



MITSUI CHEMICALS, INC.

# 三井化学

## 経営概況説明会

2010年11月8日

三井化学株式会社

社長 田中 稔一

# 【1】 2010年度中間決算

## 【2】 11中期経営計画

1. 中計の位置づけ
2. 三井化学グループの将来像
3. 中計基本戦略
4. 中計経営目標

# 営業損益状況(連結)

(単位:億円)

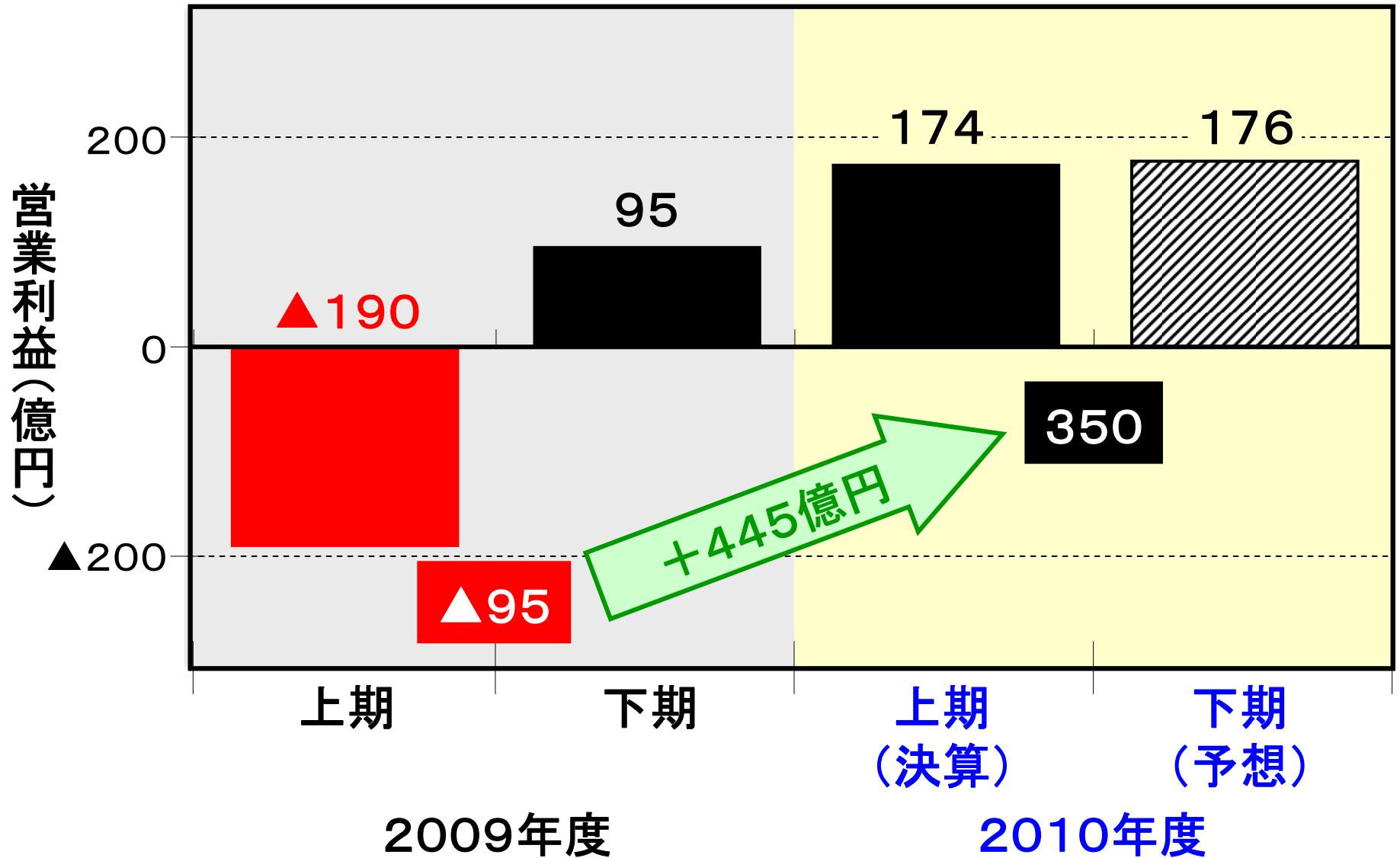
摘要	09年度 4-9月決算	10年度 4-9月決算	増減	増減率
売上高	5,499	6,728	1,229	22%
営業利益	△190	174	364	—
営業外損益	△31	△28	3	—
経常利益	△221	146	367	—
特別損益	△59	110	169	—
税金等調整前四半期純利益	△280	256	536	—
四半期純利益	△314	171	485	—

為替レート(円/\$)	96	89	△7
国産ナフサ(円/KL)	37,250	46,200	8,950

中間配当	0円/株	3円/株	3円/株	—
------	------	------	------	---

摘要	09年度 決算	10年度 4-9月決算	増減	増減率
有利子負債	4,942	4,995	53	1%
自己資本	3,773	3,806	33	1%
D / E レシオ (倍)	1.31	1.31	0.00	—

# 営業損益状況(連結)



# 【1】 2010年度中間決算

## 【2】 11中期経営計画

1. 中計の位置づけ
2. 三井化学グループの将来像
3. 中計基本戦略
4. 中計経営目標

# 11 中期経営計画策定の背景

97

08

17~

★三井化学発足(97年10月)

**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。

**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

**企業像** 「化学」「革新」「夢」の三井化学

**98中計**  
合併効果の  
早期実現

**01中計**  
更なる拡大  
と成長

**04中計**  
事業構造の変革  
と収益力強化

**08中計**  
新たな価値  
創造への挑戦

長期経営目標

◆08中計までの達成状況

【量的拡大から質的拡大への転換】

事業の選択と集中[○]

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[○]

【事業環境の激変】

収益の大幅な悪化

主要戦略の見直し(09年11月)

見直し

11中計

# 「機能性材料分野の拡大・成長」の 未達原因と対応策

## ①: 事業環境の変化を早期にキャッチするマーケティング力不足

⇒マーケティング重視の組織改正と企業文化の醸成  
(09年度より実行中)

## ②: 特定分野[自動車材等]への過度の集中

(リーマンショックの影響大)

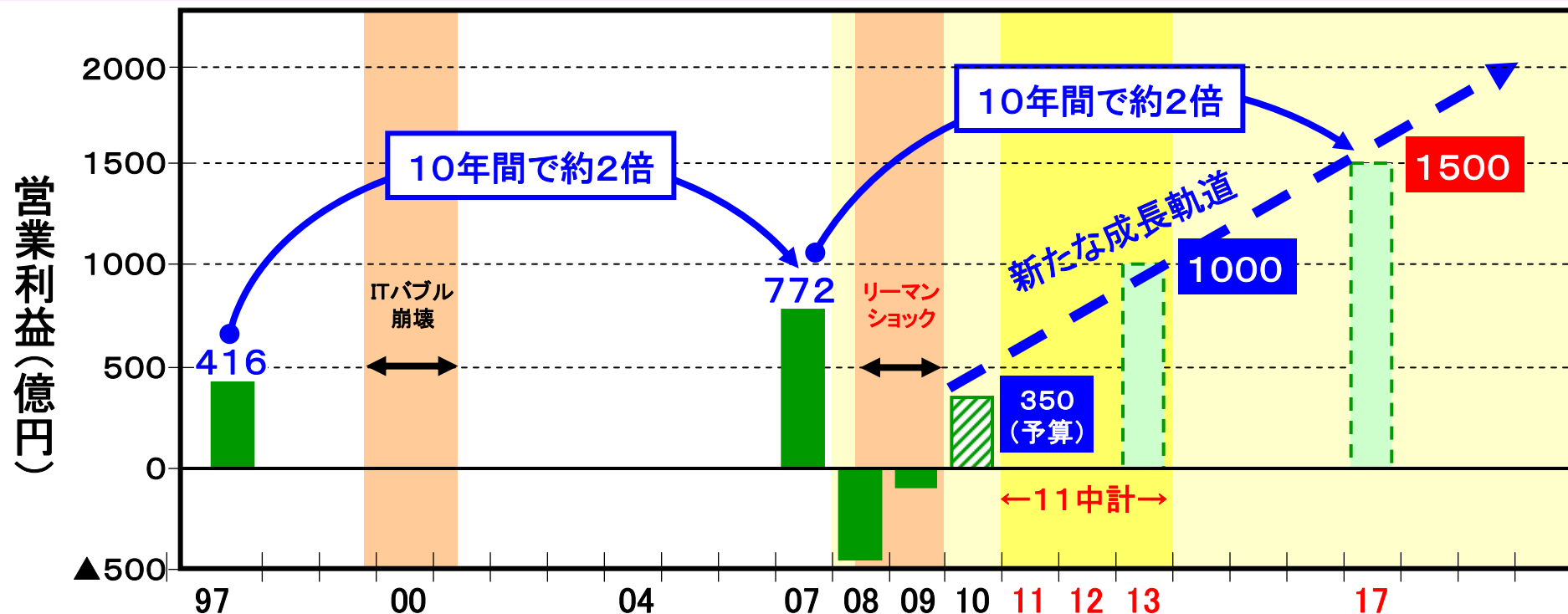
⇒景気変動を受け難い事業ポートフォリオへの変革  
(機能化学品事業の早期拡大)

