

0→1 MAKE IT HAPPEN



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

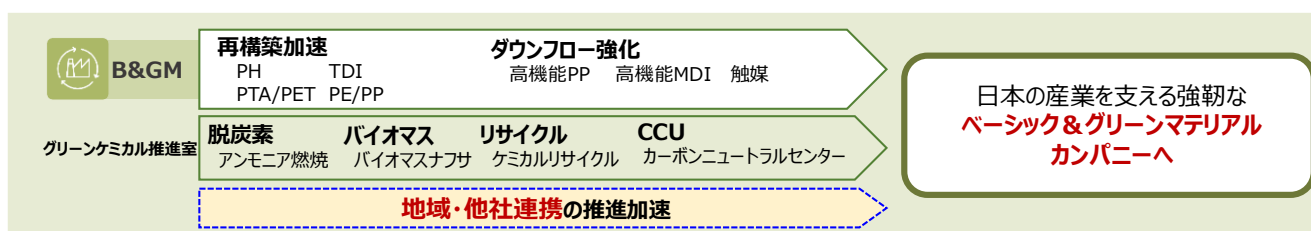
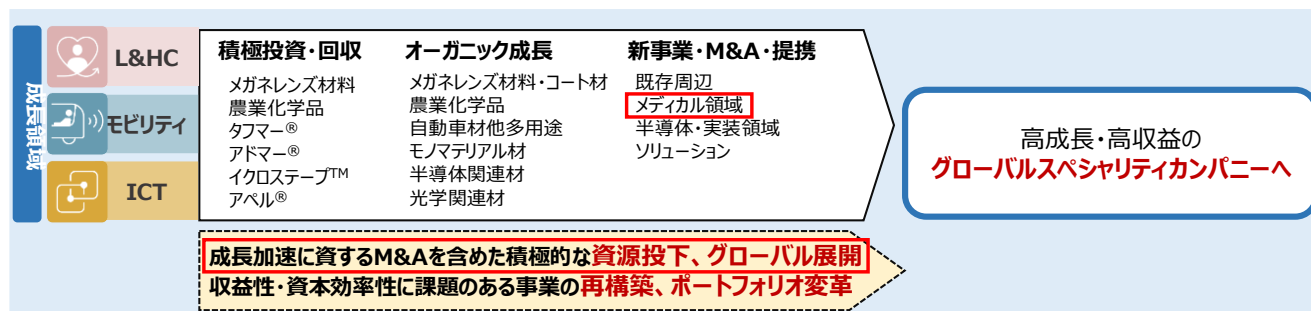
▶ **三井化学グループの目指す方向と歯科材料M&Aの
戦略的適合性** by CEO 市村 聡

