

2026



MITSUI CHEMICALS REPORT

三井化学レポート

CEOメッセージ

一人ひとりの力を発揮し、
成長と進化の両軸で
真のグローバルスペシャリティカンパニー
を目指します。

代表取締役 社長執行役員 CEO

市村 聡

CEOメッセージ

—社長就任にあたって—

ボトムアップの力を発揮し、 お客様の成長を支える

私は、社長に就任する前は、経営企画部長そして経営企画担当役員としてCSO (Chief Strategy Officer) を務め、会社の方向性や全体戦略の策定、他社トップとの連携協議をリードする立場でありましたが、私のキャリア形成は、現場力に基づき生産技術を磨いた工場時代、そしてM&Aを梃にグローバル展開を進めた事業部時代の経験をなくしては語れません。これら2つの経験は、まさに三井化学グループが直面している課題にも通じます。

私は1992年に入社し、大阪工場の製造現場でケミカルエンジニアとしてキャリアをスタートしました。現場のベテラン技術者たちの中で何ができるのか、自ら考え、行動することで課題を乗り越えていく日々でした。

それから10年ほど後、アンモニアプラントの製造課長として、約40人の部下を抱える大所帯ということだけでなく、トラブルが続いていた赤字プラントの責任者を務めることになりました。当初は私が考えた計画を各担当者に渡しその通りに動いてもらいましたが、思うように成果が上がりませんでした。そこで発想を変え、私がすべての責任を負うもとで若手をリーダーとして、ベテランのサポートを受けつつも自由に考え動いてもらう体制に変え

たところ、色々な提案が出てきて、皆で挑戦することができました。

挑戦して上手くいかなかったこともありましたが、上手くいったことに対して皆が自信をつけて、さらに多くの提案が出てくるようになりました。そのときに初めて、皆の力を活かすことによって職場は良くなり、ものすごい力が発揮されることを体感しました。結果としてトラブルは減少し、安定生産によって価格交渉力も高まったことで採算も改善し、工場に投資もできるという好循環が形成でき、黒字化を実現しました。さらに、この取り組みを拡張しようと思い、生産改革推進室を自ら立ち上げて、会議体の見直しなども行いました。

本社に異動してからは機能化学品(現ライフ&ヘルスケア・ソリューション)の開発室で、クロスボーダーのM&Aを担当しました。それまでM&Aの経験はなく、財務の知識も十分とは言えませんでした。ただ、工場での経験で磨いたチームビルディング力を活かし、部署横断のプロジェクトチームにおいて全員の意見を取り入れながら進めたことで、何とか皆で乗り越えてディールを成功させることができました。

また、ビジョンケア材料の市場開発を担当していた際、各地域戦略などの策定は積極的にローカルの人材に委ねるようにしました。そうしたところ、それぞれの担当が地域に合った案を次々と考えてくれました。提案された取り組みは上手くいきまし、皆が自ら動いてくれました。

これらの経験を通じて私が学んだことは、仕事を任せられて自ら成長したい、そして社会に貢献したいという気持ちはどの国の人でも共通だということです。従業員一人ひとりに成長の機会を与えることで、グローバルに人材の力を展開できると考えています。ただし、お客様の成長こそが私たちの成長であるという視点が必要です。当社グループのような化学メーカーは、ともすれば自分たちのよい製品を売り込みたいという気持ちが先行してしまいがちですが、お客様の求めているもの、お客様の成長に貢献するものがあってこそ自分たちの成長につながります。こうした考えが、この後お話しする新体制下での施策に反映されています。

また、当社グループの強みは一人ひとりの力、ボトムアップの力です。会社は経営者だけが動かしているのではなく、従業員一人ひとりの力を合わせて動かすものであり、経営者がすべきことは、進むべき道を示し、その実現に向けて一人ひとりに対してきちんと成長できる機会を提供することです。そして、従業員には自らの成長に何が必要かを考え、プロとして成長し、ボトムアップで力を発揮してもらう。一人ひとりの進化が会社の成長につながり、企業価値の向上につながるのだと考えています。

CEOメッセージ

—VISION 2030の振り返り—

激化する事業環境の中、 羅針盤としてのビジョンは堅持する

VISION 2030を開始してから5年が経過しました。5つの基本戦略を柱とした取り組みは着実に進展しており、KPIであるBlue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率の伸張にも表れている財務・非財務の統合意識や社会課題視点の導入、ROIC思考の全社浸透も進んできていると感じています。

特にソリューション型ビジネスの構築については、従来の素材売りから脱却する上で様々な悩みや挑戦を経て、大きく社内での発想や考え方が変わりつつあります。北米で大きく利益を上げているコンパウンド事業に代表されるように、お客様の細かなニーズに対し、当社グループの持つ豊富な素材と技術を組み合わせることで代替されづらい製品を提供することができており、これが当社グループの大きな強みであるという認識も共有されていると感じます。

しかしながら、成長領域の収益拡大は、当初想定していたスピードと比較して進捗が遅れています。今後は、さらなるグローバルでの事業拡大に加え、ローカリゼーションによる用途の拡大、製品ラインアップの拡大を図っていく必要があります。その展開は製品によって違うので、様々なアプローチで顧客のニーズに応えていきます。

そのため、手段の一つとしてM&Aも引き続き検討していきます。これまでの当社グループのM&Aを振り返ると、既存製品・技術を新市場に売り込む、あるいは当社グループの強い既存市場に新規製品・技術を投入するパターンは成功確率が高く、成果を挙げています。一方で、例えば歯科材料のKulzer社に代表されるように新規市場に新規製品・技術で挑戦した案件では成果発現に時間を要しましたが、その市場を理解してきたことで現状を見定めた今後の成長と挑戦に臨めるようになりました。この度、米国Ultradent Products社を買収したことにより、長年の課題だったヘルスケア最大市場の米国での事業基盤を確立できただけでなく、予防歯科意識の高まりによる成長機会を獲得しつつ、Kulzer社および三井化学とのシナジーの最大化を追求しさらなる成長が実現できると考えています。M&Aについては、今後も、案件ごとに新規・既存の領域を見極め、既存領域の延伸を基本的なターゲットとして、市場・技術ともに新規領域においては、新光電気工業(株)への出資のようにマイナー出資でスタートするなど、メリハリの効いた戦略をとることで成功確率を上げていくことができると考えています。

もう一つの課題として、ベーシック&グリーン・マテリアルズ(以下、B&GM)の赤字が続いており、再構築の加速が急務です。近年では生産トラブルが複数回発生しており、安定供給に向けた体制づくりも喫緊の課題となっています。今般の中東情勢に端を発する供給不安などか

ら、石油化学産業が国内の産業を支えるエッセンシャルな領域であること、そして経済安全保障上の観点からもその重要性がますます再認識されています。当社グループとして、その供給責任を持続的に果たしていくためには、再編なども含めいかに強靱な事業体に転換していくかが重要です。

B&GM強靱化に向けて、東西の他社連携を通じた生産設備の統廃合についての議論は着実に進捗しており、東日本については2027年、西日本は2030年を目途にエチレン設備の一基化や最適生産体制の構築に向けた検討を進めています。さらにその先の2030年以降には、ユーティリティ設備の共有化や共同での生産技術力の向上といったコンビナート全体の強化やバイオマス、ケミカルリサイクルといったグリーン化による競争力向上が不可欠です。特に中国の技術力向上は目覚ましく、これ



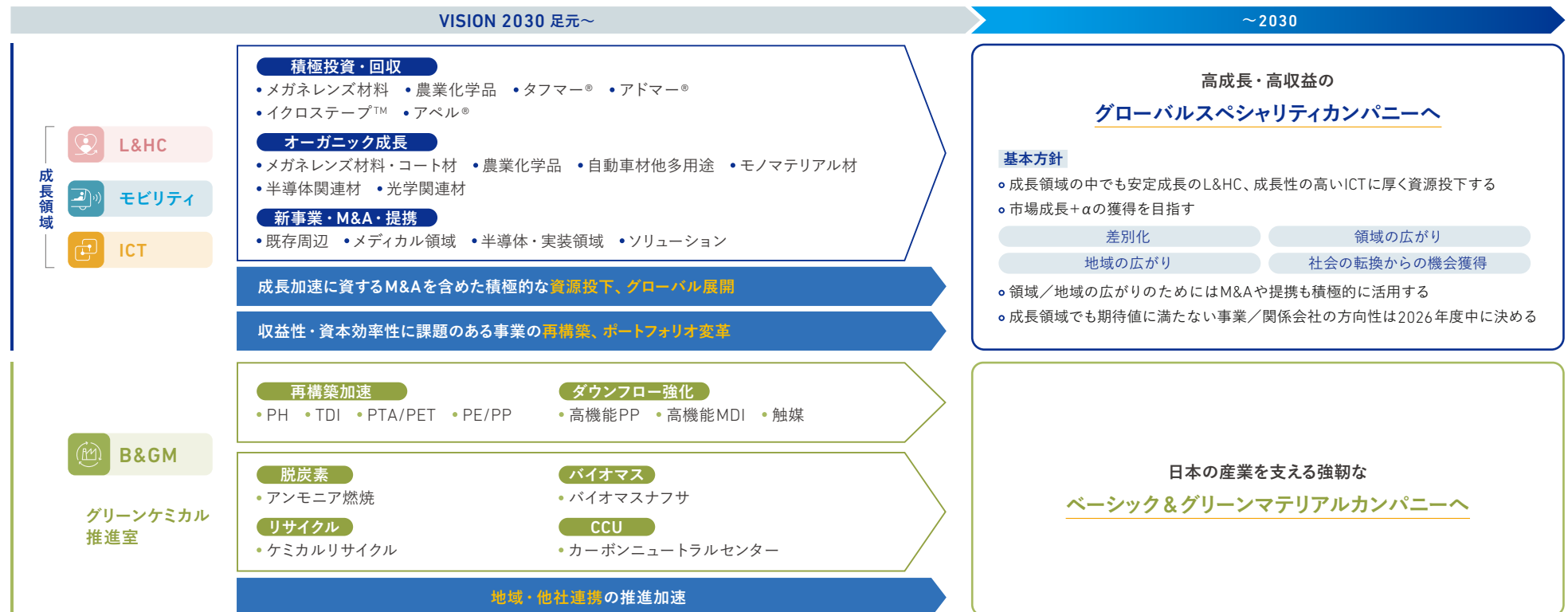
CEOメッセージ

までのような大量生産の汎用品では対抗できないレベルまできています。現在、石油化学製品の重要性や便利さが再認識されつつある中で、今後製品のリサイクル率や環境対応製品への認知向上などで市場の創出が進めば、中国に対しては大きな障壁となると同時に、すでに他社連携を通じたケミカルリサイクルのスキーム検討や

バイオマスの利用技術開発を進めている当社グループにとっては大きな優位性となると考えています。

なお、B&GMについては2027年度の分社化に向け引き続き検討を進めていますが、これは成長領域とは必要な投資判断の速さや研究開発のタイムラインなどが大きく異なっており、両者がよりそれぞれの事業に特化した

体制で戦略を推進するためのものです。改めて強調しておきたいのは、この両軸は車の両輪のように等しく重要だということです。石炭、そして石油化学から続いてきた当社グループの技術はその多くがB&GMに集約されており、そうした技術は成長領域の拡大においても必要不可欠です。根本にある当社グループとしての



CEOメッセージ

DNAは共有し、互いに連携しながら成長していくことを目指します。

VISION 2030の策定時から事業環境は急速に変化しており、化学業界はグローバルに大きな転換期にあります。目指す姿や基本戦略の大きな方向性に変わりはありませんが、それを実現する戦術は変えていく必要があると考えています。

—新体制下の経営方針—

100日プランの策定・実行を通じて 成長と進化を実現し、 企業価値向上への道筋を拓く

こうした中、新たな経営体制として打ち出したのが「三井化学グループの成長と進化」というキーワードです。これは強みを伸ばし収益を拡大していく成長3領域に加え、これまでの大量生産のような量的な拡大ではなく、他社と連携しつつ新たなあり方を模索し、進化していくB&GMという両軸を意識しています。そして、この成長と進化を実現するためには、従業員一人ひとりが技術を伸ばすとともに、新たな領域のスキルを身に付けていくことが必要です。だからこそ、まず私はCEOとして従業員には「お客様の成長」「一人ひとりの進化」に取り組んでほしいと語っています。従業員一人ひとりの進化が、当社グループの進化につながります。その結果として事

業が成長・進化し、お客様の成長を支え、当社グループの企業価値が向上すると考えています。

さらに、全社一丸となって迅速に行動していくためには、横串機能としてCxOの役割が重要だと考えています。各CxOが先頭立って「三井化学グループの成長と進化」を牽引していくことが必要です。これらの考えのもと、各機能部門およびコーポレート部門が主体となり、私を

含めその責任者である各CxOが週に一度集まり議論を行い、4つの課題についてあるべき姿を描くとともにその実現のための骨太計画を100日間かけてつくり上げました。

2030年目標の骨太計画

お客様の「成長」を支えるソリューションパートナー

あるべき姿

- コア技術が顧客とのコミュニケーションを通じて進化
- R&D拠点が目的・戦略・機能・人材・接続性で最適化
- 生産技術が研究初期から関与するコンカレントな体制

チャレンジ目標

- ・ 研究・開発テーマ上市：10件
- ・ 研究・開発テーマ利益貢献：100億円

一人ひとりが「進化」し続けるグローバルプロ集団

あるべき姿

- グローバルスペシャリティカンパニーとして必要なプロフェッショナル集団の育成と多様性を確保

真のChallenge、Diversity、One Teamの実現

チャレンジ目標

- ・ (B&GM分社化後を見据え検討中)

技術を伝承・「進化」させるプロ集団

あるべき姿

- 経済・社会** 信頼される持続可能な工場
- 運転・保全** 誰もが安全・安定に運転できる工場
- 人・技術** 人と技術が進化し続ける工場

チャレンジ目標

- ・ 業務AI化率：30%
- ・ 重点項目の全工場標準化率：50%
- ・ 新規生産技術導入件数：100件

効率と「成長」を両立し価値を最大に「進化」

あるべき姿

- データとデジタルを活用して全社の運営効率を高め、顧客に選ばれる企業へ変貌を遂げている
- KKD（経験・勘・度胸）ではなく、データと価値判断基準に基づく意思決定を土台に、PDCAを高速に回す

チャレンジ目標

- ・ 利益貢献：100億円

CEOメッセージ



—あるべき姿—

お客様の「成長」を支える ソリューションパートナーへ

あるべき姿の1つ目は、「お客様の『成長』を支えるソリューションパートナー」です。ここでは、お客様起点での技術の進化・事業化と、グローバル技術サービス拠点戦略を通じたソリューション提供力の強化を検討課題としています。

本来技術は、「お客様の使われ方・意思決定」に適合して初めて価値化されるものです。そのためには、これまでの「技術」起点から「お客様の未解決課題」起点へと転換し、お客様とのコミュニケーションを通じてコア技

術を進化させていきます。さらに研究初期から生産技術が関与し、加工・組立・自動化・DXを統合して量産・収益まで設計されたテーマとし、試作から販売まで一貫通貫した生産技術によりお客様にソリューションを届けます。

また特に成長領域は、高成長・高収益のグローバルスペシャリティ実現に向け、今後さらに海外売上収益比率を伸ばしていくためには、各地域のローカルのお客様にも積極的にアプローチしていかなければなりません。

例えば、現在急成長中のインドのモビリティ市場においては、これまでのように安価な製品だけでなく、高級感や差別化できる素材のニーズがローカルメーカーの間でも高まっており、それは幅広い素材と技術を組織横断的に活用できる当社グループだからこそ応えられる領域です。こうしたニーズを拾い上げていくため、グローバルに展開する技術サービス拠点を足掛かりとして各地域の研究開発機関などとの連携を進めることで、日本主導ではなく、よりローカル市場に密着した研究開発体制を確立していきます。すでにモビリティの複合材やコーティング・機能材などの領域では海外拠点に根差した地産地消的な体制ができており、これを今後も幅広い事業に拡大し、各拠点が自走していくことで、三井化学は日本の会社だったのかと驚かれるような、真のグローバルスペシャリティカンパニーを目指していきます。

—あるべき姿に向けた強化策—

AI・DXの活用を通じて、 プロ集団を目指す

あるべき姿2つ目の「技術を伝承・『進化』させるプロ集団」においては、工場オペレーションの平準化や保全技術の高度化に取り組んでいきます。従来はそれぞれの生産品の工場ごとに文化ややり方が異なっていました。しかし、今後他社との連携も深めていく中で、互いの生産技術を融合するためには標準化が不可欠となります。細部の作業に至るまで同一化する必要はなく、いわば骨格の部分を共有することで、誰にとっても安全・安定に動かせる工場を実現していきます。

また、ベテランから若手への技術伝承も目下の大きな課題です。これまでは背中を見て学ぶような職人的暗黙知のやり方でしたが、これからはAIやDXなどのテクノロジーをフル活用することで、個人に蓄積していた知識をデータ化し、形式知として受け継いでいく必要があります。当社グループには100年の歴史があり、その中で積み上がった知識や事例を活用できることは、中国をはじめとする新興勢力に対抗する上で大きな強みにもなり得ます。標準化とAIによる作業軽減、さらに人の力による技術伝承と絶え間ない生産技術向上により、安全安定運転と競争力強化を図っていきます。

CEOメッセージ

3つ目の「一人ひとりが『進化』し続けるグローバルプロ集団」においては、当社グループが目指しているグローバルスペシャリティカンパニーを実現するために必要な人材とは何か、という問いを起点に検討を行っています。グローバルの競争環境は刻一刻と変化しており、従業員一人ひとりがそれに応じて役割・思考・関係性を変え続け自らをアップデートするとともに、顧客・市場起点で意思決定し、異文化・異分野を越えて価値共創できる柔軟性を持つことが求められます。会社としてはそのための挑戦・越境・学び直しの機会を提供することで、キャリアを自律的に進化させ続けるグローバルプロフェSSIONナルを育成します。加えて働き方の変化や労働力不足が叫ばれている中、それを補う形でのAI・DXツール活用や、前述のソリューション提供力強化のためにも、これまで以上に各地域の多様なローカル人材が活躍する企業グループを目指します。

4つ目の「効率と『成長』を両立し価値を最大に『進化』」は、日々の業務におけるDXツールの活用といった生産性向上施策だけでなく、高ROIC事業へのシフトやデータドリブン経営の実現といった経営の次元においても競争力を高めていく方策を検討していきます。これにより、成長領域の稼ぐ力向上とB&GMの改革加速により生み出した営業キャッシュ・フローをはじめとする財務資本、そして前述のようにテクノロジーを通じて強化した製造資本や

知的資本、人的資本といった経営資本を最高効率で活用することで、DXを通じたCX(企業変革)を目指します。

4つの骨太計画にはそれぞれチャレンジ目標を定め、2030年に向けて、ボトムアップの力を結集し、各目標を実現していきます。

— 新社長としてのミッション —

自ら考え、自ら誠実に行動することで、 ステークホルダーとともに成長できる 三井化学へ

当社グループには長い伝統と、世界トップクラスの製品・技術力があり、成長ポテンシャルも大きいと考えています。今後AIやDXといったテクノロジーをしっかりと活用していくことで、埋もれていた過去の技術や知識も新たな価値を生み出すものとなると思います。その上でグループの知恵を結集し、あるべき姿に向けた取り組みを着実に策定・実行していくことで、真のグローバルスペシャリティカンパニーになっていけると信じています。

そのためには、冒頭で申し上げた通り、従業員一人ひとりの力とモチベーションを最大限に引き出していかなければなりません。私にとって企業価値を向上させるということは、会社の経済的・財務的な価値を高め続けると同時に、そこで働く従業員やステークホルダーの皆様がや



りがいを感じて成長し、進化し続けていける場という非財務的な価値を高めていくことです。

私は様々な経験の中で、「自ら考え、自ら行動する」ことを自分のモットーとしてきました。現在は、そこに「誠実」を加えた「自ら考え、自ら誠実に行動する」という言葉を、社内で積極的に発信しています。考えと行動はセットでなければ意味がありません。そしてそれは、世の中や身近な人に対して誠実なものでなければなりません。私はリーダーとして、あるべき姿を示し、実行力を持ってこの転換期を乗り越える組織をつくっていくことで、ステークホルダーの皆様とともに成長できる企業グループを目指していきます。

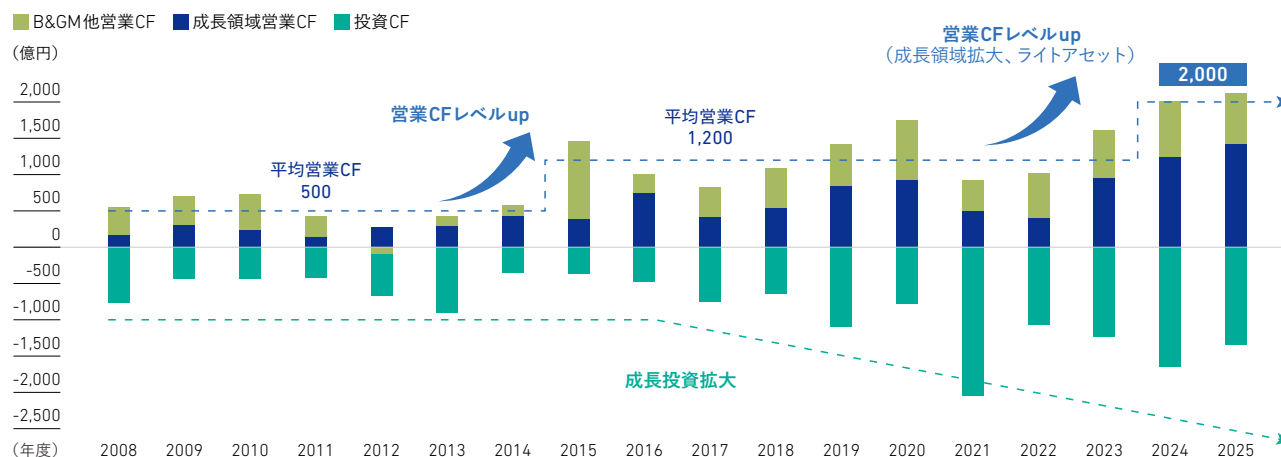
CFOメッセージ

取締役 常務執行役員 CFO

吉田 修

「稼ぐ力」を最大化し、
事業成長と資本効率の
好循環をつくり企業価値向上
を牽引します

キャッシュ・フロー推移



2025年度の振り返りと VISION 2030の課題

2025年度は、期初から米国の関税政策の影響を受け、年度末には中東情勢をめぐる地政学リスクが顕在化するなど、年間を通じて不安定な経済・事業環境が続きました。こうした中、CFOとしては、環境変化に適応できる事業ポートフォリオの構築と、機動的な事業運営力の強化に取り組んできました。しかしながら、期初の業績予想を下方修正することとなり、課題を残す一年であったと受け止めています。

一方で、「稼ぐ力」の向上については、一定の手応えも感じています。成長領域では、事業拡大によりEBITDAの水準が着実に高まっており、営業キャッシュ・フローは2,000億円水準に達しています。また、再構築事業の売却や政策保有株式の縮減など、アセットライトの取り組みによるキャッシュ創出も進んでいます。事業ポートフォリオ変革を通じた収益力およびキャッシュ創出力の向上は、着実に進展しています。

VISION 2030は、成長領域の拡大を通じて、当社グループがグローバルスペシャリティカンパニーへと進化していくことを大きな方向性として掲げています。2021年のスタート以降、コロナ禍による行動様式の変化、米国の関税政策、地政学リスクの顕在化など、計画策定時には想定していなかった環境変化が相次いだものの、長期的に目指す方向性は誤っていないと考えています。

CFOメッセージ

ただし、当初計画と比較すると、成長領域の拡大スピードには遅れが生じています。グローバル競争が一段と激化する中で、環境変化を乗り越えて成長を加速するだけの強さを備えるまでには至っていません。中国企業をはじめとする競合の台頭は想定以上の速さで進んでおり、各事業の収益性の見極め、投資判断のタイミングや実行スピードについてもより踏み込んだ対応が必要です。

ベーシック&グリーン・マテリアルズ(以下、B&GM)についても、これまで再構築を進めてきましたが、稼働率の低下、市況変動の影響から脱しきれていない状況にあり、今後は国内拠点の抜本的な再編にも軸足を移し、取り組みを加速させていきます。足元では中東情勢をめぐる問題を契機として、日本の産業を支える基礎素材の供給リスクが改めて注目されました。当社グループとしても、B&GMがエッセンシャルな事業であり、重大な供給責任を担っていることを再認識しています。

当社グループには、潜在的に高いポテンシャルを持つ経営資本が備わっていますが、それらを十分に活用しきれているかという点では改善の余地があります。もう一段階成長を加速させるためには、ポートフォリオの点検と見直しを図り、経営資本の選択と集中により、当社グループの強みをより明確に活かす経営を推進することが重要です。環境変化に適応できる事業ポートフォリオ、機動的な事業運営力、それを支える財務基盤を構築し、変化に強い三井化学を実現していきます。

PBR向上に向けた資本効率経営

現在の株価およびPBRの水準については、当社グループの事業ポートフォリオ変革による成長可能性と蓋

然性が、資本市場から十分に評価される段階には至っていないと認識しています。2025年度も投資家の皆様との対話を通じて、成長領域への資源投下、グローバル展開、不採算事業の再構築で事業ポートフォリオ変革を進め、

2021年4月度を基準点とした直近までの株価パフォーマンス

(%) 日経平均 三井化学



トータル・シェアホルダー・リターン (TSR)

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
期末株価(円)	1,748	1,545	1,705	2,166	1,671	1,859
1株当たり配当(円)		60	60	70	75	75
1株当たり配当累計(円)		60	120	190	265	340
TSR		91.8%	104.4%	134.8%	110.8%	125.8%
配当込みTOPIX		102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

株価純資産倍率 (PBR)

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PBR	1.13	0.84	0.82	0.95	0.74	0.79

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2020年度末の終値で投資した場合の、2021年度以降の期末時点の値です。

※ 1株当たり指標は、2026年1月1日付の株式分割、普通株式1株につき2株を反映した調整後の数値です。

CFOメッセージ

高成長・高収益のグローバルスペシャリティカンパニーを目指す方針を説明してきました。しかし、グローバルスペシャリティカンパニーとしての認知や、計数目標の達成に向けた蓋然性について、投資家の皆様が十分な納得感を得られるスピードで結果が出ていないことが、現在の株価が伸び悩んでいる大きな要因であると考えています。

特に市場の期待が大きいライフ&ヘルスケア・ソリューション、ICTソリューションといった成長領域において、優良企業のPER水準は20倍を超えています。当社も、この水準までPERを上げていく必要があります。当社グループの成長領域全体のROSは12%程度まで改善してきましたが、収益力という点では未だ不十分です。成長ポテンシャルを市場から評価していただくためには、各セグメントの収益率をさらに高めていかなければなりません。

個別事業で見るとグローバルトップレベルのシェアを有する製品や、平均を大きく超えるような高収益事業がいくつもあります。

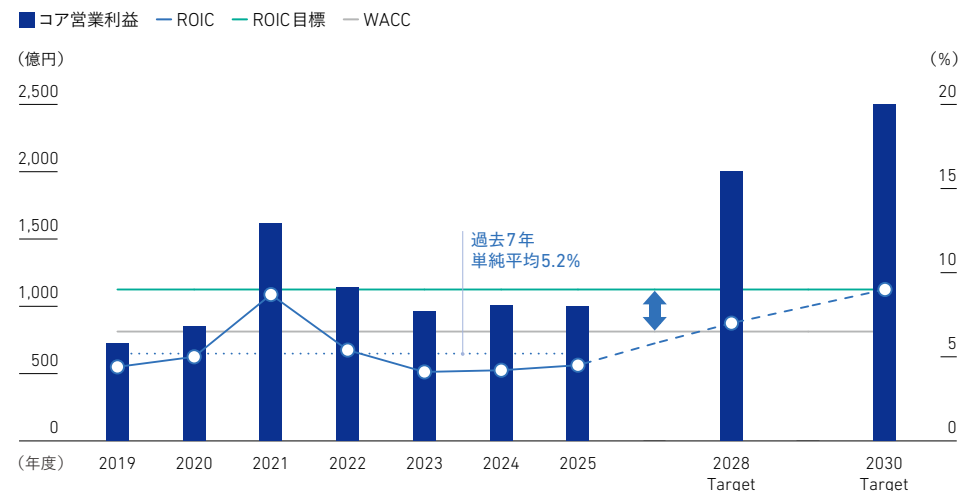
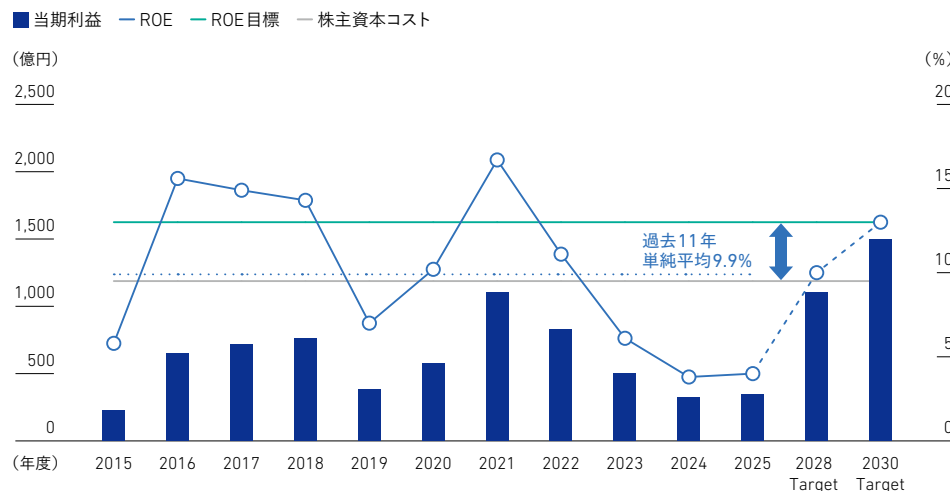
高収益事業をさらに拡大させる一方で、整理すべき不採算事業については、各事業のROIC、コア営業利益成長率による事業分類、関係会社はEVA(ROIC-WACCスプレッド)を指標とした分類のモニタリングに基づき、2026年度に事業継続可否を判断し、選択と集中によるポートフォリオ変革を確実に実行し収益性を高めていきます(▶▶ P.45 成長領域のポートフォリオ変革)。

資本コストの低減にも継続して取り組んでいきます。現状、当社グループの資本コストは10%程度と認識しており、事業ポートフォリオ変革による収益のボラティリティ低減、透明性の高い情報開示、ステークホルダーとの積極的な対話、

財務基盤の強化、リスク管理の充実など、あらゆる面から資本コストの引き下げに取り組みます。

同時に、ROIC経営の徹底も重要なテーマです。現在、全社のROICはWACCを下回る水準にあり、早急にROICを9%以上に引き上げていく必要があります。収益性の高い事業に経営資源を集中し、投資と回収の好循環をつくり拡大成長させることが基本ですが、資本効率に課題のある事業については、構造改革を確実に進めていくことが欠かせません。ROIC向上に向けては、ROS15%以上を達成できる高収益事業に重点的に投資し、事業が自ら創出したキャッシュを次の投資に回すことで、成長と資本効率向上の循環を大きくしていきます。

中長期的な企業価値向上を目指す上で、経営陣および従業員と、株主の皆様との価値共有も重要です。当社グ



CFOメッセージ

グループでは株式インセンティブ制度を通じて、株価を会社と社員の定量的な共通目標にすることで、企業価値向上へのモチベーションを高めています。現在、従業員持株会の加入率は80%に達しており、株価を共通目標とする土壌は整ってきています。全社一丸となって中長期的な企業価値向上を目指していきます。

当社グループは、成長領域において真のグローバルスペシャリティカンパニーを目指す一方、B&GMでは国内を中心とした強靱かつ自立的な経営基盤の確立を進めています。この両軸経営による事業ポートフォリオ変革を加速していくため、2026年度は具体的な実行プランを明確にし、各部門が動きやすい形に落とし込んでいく重要な年になります。

その具体例の一つが、成長領域のオーラルケア事業です。同事業では、2025年度に大規模な構造改革を実行し、注力するエリアを明確にした上で事業強化を進めています。安定成長が見込まれる歯科材料市場で、高い製品収益性を実際の利益に結び付ける取り組みとして、オーラルケア事業は当社グループのポートフォリオ変革の試金石になると考えています。

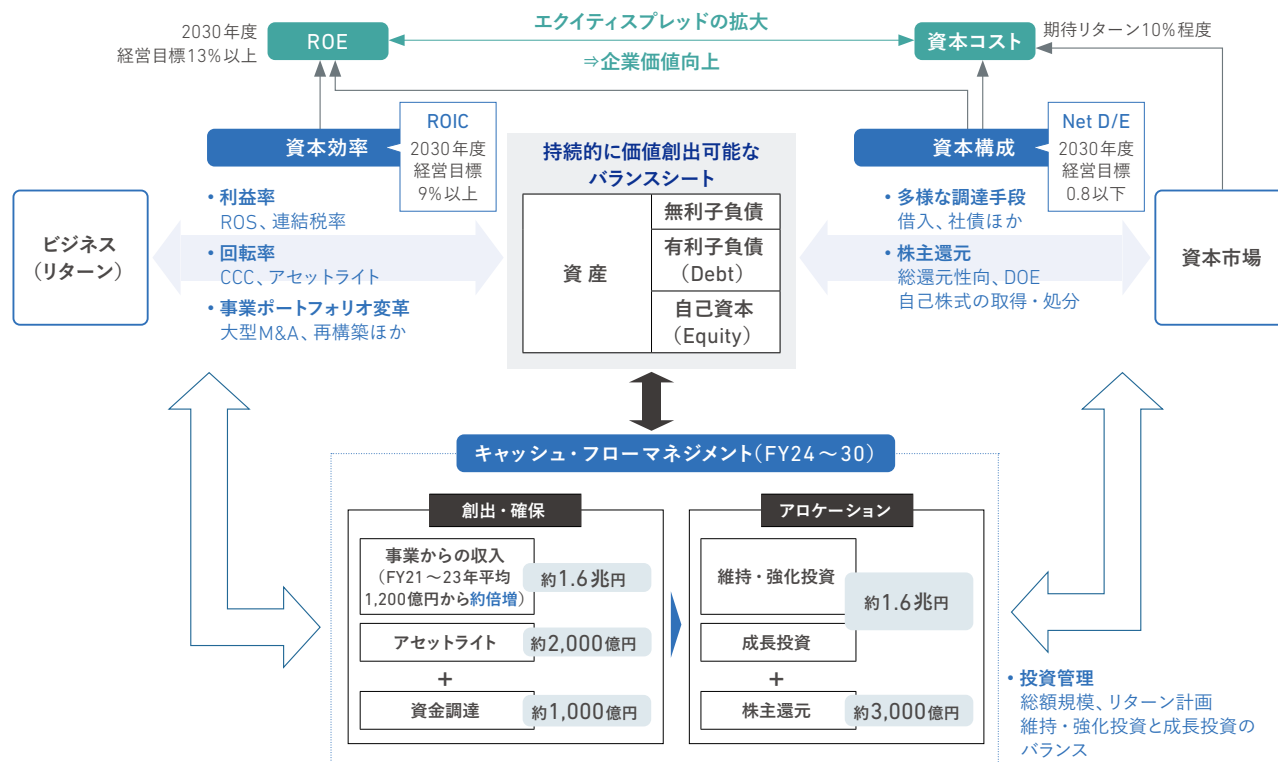
2026年度から2028年度までの3年間は、VISION 2030の実現に向けた重要な期間です。2026年度には、伸ばすべき事業への投資判断、不採算事業の整理、B&GMの再構築について、より明確な方向性を示し、実行に移していきます。

キャッシュ創出力と成長投資の循環

事業ポートフォリオ変革を着実に進めていくためには、キャッシュ創出力を高め、創出したキャッシュを成長投資へ循環させるキャッシュ・フローマネジメントが不可欠です。当社グループは、「稼ぐ力の向上」によって事業から生み出

すキャッシュを大きくするとともに、アセットライトを推進することで、全社的なキャッシュ創出力を高めてきました。稼ぐ力の向上のためには収益性の高い事業のトップラインをさらに拡大させ、創出したキャッシュを成長投資へ振り向けることで、キャッシュ循環をより大きく回していくことが重要になります。アセットライトの取り組みでは、政策保有

キャッシュ・フローマネジメント



CFOメッセージ



株式については2024年度から原則売却を基本方針として縮減を進めていますが、これを早期に完遂させることに加え、事業再構築に伴う資産の見直しも継続していきます。

また、事業拡大に伴って運転資本が増加する中で、CCCの改善も重要な課題です。当社グループの事業は製品ごとの銘柄数が多く、在庫を抱えやすい構造にあるため、AIを活用した需要予測の精度向上、物流などのサプライチェーンの最適化を通じて、運転資本を適切にコントロールしていきます。こうした施策により、現状の130日程度を10日程度縮める目標を設定しています。

DXの活用についても、社内で様々な取り組みが広まりつつあります。会社の基幹システムであるERPについてはクリーンコアでの更新を完了し、2026年度から本格稼働します。データドリブン経営の徹底による付加価値向上と、業務標準化・AI活用による効率化を両輪で進め、事業運営力の強化と収益性向上につなげていきます。

資本構成については、当社グループの事業特性を踏まえると、一定の負債活用は必要であると考えています。

最適資本構成の方針であるNet D/Eレシオ0.8倍以下を引き続き目安とし、格付けも意識しながら財務運営を行っていきます。ただし、大型M&Aを実行する場合には、一時的にこの水準を超えることもあり得ます。その際にも、投資後おおむね3年程度で適正水準に戻せるかを見極め、財務健全性と成長投資の両立を図っていきます。

キャッシュ・アロケーションの面では、既存事業の維持・強化投資の割合が依然として大きく、投資総額の半分程度を占めています。安全・安定生産を維持するために必要な投資は確実に実行する一方、キャッシュをより成長領域へ振り向けられる構造をつくることが重要です。

成長投資としてのM&Aについては、既存の収益性の高い事業の周辺領域を中心に成果が出ている案件もあります。一方で、新市場・新製品領域への投資では、市場動向を見通す知見が不足し、当初計画を大きく修正した案件もありました。M&Aはポートフォリオ変革において優先度の高い手段でもあるので、全社戦略との整合性、収益化の時間軸、財務リスク、PMI計画、さらに失敗事例までを精査し、案件遂行力を高めることで、成長投資を企業価値向上へ結び付けていきます(▶▶ P.21 当社グループのM&A)。

レーティング (2026年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所 (JCR)	AA-
格付投資情報センター (R&I)	A+

株主還元と資本政策

当社グループは安定的かつ継続的な株主還元を基本方針として、総還元性向40%以上、DOE3%以上、機動的かつ柔軟な自己株式の取得の3つを掲げています。この考え方に変更はありませんが、今後も資本効率の向上と株主還元の強化を経営の重点課題として位置づけ、DOEについては4%以上の水準も視野に入れながら、引き上げを検討していきます。

2025年度には、当社グループとして過去最大規模となる300億円の自己株式取得を実施しました。これは短期的な株価対策や一時的な利益還元を目的としたものではなく、ROEやEPSの改善を通じて資本効率を高め、中長期的な企業価値向上、PBR1倍超の定着につなげるための資本政策として位置づけています。

こうした判断の背景には、当社グループのキャッシュ創出力が着実に高まってきたことがあります。EBITDAは安定的に拡大し、営業キャッシュ・フローも2,000億円水準に達してきました。また、Net D/Eレシオも0.7倍程度で安定的に推移しており、アセットライトの取り組みも進展しています。キャッシュ創出力と財務規律が一定の水準で両立できていることから、2025年度は資本政策の強化を打ち出す適切なタイミングであったと考えています。

一方で、株主還元の強化にあたっては、短期の利益水準、構造改革に伴う費用、キャッシュ・フローの水準を総合的に見極めることが重要です。今後は、B&GMの再構

CFOメッセージ

築実行や大型M&Aの可能性も視野に入らる中で、成長投資、財務規律、株主還元のバランスをとることがより重要

な局面に入ります。経営全体でよく考え、より高度な次元で判断して企業価値の向上につなげていきます。

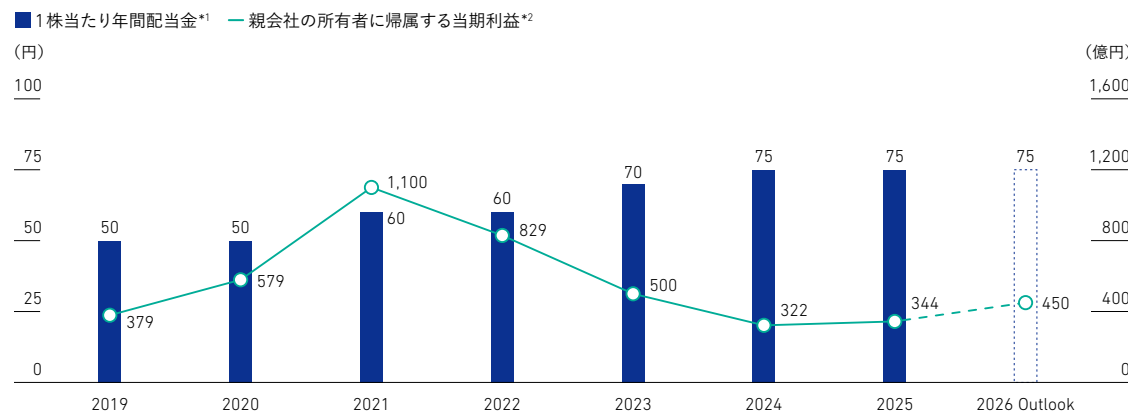
株主、投資家の皆様へ

化学業界は、世界的に見ても大きな転換期を迎えています。地政学リスクの顕在化、グローバル競争の激化、サプライチェーンの不安定化など、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。こうした環境下においても、当社グループが目指す方向性に変わりはありません。環境変化に適応できる成長事業ポートフォリオの構築、B&GMの自立安定運営、そして機動的な事業運営力の強化を通じて、真のグローバルスペシャリティカンパニーへの進化を目指していきます。

投資家の皆様との対話は、CFOにとって非常に重要な機会です。厳しいご指摘も、期待を込めたご意見も含め、皆様が当社グループの成長のためにどこに着目されているのか、何を懸念されているのかを的確に把握することが、企業価値向上に向けた経営判断につながります。市場の期待や不安の背景にある本質を見極め、それを経営にフィードバックしていく姿勢は、今後も変わりません。

CFOとして私は、資本効率を意識した経営を徹底定着させて事業ポートフォリオ変革を進めていきます。事業収益力強化、投資の選択と集中、必要な成長投資にはキャッシュを大胆に振り向け、M&Aの実効力向上を進めるとともに、機動的な事業運営を支えていきます。不確実性の高い時代だからこそ、ガバナンス、リスク管理にも目を配り、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

株主還元推移



(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 Outlook
1株当たり年間配当金*1 (円)	50	50	60 (特別配当: 2.5円)	60	70	75	75	75
親会社の所有者に帰属する当期利益*2 (億円)	379	579	1,100	829	500	322	344	450
総還元性向 (%)	77.2 (自己株式取得: 100億円)	33.9	30.3 (自己株式取得: 100億円)	39.8 (自己株式取得: 100億円)	53.2	118.8 (自己株式取得: 100億円)	168.5 (自己株式取得: 300億円)	40.0以上
DOE (%)	3.6	3.4	3.5	3.1	3.2	3.3	3.3	3.0以上

*1 1株当たり指標は、2026年1月1日付の株式分割、普通株式1株につき2株を反映した調整後の数値です。

*2 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2019年度につきましては日本会計基準の「親会社株主に帰属する当期純利益」の値を記載しています。

事業ポートフォリオ変革の変遷

成長領域への集中

三井化学グループは、内外環境の変化や事業活動を通じて貢献すべき社会課題を明確に捉え、中期経営計画*、長期経営計画を策定し、その目標達成に向けた戦略を着実に実行することで、持続的な成長を続けてきました。

2011-2013年度まで3期連続の最終赤字となりましたが、2014年度以降は市場環境に左右されない、よりスペシャリティな領域での成長を目指し事業ごとに戦略を策定し、全社一丸となってコモディティ分野における構造改革および全社的なポートフォリオ変革に取り組んできました。

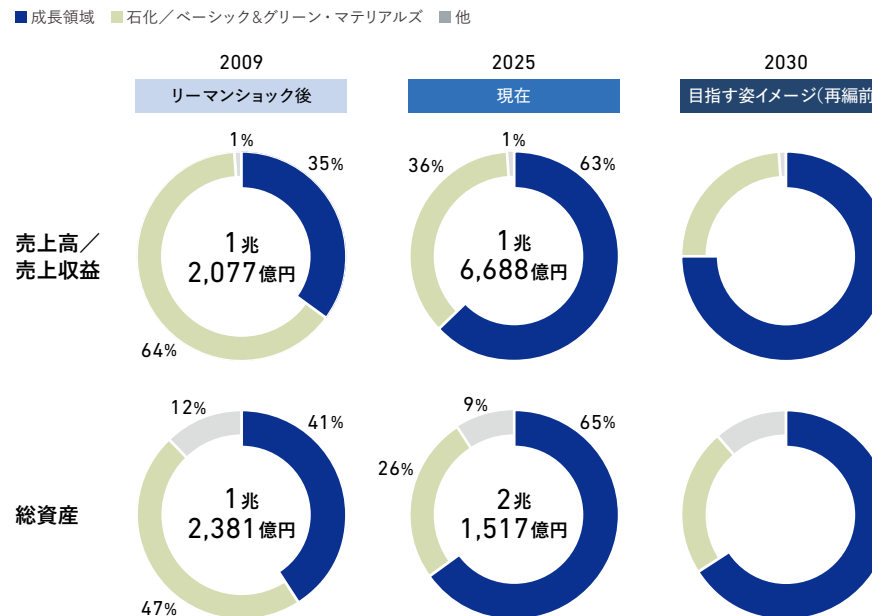
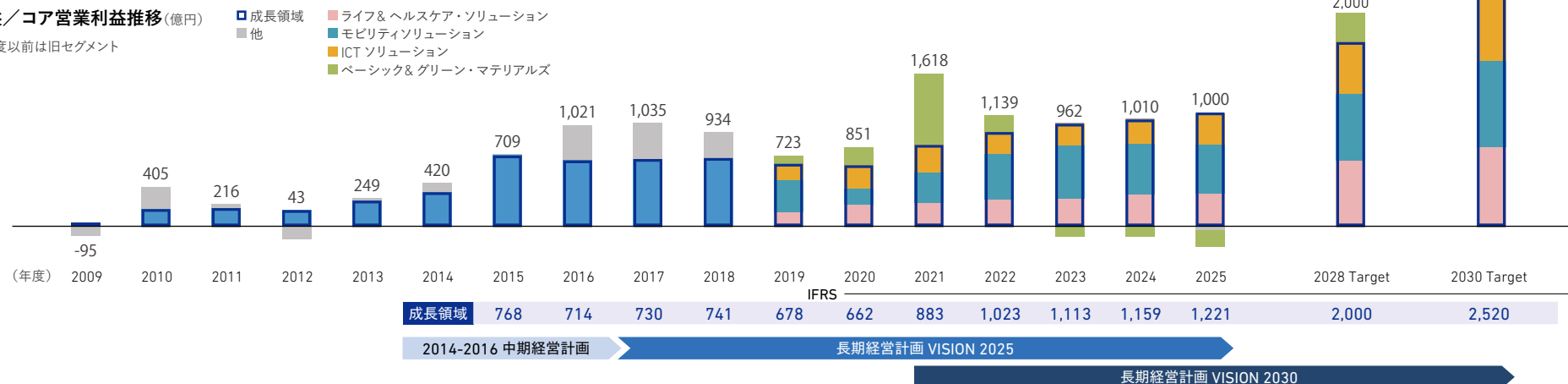
2016-2020年度は、硬直状態が続いていた期間にもさらなる施策を打ち、各事業が目標に向かって成長領域の拡大と利益成長を目指してきた結果、成長領域の利益は、2016年度の714億円から2025年度には1,221億円へと大幅に拡大しました。また、売上収益および総資産に占める成長領域の割合も着実に拡大しており、2030年度に向けてさらにその割合を拡大させていきます。

今後さらに手を緩めることなく社会課題視点の全事業への展開、事業領域の拡大・深耕による成長を目指し、成長領域においては高収益・高成長を実現するグローバルスペシャリティカンパニー、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業においては日本の産業を支える強靱なベーシック&グリーンマテリアルカンパニーを目指し、事業ポートフォリオ変革を追求していきます。

* 現在は中期経営計画の策定の代わりに毎年戦略ローリングを行い、向こう3か年の事業計画を見直しています。

営業利益／コア営業利益推移 (億円)

※ 2018年度以前は旧セグメント



KPI責任者メッセージ

長期経営計画「VISION 2030」の実現に向け、当社グループの成長と企業価値向上を支える各事業本部長および重要KPIの各責任者をご紹介します。



常務執行役員
ライフ&ヘルスケア・ソリューション
事業本部長

林田 博巳

▶▶ P.46 事業本部長メッセージ

カスタマーセントリックを徹底し、
重要市場への展開を加速。
QoL (Quality of Life)の向上に貢献します。



代表取締役 専務執行役員
モビリティソリューション事業本部長

平原 彰男

▶▶ P.49 事業本部長メッセージ

開発のスピードを高め、
顧客・市場起点でモビリティの枠を超えた
成長を追求します。



常務執行役員
ICTソリューション事業本部長

須原 忠浩

▶▶ P.52 事業本部長メッセージ

顧客起点への転換を進め、
スピードと実行力を高めることで
成長を加速します。



専務執行役員
ベーシック&グリーン・マテリアルズ
事業本部長

伊澤 一雅

▶▶ P.55 事業本部長メッセージ

サプライチェーン強靱化と
グリーン化を進め、
進化し続ける事業体を実現します。



取締役 常務執行役員 (CTO)

表 利彦

▶▶ P.71 CTOメッセージ

研究開発の変革を加速し、
将来の成長と利益につながる
技術経営を実現します。



取締役 常務執行役員 (CFO)

吉田 修

▶▶ P.8 CFOメッセージ

成長と資本効率の好循環を生み出し、
持続的な企業価値向上を
実現します。

責任KPI 新事業創出、イノベーション、Beyond 2030年に向けた価値創造

責任KPI ROE、ROICなど財務KPI全般

KPI責任者メッセージ



常務執行役員 (CHRO)

右田 健

▶▶ P.58 CHROメッセージ

一人ひとりの成長と行動変容を促し
世界で戦うプロフェッショナル集団へと
進化させます。

責任KPI 重大な法令・ルール違反数、従業員エンゲージメント向上、
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



常務執行役員 (CDO)
デジタルトランスフォーメーション
推進本部長

三瓶 雅夫

▶▶ P.79 CDOメッセージ

データとAIを活用し、
データドリブン経営による企業変革を
加速します。

責任KPI デジタル人材育成、持続可能な調達率



常務執行役員
生産・技術本部長

高妻 泰久

▶▶ P.27 本部長メッセージ(VOICE)

安全・安定生産の再徹底と
工場進化を通じて、
社会からの信頼に応えます。

責任KPI 重大事故・重大労災件数、生産および設備信頼性



執行役員

上原 与志一

▶▶ P.69 執行役員メッセージ(VOICE)

カーボンニュートラルと資源循環を推進し、
リジェネラティブな社会の実現に
貢献します。

責任KPI GHG排出量削減率 (Scope1+2)



常務執行役員

松江 香織

▶▶ P.83 常務執行役員メッセージ

社会課題の解決と事業成長を
一体で捉え、価値創造を
加速します。

責任KPI Blue Value®製品売上収益比率、Rose Value®製品売上収益比
率、人権リスクへの対応、PL事故・重大品質インシデント件数

「三井化学レポート2026」の発行にあたって

真のグローバルスペシャリティカンパニーの実現に向け、さらなる成長と進化を加速していきます。

三井化学グループは、長期経営計画「VISION 2030」のもと、社会課題の解決を通じた企業価値向上を目指しており、事業環境が大きく変化する中においても、確実な目標達成に向けた成長領域の拡大とベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の進化という「両軸の経営」を推進しています。真のグローバルスペシャリティカンパニーを目指し、従業員一人ひとりの挑戦と進化を促すとともに、財務・非財務の両面から経営資本の強化・活用を図り、お客様の成長を支えるソリューションの提供とグローバルでの価値創造に取り組んでいます。

本レポートが、ステークホルダーの皆様にとって、当社グループの財務・非財務を統合した企業価値向上に向けた道筋を、より分かりやすくご理解いただくための一助となれば幸いです。

「三井化学レポート2026」3つのポイント

① 新体制におけるVISION 2030達成に向けた挑戦

- お客様の成長を支える当社グループの「成長」と「進化」の実現に向けた新CEOの強い決意を掲載
- さらなる収益性の向上を追求し、変化に強い三井化学グループの実現に向けたCFOの強い意思を掲載
- 研究と開発の役割の明確化による新事業創出の加速、企業成長の実現を支える技術経営の実現に向けたCTOの強い熱意を掲載

