



# 事業戦略説明会

- ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業
- モビリティソリューション事業
- ICTソリューション事業

# 事業戦略説明会

# ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業



Mitsui Chemicals

林田 博巳  
**HAYASHIDA Hiromi**  
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



# 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

## 今までの戦略

ビジョンケア・農業化学品・オーラルケアの強化  
ウェルネス・メディカル領域への積極投資で新製品・新事業創出

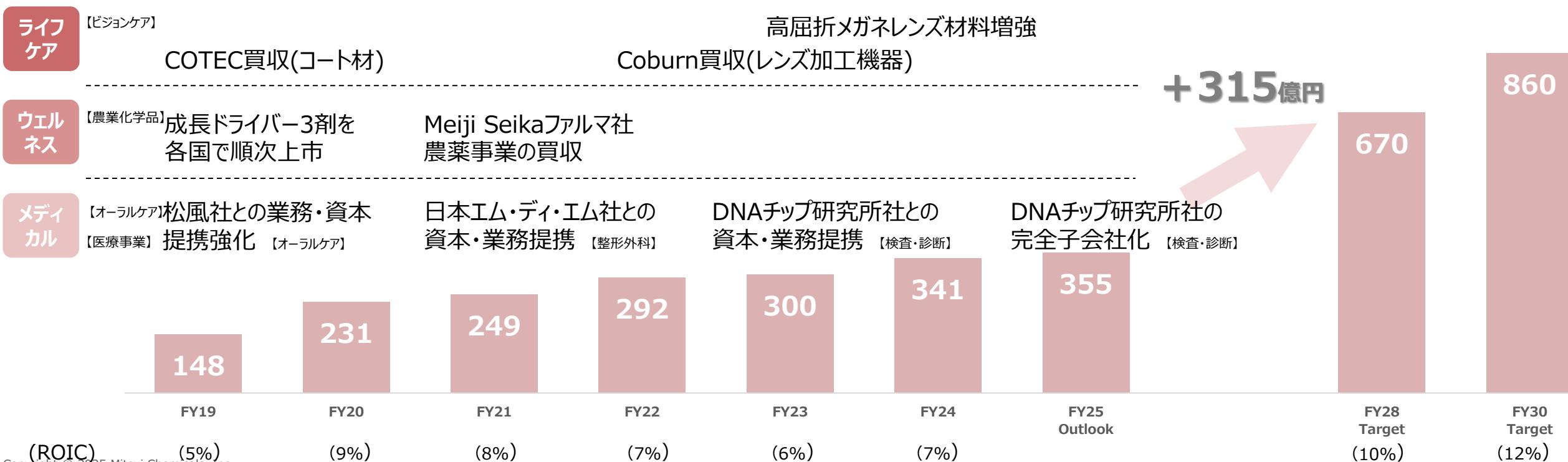
## 環境変化・事業状況

ビジョンケアと農業化学品は順調に拡大  
オーラルケアの再構築推進  
新事業・M&Aの進捗遅れ

## 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  
\*オーラルケア/整形外科/検査・診断  
M&Aも含めた積極的なグローバル展開

## 主な投資・施策





# 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



## 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)

## 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拡充 繼続的な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





# 高屈折レンズ材料とコート材・機器事業の周辺領域拡大により成長を加速



## MR™ 事業



- ◆ 新規材料・技術を開発・提供
- ◆ 需要に応じた生産能力増強
- ◆ 成長市場における拡販

## コート材・機器事業



(技術導入・提携)

- ◆ 繼続的なM&A・提携推進
- ◆ コート材・技術開発強化
- ◆ 新興市場進出・拡販

事業全体 売上収益



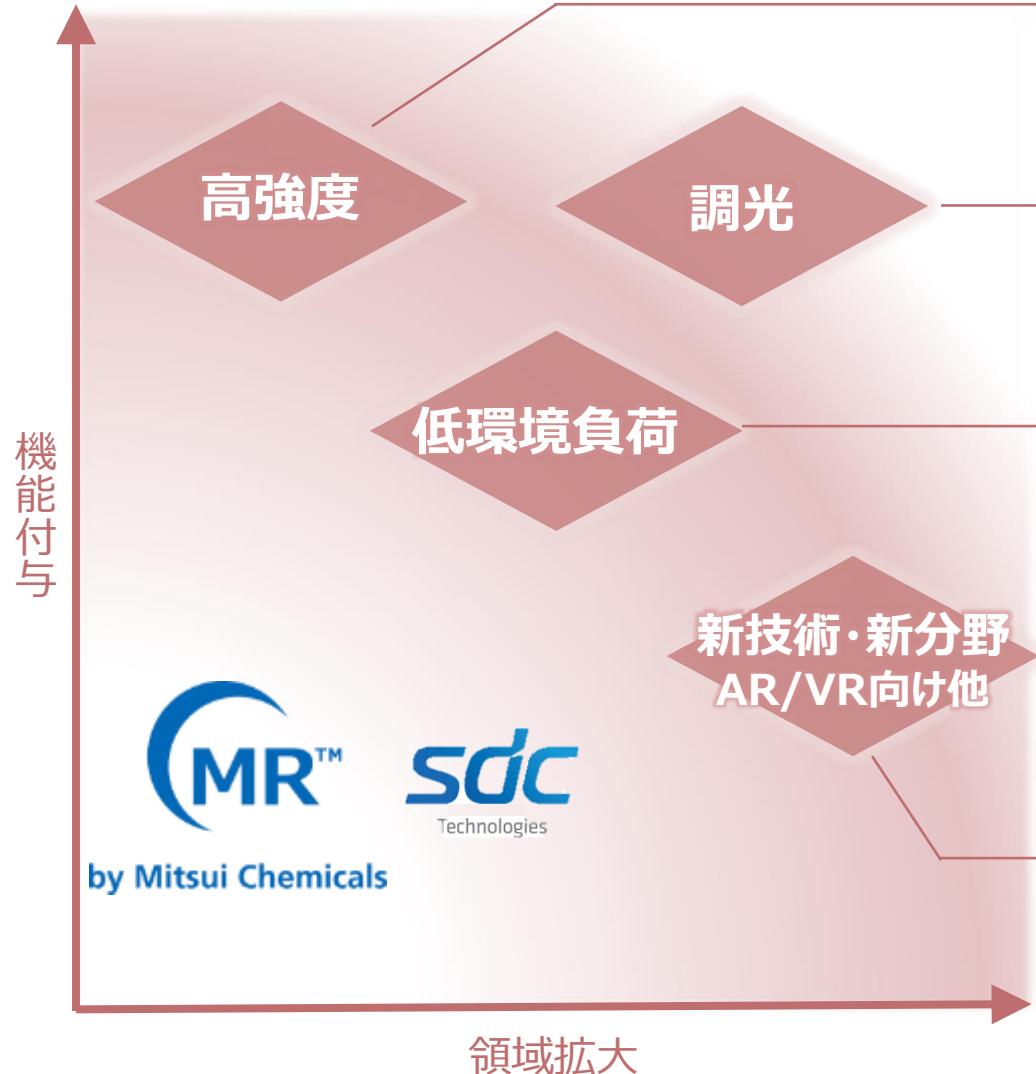
## ＜成長市場/新興市場における拡販＞



周辺領域含むバリューチェーン全体に価値提供  
グローバルにおいて市場拡大・拡販を図る



## 継続的な事業成長に向けた新規材料・技術開発を推進



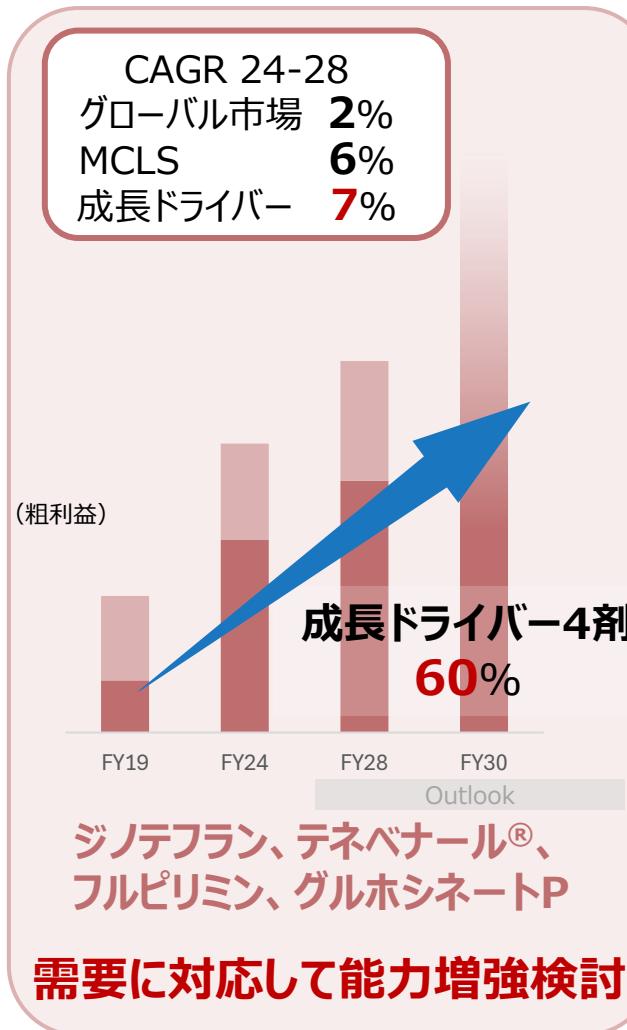
- ◆ **高強度銘柄新製品 - MR-8™plus拡販 -**
  - ・米国市場は耐衝撃性レンズが高シェアを占める
  - ・耐衝撃性レンズとして十分な強度を実現しつつ、光学性能とのバランスも追求
- ◆ **調光材料・技術 - 調光色素技術の獲得 -**
  - ・James Robinson社より調光色素技術を獲得、色素×コート材×加工機器の組合せで高品質・高機能な調光システムを提供
- ◆ **低環境負荷材料・技術 - DoGreen™ の取組み -**
  - ・植物由来銘柄の拡販 (MR-160DG™, MR-174™他)
  - ・レンズ製造プロセス効率化の技術開発・実用化の取組み
  - ・切削粉・廃レンズを活用したMR™のケミカルリサイクル実用化推進
- ◆ **新技術および新分野向け材料・技術 - AR/VR向け他 -**
  - ・Flo社提携により、デジタル技術を活用した次世代コート材・技術開発を強化
  - ・AR/VR向けに高透明・耐摩耗性を備えたハードコート材を開発
  - ・自動車・電子機器等の他分野向けの高機能材料も開発推進





