

事業戦略説明会

- ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業
- ベーシック&グリーンマテリアルズ事業

0→1 MAKE IT HAPPEN



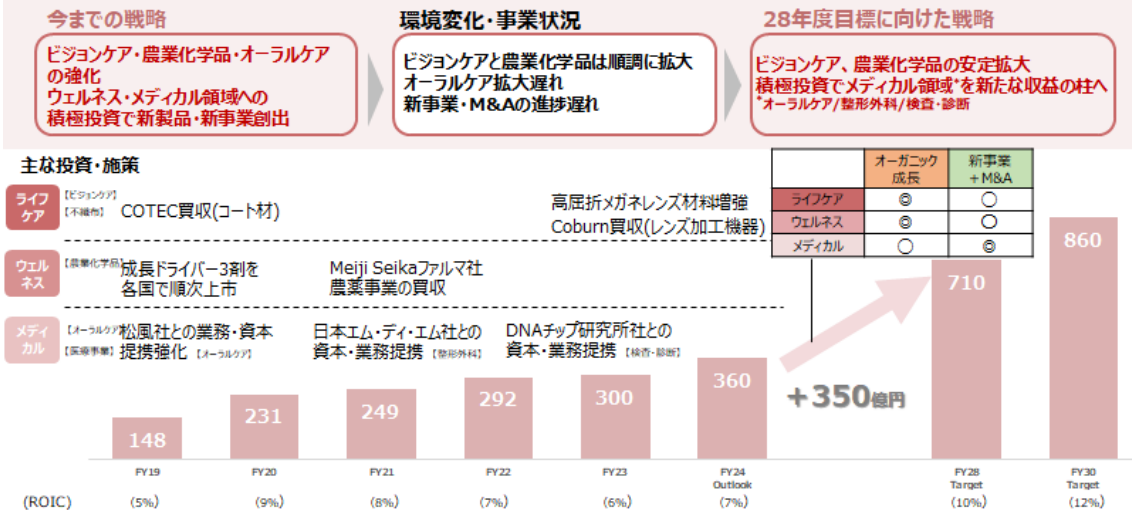
三井化学
グループ

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12月18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



- ・ライフ&ヘルスケア・ソリューションの基本戦略に変更は無く、これまでご説明しているとおり、ビジョンケアを中心としたライフケアセグメントおよび農業化学品を中心としたウェルネスセグメントは、オーガニック成長を中心に育成強化を図り、オーラルケアで事業拡大を図っているメディカルセグメントは、新事業への参入を見据え M&A を中心に伸ばして行く計画となります。
- ・一方で計数については一部変更を行いました。
当初計画では 2030 年度に 900 億円、中間目標として 2025 年度に 650 億円とかなり高い目標を設定しておりましたが、計数を見直し、2030年度は 860 億円、中間目標の 650 億円は当初計画から 3 年遅れの 2028 年度の達成を目指す計画としています。
2024 年度の利益見込みは 360 億円であり、2019 年度以降平均で年率 20%近い成長率を実現してきましたが、これまでの内外環境変化を精査した結果、より蓋然性の高い数値に見直しています。

28年度目標に向けた戦略

ビジョンケア、農業化学品の安定拡大 / 積極投資でメディカル領域*を新たな収益の柱へ



ライフケア【ビジョンケア】

バリューチェーン全体への価値提供で
着実な市場獲得

高屈折レンズ材料の世界シェアNo.1堅持

機能性レンズの拡大



コート材・機器事業拡大の更なる加速

ウェルネス【農業化学品】

成長ドライバー登録国の更なる拡大
ジノテフラン・テネパナール・フルピリン

30年度以降の
次期成長ドライバー開発

メディカル

新たな収益の柱として確立

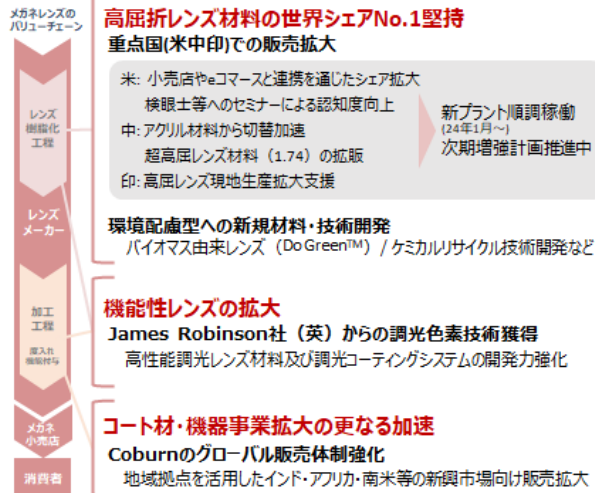
オーラルケア収益力強化と
その共通基盤を活かした
整形外科の強化

バイオ技術基盤を活かした
検査・診断の強化

・オーラルケアを始めとした、新事業立ち上げに向けた研究開発コストにより、足下ではメディカルの利益貢献が限定的ですが、オーラルケア以外の整形外科や検査・診断領域でも協業が進んで来ており、2030年度には全体の4分の1程を稼げるように拡大していきたいと考えています。



バリューチェーン全体への価値提供で安定拡大を堅持



MR™事業

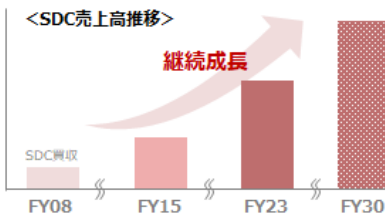
新規材料・技術を開発・提供し、継続的な成長を実現

- 更なる需要創出と成長市場の着実な刈り取り
- 成長を支える供給能力確保

コート材・機器事業

MR™事業に次ぐ収益の柱へと成長

- レンズ加工ラボ向け事業の拡大を加速



- 資料右側のとおり、ビジョンケアは成長に向けて二つの方向性があります。
- 当社主力製品である高屈折材料の MR™ は、新規材料や技術等様々なソリューションを提供することで成長していく需要を取り込んでいきます。
- 一方、MR™ に次ぐ収益の柱として、コート材・機器事業を育成、強化していきます。
アメリカにある子会社の SDC を中心に、複数の M&A を通じて事業の領域拡大を図って来た結果、コア営業利益も 2008 年度の同社買収当時と比べて 5 倍程度に成長しています。
- 今後も成長を確保していくため、引き続き資源投入し、収益を拡大していきます。