- ▶▶ P.01 CEOメッセージ
- ▶▶ P.08 CFOメッセージ
- ▶▶ P.71 CTOメッセージ

② 当社グループの成長を支える事業基盤の強化

- 当社グループの成長のために不可欠な安全で安定した生産活動の実現に向けた意識向上、技術導入に加え、新体制における骨太計画で取り組む、工場のあるべき姿の設定と現状とのギャップ解消に向けた「工場進化プロジェクト」を紹介

- ▶▶ P.24 安全で安定した生産活動

③ VISION 2030スタートから5年間の振り返り

- VISION 2030が折り返しに差し掛かる中、本レポート全体を通じて、この5年間の振り返りと目標達成に向けた課題の深掘り、ならびにその克服に向けたマインドセットの刷新を含む新体制下でのチャレンジを掲載

なお、本レポートの編集・制作にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレートコミュニケーション部をはじめとするグループ横断的な各部門の協力のもと行っています。私はその制作プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

私たちは本レポートをはじめとした様々なツールによる開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様との対話をさらに深め、いただいたご意見などを当社グループの戦略に反映していきます。

今後も引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員 CEO 市村 聡

報告対象期間など

- 期間：2025年4月1日から2026年3月31日まで(一部2026年4月1日以降の活動内容も含む)
- 組織：三井化学株式会社および三井化学グループ(ただし、それ以外の場合は本文中に記載)
- 会計基準：国際会計基準(IFRS)

編集方針

三井化学レポート2026は、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの戦略および実績などを財務・非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。また、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照・活用し、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくため、最適な冊子の構造を構築しました。

将来の見通しに関する注意

本レポートには、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なり得ることをご通知おきます。また、2026年見込については、2026年5月13日時点のものです。

三井化学レポート2026 操作ガイド

本レポートでは、ステークホルダーの皆様の閲覧性向上のため、様々なナビゲーションを設けています。

<	前のページへ戻る	>	次のページへ進む
≡	目次を表示	↶	最後に開いたページへ戻る
🖨	XXXXXX https://jp.mitsuichemicals.com/jp/XXXX/XXXX/XXXX.htm	外部Webサイトへ移動	
▶▶ P.00 XXXXXX		該当ページへ移動	

MITSUI CHEMICALS REPORT

2026

Contents

1

CHAPTER — 01

イントロダクション

CEOメッセージ.....1

CFOメッセージ.....8

事業ポートフォリオ変革の変遷.....14

KPI責任者メッセージ.....15

「三井化学レポート2026」の発行にあたって.....17

目次.....18

長期経営計画「VISION 2030」.....19

当社グループのM&A.....21

安全で安定した生産活動.....24

28

CHAPTER — 02

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ.....29

三井化学グループの価値観.....31

マテリアリティ.....33

価値創造モデル.....36

経営資本.....37

世界有数の高度な技術・開発力.....39

市場をリードする製品力.....40

グローバル展開力.....42

44

CHAPTER — 03

3つの企業変革

成長領域のポートフォリオ変革.....45

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

事業本部長メッセージ.....46

モビリティソリューション事業本部長メッセージ.....49

ICTソリューション事業本部長メッセージ.....52

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

事業本部長メッセージ.....55

CHROメッセージ.....58

人材戦略を支える主要施策.....60

サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革.....64

70

変革のドライバー

CHAPTER — 04

CTOメッセージ	71
成果と利益にこだわった技術経営：R&D	75
成果と利益にこだわった技術経営：知的財産戦略	77
CDOメッセージ	79
DX Visionが導く企業変革	81
Blue Value®・Rose Value®	
～事業成長と社会課題解決の統合～	83

86

経営の基盤

CHAPTER — 05

社外取締役スモールミーティング	87
VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス	91
人事指名／サクセッション	97
役員報酬	99
リスクマネジメント	101
役員紹介	103
サステナビリティ・ガバナンス	105
TCFD提言への対応	107

109

財務・会社データ

CHAPTER — 06

事業別データ	110
データハイライト	115
11年間の主要な財務・非財務指標の推移	117
株式情報／会社情報	119

ESG投資インデックスへの組み入れ(2026年9月現在)

社外評価：<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/evaluation/index.htm>



**2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**



FTSE4Good Index Series
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/ftse4good>

FTSE JPX Blossom Japan Index
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

三井化学株式会社のMSCI指数への組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークや指数名の使用は、MSCIまたはその関係会社による三井化学株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

長期経営計画「VISION 2030」

当社グループは、1997年に制定した経営ビジョン(企業グループ理念、目指すべき企業グループ像)のもと、内外の環境変化を的確に捉えた2030年のありたい姿を定義しています。

このありたい姿実現のため、経営ビジョンとマテリアリティを組み込んだ長期経営計画「VISION 2030」において、5つの基本戦略を掲げて取り組みを推進しています。

基本戦略の一丁目一番地である「事業ポートフォリオ変革の追求」の実現のため、「ソリューション型ビジネスモデルの構築」「サーキュラーエコノミーへの対応強化」、

またこれら戦略実行のドライバーであり、持続的成長を支える基盤となる「DXを通じた企業変革」「経営基盤・事業基盤の変革加速」の5つの基本戦略の着実な実行により、企業価値向上を目指します。

▶▶ P.31 三井化学グループの価値観 ▶▶ P.33 マテリアリティ

経営計画の変遷

長期経営計画「VISION 2025」

基本戦略

- ・イノベーションの追求(顧客起点型ビジネスモデル)
- ・海外市場への展開加速
- ・既存事業の競争力強化

振り返り

- ・成長3領域：利益水準は2017年度以降730億円ではば横ばいに推移
- ・再構築推進により基盤素材のボラティリティが改善

主なKPI達成状況

	2017	2020	2025 Targets
営業利益/コア営業利益	1,035億円	851億円	2,000億円
売上高	13,285億円	12,117億円	20,000億円
ROE	14.9%	10.2%	10%以上
NET D/E	0.75	0.60	0.8以下
Blue Value®製品売上収益比率	17%	15%	30%
Rose Value®製品売上収益比率	14%	19%	30%

見えてきた課題

- ・ポートフォリオ変革は道半ばであり、より市況変動を受けにくい体質への変化
- ・環境変化に即した成長投資の実行加速

長期経営計画「VISION 2030」

基本戦略

- ・事業ポートフォリオ変革の追求
- ・ソリューション型ビジネスモデルの構築
- ・サーキュラーエコノミーへの対応強化
- ・DXを通じた企業変革
- ・経営基盤・事業基盤の変革加速

5年間の振り返り

- ・成長領域の拡大とライトアセットの効果もあり、営業キャッシュ・フローは2,000億円の水準まで成長
- ・成長領域：着実な成長を果たし、稼ぐ力を向上させ全社の収益拡大を牽引している。一方、成長スピードが鈍化しているため、積極的な資源投下、資本効率を意識した経営に注力し、収益性や資本効率に課題のある事業・関係会社は再構築に取り組む
- ・ベーシック&グリーン・マテリアルズ：赤字継続、減損などにより資本効率が低調に推移しているが、自社でできる再構築に目途をつけた。東西日本のナフサクラッカーの最適化についても関係各社と合意し、日本の産業を支える強靱な事業体になるべく、他社との再編も視野に入れた分社化の実現に向けて取り組む

主なKPI達成状況

	2021	2022	2023	2024	2025	2030 Targets
コア営業利益	1,618億円	1,139億円	962億円	1,010億円	1,000億円	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100億円	829億円	500億円	322億円	344億円	1,500億円
ROE	16.7%	11.1%	6.1%	3.8%	4.0%	13%以上
ROIC	8.7%	5.4%	4.1%	4.2%	4.5%	9.0%以上
NET D/E	0.75	0.77	0.69	0.73	0.70	0.8以下
総還元性向	30.3%	39.8%	53.2%	118.8%	168.5%	40.0%以上

見えてきた課題

- ・VISION 2030目標達成に向けて、事業ポートフォリオ変革を加速させ、資本効率の改善を図る
- ・成長領域：聖域なき構造改革を進めるとともに、新興市場も含めグローバル展開を加速させつつ、引き続き積極的な資源投資を実施していく。安定成長のライフ&ヘルスケア・ソリューション、成長性の高いICTソリューションに厚く成長投資を行う
- ・ベーシック&グリーン・マテリアルズ：経済安全保障上の重要性が再認識される中、国内産業を支える強靱な事業体の実現に向けて、他社との連携・再編加速による、コンビナート競争力強化とグリーン化を着実に進めていく
- ・引き続きキャッシュ創出力の強化に努め株主還元強化も図り、2028年度までにDOE4.0%の実現を目指す

長期経営計画「VISION 2030」

VISION 2030 計数目標と進捗

VISION 2030の達成に向けて、当社グループでは、財務目標のみならず、マテリアリティに基づく非財務KPIを経営指標として位置づけています。非財務の取り組みについては、マテリアリティとの整合性や事業環境の変化を踏まえ、KPIを継続的に見直し、VISION 2030で掲げる持続的な成長と社会への貢献の実現を目指しています。

マテリアリティ	非財務KPI	2021年度実績	2025年度実績	2030 Target	担当執行役員
・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	18%	30%	40%	ESG推進室担当執行役員 松江 香織
	Rose Value®製品売上収益比率	20%	27%	40%	
	GHG排出量削減率 (Scope1+2)* ※ 2013年度比	21%	28%	40% ※ 2013年度比	グリーンケミカル事業推進室 担当執行役員 上原 与志一
・安全	重大事故・重大労災件数	ゼロ	1件	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	生産・技術本部長 高妻 泰久
・人権尊重	人権リスクへの対応	「ビジネスと人権に関する指導原則」の 人権フレームワークに沿い、三井化学の 人権リスクアセスメントを実施	人権デュー・ディリジェンスの実施 (リスクアセスメントプロセスの改善)	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	ESG推進室担当執行役員 松江 香織
・コンプライアンス	重大な法令・ルール違反数	1件	2件	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	CHRO 右田 健
・品質	PL事故、重大品質インシデント件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	RC・品質保証部担当執行役員 松江 香織
・安定生産	生産および設備信頼性 高額損失トラブル件数	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	6件	ゼロ	生産・技術本部長 高妻 泰久
・企業文化	従業員エンゲージメント向上 エンゲージメントスコア	34%	38%	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	233%	226%	250%	
	ダイバーシティ ・執行役員多様化人数(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	・3名(うち女性1名) ・4%	・経営者候補多様化率 26.9% ・8%	・≧10名(うち、女性≧3名) ・15%	CHRO 右田 健
	健康重視経営 ・生活習慣病平均有所見率 ※単体、男性社員 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・10% ・0.54	・10.42% ・0.87	・≦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(～2025年度)	16名	177名	AIを活用した業務効率化プロセスの 定常運用 全社／全部署	CDO 三瓶 雅夫
・イノベーション	新事業創出 新事業数(2026年度～)	—	—	≧3件	
	パイプラインの充実 事業部所管テーマ数(2026年度削除)	—	予備的市場開発を行う ステージへのアップ率 13%	開発への移管件数 ≧8件(2028年度)	CTO 表 利彦
	Beyond 2030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 (2026年度～新事業創出に統合) 未来の社会課題起点の研究開発テーマ群 (2026年度～新事業創出に統合)	—	・シーズ研究から技術開発への ステージアップ 3テーマ ・将来取り組むべき社会課題の特定 5件	—	
・パートナーシップ	持続可能な調達率	持続可能な調達調査の実施、 持続可能な調達率61% ※単体	持続可能な調達の周知徹底と 実行・展開	80%	CDO 三瓶 雅夫

* エチレン稼働率変動による影響を排除するため、ナフサクラッカーをフル稼働状態と仮定した補正排出量で算定

当社グループのM&A

当社グループはVISION 2030達成に向けて、オーガニック成長に加え、成長加速に資するM&Aも含めた積極的な資源投下を進めていきます。本特集では、投資家の皆様から多くのご質問をいただくM&Aについて、成長領域におけるM&Aの位置づけ、投資リターン最大化に向けた取り組みをお伝えします。また、Meiji Seikaファルマ(株)の農業事業取得を事業成長につながった事例としてご紹介します。

成長領域におけるM&Aの位置づけ

当社グループは、2010年度以降、事業ポートフォリオの変革と成長加速を目的として、成長領域のうち主にライフ&ヘルスケア・ソリューション(以下、L&HC)およびICTソリューション(以下、ICT)領域をターゲットとしてM&Aを実施してきました。今後も、L&HCおよびICT領域でM&Aを推進していきます。具体的には、L&HCでは医療分野、ICTでは半導体・実装分野を中心に、収益性と成長性の両立が見込める分野で積極的な展開を図っていきます。特にシナジー創出の確度が高い周辺技術や市場の取り込みを目的とした案件を中心に実行し、より確実な価値創出と成長の加速につなげていきます。こうした方針のもと、当社グループは全社横断でM&A候補先をリスト化し、継続的なモニタリングを行いながら、最適な資源投下を着実に進めていきます。

	事業	年度	主なM&A、提携	
L&HC	ライフケア ービジョンケア	2011～ 2022	ビジョンケア周辺領域の拡充 ・ 2011 低屈折率分野のAcomon社買収 ・ 2012 中～高屈折率分野のKOC社株式取得 ・ 2020 超撥水・反射防止コーティング材料分野のCOTEC社買収 ・ 2022 メガネレンズ加工機器メーカー Coburn社買収	
	メディカル ーオーラルケア 医療事業	2013 2020 2021 2025 2026	Kulzer社買収 (株)松風との業務・資本提携 (株)日本エム・ディ・エム株式一部取得 (株)DNAチップ研究所公開買付けによる完全子会社化 米国Ultradent Products, Inc. 取得	
	ウェルネス ー農業化学品	2011～ 2017 2022	海外農業提携による市場拡大 ・ 2011 タイSotus社株式一部取得・事業提携 ・ 2011 ブラジルIharabras社株式一部取得・事業提携 ・ 2016 インド登録事業JV Solinnos社設立 ・ 2016 ベトナムCuulong社株式一部取得・事業提携 ・ 2017 インドネシアAgricon社株式一部取得・事業提携 バイブライン拡充 ・ 2022 Meiji Seikaファルマ(株)農業事業取得	
	モビリティ	ソリューション	2014 2017	共和工業(株)買収 (株)アーク公開買付けによる子会社化
	ICT	半導体・実装 共通	2023 2021 2024	旭化成(株)ベリクル事業取得 本州化学工業(株)公開買付けによる子会社化 半導体実装領域における材料開発強化に向けた出資

※ 青字：VISION 2030 期間の案件

M&A評価プロセスと推進体制の高度化

M&Aについては、当社グループ全体で過去の案件から得られた知見を共有しています。特に成果を得るのに時間を要した案件の経験を踏まえ、投資の意思決定プロセスおよび実行体制の継続的な見直し・高度化、リスク管理の徹底、事業性評価の厳格化などに取り組んでいます。

リスク・リターン評価の高度化

当社グループのM&Aにおける課題は、リスクとリターンの評価の高度化にあります。投資成果を確実なものとするためには、事業計画やシナジーの前提をより精緻に検証し、不確実性を適切に織り込むことが不可欠です。今後は、事業部門において環境分析や成長シナリオ、シナジー創出の実現可能性の検証を一層強化し、実行責任を伴う計画としての精度向上を図っていきます。同時に、機能部門は全社的な視点からこれらの計画に対するレビュー機能をさらに強化し、投資意思決定プロセスにおける審査・牽制機能の高度化を進めていきます。これらの取り組みを通じて、投資判断においてはリターンの追求とリスク管理の徹底を両立し、投資規律の一層の強化につなげていきます。

価値創出を確実にするM&A推進体制

当社グループはこれまで継続的にM&Aを実行してきたことで、買収プロセスおよびPMIの知見を着実に蓄積してきました。これらの知見は案件推進の質を高める基盤となっています。加えて、当社グループが重視しているのは、案件の企画からデール、PMIに至るまで一貫して同一の責任者・チームが関与し続ける推進体制です。この一貫した関与により、意思決定の連続性を確保するとともに、被買収企業への深い理解に基づく事業運営を可能とし、価値創出の確実性を高めています。

当社グループのM&A

Meiji Seika ファルマ(株)の農薬事業取得



緻密なDDと企業文化の融合による M&Aの成功と、農業化学品事業の成長

三井化学クロップ&ライフソリューション(株)
代表取締役 社長執行役員 CEO

垣元 剛

1. 三井化学グループにおける 農業化学品事業の沿革

三井化学の農業化学品事業は1946年の土壌燻蒸剤クロルピクリン製造・販売に端を発し、独自の農薬原体創薬を核に研究開発型事業として発展してきました。1987年の殺虫剤エトフェンプロックス、2002年の殺虫剤ジノテフランに代表される革新的な製品を上市し、長きにわたり日本を起点に世界の農業に貢献してきました。

2007年には第一三共(株)より三共アグロ(株)の全株式を取得、2009年には三井化学の農業化学品事業を三共アグロと統合し、三井化学アグロ(株)(以下、MCAG)を設立しました。MCAGは研究開発力の融合シナジーにより、2009年の殺菌剤ベンチオピラド、2019年の殺虫剤プロフラニリド、2020年の除草剤シクロピリモ

レートなどの革新的製品の研究開発に成功、並行して海外展開加速と非農薬分野への用途拡大により、事業成長を継続しました。

2022年にはMeiji Seikaファルマ(株)より同社の農薬事業であった(株)MMAGの全株式を取得、2023年にはMCAGとMMAGの合併と事業再編を行い、統合会社の社名を三井化学クロップ&ライフソリューション(株)(以下、MCCLS)に変更し、新たなスタートを切りました。

2. 責任者としてM&Aプロジェクトを完遂

私は三共アグロとのPMIで創薬技術の統合プロジェクトのリーダーを務めた経験があり、2014年にMCAG経営企画部長、2018年にMCAG研究開発・SCM担当取締役・研究開発本部長を経て、2020年から三井化学フード&パッケージング事業本部(当時

の農業化学品事業所管本部)の企画管理部長としてMeiji Seikaファルマからの農薬事業取得の責任者を完了まで務めました。事業取得後は、MCAGとMMAGの副社長として再び農薬事業に戻り、2022年はCSO・CFO、2023年はCTOとしてPMIを担当しました。2024年からMCCLSの代表取締役社長としてさらなる農業化学品事業の成長を目指しています。

3. Meiji Seikaファルマの 農薬事業取得案件の振り返り

(1) 農業化学品事業のM&A・出資戦略

三井化学グループの農業化学品事業におけるM&A・出資の戦略は、「①規模拡大や原体ポートフォリオの獲得のためのM&A」「②機能強化のための販社等への出資やJV設立」「③原体や重要技術の知財権獲得」の3つに大別しています。2000年代から、3つの戦略の対象会社をそれぞれリスト化し、機会に応じて積極的に実行に移してきました。

(2) 株式取得プロジェクト

Meiji Seikaファルマは魅力的な原体群と創薬力を有し、加えて低環境負荷型の原体や天然物に関する高い技術力を備えており、戦略①に該当する重要案件でした。

本案件は株式取得までを三井化学の企画管理部が責任を持ち、PMIにMCAGが責任を持つ分業体制で進めました。両組織が株式取得後の将来を見据えて一枚岩になることが必要で、パンデミック下で工夫しながら、関係者へのタイムリーな情報開示と綿密な協議を行ったことが、前向きで密な協力につながりました。

当社グループのM&A

Meiji Seika ファルマ(株)の農薬事業取得

Meiji Seikaファルマは「対象事業と当社とのシナジーと株式取得後の事業成長」「従業員の雇用の確保」「取得価額」を重要視する方針でしたが、三井化学側としては取得価額の設定が最も難解な課題でした。取得対象事業は一過性要因の影響もあり足元の収益が良好ではなく、開発段階の新製品が今後の成長ドライバーとなっていく計画を描いている状況でした。このため、開発パイプラインの蓋然性を評価し、説明責任を果たし得る合理的価値評価の設定と、入札競合とのバランスを考慮した取得価額の設定が重要なポイントでした。

新製品主体の収益伸長の蓋然性を評価する上で鍵となったのは、事業会社として市場・技術をよく知るMCAGが初期段階からデュ・ディリジェンス(DD)に参画し、精度の高い価値評価を実施しつつ、コミット可能なPMI計画を短期間で同時に完成させたことでした。

(3) プロジェクトのPMI

本格的PMI移行にあたっては、MCAGとMMAGの両トップがMMAGの拠点においてタウンホールミーティングを実施し、MMAGに対する期待と統合会社の将来像を従業員へ繰り返し発信しました。これにより、従業員のモチベーションを高く保つことができました。もともとMMAGとMCAGは長期的に良好な関係があり、双方がお互いの人や企業文化をよく知っていたことも円滑なPMI移行に役に立ちました。

また、初日に拠点統合を行って両社の同一機能が同一立地で運営を開始したことが、1年強という短期間での組織統合に有効でした。MCAGには三共アグロとの統合を経験した人が多く在籍し、そのときの経験を活かすこともできたほか、MCAGの各担当者がDDでの事業計画検証とPMIでの計画詳細化を担当したことで、環境変化やリスクの適切な把握ができており、円滑なPMIにつながったと考えています。

PMIの実施において、両社の強みを積極活用する取り組みも進みました。例えば、MCAGの強みである生産技術がMMAGの殺虫剤フルピリミン製造の効率化につながり、天然物研究の加速のためにMMAGの強みを活かした新研究所の立ち上げと東北大学との共創研究開始につながるなど、具体的なシナジーが形になることで相互の信頼感も醸成されました。

4. 将来農業化学品事業が目指す姿

MCCLSは、起源となる4社(三井化学、三共アグロ、MCAG、MMAG)の歴史と企業文化への敬意をもって、MCCLSとして融合された新たな企業文化を醸成しています。

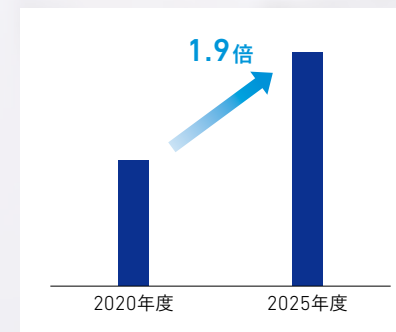
円滑なPMIによる迅速な一体化により、収益の大幅な伸びと将来に向けた基盤強化を達成することができました。獲得した製品について、特に天然物由来の除草剤グルホシネートPは国内事業で大幅

に売上高が伸長し、同じく天然物由来で海外企業にライセンスしている殺菌剤フェンピコキサミド、殺虫剤アフィドピロベンも好調に推移しています。調達で苦戦していた殺菌剤プロベナゾールは、三井化学の生産技術とのシナジーによりエムシークロップ&ライフ化成(株)北上工場での生産を開始しました。将来に向けては、ポートフォリオのグリーントランスフォーメーション(GX)化に向けたパイオニリーション事業の基盤技術強化が可能になり、東北大学との共創研究所設立などさらなる進展を遂げることができました。今後も農業化学品事業のさらなる成長に向け、全社を挙げて邁進していきます。

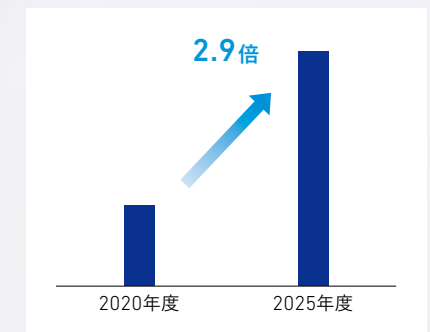
様々なキャリアを持つ従業員とともに環境変化に対応し、長期経営計画で掲げた将来像である「研究開発を基盤に変化をリードし、製品・サービスを通じてサステナブルな食と生活に貢献するグローバル・ソリューション・カンパニー」を目指し、事業成長を継続していきます。

M&A実施前の2020年度との比較

売上収益



コア営業利益



新研究所「バイオロジカルソリューションリサーチセンター 新木場サテライトラボ」

安全で安定した生産活動

基本的な考え方「安全はすべてに優先する」の浸透

当社グループは安全が社会からの信頼の礎であると同時に、安全確保に取り組むことは、ものづくりの質を高め、経済軸における企業価値向上にもつながるという考え方のもと、「安全はすべてに優先する」という経営方針を掲げています。当社グループの「保安の確保に関する理念、基本方針」として位置づけているレスポンシブル・ケア基本指針においても、「安全はすべてに優先する」と明確化しています。

これらの方針は、CEOをはじめとする役員が当社グループの全従業員に対して、期首講話、工場訪問時の講話、安全の日の訓示、社内報・ポータルサイトなどを通じて繰り返し発信し、安全に関する基本的な考え方として浸透させています。

また、当社グループのマテリアリティにおいては、事業継続の前提となる課題として「安全」を挙げ、VISION 2030では「あるべき安全の姿」を『安全はすべてに優先する』

の徹底により安全文化を醸成し、人・設備・技術が多様化しても、グループ全体で高レベルの安全を実現している」とと定めています。

当社グループは、協力会社を含むものづくりに携わるすべての従業員一人ひとりが「安全は、自分自身のため、家族のため、同僚のため、社会のため」という認識を持つよう、本質安全を実践できる人材育成、安全文化のグローバル展開、高度な安全技術の導入・展開を進めています。

レスポンシブル・ケア基本方針

三井化学グループは、企業理念及び行動指針に基づき、法令遵守はもとより安全、健康、環境及び品質の継続的改善により地域と社会の期待と信頼に応え、社会の持続可能な発展に貢献することが私たちの務めと認識し、関係する人々や企業との良好なコミュニケーションを図り、事業活動を展開していきます。

- ・「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します。
- ・製品のライフサイクルにわたる人と環境へのリスクを評価し、人々の健康の確保と環境負荷の低減を図ります。
- ・技術・製品の開発等の事業活動を通じて人々の生活の質の向上と地球環境の保全に貢献します。
- ・お客様が満足する製品とサービスを提供し、お客様の信頼に応えます。
- ・従業員の心と身体の健康増進に積極的に取り組みます。

1997年10月1日制定

2015年9月1日改正

VISION 2030における安全に関わる基本戦略

自立型高度保安体制の構築

- ・高度なリスクアセスメント体制の構築
- ・先進的な技術の活用

関係会社等への支援強化

人材各層への教育の継続的改善

- ・各層教育・研修の充実
- ・生産技術教育委員会による改善

高経年化に対する対応

安全をつくれる組織文化の醸成

- ・各種コミュニケーション活動の展開
- ・第三者の専門家の知見の活用

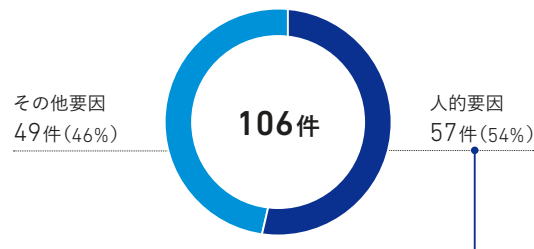
安全で安定した生産活動

重大事故撲滅へ人的要因を重点管理指標に

当社グループは、安全に関して「重大事故・重大労災件数」を非財務KPIに設定し、VISION 2030期間を通じて件数ゼロを目標としています。しかし、2025年度は重大事故1件（大牟田工場塩素系ガス漏洩事故）が発生し、多くの方々に多大なご迷惑・ご心配をおかけいたしました。

また、重大事故・重大労災につながる異常現象・事故は、2020～2025年度累計で106件発生しており、その54%はオペレーション起因や情報共有不足といった人的要因となっています。

異常現象・異常事故累計（2020～2025年度）



人的要因の例

オペレーション起因

- ・スタートアップ(SU)やサンプリング時のラインアップ確認不足
- ・手順不備(リスクアセスメント(RA)不足)
- ・非定常作業時のKY(危険予知)不足
- ・誤操作・誤判断
- ・ルール不遵守

メンテナンス起因

- ・点検・箇所、優先順位の見誤り
- ・懸案箇所放置
- ・火気工事実施時の養生不足

情報共有不足

- ・製造部の腐食等に対する知見が技術部に伝わっていない

技術評価未実施・評価不足

- ・技術評価を実施していない
- ・RA等の技術評価が不十分

事故・労働災害撲滅に意識向上対策を徹底

重大事故・重大労災ゼロに向けては、まず人的要因による異常現象・事故の件数ゼロが必須と考え、この件数を重点管理指標として、意識向上対策を徹底していきます。

労災の発生状況については、近年協力会社で高所からの墜落・転落労災が継続して発生しています。2025年度から重点化した墜落・転落労災の対策について、引き続き注力して取り組みを推進していきます。

『監督者ハンドブック』抜粋 監督者のあるべき姿 10か条

1. **災害発生、品質トラブルは監督者の責任である！**
※作業員任せで作業はやらせない。
2. **工事仕様は漏れなく確認する！**
※分からない事は、曖昧なままにしない。
3. **作業場所は事前に見下ろす！**
※何が危険か把握し、対策を立てる。
4. **作業指示は具体的に行う！**
※やるべき事、やってはいけない事を明確に伝える。
5. **KY実施状況は現場で確認する！**
※リスク・対策に抜けがあれば、その場で正す。
6. **自分の目と足で監督する！**
※指示が守られているか、別の危険が無いかを確認する。
7. **不安全作業はすぐに中止、不安全状態はすぐに是正**
※よく納得させてから作業を再開させる。
8. **予定外作業は行わない！**
※社内確認、客先了解の後、作業者に周知して実施。
9. **一人KY、指差呼称を率先する！**
※他に危険が無いか、もう一度確認する。
10. **自ら積極的にコミュニケーションを図る！**
※挨拶、報・連・相が気さくに言える雰囲気を作る。

墜落労災防止のお願い

近年、足場組立・解体工事を中心に、「墜落」による労働災害が頻発しています。墜落された方の中には重篤な障害を負い、復職が困難な方もおられます。墜落労災防止のため、下の2つを「ルール」として遵守してください。

- ① 高所では安全帯を必ず掛けること
特に、安全帯を外した状態で移動しないこと
- ② 常設のステージ、足場板以外には乗らないこと
特に、配管、配管ラック、スレートは墜落の危険があるので、絶対に乗らないこと



墜落による負傷者を出さないため、「ルール違反者」には厳正に対処させていただきます



安全で安定した生産活動

トラブル防止に向けた対策

当社グループのマテリアリティは、「事業継続の前提となる課題」に「安定生産」も特定しています。安定生産の非財務KPIでは「高額損失*トラブル件数」について定めており、安全と同様にVISION 2030期間を通じて件数ゼロを目標としています。

2023年度よりトラブル対策ワーキンググループを立ち上げて計画的に対策を進めており、過去のトラブル事例解析から、稼働後30年以上のプラントにトラブルが集中し、工場の基幹・基盤プラントでは損失額が高額となることが判明しました。その深層原因には、設備の高経年化や技術力の低下が挙げられ、ハード対策（高リスク設備を中心とした設備対策）とソフト対策（設備管理強化や人材育成）の両面を講じ、2030年には高額損失ゼロを目指して取り組んでいます。

* 損金額が1億円以上の生産トラブル

高額損失トラブル撲滅に向けた実行計画

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
トラブル発生プラント対策	完了					
ハード対策（高リスク設備から順次更新など）	80%完了*					
ソフト対策（設備管理強化など）		施策策定	完了			
追加 潜在的な原因対策			施策策定	完了		
リスクが低いと考えていた事象まで検査・更新範囲を拡大						

* 残 20%：定修および長納期機器・材料の調達時期を考慮し順次実施

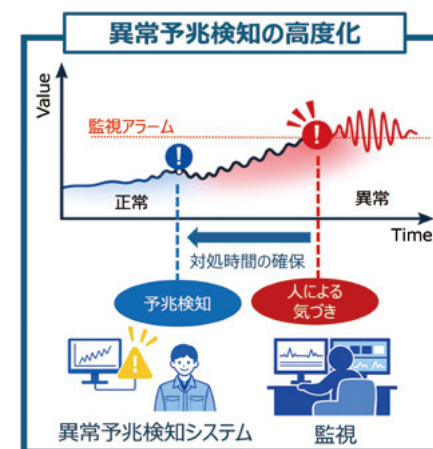
プラントの異常兆候を検知する技術の導入

具体的な対策として、プラントの安定操業を目的に、設備・運転状態の異常兆候を早期に捉えるセンシング技術やAIを活用した高度化技術の開発・導入を進めています。

まず、ポンプや圧縮機などの動機器の健全性を監視するため、無線型振動センサーを導入しています。現在1,000基以上の動機器を常時監視しており、軽微な損傷段階での計画的な保全を実現しています。これにより、突発故障の防止や保全業務の効率化につながっています。

また、プラントの「いつもと異なる微細な変化」を捉えることを目的に、AI・機械学習を活用した異常予兆検知システムの導入を進めています。先行導入したプラントでは、数億円規模の損失につながりかねないトラブルを未然に防止した事例も確認されています。これらの成果を踏まえ、2026年度は導入プラントの拡大を計画しています。

今後は、新たな技術の適用による監視対象機器の拡大に加え、社内に蓄積された運転・保全の知識や知見を活用し、生成AIが対処案を提示する機能の開発にも取り組みます。これらを通じて、より安全・安定な操業リスク低減を目指していきます。



安全で安定した生産活動

あるべき姿実現に向け「工場進化プロジェクト」を立ち上げ

内外環境の急速な変化により、生産現場の余力がなくなっている現状を踏まえ、2026年の新体制における骨太計画として、工場のあるべき姿を設定し、ギャップを把握して課題を導き、その対策を立て取り組んでいます。

工場のあるべき姿は、工場共通の要因や、昨今の働き方改革など、現場の第一線において働く社員を取り巻く環境変化に着目し、各工場とも検討を重ね、「信頼される持続可能な工場」「誰もが安全・安定に運転できる工場」「人と技術が進化し続ける工場」の3本柱を定義しました。

このあるべき姿の実現に向けて「工場進化プロジェクト」を立ち上げ、専任者を配置し迅速に取り組みを進めます。プロジェクトでは、全工場の運営状況を見える化し、工場からマネジメント層へ課題と対策を提起し、重点的な資本投資を通じた事故トラブルの未然防止を図ります。

また、本社から工場との協働をより進めるために、体制化・定期化し、継続的に運営状況の聞き取りを進めていきます。工場ごとにばらつきのあった業務標準類のレベル標準化を遂行し、プラント運転の自動化などにも取り組んでいきます。

3本柱で 工場を進化  工場進化PJ	経済 社会	信頼される 持続可能な 工場	総合的に工場リスクを定義し、 工場リスクマネジメントを強化 - 各工場の様々な運営指標を定義して見える化 - 経営層を含め全工場にタイムリーに共有し、改善を実施
	運転 保全	誰もが安全・ 安定運転 できる工場	知見の共有・標準化とDX活用により 運転・保全技術を高度化 - SOPのレベルアップを図り、運転支援技術を拡張して人に頼らないシステムの構築 - さらなる工場設備管理の強化に資する組織体制構築
	人 技術	人と技術が 進化し続ける 工場	全工場横断的な人材育成・評価改革 - 人の進化を促し、一人ひとりが働き甲斐を感じる工場づくり - スペシャリストの育成・確保、ローテーション実施

安全・安定生産の実現と財務インパクト

当社グループは安全・安定生産に関する非財務KPIを設定して各種取り組みを進めています。当社グループでは、安全・安定生産の徹底は、以下の財務インパクトをもたらすと考えています。

- 復旧コストや機会損失の「回避」
- 稼働率・生産性の「向上」
- 突発投資の「抑制」
- トラブル懸念の払拭による「リスクプレミアムの縮小（資本コストの低減）」

安全・安定生産の実現は、当社グループの企業価値向上に直結するものと考え、徹底してトラブルの撲滅に努めていきます。

VOICE

厳しい環境変化を変革のチャンスと捉え、次世代の「工場進化」を実現する



常務執行役員
生産・技術本部長

高妻 泰久

当社グループのモノづくりの中核を担う工場は現在、設備の高経年化や労働者不足、急激な世代交代など多くの課題に直面しています。しかし、真のグローバルスペシャリティカンパニーへと成長を続けるためには、これらを地に足のついた方で確実に乗り越えなければなりません。

そのための推進力が「工場進化プロジェクト」です。AIなどの高度化技術を活用して設備の信頼性や運転支援を強化するとともに、仕組みや教育を再構築し、人と技術を進化させていきます。厳しい環境変化を「変革のチャンス」と捉え、社員・関係会社・協力会社が一丸となり、明るく元気に安全・安定操業を実現していきます。

Value Creation Story

価値創造ストーリー

三井化学グループは、100年を超える変革と挑戦の歴史の中で培われた経営資本を価値創造の源泉とし、「世界有数の高度な技術・開発力」「市場をリードする製品力」「グローバル展開力」を強みに、持続的な企業価値向上を実現しています。

- 29 価値創造のあゆみ
- 31 三井化学グループの価値観
- 33 マテリアリティ
- 36 価値創造モデル
- 37 経営資本
- 39 **競争優位性** 世界有数の高度な技術・開発力
- 40 **競争優位性** 市場をリードする製品力
- 42 **競争優位性** グローバル展開力

価値創造のあゆみ

変革と挑戦の軌跡

1912-1953 三井化学の原点

日本初の石炭化学工業への挑戦

三井化学の石炭化学は、1912年に完成した大牟田のコップース式(副産物回収型)コークス炉から始まりました。それまで廃棄されていた副産物を原料とした化学肥料の生産を皮切りに、様々な化学製品を製造し、戦争による化学品輸入断絶、戦後の食糧危機などに対応してきた社会課題解決の歴史は、現在へとつながるDNAです。

1954-2019 三井化学の転換点

日本初の石油化学工業への挑戦

戦後の石炭から石油へのエネルギー革命に合わせ、三井化学はいち早く欧米の最先端技術を採用し、本格的な石油化学工業に進出しました。1958年に完成した日本初の総合石油化学コンビナートは日本の高度経済成長期を支えました。

一般情勢・業界動向

1914
第一次世界大戦勃発

化学品の輸入断絶

1918
第一次世界大戦終戦

1939
第二次世界大戦勃発

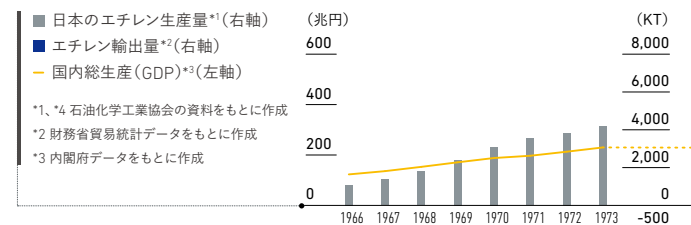
1945
第二次世界大戦終戦

戦後深刻な食糧危機に

1950-
エネルギー革命
合成樹脂等の輸入急増

石油化学製品の国産化が国策に

1955-
高度経済成長期



1912

三井鉱山が日本初のコップース式コークス炉を建設し、本格的な化学事業を開始(現・大牟田工場)

化学品の国産化を進める

1915

日本初の合成染料アリザリンの生産を開始(大牟田)

1916

フェノールの生産を開始(大牟田)

1924

日本初の合成アンモニアの生産を開始(現・下関三井化学)

1932

合成染料インジゴの生産を開始(大牟田)

1948

日本初の肥料用尿素の大量生産を開始(現・北海道三井化学)

化学肥料の増産で食糧危機を打開

1954

チーグラー博士(ノーベル賞受賞者)との出会いにより、ポリエチレン事業進出を決断

1955

三井石油化学工業を設立

1958

岩国工場(現・岩国・大竹工場)の操業を開始、日本初の石油化学コンビナートが完成

高度経済成長期を牽引

1962

日本で初めてポリプロピレンを製造(岩国・大竹)

1967

千葉工場(現・市原工場)でエチレンの生産を開始

1968

東洋高压工業と三井化学工業の合併により三井東圧化学が発足

1970

浮島石油化学*(浮島)のエチレンプラントが完成(現・ENEOS(株)川崎製油所)
大阪石油化学のエチレンの生産を開始(大阪)

*日本石油化学(現・ENEOSホールディングス(株))と三井石油化学工業の合併会社

三井化学製品を支える技術

石炭化学を起源とする 精密合成技術

高い競争力の土台となる プロセス技術

石油化学への転換を支え、多様なニーズに応える 材料設計技術、複合化技術、触媒技術

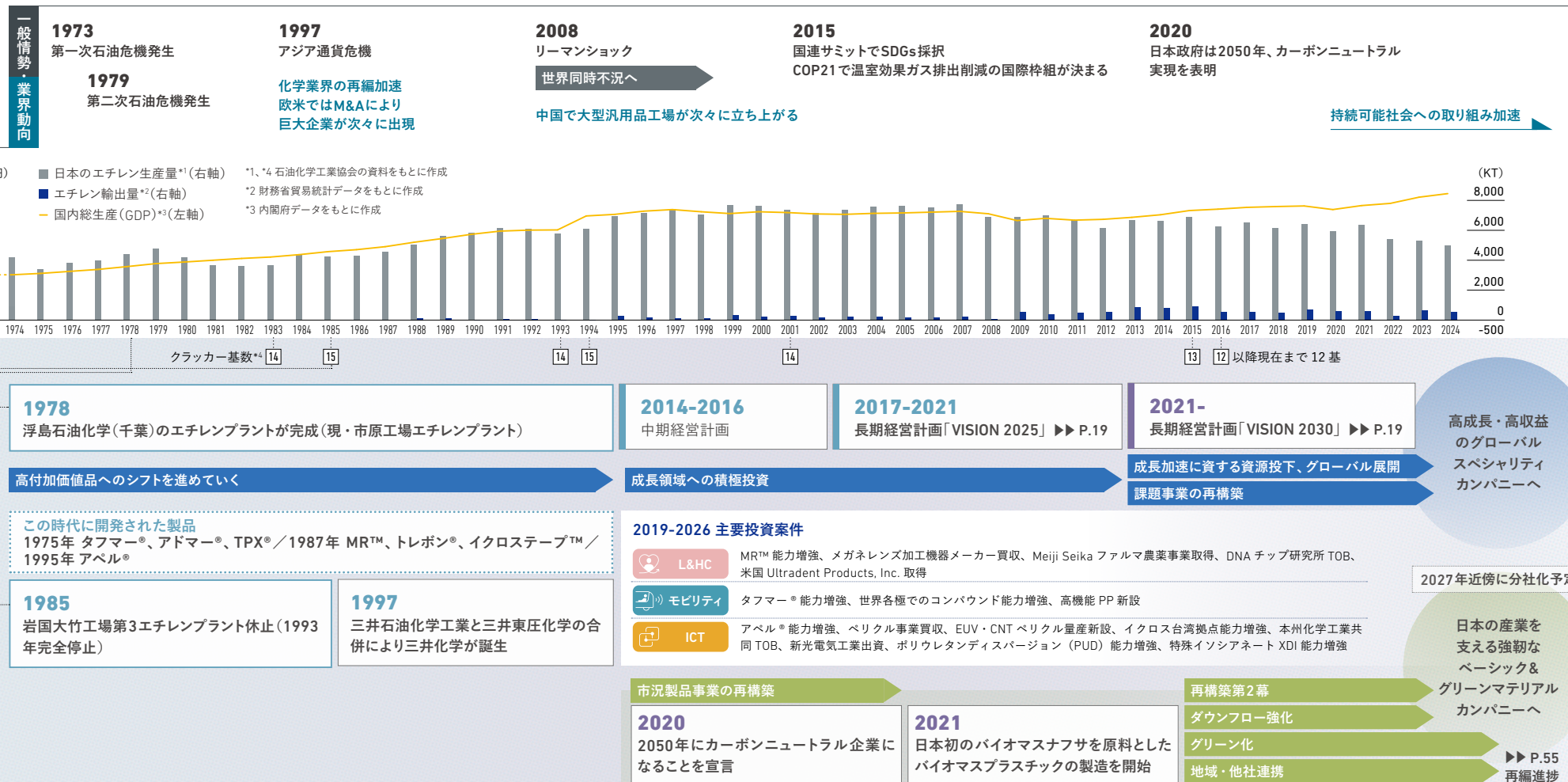
順調に石油化学事業を拡大させる中で迎えた石油危機。高付加価値品へのシフトを進め、現在の三井化学グループを支える数々のコア事業を生み出しました。

そして化学業界はさらなる国際競争激化の時代へ突入。三井化学グループは、リーマンショックを契機とする世界不況、中国での大型汎用品工場立ち上げを経て、新たな経営計画のもと成長領域への積極投資の一方で市況製品事業の再構築を進めてきました。

2020- 未来への展望

持続可能な社会の実現に向けた挑戦

第一世代である石炭化学工業への挑戦、石炭から第二世代の石油への転換と、三井化学グループには100年以上の歴史の中で受け継がれる変革のDNAがあります。事業ポートフォリオ変革においては、意思決定スピードの異なる成長領域とベーシック&グリーン・マテリアルズ事業について各々で戦略推進を進めてきました。今後さらにグループ全体で大胆にポートフォリオ変革を進めるにあたり、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は、他社との提携を推進し、グリーン化も含め日本の産業を支える強靱なベーシック&グリーンマテリアルカンパニーへの転換を目指し、分社化を検討していきます。そして成長領域については、積極的な資源投下、聖域なきポートフォリオ入替えを行い、グローバル展開をさらに進め、世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニーを目指します。



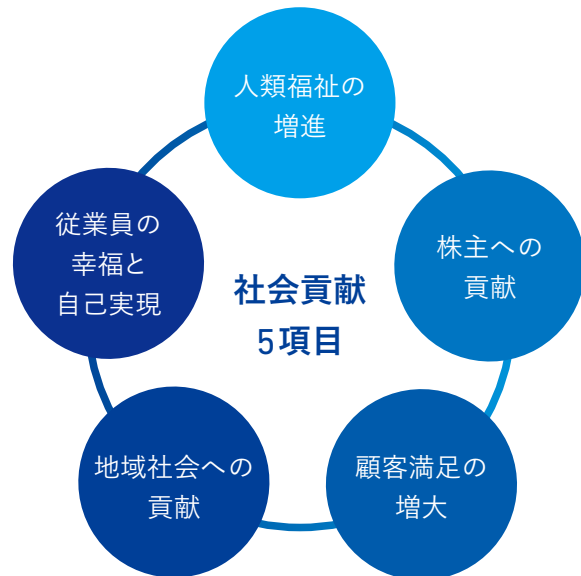
基幹技術の融合：
材料設計技術、精密合成技術、複合化技術、プロセス技術、触媒技術

三井化学グループの価値観

企業グループ理念・将来像
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/management/>

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

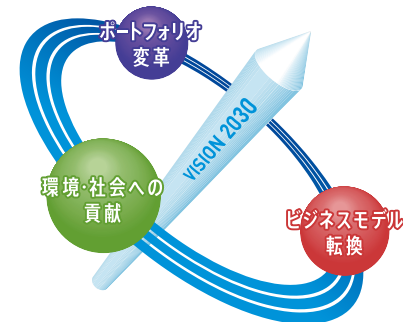
化学の力で社会課題を解決し、
 多様な価値の創造を通して持続的に成長し続ける企業グループ

長期経営計画「VISION 2030」を策定するにあたり、
 15～20年先の目指すべき企業グループ像を改定しました。
 これは今一度、当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、
 方向性を再定義したものです。
 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」で解決策を持続的に提供していきます。

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
 三井化学



三井化学グループの価値観

行動指針とコアバリュー

ステークホルダーへの貢献を通じて、 社会と企業の持続的発展を実現する行動指針

行動指針では、「誠実な行動」「人と社会を大切に」「夢のあるものづくり」の3つの柱を掲げています。

「誠実な行動」は企業存続の大前提を、

「人と社会を大切に」はステークホルダーの尊重の姿勢をそれぞれまとめたものです。

「夢のあるものづくり」は、無から有を生み出すことができる化学の無限の可能性と、

三井化学グループを夢のある会社、

誇りを持てる会社にしていきたいという従業員の声を踏まえて考えたものです。

目指す未来社会

当社グループは、「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」

「多様な価値を生み出す包摂社会」を目指す未来社会として定め、

その実現に向けて取り組むべきマテリアリティを特定し、

VISION 2030における基本戦略に織り込んでいます。



環境と調和した循環型社会

「地球環境との調和」を掲げる企業グループ理念に基づき、

資源の有効活用と環境負荷の軽減に資する製品・サービスの提供を通じ、

「環境と調和した循環型社会」の実現を目指します。



健康・安心にくらせる快適社会

企業グループ理念の社会貢献5項目「人類福祉の増進」に基づき、

様々な環境の変化においてもあらゆる人々の健康・安心

そしてくらしの快適性向上に資する製品・サービスの提供を通じ、

「健康・安心にくらせる快適社会」の実現を目指します。



多様な価値を生み出す包摂社会

企業グループ理念で掲げる「材料・物質の革新と創出を通じた社会への貢献」という

当社グループの使命を果たすべく、革新の源泉である多様性を認め活かすことで、

新たな価値を連鎖的に創出していく

「多様な価値を生み出す包摂社会」の実現を目指します。

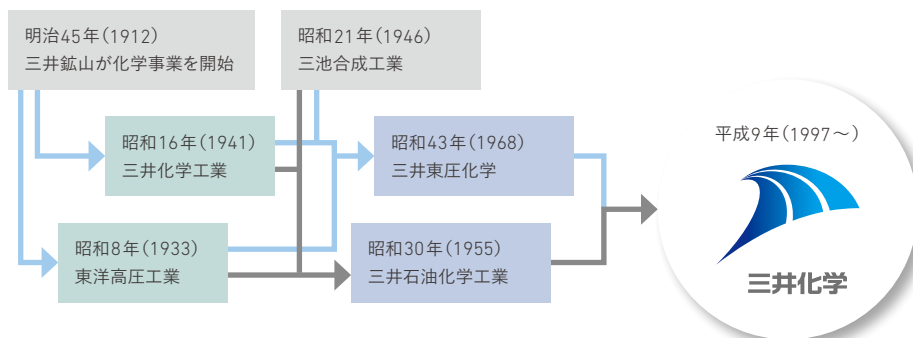
歴史が刻む、三井化学のコアバリュー

「Challenge(挑戦)」「Diversity(多様性)」「OneTeam(一致団結)」

明治45年(1912)、三井鉱山の石炭化学事業を原点として、複数の会社が一致団結し、

様々な化学事業を通じて社会課題の解決に挑戦してきた歴史が、

現在の三井化学のコアバリューを形づくっています。

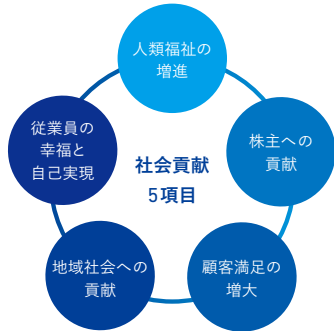


マテリアリティ

VISION 2030では、サーキュラーエコノミーへの転換／多様な価値連鎖の追求／柔軟かつ強靱な社会という観点から再定義した「目指す未来社会」の実現に向けて、マテリアリティを特定しました。これは、VISION 2030の基本戦略の前提となっています。また、マテリアリティに対するKPIはVISION 2030の非財務指標として管理し、着実に企業価値向上へとつなげていきたいと考えています。（非財務指標の詳細は▶▶P.20）

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

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



VISION 2030

マテリアリティ

財務・非財務の統合による持続的な成長と企業価値向上

当社グループは、2006年に「3軸（経済・環境・社会）経営」を打ち出し、財務的な成長という経済軸だけでなく、環境軸、社会軸視点も含めた総合的な成長により、社会とともに持続的に発展することを目指してきました。2021年に策定したVISION 2030においては、3軸経営の考え方をさらに進化させ、将来に向けて当社グループが貢献を目指す未来社会像として、「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」を設定し、これらの社会像からバックキャストでマテリアリティの見直しを行いました。

マテリアリティにはそれぞれ、非財務の面からKPIを設定していますが、これら非財務の取り組みを「財務とは別枠の活動」ではなく、社会の信頼を得て、将来のキャッシュ創出力を高める活動と位置づけ、財務・非財務の統合を志向しています。マテリアリティは、その性質から3つに分類しています。

1つ目は、社会やお客様から信頼を得るための基盤となる「事業継続の前提となる課題」です。安全、人権尊重、コンプライアンス、品質、安定生産といった要素は、当社グループが、安定して社会やお客様にソリューションを提供し、信頼を得るための大前提となる課題です。

2つ目は、将来の財務成長につながる「事業継続に不可欠な能力」です。継続的な成長を実現するために、新たな市場や技術へ挑戦し革新していく力（イノベーション、デジタルトランスフォーメーション）、お客様と協働して価値を創出する力（パートナーシップ）、そしてこれらに取り組む人材（人的資本）と、これを育む文化（企業文化）が不可欠であり、当社グループの成長を加速する力です。

さらに3つ目は、当社グループの利益を最大化していく「持続可能な社会への貢献」です。気候変動やサーキュラーエコノミーなど、設定した社会課題の解決に向けた事業戦略のもとで生み出される製品・サービスの社会的な価値を示すものがBlue Value®・Rose Value®であり、経済的価値と社会的インパクトの双方を備えた事業の広がりを可視化しています。

