

# VISION 2030 事業戦略説明会

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業	田中本部長
モビリティソリューション事業	小守谷本部長
ICTソリューション事業	平原本部長
ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業	伊澤本部長

0→1 MAKE IT HAPPEN



**三井化学**  
グループ

**VISION 2030 事業戦略説明会**  
**ライフ&ヘルスケア・ソリューション**

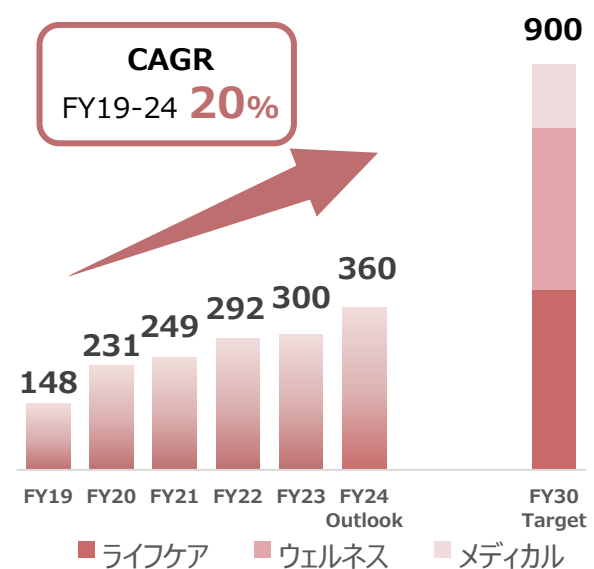
常務執行役員  
ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長  
田中 久義

2024年6月14日



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

(億円)