▶ **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～

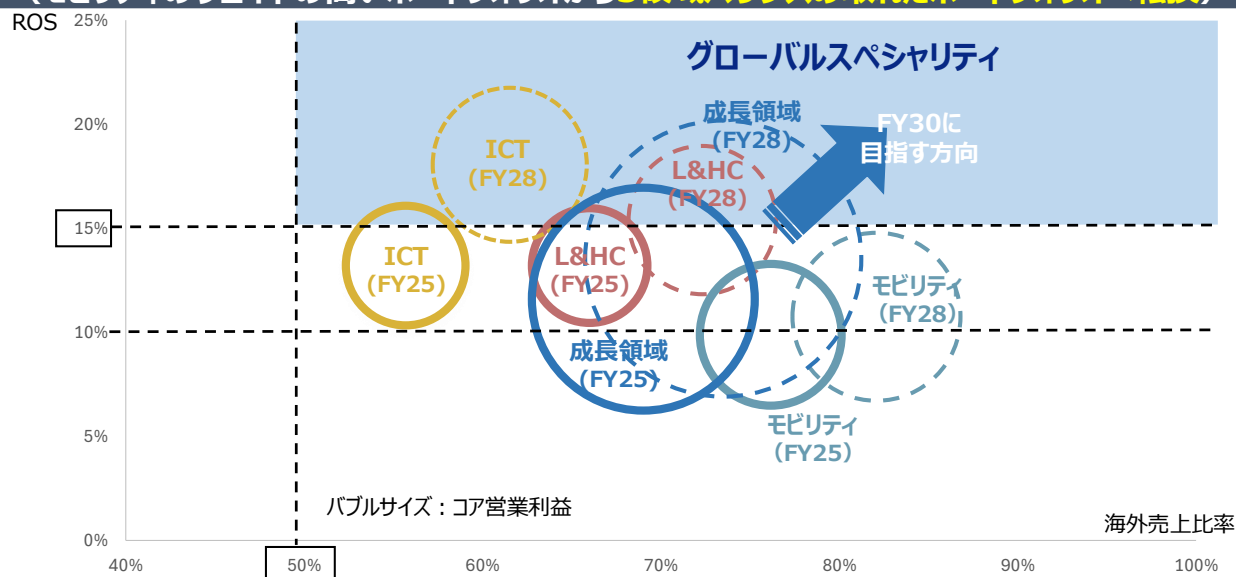
～2030



Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・まず、今回の米国歯科材料事業買収案件について、三井化学グループの目指す方向性との関連性、戦略との適合性についてご説明します。
- ・本図は、これまでの説明会で何度もお示ししている当社グループの事業ポートフォリオ変革の方向性です。成長領域において「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」、その対象として「メディカル領域」を挙げています。
- ・本案件は、これらの実践により「高成長・高収益のグローバルスペシャリティカンパニー」を目指すという当社の戦略に適合しています。

**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）**



Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・ 真のグローバルスペシャリティカンパニーになるためには、計数面では海外売上比率 50%以上、ROS（売上収益コア営業利益率）15%以上を目指す必要がある、と考えています。
- ・ また、収益が特定の領域に偏るのではなく、3領域の技術シナジーを実現しながら、バランスの取れたポートフォリオを目指しています。

【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 + α の獲得を目指す



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

Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・真のグローバルスペシャリティカンパニー実現に向けた基本方針と、それに対する今回の Ultradent 社買収との戦略的適合性についてご説明します。
- ・まず、バランスの取れたポートフォリオを目指すために、成長領域の中でも安定成長のライフ＆ヘルスケア（L&HC）、成長性の高い ICT に厚く資源投下する方針であり、まさに本案件はそれに沿っています。
- ・また、高収益・高効率の事業体を目指すためには、「市場成長 + α 」の成長率を実現する必要がある、4つの視点から、そのポテンシャルがあるか検討しています。
- ・「差別化」については、当社の歯科材料事業は、当社グループトップクラスの高い限界利益率を有しており、本買収により、同社の持つ直販チャネルや AI を活用したソリューション提供力の向上を獲得できます。
- ・「領域の広がり」については、同社のホワイトニング領域を通じて、予防歯科領域を得ることができます。
- ・「地域の広がり」については、当社グループ長年の悲願でありました、ヘルスケア最大市場の米国で歯科材料事業の基盤を獲得できます。
- ・「社会の転換からの機会獲得」については、予防歯科意識の高まりを背景に、9%の市場成長率が期待できるホワイトニング領域を獲得できます。
- ・以上、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、という当社の基本方針にも適合する案件と考えています。

Ultradent社の強み		✕	三井化学の特徴	展開
Customer Centric	全てが顧客起点		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
Data Driven	顧客データをAI活用してソリューション提供		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
Execution	ソリューションを顧客へ提案するスピード力（完璧を待たない）		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
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		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
Processing Production Technology	材料・容器・プロセス開発・製造装置の自社生産		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

