

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY23-2 経営概況説明会

CEO PRESENTATION

Chemistry for Sustainable World

未来が変わる。化学が変える。



橋本 修

HASHIMOTO Osamu

Mitsui Chemicals, Inc.

President & CEO

November 28, 2023

ごあいさつ

三井化学は、1997年10月1日に三井石化と三井東圧の合併により誕生してから26年が経過しました。その間、いろいろなM&Aやキャリア採用の拡大、そして積極的な外部人材の登用により、合併後に三井化学グループへ加わった社員は8割を超え、様々なバックグラウンドを持った多様な人材で構成されています。

こうした多様性を持ちながらも、三井化学には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。1912年に始まった第一世代の石炭化学を皮切りに、第二世代の石油化学を経て、それぞれの時代にベンチャースピリットを発揮して社会課題解決に挑戦してきました。そして今まさに、化石燃料からの原料転換や環境負荷低減等を目指す第三世代と呼ぶべきグリーンケミカルへと大きな変革期を迎えています。当社グループはファーストムーバーとしてサステナブルな社会への貢献を目指し歩みを進めております。

米中摩擦、ロシアのウクライナ侵攻、中東の紛争等地政学リスクの高まり、経済回復の遅れ、金利動向の変化等経営を取り巻く環境はグローバルレベルで時々刻々と変化していますが、当社グループはVISION2030で掲げた基本戦略をぶれずに着実に実行していきます。

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にしながら、VISION2030の実現やサステナブルな成長の実現に向け、日々挑戦し続けて参ります。

2023年11月 代表取締役社長執行役員 CEO 橋本 修



Contents

▶ **Business Performance**
23年度見通し

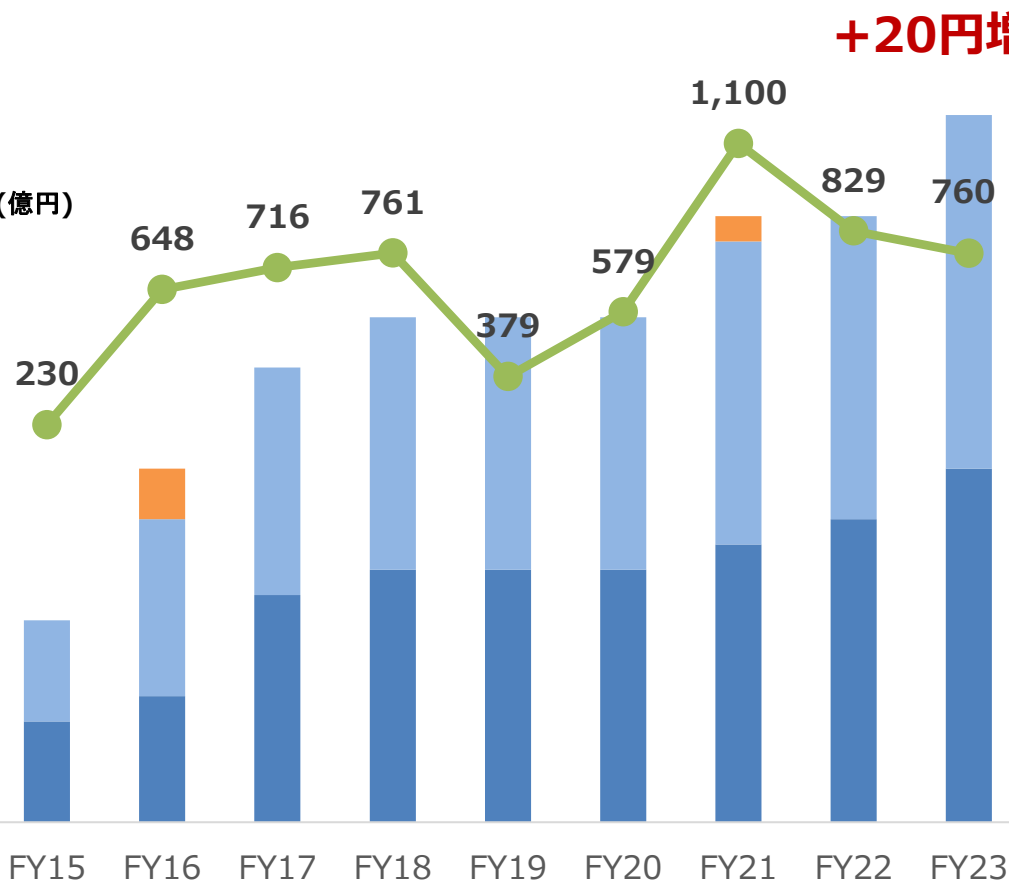
▶ **VISION 2030**
2030年に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

摘 要 (億円)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2023
	Results	Results	8月発表値	11月発表値
売上収益	16,127	18,795	18,500	17,570
コア営業利益	1,618	1,139	1,250	1,120
非経常項目	△ 145	151	△ 100	△ 150
営業利益	1,473	1,290	1,150	970
金融収益・費用	△ 60	△ 117	△ 30	10
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	829	840	760
為替レート(円/\$)	112	135	139	145
国産ナガサ(円/KL)	56,600	76,600	69,000	70,300
成長領域	883	1,023	1,210	1,210

比較 FY23 (8月発表値→11月発表値)	
増減	率
△ 930	-5%
△ 130	-10%
△ 50	-
△ 180	-16%
40	-
△ 80	-10%
6	
1,300	
0	0%

安定的かつ継続的な株主還元を実施

■ 中間配当
■ 期末配当
■ 特別配当
— 当期利益(億円)



+20円増配

● 23年度配当予想

中間

期末

年間

$$70_{\text{円/株}} + 70_{\text{円/株}} = 140_{\text{円/株}}$$

- ✓ DOE 3.0%以上を目指す
- ✓ 安定的かつ継続的な配当
- ✓ 機動的かつ柔軟な自己株式取得
- ✓ 総還元性向 30%以上

配当(円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
	40*	70*	90*	100	100	100	120	120	140
自己株取得(億円)	-	-	50	100	100	-	100	100	
DOE(%)	2.0	3.4	3.7	3.7	3.6	3.4	3.5	3.1	
総還元性向(%)	35	22	32	39	77	34	30	40	

*株式併合後の株式数を基に修正

Contents

▶ **Business Performance**
23年度見通し

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

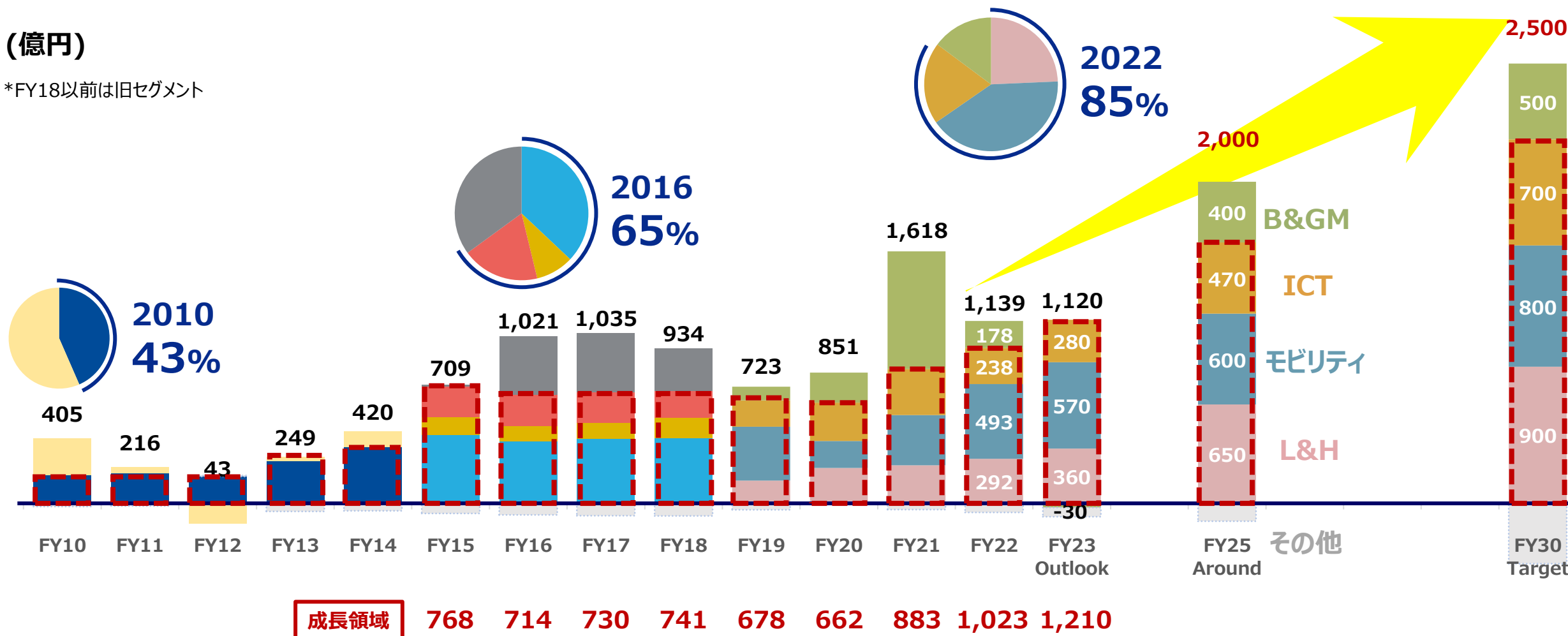
◆ 2030年の目標実現の通過点となる2025年度コア営業利益目標2,000億円達成に向け、以下の基本方針にてスピード感を持って戦略を実行する。

