

0→1 MAKE IT HAPPEN



三井化学
グループ

**ポリオレフィン事業統合を中心とした
B&GM事業戦略説明会**

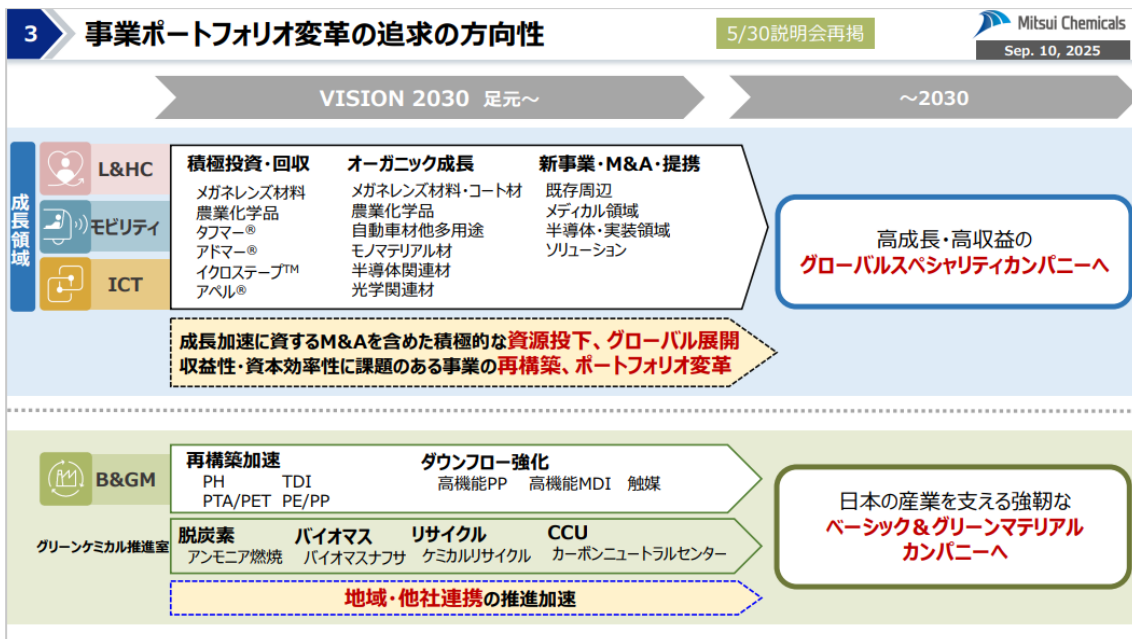
専務執行役員
ベーシック&グリーンマテリアルズ事業本部長
伊澤 一雅

2025年9月10日

Contents

▶ **三井化学グループの目指す方向とポリオレフィン事業
統合の目的・戦略的位置づけ** by CEO 橋本 修

▶ **B&GM事業戦略** by 専務執行役員 伊澤 一雅
ポリオレフィン事業統合について
B&GM事業計画



【CEO 橋本修】

- ・5月30日の経営概況説明会では、我々を取り巻く環境が大きく変化する中で、成長領域とベーシック&グリーンマテリアルズ（B&GM）の目指すべき方向も大きく変わってきたことから、それぞれが違う目標をもって、その実現に向けたマネジメントをやっていくという方針を説明しました。
- ・成長領域は、グローバルでの熾烈な競争に勝っていくために、様々な提携等を駆使して事業基盤を強化していくことで、高成長・高収益のグローバルスペシャリティカンパニーを目指します。
- ・B&GMは、中国を中心とするオーバーキャパシティ問題をはじめ厳しい環境にありますが、エッセンシャル産業として事業基盤を強化していくことで、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を目指します。

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

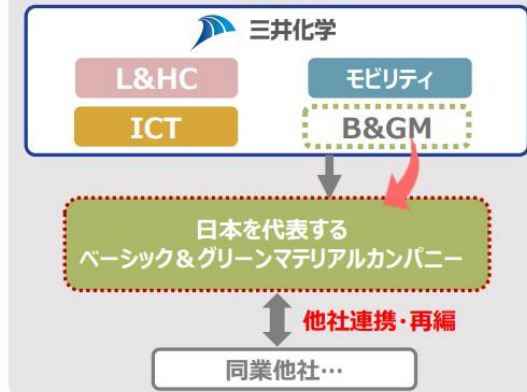
他社連携・再編を加速し、対輸入品競争優位のある石油化学分野での日本を代表するグリーンケミカルの事業体を目指す

