



**三井化学**  
グループ

**歯科材料M&Aによる第3の柱の育成を  
中心としたライフ&ヘルスケア・ソリューション  
事業戦略説明会**

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  
林田 博巳

2026年6月15日

# Contents

▶ **三井化学グループの目指す方向と歯科材料M&Aの  
戦略的適合性**                      by CEO 市村 聡

▶ **ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業戦略**  
by 常務執行役員 林田 博巳

ライフ&ヘルスケア・ソリューションの目指す方向と事業戦略  
米国歯科材料事業M&A

VISION 2030 足元～

～2030

成長領域



L&amp;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&amp;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&amp;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

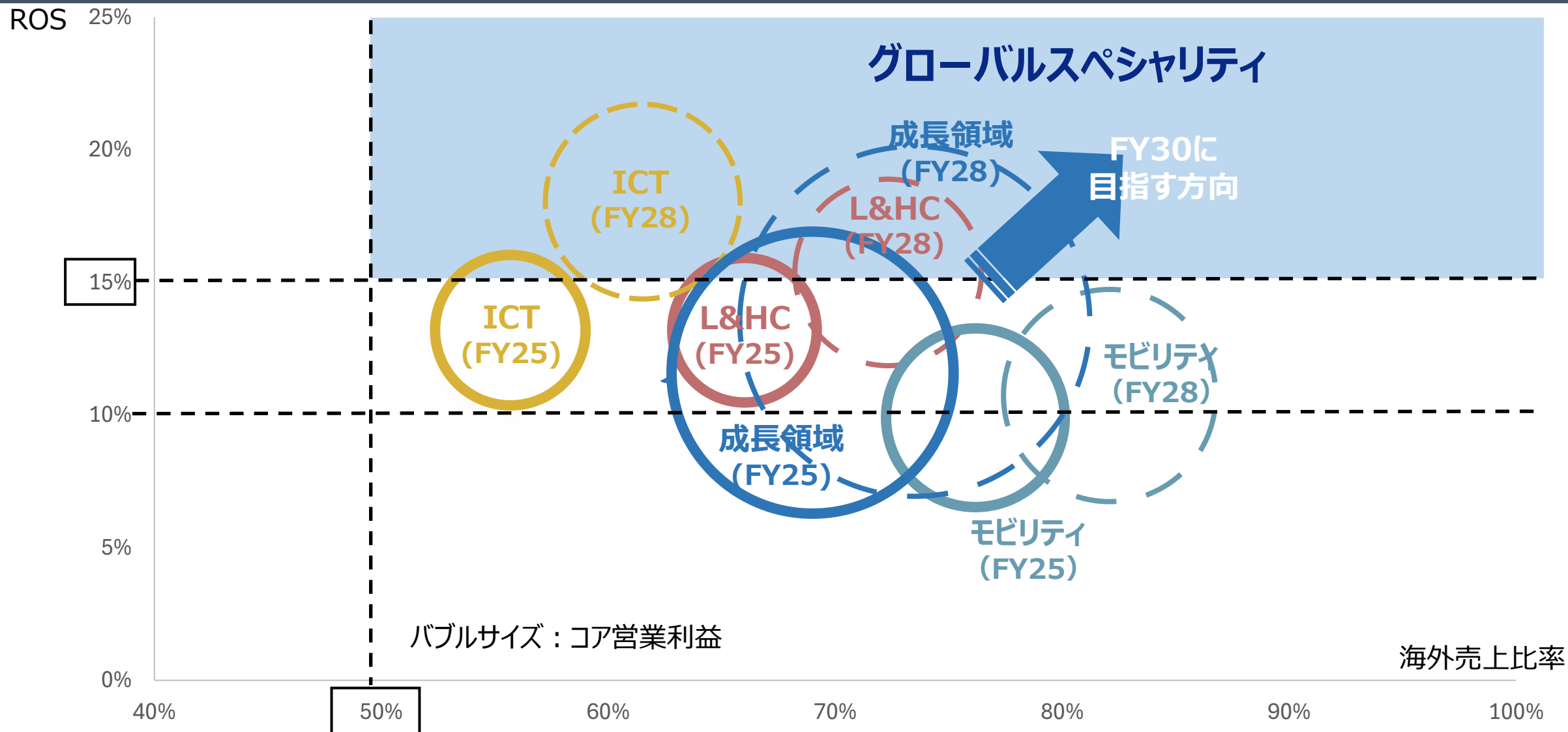
CCU

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

2～3年でL&HCとICTはグローバルスペシャリティへ、成長領域全体はFY30に達成へ  
 （モビリティのウェイトの高いポートフォリオから3領域バランスの取れたポートフォリオへ転換）



