

2025長期経営計画

CEO Explanation

Creating New Customer
Value through Innovations **新たな顧客価値の創造**



淡輪 敏
Tsutomu Tannowa
Mitsui Chemicals Inc.
President & CEO

Nov. 16, 2016

Contents

- ▶ **Business Performance**
16年度見通し
- ▶ **Summary of 2014 Mid-Term Business Plan**
14中期経営計画の総括
- ▶ **2025 Long-Term Business Plan**
2025長期経営計画
- ▶ **Sustainable Growth**
持続的成長に向けて

(単位：億円)

| 摘 要 | FY2014 | FY2015 | FY2016 | 比較 | |
|-------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| | Results | Results | Outlook | FY14→FY15 | FY15→FY16 |
| 売 上 高 | 15,501 | 13,439 | 11,740 | △ 2,062 | △ 1,699 |
| 営 業 利 益 | 420 | 709 | 880 | 289 | 171 |
| 営 業 外 損 益 | 24 | △ 77 | △ 80 | △ 101 | △ 3 |
| 経 常 利 益 | 444 | 632 | 800 | 188 | 168 |
| 特 別 損 益 | △ 86 | △ 219 | △ 70 | △ 133 | 149 |
| 当 期 純 利 益 * | 173 | 230 | 500 | 57 | 270 |
| 為替レート(円/\$) | 110 | 120 | 103 | 10 | △ 17 |
| 国産ナガサ(円/KL) | 63,500 | 42,800 | 32,200 | △ 20,700 | △ 10,600 |

*「親会社株主に帰属する当期純利益」の意。後続スライドも同様

(単位：億円)

| セグメント | FY2014* | FY2015 | FY2016 |
|-------------------|---------|---------|---------|
| | Results | Results | Outlook |
| モビリティ | 308 | 449 | 400 |
| ヘルスケア | 92 | 116 | 150 |
| フード&パッケージング | 135 | 203 | 190 |
| 基盤素材 | △65 | 10 | 220 |
| その他 (全社共通費用含む) | △50 | △69 | △80 |
| 合計 | 420 | 709 | 880 |

| 比較 | | 備考 |
|-----------|-----------|--------------------------|
| FY14→FY15 | FY15→FY16 | |
| 141 | △49 | 数量増、 為替の影響 |
| 24 | 34 | 数量増（ビジョンケア、 歯科材料等） |
| 68 | △13 | 数量増 為替の影響 |
| 75 | 210 | 高稼働、市況好調 ウレタンプラント停止完了 |
| △19 | △11 | |
| 289 | 171 | |

