２０２１年3月１２日

各　位

会 社 名　チ ッ ソ 株 式 会 社
代表者名　代表取締役社長　　木庭 竜一
問合せ先　取締役・総務部長　田村 秀人
ＴＥＬ　　（０３）３２４３－６３７５

「２０２０～２０２４年度 中期計画　～業績改善のための計画～」策定のお知らせ

記

当社は、2000年２月８日の閣議了解により決定された当社に対する抜本的支援措置の前提となる「チッソ再生計画」を３年毎に中期計画として見直しを行い、関係各位の了解を得て遂行してまいりました。

また、「水俣病被害者の救済及び水俣病問題の解決に関する特別措置法」に基づき事業再編計画を策定（2010年12月15日環境大臣認可）し、2011年４月より現在の経営形態の下、当社の中核事業子会社であるＪＮＣ株式会社が事業再編計画を着実に遂行するよう、その経営の監督に当たっております。

当社は、2019年度決算においてＪＮＣ株式会社の単体の経常利益が32億円となり、閣議了解等の目標利益53億円を大きく下回ったことを踏まえた、2020年５月の政府要請を重く受け止め、水俣地域の経済・雇用等に最大限の配慮をしながら、これまで以上に徹底した自助努力など、早期の収益回復と持続的な経営を両立させるための方策を「2020～2024年度中期計画　～業績改善のための計画～」（以下「本計画」といいます。）として取りまとめ、本日公表することといたしました。本計画の着実な遂行に当たっては、自助努力を前提として、当社責務の完遂を目指してまいります。

本計画については添付資料のとおりですので、ご参照ください。

以　上

※本資料に記載されている計画、将来の見通し等に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の予測に基づいたものであり、将来における当社の実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

2020～2024年度 中期計画～業績改善のための計画～　概要

2021年3月
チッソ株式会社

背景

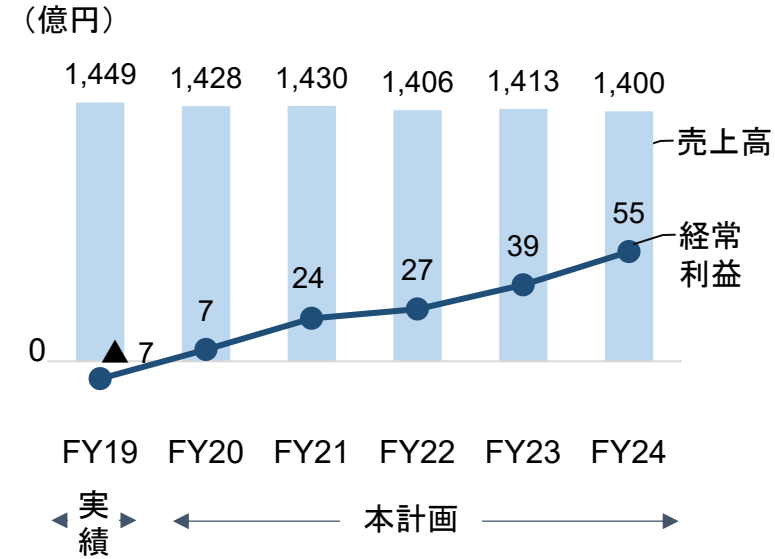
○当社は、「水俣病特措法」に基づき事業再編計画を策定し、2011年4月より現在の経営形態の下、JNCが事業再編計画の内容を着実に遂行するよう、その経営の監督に当たってきた。
○ しかしながら、**2019年度決算においてJNC単体の経常利益が32億円**となり、目標利益の53億円を大きく下回ったことを踏まえた、2020年５月の政府要請を重く受け止め、**水俣地域の経済・雇用等に最大限の配慮をしながら、早期の収益回復と持続的な経営を両立させる**ための方策を「2020～2024年度中期計画～業績改善のための計画～」（以下「本計画」）として取りまとめた。
○本計画 の着実な遂行に当たっては、水俣地域の経済・雇用等に最大限の配慮をしながら、自助努力を前提として、**患者継続補償の安定かつ確実な実行、公的債務の返済、地域経済への貢献など、当社責務の完遂を目指す**。

計画要旨

○2017～2021年度中期計画期間においては、「主力の**液晶事業の**急激な環境変化への**対応の遅れ**」、「ボラティリティの大きい液晶事業への過度な依存と**第二の収益の柱の不在**」、「**赤字事業への抜本的な対応の遅れ**」による計画未達かつ赤字事業が多く存在し、早急な対応が必要。
○これらを踏まえ、本計画では構造改革の遂行による止血を最優先し、経常黒字を実現させることを主眼に、①赤字事業の縮小・撤退や本社コストの削減等による**構造改革断行**、②電力事業部における**Fit化推進**による収益確保と成長事業の推進、③**ガバナンス/モニタリング強化**による赤字事業の見極め、事業ポートフォリオの見直しの徹底を行うことで、**FY24でのJNC連結経常利益55億円への回復に取り組む**。

計画数値

【JNC 連結】売上高/経常利益計画推移



計画骨子

1 構造改革による業績改善

業績改善に向けて、既に決定している電子部品等の撤退に加え、赤字事業の縮小・撤退、役員報酬等削減の継続、本社賃借面積の縮小等、全社でのコスト削減を行うことで固定費負担を抑制する。