## 【Ultradent買収の戦略適合性】

成長領域の中でも**安定成長のL&HC**、**成長性の高いICT**に**厚く資源投下**する

市場成長 +  $\alpha$  の獲得を目指す

差別化

×

領域の広がり

×

地域の広がり

×

**社会の転換からの  
機会獲得**

- ・ 当社Gトップクラスの高い限界利益率
- ・ 直販チャネルやAIを活用したソリューション提供力

- ・ 予防歯科領域獲得 (ホワイトニング領域)

- ・ ヘルスケア最大市場の米国で歯科材料事業基盤確立

- ・ ウェルビーイング重視
- ・ 予防歯科意識の高まりからホワイトニング領域の高い成長率(+9%)

領域/**地域の広がり**のためには**M&A**や**提携**も**積極的に活用**する

成長領域でも期待値に満たない事業/関係会社の方向性は26年度中に決める

## Ultradent社の強み

Customer Centric	全てが顧客起点
Data Driven	顧客データをAI活用してソリューション提供
Execution	ソリューションを顧客へ提案するスピードカ (完璧を待たない)
Branding	差別化を意識した包括的取組みとブランド化、その展開力
Processing Production Technology	材料・容器・プロセス開発・製造装置の自社生産



## 三井化学の特徴

## 展開

素材・材料開発力	市場・顧客への価値提供を起点に注力技術を選定・強化、顧客との距離を縮めるグローバル開発体制を構築
IT・データ基盤強化は計画通り導入完了	DXツールによる生産性向上、マネタイズ等によりデータドリブン経営の実現
技術の拘りによる製品価値提供	積極的に人材を派遣しビジネスマインド変革機会に活用、人事評価や人材育成の仕組みを取り込み
素材・材料開発の技術力に高い認知	差別化ポイントを明確にし、三井化学ブランドをグローバルに展開
大型の石油化学生産技術から加工型生産技術まで幅広く保有	成長領域に必要な加工、自動化技術を取り入れ、三井化学技術を高度化

L&HC PMI室

連携

CxO、関係各部門

Ultradent社の強みを取り込み、当社のCX変革ドライバーとしても徹底的に活用

今回のM&A注)はFY28までのキャッシュアロケーション計画の枠内で実施し、  
DOE 4%早期実現に向け、キャッシュ創出力の強化や資本効率性の向上を図る

注)今回のM&A資金は、金融機関からの借入れにより調達予定であり、キャッシュフローマネジメント計画の枠内

2025/11/26説明会再掲

FY28資本効率性目標

ポートフォリオ変革  
による収益拡大

ROIC 7%以上  
ROE 10%以上

投下資本  
自己資本

コア営業利益 2,000 億円  
当期利益 1,100 億円以上

ライトアセット\*

キャッシュフローマネジメント(FY25~28)

創出・確保

アロケーション

事業からの収入

(安定的に年2,000億円レベル創出)

約8,000億円

ライトアセット\*

(CCC改善、政策保有株見直し等)