## ③: 機能材分野でのR&D投資の集中不足

⇒3事業領域への重点化

- 機能フィルム・機能シート・不織布(オピュラン、ソーラーエバ、他)
- コーティング・接着材(システム製品、ウレタン樹脂、アクリル樹脂、他)
- エンブラ・コンパウンド(アペル、TPX、ルーカント、ミリオン、他)

# 三井化学グループの新たな成長の姿



- ◆三井化学発足後の10年間:約2倍の営業利益に成長
- ◆次の10年間(08年~17年):新たな成長軌道にて、営業利益を倍増
- ◆リーマンショックを踏まえ、グランドデザイン目標は2年間後ろ倒し  
⇒17年近傍の営業利益目標:1500億円以上
- ◆11中計は、そこに至るための「成長基盤の構築期間」



# 11中計の位置づけ

環境激変を受けた  
主要戦略の見直し  
(09年11月)

## 基本戦略

- [1]競争優位事業のグローバルな拡大
- [2]持続可能な発展のための高付加価値事業の拡大
- [3]地球環境との調和を担う新製品・新事業の創出
- [事業基盤]国内勝ち残り(コストダウン、他社との連携)

## 11中計(2011~13年度)

“三井化学グループが目指すべき将来像”を踏まえ、  
事業ポートフォリオの変革と経営のグローバル化を進める  
「新たな成長基盤の構築期間」

# 【1】 2010年度中間決算

## 【2】 11中期経営計画

1. 中計の位置づけ
2. 三井化学グループの将来像
3. 中計基本戦略
4. 中計経営目標

# マクロ市場動向

## 【アジア】 中国・インドを中心にグローバル経済を牽引

- ◆世界最大規模の消費市場の出現(中間層人口:20億人)
- ◆新たな富裕層による高品質・高品位消費材の需要増

## 【先進国】 経済成長は頭打ち

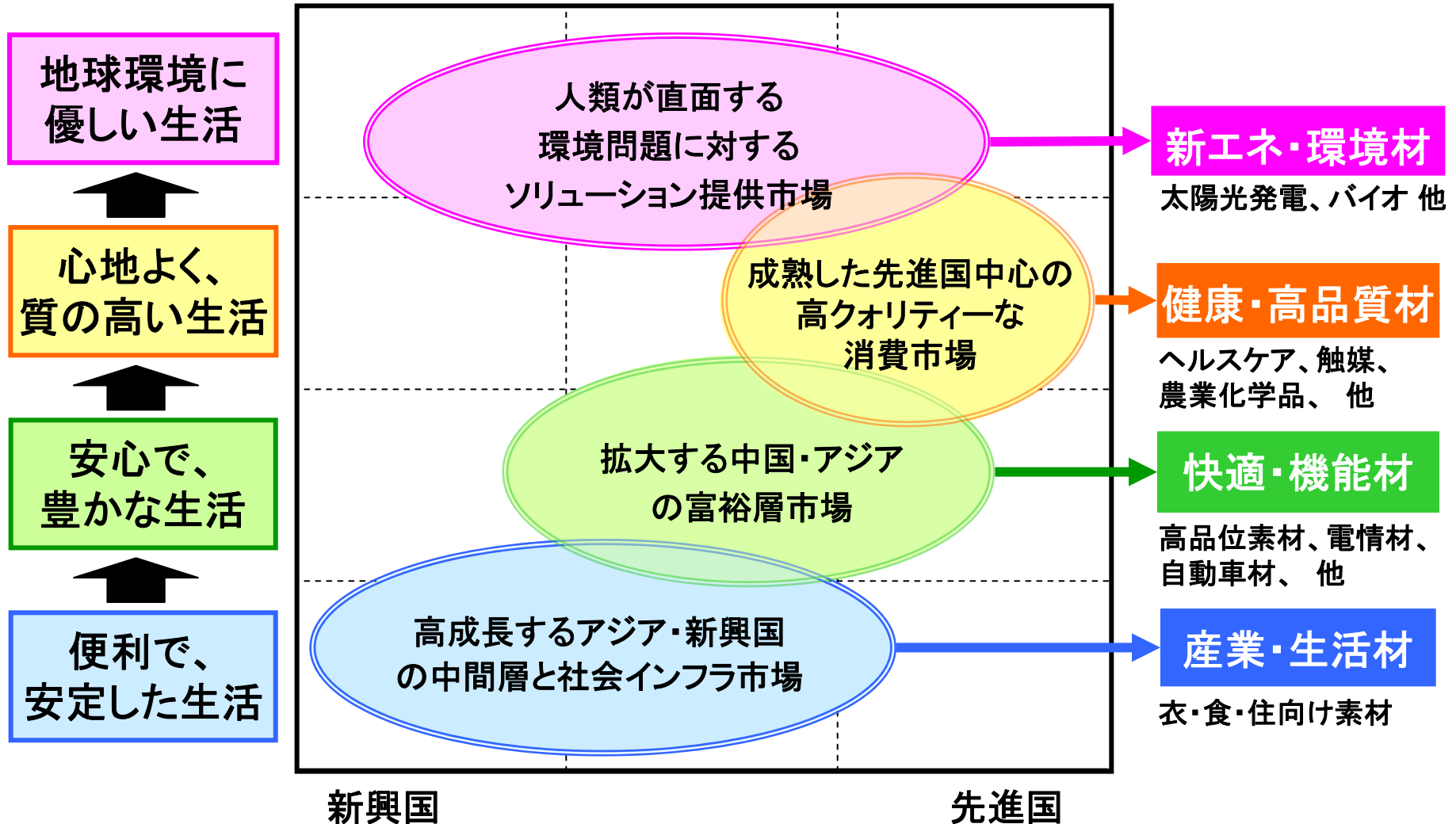
- ◆ヘルスケアや少子・高齢化対応の市場拡大

## 【人口問題・環境問題】

- ◆人口増加や食糧・水不足への対応
- ◆地球規模での環境・エネルギー問題の解決

世界的な価値観の激変に伴う新しいビジネス獲得のチャンス。  
化学の出番でもある。

# 目指すべき市場と事業分野



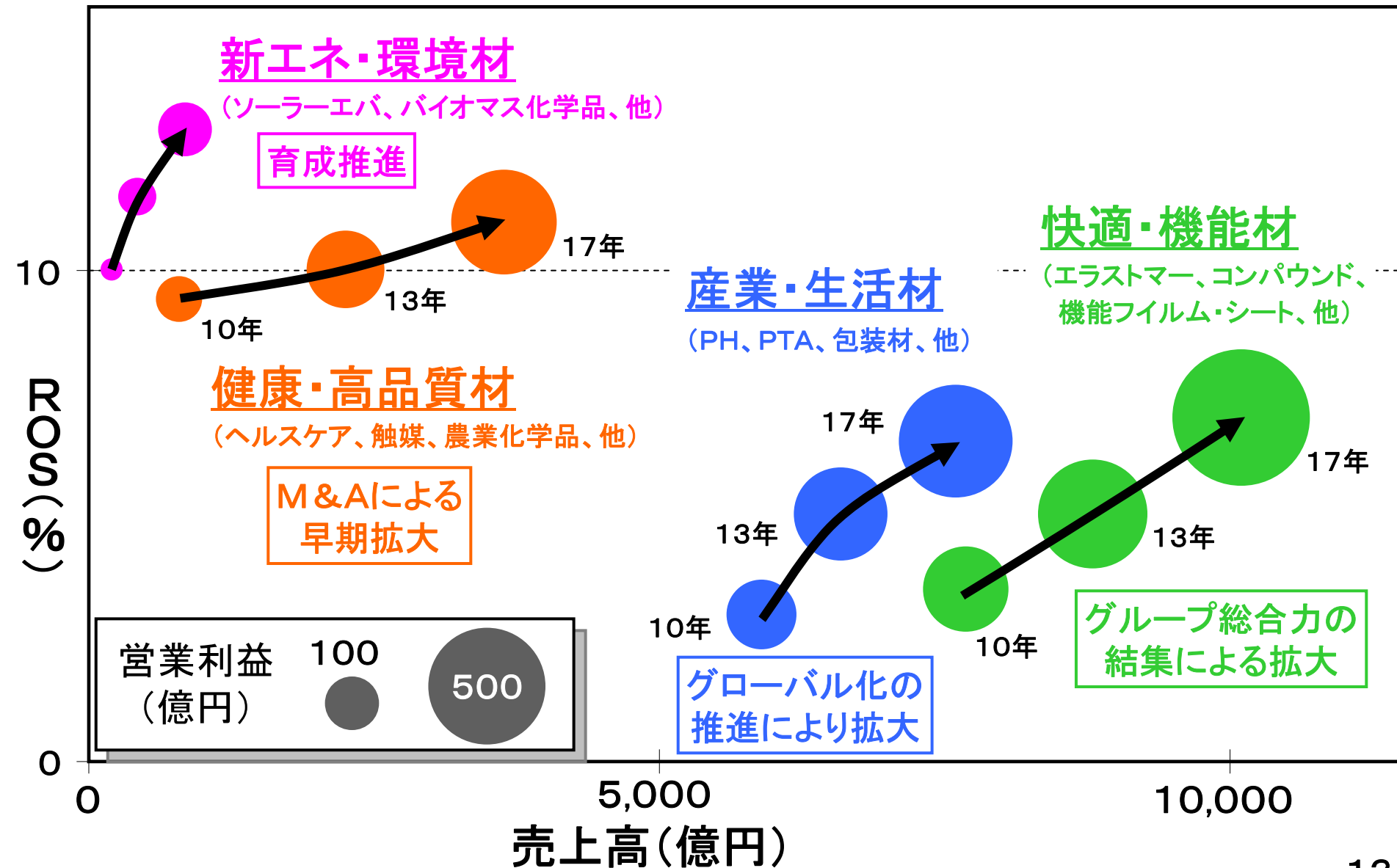
# 各事業分野における当社グループの役割

事業分野	当社グループの役割	関連する事業・製品
産業・生活材	グローバルな供給を通じて、広く生活基盤・社会基盤を支える。	<div data-bbox="942 396 1387 646">アロマ系製品</div> <div data-bbox="1406 396 1860 646">メタロセン系ポリオレフィン</div>
快適・機能材	高成長産業向けの高機能製品を提供し、豊かな生活の創造に寄与する。	<div data-bbox="942 658 1860 751">コーティング・接着材</div> <div data-bbox="942 762 1860 855">エンプラ・コンパウンド</div> <div data-bbox="942 866 1860 959">高度加工品(フィルム・シート・不織布)</div>
健康・高品質材	クオリティーの高い製品を創出し、健康・高齢化や農業、触媒等の分野で新たな社会貢献を果たす。	<div data-bbox="942 982 1860 1075">ヘルスケア(ビジョンケア、歯科材料)</div> <div data-bbox="942 1086 1387 1179">触 媒</div> <div data-bbox="1406 1086 1860 1179">農業化学品</div>
