

ESG説明会

-R&D、DXによる財務価値創出-

当社グループのESG推進 と100日プラン

市村 聡 代表取締役社長執行役員 CEO

トピックス

- ソリューション戦略
- DXを起点としたCX実現

表 利彦 取締役常務執行役員 CTO 研究本部長
三瓶 雅夫 常務執行役員 CDO DX推進本部長

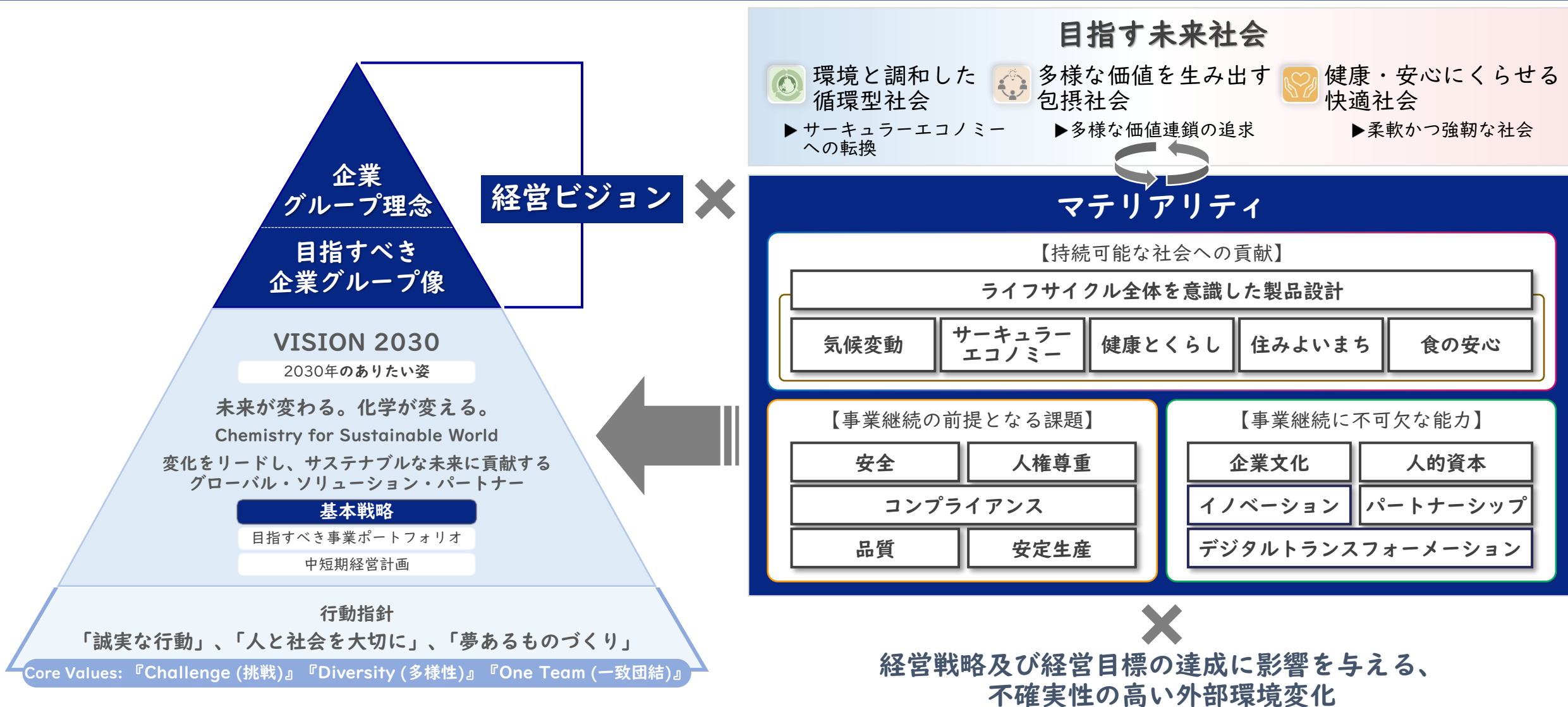
当社グループのESG推進と100日プラン



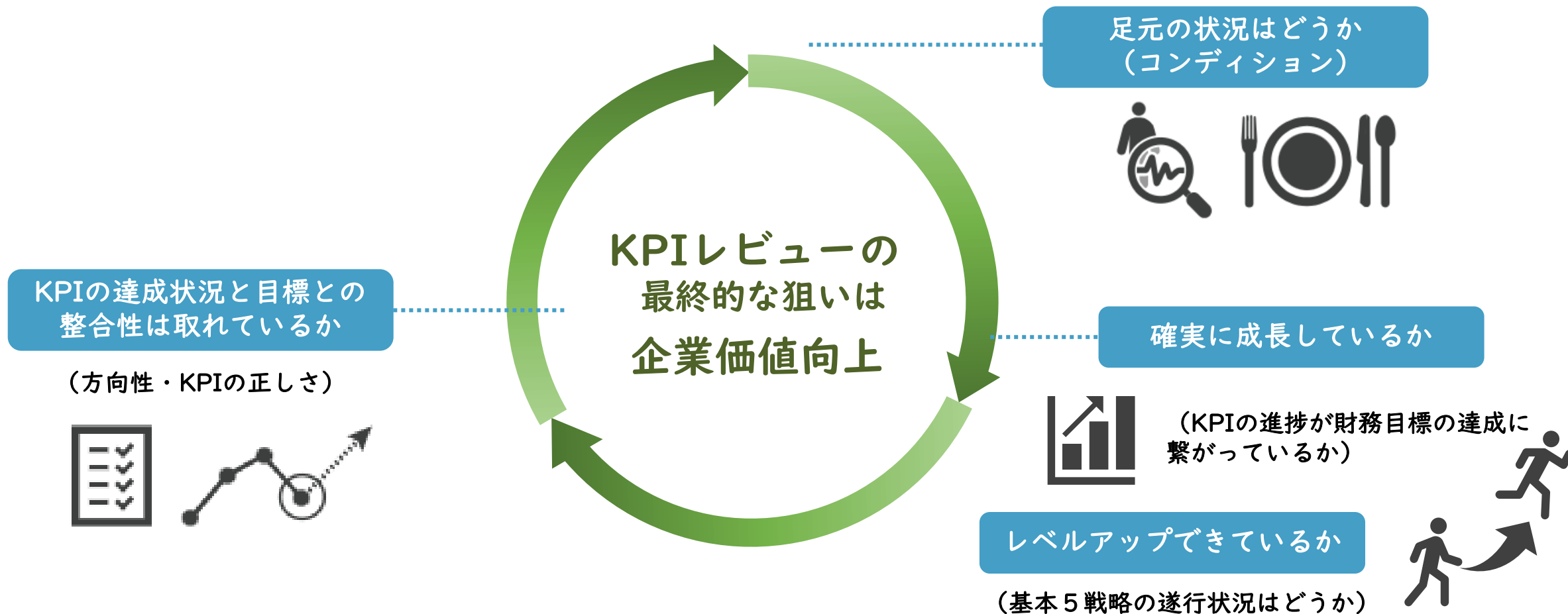
三井化学
グループ

市村 聡
ICHIMURA Satoshi
Mitsui Chemicals, Inc.
President & CEO

ESGを経営に組み込み、VISION2030達成のための取り組みを推進



マテリアリティに紐づくKPIマネジメントを遂行



ただし、外部環境に大きな変化もあり、計数目標への進捗にやや遅れも見られることから、目標達成に向けた更なるスピードアップのための足腰強化策が必要

あるべき姿の実現に向けての骨太計画を**グループの知恵と力を結集して100日で作成**

お客様の**成長**
一人一人の**進化**

➔ 三井化学グループの成長と進化

テーマ

検討課題

ソリューション戦略
(研究&開発&生産技術)

