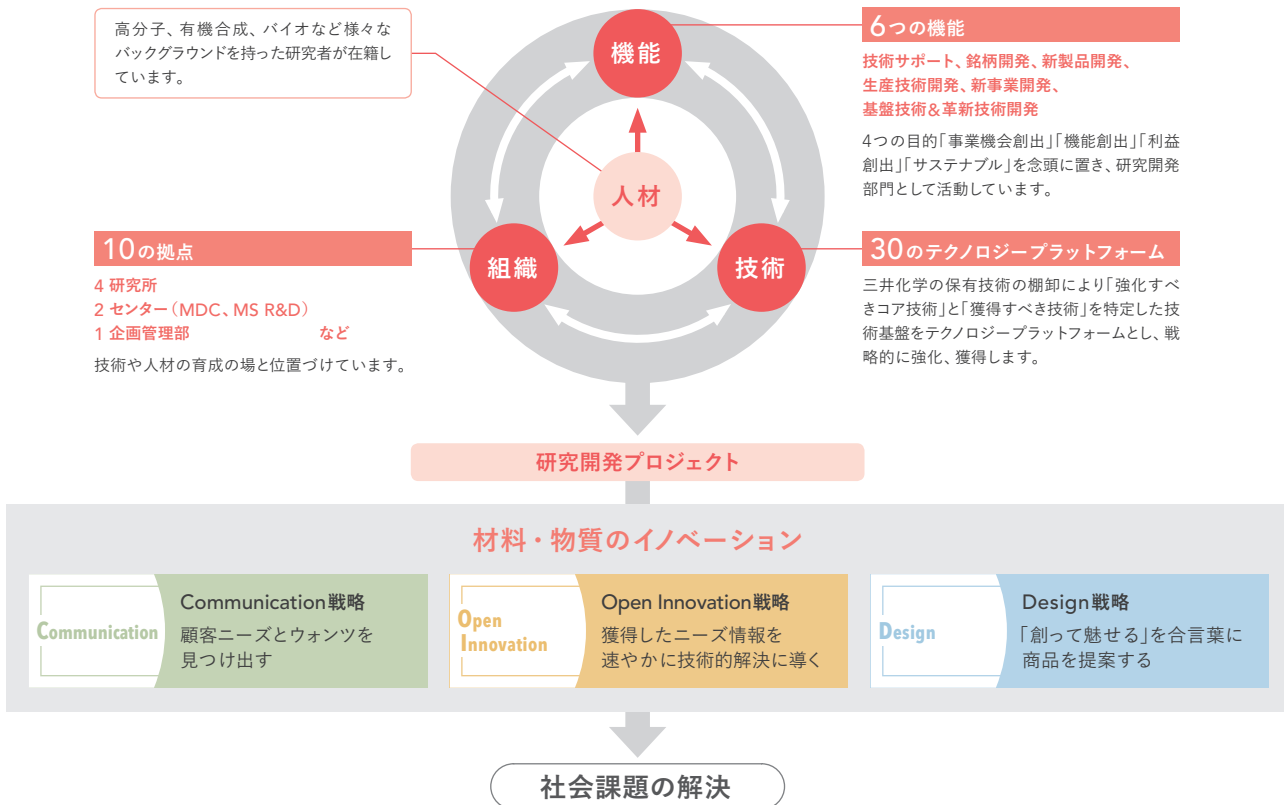
## 方針

地球規模の環境、資源、エネルギー、食料分野などの様々な社会課題に対して、研究開発部門が主導する「材料と物質のイノベーション」を通じて、社会の持続可能な発展をなす「環境と調和した共生社会」や「健康・安心な長寿社会」の実現に貢献します。

## 戦略

三井化学グループの研究開発戦略のベースは、5つのパート～「機能」「組織」「技術」とそれらをつなぐ「人材」、個々の「研究開発プロジェクト」～で構成されています。これら各パートを強化・拡充すると同時に、世の中の変化を先取りして研究開発につなげるCommunication戦略、

技術開発そのものを加速させるOpen Innovation戦略や情報技術との融合、さらにお客様が求めるものをいち早く世の中に送り出すためのDesign戦略を組み合わせ、社会課題の解決につながる「材料・物質のイノベーション」の創出に挑戦しています。



「環境と調和した共生社会」「健康・安心な長寿社会」の実現



常務執行役員  
研究開発本部長  
柴田 真吾

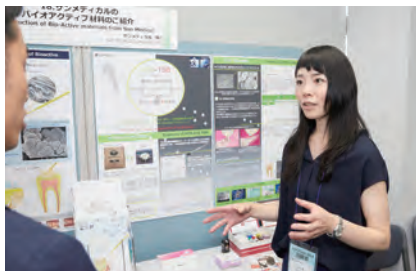
化学の総合力をもって広く社会に貢献する、当社グループの経営ビジョンにはそう謳われています。私自身も入社当時から、化学の力が社会を一変させる影響や貢献度には無限大の可能性を秘めている、そう信じてやってきました。人間社会の中には様々な変革がありますが、化学の力で起こせる変革をいかに追求していくべきか、未来を考えた時に、我々研究開発に携わるものが担う非常に重要な役割と責任を痛感します。

当社グループには素晴らしい人材が揃っています。各々が常に自己を正しく振り返ることを忘れず、いかなる挑戦にも臨んでいくエネルギーがあります。そのような大きなエネルギーを結集して、さらなるイノベーションを引き起こしていきたいと考えています。

## Tech Finder

Tech Finderは、製品・技術・サービスを「見て・触って・感じて」いただく交流会です。2017年より、当社グループのOpen Innovation戦略の取り組みとして始まりました。この交流会には研究者だけでなく、社内外の多様な方が参加しています。各出展ブースではディスカッションやアイデア

ア出しが積極的に行われ、この場から新しい共同研究テーマや新事業の芽が生まれています。今後も定期的を開催することで、私たちは連携を強化し、未来を創る研究開発に挑戦します。



Tech Finder 2019 紹介ムービー  
[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=9&v=d8wlkU2wjxg&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=9&v=d8wlkU2wjxg&feature=emb_logo)



See × Touch × Feel  
**TECH FINDER**



## 三井化学 触媒科学賞「持続可能な社会に貢献する触媒科学」

当社は、化学および化学産業の持続的発展に寄与する目的で、特に、触媒科学の分野で優れた研究業績をあげた研究者を表彰する制度を2004年に制定しました。

今回より、「持続可能な社会に貢献する触媒科学」という

副題を設定しました。固体触媒・分子触媒・生体触媒などの触媒開発研究はもちろんのこと、触媒を用いた、グリーンプロセス研究や希少金属有効利用プロセス研究など幅広い触媒分野研究での応募を募集し、表彰しています。

	三井化学触媒科学賞	三井化学触媒科学奨励賞
応募対象	副題に沿った触媒科学の分野において、顕著な研究業績をあげた大学、あるいは公的研究機関に属する研究者 1名以内(隔年)	副題に沿った触媒科学の分野において、独創的な研究業績をあげた大学、あるいは公的研究機関に属する研究者 2名以内(隔年)
条件	47歳以下	37歳以下

### 2020年触媒科学賞 Frank Glorius氏 ドイツ ミュンスター大学 教授

タイトル “Development of Chemo- and Enantioselective Arene Hydrogenation and of Additional Tools for Improving Synthesis”

Frank Glorius博士は、アレーン水素化等有機合成分野で非常に重要な反応を、選択的・効率的に実現する様々な触媒を開発してこられました。また、スマートデータ生成の方法や機械学習でも成果を挙げています。これらの幅広い研究は、持続可能な触媒科学の発展に大きく貢献しており、今回の授賞に至りました。

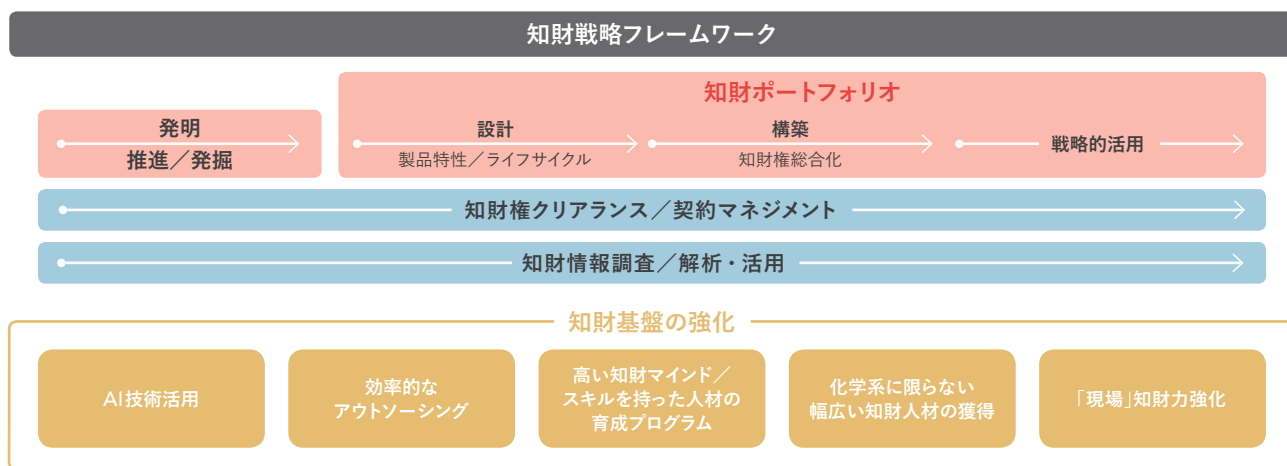




## 基本戦略

当社グループは、知的財産を、特許・秘匿ノウハウ・実用新案・意匠・ブランド(商標)・著作権に、契約上の権利、営業秘密などを含めた事業に資する無形資産として広く捉え、これら保有する知的財産のベストミックスを戦略的に活用することが、持続的な競争優位の実現に重要であると考えています。同時に、他社が保有する有効な知的財産権を尊重し、適切な対応を確実に図っています。

2025長期経営計画に基づき、事業部門・研究開発部門・生産技術部門、さらに当社グループ内外の関係部署とも緊密に連携して、それぞれの事業・製品群や技術ごとに知的財産の取得・活用の方針を改めて見直し、事業のための知財ポートフォリオを構築していくことにより、知的財産を活用した事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化に取り組んでいます。



## 情報調査・解析力を強化し事業戦略に直結した知財戦略を推進

当社グループの目指す顧客起点イノベーションの推進に合わせ、知的財産部は、能動的・自律的に事業部門と協働して知財戦略の提案を行う知財コンサルタント型活動を強化しています。目指す事業像実現のための知財ポートフォリオ構築に向けて、ますます情報調査・解析力が重要になっているため、最新の調査・解析手法、技術を取り込み、知的財産アナリストなど専門家の育成・活用を進めています。また、知財情報に限らないあらゆる社内外の情報を調査・解析して得られる知見—自社・競合他社の技術確立領域

の比較、知財権獲得状況の強み・弱み、市場に占める事業者としてのポジション、将来的な新規事業開拓可能分野等々の提示を通じて、事業部門、研究開発部門など関係部署との連携を深めています。こうした取り組みにより、当社グループの製品・事業の全体像を描くとともに、その姿を競合各社の動向とあわせたビジネスの全体として俯瞰し、さらに顧客の視点も加えて、将来、どのような技術、材料、サービスの提供が必要になるかを先読みし見極め、事業戦略と直結した知財戦略実行に向けた活動を推進しています。

## グローバル知財戦略の推進

当社グループ事業がグローバルに拡大している中、各国・地域における当社や現地のグループ会社の事業展開に対して知財面からのサポートが不可欠です。欧米での新規事業展開への対応やブランド戦略の実行、アジアなどの新興国における知財リスクへの対策は、重要な課題です。2019

年度にグローバル知財戦略プロジェクトを新たに発足させ、グローバルな事業環境変化にタイムリーに適応しながら、当社、現地の地域統括会社、現地のグループ会社が緊密に連携して、三井化学グループブランドの保護強化と、海外事業における知財戦略の浸透・推進に取り組んでいます。





## 基本戦略

当社グループは、2025年長期経営計画の基本戦略として「イノベーションの追求」「海外市場への展開加速」「既存事業の競争力強化」を掲げています。これら戦略の実行にあたり、人材は最も重要な経営資源の一つとなります。今後は、

人材の獲得、育成、配置・活用の統合的なマネジメントを通じて、長期経営計画目標の達成および持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

## グローバル人材マネジメント・戦略

### グローバル人材部発足とグローバル人材マネジメント体制強化(グループ・グローバル化とグローバルHRの変遷)

Phase1		Phase2		Phase3				Phase4		
グローバル専任者設置(専任1名)	人事部グローバルHRグループ設置(専任4名)	グローバルHR組織の再編 地域HRを組み込んだバーチャル多国籍組織 HRDAC(兼務者14名)		恒久的なグローバル人材部発足						
従業員	12,868人	12,846人	14,271人	14,363人	13,447人	13,423人	17,277人	17,743人	17,979人	
1986~	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
グローバル企業への加速 初のアメリカ生産拠点設立		→ ACOMON買収		→ Heraeus Holding GmbH歯科材料事業買収		グローバル経営への加速		→ (株)アーク株式取得		

1997年の三井化学発足以降、連結対象会社数は156社、連結従業員数は17,979人(2020年3月末、嘱託社員除く)、海外売上高比率は45%へと拡大してきました。このような事業のグローバル化の進展に伴い、海外拠点運営やクロスボーダーM&AのPMIなど、人材マネジメントの領域においてもグローバルベースで仕組み構築に取り組んできました。これらをさらに加速させるため、これまでのバーチャル組織から、恒久的なグローバル組織に発展させるために、「グローバル人材部」を2019年4月に新設しました。これによりグループ・グローバルレベルでの効果的な人材マネジメントの遂行および人材ガバナンスの強化を図り、グローバルな事業競争力の強化を図って

