

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY25-2 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。



橋本 修
HASHIMOTO Osamu
Mitsui Chemicals, Inc.
President & CEO

November 26, 2025

ごあいさつ

はじめに7月27日に大牟田工場にて発生したガス漏洩により、健康上の不調を感じられた方、近隣地域の皆様、お客様をはじめとする多くの方々に多大なるご心配・ご迷惑をおかけ致しましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。ここ数年、本事故も含め毎年のように生産トラブルを発生させていることを厳粛に受け止め、全社一丸となって、安全第一の基本に立ち返り安全管理を再徹底するとともに、再発防止策および全従業員の更なる安全意識の向上に全力で取り組み、トラブル防止の強化に努めてまいります。

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、今後熾烈なグローバル競争を勝ち抜き、成長スピードを加速していかなければなりません。そのために、年度の途中ですが、研究開発体制を変え、開発スピードも上げていきます。一方、B&GMは構造改革を着実に進めてきたものの、中国の大幅な能力増強による需給ギャップの影響を大きく受けています。再構築第2幕、他社連携・再編の更なる加速により水際競争力を高め、グリーン化も含め日本の産業を支える強靱な事業体に転換していかなければなりません。

こうした中、目標達成のために必要な資源投下はM&A含め積極的に行うものの、聖域なきポートフォリオの入れ替えやライトアセットを行い、従来以上に資本効率を意識した経営を行っていきます。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。

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の実現と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11月 代表取締役社長執行役員 CEO 橋本 修



Contents

▶ **Business Performance**
25年度見通し

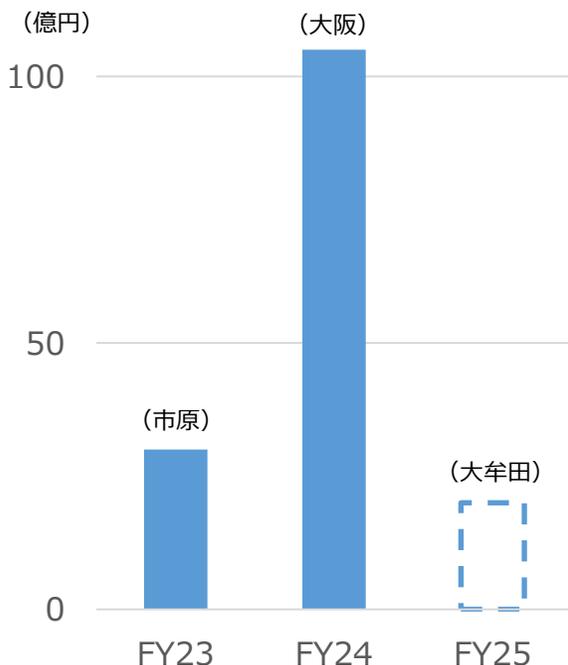
▶ **VISION 2030**

2030年に向けた基本方針
事業ポートフォリオ変革の追求と2028年度の目指す姿

25年度は、米国関税影響を織り込んで、主にICTを中心に成長領域の伸長で増益を見込む

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	17,000	△ 1,092	-6%
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	1,240	81	7%
ベーシック&グリーンマテリアルズ	778	178	△ 116	△ 114	△ 70	44	-
その他	△ 43	△ 62	△ 35	△ 35	△ 70	△ 35	-
非経常項目	△ 145	151	△ 221	△ 227	△ 150	77	-
営業利益	1,473	1,290	741	783	950	167	21%
金融収益・費用	△ 60	△ 117	△ 8	△ 67	△ 70	△ 3	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	829	500	322	550	228	71%
為替レートの影響(円/\$)	112	135	145	153	147	△ 6	
国産エネルギーの影響(円/KL)	56,600	76,600	69,100	75,600	64,900	△ 10,700	

繰り返すトラブル損失

社内特命プロジェクト
体制で安定生産確立

他社連携

課題

＜運転要因への対応＞
急速な世代交代に伴う経験不足
および技術伝承

＜設備要因への対応＞
設備保全管理の強化
および技術伝承

千葉LLPクラッカーの共同運営
における高い競争力の実現

具体的な取組み

- 長期経験のあるスペシャリストの配置**
 - ✓ 非定常作業の実践的な指導
 - ✓ 運転スタッフへの技術伝承、管理者の支援・技術補佐
- 自動化や運転支援システム導入**
- ベテランKnow-howのナレッジ化**
- 設備の管理・対策の最適化**
 - ✓ 稼働経年数で異なる保全ガイドライン作成・教育
- DXによる保全業務統一化、デジタル化&システム化**
- 両社ベストプラクティスの集結・活用**
 - ✓ 両社生産技術力強化の議論を通じた安全安定運転の向上
 - ✓ コスト合理化、グリーン化推進

中長期的にDX活用による自動化／効率化を加速

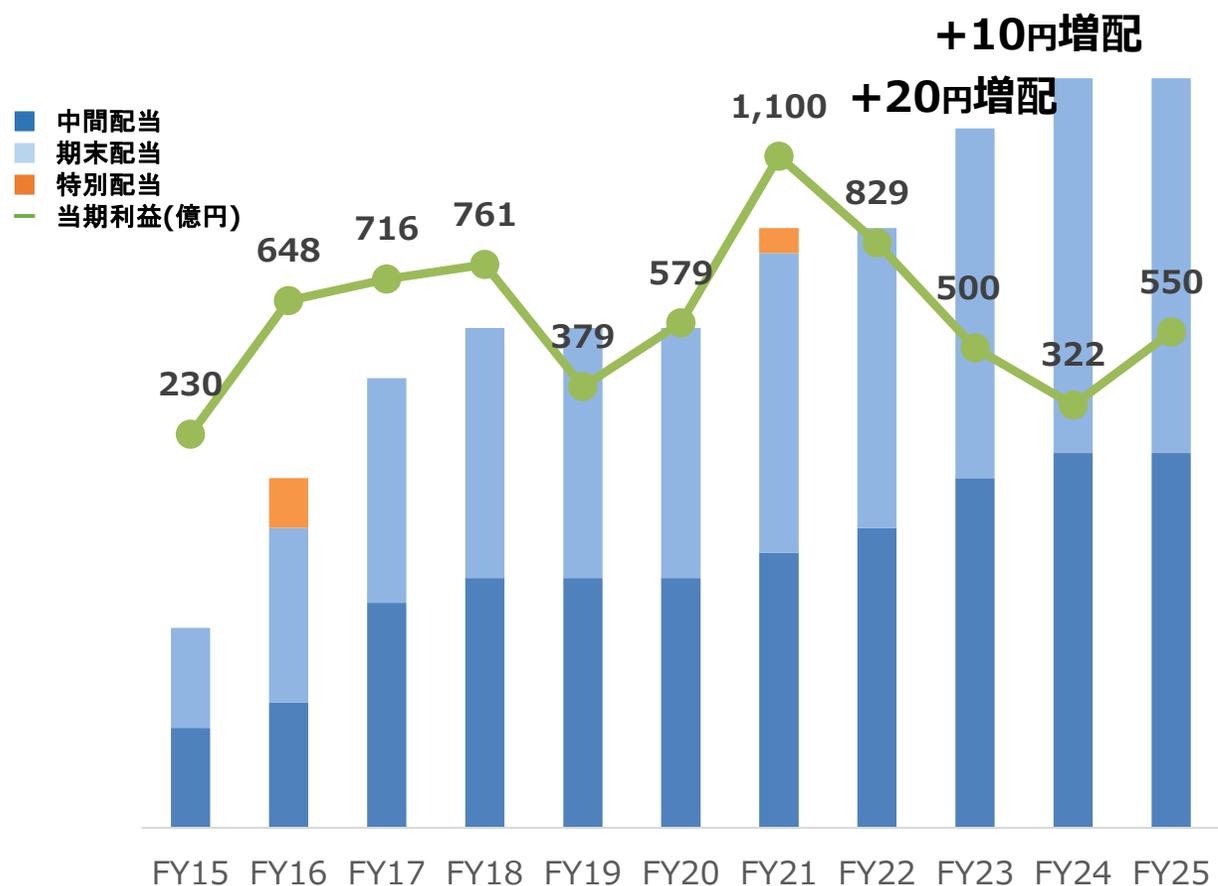
ありたい姿実現に向けた
先進工場の確立

AI・ロボット技術を駆使して**完全自律型な生産・保全**を実現し、
立地・製品特性によらずグローバル競争を勝ち抜く**サステナブルな工場**

- ✓ AI/ロボット等が運転するプラントの実装
- ✓ 自律型AIエージェントによる業務自動化

ありたい姿：高度な生産・技術を基軸とし、安全・安定を確保した強靱な拠点運営により、サステナブルな未来の実現に貢献する

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

**FY25の期末配当金を株式分割前に換算(75円/株)して記載

- 株式分割 (2026年1月1日)
1株を2分割し投資家層のさらなる拡大を図る

- 25年度配当予想 (期末:株式分割前換算値)

中間

期末

年間

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

(分割後37.5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



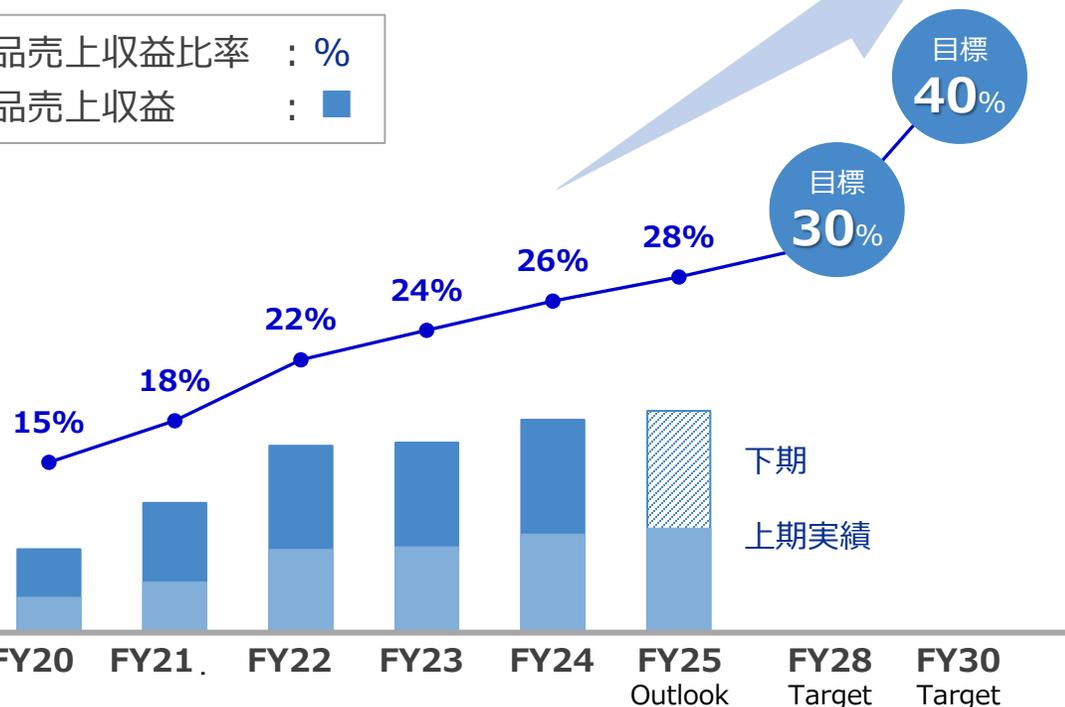
環境貢献価値 Blue Value[®] (BV)

