

0→1 MAKE IT HAPPEN

# FY21-1 経営概況説明会

## CEO PRESENTATION

Creating New Customer Value  
through Innovations

新たな顧客価値の創造



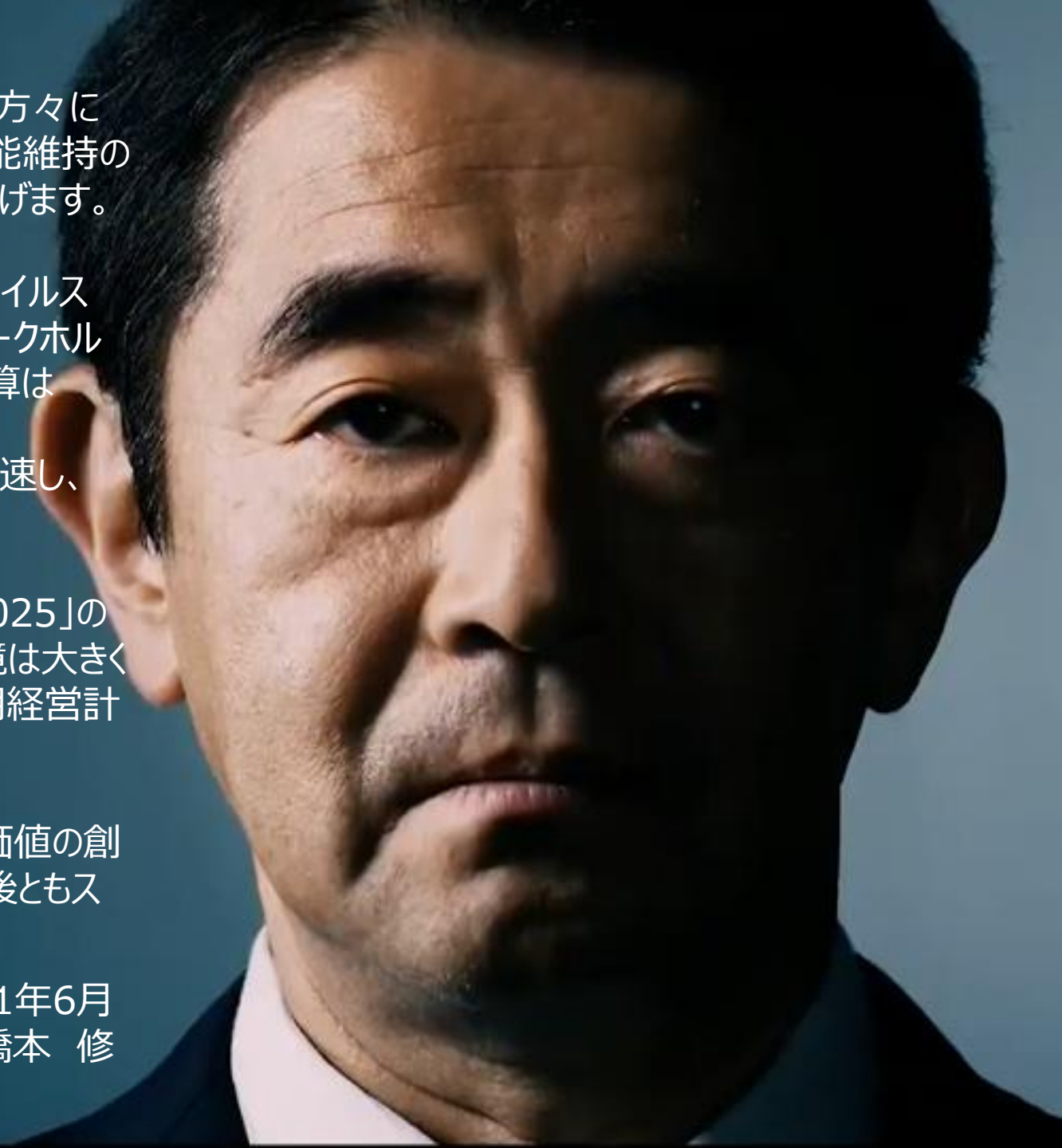
Mitsui Chemicals

橋本 修

HASHIMOTO Osamu

Mitsui Chemicals Inc.  
President & CEO

Jun. 2, 2021

A close-up portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket and a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is a solid, muted blue color.

新型コロナウイルス感染拡大が収まりを見せない中、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げますと共に、医療従事者をはじめ社会機能維持の為に、日夜ご尽力頂いている皆様方に改めて心より感謝申し上げます。

今年度は社長に就任して2年目となります。昨年は新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた中での船出となりましたが、ステークホルダー皆様のご協力と主要産業での需要回復もあり、20年度決算は年初予想を大幅に上回る結果となりました。21年度は成長ステージと捉え、事業ポートフォリオ変革を更に加速し、過去最高益を目指します。

また、今年度は2016年度に始動した長期経営計画「VISION2025」の折り返しの年となります。「VISION2025」策定時から内外環境は大きく変化しており、今般、当社グループの存在意義に立ち返り、長期経営計画を見直す事と致しました。

三井化学グループは、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て、今後ともステークホルダー皆様との歩みを続けて参ります。

2021年6月  
橋本 修

# 本日のご説明内容

## 前半

## 経営概況説明

- ▶ 20年度決算と21年度業績予想
- ▶ 各事業ドメインの概況
  - ・モビリティ
  - ・ヘルスケア
  - ・フード&パッケージング
  - ・ICT材料
  - ・基盤素材
- ▶ 財務状況

## 後半

## 長期経営計画 VISION 2030

- ▶ VISION 2030 全体概要
- ▶ 基本戦略
- ▶ ビジネスモデル変革の方向性
- ▶ 事業ポートフォリオ改定
- ▶ 経営目標
- ▶ カーボンニュートラルロードマップ

# 1 20年度決算と21年度見通し

- ①20年度は、コロナ影響による当初計画350億円を大きく上回る**851億円**のコア営業利益を確保
- ②21年度は、20年度下期からの需要回復、ICT分野の旺盛な需要、海外市況の上期好調継続を織り込み、**過去最高益1,150億円**を目指す

(億円) 摘 要	FY2019	FY2020	FY2021	比較			
	IFRS	IFRS	IFRS	FY19→FY20		FY20→FY21	
	Results	Results	Outlook	増減	率	増減	率
売上収益	13,495	12,117	14,000	△ 1,378	-10%	1,883	16%
コア営業利益	723	① 851	② 1,150 <small>過去最高</small>	128	18%	299	② 35%
非経常項目	△ 77	△ 70	△ 20	7	-	50	-
営業利益	646	781	1,130	135	21%	349	45%
金融収益・費用	△ 38	△ 39	△ 50	△ 1	-	△ 11	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	340	579	790 <small>過去最高</small>	239	70%	211	36%
	為替レート(円/\$)	109	106	108	△ 3	2	
	国産ナガ(円/KL)	42,900	31,300	48,000	△ 11,600	16,700	

# 2 セグメント別コア営業利益

- ①モビリティはコロナ以前のレベルに回復、ヘルスケアとF&Pも着実な成長を堅持し、**ターゲット事業領域全体でFY19を大幅に上回る水準となる見込み**
- ②基盤素材は、**全般的な需要回復による収益回復**に加え、好調な海外市況が収益に寄与（アセトン消毒用需要は鎮静化、BPA市況は下期鎮静化、TDI市況回復）

(億円) セグメント	FY2019		FY2020		FY2021	
	コア営業利益 IFRS		コア営業利益 IFRS		コア営業利益 IFRS	
	1H	FY	1H	FY	1H	FY
	Results	Results	Results	Results	Outlook	Outlook
モビリティ	225	<b>431</b>	82	<b>302</b>	205	<b>440</b>
ヘルスケア	59	<b>132</b>	72	<b>199</b>	95	<b>210</b>
フード&パッケージング	78	<b>170</b>	95	<b>220</b>	105	<b>240</b>
(ターゲット事業領域計)	362	<b>733</b>	249	<b>721</b>	405	<b>890</b> ①
基盤素材	69	<b>94</b>	△46	<b>196</b>	240	<b>360</b> ②
その他 (全社共通費用含む)	△34	△104	△17	△66	△45	△100
合計	397	<b>723</b>	186	<b>851</b>	600	<b>1,150</b>

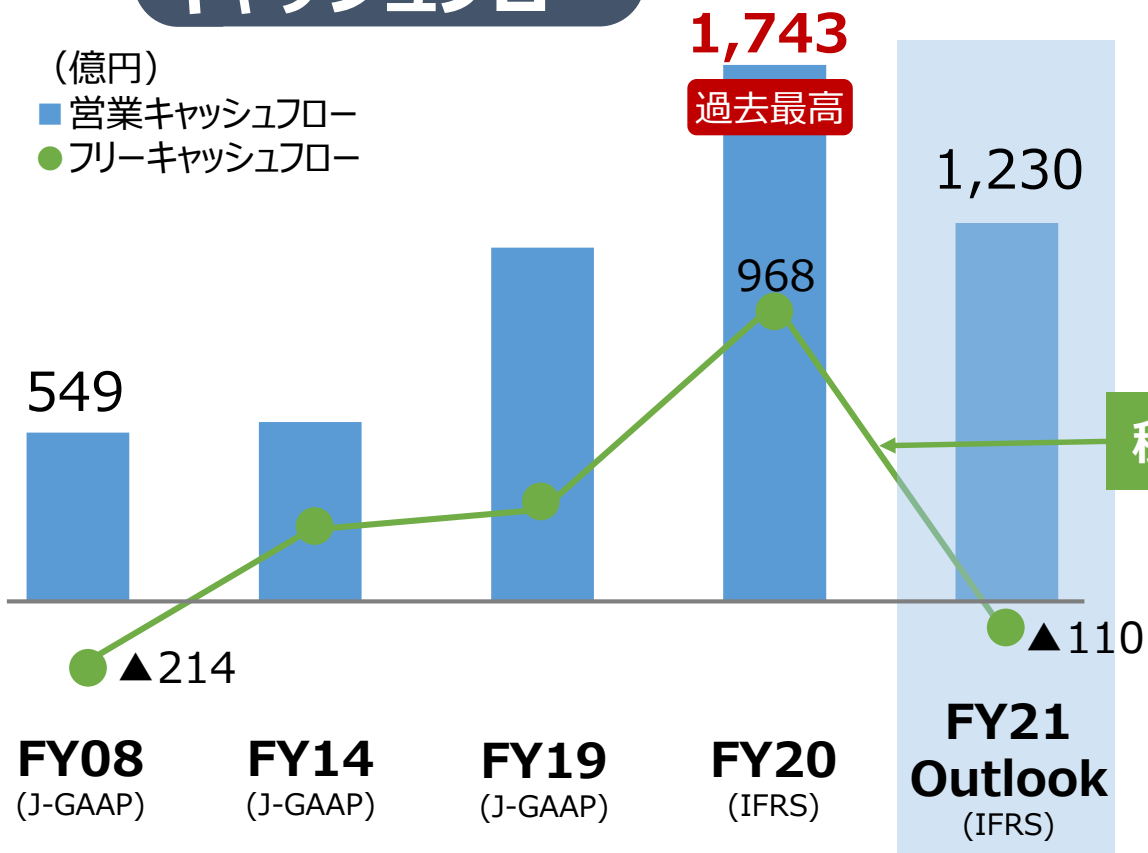
比較			
FY19→FY20		FY20→FY21	
増減	率	増減	率
△129	-30%	<b>138</b>	46%
<b>67</b>	51%	<b>11</b>	6%
<b>50</b>	29%	<b>20</b>	9%
△12	-2%	<b>169</b>	<b>23%</b>
<b>102</b>	109%	<b>164</b>	84%
38	-37%	△34	52%
<b>128</b>	<b>18%</b>	<b>299</b>	<b>35%</b>

為替レート(円/\$)	109	109	107	106	108	108
国産ナフサ(円/KL)	42,800	42,900	27,600	31,300	48,000	48,000

△3	2
△11,600	16,700

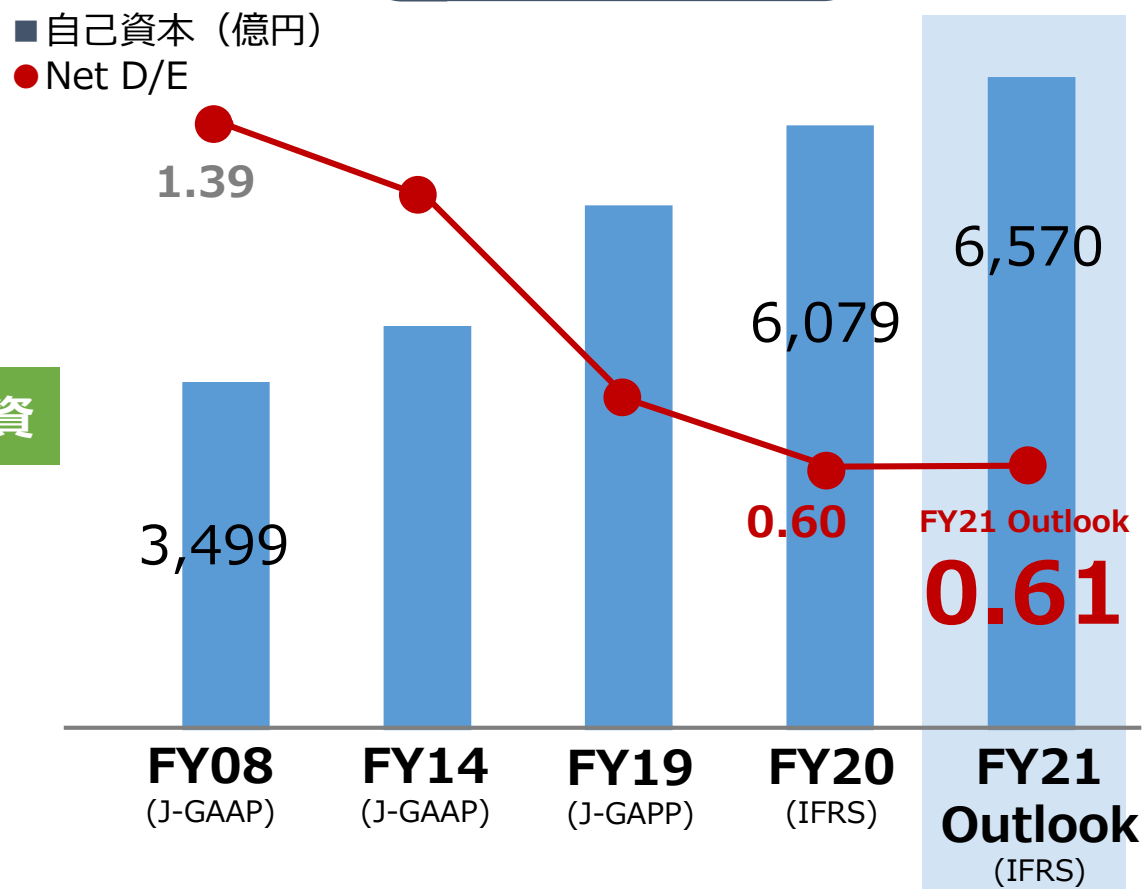
# コロナ禍でもより強固な財務体質に改善、積極投資へ

## キャッシュフロー



不況下でも充実した  
キャッシュ創出力

## Net D/E



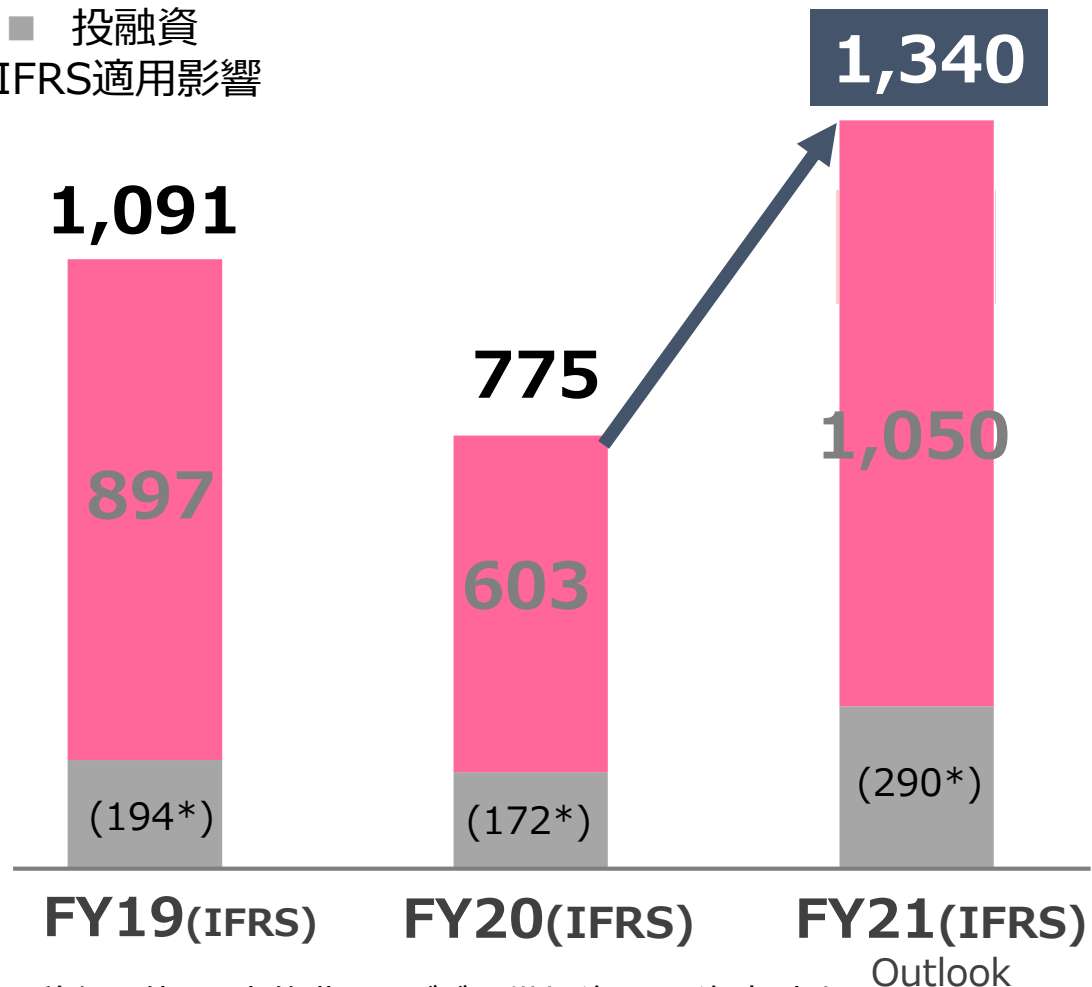
財務体質は大きく改善

# ICT・ヘルスケア、新事業創出を中心に積極的な成長投資、研究資源投入を実行

(億円)

