

0→1 MAKE IT HAPPEN

FY24-2 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。



Mitsui Chemicals

橋本 修

HASHIMOTO Osamu

Mitsui Chemicals, Inc.

President & CEO

November 26, 2024

ごあいさつ

三井化学は、2021年に長期経営計画VISION 2030をスタートさせ、3年が経過しました。米中摩擦、ウクライナや中東での紛争、あらゆる財・サービスのインフレ、中国の大幅な能力増強に伴う供給過剰による構造的な需給ギャップ等、厳しい事業環境により、大変遺憾ではありますが、VISION 2030の進捗は遅れています。この3年間で得られた成果と浮き彫りとなった課題を真摯に振り返り修正すべきことは修正し、早期に成長軌道に回帰させるという強い意志のもと、2030年度目標は変えずにポートフォリオ変革、グリーンケミカルへの転換等に挑戦していきます。

社長就任以降、さまざまな場でグローバルトップ企業と議論を深める機会がありました。その度にまだやるべき課題は多いと痛感しています。当社グループの成長領域にはグローバル市場で存在感のある事業が多くありますので、その強みをてこに、課題を一つ一つクリアして真の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。

三井化学には100年以上の歴史の中で受け継がれる変革のDNAがあります。1912年に始まった日本初の石炭化学を皮切りに、日本初の石油化学等、それぞれの時代における社会課題解決に挑戦してきました。挑戦を通じて培った技術をベースに先駆者としてグリーンケミカル実現に向け、自ら持つ化学の力に加え、多くの皆様と連携および共創によりその歩みを加速させていきます。

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の実現や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。

2024年11月 代表取締役社長執行役員 CEO 橋本 修



Contents

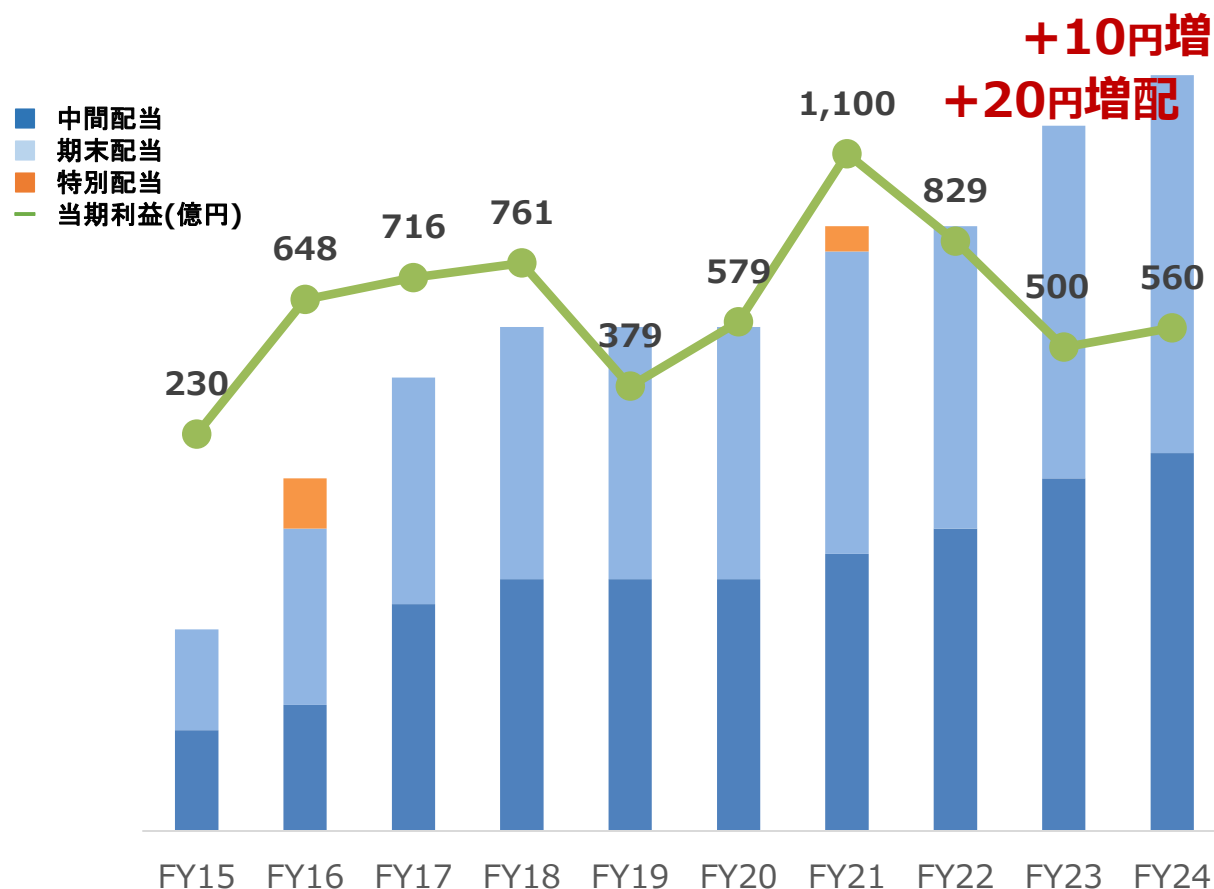
▶ **Business Performance**
24年度見通し

▶ **VISION 2030**
2030年に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

24年度は、主にエチレントラブル影響で下方修正となるが、特に成長領域の着実な成長で対前年増収増益を見込む

摘要 (億円)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	比較 FY2023対FY2024	
	Results	Results	Results	11月発表値	増減	率
売上収益	16,127	18,795	17,497	17,700	203	1%
コア営業利益	1,618	1,139	962	1,050	88	9%
成長領域	883	1,023	1,113	1,200	87	8%
ベーシック&グリーンマテリアルズ	778	178	△ 116	△ 100	16	-
その他	△ 43	△ 62	△ 35	△ 50	△ 15	-
非経常項目	△ 145	151	△ 221	△ 110	111	-
営業利益	1,473	1,290	741	940	199	27%
金融収益・費用	△ 60	△ 117	△ 8	△ 80	△ 72	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100	829	500	560	60	12%
為替レート(円/\$)	112	135	145	149	4	
国産ナガサ(円/KL)	56,600	76,600	69,100	75,500	6,400	

安定的かつ継続的な株主還元を実施



項目	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
配当(円)	40*	70*	90*	100	100	100	120	120	140	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	
総還元性向(%)	35	22	32	39	77	34	30	40	53	

*株式併合後の株式数を基に修正

● 24年度配当予想

中間 期末 年間

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

● 24年度自己株式100億円取得

【還元方針】

- ✓ DOE 3.0%以上を目指す
- ✓ 安定的かつ継続的な配当
- ✓ 機動的かつ柔軟な自己株式取得
- ✓ 総還元性向 30%以上

Contents

▶ **Business Performance**
24年度見通し

▶ **VISION 2030**
2030年に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策

STRATEGY

01



事業ポートフォリオ変革の追求

- ▶ **成長領域は着実に成長しポートフォリオ転換進む**が、ICT関連等の需要低迷や新たな柱の育成遅れで**成長ペースダウン**
- ▶ B&GMは中国大增設に伴う**市場構造変化の影響が大きく、構造改革第2幕の加速が急務**
- ▶ **Blue Value[®]、Rose Value[®]の売上高比率は毎年1.5~2pt上昇**

STRATEGY

02



ソリューション型ビジネスモデルの構築

- ▶ 新事業開発において、提携、CVC、地域戦略等により材料提供だけでなく**新ビジネスモデル構築**に取り組む中
- ▶ 社内横断的なソリューション提供は途上

STRATEGY

03



サーキュラーエコノミーへの対応強化

- ▶ **東・西コンビナートでのCN地域連携進展**
- ▶ **GHG削減はΔ25%**(対2013年)まで進捗
- ▶ バイオマスプラの社会的な浸透とCE型ビジネスモデル構築に課題

STRATEGY

04



DXを通じた企業変革

- ▶ IT・データ基盤強化は計画通りFY26稼働予定
- ▶ 生成AI等のDXを活用した業務効率化、品質向上、アイデア創出の取組みを推進中だが、早急なマネタイズが課題

STRATEGY

05



経営基盤・事業基盤の変革加速

- ▶ **グローバル視点で新興市場開拓、アイデア掘り起し(ビジネスコンテスト)**により新市場・新事業展開に挑戦中
- ▶ リスクと機会両面からの**リスクマネジメント体制構築**
- ▶ **基幹プラントでの大規模トラブル発生し、抜本対策が急務**
- ▶ **人件費、物流費、修繕費等のコスト上昇が加速し、対応が急務**

- ◆ 2030年度コア営業利益目標2,500億円は変更せずポートフォリオ変革を加速させるとともに、ライトアセットや還元強化等によりROE 13%以上を目指し、企業価値向上を図る
- ◆ 2030年度目標の通過点であるコア営業利益目標2,000億円（成長領域1,720億円）は、3年遅れの2028年度に達成すべく、以下の基本方針にてスピード感を持って戦略を実行する

事業ポートフォリオ変革の追求

- ・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、ベストオーナー視点でのポートフォリオ入れ替えにより成長領域の成長スピードを回復させる
- ・地域・他社連携を進め、クワ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る

ソリューション型ビジネスモデルの構築

- ・CTO室を核とした社内横串連携と資源最適配分による新事業育成強化、新設した共創空間の積極活用による社内外連携を強化し、ビジネスモデル転換を図る

サーキュラーエコノミーへの対応強化

- ・ファーストムーバーとして燃料転換や東・西コンビナートの地域・他社連携を更に推し進め、カーボンニュートラル技術の早期社会実装を目指す

DXを通じた企業変革

- ・IT・データ基盤強化を着実に進め、生成AI活用等のDX施策によるマーケティング業務効率の向上を図り、企業変革とマネタイズの実現を目指す

経営基盤・事業基盤の変革加速

- ・グローバル視点でグループ内資源を最大限活用し、新市場・新事業展開を加速する
- ・財務・非財務双方の視点での実効性あるKPIマネジメント、リスクと機会両面からのリスクマネジメントのPDCAを着実に回し、企業価値向上に繋げる
- ・設備信頼性の向上、更なる安全安定運転実現のために抜本対策PJを推進する
- ・業務効率化による間接部門の強化とグループ最適視点でのコスト削減を実行する

2030年度の目指す利益目標は堅持、より高い資本効率性を目指す

	FY22 Results	FY23 Results	FY24 Outlook	FY28 Target	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,139	962	1,050	2,000	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億円)	829	500	560	1,100	1,500以上
ROE	11.1%	6.1%	6.6%	10%以上	13%以上
ROIC*1	5.4%	4.1%	4.2%	7%以上	9%以上
NET D/E	0.77	0.69	0.71	0.8以下	0.8以下
Blue Value [®] Rose Value [®]	22% 21%	24% 24%	26%	30%以上	40%

*1) ROIC : 投下資本利益率=税引き後コア営業利益/投下資本

成長領域とB&GM各々での戦略推進と他社連携で、真のグローバルスペシャリティカンパニーへ

VISION 2030
足元～グローバルスペシャリティカンパニーへ
～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
ソリューション高成長・高収益の
グローバルスペシャリティケミカル事業

