

CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD

MITSUI CHEMICALS REPORT 2021



Mitsui Chemicals

私たちが認識する、 メガトレンドと 社会課題

社会課題はますます深刻化し、新型コロナウイルス感染症やサイバー攻撃など新たな社会課題も出現している中、様々な産業で100年に一度といわれる大変革が進んでいます。このかつてないほど大きな変化の時代で生き残り、新たな価値を提供していくためには、社会の変化をいち早く察知し、課題を捉える能力を磨き続ける必要があります。

激しい変化の時代

米中貿易摩擦や各国・地域での保護主義の台頭、世界経済の二極化の進行など、グローバル社会の様相が大きく変わりつつあります。このようにカントリーリスクが増大している環境下においては、グローバルな視点で事業を展開していくことが不可欠です。



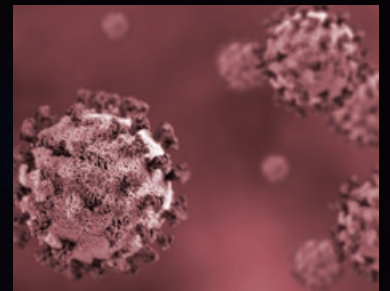
新たな潮流の出現

気候変動・海洋プラスチック問題をはじめとした社会課題が深刻化し、また、DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展や、サーキュラーエコノミーなどの新しいビジネスモデルの普及といったメガトレンドが出現しています。これらはリスクである一方で大きな事業機会にもなり、企業のサステナビリティ経営の重要性がますます高まっています。



With/After COVID-19

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、私たちの社会は大きく変わりました。非対面・非接触・衛生環境ニーズの拡大と定着、働き方やコミュニケーションの多様化など新しい生活様式が浸透してきています。また、BCPの観点から、グローバル・サプライチェーンマネジメントの再構築・高度化を図っていく必要性に迫られています。一方でアフターコロナの経済復興を見据え、グリーンリカバリーなどの潮流も既に現れています。



未来が変わる。 化学が変える。

CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD

変化をリードし、サステナブルな未来に貢献する
グローバル・ソリューション・パートナー

三井化学は、今一度、私たちの存在意義である

「社会課題の解決」に立ち返り、

ビジネスモデルの転換と事業ポートフォリオの変革を実行することで

当社自身がサステナブルな成長を遂げるとともに、

「化学の力」で新たな未来社会を創造していきます。

MAKE IT HAPPEN

社会課題視点のビジネス

コークスの製造過程で発生する副産物を有効活用した化学品製造、戦後の食糧危機に対応した化学肥料の増産等、100年以上にわたり受け継がれてきた三井化学のDNAは、社会課題視点のビジネスです。三井化学は、より広い視野で社会課題を探索し、自前主義から脱却して社外パートナーとの積極的な連携により、付加価値の高い解決策を提供していきます。



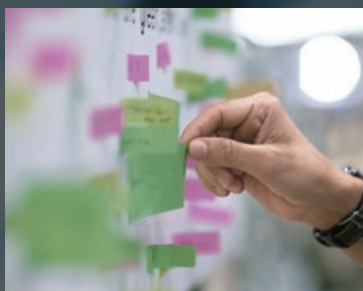
サーキュラーエコノミー型ビジネス

地球環境への対応が喫緊の課題となる中、三井化学は2050年カーボンニュートラルを宣言しました。これまでのようなエネルギー多消費型のビジネスからの脱却が必須です。リサイクルやグリーンマテリアルへの転換など、事業に新たな価値を付加するとともに、全社的にサーキュラーエコノミーへの対応を強化し、将来世代の幸福を考えた持続可能なビジネスモデルに転換します。



ソリューション型ビジネス

社会課題が多様化、深刻化する中、三井化学は、これまで中心としてきた素材提供にとどまらず、サービス等も組み合わせてソリューションとして提供するビジネスモデルを拡大していきます。このようなビジネスをデザインする力を強化し、顧客の潜在ニーズを超え、さらにその先にある社会課題の解決に資する価値を創出し、提案していきます。



DX（デジタルトランスフォーメーション）

サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会「Society 5.0」を日本政府が提唱するなど、デジタル技術は社会課題解決における重要なドライバーです。三井化学はDXを全社に展開し、会社自体を変えていくCX（コーポレートトランスフォーメーション）を実現するとともに、ビジネスモデル転換の強力なツールとし、持続可能な社会に貢献していきます。



Contents

目次.....	04	フード&パッケージング事業.....	56
At a Glance.....	06	基盤素材事業.....	60
		新事業.....	63
価値創造ストーリー		R&D・知的財産戦略.....	66
三井化学グループの価値観.....	08	Close up : MOLp®.....	68
100年の歴史の中で築き上げた強み.....	10	人材戦略.....	69
価値創造プロセス.....	12	トークセッション.....	75
VISION 2025の概要と振り返り.....	14	DX戦略.....	78
長期経営計画「VISION 2030」.....	16		
マテリアリティ.....	20	価値創造基盤	
CEOメッセージ.....	22	役員紹介.....	80
		コーポレート・ガバナンス.....	82
価値創造戦略		社外役員メッセージ.....	88
財務・非財務ハイライト.....	30	リスク・コンプライアンスマネジメント.....	90
財務戦略：CFOメッセージ.....	32	レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み.....	92
サステナビリティ戦略.....	38		
サステナビリティマネジメント.....	38	財務・会社データ	
環境・社会貢献の見える化Blue Value®・Rose Value®.....	39	11年間の主要な財務・非財務指標の推移.....	94
気候変動・プラスチック問題.....	42	2020年度決算ハイライト.....	96
事業別戦略.....	48	株式情報.....	98
モビリティ事業.....	48	会社情報.....	98
ヘルスケア事業.....	52		

報告対象期間など

- 期間：2020年4月1日から2021年3月31日まで(一部、2021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：国際財務報告基準(IFRS)

編集方針

三井化学レポート2021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、価値報告財団(VRF)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。



ESG投資インデックスへの組み入れ(2021年9月現在)



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



社外評価

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/evaluation/>

「三井化学レポート2021」の発行にあたって

ステークホルダーとの エンゲージメント向上を 目指して

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめとした内外の大きな事業環境の変化を受け、2020年度に長期経営計画「VISION 2025」の見直しを行い、新たに長期経営計画「VISION 2030」を策定するとともに、目指すべき企業グループ像および未来社会の姿、そしてそれらを実現するためのマテリアリティの改定などを行いました。

三井化学レポート2021では、VISION 2025の振り返りとともに、VISION 2030で当社グループが実現を目指す社会とその道筋についてご説明します。また、現行の事業セグメント別の戦略はもちろんのこと、サステナビリティ戦略やそれらを支える基盤となるR&D戦略、人材戦略、そしてコーポレート・ガバナンスなど財務・非財務を問わず統合的な観点からあらゆるステークホルダーの皆様に向けて分かりやすくご理解いただけるよう編集を行いました。

本レポートの編集・作成は、価値報告財団(VRF)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレート・コミュニケーション部をはじめとするグループ横断的な各部門の協力のもと行っています。私はその作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

本レポートをエンゲージメントツールの一つとしてステークホルダーの皆様との対話を深めることで、今後も持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

代表取締役 社長執行役員CEO

橋本 修

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

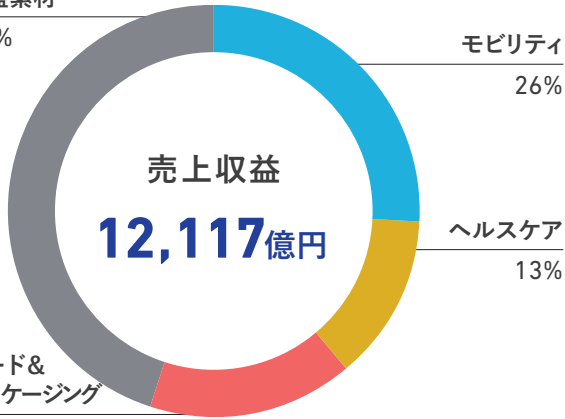
主要事業

- ・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

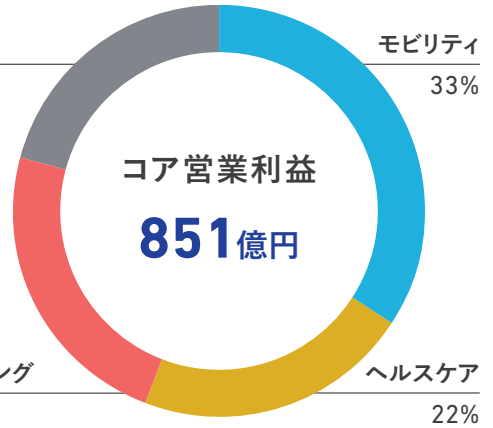
45%



売上収益
12,117億円

モビリティ
26%

基盤素材
21%

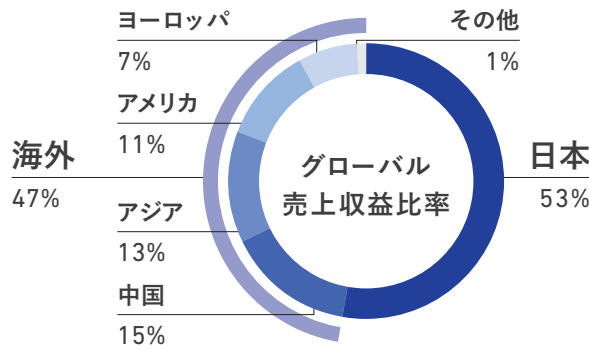


コア営業利益
851億円

モビリティ
33%

フード&パッケージング
24%

ヘルスケア
22%

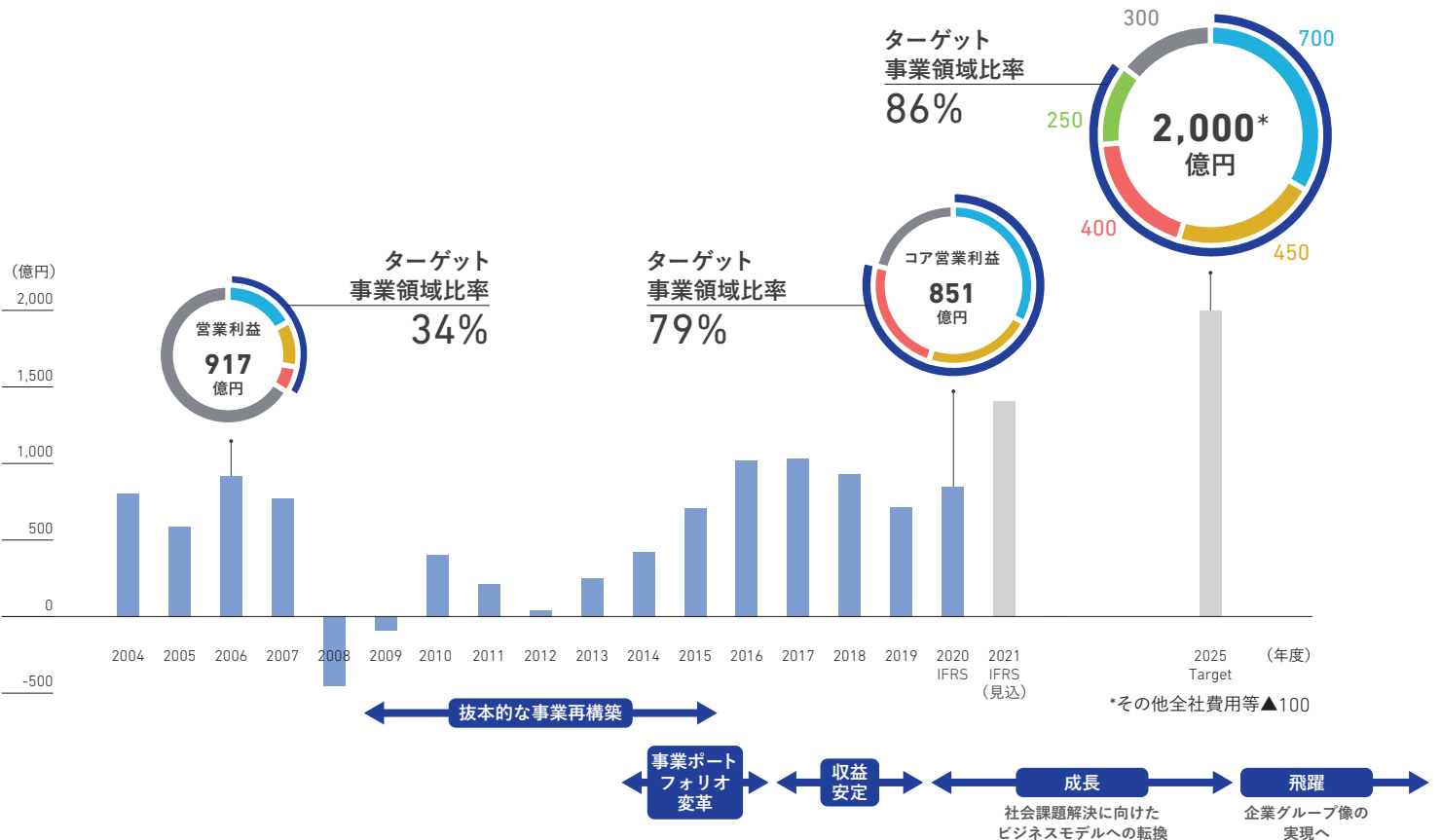


グローバル
売上収益比率

海外
47%

日本
53%

コア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観



企業グループ理念・将来像
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/management/>

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

2021年改定

化学の力で社会課題を解決し、
多様な価値の創造を通して持続的に成長し続ける企業グループ

長期経営計画「VISION 2030」を策定するにあたり、15～20年先の目指すべき企業グループ像を改定しました。
これは今一度、当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、方向性を再定義したものです。
加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、
多様な価値を創造できる「化学の力」で解決策を持続的に提供していきます。

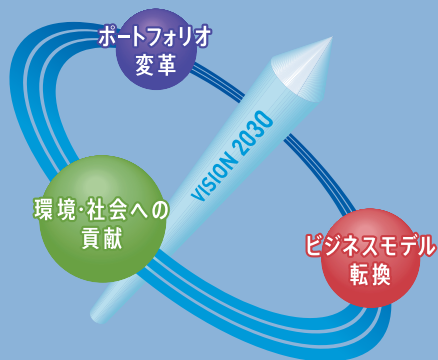
2030年のありたい姿

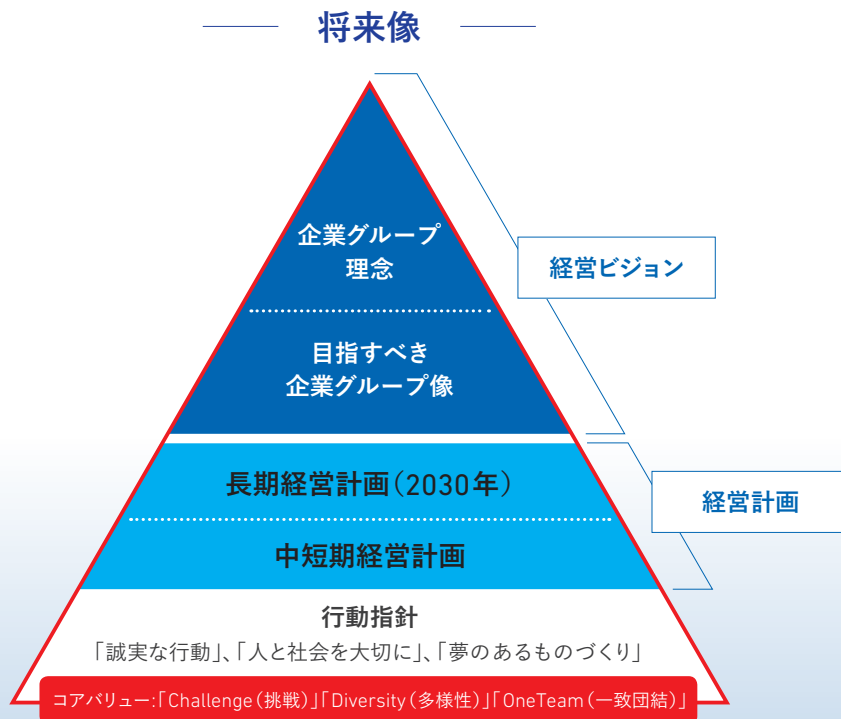
未来が変わる。化学が変わる。

Chemistry for Sustainable World

変化をリードし、サステナブルな未来に貢献する
グローバル・ソリューション・パートナー

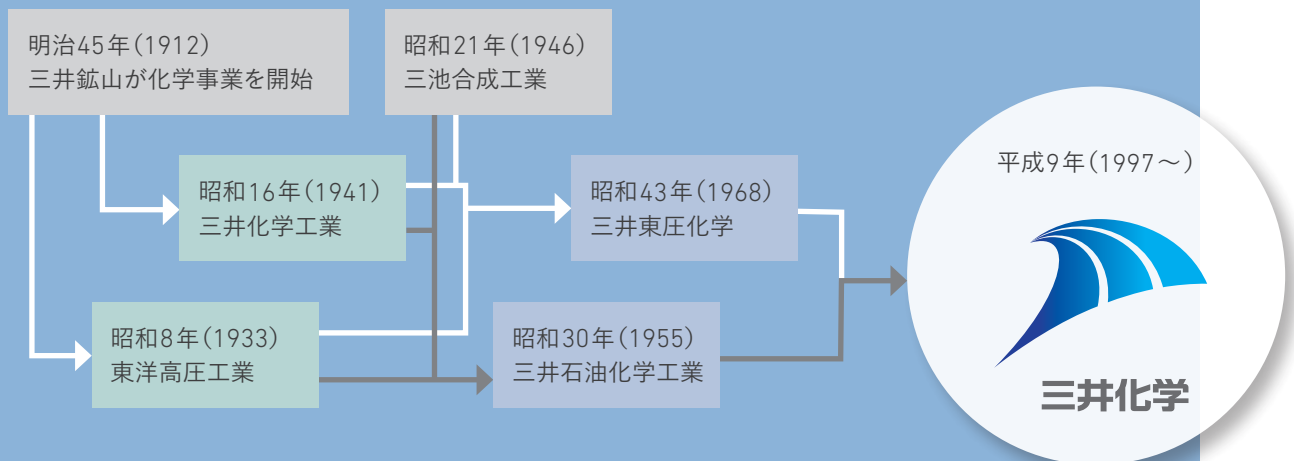
三井化学





歴史が刻む、三井化学のコアバリュー

明治45年(1912)、三井鉱山の石炭化学事業を原点として、複数の会社が一致団結し、様々な化学事業を通じて社会課題の解決に挑戦してきた歴史が、現在の三井化学のコアバリューを形づくっています。



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® MRTM
- 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 イクロステップ®
- 1995 アベル®
- 1998 **世界初** エポリユー®

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。現在では売上収益の47%が海外となっており、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

18,051人

海外在籍者比率

41%

連結対象会社数

154社

海外売上収益比率

47%



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
 Health Care 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 No.1 (シェア45%)
	 Food & Packaging フード&パッケージング	トレボン® (エトフェンプロックス) 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
 Mobility モビリティ	ポリプロピレン コンパウンド	自動車用バンパー・ インパネ用材料	世界 No.2 (シェア約2割) アジア No.1
	タフマー® (α-オレフィンコポリマー)	自動車用バンパー・ インパネ用材料	世界 No.2 アジア No.1
	アペル® (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 No.1 (シェア50%超)
 Food & Packaging 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 No.1
 Basic Materials 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 No.1

製造プロセス技術

価値創造プロセス

三井化学グループは、内外の環境変化やステークホルダーからの要請を踏まえ、私たちが実現を目指す未来社会を「環境と調和した循環型社会」「多様な価値を生み出す包摂社会」「健康・安心にくらせる快適社会」と定めています。6つの資本、100年の歴史からなる強みといった基盤を活かし新たな顧客価値を創造し、事業活動を展開。それぞれの事業活動から創出される素材、サービス、ソリューションを通じて、社会課題を解決し、サステナブルな未来社会に貢献していきます。



Output

現行ポートフォリオ

モビリティ ▶▶ P. 48



ヘルスケア ▶▶ P. 52



フード&パッケージング ▶▶ P. 56



基盤素材 ▶▶ P. 60



新事業 ▶▶ P. 63



新ポートフォリオ

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

モビリティソリューション

ICTソリューション

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

Outcome

ソリューション型ビジネスとサーキュラーエコノミー型ビジネスを広く展開し、人々の暮らしと社会を変える。

多様な価値を生み出す包摂社会



環境と調和した循環型社会



健康・安心に
くらせる快適社会



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

VISION 2025の概要と振り返り

三井化学グループは、VISION 2025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・持続性の高い企業を目指し、チャレンジしてきました。

		2025長期経営計画の目標とKPI		2020年度実績	2021年度目標	
経済軸	事業ポートフォリオ変革の加速 (顧客起点型ビジネスモデルへの転換) ・成長3領域の拡大 ・次世代事業の育成 ・基盤素材事業の競争力強化 キャッシュ創出力の強化 ・財務規律を維持した積極投資 ・資金効率の向上 株主還元強化 ・安定的かつ継続的な配当 ・機動的な自己株式取得	営業利益/コア営業利益	2,000億円	851億円	コア営業利益	1,410億円
		売上高/売上収益	20,000億円	12,117億円	売上収益	14,900億円
		ROS	10%	7.0%	ROS	9.5%
		ROE	10%以上	10.2%	ROE ^{*1}	12.5%
		ROIC	8%以上	5.0%	ROIC ^{*1}	6.7%
		Net D/E	0.8以下	0.60	Net D/E ^{*1}	0.61
		株主還元	総還元性向30%以上	配当100円/株 (総還元性向33.9%)	配当110円/株 (総還元性向31.8% ^{*2})	
		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)	投融資額775億円	投融資額1,340億円	
		研究開発費	700億円	338億円	390億円	

*1 2021年5月13日発表時点のもの *2 自己株式取得100億円を含む

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	Blue Value [®] 製品 売上収益比率：30%以上	・15%	Blue Value [®] ・Rose Value [®] 新規認定件数計15件以上
		GHG排出量削減率：2005年度比25.4%以上 ^{*1} (2030年)	・29.0%	・GHG排出削減量前年度比2万t以上
		エネルギー原単位低減率：5年平均1%以上を継続 ^{*2}	・△0.7%	・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
	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	Rose Value [®] 製品 売上収益比率：30%以上	・19%	Blue Value [®] ・Rose Value [®] 新規認定件数計15件以上
		製品候補発掘計15件以上		・上市前Blue Value [®] ・Rose Value [®] 製品候補発掘計15件以上
	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	重大事故発生数：ゼロを継続	・0件	・0件
		重視する労働災害の度数率：0.15以下を継続	・0.22	・0.15以下
		顧客不適合品発生率：10ppm以下	・24%削減 (2017年度比)	・当社責の苦情発生件数10%以上削減 ^{*2} (前年度比)
		製品のリスク評価実施率：99%以上(2020年) ^{*2}	・99%以上	・99%以上、新たな評価指標の策定
		最新の安全性情報提供：100%を継続 ^{*2}	・100%	・100%
重大な法令・ルール違反数：ゼロを継続		・1件	・0件	
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		・45% ^{*2}	・2021年度持続可能な調達調査の実施、分析およびフィードバック	
女性管理職(課長級以上)比率：10%以上 ^{*3}	・4%	・5%		
従業員エンゲージメント向上	・アクションプラン登録率96%	・エンゲージメントスコア36%以上(2018年度：31%)		

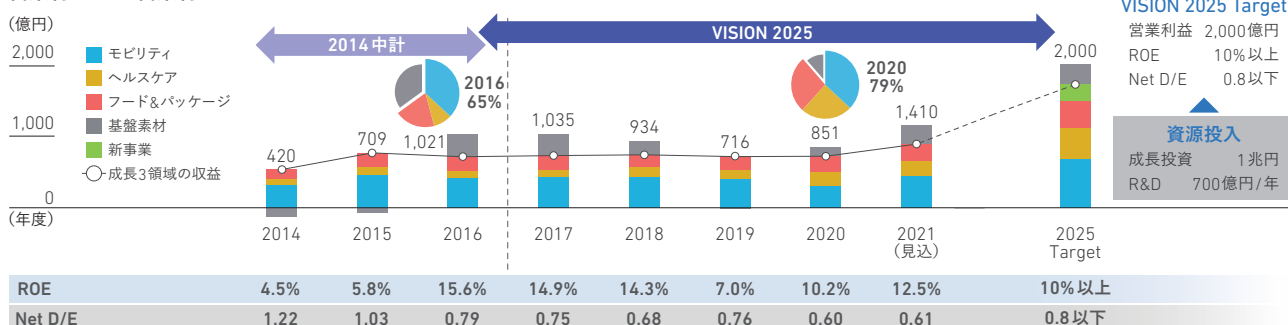
VISION 2025の振り返り

経済軸全般

当社グループは、2017年度に過去最高益1,035億円を達成したものの、その後の景気後退や新型コロナウイルス感染症の影響等により、成長は踊り場にありま。また、モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージの成長3領域

域のコア営業利益率は2016年度と比較し向上したものの、利益水準はほぼ横ばいであり、ポートフォリオ変革は道半ばと言わざるを得ません。

営業利益/コア営業利益

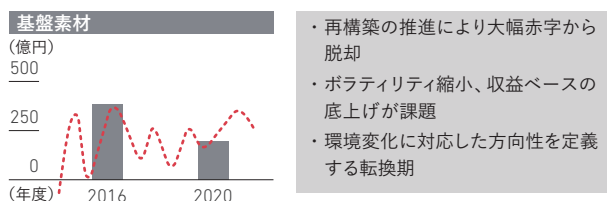
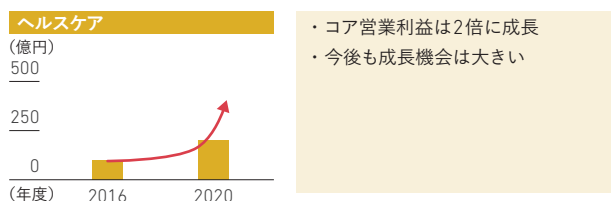
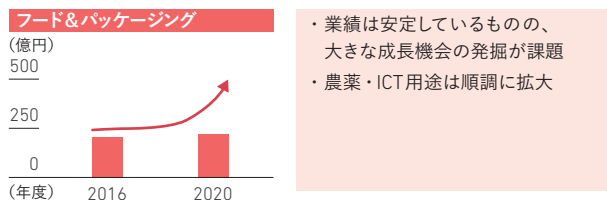
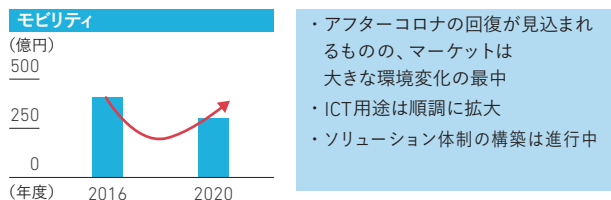


※ 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

経済軸セグメント別

VISION 2025では、3つの基本戦略「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」のもと、取り組みを進めてきました。その結果としてのセグ

メント別営業利益のVISION 2025開始前の2016年度と2020年度の比較、および成果と課題は次の通りです。



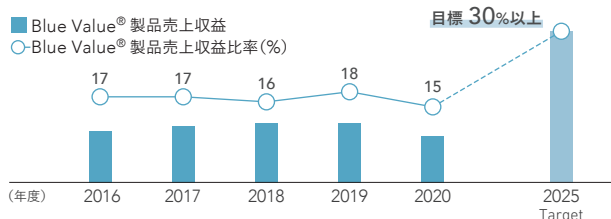
以上の結果、「成長限界の打破と新事業・新製品創出の加速」「より広い視野から課題を捉える社会課題視点に基づくビジネスモデルへの転換加速」「環境変化の克服・対応力、計画・実行・回収を実現する組織能力・文化の確立」

「グローバル全拠点での安全の強化と確保」「グローバル全拠点でのガバナンス・コンプライアンスの確保」の5つの内部環境課題が抽出されました。

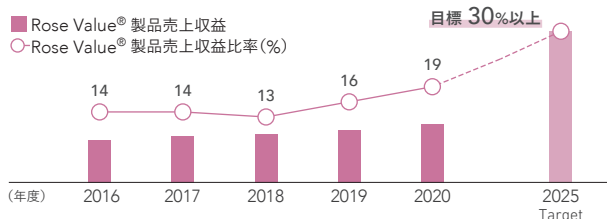
環境・社会軸

Blue Value®・Rose Value®製品の拡大に向けた取り組みを強化し、特にRose Value®製品の拡大を実現しました。

Blue Value®製品売上収益比率



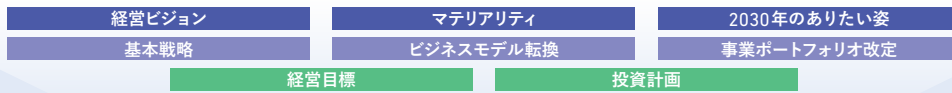
Rose Value®製品売上収益比率



長期経営計画「VISION 2030」

VISION 2025策定時から大きく変容した外部環境と、成長戦略の限界が見えつつある内部環境を踏まえ、VISION 2025の折り返し地点にある今、10年後の2030年に向けた長期経営計画を新たに策定しました。

VISION 2030の骨格



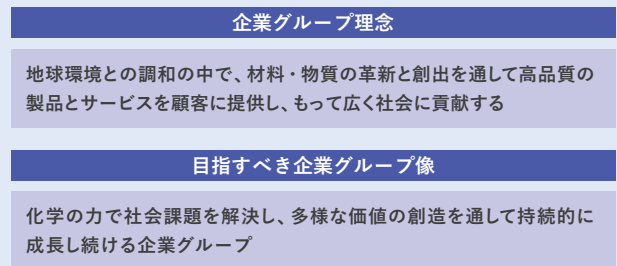
※ 事業ポートフォリオ別成長戦略、財務・非財務指標を統合した経営計画システム等については、さらなる具体化を行い、2021年11月頃公表する予定です。

経営ビジョン

三井化学グループは、「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」ことを企業グループ理念として掲げ、経済軸、環境軸、社会軸から成る3軸経営を実践し、事業活動を通じた社会課題解決への取り組みを進めています。

VISION 2030を策定するにあたり、15～20年先に当社グループが目指すべき企業グループ像を改定し、「化学の力で社会課題を解決し、多様な価値の創造を通して持続的に成長し続ける企業グループ」と定義しました。今一度当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、

加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、多様な価値を創造できる「化学の力」で、その解決策を持続的に提供する企業体を目指し、全社一丸となって実現に取り組んでいきます。

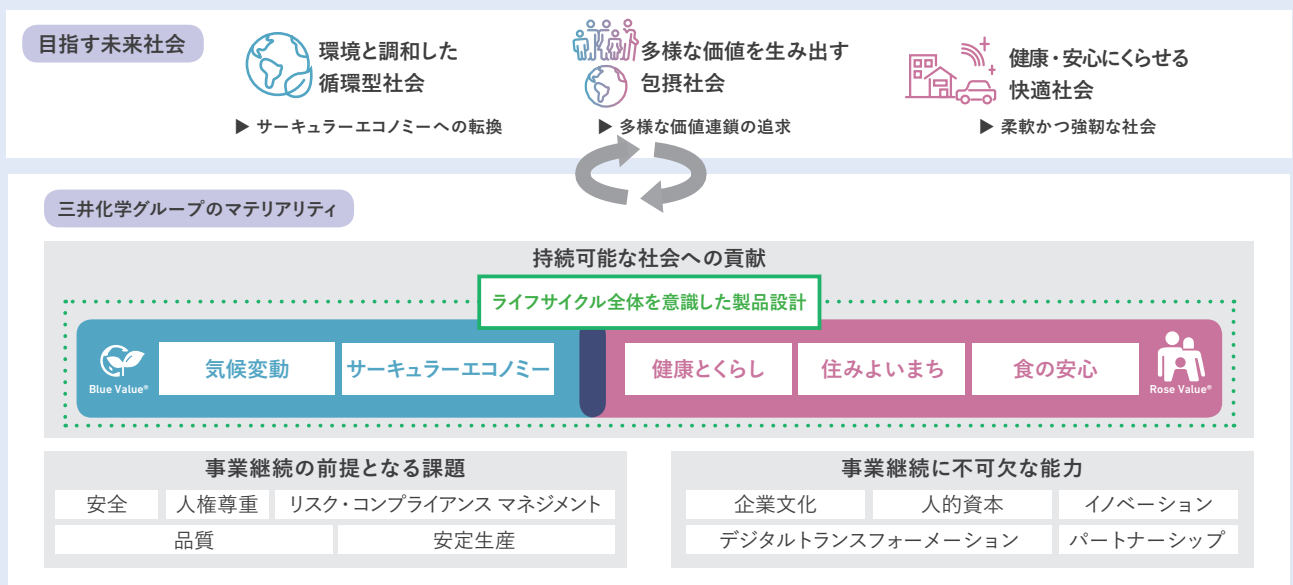


マテリアリティ

内外環境・メガトレンドを踏まえ、起こり得る環境・社会の課題に対し当社グループが貢献することで「目指す未来社会」を以下のように定義しました。

これら未来社会を実現するため、当社グループが貢献

すべき取り組みと、その前提となる課題および不可欠な能力を特定し、マテリアリティを以下のように見直しました。このマテリアリティを、基本戦略をはじめとした長期経営計画の中に織り込み、実現に向け追求していきます。



2030年のありたい姿

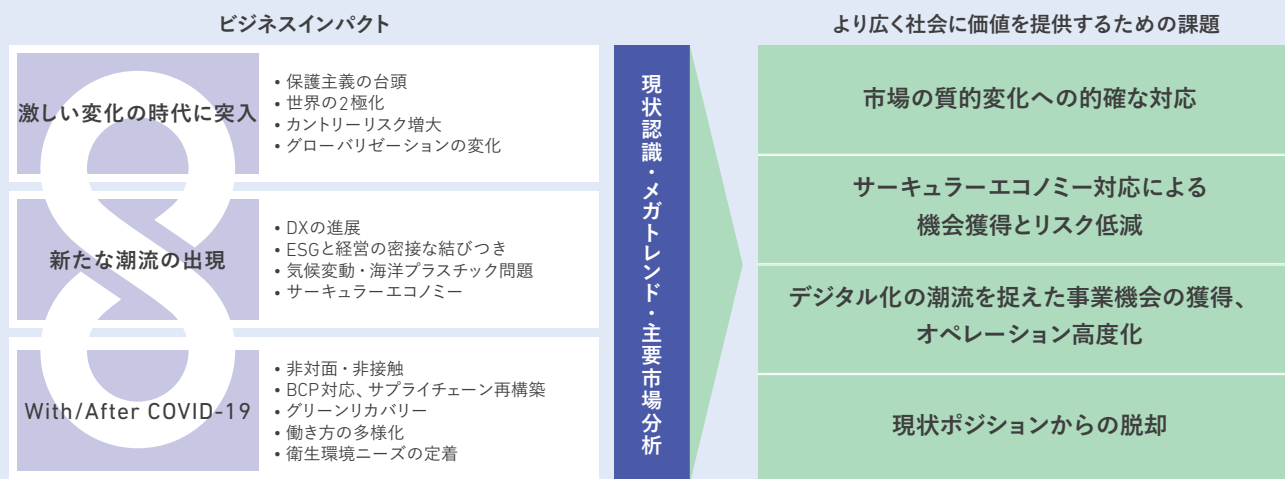
目指すべき企業グループ像に向けた通過点となる2030年においては、大きく変容していく社会環境や課題に正面から対峙し、当社グループが取り組む変革を踏まえた新成長戦略を実現する姿を描き、右図を当社グループにおける2030年のありたい姿と定義しました。