**Rose Value®**  
FY24 **76%** → FY30 **85%**

**VISION 2030目標達成に向けた事業状況****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

**オーラルケア** 事業拡大の遅れ

**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

**不織布** エム・エーライフマテリアルズ設立

下線部：経営概況説明  
青字：今回説明箇所

**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

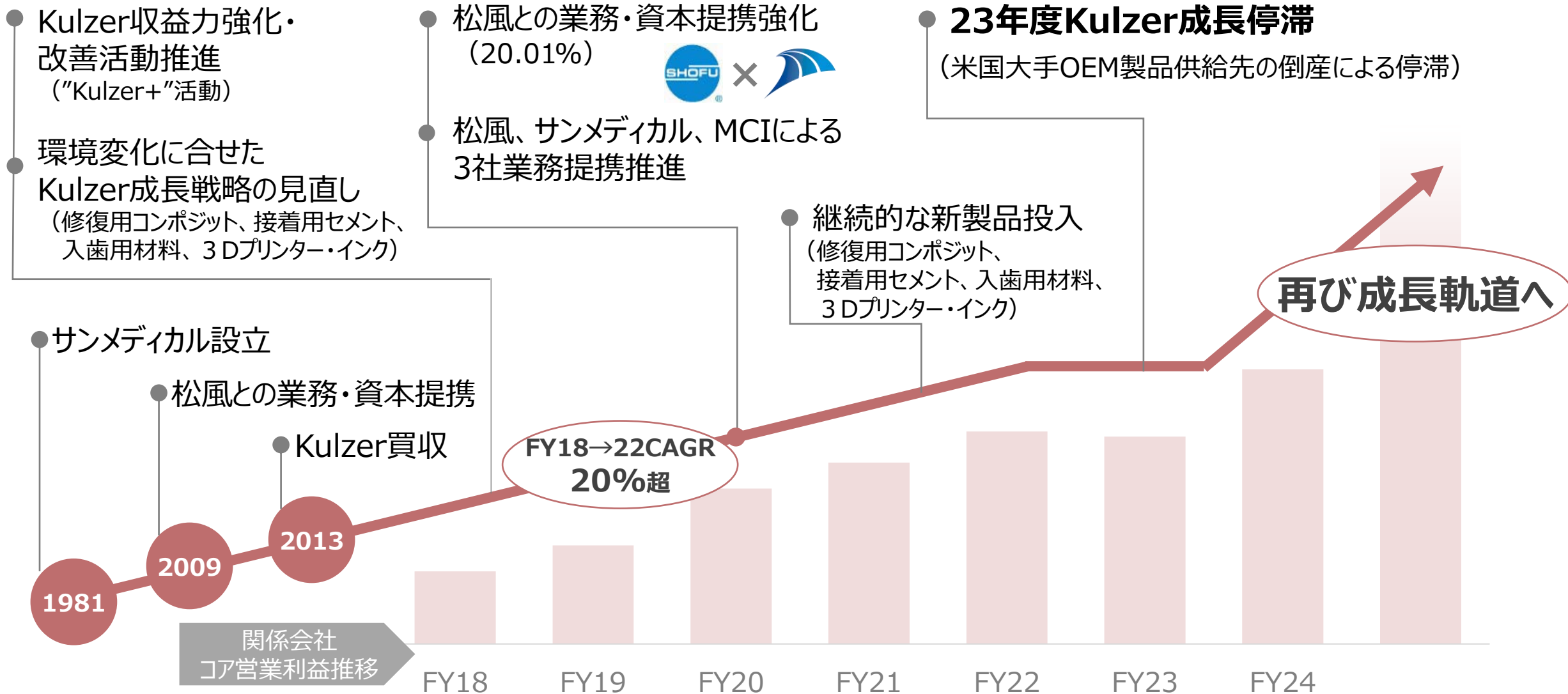


## 足元の事業環境を踏まえ、Kulzerの収益力強化策へ注力





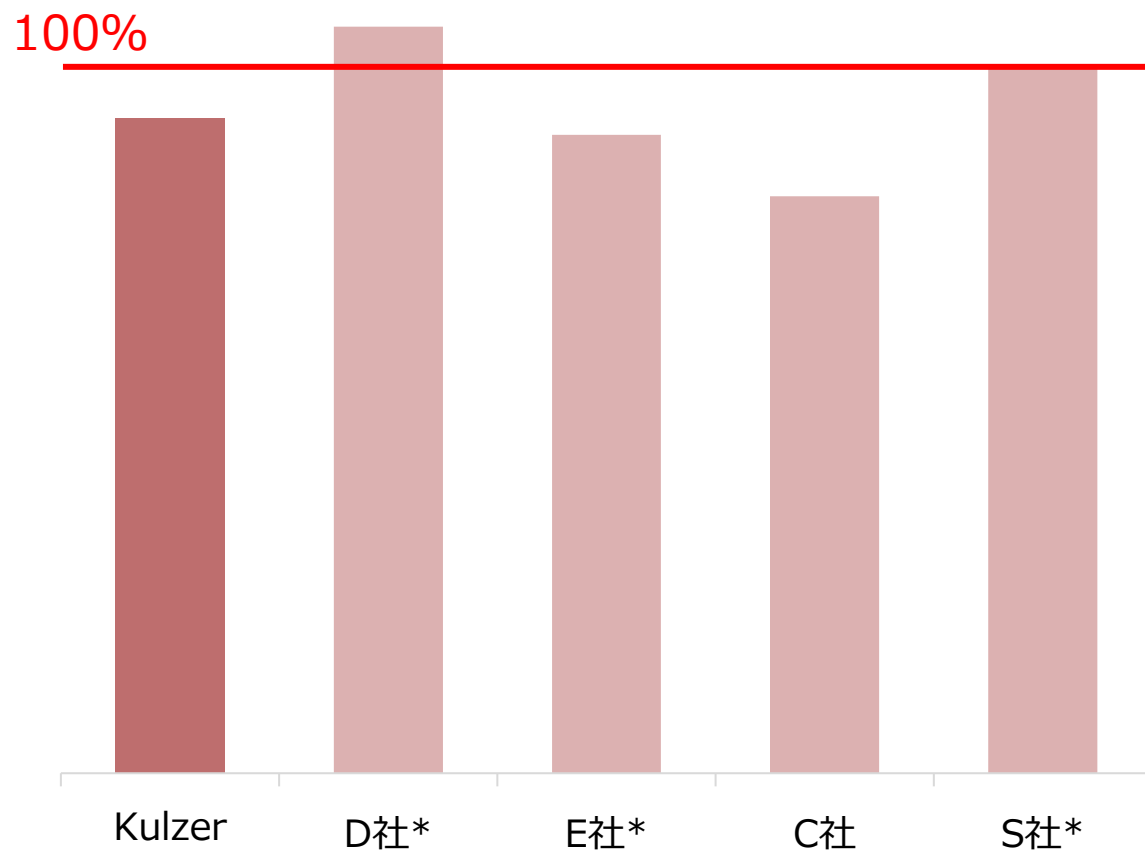
## 関係会社のコア営業利益は着実に拡大も、足元成長が停滞





## 23年度外部環境により、歯科材料メーカー各社成長停滞

### 欧米歯科材料主要メーカー 前年比売上高成長率 (CY23)



\*歯科保存製品部門 売上高成長率

欧米でのインフレーション影響による  
歯科治療支出の減少

欧米でのマクロ経済環境悪化に伴う  
歯科医院における新規投資抑制

グローバル歯科材料流通最大手の  
サイバーセキュリティ問題による  
各社売上への影響

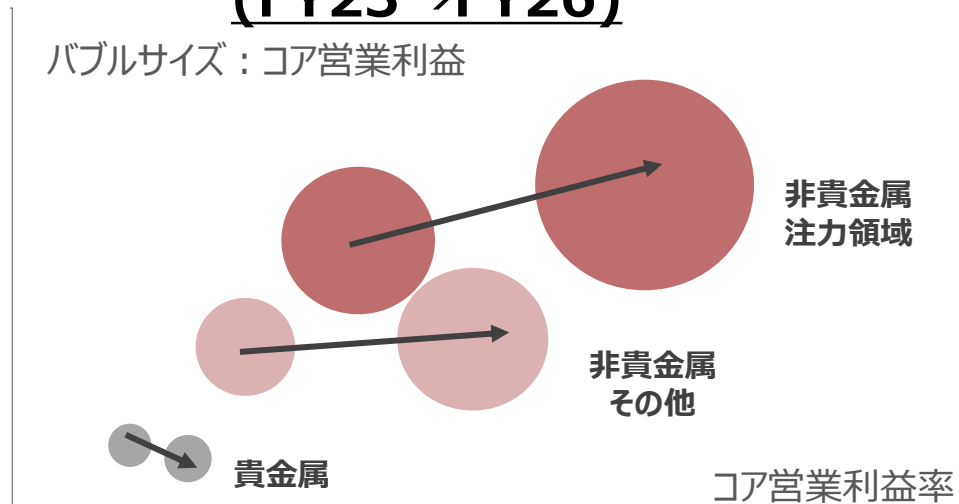


## 注力領域における拡販およびコスト最適化により収益力抜本的強化

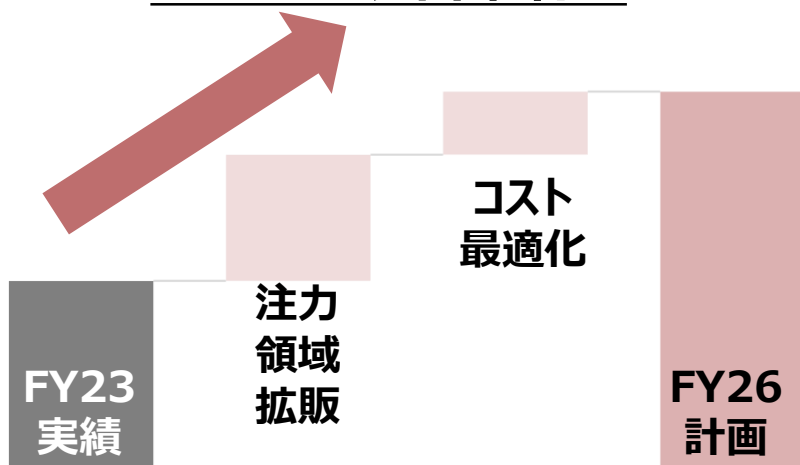
### Kulzer製品群別成長イメージ (FY23→FY26)

バブルサイズ: コア営業利益

売上高



### Kulzerコア営業利益



### Kulzer収益力強化策

#### 注力領域における販売拡大

- ・ 利益率の高い新製品上市  
→R&D資源の集中投入、グループ連携強化による上市加速

#### 23年度上市実績

- 欧州・米国市場への修復用コンポジット上市
- 日本市場への接着用セメント・ボンディング材上市
- 国内トップの総合歯科医療商社とのビジネスパートナーシップによる3Dプリンター・インク販売拡大