約1,500億円

±

多様な資金調達

約1,000億円

成長投資

約9,000億円

既存事業維持・強化

株主還元強化

約1,500億円

\*ライトアセット例

低収益事業再構築  
石化分野の最適生産体制  
CCC改善  
関係会社見直し  
政策保有株式削減  
その他資産の見直し

資本構成 (Net D/E)  
0.8以下

【新たな還元強化の方向性】

◆安定的に2,000億円以上の営業CFを創出できれば、投資CFとのバランスから、DOE 4%を視野に還元強化を検討

# Contents

▶ **三井化学グループの目指す方向と歯科材料M&Aの  
戦略的適合性** by CEO 市村 聡

▶ **ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業戦略**  
by 常務執行役員 林田 博巳

**ライフ&ヘルスケア・ソリューションの目指す方向と事業戦略  
米国歯科材料事業M&A**

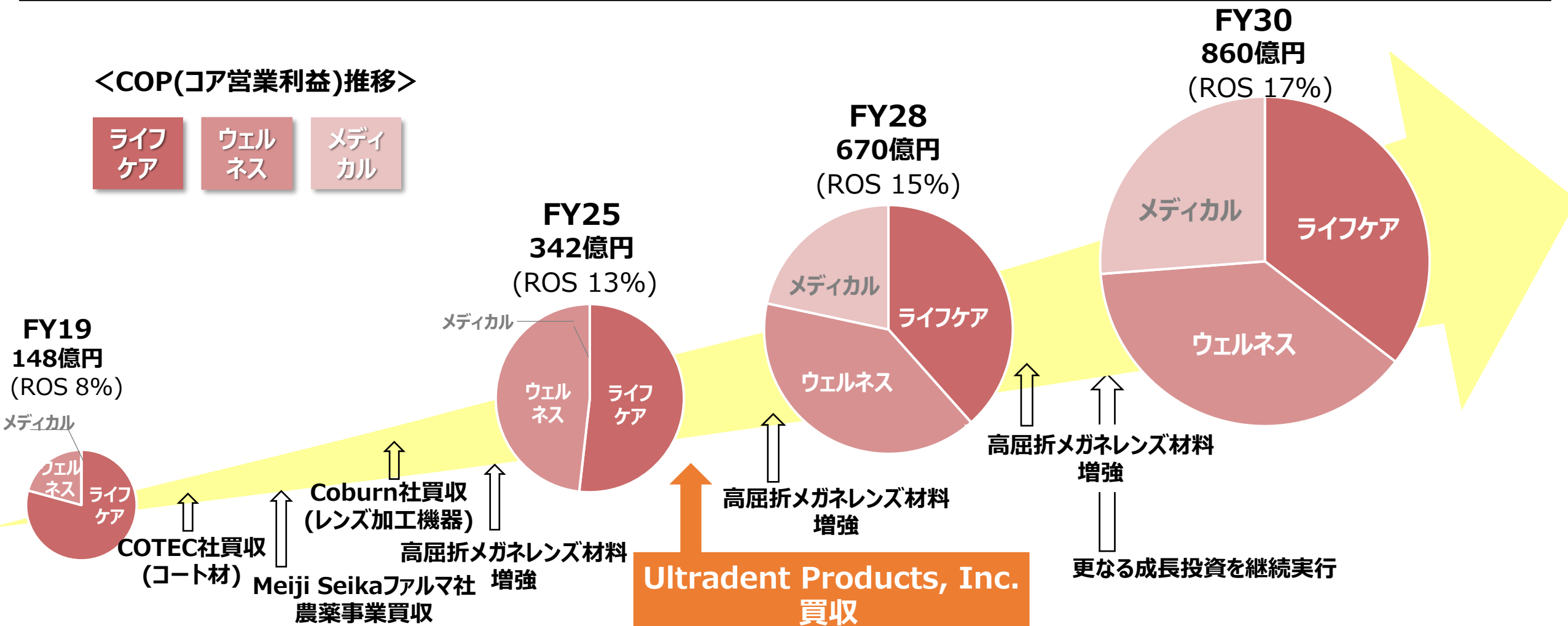
- ライフケア【ビジョンケア】 : 高屈折レンズ材料市場成長取り込み、コート材・機器事業領域の延伸を加速
- ウェルネス【農業化学品】 : 成長ドライバー登録国・用途拡大、次期成長ドライバー開発加速
- メディカル【オーラルケア】 : Ultradent買収により第3の収益の柱としてL&HC事業の持続的成長を実現