成長市場の着実な刈り取り

中国市場での高屈材料の拡販

レンズ性能及びキャスター・小売店との連携により拡販を図る

- 中国では経済成長・近視人口増加で高屈材料の成長が顕著
- MR™は、高品質のレンズ材料としてブランド認知度が高く、高級小売りにおいてはMR™への置き換えが完了
- 中高級小売りをターゲットに拡販戦略を立案中

MR™標準銘柄の
性能優位性

性能比較	アクリル	MR™
見やすさ	Poor	Good
耐熱性	Poor	Good
耐衝撃性	Normal	Good



事業成長を支える供給能力・新技術の拡充

事業成長を支えるMR™生産能力の強化

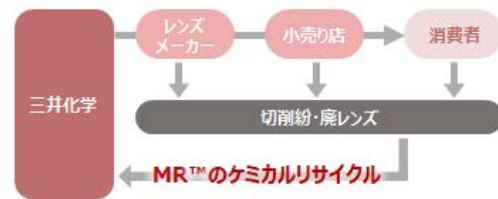
高屈折レンズ市場の成長取り込みのため供給能力確保

- 新プラント順調稼働開始（24年1月～）
- 次期増強計画推進中

MR™のケミカルリサイクルへの挑戦 ▶ RePLAYER

レンズ切削粉や廃レンズ活用でサーキュラーエコノミーを実現

- 新たな技術開発と実用化へ向けた取組みを開始



・メガネレンズの市場成長率は世界的に 3%程度で推移すると言われていますが、高屈折分野の成長率は置き換え需要等もあり 6%程度が継続すると考えています。

・新たに中国での高屈折レンズ材料の拡販を始めており、高級小売店との連携において、MR™のブランド力を高めるプロモーション活動に注力しています。

中国市場はアクリルのシェアが高いため、MR™に置き換えていくことを狙っており、セミナーを通じてそれぞれの素材の光学特性に関するレクチャーを行い、アピールしていくことで、拡販に取り組んでいます。現在は高級小売店に絞ってマーケティングを行っていますが、今後は層を広げ更なる拡販を加速させていきたいと考えています。

・また、拡大する需要に見合った供給体制の構築も進めており、今年 1 月に新プラントを立ち上げ、順調に稼働しています。また、次期増強計画も推進しています。

・MR™のケミカルリサイクルへの挑戦も進めており、レンズの製造時に発生する大量の切削粉を回収し、リサイクル品を製造・販売するという新たなビジネスモデルの構築を考えています。欧州の大手顧客からもコンセプトについてポジティブな意見を頂いており、共同のプロジェクトもいくつか進んでいます。今後実装を進め、新たな価値創造につなげていきたいと考えています。



高性能調光レンズ材料及び調光コーティングシステムの開発力強化

James Robinson社（英）からの調光色素技術獲得

調光色素に関する知的財産の買収による技術獲得

- ・ 調光事業に必要な色素の安定調達
- ・ 当社グループで保有する基材・コート材等の強みに調光色素を組み合わせることで製品差別化を実施



James Robinson社

- ・ ヘアダイと調光色素の2事業を柱とする
ファインケミカル老舗企業

調光レンズ

- ・ 紫外線によって光透過率を変化させる
調光技術を用いたレンズ
- ・ 有害な紫外線をカットしながら眩しさを
コントロールし、快適な視界を保つ



紫外線吸収による変化のイメージ

SDCグループの強み

- ・ 2023年に、基材適用範囲の幅広い、
ラボ向け調光スピコートシステムを開発

- ・ SDC はこれまでも M&A を繰り返し拡大して来ましたが、2022 年度には、コート機器メーカーの Coburn 社を買収しています。それに加え、今年度には調光レンズ市場への参入を目指して James Robinson 社から調光色素の技術を獲得しました。安定成長が期待でき、かつ高付加価値領域である調光レンズ市場の獲得に向けて、コート材技術、機器技術、色素技術を統合し、差別化品の開発加速を図って行きます。
- ・ それに先んじて、SDC では2023年度に Coburn 社との連携によりラボ向けの調光スピコートシステムを開発し販売を始めています。
- ・ コート材は、MR™ だけではなく様々な製品に使用することができるため、アメリカにおけるポリカーボネート向けや、車載用途等のメガネレンズ以外の用途展開も加速して行きたいと考えています。



市場環境悪化を受けて、統合シナジー発現を前倒し



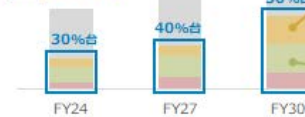
- ・2023年10月に旭化成社と事業を統合し、JVのエム・エーライフマテリアルズを設立しましたが、当初の想定より事業環境は厳しさを増しています。
- ・中国では、コロナ禍の際に紙おむつやマスクの需要が大きく増加し、それに合わせて大規模な増強が急速に行われましたが、現在は過剰生産となり、安価な不織布や紙おむつが中国から日本やASEANに流れて来ている状況であり、不織布メーカー、紙おむつメーカーともに苦戦を強いられています。
- ・そのような環境の中、旭化成社との統合シナジーを前倒しで発現させるべく取り組んでおり、2030年度には当初想定していたシナジーと比べて倍程度の効果を見込んでいます。特に生産技術、合理化の分野を中心に可能な限り前倒しで効果を発現させ、基盤強化を図って行きたいと考えています。

産業資材の更なる強化と統合シナジーで、持続的に収益拡大

産業資材の重点セグメントを定め、事業拡大加速

産業資材の収益貢献度イメージ

 = 重点セグメント



【半導体市場】

- ◆ 半導体製造工程や電子部品用のろ過フィルター向けメルトブローン
- ◆ ナイロンnanoメルトブローンの顧客評価中

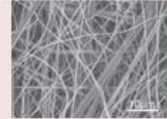
【環境対応向け食品包材市場】

- ◆ 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

半導体市場向けメルトブローン

- 業界最高レベルの極細繊維のメルトブローンにより、半導体の微細化ニーズを獲得し、需要拡大

- 製造設備の1ライン増設により供給能力拡大(23年度末)