新エネ・環境材	環境問題のソリューション等、新たな成長市場において、人類の課題解決に貢献する。	<div data-bbox="942 1199 1532 1292">リチウムイオン電池部材</div> <div data-bbox="1551 1199 1860 1292">軽量化材</div> <div data-bbox="942 1303 1406 1396">太陽光発電用部材</div> <div data-bbox="1425 1303 1860 1396">バイオマス化学品</div>

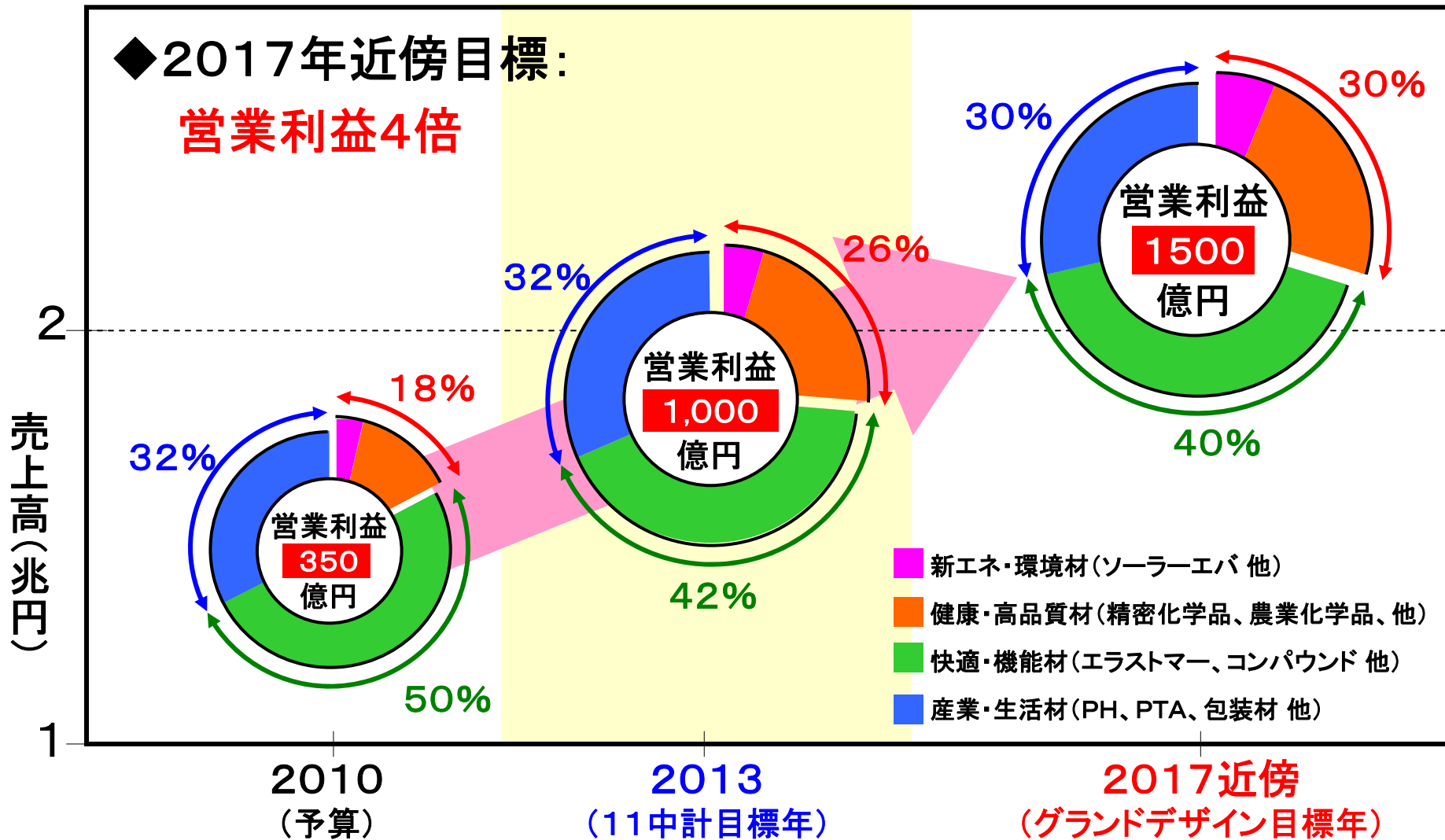
# 各事業分野における成長ドライバー

事業分野	成長ドライバー		
	競争優位事業のグローバル拡大 「世界トップ5事業」	景気変動を受け難い事業の拡大 「重点5事業」	将来のコア事業創出 「育成5領域」
産業・生活材	<ul style="list-style-type: none"> <li>●フェノール・チェーン (フェノール、BPA)</li> <li>●PO系コンパウンド (PPコンパウンド／アドマー)</li> <li>●エラストマー(タフマー／EPT)</li> <li>●メタロセンポリマー(エボリュウ)</li> </ul>		
快適・機能材		<ul style="list-style-type: none"> <li>●機能フィルム・機能シート・不織布</li> <li>●コーティング・接着材</li> <li>●エンプラ・コンパウンド</li> </ul>	●電子・情報フィルム
健康・高品質材		<ul style="list-style-type: none"> <li>●精密化学品 (ヘルスケア、触媒)</li> <li>●農業化学品</li> </ul>	●次世代機能化学製品 (次世代農薬、歯科材料)
新エネ・環境材			<ul style="list-style-type: none"> <li>●太陽光発電用部材</li> <li>●エコ自動車材 (軽量化材、LiB部材)</li> <li>●バイオマス化学品</li> </ul>

# 各事業分野の成長方向



# 事業ポートフォリオ変革の方向



◆「健康・高品質材」・「新エネ・環境材」の比率拡大  
 営業利益: 18⇒30% / 売上高: 7⇒20%



# 【1】 2010年度中間決算

## 【2】 11中期経営計画

1. 中計の位置づけ
2. 三井化学グループの将来像
3. 中計基本戦略
4. 中計経営目標

# 三井化学グループが進むべき方向

## 【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。

## 【あるべき姿】

- ◆アジアを中心にグローバルに存在感のある化学会社
- ◆“成長性”と“永続性”を実現する事業ポートフォリオの構築

## 【11中計基本戦略】

### <成長ドライバー>

- [1] 景気変動を受け難い事業の拡大 ⇒ 「重点5事業」
- [2] 競争優位事業のグローバル拡大 ⇒ 「世界トップ5事業」
- [3] 将来のコア事業創出 ⇒ 「育成5領域」
- [4] 国内勝ち残り