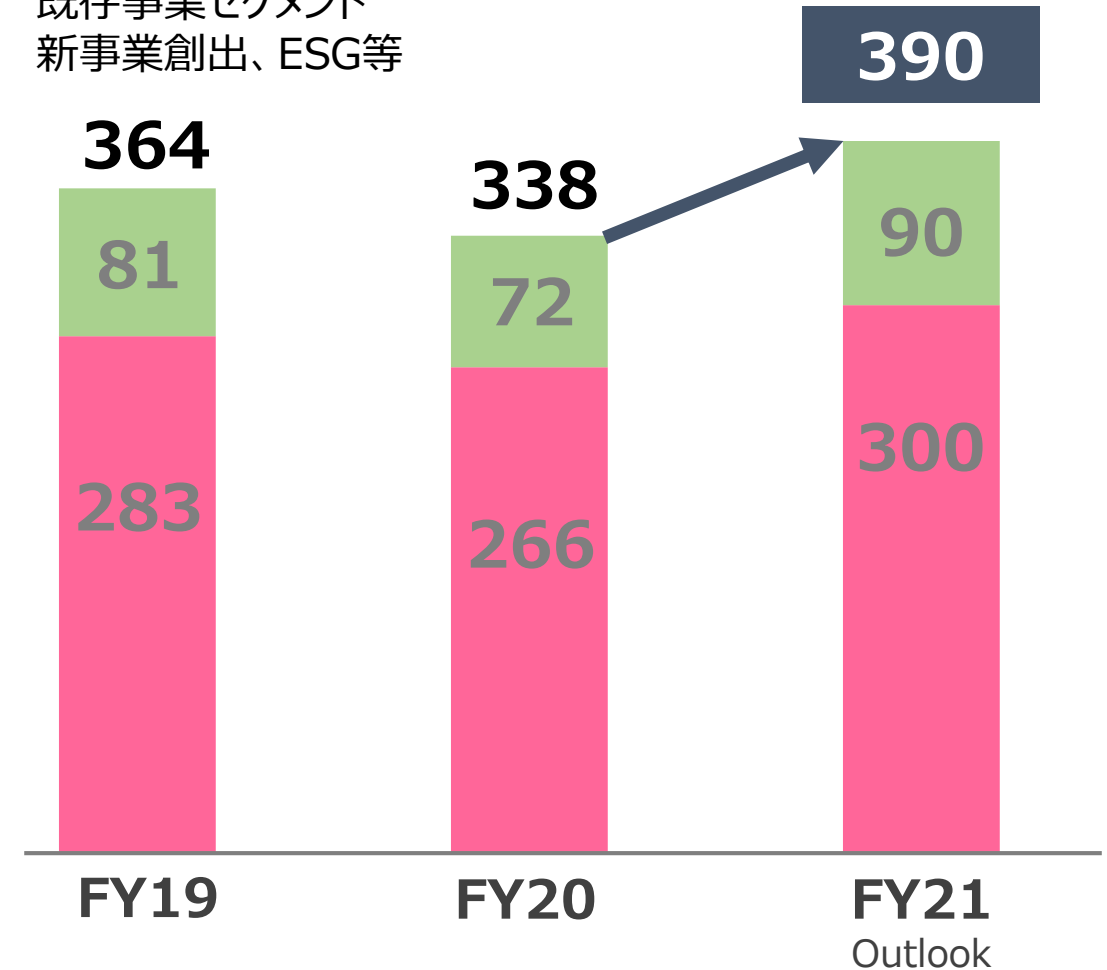
## 投融資

■ + ■ 投融資  
■ IFRS適用影響



## 研究開発費

■ 既存事業セグメント  
■ 新事業創出、ESG等



\*IFRS移行に伴い、定修費用などが設備投資として資産計上

# コロナ影響からの回復、設備増強・拡販効果あり、全般的に販売・収益底上げへ

Segment		Area	FY19→FY20	FY20→FY21	Summary
モビリティ	PPコンパウンド エラストマー等	北米、アジア、日本	↓	↑	グローバル全拠点で生産回復
	ソリューション事業	欧州、アジア、日本	↓	↑	OEMの開発・試作案件回復基調も コロナ影響は引き続き残る
ICT	機能性ポリマー 半導体テープ	アジア	↑	↑	スマホレンズ向け好調 半導体テープ台湾新工場稼働順調、EUVペリクル稼働
ヘルスケア	ビジョンケア 歯科材料	欧州、北米、アジア、 日本	→	↑	ビジョンケア) 北米COSTCOとの新規取組スタート 歯科材料) 需要は順調に回復基調
	不織布	アジア、日本	↑	↓	特需落ち着き、対前年マイナスへ
F&P	パッケージ材料	アジア、日本	→	→	食品関係の新製品発売遅れあるも、安定した需要
	農薬	アジア、日本	↑	↑	農薬原体の海外販売が順調に拡大
基盤素材	石化、基礎化 ポリオレフィン ウレタン原料	アジア、日本	↓	↑	FY20はコロナ影響で減販・低稼動も、一部製品の市況高騰で収益はプラスに推移 FY21は、全般的に需要回復





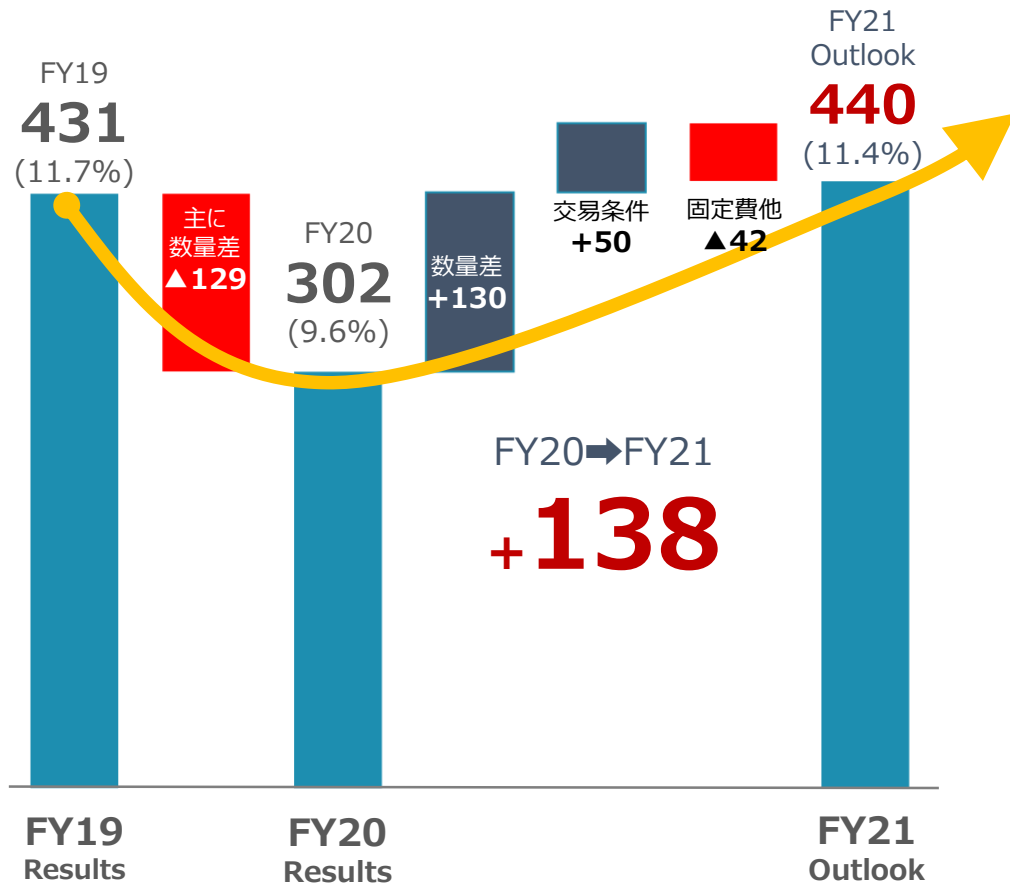
# 》》Mobility

総合力を駆使したソリューションの提供

- ▶ 自動車生産の回復、軽量化ニーズ拡大を受け、**FY19並みに収益回復**
- ▶ FY20以降、収益に貢献する**投資案件の完工相次ぐ**

コア営業利益 (IFRS、億円)

ROS=(%)



成長要因：投資案件の相次ぐ稼働開始

PPコンパウンド



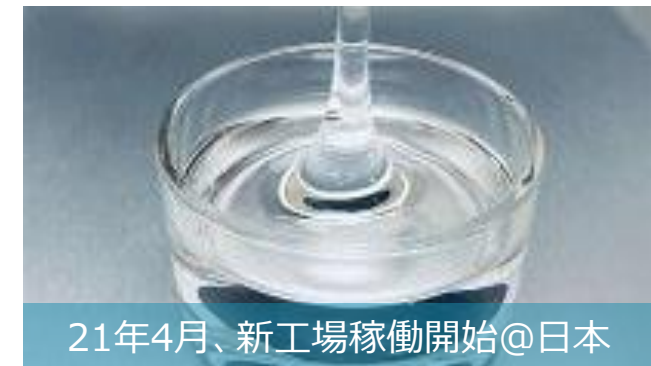
ミラストマー®、アドマー®



タフマー®



ルーカント®



## FY20以降の収益化案件パイプラインが充実、投資回収フェーズ

モビリティ投資案件(一部)		能力 (KTA)	収益貢献スケジュール					
			安定成長			成長加速		
			FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
PPコンパウンドの グローバル展開	能力増強@India	10						
	能力増強@N.A	20						
	能力増強@Mexico	10						
	能力増強@Thailand	13						
	新拠点設立@Netherland	30						
長繊維ガラス強化PPの グローバル展開	能力増強@Japan	3.5						
	新拠点設置@N.A	3.5						
	新拠点設置@China	3.5						
機能性コンパウンド事業の グローバル展開	ミラストマー®能力増強@Japan	5						
	ミラストマー®TPS事業買収	-						
	ミラストマー®能力増強@N.A	6						
	ミラストマー®能力増強@Japan	-						
	アドマー®能力増強	-						
ICT向け機能性ポリマー	アベル®新プラント	+50%						
LiB関連材料の強化	電解液増強@Japan	5						
	電解液増強@China	5						
	ハイゼックスミリオン®増強@Japan	1						
高機能エラストマーの拡大	タフマー®能力増強@Singapore	25						
	タフマー®特殊銘柄増強@Japan	-						
次世代半導体材料	EUVベリカル新設備@Japan	-						
自動車潤滑油材料	ルーカント®新拠点@Japan	20						
繊維強化SMC強化	DIC化工買収、JC化工始動	13						
ソリューション強化	ARRK社株式取得	-						
	ARRK社完全子会社化	-						
	モビリティ開発センター	-						
	デザイン&ソリューションセンター開設	-						
	CoE体制	-						



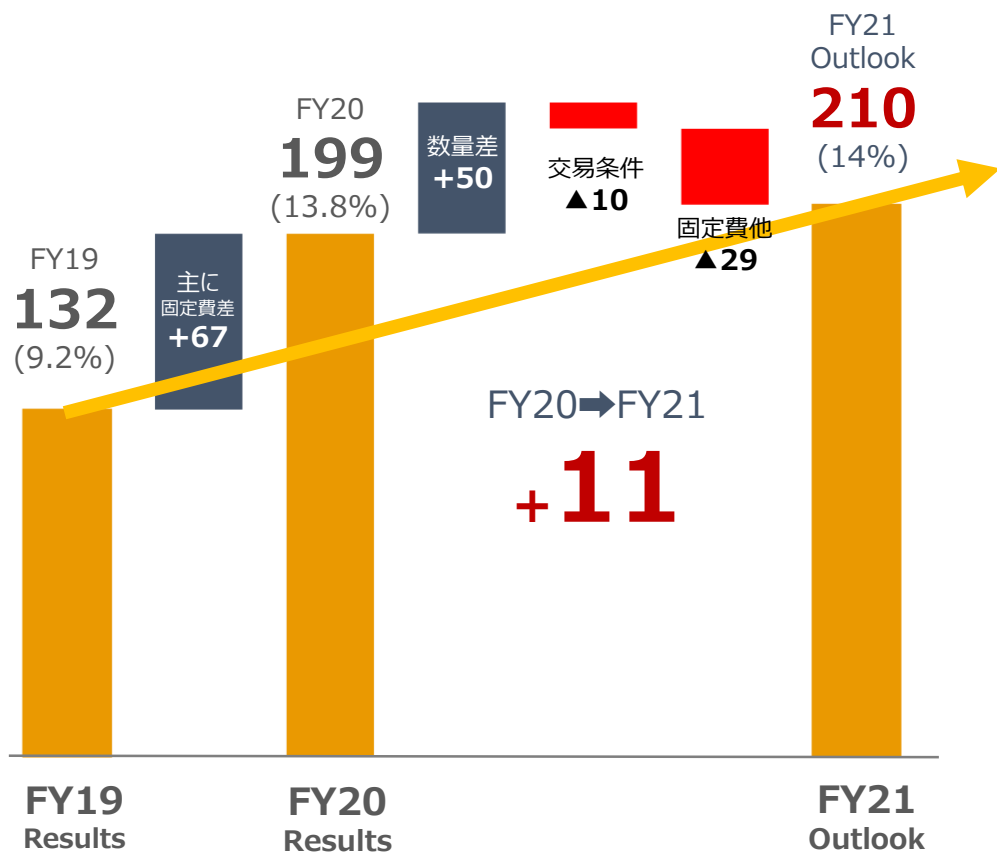
# Health Care

ケミカルイノベーションが、  
Quality of Life に貢献

- ▶ FY21はコロナ影響による不織布特需は落ち着くも、**ヘルスケア全般で需要回復**
- ▶ ビジョンケア材料の北米でのマーケティングが進み、**さらなる成長へ**

コア営業利益 (IFRS、億円)

ROS=(%)



成長要因：プロジェクトの進捗

ビジョンケア材料

21年3月、北米メガネ大手リテーラー、コストコ社での標準採用スタート

COTEC®

- 超撥水 ナノコート
- 反射防止 コート
- コーティング 機器

20年10月、ドイツ・COTEC®社買収 レンズコーティングのラインナップ強化

不織布

20年1月、MULTIPLY非織布の増強  
20年10月、テクノロート®増強  
21年3月、SB中国拠点を譲渡

歯科材料

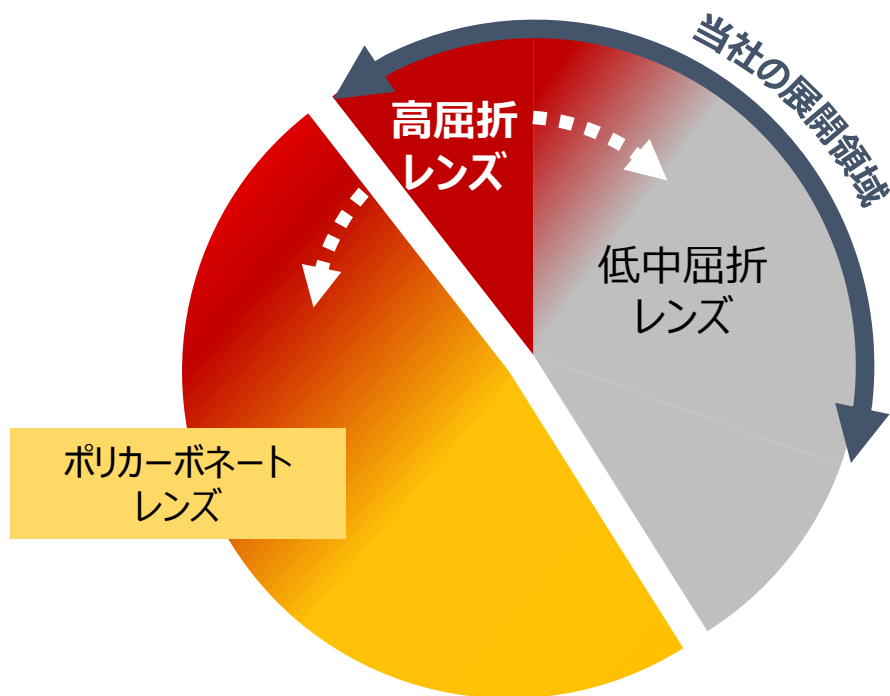
歯科材料のデジタル化加速  
(クラウドCAD、3Dプリンタ、レジンインク)