衛生材の差別化や既存事業強化により収益力強化を加速

- ① 差別化推進により、収益拡大 : 高機能・高価格帯へのシフト
- ② 安定的な収益基盤の確立へ
 - ✓ 徹底的なコストダウン・合理化を推進
- ③ ライセンス展開により収益力を補完

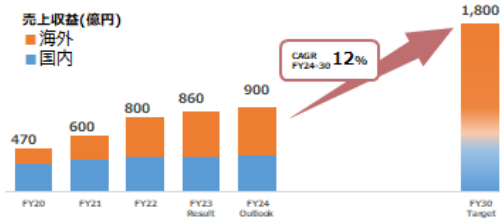
タイにおける合理化

- 組織体制変更 (タイ2社アドミ機能統合) 上記に伴う人員最適化
- 最適生産体制構築

- ・不織布の戦略は、衛生材中心のビジネスモデルから、高付加価値領域である産業資材へのポートフォリオシフトを進めています。
- ・足下では、産業資材向けが全体の売上に占める割合は3割程ですが、2030年度には半分以上のレベルまで拡大したいと考えています。そのために、半導体用濾過フィルター向けのメルトブローン、環境対応材料等を重点セグメントとして定め、取り組んでいます。
- ・また、衛生材料においても伸縮不織布のような高付加価値の差別化製品の拡販を進めており、事業環境は改善していないものの、収益は改善しています。
- ・2024年度は構造改革も進めており、タイに2社ある事業会社のアドミ機能を統合し、人員の最適化を行いました。引き続き事業環境を見極めながら更なる最適生産体制の構築を進めていきたいと考えています。
- ・また、ライセンス展開による収益化も進めており、当社の主な活動領域である日本、ASEAN以外の地域ではライセンスによるマネタイズが昨年度から収益につながって来ています。



農業化学品事業の持続的拡大



成長ドライバーの更なる拡大
成長ドライバーの「展開地域拡大」と「用途拡大」

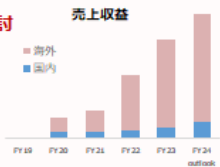
農業化学品事業の成長を牽引

成長ドライバーの登録国増で事業拡大

(例)テネベナール

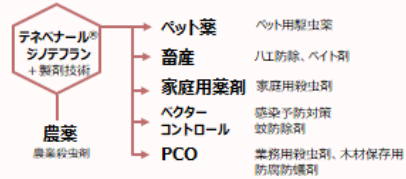
登録国数順調拡大 → 能力増強検討

対23年12月	クローブソリューション	ライフソリューション
登録済	6⇒6	14⇒22
申請済	4⇒7	2⇒1



成長ドライバーの用途拡大

ライフソリューション(LS)分野への展開強化



- ・農業化学品は、特に成長ドライバーのジノテフラン、テネベナール[®]、フルピリミンを中心に順調に拡大しています。
- ・農業は、世界市場の成長率が2～3%と言われていますが、当社はそれを上回る12%の成長率を目指しており、登録国の増加による販売エリアの拡大を進めています。
- ・また、農業以外のペット薬や畜産といったライフソリューション分野でも当社グループの持つ原体が活用できることから、グローバルに展開を強化しており、利益規模も拡大して来ている。これらの総合的な効果によりCAGR12%を達成したいと考えています。



農業化学品事業の持続的拡大

30年以降の次期成長ドライバー開発

化学農薬とバイオ農薬の両輪でパイプライン拡充

- 化学農薬：安全性と低環境影響を追求
- バイオ農薬：天然物創薬・生物農薬を拡充

バイオリソルーションリサーチセンター(BSRC)
 茂原拠点に加え、新たに新木場サテライトラボが稼働

天然物創薬基盤をもとにした
 バイオリソルーション研究の強化



新木場サテライトラボ

バイオリソルーション事業強化

天然物農薬の研究開発・生産技術強化を加速

- バイオリソルーションリサーチセンター(BSRC)の新設
- アカデミアとの協業によるオープンイノベーション

「三井化学クロップ&ライフソリューション×
 東北大学バイオリソルーション共創研究所」の活用



目的 革新技术の獲得による、天然物創薬・生産技術開発の加速

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所
(青葉山キャンパス内)

機会を捉えた更なる事業拡大の追求

化学農薬・バイオ農薬共にM&Aも視野に入れ、更なる事業拡大を目指していく

- ・農業化学品の今後の開発は、化学農薬における低環境負荷領域や、天然物由来のバイオ農薬領域をターゲットに進めていきたいと考えています。
- ・天然物創薬では、東北大学と連携して研究開発の加速を進めています。
- ・農業化学品のM&Aは、化学農薬とバイオ農薬関係共に視野に入れて考えており、リスト化も進めていますので、今後実行に移していきます。



足元の事業環境を踏まえ、更なる成長に向けた施策を実施

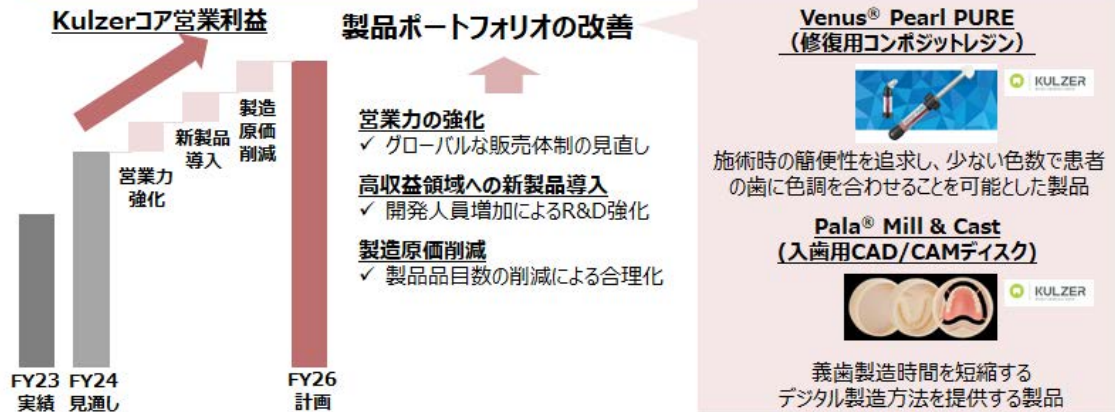


- ・オーラルケアは今年6月の事業戦略説明会から大きな変化はありません。引き続き欧州、米国、日本を中心に地域戦略を拡充していきます。事業環境は若干改善していますが、アメリカにおけるディーラー在庫の圧縮はまだ不十分です。さらに高金利の影響により歯科医院の投資が滞っており、高額治療も後ろ倒しになっています。しかし、患者はいるため、若干停滞はしていても需要が大きく落ちているという状況ではなく、2025年度以降は本格的に回復に向かうと考えています。
- ・その中で当社としてはKulzerの収益力の抜本的強化に努めるとともに、グループ連携深化による高収益製品開発へ資源を集中したいと考えています。

