

変革への挑戦

「強い三井化学グループ」の
実現をめざして

2003年11月25日
社長 中西 宏幸

目次

1. 三井化学の経営ビジョン

2. 03年度の経営課題

3. 03年度中間決算と03年度通期見通し

4. 04中期経営計画の基本コンセプト

1. 三井化学の経営ビジョン

経営ビジョン

企業理念

地球環境との調和の中で、
材料・物質の革新と創出を通して
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、
もって広く社会に貢献する

人類福祉の増進 株主への貢献 顧客満足の大増大
地域社会への貢献 従業員の幸福と自己実現

目指すべき企業像

世界の市場で存在感のある強い三井化学グループ

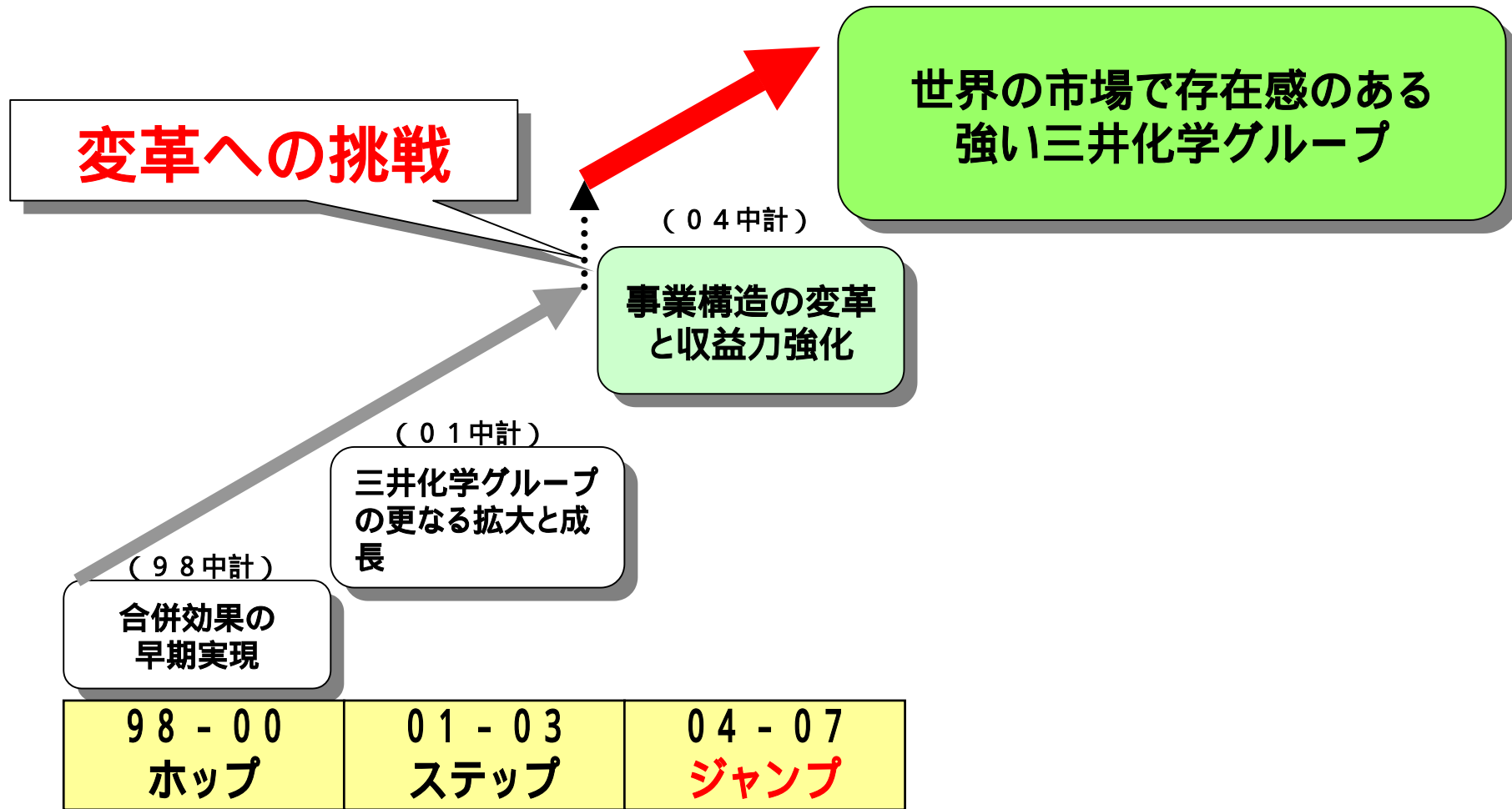
事業領域

機能性材料分野 および 石化・基礎化分野

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

成長の方向

材料・物質の革新と創出を通して、競争力ある石化・基礎化事業を母体とし
機能性材料分野の更なる拡大・成長を図る



「強い三井化学グループ」の実現をめざして

強い三井化学

Strong

&

Excellent

強いコア事業の集積

強固なグローバル・ネットワーク

強靱な財務体質

強い技術基盤

強いマネジメント体制

明確な戦略

優れた研究開発力

ルールの遵守

優れたQCDの提供

パートナーからの信頼

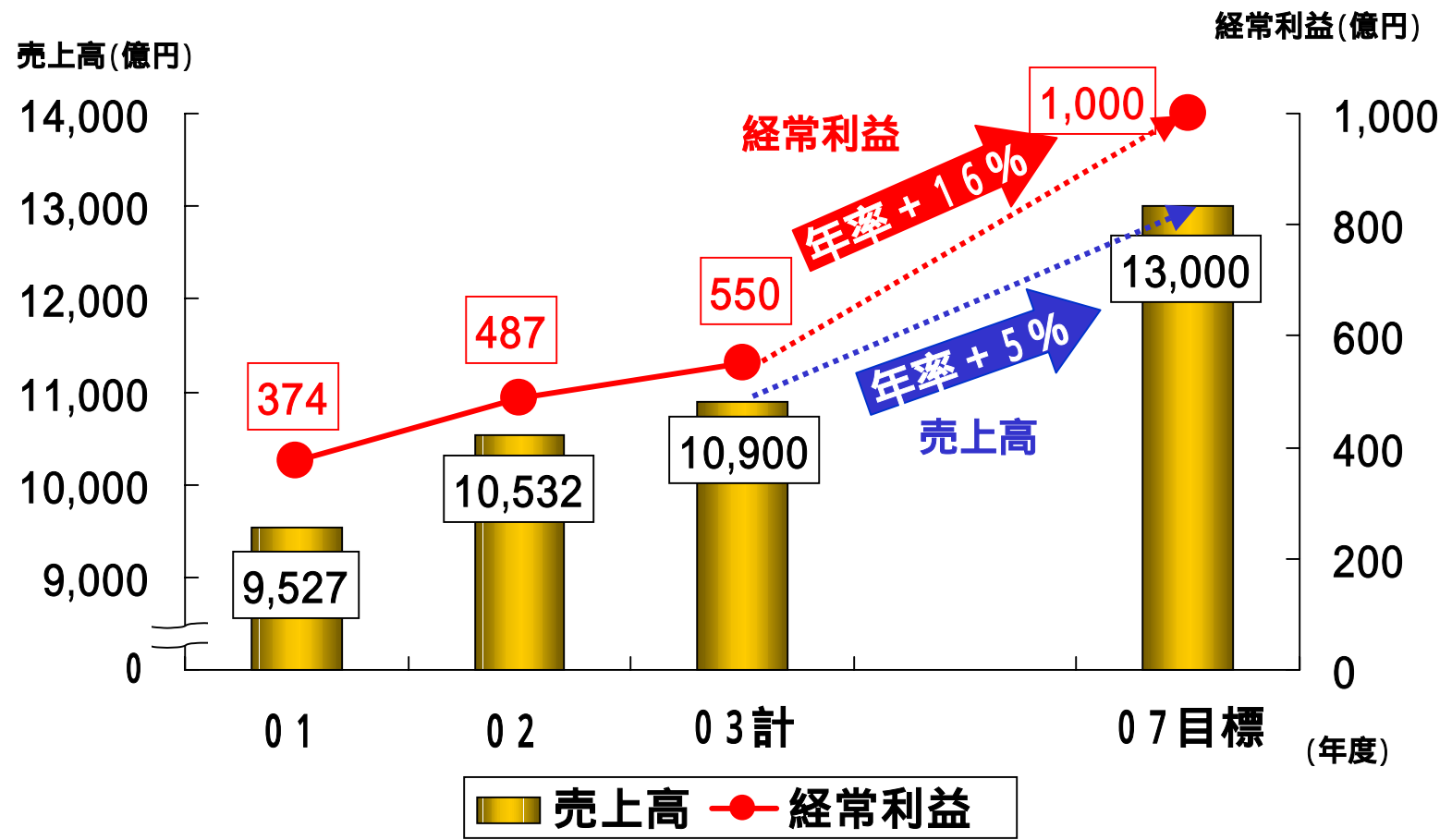
透明性の高い経営

活力に満ちた企業風土

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

2007年の企業像

- 03中計を達成し、04中計に繋ぎ込む -



203年度の経営課題

03年度の経営課題

- (1) さらなる「選択と集中」
- (2) 財務体質の強化
- (3) 新しい人事・賃金制度の構築
- (4) 経営機構の改革
 - 取締役の削減と執行役員制導入
 - 事業グループ制導入
- (5) SAP R / 3の全社展開
 - 04年4月より本格稼動

1. 経営ビジョン
2. 03/経営課題
3. 03/中間決算、通期見通し
4. 04中計基本コンセプト

(1)さらなる「選択と集中」(03年度実行案件)(1/2)

	機能樹脂	機能化学品
強化/ 拡大	<p><機能性オレフィンポリマー> エラストマー:タフマー新設[完] (10万t、シンガポール) 特殊樹脂:TPX(ポリメチルペンテン)増強[進行中] (+1,000t 計7,500t、岩国大竹) 添加材料:WAX増設[進行中] (+9,000t 計2万t、岩国大竹)</p> <p><ウレタン> TDI増強(+6万t 計12万t、鹿島)[完] 包装用接着剤新設[完] (8,000t、マレーシア) 包装用接着剤販売提携(欧州)[完]</p> <p><工業樹脂> 機能性ディスパージョン:水処理剤単独運営化[完]</p>	<p><情報・電子材料> 表示材料:PDP光学フィルター増強[進行中] (+3万枚/月 計10万枚/月、日本) 表示材料:PDP光学フィルター新設[進行中] (2.5万枚/月、ドイツ) 表示材料:PDP光学フィルター原料フィルムで提携[完] 情報記録材料:トナー用樹脂増強[完] (+2,000t、英国) 電子回路材料:CCDパッケージ増強[計画中]</p> <p><ヘルスケア材料> 衛生材料:通気性フィルム新設[計画中] (1ライン、タイ) 眼鏡レンズモノマー増強(倍増)[計画中] 三井化学ファイン・サンテクノケミカル合併[進行中]</p>
再構築/ 整理	日本触媒と不飽和ポリエステル樹脂事業統合[完] グラスウール事業統合[完]	CD-Rディスク事業譲渡[完] クロルベンゼン系事業撤退[完] 農業資材事業の統合[進行中]