- ・ 不透明感を増す世界情勢、急激な環境変化に備え、キャッシュフローマネジメントを引き続き徹底する。
- ・ 財務・非財務双方の視点での実効性あるKPIマネジメントを前進させて、企業価値向上に繋げる。
- ・ 事業ポートフォリオの変革を加速すると共に、ボラティリティの更なる低減を目指し、クラッカー最適生産体制構築始めベーシック&グリーンマテリアルズ(B & GM)の再構築第2幕を加速する。
- ・ カーボンニュートラル実現に向け、ファーストムーバーとして地域・他社連携を拡大・加速し、早期の社会実装を目指す。
- ・ DX推進・働き方改革を通じて、事業基盤の強靱化を実現する。
- ・ 利益水準上昇に応じた更なる株主還元強化等を検討し、ROEの目線を引上げ、更なる資本効率の改善を目指す。

成長領域の確実な伸長とB&GMの再構築の更なる進展で収益拡大へ

(億円)

*FY18以前は日セグメント



成長領域とB&GM各々での戦略推進と他社連携で、真のグローバルスペシャリティカンパニーへ

VISION2030
足元～

グローバルスペシャリティカンパニーへ
～2030

成長領域



L&HC



モビリティ



ICT

積極投資・回収

メガネレンズ材料
農業化学品
タフマー®
アドマー®
イクロステープ™

オーガニック成長

メガネレンズ材料
農業化学品
太陽電池封止材
モノマテリアル材
半導体関連材

新事業・M&A

既存周辺
ソリューション

高成長・高収益の
グローバルスペシャリティケミカル事業

成長加速に資する積極的な他社連携



B&GM

再構築加速

PH TDI
PTA/PET PE/PP

ダウンフロー強化

HQ 高機能PP 高機能MDI
触媒 本州化学

脱炭素

アンモニア燃焼

バイオマス

バイオマスナフサ

リサイクル

モノマテリアル技術

CCU

カーボンニュートラルセンター

競争力のある誘導品を中核とした
サステナブルなグリーンケミカル事業

地域・他社連携の推進加速

グリーンケミカル推進室



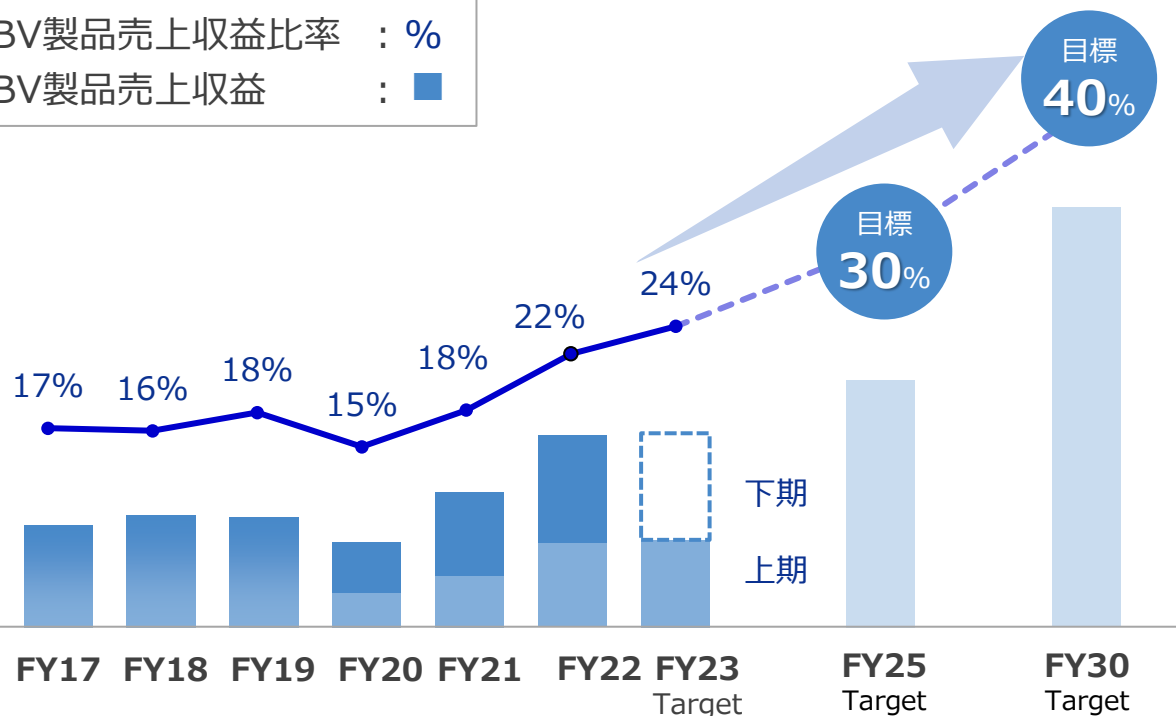
環境貢献価値 Blue Value® (BV)

CO₂を減らす

資源を守る

自然と共生する

BV製品売上収益比率 : %
BV製品売上収益 : ■



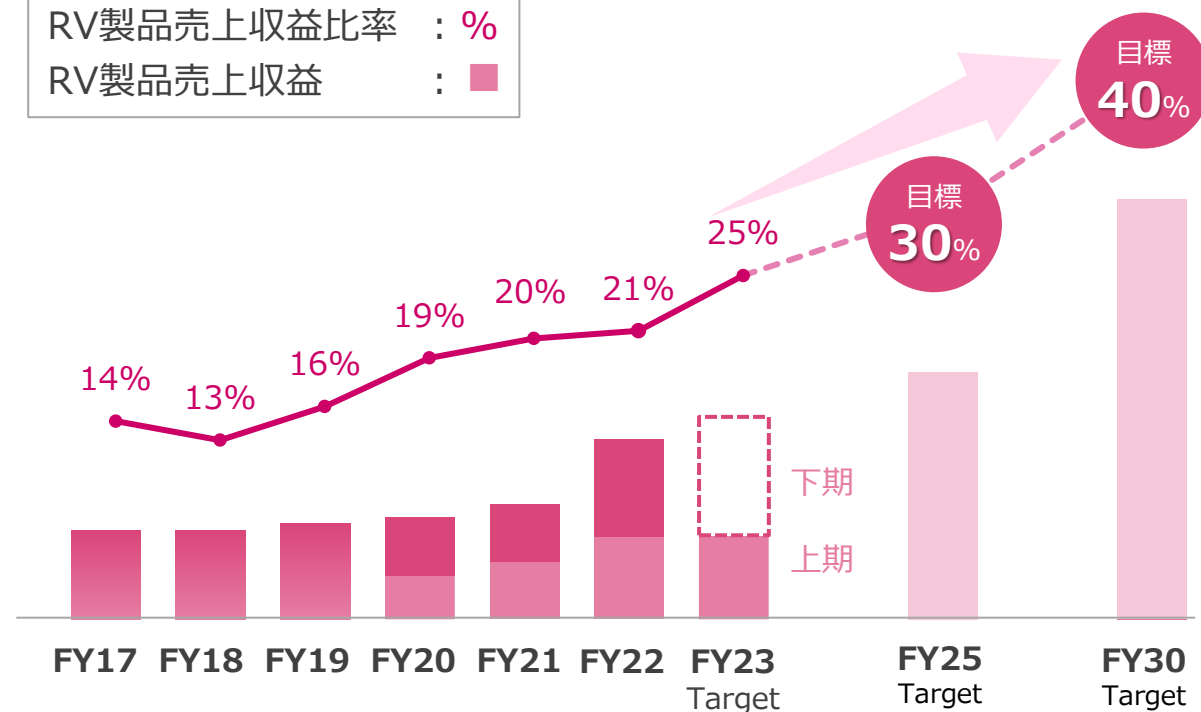
QOL向上価値 Rose Value® (RV)

くらしと社会を豊かにする

健康寿命を延ばす

食を守る

RV製品売上収益比率 : %
RV製品売上収益 : ■



Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益は堅調に推移、引き続きポートフォリオ変革を推進し、企業成長と社会貢献の両立を目指す