# [1] 重点5事業の拡大

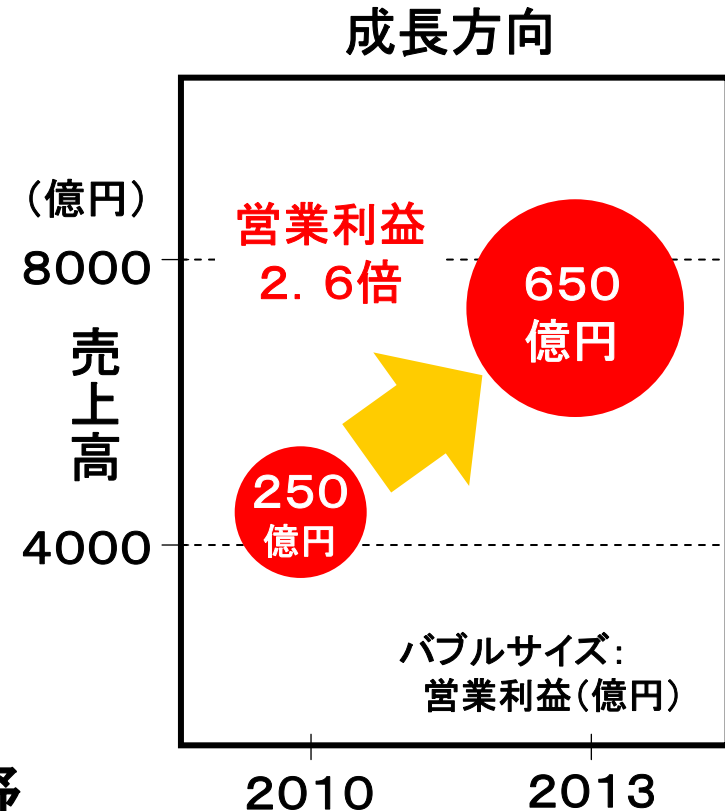
## ◆重点5事業

- ①精密化学品（ヘルスケア、触媒）
- ②農業化学品
- ③機能フィルム・機能シート・不織布
- ④コーティング・接着材
- ⑤エンプラ・コンパウンド

## ◆方策(1)

- 戦略的なM&Aによる機能化学品分野（精密化学品・農業化学品）の早期拡大

✓M&A1,000億円規模  
 ✓グローバルに積極展開中



# [1] 重点5事業の拡大

## ◆方策(2)

**グループの技術開発力結集と積極的な投資**により、アジア市場を中心に機能材料分野の事業拡大を図る。

重点事業	方策
<b>機能フィルム・機能シート</b> <b>・不織布</b> (ソーラーエバ、電情フィルム、他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆三井化学東セロのシナジー効果の早期実現</li> <li>◆太陽光発電等、成長市場での積極投資と拡販</li> <li>◆アジアでの拠点構築による供給力の拡大</li> </ul>
<b>コーティング・接着材</b> (ウレタン樹脂、アクリル樹脂、他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆高付加価値分野での積極展開</li> <li>◆システムハウスの拡充(インド拠点:アジア7番目)</li> <li>◆更なる差別化製品・技術の強化</li> </ul>
<b>エンプラ・コンパウンド</b> (アペル、TPX、ルーカント、 ミリオン、アーレン 他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆オンリーワン製品群のグローバル事業拡大</li> <li>◆高機能製品、コンパウンドの海外積極展開</li> <li>◆海外技術サポート拠点設置(中国、シンガポール)</li> </ul>

➤ **投融資総額: 550億円(中計3カ年)**

# [2] 世界トップ5事業 の強化

新たな  
成長

## ◆方策

- 有力パートナーとの連携による  
急拡大するアジア需要の早期獲得
- 競争力ある原料の確保

世界トップを  
目指す事業群

アジアトップを  
目指す事業群

①フェノール・チェーン  
フェノール、BPA

②PO系化合物  
PP化合物、アドマー

EPT ③エラストマー タフマー

④メタロセン・ポリマー  
エボリュウ

⑤高屈折率メガネレンズ  
MRシリーズ

## 事業基盤強化

- 千葉ケミカルLLP  
(出光興産)
- 大阪地区地域連携
- ベトナム・ニソンプロジェクト



## [2] 世界トップ5事業の戦略

世界トップ5事業[現状]	方 策
①フェノール・チェーン[世界第2位] [フェノール、ビスフェノールA]	◆フェノール: 中国SinopecとのJV計画 (13年完工: 40万ト)
②PO系コンパウンド[世界第1位] (PPコンパウンド: 世界第2位 アドマー: 世界第1位)	◆PPコンパウンド: グローバル拠点[7カ国・9拠点]の 更なる生産能力拡大(中国・インド+ブラジル) ◆アドマー: 欧米拠点の強化と成長地域(中国・南米)に おける生産拠点・技サ体制の構築
③エラストマー[世界第2位] (タフマー: 世界第2位 EPT: アジア第1位)	◆タフマー: シンガポール生産能力増(5TF: 10万ト) によるグローバル拡販の推進 ◆EPT: 中国SinopecとのJV計画(14年完工: 7.5万ト)
④メタロセンポリマー[世界第3位] [エボリュー: アジア第1位]	◆エボリュー: アジア・新プラント設置計画による高機能 包材分野でのトップシェア強化
⑤高屈折率メガネレンズ [世界第1位]	◆MRシリーズ: 中国等の新興国市場の獲得 ・生産能力拡大(国内) ・更なるM&Aを含めた積極展開

➤ 投融资総額: 650億円(中計3カ年)

# [3] 育成5領域 — 将来のコア事業創出 —

◆重点研究テーマへの特化によるR&D資源の集中化・効率化と  
 ビジネスモデル構築を進め、将来のコア事業に繋げる。

育成5領域	重点研究テーマ	売上高イメージ (2017年近傍)
①太陽光発電	◆次世代封止シート、他	400億円
②電子・情報 フィルム	◆LCD用軽量フィルム、他 ◆LED/半導体工程用フィルム[製品クラスター形成]	500億円
③エコ自動車	◆軽量化材料[発泡、耐熱化、他] ◆リチウムイオン電池材料[電極材料、セパレータ]	500億円
④次世代機能 化学製品	◆新規農薬[殺虫用・殺菌用・除草用] ◆歯科材料[松風との提携等による新製品開発]	500億円
⑤バイオマス 化学品	◆バイオポリウレタン [ヒマシ油由来ポリオール、特殊イソシアネート、他]	100億円

➤R&D投資:240億円(中計3カ年)

合計:2,000億円

# 新エネ・環境分野の製品開発

## 現在展開中の事業

- ◆封止シート(ソーラー・エバ®)
- ◆セル用接着剤  
(タケネート®/タケラック®)
- ◆電解液(ミレット®)
- ◆電極用バインダー(ケミパール®)

生産  
能力  
拡大

- ◆バイオポリウレタン  
(エコニコール®)



原料調達力  
強化

- ◆バイオ法アクリルアミド  
(省エネプロセス)

