

MITSUI CHEMICALS REPORT

三井化学レポート

2025

「三井化学レポート2025」の発行にあたって

グローバルスペシャリティカンパニーの実現に向け、 強い意志を持って事業ポートフォリオ変革を進めていきます。

三井化学グループは、2025年5月に、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業の分社化についての方針を発表しました。同事業は、日本の産業を支える強靱な事業体「ベーシック&グリーンマテリアルカンパニー」を目指すとともに、成長領域においても、聖域なき事業ポートフォリオの入替えを行い、高成長・高収益の「グローバルスペシャリティカンパニー」を目指し、会社全体として事業ポートフォリオ変革を加速させています。また、財務目標の達成に貢献するESGの取り組みについても愚直に進めていくことで、企業価値向上を実現します。

本レポートが、ステークホルダーの皆様にとって、当社グループの財務・非財務を統合した企業価値向上に向けた道筋を、より分かりやすくご理解いただくための一助となれば幸いです。

三井化学レポート2025 3つのポイント

① 事業ポートフォリオ変革を通じた資本効率向上

- | | |
|---|--|
| CEOのグローバルスペシャリティカンパニーの実現に向けた強い覚悟を掲載 | ▶▶ P.03 CEOメッセージ |
| CFOの資本効率・企業価値向上に向けた強い意志を掲載 | ▶▶ P.08 CFOメッセージ |
| CSOや各事業本部長による戦略的な取り組み、人材戦略との連動を通じた事業ポートフォリオ変革の追求の方向性を具体的に掲載 | ▶▶ P.24 CSOメッセージ
▶▶ P.30 4事業本部長メッセージ
▶▶ P.42 人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革 |

② 高成長を支える競争優位性

- | | |
|---|--|
| グローバルスペシャリティカンパニーの実現に向け、高成長の源泉となる当社グループの競争優位性を、3つのキードライバー「世界有数の高度な技術・開発力」「市場をリードする製品力」「グローバル展開力」として体系的に整理 | ▶▶ P.51 CTOメッセージ
▶▶ P.56 3つのキードライバー |
|---|--|

③ ガバナンス強化を通じた経営の質の向上

- | | |
|--|------------------------------------|
| 資本コスト最小化による企業価値の向上に向け、ステークホルダーの皆様との認識のギャップを埋める形で、ガバナンス強化の取り組みを掲載 | ▶▶ P.75 実効性のあるコーポレート・ガバナンスに向けた取り組み |
|--|------------------------------------|

なお、本レポートの編集・制作にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレートコミュニケーション部をはじめとするグループ横断的な各部門の協力のもと行っています。私はその制作プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

私たちは本レポートをはじめとした様々なツールによる開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様との対話をさらに深め、いただいたご意見等を当社グループの戦略に反映していきます。

今後も引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員 CEO 橋本 修

報告対象期間など

- ・期間：2024年4月1日から2025年3月31日まで(一部、2025年4月以降の活動内容も含む)
- ・組織：三井化学株式会社および三井化学グループ(ただし、それ以外の場合は、本文中に記載)
- ・会計基準：国際財務報告基準(IFRS)

編集方針

三井化学レポート2025は、ステークホルダーの皆様との「質の高い対話」のためのプラットフォームとすべく、当社グループの戦略および実績などを財務・非財務の両面から統合的に報告するよう努めています。また、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照・活用し、当社グループの目指す中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくため、最適な冊子の構造を模索しました。

将来の見通しに関する注意

本レポートには、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。また、2025年見込については、2025年5月13日時点のものです。

三井化学レポート2025 操作ガイド

本レポートでは、ステークホルダーの皆様の閲覧性向上のため、様々なナビゲーションを設けています。

<	前のページへ戻る	>	次のページへ進む
≡	目次を表示	↶	最後に開いたページへ戻る
🖨	XXXXXX https://jp.mitsuichemicals.com/jp/XXXX/XXXX/XXXX.htm	外部Webサイトへ移動	
▶▶ P.00 XXXXXX		該当ページへ移動	

mitsui chemicals report

2025

Contents

01 イントロダクション

CHAPTER — 01

「三井化学レポート2025」の発行にあたって	
目次	01
CEOメッセージ	03
CFOメッセージ	08
価値創造のあゆみ	14
三井化学グループの価値観	16
マテリアリティ	18
長期経営計画「VISION 2030」	20
価値創造モデル	22

23 企業変革の方向性

CHAPTER — 02

聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ	24
特集 M&Aの振り返りと今後の方針	28
事業ポートフォリオ変革の変遷	29
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	
事業本部長メッセージ	30
モビリティソリューション事業本部長メッセージ	33
ICTソリューション事業本部長メッセージ	36
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	
事業本部長メッセージ	39
人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革	42
サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革	48

50 キードライバー

CHAPTER — 03

CTOメッセージ	51
世界有数の高度な技術・開発力	56
市場をリードする製品力	59
グローバル展開力	64
キードライバー・ケーススタディ	66
キードライバー・事業と連動した知的財産の取り組み	73

74 経営の基盤

CHAPTER — 04

投資家とのエンゲージメント	75
VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス	76
人事指名／サクセッション	82
役員報酬制度	84
リスクマネジメント	86
役員紹介	88
サステナビリティ・ガバナンス	90
TCFD提言への対応	92
サーキュラーエコノミーへの対応強化	94
安全で安定した生産活動	96

98 財務・会社データ

CHAPTER — 05

事業別データ	99
データハイライト	104
11年間の主要な財務・非財務指標の推移	106
株式情報／会社情報	108

ESG投資インデックスへの組み入れ(2025年9月現在)

社外評価: <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/evaluation/index.htm>



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数
2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good Index Series
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/ftse4good>

FTSE Blossom Japan Index
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>

三井化学株式会社のMSCI指数への組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークや指数名の使用は、MSCIまたはその関係会社による三井化学株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

イントロダクション



「三井化学レポート2025」の発行にあたって

- 01 目次
- 03 CEOメッセージ
- 08 CFOメッセージ
- 14 価値創造のあゆみ
- 16 三井化学グループの価値観
- 18 マテリアリティ
- 20 長期経営計画「VISION 2030」
- 22 価値創造モデル

CEOメッセージ



代表取締役 社長執行役員 CEO

橋本 修

**激化する競争環境の中、一歩先を行くための布石を打ち、
グローバルスペシャリティカンパニーに向けて
成長を加速します。**

—2024年度の業績振り返りと課題—

顕在化した課題に即応し、成長軌道への 回帰を図る

2024年度業績は、成長領域の堅調な拡大により前年度比で増収増益を達成した一方、プラントトラブルの影響により当初見込んでいた収益拡大を達成できませんでした。また、成長領域も着実に成長してはいるものの、当初期待していたスピードには達していないことも課題と考えています。加えてコア営業利益の水準に対し、親会社の所有者に帰属する当期利益の水準が低く、資本効率性の改善が急務となっています。

2024年度の取り組みを振り返ると、まずベーシック&グリーン・マテリアルズ事業(以下、B&GM)ではクラッカー最適化検討をはじめとした再構築施策を予定通りに進めてきました。西日本における旭化成(株)、三菱ケミカル(株)との3社連携を通じた生産体制最適化およびグリーン化については、グリーンイノベーション基金への申請なども踏まえた検討を行ってきており、2025年度中には具体的なグランドデザインが策定できると考えています。また、誘導品の再構築についても一部前倒しで設備停止を行うなど、海外を含め順調に進捗しているという認識です。一方で会社全体としては、労務費や設備のメンテナンス費用などのコストが増大しており、資本効率の向上の

CEOメッセージ

ためにもキャッシュ・フローマネジメント強化を通じたコスト構造の改善が急務です。今後は、資本効率性をこれまで以上に意識しつつ集中的な資源投下を通じてポートフォリオ変革を加速させることで、グローバルスペシャリティカンパニーの実現に向けて、成長軌道への回帰を図っていく必要があります。

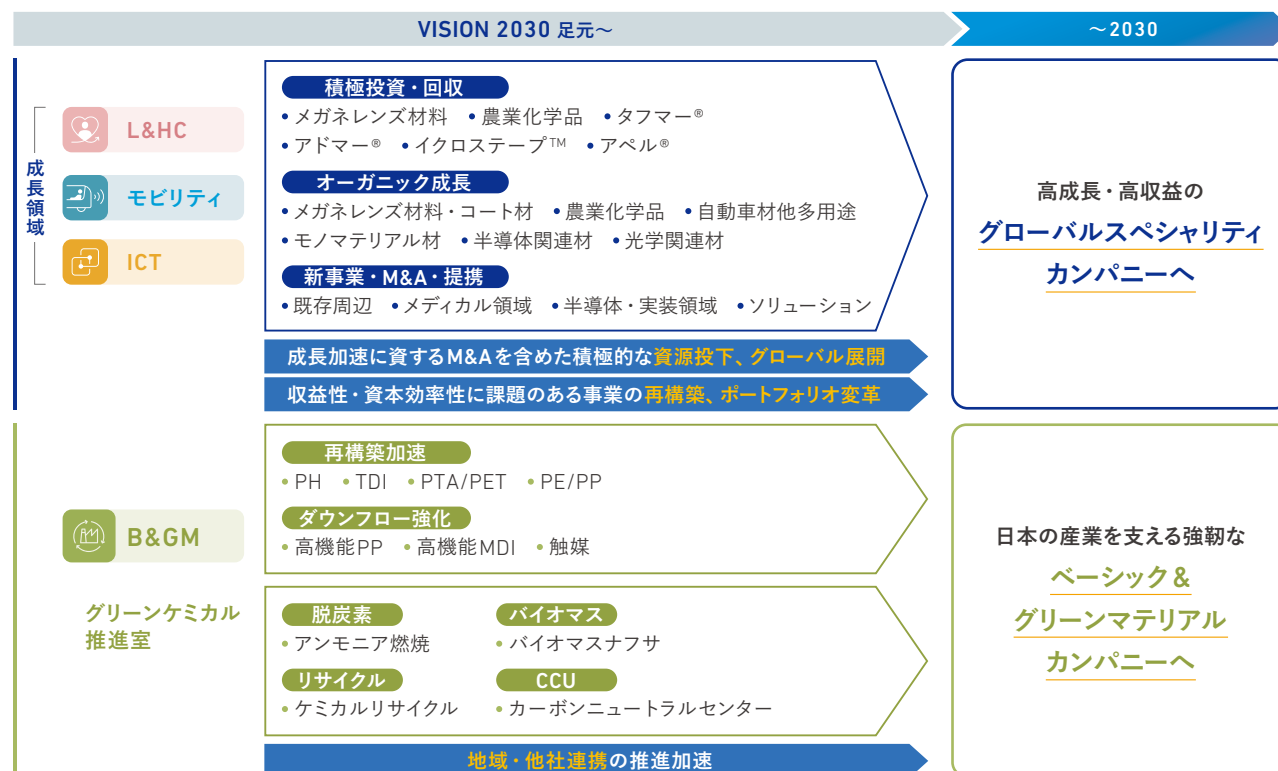
— 足元の事業環境と今後の経営の方向性 —

厳しさを増す事業環境の中、全社で危機感を共有し、事業ポートフォリオ変革を加速する

グローバルの事業環境においては、中国をはじめとした競合の台頭が大きなインパクトをもたらしています。特

に石油化学においてはグローバル全体で同国の能力増強による供給過剰の影響を受けていますが、それに加えてハイエンドの領域における技術レベルの面でも急速にキャッチアップしてきており、半導体をはじめ自動車、メディカルといった広い分野で大きな脅威となりつつあります。

こうした事業環境の中、2025年5月の経営概況説明会で、B&GMの分社化についての方針を発表しました。ここ2、3年、分社化に関する議論を社内でも何度も重ねてきましたが、このタイミングでの発表になった理由としては、グローバルの環境変化を受けて業界全体が再編の必要性を強く認識し始めたという点が挙げられます。また、当社グループとしては自助努力でできる再構築に目途がついてきたことで、次のステップとして水際競争力と厚いリソースを有する強靱な事業体を目指すべきだという認識が固まったことも、今回の発表に至った理由の一つです。この目指す姿を実現するためには、他社連携および再編の加速が必要不可欠ですし、また熾烈なグローバル競争を勝ち抜くことを目指す成長領域と、経済安全保障の観点を含め国内の広範なお客様を支えつつエッセンシャル産業としてグリーン化を実現していくことで日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーを目指すB&GMでは戦略目標や意思決定スピードが違うため、異なるガバナンス体制が求められることもあり、2027年近傍に分社化の実現を目指していくこととしました。こうした危機感は業界内外で共有されて



CEOメッセージ

おり、今後ますます再編のスピードは加速していくものと考えています。

一方成長領域についても、今後ますますグローバルに競争が激化していくと考えています。例えば、これまで日本の製造業はいわゆる上流と下流が一体となったビジネスモデルで成功してきましたが、近年は其中で日系企業が強みを持っていた下流領域においても中国をはじめとするアジアの新興企業が台頭しつつあります。自動車や半導体、製鉄業界などではすでに顕著ですが、化学業界でもこうした地殻変動が起こりつつあるということです。こうした環境の中で競争力を維持し、グローバルスペシャリティカンパニーを目指すためには、常に先を見据えた開発をスピーディに行っていく必要がありますし、アライアンスやM&Aを通じて技術、人財、資本などのリソースといったファンダメンタルな部分を強化していくことが、成長領域における一丁目一番地の戦略になると考えています。

— 成長領域における課題と戦略 —

資本効率を意識しつつ積極投資は維持し、グローバルでビジネスを拡大する

成長領域全体の2019年度以降の成長率は当初期待していた水準には届いていないものの、ライフ&ヘルスケア・ソリューション(L&HC)においては足元で18%、モビリティ

は9%程度で着実に成長を続けており、確実に目標達成に向けた軌道上にあると認識しています。一方で、ICTソリューションについては、2030年度までに現状の倍の成長率を目標としており、これを達成するためには資本効率の改善と重点事業への選別的な集中投資が不可欠です。2025年には新光電気工業(株)への出資を行い、今後ますます需要増が見込まれる半導体パッケージ材料における事業拡大の布石を打ちました。同社は半導体製造プロセスの評価技術に強みを持っており、今後特に半導体製造の後工程において、当社グループの材料技術とのシナジーを期待しています。加えて、半導体製造の前工程についても事業を拡大していくため、今後必要に応じてさらなるM&Aなども検討しています。

前述した事業環境の変化によりグローバル市場の構図が大きく変わりつつある中で、新興国市場を含め今後は成長領域のグローバル展開加速への注力が不可欠です。これまでのようにローカルのマーケット情報を一度日本に持ち帰り、日本で投資判断や研究開発を行うという中央集権的な体制を脱し、各地域で製・販・研を一体化するローカライゼーションを通じて、ローカルニーズに迅速かつ的確に対応する地域戦略を加速していく必要があります。こうした方針のもと、今後は地域統括会社により大きな権限を委譲して、関係会社間の連携促進や研究開発を含めた戦略機能を持たせていきます。ヘルスケア分野



で大きな市場の一つにアメリカがありますが、今後の拡大も踏まえ、L&HCの副本部長にMitsui Chemicals America, Inc.社長のAntonios Grigoriou氏を迎えたのも、そうした取り組みの一環です。加えて重要なのは、事業本部ごとに横串を通すことで、これまで個別最適に展開していた事業運営を見直し、共有できるアセットは共有し、オペレーション面でも効率化を図っていくことです。そのために2025年に新設した地域戦略推進部が中心となって今後のロードマップとマイルストーンを検討し、具体策を迅速に実行していきます。また、2024年に立ち上げたCxOワーキンググループにおいても、事業本部を横断した形で各CxO下の機能戦略を推進するための集中討議を行っています。

こうした施策を迅速に実行していくとともに、資本効率

CEOメッセージ

の改善にも手を打っていきます。そのためには、収益拡大により稼ぐ力を高めるとともに、これまで以上にキャッシュ・フローマネジメントを徹底していくことが重要です。これまでの投資の成果をきちんと振り返り、投下資本に見合った回収ができていない事業・関係会社については早期に改善を図ります。従来よりも厳しい目線で、かつシステムチックに関係会社を含め事業の位置づけの見直しを行い、収益性や資本効率に課題のある領域は再構築のマイルストーンを定め、毎年成果を確認した上で、場合によってはベストオーナーの探索も検討します。こうした施策を徹底していくことで、ROICやROEといった数値目標の達成に近づいていきます。また、キャッシュ・アロケーションの面では、フリー・キャッシュ・フローの創出・拡大を通じて配当水準の向上も図っていくことで、例えば、配当方針について、当社グループが重視しているDOEの目標を現状の3%から4%水準へとさらに引き上げることも視野に入ってきます。

— 新事業・新製品開発の推進 —

全社全事業でデザイン思考への転換を進め、ソリューション型ビジネスモデル構築を実現する

VISION 2030を発表して以降、ソリューション型ビジネスモデルの構築および新製品・新事業開発の投資が拡大し

つつある中、これまでの成果は決して十分なものではなかったと認識しています。その原因としては、事業創出における考え方が従来型のB to Bのアプローチの域を出ていなかったことが挙げられます。B to C、あるいはオーラルケアなどのL&HCで中心となるB to P(プロフェッショナル)のビジネスをつくっていく上では、消費者や実際に製品・サービスを利用する側に立った川下の目線が必要であり、今般、CTOにこうした知見が豊富な表が就任したのも、そうした転換を加速するための一環です。また、先ほども述べた地域戦略ともシンクロしつつ、よりマーケットや消費者に近い場所へと人材を含めた研究開発資源のアロケーションを進めています。加えて重要なのは、従来型の、あくまで目の前の顧客ニーズへの対応すり合わせに特化した素材提供ビジネスから脱して、事業デザインを先行して考えることです。例えば2024年に出資したGlydways社との協業では、まず同社が構想する新交通システムの全体像や、その最終形のイメージを共有することからはじめ、そのシステムの中で当社グループが貢献しうる開発からメンテナンス、リサイクルといった領域に対し、素材や技術といったあらゆるリソースを複合的に提供していくというアプローチをとっています。このように他社が容易に参入できない強力な競争優位性を築くためには、まず事業の全体を知り、どの部分であれば当社グループの強みが発揮できるかを考えるというアプローチが重要になるということです。こうした考

え方は当社グループ内でも着実に浸透しつつあり、すでに新事業開発センターを中心に着々と事業化の芽が育っていますが、今後はCTOの表の指揮のもと、これを全事業本部にも広げていくことを目指します。

— 非財務KPIの状況とサステナビリティへの考え方 —

サステナビリティこそが事業のコアと考え、愚直に取り組む

VISION 2030にて設定した非財務KPIは、おおむね毎年求められる水準をクリアしていますが、一方で現在の指標が真に財務指標とリンクしているかどうかという点は常に検証を続けていく必要があると考えています。

当社グループにおいて重要な、役員報酬にも係数として織り込まれているBlue Value®・Rose Value®の製品売上収益比率については、足元でやや拡大のスピードが鈍化しています。これは新事業および新製品開発のパフォーマンスがベースとなりますので、今後全社へのデザイン思考の浸透などにより新事業・新製品開発が加速すれば、自ずと同指標も向上すると考えています。

もう一つ重要なマテリアリティである安全および安定生産については、2024年のプラントトラブルの財務インパクトが大きく、生産技術の強化に向けて早急に体制を構築し、技術面だけでなく、働き方や組織のあり方も含め

CEOメッセージ



て見直していく方針です。つまり、安全や安定生産のような非財務指標は、それを支える組織面がきちんとできているかを測る指標でもあるということです。

人的資本に関わる女性管理職比率や、執行役員多様化といったダイバーシティの実現については、まだ十分とは言えないものの、着実に進捗しています。一方で従業員エンゲージメントスコアについては、2024年度は前年度と同じ水準にとどまり、目標未達の原因分析を進めていますが、要因別に見ると従業員の生産性と相関の強い「Strive(努力する)」は改善が見られています。また、デジタルトランスフォーメーションの実現に関わるデジタル人材の育成については、専門性の高い人材にしかるべき処遇を提供するとともにその能力を発揮してもらうため、2025年にデータサイエンティスト・スペシャリスト制度を

運用開始しました。それ以外にも、CxOワーキンググループのもと、専門職向けの採用・育成制度に加え、従業員のライフステージなどに応じたより柔軟な人事制度の策定に向け、議論を進めています。

現在米国などで一部ESGに対する逆風の動きも見られますが、当社グループのマテリアリティおよびサステナビリティについての考え方は一過性のものではなく、また単に事業や経営の手段にとどまらない、企業としてのポリシーであり経営のコアですから、基本的に変える必要はないと考えています。

—CEOとしての使命—

あらゆるステークホルダーの期待に応え、 企業グループとしての責任を果たす

私は企業と社員がともに成長する会社づくりが重要だと考えています。さらにそこに株主の皆様をはじめとしたあらゆるステークホルダーを含め、より広い視点で企業価値を向上させていくとともに、皆様に対してきちんと当社グループの目指す方向性を提示し、納得感を持っていてきていただけるよう行く先をガイドしていくことに、CEOとしての私の責務があります。またこうしたステークホルダーとの関係性は対等であるべきだと考えており、その一環として、従業員への株式インセンティブ制度の導

入などによって、株主の皆様と同じ視点を持ち、同じ目線で考えられる環境をつくってきました。こうした基本的な考え方は経営計画システムの原理原則となるものであり、今後も不変です。2025年はB&GMの分社化という、当社グループにとって大きな変化となる方針を発表しました。本発表については各国の化学企業のトップからも大きな反響があり、改めてそのインパクトを実感するとともに、これは当社グループに寄せられた期待と、責任の大きさでもあると感じました。当社グループに関わる従業員、株主の皆様を含めすべてのステークホルダーがきちんと納得感を持てる会社づくりをしていかなければならないと改めて思い、それをやりぬく決意を強くしました。ポートフォリオ変革はまだまだ道半ばであり、厳しさを増す外部環境の中においても、世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニーの実現に向けて、必要な手を迅速に打っていくことで具体的な成果を打ち出し、皆様のご期待に応えていきたいと思っています。

CFOメッセージ

徹底したキャッシュ・フロー
マネジメントのもと、資本効率向上と
企業価値向上を実現していきます。

常務執行役員CFO

吉田 修



CFO就任にあたって

私はキャリアのスタートを工場経理で切りました。ものづくりの現場で原価管理の基礎を身に着けた後、関係会社への出向を通じて、経理・財務だけでなく取締役会の運営なども含めた経営全般にわたる幅広い経験を得ました。その後、本社の資金部門では、社債発行や格付け機関との対話など、金融市場との接点を多く持ちました。また、事業部門で事業管理に携わっていた約10年の間では、特にリーマンショックが記憶に残っています。この時最前線で、過剰在庫削減や資金調達などの財務上の危機管理を、身をもって学びました。さらに、IR部門では6年間、投資家の皆様と直接対話を重ね、時には厳しい意見もいただきながら、それを経営にフィードバックしていく経験を

積みました。資本市場との対話の重要性を強く実感したのはこの時期です。積極的な対話を通じて、資本市場の真の関心や懸念を正しく捉え、それを経営にフィードバックして改善につなげる。この姿勢を、今後はCFOの立場から自ら実践し、資本市場との信頼関係を深めていきたいと考えています。

リーマンショックやCOVID-19、そして現在の地政学リスクなど、企業を取り巻く環境、そしてそれを起因とする産業構造の変化は常に急速で、不確実です。その中で、環境変化に適応できる事業ポートフォリオの構築、強固な財務基盤、機動的な事業運営やコスト競争力の強化が求められています。私は、当社グループが環境変化に強い「変革を続けられる会社」となるよう、CFOとしてVISION 2030実現を支えていきます。

現状の株価認識とPBR向上への取り組み

市場期待値とのギャップ

当社グループの株価については、2024年度上半期にPBRが1倍を上回る時期もあったものの、その後の株価下落に伴い、現在は1倍を割り込む状況が続いており、市場からは厳しい評価を受けていると言わざるを得ません。当社グループは過去からポートフォリオ変革を進めてきており、成長領域の拡大を中心に確実に収益のボラティリティを低減してきました。また、株主還元についてもDOEを重視しており、安定配当を維持しているため、株主資本コストを上回るTSRを実現してきました。これまで、当社グループが進めてきたVISION 2030の方向性そのものは評価を得てきた一方で、成長領域の目標収益達成やベーシック&グリーン・マテリアルズ(以下、B&GM)事業再構築の進捗など、真のグローバルスペシャリティカンパニーに向けてのポートフォリオ変革に対する確からしさやスピード感について、市場期待値とのギャップがあるため低いPERにつながっていると考えています。加えて、短期的には特定の事業領域における環境変化への適応力や、2024年度のプラントトラブルの影響が業績の振れ幅を大きくし、株価の不安定さにつながっていると認識しています。

CFO メッセージ

2020年4月度を基準点とした直近までの株価パフォーマンス

(%) 日経平均 三井化学



トータル・シェアホルダー・リターン (TSR)

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
期末株価(円)	2,051	3,495	3,090	3,410	4,331	3,342
1株当たり配当(円)		100	120	120	140	150
1株当たり配当累計(円)		100	220	340	480	630
TSR		175.3%	161.4%	182.8%	234.6%	193.7%
配当込みTOPIX		142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

※トータル・シェアホルダー・リターンは、2019年度末の終値で投資した場合の、2020年度以降の期末時点の値です。

株価純資産倍率 (PBR)

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PBR	0.74	1.13	0.84	0.82	0.95	0.74

ギャップ解消に向けた財務戦略

こうした課題への対策として、具体的に①ROIC経営を通じた資本効率の向上、②キャッシュ創出力の強化、③財務規律を意識しながらも適正なレバレッジコントロールに徹的にこだわっていきます。これらの施策を着実に実行していくことで資本効率を高めていき、ROEを改善させ市場期待値とのギャップを解消させていきます。2024年度には、2030年度目標のROEを10%以上から13%以上に、ROICを8%以上から9%以上にそれぞれ引き上げました。これは、グローバルスペシャリティカンパニーとして、今後さらなる企業価値向上を目指す上で、従来の目標では不十分であり、また当社グループが想定する株主資本コストである9～10%程度をしっかりと上回る水準を目指すべきとの考えに基づいています。また、資本コスト低減に向けた取り組みも引き続き行っていきます。事業ポートフォリオ変革の実現による収益のボラティリティ低減はもちろんのこと、ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、サステナブルな成長を目指す当社グループの戦略に対するご理解をいただきながら、皆様の懸念や期待に柔軟に応えていく。こうした取り組みを着実に遂行していくことで、VISION 2030の実現を市場にも説得力を持って見せることができれば、自ずとPBRも改善していくと考えています。

CFO メッセージ

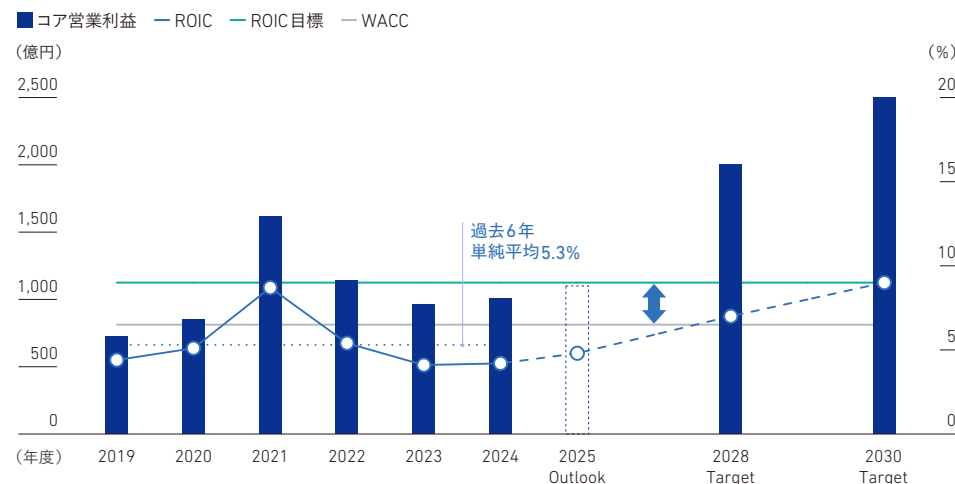
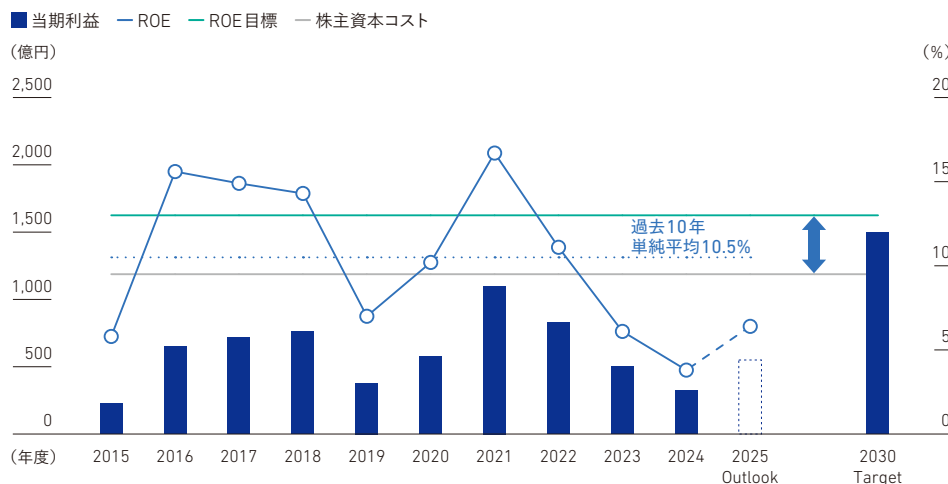
目指すべきポートフォリオを実現するためのROIC経営

ROICを向上させるためには、ROSの改善が不可欠です。現状の当社グループの全社ROSは5～6%であり、これは同業他社比較においても低水準と認識しています。加えて、固定費の上昇も収益の圧迫要因であり、各事業の損益分岐点を意識したコストコントロールや、生産部門や間接部門におけるDXを通じた業務効率化に積極的に取り組んでいきます。また、今後の成長領域の拡大においてはM&Aの活用、あるいはその検討も必要となってきます。ただし、M&Aの実行力については依然として当社グループの課題

の一つとして認識しています。これまでの実績を振り返ると、農薬事業のM&Aなど、当社グループが市場の全体構造を理解している分野においては一定の成果を上げている一方、新市場・新製品に関しては市場動向に関する知見の不足による対策の遅れなどによって、計画修正を余儀なくされた事例もあります。今後は、全社戦略との整合性はもちろん、対象事業のライフサイクルや収益化の時間軸、PMIに必要なリソースなどを見極めるための情報収集力・分析力を強化していき確実にリターンを追求していきます。資源投下のみならず事業ごとの収益性についても、もう一段厳しく見極めを行っていきます。成長分野であるか否かにかかわらず、低ROICで将来利益成長が見込めない事業につい



ては再構築を加速させ、場合によってはベストオーナーの探索および事業からの撤退も検討するなど、「聖域なきポートフォリオ変革」へとさらに踏み込んでいく必要があります。そのために現在、各事業のROICおよびコア営業利益成長率、また関係会社についてはEVAも指標として取り入れた



CFOメッセージ

事業分類を進めています(▶ P.24 CSOメッセージ)。全社戦略との整合性を見極め、大胆な施策を通じて目指すべきポートフォリオを実現し、メリハリの効いた資源配分を行っていきます。

これらの目標を達成するためには、適切な資本政策およびキャッシュ・フローマネジメントが必要不可欠です。

資本政策については、最適資本構成の方針として引き続きNet D/E 0.8以下を目安にすることには変わりありませんが、今後の成長投資拡大局面においては、想定したタイムラインに基づいて回収が見込まれることをきちんと判断した上であれば、大型のM&Aなども想定されるため一時的な超過も許容するという方針です。そのためには投資案件の選別と実行力が非常に重要であることは言うまでもありません。

資本効率向上を導くキャッシュ・フローマネジメント

キャッシュ・フローマネジメントについては、過去リーマンショック以降財務体質の改善を優先的に進めてきたため、成長投資へ積極的な投資ができていませんでした。ただ、2017年度以降成長投資を拡大させてきており、2024年度までには営業キャッシュ・フローを2,000億円規模まで拡大させることができました。グローバルスペシャ

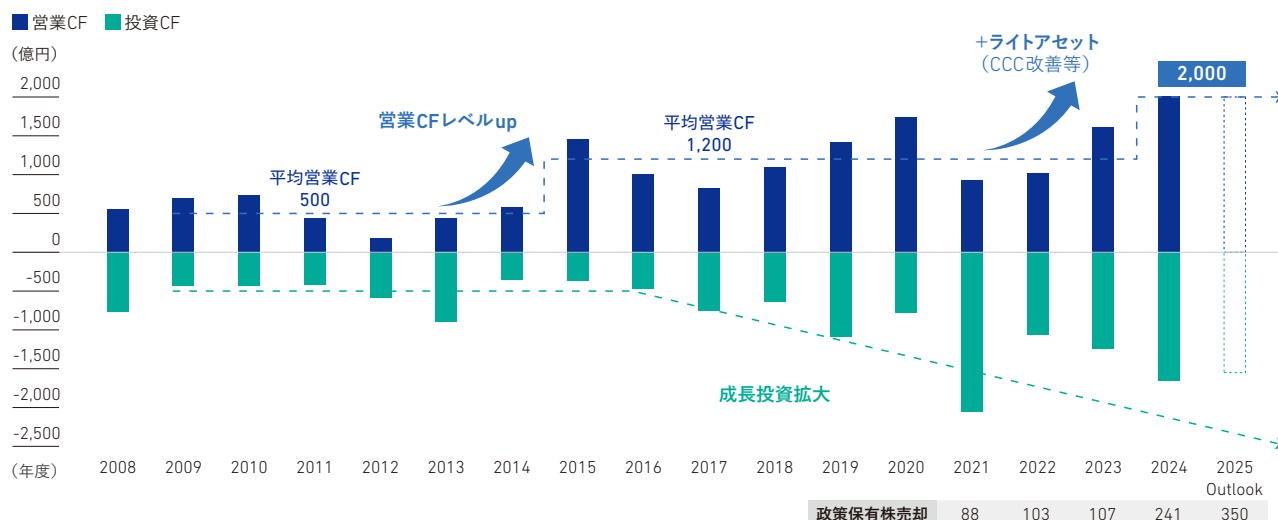
リティカンパニーとして拡大を図っていくためには、さらに高い水準でキャッシュ・フローをマネジメントしていくことが極めて重要です。すなわち、稼ぐ力、投資、株主への還元をバランスよくマネジメントしていくことです。2030年度までには、累計1.6兆円のキャッシュアウトを成長・維持投資として計画しており、年間2,400億円程度のキャッシュ創出を実現させていきます。

稼ぐ力については、前述したROSの向上に加えCCCの改善や政策保有株式の見直しも進めています。CCCの改善については、重点課題として在庫コントロールや売掛サイトの短縮に注力しています。これに加えて、DXを活用したサブ

ライチェーン計画策定プロセスの効率化・自動化なども今後推進し、急激な環境変化にも対応できる体制をつくっていきます。政策保有株式につきましては、保有銘柄の大部分は順次売却を進めていますが、毎年保有意義のモニタリングも行いつつ、原則ゼロとする方針です。

投資回収の仕組みづくりについては、現在も取り組んでいるIRR (Internal Rate of Return、内部収益率)や増分利益の目標達成度、プロジェクト累積キャッシュ・フローをベースとした評価に加え、環境変化を織り込んだリカバリープランの整備や、過去の失敗事例からの学びの共有が欠かせません。特にこれまで投資回収が思うようにいかなかった

キャッシュ・フロー推移



CFO メッセージ

た案件を見ると、エンド市場や需給の変化、競合激化に後れを取った事例が目立ちます。大型設備の場合、計画から営業運転開始まで3年程度かかるケースもあるため、バリューチェーン全体を意識した早期の意思決定が重要です。

加えて資金調達面では、金利上昇局面を見据え、多様な資金調達手段を確保するためにも最低限、現状の格付け

の維持は必要と考えています。企業の信頼性を示す意味でも、重要な指標として注視していきます。

レーティング（2025年3月31日現在）

格付機関名	格付
日本格付研究所（JCR）	AA-
格付投資情報センター（R&I）	A+

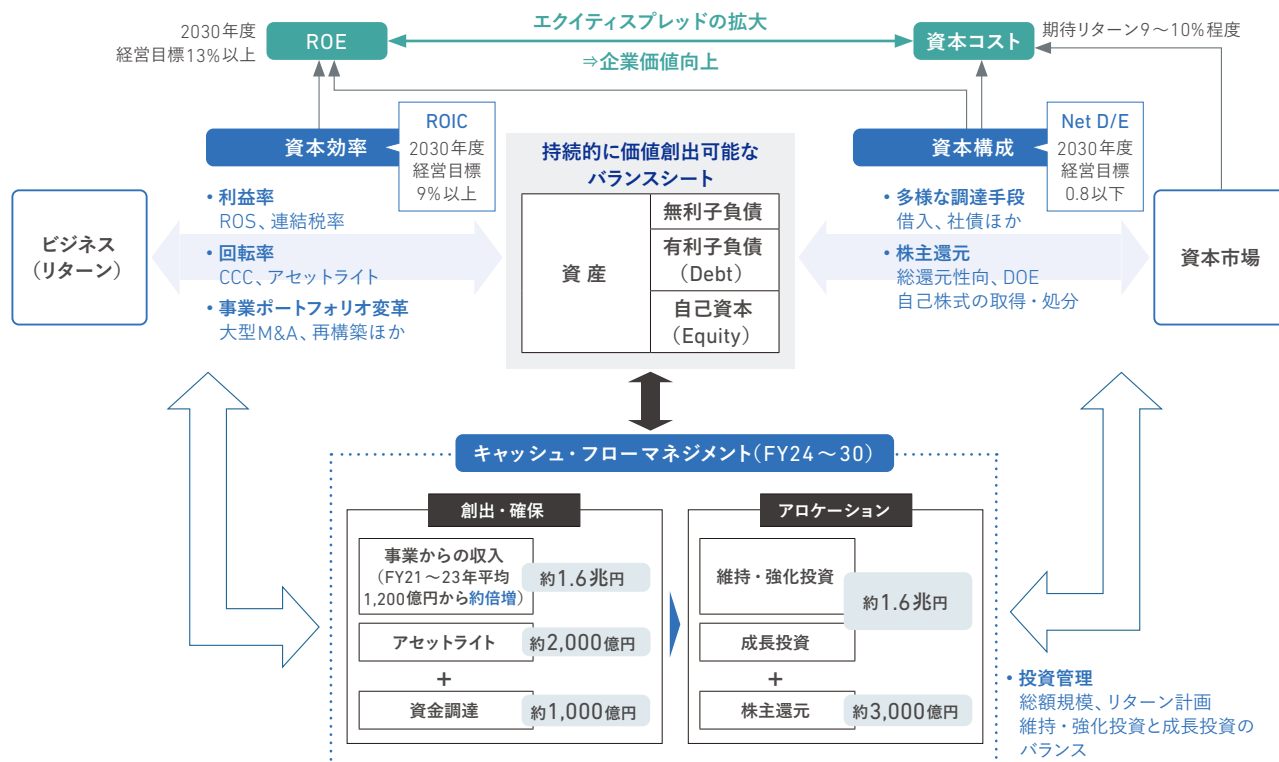
バランスのとれたキャッシュ・アロケーションで成長を実現

投資につきましては2030年までに1.6兆円を計画しています。これには成長投資のみならず既存設備の維持も含まれており、既存設備の老朽化が進むB&GM事業における維持・強化投資が一定程度含まれています。プラントの安全・安定運転の確保とコスト競争力維持のためにもこれらの投資は不可欠です。一方で今後は、事業ポートフォリオ変革の推進による稼ぐ力の向上と、B&GM事業の再構築により設備キャパシティの適正化を進めていくことで、成長投資に重点をシフトしていきます。B&GM事業における再構築とグリーン化の両立に向けては、社外との連携も視野に入れながら取り組んでいきます。

成長投資については、直近ではビジョンケア材料や農薬、ICT領域など、主に既存事業の強化拡大を目的とした設備投資やM&Aを実行してきました。こうした早期の収益性向上が見込まれる投資は今後も継続していきますが、VISION 2030の達成のためには、成長領域においてより規模の大きなM&Aも検討すべきと考えています。

