

0→1 MAKE IT HAPPEN

# FY21-2 経営概況説明会

## CEO PRESENTATION

Chemistry for Sustainable World

未来が変わる。化学が変える



Mitsui Chemicals

橋本 修

HASHIMOTO Osamu

Mitsui Chemicals Inc.  
President & CEO

Nov. 25, 2021



新型コロナウイルス感染再拡大の懸念、資源価格高騰など世界情勢の不透明感が高まる中、成長3領域の確実なる伸長、及び 基盤素材事業の構造改革進展等により、2021年度、三井化学グループは過去最高益を更新する見通しであり、ステークホルダー皆様のご支援に厚く御礼申し上げます。

さて、春の経営概況説明会にて長期経営計画VISON2030の基本戦略を発表致しましたが、この度は事業ポートフォリオ別の成長戦略など、より詳細内容につきご説明致します。

価値創造の為の基本戦略に基づき、ライフ&ヘルスケア・ソリューションを収益の第一の柱に据え、モビリティ・ソリューションは投資回収の加速と市場構造変化への俊敏な対応による収益拡大、ICTソリューションは係るリソースの集約により第三の柱にして参ります。

また、ベーシック&グリーン・マテリアルズは、構造改革の強化を図り、収益の安定化を進める所存です。

サーキュラーエコノミー型社会の実現に向けても、先駆的に取り組んで参ります。

今後とも、三井化学グループはステークホルダー皆様との積極的な対話を行いながら、VISON2030の達成に向けて邁進して参りますので、引き続きのご支援を宜しくお願い申し上げます。

2021年11月 橋本 修

# 本日のご説明内容

## 前半 21年度業績見通し説明

- ▶ 21年度上期決算と年度見通し
- ▶ 事業概況
- ▶ 財務状況

## 後半 長期経営計画 VISION 2030

- ▶ 事業ポートフォリオ別成長戦略
- ▶ DX戦略、カーボンニュートラル戦略
- ▶ 財務・非財務指標を統合した経営計画システム
- ▶ 投資資源配分









- ①21年度上期コア営業利益は、ICT関連材料、ビジョンケア材料、農薬等の販売堅調により対前年同期比大幅増益
- ②21年度見通しはコア営業利益、当期利益共に過去最高益を見込む

| (億円)<br>摘 要      | FY2020      |         | FY2021  |               | 比較          |        |  |
|------------------|-------------|---------|---------|---------------|-------------|--------|--|
|                  | 1H          | FY      | 1H      | FY            | FY20→FY21   |        |  |
|                  | Results     | Results | Results | Outlook       | 増減          | 率      |  |
| 売上収益             | 5,370       | 12,117  | 7,435   | 16,300        | 4,183       | 35%    |  |
| コア営業利益           | 186         | 851     | ① 943   | ② 1,600       | 過去最高<br>749 | 88%    |  |
| 非経常項目            | △ 7         | △ 70    | 2       | △ 150         | △ 80        | -      |  |
| 営業利益             | 179         | 781     | 945     | 1,450         | 669         | 86%    |  |
| 金融収益・費用          | △ 22        | △ 39    | △ 21    | △ 55          | △ 16        | -      |  |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 96          | 579     | 739     | 過去最高<br>1,030 | 過去最高<br>451 | 78%    |  |
|                  | 為替レート(円/\$) | 109     | 106     | 110           | 112         | 6      |  |
|                  | 国産ナガサ(円/KL) | 42,900  | 31,300  | 50,600        | 55,300      | 24,000 |  |

- ① 21年度の成長3領域はいずれのセグメントも過去最高益となり、ターゲット事業領域計は985億円を見込む
- ② 基盤素材事業は構造改革の成果と市況高騰により725億円を見込む

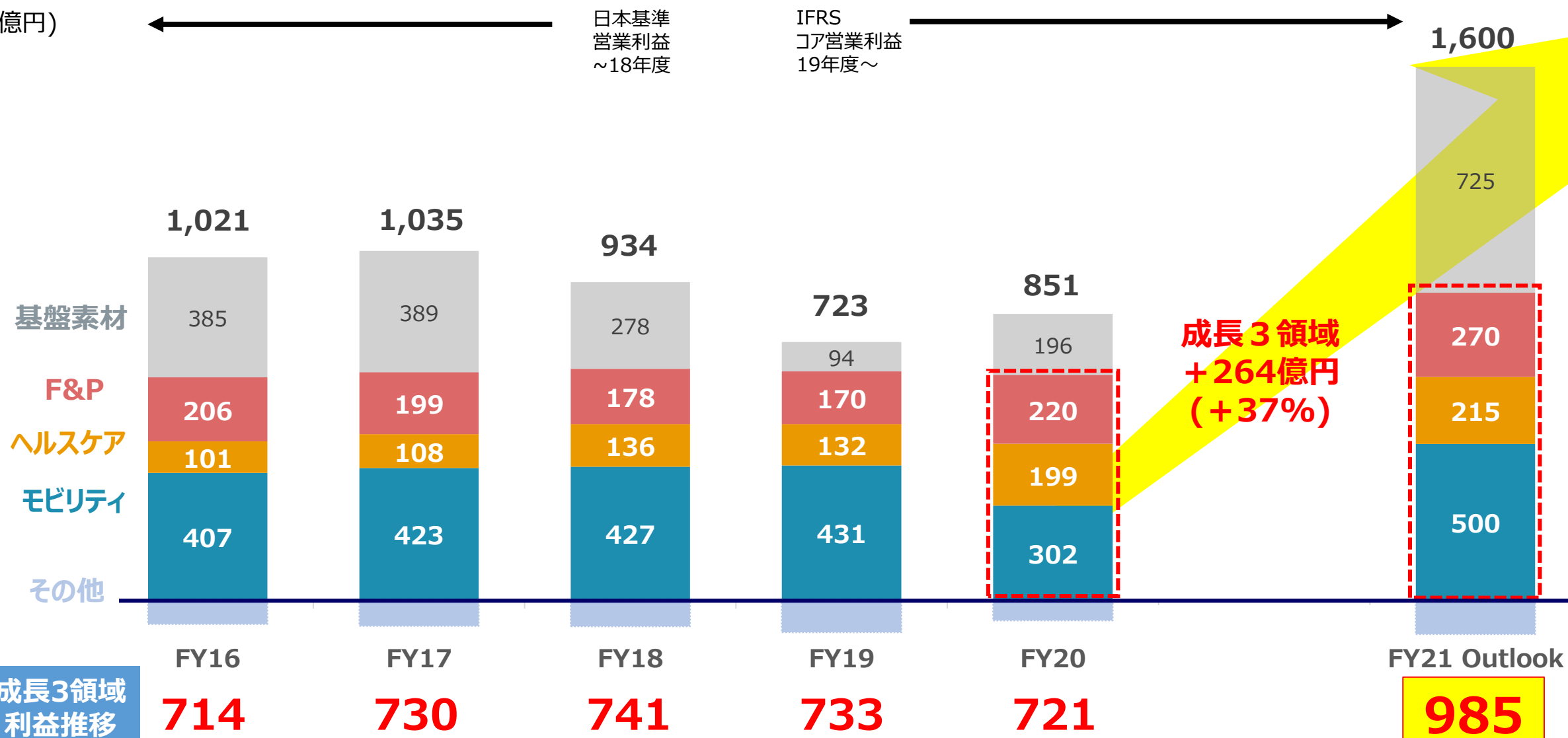
| (億円)<br>セグメント     | FY2019  |         | FY2020  |         | FY2021  |          | 比較        |      |           |      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|------|-----------|------|
|                   | FY      | 1H      | FY      | 1H      | 1H      | FY       | FY19→FY21 |      | FY20→FY21 |      |
|                   | Results | Results | Results | Results | Results | Outlook  | 増減        | 率    | 増減        | 率    |
| モビリティ             | 431     | 82      | 302     | 241     | 241     | 500      | 69        | 16%  | 198       | 66%  |
| ヘルスケア             | 132     | 72      | 199     | 109     | 109     | 215      | 83        | 63%  | 16        | 8%   |
| フード&パッケージング       | 170     | 95      | 220     | 127     | 127     | 270      | 100       | 59%  | 50        | 23%  |
| (ターゲット事業領域計)      | 733     | 249     | 721     | 477     | 477     | 985 過去最高 | 252       | 34%  | 264       | 37%  |
| 基盤素材              | 94      | △46     | 196     | 486     | 486     | 725      | 631       | 671% | 529       | 270% |
| その他<br>(全社共通費用含む) | △104    | △17     | △66     | △20     | △20     | △110     | △6        | 6%   | △44       | 67%  |
| 合計                | 723     | 186     | 851     | 943     | 943     | 1,600    | 877       | 121% | 749       | 88%  |
| 為替レート(円/\$)       | 109     | 107     | 106     | 110     | 112     |          | △3        |      | 6         |      |
| 国産ナガ(円/KL)        | 42,900  | 27,600  | 31,300  | 50,600  | 55,300  |          | △11,600   |      | 24,000    |      |

## コロナ影響からの回復、設備増強・拡販効果あり、収益底上げ

| Segment |                             | Area             | 1 H→2H  | Summary  |
|---------|-----------------------------|------------------|---|--|
| モビリティ   | PPコンパウンド<br>エラストマー等         | 北米、アジア、日本        |    | グローバルに部材不足の影響長期化も下期からは回復を見込む                       |
|         | 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<br>展示会中止などによる受注低迷は継続              |
| ICT     | 機能性ポリマー<br>半導体テープ           | アジア              |    | スマホレンズ向け好調<br>半導体需要堅調により半導体テープ好調、EUVペリクル順調         |
| ヘルスケア   | ビジョンケア<br>歯科材料              | 欧州、北米、アジア、<br>日本 |    | ビジョンケア) 北米COSTCO社への販売順調<br>歯科材料) 販売は順調。デジタル化への対応加速 |
|         | 不織布                         | アジア、日本           |    | コロナ特需は沈静化  |
| F&P     | パッケージ材料                     | アジア、日本           |   | 安定した需要が継続  |
|         | 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<br>ポリオレフィン<br>ウレタン原料 | アジア、日本           |  | 需要回復により販売堅調<br>一部製品の市況軟化                           |

## 成長3領域の合計コア営業利益は1,000億円レベルへ

(億円)