✓お客様起点の技術進化(研・開・生)
✓グローバル技サ戦略

工場進化戦略

✓全工場オペレーション平準化
✓絶対的な設備信頼性を持つ保全技術

人材戦略

✓グローバルスペシャリティカンパニーに
必要なプロ人材に向けた進化/育成

DXを起点とした
CX(企業変革)

✓高ROIC事業へのリソースシフト
✓DXツールによる生産性向上、マネタイズ
✓データドリブン経営の実現

組織の垣根を越えて課題毎にTFチームで検討

CEO

事務局
経営企画担当役員

【クロスファンクショナル体制】

CFO、
CTO、
CHRO、
CDO、
生産技術
本部長、
地域戦略
推進役員

TFチームA(関係部署)

TFチームB(関係部署)

TFチームC(関係部署)

TFチームD(関係部署)

財務価値に結びつくチャレンジングな定量目標※を設定し、KPI達成の後押しをする

※現行のKPIを補完する位置づけ

TeamA: ソリューション戦略(研究&開発&生産技術)

お客様の「成長」を支えるソリューションパートナー

あるべき姿

- ✓コア技術が顧客とのコミュニケーションを通じて進化
- ✓R&D拠点が目的・戦略・機能・人材・接続性で最適化
- ✓生産技術が研究初期から関与するコンカレントな体制

チャレンジ目標

- ・研究・開発テーマ上市：10件
- ・研究・開発テーマ利益貢献：100億円

TeamC: 人材戦略

一人一人が「進化」し続けるグローバルプロ集団

あるべき姿

- ✓グローバルスペシャリティカンパニーとして必要なプロフェッショナル集団の育成と多様性を確保
- ＜真のChallenge、Diversity、One Teamの実現＞

チャレンジ目標

(B&GM分社化後を見据え、検討中)

TeamB: 工場進化戦略

技術を伝承・「進化」させる少人数プロ集団

あるべき姿

- 【経済・社会】信頼される持続可能な工場
- 【運転・保全】誰もが安全・安定に運転できる工場
- 【人・技術】人と技術が進化し続ける工場

チャレンジ目標

- ・業務AI化率：30%
- ・重点項目の全工場標準化率：50%
- ・新規生産技術導入件数：100件

TeamD: DXを起点にCX(企業変革)を実現

効率と「成長」を両立し価値を最大に「進化」

あるべき姿

- ✓データとデジタルを活用して全社の運営効率を高め、顧客に選ばれる企業へ変貌を遂げている
- ✓KKD(勘・経験・度胸)ではなく、データと価値判断基準に基づく意思決定を土台に、PDCAを高速に回す

チャレンジ目標

- ・利益貢献：100億円

4月の社長就任以降、国内外の各拠点を訪問し、社員との対話を実施



大阪工場



大牟田工場



徳山分工場



岩国大竹工場



市原工場



名古屋工場



V.HUB



北海道三井化学

海外も含めて直接対話を継続。経営と現場が目線を合わせてVISION 2030の達成へ

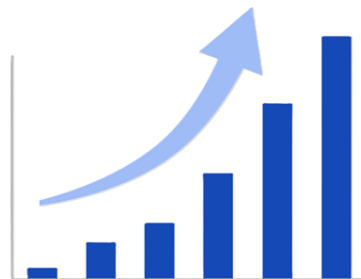
100日プラン ソリューション戦略



三井化学
グループ

表 利彦
OMOTE Toshihiko
Mitsui Chemicals, Inc.
CTO

2030目標

研究・開発テーマ上市（新事業数）： ≥ 10 件

研究・開発テーマ利益貢献：100億円

あるべき姿

- ✓ コア技術が顧客とのコミュニケーションを通じて進化し続ける
- ✓ 研究・開発拠点が、目的・機能・人財・接続性で最適化されている
- ✓ 生産技術が研究初期から関与するコンカレントな体制となっている

進化（技術の本質）

- ✓ 技術は完成品ではなく、顧客の使われ方・評価・制約条件を取り込みながら進化
- ✓ PoC・試作・実機評価を通じて、顧客の意思決定・業務プロセスに適応することで技術を研鑽
- ✓ 研究・開発・NBIC・F-PEC・生産技術・知財が一体となることで、模倣困難な価値を蓄積

成長（マネタイズ力）

- ✓ 研究初期から生産技術（含、加工）が関与し、スケール・品質・コスト・規制まで見据えてテーマ設計
- ✓ 試作止まりではなく、「売れる・増やせる」仕組みまで含めて設計された技術を量産・事業へ接続
- ✓ 生産技術（含、加工）そのものが、三井化学の競争力あるソリューションとして機能

