

# VISION 2030 事業戦略説明会

## 本日のスケジュール (各事業セッション 説明5分+質疑30分)

15:00	ご挨拶	橋本社長
15:05	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業	田中本部長
15:40	モビリティソリューション事業	小守谷本部長
16:15	ICTソリューション事業	平原本部長
16:50	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業	伊澤本部長
17:25	ご挨拶	中島専務

0→1 MAKE IT HAPPEN



**三井化学**  
グループ

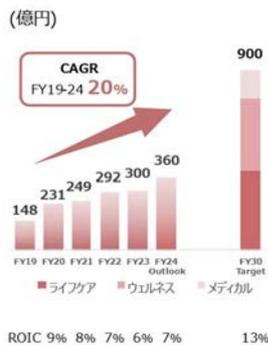
**VISION 2030 事業戦略説明会**  
**ライフ&ヘルスケア・ソリューション**

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



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

## VISION 2030目標達成に向けた事業状況

上線部：経営概況説明  
青字：今回説明箇所

## 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 ファルマ社の農業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

・本日は 5/29 の経営概況説明会では詳細をご説明できなかった、青字でお示しているオーラルケアとパーソナルケアに絞ってご説明します。



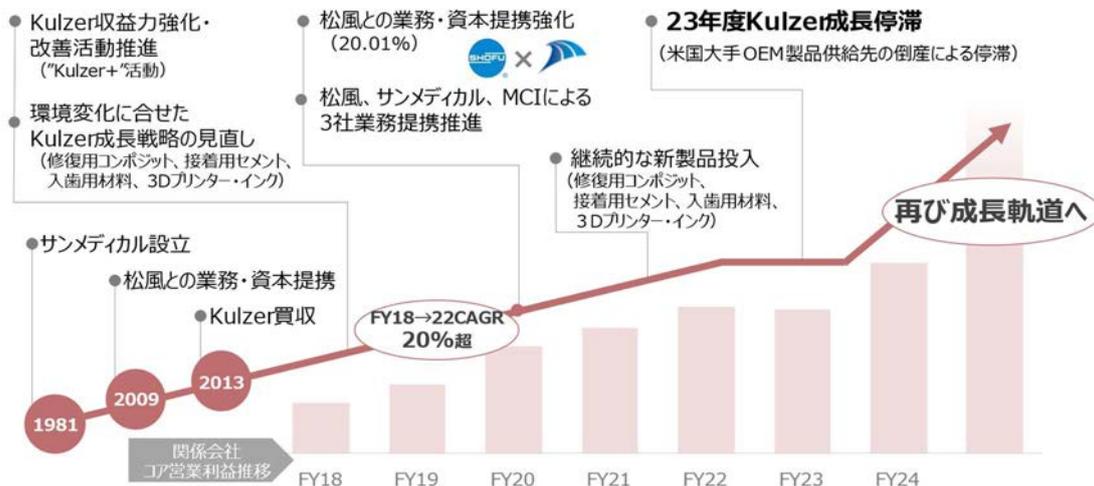
## 足元の事業環境を踏まえ、Kulzerの収益力強化策へ注力



- ・昨年12月の事業戦略説明会では、ビジョンケア、農業化学品に続く第3の柱として育成強化していくというご説明をしました。そのために、当社が得意とするポリマーサイエンス技術を活かすことができる歯科保存領域でグループ連携により事業拡大を図っていくことを考えていました。その中で米国市場における基盤が弱いことから、M&Aあるいは提携を通じて基盤獲得を図ろうとしていました。
- ・しかし、2023年度のオーラルケア事業は非常に厳しい1年となりました。欧米のマクロ経済が悪化し、インフレにより歯科治療支出が減少するという外部環境の影響を当社のオーラルケア事業の主力であるKulzerも受けており、2022年度から成長が停滞する状況になりました。さらに2023年度は米国におけるKulzerの主要顧客が倒産するという状況もあり、業績に大きなマイナス影響がありました。
- ・戦略そのものを変えるつもりはありませんが、以上のような足元の状況を鑑みて、まずはKulzerの収益力強化に注力していきたいと考えています。