2 Fit化推進による電力事業の収益拡大

本計画期間内に5箇所の水力発電所（白川・内大臣川・津留・頭地・内谷）のFit化を推進することにより、大きく収益を拡大し、電力事業を安定収益の基礎とする。

3 ガバナンス/モニタリング強化

ガバナンス強化：黒字化に向けた戦略と黒字化の時期を明確化し、黒字化に向けたプロセス管理を徹底するとともに、戦略見直しのトリガー、未達時対応策を設定することで、赤字事業の見極めを行う。
モニタリング強化：成長の土台となる毎期の安定経常利益・資金を確保するために、損益/資金モニタリング等の内部管理体制を強化する。

2020～2024年度 中期計画

～業績改善のための計画～
（2019年度決算を踏まえた要請への回答）

2021年3月
チッソ株式会社

目次

◆はじめに

◆2017～2021年度中期計画（現計画）の振返り

◆2020～2024年度中期計画～業績改善のための計画～骨子
- 構造改革
- Fit化推進による電力事業の収益拡大
- ガバナンス/モニタリング強化

◆計画数値

◆研究開発計画、設備投資計画

◆CSRの取組と水俣製造所の位置付けについて

はじめに

当社は、平成12（2000）年２月８日の閣議了解により決定された当社に対する抜本的支援措置の前提となる「チッソ再生計画」を３年毎に中期計画 *1（現在の計画は2017～2021年度中期計画（以下「現計画」））として見直しを行い、関係各位の了解を得て遂行してきた。

また、「水俣病被害者の救済及び水俣病問題の解決に関する特別措置法」に基づき事業再編計画を策定（平成22（2010）年12月15日環境大臣認可）し、2011年４月より現在の経営形態の下、JNC株式会社（事業会社。以下「JNC」）が事業再編計画を着実に遂行するよう、その経営の監督に当たってきた。

当社は、2019年度決算においてJNC単体の経常利益が32億円となり、目標利益の53億円を大きく下回ったことを踏まえた、2020年５月の政府要請を重く受け止め、水俣地域の経済・雇用等に最大限の配慮をしながら、これまで以上に徹底した自助努力など、早期の収益回復と持続的な経営を両立させるための方策を「2020～2024年度中期計画～業績改善のための計画～」（以下「本計画」）として取りまとめた。本計画の着実な遂行に当たっては、自助努力を前提として、国、熊本県及び関係金融機関の更なる支援を得つつ、患者継続補償の安定かつ確実な遂行、公的債務の返済、地域経済への貢献など、当社責務の完遂を目指す。

*1 中期計画は、計画取組期間の３年に計画取組期間の前後各１年を加えた5ヶ年計画。

チッソの責務、足下の状況及び今後の方針

チッソの責務	✓ **患者補償の継続**：当社は、これまでと同様に個別補償協定を確実に履行するとともに、今後ますます高齢化が進む認定患者の方が将来とも安心して暮らせるよう、国、関係自治体の施策に協力していく。 ✓ **JNCの監督**：JNCは、当社が行う前述の補償給付、抜本的支援措置に基づく公的債務の返済及び当社運営経費等に係る資金について、支障が生じないよう配当を行うことを方針としており、その実行を監督する。 ✓ **地域経済への貢献**：雇用を含め、地域の発展に資するよう、JNCの業績回復を目指す。
足下の状況	✓ 現計画は、加工品事業及び電力事業を液晶事業に続く柱へと拡大・強化し、事業環境変化に強い高収益体質と効率的な事業運営による強靭な事業収益構造の構築を目指したが、収益源であった液晶事業が市況環境の大幅な悪化に対応できず赤字に転落し、成長分野に位置付けた加工品事業の成長が達成できず、計画と大きく乖離した結果、JNC連結では2018、2019年度と二期連続赤字決算となり、2019年度JNC単体経常利益は32億円となった。 ✓ 2019年９月には「収益構造改革計画」を策定し、合理化、赤字事業撤退・縮小、経費削減に取り組んでいるが、2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大による事業環境の一層の悪化を受け、改善効果を上回る収益悪化の進行により、厳しい状況が続いている。
今後の方針	✓ 液晶事業をはじめとする全社横断的な構造改革を断行する。 ✓ Fit化推進により電力事業収益を拡大させる。 ✓ ガバナンス/モニタリング体制の強化による赤字事業の見極めを断行し、赤字止血を優先して黒字化を達成する。