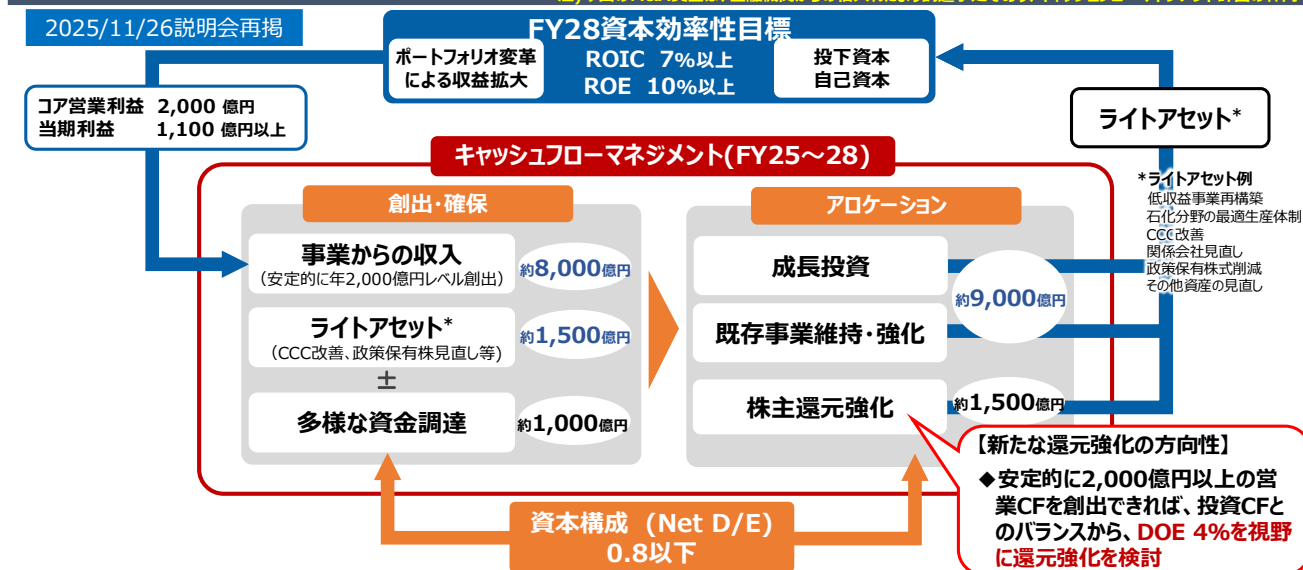
Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・ 今回の案件は財務シナジーだけでなく非財務シナジーについても、オーラルケア事業に止まらず、三井化学として大きな効果があると考えています。
- ・ Ultradent社の強みとしては、全てが顧客起点(Customer Centric)、データをAI活用してソリューションを提供(Data Driven)、実行力・スピードがあり(Execution)、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(Branding)、また、生産技術においても、材料・容器・プロセス開発・製造装置の自社生産を行っています(Processing Production Technology)。
- ・ 一方、当社は素材・材料開発力を有しており、顧客視点で顧客のニーズに合ったビジネス拡大を目指しています。IT・データ基盤強化にも取り組んでおり、DXツール/AIによる生産性向上を進めています。技術の拘りによる製品価値提供という観点では、顧客視点として、当社はスピードをさらに上げていくべく取り組んでいます。同社は顧客に対して非常に高いブランド力を持つ一方で、当社は素材・材料開発に高い技術力を有しているという点にブランド力を持ち、これを組み合わせることで大きな顧客価値創出に繋がると考えています。加工生産技術については、同社が得意としている自動化技術などを取り入れ、当社が有する加工技術を一段とブラッシュアップすることで、当社の成長領域に資する生産技術を獲得できるものと考えています。
- ・ 同社の強みと当社の特徴に大きなシナジーがあると考えており、同社の強みを取り入れ、当社のCX変革ドライバーとしても徹底的に活用していきます。