#### 構造改善によるコスト最適化

- ・ 製造工程合理化等のコスト削減
- ・ 製品品目数の削減による合理化

※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



## 注力領域における新製品投入事例（2023年）

### 欧州・米国

#### Venus Pearl PURE (修復用コンポジット)



少ない色数で患者の歯に色調を合わせることが可能となり、施術時の簡便性を追求した製品



2020年

2022年



Kulzerブランドを活かした  
新製品の継続的な開発及び  
欧州・米国市場への投入

### 日本

#### ZENユニバーサルセメント&ボンド (接着用セメント)



接着力の向上、施術時の作業回数  
の減少を達成し、歯科医のニーズに  
合致した利便性の高い製品



Joint development by  
Mitsui Chemicals  
Dental Group

MCIのモノマー設計・開発技術、  
サンメディカルの製品開発力、  
Kulzerのブランドを活用した  
グループ全体での製品開発

#### アキュプリント 3D 4.0 プロ /3D マテリアル (3Dプリンター・インク)



簡便な操作性かつスピーディーな歯  
科技工物の作成を可能とした  
歯科専用インテリジェントプリンター

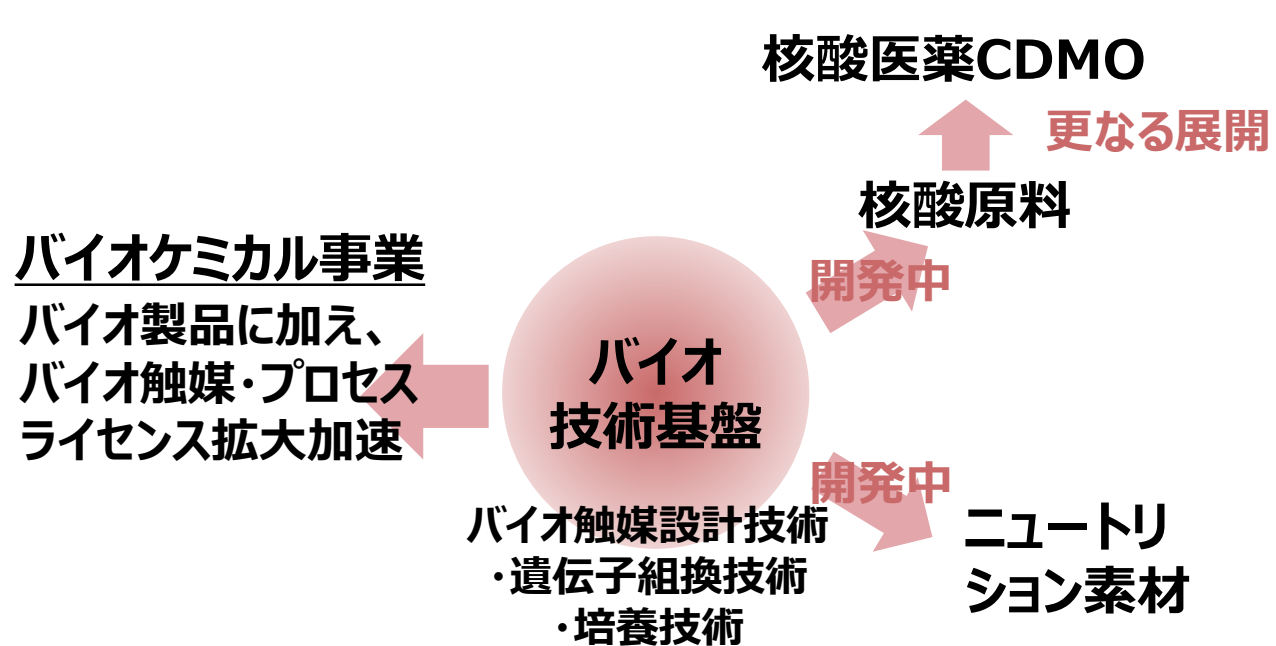


国内トップの総合歯科医療商社との  
ビジネスパートナーシップによる  
3Dプリンター・インク販売拡大

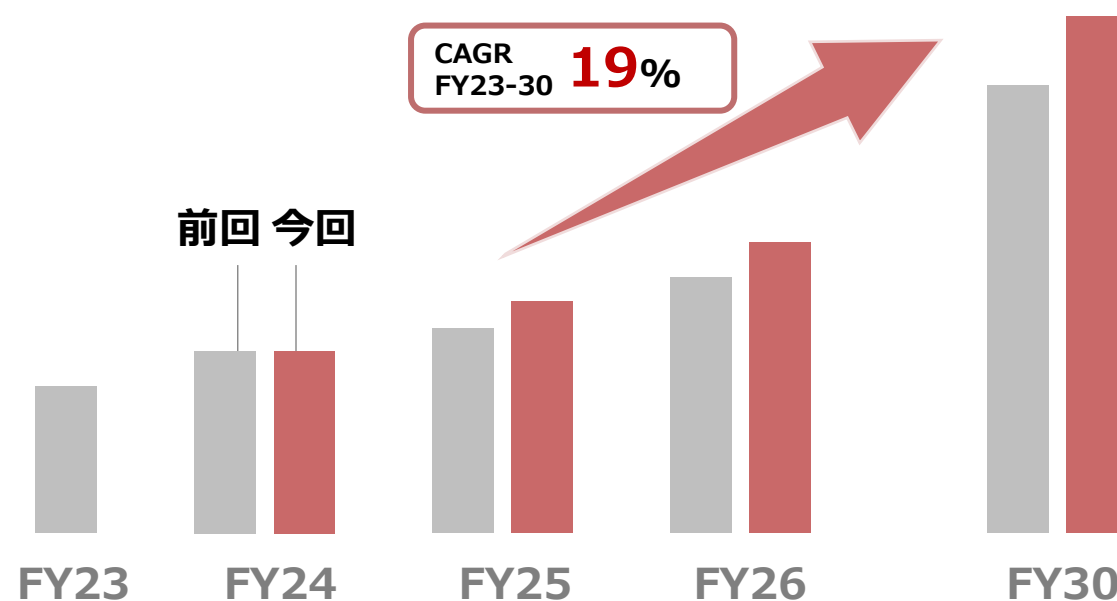




## 当社に強みのあるバイオ技術基盤を武器にバイオケミカル事業を拡大



## バイオケミカル事業売上収益



### 基本戦略

- アクリルアミドを中心としたバイオケミカル事業を強化・拡大
- 核酸原料、ニュートリション素材への展開

- 油田掘削用薬剤向けを中心に、グローバルにライセンス・バイオ触媒の販売拡大
- バイオ製品拠点の拡充（インドでの拠点確保）
- 新触媒の開発による拡販加速

0→1 MAKE IT HAPPEN



**三井化学**  
グループ

**VISION 2030 事業戦略説明会**  
**モビリティソリューション**

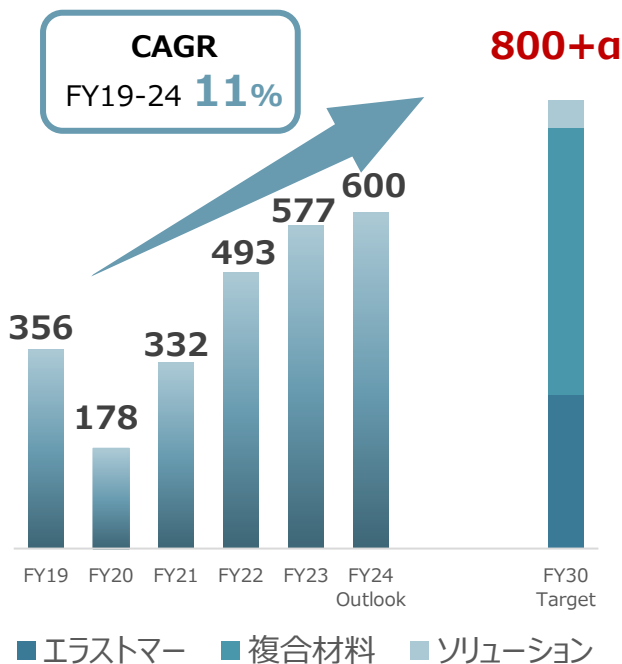
常務執行役員  
モビリティソリューション事業本部長  
小守谷 敦

2024年6月14日



## 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

(億円)