ライセンス交渉中

- ◆アドブルー®(NO<sub>x</sub>還元添加剤) 生産能力拡大

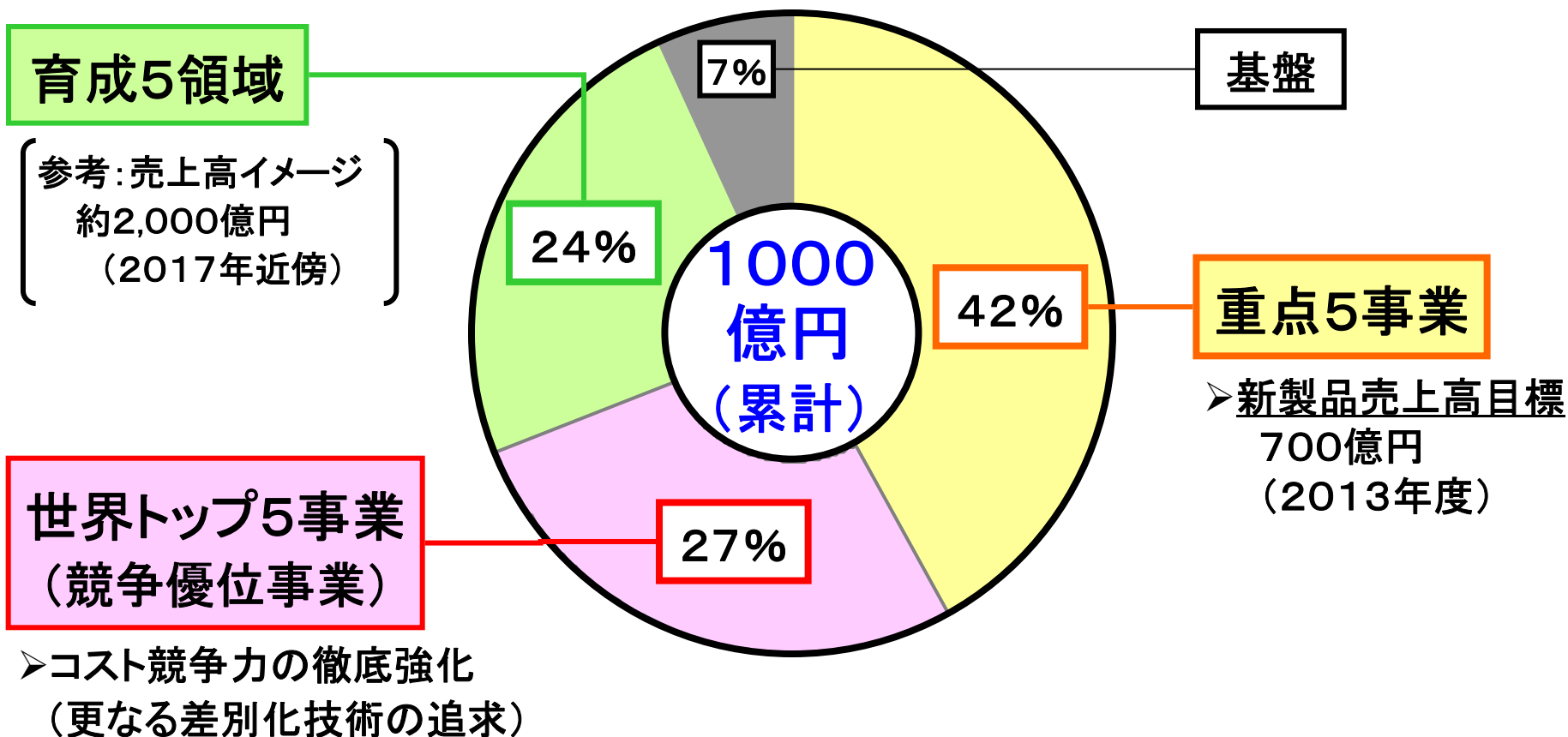
## 重点研究テーマ

- 次世代封止シート 他
- リチウムイオン電池材料  
(電極材料、セパレータ)
- バイオポリウレタン  
(ポリオール、イソシアネート)
- ポリ乳酸 **ビジネスモデル構築中**
- 軽量化材料(発泡、耐熱化、他)



# R & D資源投入(中計3カ年)

◆成長ドライバーを中心に、重点化と効率化を図る。



## [4] 国内勝ち残り ー事業再構築ー

### ◆プラントの停止も含めた事業再構築

- ・汎用PE(付加価値製品への転換加速  
:エボリュー、ヘキセン-1 他)
- ・汎用PP(小型・老朽プラントの統廃合)
- ・MDI(再構築)

### ◆国内生産拠点の徹底的な合理化

- ・工場コストダウン  
(2013年度までに計100億円⇔BEP70%)
- ・他社との提携推進(千葉ケミカルLLPの拡大、大阪工場の地域連携等)

### ◆間接部門のスリム化

- ・本体社員7200名体制に向けた筋肉質化  
(2015年:▲1320名[200億円の労務費削減])

(参考)再構築完了事業

〔売上高で1000億円規模  
の事業を入れ替え済〕

- エチレングリコール(市原)
- ポリスチレン(大阪)
- ビスフェノールA(名古屋)
- 第2PTA(岩国)
- 第2EPT(市原)

# 【1】 2010年度中間決算

## 【2】 11中期経営計画

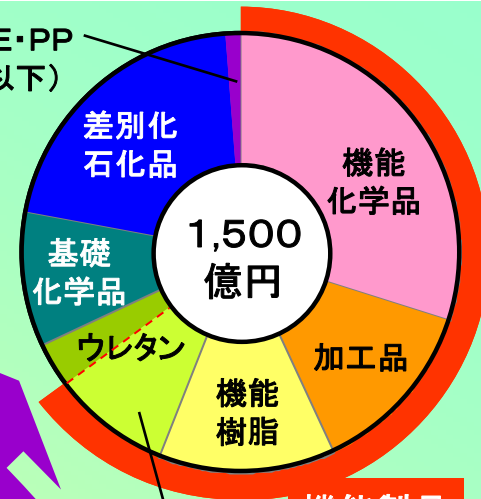
1. 中計の位置づけ
2. 三井化学グループの将来像
3. 中計基本戦略
4. 中計経営目標

# 新たな成長軌道の方角(2017年目標)

成長性・永続性  
の確保

**11中計**

汎用PE・PP  
(1%以下)



機能製品  
65%

コーティング・機能材

重点5事業

世界トップ  
5事業

育成5領域

機能化学品の  
早期拡大

●戦略的M&A  
の加速

新事業創出

●新エネ・環境分野  
での事業展開

機能材3重点  
事業の拡大加速

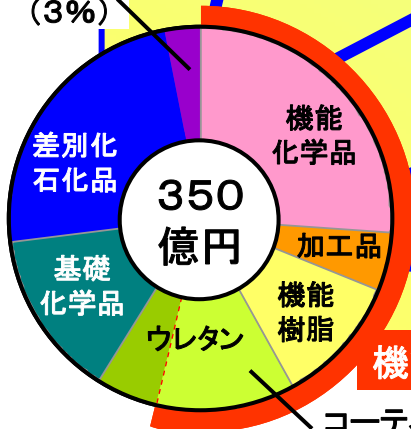
●事業の重点化  
●新製品開発加速

石化・基礎化の  
競争力強化

●有力企業との連携  
●不採算事業の再構築

汎用  
PE・PP  
(3%)

10予算



機能製品54%

コーティング・機能材

# 11中計 連結経営目標(2013年)

## 【経営目標】

◆収益性指標 営業利益 1,000億円

参考指標	ROA	6%以上
	売上高	1.8兆円

## 【環境軸】

◆GHG排出削減量(90年度比▲50万トﾝ[削減率▲9%])

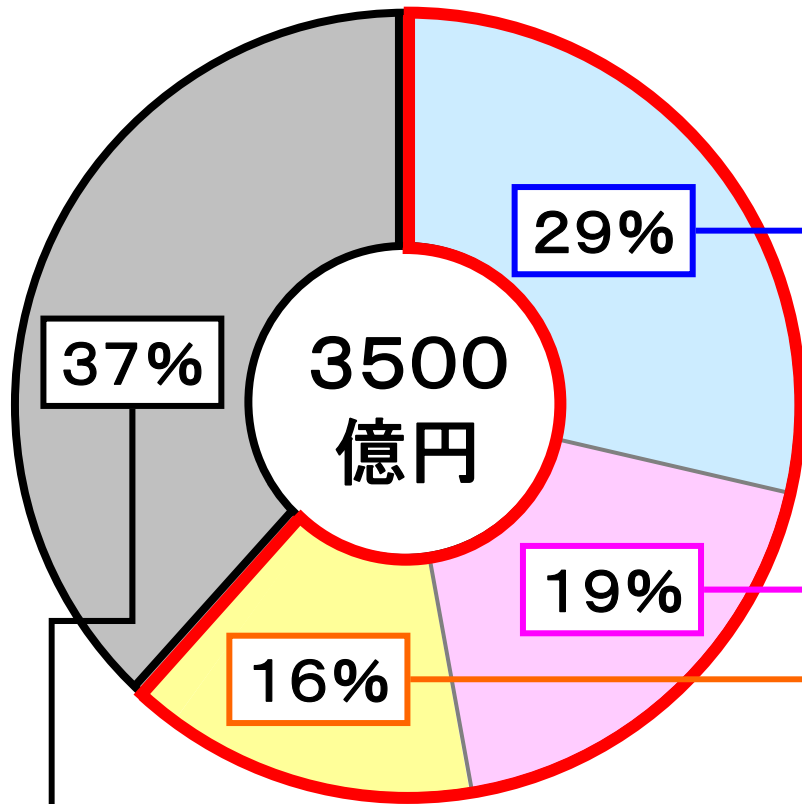
## 【社会軸】

◆世界最高の労働安全水準(休業災害度数率0.15以下)

◆化学物質リスク評価の実施(情報開示物質数70)

# 投融資計画(中計3カ年)

◆M&Aを含む成長投資額:  
2200億円(63%)



**戦略的M&A: 1000億円**

- ◆機能化学品(精密化学品、農業化学品)

**世界トップ5事業: 650億円  
(競争優位事業)**

- ◆フェノール・チェーン(フェノール、ビスフェノールA)
- ◆PO系コンパウンド(PPコンパウンド、アドマー)
- ◆エラストマー(タフマー、EPT)
- ◆メタロセンポリマー(エポリュウ)
- ◆高屈折率メガネレンズ(MRシリーズ) 他