為替などの交易条件軟化を見込むも、ターゲット事業領域の拡販、
事業再構築効果が確実に発現

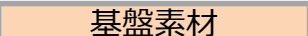

 営業利益


 当期純利益グラフ

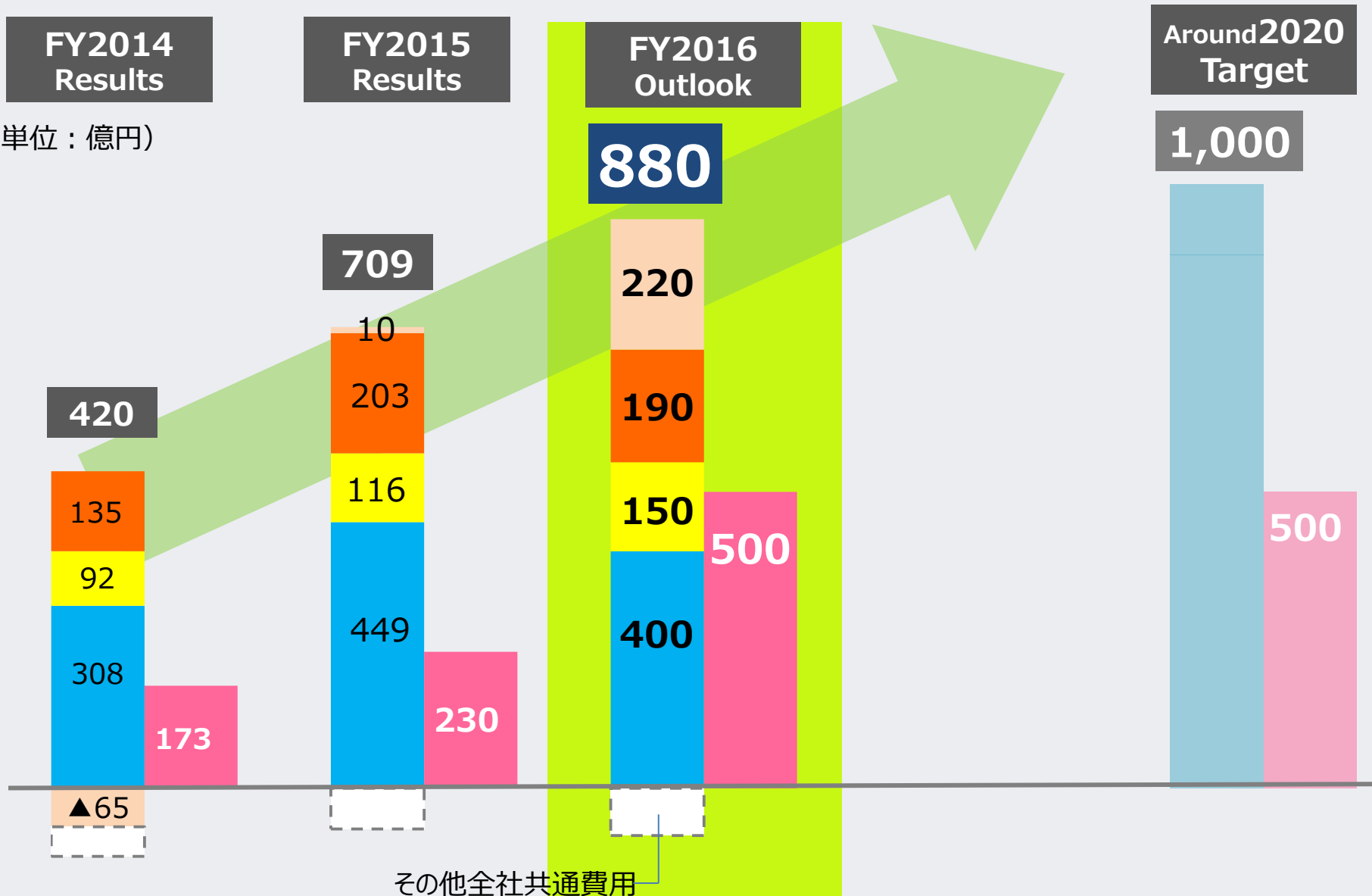

 モビリティ


 ヘルスケア


 フード&パッケージング


 基盤素材
FY2014
ResultsFY2015
ResultsFY2016
OutlookAround 2020
Target

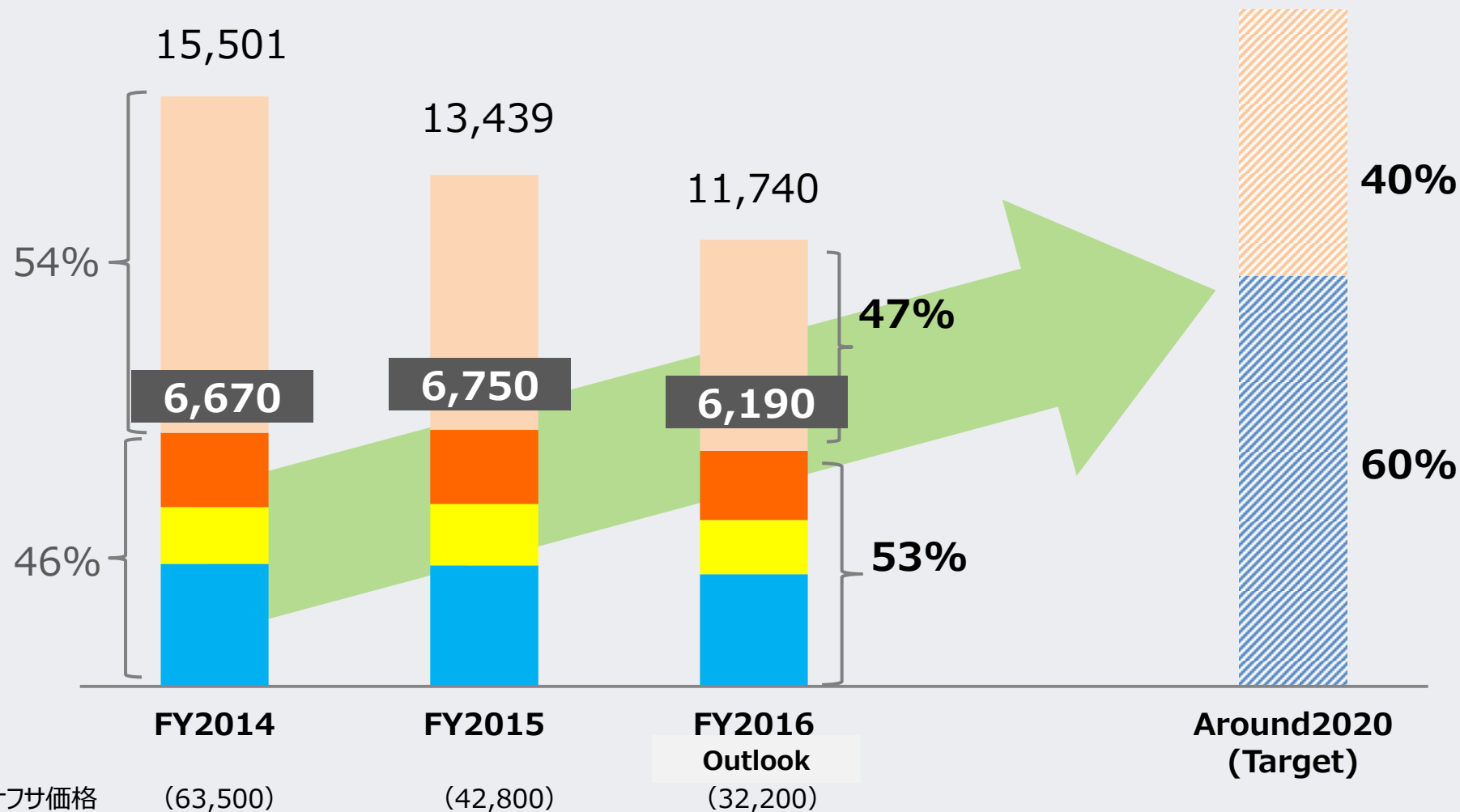
(単位：億円)



- ✓ 基盤素材の売上高は、事業再構築の実行および原油安により減少
- ✓ ナフサ下落局面も、ターゲット事業領域の数量は着実に伸長、安定したポートフォリオへ

(連結売上高：億円)

モビリティ ヘルスケア フード&パッケージング 基盤素材

ナフサ価格
(円/kl)

(対FY2015)

FY2014

FY2015

FY2016(Outlook)

売上高

▲13%

15,501億円

13,439億円

11,740億円

- ・原料価格の下落
- ・大型プラント停止
- ・ポリウレタン材料事業の非連結子会社化

営業利益

24%増

420億円

709億円

880億円

- ・事業再構築の完遂
- ・ターゲット事業領域の拡大

当期純利益

118%増

173億円

230億円

500億円

- ・特別損失が通常除却レベルへ

ROE

6.9ポイント改善

4.5%

5.8%

12.7%

- ・当期純利益の改善

Net D/E

0.13ポイント改善

1.22

1.03

0.90

- ・有利子負債の削減

3期連続
増配

5円/株

8円/株

9円/株→
10円/株

- ・上期+1円の増配
- ・3期連続増配の予定

(FY2013→FY2016)