成長加速に資する積極的な他社連携



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

競争力のある誘導品を中核とした
サステナブルなグリーンケミカル事業ステークホルダーから存在意義・価値が
評価される事業への転換

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

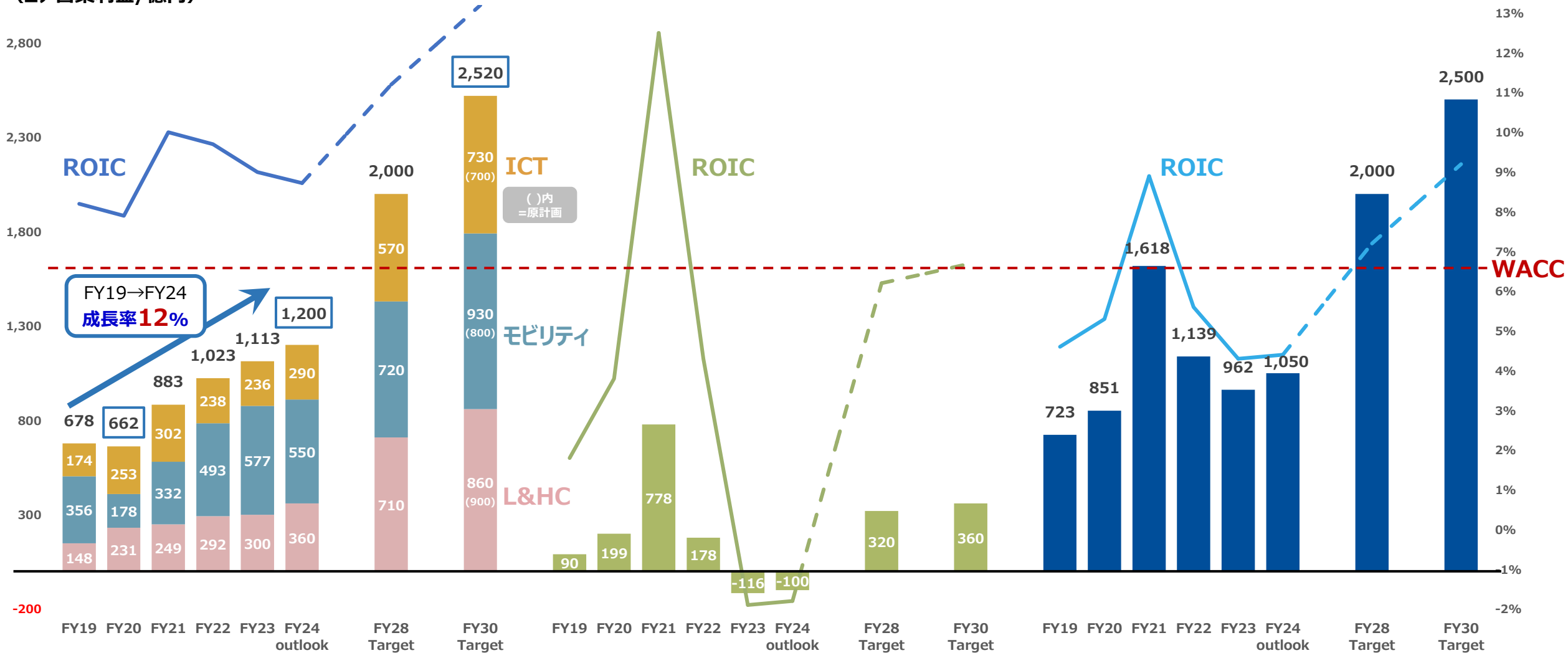
地域・他社連携の推進加速

成長領域

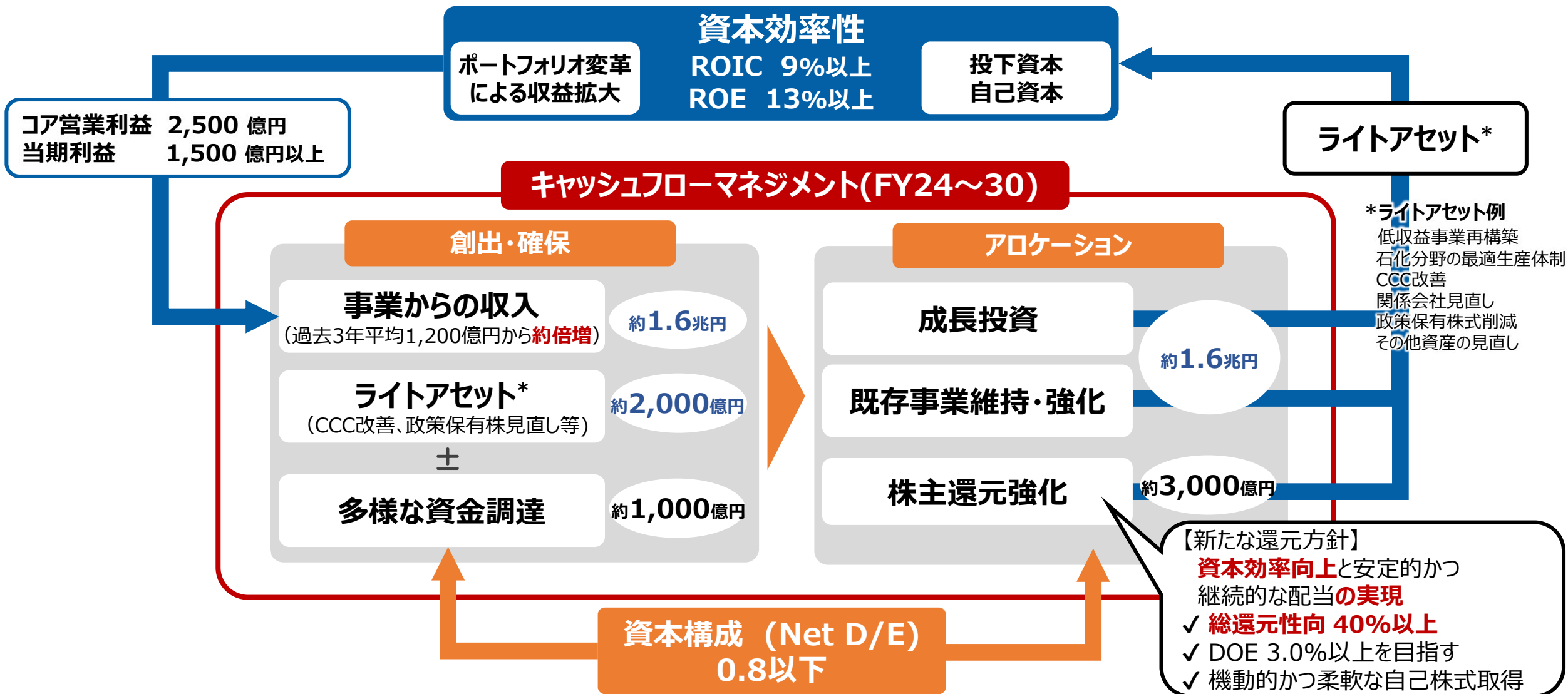
B&GM

全社

(コア営業利益/億円)



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



3年間の進捗から必要な見直しを行い、VISION 2030に向け戦略を加速する

計画進捗状況 (太字：前回説明からの変化点)

着実に成長も、ICT関連需要停滞や新たな柱の育成遅れ等により成長スピードダウン(**FY22→24:+8%**)

- **ビジョンケアと農業化学品は順調に拡大**
 - **オーラルケア拡大遅れ**
 - 不織布はJV設立後のPMIによる基盤強化も、衛材は競争激化により苦戦
 - **新事業・M&Aの進捗遅れ**
-
- **成長市場×差別化シフトの加速により販売増及び交易条件確保し順調に拡大**
 - 太陽光発電市場は成長継続だが、足元では**中国封止材市場環境悪化でタフマー®の成長鈍化**
 - ARRKは黒字確保するも、拡大遅れ
-
- **イクロス増強、ペリクル買収、提携等事業強化**
 - **環境ニーズを中心にコ・機材事業は順調に拡大**
 - 半導体需要停滞により**拡販にブレーキ**
 - **イメージング分野は需要低迷、XR市場立ち上がり遅れ等により販売低迷**
-
- **再構築第1幕に目途**
 - 中国経済成長鈍化と供給過剰による安価海外品の国内流入、顧客事業撤退等を起因とした**国内市場構造変化により中長期的に需要低迷**

主な戦略

強みが活かせる差別化分野に集中、ポートフォリオ見直しにより成長スピード加速

- **ビジョンケア、農業化学品の安定拡大**
 - **当社G技術をベースにメディカル領域（オーラルケア、整形外科、検査・診断）を第3の柱として育成**
 - **不織布は再構築と差別化シフト加速**
-
- **環境変化を捉え、「成長市場」×「差別化」の戦略継続**
 - **エラストマーの多用途展開加速**
 - **ARRKの構造改革加速と成長策実行新ビジネスモデルの育成強化**
-
- **重点事業に資源投下を集中**
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、LiB
 - **イメージングはXR向け展開・新材料開発**
-
- 再構築第2幕や他社連携を進め、ボラティリティ低減で収益安定化・底上げと資本効率改善