:新設・増強の案件

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

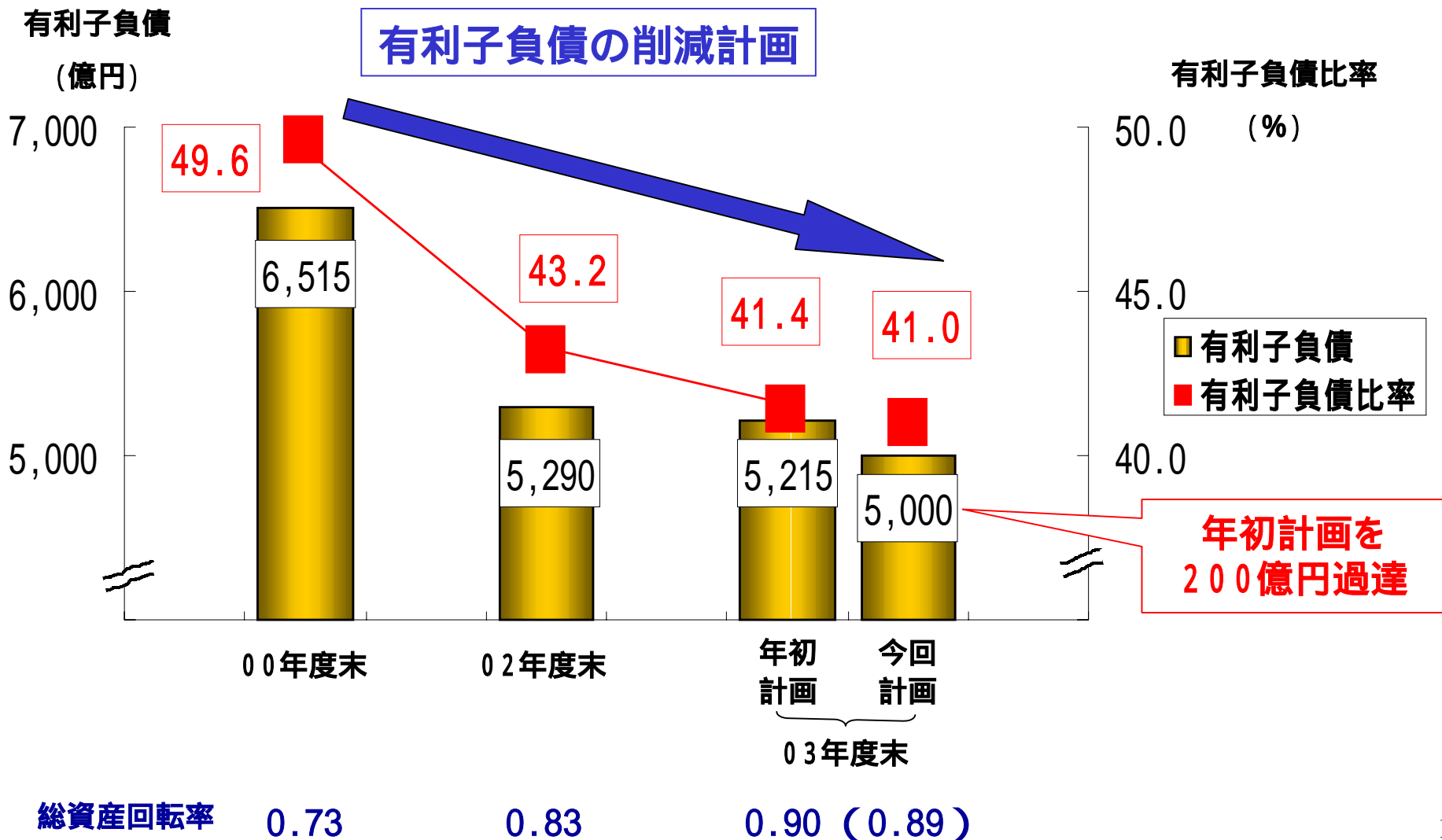
(1)さらなる「選択と集中」(03年度実行案件)(2/2)

	石化	基礎化学品
強化 / 拡大	<p>< 石化原料 > OCU(オレフィン・コンバージョン・ユニット) 新設[進行中] (プロピレン14万t、大阪)</p> <p>< ポリオレフィン > ポリプロピレン(PP)新設[完] (30万t、大阪) PPコンパウンド増強 (+8,000t 計3万t、タイ) PPコンパウンド増強[進行中] (+8,000t 計3.8万t、タイ) PPコンパウンド増強[進行中] (+3万t 計14.9万t、米国)</p>	<p>< PTA > 増強 (+3万t 43万t、インドネシア)[完] 増強 (+10万t 計90万t、タイ)[進行中] 増強 (+50万t 計140万t、タイ)[進行中] 新設 (中国、建設申請書提出予定)[計画中]</p> <p>< PET > 新設(10万t、タイ)[進行中] 新触媒PET企業化(インドネシア)[完]</p> <p>< フェノール系 > クメン増強 (+18万t 計28万t、大阪)[進行中] 三井フェノールシンガポール・三井ビスフェノール シンガポール統合[計画中]</p>
再構築 / 整理	SM事業譲渡[進行中]	

: 新設・増強の案件

(2) 財務体質の強化

・3年間(00年度末～03年度末)で約1,500億円の削減

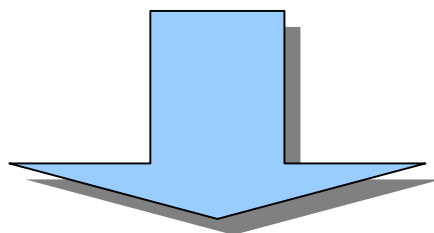


(3)新しい人事・賃金制度の構築 (1/2)

(04中計)事業構造の変革と収益力強化 - 強靱な企業体質 -

成長に向けた人材の確保・育成

成長に向けた経営・組織風土の強化

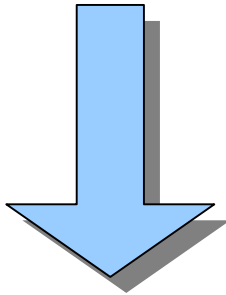


新人事諸制度:

- ・ 仕事と業績成果に立脚したメリハリのある処遇制度
- ・ 経営目標・上位方針の各人の目標設定・評価への的確な展開とチャレンジングな風土の強化

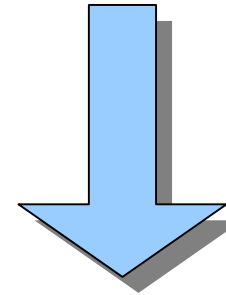
(3)新しい人事・賃金制度の構築 (2/2)

仕事と業績成果に立脚した
メリハリのある処遇制度



職務に対応した処遇
業績成果を反映させる
退職金制度

チャレンジングな風土の
強化



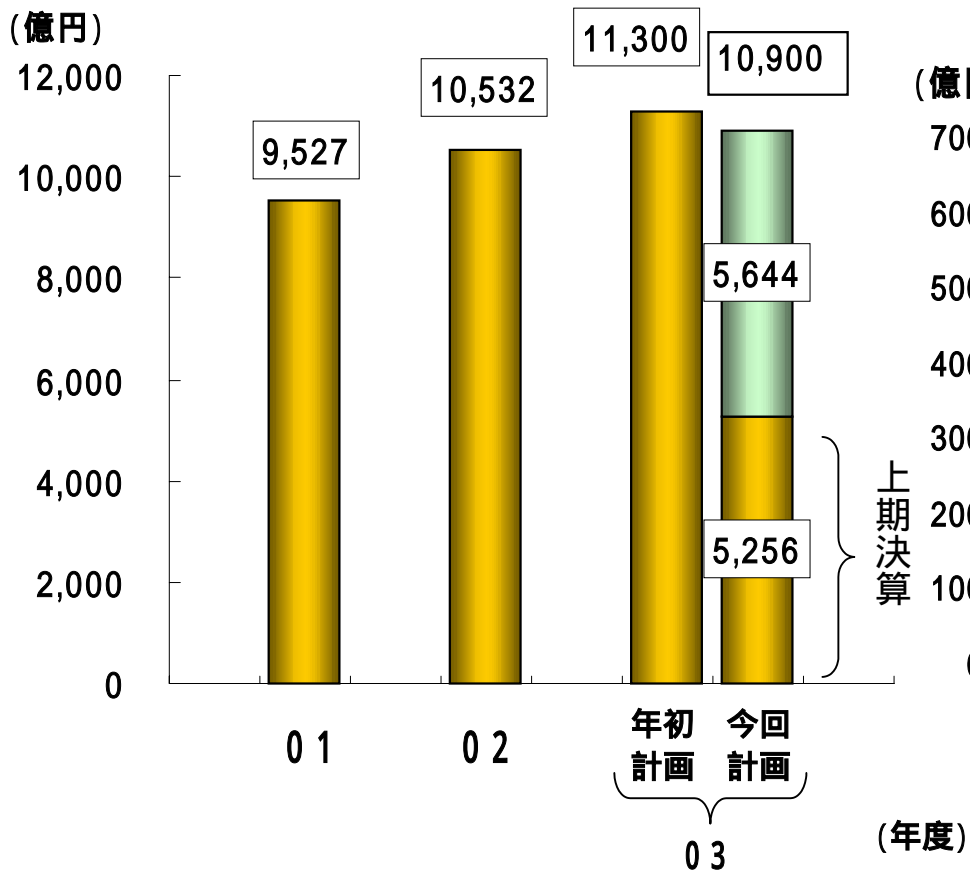
チャレンジングな目標
設定
起業家精神あふれる
人材を重視した人材
登用 / 育成施策の推進

3 . 0 3 年度中間決算と 0 3 年度通期見通し

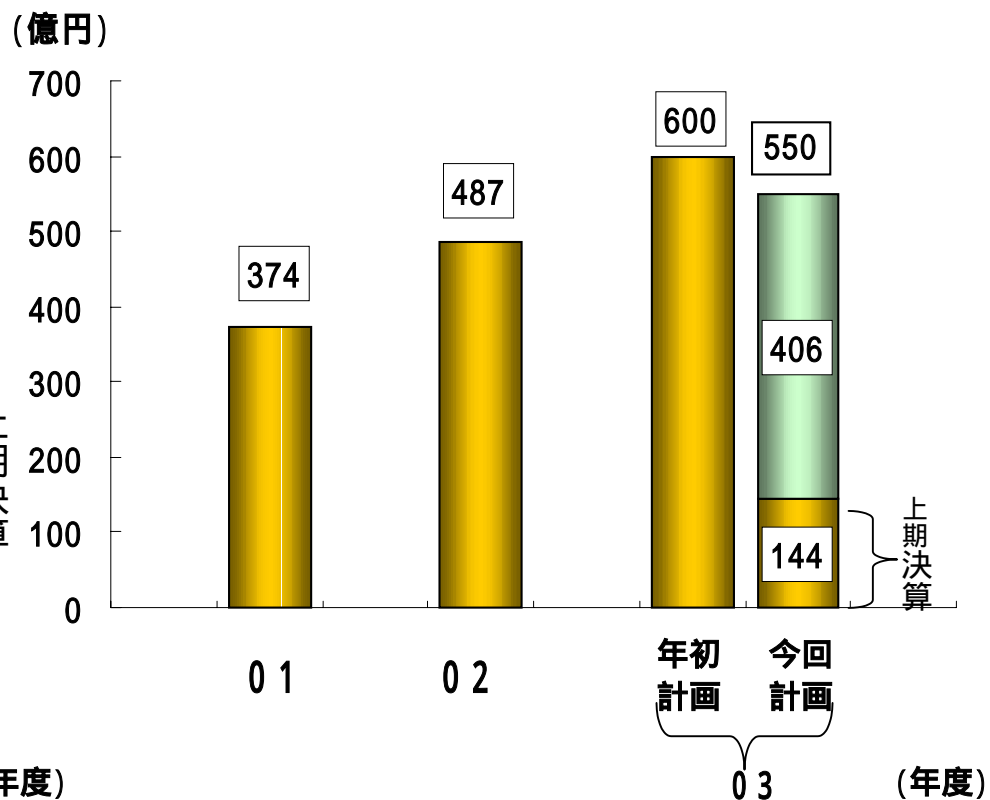
- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

