

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY22-2 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. 28, 2022

ごあいさつ

三井化学は2022年10月1日に創立25周年を迎えました。創立以来、ステークホルダーの皆様には大変お世話になりました事、厚く御礼申し上げます。

当社の原点は1912年の石炭化学をベースにした大牟田での肥料と染料の商業化にはじまり、その後1958年石油化学への進出による石炭化学からの転換へと続きました。現在は、化石燃料からの原料転換や環境負荷低減等を目指す新たな変革期を迎えており、この110年間、三井化学グループは環境の変化に機敏に対応しながら、サステナブルな社会への貢献を目指して、歩みを進めております。

特にこの25年間は世の中の変化が益々速まり、迅速な経営判断と実行力が一層求められるようになったと実感します。今まさに、次なる未来を見据えて策定した長期経営計画「VISION 2030」の達成に向けて、全社一丸でスピード感を持って変革に取り組んでおります。

今回の経営概況説明会では、その中間点である2025年の目標達成への道筋と優先順位を出来る限り具体的に皆様にご説明したいと考えます。

三井化学グループは今後とも、「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」として成長を遂げ、企業価値向上に尽力して参る所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援を賜ります様、宜しくお願い申し上げます。

2022年11月 代表取締役社長執行役員 橋本 修



Contents

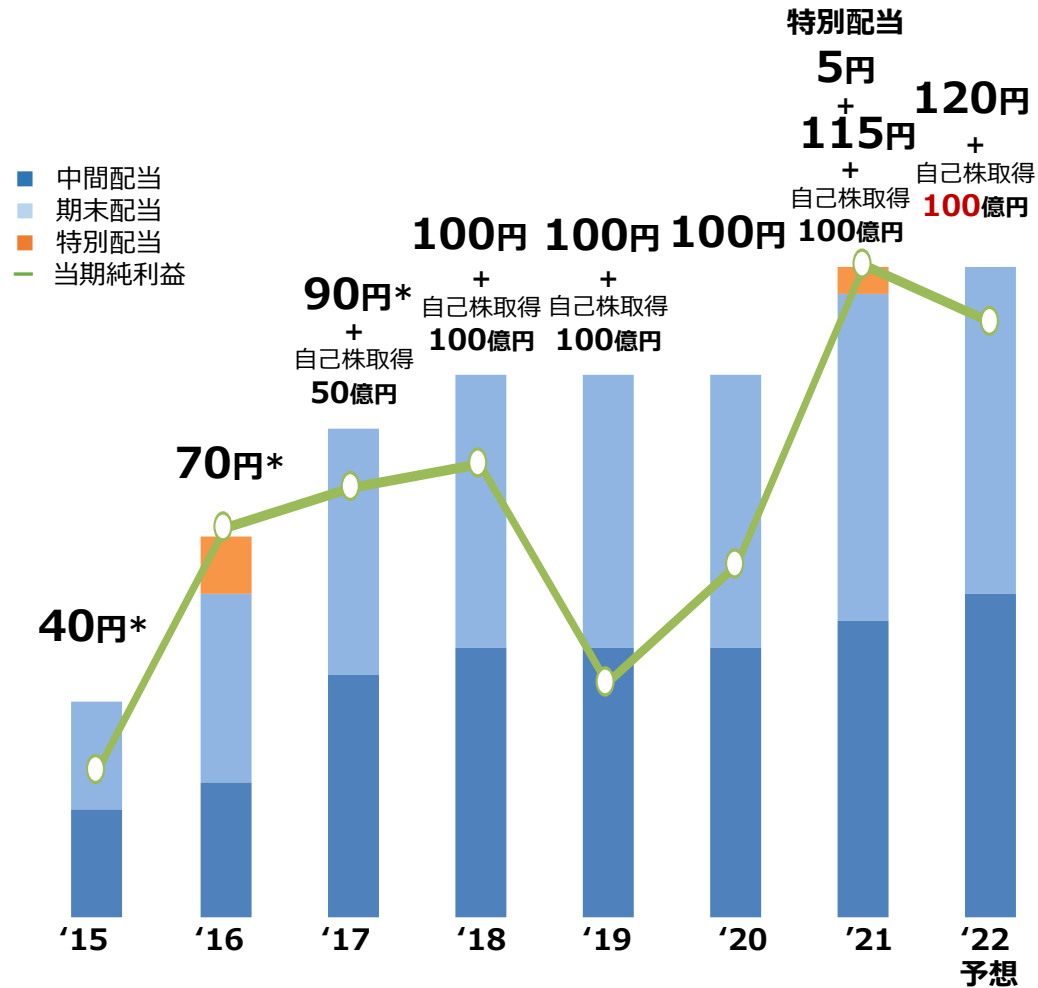
▶ **Business Performance**
22年度見通し

▶ **VISION 2030**
25年近傍に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

コア営業利益 1,400億円 (8月発表値と同値)
当期利益 1,050億円 (8月発表値+50億円)
成長領域 1,100億円 (8月発表値+50億円)

摘 要	FY2021	FY2022 (8月発表値)	FY2022 (今回)	比較 FY22(8月発表値)→(今回)	
	Results	Outlook	Outlook	増減	率
売上収益	16,127	21,600	20,000	△ 1,600	-7%
コア営業利益	1,618	1,400	1,400	0	0%
非経常項目	△ 145	△ 20	160	180	-
営業利益	1,473	1,380	1,560	180	13%
金融収益・費用	△ 60	△ 50	△ 20	30	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	1,000	1,050	50	5%
	為替レート(円/\$)	112	130	7	
	国産ナガサ(円/KL)	56,600	86,000	△ 7,100	
成長領域	883	1,050	1,100	50	5%

機動的な株主還元を実施



● 22年度配当予想

中間

期末

年間

$$60 \text{ 円/株} + 60 \text{ 円/株} = 120 \text{ 円/株}$$

● 自己株式取得 100億円

● 自己株式消却 4,000千株

- ✓ 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

DOE	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22 予想
DOE	2.1%	3.1%	3.5%	3.6%	3.7%	3.2%	3.3%	3.1%

総還元性向	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22 予想
総還元性向	35%	22%	32%	39%	77%	34%	30%	32%

*株式併合後の株式数を基に修正

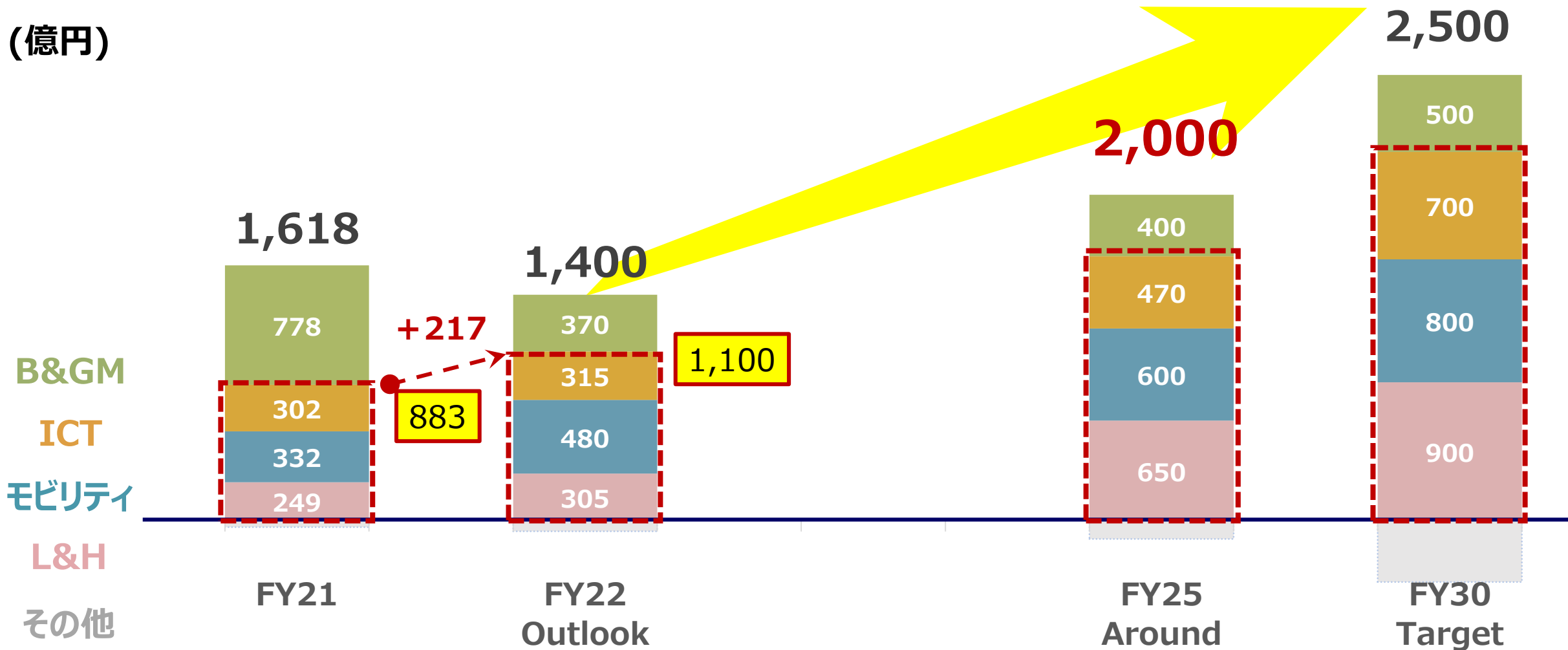
Contents

▶ **Business Performance**
22年度見通し

▶ **VISION 2030**
25年近傍に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

成長領域の着実な拡大で、25年のコア営業利益目標2,000億円を目指す

(億円)