NBIC：新事業開発センター
F-PEC：加工生産技術センター

①研究・開発の役割明確化と加速

- 研究：未来技術、次世代技術の柱を創る
- 開発：短期間で価値製品を次々生み出す

④研究・開発グローバル体制の構築

- 地域ごとの市場特性に応じ、価値最大化できる地域を特定
- 有能なローカル人財を巻き込み、各国ルールに則した機動的な研究・開発体制

⑦知的財産の収益化

- 事業戦略と知財戦略を連動させ、知財を収益化、知財部門をプロフィットセンターに
- 特許、商標の戦略的な管理を活用により、不要な知財を売却

②研究・開発費の適正化

- 研究・開発それぞれ投下資源と収益を見える化し経営戦略に基づき最適管理
- 研究者・技術者の精強性向上及び適正人員配置

⑤加工技術の融合による価値提供

- 材料技術に特徴的な加工技術を組合せ、技術をブラックボックス化し独自価値提供
- デジタルサイエンスも活用し、研究DXを進め、開発サイクルを高速化

⑧人財戦略の強化

- 研究者、技術者が市場への理解を深め、組織横断的に活躍できる環境を用意
- 挑戦と学習を通じて、三井化学の持続的な成長を支える研究者、技術者集団に育成

③市場と繋がるプラットフォーム構築

- 市場の課題、バリューチェーン、競合状況を理解し戦略推進できるプラットフォーム構築
- 共創空間を活用し顧客接点を増やし仮説検証スピードを向上

⑥スタートアップ、アクセラレーターとの協業

- スタートアップ、CVCとの連携を強化し、ディープテック領域の可能性拡大
- 社内アクセラレーターNBICと研究を仮想一体化し新規事業関連テーマを推進

NBIC：新事業開発センター

お客様のための価値を最大化するソリューション提供力を強化する

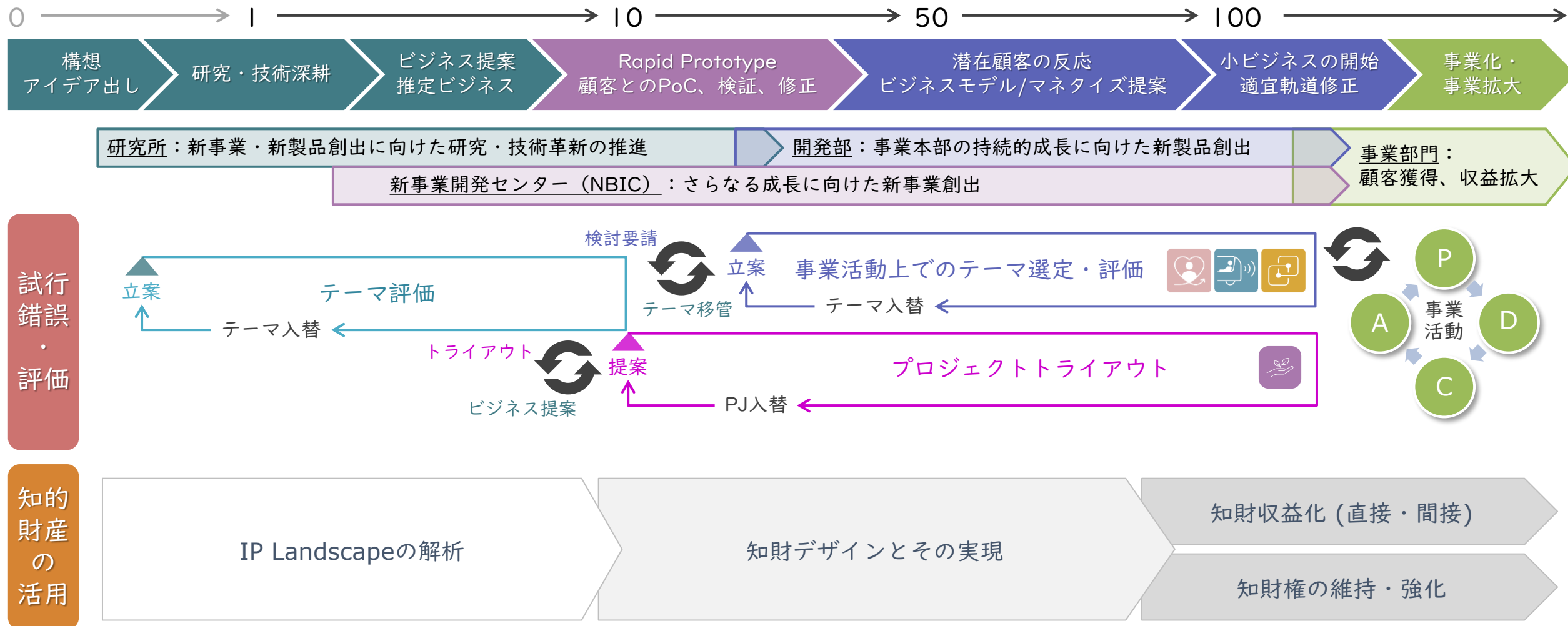
11 研究・開発の役割明確化による新事業・新製品創出の加速

	研究	開発
 役割	将来の社会・市場・顧客の価値提供に貢献する事を通し、技術プラットフォームを継続的に進化させる	明確な目的・顧客ニーズに対峙し、新製品として形にする
 時間軸	中長期／不確実性を含む	短中期／高い確度で製品化
 打ち手	必要だが時間を要するテーマ、将来新事業の基幹技術テーマに取り組む	既存事業で打率高く次々と新製品を創出する
 目指す成果	将来成長の選択肢、技術探索・獲得、事業化の種	上市、売上収益、既存事業の保有技術プラットフォーム上の新製品



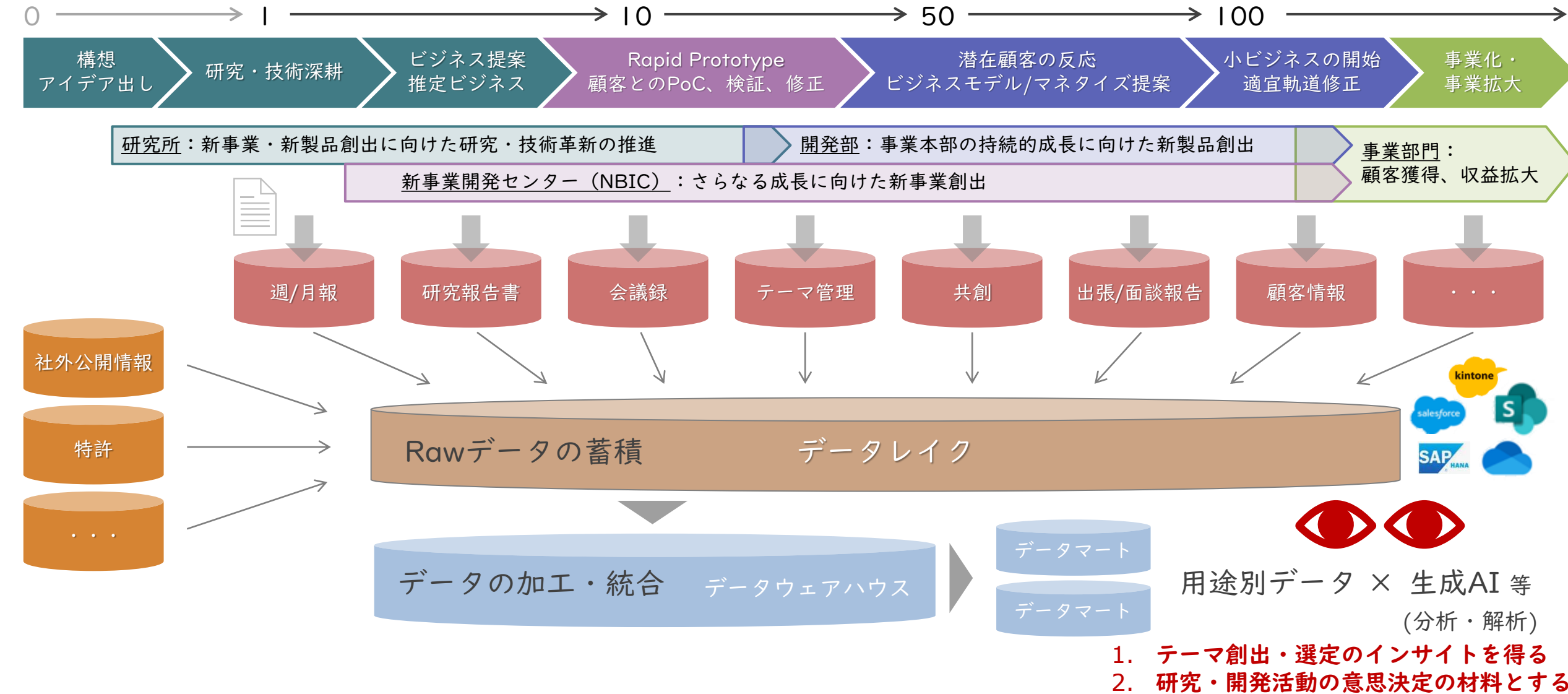
技術プラットフォーム整備から進化フェーズに移行。短中期の事業開発力と中長期の研究創出力を強化し、研究からの開発へのテーマ移管と新事業・新製品の利益貢献への加速につなげる