03年度連結売上高・経常利益

- 売上高 -

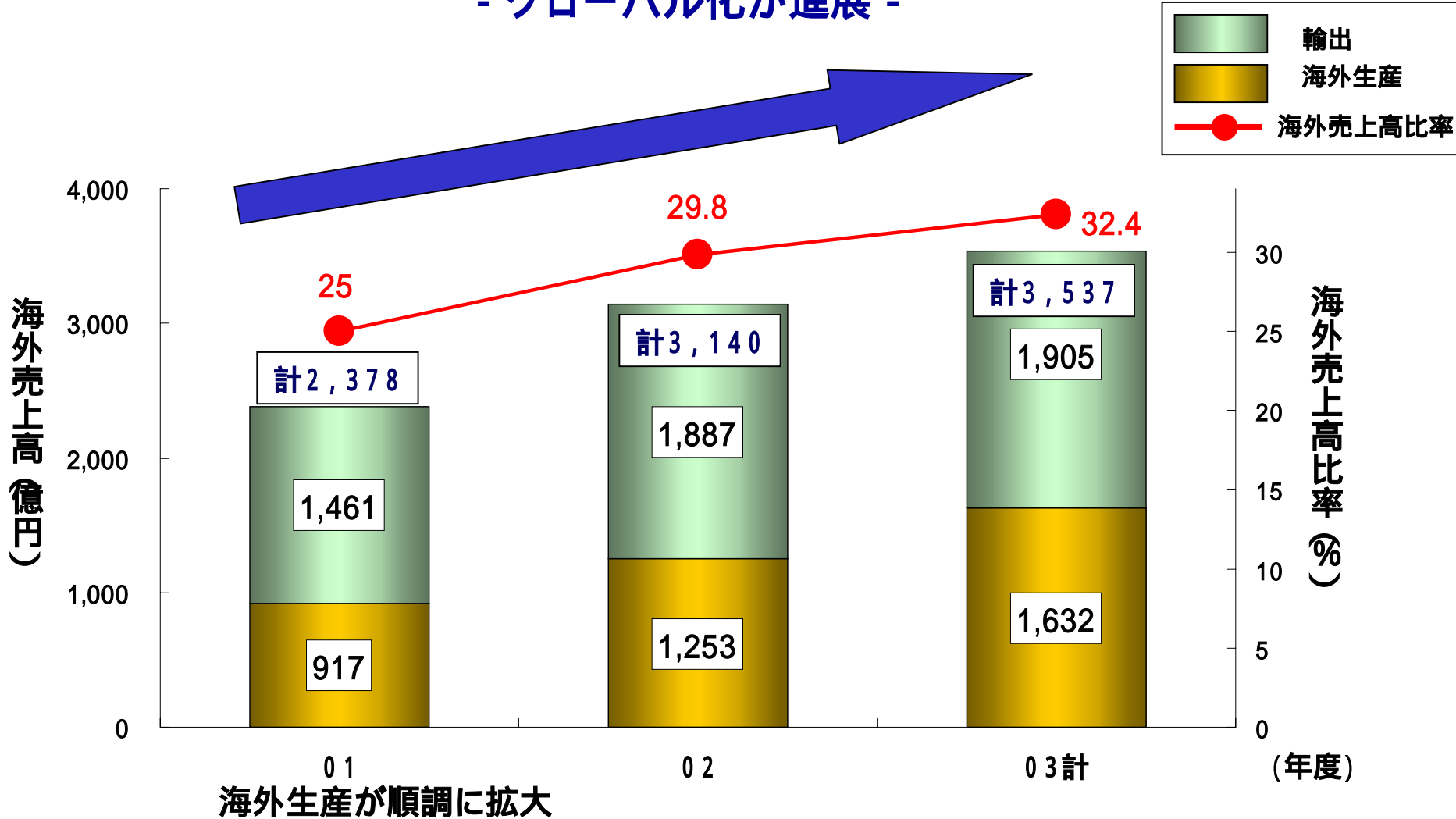


- 経常利益 -



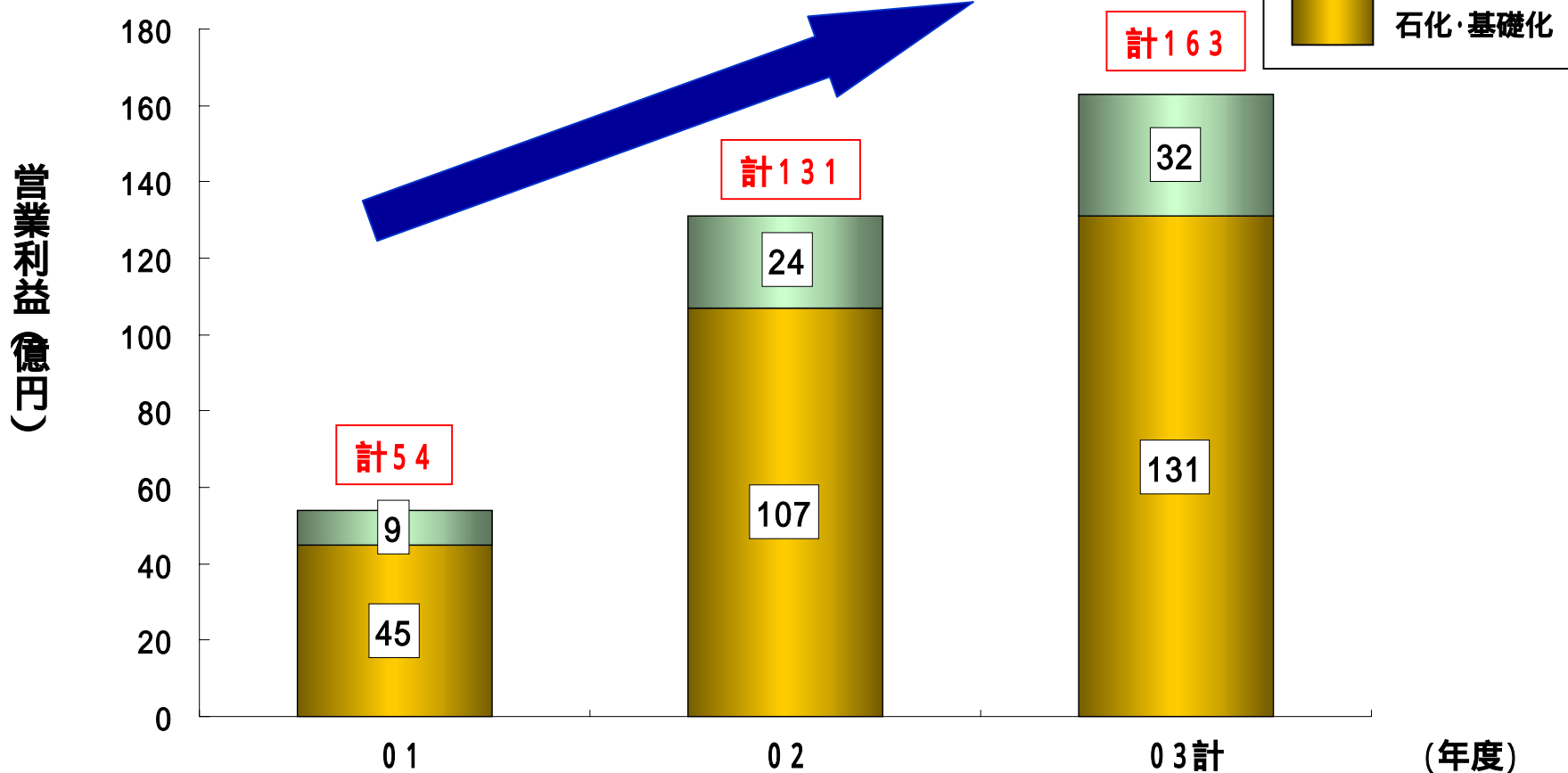
海外売上高推移

- グローバル化が進展 -



海外生産営業利益推移

—海外生産による利益が大幅に拡大—



石化・基礎化では、PPコンパウンド、PTA、フェノールを中心に利益が拡大
機能性材料では、エラストマーを中心に利益が拡大
シンガポール・タイを中心にアジアでのプレゼンス拡大

機能性エラストマープラント竣工式 およびDFS勲章受章

三井エラストマーズ シンガポール社
機能性エラストマー(タフマー)
プラント竣工
(竣工式: 03.11.11)



タフマープラント(10万t/y)
営業運転: 03年4月~

シンガポール政府より勲章を受章
(Distinguished Friends of
Singapore Award)
(受章式: 03.11.10)



ナーザン大統領(右)からDFS勲章を受章

4.04 中期経営計画の 基本コンセプト

成長の方向 (1/2)

材料・物質の革新と創出を通して、競争力ある石化・基礎化事業を母体とし
機能性材料分野の更なる拡大・成長を図る

変革への挑戦

世界の市場で存在感のある
 強い三井化学グループ

(04中計)

事業構造の変革
 と収益力強化

(01中計)

三井化学グループ
 の更なる拡大と成長

(98中計)

合併効果の
 早期実現

(04中計)