いきます。同部発足以降、グローバル本社にタレントマネジメント、人材育成、報酬・評価などの制度設計の機能を設置しました。合わせて、2014年から継続する「HR Development Advisory Committee (HRDAC) (地域統括会社等の人事を巻き込んだバーチャルなプロジェクト体制)のスキームを活用し、各種グローバル共通プログラムの企画、および各地域への展開を加速しています。グローバルに統一すべきことと、各地域や個社ごとに自由度を持って運営することを再定義し、グループ・グローバルレベルでの効果的な人材マネジメントの実現と、各地域や事業の成長を両立するような人事組織を運営しています。

## ■ キータレントマネジメント 一次世代を担う経営者候補の育成

次世代を担う経営者候補、および海外展開・M&Aなどにより増加する海外現地法人のマネジメントを行える人材の育成は、当社グループにとって喫緊の課題となっています。これら人材の育成に向け、当社グループは「キータレントマ

ネジメント」の仕組みを導入し、2016年度から運用を開始しています。

今後、この仕組みをさらに進化させ、当社グループを成長させる人材の育成を推進していきます。

### 2019年度の進捗状況

- 全部門(事業・機能部門)における部門別人材育成委員会を開催。国内外関係会社を含むグループ全体から「キータレント」を選抜し、当該タレントの個別育成計画(配置・研修)策定を実施。
- 全役員参加による全社人材育成委員会を開催。部門別人材育成委員会にて選抜された「キータレント」の中から、将来の経営陣幹部候補である「経営者候補」を選抜し、当該タレントの個別育成計画(配置、研修)案を確認、承認。その他(国内外関係会社を含む本社チームリーダー級相当ポジション以下)の「キータレント」についても育成・配置の方向性を確認。
- 2019年度の事業戦略に基づく「戦略重要100ポジション」のサクセッションプラン改訂案を確認、承認。
- 組織の多様性強化の一環として、女性ライン管理職候補となる「キータレント」の個別育成計画を立案。
- 経営者候補の育成プロセスにおいて、客観・透明性を高めることを目的に、「キータレントマネジメントアセスメント体系」を策定。

### 今後の具体的計画

- ① 「キータレント」から選抜された「経営者候補」の資質・動機・経験・コンピテンシーを踏まえた個別育成計画(配置、研修)の見直し、実行。
- ② 新たに選抜された「キータレント」の個別育成計画の策定。
- ③ 国内外チームリーダー級「キータレント」の個別育成計画に基づく本部間キータレント育成ローテーションの実行。
- ④ 「戦略重要100ポジション」のサクセッションプラン策定。
- ⑤ 経営者候補に求められる人材要件の定義、および経営者候補の中長期的な育成の方向性を確認する能力開発プログラム(キータレントマネジメントアセスメント)の導入。

キータレントマネジメントの概要

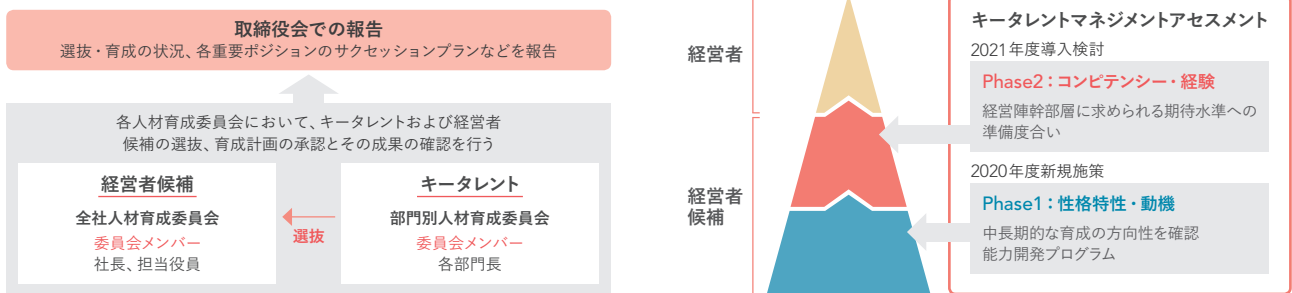
①「キータレント」と「経営者候補」

全世界の当社グループ人材のうち、業績・コンピテンシー（資質要件）、潜在能力そして熱意において継続的に高いレベルを示す者を「キータレント」として、この中より将来の経営者となりうる素質を持つ人材を「経営者候補」として選抜しています。

② 人材育成委員会

「キータレント」および「経営者候補」の選抜、育成計画の承認とその成果の確認を行う機関として人材育成委員会を設置しています。人材育成委員会は、選抜された人材の職務経験をレビューし、「経営的視野」「事業再構築」「新事業開発」「全社横断プロジェクト」「海外法人運営」の5つの視点より配置先を決定します。

キータレントマネジメントの仕組み



グローバルポジションマネジメントーグループ全体での適切な人材配置ー

現在当社グループには約18,000のポジションがあり、そのうち海外をベースとするポジションは40%近くとなっています。グローバルに拡大していく当社グループにおいて、グループ経営戦略と整合した組織および職務の設計を全体で着実に実行していくため、グループ内におけるポジションの新設や廃止に関して基本的な理念や仕組み、手続

きを明確にし、共通化しました。また新たにグローバルグレードを導入し、グループ内のポジションを可視化します。これにより、グループ全体での適材適所を実行し、国・地域を超えた異動の枠組みを構築することで、グループ内でキャリアデベロップメントを促進していきます。

活動例 グローバルポジションマネジメントの実践

グローバルに事業を展開する会社で働く上で、国境を越えた新たなポジションへの異動の機会は非常に大きなチャンスです。私は2009年に三井化学グループに入社して以来、3つの異なる国で勤務してきました。1つ目は新設されたばかりのシンガポールのR&D拠点、2つ目は三井化学本社での新事業開発業務、3つ目は母国であるドイツでの勤務経験です。それぞれの勤務地において、常に、その時々の上司や同僚、日本の本社からのサポートを受け、自らの業務を遂行していくことができました。私はグループ・グローバルでの適材適所の実現がグループの成長に寄与すると信じています。



Mitsui Chemicals Europe GmbH  
New Generation Business  
Development Manager, Health Care Division  
Dominik Jürgen-Lohmann



常務執行役員  
グローバル人材部長  
安藤 嘉規

グローバル人材戦略について

三井化学グループの連結従業員数は近年実施したM&Aなどにより約2万人(含む嘱託)に増加し、うち海外従業員比率は約40%に至っています。事業領域も素材の開発、製造、販売にとどまらず、お客様へのソリューション提供といった領域にも拡大しています。当社グループで活躍する人材の国籍や専門性の多様性が大きな広がりを見せる中、以前にも増してグループ・グローバルを意識した人材戦略の実行が必要となっています。当社は2019年4月に「グローバル人材部」を新設し、グループ・グローバルベースでの人材戦略の策定と展開を担うためのCoE機能の強化を図っています。「グローバル人材部」の立ち上げから1年余りの間に、タレントマネジメント、ポジションマネジメント、タレントディベロップメントなどの観点を取り入れた「グループ・グローバル人材プラットフォーム」の整備を着実に進めてきました。三井化学グループがグローバル市場で価値を生み出し続けるため、求められる人材の確保育成と効果的な配置をグループ・グローバルで実現していきます。



ダイバーシティ

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/employee/diversity.htm>

## ダイバーシティ&インクルージョン(女性活躍推進)

当社グループは事業ポートフォリオ変革によるビジネスモデルの転換を目指しています。消費者に近い市場へのアプローチには多様な価値観や感性に対する理解が求められるため、多様な人材が個性を失うことなく活躍できるようにDiversity(多様性)とInclusion(包含・協働)に積極的に取り組んでいます。とりわけ女性の活躍推進に向けた活動は、「なでしこ銘柄」や「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」構成銘柄に選定されるなど、社外からも高く評価されています。

女性の活躍推進度を測るKPIとして女性管理職(課長級以上)比率と定期採用女性比率を掲げています。2019年度は女性管理職比率目標を4%に設定し、実績は3%でした。2020年度以降、さらなる女性の登用を促す目的で女性管理職候補人材に対するメンターの選任や育成・登用の鍵を握る部長層に対する教育を実施していきます。

また、持続的に女性管理職比率を高めるためには女性

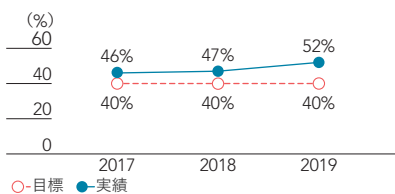
の人材パイプラインを充実させることが必要なため、定期採用女性比率の目標値を定め安定的・継続的な女性人材の獲得に取り組んでいます。事務系総合職では3年連続で目標を上回る採用を実現し、技術系では目標に到達していないものの着実に女性採用比率を増やしています。今後は社長のメッセージ動画などを通じて女性が技術系の職場で働く魅力を発信していきます。

「ある集団の中で少数派が3割を超えると集団の意思決定に影響を及ぼす」とされている中、事務系、技術系を合わせた総合職の2019年度の女性採用比率は26%であり、3割まであと一歩です。いま採用した女性人材が管理職への任用を目指す頃には、採用時の女性比率に近い女性管理職比率を実現できるよう、積極的な育成を行っています。

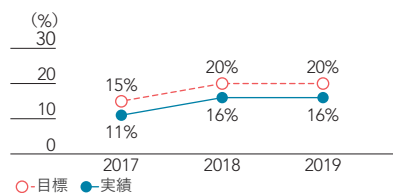


### 定期採用女性比率

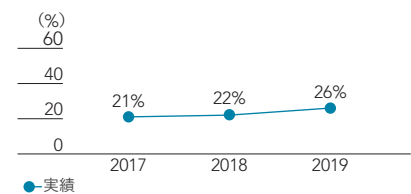
#### 事務系総合職



#### 技術系総合職



#### 全総合職女性比率



### ニューノーマル時代の働き方への取り組み

従業員、家族、取引先、関係者の感染リスク低減、健康安全を第一に考え、テレワークや時差出勤の実施、オンライン研修への移行検討を積極的に行っています。

#### オンライン研修への移行の考え方

- 研修内容を「自己完結型」「相互刺激型」「ティーチング」「ラーニング」の4象限に分け、期待される研修効果を踏まえて、オンライン化、オンラインと対面のハイブリッド型、対面型、またコロナ禍においては延期の4種類とする
- オンラインへの移行を決定した場合は、インプットは事前課題、対話を通じた相互刺激が必要なものはオンライン研修の場で実現し、研修後はE-learningを利用した反復学習など、それぞれのツールの特性を活かした研修内容の再設計を行う

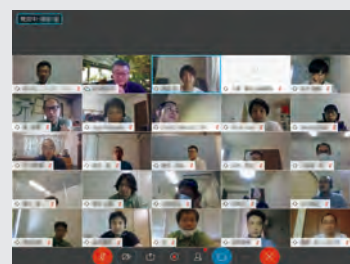
#### 今後の予定

- 既存の研修についてもオンライン化を検討・準備
- いかなる環境下においても成長のスピードを鈍化させないために、グループ・グローバルでの展開を視野に入れ、2020年度オンラインラーニングのトライアルをグローバルにて実施

#### オンラインへ切り替えた研修実績

- 2018年度 事業所課長LDP\*フォローアップ
- 2019年度 事業所課長・係長LDP
- 2019年度 Global Business Skill研修最終セッション
- 2020年度 C職新入社員研修

\*LDP: リーダーシップ・デベロップメント・プログラム











コーポレート・ガバナンス  
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/governance.htm>



コーポレート・ガバナンス・ガイドライン  
[https://jp.mitsuichemicals.com/pdf/jp/corporate/governance/governance\\_guide.pdf](https://jp.mitsuichemicals.com/pdf/jp/corporate/governance/governance_guide.pdf)

## 基本的な考え方

三井化学グループは、「経営ビジョン」(企業グループ理念および目指すべき企業グループ像)の実現に向けた事業活動を行う中で、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現のための取り組みを実施することにより、

- ① 株主をはじめとした当社グループの様々なステークホルダーとの信頼関係を維持・発展させること
- ② 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行える体制を構築すること

などを通して、当社グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値向上が実現できるものと認識しています。

## コーポレート・ガバナンス改革

三井化学発足以降、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスを目指して、改革を続けています。

	1997	2000	2005	2010	2017	2018	2019
企業理念	● '97- 企業理念制定						
経営と執行の分離			● '03- 執行役員制度導入		● '16- 執行役員へ権限委譲拡大		● '19- 権限委譲を拡大
取締役総数	30～40名程度		15名程度	10名程度			
社外取締役	社外取締役1～2名		● '06- 女性取締役就任	社外取締役2～3名に増員			
社外監査役	社外監査役2名		社外監査役3名に増員				
役員報酬・役員人事			● '05- 役員報酬諮問委員会設置 (役員報酬の妥当性、業績評価の透明性確保)		● '17- 株式報酬制度の導入 (持続的な企業価値向上のインセンティブ)		● '17- 人事諮問委員会の設置 (役員人事の透明性確保)
各種委員会	● '97- レスポンシブル・ケア委員会	● '01- リスク管理委員会	● '05- CSR委員会	● '07- リスク・コンプライアンス委員会		● '18- ESG推進委員会に名称変更	

## TOPICS

### 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2019」 Winner Companyに選定



日本取締役協会が主催する本表彰は、政府による成長戦略の一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレート・ガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施しているものです。今回、東証1部上場企業約2,000社の中から、受賞企業3社のうち1社として選定されました。

当社は、1997年の合併以前から社外取締役を選任するなど、一歩ずつ地道にコーポレート・ガバナンスを意識した経営を取り進めてきました。受賞を機に、よりコーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業価値向上を図っていきます。