# 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	
グルホシネット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



## M&A効果の早期実現により、事業成長をスピードアップ

### 取得したMeijiSeikaファルマ(株) 農薬事業は当初計画を上回り順調に拡大

- 22年1月のクロージングと同時に両社の拠点を統一、さらに1年後に両社統合・組織再編を実施
- MeijiSeikaファルマ の強みをさらに伸ばすべく、天然物創薬基盤をもとにしたバイオソリューション研究の強化を目的として23年4月にBSRC<sup>※1</sup>を設立。オープンイノベーションも拡大
- シナジー施策は計画通りに進行中。特に販売面は前倒しで実現し、コスト面では10億円/年を超える成果

※1 バイオロジカルソリューションリサーチセンター

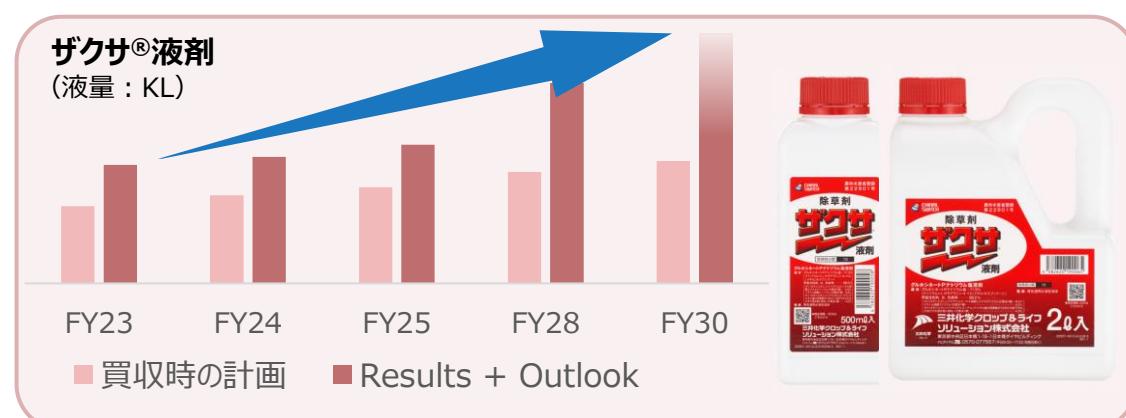


BSRC 新木場サテライトラボ

### ザクサ<sup>®</sup>液剤<sup>※2</sup>の拡大

#### 当社の国内営業リソース活用により当初計画を上方修正

⇒ 当社グループ内での製剤生産能力増強予定



※2 グルホシネットP (MeijiSeikaファルマ 由来原体 含有製剤)

Copyright © 2025 Mitsui Chemicals, Inc.

### 北上工場 (MeijiSeikaファルマからの取得工場) の基盤活用

#### 大牟田工場に次ぐ第二の自社原体工場として早期戦力化

#### プロベナゾール・フルピリミン製造開始、調達BCP実現

⇒ 競争力強化へ向けて、製造コスト削減設備の投資を実行、順調に進行中

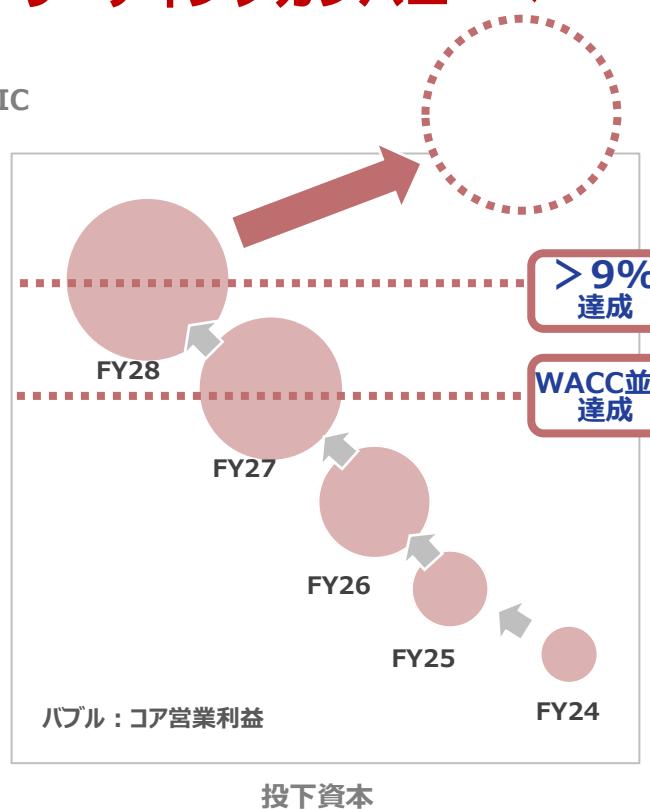




# Kulzer構造改善とグループ・グローバルでの連携強化により収益力・資本効率を改善

## 存在感あるグローバル リーディングカンパニーへ

ROIC



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 新製品上市: ZEN CAD-4ブロック (CAD/CAM冠用材料)	継続
	 Mitsui Chemicals X SUN MEDICAL X KULZER	25年度



## 2018年導入のリーンマネージメントに加え、成長市場EMEA・米州への注力による構造改善

サンメディカル新製品を米国Kulzerが販売

【成長市場での効率改善】

- ✓ Agileを実践する新CEO投入での業務フロー削減
- ✓ 米国拠点副本部長による決裁迅速化
- ✓ 拠点統廃合（支店・工場）での生産性向上
- ✓ DXを使った顧客解析による販売効率化