- ・事業の選択と集中
- ・量的拡大から質的拡大への転換
- ・機能性材料分野の拡大・成長
- ・石化・基礎化分野の収益力強化

98 - 00
 ホップ

01 - 03
 ステップ

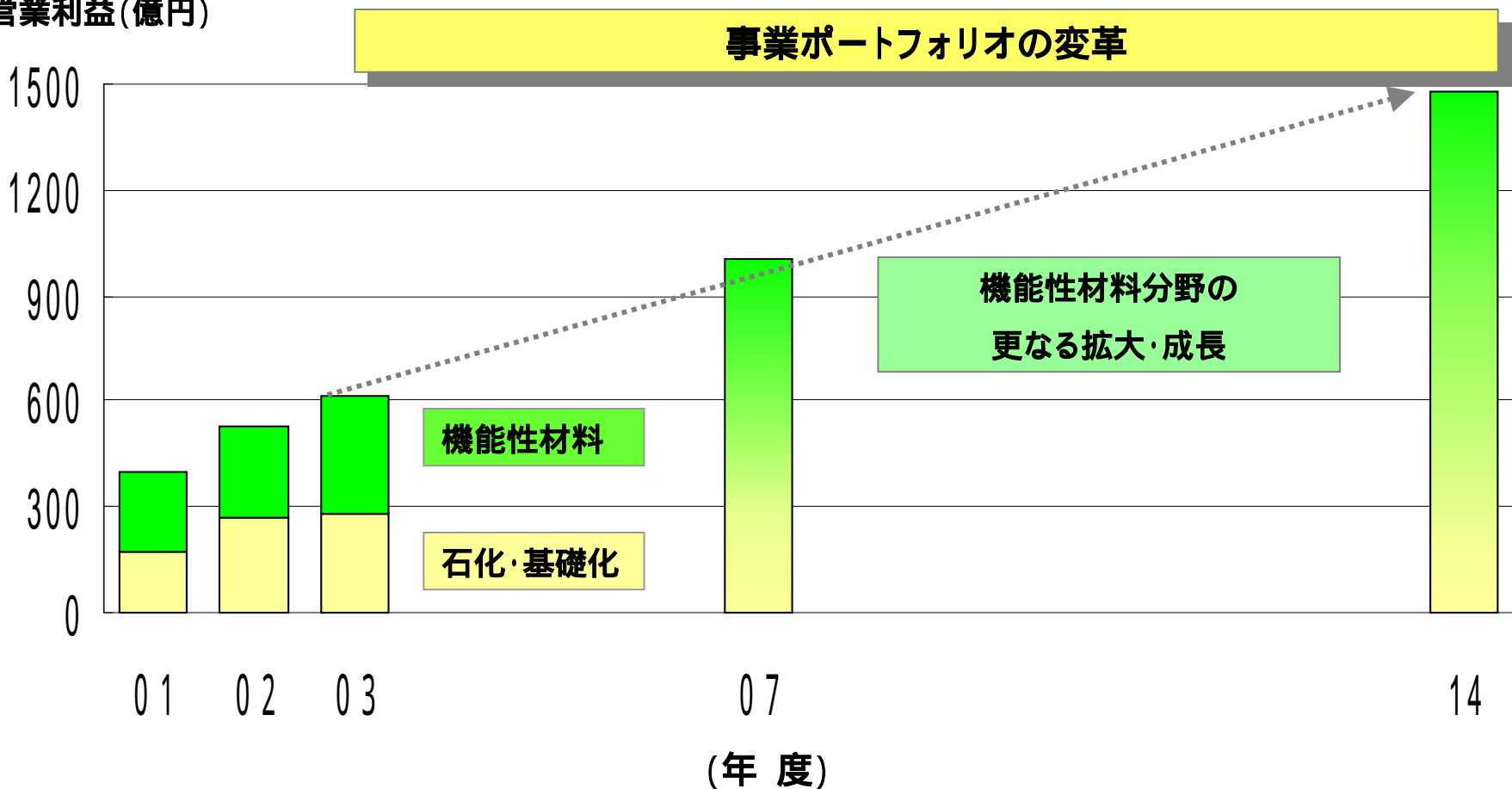
04 - 07
 ジャンプ

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

成長の方向(2/2)

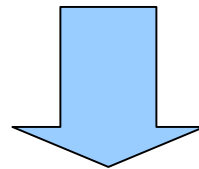
04中計 / 事業構造の変革と収益力強化

営業利益(億円)



04中計策定の基本的考え方

04中計は、新たな三井化学の成長戦略に沿って、
全社事業ポートフォリオの変革に向けて
第一歩を踏み出す4ケ年計画である



世界の市場で存在感のある
「強い三井化学グループ」を
早期に実現するための**「競争戦略」**を明確にする

経営目標設定の考え方

量的拡大から質的拡大への転換

連結経常利益を第一義的な経営目標とする

効率的な会社経営を実現

総資産当たりの利益率(ROA)を重視

成長を支える健全な財務体質の実現と強化

有利子負債 / 株主資本比率(D/Eレシオ)

を採用

経営目標(07年度)

経営目標
(07年度)

< 収益性 >

- ・ 連結売上高 13,000億円
- ・ 連結経常利益 1,000億円

< 効 率 >

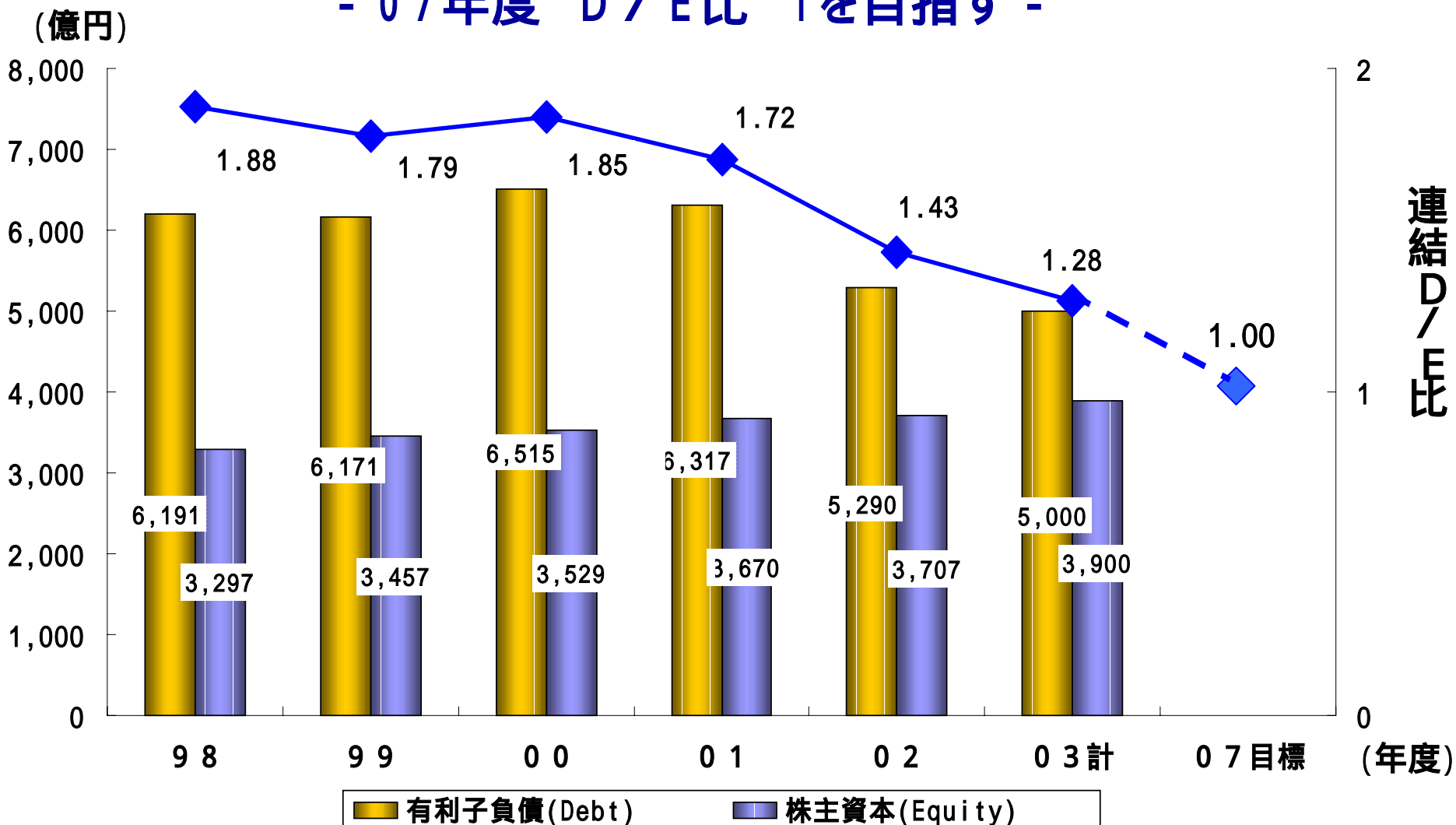
- ・ 連結総資産経常利益率 (ROA) 7%

< 健全性 >

- ・ 有利子負債 / 株主資本 比率 1.0倍
(D / Eレシオ)

D / E レシオ

- 07年度 D / E 比 1を目指す -



経営資源投入方針

1. 投融資

- ・ 財務体質強化戦略に示すD / E比(1.0倍)を前提
- ・ 04～07年度、4年間累計：3,300億円

2. 研究開発費

- ・ 機能性材料事業の持続的な成長に向けて重点配分
- ・ 連結研究開発費：350～450億円/年

3. 社員総数(本体および出向)

- ・ 成長に向けた経営・中核人材の確保・育成
- ・ 外部資源との連携およびその活用
- ・ 03年度末：9,130名 07年度末：約8,000名
(12～15%)

04中計の基本戦略

・事業構造の変革と収益力強化

1. 機能性材料分野の拡大・成長

- ・ **コア事業**に経営資源を重点投入
- ・ 競争力ある製品の**グローバル展開**
- ・ **新製品**の育成・拡大

2. 石化・基礎化分野の収益力強化

・連結経営の強化

・環境・安全・品質の確保

1. 機能性材料分野の拡大・成長

コア事業に経営資源を重点投入

機能性材料分野で経営資源を重点投入する

重点コア事業

< 機能樹脂事業グループ >

機能性オレフィンポリマー
(エラストマー、特殊ポリオレフィン)
ウレタン

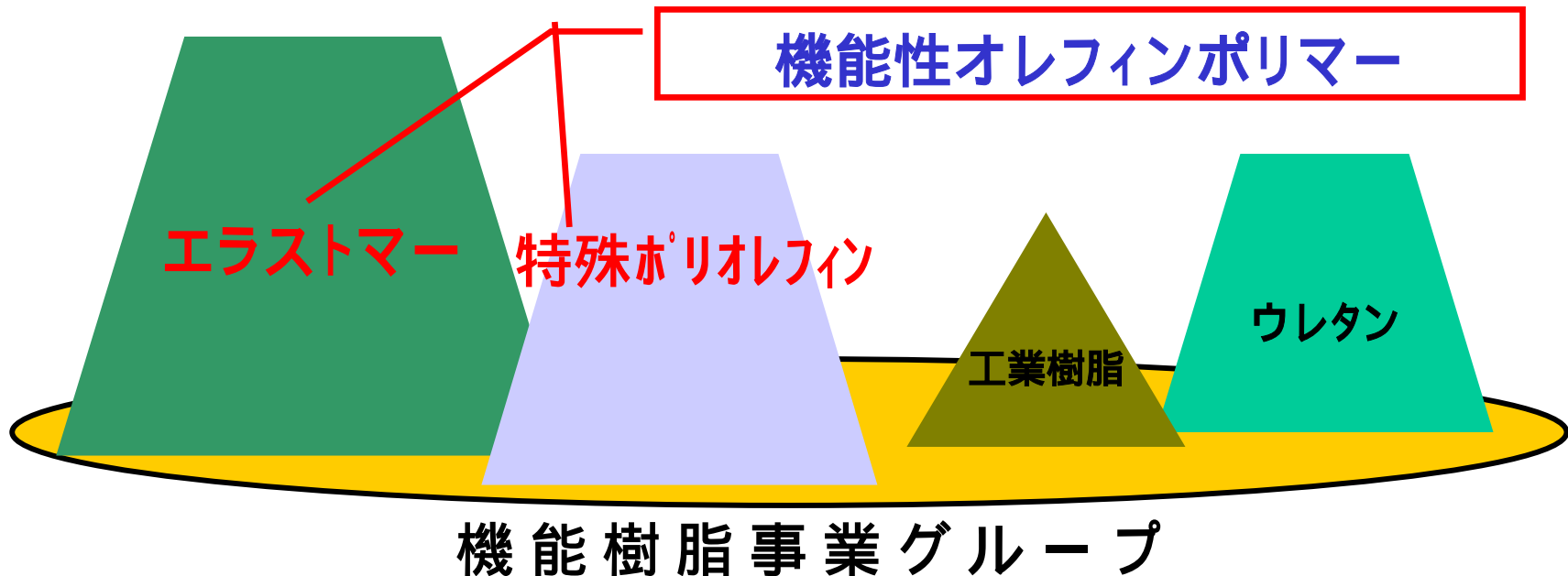
< 機能化学品事業グループ >

情報・電子材料
ヘルスケア材料

1. 機能性材料分野の拡大・成長

コア事業に経営資源を重点投入 - 機能樹脂事業グループの基本戦略 -

- (1) エラストマーと特殊ポリオレフィン^①の事業拡大
- (2) 選択と集中によるウレタン事業と工業樹脂事業の強化
- (3) 自動車、ITなど成長市場での需要獲得
(新製品開発、アジアでの拡販)