7 キャッシュフローマネジメント上の位置づけ

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



Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

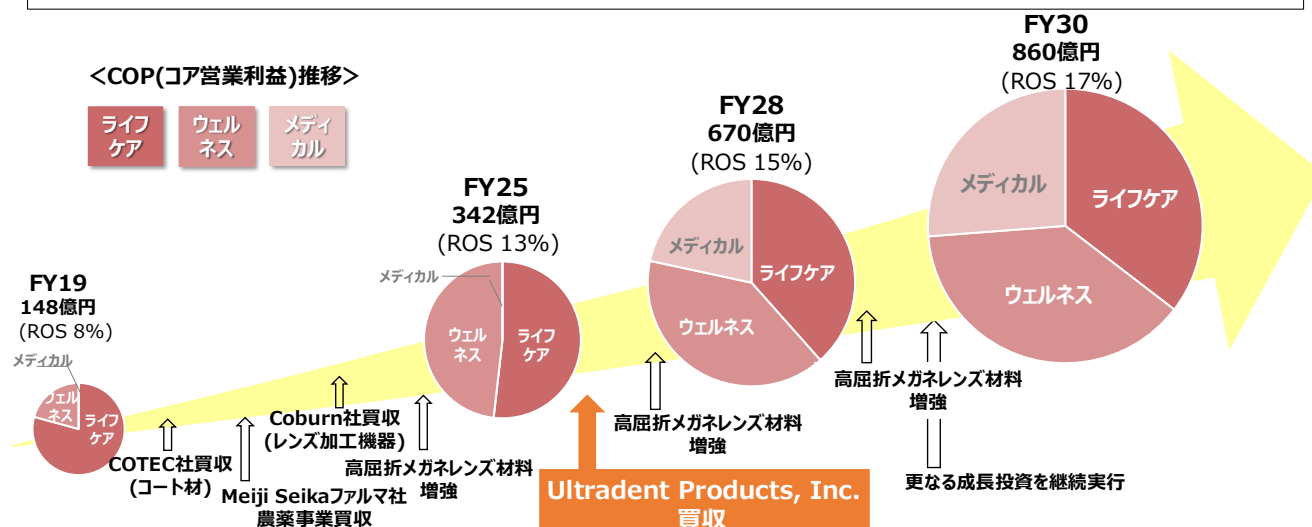
- ・ 今回の買収案件の、キャッシュフローマネジメント上の位置付けについて、ご説明します。
- ・ 当社グループは、2025年度から2028年度までの4年間に、毎年2,000億円の営業キャッシュフローを安定的に出していき、事業からの収入で約8,000億円、ライトアセットで約1,500億円、多様な資金調達で約1,000億円を創出・確保する計画です。
- ・ アロケーションとしては、成長投資と既存事業維持・強化の合計で約9,000億円であり、本案件はその枠内で実施します。よって、株主還元強化につきましても、方向性を変えることなく進めてまいります。