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

**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

競合の新增設

## 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 +a 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

下線部：経営概況説明  
青字：今回説明箇所

## EV化の進展は樹脂関連製品の使用量増加が見込まれる

## EV化に伴う樹脂関連製品の変化

## ● 外装

軽量化・質感向上・空力特性

## ● 内装

軽量化・質感向上・低臭気・静音



● エンジン系部品  
● 燃焼系部品

## ● 電装・駆動システム

高速充電・絶縁性向上

## ● バッテリー周辺

大容量化・安全性・軽量化

## ● 冷却システム

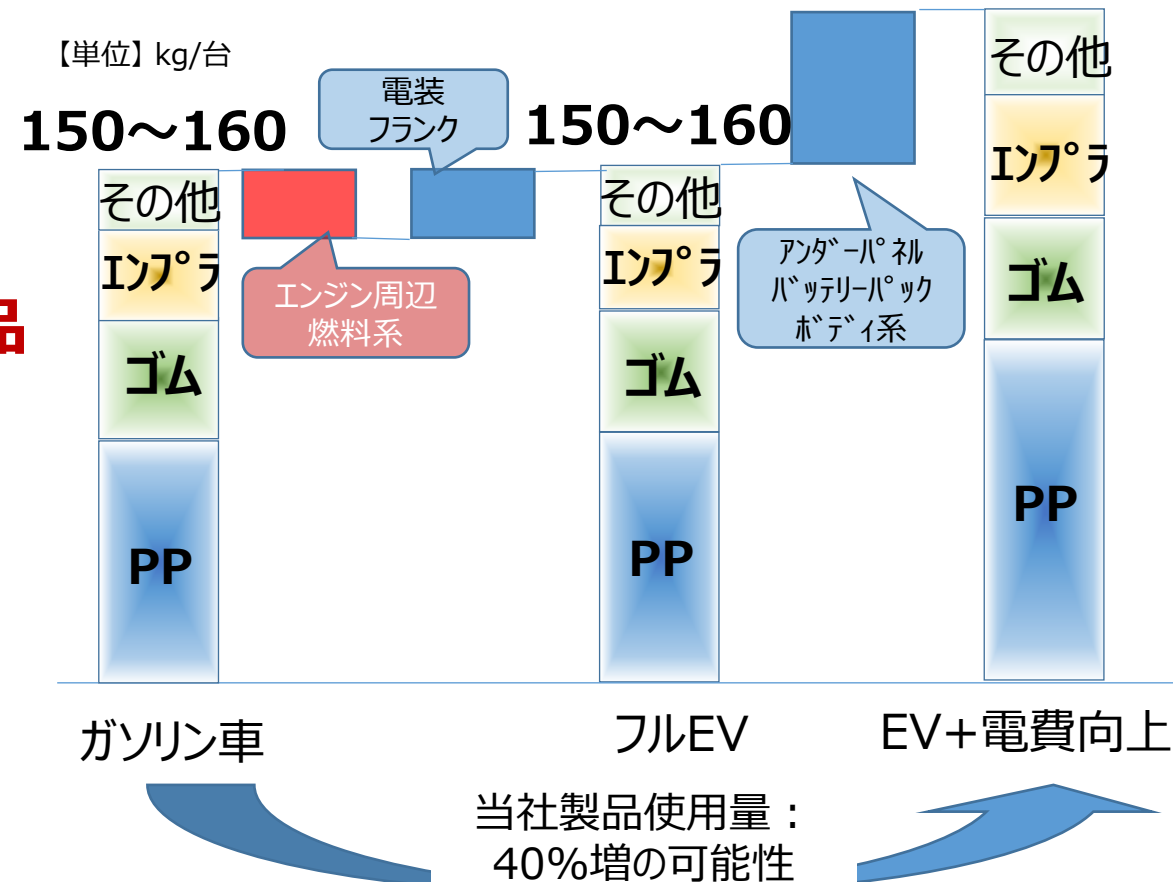
長期信頼性

## ● フランク(フロントランク)

## パワートレイン別の樹脂使用量

※ ミドルサイズ5人乗り自動車(重量1300-1400kg)と仮定

210~220



当社製品拡大にむけ、EV特有のニーズを捉える素材・ソリューションの開発に注力

## 開発体制

## 生産体制

## 差別化製品

×

## コンセプト提案

×

## 生産拠点の最大活用

- ・ エラストマー重合製品
- ・ 複合材料製品
- ・ 新製品（新規複合材料、CF製品群）

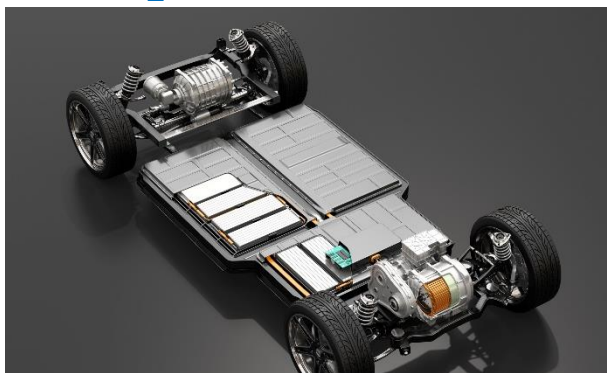


**電池パック** 難燃PP-GF  
**冷却システム** 機能性コンパウンド(アドマー®等)  
 ・軽量化 ・CO<sub>2</sub>排出量低減

**樹脂アンダーパネル** PP樹脂 PP-GF  
 ・軽量化

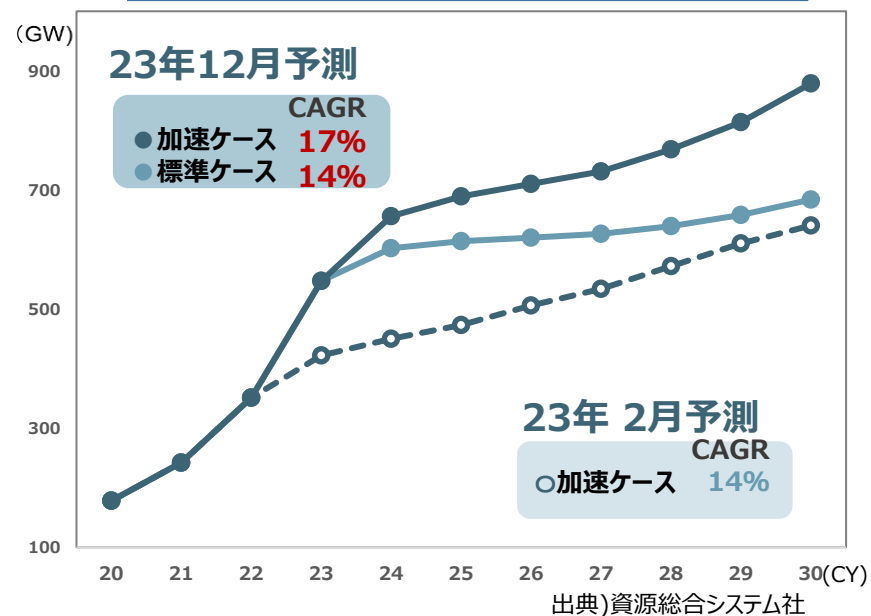
**電装システム** エンプラ  
**xEVモーター用部品**  
 ・高耐熱 ・高電圧

【具体例】



当社アセットの最大活用により、EV向けの拡大を目指す

## 太陽光発電モジュール生産量



モジュール生産量は大きく成長

## 封止材用途 POE 需給推移



高発電効率を実現するPOEは  
モジュール生産量増加以上の伸び

## 供給サイドの動向

～23年：需要の急増に供給が  
追いつかず、不足ポジション

中期(24～26年)：  
各社の新增設により、  
供給能力が急激に増加  
当社：25年営業運転  
韓国・中国メーカー  
：24年以降 増設

長期：供給は需要の伸びに対応

24年以降  
一時的に供給過多

## ＜今後の対応策＞

販売

- ・モジュールの地産地消化への対応（印、欧米）
- ・顧客、エンドユーザー（電池メーカー・発電会社等）との共同開発等による関係構築・拡販
- ・知財権を活用した当社権利の確保