基本戦略

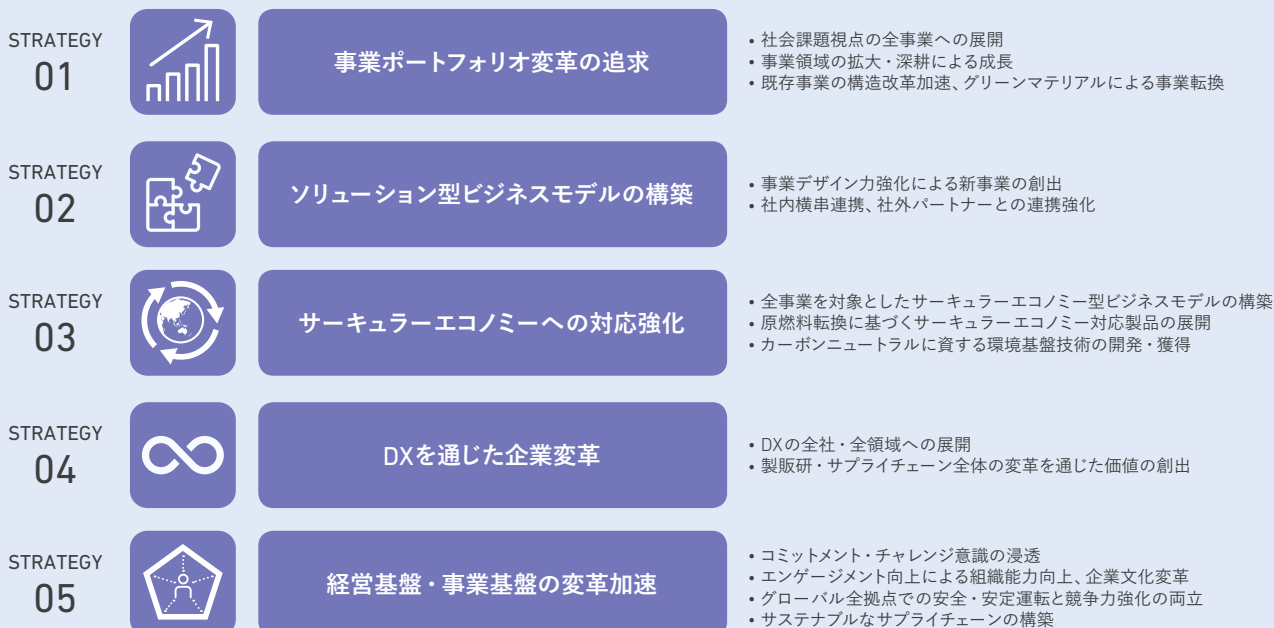
(1) 外部環境分析

外部環境分析より以下の課題を抽出しました。



(2) 基本戦略

外部環境および内部環境分析とマテリアリティを踏まえ、目指す企業グループ像を実現するためにVISION 2030基本戦略を策定し、全社を挙げて実行を推進します。



ビジネスモデル転換

当社グループが掲げる社会課題解決に向けた貢献と、その取り組みを原動力とした持続的成長を実現するためには、従来型の素材提供ビジネスからの転換を図り、「社会課題視点」「ソリューション型ビジネスモデル」「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」「デジタルトランスフォーメーション」を全社・全事業に展開していくことが必要不可欠です。これまでの成功モデルや事業アプローチに安住せず、このビジネスモデル転換を弛まず遂行することにより、社会・消費者・顧客に求められる価値の創出を追求します。

(1) 社会課題視点

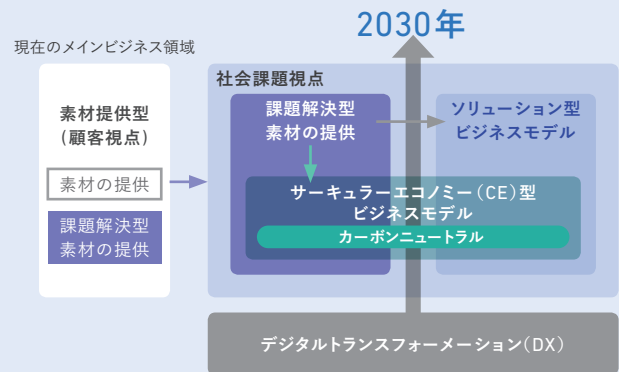
顧客・消費者・社会により近接し、高度かつ的確に潜在ニーズ・ペインを捉え、製品・サービスの開発や性能検証につなぎこむ、「社会課題視点」を全社全事業に展開します。この思考に基づき、当社グループのあらゆる事業にお

(2) ソリューション型ビジネスモデル

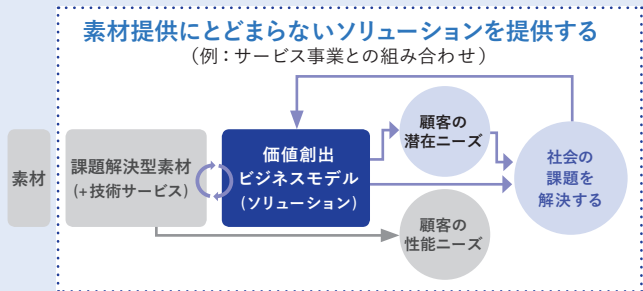
社会的要請からの課題の複雑化が進む背景により、課題に一層フィットした高い付加価値を創出する目的で、素材提供にとどまらずにサービス等を組み合わせ、ソリューションとして提供する「ソリューション型ビジネスモデル」を拡大させます。

(3) サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル

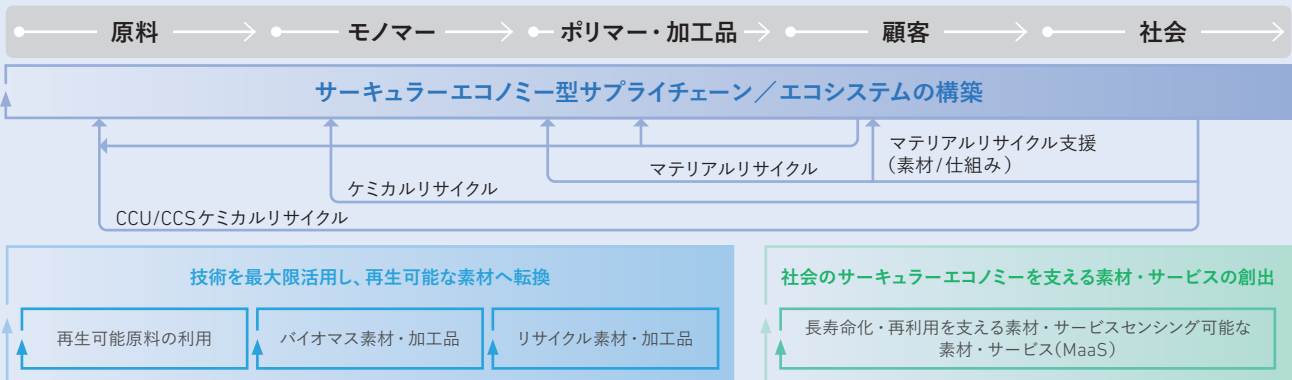
エネルギー多消費型事業の存続は困難との認識に立ち、ますます重要性が高まるサーキュラーエコノミーへの対応を全社に広げ、グリーンマテリアルへの転換等により事業



いてさらなる領域の延伸・深耕を目指し、また課題解決のために必要となる社外パートナーとの連携やオープンイノベーションにも、積極的に取り組みます。



構造を変革させる「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」を立ち上げます。

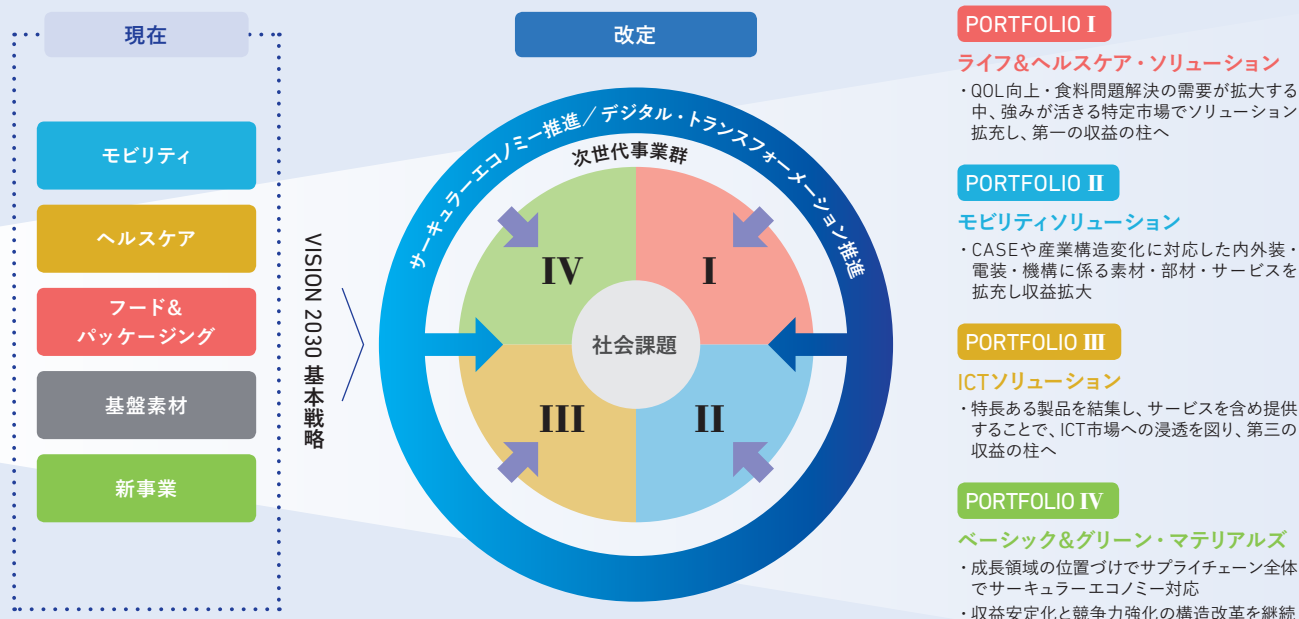


(4) デジタルトランスフォーメーション

DXを全社に展開することで、当社グループが持つ様々なビジネスモデル、業務プロセス、組織能力等をさらに高度化し、会社全体のあり方の変革=CX(コーポレートトランスフォーメーション)を実現します。

事業ポートフォリオ改定

価値創造のための基本戦略を実行すべく事業ポートフォリオを改定し、「ライフ&ヘルスケア・ソリューション」「モビリティソリューション」「ICTソリューション」「ベーシック&グリーン・マテリアルズ」の4つとしました。



経営目標

2030年に向けて戦略的な投資を行うことにより着実に事業成長を図り、VISION 2030の経営目標の達成を目指します。

財務指標	コア営業利益 2,500 億円		親会社の所有者に帰属する当期利益 1,400 億円	
	ROIC 8.0% 以上	Net D/E 0.8 以下	ROE 10% 以上	
非財務指標	Blue Value [®] 製品売上収益比率 40% 以上	Rose Value [®] 製品売上収益比率 40% 以上	GHG排出量削減率(2013年度比) 40% 減	
株主還元	DOE= 3.0% 以上・総還元性向= 30% 以上			

投資計画

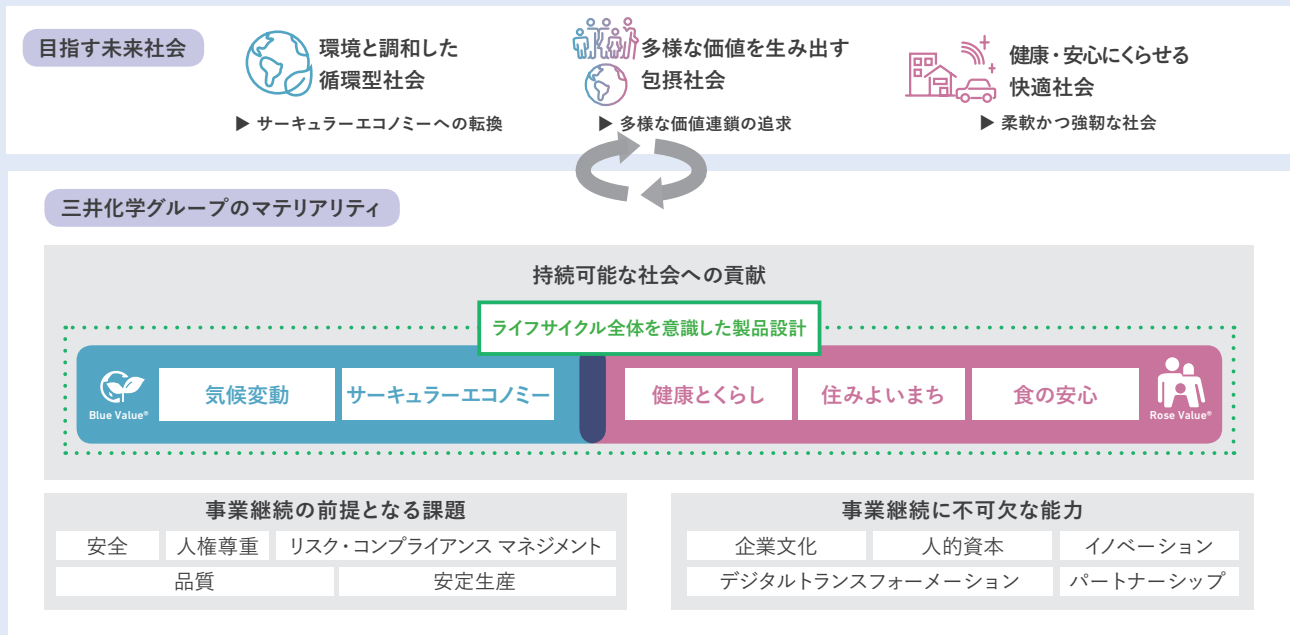
上記経営目標の達成に向け、2021～2030年度の10年間で、成長投資**1.8**兆円(戦略投資**9,000**億円、自力成長投資**9,000**億円)を実行します。

マテリアリティ



重要課題(マテリアリティ)
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/materiality/index.htm

三井化学グループは、VISION 2030を策定する過程でマテリアリティの見直しを行いました。VISION 2030では、サーキュラーエコノミーへの転換、多様な価値連鎖の追求、柔軟かつ強靱な社会という観点を踏まえて「目指す未来社会」を再定義し、この実現に向けてマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティは、VISION 2030の基本戦略の前提となっています。また、マテリアリティから導き出したBlue Value®・Rose Value®製品売上収益比率、GHG排出量削減率といったKPIはVISION 2030の非財務指標として管理していきます。



マテリアリティ特定プロセス

Step 1 課題を抽出

- ◆ 右記を参考に課題を網羅的に抽出。
 - ✓ ステークホルダーとの対話
 - ✓ グローバルな社会課題に関する情報収集
 - ✓ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目
 - ✓ 当社グループの企業グループ理念・行動指針をはじめとする方針類
 - ✓ 各会議体での議論内容
 - ✓ VISION 2030策定の議論

Step 2 課題をテーマ別に分類

- ◆ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考に、抽出した課題をテーマ別に分類。

Step 3 テーマの優先順位づけと整理

- ◆ 各テーマを、ステークホルダーにとっての重要度と三井化学グループにとっての重要度の両軸でマッピングして優先順位をつけ、候補テーマを絞った。その際、ESG推進委員会、経営会議、取締役会で討議。
- ◆ 候補テーマを「持続可能な社会への貢献」「事業継続の前提となる課題」「事業継続に不可欠な能力」に分類し、マテリアリティとして整理。

Step 4 妥当性の確認

- ◆ 特定したマテリアリティについて、ESG推進委員会、経営会議、取締役会にて妥当性の確認を行い、最終的に取締役会の承認を取得。
- ◆ マテリアリティは、課題の重要度の変化や新規課題の出現などを考慮する必要があるため、以降毎年ESG推進委員会にて見直しの必要性を議論する予定。

マテリアリティ(持続可能な社会への貢献)

当社グループのマテリアリティは、社会価値と企業価値、両方の創出に直結するテーマを「持続可能な社会への貢献」に分類し、それを「事業継続の前提となる課題」および「事業継続に不可欠な能力」が支える構成になっています。

マテリアリティの中心となる「持続可能な社会への貢献」の各テーマについては、選定プロセスにおいて下記のように機会とリスクを捉え、マテリアリティの特定に反映しました。

ライフサイクル全体を意識した製品設計	社会課題はそれぞれが複雑な関係性を有しており、全体を俯瞰した視点で取り組む姿勢が必要である。そのため、ライフサイクル全体を通じて環境・社会に配慮する経済活動が求められている。デジタル化が進展し、サーキュラーエコノミーへの対応の必要性が高まる中、こうした視点を考慮することで新たなビジネスチャンスが生まれる。
--------------------	---

	○ 機会 と ● リスク(例)	
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ○● EVシフト、再生可能エネルギーの主流化 ○● 再生可能原材料への転換 ○ 非石化型製品・技術の需要増加 ○ 防災・減災、感染症対応製品の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出規制、炭素税などの規制強化 ● 石化型製品の需要減退 ● 風水害による生産拠点の被害 ● サプライチェーンの途絶
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ○ エコシステム視点のソリューションビジネスの機会増大 ○ 環境適合設計への要望の高まり ○ DXによるトレーサビリティの重要性増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● プラスチックごみ問題に起因するプラスチック需要の低下 ● 拡大生産者責任などの規制強化 ● リサイクルプラットフォームの台頭による化石資源由来プラスチック製品の地位低下

KPI: Blue Value®製品売上収益比率、Rose Value®製品売上収益比率、GHG排出量削減率

関連するSDGs



	○ 機会 と ● リスク(例)	
健康と暮らし	<ul style="list-style-type: none"> ○ あらゆる人が適切なタイミングで質の良い医療や介護を受けられる体制の強化に伴う、モビリティ・医療機器類・医薬包材・ICT分野製品の需要増加 ○ 高齢者や障害者などの社会参画支援のサービスや製品の需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 病気・健康対策に加え、未病への対応とくらしの快適性・安全性ニーズの拡大 ○ 感染症予防・拡大防止、保健衛生の向上などの製品需要増加 ● 今後のライフスタイルの不透明感 ● 医療関連の製品・サービスの規制対応漏れ、PL訴訟
住みよいまち	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人口規模に応じたスマートでレジリエントなまちづくり需要増加(都市のICT化・インフラ整備) ○ 防災・減災などの製品需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度ICT人材の確保・育成 ● 情報セキュリティ対応コストの増大
食の安心	<ul style="list-style-type: none"> ○ 食料の安定生産と供給 ○ 食品の安心・安全な流通を目指した異業種との協業プラットフォームの増加 ○ フードロス・食品廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農薬・食品包材に対する規制強化 ● 他の食品保存・流通技術の向上(コールドチェーンなど)

KPI: Rose Value®製品売上収益比率

関連するSDGs



CEOメッセージ

化学の力で社会課題を解決し、
多様な価値の創造を通して持続的に
成長し続ける企業グループを目指します。

代表取締役 社長執行役員 CEO

橋本 修

—2020年度を振り返って—

厳しい経営環境を乗り越え、 事業を再び成長軌道に乗せていく。

新型コロナウイルス感染症の拡大が続いた2020年度は、特に第1四半期において、自動車生産台数減少や各国・地域のロックダウンによる影響を受けましたが、第2四半期以降は主要産業の需要が徐々に回復し、コア営業利益は対前年で増益を確保しました。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応については、リモートワークの推進や工場での徹底した感染対策を行う一方、当社グループの手がけている製品、例えば、医療用の

ガウンやマスクなどのエッセンシャルユース関連のニーズの高まりに即応しました。

2021年度は、コロナ影響からの需要の回復、これまでの設備増強による拡販効果等により収益を底上げし、過去最高益を目指す計画としています。同時に、成長3領域の拡大、ビジネスモデル転換による成長軌道への回帰に向け、積極投資に舵を切ると同時に、戦略の見直しを推し進めてまいります。

—長期経営計画「VISION 2025」の振り返り—

大きく変わった外部環境と明らかになった課題。

今私たちは、新型コロナウイルス感染症はもちろん、通商政策における保護主義の台頭のような国家間の 이슈に直面しています。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展やバイオ技術の進歩、あるいは環境問題をはじめとした社会課題が顕在化する中、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応要請、サステナビリティ経営の重要性の高まりなど、新たな潮流も出現しています。

このようなVISION 2025策定当時の2016年には想定していなかった経営環境の変化を踏まえ、策定からちょうど折り返し地点でもある2020年、長期経営計画の見直しをスタートしました。

VISION 2025は「経済」「環境」「社会」の3軸経営を掲げ、「事業ポートフォリオの変革」を最重要課題として取り組んでまいりましたが、一定の成果はあったものの、全体として満足のいくものではありません。

まず、経済軸においては、ヘルスケア、モビリティ、フード&パッケージングの成長3領域を中心とした積極的な成長投資と、基盤素材事業のポラティリティ低減および競争力強

化による収益確保によって、最終年度である2025年度までに営業利益2,000億円の達成を目指す計画でした。しかしながら、成長3領域の構成比率拡大ではある程度の成果を得つつも、成長投資の実行は不十分で期待したような利益貢献は得られず、利益水準は2017年度をピークに踊り場が続くという状況でした。また、基盤素材事業のポラティリティに依然として改善の余地があること、加えて新製品や新事業の創出も計画通りに進捗していないことなどが、課題として挙げられます。

次に、環境・社会軸では、Blue Value®(環境貢献価値)・Rose Value®(QOL向上貢献価値)を設定し、当社グループの社会課題への貢献を見える化することで、ステークホルダーとの対話を促進したことは一つの成果でした。しかし、これら製品の売上収益拡大には、今後の取り組み加速が必要です。また、安全やコンプライアンスでは設定したKPIが目標未達となっており、事業のグローバル化に伴い人・設備・技術が多様化する中で、グループ全体での強化が急務となっています。

—長期経営計画「VISION 2030」の方向性—

激動の時代に変革をリードし、サステナブルな未来社会を実現する化学企業へと進化する。

このようなVISION 2025の振り返りを踏まえ、改めて当社グループの存在意義に立ち返り、目指す方向性について議論を行いました。

戦後の食糧危機に対応して化学肥料の増産に踏み切り、日本経済の復興を支えた歴史を振り返れば、私たちは創業当初から化学の力で社会課題を解決することで100年以上にわたり続いてきた会社と言えます。現在、グローバル規模の課題となっている気候変動やフードロスに対しても、化学の力は大きく貢献できる可能性を秘めています。このような原点に立ち、今後15年～20年先の方向性を定めた目指すべき企業グループ像を「化学の力で社会課題を解決し、多様な価値の創造を通して持続的に成長し続ける企業グループ」として再定義しました。そしてVISION 2030のターゲット年までの今後10年を、変容する経営環境に対応し当社グループの将来を決定づける最も重要な期間と位置づけ、2030年の当社グループのありたい姿を「変化をリードし、サステナブルな未来に貢献するグローバル・ソリューション・パートナー」と決めました。

これら目指す方向性の再定義とともに、内外の環境変化やステークホルダーからの要請を踏まえ、私たちが実現を目指す未来社会を「環境と調和した循環型社会」「多様な価値を生み出す包摂社会」「健康・安心にくらせる快適社会」

とし、これらの社会像からバックキャストする形でマテリアリティの改定を行いました。私は、マテリアリティこそ会社がサステナブルな成長を遂げていくための非常に重要な事項と考えています。しかし、これまでのマテリアリティは、網羅性はあったものの優先順位づけが不十分であり、長期経営計画との関係性が不明瞭だったことや事業戦略への反映ができていなかったことから、社内での浸透度も高くありませんでした。この反省を踏まえ、今回は、社内各部門の課題との関連づけや、事業戦略との整合性を重視しつつ、様々なステークホルダーとのエンゲージメントおよび経営層を含むESG推進委員会での討議を経て、取締役会での議論の上で策定しました。改定後のマテリアリティは、価値創造の中心となる「持続可能な社会への貢献」を「事業継続の前提となる課題」と「事業継続に不可欠な能力」が支える形で整理しています。「持続可能な社会への貢献」では、「ライフサイクル全体を意識した製品設計」を念頭に置き、Blue Value®製品、Rose Value®製品を拡大する方針であることを明確に表現しました。

このマテリアリティを前提とし、当社グループの2030年のありたい姿を実現するため、基本戦略を策定しました。中でも最も重要となるのが「ビジネスモデルの転換」と「事業ポートフォリオ変革」の追求です。



—VISION 2030の基本戦略—

社会課題視点の追求と事業デザイン力により、 ビジネスモデルのドラスティックな転換を進めていく。

ビジネスモデル転換を実現するために、改めて着目したのが「社会課題視点」です。従前、私たちが行ってきた素材提供型ビジネスは、顧客のニーズを捉え、当社グループの保有するアセットを活用して素材を提供するというものでした。もちろん、そこには技術サービスなどの付加価値も含まれていますが、それを繰り返しているだけでは、自ずと提供できる価値は頭打ちを迎えます。そこで必要なのは、顧客ニーズの先にある社会課題に対する化学企業ならではの視点です。顧客から求められたスペックの製品を提供することにとどまらず、その先にある将来の社会課題を考え新たな角度から発想することで、よりサステナブルな製品をより価値ある形で提供できる可能性を追求するということです。これは、VISION 2025の「顧客起点型ビジネスモデル」に近いものですが、現場レベルでの具体化に課題があったため、今後はより実行力を高めていきます。

このような社会課題視点に基づき、「事業デザイン力」を発揮し、「ソリューション型ビジネス」および「サーキュラーエコノミー型ビジネス」へのビジネスモデル転換を目指すことが、今回の基本戦略の根幹となります。

ソリューション型ビジネスとは、申し上げてきたように、社会課題を起点として顧客に見えているニーズより先の潜在ニーズを探り、単なる素材提供にとどまらず、化学の専門家として課題解決に資する製品やサービスを組み合わせるソリューションとして提案していくものです。そのためには、社内外のアセットを連携・融合し、ビジネスそのものをデザインしていくことが重要です。

サーキュラーエコノミー型ビジネスは、これまでの製品をつかって顧客に納めるリニアなビジネスではなく、顧客

やその先の消費者が使用した製品を集め再利用することまで考えた製品設計を行い、また、そのためのエコシステム構築も考えてビジネスをしていくことを指します。数年ごとの製品リニューアルを含めたサービスを組み合わせたり、技術サービスそのものを提供することも考えられます。

こうした発想や仕組みづくりを、製品開発や事業立ち上げの段階から行うことが事業デザイン力であり、これを強化していくことで新事業の創出も期待できます。

こうしたビジネスモデル変革を遂行し、事業領域の延伸・深耕を実現するため、分散していたリソースを集約した「ICTソリューション」や、サーキュラーエコノミーを成長機会と捉え基盤素材事業の高付加価値化を追求する「ベーシック&グリーン・マテリアルズ」等に加え、新たな4つの事業ポートフォリオへと改定を行うこととしました。

また、基本戦略の一つとして掲げているDXは、ビジネスモデル転換の実現にあたり、不可欠なドライバーとなりうる重要テーマです。既にR&Dや製造部門ではDXを活用した研究開発の高速化やプラントの予防保全などを実現しています。当社グループが蓄積してきた研究開発や営業活動に関する膨大な有形無形のデータを体系立ててデータベース化することで、顧客ニーズや社会課題の解決などのビジネス創出にもつながる有用なツールとなります。2021年に新たに立ち上げたDX推進室では、そうした取り組みにとどまらず、会社の経営計画やビジネスのあり方自体に影響を及ぼす、いわゆるCX(コーポレートトランスフォーメーション)につなげる取り組みを始めています。全社でDXに関するリテラシーを高め、会社自体を時代・環境に適合する姿に変えていきたいと考えています。

—2050年カーボンニュートラル宣言—

あらゆるステークホルダーと協力し、 地球規模の課題に取り組んでいく。

深刻化する環境問題とグローバルな脱炭素への要請の高まりを受け、当社グループは2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。その実現に向けたロードマップとして、自社によるGHG削減とBlue Value®製品の拡大を通じた社会や顧客への貢献の2本柱で推進していくことを決めました。これはバリューチェーン全体を横断する取り組みとなるため、社内横串の連携はもちろんのこと、様々な社外パートナーとの連携強化が不可欠です。2021年5月に発表したフィンランドNeste社および豊田通商(株)とのバイオマスナフサ調達に関する売買契約や、6月に発表したBASFジャパン(株)とのケミカルリサイクルに関する連携など、このロードマップ実現に向けた実験的な取り組みを進めていますが、既に一定の引き合いもあり、手応えを感じています。

一つ申し上げておきたいことは、これまでのように単に顧客のニーズのみに沿ったビジネスを進めていくのでは

なく、より先を見たプロとしての提案で、より高い次元で、顧客や社会に貢献することが肝要だということです。短期的な経済合理性とは相反する部分もあります。しかし、これらは他社にはない当社のリソースを最大限活かすことで社会課題解決に大きく貢献できると同時に、長期的に見て私たちのビジネスに大きなチャンスとなる可能性を秘めています。化学メーカーとして、製造チェーンの上流にあたるナフサクラッカーを保有していることは、当社グループならではの特長ですが、こうした上流部分の製品はこれまで付加価値が付きづらい部分と言われていました。それが今回のバイオマスナフサ調達のような取り組みにより、原料・燃料転換を行うことで新たな付加価値が生まれる可能性が出てきたのです。このように、当社グループの持つリソースを最大限活用し、今後様々な機会を生みだしていきたいと考えています。



—VISION 2030を達成するための組織風土の醸成—

人事評価の変革を通じた風土づくりにより、 社会課題解決に向けたチャレンジ意識を高めていく。

2020年度は、アフターまたはウィズコロナも見据えた働き方の改革、例えばリモートワーク環境の整備や、服装自由化、副業規定整備などを行いました。中でも、服装自由化は社員からの発案により実現した取り組みです。形式ではなく働くことの本質や成果をより重視し、社内の活性化を図っていきたいと考えています。

また、現場の最前線にいる社員一人ひとりが、本当に今のやり方がベストなのかを問い続け、新しいアイデアを生み出しチャレンジする意識の醸成が必要です。そのために、VISION 2030 で進めるビジネスモデル変革がどれだけ進捗したか、事業評価がきちんとできるようなKPIを設定し、それを社員個人の業績評価にまで一貫して落とし込んで、これまでの延長ではないより付加価値の高い提案を評価

できるような評価システムを検討しています。また、仮に失敗したとしても、チャレンジングな実践そのものを前向きに評価する表彰制度の新設も進めています。

カーボンニュートラル宣言についても、対外的な意味合いだけでなく、社内に対して私の意志を示す意図があります。当社グループは10年以上前にCO₂固定化技術のパイロット実証検証を行うなど環境に貢献する技術開発を手がけていました。しかし当時は、まだそうした製品が受け入れられる土壌がなかったこともあり、大きな成果が得られませんでした。これらプロジェクトに携わった経験を持つ社員に対して、改めて私の本気度を示すことで、高いモチベーションとチャレンジ意識を持って、柔軟な発想で取り組んでもらいたいと思っています。

働き方改革事例 社員の声で実現 「服装自由化」

2020年8月、出社・テレワークなど働く場所に問わず、勤務中の服装要領を明確化すること等を目的として、「本社・支店勤務者の服装要領」を改定しました。本改定においては、安全性・作業性・清潔を保つこと、TPOを意識し、社員が自ら考えて適切と判断する服装を着用することとしています。社員一人ひとりが、自らの働き方をより主体的に考えながら働ける環境を整備することで、さらなるエンゲージメントと生産性向上を目指しています。



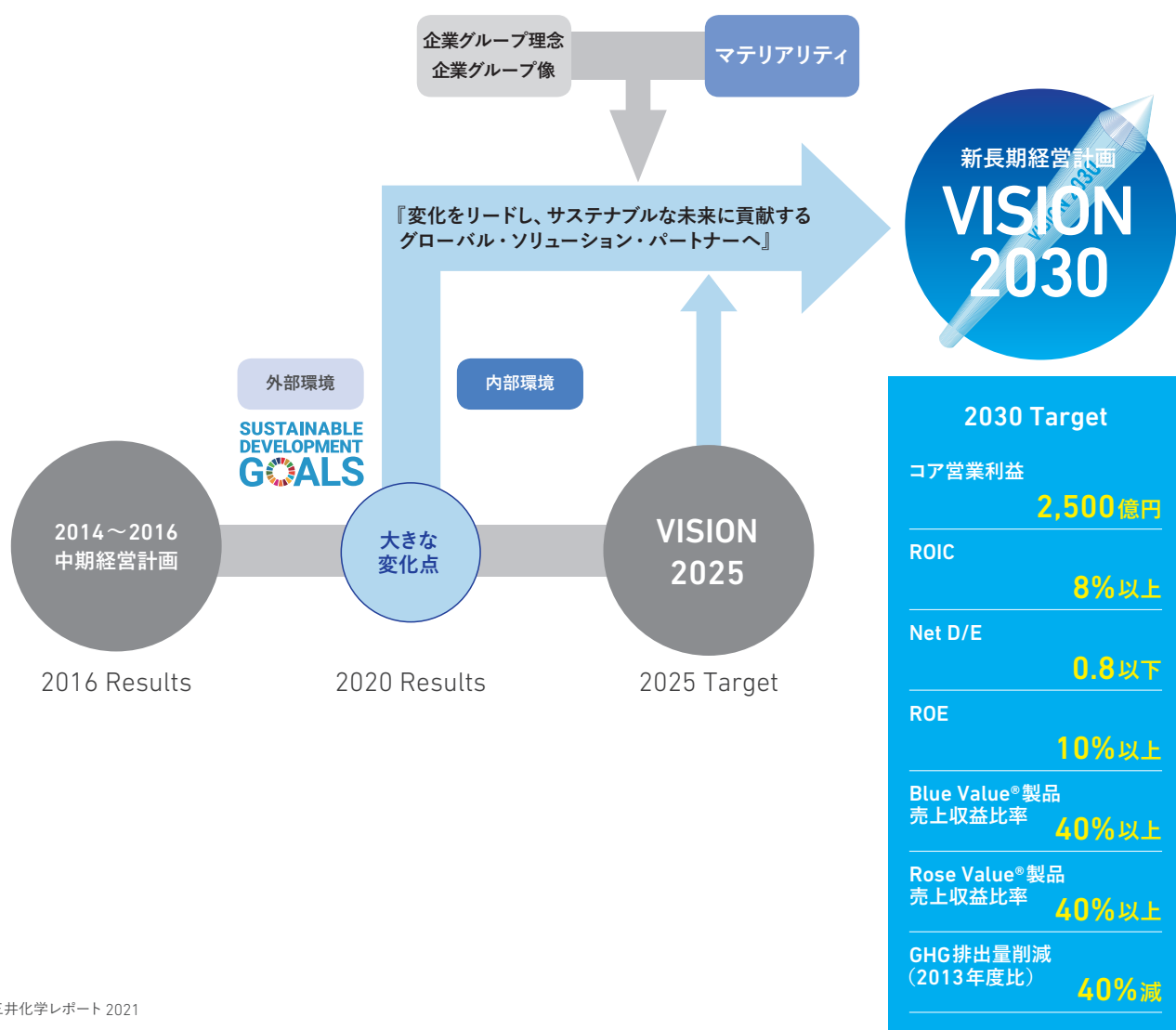
—ステークホルダーの皆様へ—

100年前から変わらない本質を守りながら、 当社グループの特長を活かし、変革を進めていく。

当社グループにとっては、基本、今も昔も社会課題の解決が主眼にあり、化学企業として目指す未来社会の実現のために貢献していくことこそが、会社自体のサステナブルな成長とステークホルダーのご期待に応えることと私は考えています。VISION 2030は、現状はコンセプトを発表した段階であり、これをいかに実行していくかが重要です。今まさに、事業ポートフォリオ別、機能別戦略の詳細な議論を進めています。VISION 2030の達成に向けた中期的なKPIを定め、進捗を計っていくための経営システムの見直しと併せて、今年度中の発表を予定しています。

今回、VISION 2030の目標としてコア営業利益2,500億円を掲げましたが、VISION 2025で目標としていた2,000億円についても、全社一丸となった今後の努力で達成可能な目標と考えており、この旗は降ろしません。VISION 2030基本戦略のもと、上流の原料から多様な川下事業の製品に至る豊富なリソースを活用することで、当社グループの事業機会が大きく拡大すると私は確信しています。ステークホルダーの皆様には、ぜひ2030年とその先に向けた当社グループの成長に期待していただきたいと思います。