営業利益

3.5倍

ターゲット領域
営業利益

1.6倍

Net D/E

0.54 Point
改善事業再構築の着実な実行
ターゲット事業領域の拡大財務健全性の
回復

880億円



FY2011



FY2012



249億円

FY2013

▲251



420

FY2014



470

FY2015



709

600

FY2016
Outlook

500

11MTBP

14MTBP

✓14中期経営計画の成長方向性に自信

✓長期経営計画ではコンセプトの更なる深化と拡充を図る

Contents

- ▶ **Business Performance**
16年度見通し
- ▶ **Summary of 2014 Mid-Term Business Plan**
14中期経営計画の総括
- ▶ **2025 Long-Term Business Plan**
2025長期経営計画
- ▶ **Sustainable Growth**
持続的成長に向けて

1997年の三井化学発足から、来年2017年で20周年を迎えます。

年々、環境変化は速くなっていますが、この目まぐるしい変化に迅速に対応するために、三井化学グループとして、変えてはいけないもの、変わらなければならないものについての議論を重ねてきました。

今回、当社の企業理念である「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提供し、もって広く社会に貢献する」ために、私たちが今後何に取組み、どのような貢献をしていくべきかを2025長期経営計画に盛り込みました。

本計画を三井化学グループ全体で共有し、向こう3か年の計画に落とし込み、実行していきます。

本計画を達成するには、社員一人一人が発想や仕事の取組み方を変えるなど、

これまで以上の大きなチャレンジに果敢に取り組んでいかなければなりません。

私たちが考える目指す未来社会と、どのように貢献していくかの企業像を本計画を通して

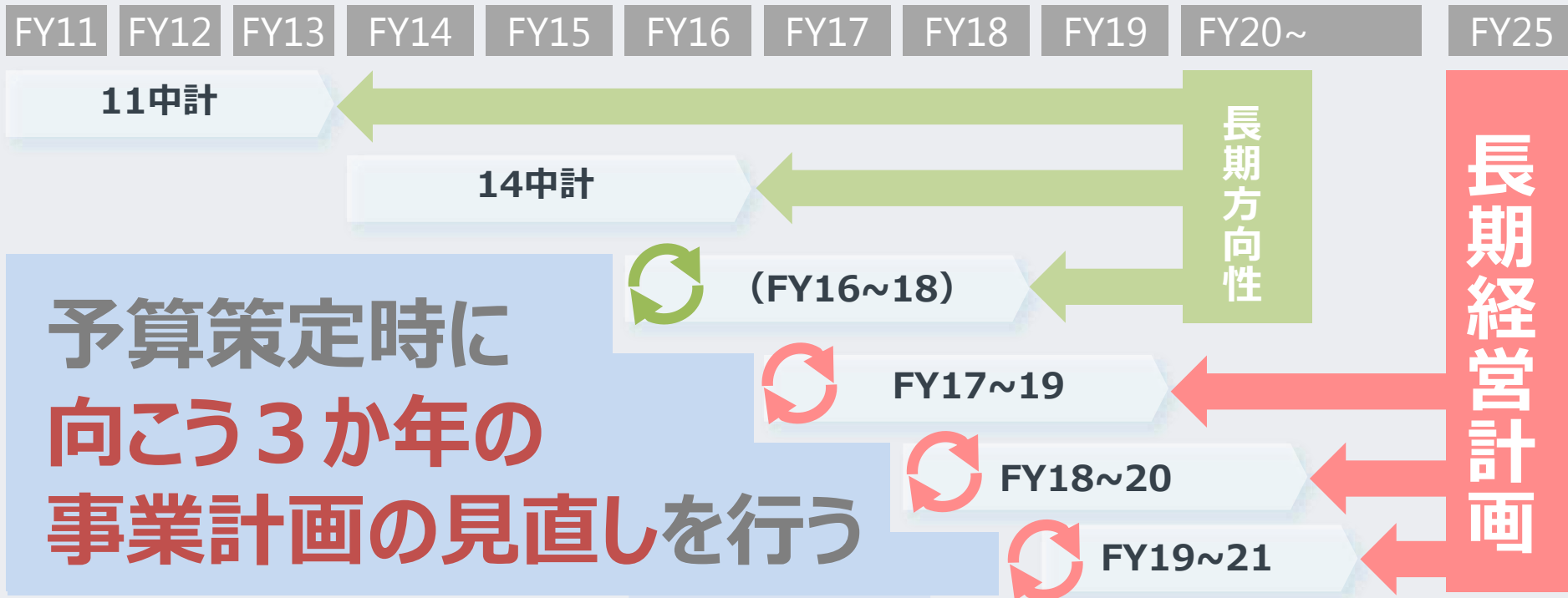
ご理解・共感頂き、より良い社会の実現に向けて、

引き続きご支援頂きたいと考えています。

2016年11月16日

淡輪 敏

環境変化に機敏な経営計画システムへ変更



外部環境への迅速な対応

戦略の実行スピードと確度を高める

経営の環境適応性を高め、戦略推進を加速

1912年 食糧問題への貢献

石炭事業の副産物である排出ガスから、
当時の社会課題であった人口の急激な増加に伴う
食糧問題に貢献するため、肥料原料の製造を開始



1932年 藍色文化の存続に貢献

日本の藍色文化の存続の危機に、
化学のちからで日本で初めてインジゴの生産に成功



1958年 産業の近代化に貢献

日本で初めての石油化学コンビナートを建設
現在まで続く日本の産業化、発展に貢献
(フラフープの流行で事業拡大)