## 高屈折メガネレンズ材料の増強決定 (大牟田工場、23年10月営業運転)

- ▶ グローバルでの成長需要を確実に獲得
- ▶ 北米ポリカーボネート市場の素材転換本格化

- ▶ 北米メガネ大手リテーラー・コストコ社との取組開始

(北米メガネレンズ市場、CY19)



北米メガネ大手リテーラー・コストコ社での  
標準採用を皮切りに素材転換進める

豊富なラインナップと供給力でグローバルにQOV(Quality of View)向上に貢献していく



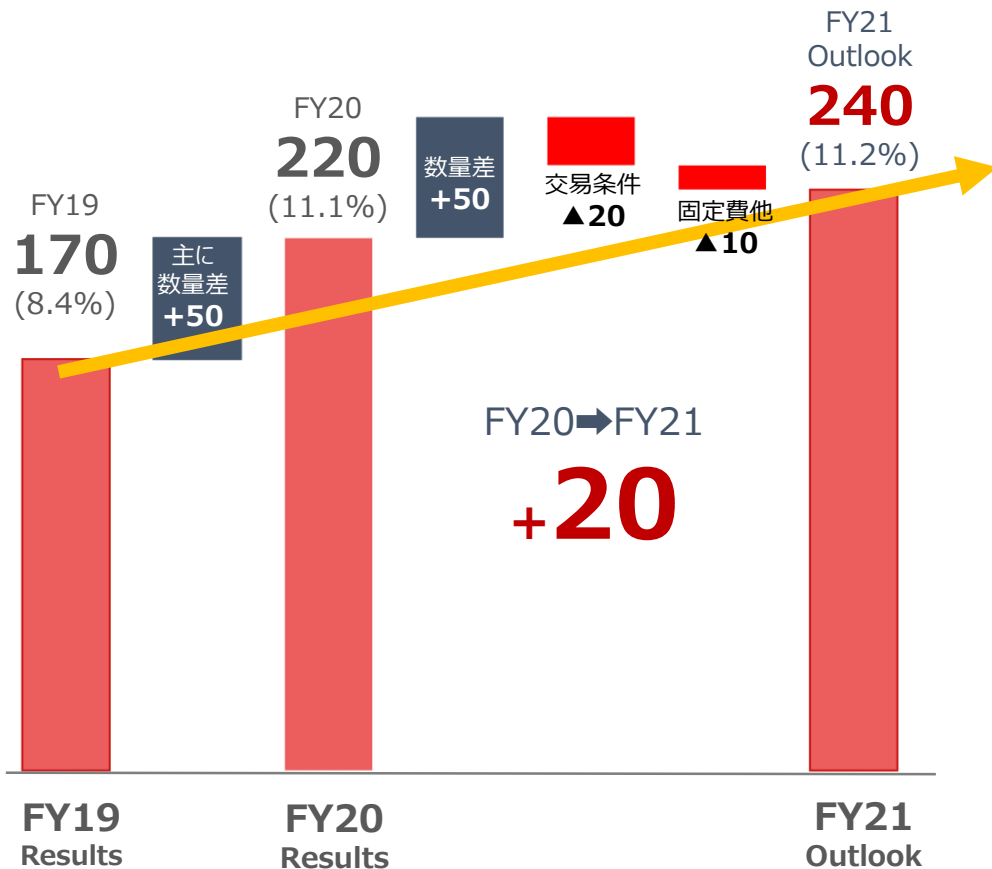
# Food & Packaging

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

- ▶ 農薬の新規上市、海外販売拡大で**順調に収益拡大**
- ▶ ICT向け産業用フィルムは、旺盛な需要に対応し**更なる増強を決定**

コア営業利益 (IFRS、億円)

ROS=(%)

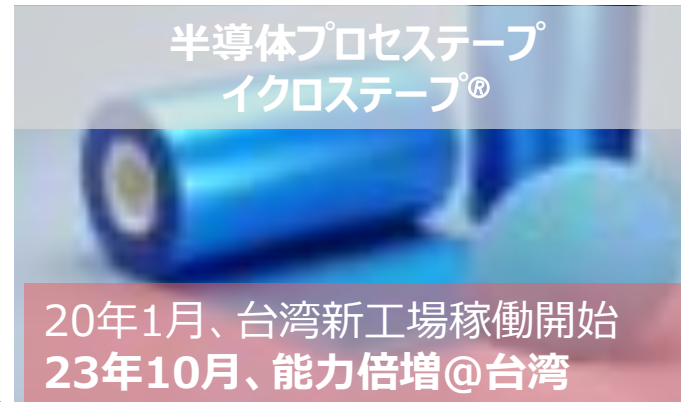


成長要因：拡販&能力増強

農薬



産業用フィルム (ICT用途)





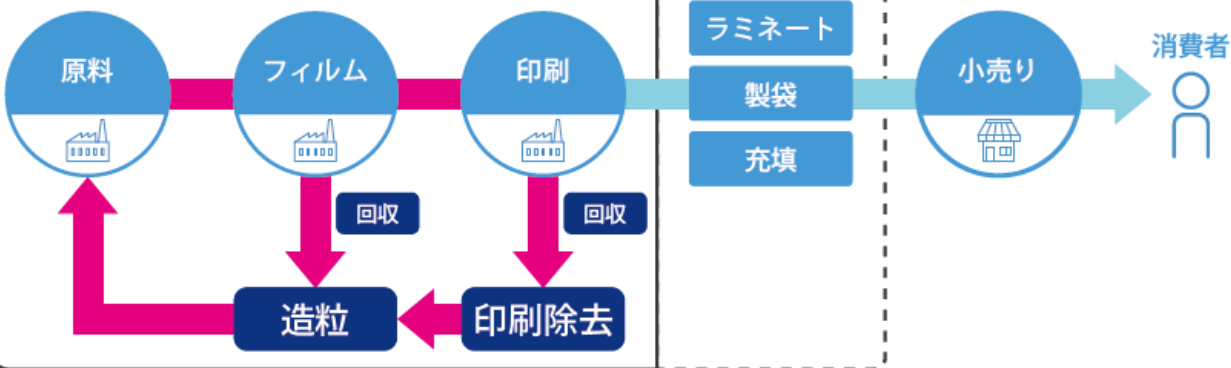
# パッケージ・チェーンの廃プラ削減 マテリアル・リサイクル実証設備稼働(年度内)

## RePLAYER™

今回の実証試験の範囲

将来のスコープ

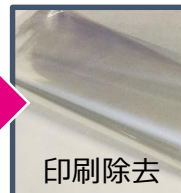
マテリアルリサイクル実証実験



▶ 印刷済みフィルムをロールtoロールで洗浄・印刷除去する技術を導入、年度内に実証試験開始予定

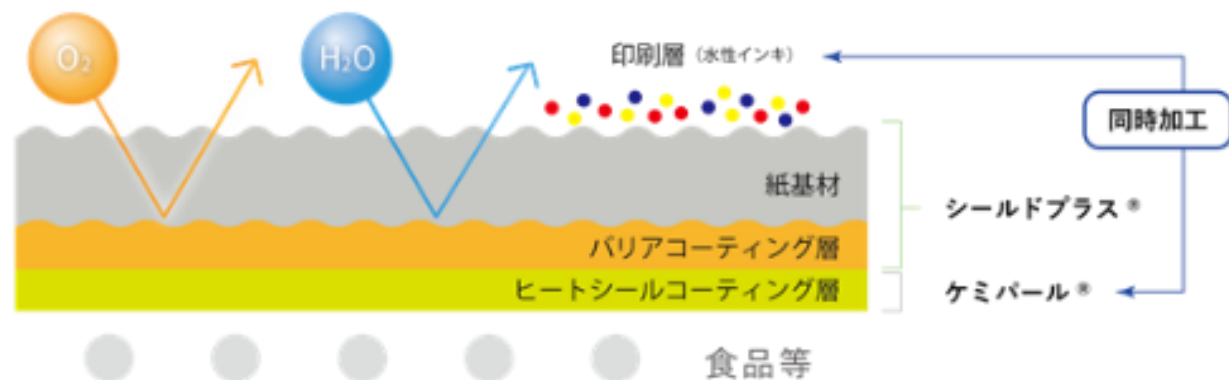
印刷除去前フィルムのペレット化

印刷除去後フィルムのペレット化



## 紙包材用ヒートシール材「ケミパール®」

▶ 日本製紙、ヨシモト印刷とともに、バリアヒートシール塗工紙を開発



- ◎ 水系フレキシソ印刷による環境適合性
- ◎ 生産リードタイムの大幅な短縮
- ◎ ヒートシール材使用によるプラ削減

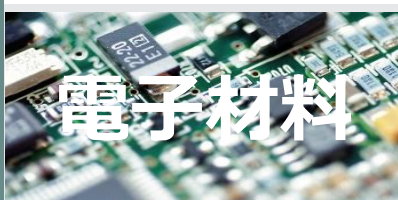
**紙パッケージの高機能化に貢献**



# HCT 材料

次期強化ドメインに向けて積極投資

## デジタル化に貢献するICT材料を次期強化ドメインへ

当社のICP  
関連材料

## モビリティ

増強

三井ペリクル™  
(ArF、EUV)TPX®  
反射フィルムプロベスト®  
LED反射材

増強

アペル®  
レンズ材料アーレン®  
変性ポリアミド6T  
ギガフリーク™  
高周波基板材料

開発品

## ヘルスケア

増強

SYNTEX®  
nano  
濾過フィルター等TouchFocus®  
次世代メガネ

機能性色素

色純度向上フィルタ  
視感度調整フィルタ

## F&amp;P

新拠点 増強

イクロステープ®  
製造工程用テープストラクトボンド®  
液晶、有機ELシール材

増強

SP-PET™  
MLCC工程フィルム  
オピュラン®  
耐熱離型フィルム

## 基盤素材

特殊ガス  
シラン、ジシラン等

フォトレジスト原料

獲得

光学PC原料

獲得

獲得

LCP原料

## 新事業開発センター

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

センサー&amp;ソリューション

ミューフレックス®、ピエゾラ®  
圧電センサ材料

実装プロセス

エレファンテック、コネクテックジャパン

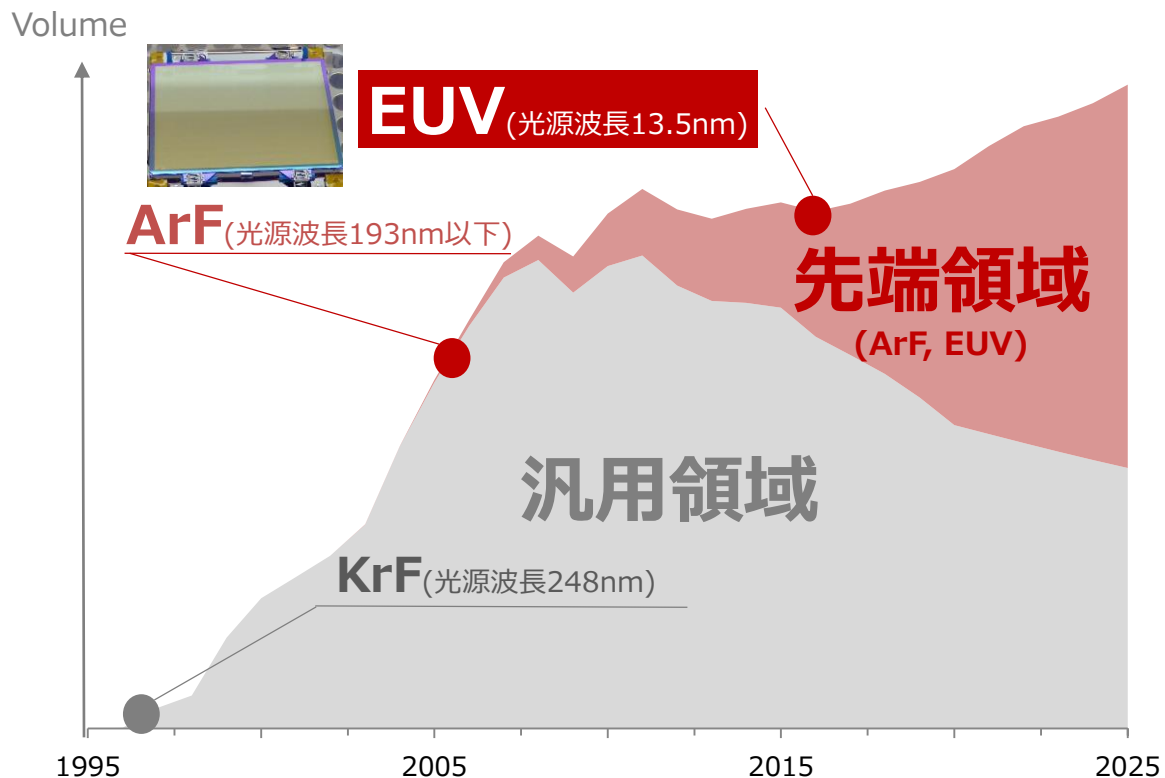
## EUVペリクル営業運転開始

(21年4月、岩国大竹工場)

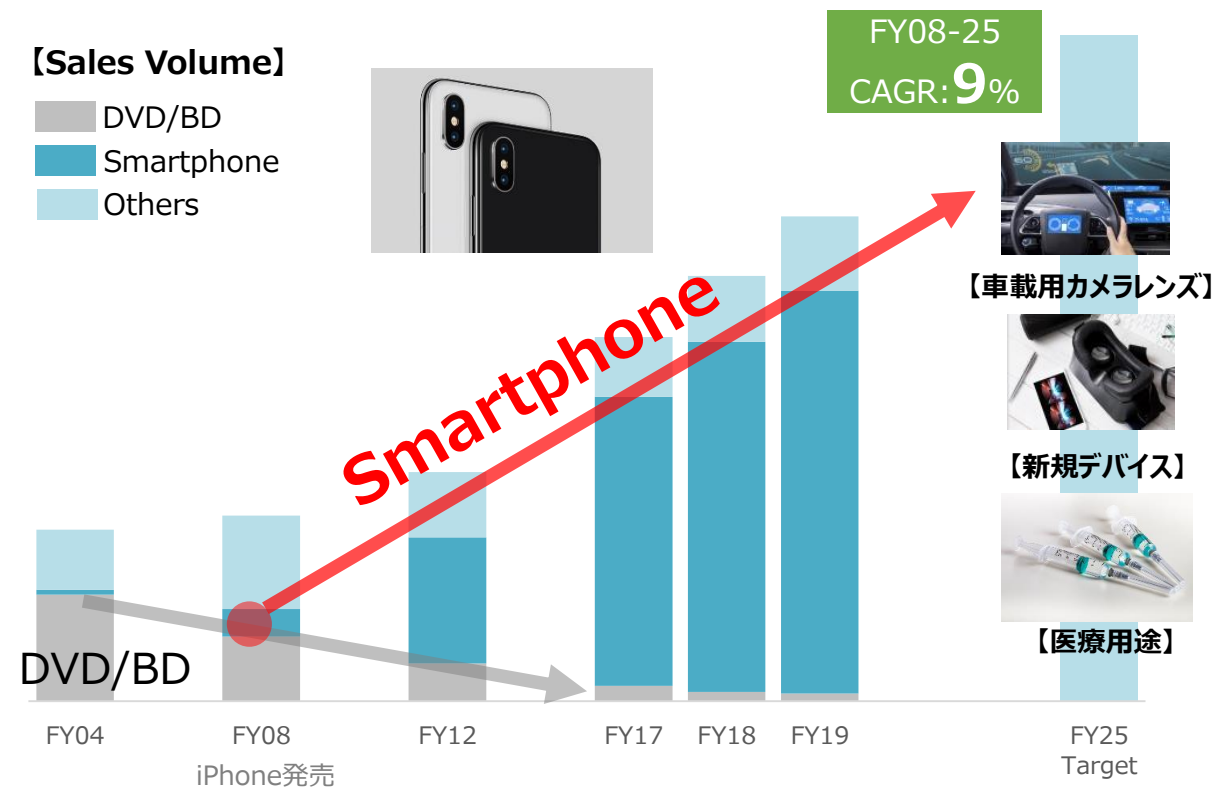
## アペル®新プラント21年度完工予定

(22年3月完工、大阪工場)