CO₂を減らす

資源を守る

自然と共生する

BV製品売上収益比率 : %
BV製品売上収益 : ■



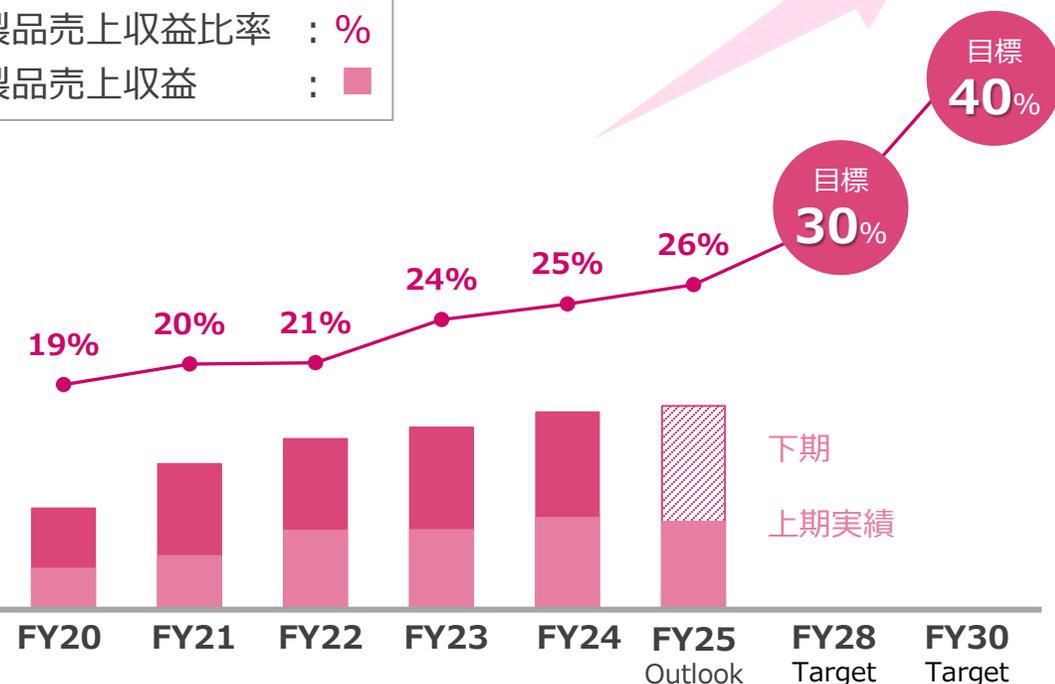
QOL向上価値 Rose Value[®] (RV)

くらしと社会を豊かにする

健康寿命を延ばす

食を守る

RV製品売上収益比率 : %
RV製品売上収益 : ■



Blue Value[®]・Rose Value[®]製品の売上収益は堅調に推移
ソリューション型／サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築を進め、ポートフォリオ変革を加速

Contents

▶ **Business Performance**
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と2028年度の目指す姿

VISION 2030 足元～

～2030

成長領域



L&HC

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



モビリティ



ICT

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

グリーンケミカル推進室

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

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

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、アジア域内の競争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削減等のライトアセッ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、**開発と事業一体化による新製品創出の加速、ベストオーナー視点での聖域なきポートフォリオ入れ替えにより成長加速と資本効率改善を図る**

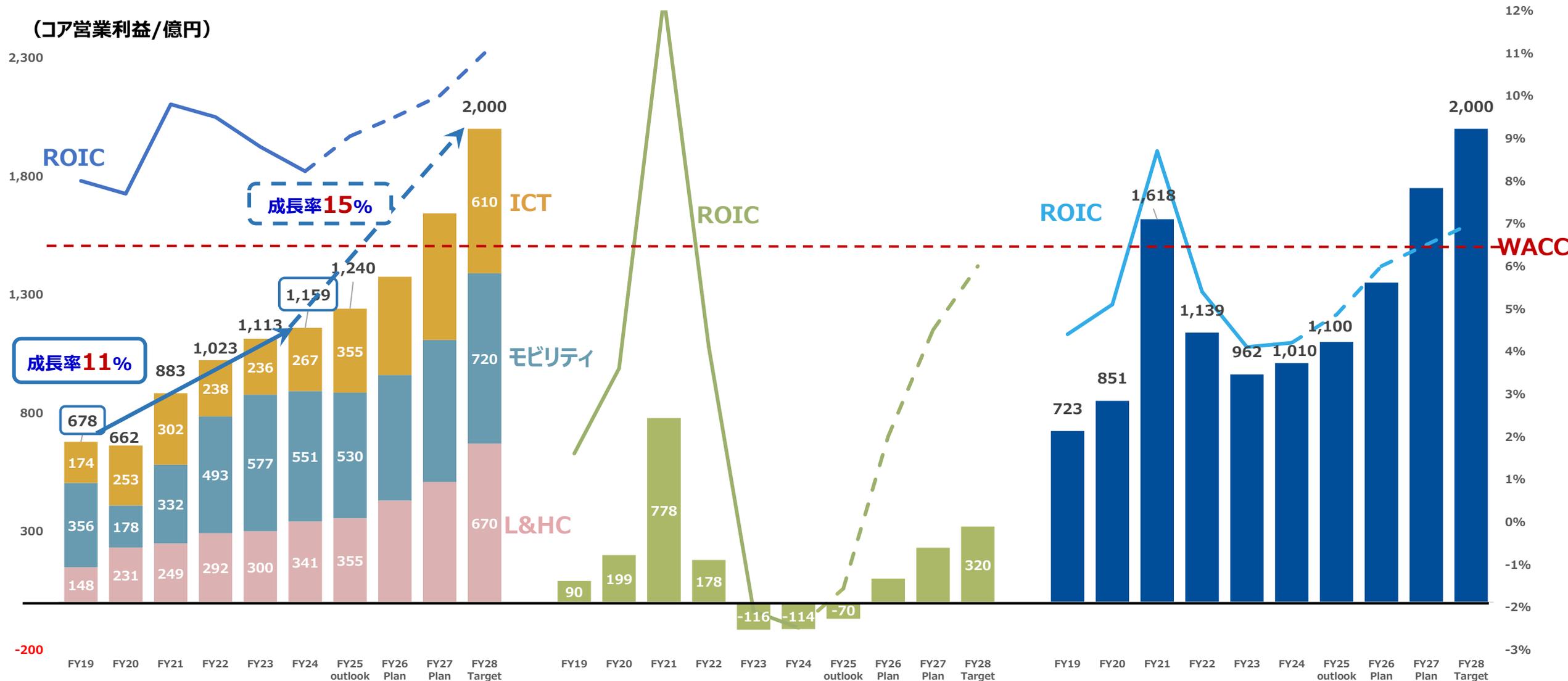
グローバル視点でグループ内資源を最大活用し、成長領域を中心に**新興市場を含めたグローバル展開を加速**する