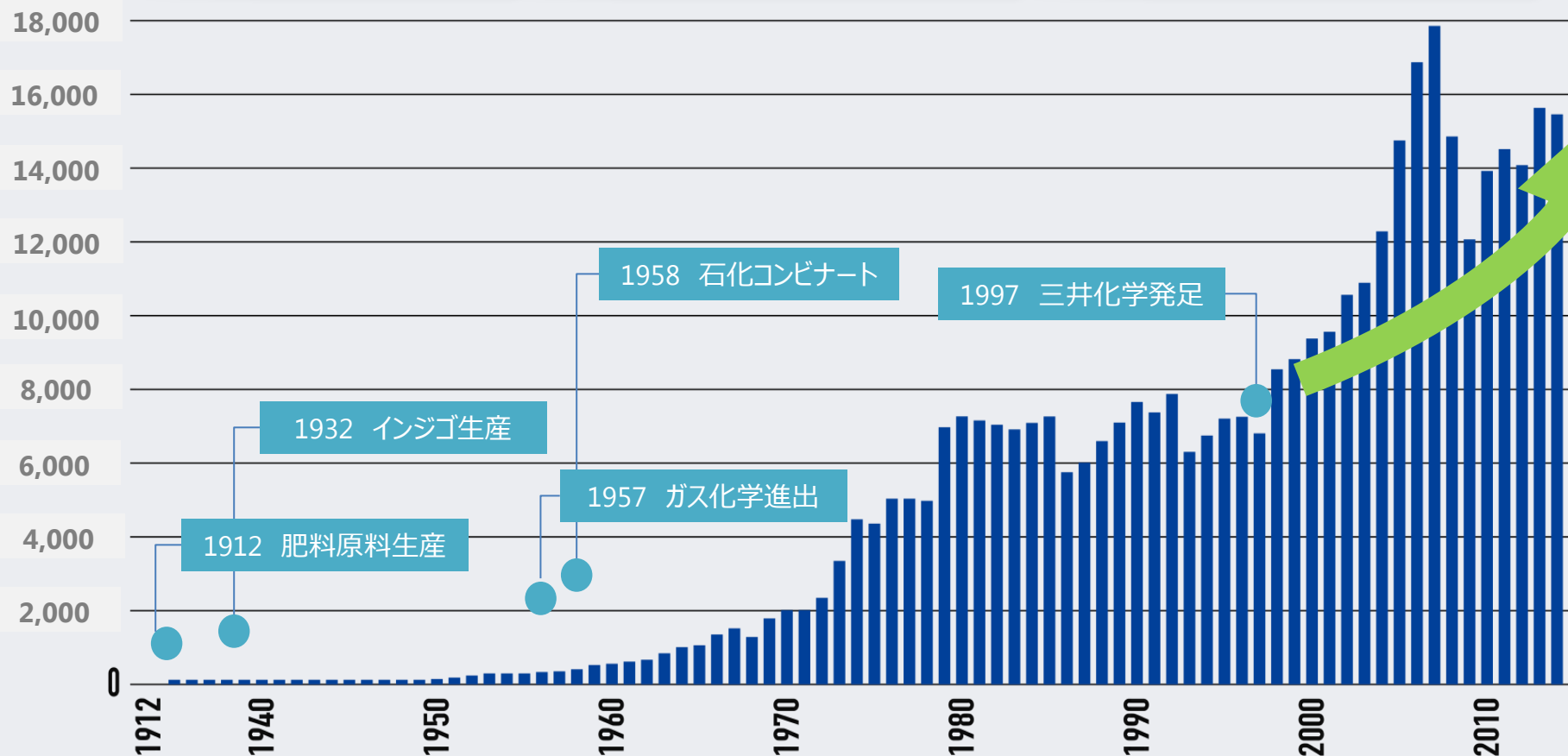
**三井化学グループは、その時代の社会課題を捉え、
材料・物質の革新と創出を通じ、社会貢献を続けてきた**

売上高
 (億円)

石炭化学の時代

 石油化学へ転換
 (原料の多様化)

グローバル企業への加速



✓2017年は三井化学発足から20年の節目の年

✓目指すべき企業グループ像の実現を目指し、2025長期経営計画を策定する

売上高

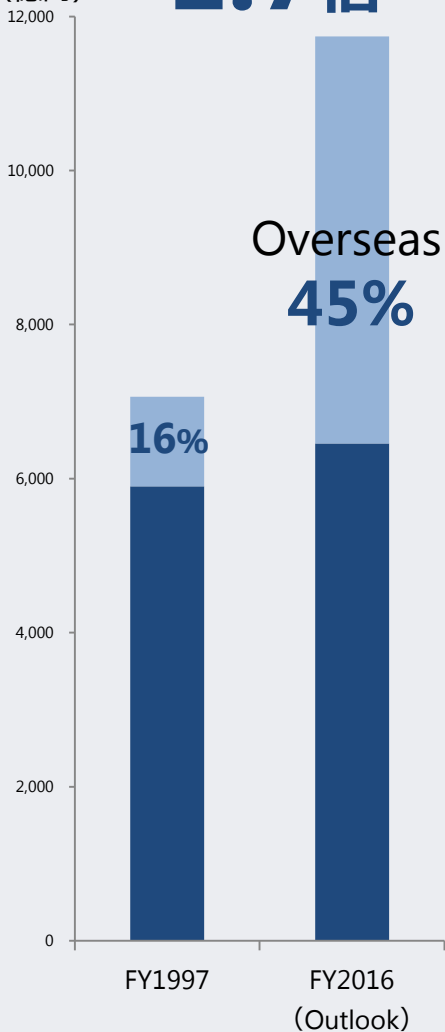
営業利益

従業員数

海外進出国

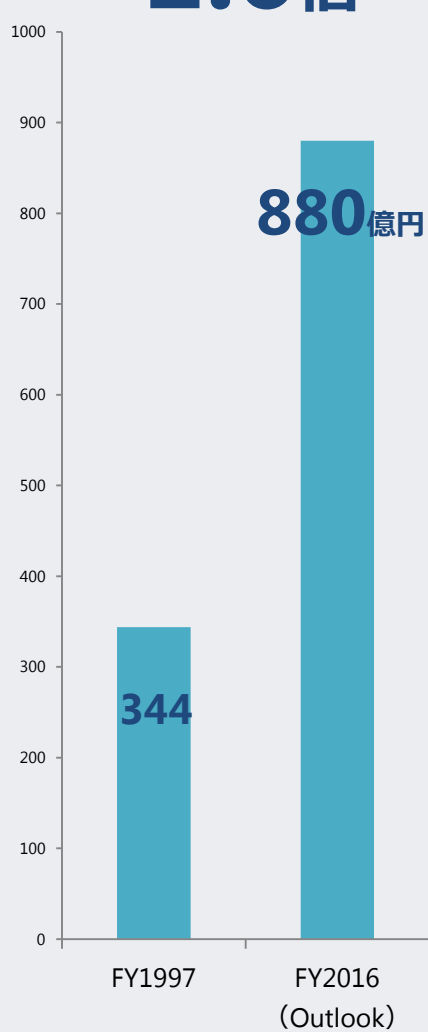
1.7倍

(億円)