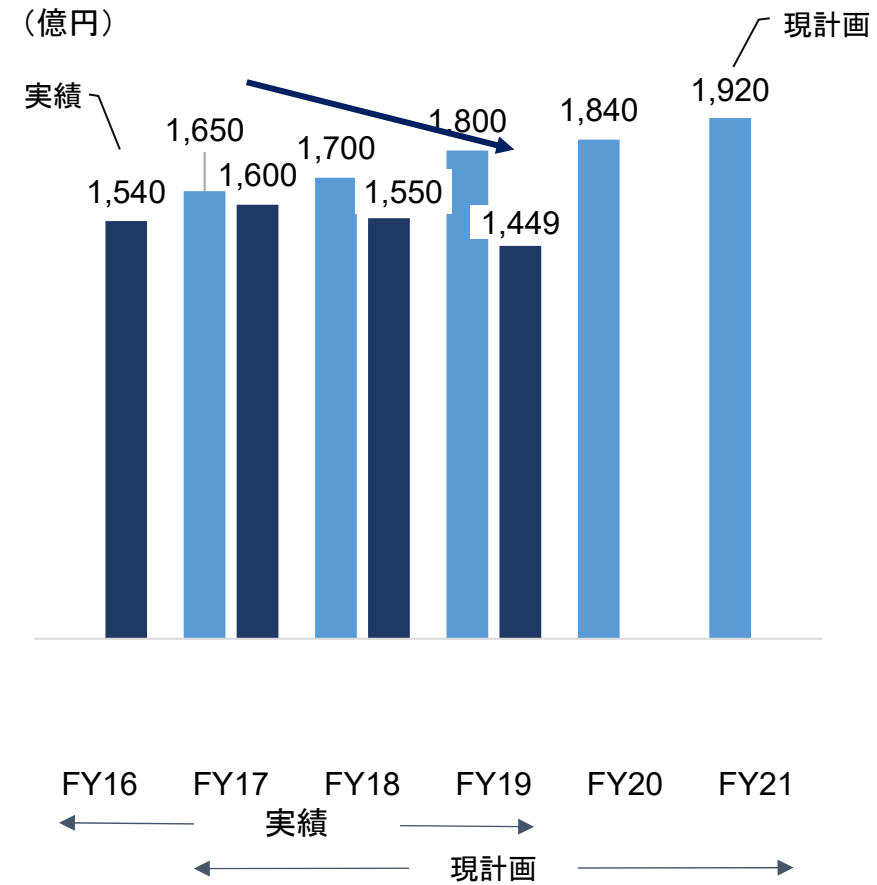
上記を踏まえ、本計画を策定・着実に遂行する

2017～2021年度中期計画（現計画）の振返り

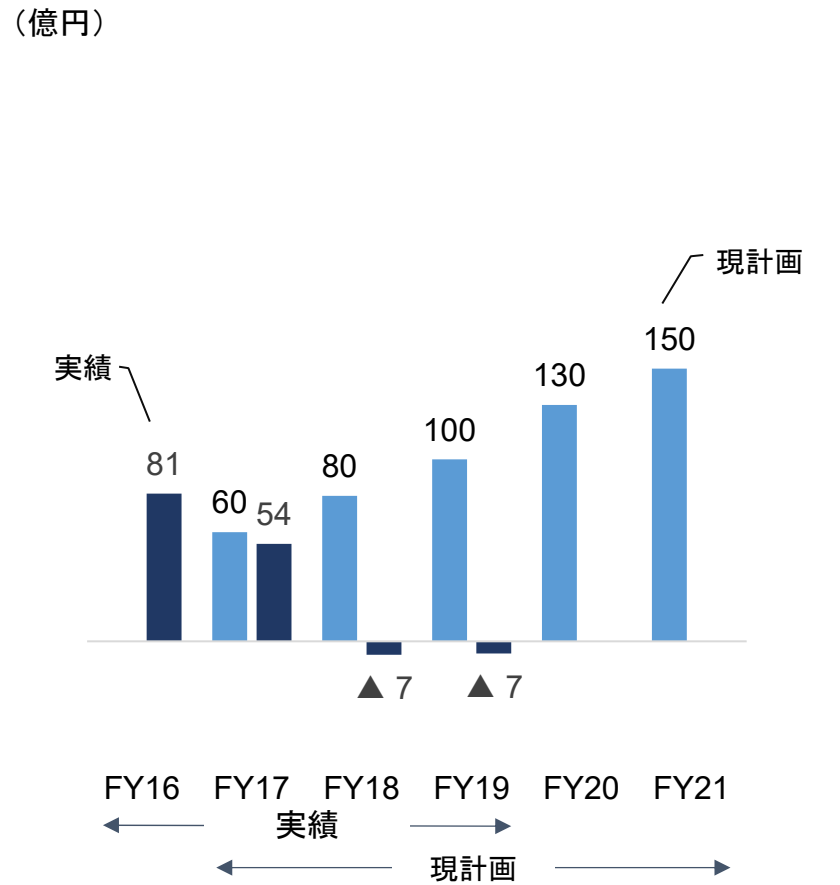
現計画及び業績推移

現計画は、増収増益を計画するも売上高はFY17から下落傾向にあり計画未達、足下実績も赤字となっている。

【JNC連結】売上高



【JNC連結】経常利益



現計画の振返り

堅調な事業がある一方で、液晶事業をはじめ、計画未達かつ赤字の事業が多く、全体としても計画未達となっており、早急な対応が必要。

セグメント	業績振返り
機能材料	✓ 黒字化を想定していた事業を含め、全ての分野で赤字計上 ✓ 特に液晶については、急激な市況環境悪化への対応ができず、赤字転落
加工品	✓ 基盤事業である肥料、繊維（原綿）事業は堅調 ✓ 一方で、成長分野と位置付けた繊維（不織布）事業については、工場の安定稼働ができず赤字拡大
化学品	✓ 樹脂事業は国内で引き続き優位性を保っており堅調 ✓ 一方で、その他事業は、国内市場で供給過多が続いている状態で、想定よりも赤字幅が縮小せず
電力その他	✓ 電力は投資に対する着実な収益確保ができている