VISION 2030の位置づけ



価値創造戦略

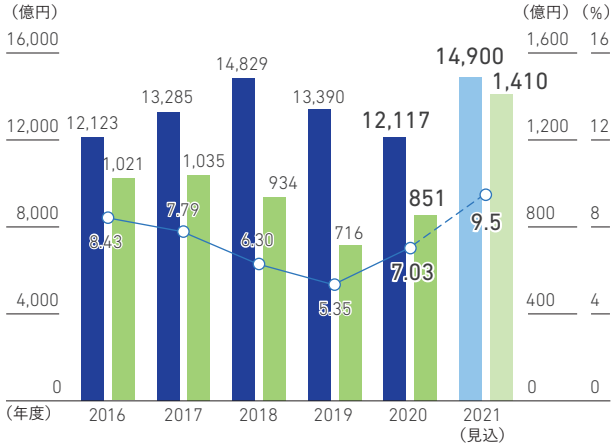
財務・非財務ハイライト.....	30
財務戦略：CFOメッセージ.....	32
サステナビリティ戦略.....	38
サステナビリティマネジメント.....	38
環境・社会貢献の見える化Blue Value®・Rose Value®.....	39
気候変動・プラスチック問題.....	42
事業別戦略.....	48
モビリティ事業.....	48
ヘルスケア事業.....	52
フード&パッケージング事業.....	56
基盤素材事業.....	60
新事業.....	63
R&D・知的財産戦略.....	66
Close up：MOLp®.....	68
人材戦略.....	69
トークセッション.....	75
DX戦略.....	78

財務・非財務ハイライト

財務

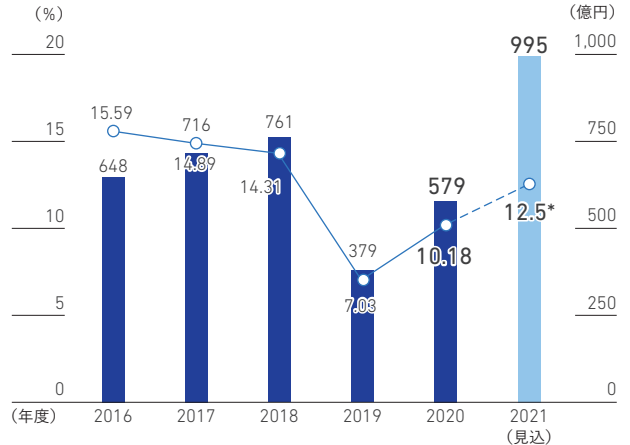
当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

売上収益／コア営業利益／ROS



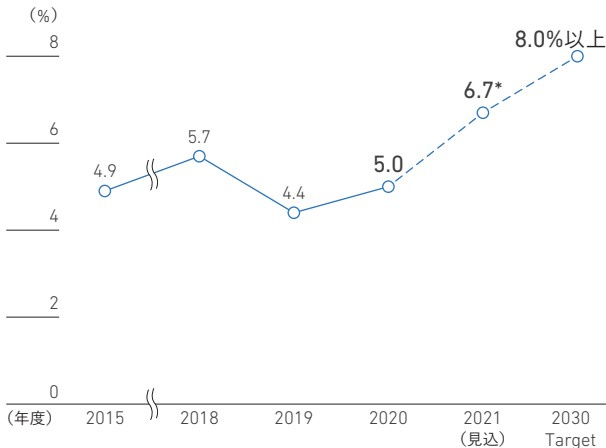
■ 売上収益/売上高(日本基準)(左軸) ■ コア営業利益/営業利益(日本基準)(右軸)
○ ROS: 売上収益コア営業利益率/売上高営業利益率(日本基準)(右軸)

ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



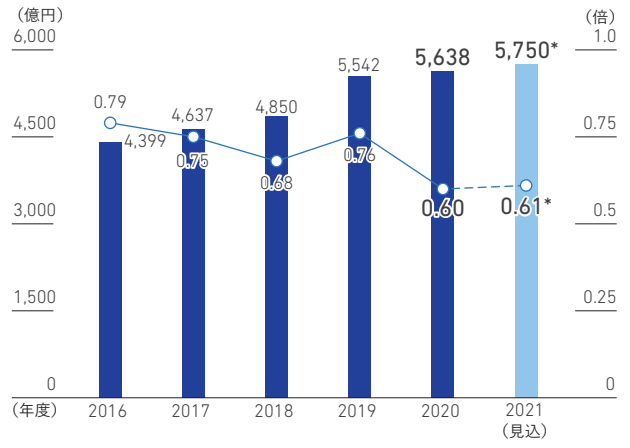
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社株主に帰属する当期純利益(日本基準)(右軸)
○ ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率/自己資本当期純利益率(日本基準)(左軸)
*2021年5月13日発表時点のもの

ROIC



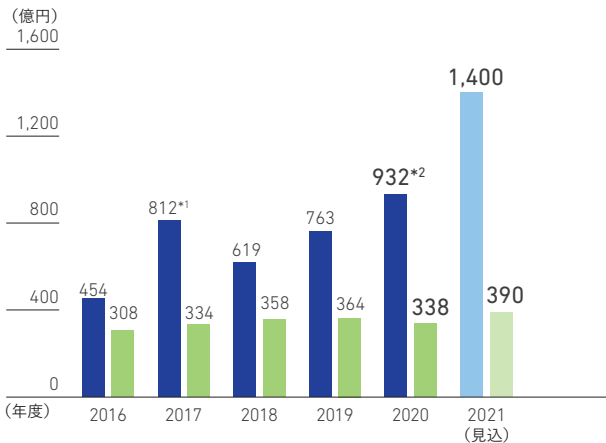
※ ROIC: 投下資本利益率=税引後コア営業利益/投下資本
投下資本利益率=税引後営業利益/投下資本(日本基準)
*2021年5月13日発表時点のもの

有利子負債残高／Net D/Eレシオ



■ 有利子負債残高(左軸) ○ Net D/Eレシオ(右軸)
*2021年5月13日発表時点のもの

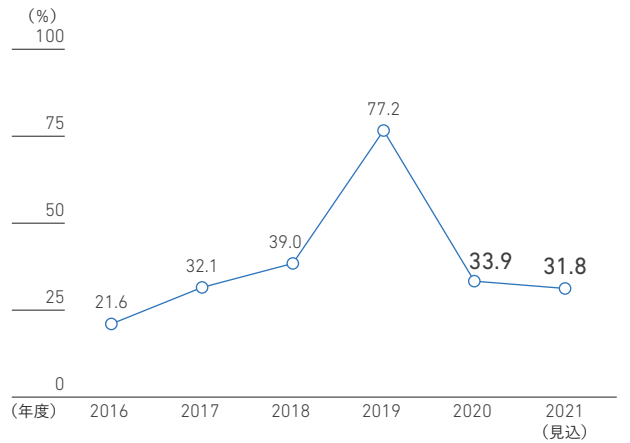
設備投資額／研究開発費



■ 設備投資額 ■ 研究開発費

*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

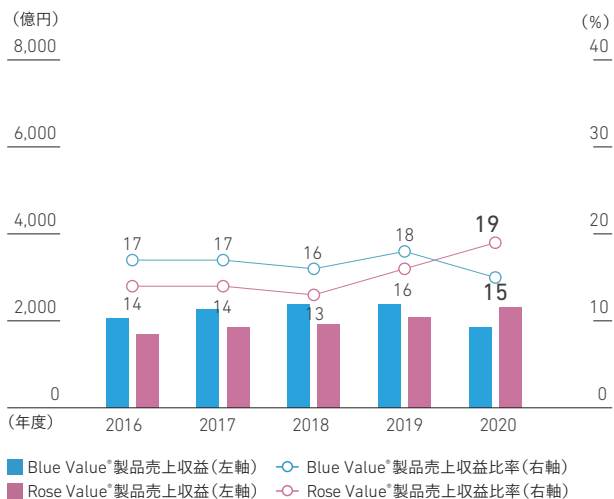
総還元性向



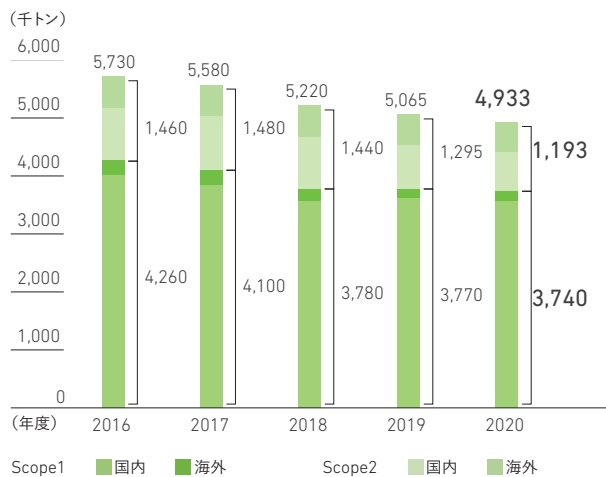
財務データハイライト
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/finance/>

非財務

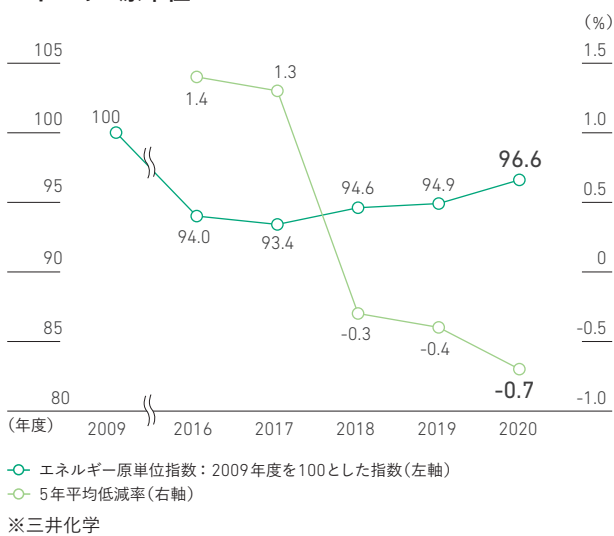
Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率



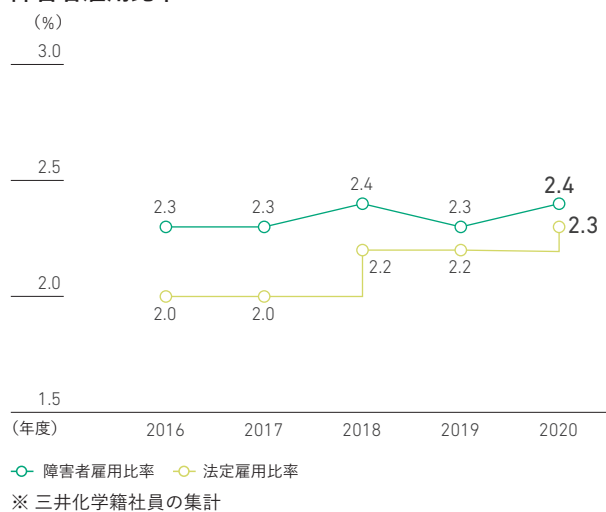
GHG排出量



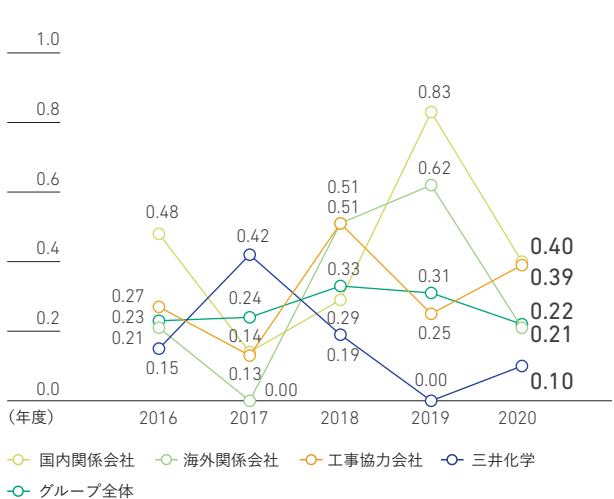
エネルギー原単位



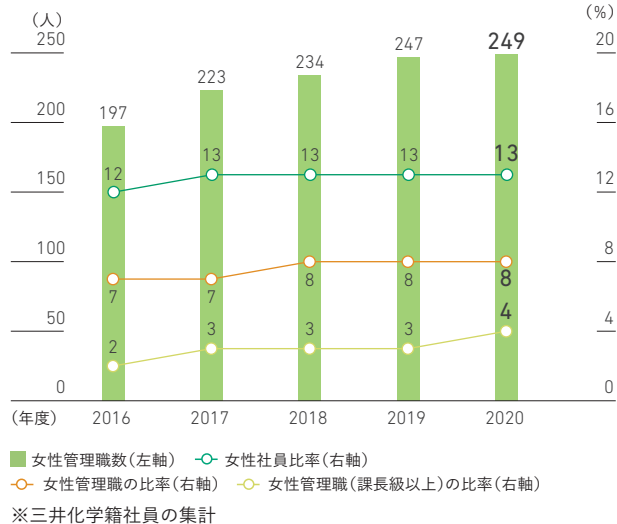
障害者雇用比率



重視する労働災害*の度数率



女性社員比率



*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のある労働災害

財務戦略：CFOメッセージ

～VISION 2030スタート～

最適な資本配分と強みを活かした事業ポートフォリオ
変革を通じて、資本収益性向上と社会課題解決への
貢献による企業価値の最大化を目指します。

取締役
常務執行役員 CFO

中島 一

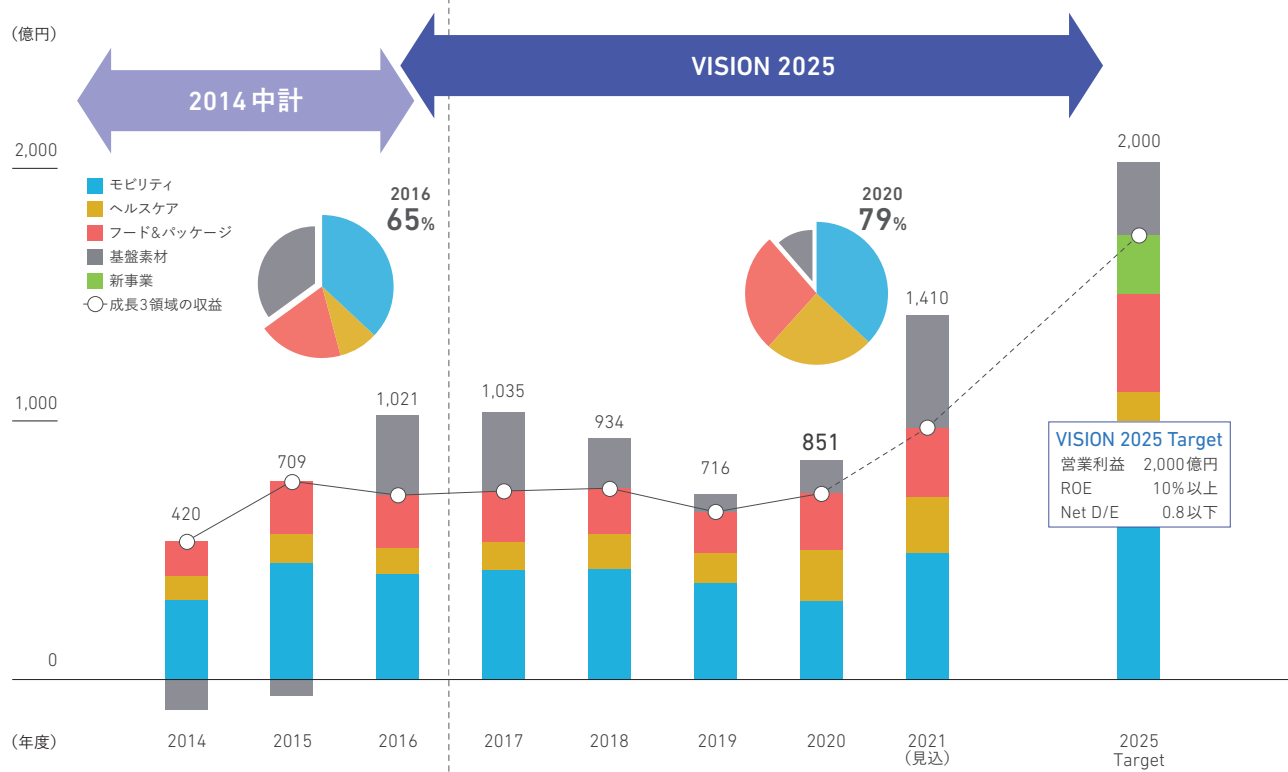


2021年度は過去最高益を目指す

2020年度は、上期に新型コロナウイルス感染症の影響を受け大きな減益が発生しましたが、下期の需要回復と好調な海外市況により、通期ではコア営業利益851億円と対前年増益を確保できました。また、ダウンサイドリスクに備えた在庫・売掛債権管理の徹底、経費や投融資の抑制に全社を挙げて取り組んだことにより、フリー・キャッシュフローは968億円、Net D/Eレシオは0.6となり、コロナ禍の影響を受けながらも強固な財務体質を維持・改善することができました。

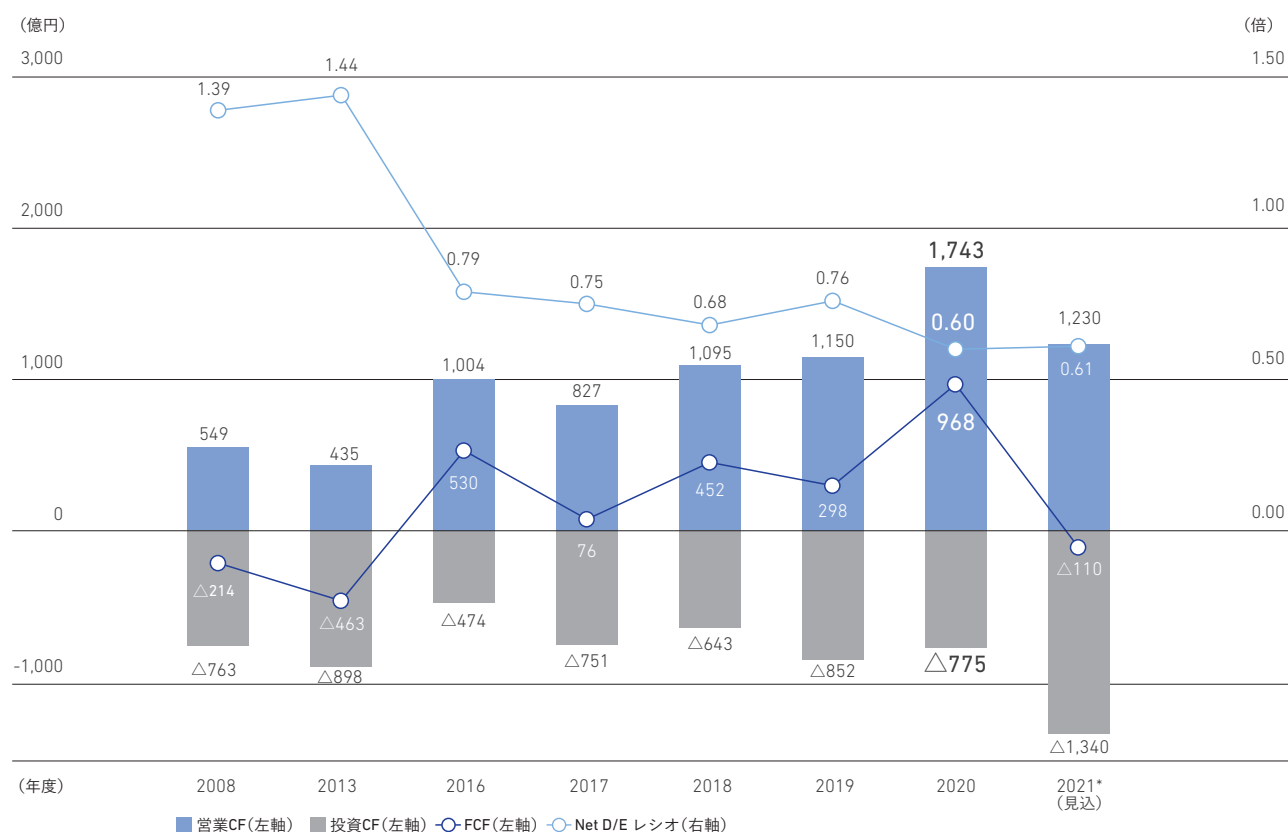
2021年度については、過去最高益となるコア営業利益1,410億円を計画し、成長3領域もそれぞれ過去最高益を目指しています。同時に、コロナ禍で減速した成長事業への投資、新事業創出に向けた研究開発への積極投入に再び舵を切り、ターゲット事業領域のさらなる拡大を図ることで、当社グループが進めている事業ポートフォリオの変革を加速していきます。

営業利益/コア営業利益推移



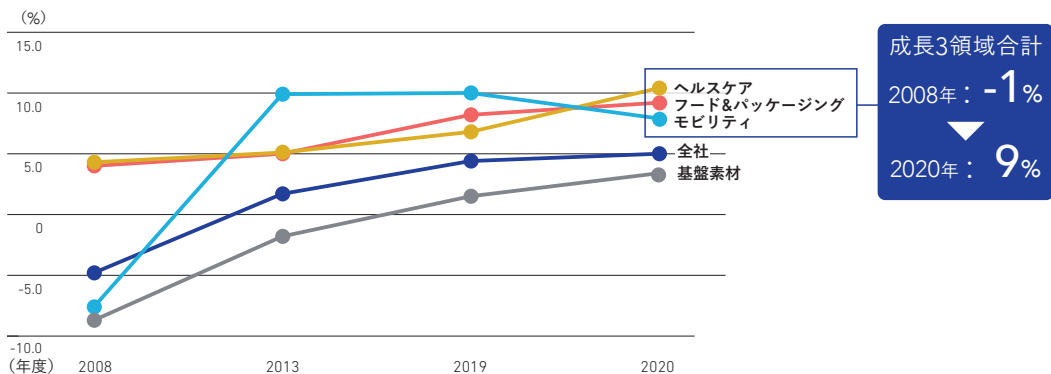
※ 2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。2019年度以前の数値は日本基準、2020年度以降の数値はIFRSに基づいて記載しています。

キャッシュ・フロー・Net D/Eレシオ推移

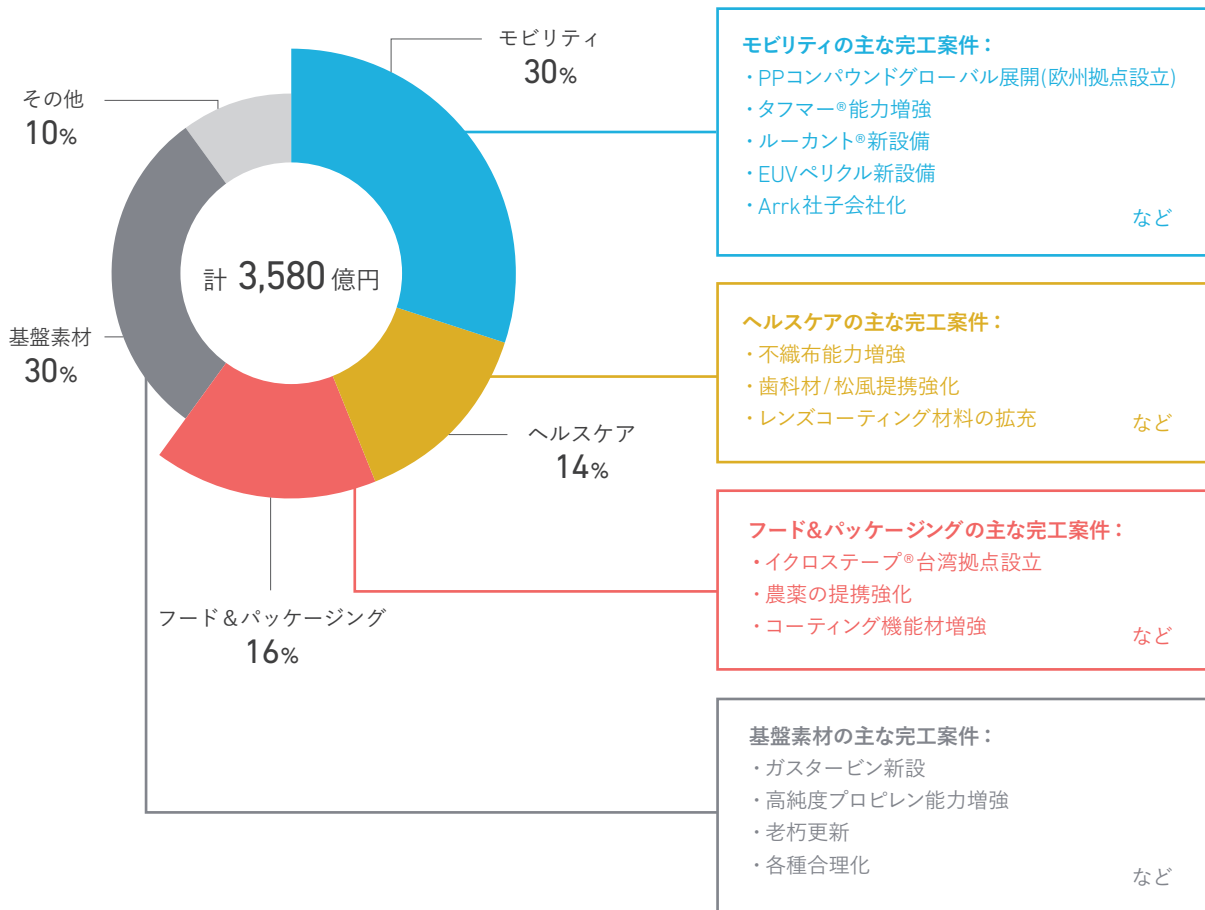


* 2021年5月13日発表時点のもの

ROIC推移



2016年度から2020年度累計投資額



今後の主な投資案件の状況

主な投資案件		能力 (KTA)	営業運転開始スケジュール		
			2021	2022	2023以降
モビリティ	ICT向け機能性ポリマー	アベル®能力増強(日本)	+50%	▶	
ヘルスケア	高屈折メガネレンズ材料の拡大	MR™能力増強(日本)	-	▶	
フード&パッケージング	半導体製造工程用テープの拡大	イクロステーブ®能力増強(台湾)	380万m²	▶	
基盤素材	ダウンフロー強化・拡大	本州化学工業(株)のTOB実施	-	▶	
		錦湖三井化学 MDI能力増強(韓国)	200	▶	
		高機能PPプラント新設(日本)	200	▶	

VISION 2030スタート 社会課題解決への貢献と、 当社グループの成長実現に向けて

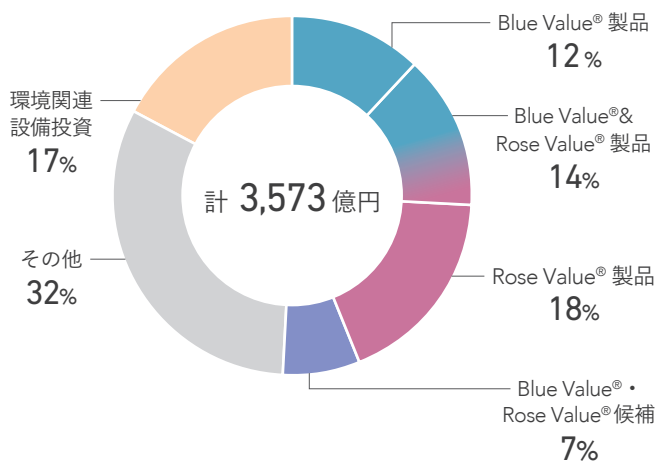
当社グループは、VISION 2025の振り返りに加え、GHG排出量の削減要請の高まりやサーキュラーエコノミーへの対応、DXの進展といった新たな外部環境の変化も取り込んだVISION 2030を策定しました。そして、2030年度の経営目標をコア営業利益2,500億円、ROIC8%以上、Net D/Eレシオ0.8以下、ROE10%以上として、その実現を目指し2021年度より始動します。

これからは、経済価値だけでなく、化学企業として社会課題の解決に貢献することで企業価値を向上させるという視点が一層重要になります。サーキュラーエコノミー対応による機会獲得やDXの展開、ソリューション型ビジネスモデルへの移行など、顧客や市場はもとより、広く社会に当社グループの取り組みの“価値”を認めていただく必要があります。例えば、Blue Value®・Rose Value®製品は、中長期

での収益拡大と社会課題解決の両立が可能であることから、これら製品群の拡大を事業ポートフォリオ変革と企業価値向上につなげていきます。

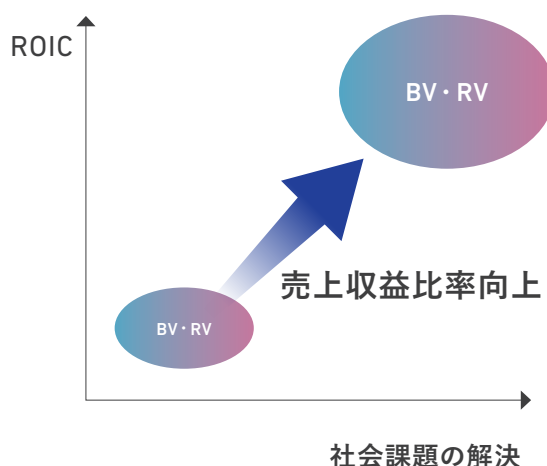
これを支える投資については、自力成長投資と戦略投資の合計で1.8兆円の成長投資枠を設け、持続的な成長と事業ポートフォリオ変革に挑戦していきます。実行にあたっては、資本コストを意識しつつ、当社グループの強みであるバリューチェーンを活かすなど、事業として十分なりターンが得られるようデザインされているかを見極めていきます。加えて、事業ごと・製品ごとのROICに基づき、持続的な成長への貢献が見込めない資産を圧縮するとともに、政策保有株式の保有合理性の検証と適正化、CCC等、資産効率のモニタリングにより、戦略の推進と資本収益性のさらなる向上につなげていきます。

2021年度大型投融资案件*



*提携・M&A・財務支援などを除く。決裁年度：2021～2023年度

Blue Value®・Rose Value®製品売上収益
拡大によるROIC向上



VISION 2030の遂行を支える資本政策と財務運営体制の強化

資本政策の優先順位は、①事業の継続および成長に向けた投資、②株主還元、③有利子負債の削減を基本とし、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ています。

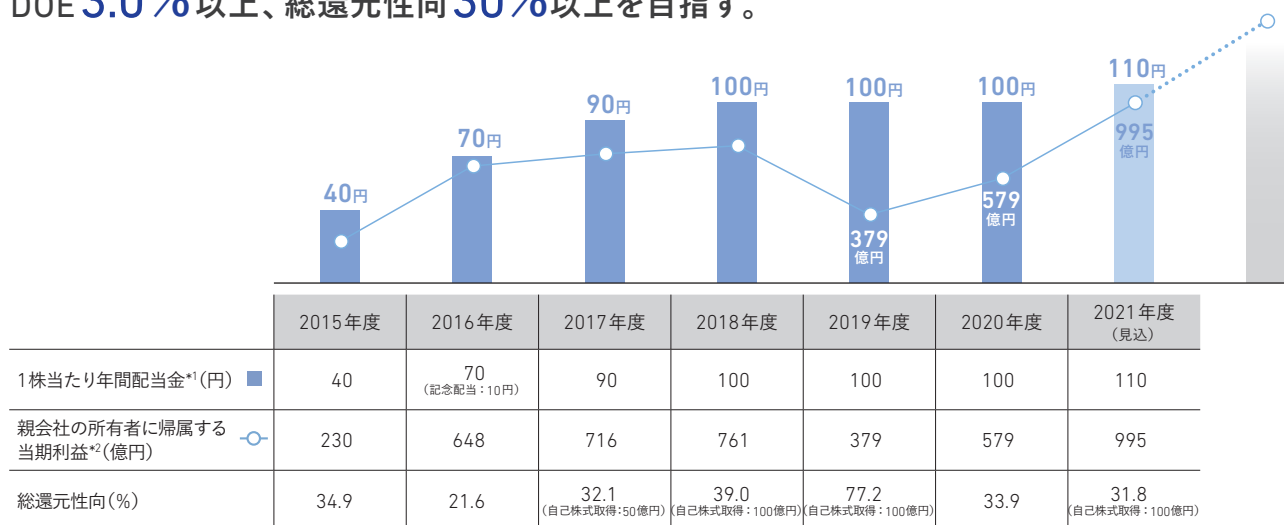
資金調達については、事業の成長に必要な投資資金を自らが生み出す営業キャッシュ・フローおよび手元流動性資金で賄うことを基本としつつ、それを超える規模には、金融・資本市場から調達することを選択肢とし、常時安定的かつ機動的な調達に取り組んでいます。一方、VISION 2030で

の投資拡大に伴い、一時的に有利子負債が増加しNET D/Eレシオが1倍を超過するような局面も想定されますが、中期的には0.8倍以下と現行水準の格付けを目標として、財務の健全性と資本コスト最小化の両立を図っていきます。

株主還元については、引き続き経営上の重要課題と認識しており、安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株取得の組み合わせにより、DOE3.0%以上、総還元性向30%以上を目安に実施していきます。

安定的かつ継続的な配当の実現と、機動的かつ柔軟な自己株取得による株主還元の充実を図る。

DOE 3.0%以上、総還元性向30%以上を目指す。



*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。

グローバルでの事業拡大を目指す上で、財務面でのリスクを低減・回避し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するために、財務機能が果たす役割はますます大きくなっています。

グローバル化に対応した会計基準のIFRSへの統一は、

2020年度に完了しました。

資金については、SDGsへの貢献を目的とした投資や事業活動に向けたESG型調達等、新たな枠組みにも取り組んでいきます。また、金利や為替の変動に関するリスク対応については、グループ全体のモニタリング機能強化や、グ

グループ会社間ネットワーキング決済の推進等、効率的なヘッジ体制をさらに強化・展開してきています。

一方で、グローバルな事業活動では、各国・地域の税制を遵守することが企業の果たすべき重要な役割の一つでも

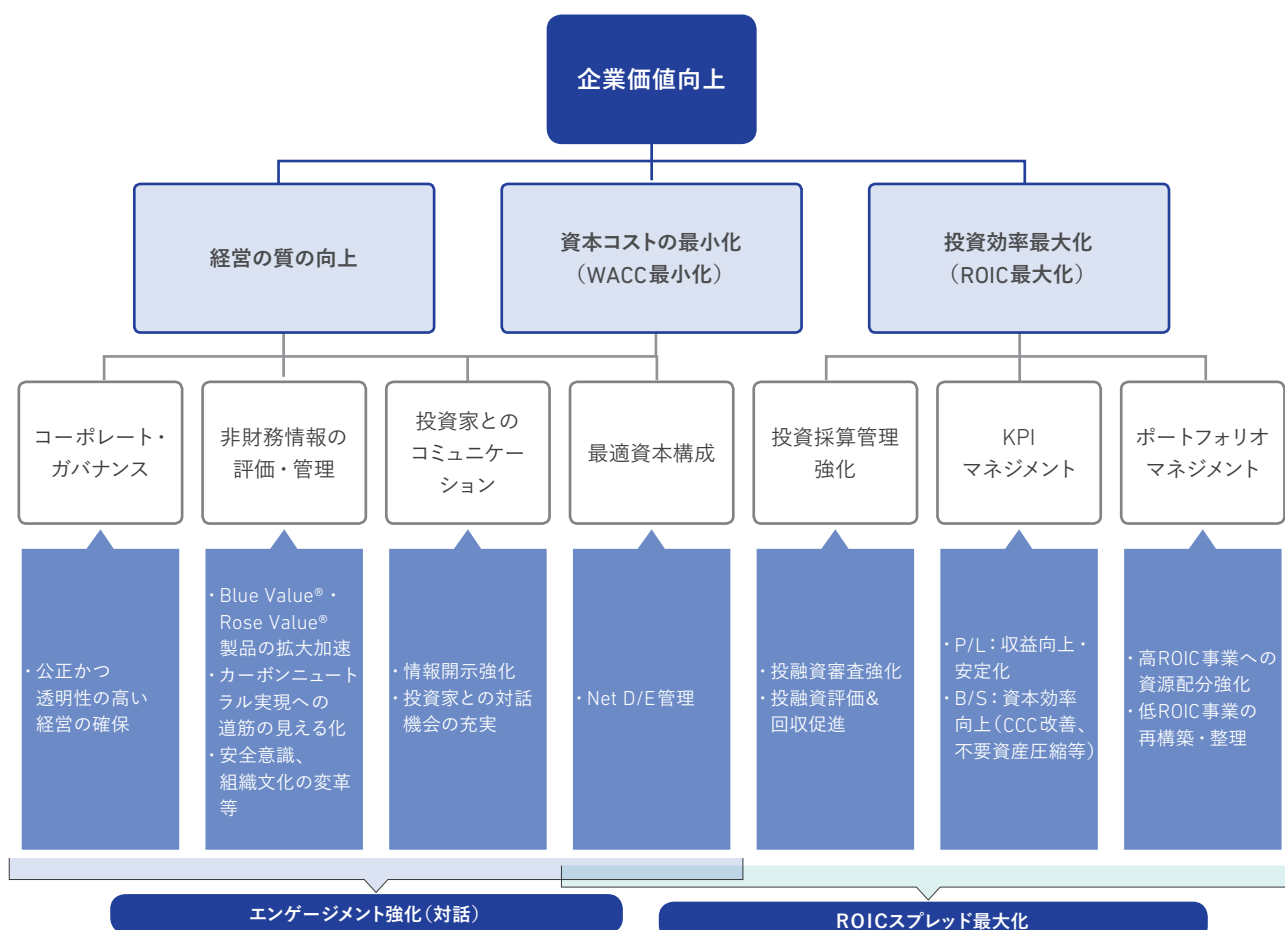
あります。当社グループは、この役割を十分に果たすために税務方針を策定し、事業活動を反映した公正かつ適正な税務プランニングに基づく税務戦略を推進していきます。