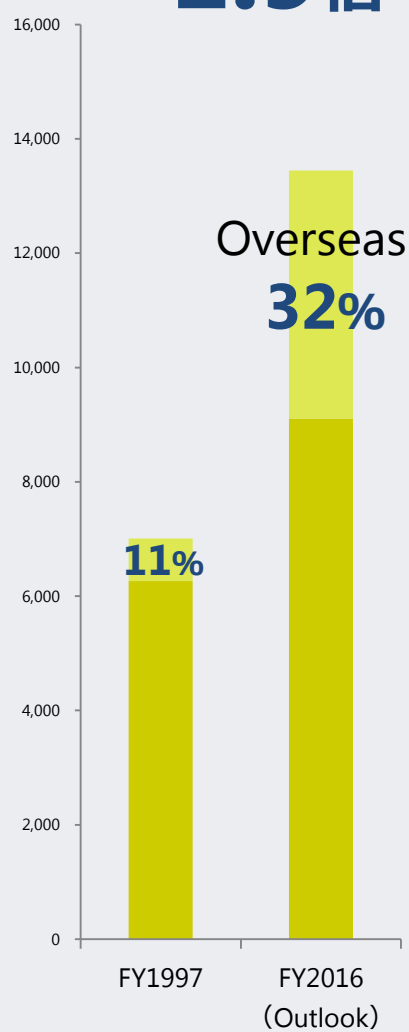
2.6倍

(億円)

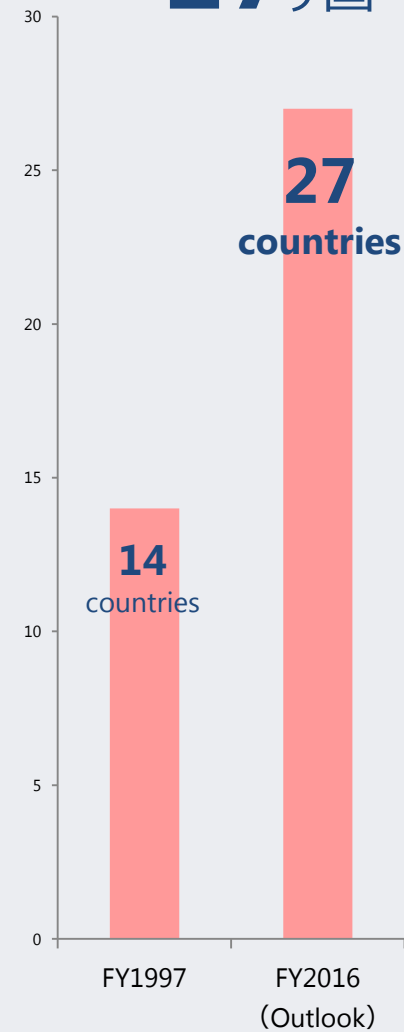


1.9倍

(人)



27ヶ国



機会

- ✓気候変動への対応・適応策
- ✓サプライチェーン全体を通じた企業の役割がより重要に
- ✓ESG経営の広がり

- ✓世界の人口は80億人に
- ✓インフラ需要の増大
- ✓大規模な労働力と消費者市場

- ✓働き手の多様化（ロボット含む）
- ✓心豊かで質の高い生活ニーズ
- ✓安心・安全に暮らせる社会

- ✓IoT、ビッグデータ、AIなど高度情報化
- ✓先制・予防・再生医療など医療高度化
- ✓オープンイノベーションの活発化

地球環境の変化



新興国の台頭



先進国の成熟化



テクノロジー高度化



リスク

- ✓気候変動、自然災害の多発
- ✓環境規制の強化

- ✓資源・エネルギー・水・食糧問題
- ✓環境問題の深刻化

- ✓高齢化による労働力低下
- ✓低成長
- ✓インフラの老朽化

- ✓パラダイムシフトへの対応
- ✓グローバル化の急速な進展
- ✓インテリジェンスの重要性

Technology

100年の
技術力

ポリマーサイエンス
精密合成
プロセス技術

Products & Services

多様な製品
・サービス

原料から加工品
部品、サービスまで

Global Platform

グローバル
基盤・人材

世界27ヶ国に及ぶ
製造・販売拠点網

Robust Customer Base

強い顧客基盤

Challenge Diversity One Team

企業グループ理念 Corporate Mission

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 Corporate Target

絶えず革新による成長を追求し、
グローバルに存在感のある化学企業グループ

**様々な社会課題解決に向けて、事業活動を通じて広く貢献することが、
三井化学グループの存在意義**



3軸経営の深化

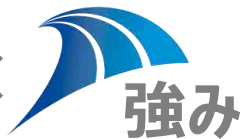
マルチステークホルダーへの配慮

長期的視点に立った経営

次世代事業を加え、5つの事業領域でより良い未来社会に貢献する

メガトレンド
社会課題

×



強み

ターゲット事業領域



モビリティ



ヘルスケア



F&P



次世代事業

社会・産業の基盤となる素材の提供



基盤素材

主要経営課題

Maximize **Value**
Minimize **Risk**

経済

- ◆ 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移行
- ◆ キャッシュ創出力の強化

環境

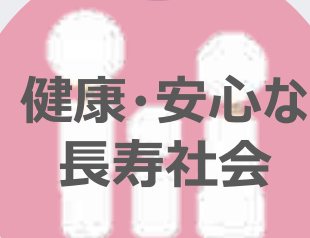
社会

- ◆ 目指す未来社会に貢献する
製品・サービスの最大化
- ◆ 安全の確保
- ◆ 資源の効率的な活用と
環境負荷の低減
- ◆ サプライチェーン全体における
環境・社会的責任の推進