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

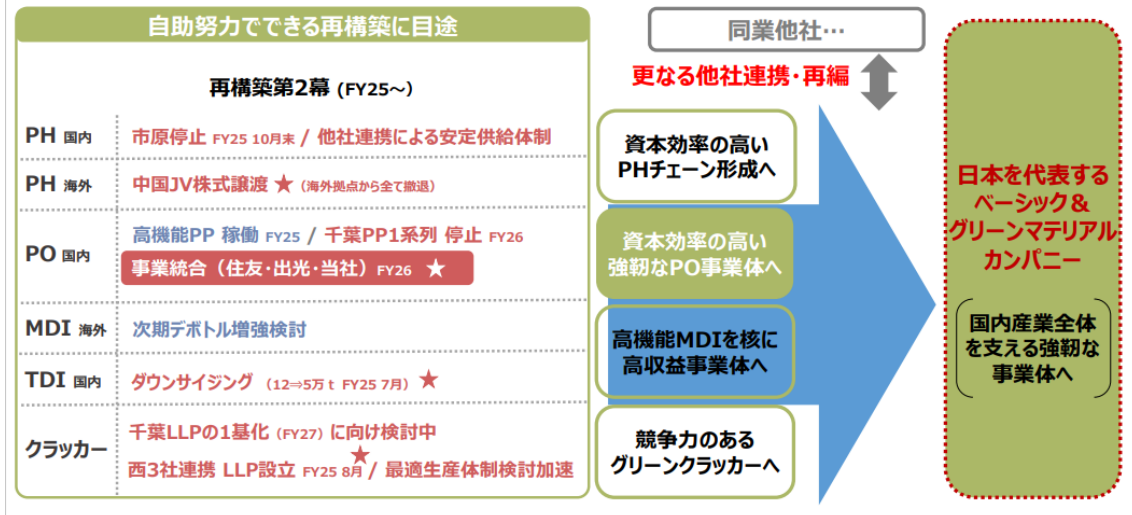
可能な限り早期に目指す姿の実現に努めるが、2027年近傍には分社化は実行する

目指す姿



- ・自動車・半導体・パッケージング・ヘルスケアといった幅広い領域における顧客に対して貢献できるエッセンシャルカンパニーとなることがB&GMの将来のあるべき姿と考えています。
- ・他社との連携・再編の動きを加速させることによって、最終的に数社に収斂していくと想定されますが、再編は相手もあることなので進捗がどうなるかはまだ分かりませんので、当社は少なくとも27年近傍には100%子会社という形で分社を実行していきます。
- ・分社化の目的は本資料の記載の通り、将来進む方向を考えた時に成長領域とB&GMのビジネスモデルや投資の考え方が異なってくる中で、B&GMとして迅速な意思決定を可能にするために、B&GMとして自走できるように基盤を固めていくことを目指しています。

国内産業全体を支える強靱な事業体実現に向け、PO事業強化の第1歩を踏み出す



- ・これまで当社が単独でできる再構築については相当に進めてきました。さらに再構築に加えて強い誘導品を選別し、強化していく取り組みも推進してきました。当社が自助努力でできることは確実に進捗していることから、これからは他社との連携・再編を通じてさらに事業基盤を強化していきます。
- ・他社との連携・再編により、資本効率の高いフェノールチェーン、今回発表にもかかわる資本効率の高い強靱なポリオレフィン (PO) 事業体、高機能 MDI を核として高収益のポリウレタン事業体を実現し、さらには最も影響の大きいグリーン化を含めた競争力のあるクラッカーにより新しい形でのコンビナートの強化を実現することで、最終的に日本を代表するベーシック & グリーンマテリアルカンパニーを目指します。
- ・今回発表しました PO の事業統合はそこに進むための1つの道程であります。