Contents

▶ **Business Performance**
23年度見通し

▶ **VISION 2030**
30年に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

STRATEGY

01

**事業ポートフォリオ変革の追求**

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

STRATEGY

02

**ソリューション型ビジネスモデルの構築**

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

STRATEGY

03

**サーキュラーエコノミーへの対応強化**

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

STRATEGY

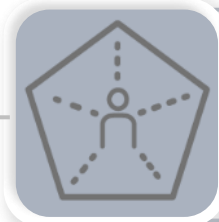
04

**DXを通じた企業変革**

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

STRATEGY

05

**経営基盤・事業基盤の変革加速**

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

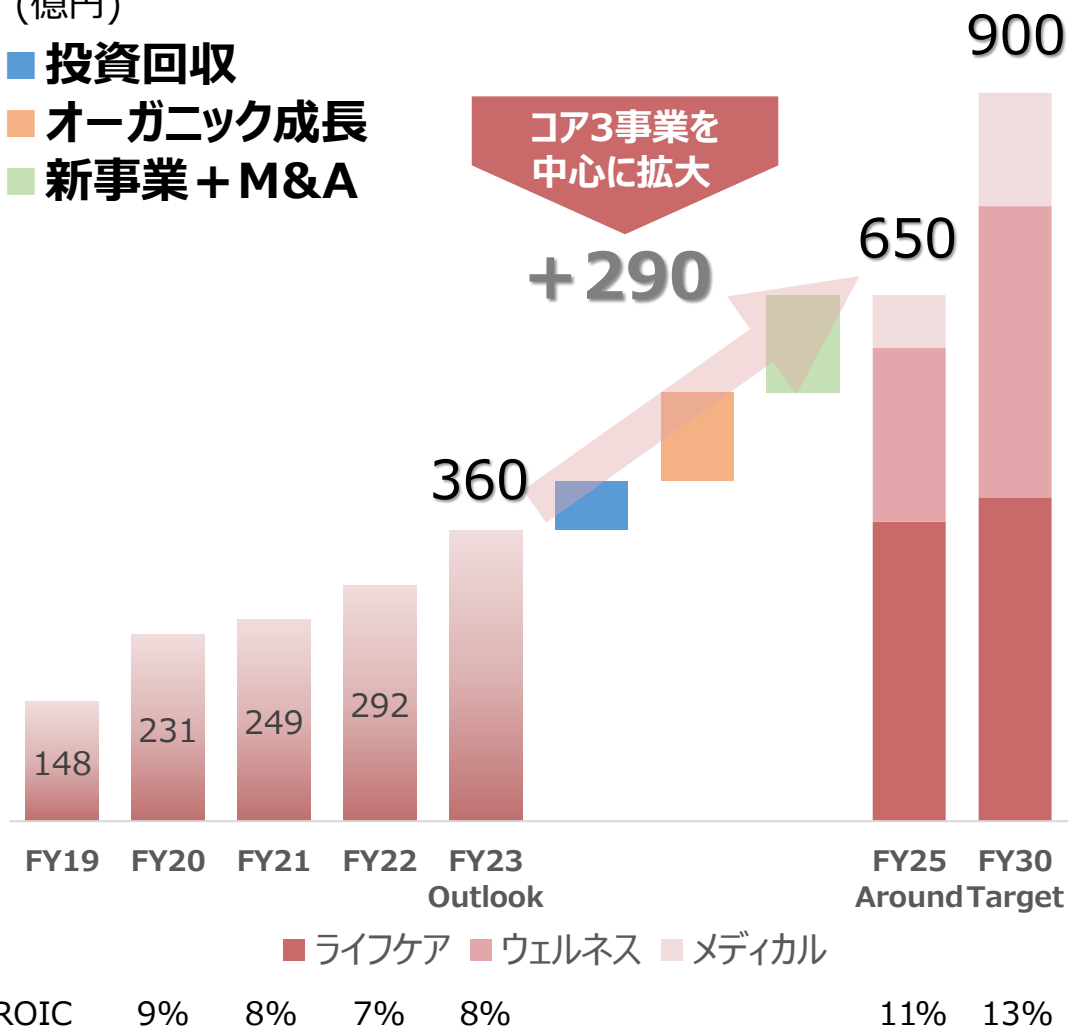


(億円)

■ 投資回収

■ オーガニック成長

■ 新事業 + M&A



Rose Value®

FY23 86% → FY30 85%

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

安定した市場成長に対し、既存コア事業は着実に拡大

VISION 2030 目標達成への戦略

既存事業の更なる強化

コア3事業

- ビジョンケア** : メガネレンズ材料拡大、
材料・新技術を合わせたトータルソリューション提供
- 農業化学品** : 成長ドライバーの海外展開、MCCLSのシナジー創出
- オーラルケア** : 主要市場(欧・日・米)で事業基盤強化
継続的な新製品投入とグループ会社間連携の深化
- 不織布** : JV設立 統合シナジーの早期創出と最大化

新製品・新事業創出に向けた、
ウェルネス・メディカル領域への積極投資

下線部
今回の説明箇所

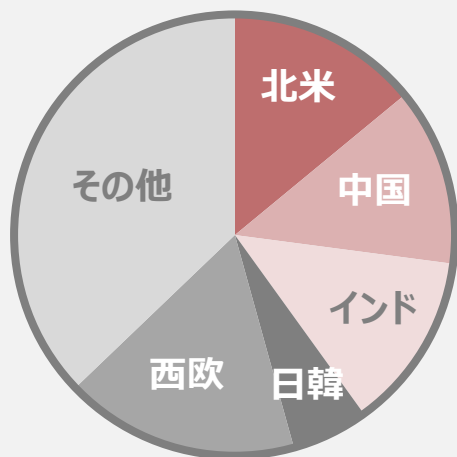


高屈折率メガネレンズ材料 MR™の事業拡大

高成長する高屈折レンズ市場

市場成長率 全体：3%
高屈折レンズ：6%

メガネレンズ市場内訳（枚数）



データ：当社調べ/2022年

重点市場での普及拡大策

北米

PC*から切替

大手小売店や成長する
オンライン小売チェーンでの採用
*ポリカーボネート

中国

アクリルから切替

眼鏡協会等と連携した
各地域でのセミナー開催

インド

ガラスから切替

レンズメーカー現地生産拡大に
合わせ供給拡大

レンズ加工領域のシナジー創出



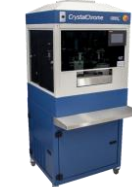
コーティング材料



コーティング機器

新製品の共同開発・販売

調光レンズ用加工システム
(2023年9月 販売開始)



CrystalChrome

レンズ加工ラボでの
オンデマンド生産
在庫削減
生産性向上に寄与

グローバル展開加速

中南米・東アジアの
営業機能強化
インド支店設置

成長を支える安定供給体制の拡充

増強プラント営業運転開始 23年12月～ **次期増強計画も推進中**
(屈折率1.60/1.67/1.74)

高品質を支える**グローバルな知的財産網(特許・商標)の更なる充実化**



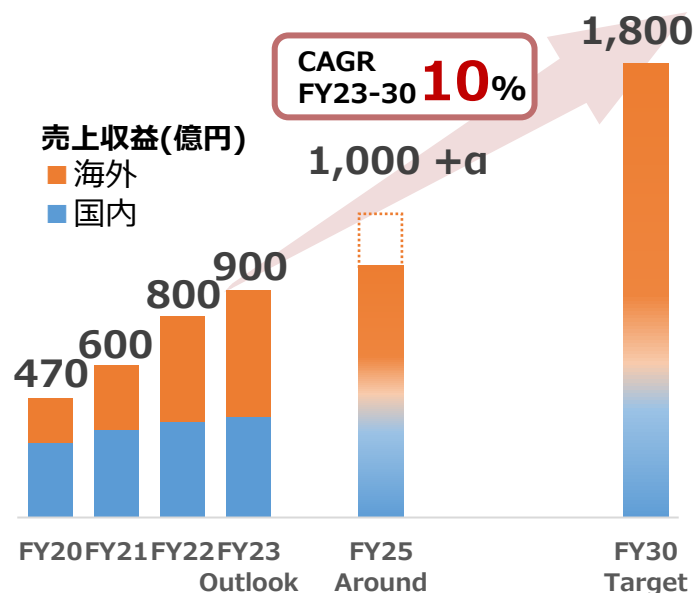
提携の推進で更なる提供価値拡大

レンズ材料～加工機器まで、幅広くビジョンケア領域へ貢献



新剤投入で海外重点国の成長と置換需要を取込み、事業拡大

市場成長以上の拡大



インド

市場規模 **\$3.5B**

市場成長率 **4%**

FY22 フルピリミン 上市
テネベナール 上市

東南アジア

市場規模 **\$3B**

市場成長率 **2%**

FY21 テネベナール 上市 尼・比

ブラジル

市場規模 **\$14B**

市場成長率 **4%**

FY19 ジノテフラン 上市

世界

市場規模 **\$75B**

市場成長率 **2%**

欧州

市場規模 **\$14B**

市場成長率 **2%**

日本

市場規模 **\$3B**

市場成長率 **-1%**

米国

市場規模 **\$11B**

市場成長率 **0%**

* 市場規模 22年実績、市場成長率 22年~27年 データ (AgbioInvestor社、一部当社推計)