当社グループは、こうした非財務の取り組みを特定の部門に閉じたものとせず、事業部門と機能部門が一体となって進めています。さらに、それぞれのマテリアリティには担当

執行役員を明示し、非財務KPIを設定して進捗をモニタリングしています。

マテリアリティに非財務面からKPIを設定し、経営としてその進捗を管理することで、成長戦略の実行力を高め、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

マテリアリティ特定プロセス

Step 1 課題を抽出

◆ 下記を参考に課題を網羅的に抽出。

- ・ステークホルダーとの対話
- ・グローバルな社会課題に関する情報収集
- ・サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目
- ・当社グループの企業グループ理念・行動指針をはじめとする方針類

- ・VISION 2030策定における議論
- ・全社リスクマネジメントプロセスで挙げたリスクと機会
- ・各種委員会・会議体における議論

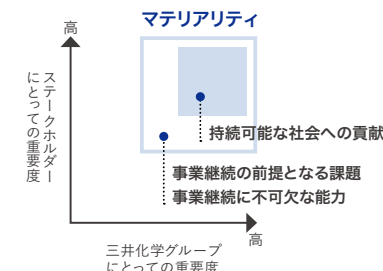
Step 2 課題を テーマ別に分類

◆ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考に、抽出した課題をテーマ別に分類。

Step 3 テーマの 優先順位づけと 整理・特定

◆ 各テーマを、ステークホルダーにとっての重要度と三井化学グループにとっての重要度の両軸でマッピング・優先順位づけし、候補テーマを選定。これを、ESG推進委員会、経営会議、取締役会で討議。

◆ 候補テーマを「持続可能な社会への貢献」「事業継続の前提となる課題」「事業継続に不可欠な能力」に整理し、マテリアリティとして特定。



Step 4 妥当性の確認

◆ 特定したマテリアリティについて、ESG推進委員会、経営会議、取締役会にて妥当性を確認、最終的に取締役会の承認を取得。

◆ マテリアリティおよびそれに紐づくKPIは、課題の重要度の変化や新規課題の出現などを考慮するため、ESG推進委員会や全社戦略会議にてレビューし、見直しの必要性を毎年議論。

◆ 見直したマテリアリティおよびKPIについては、経営会議、取締役会の承認を取得。

マテリアリティ

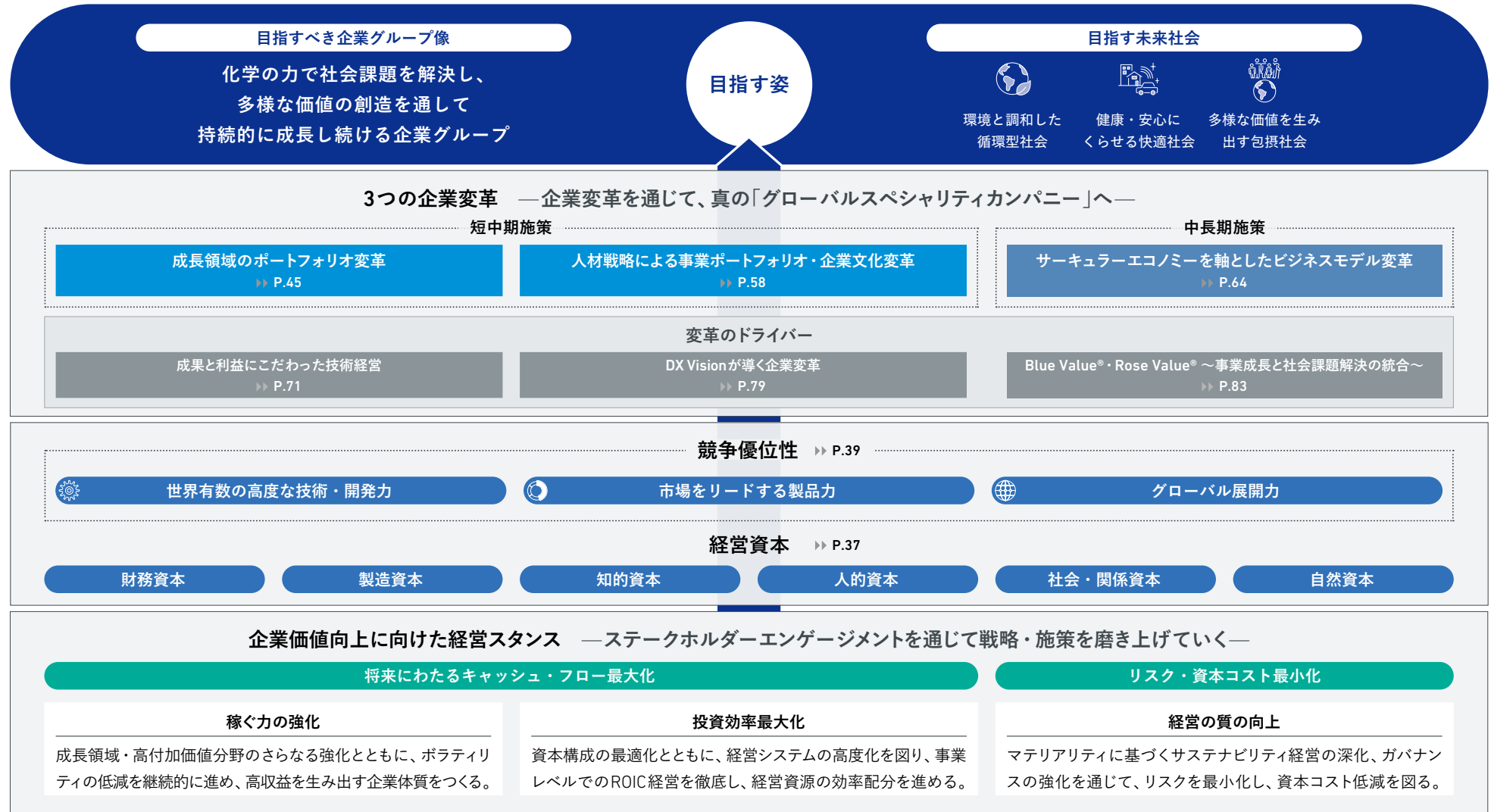
持続可能な社会への貢献

◎◎ 機会 と ●● リスク(例)

ライフサイクル全体を意識した製品設計	課題 社会課題はそれぞれが複雑な関係性を有しており、俯瞰的に捉えて取り組む必要があります。そのため、原料調達から加工・使用、そして廃棄・リサイクルに至るライフサイクル全体を通じて環境・社会に配慮する経済活動が求められています。 挑戦 三井化学グループは、産官学との連携・協力を図りながら、ライフサイクル全体の環境・社会への影響を認識・配慮した事業デザインを行うことで、新たなビジネスチャンスを獲得し、社会課題解決に貢献することを目指します。	課題 健康に恵まれることは基本的人権の一つであり、社会活動の源泉でもあります。それぞれの人が充実した生活を送れる社会の実現に向けた取り組みが求められています。 挑戦 三井化学グループは、ビジョンケア、デンタルケア、医療用品、衛生製品、ユニバーサルデザイン対応製品など、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ*に資する製品・サービスの提供を通じ、ウェルビーイングの実現を支援していくことを目指します。 *ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ：すべての人が適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられること
気候変動	課題 パリ協定で掲げられた世界共通の長期目標の達成には、社会全体でのカーボンニュートラルの実現が不可避であり、脱炭素社会に向けた取り組み(緩和)の加速が求められています。また、気候変動により引き起こされる自然災害の激甚化など、環境変化への適応も望まれています。 挑戦 三井化学グループは、自社におけるGHG排出量の削減を進めるとともに、製品・サービスを通じてバリューチェーン全体での脱炭素化に取り組み、2050年のカーボンニュートラルを目指します。また、気候変動により増加が予測されている風水害および干ばつに対応すべく、水リスク評価を行い、適切な水資源の利用、および適正な水環境の保全に努めます。 ◎● EVシフト、再生可能エネルギーの主流化 ◎● 再生可能原材料への転換 ◎ 低炭素、脱炭素製品・技術の需要増加 ◎ 防災・減災、感染症対応製品などの需要増加 ● GHG排出規制、炭素税などの規制強化 ● 高環境負荷製品の需要減退 ● 水資源の不足、枯渇 ● 風水害による生産拠点の被害 ● サプライチェーンの途絶	健康とくらし ◎ あらゆる人の健康と豊かなくらしの需要の高まりによるモビリティ・医療機器類・医薬包材・ICT分野・住宅建材製品の需要増加 ◎ 年齢、性別、人種、障害の有無などを問わない、あらゆる人々の社会参画支援サービス/製品の需要増加 ◎ 病気・健康対策に加え、未病への対応とくらしの快適性・安全性ニーズの拡大 ◎ 感染症予防・拡大防止、保健衛生の向上などの製品需要増加 ● VUCA時代の不確実性 ● ヘルスケア、医療分野における訴訟の増加
サーキュラーエコノミー	課題 世界の人口増加やグローバルな経済活動の活発化に伴う、資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動は、地球環境に大きな負荷をかけています。また、廃棄物の不適切な処理によるごみ問題は、自然資本の損失を招いています。環境と社会の持続可能性を高める「サーキュラーエコノミー」への転換・対応強化に向けて、社会全体で協調・協働した取り組みが求められています。 挑戦 三井化学グループは、バイオマス由来の化学品やバイオマスプラスチックの社会浸透・製品群の拡充、およびプラスチック資源循環を加速すべく、新素材・リサイクルシステム・バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく太くすることを目指します。 ◎ エコシステム視点のソリューションビジネスの拡大 ◎ 省資源・資源再生技術の需要増加 ◎ プロダクトライフサイクル全体のトレーサビリティの重要性増加 ● 使い捨てプラスチック利用規制強化とプラスチック需要減退 ● 自然資本関係規制・国際規範の強化 ● 拡大生産者責任など訴訟の増加 ● 消費者意識変化に伴う企業レピュテーション毀損	住みよいまち 課題 安心・安全に住み続けるために、自然環境の変化や人口構成の変動にも対応できる、耐久力や適応力のあるまちづくりが求められています。 挑戦 三井化学グループは、防災・減災、インフラの長寿化およびネットワーク強化に資する製品・サービスの拡大を通じ、あらゆる変化に柔軟に対応できるレジリエントなコミュニティの構築に貢献していくことを目指します。 ◎ 人口規模に応じたスマートでレジリエントなまちづくり需要増加(都市のICT化・インフラ整備) ◎ 防災・減災対応製品などの需要増加 ● 高度ICT社会に向けた人材の確保・育成 食の安心 課題 気候変動や紛争などによる、不作やサプライチェーン機能の停止などが引き起こす食料不足が社会問題となっています。また、特に先進国ではサプライチェーンや家庭で発生するフードロス・食品廃棄物への対応も求められています。 挑戦 三井化学グループは、農業・農業技術の革新や、食品包装材製品の改良に取り組んでいます。食料の生産性向上や、食品流通における安全・安定性の確保を通じて、フードロス・食品廃棄物の削減に貢献し、フードセキュリティ*の確保を目指します。 *フードセキュリティ：すべての人がいかなるときも、十分に安全かつ栄養価の高い食料に物理的にも経済的にもアクセスできる状況 ◎● 食品保存・流通技術の向上(コールドチェーンなど)への対応 ◎ 食料の安定生産と供給および従事者の負担軽減に資する製品・サービスの需要増加 ◎ 食品・飲料メーカーとの協業による新技術・市場の拡大 ◎ フードロス・食品廃棄物の削減に資する包装容器需要の増加 ● 農業・食品包材に対する規制強化

価値創造モデル

三井化学グループは、企業価値向上に向けた経営スタンスのもと、経営資本および競争優位性を最大限に活用し、真の「グローバルスペシャリティカンパニー」となるべく変革のドライバーを活かして短・中・長期の時間軸で3つの企業変革を推進しています。その先に示す、目指すべき企業グループ像および目指す未来社会へ向け、化学の力で社会課題を解決し、当社グループの持続的成長とともに持続可能な未来社会に貢献していきます。



経営資本

三井化学グループは、100年以上の歴史において変革と挑戦により様々な社会課題の解決に貢献し、成長してきました。その中で積み上げてきた様々な経営資本を今後も戦略的に活用・増大させ、企業価値のさらなる向上を追求していきます。



財務資本

成長と キャッシュ創出力の循環

事業活動を通じて長年培ってきた財務基盤とキャッシュ創出力は、当社グループの持続的な成長を支える重要な経営資本です。

事業ポートフォリオ変革による収益力向上やアセットライト推進により創出したキャッシュを、成長領域への投資や株主還元へ適切に配分することで、企業価値向上の好循環の創出を図ります。今後も成長投資と財務健全性の両立を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

・キャッシュ創出力の強化

営業キャッシュ・フローは2,000億円水準まで高まっています。今後も成長領域の拡大やアセットライトの推進、運転資本の改善を通じてキャッシュ創出力をさらに強化し、創出したキャッシュを成長投資へ戦略的に循環させていきます。

・資本効率改善

ROICを重要な経営指標と位置づけ、収益性の高い事業に資源投下を集中し、事業ポートフォリオ変革を推進しています。資本コストを上回る収益の創出を通じて資本効率を高め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

・株主還元強化

安定的かつ継続的な株主還元を基本方針とし、総還元性向40%以上、DOE3%以上を上げています。キャッシュ創出力を高め、DOE4%以上も視野に入れ、さらなる株主還元の充実を目指します。



製造資本

安全・安定で高度な生産技術を グループ・グローバルに展開

当社グループは、100年を超える歴史の中で競争優位の源泉となる5つの基幹技術(材料設計、精密合成、複合化、プロセス、触媒)を自らが強みとする技術として培ってきました。その中でも、求められる高品位な材料を効率良く安定的に量産するためのプロセス技術は、高い競争力の土台として、時代とともに進化させ続けてきました。今後も、これらの受け継いできた生産技術をもとに、人を育て、常に時代のニーズに応える競争力・付加価値の高い多様な製品とサービスを提供していきます。

・安全文化の醸成

当社グループは、「安全はすべてに優先する」を経営方針に掲げ、安全をすべての事業活動の基盤と位置づけています。重大事故の発生を真摯に受け止め、その教訓をグループ全体で共有しながら、安全文化のさらなる醸成と現場力の向上に取り組んでいます。

・安全・安定操業を支える製造基盤

設備の高経年化や人材構成の変化といった課題に対応するため、設備更新や保全体制の強化に加え、AIやセンシング技術を活用した異常予兆検知システムの導入を進めています。安全性と安定供給の両立を図りながら、持続可能な製造基盤の強化を進めています。

・次世代工場への進化

安全・安定生産のさらなるレベル向上のため、「工場進化プロジェクト」を推進しています。DXや自動化技術の活用に加え、人材育成や技術・知見の標準化を進めることで、環境変化に強く、持続的に競争力を発揮できる工場づくりに取り組んでいます。



知的資本

技術と知的財産を起点とした 価値創造力

当社グループは、長年にわたり培ってきた高度な技術・開発力と知的財産を重要な経営資本と位置づけています。5つの基幹技術を競争優位の源泉としながら、研究開発、事業、知的財産を一体でマネジメントすることで、新たな価値創出と持続的な企業価値向上につなげていきます。

・5つの基幹技術による価値創出

当社グループは、「材料設計」「精密合成」「複合化」「プロセス」「触媒」の5つの基幹技術を競争優位の源泉としています。これらの技術を融合・高度化することで、既存事業の競争力強化に加え、新たな市場や事業機会を創出し、社会課題の解決と持続的な成長につなげていきます。

・技術を事業へつなげる研究開発

研究と開発の役割を明確化し、新製品・新事業の創出に向けたイノベーションプロセスの高度化を進めています。研究から事業化までの進捗を可視化しながら、事業部や新事業開発機能が一体となってテーマを育成することで、研究成果の社会実装と収益化を加速しています。

・知的財産を起点とする価値創造

知的財産を単なる権利保護ではなく、競争優位の確立や収益創出につながる技術資産と位置づけています。強い特許権の取得と活用に加え、ライセンス供与や外部パートナーとの連携を通じて知的財産の価値を顕在化させ、収益機会を創出することで、企業価値向上につなげていきます。

経営資本



人的資本

多様な人材による 「自主・自律・協働」を通じた企業変革

VISION 2030の実現に向け持続的に企業価値を向上させるには、多様性に富んだ人材ポートフォリオ構築と一人ひとりの進化が必要不可欠です。当社グループは、事業ポートフォリオ変革やグローバル化の進展に対応するため、人材ポートフォリオの高度化、人材の成長支援、企業文化変革を一体的に推進し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

・人材ポートフォリオの高度化

事業ポートフォリオ変革やグローバル展開に対応するため、専門人材の獲得・育成や成長領域への人材シフトを進めています。キャリア採用やリスキリングに加え、公募異動制度などを通じて社員の主体的なキャリア形成を支援し、多様で競争力のある人材ポートフォリオの構築を進めています。

・グローバルでのタレント育成・活用

キータレントマネジメントを人材戦略の中核と位置づけ、戦略重要ポジションの後継者育成と最適配置をグローバルで推進しています。Workdayを活用した人的資本の可視化や地域別人材育成委員会の設置を通じて、事業成長を支えるリーダー人材の育成と活躍機会の拡大に取り組んでいます。

・挑戦と成長を支える企業文化

従業員エンゲージメントを戦略実行力の基盤と位置づけ、グローバルで継続的な調査と改善活動を実施しています。社員一人ひとりの主体性や挑戦意欲を高める施策を推進するとともに、データに基づく組織運営を通じて、多様な人材が能力を発揮できる企業文化の醸成を進めています。



社会・関係資本

多様なステークホルダーとの 価値共創

当社グループは、顧客、パートナー、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの信頼関係を重要な経営資本と位置づけています。グローバルに広がる顧客基盤やアカデミア、外部パートナーなどとのネットワークを活かすとともに、多様なステークホルダーの人権を尊重し、社会とともに持続的に価値を創造・提供していきます。

・顧客起点の価値創造

エンドユーザー視点を重視し、顧客との対話を通じた価値創造を推進しています。顧客に近い場所での開発・技術サービス体制の強化やグローバルなソリューション提供を通じて、多様な市場ニーズへの対応力を高めています。

・共創ネットワークの活用

大学やスタートアップ、外部パートナーとの連携に加え、CVCやライセンス活用を通じて外部知の取り込みと社会実装を推進しています。多様なパートナーとの共創を通じて、新たな事業機会の創出と価値創造の加速を図っています。

・責任あるサプライチェーンの構築

「すべての人を大切に」という考えのもと、人権尊重を事業継続の前提となる重要課題と位置づけています。人権デュー・ディリジェンスを通じてサプライチェーン全体における人権リスクの把握と改善を進めるとともに、責任ある調達・事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



自然資本

地球環境との調和を意識した ビジネスモデルの構築

当社グループは、化石資源、水、エネルギーなどの自然資本を企業活動の重要な基盤と位置づけています。カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応を一体的に推進するとともに、環境貢献価値を有する製品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指しています。

・カーボンニュートラルの推進

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、燃料転換、省エネルギー、再生可能エネルギーの導入に加え、コンビナート再構築による生産体制の最適化を推進しています。2030年度までにGHG排出量を2013年度比40%削減する目標を掲げ、事業競争力の強化と脱炭素化の両立を図っています。

・サーキュラーエコノミーへの転換

バイオマス戦略とリサイクル戦略を両輪として、資源循環型の事業モデル構築を進めています。バイオマス原料の活用やマテリアル・ケミカルリサイクルの拡大など、サプライチェーン全体で資源循環を促進する取り組みを通じて、化石資源の使用抑制・有効活用を図り環境負荷の低減に貢献していきます。

・環境価値を生み出す製品・サービス

Blue Value®製品を通じて、製品ライフサイクル全体でのGHG削減や資源循環への貢献を拡大しています。環境負荷低減に資する素材・技術の提供を通じて、お客様とともに脱炭素社会と循環型社会の実現を目指し、環境価値と経済価値の両立を推進しています。

競争優位性 世界有数の高度な技術・開発力

競争優位の源泉となる「5つの基幹技術」

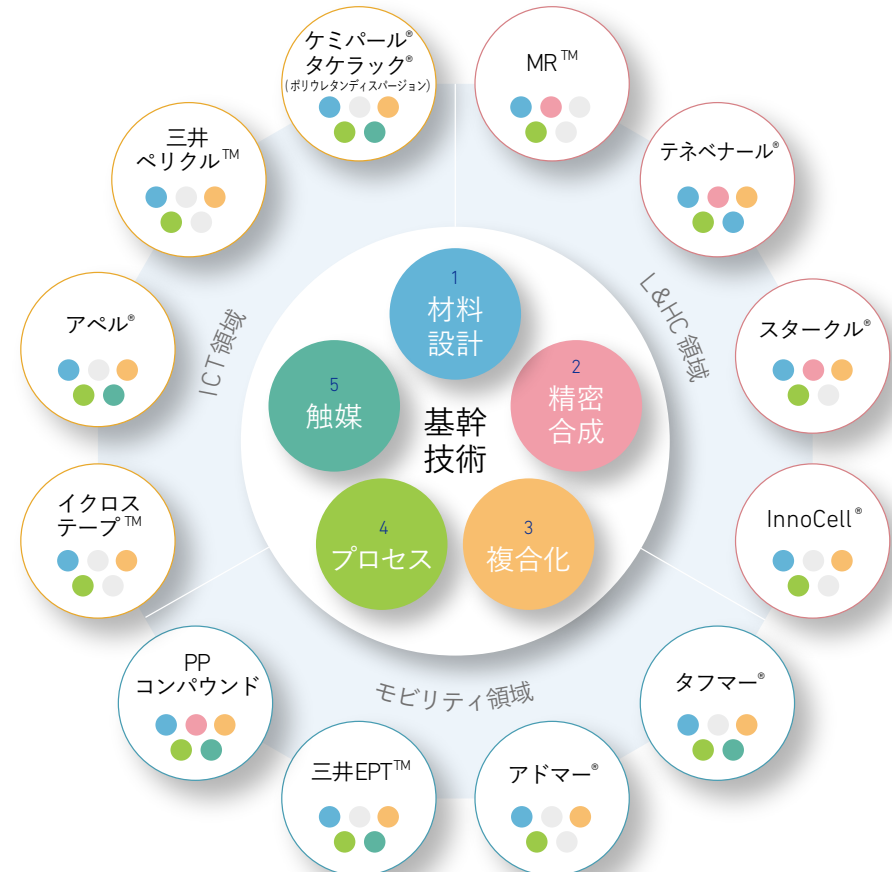
当社グループの持続的成長を支える競争優位の源泉は、複数事業にまたがって活用される「5つの基幹技術（材料設計、精密合成、複合化、プロセス、触媒）」にあります。これらは、長年の研究開発および事業活動を通じて蓄積・高度化してきたものであり、当社グループの技術・事業戦略を支える強みです。

当社グループは、基幹技術を組み合わせるとともに、加工技術や新規プロセス技術の開発を一体的に進め、製品価値のさらなる向上を図っています。単一の技術では実現が難しい性能や付加価値を生み出せる点に特長があり、材料設計から製造プロセスに至るまで、化学・材料分野における価値創造の主要工程を幅広く支えています。さらに、技術の競争力の持続に向け、知的財産戦略を経営基盤の一つと位置づけ、権利化と活用を一体で推進しています。

今後も、基幹技術を起点とした高度化と応用展開を進め、社会課題の解決と新たな市場創出を通じて、持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

材料設計	用途に合わせて最適な機能、性能を発揮するよう、材料の構造や組成を分子レベルから設計する技術
精密合成	必要とする化学構造を高い精度でつくり上げ、安定した品質と性能を実現する合成技術
複合化	複数の材料を組み合わせることで、単独では得られない新たな機能や価値を生み出す技術
プロセス	求められる高品質な材料を効率よく、安定的に量産するための最適な製造方法を構築する技術
触媒	化学反応を促進し、環境負荷を抑えながら狙い通りの物質を高収率でつくり出す技術

基幹技術の融合による価値創出



競争優位性 市場をリードする製品力

三井化学グループの「いま」を支えているもの、そして三井化学グループの「これから」の成長を加速させるもの、それは、すでに市場をリードしている独自性ある製品の力です。各業界のリーディングカンパニーから高い評価を得てきた実績をもとに、今後も市場のニーズに応えながら、その競争優位性を維持・発展させていきます。



MR™
(メガネレンズモノマー)

主な用途
プラスチックメガネレンズ材料

市場シェア
世界 **No.1** (シェア45%)

市場成長率(世界)
市場全体 **3%***
高屈折市場 **6%***

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
視界品質QOVの向上を通じた、
目の健康管理、病気予防



イクロステープ™

主な用途
半導体製造工程用テープ

市場シェア
世界 **No.1**

市場成長率(世界)
7%

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
電子機器の高機能・高効率化



トレボン® スタークル®
(エトフェンプロックス) (ジノテフラン)

主な用途
殺虫剤

市場シェア
日本 **No.1** **市場シェア**
日本 **No.2**

市場成長率(世界)
——
(農薬全体 **3~4%***)

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
安全・安心な食品の安定供給

* 2021~2025年度

競争優位性 市場をリードする製品力


アペル®
 (環状オレフィンコポリマー)

主な用途
 スマートフォン用カメラレンズ材料

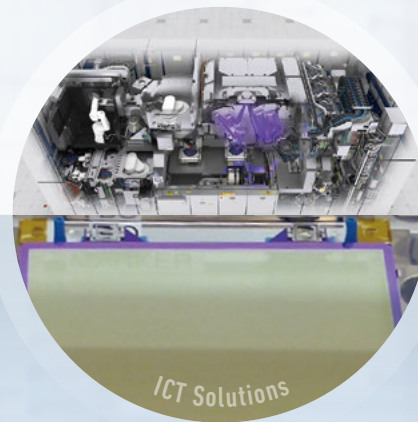
市場シェア
世界 No.1
 (シェア60%超)(凸レンズ)

市場成長率(世界)
 スマホレンズ市場 **0.5%***
市場のニーズ／
社会課題解決への貢献
 多様なITデバイスのレンズ材料として
 デジタル化に貢献

タフマー®
 (αオレフィンコポリマー)

主な用途
 自動車用バンパー・インパネ用材料
 太陽電池封止材・包装材料・エンジニアリング
 プラスチック改質材・シューズ・EV関連

市場シェア
世界 No.2
アジア No.2 日本 No.1
市場成長率(世界)
 —

市場のニーズ／
社会課題解決への貢献
 自動車の軽量化
 再生可能エネルギーの普及

三井ペリクル™
主な用途
 フォトマスク用防塵カバー

市場シェア
世界 No.1
市場成長率(世界)
12%*2(先端分野)

市場のニーズ／
社会課題解決への貢献
 半導体の生産性向上

ポリプロピレン
コンパウンド
主な用途
 自動車用バンパー・インパネ用材料

市場シェア
世界 No.2
アジア No.2 日本 No.1
市場成長率(世界)
 —

市場のニーズ／
社会課題解決への貢献
 自動車の軽量化

*1 2026～2030年度. *2 2026～2030年CAGR

競争優位性 グローバル展開力

世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニーを目指し、積極的なグローバル展開を進めています。その方策はビジネスによって様々ですが、いかにローカルニーズに応えるかという点で共通しています。当社グループは、以下の例でお示するように複数のアプローチで取り組んでおり、今後もソリューションビジネスの提供によりお客様の成長を支え、自らも成長することで真のグローバルスペシャリティカンパニーに向けた歩みを加速させていきます。

真のグローバルスペシャリティカンパニーに向けたアプローチ

地域の拡大と地産地消



モビリティ

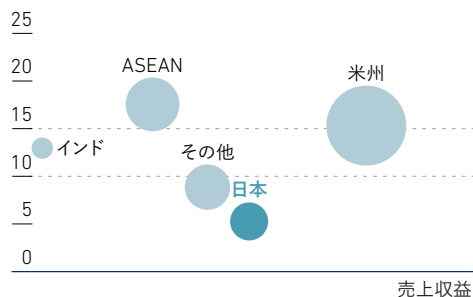


ICT: コーティング・機能材

- 地域の拡大と地産地消のアプローチにおいては、複数の海外拠点に展開しており、地産地消モデルが確立できていること、各地域で自立した開発体制を持ち、ソリューションプロバイダーとして顧客価値創出に貢献できていることが必要と考えています。
- モビリティソリューションの各事業、ICTソリューションのコーティング・機能材は、地産地消モデルを各地域で展開し、お客様の近くでニーズに合った製品・サービスを提供しています。重点地域である米州、ASEAN、インドにおいて顧客価値を創出しています。

モビリティ

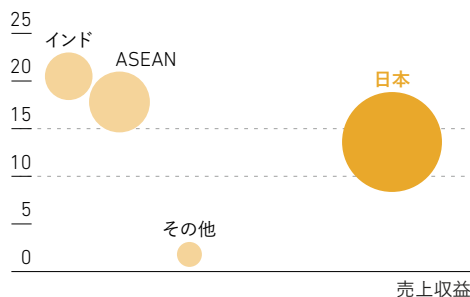
ROS (%)



バブルサイズ: コア営業利益(本社間接費負担前)

コーティング・機能材

ROS (%)

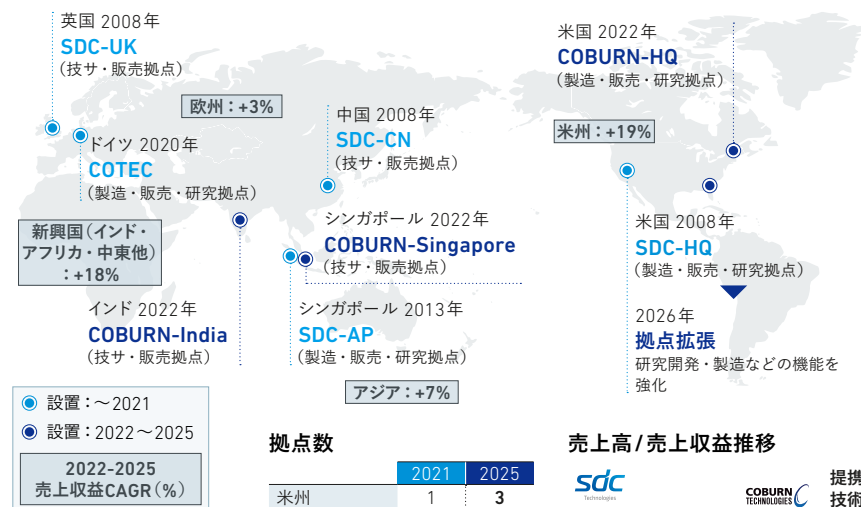


地域・領域の拡大



L&HC: ビジョンケア コート材事業

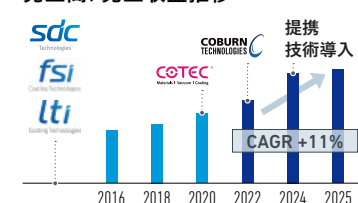
- 地域・事業領域の拡大のアプローチにおいては、オーガニックな成長に加え、M&Aを駆使した拠点の拡張も必要と考えています。
- ビジョンケアのコート材事業は、2008年に買収した米国SDC社を司令塔に周辺技術のM&Aや、新興国も含めた地域ニーズに応じた事業展開で、地域・領域の拡大を進め、高いトップライン成長を実現しています。



拠点数

	2021	2025
米州	1	3
中国	1	1
シンガポール	1	2
インド	—	1
欧州	2	2
計	5	9

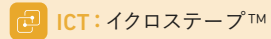
売上高/売上収益推移



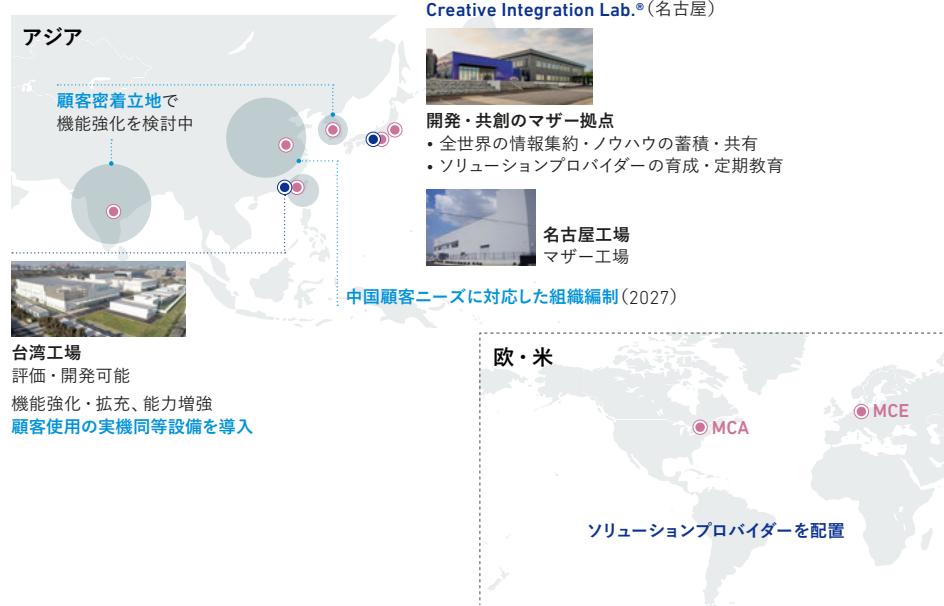
競争優位性 グローバル展開力

真のグローバルスペシャリティカンパニーに向けたアプローチ

ソリューション提供力



- ソリューション提供力のアプローチにおいては、技術サービス機能の強化が必要と考えています。
- イクロスステップ™は、日本・台湾の2拠点で生産しています。両拠点で顧客生産プロセスと同様の評価を可能としており、新製品の加速を図っています。
- 日本・台湾からの輸出中心としながらも、各地域の特性やニーズに対応したソリューションプロバイダーを目指し、世界各地の顧客に迅速な対応が可能な技術サービス機能を設置・強化しています。

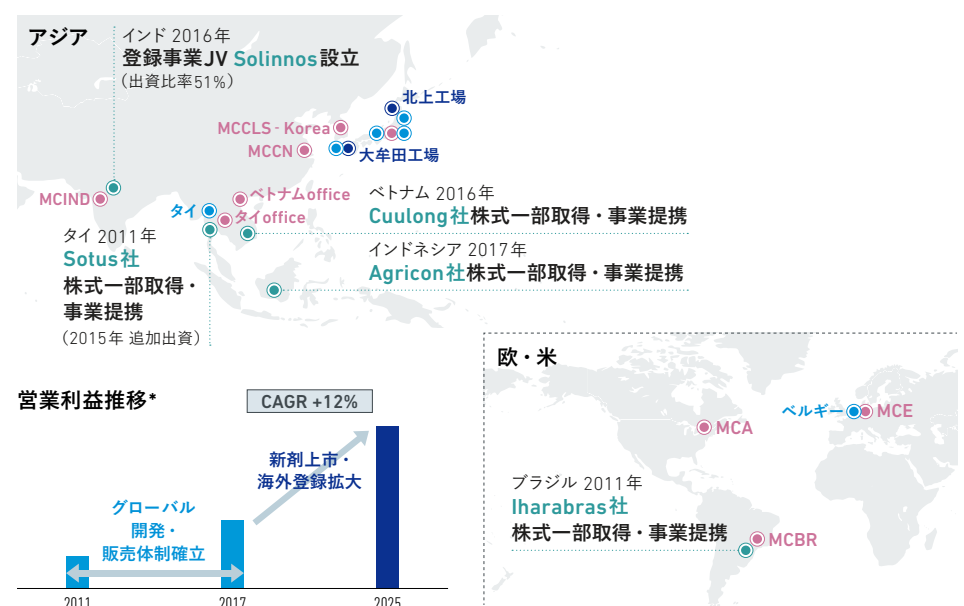


● 販売拠点 ● 生産拠点 ● 技術サービス拠点設置・増強を検討中のエリア

提携による地域の拡大



- 提携による地域の拡大のアプローチにおいては、製品のポテンシャルを最大限に活かしグローバル市場での競争力を拡大させるため、海外拠点の整備、パートナーシップの強化、ポートフォリオの拡充が必要と考えています。
- 農業化学品は、競争優位な原体を武器に、重点地域のアジア・南米において現地パートナーとの資本・事業提携により地域ニーズに応じた製剤を開発・販売しています。欧米は主にマルチナショナル企業との提携により販売しています。



* 三井化学クロップ&ライフソリューション単体

● 関係会社、出資・提携先 ● 販売・マーケティング拠点 ● 生産拠点 ● 研究開発拠点

Three Corporate Transformations

3つの企業変革

三井化学グループは、VISION 2030の達成に向け「成長領域のポートフォリオ変革」「人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革」「サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革」の3つの企業変革を推進し、成長領域の戦略加速とベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の進化の両立を目指します。

- 45 成長領域のポートフォリオ変革
- 46 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ
- 49 モビリティソリューション事業本部長メッセージ
- 52 ICTソリューション事業本部長メッセージ
- 55 ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ
- 58 CHROメッセージ
- 60 人材戦略を支える主要施策
- 64 サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

成長領域のポートフォリオ変革

当社グループは、VISION 2030の実現に向けて、事業ポートフォリオ変革を最重要課題の一つに位置づけています。外部環境は、地政学リスクの高まり、サプライチェーンの分断、各国・地域における地産地消志向の高まり、デジタル化・AI革命、環境意識やウェルビーイング志向の高まりなど、大きく変化しています。こうした変化の中で持続的に企業価値を高めていくためには、従来の事業本部単位で経営資本の最適化を図るだけでなく、全社横断で資源配分を見直し、成長性・収益性・資本効率を基準に事業の選択と集中を進めることが不可欠です。

成長領域に属する事業については、コア営業利益の成長性、ROIC、EVA、キャッシュ創出力などを用いて、よりきめ細かく分類・評価しています。ポートフォリオ変革のためには、成長期待のある事業に経営資源を集中的に投入する一方、期待値に満たない事業は早急な再構築あるいはベストオーナー探索などの方向性を決める必要があるためです。

再構築事業に分類された事業は、分類・評価の結果に基づき、収益力の強化・

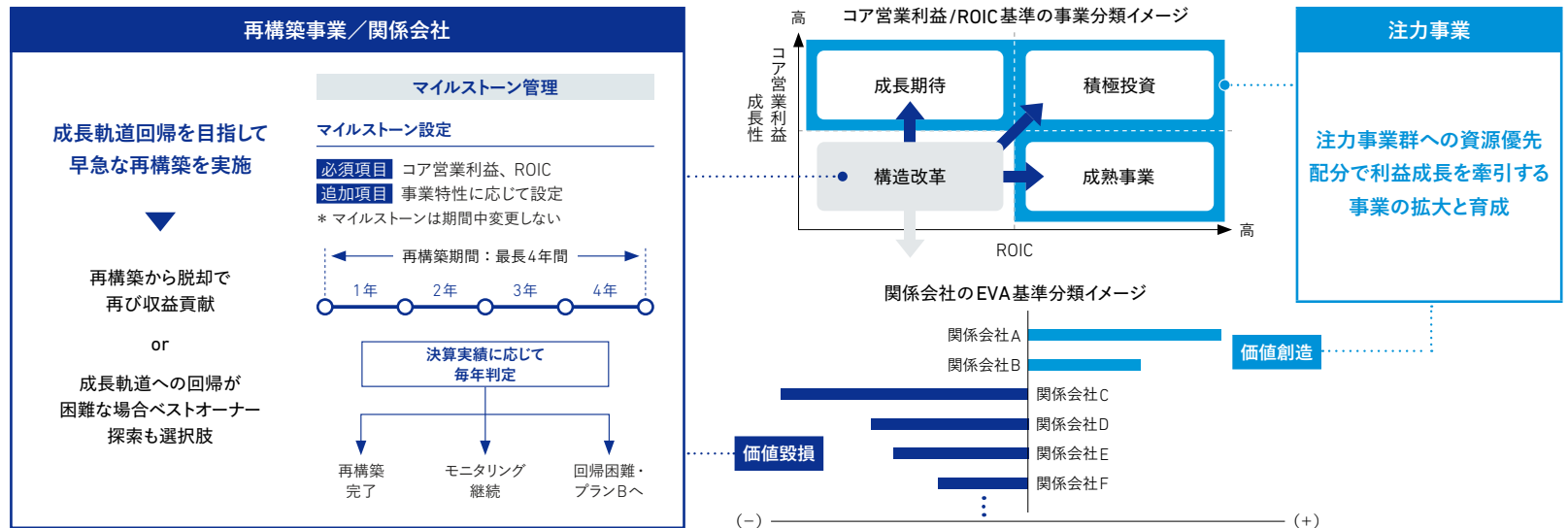
資本効率性の改善に向けたマイルストーンを設定し、その進捗をモニタリングします。計画に対する実績の進捗をもとに、当社がベストオーナーでないと判断される場合には、時間軸を含めたプランBの検討も選択肢とします。

同時に、一定水準以下のROICが常態化している関係会社についても、役割・位置づけを明確化し、当社がベストオーナーであるかを検証します。事業子会社として価値創造が見込める場合には、閾値を上回るROIC達成に向けたマイルストーンを設定し、その進捗をモニタリングします。当社がベストオーナーでないと判断される場合には、時間軸を含めたプランBの検討も選択肢とします。また、対

象範囲を子会社に限定することなく、マイナー出資先についても、保有意義や追加出資・売却の実現可能性を明確化し、グループ全体の資本効率向上につなげます。

VISION 2030の達成に向けて、当社グループは成長領域への積極投資、期待値に満たない事業・関係会社の方方向性明確化、グローバル展開とソリューション提供力の強化を一体で進め、真のグローバルスペシャリティカンパニーへの進化を着実に進めていきます。

コア営業利益、ROIC、EVAを基準とした成長領域の事業分類





ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

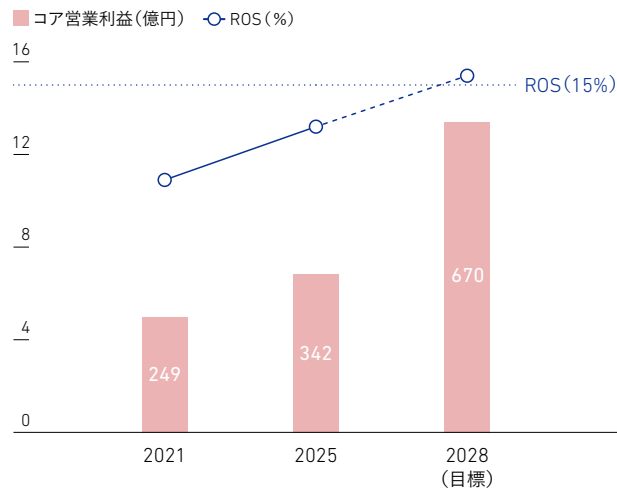


常務執行役員
ライフ&ヘルスケア・
ソリューション事業本部長

林田 博巳

重要市場を見極め、 3つの領域を持続的に拡大

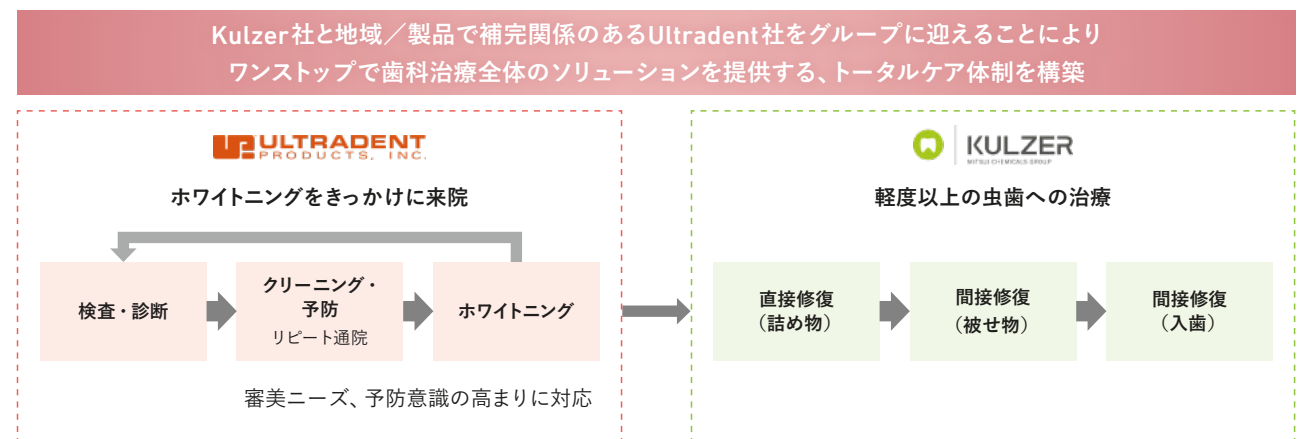
VISION 2030開始からの5年間、当事業本部は積極的な資源投下を続け、事業拡大を進めてきました。ライフケアソリューション領域のビジョンケア材料では生産能力増強だ



けでなくSDC Technologies社事業延伸のM&A、ウェルネスソリューション領域の農業化学品ではMeiji Seikaファルマ(株)の農薬事業取得、またメディカルソリューション領域では(株)DNAチップ研究所の完全子会社化やオーラルケアのKulzer社をグローバルトップ競合と同水準の高効率運営に構造改革するなど、次なる成長機会に向けた基盤構築を実行してきました。

これらの取り組みを通じ、当事業本部の2025年度コア営業利益を、2019年度対比で2.3倍となる342億円に拡大させることができました。しかしながら、当事業本部として当初設定していた目標には届いておらず、これまで以上の成長スピードが必要になっています。

Ultradent社買収によるトータルソリューション提供

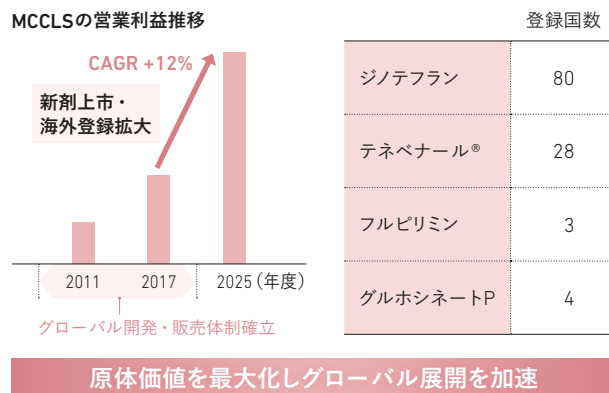


ライフ＆ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

におけるワンストップでのトータルソリューションを提供する体制を整えることができました。

加えてUltradent社は、お客様である歯科医療関係者と直接関わり、プロフェッショナル顧客のニーズを的確に製品開発に落とし込む社内歯科医師チームも持つなど、カスタマーセントリックを実践しています。かつデータドリブンを徹底し、ブランディングも重視する経営であるなど、当社グループが取り込むべき強みを多く有しています。今後当事業本部オーラルケア事業は米国からグローバル運営を行い、Ultradent社、Kulzer社、およびサンメディカル(株)などが、それぞれの製品・技術、地域、文化の強みを活かしながら、組織統合効果の最大化と成長投資を推進し、オーラルケアビジネスにおけるグローバルトップを目指していきます。

農薬化学品の各国・地域への登録拡大



カスタマーセントリックを徹底し 顧客ニーズに対応

このように、当事業本部はBtoCやBtoPの形で、人々の生命や健康、QOL（Quality of Life）向上に直結した事業を展開していることが大きな特徴です。さらなる事業成長に向け、カスタマーセントリックであることを第一に、顧客ニーズを的確に理解し、素早く応えることを大切にしています。

ウェルネスソリューションにおける農業化学品では、サステナブルな食とQOLへの貢献を目指しています。例えば、地域別・作物別・病虫害別にニーズを分析し、それぞれに適した製品を開発、展開することで、安全かつ安定的な食

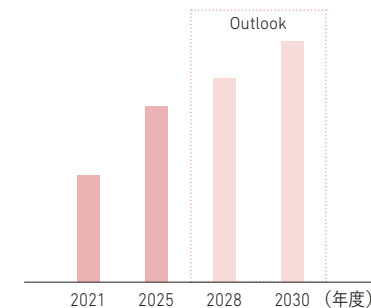
料供給を支えています。世界的に化学品規制が厳しくなっていますので、バイオ農薬などの新たなニーズに対しても、当社グループの保有する天然物創薬基盤を活用して開発を加速し、製品登録国のさらなる拡大を進めるとともに、クロップソリューション以外のライフソリューションへの展開も進め、事業拡大の勢いを一段と高めていく考えです。こうした戦略をスムーズに推進するため、各国／各地域での現地活動も非常に重要であり、国内外のパートナーとの連携もこれまで以上に積極的に進めていきます。

また、ファインケミカル技術を活かし、パーソナルケア材料としてウェルネスソリューション領域ではタウリンを、ライフケアソリューション領域ではバイオ系触媒などを展開しており、多岐に渡ってQOLに貢献しています。

ビジョンケア 高屈折材料と周辺領域の拡大



事業全体売上収益



ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

最後に、ライフケアソリューションにおけるビジョンケア材料では、高屈折率メガネレンズ材料のMR™だけでなく、コート材や加工機器事業を強化しています。高屈折率メガネレンズ材料のMR™は、薄くて割れにくく、さらには色にじみも少なく、光学特性に優れており、高機能化ニーズの高まりを背景に、今後のさらなる需要拡大に対応するべく逐次設備増強を図ります。SDC Technologies社が展開するコート材や加工機器事業についても、バリューチェーン全体での付加価値を高めていきます。中でも機器事業はお客様との接点を増やし、新たなニーズを発掘する場の一つです。コミュニケーションの機会を積極的に持ち、カスタマーセントリックの視点でお客様のニーズを正しく理解し、そこを起点に調光などの新材料やAR・VRといった新分野も含め技術開発を進めます。

M&Aへの今後の取り組み

事業拡大は自力でのオーガニック成長を基本としながらも、技術や事業基盤を獲得する手段として、引き続きM&Aにも取り組みます。M&Aにおいて最も重要なのは買収後のPMI(Post Merger Integration)と考えています。過去の事例を振り返ると、Meiji Seikaファルマ(株)の農薬事業やSDC Technologies社の事業延伸ケースでは、対象市場や事業をよく理解している中、PMIで計画を上回る成果を得ることができました。一方で、2013年に行ったKulzer

社M&Aは、当時はまだ知見の少なかった歯科市場かつ歯科製品領域だったために、PMIにおけるシナジー創出は難易度の高いものでした。こうした様々な経験により、今般のUltradent社との統合プロセスにおいては、シナジー効果をより早期に実現することが可能になっています。当事業本部では、M&Aも手段としてグローバルに事業拡大を加速していきます。

豊かな暮らしをより多くの人々へ

VISION 2030の後半においても、当事業本部は、世界人口の増加や人口構成の変化を背景に、健康で豊かなくらしへのニーズに応え、QOLの向上を図るという社会課題の解決を引き続き目指します。人々のいのちや暮らしに直結する事業領域であり、ソリューション提供により今後もグローバルにさらなる成長機会があると捉えています。

その成長を実現するカギは、カスタマーセントリックでの製品・サービスの開発と展開です。お客様であるプロフェッショナルとのコミュニケーションを通じて、固有のニーズや文化を深く理解し、それらを技術開発や事業展開へ迅速につなげていきます。

このような事業成長を実現していく上で、私が最も大事にしているのは人材です。本社のみならず、現地のプロフェッショナル人材の獲得・育成も強化していきます。当事業本部は当社グループの中では特異的な専門性が求められる

領域が多く、人材育成には実地での経験も重要です。グローバルでワンチームとなって挑戦する組織へと進化させるべく、相互交流を通じて学んだことをそれぞれ持ち帰るプログラムも実施しています。また、グループ内の各関係会社と本社の両開発部門の接点を積極的につくることで、相互の連携を深める体制づくりを進めていきます。こうした取り組みとともに、お客様のニーズを迅速に開発テーマへ反映することで、新製品創出や事業化のスピード向上につなげていきます。

一方で、限られた経営資源の配分においては、選択と集中も重要です。今般のUltradent社買収は、ヘルスケア世界最大市場である米国の取り込みならびに予防・未病への展開という明確な目的に絞り込んだ上での戦略的判断であり、このように限られた経営資源を最もリターンが見込まれる分野に集中配分していく方針です。

当事業本部は、事業を通じて人々のいのちと健康、豊かな暮らしに貢献することを使命としています。戦略を遂行してVISION 2030達成を確実なものとするとともに、提供価値をグローバルに拡大していくことで、社会課題の解決と企業価値向上を力強く推進していきます。