人工歯生産を欧州へ集中



グローバル競合に勝る販管費水準へ

販売管理部門人員の  
15%を削減可能に

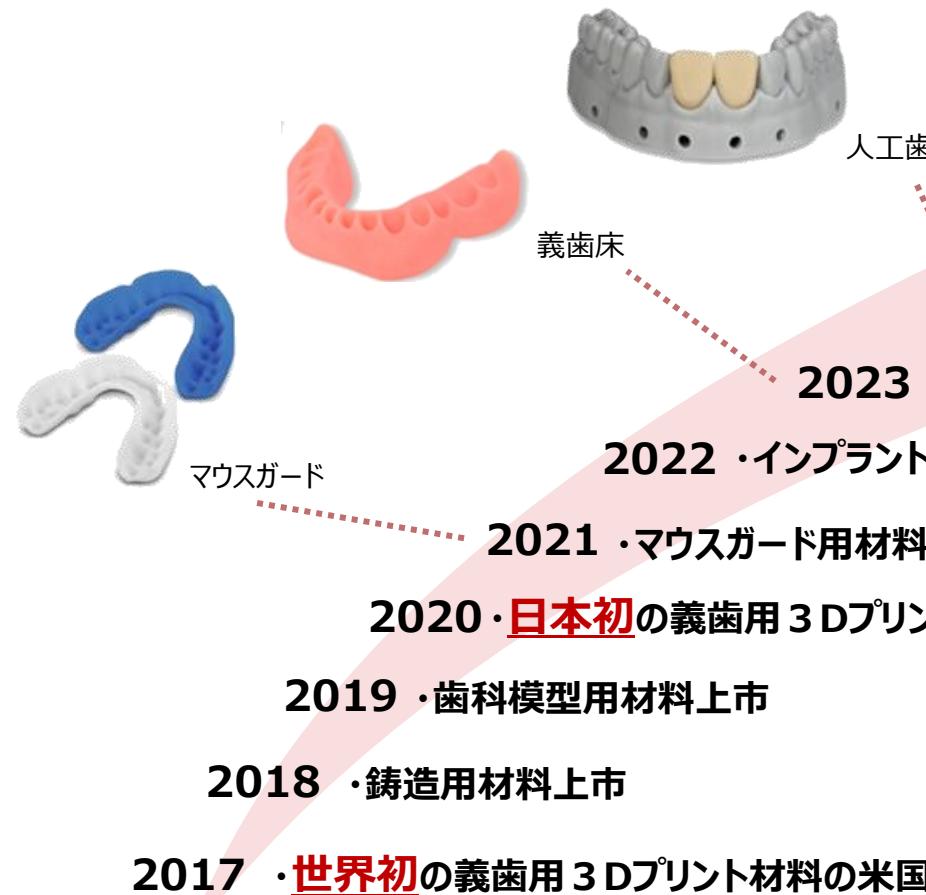
FY24 FY25 FY26 FY27 FY28

非効率エリアからの撤退

中東～アフリカ強化へのサウジアラビア支店開設



## グループ総合力による社会課題の解決



2025 ・日本初の3Dプリンタ作製総義歯及び材料の保険収載

『社会課題※』  
総義歯安定供給への貢献

3Dプリントによる課題解決への取り組み



総義歯作製時間の短縮

均質かつ安定的な製造  
の実現



金属鋳造鋳型

※手作業での総義歯作製に携わってきた熟練技工士の高齢化、及び若手技工士不足による歯科技工士不足

三井化学の“化学力×3DPノウハウ”に、

Kulzerの“歯科市場ソリューション提供力”、サンメディカルの“医療機器生産技術力”を融合



## 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

### 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<sup>®</sup>※1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

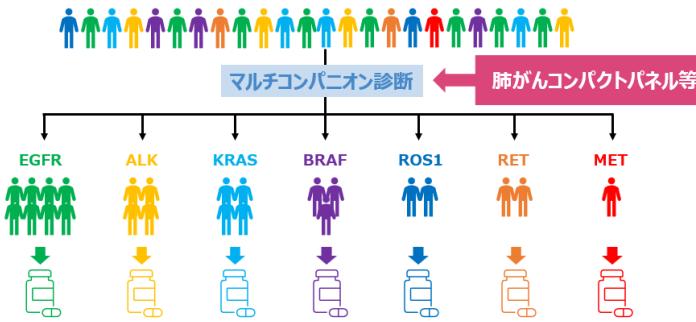


※1 肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>は肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>Dxマルチコンパニオン診断システムのことで、  
患者一人一人にあったがん等の治療薬を選択するための遺伝子検査サービスの名称



- 25年6月にDNAチップ研究所を完全子会社化。社長含め人材投入しPMIを推進
- 主力事業である肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup> ※1は高い検出感度を誇り、細胞診検体にも対応  
→マルチコンパニオン診断を受けられなかった患者が検査を受けられるようになり、適切な薬の早期投与に貢献
- 当社事業基盤を活用し今後海外展開で事業を拡大。肺がん以外の新たな診断コンテンツの開発も注力中

### 肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>とは



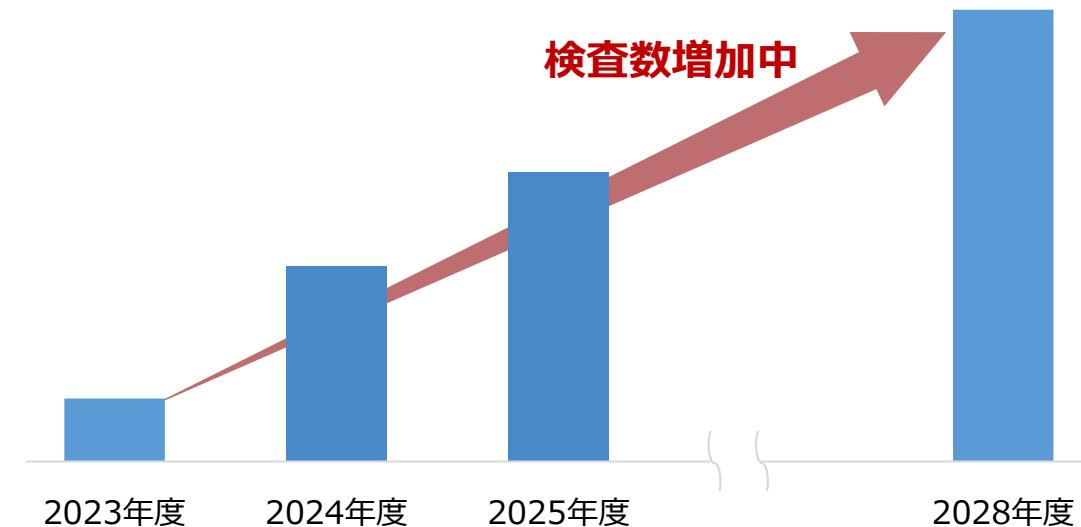
#### ＜特徴＞

- 高い検出感度
- 細胞診検体にも対応
- 重要な遺伝子を一括で検出
- 新ドライバー遺伝子変異検出追加可能
- 国産初の肺がん遺伝子パネル

- 肺がんの治療薬選択に重要な遺伝子変異を一括で測定するマルチ遺伝子検査によるコンパニオン診断の一種
- 同時に複数の遺伝子を調べることで、患者一人一人に合った適切な薬を提供することが可能

- 日本人やアジア人の遺伝子特性に合わせた設計と、微量サンプルでも高精度に解析できる感度の高さを強みに、日本における主要な診断選択肢へと成長
- 患者さんの負担やリスクを抑えながら確かな診断を実現

### 肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>の事業拡大



- 対応遺伝子・薬剤の拡張検討
- セールス・マーケティング活動の強化
- 当社事業基盤を活用した海外展開

更なる検査数増加により  
国内外で事業拡大

※1 肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>は肺がんコンパクトパネル<sup>®</sup>Dxマルチコンパニオン診断システムのこと

# 事業戦略説明会

## モビリティソリューション事業



小守谷 敦  
**KOMORIYA Atsushi**  
常務執行役員  
モビリティソリューション事業本部長

- ▶ “VISION 2030” モビリティソリューション事業戦略
- ▶ モビリティソリューション事業の収益状況と目標
- ▶ モビリティソリューション事業戦略
  - エラストマー重合製品
  - 複合材料製品
  - ソリューション・新事業

» “VISION 2030”  
モビリティソリューション事業戦略



## ありたい姿

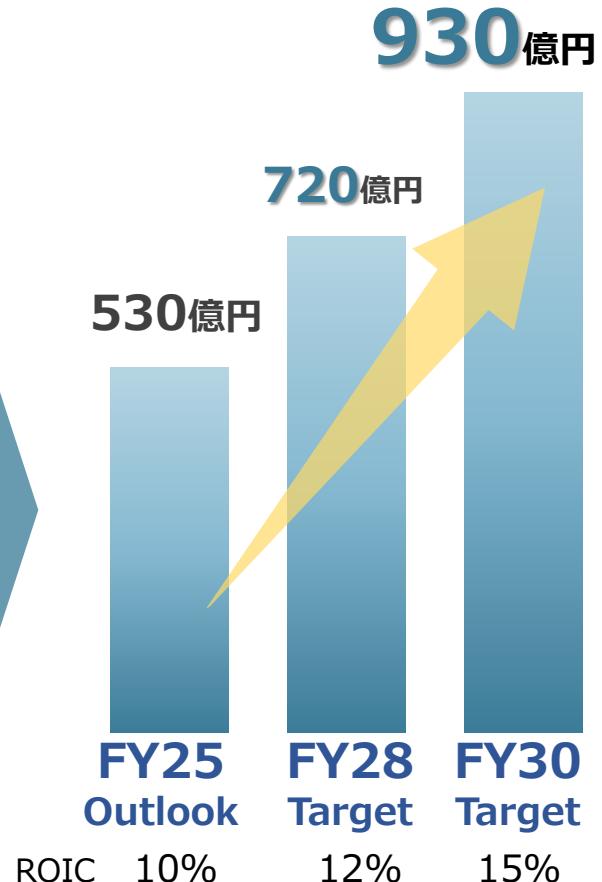
特徴ある材料・機能・サービスの提供により社会課題解決に貢献し、持続的な事業成長を実現する