成長領域

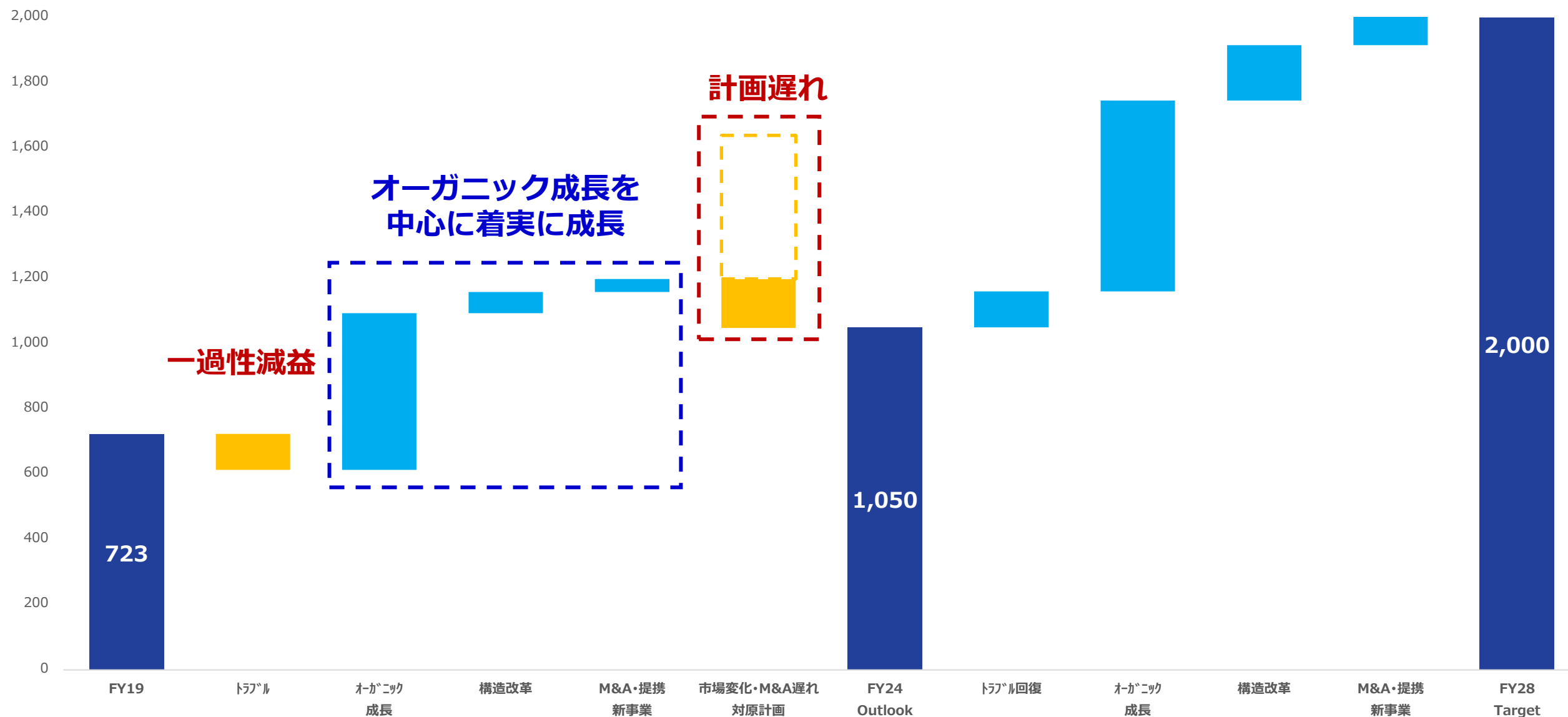
 L&HC

 モビリティ

 ICT

 B&GM

強い事業を中心に成長スピードの回復と構造改革等によりFY28に2,000億円を目指す



Contents

▶ **Business Performance**
24年度見通し

▶ **VISION 2030**
30年に向けた基本方針
5つの基本戦略に沿った施策



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

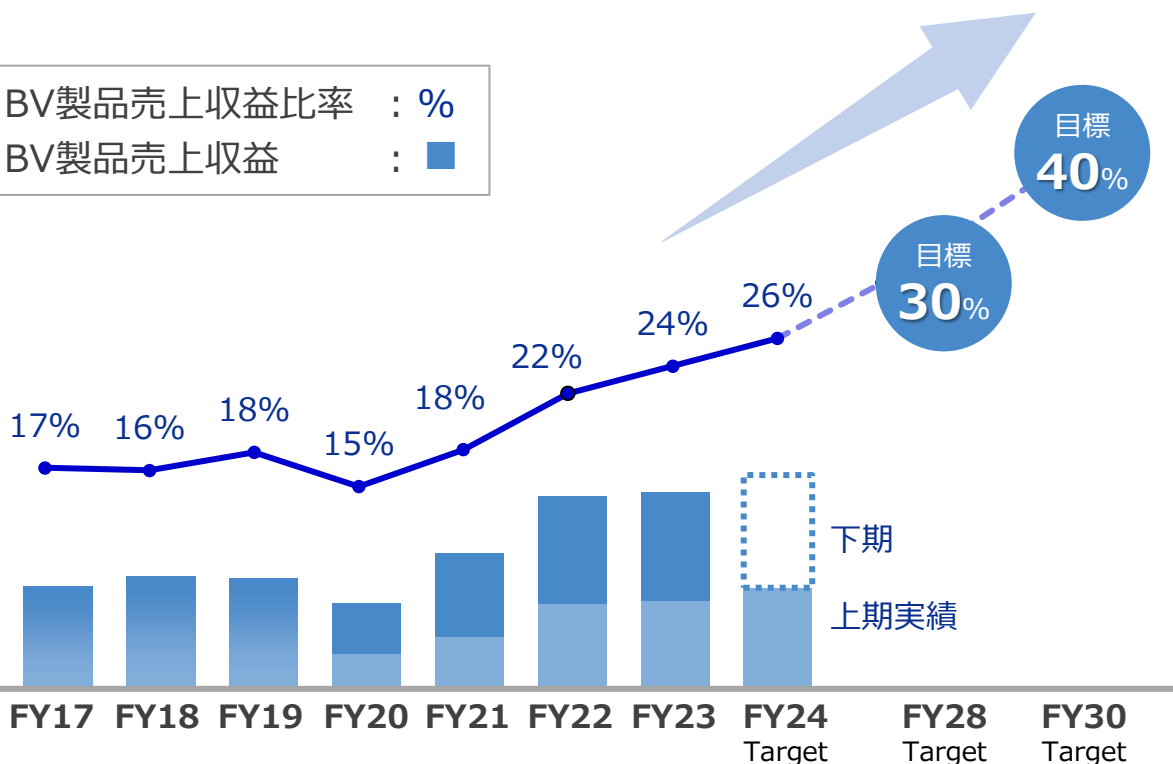
QOL向上価値 Rose Value[®] (RV)

くらしと社会を豊かにする

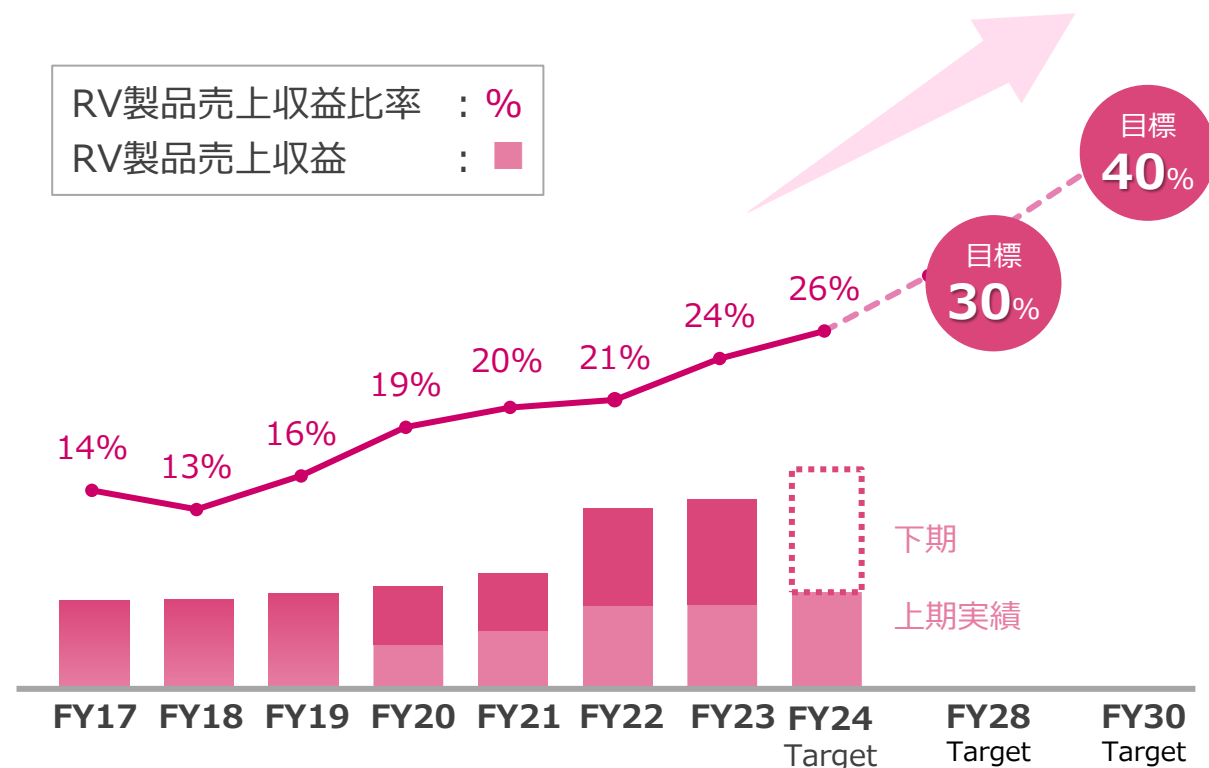
健康寿命を延ばす

食を守る

BV製品売上収益比率 : %
BV製品売上収益 : ■



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



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
 オーラルケア拡大遅れ
 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

主な投資・施策

 ライフ
ケア

【ビジョンケア】

COTEC買収(コート材)

 高屈折メガネレンズ材料増強
 Coburn買収(レンズ加工機器)