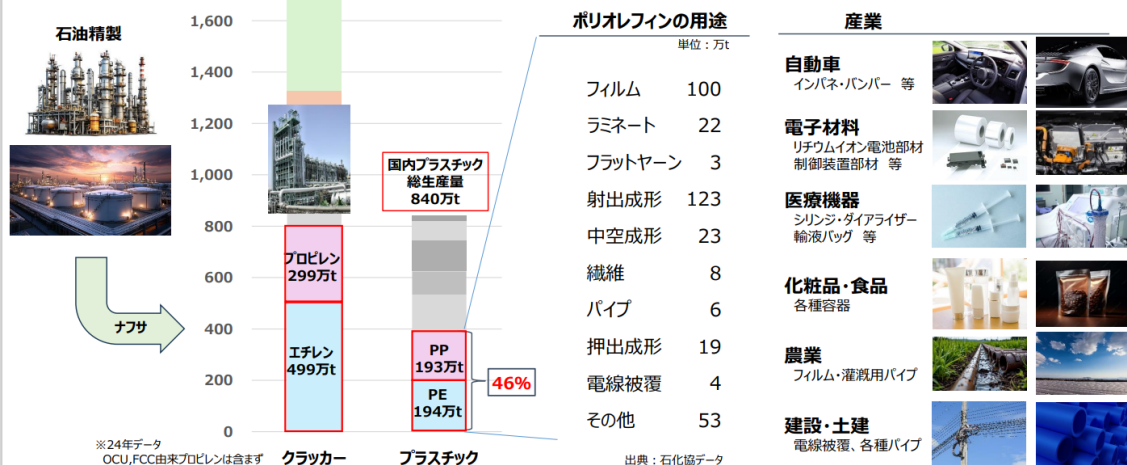
Contents

- ▶ 三井化学グループの目指す方向とポリオレフィン事業
統合の目的・戦略的位置づけ by CEO 橋本 修

- ▶ **B&GM事業戦略** by 専務執行役員 伊澤 一雅
ポリオレフィン事業統合について
B&GM事業計画

POは石油精製でつくられるナフサを大元の原料とし、その用途は産業のあらゆる分野に広がる
経済安全保障上 重要なエッセンシャルな素材。国内産業に不可欠な製品

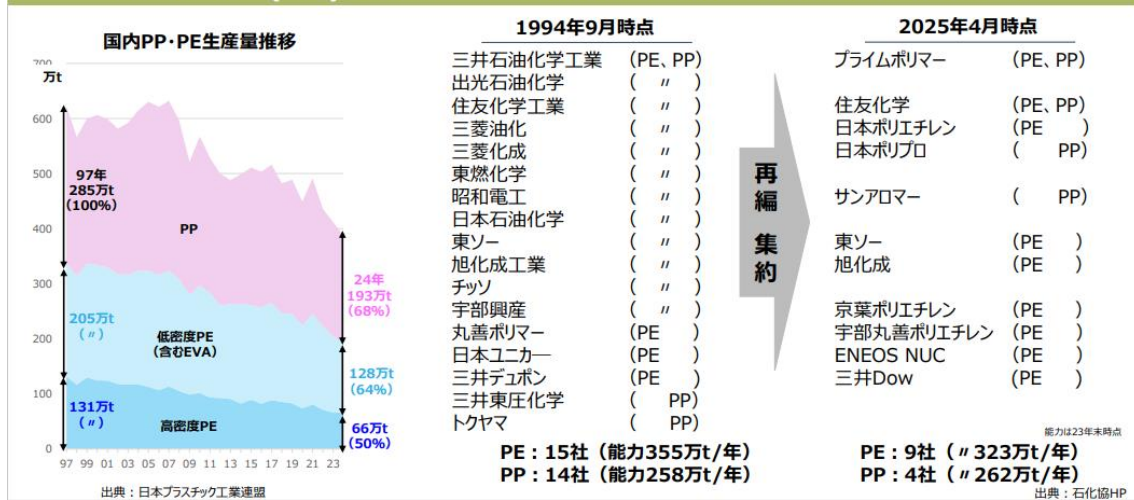
出典：日本プラスチック工業連盟データ、石化協統計をベースに一部当社推定



【専務執行役員 伊澤一雅】

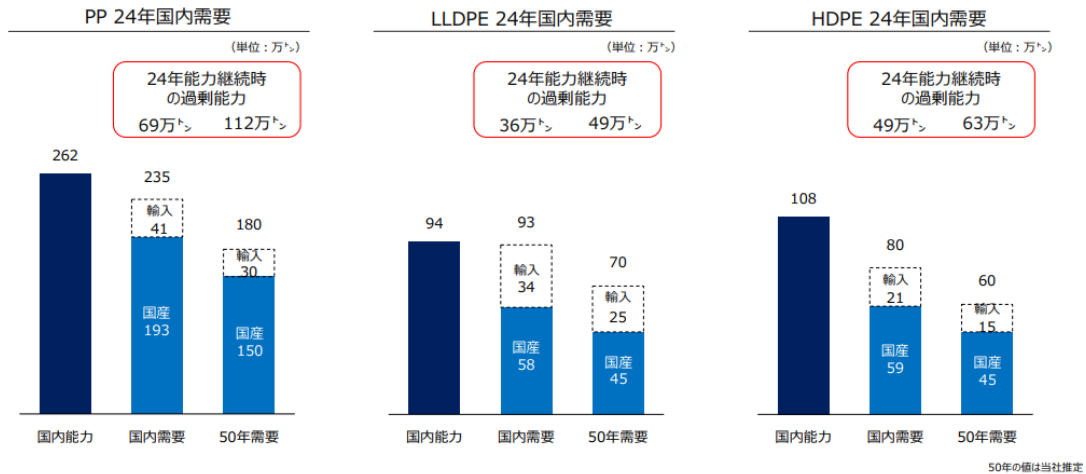
- ・左から右に産業のチェーンがつながっていることを示しています。
- ・石化全般の中でPOはその中核となる製品となります。国内プラスチック総生産量840万トンの中でPEとPPの2製品は46%を占めています。この2製品の生産量400万トン弱はさらに加工されて様々な産業に提供されていきます。右側の写真でお示しているような自動車のインパネ・バンパー、電子材料のリチウムイオン電池材料、医療機器、機能性の高いパッケージング材料などの用途では高い機能性が求められ、海外からの輸入品と差別化ができる領域です。POは汎用樹脂と呼ばれることもありますが、私たちの生活にエッセンシャルな材料であることに加えて、機能性の求められる領域が多いため、当社としてはそこにビジネスチャンスがあると考えています。
- ・(左側の)原料面に目を向けますと、クラッカーから出てくるエチレン約500万トンとプロピレン約300万トンがあります。例えば、エチレン500万トンのうち約40%強がPE製造に使用されていることから、PEを含むPO事業を強化していくことが、クラッカーの競争力強化にもつながっていくことになります。
- ・当社はB&GMの再構築戦略の中で、クラッカーの生産能力を起点として出てくる留分をどのように活用するかというこれまでのコンビナートの考え方を变えて、将来的に勝ち残っていける強い誘導品から逆算してクラッカーの最適化をしていくという説明をしてきました。この戦略を推進する中でPOが中核となる非常に重要な製品であることをご理解ください。

