0→1 MAKE IT HAPPEN

FY24-1 経営概況説明会

CEO PRESENTATION

Chemistry for Sustainable World

未来が変わる。化学が変える。

Mitsui Chemicals

橋本　修
HASHIMOTO Osamu
Mitsui Chemicals, Inc.
President & CEO

May 29, 2024

ごあいさつ

三井化学は、2021年に長期経営計画VISION 2030をスタートさせ、ポートフォリオ変革を始め様々な変革に挑戦し3年が経過しました。しかし、米中摩擦、ウクライナや中東での紛争、あらゆる財・サービスのインフレ、中国の大幅な能力増強に伴う供給過剰による構造的な需給ギャップ等、厳しい事業環境により、大変遺憾ではありますが、VISION 2030の進捗は遅れていると言わざるを得ません。

2030年度目標の中間点である2025年度が迫る中、このような状況下、当社グループはこの3年間を真摯に振り返り修正すべきことは修正し、早期に成長軌道に回帰させ、2030年度の目標達成に向け変革に挑戦して参ります。

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、それぞれの時代における社会課題解決に挑戦してきました。そして、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、自ら持つ化学の力に加え他社連携および共創によりその歩みを加速させていきます。

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、VISION 2030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。

2024年5月　代表取締役社長執行役員　CEO　橋本　修

Contents

▶ Business Performance
23年度決算と24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

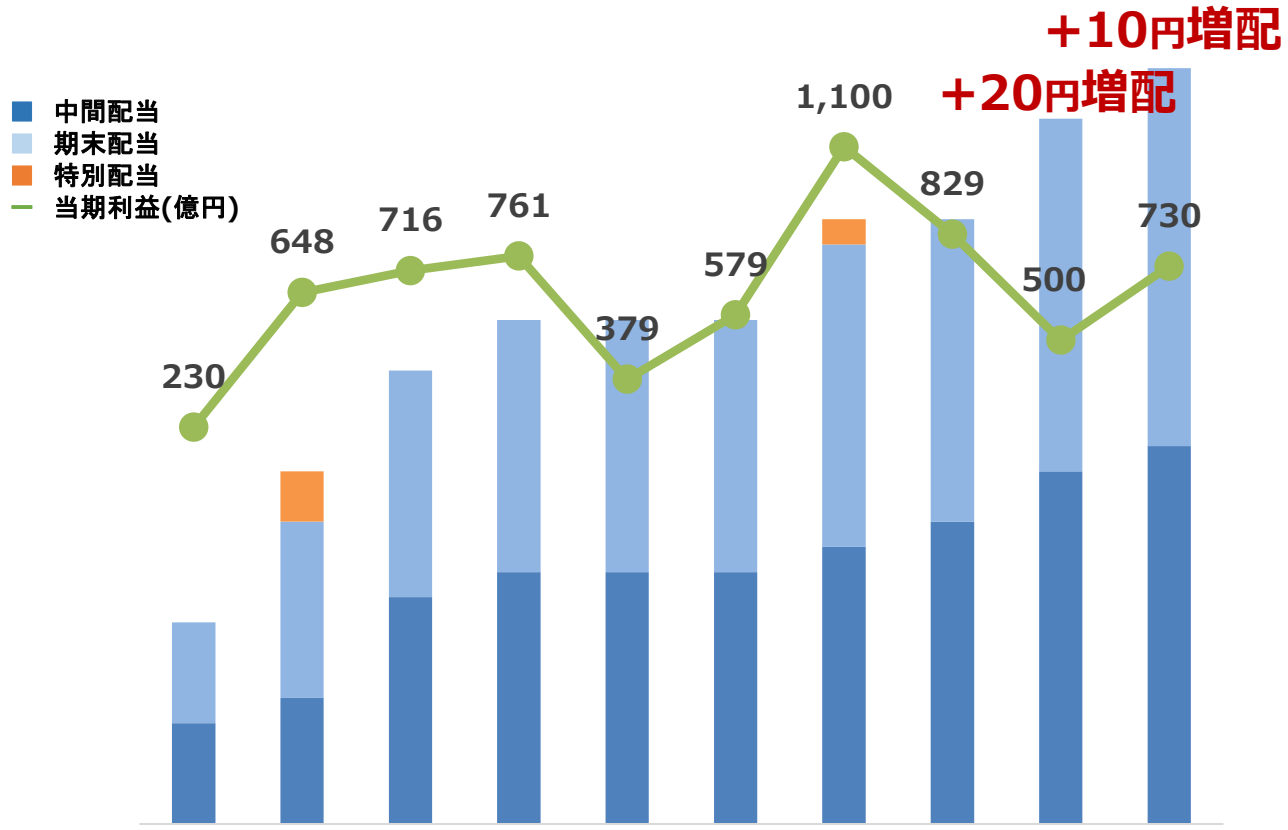
23年度決算と24年度見通し

23年度は、厳しい事業環境下により減益だが、成長領域は着実に増益を果たす
24年度は、全社増益を見込むが、25年近傍目標2,000億円達成へは課題を残す

摘　　要 (億円)	FY2021 Results	FY2022 Results	FY2023 Results	FY2024 5月発表値	比較 FY2023対FY2024 増減	率
売上収益	16,127	18,795	17,497	18,500	1,003	6%
コア営業利益	1,618	1,139	962	1,250	288	30%
非経常項目	△ 145	151	△ 221	△ 120	101	-
営業利益	1,473	1,290	741	1,130	389	52%
金融収益・費用	△ 60	△ 117	△ 8	△ 60	△ 52	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	829	500	730	230	46%
為替ﾚｰﾄ(円/＄)	112	135	145	145	0	
国産ﾅﾌｻ(円/KL)	56,600	76,600	69,100	75,000	5,900	
成長領域	883	1,023	1,113	1,260	147	13%

株主還元

安定的かつ継続的な株主還元を実施



	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
配当(円)	40*	70*	90*	100	100	100	120	120	**140**	**150**
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	3.2	
総還元性向(%)	35	22	32	39	77	34	30	40	53	

*株式併合後の株式数を基に修正

●24年度配当予想

中間　期末　年間

75円/株 + **75**円/株 = **150**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

Contents

▶ Business Performance
23年度決算と24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

VISION 2030 達成に向けた2024年度基本方針

◆ 2030年の目標実現の通過点となるコア営業利益目標2,000億円達成の戦略・目標・達成時期の見直しを行う（目標修正の詳細は下期に説明する）

◆ 2024年度は、早期に成長軌道へ回帰すべく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。

・事業ポートフォリオの変革は未だ道半ばの認識に立ち、成長領域の成長スピード回復のための戦略見直しを行うと共に、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B&GMの再構築第２幕を加速する。

・不透明感を増す地政学リスクや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、企業価値向上に繋げる。

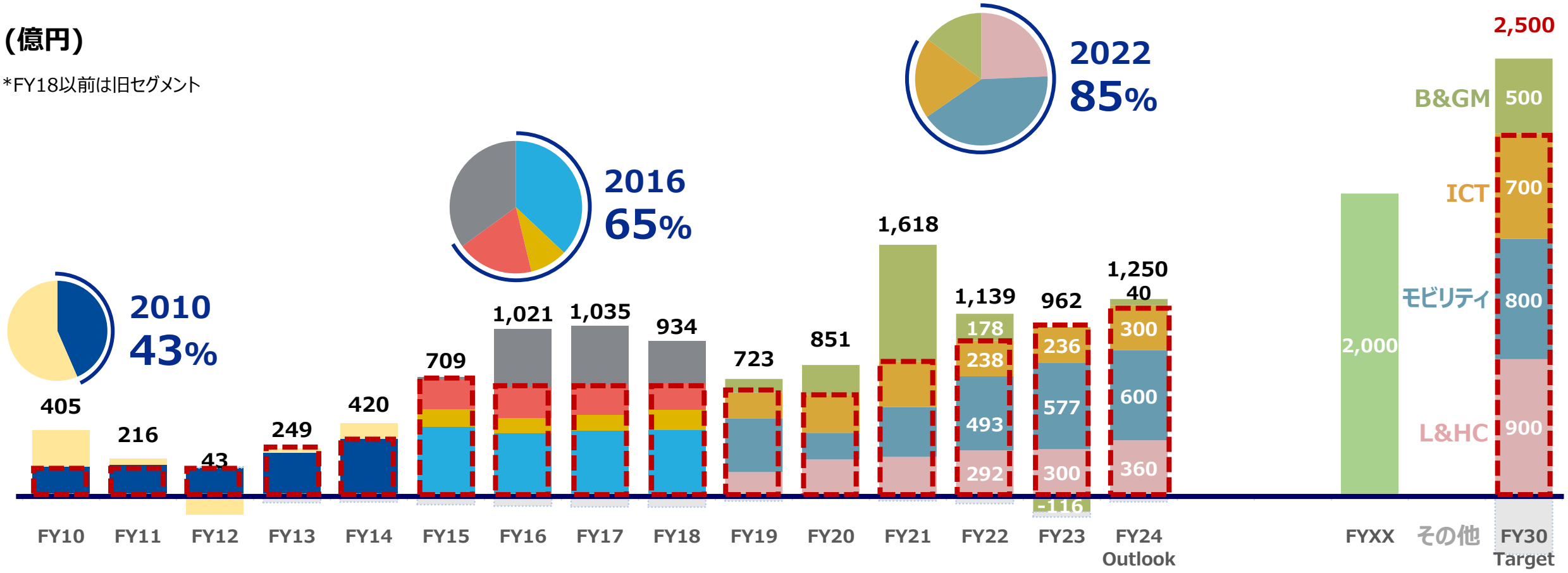
・カーボンニュートラル実現に向け、ファーストムーバーとして地域・他社連携を拡大・加速し、早期の社会実装を目指す。