天然物農薬研究を加速

「三井化学クロップ&ライフソリューション×東北大学
 バイオロジカルソリューション共創研究所」を開所



東北大学
 TOHOKU UNIVERSITY

目的

微生物の二次代謝産物生産系を活用した新規農薬創出と、
 商業的生産法の技術確立

期間

23年10月1日~27年3月31日

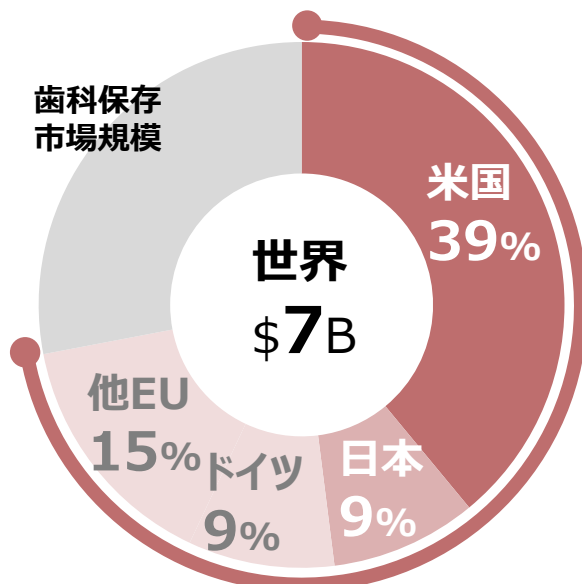


東北大学大学院薬学研究科
 (青葉山キャンパス内)



ポリマーサイエンス技術とグループ連携で、歯科保存領域のグローバルリーディングカンパニーへ

トップ3 (欧日米)市場でのシェア拡大



22年実績
データ(Markets and Markets社、iData社)



シェア

上位グループ堅持



ドイツは1位堅持
他EU諸国は上位グループへ



世界No.1市場で
中位から上位グループへ

成長を支える独自製品・サービスの開発

歯科保存注力領域

修復用コンポジット
接着用セメント
入歯用材料
3Dプリンター・インク



ポリマーサイエンス技術提供

臨床知見・顧客ニーズの提供



3DPインク
(インプラント施術用ガイド)



修復用コンポジットレジン
(低重合収縮性レジン)



産業資材の強化によるポートフォリオ変革推進

エム・エーライフマテリアルズ設立 23年10月～

優れた技術力を武器に社会ニーズを形にする
世界の不織布リーディングカンパニーへ



売上収益

■ 産業資材
■ 衛生材

FY22
Result

FY23
Outlook

FY25
Around

FY30
Target

産業資材CAGR
FY22-30 **29%**

40%

差別化製品拡充

技術PMI推進で原料設計×加工技術の統合シナジー拡大



三井化学

ポリオレフィン原料設計

樹脂処方設計

紡糸技術

細繊維 緻密フィルター性

伸縮不織布

中空不織布

AsahiKASEI

植物由来原料(PLA)

紡糸技術

インプラ紡糸 ナイロン、PET

生産技術

高速生産 高収率 親水性付与

二次加工メーカー網

異種素材との積層技術



新製品開発加速

ヘルスケア向け部材

医療用ガウン
ドレープ

抗菌不織布

モビリティ向け部材

自動車内装材

軽量化で燃費向上

電車・高速道路の

吸音材

半導体向け部材

製造工程用
液体フィルター

シールド用基材

環境対応向け部材

生分解性不織布

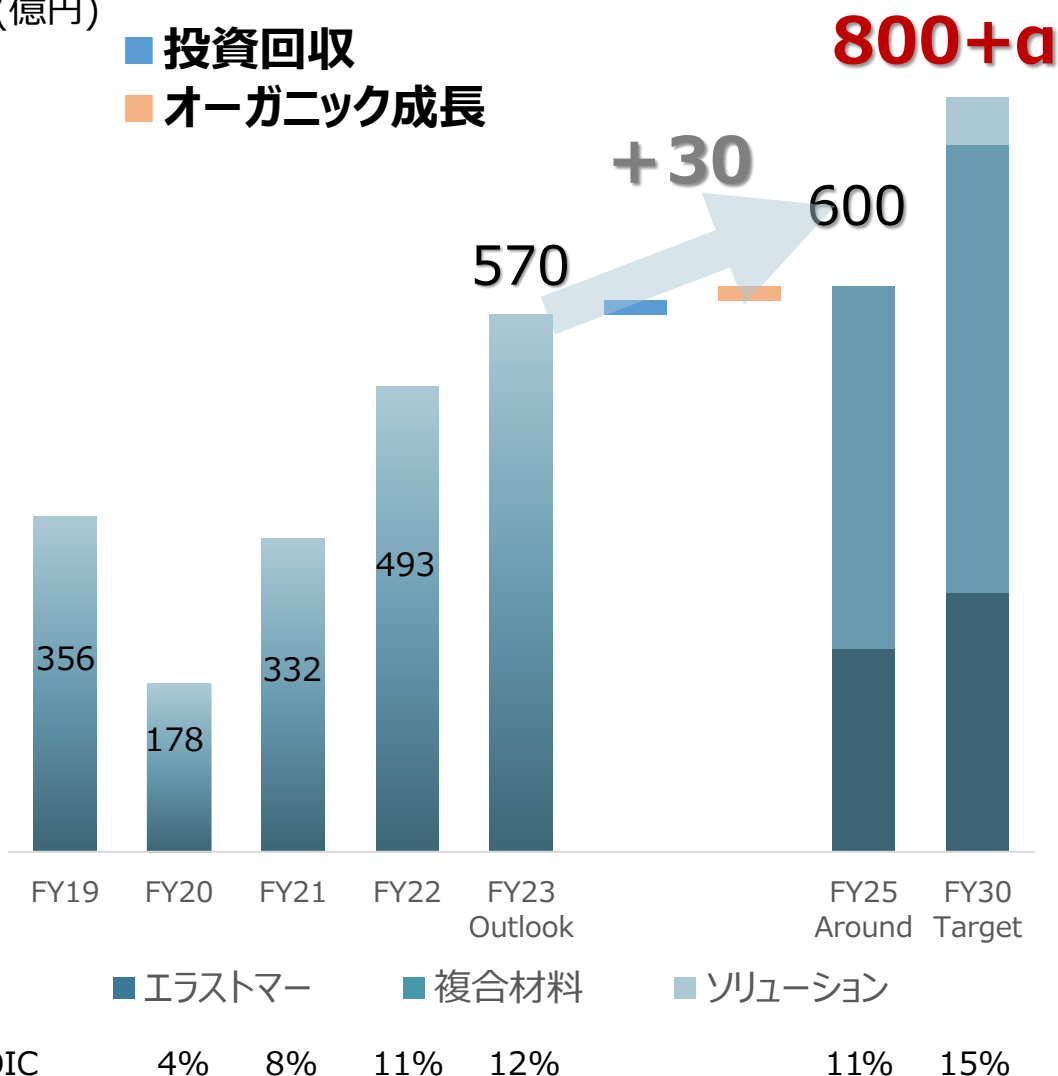
ティーバッグ、コーヒー、食品包装材向け等



(億円)