1990年代よりPOメーカーは再編・集約を進めてきたが、石油精製メーカー(4社)や高炉メーカー(3社)と比較し集約が進んでおらず、能力過剰は解消されていない



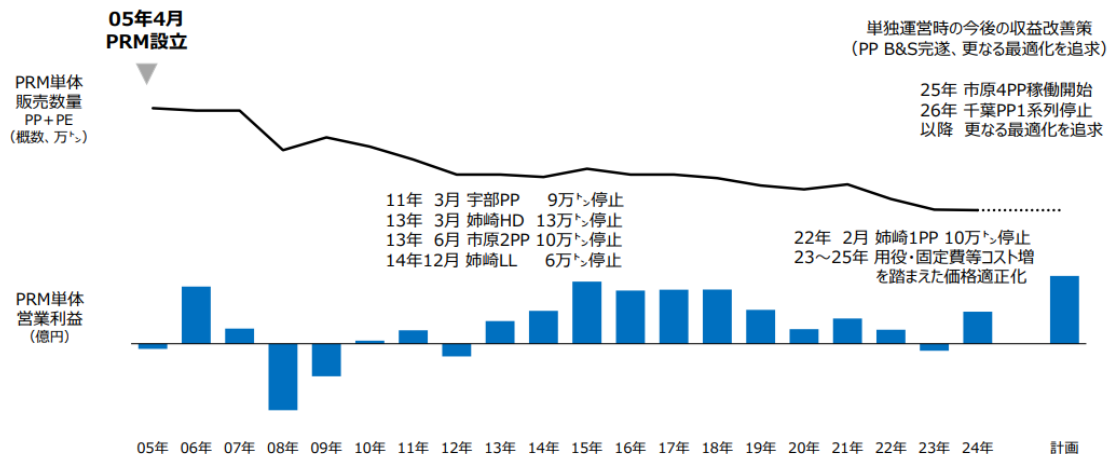
- ・国内PP・PE生産量推移をみると07年あたりから右肩下がりとなっており、これは包装容器の小型化・薄肉化などによる国内需要の減少に加えて汎用領域で安価な輸入品が入ってきている影響と考えています。このような状況を受けて国内のPOメーカーは汎用品の量を追うのではなく、機能性を求められる分野に舵を切ってきました。
- ・こうした事業環境を背景に再編・集約が進んだ結果、会社数は、94年のPE15社、PP14社から、現在ではPE9社、PP4社に集約されています。一方で、生産能力は94年のPE355万トン、PP258万トンから、現在、PEは10%程度の削減にとどまり、PPは変わらない状況です。
- ・数社に集約されている石油精製や高炉メーカーといった他の産業と比べると再編・集約が遅れていると言わざるを得ず、POメーカーも能力過剰の問題に対してより積極的に取り組む必要があると認識しています。

人口減・生活習慣の変化による内需減退により、国産POの需要は今後更に縮小する見込み
国内の必要生産能力が半減する見込みの中、事業再編は不可避



- ・ 24 年度時点での国内生産能力および国内需要に加えて、人口減少やリサイクル率向上などの変化を踏まえた 50 年需要の当社推計を示しています。
- ・ 例えば PP は 24 年度時点の生産能力 262 万トンに対して国内生産量は 193 万トン、過剰な能力は 70 万トン程度あります。50 年の需要は当社の推計では 180 万トンに減少するので、過剰能力は 100 万トンを超えてくると見込んでいます。将来的に能力過剰が拡大してくると見込んでいるため、生産最適化を進めていく必要があると考えています。
- ・ 一方で PO はエッセンシャルな素材であることから、50 年でも 300 万トン強の需要が残ることになります。その需要に対し供給を続けていくためには様々な機能の向上やグリーン化、更には新鋭のプラントを建設して生産効率向上により競争力を上げていくことなどを含めて検討をしていきます。

・PRMは08年のリーマン・ショックを踏まえ、生産最適化を進め、収益を確保してきたが、20年～のコロナ影響により収益低迷
 ・23年以降、生産最適化と価格適正化により収益は改善。今後はB&Sにより生産能力を最適化し収益を拡大する



- ・当社のPO事業は、05年に出光興産社とのジョイントベンチャーとして設立したプライムポリマー（PRM）が事業主体です。08年の世界金融危機により11年から14年にかけて4基のプラント停止による生産最適化に取り組んできた結果、PRM単体の営業利益は確保できるようになりました。さらにコロナ禍や中国を中心とした能力増強を受けて22年にもプラントを1基停止し、生産最適化を行っています。23年からは生産最適化に加えて、昨今の用役価格や固定費等の増加に対応するための価格適正化にも取り組んできました。今年度からは高機能PPを生産するプラントを稼働、供給開始する予定であり、合わせてさらなる生産最適化を進めています。
- ・ただし、様々な事業環境変化に対応していくためにはまだ十分な体制ではないと考えていることから、今回の事業統合について検討を開始しました。