成長領域

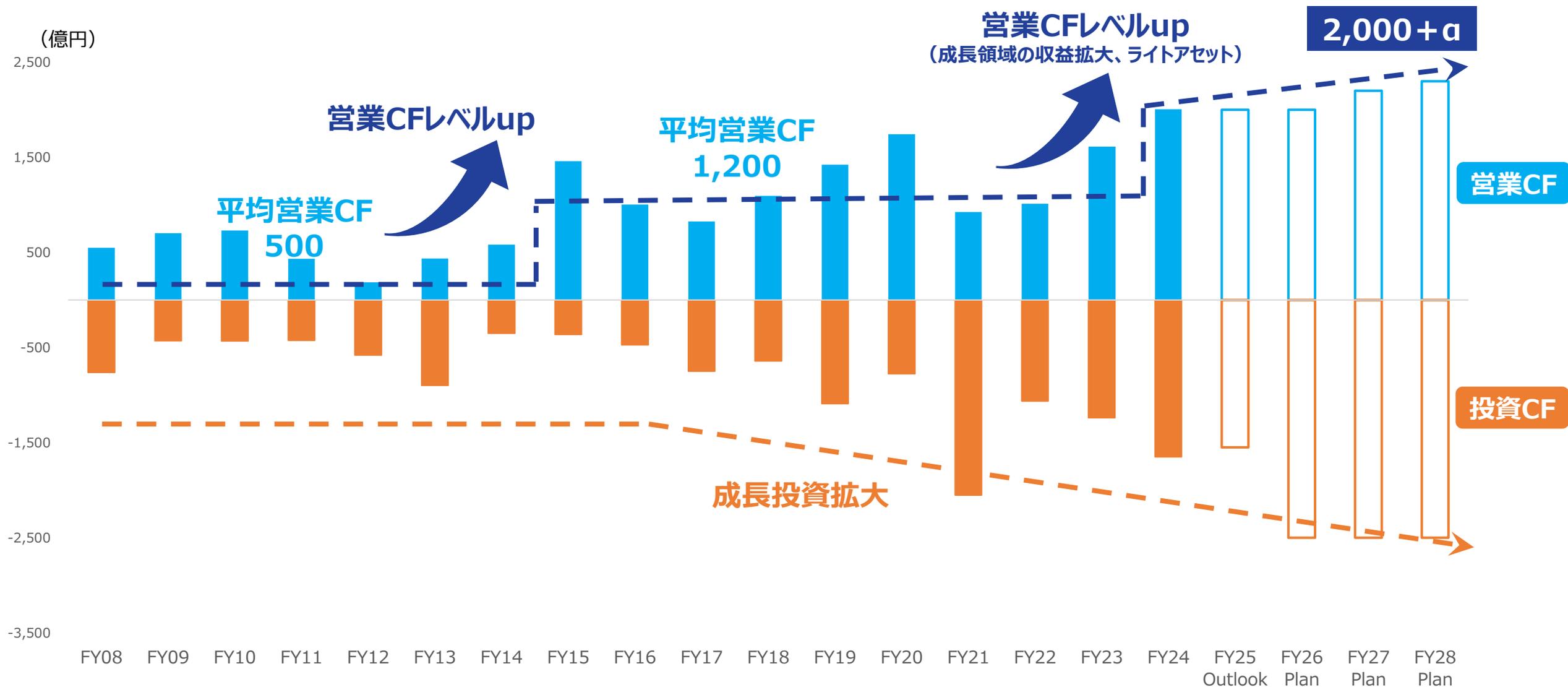
B&GM

全社

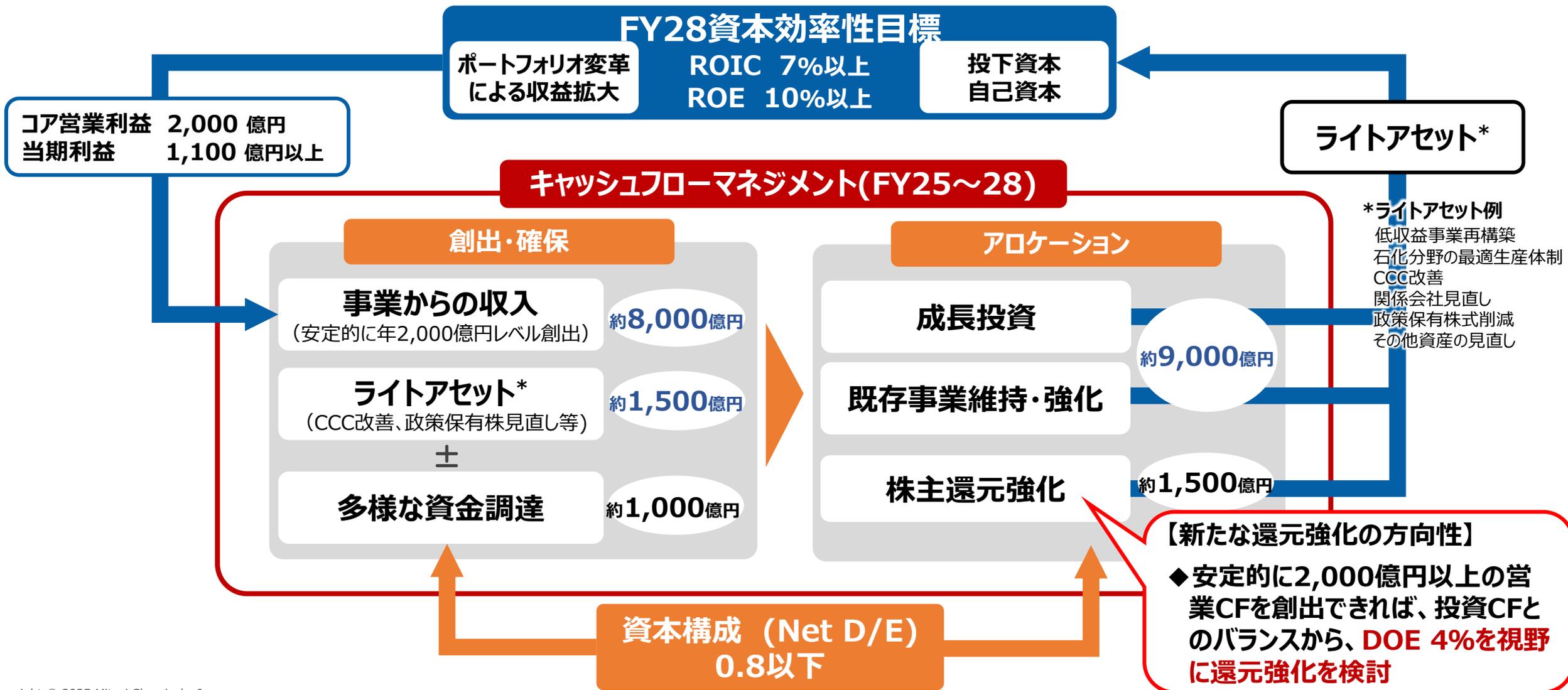
(コア営業利益/億円)



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



事業活動やライトアセットで得られたキャッシュフローを成長投資や既存事業維持強化に回し、資金調達も駆使しながら、還元も強化し資本効率性を向上させる



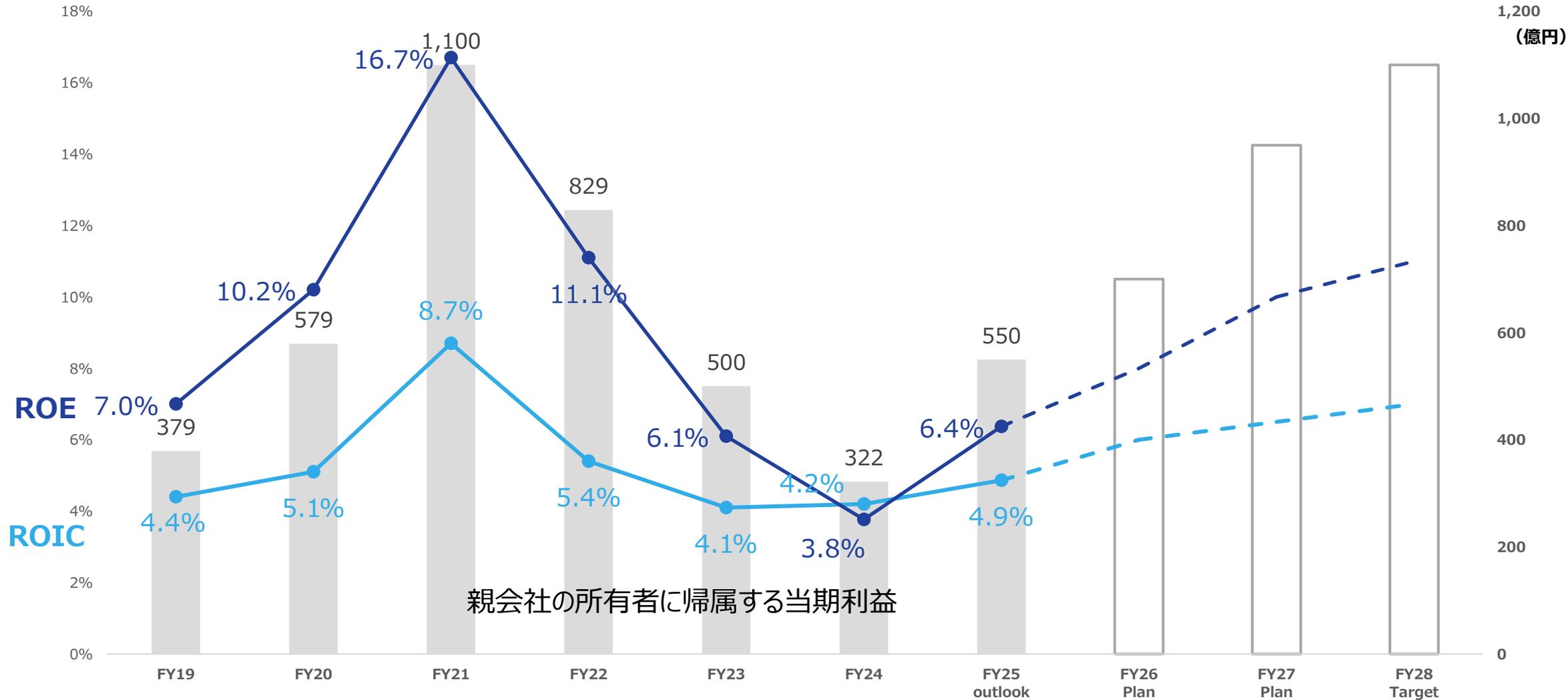
全社横断的に聖域なき構造改革を進め、資本効率性を向上させる

取り組み内容

FY25~28ライトアセット額

<p>成長領域の低収益事業/関係会社再構築</p>	<p>・利益成長/ROICの期待値に満たない事業について、マイルストーン管理により将来性を見極め、ポートフォリオ入れ替えも含め聖域なき再構築を進める <主な対象> ①オーラルケア：米州・EMEAに注力、販売・生産拠点の整理・統合や販管人員削減による事業競争力強化等（詳細P22） ②ARRK：事業の選択と集中、人員削減等合理化 ③不織布：生産体制最適化、衛生材再構築と産業資材へのシフト加速</p>	<p>400億円</p>
<p>B&GMの再構築第2幕推進</p>	<p>・PH国内設備停止 ・中国JV株式譲渡 ・千葉LLP 1基化 等</p>	<p>300億円</p>
<p>CCC改善</p>	<p>・在庫圧縮、売掛サイト短縮</p>	<p>500億円</p>
<p>政策保有株式縮減</p>	<p>・原則ゼロ方針のもと、各社と調整のうえ、段階的に縮減（FY21~24の4年間で550億円縮減）</p>	<p>300~450億円</p>

ライトアセットやポートフォリオ変革の進展によるボトムの上昇に伴い資本効率性の改善を図る



*FY19は日本基準にて記載

VISION 2030 達成に向け、24年度に見直した戦略を加速



L&HC

ビジョンケア、農業化学品における既存製品安定拡大とM&Aも含めた積極的なグローバル展開**ビジョンケア** コート材等も含めた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****オーラルケア** 再構築を早期に完遂し注力事業へ転換、転換後M&A含め海外注力地域での販売基盤強化と拡大**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

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（新興市場も含む）、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**ソリューション型ビジネスの新ビジネスモデル育成強化とマイルストーン管理に基づくARRK再構築**

ICT

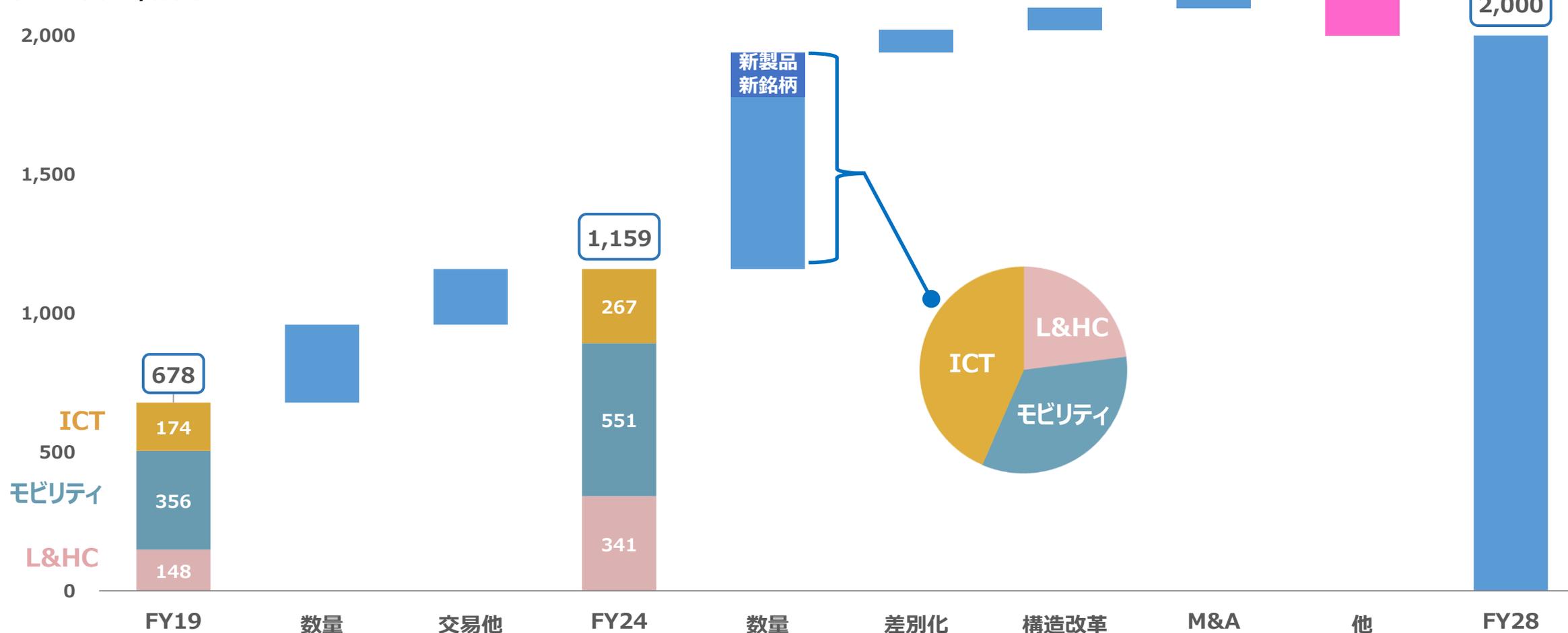
半導体・実装(イクロス・ペリクル・次世代材料)、コーティング・機能材等の重点事業への集中投資**半導体・実装** 技サ強化・開発体制拡充により先端領域への先着と幅広い製品展開、実装工程向け材料の事業化先着**コーティング・機能材** 注力市場への差別化製品投入、新興国を含めたグローバル展開加速**イメージングのXR向け展開と新材料開発加速****マイルストーン管理に基づく不織布事業再構築** 衛生材の再構築と産業資材へのシフト加速