開発

- ・差別化銘柄の開発（生産性向上や封止性能強化）

POEのトップランナーとして新規参入者に先んじて打ち手を展開し、拡大する市場機会を確保

0→1 MAKE IT HAPPEN



**三井化学**  
グループ

**VISION 2030 事業戦略説明会**  
**ICTソリューション**

専務執行役員  
ICTソリューション事業本部長  
平原 彰男

2024年6月14日



## 『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

下線部：経営概況説明  
 青字：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

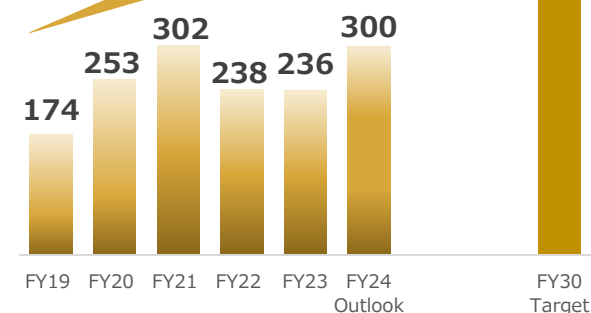
**電池材料：** LiB向け新規材料開発推進

**コンバーティング：** 環境ニーズへの対応強化

(億円)

700

CAGR

FY19-24 **12%**

■ 半導体・実装 ■ イメージング  
 ■ 電池材料 ■ コンバーティング

ROIC 13% 14% 9% 8% 9% 13%

Rose Value®

FY24 **38%** → FY30 **60%**

Blue Value®

FY24 **31%** → FY30 **56%**





露光

## 前工程

## 後工程

## 実装

### 次世代EUVペリクル製造設備投資

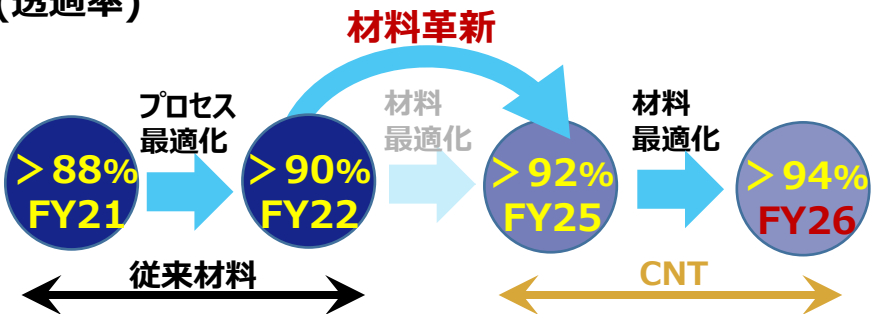
25年完工 (@岩国・大竹工場)

