

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY25-1 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 30, 2025

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、成長領域は着実に利益を増加しているものの、想定を下回る成長スピードとなり、B&GMは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の影響を大きく受け、VISION 2030の進捗は遅れています。昨年度にマイルストーンとなるコア営業利益目標2,000億円達成時期及びそのための戦略を見直しましたが、今年度も地政学リスクやインフレ・金利上昇リスクに加え、米国関税問題もあり事業環境の厳しさは増しています。

こうした中、目標達成のための必要な資源投下は緩めないものの、従来以上に資本効率を意識した経営を行っていきます。再構築第2幕を進めているB&GMは、グリーン化も含め日本の産業を支える事業体に強化し、成長領域でも聖域なきポートフォリオの入替えを行い、会社全体として大胆にポートフォリオ変革を加速させていきます。特にグローバル市場でトップポジションの事業が多くある成長領域は、その強みをてこに、新興市場を含めたグローバル展開をさらに進め、世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニー実現に向け歩みを続けていきます。

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年に始まった日本初の石炭化学を皮切りに、日本初の石油化学等、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。変革の挑戦を通じて培った技術をベースに先駆者としてグリーンケミカル実現に向け、自ら持つ化学の力に加え、多くの皆様と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、日々挑戦し続けてまいります。

2025年5月 代表取締役社長執行役員 CEO 橋本 修



Contents

▶ **Business Performance**
24年度決算と25年度見通し

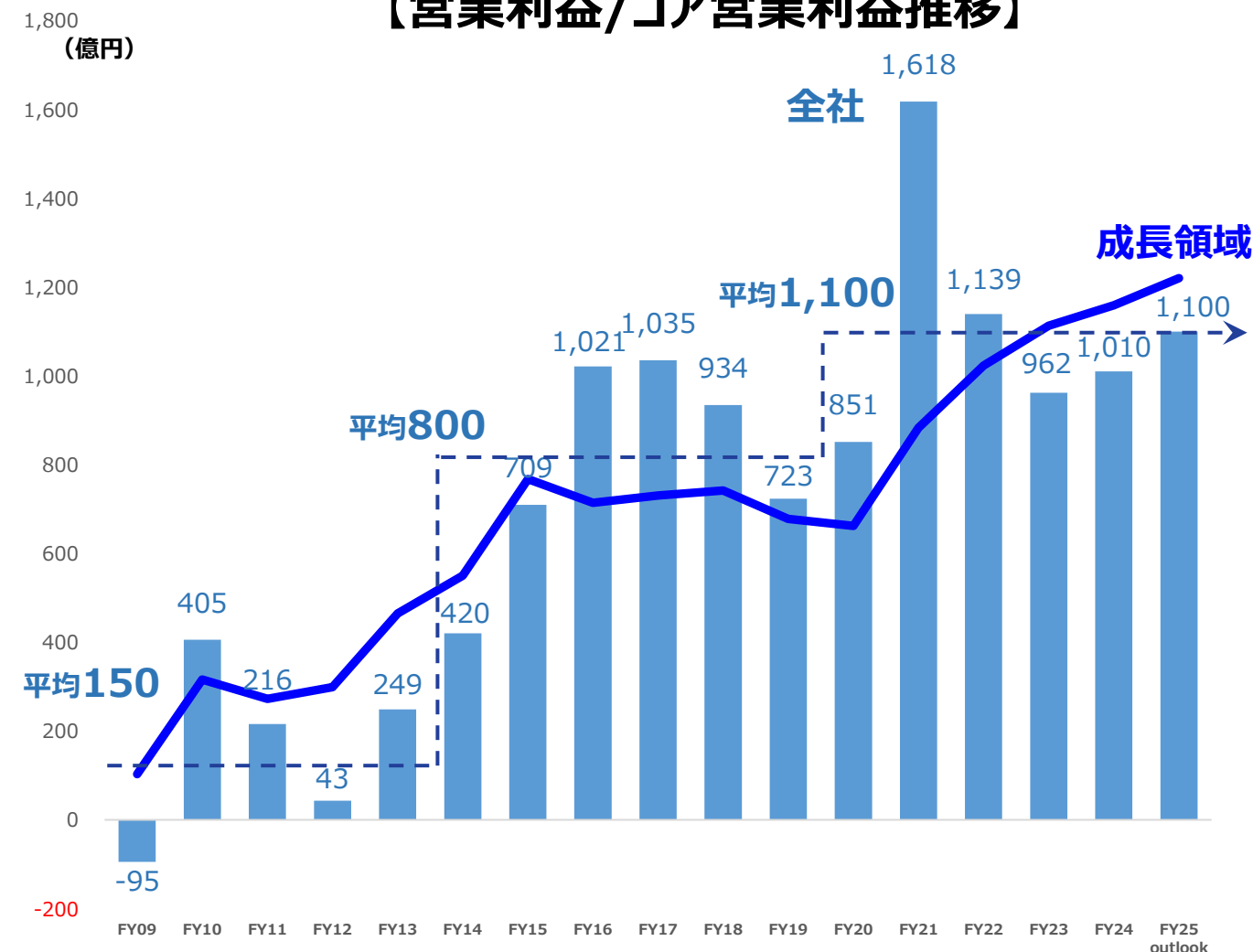
▶ **VISION 2030**
2030年に向けた基本方針
事業ポートフォリオ変革の追求

24年度は、エチレントラブル影響あるが、成長領域の着実な成長で対前年増収増益
25年度は、米国関税影響織り込んでも、トラブルからの回復や成長領域の成長で増益を見込む

摘 要 (億円)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	比較 FY2025対FY2024	
	Results	Results	Results	Results	Outlook	増減	率
売 上 収 益	16,127	18,795	17,497	18,092	17,700	△ 392	-2%
コ ア 営 業 利 益	1,618	1,139	962	1,010	1,100	90	9%
成 長 領 域	883	1,023	1,113	1,159	1,220	61	5%
ベーシック＆グリーンマテリアルズ	778	178	△ 116	△ 114	15	129	-
そ の 他	△ 43	△ 62	△ 35	△ 35	△ 135	△ 100	-
非 経 常 項 目	△ 145	151	△ 221	△ 227	△ 120	107	-
営 業 利 益	1,473	1,290	741	783	980	197	25%
金 融 収 益 ・ 費 用	△ 60	△ 117	△ 8	△ 67	△ 80	△ 13	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	829	500	322	550	228	71%
為替レート(円/\$)	112	135	145	153	140	△ 13	
国産ナガ(円/KL)	56,600	76,600	69,100	75,600	65,000	△ 10,600	

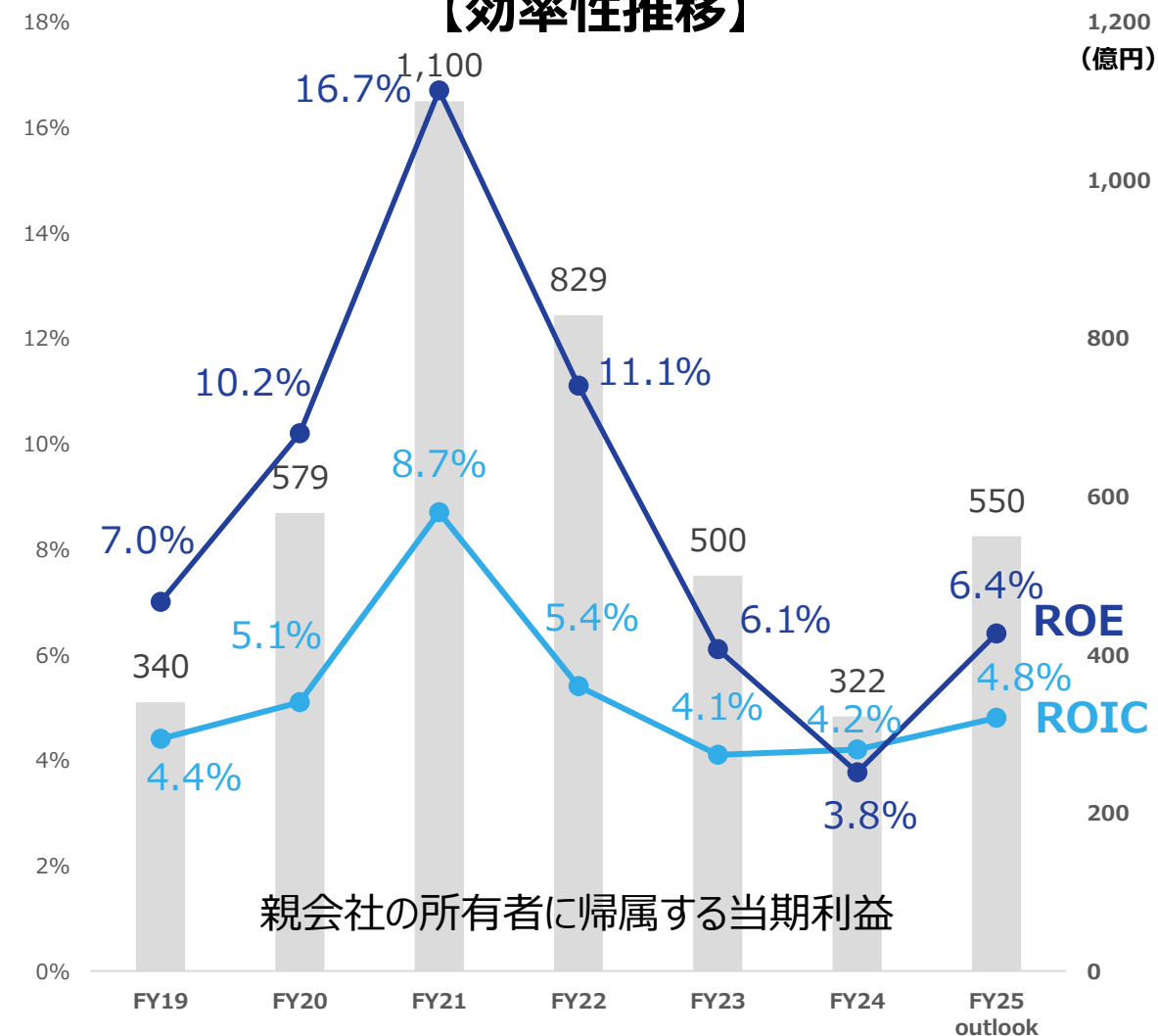
成長領域の収益拡大が全社の収益を牽引するものの、ボトムの変動性により
資本効率性に課題があり、**ポートフォリオ変革加速による資本効率性の改善が急務**