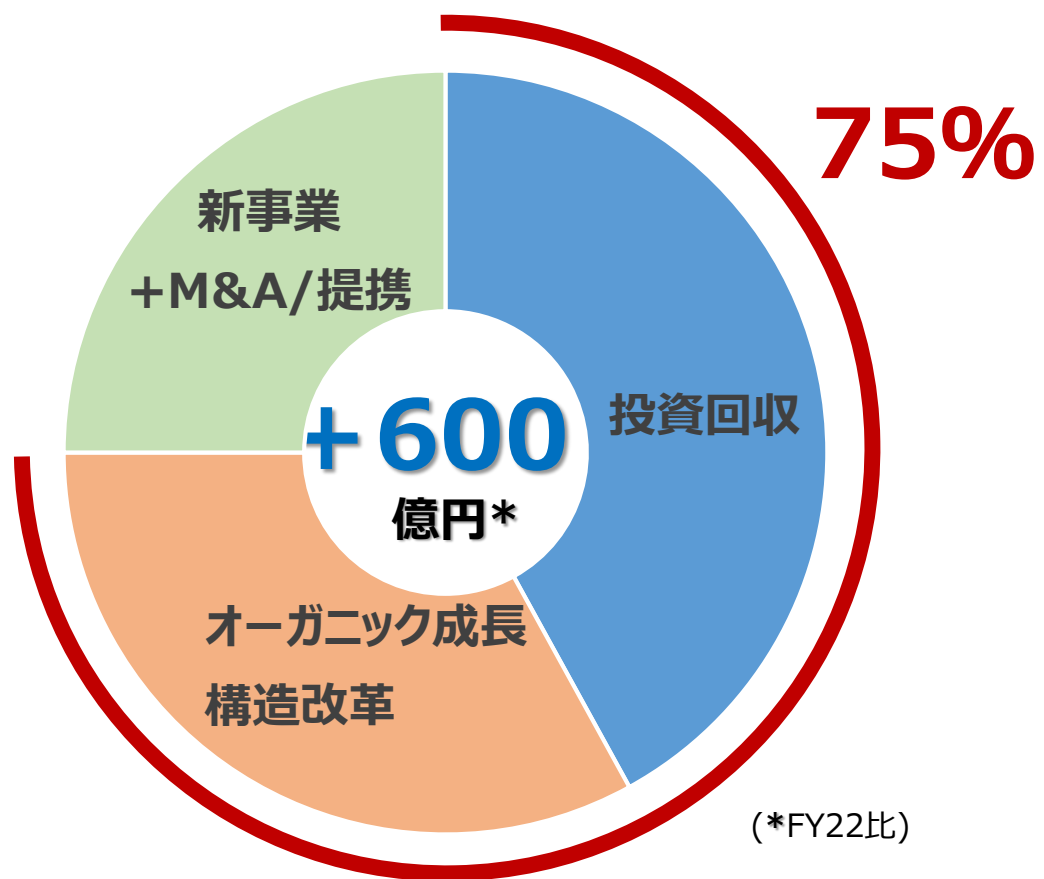


- ◆ 財務目標である2025年コア営業利益目標2,000億円達成に向けては、以下の基本方針にて優先順位を定め、スピード感を持って戦略を実行する。
- ・ 実施済の投資回収を確実に行いつつ、事業の高付加価値化、再構築の継続とコストダウン、成長領域でのタイムリーな設備投資等によるオーガニック成長を果たすと共に、実効性のあるM&Aの活用、及び新事業・新製品創出による利益拡大を図る。
- ・ 資源投入に際しては、不透明感を増す世界情勢、急激な環境変化には細心の注意を払い、キャッシュフローマネジメントを最優先事項として継続する。
- ・ カーボンニュートラル目標達成に向けては当社の強みを活かした施策を実行する。
- ・ 持続可能な成長に向けた、マテリアリティに紐づく（財務・非財務双方からの）KPIマネジメントを推進する。
- ・ 株主還元の安定性及び継続性を経営上の重要課題と位置づけ、機動的な対応を継続する。

9 25年のコア営業利益目標達成にむけて

既存事業による着実な利益成長

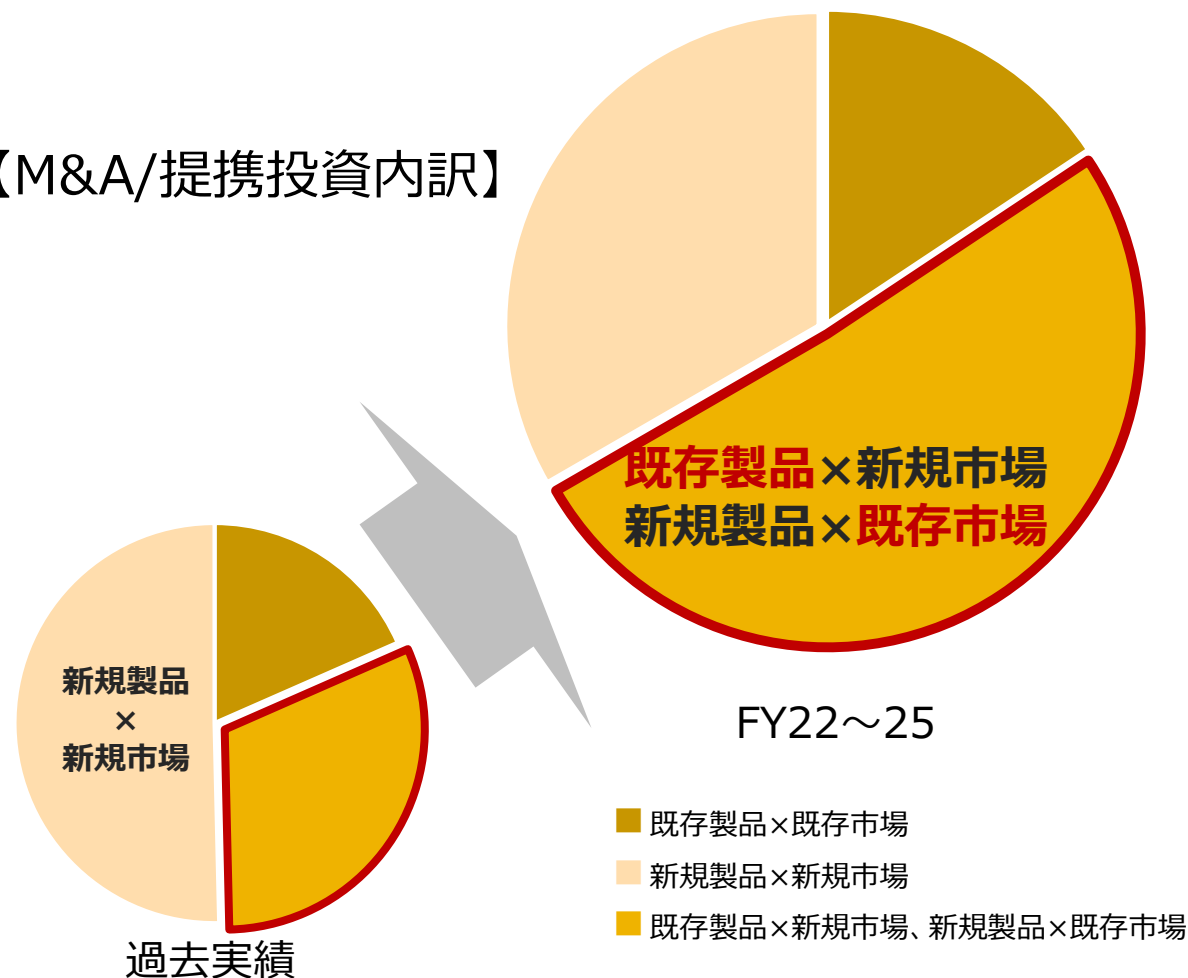
FY22~25年の増分利益内訳



既存領域へのM&A/提携投資増加

新規製品・市場の獲得によるポートフォリオ変革に加え、**既存リソースと知見**を活用しソリューション提供を加速

【M&A/提携投資内訳】



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

利益の向上

【持続可能な社会への貢献】

気候変動	健康と暮らし
サーキュラーエコノミー	住みよいまち
	食の安心
Blue Value® 製品売上収益	Rose Value® 製品売上収益
ライフサイクル全体を意識した製品設計	
GHG排出量削減	

リスクの低減

【事業継続の前提となる課題】

安全 重大事故・重大労災	人権尊重 人権リスクへの対応
リスク・コンプライアンスマネジメント 重大な法令ルール違反	
品質 PL事故、 重大品質インシデント	安定生産 先進技術導入

成長の加速

【事業継続に不可欠な能力】

企業文化 エンゲージメント向上	人的資本 キータレントマネジメント ダイバーシティ 健康重視経営
イノベーション パイプラインの充実 beyond2030年に向けた価値創造	パートナーシップ 持続可能な調達
デジタルトランスフォーメーション デジタル人材育成	

マテリアリティ 非財務KPI

マテリアリティに紐づくKPIマネジメントの遂行により、
VISION 2030目標達成に向けた持続可能な成長を確実なものとする

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

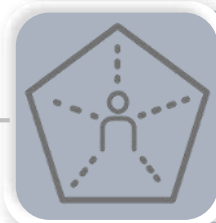


DXを通じた企業変革

- ▶ 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

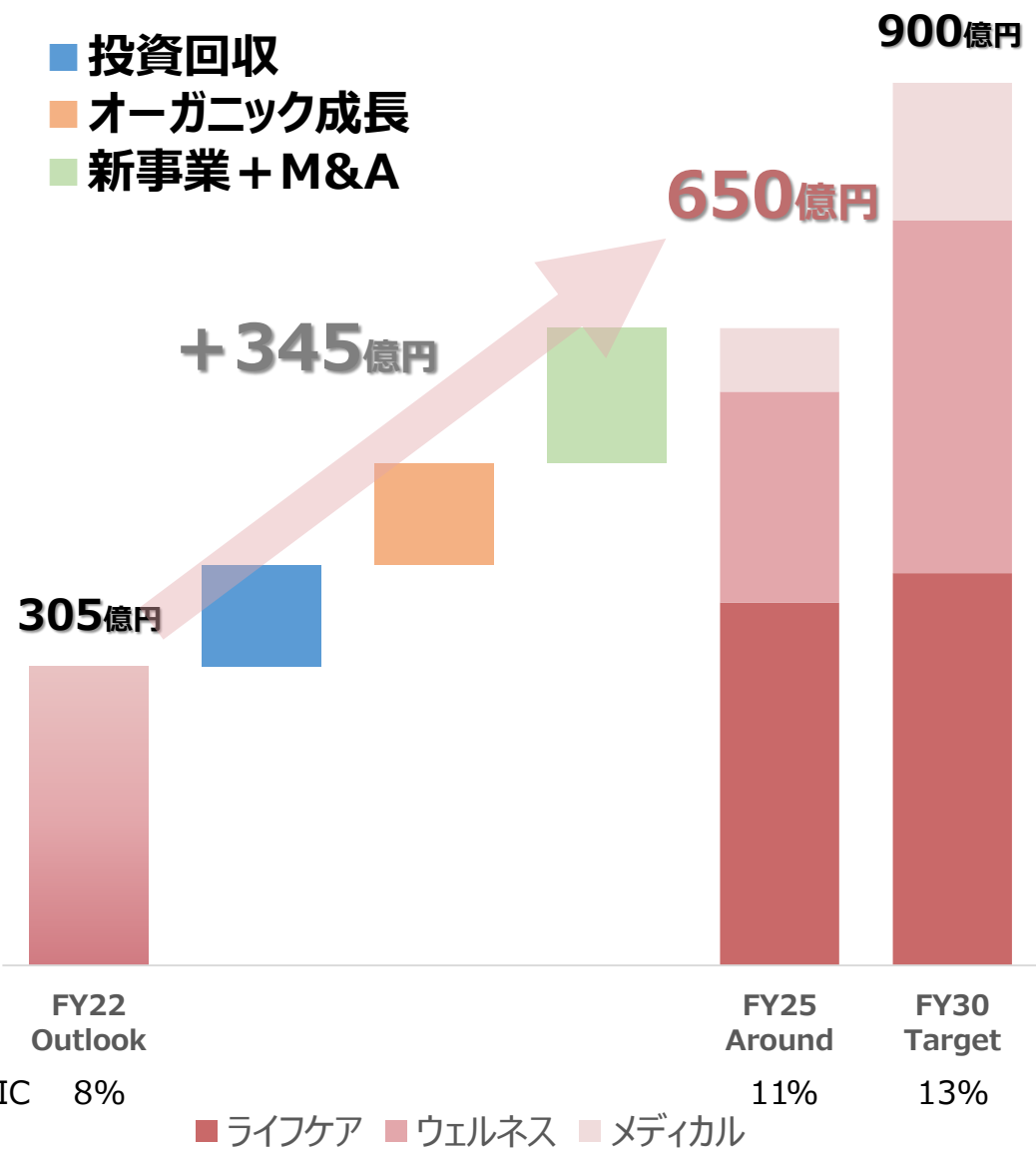
Contents

▶ **Business Performance**
22年度見通し

▶ **VISION 2030**
25年近傍に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策



- 投資回収
- オーガニック成長
- 新事業 + M&A



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

現状の事業環境

・健康意識/QOL向上ニーズ等の高まりで、市場は安定成長

2025年目標達成への戦略

既存コア事業の更なる強化

- ビジョンケア : レンズ材料拡大、
材料・新技術を合わせたトータルソリューション提供
- 農業化学品 : 成長ドライバーの海外展開、MMAGとのシナジー創出
- オーラルケア : 主要市場(独・日・米)で事業基盤強化