更なる成長に向けた施策① Kulzer収益力の抜本的強化は順調に進展

✓ **Kulzer収益力の抜本的強化**
グループ連携深化で高収益製品開発への資源集中

歯科保存領域トップ3(欧日米)市場でのシェア拡大
注力領域^{*1}への継続的な新製品投入^{*1}
M&A・提携による事業拡大
*1注力領域: 修復用コンポジット/歯科用セメント
入歯用材料/3Dプリンター・インク



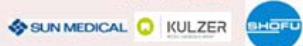
- ・Kulzerの収益は2023年度と比較すると改善して来ています。
- ・環境は依然として厳しいですが、値上げや新製品投入の効果が出ています。また、2024年7月にCEOの交代をはじめとした経営の刷新もあり、新たな体制の下、抜本的な構造改革を進め、2026年度までにROSを2倍程度にしたいと考えています。
- ・また、開発も進んでおり、欧州だけではなくアメリカでも上市している修復用コンポジットレジンなどを新規顧客開拓におけるドアオープナーと位置づけ、マーケティング強化を図っています。



更なる成長に向けた施策② グループ連携深化による新製品拡充

Kulzer収益力の抜本的強化

✓ グループ連携深化で高収益製品開発への資源集中

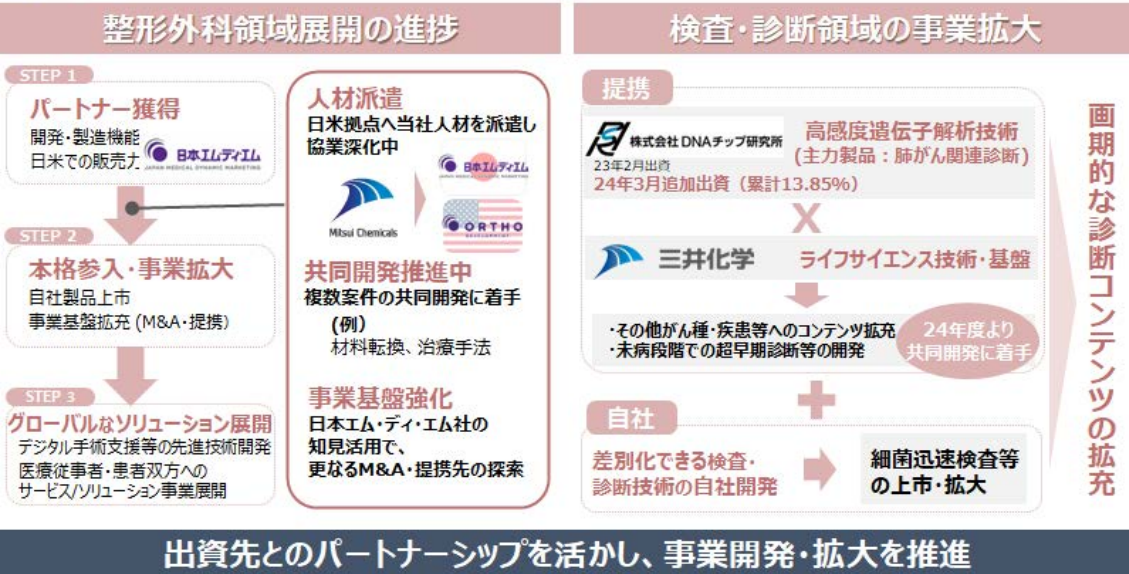
歯科保存領域トップ3 (欧日米)市場でのシェア拡大
注力領域^{*1}への継続的な新製品投入^{*1}注力領域
修復用コンボット/接着用セメント
入風用材料/3Dプリンター・インク
M&A・提携による事業拡大国内外関係会社との
グループ連携技術知見、R&D人材、顧客ニーズ、
関係会社連携推進 臨床知見Mitsui Chemicals モノマー設計・
開発技術
+
SUN MEDICAL 歯科材料
製品開発力
+
KULZER ブランド・
販売チャネルZENユニバーサル
セメント&ボンド
(接着用セメント)接着力の向上、施術時の作業回数
の減少を達成し、歯科医のニーズに合致した
利便性の高い製品

Mitsui Chemicals

当社ポリマーサイエンス技術の
歯科製品への活用モノマー設計技術：高強度・低収縮機能付与
重合開始材料：接着・硬化性能の向上
レジン配合技術：高強度化、耐熱性能の向上Mitsui Chemicals モノマー設計・
開発技術
+
SUN MEDICAL S-PRG
フィラー^{*2}技術
+
SHOFU 歯科材料
製品開発力i-TFCルミナス
IIシリーズ
(支台築造用材料^{*3})i-TFC[®]ルミナスIIスターターセット
MCI、松風、サンメディカル3社それぞれの
ユニークな技術を融合した製品*2 S-PRG[®]フィラーは、フッ素など6種類のイオンをリリースし、酸中和能を発現する特長あり

*3 欠損しそのままでは被せものを被せられない歯に対して、人工の土台で欠損した部分を補う材料

- ・当社グループは、2020年に松風社と資本提携強化を行いました。その後は、子会社のサンメディカルも含めた3社で共同開発、生産効率化、販売等でシナジー発現に向けて取り組んでおり、特に新製品上市の効果が発現し始めています。i-TFC[®]ルミナスIIシリーズは、松風社のコア技術であるフィラー技術を投入した製品で、売上の拡大に寄与しています。