まとめ

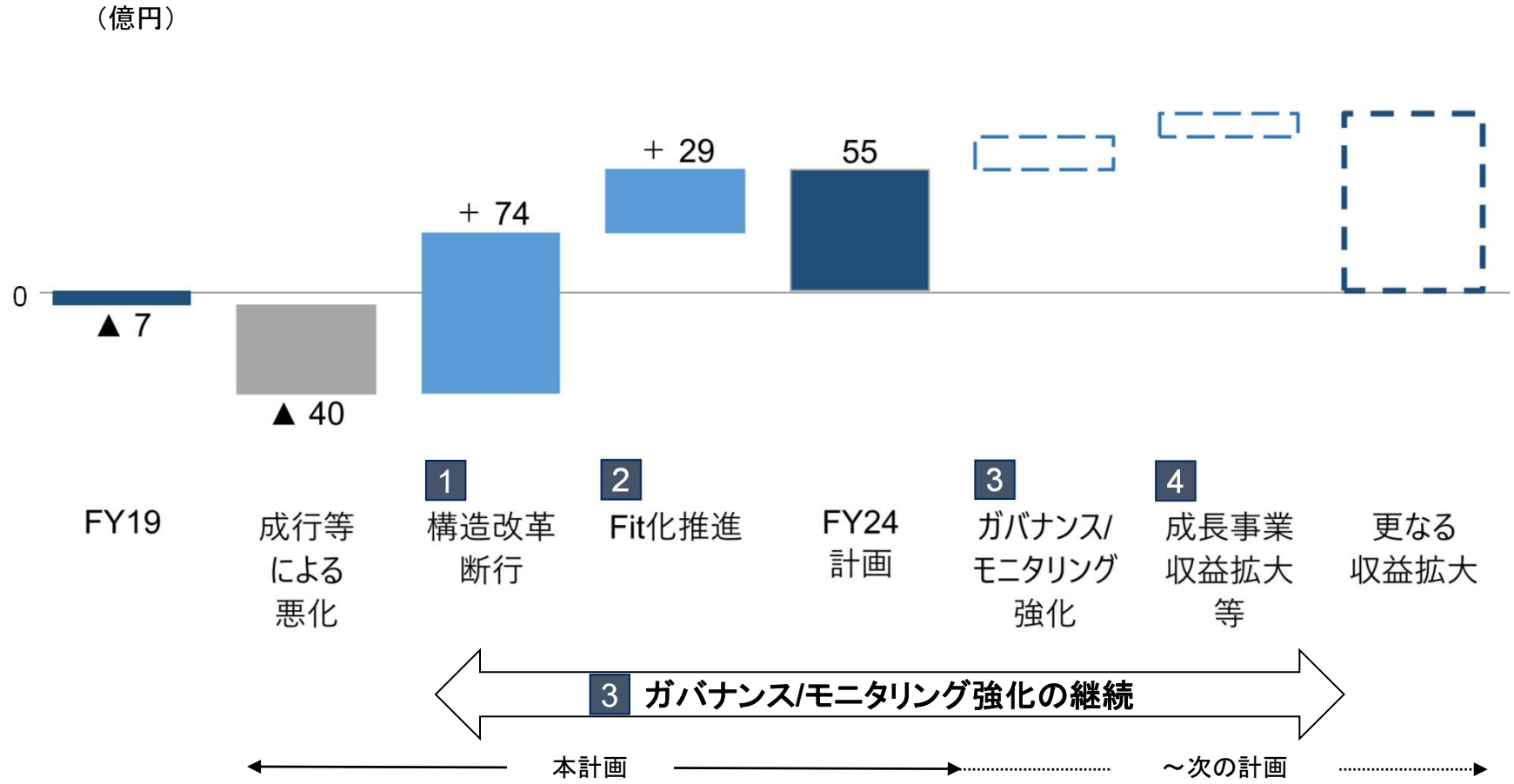
1. **液晶事業の急激な環境変化への対応の遅れ**
2. **第二の収益の柱の不在**（ボラティリティの大きい液晶事業への過度な依存）
3. **赤字事業への抜本的な対応の遅れ**

2020～2024年度中期計画
～業績改善のための計画～骨子

今後の業績改善戦略イメージ

1 構造改革断行、2 Fit化推進により、FY24に連結経常利益55億円の黒字達成を目指す。さらに、3 ガバナンス/モニタリング強化の継続と4 成長事業収益拡大等により本計画の次の計画期間を含め、更なる連結経常利益の上積みを目指す。

【JNC連結】経常利益 業績改善戦略



本計画の骨子

現計画の振返りを踏まえ、本計画における早急な経営管理体制の強化等が必要。

現計画の振返り	本計画骨子
1 液晶事業の急激な環境変化への**対応の遅れ**	1 液晶事業を中心とした**構造改革による収益改善**
2 **第二の収益の柱の不在**（ボラティリティの大きい液晶事業への過度な依存）	2 **Fit化推進**による電力事業収益の拡大
3 **赤字事業への抜本的な対応の遅れ**	3 **ガバナンス/モニタリング強化**による赤字事業の見極め、事業ポートフォリオの見直しの徹底