モビリティソリューション事業本部長メッセージ

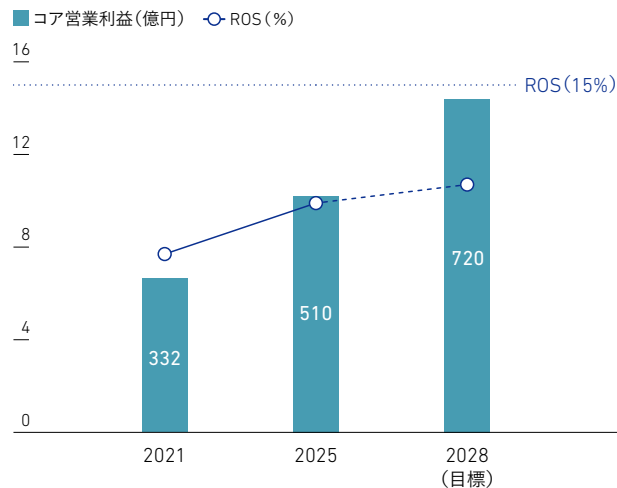


代表取締役 専務執行役員
モビリティソリューション
事業本部長

平原 彰男

5年間の成果と課題を直視し、 差別化による事業拡大へ

VISION 2030の前半5年間に於いて、モビリティソリューション事業本部は、素材提供型ビジネスとソリューション型ビジネスの2つの軸で将来の成長に向けた事業基盤の構



築を進めてきました。エラストマー製品群を中心とする重合製品や、PPコンパウンドをはじめとする複合材料においては、グローバルな需要の拡大を見据え、積極的な資源投下や用途開発に努めてきました。

しかし、太陽光パネル市場における供給過剰や中国企業の台頭など、当事業本部を取り巻く事業環境の変化は従来以上に速く、当初想定した成長シナリオとのギャップが生じている領域もあり、収益拡大の成長スピードは鈍化しつつあります。また、ソリューションビジネスでは、収益性に課題が残り、当社グループが本当に強みを発揮できる体制の整備が必要な状況です。

一方、複合材料、特にPPコンパウンドは、自動車市場全体の生産台数の伸びが限定的な状況においても、継続的

な合理化によるコスト低減に加え、塗装工程の省略に貢献できる材料などの従来にはない差別化した製品の開発・投入も進めており着実に成長しています。PPコンパウンドは、当社グループが世界トップクラスの競争力を有する事業の一つであり、今後も差別化による強みを活かし、グローバルに事業を拡大していきます。

新塗装レス材の推進

塗装工程の省略と環境負荷低減ニーズに応える材料開発



着色技術／着色材分散技術の最適化により高級感ある塗装レス材を実現

(株)プライムポリマーにて開発

素材を通して 社会課題解決に貢献する

素材提供型
ビジネス

エラストマー重合製品

複合材料製品

素材とサービスを融合させた ソリューションを提供する

ソリューション型
ビジネス

サービス提供

未来のモビリティ



モビリティソリューション事業本部長メッセージ

当事業本部はこの5年間、成長3領域の中で最も大きいコア営業利益を維持し、ポリオレフィン分野をはじめとする当社グループの技術力にも強みがあると自負しています。一方、事業環境の変化が加速する中、競合他社との差別化に不可欠な技術開発への資源投入と、開発のスピードは、まだまだ不足していると受け止めています。こうした課題への対応を図り、VISION 2030の後半に向けた成長戦略を着実に推進していきます。

グローバルな事業基盤を活かし、成長市場を取り込む

当事業本部も、成長事業としてグローバルスペシャリティカンパニーの実現を目指し、地域拡販を推進します。主に複合材料における既存のグローバル拠点の強化、新興国の市場開拓を進めていきますが、複合材料の投資額は比較的少規模であるため、需要の伸びに合わせて継続的な投資を行うことで逐次拡大していけると考えています。

地域別には、特に北米では、これまで築いてきた顧客基盤を維持・強化し、さらなる事業拡大を図ります。また、インドでは、既存のPPコンパウンド拠点を活用して、機能性コンパウンドなどへ製品展開を広げることで現地市場の成長を取り込んでいきます。一方で、中国においても、ミラストマー®などで培ってきた販売ルートも活用し、ローカルメーカーへのPPコンパウンドの拡販を進めます。

欧州は、事業基盤のさらなる強化が必要と認識しており、M&Aの活用も視野に入れながら、成長に向けた体制整備を進めます。また、アフリカなど、まだ多くの企業が本格的に進出していない新興国地域についても足掛かりを築いていきます。

用途展開については、モビリティ領域の捉え方をさらに広げます。今後成長が見込まれるドローンや、フィジカルAIを搭載したロボットなどでは、自動車と同様に、軽量化や強度向上、耐久性、意匠性といった材料ニーズが高まると考えています。このように、モビリティを自動車に限定せず広く捉え、新しいニーズや用途展開を発掘しビジネスにつなげていきます。

さらに、モビリティ以外の成長市場への展開も視野に入れます。例えば、今後も拡大が見込まれる半導体領域に関しては、データセンターの整備が急速に進展していますが、そこに対して当事業本部が貢献できる製品があれば積極的に展開を図ります。「モビリティソリューション」という事業領域に発想を限定することなく、保有する製品や技術を起点に用途展開の可能性を探索し、新たな市場機会につなげます。

複合材料事業における多様な製品群・グローバル拠点を活用したアジャイルな新規用途探索、展開

PPコンパウンド	アドマー® 接着性ポリオレフィン	ミラストマー® オレフィン系熱可塑性 エラストマー	アーレン® ポリアミド6T	オーラム® 熱可塑性ポリイミド	複合材料新製品
----------	---------------------	---------------------------------	------------------	--------------------	---------

● 開発拠点 生産拠点 ● PPコンパウンド ● 機能性コンパウンド



グローバルな地産地消体制の構築を進めるとともに、各極での拠点の最適運用により効率化

モビリティソリューション事業本部長メッセージ

開発のスピードを加速し、 市場起点の事業へ転換する

競合他社との差別化につながる技術を継続的に生み出すため、事業開発への資源投入を強化し、スピードを高めていきます。2025年10月の研究開発体制の変更により、事業本部内に開発機能が備わりました。この体制を活かし、各開発テーマの進捗と成果創出に向けた道筋を、事業本部が主体となって管理していきます。

従来のモビリティ業界では、製品化までに長い時間を要するため、5年単位の時間軸での開発テーマも少なくありませんでした。しかし、さらなる成長のためには、例えば2～3年先など、よりスピーディにリターンを出せるようにすることが重要です。今後は、開発を将来の収益と競争力を生み出すための投資として位置づけ、そのようなテーマに重点的に資源を投下していきます。

私は直近までICTソリューション事業本部長を務めていました。市場の変化が速いICT領域で培ったスピード感を当事業本部にも取り入れ、開発に対する意識を変えていきます。

また、開発の起点をより市場に近づけていきます。直接のお客様からの要望に対応するだけでなく、その先にいる最終顧客や市場の変化を把握し、将来求められる材料や機能を先回りして提案できるよう、顧客との接点を深め、市場起点での技術と製品の開発を行い、当社グループならではのソリューションを提供していきます。

こうした開発スピードの向上と成長加速に向けた選択肢としてM&Aの活用も検討していきます。自前での開発強化を基本としながらも、差別化技術や新たな用途開発をより早く具体化するためには、外部の技術、製品、顧客基盤を取り込むことも有効です。対象領域は、新規製品と新規市場の双方に同時に踏み出す難易度の高い案件ではなく、既存製品または既存市場との接点を持ち、当社グループの技術や顧客基盤を活かせる隣接・周辺領域を中心に検討していきます。

成長に向けた 収益基盤の強化を図る

持続的な成長に向けては、競争力を有する事業への投資を進めるとともに、収益性や成長性に課題のある事業については、将来に向けた最適な方向性を聖域を設けず見極めていく必要があります。

収益力の向上に向けては、DXも積極的に活用します。Salesforceの導入を各製品群へ順次広げ、地域や組織を越えてマーケティング情報を共有することで、新たな用途の発掘や複数製品を組み合わせた提案につなげます。また、販売計画と生産計画を連動させるS&OP(Sales and Operations Planning)については、Anaplanを活用して高度化し、生産・販売・在庫情報を一元的に活用することで、最適な生産計画の策定とコスト低減を進めます。

さらに、ICTソリューション事業本部で進めてきた収益改善の取り組みも、当事業本部に展開します。製造、物流、販売などにわたる収益改善テーマを設定し、一つひとつの合理化を積み上げ、DXも活用しながら収益の底上げを図ります。

足元では、中東情勢などにより原料価格が急激な上昇を見せていますが、お客様と緊密にコミュニケーションを取り、適切かつ迅速な価格転嫁を進めています。同時に、原料価格が定常的な水準へ戻る局面も見据え、収益への影響を抑えながら安定的に事業運営できる体制を整えていきます。

また、安定供給と品質管理は、グローバルに事業を拡大していく上での重要な基盤です。世界各地の拠点や工場で発生した安全・品質上の課題を速やかに横展開し、労働災害の防止と品質水準の向上を図ります。グローバルに一定水準以上の品質と供給安定性を確保することで、お客様からの信頼をさらに高めていきます。

当事業本部を取り巻く環境は大きく変化しており、課題も少なくありませんが、前述した通り、複合材料事業を核としたグローバル展開、開発スピードの向上、市場起点の用途開発の推進などの施策を通じて、モビリティソリューション事業の成長性と収益力を、具体的な成果として示していきます。



ICTソリューション事業本部長メッセージ

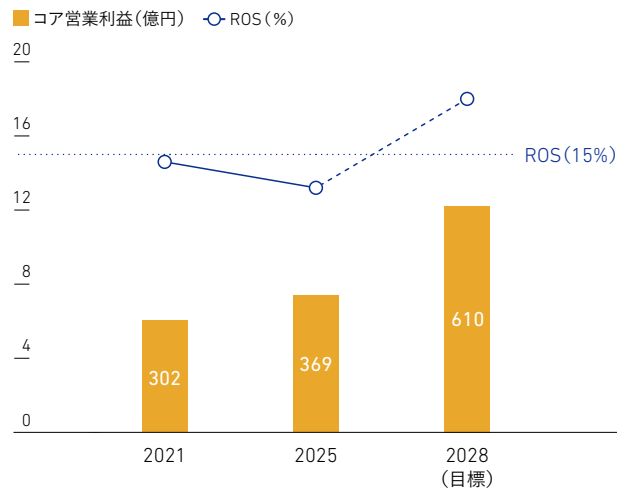


常務執行役員
ICTソリューション事業本部長

須原 忠浩

半導体業界のキャリアを活かし、顧客起点へ転換

私は半導体製造装置メーカーからキャリアをスタートし、装置と材料の両方の領域で、40年以上にわたり半導体産業に携わってきました。半導体関連市場は、AIや



データセンター需要の拡大を背景に類を見ないスピードで成長しています。この大きな変化を成長機会として取り込み、当社グループのICTソリューション事業を大きく発展させていくことが私に期待される役割だと考えています。

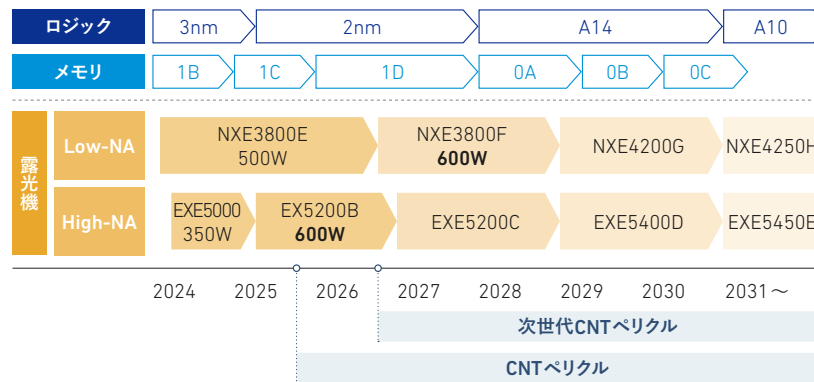
その際に最も重要なのは、ICTソリューション事業本部の行動様式を、より一層顧客起点に進化させることです。半導体材料は、単により素材があるだけでは不十分で、お客様の製造プロセスに適合させ、求められるタイミングで価値を提供できて初めて採用されます。そのためには、自社の技術をどう展開するかという発想から、お客様の抱えている課題にいかに関与できるかという発想をさらに浸透させる必要があります。

当社グループの企業文化におけるよい部分は残しつつも、こうした行動様式の変革に向けて、私がこれまでのキャリアの中で築いてきた業界内でのコンタクトポイントも活用しつつ、人材育成の観点からも、エンジニアや営業、研究開発などあらゆる従業員がお客様との接点をより多く持つよう働きかけていくつもりです。

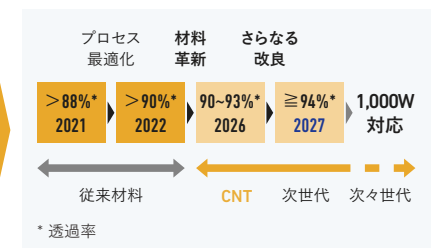
強みを伸ばし、事業ポートフォリオを進化させる

VISION 2030が開始してからの5年間においては、当事業本部は半導体・電子材料領域の成長基盤強化を着実に進めてきました。中でも三井ペリクル™とイクロス

半導体の微細化・露光機の市場投入計画とCNTペリクル



Low-NA: 開口度 (NA) 0.33
High-NA: 開口度 (NA) 0.55 解像度が約70%向上



ロジック 露光機の高出力化に伴い、耐熱性の高いCNTペリクルを各社で評価中
生産性向上のため高透過率・長寿命化ニーズ

メモリ 微細化に伴い、ペリクルレスから透過率が高く長寿命な次世代CNTペリクルの導入検討

ICTソリューション事業本部長メッセージ

テープ™は、当社グループが世界トップクラスの競争力を有する事業へと成長しています。三井ペリクル™は半導体生産のリソグラフィ工程においてフォトマスクを保護し、歩留まり向上に貢献する部材で、露光機のEUV化に伴い重要性が高まっており、注目度の高いCNT膜品の開発も順調に進んでいます。イクロステープ™は従来のバックグラインド工程の保護テープとしての用途に加え、AIやデータセンター向けに需要が拡大するHBMの製造工程で用いられる重要な機能テープとして存在感を高めており、韓国をはじめ海外技術サービスの能力も向上させています。

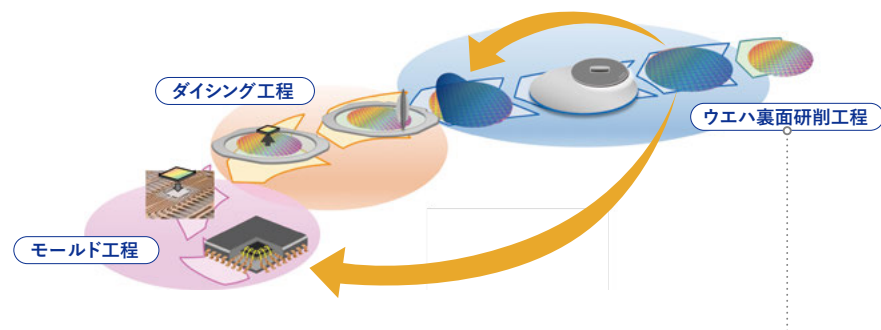
一方で、課題も明確になっています。三井ペリクル™やイクロステープ™は高い競争力を持つものの、半導体プロセス全体を俯瞰すると、その対象領域は限定的です。当事業本部において、今後の領域拡大は必要不可欠だと認識しています。

また、収益性という観点で見ると、ICTソリューションにおける各事業のさらなる選択と集中を進めていく必要があります。例えば、不織布事業については、汎用品領域では競争環境が厳しい状況ですが、エレクトロニクス関連のフィルター向けなどでは十分な成長の余地があります。こうした成長性の高い領域を見極めてリソースを振り向けること

は、ICT商材としての広がりにつながり、領域拡大にも貢献すると考えています。

VISION 2030実現に向けた取り組みとしては、まず既存の強みを最大限に伸ばします。三井ペリクル™については、DUV・EUV市場成長を取り込み量的に拡大するとともに、次世代EUV露光用CNTペリクルの事業化も加速します。競合企業の技術的キャッチアップもありますが、当社グループは対象顧客とのビジネスディスカッションを通じて、求められる性能と時間軸を共有しながら開発を進めています。さらなるスピードを追求し、前倒しでの提供実現により市場でのポジションをさらに強めていきます。

イクロステープ™の事業領域拡大



ウエハ裏面研削工程で培った技術・ノウハウを周辺領域へ展開

- ・基材フィルム・粘着剤設計力
- ・低汚染性、高精度厚み管理
- ・顧客への提案力

次世代ダイシングテープ

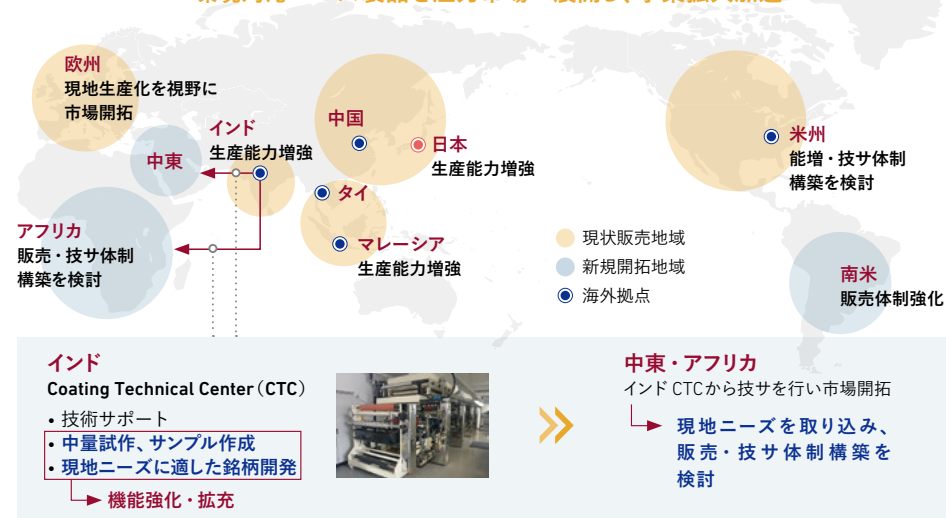
凹凸吸収性などの新たな顧客ニーズに対応

熱剥離両面テープ

一定温度に達すると、ゼロストレスで剥離可能

コーティング・機能材事業のグローバル展開

環境対応ニーズ製品を注力市場へ展開し、事業拡大加速



ICTソリューション事業本部長メッセージ

イクロステープ™については、先端ロジック・メモリをターゲットとしてグローバルな技術サービス拠点を活かしながらフットプリントを伸ばしつつ、将来のプロセス変化や用途拡大を見据えたマーケティング能力を今以上に高め、新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

こうしたオーガニック成長に加え、M&Aや協業を通じた非連続的な成長も不可欠です。ただし、当社グループが全く接点のない領域ではなく、三井ペリクル™やイクロステープ™などの既存領域に近接し、技術・顧客基盤・市場獲得までの時間を短縮できる領域を主なターゲットとして検討していきます。半導体製造プロセスの中核に関わるような材料領域や、新光電気工業(株)と協業を進めているバックエンド・パッケージ領域などを中心にポートフォリオ拡大を進めていきます。

グローバル展開についても、事業ごとに異なる戦略が必要です。半導体材料の世界では、業界をリードする有力なお客様が、特定の開発・生産拠点で事業活動を行っていますので、戦略や研究開発は、本社で一元的に推進するかたちが望ましい、と考えています。一方で、コーティング・機能材などは、地域ごとのニーズに応じた地産地消型の展開が有効です。それぞれの事業特性に応じた、最適な戦略を進めていきます。

高い実行力で技術力とスピードの両面を追求し、信頼を獲得する

前述のような戦略を実行していく上で、ICTソリューション事業のもう一つの課題はスピードだと考えています。

半導体業界のダイナミックな環境下では、スピードそのものが競争力です。時間をかけて高い品質の製品をつくればよいということではなく、お客様の時間軸に見合ったタイミングの中で、提供でき得る最高レベルの選択肢の中から良いものを選んでいただくことが基本となります。これまで高い技術力で競争優位性を築いてきた当社グループのICTソリューション事業にとって、この点で発想の転換が必要になるでしょう。半導体業界に見合ったスピードを実現するためには、研究開発だけでなく、製造や事業部のオペレーションも最適化し、かつマーケティング力を高め一手先の市場を予測するための情報が集まってくるようなネットワークをつくり、タイミングを逸することなく市場の成長を的確に取り込んでいくことが、今後の大きな課題になってくると考えています。

かつて世界トップクラスだった日本の半導体メーカーが90年代以降、グローバルに遅れをとった時代を振り返ると、我々が学ぶべきは、お客様が満足する最適な品質、スピード、コストのバランスだと思っています。三井化学

の研究、開発、製造、品質保証など人材の質は非常に高いと感じています。だからこそ、あくまで顧客視点で考え、お客様の求めるスピードに十分応えているか、過剰品質になっていないか、常に問い続けることが肝要です。

2025年10月の研究開発体制の見直しにより、事業部が収集した顧客情報、研究が持つ技術シーズ、開発現場の進捗状況をリアルタイムに共有する仕組みも整備されつつあります。これにより、お客様の課題をより迅速に開発テーマに反映し、事業化までのスピードが高まることが期待されます。また、こうした仕組みを活用しながら、お客様との接点やマーケティング活動を強化することで、将来の課題や市場変化を先読みし、他社材料も含めた幅広いソリューションの提案につなげていきます。

私はこれまで、お客様と立案したプランを確実に実行することに重きを置いて事業を進めてきました。当事業本部においても、前述したように顧客視点とスピードにこだわった変革を牽引することで、事業に関わる全員が当事者意識を持ち、高い実行力を発揮していくことができ、自ずとチームの一体感も高まると考えています。お客様との約束を絶対に守り、求められる価値を提供するということを行動で示すことで、圧倒的な信頼の獲得につながります。そのような形でICTソリューション事業を当社グループの成長を牽引する事業へと進化させていきます。



ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ



専務執行役員
ベーシック&グリーン・
マテリアルズ事業本部長
伊澤 一雅

激動の事業環境に対応しつつ、 再構築を完遂する

VISION 2030開始から、当事業本部はボラティリティの低減を目指し、収益性の低い事業のダウンサイジングやダウンフローの強化といった施策を通じた再構築・事業構造改革に取り組んできました。この5年間で、複数のプラント停止や他社との事業統合などを着実に実行し、再構築は一定の段階までできたと考えています。また、再構築を進めていく中で成長3領域とベーシック&グリーン・マテリアルズの両軸経営という方向性も明確になり、大きな戦略としてはかなり具体的な形で進捗してきていると思います。

一方で、グローバルな事業環境はVISION 2030策定時に想定していたよりもさらに厳しい状況にあります。特に中国の新規設備稼働や成長鈍化に伴う過剰供給・市況の下落による影響は大きく当事業本部もこれまで以上にスピードを上げた対応に迫られています。

また、プラントトラブルの発生による収益の悪化も重大な課題事項であり、設備の経年化や現場での技術伝承の間

主要な再構築案件一覧

	2021年以降の再構築案件（意思決定ベースの案件含む）	目指す姿
PH	2023年 AC法IPA増強 2022年 MPS株式譲渡 2025年 SSMC株式譲渡（海外拠点からすべて撤退） 2025年 市原PH停止/他社連携による安定供給体制	資本効率の高い PHチェーンの形成
PTA・PET	2023年 岩国PTA停止 2024年 岩国PET停止	最適運営による収益確保
ポリウレタン	2023年 PPG LLP設立 2024年 高機能MDI稼働 2027年 高機能MDI能力増強 2022年 MCNS 解散 2025年 大牟田TDIダウンサイジング	高機能MDIを核とした 高収益事業体
PP・PE	2026年 高機能PP稼働 2023年 千葉PP1系列 停止 2027年 千葉PE1系列 停止 2028年 千葉PP1系列 停止 2026年 事業統合（住友化学（株）・出光興産（株）・当社）	資本効率の高い強靱な ポリオレフィン事業体へ
クラッカー	東 2027年 千葉LLPのクラッカー1基化 西 2025年 3社連携 LLP設立 クラッカー最適生産体制検討加速	競争力のある グリーンクラッカーへ

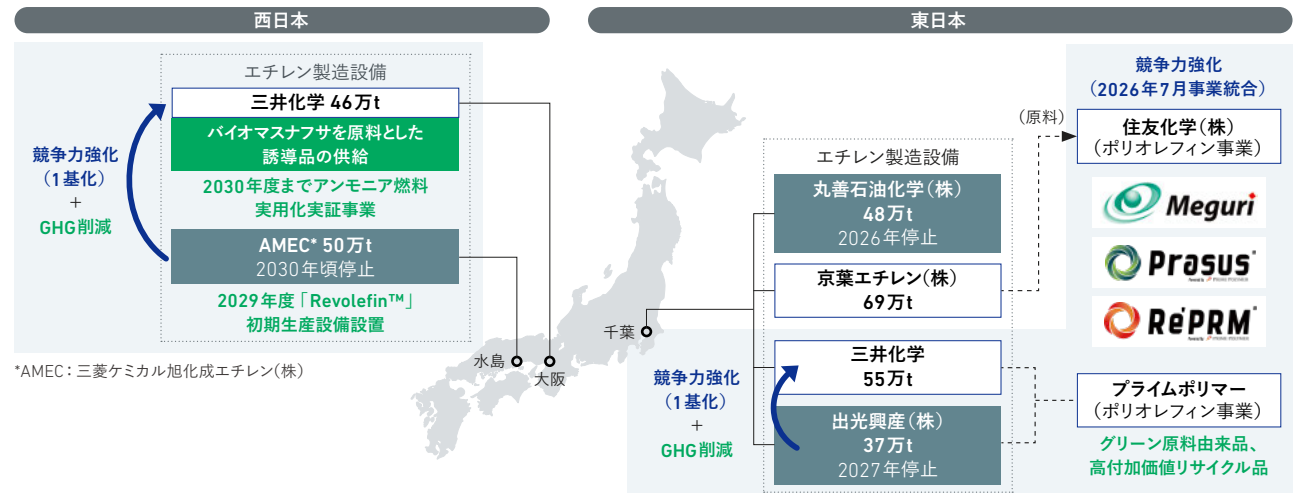
赤字=再構築 青字=ダウンフロー強化

さらなる
他社連携・
再編

日本を代表する
ベーシック&
グリーン
マテリアル
カンパニー

（国内産業全体を
支える強靱な
事業体へ）

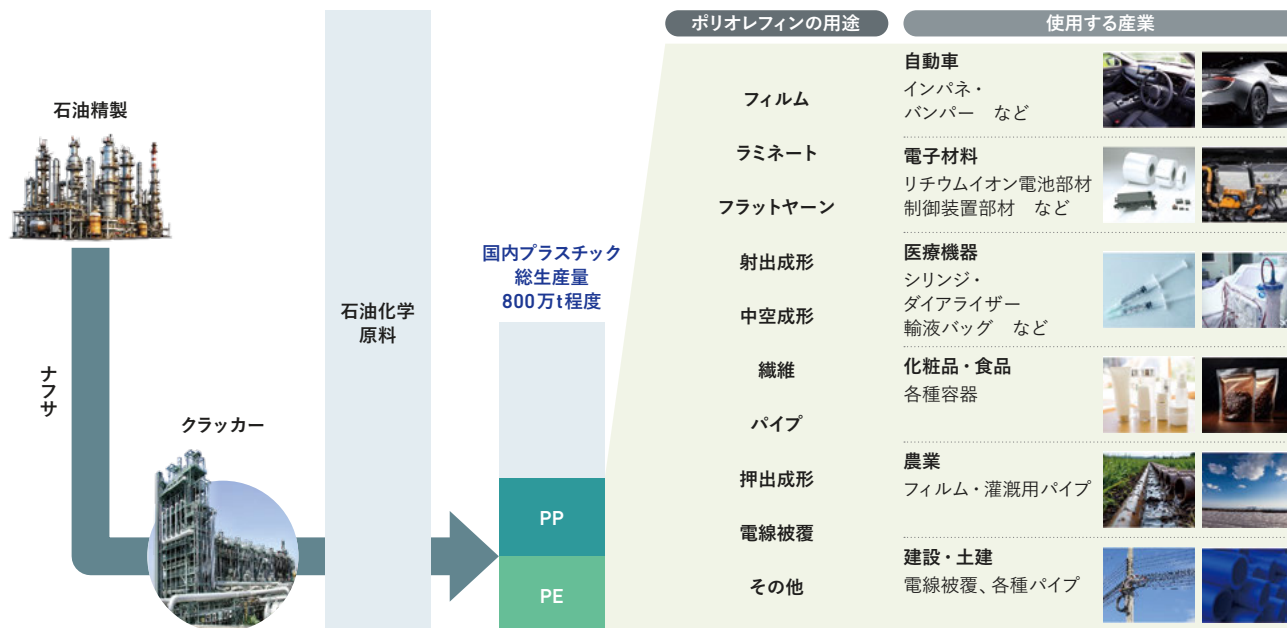
他社連携によるコンビナート競争力強化とグリーン化



ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

題など、複合的な要因を紐解いて、再発防止に向けた取り組みを進めています。具体的には、生産・技術本部が中心となって推進しているトラブル撲滅施策や、工場リスクマネジメント強化、運転・保全技術高度化、人材育成・評価改革の3本柱からなる工場進化プロジェクトに当事業本部もコミットすると同時に、私や事業部長を含め、営業や物流に関わる従業員が、積極的に製造の現場とのコミュニケーションの機会を設け、安全・安定運転に向けた共通認識や事業としての一体化を図っています。

ポリオレフィンが国内産業に不可欠なエッセンシャルな素材



国内産業を支え、 社会的使命を果たすために

私たちの手掛ける石油化学製品は、半導体や自動車、そして生活に不可欠な医療や食料といったあらゆる領域に供給されるエッセンシャルな素材であり、従来も日本の経済安全保障、ひいては人々の生活を守る上で非常に重要な役割を担っているということは伝えてきましたが、今般の中東情勢を受け、改めて日本の産業として石油化学が不可欠な存在であることが実感をもって認識されています。

一方で、2026年度からGX-ETS（排出量取引制度）が本格稼働するなど、循環型社会の実現に向けた施策が具体化していく中、GXリーグの参画企業に対してScope3の削減目標設定やGX製品の調達が推奨されるなど、原料転換の必要性に関する現実的な議論も国家レベルでスタートしつつあります。

こうした中で、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業が、今後日本の産業を支える強靱な事業体になっていくためには、安定供給を実現するサプライチェーンと、循環型社会を実現するためのグリーン化という両側面を追求していく必要があると考えています。

サプライチェーンの強靱化においては、台頭しつつある中国などの安価な石油化学製品に対して、しっかりと競争力を維持していく戦略を進めています。大規模な生産能力を背景に大量の汎用品を売り切るというやり方ではなく、お客様のニーズをしっかりと見極めた上で、必要とされる機能を持つ製品を開発していくと同時に、上流における生産能力の適正化に取り組んでまいりました。また、当社と出光興産(株)の合併会社である(株)プライムポリマーと住友化学(株)とのポリオレフィン事業の統合が2026年7月からスタートしました。今後、各社の技術やリソースを集約しつつ、製品銘柄や生産体制、物流の最適化といった課題に取り組んでいきます。石油化学において、ポリオレフィンは大きな規模を占める誘導品であり、その強化は石油化学全体のサプライチェーンの強靱化におけるキーポイントとなります。しかし、鉄鋼や石油精製とは異なり、国内石油化学

ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

のプレーヤーの数は未だに多く、リソースも分散されている状況であり、本事業統合は、ポリオレフィン事業の強化だけではなく、今後の大きな再編に向けた重要な位置づけになると考えています。そのようにして企業の壁を越え、石油化学産業全体のリソースを厚くしていくことで、いずれは国内だけでなく、再びグローバルに事業を拡大していくチャンスもあると期待しています。

次に石油化学のグリーン化については、研究本部からのバックアップを受け、CCUの技術開発などに注力しています。また、バイオマスやケミカルリサイクル・マテリアルリサイクルといった分野においては当社のグリーンケミカル事業推進室と連携しつつ、多くの企業との実証実験や協業検討を積極的に進めており、まだ公開していないものも含

め、実績は積み上がりつつあります。石油化学産業全体から見れば一つひとつの案件はまだ小規模ですが、将来的なポテンシャルは大きいと考えています。現在は個々の企業に分散しているこの分野の技術開発や投資について、政府、サプライヤー、そしてお客様とも連携してエコシステムをつくっていくことが、当事業本部のみならず石油化学の将来にとっても必要だと考えています。

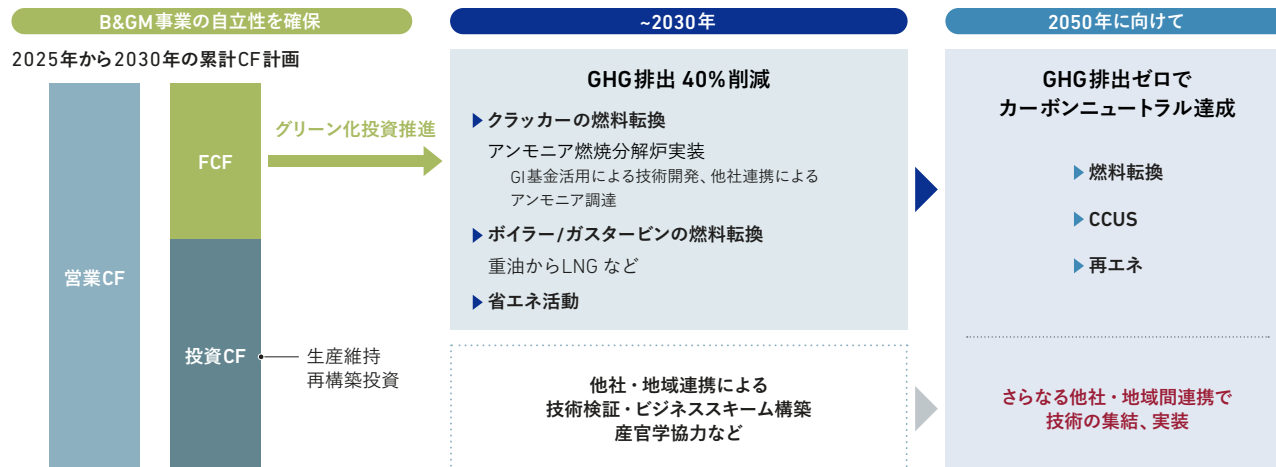
サプライチェーン強靱化もグリーン化も、一朝一夕に実現できるものではありません。利益とキャッシュ・フローを着実に創出し、新たな投資、技術開発、人材育成など次の時代に向けた挑戦を自ら推進していくことを可能とする基盤の構築が不可欠です。私は、そのように進化し続ける力を備えた組織こそが真に強靱な事業体であると考えています。

新たな事業体へと進化すべく、あゆみを加速する

市村社長の新体制下、当事業本部は「進化」を掲げて、ベーシック&グリーンマテリアルカンパニーの強靱化を目指していきます。大量生産・大量消費の量的成長から方針を転換し、生産規模の面では必要に応じてスリム化を図りつつも、積極的に他社と連携し、製品の機能性の向上や、グリーン化やカーボンニュートラルへの貢献といった新しい価値を生み出していくことが、当事業本部が目指す質的な「進化」だと捉えています。

2025年に当事業本部の分社化を発表しましたが、分社化という言葉は強いインパクトを持ちますので、当時の橋本社長や私も工場などを訪れ、大事な事業を強くし、生き残っていくための決定であることを従業員に繰り返し説明しました。その甲斐あり、従業員の理解も徐々に進み、エンゲージメント調査結果においてもその結果が表れており、進化というキーワードのもと、新しく独立した事業体として進んでいくポジティブな決意が共有されていると受け止めています。当事業本部の製品は、成長3領域の拡大に不可欠なベースとなる素材でもあり、また前述した通り、何よりも産業を支える基盤です。こうした社会的使命を果たすべく、当事業本部は日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーへとあゆみを加速していきます。

自立性を確保し進化し続ける組織へ



CHROメッセージ



人材戦略による 事業ポートフォリオ・企業文化変革

常務執行役員 CHRO

右田 健

5年間のあゆみを礎に、 VISION 2030達成に向け人材戦略を さらに進化

当社グループはVISION 2030達成に向けて経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行し、5年が経過しました。この5年間は、グローバルスペシャリティカンパニーへの転換を目指し、成長領域への経営資源シフトとともに、人材戦略の高度化・グローバル化を進めてきた期間であったと捉えています。

人材戦略においては、人的資本に関するAs Is / To Beのギャップを定量・定性的に把握した上で、取り組むべき

優先課題を特定し、施策を実行しています。このギャップは人材が有する知識や技能、経験、能力など、離職とともに企業が失う「人材ポートフォリオ」の量的・質的側面、「従業員エンゲージメント」に代表されるアウトプット・アウトカムに影響を与える意欲・動機的側面、また「企業文化・ガバナンス」を中心とした組織の規範、システムなどの構造的側面という3項目に分類し、各々のギャップを埋めるべく各種施策を展開しています。

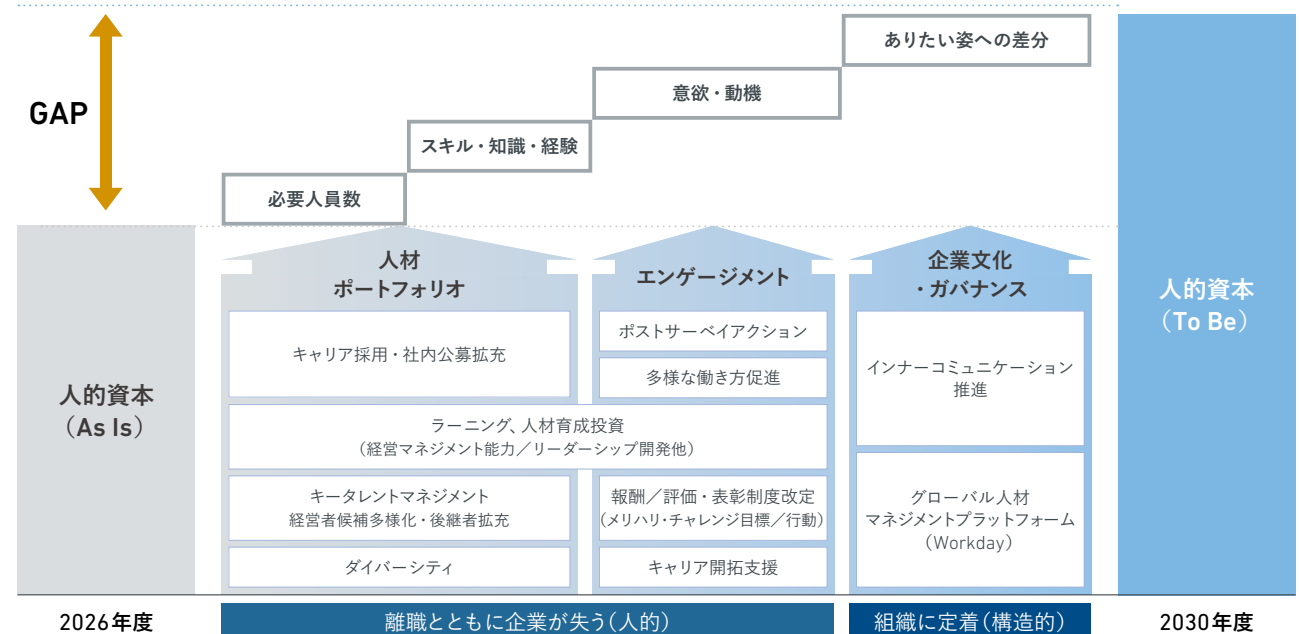
人事部門においては、エンゲージメント、キータレントマネジメント、ダイバーシティなどの非財務KPIを設定し、経

営として進捗をモニタリングしています。これらの指標は戦略実行力を測る重要な指標として継続的に改善に取り組んでいます。

グループ・グローバルで KPI達成へ取り組み推進

事業ポートフォリオ変革の加速に対応するため、経営陣の多様化を進めてきました。また、グローバルに戦略実行を支えるプラットフォームを構築し、人材の確保・育

人材戦略上の主要観点とVISION 2030期間中の代表的な取り組み



※ MERITUMガイドライン(2002)を参照し当社作成

CHROメッセージ

成・可視化を進めています。例えば、キータレントマネジメントでは戦略重要ポジションを明確化し、後継者育成をグローバルで議論・実行する仕組みを確立しました。また、Workdayを基盤としたグローバルタレントマネジメントシステムにより、人的資本の可視化と最適配置を可能にしています。さらに、エンゲージメント調査を起点として組織課題を特定し、各現場での対話や改善アクションにつなげることで、企業文化変革を進めてきました。

グループ・グローバルでの人材戦略に資する主要なKPIの達成状況は次の通りです。

- ・2030年度に執行役員の10名以上（うち、女性3名以上）を「女性・外国籍・キャリア採用者」とすることを目標とし、マイルストーンとして2025年度は経営者候補の多様化率を25%以上としました。2025年度実績は26.9%となり、2026年4月1日時点の執行役員のうち多様化率は21.8%（32名のうち7名）です。
- ・戦略重要ポジションの後継者候補準備率については、2030年までの目標を250%とし、2025年度実績は本体組織改正の影響を受けた結果226%でした。
- ・エンゲージメントスコアの目標については、2030年度に“Highly Engaged”な社員の割合を50%とし、2025年度実績は38%でした。目標とした40%には届きませんでしたが、調査を開始した2018年度のスコア（31%）から一定して上昇傾向であり、2025年度はエンゲージメントの重要要素であるStriveの要因解析を行い因子の特定を行いました。さらなるエンゲージメント向上に資する取り組みを加速していきます。

当社は、社員の主体性および多様性を企業変革の原動力と位置づけ、「自主・自律・協働」を重視した取り組みを推進しています。例えば、公募異動制度による自律的なキャリア形成が挙げられます。公募制度の拡大を行った2021年度から2025年度までに74件の公募異動が実現し、うち76%は成長領域・新事業・DX分野への異動でした。社員の自律的なキャリア形成に資するだけでなく、成長領域への人材シフトにもつながっています。

また、自律的なキャリア開発に向けた取り組みとして、社員一人ひとりがキャリア志向を表明し、上司と対話を行う「Will Can Need シート」を2023年度より運用開始するとともに、エンゲージメント調査に「キャリア自律」に関する質問項目（キャリア形成に対する自主性やアクション実践度を問う質問）を追加し、成果のモニタリングを行っています。Will Can Need シートへの記入は個人の自律性を重視した自由意志での記入で運用していますが、2026年4月時点の記入率は全社員のうち57%となっています。社員一人ひとりの自律的なキャリア形成の意識が醸成されてきており、キャリア自律スコアは2023年度の34%から25年度は40%まで上昇しています。こうした取り組みにより、個人の意思と事業戦略の接続を強め、成長領域への人材シフトを加速してきました。

ダイバーシティ推進の一環として、障害のある社員が各職場の一員としてともに働くインクルージョンの実現にも取り組んでいます。当社では特例子会社を設けず、各部署への配属を基本とし、個々の特性や能力に応じた業務設計や職場環境の整備、周囲の理解促進を通じて、組織の中で力を発揮できる仕組みづくりを進めています。このような取り組みにより、障害の有無にかかわらず、社員一人ひとり

が組織の一員として価値創出に参画する企業文化の醸成を図っています。

個人と組織の成長と進化を促す 人材戦略に注力

現在、当社グループは事業ポートフォリオ変革をさらに加速させる局面にあります。素材提供型からソリューション型ビジネスへの転換や、さらなるグローバル展開の推進に伴い、求められる人材の質・量は大きく変化しています。こうした変化に対応するため、当社グループは人材戦略の進化に注力しています。具体的には、人材育成の観点からグローバルスペシャリティカンパニーとして必要なプロフェッショナル集団の育成と多様性の確保に取り組んでいます。

また、組織・制度の高度化の観点から、意思決定のスピードと実行力を高める組織改革を進め、「分権と統制の両立を実現するガバナンスの強化」にも取り組んでいます。例えば、キータレントマネジメントを基盤とした人材育成・配置をグローバルで一体的に推進しており、2026年度から試行的に実施する地域別人材育成委員会を通じて各地域におけるタレントの選抜・育成計画を議論・実行することで、戦略実行を担うリーダー人材の育成と最適配置を進めています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの成長と進化を促すとともに、個と組織の成長が相互に高め合う好循環を生み出し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

人材戦略を支える主要施策

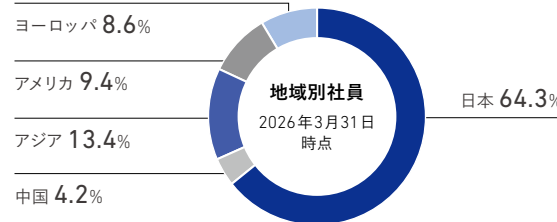
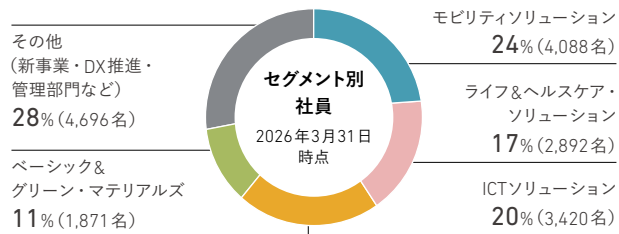
人材ポートフォリオ変革

■ 三井化学グループの人材ポートフォリオ

VISION 2030基本戦略の主要命題である、事業ポートフォリオ変革、ソリューション型ビジネスモデルの構築には、それらを遂行できる専門性と実行力を備えた人材の獲得と

育成が不可欠です。当社グループでは、長期経営計画と連動した人材戦略のもと、グループ・グローバルでの事業ポートフォリオ変革やグローバル展開を人材マネジメントの側面から着実にリードしてきました。成長領域でのM&A

なども通じて、人材ポートフォリオの多様化、グローバル化が大きく進展しています。その結果、2026年3月末時点では関係会社数は155社、連結従業員数は16,967名（嘱託社員を除く）に達し、海外在籍人員の比率も約36%まで拡大しています。

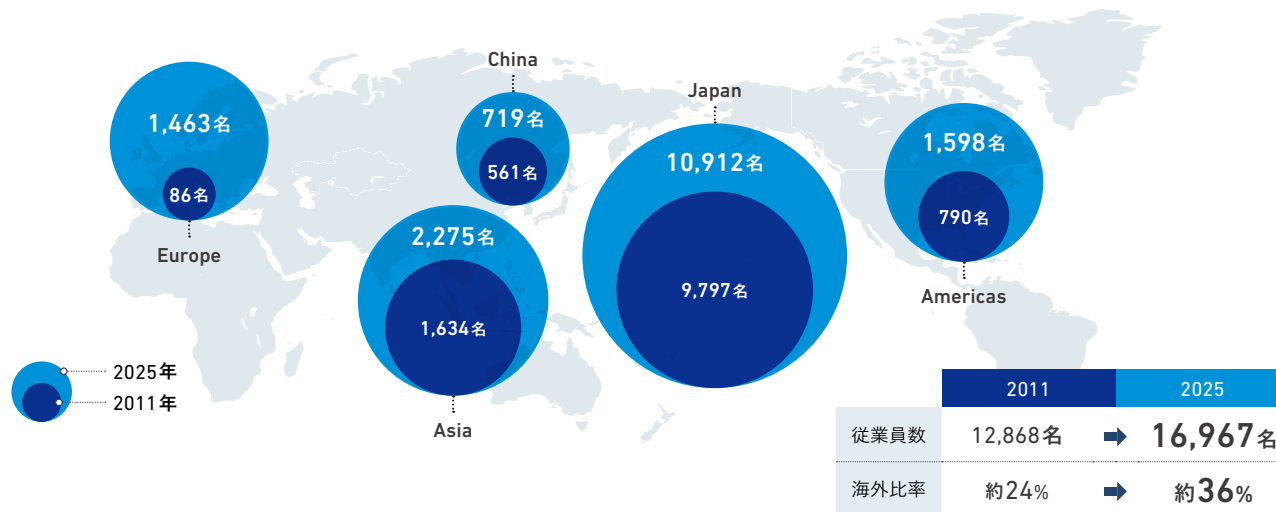


■ 事業ポートフォリオ変革に対応した人材の獲得・育成

事業ポートフォリオ変革に対応し、外部からの専門人材の採用とともに、社内人材の成長領域へのシフトに取り組んでいます。ニーズに応じた経営人材・高度専門人材の獲得やキャリア採用を強化するとともに、成長領域への人材再配置・リスキリングを進めています。

一つの事例として、当社の岩国大竹工場では、事業再構築に伴うPETプラントの停止による人員余剰と、成長領域であるペリクル事業の新規プラント立ち上げに伴う人材不足という課題を同時に解決するため、PETからペリクルへの人材再配置を実施しました（2024-2025年の2年間で8名）。ポリマー製造から加工品製造という異なる領域への配置転換は相応の工夫を要しましたが、当社が培ってきた現場力や基礎的な技術力を有する人材を基盤に、受け入れ側の育成・支援の工夫を組み合わせることで、円滑なリスキリング・人材シフトを実現しました。現在、再配置されたスタッフはペリクル製造のキーマンとなり、事業の成長を支えています。本取り組みは、事業ポートフォリオ変革に対応した人材活用が、個人と組織の双方に価値をもたらすことを示すものとなっています。

関係会社数 155社 合計 16,967名 2026年3月31日現在、嘱託社員除く



人材戦略を支える主要施策

TOPICS

岩国大竹工場 PET 課からペリクル課への人材再配置

ペリクル製造の現場で異動を受け入れた高村課長、ならびにPETプラントから異動した鎌田さん、竹井さんに話を聞きました。

高村課長は当時の状況について、「運転や班長を担える人材が不足しており、異動受け入れは不可欠でした」と振り返ります。一方で、「分野が異なっても、大きなハードルにはならないと考えていました」とも語ります。その背景には、安全や品質に対する考え方や現場理解といった基礎的な力を備えた人材であれば、新たな領域でも確実に力を発揮できるという認識がありました。

鎌田さんは、異動直後から新規設備導入業務を担当しました。「着任してすぐに案件を任せられ、短期間で対応が必要でした」と振り返りますが、関係者との対話を重ねることで理解を深め、設計・製造・現場といった多様な部門と連携しながら導入を成功に導きました。この経験を通じて、自身の専門性を広げる契機にもなったといいます。

竹井さんも当初は「自身の経験がどこまで通用するのか不安があった」と語りますが、「これまで培ってきた安全意識や現場感覚がそのまま活かした」と振り返ります。

返ります。異動後は自ら課題を見つけて改善に取り組む機会が増え、視野の広がりとともに仕事への向き合い方にも積極的な変化が生まれたと話しています。

受け入れ側として高村課長は、「早い段階で役割と期待を明確にし、実務を通じて経験を積んでもらうことを重視しました」と説明します。同時に、チームで支える体制を整えることで、異動者が安心して力を発揮できる環境づくりを進めてきました。

本事例は、当社人材の高い基礎力と適応力を背景に、異分野へのチャレンジが個人の成長機会となるとともに、組織にとっても新たな価値創出につながることを示しています。人材の成長と事業の成長を同時に実現する取り組みとして、今後の人材活用の重要な方向性を示すものです。本事例もヒントとして、全社戦略の達成に向けてさらなる人材の高度化を図っていきます。



岩国大竹工場製造2部ペリクル課

高村 一夫さん

竹井 一生さん

鎌田 風太さん

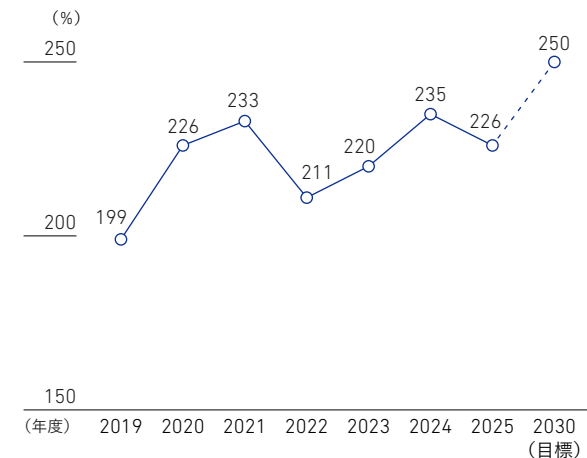
(写真左から)

■ キータレントマネジメントの実効性向上

キータレントマネジメントは、当社グループの人材戦略の中核をなす取り組みであり、グループ全体の重要ポジション(戦略重要ポジション)を特定した上で、後継者候補の選抜・育成・配置を一体的に実施しています。キータレントは将来の部レベル長、経営者候補は将来のCxO・本部長を担うポテンシャルのある人材として位置づけています。選抜・育成にあたっては、共通の評価基準に基づき、全社および部門レベルの人材育成委員会において複層的に議論を行うことで、客観性・透明性を確保しています。

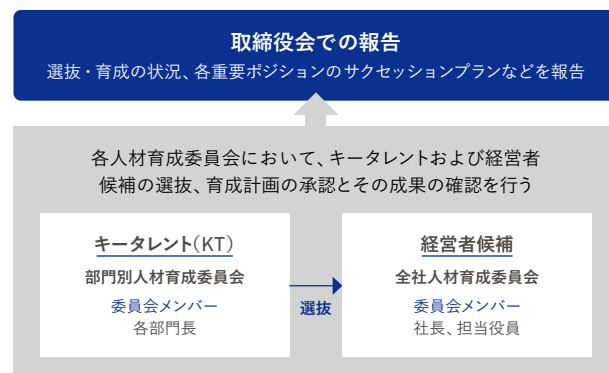
また、戦略重要ポジションに対する後継者候補準備率をKPIとして設定し、経営者候補の育成状況を定量的に可視化しながら、継続的な強化につなげています。さらには、外部専門家によるポジション要件に照らしたアセスメントも活用し、キータレントマネジメントシステムの実効性の向上に努めています。事業のグローバル展開が進む中で、各地域において戦略実行を担うリーダーの育成がますます重要になっています。こうした経営のグローバル化への対応として、上記の施策に加えて2026年度より地域別人材育成委員会を設置し、グローバルでのタレントマネジメントの