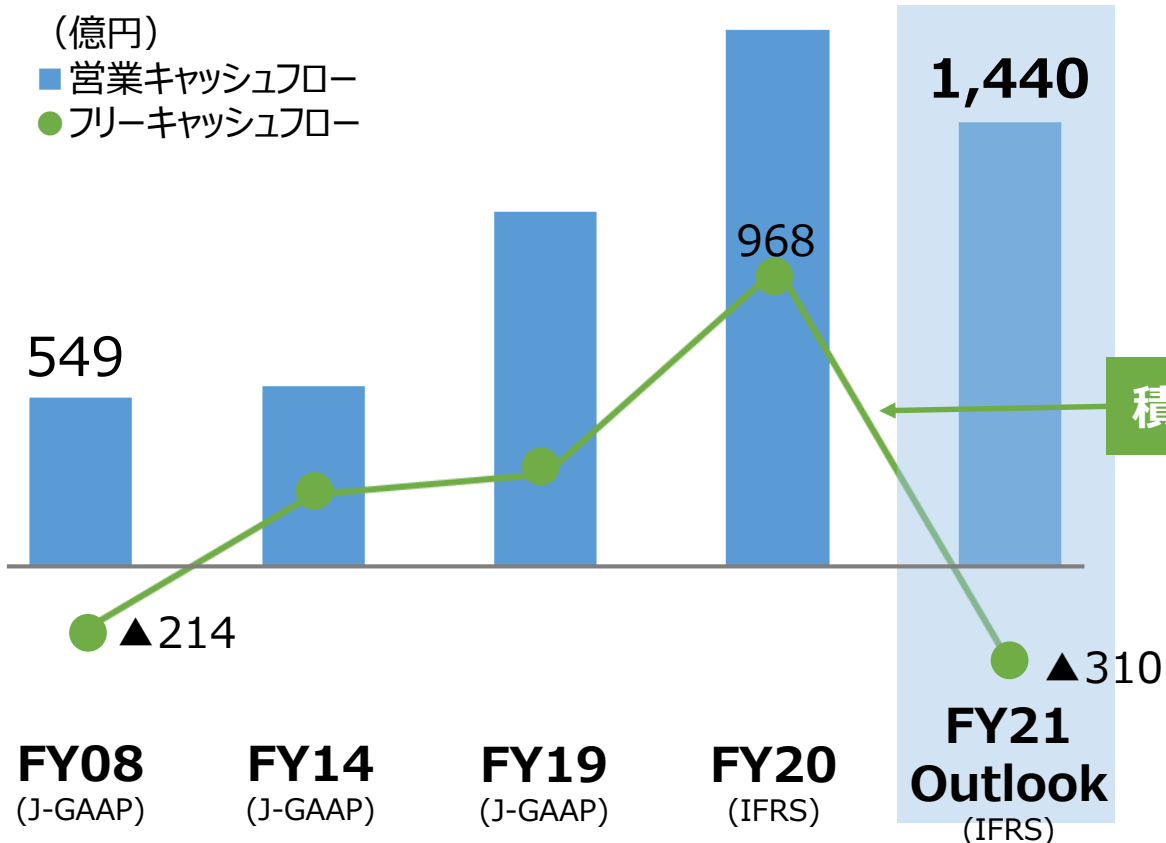
# 成長投資の確実な実行により、今後、増販効果が具現化

| 投資案件(一部)    |                           | 時期      | 能力     | FY20 | FY21 | FY22 | FY23以降 |
|-------------|---------------------------|---------|--------|------|------|------|--------|
| モビリティ       | PPコンパウンド新拠点設立@Netherland  | 20年6月   | 30KT   | ▶    |      |      |        |
|             | PPコンパウンド能力増強@Thailand     | 20年9月   | 13KT   | ▶    |      |      |        |
|             | ガラス長繊維強化PP新設@China        | 21年4月   | 3.5KT  | ▶    |      |      |        |
|             | アペル®新プラント@Japan           | 22年3月   | +50%   | ▶    |      |      |        |
|             | タフマー能力増強@Singapore        | 21年4月   | 25KT   | ▶    |      |      |        |
|             | EUVペリクル新設備@Japan          | 21年4月   | -      | ▶    |      |      |        |
|             | ルーカント新拠点@Japan            | 21年4月   | 20KT   | ▶    |      |      |        |
|             | ARRK社完全子会社化               | 20年8月   | -      | ▶    |      |      |        |
| ヘルスケア       | 松風業務・資本提携強化               | 20年5月   | -      | ▶    |      |      |        |
|             | 超撥水・反射防止コーティング材 COTEC®社買収 | 20年10月  | -      | ▶    |      |      |        |
|             | テクノロート®能力増強@Japan         | 20年11月  | 1 Line | ▶    |      |      |        |
|             | メガネレンズモノマー能力増強@Japan      | 23年10月  | -      | ▶    |      |      |        |
| フード&パッケージング | DIC化工買収                   | 20年12月  | 13KT   | ▶    |      |      |        |
|             | イクロステーブ®能力増強@Taiwan       | 23年10月  | 380万㎡  | ▶    |      |      |        |
|             | 農薬事業買収                    | 22年1月   | -      | ▶    |      |      |        |
| 基盤素材        | 本州化学工業 TOB                | 21年6月完了 | -      | ▶    |      |      |        |
|             | 錦湖三井化学 MDI能力増強@Korea      | 24年1月   | 200KT  | ▶    |      |      |        |
|             | 高機能PP新設備 @Japan           | 24年11月  | 200KT  | ▶    |      |      |        |