・DX推進・働き方改革を通じて、事業基盤の強靭化を実現する。

・利益水準上昇に応じた更なる株主還元強化とROEの目線引上げを行い、全社的にライトアセット化を進め、更なる資本効率の改善を目指す。

VISION 2030の目標達成に向けて

成長領域の成長加速とB＆GMの再構築の更なる進展で早期に成長軌道の回帰へ



	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
成長領域	768	714	730	741	678	662	883	1,023	1,113	1,260
対前年							+221	+140	+90	+147
							+33%	+16%	+9%	+13%

計画進捗状況と課題認識

的確に課題を捉え、VISION 2030に向け必要な見直しを行う

成長領域	計画進捗状況	課題
L&HC	**着実に成長**も、**半導体需要減少**や**一部製品の在庫調整影響等**により成長スピードダウン	成長スピード加速
L&HC	○ 一時的な在庫調整影響はあるが、**ビジョンケアと農業化学品は順調に拡大** ● **オーラルケア拡大遅れ**、不織布はJV設立後のPMIによる基盤強化も、衛材は競争激化により苦戦 ● **新事業・M&Aの進捗遅れ**	ビジョンケア、農業化学品に次ぐ第3の柱の育成 低収益事業立て直し
モビリティ	○ 自動生産台数回復に伴う販売拡大、太陽電池封止材等差別化領域での拡大、円安を含む交易条件確保により、**1年前倒しで進捗の見込み** ● ARRKは黒字確保するも、ソリューションビジネスは苦戦	環境変化を捉えた需要の獲得、更なる拡大加速
ICT	○ **イクロス増強、ペリクル買収、提携等事業強化** ● 半導体需要の落ち込み、足元は回復傾向 ● **イメージング分野の需要低迷、XR市場立ち上がり遅れ等により販売低迷**	半導体需要拡大の着実な取り込みと多用途展開・次世代開発
B&GM	○ **再構築第1幕に目途** ● 中国経済成長鈍化と供給過剰による安価海外品の国内流入、顧客事業撤退等を起因とした**国内市場構造変化により中長期的に需要低迷**	ボラティリティ低減で収益安定化・底上げと資本効率改善

事業ポートフォリオ変革の追求の方向性

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

VISION 2030
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

成長加速に資する積極的な他社連携

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

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
- 触媒
- 高機能MDI

グリーンケミカル推進室

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

地域・他社連携の推進加速

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**
ステークホルダーから存在意義・価値が評価される事業
資本効率の高い事業構造への転換

Contents

▶ Business Performance
23年度決算と24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

VISION 2030　基本戦略

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

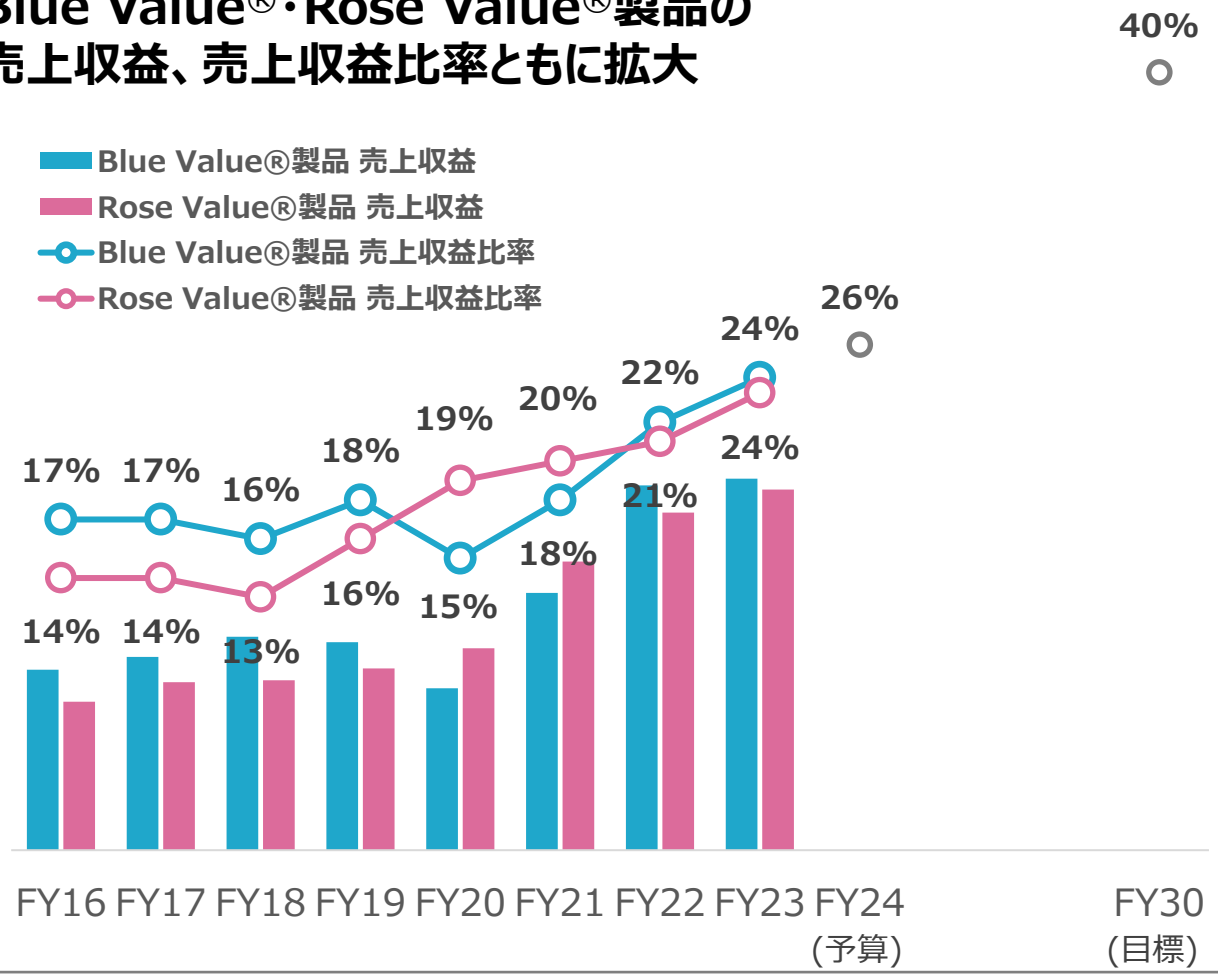
STRATEGY 05

経営基盤・事業基盤の変革加速

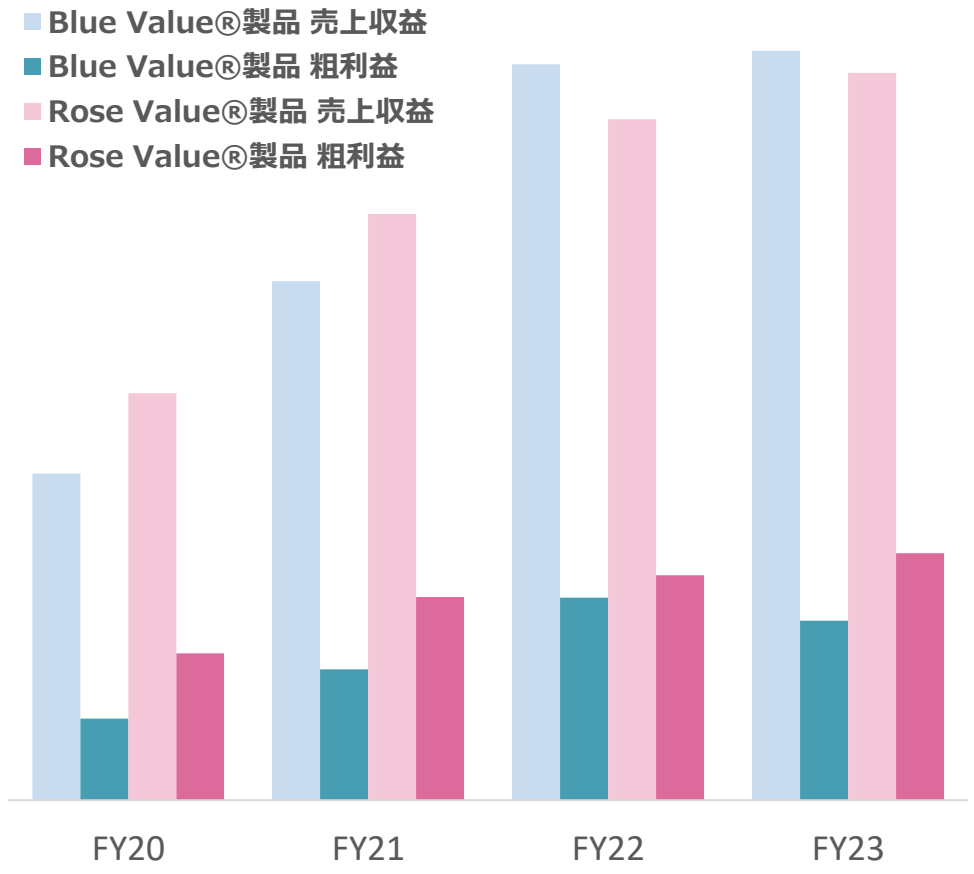
▶コミットメント・チャレンジ意識の浸透
▶エンゲージメント向上による組織能力向上、企業文化変革
▶グローバル全拠点での安全・安定運転と競争力強化の両立
▶サステナブルなSCの構築