ステークホルダーとの対話を通じた企業価値向上

VISION 2030の達成をより確かなものとするためにも、成長に向けた個別事業戦略の策定にあたっては、足元の収益確保という短期的な目線と、持続的な成長のための戦略投資といった長期的な目線のバランスを図っていきます。また、経営計画システムへの非財務指標の組み込みを推進し、様々な環境変化に的確に対応することで、当社グループの目指すありたい姿の実現を目指していきます。

そして、ステークホルダーの皆様との対話は、当社グループの取り組みを皆様にご理解いただくと同時に、皆様の声

による経営の質の向上という観点において、非常に有益であると考えています。取締役会や経営層の間での共有に加え、経営層自らによる皆様との直接対話や各事業へのフィードバックなど、今後も対話機会を継続的に改善していきます。そして、当社グループの事業ポートフォリオの変革を強力に推し進めるとともに、強固な財務基盤の確保、資本収益性の向上、社会課題解決への貢献を通じて、企業価値の最大化に取り組んでいきます。



サステナビリティ戦略



サステナビリティマネジメント
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/management/index.htm

サステナビリティマネジメント



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。三井化学グループは、ステークホルダーの皆様との対話と、ESG要素の経営/戦略への組み込みにより、2つの価値を創造していきます。

常務執行役員

平原 彰男

三井化学グループは、ESGを中核に据えたサステナビリティ経営に舵を切っています。VISION 2030策定議論においては、目指す未来社会とマテリアリティの見直しを行い、VISION 2030の中にマテリアリティを同期し、ESG要素を経営/戦略に溶け込ませています。VISION 2030の実現には、「気候変動対応の緩和と適応」策ともなるBlue Value®・Rose Value®製品の拡大やカーボンニュートラル対応が鍵となることは言うまでもなく、サーキュラーエコノミーへの対応等、経営として様々な打ち手を講じています。こうした取り組みは将来を見越した布石であり、最終的には当社グループの事業ポートフォリオ転換につなげていきます。

ESG要素の経営/戦略への組み込み

- 2019年度：投資判断にSDGsをはじめとした社会課題視点を反映するための仕組みを構築
- 2020年度：Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益を事業部門の管理指標として予算化

VISION 2025のKPIはVISION 2030にも継承し、非財務指標「Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率」は、「2025年 各≧30%、2030年 各≧40%」としています。経営システムへの組み込みにより、Blue Value®・Rose Value®視点での製品価値の見直しや、認定の対象となる用途や新製品・新事業を開発する気概が生まれるなど、全社員の意識が高まったばかりでなく、社会に対する当社グループの貢献価値についての議論も深まっています。

2050年カーボンニュートラルに向けた打ち手

- 2019年度：大型投資判断に、3,000円/tCO₂eのインターナルカーボンプライシング(ICP)を活用
- 2020年度：全部門において、気候変動対応方針に基づく短中長期課題の抽出、対応策検討・実行を予算化

ICPについては、見直しを含め、基準や運営などの議論を現在も継続しています。各部門の認識課題はカーボンニュートラル戦略やTCFDのシナリオ分析に活用しています。また、気候変動対応とプラスチック問題解決を一体として考え、これらに対応するために立ち上げた様々な開発プロジェクトに対し、全社的・中長期的な視点で推進計画や資源配分を議論し、経営として意思決定を行っています。

バリューチェーン全体におけるGHG削減に化学の貢献が欠かせないという信念から、2020年11月、2050年カーボンニュートラルを宣言しました。サステナビリティ経営には、急速な環境変化をタイムリーに把握し、経営に反映するスピード感が不可欠です。新たな取り組みを広く社会実装していくには、仮説を立て検証する、そして実際にトライ&エラーで果敢にチャレンジする、それが私たちの成すべきことです。ESG要素の経営/戦略への組み込みが企業価値向上に必ず結びつくという基本思想のもと、引き続きサステナビリティ経営を推進していきます。

環境・社会貢献の見える化 Blue Value®・Rose Value®

目指す未来社会「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」の実現に向けて、三井化学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が見える化し、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。Blue Value®・Rose Value®では、それぞれ環境とQOL向上への貢献を評価する当社独自の指標を設定しており、この指標を用いて製品・サービスを用途別に評価し、貢献価値が認められるものをBlue Value® 製品、Rose Value® 製品と

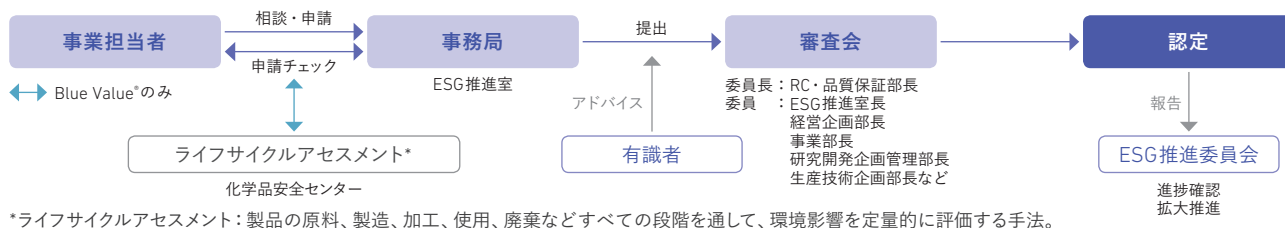
して認定しています。

VISION 2030では、各認定製品の売上収益比率を非財務指標とし、40%以上を目標としました。売上収益比率の拡大は、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。また、Blue Value®とRose Value®は当社グループのマテリアリティである「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「健康とくらし」「住みよいまち」「食の安心」「ライフサイクル全体を意識した製品設計」に取り組むにあたっての方向性を示すものであると考えています。

審査・認定プロセス

事業担当者は、Blue Value®・Rose Value®に申請予定の製品・サービスについて、それぞれの独自指標に沿っ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られる項目の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要素と合致している

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、社外の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、有識者の視点から申請製品の貢献度に対してご意見をいただいています。



*ライフサイクルアセスメント: 製品の原料、製造、加工、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。

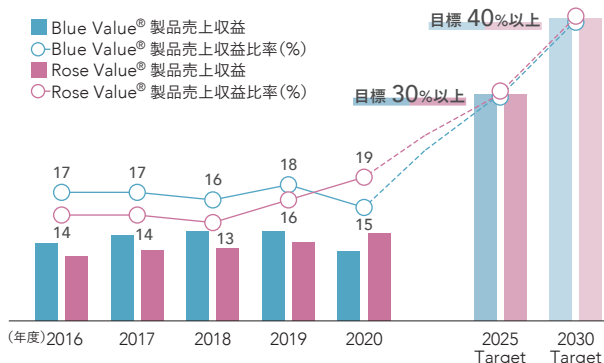
Blue Value®・Rose Value®製品の拡大に向けた戦略

Blue Value®・Rose Value®製品の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フォーマットにBlue Value®・Rose Value®の貢献要素などの社会課題視点で機会とリスクを記載することを義務化し、ESG要素を投資判断に反映するための仕組みを構築しています。2020年度からは、各事業部門において認定製品の売上収益と拡大施策を年度目標として設定し、各事業戦略への組み込みを図っています。

予備審査を行い、環境・社会貢献に必要な性能や価値を明確にしています。そして、この予備審査の結果を売上収益比率目標の達成予測や伸長策の検討・実行に活用していきます。今後は研究開発段階からBlue Value®・Rose Value®の視点を組み込んだ製品設計や用途展開のための仕組みを構築し、ライフサイクルアセスメントを含めたサステナビリティ・アセスメントの強化を進めていきます。

さらに、気候変動への対応、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けた製品・サービスを持続的に生み出していくためには、ライフサイクルアセスメント/ライフサイクル・シンキングを考慮し、環境適合した製品・サービス設計や化学物質マネジメントが重要となります。そのため、研究開発の初期段階からBlue Value®・Rose Value®視点での簡易的なチェックを行っています。また、上市前からBlue Value®・Rose Value®製品候補としての

Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率



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



ライフサイクルアセスメント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、「CO₂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し、Blue Value®製品として認定しています。

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

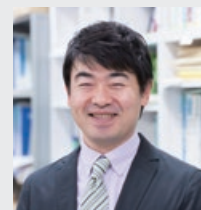
だけでなく、各ライフステージにおいてすべての判定項目で劣っている点がないことが、認定の条件となっています。また、定性評価や半定量評価も取り入れ、簡易に評価できるシステムをとっていますが、必要に応じて、ライフサイクルアセスメント担当部門が専門的、定量的に環境貢献の優位性を評価できる体制となっています。

貢献要素	Blue Value® Index		
	判定項目	関連評価項目	
CO₂を減らす 	GHG削減	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 軽量化・減容化 長寿命 自然エネルギー 非化石原料 環境浄化 <p>(上記は、判定項目のいずれかに貢献する項目として評価)</p>
	省エネ・節電・省燃費	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	
資源を守る 	3R・分別しやすさ・省資源	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	
	生態系保全(ヒト/ヒト以外)	<ul style="list-style-type: none"> 製品のライフサイクルにわたる人の健康または化学物質による生態系に対する影響削減。具体的には人間毒性また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。 	
	環境汚染防止	<ul style="list-style-type: none"> 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。

Message 有識者 (Blue Value® アドバイザー) からの期待

脱炭素と循環経済が世界の問題解決と成長戦略の中心課題となり、産業を横断したエコイノベーションの推進が求められています。製品ライフサイクルの視点から環境負荷の低減に寄与する製品を可視化するBlue Value®は、カーボンニュートラルと循環社会の早期実現に貢献する極めて重要な情報です。三井化学が長期経営目標にBlue Value®製品の売上収益比率をKPIとして採用したことは、エコプロダクツの迅速な普及に寄与するものであり、その活動を強く支持します。




東京都市大学
環境学部教授
大学院環境情報学専攻研究科長
伊坪 徳宏 氏



Blue Value®・Rose 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 

持続可能な開発目標ターゲット(SDG Targets)等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® 製品として認定しています。

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ー等の視点で定性的に分かりやすい判定基準を設定し、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	
くらしと社会を豊かにする 	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。
健康寿命を延ばす 	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。
食を守る 	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・安定性の確保	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。

Message 有識者 (Rose Value® アドバイザー) からの期待

2019年度以降、Rose Value® Indexの判定項目に「まちの持続可能性確保」を新規に追加し、まちの防災減災対応、インフラの長寿命化・ICT化などの視点を盛り込みました。これはVISION 2030で、「全社全事業に社会課題起点を」との方向性を打ち出され、「素材提供型ビジネスから社会課題視点のビジネスへ転換を進める」と宣言されたこととも符合します。長期経営目標では、Rose Value®製品の売上収益比率を40%以上にするKPIも据えられました。社員が、社会に関して抜群の感度を有していることが企業の競争力となる時代です。Rose Value® Indexは、その有力なきっかけになると確信しています。



(株)日本総合研究所 常務理事
足達 英一郎 氏

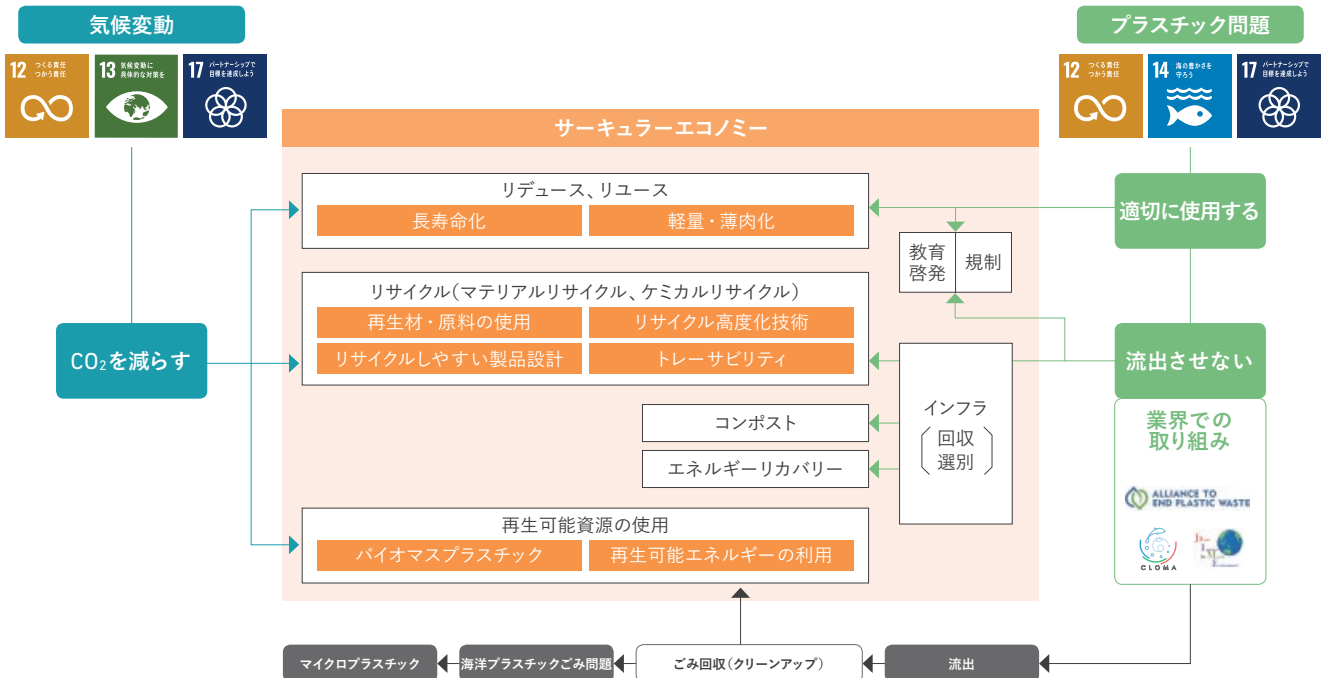


気候変動・プラスチック問題

三井化学グループは、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。また近年では、海洋に流出したプラスチックごみによる環境汚染が懸念されています。こうした気候変動とプラスチック問題についても、当社グループは真摯に取り組むべき重要な社会

課題であると捉えています。

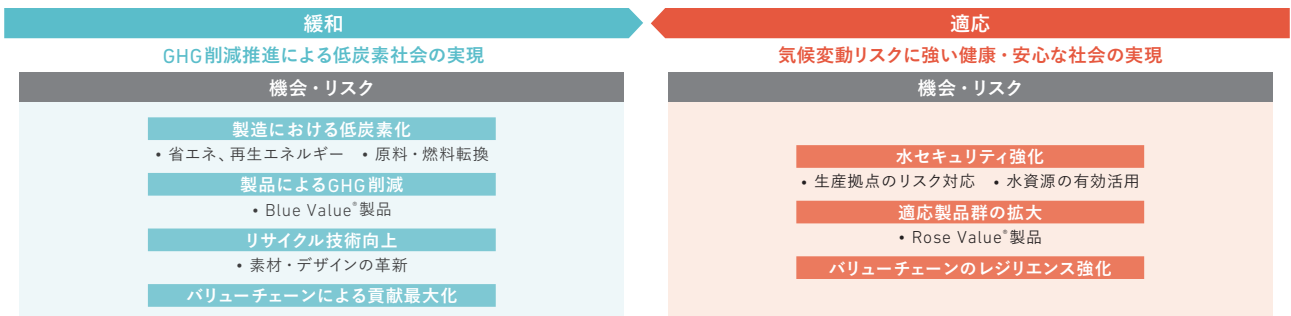
これらの課題解決には、資源を消費して廃棄するという一方通行の経済から、資源を効率的に利用し、再生可能資源を使用するとともに、資源の回収・再利用により廃棄物を出さないサーキュラーエコノミーへの転換が必須だと考えます。当社グループではライフサイクルアセスメントの観点を導入し、気候変動とプラスチック問題の両面からサーキュラーエコノミーの実現を目指して取り組んでいます。



気候変動対応方針

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。



カーボンニュートラル戦略 **CN**

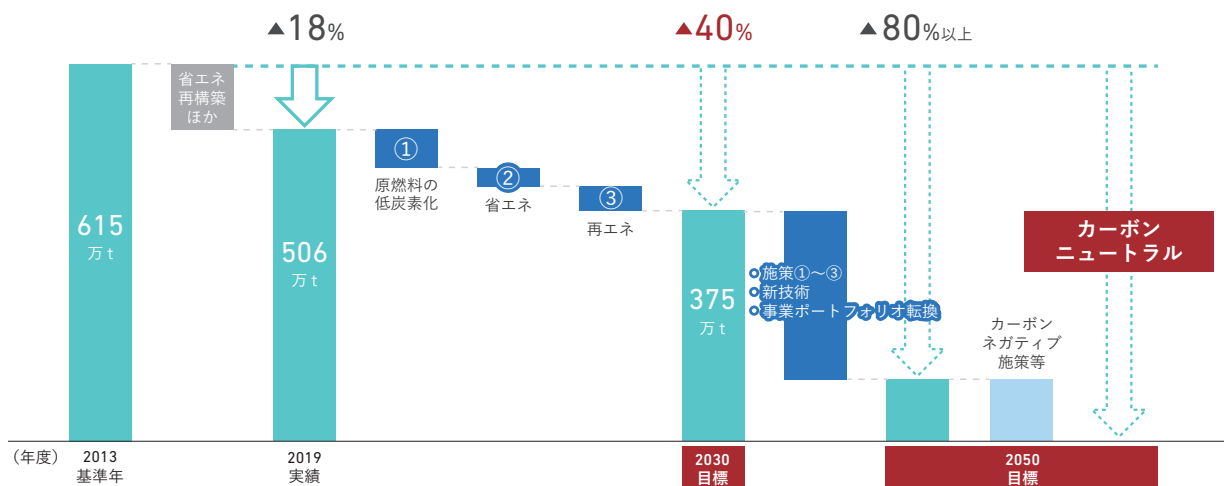
当社グループは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えた持続可能な社会を構築するために化学企業として果たすべき役割があると考え、2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。当社グループのGHG排

出量削減(Scope1, 2)と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化をカーボンニュートラル戦略の両輪としており、社会変革に大きく貢献すべく始動しています。

当社グループのGHG排出量削減(Scope1, 2)

GHG排出量削減(Scope1, 2)は、排出量が多い生産拠点を中心に実施していく予定です。具体的には、低炭素原材料への転換、高エネルギー効率機器の導入等による省エネ、再生可能エネルギー導入によって、2030年度までに2013年度比でGHG排出量40%削減を目指します。これはVISION 2030の非財務目標の一

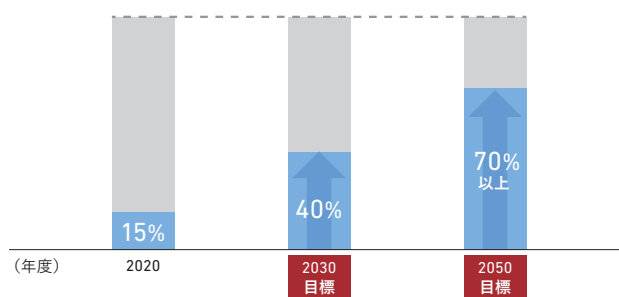
つにも設定しています。さらに2050年カーボンニュートラルに向けては、市場や顧客等の外的要因の整備が前提となりますが、前述の施策に加えて、新技術の開発や事業ポートフォリオ転換等による80%以上の削減を、残り20%についてはCCUS等のカーボンネガティブ技術の開発・導入等の施策を進めていく考えです。



製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

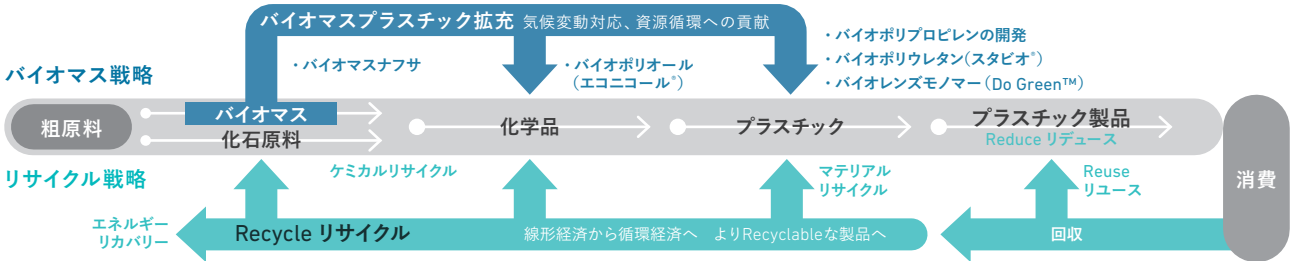
当社グループが提供する化学製品の多くは、お客様先での加工、使用、廃棄等の様々なライフステージを経ていきます。そのため当社グループは、環境貢献価値を有するBlue Value®製品の提供を通じて、製品ライフサイクル全体でGHG削減貢献量を最大化することで、社会全体のカーボンニュートラル達成に貢献したいと考えています。2050年カーボンニュートラルを見据え、VISION 2030においてもBlue Value®製品の売上収益比率40%以上を非財務目標として設定しています。今後はカーボンニュートラル戦略の一環として、Blue Value®製品の拡充や売上収益比率拡大を各事業ポートフォリオの戦略に反映していく予定です。

Blue Value®製品の売上収益比率



プラスチック戦略

当社グループの主要製品であるプラスチックについて、サプライ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、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。



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、従来の化石原料由来プラスチックの代替として大きな注目を集めています。当社グループは、バイオマス原料への転換

は新たな化石資源の使用を抑制すると同時に資源循環を促進することにより、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。

リサイクル戦略 プラスチック資源リサイクルの推進

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需要が減少する可能性が示唆されています。当社グループはこうした社会のニーズや変化に対応すべく、事業に再生材・原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。

海洋プラスチックごみ問題

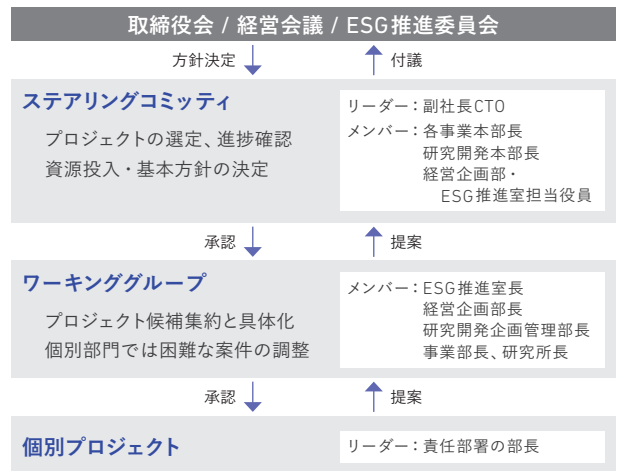
海洋プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、海洋に流出してしまうことに起因しています。最も大切なことは、河川や海にプラスチックを流出させないことです。流出を抑止するには、プラスチックに関わるサプライチェーンが一体となって対策を実施する必要があります。当社グループでは、国際的なアライアンスであるAlliance to End

Plastic Waste (AEPW) やクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)、海洋プラスチック問題対応協議会(JaIME)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。




全社横断的な推進体制

ESG推進委員会の配下に分科会を設置し、詳細な議論を行っています。分科会では、ワーキンググループとステアリングコミッティからなる全社横断的な体制を構築しています。この体制のもとで、ワーキンググループが当社グループの方針や戦略に合致するプロジェクト候補を全社から集約、具体化し、ステアリングコミッティに提案します。プロジェクト候補の中に個別部門だけでは実施が困難な案件が含まれる場合は、関係する部門間の調整も実施します。ステアリングコミッティは、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、資源投入も含めて承認することにより、迅速な意思決定を実現しています。



サーキュラーエコノミーを目指す三井化学グループの取り組み  :カーボンニュートラル戦略  :バイオマス戦略  :リサイクル戦略

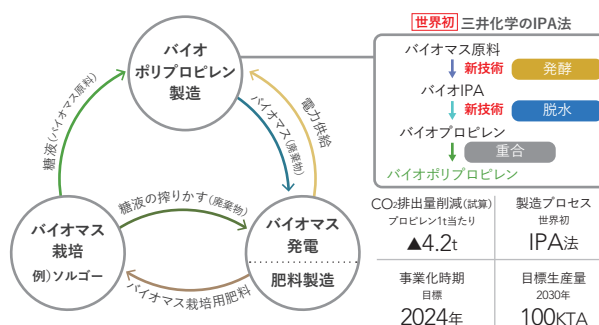
CN  日本初、バイオマスナフサによるバイオマスプラスチック製造を開始

当社グループは、フィンランドのNeste社が植物油廃棄物や残渣油から製造するバイオマスナフサを調達し、2021年度から大阪工場のエチレンプラント(クラッカー)に原料として投入します。同時にマスバランス方式によってバイオマス原料使用分を特定の製品に割り当てることで、フェノールなどのバイオマス化学品やポリオレフィンなどのバイオマスプラスチックの製造とマーケティングを開始します。

▶▶ 基盤素材事業 P60

CN  世界初のバイオポリプロピレン実用化を目指す

ポリプロピレンはバイオマス原料化の難易度が高く、工業化レベルでの技術確立に至っていません。当社グループは発酵をキー反応とする独自の新技术により、世界で初めてバイオポリプロピレン製造の実証試験に挑戦しています。非可食植物を主体とするバイオマス原料を使用し、原料残渣も電気に変換して有効活用する持続可能な技術の確立を目指します。



CN  BASFと日本国内におけるケミカルリサイクルの推進に向けた協業検討を開始

ケミカルリサイクルにより生まれた化学品は新たな素材の製造に使用され、要求の厳しい用途であっても品質を損なうことがないため、マテリアルリサイクルに適さないプラスチック廃棄物をリサイクルするための補完的なソリューションとして期待されています。BASF社が「ChemCycling® プロジェクト」を通じて培ってきた技術や

ノウハウと、当社グループが持つ技術やエチレンクラッカーなどのアセットを組み合わせるとともに、バリューチェーン横断的な連携を通じて、日本国内におけるプラスチック廃棄物の課題に応えるケミカルリサイクルを日本で事業化することを目指し、共同ビジネスモデルを含めあらゆる可能性を検討していきます。

CN  長岡技術科学大学とプラスチック廃棄物の再利用を促進する技術を共同研究

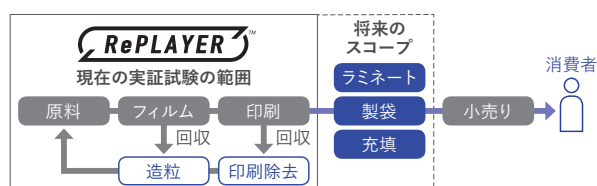
プラスチック廃棄物は様々な状態のプラスチックの混合物である場合が多く、マテリアルリサイクルによって得られる再生プラスチックは、一定の流動性や品質を維持できないことや用途が限定されるといった問題を抱えて

います。この共同開発では、加熱溶融されたプラスチックの流動性をインラインで計測・制御を行い、再生プラスチックの品質を安定化させるための技術の確立に取り組んでいます。

CN  軟包材のマテリアルリサイクル実証設備を2021年度に稼働

当社グループが得意とするポリオレフィン樹脂・フィルム製品の最大用途である、軟包材分野における廃プラスチックの削減に取り組んでいます。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行っており、印刷済みフィルムから印刷を除去する設備を導入しました。この設備を使用した実証試験を2021年度内に開始する予定です。将来

的には、ラミネート、製袋、充填工程、さらには消費後の廃プラスチックへの対象拡大も見据えています。



TCFD提言への対応

三井化学グループは、2019年1月に賛同を表明したTCFD提言に沿って次のように対応を進めています。



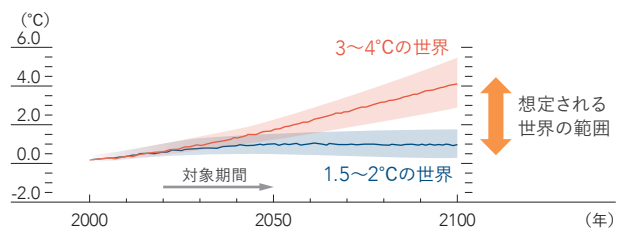
1 気候関連リスクの重要性評価

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し、影響評価を行いました。

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、想定シナリオとして「3~4°Cの世界」と「1.5~2°Cの世界」を選定しました。なお、2020年11月のカーボンニュートラル宣言に伴い、想定シナリオの修正を行いました。

世界平均地上気温変化



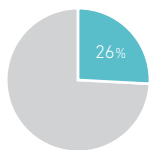
シナリオ分析の対象範囲

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)

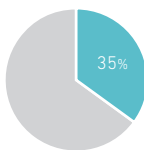
モビリティ事業

- ✓ 将来の売上収益・コア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収益比率



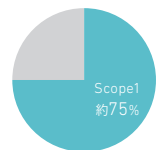
モビリティ事業のコア営業利益比率



石化原料事業

- ✓ 製品製造に欠かせない原料、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75%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、NZE2050、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	1.5~2°Cの世界
<p>経済活動優先で脱炭素移行は消極的</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 現時点での気候変動政策のみ実施 <ul style="list-style-type: none"> ・炭素税導入 ◆ 異常気象による自然災害が激甚化 ◆ 化石エネルギー、原料の需要拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・石炭、ガス、石油価格上昇 ・化石燃料由来電力価格上昇 ◆ GHG排出量が約1.3倍に増加(2050年) 	<p>脱炭素社会の実現が最優先</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 野心的な気候変動政策を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・炭素税率大幅アップ ・ICE販売中止、EV化 ◆ 自然災害は徐々に甚大化 ◆ エネルギー、原料の脱炭素化 <ul style="list-style-type: none"> ・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、CO₂原料からの化学品製造 ◆ カーボンニュートラル実現(2050年)

3 事業影響の定量化

想定シナリオ（「3～4℃の世界」、「1.5～2℃の世界」）におけるリスクおよび機会に関する事象のインパクト評価を行い、当社グループにとって影響の大きい事業インパクトを特定しました。

特定した事業インパクト

● リスク、● 機会

シナリオ	事象	事業インパクト
3～4℃の世界	自然災害の激甚化	● 河川、沿岸洪水発生による生産拠点の被害増加（資産損傷、操業率低下、サプライチェーン寸断等）
	温暖化適応製品の需要増加	● Rose Value®製品（防災減災対応、感染症予防等への貢献）の売上収益増加
1.5～2℃の世界	脱炭素社会に向けた法規制強化	● 炭素税導入に伴う、化石由来原燃料の課税による製造コスト増加およびコア営業利益悪化
		● 炭素税等の法規制先取り対応によるコア営業利益悪化回避および法規制対応製品の売上収益増加
	脱炭素移行に伴う市場変化	● 化石由来燃料の消費量減少に伴う、ナフサ生産量減少による原料コスト増加
		● バイオマス原料・非化石燃料・再生可能エネルギー利用による、バリューチェーンでのGHG削減に貢献するBlue Value®製品の売上収益増加
	サーキュラーエコノミーの拡大加速	● 求められるリサイクル（マテリアル、ケミカル）・CCUS技術導入による新たなビジネス機会の創出
ステークホルダーからの要請対応	● 顧客・投資家からのGHG削減要請への対応不十分による評価低下および投資獲得機会の減少	
	● 気候変動対応（戦略、進捗）の積極的な情報開示による企業価値向上および投資獲得機会の増加	

4 潜在的な対策の特定

想定シナリオにおけるインパクト評価結果を考慮し、VISION 2030にカーボンニュートラル戦略を組み込みました。カーボンニュートラル戦略では2050年カーボンニュートラルに向けて、Scope1とScope2を対象とした自社のGHG排出量削減のロードマップを策定し、2030年のGHG削減目標も設定しています。今後、カーボンニュートラル戦略を事業ポートフォリオ別戦略に取り込み、具体的なアクションプランやKPI等を検討していく予定です。

▶▶ カーボンニュートラル戦略 P43

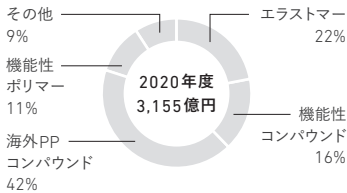
事業別戦略



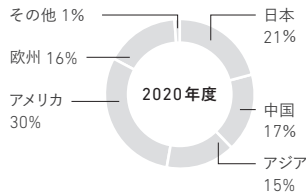
モビリティ事業

MOBILITY

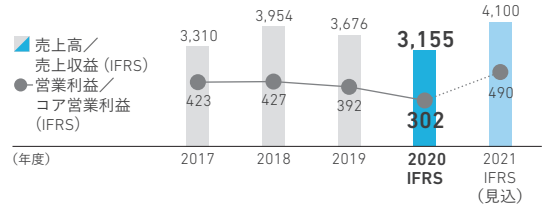
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



社会課題・ニーズ

世界的な環境意識の高まりや社会的責任への対応要請を背景に電動化を含む環境負荷低減の重要性が急激に高まっており、一層の軽量化やリサイクル材料・バイオ材料の活用などモビリティ分野の素材産業にも影響を及ぼし始めています。さらに、移動空間としてのクルマの使い方の変化なども相まって、快適性の向上や電装化といった多様化した新たなニーズも生み出されています。一方で足元では半導体の供給不足等も懸念されており、これらは期待される自動車需要・生産の回復に対する潜在的なリスクとなり得ます。

課題

- ▶ 需要増加・急回復に迅速に対応するための生産余力不足

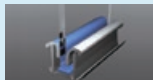
リスクと機会

- ▶ 新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体の供給不足に伴う自動車需要・生産の回復遅れ
- ▶ 自動車関連製品の開発サイクルや重要なプレイヤーの変化
- ▶ 自動車における軽量化・快適性向上・電装化などに伴う素材開発へのニーズ拡大
- ▶ 環境負荷低減の取り組み加速を背景としたリサイクル材料・バイオ材料の活用拡大

競争優位性

- ▶ 幅広い材料ラインアップ
- ▶ 技術サービス
- ▶ 高い技術力と品質
- ▶ 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
- ▶ 顧客基盤

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

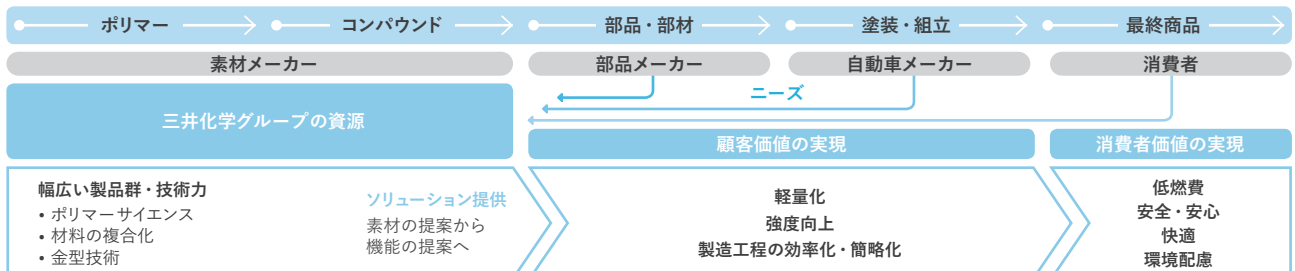
接着性ポリオレフィン(アドマー®)、熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、エンジニアリングプラスチック(アーレン®)

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®、アペル®、ハイゼックスミリオン®、ミペロン®、リュブマー®)、半導体材料(三井ペリクル™、レイプロム®)