### 選定理由

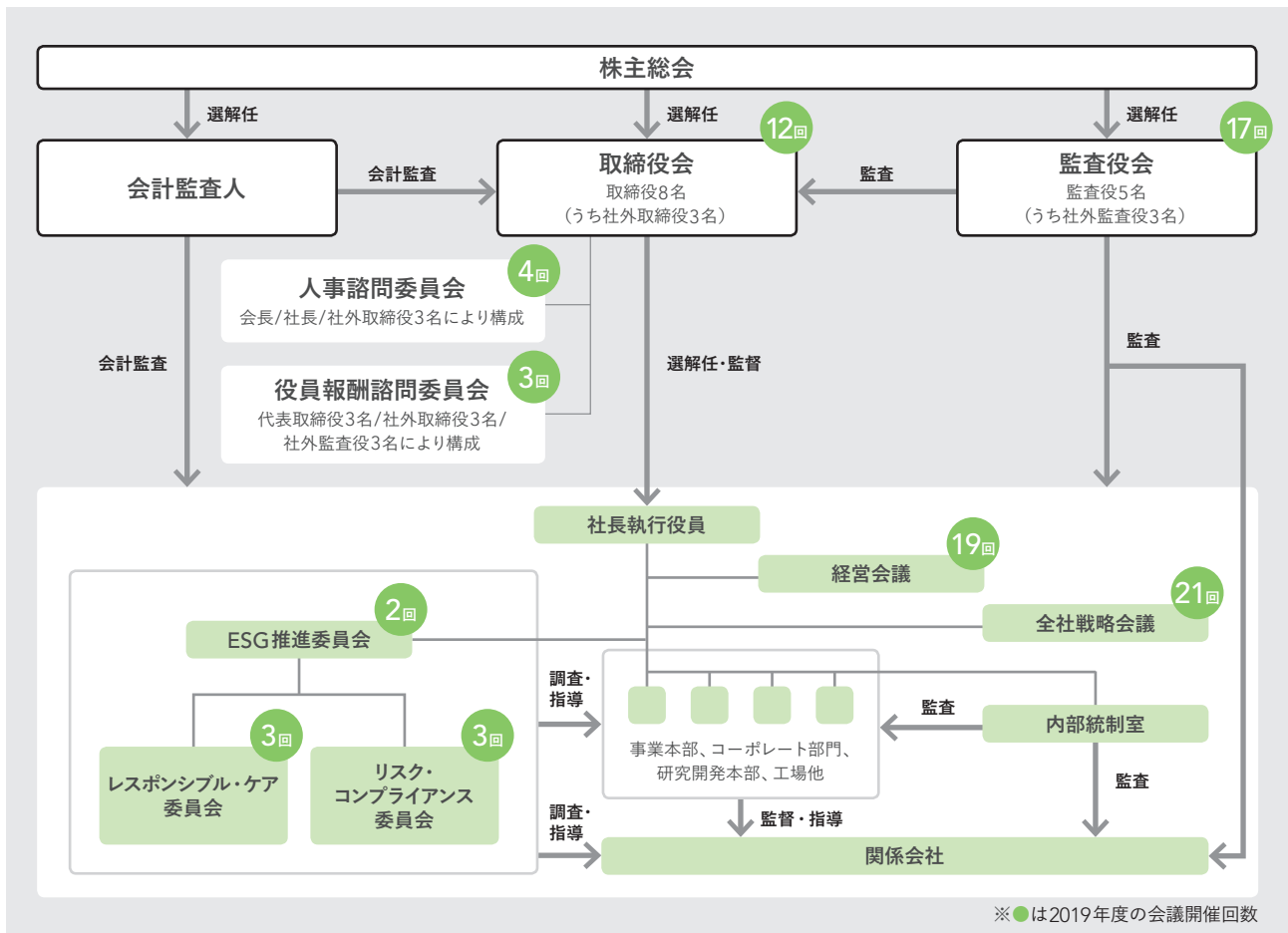
- ① 総合化学という厳しいビジネス環境の中で、事業構造改革で付加価値の高い分野へ挑戦するための手段として、ガバナンスを効果的に使い直近4年間でROEを10%も改善させたこと。
- ② 人事諮問委員会でのサクセッションプランの討議、ESG活動への積極的な取り組みなど、バランスの良いコーポレート・ガバナンスに堅実に取り組んでいること。
- ③ 今回本表彰の歴史で初の旧財閥系・重厚長大型企業の受賞であり、このことは伝統的な日本企業も真剣に取り組めば、ガバナンスを効果的に活用できると実証するものであること。



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、業務執行から独立した会長が主宰する取締役会において、経営の重要な意思決定および各取締役の業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役および監査役会により、各取締役の職務執行状況などの監査を実施しています。このような機関設計のもと、社則に基づく職務権限および意思決定ルールの明確化、執行役員制度の導入による経営監督と

業務執行の役割分担の明確化、経営会議における重要事項の審議、全社戦略会議における全社視点に立った戦略討議などにより、円滑、効率的な経営を目指しています。また、監査役機能の重視、内部監査部門による業務の適正性監査、確実なリスク管理などを基にした内部統制システムにより、健全性・適正性の確保に努めています。



株式の政策保有に関する方針

当社は、取引先との関係の構築・強化や業務提携などの観点から、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断される場合、当該取引先の株式を取得・保有します。また、保有意義が薄れた株式については、速やかに処分・縮減していくことを基本方針としており、毎年、取締役会に

おいて、提携関係、取引状況、資本コストなどを踏まえて、継続保有の適否を検証します。

当社は2019年度では、2020年2月の取締役会において検証を行いました。また、下表の通り一部株式の売却を実行しました。

政策保有株式売却の推移

		2018年度	2019年度
上場株式および非上場株式	銘柄数	5	17
	売却価額の合計額	341百万円	7,190百万円

※一部売却した銘柄含む。

## 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名

当社は、役員選任の妥当性および透明性を確保する観点から、取締役会の諮問機関である「人事諮問委員会」を設置しています。人事諮問委員会は、取締役および監査役の候補者案について、役員選任基準を勘案して審議し、取締役会に答申します。取締役会は、人事諮問委員会の答申

結果を最大限尊重し、取締役および監査役の候補者案を決定することとしています。

なお、監査役候補者については、社長が事前に常勤監査役と協議した上で立案、上記審査を経て、監査役会の同意を得た上で取締役会で決議します。

## 最高経営責任者等の解任

最高経営責任者等について、業績などを踏まえて十分な役割を果たしていないと認められる場合、重大なコンプライアンス違反があった場合などには、人事諮問委員会は解任

の審議を行います。取締役会は、人事諮問委員会より解任に相当するとの答申を受けた場合、答申結果を検証の上、代表取締役およびCEO等の役職の解任について判断します。

## 最高経営責任者等の後継者計画

最高経営責任者等の後継者の計画については、取締役会は、人事諮問委員会に諮問することによって、経営ビジョンや長期経営計画などを踏まえ、継続的かつ計画的に監督を行うものとします。経営陣幹部層を含む後継者計画としては、「キータレントマネジメント」をその体系として位置づけており、経営者として必要な資質を明確にし、将来の経営

陣幹部層候補の早期選抜と戦略的育成を行うものとします。毎年、部門別および全社の委員会において候補者を選抜し、候補者ごとに育成計画の策定、アセスメント、研修を実施し、育成につなげていきます。また、取締役会は、毎年、取り組みの状況について報告を受け、適切に監督を行うものとします。

▶▶ 人材戦略 P57

## 取締役会全体としての能力、多様性の考え方

当社取締役の員数は、定款規定の12名以下の範囲内で、執行役員への権限委譲の状況などに鑑みて事業の拡大などに対応した意思決定の迅速化の観点から、都度、適切な規模を決定するものとします。また、社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者など豊富な経験および見識を有する者による意見を当社の経営方針に適切に反映させ、取

締役の業務執行に対する監督の実効性を高めるため、独立社外取締役を複数名選定することを基本とします。事業内容の特性に鑑み、業務執行取締役は、性別、人種、国籍などを問わず、経営企画、事業、生産・技術、研究・開発、経理・財務、総務・人事・法務などの各業務経験者をバランス良く選定するものとします。

## ■ 取締役および監査役の主な専門性と経験分野

	独立性	専門性と経験						
		企業経営/ 経営企画	生産・技術/ R&D	グローバル ビジネス	営業/ マーケティング	人事/労務	財務/会計	法務・リスク マネジメント
淡輪 敏		●		●	●	●		
橋本 修		●		●	●	●		
松尾 英喜		●	●	●				
下郡 孝義		●		●	●			
中島 一		●					●	
黒田 由貴子	●	●		●		●		
馬田 一	●	●	●	●				
吉丸 由紀子	●	●		●		●		
諫山 滋		●	●	●	●			
久保 雅晴		●					●	●
新保 克芳	●			●				●
徳田 省三	●			●			●	●
藤塚 主夫	●	●		●			●	●

※上記一覧は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません。

## 役員報酬制度の概要

### ■ 基本方針

当社の役員報酬は、①経営委任の対価として適切であり、当社グループの成長と業績向上に結びつくものであること、②会社業績、個人業績との連動性を考慮した仕組みであること、③上位職ほど、企業の中長期的成長への貢献要素を

反映したものであり、株主との価値共有を深めることができること、④株主等に対し、説明責任を十分に果たすことが可能で、透明性が確保されていることを基本方針として、設計、運用しています。

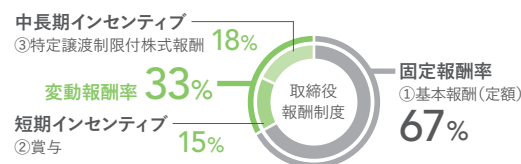
### ■ 役員報酬制度の決定プロセス

当社の役員報酬は事業年度ごとに、役員報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保するため設置した取

締役会の任意諮問委員会である「役員報酬諮問委員会」での審議、答申ののち、取締役会の決議により決定します。

### ■ 役員報酬の構成および概要

当社の取締役(社外取締役を除く)の役員報酬は、①基本報酬(定額) ②賞与 ③株式報酬により構成され、この構成割合は業績の向上に応じて②賞与③株式報酬の構成割合が高くなる設計としています。



※2019年度取締役(社外取締役を除く)に対する報酬割合

	固定報酬		変動報酬	
	①基本報酬(定額)	②賞与	③特定譲渡制限付株式報酬	
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	
支給対象者	取締役 監査役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)	
付与方式	現金	現金	株式(譲渡制限付き株式付与)	
付与内容	月例の定額報酬	・当期業績に応じて支給 ・営業利益を主な指標とする	・中長期的な企業価値の持続的な向上のためのもの ・株主との価値共有を推進するためのもの ・3-5年の譲渡制限期間を設定	
算定式 など	-	a)基礎額算定のフォーミュラ 営業利益×係数×役位別指数 b)各人別の賞与額の決定 上記フォーミュラに基づく金額を基礎として、 業績目標に応じた賞与額の決定 c)主な業績連動報酬指標の目標と実績* 目標値:営業利益1,050億円 実績値:営業利益 716億円	①基本報酬(定額)、②賞与を含めたトータルの報酬水準で、他社水準(同業種・同規模の製造業)と同等になるよう設定。 ※重大なコンプライアンス違反、重大事故など、当社経営に影響を与える事態が発生した場合は減額または不支給とする。	

\*2019年度

### 2019年度 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	支給人員(名)	支給額(百万円)	報酬等		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	9 (4)	408 (40)	287 (40)	55 (-)	65 (-)
淡輪 敏	-	(111)	(71)	(18)	(22)
監査役(うち社外監査役)	6 (4)	102 (39)	102 (39)	- (-)	- (-)
合計(うち社外役員)	15 (8)	511 (78)	390 (78)	55 (-)	65 (-)

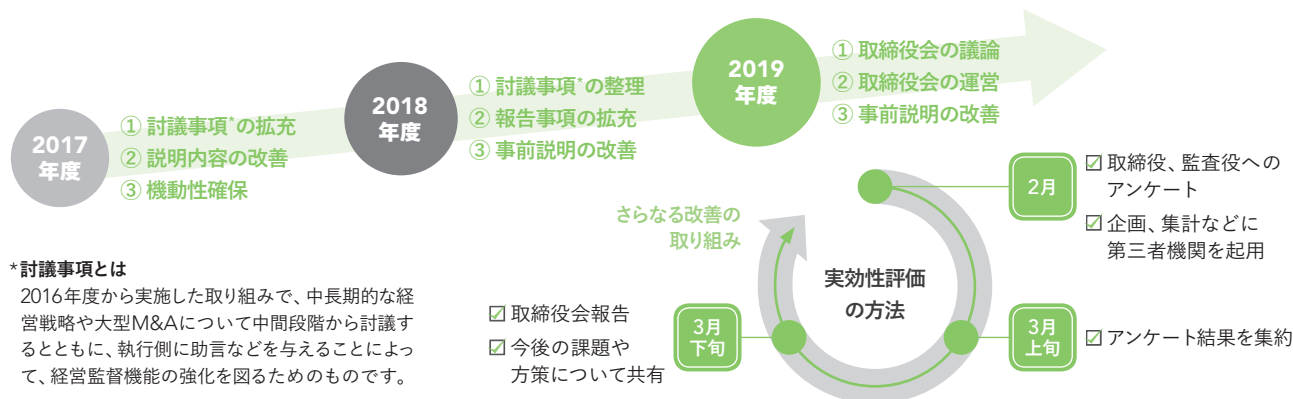
※1 上記の金額には、2019年6月25日開催の第22期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する2019年4月から退任時までの支給額が含まれています。

※2 ()内は内数です。



## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役の自己評価、社外役員のためのディスカッションなどの方法により、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会の改善に取り組んでいます。



### \*討議事項とは

2016年度から実施した取り組みで、中長期的な経営戦略や大型M&Aについて中間段階から討議するとともに、執行側に助言などを与えることによって、経営監督機能の強化を図るためのものです。