B&GM

再構築第2幕や他社連携・再編を進め、ボラティリティ低減による安定的なキャッシュ創出と収益底上げを図り、水際競争力のある強靱な事業体へ転換

コロナ禍影響、半導体市場低迷の中でも着実に数量を伸長
 周辺領域への拡大、先端分野の伸長、グローバル展開加速等により成長スピードの加速

(コア営業利益/億円)



組織改編と市場・顧客密着型体制強化で製品・ソリューション開発を加速

研究・開発の役割を明確化



組織体制改編 25年10月

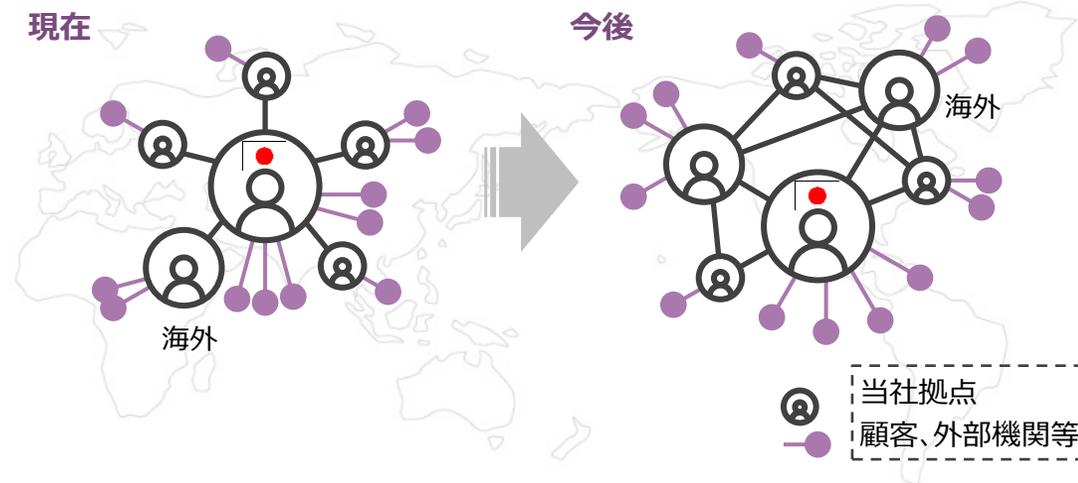
顧客・市場ニーズに沿ったスピーディーな製品・ソリューション開発と技術提供

- 事業戦略に基づく製品・ソリューション開発と技術サービス
- 既存事業・顧客に対する短中期開発
- 既存事業周辺領域の技術動向把握

中長期的視点での本質的なイノベーション 将来の事業展開を見据えた技術獲得

- コア技術の強化・獲得
- 新たな事業領域の研究開発
- 全社横断・将来技術の獲得、インキュベーション

グローバルでのフラットな分散型体制構築



市場・顧客密着型の開発体制を構築

- 技術サービス強化に加え開発機能の現地化を推進
- 技術をベースとした事業横断・全社横串体制を構築
- 成長領域の開発機能の現地化を海外地域統括会社TSC*で検討中
- 既存市場から成長・新興市場にも拡大

グローバルでの最先端技術の獲得

- 最先端技術の集積地でのネットワーク構築
- アカデミアやスタートアップ等との組織的連携推進

*三井化学本体のテクニカルサービスセンター。現在、技術サービス機能のみ

事業本部

開発部

開発部

開発部

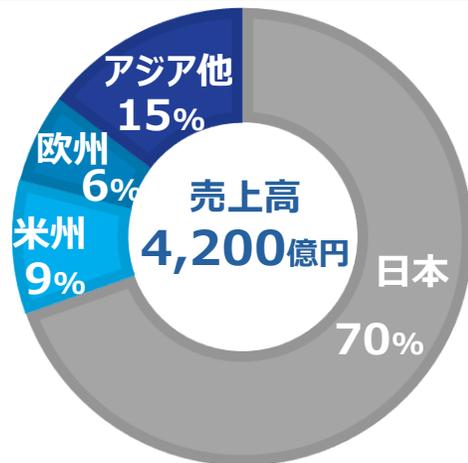
研究本部

研究所

組織単位

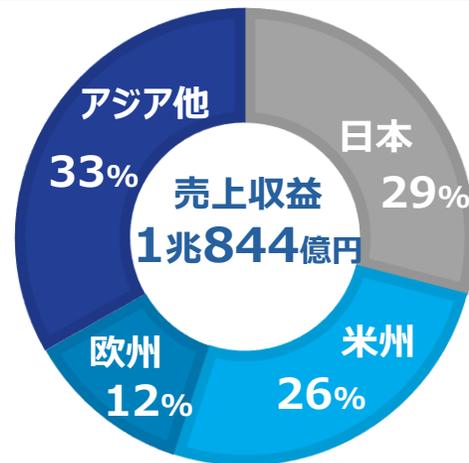
地域ごとの社会環境・市場ニーズに基づき、
既存市場のオーガニック成長に加え、成長市場・新興市場へ積極的に資源投入を図る

FY09 リーマンショック後



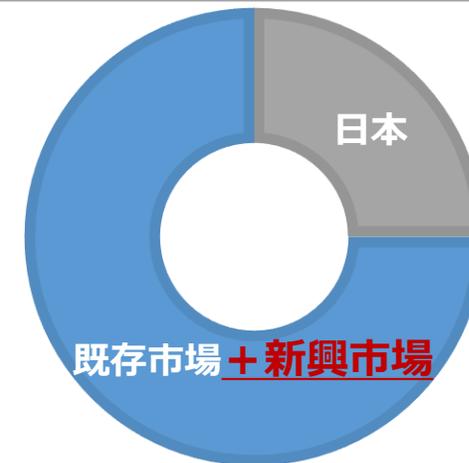
売上収益 2.6倍
海外比率 2.4倍

FY24 現在



グローバル
展開加速

FY28 目指す姿イメージ



L&HC

アジア

- 重点市場として農業化学品は**インドも含め事業強化**
- ビジョンケアは**高成長継続の中国・インドで拡販加速、M&A・提携により獲得した基盤を活用し新興国展開**

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Kulzer買収で欧州拡大、**構造改革により主要製品の生産集約**
- 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**コスト競争力強化とインドも含め差別化領域で展開し、競合との優位性を拡大**

- 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**

- 環境対応包材、自動車等**差別化領域**での**欧州展開加速**
- 複合材料でアフリカ生産検討**

ICT

- 重点市場として順調に拡大
- 新興国**を含め各拠点の**技サ機能強化**や**開発体制拡充**によりソリューション提供力を強化し拡大
- 需要増に応じた**タイムリーな能力増強**
- GAFAM等先端領域**でのソリューションの提供を加速
- コ・機材の需要増に応じた**タイムリーな能力増強**や**南米の機能強化検討**
- 環境対応包材等**差別化領域**での**欧州展開加速、中東・アフリカ市場開発**（コ・機材の**拠点設置検討**）

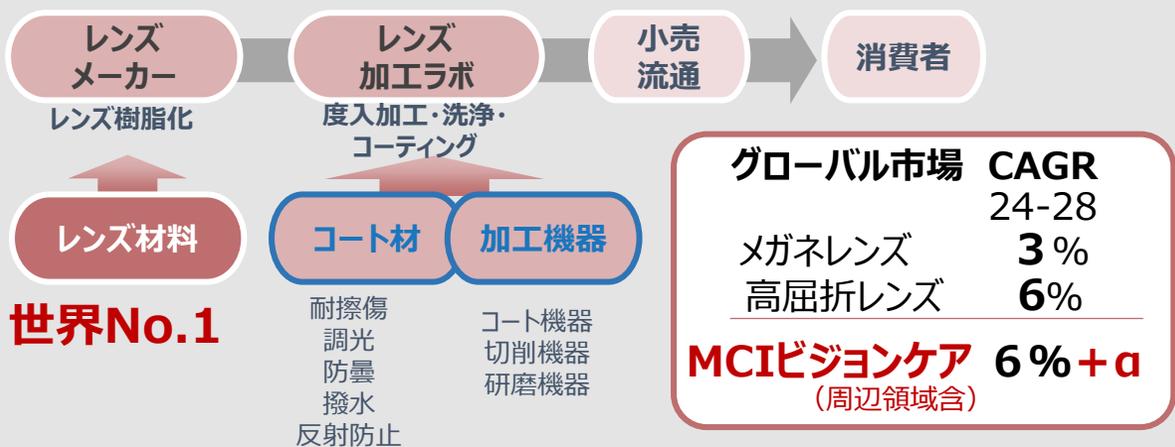
事業基盤

拠点統廃合、
間接共有化等
により事業基盤
の効率化・強化



高屈折レンズ材料とコート材・機器事業の周辺領域拡大により成長を加速

周辺領域を含むバリューチェーン全体で市場を牽引



コート材・機器事業の更なる拡大

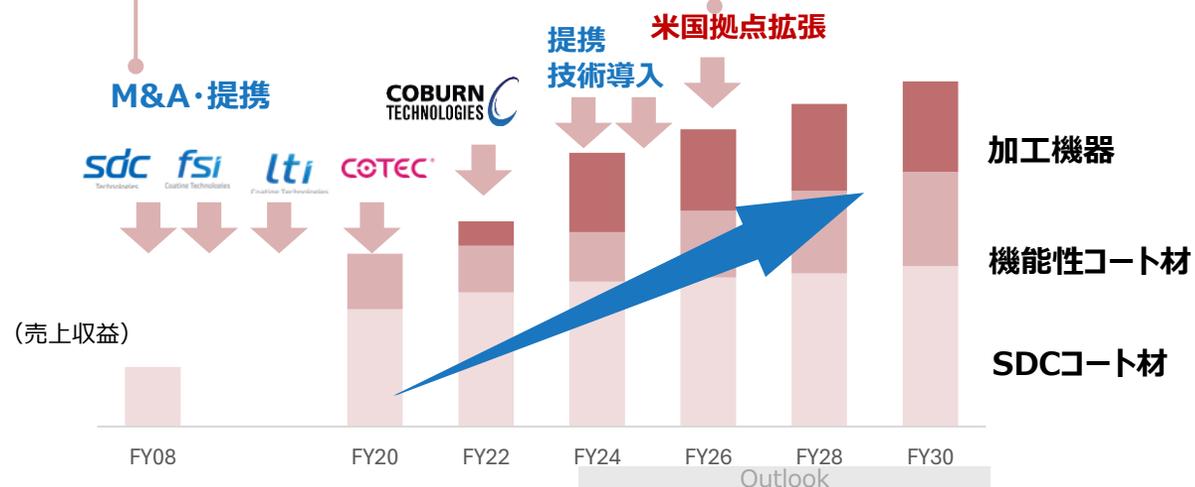
● 機能性コート材ラインナップ^o拡充 継続的なM&A・提携

flō Optics社提携(25年7月)による新規コート技術開発強化
コート材×加工機器による新製品開発
AR/VR等の新分野にも注力。あらゆる表面コーティング領域に拡大