<COP(コア営業利益)推移>

ライフ  
ケア

ウェル  
ネス

メディ  
カル



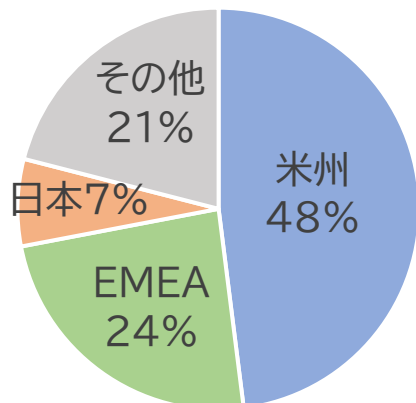
## 【L&amp;HC事業 地域別売上高比率】

	米州	EMEA	アジア	日本
買収前	14%	19%	31%	35%
買収後*	25%	20%	25%	30%

\*FY28

## 歯科材料市場

FY28





## ＜事業拠点＞

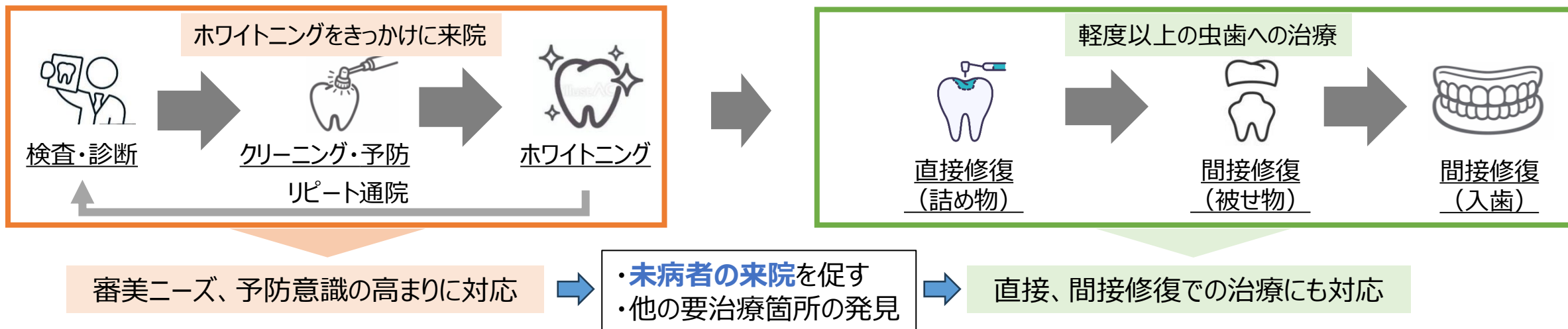
- ライフケア
- ウェルネス
- メディカル
- 地域統括

- 【成長】世界的な口腔健康・審美に対する意識の高まり → ホワイトニング分野の伸長“年平均成長率 9%”
- 【地域】米州に強いUltradent × EMEAに強いKulzer × グローバルに拠点を拡大する三井化学
- 【製品】ホワイトニングトップのUltradent × 修復材に強いKulzer × 化学材料に強い三井化学が、トータルケア体制を確立

### ■ Ultradent社及びKulzer社保有製品群

製品群 【年平均成長率 【21-24年】】	ホワイトニング【9%】		直接修復【5%】			間接修復【1%】		
	オフィス	ホーム	エッチング	ボンディング材	充填修復材	印象材	被せ物用	入歯用
 ULTRADENT PRODUCTS, INC.	✓ グローバルトップ			✓	✓	-	-	-
 KULZER MITSUI CHEMICALS GROUP	-	-	-	✓	✓ 欧州上位	✓	✓	✓ グローバル上位

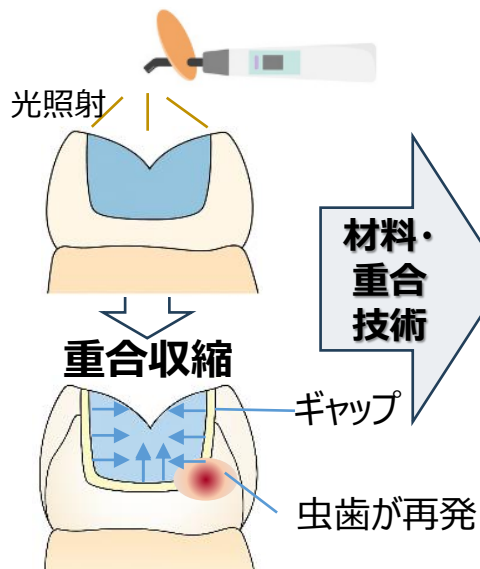
### ■ 治療フローにおけるホワイトニングの位置づけ



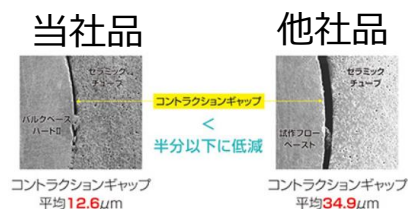
ワンストップで歯科治療全体のソリューションを提供する、トータルケア体制

- 三井化学は、化学材料技術の強みを活かし、歯科医療における社会課題に取り組んでいる  
下記以外にも、例えば、創業45年のサンメディカル社を通しユニークな材料を国内外に展開中