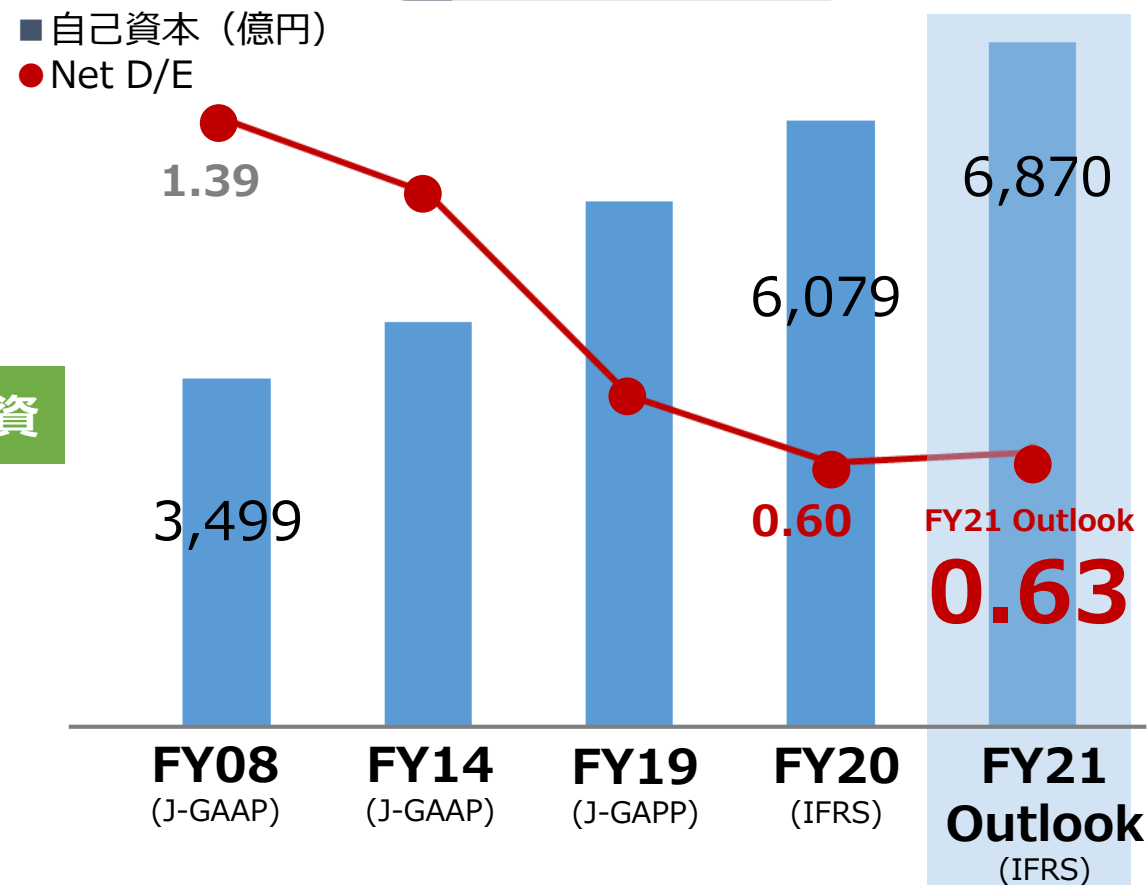
# 強固な財務体質を維持、積極投資へ

## キャッシュフロー



**安定した営業CFを確保し、  
積極投資へ**

## Net D/E



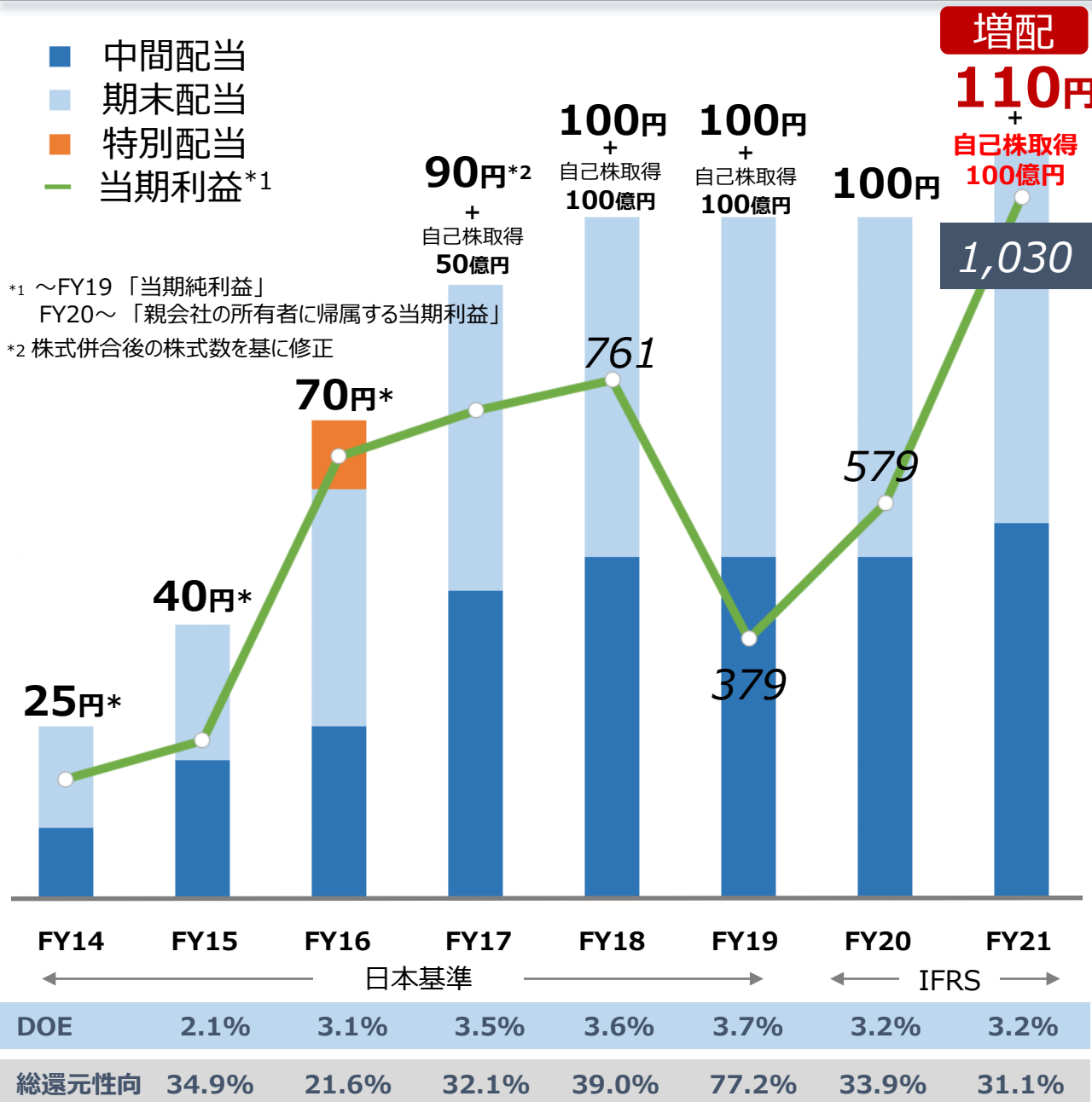
**健全な財務体質を維持**

# 7 株主還元

- 中間配当
- 期末配当
- 特別配当
- 当期利益\*1

\*1 ~FY19 「当期純利益」  
FY20~ 「親会社の所有者に帰属する当期利益」

\*2 株式併合後の株式数を基に修正



## 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 6月発表

### 自己株式取得

100億円 10月末完了

- ✓ 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

|       | FY14  | FY15  | FY16  | FY17  | FY18  | FY19  | FY20  | FY21 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| DOE   | 2.1%  | 3.1%  | 3.5%  | 3.6%  | 3.7%  | 3.2%  | 3.2%  |      |
| 総還元性向 | 34.9% | 21.6% | 32.1% | 39.0% | 77.2% | 33.9% | 31.1% |      |

| (億円)                   | 日本基準            |    | 日本基準            | 日本基準            | IFRS            | IFRS            |
|------------------------|-----------------|----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| IFRS                   | FY15<br>Results | »» | FY18<br>Results | FY19<br>Results | FY20<br>Results | FY21<br>Outlook |
| 売上収益                   | 13,439          | »» | 14,829          | 13,390          | 12,117          | 16,300          |
| コア営業利益*1<br>(ROS)      | 709<br>(5.3%)   | »» | 934<br>(6.3%)   | 716<br>(5.3%)   | 851<br>(7.0%)   | 1,600<br>(9.8%) |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益*1 | 230             | »» | 761             | 379             | 579             | 1,030           |
| ROE                    | 5.8%            | »» | 14.3%           | 7.0%            | 10.2%           | 12.2%           |
| ROIC*2                 | 4.9%            | »» | 6.0%            | 4.4%            | 5.0%            | 9.0%            |
| Net D/E                | 1.03            | »» | 0.68            | 0.76            | 0.60            | 0.63            |
| 総還元性向                  | 34.9%           | »» | 39.0%           | 77.2%           | 33.9%           | 31.3%           |

\*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

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



## 2021年6月2日 経営概況説明会-1

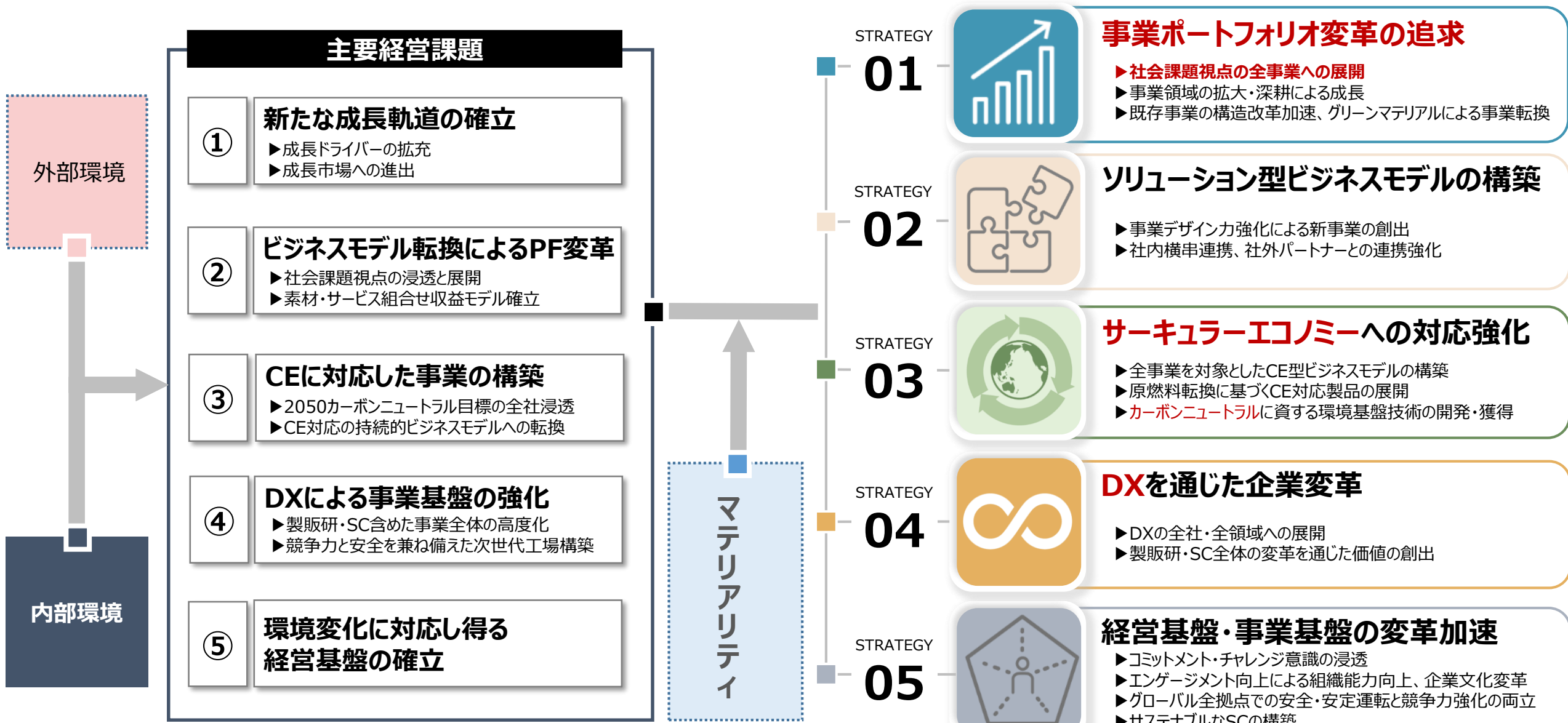
- VISION 2030 全体概要
- 基本戦略
- ビジネスモデル変革の方向性
- 事業ポートフォリオ改定
- VISION 2030 経営目標
- カーボンニュートラルロードマップ