【営業利益/コア営業利益推移】

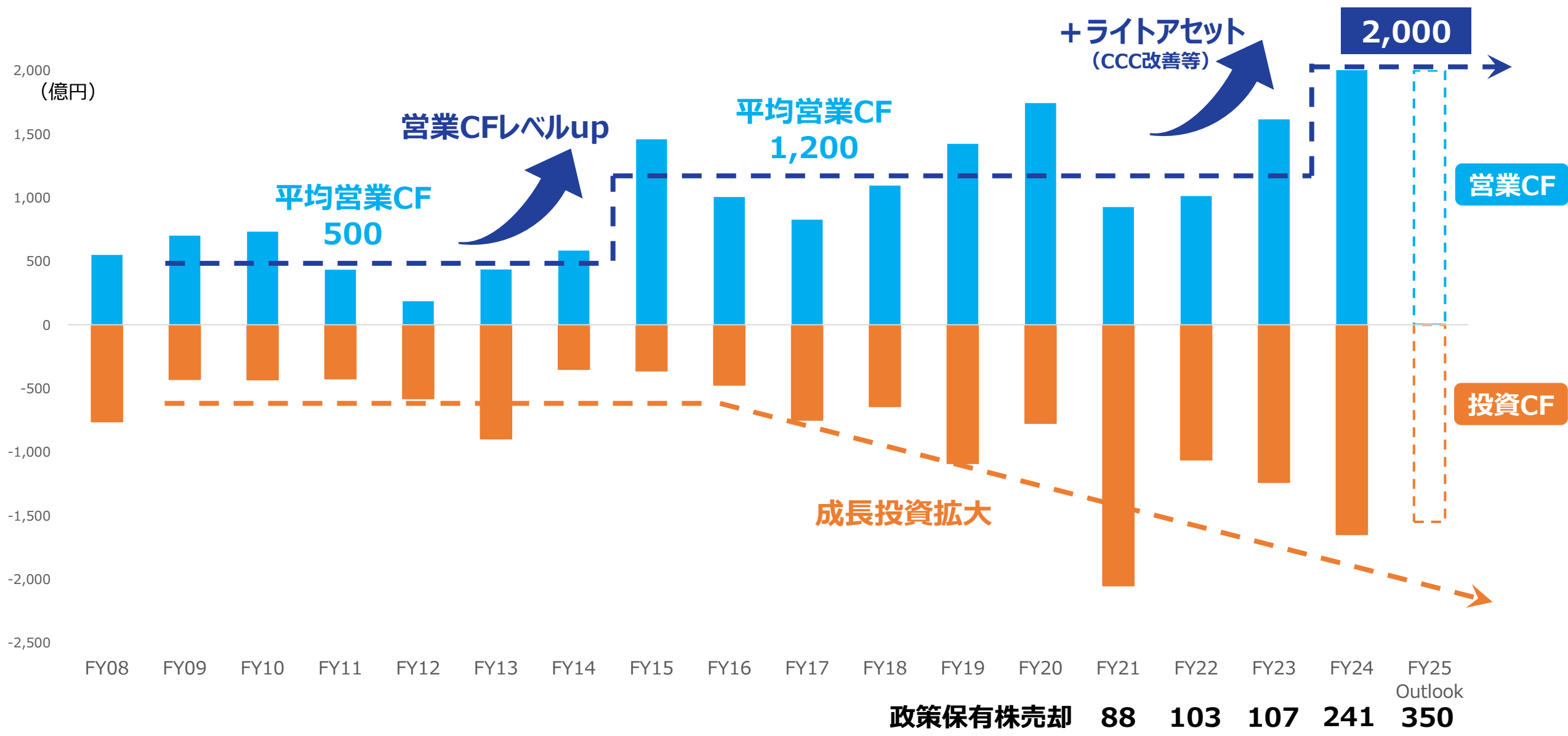


Net D/E 1.11 1.04 1.12 1.22 1.44 1.22 1.03 0.79 0.75 0.68 0.81 0.60 0.75 0.77 0.69 0.73 0.70

【効率性推移】



収益拡大とライトアセットにより稼ぐ力が向上し、積極的な成長投資や還元強化の余力を創出



背景

これまで機動的かつ柔軟に自己株取得（FY17以降、累計550億円）してきた結果、自己株の保有比率が約7%までに高まってきている

過去、M&Aに活用や自己株の消却もしてきたが、更なる活用を図る

FY25

持株インセンティブ制度導入

【目 的】

- ✓ 従業員の**中長期的な資産形成**の一助
- ✓ 従業員の会社業績や株価への意識をより高める
- ✓ **会社と従業員がより一体となって**
VISION 2030の達成や企業価値向上に
取り組むモチベーションとする

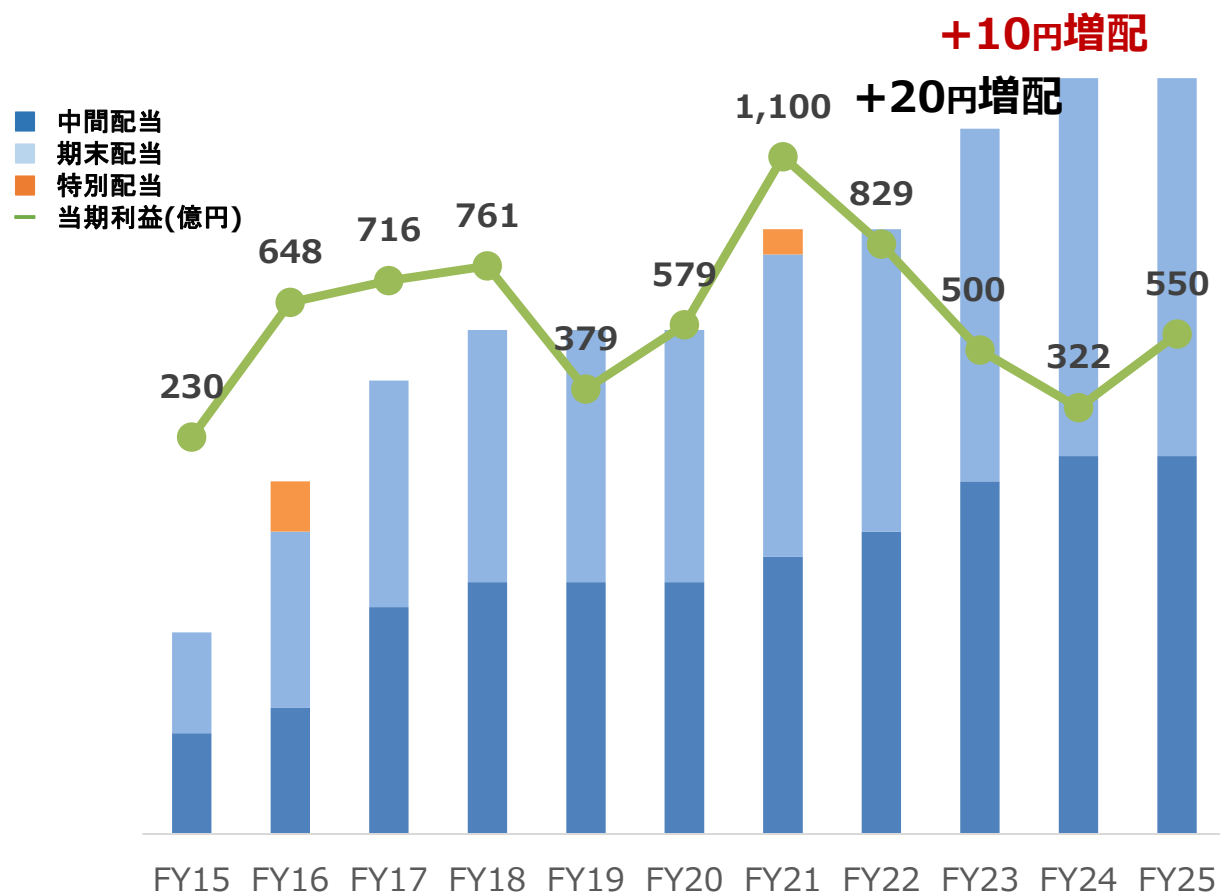
自己株式の活用概要

処分期日	2025年8月20日
処分株数	普通株式 最大1,245千株（150株/人）
処分価格	1株につき 3,591円（3月28日終値）
処分総額	最大 約45億円

更なる自己株活用の検討

M&Aでの活用による成長戦略の遂行や、株式報酬の適用範囲拡大を検討し、
更なるエンゲージメント向上や企業価値向上を図る

安定的かつ継続的な株主還元を実施



配当(円)	40*	70*	90*	100	100	100	120	120	140	150	150
自己株取得(億円)	-	-	50	100	100	-	100	100	-	100	
DOE(%)	2.0	3.4	3.7	3.7	3.6	3.4	3.5	3.1	3.2	3.3	
総還元性向(%)	35	22	32	39	77	34	30	40	53	119	