このようにグローバルスペシャリティカンパニーとしてポートフォリオを変革していくために、投資→稼ぐ力の強化→投資→…とバランスの取れたマネジメントをCFOとして実行していきます。

キャッシュ・フローマネジメント



CFO メッセージ

これらキャッシュマネジメントをバランスよく実行することで、自ずと株主還元も強化できると考えています。

2025年度から従来の総還元性向30%以上を、40%以上に見直しました。これは、キャッシュ・フローマネジメントの一端として資本の適正なコントロールを図るため、引き上げ

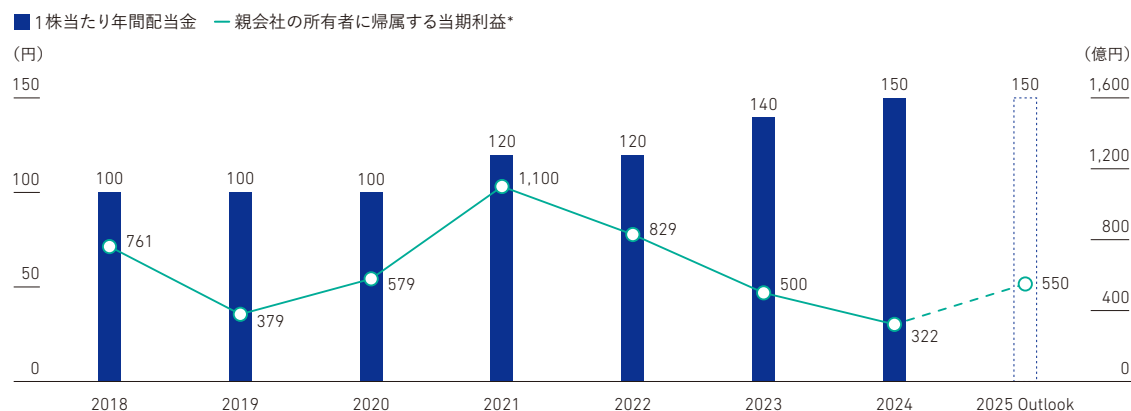
たROE目標とのバランスを鑑みて導き出した水準です。また、当社グループはDOEを重視しており、これまで安定的な配当を実現してきました。DOEについては3.0%以上としていますが、VISION 2030達成に向けた進捗をモニタリングしながら、資本効率の改善に合わせて引き上げも検討していきます。

株主、投資家の皆様へ

これまでお話しした通り、当社グループは引き続きVISION 2030の実現に向け、資本効率と稼ぐ力の向上に徹底的にこだわっていきます。市場が懸念していること、期待していることの深層を捉えて、真摯に対応していくことで、信頼感を醸成しながら結果も出ていきます。そうした姿勢が、最終的には企業価値の向上にもつながると考えています。環境変化は必ず起こります。だからこそ、VISION 2030に基づく長期計画をしっかりとトラックしつつ、変化が起きた際の対応力を磨き、そして対応策をきちんと示していくことが重要です。私はCFOとして、激しい環境変化を着実に見極め、財務戦略を通じて「変化に強い三井化学」を実現するとともに、資本市場の皆様と密にコミュニケーションをとることで、その懸念や期待にしっかりと応えていく所存です。



株主還元推移



(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 Outlook
1株当たり年間配当金(円)	100	100	100	120 (特別配当: 5円)	120	140	150	150
親会社の所有者に帰属する当期利益* (億円)	761	379	579	1,100	829	500	322	550
総還元性向(%)	39.0 (自己株式取得: 100億円)	77.2 (自己株式取得: 100億円)	33.9	30.3 (自己株式取得: 100億円)	39.8 (自己株式取得: 100億円)	53.2	118.8 (自己株式取得: 100億円)	40.0以上
DOE(%)	3.7	3.6	3.4	3.5	3.1	3.2	3.3	3.0以上

* 当社は2020年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2019年度以前につきましては日本会計基準の「親会社株主に帰属する当期純利益」の値を記載しています。

価値創造のあゆみ

変革と挑戦の軌跡

1912-1953 三井化学の原点

日本初の石炭化学工業への挑戦

三井化学の石炭化学は、1912年に完成した大牟田のコッパー式(副産物回収型)コークス炉から始まりました。それまで廃棄されていた副産物を原料とした化学肥料の生産を皮切りに、様々な化学製品を製造し、戦争による化学品輸入断絶、戦後の食糧危機などに対応してきた社会課題解決の歴史は、現在へとつながるDNAです。

1954-2019 三井化学の転換点

日本初の石油化学工業への挑戦

戦後の石炭から石油へのエネルギー革命に合わせ、三井化学はいち早く欧米の最先端技術を採用し、本格的な石油化学工業に進出しました。1958年に完成した日本初の総合石油化学コンビナートは日本の高度経済成長期を支えました。

一般情勢・業界動向

1914
第一次世界大戦勃発

化学品の輸入断絶

1918
第一次世界大戦終戦

1939
第二次世界大戦勃発

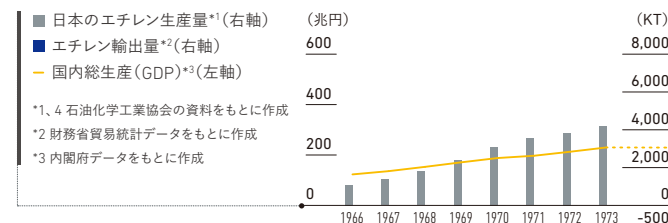
1945
第二次世界大戦終戦

戦後深刻な食糧危機に

1950-
エネルギー革命
合成樹脂等の輸入急増

石油化学製品の国産化が国策に

1955-
高度経済成長期



1912
三井鉱山が日本初のコッパー式コークス炉を建設し、本格的な化学事業を開始(現・大牟田工場)

化学品の国産化を進める

1915
日本初の合成染料アリザリンの生産を開始(大牟田)

1916
フェノールの生産を開始(大牟田)

1924
日本初の合成アンモニアの生産を開始(現・下関三井化学)

1932
合成染料インジゴの生産を開始(大牟田)

1948
日本初の肥料用尿素の大量生産を開始(現・北海道三井化学)

化学肥料の増産で食糧危機を打開

1954
チーグラー博士(ノーベル賞受賞者)との出会いにより、ポリエチレン事業進出を決断

1955
三井石油化学工業を設立

1958
岩国工場(現・岩国・大竹工場)の操業を開始、日本初の石油化学コンビナートが完成

高度経済成長期を牽引

1962
日本で初めてポリプロピレンを製造(岩国・大竹)

1967
千葉工場(現・市原工場)でエチレンの生産を開始

1968
東洋高压工業と三井化学工業の合併により三井東圧化学が発足

1970
浮島石油化学*(浮島)のエチレンプラントが完成(現・ENEOS(株)川崎製油所)
大阪石油化学のエチレンの生産を開始(大阪)

*日本石油化学(現・ENEOSホールディングス(株))と三井石油化学工業の合併会社

三井化学製品を支える技術

石炭化学を起源とする 精密合成技術

高い競争力の土台となる 製造プロセス技術

顧客の様々なニーズに応える ポリマーサイエンス

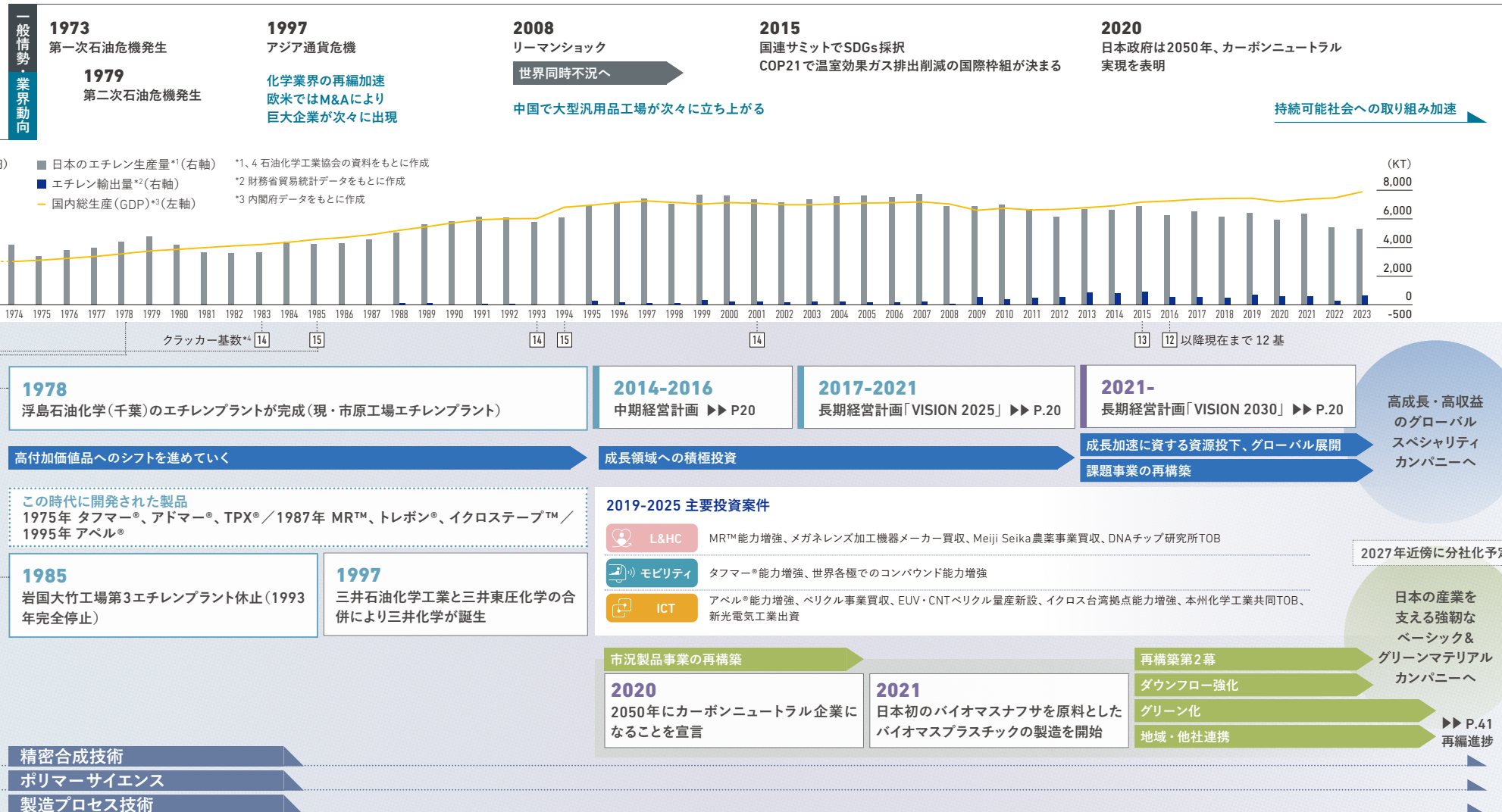
順調に石油化学事業を拡大させる中で迎えた石油危機。高付加価値品へのシフトを進め、現在の三井化学グループを支える数々のコア事業を生み出しました。

そして化学業界はさらなる国際競争激化の時代へ突入。三井化学グループは、リーマンショックを契機とする世界不況、中国での大型汎用品工場立ち上げを経て、新たな経営計画のもと成長領域への積極投資の一方で市況製品事業の再構築を進めてきました。

2020- 未来への展望

持続可能な社会の実現に向けた挑戦

第一世代である石炭化学工業への挑戦、石炭から第二世代の石油への転換と、三井化学グループには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。事業ポートフォリオ変革においては、意思決定スピードの異なる成長領域とベーシック&グリーン・マテリアルズ事業について各々で戦略推進を進めてきました。今後さらにグループ全体で大胆にポートフォリオ変革を進めるにあたり、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業は、他社との提携を推進し、グリーン化も含め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の転換を目指し、分社化を検討していきます。そして成長領域については、積極的な資源投下、聖域なきポートフォリオ入れ替えを行い、グローバル展開をさらに進め、世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニーを目指します。

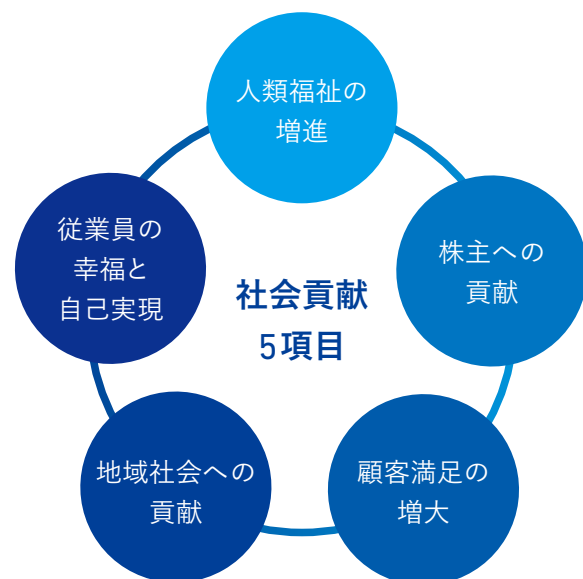


三井化学グループの価値観

企業グループ理念・将来像
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/corporate/management/>

企業グループ理念

地球環境との調和の中で、
 材料・物質の革新と創出を通して
 高品質の製品とサービスを顧客に提供し、
 もって広く社会に貢献する



目指すべき企業グループ像

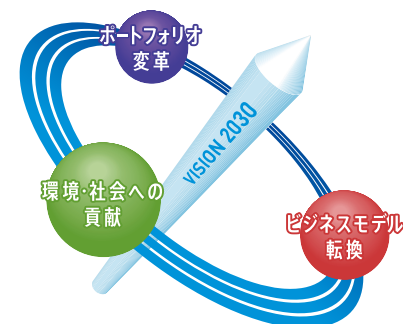
化学の力で社会課題を解決し、
 多様な価値の創造を通して持続的に成長し続ける企業グループ

長期経営計画「VISION 2030」を策定するにあたり、
 15～20年先の目指すべき企業グループ像を改定しました。
 これは今一度、当社グループの存在意義である「社会課題の解決」に立ち返り、
 方向性を再定義したものです。
 加速する環境変化の中で生まれる様々な社会課題に対し、
 多様な価値を創造できる「化学の力」で解決策を持続的に提供していきます。

2030年のありたい姿

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
 三井化学



三井化学グループの価値観

行動指針とコアバリュー

ステークホルダーへの貢献を通じて、 社会と企業の持続的発展を実現する行動指針

行動指針では、「誠実な行動」「人と社会を大切に」「夢のあるものづくり」の3つの柱を掲げています。

「誠実な行動」は企業存続の大前提を、

「人と社会を大切に」はステークホルダーの尊重の姿勢をそれぞれまとめたものです。

「夢のあるものづくり」は、無から有を生み出すことができる化学の無限の可能性と、

三井化学グループを夢のある会社、

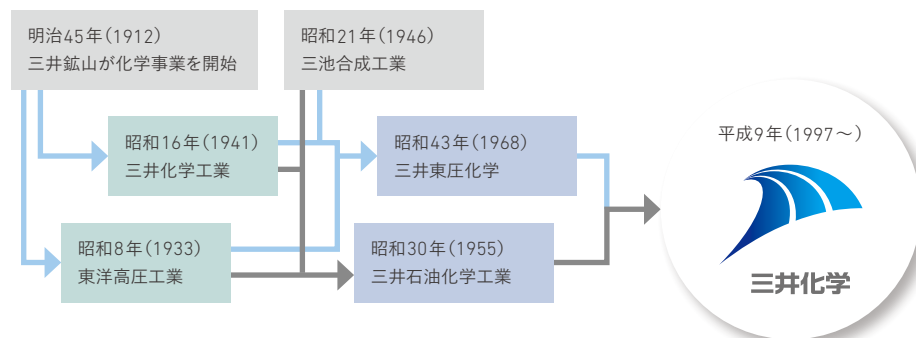
誇りを持てる会社にしていきたいという従業員の声を踏まえて考えたものです。



歴史が刻む、三井化学のコアバリュー

「Challenge(挑戦)」「Diversity(多様性)」「OneTeam(一致団結)」

明治45年(1912)、三井鉱山の石炭化学事業を原点として、複数の会社が一致団結し、様々な化学事業を通じて社会課題の解決に挑戦してきた歴史が、現在の三井化学のコアバリューを形づくっています。



目指す未来社会

当社グループは、「環境と調和した循環型社会」「健康・安心にくらせる快適社会」

「多様な価値を生み出す包摂社会」を目指す未来社会として定め、

その実現に向けて取り組むべきマテリアリティを特定し、

VISION 2030における基本戦略に織り込んでいます。



環境と調和した循環型社会

「地球環境との調和」を掲げる企業グループ理念に基づき、

資源の有効活用と環境負荷の軽減に資する製品・サービスの提供を通じ、

「環境と調和した循環型社会」の実現を目指します。



健康・安心にくらせる快適社会

企業グループ理念の社会貢献5項目「人類福祉の増進」に基づき、

様々な環境の変化においてもあらゆる人々の健康・安心

そして暮らしの快適性向上に資する製品・サービスの提供を通じ、

「健康・安心にくらせる快適社会」の実現を目指します。



多様な価値を生み出す包摂社会

企業グループ理念で掲げる「材料・物質の革新と創出を通じた社会への貢献」という
当社グループの使命を果たすべく、革新の源泉である多様性を認め活かすことで、

新たな価値を連鎖的に創出していく

「多様な価値を生み出す包摂社会」の実現を目指します。

マテリアリティ

VISION 2030では、サーキュラーエコノミーへの転換／多様な価値連鎖の追求／柔軟かつ強靱な社会という観点から再定義した「目指す未来社会」の実現に向けて、マテリアリティを特定しました。これは、VISION 2030の基本戦略の前提となっています。また、マテリアリティに対するKPIはVISION 2030の非財務指標として管理し、着実に企業価値向上へとつなげていきたいと考えています。（非財務指標の詳細は▶▶P.21）



マテリアリティの特定プロセス
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/materiality/process/index.htm

マテリアリティ特定プロセス

Step 1 課題を抽出

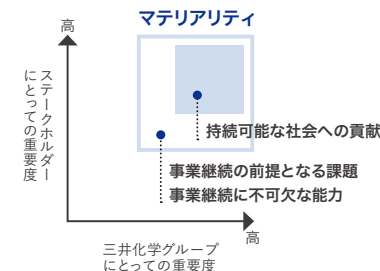
- ◆ 下記を参考に課題を網羅的に抽出。
 - ・ステークホルダーとの対話
 - ・グローバルな社会課題に関する情報収集
 - ・サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目
 - ・当社グループの企業グループ理念・行動指針をはじめとする方針類
- ◆ VISION 2030策定における議論
 - ・全社リスクマネジメントプロセスで挙がったリスクと機会
 - ・各種委員会・会議体における議論

Step 2 課題をテーマ別に分類

- ◆ サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考に、抽出した課題をテーマ別に分類。

Step 3 テーマの優先順位づけと整理・特定

- ◆ 各テーマを、ステークホルダーにとっての重要度と三井化学グループにとっての重要度の両軸でマッピング・優先順位づけし、候補テーマを選定。これを、ESG推進委員会、経営会議、取締役会で討議。
- ◆ 候補テーマを「持続可能な社会への貢献」「事業継続の前提となる課題」「事業継続に不可欠な能力」に整理し、マテリアリティとして特定。



Step 4 妥当性の確認

- ◆ 特定したマテリアリティについて、ESG推進委員会、経営会議、取締役会にて妥当性を確認、最終的に取締役会の承認を取得。
- ◆ マテリアリティおよびそれに紐づくKPIは、課題の重要度の変化や新規課題の出現などを考慮するため、ESG推進委員会や全社戦略会議にてレビューし、見直しの必要性を毎年議論。
- ◆ 見直したマテリアリティおよびKPIについては、経営会議、取締役会の承認を取得。

マテリアリティ

持続可能な社会への貢献

ライフサイクル全体を意識した製品設計	課題 社会課題はそれぞれが複雑な関係性を有しており、俯瞰的に捉えて取り組む必要があります。そのため、原料調達から加工・使用、そして廃棄・リサイクルに至るライフサイクル全体を通じて環境・社会に配慮する経済活動が求められています。 挑戦 三井化学グループは、産官学との連携・協力を図りながら、ライフサイクル全体の環境・社会への影響を認識・配慮した事業デザインを行うことで、新たなビジネスチャンスを獲得し、社会課題解決に貢献することを目指します。	
気候変動	課題 バリ協定で掲げられた世界共通の長期目標の達成には、社会全体でのカーボンニュートラルの実現が不可避であり、脱炭素社会に向けた取り組み(緩和)の加速が求められています。また、気候変動により引き起こされる自然災害の激甚化など、環境変化への適応も望まれています。 挑戦 三井化学グループは、自社におけるGHG排出量の削減を進めるとともに、製品・サービスを通じてバリューチェーン全体での脱炭素化に取り組み、2050年のカーボンニュートラルを目指します。また、気候変動により増加が予測されている風水害および干ばつに対応すべく、水リスク評価を行い、適切な水資源の利用、および適正な水環境の保全に努めます。 ◎EVシフト、再生可能エネルギーの主流化 ◎再生可能原材料への転換 ◎低炭素、脱炭素製品・技術の需要増加 ◎防災・減災、感染症対応製品などの需要増加 ●GHG排出規制、炭素税などの規制強化 ●高環境負荷製品の需要減退 ●水資源の不足、枯渇 ●風水害による生産拠点の被害 ●サプライチェーンの途絶	
サーキュラーエコノミー	課題 世界の人口増加やグローバルな経済活動の活発化に伴う、資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動は、地球環境に大きな負荷をかけています。また、廃棄物の不適切な処理によるごみ問題は、自然資本の損失を招いています。環境と社会の持続可能性を高める「サーキュラーエコノミー」への転換・対応強化に向けて、社会全体で協調・協働した取り組みが求められています。 挑戦 三井化学グループは、バイオマス由来の化学品やバイオマスプラスチックの社会浸透・製品群の拡充、およびプラスチック資源循環を加速すべく、新素材・リサイクルシステム・バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく太くすることを目指します。 ◎エコシステム視点のソリューションビジネスの拡大 ◎省資源・資源再生技術の需要増加 ◎プロダクトライフサイクル全体のトレーサビリティの重要性増加 ●使い捨てプラスチック利用規制強化とプラスチック需要減退 ●自然資本関係規制・国際規範の強化 ●拡大生産者責任など訴訟の増加 ●消費者意識変化に伴う企業レピュテーション毀損	
健康とくらし	課題 健康に恵まれることは基本的人権の一つであり、社会活動の源泉でもあります。それぞれの人が充実した生活を送れる社会の実現に向けた取り組みが求められています。 挑戦 三井化学グループは、ビジョンケア、デンタルケア、医療用品、衛生製品、ユニバーサルデザイン対応製品など、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ*に資する製品・サービスの提供を通じ、ウェルビーイングの実現を支援していくことを目指します。 *ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ：すべての人が適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられること ◎あらゆる人の健康と豊かなくらしの需要の高まりによるモビリティ・医療機器類・医薬包材・ICT分野・住宅建材製品の需要増加 ◎年齢、性別、人種、障害の有無などを問わない、あらゆる人々の社会参画支援サービス/製品の需要増加 ◎病気・健康対策に加え、未病への対応とくらしの快適性・安全性ニーズの拡大 ◎感染症予防・拡大防止、保健衛生の向上などの製品需要増加 ●VUCA時代の不確実性 ●ヘルスケア、医療分野における訴訟の増加	
住みよいまち	課題 安心・安全に住み続けるために、自然環境の変化や人口構成の変動にも対応できる、耐久力や適応力のあるまちづくりが求められています。 挑戦 三井化学グループは、防災・減災、インフラの長寿命化およびネットワーク強化に資する製品・サービスの拡大を通じ、あらゆる変化に柔軟に対応できるレジリエントなコミュニティの構築に貢献していくことを目指します。 ◎人口規模に応じたスマートでレジリエントなまちづくり需要増加(都市のICT化・インフラ整備) ◎防災・減災対応製品などの需要増加 ●高度ICT社会に向けた人材の確保・育成	
食の安心	課題 気候変動や紛争などによる、不作やサプライチェーン機能の停止などが引き起こす食料不足が社会問題となっています。また、特に先進国ではサプライチェーンや家庭で発生するフードロス・食品廃棄物への対応も求められています。 挑戦 三井化学グループは、農業・農業技術の革新や、食品包装材製品の改良に取り組んでいます。食料の生産性向上や、食品流通における安全・安定性の確保を通じて、フードロス・食品廃棄物の削減に貢献し、フードセキュリティ*の確保を目指します。 *フードセキュリティ：すべての人がいかなるときも、十分に安全かつ栄養価の高い食料に物理的にも経済的にもアクセスできる状況 ◎食品保存・流通技術の向上(コールドチェーンなど)への対応 ◎食料の安定生産と供給および従事者の負担軽減に資する製品・サービスの需要増加 ◎食品・飲料メーカーとの協業による新技術・市場の拡大 ◎フードロス・食品廃棄物の削減に資する包装容器需要の増加 ●農業・食品包材に対する規制強化	

長期経営計画「VISION 2030」

当社グループは、1997年に制定した経営ビジョン(企業グループ理念、目指すべき企業グループ像)のもと、内外の環境変化を的確に捉えた2030年のありたい姿を定義しています。このありたい姿実現のため、経営ビジョンとマテリアリティを組み込んだ長期経営計画「VISION 2030」において、5つの基本戦略を掲げて取り組みを推進しています。

基本戦略の一丁目一番地である「事業ポートフォリオ変革の追求」の実現のため、「ソリューション型ビジネスモデルの構築」「サーキュラーエコノミーへの対応強化」、またこれら戦略実行のドライバーであり、持続的成長を支える基盤となる「DXを通じた企業変革」「経営基盤・事業基盤の変革加速」の5つの基本戦略の着実な実行により、企業価値向上を目指します。

▶▶ P.16 三井化学グループの価値観 ▶▶ P.18 マテリアリティ

経営計画の変遷

2014-2016 中期経営計画

基本戦略

- ・大型市況製品の再構築の確実な実行
- ・成長投資の確実な回収による収益拡大
- ・成長のターゲット事業領域への経営資源の集中
- ・新事業・新製品創出の加速
- ・財務体質の改善、強化

振り返り

- ・成長3領域の営業利益：2014年度から2016年度の3か年で52%成長
- ・基盤素材分野：京葉エチレン脱退など構造改革を実行

主なKPI 達成状況

	達成状況	2016	2016 Targets
営業利益	達成	1,021億円	600億円
当期純利益	達成	648億円	300億円
新事業・新製品売上高*	未達	750億円	1,000億円

* 2012-2016年に上市した新事業・新製品の売上高合計

見えてきた課題

- ・新事業・新製品の開発遅延により同売上高目標は未達
- ・さらなるポートフォリオ変革、基盤素材事業のボラティリティ低減

長期経営計画「VISION 2025」

基本戦略

- ・イノベーションの追求(顧客起点型ビジネスモデル)
- ・海外市場への展開加速
- ・既存事業の競争力強化

振り返り

- ・成長3領域：利益水準は2017年度以降730億円でほぼ横ばいに推移
- ・再構築推進により基盤素材のボラティリティが改善

主なKPI 達成状況

	2017	2020	2025 Targets
営業利益／コア営業利益	1,035億円	851億円	2,000億円
売上高	13,285億円	12,117億円	20,000億円
ROE	14.9%	10.2%	10%以上
NET D/E	0.75	0.60	0.8以下
Blue Value®製品売上収益比率	17%	15%	30%
Rose Value®製品売上収益比率	14%	19%	30%

見えてきた課題

- ・ポートフォリオ変革は道半ばであり、より市況変動を受けにくい体質への変化
- ・環境変化に即した成長投資の実行加速

長期経営計画「VISION 2030」

基本戦略

- ・事業ポートフォリオ変革の追求
- ・ソリューション型ビジネスモデルの構築
- ・サーキュラーエコノミーへの対応強化
- ・DXを通じた企業変革
- ・経営基盤・事業基盤の変革加速

4年間の振り返り

- ・成長領域：着実に成長を果たし、収益拡大により稼ぐ力が向上するも、想定を下回る成長スピードとなった
- ・ベーシック&グリーン・マテリアルズ：自助努力による再構築に目途も、中長期的に需要低迷のため、再編加速に向けて次のステージへ

主なKPI 達成状況

	2021	2022	2023	2024	2030 Targets
コア営業利益	1,618億円	1,139億円	962億円	1,010億円	2,500億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,100億円	829億円	500億円	322億円	1,500億円
ROE	16.7%	11.1%	6.1%	3.8%	13%以上
ROIC	8.7%	5.4%	4.1%	4.2%	9.0%以上
NET D/E	0.75	0.77	0.69	0.73	0.8以下
総還元性向	30.3%	39.8%	53.2%	118.8%	40.0%以上

見えてきた課題

- ・成長領域：引き続き積極的な資源投下に加え、ROICと利益成長に基づくポートフォリオ変革のさらなる推進
- ・ベーシック&グリーン・マテリアルズ：ボラティリティ低減による安定的なキャッシュ創出と収益底上げ、自立的な運営体制の構築

長期経営計画「VISION 2030」

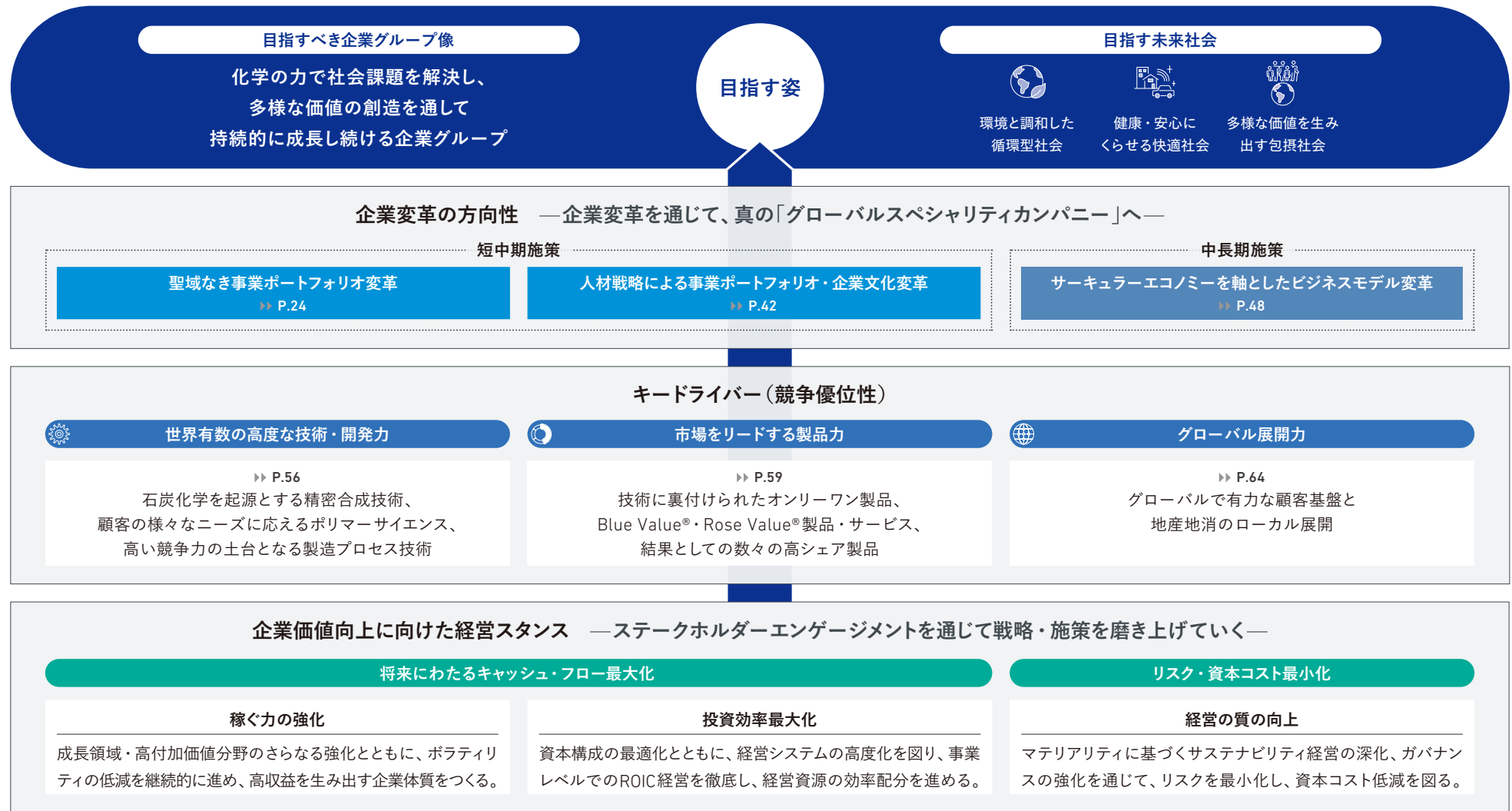
VISION 2030 計数目標と進捗

マテリアリティ	非財務KPI	2024年度実績	2025 Outlook	2030 Target	担当執行役員
- 気候変動 - サーキュラーエコノミー - 健康と暮らし - 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	Blue Value®製品売上収益比率	26%	28%	40%	ESG推進室担当役員 松江 香織
	Rose Value®製品売上収益比率	25%	26%	40%	
	GHG排出量削減率(Scope1+2)* ※ 2013年度比	28%	28%	40%	カーボンニュートラル戦略 担当役員 芳野 正
・安全	重大事故・重大労災件数	2件	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	生産・技術本部長 岡田 一成
・人権尊重	人権リスクへの対応	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)	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改善)	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	ESG推進室担当役員 松江 香織
・コンプライアンス	重大な法令・ルール違反数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	総務・法務部担当役員 右田 健
・品質	PL事故、重大品質インシデント件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ (VISION 2030期間を通じて)	RC・品質保証部担当役員 松江 香織
・安定生産	生産および設備信頼性 高額損失トラブル件数	3件	≦6件	ゼロ	生産・技術本部長 岡田 一成
・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%	40%	50%	CHRO 安藤 嘉規
・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	235%	250%	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 24.1% ・8%	・経営者候補多様化率 ≧25% ・≧9%	・≧10名(うち、女性≧3名) ・15%	
	健康重視経営 ・生活習慣病平均有所見率 ※単体、男性社員 ・メンタル不調休業強度率 ※単体	・10.32% ・0.69	・<9.50% ・<0.55	・≦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	104名	≧165名	165名 (2025年度)	CDO 三瓶 雅夫
・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	予備的市場開発を行う ステージへのアップ率 11%	予備的市場開発を行う ステージへのアップ率 ≧20%	≧2倍(2020年度比)	研究開発本部長 柴田 真吾
	Beyond 2030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	研究開発テーマ 5件	・シーズ研究から技術開発への ステージアップ ≧5テーマ ・将来取り組むべき社会課題の特定 ≧5件	≧3領域	
・パートナーシップ	持続可能な調達率	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:19社	取引先への周知徹底 取引金額比率95%のサプライヤに 対する調達ガイドラインの 説明と合意書の展開	80%	CDO 三瓶 雅夫

* エチレン稼働率変動など一時的な影響を排除した補正排出量により算定しています。

価値創造モデル

三井化学グループは、企業価値向上に向けた経営スタンスのもと、競争優位性としてのキードライバーを最大限に活用し、真の「グローバルスペシャリティカンパニー」となるべく短・中・長期の時間軸で3つの変革を推進しています。その先に示す、目指すべき企業グループ像および目指す未来社会へ向け、化学の力で社会課題を解決し、当社グループの持続的成長とともに持続可能な未来社会に貢献していきます。



企業変革の方向性

三井化学グループは、真のグローバルスペシャリティカンパニーとなるべく、短・中・長期の時間軸で3つの変革「聖域なき事業ポートフォリオ変革」「人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革」「サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革」を推進しています。

24 聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ

28 **特集** M&Aの振り返りと今後の方針

29 事業ポートフォリオ変革の変遷

30 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

33 モビリティソリューション事業本部長メッセージ

36 ICTソリューション事業本部長メッセージ

39 ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

再編進捗 日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーへ

42 人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

48 サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ

全社最適を実現し、 VISION 2030達成に向けて 成長を再加速する

取締役 常務執行役員CSO

市村 聡

非財務も含めた多様な成長を 実現するための戦略推進

当社グループは現在、市場環境の大きな変化を背景に、従来以上に資本効率を高めた経営を行っていく必要があります。事業本部単位での最適化だけではなく、組織横断で横串を通し、グローバルな規模で全社最適化を進めていくことが求められています。これを達成するためには、改めて事業や製品ごとの評価・分類を行い、プライオリティの高い領域に全社で注力していく必要がありますが、こうした全社視点での戦略を推進することがCSOとしての私の役割だと認識しています。また、当社グループが持続的に成長を続けていくためには、コア営業利益のような財務面だけでなく、Blue Value®・Rose Value®製品の売上収益比率拡大をはじめとした非財務面も含めた多様な形での成長を意識する必要があります。昨今、一部ではESGに対する逆風のような動きも見られますが、サステナビリティは継続的に企業と社会を発展させていくために必要不可欠ですから、こうした短期的な風潮を受けてすぐに非財務目標やマテリアリティを変えるつもりはありません。私はCSOとして、根幹となるような考え方は守りつつ、変わりゆく外部環境の中でVISION 2030に向かって進み続けるため柔軟に戦略を推進することで、当社グループが持続的で多様な形で成長していくことにこだわっていきたくと考えています。

VISION 2030基本戦略

基本戦略	事業ポートフォリオ変革の追求	地域・他社連携を進め、クラッカー最適生産体制構築をはじめ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り、自立的な運営体制を構築する
	ソリューション型ビジネスモデルの構築	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、再構築の加速、聖域なきポートフォリオ入替えて成長加速と資本効率改善を図る
	サーキュラーエコノミーへの対応強化	グローバル視点でグループ内資源を最大活用し、成長領域を中心に新興市場を含めたグローバル展開を加速する
	DXを通じた企業変革	
	経営基盤・事業基盤の変革加速	技術戦略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

聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ

ポストコロナにおいて見つめなおす ソリューション型ビジネスのあり方

VISION 2030を公表した2021年6月はコロナ禍の真っ只中でしたが、当時の私たちは、事態の収束後にはまた元のようなグローバル規模に自由な物流のある世界に戻るという想定のもとで計画の策定を行っていました。ところが現在、世界規模で国や地域の分断がむしろ加速しており、自国で必要なものは自国で生産して消費するという動きが強まっています。例えば中国はこれまで化学品分野における一大消費地であると同時に、世界中から原料の供給を受けて加工する役割を担っていたわけですが、現在では原料生産装置であるクラッカーの大増設を行うなど、川上から川下まですべて自国で完結させていくような動きが見られます。こうした環境変化の中で、事業を通じて解決すべき課題が、グローバルに比較的共通していたものから、むしろローカルの個別具体的な課題にシフトしつつあります。

この変化を受けて、今一度そのあり方を見直すべき段階にきているのが、VISION 2030の基本戦略の一つであるソリューション型ビジネスモデルの構築です。これは素材を提供するだけのメーカーにとどまらず、付加価値を創出することで高い収益が見込めるビジネスモデルを目指す取り組みですが、こうした大きな環境の変化が起こった結果、当初目指していたスピードでは進捗していません。このタイミングで改めてソリューションとは何かを見直すべきと私は考えています。

当社グループの中でも高い利益を上げている製品には、お客様の複雑なニーズをくみ上げ、それに応える絶妙な配合の製品などを提供することで、他社には真似できない、独自の存在になっているものが多くあります。これは一見すると素材売りのビジネスに見えますが、お客様の課題を解決するという観点ではこの取り組みもソリューションの一つのあり方と言えます。こうした細かなニーズを拾い上げる形でソリューション型ビジネスを追求するためにも、今一度当社グループの得意とする領域を明確化し、活用できる技術をしっかりと整理・分類しグローバルに展開する必要がありますと感じています。