#### 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

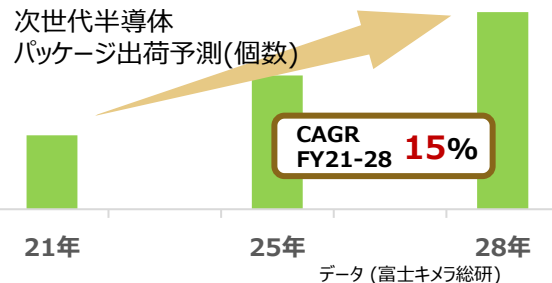
CNTペリクル  
技術開発力

### imec

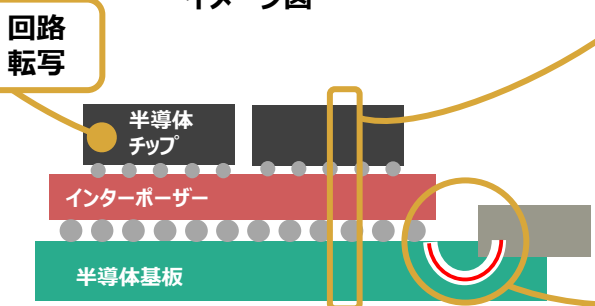
国際半導体  
研究機関

CNTペリクル研究の  
トップランナー

### 新光電気工業社への出資



#### 半導体パッケージ イメージ図

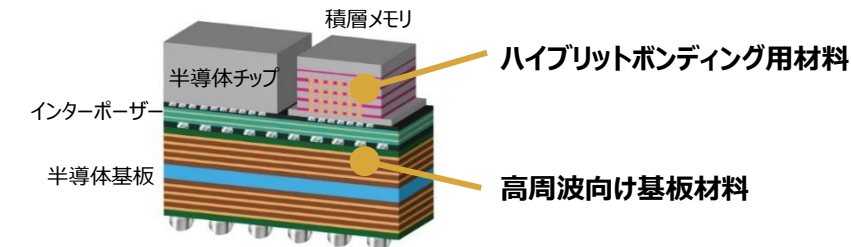


### プロセス適合性評価能力の獲得

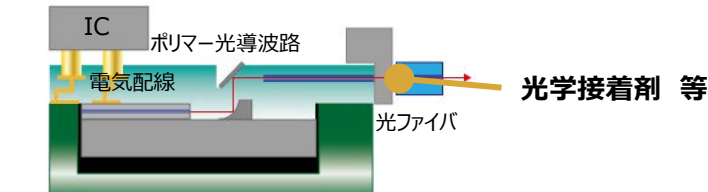
### 次世代半導体パッケージ向け材料開発加速で 高速化・低消費電力に貢献

#### 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



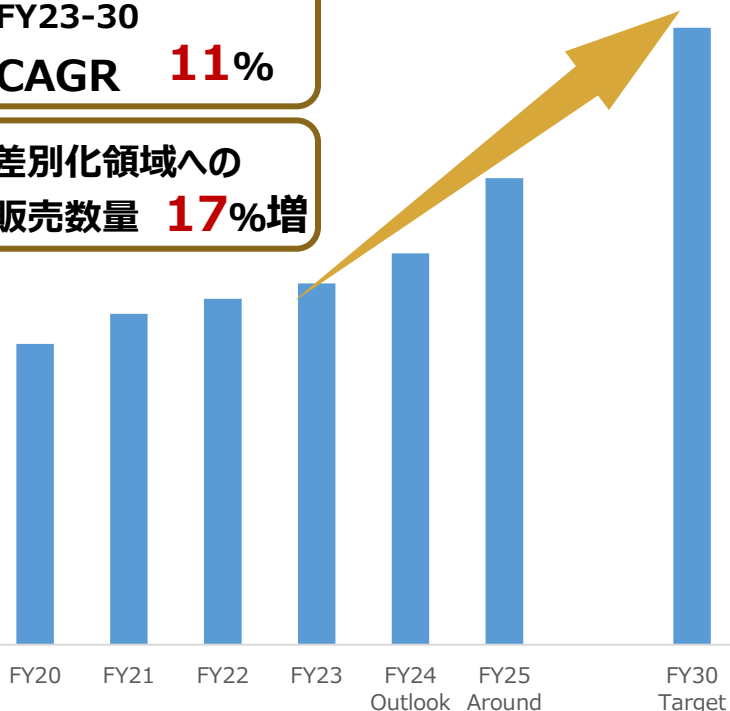
## 能力増強と差別化領域への販売シフトで収益拡大

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

食品  
包材

差別化領域

要求特性

市場成長  
CAGR

軟包装ガスバリア

高ガスバリア性  
薄膜化**19%**

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%**

スクリーンインキ

難黄変  
速硬化性**3%**



## 次世代露光用CNTペリクルの開発

半導体トレンド：  
 高速処理能力化、低消費電力化、生産性向上

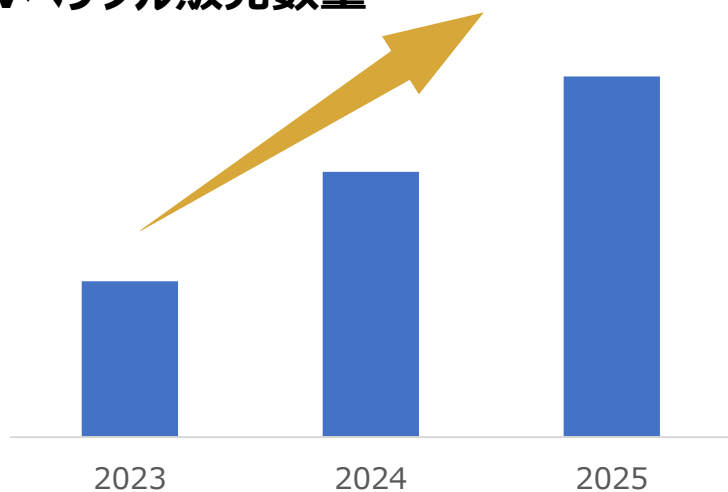


回路線幅の超微細化



ペリクルニーズ：  
 過酷な露光環境対応、高透過率

EUVペリクル販売数量

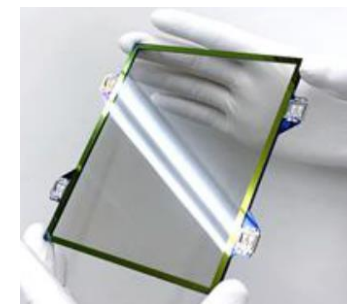


シリコン系膜

材料革新

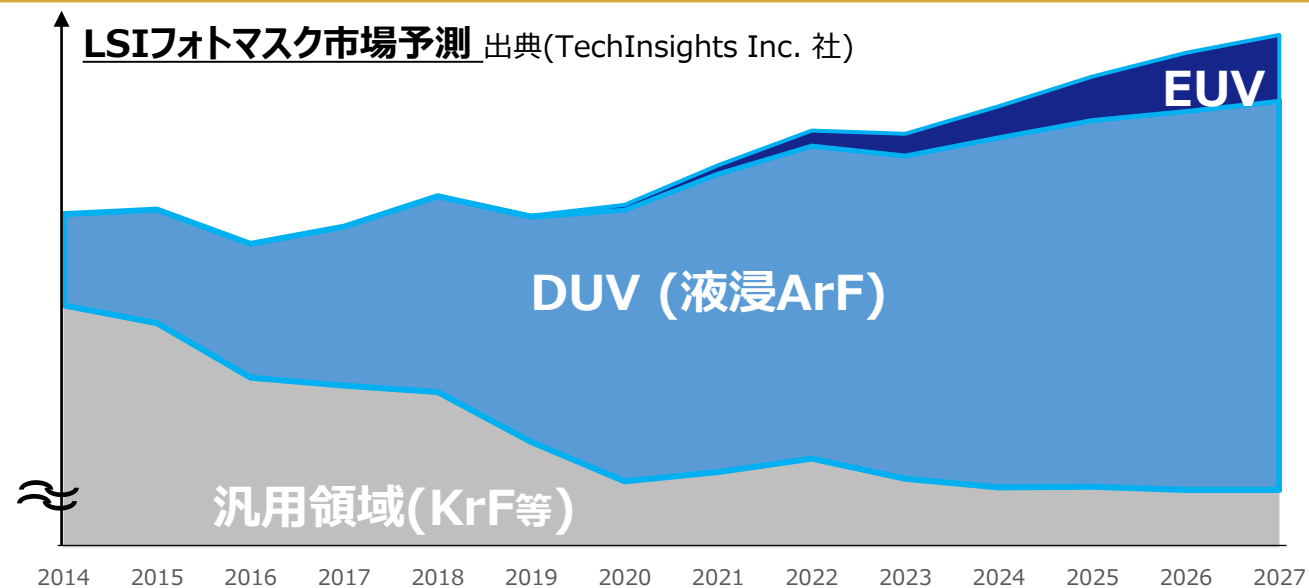


透過率  $\geq 92\%$   
 1kW超の耐光性



CNT膜

LSIフォトマスク市場予測 出典(TechInsights Inc. 社)





# 半導体・実装領域において提案力を強化し事業領域を拡大

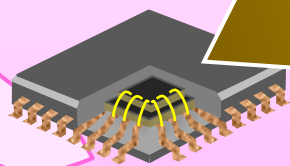
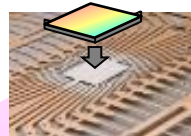
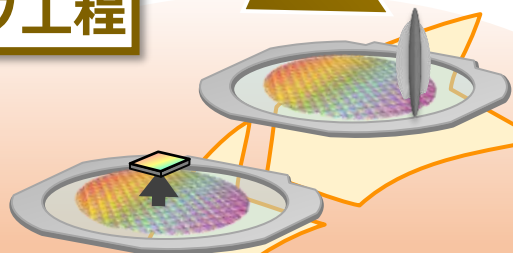
## イクロステープ™の事業領域拡大

- ・基材フィルム・粘着剤の設計・製造最適化
- ・ウェハ表面への低汚染性
- ・テープ厚みの高精度管理  
を強みに顧客提案力を強化

### ウェハ裏面研削工程



### ダイシング工程



### モールド工程

## イクロステープ™の供給能力拡大

- ・市場拡大、需要増加に応じ工場の新増設を実行



名古屋

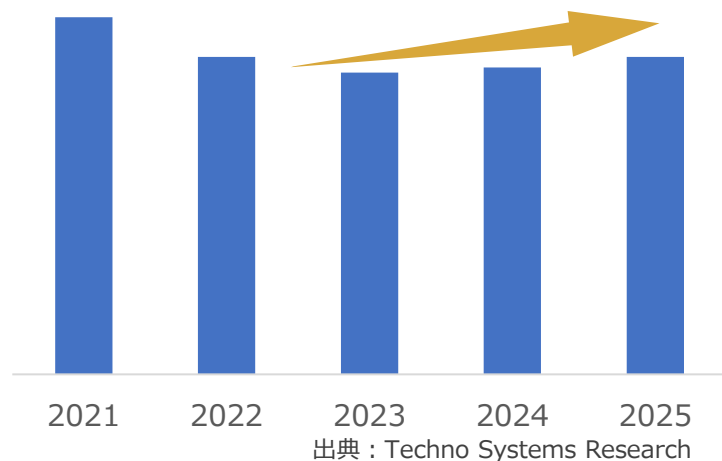

 台湾  
 (20年1月稼働)

 台湾 (2期)  
 (24年度稼働)

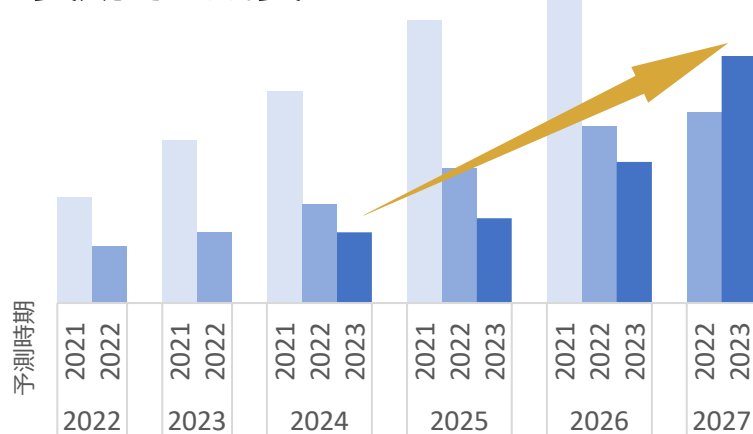


## 新規用途への開発を加速させ事業再構築

スマホ市場：ゆるやかに回復



VR/AR市場：市場立ち上がり遅れ  
長期では成長



### スマホカメラレンズ

多眼化は2021年をピークに減少傾向  
→ 2022年以降は2眼・3眼が主流  
広角化や望遠化のトレンドによる高画素  
カメラ市場のさらなる増加  
→ **アペル®の低複屈折特性が寄与**