株式会社プライムポリマー（PRM）に住友化学（住化）の国内PO事業を統合し
住化はPRMの株主として資本参加

PRM概要		住化 対象事業	
社名	株式会社プライムポリマー	対象事業	国内PP事業（PP-CPD含む） 国内LLDPE事業（日本エポリーを含む） ※ 国内LDPE事業、海外子会社*は含まず
拠点	本社、名古屋・大阪オフィス、 基盤技術研究所・産包材研究所・自動車材研究所 市原工場、姉崎工場、大阪工場、徳山ポリプロ、 Prime Evolve Singapore	対象拠点	東京本社、名古屋支店、千葉工場、 エッセンシャル&グリーンマテリアルズ研究所
設立	2005年4月1日	売上高	1,010億円（24年度）
代表取締役	代表取締役社長 吉住 文男 代表取締役副社長 山田 英一郎	対象事業の 生産能力	PP 33万トン/年 PE 17万トン/年
資本金	200億円（三井化学65%、出光興産35%）	従業員数	約200名
売上高	2,863億円（PRM単体、24年度）	 *シンガポール、サウジアラビアのPO事業 タイ、欧州、米国のPP-CPD事業 ・住化対象事業をPRMに統合 ・対価としてPRM株式を取得	
生産能力	PP 126万トン/年（徳山ポリプロを含む） PE 55万トン/年（日本エポリーを含む）		
従業員数	710名（25年3月末時点）	統合前： 三井65%、出光35% 統合後： 三井52%、出光28%、住化20%	

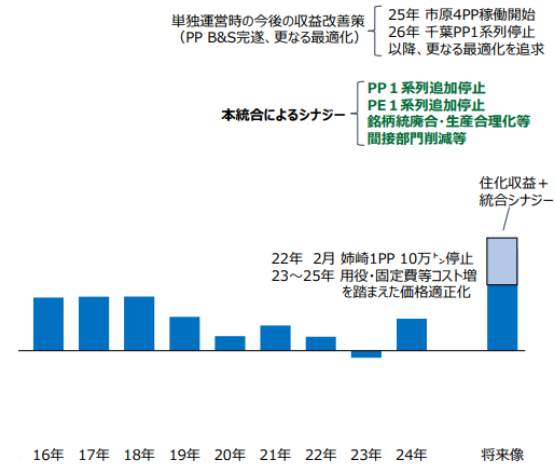
- ・現在3社での様々な議論を進めている段階で、最終合意はこれからになりますが、現在検討を進めているPO事業統合の内容をご説明します。
- ・PRMに住友化学社の国内PP事業および国内LLDPE事業を統合することを検討しています。住友化学社のPO事業のうち、国内LDPE事業、シンガポール・サウジアラビアのPO事業、欧州・米国のPPコンパウンド事業については統合検討の対象ではありません。
- ・住友化学社の対象事業をPRMに統合する対価として、住友化学社がPRMの株式を取得することで、出資比率は当社52%、出光興産社28%、住友化学社20%となる前提で協議を進めています。
- ・統合により24年度決算ベースで売上高3,900億円程度の規模となる見込みです。

- 設備・銘柄統廃合などの施策を通じて80億円以上の統合シナジーを創出し、収益改善と資本効率性の向上を実現する。
(単独運営時に対して、当社ポリオレフィン事業のROICは1～2ポイントの改善を目指す)

合理化等によるコスト削減効果

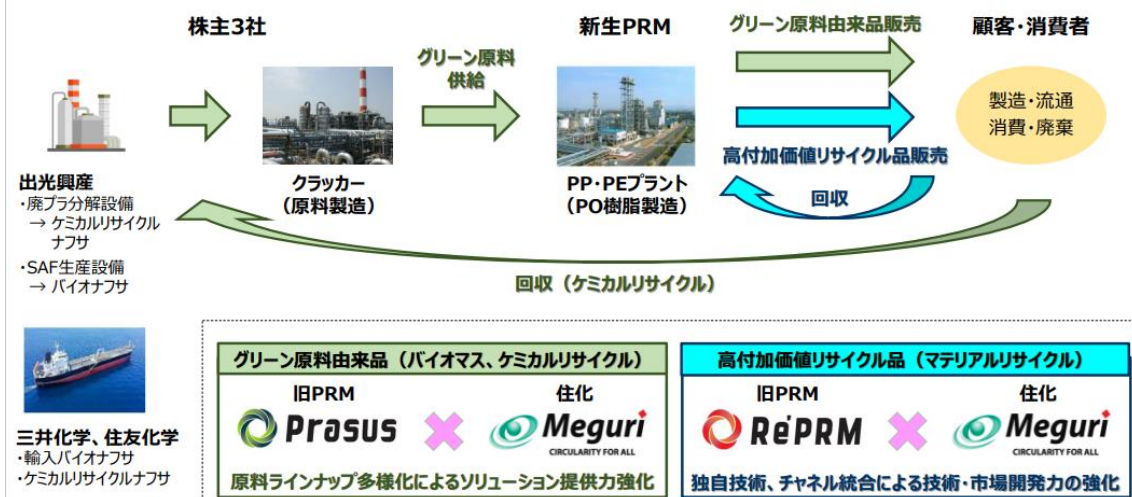
(単位：億円)