- ・当社グループは、整形外科領域、検査・診断領域への新規参入を目指して様々な取り組みを進めています。
- ・整形外科領域においては、2021年度に日本エム・ディ・エム社に30%出資を行い、経営人材も派遣し、共同開発等の協業を進めています。また、同社は人工関節に強みを持っておりますが、その知見を吸収しつつ、当社としても独自の製品の開発を進めています。今後、これらの取り組みを通じて、事業基盤の強化を図っていきたいと考えています。
- ・検査・診断領域では、2023年2月、2024年3月にDNAチップ研究所社との資本業務提携のため、累計13.85%の出資を行い、人材の派遣および共同開発等の協業を進めています。当社の遺伝子組み換えなどのバイオ技術との組み合わせにより新たな診断コンテンツを開発しています。また、DNAチップ研究所社は遺伝子解析技術に強みがあり、肺がん関連診断事業を進めています。このようなDNAチップ研究所社の技術と当社グループの技術を活用することで肺がん以外のがん向けの診断の開発など、事業拡充に向けた取り組みを進めています。
- ・また、当社としても独自に差別化できる検査・診断技術として、既に上市に向けた準備を進めている細菌迅速検査を含め、複数の開発を行っています。これらの中にはDNAチップ研究所社の遺伝子解析技術を活用できるテーマもあり、同社とのパートナーシップを活かして事業化を図っていきます。

0→1 MAKE IT HAPPEN



三井化学
グループ

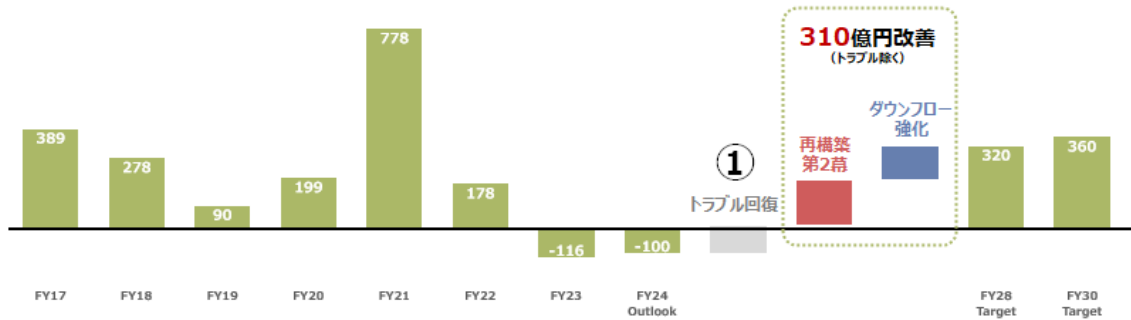
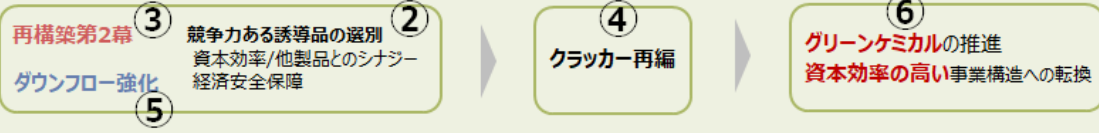
事業戦略説明会
ベーシック&グリーンマテリアルズ事業

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12月18日

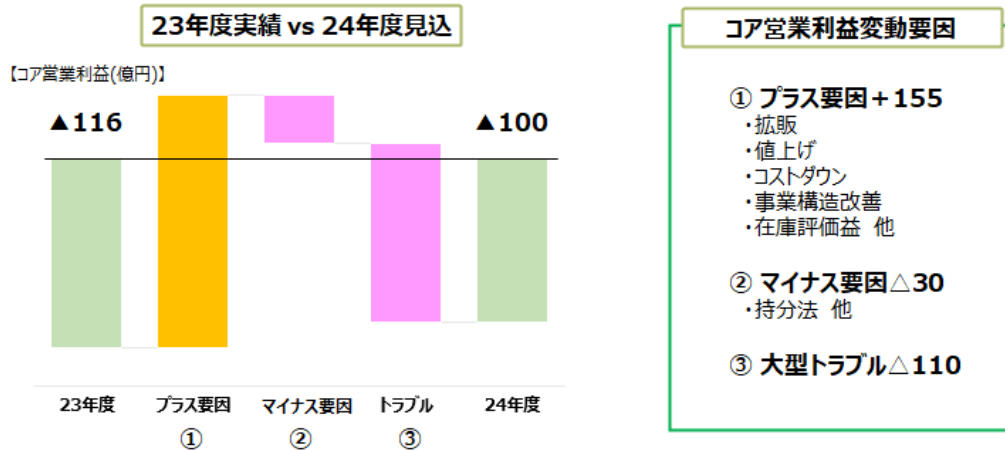
再構築を完遂すると共に、全社のサーキュラーエコノミー変革をリードする

28年度目標に向けた戦略



・11月26日の経営概況説明会でも説明したとおり、2024年度見込からトラブル回復、再構築第2幕、ダウンフロー強化を進め、2028年度には320億円、2030年度には360億円を目指す計画としています。

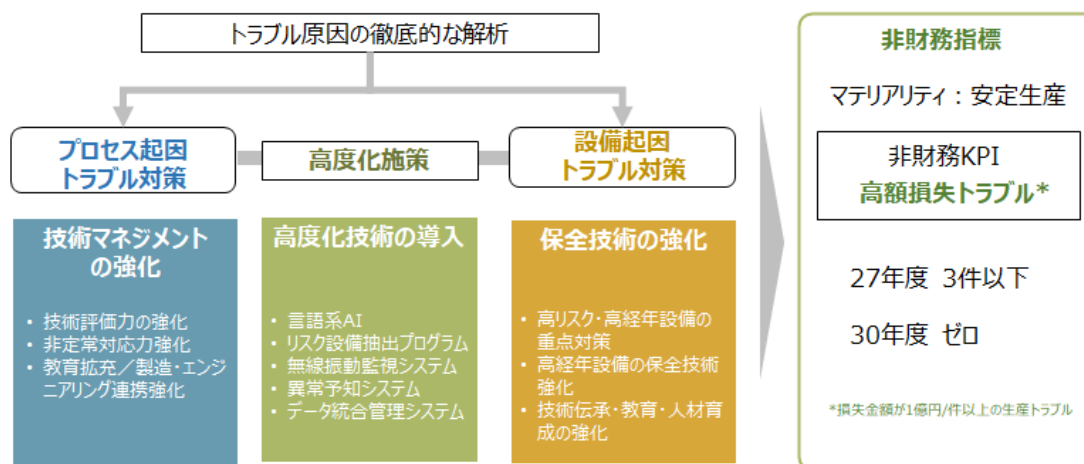
24年度は、拡販、値上げ、コストダウン、再構築等の効果創出で、黒字化に目途が立ったが、トラブル影響で100億円の赤字見込み