全社実施事項
- JNC単体の経常利益が53億円を上回るまでの間、**役員報酬削減**の継続
- **幹部社員給与削減**の継続
- 工場固定費、出張旅費、交際費など**固定費削減**の継続
- **本社賃借面積の縮小**

本計画の位置付け

足下の赤字が急拡大しており、本計画においては構造改革の遂行による止血を最優先し、経常黒字を実現させ、次の計画（FY23-27）以降においても、更なる収益改善を目指す。

本計画（FY20-24）

黒字化に向けた計画策定

計画骨子

1. 液晶事業等の**構造改革断行**
2. **Fit化推進**による電力事業収益の拡大
3. **ガバナンス/モニタリング強化**による赤字事業止血

定期的な業績モニタリング

- 計画内で決定したマイルストーンに基づく迅速な意思決定
- 未達時対応策の実行

安定的 経常黒字の実現

次の計画（FY23-27）以降

更なる収益拡大へ向けた計画策定

3. **ガバナンス/モニタリング強化**による赤字事業の黒字化
4. 更なる**成長事業の収益拡大**

計画実行と
投資対効果モニタリング

収益規模の更なる拡大

各事業分野の目指す方向

機能材料	✓ 液晶事業では、構造改革を推し進めるとともに、高付加価値品への資源集中を進め、安定的な収益基盤の構築を目指す ✓ 情報材料事業では、今後の成長が見込める分野において、市場環境の変化を先取りした商材開発と、顧客へのタイムリーな対応を通じた収益規模拡大を目指す
加工品	✓ 繊維事業では、原綿～不織布一貫メーカーの強みを活かして新しい価値を生み出す繊維のサプライヤーを目指す ✓ 肥料事業では、ニーズを先取りした商品・技術開発を通して、国内 No.1 肥料会社としての評価を堅持するとともに、グローバル展開を目指す
化学品	✓ 有機化学品事業では、共同開発/協業含めた新規高収益事業の創出を通じ、黒字体質事業への変革を目指す ✓ ライフケミカル事業では、主要製品への経営資源の集中により、製造/品質の安定化を通じた収益規模拡大を目指す
電力	✓ 既設の水力発電所の **Fit化工事を完遂**し、安定した収益基盤とする ✓ また、**ポスト Fit化**の再生可能エネルギー市場を遠望し、外部水力発電所のリニューアル事業への展開や運転管理技術の事業化を目指す

赤字事業の見極め方針
本計画期間内にチェックポイント（判断時期）を設定し、赤字事業の見極め、未達時対応策を発動

1　構造改革

1 構造改革

今後の業績改善に向けて、既に決定している電子部品等の撤退に加え、赤字事業の縮小・撤退及び全社でのコスト削減を行うことで固定費負担を抑制。

			今後の方向性
追加の構造改革	A オーバーコート		• 韓国製造拠点の閉鎖
追加の構造改革	B 液晶		• 液晶の国内・海外拠点の集約に伴う固定費削減（労務費除く） • 拠点効率化に伴う余剰人員の配転
継続実施	全社	採用抑制等	• 全社としての早期退職勧奨、採用抑制等
継続実施	全社	コスト削減	• 派遣社員の削減、賞与等の更なる削減
継続実施	全社	コスト削減	• JNC単体の経常利益が53億円を上回るまでの間、役員報酬削減の継続 • 幹部社員給与削減の継続 • 工場固定費、出張旅費、交際費など固定費削減の継続 • 本社賃借面積の縮小
決定済	C 電子部品 精密加工品 バッテリー		• サン･エレクトロニクス株式会社を清算する他、バッテリー・精密加工品事業から撤退