12 研究から事業化までを加速するイノベーションプロセスへの転換



研究テーマの進捗と事業化プロセスが見える化し、経営・事業部・研究所・NBICなどが一体となってイノベーション創出をマネジメントする仕組みへ転換。着実に目標達成へ

13 DX イノベーションプロセス全体でのデータドリブンな取組み



全プロセスをデータでつなぎ、意思決定の精度とスピードを上げる



全社最適で成長領域へ

・見える化

研究・開発費/人財/テーマを紐付け可視化

・グローバル基準で比較

各分野の真の競合をベンチマーク

・攻め・守りで最適配分

領域特性に応じ投資総額を最適化

・全社最適で加速

全社で資源を動かしイノベーション

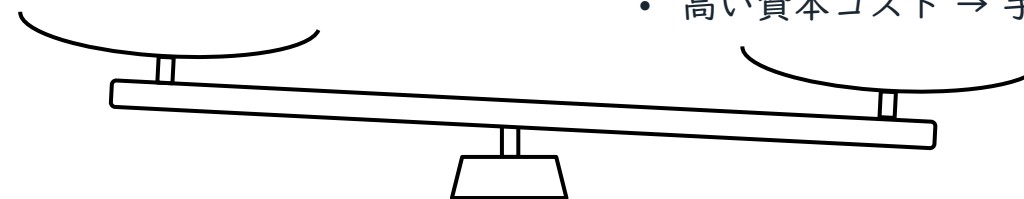
攻めと守りの領域特性に応じて、
研究・開発投資を最適に配分する

守り — 産業インフラに近い領域
安定性を重視する事業基盤

- ・ 安定した収益基盤
- ・ 低い資本コスト／投資比率

攻め — 高成長・高専門性の領域
成長性と専門性が問われる

- ・ 高い成長性と専門性
- ・ 高い資本コスト → 手厚い投資



知財をプロフィットセンターへ

事業戦略と連動

- ✓ 権利保護に留めず、事業戦略と連動し収益につなげる技術アセットと位置づける

投資と貢献を可視化

- ✓ 知財投資額と事業・製品への貢献を紐付け、プロフィットセンターとして見える化

攻守両立のポートフォリオ

- ✓ 知財係争の増加を想定し、事業を守りつつ、いざという時に勝ち切れる体制を構築

多様な活用で価値最大化

- ✓ ライセンス供与・売却・外部パートナーとの協業を通じて知財価値を最大化

人財・情報・資源を全社で動かし、イノベーションを加速
知財を「守り」から、収益を生む「攻めの技術アセット」へ

最先端技術の獲得拠点【将来】



- 凡例)
- : コーポレート研究拠点
 - : 開発・技術サービス拠点
 - : 関係会社ラボ

日本の役割

- 新規ポリマーの創出など、日本が得意とする、触媒・中試験・熟練オペレーションを要する研究
- 設備がある程度大がかりな分野
- 日本の研究はグループ海外企業発の開発を必要に応じて支援

グローバル拠点の役割

- 例えば、米国は依然多くの先端技術を主導。具体的には、バイオテクノロジーや半導体設計技術
- 当社にとって新たな領域の技術や市場ニーズを獲得し、地場新製品・新事業への繋ぎ込み、新規テーマ創出

日本、海外問わず、最短で新規技術獲得できるところでリード

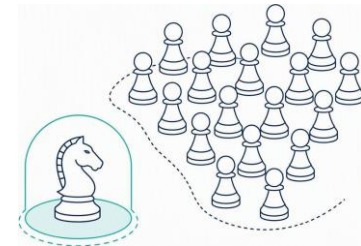
開発（D）や技術サービスだけでなく、研究（R）も市場・産業へ近接するとともに、世界最高の知・技術を獲得できる体制を構築し、いち早く新たなビジネス機会につなげる

狙い：グローバル研究・開発の接点拡大

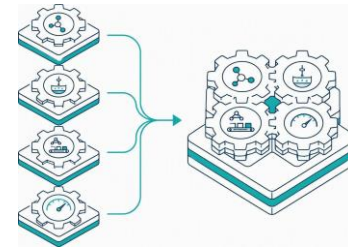
- 地域特性・現地顧客ニーズに応じて技術を磨く技術サービス拠点の知見を研究・開発へ還流し、産業クラスター・研究ネットワークへ入り込む

**戦い方：独自の「ニッチ」を見極める**

- 中国企業の開発力・スピードを脅威かつ学びと捉える。
- 同じ土俵で正面から戦わず、自社の強みが生かせる領域で、強いポジションを築く

**実行：技術の複合化とものづくり強化によるお客様のための価値創出**

- 材料技術 × 加工技術 × 生産技術 × レスポンスの速さにより、模倣されにくい価値を創出
- 研究初期から将来のものづくりを見据えてテーマを推進
- CTO直下化で加工生産技術センターの強化

**勝ち筋**

- ✓ 外部の知と専門人財を取り込み、研究・開発力を拡張
- ✓ 顧客課題へ素早く応え、当社グループならではの市場ポジションを確立
- ✓ 技術の複合化とものづくりの強化により、複雑性を高め、模倣されにくい価値を創出

グローバルな知拡大 × 市場ポジション確立 × 技術複合化・ものづくり強化
により価値創出力を高め、模倣されにくい価値をつくる

100日プラン

DXを起点としたCX実現



三井化学
グループ

三瓶 雅夫

SAMBE Masao

Mitsui Chemicals, Inc.
CDO

MCI DX Vision

※MCIはMitsui Chemicals, Incの略

MCIグループ全メンバーによるデータとデジタル技術の活用を通じ、社会課題解決の為、革新的な製品やサービス、ビジネスモデルをアジャイルに創出、企業・業界・社会の変革をリードする