### 5G向けに半導体微細化ニーズ拡大



### スマホカメラの多眼化で高成長継続



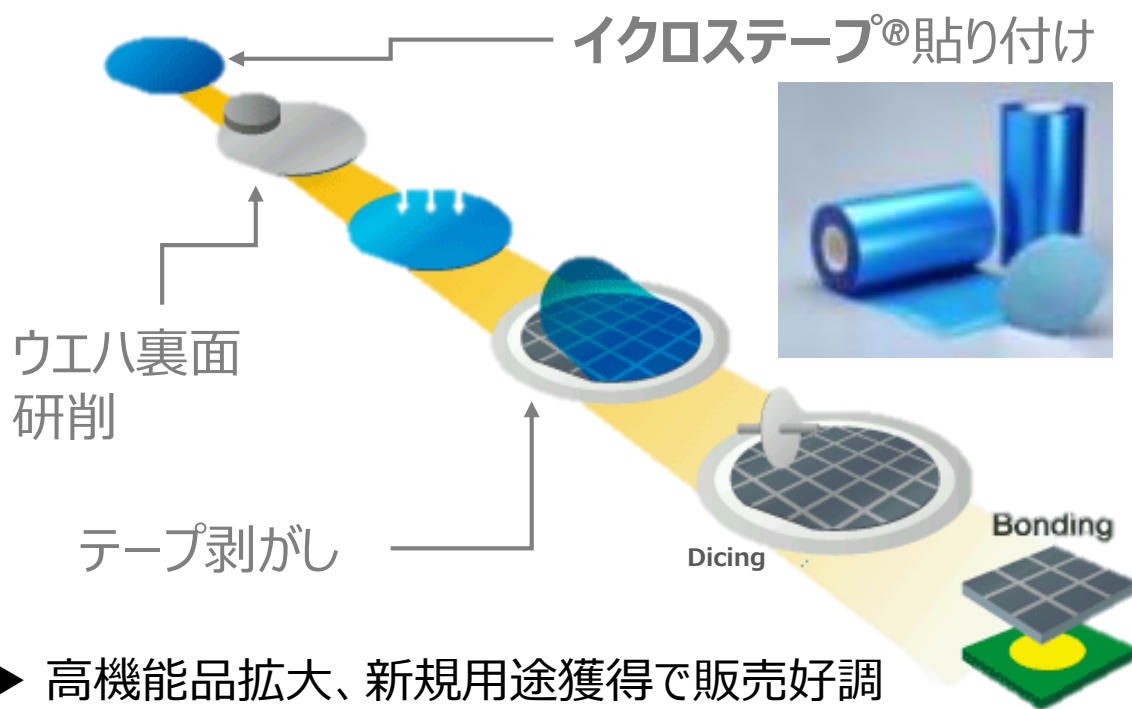
EUVペリクル生産設備を導入  
先端領域(ArF、EUV)でのNo1ペリクルメーカーに

アプリケーション拡大、更なる増強検討中

## イクロステープ®台湾工場、能力倍増

(23年10月営業運転)

世界シェアNo1の半導体回路表面保護テープ



- ▶ 高機能品拡大、新規用途獲得で販売好調
- ▶ 5Gサービス開始で需要拡大

台湾工場の能力倍増で、  
更なる成長加速へ

## 高周波基板用ベース樹脂 ギガフREQ™の開発

Beyond5G、6G、車載ミリ波に向けた新素材

**Gigafreq™**

高周波化

電気信号  
損失

損失の少ない  
基板材料



- ▶ 低データ損失の高機能回路基板が実現可能
- ▶ 次世代超高速通信ミニ基地局用アンテナ向け
- ▶ 車載ミリ波アンテナではより遠くの障害物を検知可能に

# 既存事業の成長投資、新規プロジェクト進展

ICT関連プロジェクト(一部)		スケジュール				
		FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
<b>新事業開発センター始動</b>						
半導体	EUVベリクル新設					
	イクロステープ®新工場@台湾					
	イクロステープ®増強@台湾					
	シンテックス®ナノ増強					
ディスプレイ&イメージング	アベル®新プラント@大阪					
	エクリオス®					
	色純度向上フィルタ色素					
センシング	視感度調整フィルタ色素					
	圧電センサ材料					
	Z-Worksへの出資					
電子材料	エレファンテックとの戦略提携、出資					
	アディティブマニファクチャリングセンター					
	エレファンテック新工場@名古屋					
	コネクテックジャパンとの戦略提携、出資					
	SP-PET増産体制					



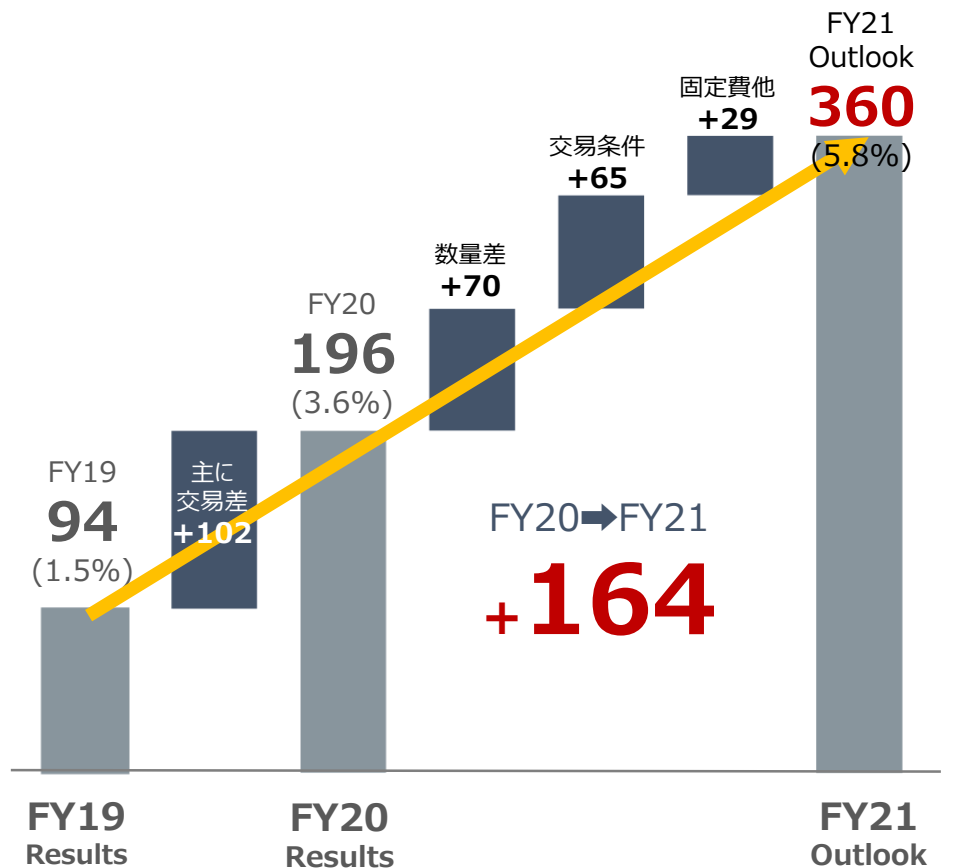
# Basic Materials

社会・産業の基盤となる素材の提供

- ▶ 川下製品の需要回復に伴い、**クラッカー高稼働見込み**
- ▶ ICT需要好調もあり高騰していたフェノール誘導品市況は安定化に向かう
- ▶ ボラティリティ改善に向けた**再構築の実行フェーズ**

## コア営業利益 (IFRS、億円)

ROS=(%)



## 成長要因：競争力強化、ダウンフロー強化、最適化・再構築

## 石化

## クラッカー競争力強化

20年12月、高効率ガスタービン稼働

CO<sub>2</sub>▲70KTA

## 基礎化学品

## ダウンフロー強化

21年5月、本州化学TOB実施中

21年4月、液状エポキシ増強

+36%

## ポリオレフィン

## ダウンフロー強化&amp;最適化

24年11月、高機能PP新設

+200KTA  
CO<sub>2</sub>▲70KTA

## ウレタン原料

## ダウンフロー強化

24年1月、韓国MDI増強

+50%  
GHG原単位▲23%

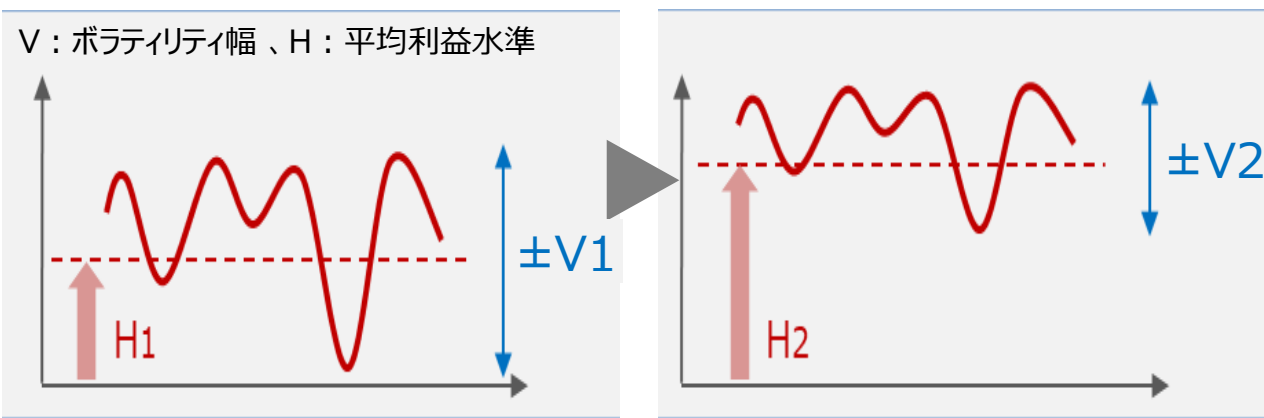


## 全社最適化視点で変革を進め、ボラティリティ幅・比率の低減を目指す

### ボラティリティ低減の方向性

現状認識

方向性



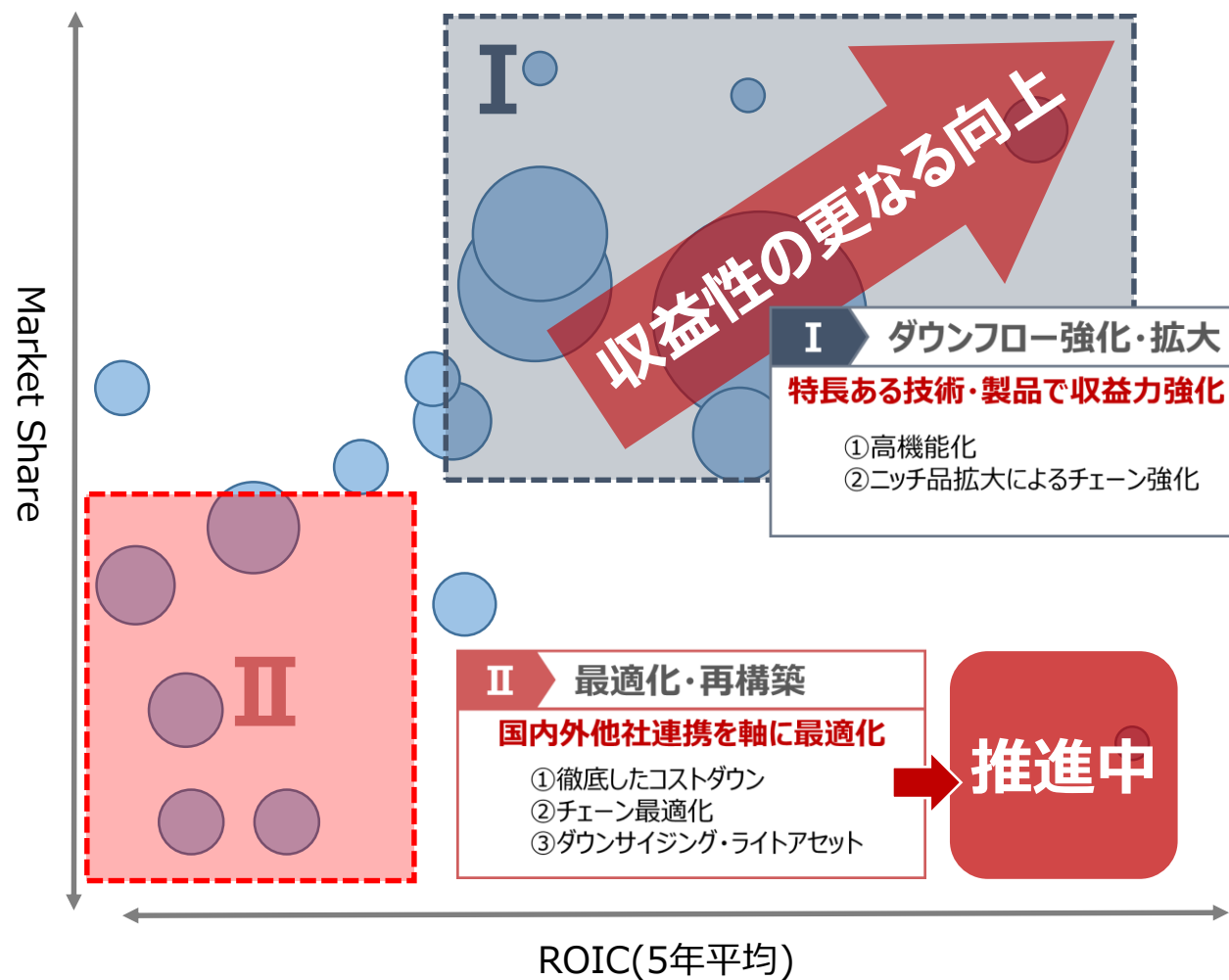
### 1 ボラティリティ幅(V)の縮小

・再構築戦略実行、在庫圧縮、銘柄削減、価格戦略見直し

### 2 ボラティリティ比率の低減 (利益水準Hの向上)

・チェーン展開によるダウンフロー強化 (高機能・ニッチ製品群)

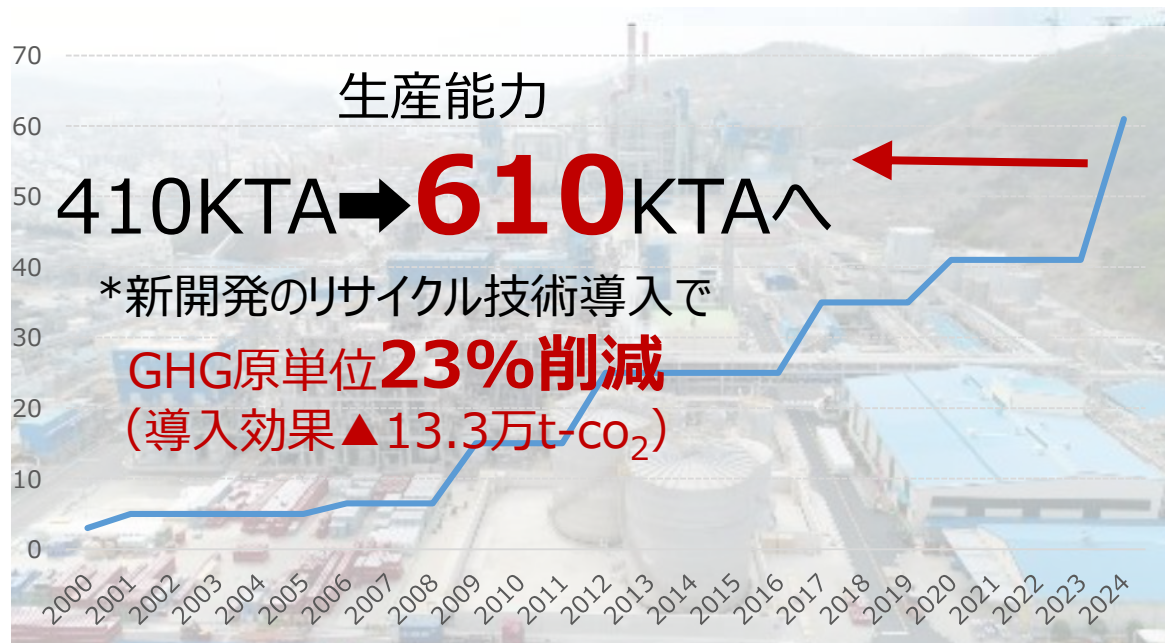
### プロダクトポートフォリオ変革の方向性



I ダウンフロー強化・拡大\_ウレタン原料

韓国・高機能MDI増強(200KTA、24年1月)