目指す未来社会の姿



環境と調和した
共生社会



健康・安心な
長寿社会



地域と調和した
産業基盤

Missions for 5 Business Domains

5つの事業領域の使命
コンセプトの更なる深化と具体化を進める

ターゲット事業領域



モビリティ

総合力を駆使したソリューションを提供



ヘルスケア

QOL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提供



フード& パッケージング

食糧問題へのソリューションを提供し、
新たな事業機会を獲得



次世代事業

オープンイノベーションにより成長3領域の
境界・外縁領域のソリューション事業を創出



基盤素材

社会・産業の基盤となる素材の提供

MCI 2025

Basic Strategies

主要経営課題を達成し、
社会に価値を提供するための
3つの基本戦略



イノベーションの 追求

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



海外市場への 展開加速

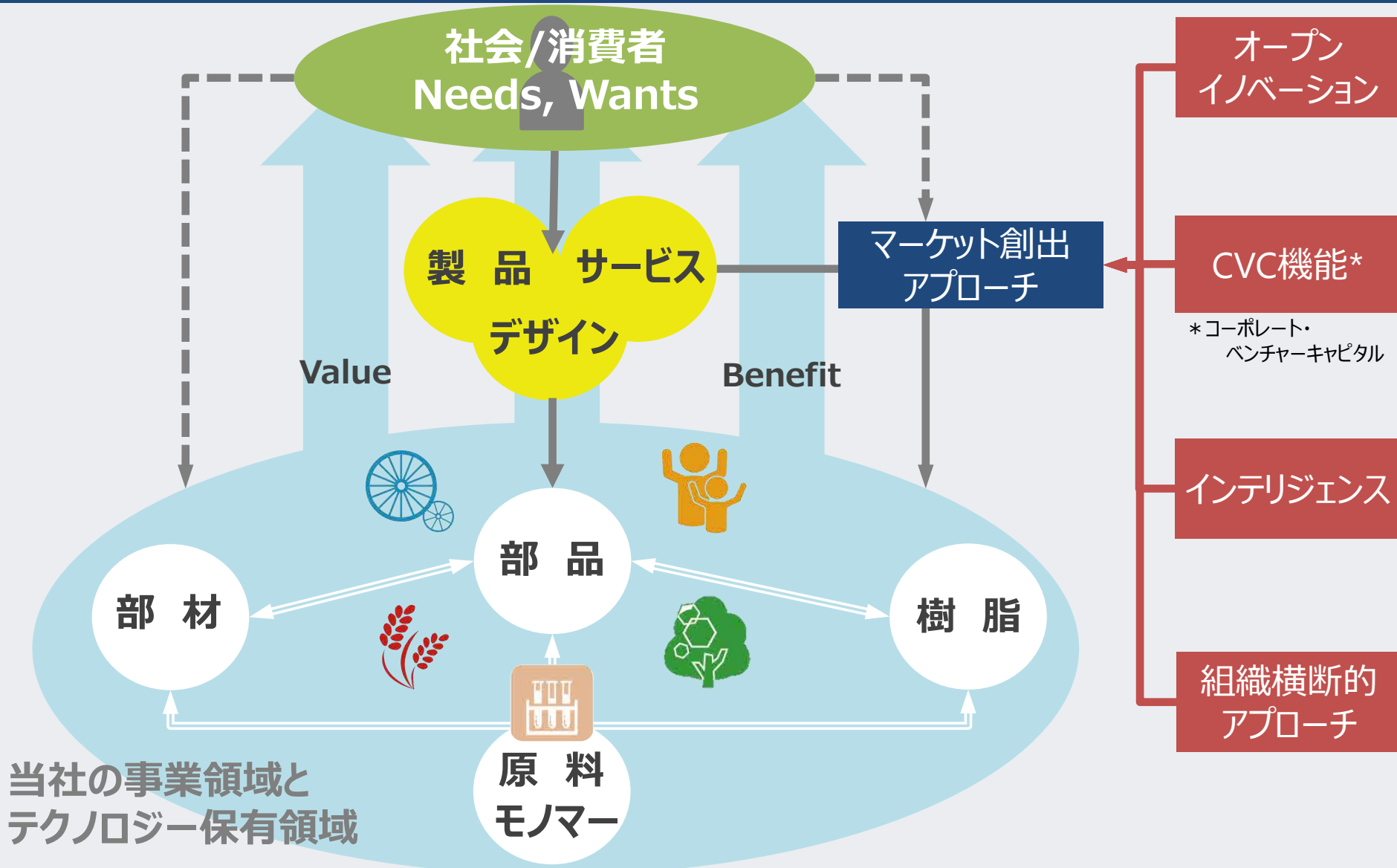
- ✓グループ・グローバルな拡大を目指し、
自社単独での地域拡大及び提携等による海外生産・販路の強化



既存事業の 競争力強化

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

既存の開発モデルと共に、顧客起点型ビジネスモデルを強化し、
マテリアルサプライヤーからソリューションプロバイダーへ



2025長期経営目標

営業利益

2,000億円

売上高

20,000億円

ROS

10%

ROE

10%以上

Net D/E

0.8以下

安定配当で、更なる増配を目指す

- ◆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
- ◆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
- ◆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

営業利益2,000億円に向けた経営資源の積極投入

成長投資

1兆円*

✓ **94%**がターゲット事業領域

✓ 過去10年の約**3倍**の規模

✓ 財務規律を維持した積極投資

*基盤・維持投資は含まず

*FY16～FY25の10年間の総額

うち戦略投資

4,000億円*

*FY16～FY25の10年間の総額

研究開発費

(FY25：700億円*)

2倍

*対FY16比

新製品の投入

250億円

イノベーションの追求

既存事業の成長
競争力強化

420億円

FY16 Outlook

880億円

新事業・
次世代事業

250億円*

海外市場への展開加速

グローバル化
地域拡大

200億円

FY2025 営業利益

2,000億円

成長投資(FY16~25)