バリューチェーン



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。

モビリティ事業本部長メッセージ

VISION 2025の振り返り

モビリティ事業本部はVISION 2025で成長の方向性を「総合力を駆使したソリューション提供」と定め、既存事業でのタイムリーな能力増強および海外展開加速、ソリューション提案力を高めるべく新たな機能の獲得と技術・製品ポートフォリオの強化を進めることを骨子とした戦略を策定しました。この戦略に従って、現在までにクルマの軽量化に寄与するPPコンパウンドのグローバルな能力増強、省燃費に貢献する「ルーカント®」の新プラント建設、高性能レンズ材料である「アペル®」の新プラント建設等、競争力の高い製品で複数の生産能力増強を推進してきました。また、設計・解析・試作等によってお客様の開発支援を手がける(株)アークを獲得したほか、最先端技術であるEUVペリクルの製造・販売もスタートしました。今後、これらの拡充、強化した生産能力・機能・製品を最大限に活用し、ソリューション提供を充実・強化することで一層の事業拡大を目指します。

現在の取り組み状況

2020年は新型コロナウイルス感染症の流行拡大によって自動車需要・生産は低下しましたが、CASEに代表されるクルマの質的变化の動きは加速しています。また、企業がCO₂排出削減に社会的責任を果たすことが求められていることを背景に、クルマの電動化や省エネルギーに貢献する様々な開発も一層重要性が増しています。モビリティ領域において解決すべき課題やその重みが増す中で、当社は今後さらに変容する2030年の世界においても課題解決への貢献をより一層高めることを目指し、新たなモビリティ事業戦略を策定してソリューション型ビジネスへの転換を図っていきます。

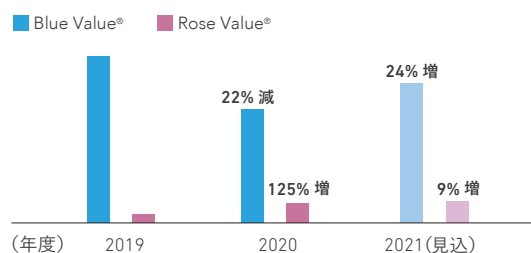


常務執行役員
モビリティ事業本部長
小守谷 敦

Blue Value®・Rose Value®製品の状況

モビリティ事業本部の製品は、世界的な環境意識の高まりに呼応するバリューチェーンの開発トレンドにリンクして、クルマの軽量化、省エネルギー、易リサイクル性、再生エネルギー用途での機能向上に寄与する開発を継続しており、その結果、当本部におけるBlue Value®製品の売上収益比率は2020年度で40%に達しました。今後もこれらの製品が果たす貢献を高めるため、Blue Value®製品の性能・品質をさらに強化して売上収益拡大を目指します。

Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益推移



※ Blue Value®・Rose Value®製品各々について前年度比の増減率を記載。

自動車用バンパー・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。

CO₂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。

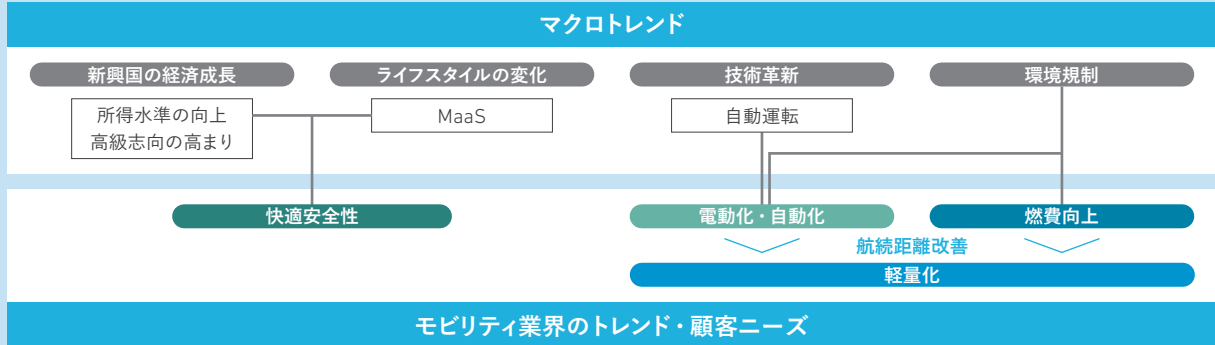
CO₂を減らす

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。

CO₂を減らす

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 パンパー材



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

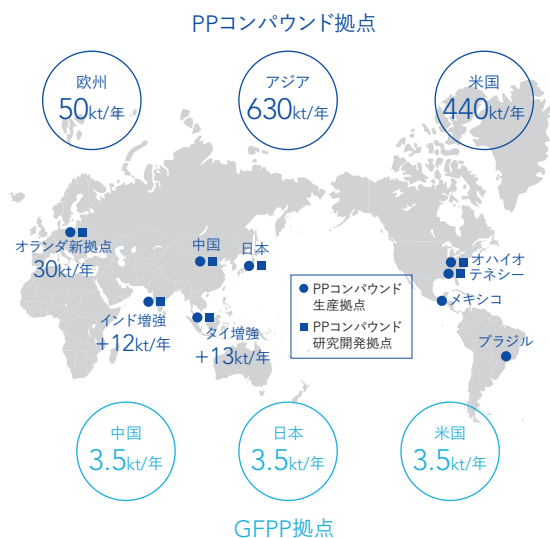
自動車業界を取り巻く課題と車体の軽量化、PPコンパウンドなど自動車部品の拡大

グローバルで地産地消体制の構築とEV化の進展に向けた取り組み

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等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等に採用されており、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。2020年6月に欧州での拠点の立ち上げにより、世界主要地域で9つの生産拠点と7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。また、近年では従来のPPコンパウンドだけでなく、金属からの代替素材としてガラス長繊維強化ポリプロピレンの提供によりバックドアやスライドドア等の樹脂化への採用が進んでいます。今後も、電気自動車に向けたさらなる軽量化や社会課題の解決に向け、当社グループの技術優位性と供給能力を活かした

がら、需要拡大や新たなシェアの獲得に合わせて、成長市場を確実に捉えてさらなる事業強化を図ります。



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

Topics CoE (Center of Excellence)体制の進捗

車づくりにおいて、CASE・MaaSに代表されるように大きな変革が起きています。さらにお客様においても開発期間の短縮・外部ソースの活用・カーボンニュートラルを盛り込んだものづくりなど開発内容も変貌してきています。このような変化に対し、当社グループの目指すところは「グループ全体のリソースを最大化したソリューション提案」であり、具体的には単に材料提案にとどまらず設計・解析・金型・試作・評価等のお客様の開発領域まで踏み込んだソリューション提案で信頼を勝ち取り、早期案件獲得を図っています。それに向け社内で「CoE体制」を構築し、グループの横串を通しリソースの最適解を導き、お客様との中長期テーマ協業の中心窓口として活動しています。現在、複数のお客様と内外装部品の樹脂化に向けた共同開発を推進中です。社内外の連携を通じてパートナーシップと事業デザイン力の強化を図り、お客様とイノベーションの実現を目指します。

お客様との協働に向けたソリューション提案

モデルベース開発(MBD)においてお客様の開発パートナーを目指す
お客様に寄り添い、コンシェルジュとしての役割を担う

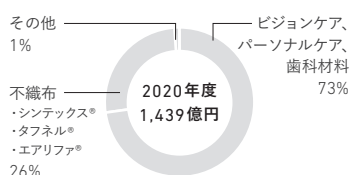




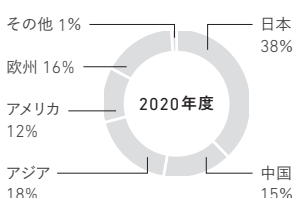
ヘルスケア事業

HEALTH CARE

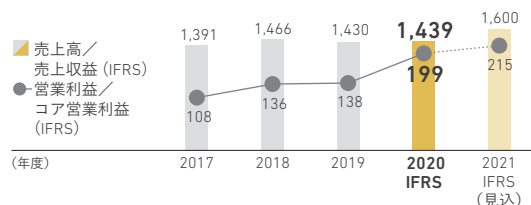
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



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」への関心が増大しています。顧客価値も多様化し、個人々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。

リスクと機会

ビジョンケア材料

▶ 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

競争優位性

ビジョンケア材料

▶ 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

課題

ビジョンケア材料

▶ グローバルでのサプライチェーン、物流網の強靱化

不織布

▶ 成熟した衛材市場(紙おむつ)におけるコスト競争力

▶ 衛材事業と産材事業の不均衡なポートフォリオ

歯科材料

▶ 米州での欧州等他地域と比較して劣位なプレゼンス

主要製品	製品名	説明
	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™)、フォトリソミックメガネレンズ材料(SunSensors™)
	パーソナルケア材料	メディカル材料(タウリン、セリン、PLGA®)、抗菌・防カビ剤(ヨートル®DP95、ヨートル®DP-CD)、アクリルアミド、メタクリルアミド、DMI®
	不織布	不織布(シンテックス®、タフネル®、エアリファ®)、形状保持材料(テクノロート®)、通気性フィルム(エスポアル®)、合成パルプ(SWP®、ケミベスト®)
	歯科材料	充填材料(カリスマ®、ビーナス®)、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(カラ®、ディーマ®)

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 (MR™シリーズ、RAV 7™シリーズ)*1	3%
不織布	シンテックス®(スパンボンド法不織布衛生材料)*2	5%

*1 2014~2021年度(COVID-19影響含む) *2 2013~2020年度

ヘルスケア事業本部長メッセージ

VISION 2025の振り返り

生活の質(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くという事業ビジョンの実現に向けて、既存事業の強化、新製品・新事業の創出に取り組んできました。ビジョンケア材料ではレンズ材料の拡販・コーティング材の強化、不織布では高機能不織布の拡販・産業材用途の拡大、歯科材料ではデジタル化への対応加速といったように、既存事業に関する施策は順調に実行できています。一方で、エアリファ®、TouchFocus®上市をはじめ、新製品・新事業に関する施策にも取り組んできましたが、今後より一層推進していく必要があります。さらに多様化する市場のニーズを的確かつタイムリーに捉え、既存のビジネスモデルにとらわれず、M&A・提携といった手段も積極的に活用しながら、QOL向上に資する新製品・サービスを創出・提供していくことが今後の課題と考えています。

次年度に向けた戦略

ビジョンケア材料では、既に意思決定した設備増強計画を着実に実行し、アジアでの高機能製品を求める層の拡大、北米でのポリカーボネート素材からの置き換えなどから見込まれる長期的な成長需要の獲得により、事業基盤の拡大・強化に取り組んでいきます。またコート材等の周辺材料の拡充を図ることによりソリューション型ビジネスの強化を推進していきます。不織布では、日本・タイの2拠点での生産最適化、高機能不織布のエアリファ®、シンテックス®ナノの拡販、新規用途開発の加速を通じ、事業ポートフォリオの変革を推進していきます。また前年度と同様に、新型コロナウイルス感染防止に対して、国内マスク生産用に不織布等の部材を安定供給することで社会に貢献します。歯科材料分野では、デジタル化に対応した新製品の開発、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。

常務執行役員
ヘルスケア事業本部長
田中 久義



Blue Value®・Rose Value®製品の状況

ビジョンケア材料

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが、2021年度以降はコロナ禍前の成長軌道に回帰することを見込んでいます。視力の補助にとどまらず、その先の価値を見据えた製品の開発に取り組んでいます。

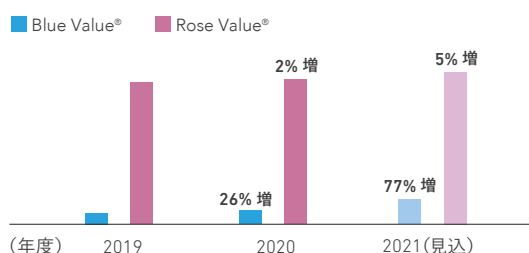
不織布

エアリファ®は、2020年度新型コロナウイルス感染症の影響により汎用不織布供給を優先したため、販売が減少していましたが、2021年度は環境対応製品として拡販を強化していきます。一方、エスポアール®は2020年度計画通りの販売を達成し、2021年度も前年度並みを見込んでいます。シンテックス®MB、テクノロート®は、コロナ禍におけるマスク需要増という社会課題へ対応するため、引き続き製造・供給を強化していきます。SWP®は、2021年度も前年度並みの販売を見込んでいます。

歯科材料

歯科材料製品はすべてRose Value®製品であり、人々のQOL向上に貢献しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け販売が前年度対比で落ちたものの、歯科医院の再開等から需要は回復傾向にあります。今後は、素材から歯科材料までの開発力を活かし、特に歯科領域のデジタル化に対応した新製品を開発、投入することで、販売の拡大に努めていきます。

Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益推移



※ Blue Value®・Rose Value®製品各々について前年度比の増減率を記載。

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 エアリファ®

中空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。

CO₂を減らす 資源を守る ぐらしと社会を豊かにする

ビジョンケア

世界をリードするメガネレンズ材料

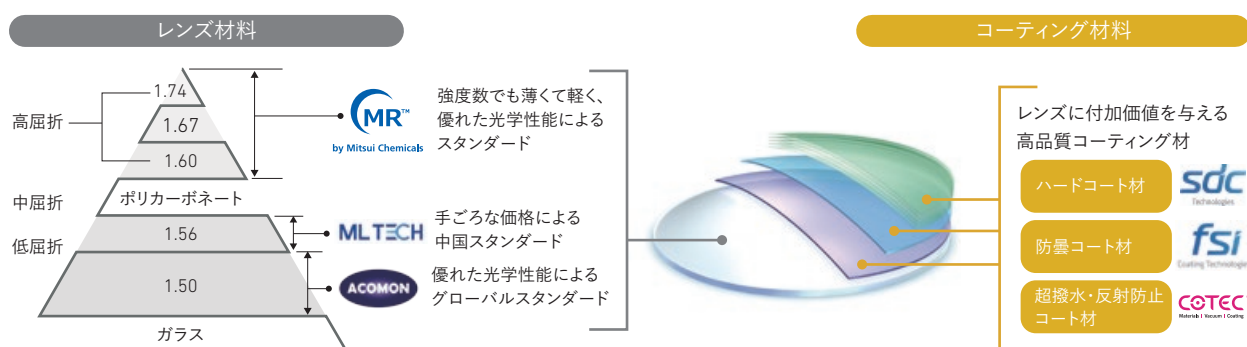
当社グループは、低屈折率から高屈折率まで、幅広くプラスチックメガネレンズ材料を展開しています。特に、高屈折率メガネレンズ材料の「MR™」は、世界のトップブランドレンズの品質を裏付ける「もう一つのレンズブランド」として高い評価を受けています。また、高品質ハードコート材を有する関係会社SDC Technologies、防曇コート材に強みをもつFSI Coating Technologiesのほか、2020年に超撥水・反射防止コート材をもつCOTEC®を新たに買収しコー

ティング・ソリューションの強化を図っています。

今後も、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*を提供する製品開発に取り組んでいきます。

* 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



眩しさから眼を守り、コントラストをアップし、形、色、明暗、動きを見分ける力をアシストする光波長制御技術



紫外線の量に合わせて色が変化し、眩しさから眼を守る調光技術

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 高屈折率メガネレンズモノマーMR™、コストコ社に標準採用

米国のメガネ大手リテーラーであるコストコ社は、これまで米国市場のスタンダード材料であるポリカーボネート製のメガネレンズを主に取り扱っていました。しかし、同社の「高性能な優良ブランド商品をお客様に提供する」というコンセプトと、最も信頼性の高い高屈折率メガネレンズ材料として世界中の国・地域で使用されているMR™の特長が合致したことにより、2020年10月よりMR™を使用したレンズへの切り替えが順次開始されています。



三井化学のビジョンケア材料

<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/special/visioncare/>



不織布

衛生材料用高機能不織布の拡販、および産業材向けシフトの加速に向けて

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・高機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、高齢化の進展に向けて「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。また、当社独自技術による繊維を薄肉の中空構造にした新製品エアリア®の拡大を図ることで、高機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。

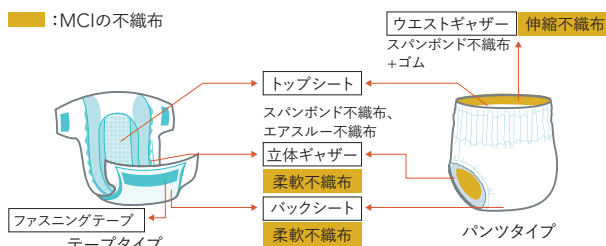
産業材分野では、自動車用シート(商品名:タフネル®)、マスク(商品名:シンテックス®)、農業用シート(商品名:シンテックス®)等の高品質な不織布も供給しています。また、コロナ禍でのマスク需要への対応に向けた増産やアイソレーションガウン向けの供給も行いました。半導体市場の旺盛な需要に対応するため、当社グループでは、メルトブローン不織布製造設備を増設し、生産能力は1.5倍に拡大しました。このメルトブローン不織布の極細繊維銘柄「nano」(ピーク繊維径が数百nm)は、繊維径が細く、半導体製造工程等で使用されるフィルター用途等への製品展開を行っ

ています。今後も5G対応などの需要に的確に対応し、さらなる不織布事業の強化・拡大を図っていきます。

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



新規テーマの開発・採用進む



歯科材料

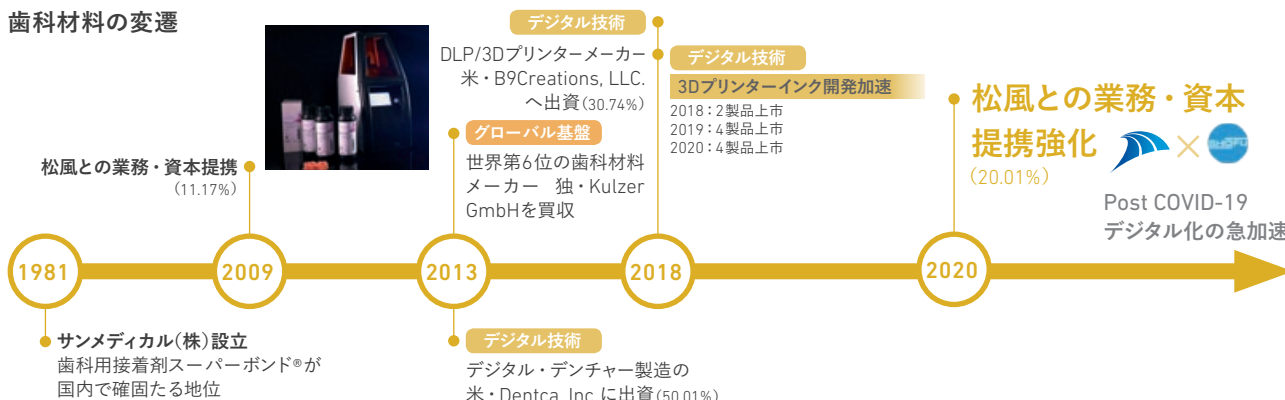
歯科治療のデジタル化への対応加速

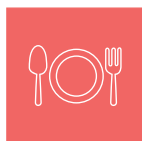
歯科材料分野においては、材料の金属から樹脂への転換が進んでいます。当社グループはここに素材開発力を投入し、歯科医・技工所が求める革新的な製品・サービスの提供により、歯科治療におけるQOL向上への貢献を目指しています。

歯科治療では3Dプリンター等を活用した、ワークフローのデジタル化が進展しており、3Dプリンターの活用においては、様々な用途に対応したインクの品揃えが重要になっています。当社グループはこれまでの買収や出資により、

自社のポリマーサイエンス技術に加え、Kulzerからはグローバルな事業基盤、DentcaやB9Creationsからはデジタル技術基盤を獲得してきました。これに加えて、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の開発加速を進めています。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

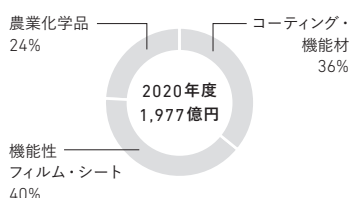




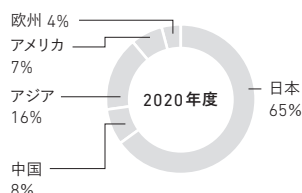
フード&パッケージング事業

FOOD&PACKAGING

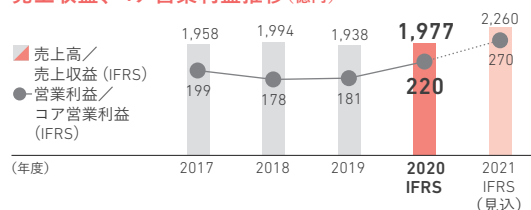
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



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。

リスクと機会

- ▶ 環境関連の法規制等による既存事業への影響
- ▶ フードロスや廃プラスチック削減のニーズ昂進
- ▶ 農薬のアジア・南米市場拡大、農薬周辺市場(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
- ▶ 5G、高機能ディスプレイ、CASE需要などのICT市場の拡大
- ▶ 中国、新興国経済の不透明感
- ▶ 新型コロナウイルス感染再拡大による開発・調達への影響

競争優位性

- ▶ 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て培ってきた顧客基盤

課題

- ▶ 国内事業の低成長性

主要製品



コーティング・機能材

ウレタン樹脂、オレフィン樹脂、包装用接着剤(タケネット®、タケラック®)、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(イクロステーブ®)、積層セラミックコンデンサの工程用フィルム(SP-PET™)、発泡シート、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™)、耐熱離型フィルム(オピュラン®)



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

主力製品のシェアと市場成長率(2020年度)

		シェア	市場成長率
農薬	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	26% (1位)	8%
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

フード&パッケージング事業本部長メッセージ

VISION 2025の振り返り

当事業本部は、2016年に発足して以来、成長のための土台づくりに時間を要し、当初想定した成果を実現できずにいましたが、2020年度はこれまで取り組んできた施策が実り、過去最高収益を上げることができました。成長ドライバーである農業化学品と半導体製造工程用テープ「イクロステープ®」は、海外展開を含めて今後のさらなる成長への軌道に乗せることができ、多彩な製品群と幅広い用途展開を特長とするコーティング・機能材では、リチウムイオン電池用途向け製品群が売上に寄与し始め、電気自動車向け成長需要の獲得が期待されます。

また、循環型社会に対応する開発は、これまでのところ大きな事業収益には結びついていませんが、急速に高まる市場ニーズをしっかり捉え、お客様と一緒に開発に取り組むことで事業展開を加速し、GHG削減などの社会課題解決にも貢献していきます。

次年度に向けた戦略

コーティング・機能材分野では、接着剤やヒートシール材・バリアコート材、特殊イソシアネートを中心に、環境対応やICTにおける成長需要を取り込みます。

包装用フィルム分野では、環境対応ニーズの急速な高まりを事業機会と捉え、バイオマスプラスチック製品をはじめとする低環境負荷製品の展開を促進します。また高機能シーラントフィルムを中心とした拡販とグローバル展開を進めます。

産業用シート・フィルム分野では、2020年1月より営業運転を開始した台湾新工場 の能力増強を行い、拡大する半導体需要に対応した安定供給体制の構築と事業領域の拡大を目指します。

農業化学品分野では、海外市場を中心に、ジノテフランなど主要原体の拡販を継続するとともに、新規原体のテネベナール®とサイラ®を本格拡大します。また供給体制の整備を引き続き進めていきます。

さらに中長期的な成長に向けて、2020年より始動したCoE (Center of Excellence) 体制を通じた全社横断連携により、社会課題解決に資する新事業開発を推進していきます。

執行役員
フード&パッケージング
事業本部長
築瀬 浩一



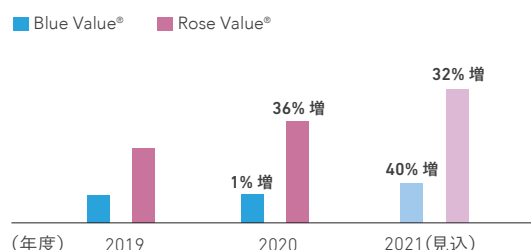
Blue Value®・Rose Value®製品の状況

当事業本部では、Rose Value®製品の売上収益が全体の過半を占めています。農作物の生産性向上に貢献する農業化学品、食品の流通工程におけるフードロス低減やバリア性付与による賞味期限延長に貢献する包装材料、スマートフォンの小型化・高機能化に貢献する半導体製造工程フィルムなど、食や豊かなくらしに大きく貢献しています。

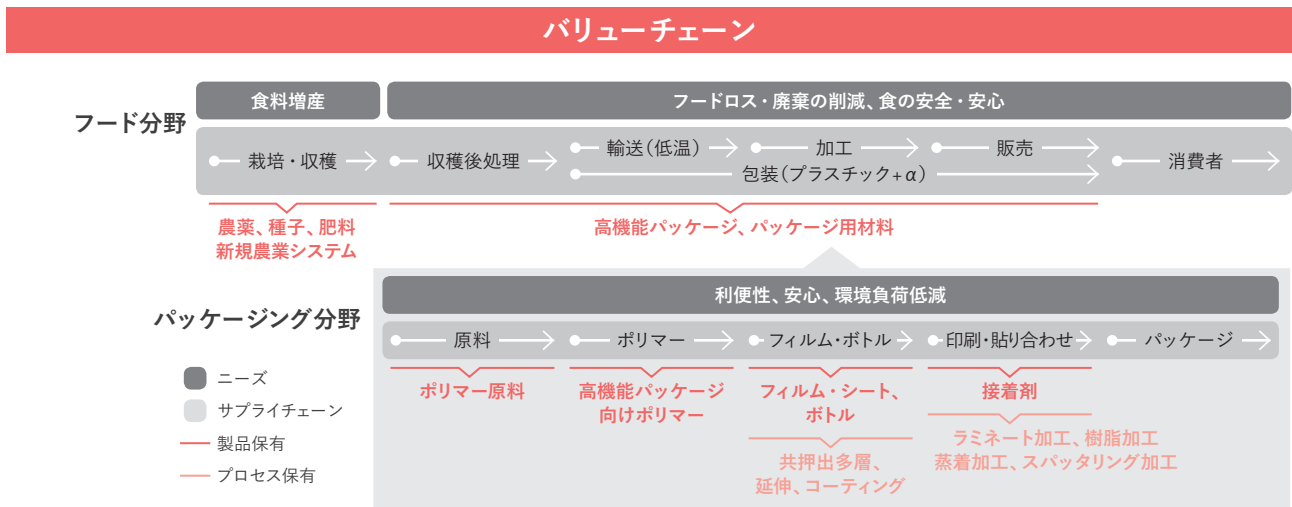
Blue Value®製品としては、ヒートシール温度の低温化や高反応性による養生時間短縮など加工段階での省エネルギー化に貢献する包装材料、溶剤不使用により揮発性有機化合物削減に貢献する水系コーティング材料や粘着テープ製品などがあり、今後はバイオマスプラスチック製品群のさらなる拡充やリサイクルの取り組みを含めて、循環型社会に即した製品・サービスの提供を加速していきます。

<p>紙用ヒートシール材 ケミパール®</p>  <p>ポリエチレンラミネート紙よりも薄膜形成できることで樹脂使用量を削減。再パルプスラリー化が容易でリサイクル性向上。</p> <p>CO₂を減らす 資源を守る</p>	<p>シーラントフィルム T.U.X®</p>  <p>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。</p> <p>CO₂を減らす 資源を守る 食を守る</p>	<p>殺虫剤 スタークル®</p>  <p>様々な害虫に対する殺虫効果により、水田、畑、果樹園などでの農作物の安定生産、食料増産に貢献。</p> <p>食を守る</p>
--	---	--

Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益推移



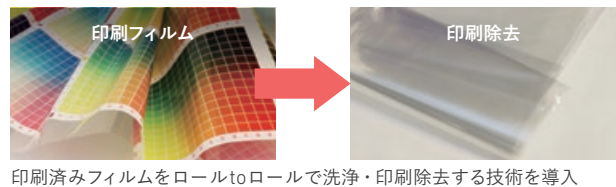
※ Blue Value®・Rose Value®製品各々について前年度比の増減率を記載。



機能性フィルム・シート(包装用) 包材の環境対応や高機能化のソリューション開発

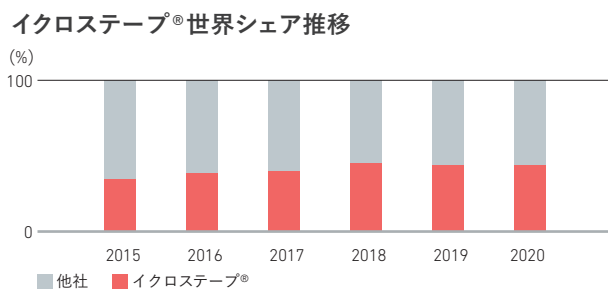
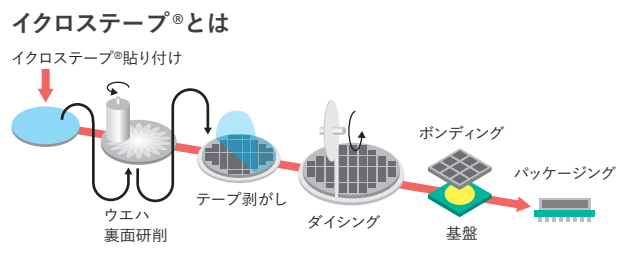
2020年に始動したCoEは、組織横断的かつグローバルに情報収集・戦略立案・事業開発をリードしています。バリア性付与に代表される機能付与によるフードロス削減への貢献に加え、環境対応のグローバルな潮流と法規制化の動きにも対応すべく、包材バリューチェーンを広範にカバーする当社グループ製品群を活用した幅広いソリューションの開発・提案を加速しています。特に環境対応は、印刷済みフィルムを含むマテリアルリサイクルの取り組み、リサイクル向けの相容化や改質の助材としてのアドマー®、タフマー®、リサイクルを容易にするモノマテリアル包材、コー

ティング材としてのケミパール®やタケラック®を活用した紙包装化、バイオマス由来原料を導入した接着剤タケネット®/タケラック®や接着性ポリオレフィンアドマー®EFなどを擁し、中長期的な大きな変化の中で事業機会を確実に取り込んでいきます。



機能性フィルム・シート(産業用) 幅広い産業分野での事業展開と「イクロステープ®」「SP-PET™」によるICT分野での事業拡大

機能性フィルム・シート事業の技術は、電子材料から太陽電池・建築・物流までの幅広い産業分野を支えています。特に、半導体製造工程に使用される保護テープ「イクロステープ®」は、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・粘着剤設計での差別化により世界トップシェアを有しています。積層セラミックコンデンサの製造工程で使用される「SP-PET™」とともに、スマートフォンの5G化や自動車におけるCASEの潮流を中心に市場成長が著しいICT分野の需要に応えながら、事業拡大を図っていきます。



農業化学品

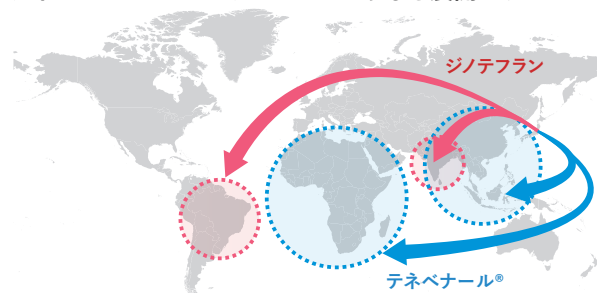
食料安定確保への貢献と農薬のグローバル展開

世界的な人口増加や新興国の経済発展を背景に、農業生産の中長期的な伸長が見込まれます。三井化学アグロ(株)は、分子設計、有機合成、生物評価において、長年の実績に基づく高度な農薬創製技術を有し、独自性の高い新規原体の創製と製品開発を行っています。作物の生産性向上、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対して、グローバルに貢献するため、海外事業基盤を強化しています。

また、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し、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、最大市場ブラジルで農業生産者の期待が高く鋭意

販中です。また殺虫剤テネベナール®を有効成分とする製品群は、登録国を拡大中です。さらに、ベクターソリューション事業は、新興国への展開を通じてQOL向上に貢献します。

テネベナール®とジノテフランのさらなる展開エリア



コーティング・機能材

包材の環境対応とICT市場へも事業拡大

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。包装材料ではモノマテリアル化や紙包装化などの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。また、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等の製品ラインアップを通じて、ICT等の成長市場を確

実に取り込むとともに、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®

Topics

カラダに馴染む新素材シートHUMOFIT®がワコール社のマタニティブラに採用

ヒトの体温を感知してカラダをやさしく包み込む新素材シート、HUMOFIT®が(株)ワコールのマタニティ向け新商品「とろけてバストになじむブラー産後」に採用されました。カップ上辺に使用されたHUMOFIT®は、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みます。HUMOFIT®の加温すると柔らかく冷やすと硬くなる「温度依存性」、伸ばしたあとでも緩やかに元の形状に戻る「形状記憶性」により、授乳前後のバストボリュームの変化に対応し、産後の胸にジャストフィットするマタニティブラジャーが実現しました。

HUMOFIT®のユニークな特性は、医療・介護、スポーツ、アパレルなど様々な用途で高く評価いただいています。



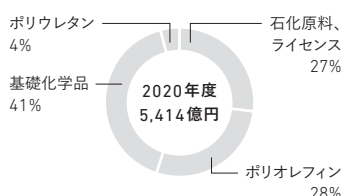
HUMOFIT®
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/special/humofit/>



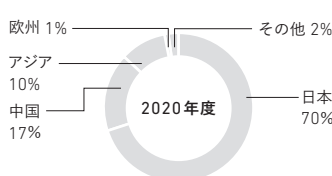
基盤素材事業

BASIC MATERIALS

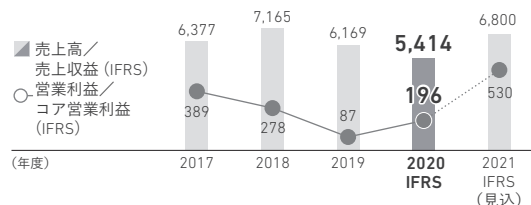
事業別売上収益構成比率



地域別構成比率



売上収益、コア営業利益推移(億円)



社会課題・ニーズ

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、様々な分野に必要な素材提供を行っており、各分野において安定・安価、高付加価値製品の提供が求められています。地球規模で気候変動やプラスチックごみなどの環境問題が顕在化しており、省エネルギー、バイオ原料活用などによるGHGの排出抑制や、プラスチックごみの低減・再利用のニーズが高まっています。広く素材を提供し、生産技術・インフラを保有している三井化学グループこそが貢献すべき喫緊の課題と認識しています。

競争優位性

- ▶ 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

リスクと機会

- ▶ 高機能包装へのシフト
- ▶ 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、アジア経済の変動
- ▶ 気候変動、プラスチックごみなど環境対応ニーズの拡大
- ▶ デジタル技術・バイオ技術の進化

課題

- ▶ ボラティリティのさらなる低減
- ▶ 高機能製品の強化・拡大
- ▶ GHG排出量の削減
- ▶ サークュラーエコノミーへの取り組み強化

主要製品



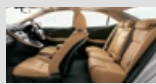
石化製品

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(エボリュール®)、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



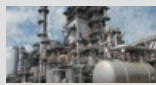
基礎化学品

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、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキシド、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®)



基盤素材事業本部長メッセージ

VISION 2025の振り返り

これまで輸出比率の高かった3製品*を中心に地産地消化や徹底した合理化、工場閉鎖を含むダウンサイジング、原料価格に対応した価格フォーミュラなどの構造改革を推進し、安定した収益基盤を構築してきました。これにより、3製品の地産地消比率は80%以上、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、ほぼすべてのプラントでフル稼働となっています。収益ボラティリティ、ならびに収益性は改善してきており、安定したキャッシュ・フローを継続して創出しています。

しかしながら構造改革が完成したわけでも、終わったとも考えていません。今回のコロナ禍のように刻々と変化する内外環境に対応して、私たちも変化していく必要があります。その意味で構造改革は永遠に続くと言っていいでしょう。

* フェノール、高純度テレフタル酸、ポリウレタン原料

次年度に向けた戦略

これまでの構造改革によりボラティリティは確実に低減してきましたが、今後はさらに、内外環境の変化やカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなどの社会課題解決を起点として、ビジネス転換でレジリエントな事業構造を目指します。具体的には再構築の実行、在庫圧縮、銘柄削減、価格戦略見直し、高機能品やニッチ製品群などへのチェーン展開を通じたダウンフロー強化による利益水準の向上を図ります。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの対応・貢献は私たちの最優先課題であるとともに、これまで蓄積してきた生産技術、サプライチェーン、顧客・消費者との信頼関係・連携により化学素材メーカーだからこそ成し遂げることができる責務と認識しています。既に様々な分野でのリサイクルやCO₂削減の検討を開始しており、順次成果を出せるものと期待しています。特に、バイオマスを原料としたポリオレフィン等の化学製品の拡大、使用量を削減できる素材の開発、リサイクル促進のための品質改良剤の開発、廃プラスチックの再利用等の循環型社会の実現に向けた検討を積極的に進めています。