お客様ごとのユニークなニーズと当社グループの技術や製品をマッチさせるためには、お客様との壁、そして部門間の壁を壊していくことが重要になります。Creation Palette YAE®はそれを実現する絶好の場です。ここには当社グループの有する製品がすべて置いてあり、来場するお客様は実際に触れてその特徴や性能を体感していただけです。お客様がどの製品に興味や関心があるかは分からないため、対応するスタッフは他部門の製品についても詳しくならなければなりませんし、またお客様のほうから想定していない使い方、開発のきっかけについての質問をされることもあります。こうしたやり取りを通じてグループ内の技術・製品と、お客様視点への理解を深める、そうしたトレーニングの場として活かしていけると考えています。

▶▶ P.57 TOPICS 共創空間～Creation Palette®～

全社最適で追求する 事業ポートフォリオの目指す姿

VISION 2030基本戦略における一丁目一番地である事業ポートフォリオ変革の追求についても、この数年間で課題が見えてきました。従来は事業本部単位でそれぞれに目標と戦略を策定していましたが、結果としてVISION 2030は思い描いていたようには進捗せず、通過点として設定していたコア営業利益目標2,000億円の達成も後ろ倒しすることとなりました。こうした状況下で、堅持した2030年度目標達成に向け成長を再加速させるためには、事業本部ごとの最適化を脱して、全社横串・全社最適化へと迅速に舵を切る必要があります。そのためには全体を見通す各CxOが領域横断で役割を発揮することが不可欠です。2025年度から本格稼働しているCxOワーキンググループでは、生産、研究開発部門や人事も含めた多様なメンバーが各CxOとともに分科会を構成し、方向性や具体的な実行方法について議論を進めています。

▶▶ P.79 CxOリーダーシップによる機能部門業務改革

また、成長領域3事業と再構築を進めているベーシック&グリーン・マテリアルズ事業では求められる意思決定スピードやガバナンス体制、そして目指す姿が異なるため、それぞれに異なった考え方をしていく必要があります。

まず成長領域においては、当社グループが掲げているグローバルスペシャリティカンパニーの実現がカギとなります。この「グローバル」かつ「スペシャリティ」とい

聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ

う要素を実現するためには、単に世界各地に事業拠点があったり、海外売上高比率が高いというだけでなく、事業軸、機能軸、地域軸からなるいわゆる3軸経営のうち、地域軸の強化が必要不可欠です。現状では、海外事業においても本社従業員が現地従業員とともにお客様を訪問し、日本に持ち帰ってから検討するケースが多いのですが、これではドメスティックなビジネスと変わりありません。ローカルの従業員だけで開発から提案まで対応できる体制をつくるのが理想です。北米におけるモビリティソリューション事業などでは、ローカルの自動車メーカーのニーズを現地従業員が拾い上げ、解決するというモデルが一部実現できているケースも存在します。また、2025年2月にはインドにおいてもサステナブルな包装材の需要増加を受けて、現地で製品の試験や評価が実施できる技術サポート拠点を設立しました。今後は、他事業や他地域においてもこのようなローカル×ローカルで完結できる体制づくりを進めていきます。

▶ P.64 グローバル展開力

ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業については、前述した中国における原料生産などによりグローバル市場が縮小しつつあるという事業環境を受け、別軸で戦略を遂行していきます。同事業が目指す姿は、グローバルの新たなニーズに応えることではなく、国内産業のエッセンシャルな素材を供給し続けるという重要な役割を担いつつ、製品のグリーン化やケミカルリサイクル・マテリアルリサイクルをリードすることで、日本を代表するベーシック&グリー

ンマテリアルカンパニーとなることです。今後は、他社連携・再編をこれまで以上に加速することでこの目指す姿を早期に実現しつつ、2027年近傍の分社化を見据えて取り組みを推進していきます。

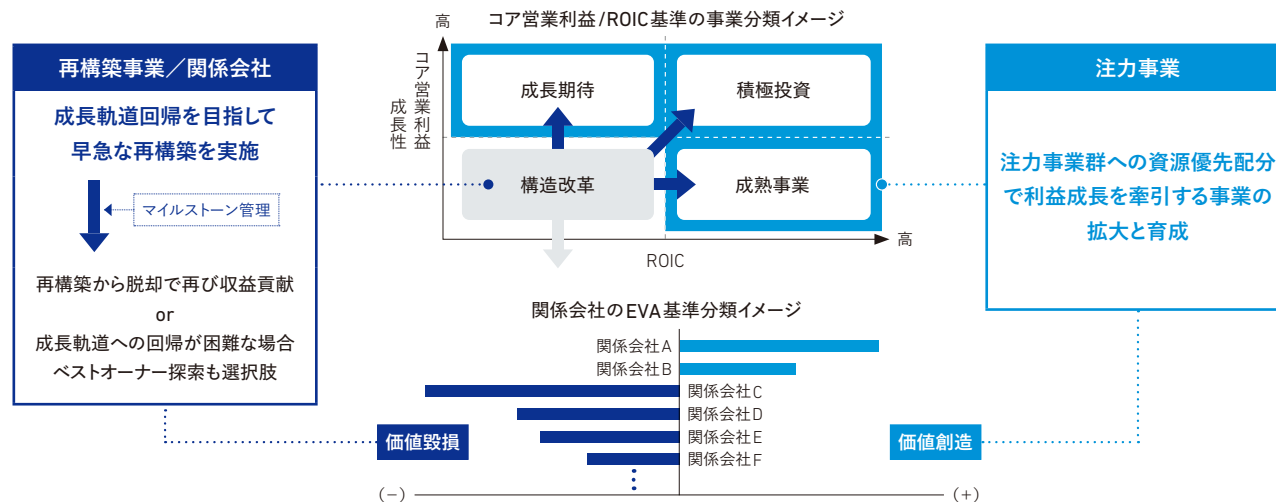
聖域なき構造改革を通じて さらなる資本効率向上と 次世代の成長事業創出を目指す

VISION 2030達成に向けた成長加速のためにも、今後も積極投資の姿勢は崩しませんが、そのためにはいかに次にくるニーズを先取りし、差別化の可能な重点分野を見極めていくかがカギとなります。当社グループでは新事業

開発センター（NBIC）がそうした探索機能の中心を担ってアカデミアやベンチャー企業とのコミュニケーションを進めています。また、2025年5月に第二号を米国に立ち上げたCVCも、そうした次なる先端分野の探索機能を担っています。先般の（株）DNAチップ研究所の子会社化は、そのようにして見極めた次世代分野において必要となる技術を獲得した一例です。同社は肺がん治療を中心とした遺伝子検査領域に技術を持つ企業ですが、今後、当社グループとのシナジーにより、さらに広い分野へ展開できる可能性を期待しています。

次世代の柱となる事業を立ち上げていく上でM&Aも有効な手段ですが、これまでの事例を振り返ると、既存の事業および既存の市場におけるM&Aは成功例が多い一方で、

コア営業利益、ROIC、EVAを基準とした成長領域の事業分類



聖域なき事業ポートフォリオ変革：CSOメッセージ

新製品や、新規の市場は知見が足りず十分な成果を上げられていない傾向にあり、また実施後のPMIについても必ずしも成功と言えない事例もありました。しかしこうした反省から得た教訓やナレッジも蓄積しつつあります。また、これまでは、M&A案件については事業本部ごとにロングおよびショートリストを作成していましたが、今後は全社視点でのリストを作成し、限られた資源を全社最適の方針に従って投資していきます。

▶▶ P.28 特集 M&Aの振り返りと今後の方針

こうした積極的な資源投下と同時に、資本効率の改善を図るため、今後は成長領域においても聖域なき構造改革を実施していく必要があります。そのため、従来は事業本部単位での目標数値管理を行い事業本部全体が一定水準を満たしていれば問題ないと判断していましたが、現在はよりきめ細かな評価を実施するため事業ごとにROICおよび成長率を指標とした分類を行っています。そしていずれの指標も十分な水準に達していない領域に当てはまる事業は構造改善が必要と判断し、再建計画を作成しています。再建計画を策定する際にはCEOも含めた会議体で具体的なロードマップを設定しています。同時に、関係会社もEVAを指標とした分類を通じて、定期的な報告とマイルストーンによって管理しています。もちろん、置かれた状況や課題は事業ごと、関係会社ごとに異なりますから、一律の数値基準で判断するのではなく、先ほども述べた会議体で十分な議論を行った上で改善プランを策定・実行し、場合によってはベストオーナーの探索も行

うという方針です。CSOとしてこれらをスピード感をもって実行していきます。

財務と非財務の統合こそが、 サステナブルな成長を実現する

従前から述べている通り、VISION 2030の実現において財務と非財務の統合は不可欠です。そのために特に注力しているのは非財務に関わる品質や生産といった管理部門も含めたROIC思考の浸透です。経営企画が主体となって、幅広い部門で自分たちの日々の仕事がROICの向上につながっていることを理解してもらうためのワークショップを実施しています。今後、研修制度などにも取り入れていくことで、全社への浸透を進めていきます。

また、リスクマネジメントについても強化を図っています。当社グループにとっての最重要リスクを特定するため、各事業本部からあらゆるリスクをリストアップしてもらった250以上もの項目を30程度に整理し直した上で、短期・長期および財務・非財務の4象限に分類しています。財務に関わる短期的なリスクが目立ちますが、経営戦略において重要なのは長期かつ非財務のリスクです。最重要リスクとして定めた5つのうち、4つが非財務項目となっているのは、そうした意識を反映していると言えます。

▶▶ P.86 リスクマネジメント

財務・非財務の統合を象徴する重要な製品群であるBlue Value®・Rose Value®製品の収益拡大についても

引き続き注力していきます。Rose Value®製品の割合が高いライフ&ヘルスケア・ソリューション事業ではすでに同製品の売上収益比率が70%を超えるなど、順調に進捗している部分もありますが、全社での売上収益比率目標達成を目指す上では、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業におけるグリーン化の加速や、成長領域のトップライン拡大が必要不可欠です。これらは、すでに述べた事業ポートフォリオ変革の戦略を推進していくことで、自ずと達成されるべきものと考えています。

▶▶ P.61 Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

激動の外部環境の中、VISION 2030策定時点からは当社グループにとっての課題も大きく変わり続けています。それらをしっかりと捉えつつも、サステナブルな成長を通じて企業価値を拡大していくという方針は変わりません。全社視点で目指す姿を見据えた戦略を遂行していくことで、グループ全体の変革を実現していきます。



特集

M&Aの振り返りと今後の方針

当社グループは、VISION 2030達成に向けて、今後もオーガニック成長に加え、成長加速に資するM&Aも含めた積極的な資源投下を進めていきます。本特集では、投資家の皆様から多くのご質問をいただくM&Aについて、過去の案件から得られた知見を踏まえ、今後の案件の成功確度を高めるための具体的な方針をお伝えします。

過去に実施したM&Aの事例

過去のM&A案件では、既存の事業領域の延長上にあるM&Aは成功確度が高い一方、新製品・技術および新市場両方の獲得を目指す案件においては、成長軌道に乗るまで想定以上に時間を要するなど、必ずしも期待した成果を得られなかった傾向にありました。

M&Aを市場／製品・技術および新規／既存の軸にわけたアンゾフマトリクスに基づき、過去の具体的な案件を振り返ってみると、当社グループの2010年度以降のM&Aは成長領域、特にライフ&ヘルスケア・ソリューションを中心に実施しています。既存の製品や市場を含む案件(①～③)は、例えばビジョンケア事業周辺領域の拡充や海外農薬提携による市場の拡大は比較的成功確度が高く、新規製品×新規市場にあたる④領域の代表例はKulzer社や(株)アークの買収案件が当てはまり、この分野は難易度が高く、成果を得るのに時間を要しました。

アンゾフマトリクスと具体的な過去の代表事例

市場	新規	③ (例：海外農薬提携)	④ 難易度が高い (例：Kulzer、アーク)
	既存	① (例：ビジョンケア周辺、ペリクル事業買収)	② (例：ビジョンケア周辺、ペリクル事業買収)
		既存	新規
		製品／技術	

	事業	年度	主なM&A、提携
L&HC	ビジョンケア	2011～2022	ビジョンケア周辺領域の拡充 ・2011 低屈折率分野のAcomon社買収 ・2012 中～高屈折率分野のKOC社株式取得 ・2020 超撥水・反射防止コーティング材料分野のCOTEC社買収 ・2022 メガネレンズ加工機器メーカーCoburn社買収
	オーラルケア	2013	Kulzer社買収
		2020	(株)松風との業務・資本提携
	メディカルケア	2021	(株)日本エム・ディ・エム株式一部取得
		2025	(株)DNAチップ研究所公開買い付けによる完全子会社化
	農業化学	2011～2017	海外農薬提携による市場拡大 ・2011 タイSotus社株式一部取得 ・2011 ブラジルIharabras社株式一部取得 ・2016 インド登録事業JV設立 ・2016 ベトナムCuulong社事業提携 ・2017 インドネシアAgricon社事業提携
モビリティ	ソリューション	2022	パイプライン拡充 ・2022 Meiji Seikaファルマ(株)農薬事業買収
ICT	半導体・光学	2014	共和工業(株)買収
		2017	(株)アーク公開買い付けによる子会社化
	共通	2023	旭化成(株)ペリクル事業買収
		2024	本州化学工業(株)公開買い付けによる子会社化 半導体実装領域における材料開発強化に向けた出資

今後の方針

過去の案件から得た教訓と知見を踏まえ、今後は既存製品・技術または既存市場の延長の案件を中心にM&Aを行う方針のもと、以下の取り組みを進めていきます。

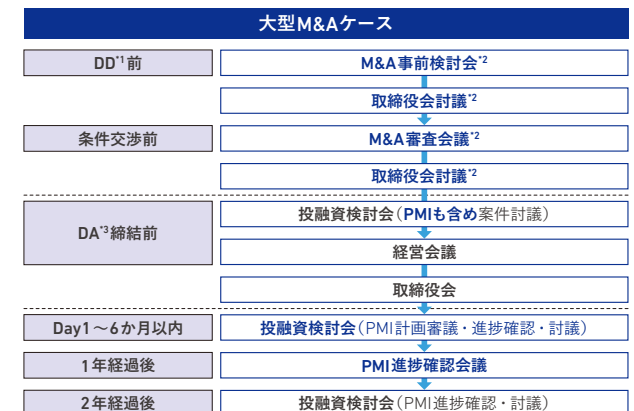
主なM&A対象領域

成功確度の高い②新規技術×既存市場または③既存技術×新規市場を中心に実施します。

PMIを重視した意思決定プロセスの再構築

いかなるM&AもPMIが最も重要であると認識し、戦略適合性、シナジー、買収後の事業の方向性などを、マネジメント層だけでなく取締役会も含めた討議を行うための意思決定プロセスを設けています。

投資の意思決定プロセス



*1 DD (Due Diligence) デュー・デリジェンス

*2 金額基準により開催

*3 DA (Definitive Agreement) ディフィニティブ・アグリーメント

事業ポートフォリオ変革の変遷

成長領域への集中

三井化学グループは、内外環境の変化や事業活動を通じて貢献すべき社会課題を明確に捉え、中期経営計画*、長期経営計画を策定。その目標達成に向けた戦略を着実に実行し、持続的な成長を続けてきました。

2011-2013年度まで3期連続の最終赤字となりましたが、2014年度以降は市場環境に左右されない、よりスペシャリティな領域での成長を目指し事業ごとに戦略を策定し、全社一丸となってコモディティ分野における構造改革および全社的なポートフォリオ変革に取り組んできました。

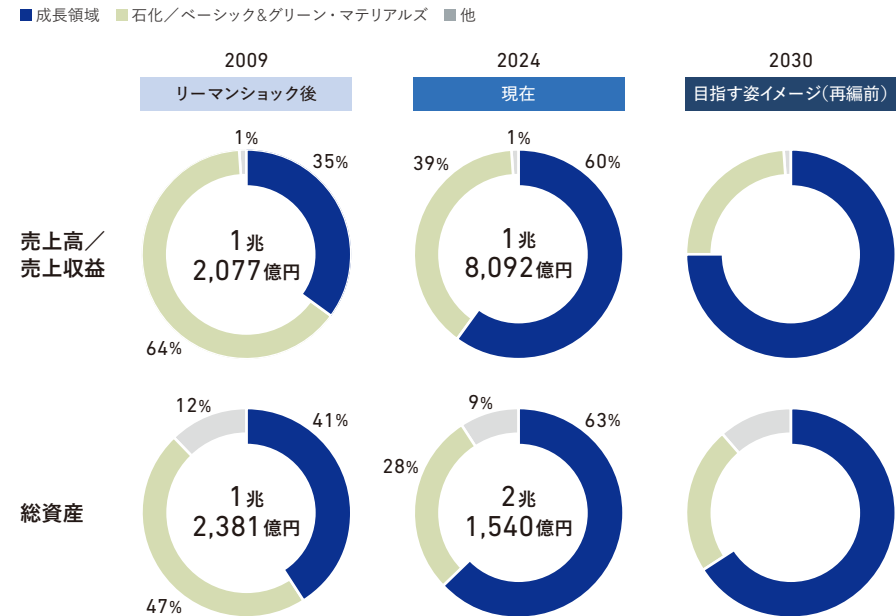
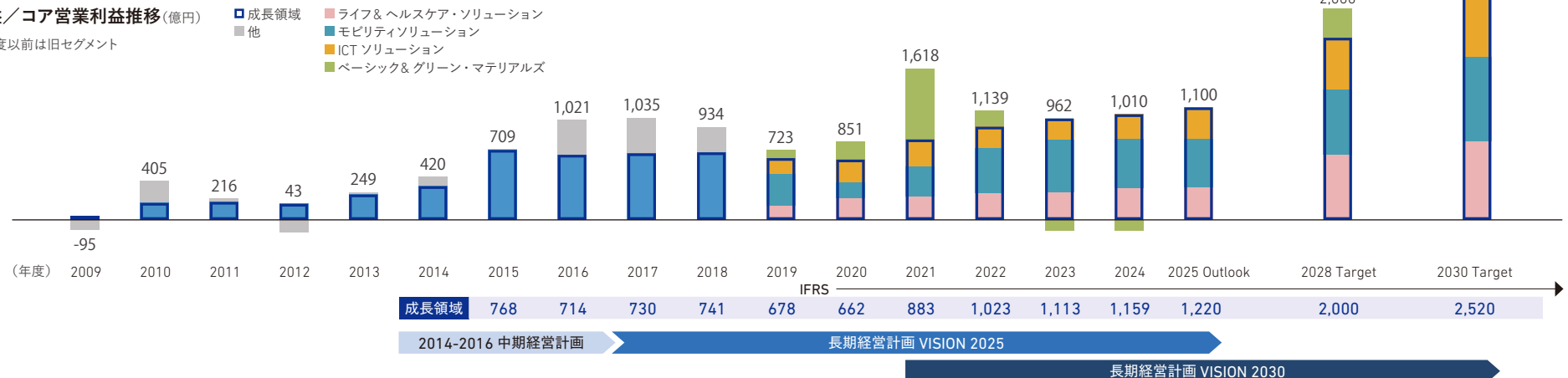
2016-2020年度は、硬直状態が続いていた期間にもさらなる施策を打ち、各事業が目標に向かって成長領域の拡大と利益成長を目指してきた結果、成長領域の利益は、2016年度の714億円から2024年度には1,159億円へと大幅に拡大しました。また、売上収益および総資産に占める成長領域の割合も着実に拡大しており、2030年度に向けてさらにその割合を拡大させていきます。

今後さらに手を緩めることなく社会課題視点の全事業への展開、事業領域の拡大・深耕による成長を目指し、成長領域においては高収益・高成長を実現するグローバルスペシャリティカンパニー、ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業においては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を目指し、事業ポートフォリオ変革を追求していきます。

* 現在は中期経営計画の策定の代わりに毎年戦略ローリングを行い、向こう3か年の事業計画を見直しています。

営業利益／コア営業利益推移(億円)

※ 2018年度以前は旧セグメント





ライフ＆ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

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



成長スピードのさらなる加速に向けて

2024年度は、対前年比で増収増益を達成することができました。コア事業であるビジョンケア材料と農業化学品の販売が堅調に推移したことが貢献しました。一方で、コア事業以外については、着実に成長しているものの、その

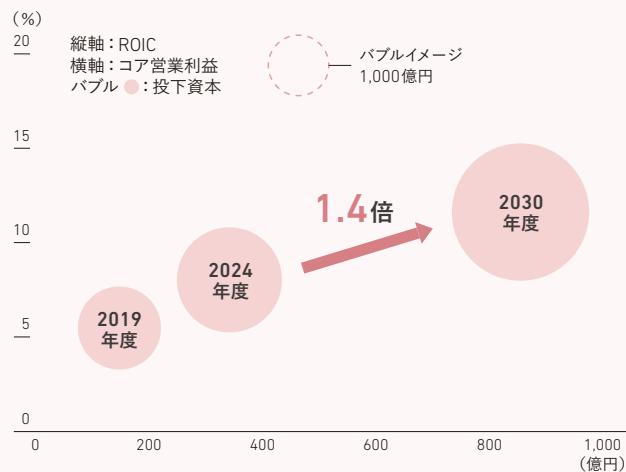
スピード感がまだ目標の水準に達しておらず、今後の収益力強化が課題となっています。

VISION 2030がスタートしてからの4年間、当事業本部はライフケアソリューション、ウェルネスソリューション、メディカルソリューションの3つの事業領域において、成長事業のさらなる拡大と低収益事業の改善に取り組んできました。ライフケアソリューションおよびウェルネスソリューションについてはおおむね順調に拡大してきた認識ですが、メディカルソリューションについては2030年度の目標達成に向けて成長スピードのさらなる加速が必要です。同事業領域においては、新たに検査・診断事業を育てるべく、連結子会社化した(株)DNAチップ研究所と当社グループの持つ強みを活かしたシナジー創出を進めています。

当事業本部のROICは現状では8%となっており、2030年度には12%とする目標を掲げています。足元ではビジョンケア材料および農業化学品で積極的な成長投資を行っており、投下資本がやや膨らんでいます。今後も成長に向けた能力増強や技術獲得などの投資は機会に応じて行っていくため瞬間的にはROICという数値的側面では足踏みすることもあり得ますが、こうした投資の成果を回収しつつ、目標に向けて利益を着実に拡大していく方針です。

環境変化を注視しつつ、ソリューション型ビジネス構築に向け積極投資と人材育成・確保、知的財産への注力を推進

当事業本部は、他の事業本部と比較して景気変動の影響を受けにくいビジネスを展開しており、米国相互関税による出荷への直接的な影響なども目下のところありません。ただし、潜在的なリスクはありますので、状況の変化を的確に把握し、それに応じたアクションは必要と考えています。また、アジアを中心とした競合他社の急速な台頭など、今後リスクとなり得るファクターは常に注視しており、成長スピードを加速させることで競争優位性を維持していくことが必要不可欠だと認識しています。世界情勢の変化を受けた各地域のローカルニーズの移り変わりを的確に捉え、スピード感を持って開発を行い、製品・ソリューションを提供する姿勢は今後も維持し、欧州をはじめとした環境意識の



2024→2030年度 投下資本の方向性

投下資本 **1.4倍**

ビジョンケア、農業化学品への継続的な投資、第3の柱として育成するメディカル領域を中心に積極投資

2019～2025年度主要な投資案件

MR™能力増強、メガネレンズ加工機器メーカー買収
Meiji Seika ファルマ(株)農業事業買収、(株)松風資本提携強化
(株)日本エム・ディ・エム(整形外科)出資、(株)DNAチップ研究所(検査・診断)TOB

ライフ＆ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

高まりなどを新たな事業機会としてしっかり捉え、差別化を図っていくことが重要です。

また、事業によってアプローチは異なりますが、ソリューション型ビジネスモデルの構築にも取り組んでいます。例えば、ビジョンケア材料では紫外線対策や防曇機能などの消費者の新たなニーズへ対応するべく、レンズ加工向けコート材や加工機器などのポートフォリオ拡充に取り組んでいます。また、歯科材や整形外科材といった医師をはじめとするプロフェッショナルを相手とすることが多いメディカルソリューションにおいては、知見を持つ会社とのパートナーシップの構築に努めています。いずれにおいても、バリューチェーンのより川下の領域で新たな技術・サービスを提供するという視点で事業を展開しており、それぞれの領域で豊富な経験を有する他社との協業なども通じて、当社グループに不足する知見を補うとともに、川下におけるニーズを踏まえ、当社グループの持つ素材や技術とどのような形であればシナジーを発揮できるか、広くオープンディスカッションを行うなど、共創の道筋を探っています。

こうした戦略を加速させるために、人材の育成と確保に注力しています。特にヘルスケア分野では一大市場の米国での拡大スピードを高めるためにも、グローバル人材の育成は重要と考えており、2025年4月よりMitsui Chemicals Americaの社長であるAntonios Grigoriouが副本部長に就任しました。また、上述の通りメディカルソリューションにおいてはソリューションを提供するお客様が各分野のプ

ロフェッショナルであることが多いため、提供する側の私たちもプロフェッショナルとしての視点を持つべく、専門性の高い人材の育成や、社外からの即戦力獲得も積極的に推進しています。

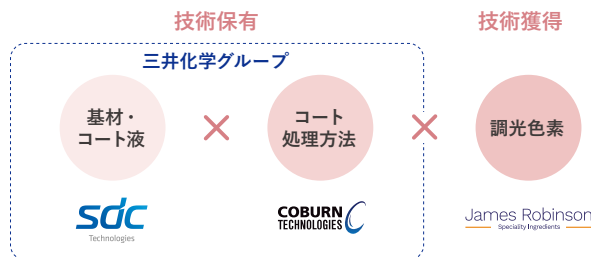
また、知的財産にも重きを置いていますが、製法・用法だけではなく、各製品を通じてお客様にソリューション提供を行うプロセスに関する部分も含め、サービス全体において必要な知的財産を獲得していくという方針で戦略を考えています。例えば、グループ会社のSDC Technologies社において、James Robinson社と調光色素に関する知的財産取得と独占的ライセンスを通じた戦略的提携を締結しています。

James Robinson社（英）からの調光色素技術獲得

調光色素に関する知的財産の買収による技術獲得

- ・調光事業に必要な色素の安定調達
- ・当社グループで保有する基材・コート液、コート処理方法の強みに調光色素を組み合わせることで製品差別化を実施

調光レンズ性能の差別化における3大要素



積極的なパートナーシップ構築により、収益力向上とグローバルビジネスを確立

2030年度のコア営業利益目標は860億円と、現在の倍の水準であり、決して簡単な目標ではありません。これを達成するための戦略として、まず当事業本部全体で、現在進めているグローバルにおける地域軸の強化が必要不可欠です。事業ごとに注力エリアは異なりますから、それぞれの地域におけるニーズを捉えたビジネスの確立・加速が重要です。例えばメディカルソリューションにおいては米国市場を最重要マーケットと位置づけ、他社連携などを通じて同市場での事業拡大を一つの目標としています。また、グローバルに存在感のあるインド市場に関しては、他事業本部も積極的に展開を進めている中、組織の垣根を超えた横の連携を強化しています。

ビジョンケア材料および農業化学品については、これまで積極的に行ってきた成長投資の回収を進めることと同時並行的に、二歩先、三歩先を見据えた製品開発を推進していくことが重要です。そのために、ビジョンケアでは、上述の通り調光レンズに関する技術なども獲得しており、また、農業化学品では、天然物創薬基盤を基にしたバイオソリューション研究を強化するべくアカデミア(東北大学)との協業や、研究機関(バイオリジカルソリューションリサーチセンター)の設立も行っています。

ライフ＆ヘルスケア・ソリューション事業本部長メッセージ

次に、メディカルソリューションを第三の柱とすべく、検査・診断、整形外科、オーラルケアの3つに注力していきます。今般、完全子会社化した(株)DNAチップ研究所は、主に肺がんコンパニオン診断を中心に遺伝子検査領域において国内トップレベルの技術を持っています。当社グループも、アクリルアミドをはじめとしたファインケミカル製造用のバイオ触媒などに活用している遺伝子関連技術を保有しており、(株)DNAチップ研究所の技術領域とは親和性があります。加えて、上述の農業化学品(天然物創薬)開発の中で培っているバイオ関連技術や当社CVC機能を活用することによる検査・診断の新事業創出や、当社のネットワークを通じたグローバル市場への拡大を図っていく方針です。

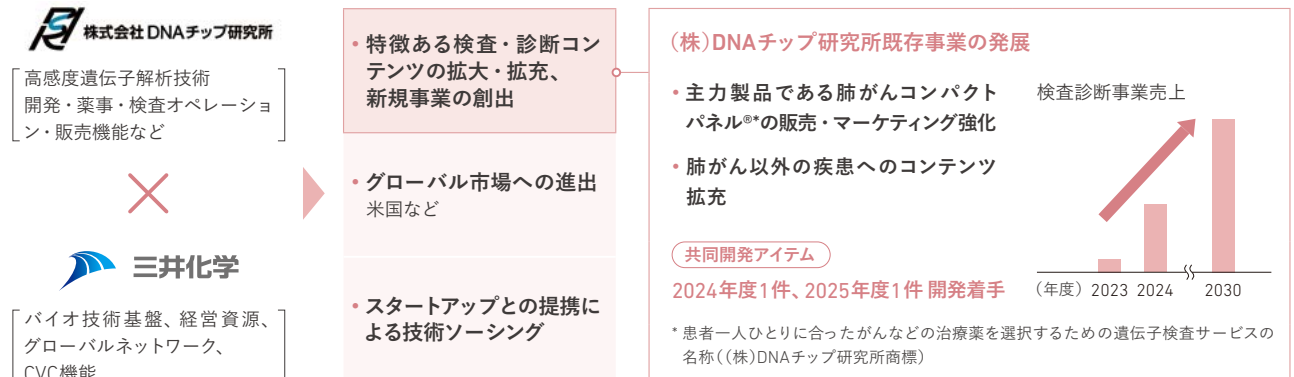
また、2021年に業務提携を開始した(株)日本エム・ディ・エムとは、当社グループがオーラルケアで培った技術と、同社が強みを持つ整形外科の知見やネットワークを組み合わせることで、医療機器における金属からの素材代替などのニーズに応えた新たなソリューションの提供を行っていきます。現在取り組みを加速しているのが、Kulzer社をはじめとしたオーラルケアのさらなる収益力強化です。同社においては2018年にリーンマネジメントを本格導入し改革第一フェーズとしての生産効率向上に取り組んでおり、一定程度収益改善が見えてきていますが、これを加速させるため、2024年には新しいCEOを迎えるなど経営体制を刷新し改革第二フェーズのさらなる効率化に取り組ん

でいます。これらの施策をベースとして、今後は製品ポートフォリオのさらなる改善や、(株)松風およびサンメディカル(株)との協業によるそれぞれの強みを活かした新たな製品・サービスの開発といったグループ内連携の深化を通じて、数年以内に目に見える形での成果を発現します。

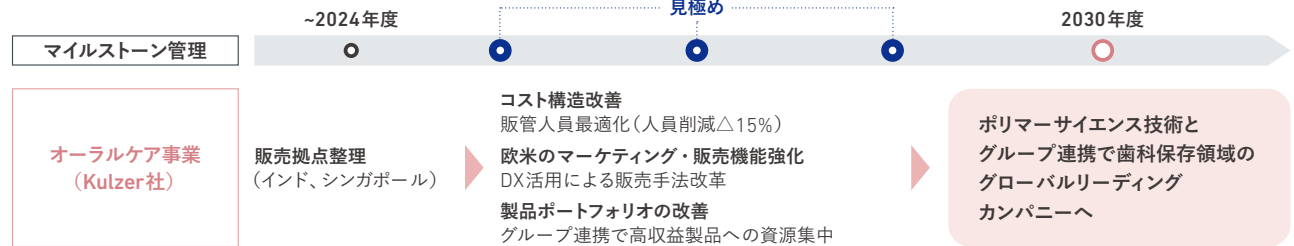
このように当事業本部は今後もグローバル市場におけるビジネスの確立・加速を推進する中で、コア事業の着実

な成長、合理化による収益力改善、M&Aや事業提携も通じた第3の収益の柱としてのメディカルソリューションビジネスの確立を早期に実現することで、当社グループの成長領域における収益の柱として、VISION 2030の目標達成を目指します。

(株)DNAチップ研究所とのシナジー創出



オーラルケア事業再構築の推進





モビリティソリューション事業本部長メッセージ

常務執行役員
モビリティソリューション事業
本部長

小守谷 敦



足下の利益成長は足踏みしつつも、事業は着実に成長軌道に

当事業本部では、各用途・各地域における成長領域を明確化するとともに、その中で当社グループが持つ強みを発揮できる分野を選択し、そこへ経営資源を集中すること

で、2021年度以降の継続的な利益成長を実現してきました。

しかしながら、一部製品の一時的な交易条件の悪化があり、2024年度のコア営業利益は前年度比減益の551億円という結果となりました。一方で、PPコンパウンド事業は、自動車生産が横ばいで推移する中でも各地域の多様なニーズに応えることで、販売数量増加とコア営業利益拡大が進んでいます。

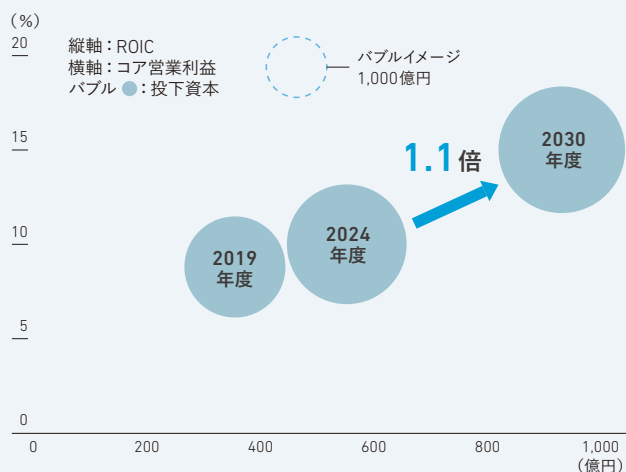
2025年度は複数の新プラント稼働による固定費増大の影響で利益成長は踊り場となる見通しですが、基本的に各事業は成長路線を継続していきます。また、当事業本部は10%レベルのROICを維持していますが、既存事業の拡大に加えてソリューション型ビジネスを展開していくことで、2030年度に15%の実現を目指します。

既存事業での“成長領域×差別化”への集中とともに、新事業育成を強化

タフマー®事業では日本初の差別化されたポリオレフィンエラストマー専用プラントを立ち上げ、他社に先駆けてメタロセン触媒を用いるなど日本市場を席卷してきました。また、グローバル化が進み日本の競合他社が撤退を余儀なくされる中、シンガポールで大型プラントを稼働させ、アジアをはじめ世界で市場を開拓してきました。

足下では一時的な需給環境の変化の影響もありますが、自動車内外装材や包装材料、EV関連などの他用途へのシフトによる販売ポートフォリオ転換を進めるとともに、新製品開発および新規用途開拓を加速させ、今後も継続的な事業拡大を目指します。

PPコンパウンド事業は世界各地で地産地消型のビジネスを展開し、グローバルトップの地位を獲得するに至っています。主要用途である自動車の生産台数はグローバルで低成長が続くとみられますが、今、まさに進みつつあるCASE (Connected, Autonomous, Shared & Electric) やSDV (Software Defined Vehicle) 化といった潮流の中で、軽量化ニーズを確実に捉えることで一台当たりのPPコンパウンド使用量が増加し、さらなる事業拡大が期待されます。特に、中国や日本ではEVやPHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) のバッテリーカバーに金属が多く使用されていますが、“軽量+リサイクル可能”をコン



2024→2030年度 投下資本の方向性

投下資本 **1.1倍**

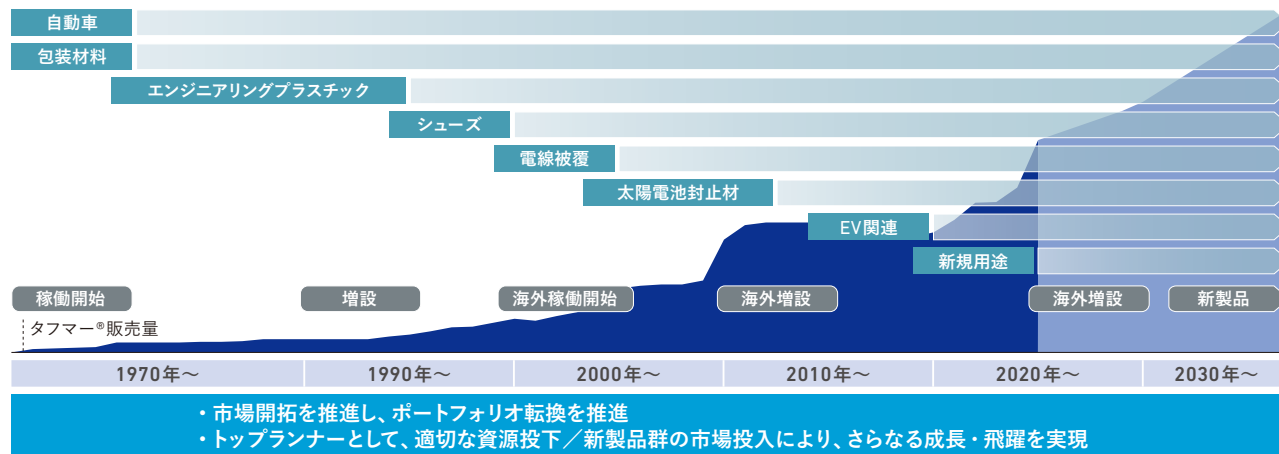
「成長市場×差別化」戦略に沿ったエラストマー、複合材料製品などの新興市場も含めたグローバルでの機動的な投資

2019～2025年度主要な投資案件

ルーカント®能力増強、タフマー®能力増強、
欧州PPコンパウンド拠点設置、世界各極でのコンパウンド能力増強

モビリティソリューション事業本部長メッセージ

タフマー®事業の変遷



セプトとして提案するとともに、開発段階での各種エンジニアリングサービスの提供を通じてPP複合材料への転換を進めていきます。

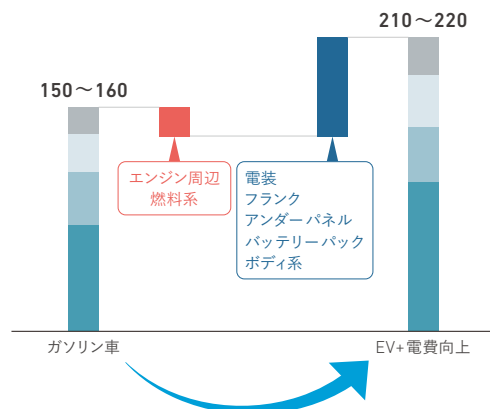
新事業については、ソリューション型ビジネスとして社会課題起点での事業機会探索を積極的に進めています。例えば、交通渋滞などの課題解決につながるPRTという新交通システムの社会実装を目指したGlydways社との協業や、マイクロ波の活用によりエネルギー消費やGHG排出を削減した炭素繊維など、幅広い分野で数年後の事業化を目指して取り組みを推進しています

Glydways 社との協業
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0530_1/index.htm

EV化に伴う樹脂関連製品の変化

■ PP ■ ゴム ■ エンプラ ■ その他

(kg/台)



当社製品使用量：40%増の可能性

※ ミドルサイズ5人乗り自動車（重量1,300-1,400kg）と仮定

外装	内装	駆動システム	バッテリー	電装
バンパー・リフト ゲート・トランク 他	インパネ・シート・ 表皮 他	モーター・インバータ 冷却システム 他	バッテリー・ケース・ 冷却システム 他	ワイヤーハーネス・ コネクタ・バスバー 他
軽量化				
空力性能向上 (デザイン)			空力性能向上 (車体下部)	
		小型化	高容量化 (大型化)	省スペース化・高電圧
		熱マネジメント	熱マネジメント	高電圧
パワートレイン の変化 (バッテリー・モーター等)	航続距離延伸 (電費向上・ 電池容量拡大)			
	走行時発熱抑制			
	急速充電			
	エンジンルーム活用	トランク化(フランク)		
EVの付加価値向上	居住空間快適化		静音・振動吸収	
	環境負荷低減	リサイクル・バイオ由来素材利用		
		脱本革		

EV化が生み出す新たなニーズは、素材にもさらなる拡大機会をもたらしつつある

モビリティソリューション事業本部長メッセージ

こうしたコンセプト提案やソリューション型ビジネスの新しいビジネスモデルを拡大していく上で、2020年に完全子会社化した(株)アークの持つ開発支援機能が重要となります。同社はコロナ禍による開発中止などの影響で一時的に業績が低迷しましたが、開発案件受注の復調や当事業本部との連携強化により業績は回復傾向にあります。今後は、スタートアップ企業など、新たな事業に挑戦するお客様のパートナーとして、開発から少量商業生産までのサービスをワンストップで提供することで成長軌道への回帰を目指していきます。