スマホ



### VR/ARデバイス

デバイス普及により開発を加速  
車載関連

センサ、カメラ、ディスプレイ増加に伴う  
新たなニーズ → **新製品提案加速**

VR/ARデバイス



HUD(ヘッドアップディスプレイ)



車載カメラレンズ





## 成長するAR市場向け新規光学樹脂ウエハDiffrar™を開発

- ①高屈折率 (>1.63)、②高平坦性など優れた光学特性を備え、ARグラスユーザーへ広視野角・高鮮明性を提供
- ARグラスの安全性（耐衝撃性）や軽量化に寄与

## ARグラス市場

2027年に本格的立ち上がり

FY27-30  
CAGR **35%**

2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030



光導波路

- ・ラインナップ:3~8インチ
- ・8インチサイズのARグラス向け光学樹脂ウエハは世界初

3インチ 6インチ 8インチ

①高屈折率  
ARグラス映像の広視野角に寄与

②高平坦性  
ARグラス映像の高鮮明性に寄与

0→1 MAKE IT HAPPEN



**三井化学**  
グループ

**VISION 2030 事業戦略説明会**  
**ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部**

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

2024年6月14日

- ▶ **24年度の基本方針**
- ▶ **再構築第2幕 フェノール事業の最適化**  
**競争力ある誘導品の絞込み**  
**クラッカー他社連携**
- ▶ **プロダクトポートフォリオ変革の方向性**





- ポートフォリオ変革推進のため、**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等の**再構築第2幕**を加速。

## ボラティリティ低減 24年度黒字化

## 再構築第2幕

【コア営業利益(億円)】

△ 116

改善+156

40

△34

+150

下期  
70上期  
△30

+ : ①再構築効果  
②投資効果  
- : ③修繕費等

・値上げ 15製品  
・在庫 過年度の評価損解消 等

+40

・クラッカー稼働  
23年並  
・トラブル解消他

23年度

数量差

交易条件

その他

24年度

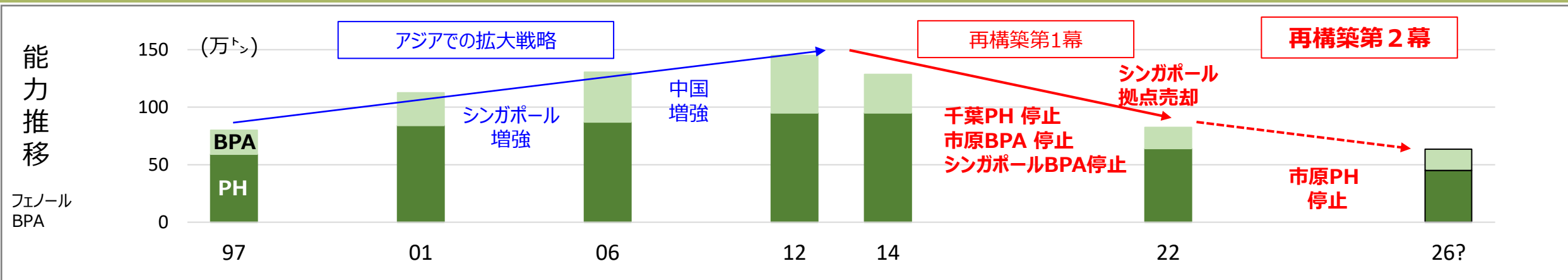
【外部環境】

第2幕  
着実に進展

PH(国内)	国内市場変化 (顧客事業撤退)	<b>ダウンサイジング 26年度までに</b>
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	<b>姉崎停止検討 東・西3社連携</b>
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



- 14年以降再構築を進めてきたが、第2幕として**26年度までに市原プラントを停止**し、国内1基化へ移行。
- 最適規模でエッセンシャル素材を提供する**資本効率の高いPHチェーン**を形成。





- 高機能品(投資済)：**高機能PP**(高剛性、高流動性)、**高機能MDI**(EVの振動、ノイズ他制御)
- 他誘導品も、その将来性を**ROIC**、**他製品とのシナジー**、**経済安全保障**の点から検討中。

## 資本効率

### ライセンス+触媒事業

新興国他の成長需要を確保し  
長期的な安定した事業

#### ライセンス事業

- ・HDPE 実績50件
- ・PP 25件

長期的な  
ライセンス収入

顧客 PP/PEメーカー



#### 触媒事業

- ・岩国大竹工場
- ・ロッテ三井化学工場

定期的な  
触媒販売

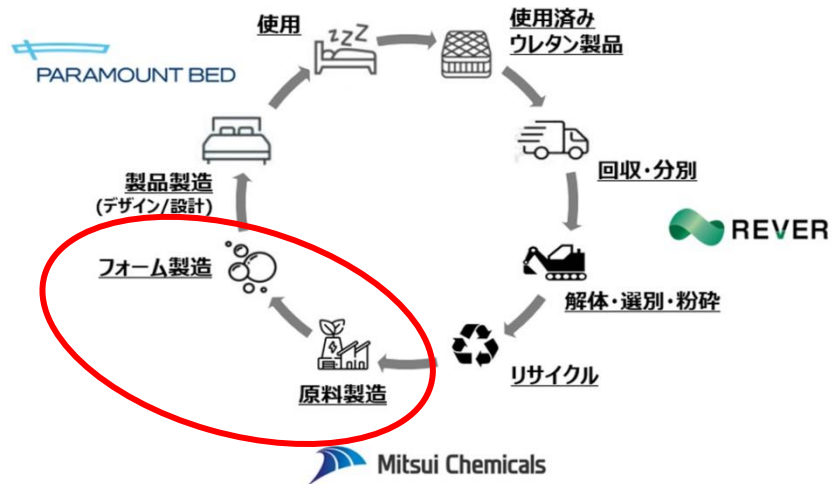
ポリマーサイエンス  
触媒技術

## 環境価値

### ポリウレタンのリサイクル事業

ケミカルリサイクル技術の社会実装で  
環境価値をマネタイズ

【ベッドマットレスのケミカルリサイクル(環境省実証事業)】



## 経済安全保障

### 尿素→AdBlue®

国内物流インフラ維持のための  
エッセンシャル素材

AdBlue®：ディーゼルエンジンの排気するNOxを窒素と水に  
分解する尿素SCRシステム用の高品位尿素水

当社は不純物少なくエンジン目詰まりしない



※AdBlue®はドイツ自動車工業会（VDA）の登録商標です。

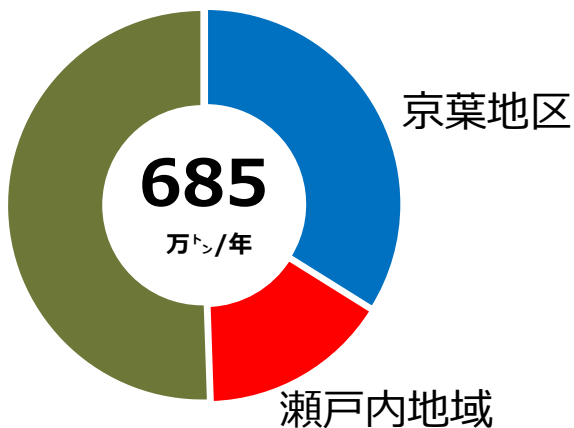
付加価値を出せず、輸入品と価格競争にさらされる誘導品→時間軸を設定したライトアセットを検討。