*株式併合後の株式数を基に修正

● 25年度配当予想

中間

期末

年間

$$75_{\text{円/株}} + 75_{\text{円/株}} = 150_{\text{円/株}}$$

【還元方針】

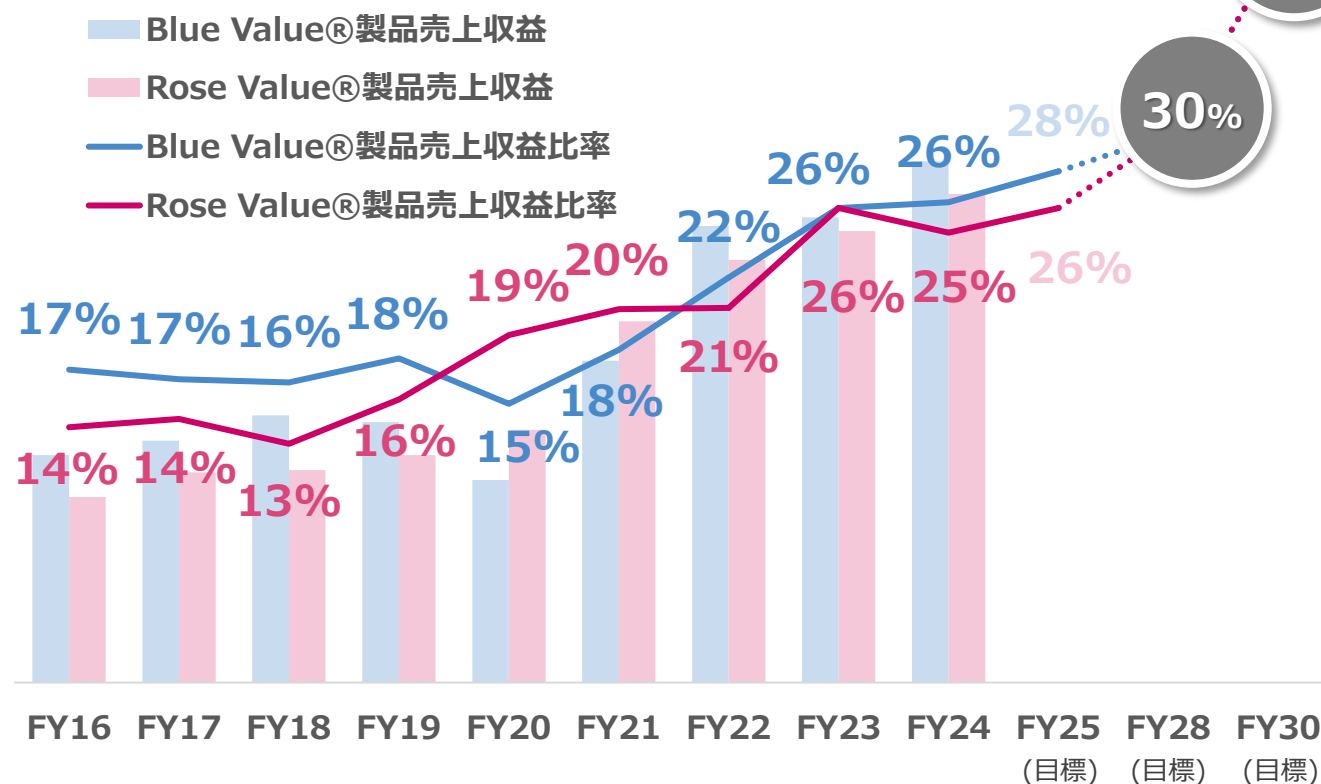
資本効率向上と安定的かつ継続的な配当の実現

- ✓ 総還元性向 40%以上
- ✓ DOE 3.0%以上を目指す
- ✓ 機動的かつ柔軟な自己株式取得

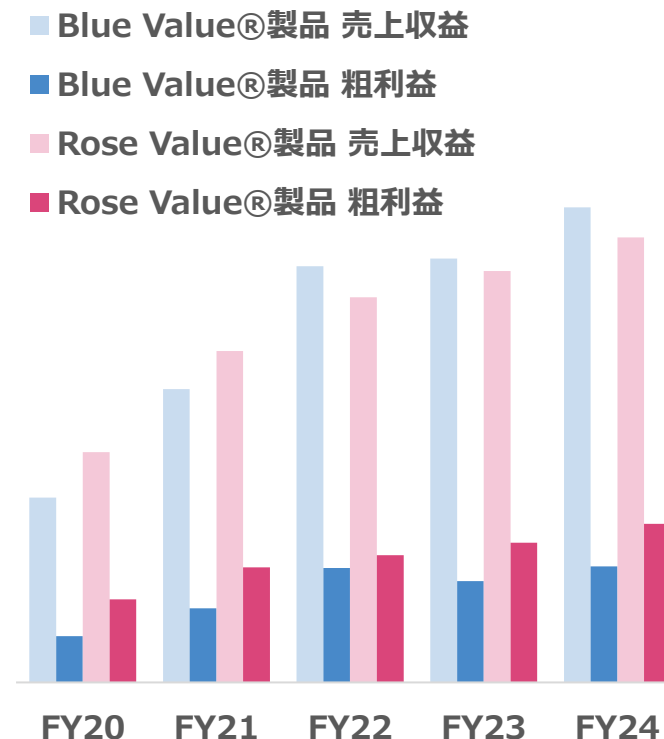
	FY09~18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25~
取締役総数	FY09:15人→FY16:8人	8人						
社外取締役総数	2~3人 (FY11~15:2人)	3人 (社外比率37.5%、女性比率12.5%)						
社外監査役数		3人						
役員報酬 役員人事		役員報酬委員会						FY22 10月 委員長：社外取締役
		FY17 株式報酬制度の導入						FY23 当該比率アップ
		FY17 人事指名委員会						FY25 委員長:社外取締役
相談役・顧問							廃止	
各種委員会		レスポンシブルケア委員会						
	CSR委員会	ESG推進委員会						
		リスク・コンプライアンス委員会						リスクマネジメント委員会
							コンプライアンス委員会	
社外取締役と 投資家との 対話機会					ESG 説明会	ESG 説明会 スモール ミーティング	ESG 説明会 スモール ミーティング	



成長領域でのBlue Value®・Rose Value®認定製品の 売上収益が拡大



売上収益の拡大に伴い、 粗利益も着実に伸長



社会課題視点の製品・サービスの創出を通じて、事業ポートフォリオ変革の一層の推進を図るとともに、認定製品・サービスの拡大に取り組む

Contents

- ▶ **Business Performance**
24年度決算と25年度見通し
- ▶ **VISION 2030**
2030年に向けた基本方針
事業ポートフォリオ変革の追求

事業環境

米国の関税問題による経済のブロック化、地政学リスクや景気後退リスク等、事業環境は大きく変化
中国の大増産は止まらず、石化を取り巻く事業環境の厳しさは継続
一流の欧米化学企業でも収益性は低下、アジア域内の競合は先端領域でも猛烈にキャッチアップを図り、グローバルでの競争環境は激化

基本方針

不透明かつ厳しい事業環境に対応するため、CCC削減等のアセットライトや抜本的なコスト構造改善を推し進め、キャッシュフローマネジメントを徹底する
VISION 2030達成のための成長投資は、確実に投資回収するとともに、手を緩めることなく資源投下する
期待値に満たない事業/関係会社の聖域なき再構築を従来以上にスピード感を持って推し進め、ポートフォリオ変革と資本効率向上を加速させる

基本戦略

事業ポートフォリオ変革の追求

ソリューション型ビジネスモデルの構築

サーキュラーエコノミーへの対応強化

DXを通じた企業変革

経営基盤・事業基盤の変革加速

地域・他社連携を進め、クラッカー最適生産体制構築始めB&GMの再構築第2幕を加速し、ボラティリティ低減と安定的なキャッシュ創出を図り、**自立的な運営体制を構築する**

強みを活かせる差別化分野へのM&A・提携も含めた集中的な資源投下、**再構築の加速、聖域なきポートフォリオ入替えて成長加速と資本効率改善を図る**

グローバル視点でグループ内資源を最大活用し、成長領域を中心に**新興市場を含めたグローバル展開を加速する**

VISION 2030 足元～

～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™
アペル®

オーガニック成長

メガネレンズ材料・コート材
農業化学品
自動車材他多用途
モノマテリアル材
半導体関連材
光学関連材

新事業・M&A・提携

既存周辺
メディカル領域
半導体・実装領域
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カンパニーへ

成長加速に資するM&Aを含めた積極的な**資源投下**、**グローバル展開**
収益性・資本効率性に課題のある事業の**再構築**、**ポートフォリオ変革**



B&GM

再構築加速

PH TDI
PTA/PET PE/PP

ダウンフロー強化

高機能PP 高機能MDI 触媒

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

ケミカルリサイクル

CCU

カーボンニュートラルセンター

グリーンケミカル推進室

日本の産業を支える強靱な
ベーシック&グリーンマテリアル
カンパニーへ

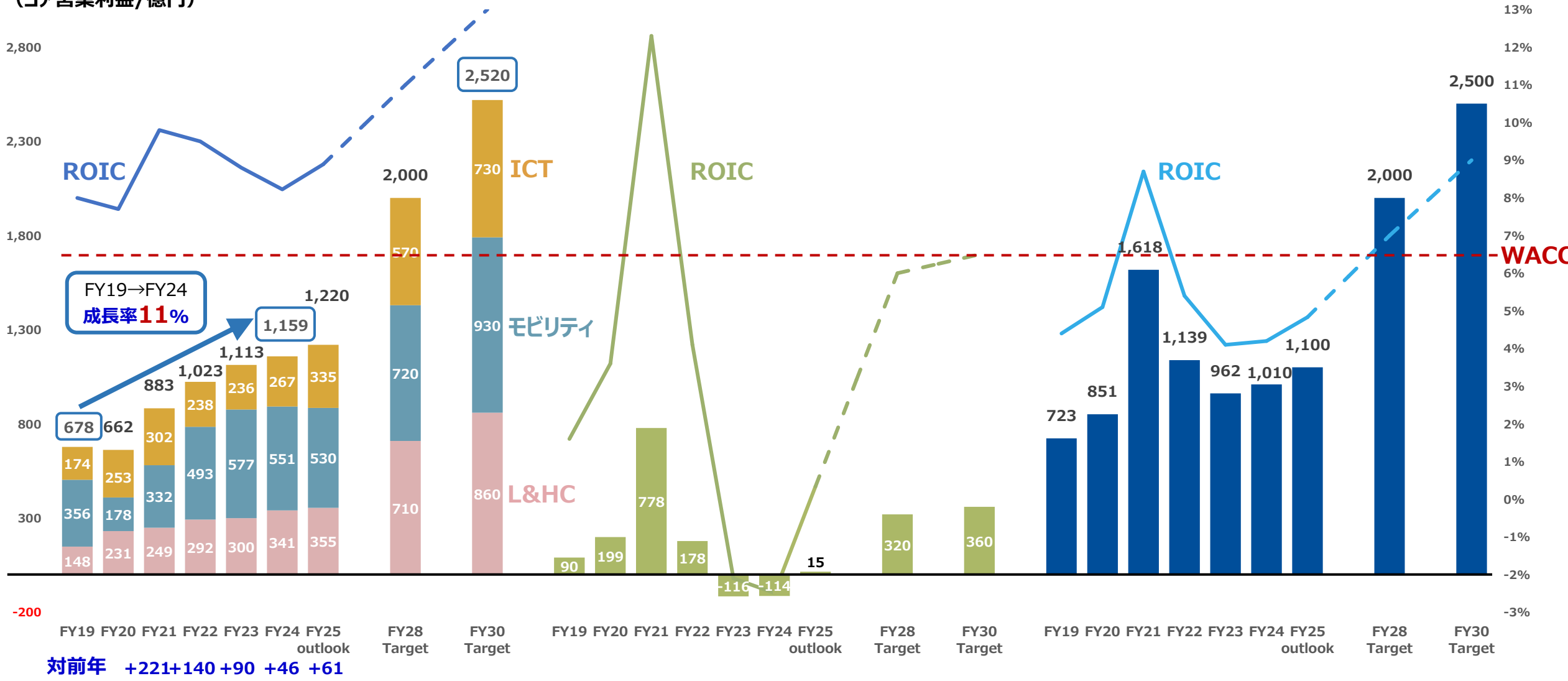
地域・他社連携の推進加速

成長領域

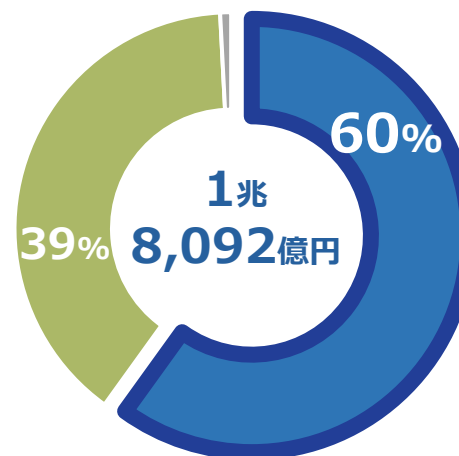
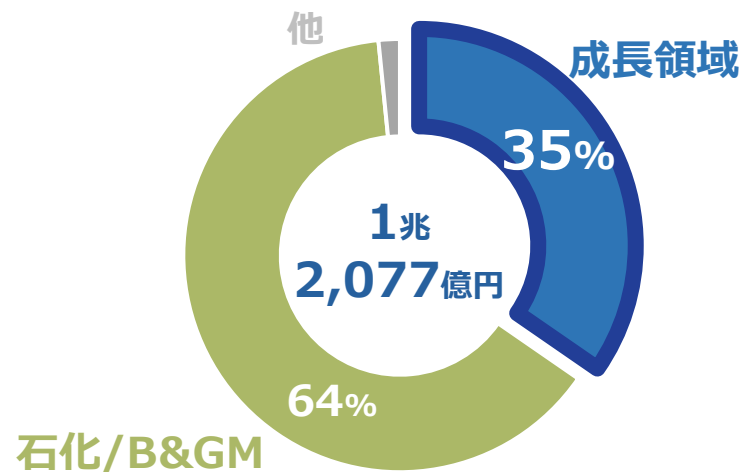
B&GM