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



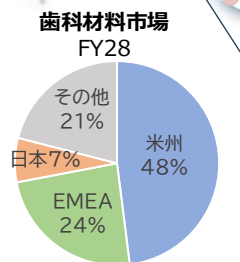
Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・ ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業の成長戦略、及び今回の買収の意義についてご説明します。
- ・ 当事業セグメントには、ライフケア、ウェルネス、メディカルの3つの領域があります。
- ・ ライフケア領域のコア事業はビジョンケアであり、戦略としては、高屈折レンズ材料市場の成長取り込み、コート材・機器事業等の周辺領域への延伸の加速となります。
- ・ ウェルネス領域のコア事業は農業化学品であり、現成長ドライバー原体の登録国・用途拡大、次期成長ドライバーの開発加速を進めています。
- ・ 最後に、メディカル領域のコア事業はオーラルケアです。今回の Ultradent 社買収そして統合効果最大化により、第3の収益の柱として当事業セグメントの持続的成長を実現することが可能となります。
- ・ 円グラフで示すのは、2019年度から2030年度までの、コア営業利益の推移です。
- ・ 左下、2019年度当時のコア営業利益は148億円、ROS 8%であり、その4分の3強をライフケア領域が占めていました。この後、ライフケア領域のビジョンケアにおいてはドイツのCOTEC社や米国のCoburn社買収、また、高屈折メガネレンズ材料(MR™)の設備増強を進め、ウェルネス領域の農業化学品においてはMeiji Seikaファルマ社農業事業買収を行っており、2025年度にはコア営業利益342億円と、2019年度比で約2.3倍の拡大を達成することができました。領域としても、ライフケアとウェルネスが約半々の割合となりました。
- ・ 2028年度に向けては、今回のUltradent社の買収に加え、既に着工しているMR™の増強も完工する計画です。これらの投資により、2028年度にコア営業利益670億円、ROS 15%という構成になり、メディカル領域をコア営業利益全体の4分の1弱を占めるまでに成長させる予定です。さらに、先日発表したMR™の増強を含め、継続的な成長投資により、2030年度にはコア営業利益860億円、ROS 17%、メディカル領域は4分の1強を占める比率にまで成長させることを目指しています。

【L&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



<事業拠点>
 ● ライフケア
 ● ウェルネス
 ● メディカル
 ● 地域統括

- ・ ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業のグローバル展開加速について、ご説明します。
- ・ 左下の円グラフは、2028 年におけるグローバル歯科材料市場を示しており、米州が約半分、次いで EMEA（Europe, the Middle East and Africa）が約 4 分の 1 を占めています。これらに日本を加えると、グローバルの歯科材料市場の約 4 分の 3 強が、この 3 つの地域で構成されています。
- ・ 今回、米州で非常に強い基盤をもつ Ultradent 社の買収により、当事業セグメントの地域別売上高比率は、米州が 14% から 25% に伸び、EMEA が 20%、アジアが 25%、日本が 30% と、グローバルでバランスのとれた地域別売上高比率になる見通しです。

- 【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	-	-	-	✓	✓ 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