## 2021年11月25日 経営概況説明会-2

- 事業ポートフォリオ別成長戦略
- DX戦略、カーボンニュートラル戦略
- 財務・非財務指標を統合した  
経営計画システム
- 投資資源配分

主要経営課題とマテリアリティからVISION2030基本戦略を策定

VISION2030 基本戦略



\*CE：サーキュラーエコノミー、DX：デジタル・トランスフォーメーション、SC：サプライチェーン

# 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®  
売上収益比率  
**40**%以上

Rose Value®  
売上収益比率  
**40**%以上

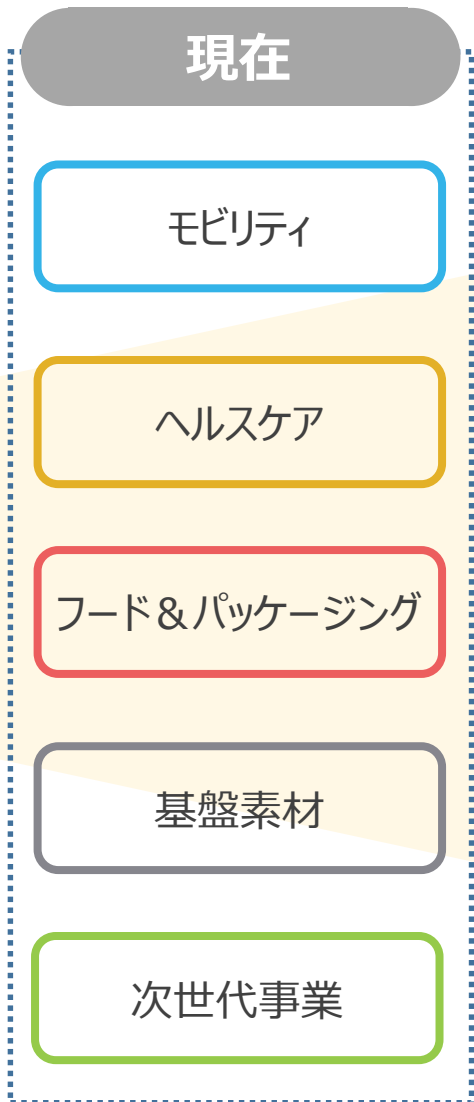
GHG削減  
(13年度比)  
**40**%減

株主還元

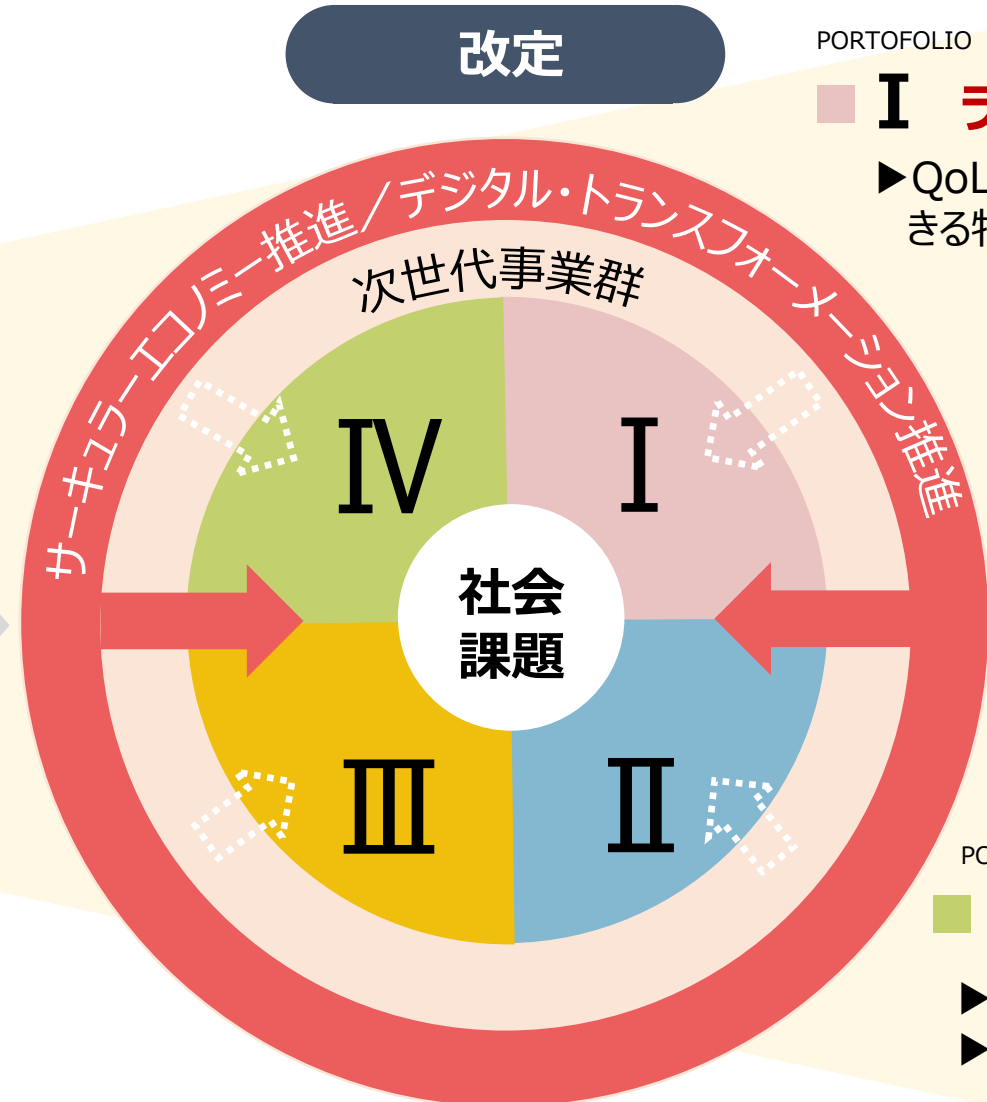
DOE=3%以上、総還元性向=30%以上



▶ VISION2030の実現に向け、ポートフォリオの改定



VISION 2030 基本戦略



- 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**

# 5 新ポートフォリオへの主な事業の移動

## 現在

## 改定後

### モビリティ

エラストマー、機能性化合物  
海外PP化合物、ソリューション事業

機能性ポリマー

### ヘルスケア

### フード&パッケージング

農業化学品

コーティング・機能材  
機能性フィルム・シート

### 基盤素材

石化原料、ポリオレフィン、基礎化学品

特殊ガス事業

### 次世代事業

新事業開発センター ICT材料

## ライフ&ヘルスケア・ソリューション

ヘルスケア+農業化学品  
医療事業推進室 設置

## モビリティソリューション

モビリティ(エラストマー、化合物、ソリューション事業)  
複合材料事業推進室/モビリティソリューション推進室 設置

## ICTソリューション

機能性ポリマー+コーティング・機能材、フィルム・シート+特殊ガス  
ICT材料事業推進室 設置

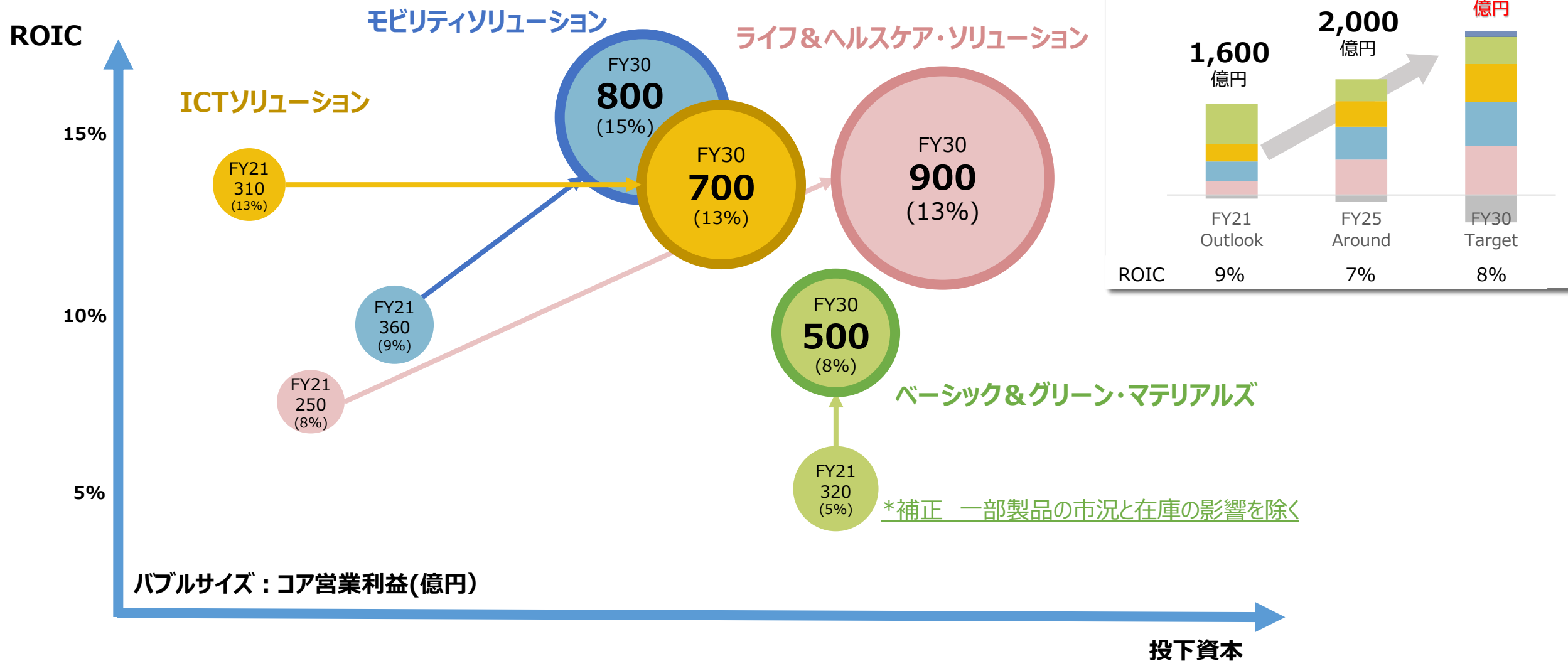
## ベーシック&グリーン・マテリアルズ

石化原料、ポリオレフィン、基礎化学品  
グリーンケミカル事業推進室 設置

## 次世代事業

新事業開発センター データソリューション室、ロボットソリューション室

## ライフ&amp;ヘルスケア・ICTに積極投資を行い、2030年コア営業利益2,500億円を目指す



いのちと健康、豊かな暮らしに貢献するソリューションを提供し、第一の収益の柱とする

### 社会課題への貢献

世界の総人口増加・健康寿命延伸、パンデミックによる衛生環境ニーズの高まりを受けた生活の質(QOL)向上、安全・安心な食への貢献

### 事業領域

#### ライフケアソリューション

##### スペシャリティケミカル事業

- ・ビジョンケア
- ・不織布
- ・生活環境・水環境



#### ウェルネスソリューション

##### 食品・健康関連事業

- ・農業化学品
- ・ニュートリション
- ・検査・診断



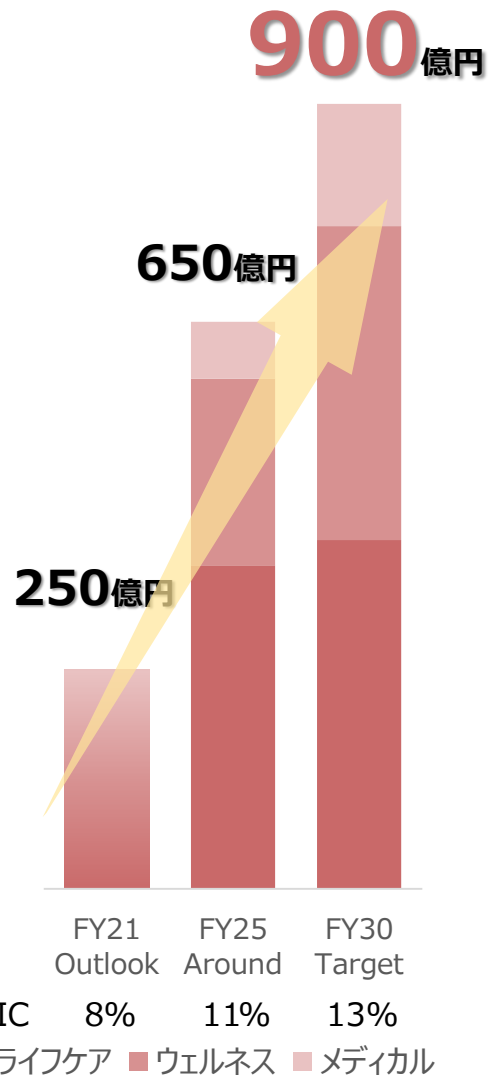
#### メディカルソリューション

##### 医療関連事業

- ・医療機器 デンタル・整形外科材
- ・医療用部材
- ・医薬原体・中間体

- ▶ ウェルネスソリューションとメディカルソリューションに積極的に資源投入
- ▶ ファインケミカルズ技術を基盤とした新製品・新事業創出と、M&A・社外提携による新規参入領域の事業基盤獲得

# ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業戦略ー2



Rose Value®  
FY30 85%

## ライフケア

### ビジョンケア

- ◆ 着実な市場獲得  
近視人口30%→50% (FY50)
- ◆ 健康に貢献する  
新しいアイウェア製品や技術の提案
- ◆ 環境に対応した新素材や新技術の開発、顧客への導入
- ◆ 需要増加に応じた能力増強



ビジョンケア以外の  
新たな柱の育成

生活環境・水環境  
バリューチェーン拡大

## ウェルネス

### 農業化学品

- ◆ 殺虫剤の成長市場展開加速  
(ブラジル、インド、東南アジア)
- ◆ 環境配慮型農薬拡充
- ◆ 新規原体の継続的投入
- ◆ 非農薬分野拡大  
防蟻・動物薬・生活環境
- ◆ バクテリアコントロール  
マラリア撲滅  
アフリカ20か国に提供