全体最適に向けた体制変革と戦略を支える非財務の強化

当事業本部は、既存事業として素材提供型のエラストマー重合製品と複合材料製品、そして新事業であるソリューション事業の3つの事業クラスターで構成されており、製品ごとの戦略を束ねたクラスター戦略を展開しています。このクラスター戦略では、製品軸に加えて地域軸での観点から、生産拠点の相互活用や市場情報の共有、営業力の強化を推進します。

こうした事業戦略を支える無形資産として、知的財産もこれまで以上に重要になってきています。特に製品開発に一定の時間を要するエラストマー重合製品などの事業にお

いては、競合他社の参入を防ぐための知的財産網の構築が不可欠です。また、海外での事業展開を加速していく上で現地側の開発機能も強化していく必要があり、そのための現地人材の採用を積極的に推進する必要があると考えています。製品間や事業クラスター間で共通する要素技術も多く、モビリティソリューション事業全体視点での技術人材マネジメントを進めていきます。

米国関税の影響や中国での新たな競合の台頭など事業環境は不透明さを増していますが、当事業本部にはフロントランナーとして自らマーケットを開拓し発展してきた歴史

があります。こうして積み上げた強みを活かし、常に競合他社の先に行くことで新たなニーズを獲得し、成長を続けていきます。

▶▶ P.73 タフマー®を支える幅広い特許網

素材を通して 社会課題解決に貢献する

素材提供型
ビジネス

エラストマー重合製品

複合材料製品

素材とサービスを融合させた ソリューションを提供する

ソリューション提供型
ビジネス

サービス提供

未来のモビリティ





ICTソリューション事業本部長メッセージ

代表取締役専務執行役員
ICTソリューション事業本部長

平原 彰男



ICT分野のスピード感に対応し、常に先端 を行く技術開発を推進する

2024年度コア営業利益は半導体関連材料の販売数量増加などもあり、対前年で増益となったものの、当初の予想を下回る結果となりました。当事業本部が注力している半

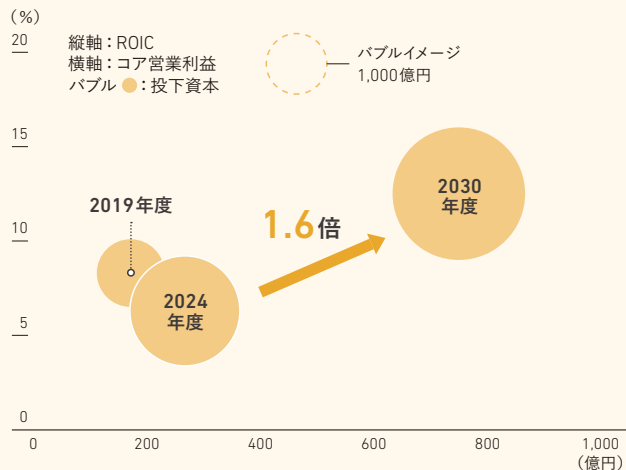
導体市場における需要は回復傾向にあるものの、サイクル変動が激しい分野でもあり、引き続き市場動向を注視しつつ、2030年に向けてさらに成長スピードを加速させていく必要があると認識しています。

2024年度の主な取り組みとしては、次世代EUV露光用CNTペリクルの量産体制に向けた生産設備への投資決定が挙げられます。通常、当社グループの製品は市場においてスペックインされた後、量産によって収益が見込める段階で大型の設備投資を行うのが一般的ですが、CNTペリクルではICT特有のスピード感で、開発段階(2026年上市予定)において大型投資の意思決定に踏み切りました。

事業環境については、競合企業による技術キャッチアップのスピードが非常に速く、競争が厳しさを増しつつある

という認識です。当事業本部では高い市場シェアを持つ製品も多く存在しており、現時点ではこうした主力製品について高シェアを維持していますが、競合他社が積極的に当該分野への参入を仕掛けている状況です。こうした環境の中、競争優位性を維持・強化していくためには、顧客ニーズへの迅速な対応による技術開発の深化を続けていくしかありません。技術開発の手を緩めた段階で競合にキャッチアップされ、シェアを奪われるという危機感のもと、常に先端を走り続けていくという意識が重要です。

当社グループはこれまで樹脂や自動車材料など、比較的長期的視点で市場を拡大していくビジネスに強みを持ってきました。こうした分野では、用途を一つずつ開拓し、特定地域での需要が拡大すれば新たにプラントを建設する、といった漸進的な成長戦略が有効であり、そうしたビジネスに長けた人材もグループ内には豊富です。一方で、当事業本部の製品は限られた用途に展開しており、その用途に特化したスピード感のある技術開発がカギとなっています。そのため、社内においてもそうした事業特性に対応した人材の育成も進めている一方で、外部からの専門性の高い人材の採用も積極的に進めています。



2024→2030年度 投下資本の方向性

投下資本 **1.6倍**

半導体・実装(イクロス、ペリクル、次世代材料)
コーティング・機能材などの重点事業へ集中投資

2019～2025年度主要な投資案件

アベル®能力増強、ペリクル事業買収、EUV・CNTペリクル量産機新設、イクロス台湾拠点能力増強、XDI・PUD能力増強、本州化学工業(株)共同TOB
新光電気工業(株)出資、クリエイティブインテグレーションラボ®設置

ICTソリューション事業本部長メッセージ

積極投資の手を緩めず、チャレンジングな目標達成へと事業拡大を加速する

2030年のコア営業利益の目標達成に向けては、CAGR18%を実現していく必要がありますが、現状の倍近い水準であり、極めてチャレンジングな目標です。これを達成するためには、まず、VISION 2030がスタートして以後の、イクロスの能力増強やEUVペリクルをはじめとした積極投資の成果をしっかりと刈り取ることが重要です。加えて新規事業の創出ですが、直近では新光電気工業(株)への出資が挙げられます。同社への出資を通じて三井化学の材料を同社のプロセスで評価してもらうことが可能になります。半導体材料のプロセス適合性評価能力を獲得す

ることで、次世代半導体パッケージ向け材料の開発を加速することが狙いです。また名古屋工場内に昨年竣工したクリエイティブインテグレーションラボ®(CIL)においてもプロセス評価、性能評価、信頼性試験設備などを集約し、顧客と一緒に試作・評価する場を設けることで、当社の材料が顧客のライン上でどう評価されるかを三井化学内で検証できるような体制を整えています。

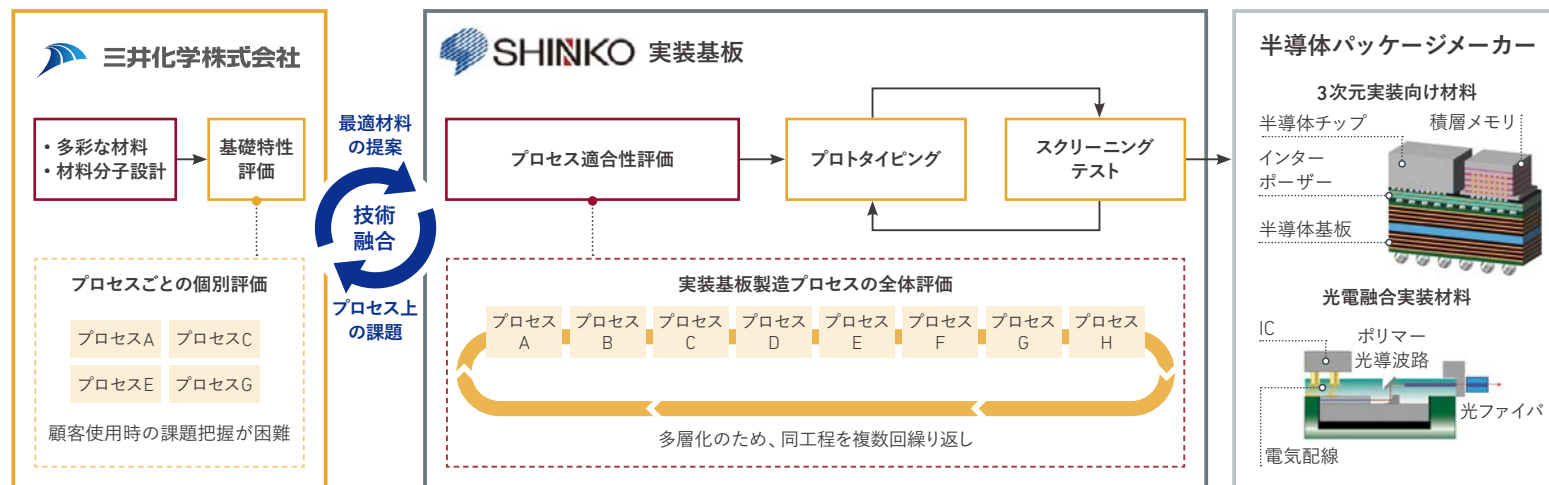
また、グローバルな事業拡大も進めており、コーティング・機能材においては先般テクニカルセンターを設立したインドに続きアフリカへの進出を検討中で、グローバルにおける成長機会も取り込んでいきます。その際には、地域ごとの特性や、求められる素材のレベルを踏まえ、段階的に製品を投入していくことで多様なローカルニーズに対応

していきます。例えば、欧州では環境対応型の環境包材の需要が高く、インドやアフリカとは全く異なるマーケットが広がっています。近年ではこうした環境対応への国際的な反応も一様ではありませんが、長期的にはこの潮流は変わらないと見ており、大きな事業機会の一つと捉えています。

次なる柱の育成と足元の課題解決により、2030年とその先へ

今後、新たな柱として期待している新製品としては、ARグラス向けの樹脂ウエハDiffraTMが挙げられます。従来の素材売りを脱却し、当社グループが持つ合成技術をベースに、最終製品を持つ顧客との直接のやり取りを通じてICT

新光電気工業(株)への出資の効果



CIL内クリーンルームを展望できるエリア

ICTソリューション事業本部長メッセージ

による付加価値を付けた加工品として、開発を行っている製品です。当初想定したよりも市場への浸透が伸び悩んでいるXRデバイスですが、現在も画期的なデバイスの開発が進んでおり、2027年頃からの本格的な市場展開に期待しています。

2024年度から当事業本部に移管された本州化学工業(株)ともマーケティングにおける情報共有などを通じてシナジー発揮を目指しており、今後の共同開発に向けたテーマ探索も進行中です。

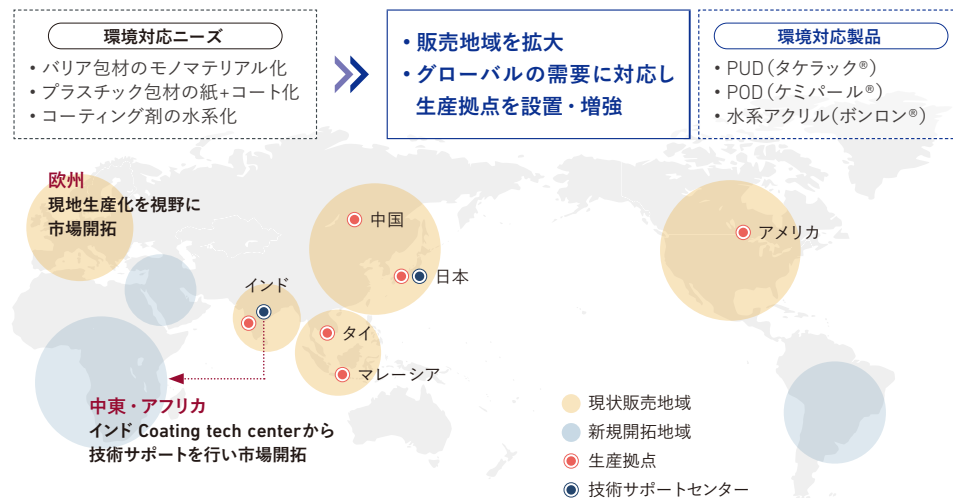
次にCNTペリクルですが、当社グループはEUV露光機分野を独占しているASML社とはライセンス契約を締結しており、また同時に国際半導体研究機関でCNTペリクルの研究でトップを走るimecとも戦略的パートナーシップを結

んでいることで、今後の開発において競合他社に対し大きな優位性を築いています。今後、研究開発が進み、ペリクルの透過率が上がることで、さらに最先端用途での使用拡大が期待され、市場の成長性は大きいと見ています。

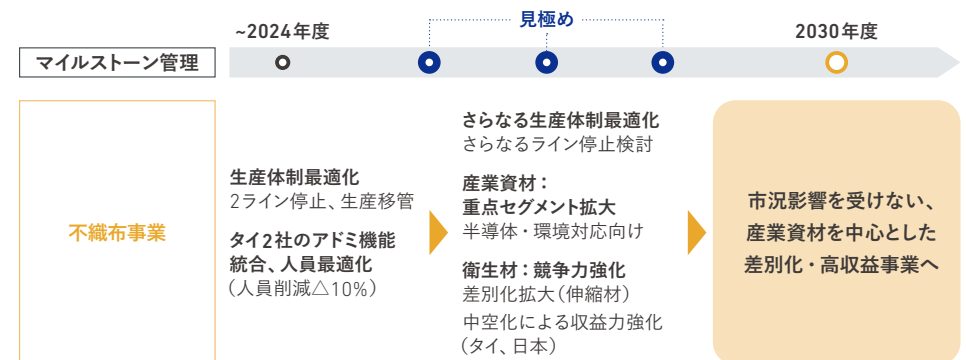
2030年のROIC目標については、現状の水準からはかなり高く設定しており、これを実現するためには確実な投資回収とともに不採算事業の再構築が必要不可欠です。ベストオーナー視点で関係会社の売却による資産圧縮などに取り組んできましたが、足元の課題としては、不織布事業の構造改革による収益改善が挙げられます。具体的には、プラントの停止などによる再構築と並行して、利益率の高い産業向け材料の割合を増やし、差別化製品に注力するなど、メリハリの効いた事業構造へとシフトしていく方針です。

このように、当事業本部にはすでにグローバルでシェアの高い製品に加え、今後の事業の柱となりうる新製品も多く存在しています。足元の課題を一つひとつ解決していくことで、2030年の目標達成と、さらにその先に向かって飛躍的に成長していけると考えています。

コーティング・機能材のグローバル展開



不織布事業の構造改革推進





ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

専務執行役員
ベーシック&グリーン・
マテリアルズ事業本部長

伊澤 一雅



厳しい事業環境の中、グリーン化に向けて軸をぶらさずに取り組む

2024年度の事業環境は、アジアにおいて過剰生産と市況低迷が続き、非常に厳しいものとなりました。当事業本部では、コストダウンおよび製品価格の見直しに努め成果が見られたものの、生産設備トラブルを起こしてしまい、結果として2024年度のコア営業利益は114億円の赤字となりました。厳しい1年ではありましたが、お客様との会話の中で、当社グループ製品にしかない機能や代替の難しい特性を確認できたり、逆に価格重視の領域を見定めることができたりするなど、今後の製品ポートフォリオを考える上で多くの収穫を得ることができました。

当事業本部ではVISION 2030のスタート以後、資本効率を向上させるための再構築と、高付加価値の誘導品に注力するダウンフロー強化に取り組んできました。加えてクラッカーについては、カーボンニュートラルやグリーン化の要請に応えること、内需に見合う生産体制を構築することを

目指し、当社グループが東西に保有するクラッカーそれぞれで他社との連携を進めています。東日本のクラッカーについては、2010年から出光興産(株)とLLPで共同運営を行っていますが、今後装置集約による生産最適化を進めていきます。また西日本においては、旭化成(株)、三菱ケミカル(株)と連携して、国内最先端のカーボンニュートラルクラッカー構築を主眼におきつつ生産最適化も含めた検討を進めています。パイプラインで製品のやり取りができる東日本と異なり多くの検討が必要ですが、3社の目指すところは一致しており検討は順調に進んでいます。

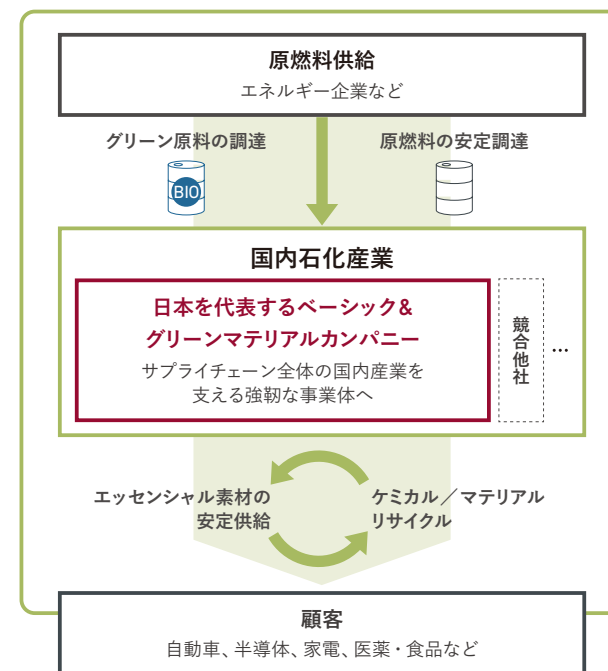
こうしたグリーン化の取り組みのみならず、バイオマス誘導品、ケミカルリサイクルやマテリアルリサイクルの開発も進展しており、成功や失敗も含め、当社グループは貴重な資産を蓄積している段階です。今後これらの資産を財務価値に変えていかなければなりません。社会全体の意識変化などもう少し時間を要するのかもしれませんが、グリーン化や脱炭素に向けた大きな潮流は今後も不変という認識のもと、引き続き軸をぶらさずに取り組んでいく方針です。

他社提携により、日本の産業を支える責任を担う事業体へ

競争力のある誘導品の選別においては、資本効率や環境価値といった側面に加え、当社グループにおける製品のバリューチェーン内での位置づけも考慮しています。加えて、

経済安全保障の観点も重要です。当事業本部の石油化学製品は、半導体や自動車、医薬といった、当社グループの成長領域も含む極めて広い産業に販売されており、国内の産業の根幹を支えるという役割があります。こうした認識は、当事業本部が今後目指していく、日本の産業を支えるベーシック&グリーンマテリアルカンパニーというビジョンに結びついています。

厳しさを増すグローバル市場の中で競争優位を維持しつつ、グリーン化やカーボンニュートラルの達成に向けた取



ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

り組みを推進していくためには、多くのリソースとさらなる技術力強化が必要です。2025年5月に発表した統合・再編に向けた分社化の検討は、こうした現状認識を踏まえたものであり、他社と経営資源を統合することでリソースの共有化や、技術およびオペレーションの高度化を図っていくことがその狙いです。

なお、分社化は従業員を含めたステークホルダーにとって大きなインパクトのある話ですが、これは当事業本部が、日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーという目指す姿を実現するためのポジティブな判断であるという点は改めて強調しておきたいと思います。従業員にとっても、大きなチャレンジの機会として、前向きな挑戦と捉えていただきたいと私は考えています。

グリーン化をリードし、国内石化産業を新しいステージへ

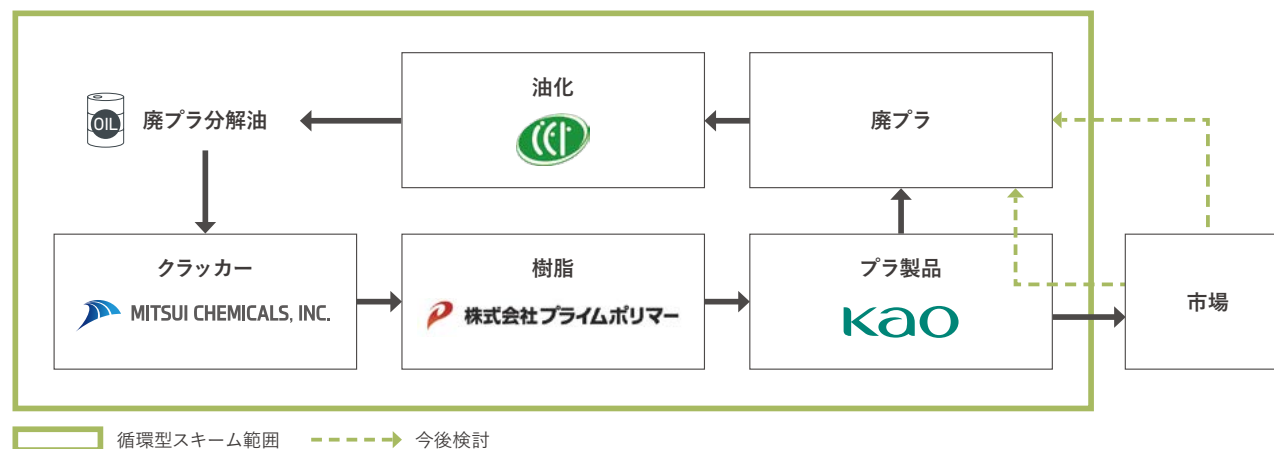
グリーン化に向けた大きな取り組みの一つであるバイオマス製品については、海外も含め、当初よりも多くのお客様に拡大しつつあります。価格競争力の面など、今後解決していかなければならない課題はありますが、当社グループがファーストムーバーとして早期から取り組み始めたことによる蓄積や、グリーンケミカル事業推進室によるマーケティング活動が効果を発揮しています。社会における認知の拡大も進みつつあり、いずれ将来的には飛躍的に採

用が広がるタイミングが来ると考えています。

また、同時に注力しているマテリアルリサイクルおよびケミカルリサイクルにおいても、花王(株)をはじめとした他社との協業や技術開発を進めています。重要な点は、こうした取り組みも個々の企業が独自に進めるよりも、石油化学における再編と同様なのですが、他社と広く連携し、技術やリソースを共有しながら進めることで、社会の変革にもつながっていくという点です。何よりも日本は世界でもトップクラスにリサイクルに対する意識の高い国ですから、グリーン化やカーボンニュートラルという課題に関していえば、今後グローバルにおいてもファーストムーバーになっていくのではないかと私は考えています。

石油化学業界にとっては厳しい事業環境は続きますが、当事業本部は、これまで取り組んできた再構築の効果が着実に表れており、また高機能品、触媒、グリーン化といった技術の蓄積もありますので、今こそ次のステップへ力強く踏み出していきます。他社との提携により経営資源を統合し、日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーをつくる。その実現によって、日本のカーボンニュートラルの達成や、お客様である国内産業のさらなる高度化にしっかり貢献していきたい。これが、当事業本部の強い志であり方針です。

花王とのケミカルリサイクルによる循環型スキームのイメージ図



ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長メッセージ

— 再編進捗：日本を代表するベーシック&グリーンマテリアルカンパニーへ —

自助努力でできる再構築に目途

当社グループは、2013年度以降、再構築およびダウンフロー強化を着実に推進してきました。現在、ナフサクラッカーのダウンサイジング、フェノールやポリオレフィンをはじめとした誘導品の再構築・高機能化などに取り組んでいます。クラッカーにおいては、東日本(千葉)は、2027年度に出光興産(株)とのLLPのクラッカー1基化の検討を行っています。1基に集約されることで稼働率が向上し、相当なコスト改善効果があると見込んでいます。また西日本(大阪)は、旭化成(株)、三菱ケミカル(株)との3社

連携による最適生産体制検討を行っています。フェノールにおいては、2025年度に海外事業の株式譲渡によるライトアセットおよび市原のフェノール停止を決定するとともに、他社連携による安定供給体制の検討を行っています。これらの取り組みにより、ボラティリティの低減と資本効率性の向上が期待されます。

このように、自助努力でできる再構築、その結果として自走可能なキャッシュ・フローの確保に目途が立ったことから、今後はさらなる競争力強化に向けた施策を進めていきます。

さらなるポートフォリオ変革に向けた分社化の検討

VISION 2030の基本戦略における事業ポートフォリオ変革加速のため、成長領域とベーシック&グリーン・マテリアルズ(以下、B&GM)各々で、他社提携を含む戦略推進を進めています。それぞれの時間軸は異なっているため、戦略が異なるB&GMを分社化して再編を進める方針を決めました。分社化により、意思決定スピードが異なる成長領域とB&GMが各々のガバナンス体制で戦略を遂行することが可能となります。

B&GMは再構築・高機能化・グリーン化により、日本の産業を支える強靱なグリーンケミカル事業を目指して取り組んでいます。国際競争力を持った強靱なグリーンケミカル事業として自立的に運営していくには、同じ事業・方向性を有する他社と提携を推進し、さらには経営資源を統合することにより、人財・技術・競争力・事業基盤などの面で、ともに強靱な事業体を実現していく必要があると判断しています。

2027年近傍にはB&GMを分社化し、統合・再編の核となる事業体を設立する予定です。石油化学事業に特化した経営と迅速な意思決定、自社キャッシュ・フローによるグリーン化投資などを実行し、統合・再編のスムーズな推進につなげ、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を目指します。

再構築・ダウンフロー強化の進捗

	2013～2022年度	2023年度～	目指す姿
PH	AC法IPA 稼働、本州化学TOB 千葉BPA/PH 停止 MPS株式譲渡	AC法IPA増強、本州化学レンズ材料展開(PHチェーン強化) 2025年下期 SSMC株式譲渡 2025年下期 市原PH 停止(前倒し) 他社連携による安定供給体制	資本効率の高い PHチェーンの形成
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	2023年 岩国PTA 停止 2024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 鹿島TDI 停止 大牟田MDI 停止 MCNS 解散	2023年 PPG LLP 設立 2024年 高機能MDI稼働(垂直立上げ) 一次期デボトル増強検討へ 2025年 大牟田TDI ダウンサイジング	高機能MDIを核とした 高収益ポリウレタン事業
PP・PE	高機能PE 設置 PP触媒 稼働 千葉PE2系列 停止 千葉PP1系列 停止	2025年 高機能PP 稼働 2023年 千葉PP1系列 停止 2026年 千葉PP1系列 停止 他社連携による最適化検討	資本効率の高い高機能の ポリオレフィン事業
クラッカー	千葉LLP 設立 京葉エチレン 離脱	東 2027年 千葉LLPのクラッカー 1基化検討 西 3社クラッカー最適生産体制検討	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

人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

VISION 2030達成に向け、事業ポートフォリオ変革に連動した人材戦略を着実に実行

VISION 2030のスタートから4年間、当社グループは経営計画と連動した人材戦略を策定・実行し、人的資本経営を推進してきました。グローバルスペシャリティカンパニーの実現に向けて、今まさに事業ポートフォリオの変革、ソリューション型ビジネスモデルの構築が進行しており、それらの実現を支える人事施策についても、環境変化に応じて随時アップデートを行いながら取り組みを進めています。

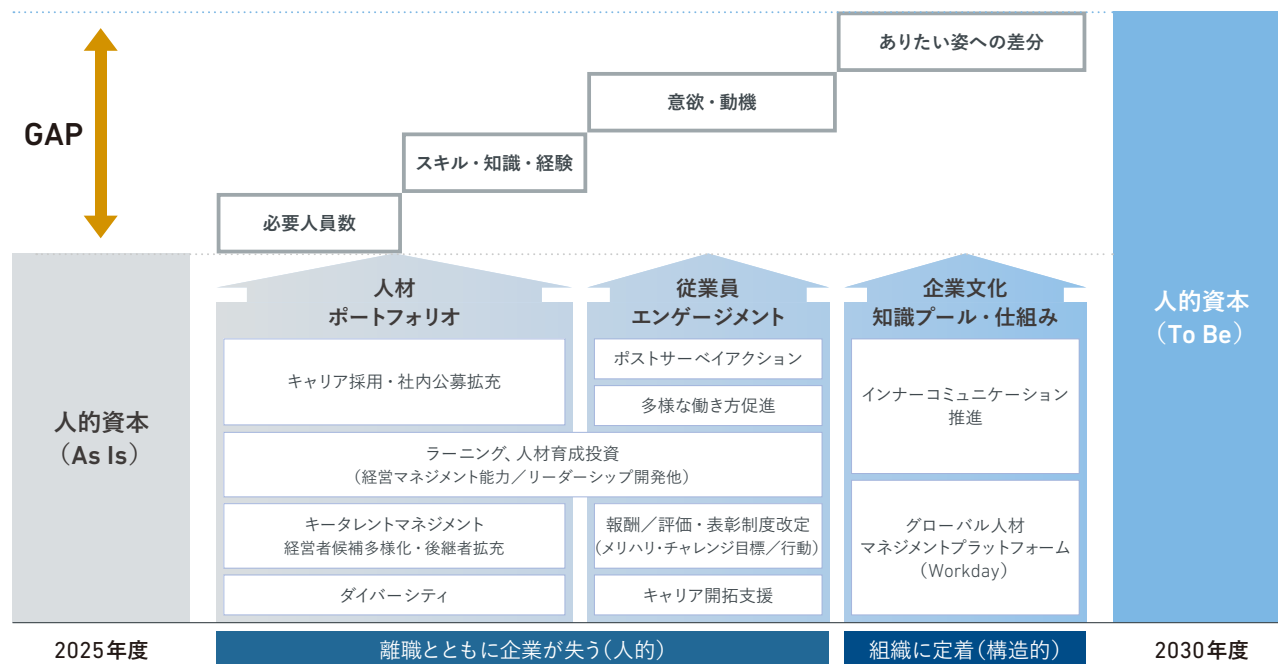
人材戦略の策定においては、人的資本に関するAs Is To Beのギャップを定量・定性的に把握した上で、優先課題を特定し、導き出された施策を実行しています。このギャップについては、人材が有する知識や技能、経験、能力といった、離職とともに企業が失う「人材ポートフォリオ」の量的・質的側面、「従業員エンゲージメント」に代表されるアウトプット・アウトカムに影響を与える意欲・動機的側面、また、「企業文化」を中心とした組織の規範やシステムといった構造的側面の3項目に分類し、各々のギャップを埋めるべく各種施策を展開しています。

人材ポートフォリオ構築に向けた取り組み

推進体制

当社グループでは、人材マネジメントの最高責任者であるCHROのもと、中長期視点での経営計画と人材戦略の連動性強化や、事業ポートフォリオ変革に向けた人的資本の投資・再配分を、よりタイムリーかつグループ・グローバ

人材戦略策定上の主要観点とVISION 2030期間中の代表的な取り組み



※ MERITUMガイドライン(2002)を参照し当社作成

ルレベルにおいて大胆に実行できる体制を整えています。

本社機能としては、HRマネジメントチーム*1およびHRBP*2を設置し、各事業/機能本部における経営戦略の進捗をタイムリーに把握・共有しています。その情報をもとに、毎年の人材戦略を見直し、実効性の高い人事施

策の展開を推進しています。

また、日本(本社)に加え、欧州、米州、アジアの地域統括会社の人事責任者を組み込んだグローバルCoC*3体制を構築し、①タレントマネジメント、②組織・人材開発、③グローバル報酬・ベネフィット、④グローバルプラット

人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

フォーム&アナリティクス、⑤グローバル採用・ブランディングの5つの機能を軸に、グループ・グローバルな人材戦略・人事施策の立案と展開を進めています。

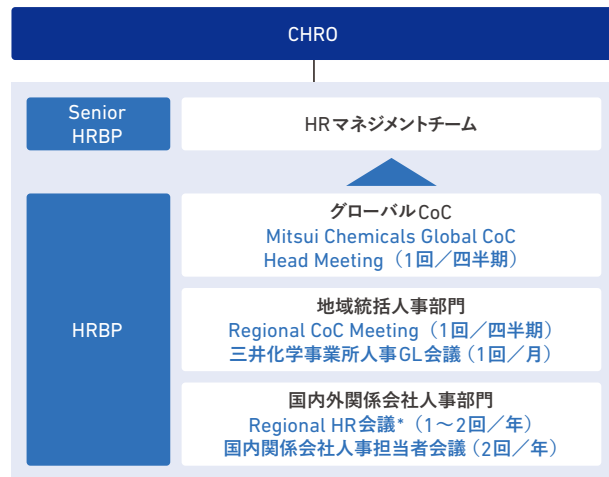
これらの体制のもと、各地域統括人事部門、国内外関係会社の経営幹部および人事部門、HRBPが連携し、各種人事施策を共有・実行しています。さらに、各地域統括人事部門は、国内外関係会社の人事責任者と定期的に施策の進捗状況を共有・議論しています。

*1 人事部・グローバル人材担当役付執行役員、部長、グループリーダー級で構成する人事部門の方針・施策策定機関。

*2 Human Resources Business Partner (HRビジネスパートナー)。各本部・コーポレート長のパートナーとして、各種事業・機能戦略と連動した人材戦略・人事施策の立案・実行を行う。日常的に自身が担当する本部・部門において施策を推進するHRBPと、複数の本部・部門をカバーしつつHRBPに対して適時助言、サポートを行い、本部・部門間・HRBP間での連携も図るSenior HRBPとで構成される。

*3 Center of Competence (コンピテンスセンター)。グループ全体を統括する人事専門機能。

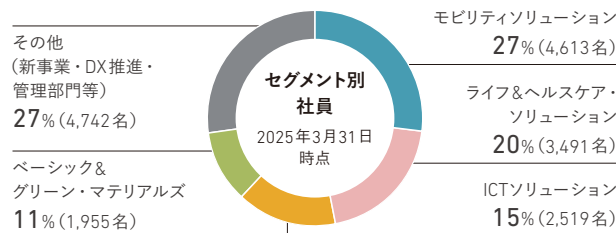
人材マネジメント体制



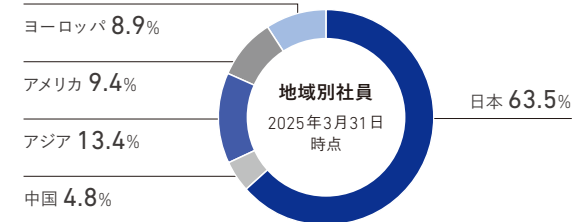
* 米・欧・中・アジア太平洋地域ごとに、地域の各社人事担当を招集し、定期情報交換および地域独自人事施策の展開を推進。開催頻度は地域による。

三井化学グループの人材ポートフォリオ

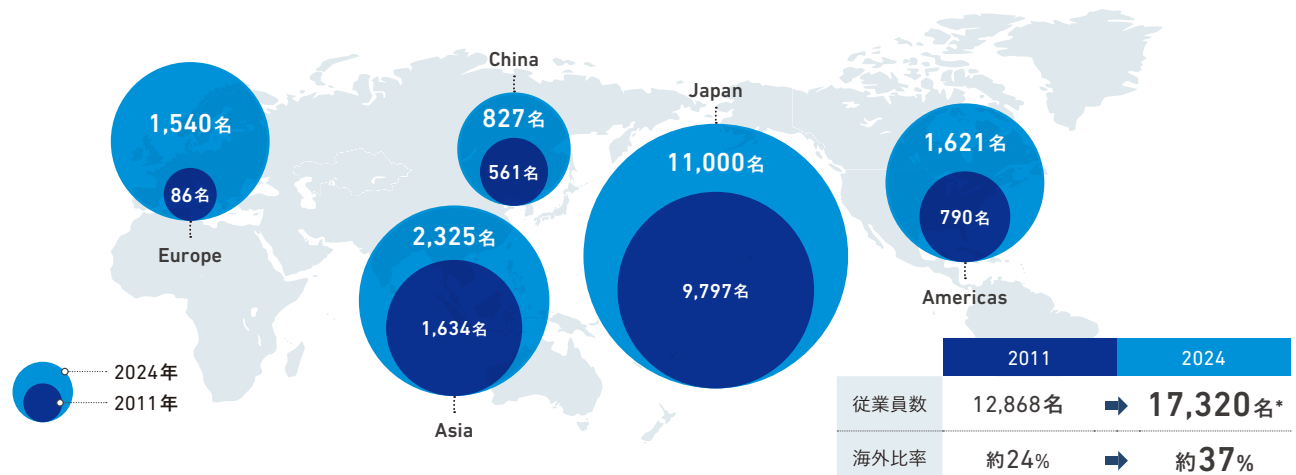
VISION 2030基本戦略の主要命題である、事業ポートフォリオ変革の追求、ソリューション型ビジネスモデルの構築には、それらを遂行できる専門性と実行力を備えた人材の獲得と育成が不可欠です。当社グループでは、長期経営計画と連動した人材戦略のもと、グループ・グローバルでの事業ポートフォリオ変革やグローバル展開を人



材マネジメントの側面から着実にリードしてきました。成長領域でのM&Aなども通じて、人材ポートフォリオの多様化、グローバル化が大きく進展しています。その結果、2025年3月31日時点では連結対象会社数は156社、連結従業員数は17,320名 (嘱託社員を除く) に達し、海外在籍人員の比率も約37%まで拡大しています。



関係会社数 156社 合計 17,320名 2025年3月31日現在、嘱託社員除く



	2011	2024
従業員数	12,868名	➡ 17,320名*
海外比率	約24%	➡ 約37%

* 全体従業員数にはその他地域7名を含む

人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

■ 人材の獲得

当社グループでは、事業ポートフォリオ変革を推進する多様なバックグラウンドを持つ人材の獲得に向け、キャリア採用の強化を進めてきました。2016年度からはVISION 2025と連動する形でキャリア採用の拡充を図り、VISION 2030がスタートした2021年度以降は、事業ポートフォリオ変革に資する人材の採用に一層注力しています。直近3年間(2022-2024年度)のキャリア採用者426名のうち、299名(約70%)は、化学以外の業界から採用しており、従来当社グループにはなかった知見や経験を取り入れることで、人材面から事業ポートフォリオ変革を加速させています。また、採用手法の多様化にも取り組んでおり、2022年度より社員がリクルーターとなって知人を紹介するリファラル採用制度を導入し、過去3年間のキャリア採用に占めるリファラル比率は12%となっています。キャリア採用者からの紹介も多く、従来の事業領域を超えた専門性を有する人材の獲得に向けた採用チャネルの拡充と対象層の多様化にも効果を発揮しています。

■ 人材の育成

人材ポートフォリオの構築にあたってはグループ・グローバルにおける内部人材の育成も重要です。当社グループでは2012年度より世界各拠点に在籍する次世代経営者候補を対象に、「グローバルリーダーシップ研修」を実施しています。本研修は、グローバルCoCによって運営される、約8か月間にわたる当社グループ独自のプログラムであり、内外環境の変化に応じて継続的にアップデートされています。

2024年度からは不確実性が高まる世界において、広範な領域でリーダーシップを発揮できる人材の育成を目的に、リーダーシップや組織開発に必要なスキルセットおよびマインドセットの構築に重点を置いた内容へと進化させています。



グローバルリーダーシップ研修の様子

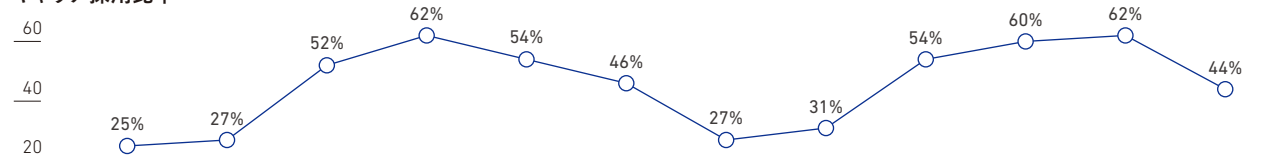
■ 人材の活用

獲得・育成した人材をグループ・グローバルの視点で適所適材に活用していくことも推進しています。当社グループ従業員の約70%は国内外の関係会社に勤務しており、三井化学本体外に在籍する優秀な人材を可視化・発掘し、積極的に登用するべく取り組んでいます。その一例として、2025年4月には、海外関係会社で採用された外国籍社員