2 Fit化推進による電力事業の収益拡大

2 Fit化推進による電力事業の収益拡大

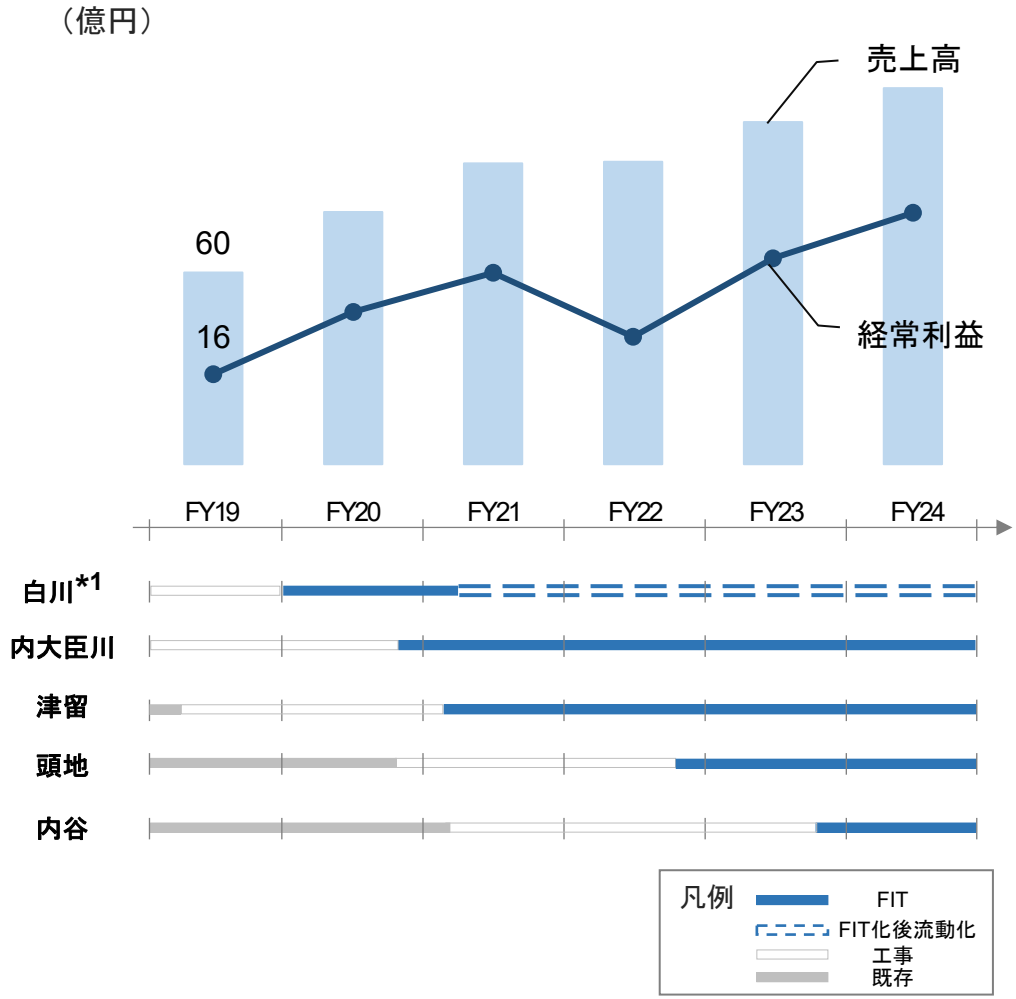
水力発電所のFit化推進に伴い大きく収益を拡大し、将来の安定収益の基礎とする。

FY20以降FIT化予定発電所

（億円）

	運転再開時期	投資総額*2
白川*1	FY20	23
内大臣川	FY20	44
津留	FY21	49
頭地	FY22	34
内谷	FY23	80
	合計	230

電力事業部　損益推移



*1　白川発電所：資金捻出のため、FY21において発電所設備の流動化を想定。
*2　投資総額：既に行われた投資分を含む災害復旧工事を除くFit化投資総額。

3 ガバナンス/モニタリング強化

3 ガバナンス/モニタリング強化

「ガバナンス強化」による赤字事業の見極めの徹底、「モニタリング強化」による計画利益の必達により、さらなる収益確保を目指す。

足下の収益構造	本計画における方針
赤字事業 機能材料 （液晶、有機EL） 加工品 （不織布、電子部品*1） 化学品 （ライフケミカル）	成長戦略による黒字転換 （撤退による止血）
黒字事業 加工品 （原綿、肥料） 化学品 （アルコール、PP/PE） 電力 商事	毎期の黒字必達と更なる成長

A ガバナンス強化

黒字化に向けた戦略と黒字化の時期を明確化し、黒字化に向けたプロセス管理を徹底するとともに、戦略見直しのトリガー、未達時対応策を設定することで、赤字事業の見極めを行う