後継者候補準備率の推移

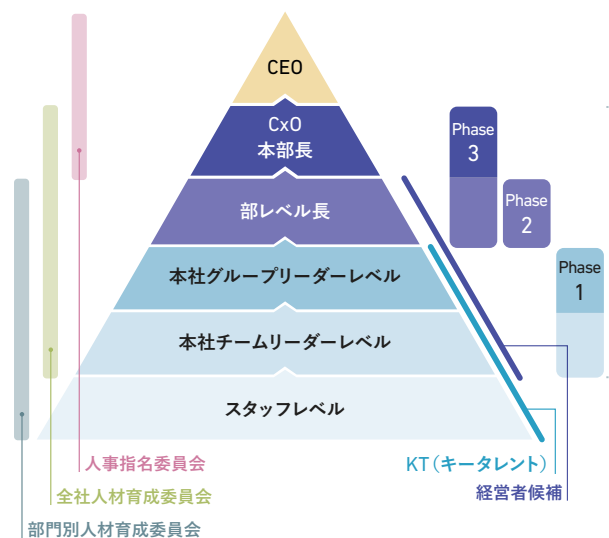


人材戦略を支える主要施策

キータレントマネジメントプロセス



キータレントマネジメント全体像



キータレントマネジメントアセスメント

Phase2・3 : 準備度合

経営陣幹部層に求められる期待水準への準備度合(コンピテンシー・経験)

Phase1 : キャリアデザインコミュニケーション

中長期的なキャリアの方向性を個人⇄組織で確認(性格特性・動機)

高度化を進めています。2026年6月には米州人材育成委員会を開催し、米州9社の関係会社に参加のもと、キータレントの選抜および個別育成計画について議論を行いました。

経営課題の解決に向けたエンゲージメント調査の活用

従業員エンゲージメントは、戦略実行力を支える重要な基盤と位置づけています。当社グループではグローバル全従業員を対象に調査を実施し、継続的な改善活動を行っています。エンゲージメントスコアについては、当該エンゲージメント関連行動に関する設問において、平均4.5点以上の回答者を、「エンゲージされている社員(Highly

Engaged)」と定義した上で、2030年に50%とすることを目標としておりますが、2025年度はグローバルで38%という結果となりました。

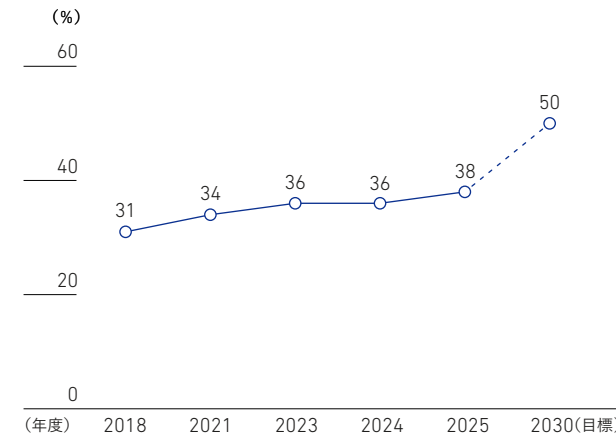
そこで、よりHighly Engagedな社員を増やし、2030年目標を達成するためにも、サーベイ結果をもとに各組織で「ポストサーベイアクション」を実施し、現場主体の改善を推進しています。

加えて、サーベイ結果は取締役会にも報告し、経営レベルでのモニタリングを行っています。また、当社グループではエンゲージメントスコアを単なる指標にとどめず、次の①、②のように経営課題の特定と改善に活用しています。

エンゲージメントスコア関連行動

関連行動	質問内容
語る (SAY)	- 私は、機会があれば、この会社で働くことの素晴らしさを他の人たちに伝えたいと思う - 私は、職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を薦めたいと思う
留まる (STAY)	- 私は、この会社を辞めて他の会社で働く事について、ほとんど考えていない - 私がこの会社を辞めることは、相当の決心が必要だ
努力する (STRIVE)	- この会社は、日々、私に最良の仕事をしようという気持ちをもたせてくれる - この会社は、与えられた仕事をやりとげるだけでなく、それ以上貢献しようという意欲をもたせてくれる

エンゲージメントスコアの推移



人材戦略を支える主要施策

① エンゲージメントスコアを起点にした「安全」の取り組み

生産プラント設備における事故・トラブルの未然防止は、当社の重要な経営課題の一つです。この課題に対し、2025年度はエンゲージメント調査結果を活用し、人・組織に起因する潜在的なリスクの把握につなげる取り組みを開始しました。生産・技術本部と各事業所の人事が連携したワーキンググループを組成し、調査結果を多様な切り口で分析することで、事故・トラブルにつながる可能性のある要因を特定し、現場の実態との整合を検証しています。

2026年度は分析手法の精緻化を進めるとともに、その結果を一部職場へのフィードバックに活用し、現場での対話を通じて課題の早期把握と対応につなげていきます。こうした取り組みを通じて、人・組織の状態を事前に把握し、事故・トラブルの未然防止に資する仕組みとして定着させることを目指します。

② Strive (挑戦・達成意欲) に影響を与える因子の構造分析

当社グループでは、従業員の挑戦・達成意欲を示す「Strive」に影響を与える要因を把握するため、2018年度以降のエンゲージメント調査結果を用いて構造分析を実施しています。経年での比較・分析の結果、当初は会社や上司による「外からの導き」が重要因子でしたが、直近では社員本人による「内発的実感へのサポート」へ、「一方向」から「双方向」への変化が見られることが分かりました。この結果を受け、上司による動機づけ、リーダーシップ発揮を支援する取り組みとして、過去のリーダーシップ研修受講者を対象としたアルムナイ会を開催しました。今後も、上司のエンパワメントを軸とした施策を展開し、挑戦と成長を支える組織づくりを進めていきます。

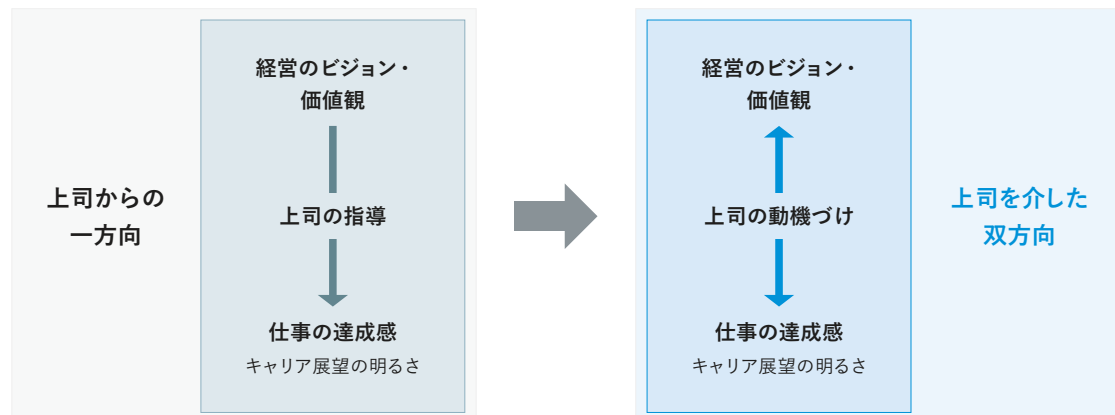
企業文化・ガバナンス

当社では、グローバル人事システムであるWorkdayや、ERPなどの基幹システムから得られるデータを活用し、人材・組織・成果を一体的に可視化する取り組みを進めています。

これにより、スペシャリティ化とグローバル化に対応し、各事業領域における迅速な意思決定や最適な人材ポートフォリオの構築を可能とする基盤を整備しています。

また、一人当たりの付加価値を可視化した指標の開発にも取り組んでいます。これまで当社グループ全体の一人当たり売上収益やコア営業利益の指標は市況の影響を大きく受けてきましたが、今後は特にスペシャリティ領域を中心に、一人当たりの付加価値がより重要になっていきます。そのため、開発する指標はグローバルに展開するスペシャリティ事業の多様な特性に応じて、それぞれの人材課題やニーズを的確に把握し、課題解決および人材ポートフォリオの充足につなげるものを目指すだけでなく、Strive向上施策の有効性を検証する手段としても活用できるものを志向し、人材戦略の高度化につなげていきます。

2018年度から2025年度の7年間にわたる“Strive”影響因子の変遷



サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化

当社グループは、化学製品や高機能プラスチックの提供を通じて生活の利便性向上や社会課題の解決に貢献してきました。一方、その事業活動において多くの化石資源・エネルギーを使用し、GHGを排出しています。また、海洋などに流出したプラスチックごみによる環境汚染も問題視されています。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは気候変動やプラスチックごみ問題を一体的に捉え、当社グループが取り組むべき特に重要な社会課題と位置づけています。その上で、カーボンニュートラル戦略に加えて、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みとして、バイオマス戦略、リサイクル戦略を推進しています。当社グループのGHG排

出量を削減することでカーボンニュートラル達成を目指すとともに、資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動から、環境と社会の持続性を高めるサーキュラーエコノミーへの転換に貢献します。

カーボンニュートラル戦略

当社グループは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えた持続可能な社会に向け、化学企業として果たすべき役割があると考え、2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。当社グループのGHG排出量削減(Scope1+2)と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化を両輪としたカーボンニュートラル戦略を策定し、各種具体策を実行しています。

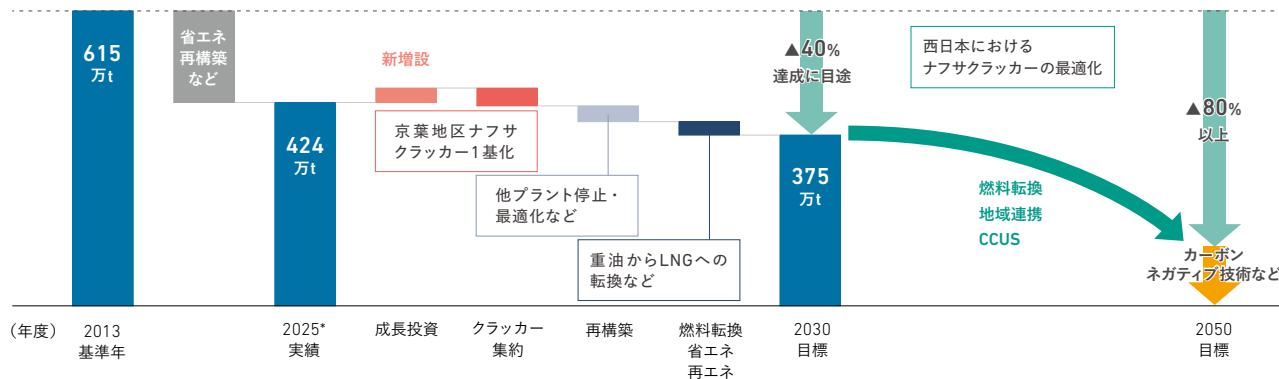
さらに、2026年度からGX-ETS(排出量取引制度)が本格稼働したことを受け、カーボンニュートラルの実現に向けては、GHG排出係数の高い燃料から低い燃料への転換がこれまで以上に重要となっています。

当社グループは、社会や制度の変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、政府が掲げるGHG削減目標の達成に貢献するとともに、自らの目標達成に向けた取り組みを着実に進めていきます。

戦略① 当社グループのGHG排出量削減(Scope1+2)

当社グループは2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年度までに2013年度比でGHG排出量40%削減を目指すこととし、VISION 2030の非財務目標の一つに設定しています。これに向けて、重油からLNGへの燃料転換、省エネおよび再エネ導入などの推進に加え、千葉地区における出光興産(株)とのLLPにおけるナフサクラッカーの1基化により、2030年度GHG排出量削減の目標達成に目途を付けました。

今後も西日本における旭化成(株)・三菱ケミカル(株)との共同事業体によるナフサクラッカーの生産最適化・グリーン化とともに、低炭素化・脱炭素施策を順次実行していきます。市場や顧客ニーズ、制度、インフラなどの外部環境の進展が前提となりますが、2050年までには、前述の施策に加えて、さらなる燃料転換の推進・地域連携・CCUSなどにより、80%以上の削減を目指し、残る20%については新たなカーボンネガティブ技術などの開発・導入にチャレンジしていきます。



*2025年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります(以下同じ)。

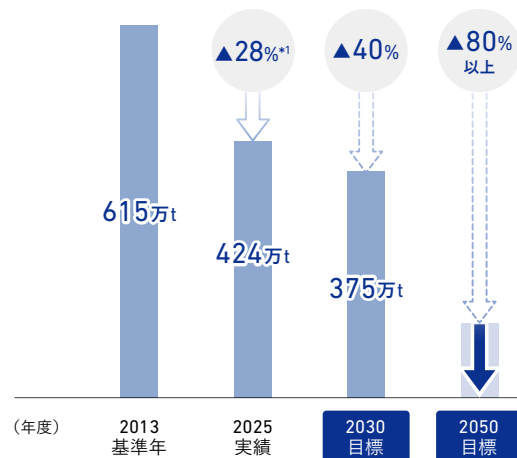
サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化

戦略② 製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

当社グループは、環境貢献価値を有するBlue Value®製品の提供を通じ、製品ライフサイクル全体でGHG削減貢献量を最大化することで、社会全体のカーボンニュートラル達成への貢献を目指しています。その実現に向けVISION 2030ではBlue Value®製品の売上収益比率を40%以上とすることを非財務目標に掲げ、各事業の戦略に反映しています。また、一部のBlue Value®製品についてはGHG削減貢献量を外部有識者のレビューのもと算定し、その結果をステークホルダーの皆様と共有することで、貢献の見える化を進めています

戦略① 当社グループのGHG排出量削減 (Scope1+2)

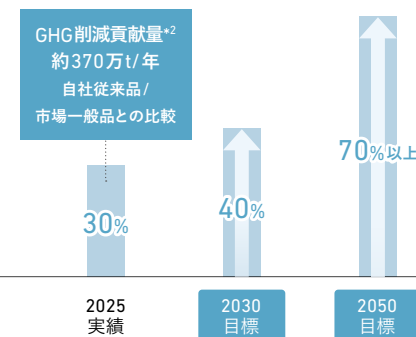


^{*1} エチレン稼働率変動など一時的な影響を排除した補正削減率

^{*2} 対象：自動車用途、太陽光発電用途、長寿命化による廃棄物削減 参考ガイドライン：持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)、GXリーグ

戦略② 製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

Blue Value®製品の売上収益比率



事例

1 カーボンニュートラルに向けた東西コンビナート改革とGX推進

当社はカーボンニュートラル実現に向け、東西コンビナートの構造改革と低炭素化を一体的に推進しています。

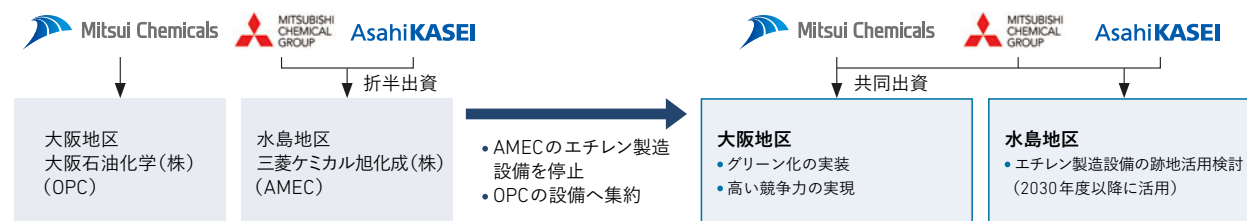
千葉地区では、国内需要の減退や海外勢との競争激化を背景に、出光興産(株)と共同でナフサクラッカーを1基に集約することに合意し、2027年を目途に生産体制の最適化を図ります。これにより設備稼働率の向上やエネルギー効率改善を実現し、GHG排出削減と競争力強化の両立を目指していきます。また、集約後も共同運営を維持しつつ、将来的にはグリーンコンビナートへの転換を見据えた連携を強化する方針です。

さらに西日本では、旭化成(株)および三菱ケミカル(株)と連携し、2030年度を目途とするナフサクラッカーの統合と、グリーン化に

取り組んでいきます。具体的には、設備集約による効率化を進めるとともに、バイオマス原料への転換や新技術の導入を通じて、脱炭素型の基礎化学品生産プロセスの確立を目指していきます。加えて、政府支援事業(経済産業省「令和7年度排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業」)を活用し、

バイオエタノール由来の化学品製造技術の実証・商用化を推進しつつ、ナフサクラッカーのグリーン化と生産体制最適化を図ります。

このように当社は、設備集約による効率化と、原料・プロセスの転換による低炭素化を両輪として、カーボンニュートラルに向けたGXを段階的に実行していきます。



サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化

事例

2 物流分野におけるGX推進とカーボンニュートラル対応

当社は物流分野においても、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを体系的に進めています。

まず、輸送効率の向上とCO₂削減を目的に、物流DXによる可視化・最適化を推進しています。輸送レーンのデータをもとに最適な物流経路を設計することで、中継輸送やモーダルシフトを実現し、長距離輸送の効率化とドライバー負担の軽減を図っています。これらの成果により「第26回 物流環境大賞奨励賞」を共同検討先の山九(株)、三井・ダウ ポリケミカル(株)とともに合同で受賞しました。

さらに、2025年には経済産業省・国土交通省が主導する「フィジカルインターネット実現会議」内設置の「化学品ワーキンググループ」を通じ、複数企業による共同物流の実証を開始しました。鉄道輸送を活用したモーダルシフトや共同コンテナ運用により、輸送能力不足の解消とともに、GHG排出削減やトラック台数削減を目指しています。

2026年にはDXによる港湾選択の最適化を進め、従来の東京港から千葉港への輸送集約を実施しました。これにより陸送距離の短縮や渋滞回避が可能となり、港から倉庫間のGHG排出量およびドライバー工数を約70%削減しています。

このように当社は、DXによる可視化・最適化、モーダルシフト、共同物流といった施策を組み合わせることで、物流起因のGHG排出削減と安定輸送の両立を図り、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを着実に推進しています。



港湾選択の最適化による陸送経路の変更

サーキュラーエコノミーへの対応

当社グループは、素材メーカーとして、「材料・物質の革新と創出」という理念のもと、100年以上にわたり豊かで快適な暮らしを支えてきました。そしてこれからも、環境と社会の持続可能性を高めるサーキュラーエコノミーへの対応強化を通じて社会課題解決に貢献します。

この考えのもと、VISION 2030では全事業を対象としたサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築を基本戦略として掲げ、当社グループの主要製品であるプラスチックのサプライチェーン全体を視野に入れ、バイオマス戦略、リサイクル戦略に注力しています。

バイオマス戦略

当社グループは、バイオマス原料への転換は新たな化石資源の使用を抑制するとともに、資源循環を促進し、気候変動の緩和策となると考えています。この考えのもと、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っています。2021年度より、廃食用油などから製造されたバイオマスナフサをナフサクラッカーの原料として投入することで、そこから派生する様々な化学品・プラスチックをバイオマス化しています。提供可能なバイオマスナフサ誘導品のラインアップを拡充しており、2026年9月現在、約50製品でISCC PLUS認証を取得しています。

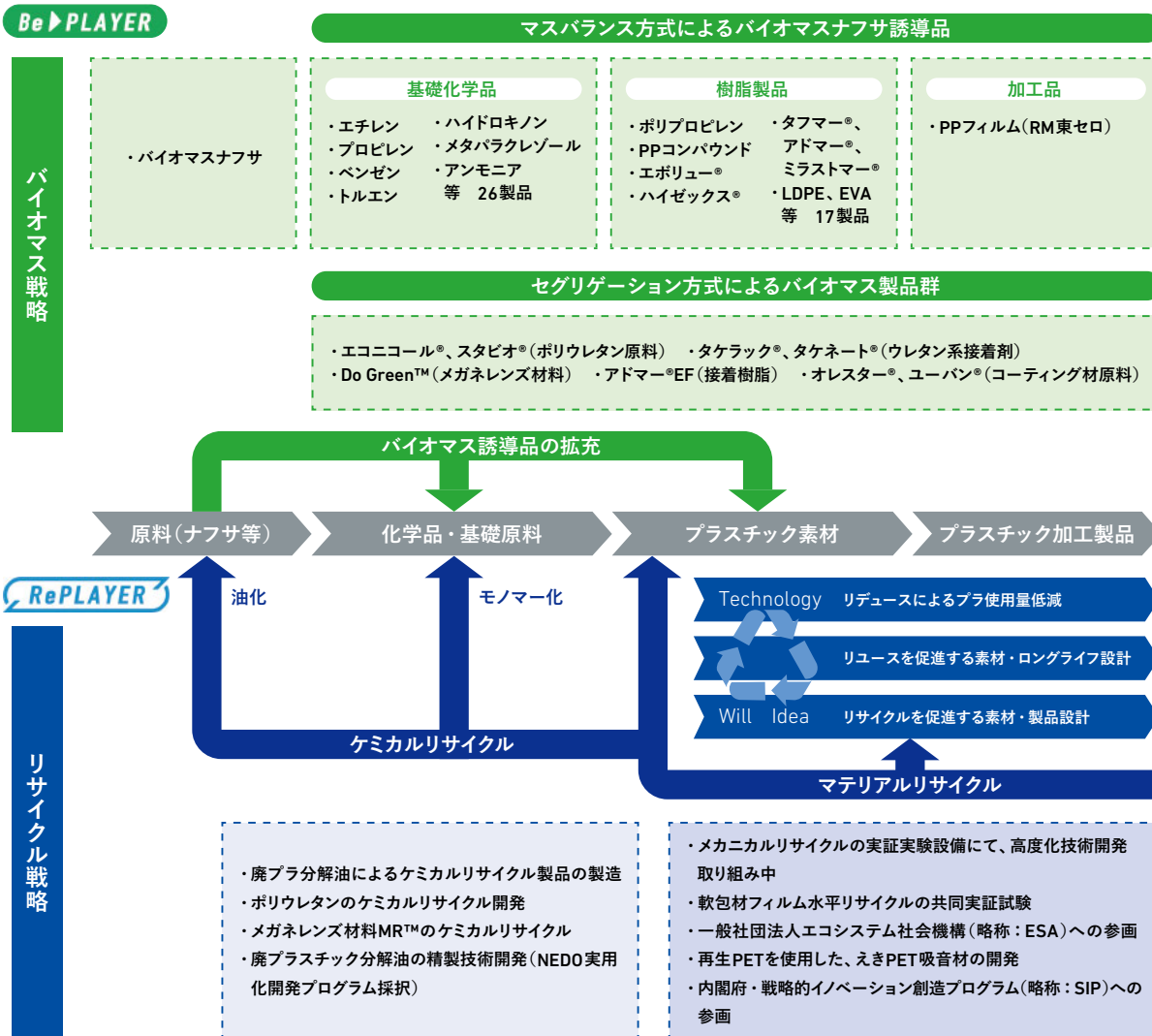
リサイクル戦略

資源の枯渇や、プラスチックごみ問題などの廃棄物管理に関する社会課題が深刻化する中、当社グループは廃プラスチックなどを資源と捉え、有効活用していく取り組みを進めています。リサイクルによる資源循環の促進は、化石資源の有効活用だけでなく、廃プラスチックの再資源化による廃棄物の削減や、バリューチェーン全体を通じたGHG排出量の削減にも貢献できると考えています。

具体的には、廃プラスチックなどを原料とする「マテリアルリサイクル」や、化学的・熱的に処理・分解し、再度プラスチックや化学品とする「ケミカルリサイクル」による製品を供給しています。これに加えて、リサイクルを促進させる包装材料の「モノマテリアル化」や、プラスチックリサ

サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化



イクルのトレーサビリティを実現するWebアプリケーション「RePLAYER®トレーサビリティプラットフォーム」の提供など、新素材、リサイクルシステム、バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく、太くしていきます。

バイオマス戦略・リサイクル戦略の取り組み事例はサステナビリティサイトをご参照ください。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/recycle/index.htm

リジェネラティブなライフスタイルを実現する

BePLAYER®、RePLAYER®

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー社会の実現には大きな社会変革が必要です。当社グループは素材メーカーとして、人々のライフスタイルを根幹から変える化学の力を持ち、広く社会にソリューションを提供していく責任があります。そのため、積極的な発信を続け、総合的なソリューション企業として認知され続けることが重要です。そこで、バイオマスでカーボンニュートラルに貢献する「BePLAYER®」と、リサイクルでサーキュラーエコノミーに貢献する「RePLAYER®」の2つのブランドを通じて、複合的かつ複雑な社会課題を解決し、サステナブルを超えたリジェネラティブ(再生的)なライフスタイルを提供することを目指します。



サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化

バイオマス戦略事例

1 バイオマス原料を用いたリニューアブルプラスチックのグローバルサプライチェーン構築

ソニー(株)のオーディオ・ビジュアル製品をはじめとする高機能製品は、使用されるプラスチックの種類が多岐にわたることから、サプライチェーンが複雑で、原料から製品化までの流れをすべて可視化し、一元管理することは困難でした。加えて、高い難燃性や光学特性などが求められる部品は、マテリアルリサイクルによって製造された再生プラスチックへの置き換えが難しく、化石資源由来のバージンプラスチック使用量を削減するための現実的な方策がないことも課題でした。

これらの課題を解決するため、三菱商事(株)や当社を含めた14社の協力のもとでサプライチェーンを可視化し、複数種のプラスチックや化学品について、バイオマス原料を出発点とするサプライチェーンをマスバランス方式で構築しました。これにより、従来と同等の品質を維持しつつ、再生可能なバイオマス資源を原料にしたリニューアブルプラスチックを製造できるようになり、ソニー(株)は

自社の製品に必要な原材料を主体的に選択できるようになります。ソニー(株)ならびに当社を含めたサプライチェーン各社は、今後も協力してリニューアブルプラスチックの導入を積極的に進めます。



ソニー BRAVIA 9 II
(Image courtesy of SONY)

世界初 ソニーの高機能製品向けに、バイオマス原料を用いたリニューアブルプラスチックのグローバルサプライチェーンを構築
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2026/2026_0206_1/index.htm

2 マスバランス方式によるバイオマス・エボリュ®が、貨物ハンドリング資材に採用

当社は社会のバイオマス化を進める取り組みとして、BePLAYER®ブランドのもとバイオマスナフサによる誘導品(バイオマス化学品、バイオマスプラスチック)の展開を拡大しています。その中で、日本航空(株)(JAL)が空港で貨物の積み付けや保管時の固縛用ハン

ドリング資材として使用するストレッチフィルムに、当社グループの(株)プライムポリマーが製造販売するマスバランス方式によるバイオマス・エボリュ®が採用されました。このストレッチフィルムに配合されるバイオマス素材は、SAF(持続可能な航空燃料)製造時に副産物として得られるバイオマスナフサを原料としており、SAFの使用拡大を目指すJALが副産物も活用する誠実な取り組みとして高く評価されています。JALはバイオマス・エボリュ®を2025年10月から順次導入し、年間約50トンのCO₂排出量削減につなげます。



(Photo courtesy of JAL)

リサイクル戦略事例

メカニカルリサイクルの実証設備導入と技術開発

当社は廃プラスチックを再資源化するメカニカルリサイクルについて、実証設備を静岡県浜松市の(株)中部日本プラスチック工場内に設置し、社会実装に向けた技術開発を推進しています。設備としては、粉碎・洗浄・選別などの多種多様な装置に加え、二重濾過フィルター方式による高度な異物除去や臭気低減などの装置を備えた当社独自のタンデム押出機を設置しています。これにより、効率的なリサイクルプロセスの開発や、リサイクル材の品質改善が可能となります。これら設備を活用し、内閣府戦略的イノベーション創

造プログラム(SIP)「サーキュラーエコノミーシステムの構築」や、(株)デンソーを中心とした自動精緻解体による廃車由来プラスチックの水平リサイクル(Car to Car)の動静脈融合の実現に向けたBlue Rebirth協議会にも参加しています。

また、実証設備は市民・自治体・行政、教育機関、リサイクラー、ブランドオーナーなど、メカニカルリサイクルに関わるすべてのステークホルダーにオープンラボとして活用していただいています。その一例として、当社は萩原工業(株)と粘度を均一化することでリサイクルプラスチックの品質を向上させる技術開発にも共同で取り組み、同

社にライセンス、粘度均一化装置の販売を開始しております。

今後も当社は、素材メーカーとしての知見を活かし、メカニカルリサイクルの技術および品質向上に貢献していきます。



サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの対応強化

コミュニケーション強化でお客様とともに

リジェネラティブな社会の実現を

環境への取り組みを進めたいお客様に向けて、最新情報や当社グループの取り組み、その背景などをセミナーやホワイトペーパー、メールマガジンなどを通じて積極的に情報発信を行いながら、コミュニケーションを図っています。それにより、数多くのお問い合わせと具体的テーマの開発につながっています。サステナビリティ情報の開示義務化への対応が求められる中、具体的な活動によるバリューチェーン全体でのCO₂排出量削減、Scope3削減への取り組みは重要性を増してきています。その際にScope3カテゴリー1*の具体的な削減策となる素材の低カーボンフットプリント化は重要な役割を担います。当社グループは、炭素の由来を見直し「素材の素材から変えていく」ことで、社会のバイオマス度向上、リサイクル率向上に向けた貢献と、バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減に向けた具体的なソリューションを提案しています。

* 原材料など、自社が購入した製品・サービスの製造過程で発生するGHG排出量

三井化学のバイオマス&リサイクルソリューション
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/beplayer-replayer/index.htm>

プラスチックごみ問題

プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、環境中に流出することが原因です。河川や海への流出を防ぐためには、プラスチックに関わるバリューチェーン全体で対策を講じる必要があります。当社グループは、CLOMAなどのアライア

ンスや一般社団法人エコシステム社会機構(略称: ESA)、一般社団法人SusPla(サスプラ: Sustainable Plastics Initiative)などのコンソーシアムに参画して、プラスチック廃棄物管理やリサイクル促進に取り組んでいます。

VOICE



執行役員
 グリーンケミカル事業推進室担当
 特命事項(カーボンニュートラル戦略)

上原 与志一

三井化学グループは、2006年に経済・環境・社会の三軸経営(トリプルボトムライン)を打ち出して以来、GHG削減に向けた様々な取り組みを推進してきました。さらに、2020年11月には「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、当社グループから排出されるCO₂の削減に加え、CO₂排出量削減に貢献する製品・サービスの提供および社会実装を通じた「削減貢献量(Avoided Emission)」の最大化を目指しています。

こうした継続的なカーボンニュートラルへの取り組みにより、VISION 2030の目標であるGHG排出量の2013年度比40%削減については、達成の目途が立ちました。しかし、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けては、技術面・社会面の双方において、さらなる進化が求められています。

また、近年の大きな環境変化を背景に、グリーントランスフォーメーション(GX)は気候変動対応にとどまらず、経済安全保障の観点からもその重要性が一層高まっていると認識しています。これら課題への対応は、企業単独では困難であり、産官学や業界の垣根を越えた連携が不可欠です。一方で、こうした連携は新たな成長機会ともなり得ます。当社グループは、多様なステークホルダーとの協働を通じて、グリーンケミカル事業のさらなる拡大を進めていきます。

Transformation Drivers

変革のドライバー

三井化学グループは、「成果と利益にこだわった技術経営」「DX Visionが導く企業変革」「事業成長と社会課題解決を統合するBlue Value®・Rose Value®」を企業変革の実効性を高めるドライバーとして、全社横串での機能強化を図りイノベーション創出をさらに加速していきます。

- 71 CTOメッセージ
- 75 成果と利益にこだわった技術経営：R&D
- 77 成果と利益にこだわった技術経営：知的財産戦略
- 79 CDOメッセージ
- 81 DX Visionが導く企業変革
- 83 Blue Value®・Rose Value® ～事業成長と社会課題解決の統合～

CTOメッセージ

変革を加速し、将来の成長と利益に コミットする技術経営を実現する

取締役 常務執行役員 CTO

表 利彦

研究開発を、経営として マネジメントできる仕組みへ

VISION 2030の後半に向けて、研究開発領域では、成果をより確実に事業へつなげるための仕組みを整える段階にきています。CTOとしての私のミッションは、技術視点から経営戦略を支える全社的な意思決定を支援し、研究から事業化に至るイノベーションプロセス全体をマネジメントすることです。その上で、私がCTOとして特に強く感じているのは、個々のテーマや現場の努力を経営としてどう把握し、支援し、事業化へつなげていくのかという点です。

これまで当社グループは、独自の製品開発・育成システムを活用してきました。この仕組みは開発から製造へ移

行する際に必要な確認事項を段階ごとにチェックする手段として、非常によくできています。一方で、研究から事業化までのイノベーションプロセスを考えると、新事業・新製品の創出に向けたイノベーションを生み、加速させる別の仕組みが必要です。これまではチェックの仕組みの上にKPIを設定している状況だったため、研究開発テーマを事業化に向けて強力にマネジメントしていくのには適さなかったと考えています。

目標数値を掲げる以上、それをどう実現するかを、日々の活動の中で確認し、ピボットし、そしてアジャストしていくマネジメントが必要です。そのためには、それぞれのテーマが今どの段階にあり、どのように事業化へ向かっているのかというイノベーションプロセスにおける動的な部

分を見える化しなければなりません。そうすることによって、どの時点で経営として支援するのか、先行投資すべきなのかが判断できます。事業化は研究者だけではできないので、経営・事業部・研究所などの幹部が同じ目線で研究現場を支え、共通認識のもとに事業化へと引っ張っていく。そのための仕組みに変えていくことが、次の成長に向けた重要な出発点であると考えています。

研究と開発の役割を明確にし、 新事業創出を加速する

2025年10月に実施した研究開発体制の見直しは、研究と開発の役割を明確に分けることを目的としたものです。私は研究と開発は定義が異なるものだと考えています。研究は、新製品・新事業創出のプロセスを通して基幹技術の中長期的につくっていく活動で、プロフィットセンターにはなりません。一方、開発は明確な目的や顧客ニーズに対峙し、新製品として形にし、収益につなげていく活動です。研究でコストをかけて吸収した知識を、開発から製造・ものづくりのプロセスを通じて知恵に変え、価値として社会に届け収益を上げる。それがイノベーションプロセスです。

開発では、既存事業というプラットフォームにおいて打率8割程度で次々と新製品を生んでいき、研究では既存事業の延長線上、あるいは横展開として、必要でありながらも時間を要して不確実性が残るテーマ、将来新事業の基幹技術として必要になるテーマという2つのミッションに取り組みます。

CTOメッセージ

既存事業の延長線上ないし横展開として必要な研究テーマは、その出口として開発に移管していくことになります。一方、新事業に必要となるテーマは外部連携などをしながら取り組みますが、新たな製品をつくっていくことになるので、既存事業がすぐに引き取れないことも考えられます。そこで、新事業開発センター（NBIC）にて新規事業推進プロジェクトとして損益ゼロまで育成したのちに事業部へ移管する、もしくは新たな事業部を立ち上げるという仕組みとなります。こうしたことを踏まえ、イノベーション

に関するKPIを見直し、2026年度目標として「新事業数2件以上」「開発への移管件数1件以上」を設定しました。ここで移管件数が1件と少ない理由は、昨年10月の研究と開発の分離により、3年以内に上市するテーマは基本的に開発部へ移管したためです。2027年度以降のKPIの定量的な数値については、骨太計画のチャレンジ目標を取り込み、目標達成に向けた具体化を進めていきます。

今回、開発を事業本部に移したことで、事業本部は自らの資金や固定費、人員を見ながら、どのテーマに取り組むのかをより明確に判断することになります。一方で、不確実性は高くても将来の成長にとって意味があるテーマは、研究がしっかり受け止め、育てていく。開発は高い確度で製品を生み出す役割を担い、研究は中長期的に大きなビジネスチャンスへつながる技術プラットフォームをつくっていく。この役割分担と目的を明確にしたことが、新体制の大きな意味です。

研究と事業の間をつなぐ上で、NBICの役割も重要です。研究者が優れた技術・能力を持っていても、いきなり顧客のもとに行き、どの顧客にどう仮説を立て、どのように事業へつなげるのかを一人で考えるのは容易ではありません。ビジネスビルドのスキルを持った集団としてのNBICが研究テーマと並走し、投資、

財務、契約、外部アセットの探索なども含めた知識を総動員し、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）も活用しながら事業化の可能性を高めていくことで、新事業・新製品創出の確度を向上させていきます。

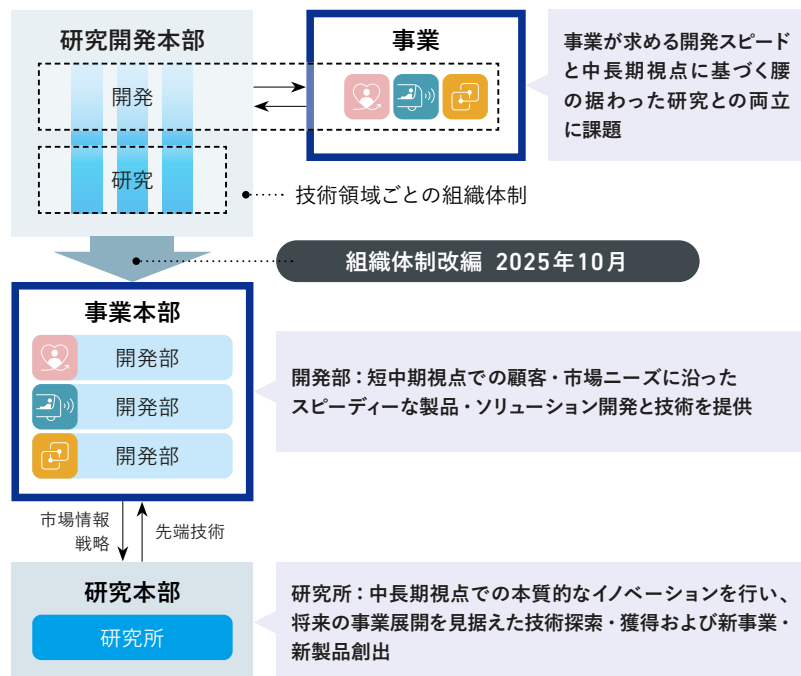
エンドユーザー視点とデータ活用で、技術を事業へつなげる

当社グループはBtoBの素材メーカーとして顧客企業の製品や事業を支えてきましたが、これからの研究開発では、その先にいるエンドユーザーにどのような価値を届けるのかを考えることが欠かせません。

この意識は、少しずつ研究メンバーにも浸透してきています。研究テーマの企画段階でも、用途や顧客、その先のエンドユーザーにどのような価値をもたらすのかを描けなければ、テーマとして成り立ちにくくなっています。まずは、研究者一人ひとりがその点を考える癖を持つことが重要です。

エンドユーザーとの接点としての役割を持つ共創空間「Creation Palette YAE®」は、東京駅前という利便性の高い場所で当社グループを知っていただき、そこで得たコメントや反応を蓄積し、より深い技術議論が必要であれば袖ヶ浦などの研究拠点へつなげていく場所です。これまで想定を超えるお客様に会場いただきましたが、来場数はあくまで途中の指標であり、重要なのはそこで生まれた接点がどれだけ次の共創や事業化につながるかです。

■ 組織単位



CTOメッセージ

同時に、顧客接点や研究テーマの情報を、全社で活用できるデータとして蓄積・分析する取り組みも進めています。デジタルサイエンスラボには、計算機科学やMIなどの専門人材が集まっており、DX・AIを研究開発の現場で活用する構想はすでに描いています。一方で、データの置き場所やアクセス権を整えるだけでなく、各部署の情報を積極的に共有し合うような風土の醸成と、情報を活用可能な形で蓄積していくための共通ルールを整える必要もあります。2026年度上期中に仕組みを整え、下期以降はデータを取り込み、解析・検証していきます。

グローバルR&Dと技術の複合化で、勝ち筋を築く

研究開発をグローバルに展開する目的や形は一つではありません。将来必要な要素技術の中長期的に獲得する場合もあれば、地域特性や現地のお客様に応じて技術を磨くケースもあります。

技術サポート拠点は、お客様の近くでデータや技術支援を提供し、市場や顧客の変化を捉える部隊です。今後は、そこで得た情報をR&D側とも共有し、必要な地域に研究開発の接点を広げ、世界各地の産業クラスターや研究ネットワークに入り込んでいく必要があります。自社だけではキャパシティに限界があるからこそ、現地の知見や専門人材とつながり、研究開発力を高めていきます。

一方、中国企業の技術開発力とスピードは、脅威であると同時に、率直に敬意を持つべき水準にあると感じて



います。特に国家戦略として資金と人材を投じる領域では、技術のキャッチアップも非常に速い。だからこそ、私たちが考えるべきなのはニッチの領域で、中国と同じ領域で真っ向から戦うことではありません。私がニッチと言っているのは、単に市場規模が小さいという意味ではなく、他社から見て「この領域は必要だが、三井化学が担っているので十分だ」と思われるようなポジションを見つけることです。

その鍵は、技術を複合化し、複雑性を高めることです。単一の材料やプロセスではなく、材料技術、加工技術、生産技術とレスポンスの速さを組み合わせ、全体で価値をつくる必要があります。2025年4月から加工生産技術センターをCTO直下組織としたことも、この考え方に基づいています。量産段階になってから加工や生産を考えるのではなく、研究の早い段階から、将来のものづくりに矛盾しない形でテーマを進める。グローバルな知と市場に入り込み、技術を複合化し、お客様に素早く応え

ることで、当社グループならではの勝ち筋を築いていきます。

経営資源を見える化し、 全社最適で成長領域へ振り向ける

研究開発における資源配分では、売上収益に対する研究開発投資比率が重要な指標となりますが、その水準は全社一律に考えるものではありません。産業インフラに近い領域と、高い成長性や専門性が求められる領域とでは、必要な投資水準も資本コストも異なります。よって、これら異なる領域への研究開発投資バランスを考慮した上で妥当性のある投資総額を見極める必要があります。重要なのは、その数字が攻めと守りの領域の特性に照らして、納得感のある水準かどうかです。

そのためには、事業本部やグループ会社に分散する研究開発費、人材、テーマを紐付け、領域ごとの資源配分を見える化する必要があります。そこができて初めて、分野ごとの投資比率や資源配分のバランスを議論できます。

ベンチマークの考え方も変える必要があります。国内の総合化学メーカー同士を横並びで比較するだけでは十分ではありません。当社グループが各領域で本当に戦うべき相手は誰なのか。攻める産業分野ごとに、グローバルで見た真の競合企業を特定し、その水準と比較していかなければ、勝つための投資議論にはなりません。

人的資本について重要なのは、専門性を持つ人材の集団をマネジメントし、チームとして力を発揮できるようにす

CTOメッセージ

ることです。高度経済成長期のように、全員が一定水準レベルで勤勉に働けばよいという時代は終わり、弱いところを一律に底上げしようとするよりも、一人ひとりの強みを伸ばし、その強みを組み合わせて成果を出す。今後は化学だけでなく、医工、デジタル、電子、物理、メカトロニクスなどの多様な技術分野をはじめ、全社的に様々な専門性を備えた人材を、より積極的に採用していく必要があります。そして人材の流動性が高まることも前提とした上で、外で経験を積んだ人が再び当社グループで働きたいと思える環境を整えることで、最も重要な資産として人材の力を高めていきます。

部分最適ではなく、事業部間の情報共有を進めながら、全社最適で人材・情報・資源を動かしていくことが、イノベーションを加速させる最大の力になると考えています。

勝つための知財戦略

知的財産については従前から、単なる権利保護ではなく、事業戦略と連動し、収益につなげるべき技術アセットであるとお伝えしてきました。知財をプロフィットセンターとして機能させる方向性は、社内でも共有しつつありますが、具体的な仕組みづくりはこれからです。私自身、2026年4月から知的財産部を管掌していますので、これから部員各位と向かうべき方向性を共有化していく段階です。

まず必要なのは、知財への投資額と、事業・製品への貢献を紐付けて見える化することです。知財部においてもこ

うした可視化がなければ、知財をプロフィットセンターとして捉えることはできません。知財は守るためのものと思われがちですが、今後は知財係争が増えることも想定し、最終的には係争になったときに勝ち切れるかどうか問われます。単に特許を保有するだけではなく、事業を守り、必要な局面で確実に攻めの力を発揮できる知財ポートフォリオにしていく必要があります。

知財の活用方法も一つではなく、ライセンス供与や売却、外部パートナーを通じた価値向上などがあります。その一環として、外部組織との協業も始めています。まだ成果を大きく語る段階ではありませんが、知財を事業として捉える重要な取り組みです。

未来から今日を見直し、 変化を通じて成果にコミットする企業へ

よく言われるように、三井化学はとても真面目な会社です。昨日まで積み重ねてきたものの上に今日があり、その先に明日の姿を描く。そうした誠実さは、当社グループの大切な強みです。一方で、変化のスピードがこれだけ速くなっている中では、過去の延長だけで未来を描くことは難しくなっています。5年後、10年後に何が必要になるのかを考え、そこから今日を見たときに、今変えなければならないことは何かを判断する。その発想を、もっと強く持つ必要があると考えています。私は外から来た人間として、当社グループに必要な変化を起こしていくことも自身の重要な役割だと感じています。

投資家の皆様にぜひご理解いただきたいのは、三井化学には、自分たちがやろうとしていることを外に発信し、コミットしようとする姿勢があるということです。研究開発には具体的に開示できない内容もありますが、考え方や方向性はできる限り分かりやすくお伝えし、次の機会には進捗を示していく。研究開発を経営としてマネジメントし、技術を事業へ、事業を成長へとつなげていく。その変化を一つひとつ形にしていきますので、ぜひご期待いただきたいと考えています。



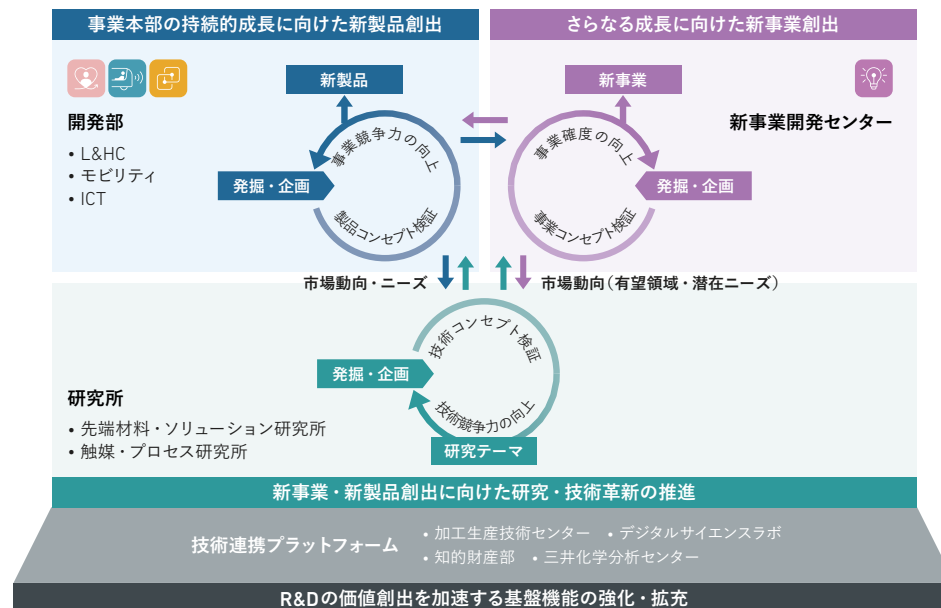
成果と利益にこだわった技術経営：R&D

競争力強化と新事業創出を両輪とした新体制

2025年10月、当社は研究開発体制を刷新し、各組織の機能と役割を明確化しました。当社の研究開発は、「既存事業の競争力強化」と「新事業創出」を両輪とし、持続的な成長を支えています。

既存事業においては、「成長領域」を中心に、市場動向や顧客ニーズを捉えながら、研究所と開発部の連携を通じて新製品の創出を推進しています。一方、新事業では、有望分野や潜在ニーズを起点に、新事業開発センターが中心となって、既存事業の延長にとられない発想で新たな事業の創出を進めています。研究所は、新製品・新事業の創出につながる研究テーマを継続的に創出・蓄積しています。加えて、技術連携プラットフォームがこれを機能面から支えることで、研究開発ポートフォリオの強化を図っています。

本体制のもと、新製品と新事業の創出を加速し、当社グループの持続的成長の実現を目指します。



グローバルでフラットな分散体制を強化

当社グループは、従来の日本中心の研究開発体制からの転換を進めてきました。

ソリューション提供力の向上に向けて、既存市場に加え成長市場・新興市場における技術サポートを強化し、市場や顧客に近い場所で開発を行う体制を構築しています。これにより、顧客ニーズや市場特性をよりの確に捉え、迅速な価値提供を実現しています。

研究面では、最先端技術の獲得に向けて、主要な技術集積地に拠点を設置し、アカデミアやスタートアップとの連携を推進して、外部知の取り込みと技術の高度化を加速しています。

今後は、各地域の特性やニーズに応じた研究開発機能の最適配置を進めるとともに、フラットな分散型体制を強化し、地域密着型の開発とグローバルな技術連携の両立を通じて、持続的な価値創出を加速していきます。



成果と利益にこだわった技術経営：R&D

TOPICS

細胞培養分野の革新的ソリューションInnoCell®

社会課題の解決に向け、当社独自の基幹技術をもとに、新たなソリューションとして、InnoCell®（細胞培養プレート）を2025年7月に上市しました。InnoCell®は、当社が長年培ってきた素材×成形加工×バイオ技術の組み合わせにより、細胞培養分野における革新的なソリューションを提供するものです。

当社グループは、基幹技術の融合を通じて、新たな価値創出と事業領域の拡張を図り、ライフサイエンス分野をはじめとする成長領域において、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立を目指しています。



InnoCell®の開発を進めるメンバー

外部表彰

国際標準化でリーダーシップ発揮

ISO/TC 61 MacFarlane Award

令和7年度産業標準化事業表彰

経済産業大臣表彰（規格開発・認定・認証部門）

これらの受賞は、当社の技術力と先見性が国際社会に認められただけではなく、国際標準化の場でリーダーシップを発揮した成果です。

標準化は単なる技術規格ではなく、グローバルビジネスを加速させる戦略的要素であり、当社が世界市場での競争力強化に貢献している証だと考えています。

詳しくは、受賞者インタビューをご参照ください。



令和7年度 産業標準化事業表彰
経済産業大臣表彰 受賞者インタビュー（METI/経済産業省）
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/keihatsu/hyosho/interview/R7/20251021-21.html>



新事業開発センター
山崎 聡

次世代半導体チップ実現への取り組み加速

第26回応用物理学会 Poster Award

本受賞は応用物理学の発展に貢献する優秀なポスター発表を行ったことに対して行われます。

発表では、当社が回路パターンを分子レベルで整然と並べる技術において、世界最小クラスの微細構造形成に成功したことを示しました。

半導体の進歩には、微細な回路パターンを高精度に形成する技術が不可欠です。当社の成果は、半導体デバイスのさらなる小型化と高性能化につながる事が期待され、次世代半導体チップの実現に向けた重要な一歩となります。

当社は、これまで培ってきた基幹技術を起点に、将来の成長が期待される分野での研究開発を進めています。今回の受賞を一つの節目として、本技術の早期事業化に向けた取り組みを加速し、半導体関連分野における新たな価値創出と事業拡大に貢献していきます。



先端材料・ソリューション研究所
阿部 諒太

成果と利益にこだわった技術経営：知的財産戦略

知的財産を起点とする価値創造

当社グループは、知的財産を既存事業の競争力を支える基盤であると同時に、新たな事業機会・収益機会を創出する戦略的な資産と位置づけています。技術の優位性を守るだけでなく、顧客との接点形成、外部パートナーとの連携、ライセンス収入の獲得などを通じて、事業活動に多面的に活用することを重視しています。

こうした考えのもと、当社グループは保有件数そのものを追うのではなく、市場の変化を的確に捉えて発明を生み出し、それを適切に権利化した上で、事業や企業価値の向上へとつなげる一連の仕組みを整えることを重視しています。その中で知的財産部門は、他社が活用したくなるような強い特許権の取得やクロスライセンス・共同開発契約の活用を通じてライセンス収入・売却収入を創出し、企業価値の向上に貢献することを目指しています。

その代表的な一例が、MOLp® (Mitsui Chemicals Material Oriented Laboratory) 活動を起点とした取り組みです。MOLp®は、研究者一人ひとりの素材に対する純粋な好奇心と感性を出発点とし、用途や市場が未確定な段階から「素材の魅力」そのものを探究する社内