▶ 高機能MDI (モノメリック系) のニーズ拡大に対応



自動車の快適性ニーズに伴い、高級自動車シート、制振吸音材 (NVH) 用途へ展開強化

I ダウンフロー強化・拡大\_ポリオレフィン

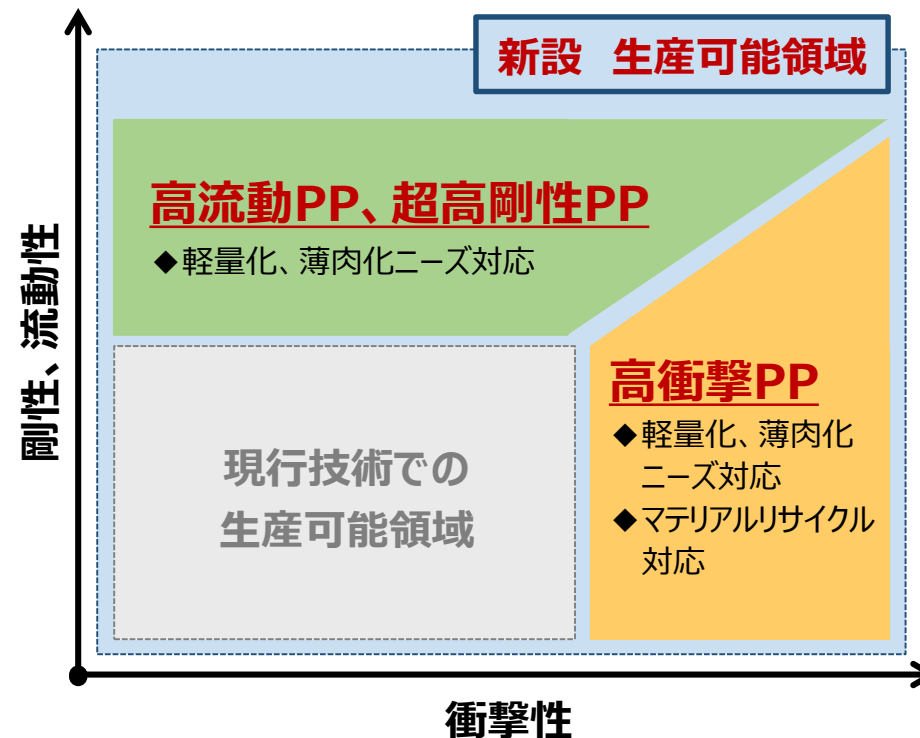
高機能PPプラント新設(200KTA、24年11月)

▶ 高機能PP供給体制の構築

(軽量化、薄肉化ニーズ対応：自動車、包装材・容器 等)

▶ サーキュラーエコノミー対応強化

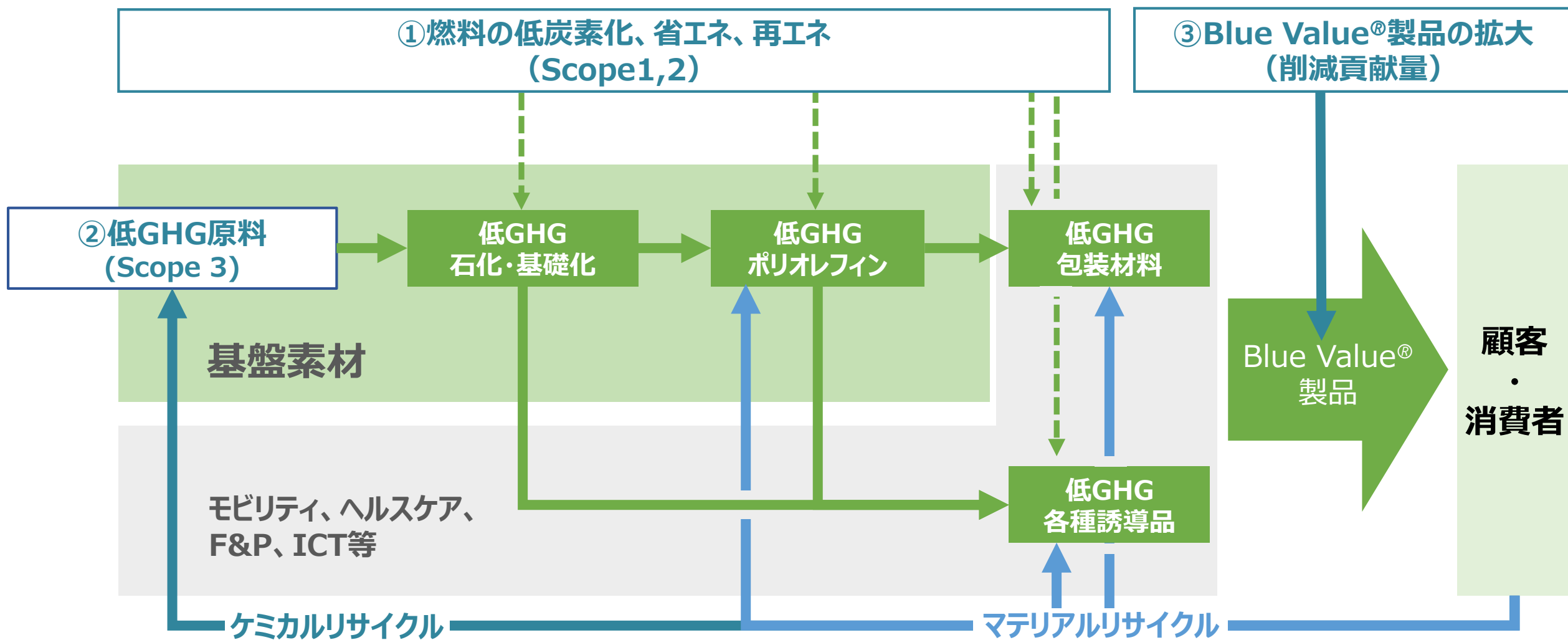
(GHG削減、マテリアルリサイクル対応、バイオマス原料への転換)



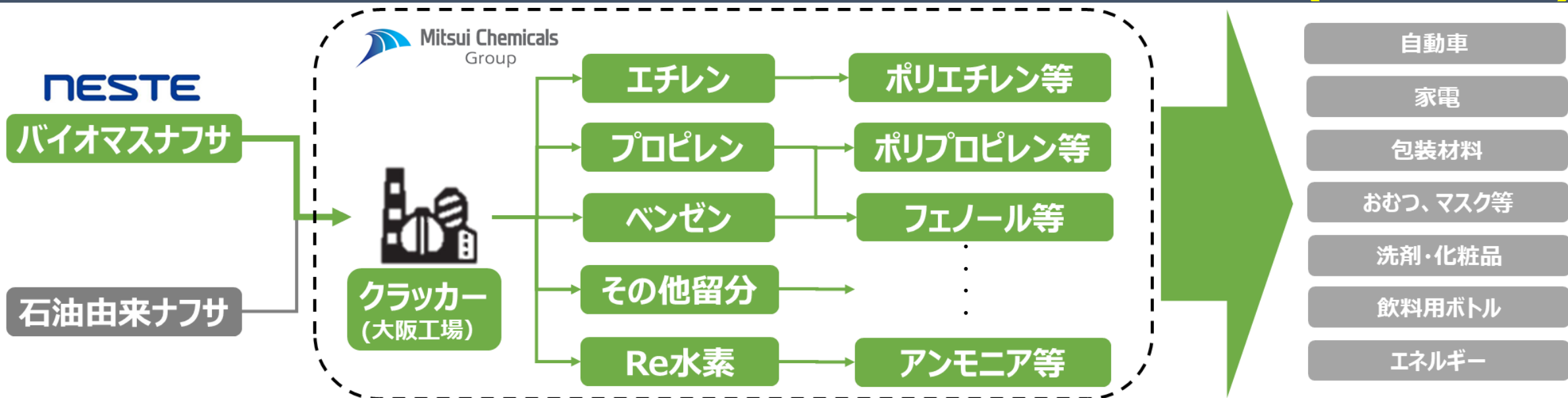
B&Sによる生産体制再構築を合わせて実行し、

▲7万tのGHG削減効果(13年比)

# 産業基盤を担う上流から循環経済を実現するべく、グリーンケミカルGを設置 具体的施策の実行を進める



# 日本初、バイオマスナフサからのバイオマス誘導品製造・販売開始(21年10月)




## マスバランス方式で幅広い製品のバイオマス化が可能



既存の製造プロセス・生産チェーン

バイオマス原料相当分を特定製品に割当

- ▶ 20年度策定した再構築策を確実に実行、ボラティリティ低減を進める
- ▶ チェーン全体の強みを生かしてグリーンケミカルへ原料転換、誘導品のグリーンマテリアル化を進める

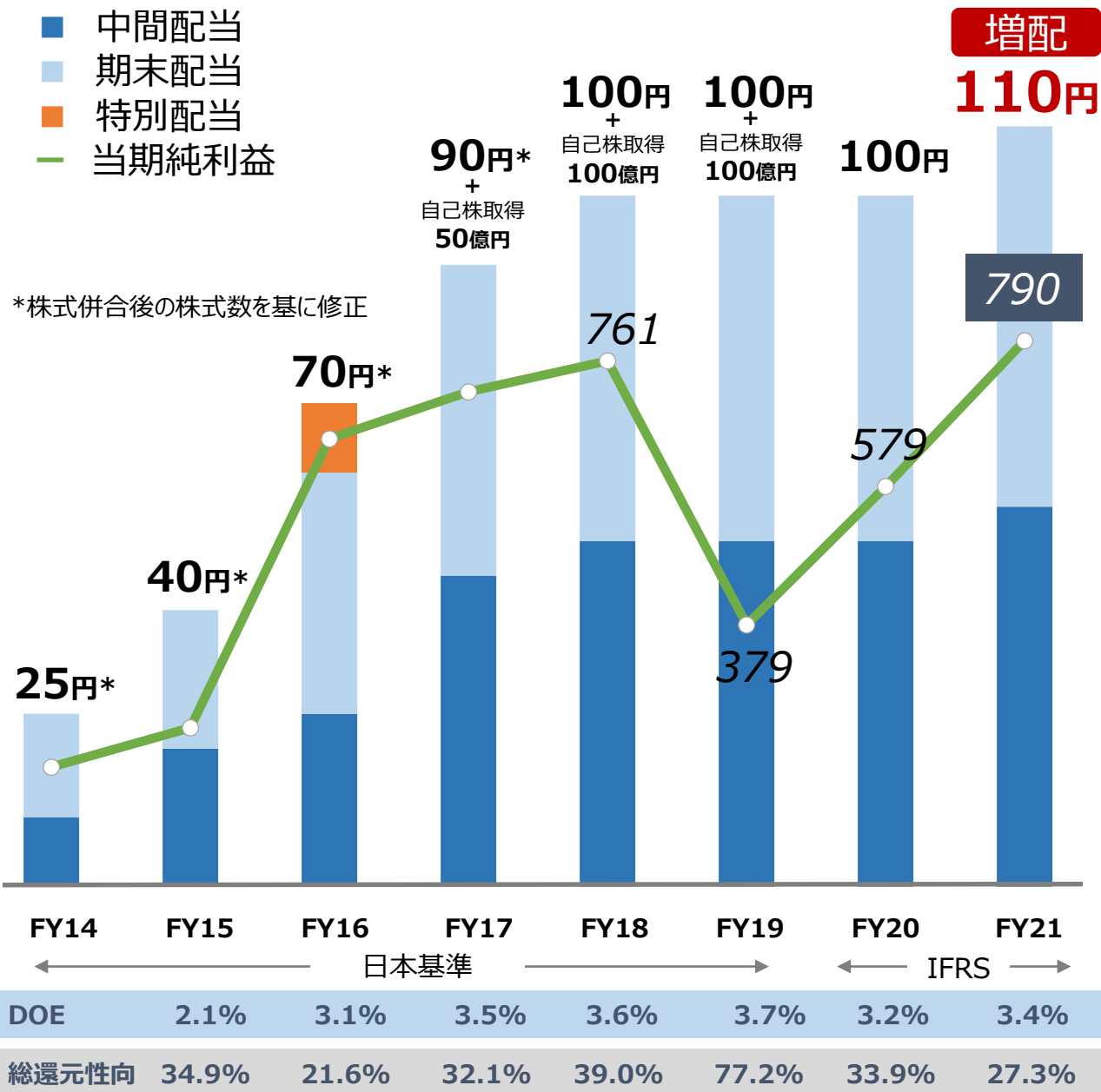
	FY10-14	FY14-16	FY17-20	FY21以降
クラッカー 競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 千葉LLP運営開始</li> <li>▶ 市原クラッカー低稼働対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 京葉エチレン離脱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大阪ガスタービン新設 (30MW)</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市原プロパン設備新設</li> <li>▶ 高純度C3能力増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市原予備炉増設</li> <li>▶ 大阪プロパン分解能力増強</li> <li>▶ バイオマスナフサ投入@大阪</li> </ul>
ダウンフロー 強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AC法IPA新設(60KTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ XDI新設 (5KTA)</li> <li>▶ シンガポール・エボリュウ新設 (300KTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ シンガポールα-MS (20KTA)</li> <li>▶ 韓国MDI増強 (100KTA)</li> <li>▶ 韓国ポリオール増強 (40KTA)</li> <li>▶ HQ増強 (1KTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 本州化学TOB</li> <li>▶ 液状エポキシ増強 (8KTA)</li> <li>▶ 韓国MDI増強 (200KTA)</li> <li>▶ PP新設 (200KTA)</li> </ul>
最適化 再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市原BPA停止(▲90KTA)</li> <li>▶ シンガポールBPA停止(▲70KTA)</li> <li>▶ インドネシアPTA事業売却 (▲540KTA)</li> <li>▶ 千葉ポリオール停止(▲28KTA)</li> <li>▶ 汎用PE2ライン停止(▲190KTA)</li> <li>▶ 汎用PP2ライン停止(▲180KTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 千葉フェノール停止 (▲250KTA)</li> <li>▶ 有機酸事業売却 (▲47KTA)</li> <li>▶ ウレタンJV設立</li> <li>▶ 大牟田MDI停止 (▲60KTA)</li> <li>▶ 鹿島工場閉鎖 (TDI▲117KTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ タイPTA・PET事業再編 (出資低減)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PP能力最適化</li> </ul> <p><b>再構築策を 確実に実行</b></p>

誘導品のグリーン化

(億円)	日本基準		日本基準	日本基準	IFRS	IFRS
IFRS	FY15 Results	➤➤	FY18 Results	FY19 Results	FY20 Results	FY21 Outlook
Sales	13,439	➤➤	14,829	13,390	12,117	14,000
コア営業利益*1 (ROS)	709 (5.3%)	➤➤	934 (6.3%)	716 (5.3%)	851 (7.0%)	1,150 (8.2%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益*1	230	➤➤	761	379	579	790
ROE	5.8%	➤➤	14.3%	7.0%	10.2%	12.5%
ROIC*2	4.9%	➤➤	6.0%	4.4%	5.0%	6.7%
Net D/E	1.03	➤➤	0.68	0.76	0.60	0.61
総還元性向	34.9%	➤➤	39.0%	77.2%	33.9%	27.3%

\*1) 日本基準は営業利益、当期純利益 \*2) ROIC : 投下資本利益率 = 税引後営業利益(IFRS : 税引き後コア営業利益)/投下資本

■ 中間配当  
■ 期末配当  
■ 特別配当  
— 当期純利益



## FY21配当予想

中間

期末

年間

$$55 \text{ 円/株} + 55 \text{ 円/株} = 110 \text{ 円/株}$$

増配

✓ DOE 3.0%以上を目指す

✓ 安定的かつ継続的な配当

✓ 機動的かつ柔軟な自己株式取得

✓ 総還元性向 30%以上

Chemistry for Sustainable World  
未来が変わる。化学が変える。

# VISION 2030 長期経営計画

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・パートナーへ





## 今後のコミュニケーションスケジュール

2021年6月2日  
経営概況説明会-1

- VISION 2030 全体概要
- 基本戦略
- ビジネスモデル変革の方向性
- 事業ポートフォリオ改定
- VISION 2030 経営目標
- カーボンニュートラルロードマップ

2021年11月25日（予定）  
経営概況説明会-2

- 21年度上期進捗状況総括
- 事業ポートフォリオ別成長戦略
- 経営資源の最適配分
- 財務・非財務指標を統合した経営計画システム

**今回は長期経営計画の骨格をご説明、  
更なる具体化を進め、次回詳細ご説明予定**

# 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

**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

- ▶ 今一度、当社の存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、方向性を再定義
- ▶ 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