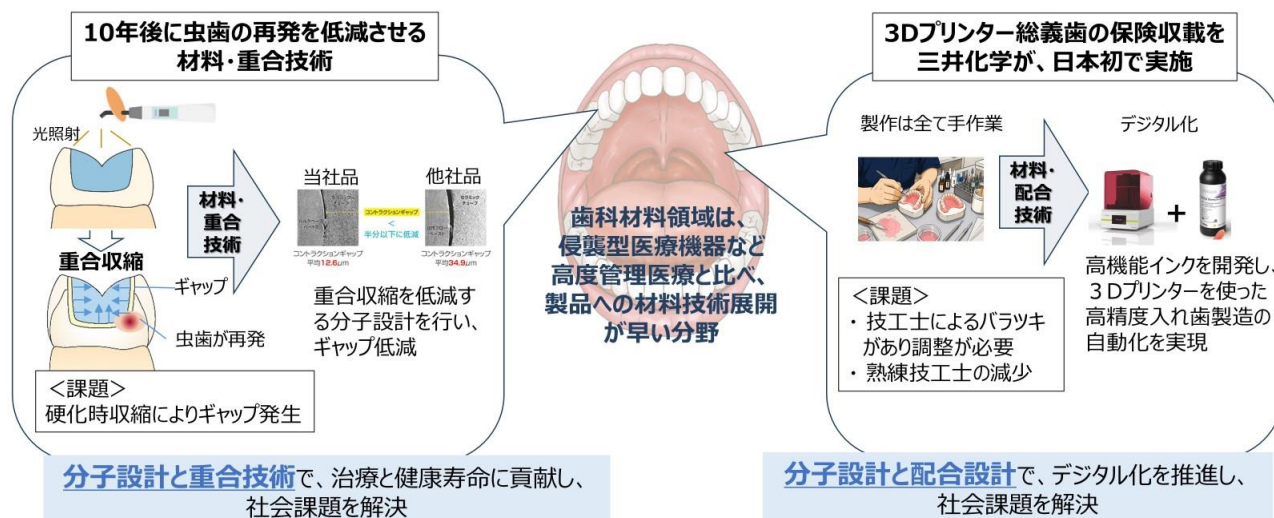


ワンストップで歯科治療全体のソリューションを提供する、トータルケア体制

Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

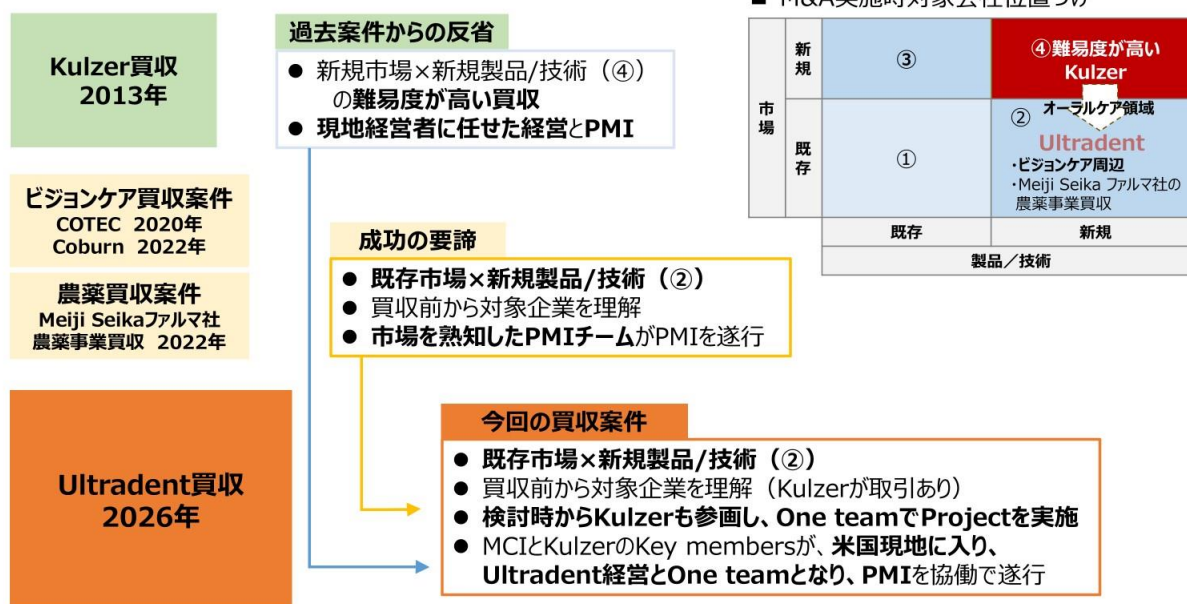
- ・成長性、地域、製品の3つの切り口で、オーラルケア事業戦略における今回の買収の意義をご説明します。
- ・成長性については、世界的な口腔健康・審美への意識の高まりを受けて、ホワイトニング分野は年平均で9%の高成長を見せており、Ultradent社はこのホワイトニング分野のグローバルトップです。
- ・地域については、米州に強い同社、EMEAに強いKulzer社、そしてグローバルに拠点を拡大する三井化学の3社は補完関係にあり、それぞれの利点を組み合わせてグローバル展開を推進してまいります。
- ・製品についても、ホワイトニングでトップの同社、修復材に強いKulzer社、化学材料に強い三井化学は補完関係にあり、それぞれの技術の組み合わせにより、トータルケアの実現が可能な体制が整います。
- ・世界的に、エチケットとしての審美への意識の高まりがあり、ホワイトニングを目的とした歯科医への通院回数も増えてきています。これは、予防意識の高まり、つまり未病者の通院を促すこととなり、その効果として軽度な虫歯・損傷の早期発見と治療、即ち直接・間接修復の治療につながります。今回の買収によりワンストップで歯科治療全体に亘るソリューション提供を可能とするトータルケア体制が整うことを意味しています。