新製品・新事業創出に向けた、 ウェルネス・メディカル領域への積極投資





メガネレンズ材料に加え、コーティング材料・加工機器事業への拡大

メガネレンズのバリューチェーン

レンズ樹脂化工程

レンズメーカー

度入・機能付与の加工工程

メガネ
小売店

消費者

メガネレンズ材料



MR™の普及加速

北米: 大手小売等と連携したポリカーボネートからの切替促進

中国: 眼鏡店への教育活動による品質差訴求/ブランド強化

高屈材料

低環境負荷ニーズへの対応 (Do Green™ 他)

供給体制の強化 大牟田工場能力増強(23年~)

MLTECH
2013~

中屈材料

ACOMON

2011~

低屈材料

新興国の低価格品ニーズや
インド市場におけるガラスレンズ
代替向けに対応

コーティング材料

世界屈指のラインナップ

SDC
Technologies 2008~耐擦傷
調光fsi
Coating Technologies
2010~

防曇

COTEC®
2020~撥水
反射防止

加工機器

COBURN
TECHNOLOGIESCoburn社 (米国)
コーティング・加工機器
グローバルメーカー22年11月
SDCの100%子会社化

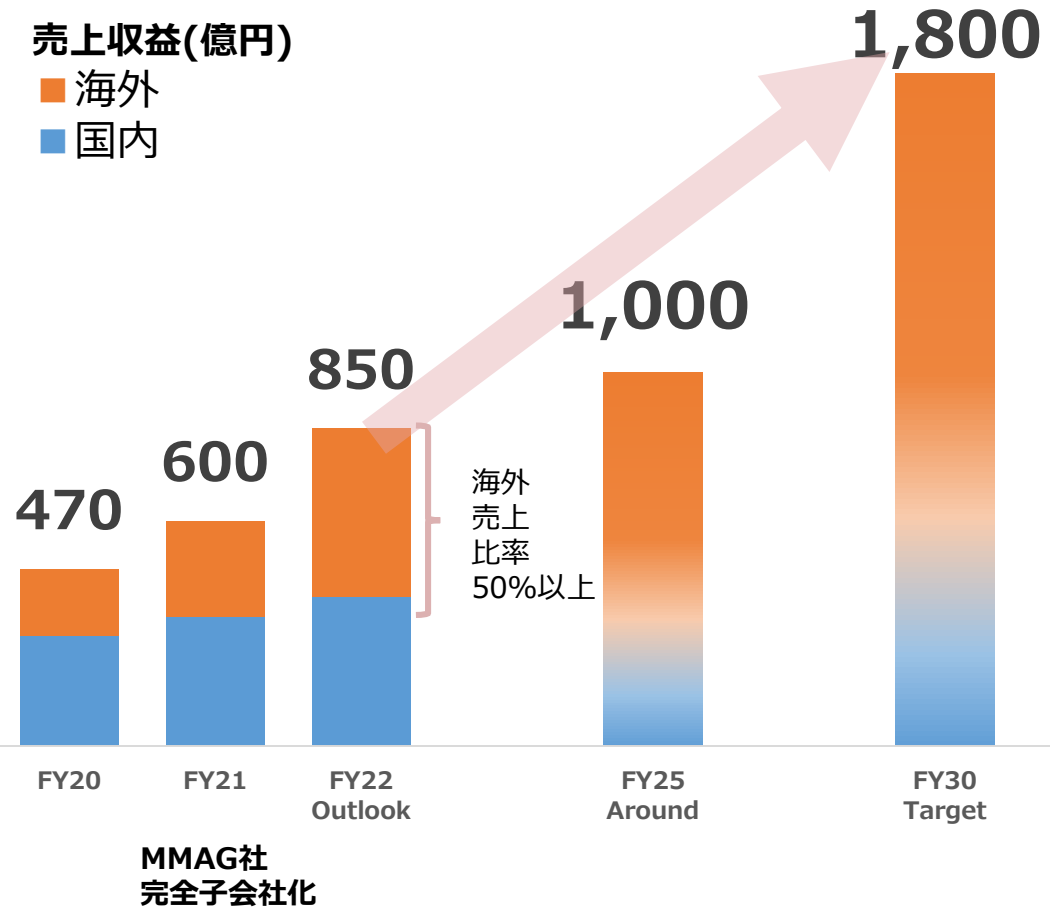
幅広い品揃えで、多様な顧客ニーズに対応

材料と機器の強みを合わせた新技術開発の加速

トータルソリューション提供による、ビジョンケア材料事業拡大の推進



成長ドライバーの海外重点国での登録拡大とMMAG原体生産体制の拡充



✓ 成長ドライバーの海外展開加速

(上市年)

	原体名	2019	2020	2021	2022
MCAG 保有原体	ジノテフラン	ブラジル			
	テネベナール®		日本 韓国	中/比 米/尼	インド
MMAG 保有原体	フルピリミン	日本			インド (計画 1年前倒し)

✓ 成長ドライバーの能力増強

MMAG社の岩手工場竣工(22年9月~)
プロベナゾールとフルピリミンの増産



(竣工式でのテープカット)

海外展開加速に加えて、MMAG社とのシナジー発現で成長を加速



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

現状の事業環境

- 自動車生産台数の伸びが鈍化する一方、EV車比率増、CASE/MaaSへの対応、サステナブルな素材や工法の採用進展等の変化が加速

2025年目標達成への戦略

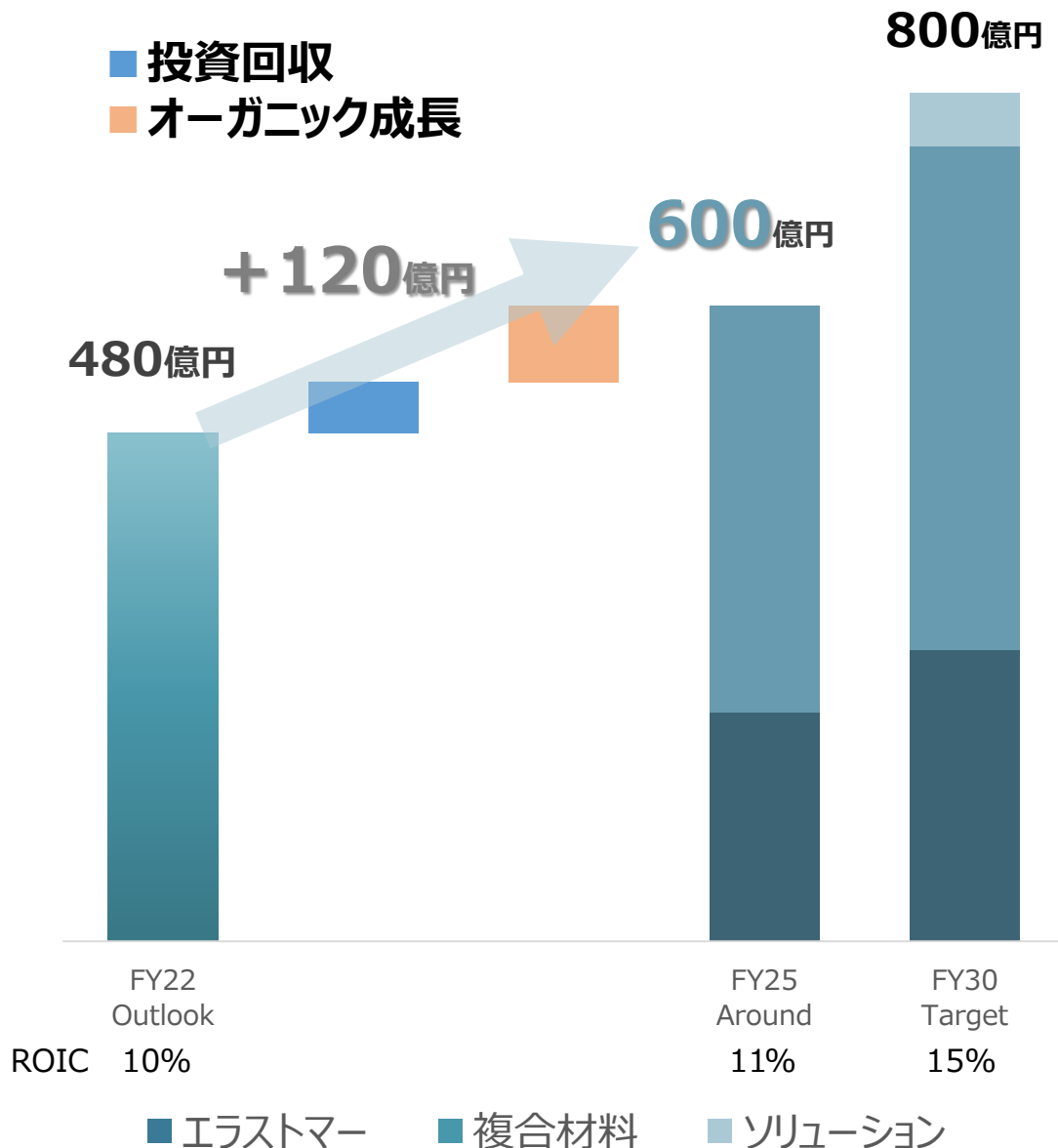
素材提供型ビジネスを中心に拡大(タフマー[®]・複合材料等)