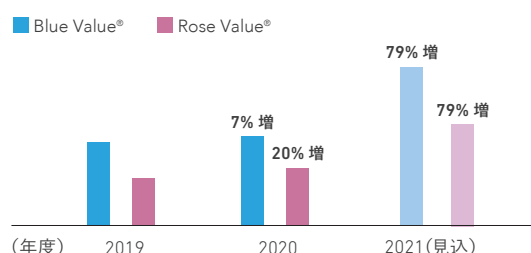
取締役 専務執行役員
基盤素材事業本部長
芳野 正



Blue Value®・Rose Value®製品の状況

特長ある触媒・樹脂設計技術を活かし、これまで、エポリユー®やNextyol™などのBlue Value®、Rose Value®製品を拡大してきました。2020年度は新たにハイゼックス®、アクトコール®の2製品がRose Value®製品として登録されました。石油原料由来の多くの石化・基礎化学品の製品については、今後バイオ原料への転換を進めることで、Blue Value®認定を取得し、GHG排出量の削減に貢献していきたいと考えています。

Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益推移



※ Blue Value®・Rose Value®製品各々について前年度比の増減率を記載。

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。

CO₂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。

CO₂を減らす 自然と共生する

プロダクトポートフォリオ変革の実行/ダウンフロー強化・拡大の推進

利益水準の向上、およびダウンフロー強化によるポートフォリオ変革を目指し、高機能品、ニッチ製品の強化を図っていきます。

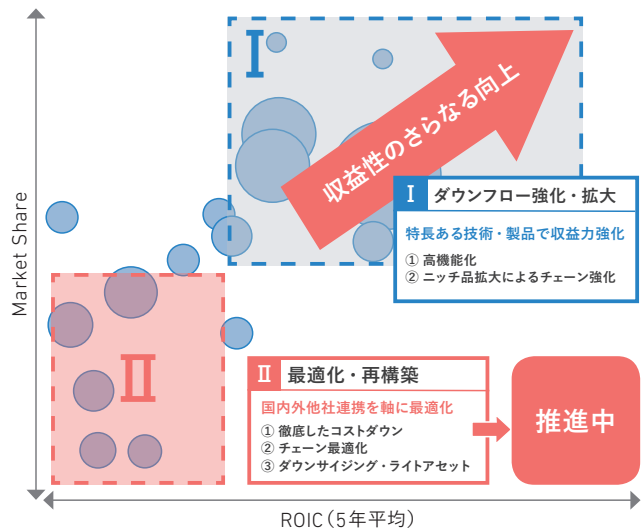
国内においては高機能PPプラントを新設します。これにより高剛性で薄肉化可能な材料を提供し自動車の軽量化、走行距離の延伸に貢献します。また、薄肉化等では易リサイクル化への貢献にも期待しています。同時に高効率の新プラント設立と既存プラントの停止(B&S)を同時に行い、大幅な合理化、省エネを達成し、7万t/年のGHGを削減します。

高機能MDIにおいては、錦湖三井化学(韓国)の生産能力を20万t/年増強します。これにより自動車の快適性ニーズの高まりに伴い、EV車で起こる課題への対応として、制振・吸音材用途への展開を強化していきます。併せて、新開発の副産物・排水のリサイクル技術を導入することにより、GHG排出量原単位を23%削減(導入効果13万t/年削減)する計画で気候変動にも対応していきます。

これらの2つの投資は基盤素材の構造改革に資するとともに、社会課題解決へ貢献するものとして意思決定しました。

基礎化学品事業については、本州化学工業(株)を連結子会社化し、クレゾール誘導品、ピフェノール、特殊ビスフェノールの強化を行っていきます。今後もエンプラ、ICT関連でニーズが高まる高機能モノマーを市場に投入することにより拡大を図っていきます。

プロダクトポートフォリオ変革の方向性



サーキュラーエコノミーへの取り組み

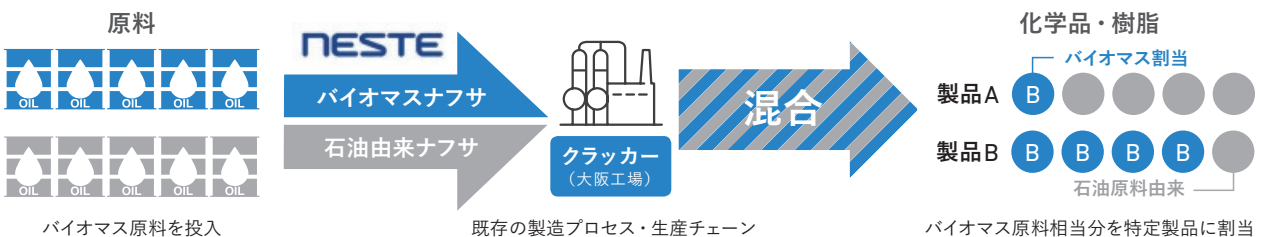
当社グループは、ポリエチレン、ポリプロピレン、PET樹脂、ポリウレタン材料等の人々の生活に欠かせない多くのプラスチック材料を提供し広く社会に貢献しています。そうした中、環境負荷低減、サーキュラーエコノミーのニーズが急激に拡大している機会を捉え、産業基盤を担う上流から取り組むべく、基盤素材事業本部にグリーンケミカルグループを設置しました。これは、従来、ワンウェイであった製品チェーンに対し、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルなどを行い、資源を循環していくことで新しいビジネスモデルを構築することを目的としています。

また当社グループは、GHG削減に寄与するバイオマスの

活用にも積極的に取り組んでいます。2021年度にはフィンランドのNeste社からバイオマナフサを調達し大阪工場のクラッカーに投入することにより、バイオマス誘導品を生産・提供していきます。

マスバランス方式を採用することにより、ポリオレフィンやフェノールなど様々な製品をお客様のニーズに合わせて特定の製品に幅広く割り当てることができるため、従来、難しいとされていた製品をバイオマス製品としてビジネス展開できると期待しています。また、提供するバイオマス製品を広く認知・評価いただくことで、さらなる増産および展開を目指します。

マスバランス方式で幅広い製品のバイオマス化が可能





新事業

NEW BUSINESS INCUBATION

新事業開発センター長メッセージ

VISION 2025の振り返りと次年度に向けた戦略

当センターは三井化学グループのアセットを見直し、それらを活かせるマーケット領域を探索することで新たな事業機会を見つけ、多くのスタートアップ、アカデミア、大企業と社会実装を進めています。まずは、対象市場におけるバリューチェーン全体を理解することから始めて、各プレイヤーが抱えるペインをパートナーとともに深掘りし、解決のためのソリューションに私たちがいかに貢献できるかを考え、そのコンセプトの検証に取り組んできました。コロナ禍でもこの検証は着実に進み、むしろその事業仮説の有効性が確認されることで販売が拡大し、当社グループのソリューション型ビジネスモデルの嚆矢となっています。

また、WEB会議がグローバルに標準となったことで、世界中の企業との交流機会は格段に増え、スタートアップへの投資や協業のパイプラインが充実してきています。今後はこれらを核として、さらにその周辺に新たな価値を提供できる製品やサービスを展開し、当社グループのポートフォリオ変革に挑戦していきます。

新事業開発センター長
善光 洋文



新事業開発センターの体制

新事業開発センター

- ロボット材料事業開発室
- ICT材料事業推進室
- エネルギー・ソリューション室
- オープン・イノベーション推進室

新事業開発センターの主な分掌

- 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

ロボット材料事業 – 新たなヒト協働ロボットの設計手法を共同研究

2020年4月より、(株)豆蔵、日本電産シンボ(株)と協業し、人と協働で作業ができるロボットの共同研究を進めています。「軽さ」と「柔らかさ」を設計コンセプトとして、アームのフレーム樹脂化、減速機の逆駆動性の実現に取り組み、10kg可搬の7軸協働ロボット試作機Beanus2を開発しました。新たな設計手法としてロボットメーカーに提案していくとともに、協働ロボットのさらなる軽量化と安全性向上に貢献していきます。



開発した協働ロボット試作機 (Beanus2)の外観(イメージ)

ICT材料事業 – 圧電センサー「PIEZOLA®」採用の介護ベッド用見守りシステム

2020年10月、当社開発の高感度センサー「PIEZOLA®」がZ-Works社製介護ベッド用システム「LiveConnect®」に採用され、介護施設での本格展開を開始しました。また、本システムは「令和2年度 新型コロナウイルス感染症緊急対策東京都トライアル発注認定制度認定商品」となりました。要介護者のバイタルサイン(脈拍数、呼吸数)や体位移動等を感知する本システムの利用拡大を通じ、コロナ禍での介護職員の業務負荷軽減と安全確保に貢献していきます。



PIEZOLA®

Close up

三井化学グループのICT戦略

デジタル化に貢献するICT材料を次期強化ドメインへ

日常生活において、スマートフォンやSNSが老若男女を問わず全世界に普及し、自動車産業においては「CASE」と呼ばれる新しい領域で技術革新が進展しています。またディスプレイは4K、8Kへと高解像度化、通信速度も5G、6Gになり高速化、IoT、AI、量子コンピューターの普及に伴うビッグデータの活用など、人類が扱う情報量が飛躍的に拡大し、これら情報を処理する半導体、センサー、ディスプレイ、電子部品は私たちにとって必要不可欠なものとなりました。当社グループは、これら製品の製造に使用される特長のある機能材料を多く保有しており、顧客の需要増大に応えるべく、生産設備の増強や新拠点の設置を進めています。

今後はさらに高度化する機能や顧客要求を実現

するべく、当社や関係会社のもつ、有機精密合成、ポリマー重合、塗工・成膜加工、分析・物性評価、プロセス適合性評価、クリーン技術などを結集し、研究開発力のさらなる強化を図るとともに、ICT関係各部門、関係会社とのシナジーの追求、スタートアップやアカデミアとのオープンイノベーションにより新たな製品を創出、その市場浸透を図り、VISION 2030における第3の収益の柱として、強化していきます。

代表取締役
副社長執行役員 CTO
松尾 英喜



		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
当社グループの ICT関連材料	半導体	三井ベリクル™ (ArF、EUV)	SYNTEX® nano 透過フィルター等	イクロステープ® 製造工程用テープ	特殊ガス シラン、ジシラン等 フォトレジスト原料*	PIVAR®: 可溶性ポリイミドワニス 半導体テストプロセス
	ディスプレイ& イメージング	TPX® 反射フィルム プロベスト® LED反射材 アベル® レンズ材料	TouchFocus® 次世代メガネ 機能性色素 色純度向上フィルタ 機感度調整フィルタ	ストラクトボンド® 液晶、有機ELシール材	光学PC原料*	ディスプレイプロセス エクリオス®: 透明ポリイミドワニス イメージングプロセス
	センシング	アールン® 実性ポリアミド6T ギガフリーク® 高周波基板材料				センサー&ソリューション ミューフレックス®、ピエゾ® 圧電センサ材料
	電子材料			SP-PET™ MLCC工程フィルム オピュラン® 耐熱難燃フィルム	LCP原料*	実装プロセス エレファンテック、コネクテックジャパン

*本州化学工業(株)連結子会社化による強化製品

イクロステープ®台湾工場能力増強

イクロステープ®は半導体製造工程における、シリコンウエハ裏面研削時の表面保護テープであり、世界トップシェアを有します。

半導体市場はコロナ禍に伴う社会変化でDX(デジタルトランスフォーメーション)の本格的進展や生活様式の変化等により、PCやデータセンター向けの需要が増大しています。また今後も5Gの本格化に伴い基地局や携帯端末の伸長等での需要拡大により、引き続き高い成長が見込まれます。

当社グループはこのような半導体需要の拡大に対応するため、既に2020年1月より営業運転を開始している台湾

工場において、イクロステープ®の能力増強(増設後: 760万m²/年・営業運転開始予定: 2023年10月)を決定しました。本増強により、安定供給体制の構築、さらなる事業領域拡大を目指します。



台湾東ゼロ全景
(台湾東喜瑞機能膜股份有限公司)

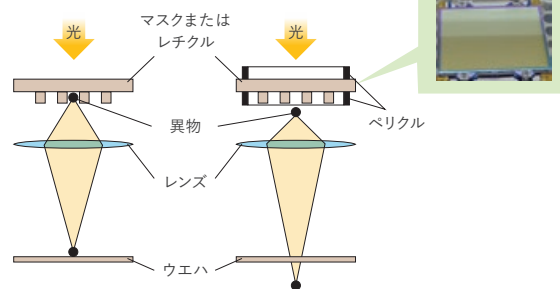


イクロステープ®

EUVペリクルの事業先行を実現

5G導入によるデータ通信の超高速化は、スマートフォンのさらなる高機能化とそれを支える半導体の高性能化をもたらします。先端デバイスに用いられる半導体では、回路線幅7nm以下の超微細化が必要であり、超短波長であるEUV露光技術の採用が本格的に拡大しています。EUVペリクルはその露光工程で利用されるフォトマスクの防塵カバーとなります。当社グループは半導体リソグラフィーで世界No.1のASML社から独占ライセンス契約を受け、世界で唯一のEUVペリクルの商業生産を2021年4月に開始しました。半導体のさらなる微細化への貢献など、技術革新要請に合わせて引き続き技術改良・革新を行うことで社会課題を解決していきます。

ペリクルの原理

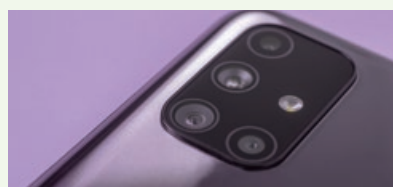


※ ペリクル膜上の異物はウエハに転写されません

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、当社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ます。また、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)、XRデバイス用レンズ(AR/VRなど)やヘッドアップディ

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、用途拡大を図っています。このように当社グループは、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、2022年3月に新プラントの完工を予定しており着実に供給体制を整え、事業拡大を図ります。



Topics ギガフリーク®の開発：近未来の次世代高速・大容量通信を素材から支えます

ギガフリーク®は、当社アペル®に代表される環状オレフィンコポリマー (COC) を新たにデザインし、耐熱型COCとして開発をスタートしました。既存COCの特徴的性能である、低誘電特性、低吸湿性、透明性等の優れた部分は損なわず、半田接合(288°C鉛フリー)にも十分耐え得る耐熱性を有した樹脂です。

今後たる50GHz以上のミリ波領域をターゲットにして、次世代高速・大容量通信規格に対応した各種部材・アプリケーションへの採用を目指しています。Society 5.0の実現や自動運転社会の実現に対する社会インフラ基盤素材として貢献していきます。

ミリ波レーダーを活用した自動車センシングシステム



R&D・知的財産戦略

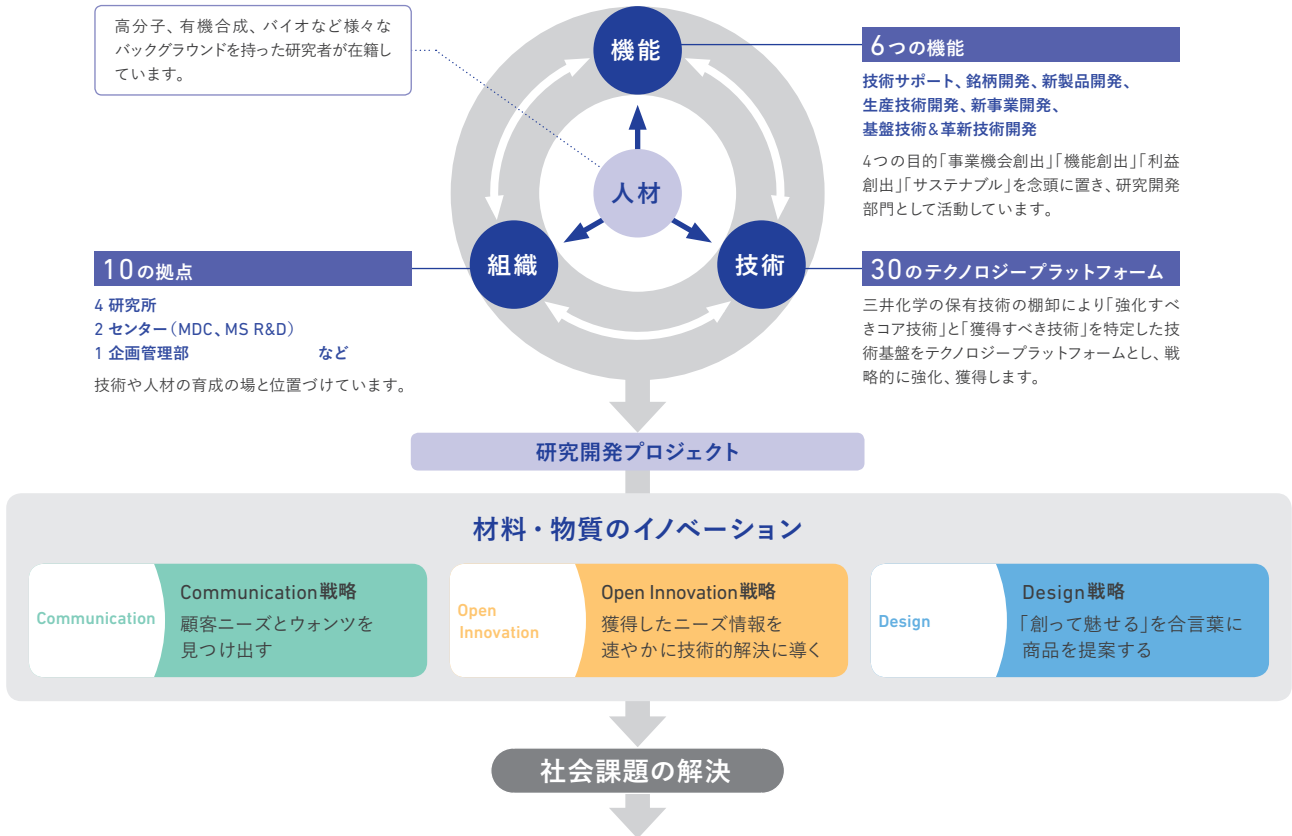


研究・開発
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/index.htm>

R&D戦略

当社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、社会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。



「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」の実現

VISION 2025の振り返りとVISION 2030における方針

VISION 2025においては、社会課題解決につながる「材料・物質のイノベーション」創出のため、Communication戦略、Open Innovation戦略、Design戦略を立て研究開発活動を推進しました。顧客起点のソリューション型研究開発を行うべく、モビリティ開発センター設置、3Dプリンター技術の獲得、感性技術に基づく顧客との対話等を行い、さらには、経産省や環境省*1が推進する国家プロジェクトへの参画、ちとせグループ*2やマイクロ波化学*3との人材交流、長岡技術科学大学*4との産学連携共同研究等と積極的な取り組みを行いました。

2021年度からのVISION 2030では、新しい事業ポートフォリオであるライフ&ヘルスケア・ソリューション、モビリ

ティソリューション、ICTソリューション、ベーシック&グリーン・マテリアルズのすべてにおいて、社会課題視点で新たなイノベーション創出に挑戦していきます。

*1 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2019/2019_0926.htm



*2 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2018/2018_1029.htm



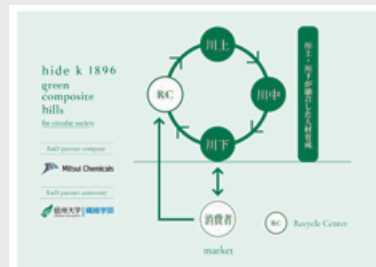
*3 <https://jp.mitsuichemicals.com/sites/default/files/media/document/2017/170914.pdf>



*4 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2020/2020_0915.htm

Topics Open Innovation戦略「グリーン・コンポジット・ヒルズ by hide k 1896」への参画

三井化学が参画する「グリーン・コンポジット・ヒルズ by hide k 1896」は、(株)hide kasuga 1896(以下HK1896)が主催する素材、製品、市場、リサイクル技術、教育を連動させたサーキュラーエコノミーを構築するプロジェクトです。HK1896の“素材の適用開発力”と“ブランディング力”に、当社の“素材とリサイクル技術の研究開発力”を組み込むことで、より環境負荷低減につながる素材をベースとしたサーキュラーエコノミーの構築、そして社会実装の拡大を行ってまいります。また、本プロジェクトを通して、産学が連携した人材育成カリキュラムをつくり、次世代のサーキュラーエコノミーを担う人材の拡大に貢献してまいります。



左から HK1896 春日社長、
当社 柴田研究開発本部長

知的財産戦略

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。

VISION 2025の基本戦略を念頭に、事業部門・研究開発

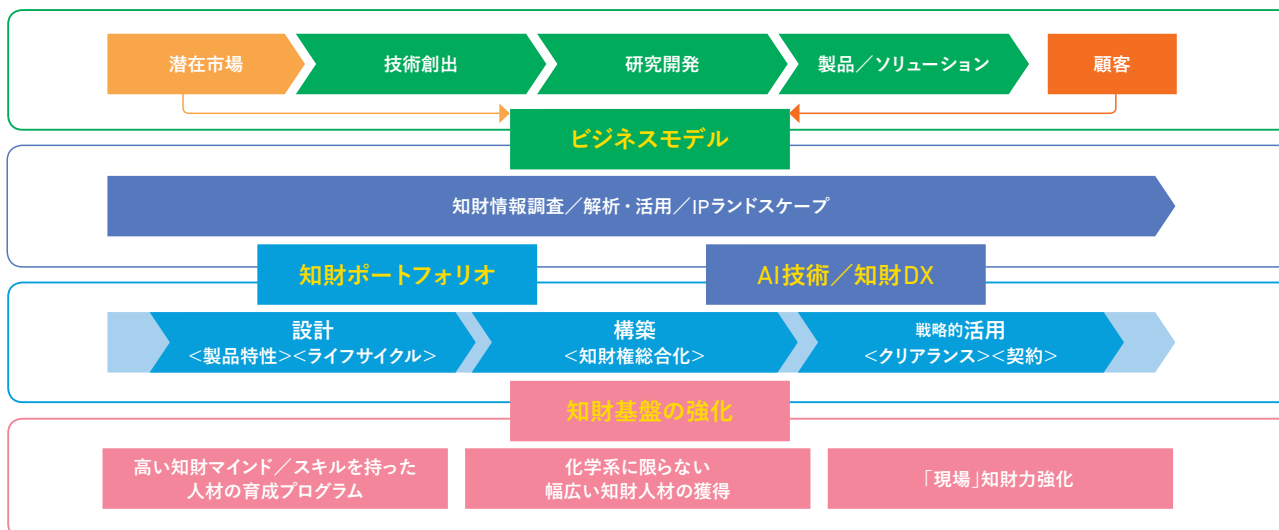


知的財産戦略

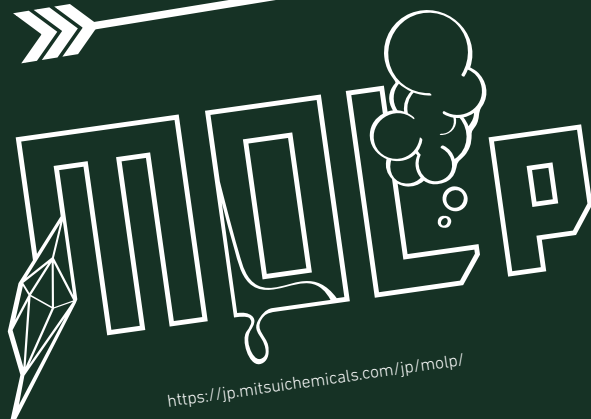
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/techno/ip/index.htm>

部門・生産技術部門との緊密な連携のもと、社外から多角的に収集した情報から得られた調査・分析結果も活用して、それぞれの事業・製品群や技術ごとに知的財産の取得・活用の方針を逐次見直し、事業に資する知財ポートフォリオを構築していくこと、いわゆるIPランドスケープにより、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。

知財戦略フレームワーク



Close up



<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/molp/>



そぎいの魅カラボ-MOLp®- 感性からカガクを考えるラボラトリー

三井化学グループのオープン・ラボラトリー活動、MOLp®(Mitsui Chemicals Material Oriented Laboratory)は2021年7月13日から17日の5日間、単独展示会「MOLpCafé2021(モルカフェ2021)」を開催しました。2018年の初開催から2度目の開催となる今回のコンセプトは“NeoPLASTICism -脱プラスチックから改プラスチックへ-”。急激な社会変化の中で、これからの社会に素材がどのように貢献していけるのか、その可能性を「Beyond(プラスチックというイメージを超えて本質的価値の追求)」と「Survive(プラスチックだからこそできる価値の提供)」という2つのキーワードで展示しました。

MOLp®は、素材や技術の機能的価値や感性的な魅力を再発見し、コミュニケーションを通じてこれからの社会にシェアしていくことで、素材の未来を切りひらいていきます。

素材メーカーが手がける アップサイクルプロジェクト「RePLAYER™」

15年間使用した、プラスチック原材料であるペレットを入れる物流用の大きな袋、フレコンをバッグにアップサイクル。購入者に対し、バッグの情報を代々記録していくNFT(非代替性トークン)によるブロックチェーン・トレーサビリティの仕組みを導入し、より長く愛してもらうことでプラスチック素材のロングライフ化と新しい価値取引の形を提案しています。アップサイクルプロダクトとしては、ほかにもメガネレンズやレジ袋のアップサイクルも提案しています。



アップサイクル・バッグ

リサイクルしやすいプロダクト提案 「MonoMaterial Thermalism」

循環経済の実現に向けたキーワードの一つ、素材のモノマテリアル化。当社グループ独自の素材であるオレフィン樹脂TPX®は、最軽量、高耐熱、離型性を特長とする素材。そのTPX®を糸に加工すると、「あったかい」ことが判明。TPX®の特長を活かして単一素材でどこまでできるかを実験した結果、TPX®だけでできた軽くてあったかく、汚れもすぐに落ち、乾燥時間も短縮できる特長のラグが完成しました。キャンプシーンや被災地での使用など、新たな可能性を提示しています。



Mono-Material Thermal RUG

MOLp®にかける思い

世界で初めての人工合成プラスチックであるペークライトが発明されたのが1907年。それ以来、プラスチックと人間の付き合いはわずか114年であり、木や石、金属やガラスと比較しても非常に短いです。そういう意味でもプラスチックはまだまだ人類が慣れ親しんでいる素材ではないと思っています。また、素材は加工技術を含めた人の創造力と組み合わせることで、常に新しい時代を生み出す原動力として機能してきました。時代が変わるときには必ず素材と人の創造力が必要となってきます。プラスチックはまだまだ人に慣れ親しんだ素材ではないからこそ、より人に寄り添うようなアプローチが必要だと考え、アイデアや可能性を広くシェアし、様々なステークホルダーの皆様とディスカッションしていく目的でMOLp®の活動を行っています。



ESG推進室
気候変動・プラスチック戦略
グループ

松永 有理

人材戦略

VISION 2025の振り返りと、VISION 2030に向けて

三井化学グループは、VISION 2025に基づき、事業ポートフォリオの
変革やグローバル展開の拡大に向け各事業戦略を進めてきました。そ
の結果、連結対象会社数は154社、連結従業員数は18,051人(2021年
3月末現在、嘱託社員除く)、海外売上収益比率は47%へと拡大、欧州を
はじめ、近年実施したM&A等により海外拠点における従業員数の増加
率は著しく、グループ・グローバルレベルを意識した人材マネジメント/
ガバナンス体制構築の重要性がますます高まっていると感じています。

私たちは、VISION 2025に連動した人材戦略において、強化すべき方向性を、「①グローバルな事業拡大・運営・支援に必要
な人材の確保」「②グループ・グローバルレベルでの「成長」と「効率」の両立に向けた最適組織の追求」と定め、5つの主要
課題を設定し、現状とありたい姿との差異を把握した上で、各種施策の立案と実行に取り組んできました。特に、中核施策で
ある「キータレントマネジメント」は、導入後、5年が経過し、グループ・グローバル経営における共通言語として、そのコンセプ
トが定着し、高いポテンシャルを有する将来の経営者候補に対して、経営者として必要とされる経験を、戦略的に提供すること
が可能となりました。

専務執行役員
安藤 嘉規



強化の方向性	主要課題	施策	2016	2017	2018	2019	2020	
グローバルな事業拡大・運営・支援に必要な人材の確保	グローバルレベルでの大幅な必要人員増加への対応	要員計画	●事業の成長プラン理解と要員計画策定		●Global HRIS ^{*1} (含むRPA ^{*2})を用い、関係会社人材DBの集約と解析			
		採用	●採用ブランド強化(Web、SNS等構築) ●即戦力採用強化(本体基幹要員および外部プロフェッショナル人材)			●戦略重要ポジションへの外部経営人材採用強化		
	事業モデルの変化に対応可能な人材の確保・育成	システム		●Global HRIS (Success Factors) (キータレントマネジメント、個別育成計画、目標管理・業績評価、学習履歴、ワークフォースアナリティクス)				
		制度整備	●2013- グローバル報酬・評価・配置ガイドライン策定			●グローバル報酬・評価・配置ポリシー検討		
		タレントマネジメント	●キータレントマネジメント導入		●戦略重要・育成ポジションの制定とサクセッションプランの策定			
人材開発	●2012- Global Leadership Program (GLP)の継続					●GLPオンライン化検討 ●LinkedIn Learning試験導入 ●経営者候補向け能力開発プログラム導入		
グループ・グローバルレベルでの「成長」と「効率」の両立に向けた最適組織の追求	M&Aの成功率向上に向けた仕組み構築	ガバナンス	●2014- HRDAC ^{*3} の継続		●人事ガバナンス(選解任・評価・報酬決定)の整備・強化			
	増加する新会社の立ち上げ迅速化およびガバナンス確保				●グローバル人材部設置 ●地域統括拠点、およびグローバルCoE機能の強化		●ポジションマネジメントポリシー策定	
	増加する関係会社のオペレーション効率化およびガバナンスの確保	エンゲージメント			●従業員エンゲージメント調査導入			

*1 HRIS: Human Resources Information System *2 RPA: Robotics Process Automation *3 HRDAC: HR Development Advisory Committee

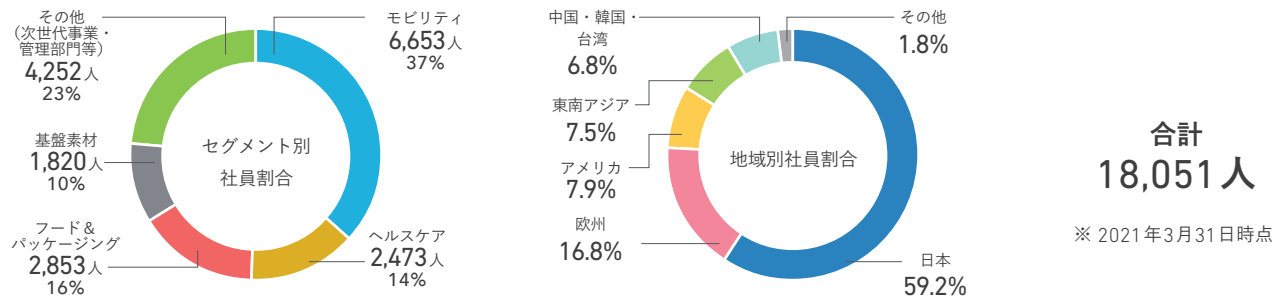
2021年度、私たちのVISION 2030策定を踏まえ、さらなる「事業ポートフォリオ変革の追求」等の新たな基本戦略を実現していくためには、組織・人材に影響を与え得る内外環境変化(デジタル化、少子高齢化・個人のキャリア意識の変化、新しい働き方、人的資本に関する情報開示等)をスピーディーに捉えることが必要です。その上で、VISION 2025下で力を入れて推進してきた「人材の獲得・育成・リテンション」「従業員エンゲージメント向上」「グループ・グローバル経営強化」等を引き続き優先課題として位置づけ、実行すべき9つの方策をベースに、グループ・グローバルにおいて各種施策の具現化の加速を進めていきます。

今後も、内外環境変化にアジャイルに対応しつつ、多様なポテンシャルを持ったグループ全社員一人ひとりが、自律的にキャリア形成を行うための基盤となる環境整備を加速させていきます。また、グループ全社員のさらなるエンゲージメント向上を目指し、個の力を最大限引き出すことで、「挑戦し学習し続ける組織」に自らを変革し続けていきたいと考えています。

人材戦略上の優先課題と実行すべき方策

優先課題	実行すべき方策		
1. 人材の獲得・育成・リテンション	グループ内のキャリア機会開示	育成機会の提供	競争力のある報酬水準
2. 従業員エンゲージメント向上	ミッション・ビジョン・バリュー共有	自律的キャリア意識の醸成	組織⇄社員の対話強化
3. グループ・グローバル経営強化	最適な人員計画	M&A対応強化	従業員・投資家との対話強化

人材概要



優先課題1

人材の獲得・育成・リテンション

キータレントマネジメント — 次世代を担う経営者候補の獲得・育成 —

事業ポートフォリオ変革の追求を実現し得る人材や、ソリューション型ビジネスモデルの構築を担うパスファインダー(開拓型人材)などの獲得・育成・リテンションは、人材戦略上、喫緊の優先課題と考えています。その課題に対応すべく、当社グループは「キータレントマネジメント」を2016年度からグループ・グローバル共通の仕組みとして導入し、運用しています。

本取り組みでは、毎年度、グループ全体を対象とした部門別および全社人材育成委員会を開催し、グループ・グローバルレベルで次世代を担う経営者候補等を選抜した上で、候補者ごとに個別育成計画を策定し、育成機会の創出や戦略的異動・配置等を実行しています。

また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」

を、全社人材育成委員会で認定し、当該ポジションについて、後継者計画を作成しています。現在、グループ・グローバルで約120程度の戦略重要・育成ポジションを定めており、職務が求める人材要件に応じたタレントを、社内外から登用しています。中でも、「戦略重要ポジション」については、「後継者準備率*」を管理指標として設定し、後継者計画の実効性を経年評価しています。

「キータレントマネジメント」および戦略重要ポジション後継者計画の取り組み状況については、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、毎年度、取締役会に報告する仕組みとして位置づけ、社内外取締役からの指摘事項を踏まえ、当該施策の実効性を担保しています。

* 後継者準備率：戦略重要ポジションに対する後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数

キータレントマネジメントの概要

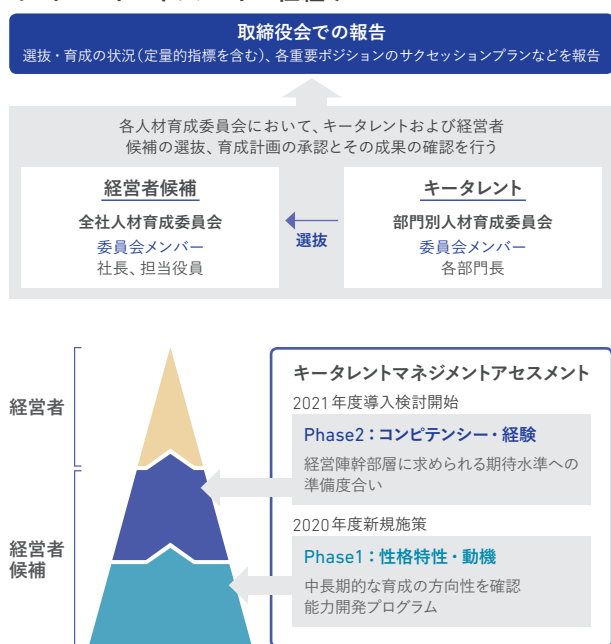
① 「キータレント」と「経営者候補」

全世界の当社グループ人材のうち、業績・コンピテンシー、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」として特定し、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。