## 2019年度実施した取り組み

### ① 取締役会の議論

中長期的な経営戦略に関する議論をさらに拡充するため、開催回数を増やしたほか、中長期的な目標・戦略や、資本コストについて定期的に議論を行うこととした。

### ② 取締役会の運営

取締役会規則を改正し、より重要な案件に絞り込んで付議するよう、基準を見直した。

### ③ 事前説明の改善

社外役員への関係資料の事前提供資料の拡充、重要な案件は前もって社外役員に説明するなどの見直しを実施した。

## 評価結果および今後の取り組み

2019年度においては、取締役および監査役の自己評価の点数は概ね前年度並みの結果でした。また、取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿った施策の実行に

より、改善が進み活性化されていることを確認し、取締役会の実効性は前年に引き続き十分確保されていると評価しています。

### 今後の課題

- ① 中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる拡充
- ② 社外役員に対する事前説明のさらなる改善、資料の事前配付の徹底
- ③ 職務執行状況報告の運営方法の見直し

当社は毎年の実効性評価を踏まえ、当社取締役会の監督機能を高めるべく必要な施策を適宜検討し、実行していきます。

### さらなる改善の取り組みへ

#### 社外取締役および社外監査役の意見

- 中長期戦略討議に関する議論をさらに充実させるために、経営会議、投資検討会などの議論内容の情報共有を検討いただきたい。(社外取締役)
- ITツールを活用した情報提供の充実を検討いただきたい。(資料、議事録、重要規程などへのアクセス権の付与)(社外取締役)
- 職務執行状況の網羅的かつ形式的な報告になりがちのため、特に重要な案件については取締役としてどういう選択肢からなぜ、この判断を下したのかを述べていただきたい。(社外取締役)
- 人事諮問委員会での議論の内容について、取締役会での報告の充実を図っていただきたい。(議論の経緯や方向性の説明など)(社外監査役)
- 中期的なローリングに関する討議が当期より実施されたが、定期的にスケジュール化しフォローアップも含めて継続実施することで、充実されると考える。(社外監査役)

# 当社が「強い会社」で「いい会社」となるよう、 橋本新社長の強いリーダーシップに期待します。

当社では、2016年に長期経営計画「VISION 2025」を策定し、社会課題の解決を通じたポートフォリオの変革に取り組んでまいりました。「VISION 2025」は「グローバルに存在感のある企業グループ」を目指す当社の羅針盤です。事業基盤のさらなる強化に向けて、成長投資を加速するステージにあります。足元では新型コロナウイルス感染症の影響をはじめ、新たな厳しい状況を迎えています。今後当社が「強い会社」で「いい会社」となるよう、橋本新社長の強いリーダーシップに期待します。

2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定以降、当社はコーポレート・ガバナンスの改善に向けた取り組みを継続して実施してまいりました。その一環として、2017年には社外取締役にて構成する人事諮問委員会を充足させました。当時社長であった自身の任期や後継者については、継続的に同委員会に相談しながら、検討を進めてまいりました。様々な要素から適性を見た上で現社長に候補を絞り込み、同委員会での答申を受けて、取締役会で決議しました。

また、会長・社長職の業務分掌についても、明確にしていきます。会長としての私の役割は、経営の監督です。取締役会の監督権が適正に行使されるよう、業務執行から独立した立場で業務執行全般を監督し、取締役会の役割が効果的に果たされるように主導していきます。一方、社長は業務執行全般を統括します。

今後のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実のためには、高い実効性の確保が不可欠であり、透明・公正かつ迅速果断な意思決定を行うための仕組みを通じた「攻め」と、リスクの回避・抑制や不祥事の防止のための「守り」のバランスが重要であると認識しています。

これまでの改革によって、中長期的な企業価値向上に向けた議論が活発に行われるようになっていますが、当社は、引き続き「コーポレート・ガバナンスの充実」を経営の重要課題の一つと位置づけ、常にその実効性の向上を目指していきます。



代表取締役会長

淡輪 敏

### グローバルでの存在感発揮を目指し、変革をサポートしていきます。



馬田 一

当社社外取締役  
アサガミ(株)社外監査役  
日本精工(株)社外取締役  
JFEホールディングス(株)名誉顧問

2016年に社外取締役役に就任してから、企業経営者として培ってきた経験を活かした提言・助言を行っています。国内はもとより海外での視察を精力的に行い、従業員との対話を重ねるなど現業や経営の実態を把握するべく、これまで多くの機会をいただきました。

三井化学の強みは、厳しい意見にも誠実に対応するオープンかつ真面目な企業風土で、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理は極めて高いレベルにあると考えています。社外取締役のみの会合も活発に行われており、取締役会の実効性は確保できていると評価しています。一方で、真面目さが保守的に陥るリスクとならないために、多様な価値観を受け入れる土壌づくりが今後の課題として挙げられます。例えば役員構成について言えば、女性や外国人の比率を高めていくことなど、グローバルスタンダードを目指すために、少しずつ変革していく必要があると考えています。

三井化学は、2025年に向けた長期経営計画の着実な推進により、グローバルベースで真に存在感を発揮する会社を目指しています。そうした「超一流」と言われる会社となるためには、さらなる事業規模の拡大など、まだ課題も多く残されていますが、実現に向けて私たち社外取締役も力強くサポートしていきます。

### 「組織の良心」を維持させることが社外役員の役割です。

社外役員の主な役割は、いかに「組織の良心」を維持させられるかだと考えています。例えば、組織が右を向いているとき、「組織の良心」から見て左に向くべきだとしたら、左に向こうとしている人たちの活動を支援するのが私の仕事だと認識しています。取締役の職務執行を監査する独任制の機関である監査役として、常に緊張感を持って職務に当たっています。

三井化学の取締役会および監査役会では、活発な議論が行われているとともに、自由闊達に意見を交わせる開かれた雰囲気があり、実効性については高く評価しています。一方で化学業界特有のビジネスの感覚など、他業界からすれば分かりづらい面もあることから、議案に関する事前説明などにはまだ改善の余地があるでしょう。

コンプライアンス面でも組織上の大きな問題は感じていませんが、ここ数年のトラブルなどの発生については懸念を持っています。小さなトラブルが大きなリスクにつながることもあるため、日頃から万全の備えをしていただきたいと思います。

今後も、弁護士としてのキャリア・知見に加えて、社外役員という独立した立場から、言うべきことは言うという気概をもって職務を全うしてまいります。



新保 克芳

当社社外監査役  
新保・洞・赤司法律事務所弁護士  
(株)三井住友フィナンシャルグループ社外取締役

## 特集

# グループ・グローバルで経営のガバナンスを強化する「M-GRIP」が始まりました。

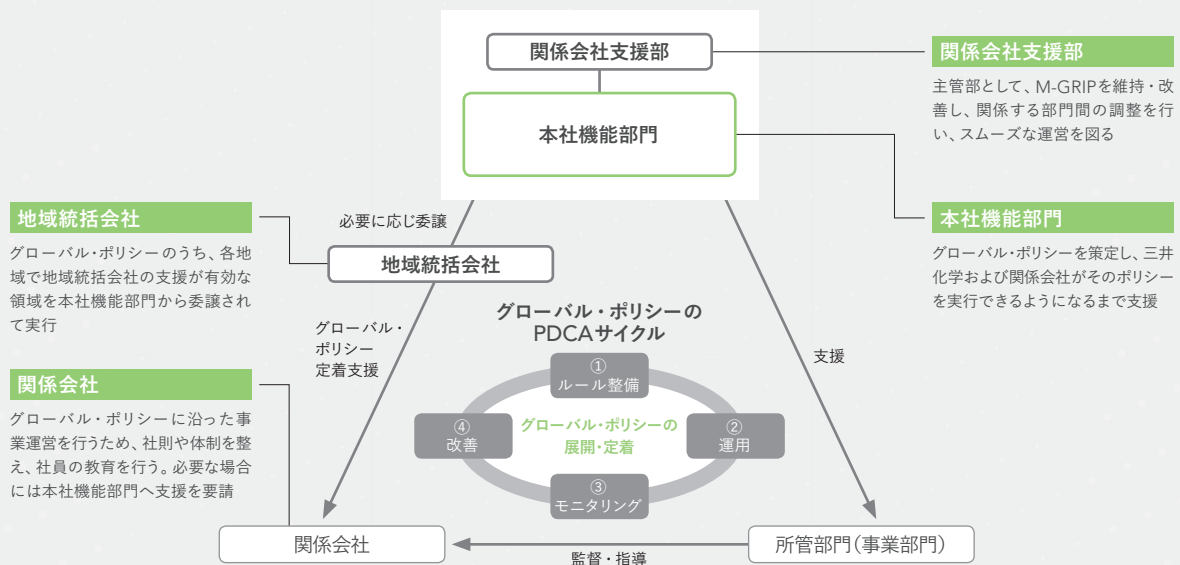
三井化学グループは、グローバル化の加速に伴い増加するリスクの低減とさらなる事業改革・拡大を目指し、グループ共通の間接業務基盤となる「三井化学グループグローバル・ポリシープラットフォーム(通称：M-GRIP<sup>\*</sup>)」の展開を開始しました。

「M-GRIP」とは、人事、経理、物流など間接業務に関してグループ全体に共通する施策を「グローバル・ポリシー」として定め、その施策をグループ各社が確実に実行することを通じて業務プロセスの運用・改善を図るPDCAサイクルを回していく仕組みです。グループ全体で共通意識を醸成するとともに、企業価値向上に貢献するESG経営やコンプライアンスの徹底を推進することで、リスクの低減・回避とともに事業効率の向上を図り、グローバルに存在感のある企業グループを目指します。

<sup>\*</sup>M-GRIP：Mitsui Chemicals Global Risk Management & Business Support Improvement Platformの略。

## M-GRIP展開チャート

「本社機能部門」「地域統括会社」「関係会社」「関係会社支援部」がそれぞれの役割を持って取り組んでいます。



M-GRIP推進事務局  
関係会社支援部 副部長

竹村 康男

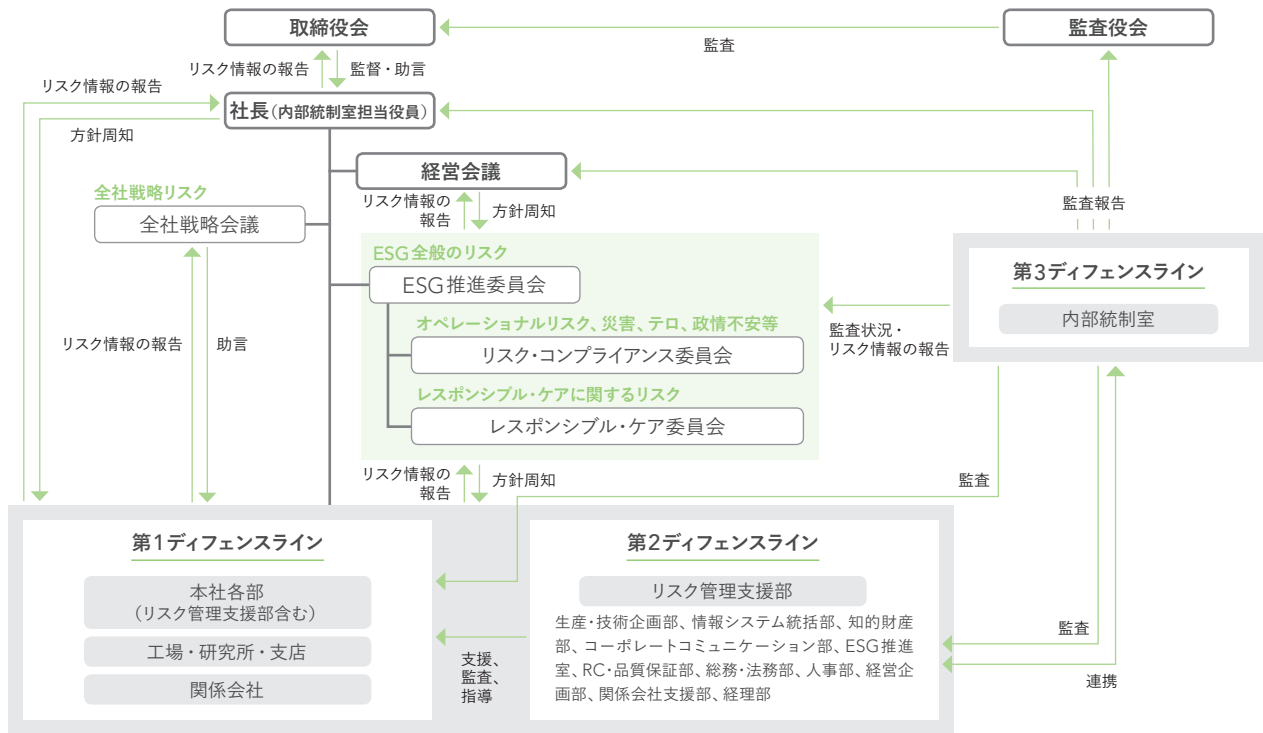
現在、当社グループには31の国と地域に168社の関係会社があり(2020年7月時点)、グローバルでの事業拡大に向け、その数はさらに増えていくとともに、事業を取り巻くリスクも急速に拡大していきます。グループ全体の健全な発展のためにはガバナンス強化の重要性もさらに増します。ガバナンス強化は双方向の取り組みが重要であり、その観点から個社ごとにFace to Faceで対応するには会社数の上で限界の状態にあって、今こそ仕組みとして基盤を盤石なものにするタイミングにあります。M-GRIPという名前に込めたメッセージは“ともに手を携えること”。その思いを持ってグループ全体でM-GRIPを推進、展開していきます。





ステークホルダーの皆様から信頼を得て、企業の社会的責任を全うするためには、リスク管理、コンプライアンス推進の体制がしっかりと整備され、確実に運営されていることが不可欠です。

## リスク管理システム



### 第1ディフェンスライン

各部門が年度予算の中で、リスクモデルや手順書に基づきリスク評価を行い、適切にリスクを認識した上で、それらのリスクに対応するために組織のコントロールを設計し遂行します。