1兆円

研究開発費(FY25)

700億円

*3ターゲット新事業+次世代事業

(営業利益：億円)

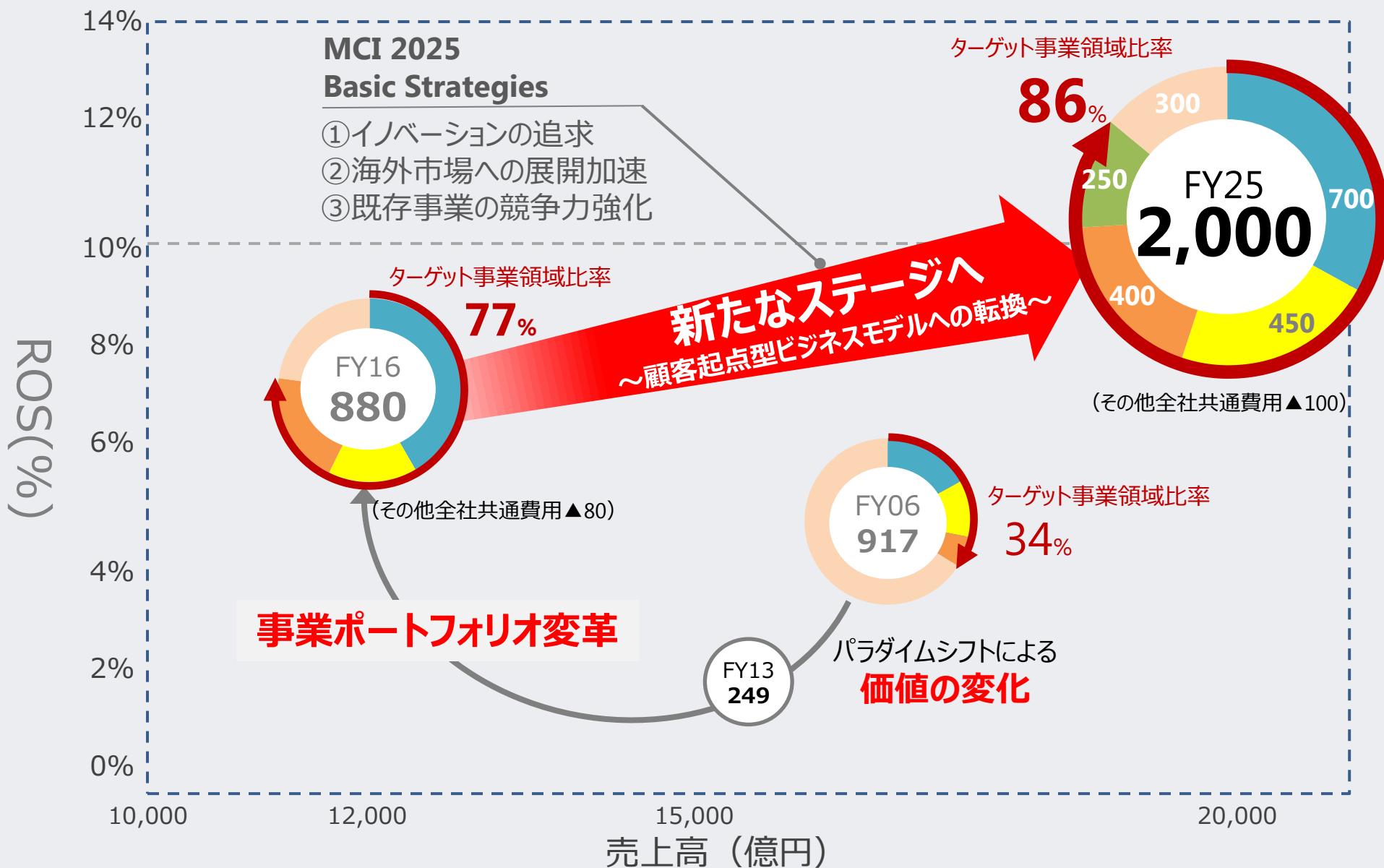
モビリティ

ヘルスケア

フード&パッケージング

新事業・次世代

基盤素材



Mobility

総合力を駆使したソリューションの提供





FY16営業利益
400億円

FY25営業利益目標
700億円

+ 新事業

新製品創出

- **メガトレンドに対応した幅広い製品ポートフォリオ獲得**

- **新製品開発加速**



- **新生産技術開発**

既存事業の強化

- **需要拡大に対応したタイムリーな能力増強**

FY16
400億円



ソリューション提案力の強化

- **製品横断的なマーケティング**
- **顧客と協働する開発の場の提供**

新事業創出*

- **マルチマテリアル対応・複合化**
- **ソリューション提供の事業化**



異種材料接合部材
 金型等ソリューション事業
 電池材料
 ロボット新材料

海外展開加速

- **グローバル顧客に密着した地産地消型の能力増強**

*モビリティ新事業は、計数上は新事業・次世代事業で計上

Health Care

ケミカルイノベーションにより、Quality of Lifeに貢献





FY16営業利益

150億円

FY25営業利益目標

450億円

+ 新事業

新製品創出

NeoContrast™

- (ビジョン) 機能レンズのラインナップ^①拡充
- (ハイジーン) 新機能不織布の開発
- (パーソナル) 洗剤・化粧品向け新製品
- (オーラル) 3Dプリンタ、レーザーミリング機器の市場投入



既存事業の強化

- (ビジョン) 北米、中国、インド拡販
- (ハイジーン) 高機能不織布拡大
- (パーソナル) ライセンス拡大
- (オーラル) 歯周病治療薬事業拡大、IoT・ネットワークソリューションビジネスの拡大
デンチャー、マウスピースの米国での拡大