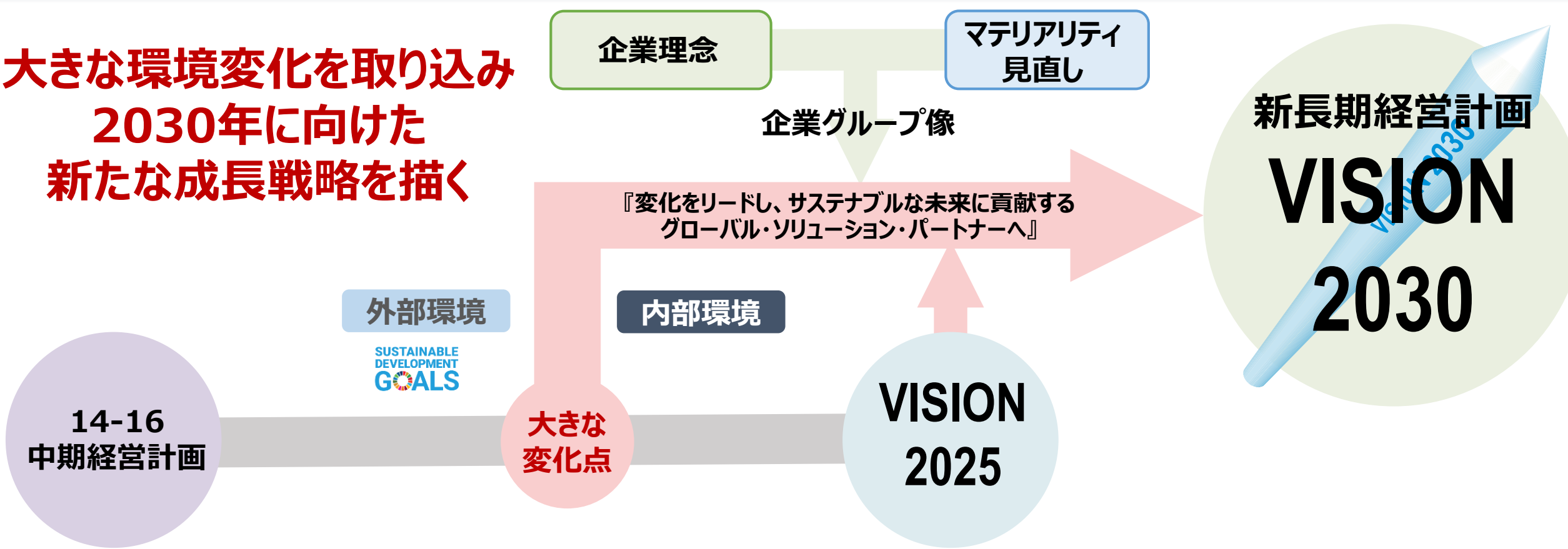
# 2030年のありたい姿

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

4 VISION2030の位置づけ

大きな環境変化を取り込み  
2030年に向けた  
新たな成長戦略を描く



FY16 Results	
営業利益	1,021億円
売上高	1兆2,123億円
ROE	15.6%
Net D/E	0.8

FY20 Results	
コア営業利益	851億円
売上高	1兆2,117億円
ROE	10.2%
Net D/E	0.6

FY25 Target	
営業利益	2,000億円
売上高	2兆円
ROE	10%以上
Net D/E	0.8以下

FY30 Target	
コア営業利益	2,500億円
ROIC	8%以上
Net D/E	0.8以下
ROE	10%以上

## 5 外部環境の変化

## 激しい変化の時代に突入

## ビジネスインパクト

- ▶ 保護主義の台頭
- ▶ 世界の2極化
- ▶ カントリーリスク増大
- ▶ グローバリゼーションの変化

## 新たな潮流の出現

- ▶ DXの進展
- ▶ ESGと経営の密接な結びつき
- ▶ 気候変動・海洋プラ問題
- ▶ サーキュラーエコノミー

With/After  
COVID-19

- ▶ 非対面・非接触
- ▶ BCP対応、サプライチェーン再構築
- ▶ グリーンリカバリー
- ▶ 働き方の多様化
- ▶ 衛生環境ニーズの定着

現状認識・メガトレンド・主要市場分析

## より広く社会に価値を提供するための課題

## ▶ 市場の質的变化への的確な対応

全社全事業に社会課題視点を

▶ サーキュラーエコノミー対応による  
機会獲得とリスク低減

サーキュラー型ビジネスモデル確立

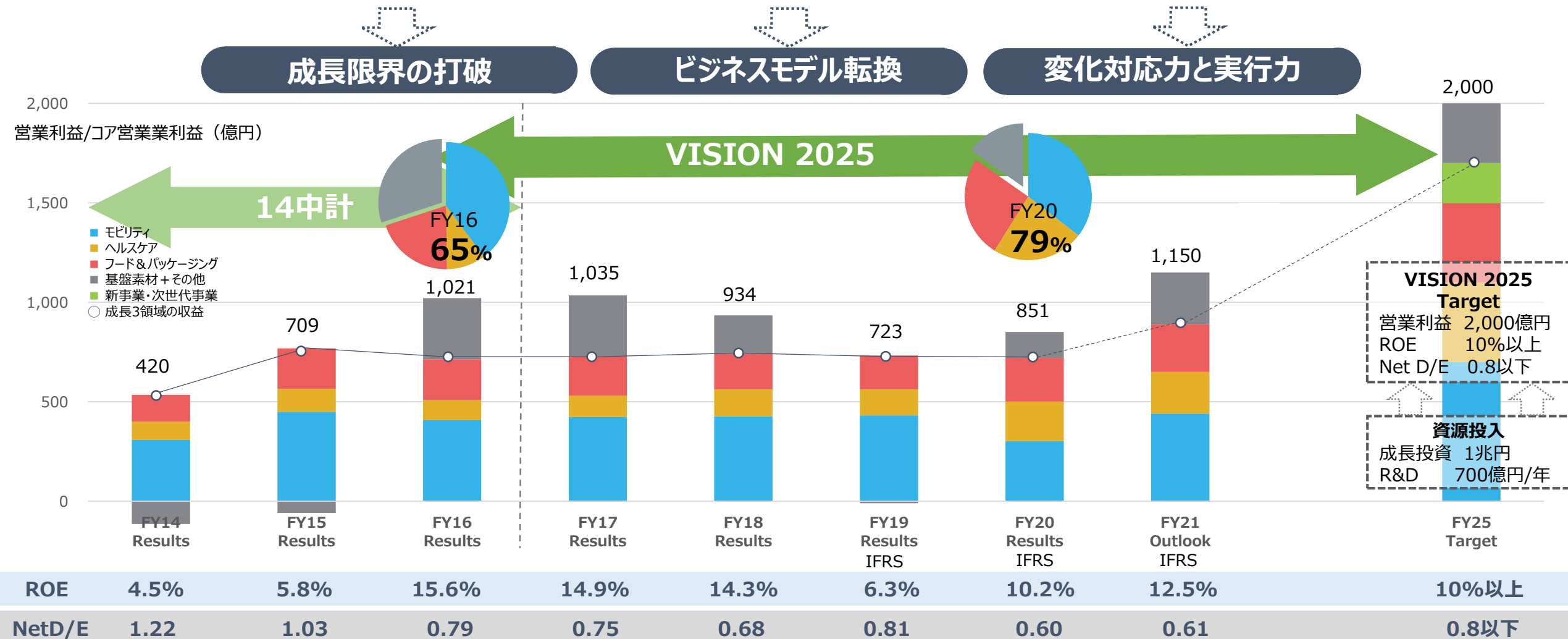
▶ デジタル化の潮流を捉えた事業  
機会の獲得、オペレーション高度化

DXの全社展開、全てを高度化

## ▶ 現状ポジションからの脱却

経営基盤強化、企業文化変革へ

- ▶ FY17に過去最高益1,035億円を達成したものの、景気後退、コロナ影響等により、成長は踊り場
- ▶ 最重要課題であるポートフォリオ変革は道半ば。成長3領域の利益比率は向上したが利益水準はFY15以降ほぼ横ばい
- ▶ 基盤素材のポラリティは大きく改善されたが、より市況変動の影響を受けにくい体質への変化が必須
- ▶ 財務体質は大きく改善されたが、大きな環境変化もあり成長投資の実行が不十分



## 3つの基本戦略



イノベーションの追求



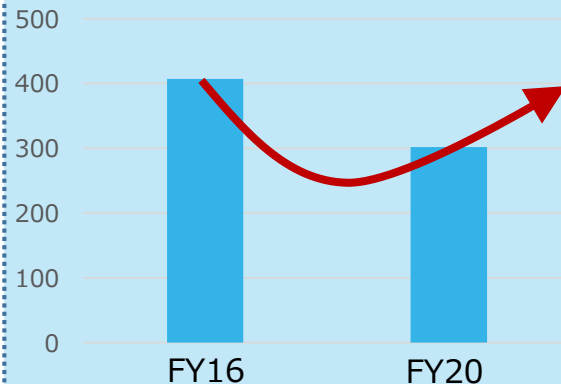
海外市場への展開加速



既存事業の競争力強化

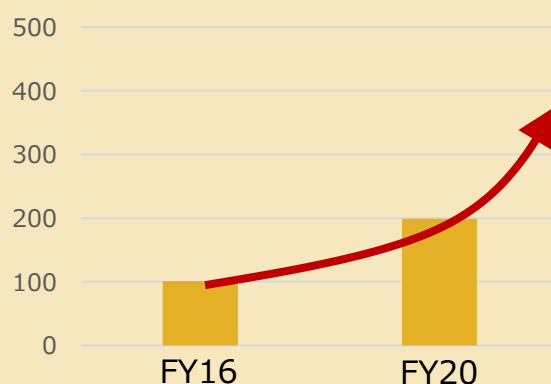
## モビリティ

- ▶ コロナ後の回復見込まれるも市場は大きな環境変化の最中
- ▶ ソリューション体制構築進む
- ▶ ICT用途は順調に拡大



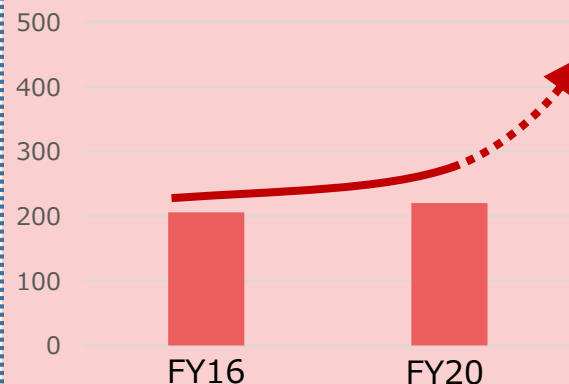
## ヘルスケア

- ▶ **2倍**の収益に成長
- ▶ 今後も成長機会は大きい



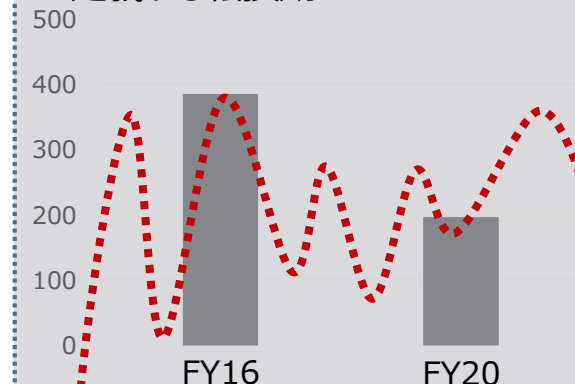
## フード&amp;パッケージング

- ▶ 安定しているが、大きな成長機会の発掘が課題
- ▶ 農薬、ICT用途は順調に拡大



## 基盤素材

- ▶ 再構築推進により大幅赤字から脱却
- ▶ ボラティリティ縮小、収益ベースの底上げが課題
- ▶ 環境変化に対応した方向性を定義する転換期

5つの  
内部環境課題

1

成長限界の打破と  
新事業・新製品創出の加速

2

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

3

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

4

グローバル全拠点での  
安全の強化と確保

5

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

- ▶ 内外環境変化を踏まえて、目指す未来社会を再設定
- ▶ 当社の重要課題である**マテリアリティを見直し、VISION2030基本戦略に反映**

## 目指す未来社会



環境と調和した  
循環型社会

▶ サークュラーエコノミーへの転換



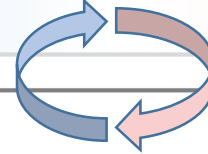
多様な価値を生み出す  
包摂社会

▶ 多様な価値連鎖の追求



健康・安心にくらせる  
快適社会

▶ 柔軟かつ強靱な社会



## 当社のマテリアリティ

## 持続可能な社会への貢献

サプライチェーン全体

ライフサイクル全体を  
意識した製品設計

Blue Value®

Rose Value®

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

## 事業継続の前提となる課題

安全

人権尊重

リスク・コンプライアンス・マネジメント

品質

安定生産

## 事業継続に不可欠な能力

企業文化

人的資本

イノベーション

デジタル・トランスフォーメーション

パートナーシップ



## 主要経営課題とマテリアリティから VISION 2030 基本戦略を策定

### 主要経営課題

- ① **新たな成長軌道の確立**
  - ▶ 成長ドライバーの拡充
  - ▶ 成長市場への進出
- ② **ビジネスモデル転換によるPF変革**
  - ▶ 社会課題視点の浸透と展開
  - ▶ 素材・サービス組合せ収益モデル確立
- ③ **CEに対応した事業の構築**
  - ▶ 2050カーボンニュートラル目標の全社浸透
  - ▶ CE対応の持続的ビジネスモデルへの転換
- ④ **DXによる事業基盤の強化**
  - ▶ 製販研・SC含めた事業全体の高度化
  - ▶ 競争力と安全を兼ね備えた次世代工場構築
- ⑤ **環境変化に対応し得る  
経営基盤の確立**

外部環境

内部環境

マテリアリティ

### VISION 2030 基本戦略

STRATEGY

01

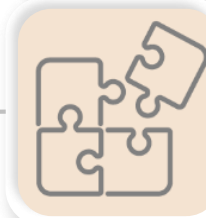


#### 事業ポートフォリオ変革の追求

- ▶ 社会課題視点の全事業への展開
- ▶ 事業領域の拡大・深耕による成長
- ▶ 既存事業の構造改革加速、グリーンマテリアルによる事業転換

STRATEGY

02



#### ソリューション型ビジネスモデルの構築

- ▶ 事業デザイン力強化による新事業の創出
- ▶ 社内横串連携、社外パートナーとの連携強化

STRATEGY

03



#### サーキュラーエコノミーへの対応強化

- ▶ 全事業を対象としたCE型ビジネスモデルの構築
- ▶ 原燃料転換に基づくCE対応製品の展開
- ▶ カーボンニュートラルに資する環境基盤技術の開発・獲得

STRATEGY

04

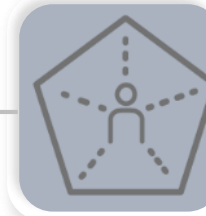


#### DXを通じた企業変革

- ▶ DXの全社・全領域への展開
- ▶ 製販研・SC全体の変革を通じた価値の創出

STRATEGY

05



#### 経営基盤・事業基盤の変革加速

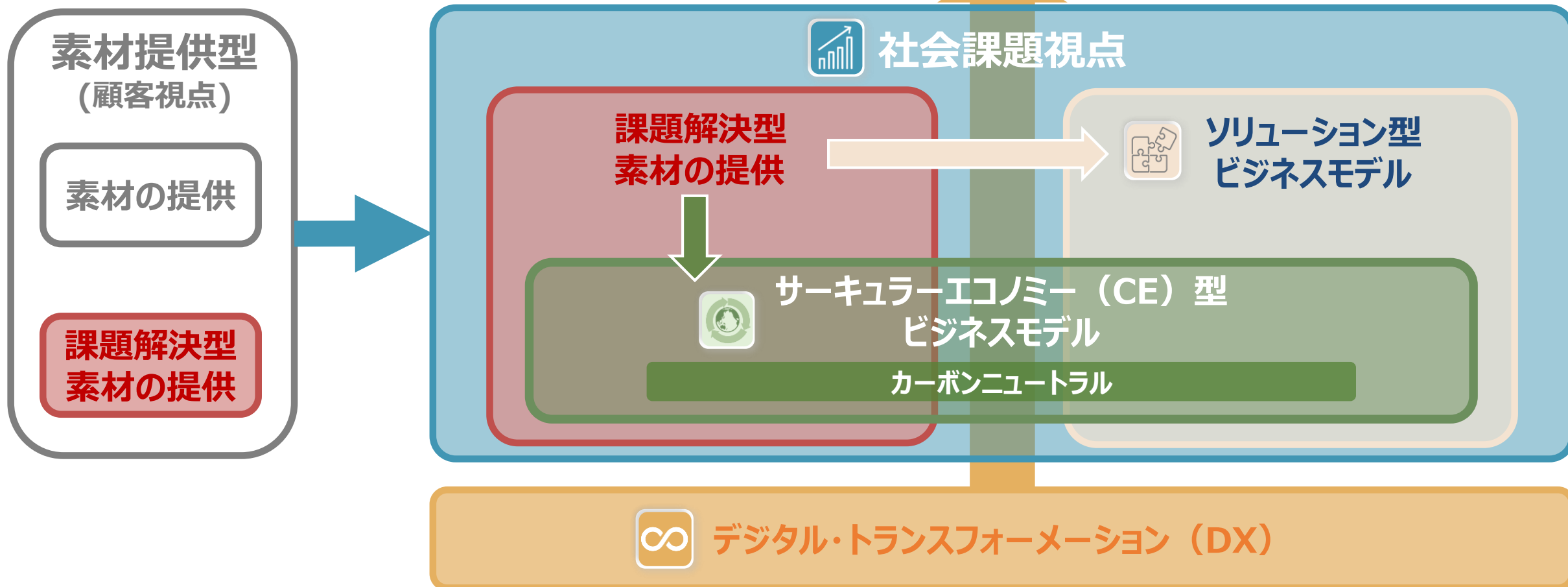
- ▶ コミットメント・チャレンジ意識の浸透
- ▶ エンゲージメント向上による組織能力向上、企業文化変革
- ▶ グローバル全拠点での安全・安定運転と競争力強化の両立
- ▶ サステナブルなSCの構築