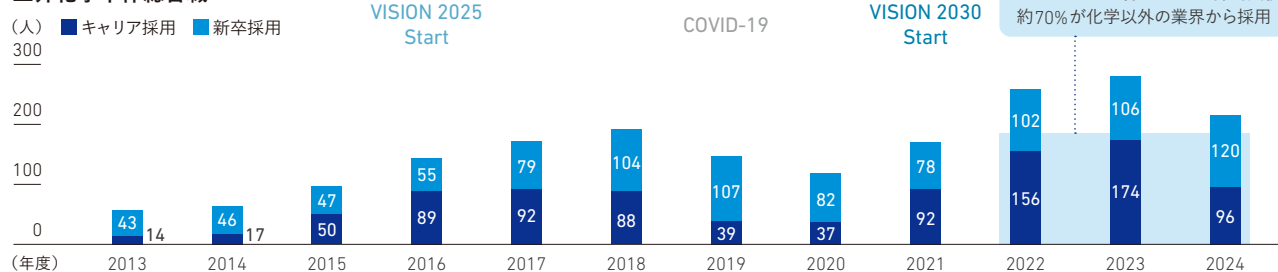
をライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部の副本部長に登用しました。世界最大のヘルスケア市場である北米に常駐させることで、事業ポートフォリオ変革およびグローバル展開を加速させる体制を強化しています。また、世界中に散らばる人材情報の把握のため、グループ統合型人材プラットフォーム「Workday」を導入しています。これにより、当社グループ全体の人事オペレーションが統合され、人材情報の一元管理と可視化が実現しました。2025年度からは、グループ・グローバルで各社の重要ポジションに対するサクセッションプランの策定を開始し、ローカル人材の可視化と戦略的な育成・登用計画への反映を進めていきます。

さらには、獲得・育成した高度な専門性を有する人材が長期的に活躍できる環境の整備にも取り組んでいます。2025年度からは「データサイエンティスト・スペシャリス

キャリア採用比率



三井化学本体総合職



人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

ト制度」の運用を開始しました。本制度は、データサイエンス分野における専門性の高い人材に対して、明確なキャリアパスと処遇体系を提供するものです。これにより、専門性が正当に評価され、技術力のさらなる向上とプロジェクトへの貢献意欲の醸成を図っています。当社グループでは、2021年度よりVISION 2030に基づき、全社員のデジタルリテラシー向上と専門人材の育成を柱としたDX人材育成体系を構築し、レベル0～3の4段階でスキルレベルを定義し、各レベルに応じた育成プランを展開しています。本制度では、レベル2以上のDX人材が実務経験を積むことで、データサイエンティスト・スペシャリストとして認定され、専門性に応じた処遇が適用されます。今後は、社内育成に加え、社外から採用したデータサイエンティスト人材についても積極的に本制度の対象とし、専門性を軸としたキャリア形成支援と人材の定着をさらに強化していく方針です。

今後も当社グループは、人材の獲得・活用においても、創業以来困難な社会課題解決に挑んできた「チャレンジ精神」と、多くの会社・事業の合併・統合を経て育んだ「多様性を包摂する企業文化」を根幹に据えた施策を進め、従業員一人ひとりの主体的な行動を促し、VISION 2030達成の原動力となる人材ポートフォリオの実現を目指していきます。

■ キータレントマネジメント

経営者として必要な資質を明確にし、将来の経営者となり得るリーダー候補の早期選抜と戦略的育成を目的に

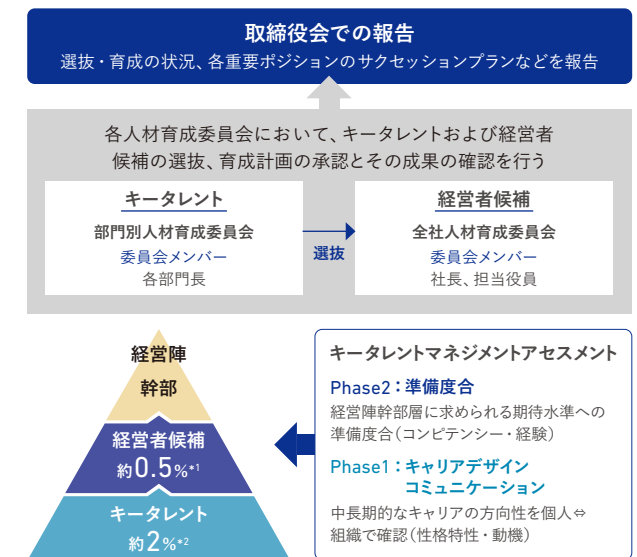
2016年度からグループ・グローバル共通の仕組みとして「キータレントマネジメント」を導入・運用しています。リーダー候補一人ひとりの「キャリア」「個人の興味・志向性」「育成計画」を議論する文化を組織内に根付かせた、当社グループの人材マネジメントの中核を担う取り組みです。

2024年度には新たな取り組みとして、経営幹部への登用に向け、各経営幹部ポジションに求められる職務遂行上の具体的な成果を定義した「キータレントマネジメントコード」を制定しました。本コードでは、M&Aや新事業創出、グループ・グローバル視点での戦略立案など、経営幹部に求められる5つの成果を定義しています。内外環境の変化が激しさを増す中、事業ポートフォリオ変革やソリューション型ビジネスモデルの構築を実現に導く経営幹部には、より多様かつ高度な役割と専門性が求められています。リーダー候補の育成にあたっては、本コードに基づき、各職務に求められる項目ごとに必要なアサインメントを優先的に課し、目指す職務の方向性に応じた育成の加速を図っています。

また、キータレントマネジメントのプロセスでは、各戦略を遂行する上で重要と考えられる「戦略重要ポジション」を抽出・認定し、当該ポジションの後継者計画を策定しています。後継者候補の充足状況は「後継者候補準備率」として数値化し、非財務KPIとして設定しています。後継者計画の品質および実効性については、定性的・定量的に経年評価を行っています。2024年度の「後継者候補準備率」は235%と、前年度比で15ポイント上昇し、1ポジションに2名以上が後継者候補として準備されている水準(200%以上)を維持しています。

こうしたキータレントマネジメントの取り組み状況については、取締役会に毎年度報告する仕組みとしており、その場での指摘も踏まえ、施策の実効性の向上に努めています。

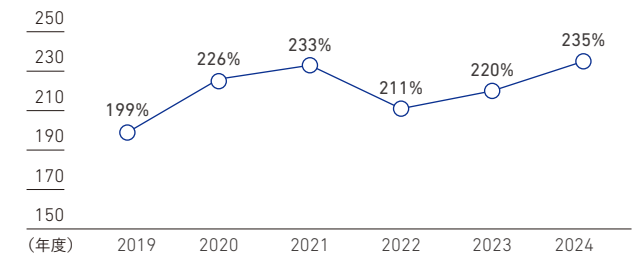
キータレントマネジメントプロセス



*1 グループ社員のうち、将来の三井化学本体本部長候補率

*2 グループ社員のうち、将来の三井化学本体部レベル長候補率

戦略重要ポジション後継者候補準備率



人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

エンゲージメント向上に向けた取り組み

■ エンゲージメントスコアの定義

VISION 2030の達成には、従業員一人ひとりが自ら考え行動し、これまでにない困難な課題にチャレンジしていくことが求められます。そのため、当社グループでは従業員のエンゲージメント向上を人材戦略上の重要課題と位置づけ、2018年度よりグループ全従業員を対象としたエンゲージメント調査を実施しています。

当社グループでは、エンゲージメント関連行動(語る・留まる・努力する)に関する6つの設問に基づき、エンゲージメントスコアを測定しています。6点満点中、平均4.5点以上を回答した従業員を貢献意欲の高い「エンゲージされている社員」と定義し、その割合をエンゲージメントスコアとして算出しています。

当社グループの企業理念やビジョンに強く共鳴し、自律的に行動する“Highly Engaged”な従業員の存在は、今後の変革を推進していく上で不可欠です。この考えのもと、2030年度には日系グローバル企業の最上位レベルに相当するエンゲージメントスコア50%の達成を目標に掲げ、毎年、調査結果から明らかになった課題に対しては、「ポストサーベイアクション」として全社および各組織単位で具体的な改善策を実行しています。

さらに、2023年度以降はこのエンゲージメントスコアを役員の業績評価指標(賞与フォーミュラにおける非財務指標)として組み込み、経営陣のコミットメントと連動した取り組みを推進しています。

■ 2024年度調査 改善領域

部下管理	前回39pt⇒ 42pt
総報酬と認知	前回23pt⇒ 25pt

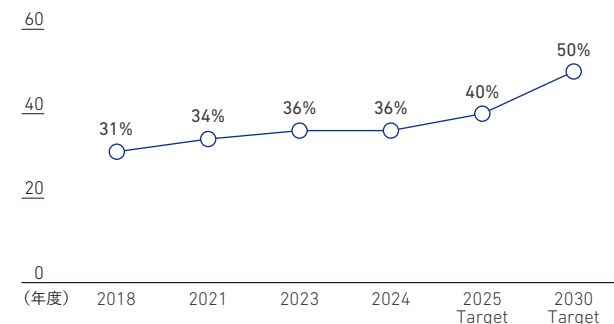
あらゆる戦略、施策を実行するのは従業員一人ひとりであり、“Highly Engaged”な従業員を増やしていくためには、各職場におけるマネジメントと人材育成の質の向上が極めて重要です。「部下管理」「総報酬と認知」の項目は、上司による部下マネジメントの質やフィードバック、業績評価に対する納得感を反映する指標と捉えており、当社グループではこの領域の改善に向け、継続的な取り組みを行ってきました。例えば、2011年度に導入した「リーダーシップディベロップメントプログラム」は、これまでに累計1,000名以上が受講し、マネージャー層のリーダーシップスキルの強化に貢献しています。さらに、2022年度からはパフォーマンスマネジメント研修を導入し、2023年度からは業績評価における上司コメントの全文開示を開始するなど、上司から部下へのフィードバックの質と透明性の向上に注力しています。こうした取り組みを通じて、社員が困難な課題に果敢に挑戦し、適切なフィードバックと評価によって成長することで、その成長が組織全体の成果につながり、VISION 2030の実現へと結びつく好循環のサイクルの確立を目指しています。

■ 今後の課題

ソリューション型ビジネスモデルの構築にはこれまでに以上に部門を超えた協働が必要となり、ポートフォリオ変

革を実行していく過程ではグループ・グローバルで最適な人材配置を行っていく必要があります。そのため、当社グループでは、「チームワーク」「人材活用と配置」を企業価値向上におけるエンゲージメント上の今後の課題と認識しています。上述の通り、人材ポートフォリオの構築に向けて様々な施策に取り組んできていることや、エンゲージメント調査結果を受けての継続的な改善アクションも実施しており、いずれの項目も前年度のサーベイスコアから+1ptの改善という一定の成果は確認されていますが、さらなる改善に向けたアクションが必要と考えています。例えば、2024年度には、新たにオープンした共創空間「Creation Palette YAE®」の活用を通じて社内コミュニケーションの強化を図っており、上司・部下間の対話に加えて、部門横断的な「斜めのコミュニケーション」の活性化に取り組んでいます。今後はWorkdayを活用し、グループ・グローバルベースでの人材育成、国・会社を

エンゲージメントスコア推移と目標値



人材戦略による事業ポートフォリオ・企業文化変革

跨いだ異動を加速させる基盤の整備も進めていきます。こうした取り組みを通じて、従業員が協働して変革にチャレンジしやすい企業風土の醸成を進め、エンゲージメントの向上を図っていきます。

ポートフォリオ変革を推進する多様な人材

「いのちと健康に貢献できるコア事業の確立を目指して －検査・診断ソリューション(医療事業推進室)」

事業ポートフォリオ変革の実現に向けた人材ポートフォリオ構築の一例として、ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部医療事業推進室で検査・診断ソリューションの事業開発に取り組むメンバーをご紹介します。検査・診断、オーラルケア、整形外科を取り扱うメディカル領域では、積極的な資源投入に加え、M&Aや社外との提携を通じて新規参入領域の事業基盤の獲得を進めています。2025年度には、株式会社DNAチップ研究所を株式公開買付を経て完全子会社化し、検査・診断ソリューション事業の基盤構築を本格化させています。本プロジェクトには、キャリア採用によって獲得した高度な専門性を持つ人材と、専門分野は異なるものの自ら手を挙げて社内異動してきた意欲ある人材が参画しており、チームとして事業ポートフォリオ変革を最前線で推進しています。キャリア採用者の専門的な知見と、当社グループが培ってきた技術・ノウハウが融合することで、新たな価値の創出につながっていきます。

VOICE

メンバーの声

※ 所属、役職は2025年5月時点



医療事業推進室 副室長
橋本 宜明さん

外資系コンサルティング会社および外資系化学会社にてヘルスケア事業の国内事業責任者を歴任した後、三井化学に入社しました。VISION 2030で掲げている事業ポートフォリオ変革やヘルスケア事業の強化に共感し、これまでの経験を活かして新たな事業を立ち上げたいと考えたのが入社のかっけです。「化学のチカラで医療技術を革新し、人々のいのちと健康に貢献する」ことをミッションに掲げ、チーム一丸となって事業基盤の確立と拡大に取り組んでいます。2025年7月からはDNAチップ研究所の代表取締役社長を拝命し、検査・診断ソリューション事業の早期拡大に向けて邁進しています。

前職ではアカデミアにて、がん創薬の研究や大学院生の指導に従事していました。創薬や診断技術のシーズ創出に取り組む中で、より社会実装に近い臨床応用や新事業開発のフェーズに関わりたいと考え、遺伝子診断領域への参入を進める三井化学への入社を決意しました。現在、これまで培ってきた専門性を活かし、検査・診断領域における技術シーズの探索と新事業の創出およびDNAチップ研究所との協業に取り組んでいます。



医療事業推進室
検査診断事業開発G
GD戦略開発チームリーダー

井上 純さん



医療事業推進室
検査診断事業開発G
GD戦略開発チーム

加賀 綾香さん

大学院修了後、博士研究員として国内外の研究機関にて細菌感染症の研究に従事した後、事業会社にてペットの遺伝子検査に関する研究開発および検査ラボの運営に携わってきました。アカデミアと事業会社の双方で培った経験を活かし、新たな事業開発にチャレンジしたいと考えていたところ、三井化学が遺伝子診断の新規事業立ち上げに向けた人材を募集していることを知り、「これだ!」と感じて入社を決めました。入社後は、新規検査診断アイテムの探索やDNAチップ研究所との協業を担当しています。

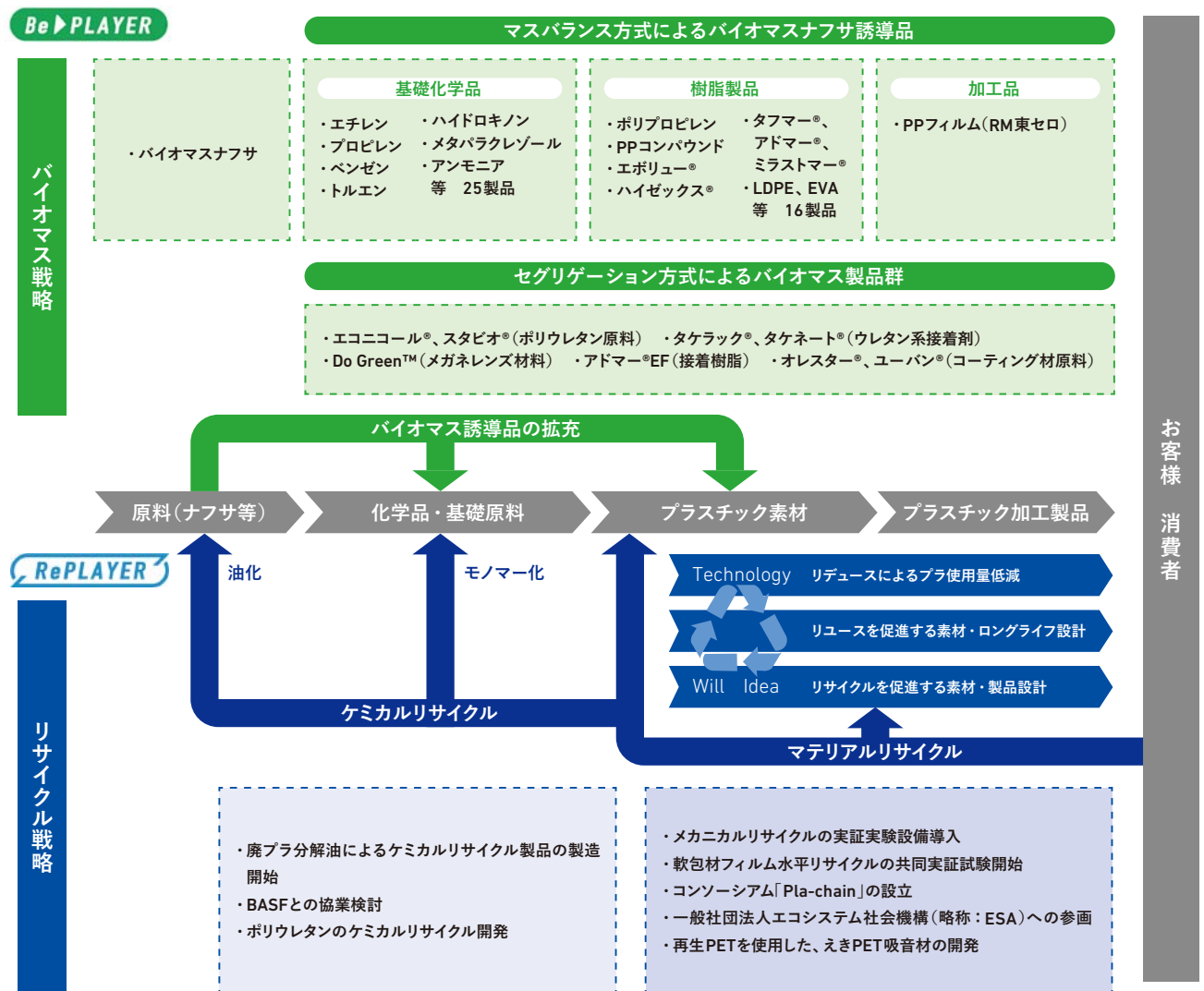
サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動は、地球環境に大きな負荷をかけています。当社グループは素材メーカーとして、理念である「材料・物質の革新と創出」を通して、豊かで快適な暮らしを100年以上にわたり支えてきました。そしてこれからも、環境と社会の持続可能性を高める「サーキュラーエコノミー」への対応強化を通じて社会課題解決に貢献します。

このような考えのもと、VISION 2030の基本戦略では全事業を対象としたサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築を掲げ、当社グループの主要製品であるプラスチックについてサプライチェーン全体を視野に入れ、バイオマス戦略、リサイクル戦略に注力しています。

バイオマス戦略

当社グループは、バイオマス原料への転換は新たな化石資源の使用を抑制すると同時に資源循環を促進することから気候変動の緩和策となると考え、バイオマスプラスチック製品群の拡充を図っています。2021年度より、廃食油などから製造されたバイオマスナフサをナフサクラッカーの原料として投入することで、そこから派生する様々な化学品・プラスチックをバイオマス化しています。提供可能なバイオマスナフサ誘導品のラインナップ拡充のため、各製品におけるISCC PLUS認証の取得を進め、2025年9月現在、ナフサから製造される製品およびその下流製品を含め、約40製品が認定されています。



サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

リサイクル戦略

資源の枯渇や、プラスチックごみ問題などの廃棄物管理に関する社会課題が深刻化する中、当社グループは、廃プラスチックなどを資源と捉え、有効活用していく取り組みを進めています。リサイクルによる資源循環の促進は、化石原料・燃料の削減といった資源の有効活用だけでなく、廃プラスチックの再資源化による廃棄物の削減や、バリューチェーン全体を通じたGHG排出量の削減にも貢献できると考えています。

具体的には、廃プラスチックなどの廃棄物を原料として捉え、製品原料として再利用する「マテリアルリサイクル」や、廃プラスチックなどの使用済み資源を化学的・熱的に処理・分解して原料やモノマーに戻し、再度プラスチックや化学品としてリサイクルする「ケミカルリサイクル」による製品を供給しています。これに加えて、リサイクルを促進させる包装材料の「モノマテリアル化」や、プラスチックリサイクルのトレーサビリティを実現するデジタル基盤「資源循環プラットフォーム」の提供など、新素材、リサイクルシステム、バリューチェーンの開発を通じて、循環経済の輪を大きく、太くしていきます。

 バイオマス戦略・リサイクル戦略の取り組み事例はサステナビリティサイトをご参照ください。

なお、具体的な事例としては、軟包材フィルムを水平リサイクルしたパウチの開発、メガネレンズ材料MR™のケミカルリサイクル技術の実用化への取り組み、廃プラスチック分解油の精製技術開発（NEDO実用化開発プログラム採択）などをご紹介します。

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/recycle/index.htm

リジェネラティブなライフスタイルを実現するBePLAYER®、RePLAYER®

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー社会の実現には大きな社会変革が必要です。当社グループは素材メーカーとして、人々のライフスタイルを根幹から変える可能性を持ち、広く社会にソリューションを提供していく責任があります。そのため、積極的な発信を続け、総合的なソリューション企業として認知されることが重要です。そこで、バイオマスでカーボンニュートラルに貢献する「BePLAYER®」と、リサイクルでサーキュラーエコノミーに貢献する「RePLAYER®」の2つのブランドを立ち上げました。これらのブランドを通じて、複合的かつ複雑な社会課題を解決し、サステナブル

ルを超えたリジェネラティブ(再生的)なライフスタイルを提供することを目指します。



コミュニケーション強化でお客様とともにリジェネラティブな社会の実現を

環境への取り組みを進めたいお客様に向けて、最新情報や当社グループの取り組み、その背景などをセミナーやホワイトペーパー、メールマガジンなどを通じて積極的にコミュニケーションを行っています。それにより、数多くのお問い合わせと具体的なテーマの開発につながっています。サステナビリティ情報の開示義務化への対応が求められる中、具体的な活動によるバリューチェーン全体でのCO₂削減、Scope3削減への取り組みは重要性を増してきています。その際にScope3 カテゴリー1*の具体的な削減策とな

る素材の低カーボンフットプリント化は重要な役割を担います。当社グループでは、炭素の由来を見直し「素材の素材から変えていく」ことで、社会のバイオマス度向上、リサイクル率向上に向けた貢献と、バリューチェーン全体でのCO₂削減に向けた具体的なソリューションの提案を進めています。

* 原材料など、自社が購入した製品・サービスの製造過程で発生するGHG排出量

 三井化学のバイオマス&リサイクルソリューション
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/beplayer-replayer/index.htm>

キードライバー

三井化学グループは、競争優位性としての3つのキードライバー「世界有数の高度な技術・開発力」「市場をリードする製品力」「グローバル展開力」を最大限に活用し、持続的成長を実現して持続可能な未来社会に貢献していきます。

A large, light blue, stylized number '3' is positioned on the left side of the page. It is illuminated from below by a spotlight effect, creating a bright blue cone of light that extends towards the bottom center of the page.

- 51 CTOメッセージ
- 56 世界有数の高度な技術・開発力
- 59 市場をリードする製品力
- 64 グローバル展開力
- 66 キードライバー・ケーススタディ
 - － 農業化学品
 - － ビジョンケア関連製品
 - － タフマー®
 - － PPコンパウンド事業
 - － イクロステープ™
 - － ペリクル
- 73 キードライバー・事業と連動した知的財産の取り組み

CTOメッセージ



成果と利益にこだわった技術経営へ

常務執行役員 CTO

表 利彦

多様な経験を力に挑む、 技術経営の視座とCTOの役割

私のキャリアの出発点は、日東電気工業(株)(現：日東電工(株))での研究職でした。しかし入社して数年後、自らの実力に限界を感じ、一度大学の博士課程に戻りました。アカデミアでは、目的に最短でアプローチする方法を習得したことが最も大きな経験になりました。その他、改めてアカデミアと産業界の違い、それぞれの価値観やアウトプットの質の違いを体感したことが、その後の私の強みとなっていると思います。

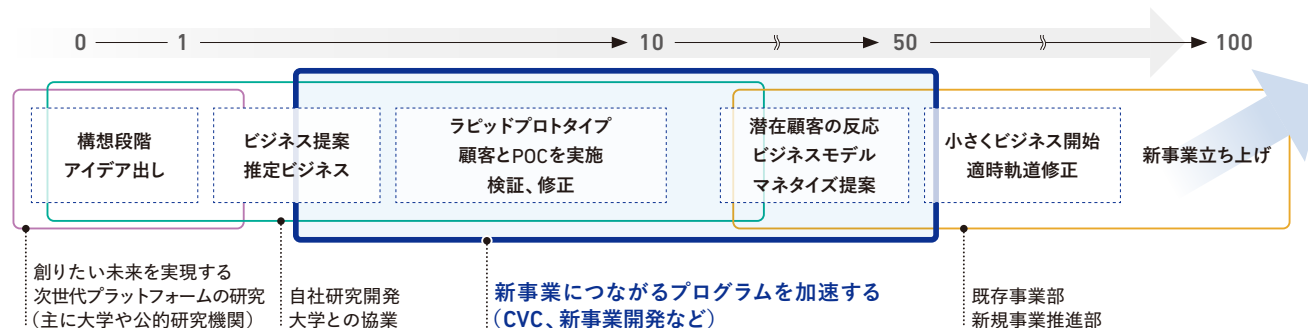
アカデミアから企業に戻ると、アイデア段階から研究・開発、事業化、そして数千人規模の国内外工場の立ち上げと事業経営を経験させてもらいました。また、その後は企業における技術経営をCTOの立場で学びました。さらにはCIOや経営統括本部長として、コーポレート機能であるバックヤード側の全社的な業務改革も経験させてもらいました。私は、今も自身の背骨は純粋な技術者と考えていますが、これらの経営の中の技術のあり方を、経験を通して学んだことで、技術は社会に実装して初めて意味があることも実感しました。ですから前職での、研究段階から工場でのものづくり、そして事業化といったイノベーションプロセスの0から100までの経験や、技術経営・会社経営に携わることが、私にとって大きな財産となりました。

こうしたアカデミアから産業界までの経験を通じて、私が常々感じていることは、技術と一口に言っても、いわゆるサイエンスからテクノロジー、エンジニアリングまで幅が

あり、それぞれ全く別の考え方が必要だということです。サイエンスは唯一の解、あるいは普遍的な原理を追い求めるのに対し、テクノロジーには目的に応じて複数の解がありうる。前者が発見だとしたら、後者は発明です。エンジニアリングにおいてはさらに収益性や生産合理性といった観点が主眼になってきます。サイエンスは時間もかかり、そもそも利益になるかどうかとも未知数ですから、一般的に企業活動では、明確な目的に取り組むテクノロジーからエンジニアリングがメインの活動になってきます。ただし、バイオやAIのような比較的歴史の浅い学問分野では、サイエンスとテクノロジーをコンカレントに進めることも必要だと思います。

企業内の技術経営においても、サイエンスからエンジニアリングまでまたがる活動が存在していますが、R&D&EにおけるR(研究)とD(開発)も目的、達成水準、評価が異なると思います。研究はある程度長い時間軸で事業を強化す

1から100のイノベーションプロセス



CTOメッセージ

るための未来技術開発を行ったり、現在のコア事業からは少し離れた次世代の柱となる新事業をつくる活動などがメインになるかもしれません。一方の開発は、3年ぐらいのスパンを目安に上市できる価値製品を次々と出していく活動になることが理想です。研究が将来の新事業をつくり、開発が新製品をつくると言い換えることもできるかもしれません。つまり、次世代の再投資に見合う今日のキャッシュ獲得を最大化することを目的とした開発投資（OPEX）と、少し時間軸の長い将来への価値提供をコミットする研究投資（CAPEX）とをいかに経営戦略に応じて実行するかが技術経営には求められます。よって、都度それぞれの活動に求められる組織のあり方を考え、経営戦略に応じて柔軟に設計しなおすこと、すなわち、組織変更を戦略遂行の手段として捉えることが重要になります。

2025年5月に開催した経営概況説明会では、当社グループとしての今後の方向性を打ち出しており、化学産業の川上であるベーシック&グリーン・マテリアルズと今後向かうべき成長3領域に関する遂行戦略、戦術は異なることを明確化しました。よって、今まで以上に各々の活動を加速させていくためには、それぞれに異なる経営の考え方をする必要があり、技術経営のあるべき姿も当該考え方に基づき変容させていく必要があります。成長3領域は、VISION 2030の目標に向けて確実に成長しているものの、まだ目標とする数値水準には及んでいません。よって、今後のさらなる成長をいかに加速させていくか、また、その成長領

域が継続的に価値を提供し続けることができるプラットフォームをいかに強化していくべきかを技術経営側面でもしっかり戦略と同期させる必要があります。もちろん、経営にベストはないでしょうが、グローバルスペシャリティカンパニーの実現に向け、よりベターな技術アセットのアロケーション、そしてそれらの最適なマネジメントを目指すことで、事業ポートフォリオ変革を強力に後押ししていくことこそが、技術経営には要求されると思っています。この目的に向かって、研究と開発に関わる技術経営資産を横断的にシームレスに配置するとともに、配置した資産が目的に合った効果を生むために効率よく動ける仕組みになっているかどうかを考えて、必要なハード・ソフト両面に関わる機能を提供していくことがCTOとしての私の責務と思っています。

核となる強みを活かし、 市場とつながる技術基盤へ

当社グループの技術面での強みは、何よりもまずポリマーサイエンスです。これは非常に強い唯一無二の技術であり、オレフィンやイソシアネート、ジオールによるウレタン樹脂など、多様な製品へと派生していく余地があります。加えて複合材料設計も、配合によって様々な用途に柔軟に展開できる重要な技術です。もちろん、こうした加工技術で価値を発揮できる材料を自社で持っていることも大きな強みです。一方で、かつては光ディスク、有機レーザー、PDPフィ

ルター、回路材の基板などの加工部品、部材にも挑戦していました。ただ、事業の撤退に伴い人材や技術がバラバラになり、それらが社内に残らなかったことは損失だったのではないかと思います。とはいえ、今も当社グループには十分な加工技術のポテンシャルがあります。これからは、材料に各種加工技術を積極的に組み合わせることで、エンドユーザーの価値まで見通した製品開発を進めていきたいと考えています。そのために現在、グループ内の技術を分類・マッピングすることによってテーマをリアルタイムで見える化する取り組みも進めています。

これらの取り組みを支えるのが、国内外R&D拠点、事業本部、共創空間「Creation Palette YAE®」、そしてそれらをシームレスにつなぐ新事業開発センター（NBIC）などの組織であり、これを有機的につなぎ合わせる仕組みが強力なプラットフォームになると確信しています。今後は、このプラットフォーム上のどこに技術アセットを配置し、どの程度の資源を投じるべきか、といった戦略的な意思決定が可能な体制づくりを迅速に進めていきます。私はこの3年間でNBICの機能強化を進め、一貫した技術マネジメントができる基盤を整えました。今後は、社内外に対してより具体的に、未来の方向性や当社グループの技術的全体像を示していけるものと思います。

当社グループには能力が高く、素直で真面目な社員が多く、企業文化も優れているという強みがあります。ただ、従来の素材事業構造だけでは研究と市場との距離が遠く、

CTOメッセージ

市場の課題を捉える機会に限られ、サプライヤーも含めたバリューチェーンへの理解も不足してしまいます。技術さえ優れていれば勝てるという発想ではなく、価値提供のモデルや市場特質、外部環境変化や競合プレイヤーを深く理解し勝ち抜く戦略なくして事業で勝つことは不可能です。共創空間「Creation Palette YAE®」の設置も、こうした課題を踏まえ、市場との距離を近づけていくための一つの施策です。ただし、共創空間がこの機能を発揮するためには、ここがお客様との最初のタッチングポイントであるとの認識と、その目的に合致した設計が必要だと思っています。自らの現状資産を横断的に理解できる人材を増やし、その知識をフル活用して一人でも二人でも多くのお客様に三井化学ファンになってもらうことが必要です。そのためには、お客様の現状課題、その課題解決にミートするかもしれないソリューションなどの調査と仮説を、ご来場いただく前に徹底的に行っておくことが重要です。また、お客様をお迎えする日に備え、その仮説があっているのかどうかを確認できるようなデモの設計と準備が必要になるでしょう。さらに、お客様がご来場する当日には、お客様の率直な反応を引き出すための質問技法などのコミュニケーション能力や、その反応を通じて仮説と現実のギャップを認識するための分析能力をフル活用し、その後に関連部署との情報共有を通じて展開策を練る、といった行動が極めて重要です。共創空間は、これらの立ち振る舞いと仮説思考能力を養うための「学習の場」としても意味があり、若

手技術人材の一定期間の登用なども極めて重要なことと考えています。

共創を通じてニッチを捉える

私は「ニッチ」という考え方を非常に重視しています。ここで言うニッチとは、単に市場や事業規模が小さいという意味ではありません。生態系(エコシステム)の中で共生できる独自のポジションを見つけることを指しています。中国を含むグローバルなサプライヤーと正面から戦うのではなく、彼らに真似できないような独自の価値を発揮するということです。このことで、中国市場においてもエコシステムの一員として活躍できる場を多くつくっていけると考えています。

こうした考えに立てば、新しくユニークなポリマーの開発、コンパウンド化や配合、加工を重ねることによる部材化といった複雑性を強化することが、競争力の源泉になります。そして、お客様、市場、社会に最も近い事業本部の新製品開発を全社で後押しし、実現までのスピードを上げるための仕組みを整えることが経営の役割です。そのためには、従来のように年度予算だけにとらわれず、必要に応じて予算と人材を機動的に配置転換していくことが必要です。それと同時に各部門の特性を十分に理解し、各事業主体の部分最適ではなく、全社の利益を最大化するために、R&Dテーマのポートフォリオを管理していくことが重要です。また、R&D全体のグループ・グローバル化においては、投資効



果を前提として、提供価値が最も受け入れられそうなグローバルな地域において、あたかも当地の会社の研究開発部門のように現地の優れた人材も取り込みながら、当地のルール、運用で機動的に活動できる体制を構築することも急務であると考えています。

体制面だけでなく、研究活動の中においても課題は存在しています。事業本部は、市場、お客様、地域に近く、多機能組織になっているために機動的に製品開発を加速していくこともできます。一方、市場からの距離が遠く、未だ不確実性の高いテーマを推進するコーポレートの研究チームは、各種機能が弱く、しかもテーマも初期段階のものが多く、市場との距離が遠いがために独りよがりな技術志向のテーマ設定になりがちです。このような課題を埋めていくための鍵を握るのが、NBICです。先にも述べましたが、私は、NBICを新規事業化に向けたマーケティングの機能を担う組織として位置づけています。そのために、NBICが

CTOメッセージ

研究開発と事業部門の間をシームレスにつなぎ、社内外のアセットやCVCなども含めたスタートアップ、外部パートナーと連携しながら、実際の市場を視野に入れたビジネスを立ち上げていくプロセスを強化していく取り組みを進めてきました。私は、大企業においても新規事業創出テーマはスタートアップのようなものと考えています。事業構想アイデアがあり、事業仮説のもとに資金を集める。スタートアップでは、この資金提供者がエンジェル投資家やベンチャーキャピタル、そしてCVCなどでしょう。一方大企業においても、出資者は三井化学であって、エクイティーファンドに類似した形だと思います。では、新事業開発、育成はスタートアップエコシステムでは誰が担っているかというと、これがアクセラレーターやインキュベーターなどだと思います。これらは、まさしくNBICという組織に置き換えることができていると思っています。よって、NBIC＝アクセラレーターであって、アクセラレーター的な方法論の知識や能力、行動力をもって、研究部門の新規事業開発テーマを推進していく仕組みが期待されます。もちろん、まだまだ力不足であり、今後さらに能力・機能の蓄積を急ぐとともに、NBICと研究組織の距離を近くして一体的に動けるように進めていきたいと思っています。

新たな技術テーマへの取り組みに際しては、最低限資本コストを上回る収益率や、キャッシュ・フローを意識する運営を行っていきます。資本コストの期待値に見合うリターンを目指すことは、経営の基本原則であり、初めて次の挑戦

への再投資が可能になります。一方で、より大きなリターンを目指す新たな手段として、スタートアップとの協業にも強い期待を寄せています。当社グループが取り組んでいるのは、いわゆるディープテック領域であり、短期で成果が見えるものばかりではありません。しかし、立ち上げて数年が経過したCVCにおいては、すでに協業しているテーマもあれば、将来的に新事業でつながりうるテーマも生まれつつあるなど、着実にその芽が出始めています。すべてを自前で進めていくだけではスピードが上がりません。こうした今までバラバラに進められてきた各種機能組織を進むべき方向に向けてシームレスに組み替えていきます。さらには、より本質的な仕事に資源を集中させるために、デジタル技術の活用を、その目的を見失うことなく短期間で高精度に進めていきます。

知的財産と人材を活かした、持続的成長への基盤づくり

当社グループの知的財産(知財)を収益につなげることは、課題の一つです。知財戦略を導くのは事業戦略ですから、両者を常に連動・連携させながら収益化を目指していきます。

そして、知財は全技術アセットのプラットフォームです。特許などの技術分野に限らず、商標や意匠なども含めた広範な知財すべての活用可能性を視野に入れ、戦略的に活用していくことが求められます。そこでは知財部門は、プ

ロフィットセンターであるべきです。ライセンスロイヤリティや知財売却収益といった、知財にかかるコスト以上のリターンを得ることで、企業価値の向上に貢献することが求められています。

こうした考え方のもと、知財の棚卸しを每期実施し、戦略的に保有すべき知財とそうでない知財とを峻別する必要があります。そのためには、技術パイプライン全体を可視化し、事業にとって重要で価値のある技術を明確にすることが不可欠です。そして、不要な知財を売却するなどの手段を通じ、キャッシュ創出を図ります。このように、知財部門自身が守りの視点だけでなく攻めの、すなわちセールスの視点を持つことが求められるフェーズに入っていると思っていますし、より踏み込んだ取り組みがあっても良いのではないかと考えています。

知財部門のセールス視点

		自社	
		使用している／使用可能性あり	使用無し
他社	使用している／使用可能性あり		ライセンス・売却による キャッシュ創出 を図る
	使用無し		

CTOメッセージ

今後は、部門横断で知財と連携して活動していく体制を実現していきたいと考えています。知財部門も、より効果的に動ける体制を整え、その時々でより良い方向へと導くことが、技術全体マネジメントの責任を担うCTOとしての重要な役割だと考えています。

材料技術に加え、 高度で特徴的な加工技術の融合

成長3領域の目指す製品、事業における価値提供には、多くの部分で今まで以上に加工技術との組み合わせが重要になってきています。これら加工技術開発と実行のためには、製品のコスト構造分析が重要になります。つまり限界利益と加工技術の取り込み方を考えていく必要があります。近年では、開発スピードのますますの加速が求められる中、社内に蓄積された莫大な経験データと外部の公開されている知見などを総合的に解析できるマテリアルズ・インフォマティクスをはじめとしたデジタル技術が必要不可欠です。これら技術によって価値提供可能な候補物質の予測のみならず、その物質の合成、評価などのサイクルを高速に回していくことも可能になります。こうして新たに得られた材料をより高度に複合化し、お客様の目的に合わせた高度な加工技術も組み合わせることで唯一無二のなくてはならない機能を提供することが求められています。そのためには、従来以上に複数分野の専門知識を有する人材が、組

織横断的にチームをつくり総合知を生み出せるよう、機動的に取り組む体制と運用にしていかなければならないと思っています。2025年4月から加工生産技術センターがCTO直下の担当組織になったことで、今後新しいプロセス技術や加工技術の開発も、研究初期段階から組織横断的にプロジェクトベースで動きやすくしていく仕組みを迅速に構築していくことができると考えています。

最終的にすべての活動を支えるのは人財

「この会社が好きだ」と感じ、三井化学グループの文化を承継しつつ、楽しんで自己実現を目指し、厳しい環境下でも努力を続けられるエンジニアが、当社グループが持続的に成長していくために欠かせない要素であると感じています。既存の強みとしての技術のみならず、当社グループが新たに開拓する分野において必要な専門技術を貪欲に吸収していける技術集団を醸成し維持していくことこそが、当社グループがスペシャリティケミカル分野で勝ち残るための戦略です。繰り返しになりますが、当社グループの文化に共感し、決めたことは苦しくとも楽しんでやり抜く強い意志を持ち、ともに取り組むメンバーを相互に信頼し評価しあえるようなそんなチームをつくっていきたくと考えます。もちろん、うまくいくことばかりではなく、目標に及ばないことも多々ありますが、そんなときには、どうしてそうなったのかを真摯にレビューし、その過程で培った資産を次に

いかに活かすかを考えて、再度新たに挑戦をしていくようなレジリエンス力を持った集団をつくっていきたくと思います。最終的には、当社グループのR&Dは、人材ではなく人財の集団になっている技術経営を目指したいと思います。