1. 機能性材料分野の拡大・成長

コア事業に経営資源を重点投入
- 機能性オレフィンポリマー事業 -

機能性オレフィンポリマー事業の戦略課題

エラストマー

-オレフィン・コポリマー、
EPDM、TPE など

急成長するアジア市場でのオレフィン系
エラストマーのリーダー地位の確立
差別化可能な新製品による得意セグメン
ト(自動車用途など)での事業拡大

特殊ポリオレフィン

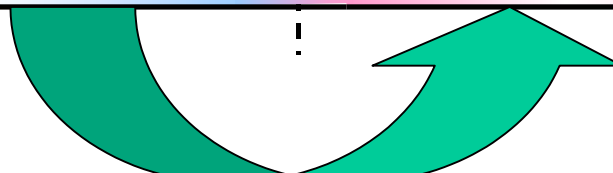
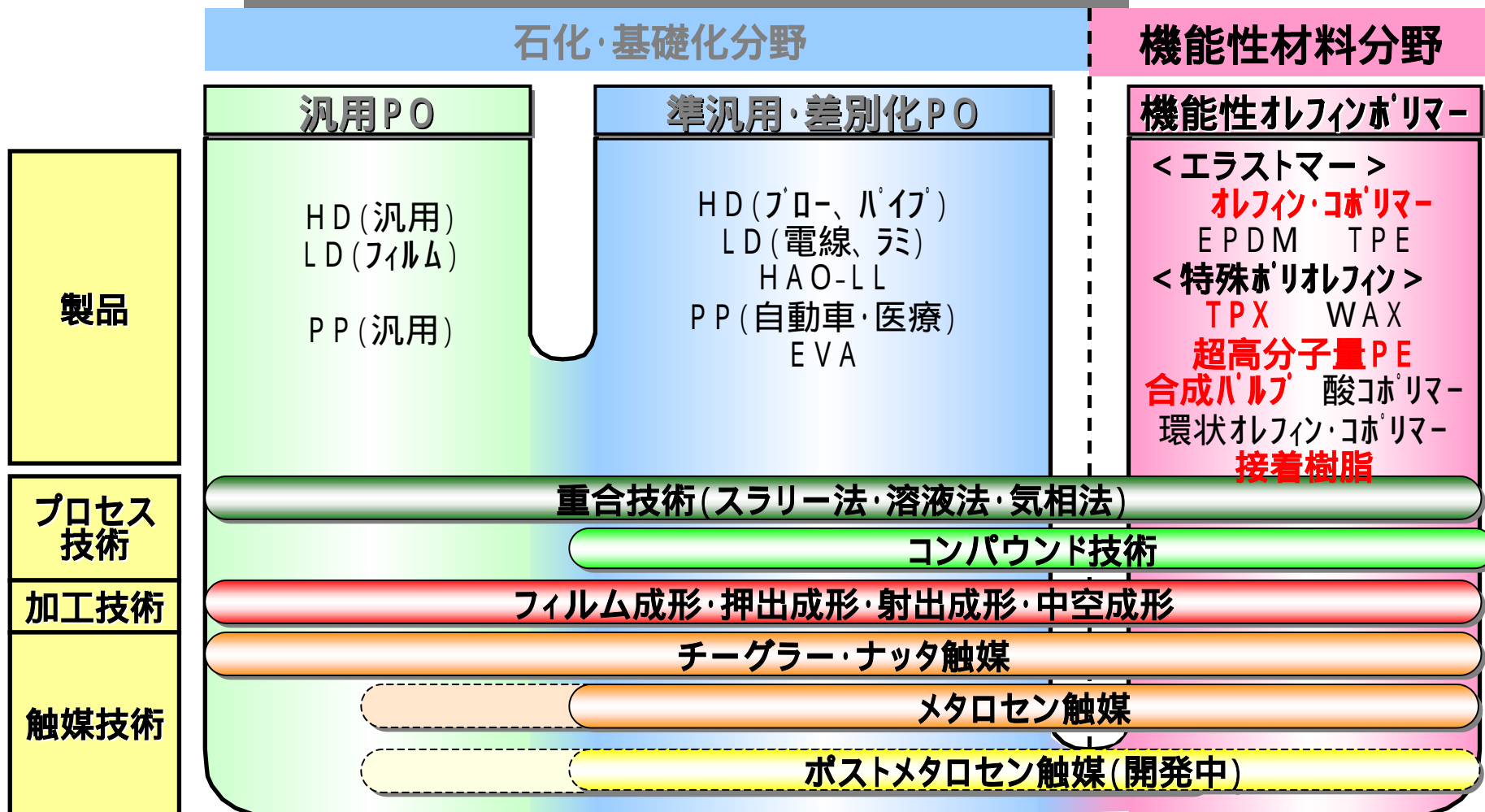
TPX、WAX、超高分子
量PE、合成バルブ、
酸コポリマー、
環状オレフィン・コポリマー、
接着樹脂 など

成長するIT分野での新規需要の拡大

生産能力増強 (TPX、環状オレフィン・コポリ
マー、超高分子量PEなど)

コア事業に経営資源を重点投入
- 機能性オレフィンポリマーへの指向 -

赤字・世界No.1 or 2



量的拡大から質的拡大への転換

1. 機能性材料分野の拡大・成長

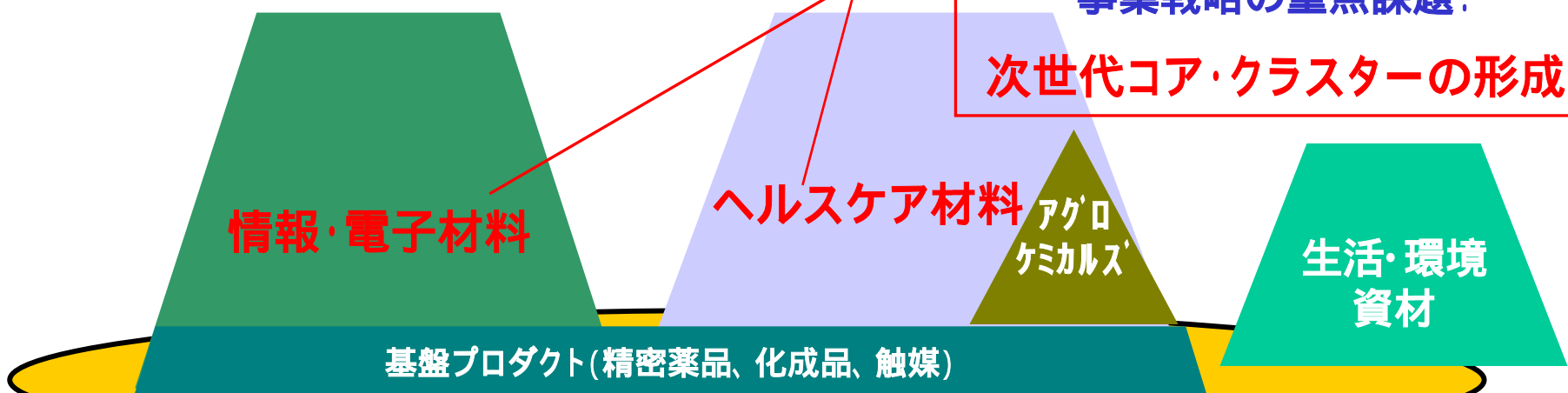
コア事業に経営資源を重点投入
- 情報・電子材料、ヘルスケア材料の展開 (1/2) -

ーコア事業の絞り込みー



「登るべき山」を括り出す

事業戦略の重点課題:
次世代コア・クラスターの形成

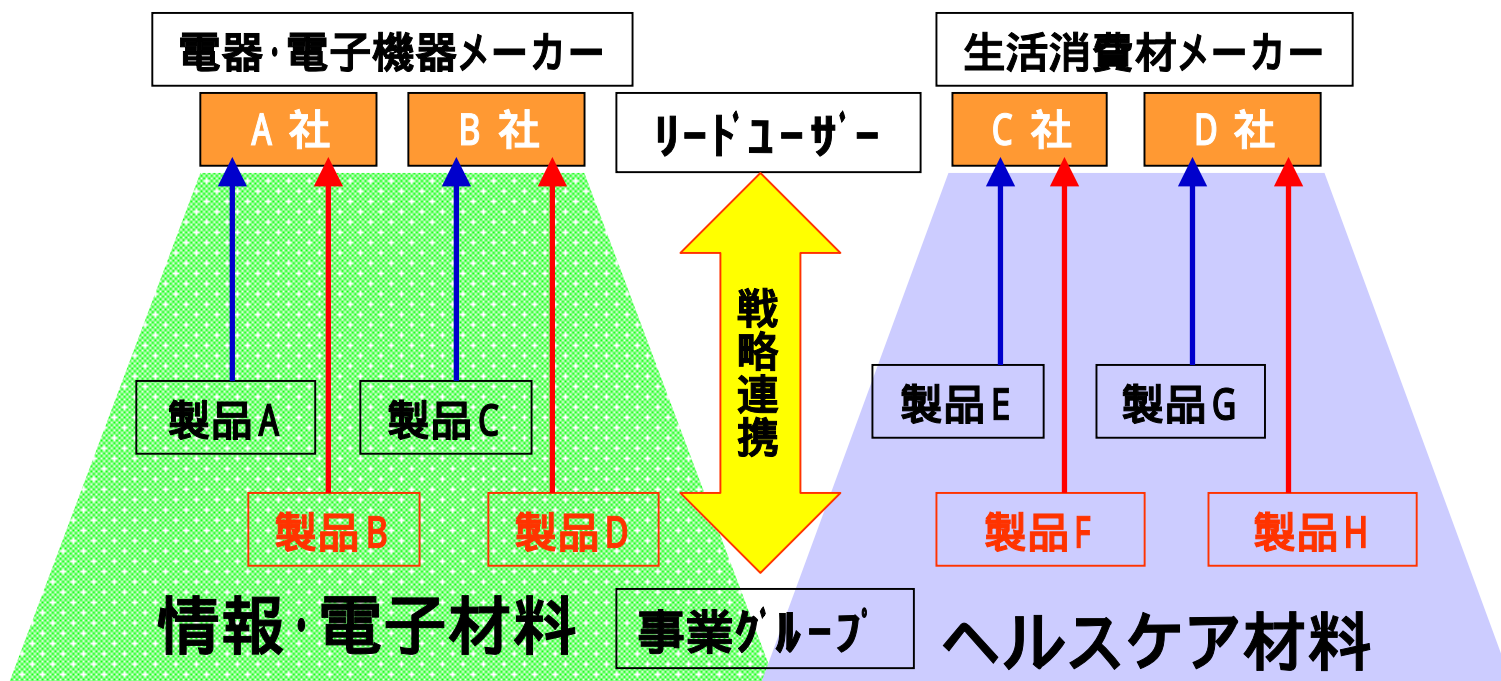


機能化学品事業グループ

1. 機能性材料分野の拡大・成長

コア事業に経営資源を重点投入 - 情報・電子材料、ヘルスケア材料の展開 (2/2) -

リードユーザーとの戦略連携の強化



- [戦略連携強化の方策]
- ・リードユーザーとの技術交流の実現(デザイン・イン)
 - ・リードユーザーの専門担当者配置
 - ・リードユーザーの開発ロードマップの共有化