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

Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益、売上収益比率ともに拡大



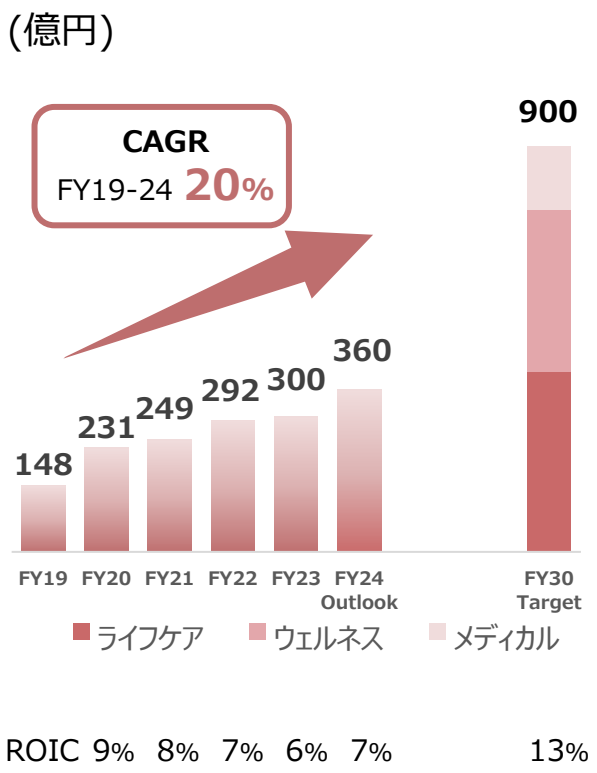
全社の粗利益率に比べ、高い比率で推移



既存製品が持つ 環境/社会課題解決に資する「価値」の発掘を進めるとともに
ライフサイクル全体を意識した新事業・新製品開発により、製品・サービスの創出・拡大を推進

事業ポートフォリオ変革の追求　ライフ＆ヘルスケア・ソリューション

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



Rose Value®
FY24 **76%**➡FY30 **85%**

VISION 2030目標達成に向けた事業状況

下線部
今回の説明箇所

ビジョンケア
安定拡大、MR™増強実施、
Coburn買収でポートフォリオ拡大

農業化学品
Meiji Seikaファルマ社の農薬事業買収でパイプライン拡充
成長ドライバーの海外事業拡大

オーラルケア 事業拡大の遅れ

不織布 エム・エーライフマテリアルズ設立

環境変化

全般：人口増・高齢化・健康志向増・食料安定確保等、市場は安定成長継続

不織布 衛生材の競争環境悪化とICT関連需要の低迷

今後の課題・方向性

成長事業への更なる資源投入と低迷事業の立直しで事業拡大加速

ビジョンケア： 重点市場での事業拡大加速、次期能力増強 / コート材・機器事業の拡大

農業化学品： 成長ドライバーの登録国拡大と保有原体有効活用で事業拡大

オーラルケア： Kulzer収益力の抜本的強化
更なるグループ連携推進で主要市場(欧・日・米)の新製品販売拡大

不織布： 産業資材の強化・拡大と生産体制の最適化で統合シナジーを追求

パーソナルケア： バイオケミカル事業強化

医療事業： 整形外科・検査診断事業での出資・提携先との協業推進・連携強化

ライフケア: ビジョンケア

高屈折レンズ材料の持続的事業拡大

成長する高屈折率レンズ需要を支える生産能力強化

MR by Mitsui Chemicals

高屈材料
1.74
1.67
1.60

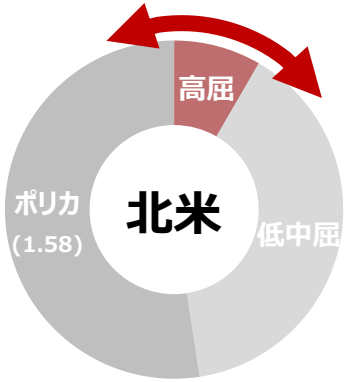
メガネレンズ市場成長率　全体：3％　高屈折レンズ：6％

増強プラント垂直立上（24年1月～）
次期増強の基本設計開始

ML TECHの設備を活用した能力拡大

地域特性に合せたマーケティング強化

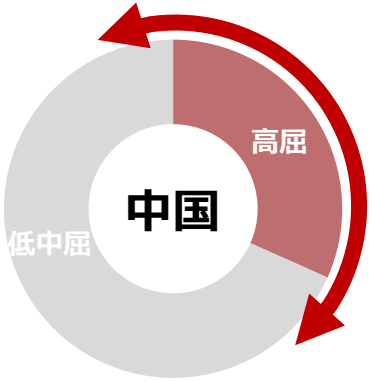
ポリカーボネートからの置換



強度重視の市場
低環境負荷ニーズの高まり

多様なチャネル(小売・Eコマース)への品質優位性訴求で、MR-8™plus (高強度銘柄)の普及促進とDo Green™の市場投入

拡大する高屈材料の着実な取り込み

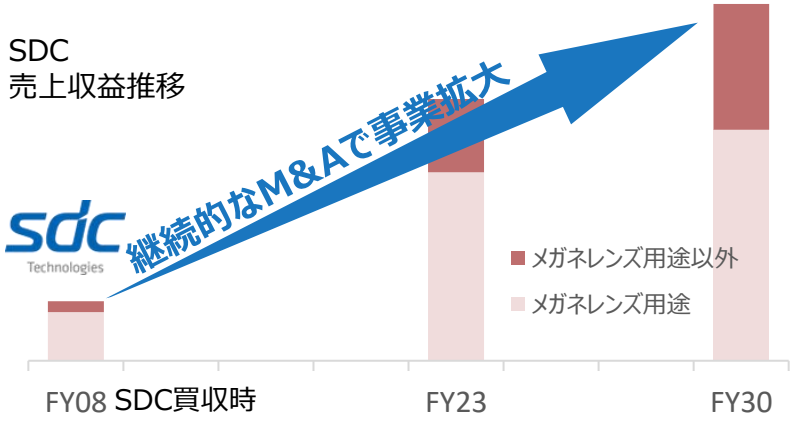


経済成長・近視人口増加で、1.60/1.67に加え、より薄い1.74需要も旺盛

キャスター・小売店との連携によりMR™ブランド認知促進し、MR-174™の販売拡大

コート材のポートフォリオ拡大

各社の強みを生かした事業成長加速



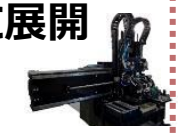
レンズ、モビリティ、電子機器等
あらゆる産業の表面コーティングに貢献

(展開例)

COBURN TECHNOLOGIES
販路活用で販売ルート拡大
レンズ加工ラボ向けの調光コートシステム

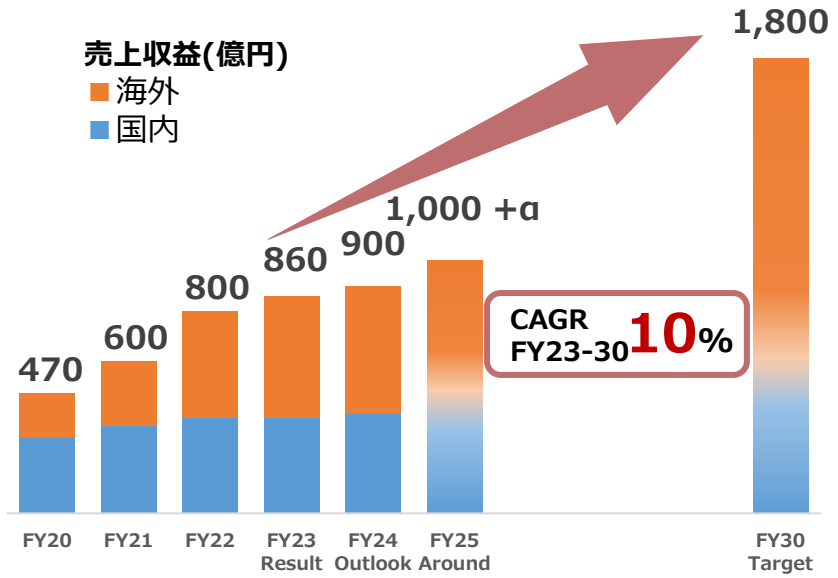
fsi Coating Technologies
高性能防曇コートのグローバル展開
ゴーグル、冷蔵庫ガラス窓等