再生可能エネルギー、自動車のサステナビリティ、環境対応包材等、成長市場での差別化に注力

ソリューション型ビジネスモデルの基盤強化

EV普及に不可欠な航続性能の向上、軽量化、モビリティの量産プロセス変革をターゲットに、コンセプト提案を推進

VISION
2030





「成長市場」×「差別化」へのシフト加速

エラストマー・複合材料(アドマー®、PPコンパウンド等)の差別化



成長市場 × 差別化					
再生可能エネルギー	<table border="1"> <tr> <td>太陽電池</td> <td> <材料設計> 高耐久性タフマー </td> </tr> <tr> <td colspan="2">太陽電池の発電効率向上、長期信頼性改善</td> </tr> </table>	太陽電池	<材料設計> 高耐久性タフマー	太陽電池の発電効率向上、長期信頼性改善	
	太陽電池	<材料設計> 高耐久性タフマー			
太陽電池の発電効率向上、長期信頼性改善					
自動車のサステナビリティ	<table border="1"> <tr> <td>EV</td> <td> <配合・コンパウンディング技術> 高剛性・軽量PP他 </td> </tr> <tr> <td colspan="2">内外装材の重量軽減による航続性能向上</td> </tr> </table>	EV	<配合・コンパウンディング技術> 高剛性・軽量PP他	内外装材の重量軽減による航続性能向上	
	EV	<配合・コンパウンディング技術> 高剛性・軽量PP他			
	内外装材の重量軽減による航続性能向上				
<table border="1"> <tr> <td>環境対応ニーズ</td> <td> <配合・コンパウンディング技術> ポストコンシューマリサイクル材 </td> </tr> <tr> <td colspan="2">リサイクル材の採用拡大・普及促進</td> </tr> </table>	環境対応ニーズ	<配合・コンパウンディング技術> ポストコンシューマリサイクル材	リサイクル材の採用拡大・普及促進		
環境対応ニーズ	<配合・コンパウンディング技術> ポストコンシューマリサイクル材				
リサイクル材の採用拡大・普及促進					
環境対応包材	<table border="1"> <tr> <td>モノマテリアル包材</td> <td> <材料設計・配合技術> アドマー®及びタフマー®相溶化改良材 </td> </tr> <tr> <td colspan="2">環境対応・易リサイクル包材の性能向上による採用範囲拡大</td> </tr> </table>	モノマテリアル包材	<材料設計・配合技術> アドマー®及びタフマー®相溶化改良材	環境対応・易リサイクル包材の性能向上による採用範囲拡大	
モノマテリアル包材	<材料設計・配合技術> アドマー®及びタフマー®相溶化改良材				
環境対応・易リサイクル包材の性能向上による採用範囲拡大					

成長需要獲得に向けた生産能力増強

タフマー® プラント新設 24年度中完工予定

既存 225KT + **120KT** 計345KT
@シンガポール



差別化製品創出に向けた技術を織り込んだ、
更なる増強計画を検討

独自技術を活かして、差別化品のポートフォリオを拡充



差別化による競争優位性の強化

独自の強みを生かし、**差別化比率50→70%**技術 **高機能PP** + **配合技術** + **コンパウンド技術**

24年度稼働開始

サービス **グローバル8拠点を通じた同等品質・安定供給**

性能による差別化

社会課題

自動車の
環境対応

電動化

軽量化

リサイクル

塗装レス

快適・安全

低臭気

差別化材料 高剛性材
軽量化材リサイクル材
バイオマス材無塗装材
低臭気材

自動車向けリサイクル材の推進

ポストコンシューマ材料からリサイクルした
PPコンパウンドを提供

Advanced Composites 社 (米)



廃プラ

独自ノウハウによる
コンパウンド製造

- ✓ 配合技術
- ✓ コンパウンド技術
- ✓ 着色品の色相管理技術

自動車材(外装/内装)

リサイクル材比率 ターゲット30~50%
バージン品と同等の品質、着色材提供可能
顧客評価中

モビリティ産業が対峙する課題の解決に向けた価値提供



『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

現状の事業環境

- ・半導体市場は24年以降回復見込み
- ・イメージング関連は、スマホ需要は停滞、5Gの普及やXR市場の立ち上がりで、長期的に拡大
- ・リサイクル推進・サーキュラーエコノミーの加速

2025年目標達成への戦略

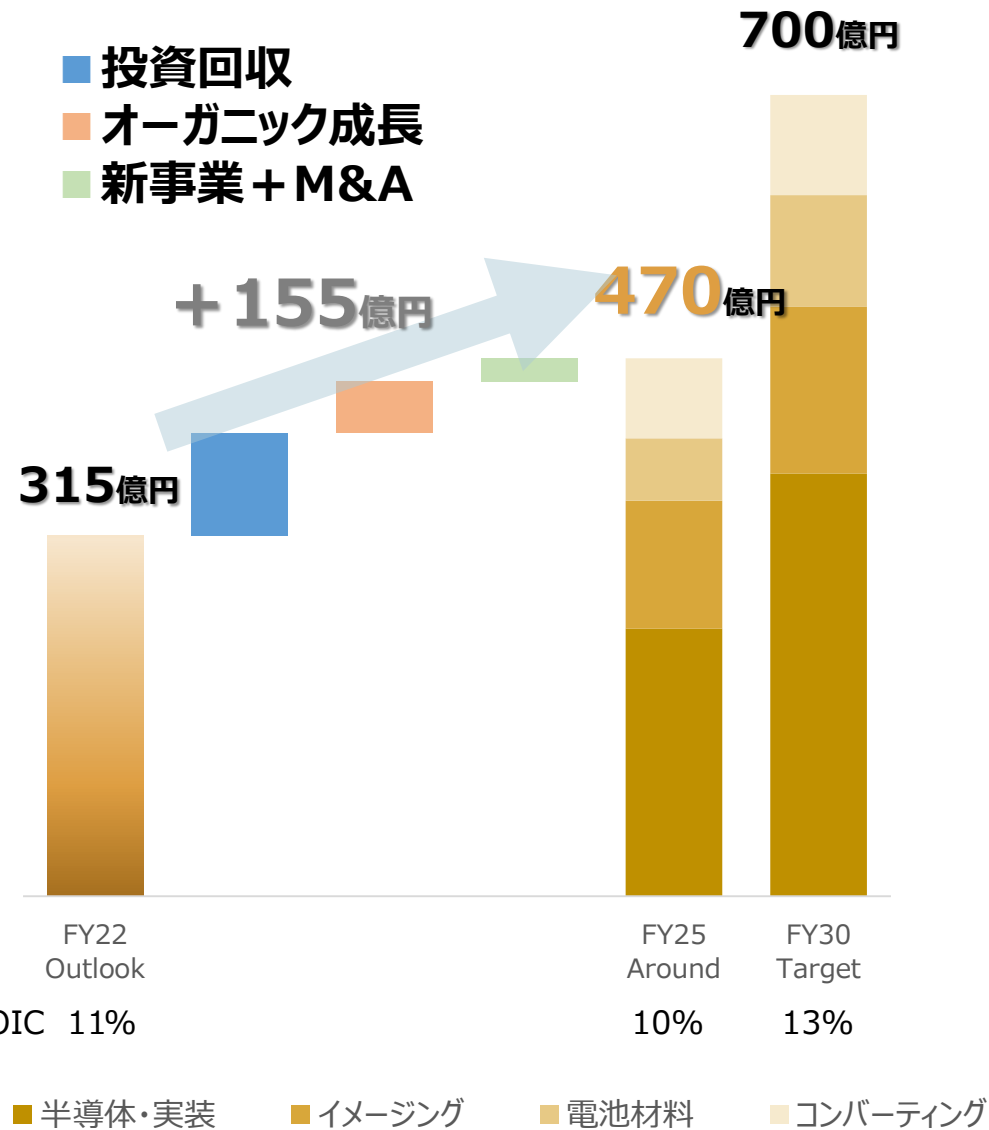
半導体・実装、イメージング領域での競争力強化

イクロステープ™等：評価機能強化で製品開発・ソリューション提案加速

ペリクル：EUV事業強化と旭化成事業の統合効果でNo.1地位確立

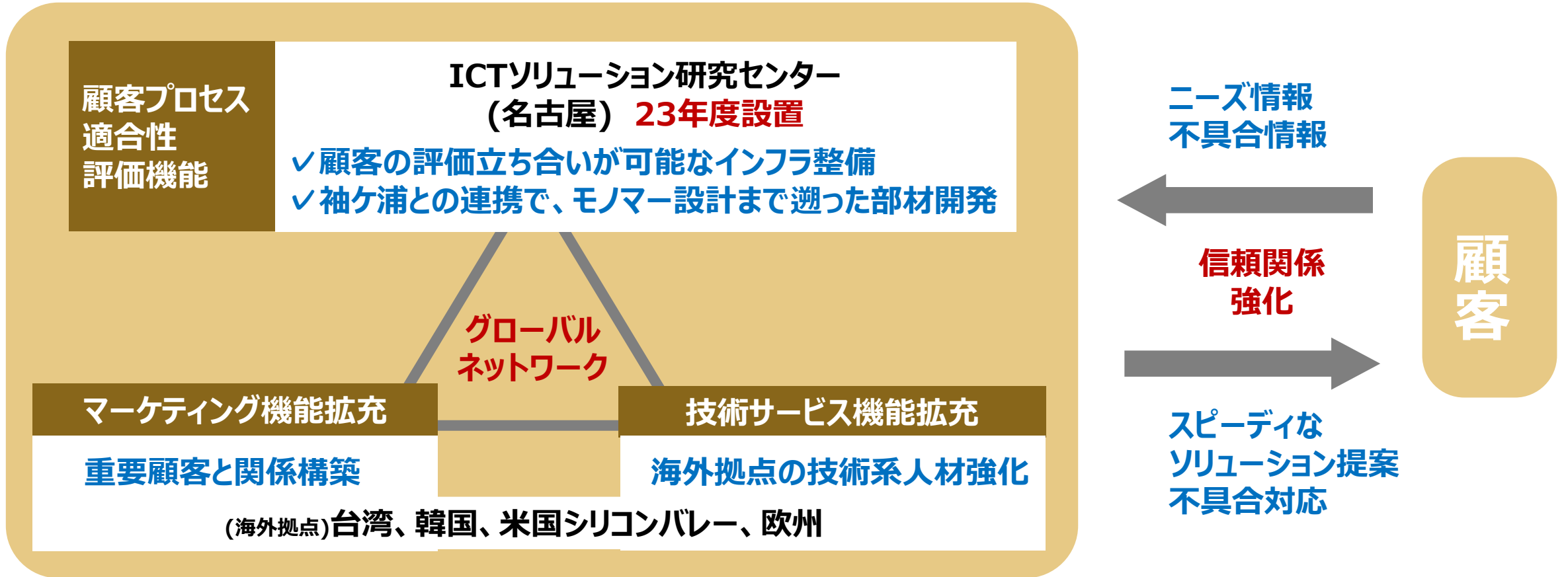
アペル®等：スマホ回復とXR市場成長に対応した
生産能力確保と新規材料の投入

コンバーティング領域での環境包材ニーズに貢献





グローバルな技術サービス・評価・マーケティング機能強化



技術サービス・マーケティングと連動した能力増強

イクロステーブ™新プラント営業運転開始
(23年10月)

顧客との関係強化でスピーディな新事業・新製品開発を実現



先端ニーズへの先着に向けた開発加速

スマートフォンと車載向け
カメラの進化に向けた
アペル®の体制強化

カメラレンズ材料向け
新規開発を加速

【特性】 光透過性制御
アッベ数制御
高屈折化
高耐熱化

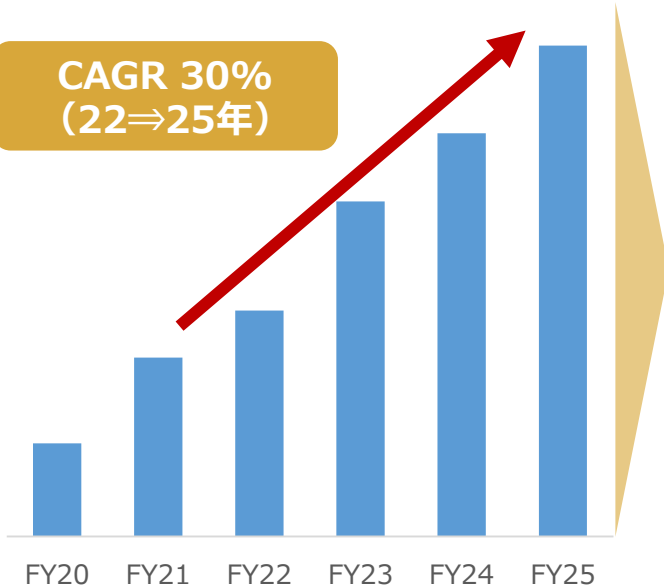


生産能力増強
営業運転開始 (22年8月)

XR市場の本格成長にグループ連携で製品供給

【XRデバイス出荷台数】

CAGR 30%
(22⇒25年)



データ出展 調査会社：IDC

XR市場での新事業創出

レンズ材料

アペル®、MR™等
Mitsui Chemicals

機能性色素

YK 山本化成株式会社
Yamamoto Chemicals Inc.