活動です。こうした活動の中で、ミラノサローネをはじめとする国内外のデザインイベントへの参加・視察を通じて得られた着想を、知的財産部門が早期に関与することで速やかに特許出願へとつなげ、その後、その特許を閲覧した顧客からの問い合わせを契機に、特許ライセンス収入の獲得に至っています。本事例は、当社グループが研究者による探索活動、発明創出、権利化、そして顧客接点の形成を相互に連動させることで、知的財産が具体的な収益へと転換できることを示しています。

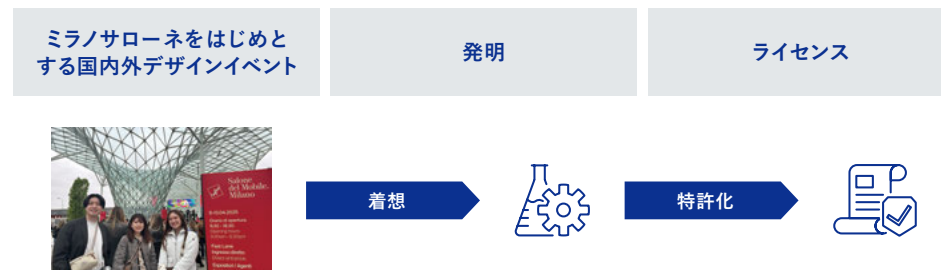
また、大学との共同研究を通じて創出された知的財産についても、社会実装と収益化の両面で活用しています。当社は長岡技術科学大学と共同開発したインライン粘度計測技術を基盤として萩原工業(株)との共同開発を進め、ライセンス契約を締結しました。さらに当社・萩原工業(株)・丸喜産業(株)・日本電気(株)の4社が、マテリアルズ・インフォマティクス技術を活用し、再生プラスチックの品質安定化と製造工程の効率化に向けた協業を開始しています。当社グループは知的財産をライセンス収入の源泉とするだけでなく、外部パートナーとの連携を通じて技術の実装を加速し、新たな事業展開へとつなげていきます。

MOLp®活動とは

素材の機能的価値や感性的な魅力を再発見し、そのアイデアやヒントをこれからの社会のためにシェアしていく三井化学グループのオープン・ラボラトリー活動。研究者による内発的動機に基づき、2015年より始動。



MOLp®活動概要紹介
特許庁広報室公式YouTube「JPOちゅーぶ」
特許庁×三井化学コラボ動画を公開!!
経済産業省 特許庁
<https://www.jpo.go.jp/news/koho/info/molp.html>



成果と利益にこだわった技術経営：知的財産戦略

価値創出余地を有する知的財産の価値顕在化への取り組み

当社グループは価値創出余地を有する知的財産について、グループ内での活用にとどめることなく、外部連携を通じた価値の顕在化に積極的に取り組んでおり、以下の2軸で進めています。

①外部専門パートナーとの協業によるライセンス展開

当社グループが保有する特許・技術シーズを将来のさらなる成長の源泉として活用し、知的財産の価値を最大化するため、つながりのある企業や外部ネットワークを有する専門パートナーとの連携を進めています。この連携・協業では、当社グループが有する幅広い知的財産を対象に、単独では十分に展開しきれない用途・市場への技術展開を図るとともに、ライセンスアウトなどを通じた収益機会の創出を目指しています。今後も、外部パートナーの事業化機能と当社グループの技術・知的財産を組み合わせることで社会実装を加速し、ライセンス収益の拡大につなげていきます。

②事業ポートフォリオ変革と連動した特許の戦略的移転

事業ポートフォリオ変革を進める中で、事業撤退や研究方針の転換により当社グループでの活用機会がなくなった特許群については、単に放棄するのではなく、その技術を最も活かせる企業への売却・移転を通じて収益を創出しています。これにより、保有コストの削減と売却収益の確保を同時に実現しています。

生成AIを活用した業務効率化による資本効率の向上

当社グループは、生成AIを活用した特許情報の解析・査読プロセスの高度化により、R&D部門における特許査読工数の大幅な削減を進めています。従来、専門的知識と多大な時間を要していた特許文献の調査・評価業務において、生成AIを活用することで効率化を行うとともに、他社権利への抵触リスクの低減を目指しています。この取り組みは、単なる業務負荷の軽減にとどまらず、社外パートナーとの共創活動の推進、顧客との対話の深化、市場ニーズの探索といった高付加価値領域へのリソース再配分を可能にするものです。こうした活動を通じて将来の事業機会の創出と収益力の強化を図り、中長期的なキャッシュ・フローの拡大と資本コスト経営の実現につなげていきます。

生成AI活用の真価を引き出すためには、DXに精通し、特許情報に関する高度な専門知識を持つ人材が不可欠ですが、知的財産部門には社内DX人材育成プログラムレベル2を修了した人材（データサイエンティスト）が複数在籍するほか、特許検索競技大会（一般財団法人工業所有権協力センター主催）における最優秀賞受賞者をはじめとする専門家を擁しており、生成AIと知財プロフェッショナルとの協働によって、高精度な分析と意思決定支援を実現しています。

また、商標においても、冒認出願の排除や将来の事業展開の自由度確保といったリスク管理、先読み施策の検討・実行に素早くかつ効果的に対処できるよう、生成AIを活用した他者商標ウォッチングの効率化を進めています。

今後も当社グループは、知的財産を基盤としたキャッシュ創出力の強化と、生成AIによる業務効率化の両輪を通じて資本効率を高め、持続的な競争優位の確立と企業価値の向上を目指していきます。



特許検索競技大会（一般財団法人工業所有権協力センター主催）受賞式の様子

CDOメッセージ



攻めのDXでデータドリブン経営への変革を加速

常務執行役員CDO

三瓶 雅夫

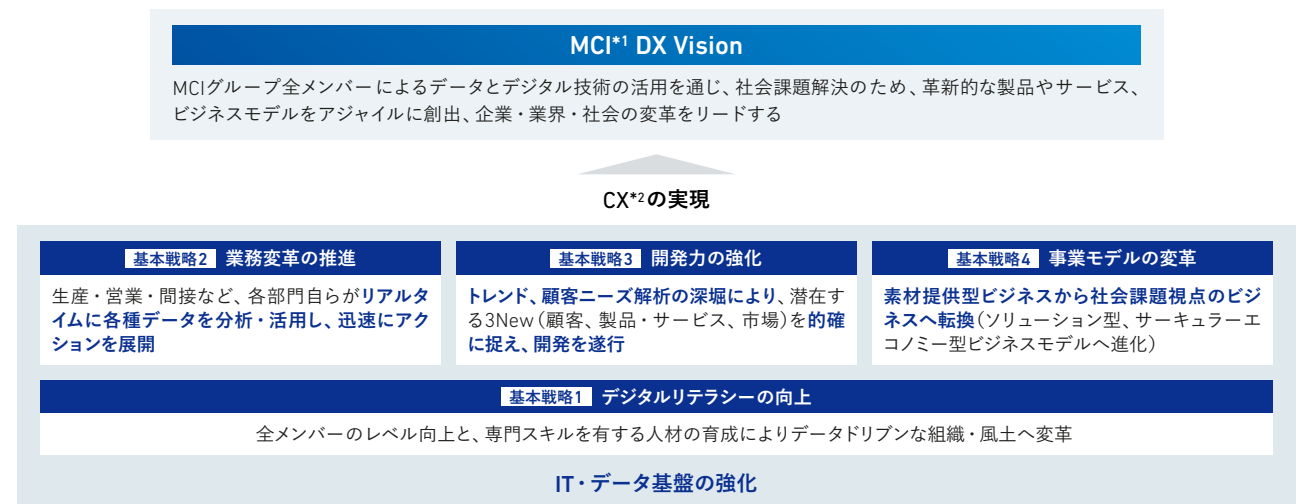
当社グループは、長期経営計画VISION 2030の実現へ向けた基本戦略の柱の一つとして「DXを通じた企業変革」を掲げています。2021年にDX推進室を新設し、DX Visionおよび4つのDX基本戦略を定めました(図1)。2022年4月には、全社横断型のDX推進本部を立ち上げ、多角的なDXを推進してきました。具体的には業務改革推進室による基幹システム更改などのIT・データ基盤の強化、DX企画管理部による全社AI活用推進、情報システム統括部によるITインフラ・情報セキュリティ強化、物流部・購買部によるサプライチェーンDX加速などを進めてきました。

「IT・データ基盤の強化」については、2021年にSAP基幹システム刷新という大型プロジェクトを決断しました。当社のSAP基幹システムは、20年以上前に構築して以来、更改していない状態でした。2022年から4年間かけて要件定義・システム開発などを進め、2026年4月に予定通り新基幹システムSAP S/4HANAを本格稼働しました。このSAP基幹システム更改の目的は、事業ポートフォリオ変革、ソリューション型ビジネスへの転換、新規顧客の獲得、ROIC経営、他社・業界との連携などにつながる機能を強化し、データドリブンな経営基盤をつくり、グローバルガバナンスを確立することです。2030年までに、グローバルおよび関連会社へ展開を完了する計画です。

当社のSAPプロジェクトでは、「Clean Core」を徹底してきました。つまり、余計なアドオンやカスタマイゼーションを加えず、「パッケージをパッケージのまま運用する」「業務にパッケージを合わせるのではない」という「Fit to Standard」の考え方を徹底しました。併せて、Clean CoreのSAP基幹システム上に、MA/SFA/CRMやS&OPといった12個のサブシステムを構築しています(図2)。

「Clean Core」という考え方を全社で徹底していくためには、トップのリーダーシップが非常に重要であり、当時CEOであった橋本会長自らが「Fit to Standard」の重要性を全社員へ繰り返し伝えてきました。また、業務の現場を巻き込むことが不可欠であるため、業務エリアごとに業務プ

図1 三井化学のDX VisionとDX基本戦略



*1 MCIはMitsui Chemicals, Inc.の略 *2 コーポレートトランスフォーメーション

CDOメッセージ

ロセスに精通した責任者、Business Process Owner (BPO)をアサインして、業務プロセス・デザインの全権限を与えて進めました。結果として、20年前に構築したSAPシステムでは約2,000本あったアドオンを、今回は業務系アドオンについては7本まで削減することに成功しました。

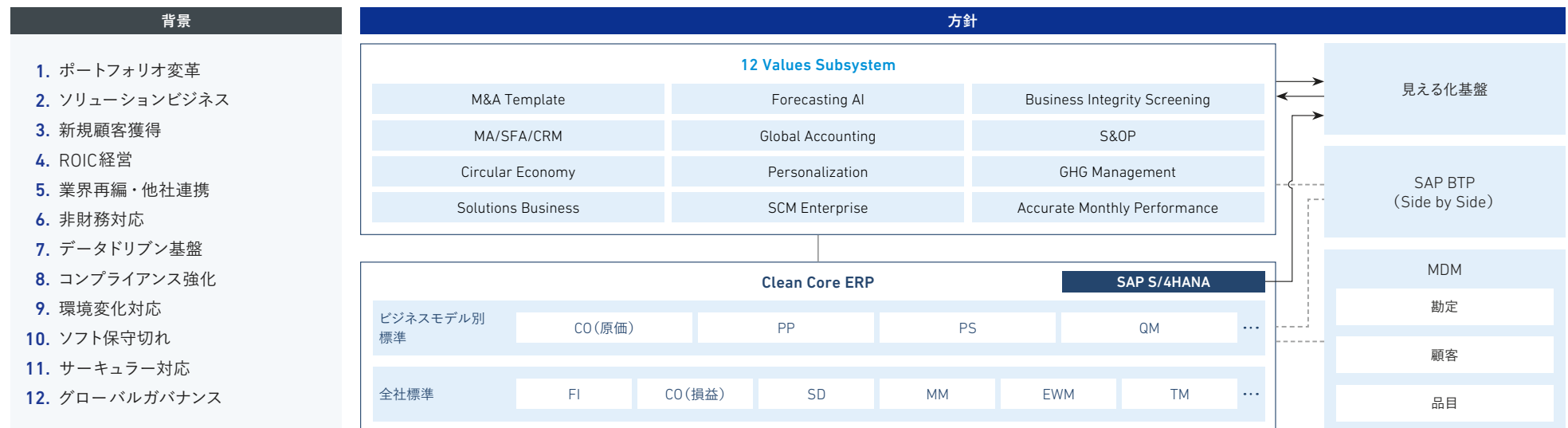
また、データドリブン経営への変革を加速するため、SAP基幹システムとともに動く、経営判断高度化基盤、いわゆる「見える化基盤」を構築しました。データ品質の3要素(粒度・鮮度・量)を向上するデータ基盤を構築したことで、リアルタイムで精度の高いデータ分析が可能となりました。これまでのKKD(経験・勘・度胸)による判断ではなく、データに基づいた判断へと変革し、データから新しいイン

サイトを得ることによって、新市場・新顧客の開拓と新製品の開発を加速していきます。

今回のSAPプロジェクトの意義は、単なるシステム更改にとどまらない企業変革にあります。これまでの基幹システム更改は、保守期限延長や法対応といった守りのリアクティブな発想によるものもありました。今回のSAP基幹システム更改は、あくまでも「攻めのDX」です。「Clean Core」という思想のもとに、動的に環境変化へ対応ができ、AIなどの新しいテクノロジーを迅速に取り込むシステムとすることで、データドリブンな意思決定の高度化や他社・業界連携を可能とし、保守効率の高い基幹システムを構築しました。

さらに、当社グループ独自のデジタル人材育成で非財務指標「データサイエンティスト数」は2025年度に177名を達成しました。これまで構築したデータドリブン経営基盤をフル活用し、新たに設定した2030年度目標「全社/全部署におけるAIを活用した業務効率化プロセスの定常運用」を目指すことによって、全社DXのマネタイズを拡大していきます。さらには、新たに打ち出した2030年目標の骨太計画の達成をDXにより後押しし、グローバルスペシャリティカンパニーへのCX(コーポレートトランスフォーメーション)の実現につなげていきます。

図2 三井化学のIT・データ基盤強化プロジェクトの概要



DX Visionが導く企業変革

DX Visionを実現する4つの基本戦略と成果

当社グループは、DX Visionを実現するため、「IT・データ基盤の強化」をベースとして、4つのDX基本戦略を実行しています。

DX基本戦略1「デジタルリテラシーの向上」

当社グループ全メンバーを対象に、レベル0からレベル3のDX教育ロードマップを定義し、独自のDXリテラシー教育システムを構築しました(図3)。

レベル0(基礎レベル)は、すでに11,000名以上が受講を完了しました。レベル1は上位者の指示のもとで

データ分析を実行できるレベルを目標とし、4,000名以上が修了しています。レベル1修了者の中からレベル2へ進む人材を選抜し、「現場データサイエンティスト」の社内育成を進め、非財務指標「165名の育成」を達成しました。現場データサイエンティスト育成による成果の一例として、最適化AIプラットフォームを構築し、事業・生産・サプライチェーンマネジメントにおける生産計画、販売計画、在庫の最適化を実現しています。さらにデータサイエンティストの専門性に応じた処遇を受けられるスペシャリスト制度も設け、データドリブン経営を支える人材基盤を強固にしています。

DX基本戦略2「業務変革の推進」

従来の仕事のやり方から、データに基づくやり方へ転換を図っています。取り組みの一例として、DXを活用した化学業界の協創体制を構築することで、「化学品の物流共同化」を進めています。

2023年に三菱ケミカルグループと共同検討を開始したほか、経済産業省・国土交通省「フィジカルインターネット実現会議」にワーキンググループを設置し、複数の化学企業間の物流をDX技術でつなぐ共同物流プラットフォーム構築を進めています(図4)。具体的には、化学品物流のデータ・荷姿・ノウハウの標準化を進め、実証実験ではトラックの積載量や輸送距離、ドライバーの労働時間は60~90%程度的大幅改善、CO₂排出量は30~60%程度の削減など確かな効果を確認しています。

DX基本戦略3「開発力の強化」

当社グループ独自の生成AIアルゴリズムを構築し、ニュースや特許などの外部ビッグデータから当社グループ製品の新規用途探索を行い、事業・製品のトップライン(売上収益)やマーケットシェアの拡大を進めています。これまで30以上の部門が、200以上の新規用途候補を発見してきました。

DX基本戦略4「事業モデルの変革」

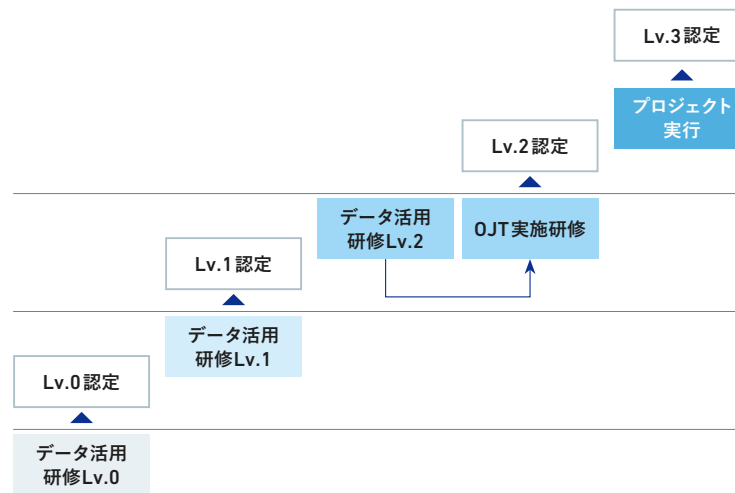
DXをドライバーとしたソリューション型・サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルへの変革を目指しています。一例として、当社グループはデジタル技術を活用し、バ

図3 三井化学のDX教育ロードマップ

4段階レベル定義

レベル	要件	対象	方法
Lv.3	高度な分析技術を用い、組織全体の課題解決に向けて取り組むことができる	データ活用推進者	BU Initiative
Lv.2	上位者による確認を前提に、独力でデータ分析作業を実行できる		OJT 実施研修
Lv.1	上位者の指示に基づいて、データ分析作業を実行できる		e-learning
Lv.0	データ活用の重要性を理解できる	全社員	e-learning

DX教育ロードマップ



DX Visionが導く企業変革

図4 化学業界 共同物流プラットフォーム

・ケミカル船・トラック



・荷姿・パレット



標準化促進

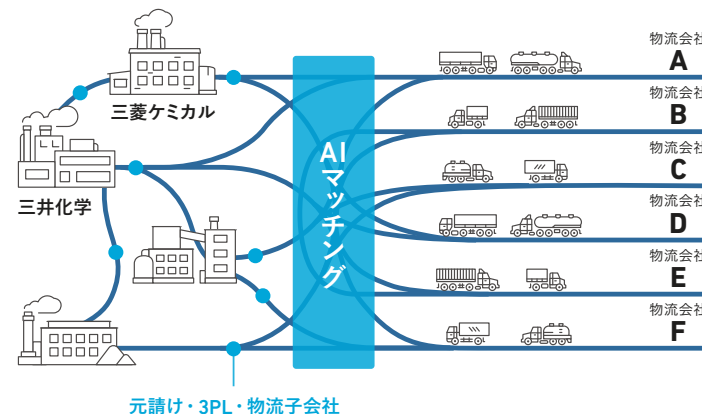
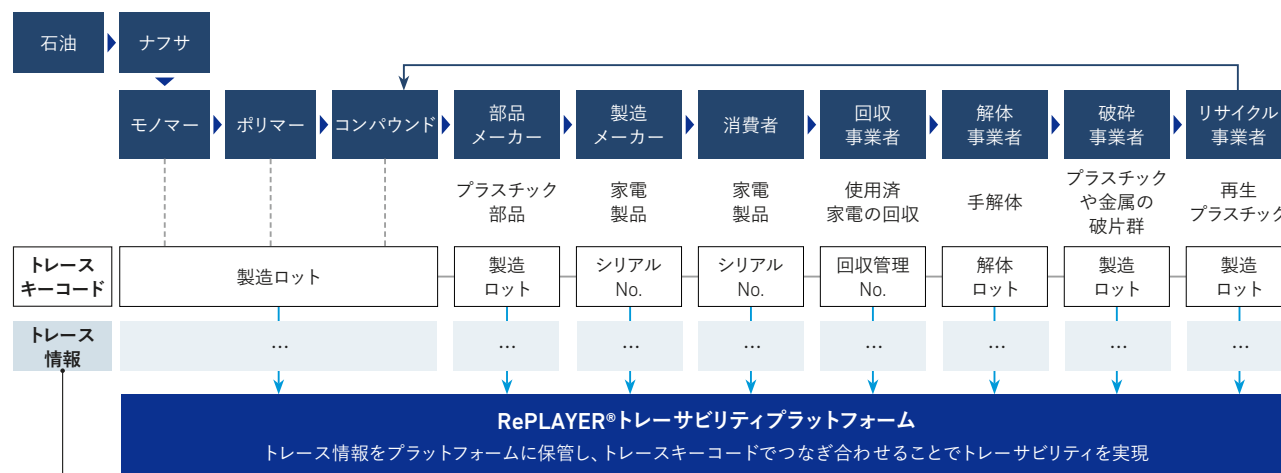


図5 プラスチック資源循環プラットフォーム



日付、数量、材料情報、物性情報、品質情報、リサイクル材比率、リサイクル回数、など

リユーチェーン全体でプラスチックリサイクルにおいて必要とされる製造工程データや品質データなどのトレーサビリティを実現する「RePLAYER®トレーサビリティプラットフォーム」を提供しています(図5)。

また、資源循環型社会の実現に向けてコンソーシアム「Pla-chain(プラ・チェーン)」を設立・運営し、トレーサビリティを基盤としたプラスチックリサイクル材の利用促進などを図っています。

AI活用によるデータドリブン経営の高度化

これまで当社グループは、IT・データ基盤構築およびDX人材育成を通じて、システム・データ・人材の観点から、全社的なデータドリブン経営基盤を整備してきました。この経営基盤をベースとして、2030年に向けた非財務指標「全社/全部署におけるAIを活用した業務効率化プロセスの定常運用」の達成を目指します。そのため、2026年には現場のデータサイエンティストを中心とした「DXチャンピオン」を全部署に配置し、各部署における業務特化型AIエージェントの開発・実装をリードしていきます。

今後もデータドリブン経営のさらなる高度化を通じて、DXの財務的成果を一層拡大し、VISION 2030の実現を加速していきます。

Blue Value®・Rose Value® ～事業成長と社会課題解決の統合～

VOICE

Blue Value®・Rose Value® 担当役員メッセージ



常務執行役員 RC・品質保証部、
ESG推進室、レスポンシブル・ケア委員会
およびESG推進委員会担当

松江 香織

Blue Value®・Rose Value®は、当社グループが社会課題の解決に資する製品・サービスを可視化し、事業成長と社会的価値創出の両立を示す取り組みです。2011年に構想を開始し、2015年に社内制度として運用を開始してから早くも10年が経過し、今では当社グループの中長期的な価値創造の方向性を示す重要な枠組みへと進化し、各事業戦略にも組み込まれています。

制度開始当初、企業が社会課題に取り組むことはCSR活動やボランティアとして、事業とは切り離して捉えられていることが少なくありませんでした。しかし、Blue Value®・Rose Value®は制度開始当初から、当社グループの製品・サービスを通じた事業成長により、お客様とともに社会課題解決に貢献する姿を社内外に発信する役割を担ってきました。

その後10年の間で私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しました。気候変動、サーキュラーエコノミー、食の安心、健康とくらし、住みよいまちといった、当社グループがマテリアリティとして設定している社会課題は、対応することが企業の持続的成長の前提となり、事業戦略の中に織り込むことが一般的になりつつあります。

当社グループはVISION 2030の基本戦略である「事業ポートフォリオ変革の追求」において、社会課題視点を全事業に展開することを掲げています。これは事業成長と社会課題の解決を別々に捉えるのではなく、事業戦略の中で一体的に実現していくという思いを込めた考え方です。Blue Value®・Rose Value®は、事業戦略のもとで生み出される製品・サービスの価値を示すものであり、経済的価値と社会的インパクトの双方を兼ね備えた事業の広がりを可視化する役割を担っています。また、多様な価値を創造できる化学の力を有する当社グループが、素材や技術などの様々なソリューションの提供を通じて、お客様とともに社会課題の解決に取り組む事業を着実に成長させていることを示していると考えています。

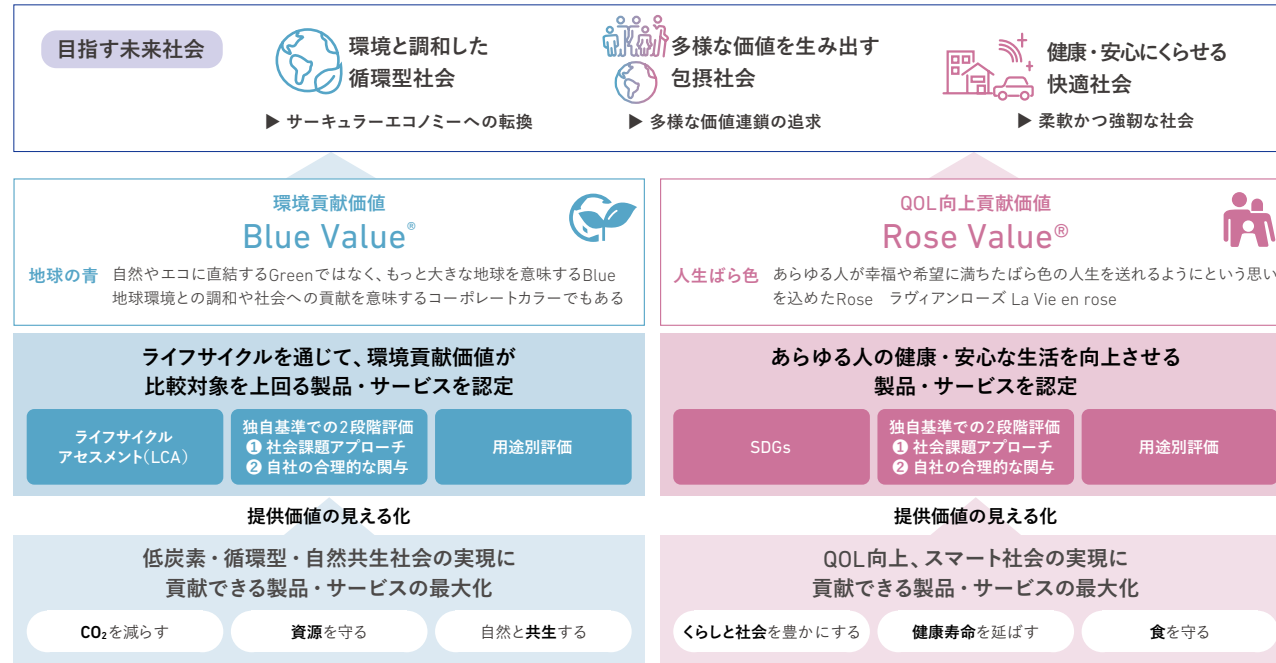
VISION 2030は、いよいよ折り返しに入ります。事業成長と社会的価値創出を一体で捉え、より一層スピード感をもって事業ポートフォリオ変革を推進していきます。その成果は、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大という数値で皆様にご覧いただけたと考えています。



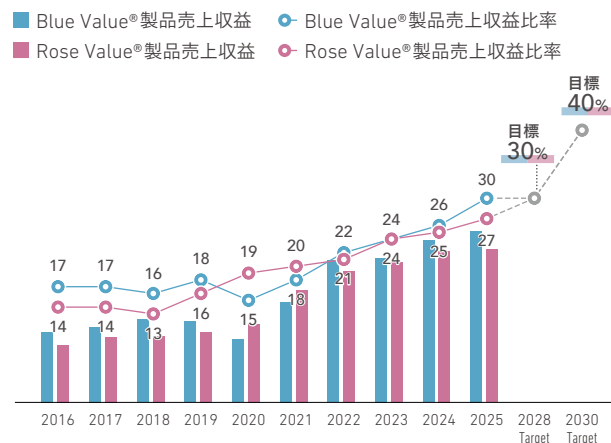
Blue Value® / Rose Value®

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/ms/index.htm

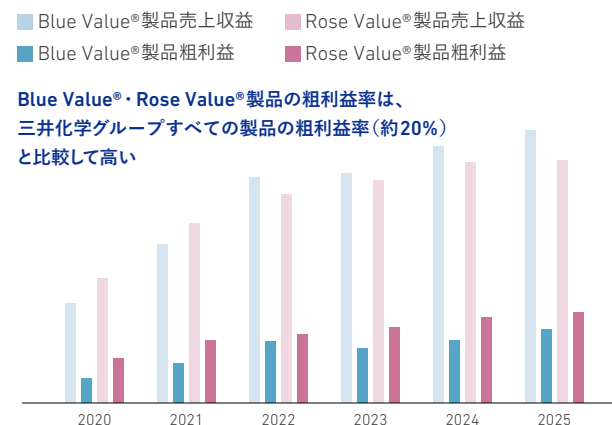
Blue Value®・Rose Value® ～事業成長と社会課題解決の統合～



Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率



Blue Value®・Rose Value®製品粗利益



Blue Value®・Rose Value®製品の粗利益率は、
三井化学グループすべての製品の粗利益率(約20%)
と比較して高い

社外アドバイザー

Blue Value®・Rose Value®製品の評価方法や
審査基準の設定にあたっては、社外アドバイザーより
専門的な観点からの助言を受けています。また、
申請製品の貢献度に対しても社外アドバイザーの
意見も取り入れ、審査会にて基準への合致を判断
しています。

Blue Value®アドバイザー

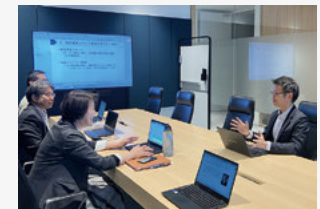
早稲田大学 創造理工学部教授 伊坪 徳宏 氏

Rose Value®アドバイザー

(株)日本総合研究所



Blue Value®アドバイザー
伊坪 徳宏 氏



Rose Value®アドバイザー
日本総合研究所との会議風景

Blue Value®・Rose Value® ～事業成長と社会課題解決の統合～

Blue Value®・Rose Value®製品の状況

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

Rose Value®製品としてビジョンケア材料、パーソナルケア材料、オーラルケア材料、農業化学品が認定されており、くらしの快適性向上や食料の生産性向上に貢献しています。農業化学品では、独自に見出した殺虫剤のグローバル展開を通じて世界的な人口増加に対する食料安定確保、および新興国・途上国でのマラリア根絶に取り組んでいます。また、オーラルケアは、注力する歯科領域での新製品の開発・投入に努めています。Blue Value®製品については、排水処理で使用される高分子凝集剤の原料となるアクリルアミドを環境負荷の低いバイオ触媒法により製造しており、また当該製造技術のライセンスと高活性バイオ触媒の供給をグローバルに展開することにより、世界のGHG排出量削減にも貢献しています。

メガネレンズ用材料 MRT™	くらしと社会を豊かにする
・優れた光学性能により、世界中の人々の視力矯正、快適な日常生活の実現に貢献。	
殺虫剤 スタークル®	食を守る
・様々な害虫に対する殺虫効果により、水田、畑、果樹園などでの農作物の安定生産、食料増産に貢献。	
アクリルアミド	CO ₂ を減らす
・環境負荷の低いバイオ触媒法での製造により、アクリルアミドの製造に必要なエネルギーを削減。	

モビリティソリューション

世界的な環境意識の高まりに呼応するバリューチェーンの開発トレンドにリンクして、自動車の軽量化による省エネルギー、易リサイクル性、再生可能エネルギー利用拡大に寄与する開発に取り組んでいます。2025年度もサプライチェーンを通じて、製造・加工エネルギー低減に資する製品として、ポリプロピレン(PP)コンパウンド製品、アドマー®、ミラストマー®、三井EPT™、アブソートマー®、ルーカント®といったBlue Value®製品の拡販を行ってきました。今後も引き続き、リサイクルへの対応など、サーキュラーエコノミー実現に資する製品・サービスの創出や販売・開発・生産戦略の推進を通じて、Blue Value®製品の性能・品質を強化し、当該分野での貢献に努めていきます。

自動車用バンパー・インパネ用材料 PPコンパウンド	CO ₂ を減らす	資源を守る
・塗装工程が不要で13%のGHGを削減。		
燃料タンク用接着性樹脂 アドマー®	CO ₂ を減らす	くらしと社会を豊かにする
・金属製タンクの樹脂化によって10～30%軽量化。タンク形状の設計自由度が増したことで、小型の福祉車両の実現が可能に。		
自動車用潤滑油添加剤 ルーカント®	CO ₂ を減らす	
・潤滑油の粘度の温度依存性を小さくし、省燃費に貢献。		

ICTソリューション

当社グループのICT関連事業では、AIやBeyond 5G(6G)などの進展を支える材料・ソリューションを提供し、「環境と調和した循環型社会」および「健康・安心にくらせる快適社会」の実現に貢献しています。Blue Value®製品については、半導体・電子デバイスの製造工程における歩留まり向上や省エネルギー化に加え、リチウムイオン電池などの高効率化・長寿命化に寄与する電池材料や、食品包装用途における資源使用量削減や加工時の省エネルギー化に貢献する材料を展開し、製品のライフサイクル全体でGHG排出量や資源・エネルギー使用量の削減に寄与しています。一方、Rose Value®製品としては、半導体・光学材料や食品・医療・衛生分野向け材料を通じて、産業基盤の高度化や人々の安全・安心、くらしの質の向上に貢献しています。

フォトマスク用防塵カバー 三井ペリクル™	CO ₂ を減らす	資源を守る	くらしと社会を豊かにする
・高光線透過率とフォトマスクの保護性能により、半導体の生産性を向上。通信インフラの高機能化に寄与する半導体の微細化の実現にも貢献。			
撮像レンズ アペル®		くらしと社会を豊かにする	
・スマートフォンや車載カメラなどの高機能化に必要なレンズ材料として、画像データを用いた自動車の安全制御など、各種サービスの機能向上に貢献。			
環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤 ケミパール®	CO ₂ を減らす	資源を守る	
・ポリエチレンラミネート紙よりも環境負荷の小さいコート加工を実現。再バブルプスラリー化が容易でリサイクル性向上。			

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

2025年度は、建築材料の長寿命化による省資源化に貢献する塗膜防水用途のアクトコール®などをBlue Value®製品に、未利用資源活用と森林保全や災害リスク低減に貢献可能な親水性木質バインダー用途のコスモネート®や、医薬品の品質を保持しつつ開封容易な錠剤・カプセル包装向けブライムポリプロ®などをRose Value®製品に認定しました。また、当社グループのカーボンニュートラル戦略に沿ってバイオマスおよびリサイクル原料への転換を推進しており、これまでにバイオマス製品、ケミカルリサイクル製品(ISCC PLUS認証済みのもの)およびマテリアルリサイクル製品をBlue Value®製品に認定しました。認定製品の海外拠点への展開も開始し、Blue Value®・Rose Value®製品の拡大をグローバルに進めています。今後も、サプライチェーンを通じた社会課題の解決に貢献していきます。

バイオマス・ケミカルリサイクル製品

CO₂を減らす

資源を守る

・バイオマスマスナフサや廃プラ熱分解油などを原料として利用することで、化石資源の使用を減らし、GHG削減にも貢献。

自動車シートクッション用材料

Nextyol®

・製造工程の省略やVOCの大幅低減により、気候変動の緩和とくらしの快適さに貢献。

CO₂を減らす

自然と共生する

健康寿命を延ばす

くらしと社会を豊かにする

シート用材料

エコニコール®

・バイオ原料の使用で化石資源使用量を低減。

CO₂を減らす

資源を守る

Management Foundation

経営の基盤

三井化学グループは、経営の質を高め、企業価値を向上させるため、より実効性あるコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ・ガバナンスの実現に向けた取り組みの強化を図っています。

- 87 社外取締役スモールミーティング
- 91 VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス
- 97 人事指名／サクセッション
- 99 役員報酬
- 101 リスクマネジメント
- 103 役員紹介
- 105 サステナビリティ・ガバナンス
- 107 TCFD提言への対応

社外取締役スモールミーティング

Q1. VISION 2030の振り返りについて お聞かせください。

馬淵 私は2021年の就任以来、VISION 2030については5年間にわたって進捗を注視してきました。当初の想定と比べ、成長3領域の拡大にやや時間を要してはいるものの、着実に成長の手ごたえを感じており、今後の成長スピードアップに期待しています。

B&GMについては、事業再構築の成果が一定程度発現しつつあるものの、今後の収益力強化が課題です。数値目標の達成は重要ですが、新体制のもとでVISION 2030の「ありたい姿」をいかに具現化するのが重要だと考えています。

また、昨今の生産トラブルを真摯に受け止め、リスクマネジメントをより一層強化することで、社会から真に信頼される「よりよい会社」となることに尽力していきたいと考えています。

三村 私は医療機器分野での経営経験を活かし、2022年の就任以降、約4年にわたって当社グループの経営を見守ってきました。現在は、特に持続的成長の基盤となるガバナンス強化に注力をする考えです。

VISION 2030を振り返った所感ですが、当社グループが継続してリスクマネジメントの強化に努めてきたにもかかわらず、馬淵さんが触れられた通り、生産トラブルが続発している事

山田 幹也 氏

ダウ・ケミカル日本で、研究開発、財務企画担当部長、ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャーなどを歴任。ゴールドマン・サックス証券、JPモルガン証券、リーマン・ブラザーズ証券、パークレイズ証券などを経て、2016年にみずほ証券入社。現在、化学・繊維部門を広範囲にカバー。化学の素養と実業における広範な経験を活かした産業構造分析および企業分析に長ける。



激動の世界情勢の中、 新しい三井化学へと進化するために

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト

山田 幹也 氏

(左から)

社外取締役

木原 民

社外取締役

三村 孝仁

社外取締役

馬淵 晃

VISION 2030の5年間を振り返るとともに、よりステークホルダーとの対話を深める機会として、2026年4月22日に社外取締役と投資家の皆様によるスモールミーティングを開催しました。みずほ証券(株)シニアアナリストの山田幹也氏をファシリテーターに迎え、対面・オンラインのハイブリッド形式で投資家の皆様からのご質問にお答えしながら、市村CEOのもとでの新たな経営体制に期待することや、社外取締役として自身の果たしていく役割について、意見を交換しました。

社外取締役スモールミーティング

実を真摯に受け止めています。対症療法ではなく、実効性の高い体制構築が必要です。加えて、昨今の不安定な世界情勢の中で想定外の事態が多発する状況にあり、様々な変化に対応できるレジリエントな会社づくりに努めていきたいと思っています。

木原 私は前職でのデジタル人材戦略の推進に関わった経験を活かし、2024年の就任から特に当社グループのデジタル・DX領域に関して、経営に対する助言・監督を行ってききましたが、足元では中国石化産業の急速な台頭や中東情勢、生成AIの劇的な発展など、外部環境の変化が当社グループに影響を与えていると強く感じます。また、先のお二人の懸念と同様に、当社グループで生産トラブルが続けて発生していることに関して、ものづくり企業の根幹に関わるリスクが顕在化してきたと捉えています。

こうした外部環境・内部環境の状況は、かつて日本の製造業が陥った状況に酷似しており、今こそ強力なトップダウンによるスピーディな企業変革が求められていると感じます。



Q2. 市村新社長および新体制に期待することは何でしょうか。

三村 私が人事指名委員長に就任する前から選考は進んでいました。数名の候補者から約1年にわたる選考を経て、最終的には市村社長が最適だという結論に至りました。

決め手となったのは、市村社長は現在の状況に対してこれまでと違った視点で危機感を持たれていること、また自社の問題点や課題を常日頃から多面的に考えており、それに対処するためのビジョンを描いていたことです。また、相手に理解してもらいたいというスタンスで難しい課題も分かりやすく伝えることができ、社内外にビジョンを語り、理解してもらわなくてはならない企業のトップとして重要な能力を備えた方と評価しています。

新体制では、社内外を問わず違うポジションに対しても忌憚なく意見を出し合い、相互に監視し合える体制となっています。縦割の打破を実現し、横断型のワンチームとして新たな課題に向かっていく経営体制を築いていただきたいです。

また、市村社長は、今のままの当社であってはならないと強く思われています。ベースの部分は大事にしながらも、全く違う形態にして行かないと、会社の発展の面でさらなる期待に応えられるようにはならないと強く感じておられることから「成長と進化」という言葉を発信されているものと思っています。

大きな改革ポイントは遠慮なく実行いただきたいと思っていますし、技術畑からスタートされた新社長だからこそ、そのような判断をできると人事指名委員会メンバーの全員も期待しています。

馬淵 具体的に顕在化していることではありませんが、昨今の生産トラブルの背景には、成長3領域における他社との提携などにおいて、相手と一緒に実現したいビジネスモデルが先行し、工場や研究といった現場への配慮が十分に行き届かないまま成長を求める傾向があったのではないかと感じています。

その点、久々の技術系であり、工場も含め経験豊富な市村社長だからこそ、現場で働く従業員の気持ちに配慮し、そのモチベーションを引き上げて、成果や生産技術のレベルアップにつなげることを期待しています。

木原 新体制のもと、様々なリスクを正しく理解して、前向きな行動につなげていく意識変革を行うことが非常に重要な課題だと思います。

三村さんが挙げられた点については私も同感であり、市村社長は技術系で、ロジカルかつ言語化能力に優れた方だと評価しています。その説明能力を活かし、外部環境の激変に対応した、VISION 2030実現までの道筋をより高い解像度で早急に示していただきたいと思います。今この危機だからこそ、社内の意識変革が推進されることを期待しています。

変革のエンジンとしては、DXおよびAIのフル活用が必要です。整備を進めているデータ基盤、AIを活かしたデータドリブン経営について、新体制では早急に目指すべき姿を描いて顧客価値創出と生産性向上、そして「守りと攻め」の両立につなげていただきたいと思います。

特にDXを起点とした全社変革ビジョンであるMCI DX Visionは現時点では内容がまだ抽象的です。今後どのようにビジネスモデルの変革を実現するのか、その道筋について具体性を持って示し、従業員一人ひとりが目指すべき方向が分かるように、市村社長の言葉で早急に共有いただくことを期待しています。

社外取締役スモールミーティング

Q3. 「一番の経営課題」をどう捉え、取締役会で意見をされていますか。

馬淵 一つに絞るのは難しいですが、成長3領域において様々な課題に取り組むものの、本質に行き当たらずに形式的な取り組みになりがちではないかと感じています。

例えば、M&A案件の検討において、買収先と当社グループの素材力を組み合わせたら成長が見込めるといった定性的な提案が上がってきます。そうした一般論ではなく、買収先分野における成長の方向性や余地を十分に分析した上で、いかに当社グループの技術力を組み合わせる新製品・新事業に昇華できるのかという、もう一段深掘りした具体論を提案いただきたいと常々申し上げています。

私は就任して以降、社内の考え方を变えるべく、常にこうした観点からM&Aの全案件に意見を続けてきました。当初、執行側にはあまり伝わっていない印象でしたが、5年間の議論の蓄積により、最近は物事をよりロジカルに捉えている印象があり、少しずつ進展していると感じています。

三村 私の感じる課題は適切な組織構築とガバナンスのあり方に帰着します。例えば、工場でのトラブルにおいて、所管が事業部なのか、生産・技術本部なのかといった論点が出てきますが、ガバナンスの仕組みを変えて多面的な判断のもとスピーディな打ち手を展開できる体制にすることで縦割の問題が少なくなると考えます。

こうした課題に対する様々な場での議論の結果が、新たな経営体制にも反映されており、次世代の執行役員選任に関するモニタリングの手法なども変化してきていると感じています。また、取締役会の運営を見直し、会社法上の決議事項と、それ以外の重要テーマの議論を分けた上で、後者を徹底的に

議論する時間を確保するようにしました。取締役会の実効性が高まらないと議論もよい方向に進まないで、常に実効性を注視しながら小さなことでも対応する努力を重ねるべきと申し続けています。

木原 縦割の組織の課題点について触れていただきましたが、私は横串の戦略強化が課題だと感じています。当社グループは事業部制のもとで各事業本部が数値目標を持って努力していますが、縦割の戦略はリソース的にも時間的にも限界がきているのではないかと思います。人材戦略やDXによる効率化などを推進することで強力な横串を刺し、ガバナンスを効かせることが強く求められていると考えています。

三村さんの発言にもあった通り、今後は取締役会で戦略的な重要テーマの議論に時間をかけることになり、執行側でのアジェンダ検討も進んでいます。そうした中で人材戦略やトラブル防止といったテーマももちろん上がってくるものと思いますし、そのように取締役会の実効性を高めることで横串のガバナンスを効かせられるようになるのではないかと期待しています。

Q4. 成長3領域における課題についての考えをお聞かせください。

三村 現状の成長3領域における売上収益コア営業利益率10%程度という水準は、特にメディカル領域で目指すレベルからすれば不十分であり、より高い収益を目指すべきです。ただし、数字ありきではなく、最終的にあるべき姿とそこに向けた布石をどのように打つかが重要だと思います。M&Aで成果に時間がかかるのはその裏返しであり、ビジネス・

デュー・ディリジェンスについては、どの領域においても改善が必要だと思います。

また、成長3領域には、石化に近い領域もあれば、離れた領域もあります。現在の3領域という括りに固執するのではなく、アメーバのように柔軟に変革していくべきと考えています。

木原 それに加えて、私は中国の追い上げが脅威だと思っています。当社グループが長期的にも勝てる技術的アドバンテージを持つ領域、国家戦略上のエッセンシャル領域など、様々な考え方がありますが、成長3領域という考え方も視点を变えて領域を定義し直し、どこに投資していくかを見極めるべき時期にきているのではないかと感じています。

成長とDXという観点からは、グローバルでCRMを整備し、顧客ごとにどのように売上を伸ばせるのか分析する必要があると取締役会でも申し上げています。早急に全社横串で取り組んでいかなければならないと思っています。

馬淵 私も成長3領域に対しては課題感を持っています。例えばモビリティソリューション事業は当社グループの大きな収益の柱であり数字上も結果は出ていますが、数値目標を超えた具体的なありたい姿が今一つ見えてこない状況です。グローバルに自動車の生産台数が横ばいで推移する中、従来の延長線上ではいずれ成長は頭打ちになります。成長を目指すのであれば、EV化などの市場変化を捉え、新たな部材提供によるソリューション提案を行うなど、何をもって当社グループの収益の柱とするのか、したたかな戦略を具体的に描くよう取締役会でも常に提言しています。

社外取締役スモールミーティング

Q5. 新しいビジネスモデルへの転換に必要な要素は何でしょうか。

木原 変革を起こすのに重要なのはやはり人だと思います。例えば、長年同じ部署に留まると、どうしても慮るような文化になってしまうと思います。2025年に表CTOが新規事業創出とR&Dを部門横断的に統括できる立場となったことは、非常にポジティブに捉えており、従業員の意識改革が進み、行動変容につながってくるのではないかと期待しています。

しかし、全社的に変革していくためには、横串の観点での人材再配置も必要だと考えます。データに基づき、今いる人材のスキルを正しく理解した上で、必要なところにスピーディに配置できるかどうかという、横串を効かせた人材戦略が今後のキーになると思います。

Q6. 社外取締役から見た、三井化学の「経営としての強み」とは何でしょうか。

三村 まず、組織として縦軸の強みがあり、決めたことを細部まで徹底していく実行力は素晴らしいと思います。また、やはり素晴らしい技術を持っていると考えています。

一方、BtoBビジネスの宿命で、M&Aは最終的にどの市場や顧客価値につながるのかというビジネスの流れを見極めなければ上手くいきません。ビジネスの流れを見極める力や、縦軸の強みを高めるには、現時点でのプロフェッショナルに限らず、人材をもう少し幅広に採用し、次世代まで考えて生え抜きの従業員との融合を図り、横軸の力を強化することで総合力を高めていくことが必要です。

Q7. AI導入とガバナンスをいかに進めていくべきでしょうか。

木原 まず業務の可視化がスタートです。そのためには、データの整備や業務プロセスを整理する非常に地道な作業が重要です。きちんとしたベースがなければAI導入の効果は上がらないと思いますが、三瓶CDOはその点を良く理解しており、ERPの刷新もClean Coreの考え方にに基づき断行されてきました。非常に優れた進め方だと思います。今後、ERPが各部門に浸透すれば、業務効率化に大きな成果が期待できます。

一方、AI活用は現場での自発的導入から成果が上がりはじめています。ただし、情報漏洩やAI使用に伴う法的リスクもあり、統括部門がしっかりリスク管理を行う必要があります。AI活用とガバナンスのバランスを取りながら、今後の議論を深めていきたいと考えています。

Q8. 今後の三井化学への期待と、社外取締役としてのご自身の役割についてお聞かせください。

馬淵 三井化学が真面目なよい会社であることは言うまでもありませんが、厳しく貪欲に成長を求める気概をより強く持つてほしいと思います。そのために、取締役会を超えて経営層や本部長クラスとも議論を行う場が今後増えていきますので、様々な成長の姿を議論させていただきたいです。また、横串の力を強化しリスクマネジメント体制の向上に取り組んでいきたいと考えています。

三村 現在の世界情勢を受け、当社グループの基幹産業としての重要性を誰もが認知できるレベルになっていると思い

ます。その責任をしっかりと果たすべく、石化再編を含め業界のリーダーとなってもらいたいと思います。

成長事業については、成長のスピードを強化していただきたいと思います。新体制の中で特にM&Aやガバナンスといったテーマにおいて中心となって助言を行うことで、中長期的な様々な課題への取り組みを後押ししたいと思います。

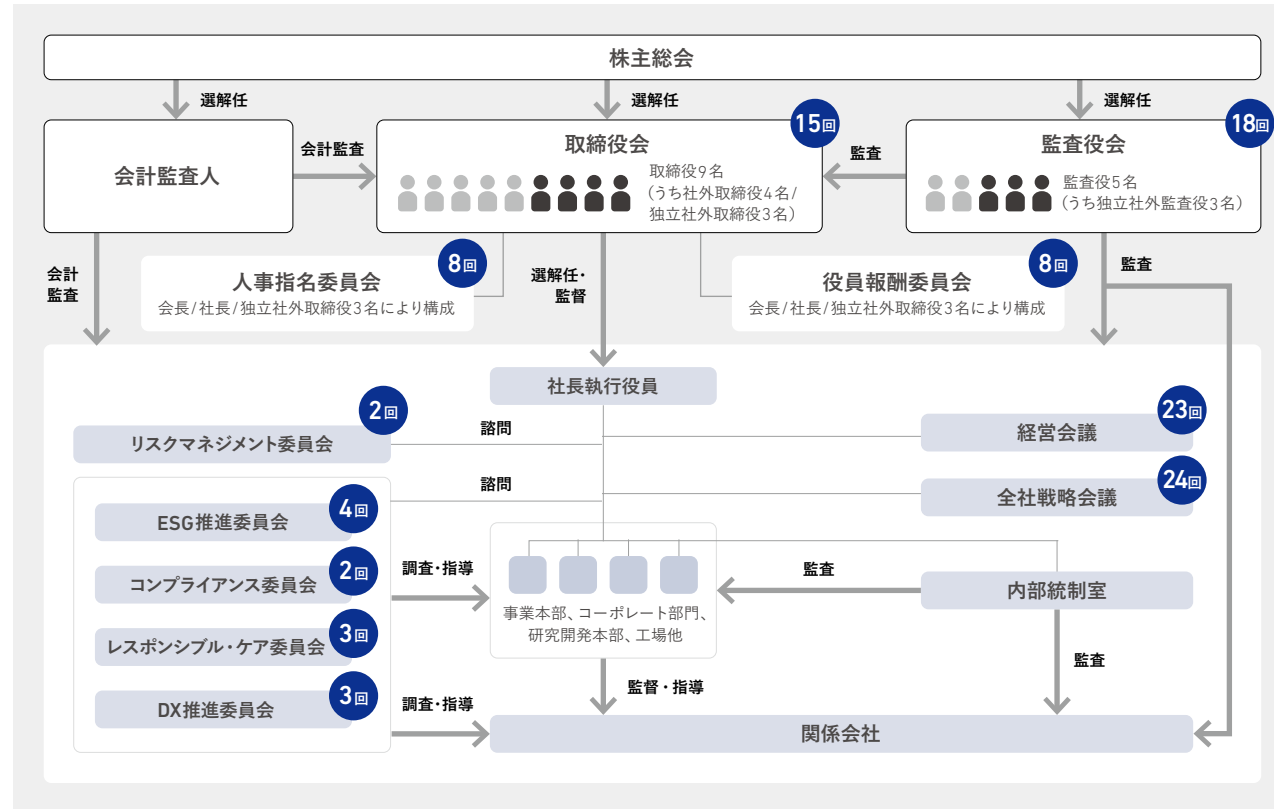
これらに加え、人材に関する課題などもクリアし、持続的に発展できるサステナブルな企業を目指していきたいと考えています。

木原 世界情勢に鑑みると、現在当社グループはかつてない脅威にさらされていると思います。だからこそ、一人ひとりの意識変革および行動変容を通じて、スキルアップを実現し、イノベーションで危機を変革のチャンスに変えてほしいと思います。