**重点5事業: 550億円**

- ◆精密化学品(ヘルスケア、触媒)
- ◆農業化学品
- ◆機能フィルム・機能シート・不織布
- ◆コーティング・接着材
- ◆エンプラ・コンパウンド

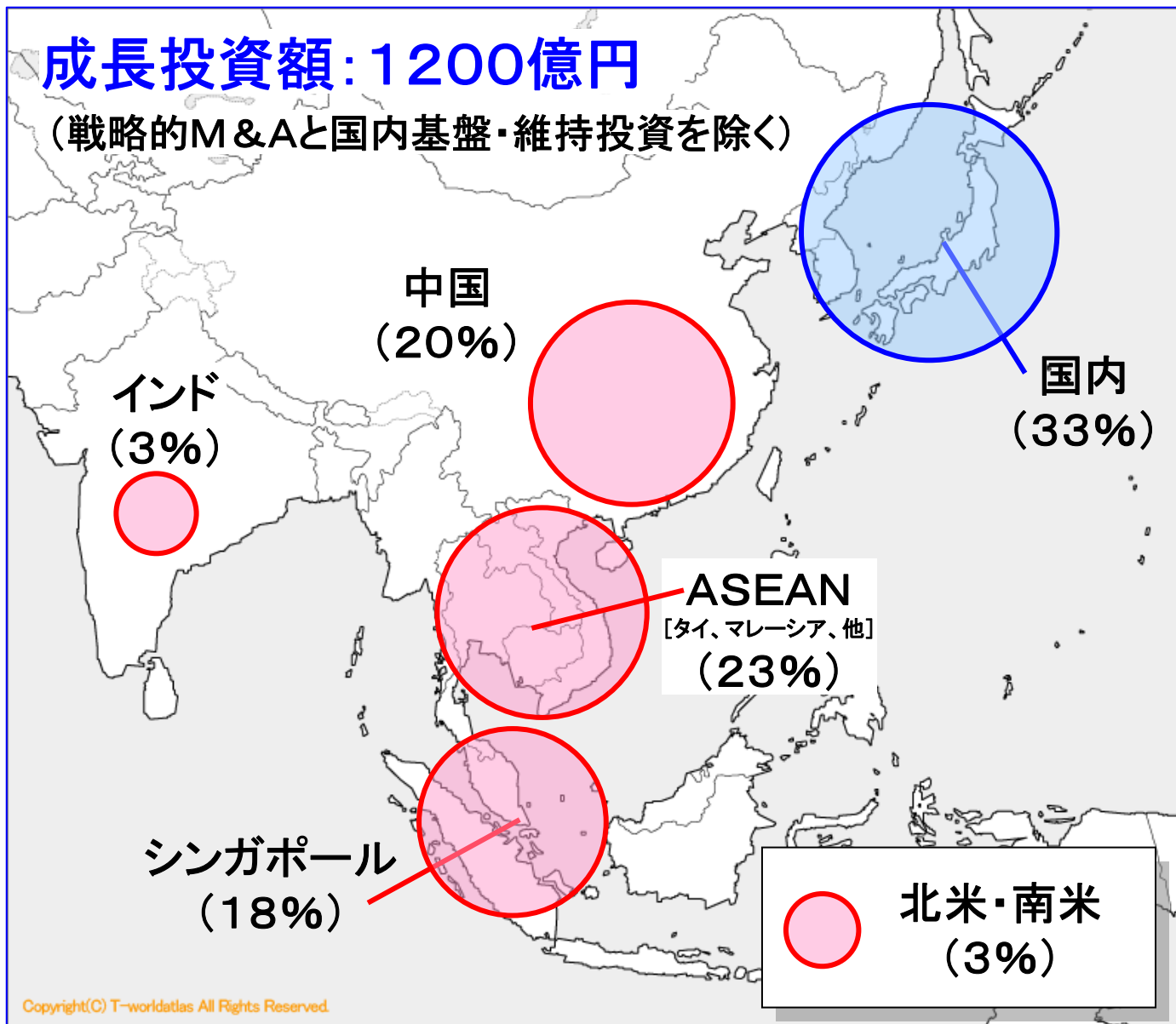
**基盤・維持: 1300億円**

- ◆生産拠点合理化・コストダウン、省エネ、設備保全、他

# 地域別投融資計画(中計3カ年)

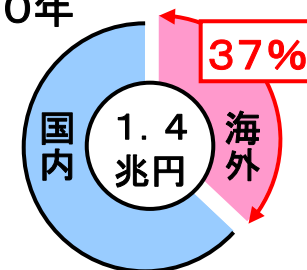
**成長投資額: 1200億円**

(戦略的M&Aと国内基盤・維持投資を除く)

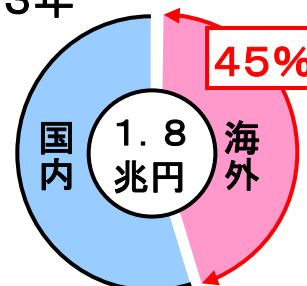


## 海外売上高比率

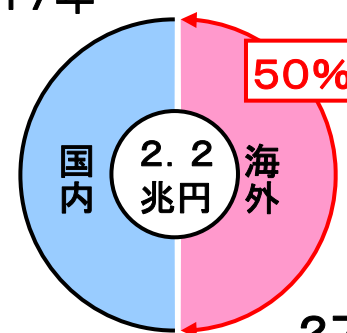
2010年



2013年

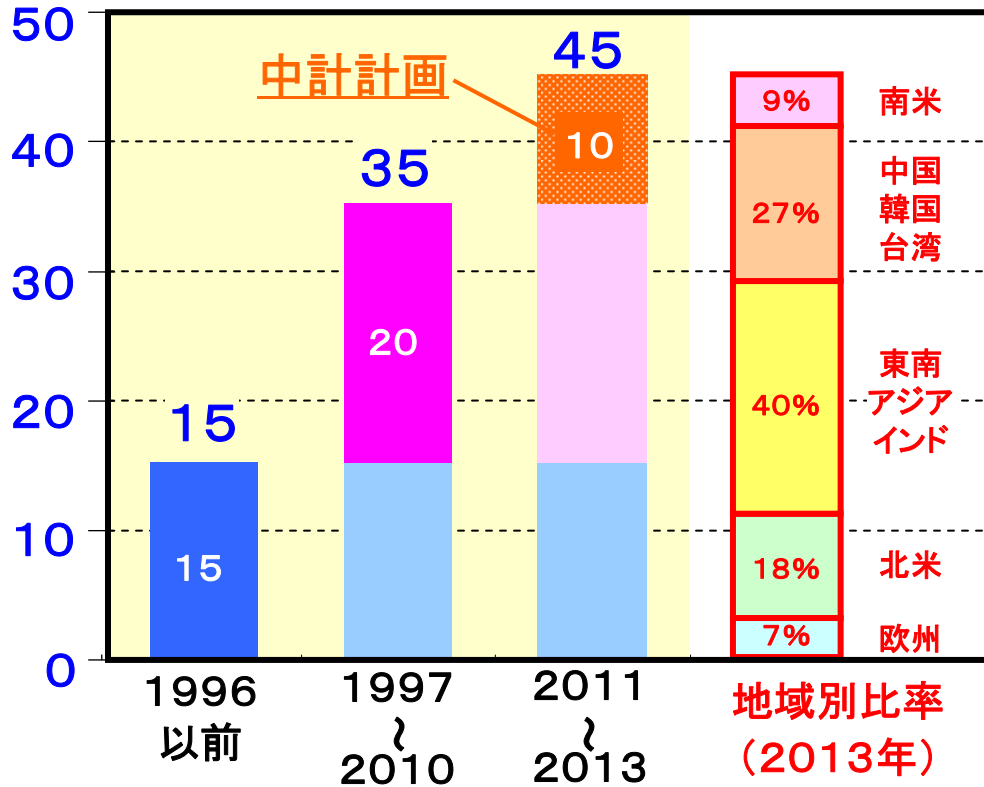


2017年

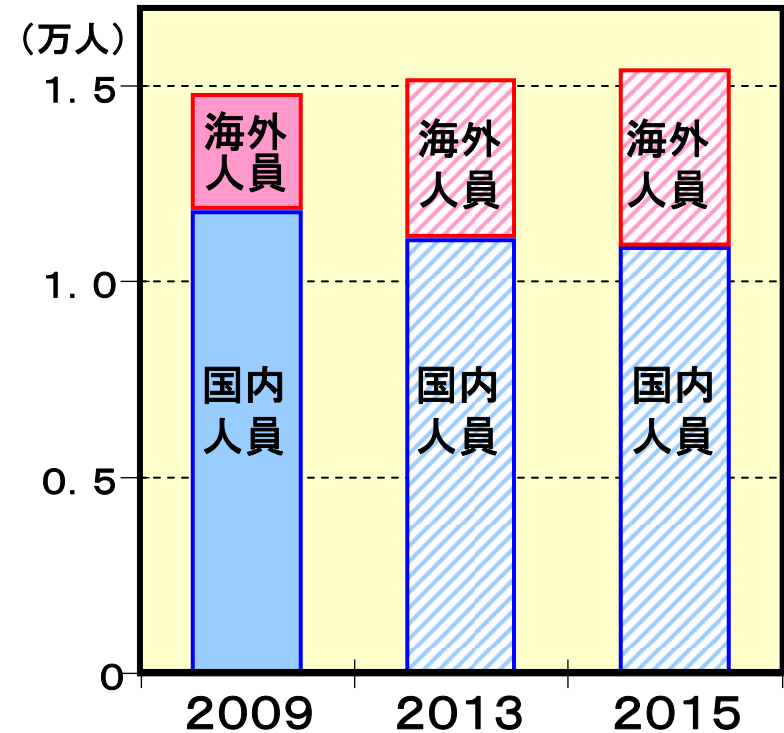


# 海外人材の育成・登用

設立時期別の海外拠点数と地域別比率



国内・海外社員数



- ◆グローバル化に対応した**有能な海外人材の採用拡大**
- ◆海外人材と国内人材間の**相互ローテーション**
- ◆海外関係会社**トップ・ポジションの現地化**