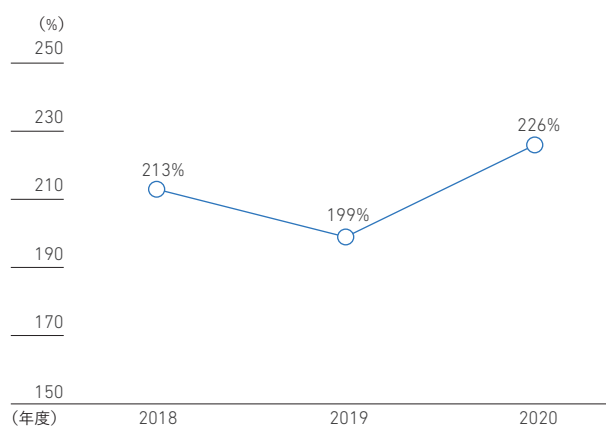
② 人材育成委員会

「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



戦略重要ポジション後継者準備率



2020年度の進捗状況

- 担当役員含む各事業部長等が参加し、部門別人材育成委員会を開催(計8回)。グループ全体から「キータレント」を選抜し、「キータレント」の個別育成計画(配置・研修)を策定。
- 社長以下担当役員が参加し、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、将来の経営陣幹部層候補である「経営者候補」を選抜。また、「経営者候補」の個別育成計画(配置、研修)を確認、承認。「その他キータレント等」についても育成・配置の方向性を確認。2020年度の事業戦略に基づく「戦略重要ポジション」改定案を確認、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ハイポテンシャル人材の個別育成計画を立案。
- キータレントマネジメントアセスメントのPhase1として、将来の経営者候補について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を導入・実施。

2021年度の計画

- 経営陣幹部層に求められるポジション要件定義(VISION 2030との連動)を計画。各ポジションに求められるコンピテンシー・経験・資質を明らかにし、後継者計画の実効性向上を目指す。
- 全社人材育成委員会にて選抜した「経営者候補」の個別育成計画の具現化を加速することを目的に、新たに実行計画会議を設置予定。
- 専門人材のパイプライン強化のため、新規部門別人材育成委員会を設置予定。

ポジションマネジメント — 適所適材の加速 —

タレントマネジメントを加速する上で必要な基盤として、国・法人を跨ぐ異動(タレント・モビリティ)の枠組みである「ポジションマネジメント」ポリシーを展開しています。

現在、当社グループには、約18,000のポジションが存在し、そのうち海外ベースのポジション割合は、およそ40%となっています。今後、新たな事業ポートフォリオを構築する上では、VISION 2030と連動した組織、および組織を構成する職務を、適切にグループ全体でデザインしていくことが重要な課題となります。

そのため、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、決裁権限およびプロセスを「グループ・グローバルポリシー」として、2020年からグループ内に展開しています。展開にあたっては、三井化学本体が、管理社員を対象として2004年から導入している職務評価制度と連動した「グローバルグレード」を新設し、グループ内ポジションの可視化を進めています。

多様な職務がグループ内で見える化されることは、社員の自律的なキャリア開発意識の形成を促し、結果として、社員一人ひとりのエンゲージメント向上につながると考えています。

従業員事例

三井化学のグローバル展開が加速する中で、社員が異動に伴い、組織内や異なる国・地域で新たな責務を負う機会が増えています。私は2013年に三井化学の初の海外R&D拠点であるシンガポールで採用され、お客様との研究開発活動や現地法人への技術支援などを担当してきました。この最初の5年間は、様々な文化的背景を持つ同僚と刺激的な環境で仕事ができ、私の人生の中で最も貴重な経験となりました。また、2018年からは、日本の研究・開発拠点において、ビジョンケア材料に関する世界的な研究者のチームに加わり、お客様のために新しい製品やサービスを生み出す活動に関与していますが、このように、グローバル規模で、素晴らしいキャリアを歩むことができ、嬉しく感じています。また、今回の異動プロセスにおいて困難なことがあっても、上司からのアドバイスや、人事部門からのサポートを常に頼りにすることができました。私は、三井化学グループのグローバルなプレゼンスの高まりとともに、グローバルモビリティもさらに進んでいくものと確信しています。



研究開発本部
合成化学品研究所
光学機能設計G
リペイロ ニジェール

優先課題2

従業員エンゲージメント向上 エンゲージメント調査と組織開発

2018年、個々人のエンゲージメントレベルを測り、その背景にある因果を特定するため、グループ・グローバル全従業員を対象とした、「第1回グローバル従業員エンゲージメント調査」を実施しました。87%のグループ従業員が調査に回答し、その結果から“安全文化”や“自律性”、“権限移譲”を尊重するといった、当社グループのユニークな強みが明らかになる一方、“ラーニングおよび自己開発”、“経営陣との対話”といった課題が浮かび上がってきました。

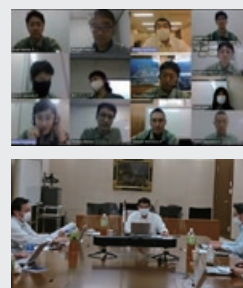
これら課題に対して、例えば2020年から、グループ・グローバル約1,000人を対象にオンラインラーニングプラットフォーム

であるLinkedIn Learningのトライアル実施等を行っています。また、各本部・事業部・会社単位においても、調査以降90%以上の組織において、各組織固有の問題を特定し優先課題を設定した上で、対話機会の創出・オフサイト活動の展開・人材育成ローテーションポリシーの策定等、多様なポストサーベイアクションを展開しています。

2021年度には、「第2回グローバル従業員エンゲージメント調査」を実施します。本調査は、2～3年ごとに継続実施し、実効性のあるアクションの展開を目指します。

Topics 経営陣との対話 —社長とのラウンドテーブルを実施—

社員と社長がフラットに対話する場として、2020年度オンラインで社長とのラウンドテーブルを実施しました。異なるテーマで6回にわたって行われたラウンドテーブルには全11拠点（海外含む）から総勢61名の社員が参加しました。「Voice of 工場」をテーマとした回では、社員から「工場人材のローテーションをもっと進めるべきでは」との声も上がりました。社長からは「収益管理をクリアにし、ガバナンスを効きやすくするためどの企業も縦の系列が強くなっている。一方、総合化学というビジネスではより横の連携を強くして、その中で様々な資源やアイデアを整理することが重要であり、そのような視点も入れて長期経営計画についても再設計していく必要がある」と意見が出るなど、闊達な議論が交わされました。



優先課題3

グループ・グローバル経営強化
今後に向けて

人材戦略に連動した、各種人事施策をグループ・グローバルでより効果的に展開・マネジメントしていくためには、グループ統合型人材プラットフォームの構築が不可欠だと考えています。当該基盤づくりの一環として、米国ワークデイ社が提供するWorkdayヒューマンキャピタルマネジメントを、三井化学本体および連結対象関係会社を対象に、グループ・グローバル全拠点同時導入するプロジェクトを2021年4月から開始しました。

本プラットフォームは、2023年を目途に運用を開始する予定としており、これによりキータレントマネジメントやポジションマネジメントといった、従来行ってきた統合的な人材マネジメントプロセスにおいて、ガバナンスの強化および実効性の向上につなげることができると考えています。

また、組織(職務内容、職務要件、報酬等)・人的資本に関する情報(専門能力/志向性、経験、多様性、開発投資等)のさらなる可視化を実現し、人的資本に関する情報を社内外のステークホルダーの皆様に対し積極的に開示することで、当社グループの中長期的な企業価値を適切に評価いただけることが可能になると考えています。



* Kulzerグループ等は2023年12月を予定。

グループ統合型人材プラットフォーム構築のメリット

- ① Workday HCMが有するデジタルテクノロジーを駆使し、グループ社員一人ひとりに向け、その個人に最適なコンテンツを適切なコミュニケーションスタイルで、タイムリーに提供できる。
- ② 組織・人材情報をグループ一元管理することで、事業ポートフォリオの変革を見据えた戦略的な要員計画策定、HR・ピープルアナリティクスの推進強化を実現することができる。
- ③ 組織・人的資本に関する情報開示を積極的に進めることができる。

ダイバーシティ&インクルージョン

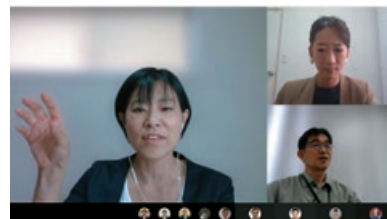
ビジネスモデルの転換に伴ってより消費者に近い市場にアプローチするためには、多様な価値観や感性に対する理解が必要であり、多様な人材がその個性を失うことなく活躍できるDiversity(多様性)とInclusion(包含・協働)を大切に作る風土をつくることは当社グループの経営課題の一つです。とりわけ、女性の活躍については、最も力を入れるべき課題と捉えており、女性の採用と育成、管理職層の意識改革に取り組んでいます。それらの取り組みは「なでしこ銘柄」や「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」構成銘柄に選定されるなど、社外からも高く評価されています。女性活躍推進度を測るKPIとしては、女性管理職(課長級以上)比率と、定期採用女性比率を掲げています。女性管理職比率については2020年度の目標、4%を達成することができました。2021年度は5%を目標にさらに積極的な育成、登用を行っていきます。

女性採用比率については、事務系総合職の女性では近年安定的に5割前後の採用を実現しています。それにより、最近では事業部門の女性の管理職も育ってきており、女性の活躍する職域は広がっています。技術系では採用目標に届きませんでした。2021年度は就活生向けのイベントに先輩女性社員を出席させることで学生と技術職として働いている女性の接点をつくったり、女子学生に対しイベントの優先案内を行ったりするなどして、積極的な採用に努めています。



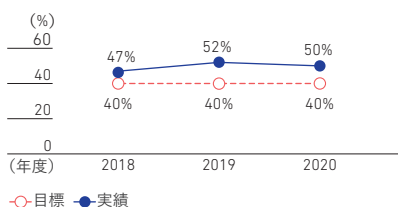
部長層に対するアンコンシャス・バイアス研修

2020～2021年度は、部長層に対する教育に力を入れています。具体的には部長層にアンコンシャス・バイアスのe-ラーニングを受講してもらい、その結果を部門ごとに分析して部門ごとのバイアスや管理職が取りがちな行動の特徴について説明する会を実施しました。参加者からは「決めつけで配慮をせず、コミュニケーションを通して本人の意向を確認することが大切だと感じた」といった感想が見られました。

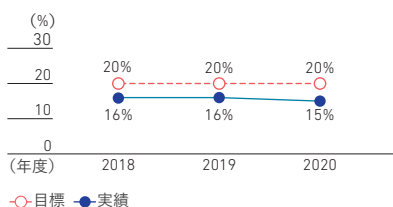


定期採用女性比率

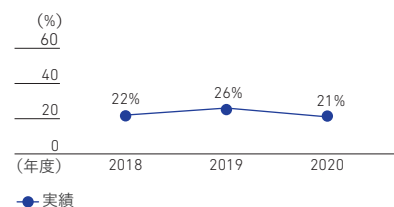
事務系総合職



技術系総合職



全総合職女性比率



トークセッション

大変革を乗り越え、ビジョンを実現するための人材戦略



グローバル人材部長
小野 真吾

一橋大学大学院経営管理研究科
経営管理専攻 教授
クリスティーナ・アメージャン

執行役員
人事部長
木下 雅幸

長期経営計画を支える 人材戦略のあり方

木下：今般発表したVISION 2030では、4つの視点からビジネスモデルの転換を進めることとしています。社会課題視点、ソリューション型ビジネスモデル、サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル、そしてDXです。これまでの素材提供型ビジネスに、ソリューションを付加することで、社会課題解決に資するビジネスモデルを構築するとともに、これまでのリニア型サプライチェーンから原料・製品の再生可能性に焦点を当てることで、サーキュラーエコノミー型サブ

ライチェーンへと変革を図り、DXを通じてこれらにドライブをかけていく。これが基本骨格です。

アメージャン：正面から社会課題解決に向き合うという姿勢は素晴らしいと感じます。一方で、ソリューション提供と一口に言っても、これまでのビジネスと視点が大きく変わりますから、実現のためには、社員のマインドセットの変革や、新しい人材戦略が必要になってくるでしょう。

木下：おっしゃる通りです。本社だけでなく製造、研究、支店、国内外関係会社までソリューションの視点を

落とし込むためには、今後しっかりとした説明・対話が必要だと感じています。

小野：当社グループでは2019年以降、人材戦略を事業戦略、研究開発戦略、生産技術戦略などと並んで、長期経営計画を支える全社基本戦略の一つに据えています。事業の方向性やビジョンを踏まえた上で、それらを実現するための戦略として、人材の採用や育成、リテンション等について検討しています。前述のように、VISION 2030では大きなビジネスモデルの転換を掲げています。人材戦略の観点からは、これを実現



Christina L. Ahmadjian

専門研究テーマは、比較コーポレート・ガバナンスや、グローバリゼーション、資本主義システム、企業グループ、日本のビジネスおよび経営。ハーバード大学卒業、スタンフォード大学ビジネス・スクール経営学修士課程修了、組織行動と労使関係においてカリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネスの博士号を取得。コロムビア大学ビジネス・スクール助教を経て、一橋大学に勤務。2社の民間企業の勤務経験を持ち、現在も大手メーカーでの社外取締役を務める。

するために3つの重点課題を定義しています。1つ目は、戦略遂行に必要な組織能力の定義づけと、人材獲得競争下での必要人材の確保・育成・リテンションです。2つ目は、従業員にとってさらに魅力的な企業となり、結果として従業員エンゲージメントの最大化を図ることです。3つ目は、今後起こるM&Aや資本提携などに対応した、グループ経営の強化の視点です。グループ従業員の理解、情報発信、共通プラットフォームの策定等が重要な方策となってきます。

アメージャン：人材マネジメントを事業戦略レベルで考えられている企業は未だ多くはないでしょう。ただ、社員エンゲージメントを高めるということは一筋縄にはいきません。社員一人ひとりに会社の方向性などを共有していくためには、より現場に近いマネージャーや上司の役目が重要になりますね。

木下：会社の戦略が大きく変わる中で価値基準を共有していくには、人事部門だけでできることではなく、各ラインマネージャーのリーダーシップが重要だと認識しています。そのためのリーダー育成も今後の大きな課題の一つです。

小野：当社グループのリーダー育成の仕組みとして、2016年度から“キータレントマネジメント”を運用しています。国内外の関係会社を含む、すべてのグループ会社からパフォーマンスとポテンシャルが高い社員をキータレントとして選抜し、一人ひとりの育成プランを策定しています。さらに役員が参加する全社人材育成委員会で、キータレントの中から、将来の経営者候補となりうる人材の選抜を行い、育成計画の早期具現化に向け議論しています。客観性・透明性を確保するため、こうした議論の内容は社外役員を含む取締役会に報告し、そこで得たフィードバックを次年度に反映していくシステムとなっています。

アメージャン：コーポレート・ガバナンスの観点から求められるサクセッションプランの透明性もクリアできており、非常によくできた仕組みだと思います。ただし、こうした議論の中で人材の持つ「ポテンシャル」を考える際に、多様性を損なうようなアンコンシヤス・バイアスが入り込まないように注意する必要があります。上司はどうしても自分と似た人間を選んでしまいがちということもあります。マインドセットを含めた組織・ビジネスの変革には、従来と異なる人材の多様性、すなわちダイバーシティが不可欠です。



木下 雅幸

1984年、三井東圧化学(株)(現三井化学)入社。入社以来、人事部門を含め工場での生産管理、樹脂材料や工業薬品、フェノール事業のマネージャーなど幅広いフィールドでキャリアを積む。アルジェリアでのプロジェクト案件や、中国国有企業とのJV設立、プラント建設をはじめ海外におけるビジネスも多く経験。アジア地域の統括会社社長を経験したのち、2019年より現職。

多様な人材が活躍する グローバルな 企業グループを目指す

小野：複数の人間による議論やアセスメントの導入を行っており、また多様性の観点から女性のタレントプールも意識的にピックアップするなど、運用面で様々な工夫をしていますが、おっしゃる通りバイアスの排除も、注意深く取り組むべき重要テーマだと認識しています。

木下：当社グループのコアバリューにもダイバーシティが含まれています。1990年代に工場オペレーターに女性を採用した頃から、2006年の女性社員登用推進チームの立ち上げなど、これまで様々な取り組みを行ってきました。もちろん、女性活躍に限らず、LGBTに関する研修なども実施しています。またM&Aなどによって、多様な人材の受け入れも進んでいます。しかしながら、世の中のスピードに追いつくために、まだまだ改善の余地があると思っています。

アメージャン：プロフィール上の多様性もさることながら、重要なのは一人ひとりの個性を尊重するということです。これからの経営者に求められる資質として、これまでのようなトップダウン型のリーダーシップではなく、双方向のコミュニケーションによって様々な個性を持った人材が活

躍できる環境をつくっていく力が不可欠だと思います。

木下：我々化学会社は原油価格の変動等常に変化にさらされていて、これからは変化を能動的に捉えて、失敗も含めてアクションを起こしていける人材が必要だと考えています。こうした優秀な人材を獲得するために、どのような工夫が必要とお考えですか。

アメージャン：これまでお話しただいて、三井化学は旧来の化学会社のイメージとは一線を画した先進的な仕組みや企業風土を持っていると感じました。これまで培った歴史のストーリー、そしてVISION 2030で示すような、三井化学の実現したい未来像をもっと外に対してもアピールしていくことで、優秀な人材を惹きつけることができると思います。

小野：ありがとうございます。最後に、これからの人材戦略の中で人事部門が果たすべき役割とは何だと思われますか。

アメージャン：事業戦略に基づいた人材の育成はもちろん重要ですが、これからは一層社員のウェルビーイングにも目を配る必要があります。社員の人生を預かっているという心構えのもと、一人ひとりの心身の健康や幸福について考えるべきです。

木下：三井化学は昔から「人の三井」と呼ばれてきた歴史があります。この歴史を踏まえつつ、今回のお話を今後の人材戦略を考える上でのヒントにしていきたいと思っています。



小野 真吾

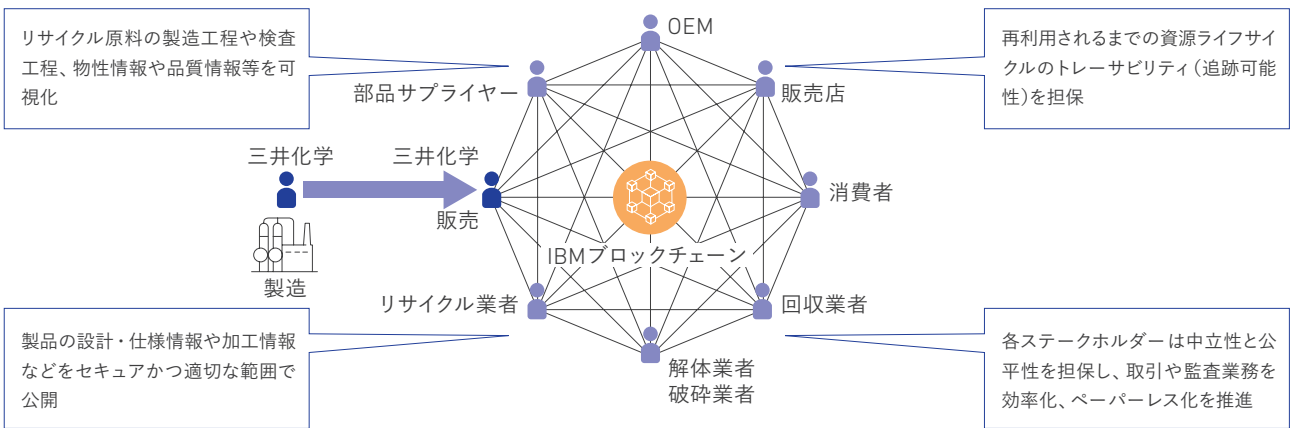
2000年、当社入社。ICT関連事業の海外営業・マーケティングおよびプロダクトマネージャー（戦略策定、事業管理、投融資等）の経験を積んだ後、人事に異動。組合対応、制度改定、採用責任者、国内外M&A人事責任者、HRビジネスパートナーを経験し、近年ではグローバルなタレントマネジメント、後継者計画の仕組み、HRIS、各種グローバルポリシーの導入に従事。2021年より現職。

DX戦略

DX担当役員メッセージ

三井化学グループでは、これまで主に研究開発、生産技術、バックオフィスの各領域での情報のデジタル化を展開し、マテリアルインフォマティクスを活用した新材料開発、AI・センサー適用等による先進的安全・安定運転基盤構築、ロボティックプロセスオートメーション導入による業務効率化等の成果を挙げてきました。

2021年4月には新たにDX推進室を設立。今後はDXの取り組みを全社的に加速し、全社員のデジタルリテラシー向上、事業本部・コーポレート部門各部へのDX展開等を早急に実現していきます。また、従来の強みである化学品・モノマー、ポリマー、配合材・コンパウンド、加工品等の事業に、デジタルを活用した新しい要素を加えプロセスを変革、革新的な製品サービス、ビジネスモデルを創出しCX(コーポレートトランスフォーメーション)ならびに業界変革をリードしていきます。



具体的な取り組みとして、当社グループはプラスチック素材のトレーサビリティを可能にする資源循環プラットフォーム構築に向けて、日本アイ・ビー・エム(株)と協働を開始しました。これまで当社グループが培ってきたモノマー・ポリマーに関する知見、開発を進めるマテリアル/ケミカルリサイクル等の環境対応技術やノウハウを活用しつつ、同社の持つブロックチェーン技術を取り入れることで、サプライチェーンの透明化を図り、循環経済の実現に寄与します。

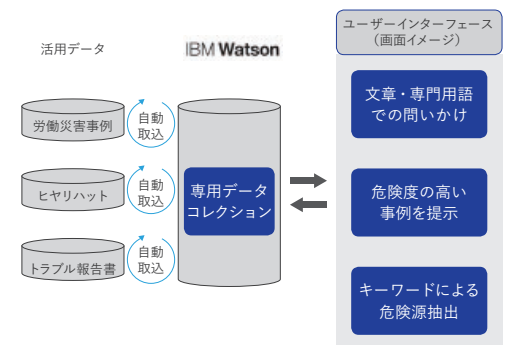
執行役員
デジタルトランスフォーメーション推進室・
情報システム統括部担当
三瓶 雅夫



Topics 「労働災害危険源抽出AI」の稼働を開始

安全・安心な労働環境づくりを目指して、当社グループは2021年4月より「労働災害危険源抽出AI」の稼働を大阪工場で開催しています。これまで紙ベースで蓄積された過去の労働災害情報やヒヤリハット情報、トラブル報告書をデータベース化し、工場内に設置されたパソコン端末に、これから行う「作業の場所」や「作業内容」、火傷や転倒といった「労働災害の種類」などのキーワードを入力することで、過去のデータベースから相関性の高い事例を迅速に抽出できるようになりました。本システムの利用によって、属人性の解消、スキルやノウハウの伝承、原因究明の早期化などが図れます。

三井化学 安全作業リアルタイム支援システムの特徴



価値創造基盤

役員紹介	80
コーポレート・ガバナンス	82
社外役員メッセージ.....	88
リスク・コンプライアンスマネジメント	90
レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み	92

役員紹介 (2021年6月25日現在)

取締役



1 淡輪 敏

代表取締役 会長

取締役会 出席回数/開催回数
12/12回

在任期間 9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・労制部長
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

4 芳野 正

取締役 専務執行役員

新任

1987年 4月 三井東圧化学(株)入社
2012年11月 当社基礎化学品事業本部
工業薬品事業部長
2014年 4月 当社理事
基礎化学品事業本部
工業薬品事業部長
2016年 4月 当社執行役員
基礎素材事業本部副本部長
2018年 4月 当社常務執行役員
基礎素材事業本部長
2018年 7月 上海中石化三井化工
有限公司董事長 現在に至る
2020年 4月 当社専務執行役員
基礎素材事業本部長
2021年 6月 当社取締役専務執行役員
基礎素材事業本部長
現在に至る



2 橋本 修

代表取締役 社長執行役員

取締役会 出席回数/開催回数
12/12回

在任期間 3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

5 中島 一

取締役 常務執行役員(CFO)

取締役会 出席回数/開催回数
10/10回

在任期間 1年

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



3 松尾 英喜

代表取締役 副社長執行役員

取締役会 出席回数/開催回数
12/12回

在任期間 5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

独立社外取締役



6 馬田 一

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数
12/12回

在任期間 5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。

8 馬淵 晃

社外取締役

新任

1979年 4月 富士重工業(株)
(現:(株)SUBARU)入社
2005年 4月 同社執行役員
2007年 6月 同社常務執行役員
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2015年 6月 同社監査役
2021年 6月 当社取締役
現在に至る

監査役



7 吉丸 由紀子

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数
12/12回

在任期間 2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
2021年 6月 ダイワボウホールディングス(株)社外取締役 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。

選任理由

企業経営者としての豊富な経験、モビリティ分野に関する高い見識をもとに、経営全般へのご助言を頂くとともに、人事諮問委員会および役員報酬諮問委員会委員として経営陣の指名・報酬制度における透明性・妥当性確保にも寄与いただくと期待しています。



9 諫山 滋

常勤監査役

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
16/16回

在任期間 3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

10 久保 雅晴

常勤監査役

取締役会 出席回数/開催回数
10/10回

監査役会 出席回数/開催回数
13/13回

在任期間 1年

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

独立社外監査役



11 新保 克芳

社外監査役

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
16/16回

在任期間 4年

1984年 4月 弁護士登録
1999年11月 新保法律事務所 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
2021年 6月 (株)ヤクルト本社社外取締役 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。

13 藤塚 主夫

社外監査役

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
16/16回

在任期間 2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



12 徳田 省三

社外監査役

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
16/16回

在任期間 4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 同法人本部理事
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。

コーポレート・ガバナンス



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

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。

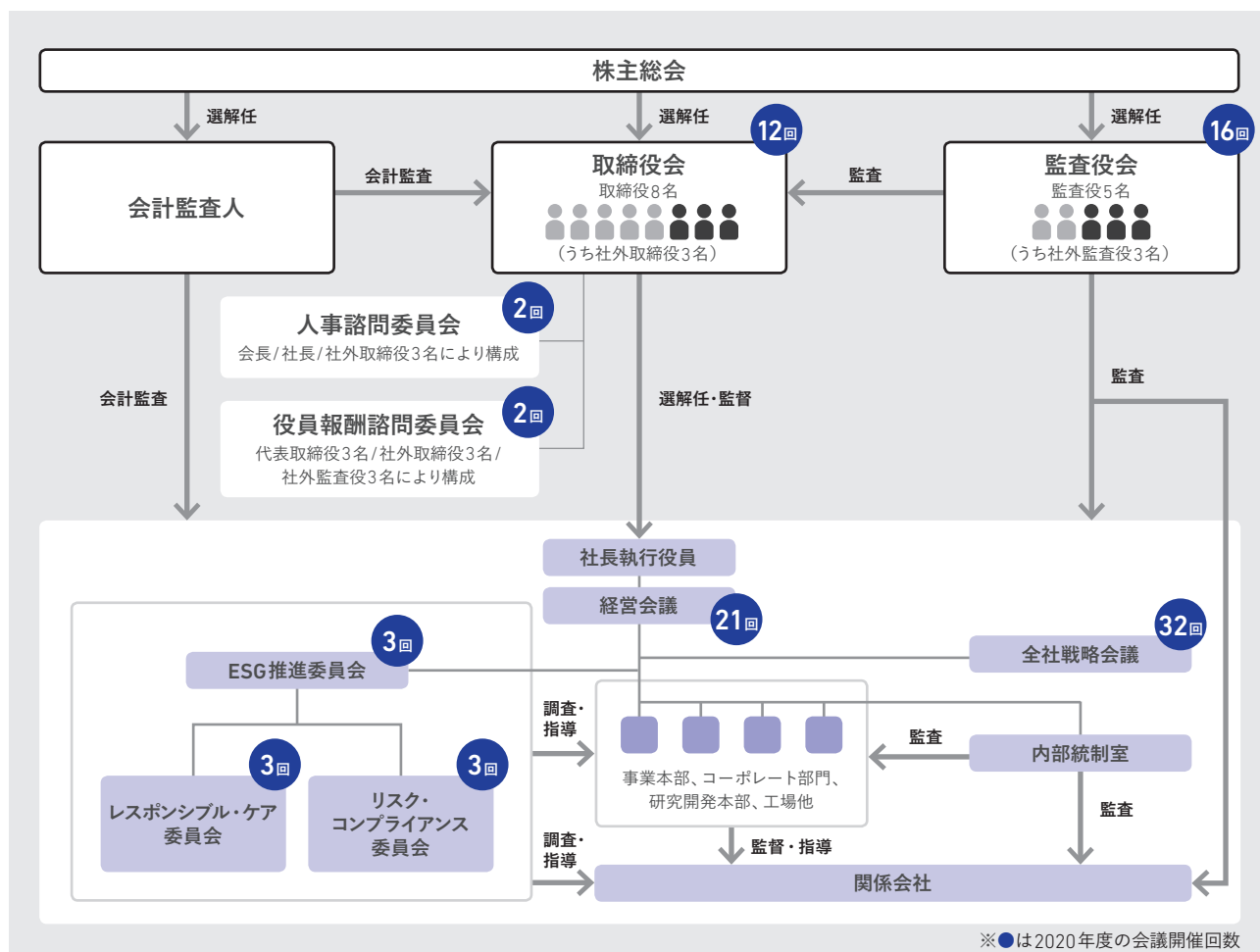
このような取り組みが評価され、一般社団法人 日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2019」においてWinner Companyに選出されました。

	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			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		● '05- CSR委員会			● '18- ESG推進委員会に名称変更	
		● '01- リスク管理委員会	● '07- リスク・コンプライアンス委員会				
その他							● 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2019」のWinner Companyに選定

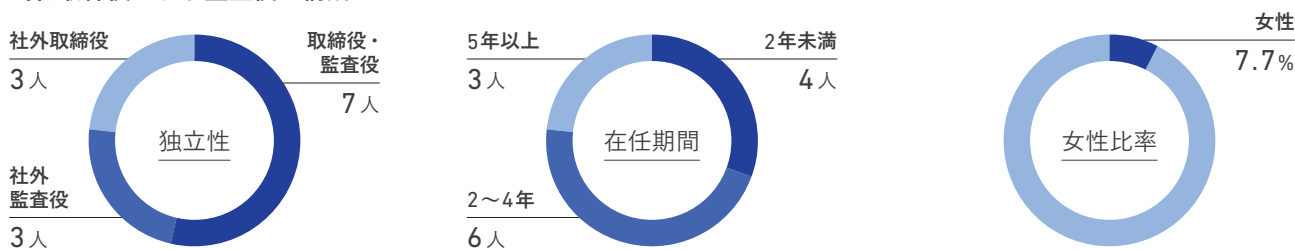
コーポレート・ガバナンス体制

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。



当社取締役および監査役の構成



取締役会の運営状況

取締役会（議長は代表取締役会長）は、8名の取締役から構成されており（うち独立性基準を満たす独立社外取締役3名）、2020年度は12回開催しました。

経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要事項の決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況等の報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段

階から討議するとともに、執行側に助言等を与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。

2020年度取締役会における主なテーマ

- 2030年に向けた長期経営計画の見直し
- 取締役会実効性評価結果
- 政策保有株式（保有および売却状況）
- 気候変動対応
- 2020年度キータレントマネジメント実施報告

人事諮問委員会・役員報酬諮問委員会の運営状況

人事諮問委員会

人事諮問委員会(議長は代表取締役社長)は、会長、社長および独立性基準を満たす社外取締役3名から構成されており、2020年度は2回開催しました。

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として設置し、役員候補者案を決定する仕組みを導入しています。

役員報酬諮問委員会

役員報酬諮問委員会(議長は代表取締役会長)は、会長を含む代表取締役3名ならびに当社の独立性基準を満たす社外取締役3名および当社の独立性基準を満たす社外監査役3名で構成されており、2020年度は2回開催しました。

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観点から、取締役会の諮問機関として設置し、取締役の役員報酬制度と業績評価を決定する仕組みを導入しています。

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し、上記審議を経て、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、業績等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等には、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等を踏まえ、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、研修を実行し、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 P69

社外取締役および社外監査役のサポート体制

1. 社外取締役のサポート体制

社外取締役に対しては、事務局より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。

また、国内外拠点の視察および会計監査人とのミーティング(年2回)、常勤監査役との面談、役員研修会の場を設けています。

社外取締役は、これらの取り組みを通じて、当社事業への理解を深めるとともに、課題やリスクを把握し、これらをもとに取締役会における発言を行っています。

2. 社外監査役のサポート体制

社外監査役に対しては、常勤監査役が、監査役会において、経営会議等の社内の重要な会議の内容、往査の結果等、日常的な監査を通じて得られた情報を報告し、情報の共有を行っています。また、取締役会の開催に際しては、予め資料を配付し、事務局や常勤監査役より取締役会に付議される議案等の内容について事前に説明しています。また、必要に応じ、国内外拠点における監査役監査に同席しています。会計監査人および内部統制室の間では、それぞれと四半期に1回のミーティングを行い、監査計画の進

抄および結果について、報告を受けています。

社外監査役は、これらの取り組みを通じて、適切な監査に寄与しています。

また、社外取締役および社外監査役のみを構成員とする会合を年に1回行い、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。

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等に鑑みて、事業の拡大等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、法曹関係者等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、国籍等を問わず、経営企画、事業、生産・技術、研究・開発、経理・財務、総務・法務、人事等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		●	●	●				
中島 一		●					●	
芳野 正		●	●	●	●			
馬田 一	●	●	●	●				●
吉丸 由紀子	●	●		●		●		●
馬淵 晃	●	●	●	●				●
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。

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2020年度では、2021年3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施しました。

政策保有株式売却の推移

		2019年度	2020年度
上場株式および 非上場株式	銘柄数	17	2
	売却価額の合計額	7,190百万円	334百万円

※一部売却した銘柄含む。

グループガバナンスの強化

子会社ごとにその運営管理を担当する所管部門を定め、所管部門は、子会社の管理を適切に行うため、三井化学の経営方針および経営戦略の通知・徹底、当該子会社の経営状況の把握を行うとともに、当社「関係会社管理規則」等の社則に基づき、子会社が当社の事前承認を要する事項

を含めた意思決定手続きに関し適正に実施するよう指導しています。

2020年度からは「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(M-GRIP)」を整備運用しています。

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。

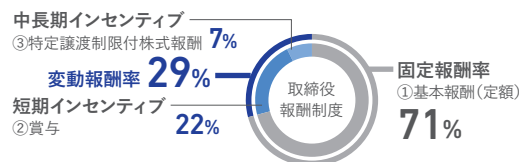
役員報酬制度の決定プロセス

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。



※2020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、 業績目標の達成状況に応じて賞与額を決定 c) 主な業績連動報酬指標の目標と実績 目標値：コア営業利益350億円* 実績値：コア営業利益851億円	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。	

* 目標値は、期初において新型コロナウイルス感染症の影響が不透明な中で設定した2020年度の業績予想値を記載しています。

2020年度 取締役および監査役の報酬等の総額

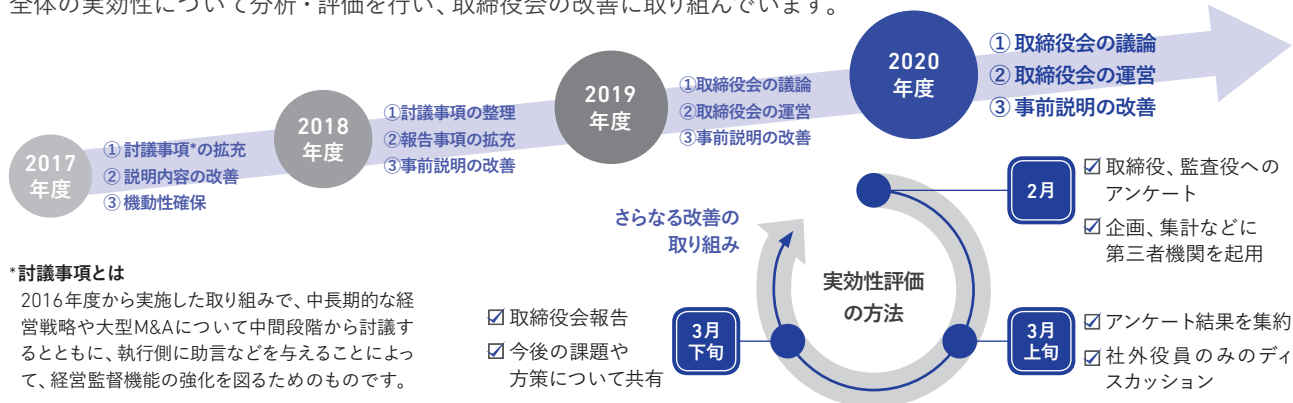
区分	支給人員(名)	支給額(百万円)	報酬等		
			基本報酬	賞与	株式報酬
取締役(うち社外取締役)	9 (3)	404 (40)	300 (40)	79 (-)	25 (-)
橋本 修	-	(102)	(71)	(23)	(8)
監査役(うち社外監査役)	6 (3)	103 (40)	103 (40)	- (-)	- (-)
合計(うち社外役員)	15 (6)	507 (79)	403 (79)	79 (-)	25 (-)