● 製・販・技機能拡充

COBURN拠点を活用した新興市場進出 南米・インド・アフリカ等
SDC米国拠点拡張 (26年10月)

拠点集約による技術サービス、地域密着型開発強化
次世代材料向けの研究開発機能を拡充



高屈折レンズ材料 成長需要の取り込み拡大

急速に拡大する市場での拡販強化

中	高屈折・高品質 需要旺盛	中・大規模小売店と連携し MRブランド強化
印	プラスチック化進展	高屈折レンズの拡大を支援
米	高強度需要大	新製品MR-8™ plus (高強度銘柄)の拡販

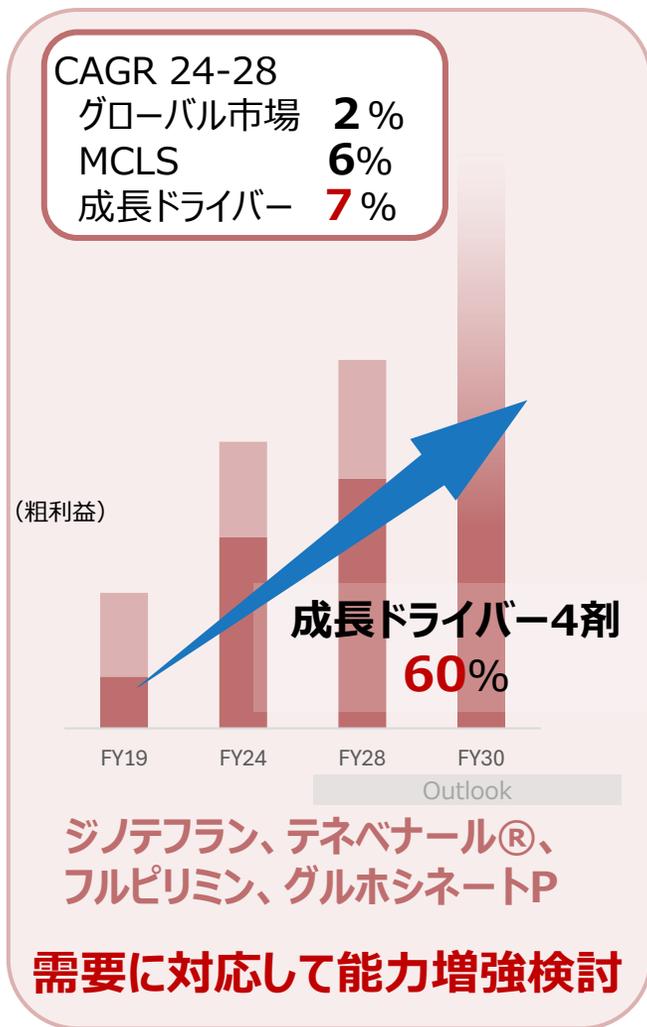
需要に応じた生産能力増強 (24年1月、28年計画)



成長ドライバーの原体価値を最大化し、グローバル展開を加速

成長ドライバーを中心に利益倍増

原体価値を最大化する登録拡大でグローバル展開と用途展開を加速



CS登録国	FY19	FY20	FY21	FY22	FY24
ジノテフラン	ブラジル				
テネベナール®		日本 韓国	中国 フィリピン インドネシア	インド	ベトナム タイ
フルピリミン	日本			インド	
グルホシネートP	国内増販・海外展開強化				

CS: クロップソリューション
LS: ライフソリューション

テネベナール® 登録状況

対24年 12月	CS	LS
登録済	6→8	22→23
申請済	7→5	1→1

原体ごとに国や地域、対象市場でのニーズに沿った製剤・混合剤開発を強化

地域別／作物別／病害虫別に市場を細分化しニーズを分析
対象市場で差別化要素を持つ製剤・混合剤を開発

30年以降の次期成長ドライバー開発

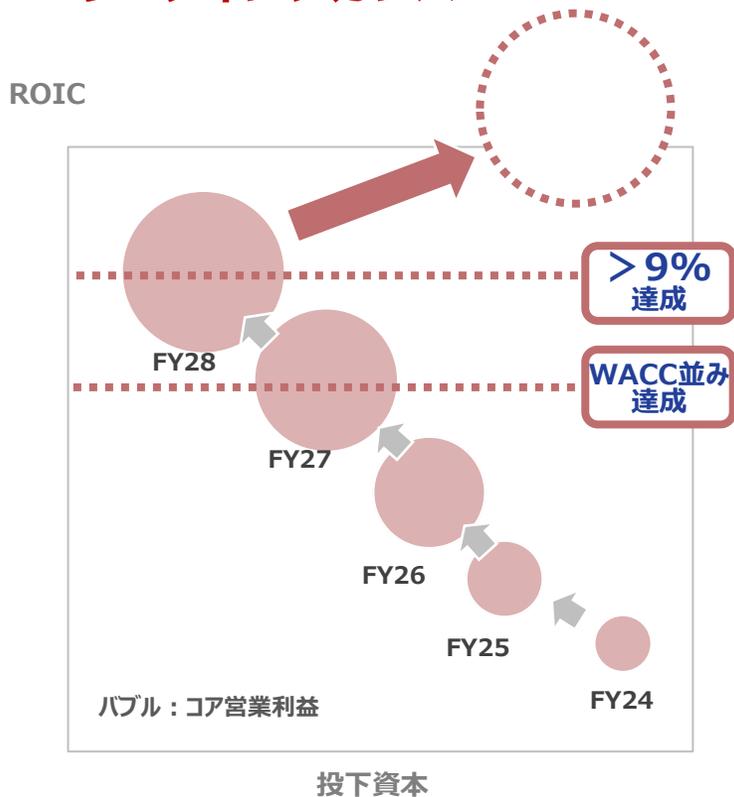
化学農薬とバイオ農薬の両輪でパイプライン拡充

更なる事業拡大を追求し、国内外でのM&Aも積極的に実行



Kulzer構造改善とグループ・グローバルでの連携強化により収益力・資本効率を改善

存在感あるグローバル リーディングカンパニーへ



早期に事業再構築に目途をつけ成長軌道へ

M&Aも含め海外注力地域の事業基盤強化

① 構造改善：体制最適化によりグローバルでの事業競争力を強化

販売拠点整理	インド・シンガポール	24年度実行済
販管人員削減	15%削減 販管コストの売上収益比率はグローバル競合各社と同水準へ	25年度に大半を完了 目標水準に向け継続
製造拠点統合	中国の人工歯製造拠点をドイツへ統合 生産効率を改善	25年度

② 投下資本削減：構造改善施策とグループでの余剰資金削減

構造改善	① 構造改善の施策による低減
余剰資金削減	グローバルでのグループ事業会社における資金配分の最適化 グループ事業会社におけるCCCの削減

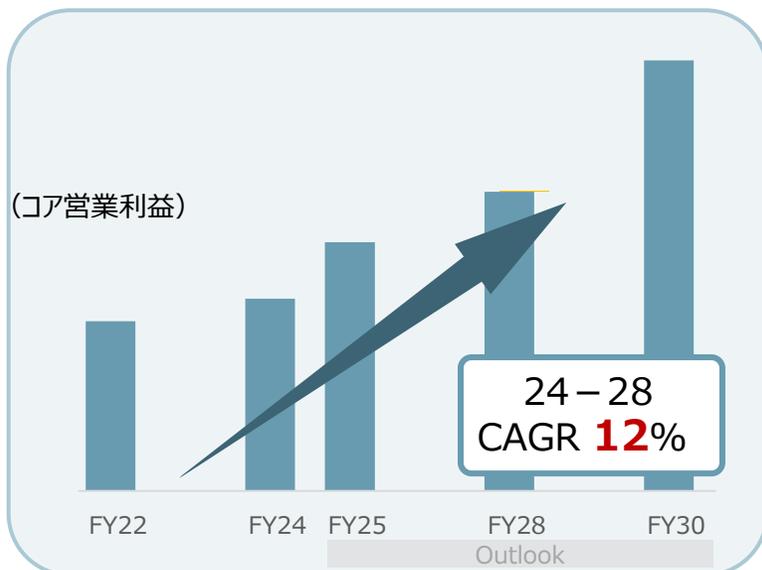
③ 成長戦略：効率的なソリューション提案とグループ連携で売上高拡大

販売・マーケティング 手法改善	DXを活用した顧客動向分析を取り入れ、ソリューション提供力・ 販売力の強化	24年度～
グループ連携による 拡販	Kulzer-サンメディカル製品・地域の相互補完による拡販	継続
	新製品上市: ZEN CAD-4ブロック (CAD/CAM冠用材料) 	25年度
	 Mitsui Chemicals ×  SUN MEDICAL ×  KULZER ビジョンケア領域技術 を活用したモノマー 開発・製造 販売	