## 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

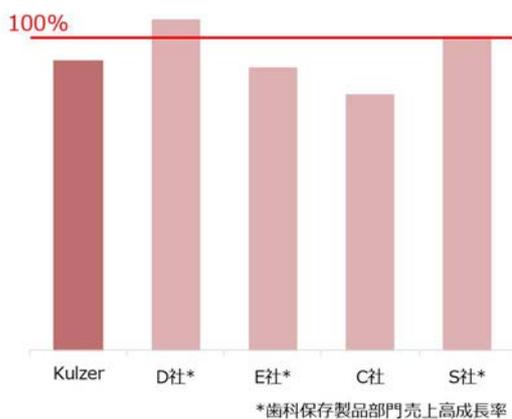


- ・当社のオーラルケア事業の歴史です。2013年にKulzerを買収しており、2018年度から2022年度の間はCAGR20%超でKulzerを含む関係会社のコア営業利益を成長させることができました。しかしながら、2023年度は前ページで申し上げた外部環境により成長が停滞しました。そこから2024年度からは再び成長軌道に乗せていきたいと考えています。



## 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)



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

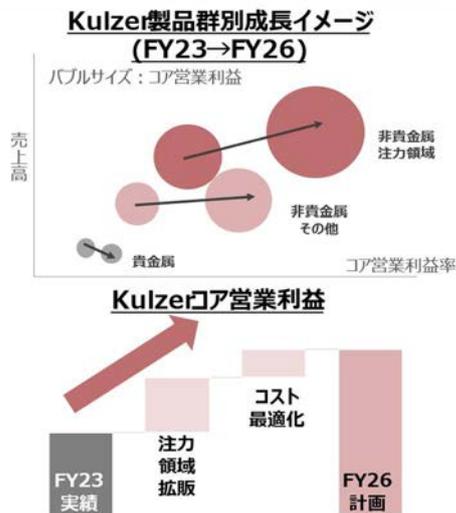
欧米でのマクロ経済環境悪化に伴う  
歯科医院における新規投資抑制

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

- このページでは 2023 年に欧米の主要な歯科材料メーカーがどのような状況であったかを示しています。
- グラフにある通り、Kulzer は対前年で売上高が 100%を下回っています。会社ごとにばらつきはあるものの、概ねマイナス方向であったというのが全体の事業環境になります。
- したがって、このように事業環境が悪い中で、どのように Kulzer の収益力強化を図っていくのが課題になります。



## 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

・収益力強化の方策は2つあります。

・まず、注力領域における販売拡大については、これまでも歯科保存領域を拡大していく方針でしたが、その中でも特に利益率の高いもの、修復用コンポジット、接着用のセメント、入歯用材料等の製品群に対してR&Dの資源を集中投入して、グループ連携による上市を加速させていきます。

・2つ目は構造改善によるコスト最適化として、製造工程の合理化や品目数の削減などに着手していきます。欧米の大手歯科材料メーカーと比較してKulzerのコスト上の問題がどこにあるのかを概ね解析できているので、具体的に改善の活動を図っていきます。これらの結果として2026年度にはROSを倍にすることを目指しています。

・これらの施策を通じて、オーラルケア事業はコア営業利益100億円を狙えるポジションにしていきたいと考えています。



## 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



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、施術時の作業回数削減を達成し、歯科医のニーズに合致した利便性の高い製品