B モニタリング強化

成長の土台となる毎期の安定経常利益、資金を確保するために、損益/資金モニタリングを強化する

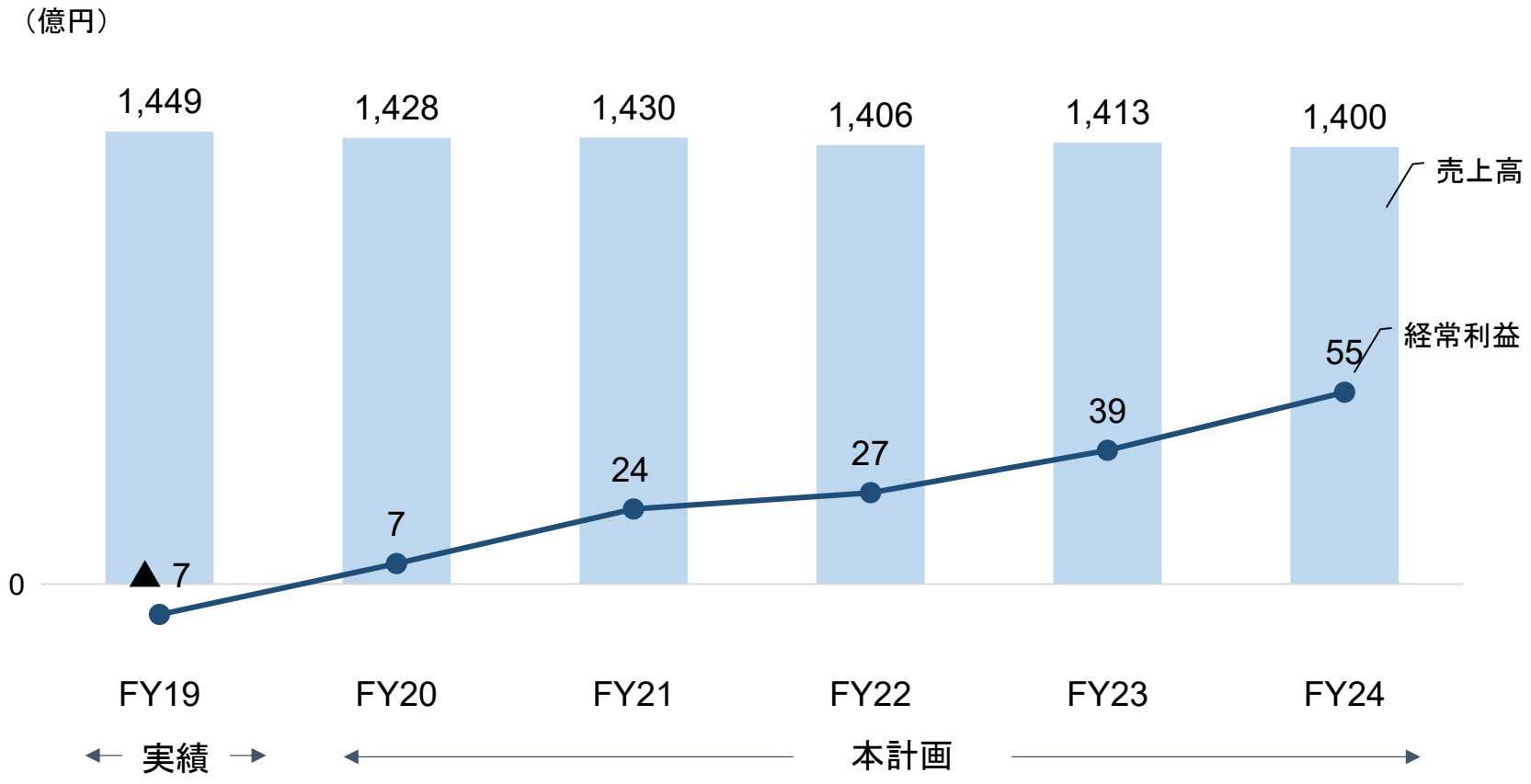
＊1　電子部品は撤退決定済。

計画数値

【JNC連結】売上高/経常利益計画推移

本計画期間（2020～2024年度）において、連結売上高は微減となるものの、連結経常利益はFY24に55億円までの回復に取り組む。

【JNC連結】売上高/経常利益計画推移



研究開発計画
設備投資計画

研究開発方針

基本方針

事業部門の開発支援により、早期の業績改善に貢献するとともに、未来を変える新しい価値を発見し、社内外の技術を活用した価値創造のビジネスモデルを構築する。

事業化拡大に貢献

既存事業周辺領域に新たなテーマを設定	◆ 事業領域ごとに重要な技術課題を抽出し、業績改善のためにより高い利益が見込まれる技術開発にコーポレートの資源を投入する

競争力強化

差別化につながる基盤技術開発の促進	◆ シリコン事業を拡大するため、温室効果ガス排出削減に貢献する基盤技術開発を推進する ◆ ライフケミカル事業を拡大するため、人々の健康や食品の安心・安全に貢献する基盤技術開発を推進する

サステナビリティに寄与

マクロの視点から成長領域に新規テーマを設定	◆ 事業領域に保有技術を活かした新規テーマを設定し、開発を推進する ◆ 成長領域であるライフサイエンス、5G・6G通信分野に新規テーマを設定し、開発を推進する

地球規模の問題解決に向けたJNCの製品（SDGs）

主要製品群

- ディスプレイ関連材料
  - 液晶材料、液晶配向膜
  - 有機EL材料
- 先端コーティング材料
  - 紫外線硬化絶縁材料
  - オーバーコート材料
  - 機能性フィルム用コート材料

- ライフケミカル関連
  - 食品保存料
  - 微生物検出用シート状培地
  - 疾病診断検査キット
  - バイオ医薬品精製用カラム剤
  - クロマトグラフィー充填剤
- 衛生材料
  - 複合繊維（ES繊維）
  - スルーエア不織布