 ウェル
ネス

【農業化学品】

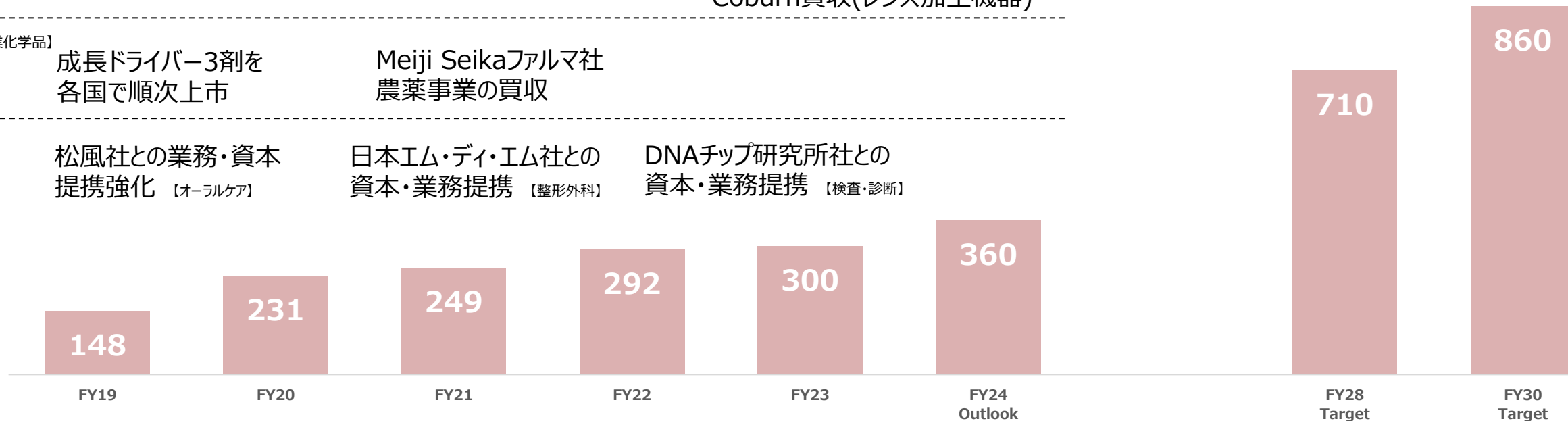
 成長ドライバー3剤を
 各国で順次上市

 Meiji Seikaファルマ社
 農薬事業の買収

 メディ
カル

 松風社との業務・資本
 提携強化 【オーラルケア】

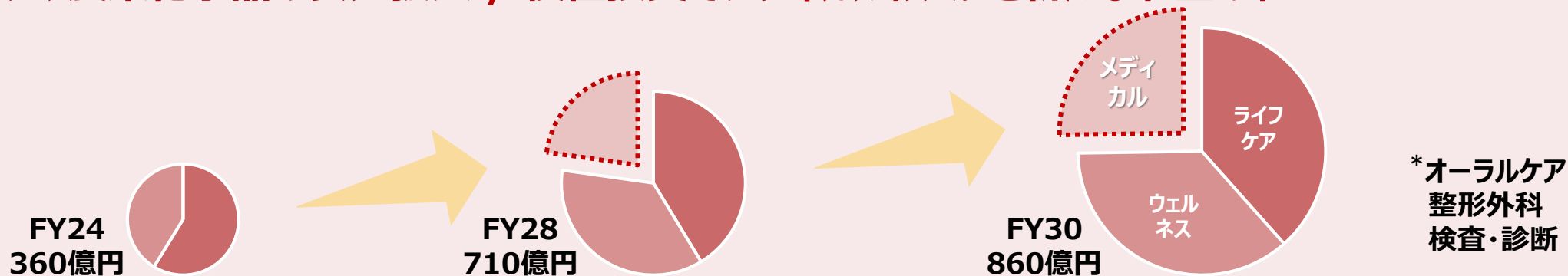
 日本エム・ディ・エム社との
 資本・業務提携 【整形外科】

 DNAチップ研究所社との
 資本・業務提携 【検査・診断】




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



ライフケア【ビジョンケア】

バリューチェーン全体への価値提供で
着実な市場獲得

高屈折レンズ材料の世界シェアNo.1堅持

機能性レンズの拡大



コート材・機器事業拡大の更なる加速

ウェルネス【農業化学品】

成長ドライバー登録国の更なる拡大
ジノテフラン・テネベナール・フルピリミン

30年度以降の
次期成長ドライバー開発

メディカル

新たな収益の柱として確立

オーラルケア収益力強化と
その共通基盤を活かした
整形外科の強化

バイオ技術基盤を活かした
検査・診断の強化



【ビジョンケア】

バリューチェーン全体への価値提供で安定拡大

メガレンズのバリューチェーン

レンズ樹脂化工程

レンズメーカー

加工工程

度入れ機能付与

メガネ小売店

消費者

高屈折レンズ材料の世界シェアNo.1堅持

重点国(米中印)での販売拡大

米: 小売店やeコマースとの連携を通じたシェア拡大
 検眼士等へのセミナーによる認知度向上

中: アクリル材料から切替加速
 超高屈折レンズ材料 (1.74) の拡販

印: 高屈折レンズ現地生産拡大支援

新プラント順調稼働
 (24年1月～)
 次期増強計画推進中

環境配慮型の新規材料・技術開発

バイオマス由来レンズ (Do Green™) / ケミカルリサイクル技術開発など

機能性レンズの拡大

James Robinson社 (英) の調光色素技術獲得

高性能調光レンズ材料及び調光コーティングシステムの開発力強化

コート材・機器事業拡大の更なる加速

Coburnのグローバル販売体制強化

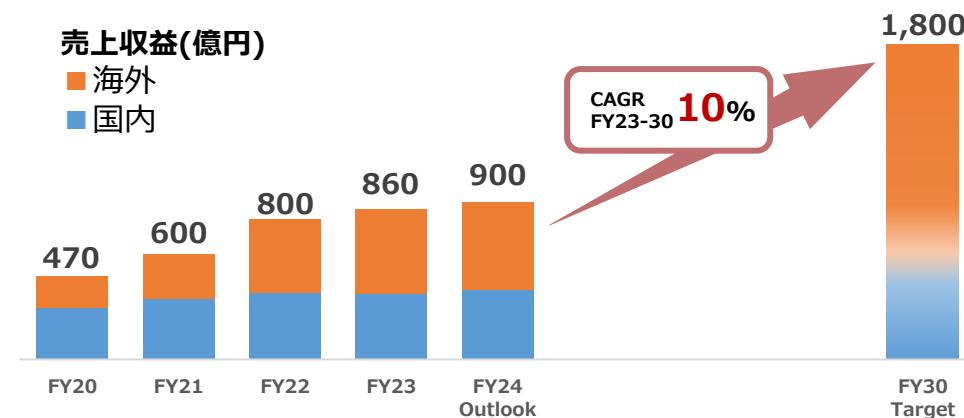
地域拠点を活用したインド・アフリカ・南米等の新興市場向け販売拡大

【農業化学品】

成長ドライバーの安定拡大

売上収益(億円)

■ 海外
 ■ 国内



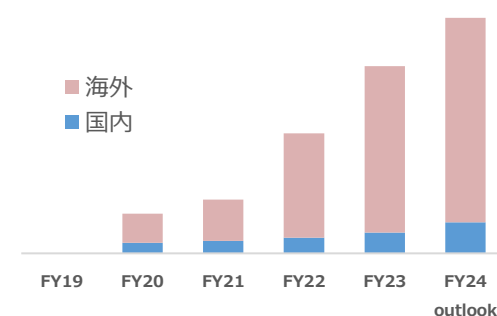
成長ドライバーの登録国増で事業拡大

(例) テネベナール®

登録国数順調拡大 → 能力増強検討

対23年12月	クロープソリューション	ライフソリューション
登録済	6→6	14→22
申請済	4→7	2→1

売上収益推移



30年度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

化学農薬 : 安全性と低環境影響を追求

バイオ農薬 : 天然物創薬・生物農薬を拡充



保有技術の活用とパートナー連携で、新たな収益の柱へ

医療領域の
事業環境トレンド 高齢化や人口増を背景に市場は安定拡大
ニーズ 医療ニーズの高度化(個別化医療ニーズなど)

新たなビジネスチャンスは拡大継続

オーラルケア

Kulzer収益力の抜本的改革



グループ連携深化で高収益製品開発への資源集中

技術
展開歯科保存領域トップ3(欧日米)市場でのシェア拡大
注力領域*への継続的な新製品投入
M&A・提携による事業拡大*注力領域
修復用コンポジット/接着用セメント
入歯用材料/3Dプリンター・インク

整形外科

歯科材料で培った樹脂開発・技術力の活用

日本MDM社との連携深化



STEP1 市場への本格参入

MCI独自製品
共同開発品

新製品上市

STEP2

新製品の更なる投入
製品ラインナップ拡充更なるM&A・提携で
事業基盤強化

検査・診断

DNAチップ研究所社との連携深化



検査・診断薬などへのバイオ触媒技術の活用

技術
展開細菌迅速検査
共同開発品

バイオ技術基盤

バイオ触媒設計技術
遺伝子組換技術/培養技術

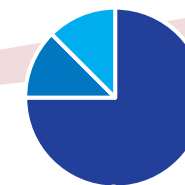
技術展開

アクリルアמיד・セリンなど

医療領域の営業利益推移イメージ

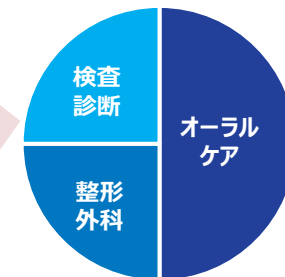


FY24



FY25~27

FY28



FY30



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

今までの戦略

素材提供型ビジネスの
「成長市場×差別化」への販売シフト加速
ソリューション型ビジネスの強化

環境変化・事業状況

成長市場×差別化シフト加速により収益拡大
太陽光発電市場は成長継続も、足元では
中国封止材市場環境悪化でタフマー®成長鈍化
ARRKは黒字確保するも、拡大遅れ

28年度目標に向けた戦略

「成長市場×差別化」への販売シフト継続
エラストマーの多用途展開加速
ARRK改革加速と新ビジネスモデルの育成強化

主な投資・施策

エラストマー

タフマー®
@シンガポール

ルーカント®
@日本

タフマー®
@シンガポール

次世代
エラストマー

素材提供

複合材料

ミラストマー®
@日本、北米

PPコンパウンド
@タイ、オランダ

PPコンパウンド
ポストコンシューマ
リサイクル材
@北米

アドマー®差別化銘柄

ミラストマー®
TPS事業買収

長繊維ガラス強化PP
@中国

ミラストマー®
@中国

PPコンパウンド
@インド、北米、メキシコ

アドマー®
@日本

ミラストマー®
@日本

PPコンパウンド@各極

長繊維ガラス強化PP
@日本、北米

新規複合材料

ソリューション

356

株式交換による
ARRKの完全子会社化

178

332

493

Glydways社
出資

577

550

マイクロ波を活用した
CF製造技術実証設備

720

930

FY19

FY20

FY21

FY22

FY23

FY24
Outlook

FY28

FY30
Target



28年度目標に向けた戦略

素材提供型ビジネス

「成長市場×差別化」への販売シフト継続
エラストマーの多用途展開加速

ソリューション型ビジネス

ARRKの改革加速と、新ビジネスモデルの育成強化

素材提供

成長市場*×差別化への販売シフトの更なる加速

*自動車のサステナビリティ、高機能包装材料、再生可能エネルギー等

エラストマー

特長あるポリマー群の活用による成長市場の需要・用途の開拓

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

ARRKの構造改革加速と成長策実行

収益向上に向けた改革の継続

少量多品種生産ニーズに応える

開発～試作～量産化の一連のサービス提供に注力

デザイン

設計

解析

試作

量産

新ビジネスモデルの育成強化

“獲得・強化してきたソリューション機能” × “他社連携”の深化



MDC：モビリティ・デベロップメントセンター

ビジネスパートナー

新交通システムへの展開

マイクロ波を活用した革新的炭素
繊維製造技術の実用化

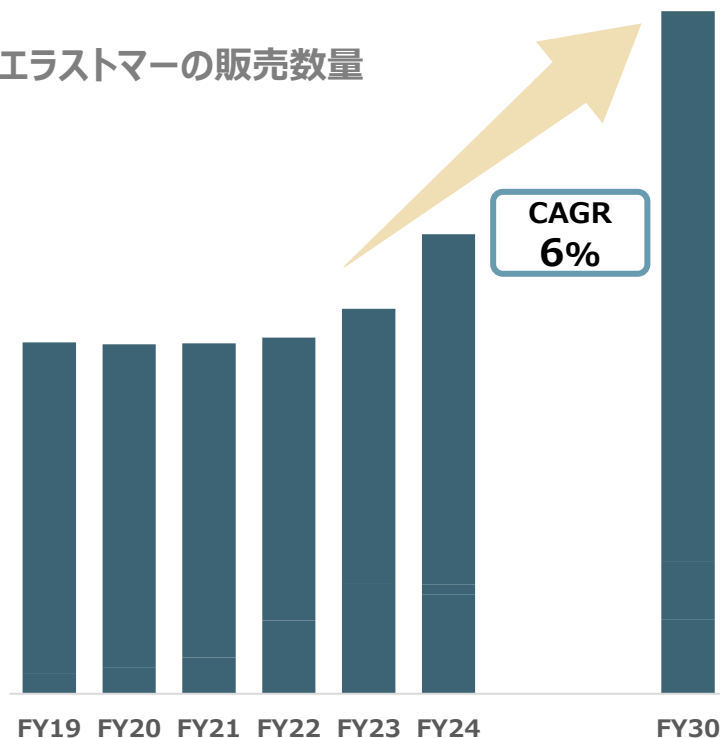


特長あるポリマー群の活用による成長市場の需要・用途の開拓

原料モノマー選定 × 触媒 × 製造技術
による特長あるポリマー群

タフマー® / 三井EPT™ / ルーカント®

エラストマーの販売数量



特長あるポリマー群をニーズが多様化する成長市場へ展開

自動車のサステナビリティ

軽量化：航続性能向上
環境対応：リサイクル材の改質 等

高機能包装材料

食品包材：易開放性、低温シール性
環境対応：モノマテリアル化 等

新興国・新規成長市場

知見を活かしたユニークな差別化ポリマーの
開発を通じた市場開発

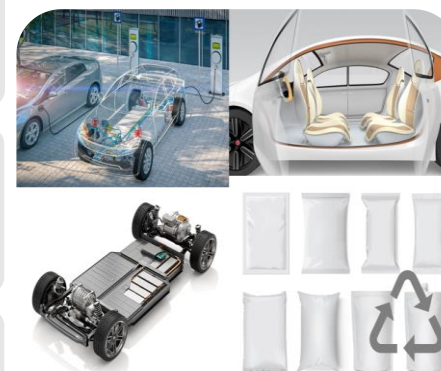
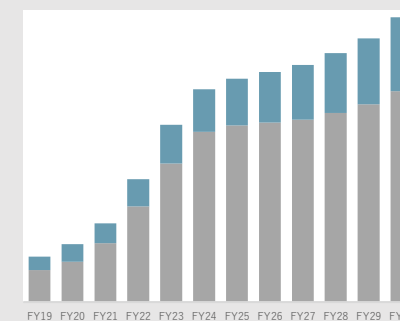
再生可能エネルギー