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

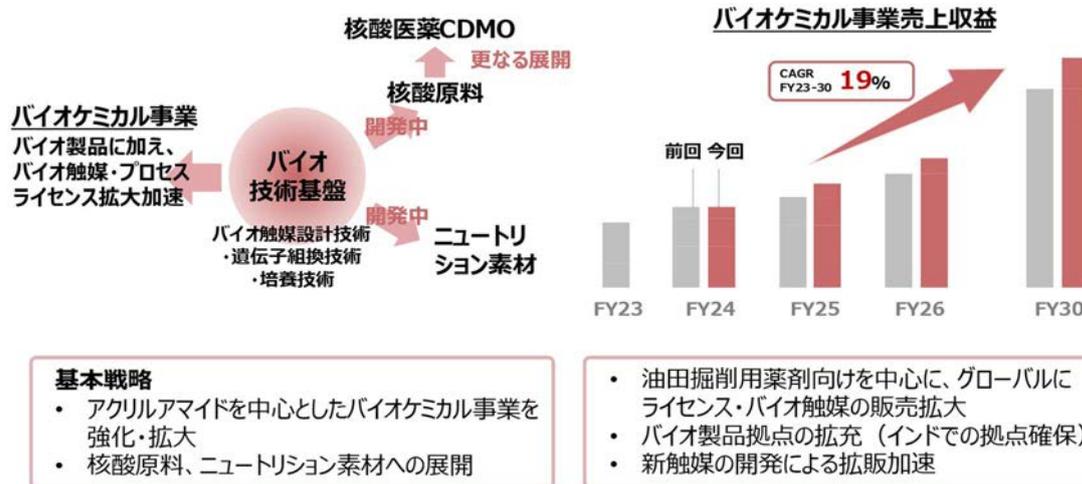


国内トップの総合歯科医療商社とのビジネスパートナーシップによる3Dプリンター・インク販売拡大

- これらの新製品は 2023 年度に上市し、治療の簡便性や利便性を追求した製品のラインナップとなっています。
- 真ん中の新製品については、ZEN という接着用セメントを日本で開発しましたが、これは Kulzer、三井化学、サンメディカルの 3 社連携によって上市が実現しました。
- 右側の 3D プリンター・インクは、Kulzer、三井化学、国内最大手のディストリビューターである MORITA 社の 3 社連携により上市が実現できました。このような実績を重ねていきます。



## 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



- ・ 昨年 12 月の事業戦略説明会で、パーソナルケアは特にバイオケミカル事業を進めていくという話をしました。
- ・ 既存のバイオケミカル事業の成長は前倒しで進んでいます。バイオケミカル事業の売上収益は CAGR19%という高い成長率を維持していくと考えています。前回の説明からの変化として、シェールガス掘削用薬剤向けの需要が好調なため、アクリルアミド系の製品の稼働が上がってきています。別のバイオ製品ではインドで拠点を確保し、今年稼働予定であることから、バイオケミカル事業の拡大に寄与していきます。
- ・ 既存のバイオケミカル技術基盤を活用することにより、最終的には核酸医薬 CDMO の事業化を目指した核酸原料やニュートリション素材への展開も進めていきます。
- ・ このような事業拡大を図っていくことで、オーラルケアに次ぐ第 4 の柱候補として育成強化していきたいと考えています。

0→1 MAKE IT HAPPEN



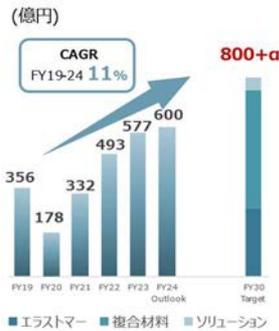
**三井化学**  
グループ

**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



VISION 2030目標達成に向けた事業状況

下線部：経営概況説明  
青字：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・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+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

- モビリティソリューション事業のコア営業利益推移について、2020年度はコロナ禍で落ち込みましたがそれ以降は継続的に成長し、2023年度は前年比84億円増の577億円となりました。
- 2024年度のコア営業利益は600億円の計画であり、VISION 2030における2025年度の計画を一年前倒しで達成することを見込んでいます。
- 以上の状況を踏まえ、モビリティソリューション事業としては基本的な戦略の方向性に変更は無いものの、資料中段にあるような環境変化への対応を織り込んでいます。本日は、「環境変化」と「それへの対応」それぞれについて説明を行います。