### 第2ディフェンスライン

各部門のリスク管理を確実にするため、専門知識を持つリスク管理支援部が各組織を支援、場合によっては監査、指導します。

### 第3ディフェンスライン

内部統制室が独立的立場から業務監査やレスポンシブル・ケアに関する監査を実施し、グループ全体の内部統制水準を維持・強化するとともに、業務上のリスク管理を図ります。

## コンプライアンスの推進

三井化学グループは、2006年2月に制定した「三井化学グループ行動指針」の1番目に「いかなる利益の追求よりも、法令・ルールへの遵守を優先します」と宣言しました。当社グループでは、リスク管理体制の仕組みづくりに加えて、その仕組みを動かす社員一人ひとりに徹底することが大切

であると考えています。そのため、コンプライアンスの基本をまとめた「コンプライアンスガイドブック」、意識面の「コンプライアンス意識教育」「法令・ルール違反事例職場ディスカッション」、知識面の「法令・ルール遵守教育」という、4つの手段でコンプライアンスの推進を図っています。

三井化学グループの価値創造

三井化学グループのサステナビリティー

三井化学グループの成長戦略

成長を支える経営基盤

財務・会社データ

# 役員紹介

(2020年6月24日現在)

## 取締役



代表取締役  
会長

**淡輪 敏**

取締役会 出席回数/開催回数  
12/12回

在任期間 8年

1976年 4月 三井東圧化学(株)入社  
2007年 4月 当社執行役員 人事・労務部長  
2010年 4月 当社常務執行役員  
基礎化学品事業本部長  
2012年 6月 当社取締役常務執行役員  
2013年 4月 当社取締役専務執行役員  
2014年 4月 当社代表取締役社長執行役員  
2020年 4月 当社代表取締役会長 現在に至る



代表取締役  
社長執行役員

**橋本 修**

取締役会 出席回数/開催回数  
12/12回

在任期間 2年

1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2017年 4月 当社常務執行役員 ヘルスケア事業本部長  
兼 新ヘルスケア事業開発室長  
2017年 9月 当社常務執行役員 ヘルスケア事業本部長  
2018年 6月 当社取締役常務執行役員  
ヘルスケア事業本部長  
2019年 4月 当社取締役専務執行役員  
ヘルスケア事業本部長  
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員  
現在に至る



代表取締役  
副社長執行役員

**松尾 英喜**

取締役会 出席回数/開催回数  
12/12回

在任期間 4年

1982年 4月 三井東圧化学(株)入社  
2013年 4月 当社執行役員 生産・技術本部長  
2014年 4月 当社常務執行役員  
生産・技術本部長  
2016年 6月 当社取締役常務執行役員 生産・技術本部長  
2017年 4月 当社取締役専務執行役員 生産・技術本部長  
2018年 4月 当社代表取締役専務執行役員  
2020年 4月 当社代表取締役副社長執行役員 現在に至る



取締役  
専務執行役員

**下郡 孝義**

取締役会 出席回数/開催回数  
12/12回

在任期間 3年

1985年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員 機能樹脂事業本部  
機能性コンパウンド事業部長  
2015年 4月 当社執行役員 機能樹脂事業本部長  
2016年 4月 当社常務執行役員 モビリティ事業本部長  
2017年 4月 当社常務執行役員  
フード&パッケージング事業本部長  
兼 モビリティ事業本部長  
2017年 6月 当社取締役常務執行役員  
フード&パッケージング事業本部長  
兼 モビリティ事業本部長  
2018年 3月 (株)アーク取締役会長 現在に至る  
2018年 4月 当社取締役専務執行役員  
フード&パッケージング事業本部長  
現在に至る



取締役  
常務執行役員

**中島 一**

新任

1984年 4月 三井東圧化学(株)入社  
2013年 4月 当社業績管理部長  
2015年 4月 当社理事 経理部長  
2017年 4月 当社執行役員 経理部長  
2020年 4月 当社常務執行役員  
2020年 6月 当社取締役常務執行役員  
現在に至る

## 監査役



常勤監査役

**諫山 滋**

取締役会 出席回数/開催回数  
12/12回

監査役会 出席回数/開催回数  
17/17回

在任期間 2年

1980年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社執行役員 機能材料事業本部電子・  
情報材料事業部長  
2009年 4月 当社執行役員 機能材料事業本部  
企画開発部長  
2009年 6月 当社取締役  
機能材料事業本部副本部長 兼  
同本部企画開発部長  
2011年 6月 当社社長補佐  
米州総代表兼  
Mitsui Chemicals America, Inc. 社長  
2013年 4月 当社常務執行役員  
2013年 6月 当社取締役常務執行役員  
2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員  
2018年 4月 当社取締役  
2018年 6月 当社常勤監査役 現在に至る  
2019年 6月 フクビ化学工業(株)社外取締役 現在に至る



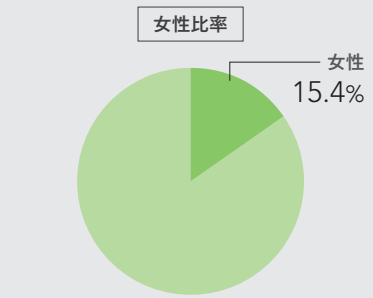
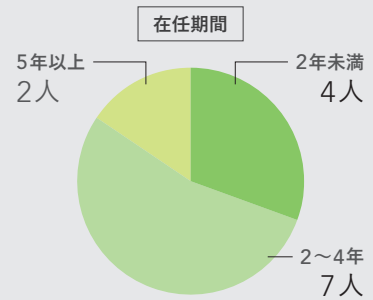
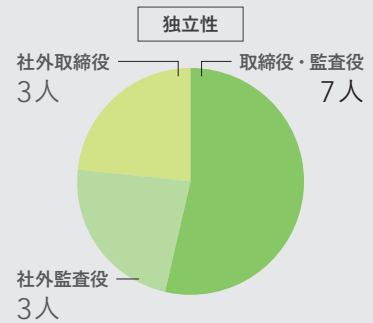
常勤監査役

**久保 雅晴**

新任

1980年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社執行役員 総務部長  
2013年 4月 当社常務執行役員  
2013年 6月 当社取締役常務執行役員  
2014年 4月 当社取締役専務執行役員  
2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員  
2017年 4月 当社代表取締役副社長執行役員  
2020年 4月 当社取締役  
2020年 6月 当社常勤監査役 現在に至る

## 当社取締役および 監査役の構成



## 独立社外取締役



社外取締役

**黒田 由貴子**取締役会 出席回数/開催回数  
**12/12回**  
在任期間 **5年**

1986年 4月 ソニー(株)入社  
1991年 1月 (株)ピープルフォーカス・コンサルティング代表取締役  
2010年 6月 アステラス製薬(株)社外監査役  
2011年 3月 (株)シーエーシー  
(現:(株)CAC Holdings)  
社外取締役 現在に至る  
2012年 4月 (株)ピープルフォーカス・コンサルティング取締役・ファウンダー 現在に至る  
2013年 6月 丸紅(株)社外取締役  
2015年 6月 当社取締役 現在に至る  
2018年 6月 (株)セブン銀行社外取締役 現在に至る  
テルモ(株)社外取締役 現在に至る

## 発言状況

企業経営者、他社の社外役員およびコンサルタントとしての豊富な経験に基づき、業務執行の妥当性や企業の社会的な責任の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。



社外取締役

**馬田 一**取締役会 出席回数/開催回数  
**11/12回**  
在任期間 **4年**

1973年 4月 川崎製鉄(株)(現:JFEスチール(株))入社  
2000年 6月 同社取締役  
2003年 4月 JFEスチール(株)専務執行役員  
2005年 4月 同社代表取締役社長  
2006年 5月 日本鉄鋼連盟会長  
2010年 4月 JFEホールディングス(株)代表取締役社長  
2015年 4月 同社取締役  
2015年 6月 同社相談役  
2016年 6月 当社取締役 現在に至る  
アサガミ(株)社外監査役 現在に至る  
2018年 6月 日本精工(株)社外取締役 現在に至る  
2019年 6月 JFEホールディングス(株)名誉顧問 現在に至る

## 発言状況

企業経営者、業界団体トップとしての豊富な経験に基づき、業務執行の妥当性や当社グループを俯瞰した本質的な観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。



社外取締役

**吉丸 由紀子**取締役会 出席回数/開催回数  
**10/10回**  
在任期間 **1年**

1982年 4月 沖電気工業(株)入社  
1998年 4月 Oki America Inc. 取締役兼  
沖電気工業(株)ニューヨーク事務所長  
2004年10月 日産自動車(株)ダイバーシティ  
ディベロップメントオフィス室長  
2008年 4月 (株)ニフコ入社  
2011年 6月 同社執行役員  
2018年 4月 積水ハウス(株)社外取締役 現在に至る  
2019年 6月 当社取締役 現在に至る

## 発言状況

ダイバーシティ推進をはじめとする他の会社の役員としての経験と豊富な国際経験に基づき、業務執行の妥当性やグローバルな観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。

## 独立社外監査役



社外監査役

**新保 克芳**取締役会 出席回数/開催回数  
**11/12回**  
監査役会 出席回数/開催回数  
**14/17回**  
在任期間 **3年**

1984年 4月 弁護士登録  
1999年11月 新保法律事務所  
(現:新保・洞・赤司法律事務所)  
弁護士 現在に至る  
2015年 6月 (株)三井住友銀行社外監査役  
2017年 6月 当社監査役 現在に至る  
(株)三井住友フィナンシャルグループ  
社外取締役 現在に至る

## 発言状況

長年にわたる弁護士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。



社外監査役

**徳田 省三**取締役会 出席回数/開催回数  
**12/12回**  
監査役会 出席回数/開催回数  
**17/17回**  
在任期間 **3年**

1981年11月 監査法人朝日会計社  
(現:有限責任あずさ監査法人)入社  
1985年 8月 公認会計士登録  
2002年 7月 朝日監査法人(現:有限責任あずさ監査法人)代表社員  
2006年 6月 同法人本部長  
2010年 6月 同法人専務理事  
2015年 7月 同法人シニアパートナー  
2017年 6月 伊藤忠エネクス(株)社外監査役 現在に至る  
当社監査役 現在に至る

## 発言状況

長年にわたる公認会計士としての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。



社外監査役

**藤塚 主夫**取締役会 出席回数/開催回数  
**9/10回**  
監査役会 出席回数/開催回数  
**12/13回**  
在任期間 **1年**

1977年 4月 (株)小松製作所入社  
2005年 4月 同社執行役員  
2010年 4月 同社常務執行役員  
2011年 4月 同社常務執行役員CFO  
2011年 6月 同社取締役常務執行役員CFO  
2013年 4月 同社取締役専務執行役員CFO  
2016年 4月 同社代表取締役副社長CFO  
2018年 4月 同社代表取締役副社長  
2019年 4月 同社取締役  
2019年 6月 同社顧問 現在に至る  
ヤマハ(株)社外取締役 現在に至る  
当社監査役 現在に至る

## 発言状況

上場企業経営者およびCFOとしての豊富な経験や、他社の社外役員としての経験に基づき、当社の業務執行における適正性確保や当社取締役会の経営監督機能向上等の観点から、健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。



レスポンシブル・ケアは、化学製品によって生活の質を改善し、社会の持続的発展に貢献するために、世界の化学産業が統合的に推進している活動です。各企業は、化学製品の全ライフサイクルにわたって安全、健康、環境および品質を確保する活動を自主的に実施し、活動の成果を公表するとともに、地域社会と対話を行います。三井化学グループで実施するレスポンシブル・ケアは、レスポンシブル・ケア基本方針によって基本的事項を定めています。この方針に従って、安全・保安、環境保全、労働衛生、プロダクトステewardship、製品とサービスの品質、物流における活動を推進しています。なお、2019年度のレスポンシブル・ケア委員会では、安全・保安に関して重点的に議論しました。



レスポンシブル・ケア®

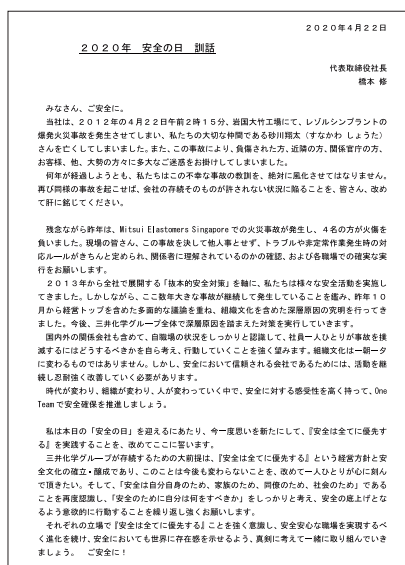
## 安全・保安

「安全」は、当社グループの持続可能な発展に向けて大前提となる課題であると認識しており、社会からの信頼の礎であると同時に、安全確保に取り組むことは、ものづくりの質を高め、経済軸における企業価値向上にもつながると考えています。この考え方に基づき、「安全はすべてに優先する」という経営方針のもと、レスポンシブル・ケア基本方針において、『「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します』と掲げています。経営トップは、当社グループの全従業員に対して、期首講話、工場訪問時や安全の日の訓示、社内報の社長メッセージなどで繰り返し発信しています。

## 労働災害目標の見直し

当社グループは、重大事故や異常現象・事故の発生件数、労働災害の度数率をKPIとして設定し、モニタリングしています。当社グループの労働災害度数率は、日本全産業平均や化学品産業平均の度数率と比較して、レベルの高い状況に維持されていますが、世界最高水準の安全を目指し、「重視する労働災害<sup>\*1</sup>の度数率0.15以下」を目標としています。

2019年度は、当社グループ全体の重視する労働災害の度数率は0.31となり、目標未達が続いています。引き続き、危険に対する感性を持つ人材育成やグループ全体への安全文化の浸透が長期的な課題となっています。型別で見ると、「挟まれ・巻き込まれ」は重篤な労働災害につながる可能性が高いため、ここ数年重点課題として取り組んでいます。しかしながら国内関係会社での発生が収束していない状況を受け、2020年度は、特に国内関係会社における挟まれ・