## 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

▶ 社会課題視点、DXを全事業に展開、▶ ソリューション型ビジネスモデル、CE型ビジネスモデルへ進化

現在のメインビジネス領域

2030年



# 11 ソリューション型ビジネスモデル



素材提供に留まらず、社会課題解決に資する価値創出ビジネスモデルを自ら描き、  
新たなバリューチェーンを構築し、成長限界を打破する

背景

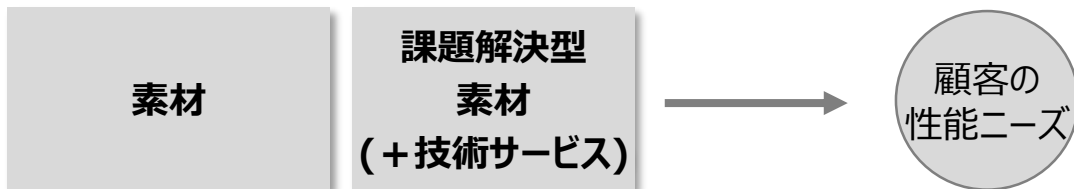
社会的要請からの  
顧客課題の複雑化

素材に閉じていては  
社会課題は解決できない

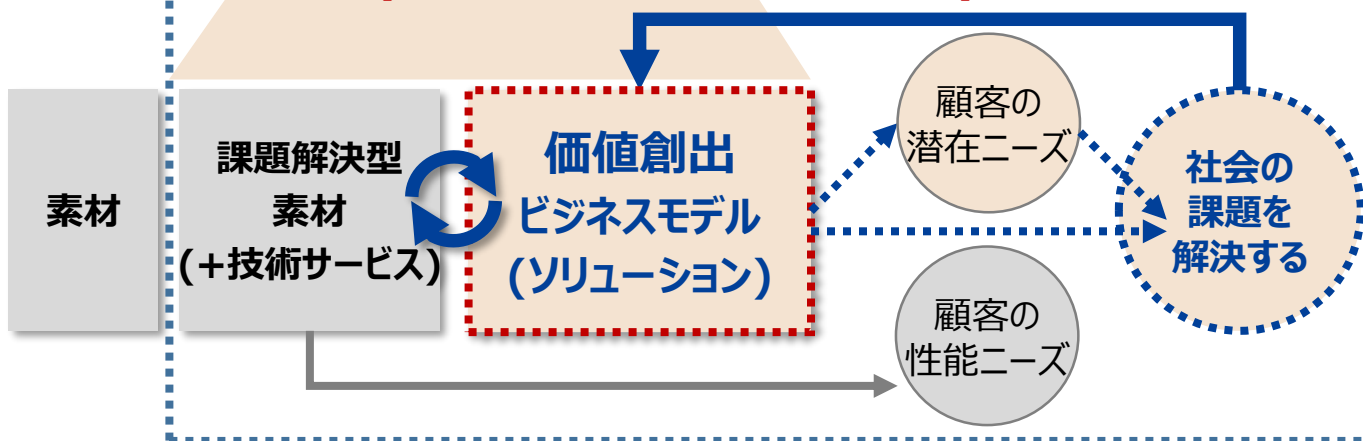
素材売りによる成長の限界

顧客の要求を満たす素材提供がメイン

これまでの  
事業展開



素材提供に留まらないソリューションを提供する  
(例：サービス事業との組合せ)



ソリューション型  
ビジネスモデル

今後の重点取組事項

## 事業デザイン力の強化

強いアセットの組み合わせ・フル活用  
(多様な製品群、人材、チャネル等)



業態を限定しない積極的な  
提携・M&A



# 12 サークュラーエコノミー型ビジネスモデル



- ▶ これまでのエネルギー多消費型事業から脱却しサーキュラーエコノミーへの対応を全社に広げる
- ▶ リニアなサプライチェーンから、サーキュラー型サプライチェーンへの転換に資する事業を創出する

環境変化

大量消費型経済の限界と  
CEへの期待の高まり

CEの実現要素となる  
テクノロジーの進化

化学業界の貢献可能性大

リニア型  
サプライチェーン

原料



モノマー



ポリマー・加工品



顧客



社会



## CE型サプライチェーン／エコシステムの構築

ケミカルリサイクル  
CCU/CCS

ケミカルリサイクル

マテリアルリサイクル

マテリアルリサイクル支援  
(素材/仕組み)

### 技術を最大限活用し、再生可能な素材へ転換

再生可能原料  
の利用

バイオマス  
素材・加工品

リサイクル  
素材・加工品

### 社会のCEを支える 素材・サービスの創出

長寿命化・再利用を支える素材・サービス  
センシング可能な素材・サービス(MaaS)

CE型  
サプライチェーン

## MCI Digital Vision

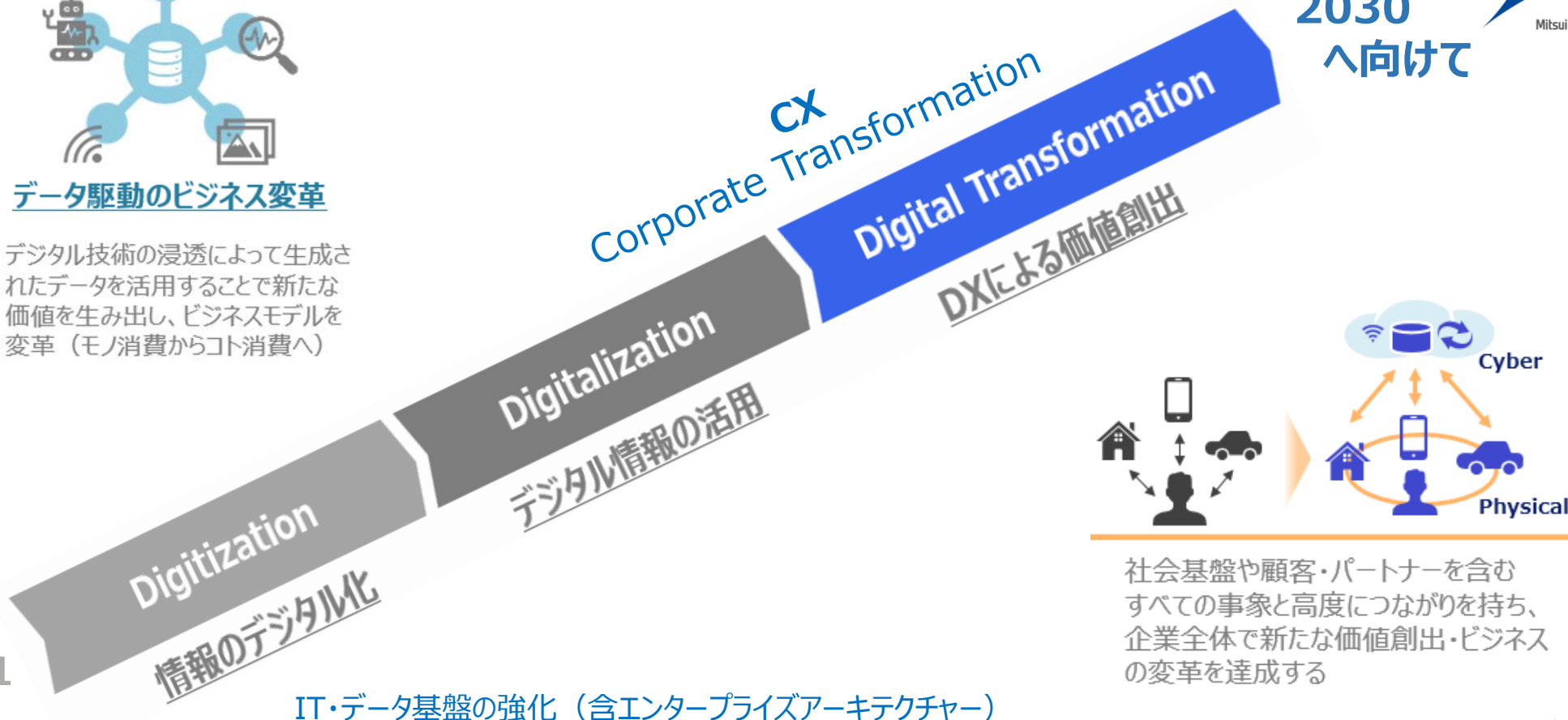
グループ全メンバーによるデータとデジタル技術の活用を通じ、社会課題解決に資する革新的な製品やサービス、ビジネスモデルをアジャイルに創出、企業・業界・社会の変革をリードする

2 革新的な製品やサービス、  
ビジネスモデルをアジャイルに創出  
社会課題解決の為、



## 3 企業・業界・社会の変革をリードする

2030  
へ向けて



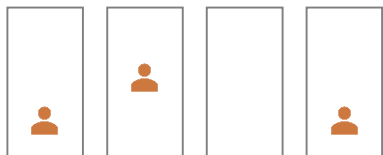
## 1 全メンバーを対象にデータとデジタル技術の活用を進める

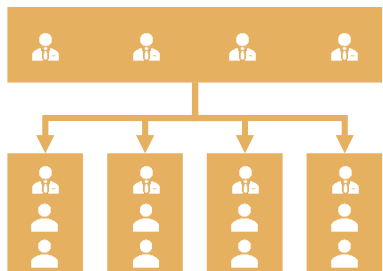



**CX実現のため、事業と連動した組織体制でいち早く事業部にノウハウを移植し、DXを加速**

\*CX : コーポレートトランスフォーメーション

DXの在り方の変化

部門個別・一部担当  
によるIT化推進

 全社DX

**全社の業務変革・  
革新的な事業創出を  
アジャイルに実現**

デジタルリテラシーの向上 ~ Data Drivenな組織・風土への変革 ~ に向けた取組

経営を変える



全社DXで成果を上げる

CDOを設置しガバナンス強化

DX推進室の設置

DX目標・KPIの設定

DX推進委員会での投資・要員リソース配分の判断

組織を変える



全社DXを早期実現させる

全部門・事業へのDXノウハウ移植・浸透

全部門へのDXチャンピオン配置

アジャイルなプロジェクト推進

競争力ある人事制度・職場環境

人材育成



Data Drivenな人材集団へのシフトに向けた

全社員のDX教育

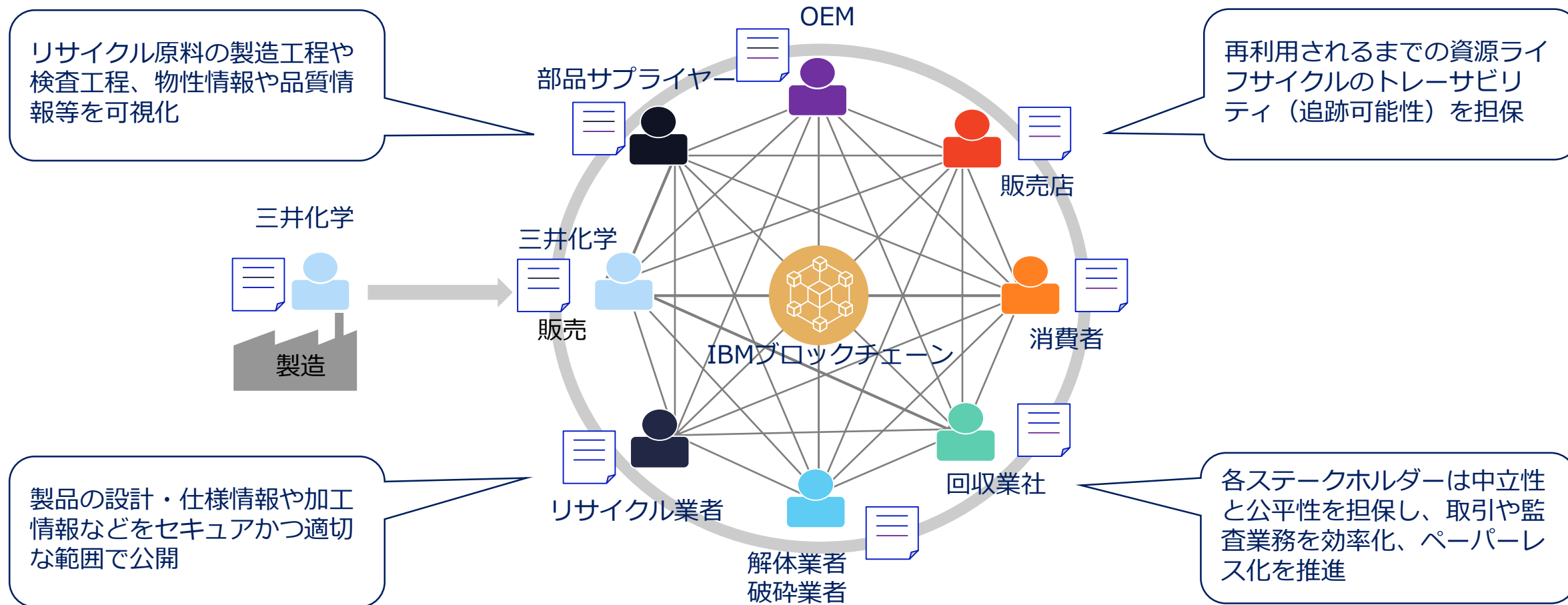
DX人材定義・教育フレームワーク

全社員のDXリテラシー向上

DX専門人材の育成

## ブロックチェーン技術を活用したプラスチックリサイクルのトレーサビリティシステム実用化へ

サプライチェーンの透明化を図るとともに、サプライチェーン全体でさまざまなメリットを共有できるプラットフォームの構築を目指す



リサイクル材料を重要な資源と捉え、国内循環を加速させるための透明性ある仕組みを構築

- ▶ 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、早期にVISION 2030 実現に向けて始動する
- ▶ 各ポートフォリオの個別戦略は、次回以降説明を行う