全社

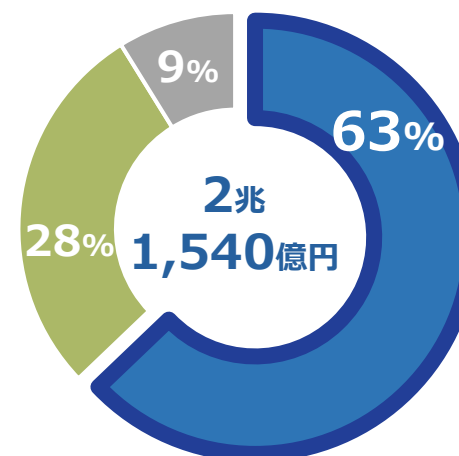
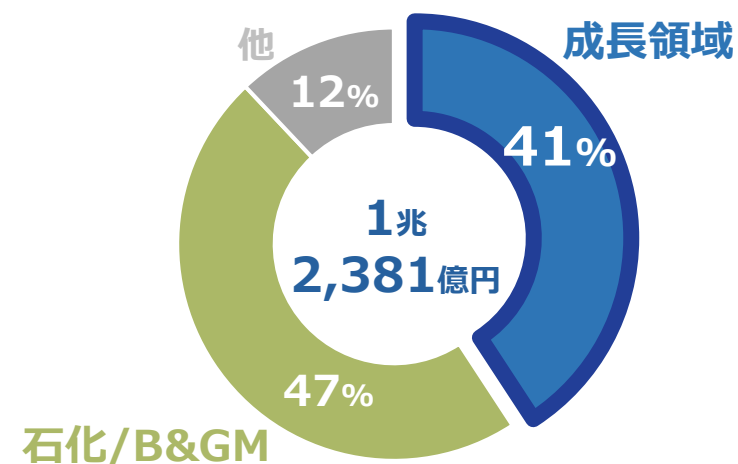
(コア営業利益/億円)



成長領域の拡大・成長とB&GMの再構築により成長領域中心の事業構造に変革

FY09
リーマンショック後FY24
現在FY30
目指す姿イメージ（再編前）売上高/
売上収益

総資産



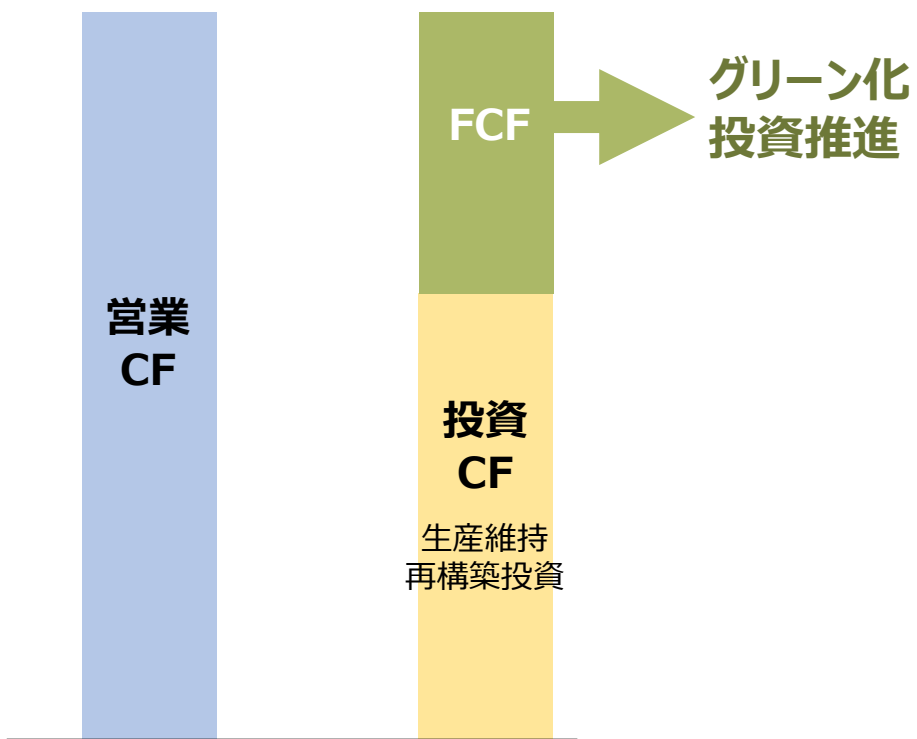
VISION 2030 達成に向け、昨年度見直した戦略を加速

主な戦略		コア営業利益(億円)			ROIC		
		FY19	FY24	FY30	FY19	FY24	FY30
成長領域 L&HC モビリティ ICT B&GM	強みが活かせる差別化分野に集中、 聖域なきポートフォリオ見直し により成長スピード加速	678	1,159	2,520	8%	8%	13%
	ビジョンケア、農業化学品の安定拡大 当社G技術をベースにメディカル領域（オーラルケア、 整形外科、検査・診断）を第3の柱として育成 オーラルケアは再構築加速を最優先に実行	148	341 CAGR +18%	860 CAGR +17%	5%	8%	12%
	環境変化を捉え、「成長市場×差別化」の戦略継続 エラストマーの多用途展開加速 ARRKの構造改革加速 と成長策実行 新ビジネスモデルの育成強化	356	551 CAGR +9%	930 CAGR +9%	9%	10%	15%
	重点事業に資源投下を集中 半導体・実装（イクロス、ペリクル、次世代材料） コーティング・機能材 等 イメージングはXR向け展開・新材料開発 不織布は再構築と差別化シフト加速	174	267 CAGR +9%	730 CAGR +18%	10%	6%	13%
	再構築第2幕や他社連携を進め、ボラティリティ低減に による安定的なキャッシュ創出と収益底上げを図り、 自立的な運営体制を構築する	90	Δ114	360	2%	Δ2%	6.5%

	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	
PH	AC法IPA 稼働	本州化学TOB	23年 AC法IPA増強 本州化学レンズ材料展開(PHチェーン強化)★	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(協議進展)★ 他社連携による安定供給体制 ★ 25年下期 市原PH停止(前倒し) ★	
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(垂直立上げ) →次期デボトル増強検討へ ★	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		25年 高機能PP 稼働	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 クラッカー最適生産体制検討 ★	競争力のあるクラッカーへ

B&GM事業の自立性を確保

FY25からFY30の累計CF計画



自助努力でできる再構築に目途

再構築第2幕 (FY25～)

PH 国内	市原停止 FY25 10月末に前倒し / 他社連携による安定供給体制
PH 海外	ライトアセット検討 (順調に協議進展)
PO 国内	高機能PP 稼働 FY25 / 千葉PP1系列 停止 FY26 他社連携による最適化検討
MDI 海外	次期デボトル増強検討
TDI 国内	ダウンサイジング FY25 7月 (順調に工事中)
クラッカー	千葉LLPの1基化検討 / 西3社連携 最適生産体制検討

再編加速に向けて次のステージ、**自走できる強靱な事業体を目指し、B&GM分社化を検討**

他社連携・再編により国際競争力のある日本を代表する事業体を目指す

分社化の目的

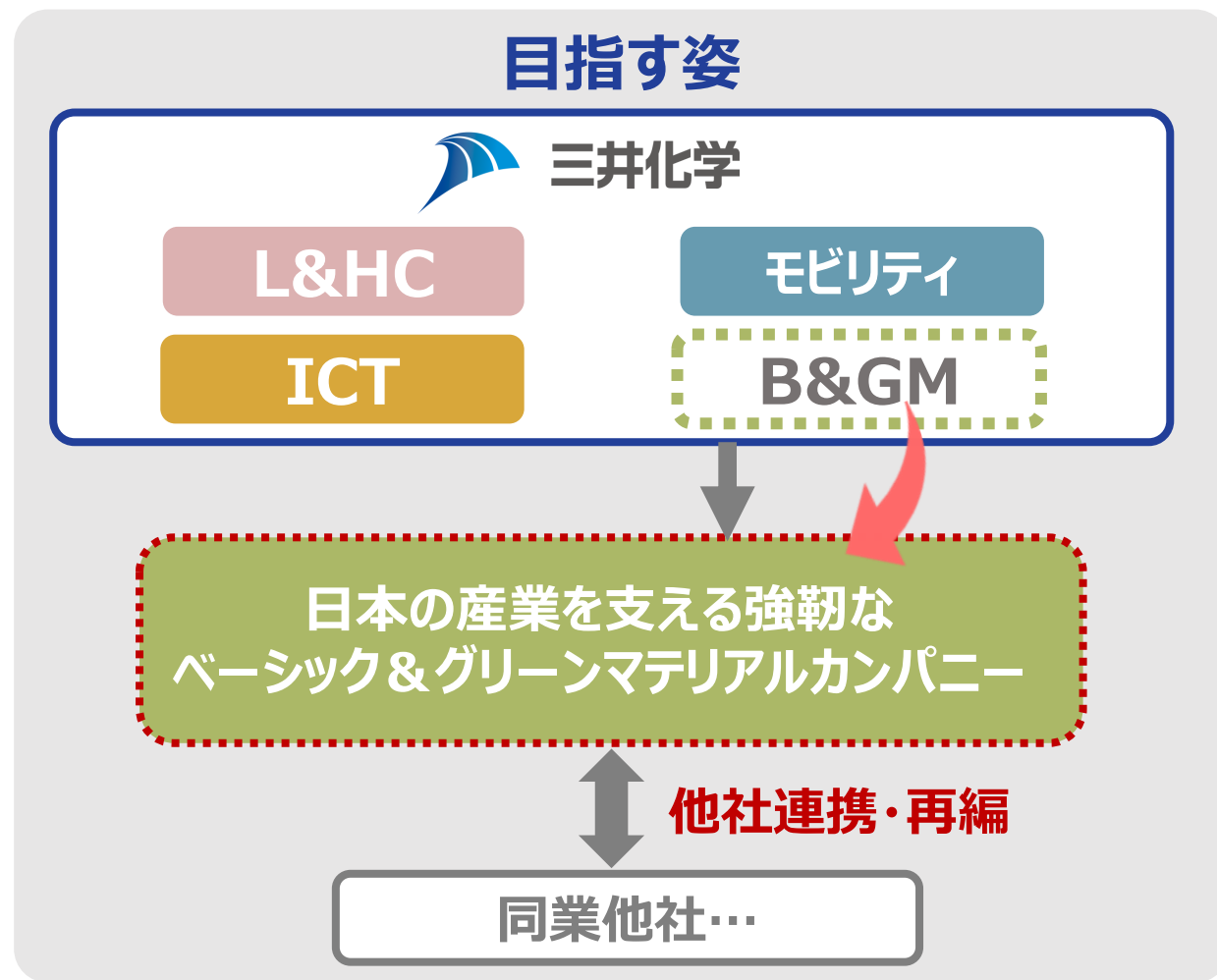
他社連携・再編を加速し、対輸入品競争優位のある石油化学分野での日本を代表するグリーンケミカルの事業体を目指す