挑戦と価値創出を通じ、 信頼に応え続ける企業へ

新たな事業や技術に挑戦し、新規事業創出による将来のパイプラインを確保することは、当社グループの持続的な価値創出のために必要不可欠です。ただし、不確実性のあるリスクを抱えた新規事業における資本コストは当然高くなります。したがって、新規事業創出は初期段階から、市場への高い付加価値提供と、資本コストを上回る高いリターンを得ることを貪欲に目指さなくては意味がないということです。決して短期的な成果だけではなく、中長期的かつ持続的な視点での成長を「ほらね!」と示していくことが当社グループをご支援いただく多くのステークホルダーの方々からの信頼を得る鍵になると考えています。私たちは常にプロフェッショナルである自覚を持って、常に成果と利益にこだわる姿勢を持ち続けることが重要です。今後も、経営と技術をつなぐ立場として、着実な成果の積み重ねを通じ、持続的な価値創出に取り組んでいきます。

世界有数の高度な技術・開発力

三井化学グループの製品を支える技術は、石炭化学を起源とする「精密合成技術」、日本における石油化学の発展とともに深化した「ポリマーサイエンス」、高い競争力の基盤となる「製造プロセス技術」の3つであり、これらは長い歴史の中で培われ洗練されてきた唯一無二の技術となっています。

「精密合成技術」は、石炭事業の副産物である排出ガスから肥料を生産したことが出発点となり、メガネレンズ材料(MR™)や農業化学品など様々な製品を生み出す過程で技術を研鑽してきました。

「ポリマーサイエンス」は、1950年代中期のチーグラ法ポリエチレン技術のライセンス導入を皮切りに、様々なニーズに対応した樹脂の開発を通じて、触媒技術や分子設計技術、複合材料設計技術などを蓄積してきました。

当社グループ主要製品年表と活用技術

- 精密合成技術
- ポリマーサイエンス
- 製造プロセス技術



「製造プロセス技術」は、長いものづくりの歴史の中で、様々な製法(合成、重合、加工)の開発・改良を通じて、高品質な製品を安定的にお客様に提供し、技術を高めてきました。

事業の持続的成長の源泉は、これら技術とそれらを組み合わせる融合力であり、これら技術の深耕が新製品創出のキードライバーとなります。既存事業の垣根を超えた技術の展開・発展も積極的に行っており、既存製品にプラスαの機能を付与することで、新たな高付加価値製品として展開しています。

今後も、これらの技術を組み合わせることで、さらなる革新を推進し、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・パートナーとして邁進していきます。

世界有数の高度な技術・開発力

競争優位性を高める知的財産戦略

100年以上にわたり蓄積・研鑽してきた3つの技術は、当社グループの競争優位性を高め持続的成長を実現する中核的な基盤技術です。

それを示すように、右図の通り、当社グループの特許ポートフォリオは、「精密合成技術」および「ポリマーサイエンス」に関する特許が広く展開されています。これらの特許は、素材開発から製品設計、さらには社会課題の解決に至るまで、バリューチェーン全体を見据えて戦略的に出願されており、実際の事業活動に深く根ざしています。また当社グループでは、これらの技術から生まれた製品の信頼性と市場競争力を維持・強化するため、知的財産保護活動などを通してグローバルにおけるブランド価値の保護・向上にも注力しています。▶▶ P.73 キードライバー・事業と連動した知的財産の取り組み

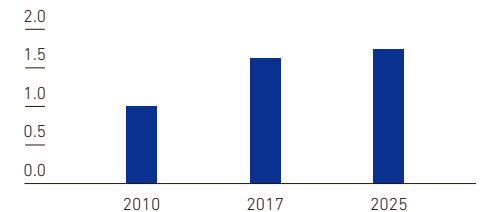
さらに、もう一つの重要な技術「製造プロセス技術」は、長年の現場経験と試行錯誤を通じて磨かれてきた高度なノウハウの集積であり、内容によっては特許として公開せずに秘匿することで、当社グループ独自の強みとなっています。

これらの技術を起点に、知的財産を戦略的に取得・活用することで、当社グループは技術的な優位性を確保しながら、事業ポートフォリオの変革を進めています。例えばICT材料分野への注力は、イクロステープ™関連を含む半導体・バッテリー分野における特許価値指標*の継続的な上昇に反映されており、当社グループの技術が新たな成長領域



※ VALUENEX(株)が提供するVALUENEX Radarを用いて作成。
特許のテキスト内容に基づいて、関連性の高い分野の特許を等高線図として可視化したもの。

半導体・バッテリー分野における
特許価値指標の推移



※ LexisNexis社が提供するPatentSight+を用いて作成。
縦軸：2010年を1とした場合の数値。

での存在感を強めていることがうかがえます。

さらに、当社グループは技術を通じて創出した知的財産について、ライセンス供与や売却といった外部活用も視野に入れ、その価値の最大化に向けた検討を行っています。これにより、知的財産を自社事業の競争力を支える手段にとどめることなく、収益機会の創出や社会における新たな事業創出の起点としても積極的に活用することを目指します。

今後も、短期的な成果にとどまらず、中長期的な企業価値の向上を見据え、技術と知的財産戦略を連動させた取り組みを着実に推進していきます。

* 特許1件当たりの価値(平均値)

TOPICS 共創空間～Creation Palette®～

当社グループは社会課題解決に貢献するビジネスをお客様とともに創る取り組みを進めています。

社会課題や要請がより一層複雑になる中で、当社グループ単独では解決できない課題に対峙するには、お客様をはじめとする多様な人々との共創が不可欠です。共創を推進するにあたり、当社グループは昨年10月に「共創の入口」となるCreation Palette YAE®を八重洲本社に開設しました。

Creation Palette YAE®は、三井化学製品を支える技術を含めたアセットの紹介などを通じ、当社グループを体感していただける空間としてオープンし、対話や共感を経て新たな共創のきっかけをつくる場としています。

Creation Palette®は、YAEを起点として、R&D拠点到開設したCreation Palette® SODEGAURA、Creation Palette® NAGOYA、Creation Palette® NIIGATAと連携して、それぞれの持つ特色ある機能や技術を活かしながらお客様との共創テーマを具現化し、スピーディにビジネスへ結びつけていきます。

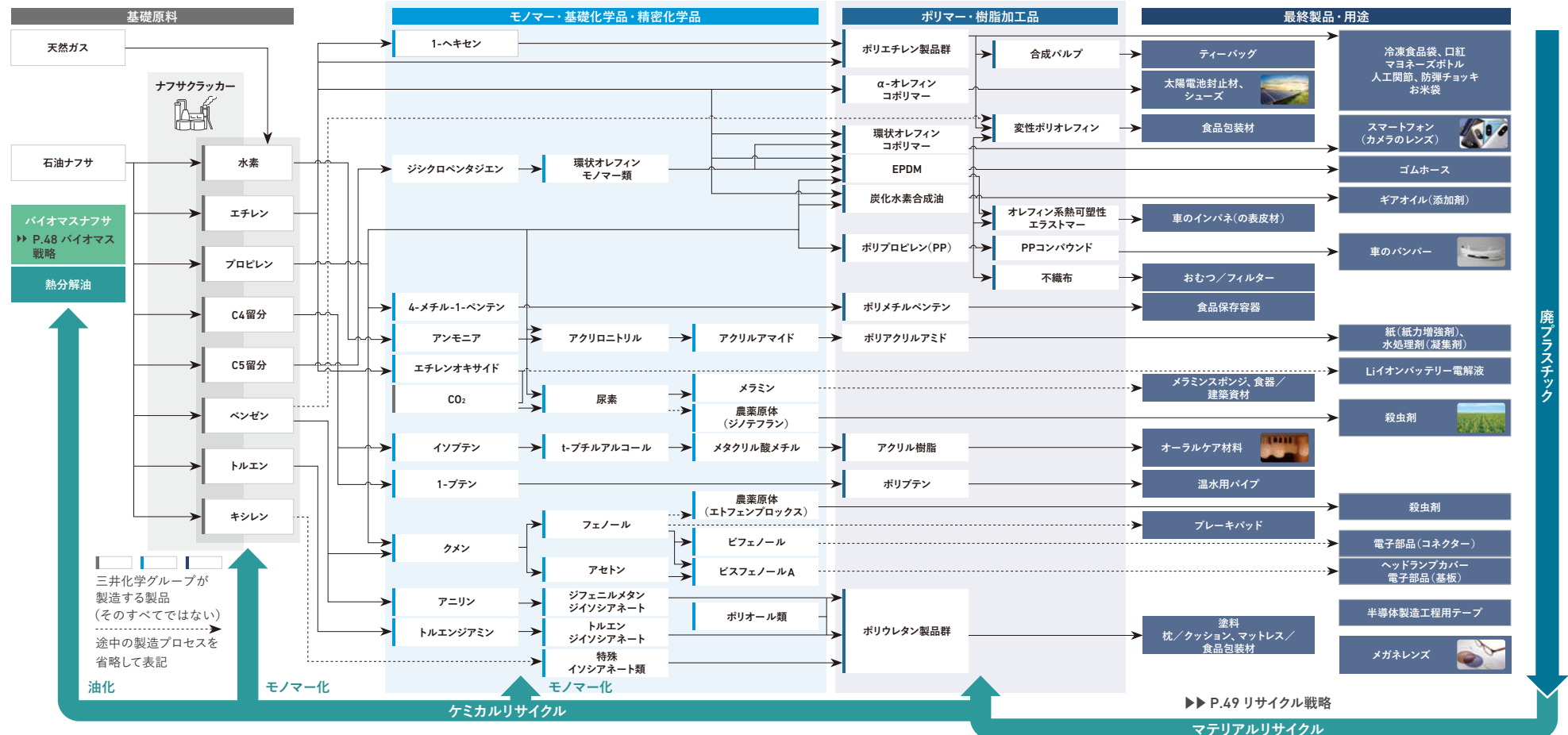


世界有数の高度な技術・開発力

三井化学グループのバリューチェーン

三井化学グループが築き上げてきた強みである、精密合成技術、ポリマーサイエンス、製造プロセス技術をはじめとする技術・開発力は、現在人々の暮らしを豊かにする多種多様な製品として形になっています。これら製品からなる広範なバリューチェーンを活かして、お客様とともに社会課題の解決に向けた取り組み、持続可能な社会の実現に貢献しています。

また、原料を従来の石油ナフサではなくバイオマスナフサに見直すことや、製品をつくり出すだけでなく資源として循環させる取り組みを通じて、最終製品はもちろん、バリューチェーン全体のバイオマス度向上、リサイクル率向上といったグリーンケミカルへの変革に取り組んでいます。



※本図は三井化学グループ製品の一例として、原料から最終製品までの一部フローを図式化したものであり、三井化学グループの商流を示すものではありません。

市場をリードする製品力

三井化学グループの「いま」を支えているもの、そして三井化学グループの「これから」の成長を加速させるもの、それは、すでに市場をリードしている独自性ある製品の力です。各業界のリーディングカンパニーから高い評価を得てきた実績をもとに、今後も市場のニーズに応えながら、その競争優位性を維持・発展させていきます。

また、独自の基準に基づきBlue Value®製品、Rose Value®製品の認定を行うことで、当社グループの製品・サービスがもたらす環境や社会への貢献を可視化し、その価値をステークホルダーと共有していきます。



MR™

(メガネレンズモノマー)

主な用途

プラスチックメガネレンズ材料

市場シェア

世界 **No.1** (シェア45%)

市場成長率(世界)

市場全体 **3%***
高屈折市場 **6%***

市場のニーズ／ 社会課題解決への貢献

視界品質QOVの向上を通じた、
目の健康管理、病気予防

活用技術

精密合成技術
製造プロセス技術



イクロステープ™

主な用途

半導体製造工程用テープ

市場シェア

世界 **No.1**

市場成長率(世界)

7%

市場のニーズ／ 社会課題解決への貢献

電子機器の高機能・高効率化

活用技術

ポリマーサイエンス
製造プロセス技術



トレボン®

(エトフェンプロックス)

スタークル®

(ジノテフラン)

主な用途

殺虫剤

市場シェア

日本 **No.1**

市場シェア

日本 **No.2**

市場成長率(世界)

—
(農薬全体 **3~4%***)

市場のニーズ／ 社会課題解決への貢献

安全・安心な食品の安定供給

活用技術

精密合成技術
製造プロセス技術

* 2021~2024年度

市場をリードする製品力



アペル® (環状オレフィンコポリマー)

主な用途
スマートフォン用カメラレンズ材料

市場シェア
世界 **No.1**
(シェア50%超) (凸レンズ)

市場成長率(世界)
スマホレンズ市場 **2%***

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
多様なITデバイスのレンズ材料として
デジタル化に貢献

活用技術
ポリマーサイエンス
製造プロセス技術



タフマー® (α-オレフィンコポリマー)

主な用途
自動車用バンパー・インパネ用材料
太陽電池封止材・包装材料・エンジニアリング
プラスチック改質材・シューズ・EV関連

市場シェア
世界 **No.2**
アジア **No.1** 日本 **No.1**

市場成長率(世界)
—

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
自動車の軽量化
再生可能エネルギーの普及

活用技術
ポリマーサイエンス
製造プロセス技術



ペリクル

主な用途
フォトマスク用防塵カバー

市場シェア
世界 **No.1**

市場成長率(世界)
10%* (先端分野)

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
半導体の生産性向上

活用技術
ポリマーサイエンス
製造プロセス技術



ポリプロピレン コンパウンド

主な用途
自動車用バンパー・インパネ用材料

市場シェア
世界 **No.2**
アジア **No.2** 日本 **No.1**

市場成長率(世界)
—

**市場のニーズ／
社会課題解決への貢献**
自動車の軽量化

活用技術
ポリマーサイエンス
製造プロセス技術

*1 2024～2028年度、*2 2025～2030年CAGR

市場をリードする製品力

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上拡大

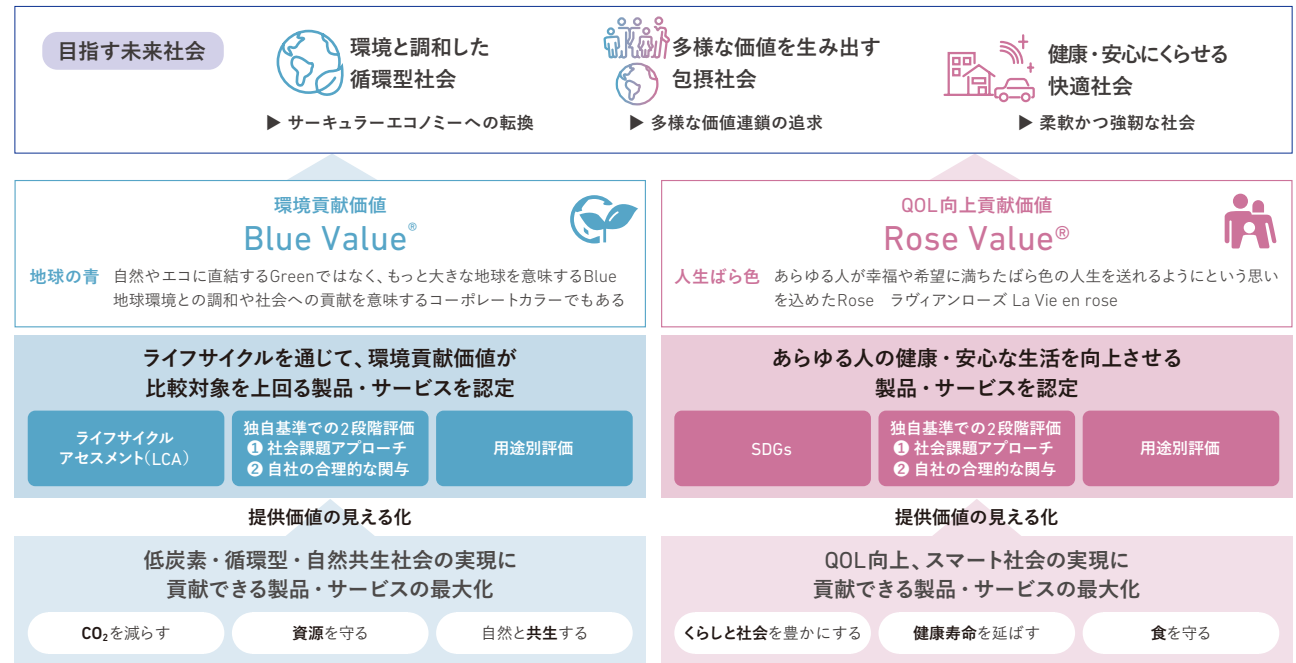
三井化学グループが提供する製品・サービスがもたらす環境や社会への貢献を可視化し、その価値をステークホルダーの皆様と共有するために、環境への貢献価値をBlue Value®、QOL向上への貢献価値をRose Value®と表現し、それぞれ独自の基準に基づき評価・審査を行った上で対象製品・サービスを認定しています。

Blue Value®とRose Value®は、当社グループの「目指す未来社会」の実現を目指して設定したマテリアリティのうち、「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」に取り組む方向性を示しています。当社グループは、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大・提供を通じて、製品のライフサイクル全体で貢献価値の最大化を図ることで、当社グループの企業成長とともに「目指す未来社会」を実現していきます。

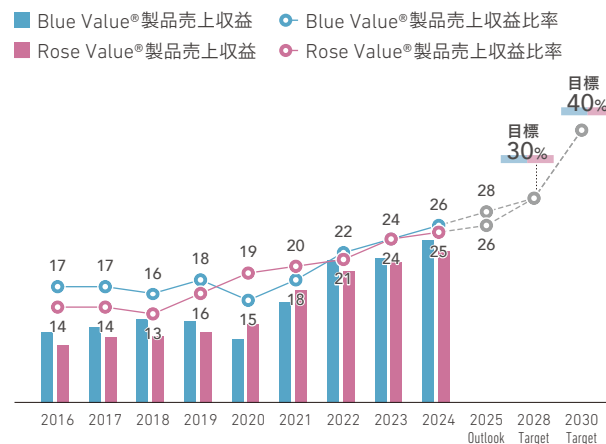
経営方針への組み込み

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスは、社会課題解決への貢献を企図するものであり、認定製品・サービスの売上収益比率の拡大は、ソリューション型ビジネスモデルやサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルへの転換の進捗を表しています。VISION 2030では、Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの売上収益が連結売上収益に占める比率を非財務指標とし、40%とすることを目標に設定しました。各事業部門は認定製品・サービスの売上収益の拡大を年度目標とし、各事業戦略に組み込んでいます。

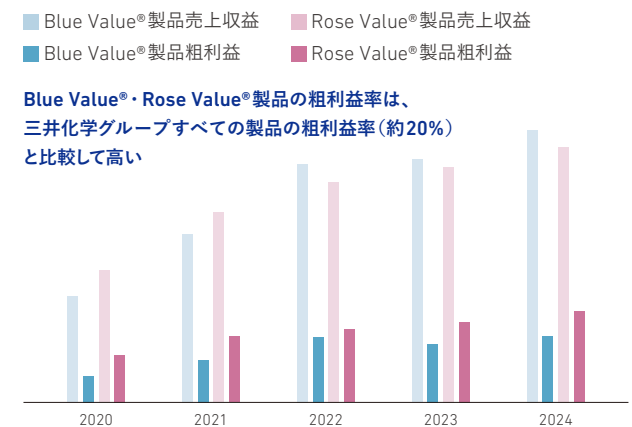
Blue Value® / Rose Value®
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/contribution_value/ms/index.htm



Blue Value®・Rose Value®製品売上収益比率



Blue Value®・Rose Value®製品粗利益



Blue Value®・Rose Value®製品の粗利益率は、三井化学グループすべての製品の粗利益率(約20%)と比較して高い

市場をリードする製品力

■ 体制・プロセス

Blue Value®・Rose Value®製品拡大の推進に向けた方針・戦略・計画はESG推進委員会にて討議し、経営会議に報告され、取締役会にて監督されています。また、RC・品質保証部長を委員長とする審査会を設置し、制度設計、審査・認定、KPI管理に対して経営層や審査会が関与するプロセスを設定しています。

■ 2024年度の審査結果の概要

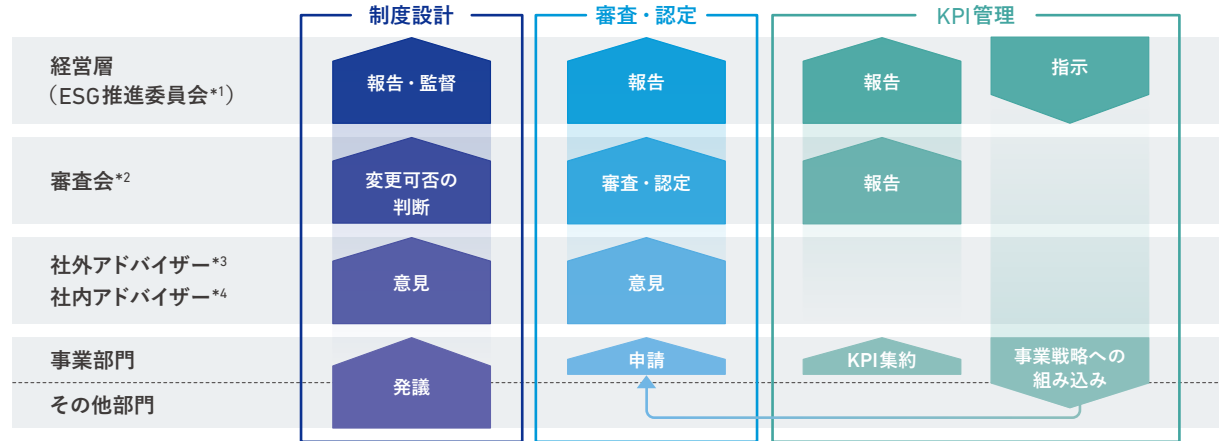
2024年度の審査会では、66件の製品・サービスがBlue Value®として、42件がRose Value®として認定されました。

Blue Value®は、バイオマスナフサ由来の化学品やリサイクル由来の原料を利用した樹脂原料が新規に認定されたほか、社会要請や市場環境の変化を反映するため5年ごとに実施する認定更新の審査では、プレス加工時の製品歩留まりを改善できる離型フィルムなどが改めて認定されました。

Rose Value®は、マスクやおむつの漏れ・蒸れなどの不快感を低減する通気フィルム、産業廃棄物を半導体などの原料となる化学品に再資源化する事業が新規に認定されました。認定更新の審査では、地震で破断しにくい水道管などが改めて認定されました。

一方、トレードオフ情報が不足する申請や、技術水準の向上を考慮していない比較対象を設定した申請、環境・QOL向上への貢献の説明が不十分な申請などが不適切と判断され、非認定としています。またRose Value®では、社会課題解決において自社製品の役割が不明瞭な申請なども非認定としています。

各プロセスにおける関係者の役割



*1 ESG推進委員会：社長（委員長）、担当役員、役付執行役員、各事業本部長、関係部長

*2 審査会：RC・品質保証部長（委員長）、事業部長、新事業開発センター長、経営企画部長、研究開発企画管理部長、ESG推進室長

*3 社外アドバイザー：早稲田大学 創造理工学部 教授 伊坪 徳宏 氏（Blue Value®アドバイザー）、（株）日本総合研究所（Rose Value®アドバイザー）

*4 社内アドバイザー：化学品安全センター長、知的財産部長、共創推進室長

社外アドバイザー

Blue Value®・Rose Value®製品の評価方法や審査基準の設定にあたっては、社外アドバイザーより専門的な観点からの助言を受けています。また、申請製品の貢献度に対しても社外アドバイザーの意見も取り入れ、審査会にて基準への合致を判断しています。

Blue Value®アドバイザー
早稲田大学 創造理工学部教授 伊坪 徳宏 氏
Rose Value®アドバイザー
(株)日本総合研究所



Blue Value®アドバイザー
伊坪 徳宏 氏



Rose Value®アドバイザー
日本総合研究所との会議風景

市場をリードする製品力

Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの状況

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

Rose Value®製品としてビジョンケア材料、パーソナルケア材料、オーラルケア、農業化学品が認定されており、くらしの快適性向上や食料の生産性向上に貢献しています。農業化学品では、独自に見出した殺虫剤のグローバル展開を通じて世界的な人口増加に対する食料安定確保、および新興国・途上国でのマラリア根絶に取り組んでいます。また、オーラルケアは、注力する歯科領域での新製品の開発・投入に努めています。Blue Value®製品については、排水処理で利用される高分子凝集剤の原料となるアクリルアミドを環境負荷の低いバイオ触媒法により製造しており、また当該製造技術のライセンスと高活性バイオ触媒の供給をグローバルに展開することにより、世界のGHG排出量削減にも貢献しています。

メガネレンズ用材料 MR™

・優れた光学性能により、世界中の人々の視力矯正、快適な日常生活の実現に貢献。

くらしと社会を豊かにする

殺虫剤

スタークル®

・様々な害虫に対する殺虫効果により、水田、畑、果樹園などの農作物の安定生産、食料増産に貢献。

食を守る

アクリルアミド

・環境負荷の低いバイオ触媒法での製造により、アクリルアミドの製造に必要なエネルギーを削減。

CO₂を減らす

モビリティソリューション

世界的な環境意識の高まりに呼応するバリューチェーンの開発トレンドにリンクして、自動車の軽量化による省エネルギー、易リサイクル性、再生可能エネルギー利用拡大に寄与する開発に取り組んでいます。2024年度もサプライチェーンを通じて、製造・加工エネルギー低減に資する製品として、ポリプロピレン(PP)コンパウンド製品やアドマー®などを中心にBlue Value®製品の拡販を行ってきました。今後も引き続き、リサイクルへの対応など、サーキュラーエコノミー実現に資する製品・サービスの創出や販売・開発・生産戦略の推進を通じて、Blue Value®製品の性能・品質を強化し、当該分野での貢献に努めます。

自動車用バンパー・インパネ用材料 PPコンパウンド

・塗装工程が不要で13%のGHGを削減。

CO₂を減らす

資源を守る

燃料タンク用接着性樹脂

アドマー®

・金属製タンクの樹脂化によって10～30%軽量化。タンク形状の設計自由度が増したことで、小型の福祉車両の実現が可能に。

CO₂を減らす

くらしと社会を豊かにする

自動車用潤滑油添加剤

ルーカント®

・潤滑油の粘度の温度依存性を小さくし、省燃費に貢献。

CO₂を減らす

ICTソリューション

「まちの持続性確保」「くらしの快適性向上」の実現を支えるAI、Beyond 5G(6G)などの進化に貢献する製品・ソリューションの拡大に取り組んでいます。Rose Value®製品として、ユニークな性質を有するペリクルやアペル®などの各種ICT材料を提供し、ICT技術の高度化とそれを通じた社会や人の健康に対する課題解決に貢献しています。また、ケミパール®やTPX®などの製品は、サプライチェーンを通じた製造・加工エネルギーの低減などに寄与する製品としてBlue Value®に認定されています。2025年度から当事業本部に加わった不織布事業を含め、今後も社会要請の変化に合わせてポートフォリオ変革を進めていきます。

フォトマスク用防塵カバー 三井ペリクル™

・高光線透過率とフォトマスクの保護性能により、半導体の生産性を向上。通信インフラの高機能化に寄与する半導体の微細化の実現にも貢献。

CO₂を減らす

資源を守る

くらしと社会を豊かにする

撮像レンズ

アペル®

・スマートフォンや車載カメラなどの高機能化に必要なレンズ材料として、画像データを用いた自動車の安全制御など、各種サービスの機能向上に貢献。

くらしと社会を豊かにする

環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤

ケミパール®

・ポリエチレンラミネート紙よりも環境負荷の小さいコート加工を実現。再バブルプスラー化が容易でリサイクル性向上。

CO₂を減らす

資源を守る

ベーシック&グリーン・マテリアルズ

当社グループのカーボンニュートラル戦略に沿ってバイオマスおよびリサイクル原料への転換を推進しており、これまでにBlue Value®製品に認定されたバイオマス製品およびマテリアルリサイクル製品に加え、2024年度には、ケミカルリサイクル製品(ISC PLUS 認証済みのもの)をBlue Value®製品に認定しました。また、特長ある触媒・樹脂設計技術を活かし、これまでにエポリュー®、Nextyol®、バイオマス原料由来のエコニコール®などをBlue Value®製品に、ハイゼックス®、ネオゼックス®、プライムポリプロ®、アクトコール®などをRose Value®製品に認定しました。認定製品の海外拠点への展開も開始し、Blue Value®・Rose Value®製品の拡大をグローバルに進めています。今後も、サプライチェーンを通じた社会課題の解決に貢献していきます。

バイオマス・ケミカルリサイクル製品

・バイオマスマスサや廃プラ熱分解油などを原料として利用することで、化石資源の使用を減らし、GHG削減にも貢献。

CO₂を減らす

資源を守る

自動車シートクッション用材料

Nextyol®

・製造工程の省略やVOCの大幅低減により、気候変動の緩和とくらしの快適さに貢献。

CO₂を減らす

自然と共生する

健康寿命を延ばす

くらしと社会を豊かにする

シート用材料

エコニコール®

・バイオ原料の使用で化石資源使用量を低減。

CO₂を減らす

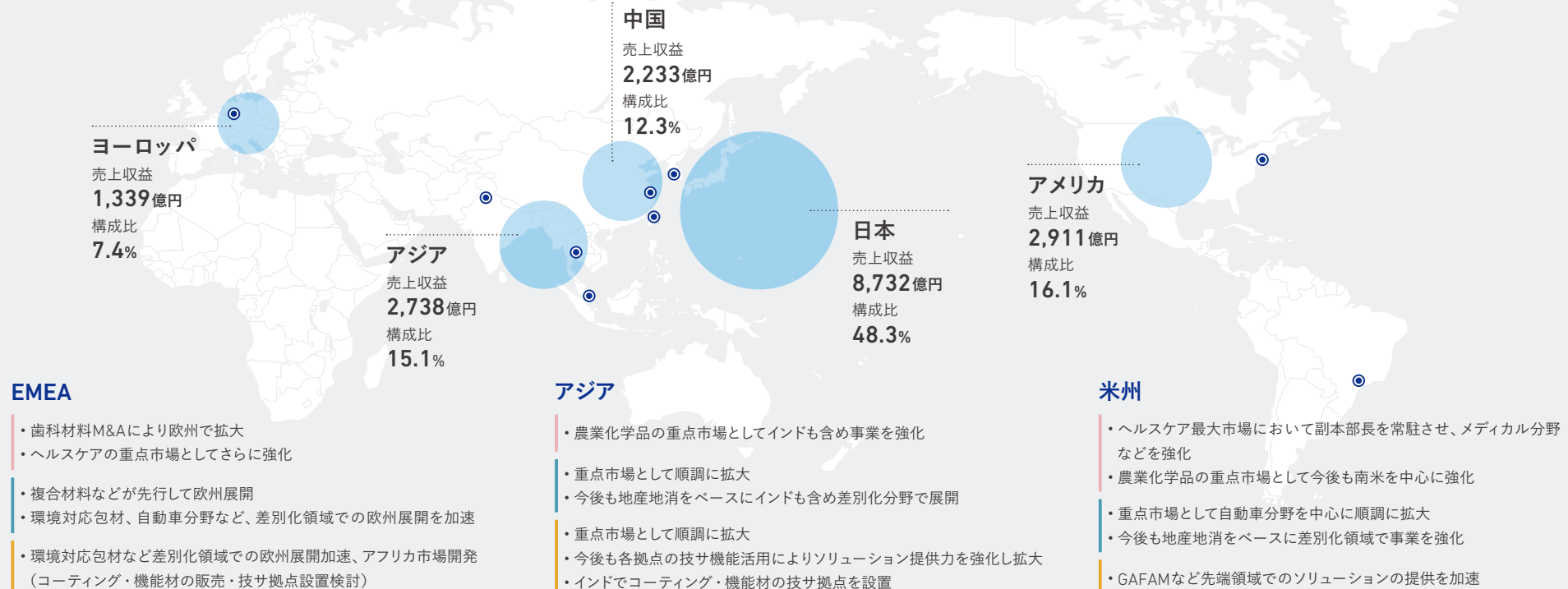
資源を守る

グローバル展開力

三井化学グループは世界で存在感のあるグローバルスペシャリティカンパニーを目指し、積極的なグローバル展開を進めています。現在では世界31か国・地域に、156社の関係会社（国内50社、海外106社）を有し、海外売上収益比率は52%となりました。国際競争が激化する中で、今後の重要な課題はローカライゼーションであると認識しています。各地

域で開発から販売までを完結させるための拠点設置や、地域統括会社がより権限を持ち、戦略機能としての役割を担うことでこれまで以上にスピード感をもって事業を拡大していきます。また関係会社ごとに個別最適を追求するのではなく、地域統括会社が横串機能を持つことで、地域戦略におけるオペレーションの最適化、さらなる競争力強化を図ります。

● 地域統括会社・地域拠点 ● 売上収益比率 ※ その他地域 0.8% ■ ライフ&ヘルスケア・ソリューション ■ モビリティソリューション ■ ICTソリューション



農業化学品 キードライバー

海外拠点・パートナーシップの活用

▶▶ P.66

PPコンパウンド キードライバー

海外各拠点での開発センター併設体制

▶▶ P.70

コーティング・機能材 キードライバー

インドでの技術サポート提供拠点設立

サステナブルな包装材の需要が増加しているインド市場において、コーティングテクニカルセンターを設立。従来日本まで持ち込んで実施していた製品の試験や評価を、インド国内で実施することで顧客ニーズに迅速に対応していきます。



インド テクニカルセンターの塗工機

グローバル展開力

「地域発信事業」の基盤を整備し、持続的成長を目指す



執行役員
地域戦略推進部長
桒森 雅史

当社グループの海外売上収益は全社で52%となり、成長領域においては過去15年で約2.6倍に拡大し、2024年度には70%を超える水準に達しました。VISION 2030達成に向け、海外事業の拡大は一層重要性を増しています。地域戦略推進部は、グローバルでの活動活性化によるグループ企業価値の最大化を目的とし、地域戦略の策定、展開、推進を担う部署として2025年4月に設立されました。従来の日本輸出主導型ビジネスから、各地域の社会的ニーズに応じた活動に転換することによる持続可能な事業成長の実現を目指し、当部は、地域と事業の共創を促進するプラットフォームの設計・運営、地域密着型事業モデルの構築、新規市場開拓推進体制整備などを通じて地域発信事業の創出を支援し、世界の社会課題解決に貢献します。

COLUMN 社員のアイデアをビジネスに

当社グループは、社員一人ひとりの創造力を活かし、地域課題や社会的ニーズに応える新規事業の種を発掘することを目的に、社内企画「Business Idea World Cup」を毎年開催しています。全世界の連結子会社を対象に、当社グループのリソースを活かした新事業・新製品に関するアイデアを募ります。役員による審査を経て、優れた案件についてはスポンサー事業部などによる事業化支援が行われます。



本社での本選出場者

VOICE ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部 副本部長としてのミッション

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部副本部長としての私の主な役割は、世界最大のヘルスケア市場であるアメリカにおいて、当社グループのメディカル事業を拡大し、安定した収益を生み出す第三の柱を築くことです。欧米のメディカル関連グループ会社との連携や、M&Aの取り組み、戦略的パートナーシッププロジェクトを通じて実現します。また、当社グループの新事業開発センターおよびコーポレートベンチャーキャピタルプログラムを通じて、新たなヘルスケア関連の取り組みを推進し、ヘルスケア分野における持続可能で多角的な成長を確保していきます。

常務執行役員米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長
兼 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部 副本部長

Antonios GRIGORIOU



VOICE 「地域発信事業」を加速

全事業領域の販売が伸長するインドでは、さらなる拡大に向け「地域発信」を意識した事業展開を加速していきます。コーティング製品では、顧客への迅速な技術課題解決を目的にテクニカルセンターを設立しましたが、今後は他製品にも拡大し、ソリューション拠点としての機能拡充を図ります。

現在、大小含め15を超える製品の現地生産プロジェクトが進行中ですが、当社が中心となり、プロジェクトの円滑立ち上げや効果最大化を図るための支援をしています。また、製造現地化によりアクセスが容易となる中東・アフリカ市場攻略のための準備も進めています。さらに、地域に根差したインド発の独自事業立ち上げに向け、現地企業やスタートアップ、大学などのコラボレーションを開始します。インドの社会課題解決と新たな価値創造創出に向け、制限を設けることなく、全方位で取り組んでいきます。

MITSUI CHEMICALS INDIA, PVT. LTD. 社長

川口 潤



キードライバー・ケーススタディ：農業化学品

農業の枠を超え、人類に貢献／新農薬テネベナール™

ライフ&ヘルスケア・ソリューションの主力事業の一つである農業化学品は、グループ会社の三井化学クロップ&ライフソリューション(株)が開発・製造・販売を行っています。同社は、日本で初めて合成農薬を製造・発売して以降、100年以上の歴史を有する農業化学品分野のパイオニアとして世界の人々の「食の安全と安定確保」「生活の質の向上」に貢献しており、常に革新技術への挑戦と社会貢献への熱意を大切に、新たな農薬とソリューションを提供するリーディングカンパニーであり続けたいと考えています。

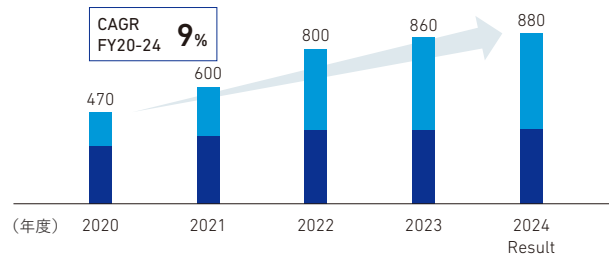
農業化学品 キードライバー

世界有数の高度な技術・開発力

独自の原体の創出・開発、市場ニーズに合わせた製品開発を可能にする研究開発力を強みに、過去20年間でテネベナール™に代表される12種類の原体を創出し、これらを用いた数多くの製剤を上市してきました。

近年では、製品の安全性や低環境負荷への要求は世界的に厳格化し、製品開発の難易度も厳しさを増していますが、これまで培ってきた研究開発力の統合、新たなアイデアや技術の導入、さらにはオープンイノベーションを通じて、技術力の向上と高度化に努め、「化学農薬の安全性・環境負荷低減の追求」、および天然物関連技術による「バイオソリューションの強化」の2つの大きな課題に取り組んでいます。

売上収益(億円) ■ 国内 ■ 海外

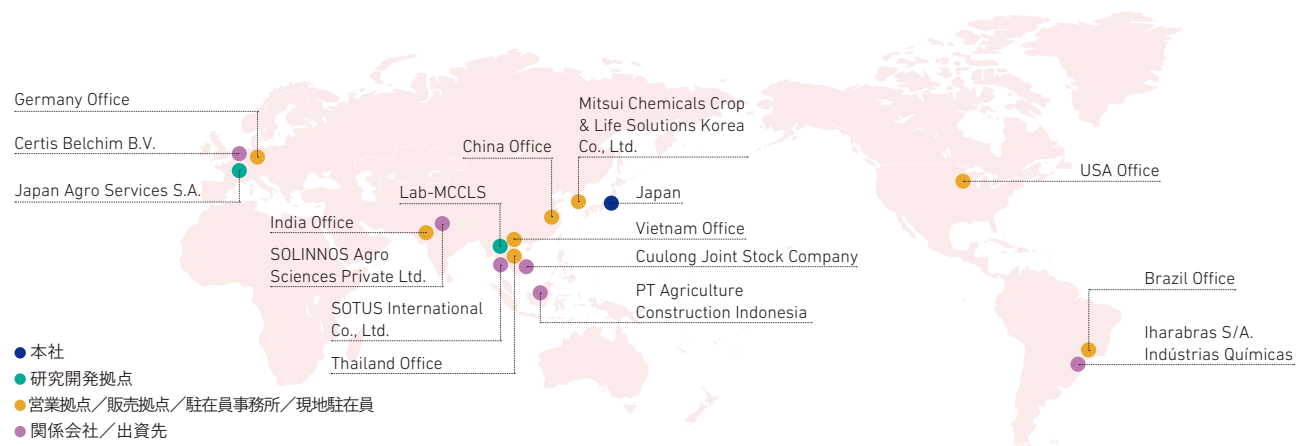


農業化学品 キードライバー

グローバル展開力

製品群のポテンシャルを最大限に活かし、マルチナショナル企業がひしめくグローバル市場での競争力を拡大させるため、海外拠点の整備、パートナーシップの強化、ポートフォリオの拡充にも注力しています。成長市場のブラジル・インドをはじめ、韓国・中国・ベトナム・タイ・ドイツ・米国に自社拠点を有するとともに、パートナー各社へ積極的に出資しています。農薬登録を取得している国と地域は100以上あり、パートナーや販売会社への製品展開