COTEC
撥水コートをモビリティ用途に展開
車載ディスプレイ向け
デジタルプリンター



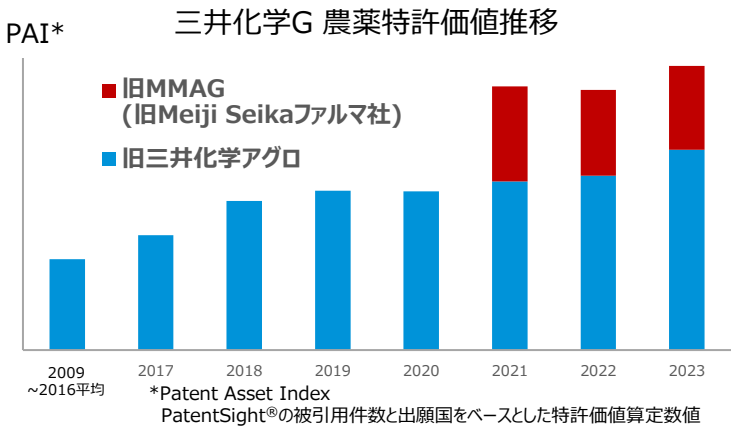
ウェルネス：農業化学品

海外重点国で成長ドライバー活用による事業拡大

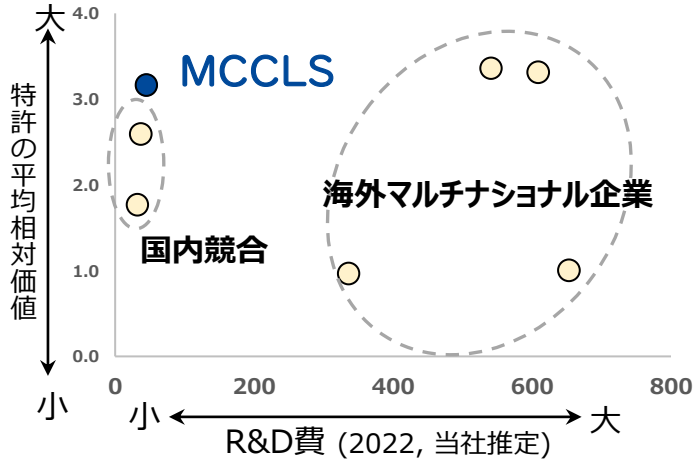


拡充されたポートフォリオの収益化へ

統合効果で保有特許価値拡大



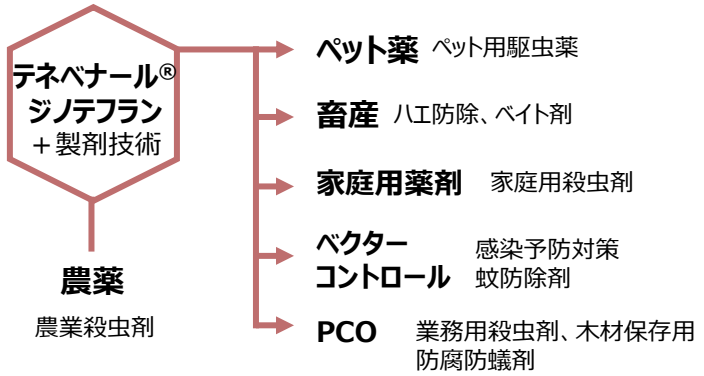
効率的な研究開発で競争力のある原体開発



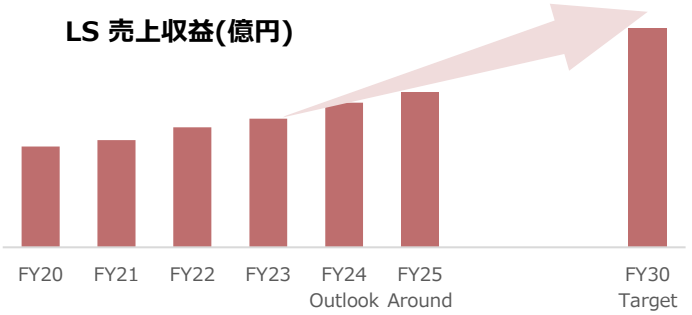
成長ドライバーが事業拡大をけん引

	今後の戦略
FY19 ジノテフラン上市 ブラジル	登録済の国でさらに拡販
FY21 テネベナール®上市 インドネシア・フィリピン	更なる登録国拡大
FY22 フルピリミン上市 インド	更なる登録国拡大

ライフソリューション(LS)分野への展開強化

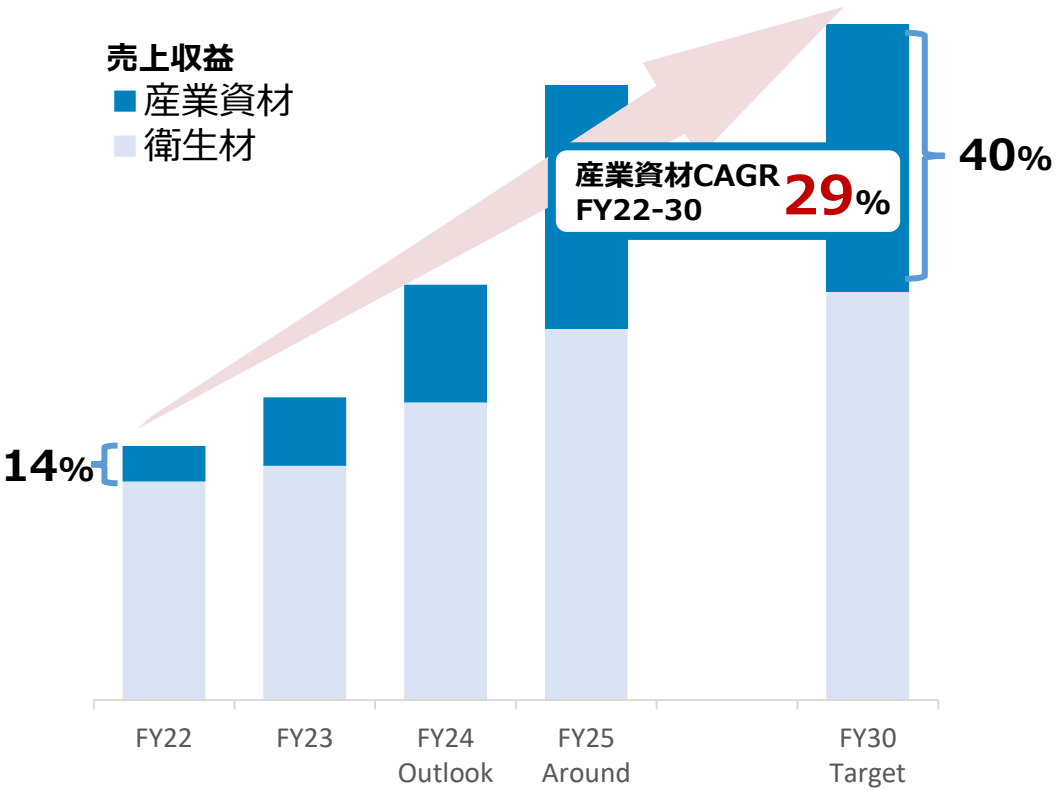


保有原体の最大活用で事業拡大



ライフケア: 不織布 (エム・エーライフマテリアルズ)