太陽電池：発電効率向上、長期信頼性 等

封止材向けタフマー®

地産地消の進展で需要伸長を見込む地域での
販売強化

品質・性能を重視する顧客への販売強化

改良銘柄の投入
実証実験による発電効率データの提供
知財権を活用した当社権利の確保次世代エラストマー
プラント検討生産地別
太陽光発電モジュール発電量FY24-30
CAGRその他地域
10%中国
4%

出典) 資源総合システム社

23年12月予測

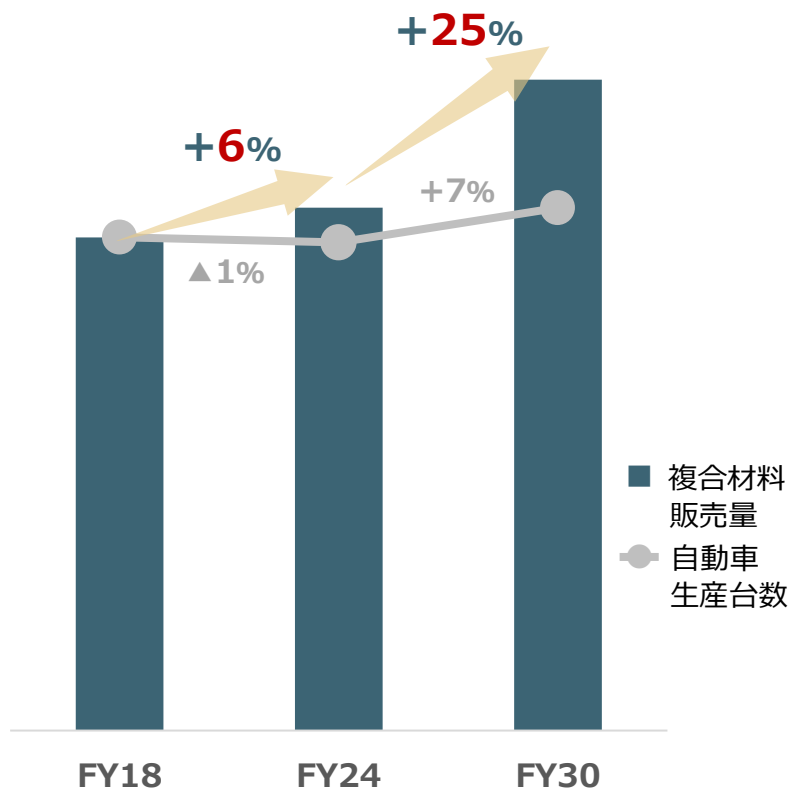


多様な成長市場への差別化製品群の継続投入と新規市場獲得で市場成長を上回る拡大

コンパウンド技術×配合処方による 多様な製品群

PPコンパウンド／アドマー®／ミラストマー®
アレン®／オーラム®／新規複合材料

複合材料販売数量



グループの総合力を活かして成長市場への製品提案

生産・研究拠点を活用したニーズ探索、用途展開による差別化製品の継続投入
ソリューション機能を活用した「設計～量産」までのコンセプト提案の強化

自動車のサステナビリティ

軽量化：電燃費向上で航続距離改善
EV：電装系部品向け材料等

電池パック 難燃PP-GF

冷却システム 機能性コンパウンド
(アドマー®等)

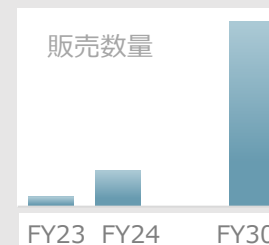


樹脂アンダーパネル PP樹脂 PP-GF

環境対応：リサイクル材ニーズ等

ポストコンシューマリサイクル材
30~50%含有
PPコンパウンド

自動車内外装向け採用拡大



高機能包装材料

環境対応：易リサイクル性、モノマテリアル化ニーズ等
相溶化改良材 アドマー®等

新興国・新規成長市場

需要・用途を開拓し、ニーズに応える差別化製品開発



『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、第3の柱への成長を図る

今までの戦略

半導体・実装、イメージング領域の競争力強化
 コンバーティング領域の環境ニーズへの対応

環境変化・事業状況

半導体：需要停滞も、実装工程の高度化進展
 イメージング：需要低迷、XR市場立上がり遅れ
 コンバーティング：環境ニーズ、ICT関連拡大
 電池材料：EV普及遅れも中長期的に拡大

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)、
 コーティング・機能材、リチウムイオン電池

主な投資・施策

半導体
実装

イクロステープ™ 新設@台湾

EUVペリクル稼働

三井化学EMS設立
CNTペリクル imecとの
パートナーシップ契約ICTマテリア設立/新光電気への出資
イクロステープ™増強@台湾
クリエイティブインテグレーションラボ™ CNTペリクル稼働イメ
ジ
ン
グ

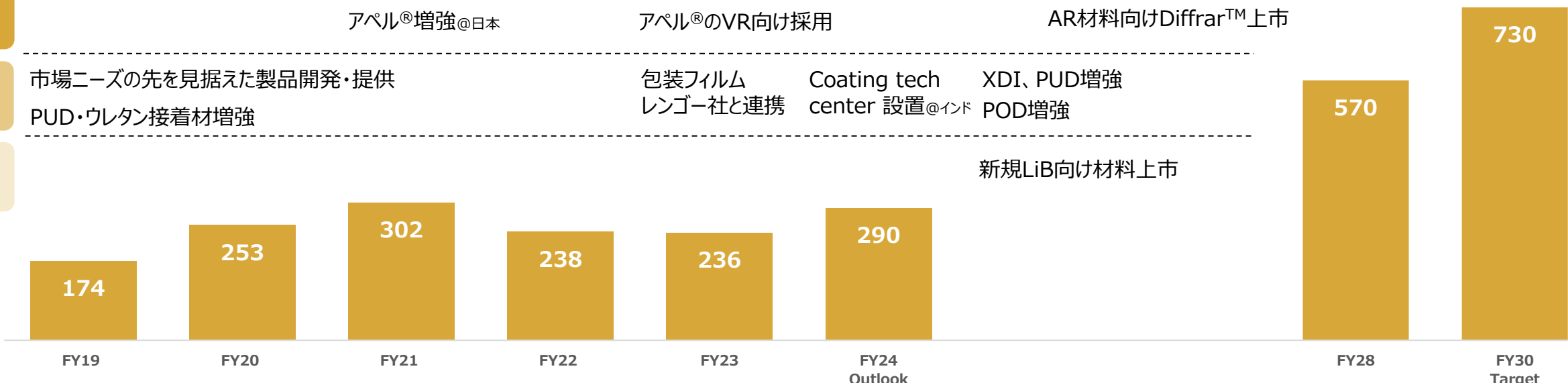
アペル®増強@日本

アペル®のVR向け採用

AR材料向けDiffra™上市

コンバ
ー
テ
ィ
ン
グ市場ニーズの先を見据えた製品開発・提供
PUD・ウレタン接着材増強包装フィルム
レンゴー社と連携Coating tech
center 設置@インドXDI、PUD増強
POD増強電池
材
料