- ・2024年度の収益見込みは、2023年度の△116億円の赤字から拡販・値上げ・コストダウン・事業構造改善に努めた結果、155億円程の改善の目途が立っています。この改善は特に値上げに取り組んだ効果が大きくなっています。
- ・しかしながら、2023年度と比較して持分法等の減益要因があることに加え、大型トラブルの影響により、2024年度は△100億円程度の見込みとなっています。

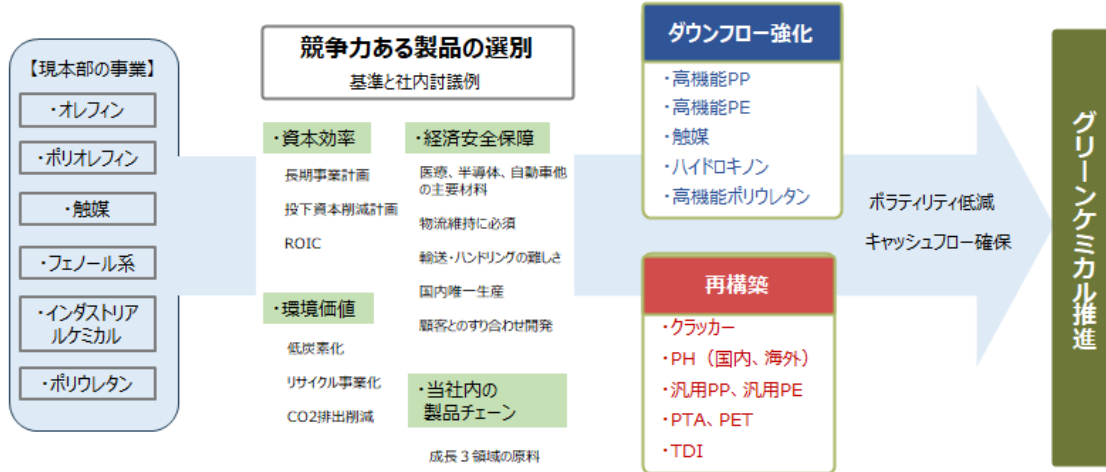


トラブル対策強化と高度化技術導入により、高額損失トラブルの撲滅を図る



- ・当社グループは、安定生産というマテリアリティに対し、高額損失トラブル(損失金額 1 億円/件以上の生産トラブル)を 2030 年度に向けてゼロにすることを非財務 KPI に掲げ、全社的に取り組んでいます。今回の大阪工場のトラブルも含め、様々なトラブルの原因解析を徹底的に行い、プロセス、設備に起因するものに分類し、それぞれに対して技術マネジメントや保全技術の強化等様々な施策を検討・実施するとともに、AI 等の高度化技術も掛け合わせて改善を図っています。
- ・また、トラブルは製造部門だけの問題ではないと認識しており、事業部門やエンジニアリング部門等様々な立場からも検討を行い、制度や組織を含め全社統合的に対策を進めています。

競争力のある誘導品を選別し、高機能化と再構築により、利益改善を図り、グリーンケミカルを推進していく



- ・2022年度からの中国における大增設の影響を受け、VISION 2030の前提として、全ての製品について生き残りが図れるかどうかという観点から議論を進めています。
- ・資本効率、環境価値、経済安全保障、当社内での製品間のシナジー等の観点から議論を行っており、例えば経済安全保障の観点では、医療・半導体・自動車等の主要材料、物流の維持に必須な製品、輸送・ハンドリングが難しく輸入できないもの、国内唯一の生産、顧客との摺り合わせ開発といった点を基準において議論しています。このようなスクリーニングを進め、強い製品は資源投入を継続しダウンフロー強化を進め、輸入品と競争するものなどは再構築していくことを考えています。
- ・一部エッセンシャルなものとしてオーガニックな成長を継続する製品もありますが、ダウンフロー強化と再構築を同時に進め、ポラティリティの低減、キャッシュフローの確保につなげグリーンケミカル化を進めて行きます。

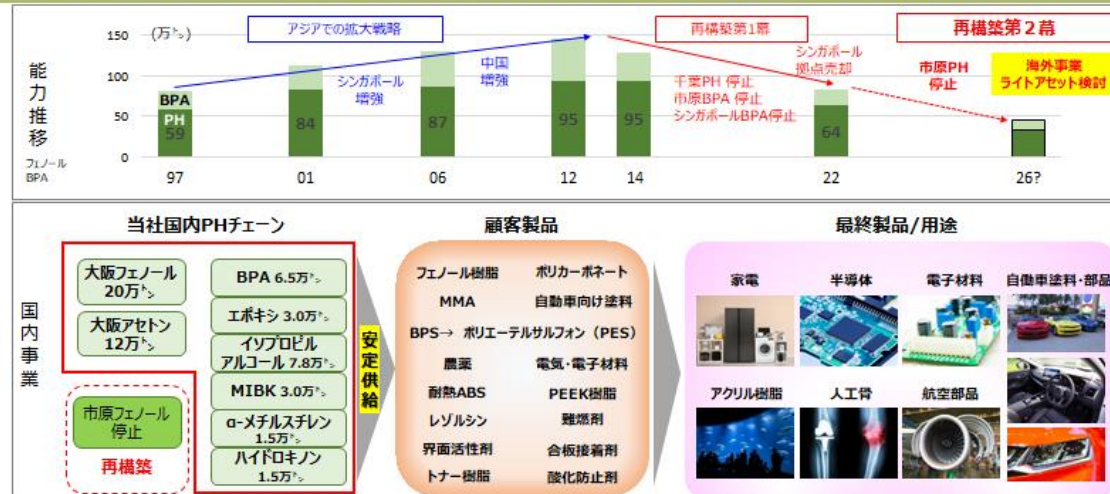
	FY13~17	FY18~22	FY23~	目指す姿
	再構築による安定収益確保	ホテリリティ低減	資本効率性の向上	
PH	AC法IPA 稼働	本州化学TOB	23年 AC法IPA増強 HQ強化検討	資本効率の高い PHチェーンの形成
	千葉BPA/PH 停止	MPS 株式譲渡	海外事業のライトアセット検討★ 国内PHの最適化追求★ 26年度までに市原PH停止	
PTA・PET	インドネシア PTA事業 株式譲渡	タイ PTA・PET事業 株式一部譲渡	23年 岩国PTA 停止 24年 岩国PET 停止	最適運営による収益確保
ポリウレタン	バイオマスPPG-JV 設立		23年 PPG LLP 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 26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		東 27年 千葉LLPのクラッカー1基化検討★ 西 3社の共同事業体の設立検討★	競争力のあるクラッカーへ