産業資材の強化と最適生産体制で統合シナジーを追求



技術PMI推進で産業資材のポートフォリオ拡大

原料設計×加工技術の統合シナジー活用で新製品開発加速

電子材料向けろ過フィルター

当社独自の既存製品

PP Nano メルトブローン

(特性)親油性

＋

技術融合をした開発中の製品

ナイロン Nano メルトブローン

細繊維 × ナイロン紡糸

三井化学　AsahiKASEI

(特性)親水性

環境対応向け部材

生分解性不織布

家庭用コンポストで堆肥化可能な製品開発
24年内に生産体制確立

(用途)
飲料用フィルター、包装材料、農業資材等

分解温度	エコライズ®(PLA)	新規開発品
28℃	×	○ 24年量産化
50℃	○	○

生産能力の最適化推進

日本・タイそれぞれの拠点で
統廃合を含む最適生産体制構築

Mitsui Chemicals Asahi Life Materials
エム・エーライフマテリアルズ

ヘルスケア向け部材

医療用ガウン
ドレープ

抗菌不織布

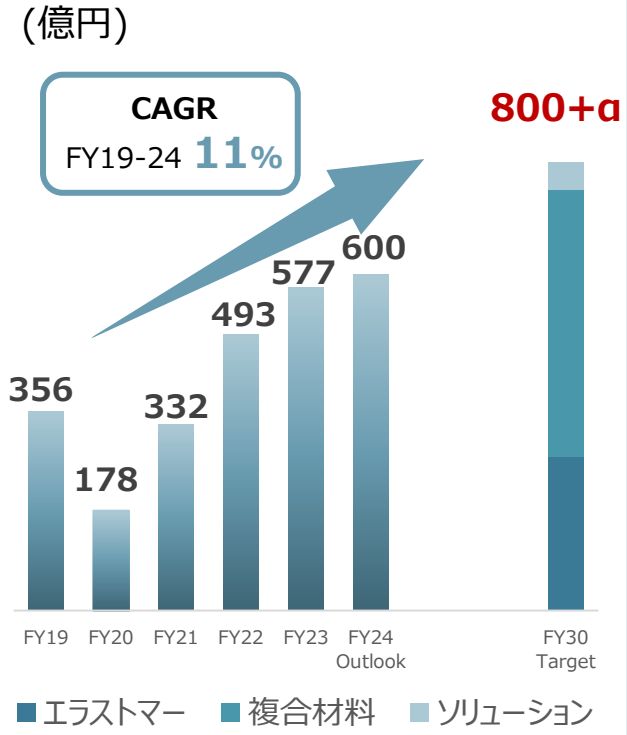
モビリティ向け部材

自動車内装材
軽量化で燃費向上

電車・高速道路の
吸音材

事業ポートフォリオ変革の追求 モビリティソリューション

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



ROIC 4% 8% 11% 12% 11% 15%

Blue Value®
FY24 **46%** ➡ FY30 **80%**

VISION 2030目標達成に向けた事業状況

下線部
今回説明箇所

タフマー®・コンパウンド製品群
成長市場×差別化への販売シフト

継続的で的確な資源投入
タフマー®、PPコンパウンド
アドマー®、ルーカント®、ミラストマー®等

環境変化

自動車生産台数回復

中国OEM台頭

再生可能エネルギー市場拡大

競合の新増設

今後の課題・方向性

基本戦略を大きく変更せず環境変化を捉え、目標＋αを目指す

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の更なる加速
コンパウンド拠点の最大活用・連携の強化
新製品・次世代の収益の柱育成

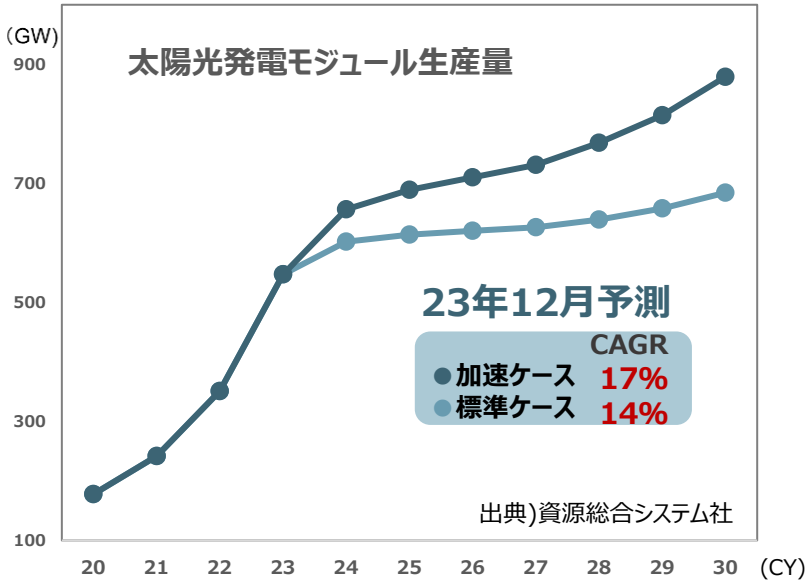
ソリューション型ビジネスの強化
新たなビジネスモデルの早期立上げ
ARRK社収益の安定化と更なる拡大

素材提供型ビジネス

継続的な資源投入と「成長市場×差別化」への販売シフトで目標＋αを見込む成長を実現

太陽電池封止材

再生可能エネルギーの市場拡大加速



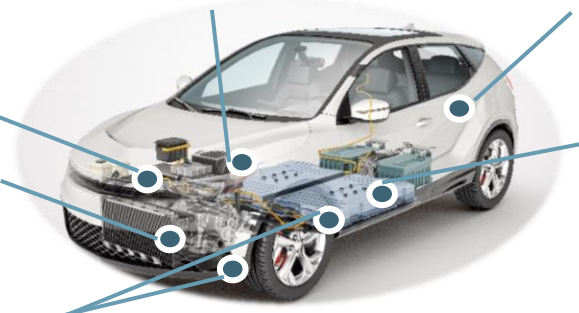
能力増強で成長需要を獲得

タフマー®プラント
24年末完工
25年5月営業運転開始

差別化品の開発と
次世代エラストマープラント検討

自動車向け材料

差別化製品で新たな需要を獲得し、
パワートレインの変化によらず、市場の伸びを上回る成長を実現



- **●外装** 軽量化・質感向上・空力特性
  PPコンパウンド リサイクルPPコンパウンド
  タフマー® 三井EPT® ミラストマー®
- **●内装**
  軽量化・質感向上・低臭気・静音
  PPコンパウンド タフマー®
  ミラストマー® NAGORI®
  バイオコンポジット
- **●フランク**(フロントトランク)EV
  PPコンパウンド
- **●電装・駆動システム**EV
  高速充電・絶縁性向上
  ポリメタック® アーレン®
  オーラム® 三井EPT®
- **●バッテリー周辺**EV
  大容量化・安全性・軽量化
  PPコンパウンド アドマー®
  ポリメタック® モストロン®
  ポリマール®マット(SMC)等
- **●冷却システム**EV 長期信頼性 アドマー® 三井EPT®

グローバル拠点の最大活用

PPコンパウンド拠点を活用し
アドマー®、ミラストマー®も含めて
総生産能力を拡大

ソリューション型ビジネス

三井化学グループの知見と新素材を融合させたソリューション提供

ソリューション型ビジネスモデルの展開拡大

自動車材で培った知見・技術を生かして
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

MDC
Mitsui Chemicals
当社グループ
ARRK
KYOWA

MDC：モビリティ・デベロップメントセンター

連携

移動のあり方を変える未来のモビリティの実現

新交通システム

個人用
高速輸送システム

新たな物流システム
インフラ点検システム

ドローン

プラットフォーマー
インフラ・システム・事業企画

ドローン開発支援事例

課題：ホバリング中の姿勢の安定性
：衝突時の破片の飛散

原因究明
振動周波数の変動が問題

振動評価技術の開発
機体の振動を可視化

振動低減・軽量・安全性
を実現する**部材開発**
素材×設計×試作

炭素繊維強化素材を使用した
アーム・ブレード等の部材提案

TAFNEX®UDテープ

連携

TKKWorks
通信と制御における
ドローン業界最大手

当社提案コンセプトで
オリジナル機を製作

EAMS
ドローン開発の老舗

当社設計部材を評価中

その他、複数のドローンメーカーで当社部材を評価中

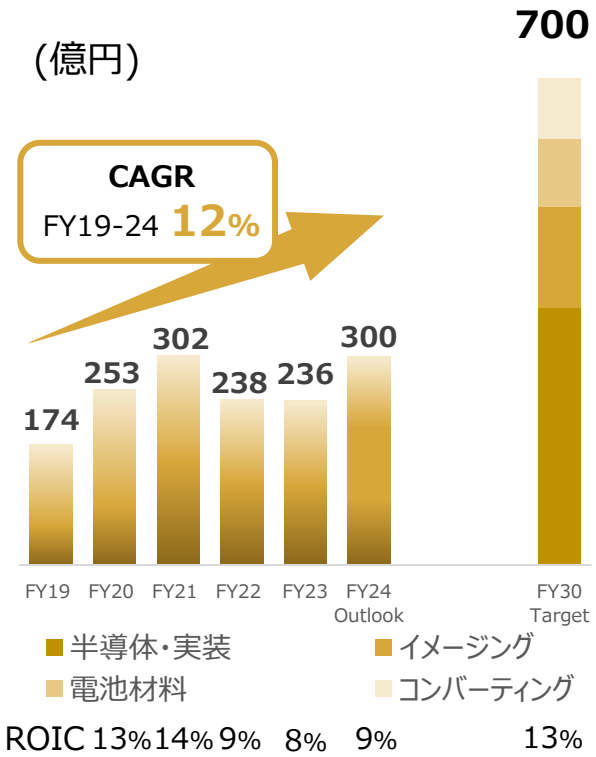
将来的に価値を付加

環境負荷の低い炭素繊維製造実証設備完工
24年度内にサンプル提供開始

マイクロ波法　処理時間**短縮**、装置**小型化**、消費エネルギー**50%減**

事業ポートフォリオ変革の追求　ICTソリューション

『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



Rose Value®
FY24 **38%** ➡ FY30 **60%**

Blue Value®
FY24 **31%** ➡ FY30 **56%**

下線部
今回説明箇所

VISION 2030目標達成に向けた事業状況

ペリクル事業
次世代EUV露光用
CNTペリクルを事業化へ
三井化学EMS設立

イクロス事業
新設備稼働開始@台湾
三井化学ICTマテリア設立、
ICT事業に注力

コーティング機能材
環境ニーズを取り込んだ事業拡大
能力増強　**XDI**、PUD

環境変化

半導体市場は低迷から回復
スマホ・XRは低迷から低位成長

生成AI等の普及による新技術要求の拡大

今後の課題・方向性

半導体需要拡大の取込みと、多用途展開・次世代開発への積極的資源投入で拡大加速

半導体・実装： ペリクルのNo.1地位堅持 / イクロスの新領域ポートフォリオ拡充
新光電気工業社とのシナジー追求で次世代材料開発加速
本州化学工業とのシナジー追求