CX（コーポレートトランスフォーメーション）の実現

基本戦略2

—— 業務変革の推進 ——

生産・営業・間接等、各部門自らがリアルタイムに各種データを分析・活用し、迅速にアクションを展開

基本戦略3

—— 開発力の強化 ——

トレンド、顧客ニーズ解析の深堀により、潜在する3New（顧客、製品・サービス、市場）を的確に捉え、開発を遂行

基本戦略4

—— 事業モデルの変革 ——

素材提供型ビジネスから社会課題視点のビジネスへ転換（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へ進化）

基本戦略1

—— デジタルリテラシーの向上 ——

全メンバーのレベル向上と、専門スキルを有する人材の育成によりData Drivenな組織・風土へ変革

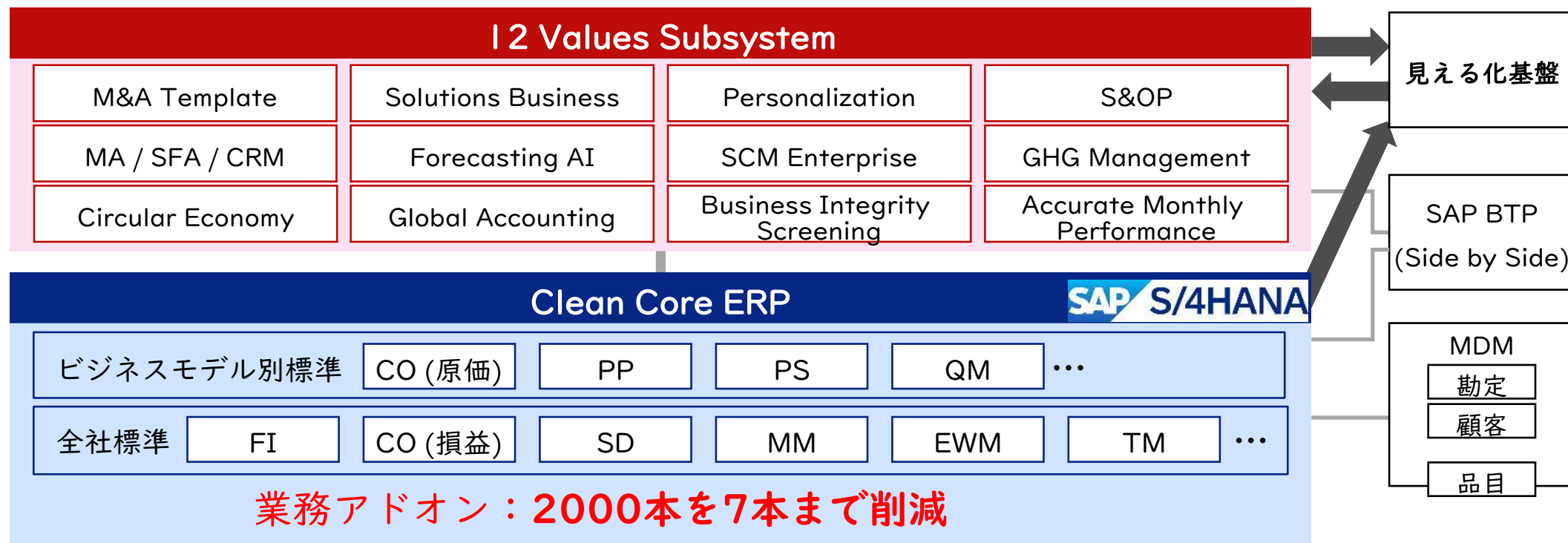
基本戦略0

IT・データ基盤の強化

背景

- | | | |
|----------------|---------------|----------------|
| 1. ポートフォリオ変革 | 5. 業界再編・他社連携 | 9. 環境変化対応 |
| 2. ソリューションビジネス | 6. 非財務対応 | 10. ソフト保守切れ |
| 3. 新規顧客獲得 | 7. データドリブン基盤 | 11. サーキュラー対応 |
| 4. ROIC経営 | 8. コンプライアンス強化 | 12. グローバルガバナンス |

方針



データドリブン経営を推進するITデータ基盤を構築、4月に本格稼働

2026年3月30日
プレスリリース

DX人材基盤を起点とした全社変革を次のステージへ

～データサイエンティスト165名体制で、業務変革・開発力強化・事業モデル変革を加速～

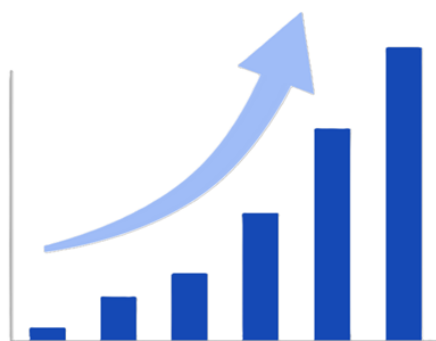
全社でデータ活用を担う人材基盤を整備し、
データを起点とした業務変革を支える、
データ・ドリブン経営を推進する体制を構築しました

現場課題の解決や新たな価値創出を担う、データサイエンティストの育成は、当社のDX推進の中核となる施策です

165名のデータサイエンティストは、
研究開発・生産・事業・間接など、全社の各部門に配属され、
データ活用の中核的存在として企業変革をリードしています

レベル	要件	対象	方法
Lv.3	高度な分析技術を用い、組織全体の課題解決に向けて取り組むことができる		BU Initiative
Lv.2	上位者による確認を前提に、独力でデータ分析作業を実行できる	データ活用推進者	OJT 実施研修
Lv.1	上位者の指示に基づいて、データ分析作業を実行できる		e-learning
Lv.0	データ活用の重要性を理解できる	全社員	e-learning

データドリブン変革を実行する人材基盤を構築



2030目標

利益貢献：100億円

AIを活用した業務効率化、および
サプライチェーン最適化等により、
100億円の増益を実現する。

あるべき姿

- ✓ データとデジタルを活用して全社の運営効率を高め、顧客に選ばれるグローバルスペシャリティカンパニーへ変貌を遂げている
- ✓ KKD（勘・経験・度胸）ではなく、データと価値判断基準（ROIC思考）に基づく意思決定を土台に、各人が創意工夫を重ねてPDCAを高速に回す文化が組織全体に根付いている