赤字=再構築 青字=ダウンロー強化 ☆=前回からの進捗

- ・以前はコア事業として大々的に展開していた PTA・PETは、昨年度に PTA プラントを停止、本年度も PET プラントを停止し、国内の生産から完全撤退しました。
- ・ポリウレタンは、高機能 MDI を中心に伸びている事業ですが、TDI は市況が依然厳しく、予定通り 2025 年度にダウンサイジングを行います。
- ・PP、PE は 2023 年度と比べ 2024 年度は値上げの進捗等により収益が改善しています。PP はビルド&スクラップによる資本効率の改善を進めており、新プラントの建設に伴い、昨年度に既存設備を 1 系列停止し、2026 年度にも更に 1 系列停止することを予定しています。
- ・PP・PE はマーケット規模が大きいいため、他社との連携も含め様々な方策を検討しています。



- 第2幕として、26年度までに市原プラント停止で国内1基化、加えて**海外事業のライトアセット検討**
- 国内において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。

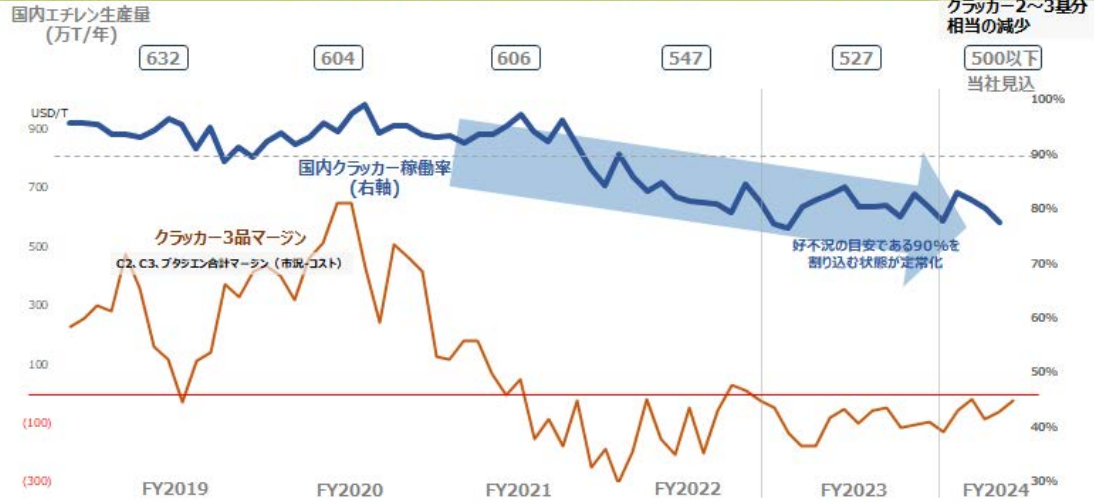


- ・PHは2012年度までは拡大路線にありましたが、2014年度から再構築に戦略を切り替えており、再構築第2幕において市原工場のプラントを停止することを決定しています。それに加え、中国事業のライトアセットの検討も進めています。
- ・市原工場のプラント停止により大阪工場のプラント1基体制となることに関しては、顧客からもBCPの観点から懸念の声がありますので、安定供給に向けたオペレーションの最適化が重要な課題と認識しています。
- ・各最終製品/用途の幅が広く、上流に位置する当社の操業が下流の様々な産業に悪影響を及ぼさないよう取り組んでいきます。



④-1 国内クラッカー稼働率

中国大増設の影響もあり、クラッカーの margins や稼働率は低迷。
今後も回復が見込めないことを前提に構造改革を進める



- 国内のクラッカーは稼働率低下が継続しており、2024年度の国内エチレン生産は500万トンを下回ると見込んでいます。これはクラッカー2基から3基分の生産量に相当し、当社としては今後も稼働の回復が見込めないという前提で、クラッカーの課題を検討しています。

京葉/西日本クラッカーのCN化と能力最適化を推進し、先進的化学コンビナートを実現			
	技術開発	京葉連携	西日本連携
21年度	5月 バイオマスナフサ導入 10月 カーボンニュートラル研究センター設立 2月 アンモニア燃料実証事業開始		
22年度		2月 カーボンニュートラル3社連携	
23年度	6月 大阪工場カーボンニュートラル構想 3月 廃プラ分解油・ケミカルサイクル導入	3月 三井化学・出光興産社 LLP1基化検討開始	CN化
24年度	6月 アンモニア供給拠点整備FS採択 技術開発	9月 LLP1基化検討FEED移行 能力最適化	5月 カーボンニュートラル3社連携 11月 3社連携共同事業体設立検討 共同事業体詳細検討
25年度		• LLP1基化意思決定 • カーボンニュートラル検討	
26年 ~ 30年	26年 アンモニア燃焼試験炉 開始 30年 アンモニア燃焼炉 実装	27年 LLP1基化 カーボンニュートラルクラッカー	カーボンニュートラルクラッカー 先進的化学コンビナート