イメージング： アペル®の多用途展開 / XR向けの新規材料 ディフラ™の市場投入

電池材料： LiB向け新規材料開発推進

コンバーティング： 環境ニーズへの対応強化

半導体・実装ソリューション

前工程（露光）

次世代EUVペリクル製造設備投資

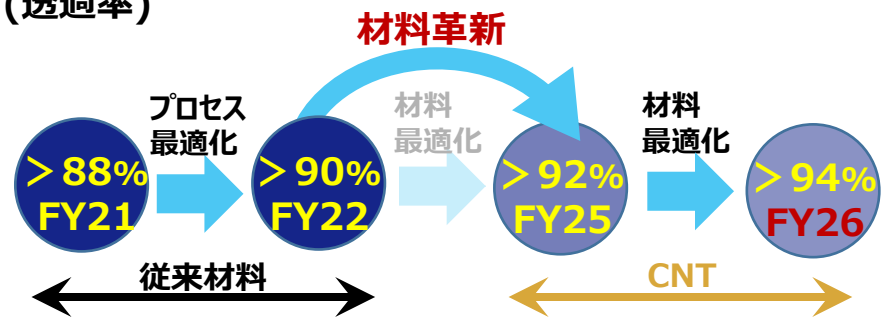
25年完工 (@岩国・大竹工場)

CNT*ペリクル

材料革新を前倒し、早期事業化へ

*カーボンナノチューブ

(透過率)



3社連携強化

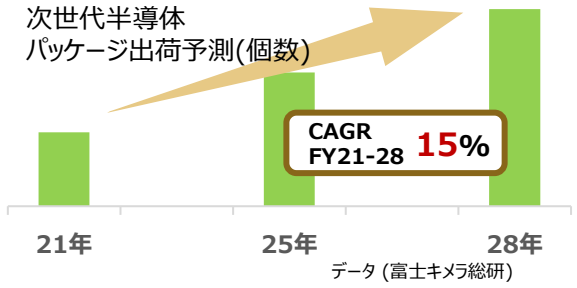
ASML
世界唯一の
EUV露光機
メーカー

三井化学
世界トップの
ペリクルメーカー
CNTペリクル
技術開発力

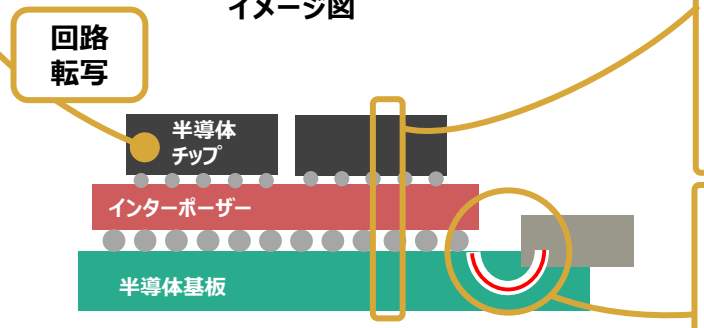
imec
国際半導体
研究機関
CNTペリクル研究の
トップランナー

後工程

新光電気工業社への出資



半導体パッケージ
イメージ図



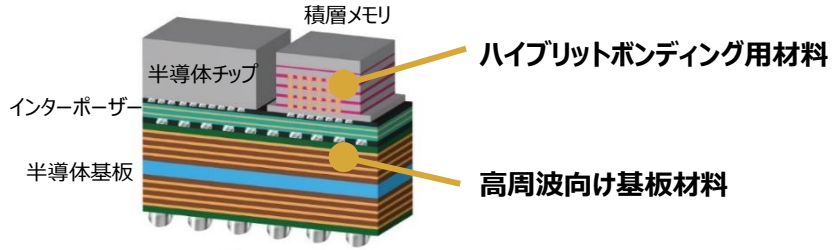
実装

プロセス適合性評価能力の獲得

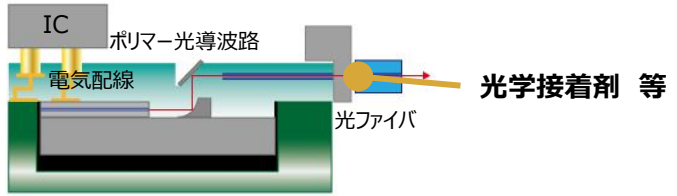
**次世代半導体パッケージ向け材料開発加速で
高速化・低消費電力に貢献**

次世代半導体パッケージ向け材料(例)