新規LiB向け材料上市





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)、コーティング・機能材、リチウムイオン電池

半導体・実装

先端領域への幅広い製品展開で半導体の高度化に貢献

イクロステープ™

市場成長に対応した生産能力拡大
周辺領域への新製品投入による事業拡大

ペリクル

EUV・DUVの先端領域でのトップ戦略継続・強化
CNTペリクルの早期事業化

次世代材料

実装工程向け材料の事業化先着

新光電気工業社/クリエイティブインテグレーションラボ™等の
プロセス適合性評価能力の活用

イメージング

AR/VR向け販売拡大と
多用途展開

AR向け材料開発加速

Diffrar™



コーティング

コーティング・機能材の
注力市場への差別化製品投入と
グローバル展開加速生産体制強化
ローカルニーズに適した新用途開拓加速

電池材料

リチウムイオン電池(LiB)の
性能向上に貢献する
次世代材料の開発加速



グループ全体の幅広い製品展開で、半導体の先端領域高度化に貢献

先端領域(EUV・DUV)でのトップ戦略継続・強化
CNTペリクルの早期事業化

周辺領域への新製品投入と生産能力拡大

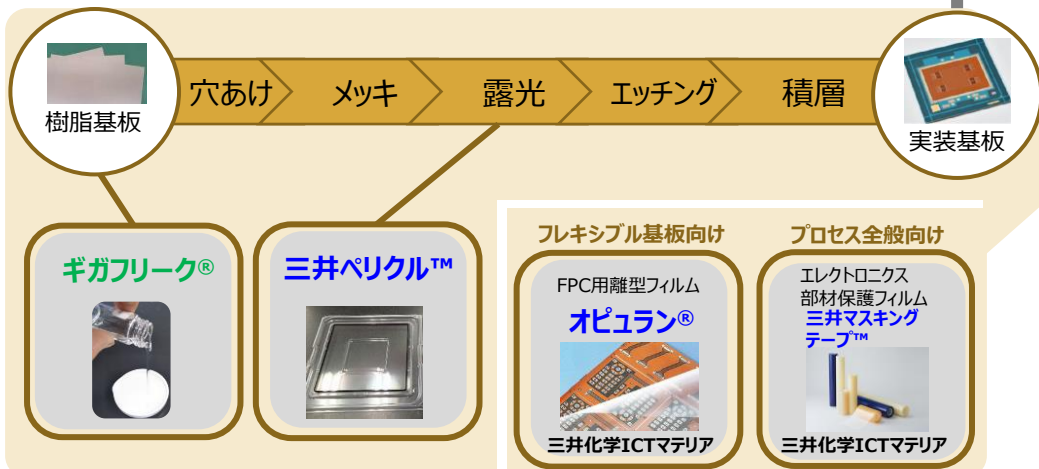
前工程

後工程・実装



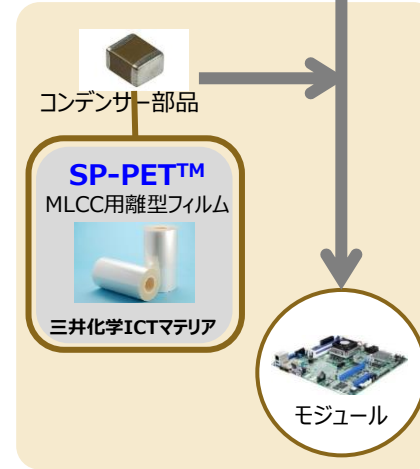
基板

組立



基板、実装工程向け次世代材料の事業化先着
新光電気工業社、クリエイティブインテグレーションラボの
プロセス適合性評価能力の活用

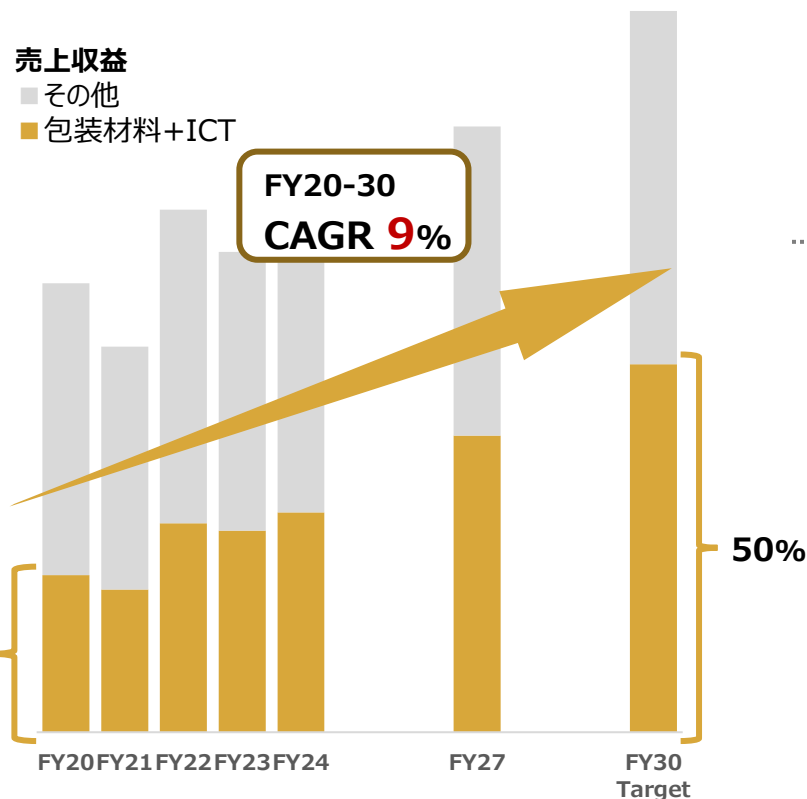
赤枠：重点事業
青字：既存製品
緑字：開発品





差別化製品を注力市場へ展開し、事業拡大加速

注力市場（包装材料とICT）への
差別化製品投入で事業拡大加速



【差別化製品】

PUD^{*1}(タケラック®)・POD^{*2}(ケミパール®)・XDI^{*3}誘導体などの
コーティング・機能材製品

【注力市場】

包装材料
ICT

環境対応ニーズ、高機能包装材

半導体関連、LiB向け材料、スマートフォン

生産体制強化と技サの強化で販売増

開発機能を強化で、ローカルニーズに適した新用途開拓加速

24年度～
Coating tech center 設置
@インド

25年6月～ PUD増産
@日本

25年9月～ XDI増産
@日本

*1 ポリウレタンディスパージョン / *2 ポリオレフィンディスパージョン
*3 メタキシリレンジイソシアネート



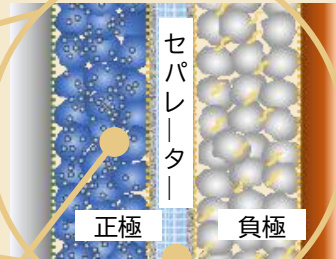
保有技術を活用し、LiBの性能向上に寄与

LiB向け材料設計/電池特性評価技術

既存製品群

パウチフィルム用接着剤
ユニストール® タケラック® タケネート®
 接着層の薄肉化で小型化、
 形状の自由度に寄与

アルミラミネート



LiB用電解液
ミレット®
 独自の添加剤により
 長寿命化・高入出力化などに寄与

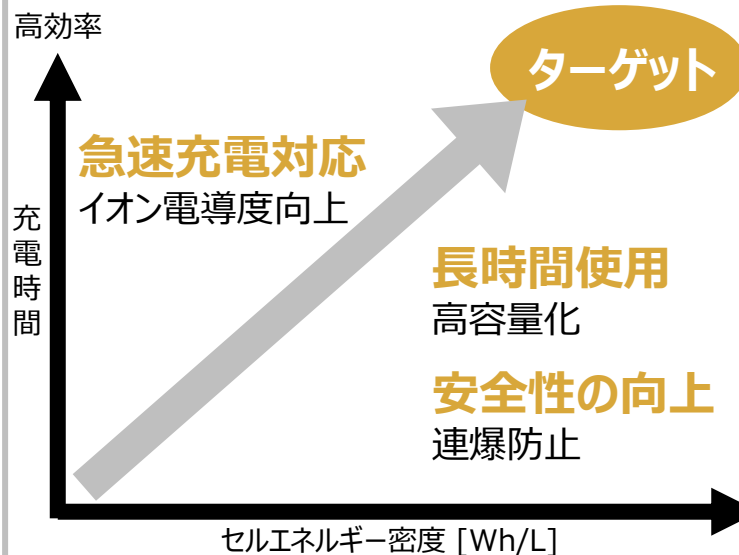
セラミックセパレータ用接着剤
ボンロン®
 セラミックス層の薄肉化で
 イオン電導度の向上と
 エネルギーの高密度化



分子構造設計、接着剤・コート材

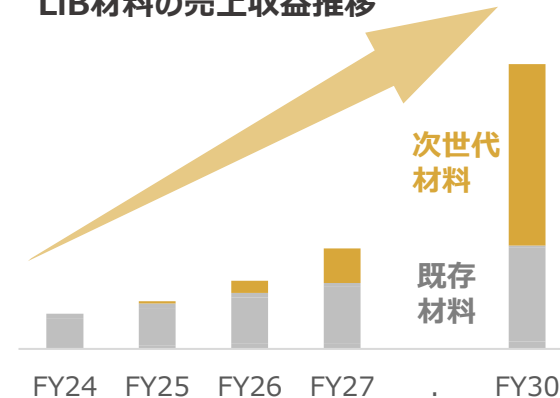
顧客の開発状況やニーズ

LiBの要求トレンド



次世代材料の開発加速 添加剤・接着剤など

LiB材料の売上収益推移



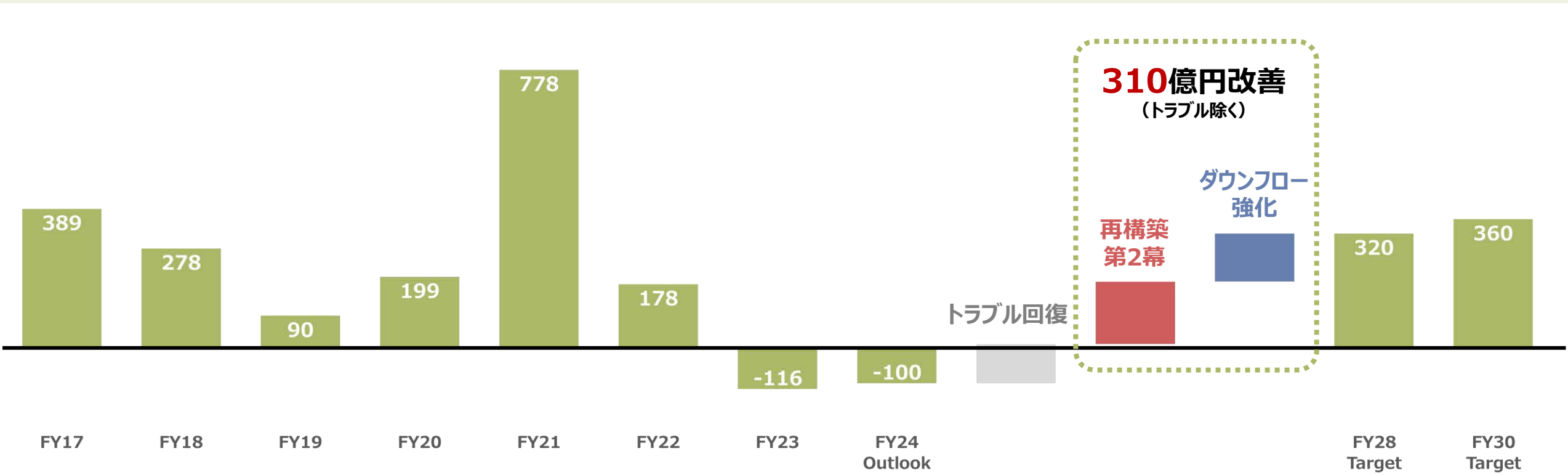
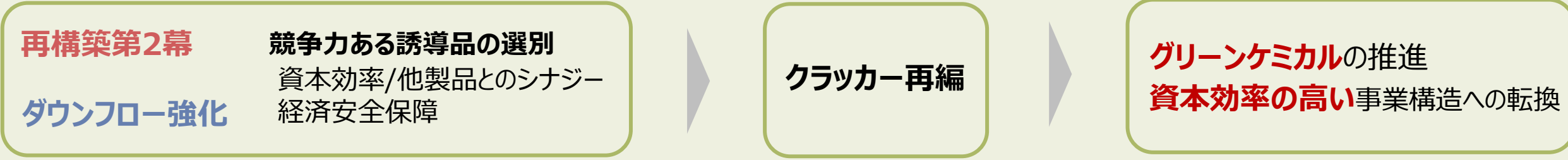
【開発品例】

機能性添加剤

電池内部への添加により
 高容量化、安全性の向上などに貢献

再構築を完遂すると共に、全社のサーキュラーエコノミー変革をリードする

28年度目標に向けた戦略





	FY13~17	FY18~22	FY23~	目指す姿
	再構築による 安定収益確保	ボラティリティ低減	資本効率性の向上	
PH	AC法IPA 稼働	本州化学TOB	23年 AC法IPA増強 HQ強化検討	資本効率の高い PHチェーンの形成
	千葉BPA/PH 停止	MPS 株式譲渡	海外事業のライトアセット検討★ 国内PHの最適化追求★ 26年度までに市原PH停止	
PTA・PET	インドネシア PTA事業 株式譲渡	タイ PTA・PET事業 株式一部譲渡	23年 岩国PTA 停止 24年 岩国PET 停止	最適運営による収益確保
ポリウレタン	バイオマスPPG-JV 設立		23年 PPG LLP設立 24年 高機能MDI 稼働	高機能MDIを核とした 高収益ポリウレタン事業
	鹿島TDI 停止 大牟田MDI 停止	MCNS 解散	25年 大牟田TDI ダウンサイジング	
PP・PE	高機能PE設置@星 PP触媒 稼働		24年 高機能PP 完工	資本効率の高い 高機能のポリオレフィン事業
	千葉PE2系列 停止 千葉PP1系列 停止		23年 千葉PP1系列 停止 26年 千葉PP1系列 停止★	
			他社連携による最適化検討	
クラッカー	千葉LLP 設立 京葉エチレン 離脱		東 27年 千葉LLPのクラッカー1基化検討★ 西 3社の共同事業体の設立検討★	競争力のあるクラッカーへ