進化（Efficiency / Evolution）

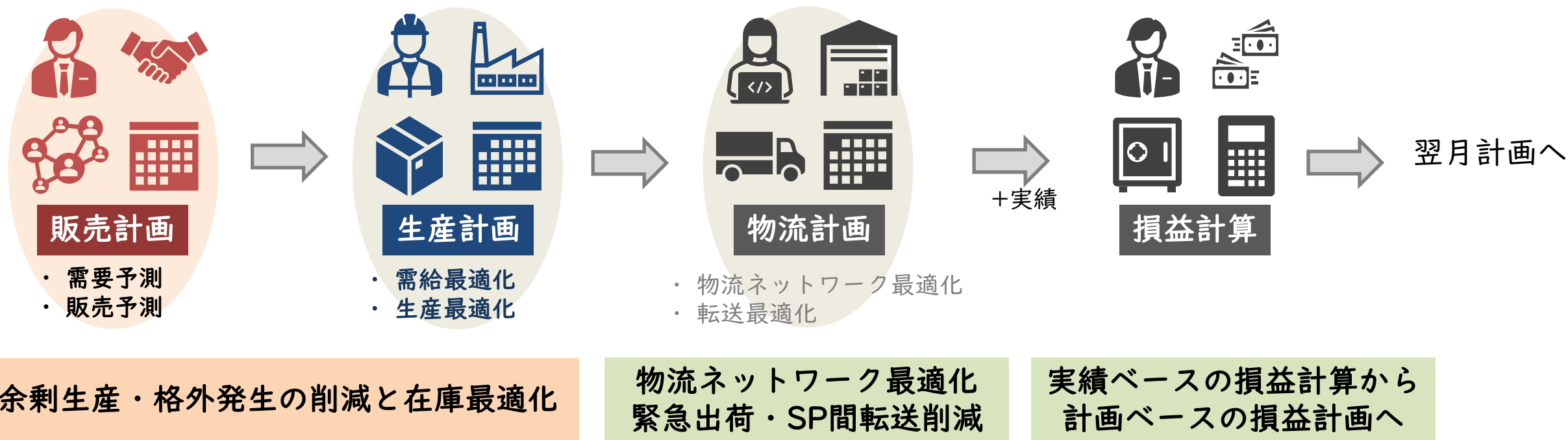
- ✓ 業務プロセスの見直し、業務の標準化・DX/AI化を徹底し、ムリ・ムダ・ムラを排除する業務改革を推進
- ✓ データに基づく迅速・高精度な意思決定プロセスへ転換する

成長（Growth）

- ✓ 顧客や市場、技術、競合等のデータを起点に変化を先読みする
- ✓ 生産性向上で創出したリソースを高付加価値領域へ再配分し、収益機会を最大化する

No	オフリング名	概要	利用組織例	ユースケース例
1	特許調査	特許解析による情報調査の迅速化	事業、研究	・技術の動向調査 ・出願傾向調査・整理
2	新規用途探索	固有ナレッジベースを用いて新規用途獲得	事業、研究	・新規用途の候補テーマの探索 ・新規材料/銘柄開発テーマのアイデア創出
3	市場動向調査	市場、顧客に関する最新レポート作成	事業、研究	・顧客/業界の最新動向調査 ・担当製品に関する情報収集
4	Q&Aチャット	AI自動対応による省人化	間接、事業、工場	・社内規則/手順書Q&A ・社内コールセンター
5	情報抽出・転記	画像・PDF情報の指定フォーマットへの転換	事業、間接、工場	・紙媒体資料のデジタル化 ・顧客発注書データの自動抽出/一元管理
6	コーディング支援	AIによる開発自動化	研究、間接	・データ解析プログラムのひな形作成 ・開発したプログラムのテストシナリオ自動生成