現在

モビリティ

ヘルスケア

フード&amp;パッケージング

基盤素材

次世代事業

VISION 2030 基本戦略

改定

PORTOFOLIO

## I ライフ&ヘルスケア・ソリューション

- ▶ QoL向上・食料問題解決の需要が拡大する中、強みが活かせる特定市場でソリューション拡充し、第一の収益の柱へ

PORTOFOLIO

## II モビリティソリューション

- ▶ CASEや産業構造変化に対応した内外装・電装・機構に係る素材・部材・サービスを拡充し収益拡大

PORTOFOLIO

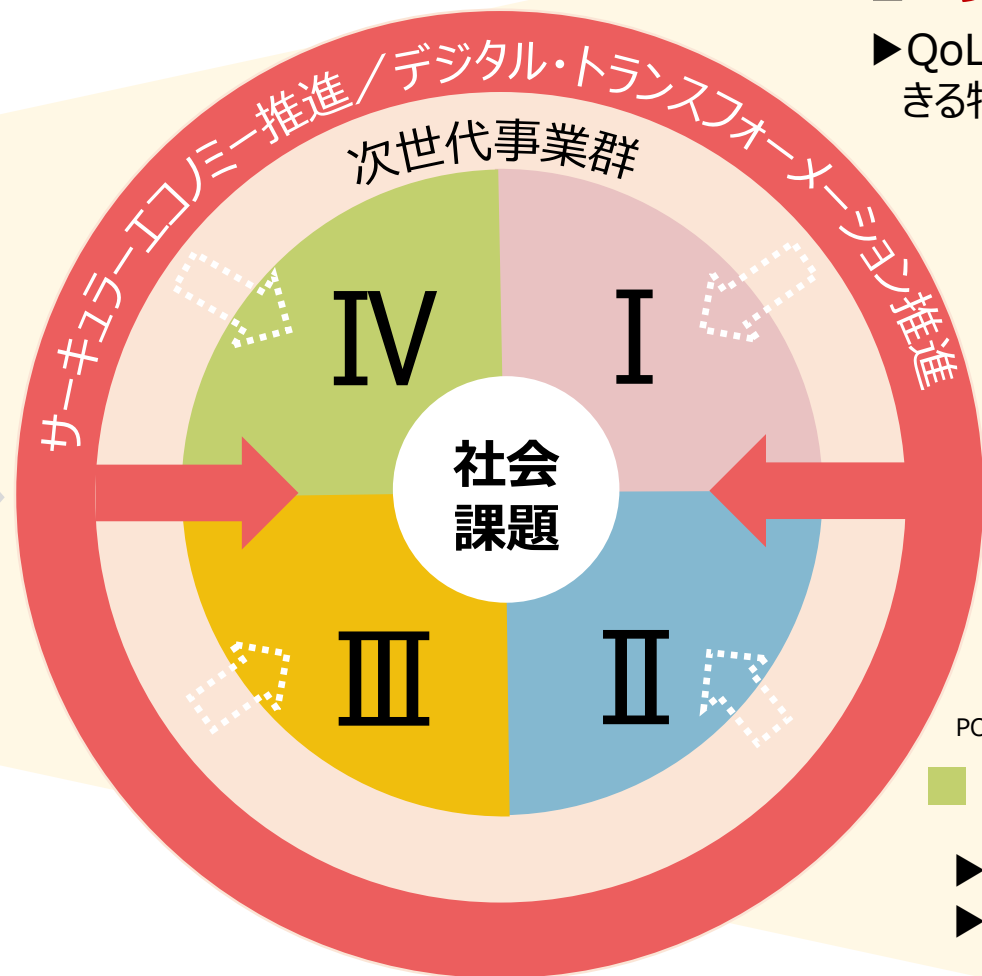
## III ICTソリューション

- ▶ 特長ある製品を結集し、サービスを含め提供することで、ICT市場への浸透を図り、第三の収益の柱へ

PORTOFOLIO

## IV ベーシック&グリーン・マテリアルズ

- ▶ 成長領域の位置付けでサプライチェーン全体でCE対応
- ▶ 収益安定化と競争力強化の構造改革を継続





# VISION 2030

## 経営目標

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®  
売上比率  
**40**%以上

Rose Value®  
売上比率  
**40**%以上

GHG削減  
(13年度比)  
**40**%減

株主還元

DOE=3%以上、総還元性向=30%以上

# VISION 2030

## 投資資源配分

成長投資枠

**1.8兆**円

\*基盤・維持投資は含まず  
\*FY21~FY30の10年間の総額

戦略投資枠

**9,000**億円

自力成長投資

**9,000**億円

Chemistry for Sustainable World  
未来が変わる。化学が変える。

# 2050年カーボンニュートラル ロードマップの策定



Mitsui Chemicals

# 三井化学は 2050年カーボンニュートラル企業へ

1

2050年カーボンニュートラルに向けた取組を進め、  
化学企業として社会変革に大きく貢献していく

2

GHG削減に貢献する製品をお客様と共に社会実装  
することによる「削減貢献量」の最大化を目指す

① 自社のGHG排出削減、② 削減貢献量の最大化 を両輪で取り組んでいく

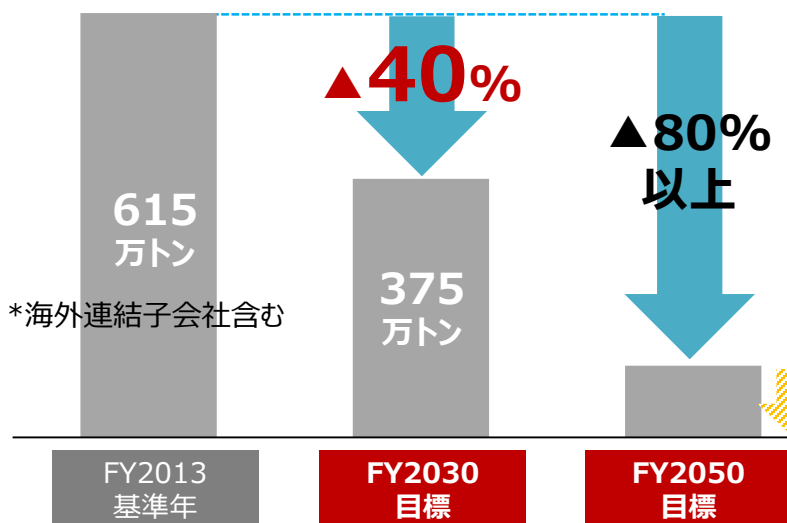
三井化学のカーボンニュートラル戦略

① 自社のGHG排出削減  
＜Scope 1, 2＞



② 製品提供を通じた社会への貢献  
＜削減貢献量＞

\*108万トン(▲18%分)は  
19年度までに削減済



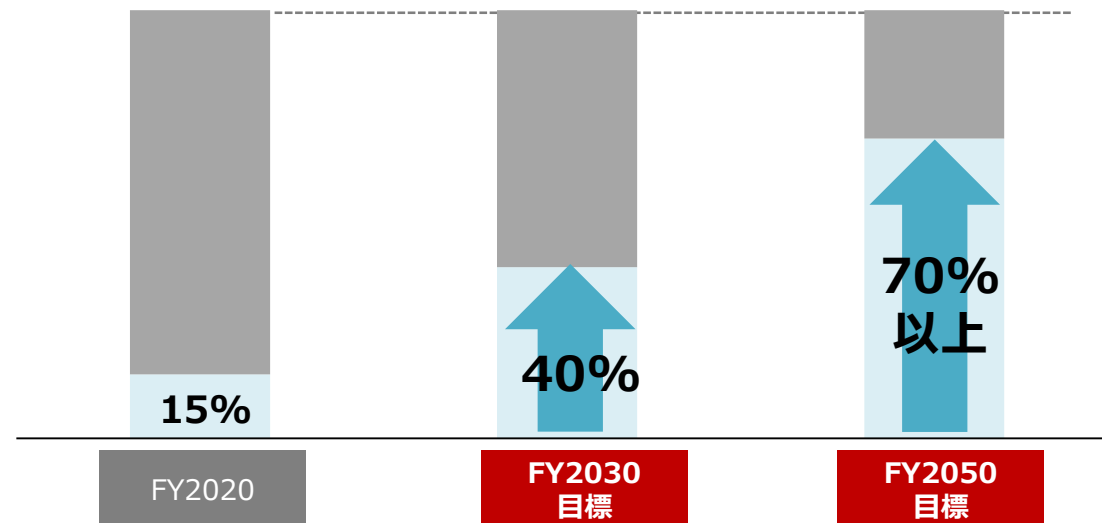
削減施策

- ～2030年  
原燃料転換  
省エネ、再エネ
- ～2050年  
上記+新技術、  
事業PF転換など
- 外的要因の  
整備が前提

カーボンネガティブ施策等  
(CCUSなど)

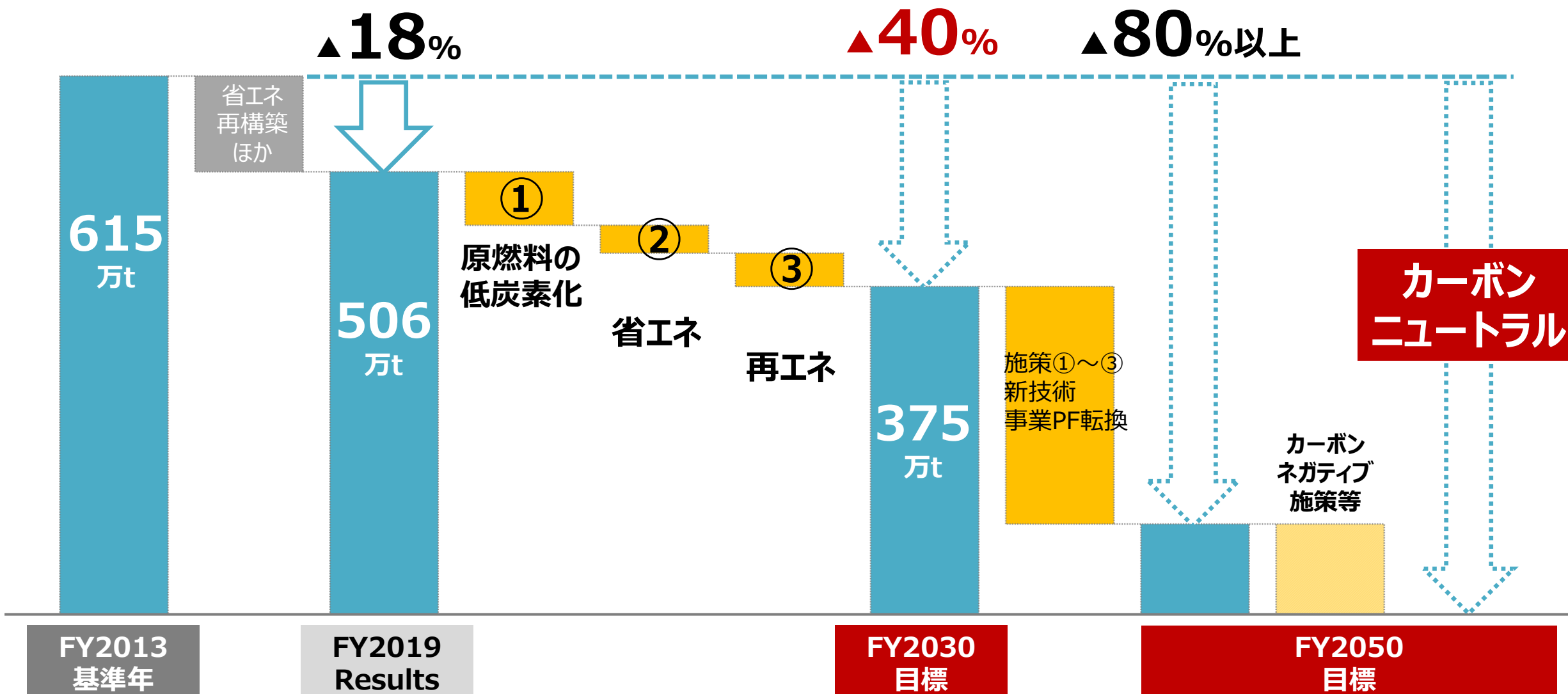
削減施策+カーボンネガティブ施策等で  
2050年カーボンニュートラルを目指す

Blue Value®製品の売上高比率



Blue Value®製品の拡大を通じて  
「削減貢献量」の最大化を目指す

2050年カーボンニュートラル実現に向けて、  
**2030年までにGHG排出 40%削減を目指す** (Scope 1+2、13年度比)



自社のGHG排出削減については、原燃料の低炭素化・省エネ・再エネの使用などを推進中

GHG排出削減施策（例）

原燃料の低炭素化

バイオマスナフサの導入  
(大阪、2021年10月から)



- ▶ 国産バイオマスプラスチック市場拡大に貢献
- ▶ 石油由来ナフサをバイオマスナフサに置き換えることで、副生燃料を低GHG化

省エネ

ガスタービン発電システム  
(大阪、2020年12月)

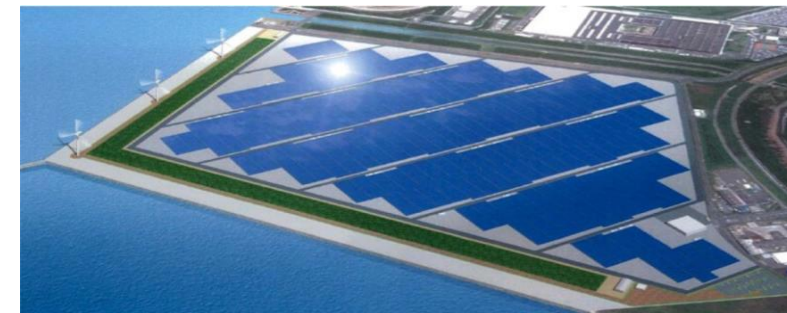


- ▶ 発電設備からの高温排ガスをクラッカーの燃焼用空気として利用
- ▶ 年間約7万 t のCO<sub>2</sub>排出量を削減

▲7万t-CO<sub>2</sub>/年

再エネの使用

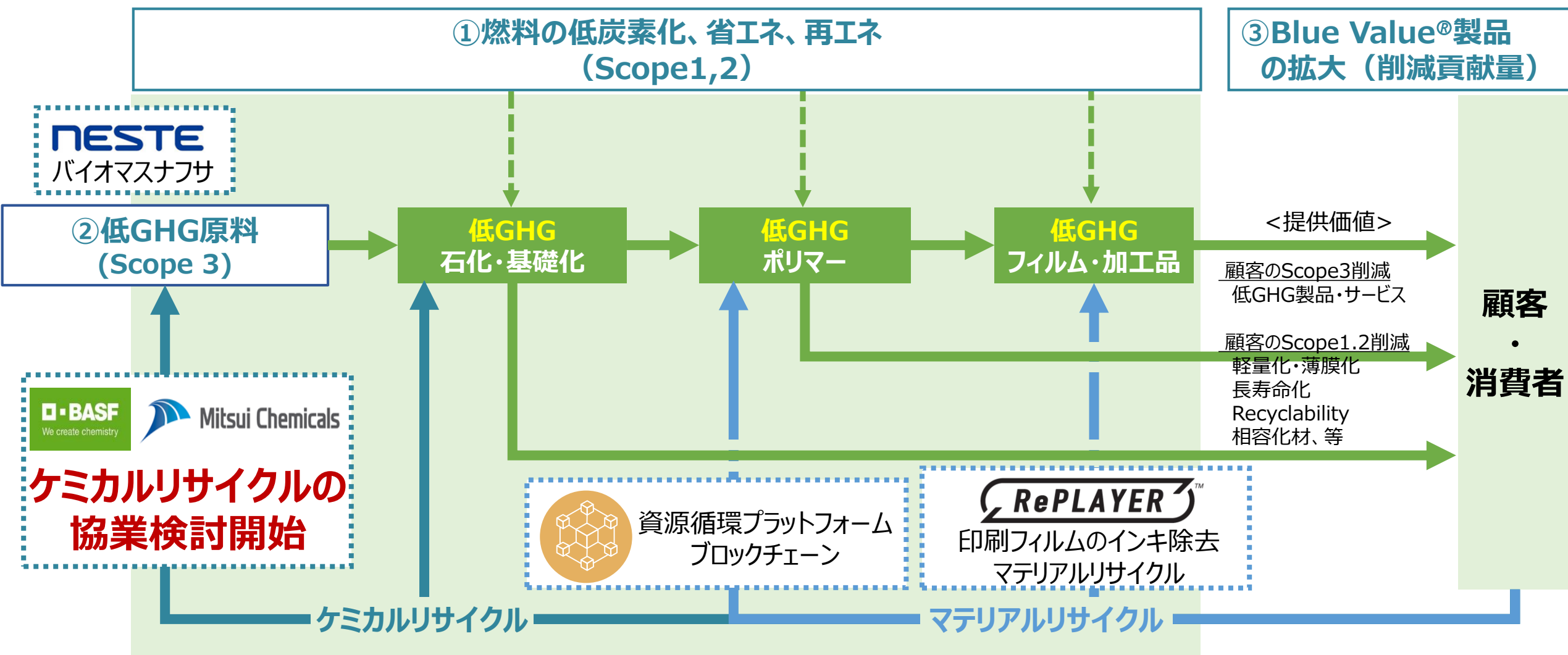
たはらソーラー・ウインド  
(田原、2014年～)



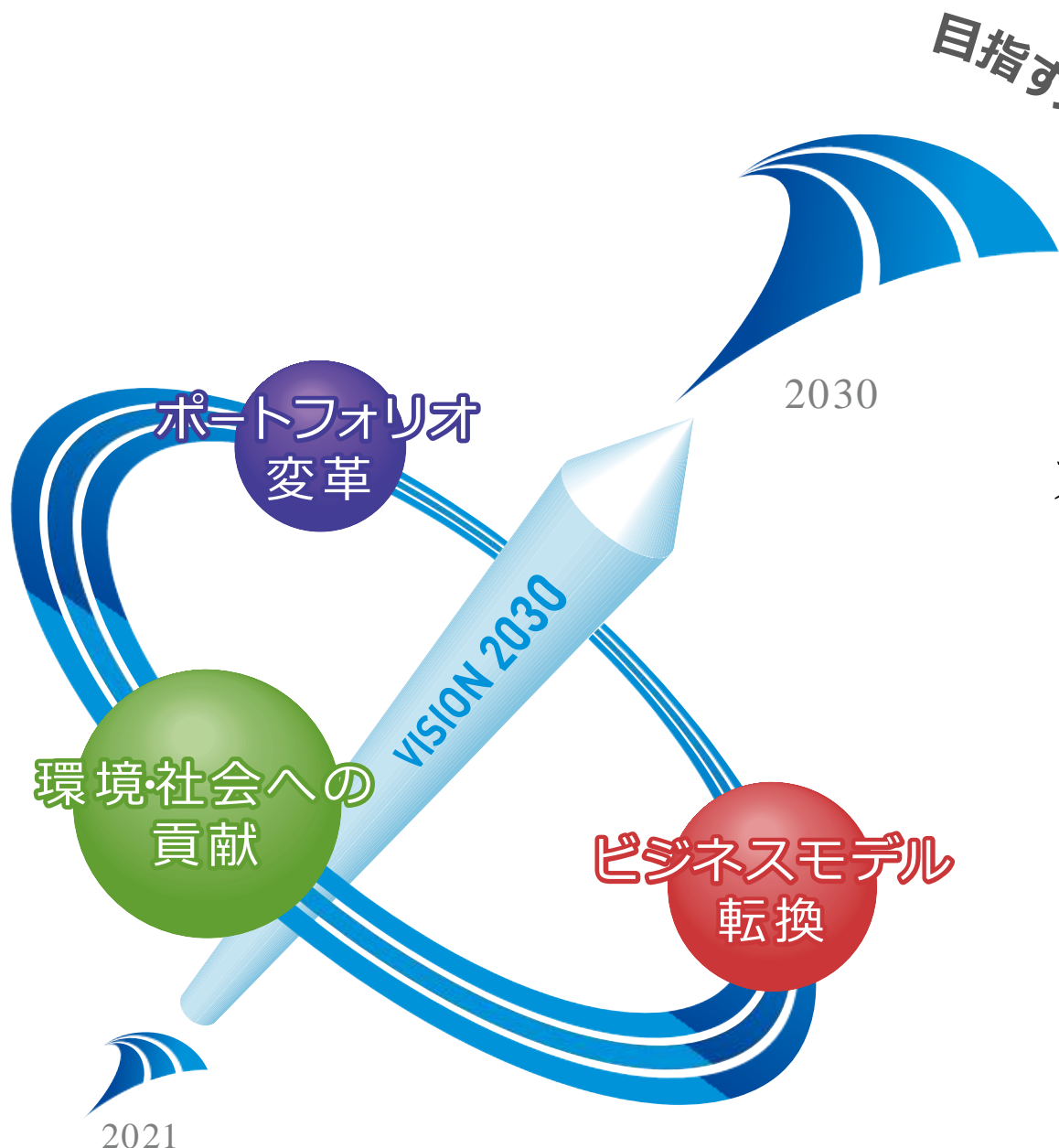
- ▶ 太陽光と風力からなる国内最大規模のハイブリット発電所
- ▶ 2014年より愛知県田原市で運転開始

▲3万t-CO<sub>2</sub>/年

川上から川下まで一気通貫で低GHG製品・サービスを提供し、  
顧客とともにGHG排出削減、循環経済の実現に貢献する







目指す未来社会



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


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

A blue sky with white clouds and a large blue arrow pointing right.

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

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World



三井化学

*Challenge Diversity One Team*

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。