赤字=再構築

青字=ダウンフロー強化

★ =前回からの進捗

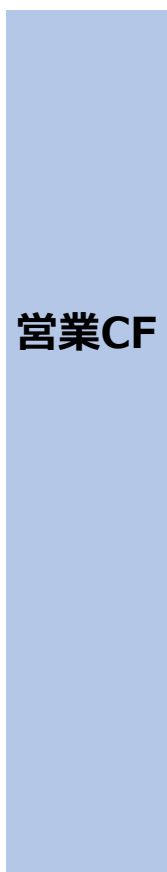


30年までのグリーン化投資を含めるB&GM事業の自立性を確保
50年のカーボンニュートラル実現に向けた地域・他社連携を加速

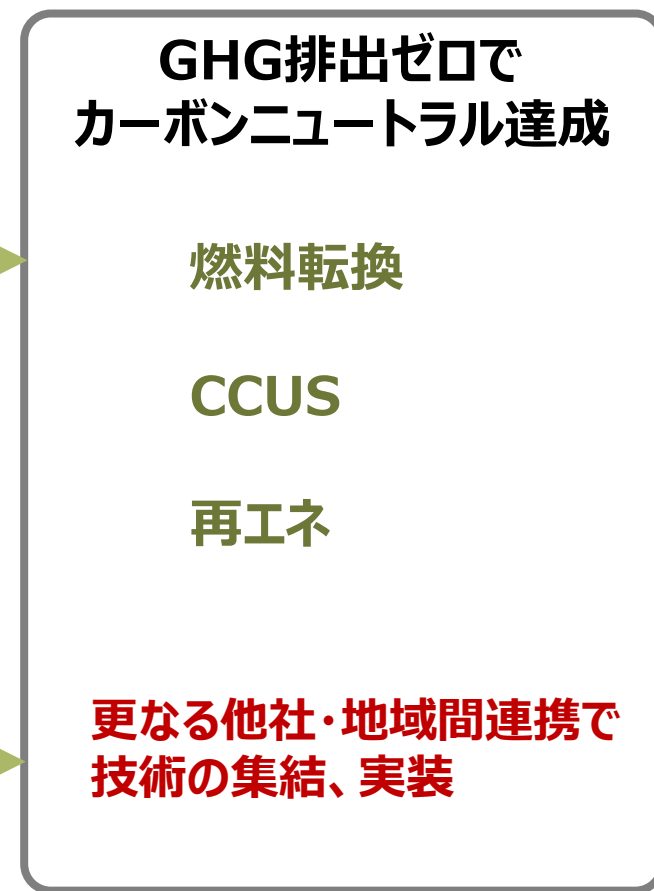
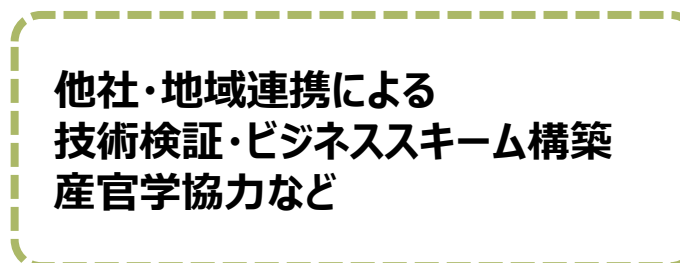
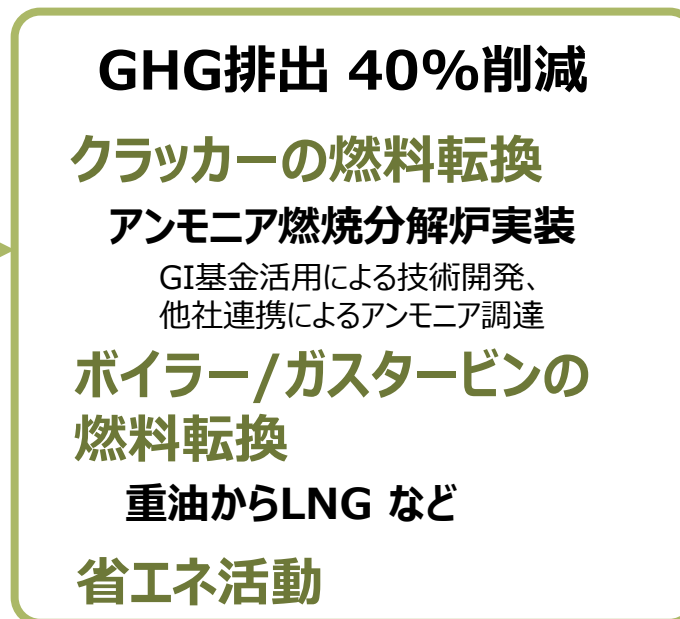
25年から30年の累計CF計画