新事業創出*

- (ビジョン) 電子メガネ
- (パーソナル) 外科用材料、フィジカルモビリティ
- (オーラル) 歯科材料新領域

海外展開加速

- (ハイジーン) 特殊製品のグローバル展開
- (オーラル) **インド・ASEAN・中東・東欧での事業拡大**
デンチャー・マウスピースの欧州・アジア展開

FY16

150億円

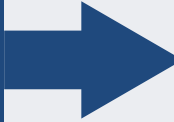
*ヘルスケア新事業は、計数上は新事業・次世代事業で計上

Food & Packaging

食糧問題へのソリューションを提供し、
新たな事業機会を獲得



FY16営業利益
190億円



FY25営業利益目標
400億円 **+ 新事業**

新製品創出

- 新規特殊イソシアネート
- 農薬新規5原体・製剤



新事業創出*

- フィルム・シートの新事業領域
- 食品品質保持向けのソリューション事業

既存事業の強化

- 高収益製品の拡販
- 国内包材生産最適化
- 国内農薬販売強化

FY16
190億円



海外展開加速

- 包装用接着剤、コート材
- シーラントフィルム、発泡シート製品群
- 海外農薬、PPM**事業



*F&P新事業は、計数上は新事業・次世代事業で計上
 **PPM : Professional Pest Management

Next Generation Business

境界・外縁領域のソリューション事業を創出



ターゲット事業領域

新事業 + 次世代事業

FY25営業利益目標

250億円*

エネルギーソリューション

 発電事業
 太陽光診断事業

メディカルソリューション

 細菌迅速検査システム
 (敗血症)

Topics

 オープンイノベーション
 インテリジェンス機能
 CVC機能**

アグリソリューション

 節資源型作物栽培システム
 (iCAST)

IoTソリューション

 圧電センサ
 次世代ディスプレイ材料

**CVC：コーポレート・ベンチャーキャピタル

* 他ターゲット事業領域の新事業も、計数上は含む

Basic Materials

社会・産業の基盤となる素材の提供





特徴ある技術と付加価値製品群の提供により、
アジアで存在感を示し、安定した収益を確保する

石化

クラッカーコスト競争力強化
触媒・ライセンス事業の強化・拡大

- フル販売・フル稼働
- 安価原料の安定調達
- 次世代PO触媒の開発

基礎化

地産地消によるフル販売・フル稼働
優良パートナーとの協業による拡大

- 徹底的な合理化
- 誘導品強化
- 工業ニッチ分野拡大

FY25

300億円

ポリオレフィン

エボリュース事業の世界展開
国内安定収益の確保

- アジア新規顧客獲得、ニーズ創出
- 高機能銘柄の確立、技術開発
- エボリュース®次期拠点
PP大型合理化投資検討

ポリウレタン材料

システム事業を中心にグローバル展開
MCNS*のシナジー発現

- TDIの更なる競争力強化
- PPG・システム製品の高付加価値化
- 新規システムハウス拠点拡充

*MCNS : 三井化学SKCポリウレタン

絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある化学企業グループへ

再構築

抜本的な
事業再構築

回復

事業ポートフォリオ
の変革

成長


顧客起点型の
ビジネスモデル
への転換

飛躍

企業グループ像
の実現へ



(営業利益：億円)

The background of the slide is a bright blue sky filled with soft, white, fluffy clouds. A large, solid blue arrow points from the left side towards the right, starting from the top and bottom edges and meeting at a point on the right side. The text is centered in the left half of the slide.

新たな顧客価値を創造し
事業活動を通じて
社会課題を解決する

Challenge Diversity One Team



三井化学

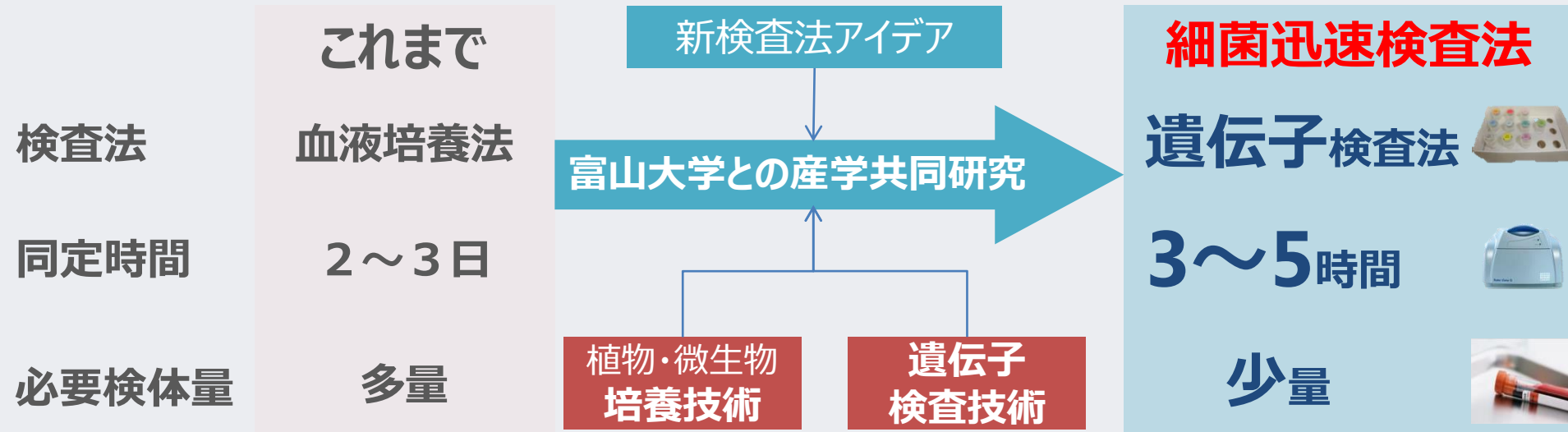
本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

致死率の高い敗血症の起炎菌を数時間で同定する新しい検査システム

致死率の低下

医療費の削減

多剤耐性菌の抑制



- ✓ 検査キット、同定のための情報システム整備完了
- ✓ 日本医療研究開発機構のイノベーションセットアップスキームに採択
- ✓ 2016年度内に、研究試薬としての販売開始を予定

※2017年1月 日本臨床微生物学会総会（長崎）にて詳細発表予定