意思決定スピードが異なる成長領域とB&GMが各々のガバナンス体制で戦略遂行する

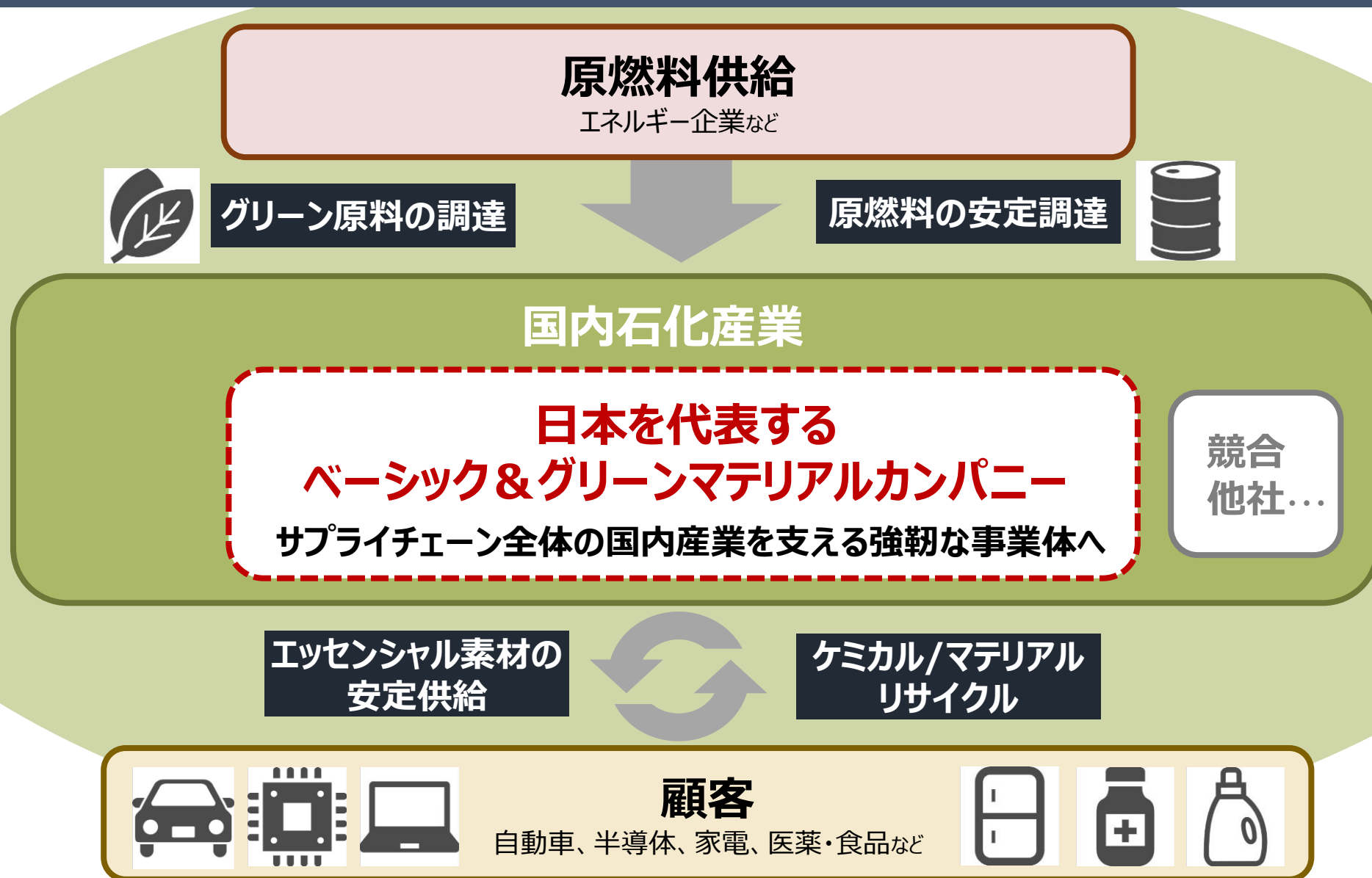
経済安全保障、更なる高機能化による人々の暮らしへの貢献、カーボンニュートラル等の面で日本の産業を支える

可能な限り早期に目指す姿の実現に努めるが、2027年近傍には分社化は実行する

目指す姿



サプライチェーン一貫でのカーボンニュートラル達成や、国内産業の安定化・高度化等に貢献



青字:海外拠点

FY19 ~ FY25 (主要案件)

ライトアセット



L&HC

FY22 衛材不織布中国拠点売却



モビリティ

FY25 三井化学産資株式譲渡



ICT

FY24 包装フィルム事業JV設立、活材ケミカル・DMノバフォーム株式譲渡
FY25 トナー事業撤退、三フッ化窒素(NF3)事業撤退投下資本減少
約450
億円

成長投資



L&HC

MR™能力増強、メガネレンズ加工機器メーカー買収
Meiji Seika農薬事業買収、松風資本提携強化
日本MDM(整形外科)出資、DNAチップ研究所(検査・診断)TOB

モビリティ

ルーカント®能力増強、タフマー®能力増強、
欧州PPコンパウンド拠点設置、世界各極でのコンパウンド能力増強

ICT

アペル®能力増強、ペリクル事業買収、EUV・CNTペリクル量産機新設
イクロス台湾拠点能力増強、XDI・PUD能力増強、本州化学工業共同TOB
新光電気工業出資、クリエイティブインテグレーションラボ®設置

新事業

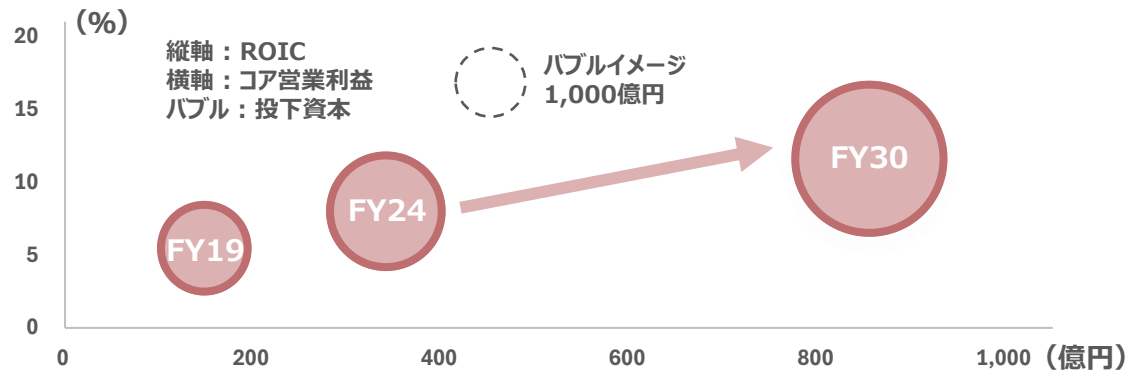
CVC第1号、CVC第2号(米国)

投下資本増加
約4,300
億円成長領域でも
課題事業ありROICと
利益成長に基づく
ポートフォリオ変革の
更なる推進

成長領域共通

過去の投資の確実な回収と低収益事業の構造改革によるライトアセットを推進

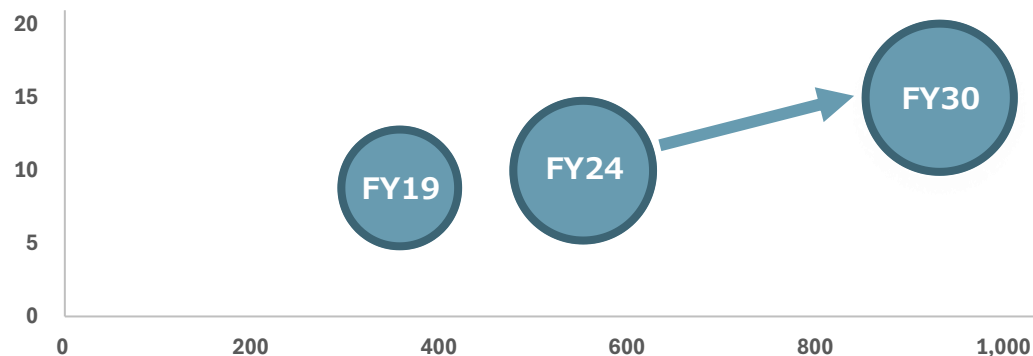
L&HC



FY24 → FY30 投下資本 **1.4 倍**

ビジョンケア、農業化学品への継続的な投資、
第3の柱として育成するメディカル領域を中心に
積極投資

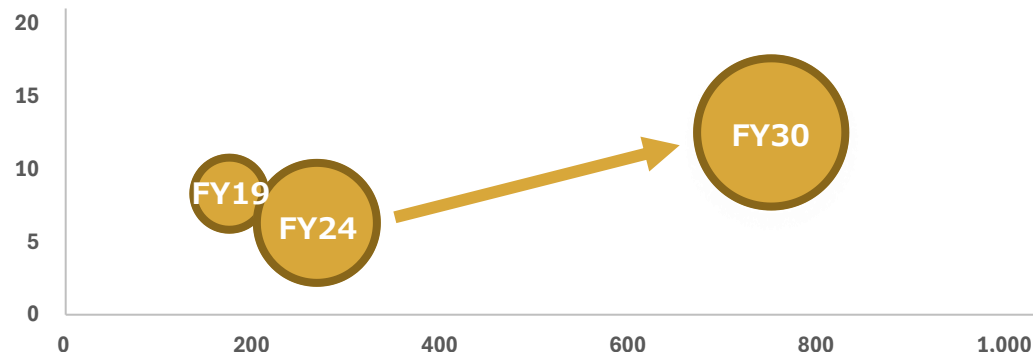
ハイノリイ



FY24 → FY30 投下資本 **1.1 倍**

「成長市場×差別化」戦略に沿った
エラストマー、複合材料製品等の
新興市場も含めたグローバルでの機動的な投資

ICT



FY24 → FY30 投下資本 **1.6 倍**

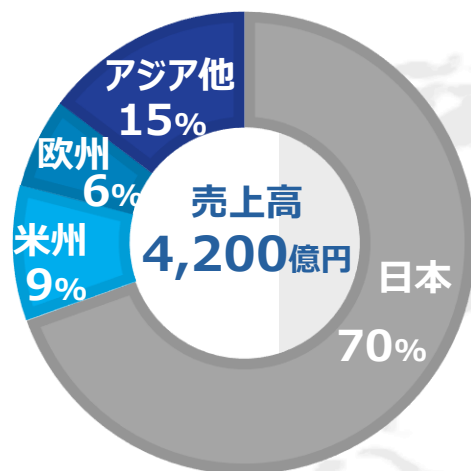
半導体・実装(イクロス、ペリクル、次世代材料)
コーティング・機能材等の重点事業へ集中投資