■ 投資回収

■ オーガニック成長



Blue Value®

FY23 49% → FY30 80%

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

自動車生産の伸長は緩やかながら、
「成長市場×差別化」へのシフトは順調
素材提供型ビジネスを中心に**目標+a**を目指す

VISION 2030目標達成への戦略

強い素材提供型ビジネスの拡大

「成長市場*×差別化」への販売シフト加速

*再生可能エネルギー、自動車のサステナビリティ、
環境対応包材等

差別化銘柄の生産増強による収益拡大

ソリューション型ビジネスの強化

新たな事業モデルの創出

下線部
今回の説明箇所



VISION 2025からの戦略に沿った資源投入で、目標 + αを見込む確実な成長を実現

戦略

地産地消によるグローバル拡大

- 競争優位を確立できるセグメント(用途・地域)に資源の集中投入
- グローバル顧客に密着した地産地消型の能力増強

「成長市場」×「差別化」へのシフト加速

- 社会課題を背景に成長する市場の差別化領域に注力
- グローバル各拠点の最大活用・最適化

FY17~19

FY20

FY21

FY22

FY23

FY25

FY30

エラストマー

タフマー®
@Singapore

タフマー®特殊銘柄
@Japan
ルーカント®
@Japan

タフマー®
@Singapore, Japan

次世代エラストマー
800+α

複合材料

ミラストマー®
@Japan, North America

ミラストマー®
TPS事業買収

PPコンパウンド
@India, North America,
Mexico

長繊維ガラス強化PP
@Japan, North America

PPコンパウンド
@Thailand
The Netherlands

長繊維ガラス強化PP
@China

DIC化工買収

アドマー®
@Japan

332

ミラストマー®
@Japan

493

PPコンパウンド
ポストコンシューマ
リサイクル材
@North America

570

アドマー®差別化銘柄

PPコンパウンド・その他複合材料@各極
新規複合材料

マイクロ波を活用した
CF製造技術実証設備

ソリューション型ビジネス拡大で
更なる素材の拡販

600

EV化の進展等、社会課題を背景とするニーズの変化を捉えた差別化製品の開発・提供を加速



ニーズ変化を的確に捉えた、素材提供・開発支援を幅広く展開

自動車の潮流

EV需要拡大

電費向上ニーズ
外装・ドア・バッテリー等

- ・軽量化
- ・空力性能向上



既存OEM

新興OEM

モジュールコンセプト提案
差別化素材・部品提供

プロダクトの開発支援

差別化素材・部品提供
設計・シミュレーション・試作等

社会課題を背景に新たなインフラが普及

社会課題

CO₂削減
渋滞緩和
自動運転
オンデマンド都市交通
少子高齢化/過疎化/
労働力不足への対応

移動のあり方を変える
未来のモビリティ

新交通システム

新たな物流システム
インフラ点検システム

プラットフォーマー



個人用
高速輸送システム



ドローン

インフラ・システム・事業企画

連携



MDC : モビリティ・デベロップメントセンター

自動車で培った知見と実績を活用

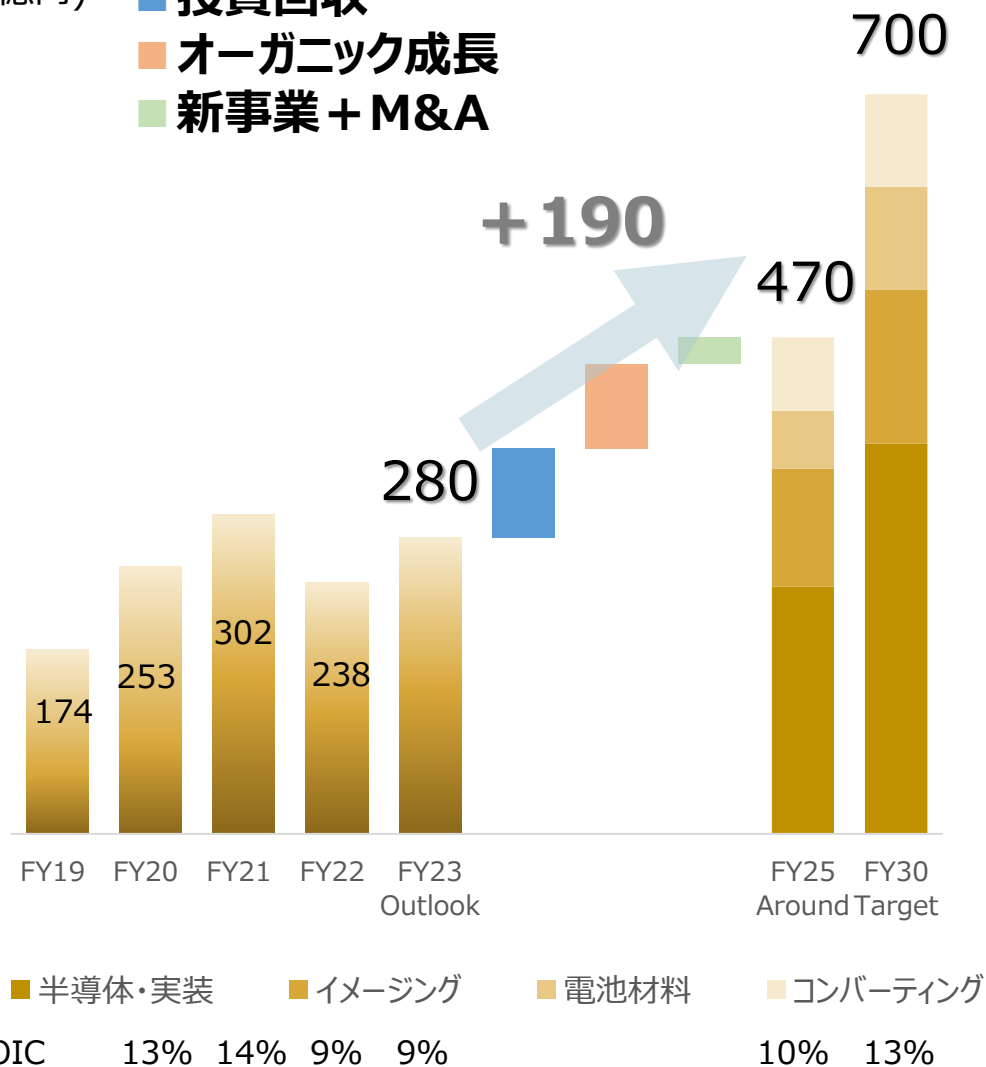
車両・機体を対象に
プロダクトの開発支援

差別化素材・部品提供
設計・シミュレーション・試作等



(億円)

■ 投資回収
 ■ オーガニック成長
 ■ 新事業 + M&A



Blue Value®

FY23 38% → FY30 56%

Rose Value®

FY23 51% → FY30 60%

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

半導体・スマホ等の市場は低迷も、中長期的な成長に対し、
 能力増強や新規ニーズに向けた製品開発を継続

VISION 2030 目標達成への戦略

下線部
 今回の説明箇所

半導体・実装、イメージング領域での競争力強化

イクロステープ™：能力拡大と新領域のポートフォリオ拡充

ペリクル：EUV事業強化と旭化成事業の統合効果でNo.1地位確立

アペル®等：XR市場成長に対応した新規材料の投入

コンバーティング領域の環境ニーズへの対応

三井化学東セロ分割でICT/PS*事業をそれぞれ強化

*パッケージソリューション



露光工程の高度化に貢献

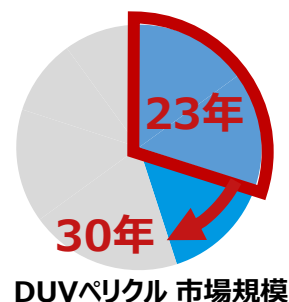
次世代EUVペリクル 3社共同開発

露光

前工程

EUVペリクル 先行優位性を継続維持

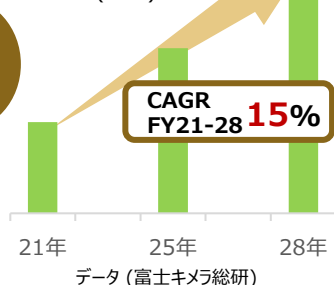
DUVペリクル



技術統合シナジー活用
液浸ArF向けシェア拡大

3次元実装用ペリクル

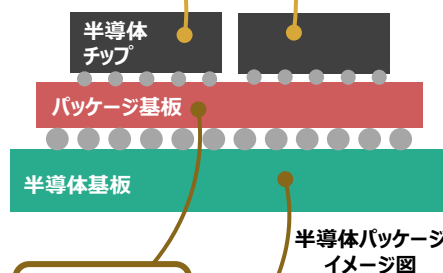
次世代半導体パッケージ
出荷予測(個数)