## EV化の進展は樹脂関連製品の使用量増加が見込まれる



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

- 一つ目は EV 化進展による樹脂の需要の変化とそれへの対応を説明します。
- EV 化に伴い、部品に求められる性能も変化して来ます(左図)が、これにより樹脂に対するニーズがどのように変化するかを右のグラフのとおりお示しています。
- パワートレインが ICE から EV にシフトする影響としては、次のようなものが想定されますが、プラス・マイナスそれぞれの要因により相殺され、1 台当たりの樹脂使用量は大きく変化しない見立てです。
  - プラスサイド：
    - ⇒ エンジンルームが無くなりトランクに変わることによる内装系樹脂使用の増加
    - ⇒ 電装系でエンブラの使用の増加
  - マイナスサイド：
    - ⇒ エンジン周りのエンブラニーズの消失
    - ⇒ ガソリタンク用樹脂ニーズの消失
- EV 化が更に進むと、航続距離の延長が求められることが想定され、電費の向上が必要になり、その手段としては、軽量化と空力特性の改善により抵抗を減らすことが考えられます。当社としてはバッテリーパックやアンダーパネルの樹脂化等の商機があると考えます。また、電装化が進み、運転支援機能やエンターテインメント機能等が充実し SDV 化して行くことも想定され、電装関係でエンブラへの需要も増えると考えております。以上の商機により、1 台あたり 30~40%程樹脂化ニーズが増える見込んでいます。その中でも PP コンパウンドあるいはガラス繊維強化 PP の商機が大きいと考えています。

## 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）



【 具体例 】	<b>電池パック</b> 難燃PP-GF <b>冷却システム</b> 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	<b>樹脂アンダーパネル</b> PP樹脂 PP-GF ・軽量化	<b>電装システム</b> ×EVモーター用部品 エンプラ ・高耐熱 ・高電圧

当社アセットの最大活用により、EV向けの拡大を目指す

- ・EV化の進展による樹脂需要の増加という事業機会への具体的な対応について説明します。
- ・当社が元々保有する高付加価値の製品、これまで強化して来たソリューション機能(先進的なコンセプト提案機能、エンジニアリングサービス機能)に複合材料のグローバル拠点製造・販売機能を組み合わせ、各地域のOEM/Tier1にアプローチを行い、採用加速に向けて取り組んでいます。当社が培って来た事業アセットを最大活用し、EV化により生まれる新たな需要を確実に取り込んでいきたいと考えています。
- ・その具体例は下段の写真のとおりです。
  - 電池パック軽量化のための樹脂化(難燃 PP-GF)
  - 電池を冷却するためのクーラントチューブ向け材料においてエンプラに加え接着剤としてアドマーを使用
  - 空力特性を高めるためのアンダーパネルの樹脂化
  - モーターの部品へのアプローチ(エンプラ) 等



- ・環境変化への対応の二つ目として、太陽光発電用途について説明します。
- ・太陽光モジュールは生産拡大のスピードが早く、需要も時間が経つにつれ、上方修正されて来ています。それに合わせて、封止材用途の POE に対する需要も旺盛な状況であり、今後も高水準に推移すると見えています。
- ・一方で供給サイドについては、需要に供給が間に合わない状況であった昨年度とは異なり、当社に加え中国、韓国のサプライヤーによる複数の新增設の影響もあり、今年から3年程は供給能力が需要を上回る状態が継続すると見ており、市況の低下を事業計画にも織り込んでいます。
- ・このような状況変化への対応としては、下段にあるとおり、地産地消化への対応、重点顧客との関係強化、当社知財権を活用した権利の確保、タフマーの高機能化(本質的な差別化。分子構造に手を加えパフォーマンスを高める新規製品を提供する等)といった対応により、現在の良いポジションを維持し、競合に先んじて拡大する需要を獲得したいと考えています。
- ・本日は素材提供型ビジネスに焦点を当てて説明しましたが、これに加えソリューション型ビジネスも展開しています。当該ビジネスが業績に寄与するタイミングはまだ先のことと見えていますが、両ビジネスを総合して2030年度には元々予定していたターゲット、コア営業利益 800 億円を上方修正することを見込んでおり、具体的な数値については秋にはお示しいたいと考えています。