地域ごとの社会環境・市場ニーズに基づき、
既存市場のオーガニック成長に加え、成長市場・新興市場へ積極的に資源投入を図る

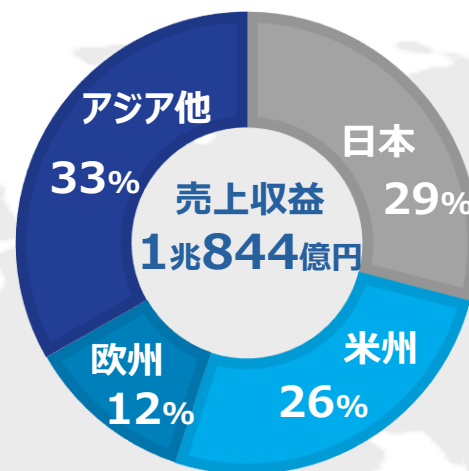
FY09 リーマンショック後

FY24 現在

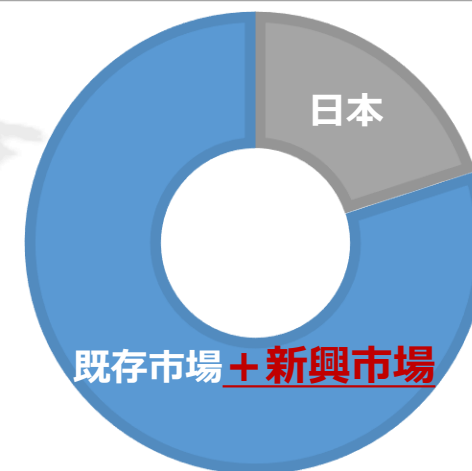
FY30 目指す姿イメージ



売上収益 2.6倍
海外比率 2.4倍



グローバル
展開加速



L&HC

アジア

- 農業化学品の重点市場として
インドも含め事業強化

米州

- ヘルスケア最大市場において副本部長を常駐させ、**メディカル分野等強化**
- 農業化学品の重点市場として
今後も**南米を中心に強化**

EMEA

- 歯科材料M&Aにより欧州拡大
- ヘルスケアの重点市場として更に強化

モビリティ

- 重点市場として順調に拡大
- 今後も地産地消をベースに
インドも含め差別化分野で展開

- 重点市場として自動車分野を中心に順調に拡大
- 今後も地産地消をベースに差別化領域で事業強化

- 複合材料等が先行して欧州展開
- 環境対応包材、自動車分野等差別化領域での欧州展開加速

ICT

- 重点市場として順調に拡大
- 今後も各拠点の技サ機能活用によりソリューション提供力を強化し拡大
- インドでコ・機材の技サ拠点を設置**

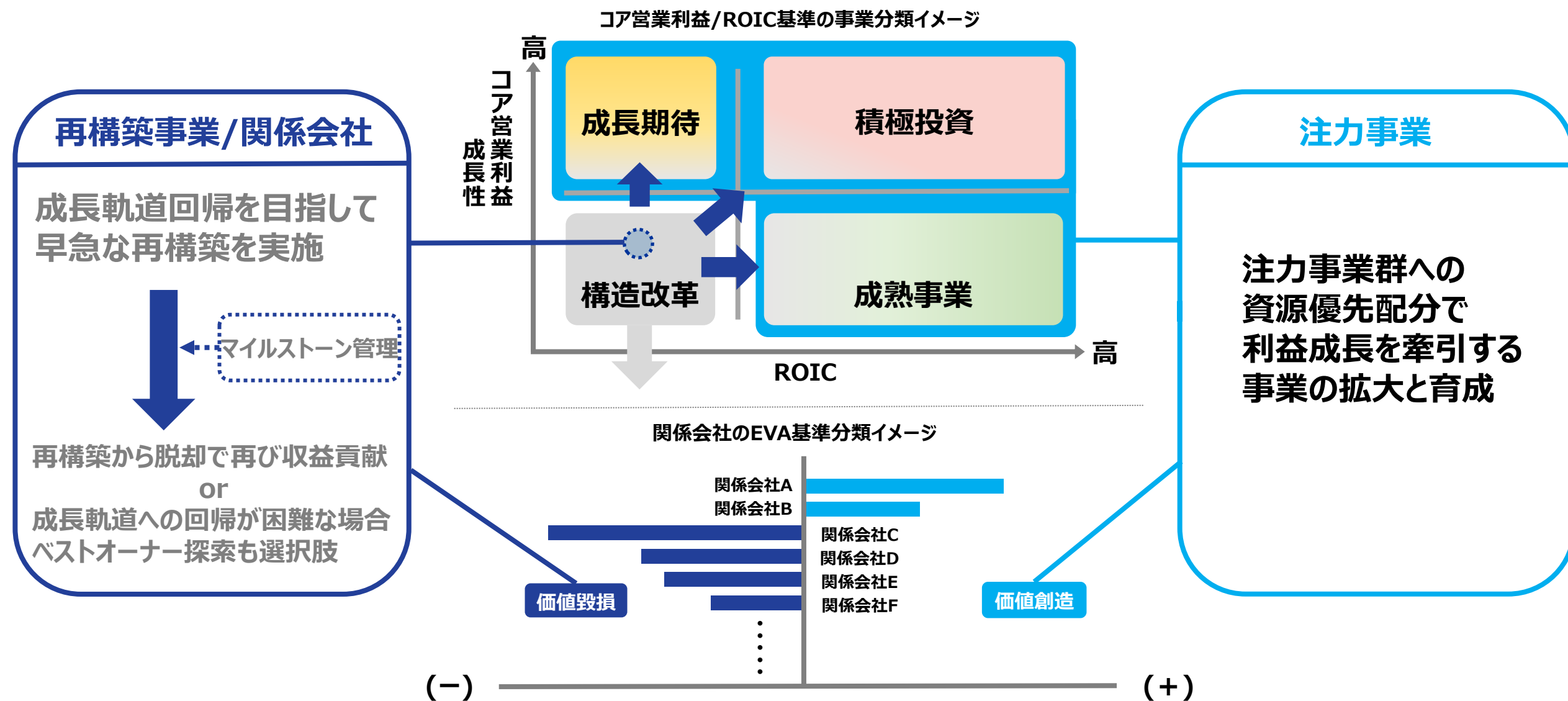
- GAFAM等先端領域でのソリューションの提供を加速

- 環境対応包材等差別化領域での欧州展開加速、**アフリカ市場開発**
(コ・機材の**販売・技サ拠点設置検討**)

事業基盤

拠点統廃合、
間接共有化等
により事業基盤
の効率化・強化

注力事業群の更なる事業拡大と、期待値以下事業の早急な再構築推進



資源の優先配分で利益成長を牽引する事業の拡大と育成

注力事業

L&HC

ビジョンケア、農業化学品の安定拡大

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
 農業化学品 成長ドライバーとなる原体の登録国・用途の更なる拡大