複合材料全体での開発・生産・販売の地域連携進化で差別化製品の拡大加速

差別化シフトで拡大



差別化戦略

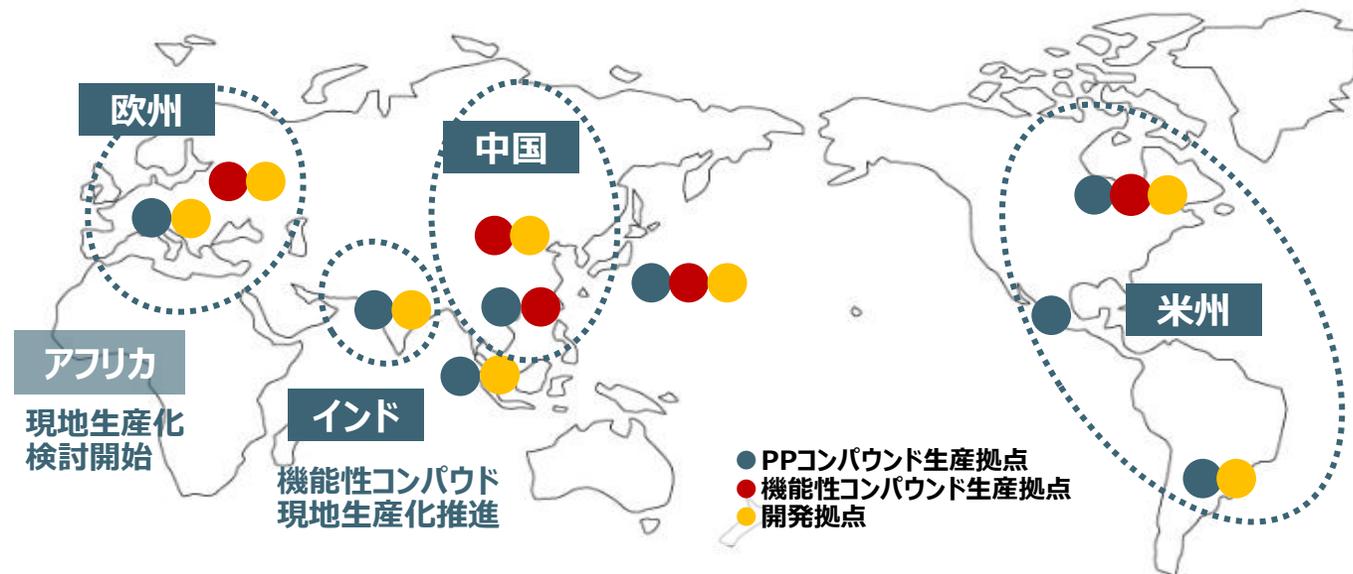
アドマー® オレフィン系接着樹脂

拡大する環境需要の取り込み

- ニーズを捉えたモノマテリアル包材の開発・供給
- EV周辺等の新規用途開拓



地域戦略 PPコンパウンドで確立した地域密着での開発・生産・販売一貫体制を深化し、複合材料全体で地域連携を強化。地域毎に成長市場の需要を開拓



ミラストマー® オレフィン系エラストマー

アジア中心からグローバル拡大へ

- アジアで自動車内装用途でトップシェア
グローバル展開を加速
- リサイクルニーズに対する
代替需要取り込み



アーレン®・オーラム® エンジニアリングプラスチック

ポリプラスチック社との業務提携による拡大
営業業務委託 26年1月

- 提携による幅広い製品ポートフォリオと
顧客ネットワーク活用
- 技術サービスを通じた用途・市場開拓



技術優位性とバリューチェーンを生かし、製品開発・需要拡大を加速

当社の技術優位性

差別化技術

モノマー

×

ポリマー設計・触媒技術

×

プロセス技術

特長あるポリマー群



優位性の組み合わせによる
独自のポリマーを創出

複合材料への材料供給

グローバル展開する複合材料の差別化に貢献

自動車材・包装材等改質材
リサイクル材

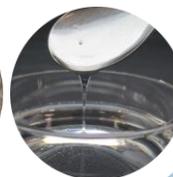


新たな
ニーズ

エラストマーの多用途展開

多様なニーズに応える差別化製品の提供

包装のモノマテリアル化
スポーツシューズの性能向上
高性能潤滑油



新たな
ニーズ

新たなニーズに応える新規ポリマーの市場展開
新規需要の創出

技術優位性を生かした
独自のエラストマーで
多様化する成長市場へ拡販

+

複合材料向けの
需要確保・
競争力向上

+

新規ポリマーに
よる需要創出

↓

次世代
エラストマープラント

(コア営業利益)





市場をリードする製品力と提案力で周辺領域を含めた拡大

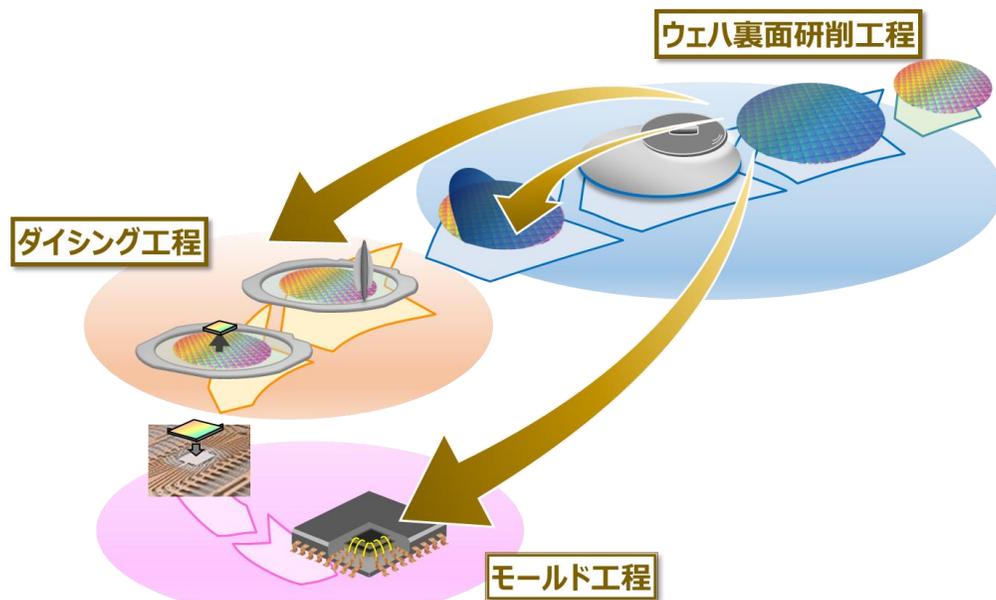
ウェハ裏面研削工程No.1の維持・拡大

半導体市場：スマホから生成AI関連へ移行
3次元実装向け需要が拡大

アプリケーションの変化に合わせた製品を投入

製品特長：凹凸吸収性、低汚染性等

技術力：樹脂や粘着剤等の設計・フォーミュレーション技術
製膜加工技術



ダイシング工程向けへの領域拡大

生成AI向けの需要が拡大

凹凸吸収性等の新たな顧客ニーズに対応

技術サービス機能を生かし周辺領域への提案を加速

韓国等のグローバル顧客密着立地で

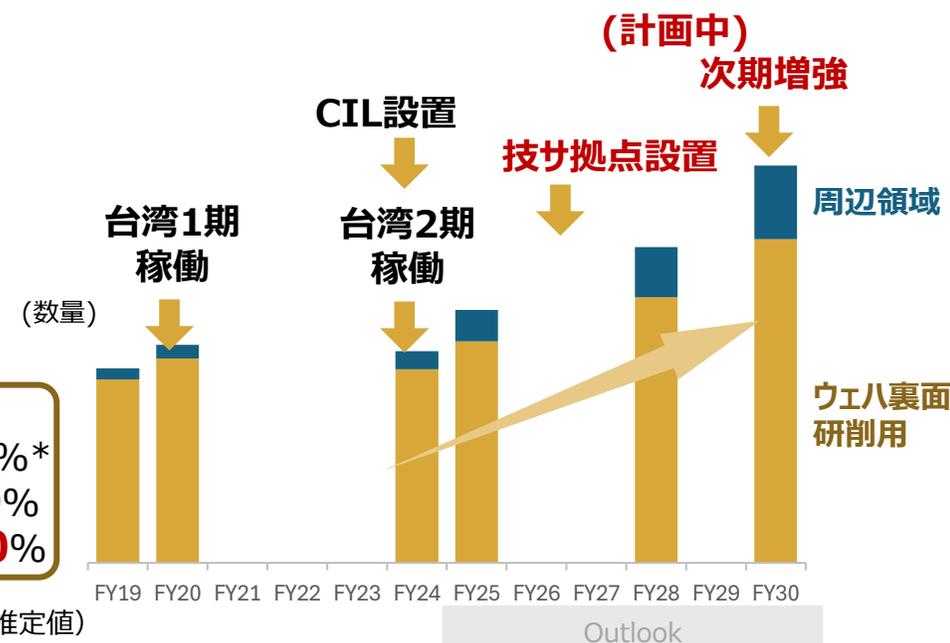
求められる機能・設備を完備した拠点設置を検討中

Creative Integration Lab.® (CIL @名古屋) の他、
台湾工場内に評価・試作機能を設置し、現地での開発体制を拡充

市場成長を
上回る拡大

CAGR 24-28
半導体市場 6-7%*
マイクロステープ™ 10%
内) 周辺領域 30%

(*数量ベース：外部機関による推定値)





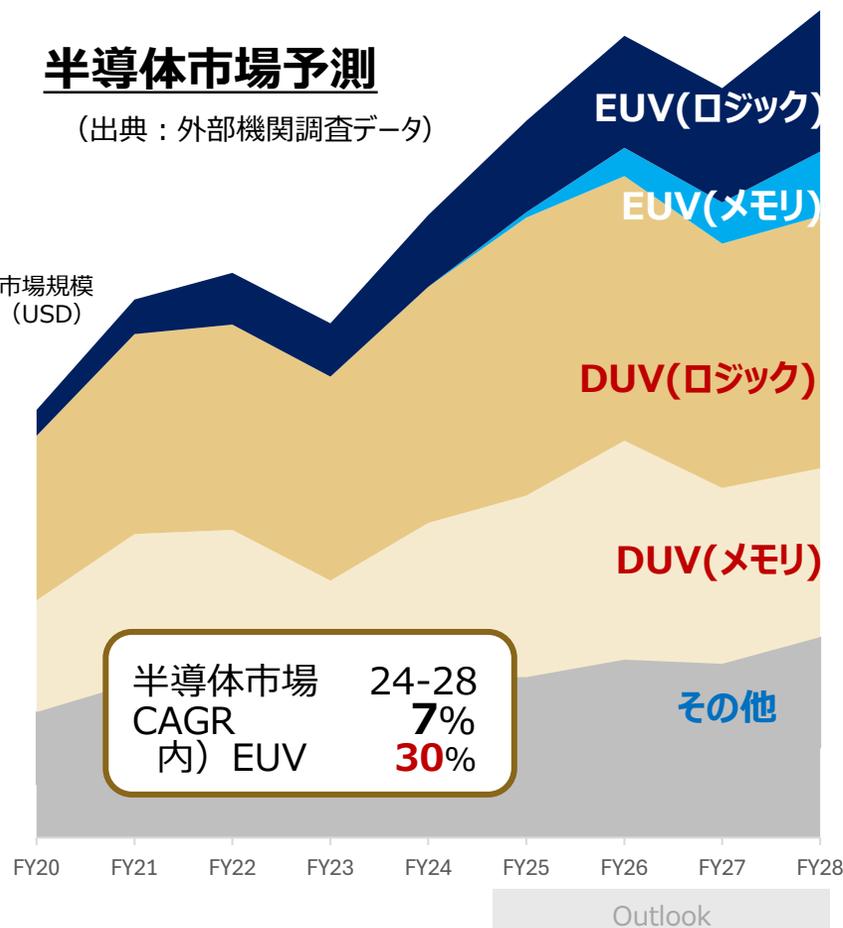
先端領域への先着により圧倒的ポジションで継続的に拡大

AI・サーバー用途が市場拡大を牽引

半導体市場予測

(出典：外部機関調査データ)