健康・バイオ技術  
関連領域を拡大

ニュートリション  
検査・診断

## メディカル

### デンタル事業

- ◆ グループ連携強化
- ◆ デジタル化推進
- ◆ 人工歯、修復材拡大
- ◆ 検査・予防領域  
(歯周病)



医療機器・医薬  
関連領域を拡大

整形外科領域

医薬CDMO事業

\*Contract Development and Manufacturing Organization



ウェルネス

事業像

農業化学品分野において、グローバルに存在感のある研究開発型企业

成長の方向性

自力：継続的な原体創出と地域別戦略に基づいた事業拡大

M&amp;A：自力成長戦略の加速に資する案件の推進

## Meiji Seikaファルマ農薬事業の買収

## 成長戦略

- ◆ 自力成長の加速
- ◆ 収益基盤の強化
- ◆ 海外基盤の強化
- ◆ 社会要請への対応
- ◆ 研究開発の強化

## 本件の効果

- ➔ 新たな成長ドライバー、人材の獲得
- ➔ 国内市場でのプレゼンス強化
- ➔ 海外ポートフォリオ・ライセンス強化
- ➔ 環境配慮型ポートフォリオの拡充
- ➔ 創薬力の強化



- ・ 原体ポートフォリオ
 

|                       |   |   |     |
|-----------------------|---|---|-----|
| 殺虫剤                   | 6 | ➔ | 9原体 |
| 殺菌剤                   | 6 | ➔ | 9原体 |
| 除草剤                   | 3 | ➔ | 4原体 |
| (上記のうち、天然物由来 2 ➔ 6原体) |   |   |     |
- ・ パイプライン
 

|      |   |   |     |
|------|---|---|-----|
| 開発段階 | 4 | ➔ | 4原体 |
| 研究段階 | 5 | ➔ | 7原体 |

今後の方針

Meiji Seikaファルマとの統合シナジーの早期創出と最大化

創薬型企业との更なるアライアンス機会の継続追求

特徴ある材料・機能・サービスの提供により社会課題解決に貢献し、持続的な事業成長を実現する

社会課題への貢献

モビリティを取り巻く社会におけるサステナビリティの実現  
CASE・MaaSの拡大を下支えする技術の進化・普及への貢献

事業領域

素材提供型ビジネス

エラストマー重合製品

- ・ タフマー®
- ・ 三井EPT™
- ・ ルーカント®
- ・ ビューロン®



複合材料製品

- ・ PPコンパウンド
- ・ アドマー®
- ・ ミラストマー®
- ・ アーレン®
- ・ 複合材料開発品



ソリューション型ビジネス

- ・ 設計支援、シミュレーション 等
- ・ 金型提供、部品試作 等
- ・ 素材開発、工法開発 等

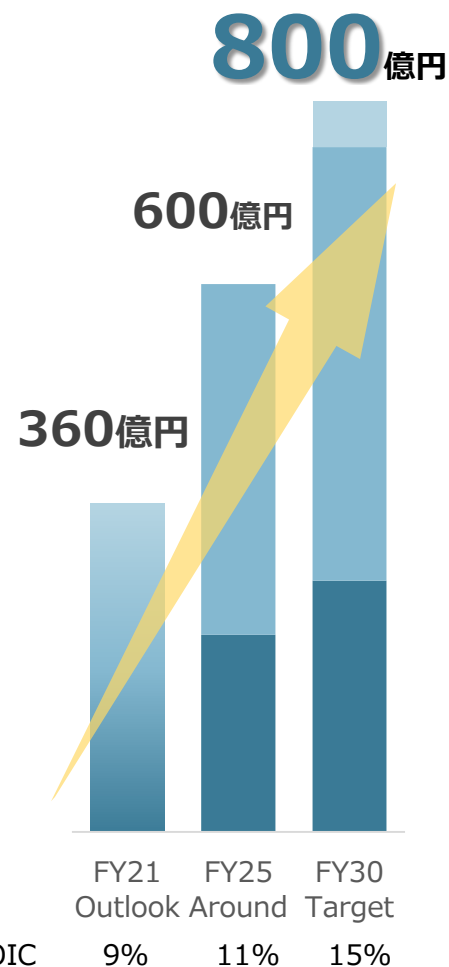
ARRK

KYOWA

- ▶ 投資案件の着実な利益貢献 と「成長市場」×「差別化領域」へのスピード感あるアプローチ
- ▶ 獲得・強化してきたソリューション機能をフル活用した顧客への価値提案



# モビリティソリューション事業戦略-2



■ ソリューション ■ 複合材料  
■ エラストマー

Blue Value®

FY30 **80%**

エラストマー

タフマー®

- ◆ 包材のモノマテリアル化、太陽電池封止材等  
**成長市場での需要獲得**
- ◆ 需要に応じた生産能力増強



複合材料

PPコンパウンド

- ◆ CASEに対応した高付加価値領域の拡大

アドマー®

- ◆ 包材のモノマテリアル化、バイオマス活用など  
**成長市場での需要獲得**
- ◆ 地産地消をベースとした適切な生産能力増強



新規複合材料開発

- ◆ 複合化による**素材・部材への機能付与**

ソリューション

コンセプトプッシュ型ビジネスモデル

- ◆ 機能・技術・素材をパッケージとして  
**顧客にプロアクティブに価値提案**
- ◆ ソリューションパッケージ強化・機能獲得



未来のモビリティに向けた  
ソリューション提案

CASEの実現  
サステナビリティの実現  
MaaSに伴う変化への対応

関連が深まる社会課題にも  
視野を拡張

再生可能エネルギーの普及  
都市インフラ老朽化への対応  
安心・快適な生活空間の創出

## 全事業領域

社会と共存する未来のモビリティに対応したソリューション提案 および  
モビリティと関連が深まる社会課題も視野に入れた事業機会の探索

社会動向

技術動向



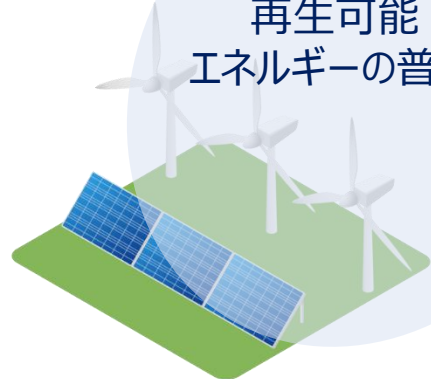
# 『未来のモビリティ』 CASE、サステナビリティ、MaaS

新たな事業機会の探索する領域

再生可能  
エネルギーの普及

都市インフラ  
老朽化への対応

安心・快適な  
生活空間の創出



## 当社グループの強み

- ◆ 社会・技術動向への洞察力
- ◆ 素材群、材料開発力
- ◆ 設計支援・金型・成形工法の開発力
- ◆ 多様なパートナーシップ

## 提供価値の例

- ◆ **CASE**：電動パワートレインの性能向上、車体の軽量化
- ◆ **サステナビリティ**：リサイクル材の活用、製造工程の省エネルギー化
- ◆ **関連課題**：太陽電池の性能向上、臭気・手触りなど五感に訴える素材、インフラ関連部材・工法提案

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、第3の柱への成長を図る

社会課題への貢献

安全・快適なインフラ、健康な暮らし、持続可能な地球環境を支えるAI、Beyond5G等の進化に貢献

事業領域

半導体・実装ソリューション

半導体・電子部品工程部材

- ・イクロステープ®
- ・三井ペリクル™
- ・SP-PET™
- ・特殊ガス



イメージングソリューション

光学材料

- ・COC (アペル®)



電池材料ソリューション

リチウムイオン電池材料

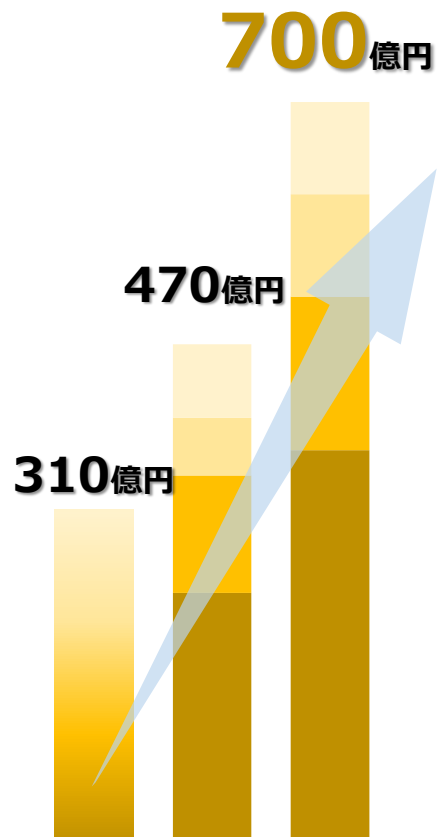
- ・電解液、添加剤、セパレーター材料
- 次世代電池材料

コンバーティングソリューション

高機能食品包装材料

- ・シーラント、接着剤、コート剤
- ・環境対応包材

- ▶ 半導体・実装、イメージングソリューション事業に集中的に資源投入
- ▶ 製品開発における川上から川下までのコア技術の結集により、新事業・新製品を創出



FY21 Outlook FY25 Around FY30 Target

ROIC 13% 10% 13%

■ 半導体・実装 ■ イメージング  
■ 電池材料 ■ コンバーティング

半導体・実装

イクロステープ®

- ◆ 成長領域での新銘柄継続投入
- ◆ 需要に応じた生産能力増強

シェアNo.1維持

三井ペリクル™

- ◆ EUV向け需要の先行獲得
- ◆ ArF領域の性能向上品投入

シェアNo.1維持

半導体プロセス革新に貢献する  
次世代製品の投入

半導体プロセス革新への対応

次世代パッケージングへの先着



イメージング

COC事業

<撮る> カメラレンズ



アペル®

- ◆ 継続的な新製品開発・投入
- ◆ 需要に応じた生産能力増強

シェアNo.1維持

「撮る」から「見る」「センシング」への  
市場拡大に対応した製品開発・投入

<見る>

ディスプレイ・XRデバイス

<センシング>

次世代センサー



Blue Value®  
FY30 56%

Rose Value®  
FY30 60%

半導体・実装

ICTソリューション研究センターを設置  
分子設計・合成技術から顧客プロセス適合性評価までを垂直統合することで、  
半導体・実装プロセス革新に対して競争優位性の高い新製品・ソリューションを提案