項目	目標効果額
生産能力最適化 PP 1 系列・PE 1 系列の追加停止・集約	約 40
銘柄統廃合・生産合理化等	約 20
間接部門削減等	約 20
シナジー効果額 計	約 80
更なる積み増しに向けて鋭意努力し、 シナジー効果額として、約80億円以上を目指す	



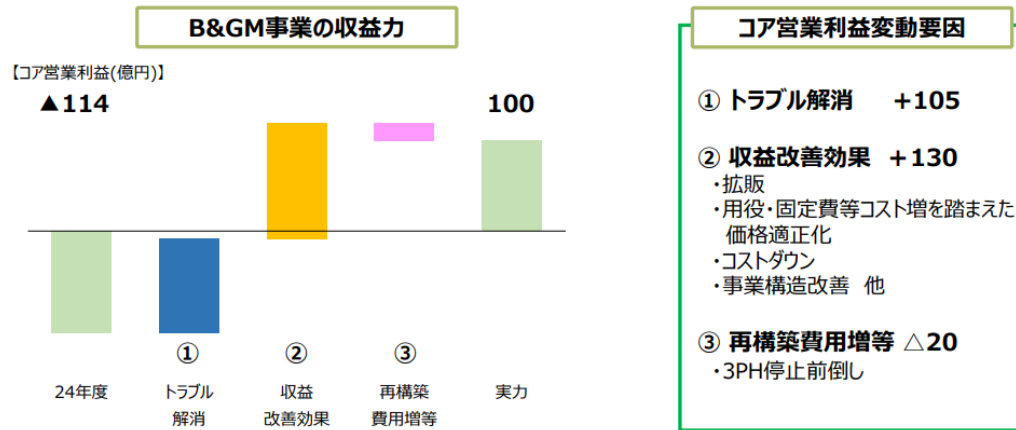
- 事業統合により 80 億円以上のコスト削減等のシナジー効果を出していくことを目指します。そのうち半分程度の約 40 億円は PE 1 系列および PP 1 系列を追加停止して生産能力を最適化することによる効果です。また、両社はともに多くの銘柄を持っていることから、それらの統廃合や生産の合理化などにより約 20 億円の効果を見込んでいます。さらに重複している間接部門をスリム化していくことで約 20 億円の効果を見込んでいます。これらの効果に加えて、さらなるアイテムの積み増しにより 80 億円を超えるシナジー効果を上げていく方向で協議を進めています。このようなコスト改善により海外からの安価な輸入品に対する水際競争力を上げていくことが PO 事業にとって重要と考えています。
- 右側のグラフの通り、PRM と住友化学社の利益に加えて統合シナジーにより収益改善を図るだけでなく、生産能力の最適化や在庫削減等も進めていくことにより資本効率も改善させていきます。今回検討している事業統合は数量の増加が目的ではなく、資本効率の高い強靱な事業体質になることを目指しています。統合シナジーを含めた将来像の実現により資本効率は 2 ポイント程度の ROIC 改善を目指しています。

新生PRMは「株主3社のグリーン原料供給力×旧PRMの技術・チャネル×住化の技術・チャネル」により
これからのグリーン社会において、お客様の真のプライムソリューションパートナーを目指す