メディカル領域(オーラルケア、整形外科、検査・診断)で第3の柱を育成

検査・診断 当社グループ技術基盤の活用とパートナーとの連携強化

今回説明トピック（最近の投資案件）

DNAチップ研究所の完全子会社化

モビリティ

素材提供型ビジネスの「成長市場×差別化」への販売シフトの更なる加速

エラストマー 特長あるポリマー群による成長市場の需要開拓、多用途展開加速
 複合材料 多様な成長市場への差別化製品群の継続投入と新規市場獲得

PPコンパウンドの事業拡大

ソリューション型ビジネスの新ビジネスモデルの育成強化

ICT

半導体・実装(イクロス・ペリクル・次世代材料)、コーティング・機能材等の重点事業への集中投資

半導体・実装 先端領域への幅広い製品展開、実装工程向け材料の事業化先着
 コーティング・機能材 注力市場への差別化製品投入、グローバル展開加速

新光電気工業社への出資効果

イメージングのXR向け展開と新材料開発

本州化学工業のシナジー効果



遺伝子検査領域の事業基盤獲得で検査・診断事業の拡大加速

検査・診断市場全体

CAGR 5% FY19~25

遺伝子検査領域

CAGR 8%

がんの個別化医療や感染症拡大により高成長

医療ニーズの高度化に対応した新たなソリューションへの期待

<基本戦略>

Step.1 FY22

差別化できる技術の開発
パートナー獲得

Step.2 FY25

事業基盤の獲得

Step.3 FY28~

画期的な検査・診断コンテンツの拡充
グローバルでの事業拡大

DNAチップ研究所完全子会社化 25年6月末予定

両社の強みを活用したシナジー創出



株式会社DNAチップ研究所

高感度遺伝子解析技術

開発・薬事・検査オペレーション・
販売機能等



三井化学

バイオ技術基盤、経営資源、
グローバルネットワーク、CVC機能

特徴ある検査・診断コンテンツの
拡大・拡充、新規事業の創出

グローバル市場への進出
米国等

スタートアップとの提携による
技術ソーシング

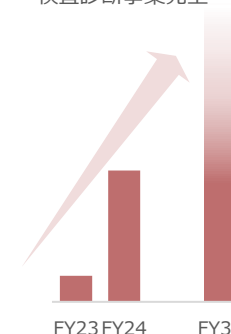
DNAチップ研究所既存事業の発展

主力製品である肺がんコンパクトパネル®*の
販売・マーケティング強化
肺がん以外の疾患へのコンテンツ拡充

共同開発アイテム

24年度1件、25年度1件 開発着手

株式会社DNAチップ研究所
検査診断事業売上



* 患者一人一人にあったがん等の治療薬を選択するための遺伝子検査サービスの名称（DNAチップ研究所商標）



「成長市場×差別化」製品への注力継続で、市場を上回る事業成長を目指す

量的拡大

世界8極で需要に応じた供給体制構築も、コロナ禍での需要鈍化で事業成長停滞

タイ、オランダ、インド、米国、メキシコ、ブラジル、日本、中国

質的向上への戦略転換

「成長市場×差別化」製品投入に注力

EV・軽量化

日欧米OEMと新興EVメーカー向けで採用拡大

環境対応

ポストコンシューマーリサイクル材 → 採用国拡大
(米国+中国/ブラジル/タイ)
塗装レス材 → 製造難度が高い白色・漆黒材の採用決定

差別化比率 50% → **60%強**へ大幅収益改善

更なる事業拡大へ

「成長市場×差別化」製品の更なる強化

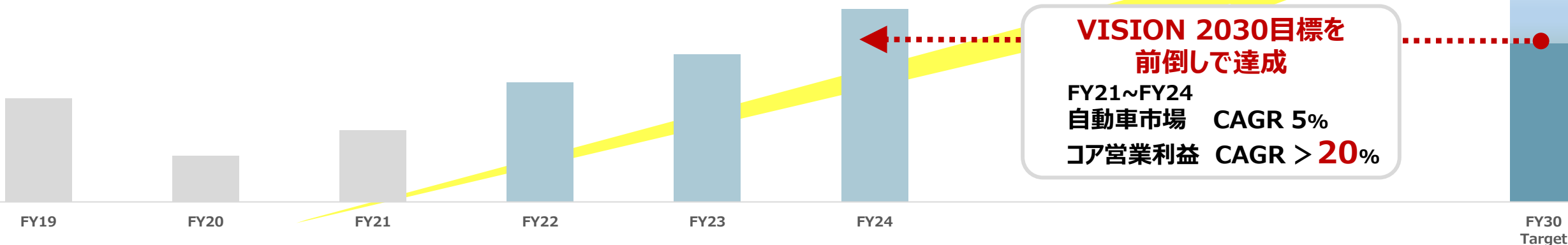
高機能PP(25年下期営業運転)
強高剛性・高流動など特性の活用

更なる金属代替などの提案で
軽量化・電燃費向上
ガラス繊維強化PP 等



中国・欧州でのローカルOEMへの刺さりこみ
地産地消化による強靱な事業基盤を活用した複合材料の拡大

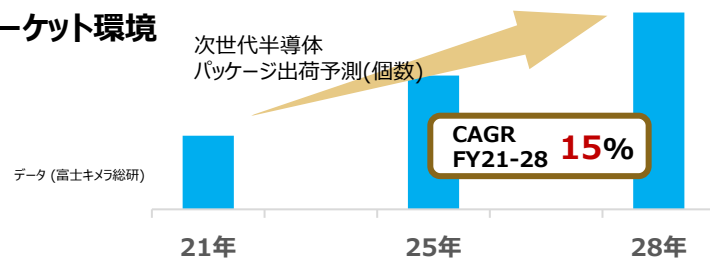
営業利益推移イメージ



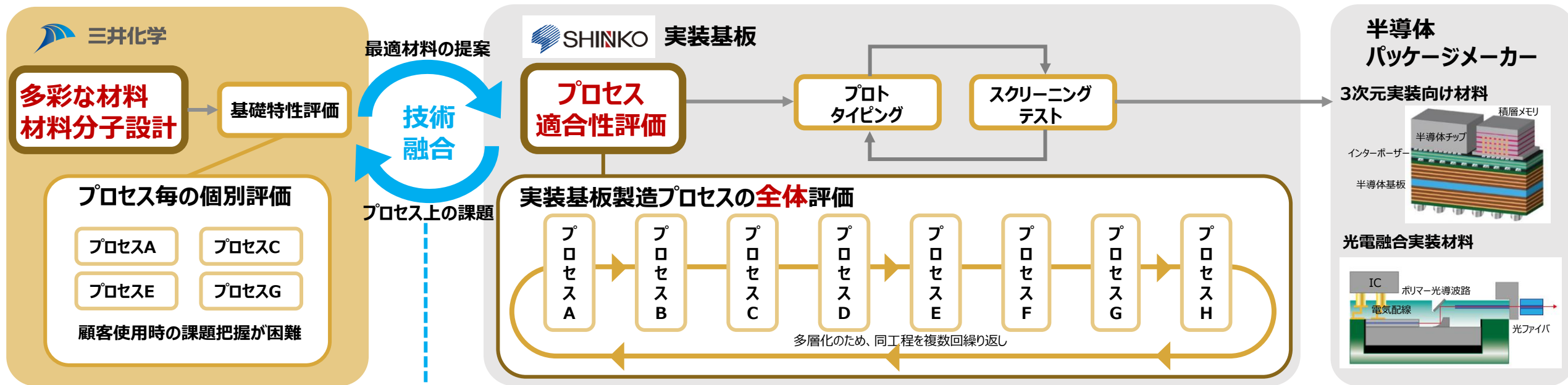


確度の高い材料開発で、次世代半導体パッケージ向け材料の事業化に先着

マーケット環境



サーバーやデータセンター向け高性能半導体の需要増が見込まれる中、高速化・低消費電力などのニーズを満たす、次世代半導体パッケージ向け技術開発が求められてる



出資効果

両社の技術融合で、市場の潜在課題に基づいた次世代半導体材料を効率的に開発



事業ポートフォリオ変革によりICT領域での事業拡大を加速

営業利益推移イメージ

基盤事業

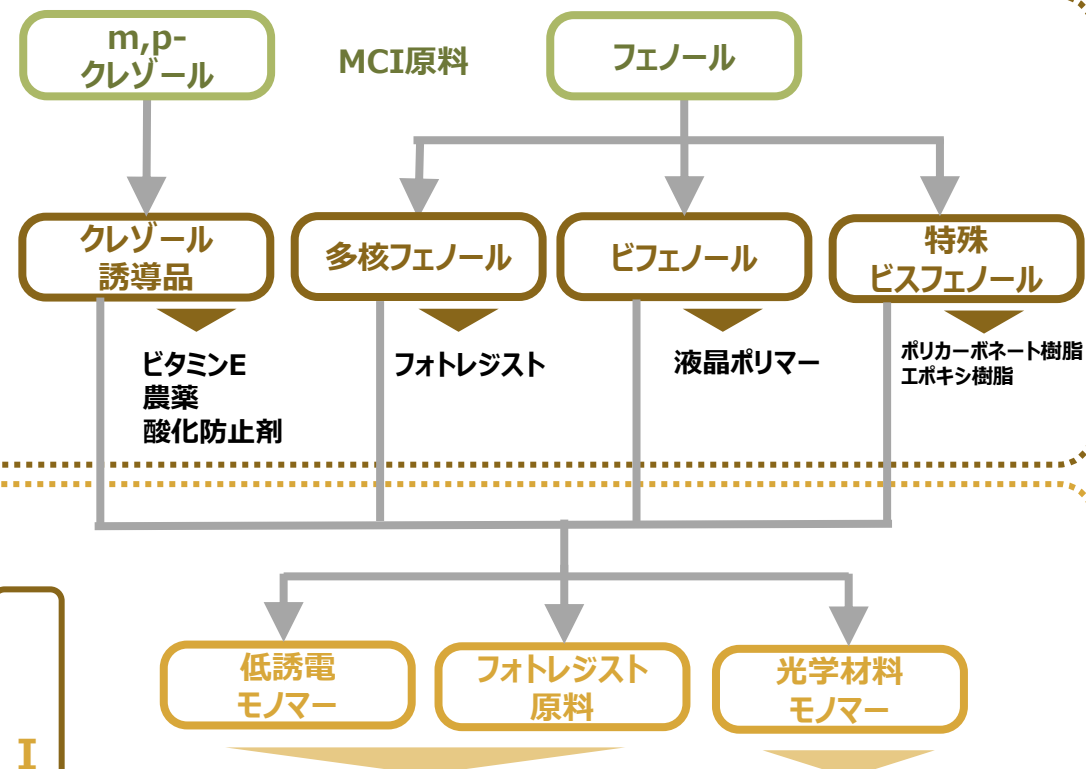
成長事業

基盤事業：競争力強化

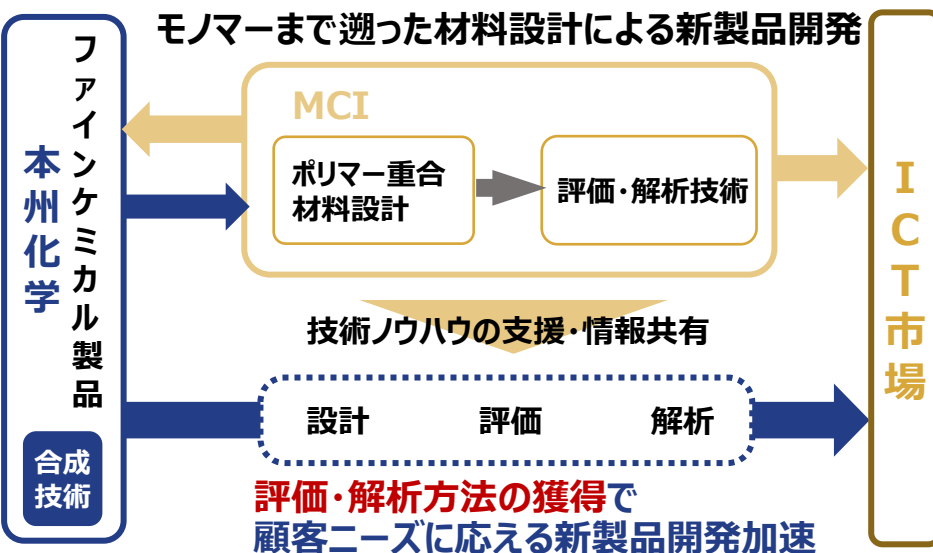
エンジニアリング支援による生産技術力強化

ビスフェノール：生産能力増強・原単位改善

特殊ビスフェノール：スケールアップ・プロセス改良



成長事業：ICT領域での新事業創出



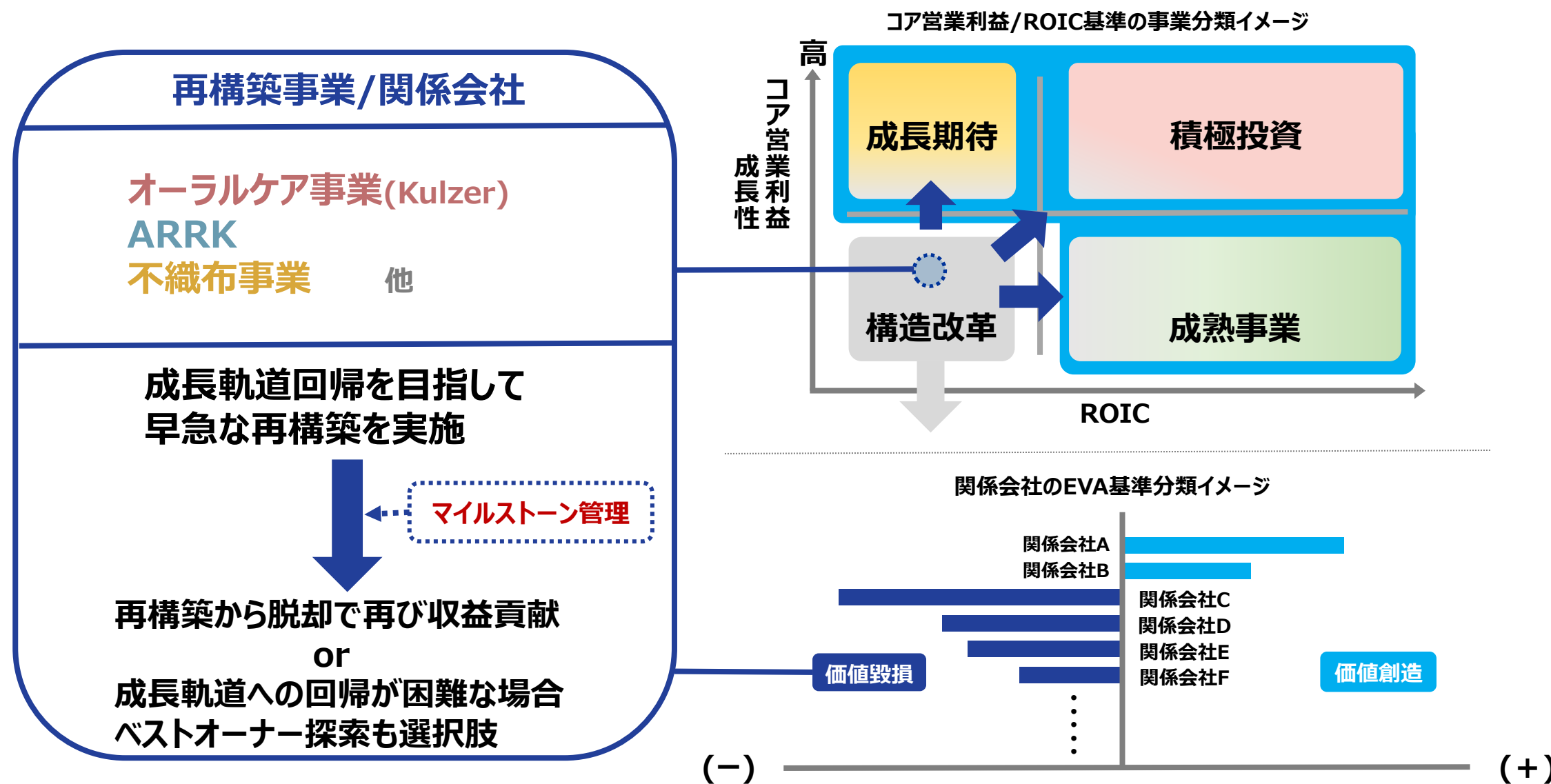
次世代半導体材料
顧客評価中



次世代イメージング材料
顧客評価中



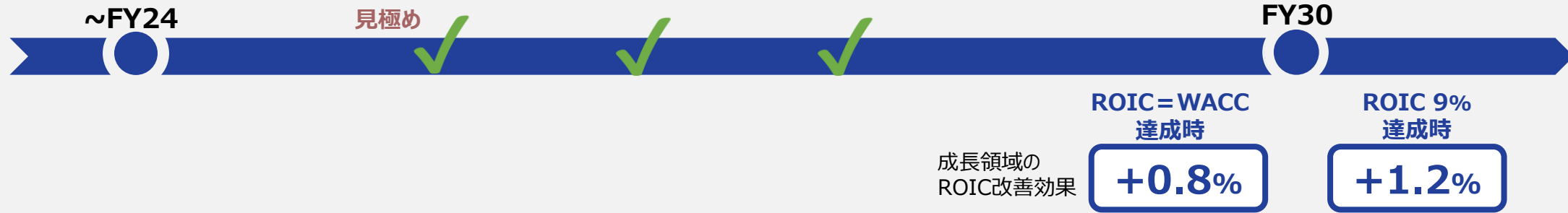
期待値に満たない再構築事業/関係会社の早急な再構築推進とマイルストーン管理を徹底



31 事業再構築の推進による資本効率改善

再構築事業の将来性を見極め、ポートフォリオ入れ替えも含め成長領域の収益・ROICを改善させる

マイルストーン
管理



オーラルケア
事業
(Kulzer)

販売拠点整理
(インド、シンガポール)

コスト構造改善

販管人員最適化（人員削減△15%）
欧米のマーケティング・販売機能強化
DX活用による販売手法改革
製品ポートフォリオの改善
グループ連携で高収益製品への資源集中

目指す姿

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

ARRK

ポートフォリオ変革
金型事業売却（欧州）
合理化によるコスト構造改善
海外関係会社・国内事業所整理
アDMI合理化

更なるポートフォリオ変革
選択と集中の推進
設計力を活かした提案型事業の強化
更なる合理化推進
追加施策検討継続

設計・解析から試作・量産までワンストップで提供し、未来のイノベーションを実現する開発支援パートナー