ユニークさ・優位性の追求



分子設計・合成技術

ICT  
ソリューション  
研究センター

顧客プロセス  
適合性評価





## 再構築を完遂すると共に、全社のサーキュラーエコノミー変革をリードする

### 社会課題への貢献

### 環境負荷の低減、脱炭素社会の実現に貢献

#### 事業方向性

##### 再構築

#### ・ボラティリティの低減

- フェノール・PTA・ウレタン
- コストダウン
  - 各拠点での製品チェーン最適化
  - 提携拡大等でライトアセット化

##### ダウンフロー強化

#### ・高機能化・ニッチ品の拡大

- 高機能PP、高機能MDI  
本州化学(ヘルスケア、ICT材料)  
HQ、触媒ライセンス

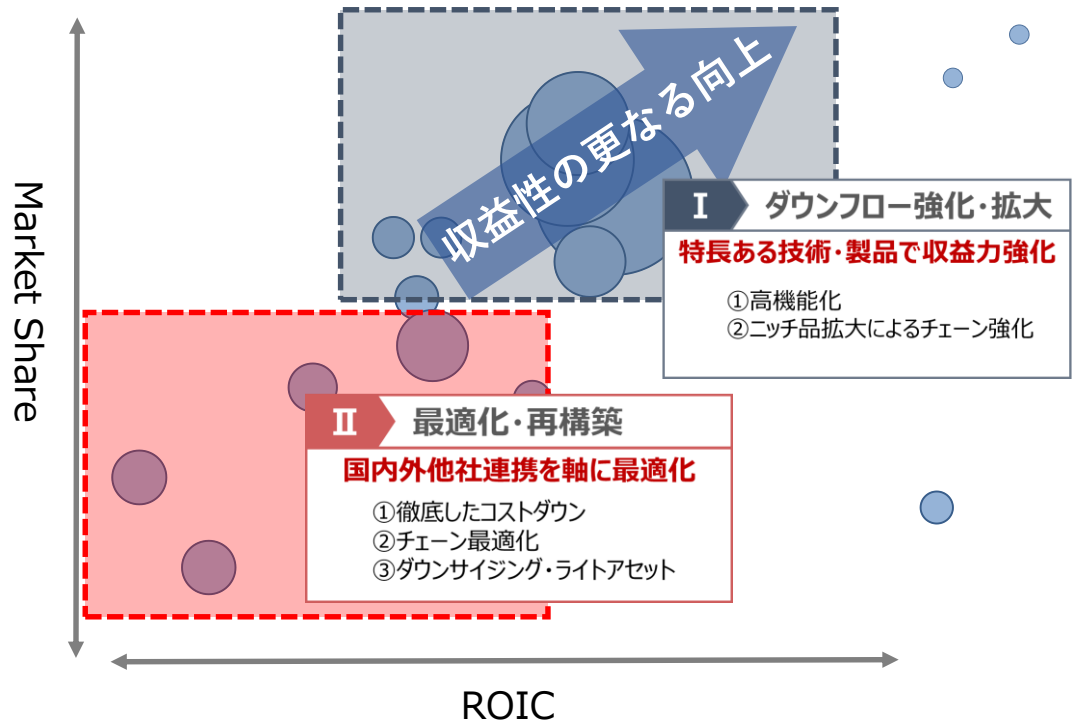
##### グリーンケミカル

- ・バイオ原料
- ・バイオ誘導品  
バイオポリオレフィン、バイオポリオール
- ・リサイクル  
マテリアル/ケミカルリサイクル



- ▶ フェノール・PTA・ウレタン事業の再構築の加速
- ▶ ダウンフロー強化による収益安定化
- ▶ グリーンケミカルの拡大による環境対応強化

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**

**高機能PPプラント新設**  
 自動車、包装材、容器等の軽量化、薄肉化ニーズに対応

**韓国・高機能MDI増強**  
 自動車の快適性のニーズ拡大に対応(NVH制御等) \*Noise, Vibration Harshness

**本州化学子会社化**  
 ヘルスケア、ICT向け高機能モノマーのラインナップ拡大

**触媒・ライセンス**  
 環境対応型ビジネスの推進

**II** **最適化・再構築**

**フェノール/PTA事業**

外部との提携・アライアンスの具体策検討中

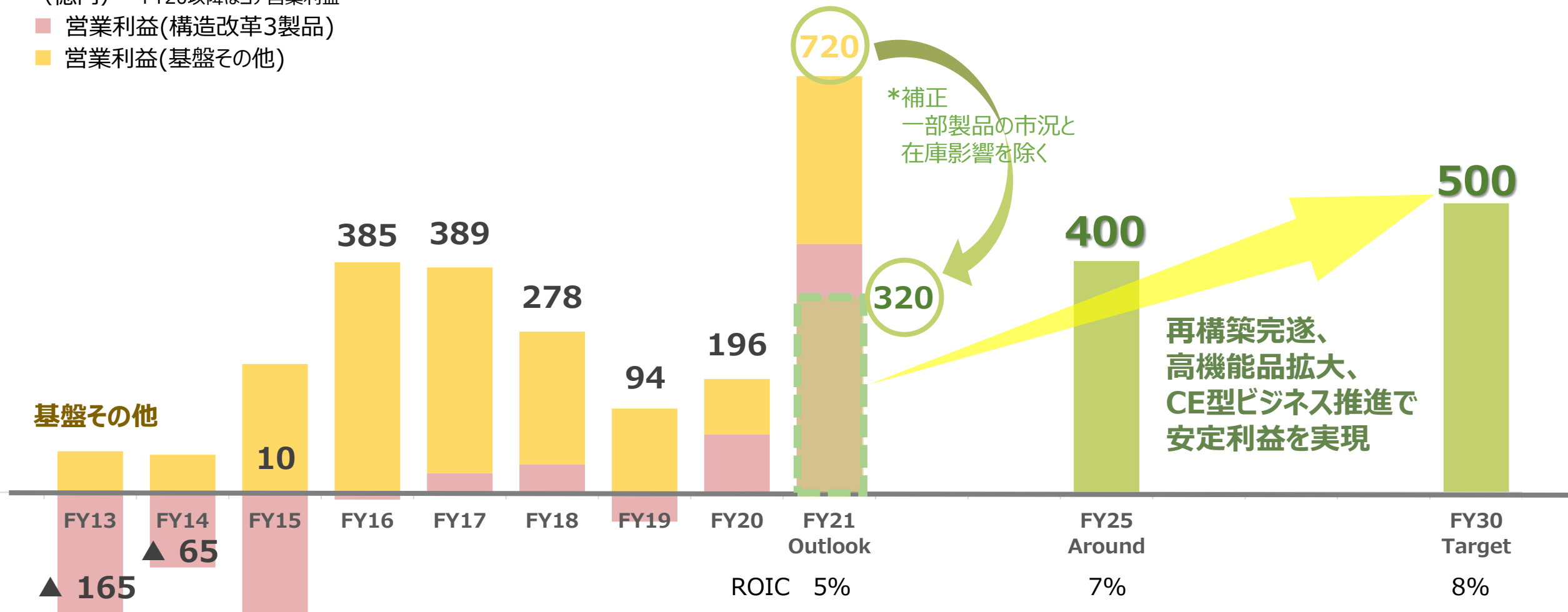
**ポリウレタン事業**

▶ **戦略の違いからSKC社との合併解消**  
 (三井) **高機能・バイオ製品にシフト**  
 (SKC) グローバル進出等の規模拡大重視  
 → **事業価値向上の更なる方策として、他社とのアライアンスを協議中**



# 18 ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業戦略 -3

(億円) \*FY20以降はコア営業利益  
 ■ 営業利益(構造改革3製品)  
 ■ 営業利益(基盤その他)



構造改革3製品  
(PH,PTA,PU)

再構築で安定利益確保

更なる構造改革へ

## 研究開発力・アセットを生かしたソリューションビジネスへの取り組みを強化

## 新事業開発センターの強化

- ・社外連携による事業デザイン力・投資機能を強化
- ・データビジネス、ソリューションビジネスの創出を加速

## データソリューション室

デジタル太陽光発電診断・予測  
バイタルセンシングサービス



## ロボットソリューション室

ロボットによる労働軽減・  
先進医療支援ソリューション



Bionic-EyE™

## マーケティング&amp;イノベーション推進室

社会課題に挑むスタートアップとの協働による新事業創出



Microwave Chemical

世界市場  
Global Ichiba Corp.

## &lt;バイタルセンシングサービスへの展開&gt;

社会課題解決へのインパクト



素材販売から社会課題を解決するソリューションビジネスへ

## Beyond 2030年の未来を見据え、「創りたい未来」を描き、新たな価値を創造し続ける



## 社会課題の解決

予測可能な  
社会課題



不確実な未来

社会課題の予見困難

創りたい未来

起こり得る社会の課題を想定

▶ 多様な可能性から「創りたい未来」を描き、  
バックキャストで課題設定する長期視点の研究

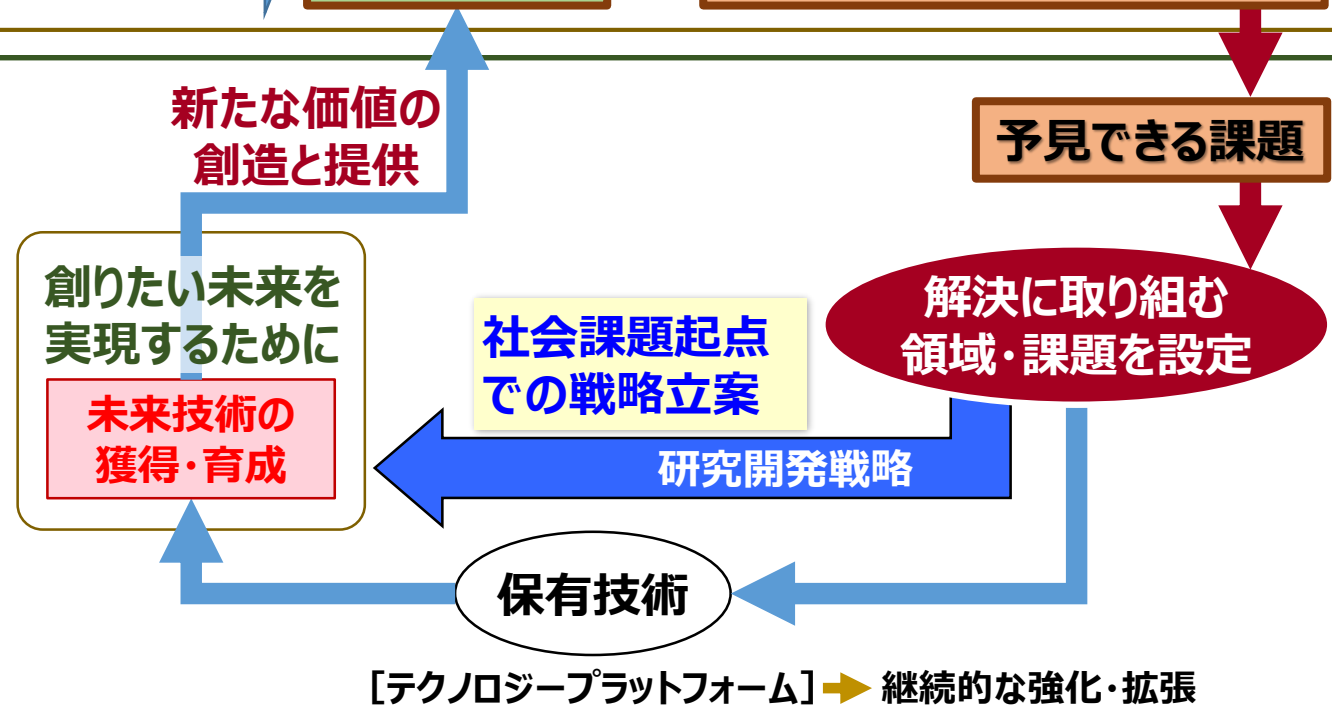
▶ 『**未来技術創生センター**』 設置

スコープ：Beyond 2030領域

使命：三井化学の未来を創造

① 未来技術の獲得・育成、技術動向の把握

② 未来の市場機会の探索・検証



## MCI DX Visionの達成を目指し、CXを実現する

MCI DX Vision

三井化学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、社会課題解決の為、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