コーティング材

SDC
Technologies



(開催の様子@米国)

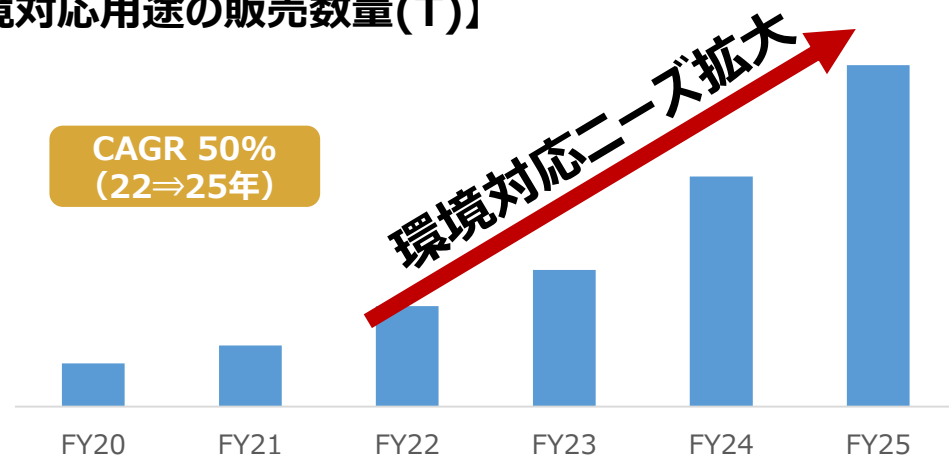
顧客拠点での
ソリューション・製品・技術を
訴求する「Mitsui Day」
の開催

イメージング材料分野でのリーディングポジションと新規成長需要の獲得



環境対応包材の拡大

【環境対応用途の販売数量(T)】



グローバルな生産体制*で
コーティング・機能材の高機能化に注力



【PUD*】モノマテリアル包材のバリアコーティング材向け需要増

*ポリウレタン ディスパージョン

(モノマテバリア包材での使用例)

AL蒸着	: <math><0.1\mu\text{m}</math>
PUD	: <math>0.1\mu\text{m}< math><="" td=""> </math>0.1\mu\text{m}<>
フィルム(BOPP)	: <math>16\mu\text{m}< math><="" td=""> </math>16\mu\text{m}<>

薄膜化で欧州ガイドライン*対応に貢献

*(PP、PE>90%)



【POD*】紙包装化向けヒートシール剤コーティングの需要増

*ポリオレフィン ディスパージョン

(紙コップでの使用例)

POD	: <math>5\mu\text{m}< math><="" td=""> </math>5\mu\text{m}<>
紙	: <math>80\mu\text{m}< math><="" td=""> </math>80\mu\text{m}<>

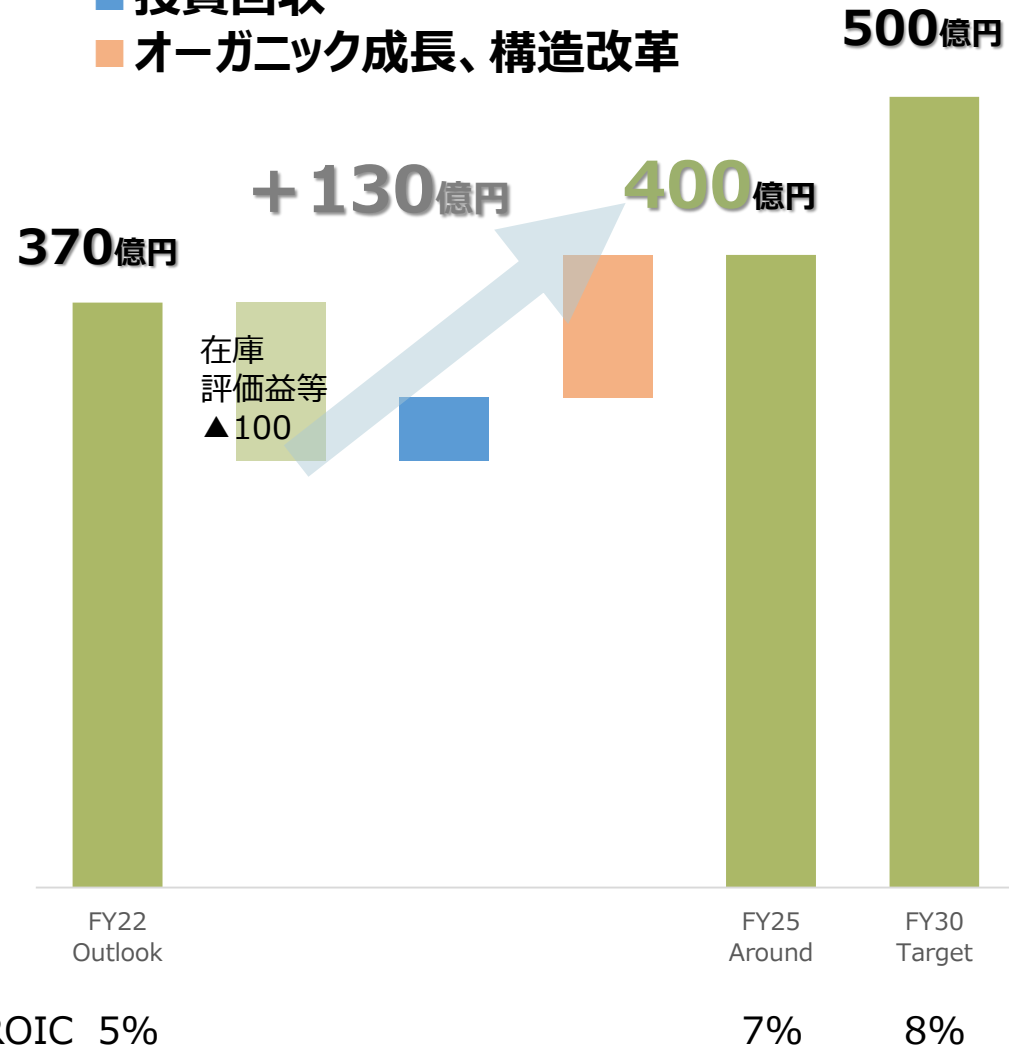
PEラミネートフィルム(15 μm)に比べ、
薄膜化できるため、プラスチック削減に貢献

包材の高機能化への貢献で事業拡大



■ 投資回収

■ オーガニック成長、構造改革



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

現状の事業環境

- ・不安定な世界情勢に伴う、事業製品市況の乱高下
- ・環境負荷低減の社会的要求

2025年目標達成への戦略

構造改革推進で、事業ボラティリティの低減

再構築 MPS株式譲渡、岩国PTA停止、ウレタンの最適生産体制推進
ダウンフロー強化 高機能PP、高機能MDI、本州化学シナジー追求

グリーン化推進

ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーションの追求
 全社のグリーンケミカル事業化加速をリード

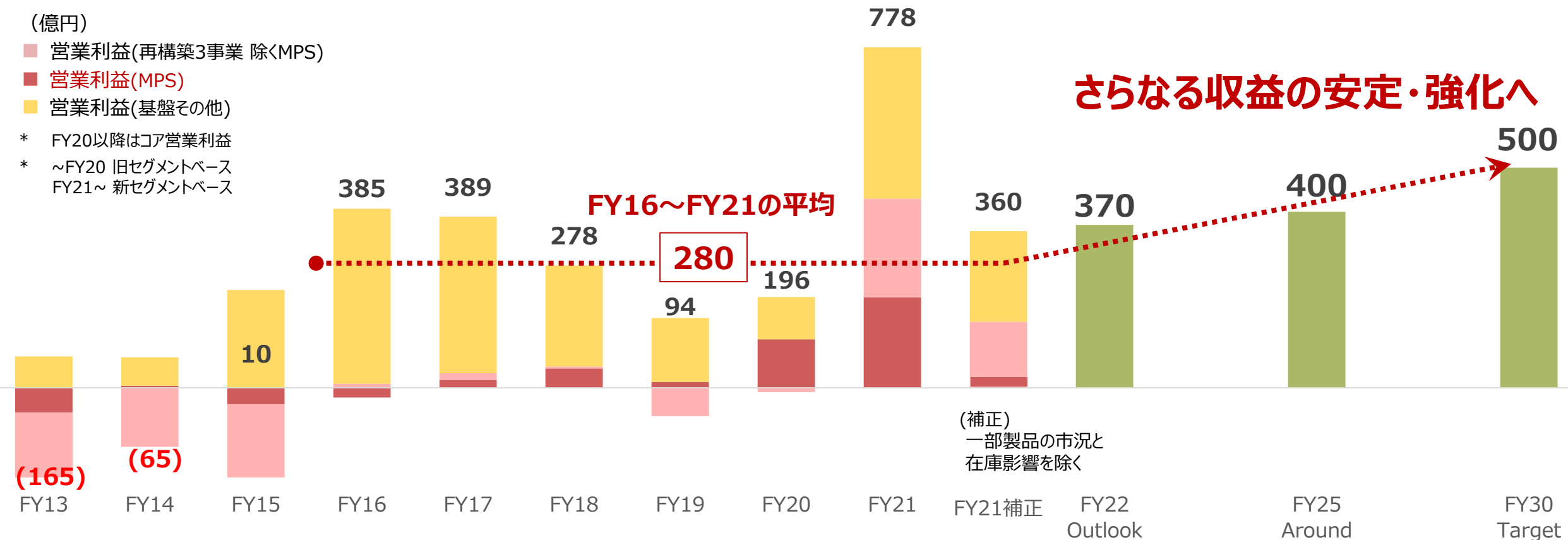


MPSの株式譲渡によりボラティリティーはさらに低減

(億円)

- 営業利益(再構築3事業 除くMPS)
- 営業利益(MPS)
- 営業利益(基盤その他)

- * FY20以降はコア営業利益
- * ~FY20 旧セグメントベース
FY21~ 新セグメントベース



再構築

国内PTA停止
MPS株式譲渡
ウレタン

2023年8月
2023年3月
TDI等の最適生産体制推進

ダウンフロー強化

高機能PP(S&B)