全社員に向けた安全の日 社長訓話

巻き込まれ防止対策の支援に注力する予定です。

また、2020年度以降の目標の見直しを行いました。一つ目は、グループ全体として絶対に守るべき目標として重大労働災害<sup>\*2</sup>の発生ゼロを掲げました。二つ目は、重視する労働災害の度数率について、発生区分ごとに目標を設定しました。三井化学、国内関係会社、海外関係会社および工事協力会社に分け、管理の明確化を行います。特に、工事協力会社の目標については、実績の直近3年平均を下回るように見直しています。これは近年、一時的に工場に入構する方の労働災害事例が増えており、当社グループは工事発注者としての安全管理に努めているという背景があります。このように、発生区分別の課題への対策を個々に実行することで、労働災害の発生防止に努めていきます。

\*1 重視する労働災害：業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れがあった労働災害

\*2 重大労働災害：死亡、負傷または疾病により障害等級1～7級に該当した労働災害



# 財務・会社データ

11年間の主要な財務・非財務指標の推移 .....	74
2019年度Review & 2020年度Outlook .....	76
連結貸借対照表 .....	78
連結損益計算書 .....	80
連結包括利益計算書 .....	81
連結株主資本等変動計算書 .....	82
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	83
株式情報 .....	84
会社情報 .....	84

# 11年間の主要な財務・非財務指標の推移

会計年度	2009	2010	2011	2012	
<b>財務データ</b>					
<b>損益状況</b>					
売上高	¥1,207,735	¥1,391,713	¥1,454,024	¥1,406,220	
営業利益	(9,461)	40,548	21,564	4,290	
親会社株主に帰属する当期純利益	(28,010)	24,854	(1,007)	(8,149)	
経常利益	(13,132)	38,851	22,884	9,206	
営業キャッシュ・フロー	70,173	73,196	43,302	18,512	
投資キャッシュ・フロー	(42,913)	(43,204)	(42,452)	(58,136)	
フリーキャッシュ・フロー	27,260	29,992	850	(39,624)	
<b>財政状態</b>					
流動資産	¥ 604,556	¥ 665,976	¥ 661,311	¥ 715,396	
有形固定資産	498,183	467,735	430,629	446,637	
無形固定資産および投資その他の資産	135,347	161,916	164,363	175,962	
総資産	1,238,086	1,295,627	1,256,303	1,337,995	
流動負債	386,203	442,298	451,507	493,908	
固定負債	432,879	422,228	389,025	415,173	
自己資本	377,283	383,740	367,436	376,779	
有利子負債	494,219	480,701	464,773	507,183	
<b>その他</b>					
減価償却費	¥ 74,878	¥ 69,237	¥ 62,749	¥ 43,864	
資本的支出	49,054	45,137	44,814	56,649	
研究開発費	38,131	36,166	33,176	31,997	
<b>一株当たり状況<sup>*1</sup></b>					
一株当たり当期純利益	¥ (165.20)	¥ 124.00	¥ (5.05)	¥ (40.70)	
一株当たり配当金	15.00	30.00	30.00	30.00	
<b>財務指標</b>					
売上高営業利益率(ROS)	(0.78)	2.91	1.48	0.31	
自己資本当期純利益率(ROE)	—	6.53	—	—	
総資産営業利益率(ROA)	—	3.20	1.69	0.33	
Net D/Eレシオ	1.11	1.04	1.12	1.22	
<b>非財務データ</b>					
<b>社会指標</b>					
従業員数	(連結)	12,892	12,782	12,868	12,846
	(本体籍社員)	8,297	7,878	7,633	7,266
女性比率	(本体籍社員)	10.8	11.2	11.4	11.7
<b>環境指標<sup>*2</sup></b>					
重視する労働災害 <sup>*3</sup> の度数率 <sup>*4</sup>	(連結)	—	0.28	0.22	0.49
GHG排出量(Scope1、2) <sup>*5</sup>	(連結) <sup>*6</sup>	571	583	561	546
エネルギー消費量	(連結)	99	103	99	94
産業廃棄物	埋立量(連結)	18.8	18.1	1.1	1.2
	最終処分率(連結)	6.1	5.4	0.4	0.4

<sup>\*1</sup> 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して「一株当たり当期純利益」を算定しています。また、「一株当たり配当金」についても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

<sup>\*2</sup> 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載

<sup>\*3</sup> 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

<sup>\*4</sup> 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重視する労働災害による死傷者数

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
						(百万円)	(千ドル)
¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987	\$ 12,303,473
24,899	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636	658,238
(25,138)	17,261	22,963	64,839	71,585	76,115	37,944	348,654
22,522	44,411	63,183	97,196	110,205	102,972	65,517	602,012
43,476	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974	1,056,455
(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)	(782,578)
(46,305)	23,251	109,548	53,045	7,619	45,237	29,806	273,877
						(百万円)	(千ドル)
¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347	\$ 7,179,518
425,840	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531	4,461,372
229,307	246,453	217,336	237,158	267,075	271,334	213,189	1,958,918
1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	1,480,067	13,599,807
507,056	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498	4,396,747
515,459	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548	3,616,172
352,843	406,235	381,971	449,692	511,586	551,915	527,589	4,847,827
581,260	548,713	472,986	439,868	463,658	485,043	554,243	5,092,741
						(百万円)	(千ドル)
¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106	\$ 478,783
113,200	47,531	43,405	45,383	81,248	61,924	76,294	701,038
33,569	32,473	31,493	30,777	33,377	35,796	36,368	334,173
						(円)	(ドル)
¥ (125.50)	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05	¥ 358.38	¥ 385.60	¥ 194.94	\$ 1.79
15.00	25.00	40.00	70.00	90.00	100.00	100.00	0.92
1.59	2.71	5.28	8.43	7.79	6.30	5.35	(%)
—	4.55	5.83	15.59	14.89	14.31	7.03	(%)
1.80	2.96	5.31	7.90	7.51	6.37	4.81	(%)
1.44	1.22	1.03	0.79	0.75	0.68	0.76	(倍)
						(人)	(人)
14,271	14,363	13,447	13,423	17,277	17,743	17,979	(人)
7,129	6,931	6,733	6,516	6,541	6,670	6,770	(人)
11.9	11.9	12.0	12.4	12.6	12.6	13.0	(%)
						(千トン)	(PJ)
0.24	0.18	0.30	0.23	0.24	0.33	0.31	(千トン)
520	501	5,780	5,730	5,580	5,220	5,060	(PJ)
89	86	95	97	95	93	89.3	(千トン)
0.6	0.7	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8	(%)
0.2	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	(%)

\*5 2014年まではScope1とScope2の和から電力および蒸気の販売分を控除した排出量を開示していたが、2015年よりScope1およびScope2を開示

\*6 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計

# 2019年度 Review & 2020年度 Outlook

## 2019年度 Review

### 営業概況

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	増減	増減率
売上高	14,829	13,390	△1,439	△10%
営業利益	934	716	△218	△23%
営業外損益	96	△61	△157	—
経常利益	1,030	655	△375	△36%
特別損益	23	30	7	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	761	379	△382	△50%
為替レート(円/US\$)	111	109	△2	
国産ナフサ(円/KL)	49,400	42,900	△6,500	

2019年度は下期からの世界的な景気減速の影響(ナフサなどの原燃料価格の下落に伴う販売価格下落の影響などがあったことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響などによる販売数量が減少など)を受け、減収・減益となりました。

当期純利益についても、当社が出資しているNghi Son Refinery and Petrochemical LLCにおける業績低迷により出資金評価損△121億円を計上したことにより前年度比50.1%の減益となりました。

### 財政状態

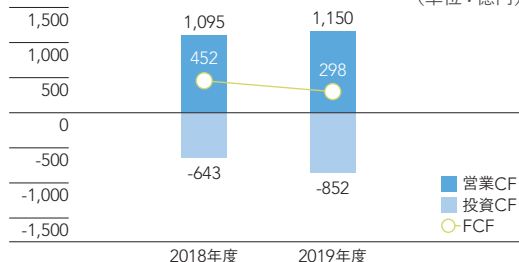
(単位：億円)

	2018年度末	2019年度末	増減	増減率
有利子負債	4,850	5,542	692	14%
Net 有利子負債	3,740	3,998	258	7%
自己資本	5,519	5,276	△243	△4%
Net D/Eレシオ(倍)	0.68	0.76	0.08	—
自己資本比率(%)	36.8	35.6	△1.2	—

2019年度末の総資産に対する有利子負債の比率は37.4%(前年度比5.1ポイント増)となりました。

### キャッシュ・フロー

(単位：億円)



#### 営業活動によるキャッシュ・フロー：

運転資金の改善などにより前年度比55億円増

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー：

設備投資による支出の増加により前年度比209億円増

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー：

コマーシャル・ペーパーの発行による収入が増加したことにより231億円改善

### 2019 Topics

- ASML社とEUVベリクル事業のライセンス契約締結(2019.5)
- 日本におけるガラス長繊維強化ポリプロピレン(GFPP)営業運転開始(2019.9; 3,500トン/年)
- 北米におけるGFPP生産設備完工(2019.10; 3,500トン/年、2020.1Q営業運転開始)
- 台湾におけるイクロステープ®営業運転開始(2020.1; 380万m<sup>2</sup>/年)
- メルトブローン不織布製造設備増設(2020.1営業運転開始、+1ライン(1.5倍能力増強))
- 自己株式取得の決定(2020.2)
- 北米におけるミラストマー®生産設備完工(2020.3; 6,000トン/年)

## 2020年度 Outlook\*1

(単位：億円)

	2019年度*2	2020年度	増減	増減率
売上収益	13,495	11,450	△2,045	△15%
コア営業利益	723	350	△373	△52%
非経常項目	△77	20	97	—
営業利益	646	370	△276	△43%
金融収益・費用	△38	△30	8	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	340	200	△140	△41%
為替レート(円/US\$)	109	108	△1	
国産ナフサ(円/KL)	42,900	23,300	△19,600	

新型コロナウイルス感染症の影響が上期中にピークを迎え、その後徐々に回復が見込まれること、および原油価格の大幅な下落を前提としています。

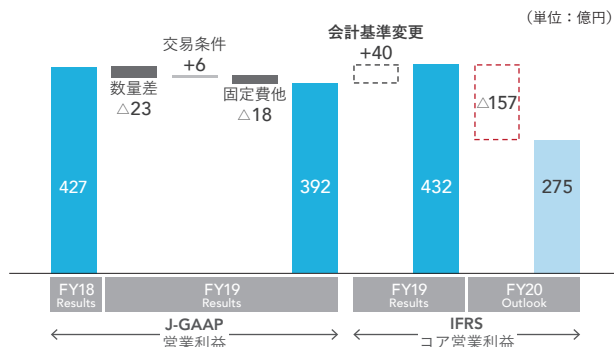
\*1 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

\*2 IFRSベースの2019年度決算値(2020年度との比較用に作成したものであり、監査前の暫定値です。)



## セグメント別Highlights

## モビリティ



## FY19 Highlights

売上高  
▲7%営業利益  
▲8%

- ・グローバル自動車生産減速(△4%)の影響
- ・スマホ多眼化進捗でICT用途は順調に拡大
- ・COVID-19の影響は△10億円程度

COVID-19  
▲10億円

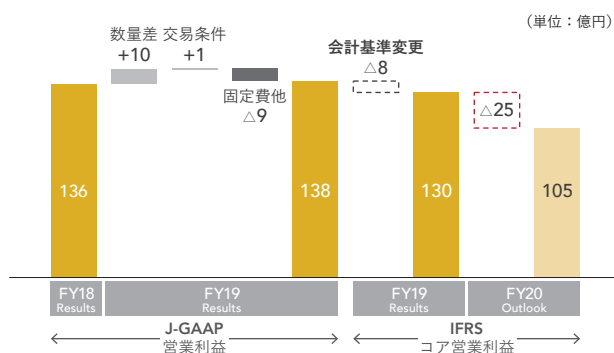
## FY20 Outlook Highlights

売上収益  
▲18%コア営業利益  
▲36%

- ・COVID-19の影響によりグローバル自動車生産減速(△20%)を見込む
- ・当社ICT用途のCOVID-19影響は軽微

COVID-19  
影響大

## ヘルスケア



## FY19 Highlights

売上高  
▲2%営業利益  
+2%

- ・ビジョンケア材料の販売好調
- ・衛生材料不織布(おむつなど)の大幅減益
- ・COVID-19の影響は△5億円程度

COVID-19  
▲5億円

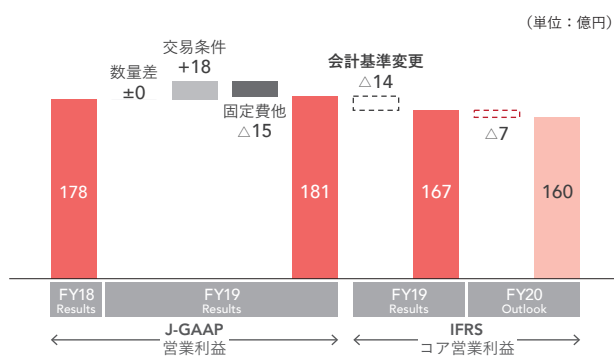
## FY20 Outlook Highlights

売上収益  
▲2%コア営業利益  
▲17%

- ・欧州を中心にメガネ小売店の休業により需要が減少したが、中国から徐々に回復傾向
- ・マスク、医療用ガウン、おむつ需要の増加
- ・歯科診療の減少による歯科材料需要の減少