1. 機能性材料分野の拡大・成長

競争力ある製品のグローバル展開 - 機能性材料分野のアジアにおける展開 -

- 機能性オレフィンポリマー
- ウレタン
- 情報・電子材料
- ヘルスケア材料
- 工業樹脂



不織布 14,000t/y新設
 営業運転03年3月



包装用接着剤 8,000t/y新設
 完工03年7月 営業運転03年11月



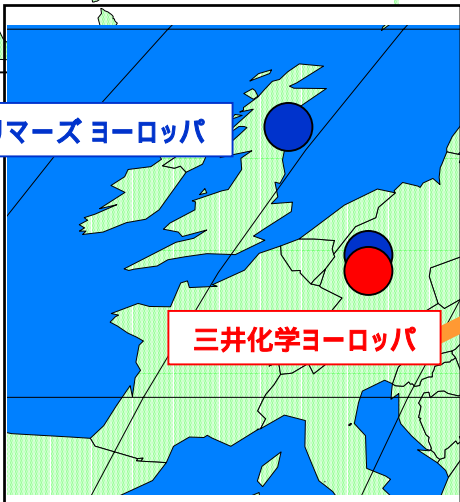
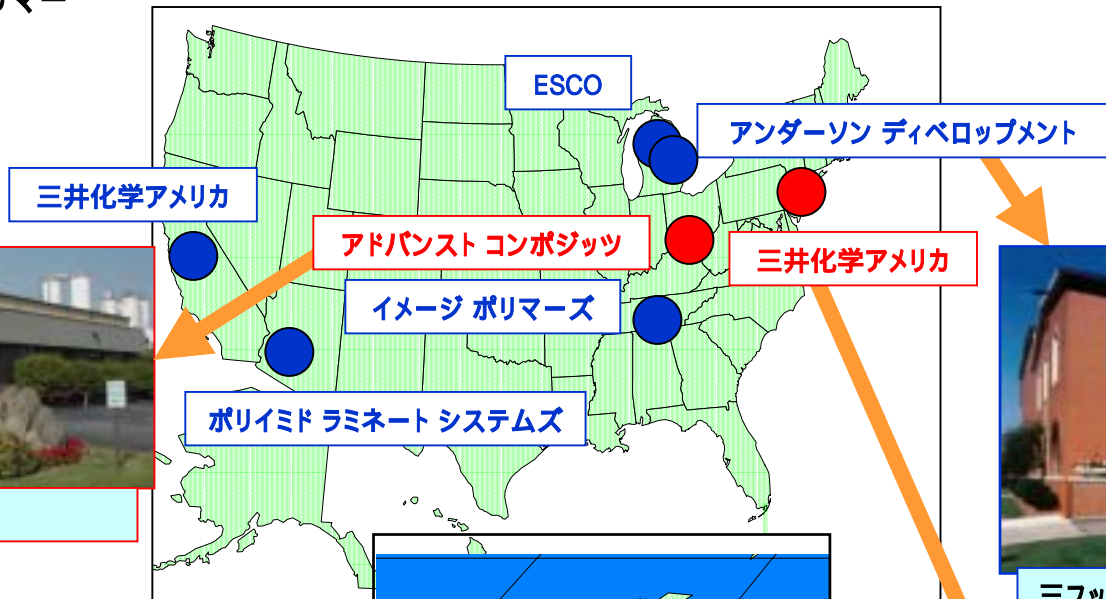
タフマー 10万t/y新設
 営業運転03年4月