11万t 現行プラント停止 23年 3月
20万t 新プラント稼働 24年11月

本州化学シナジー

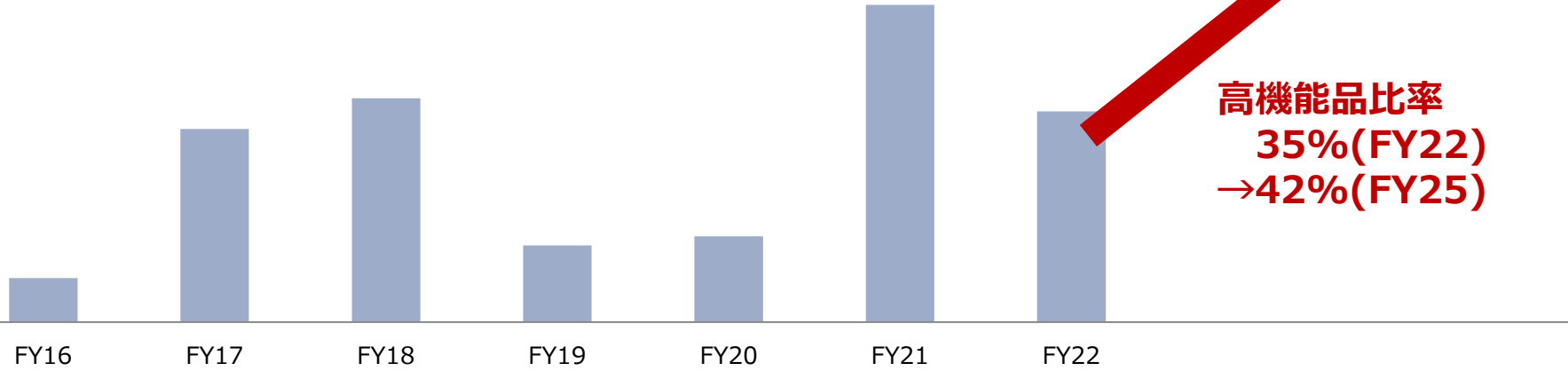
高機能MDI

20万t新プラント稼働 24年 7月

ポリウレタン事業: MDI

高機能品比率の最大化と能力増強で、更なる収益拡大へ

錦湖三井化学営業利益推移



高機能品比率
35%(FY22)
→42%(FY25)

プラント増強

FY24に410KT/年→**610KT/年**

副生物のリサイクル技術導入で
GHG原単位23%改善
(導入効果△13.3万t-co₂)

【高付加価値化】

高機能MDI

モノメリック系MDI、変性MDI

高機能ポリオール(PPG)

独自触媒(PZN等)を活用
Nextyol™、高分子PPG
バイオマス材(エコニコール®) 等

システムハウス

顧客要求機能を創出する
最適処方提案

特殊用途向けニーズとのマッチング

制振吸音性(NVH)



エンジン/モーターカバー等

低VOC、低臭気
バイオマス比率増

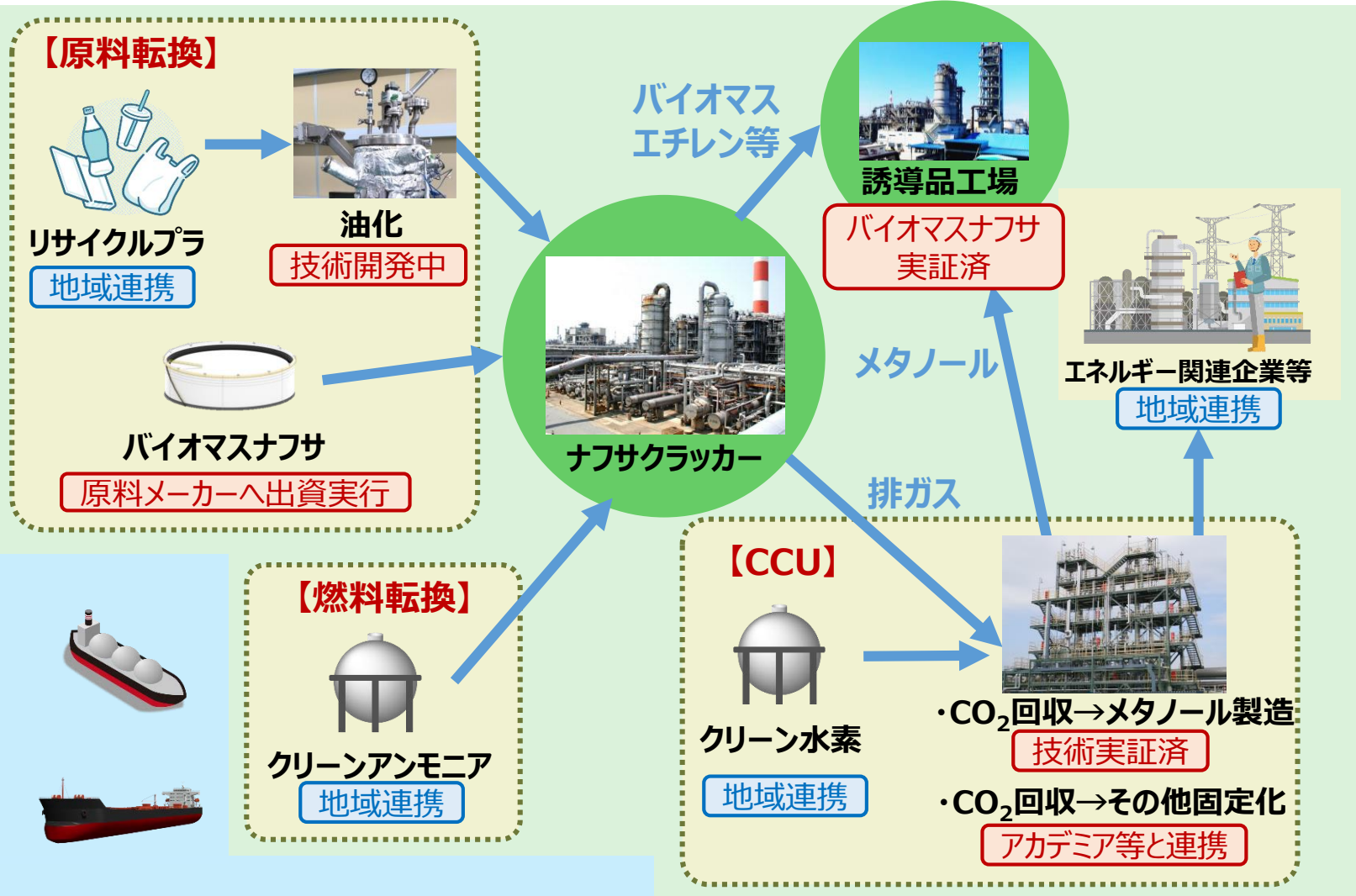


高級自動車シート

独自技術(触媒、変性、処方開発) の活用で高付加価値化の推進

ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーション

ナフサクラッカーを次世代型、コンビナートをカーボンニュートラルへ



- ✓ 炭素循環チェーン上流の変革で誘導品のグリーン化
- ✓ 地域連携を軸とした原燃料転換、廃プラ再利用、CO₂回収再利用等の技術をベストミックス
- ✓ DXにより地域全体(ネットワーク)を最適化するオペレーション
- ✓ 需要減少に応じたクラッカーの最適化

サステイナブルな競争力を追求



① 自社のGHG排出量削減 <Scope1,2>
～ 原燃料の低炭素化、省エネ、再エネ～

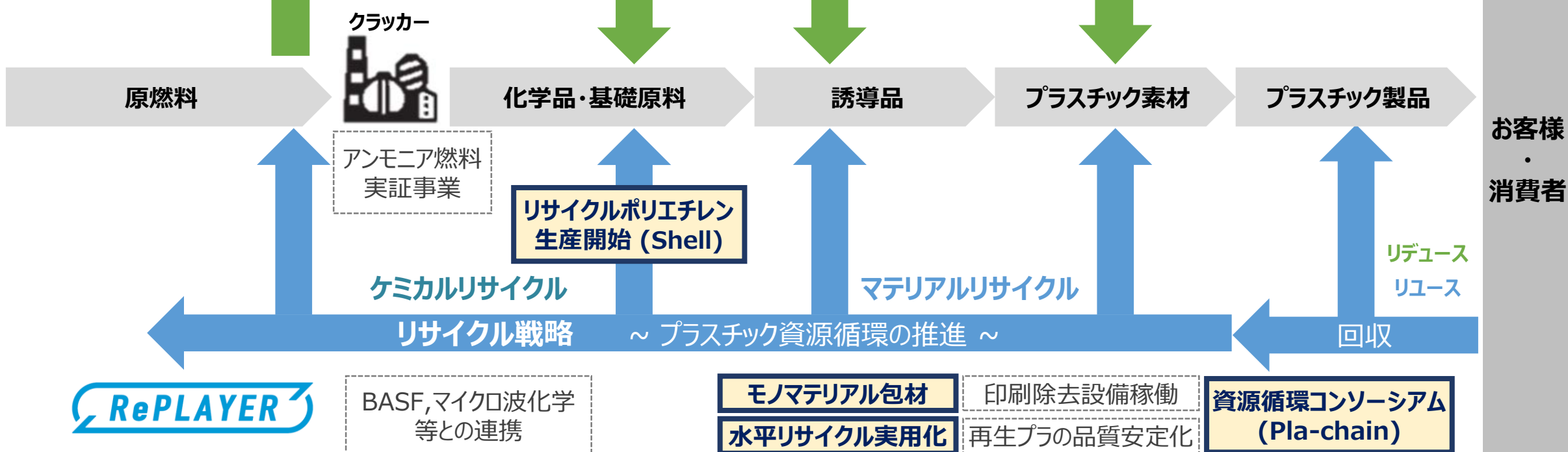
② 製品提供を通じた社会への貢献 <削減貢献量>
～ Blue Value®製品の拡大～

バイオマス原料の
安定調達(Apeiron)

バイオマスナフサの
導入(Neste)

Be▶PLAYER

バイオマス戦略 ～ バイオマス誘導品の拡充～



バイオマス戦略・リサイクル戦略の推進を通じて
カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの実現に貢献する