AIを活用した業務効率化プロセスを全社/全部署に展開
業務削減率30%以上を目指す

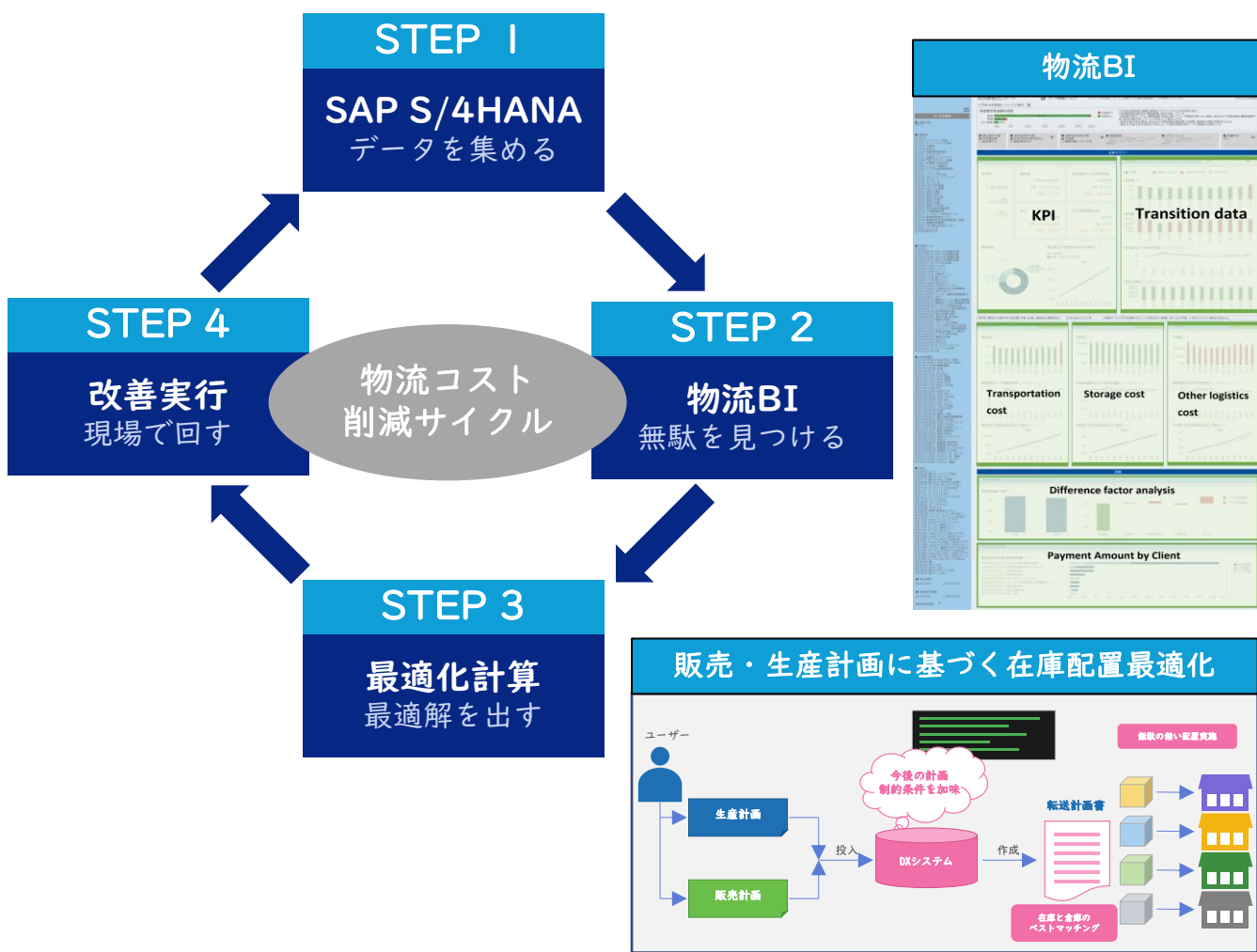


【KSF】 全プラントプログラムの共通化による開発工数の最小化
制約条件の保守性とプログラムの安定・安全稼働向上に向けたモジュール群の再構築

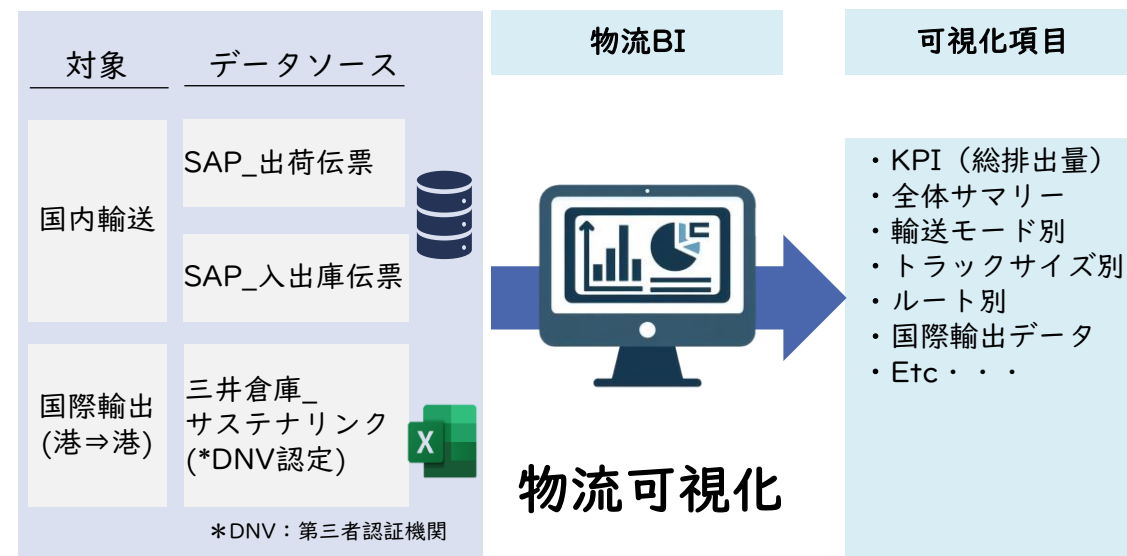
効果実績

キャッシュフロー改善：80億円、コスト削減：3億円／年

サプライチェーンAI解析により物流最適化



物流可視化により輸送GHG排出量低減推進



効果実績

コスト削減：3億円/年、

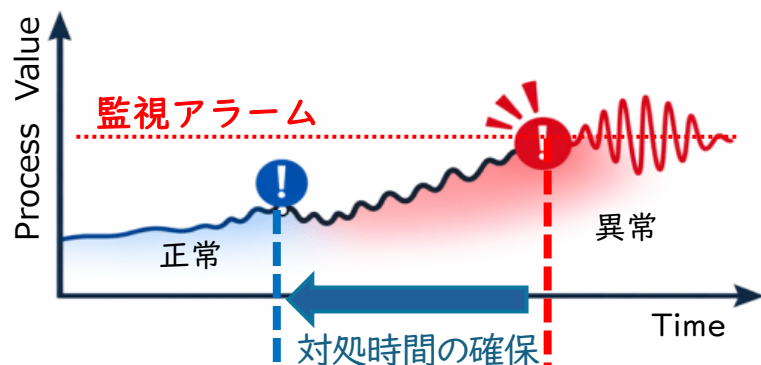
GHG削減率：2.2%/年

- ・熟練者の暗黙知や、日々の操業で得られる知見を形式知化し、製造ナレッジとして体系的に蓄積
- ・異常兆候の早期把握、AIによる原因推定および対処案の提示により、安定操業に向けた意思決定を支援