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

1. 機能性材料分野の拡大・成長

競争力ある製品のグローバル展開 - 機能性材料分野の欧米における展開 -

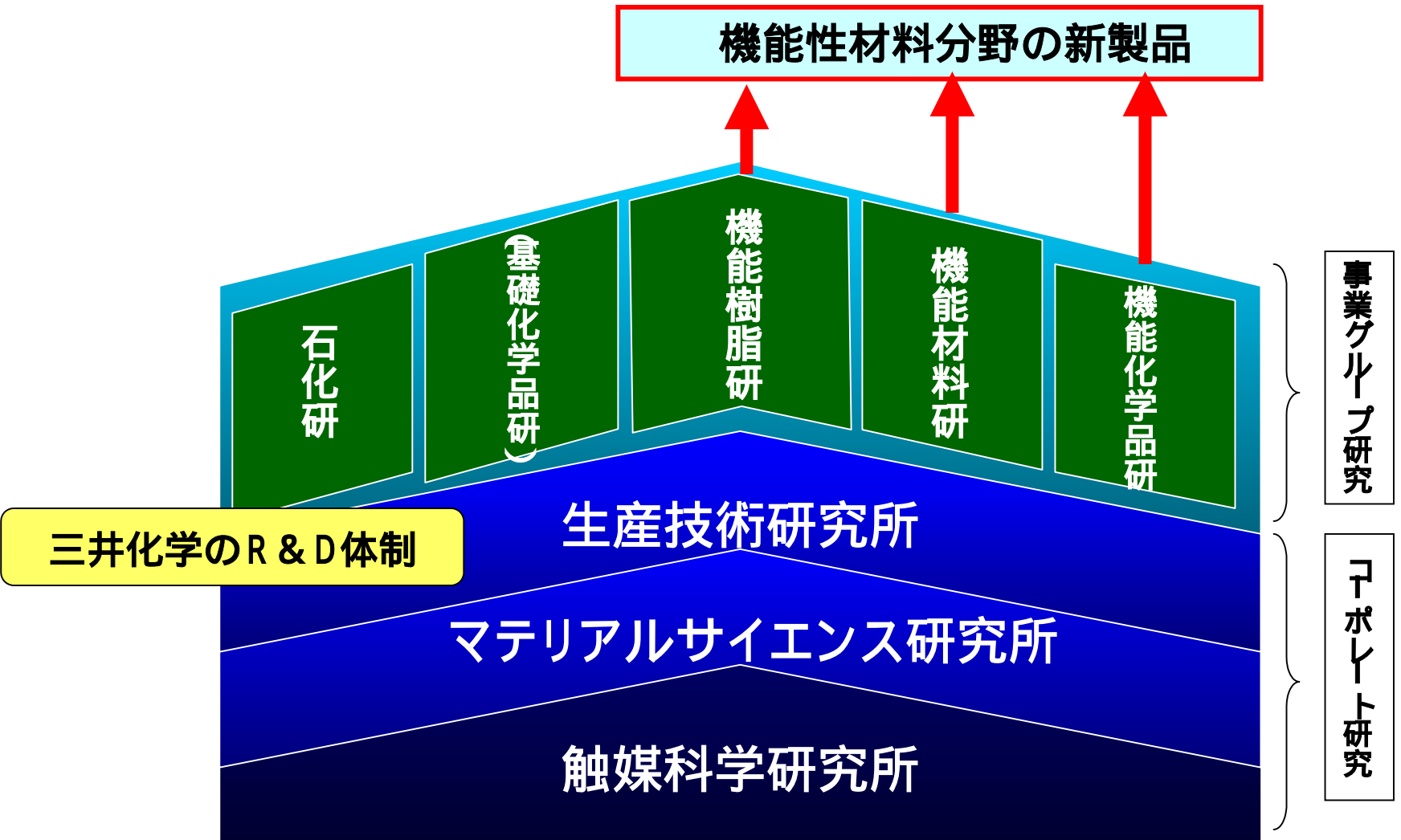
- 機能性オレフィンポリマー
- 情報・電子材料



- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

1. 機能性材料分野の拡大・成長

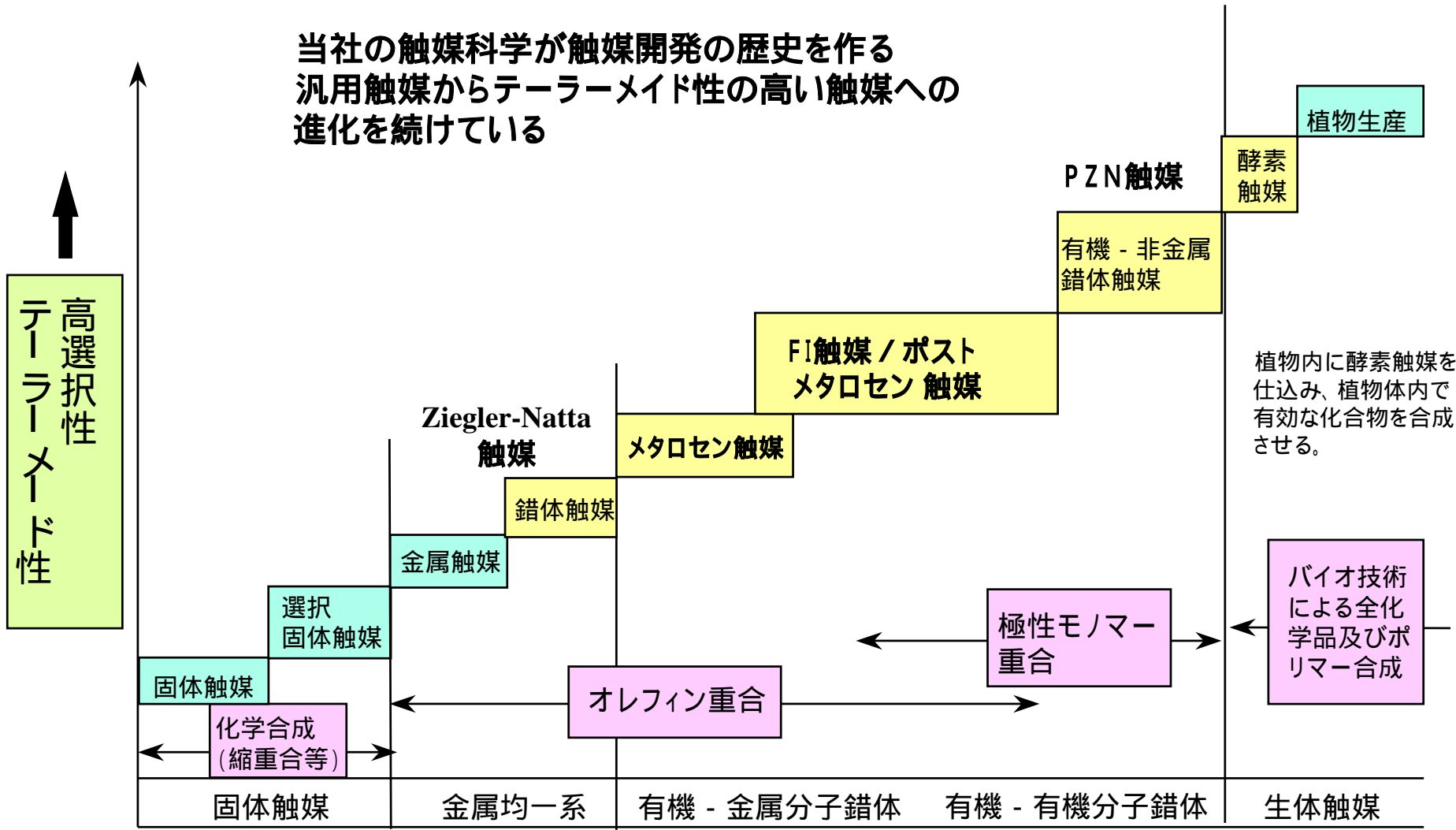
新製品の育成・拡大 - 機能性材料分野の拡大・成長を支える触媒科学 -



1. 機能性材料分野の拡大・成長

新製品の育成・拡大 - 機能性材料分野の拡大・成長を支える触媒科学 -

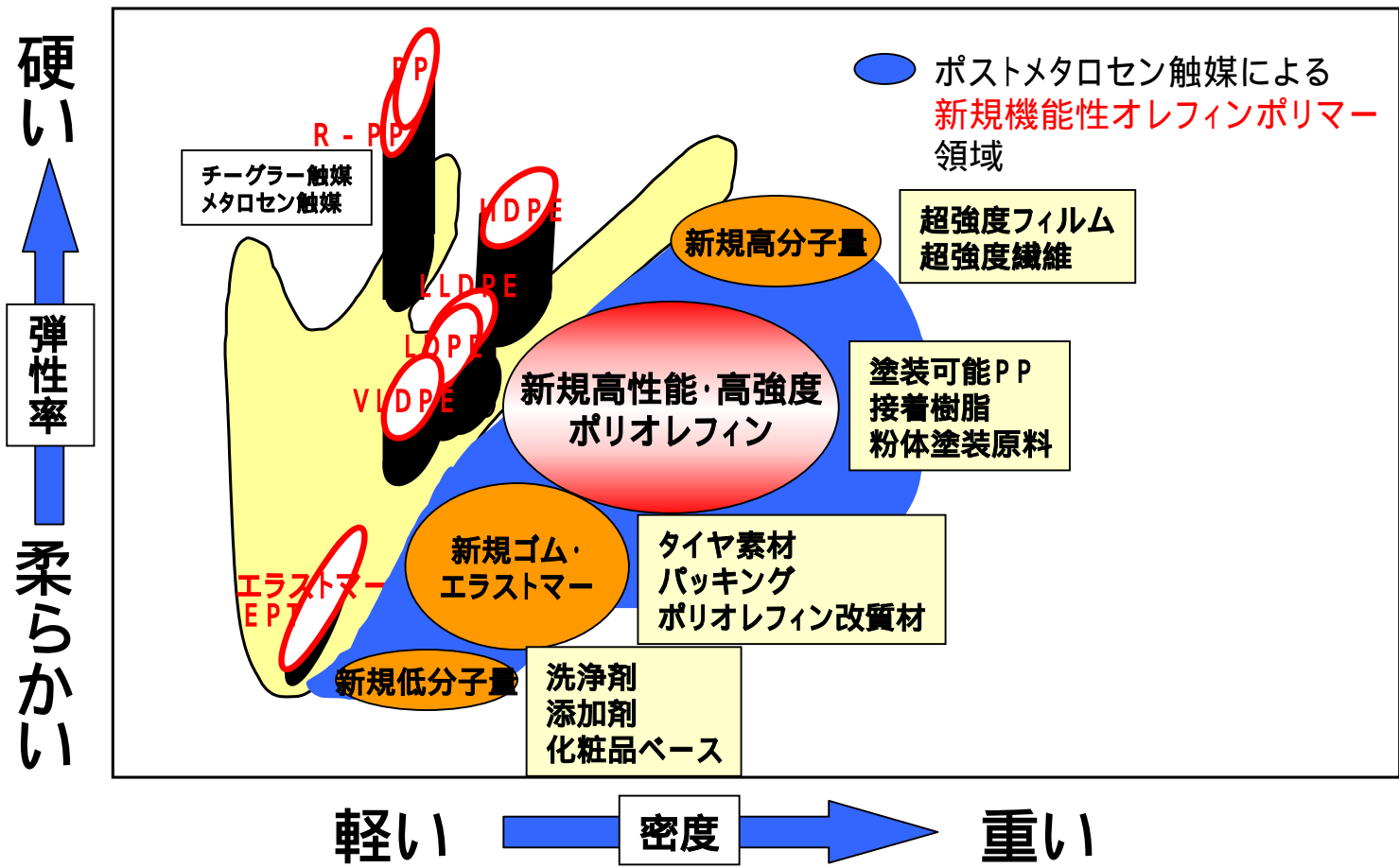
当社の触媒科学が触媒開発の歴史を作る
 汎用触媒からテーラーメイド性の高い触媒への
 進化を続けている



当社が手がけている触媒

1. 機能性材料分野の拡大・成長

新製品の育成・拡大 - ポストメタロセン触媒による新規機能性オレフィンポリマー -



ポストメタロセン触媒により新たな**機能性オレフィンポリマー**の展開が可能になり、ポリマーサイエンスの領域がさらに拡大する

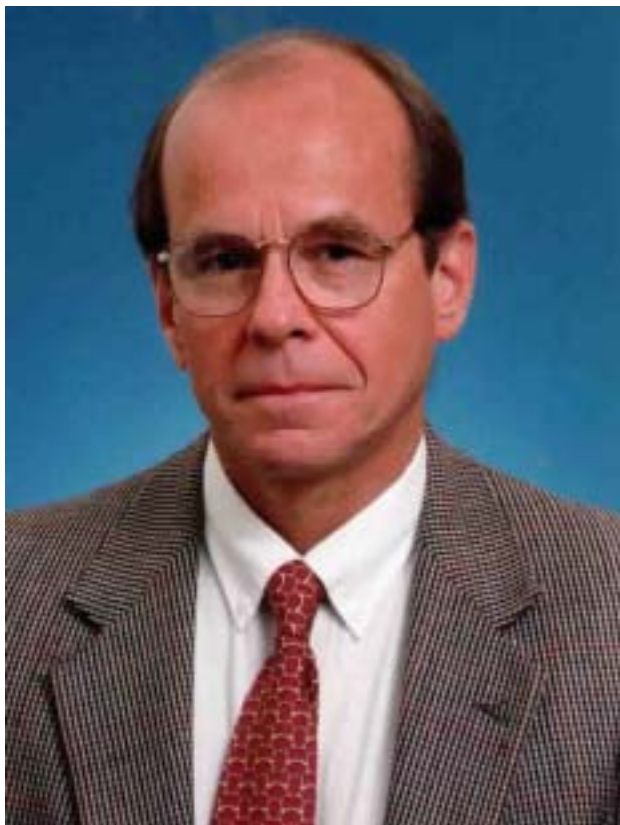
新製品の育成・拡大

- 機能性材料分野の拡大・成長を支える触媒科学 -

三井化学
第2回

触媒科学国際シンポジウム

The 2nd Mitsui Chemicals International Symposium on Catalysis Science (MICS2005)



シャープレス教授

(Prof. K. Barry Sharpless)

米 スクリプス研究所

2001年ノーベル化学賞受賞

第2回触媒科学国際シンポジウム
基調講演を依頼中

04中計の基本戦略

・事業構造の変革と収益力強化

1. 機能性材料分野の拡大・成長

2. 石化・基礎化分野の収益力強化

・石化 / 事業構造の抜本的な変革

- 分解原料の多様化・プロピレンセンター化・差別化 -
(脱ナフサ) (脱エチレン) (脱汎用)

・基礎化 / コア事業への一層の集中

・連結経営の強化

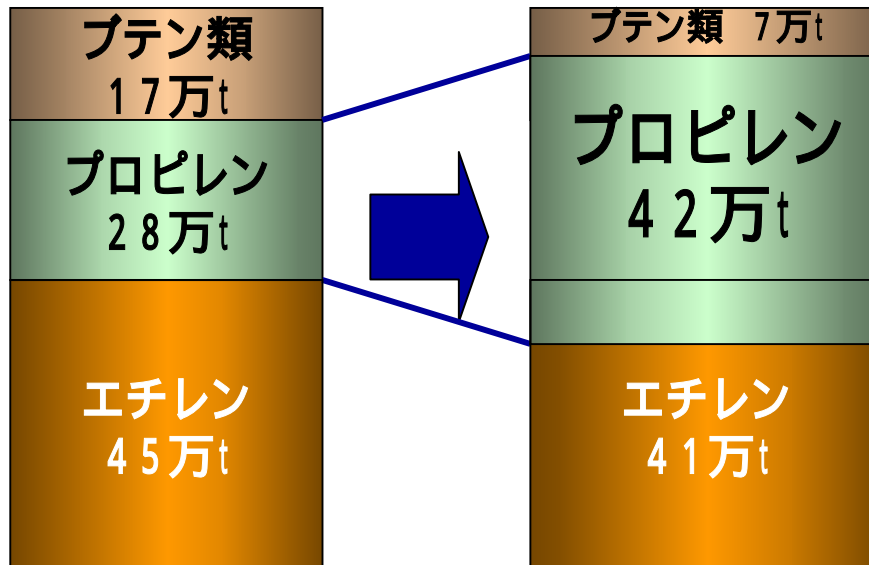
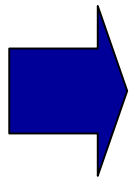
・環境・安全・品質の確保

2. 石化・基礎化分野の収益力強化

プロピレンセンター化(大阪) (1/3)

OCU (Olefins Conversion Unit) 設置 による原料オレフィンの強化

ナフサ分解



エチレン4万t、ブテン類10万t
を用いてプロピレン14万tを製造

OPCの能力28万tと合わせて
大阪でのプロピレン生産能力が
42万tに拡大

大阪におけるプロピレン 得率
(プロピレン/エチレン) 向上
0.6 → 1.0

OCU設置
(完工・営業運転: 04年8月)

- 1. 経営ビジョン
- 2. 03/経営課題
- 3. 03/中間決算、通期見通し
- 4. 04中計基本コンセプト

2. 石化・基礎化分野の収益力強化

プロピレンセンター化(大阪) (2/3)

PPのS&B によるコストダウン

3系列22.8万t/yを停止 1系列30万t/yを建設
(完工:03年9月 営業運転:04年1月)



(完成したPPプラント)