そのためにも経営陣に対しては、先に述べたように一段高い解像度の目指すべき姿と、それに対する具体的な筋道を早急に示すことを期待します。また、私としては三村さんのお話にもあったアメーバのように柔軟な組織変化、そして実行と振り返りを繰り返すアジャイルな経営が仕組みとして上手く回るよう取締役会でも取り組んでいきたいと思います。データドリブンな経営の実現に向けたマイルストーンの設定と実行が進むよう、助言・監督を行っていきます。

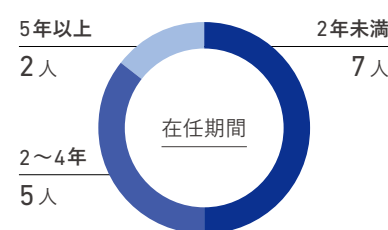
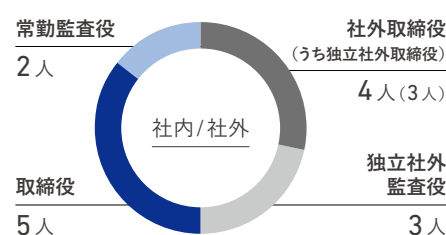
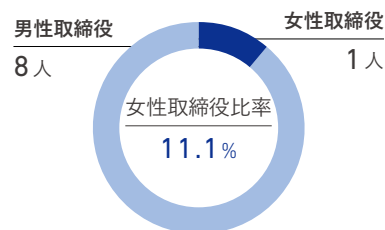


VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス



※●は2025年度の会議開催回数

当社取締役および監査役の構成



各機関概要

取締役会	議長：代表取締役会長 橋本 修 取締役会は、法令、定款および当社取締役会規則に基づき、経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要な事項の決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況などの報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段階から議論するとともに、執行側に助言などを与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。 2025年度開催状況：15回開催 - 決議事項：37件 - 報告事項：38件 - 討議事項：4件
監査役会	議長：常勤監査役 細見 泰弘 監査役会は、法令、定款、当社監査役会規則に基づき、監査報告の作成、常勤監査役の選定および解職、監査方針などを決定します。 2025年度重点監査項目 - VISION 2030達成に向けた取り組み、課題 - 業務改革、固定費削減に関する取り組み、課題 - リスク管理、コンプライアンス関係の懸念点や対応状況
人事指名委員会	委員長：社外取締役 三村 孝仁 役員および社長／CEOの選解任と候補者の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、人事指名委員会を設置しています。
役員報酬委員会	委員長：社外取締役 馬淵 晃 役員および執行役員の報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として役員報酬委員会を設置しています。
リスクマネジメント委員会	委員長：代表取締役 社長執行役員 市村 聡 当社グループを取り巻くリスクによる「脅威」の最小化と「機会」の最大限の活用による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、リスクマネジメント委員会を設置の上、全社横断的なリスクマネジメントシステムを運用しています。
DX推進委員会	委員長：代表取締役 社長執行役員 市村 聡 データとデジタル技術を活用して、顧客および社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのもの、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性の確保・当社グループの持続可能な発展を目指すため、DX推進委員会を設置しています。

VISION 2030 達成に向けたコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

1997年の三井化学発足以降、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスを目指して改革を続けています。

- ▶ 2022年度には役員報酬委員会および人事指名委員会につき、独立社外取締役が過半数となるようメンバー構成を見直しています。併せて、役員報酬委員会の委員長を独立社外取締役とし、報酬ガバナンスの向上およびVISION 2030達成と連動した適切なインセンティブの実現に取り組んでいます。
- ▶ 2023年度には、全社横断的なリスクマネジメントシステムを構築し、運用を開始しています。当社グループを取り巻くリスクによる脅威の最小化および機会の最大化を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。
- ▶ 2025年度からは、人事指名委員会の委員長も独立社外取締役とし、指名に関する公正性、透明性、客観性のさらなる向上を図り、VISION 2030の達成を支える人事指名制度への高度化を加速しています。また、経営の透明性および実効性のさらなる向上を図るべく相談役・顧問制度も廃止しています。
- ▶ 2026年度には、社外取締役を増員し、役員（取締役・監査役）に占める社外役員の割合を半数としました。取締役会において多様な知見をより一層反映させることで、議論を深化させ、さらなる企業成長につなげていきます。

これからも、当社グループは企業価値を高めるべく、コーポレート・ガバナンスの高度化に努めていきます。

(年度)		2009-2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026-		
取締役総数		2009：15名 ▶ 2016：8名	8名(社外比率37.5%、女性比率12.5%)							9名		
社外取締役総数		2～3名(2011-2015：2名)	3名							2026：社外役員の割合半数に		
社外監査役数		3名										
役員報酬／ 役員指名	各委員会構成 (2022-) 会長、社長、 独立社外取締役	役員報酬委員会				2022 委員長：社外取締役						
		2017 株式報酬制度の導入				2023 当該割合アップ						
		2017 人事指名委員会				2025 委員長：社外取締役						
相談役・顧問											廃止	
各種委員会		レスポンシブル・ケア委員会										
		CSR委員会		ESG推進委員会								
		リスク・コンプライアンス委員会						リスクマネジメント委員会				
								コンプライアンス委員会				
							DX推進委員会					
社外取締役と投資家との エンゲージメント							・ ESG説明会	・ ESG説明会 ・ スモール ミーティング	・ ESG説明会 ・ スモール ミーティング ・ 1on1ミーティング	・ スモール ミーティング ・ 1on1ミーティング	・ スモール ミーティング ・ 1on1ミーティング (予定)	

VISION 2030 達成に向けたコーポレート・ガバナンス

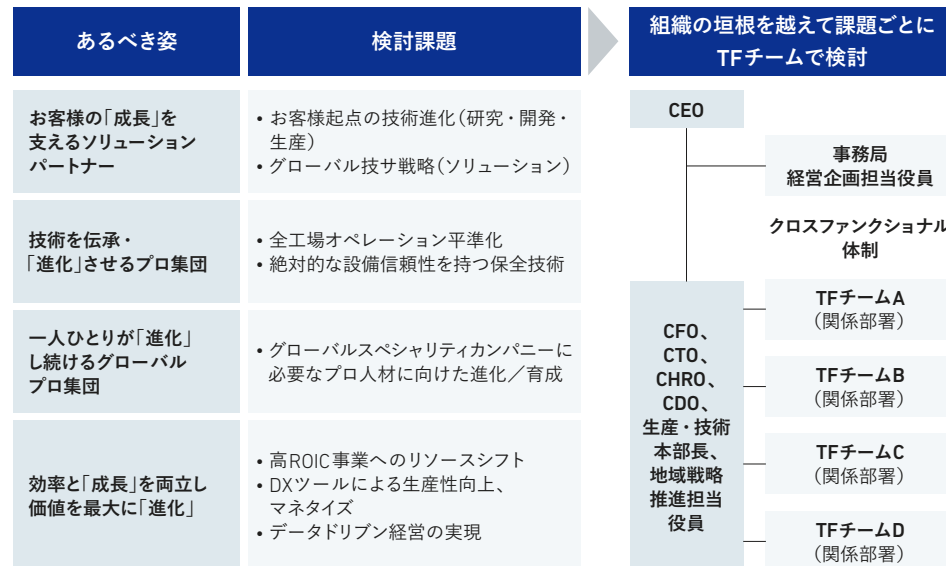
「成長」と「進化」に向けたクロスファンクショナル体制での取り組み

VISION 2030の達成に向けては、お客様の「成長」を支えるソリューションパートナーになることが重要と考えています。そのため、当社グループでは「成長」による得意分野の強化と「進化」による環境変化への適応力向上に取り組んでいます。

具体的には、4つのあるべき姿を設定し、その実現に向けてCxOなどが中心となりタスクフォースチームを組んで実行に向けた検討を進めています。それぞれのチームは、組織の垣根を越えて事業軸に横串を通すことで、当社グループの経営効率を高め、より強い企業グループを実現していきます。

なお、いずれのテーマにおいてもDXがキーとなるため、CDOがすべてのテーマに参画しています。

4つのあるべき姿と推進体制



ソリューション提供力強化に向けたアプローチ

前述テーマの1つであるグローバル技術サービス戦略を進め、ソリューション提供力の強化に努めています。

具体的には、各種製品・サービスを通じた市場・顧客への価値提供を起点に、グローバルな技術サービス拠点も活用しながら、社会やお客様における技術転換などの市場動向を把握し、将来求められるソリューションの予測に努めています。その上で、注力すべき技術の自社開発、または他社からの獲得を検討し、当社グループが保有する事業横断で活用可能な技術群と結びつけることで、顧客課題解決力の一層の高度化を図っています。

目線を市場・顧客への価値提供に切り替えることで、当社グループが現在ソリューションとして提供している技術の中で強化すべき部分、さらには今後のソリューションのために新規に獲得すべき技術がより明確になると考えています。



VISION 2030 達成に向けたコーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役および監査役による自己評価を基にした各種ディスカッション（社外役員のみ、社内役員のみ、取締役会メンバー）、取締役会での議論などを経て、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会における議論の深化と経営監督機能の向上に努めています。

■ 取締役会における議論の深化に向けた取り組み

VISION 2030策定後、当社グループはその達成に向けて様々な課題解決に取り組んでいます。取締役会においては、毎年の実効性評価でPDCAを回し、内外環境の変化や過去の投融資案件の振り返りを踏まえた競争力向上への取り組みなど、中長期的な課題について議論を行っています。

また、取締役会の議論をより深化させ、経営監督のあり方の高度化を図るべく、以下の例に挙げる様々な取り組みも実施してきました。

① 社外役員への情報共有の充実

次のような施策の実施により、社外取締役／監査役の当社グループ事業への理解促進を図っています。

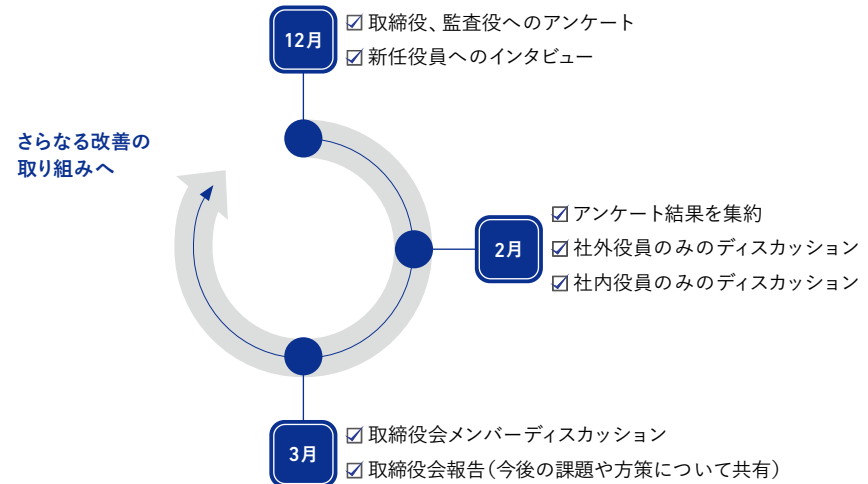
- ▶ 取締役会議題の内容に関する事前説明（議案の重要性に応じて複数回実施）
- ▶ 社内重要会議の傍聴による重要事項の状況の把握
- ▶ 国内外拠点の視察

② 運営の改善

取締役会当日の議論の深化に向けて運営の改善にも努めています。

- ▶ 重要案件に関する中間段階からの討議回数の増加
- ▶ 社外役員によるフリーディスカッションの実施
- ▶ 適切な議題の選定（リスクマネジメントシステムの構築・運用状況のモニタリング、過年度投融資案件の成果評価、VISION 2030財務目標の見直し、関係会社の再構築など）

取締役会実効性評価プロセス（2025年度）



③ M&Aに関する議論

VISION 2030達成には、非連続な成長のためのM&Aも不可欠と考えています。議論を深め、M&Aの実効性を向上させるべく次のような取り組みも実施しています。

- ▶ 過去のM&A案件の振り返り
- ▶ 議案に関する事前説明（専門性のある社外取締役との個別の意見交換も適宜実施）
- ▶ 取締役会における複数回の議論（臨時取締役会も適宜開催）

また、社外取締役によるエンゲージメントとして投資家の皆様との対話の場も積極的に設け、いただいたご意見を適宜経営にフィードバックしています。

- ▶ ESG説明会への登壇
- ▶ 社外取締役スモールミーティング
- ▶ 社外取締役と機関投資家との1on1ミーティング

VISION 2030 達成に向けたコーポレート・ガバナンス

2025年度の実効性評価における取り組み・評価

2024年度の実効性評価結果を踏まえた2025年度の取り組み状況や、実効性評価の結果は次の通りです。

① リスクマネジメントに関するモニタリング機能のさらなる向上

- 最重要リスクのオーナーを務める役員による職務執行状況報告の際に、当該リスクのマネジメント状況について報告を求めるとともに、リスクマネジメント委員会の現在の取り組み状況および今後の方向性について社外役員と意見交換を複数回行うことで、モニタリング機能のさらなる向上を図りました。

② 迅速かつ適切な意思決定に資する支援の拡充

- 議題の重要性に応じて事前説明会を複数回開催するとともに、議題に関連する国内拠点の訪問などを通じ、社外役員に対し議題理解の深化に資する情報提供を行いました。
- 社外役員の課題意識の高いテーマに関するフリーディスカッションや資本市場の動向に関する役員勉強会を実施し、経営全般に関する議題の共有を図りました。

2025年度の取締役および監査役による自己評価は概ね前年度並みの結果でした。また、取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿った施策の実行により、改善が進み活性化されていることを確認し、取締役会の実効性は前年に引き続き十分確保されていると評価しています。

取締役会では、ガバナンスにおける主要テーマ(リスクマ

2025年度における実効性評価結果(取締役・監査役アンケート結果)

評価項目	前年度比*	設問
構成	-	社内取締役と社外取締役の人数比
運営	-	審議に必要な時間の確保
	+	事前説明の運営
議論	+	グループ全体における潜在的なリスクとその対処方法、危機管理体制などに関する議論
	-	社内取締役による自由闊達な議論に向けた発言状況
	+	社外取締役による専門的見地からの助言、効果的な質問
	+	CEO などの後継者計画の策定・運営への主体的関与
	+	役員報酬制度の設計、具体的な報酬額の決定
支援体制	+	職務の執行に必要な情報を提供する体制
	+	取締役・監査役の活動を支援する人員体制
投資家との対話	+	投資家・株主との対話状況の取締役会へのフィードバック
委員会運営	+	CEO の選定基準策定に向けた議論 (CEO 後継者計画、解職プロセスの明確化を含む)

* 前年度との対比でスコアの差が±0.3ポイント以上の主な項目

ネジメント、後継者計画、役員報酬制度など)についての議論がしっかりなされており、運営についても、M&A案件の進め方は改善しており、事務局の増員など支援体制も充実化が図られているという評価でした。

一方で、前年度と比べてマイナスの項目については、より実効性のある取締役会の運営実現に向けて具体的な課

題を深掘りの上、適切な対応を図り、改善に向けて取り組む必要があると認識しています。また、前年度と比べてプラスの項目においても、さらなる改善・高度化を図るべく引き続き取り組んでいきます。当社は、これらの実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の監督機能を高める施策を進めていきます。

VISION 2030 達成に向けたコーポレート・ガバナンス

取締役会の監督機能向上に向けた取り組み

2025年度の実効性評価プロセスを踏まえ、2026年度は次の事項を課題として、取締役会の監督機能のさらなる向上に取り組んでいきます。

① 全社戦略に関する議論のさらなる深化

当社グループのあるべき姿や、事業環境の変化を踏まえた戦略テーマ(M&A、人的資本、DXなど)について、取締役会メンバーによる議論の場を充実させます。

② リスクマネジメントに関する実効性確保のさらなる向上

リスクオーナーから取締役会メンバーへの報告の充実を図るとともに、リスクマネジメントのPDCAサイクルを確実に回すためのさらなる体制の強化を促します。

TOPICS

オフサイトミーティングの開催

2025年度の実効性評価における各ディスカッションを受け、取締役会構成メンバーがより自由な立場で率直な意見交換を行う場として、オフサイトミーティングの場を定期的に設けることとしました。

事業ポートフォリオや成長の方向性、ありたい姿やそれに伴う中長期的な課題など、個別の案件の前提となる大局的なテーマについて自由な議論を行い、目線を合わせることで、経営監督機能のさらなる向上を図ります。

VOICE

社外役員の声

- ・ガバナンスの観点からは、社外役員数が社内役員を上回ることが望ましいと思う。
- ・会社理解を有する人材が社外取締役として参画することは有益である。独立性を重視するあまり取締役候補者を限定すると議論が停滞する場合がある。
- ・取締役会の構成員は、国際性の点で必ずしも適切ではないと思う。国籍だけでなく、海外主要市場に関する議論、国際情勢に関する議論を深める上での素養を備えた人材を配したいと思う。
- ・議題に対して、議論の時間は概ね取られているが、取締役会と違った場で中長期戦略の議論や投資の振り返りを行うべきと考ええる。
- ・社内役員は、経営会議などを通じて前提となる情報や背景を十分に把握した上で取締役会に臨んでいるため、その場で改めて異論を述べることはかえって不自然になる場合も多い。案件に関する論理の妥当性や前提の置き方などをより粗削りな段階で検証するならば、取締役会ではなくオフサイトのような場にて自由に議論の方が趣旨も分かりやすく、実効性も高いのではないかと考える。
- ・過去に比べM&A案件などの事前説明は大幅に改善しており、これまでの経験を踏まえ事前の共有が丁寧になっている点は評価できるが、案件上程プロセスをより体系的に整備することが重要である。
- ・内部統制システムの構築と運用、リスクマネジメントの体制構築と運用について、いずれもここ1～2年で大きく改善されてきたが、プラントトラブルの発生など課題が顕在化しており実態が追いついていない。実効性の向上の観点から課題が残っていると認識している。

新任社外取締役コメント



社外取締役
朱 殷卿

事業ポートフォリオの変革は、業種を問わず、多くの日本企業に共通する戦略上の優先課題ですが、それを実行する上でのスピードと徹底さの度合いが、株式市場からの評価の違いに表れているように感じています。当社も以前から一貫して事業ポートフォリオ変革に取り組んできましたが、ありたい姿に到達するためには、まだいくつかの大きな山を越える必要があることを、当社の株価は示唆していると言えます。当社の変革が、様々なステークホルダーに対する責任を果たすとともに、その結果が株価の改善にまで表れるよう、取締役会の一員として、緊張感をもって取り組んでまいります。

人事指名／サクセッション

経営陣幹部の選解任と 取締役・監査役候補の指名

当社は、経営陣幹部および取締役の選解任ならびに候補者の指名に係る取締役会の機能について、その独立性、客観性および説明責任の強化を図ることを目的に取締役会の諮問機関として人事指名委員会を設置しています。VISION 2030始動後は、委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長も独立社外取締役から選任し、指名プロセスにおける透明性・客観性のさらなる向上を図っています。

同委員会においては、候補者の知識、経験および能力などを総合的に勘案するとともに、多様な視点および価値観を経営に取り入れる観点も踏まえ、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に資する適切な人材の選定について審議しています。

スキルマトリックス

人事指名委員会では、スキルマトリックスについても審議しています。

当社のスキルマトリックスでは、事業ポートフォリオの変革やグローバル事業展開、財務・会計、技術・研究開発、人材マネジメント、サステナビリティ、リスクマネジメントなど、当社の中長期的な経営において重要となる領域を設定し、VISION 2030の達成に向けて取締役会全体として備えるべきスキルバランスを可視化しています。必要な機能を適切に発揮できる取締役会構成となる人選につなげ、サクセッションプランの実効性向上を図っています。

スキル・経験項目	定義 (各事項に関する執行状況を 監督し得るスキル・経験)	社内取締役					社外取締役				常勤監査役		社外監査役		
		橋本 修	市村 聡	平原 彰男	表 利彦	吉田 修	馬淵 晃	三村 孝仁	木原 民	朱 殷卿	細見 泰弘	船越 広充	後藤 靖子	小野 純司	菊地 伸
企業経営／経営企画	・全社的・中長期的視点での意思決定、各種ステークホルダーマネジメント ・経営ビジョン、中長期・年度の経営計画、事業計画の立案、モニタリング	●	●	●				●		●		●			
事業ポートフォリオ変革	・当社の注力事業ドメインにおける経営管理および社会課題視点のマーケティング			●			●	●	●			●			
生産・技術／R&D	・中長期視点で競争優位を発現させるための研究開発活動 ・生産・技術分野における付加価値や生産性向上への取り組み		●		●		●		●		●				
新規事業創出／M&A	・長期的な価値創造に向けたバックキャスト型での新規ビジネスモデルの策定、インキュベーション ・M&Aやアライアンスにおけるソーシングを含む戦略策定およびPMI	●	●	●	●			●		●				●	●
グローバルビジネス	・グローバル視点での戦略立案、意思決定			●	●			●		●					
財務・会計／ファイナンス	・会計・税務観点での業績把握、経営課題やリスクのモニタリングおよびディスクロージャーを含むレポーティング ・事業ポートフォリオ、資本政策、投資計画、資金調達計画など、ファイナンスに関連する施策立案とモニタリング					●	●			●		●	●	●	
リスクマネジメント	・企業活動で発生し得る各種リスクに対する適切な体制や対策の構築と実行		●			●	●		●				●	●	●
ダイバーシティ、組織／人材マネジメント	・人材戦略の立案・実行、公正かつ適切な組織の維持 ・役員・経営幹部の評価、報酬に関する適切な仕組みの構築と実行 ・組織文化および従業員エンゲージメント向上に資する施策の推進 ・ダイバーシティおよびインクルージョンの動向の理解、内部啓蒙の計画、推進	●			●				●						
サステナビリティ	・近年の社会動向の把握に基づく適切な戦略の策定と実行	●									●		●		

※ 本スキルマトリックスは、各取締役および監査役が有する専門性や経験のうち、特に期待されるスキル・経験を一定の基準に基づき選定したものであり、各人が有するすべてのスキルを網羅するものではありません。また、各人について認定する項目数には一定の上限を設けています。

人事指名／サクセション

サクセション活動状況

当社は、CEOをはじめとする経営陣幹部の後継者計画（サクセション）について、人事指名委員会および取締役会の関与のもとで継続的に取り組んでおり、中長期的な企業価値向上に資する重要なガバナンス課題と位置づけています。

特にCEOサクセションについては、当社グループの企業価値向上を担うに相応しい人材をアサインできる制度とすべく、議論を重ね高度化に努めています。2022年度以降、社長／CEOのポジション要件の定義と求めるコンピテンシーのアップデート、社長／CEOの中長期業務執行目標のあり方と評価なども行っています。

社長／CEOポジション要件

1.職務概要

- ▶ 将来の地球環境・人間社会のあり方を先見し、化学産業が進むべき道を構想する。社会課題を解決し、目指す未来社会の実現を牽引する。
- ▶ 全体経営を担う最終責任者として、成果創出に対するコミットメントと説明責任を果たしながら、持続的に企業価値を向上させる。

2.評価項目

実績	過去数年の業績・結果
ポジション要件	コンピテンシー
	資質
	経験
経営哲学	経営者としての視座・視野
	意志・覚悟
人間性	倫理観
	公正さ・私心のなさ
属性	年齢

その上で、2026年4月の社長交代に際しては、人事指名委員会において、透明性および実効性を重視したサクセションプロセスを実行しました。CEO後継者候補のショートリストを作成し、当該候補者に対して多面的なアセスメントおよび評価を行った上で、指名に関する審議を実施しました。

具体的には、候補者と独立社外取締役との間で複数回にわたり意見交換および対話の機会を設けるとともに、人事指名委員会委員との対面での討議を通じて、当社グループの経営課題認識や戦略に対する考え方について確認を行っています。併せて、候補者による発表および複数候補者によるグループディスカッションを実施し、リーダーシップや意思決定力などの観点から多面的な評価を行いました。ま

た、外部専門機関によるポジション要件に照らしたアセスメントも活用し、その内容を基に人事指名委員会において討議も行っています。

これらの結果を踏まえ、人事指名委員会で十分な議論を行い、取締役会に対して答申を行い、最終的な意思決定がなされています。

また、CEOに限らず、CxOおよび本部長などの重要ポジションについても、同様の考え方のもとで後継者候補の特定および育成に取り組んでいます。人事指名委員会における議論を通じて、候補者の状況を継続的にレビューするとともに、経営人材パイプラインの充実を図っています。

VOICE

人事指名委員会CEO選任に関するメンバーコメント

- 全社が抱える経営課題およびその打ち手について、具体的かつ的確な認識を有している点を高く評価しました。
- CEOとして求められる全体観、バランス感および視野の広さを備え、経営全体を俯瞰した意思決定が可能な資質を有していると判断しました。
- 変革期における経営トップとしての責任感と覚悟が明確に示されており、経営チームを率いて企業価値向上を牽引する力を有していると評価しました。

人事指名委員会委員長コメント



委員長
三村 孝仁

2026年4月の社長交代は、人事指名委員会で議論を重ねながら構築してきたサクセションプロセスを初めて実践した事例となります。市村新社長には、当社グループが直面する経営課題への深い理解と変革を推進するリーダーシップを発揮し、企業価値向上を力強く牽引することを期待しています。人事指名委員会としても今回のプロセスを検証し、さらなる実効性の向上につなげていきたいと考えています。

役員報酬

役員報酬委員会

当社は、役員および執行役員の報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、取締役会の諮問機関として役員報酬委員会を設置しています。

VISION 2030 始動後は体制を変更し、委員の過半数および委員長を独立社外取締役とし、委員会の独立性および報酬決定プロセスの客観性と透明性のさらなる向上を図っています。この体制のもと、コーポレートガバナンス・コードをはじめとした役員報酬制度を取り巻く内外環境や外部機関の調査データなども踏まえ、VISION 2030の達成に資する、また東証プライム市場上場会社にふさわしい役員報酬制度や役員報酬ガバナンスの実現に向け取り組んできました。

役員報酬制度改定事例

- ・報酬水準、構成および構成割合見直し(株式報酬割合増加)
- ・賞与制度への非財務指標評価の導入
- ・譲渡制限付株式報酬制度へのROE/TSR評価の導入
- ・マルス・クロウバック条項導入(賞与・株式報酬制度)
- ・自社株式保有ガイドラインの制定

TOPICS

マルス・クロウバック条項の導入

株主価値および企業価値の向上には、取締役および執行役員が、自らの職責の重要性を認識し、法令遵守およびリスク管理を重視した経営を行うことが不可欠であるとの認識のもと、経営責任と報酬の連動を一層明確にするべく、2026年4月からマルス・クロウバック条項を導入しています。

役員報酬制度の概要

Ⅰ(1)役員報酬の方針

役位	報酬の方針
取締役 執行役員	当社グループは「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」を目指しており、その実現を牽引する取締役および執行役員の報酬については、以下の方針とする。 ① 当社グループの持続的な企業価値の向上に資する優秀かつ多様な人材を獲得・確保できる競争力のある報酬制度であること。 ② 企業価値向上に向けた様々な「変革」の推進を強く動機付けることができる報酬制度であること。 ③ 企業価値向上に向けた「変革」を推進するべく、短期と中長期の財務・非財務目標(ESG目標)への果敢なチャレンジとその必達を促す報酬制度であること。 ④ 株主価値を意識し、株主と同じ目線に立った経営を促す報酬制度であること。 ⑤ 透明性、客観性、合理性、健全性の観点から、株主をはじめとしたすべてのステークホルダーから支持される報酬制度および報酬決定プロセスであること。
社外 取締役	当社の経営の監督を担う社外取締役の報酬については、以下の方針とする。 ① 当社の経営の監督やガバナンスの向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 ア. 当社経営陣の指名、評価、報酬の決定の透明性、客観性、妥当性等の向上に資する人材 イ. 現在の事業や将来の新規事業等、当事業について、専門的知見と経験を有し、中長期的視点をもって当社の持続的成長を導く人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および株式報酬は支給しないこと。
監査役 社外 監査役	当社の経営の監査・監督を担う監査役・社外監査役の報酬については、以下の方針とする。 ① 職務執行監査および監督の向上に資する人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 ② 特に以下の人材を獲得・確保できる報酬制度であること。 ア. 法務、財務、税務、危機・リスク管理に関する専門的知見と経験を有する人材 イ. 職務執行監査および監督を通じて、当社のコンプライアンス、ガバナンスの質の向上に資する人材 ③ 客観的かつ独立した立場から職務執行を監査および監督するという役割を踏まえ、報酬は固定報酬のみとし、業績連動報酬である賞与および株式報酬は支給しないこと。

Ⅰ(2)報酬水準の考え方

(1)の役員報酬の方針を踏まえ、報酬水準は、外部調査機関の報酬データを使用し、比較対象企業を選定の上、その中で競争力ある中上位以上としています。比較対象企業には、当社経営上、重要な指標であり、客観的かつ継続的に比較可能な指標である連結営業利益またはそれに相当する指標を基準として、当社の現状の業績や目指すべき業績と同程度の国内企業(1,000億円以上～2,500億円以下)を選定しています。

Ⅰ(3)評価指標の拡充

株主・投資家目線をより意識した役員報酬制度とすべく、譲渡制限付株式報酬制度にROE、TSRに関する評価指標を導入しています。ROEは、2030年度目標(13%以上)からバックキャストされた各年度の予算達成率を評価しています。また、VISION 2030では、財務・非財務双方からの経営モニタリング強化による企業価値の向上を目指しており、非財務指標達成を強く促すため、賞与制度に非財務指標評価を導入しています。役員報酬委員会で、特に重要な指標を選定し、その達成度を評価しています。

役員報酬

Ⅰ(4)報酬項目概要

報酬項目	報酬内容	支給方法	業績指標／評価指標	フォーミュラ	支給対象				
					(代表)取締役	執行役員	取締役会長*1	社外取締役	監査役／社外監査役
固定報酬	執行部分	金銭	—	—	●	●	—	—	—
	監督部分				●	—	—	—	—
	代表権部分				● (代表取締役のみ)	—	—	—	—
	専ら経営の監督・監査を担う役位に支給する				—	—	●	●	●
変動報酬	賞与	非金銭(株式)	・コア営業利益 ・非財務指標*2 ・担当部門業績	コア営業利益×係数×役位別係数×(非財務指標評価係数+担当部門業績評価係数)	●	●	—	—	—
	譲渡制限付株式報酬		・親会社の所有者に帰属する当期利益 ・ROE*3 ・TSR*4	((親会社の所有者に帰属する当期利益×係数)×ROE評価係数)×役位別係数×TSR評価係数	●	●	●	—	—

*1 代表取締役会長は、(代表)取締役と同じ報酬構成となります。

*2 評価指標は、Blue Value® / Rose Value® 製品売上収益比率、GHG 排出量削減率 (Scope1 + 2)、重大事故発生件数、重大な法令・ルール違反数、従業員エンゲージメントスコア (5段階評価、評価係数：-20% ~ +20%)。

*3 資本収益性の効率的な向上を目指すため、毎年度の ROE 予算達成率を評価します (3段階評価、評価係数：90% ~ 110%)。

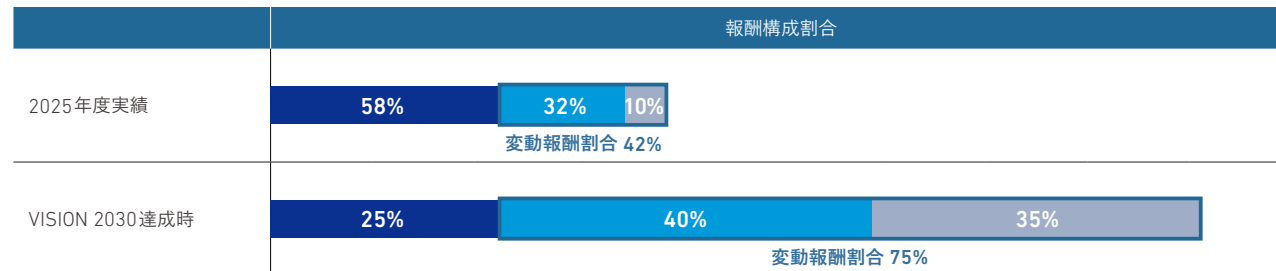
*4 業績に加え株価も含めた総合的な企業価値、株主価値向上を目指すため、毎年度の TSR を評価します (7段階評価、評価係数：70% ~ 130%)。

Ⅰ(5)報酬構成割合

株主・投資家の皆様と価値共有を図るべく、業務執行の職責が重い役位ほど業績連動報酬である賞与・譲渡制限

付株式報酬の割合が高まるよう設計しており、代表取締役社長執行役員の報酬構成割合は下図のイメージとなります。

■ 固定報酬(執行部分) ■ 賞与 ■ 譲渡制限付株式報酬



VOICE

役員報酬委員会委員長コメント



委員長
馬淵 晃

VISION 2030も折り返しの時期に差し掛かり、社長をはじめ経営体制も新しくなりました。役員報酬委員会では、コーポレート・ガバナンスの重要な構成要素である役員報酬ガバナンスの向上に向け、様々な議論を行い、役員報酬制度を整えてきました。新たな経営体制のもと、その実効性を検証しながら、より株主価値・企業価値の向上に資する役員報酬制度とするべく、引き続き議論を重ねていきます。

リスクマネジメント

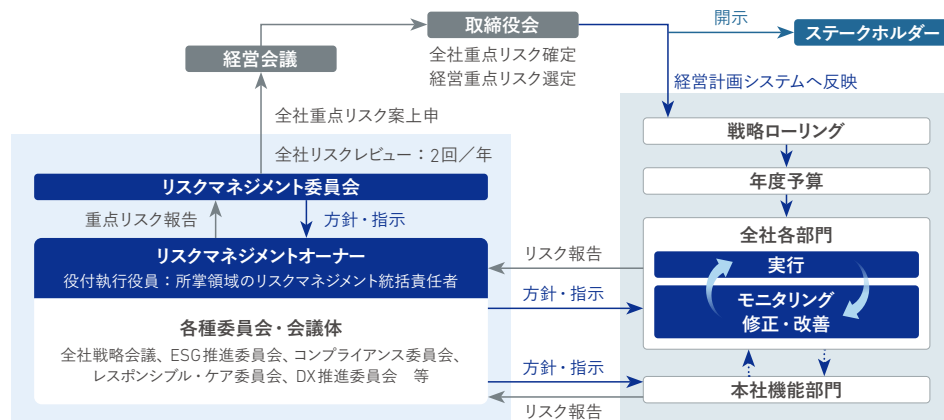
基本的な考え方

三井化学グループは、中長期的かつ継続的な視点に立ち、リスクによる「脅威」の最小化を図るとともに、「機会」を見逃すことなく最大限に活用することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、全社横断的なリスクマネジメントシステムを運用しています。当社を取り巻くリスクをVISION 2030やマテリアリティなど、財務・非財務の観点に基づき評価し、全社重点リスクとして定めるとともに、特に重要性が高く全社横断的に管理すべきと判断したリスクは経営重点リスク*として全社で管理し、定期的なモニタリングを行い、内外環境変化も鑑み、効果的にPDCAを回していきます。

* 2024年度、2025年度においては「最重要リスク」「優先的に管理すべきリスク」としておりましたが、2026年度において「経営重点リスク」と改称しました。本コーナーにおいては「経営重点リスク」と表記を統一します。

リスクマネジメントプロセス

次のプロセス(全社リスクレビュー)により全社重点リスク、経営重点リスクを設定しPDCAを回します。全社重点リスクにおいては、各役付執行役員*がリスクマネジメントオーナーとなり、それぞれが所掌する領域での管理方針を束ね対応を図ります。また、全社重点リスクの中でも全社横断的に管理すべき経営重点リスクについては、リスクマネジメントオーナーの



中からリスクオーナーを選任・配置し、全社視点でリスク管理を行い、定期的にモニタリングを実施し対応します。

* リスクマネジメントの目的において役付執行役員と同等の役割・責任を有する役職者として社長が指名する者を含みます。

全社重点リスク

前年度の経営重点リスクへの対応状況も踏まえつつ、全社リスクレビューにより次のものを2026年度の全社重点リスクとして設定しています。

リスクカテゴリー	想定される脅威・機会
① 事業継続	事業継続(自然災害、有事)、サプライチェーン分断、地政学リスク、 プラントトラブル
② 製造・品質	安全・環境、品質マネジメント、化学品規制の強化
③ コンプライアンス	コンプライアンス、法令・規制の強化・変更
④ 技術革新	新事業の創出、技術革新
⑤ 気候変動	カーボンニュートラル戦略の遂行
⑥ 自然資本	プラスチック問題、自然資本保全
⑦ 人権	人権尊重
⑧ 事業基盤	質・多様性を備えた人材確保と要員管理 、DE&I推進、ステークホルダーコミュニケーション
⑨ DX	DXとAI技術の活用、 サイバーセキュリティ&情報漏洩防止 、業務システム安定化・活用
⑩ 経営管理・監督	資本効率を意識した経営、投資判断、M&A・事業譲渡、経営資源配分
⑪ マクロ環境	市場における競争の激化、戦略連携の強化、市場ニーズの変化、製品コストの上昇、 グローバルマネジメント

全社重点リスク分類表

	短期的リスク		中長期的リスク	
	財務	非財務	財務	非財務
	- 資本効率を意識した経営 - サプライチェーン分断 - 製品コストの上昇 - 市場における競争の激化 - 事業継続(自然災害、有事) - M&A・事業譲渡 - 経営資源配分	- 地政学リスク プラントトラブル - 品質マネジメント サイバーセキュリティ&情報漏洩防止	- 戦略連携の強化 - 市場ニーズの変化 - 新事業の創出 - 投資判断	グローバルマネジメント 質・多様性を備えた人材確保と要員管理 - カーボンニュートラル戦略の遂行 - プラスチック問題 - DE&I推進 - 人権尊重 - 自然資本の保全

※ 上の各図・表の青字箇所は2026年度の経営重点リスクです。

リスクマネジメント

経営重点リスク

経営重点リスクについては、リスクオーナーの管理のもと、全社横断的な取り組みを効率的に可視化するべく、関係全社も含めた全社の予算書において具体的方策を策定し改善に取り組んでいます。

2025年度においては「情報セキュリティ」「グローバル展開」「人材マネジメント」「戦略連携の強化」「カーボンニュートラル戦略の遂行」の5つを経営重点リスクとして設定し、特に

2025年度

リスク	対応状況
情報セキュリティ	- サイバー攻撃に関するセキュリティ対策導入範囲の拡大や情報流出を想定した日常訓練の実施、就業規則の改訂による情報漏洩に対する牽制強化など、規則・ツールの両輪で情報セキュリティに対する意識向上や仕組み構築を実施 - 引き続き経営重点リスクとし、サイバー攻撃への対応のさらなる強化に取り組む
グローバル展開	- 地域特性を捉えた事業実現に向けた地域戦略グランドデザインの策定や、ローカル人材育成のための制度の討議などを実施 - 市場環境、技術革新、サプライチェーンなど複数のリスク要因が連関していることから、引き続き経営重点リスクとして改善に取り組む
人材マネジメント	- 成長戦略の推進を支える人材ポートフォリオの実現に向けた計画的な採用、人事諸制度の見直しなどを実施 - 各施策の具体化や高度化、制度の運用強化が重要であることから、引き続き経営重点リスクとして改善に取り組む
戦略連携の強化	自社で進められる再構築に目途がつき、ナフサクラッカーの再編も東・西日本における連携に関する基本合意が実現したため、2026年度は経営重点リスクとしては指定せず、全社重点リスクとして連携強化に取り組む
カーボンニュートラル戦略の遂行	世界で導入が進む排出量取引制度などへの対応に向けた全社横断的機能の強化、バイオマス製品に関する他社協働に加え、ナフサクラッカー再編に関する東・西日本における連携進捗もあり、2030年度のGHG削減目標にも目途がついたため、2026年度は経営重点リスクとしては指定せず、全社重点リスクとして改善に取り組む

「情報セキュリティ」については、昨今の企業に対するサイバー攻撃の状況に鑑み、その影響の大きさ、緊急性の高さを考慮し集中的に取り組みました。2026年度においては、それぞれのリスクへの対応状況も踏まえつつ、全社リスクレビューを経て下図の通りアップデートしています。PDCAを回し、優先して取り組むべきリスクの見極めを行い、適切な対策に取り組むことで企業価値の向上につなげていきます。

2026年度

リスク	主な想定事象	リスクオーナー
プラントトラブル	脅威 トラブルによる生産停止、近隣地域に対する事故被害や環境汚染対応による損害、報道による市場でのレピュテーション低下 機会 トラブル撲滅に向けた取り組みにより、設備および運転の管理レベルが向上	生産・技術本部担当 役付執行役員
サイバーセキュリティ&情報漏洩防止	脅威 操業停止による顧客離脱、受注停止および信用失墜による長期的損失、行政罰・指導、サプライチェーンへの攻撃を原因とする調達停止 機会 当社と取引先間のタイムリーな情報連携により業務効率が向上	情報システム統括部担当 役付執行役員
グローバルマネジメント	脅威 各国／地域ごとのニーズの多様化、市場競争の変化に合わせた対応が取れず、海外での競争劣位、成長機会を喪失 機会 各地域の市場環境へのタイムリーな対応によるグローバルな事業成長の実現、成長領域における中長期の収益性および競争力の確保	地域戦略推進部担当 役付執行役員
質・多様性を備えた人材確保と要員管理	脅威 必要な人材を採用・確保できず成長戦略が実行できない 機会 人材ポートフォリオ構築に向け、新たな人材の獲得・活用による企業文化変革の実現	人事部・グローバル人材部 担当役付執行役員

2024年度 事業継続(BCP)

- 大規模事故や自然災害などの従来から認識している事業継続リスクだけでなく、国際情勢における緊張の高まり、ESGに関する社会的要請、サイバーセキュリティなどを視野に入れグループ・グローバルでのレジリエンス強化に注力
- 取り組みの結果、本リスクの構成要素でもある「情報セキュリティ」「グローバル展開」「カーボンニュートラル戦略の遂行」を含む5つのリスクを特に重要性の高いリスクとして経営重点リスクに選定

2025年度

- 情報セキュリティ
- グローバル展開
- 人材マネジメント
- 戦略連携の強化
- カーボンニュートラル戦略の遂行

2026年度

- プラントトラブル
- サイバーセキュリティ&情報漏洩防止
- グローバルマネジメント
- 質・多様性を備えた人材確保と要員管理

毎年のPDCAの中で、特に当社グループが優先して注力すべきリスクへの解像度を高め、適切な対策を実施

役員紹介 (2026年6月24日現在)

取締役



橋本 修

代表取締役会長

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**在任期間 **8年**所有する当社株式数 **108,884株**

1987年 4月 当社入社
2026年 4月 当社代表取締役会長



市村 聡

代表取締役 社長執行役員 (CEO)

取締役会 出席回数/開催回数 **12/12回**在任期間 **1年**所有する当社株式数 **9,484株**

1992年 4月 当社入社
2026年 4月 当社代表取締役社長執行役員



平原 彰男

代表取締役 専務執行役員

取締役会 出席回数/開催回数 **12/12回**在任期間 **1年**所有する当社株式数 **47,000株**

1987年 4月 当社入社
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員



表 利彦

取締役 常務執行役員 (CTO)

新任所有する当社株式数 **3,300株**

1983年 4月 日東電気工業(株) (現：日東電工(株))
入社
2022年 2月 当社入社
2026年 6月 当社取締役常務執行役員 CTO



吉田 修

取締役 常務執行役員 (CFO)

新任所有する当社株式数 **17,820株**

1989年 4月 当社入社
2026年 6月 当社取締役常務執行役員 CFO

社外取締役



馬淵 晃

独立社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**在任期間 **5年**所有する当社株式数 **7,100株**

1979年 4月 富士重工業(株) (現：(株)SUBARU) 入社
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2015年 6月 同社監査役
2021年 6月 当社取締役
2022年10月 当社役員報酬委員会委員長

・当社が注力するモビリティ分野に関する高い見識を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

・役員報酬委員会委員長としてより実効性ある役員報酬制度の実現に尽力するとともに、人事指名委員会委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定プロセスを監督。



三村 孝仁

独立社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**在任期間 **4年**所有する当社株式数 **5,500株**

1977年 4月 テルモ(株) 入社
2017年 4月 同社代表取締役会長
2022年 6月 当社取締役
2025年 4月 当社人事指名委員会委員長

【重要な兼職状況】

日本特殊陶業(株) 社外取締役 (2023年6月～)
日本光電工業(株) 社外取締役 (2026年6月～)

・当社が注力するヘルスケア分野に関する高い見識を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

・人事指名委員会委員長としてより実効性ある経営陣の指名制度の実現に尽力するとともに、役員報酬委員会委員として客観的・中立的立場から当社役員報酬の決定プロセスを監督。



木原 民

独立社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**在任期間 **2年**所有する当社株式数 **500株**

1985年 4月 (株)リコ 入社
2021年 4月 同社デジタル戦略部
デジタル人材戦略センター所長
2024年 6月 当社取締役

【重要な兼職状況】

(株)セブン銀行 社外取締役 (2023年6月～)
ヤマトホールディングス(株) 社外取締役 (2025年6月～)

・上場企業のデジタル人材戦略を担った高い見識を基に、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

・役員報酬委員会および人事指名委員会の委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定や役員報酬の決定プロセスを監督。



朱 殷卿

社外取締役

新任

所有する当社株式数 -

1986年 4月 モルガン銀行 入行
2005年 7月 JPモルガン証券金融法人本部長
2011年 7月 メリルリンチ日本証券副会長
2013年11月 (株)コアバリューマネジメント代表取締役
2026年 6月 当社取締役

【重要な兼職状況】

(株)コアバリューマネジメント 代表取締役 (2013年11月～)
一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
(2022年9月～)
ソニーフィナンシャルグループ(株) 社外取締役
(2026年6月～)

・企業経営者としての経験、特に証券会社におけるM&A戦略や財務・資本政策に関する高い見識を有する。

役員紹介

常勤監査役



細見 泰弘

常勤監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**

監査役会 出席回数/開催回数 **18/18回**

在任期間 **2年**

所有する当社株式数 **37,620株**

1985年 4月 当社入社
2024年 6月 当社常勤監査役



船越 広充

常勤監査役

新任

所有する当社株式数 **24,146株**

1988年 4月 当社入社
2026年 6月 当社常勤監査役

独立社外監査役



後藤 靖子

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**

監査役会 出席回数/開催回数 **18/18回**

在任期間 **3年**

所有する当社株式数 **800株**

1980年 4月 運輸省(現:国土交通省)入省
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

(株)デンソー 社外監査役(2019年6月～)
東京都監査委員(2023年10月～)
(株)資生堂 社外取締役(2024年3月～)
住友商事(株) 社外取締役(2026年6月～)

・官公庁や自治体の重職を務めた経験、上場企業経営者や社外役員としての経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。



小野 純司

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/15回**

監査役会 出席回数/開催回数 **18/18回**

在任期間 **3年**

所有する当社株式数 -

1985年10月 監査法人朝日新和会計社
(現:有限責任あずさ監査法人)入社
1989年 3月 公認会計士登録
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

小野純司公認会計士事務所所長(2023年7月～)

・長年にわたる公認会計士としての豊富な経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。



菊地 伸

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **12/12回**

監査役会 出席回数/開催回数 **14/14回**

在任期間 **1年**

所有する当社株式数 -

1982年 4月 自治省(現:総務省)入省
1989年 4月 弁護士登録 森綜合法律事務所
(現:森・濱田松本法律事務所)入所
2020年 4月 外苑法律事務所パートナー
2025年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

外苑法律事務所パートナー(2020年4月～)
(株)博報堂DYホールディングス社外監査役(2022年6月～)
インテグラル(株)社外取締役(2025年3月～)

・長年にわたる弁護士としての豊富な経験や上場企業の社外役員としての経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。

執行役員

社長執行役員	市村 聡	(CEO)
専務執行役員	平原 彰男	(モビリティソリューション事業本部長)
	伊澤 一雅	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長)
常務執行役員	三瓶 雅夫	(CDO デジタルトランスフォーメーション推進本部長)
	林田 博巳	(ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長)
	表 利彦	(CTO 研究本部長)
	右田 健	(CHRO)
	吉田 修	(CFO)
	Antonios Grigoriou	(米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長 兼 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部副本部長)
	須原 忠浩	(ICTソリューション事業本部長)
	高妻 泰久	(生産・技術本部長)
	松江 香織	
執行役員	阿部 真二	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部副本部長)
	浦川 俊也	(デジタルトランスフォーメーション推進本部副本部長 兼 同本部デジタルトランスフォーメーション企画管理部長)
	坂本 晃大	(技術戦略室長)

執行役員	両角 直樹	((株)アーク社長 / 執行役員待遇囑託)
	穴水 孝佳	(大阪工場長)
	垣元 剛	(三井化学クロップ&ライフソリューション(株)社長 / 執行役員待遇囑託)
	榎森 雅史	(地域戦略推進部長)
	出本 裕子	(経理部長)
	中村 恒星	(中国総代表 兼 Mitsui Chemicals (China) Co., Ltd. 社長)
	上原 与志一	
	白田 孝	(モビリティソリューション事業本部副本部長 兼 同本部PPコンパウンド事業部長)
	猿渡 和孝	(岩国大竹工場長)
	後藤 亨晴	((株)ブライムポリマー社長 / 執行役員待遇囑託)
	吉田 学	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部副本部長)
	常川 豊吉	(ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部副本部長 兼 同本部ビジョンケア材料事業部長 兼 同本部パーソナルケア材料事業部長)
	羽佐田 恭弘	(市原工場長)
	石井 俊光	(経営企画部長)
	砂田 栄勇	(大牟田工場長)
	平泉 真理	(総務・法務部長)

サステナビリティ・ガバナンス

三井化学グループは、ESGに関する方針・戦略・計画について、グループ横断的に討議する場として、ESG推進委員会を設置し、年4回開催しています。本委員会における討議結果および活動実績は経営会議に報告しています。また、特に重要な事項については、全社戦略会議や経営

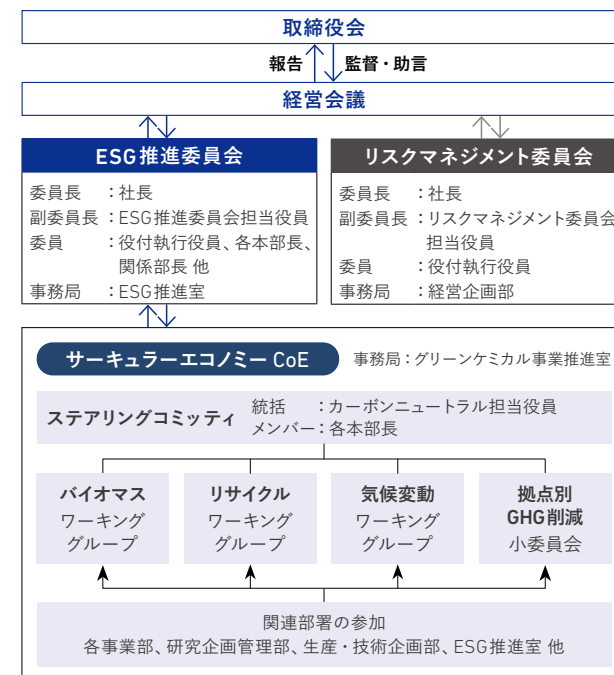
サーキュラーエコノミー・ガバナンス

サーキュラーエコノミーへの対応強化を進めるべく、ESG推進委員会の下に分科会としてサーキュラーエコノミーCoEを設置しています。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと、バイオマス、リサイクル、気候変動の3つのワーキンググループから構成され、グリーンケミカル事業推進室が事務局を務めています。

会議での審議を経て、取締役会にて決定、監督されます。

ESG課題を含む重要リスクの管理は、全社リスクマネジメント体制に統合されており、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会において全社的に対処すべき重要課題という観点から実施しています。

関連部署による各ワーキンググループへの参加と情報共有・討議を通じて、各部署が個別に運営するプロジェクトのみならず、組織横断的なプロジェクトの効率的な推進に努めています。また、ステアリングコミティで議論された方針をワーキンググループにフィードバックすることにより、全社戦略との整合性を図っています。



ESG推進委員会の主な議論内容(2025年度)

●マテリアリティ／非財務KPIレビュー

- ・人的資本：女性活躍および障害者雇用の進捗(KPIマネジメント)
- ・DX、イノベーションのKPI変更(KPIレビュー)
- ・2025年度非財務予算目標に対する実績、2026年度目標設定

●Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大

- ・2024年度実績、2030年度目標達成に向けた追加施策

●気候変動、サーキュラーエコノミー

- ・Scope3の連結算定結果、開示義務化に向けたスケジュール
- ・GX-ETSへの対応状況、スケジュール、カーボンクレジット動向
カーボンニュートラル投資
- ・サーキュラーエコノミーCoEステアリングコミティ
 - 共通：推進体制、ビジネスモデル構築、デジタル×ストーリーライン・マーケティング、カーボンニュートラル戦略ローリング
 - バイオマスワーキンググループ：原料調達、販売計画／拡販策
 - リサイクルワーキンググループ：事業化検討
 - 気候変動ワーキンググループ：Scope1+2削減推進、Scope3算定拡充・削減施策検討