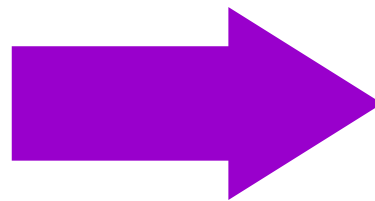
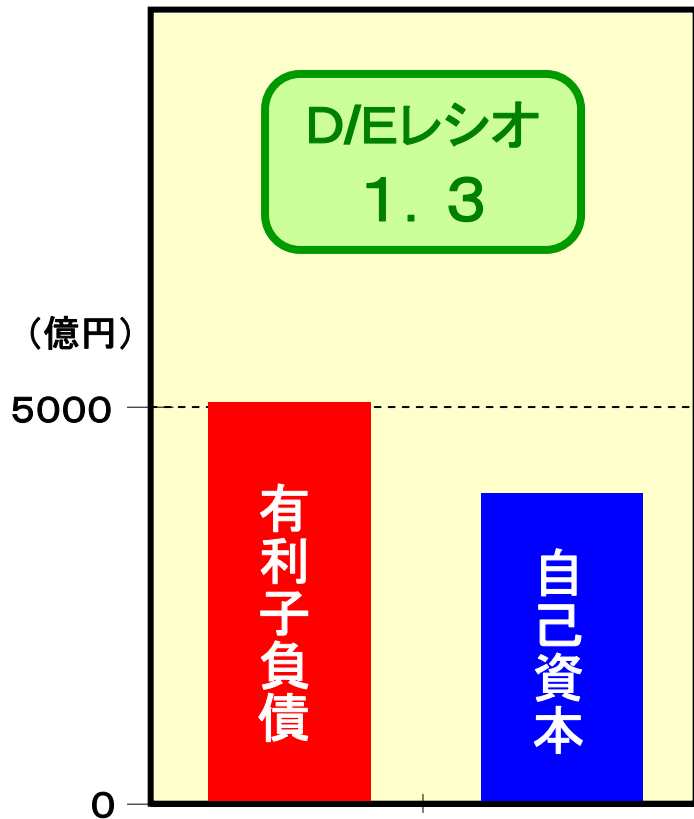
# グローバル経営に向けて

M&Aを含む、海外での事業拡大に対応し、  
**海外拠点機能の強化**をスピーディーに進める。

- ◆ **地域統括会社の機能強化**
- ◆ **機能樹脂関連の海外技術サービス拠点構築**
- ◆ **海外におけるR&D機能の強化**
- ◆ **タフマー事業他の事業本社機能の海外移転**