素材を通して社会課題解決に貢献する



「成長市場」×「差別化」に注力、  
ポートフォリオ転換を推進

- モビリティは100年に一度の  
変革期で、新たなソリューション  
提供への期待
- 素材提供型事業に加え、  
新たな軸足の創出を目指す



エラストマー重合製品、複合材料製品、ソリューション・新事業の3つの柱で事業拡大

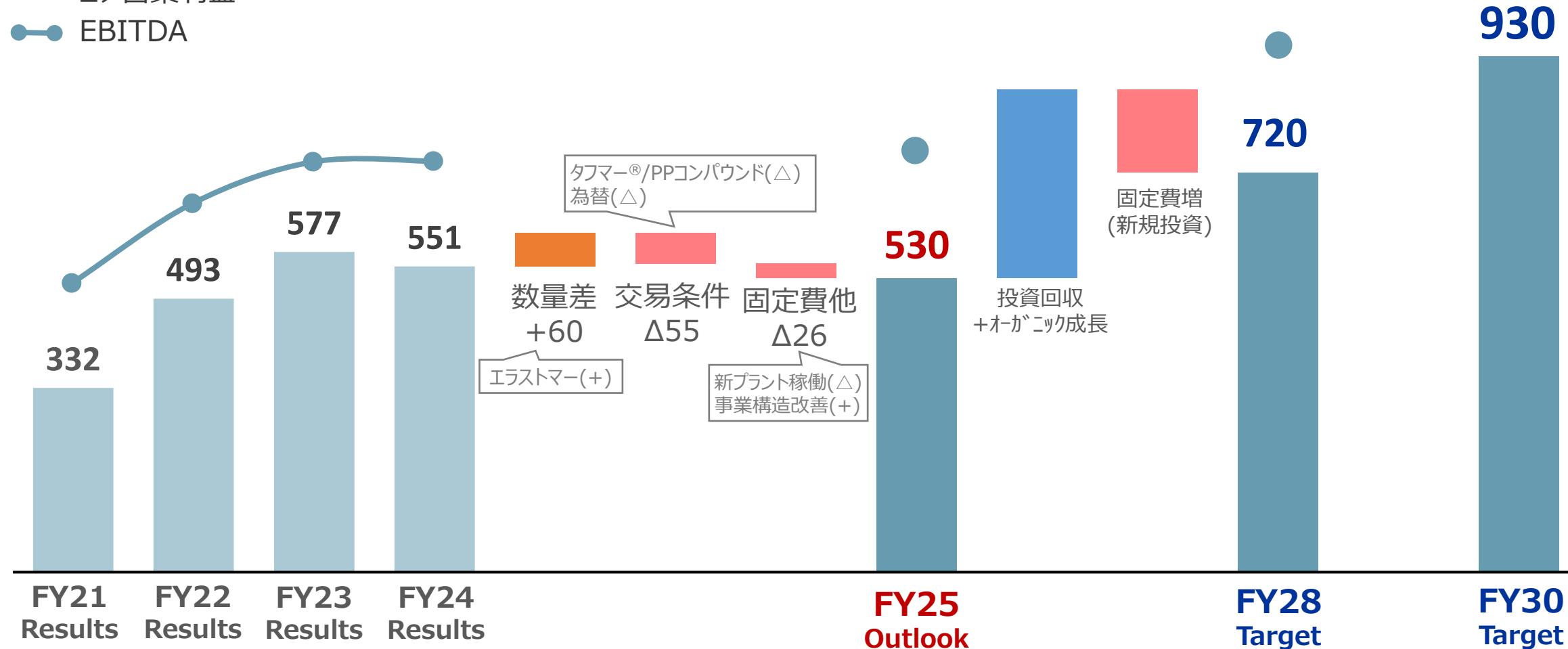
» モビリティソリューション事業の  
収益状況と目標



## 「成長市場」×「差別化」へ注力し、更なる成長へ

(単位：億円)

- コア営業利益
- EBITDA



# » モビリティソリューション事業戦略



# シーズ起点の市場開発 × ニーズ起点の材料提供 × ソリューション提供

## 材料の提供

### エラストマー重合製品

エチレン  
プロピレン + 他モノマー



ポリマー設計・触媒技術

重合プロセス技術

新規重合プロセス

←  
←  
←  
開発ニーズ

### 複合材料製品

自社品 + 調達原料



技術 (処方・配合・コンパウンド)