をベースに、各国・地域における製品展開やマーケティングなどの機能強化を進めています。また、Meiji Seikaファルマ(株)の農薬事業取得をはじめ、国内外の戦略的な事業基盤の拡大も継続しています。各国・地域のニーズに応え、より安全・高性能・低環境負荷の原体の開発・販売強化を加速させ、サステナブルな事業成長と社会課題解決の両立を目指します。



キードライバー・ケーススタディ：農業化学品

農業化学品 キードライバー

🌀 市場をリードする製品力

新規原体のテネベナール™は、その作用性が全く新しいものとしてIRAC（殺虫剤抵抗性対策委員会）*1に認められ、世界で初めてグループ30*2に分類されています。各種害虫に対する高い活性を持ち、農業・非農業の両分野で、世界展開しています。

農業分野では、チョウ目・ハムシなどの防除剤プロフレア™が、世界の食糧生産の安定確保に貢献しています。また、非農業分野でも、高性能なシロアリ防除剤や住宅の建築様式の変化に対応した工法、ペット用殺虫剤、一般家庭用薬剤など、用途拡大を進めています。畜産分野では、鶏舎でのワクモ防除剤リブケア™を2025年に上市し、産業用動物の疾病予防やストレス軽減、従事者の作業環境向上に寄与しています。さらに、感染症を媒介する害虫から人間を守るベクターコントロール分野では、既存薬剤に抵抗性を持つ蚊にも有効な薬剤VECTRON™ T500を2023年に上市しました。今後アフリカを中心とした地域での展開を加速し、マラリア撲滅という社会課題の解決に取り組んでいきます。

*1 害虫の殺虫剤抵抗性の発達を防ぐための啓発活動を行っている世界的な組織

*2 既存薬剤に抵抗性を持つ害虫にも優れた効果を示す新規作用機構



キードライバー・ケーススタディ：ビジョンケア関連製品

メガネをより軽く、強く、見やすく。MR™はアイケアの進化を支え続ける高屈折率のデファクトスタンダード・ブランド。

当社グループのメガネレンズ材料MR™は、世界で初めてチオウレタン系樹脂をメガネレンズに採用することで、「薄くて、軽い」「割れにくく、安全」「美しさが長持ち」「視界がクリア」といった従来の樹脂には無い優れた特性を実現しました。MR™は今日、最も信頼性の高い高屈折率メガネレンズ材料として世界中の国・地域で使用されています。

ビジョンケア関連製品 キードライバー

⚙️ 世界有数の高度な技術・開発力

当社グループは、耐衝撃性に優れるウレタン樹脂をメガネレンズに応用することに着目し、硫黄原子を導入することで屈折率を高めた「チオウレタン系」という新コンセプトを確立しました。1987年には最初のMR™ブランド製品であるMR™-6という革新的な分子構造を持つ光学レンズ材料により屈折率1.60、高アッベ数*、低比重を実現し、高屈折率メガネレンズの新時代を拓きました。これには、当社グループが長年の歴史の中で培った精密合成技術が活かされています。その後も屈折率1.67、1.74というさらなる高屈折率を有する材料を開発し、より薄く、より軽いメガネレンズの発展に貢献しています。

また、高屈折率レンズ材料開発のパイオニアとして、製造・品質を高度化する化学合成技術や光波長制御技術、調光技術などの高機能化技術も駆使して目の健康と快適さなどの社会ニーズに応えるとともに、植物由来の原料を使用したDo Green™といった環境配慮型の製品拡充にも注力しています。このほか、メガネレンズの製造工程で発生する切削粉や廃レンズを回収し、高品質なMR™として再び活用するケミカルリサイクルの技術開発にも取り組み、サーキュラーエコノミーの実現も目指しています。

さらには、当社グループの競争優位性を支える重要な資産として、世界各地での技術の特許権利化も進め、技術革新の進展に応じて適宜見直し・更新しています。

* 光分散の程度を表す指標。アッベ数の高いレンズほど分散が小さく、色にじみが少なく視界が良好

キードрайバー・ケーススタディ：ビジョンケア関連製品

ビジョンケア関連製品 キードрайバー

グローバル展開力

ビジョンケア材料の製造・販売・マーケティングの拠点として、イタリアのAcomon社や韓国のML Tech社、アメリカのSDC Technologies社といった関係会社を保有しており、各国・地域のメガネレンズのニーズに応じた製品を展開し、高品質のサービスを提供しています。中・低屈折率メガネレンズ材料やコーティング材料のエキスパート企業を傘下に置くことで、MR™をはじめとするメガネレンズモノマーの使い方だけでなくあらゆるビジョンケアソリューションをご提供し、世界中のレンズメーカーのサポートを可能としています。



- 三井化学 ● Acomon社 ● ML Tech社
- SDC Technologies社
- FSI Coating Technologies社
- COTEC社
- Coburn Technologies社

ビジョンケア関連製品 キードрайバー

市場をリードする製品力

高屈折率メガネレンズの需要は、世界人口・近視人口の継続的な増加、アジアでの高機能品を求める層の拡大などから長期的に成長する見込みです。当社グループは需要拡大に対応する供給能力確保のため2023年度に新たなMR™製造設備の稼働を開始させ、2024年度にはさらなる増強を決定しました。

また、当社グループは低～高屈折率までの幅広いプラ

スチックメガネレンズ材料の展開で各国・地域の市場ニーズに応えるとともに、高品質なコーティング材を有するSDC Technologies社などやレンズ加工機器に強みを持つCoburn Technologies社の買収により、光硬化コートや防曇など様々な特性を持つ材料を市場に先駆けて開発し、あらゆる光学レンズメーカーが望むベストソリューションを提供できる体制を構築しています。



レンズ材料のみならず、コーティング機能とレンズ加工技術の保有により、付加価値の高い製品・サービスを提供

キードライバー・ケーススタディ：タフマー®

柔らかくてタフな「縁の下の力持ち」、支えるのはポリオレフィン技術とグローバル展開

タフマー®は、当社グループが独自の重合技術で開発したポリオレフィンにゴムのような柔軟性を付与した差別化されたポリオレフィンエラストマーです。ポリプロピレン(PP)やポリエチレン(PE)と混ぜて使うと、元の材料を強くしたり、異なる材料と接着しやすくなります。そのためポリオレフィンの材質を改良する改質材として、包装材料や自動車部品の用途で、世界各地で幅広く使われています。また、「柔らかい」「軽い」「透明」という特徴を活かし、ランニングシューズのソールや、太陽光発電モジュールにも採用されています。

タフマー® キードライバー

世界有数の高度な技術・開発力／市場をリードする製品力

当社グループは1958年の日本初となる高密度ポリエチレンの商業生産開始以来、約70年にわたって、触媒技術と製造技術を磨き続けてきました。これら技術を活かして、近年では特にタフマー®をはじめとする差別化製品の育成に力を入れています。

タフマー®は、自動車用PPコンパウンドや包装材料の改質材として1970年に事業をスタートさせました。その後、1990年代にかけて、エンジニアリングプラスチックの改質材やシューズ、2000年代以降は電線被覆、太陽電池封

止材と積極的に様々な用途開発に取り組み、それぞれの用途に適した最適な銘柄を開発・販売してきました。当社グループは今後も、過去培った触媒技術と製造技術を活用して新たな用途開発を進め、積極的にお客様へ提案活動を進めていくことで、独自の価値を提供できる市場を開拓していきます。

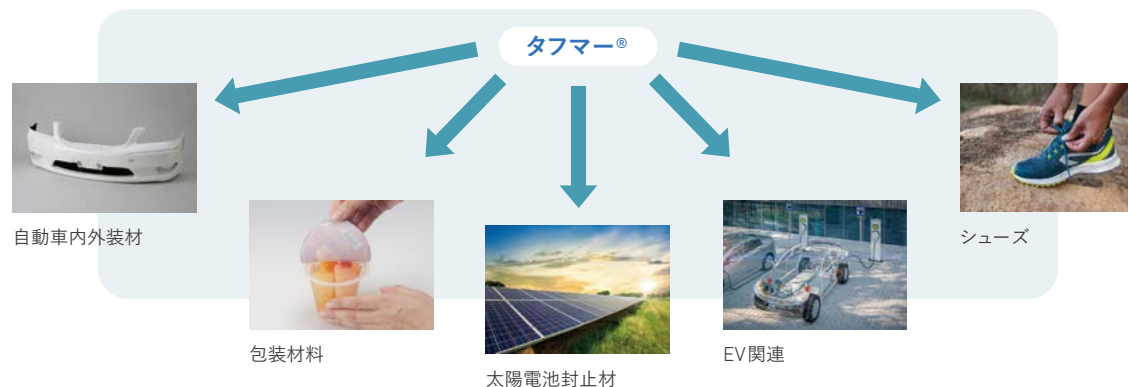
▶▶ P.34 タフマー®事業の変遷

▶▶ P.73 タフマー®を支える幅広い特許網

タフマー® キードライバー

グローバル展開力

こうした取り組みにより新たな需要が生まれたことを受け、当社グループは2003年、日本のマザー工場に加えて、シンガポールにタフマー®の生産拠点を新設し、より安定した供給体制を整えました。さらに2011年にはタフマー®の本社機能をシンガポールに移転し、生産・販売の両輪で、グローバルなネットワークを構築してきました。当社グループはこれからもポリオレフィンエラストマーにおけるフロントランナーとして、お客様の一步先を見据えながら、グローバル市場で価値あるご提案を続けるとともに、各地域に根差したマーケティング活動を続けていきます。



シンガポール タフマー®製造プラント

キードライバー・ケーススタディ：PPコンパウンド事業

世界8か国のグローバル展開と差別化材料を武器に市場成長を上回る成長を実現

PPコンパウンドは、ポリプロピレン(PP)に様々な添加剤や充填材を混ぜ合わせて、PPのみでは発現できない特性や機能を持たせた樹脂です。当社グループは、自動車メーカーのグローバル展開に対応するために、世界8か国どの拠点からも同じ品質のPPコンパウンドが供給できる体制を整えました。さらに、EV化やサステナビリティ対応という変化を捉え、新しい差別化製品を開発。その結果、世界の自動車生産台数の増加を上回る事業拡大を実現しています。

PPコンパウンド事業 キードライバー

グローバル展開力

1986年、当社グループのPPコンパウンド事業は、初の海外拠点をアメリカに設立しました。当時、日本の自動車メーカーは相次いでアメリカで生産を開始し、当社グループも地産地消によるオンタイムデリバリーを目指しました。お客様がグローバルに生産拠点を拡大するのに合わせ、当社グループも世界8か国に拠点を増設しました。各拠点には開発センターを併設し、どの拠点からも安定した品質の製品および迅速な技術サポートを提供できるだけでなく、製品開発も行えます。

このような体制により提供する価値を、日系メーカーのみならずアメリカやヨーロッパの自動車メーカーにも高く評価いただいたことが競争優位につながっており、着実な成長を実現してきました。



PPコンパウンド事業 キードライバー

世界有数の高度な技術・開発力

当社グループは、約70年にわたってポリオレフィン触媒技術と製造技術を磨き続けてきました。この技術から生まれた高機能ポリオレフィンを駆使して、より付加価値の高いPPコンパウンドを生み出すことができます。

例えば、近年欧米を中心に、自動車の環境負荷軽減ニーズがますます高まっています。このニーズに応えるために開発したリサイクルPPコンパウンドは、使用済みプラスチックを20～50%配合したリサイクル材で、すでに米国の複数のお客様で採用いただいています。

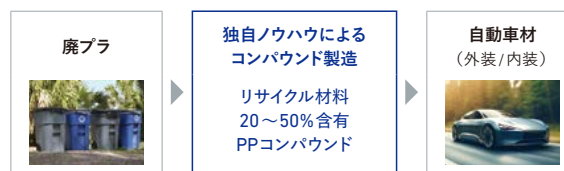
ほかにも、塗装したかのような艶を出せるよう開発したPPコンパウンドは、GHG排出量が多い塗装工程を削減する効果が期待されており、こちらも複数のお客様で採用いただいています。

PPコンパウンド事業 キードライバー

市場をリードする製品力

高付加価値を生み出す新たな取り組みとして、モジュール・部品コンセプトを介したソリューション提案を推進しています。EV化の流れの中で、例えばバッテリー周りなど、内燃機関車にはなかったモジュールや部品の必要性が増しています。当社グループは、軽量化に向けた樹脂化のニーズに対応するため、これまでPPコンパウンドを使用したことのないお客様も安心して材料をご検討いただけるよう、材料提供にとどまらず、新たなモジュールや部品などのコンセプトを提案し、その実現に向けて必要な設計・成型加工・金型・材料などをワンパッケージで提供するソリューション提案を進めています。

リサイクルPPコンパウンドの展開



リサイクル材PPコンパウンド販売数量



新塗装レス材の推進

塗装工程の省略と環境負荷低減ニーズに応える材料開発



着色技術/着色材分散技術の最適化

キードрайバー・ケーススタディ：イクロステープ™

幅広い製品ラインアップで半導体製造を支える世界トップシェアの表面保護テープ

イクロステープ™は、半導体製造工程で使用されるプロセステープで、特にシリコンウエハ裏面研削時の表面保護テープでは、世界トップシェアを有します。

当社グループは主要競合メーカーの中で唯一の樹脂製造・加工メーカーであり、樹脂設計・製膜加工技術・粘着剤設計での差別化が強みです。顧客製品・プロセスに対応した幅広い製品ラインアップに加えて、日本・台湾の二拠点生産と技術サービスの提供を通じて、グローバル市場での事業拡大を進めています。

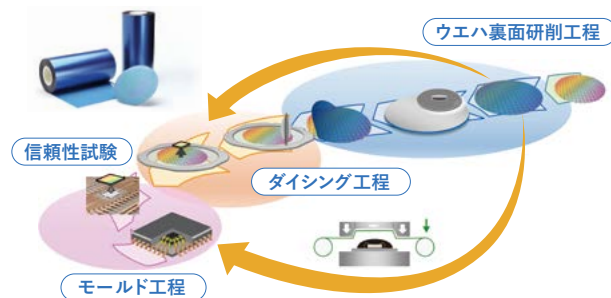
イクロステープ™ キードрайバー

市場をリードする製品力

イクロステープ™は低汚染性に優れており、顧客製造工程での歩留まりが向上します。さらに、テープ剥離後の洗浄工程を簡略化します。

また、ウエハ裏面研削工程での低破損率も特徴です。これはテープ厚みのバラつきが小さいことと、ウエハ表面の凹凸(バンプ)を確実に吸収する凹凸吸収性により、薄層ウエハの研削ムラを低減できることが要因です。

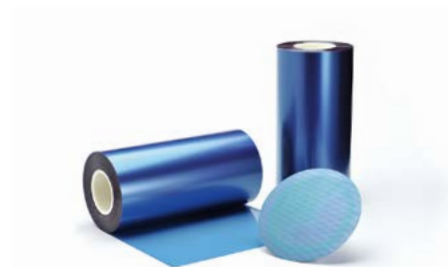
低汚染性と凹凸吸収性を高次元で両立したバンプ付ウエハ対応銘柄は、複雑化が進む先端半導体製造において、顧客の製品供給安定化に大きく貢献する高付加価値製品です。



イクロステープ™ キードрайバー

世界有数の高度な技術・開発力

耐熱性、耐薬品性、透明性、粘着性、凹凸吸収性など、多様な特性を持つテープを開発しており、ウエハ裏面研削工程にとどまらず、ダイシング工程(機能性ダイシングテープ)、パッケージング工程(熱剥離粘着テープ)、検査工程(機能性ダイシングテープ)など様々な工程に対応するテープを開発しています。



イクロステープ™

イクロステープ™ キードрайバー

グローバル展開力

イクロステープ™は、日本・台湾の二拠点で生産しています。台湾の2期工場は2024年6月に営業運転を開始、これにより供給能力を大幅に拡充しただけでなく、全工程のBCP体制を確立することができました。また、両拠点で顧客生産プロセスと同様の評価を可能とし、新製品開発の加速を図っています。

さらに世界各国・地域の関係会社にトレーニングを受けた技術者を配置しています。世界各地で顧客と密接にコンタクトし、きめ細やかな技術サポートを行うことで、世界中の半導体メーカーからの支持を得ています。



能力増強した台湾工場

キードрайバー・ケーススタディ：ペリクル

次世代半導体製造を支える、世界No.1の総合ペリクルメーカー

三井ペリクル™は、フォトリソグラフィーでの高い透過率と長寿命を実現し、半導体製造の生産性向上に貢献しています。また、旭化成のペリクル事業統合を含め継続的な技術開発と投資により、幅広い用途に向け、高性能で品質保証水準の高度化に対応したペリクルを提供しています。

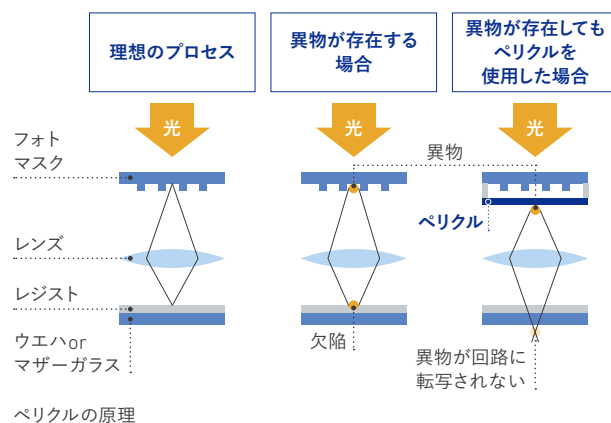
最先端のEUV露光に用いられるEUVペリクルにおいては、外部機関との連携により半導体技術のさらなる進歩を見据え、世界No.1の総合ペリクルメーカーとしての地位をさらに強化しています。

ペリクル キードрайバー

🌐 市場をリードする製品力

三井ペリクル™は、フォトリソグラフィーの工程で使用されるフォトマスク(回路パターンの原版)に傷やホコリが着くのを防ぐフォトマスクの防塵カバーであり、顧客の製造歩留まりの改善に貢献しています。

また、フォトリソグラフィーでの各露光波長に対して耐光性のある膜材料を選択しているため、高い透過率とペリクルの長寿命化を実現しており、顧客の生産性向上に貢献しています。



ペリクル キードрайバー

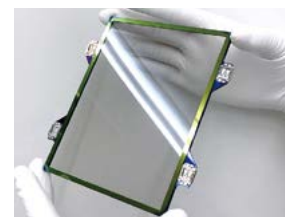
⚙️ 世界有数の高度な技術・開発力

当社グループは2023年に旭化成のペリクル事業を取得し、両社の技術融合により先端半導体領域向けの製品投入などを進めています。

また当社グループでは高精度クリーンルーム内で高品質なペリクルを安定して生産し、提供しており、「品質のつくり込み活動」である品質管理と「お客様から信頼を得る活動」である品質保証を品質マネジメントの両輪とし、サプライチェーン全体でのマネジメントレベルの向上に努めています。これにより、顧客に対して一貫した高品質なペリクルを提供し続けています。



EUVペリクル



CNTペリクル

ペリクル キードрайバー

🌐 グローバル展開力

EUVペリクルにおいては、外部機関との連携を強化しています。例えば半導体リソグラフィー分野で圧倒的シェアを持つ装置メーカーであるASML社とEUVペリクル事業のライセンス契約を締結し、2021年に世界に先駆けてEUVペリクルを商業化しました。また、ナノエレクトロニクスとデジタル技術で世界をリードする研究・イノベーション機関であるimecとは戦略的パートナーシップを締結し、カーボンナノチューブ(CNT)ペリクル技術の事業化を進め、世界No.1の総合ペリクルメーカーとしての地位をさらに強化しています。



imecとのパートナーシップ提携

キードライバー・事業と連動した知的財産の取り組み

中国眼鏡市場での知的財産保護活動で丹陽市行政と連携

当社グループは、中国丹陽市市場监督管理局（以下、丹陽市監督局）と、中国の眼鏡業界におけるMR™に関する特許権および商標権の侵害について意見交換を行い、両者の連携による新たな知的財産保護活動の実施に合意しました。

中国ではMR™はプレミアム品として広く認知されており、MR™を採用していないレンズメーカーでもMR™商標を不正使用するという事例が発生しています。

この状況は、MR™ブランドおよび顧客であるレンズメーカー、さらに眼鏡小売店に影響を与えています。このため、MR™ブランドだけではなく、レンズメーカー、眼鏡小売店などの保護を目的として、当社グループは2024年に、中国における主要なメガネレンズ生産地の一つである丹陽市監督局との意見交換会を実施しました。2回の意見交換会および丹陽市監督局における市場調査を通じて、丹陽市監督局にMR™の特許権、商標権の保護とプロモーション

の重要性を理解していただき、丹陽市監督局は、引き続き当社グループと連携して、知的財産権の保護および啓発活動を行うことに同意しました。本取り組みを通して、中国眼鏡業界における市場の公正化を目指しています。

また当社グループでは、技術の継続的な改良に加え、その特許および関連する商標の権利化も世界各国・地域にて進めています。レンズ材料からメガネを革新するリーディングカンパニーとして知的財産を当社グループの競争優位性を支える重要な無形資産と考えており、技術革新と研究開発を通じて知的財産を形成し、グローバルに展開してきました。

今後も中国の市場监督管理局をはじめとする関連当局と連携し、MR™シリーズ製品に関する特許権・商標権の保護・強化を推進していきます。こうした取り組みを通じて、お客様の持続可能な事業活動を支援するとともに、高品質なMR™関連製品を安定的に提供し続けていきます。

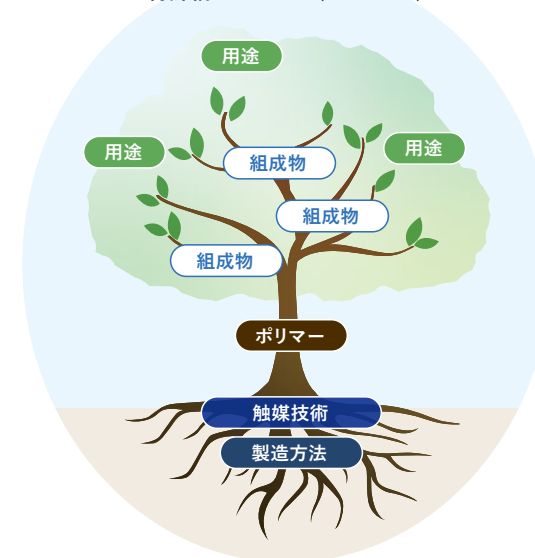


出典：中国丹陽市市場监督管理局

タフマー®を支える幅広い特許網

当社グループでは川上から川下にかけて、タフマー®製造用の触媒・製法特許、タフマー®製品のポリマー特許、組成物特許、用途特許を保有しています。このように、事業・開発テーマを幅広くカバーする特許網を構築することで、さらなる用途開発につなげています。

特許網のイメージ（タフマー®）



経営の基盤

三井化学グループは、グローバルスペシャリティカンパニー実現に向けて、経営の質の向上に努めており、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティ・ガバナンスなどの取り組みのさらなる強化を図っています。



- 75 投資家とのエンゲージメント
- 76 VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス
- 82 人事指名／サクセッション
- 84 役員報酬制度
- 86 リスクマネジメント
- 88 役員紹介
- 90 サステナビリティ・ガバナンス
- 92 TCFD提言への対応
- 94 サーキュラーエコノミーへの対応強化
- 96 安全で安定した生産活動

投資家とのエンゲージメント

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実化のためには、投資家の皆様とのエンゲージメントが重要と考えています。CEOやCFO、IR部門に加え、2022年度からは社外取締役によるエンゲージメントの機会も設け、ESG説明会に登壇するとともに、機関投資家とのスモールミーティング・個別面談といった社外取締役主体のディスカッションの場での積極的な対話に努めています。こうしたエンゲージメントを通じて、経営戦略やコーポレート・ガバナンスに関していただくご意見・ご質問も踏まえ、今後も経営の質の向上に努め、VISION 2030の達成につなげていきます。

社外取締役のエンゲージメント活動にいただいた経営戦略やコーポレート・ガバナンスに関する主なご意見・ご質問

社外取締役 (回答者)



取締役
馬淵 晃



取締役
三村 孝仁



取締役
木原 民

VISION 2030進捗

.....

- Q. VISION 2030達成に向けた戦略の実効性を高めるために、どのような仕組みを構築し取り組むのか。
- Q. M&Aについて、過去の事例から何を学んでどのように活かしているか。

▶▶ P.76

指名／サクセッション

.....

- Q. 取締役会のスキル・マトリックスの考え方はどのようなものか。
- Q. サクセッションのプロセスをどのように評価しているか。

▶▶ P.82

役員報酬

.....

- Q. 変動報酬における業績指標や評価指標は、VISION 2030の達成とリンクした内容となっているか。
- Q. 足下では固定報酬の割合が高いことをどう考えているか。

▶▶ P.84

リスクマネジメント

.....

- Q. 社外取締役としてリスクマネジメントシステムをどのように評価しているか。

▶▶ P.86

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス

Q. VISION 2030達成に向けた戦略の実効性を高めるために、どのような仕組みを構築し取り組むのか。

A. 中間目標の後ろ倒しもあり、投資家の皆様は事業目標達成、戦略実現の可能性をいかに高めていくかという点に関心が高いと認識していますが、達成できなかった原因を早期に突き止め挽回策を組み立て実行していくことが重要と考えます。当社グループのビジネスは石油化学が中心にあり、成長領域の3セグメントが個別の小さい会社ようになってしまっている印象がありましたが、計画見直しの議論の中で、それぞれの事業本部長が収益責任を持つのは当然として、その上でCxOワーキンググループが横串を刺して取り組む体制としたことを評価しています。この体制がうまく機能することで、単なる技術、財務的な観点ではなく、より高い視座から当社グループがどのようなビジネスで成長していくのかということが議論されるようになります。また、既存の事業とは異なる領域に参入するにあたり、従来とは違うスキルを持つ人材が必要となります。必要なスキルを見極め、人材情報を可視化していくことで、人材ポートフォリオマネジメントをいかに実現できるかを注視していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

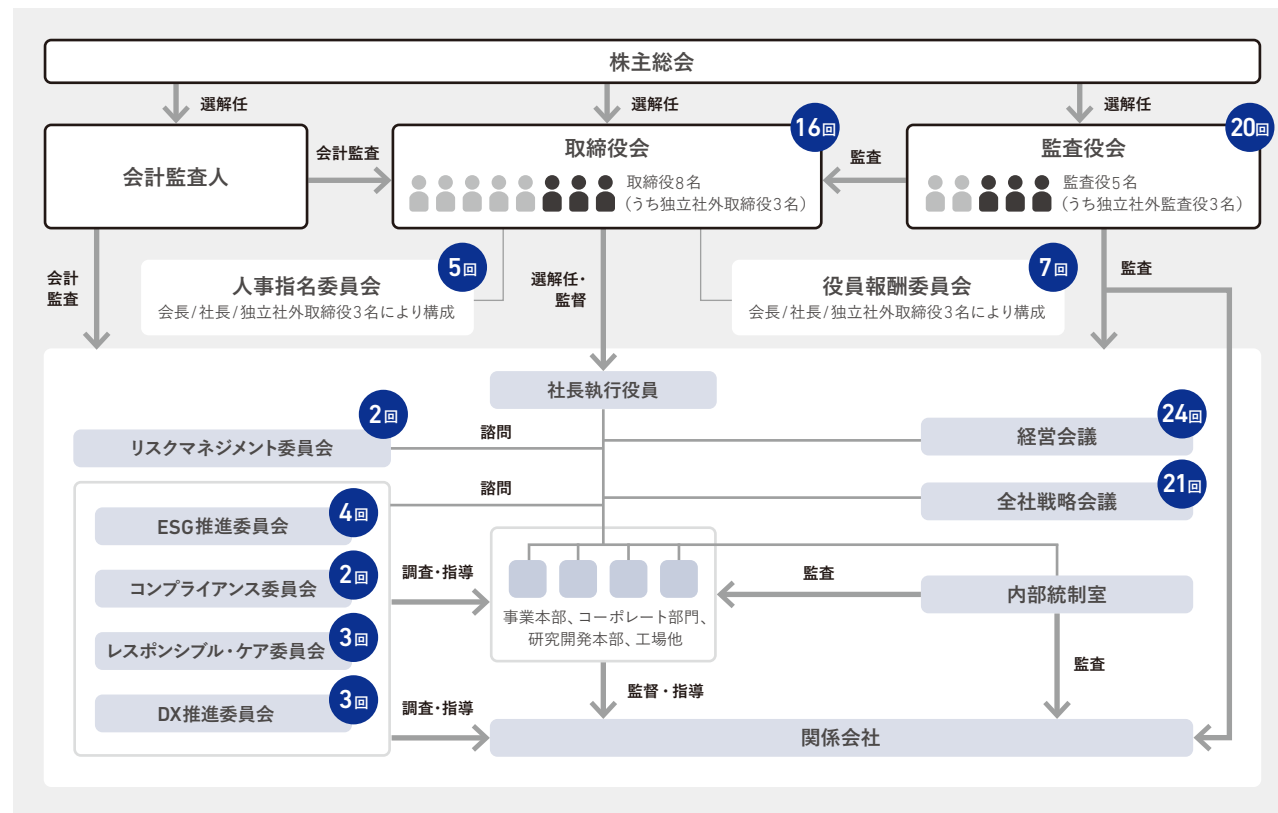
当社では、業務執行から独立した社外取締役を含む取締役会が、経営の重要な意思決定ならびに各取締役の職務執行および執行役員などの職務の監督を行っています。また、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役および監査役会が、各取締役の職務執行状況などの監査を実施しています。このような機関設計のもと、社則に基づく職務権限および意思決定ルール の明確化、執行役員制度の導入による経営監督と業務執

Q. M&Aについて、過去の事例から何を学んでどのように活かしているか。

A. 成長加速にM&Aは必須ですが、実行後に当初計画通りに進むことはほとんどありません。過去のM&Aでは当初計画から環境変化が起こった際に必要となる次善策の検討が不十分であった点が課題でした。このような課題に対して事業部門だけではなく、当社グループが全体として責任をもって監督できる仕組みを構築しないと次に活かせません。完全とは言えないものの、数年前に比べると案件の進め方についてのプロセスはかなり進化しています。さらにKulzer社や(株)アークのM&Aのような就任する前に実施された案件に関する資料なども共有されており、取締役会での議論に活用できています。一方で表CTO所管のスタートアップの領域は、本人の前職での経験もありシステマティックに進め方としてもかなり洗練されている印象があります。表がCTOに就任し、新規事業推進も含め新しい事業を生み出す部門のトップになったことで、人材育成も含めてM&A実行力の強化を期待しています。

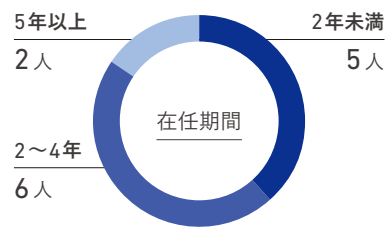
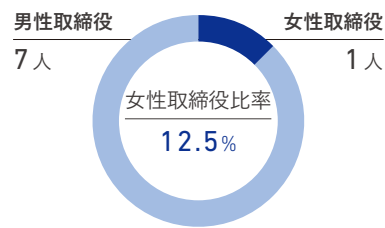
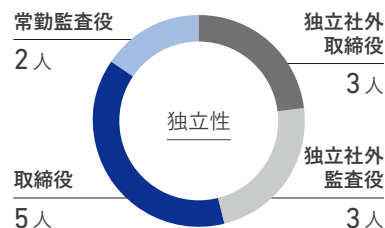
行の役割分担の明確化、経営会議における重要事項の審議、全社戦略会議における全社視点に立った戦略討議などにより、円滑・効率的な経営を目指しています。また、監査役機能の重視、内部監査部門による業務の適正性監査、確実なリスク管理などを基にした内部統制システムにより、健全性・適正性の確保に努めています。

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス



※●は2024年度の会議開催回数

当社取締役および監査役の構成



各機関概要

取締役会	議長：取締役会長 淡輪 敏 取締役会は、法令、定款および当社取締役会規則に基づき、経営戦略、経営計画、その他当社の経営に関する重要事項の決定を行うとともに、各取締役の職務執行状況、関係会社の重要な業務執行、当社および関係会社のコンプライアンスやリスク管理の運用状況などの報告を行うことで、当社グループの経営全般について監督を行っています。また、取締役会は、会社経営に係る重要な方針について中間段階から討議するとともに、執行側に助言などを与えることによって、経営監督機能の強化を図っています。
監査役会	議長：常勤監査役 西尾 寛 監査役会は、法令、定款、当社監査役会規則に基づき、監査報告の作成、常勤監査役の選定および解職、監査方針などを決定します。
人事指名委員会	委員長：社外取締役 三村 孝仁 役員および社長／CEOの選解任と候補者の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として人事指名委員会を設置しています。
役員報酬委員会	委員長：社外取締役 馬淵 晃 役員および執行役員の報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として役員報酬委員会を設置しています。
リスクマネジメント委員会	委員長：社長 橋本 修 副委員長：CSO 市村 聡 当社グループを取り巻くリスクによる「脅威」の最小化と「機会」の最大限の活用による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、リスクマネジメント委員会を設置の上、全社横断的なリスクマネジメントシステムを運用しています。同委員会では、当社グループ全体のリスクマネジメントの基本方針案などの重要事項や全社重点リスク(案)の審議、全社重点リスクのモニタリング状況も含めた当社グループ全体のリスクマネジメントの状況の報告・討議などを行っています。
DX推進委員会	委員長：社長 橋本 修 副委員長：CTO 表 利彦、CDO 三瓶 雅夫 データとデジタル技術を活用して、顧客および社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのもの、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性の確立、当社グループの持続可能な発展を目指すため、DX推進委員会を設置しています。

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

1997年の三井化学発足以降、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスを目指して改革を続けています。

- ▶ 2022年度には役員報酬委員会および人事指名委員会につき、独立社外取締役が過半数となるようメンバー構成を見直しています。併せて役員報酬委員会の委員長を独立社外取締役とし、VISION 2030と連動した役員報酬制度への変革の加速を図っています。
 - ▶ 2023年度には全社横断的なリスクマネジメントシステムを構築し、運用を開始しています。当社グループを取り巻くリスクによる脅威の最小化および機会の最大化を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。
 - ▶ 2025年度からは人事指名委員会の委員長も独立社外取締役とし、指名に関する公正性、透明性、客観性のさらなる向上を図り、VISION 2030の達成を支える人事指名制度への高度化を加速していきます。また、経営の透明性および実効性のさらなる向上を図るべく相談役・顧問制度も廃止しています。
- これからも、当社グループは企業価値を高めるべく、コーポレート・ガバナンスの高度化に努めていきます。

(年度)		2009-2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025-	
取締役総数		2009：15名 ▶ 2016：8名	8名(社外比率37.5%、女性比率12.5%)							
社外取締役総数		2～3名(2011-2015：2名)	3名							
社外監査役数		3名								
役員報酬／役員指名	各委員会構成(2022-) 会長、社長、社外取締役 (3名)	役員報酬委員会		2022 委員長：社外取締役						
		2017 株式報酬制度の導入				2023 当該割合アップ				
		2017 人事指名委員会				2025 委員長：社外取締役				
相談役・顧問		廃止								
各種委員会	レスポンシブル・ケア委員会									
	CSR委員会		ESG推進委員会							
	リスク・コンプライアンス委員会					リスクマネジメント委員会				
						コンプライアンス委員会				
		DX推進委員会								
社外取締役と投資家とのエンゲージメント							・ ESG説明会	・ ESG説明会 ・ スモールミーティング	・ ESG説明会 ・ スモールミーティング ・ 1on1ミーティング	

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス

取締役会における議論の深化に向けて

取締役会では、戦略ローリングの状況や、VISION 2030策定時からの内外環境の変化や過去の投融資案件の振り返りを踏まえた競争力向上への取り組みなど、中長期的な課題についても議論を行っています。

また、次の通り社外取締役／監査役に対する情報共有の充実化により当社グループ事業への理解促進を図り、取締役会の議論の深化に努めています。

- ▶ 取締役会議題の内容に関する事前の説明（議案の重要性に応じて複数回実施）
- ▶ 社内重要会議の傍聴による重要事項の状況の把握
- ▶ 国内外拠点の視察 など

■ M&Aに関する議論

VISION 2030達成には、非連続な成長のためのM&Aも不可欠と考えています。議論を深め、M&Aの実効性を向上させるべく次のような取り組みも実施しています。

- ▶ 過去のM&A案件（Kulzer社、（株）アークなど）に関する資料の共有
- ▶ 議案に関する事前説明（知見のある社外取締役との個別の意見交換も適宜実施）
- ▶ 取締役会における複数回の議論（臨時取締役会も適宜開催）
- ▶ 社外取締役による海外拠点の視察および取締役会メンバーへのフィードバック など

■ 社外取締役によるエンゲージメント

社外取締役による投資家の皆様との対話の場も積極的に設けており、いただいたご意見は適宜経営にフィードバックしています。

- ▶ ESG説明会への登壇
- ▶ 社外取締役スモールミーティング
- ▶ 社外取締役と機関投資家との1on1ミーティング

CxOリーダーシップによる機能部門業務改革（CxO ワーキンググループ）

当社グループの成長およびVISION 2030の達成のためには横串機能を強化し、全社で効率化を追求した戦略の推進が必要です。その実現に向けて、CxOをリーダーとする全社横断的活動を立ち上げ、機能部門の改革、ひいては競争力の強化に努めています。

以下のテーマにつき、俯瞰的立場から中長期かつ本質的課題を追求していきます。

オーナー	プロジェクト	検討テーマ
CTO	生産・技術	抜本的安全対策、生産技術力の維持向上
	研究開発	コア技術強化と開発アイテムの早期実需化
CDO、CFO	DX実装業務効率化	DXを活用した業務効率化、機能部門の業務改革推進
CHRO	人材、地域戦略	競争力ある人材をグローバルで育成、地域統括体制の強化

■ 具体的な取り組み例

各検討テーマに関して、それぞれ次のような取り組みを進め、全社最適の観点から競争力の向上を図ります。

- ▶ 安全基盤の確立と安全文化の醸成、事業本部の枠を超えた技術専門人材、経営人材の育成
- ▶ CTOによる技術経営、研究テーマの精査、開発テーマの早期実需化（MI活用など）
- ▶ 早期効率化発現に向けた業務スリム化アイテムの先行着手、企業文化に根差す抜本的構造改革の討議
- ▶ 当社グループのグローバル方針、目指すべき姿の討議

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、取締役および監査役の自己評価、各種ディスカッション(社外役員、社内役員、取締役会メンバー)、取締役会での議論などを経て、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会の改善に取り組んでいます。

2024年度における課題・取り組み

① 取締役会の議題の選定

VISION 2030の進捗に合わせた財務目標の見直しや、関係会社再構築、重要なM&A案件に係る討議など、戦略テーマやガバナンスに係る議題を適時・適切に選定しました。

② 取締役会当日の議論の深化に向けた運営の改善

議題の重要性に応じた事前説明会の複数回開催や、議題に関する海外拠点の訪問などを通じて、社外役員に向けて議題の理解深化に資する情報を提供しました。
また、社外役員によるフリーディスカッションの機会を設定し、取締役会運営、M&A、DXなどについての課題を共有しました。

③ 内部統制システム運用実績報告の改善

従来は内部統制システムを担う各委員会(リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会・ESG推進委員会など)が別々の機会個別に報告していた内部統制システム運用実績の報告の形態を変更し、取締役会メンバーが内部統制システムの全体像を把握した上で議論を深めることができるように各委員会の責任者が同じ取締役会で順次報告を行うこととしました。