三井化学EMSの
大型ペリクル技術活用

2.5D/3Dパッケージ等、
3次元実装領域の
成長需要の獲得

回路転写

再配線用
回路転写

回路転写

露光

後工程



最先端露光機用CNT*膜ペリクルの事業化へ

*カーボンナノチューブ



世界トップのペリクルメーカー
CNT膜ペリクル技術開発力

ASML

世界唯一の
EUV露光機メーカー

mec

国際半導体研究機関
CNT膜ペリクル研究のトップランナー

先端領域への先着で圧倒的なポジションを確保



強みを持つ中核事業に注力し、迅速かつ柔軟な戦略の遂行へ

事業環境

中長期的に拡大
微細化や多層化等の
継続的な技術革新

半
導
体

事業環境

日本 : 成熟
アジア: 成長継続
CE対応包材の拡大

軟
包
装
材

三井化学東セロ

ICT事業

イクロステープ™

既存領域拡大
新規領域先着とデファクト化

SP-PET™

ハイエンド領域拡大

PS*事業

*パッケージソリューション

強み

幅広い製品ラインアップと
多彩な差別化製品群
アジア市場への展開

サン・トックス社

強み

コンビニ・スーパーなどの
デイリー食品向け製品群

原料安定供給
樹脂技術

MCI

レンゴー社

GPI*を掲げ、
軟包装材に注力

*ゼネラル・パッケージング・インダストリー

三井化学ICTマテリア

戦略 ICT事業への注力と、
グループシナジー追求や
新たな提携の可能性模索で
圧倒的な競争力の確保

アールエム東セロ

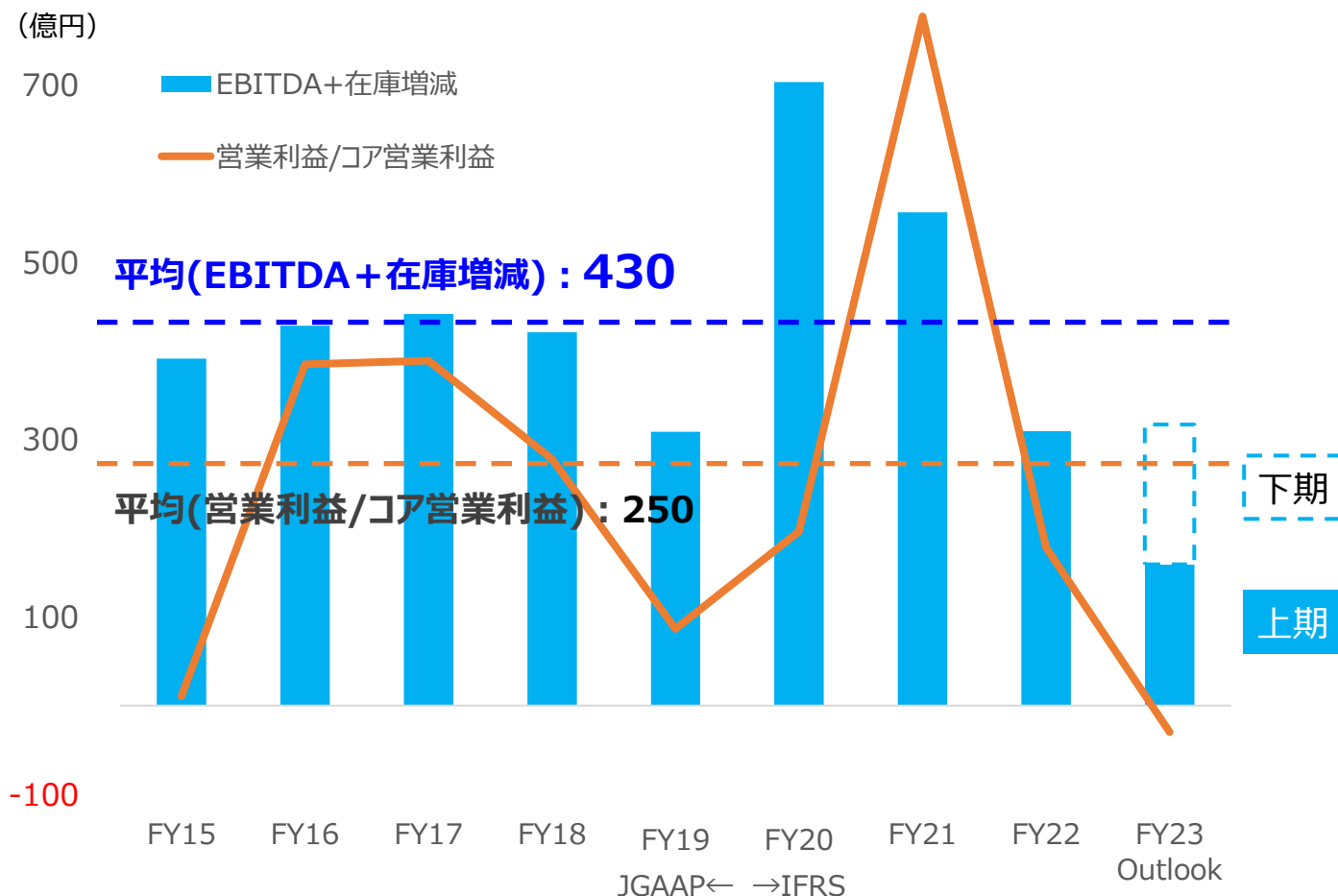
戦略 国内OPP/CPP規模拡大で
収益基盤の安定化
環境対応や差別化による
高付加価値化
アジア市場の成長取り込み



再構築第2幕加速でボラティリティ低減と事業基盤を強化

キャッシュは安定的に確保 ⇔ 収益は未だボラティリティが高い

収益／営業CF推移



【外部環境】

PH
(国内)

国内市場変化
(顧客事業撤退)

PET
(国内)

海外品流入

PE・PP

中国経済停滞
海外品流入

クラッカー

誘導品需要減少

PTA
(国内)

国内需要減少

停止済 23年8月

TDI
(国内)