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



## 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

下線部：経営概況説明  
青字：今回説明箇所

環境変化 半導体市場は低迷から回復 生成AI等の普及による新技術要求の拡大  
スマホ・XRは低迷から低位成長

## 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： **アベル®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

・5/29の経営概況説明の際に質問の多かった部分を中心に、青字の部分についてご説明します。

**露光 前工程**

**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)

プロセス最適化 >88% FY21 → 材料革新 >90% FY22 → 材料最適化 >92% FY25 → 材料最適化 >94% FY26

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**

次世代半導体  
パッケージ出荷予測 (個数)

CAGR FY21-28 15%

データ (富士エレクトロニクス)

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**

ハイブリッドボンディング用材料  
高周波向け基板材料

**光電融合実装材料**

光学接着剤 等

**先端領域への先着で半導体の高度化に貢献**

・参考までに経営概況説明会で説明した資料を再掲していますので、説明は割愛します。



## 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

コーティング材

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%

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%

・参考までに経営概況説明会で説明した資料を再掲していますので、説明を割愛します。



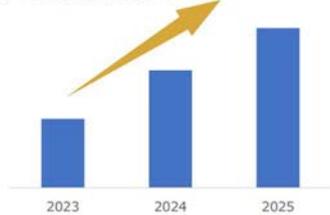
## 次世代露光用CNTペリクルの開発

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



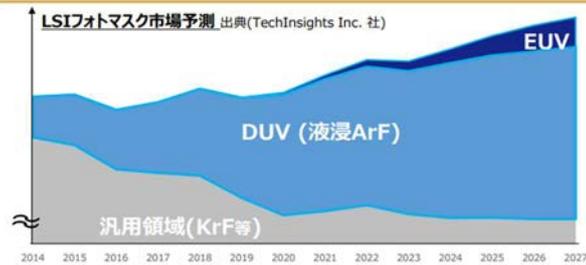
シリコン系膜

材料革新

透過率  $\geq 92\%$   
1kW超の耐光性



CNT膜



- EUV ペリクルは 2023 年度末に CNT のペリクル膜の生産能力を持つという発表をしました。
- 回路の微細化によって、高耐久性を有する次世代の膜が要求されており、EUV ペリクルの性能に対する要求が高まっています。そのような中で当社では CNT 膜の開発を進めています。当社の EUV ペリクルの販売も急拡大を計画しています。

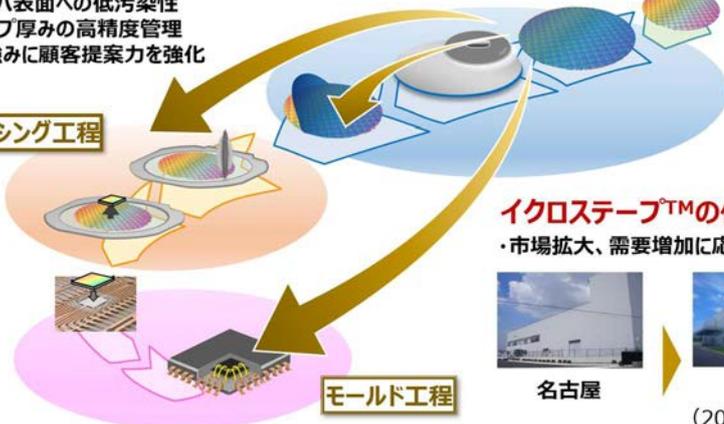


## 半導体・実装領域において提案力を強化し事業領域を拡大

## 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

## ダイシング工程



## ウェハ裏面研削工程

## 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增設を実行



名古屋

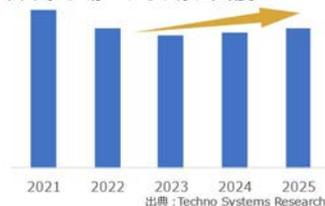
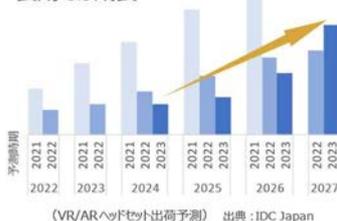
台湾  
(20年1月稼働)台湾（2期）  
(24年度稼働)