各極での地産地消体制

モジュールコンセプト提案

←  
←  
←  
開発ニーズ

### ソリューション・新事業

#### 社会課題

社会課題抽出、事業化テーマ探索

テーマ選定、仮説設定・検証

ビジネスモデル構築  
事業化

未来モビリティ

新事業

←  
コンセプト  
開発への  
機能支援



↑↑↑↑ 連携

他素材の活用

↑↑↑↑ 連携

ビジネスパートナー

3つの柱がバリューチェーンで繋がる強みを活かし、有機的に連携し、事業強化を図る



## 原料 × 触媒 × 製造技術で特長あるポリマー群の活用による市場開拓と差別化

タフマー®  
αオレフィンコポリマー

三井EPT™  
エチレンプロピレンターポリマー

ルーカント®  
エチレンαオレフィンオリゴマー

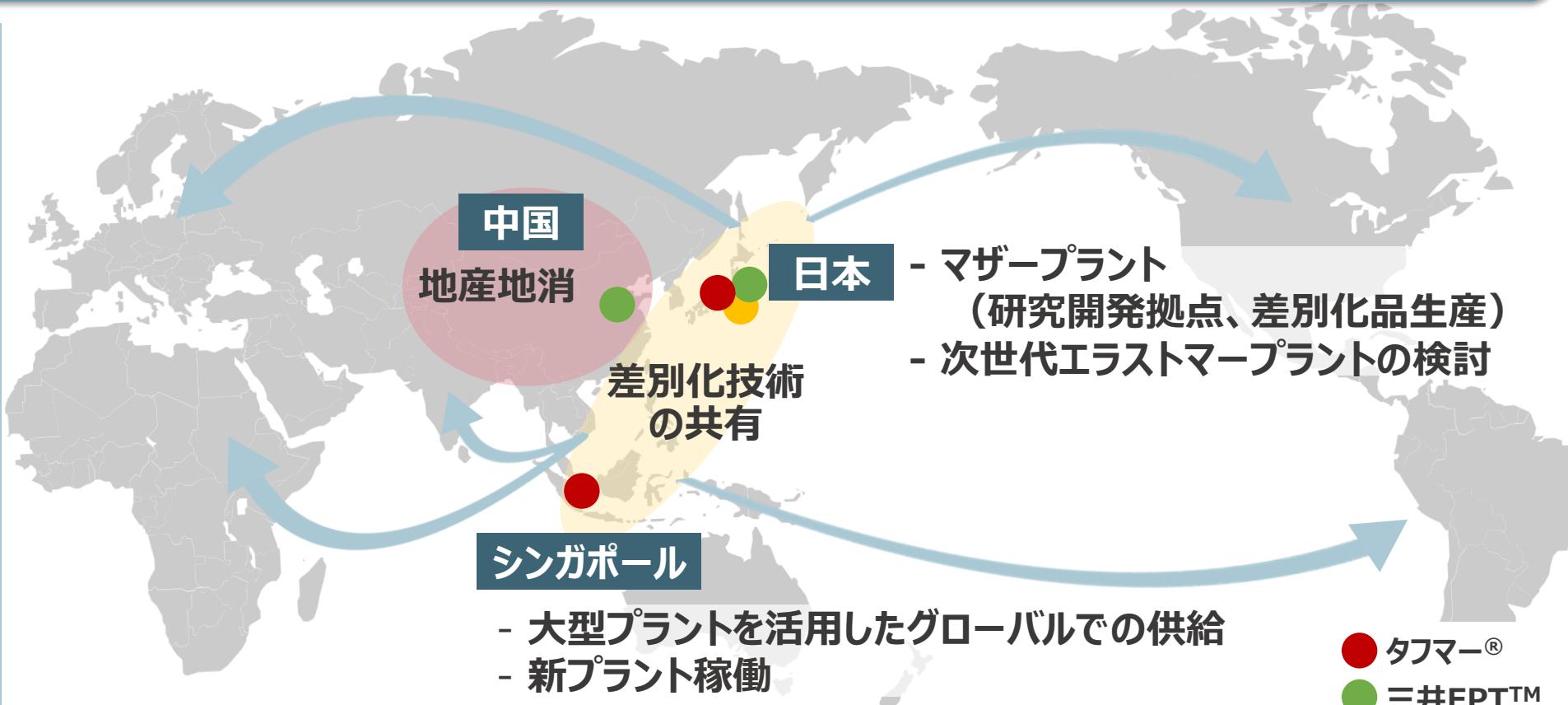


## 事業戦略

差別化製品の  
継続投入

複合材料製品  
への原料供給

新規ポリマー開発・  
重合技術の確立



● タフマー®  
● 三井EPT™  
● ルーカント®

新製品の継続的な市場投入により、フロントランナーとして更なる成長・飛躍を実現

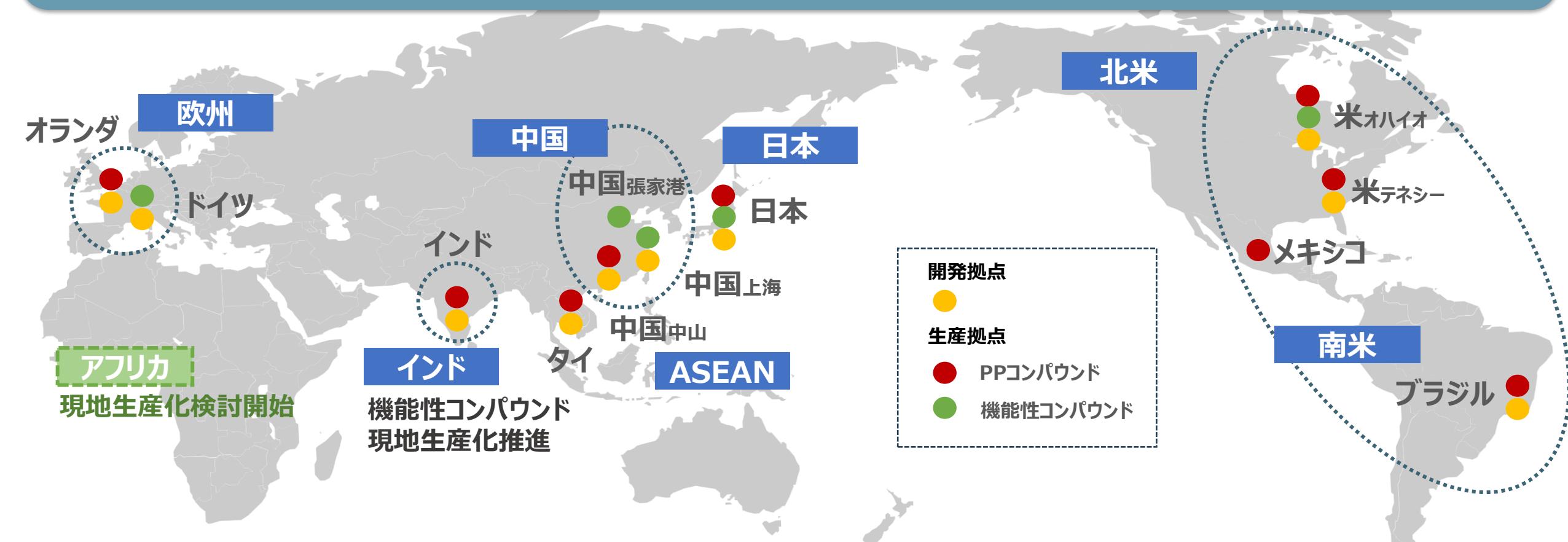


## 多様な製品群・グローバル拠点を活用したアジャイルな新規用途探索、展開

PPコンパウンド

アドマー®  
接着性ポリオレフィンミラストマー®  
オレフィン系熱可塑性  
エラストマーアーレン®  
ポリアミド6Tオーラム®  
熱可塑性ポリイミド

複合材料新製品



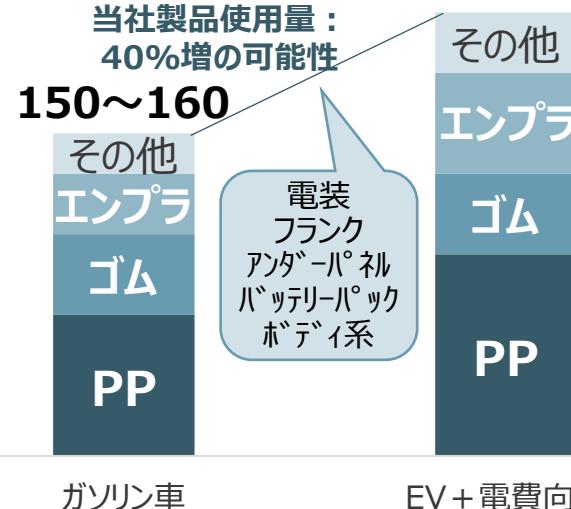
グローバルな地産地消体制の構築を進めるとともに、各極での拠点の最適運用により効率化



## 自動車向け樹脂使用量の拡大

※ ミドルサイズ5人乗り自動車（重量1300-1400kg）と仮定  
【単位】kg/台

210~220



## コンセプト提案による需要創出

## 材料

## 開発

## 提案



構想・設計

解析

試作・組立

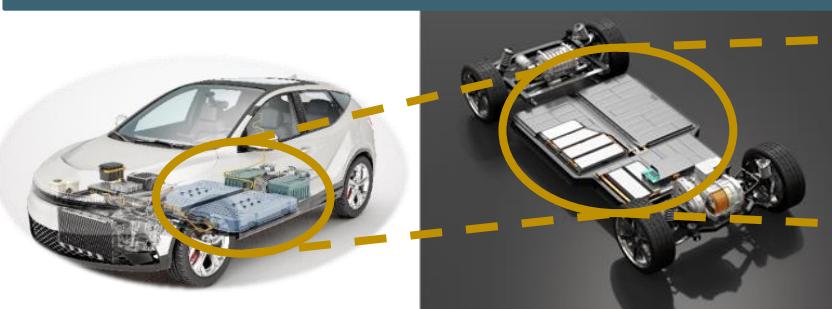
量産



ガソリン車

EV + 電費向上

## 自動車バッテリーパック



## 既存品：金属製

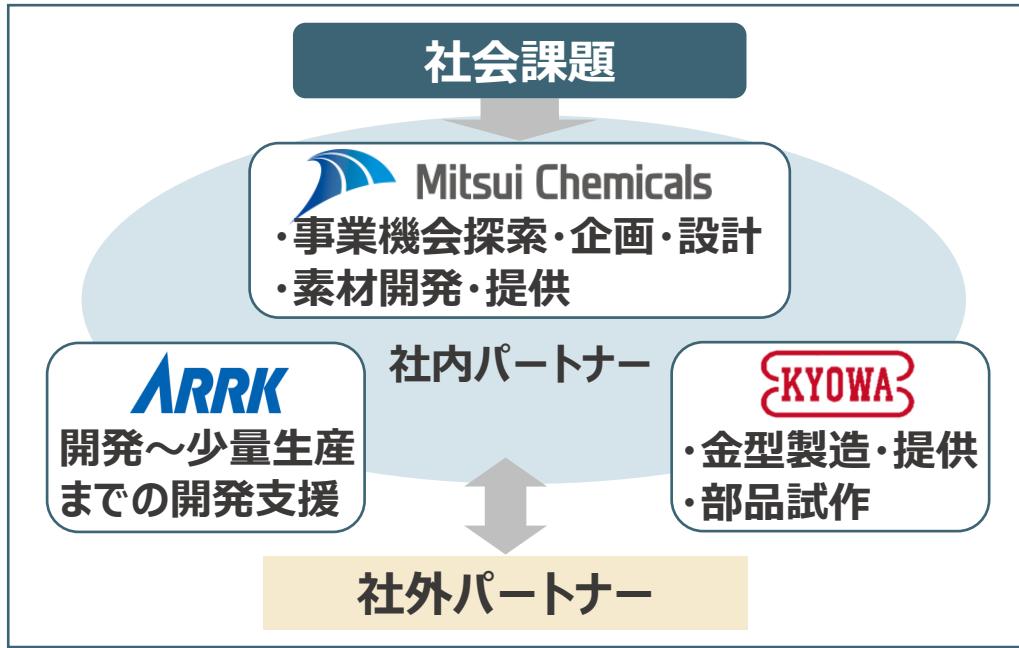
## 開発品：樹脂製

- 製品コンセプト
- ・軽量化
  - ・リサイクル性向上
  - ・設計自由度

市場の変化を捉えると共に、モジュールコンセプト提案を通じた新たな市場の創出・獲得



## “獲得・強化してきたソリューション機能” × “他社連携”を深化させ、新たなビジネスモデルを確立



### ARRKの再構築

継続成長を可能とする事業基盤の確立と  
モビリティソリューション事業戦略への貢献

#### 構造改革

事業運営の効率化  
アセットライト化

#### 成長戦略の推進

ソリューション提供型  
への事業延伸

材料	設計	量産 その他機能	最終製品
<b>新交通 システム</b>  新交通システム	<b>Glydways様</b>  ARRK	<b>スズキ 株式会社様</b>  ARRK	新交通システム 車両 
<b>革新的 材料の 開発</b>  革新的材料の開発	 3Dプリンタ用PPコンパウンド	 ARRK	車両部品 
	 ロボット 開発	 ARRK	<b>トヨタ自動車株式会社様 コンセプトカー</b> 
	 ソフトバンクロボティクス 株式会社様	 ARRK	