現在

ヒトが異常情報から原因推定と対処を実施

予兆検知システムによる異常予兆の検知



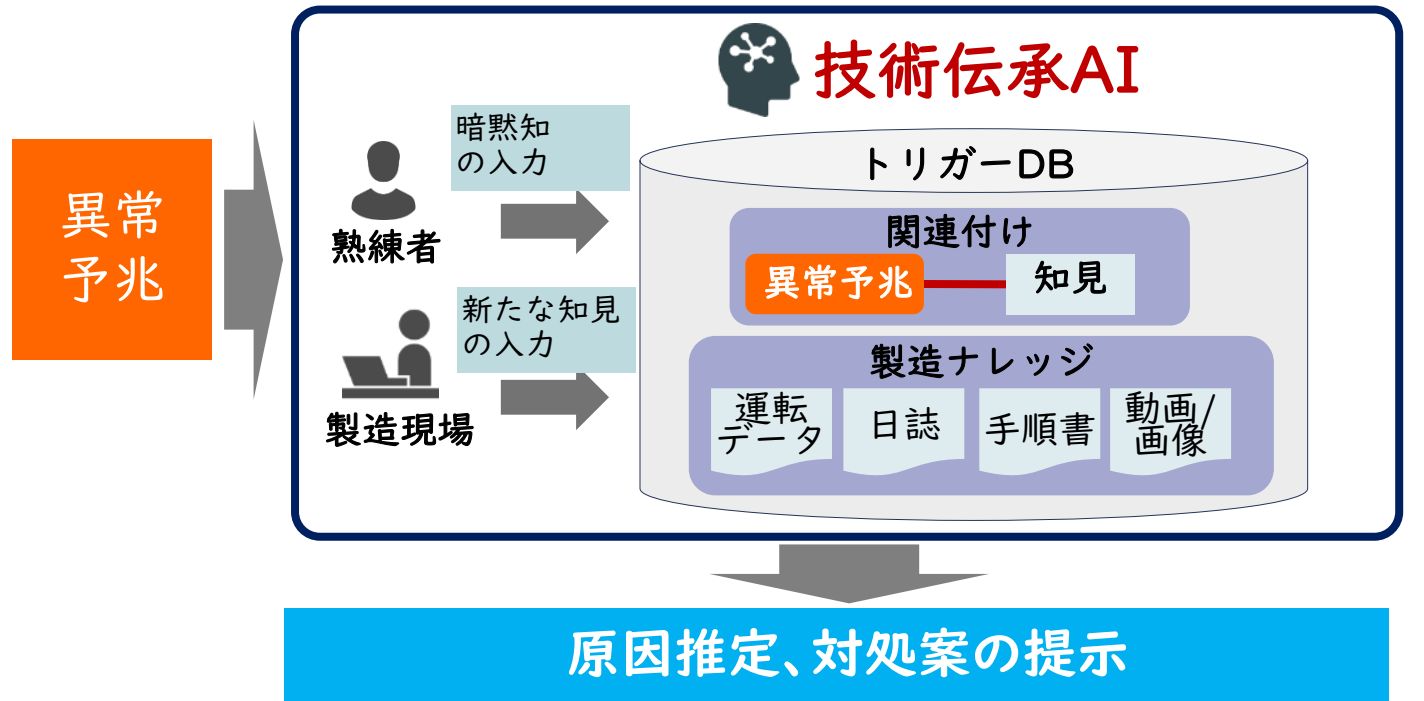
予兆検知
異常予兆検知システム

人による気づき
監視

将来

AIが異常情報とナレッジから原因推定と対処を提示

技術伝承AIによる運転支援の高度化



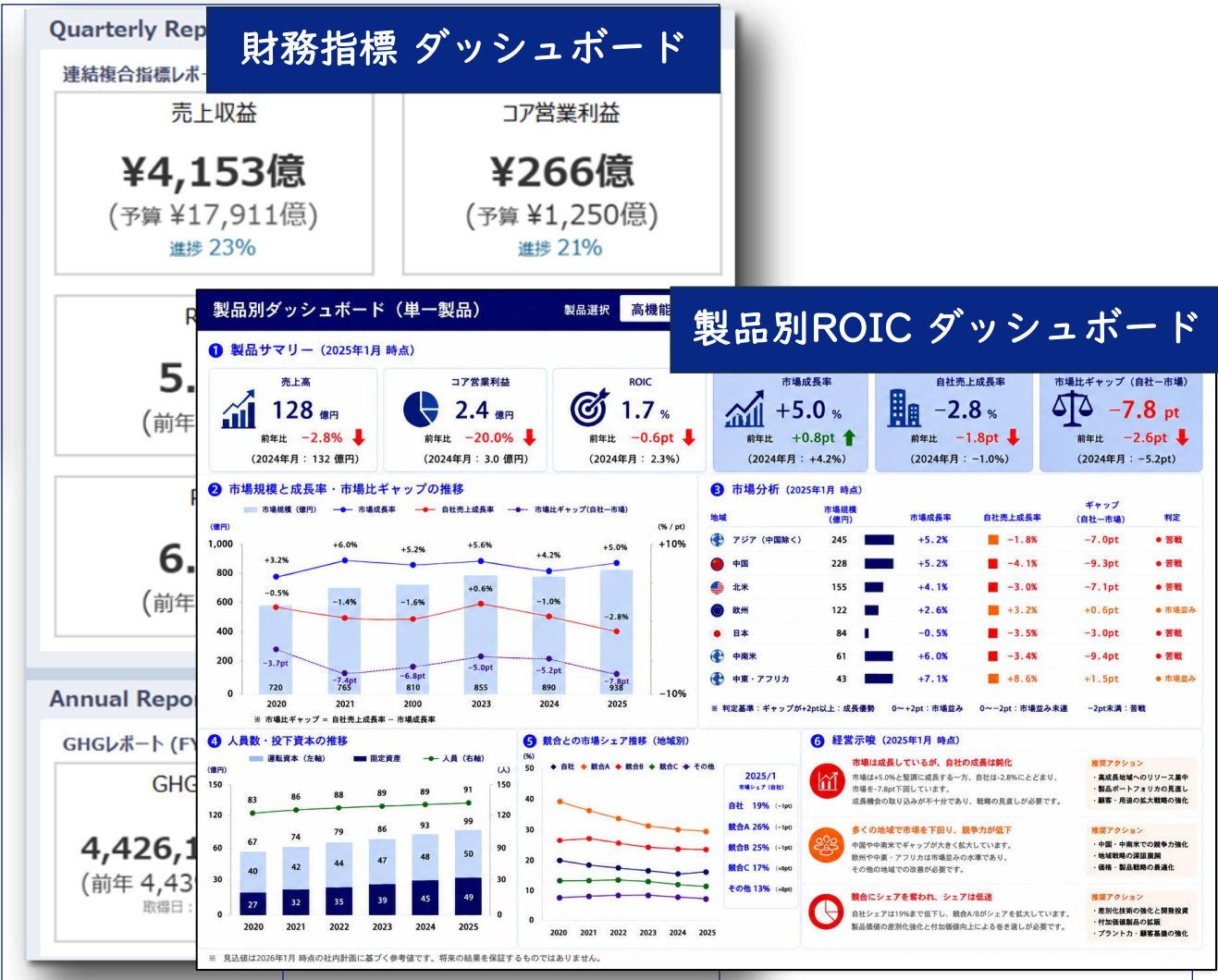
異常の未然防止と迅速な対応により、トラブルリスクを低減

三井化学、DXによる経営判断高度化システム基盤の構築開始

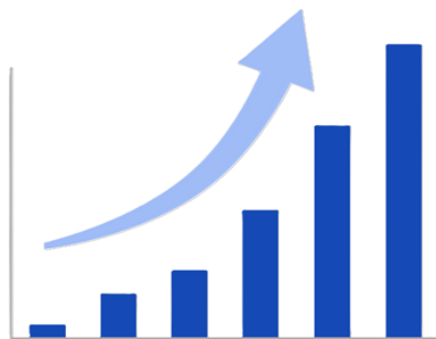
2025.08.19
三井化学株式会社

三井化学株式会社（本社：東京都中央区、代表取締役社長：橋本 修、以下「当社」）は、長期経営計画「VISION 2030」基本戦略の1つである「DXを通じた企業変革」を推進しております。この度、デジタルによる経営判断高度化システム基盤の第一フェーズが稼働しましたので、お知らせいたします。

第1フェーズ (2025年4月～)	第2フェーズ (2026年4月～)
財務レポート 14本 非財務レポート 3本 (GHG、PCF、環境・QOL指標*) *Blue Value®・Rose Value® 製品売上収益比率	業務レポート 36本 (販売、在庫、原料購買等) 固定費解析 11本 (工場固定費、労務費等) SCM領域 36本 (受注日計、物流費等)
17 テンプレート	100 テンプレート



経営判断高度化システム基盤を活用し、
ROIC経営の徹底とデータドリブンな企業文化への変革を加速



2030目標

利益貢献：100億円

AIを活用した業務効率化、および
サプライチェーン最適化等により、
100億円の増益を実現する。

あるべき姿

- ✓ データとデジタルを活用して全社の運営効率を高め、顧客に選ばれるグローバルスペシャリティカンパニーへ変貌を遂げている
- ✓ KKD（勘・経験・度胸）ではなく、データと価値判断基準（ROIC思考）に基づく意思決定を土台に、各人が創意工夫を重ねてPDCAを高速に回す文化が組織全体に根付いている

進化（Efficiency / Evolution）

- ✓ 業務プロセスの見直し、業務の標準化・DX/AI化を徹底し、ムリ・ムダ・ムラを排除する業務改革を推進
- ✓ データに基づく迅速・高精度な意思決定プロセスへ転換する

成長（Growth）

- ✓ 顧客や市場、技術、競合等のデータを起点に変化を先読みする
- ✓ 生産性向上で創出したリソースを高付加価値領域へ再配分し、収益機会を最大化する

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World

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。