- ・イクロステープはバックグラインドのテープとして、ウェハの使用枚数に従って順調に使用面積が拡大しています。さらにイクロステープの技術を使用してダイシングの工程やモールドの工程で使用される新しい製品を出していきます。
- ・イクロステープ自体もバンプが高くなってきていることに対応するために、吸収性等について開発を進めていますが、新規用途開発も積極的に進めています。
- ・名古屋工場に加えて2020年1月から新設の台湾工場が稼働しており、台湾工場は2024年度に第2期増設も稼働を開始することで、生産能力を順調に拡大させていきます。



## 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



- ・アペルは 2023 年度に大阪に 3 番目のプラントを稼働させましたが、市場の拡大が当社の想定を下回っていることから、稼働が低く、収益的に厳しい 1 年となりました。
- ・スマートフォンの市場は 2021 年度をピークに減少しましたが、生産台数は 23 年度に底を打ったと考えています。当社では 2021 年度以降も生産台数の拡大が続くと想定していましたが、実際には減少しました。足元では買い替え周期が長期化していることから、元に戻るまではまだ時間がかかり、2024 年度以降も回復が緩やかな状況が続くと考えています。加えて、スマートフォンに搭載されるカメラの多眼化の動きも 2022 年度以降止まっています。多眼化が進むことでアペルの需要は伸びることになりますが、その想定も下振れすることになりました。高画素化は進んでいるため、高い品質が求められる状況に変わりはなく、当初の見込みから需要は下振れしているものの、回復していくと考えています。
- ・合わせて、VR/AR 市場も当初の見込みから立ち上がりが遅れています。
- ・また、2021 年度までは販売が非常にタイトな状況が続いていたことから、お客様の方でスマートフォン需要の増加も見越して、在庫をかなり積んでいた状況があり、その在庫解消に時間がかかっていました。その結果 2023 年度は稼働率が低くなったことで収益が厳しくなりましたが、2024 年度はスマートフォン市場も回復に向かっており、新しい用途展開も進めていきます。

## 成長するAR市場向け新規光学樹脂ウエハDiffrair™を開発

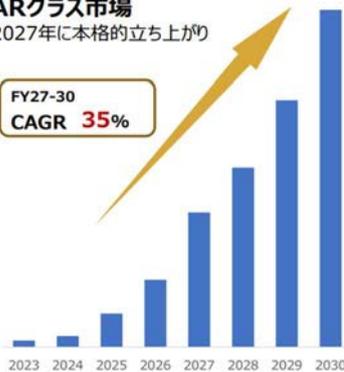
- ①高屈折率 (>1.63)、②高平坦性など優れた光学特性を備え、ARグラスユーザーへ広視野角・高鮮明性を提供
- ARグラスの安全性（耐衝撃性）や軽量化に寄与

・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

### ARグラス市場

2027年に本格的立ち上がり

FY27-30  
 CAGR 35%



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

3インチ 6インチ 8インチ

- ・イメージングソリューションの Diffrair は原料売りではなく、光学樹脂のウエハを AR グラス用に開発して販売していくことを目指しています。
- ・GAFAM を中心にかなり良い評価をいただいており、市場の本格的な立ち上がりは 2027 年度以降ではありますが、こうした取り組みを着実に進めていくことで、加工型のビジネスの展開をしていきたいと考えています。

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

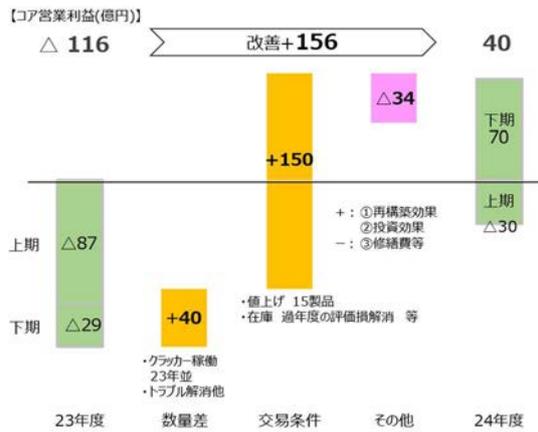
- ▶ 24年度の基本方針
- ▶ 再構築第2幕 フェノール事業の最適化  
競争力ある誘導品の絞込み  
クラッカー他社連携
- ▶ プロダクトポートフォリオ変革の方向性