グローバルに
供給過剰継続

ダウンサイジング
25年7月

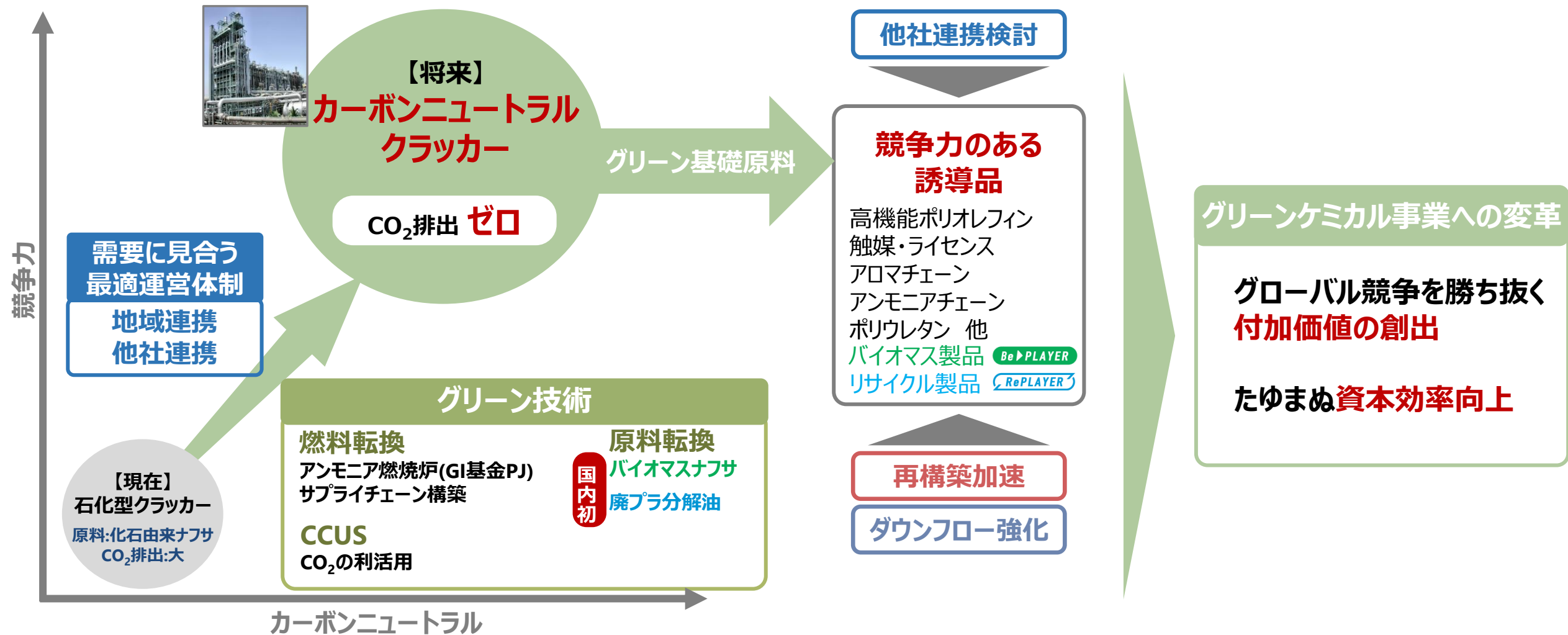
第2幕

収益安定化に
向け更なる
再構築を推進



地域・他社連携を軸に先進的化学コンビナートへ転換、グリーンケミカル事業への変革加速

先進的化学コンビナート





バイオマスの社会実装推進で、CO₂削減に貢献

日本生活協同組合連合会の食品パッケージ

マスバランス方式のバイオマスPPを採用した
食品パッケージが初のエコマーク取得

23年2月より新たに認定基準に導入



5製品に採用(11月時点)、**今後も採用拡大予定**

リユース容器シェアリングサービス「Megloo」

飲食店からのテイクアウトごみ削減

リユース容器のバイオマス化

廃棄プラスチックの削減を目指すAEPW*を通して
Meglooを展開するカマン社を支援

*Alliance to End Plastic Waste



環境調和型ブランド「hide k 1896」隈研吾氏デザイン食器

バイオマスPPと間伐材の木粉を配合した新素材

トヨタ車体社の「TABWD®」の技術をベースに適用開発した
形を変えて循環する新たな木材「**TRANSWOOD**」を使用



採用

ホテルオークラ東京/パレスホテル東京/帝国ホテル

今後も採用拡大予定



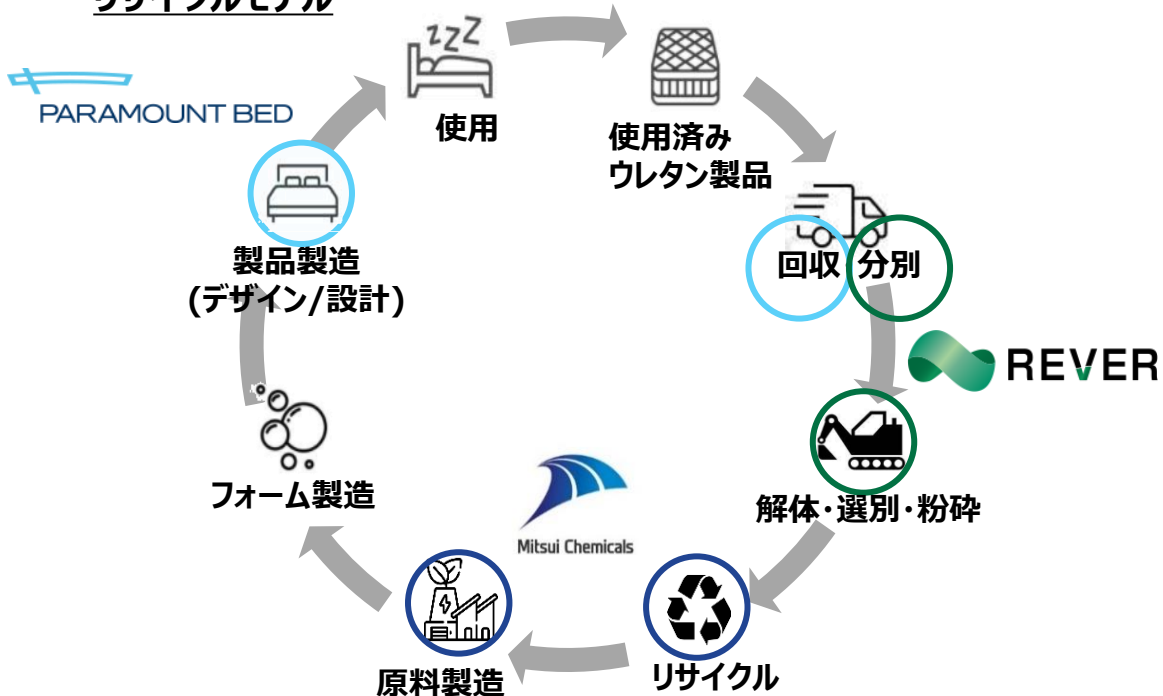
ウレタンマットレスのケミカルリサイクル

環境省：令和5年度

脱炭素型循環経済システム構築促進事業 に採択

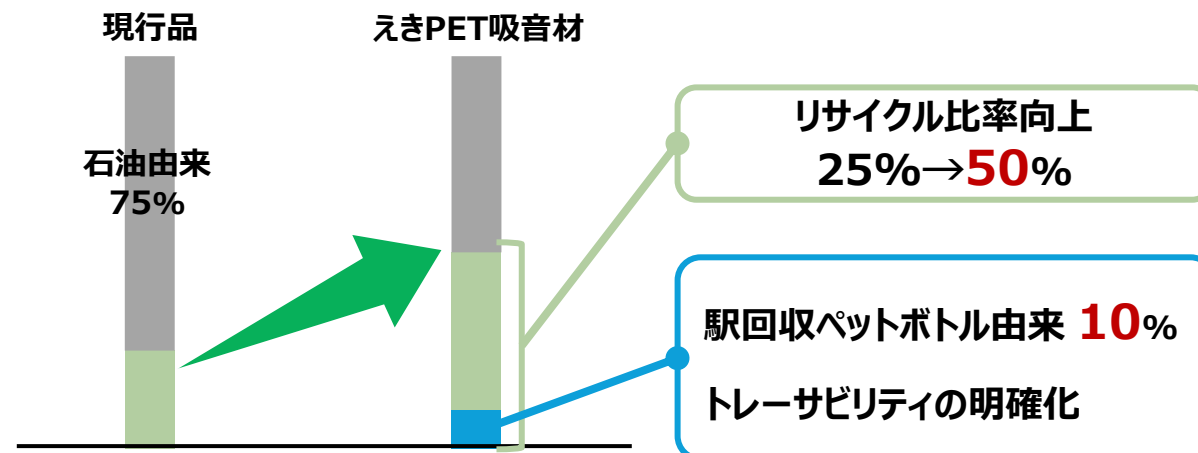
25年目途に開発

リサイクルモデル



低炭素なケミカルリサイクル技術と
回収までのリサイクルシステム確立で
使用済みマットレスの産業廃棄物の削減を目指す

「えきPET吸音材」の開発



4社協業で開発



駅で回収後・分別

株式会社 JR東日本環境アクセス

吸音材の製造

三井化学グループ

不織布「えきPET吸音材」

Mitsui Chemicals Asahi Life Materials

ILM-エーライフマテリアルズ

吸音板の販売

株式会社 ビーエステクノ

鉄道設備で活用

東日本旅客鉄道株式会社

東北新幹線に
設置予定

23年12月以降



活用予定箇所

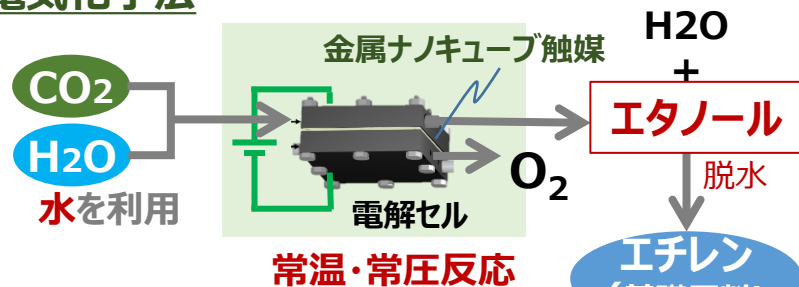


保有技術改良に加えMCI-CNRCでの革新技术開発に成功 社会実装に向けた取り組みを加速

金属ナノキューブ触媒を用いた CO₂からのエタノール合成

山内 美穂教授、小林 浩和准教授（特許出願）

電気化学法



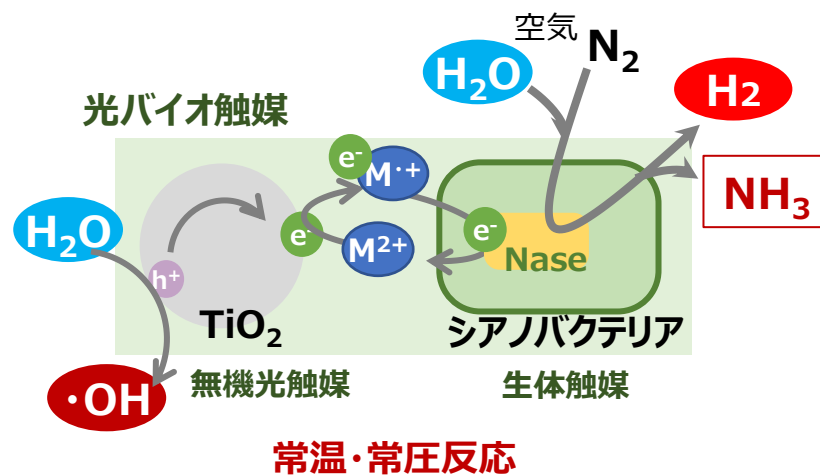
保有技術



電気化学的手法により
高いエネルギー効率でのエタノール合成に成功

光バイオ触媒を用いた アンモニア・水素合成

石原達己教授ら、（国際学術誌に論文掲載）

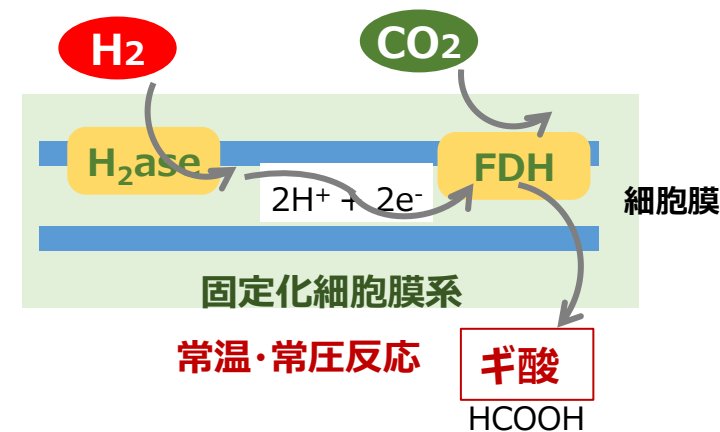


M : 電子メディエーター
Nase: 窒素還元酵素

光触媒と生体触媒の組み合わせにより、
空気中の窒素と水からの高効率な合成に成功

細胞膜酵素を用いた 水素キャリアのギ酸合成

尹基石准教授ら（国際学術誌に論文掲載）



新規シロバクター由来
H₂ase : 水素酵素
FDH : ギ酸脱水素酵素

細胞膜を固定化するシステム構築により、
高効率なギ酸合成に成功

課題

✓ 各反応速度・反応効率のさらなる向上 ✓ 実用化に向けた反応モジュールの設計と長期安定運転の実証



NAGORI®が新型シェーバー筐体に採用

パナソニック社「ラムダッシュ パームイン」

23年9月より販売



陶器や天然石のような質感

ミネラル由来の抗菌性・抗ウイルス性*

* SIAA(*抗菌製品技術協議会) マークを取得

NAGORI® とは

海水由来ミネラル成分(最大75%)を原料とした新規複合材料

海水の淡水化過程で廃棄される濃縮水の将来的な利活用を促進し、今後拡大する海の問題の低減を目指す

海洋分解性ポリウレタンの開発

フォルティモ®ベースの熱可塑性ポリウレタン(TPU)の一部銘柄にセルロースに匹敵する海洋分解性を確認*

海洋分解性メカニズムを解明し、
銘柄開発と用途・市場開拓を実施



MCI-CNRC
Mitsui Chemicals, Inc. –
Carbon Neutral Research Center

*高原 淳特任教授 (学会発表、論文発表)