社会課題を起点とし、ソリューション機能を用いた新事業開発を推進

# 事業戦略説明会

## ICTソリューション事業



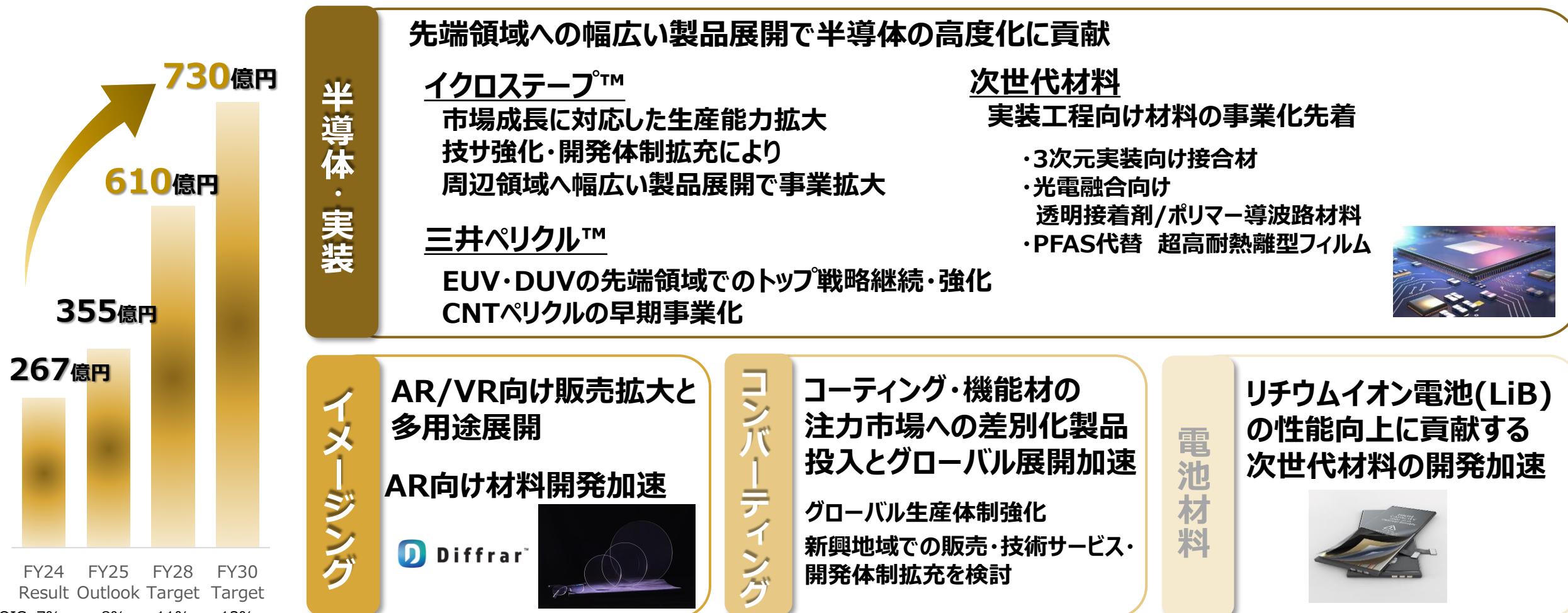
平原 彰男  
**HIRAHARA Akio**  
代表取締役専務執行役員  
ICTソリューション事業本部長