COVID-19  
影響中

## フード&amp;パッケージング



## FY19 Highlights

売上高  
▲3%営業利益  
+2%

- ・イクロステープ®好調
- ・包装用フィルム、コーティング・機能材の減販
- ・COVID-19の影響は△5億円程度

COVID-19  
▲5億円

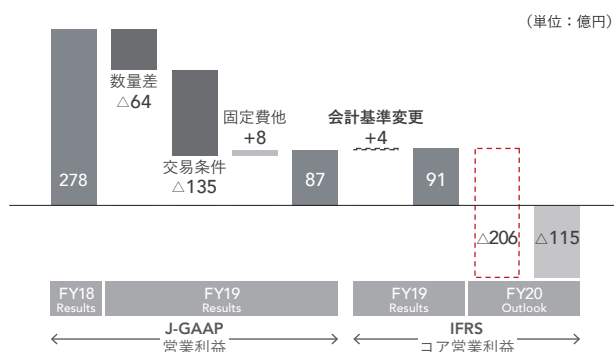
## FY20 Outlook Highlights

売上収益  
▲2%コア営業利益  
▲2%

- ・総じてCOVID-19の影響は軽微
- ・パッケージは単筆もり需要で堅調
- ・半導体向けは上期減販見込む、下期回復へ
- ・農薬の海外販販テーマ進捗

COVID-19  
影響小

## 基盤素材



## FY19 Highlights

営業利益  
▲69%在庫評価\*1  
▲10億円台風・トラブル  
▲40億円COVID-19  
▲20億円

- ・石化・フェノールの市況スプレッド悪化
- ・台風・トラブル、在庫評価損で△50億円
- ・COVID-19の影響は△20億円程度

## FY20 Outlook Highlights

コア営業利益  
赤字在庫評価\*1  
▲140億円IFRS影響\*2  
▲60億円COVID-19  
影響大

- ・ナフサ価格急落による在庫評価損
- ・ライセンス案件時期遅れ
- ・ウレタン、PTA等持分法適用会社の算入
- ・需要に応じた柔軟なクラッカー稼働の実施

\*1 販売価格フォーミュラ期ズレ影響含む \*2 持分法適用会社、通常除却損

# 連結貸借対照表

2016年、2017年、2018年、2019年および2020年3月31日現在

	百万円					千米ドル
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2019年
<b>資産の部</b>						
<b>流動資産</b>						
現金及び預金	¥ 79,578	¥ 84,120	¥ 80,209	¥ 111,056	¥ 149,348	\$ 1,372,305
受取手形及び売掛金	245,345	271,706	306,899	310,591	275,332	2,529,927
たな卸資産	240,686	247,544	274,342	301,890	288,006	2,646,384
繰延税金資産	11,007	16,192	—	—	—	—
未収入金	44,913	52,279	60,356	55,288	55,959	514,187
その他	7,480	7,628	10,193	8,570	16,211	148,958
貸倒引当金	(799)	(531)	(673)	(718)	(3,509)	(32,243)
流動資産合計	628,210	678,938	731,326	786,677	781,347	7,179,518
<b>固定資産</b>						
<b>有形固定資産</b>						
建物及び構築物	328,354	335,957	343,555	352,569	365,837	3,361,546
減価償却累計額	(227,510)	(232,255)	(236,725)	(241,112)	(245,922)	(2,259,689)
建物及び構築物(純額)	100,844	103,702	106,830	111,457	119,915	1,101,857
機械装置及び運搬具	979,458	988,248	997,563	1,030,949	1,041,644	9,571,295
減価償却累計額	(866,582)	(861,563)	(865,884)	(889,978)	(902,136)	(8,289,405)
機械装置及び運搬具(純額)	112,876	126,685	131,679	140,971	139,508	1,281,890
土地	157,697	155,441	159,018	156,556	156,646	1,439,364
建設仮勘定	31,307	11,465	20,462	18,515	29,910	274,832
その他	70,313	72,481	76,136	78,508	103,134	947,661
減価償却累計額	(59,635)	(60,345)	(61,217)	(62,944)	(63,582)	(584,232)
その他(純額)	10,678	12,136	14,919	15,564	39,552	363,429
有形固定資産合計	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531	4,461,372
<b>無形固定資産</b>						
のれん	9,408	7,407	5,684	5,061	4,412	40,540
その他	30,765	27,781	25,792	24,324	24,529	225,388
無形固定資産合計	40,173	35,188	31,476	29,385	28,941	265,928
<b>投資その他の資産</b>						
投資有価証券	124,942	141,873	159,428	151,847	110,340	1,013,875
退職給付に係る資産	17,571	31,103	41,549	42,653	36,084	331,563
繰延税金資産	6,362	6,755	10,673	11,386	11,610	106,680
その他	29,070	24,610	26,369	38,511	29,022	266,673
貸倒引当金	(782)	(2,371)	(2,420)	(2,448)	(2,808)	(25,802)
投資その他の資産合計	177,163	201,970	235,599	241,949	184,248	1,692,989
固定資産合計	630,738	646,587	699,983	714,397	698,720	6,420,289
資産合計	¥1,258,948	¥1,325,525	¥1,431,309	¥1,501,074	¥1,480,067	\$ 13,599,807

	百万円					千米ドル
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2019年
<b>負債の部</b>						
<b>流動負債</b>						
支払手形及び買掛金	¥ 118,331	¥ 145,658	¥ 162,179	¥ 163,908	¥ 128,458	\$ 1,180,355
短期借入金	86,490	90,276	94,348	92,733	106,040	974,364
1年内返済予定の長期借入金	25,892	18,582	24,834	57,571	42,186	387,632
コマーシャル・ペーパー	—	—	20,000	10,000	60,000	551,319
1年内償還予定の社債	20,142	24,142	15,426	426	10,426	95,801
未払金	71,744	69,531	69,299	79,245	78,165	718,230
未払法人税等	5,886	5,735	7,956	9,372	5,383	49,462
役員賞与引当金	164	140	158	175	241	2,214
修繕引当金	8,129	12,173	13,585	13,089	10,666	98,006
事業構造改善引当金	234	—	—	—	—	—
資産除去債務	—	—	—	5	—	—
その他	27,247	26,546	35,320	32,234	36,933	339,364
流動負債合計	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498	4,396,747
<b>固定負債</b>						
社債	59,716	35,574	31,864	66,438	76,012	698,447
長期借入金	279,583	268,654	274,099	254,850	233,775	2,148,075
リース債務	—	—	—	2,803	22,564	207,333
繰延税金負債	19,791	24,169	13,240	11,471	14,553	133,722
役員退職慰労引当金	277	251	250	243	262	2,407
修繕引当金	4,251	3,878	2,880	2,682	5,626	51,695
環境対策引当金	786	732	675	551	410	3,767
事業構造改善引当金	2,648	—	—	—	—	—
退職給付に係る負債	59,659	55,200	55,220	56,428	26,350	242,121
資産除去債務	3,991	4,196	4,330	3,203	3,165	29,082
その他	20,750	25,453	18,424	11,908	10,831	99,523
固定負債合計	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548	3,616,172
負債合計	815,711	810,890	844,087	869,335	872,046	8,012,919
<b>純資産の部</b>						
<b>株主資本</b>						
資本金	125,053	125,053	125,125	125,205	125,298	1,151,319
資本剰余金	90,847	90,491	89,327	89,406	89,514	822,512
利益剰余金	181,128	236,961	291,000	348,202	366,330	3,366,075
自己株式	(14,607)	(14,708)	(19,842)	(29,869)	(39,254)	(360,691)
株主資本合計	382,421	437,797	485,610	532,944	541,888	4,979,215
<b>その他の包括利益累計額</b>						
その他有価証券評価差額金	14,650	20,337	26,558	21,421	1,495	13,737
繰延ヘッジ損益	(48)	(25)	(16)	(3)	5	46
為替換算調整勘定	8,930	4,211	5,037	4,195	(2,188)	(20,104)
退職給付に係る調整累計額	(23,982)	(12,628)	(5,603)	(6,642)	(13,611)	(125,067)
その他の包括利益累計額合計	(450)	11,895	25,976	18,971	(14,299)	(131,388)
非支配株主持分	61,266	64,943	75,636	79,824	80,432	739,061
純資産合計	443,237	514,635	587,222	631,739	608,021	5,586,888
負債純資産合計	¥ 1,258,948	¥ 1,325,525	¥ 1,431,309	¥ 1,501,074	¥ 1,480,067	\$ 13,599,807

# 連結損益計算書

2016年、2017年、2018年、2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	百万円					千米ドル
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2019年
売上高	¥ 1,343,898	¥ 1,212,282	¥ 1,328,526	¥ 1,482,909	¥ 1,338,987	\$ 12,303,473
売上原価	1,069,451	919,268	1,019,160	1,166,577	1,041,840	9,573,096
売上総利益	274,447	293,014	309,366	316,332	297,147	2,730,377
販売費及び一般管理費	203,521	190,865	205,875	222,905	225,511	2,072,139
営業利益	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636	658,238
営業外収益						
受取利息	637	941	1,471	2,063	2,334	21,446
受取配当金	3,434	2,679	3,317	2,799	2,493	22,907
持分法による投資利益	—	208	7,063	10,807	3,165	29,082
受取賃貸料	711	718	744	819	783	7,195
受取保険金	—	151	2,318	419	253	2,325
その他	3,491	1,985	2,408	3,890	3,246	29,826
営業外収益合計	8,273	6,682	17,321	20,797	12,274	112,781
営業外費用						
支払利息	6,623	5,749	5,478	5,534	5,501	50,547
休止費用	1,222	557	588	893	2,824	25,949
持分法による投資損失	2,150	—	—	—	—	—
為替差損	1,929	1,257	1,201	372	3	28
貸倒引当金繰入額	—	1,370	—	17	2,707	24,874
災害による損失	—	—	—	786	1,873	17,210
その他	4,092	2,702	3,340	3,650	5,485	50,399
営業外費用合計	16,016	11,635	10,607	11,252	18,393	169,007
経常利益	63,183	97,196	110,205	102,972	65,517	602,012
特別利益						
固定資産売却益	1,236	253	2,778	79	453	4,163
投資有価証券売却益	3,820	2,381	767	3,663	192	1,764
事業譲渡益	3,738	—	591	743	—	—
債務免除益	—	—	2,010	—	—	—
退職給付制度改定益	—	—	326	—	—	—
退職給付信託設定益	—	—	—	—	19,243	176,817
受取保険金	—	—	—	11,368	4,916	45,171
特別利益合計	8,794	2,634	6,472	15,853	24,804	227,915
特別損失						
固定資産処分損	5,277	7,375	2,389	4,352	4,200	38,592
固定資産売却損	293	10	9	75	32	294
減損損失	24,060	4,111	15,012	1,454	2,508	23,045
関連事業損失	1,045	—	—	—	2,298	21,115
投資有価証券評価損	—	196	5,059	171	24	221
出資金評価損	—	—	—	—	12,105	111,229
事業譲渡損	—	—	—	—	694	6,377
契約解除金	—	2,366	—	—	—	—
火災による損失	—	—	—	7,476	—	—
特別損失合計	30,675	14,058	22,469	13,528	21,861	200,873
税金等調整前当期純利益	41,302	85,772	94,208	105,297	68,460	629,054
法人税、住民税及び事業税	15,840	15,704	18,819	18,879	12,302	113,039
法人税等調整額	(4,005)	(3,789)	(3,629)	(105)	9,869	90,682
法人税等合計	11,835	11,915	15,190	18,774	22,171	203,721
当期純利益	29,467	73,857	79,018	86,523	46,289	425,333
非支配株主に帰属する当期純利益	6,504	9,018	7,433	10,408	8,345	76,679
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 22,963	¥ 64,839	¥ 71,585	¥ 76,115	¥ 37,944	\$ 348,654



# 連結包括利益計算書

2016年、2017年、2018年、2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	百万円					千米ドル
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2019年
当期純利益	¥ 29,467	¥ 73,857	¥ 79,018	¥ 86,523	¥ 46,289	\$ 425,333
その他の包括利益						
その他有価証券評価差額金	(6,624)	5,647	6,405	(5,581)	(19,991)	(183,690)
繰延ヘッジ損益	413	0	(5)	4	11	101
為替換算調整勘定	(20,275)	(3,870)	(2,311)	1,632	(5,622)	(51,658)
退職給付に係る調整額	(13,472)	11,380	6,975	(969)	(7,034)	(64,633)
持分法適用会社に対する持分相当額	(3,905)	(1,614)	3,049	(2,383)	(1,707)	(15,685)
その他の包括利益合計	(43,863)	11,543	14,113	(7,297)	(34,343)	(315,565)
包括利益	¥ (14,396)	¥ 85,400	¥ 93,131	¥ 79,226	¥ 11,946	\$ 109,768
(内訳)						
親会社株主に係る包括利益	¥ (16,650)	¥ 77,184	¥ 85,667	¥ 69,109	¥ 4,675	\$ 42,957
非支配株主に係る包括利益	2,254	8,216	7,464	10,117	7,271	66,811