- 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



Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・ 歯科材料分野における三井化学の素材技術活用について、2つの例でご説明します。
- ・ 図の中央にお示しするとおり、歯科材料領域は、侵襲型医療機器などの高度管理医療と比べると製品への材料技術展開が早い分野です。
- ・ 左に示す例は、治療後10年後に虫歯が再発する二重う蝕と呼ぶ事象への対応事例です。虫歯治療においては、充填物が重合する時に、収縮が起き、ギャップが発生します。これは後に詰め物が取れる、細菌が入り込む等、虫歯が再発する原因となります。当社は分子設計と重合技術によりそのギャップを低減することを可能としており、社会課題の解決に貢献しています。
- ・ 右に示す図は、昨年度当社が3Dプリンターでの総義歯の保険収載を日本で初めて実施した事例です。総義歯に関する社会課題としては、製作が全て手作業であり、仕上がりにバラつきがあることに加え、昨今では熟練の技工士の数も減少しています。当社は、高機能インクを開発し、3Dプリンターを活用した高精度入れ歯製造を自動化し、保険収載を実現しています。このように分子設計と配合設計によりデジタル化を推進し、社会課題の解決に貢献しています。



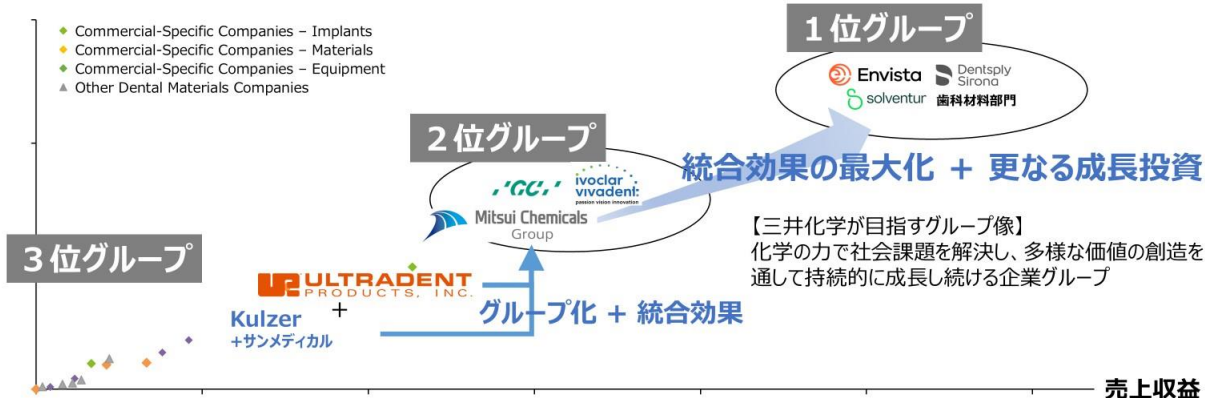
Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・過去のライフ & ヘルスケア・ソリューション事業の主要な M&A の振り返りと今回の取り組みについて説明します。
- ・まず右上の図は、縦軸に市場(新規/既存)、横軸に製品・技術(新規/既存)を取り、4 象限で M&A の分類を示しています。
- ・2013 年の Kulzer 買収は右上の領域、即ち市場としても製品・技術としても新規の難易度の高い案件でした。そのため、現地の経営者に経営と PMI を任せたことが反省点であり、それを教訓に取り組んでいく必要があると考えています。
- ・一方で成功例としては、ビジョンケアにおける COTEC 社や Coburn 社、農業化学品における Meiji Seika ファルマ社農業事業の買収があります。いずれも 4 象限で右下の②の領域に位置し、さらに買収前から対象会社を理解し、買収と同時に市場を熟知したチームが PMI に取り組むことで順調に進捗させています。
- ・今回の Ultradent 社の買収は、前述の成功例と同じく 4 象限で②の領域に該当しています。歯科材料は、Kulzer 買収により 14 年の事業経験を積み、市場としては既存となります。一方で、新たにホワイトニング領域を取り込みますので、製品・技術としては新規となります。
- ・Ultradent 社と Kulzer 社は、過去に取引があり、買収前から対象会社を理解しており、加えてその Kulzer メンバーも買収検討時からプロジェクトチームに参画し、ワンチームで案件を推進してまいりました。PMI も当社と Kulzer のキーメンバーが現地に入り、同社と共同で遂行してまいります。同社の強みであるデータドリブン、カスタマーセントリックといった良さ・長所をさらに活かしながら、そこに Kulzer 及び当社の特徴、技術などを組み合わせて事業拡大してまいります。
- ・米州は世界歯科材料市場の半分以上を占めることもあり、今後当社グループは、日本から米国にオーラルケア事業のグローバル本社機能を移管し、ビジネスを運営、展開してまいります。