# 28年度目標に向けた戦略

## 重点事業に資源集中

### 半導体・実装（イクロス・ペリクル・次世代材料）、イメージング、コンバーティング、電池材料

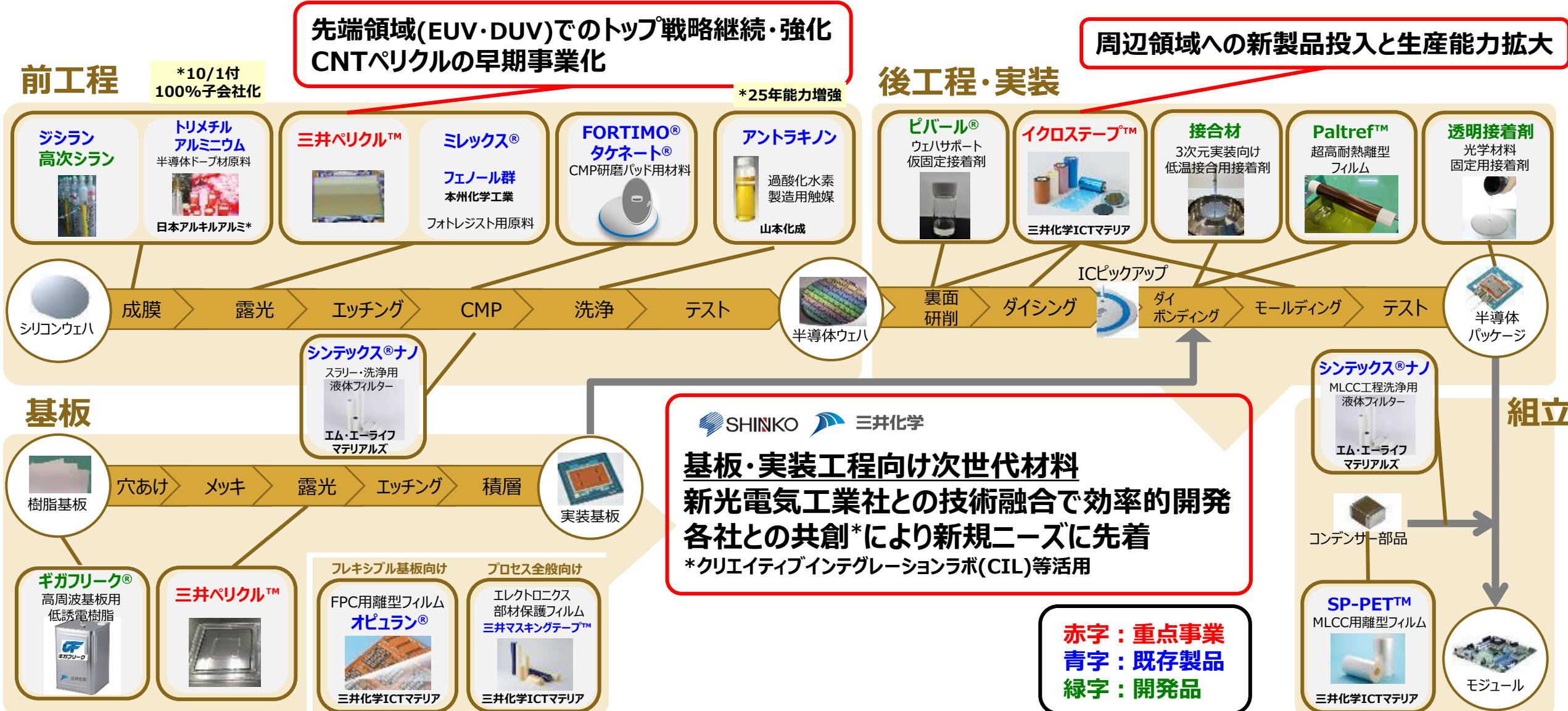




## 重点領域への積極投資と事業再構築・最適化により重点事業を加速

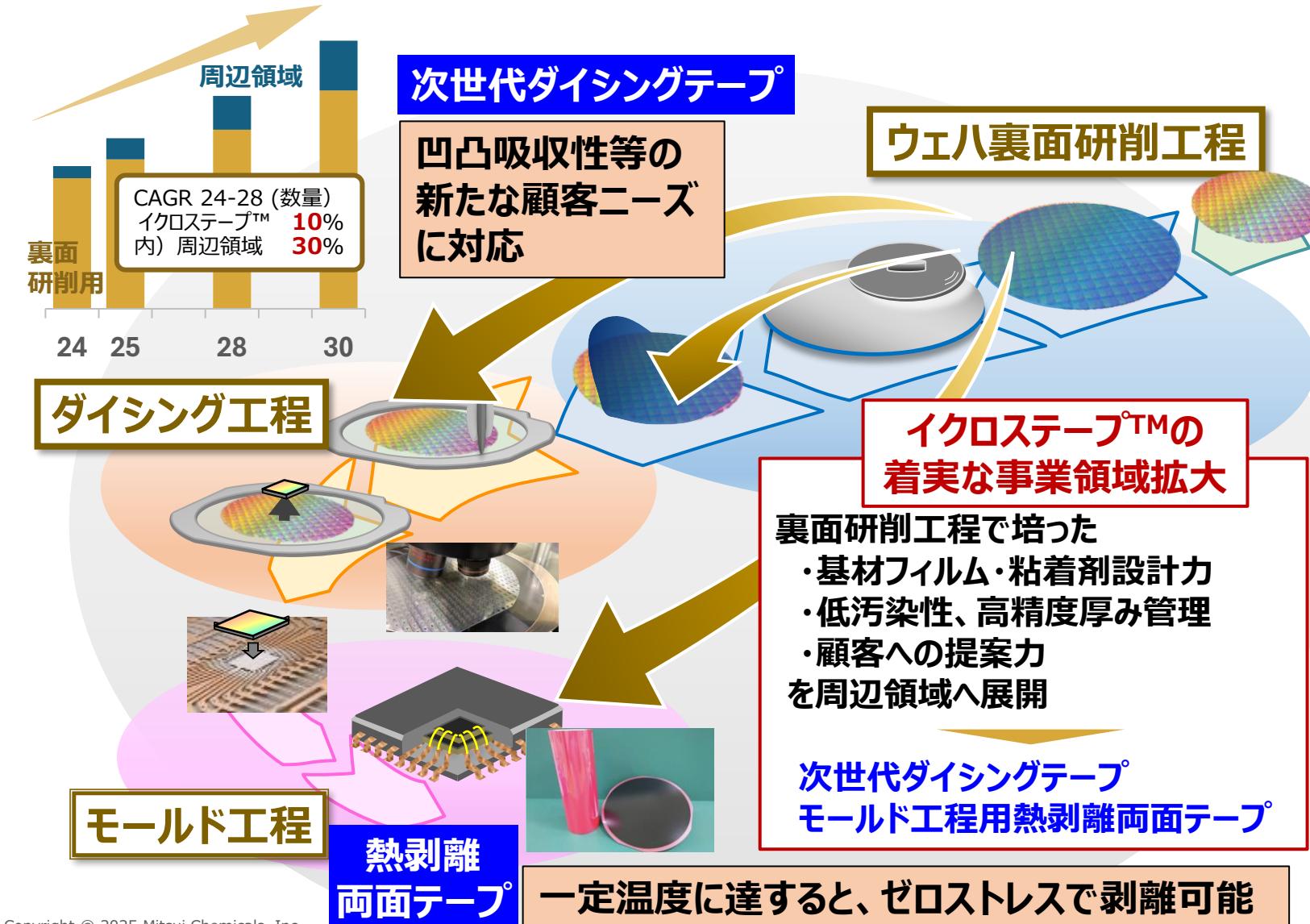


# ICT関連製品を半導体の先端領域に幅広く展開し事業拡大





# 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

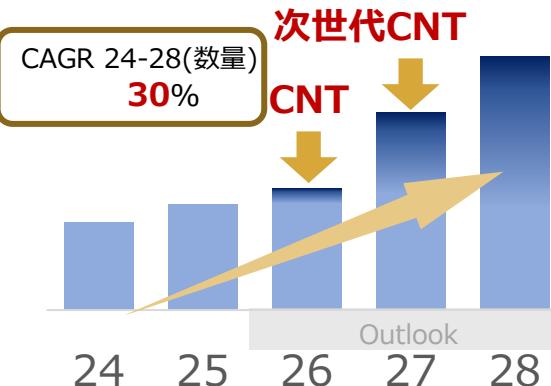


- 機能強化・拡充、能力増強**
- ①台湾工場の機能強化・拡充、能力増強  
(顧客使用の実機同等設備を導入)
  - ②韓国等各地で求められる機能に応じた  
サービス拠点を設置・増強



# 最先端領域へ常に先着し事業拡大

## EUVペリクル(CNTペリクル)

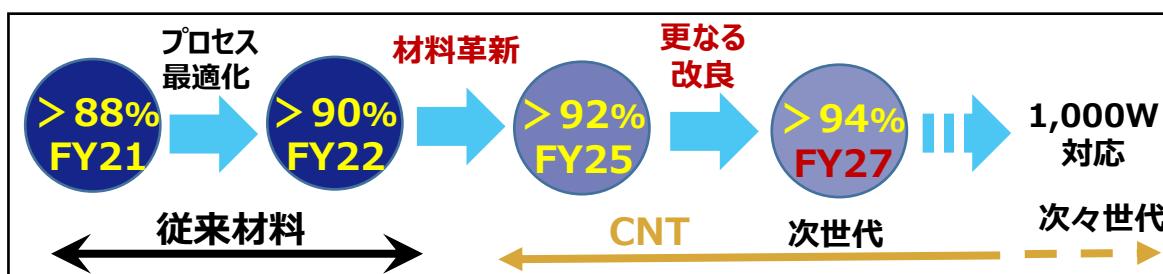


## EUV露光技術 (微細化+高スループット化)

高出力化 ( $\geq 600W$ )

今後もさらに過酷な露光環境に耐えるペリクルが必要 (次世代)

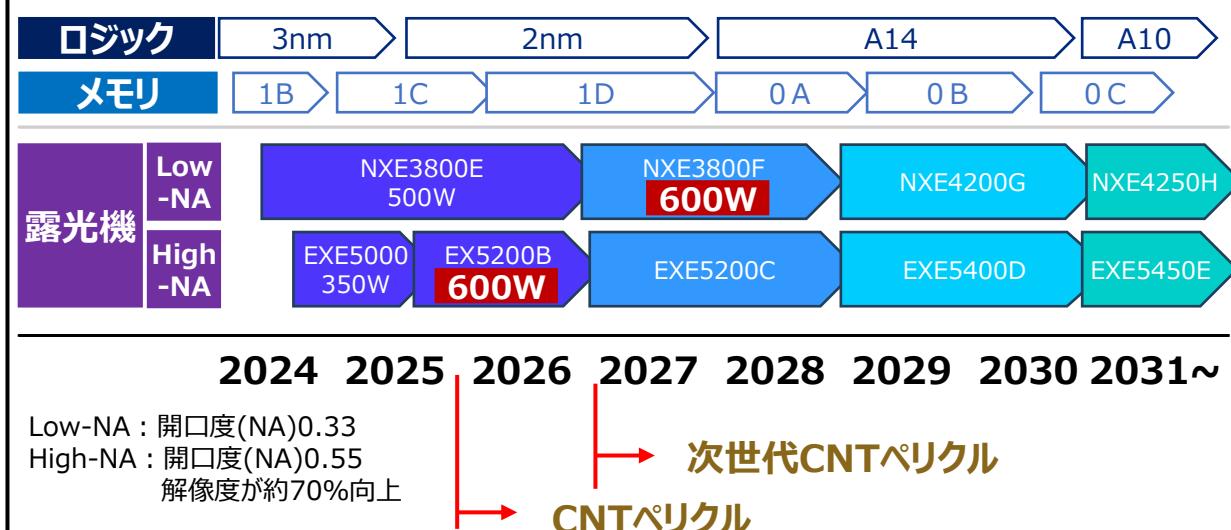
更に高い透過率 ( $> 94\%$ ) + 長寿命化  $\Rightarrow$  更なる改良



- ・CNTペリクル量産設備の岩国・大竹工場への導入  
 $\Rightarrow$  当初計画通り、25年度中に完工予定
- ・1,000W対応に向けた次々世代開発も計画

## 半導体の微細化・露光機の市場投入計画

(出典：露光機メーカーの対外発表資料に基づき当社作成)



**ロジック** : 露光機の高出力化に伴い、耐熱性の高い  
CNTペリクルを各社で評価中  
生産性向上のため高透過率・長寿命化ニーズ

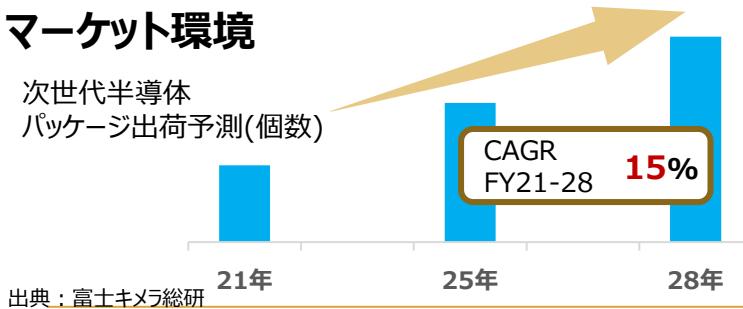
**メモリ** : 微細化に伴い、ペリクルレスから透過率が高く  
長寿命な次世代CNTペリクルの導入検討



# プロトタイプ、次世代半導体パッケージ向け材料の開発を加速

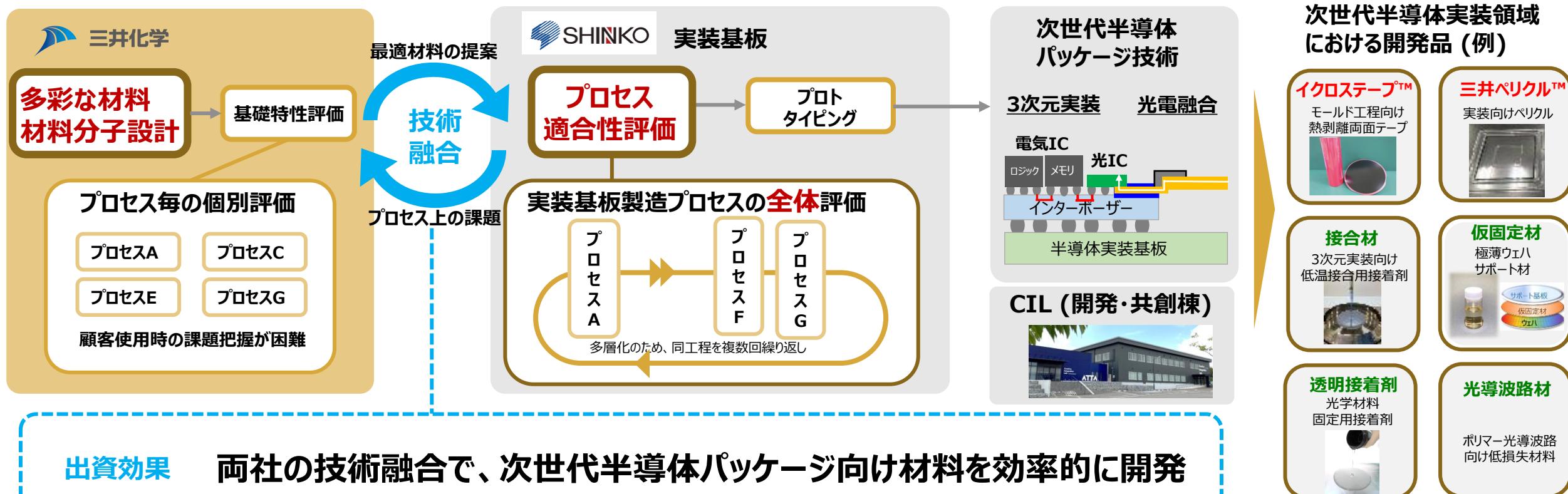
## マーケット環境

次世代半導体  
パッケージ出荷予測(個数)