～2030年

2050年に向けて



グリーン化
投資推進





京葉/西日本連携でCN化と能力最適化を推進し、先進的コンビナートを実現

目指す姿

 カーボンニュートラル宣言の達成
 2050年のGHGネットゼロ

 グリーンケミカル事業の推進
 原料、製造プロセス、物流でのGHG削減
 リサイクル等循環型化学品

先進的化学コンビナートへの貢献

他産業のGHG排出削減への貢献

FY24

FY30近傍

FY50

 京葉
 連携

グリーン化

能力最適化

 技術検証
 ビジネススキーム構築
 産官学協力など

 千葉LLP
 クラッカー1基化
 出光興産社
 三井化学

社会実装

 地域・他社連携で
 新たな枠組み形成

 カーボンニュートラル・クラッカー
 GHG削減、競争力強化

原燃料転換

CCUS

ケミカルリサイクル/バイオマス原料など

 西日本
 連携

グリーン化

能力最適化

 共同事業体
 (時期未定)
 三菱ケミカル社
 旭化成社
 三井化学

共同事業体で実装

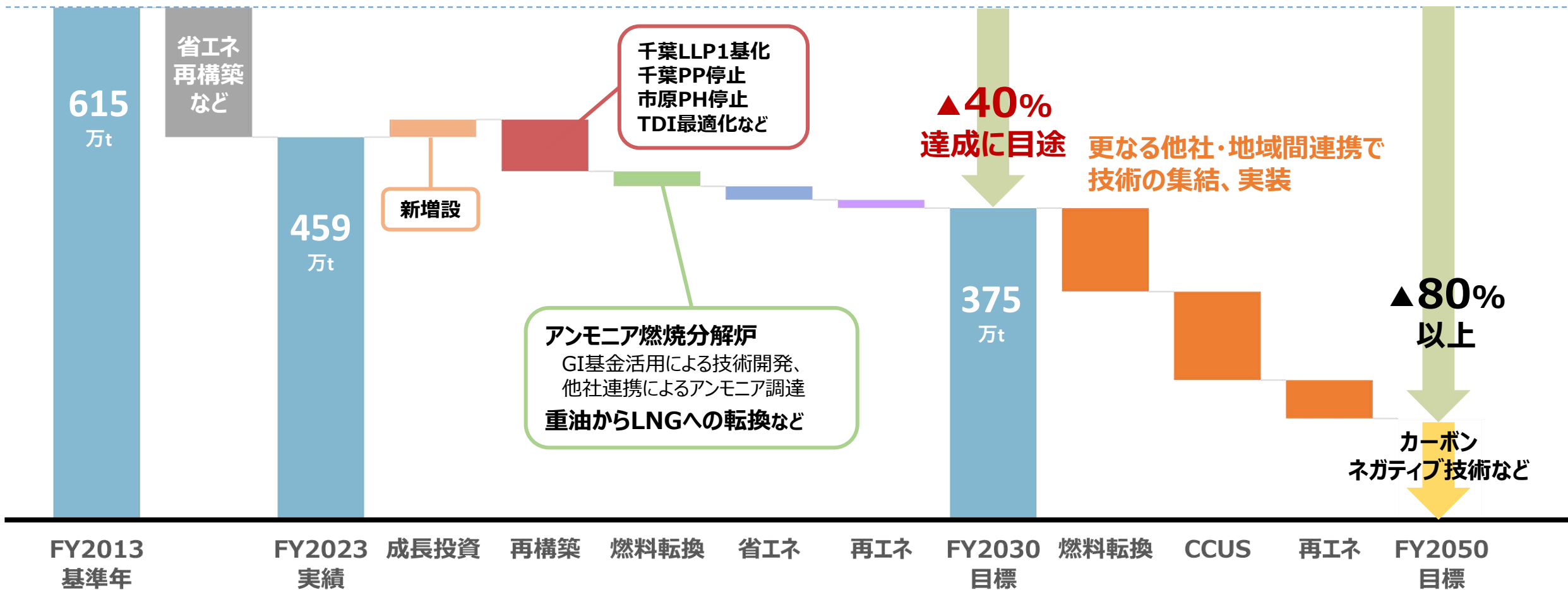
原燃料転換

CCUS

ケミカルリサイクル/バイオマス原料など



FY2030目標達成に目途、FY2050のCNに向けて地域・他社連携と技術開発を推進





社会課題解決に貢献する売上収益100億円規模の次世代ビジネスを創出

次世代ビジネス候補群

★重点PJ

ロボットソリューション

物流自動化★
ロボットによる労働軽減

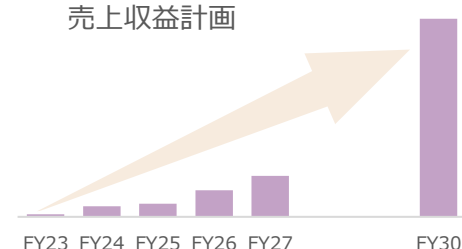
物流作業の効率化に貢献

自在型自動倉庫「ラピュタASRS」が着実に拡大

22年 7月 ラピュタ社との共同開発開始
24年 6月～ 2社に実装済み
現在 数社の発注を獲得、検討段階複数あり



売上収益計画



データソリューション

エネルギー★
太陽光発電診断・予測
バイタルセンシングサービス



創薬における動物実験削減/スクリーニング効率化に貢献

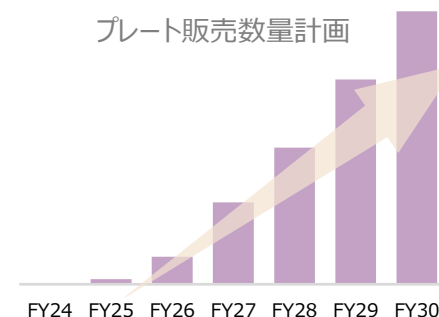
細胞培養プレート「InnoCell」立ち上げ

三井化学素材×精密加工技術により
高酸素透過・低吸着プレートを製品化

24年 有カスタートアップとの業務提携
製薬会社・国内外アカデミアへのサンプル出荷
25年 上市予定



プレート販売数量計画



メディカルソリューション

医療・創薬支援
細胞培養★

培養プレート InnoCell™



CVC

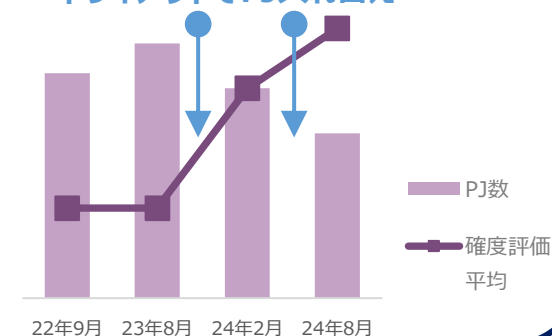
成長領域周辺に集中投資



新規事業育成システム強化

開発PJのモニタリングと
トライアウトによる入れ替えで
確度の高い事業を育成

トライアウトでPJ入れ替え



新規探索

アーリーステージ開発、CVC





YAEを入口としR&D拠点との連携でステークホルダーとの共創を具現化

 **Creation Palette®**
NIIGATA

設計・解析・成形・試作・評価等の
機能を活用した「創って魅せる」提案

モビリティ開発センター内

 **Creation Palette®**
NAGOYA

半導体領域の試作・評価機能を
活用したソリューションの提案

クリエイティブインテグレーションラボ内

 **Creation Palette**
YAE

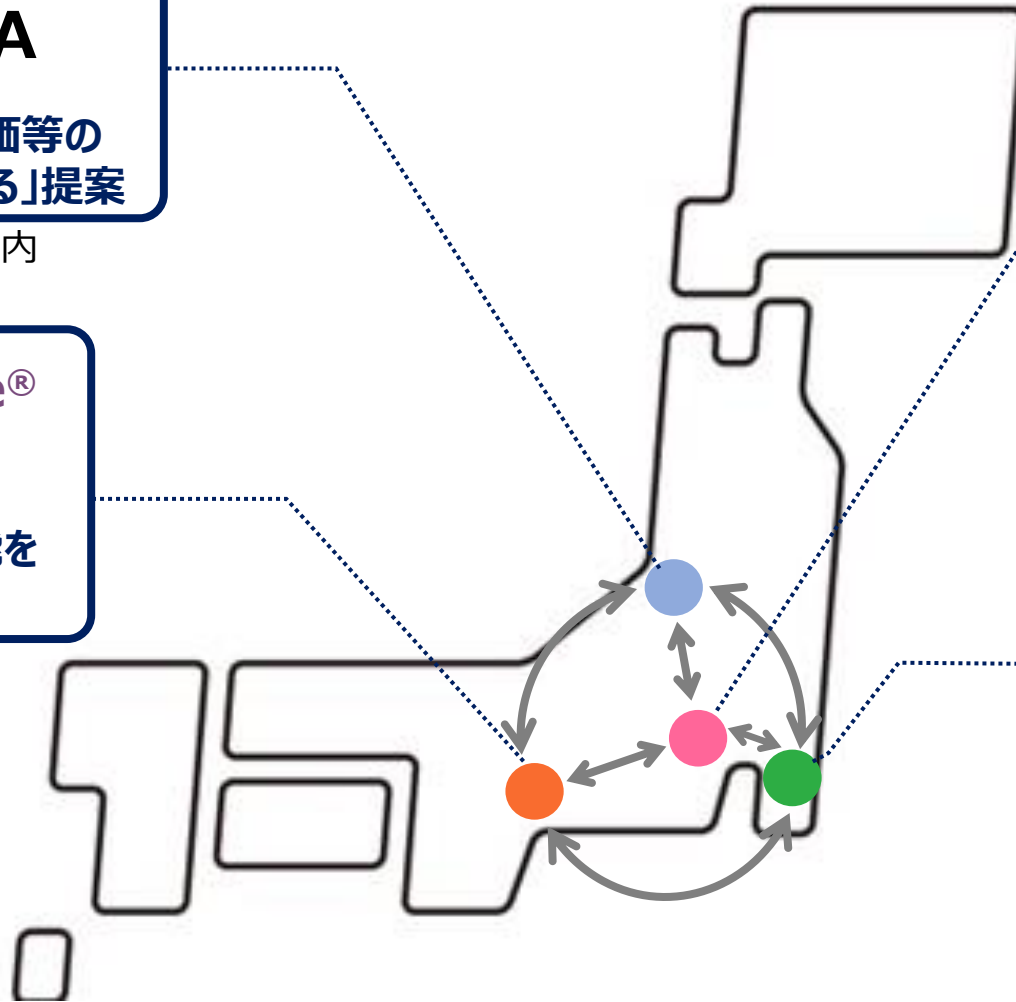
共創の入り口

八重洲本社内

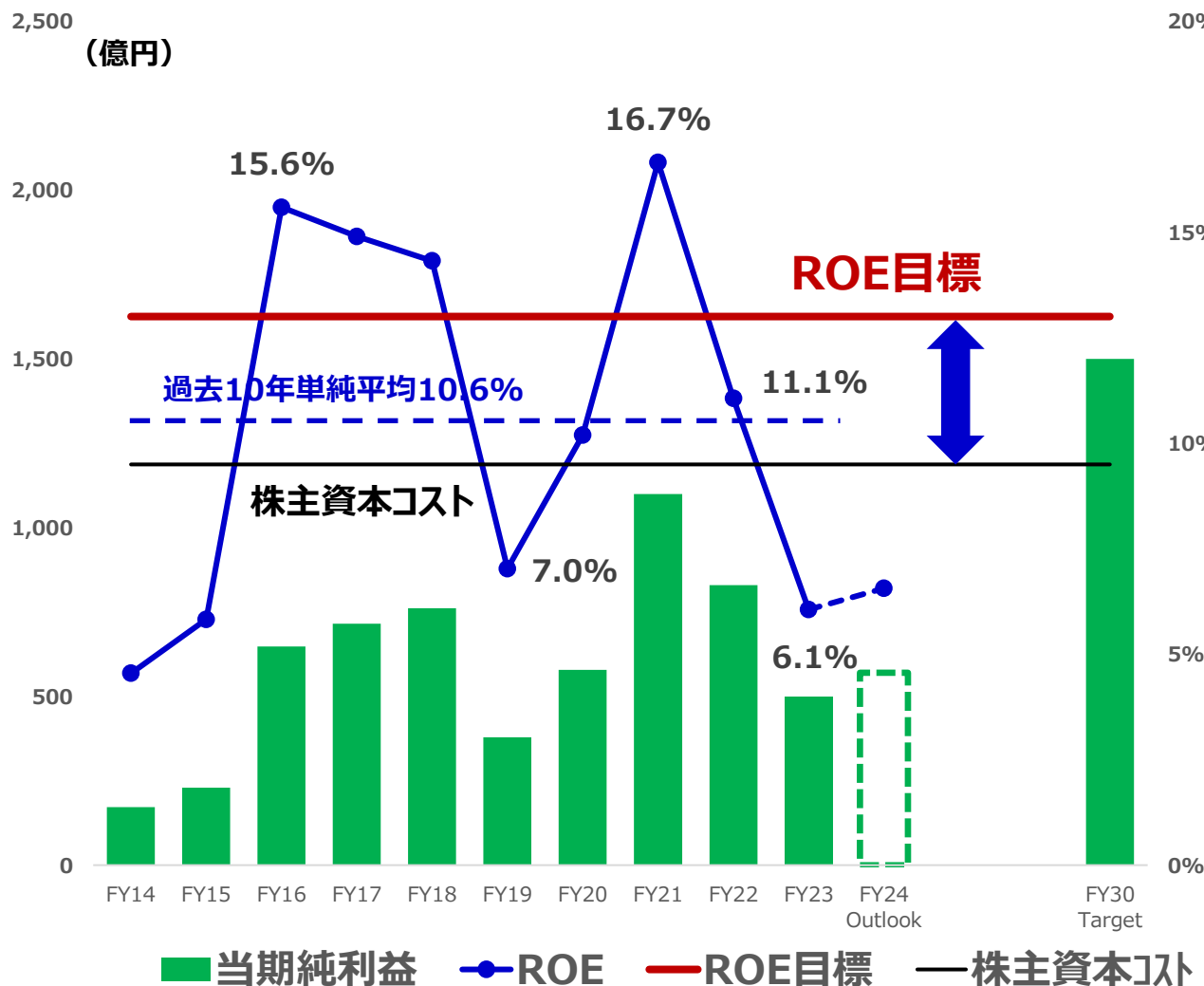
 **Creation Palette®**
SODEGAURA

研究開発における共創のハブ機能

VISION HUB SODEGAURA内



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 株主資本コストを上回るROE目標13%を達成し、PBR水準の向上を図る



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管理徹底(成長領域でも入替)

資本効率向上

- ✓ B&GMの再構築第2幕加速によりボラティリティ低減及びライトアセット
- ✓ 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
- ✓ 他社・地域連携強化による加速
- ✓ 政策保有株式見直し(原則ゼロ)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(倍増)

資本政策

- ✓ 株主還元強化(FY24:増配・自社株取得、FY25~:総還元性向40%以上)

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

{ デイスクロージャー優良企業賞受賞
 IR優良企業賞受賞 }

	FY22 Results	FY23 Results	FY24 Outlook	FY28 Target	FY30 Target
コア営業利益(億円)	1,139	962	1,050	2,000	2,500
親会社の所有者に 帰属する当期利益(億 円)	829	500	560	1,100	1,500以上
ROE	11.1%	6.1%	6.6%	10%以上	13%以上
ROIC*1	5.4%	4.1%	4.2%	7%以上	9%以上
NET D/E	0.77	0.69	0.71	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

39 (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	FY23 Results	FY24 Target	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"> 24% 24% 	<ul style="list-style-type: none"> 26% 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"> 25% 	<ul style="list-style-type: none"> 27% 	<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	FY23 Results	FY24 Target	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"> 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"> 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 (海外実態調査) 社内ワーキンググループ設置 	<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"> 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"> 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"> 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"> 先進生産技術の実装件数 14件 	<ul style="list-style-type: none"> 高額損失トラブル件数 ≤8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	FY23 Results	FY24 Target	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%	・ $\geq 38\%$	・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	・220%	・ $\geq 235\%$	・250%
	ダイバーシティ ・執行役員多様化人数(女性・外国籍・中途採用) ※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 18.5% ・6%	・経営者候補多様化率 $\geq 20\%$ ・ $\geq 7\%$	・ ≥ 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 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・9.96% ・0.69	・ $< 9.50\%$ ・ < 0.55	・ $\leq 8.0\%$ ・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	・72名	・ ≥ 120 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	・新規テーマ登録数 48件	・予備的市場開発を行う ステージへのアップ率 $\geq 20\%$	・ ≥ 2 倍 (2020年度比)
	beyond2030年に向けた価値創造 ・未来技術創生センターにおける開発新領域数	・新領域候補数 3件	・研究開発テーマ ≥ 5 件	・ ≥ 3 領域
・パートナーシップ	・持続可能な調達率	・持続可能な調達の浸透 取引先とのビジョン共有: 意見交換会社数 16社	・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: ≥ 8 社	・80%

A blue sky with white clouds and a large blue arrow pointing right. The arrow is a solid blue shape that starts from the left edge and points towards the right edge, with its tip pointing towards the top right corner. The sky is a vibrant blue with scattered white clouds, and the sun is visible in the bottom left corner, creating a lens flare effect.

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。