3次元実装向け材料



光電融合実装材料



先端領域への先着で半導体の高度化に貢献

コンバーティングソリューション　特殊イソシアネートXDI

能力増強と差別化領域への販売シフトで収益拡大

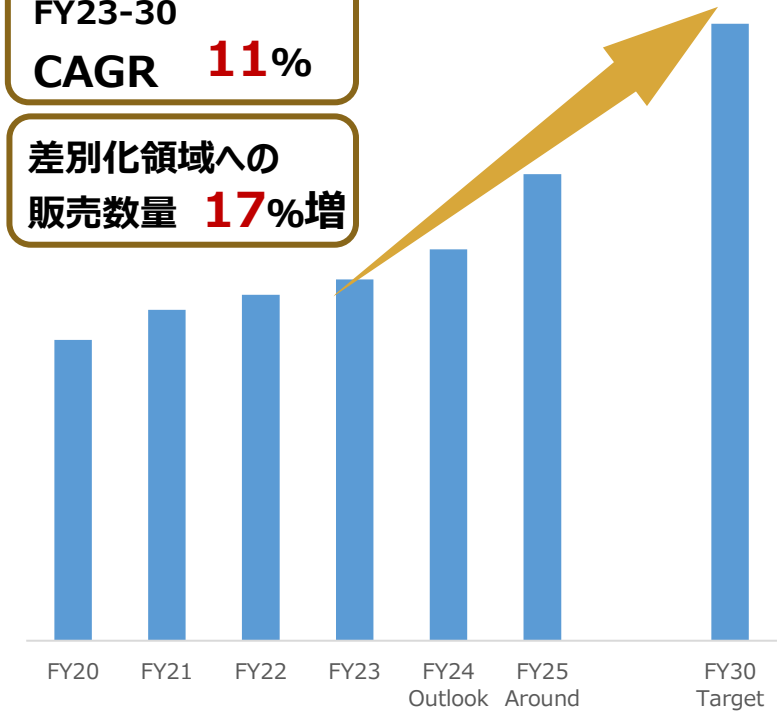
XDI*生産能力 20%増強

25年9月～ @大牟田工場

*メタキシリレンジイソシアネート
「難黄変」「速硬化性」に優れたコーティング・機能材料

FY23-30
CAGR 11%

差別化領域への
販売数量 17%増



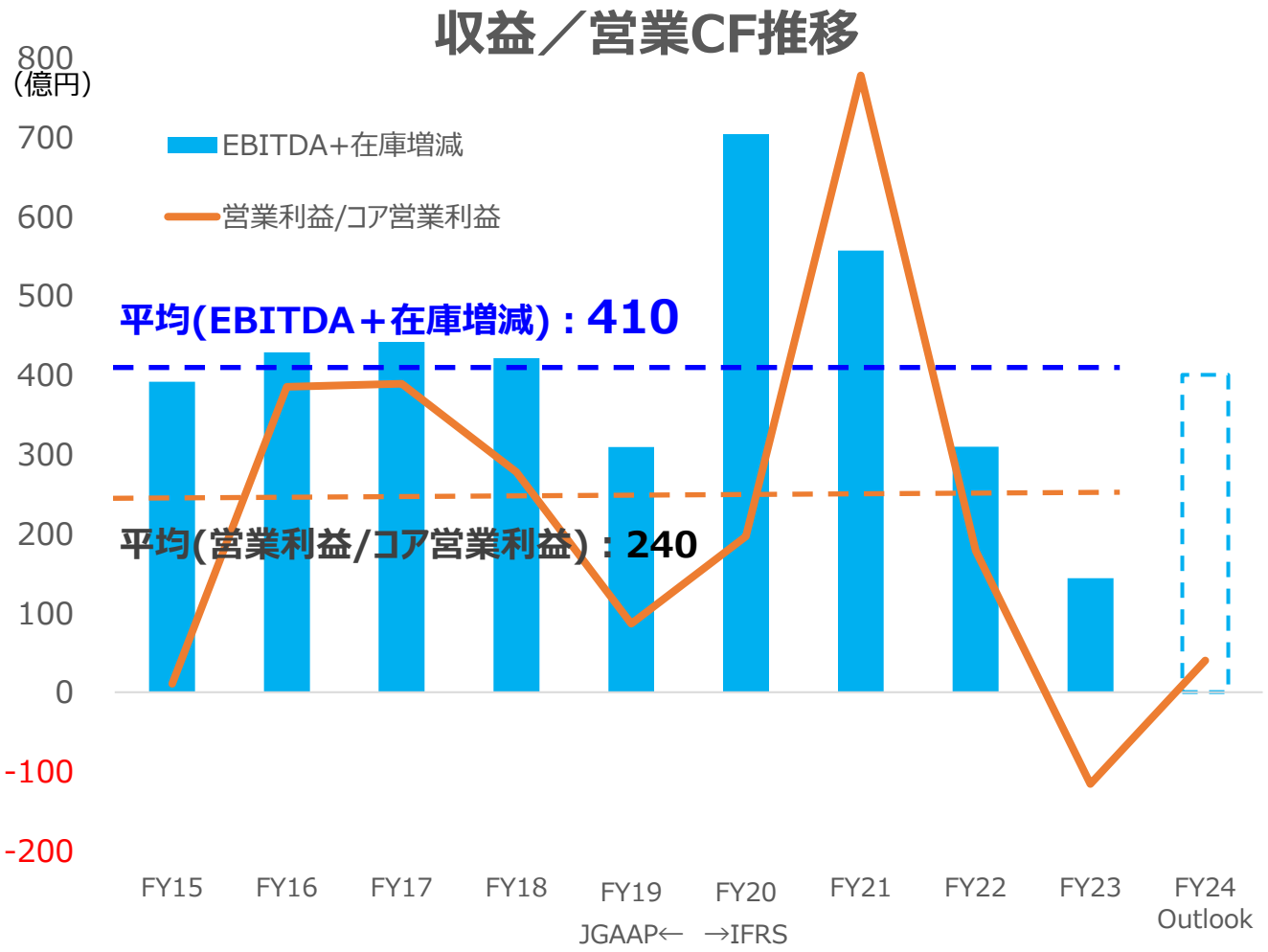
XDIの営業利益推移

	差別化領域	要求特性	市場成長 CAGR
食品包材	軟包装ガスバリア	高ガスバリア性 薄膜化	19%
食品包材	包装用接着剤	衛生性 速硬化性	7%
コーティング材	太陽電池バックシート	難黄変 速硬化性	35%
コーティング材	スクリーンインキ	難黄変 速硬化性	3%

事業ポートフォリオ変革の追求　ベーシック＆グリーン・マテリアルズ

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

キャッシュは一定水準確保 ⇔ 収益は未だボラティリティが高い



	【外部環境】	第2幕 着実に進展
PH (国内)	国内市場変化 (顧客事業撤退)	ダウンサイジング 26年度までに
PET (国内)	海外品流入	停止 24年10月
PE・PP	中国経済停滞 海外品流入	最適化検討中
クラッカー	誘導品需要減少	姉崎停止検討 東・西3社連携
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

再構築第2幕推進とダウンフロー強化による資本効率性の向上

	FY13～17	FY18～22	FY23～	目指す姿
	再構築による 安定収益確保	ボラティリティ低減	資本効率性の向上 （ROIC 8% @FY30）	
PH	AC法IPA 稼働	本州化学TOB	23年 AC法IPA増強 HQ強化検討	資本効率の高い PHチェーンの形成
	千葉BPA/PH 停止	MPS 株式譲渡	26年度までに 市原PH停止 ★	
PTA・PET	インドネシア PTA事業 株式譲渡	タイ PTA・PET事業 株式一部譲渡	23年 岩国PTA 停止 24年 岩国PET 停止	最適運営による収益確保
ポリウレタン	バイオマスPPG-JV 設立		23年 PPG LLP設立 24年 高機能MDI 稼働	高機能MDIを核とした 高収益ポリウレタン事業
	鹿島TDI 停止 大牟田MDI 停止	MCNS 解散	25年 大牟田TDI ダウンサイジング	
PP・PE	高機能PE設置@星 PP触媒　稼働		24年 高機能PP 完工	資本効率の高い 高機能のポリオレフィン事業
	千葉PE2系列 停止 千葉PP1系列 停止		23年 千葉PP1系列 停止 他社連携による最適化検討	
クラッカー	千葉LLP 設立 京葉エチレン 離脱		27年　姉崎停止検討 ★ 東・西3社連携で需要に見合った 能力最適化・再編の検討	競争力のあるクラッカーへ

赤字＝再構築　青字＝ダウンフロー強化　☆＝前回からの進捗

コンビナートのトランスフォーメーション

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

競争力

【将来】
カーボンニュートラルクラッカー
CO_2排出 **ゼロ**

グリーン基礎原料

競争力のある誘導品
高機能ポリオレフィン
触媒・ライセンス、アロマチェーン
アンモニアチェーン、ポリウレタン他
バイオマス製品 Be PLAYER
リサイクル製品 RePLAYER

他社連携検討

再構築加速　ダウンフロー強化

需要に見合う最適運営体制
地域連携
他社連携

グリーン技術

燃料転換
アンモニア燃焼炉(GI基金PJ)
サプライチェーン構築

CCUS
CO_2の利活用

原料転換
バイオマスナフサ
廃プラ分解油

【現在】
石化型クラッカー
原料:化石由来ナフサ
CO_2排出:大

カーボンニュートラル

東日本

京葉臨海コンビナート
住友化学社、丸善石油化学社と３社連携
原料・燃料のグリーン化、リサイクル推進

出光興産社とのLLP
クラッカーの生産最適化検討

西日本

堺・泉北臨海コンビナート
大阪ガス社など との他社連携・地域間連携
クリーンアンモニア利活用、CO_2の固定化

瀬戸内地域
旭化成社、三菱ケミカル社と3社連携
原料・燃料のグリーン化、リサイクル推進
将来の最適生産体制検討

日本初のバイオ＆サーキュラークラッカー実現

廃プラスチックを原料とした熱分解油（廃プラ分解油）を投入、
ケミカルリサイクル由来の誘導品の製造販売開始（24年3月～）

バイオマスナフサ活用との両輪で石化原料からの原料転換推進

ソリューション型ビジネスモデルの構築

ノウハウの蓄積を生かした次世代ビジネス創出

次世代ビジネス候補群 ★重点PJ

ロボットソリューション

物流自動化★
ロボットによる労働軽減

データソリューション

エネルギー★
太陽光発電診断・予測

バイタルセンシングサービス

メディカルソリューション

医療・創薬支援
細胞培養★
培養プレート InnoCell™

新規探索

アーリーステージ開発、CVC

321 FORCE

ロボットソリューションの進化

- **事業のデザイン力・ノウハウの積み上げ**
  お客様が作りたい部品のニーズに沿った材料提案、成型、量産化
  - ・ロボットのパーツ、外装
  - ・アシストスーツ
  - ・医療支援シミュレーター

ロボットグリッパー

ヒト協働ロボットアーム

アシストスーツ

Bionic-EyE™

拍手ロボット

- **経験を生かしたトータルソリューション提供**
  ロボット開発の全体構想・アイデア段階から、パートナーと協業
  材料選定、部品設計、試作・量産までをスピーディに提供