- ・クラッカーは生産能力の問題に加えて、カーボンニュートラルという大きな課題に対応する必要があり、当社グループにおいては、まず技術開発を進めてきました。
- ・2021年度からはバイオナフサの導入や分解炉のアンモニア燃焼等の技術開発を進めており、2023年度からは大阪地区においてクリーンアンモニアに関する地域連携にも取り組んでいます。
- ・京葉地区のクラッカーについては2022年度から住友化学社、丸善石油化学社と3社連携でカーボンニュートラルの検討を開始しており、能力の最適化について出光興産社とのLLPにおける1基化も2024年度にFEEDの段階に入っています。
- ・西日本地区のクラッカーについても三菱ケミカル社、旭化成社との連携に関する協議を急ピッチで進めており、2024年度11月には共同事業体を設立する方向で進めることを合意しています。
- ・これまで2024年度中あるいは2025年度にはクラッカーのグランドデザインを示したいとお伝えして来ましたが、2025年度には京葉地区におけるLLPの1基化の最終決定やカーボンニュートラルの検討が進み、西日本地区についても共同事業体の運営等詳細を決めていくので、2025年の終わりにはクラッカーの方向性についても詳細が定まってくる見通しです。
- ・以上の流れの中で2030年度に向けてカーボンニュートラルクラッカーの設置あるいは、先進的化学コンビナート化を進めていきたいと考えています。



環境対応性能も含めた高機能・高付加価値製品群を拡充
ビルド&スクラップの完遂（再構築第2幕）と更なる生産最適化を通じて資本効率性を向上

ポリオレフィン事業

ポリプロピレン 国内シェアNo.1

既存 8 → 6系列 93万t

+ 新設 1系列 20万t

計 7系列 113万t

ポリエチレン 国内シェアNo.2

高密度PE 2系列 21万t

+ 直鎖状低密度PE 2系列 39万t

計 4系列 60万t

高機能化と再構築

高機能化：高機能・高付加価値製品群の拡充

【クリーン性】



フィルムコンデンサ向けPP
高いクリーン性能を発揮

【高剛性・高流動性】



自動車の軽量化に貢献する
ガラス繊維強化PP
「モストロン®/MOSDIO™」

【モノマテ】



モノマテ包材向けPE
高いリサイクル適性

【バイオマス由来品】



マスバランス方式による
バイオマス由来PP「Prasus®」

再構築：ビルド&スクラップの完遂（再構築第2幕）

長期視点で汎用品需要を見極め、他社提携を含めた更なる生産最適化

- ・ポリオレフィンは、2024年度は値上げの浸透により収益は回復基調にあり、さらに高機能化、再構築の両面から収益改善を図っています。
- ・高機能化では、例えば、クリーン性を求められるフィルムコンデンサ向けPP、高剛性・高流動性の求められる自動車向けガラス繊維強化PP等の輸入品とは競合しない領域で利益を上げられる製品を伸ばしています。一方で、規模の大きな事業であることから依然として輸入品と競合する銘柄は残っているため、それらについては再構築を図り、長期的には他社連携も検討していきます。



環境規制や顧客ニーズの多様化に対し、
性能の向上、新たな機能の創出により、高機能品を拡大

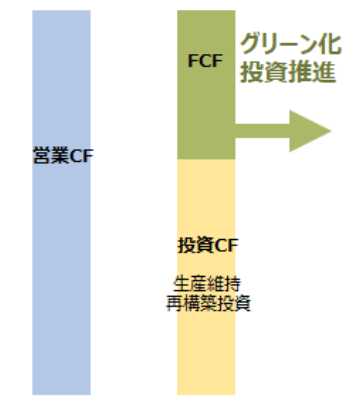


・以上の技術により製造される高機能ポリウレタンの具体的な用途としては、様々な上位クラスシート、構造用接着剤、電子基板材料等がありますが、EV化や環境対応などのニーズも増えており、汎用のポリウレタンとは全く異なるマーケットで利益を上げて行きたいと考えています。



本部のFCFはグリーン化投資に多くアロケーションし、
環境価値を付加した高機能・エッセンシャル製品、リサイクル品を実現

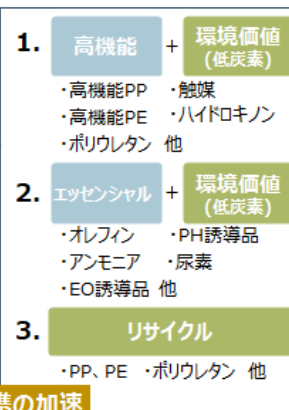
25～30年本部累計CF計画



カーボンニュートラル宣言の完遂



グリーンケミカル製品




- ・2030年度までの事業計画を見直し、フリーキャッシュ・フローをグリーン化に投資したいと考えています。
- ・当社はカーボンニュートラル宣言に関して、SCOPE1・2の事業活動において発生するCO₂を削減すること、SCOPE3の顧客との製品バリューチェーンの中で低炭素化を進めることを目標として掲げ、様々な検討を進めています。
- ・2030年度までのフリーキャッシュ・フローは主にSCOPE1・2に振り向け、まずは自社のGHG排出量を下げて行きます。
- ・グリーンケミカルは将来的には、高機能製品に環境価値を付加する、エッセンシャルな製品に環境価値を付加する、クラッカーとは離れて循環経済の中でリサイクルを進めるといった3つのグループの製品を作っていく計画です。これについても当社単独の技術だけではなく、他社・地域との連携により進めて行きたいと考えています。

再構築及び高機能化を着実に進め、利益回復、ボラティリティ低減を図り、
28年には300億円超への利益回復を目指す

	FY2024	FY2025	FY2026	FY2027
クラッカー			アンモニア燃焼試験炉の導入	東 千葉LLP1基化
再構築	岩国PET停止	大牟田TDI ダウンサイジング	市原PH停止(26年度までに停止) 千葉PP1系列停止	
高機能化	高機能MDI 稼働 高機能PP 完工			
時期未定	海外PH ライトアセット検討	西 クラッカー3社の 共同事業体設立	触媒増強	他社連携等その他

- ・2024年度は予定通り岩国大竹工場のPETプラントを停止し、韓国の高機能MDIも立ち上がりフル稼働しています。また、高機能PPも完工し、顧客における品質の確認段階に入っています。
- ・2025年度はTDIのダウンサイジングを進め、2026年度には市原工場のPHプラント停止、千葉PP1系列停止、2027年度には千葉LLPにおけるクラッカーの1基化を進めます。
- ・また、時期は明確ではありませんが、海外PHのライトアセット、西日本のクラッカー3社による共同事業体設立、触媒の増強、その他他社連携も2025年度から2027年度に進めていくことで2028年度には320億円のコア営業利益まで回復させることを計画しています。



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。