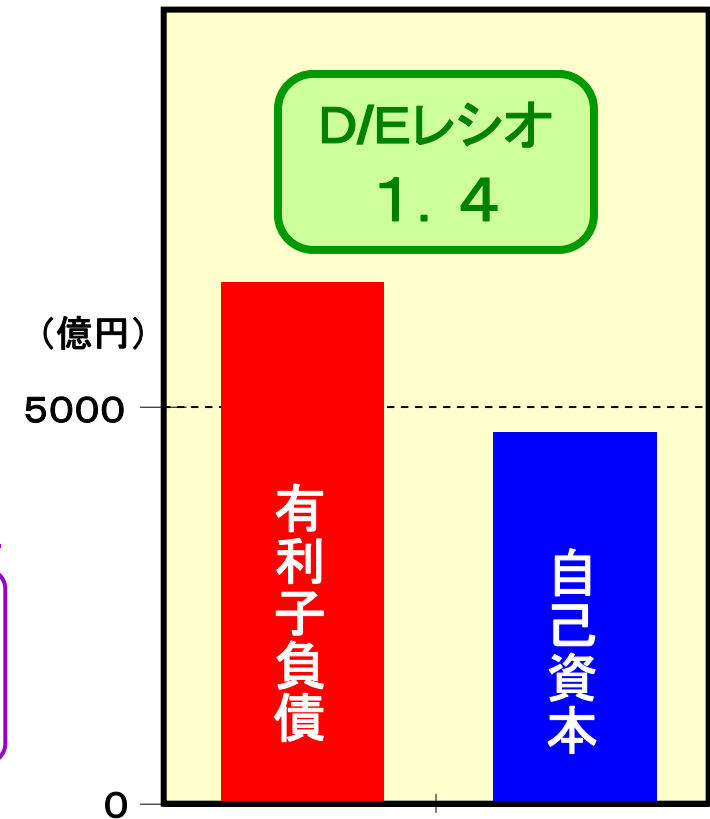
# 財務状況の見通し

2010年度末



投融資額  
3,500億円  
〔戦略的M&A  
(1000億円)  
を含む〕

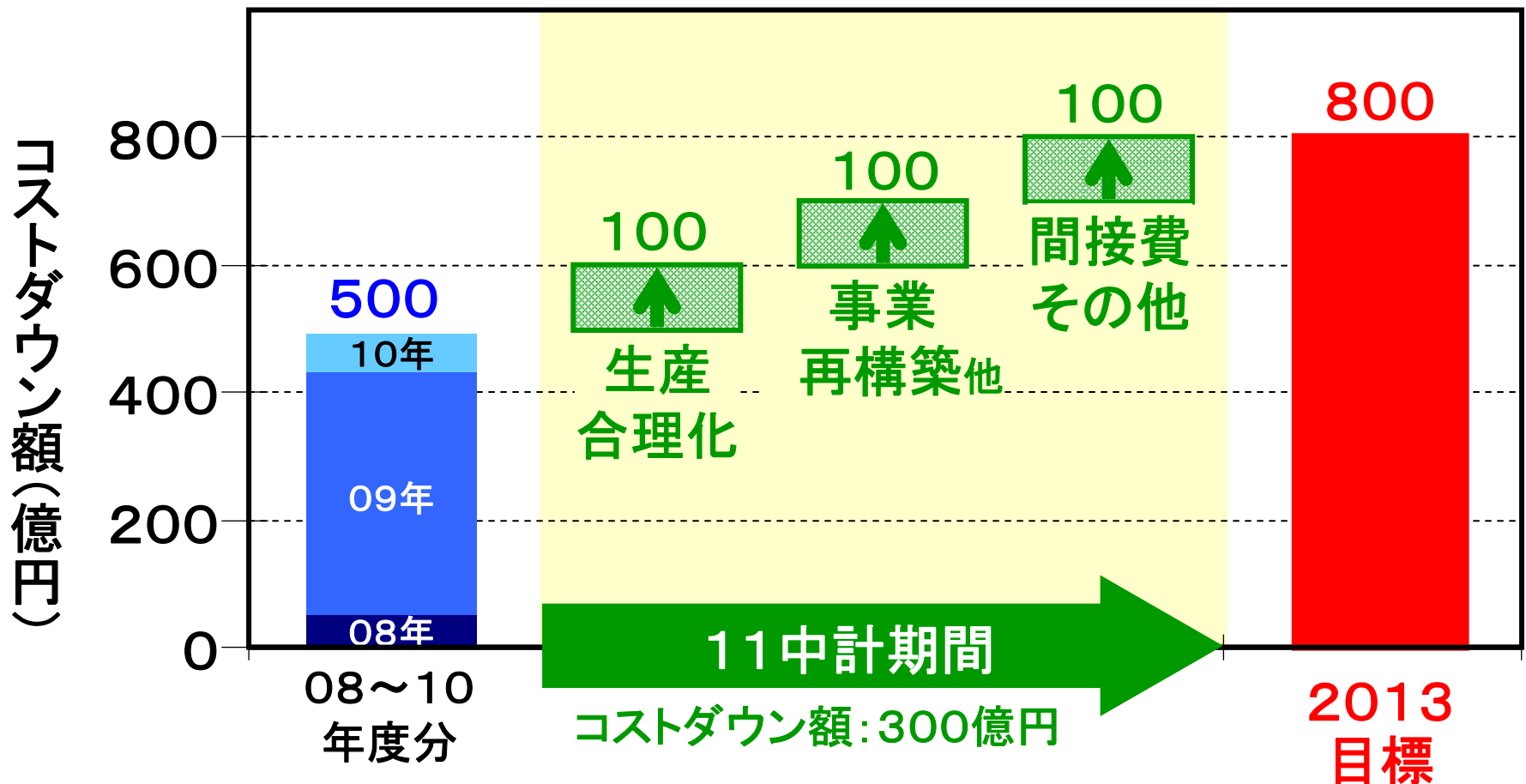
2013年度末



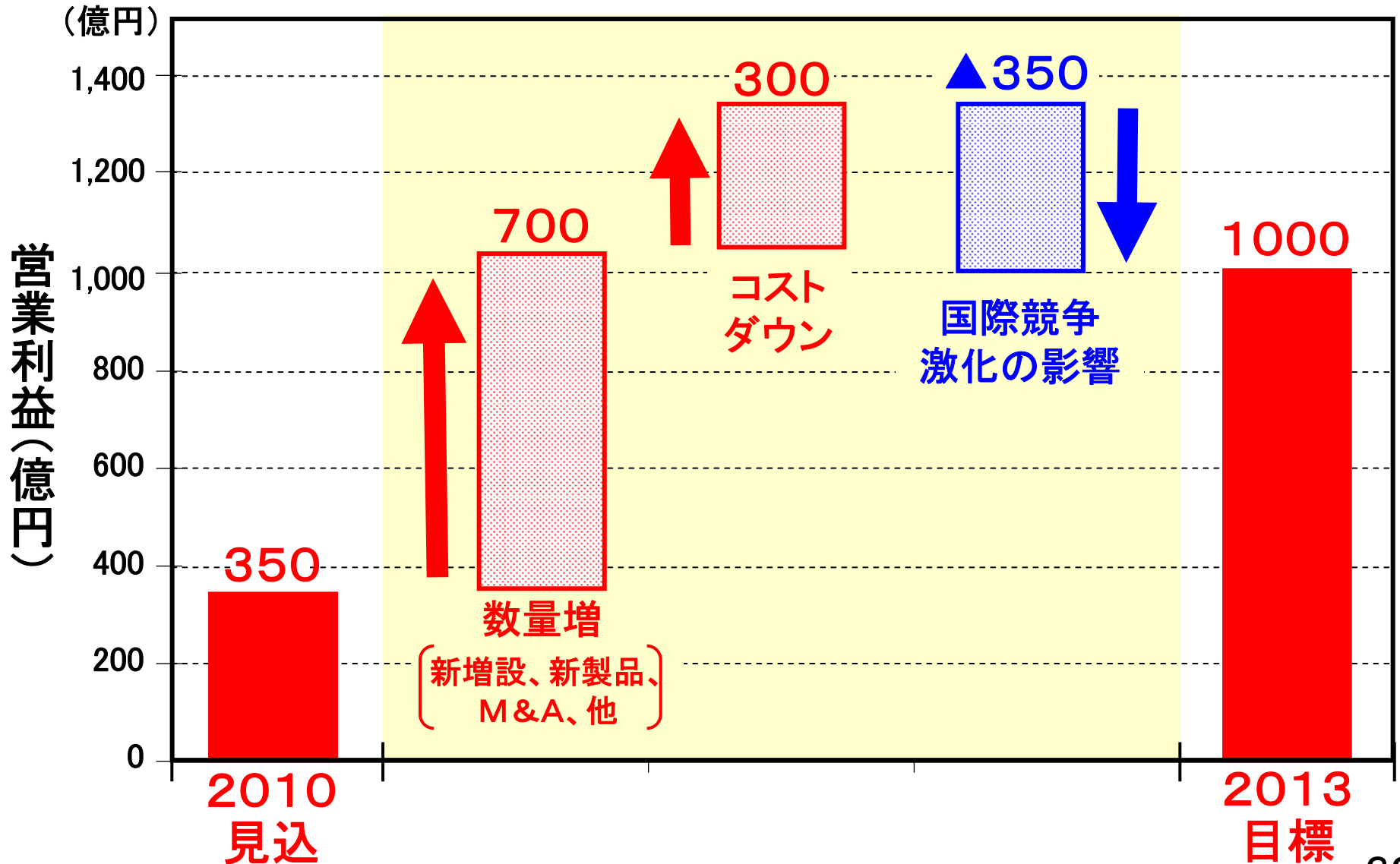
◆成長戦略の要となる「**戦略的M&A**」を実行した場合においても、  
D/Eレシオは、**13年度末には1.5以下**となる見通し。

# コストダウン計画

- ◆ 緊急対策コストダウン500億円をベースとして、更に300億円を積み上げ、**2013年に計800億円のコストダウン**を目指す。



# 連結営業利益拡大の内訳

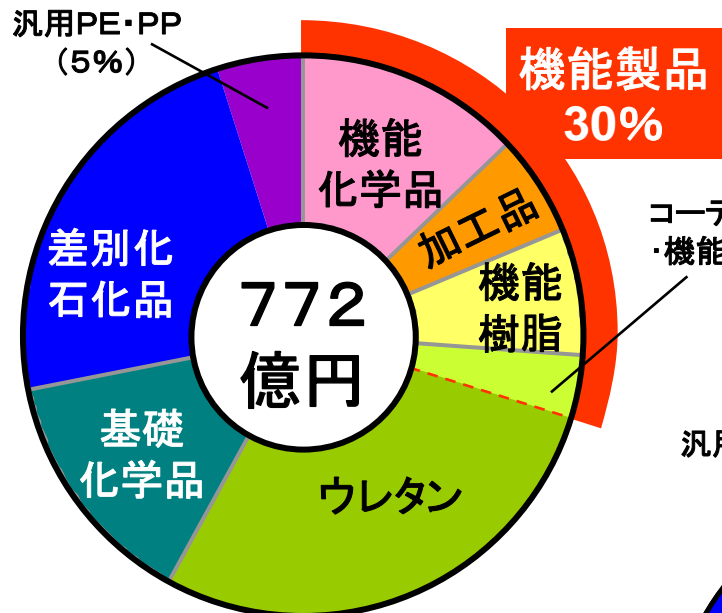


# 事業ポートフォリオの変革(2013年目標)

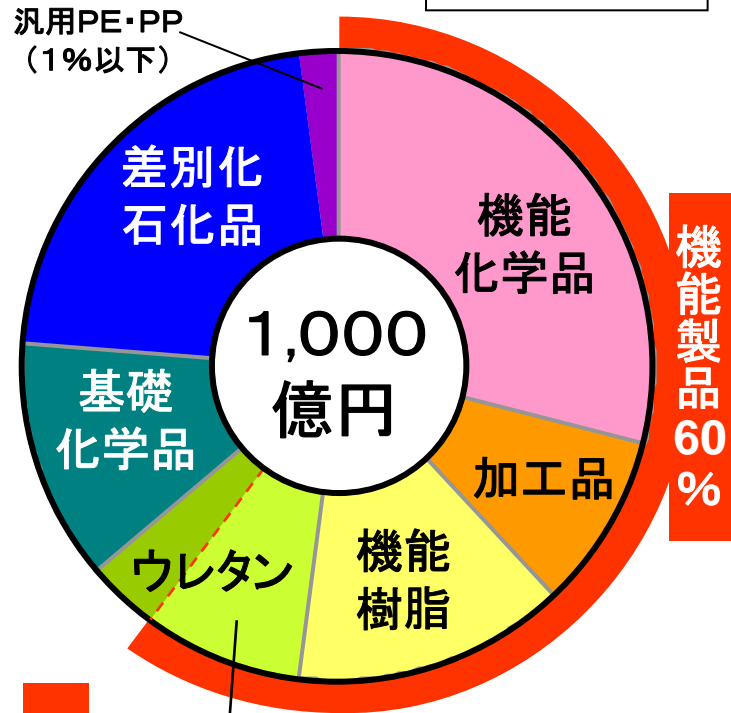
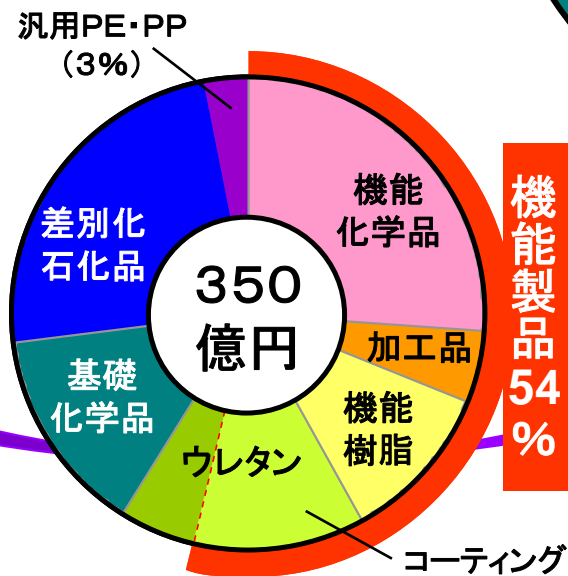
◆景気に左右され難い“機能製品”比率60%を目指す。

13年目標

07年決算



10年予算





# MITSUI CHEMICALS, INC.

“強み”を活かして、新たな成長軌道へ

(完)

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