市場規模
(USD)



EUUVペリクル



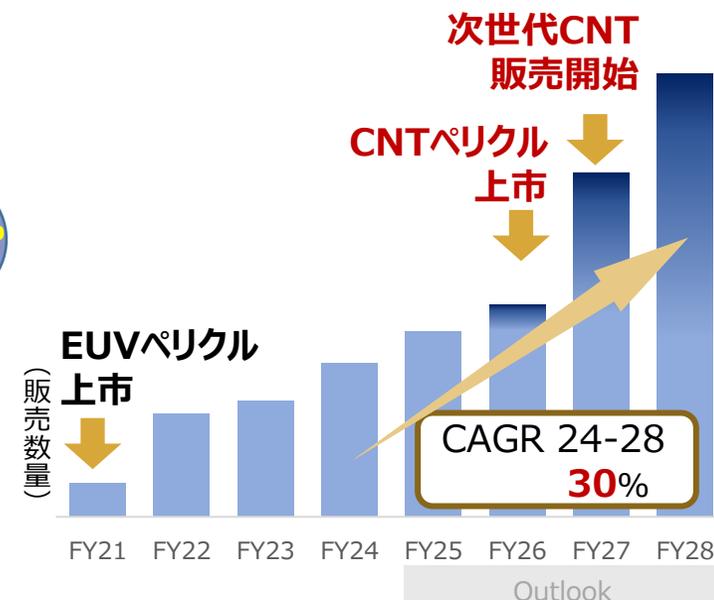
CNTペリクルを顧客評価中

透過率向上、高出力対応、長寿命を備えた
次世代CNTを27年投入予定

DUVペリクル

統合シナジーによる世界トップの供給力と
世界最先端の製品技術・プロセス開発力で
中国市場も取り組み拡大

能力増強計画中

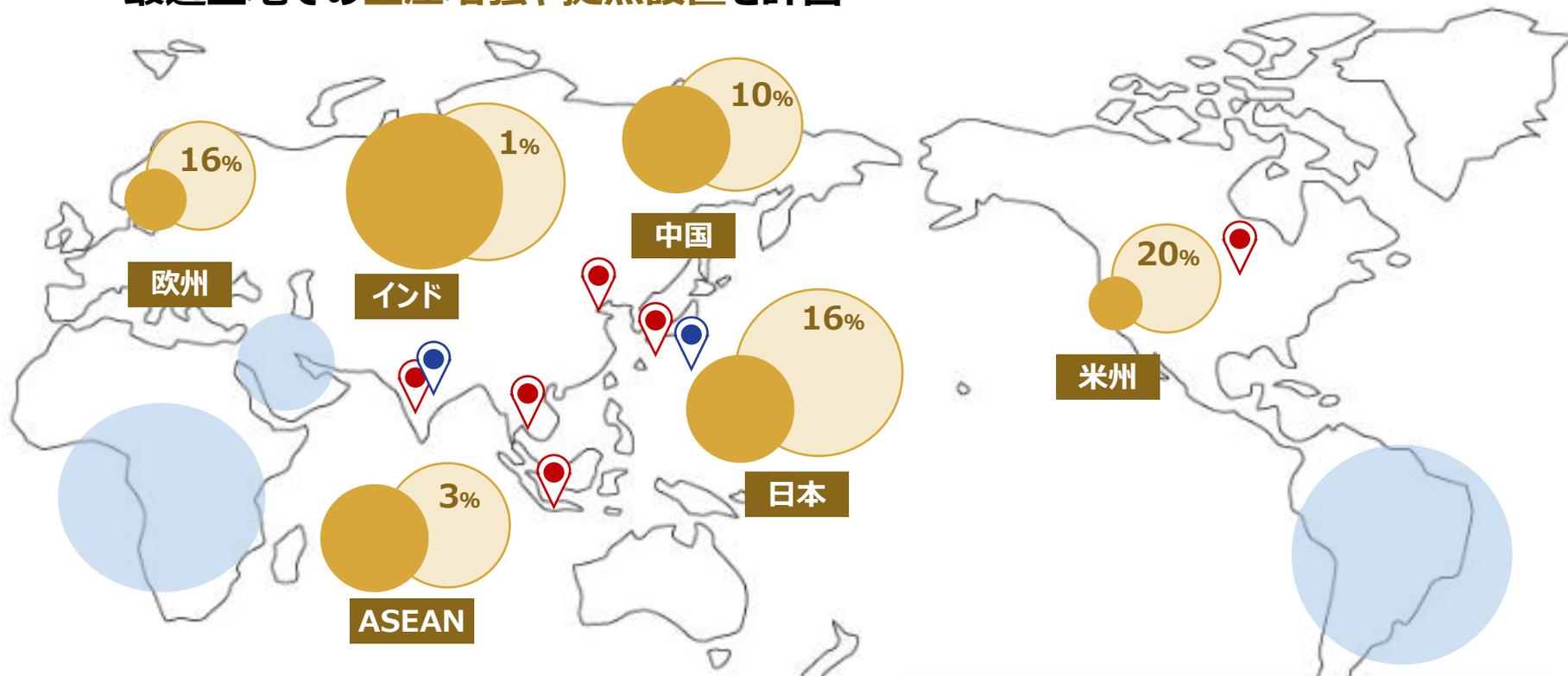
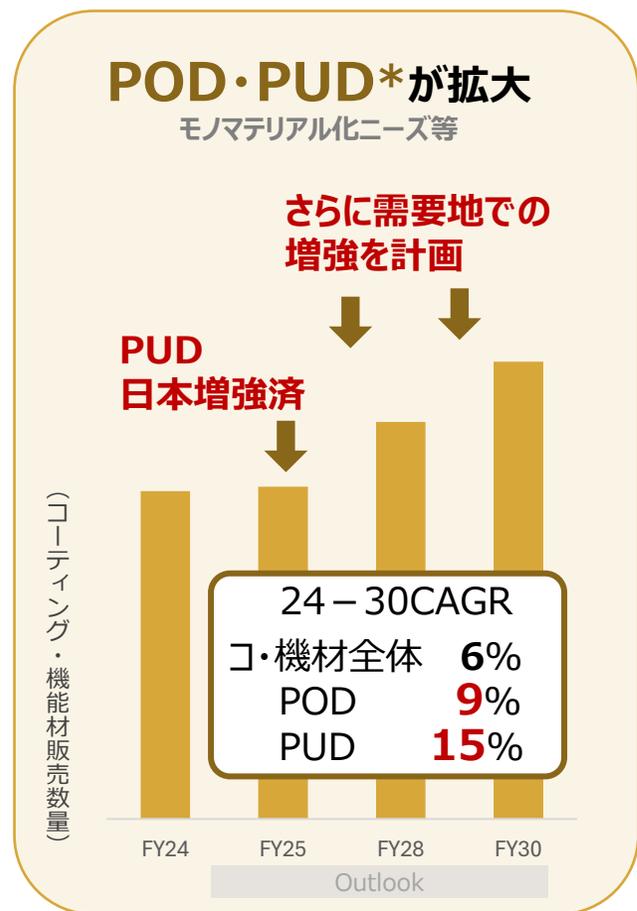




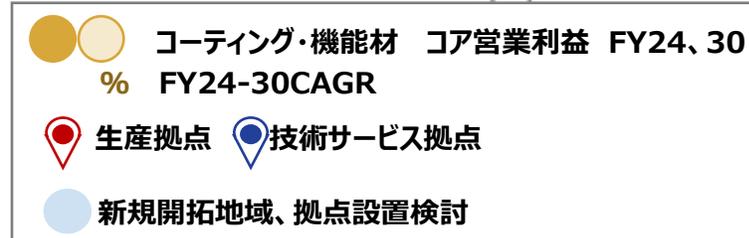
現地ニーズに応じた用途開拓と生産・開発体制構築でグローバル競争力を強化

環境対応向けニーズを中心に拡大

各拠点で技術サービスに加えて開発機能を強化し、各地のニーズの取り込み加速
最適立地での生産増強や拠点設置を計画



新興地域での販売・技術サービス・開発体制
拡充も検討 (南米・アフリカ・中東)



*POD:ポリオレフィン ディスパージョン PUD:ポリウレタン ディスパージョン



多様な材料で包装材料の環境対応・高機能化ニーズに貢献

環境対応ニーズ

- ①モノマテリアル化
- ②水系コーティング
- ③紙への置き換え
- ④樹脂量低減

PUD* バリアコーティング材

*ポリウレタンディスパージョン

(使用例)

モノマテリアルバリア包材	— AL蒸着 :	<0.1 μ m
	— PUD :	0.1 μ m
	— フィルム(BOPP) :	16 μ m

薄膜化で欧州ガイドライン**対応に貢献

**PP、PE> 90%

全世界、特に欧州・中国・インドで拡大

①

②

POD* 紙コーティングヒートシール材

*ポリオレフィンディスパージョン

(使用例)
紙コップ

POD :	5 μ m
紙 :	80 μ m



PEラミネートフィルム(15 μ m)からの置き換えにより薄膜化を実現・減プラに貢献

全世界、特に中国・インドで拡大

②

③

④

ウレタン系接着剤 バリア接着剤



軟包装・パウチ用途でのバリア機能付与
レトルト用等の高機能ニーズに対応

欧州・北米・南米で拡大

欧州：詰替えパウチ、規制対応ニーズ拡大
南米：レトルトパウチ市場が拡大

①

④

アドマー® オレフィン系接着剤 タフマー® シール性付与改質材

(使用例)

モノマテリアルバリアヒートシール包材

	フィルム (BOPE)
ウレタン系 接着剤	— バリア層 (AL蒸着+アドマー®+PO)
	— シーラント層 (PO+タフマー®)

オレフィン系樹脂で高機能多層構造を実現

全世界で拡大

①

グローバルに技術サービス・
開発機能を強化し、
多様なニーズに対応



精密有機合成や光学材料に関する技術を結集し、光学系市場の先端ニーズに応える

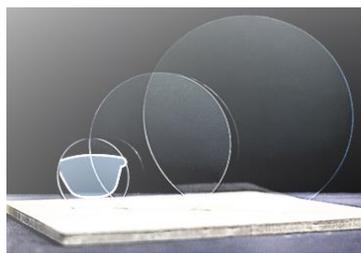
<AR>

ARグラス前工程

材料開発

光導波路用ウエハ製造

ディフラ™



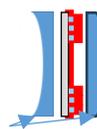
高屈折率レンズ材料技術
高平坦性を実現する加工技術

ARグラス後工程

処方箋レンズ

MR™

処方箋レンズ



その他機能

アペル®

カメラレンズ



コーティング

SDCコート材料

SDC
Technologies

レンズ向け
ハードコート
機能性コート

耐摩耗性・耐薬品性

ARグラス



27年に本格的な
市場立ち上がりを見込む

<VR>



HMD向けレンズ材料
(Head-Mounted Display)

アペル®



低吸水性・低複屈折・透明性

<Head Up Display>



拡大ミラー

アペル®



低吸水性・耐熱性

<カメラレンズ>

スマホ向け 車載向け



アペル®

低複屈折・高屈折率・
透明性・高寸法精度

<有機ELディスプレイ>

フレキシブルデバイス向け
シート状シール材



ストラクトボンド®

薄膜で凹凸追従可能
透明性・低透湿性・屈曲性

B&GMの目指す姿

国内産業全体を支える強靱な事業体実現に向け、再構築第2幕・他社連携を加速する

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★ / 他社連携による安定供給体制
PH 海外	中国JV株式譲渡★ (海外拠点から全て撤退)
PO 国内	高機能PP稼働 FY25 / 千葉PP1系列 停止 FY26 事業統合 (住友・出光・当社) FY26 ★
MDI 海外	次期デボトル増強 (+10万 t、FY27) 年内意思決定に向け検討中
TDI 国内	ダウンサイジング (12⇒5万 t FY25 7月) ★
クラッカー	千葉LLPの1基化 (FY27) 最終合意に向け調整中 西3社連携 LLP設立 FY25 8月★ / 最適生産体制検討加速

同業他社...