🔍 素材の
素材まで
考える。

世界を素から変えていく

- We're reshaping the world from a material level -

バイオマスでカーボンニュートラルへ



Bio & Eco Solutions for PLAYERS
aiming toward Carbon Neutrality



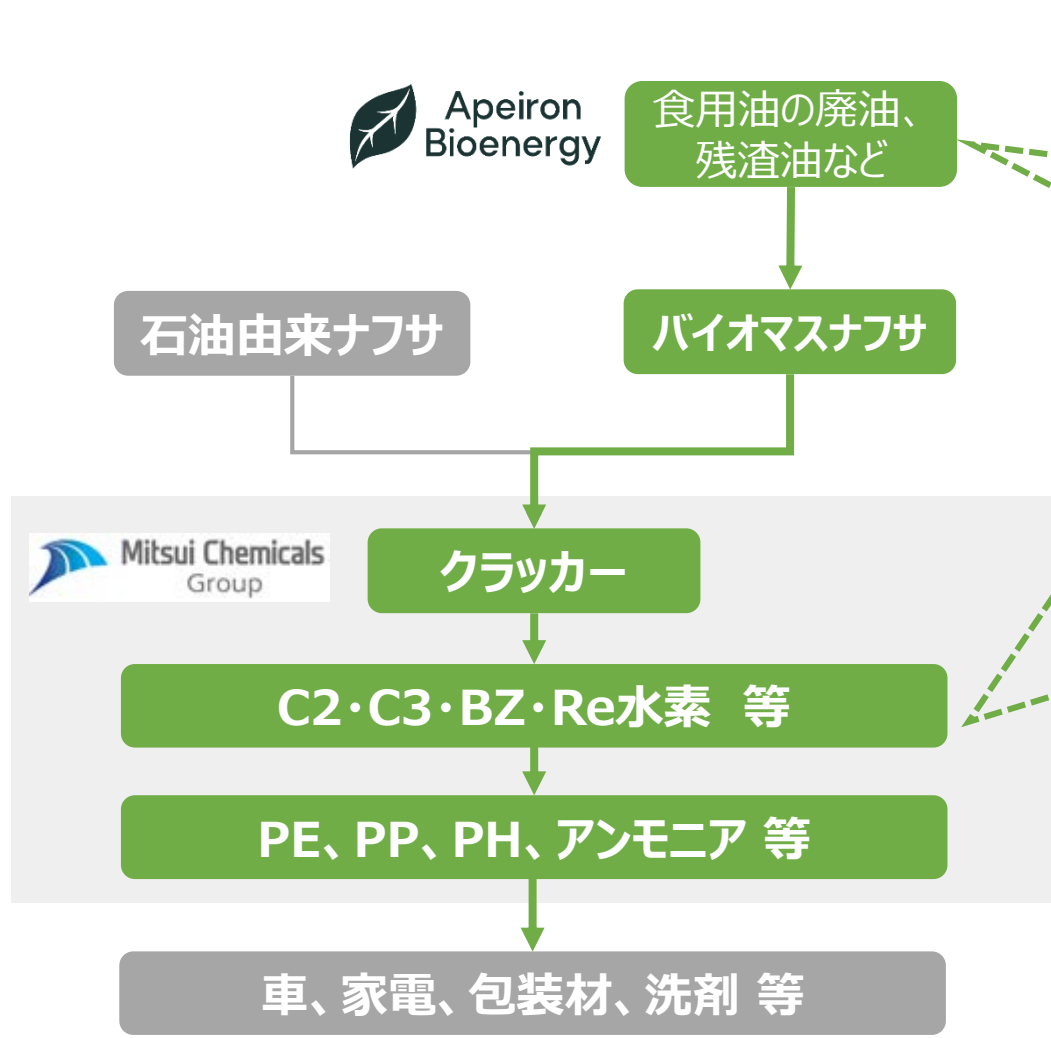
リサイクルでサーキュラーエコノミーへ



Recycling Solutions for PLAYERS
aiming toward Circular Economy



ナフサクラッカーの上流/下流を共に強化し、カーボンニュートラルをさらに推進



バイオマス原料の安定調達
 東南アジア・中国地域最大の廃食用油メーカーの **Apeiron Bioenergy社への出資**

バイオマスナフサ誘導品拡充と顧客への展開

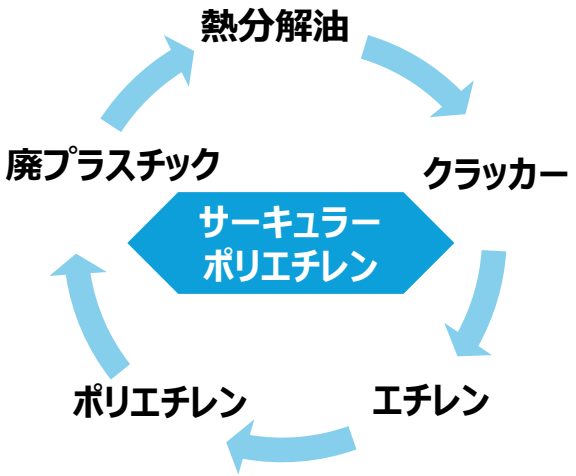
ISCC認証利用可能製品数
 (前回説明時)
 国内 大阪工場 13製品 → **岩国大竹工場の追加と登録27製品まで拡充**
 市原工場

バイオマスBPAを帝人社に供給し、
 バイオマスPCを製造する取り組みを推進中

```

    graph LR
      subgraph Mitsui_Chemicals [三井化学]
        A[バイオマスフェノール]
        B[バイオマスアセトン]
      end
      A --> C[バイオマスBPA]
      B --> C
      subgraph Teikoku_Chemical [帝人社]
        D[バイオマスPC]
      end
      C --> D
  