## CX（コーポレートトランスフォーメーション）の実現

## 基本戦略2

## — 業務変革の推進 —

リアルタイムデータを活用、アクションへ展開

## 基本戦略3

## — 開発力の強化 —

潜在的な 3 New(顧客・製品・市場)を発掘

## 基本戦略4

## — 事業モデルの変革 —

社会課題視点のビジネスへ転換促進

## 基本戦略1

## — デジタルリテラシーの向上 —

全社員のレベル向上によりData Drivenな組織・風土へ変革

## IT・データ基盤の強化

デジタルトランスフォーメーション推進本部設置

- ビジネスモデル・業務プロセス・組織能力等の高度化を推進
- 購買・物流部門を取り込み、サプライチェーン全体でのDXを加速

## DXをスピード感をもって活用し、CXを実現

## 業務変革の推進

全グループの組織・人材情報を可視化、  
キャリア機会の発信を強化し、競争力を向上

**:共同先 米国ワークデイ社**

エッジコンピューティングによるセンサデータの集約  
リアルタイム分析および次世代BCP工場を実現

**:共同先 ニュータニックス・ジャパン合同会社**

先進的機械学習技術の活用による市況製  
品の価格変動予測システム構築を目指した  
実証実験実施

**:共同先 日本電気株式会社**

## 開発力の強化・事業モデルの変革

人工知能(AI)を活用したマテリアルズ・インフォマ  
ティクス技術によって、新材料開発を高速化

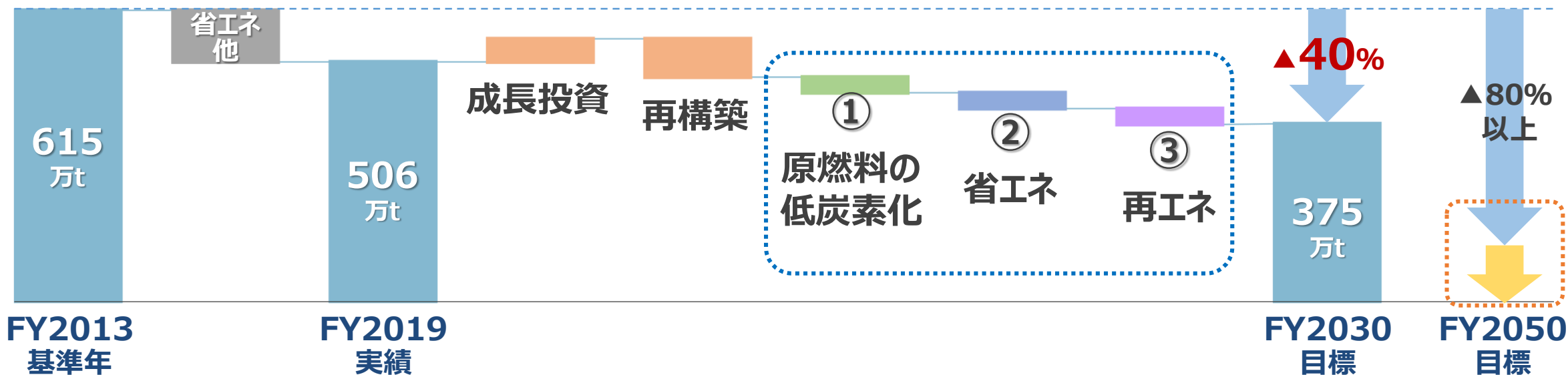
**:共同先 株式会社日立製作所**

高精度な天候データと人工知能を活用し、  
太陽光発電未来予測の新ソリューションを開発

**:共同先 日本アイ・ビー・エム株式会社**

ブロックチェーン技術による資源循環プラット  
フォーム構築、共同でコンソーシアム設立

**:共同先 日本アイ・ビー・エム株式会社  
野村総合研究所**



### ① 原燃料の低炭素化

- バイオマス原燃料活用の拡大
- 水素、アンモニア等への燃料転換

### ② 省エネ

- 高効率設備の導入と省エネの推進

### ③ 再エネ

- 再エネ電力購入

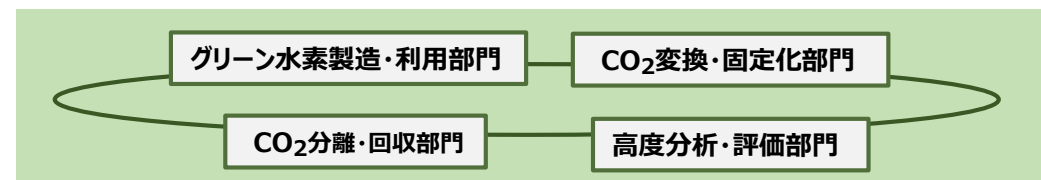
### 九州大学 I<sup>2</sup>CNERに「三井化学CN研究センター」を設置



九州大学



三井化学

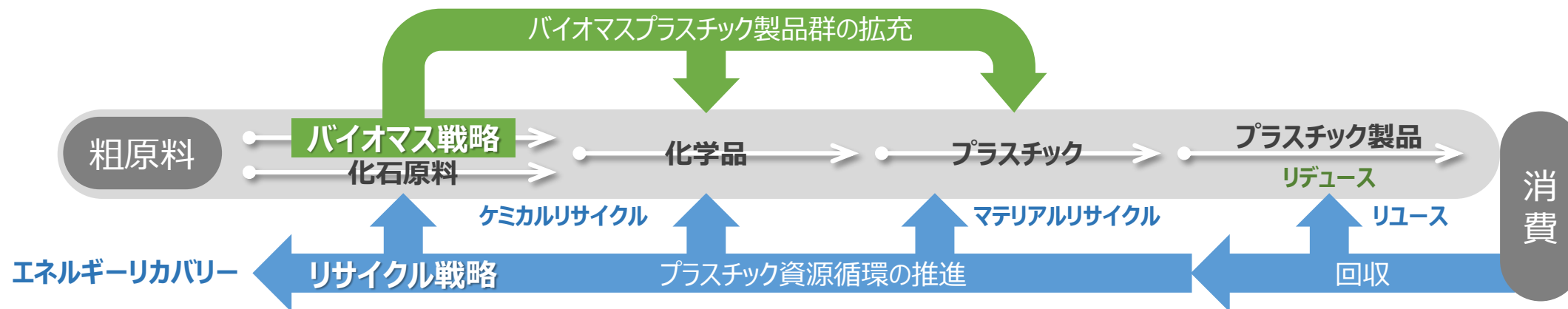


- ◆ 成長投資/再構築によるGHG排出量の増減を加味した ▲40% (対2013年) の具体化を検討中
- ◆ 2050年カーボンニュートラルを目指し、新技術開発を加速

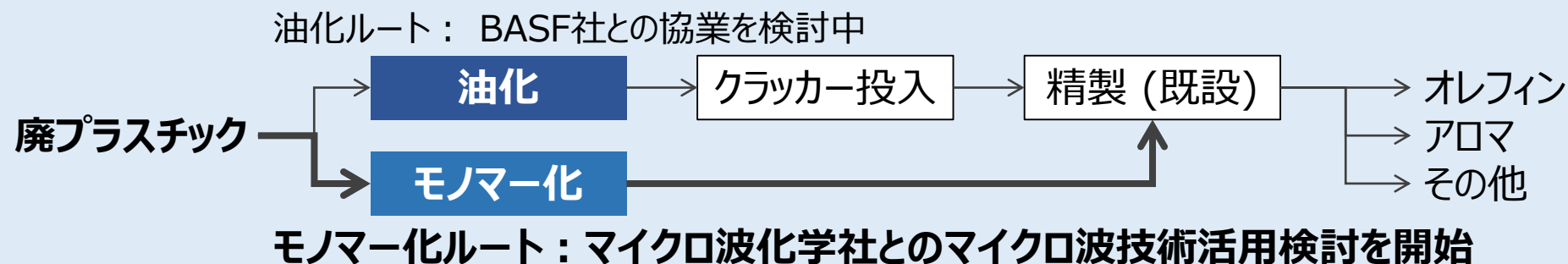


### 日本初 バイオマスナフサの導入

- ISCC認証 : 大阪工場 (MCI,PRM) 取得完了、市原工場・三井化学東セロ 取得準備中
- マーケティング : バイオマス誘導体の販売に向け、お客様との会話を継続中
- 調達 : バイオマスナフサ 第1ロット 12月クラッカー投入予定、第2ロット 発注済