### 10年後に虫歯の再発を低減させる 材料・重合技術



材料・  
重合  
技術



重合収縮を低減する分子設計を行い、ギャップ低減

<課題>  
硬化時収縮によりギャップ発生

分子設計と重合技術で、治療と健康寿命に貢献し、社会課題を解決

### 3Dプリンター総義歯の保険収載を 三井化学が、日本初で実施

製作は全て手作業



材料・  
配合  
技術

デジタル化



高機能インクを開発し、3Dプリンターを使った高精度入れ歯製造の自動化を実現

<課題>

- ・ 技工士によるバラツキがあり調整が必要
- ・ 熟練技工士の減少

分子設計と配合設計で、デジタル化を推進し、社会課題を解決

歯科材料領域は、  
侵襲型医療機器など  
高度管理医療と比べ、  
製品への材料技術展開  
が早い分野

## ■ M&amp;A実施時対象会社位置づけ

市場	新規	③	④難易度が高い Kulzer
	既存	①	② オーラルケア領域 Ultradent ・ビジョンケア周辺 ・Meiji Seika ファルマ社の 農薬事業買収
		既存	新規
製品/技術			

Kulzer買収  
2013年

## 過去案件からの反省

- 新規市場×新規製品/技術（④）の難易度が高い買収
- 現地経営者に任せた経営とPMI

ビジョンケア買収案件  
COTEC 2020年  
Coburn 2022年

農薬買収案件  
Meiji Seikaファルマ社  
農薬事業買収 2022年

## 成功の要諦

- 既存市場×新規製品/技術（②）
- 買収前から対象企業を理解