- ・この事業統合により今後必要となってくるグリーン化を加速することができると考えています。
- ・左側に記載している通り、出光興産社では廃プラ分解設備からケミカルリサイクルのナフサや SAF 生産設備からバイオナフサを生産するなど先進的な取り組みが始まっています。住友化学社や当社でも輸入バイオナフサやケミカルリサイクルナフサの使用が始まっています。
- ・京葉地区ではクラッカーの最適化も検討が進んでいますので、将来的には株主となる3社が競争力のあるクラッカーからグリーンな原料を供給し、PRMの持つ高機能ポリオレフィンにグリーンあるいはリサイクルといった付加価値を入れた製品を顧客に提供していくことができると考えています。
- ・すでにPRMはPrasus®やRe'PRM®といったブランドでグリーンやリサイクルを進めており、住友化学社もMeguri®というブランドで積極的に展開していることから、これらの技術の統合や販売・流通チャネルの統合により、さらに展開を加速していくことができると考えています。

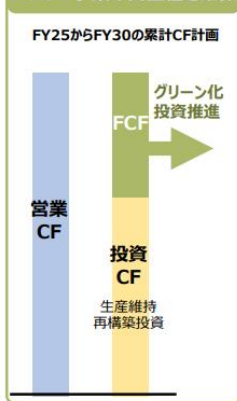
- ・ 24年度の実績に対して、トラブル解消を反映すると共に実行中の収益改善効果を加えると、現在のB&GM事業の実力（収益力）は100億円水準



- ・ B&GM セグメントの 24 年度はトラブル影響により△100 億円を超えるコア営業損失となりました。そこからトラブルの解消に加え、拡販、価格適正化、コストダウン、SSMC 持分譲渡等の事業構造改善による収益改善を進めて、足元の実力値はコア営業利益で 100 億円規模になってきていると考えています。

再構築第2幕、ダウンフロー強化を通じてB&GM事業は30年360億円のコア営業利益を確保
住化とのPO事業の統合は再構築第2幕・ダウンフロー強化の重要アイテム

B&GM事業の自立性を確保



事業	目指す姿	25～30年 再構築第2幕、ダウンフロー強化	収益改善 規模
クラッカー	競争力あるクラッカー	・東 27年千葉LLP 1基化判断 ・西 3社LLP設立、最適化検討	+170億円
PH	資本効率の高い PHチェーンの形成	・25年 SSMC株式譲渡 ・25年下期 市原PH前倒し停止	
PTA・PET	最適運営で収益確保	・24年までに国内設備停止済	
ポリウレタン	高機能MDIを 核とした高収益化	・25年 大牟田TDIダウンサイジング ・高機能MDI次期デボトル検討	
ポリオレフィン (PP・PE)	資本効率の高い 高機能の ポリオレフィン事業	・PP B&Sの完遂・更なる最適化検討 25年 千葉PP新規1系列稼働 26年 千葉PP1系列停止 以降、更なる最適化検討 ・PO事業統合による最適化 PP1系列・PE1系列の追加停止 銘柄統廃合・生産合理化等 間接部門削減等	統合シナジー +80億円以上

足元実力値
100億円



再構築第2幕
ダウンフロー強化
+250億円以上

B&GM事業(30年)
コア営業利益 360億円
ROIC 6.5%水準

- ・引き続き再構築第2幕、ダウンフロー強化による収益改善を図ります。
- ・クラッカーに関しては東西の2拠点両方で生産最適化を行い、コスト競争力を高めていきます。
- ・PHに関しては中国でのジョイントベンチャーの持分譲渡を決めています。さらに国内でも2基あるプラントのうち市原のプラント停止を前倒しすることを決めており、生産最適化によりコスト競争力を高めていきます。
- ・PTA・PETに関してはすでに国内での生産停止を完了しています。
- ・ポリウレタンに関しては大牟田でのTDIダウンサイジングを実行しつつ、高機能MDIは韓国でのデボトルによるさらなる増産の検討にも着手しています。
- ・ポリオレフィンに関してはこれまで進めてきた高機能PPのB&Sに加えて今回発表した事業統合による最適化を進めていくことで、資本効率の高い強靱な高機能PO事業を作っていきます。
- ・足元のコア営業利益100億円程度の実力に加えて、このような再構築第2幕とダウンフロー強化をさらに積み重ねていくことで、30年目標のコア営業利益360億円とROIC6.5%水準を目指します。



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

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。