・2024 年度の基本方針、再構築第 2 幕、将来の方向性について、ご説明します。

● 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

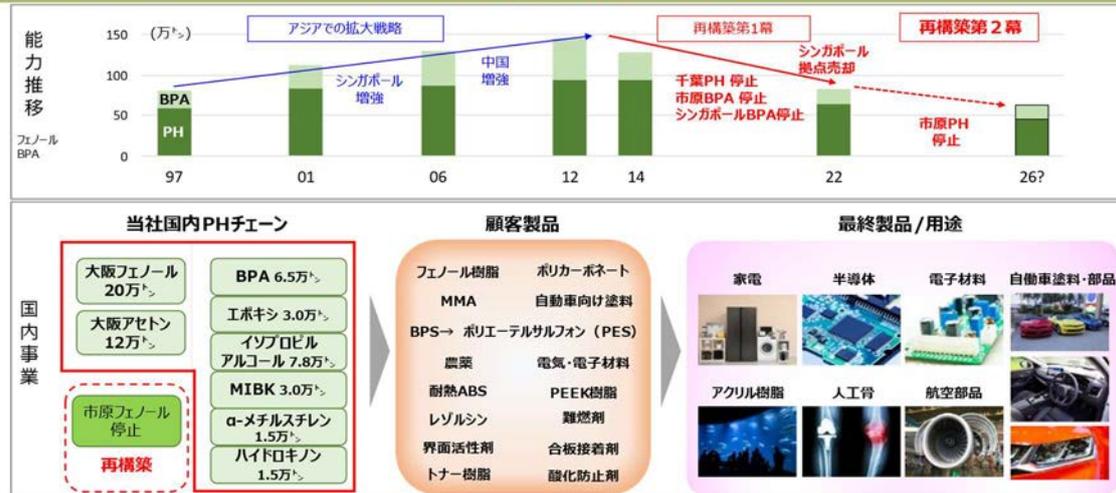
再構築第2幕



	【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

- ・基本方針はボラティリティの更なる低減、再構築第2幕を加速させていきます。
- ・ボラティリティの低減について、まず今年度は黒字化を目指します。(左のグラフ参照)
- ・再構築第2幕につきましては、本日はPHとクラッカーについて説明します。

- 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**、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。



・グラフはこれまでのフェノール事業の推移です。2012 年まではアジア市場で拡大戦略をとってきましたが、それ以降は競合のアジアでの増強を背景にプラントの停止等によるライトアセット化を進めボラティリティ低減に努めてきました。また、2024 年 3 月に市原のプラントを停止し大阪に集約する意思決定をしました。今後は大阪を起点にフェノールチェーンを展開していきます。

・主に 8 製品を中心に顧客に提供しており、主にはエンジニアリングプラスチック等の製品が多く、家電、半導体、電子材料、自動車等の最終製品に展開されています。今後は、最適規模に生産体制を整え資本効率を上げ、エッセンシャルな素材として付加価値をとっていきます。

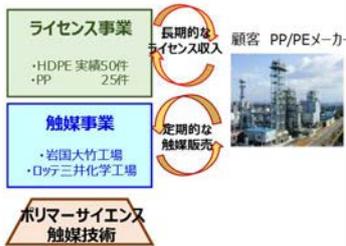


- 高機能品(投資済)：高機能PP(高剛性、高流動性)、高機能MDI(EVの振動、ノイズ他制御)
- 他誘導品も、その将来性をROIC、他製品とのシナジー、経済安全保障の点から検討中。