- 市場を熟知したPMIチームがPMIを遂行

Ultradent買収  
2026年

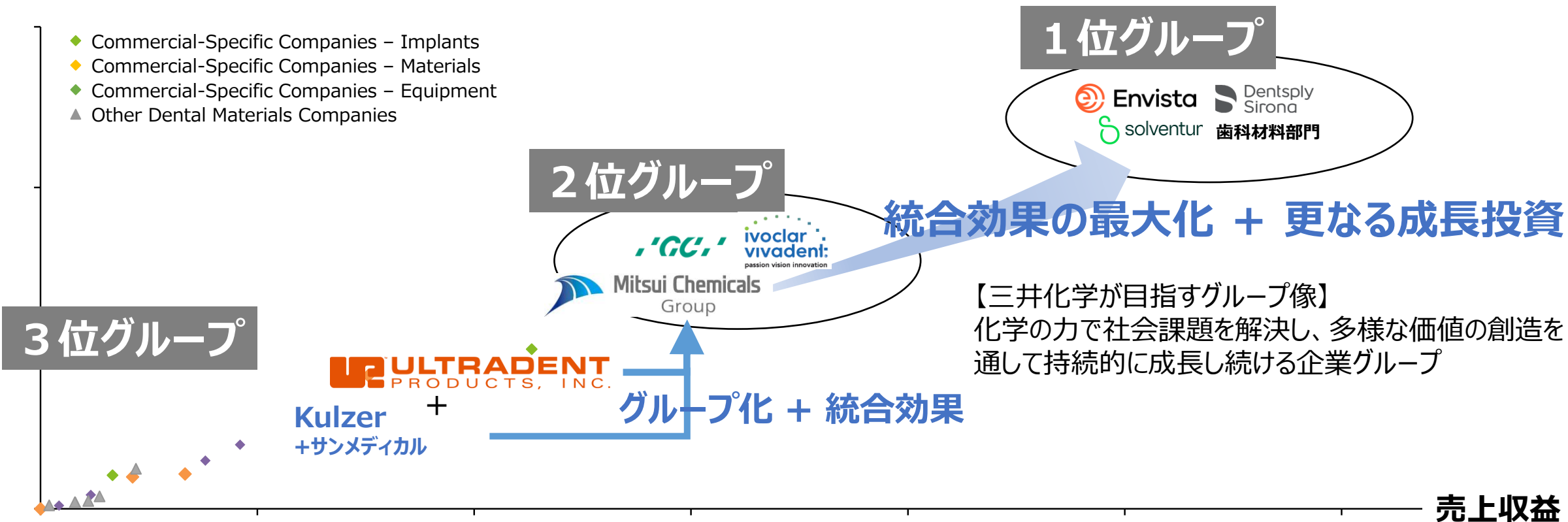
## 今回の買収案件

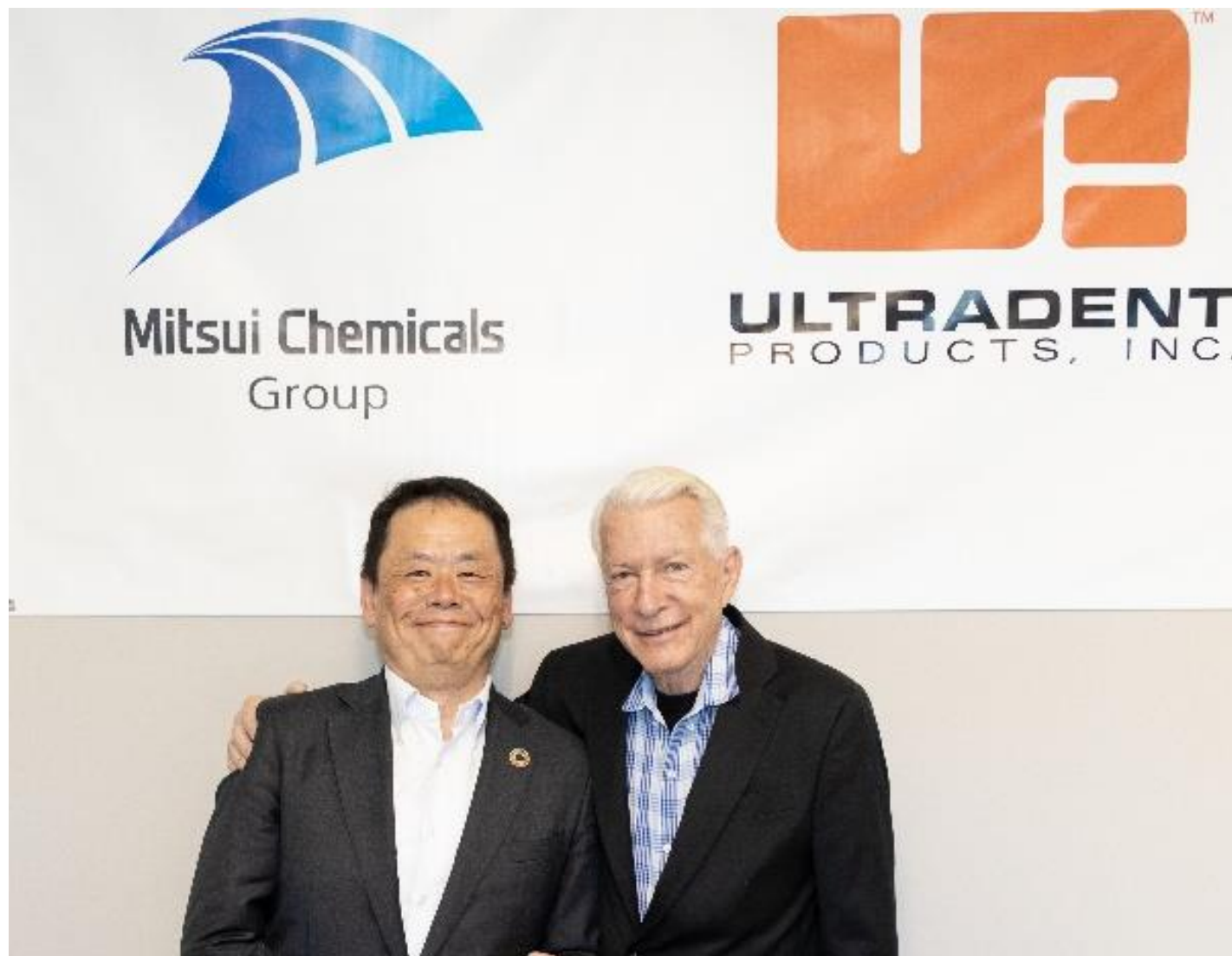
- 既存市場×新規製品/技術（②）
- 買収前から対象企業を理解（Kulzerが取引あり）
- 検討時からKulzerも参画し、One teamでProjectを実施
- MCIとKulzerのKey membersが、米国現地に入り、Ultradent経営とOne teamとなり、PMIを協働で遂行

- Ultradent社が三井化学グループに加わることで、“グローバル2位グループ”になる
- 統合効果の最大化、並びに更なる成長投資を実施することで、“グローバル1位グループ”を目指す
- 統合効果の最大化により第3の柱として高収益(ROS 15%)・高効率(ROIC 9%)の事業体を目指す

## グローバル歯科材料メーカーの収益性と売上規模


### EBITDA





- 6月12日早朝、Ultradent社にて契約締結実施
- 契約締結後、直ちに同社社員に対し、Town Hallを実施
- 同社創設者自らが、同社社員に対し、“なぜ三井化学を選んだか”を語り、社員の不安感を払拭
- クロージング、そしてPMIに向け、精力的に動き出す

2026年6月12日 Ultradent社創設者と契約締結セレモニー@ユタ州

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。