候補プロジェクトの量・質を高めて、次世代の柱となる事業を創出

①新事業候補の発掘

相談デスク@R&Dセンター



研究者の発想からの共創

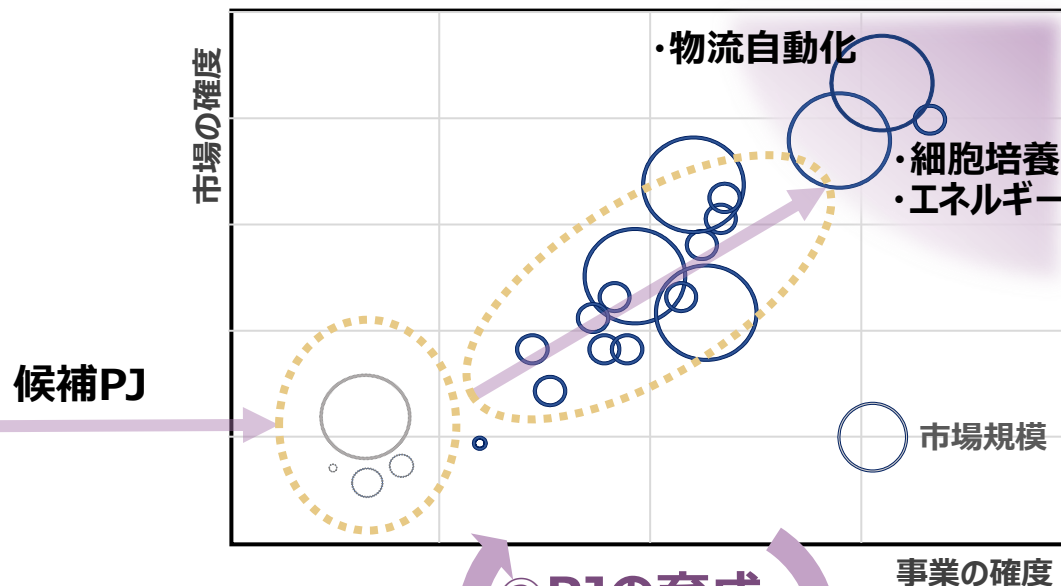
ビジネスコンテスト

国内外関係会社から
地域特有の社会課題や各社の
特性を生かしたアイデアを発掘新事業開発センター(NBIC)が
伴走し、アイデアの質を向上

CVC

外部リソース活用で
“シード”の獲得

②透明・公正な独自指標でモニタリング

③PJの育成
新陳代謝

集中討議



PJトライアウト

審査
選抜

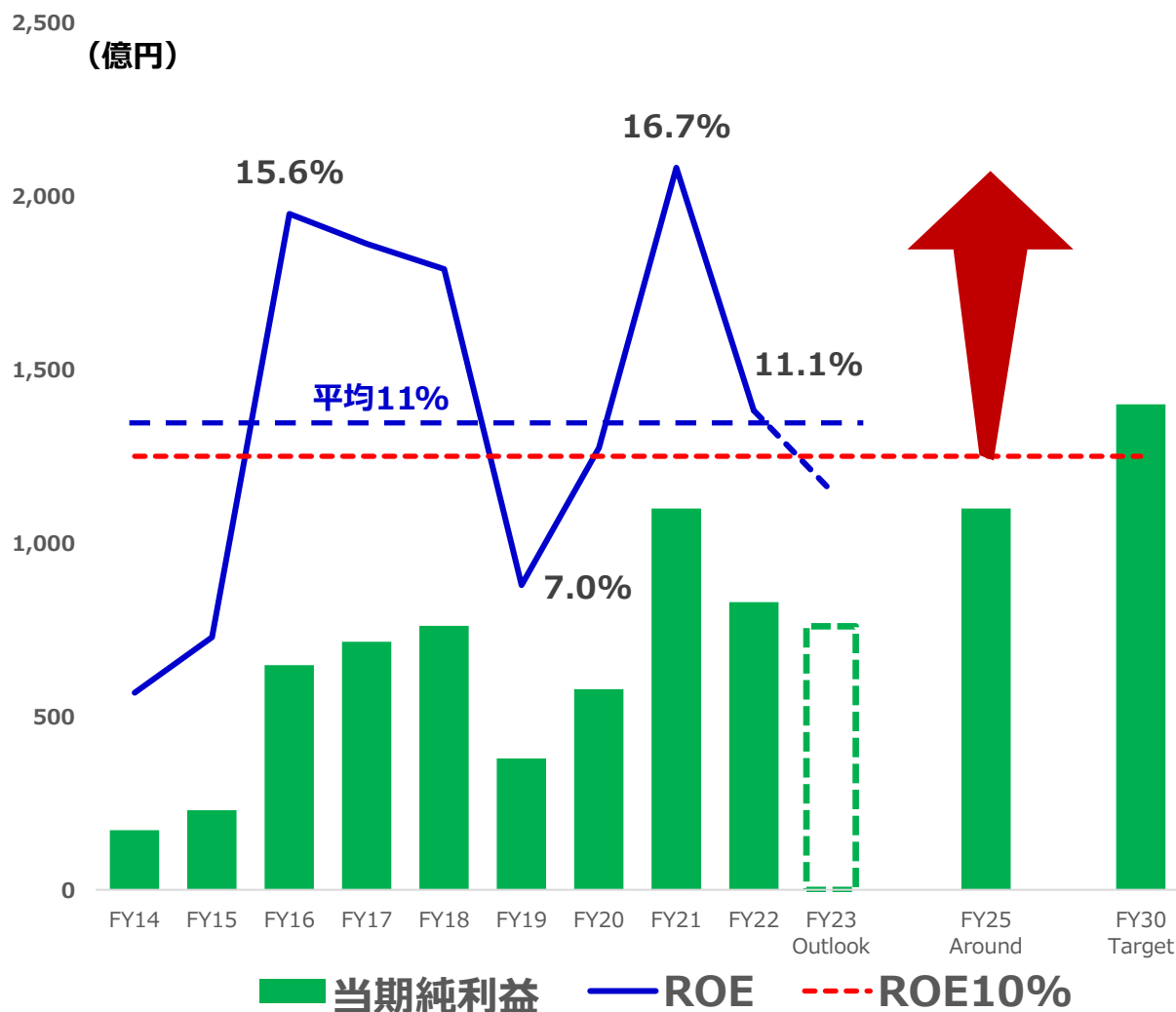
市場でのぶつかり稽古

コンセプト検証
顧客評価
スタートアップ協働

ビジネスモデルや戦略の確度を徹底追求し、PJを育成・質的向上

次世代の柱となる事業

ROEの目線引き上げ(検討中)、成長領域の収益拡大加速、再構築第2幕推進、グリーンケミカル事業への変革等によりPBR水準の向上を図る



事業 ポートフォリオ 変革加速	✓ 成長領域の収益拡大加速 ✓ ROICと利益成長に基づく事業ポートフォリオ管理の徹底
B&GMの 資本効率向上	✓ 再構築第2幕推進によりボラティリティ低減及びライトアセット ✓ 先進的コンビナートへ転換し、グリーンケミカル事業へ変革 ✓ 他社・地域連携強化による加速
キャッシュ創出 強化	✓ 収益拡大とCCC改善による営業CFの向上
資本政策	✓ 利益水準上昇に応じた更なる株主還元強化
資本コスト低減	✓ ステークホルダーとの対話を通じた経営の質の向上 ✓ 質の高いIR活動

デイジ知ジャー優良企業賞受賞
 3年連続7回目

	FY22 Results	FY23 Outlook	FY25 Around	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,139	1,120	2,000	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	829	760	1,100	1,400
ROE	11.1%	9.2%	10%以上	10%以上
ROIC*1	5.4%	4.7%	7.0%以上	8.0%以上
NET D/E	0.77	0.73	0.8以下	0.8以下

*1) ROIC : 投下資本利益率=税引き後コア営業利益/投下資本

事業継続に不可欠な能力

マテリアリティ	KPI	FY22 Results	FY23 Target	FY30 Target
・企業文化	従業員エンゲージメント向上 ・エンゲージメントスコア	・21年度エンゲージメント調査改善計画実施率 100%	・ $\geq 36\%$	・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	・211%	・ $\geq 235\%$	・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	・経営者候補多様化率 17.8% ・5%	・経営者候補多様化率 $\geq 20\%$ ・ $\geq 7\%$	・ ≥ 10 名 (内,女性 ≥ 3 名) ・15%
	健康重視経営 ・生活習慣病平均有所見率 ※単体 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・9.5% ・0.51	・ $< 9.25\%$ ・ < 0.47	・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	・34名	・83名	・165名 (2025年度)
・イノベーション	パイプラインの充実 ・事業部所管テーマ数	・CVC運用開始 ・新規テーマ登録数 38件	・新規テーマ登録数 ≥ 30 件	・ ≥ 2 倍 (2020年度比)
	beyond2030年に向けた価値創造 ・未来技術創生センターにおける開発新領域数	・新領域候補数 3件	・新領域候補数 ≥ 3 件	・ ≥ 3 領域
・パートナーシップ	・持続可能な調達率	・定着化に向けた取引先とのコミュニケーション実施 改善依頼面談:9社実施	・持続可能な調達の浸透 取引先とのビジョン共有：意見交換会社数 ≥ 12 社	・80%

The background of the slide is a photograph of a bright blue sky filled with soft, white cumulus clouds. Sunlight rays are visible, creating a lens flare effect. A large, solid blue arrow points from the left edge towards the right, partially overlapping the sky image and the text area.

変化をリードし

サステナブルな未来に貢献する

グローバル・ソリューション・パートナー

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World



三井化学

Challenge Diversity One Team

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。