- 農業技術
  - 無土壌栽培システム
- 機能肥料
  - 樹脂被覆肥料

- LED封止材
- 調光用途向け液晶材料

基盤技術

材料技術　　分析・評価技術　　プロセス技術

解決すべき課題

加速するＩｏＴ

高齢化社会

人口増加　水の枯渇

地球温暖化
再生可能エネルギー推進

新規事業創出

情報

新規熱制御材料

エネルギーの効率的利用による地球環境への負荷低減

ギガHz帯対応低誘電率基板材料

高速通信社会への技術革新に貢献

健康

エレクトレットナノ繊維

基盤技術から新素材創出

センシングエレクトロニクス

人々の健康や食品の安心・安全へ貢献

磁性ナノ粒子技術

ウイルスや細胞の高感度検出技術により、人々の健康に貢献

食と水の安全

正浸透（FO）膜プロセス用駆動溶液

省エネ水処理技術で純水供給に貢献

エネルギーと環境

リチウムイオン電池材料

地球温暖化・化石燃料の資源問題解決に向けて

シリコン基盤技術

温室効果ガス排出削減に貢献

設備投資計画

本計画期間中の設備投資は資金状況に鑑み、維持投資の他はFit化工事に注力することとし、約430億円を予定。

設備投資計画概要

設備投資額		✓ 約430億円（FY20～FY24）
配分の考え方		✓ 足元の資金状況に鑑み、維持投資を除き、成長の見込めるFit化への投資に注力
主な設備投資計画	Fit化投資	✓ 白川発電所（2020年4月運転開始） ✓ 内大臣川発電所（2021年1月運転開始予定） ✓ 津留発電所（2021年5月運転開始予定） ✓ 頭地発電所（2023年1月運転開始予定） ✓ 内谷第一・第二発電所（2023年5月運転開始予定）
	維持投資	✓ 子会社を含む加工品、化学品製造設備の老朽化対策工事を計画

CSRの取組と
水俣製造所の位置付け

CSRの取組

当社グループは、事業を通じて社会に貢献することを最大の責務と考え、社会から信頼され、全てのステークホルダーとともに成長する企業であることを目指し、「地球環境の保全」、「安全の維持」、「安全な製品の供給」、「企業倫理意識の徹底」、「社会との率直な対話」を基本理念としてCSR活動を推進しており、水俣製造所には特に当社の立場を浸透させ、より積極的な活動を行っていく。

地球環境の保全	・環境マネジメントシステム（ISO14001）取得 ・エネルギー使用量削減（2005年度比30%減）、CO2排出量削減（同37%減）、廃棄物削減（2019年度再資源化率65%、埋立率0.2%） ・クリーンエネルギー（水力発電、太陽光発電）拡大によるCO2削減 ・環境配慮型製品の研究開発及び製品化（液晶材料、有機EL材料、2次電池材料、LED関連材料、放熱材料、自然浄化法リアクターシステム等） ※数字は2019年度実績
安全の維持	・工場安定安全操業（2019年度保安事故ゼロ、異常現象ゼロ） ・安全教育徹底（防災訓練、消防訓練、危険予知訓練、危険体感訓練、リスクアセスメント等）
安全な製品の供給	・化学物質管理強化（化学物質リスクアセスメント、化学物質管理IT化） ・品質保証活動強化（グループ内情報共有・品質監査強化、同業他社情報相互共有） ・製品情報公開（安全データシート・ラベルの多言語化）
企業倫理意識の徹底	・法令順守（国内法令順守、社会規範尊重、知的財産尊重、反社対応、内部通報制度） ・公平な取引（グループサプライチェーンCSR推進ガイドライン） ・人権尊重（ハラスメント撲滅、働きがいある職場作り）
社会との率直な対話	・地域社会貢献活動（防災協定、防災ボランティア、清掃活動、地域行事参加） ・工場見学、教職員研修受け入れによる情報公開 ・次世代育成支援（小学校出前授業、冠スポーツ大会開催、自由帳・実験器具等の寄贈） ・雇用創出（新卒採用、インターンシップ受け入れ、障がい者雇用）

水俣製造所の位置付け・果たすべき役割

当社は、JNC水俣製造所を重要な戦略拠点として位置付け、JNCと共に雇用創出、環境配慮、地域貢献を果たすべき役割として、企業活動を営んでいく。

水俣製造所の位置付け・果たすべき役割

水俣製造所の位置付け		✓ 多くの事業部の製造拠点として稼働しており、ライフケミカル等新規事業を中心に、**水俣を重要な戦略拠点**と位置付け ✓ **チッソグループ全体の有形固定資産（水力発電所、工場設備、土地など）の多く**を保有
果たすべき役割	雇用創出	✓ JNCは、構造改革によって一時的に人員の適正化を図るが、**業績改善後は地域からの新規採用を継続し**、前述の事業展開により、協力会社を含めた地域の雇用創出を図っていく ✓ JNCは、**地域の高校等からインターンシップを受け入れ就業体験に協力**し地域雇用につなげていく
	環境配慮	✓ JNCは、**二酸化炭素排出量が少なく、環境に優しい水力発電所（熊本、宮崎、鹿児島に13ヶ所）から得られる電力により、永続的に環境に配慮**した事業場を目指し、**余剰電力は水俣市へ供給**する ✓ JNCは、自然浄化法リアクターシステムにより、地域の屎尿のクリーン化、資源化に貢献する
	地域貢献	✓ JNCは、災害ボランティア、清掃活動、地域行事など**社会貢献活動に積極的に参加**するとともに、未来を担う子供たちの成長を支援するため、学習やスポーツ等の様々な**次世代育成活動に取り組む** ✓ JNCは、広く工場見学や地域教職員研修を受け入れ**情報公開を行い、当社企業活動、水俣病関連事項への理解につなげていく** ✓ チッソは、**水俣病問題の解決のために、厳しい状況にあっても、国、関係自治体の施策に今後も協力**していく ✓ チッソ・JNCは、**今後も積極的に、地域との対話に取り組んでいく**