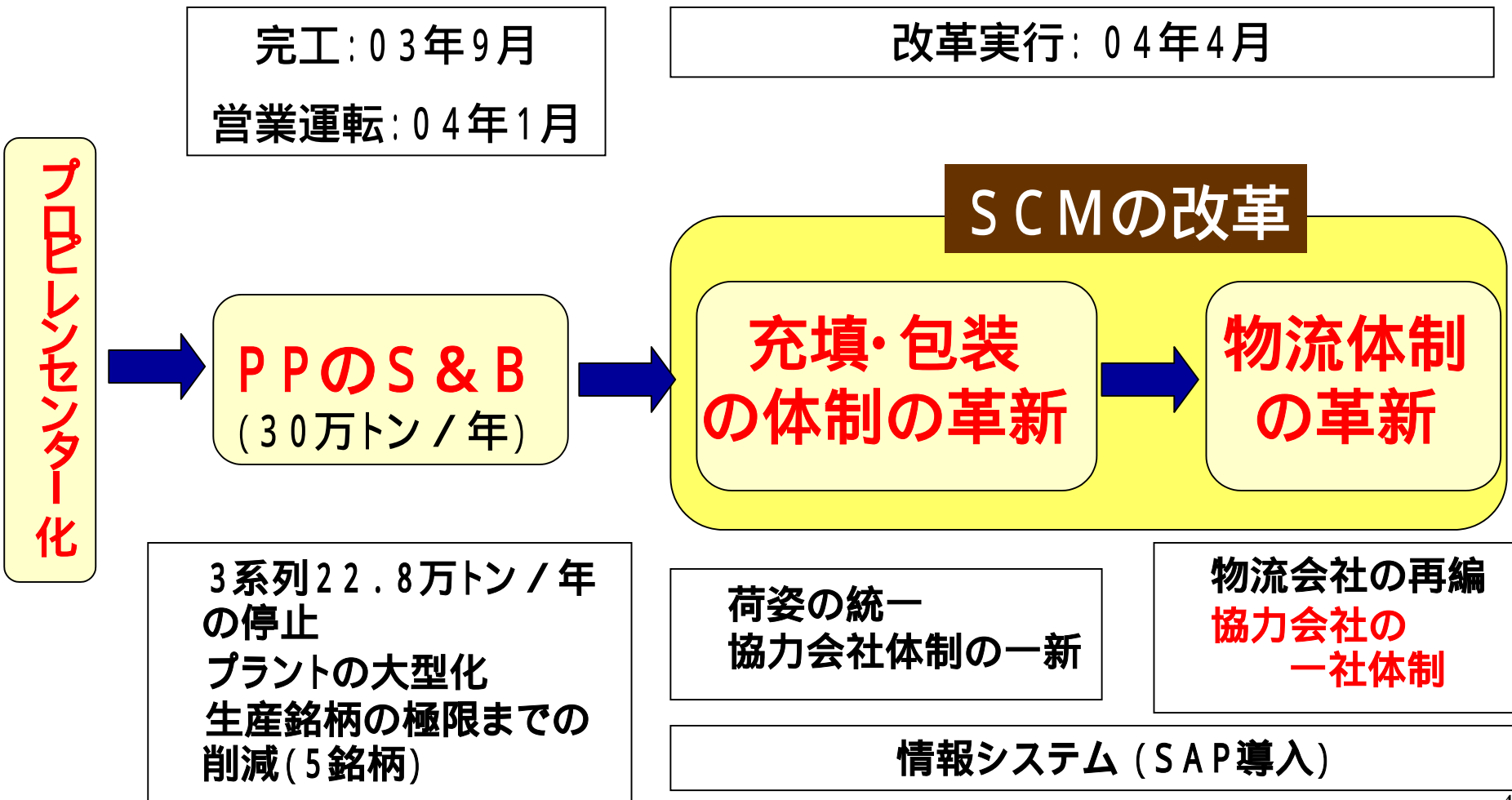
クメンの完全自製化 によるフェノール事業強化

クメン 10万t/y 28万t/y
(完工・営業運転:04年8月)



2. 石化・基礎化分野の収益力強化

プロピレンセンター化(大阪) (3/3)



2. 石化・基礎化分野の収益力強化

コア事業への一層の集中 (1/2)

- 石化・基礎化分野のアジアにおけるコア事業展開 -

- PPコンパウンド
- PTA
- フェノール、BPA
- PET樹脂



PET樹脂 10万t/y新設
 完工03年12月 営業運転04年4月



PPコンパウンド
 +8,000t/y 38,000t/y
 完工04年7月
 営業運転04年8月



上海三井複合塑料

タイPETレジン

サイアム三井PTA

グランド サイアム コンボジット

三井ビスフェノール シンガポール

三井フェノール シンガポール

ベトナム レジッド

アモコ三井PTA



PTA +10万t/y 90万t/y
 完工・営業運転04年2月

PTA +50万t/y 140万t/y
 完工05年8月、営業運転05年10月



BPA +7万t/y 21万t/y
 営業運転03年1月

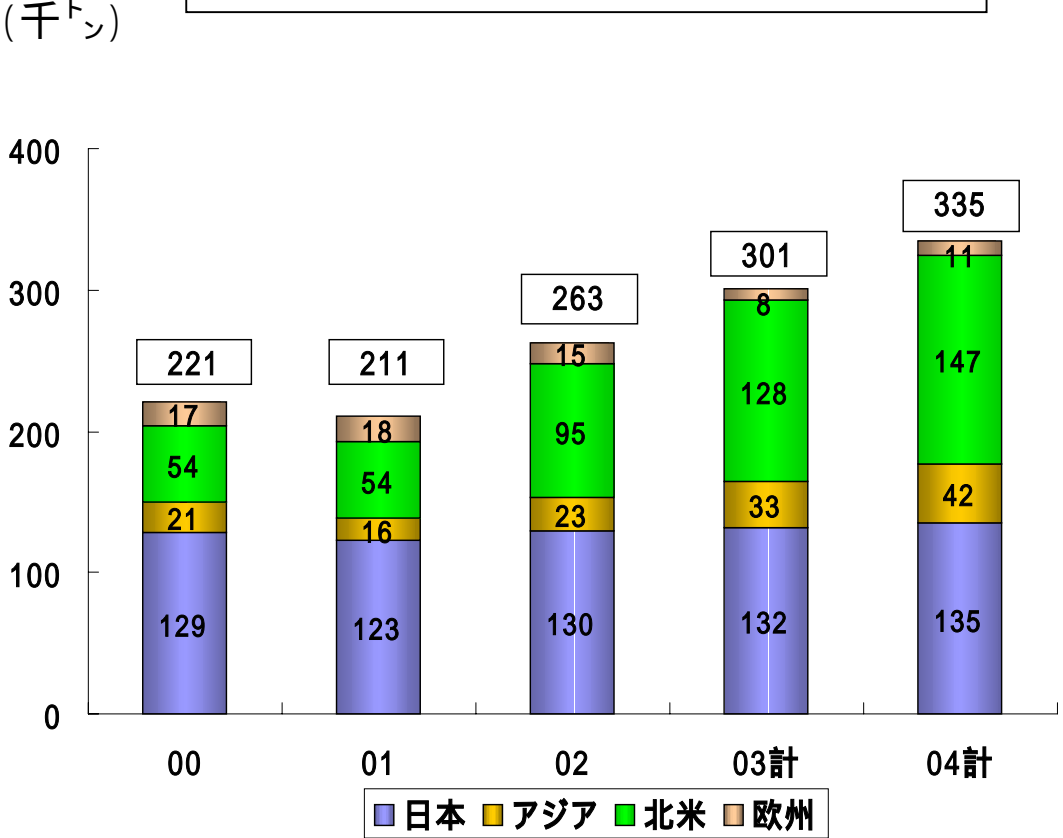
フェノール +5万t/y 25万t/y
 営業運転02年11月

2. 石化・基礎化分野の収益力強化

コア事業への一層の集中 (2/2)

- 日・亜・米・欧で4極展開が進むPPコンパウンド事業 -

当社PPコンパウンド販売量



自動車向けのポリプロピレン需要は拡大が見込まれており、世界全体で2000千トン(00年) 2400千トン(06年)に伸張する。

- * アジア(日本を除く): 年率22%で拡大
- * 北米市場: 年率3%で拡大

当社は、日系自動車メーカーの4極(日・亜・米・欧)展開に対応して、事業を拡大していく。北米のほか、特に急成長が見込まれるアジアで、需要増に対応した供給体制を整備する。

タイ: 03年9月に8,000t/y増強
 04年7月に8,000t/y再増強の予定
 (生産能力が38,000t/yに拡大)

北米: 04年3月に30,000t/y増強の予定
 (生産能力が149,000t/yに拡大)

中国: 華南地区での拠点設置を検討中

当社の販売シェア: 世界第2位

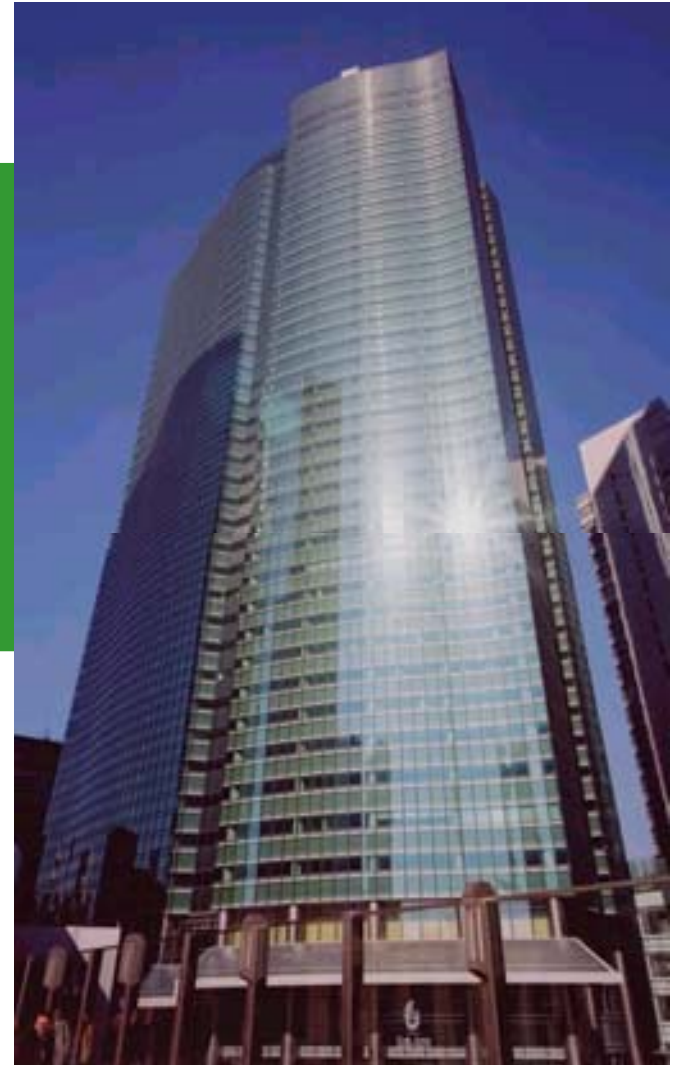
企業行動指針

三井化学グループの役員、社員一人ひとりは、世界市場で存在感のある「強い三井化学グループ」を目指し、次の指針に従い誠実に責任をもって行動します。

- ・ **環境と安全**
- ・ 自己実現
- ・ 変革
- ・ **法令遵守**
- ・ お客様の満足
- ・ 透明性
- ・ 地域との共存
- ・ 企業価値の増大

心機一転

汐留シティセンターへ



強い三井化学グループの実現をめざして

変革への挑戦

完

三井化学

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

お問い合わせ先 : 三井化学株式会社 IR・広報室
住 所 : 東京都港区東新橋1 - 5 - 2 汐留シティセンター
電 話 : 03 - 6253 - 2100
F A X : 03 - 6253 - 4245
ホームページ : <http://www.mitsui-chem.co.jp>