※1 上記の金額には、2020年6月24日開催の第23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2020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。

2020年度実施した取り組み

① 取締役会の議論

経営ビジョン・中長期経営計画の基本構想や、その他全社経営に係る重要な方針に関する討議の開催回数を増やし、2030年に向けた長期計画の見直しを中心に議論を深めた。同長期計画については、取締役会以外の場でも社外役員との意見交換等も行った。

② 取締役会の運営

各役員の担当職務に関する議論を深めるため、職務執行状況報告の運営を見直し、頻度および各報告者の持ち時間を増やした。また、今後の経営に活かすべく、投資家との対話のフィードバック等も実施した。

③ 事前説明の改善

社外役員への資料の事前提供につき見直しを行い、従来よりも早いタイミングでの提供を実施した。

評価結果および今後の取り組み

2020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充実化

② 取締役会当日の議論の深化に向けた運営改善

③ 開催回数の見直し

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

- ・事前説明を受けた案件については、取締役会当日の説明は省略し、議論の時間を充実するとよい。
- ・取締役会冒頭において、定期的に最高経営責任者から経営課題等についての報告があるとよい。
- ・将来に対する方向性の議論について、以前より増えてきているがまだ十分とは言えない。

- ・中長期的なテーマの議案、討議も増えてきており、会議の運営に対しても社外取締役からの有用なアドバイスを受ける機会も増えてきている。他社CEO、CFO経験者等もいるので、企業運営の本質に関する議論をさらに活発に行うとよい。
- ・グループ全体としての潜在的なリスク等についての議論が不足していると考えます。

社外役員メッセージ

多様性を受け入れる土壌が、変革の原動力です。

2019年6月に三井化学の独立社外取締役として就任以来、製造業での経験と専攻した応用化学への基礎的知見を踏まえ、ステークホルダーの代弁者として積極的な発言を心掛けてきました。

取締役会では、「この決定は当社と社会の持続的発展に資するか?社会課題の解決につながるか?」という素朴な問いを常に念頭に置いて議論を行っています。今般のVISION 2030策定の議論にも、この問いを意識しつつ早い段階から参画しました。

人事諮問委員会では会長・社長に加え私含め3名の社外取締役が、役員報酬諮問委員会では代表取締役3名に加え、社外取締役・社外監査役計6名が参加し審議を行っています。事業環境の変化がますますスピードを増している中、人事諮問委員会では特に人材の多様性に注目しながら候補者の育成・選抜をモニターしています。役員報酬については、現行の役員報酬制度は固定報酬と変動報酬がバランスよく構成されていますが、今後は加速する環境変化に対応するためのリスクテイクをより積極的に行っていくためにも、固定報酬に対する変動報酬の割合を高めていくことが求められていると考えています。さらに、近年のESGへの要請の高まりに加え、三井化学の原点である社会課題の解決をより高いレベルで実践していくため、ESGに係る評価視点を変動報酬に加えていくことも検討要素です。

三井化学は今、次の50年への持続的成長に向けた大きな

転換期にあります。100年の技術力とグローバル基盤・人材を活かしつつも、これからは伝統に甘んじることなく、世の中の変化の先をいくスピーディーな変革や柔軟性、失敗を許容し学びつつ大きなチャレンジをしていくことが求められるでしょう。そのてこ(梃子)となるのがダイバーシティ&インクルージョンです。「ダイバーシティとは何か」一。私は「イノベーションの源泉」であると考えています。複数の企業や、表彰審査員として長きにわたりこのテーマに携わってきましたが、その「目的」を組織の一人ひとりに共有することの難しさと、同じ目的に向かってその実行を加速し実効性を高めることの重要性を痛感しています。昨年「女性活躍推進活動」「働き方改革」といった取り組みが注目されていますが、これらはあくまで「手段」に過ぎません。変化の激しい環境でグローバル・ビジネスを持続的に成長・発展させるため、企業戦略としてこの優先順位を上げ、意識共有のためコミュニケーションを繰り返し粘り強く行っていくことで、初めてダイバーシティの果実であるイノベーションにつながっていきます。

三井化学には、創業以来合併を重ねてきた歴史の中で培った、多様な文化と人材を受け入れる土壌があり、またコアバリューの3要素の一つに「Diversity(多様性)」を置き、「Challenge(挑戦)」とともに企業の持続的発展を支えるものとしてその重要性を位置づけています。この強みを活かし、社内外のさらなる多様性を取り入れながら持続的に発展し、社会課題解決の大きな存在になることを確信しています。

社外取締役

吉丸 由紀子

経歴

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
2021年6月 ダイワポウホールディングス(株)社外取締役
現在に至る

主な兼職の状況

積水ハウス(株)社外取締役
ダイワポウホールディングス(株)社外取締役



社外監査役 藤塚 主夫

経歴

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

主な兼職の状況

ヤマハ(株)社外取締役



お客様との接点と、ものづくりの現場こそが、三井化学の競争力の源泉です。

「これで完璧」ということが絶対になく、ゴールは常に先にある——これがコーポレート・ガバナンス進化の要諦です。絶えず改善すべき点を見だし、そこに向かって進んでいく。まさにこうした姿勢が肝要です。私が社外監査役として取締役会や監査役会に臨む際は、経営者の意思決定の妥当性や、執行過程におけるフォローアップに目を配っています。また、元々経理畑出身なので、「リスクが適切にヘッジされているか」「リスクベースの意思決定がなされているか」といった観点も重要視しています。とはいえ、リスクばかりを見ていると事業は前に進みません。想定されるリスクとリターンとのバランスやその実現可能性を勘案しつつ、社内の常識が世の中の非常識になるといったことがないよう、社外の目線を意識した提言・助言を心掛けています。取締役会は数日前から議題についての資料も共有され、在任年数などにかかわらず自由な発言ができる雰囲気の中で、多様なバックグラウンドを有する役員の方々から忌憚のない意見が出ており、限られた時間の中でも充実した議論ができています。就任から2年余りが経ちますが、社外役員からの意見や、過去の反省が反映されPDCAが回って漸次進化している手応えがあり、三井化学にはまだ“伸びしろ”があると見ています。

ESGの観点からも言える通り、企業価値とは、社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和です。当社がかねてより事業計画の策定の際にも売上などの経済軸だけでなく、環境面や安全面に配慮した社会軸の議論を取り入れています。ただ単に製品を売って儲ければよいということではなく、より良い社会のために意味のある製品をつくってお届けし、社会の一員としての責任を果たしていくという信念は、当社独自の指標であるBlue Value®・Rose Value®にも表れています。

新型コロナウイルス感染症拡大前に、何度か工場などを見学した折に、現場の方々が目を輝かせて説明をしてくださったことが印象に残っています。私自身、製造業に長く携わっていましたが、「ものづくりで世の中に貢献する」という純粋な使命感を社員の一人ひとりが持っていることが三井化学の大きな強みであると感じます。これからも、お客様との接点およびものづくりの現場という製造業として重要な2つの競争力の源泉をいかに伸ばしていくか、そのために可能なところは効率化を行い、必要な分野に投資を振り分けていくことが、今後の成長の鍵となります。

リスク・コンプライアンスマネジメント



リスク・コンプライアンスマネジメント
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/risk_compliance/management/index.htm

リスク・コンプライアンス管理体制

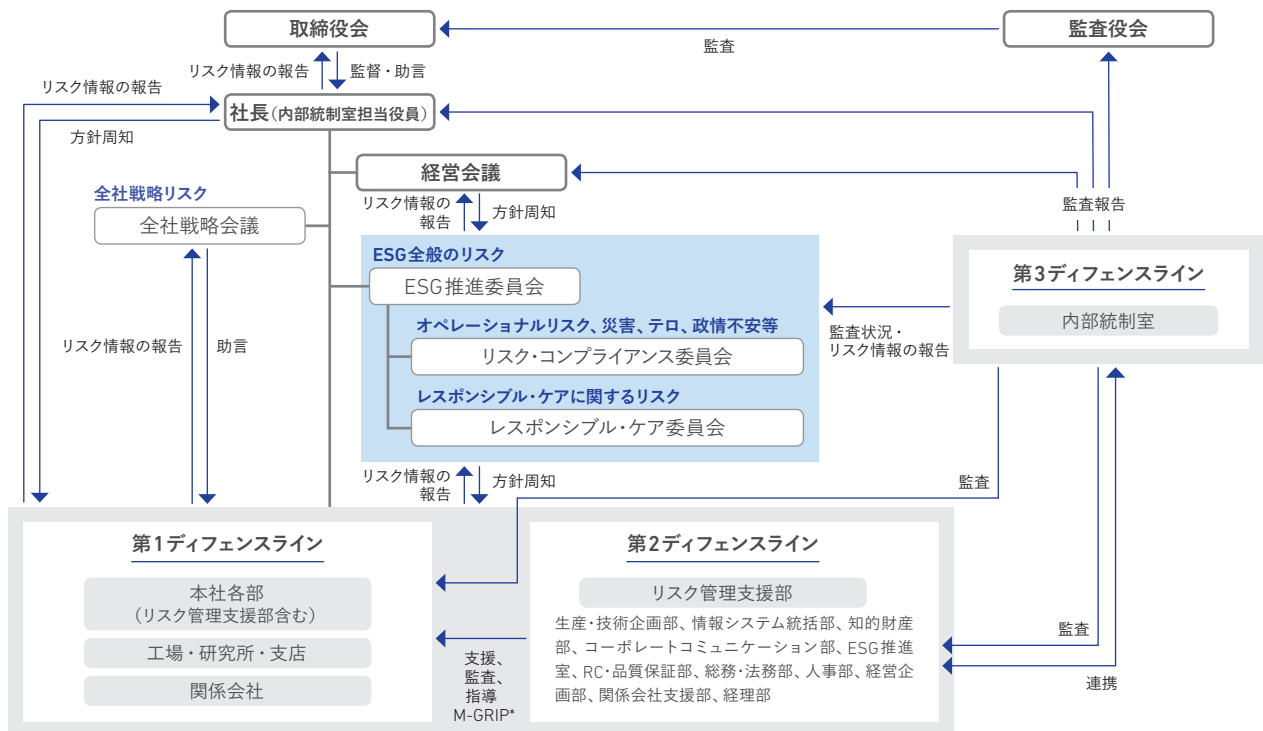
三井化学グループは、全社戦略リスクを全社戦略会議がマネジメントし、事業ポートフォリオの変更や事業拡大、外部環境の変化に応じて生じる新規リスクの抽出およびそのリスク顕在化の未然防止に努めています。また、ESG全般のリスクをESG推進委員会、オペレーショナルリスクをリスク・コンプライアンス委員会、レスポンシブル・ケア関連リスクをレスポンシブル・ケア委員会が担い、それぞれ専門的な知見のもと徹底したリスクマネジメントを推進しています。なお、取締役会は、当社グループのすべてのリスク管理について責任を負います。

リスク・コンプライアンス委員会では、外部リスクのうち、自然災害・テロ・暴動・政情不安等のリスク、内部リスクの

うち、法令・ルール違反、財務報告の信頼性喪失、環境汚染、プラント事故、重大防災、PL訴訟、取引先信用不安、メンタルヘルス問題、労使関係の悪化、情報漏洩、情報通信システムの破壊等のオペレーショナルリスクを主な対象として、情報収集および評価、関係各部への実行指示、全社リスク管理方針の策定、個別リスクの対策検討、内部通報（リスクホットライン）制度の運用などを実行しています。

2020年度は、当社子会社で重大な法令・ルール違反が1件発生しました。今回の事案を極めて重く厳粛に受け止め、当社グループ全体における法令遵守の強化および内部管理態勢に関する改善計画の実行、再発防止を徹底していきます。

リスク管理体制図



* M-GRIPの取り組みについてはP91をご覧ください。

第1、第2ディフェンスライン

第1ディフェンスラインは、各部門で年度ごとにリスク評価を行い、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。リスクを特定し管理する責任者は、各部門の担当役員です。

第2ディフェンスラインでは、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。

各部門は、リスクの種類および重要度に応じて、全社戦略会議および各委員会にリスク情報を報告します。経営会議には、経営判断の材料となる全社のリスクが集約され、対応方針が討議決定されます。

第3ディフェンスライン

内部統制室は、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、当社グループ全体の内部統制水準を維持・強化し、現存する業務上のリスクが許容レベル以下に保たれるように図るとともに、法定監査の一環であるJ-SOX評価において金融商品取引法で要求される当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の整備・運用状況を継続的に確認・評価して、業務の適正かつ効率的な遂行を確保すべく努めています。

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」

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、2020年度から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*）」の展開を始めました。

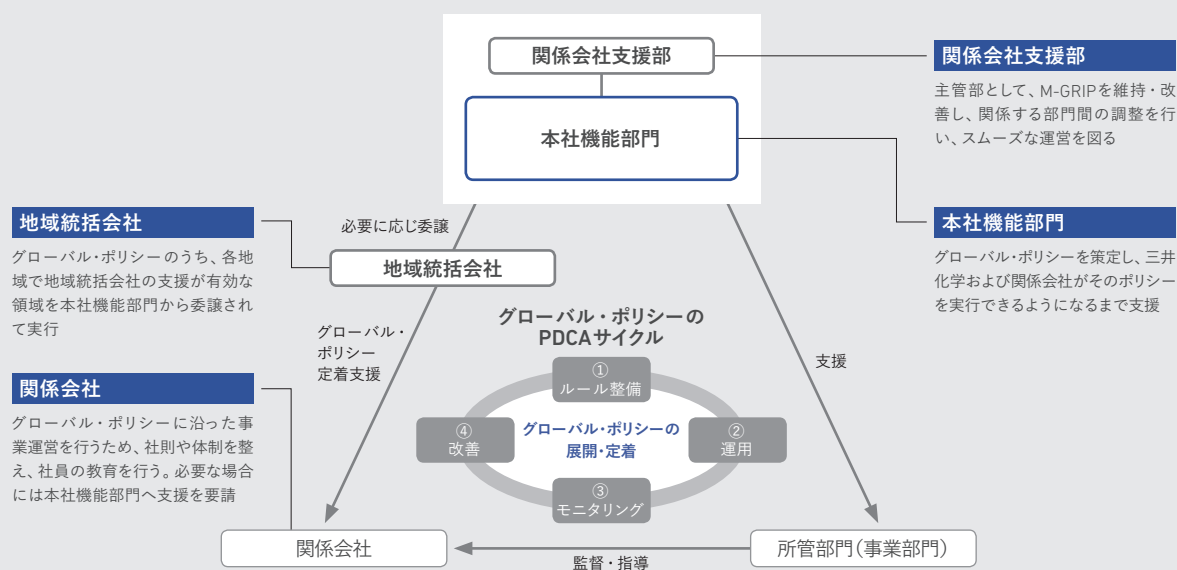
「M-GRIP」は、人事、経理、物流など間接業務に関してグループ全体に共通する施策を「グローバル・ポリシー」として定め、その施策をグループ各社が確実に実行することを通じて、正しい業務プロセスの実行と継続的な改善を図る仕組みです。2020年度は、コロナ禍においても、すべてのグループ会社に対して個別にオン

ライン会議で仕組みを説明し、対話を通じて理解・定着を図りました。また、独占禁止法や情報セキュリティなど計9つのグローバル・ポリシーを制定し、グローバルでの運用が始まっています。今後、数年をかけて、必要なグローバル・ポリシーを整備し、展開する計画です。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し、リスクの低減・回避とともに事業効率の向上を図り、持続的に成長し続ける企業グループの実現をサポートします。

*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。



展開にかける思い

2年かけて準備した本取り組みもスタートしてから1年余りが経ち、グローバル・ポリシーはトータル30程度を予定している中、9つ制定しました。

我々は制定のスピードよりも趣旨の浸透を第一に考え、必要な時間をかけて皆さんに自分事として考えてもらうよう、取り組んでいきます。



M-GRIP推進事務局
関係会社支援部 副部長
竹村 康男



北海道三井化学(株)
管理部
佐竹 知子

関係会社からの声

グローバル・ポリシーから個人の社則を作成するにあたり、これまで三井化学の規則に倣って運用していると思っていました。しかし、作成過程で不足している点があることに気づくことができ、また本社機能部門と調整を行う中で、これまで困っていたことも解消できました。

今後も相談することができる環境ができたのは心強いです。

レスポンシブル・ケアにおける安全への取り組み



レスポンシブル・ケア

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



安全・保安

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/safety_prevention/index.htm

「安全」は三井化学グループの経営の基盤であり、持続的成長に向けて大前提となる課題と認識しており、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。この考え方のもと、「安全はすべてに優先する」という経営方針を掲げ、当社グループの「保安の確保に関する理念、基本方針」として位置づけているレスポンシブル・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、社内報での社長メッセージなどを通じて繰り返しこの方針を発信しています。

取引先を含む当社グループで働くすべての従業員一人ひとりが「安全は、自分自身のため、家族のため、同僚のため、社会のため」という認識を絶えず持ち、地道に安全文化の醸成に取り組みます。

Topics 三井化学技術研修センター

当社グループは、生産現場オペレーターの人材育成を目的として、2006年に茂原、2007年に名古屋に三井化学技術研修センターを設立しました。茂原では主にケミカル系のオペレーター、名古屋では加工系のオペレーター向けの研修を実施しています。本社工場だけでなく研究部門や管理間接部門、さらには当社グループ国内外関係会社の従業員を対象とし、体験・体感型研修を通じて「安全を中心に運転・設備に強い人材」の育成に努めています。2018年度からはグローバル展開を実施しており、タイのSiamグループの技術研修センター（Operation Excellence Training Center, OETC）を活用し、タイ語、英語による研修も実施しています。

2020年度からは、コロナ禍において来訪できない受講者に教育の機会を可能な限り提供するため、体験・体感型研修の代替としてハイブリッド（講義、実演映像、録画動画）、インタラクティブ（問いかけ、グループ討議）な疑似体験型のWeb研修を新たに開発し、開始しています。

技術研修センターの歩み — 受講対象、研修内容、研修方法を順次拡充・拡大



財務・会社データ

11年間の主要な財務・非財務指標の推移	94
2020年度決算ハイライト	96
株式情報	98
会社情報	98

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

会計年度	J-GAAP						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
財務データ							
損益状況							
売上高	¥1,391,713	¥1,454,024	¥1,406,220	¥1,566,046	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282
営業利益	40,548	21,564	4,290	24,899	42,040	70,926	102,149
税引前利益	44,958	16,353	(796)	(10,538)	35,840	41,302	85,772
親会社株主に帰属する当期純利益	24,854	(1,007)	(8,149)	(25,138)	17,261	22,963	64,839
営業キャッシュ・フロー	73,196	43,302	18,512	43,476	58,287	145,913	100,440
投資キャッシュ・フロー	(43,204)	(42,452)	(58,136)	(89,781)	(35,036)	(36,365)	(47,395)
フリーキャッシュ・フロー	29,992	850	(39,624)	(46,305)	23,251	109,548	53,045
財政状態							
流動資産	¥ 665,976	¥ 661,311	¥ 715,396	¥ 777,015	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938
有形固定資産	467,735	430,629	446,637	425,840	433,629	413,402	409,429
無形固定資産および投資その他の資産	161,916	164,363	175,962	229,307	246,453	217,336	237,158
総資産	1,295,627	1,256,303	1,337,995	1,432,162	1,411,790	1,258,948	1,325,525
流動負債	442,298	451,507	493,908	507,056	448,499	364,259	392,783
固定負債	422,228	389,025	415,173	515,459	491,992	451,452	418,107
自己資本	383,740	367,436	376,779	352,843	406,235	381,971	449,692
有利子負債	480,701	464,773	507,183	581,260	548,713	472,986	439,868
その他							
減価償却費	¥ 69,237	¥ 62,749	¥ 43,864	¥ 48,143	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057
資本的支出	45,137	44,814	56,649	113,200	47,531	43,405	45,383
研究開発費	36,166	33,176	31,997	33,569	32,473	31,493	30,777
1株当たり状況*2							
1株当たり当期純利益	¥ 124.00	¥ (5.05)	¥ (40.70)	¥ (125.50)	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05
1株当たり配当金	30.00	30.00	30.00	15.00	25.00	40.00	70.00
財務指標							
ROS(売上高営業利益率)	2.91	1.48	0.31	1.59	2.71	5.28	8.43
ROE(自己資本当期純利益率)	6.53	—	—	—	4.55	5.83	15.59
ROA(総資産営業利益率)	3.20	1.69	0.33	1.80	2.96	5.31	7.90
Net D/Eレシオ	1.04	1.12	1.22	1.44	1.22	1.03	0.79

会計年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
非財務データ								
社会・環境³指標								
従業員数	(連結)	12,782	12,868	12,846	14,271	14,363	13,447	13,423
	(三井化学籍社員)	7,878	7,633	7,266	7,129	6,931	6,733	6,516
女性比率	(三井化学籍社員)	11	11	12	12	12	12	12
重視する労働災害 ⁴ の 度数率 ⁵	(連結)	0.28	0.22	0.49	0.24	0.18	0.30	0.23
GHG排出量 (Scope1、2) ⁶	(連結) ⁷	583	561	546	520	501	5,780	5,730
エネルギー消費量	(連結)	103	99	94	89	86	95	97
産業廃棄物	埋立量(連結)	18.1	1.1	1.2	0.6	0.7	1.0	0.9
	最終処分率(連結)	5.4	0.4	0.4	0.2	0.2	0.4	0.4

*1 当社グループは2020年度より初めてIFRSを適用しており、2020年度およびその比較年度としての2019年度連結財務諸表をIFRSに準拠して作成しています。

*2 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「1株当たり当期純利益」を算定しています。また、「1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。

*3 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

*4 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

2017	2018	2019
¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987
103,491	93,427	71,636
94,208	105,297	68,460
71,585	76,115	37,944
82,660	109,492	114,974
(75,041)	(64,255)	(85,168)
7,619	45,237	29,806
¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347
432,908	443,063	485,531
267,075	271,334	213,189
1,431,309	1,501,074	1,480,067
443,105	458,758	478,498
400,982	410,577	393,548
511,586	551,915	527,589
463,658	485,043	554,243
¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106
81,248	61,924	76,294
33,377	35,796	36,368
¥ 358.38	¥ 385.60	¥ 194.94
90.00	100.00	100.00
7.79	6.30	5.35
14.89	14.31	7.03
7.51	6.37	4.81
0.75	0.68	0.76

会計年度	IFRS*1	
	2019	2020
財務データ		
損益状況 (百万円)		
売上収益	¥1,349,522	¥1,211,725
コア営業利益	72,330	85,140
税引前利益	60,824	74,243
親会社の所有者に帰属する当期利益	33,970	57,873
営業キャッシュ・フロー	142,232	174,323
投資キャッシュ・フロー	(109,112)	(77,555)
フリーキャッシュ・フロー	33,120	96,768
財政状態 (百万円)		
流動資産	¥ 781,834	¥ 787,572
有形固定資産および使用権資産	499,650	501,960
無形固定資産および投資その他の資産	249,031	268,593
総資産	1,530,515	1,558,125
流動負債	485,674	466,305
固定負債	435,134	409,663
親会社の所有者に帰属する持分	529,220	607,921
有利子負債	599,388	563,791
その他 (百万円)		
減価償却費	¥ 76,009	¥ 76,621
資本的支出	106,539	93,170
研究開発費	36,081	33,802
1株当たり状況 (円)		
1株当たり純利益	¥ 174.52	¥ 298.00
1株当たり配当金	100.00	100.00
財務指標		
ROS(売上収益コア営業利益率)	5.36	7.03 (%)
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	6.43	10.18 (%)
ROA(総資産コア営業利益率)	4.81	5.51 (%)
Net D/Eレシオ	0.81	0.60 (倍)
ROIC(投下資本利益率)	4.4	5.0 (%)

2017	2018	2019	2020
17,277	17,743	17,979	18,051 (人)
6,541	6,670	6,770	6,809 (人)
13	13	13	13 (%)
0.24	0.33	0.31	0.22
5,580	5,220	5,065	4,933 (千トン)
95	93	89.3	87.1 (PJ)
0.7	0.7	0.8	0.7 (千トン)
0.3	0.3	0.4	0.3 (%)

*5 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

*6 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

*7 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

2020年度決算ハイライト

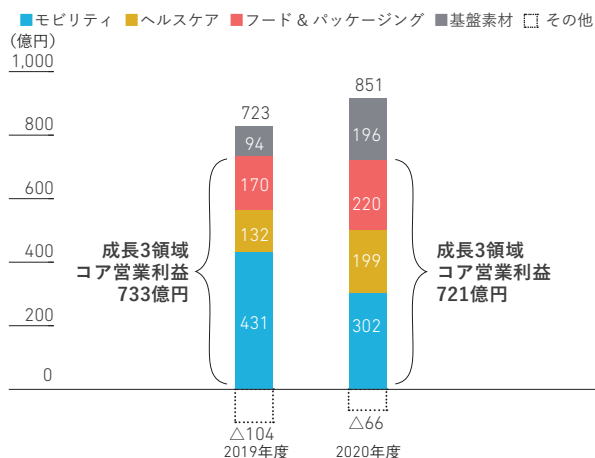
2020年度決算概況

- ▶ **売上収益**は、原燃料価格の下落に伴う販売価格下落影響やCOVID-19の影響による販売数量の減少により、対前年度比10.2%減の**12,117億円**
- ▶ **コア営業利益**は、主に上期においてCOVID-19の影響等による販売数量の減少があったものの、海外市況の上昇等による交易条件の改善や固定費の減少により、対前年度比17.7%増の**851億円**（成長3領域のコア営業利益の合計は、**721億円**）
- ▶ **フリーキャッシュ・フロー**は**968億円**（前年度は331億円）
- ▶ **1株当たり当期利益（EPS）**は、**298.00円**（前年度は174.52円）

営業概況

(単位:億円)

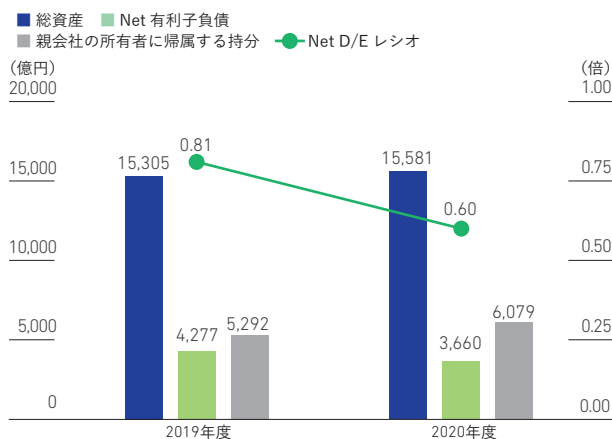
	2019年度	2020年度	増減
売上収益	13,495	12,117	△1,378
コア営業利益	723	851	128
非経常項目	△77	△70	7
営業利益	646	781	135
金融収益・費用	△38	△39	△1
税引前利益	608	742	134
親会社の所有者に 帰属する当期利益	340	579	239
為替レート(円/US\$)	109	106	△3
国産ナフサ(円/KL)	42,900	31,300	△11,600



財政状態

(単位:億円)

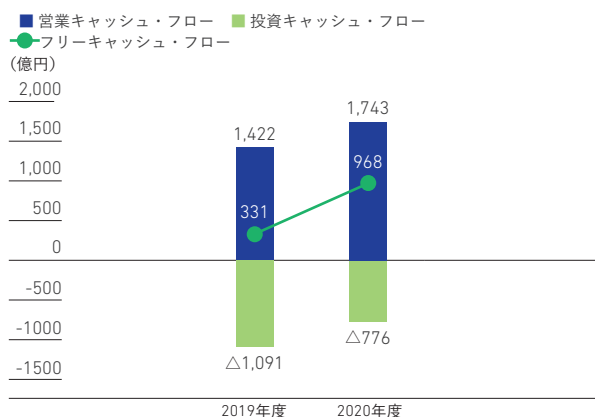
	2019年度末	2020年度末	増減
総資産	15,305	15,581	276
有利子負債	5,994	5,638	△356
Net有利子負債	4,277	3,660	△617
親会社の所有者に 帰属する持分	5,292	6,079	787
Net D/Eレシオ(倍)	0.81	0.60	△0.21
自己資本比率(%)	34.6%	39.0%	4.4



キャッシュ・フロー

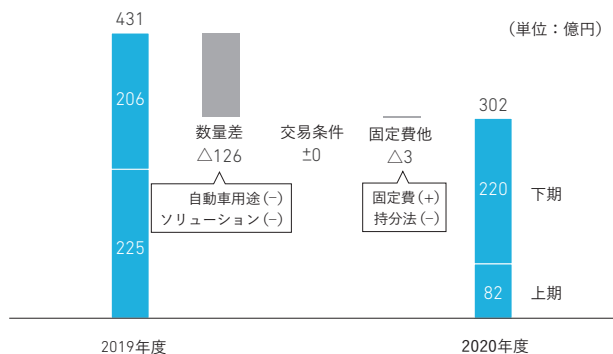
(単位:億円)

	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,422	1,743
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,091	△776
(フリーキャッシュ・フロー)	331	968
財務活動によるキャッシュ・フロー	△64	△690



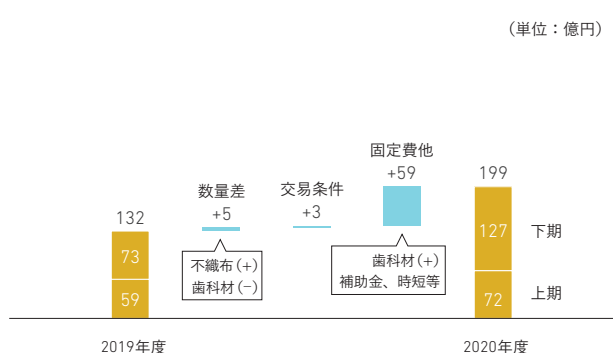
セグメント別Highlights

モビリティ



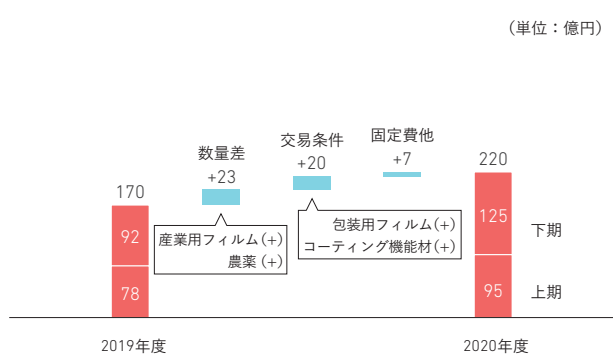
	コア営業利益の方向感	
	2020年度決算	
PPコンパウンド エラストマー 機能性コンパウンド	🔴	・ 上期：自動車生産台数の落ち込みに伴い販売減 ・ 下期：自動車生産台数の回復に伴い販売増。原料価格上昇に伴い交易悪化
機能性ポリマー	🔵	・ ICT関連材料の販売は堅調に推移
ソリューション事業	🔴	・ 展示会の中止等による試作案件の受注減により販売減

ヘルスケア



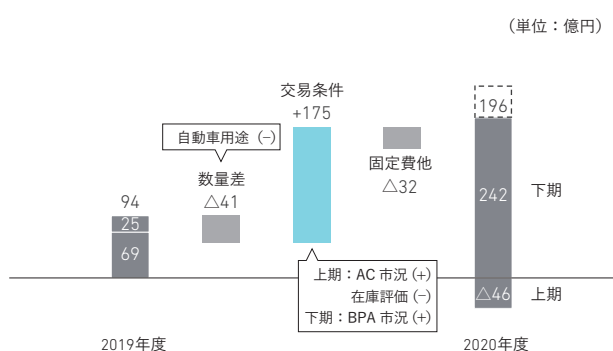
	コア営業利益の方向感	
	2020年度決算	
ビジョンケア	➡	・ 上期：経済活動制限により販売減 ・ 下期：上期からの反動等により販売は堅調に推移
不織布	🔵	・ 上期：おむつ、マスク、医療用ガウン向けの販売が堅調に推移 ・ 下期：COVID-19による品薄状況は解消し販売減
歯科材	➡	・ 上期：経済活動制限により販売減 ・ 下期：販売は概ね前年並みに回復

フード&パッケージング



	コア営業利益の方向感	
	2020年度決算	
包装用フィルム	➡	・ 販売は堅調に推移
産業用フィルム	🔵	・ 半導体需要増に伴い堅調に販売増 ・ 台湾稼働増による固定費増加
農薬	🔵	・ 海外向けの販売が増加

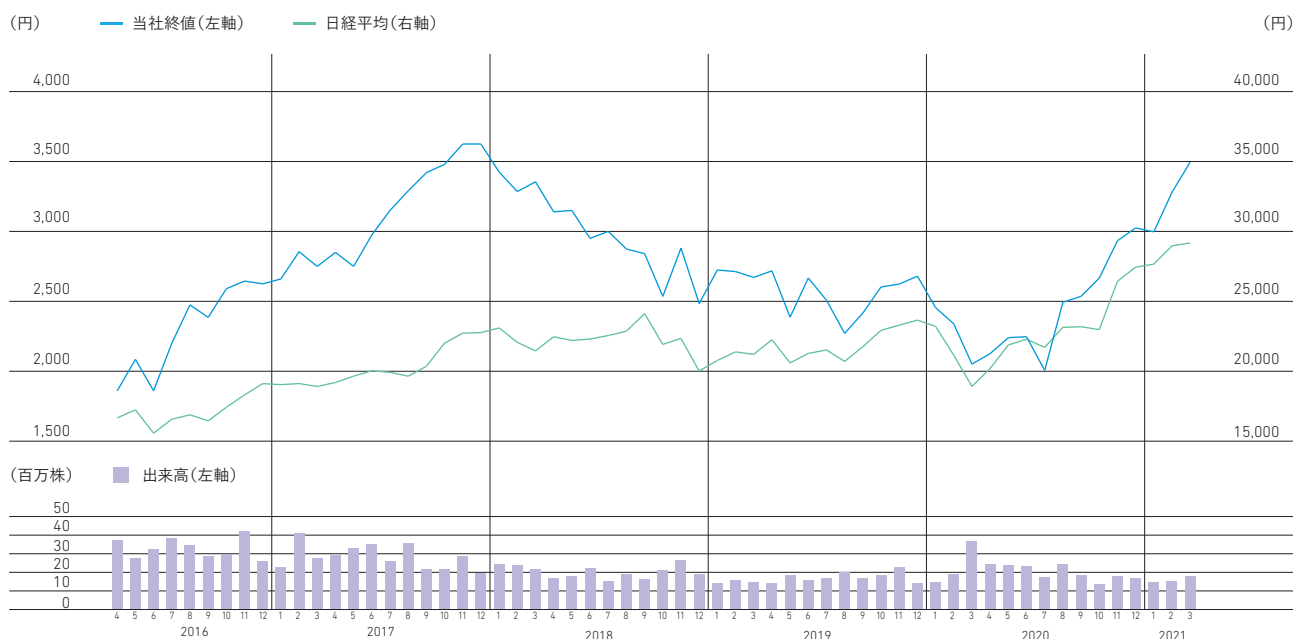
基盤素材



	コア営業利益の方向感	
	2020年度決算	
石化	🔴	・ 上期：川下製品の需要減少を受けクラッカーは低稼働、原料価格下落による在庫評価損計上(含むフォーミュラ期ずれ)、自動車用途を中心に減販 ・ 下期：川下製品の需要回復に伴いクラッカーは高稼働、自動車用途を中心に販売は回復
基礎化	🔵	・ 上期：アセトンの海外市況は、消毒用途の川下製品の需要増加により高水準で推移 ・ 下期：ビスフェノールAの海外市況は、需給環境が逼迫し高水準で推移
ウレタン	🔴	・ 上期：市況は低水準で推移 ・ 下期：市況は改善するも損益への影響は限定的

株式情報

株価・出来高推移



トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期末株価(円)	1,875	2,750	3,355	2,671	2,051	3,495
1株当たり配当(円)		70	90	100	100	100
1株当たり配当累計(円)		70	160	260	360	460
TSR		150.4%	187.5%	156.3%	128.6%	210.9%
配当込みTOPIX		114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

レーティング(2021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

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2015年度末の終値で投資した場合の、2016年度以降の期末時点の値です。

会社情報

(2021年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,331百万円
従業員	連結 18,051人
関係会社	154社(国内49社、海外105社)
発行済株式総数	204,608,615株
株主数	67,423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

ワンタッチで、
毎日をクリアに。



 TouchFocus®



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