出典：富士キメラ総研

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いる

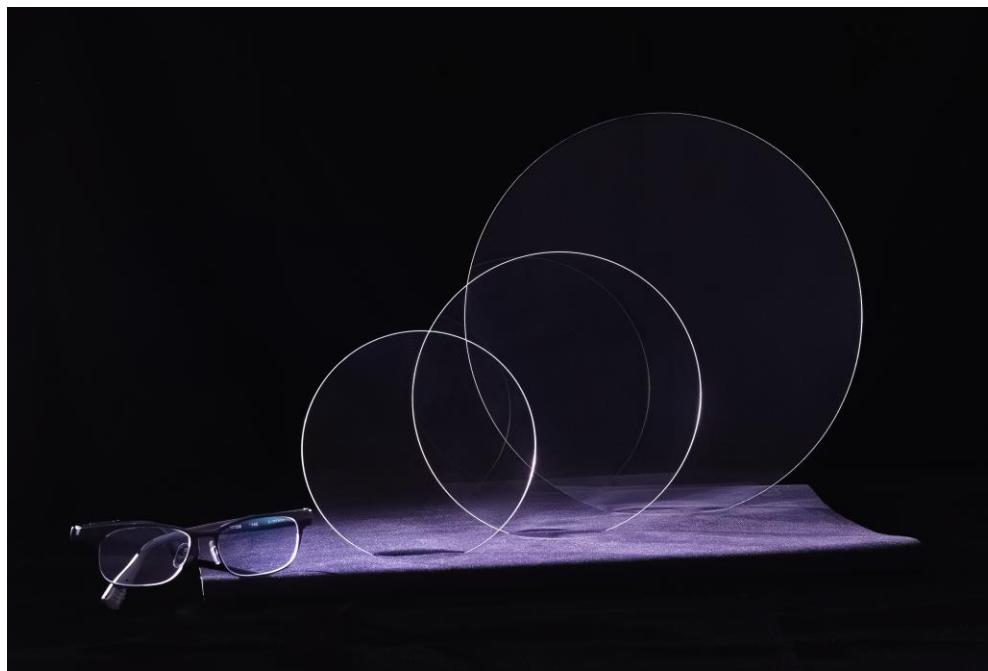




# 材料中心の展開から川下展開で成長分野へポートフォリオを拡大

## AR(Augmented Reality)市場：

ARグラスは次世代情報端末の一つとして新たな市場を形成中。AIとの融合(AR + AI)が市場拡大を牽引



- ARグラスの安全性・軽量化が求められる中  
光導波路用基板の樹脂化が進行
- 高平滑 (TTV  $\leq 1\mu\text{m}$ )\* なウェハを提供
- 樹脂基板で世界初12インチのウェハ化を実現 (12/10発表)

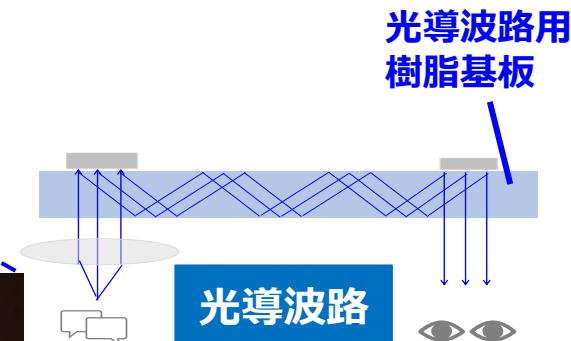
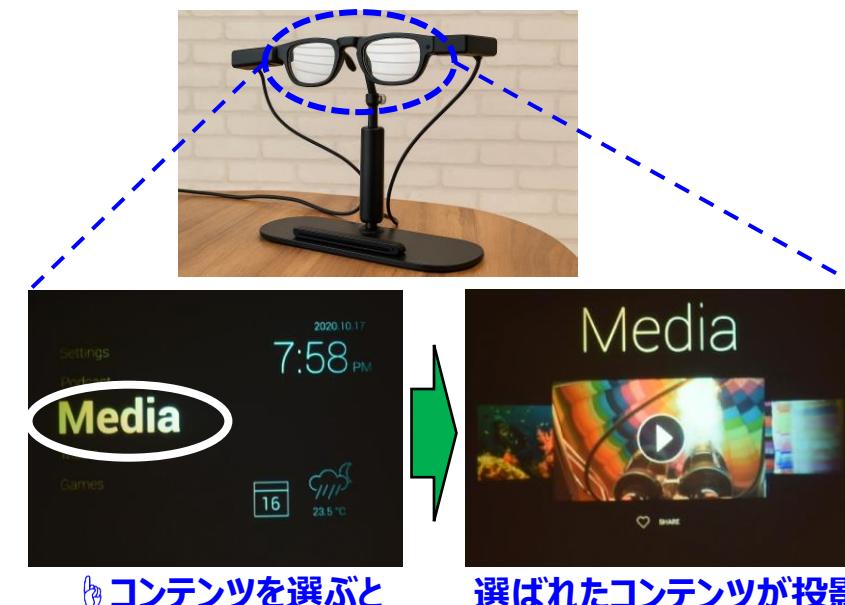
\* 6インチ サイズ量産ウェハ

## 大手テクノロジー企業と協業し、実用化に向けた開発を加速

### [協業例]

光導波路ディスプレイ技術のリーディングカンパニーの  
Dispelix社(フィンランド)との協業 (6/3発表)

- ARグラスにおいて単層構造でフルカラー表示を実現
- 軽量性と広視野角を実現

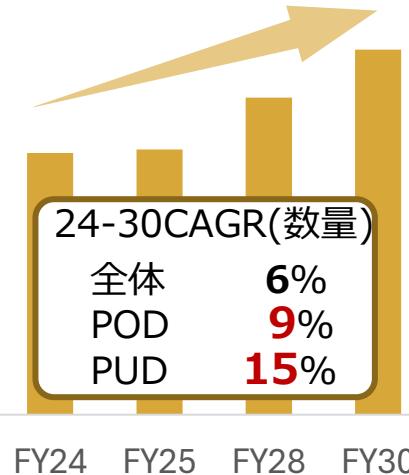


光導波路用の樹脂基板として  
ディフラ™をDispelix社へ提供

2027年に見込まれる市場拡大に向け、  
光導波路用樹脂基板の世界標準化を目指す



# 環境対応ニーズ製品を主力市場へ展開し、事業拡大加速



- 販売地域を拡大
- グローバルの需要に対応し生産拠点を設置・増強



## インド Coating tech center (CTC)

- 技術サポート
- 中量試作、サンプル作成
- 現地ニーズに適した銘柄開発

機能強化  
・拡充



## 中東 アフリカ

インド CTCから技サを行い市場開拓  
⇒現地ニーズを取り込み、販売・技サ体制構築を検討



PFASは欧米を中心に規制が進む中、一部用途に代替需要の発生が見込まれる  
当社が保有するモノマー・ポリマー技術から使用環境/方法に合わせた材料の開発・提案を行う

## フッ素樹脂の主な特性

耐薬品性/耐油性

耐熱性

耐候性

離型性/防汚性

低誘電性

摺動性/耐摩耗性

## 主な代替候補材料

アクリル/ウレタン  
/ポリオレフィン

シリコーン系

PEEK/PPS

セラミック/シリカ

(既存製品例) TPX®

低誘電、離形性で  
ETFE、PFAに匹敵

ETFE : エチレンテトラフルオロエチレン、PFA : パーフルオロアルキル

ミペロン®、リュブマー®

摺動性でPTFEを凌駕

PTFE : ポリテトラフルオロエチレン

フッ素樹脂特性に匹敵、凌駕するモノマー・ポリマー技術を保有

社会課題を先読みしたニーズ想定で更なる市場開拓

## 使用環境/方法に合わせた材料の開発・提案



**Paltref™**(超高耐熱 + 離型)  
半導体実装工程向け  
超高耐熱離型フィルム



**ボンロン®**(耐油性+食品衛生法)  
食品包材向けコート材



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
- ✓ 本資料は、報道関係者や株主・投資家等の皆様に当社の事業活動に関する情報を提供することを目的としています。医療機器・医薬品等に関する情報が含まれていますが、一般の方々への情報提供を意図したものではありません