### ケミカルリサイクルの実用化に向けた検討



化石原料からバイオマス原料への原燃料転換とプラスチック資源循環の推進を通じ  
Blue Value®製品を拡大、環境貢献価値の最大化を目指す



環境貢献価値 Blue Value<sup>®</sup>CO<sub>2</sub>を減らす

資源を守る

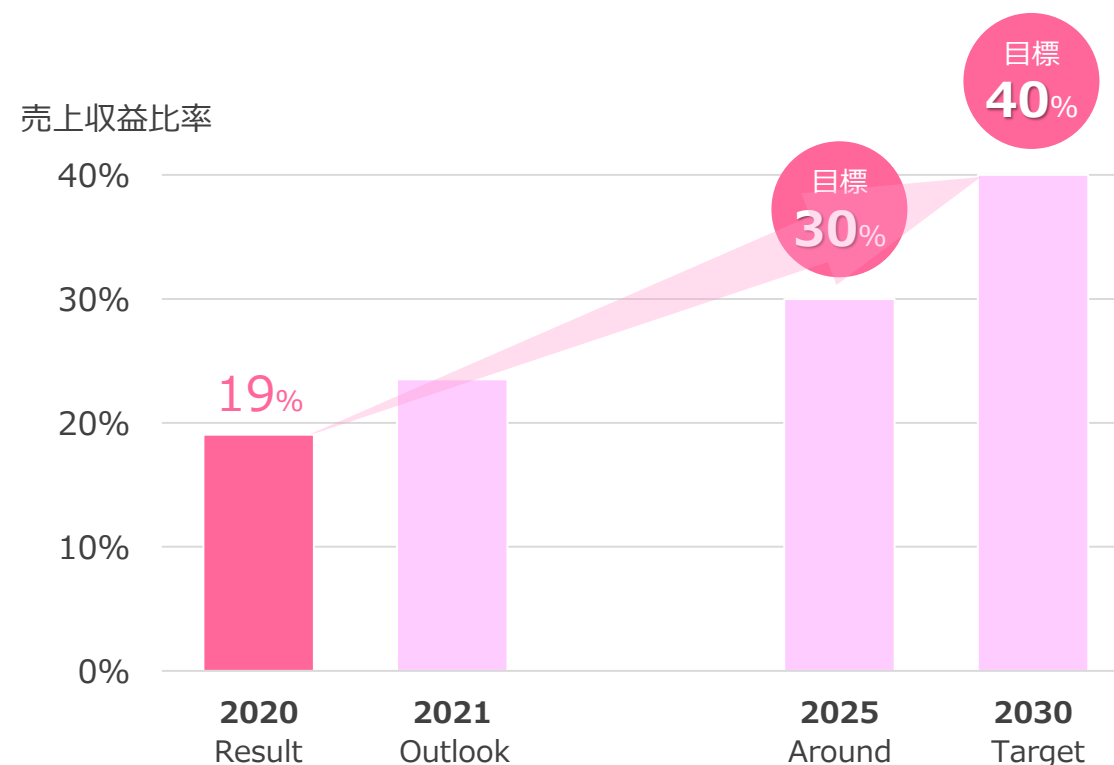
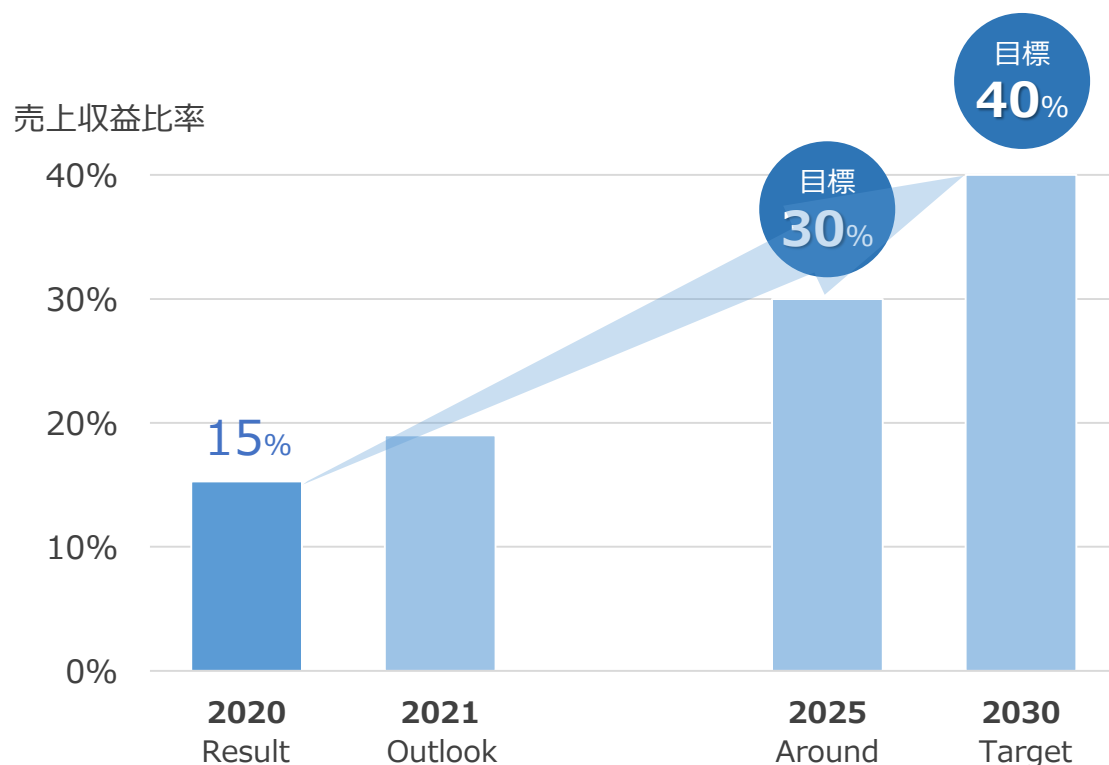
自然と共生する

QOL向上価値 Rose Value<sup>®</sup>

くらしと社会を豊かにする

健康寿命を延ばす

食を守る



気候変動・サーキュラーエコノミーへの対応、健康とくらし・住みよいまち・食の安心に貢献する  
価値ある製品・サービスの提供を推進する

## 環境貢献価値 Blue Value®

CO<sub>2</sub>を減らす

資源を守る

自然と共生する

## QOL向上価値 Rose Value®

くらしと社会を豊かにする

健康寿命を延ばす

食を守る

## ベーシック&amp;グリーン・マテリアルズ

排ガス低減・軽量化

アドブルー™



Nextyol™



エコニコール®



バイオマス由来原料の使用

視力矯正・快適さ

Do Green™  
MR-174™

MR™



快適性・フィット性

シンテックス®



浄水フィルタ用

SWP®



安定生産

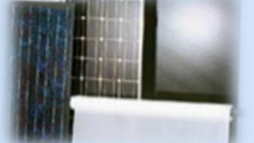
スタークル®  
テネベナール®

蚊の防除

ベクトロン®

## ICTソリューション

発電診断・発電ロス低減

太陽光発電診断 ソラーエース™  
コンサルティング

## モビリティソリューション

自動車塗装レス・軽量化

PPコンパウンド



モストロン®



防災・減災

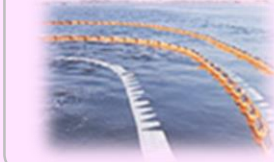
ジオプール



タフネスコート®

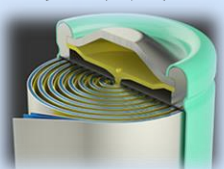
三井ガス導管  
システム

油の拡散防止

タフネル®  
オイルブロッカー®

電池用部材製造ロス低減

ハイゼックスミリオン®



半導体製造ロス・環境負荷低減

三井ペリクル™



TPX®



イクロステープ®



超小型・高画質

アペル®



医薬品の品質維持

イージーオープン・鮮度保持

CMPS®



スパッシュ®



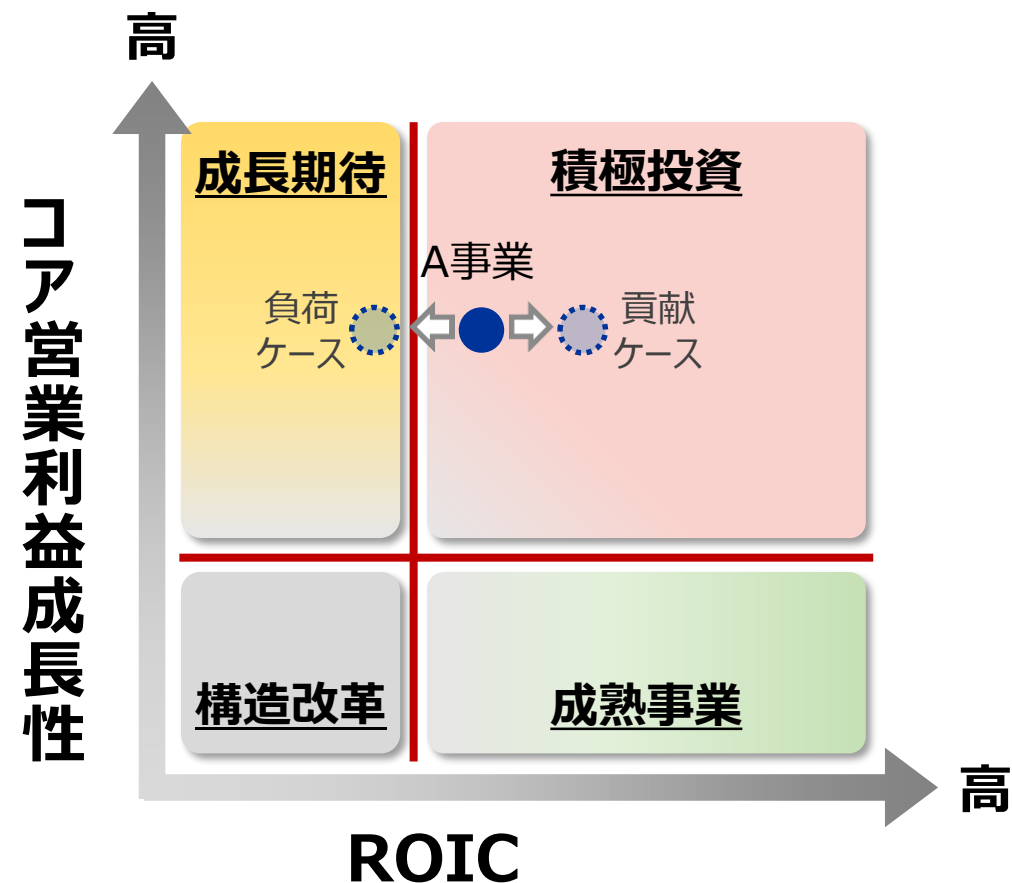
### ① 財務・非財務指標の統合

「VISION 2030」の実現には、  
経済・社会・環境を一体化させた **3軸経営の深化** が不可欠。  
経営計画システムの見直しにより、加速を図る。



### ② 事業評価・投資判断

**ROICとコア営業利益の2軸** に加え、  
GHG排出削減機会/リスクを捉えて、**環境貢献/負荷を勘案し**、  
事業評価、経営資源配分等の取り扱いを決定する。



## 成長投資枠

1.8兆円

戦略投資枠

9,000億円

自力成長投資

9,000億円

\*基盤・維持投資は含まず  
\*FY21~FY30の10年間の総額

DX戦略 1,000億円

CN戦略 1,400億円

# 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®  
売上収益比率  
**40**%以上


Rose Value®  
売上収益比率  
**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



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。