★物流自動化
- ・自動搬送ロボット
- ・自動倉庫

ソリューション型ビジネスモデルの構築　物流自動化ソリューション事業

物流量増大の課題に対応し、スピーディなソリューション提案で自動倉庫の早期実用化に貢献

物流ロボットシステムを通じた倉庫内作業の効率化、デジタル化の実現をめざし、22年2月 戦略提携

ソフトウェア・自動化システム

rapyuta robotics

×

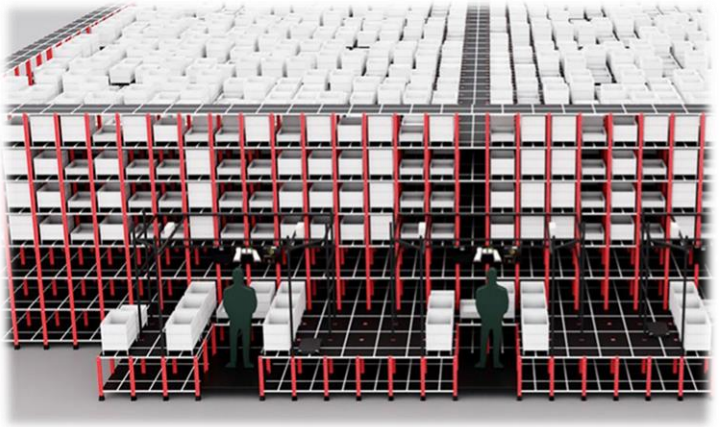
樹脂部品・ハードウェア提供

Mitsui Chemicals

ARRK　KYOWA

23年度より
ラピュタロボティクス社へ
自動搬送ロボットの
部材　および　ロボット
を納入

自動倉庫「ラピュタASRS」



22年７月　共同開発開始

樹脂選定、構造部品設計、成形試作、多量試作を
専任者が全て統括・推進し、ラピュタロボティクス社の構想を**短期に実現**

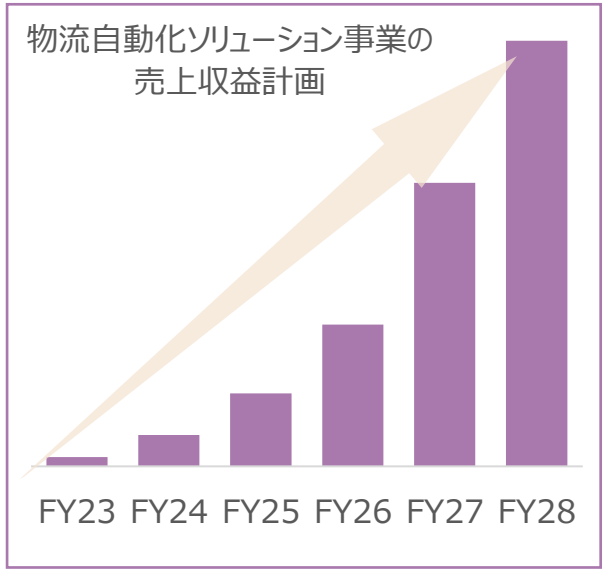
23年8月　上市

ポール・パネル等の部材の提供を開始

・軽くて丈夫な部材、ネジが必要ないブロック工法
・倉庫の形に柔軟に合わせた組み上げ、導入期間の短縮が可能

24年 複数の物流拠点実装が決定

製・技・販・管を製造拠点に集約、事業を一体運営
部材の量産体制、事業推進を強化
ラピュタロボティクス社との連携強化



三井化学グループのアセットやノウハウを生かし、次なるソリューション型ビジネス創出へ

新事業発掘　ビジネスコンテスト開催

各国・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し、事業化を推進

＜23年度実施概要＞

対象　三井化学グループのリソースを生かした新事業・新製品に関する提案

参加者　東南アジア、インド、中国の関係会社　計8社

選考　新事業発掘・育成システムの独自指標で評価

応募総数 → **地域予選** → **本選**　本社開催　全世界ライブ配信

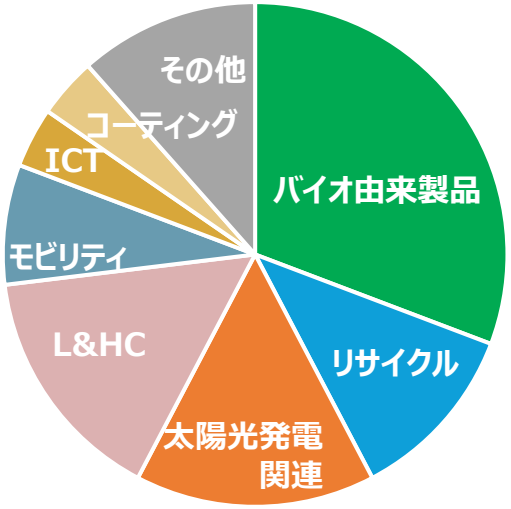
4か月間

応募総数：26件

地域予選：8件選出

本選：審査員：社長、役員、伴走者　視聴者投票

提案分野



新事業開発センターによる伴走支援

事業化に資するレベルまでブラッシュアップ

優勝　スポンサー事業部を決定し、事業化推進

入賞　サポート事業部の下、さらに検討

Moonshot Award, Market Impact Award, etc....

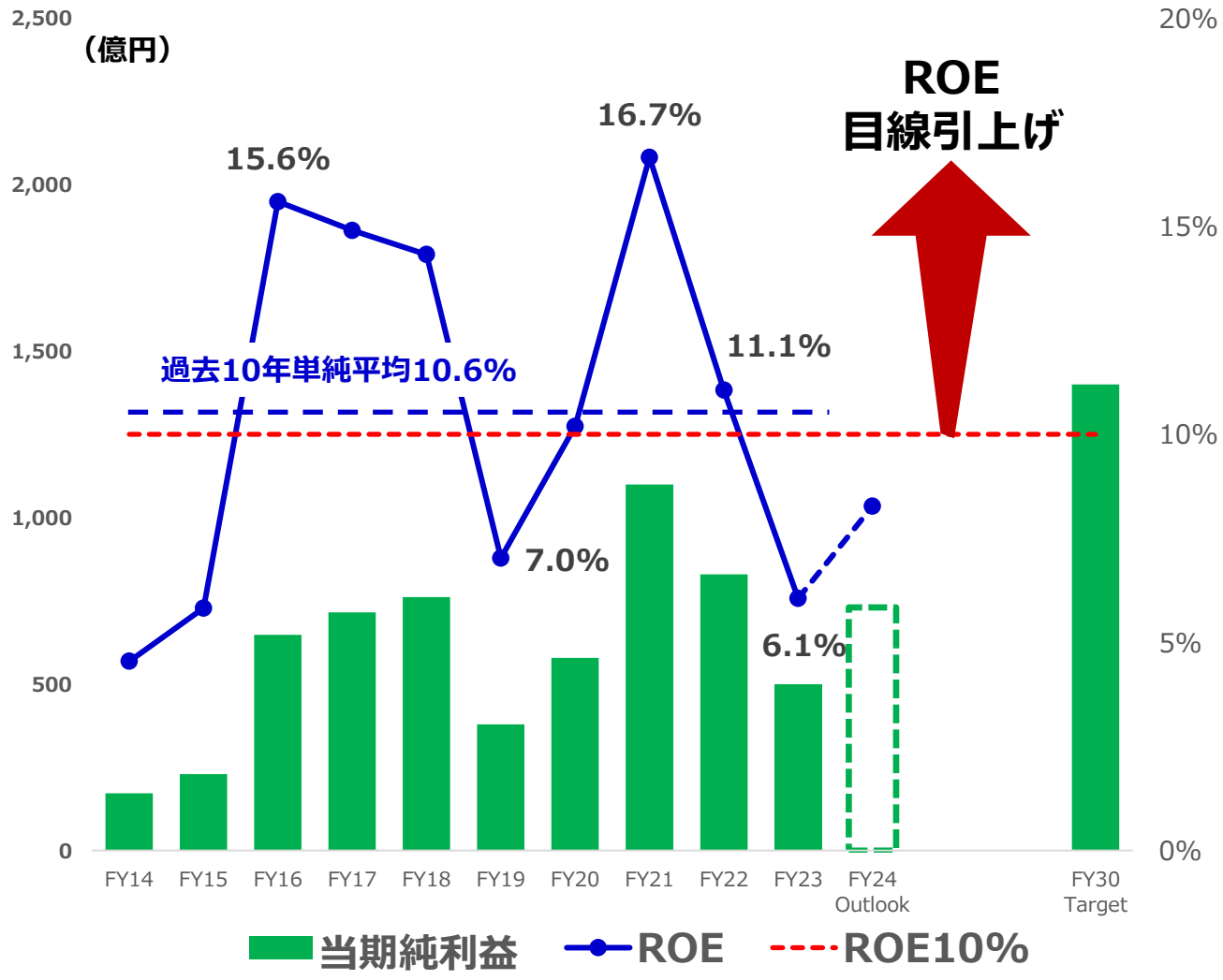
24年度：全海外関係会社

25年度：全国内外関係会社に拡大

社会課題解決を志向した新ビジネス発掘を加速

企業価値向上にむけて

ROEの目線引上げ(下期公表に向け検討中)、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
資本効率向上	✓ B&GMの再構築第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、B&GMを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 ✓ 政策保有株式見直し(原則ゼロ)等によるライトアセット化推進
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(FY24:+10円増配)
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 (ﾃﾞｨｽｸﾛｼﾞｬｰ優良企業賞受賞 3年連続7回目)

(参考) 目標まとめ-1

	FY22 Results	FY23 Results	FY24 Outlook	FY XX (見直し中)	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,139	962	1,250	2,000	2,500
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	829	500	730	1,100	1,400
ROE	11.1%	6.1%	8.3%	10%以上	10%以上
ROIC*1	5.4%	4.1%	4.9%	7.0%以上	8.0%以上
NET D/E	0.77	0.69	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

(参考) 目標まとめ-2

持続可能な社会への貢献

マテリアリティ	KPI	FY23 Results	FY24 Target	FY30 Target
・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 ・Rose Value®製品売上収益比率	・24% ・24%	・26% ・26%	・40% ・40%
	・GHG排出量削減率 (Scopes 1, 2) ※ 2013年度比	・26% (見込)	・27%	・40%

事業継続の前提となる課題

マテリアリティ	KPI	FY23 Results	FY24 Target	FY30 Target
・安全	・重大事故・重大労災件数	・ゼロ	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・人権尊重	・人権リスクへの対応	・人権デュー・ディリジェンスの実施 (海外実態調査) ・社内ワーキンググループ設置	・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再整備)	・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
・コンプライアンス	・重大な法令・ルール 違反数	・2件	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・品質	・PL事故、重大品質インシデント件数	・ゼロ	・ゼロ	・ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
・安定生産	・生産及び設備信頼性	先進生産技術の実装件数 ・14件	高額損失トラブル件数 ・≦8件	高額損失トラブル件数 ・ゼロ

(参考) 目標まとめ-3

事業継続に不可欠な能力

マテリアリティ	KPI	FY23 Results	FY24 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**	**・36%**	**・≧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**	**・220%**	**・≧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 18.5%** **・6%**	**・経営者候補多様化率 ≧20%** **・≧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	**・9.88%** **・0.68** (見込)	**・＜9.50%** **・＜0.55**	**・≦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**	**・72名**	**・≧120名**	**・165名** (FY25 Target)
・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**	**・新規テーマ登録数 48件**	**・予備的市場開発を行うステージへのアップ率 ≧20%**	**・≧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**	**・研究開発テーマ ≧5件**	**・≧3領域**
・パートナーシップ	**・持続可能な調達率**	**・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 16社	**・取引先への周知徹底** 各領域重要取引先への調達ガイドライン説明実施数: ≧8社	**・80%**

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。