●人権尊重

- ・人権デュー・ディリジェンスの調査進捗とプロセス見直し
- ・ワーキンググループ活動報告(法規制対応、顧客要請)

●情報開示

- ・非財務情報開示義務化対応
- ・外部評価結果

サステナビリティ・ガバナンス

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、「すべての人を大切にする」という考えのもと、サプライチェーン全体を通じて正しいビジネスを追求しています。マテリアリティでは、事業継続の前提となる課題の一つに「人権尊重」を掲げ、VISION 2030の非財務指標として人権リスクへの対応状況を経営目標に組み込んでいます。

取締役会の承認を経て人権方針を改定(2022年7月)し、「人権を尊重する経営」のため、最新のグローバル動向も踏まえて、さらに踏み込んだ取り組みを進めていく決意を社内外に表明しています。

 三井化学グループ人権方針 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/ms/index.htm>

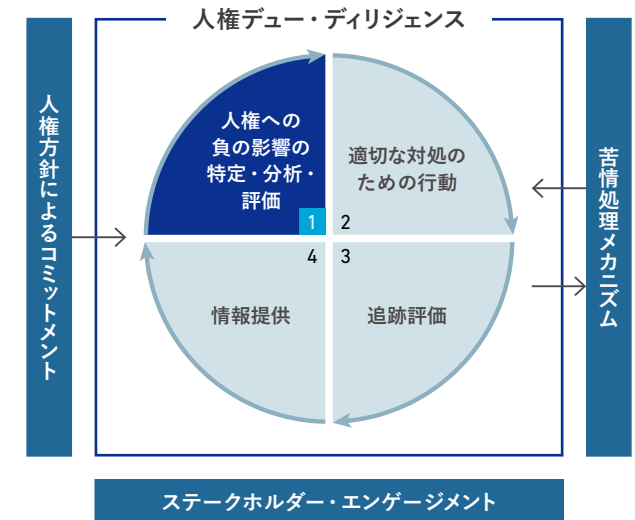
人権デュー・ディリジェンス：人権への負の影響の特定・分析・評価と防止・軽減

上述の考えに基づき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、当社グループの企業活動がライツホルダーに与える人権への負の影響を防止および軽減することを目指しています。

2024年度に実施したリスクマッピングに基づき、当社グループにおいて特に優先的に見るべき13の人権課題を中心に、2024-26年度の3か年で、当社およびグループ会社の全製造拠点の人権リスクアセスメントとインパクトアセスメントを実施しています。2025年度の人権リスクアセスメントの対象である25拠点の中から、国内関係会社の製造拠点2拠点について、人権インパクトアセスメントを行いました。今回の調査では、人権に対する顕在的な負の影響は見受けられませんでした。注意すべき人権リスクとして確認された事象に対しては、調査対象拠点にフィードバックを行い、対応を検討・協議・実施していきます。

2026年度に一巡するアセスメントを踏まえ、2027-29年度の3か年でより実効性の高いアセスメントとなるよう、調査プロセスの見直しも検討しています。

また、人権リスクアセスメントの結果を踏まえ、当社グループ全体で対応しなければならない課題について、関係部署によるワーキング・グループで対応を進めています。ビジネスと人権に関する昨今の社会的要請の高まりも踏まえ、今後、より具体的な人権リスク管理の対応方針をグループレベルで検討していく予定です。なお、人権尊重の取り組みのうち、当社グループ事業およびサプライチェーン全体における現代奴隷リスク防止に係る内容は、Modern Slavery Statementとして公表しています。



 人権リスクアセスメントおよび人権インパクトアセスメントの実施概要
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/initiative/index.htm>

 Modern Slavery Statement
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/ms/statement/index.htm>

TCFD提言への対応



詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm

三井化学グループは2019年1月、TCFD提言に賛同を表明し、気候変動への取り組みを開示しています。

開示項目1 ガバナンス

- ・気候変動対応に関する方針・戦略・計画は、ESG推進委員会にて討議します。討議結果は経営会議に報告し、特に重要な事項は、全社戦略会議での討議や経営会議での審議を経て、取締役会にて決定、監督されます。

▶▶ 詳細はP.105 サステナビリティ・ガバナンスを参照

開示項目2 リスク管理

- ・気候変動に関するリスク管理は、全社リスクマネジメント体制に統合し、全社横断的に実施しています。
- ・気候変動に関するリスクを全社重点リスクとして特定し、戦略ローリング・年度予算・実行計画などの経営計画システムに反映することで、PDCAサイクルを回していきます。

▶▶ 詳細はP.101 リスクマネジメントを参照

開示項目3 戦略

- ・気候変動に伴う当社グループの事業環境変化を踏まえ、想定される世界観(シナリオ)から気候変動によって生じるリスクと機会を分析しました。
- ・分析結果を低炭素社会への移行計画であるVISION 2030およびカーボンニュートラル戦略に反映し、活動しています。

▶▶ 想定される世界観(シナリオ)はサステナビリティサイト|TCFD提言への対応|開示項目3を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList03

▶▶ リスクと機会の詳細は右記「事業影響の定量化」を参照

開示項目4 指標と目標

- ・気候関連リスク・機会の管理に用いる指標および目標を設定しています。これらをVISION 2030の非財務指標および経営目標として位置づけ、進捗を管理しています。

区分	指標	目標	2025年度実績
緩和	GHG排出量削減 (Scope1+2)	GHG排出量削減率 (2013年度基準)*	40% (2030年度) カーボンニュートラル(2050年度)
	GHG削減貢献量の最大化	Blue Value®製品 売上収益比率	70% (2050年度)
適応	防災減災、感染症予防等への貢献	Rose Value®製品 売上収益比率	40% (2030年度)

* エチレン稼働率変動など一時的な影響を排除した補正排出量により算定しています。

▶▶ 詳細はP.19 VISION 2030 計数目標と進捗、P.64 カーボンニュートラル戦略を参照

- ・当社グループのGHG排出量は次の通りです。

GHG排出量* (2025年度)	・排出量	Scope1: 334万t-CO ₂ e Scope3: 1,684万t-CO ₂ e ・Scope1+2の売上収益当たりの原単位: 254t-CO ₂ e/億円	Scope2: 90万t-CO ₂ e
---------------------	------	--	--------------------------------

▶▶ その他気候関連指標カテゴリーに沿った情報はサステナビリティサイト|TCFD提言への対応|開示項目4を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList04

事業影響の定量化

カーボンニュートラル戦略を含むVISION 2030に向けた脱炭素化施策の実行にあたり想定される、全社グループのインパクトを見積もりました。また、関連する市場の変動を考慮し、事業のリスクと機会を整理しました。

▶▶ P.19 長期経営計画「VISION 2030」 ▶▶ P.64 カーボンニュートラル戦略

■ 全社グループのリスク

リスク 区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3～4℃の世界					
物理的 リスク	自然災害の 激甚化	河川・沿岸洪水発生による 生産拠点の被害増加	発生確率を考慮した、洪水による生産 拠点の資産および営業停止の被害額 を算出 ※ 2020年度を基準とする ※ 参照：IPCC RCP8.5	△100億円	△330億円
1.5～2℃の世界					
移行 リスク	法規制強化	炭素税導入に伴うコスト 増加 ※ 予想炭素価格(IEA NZE 2050参照)と2021年度 のGHG排出量を基準と して炭素税額を算出	脱炭素化施策を講じない場合のコスト 増加を算出	△1,040億円	△1,850億円
			脱炭素化施策を講じる場合のコスト増 加を算出 ※ 2030年までのカーボンニュートラル戦 略に関連する投資額は1,400億円と試算 している	△780億円 (GHG排出量削減率* 2013年度比：40%)	0円 (GHG排出量 削減率*：100%)
移行 リスク	市場変化	燃料・電力のコスト上昇	価格上昇率から燃料・電力コスト上昇 分を算出	△150億円	△230億円 ※ 2040年
				* GHG排出量削減率(Scope1+2)	

* GHG排出量削減率(Scope1+2)

■ 全社グループの機会

機会 区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3～4℃の世界					
機会	適応に寄与する 製品・サービスの 需要増加	防災・減災、感染症拡大 防止などに貢献する Rose Value®製品の売上 収益増加	非財務指標として設定 ※ 2025年度 Rose Value®製品実績： 売上収益 4,500億円、売上収益比率 27% ※ 参照：当社グループのVISION 2030	Rose Value®製品 売上収益比率 40%	-
1.5～2℃の世界					
機会	緩和に寄与する 製品・サービスの 需要増加	GHG排出量の削減に貢 献するBlue Value®製品 の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2025年度 Blue Value®製品実績： 売上収益 5,000億円、売上収益比率 30% ※ 参照：当社グループのVISION 2030	Blue Value®製品 売上収益比率 40%	Blue Value®製品 売上収益比率 70%

*2025年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。

TCFD提言への対応

■ 事業本部ごとのリスク・機会

関連する市場の変動項目	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
3～4℃の世界				
①食品安定供給	● 農業原体の創出、海外事業の拡大		● スマート農業技術の普及によるICT製品の需要拡大(半導体部品・ガス透過性フィルム)	● 食品の品質維持に資する包装材原料需要拡大
②インフラ長寿命、防災・減災		● 再生可能エネルギー用部材の需要拡大(タフマー®)	● 太陽光パネル、設置用電池のニーズ拡大による、関連部材の需要拡大 ● 飲料水用フィルター需要拡大 ● 不織布のグリーンインフラ需要拡大	● ポリエチレン配管等の原料需要拡大
③公衆・衛生	● マラリア撲滅：媒介蚊の新規防除剤の開発・拡販 ● 高機能の抗菌・防カビ剤の提供 ● 感染症流行防止への簡便な検査・診断ニーズおよび需要拡大			
1.5～2℃の世界				
①サプライチェーンにおける環境負荷低減	● 植物由来の原料を使用したレンズ材料(Do Green™製品)の需要拡大 ● メガネレンズ材料のケミカルリサイクル技術の開発 ● 高活性バイオ触媒(アクリルアמיד他)の拡販	● 塗装工程削減貢献製品の需要拡大(PPコンパウンド) ● 再生可能原料を活用した製品化(PPコンパウンド) ● リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP) ● EV化進展に伴うEV用部材の需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少	● 環境対応包材の需要拡大(コーティング材、プラスチックの紙代替) ● リサイクルのニーズ拡大(モノマテリアル包材) ● 半導体部材の機能向上と需要拡大	● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP、ウレタン材料) ● 環境対応包材の需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EV用リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少
(参考)シナリオに依存しない市場環境				
①新興国での経済成長、人口増加、ライフスタイルの都市化・健康志向	● 高屈折率メガネレンズ材料のさらなる普及(MR™) ● 口腔ケア・口腔診断の需要拡大 ● 医療の質向上/健康寿命の延伸：新事業(整形外科、検査・診断)への参入	● 通信インフラおよび電力需要拡大に対応する電線ケーブル部材の提供 ● 製造業の構造変化を捉える3Dプリンティング材料の開発	● 半導体・実装ソリューション市場拡大 ● XR市場の拡大 ● おむつの需要拡大	● 移動空間としての快適性向上に貢献する車室空間等のモジュールコンセプトの開発 ● 新車製造台数の減少
②モビリティの市場変化		● 新車製造台数の減少 ● 新交通システムの普及/導入	● 車載レンズ/センサー/高周波材料の需要拡大 ● EV用電池の需要拡大	
③環境影響への配慮	● バイオソリューションの需要拡大 ● 3Dプリンタ関連製品による、歯科用技工物製作での廃棄物削減/省力化			

● Blue Value®製品に関連する機会 ● Rose Value®製品に関連する機会 ● リスク

	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
リスク・機会に対する方策				
	- 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 - グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化 - 社会課題の解決につながる新製品・新事業創出	- 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 - グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化	- ソリューション型ビジネスへの移行 - 市場変化に対応した次世代材料開発と生産体制強化	- 成長事業への確実な原料供給 - グリーンケミカル製品への対応強化 - 高付加価値品の提供拡大
Blue Value®・Rose Value®製品に関連する財務情報				
Blue Value®製品売上収益比率		62% (2025年度) 80% (2030年度)	28% (2025年度) 56% (2030年度)	15% (2025年度) 12% (2030年度)
Rose Value®製品売上収益比率	78% (2025年度) 85% (2030年度)		49% (2025年度) 60% (2030年度)	
強みのある事業(2025年度情報)	- メガネレンズモノマー世界シェア45% (市場成長：年率3%) - 農業化学品 売上収益1,500億円(2030年)	- PPコンパウンド世界シェア2位、アジアシェア2位 - アドマー® 世界シェア1位	- イクロステープ™ 半導体製造工程用テープ：世界シェア1位 - アペル®環境オレフィンコポリマー：世界シェア1位(スマホ凸レンズ市場60%超) - シンテックス®nano 液体フィルタ用メルトブローン不織布：世界シェア40%	- バイオマス原料による誘導品の製造、高度リサイクルの技術開発 - 他事業本部へグリーン化した素材の提供
財務目標(2030年度コア営業利益)	860億円 Rose Value®製品が大きく貢献	930億円 Blue Value®製品が大きく貢献	730億円 Blue Value®、Rose Value®製品が大きく貢献	360億円

● リスクの最小化に向けて

- 「自然災害の激甚化」による事業インパクトは、洪水による資産被害および営業停止による被害も加味した評価を行っている。評価を通じて得られた事業インパクトはVISION 2030の基本戦略である「経営基盤・事業基盤の変革加速」に組み込み、対応していく。
- 「炭素税導入に伴うコスト増加」および「燃料・電力のコスト上昇」による事業インパクトは、中長期的に大きくなるとみており、カーボンニュートラル戦略の施策として2030年度までに原燃料の脱炭素化、省エネルギーの促進、再生可能エネルギーの導入を進める。また、さらなる検討によりGHG排出量の確実な削減を推進していく。
- 当社グループの2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する累計投資額は1,400億円だが、脱炭素施策により年間260億円の炭素税負担の減少が見込めることから、適切な規模の投資額と考えている。

● 機会の最大化に向けて

- インパクト評価において抽出したBlue Value®・Rose Value®製品につながる多くの機会を全社戦略に反映することによって、持続可能な社会構築に貢献するとともに、当社グループの機会のさらなる獲得につなげる。
- GHG排出量削減は、当社グループの収益拡大に深く関連するため、公表済みのカーボンニュートラル戦略の実行にとどまらず、さらなる検討を継続し、追加していく必要がある。
- 原料調達先、生産拠点の複数化によるグローバルなサプライチェーンのさらなる強靱化、また、市場変化やニーズに対応するための生産供給能力向上に取り組む、確実に機会を獲得していく。
- 表に記載の機会の獲得は当社グループの成長につながるため、VISION 2030の経営目標(非財務目標)として設定し、進捗管理を行い、機会最大化につなげる。

● レジリエンス性の向上

- シナリオ分析の結果、1.5～2℃の世界、3～4℃の世界に対する戦略のレジリエンスを検証できた。今後さらにインパクト評価の精度を高めていく。
- 事業戦略、拠点戦略を含む全社戦略において、当社グループのリスクの最小化、機会の最大化を目指し、当社グループのレジリエンス性の向上を図っていく。

Financial and Company Data

財務・会社データ

三井化学グループのセグメント別業績、主要な財務・非財務指標の推移や会社情報をお示ししています。今後も持続的な成長に向けて稼ぐ力の向上、資本効率改善の成果などに努めていきます。

110 事業別データ

115 データハイライト

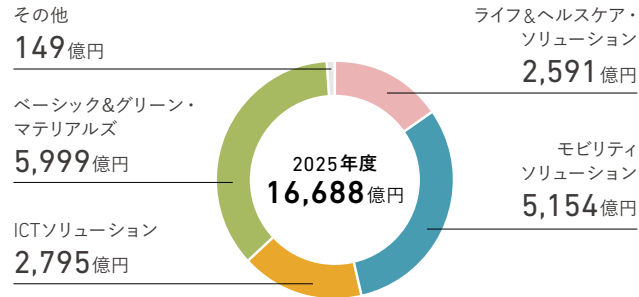
117 11年間の主要な財務・非財務指標の推移

119 株式情報／会社情報

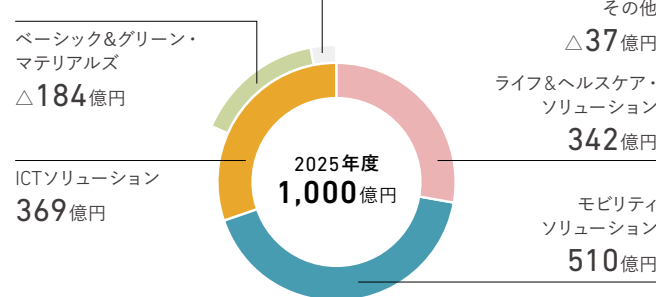
事業別データ

ライフ&ヘルスケア・ソリューション モビリティソリューション ICTソリューション ベーシック&グリーン・マテリアルズ

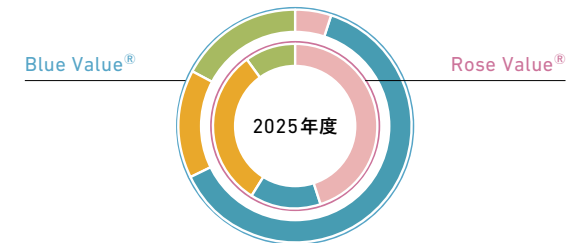
売上収益



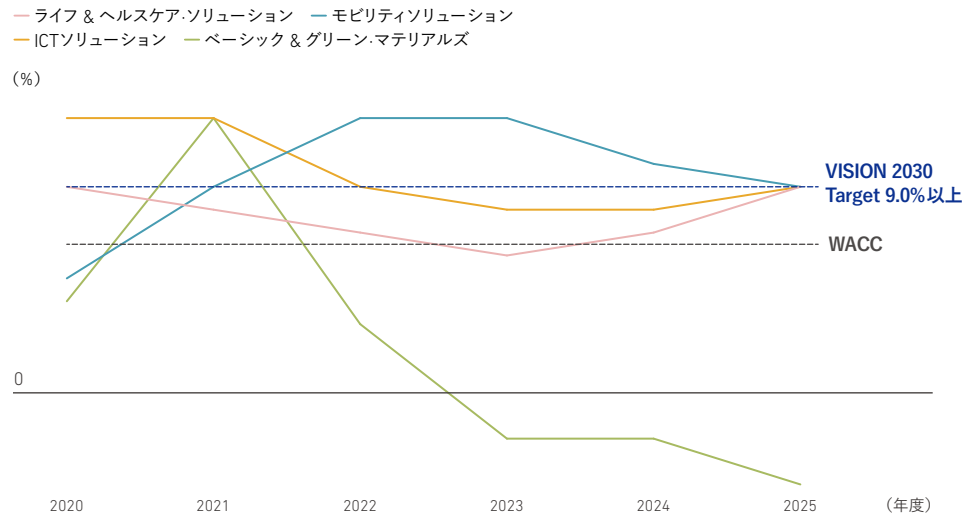
コア営業利益



Blue Value®・Rose Value®製品の事業ポートフォリオ別売上収益構成



セグメント別のROIC推移*



* 当社は、長期経営計画「VISION 2030」における全社基本戦略の推進のため、2022年4月1日付にて、全社組織改正を実施しています。2020年度から2021年度のセグメント情報については、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しています。2022年度以降のセグメント情報については、当該年度時点の報告セグメント区分に基づいて作成しています。なお、組織改正等の影響により、年度間で報告セグメント区分が異なる場合があります。

主な投資案件の状況

	主な投資案件	時期	能力	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度以降
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	メガネレンズモノマー能力増強(日本)	24年1月	—					
	メガネレンズモノマー能力増強(日本) 2025.01.15公表	28年度上期	—					
	メガネレンズモノマー能力増強(日本) 2026.06.03公表	29年度上期	—					
	米国 Ultradent Products, Inc. 取得	26年度2Q	—					
モビリティソリューション	DNAチップ研究所社 完全子会社化	25年度1Q	—					
	タフマー®新設(シンガポール)	26年度上期	120KT					
ICTソリューション	高機能PP新設備(日本)	26年度下期	200KT					
	イクロステープ™能力増強(台湾)	24年6月	380万㎡					
	三井化学東セロ(株)の株式分割および一部株式譲渡	24年4月	—					
	ポリウレタンディスプレイ(PUD)能力増強(日本)	25年6月	+100%					
	特殊インシアネートXDI能力増強(日本)	25年9月	+20%					
	次世代EUV露光用CNTペリクル生産設備(日本)	26年度下期	5千枚					
	半導体実装領域における材料開発強化に向けた出資	25年3月	—					
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	錦湖三井化学社のMDI能力増強(韓国)	24年9月	200KT					
	錦湖三井化学社のMDI能力増強(韓国) 2025.12.15公表	27年5月	100KT					

事業別データ



Life & Healthcare Solutions

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

いのちと健康、豊かなくらしに貢献するソリューションを提供し、
生活の質(QOL)向上と安全・安心な食の提供に貢献する。

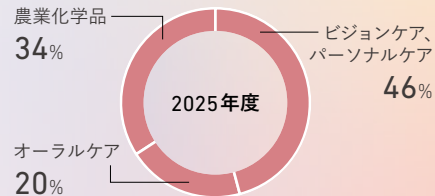


2025年度実績

売上収益 2,591億円

コア営業利益 342億円

事業別売上収益構成比率



主力製品のシェアと市場成長率(2025年度)

		シェア		市場成長率	
ビジョンケア材料	メガネレンズモノマー (MR™シリーズ、KOC/KR、RAV 7™シリーズ)	世界	45%	市場全体 高屈折市場	3%* 6%*
農業化学品		—		世界	3~4%*
オーラルケア材料	歯科材料	ドイツ	1位	世界	3%*

* 2021~2025年度

競争優位性

主要製品

ライフケア
ソリューション

ビジョンケア材料

- 幅広い顧客ニーズ、需要の拡大に対応可能な製品ラインアップおよび供給能力
- グローバルでのブランド力
- 視界の快適さや目の健康、環境負荷低減等の市場ニーズに応じた新規材料・技術を継続的に創出する力

パーソナルケア材料

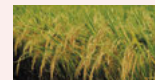
- 酵素技術、有機合成技術を基盤とした研究開発力および顧客ニーズに応じた技術サポート力
- 多種多様な用途に応用可能な微細多分岐構造を有するポリオレフィン繊維の製造技術および供給能力

ビジョンケア材料

- プラスチックメガネレンズ材料(MR™、KOC/KR、RAV 7™、Do Green™製品)
- フォトクロミックメガネレンズ材料(SunSensors™)
- コーティング材(Crystal Coat™、Visgard™)
- レンズ加工機器(Velocity™、Cobalt™、CrystalChrome™)

パーソナルケア材料

- アクリルアミド、アクリルアミドパイオ触媒(YURIKOS™)
- 合成パルプ(SWP®)

ウェルネス
ソリューション

農業化学品／生活環境用薬剤

- 有機合成を基盤とした独自性の高い創薬力と生産技術
- 安全で環境負荷の低い天然物由来の製品ポートフォリオの保有
- 幅広い顧客ニーズに対応可能な製剤開発力

パーソナルケア材料

- 高品質な製品の安定供給

農業化学品／生活環境用薬剤

- 殺虫剤、殺菌剤、除草剤(業務用、家庭用、木材保存用、畜産用、ペット用)
- ベクターコントロール

パーソナルケア材料

- タウリン

メディカル
ソリューション

オーラルケア材料

- グローバルでのブランド力
- ポリマーサイエンス・精密合成技術と歯科臨床知識の組み合わせによる製品開発力

検査・診断

- 最先端の遺伝子解析技術

オーラルケア材料

- 修復材(ビーナス®、カリスマ®)、接着用セメント(スーパーボンド®、ZEN®ユニバーサルセメント)
- 義歯関連(パラ®)、3Dプリンターインク(ディー マ®)

検査・診断

- コンパニオン診断(肺がんコンパクトパネル® DXマルチコンパニオン診断システム)

事業別データ



Mobility Solutions

モビリティソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

特徴のある材料・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。

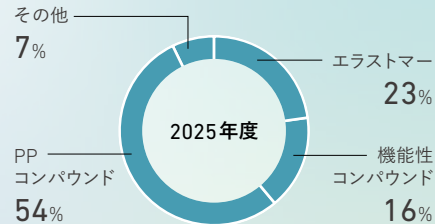


2025年度実績

売上収益 **5,154**億円

コア営業利益 **510**億円

事業別売上収益構成比率



主力製品のシェア(2025年度)

タフマー®	シェア	
	世界	2位
	アジア	2位
	日本	1位

PPコンパウンド	シェア	
	世界	2位
	アジア	2位
	日本	1位

競争優位性

主要製品

素材提供型
ビジネス



- 幅広い材料ラインアップ
- 高い技術力と品質
- グローバルネットワークを活かした幅広い顧客基盤
- 技術サービス
- 当社グループ機能を活用したコンセプト提案力

エラストマー重合製品

- エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、 α オレフィンコポリマー(タフマー®)、液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)

複合材料製品

- 接着性ポリオレフィン(アドマー®)、熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、エンジニアリングプラスチック(アーレン®、オーラム®)、PPコンパウンド

ソリューション型
ビジネス

- 設計、解析機能
- 試作、LVP(少量生産)機能
- 金型技術
- 開発支援機能

- ARRKグループ **ARRK**、共和工業(株) **KYOWA**

事業別データ



ICT Solutions

ICTソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、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、Beyond 5G等の進化に貢献する。

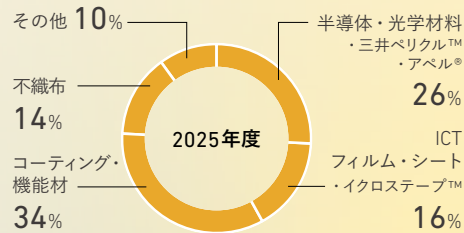


2025年度実績

売上収益 **2,795**億円

コア営業利益 **369**億円

事業別売上収益構成比率



主力製品のシェアと市場成長率(2025年度)

	シェア	市場成長率
イクロステープ™ 半導体製造工程用テープ	世界 1位	7%
アペル® 環状オレフィンコポリマー	世界 60%超(1位)(凸レンズ)	スマホレンズ市場 0.5%*1
三井ベリクル™ フォトマスク用防塵カバー	世界 1位	12%*2(先端分野)
タケネート®、タケラック® 包装用ウレタン接着剤	アセアン 1位*3	3~4%*3
シンテックス®nano 液体フィルタ用 メルトブローン不織布(MLCC ろ過工程材料)	世界 40%*4	7%*4

*1 2026~2030年度 *2 2026~2030年CAGR *3 当社調べ *4 2025年度

競争優位性

主要製品

半導体・実装
ソリューション



- ・前工程から後工程・実装領域の製品における高い技術力と強固な生産体制
- ・半導体メーカー、装置メーカーおよび外部研究機関と長年培ってきた技術蓄積によるトータルソリューション提案力
- ・先行開発により競争優位なポジション獲得

- ・フォトマスク用防塵カバー(三井ベリクル™)、成膜プロセス用高純度ガス(シラン・ジシラン)、フォトレジスト原料(ミレックス®)、半導体製造工程用テープ(イクロステープ™)、シリコンコートフィルム(SP-PET™)、耐熱離型フィルム(オピュラン®)、低誘電モノマー、過酸化水素製造用触媒、フィルター(ユータック®)、フィルター用不織布(シンテックス®MB、プレシゼ®)

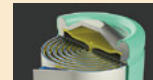
イメージング
ソリューション



- ・屈折率、透明性、耐熱性などの多機能光学特性を有する独自材料による差別化製品

- ・レンズ材料(アペル®)、液晶反射フィルム用材料(TPX®)、液晶・有機ELシール材(ストラクトボンド®)

電池材料
ソリューション



- ・顧客ごとの電池設計に応じた製品のカスタマイズ
- ・マテリアルズインフォマティクス等を活用した迅速な製品開発力

- ・LiB用電解液(ミレット®)、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™)

コンバーティング
ソリューション



- ・グローバルな生産供給体制と現場密着型技術サービス
- ・顧客における高い加工適性と性能を両立する製品設計力

- ・環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤(ケミパール®)、サステナブル包材用バリアコート剤(タケラック®WPB)、包装用接着剤(タケネート®、タケラック®)、不織布(エアリファ®、エコライズ®)、形状保持材料(テクノロート®)、通気性フィルム(エスポアル®)、不飽和ポリエステル(ポリホープ®)、成形用コンパウンド(ポリマール®マット)

事業別データ



	競争優位性	主要製品
石化製品 	- 世界トップクラスの競争力を有するナフサクラッカー - メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術 - ウレタン製品差別化のための高機能ポリオール、高機能MDI - バイオマスポリオールの開発、製造技術 - バイオマスマナフサおよび廃プラスチック分解油の原料投入による、バイオマス製品・ケミカルリサイクル製品の幅広い展開	エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン(エポリュー®)、直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、オレフィン重合触媒
基礎化学品 		フェノール、ビスフェノールA、アセトン、イソプロピルアルコール、メチルイソブチルケトン、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキシド、エチレングリコール、ハイドロキノン(HQ)、メタ/パラクレゾール、アンモニア、尿素、メラミン
ポリウレタン原料 		TDI(コスモネート®)、MDI(コスモネート®)、PPG(アクトコール®、エコニコール®、Nextyol®)

ベーシック&グリーン・マテリアルズ再構築に関連したニュースリリース(2023年以降)

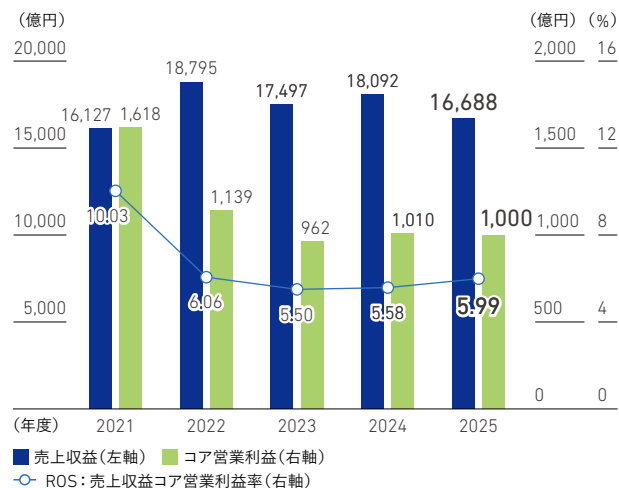
 西日本におけるクラッカー最適生産体制検討 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2026/2026_0512_2/index.htm https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2026/2026_0127_2/index.htm	 海外フェノール事業のライトアセット https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/release/2025/250624_1.pdf	 岩国PETプラント停止 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_1121/index.htm
 国内ポリオレフィン事業の競争力強化に向けた連携 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2026/2026_0424/index.htm	 ベーシック&グリーン・マテリアルズの分社化検討 https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/release/2025/250530_2.pdf	 大牟田TDIプラントダウンサイジング https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_0328/index.htm
 千葉LLPのクラッカー基化検討 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2025/2025_1219_1/index.htm	 市原フェノールプラント停止(2025年下期停止に前倒し) https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0404/index.htm	

データハイライト

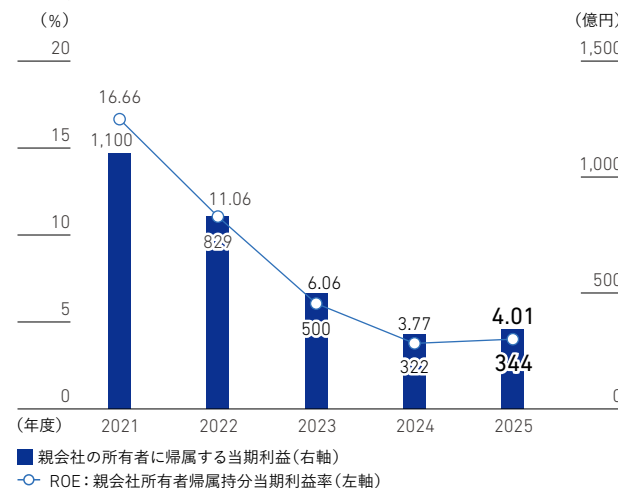
データハイライト <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/finance/>

財務

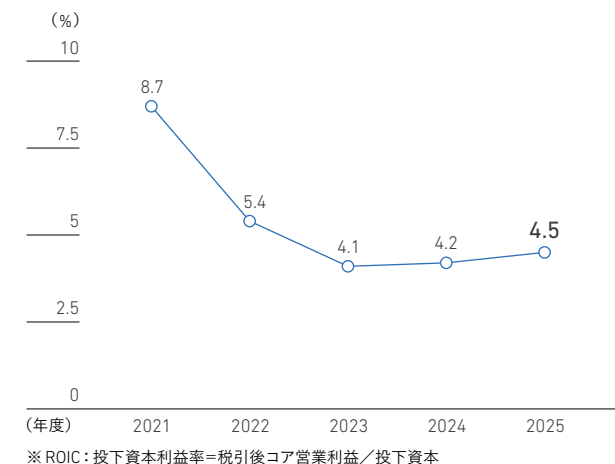
売上収益／コア営業利益／ROS



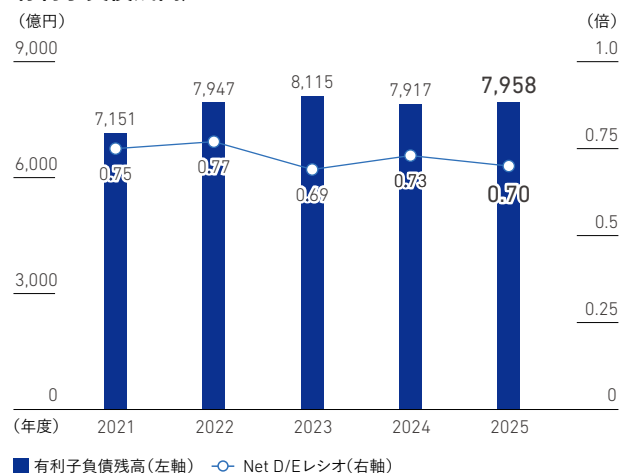
ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



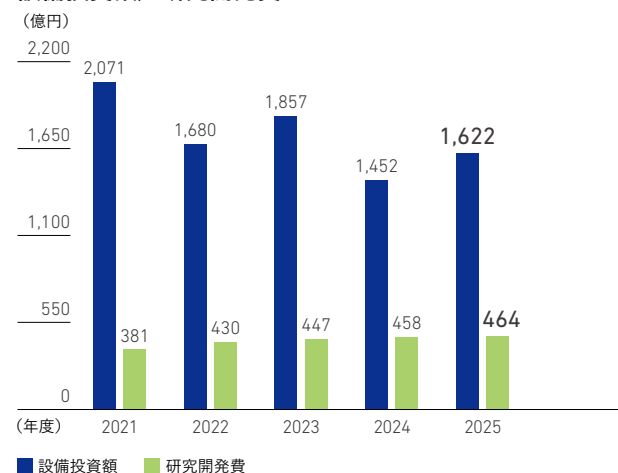
ROIC



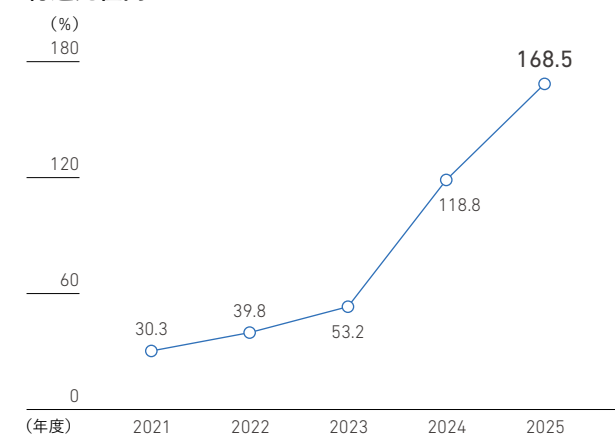
有利子負債残高／Net D/Eレシオ



設備投資額／研究開発費



総還元性向



データハイライト

非財務



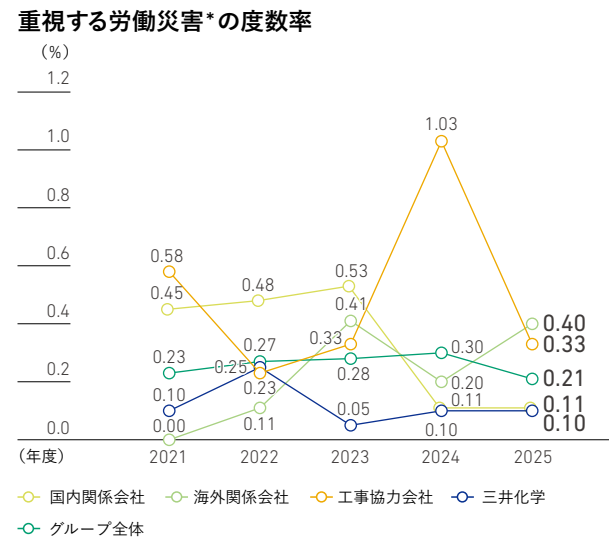
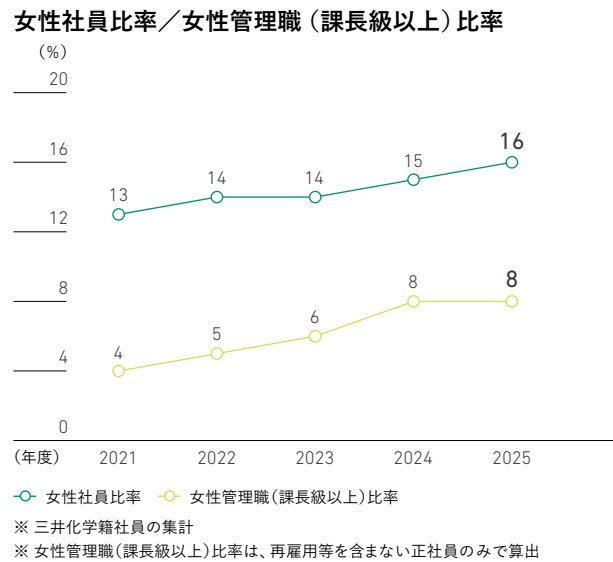
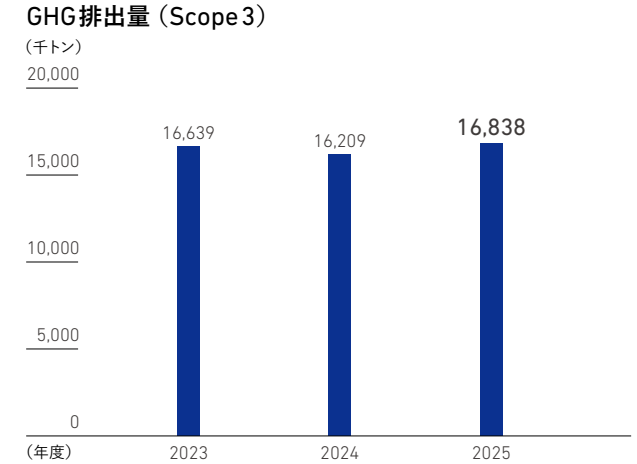
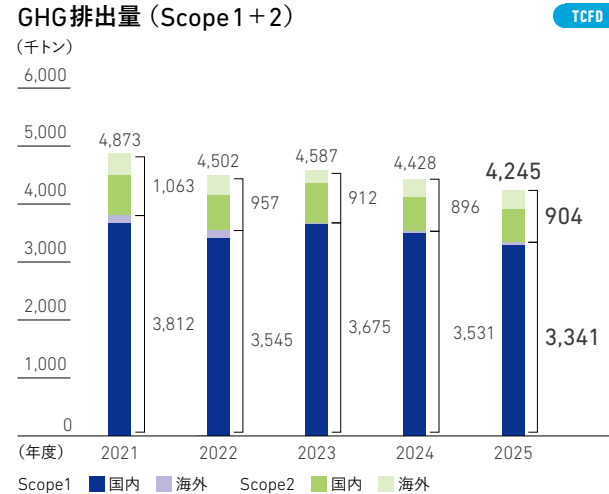
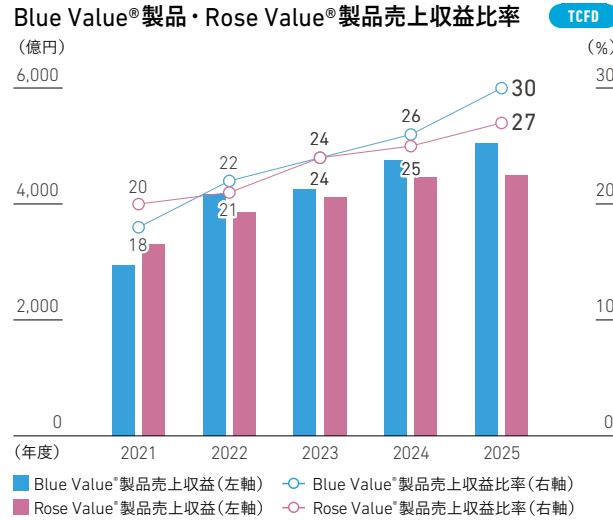
※ 2025年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。

ESGパフォーマンスデータ - 環境

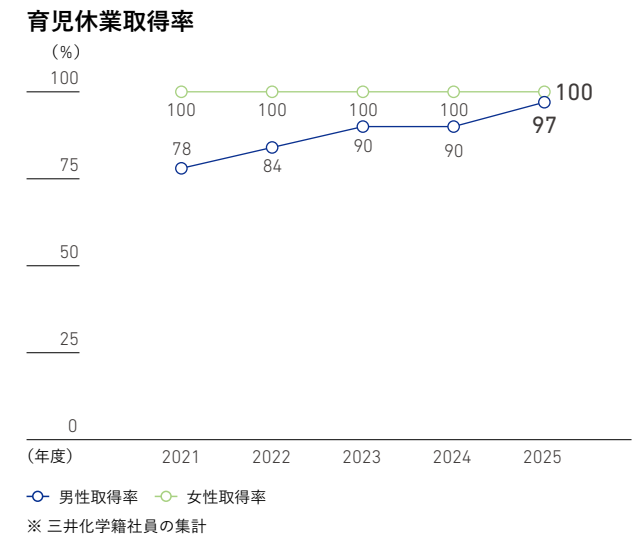
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/esg_performance/environment/index.htm

ESGパフォーマンスデータ - 社会

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/esg_performance/society/index.htm



*重視する労働災害：業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害



11年間の主要な財務・非財務指標の推移

J-GAAP						IFRS*1	
会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020
財務データ							
損益状況							
売上高／売上収益	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987	¥1,349,522	¥1,211,725
営業利益／コア営業利益	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636	72,330	85,140
税引前利益	41,302	85,772	94,208	105,297	68,460	60,824	74,243
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	22,963	64,839	71,585	76,115	37,944	33,970	57,873
営業キャッシュ・フロー	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974	142,232	174,323
投資キャッシュ・フロー	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)	(109,112)	(77,555)
フリーキャッシュ・フロー	109,548	53,045	7,619	45,237	29,806	33,120	96,768
財政状態							
流動資産	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347	¥ 781,834	¥ 787,572
有形固定資産／有形固定資産および使用権資産	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531	499,650	501,960
無形固定資産および投資その他の資産	217,336	237,158	267,075	271,334	213,189	249,031	268,593
総資産	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	1,480,067	1,530,515	1,558,125
流動負債	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498	485,674	466,305
固定負債／非流動負債	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548	435,134	409,663
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	381,971	449,692	511,586	551,915	527,589	529,220	607,921
有利子負債	472,986	439,868	463,658	485,043	554,243	599,388	563,791
その他							
減価償却費	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106	¥ 76,009	¥ 76,621
資本的支出	43,405	45,383	81,248	61,924	76,294	106,539	93,170
研究開発費	31,493	30,777	33,377	35,796	36,368	36,081	33,802
1株当たり状況*2							
1株当たり当期純利益／1株当たり純利益	¥ 57.37	¥ 162.02	¥ 179.19	¥ 192.80	¥ 97.47	¥ 87.26	¥ 149.00
1株当たり配当金	20.00	35.00	45.00	50.00	50.00	50.00	50.00
財務指標							
ROS(売上高営業利益率)／ROS(売上収益コア営業利益率)	5.28	8.43	7.79	6.30	5.35	5.36	7.03
ROE(自己資本当期純利益率)／ ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	5.83	15.59	14.89	14.31	7.03	6.28	10.18
ROA(総資産営業利益率)／ROA(総資産コア営業利益率)	5.31	7.90	7.51	6.37	4.81	4.63	5.51
Net D/Eレシオ	1.03	0.79	0.75	0.68	0.76	0.81	0.60
ROIC(投下資本利益率)							5.0
会計年度	2015	2016	2017	2018	2019		2020
非財務データ							
社会・環境*3指標							
従業員数	(連結)	13,447	13,423	17,277	17,743	17,979	18,051
	(三井化学籍社員)	6,733	6,516	6,541	6,670	6,773	6,809
女性比率	(三井化学籍社員)	12	12	13	13	13	13
重視する労働災害**4の度数率*5	(連結)	0.30	0.23	0.24	0.33	0.31	0.22
GHG排出量(Scope1+2)*6	(連結)*7	5,780	5,730	5,580	5,220	5,060	4,933
エネルギー消費量	(連結)	95	97	95	93	89.3	87.1
産業廃棄物	埋立量(連結)	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8	0.7
	最終埋立処分率(連結)*8	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.3

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

IFRS*1

会計年度	2021	2022	2023	2024	2025
財務データ					
損益状況	(百万円)				
売上収益	¥1,612,688	¥1,879,547	¥1,749,743	¥1,809,164	¥1,668,754
コア営業利益	161,815	113,903	96,234	100,957	100,028
税引前利益	141,274	117,278	73,331	71,647	68,608
親会社の所有者に帰属する当期利益	109,990	82,936	49,999	32,242	34,378
営業キャッシュ・フロー	92,584	101,241	161,339	200,501	212,988
投資キャッシュ・フロー	(205,234)	(106,340)	(123,939)	(165,012)	(134,771)
フリーキャッシュ・フロー	(112,650)	(5,099)	37,400	35,489	78,217
財政状態	(百万円)				
流動資産	¥1,033,445	¥1,094,286	¥1,150,579	¥1,041,171	¥ 993,159
有形固定資産および使用権資産	553,584	600,887	652,098	669,240	720,784
無形固定資産および投資その他の資産	347,936	373,030	413,142	443,542	437,709
総資産	1,934,965	2,068,203	2,215,819	2,153,953	2,151,652
流動負債	706,569	695,444	676,579	605,927	591,101
非流動負債	421,274	489,456	554,434	577,422	571,767
親会社の所有者に帰属する持分	712,654	786,827	862,851	848,284	864,727
有利子負債	715,059	794,700	811,457	791,743	795,842
その他	(百万円)				
減価償却費	¥ 84,222	¥ 92,080	¥ 95,249	¥ 99,768	¥ 104,744
資本的支出	207,132	168,002	185,703	145,213	162,214
研究開発費	38,124	42,954	44,695	45,781	46,429
1株当たり状況	(円)				
1株当たり純利益	¥ 282.73	¥ 215.59	¥ 131.49	¥ 85.28	¥ 91.62
1株当たり配当金	60.00	60.00	70.00	75.00	75.00
財務指標					
ROS(売上収益コア営業利益率)	10.03	6.06	5.50	5.58	5.99 (%)
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	16.66	11.06	6.06	3.77	4.01 (%)
ROA(総資産コア営業利益率)	9.26	5.69	4.49	4.62	4.65 (%)
Net D/Eレシオ	0.75	0.77	0.69	0.73	0.70 (倍)
ROIC(投下資本利益率)	8.7	5.4	4.1	4.2	4.5 (%)

会計年度		2021	2022	2023	2024	2025
非財務データ						
社会・環境*3指標						
従業員数	(連結)	18,780	18,933	19,861	17,320	16,967 (人)
	(三井化学籍社員)	6,899	7,073	7,265	7,358	7,332 (人)
女性比率	(三井化学籍社員)	13	14	14	15	16 (%)
重視する労働災害*4の度数率*5	(連結)	0.23	0.27	0.28	0.30	0.21
GHG排出量 (Scope1+2)*6	(連結)*7	4,873	4,502	4,587	4,428	4,245 (千トン)
エネルギー消費量	(連結)	88.0	82.8	77.8	74.9	71.4 (PJ)
産業廃棄物	埋立量(連結)	0.7	0.6	1.9	1.4	1.1 (千トン)
	最終埋立処分率(連結)*8	0.3	0.3	0.5	0.4	0.4 (%)

- *1 当社グループは2020年度よりIFRSを適用しており、2019年度は比較年度としてIFRSに準拠して作成しています。
- *2 当社は2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、「1株当たり状況」についても、遡って当該株式分割の影響を考慮した金額を記載しています。
- *3 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載
- *4 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害
- *5 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重視する労働災害による死傷者数
- *6 2023年度よりGHGプロトコルを参照し、算定範囲を拡大
- *7 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計
- *8 グローバルデータをもとに算出しています。ただし、2017年度以前は国内連結データに基づき算出した数値となっています。

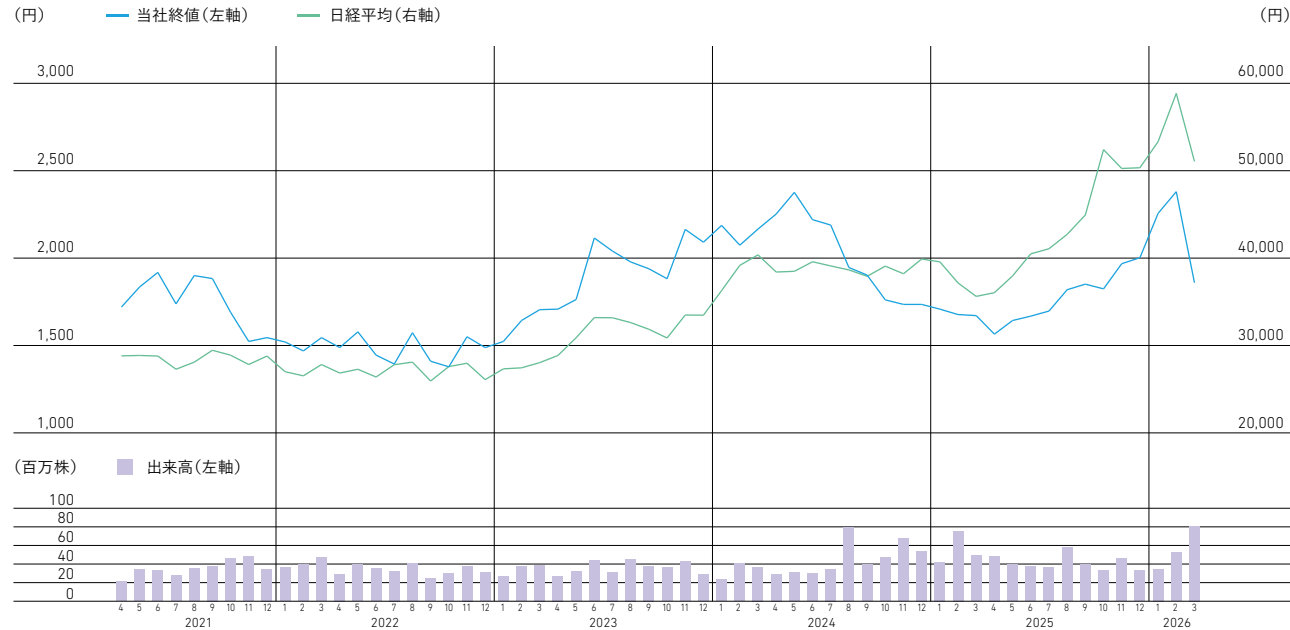
※ 2025年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。

 ESGパフォーマンスデータ - 環境
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/esg_performance/environment/index.htm

ESGパフォーマンスデータ - 社会
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/esg_performance/society/index.htm

株式情報

株価・出来高推移



※ 当社は2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、「株式情報」についても、遡って当該株式分割の影響を考慮した数値を記載しています。

トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
期末株価(円)	1,748	1,545	1,705	2,166	1,671	1,859
1株当たり 配当(円)	—	60	60	70	75	75
1株当たり 配当累計(円)	—	60	120	190	265	340
TSR	—	91.8%	104.4%	134.8%	110.8%	125.8%
配当込み TOPIX	—	102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2020年度末の終値で投資した場合の、2021年度以降の期末時点の値です。

レーティング(2026年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	AA-
格付投資情報センター(R&I)	A+

会社情報 (2026年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,738百万円
従業員	連結 16,967人
関係会社	155社(国内50社、海外105社)
発行済株式総数	401,687,630株
株主数	105,417人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:4183)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

本社	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー TEL: 03-6880-7500 FAX: 03-6880-7616
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 1 North Lexington Ave, Suite 850, White Plains NY 10601, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Helmholtzstraße 19, 40215 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701

シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 1 Harbourfront Place #07-03 Harbourfront Tower 1 Singapore 098633 TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	三井化学(中国)管理有限公司 21F, Capital Square, 268 Hengtong Road, Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337



三井化学株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー

TEL: 03-6880-7500 FAX: 03-6880-7616