```

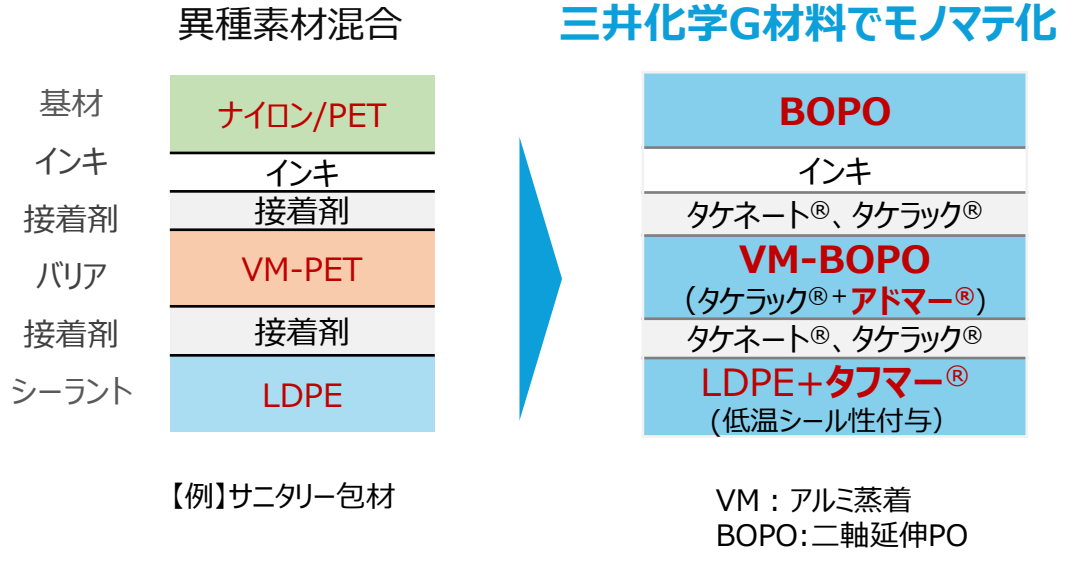
廃プラ由来ケミカルリサイクルポリエチレンの生産開始



Shell 社とISCC PLUS 認証を取得した**廃プラ由来エチレン**の調達に関する合意

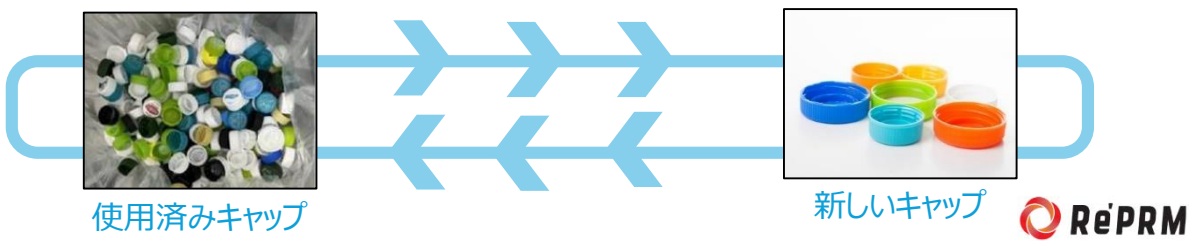
エボリュー®の製造を開始 @シンガポール

ポリオレフィン(PO)モノマテリアル包材



プラスチックキャップの水平リサイクル実用化

高品位なマテリアルリサイクルを推進



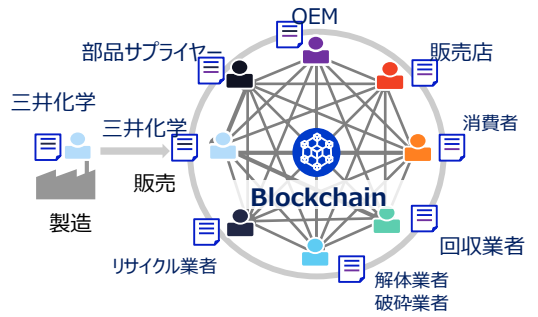
日本 山村硝子株式会社
回収・選別の仕組み構築
キャップ製造



株式会社プライムポリマー
コンパウンド処方の開発・製造、品質保証

資源循環コンソーシアム(Pla-chain)設立

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



幹事会社
日本アイビーエム株式会社、株式会社野村総合研究所、三井化学株式会社

新たなバリューチェーンを設計・最適化して、ヒト・モノ・データの流れを事業化



三井化学グループの材料・技術・知見と社外連携の活用により、新事業育成を加速



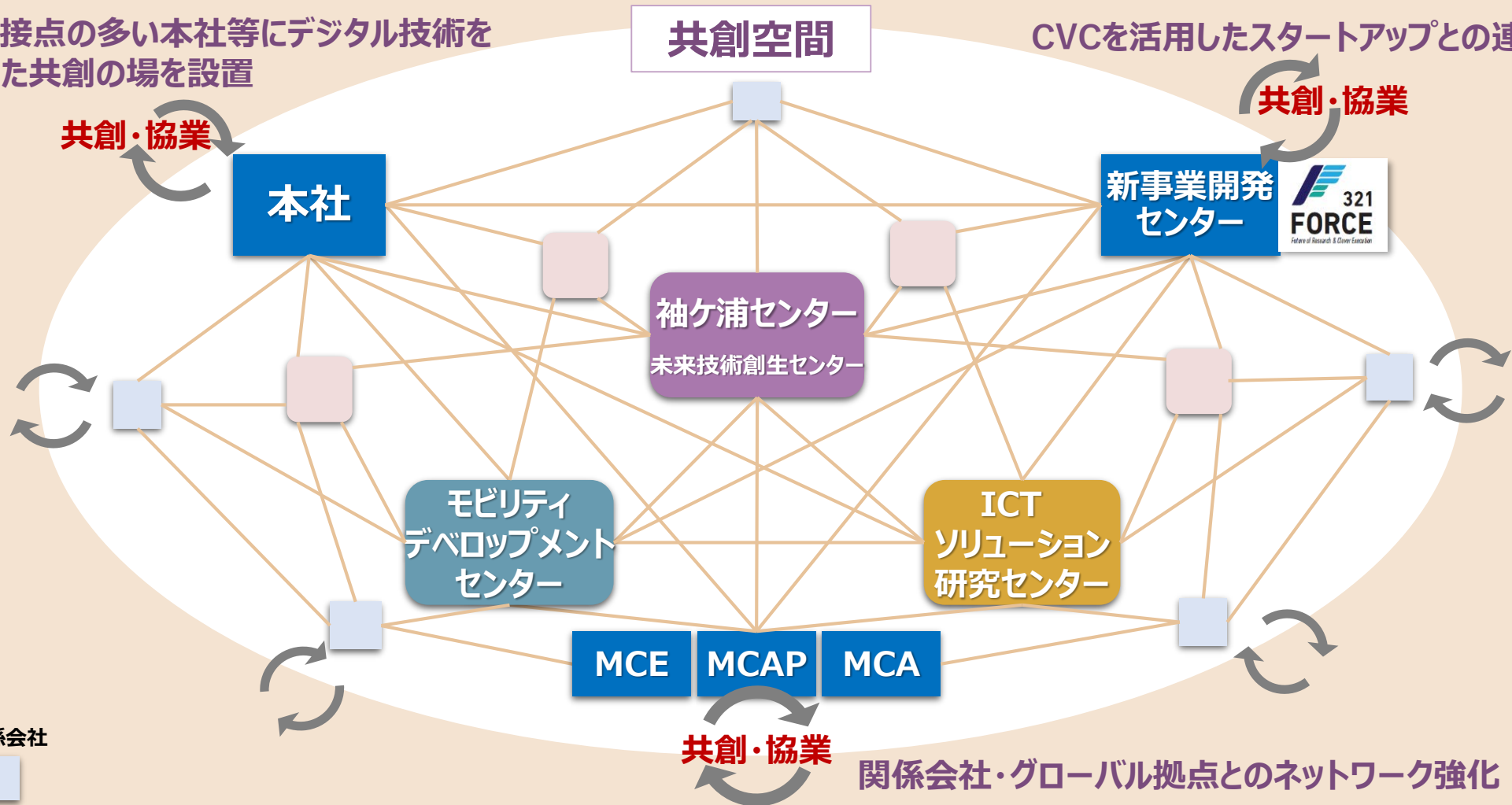
最先端デジタル技術で繋いだ共創空間を構築、タイムリーな社内外連携を強化

社外と接点の多い本社等にデジタル技術を駆使した共創の場を設置

CVCを活用したスタートアップとの連携加速

国・大学・研究機関等

顧客・同業・スタートアップ等



工場・研究所 関係会社

関係会社・グローバル拠点とのネットワーク強化

各拠点・各機能が得意分野を活かして、グローバルで共創・協業を実現



研究開発DXの加速

MI・AI最先端技術活用

デジタルサイエンスラボ™開設@袖ヶ浦センター

- ・デジタルサイエンティスト集積 2024 年秋
- ・オープンイノベーションを促進する共創空間設置
- ・ハイパフォーマンスコンピューティング環境構築



アカデミアとの共創

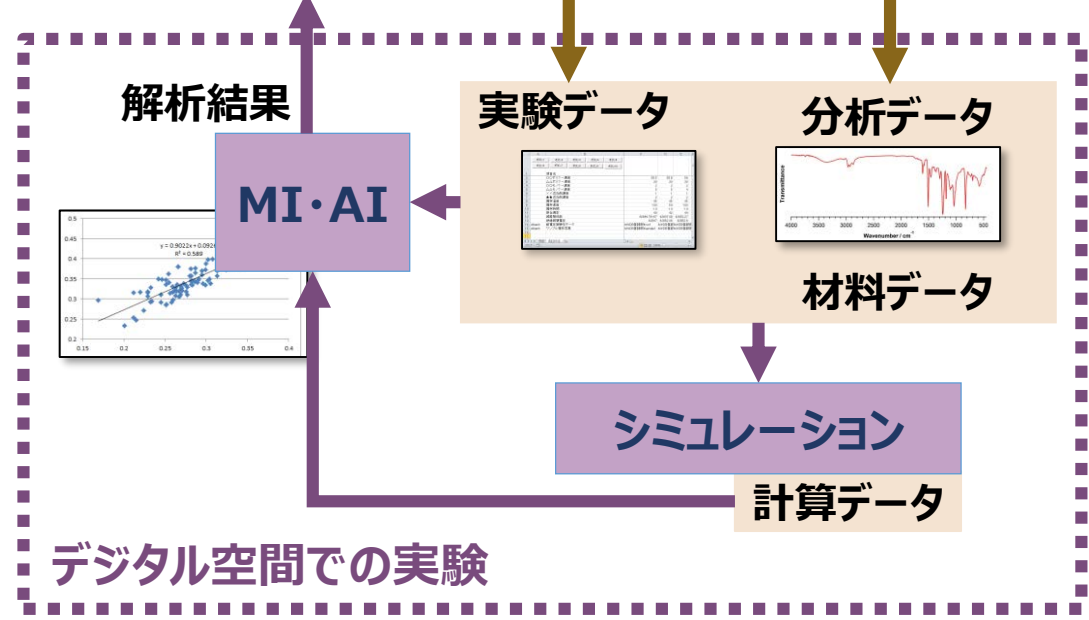
デジタルサイエンスの最先端技術獲得、技術深化

- 三井化学・京大デジタルケミカルラボ 京都大学
KYOTO UNIVERSITY
- 三井化学-ICReDD化学反応設計イノベーション部門

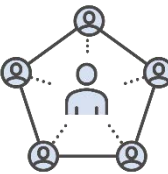
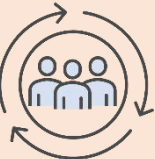
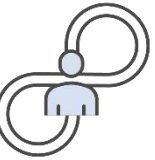


MI・AIの高度化により、デジタル実験の確度向上 研究業務の高效率化

リアル空間での実験・検証



VISION2030 と連動した人材戦略の実行

2030年の“ありたい姿”	優先課題	KPI
<p>(前回 6月2日説明)</p>  <p>顧客・パートナーと協働し、 社会課題に紐付く事業創出を実現する 人材が、獲得・育成・リテンション できている。</p>	<p>多様に富む経営者候補^{※1}の 戦略的獲得・育成・リテンション</p> <p>“ありたい事業ポートフォリオ”に連動した 人材ポートフォリオのデザイン</p>	<p>① 戦略重要ポジション</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者候補準備率 250% <p>② ダイバーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 執行役員多様化^{※2}人数 10名以上 (女性3名以上) 管理職^{※3}女性比率 15%
<p>(今回説明)</p>  <p>人材のエンゲージメントを高め、 組織力に昇華させる企業文化に変革で きている。</p>	<p>自主・自律・協働の体現</p>	<p>③ エンゲージメントスコア</p> <ul style="list-style-type: none"> 50% (グループ&グローバル)
 <p>「人事ガバナンス」を整え、 人的資本価値を社内外に発信できて いる。</p>	<p>M&A等に対応する人事ガバナンスの高度化 グループ統合型人材プラットフォームの構築</p>	<p>—</p>

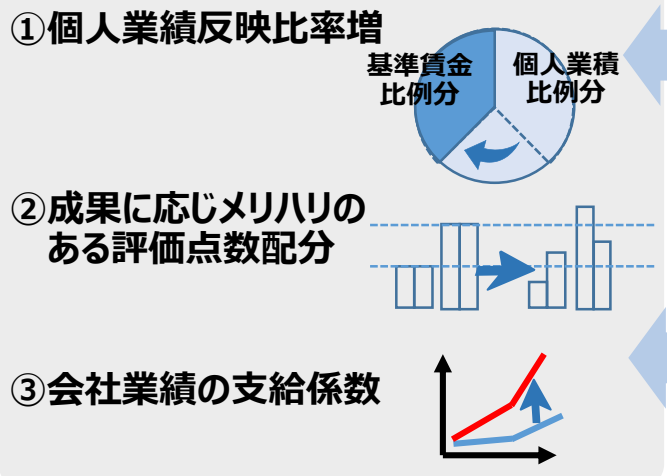
※1 将来のMCI本体本部長候補 ※2 MCI本体執行役員における女性、外国籍、中途採用者数 ※3 MCI本体における管理職

変革に向けたチャレンジ促進のサイクル

自律的キャリア開拓と成長実感のための仕掛け

■ 評価制度

メリハリある成果の認知(賞与)



チャレンジのきっかけ

目標管理 = 変革目標設定
行動評価 = チャレンジ、
ラーニングアジリティ

VISION2030の実現

■ 全社表彰制度

「経営目標の達成、または
**企業体質の変革に向けた
社員の活性化**」した案件が対象



■ キャリア開拓支援

- ・**全社メンター制度「Chot Chat」**
100名以上の自主募集
- ・**社内公募**
FY19～累計 募集126件 応募174件
- ・**キャリアセミナー**
180人×2回 満員

■ 継続的学習機会の提供

- ・**LinkedIn オンライン学習プラットフォーム**
国内外計39社 8900アカウント

	FY22 Outlook	FY25 Around	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,400	2,000	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	1,050	1,100	1,400
ROE	14.0%	10%以上	10%以上
ROIC*1	6.3%	7.0%以上	8.0%以上
NET D/E	0.74	0.8以下	0.8以下
総還元性向	32%	30%以上	30%以上

*1) ROIC : 投下資本利益率=税引き後コア営業利益/投下資本

持続可能な社会への貢献


マテリアリティ	KPI	FY22 Outlook	FY30 Target
<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・ライフサイクル全体を意識した製品設計 	・Blue Value [®] 製品売上収益比率	・22%	・40%
	・Rose Value [®] 製品売上収益比率	・25%	・40%
	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出量削減率 (Scopes 1, 2) ※ 2013年度比 	・21%	・40%

事業継続の前提となる課題

マテリアリティ	KPI	FY22 Outlook	FY30 Target
・安全	・重大事故・重大労災件数	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・人権尊重	・人権リスクへの対応	・人権方針の改定と公表、人権デュー・ディリジェンスの中長期計画策定、実態調査開始	・国内外全拠点での人権デュー・ディリジェンスシステム構築によるリスク把握と是正
・リスク・コンプライアンスマネジメント	・重大な法令・ルール 違反数	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・品質	・PL事故、重大品質インシデント件数	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・安定生産	先進技術導入 ・AI・IoTを中心とした先進生産技術の実装件数	・10件	・100件 (2021~2030年の累計)

事業継続に不可欠な能力

マテリアリティ	KPI	FY22 Outlook	FY30 Target
・企業文化	従業員エンゲージメント向上 ・エンゲージメント調査	・21年度調査改善計画実施率 100%	・エンゲージメントスコア 50%
・人的資本	キータレントマネジメント ・戦略重要ポジション後継者候補準備率	・235%	・250%
	ダイバーシティ ・執行役員多様化（女性・外国籍・中途採用） ※単体 ・女性管理職（課長級以上）比率 ※単体	・経営者候補多様化率 20% ・6%	・執行役員多様化人数 ≥10名（内、女性 ≥3名） ・15%
	健康重視経営 ・生活習慣病平均有所見率 ※単体 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・9.5% ・0.50	・8.0% ・0.25
・デジタルトランスフォーメーション	デジタル人材育成 ・データサイエンティスト数	・26名	・165名（2025年度）
・イノベーション	・パイプラインの充実	・コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）設置、新規テーマ登録数 ≥30件	・事業部所管テーマ数 ≥2倍（2020年度比）
	beyond2030年に向けた価値創造 ・未来技術創生センターにおける開発新領域数	・新領域候補数 ≥3件	・≥3領域
・パートナーシップ	・持続可能な調達	・定着化に向けた取引先との コミュニケーション強化 （面談・改善依頼、ガイドライン見直し・周知）	・持続可能な調達率 80%

A blue sky with white clouds and a large blue arrow pointing right. The arrow is a solid blue shape that starts from the left edge and points towards the right edge of the image. The sky is a vibrant blue with scattered white clouds, and the sun is visible in the lower left corner, creating a lens flare effect.

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。