- 資本効率の高い PHチェーン形成へ
- 資本効率の高い 強靱なPO事業体
- 高機能MDIを核に 高収益事業体へ
- 競争力のある グリーンクラッカーへ

更なる他社連携・再編

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

国内産業全体
を支える強靱な
事業体へ

赤字=再構築 青字=ダウンフロー強化 ☆=前回からの進捗



生産能力

課題

進捗状況

期待効果 FY27~

FY30頃~

千葉LLP
(50:50)市原 55万 t
姉崎 37万 t

- ・低稼働継続
- ・グリーン化
- ・市原はFY23トラブルで約1カ月停止

- ・FY27に市原設備に集約し1基化する方針
- ・詳細を詰め最終合意に向け調整中

- ・フル稼働
- ・GHG削減
- ・両社の技術を1基に集約し、安定生産・競争力強化

更なる連携による
グリーン化・競争力強化

西日本
連携

大阪 46万 t

- ・低稼働継続
- ・グリーン化
- ・FY24トラブルで約2カ月立ち上げ遅延

- ・FY30目途にグリーン化の実装と最適生産体制の実現を目指す
- ・検討を加速するLLPを設立(FY25 8月)
- ・GX補助金活用も検討

- ・フル稼働
- ・GX技術の実装化
- ・各社の技術を集め、安定生産・競争力強化

AMEC*
54万 t

(課題共有)

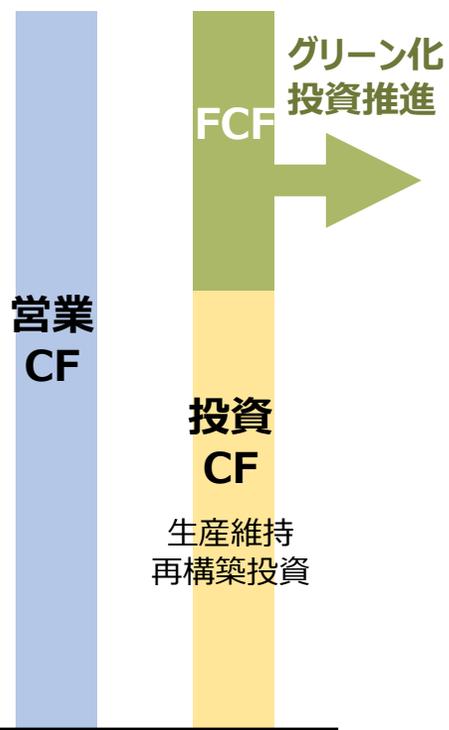
*三菱ケミカル旭化成エチレン株式会社



再構築第2幕、ダウンフロー強化を通じてB&GM事業はFY28までにコア営業利益300億円レベルに収益改善
現在進めている住化とのPO事業統合、千葉LLP 1基化、MDI増強は、収益改善の大きな柱

B&GM事業の自立性を確保

FY25からFY30の累計CF計画



※2025年9月10日「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」資料より

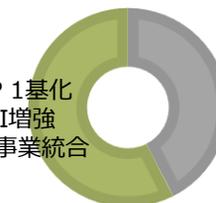
事業	目指す姿	FY25~30 再構築第2幕、ダウンフロー強化	収益改善規模 (FY30)
クラッカー	競争力あるクラッカー	<ul style="list-style-type: none"> 東 千葉LLP1基化最終判断 西 3社LLP設立、最適化検討 	+170億円
PH	資本効率の高い PHチェーンの形成	<ul style="list-style-type: none"> 25年 SSMC株式譲渡 25年下期 市原PH前倒し停止 	
PTA・PET	最適運営で収益確保	<ul style="list-style-type: none"> 24年までに国内設備停止済 	
ポリウレタン	高機能MDIを 核とした高収益化	<ul style="list-style-type: none"> 25年 大牟田TDIダウンサイジング 高機能MDI次期デボトル意思決定へ 	
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
		<ul style="list-style-type: none"> 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

【改善効果】
+250億円以上



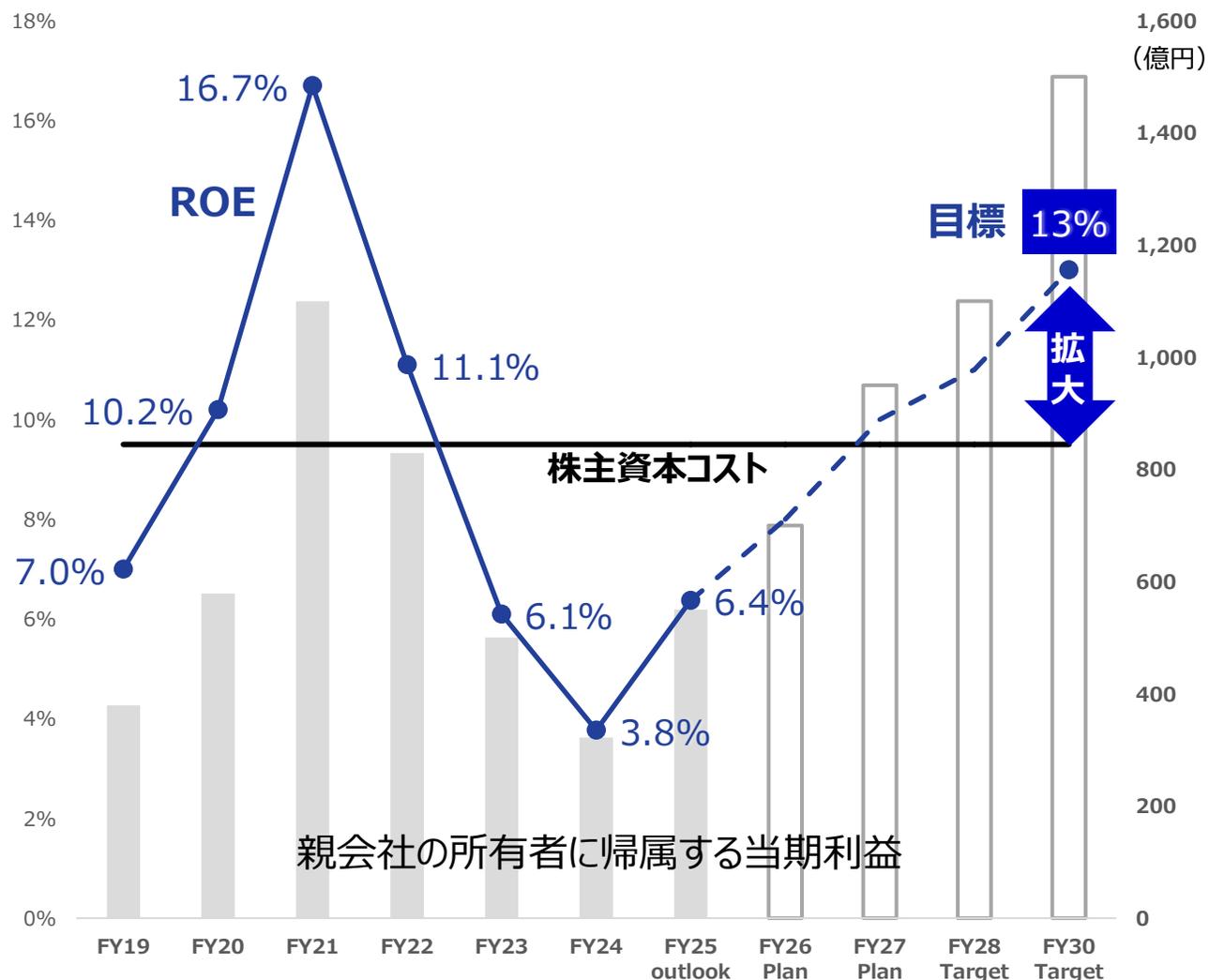
うちFY28までに
+200億円以上

LLP 1基化
MDI増強
PO事業統合



赤字=再構築 青字=ダウンフロー強化

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 早期にROEが株主資本コストを上回り、更にはスプレッド拡大させ企業価値向上を図る



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 (マイルストーン管理で成長領域でも入れ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、再編も加速へ
- ✓ 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(FY21~28で計850億円以上)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 (2,000億円レベルに)

資本政策

- ✓ 株式分割 (2026年1月1日)
- ✓ 株主還元強化(DOE 4%を視野に検討)

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 (ディスクロージャー優良企業賞受賞 5年連続9回目)

	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%	4.9%	7%以上	9%以上
NET D/E	0.77	0.69	0.73	0.69	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

35 (参考) 目標まとめ-2

持続可能な社会への貢献

マテリアリティ	KPI	FY24 Results	FY25 Outlook	FY30 Target
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Blue Value®製品売上収益比率 Rose Value®製品売上収益比率 	<ul style="list-style-type: none"> 26% 25% 	<ul style="list-style-type: none"> 28% 26% 	<ul style="list-style-type: none"> 40% 40%
	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減率 (Scopes 1, 2) ※ 2013年度比 	<ul style="list-style-type: none"> 28% 	<ul style="list-style-type: none"> 28% 	<ul style="list-style-type: none"> 40%

事業継続の前提となる課題

マテリアリティ	KPI	FY24 Results	FY25 Outlook	FY30 Target
<ul style="list-style-type: none"> 安全 	<ul style="list-style-type: none"> 重大事故・重大労災件数 	<ul style="list-style-type: none"> 2件 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 人権リスクへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> 重大な法令・ルール 違反数 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
<ul style="list-style-type: none"> 品質 	<ul style="list-style-type: none"> PL事故、重大品質インシデント件数 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ (VISION 2030期間を通じて)
<ul style="list-style-type: none"> 安定生産 	<ul style="list-style-type: none"> 生産及び設備信頼性 	<ul style="list-style-type: none"> 高額損失トラブル件数 3件 	<ul style="list-style-type: none"> 高額損失トラブル件数 ≤6件 	<ul style="list-style-type: none"> 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 Outlook	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・キャリア採用) ※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、男性社員 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・10.32% ・0.65	・<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%

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

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。