- 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

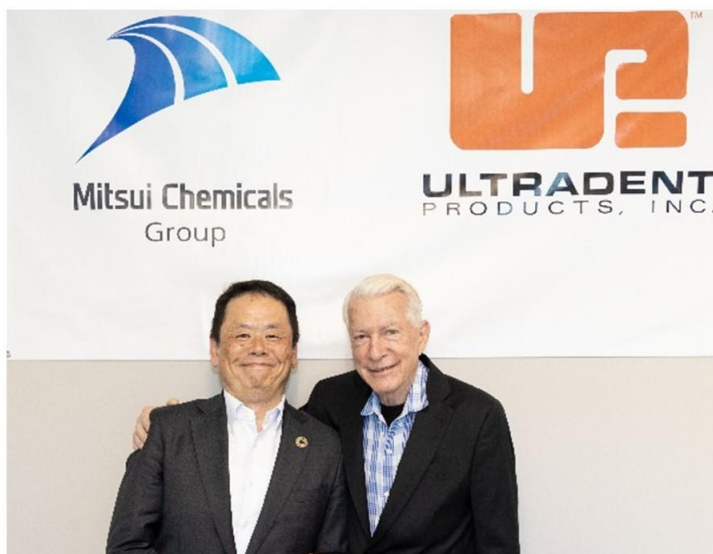
グローバル歯科材料メーカーの収益性と売上規模

EBITDA



Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・当社グループのオーラルケア事業が目指す姿について、グローバルの競合他社との比較でお示しします。
- ・横軸に売上収益、縦軸に EBITDA を取っており、このグラフ上に公表/非公表も含め各社のデータをプロットし、大きく1位～3位グループに分類しています。
- ・Ultradent 社と Kulzer 社はそれぞれ3位グループに位置していますが、両社をグループ化し統合効果を発揮していくことで、2位グループに入ってきます。
- ・当社グループはそこに止まらず、統合効果を最大化し、更なる成長投資も行っていくことで1位グループを目指して加速してまいります。
- ・これらの取組みを進めることで、オーラルケアは、ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業の第3の柱として高収益(ROS 15%)、高効率(ROIC 9%)の事業を目指していきます。



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

Copyright © 2026 Mitsui Chemicals, Inc.

- ・ 6月12日金曜日の現地時間早朝に Ultradent 社において契約を締結しました。
- ・ 締結完了後、直ちに同社従業員に対してタウンホールミーティングを実施しました。
- ・ 写真右は同社創業者の Dr. Dan Fischer ですが、同氏から従業員に対してなぜ当社を売却先を選んだのかを語って頂き、一緒になって同社社員の不安感の払拭を行いました。
- ・ 既に今後のクロージング、PMI に向けて、同社、Kulzer 社、三井化学が One Team となって精力的に活動を始めています。

- 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



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。