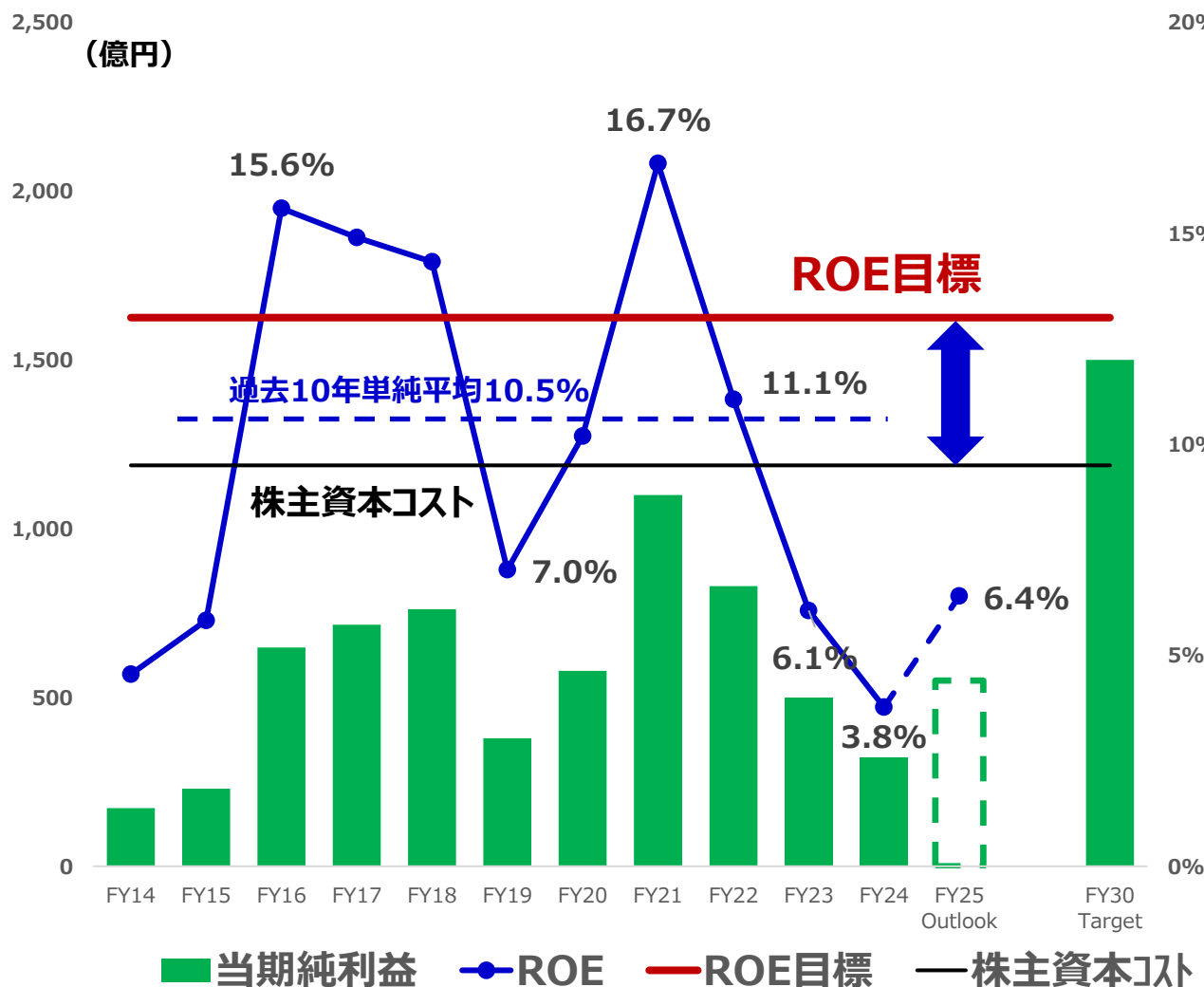
不織布事業

生産体制最適化
2ライン停止、生産移管
タイ2社のアDMI機能統合、
人員最適化（人員削減△10%）

更なる生産体制最適化
更なるライン停止検討
産業資材：重点セグメント拡大
半導体・環境対応向け
衛生材：競争力強化
差別化拡大（伸縮材）
中空化による収益力強化（タイ、日本）

市況影響を受けない、産業資材を中心とした差別化・高収益事業へ

事業ポートフォリオ変革、ライトアセット、還元強化等により 株主資本コストを上回るROE目標13%を達成し、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変革加速（成長領域でも入替え等により資本効率改善加速）

資本効率向上

- ✓ 自助努力でできるB&GMの再構築第2幕に目途
- ✓ 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
- ✓ 再編加速に向けたB&GMの分社化検討、国内産業を支える強靱な事業体実現を目指す
- ✓ 政策保有株式見直し（順調に減少）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改善等による営業CFの向上（順調に拡大）

資本政策

- ✓ 株主還元強化(FY25～：総還元性向30⇒40%以上、今後更なる強化検討)

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
- デイスクジャー優良企業賞受賞
 IR優良企業賞受賞

	FY22 Results	FY23 Results	FY24 Results	FY25 Outlook	FY28 Target	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,139	962	1,010	1,100	2,000	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (億円)	829	500	322	550	1,100	1,500以上
ROE	11.1%	6.1%	3.8%	6.4%	10%以上	13%以上
ROIC*1	5.4%	4.1%	4.2%	4.8%	7%以上	9%以上
NET D/E	0.77	0.69	0.73	0.70	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

持続可能な社会への貢献

マテリアリティ	KPI	FY24 Results	FY25 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	・26% ・25%	・28% ・26%	・40% ・40%
	・GHG排出量削減率 (Scopes 1, 2) ※ 2013年度比	・27%(見込)	・28%	・40%

事業継続の前提となる課題

マテリアリティ	KPI	FY24 Results	FY25 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(リスクアセスメントプロセスの再整備)	・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改善)	・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	・ゼロ	・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	高額損失トラブル件数 ・3件	高額損失トラブル件数 ・≤6件	高額損失トラブル件数 ・ゼロ

事業継続に不可欠な能力

マテリアリティ	KPI	FY24 Results	FY25 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%	・40%	・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	・235%	・250%	・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 24.1% ・8%	・経営者候補多様化率 ≥25% ・≥9%	・≥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	・10.16% ・0.67(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	・104名	・≥165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	・予備的市場開発を行う ステージへのアップ率 11%	・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)
	Beyond 2030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	・研究開発テーマ 5件	・シーズ研究から技術開発へ のステージアップ ≥5テーマ ・将来取り組むべき社会課題 の特定 ≥5件	・≥3領域
・パートナーシップ	・持続可能な調達率	・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:19社	・取引先への周知徹底 取引金額比率95%のサプライヤに 対する調達ガイドラインの説明と 合意書の展開	・80%

The background of the slide is a photograph of a bright blue sky filled with soft, white clouds. A large, solid blue arrow points from the left edge towards the right, starting behind the text and extending to the right edge of the frame.

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。