- 他社連携により、**世界に先駆けた新しいカーボンニュートラル・クラッカーの構築を目指す。**
- 3つのプロジェクトを進め、**24～25年中に当社クラッカー将来像のグランドデザインを定める。**

### クラッカー連携

日本のエチレン能力



**東日本 232万ト**

#### 京葉3社連携

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

クラッカー生産最適化検討

**西日本 107万ト**

#### 瀬戸内3社連携

旭化成社、三菱ケミカル社と3社連携

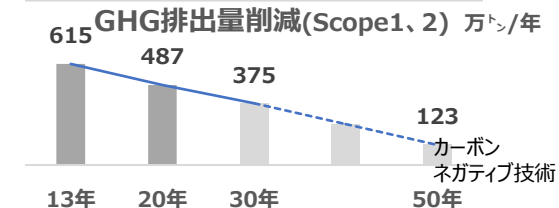
原料・燃料のグリーン化、リサイクル推進  
将来の最適生産体制検討

能力は非定修年の値を記載

### カーボンニュートラル・クラッカーの意義

#### ●カーボンニュートラル宣言の確実な実行

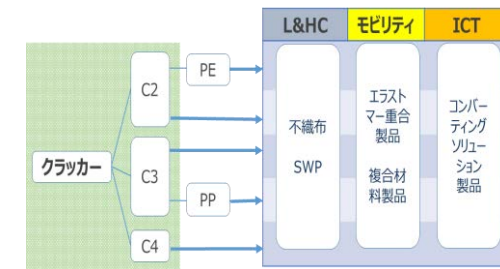
クラッカーからのGHG排出量は**全社の約25%** (22年度)



#### ●グリーンケミカルの推進

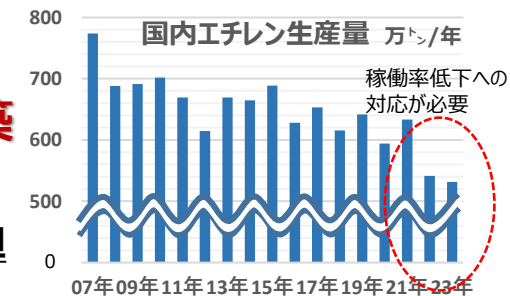
・チェーン上流に位置する  
**クラッカーを起点としたグリーン化**

例) バイオナフサ、廃プラ分解油を活用したマスバランス誘導品の拡大



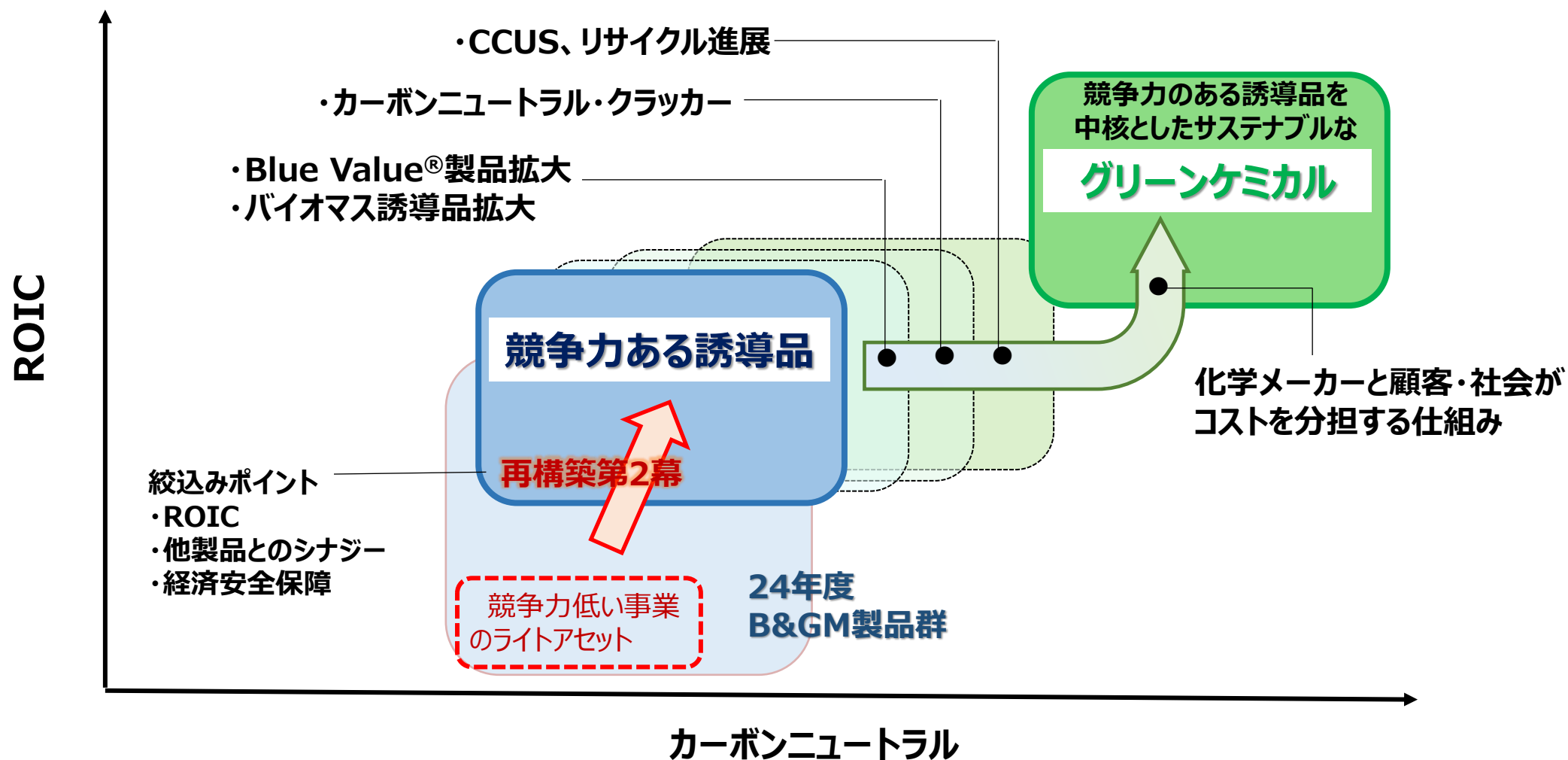
#### ●設備・生産最適化により競争力あるクラッカーの構築

- ・稼働率向上によるコスト改善
- ・他社連携で**大型投資のリスク分担**





- 競争力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**を目指し、ステークホルダーから存在意義・価値を評価頂き、資本効率の高い事業構造へ転換して行く。
- コア営業利益は、24年度黒字達成、次のステップとして200億円を目指す



A blue sky with white clouds and a large blue arrow pointing right.

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

0→1 MAKE IT HAPPEN

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。