# 連結株主資本等変動計算書

2016年、2017年、2018年、2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	百万円										
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	非支配株主持分	純資産合計	
2015年4月1日残高	¥ 125,053	¥ 91,065	¥ 165,408	¥ (14,454)	¥ 21,018	¥ (331)	¥ 28,926	¥ (10,450)	¥ 65,064	¥ 471,299	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(212)	—	—	—	—	—	—	(212)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	125,053	91,065	165,196	(14,454)	21,018	(331)	28,926	(10,450)	65,064	471,087	
剰余金の配当	—	—	(7,006)	—	—	—	—	—	—	(7,006)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	22,963	—	—	—	—	—	—	22,963	
自己株式の取得	—	—	—	(161)	—	—	—	—	—	(161)	
自己株式の処分	—	—	(1)	8	—	—	—	—	—	7	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(218)	—	—	—	—	—	—	—	(218)	
持分法の適用範囲の変動	—	—	(24)	—	—	—	—	—	—	(24)	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(6,368)	283	(19,996)	(13,532)	(3,798)	(43,411)	
2016年4月1日残高	¥ 125,053	¥ 90,847	¥ 181,128	¥ (14,607)	¥ 14,650	¥ (48)	¥ 8,930	¥ (23,982)	¥ 61,266	¥ 443,237	
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
剰余金の配当	—	—	(9,005)	—	—	—	—	—	—	(9,005)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	64,839	—	—	—	—	—	—	64,839	
自己株式の取得	—	—	—	(103)	—	—	—	—	—	(103)	
自己株式の処分	—	—	(1)	2	—	—	—	—	—	1	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(356)	—	—	—	—	—	—	—	(356)	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	5,687	23	(4,719)	11,354	3,677	16,022	
2017年4月1日残高	¥ 125,053	¥ 90,491	¥ 236,961	¥ (14,708)	¥ 20,337	¥ (25)	¥ 4,211	¥ (12,628)	¥ 64,943	¥ 514,635	
新株の発行	72	72	—	—	—	—	—	—	—	144	
剰余金の配当	—	—	(18,007)	—	—	—	—	—	—	(18,007)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	71,585	—	—	—	—	—	—	71,585	
自己株式の取得	—	—	—	(5,141)	—	—	—	—	—	(5,141)	
自己株式の処分	—	(0)	—	7	—	—	—	—	—	7	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	(1,236)	—	—	—	—	—	—	—	(1,236)	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	462	—	—	—	—	—	—	462	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	6,221	9	826	7,025	10,693	24,774	
2018年4月1日残高	¥ 125,125	¥ 89,327	¥ 291,000	¥ (19,842)	¥ 26,558	¥ (16)	¥ 5,037	¥ (5,603)	¥ 75,636	¥ 587,222	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
新株の発行	80	80	—	—	—	—	—	—	—	160	
剰余金の配当	—	—	(18,878)	—	—	—	—	—	—	(18,878)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	76,115	—	—	—	—	—	—	76,115	
自己株式の取得	—	—	—	(10,033)	—	—	—	—	—	(10,033)	
自己株式の処分	—	(1)	—	6	—	—	—	—	—	5	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
持分法の適用範囲の変動	—	—	(35)	—	—	—	—	—	—	(35)	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(5,137)	13	(842)	(1,039)	4,188	(2,817)	
2019年4月1日残高	¥ 125,205	¥ 89,406	¥ 348,202	¥ (29,869)	¥ 21,421	¥ (3)	¥ 4,195	¥ (6,642)	¥ 79,824	¥ 631,739	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(307)	—	—	—	—	—	—	(307)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	125,205	89,406	347,895	(29,869)	21,421	(3)	4,195	(6,642)	79,824	631,432	
新株の発行	92	92	—	—	—	—	—	—	—	185	
剰余金の配当	—	—	(19,509)	—	—	—	—	—	—	(19,509)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	37,944	—	—	—	—	—	—	37,944	
自己株式の取得	—	—	—	(9,389)	—	—	—	—	—	(9,389)	
自己株式の処分	—	(0)	—	4	—	—	—	—	—	4	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	16	—	—	—	—	—	—	—	16	
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(19,926)	8	(6,383)	(6,969)	608	(32,662)	
2020年3月31日残高	¥ 125,298	¥ 89,514	¥ 366,330	¥ (39,254)	¥ 1,495	¥ 5	¥ (2,188)	¥ (13,611)	¥ 80,432	¥ 608,021	
	千米ドル										
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	非支配株主持分	純資産合計	
2019年4月1日残高	\$ 1,150,464	\$ 821,520	\$ 3,199,504	\$ (274,456)	\$ 196,830	\$ (28)	\$ 38,546	\$ (61,031)	\$ 733,474	\$ 5,804,824	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(2,821)	—	—	—	—	—	—	(2,821)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,150,464	821,520	3,196,683	(274,456)	196,830	(28)	38,546	(61,031)	733,474	5,802,003	
新株の発行	845	845	—	—	—	—	—	—	—	1,700	
剰余金の配当	—	—	(179,262)	—	—	—	—	—	—	(179,262)	
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	348,654	—	—	—	—	—	—	348,654	
自己株式の取得	—	—	—	(86,272)	—	—	—	—	—	(86,272)	
自己株式の処分	—	(0)	—	37	—	—	—	—	—	37	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	147	—	—	—	—	—	—	—	147	
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
株主資本以外の項目の当期変動額	—	—	—	—	(183,093)	74	(58,650)	(64,036)	5,587	(300,119)	
2020年3月31日残高	\$ 1,151,319	\$ 822,512	\$ 3,366,075	\$ (360,691)	\$ 13,737	\$ 46	\$ (20,104)	\$ (125,067)	\$ 739,061	\$ 5,586,888	

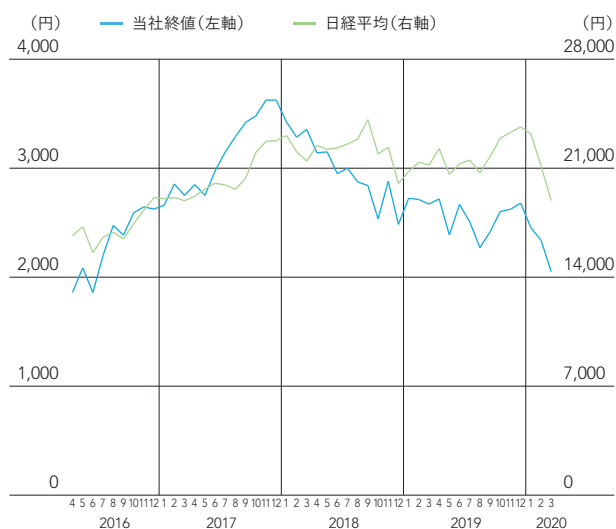
# 連結キャッシュ・フロー計算書

2016年、2017年、2018年、2019年および2020年3月31日終了の事業年度

	百万円					千米ドル
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2019年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>						
税金等調整前当期純利益	¥ 41,302	¥ 85,772	¥ 94,208	¥ 105,297	¥ 68,460	\$ 629,054
減価償却費	45,487	42,809	44,835	48,853	51,464	472,884
のれん償却額	3,153	1,248	819	651	642	5,899
減損損失	24,060	4,111	15,012	1,454	2,508	23,045
退職給付に係る負債の増減額( )は減少	(1,307)	(2,314)	323	417	1,534	14,095
退職給付に係る資産の増減額( )は増加	(3,466)	(3,989)	(4,393)	(1,085)	1,275	11,716
貸倒引当金の増減額( )は減少	116	1,353	(7)	97	3,159	29,027
修繕引当金の増減額( )は減少	(247)	3,671	414	(694)	521	4,787
環境対策引当金の増減額( )は減少	(169)	(54)	(57)	(126)	(141)	(1,296)
事業構造改善引当金の増減額( )は減少	(9,225)	—	—	—	—	—
受取利息及び受取配当金	(4,071)	(3,620)	(4,788)	(4,862)	(4,827)	(44,354)
受取保険金	—	(151)	(2,318)	(11,787)	(5,169)	(47,496)
支払利息	6,623	5,749	5,478	5,534	5,501	50,547
持分法による投資損益( )は益	2,150	(208)	(7,063)	(10,807)	(3,165)	(29,082)
投資有価証券売却損益( )は益	(3,817)	(2,379)	(814)	(3,650)	(187)	(1,718)
投資有価証券評価損益( )は益	—	196	5,059	171	24	221
退職給付信託設定損益( )は益	—	—	—	—	(19,243)	(176,817)
出資金評価損	—	—	—	—	12,105	111,229
固定資産除却損	1,161	709	1,067	1,050	898	8,251
固定資産売却損益( )は益	(943)	(243)	(2,769)	(4)	(421)	(3,868)
売上債権の増減額( )は増加	24,235	(27,375)	(23,381)	(3,255)	33,033	303,528
たな卸資産の増減額( )は増加	34,929	(8,014)	(26,419)	(26,629)	11,255	103,418
仕入債務の増減額( )は減少	(40,440)	27,580	13,786	1,300	(34,544)	(317,412)
その他	36,949	(11,485)	(15,314)	9,870	728	6,690
小計	156,480	113,366	93,678	111,795	125,410	1,152,348
利息及び配当金の受取額	7,669	7,699	9,011	8,975	9,145	84,030
利息の支払額	(7,059)	(5,818)	(5,583)	(5,507)	(5,522)	(50,740)
保険金の受取額	—	151	2,752	11,353	5,169	47,496
法人税等の支払額	(11,177)	(14,958)	(17,198)	(17,124)	(19,228)	(176,679)
営業活動によるキャッシュ・フロー	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974	1,056,455
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>						
有価証券の取得による支出	—	—	—	—	(5,000)	(45,943)
有形固定資産の取得による支出	(40,046)	(39,530)	(49,587)	(53,191)	(71,896)	(660,627)
有形固定資産の売却による収入	1,759	1,082	337	4,016	1,007	9,253
無形固定資産の取得による支出	(1,340)	(1,968)	(3,085)	(2,564)	(4,446)	(40,853)
無形固定資産の売却による収入	—	9	2,502	—	—	—
投資有価証券の取得による支出	(42,920)	(10,390)	(3,986)	(23,952)	(1,217)	(11,183)
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,052	4,179	1,521	9,434	584	5,366
事業譲渡による収入	44,649	—	1,486	743	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	—	(16,350)	—	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	30	—	—	—	—
長期前払費用の取得による支出	(3,863)	(1,431)	(1,346)	(189)	(734)	(6,744)
長期貸付けによる支出	—	(3)	(5,208)	(90)	(2,175)	(19,985)
その他	344	627	(1,325)	1,538	(1,291)	(11,862)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)	(782,578)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>						
短期借入金の純増減額( )は減少	(29,774)	4,154	4,072	(1,739)	13,557	124,570
コマーシャル・ペーパーの増減額( )は減少	—	—	20,000	(10,000)	50,000	459,432
長期借入れによる収入	18,711	10,000	29,711	38,221	22,598	207,645
長期借入金の返済による支出	(36,921)	(27,818)	(19,476)	(25,166)	(58,736)	(539,704)
社債の発行による収入	—	—	10,000	35,000	20,000	183,773
社債の償還による支出	(20,142)	(20,142)	(24,284)	(15,426)	(426)	(3,914)
非支配株主からの払込みによる収入	39	8	—	355	—	—
リース債務の返済による支出	—	—	—	(137)	(2,384)	(21,906)
自己株式の売却による収入	7	1	7	5	20	184
自己株式の取得による支出	(161)	(103)	(5,141)	(10,033)	(9,389)	(86,272)
配当金の支払額	(7,006)	(9,005)	(18,007)	(18,878)	(19,509)	(179,261)
非支配株主への配当金の支払額	(3,540)	(4,006)	(6,397)	(6,335)	(6,681)	(61,389)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(163)	(548)	(552)	—	—	—
その他	(91)	(116)	(138)	(1)	0	(1)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(79,041)	(47,575)	(10,205)	(14,134)	9,050	83,157
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,978)	(737)	(1,170)	(92)	(1,423)	(13,076)
現金及び現金同等物の増減額( )は減少	27,529	4,733	(3,756)	31,011	37,433	343,958
現金及び現金同等物の期首残高	50,622	78,151	82,884	78,828	109,839	1,009,272
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	—	(300)	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 78,151	¥ 82,884	¥ 78,828	¥ 109,839	¥ 147,272	\$ 1,353,230

# 株式情報

## 株価推移



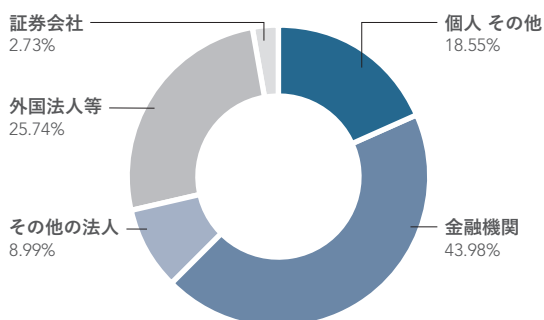
※ 当社は2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行ったため、当該併合の影響を考慮して記載しています。

## 大株主の状況 (2020年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,917	9.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,331	9.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	5,097	2.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,392	2.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,617	1.89
三井物産株式会社	3,474	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・三井物産株式会社退職給付信託口)	3,474	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,318	1.73
JP MORGAN CHASE BANK 385151	3,067	1.60
東レ株式会社	2,847	1.49

※ 当社は、13,557,163株の自己株式を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

## 株主構成比 (2020年3月31日現在)



## レーティング (2020年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	A+
格付投資情報センター(R&I)	A

# 会社情報

(2020年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,298百万円
従業員	連結 17,979人
関係会社	156社(国内48社、海外108社)
発行済株式総数	204,580,115株
株主数	64,291人
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部(証券コード: 4183)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

本社	〒105-7122 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター TEL: 03-6253-2100 FAX: 03-6253-4245
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 800 Westchester Avenue, Suite S306 Rye Brook, NY 10573, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Oststr. 34, 40211 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701
シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 3 HarbourFront Place, #10-01 HarbourFront Tower 2, Singapore 099254, Singapore TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	三井化学(中国)管理有限公司 21F, Capital Square, 268 Hengtong Road, Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337



# 見方をかえると、 未来が見えてくる。

ひとりひとり価値観が違う社会で、  
どうしたら誰もが幸せになれるだろう。  
この星の限られた資源を、  
どう未来へ繋げていけるだろう。

今、この世界には、  
正解の見えにくい問題がたくさんあります。

解決の鍵となるのは、  
思い切った発想の転換と、  
新たな視点に立ち創造するチカラ。  
その両方を叶える化学を通じて、  
私たちは、未来を見つめ続けます。

ひとつずつ、少しずつ。  
化学は世界を、もっとよくできる。

## 0→1 MAKE IT HAPPEN

### コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

〒105-7122 東京都港区東新橋一丁目5番2号 汐留シティセンター  
TEL: 03-6253-2100 FAX: 03-6253-4245

より詳細な投資家情報、サステナビリティに関する情報、最新情報  
を入手したい方はウェブサイトをご覧ください。



投資家情報

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/index.htm>



サステナビリティ

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/index.htm>



三井化学

[group.mitsuichemicals.com](http://group.mitsuichemicals.com)



三井化学株式会社