## 資本効率

## ライセンス+触媒事業

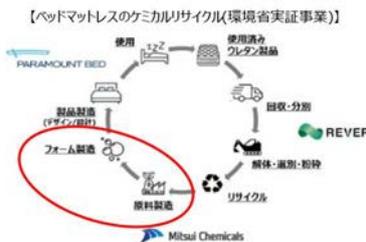
新興国他の成長需要を確保し  
長期的な安定した事業



## 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



## 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。

- ・何が競争力のある誘導品なのか、再整理をしております。今までも高機能PP、高機能MDIといった説明はしてきました。他の誘導品につきましても、ROIC、他製品とのシナジー、経済安全保障の観点から色々な検討をしています。
- ・ライセンスや触媒事業については、新興国の石化のプロジェクトにライセンスを提供し、あわせて触媒を販売しており資本効率の高い事業です。
- ・ポリウレタンについても医療用ベッドのリサイクルシステムを構築し環境価値をマネタイズしていく事業を展開しています。
- ・尿素アドブルーは大型トラックのディーゼルエンジンから出るNOxを分解する物流面においても重要な製品です。
- ・付加価値が出ない製品については、時間軸を設定しライトアセット化を検討します。

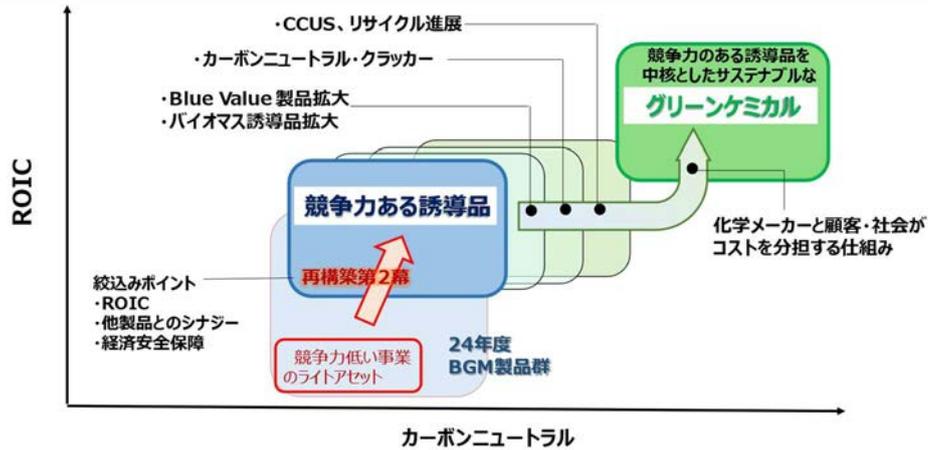
- 他社連携により、**世界に先駆けた新しいカーボンニュートラル・クラッカー**の構築を目指す。
- 3つのプロジェクトを進め、**24～25年中に当社クラッカー将来像のグランドデザイン**を定める。



- ・クラッカーについては、誘導品の需要及びカーボンニュートラルに課題があります。市原では京葉の3社連携やLLPの一基化、大阪の方では瀬戸内3社連携をスピーディーに進めて新しいクラッカーを推進していきます。
- ・当社のクラッカーの意義を3つ説明します。①カーボンニュートラル宣言の確実な実行、②誘導品も含めたグリーンケミカルの推進、③競争力のあるクラッカーの構築。これらを確実に推進していきます。



- 競争力ある誘導品を中核とした持続可能な**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



- ・最後のチャートでお示している図は縦軸に ROIC、横軸にカーボンニュートラルを記載しています。
- ・今ある製品群を再構築によりライトアセット化し ROIC を高めていきます。絞り込んだ競争力のある誘導品に対しカーボンニュートラル化を進めて行き、持続可能なグリーンケミカル事業に変えていきます。
- ・その様な戦略を推進することで、ステークホルダーの皆様から価値を評価いただき資本効率の高い事業構造に転換していきます。その過程として、まずは 2024 年度に黒字の達成、次のステップとして 200 億円を目指します。



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。