取締役・監査役へのアンケート結果

評価項目	他社比*	設問
構成	－	社内取締役と社外取締役の人数比
運営	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
議論	＋	経営計画の進捗状況のフォローアップ
	＋	役員報酬制度の設計、具体的な報酬額の決定
	＋	CEOなどの後継者計画の策定・運営への主体的関与
	＋	人的資本などへの経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略実行の監督
モニタリング機能	－	子会社を含めた内部統制システムの構築・運用状況の監督・監視
支援体制	－	取締役・監査役と内部監査部門との連携体制
委員会運営	＋	形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換
	＋	任意の委員会の実効性
	＋	CEOの選任基準策定に向けた審議(CEO後継者計画、解任プロセスの明確化を含む)
	＋	業績連動する報酬に関する適切な割合設定のための十分な審議

* 当社スコアと他社平均スコアの差が±0.3ポイント以上の主な項目

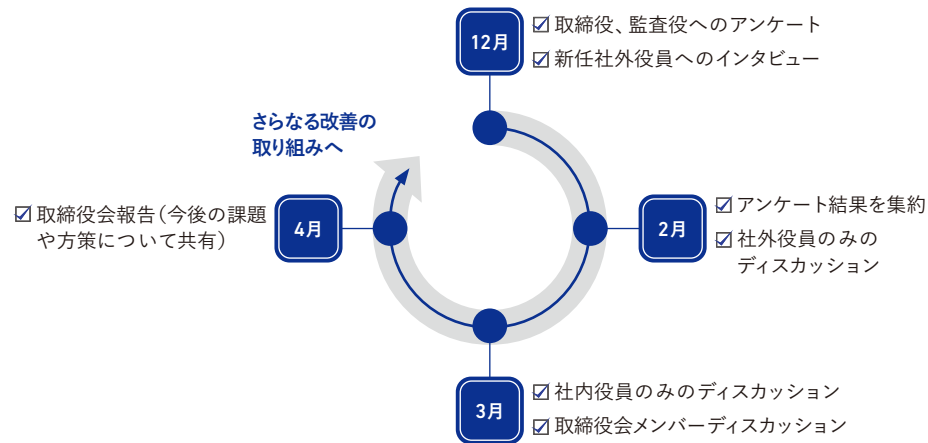
取締役会の監督機能を高めるという趣旨に沿った施策の実行により、改善が進み活性化されていることを確認し、取締役会の実効性は前年に引き続き十分確保されていると評価しています。

取締役会では形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされており、また、任意の委員会での議論も活発で、CEOの後継者計画や、長期目標の達成に向けた適切なインセンティブとしての報酬の設計に関する議論などもしっかりとなされているという評価結果でした。

一方で、他社平均スコアと比べマイナスの項目については、より実効性のある取締役会の運営実現に向けて具体的な課題を深掘りの上、適切な対応を図り、改善に向けて取り組む必要があると認識しています。当社は、これらの実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の監督機能を高めるべく必要な施策を適宜進めていきます。

VISION 2030達成に向けたコーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価プロセス



今後の課題・取り組み

① リスクマネジメントに関するモニタリング機能のさらなる向上

執行側が遂行するリスクマネジメントを取締役会が適切にモニタリングするため、リスクマネジメント全体の進捗と当社における最重要リスクの個別のマネジメントの状況を取締役会で定期的に報告する機会を設ける。

② 迅速かつ適切な意思決定に資する支援の拡充

取締役会における議論に先立ち、執行側で行われた議論の内容や社外役員に対する議題の事前説明における質疑内容を取締役会メンバーで共有し案件への理解を一層深めることで、取締役会における議論のさらなる深化と迅速かつ適切な意思決定を図る。

VOICE 社外役員の声

- 現在、取締役会は良く機能しているが、構成メンバーとして外国人がいないことは事実であり、「国際性」の観点からどのような素養の者を加えていくか、検討が必要と考える。
- 社外取締役と社内取締役のバランスを監査役会を含め是正した方が良いと考える。本来であれば、社外役員がマジョリティになることが望ましいと考える。
- 各社外取締役ともに、その専門的な見地から積極的に発言し、機能していると思う。事前説明を含めて、社外取締役が力を発揮する仕組みが上手く回ってきていると感じる。
- 経営戦略を実現するためのリソースである人的資本のあり方について、データを基に取締役会でより有効な議論ができるようにしてもらいたい。
- 人材戦略は、外部人材の活用に加え、必要なスキルを分解・特定し、内部人材の教育も含めて対応することも考えられる。

- 撤退案件の振り返りに際しては、反省点・改善点とともに成果についてもきちんと説明されるとよい。
- 小規模の関係会社が多い中で、内部統制システムの運用をいかに有効に行うかについての議論はまだ不十分と思われる。取締役会を中心に監査役、内部監査部門などの関係者がどのような機能を果たすか、実効性ある役割の認識と実行が必要。
- 社外取締役の海外視察についての意見交換会や社外役員ディスカッションは有意義であり継続が望まれる。
- 内部監査部門からの報告頻度はもう少し増やす方が良いと思われる。
- 社外役員間の意思の疎通は良いが、今以上に意見交換の場が増えればと思う。

人事指名／サクセッション

Q. 取締役会のスキル・マトリックスの考え方はどのようなものか。

A. 当社のスキル・マトリックスは、各人に特に期待する分野に上限を設けてチェックをつける運用としています。社外取締役の事業ポートフォリオ変革の項目にチェックを付けているのは、外からの視点で事業の見直しを行うこと、違う分野で培った知見を活かすことへの期待を込める意図があり、社内のメンバーが事業ポートフォリオの変革を行わないという趣旨ではありません。スキル・マトリックス自体が社内での知見に限らず、人間性や仕事の進め方に関するスキル・経験項目であると考えています。

Q. サクセッションのプロセスをどのように評価しているか。

A. 人事指名委員会は社外取締役が過半数を占めており、候補者に関する情報開示もオープンになされ、加えて社外取締役が人物を見る機会も十分に与えられていることから、プロセスとしては透明性が高いと考えています。次の世代にふさわしいリーダーをどのようにつくり上げていくのかを数年にわたり議論し、候補者についても社内外を問わず選定して絞り込みを行い、必要な能力を備えているかどうかを見極めながら決めていく仕組みを構築しています。

スキル・マトリックス－VISION 2030達成に向けて取締役・監査役に期待するスキル・経験

スキル・ 経験項目	定義 (各事項に関する執行状況を監督し得るスキル・経験)	淡輪 敏	橋本 修	平原 彰男	安藤 嘉規	市村 聡	馬淵 晃	三村 孝仁	木原 民	西尾 寛	細見 泰弘	後藤 靖子	小野 純司	菊地 伸
		取締役会長	代表取締役 社長執行役員	代表取締役 専務執行役員	取締役専務 執行役員	取締役常務 執行役員	独立社外 取締役	独立社外 取締役	独立社外 取締役	常勤監査役	常勤監査役	独立社外 監査役	独立社外 監査役	独立社外 監査役
		取締役会議長					役員報酬 委員会委員長	人事指名 委員会委員長						
		13年	7年	新任	3年	新任	4年	3年	1年	3年	1年	2年	2年	新任
企業経営／ 経営企画	・全社・長期的視点での経営ビジョン、長期/短期経営計画の策定 ・不確実性の高い環境の変化に即応する意思決定 ・各ステークホルダーとのエンゲージメント活動	●	●	●		●		●						
事業ポート フォリオ変革	・当社グループが注力する事業ドメインにおける経営管理および社会課題視点のマーケティング・経営戦略策定			●			●	●	●					
生産・技術／ R&D	・2030年以降を見据えた長期視点での競争優位の発現に向けた研究開発活動 ・バックキャスト型で課題を設定する研究開発プロセス ・生産・技術分野における開発プロセスの高度化						●		●		●			
新規事業創出／ M&A	・長期的な価値創造の実現に向けた新事業創出に関する諸施策やM&A・アライアンスなどの戦略策定および統合作業など		●	●		●		●					●	●
グローバル ビジネス	・グローバル視点からの戦略立案、意思決定およびステークホルダーマネジメント				●			●						
財務・会計／ ファイナンス	・財務・非財務双方の視点に基づく企業業績の適切な形でのモニタリング・レポーティング ・資本政策、投資企画、資金調達計画など、ファイナンスに関する施策						●			●		●	●	
リスク マネジメント	・グループ・グローバルでの企業活動に伴い発生し得る各種リスクに対する適切な全社的リスク管理体制の構築やモニタリング活動						●		●	●		●	●	●
ダイバーシティ／ 組織・人材マネジ メント	・人材戦略および人材ポートフォリオ変革の推進 ・組織の多様性・公平性・包摂性の推進 ・自主・自律・協働を体現する企業文化の構築や一人ひとりのエンゲージメント向上	●			●				●					
サステナビリティ	・持続的な企業価値向上に影響を与える社会課題・社会的要請の要諦の適切な把握 ・上記を踏まえた当社グループのサステナビリティへの取り組み	●	●			●					●	●		

※ 本スキル・マトリックスは各役員一人当たり認定する項目の数に上限を設け●を付しており、取締役・監査役の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

人事指名／サクセッション

経営陣幹部の選解任と 取締役・監査役候補の指名

人事指名委員会は、同委員会で審議して定めた、長期経営計画の進捗を監督する上で取締役に必要な素養および役員選任基準を勘案し、取締役候補者の原案を審議の上、取締役に答申します。取締役会は、同委員会の答申結果を尊重し、その内容を踏まえて取締役の候補者案を決定することとしています。

なお、取締役の指名にあたっては、国際性やジェンダーなどを含む多様性の確保を考慮し、取締役会全体の監督機能を強化することとしています。

また、監査役候補者案については、社長が事前に常勤監査役と協議した上で立案し、監査役会の同意を得た上で、取締役に答申し、取締役会にて審議・決定します。

スキル・マトリックス

当社は、VISION 2030の推進・達成に向けて、取締役に必要なスキル(知識・経験・能力)を設定しています。

スキル・マトリックスをデザインするにあたり、経営管理全般の状況を適切に監督するための基礎的スキルを網羅し、加えて、長期経営計画の達成に向けた方向づけ(意思決定)に必要な固有スキルを特定しています。

取締役・監査役に“特に期待されるスキル・経験”を9項目に分類し、取締役会メンバー一人あたりに認定する項目の数に上限を設けています。これにより、取締役会全体のスキルバランスを適切に可視化・管理するとともに、今後の取締役会のサクセッションプランの実効性を確保します。

そのため、本スキル・マトリックスは、取締役会メンバーが有するすべてのスキル・経験を網羅するものではありません。

社内取締役は持続的な企業価値向上の実現の牽引役として、社外取締役、監査役は監督、監査の担い手として特に期待されるスキル・経験を本人の知識・経験・所掌なども考慮の上、認定しています。なお、取締役、監査役各人の選任理由や期待する役割は、当社の定時株主総会招集通知に記載しています。

サクセッション活動状況

CEOサクセッション

人事指名委員会では、同委員会にて定義した社長／CEOポジション要件および選任・評価プロセスに沿って、後継者候補の選任および評価、育成・配置の方向性について審議しています。外部専門機関によるポジション要件に照らしたアセスメントも活用しており、リベラルアーツや経営哲学の観点も織り込むなど、適性ある人材の見極めに向けて、より有用な内容となるよう改善を

重ねています。また、CEO後継者候補と人事指名委員会委員(社外取締役のみ)との直接対話の機会も設定するなど、客観的な視点を加味したサクセッションプロセスとなるよう努めています。

加えて、人事指名委員会の監督機能を強化し、サクセッションプロセスの透明性をさらに高めるため、2025年4月からは社外取締役を委員長に選任しています。

CxO・本部長サクセッション

CxO・本部長後継者は、体系的なキータレントマネジメントプロセスを経て選任しています。外部機関によるアセスメントも段階的に実施し、各候補者のポテンシャルやCxO・本部長としての準備度合いの確認を行うなど、より実効性のあるプロセスとなるよう取り組んでいます。人事指名委員会においても、外部機関による各候補者のアセスメントの結果や、候補者準備率の状況は適宜報告がなされ、より適性ある人材の選任に向けた議論を行っています。

▶ P.45 キータレントマネジメント

キータレントマネジメントプロセスの運用状況は、取締役会にも定期的に報告がなされ、その場での意見も踏まえ、適宜改善を図っています。なお、CxO・本部長サクセッションプロセスは、社内取締役候補者の選任にもつながっており、人事指名委員会では、当該プロセスにおける評価結果を基に審議を行っています。

社長／CEOポジション要件

1.職務概要

- ▶ 将来の地球環境・人間社会のあり方を先見し、化学産業が進むべき道を構想する。社会課題を解決し、目指す未来社会の実現を牽引する。
- ▶ 全体経営を担う最終責任者として、成果創出に対するコミットメントと説明責任を果たしながら、持続的に企業価値を向上させる。

2.評価項目

実績	過去数年の業績・結果
ポジション要件	コンピテンシー
	資質
	経験
経営哲学	経営者としての視座・視野
	意志・覚悟
人間性	倫理観
	公正さ・私心のなさ
属性	年齢

VOICE

人事指名委員会委員長コメント

2025年4月より、人事指名委員会委員長に就任しました。これまでも人事指名委員会では適切なサクセッションプロセスの構築に取り組んできており、プロセスは整ってきたと考えています。今後もプロセスの高度化に向けた議論を重ね、VISION 2030達成を担うことができる人材をアサインしていきます。



委員長 三村 孝仁

役員報酬制度

Q. 変動報酬における業績指標や評価指標は、VISION 2030の達成とリンクした内容となっているか。

A. 各年度の変動報酬額には、コア営業利益などの業績結果やVISION 2030に基づく各年度のROEや非財務目標の達成度などがリンクしています。いずれも各年度の実績が変動報酬額算出の基礎となりますが、業績結果は絶対値を評価する一方、ROEを含む評価指標は各年度の目標達成状況が反映される設計となっています。よって、VISION 2030の目標達成が遅れることがあれば、達成時と比べて変動報酬額も低い水準となることとなります。

Q. 足下では固定報酬の割合が高いことをどう考えているか。

A. 足下では、主にコア営業利益や親会社の所有者に帰属する当期利益の実績が低調であったため、変動報酬額が相対的に下がり、固定報酬の割合が高くなりました。過去に外部専門家による役員報酬全般に関するアセスメントを受け、課題の洗い出しを行い、2022年度より、制度改定を進めてきました。改定前は固定報酬割合が高かったのですが、より業績と連動した報酬制度となるべく改定を行い、変動報酬の割合を高めました。例えば、VISION 2030の目標を達成した場合の社長の固定報酬割合は25%程度となる設計です。

報酬項目概要（固定報酬、賞与、譲渡制限付株式報酬）

報酬項目	報酬内容	支給方法	業績指標／評価指標	フォーミュラ	支給対象				
					(代表)取締役	執行役員	取締役会長	社外取締役	監査役／社外監査役
固定報酬	執行部分	金銭	—	—	●	●	—	—	—
	監督部分				●	—	—	—	—
	代表権部分				●	—	—	—	—
	専ら経営の監督・監査を担う役割に支給する				(代表取締役のみ) —	—	—	—	—
変動報酬	賞与	非金銭(株式)	・コア営業利益 ・非財務指標*1 ・担当部門業績	コア営業利益×係数×役位別係数×(非財務指標評価係数+担当部門業績評価係数)	●	●	—	—	—
	譲渡制限付株式報酬		・親会社の所有者に帰属する当期利益 ・ROE*2 ・TSR*3	((親会社の所有者に帰属する当期利益×係数)×ROE評価係数)×役位別係数×TSR評価係数	●	●	●	—	—

*1 非財務指標評価：評価指標は、Blue Value®/Rose Value®製品売上収益比率、GHG排出量削減率(Scope1+2)、重大事故発生件数、重大な法令・ルール違反数、従業員エンゲージメントスコア

*2 ROE評価：資本収益性の効率的な向上を目指すため、毎年度のROE予算達成率を評価します。

*3 TSR評価：業績に加え株価も含めた総合的な企業価値、株主価値向上を目指すため、毎年度のTSRを評価します。

役員報酬委員会

報酬決定プロセスの客観性と透明性のさらなる向上を目指し、2022年10月に役員報酬委員会の体制を見直し、委員の過半数を独立社外取締役にするとともに、委員長には独立社外取締役を選任しました。

2024年度は、役員報酬委員会を7回開催し、報酬水準の検証や役員報酬制度に関する動向研究・課題整理など、内外環境を踏まえ、報酬制度の妥当性を継続的に検証しています。

役員報酬制度

報酬制度の改定

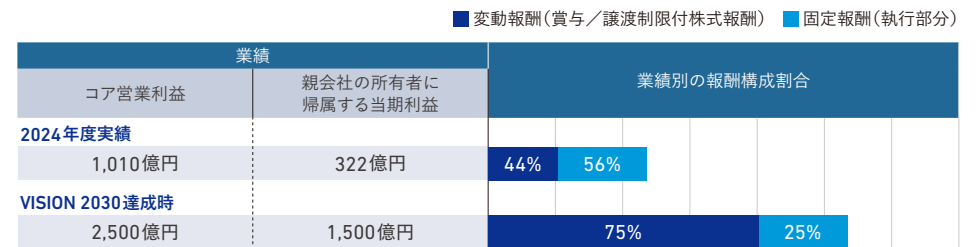
2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂をはじめとした役員報酬がバナンスを取り巻く環境やVISION 2030の始動などを受け、プライム上場企業にふさわしいガバナンス水準の役員報酬制度とするため、2023年度に役員報酬制度を改定しています。改定の要諦の一つが、株主・投資家目線の追求です。従前も、親会社の所有者に帰属する当期利益を業績指標とする譲渡制限付株式報酬制度を導入し、株主・投資家の皆様との価値共有を図っていましたが、賞与制度の改定（非財務指標評価の導入など）、譲渡制限付株式報酬制度の改定（株式報酬の増額、評価指標としてROE評価およびTSR評価の導入など）、報酬構成割合の見直し、自社株式保有ガイドラインの制定など、さらなる株主価値・企業価値の向上を志向した制度に改定しています。

評価指標

株主・投資家目線を追求するにあたっては、資本収益性および株主価値・企業価値の向上に資する評価指標が重要と考えており、それぞれに対応する形で譲渡制限付株式報酬においてROE、TSRに関する評価係数を導入しています。当社グループはVISION 2030においてROE13%以上を目標の一つに掲げていますが、そこからバックキャストされた各年度の目標値を着実に達成することが、VISION 2030の達成につながるとの考え方から、ROE評価については毎年度の予算達成率を評価する仕組みとしています（評価係数は90%～110%の範囲で決定）。また、TSR評価については、業績だけでなく、株価も注視するという考え方から、当社のTSRを比較対象である「配当込みJPX日経インデックス400」のTSRと相対評価する仕組みとしています（評価係数は70%～130%の範囲で決定）。

報酬構成割合

株主・投資家の皆様と価値共有を図るべく、業務執行の職責が重い役位ほど業績連動である賞与、譲渡制限付株式報酬の割合が高まるよう設計しています。例えば、代表取締役社長執行役員の報酬構成割合は下図のようなイメージとなります。



より実効性ある報酬制度の実現に向けて

役員報酬委員会では、制度設計、取締役の個人別評価、役員報酬委員会の実効性評価など、役員報酬を包括的に審議していますが、投資家の皆様からのご意見も適宜フィードバックしています。それらも踏まえ、今後もより実効性のある役員報酬制度の実現に向けて努めていきます。

VOICE

役員報酬委員会委員長コメント

役員報酬委員会委員長として報酬制度の改定に取り組んでまいりました。VISION 2030の達成に資する報酬制度としては一通りの形が整いましたが、今後は、構築した制度の実効性について検証も行いながら、社内の制度理解のさらなる促進を図り、株主・投資家目線をより意識した経営につなげるべく務めてまいります。

これからも、外部環境も踏まえながら、当社として企業価値や株主価値向上に資する役員報酬制度とはいかなるものか、役員報酬委員会で議論していきたいと考えています。



委員長 馬淵 晃

リスクマネジメント

Q. 社外取締役としてリスクマネジメントシステムをどのように評価しているか。

A. 以前は、コンプライアンス委員会やレスポンシブル・ケア委員会などの会議体はあるものの、全社的なリスクの判断は、各役員や各組織の判断に委ねられており、グループ全体のリスクマネジメント体制としては十分なものではありませんでした。そのため、体制整備を強く要請するとともに、リスクマップの作成や、内部通報システムの

活発化などの改善に努めてきました。新たなリスクマネジメント体制のもと、全社重点リスクを設定したものの、まだ優先順位が分かりにくい内容となっていました。すべてを並行して対策を取るのではなく、当社グループとして本当に外すことのできないリスクに集中して取り組む必要があるため、重点項目を選定して取り組むよう指摘し、

社内での議論を経て取締役会でも議論を行い、最終的に5つの重点リスクに絞りました。社内からは人材やカーボンニュートラルなど中長期的なリスクもあがってきており、しっかり議論されていると感じています。構築したシステムがいよいよ本格的に運営を開始しましたが、今後は確実にPDCAを回していく必要を認識しています。

基本的な考え方

三井化学グループは、中長期的かつ継続的な視点に立ち、リスクによる「脅威」の最小化を図るとともに、「機会」を見逃すことなく最大限に活用することにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

当社グループのリスクマネジメントシステムでは、リスクをVISION 2030やマテリアリティに基づいて評価し、特に重要性が高いと判断されたリスクについては、優先的に管理すべきリスクとして全社横断的に対処する運用としています。

2024年度の最重要リスク

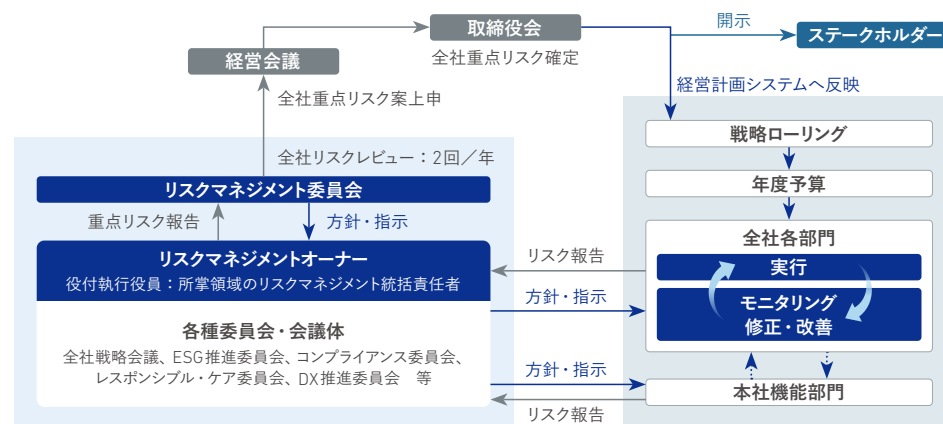
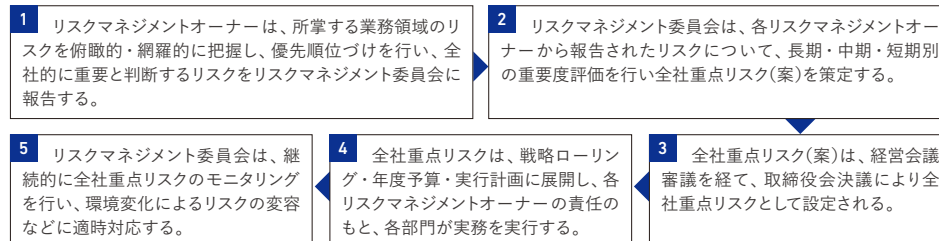
2024年度に設定した最重要リスク「事業継続(BCP)」は、全部門の予算に展開し全社横断的な目線での対応状況の検証、高度化を図りました。大規模な事故や自然災害など従来から認識しているBCPだけではなく、国際情勢における緊張の高まり、ESGに関する社会的要請、サイバーセキュリティなど多岐にわたる事象を視野に入れグループ・グローバルでのレジリエンス強化に努めました。

- 対応例**
- ・製品間でのグローバルな生産拠点の相互活用推進
 - ・国内外の物流会社・船会社との連携強化による物流ルートの複線化推進
 - ・DX技術を活用した輸送時のGHG排出・削減実績把握ツールの開発
 - ・国内外関係会社の情報システムセキュリティチェック結果に基づく脆弱性への対応強化
 - ・社内横断プロジェクトによる、内部からの情報持ち出しに対する強化策の導入

なお、後述の通り、本リスクの構成要素でもある「情報セキュリティ」「グローバル展開」および「カーボンニュートラル戦略の遂行」を含む5つのリスクが特に重要性の高いリスクとして選定されたことを踏まえ、本リスクの最重要リスクへの指定は見直しました。

リスクマネジメントプロセス

次のプロセス(全社リスクレビュー)により全社重点リスクを設定し、PDCAを回していきます。



リスクマネジメント

2025年度の全社重点リスク

2024年度の最重要リスクへの対応状況も踏まえつつ、全社リスクレビューにより次のものを全社重点リスクとして設定しています。

リスクカテゴリー	想定される脅威・機会
① 事業継続に関するリスク	事業継続(BCP)、サプライチェーンの分断、海外の有事、プラントトラブル
② 製造・品質に関するリスク	安全・環境、品質マネジメント、化学品規制
③ コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス、法令・規制の強化・変更
④ 技術革新に関するリスク	新事業の創出、技術革新
⑤ 気候変動に関するリスク	カーボンニュートラル戦略の遂行
⑥ 自然資本に関するリスク	プラスチック問題、自然資本の保全
⑦ 人権に関するリスク	人権尊重
⑧ 事業基盤に関するリスク	人材マネジメント 、DE&I推進、ステークホルダーコミュニケーション
⑨ DXに関するリスク	DX技術の活用、 情報セキュリティ 、業務システムの更新
⑩ 経営管理・監督に関するリスク	資本効率を意識した経営、経営資源配分、投資判断、M&A・事業譲渡
⑪ マクロ環境に関するリスク	市場における競争の激化、 戦略連携の強化 、市場ニーズの変化、製品コストの上昇、 グローバル展開

※ 青字：2025年度の優先的に管理すべきリスク

優先的に管理すべきリスク

2025年度においては、全社重点リスクをさらに財務・非財務、時間軸の観点から整理・分類の上、「カーボンニュートラル戦略の遂行」「人材マネジメント」「情報セキュリティ」「戦略連携の強化」「グローバル展開」の5つを当社グループが優先的に管理すべきリスクとして選定し、各リスクにリスクオーナーを選定しました。リスクオーナーがそれぞれの担当するリスクに関して、各リスクマネジメントオーナーのリスク管理方針を束ね、会社としての均一性や統一性を持たせることで管理の効率化とより高い成果の実現を目指します。

上記5つのリスクは、情報セキュリティのような対応の緊急性の高いものだけでなく、カーボンニュートラル戦略の遂行のように当社グループの理念あるいはVISION 2030達成のため、長期的な視点で今の時点から重点的な対応が必要と判断したリスクも含めています。

なお、5つのリスクのうち「情報セキュリティ」リスクは緊急性が高く全社横断的な取り組みの効率的な可視化が必要と判断していることから、2025年度の全社各部の予算に展開し、具体的方策を策定の上、その進捗をリスクマネジメント委員会が確認することとしています。

優先的に管理すべきリスクとリスクオーナー

リスク	想定される事象	リスクオーナー（サブオーナー）
カーボンニュートラル戦略の遂行	[脅威] GHG排出削減計画の遅延によるレピュテーション低下、カーボンプライシングに伴うコスト増、Blue Value®、Rose Value®製品・サービスの開発・販売の伸び悩みで価値訴求未達	生産・技術本部およびグリーンケミカル事業推進室管掌社長特別補佐（生産・技術本部担当役付執行役員／研究開発本部担当役付執行役員）
	[機会] 低GHGの新規事業創出による企業成長とカーボンニュートラルの両立、GHG排出量削減によるカーボンコスト増加影響の抑制	
人材マネジメント	[脅威] 必要な人材を採用・確保できず成長戦略が実行できない	人事部・グローバル人材部担当役付執行役員（CTO／生産・技術本部およびグリーンケミカル事業推進室管掌社長特別補佐）
	[機会] 新たな人材の獲得と活用による、企業文化の変革の実現	
情報セキュリティ	[脅威] サイバー攻撃や社内のアクセス管理不備等に起因する情報漏洩により、業績や信用に大きなダメージ発生	総務・法務部担当役付執行役員（情報システム統括部担当役付執行役員）
戦略連携の強化	[脅威] 国内競争を中心に機運の高まりを見せる業界再編への対応の重要性が高まる	経営企画部担当役付執行役員（ベシック&グリーン・マテリアルズ事業本部担当役付執行役員）
	[機会] 地域・他社との連携拡大を含む業界再編の動きへの的確な対応を通じた資本効率の高い事業への転換	
グローバル展開	[脅威] 各国／地域ごとのニーズ／ペインの多様化に合わせた対応を取れないことによる、海外での競争劣位、成長機会の喪失	地域戦略推進部担当役付執行役員（経営企画部担当役付執行役員）
	[機会] 各地域の市場環境へのタイムリーな対応によるグローバルな事業成長の実現	

全社重点リスク分類表

○ 優先的に管理すべきリスク

財務	- 資本効率を意識した経営 - サプライチェーンの分断 - 製品コストの上昇 - 市場における競争の激化 - 事業継続(BCP) - M&A・事業譲渡 - 経営資源配分	○ 戦略連携の強化 - 市場ニーズの変化 - 新事業の創出 - 投資判断
	- 海外の有事 - プラントトラブル - 品質マネジメント ○ 情報セキュリティ	- 法令・規制の強化・変更 - 化学品規制 - 安全・環境 - コンプライアンス - DX技術の活用 - 技術革新 - 業務システムの更新 - ステークホルダーコミュニケーション ○ グローバル展開 ○ 人材マネジメント ○ カーボンニュートラル戦略の遂行 - プラスチック問題 - DE&I推進 - 人権尊重 - 自然資本の保全

短期的リスク

中長期的リスク

役員紹介 (2025年6月24日現在)

取締役



淡輪 敏

取締役 会長

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**

在任期間 **13年**

所有する当社株式数 **83,994株**

1976年 4月 当社入社
2023年 4月 当社取締役会長

【重要な兼職状況】
KDDI(株) 社外取締役(2022年6月～)
東京ガス(株) 社外取締役(2023年6月～)



橋本 修

代表取締役 社長執行役員 (CEO)

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**

在任期間 **7年**

所有する当社株式数 **50,292株**

1987年 4月 当社入社
2020年 4月 当社代表取締役社長執行役員



平原 彰男

代表取締役 専務執行役員

新任

所有する当社株式数 **22,000株**

1987年 4月 当社入社
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員



安藤 嘉規

取締役 専務執行役員 (CHRO)

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**

在任期間 **3年**

所有する当社株式数 **24,021株**

1986年 4月 当社入社
2022年 6月 当社取締役専務執行役員



市村 聡

取締役 常務執行役員 (CSO)

新任

所有する当社株式数 **3,742株**

1992年 4月 当社入社
2025年 6月 当社取締役常務執行役員

独立社外取締役



馬淵 晃

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**

在任期間 **4年**

所有する当社株式数 **2,900株**

1979年 4月 富士重工業(株)(現(株)SUBARU)入社
2010年 6月 同社取締役専務執行役員
2015年 6月 同社監査役
2021年 6月 当社取締役
2022年10月 当社役員報酬委員会委員長

・当社が注力するモビリティ分野に関する高い見識を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。
・役員報酬委員会委員長としてより実効性ある役員報酬制度の実現に尽力するとともに、人事指名委員会委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定プロセスを監督。



三村 孝仁

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **15/16回**

在任期間 **3年**

所有する当社株式数 **1,800株**

1977年 4月 テルモ(株)入社
2017年 4月 同社代表取締役会長
2022年 6月 当社取締役
2025年 4月 当社人事指名委員会委員長

【重要な兼職状況】
日本特殊陶業(株) 社外取締役(2023年6月～)
・当社が注力するヘルスケア分野に関する高い見識を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。
・人事指名委員会委員長としてより実効性ある経営陣の指名制度の実現に尽力するとともに、役員報酬委員会委員として客観的・中立的立場から当社役員報酬の決定プロセスを監督。



木原 民

社外取締役

取締役会 出席回数/開催回数 **13/14回**

在任期間 **1年**

所有する当社株式数 -

1985年 4月 (株)リコエ入社
2021年 4月 同社デジタル戦略部
デジタル人材戦略センター所長
2024年 6月 当社取締役

【重要な兼職状況】
(株)セブン銀行 社外取締役(2023年6月～)
ヤマトホールディングス(株) 社外取締役(2025年6月～)
・上場企業のデジタル人材戦略を担い培った高い見識を基に、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。
・役員報酬委員会および人事指名委員会の委員として客観的・中立的立場から当社役員候補者の選定や役員報酬の決定プロセスを監督。

常勤監査役



西尾 寛

常勤監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**

監査役会 出席回数/開催回数 **20/20回**

在任期間 **3年**

所有する当社株式数 **11,579株**

1984年 4月 当社入社
2022年 6月 当社常勤監査役



細見 泰弘

常勤監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **14/14回**

監査役会 出席回数/開催回数 **17/17回**

在任期間 **1年**

所有する当社株式数 **18,660株**

1985年 4月 当社入社
2024年 6月 当社常勤監査役

役員紹介



後藤 靖子

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**監査役会 出席回数/開催回数 **19/20回**在任期間 **2年**

所有する当社株式数 -

1980年 4月 運輸省(現:国土交通省)入省
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

(株)デンソー 社外監査役(2019年6月～)
東京都監査委員(2023年10月～)
(株)資生堂 社外取締役(2024年3月～)

・官公庁や自治体の重職を務めた経験、上場企業経営者や社外役員としての経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。



小野 純司

社外監査役

取締役会 出席回数/開催回数 **16/16回**監査役会 出席回数/開催回数 **20/20回**在任期間 **2年**

所有する当社株式数 -

1985年10月 監査法人朝日新和会計社
(現:有限責任あずさ監査法人)入社

1989年 3月 公認会計士登録
2023年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

小野純司公認会計士事務所所長

・長年にわたる公認会計士としての豊富な経験を有し、取締役会においても健全かつ効率的な企業経営に向けた意見を提示。



菊地 伸

社外監査役

新任

所有する当社株式数 -

1989年 4月 弁護士登録 森綜合法律事務所
(現 森・濱田松本法律事務所)入所
2025年 6月 当社監査役

【重要な兼職状況】

外苑法律事務所パートナー(2020年4月～)
(株)博報堂DYホールディングス社外監査役(2022年6月～)
インテグラル(株)社外取締役(2025年3月～)

・長年にわたる弁護士としての豊富な経験や他社の社外役員としての経験を有し、特に企業法務の分野で高い見識を有する。

※ 当社役員の略歴については、株主総会招集通知や有価証券報告書もご参照ください。

 招集通知 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/library/notice/index.htm>
有価証券報告書 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/library/ms/index.htm>

社長執行役員	橋本 修	(CEO)
専務執行役員	安藤 嘉規	(CHRO)
	平原 彰男	(ICTソリューション事業本部長)
	伊澤 一雅	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部長)
常務執行役員	柴田 真吾	(研究本部長)
	小守谷 敦	(モビリティソリューション事業本部長)
	吉住 文男	((株)プライムポリマー 社長 / 常務執行役員待遇嘱託)
	三瓶 雅夫	(CDO デジタルトランスフォーメーション推進本部長)
	岡田 一成	(生産・技術本部長)
	市村 聡	(CSO)
	林田 博巳	(ライフ&ヘルスケアソリューション事業本部長)
	表 利彦	(CTO)
	右田 健	
	吉田 修	(CFO)
	Antonios Grigoriou	(米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長 兼 ライフ&ヘルスケアソリューション事業本部副本部長)

執行役員	松坂 繁治	(アールエム東ゼロ(株) 社長 / 執行役員待遇嘱託)
	船越 広充	(ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部副本部長)
	鶴田 智	(大牟田工場長)
	善光 洋文	(研究本部長付)
	阿部 真二	(市原工場長)
	松江 香織	(ESG推進室長)
	浦川 俊也	(デジタルトランスフォーメーション推進本部副本部長 兼 同本部デジタルトランスフォーメーション企画管理部長)
	高妻 泰久	(岩国大竹工場長)
	坂本 晃大	(技術戦略室長)
	扇澤 雅明	(内部統制室長)
	前田 光俊	(総務・法務部長)
	両角 直樹	((株)アーク社長 / 執行役員待遇嘱託)
	穴水 孝佳	(大阪工場長)
	垣元 剛	(三井化学クロップ&ライフソリューション(株) 社長 / 執行役員待遇嘱託)
	樫森 雅史	(地域戦略推進部長)
	出本 裕子	(経理部長)

サステナビリティ・ガバナンス

三井化学グループは、ESGに関する方針・戦略・計画をグループ横断的に討議する場として、ESG推進委員会を設置し、年4回開催しています。本委員会における討議結果および活動実績は経営会議に報告しています。また、特に重要な事項については、全社戦略会議や経営会議で

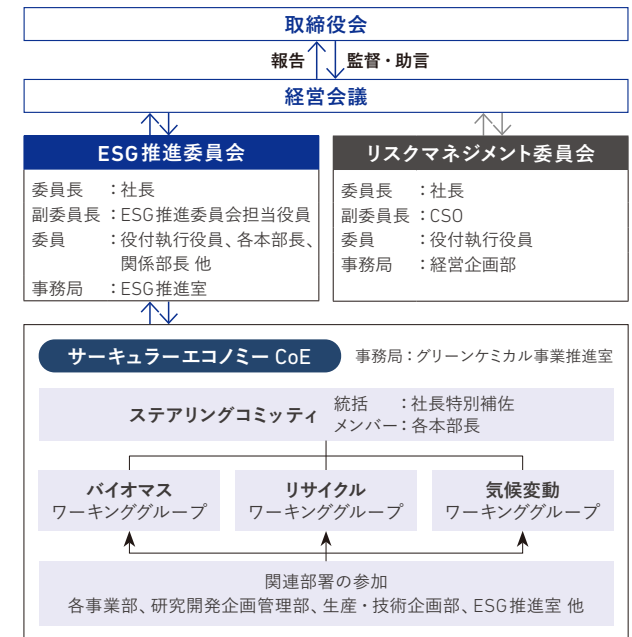
サーキュラーエコノミー・ガバナンス

サーキュラーエコノミーへの対応強化を進めるべく、ESG推進委員会の下に分科会としてサーキュラーエコノミーCoEを設置しています。サーキュラーエコノミーCoEはステアリングコミティと、バイオマス、リサイクル、気候変動の3つのワーキンググループから構成され、グリーンケミカル事業推進室が事務局を務めています。

の審議を経て、取締役会にて決定、監督されます。

ESG課題を含む重要リスクの管理は、全社リスクマネジメント体制に統合されており、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント委員会において全社的に対処すべき重要課題という観点から実施しています。

関連部署による各ワーキンググループへの参加と情報共有・討議を通じて、各部署が個別に運営するプロジェクトのみならず、組織横断的なプロジェクトの効率的な推進に努めています。また、ステアリングコミティで議論された方針をワーキンググループにフィードバックすることにより、全社戦略との整合性を図っています。



ESG推進委員会の主な議論内容(2024年度)

●マテリアリティ／非財務KPIレビュー

- ・人的資本：女性活躍推進の進捗 (KPIマネジメント)
- ・社会的ニーズ／事業機会を捉えたリスク(機会)の認識
- ・イノベーションのKPI変更 (KPIレビュー)
- ・2024年度非財務予算目標に対する実績、2025年度目標設定

●Blue Value®・Rose Value®製品・サービスの拡大

- ・2023年度実績、基盤整備状況、審査結果、関連投融資
- ・Greenwashingへの対応

●気候変動

- ・燃料転換に向けた基本方針およびスケジュール
- ・サーキュラーエコノミーCoEステアリングコミティ
 - 共通：推進体制、カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミー関連研究開発、デジタルマーケティング、カーボンニュートラル戦略ローリング、サーキュラーエコノミー目標
 - バイオマスワーキンググループ：原料調達、販売計画／拡販策、製品のPCF算出方法
 - リサイクルワーキンググループ：原料調達、事業化検討、国内動向(再生材使用義務化)、リサイクル材利用ガイドライン改訂、製品のPCF算出方法
 - 気候変動ワーキンググループ：Scope1+2削減推進、Scope3算定拡充
- ・GXリーグ／GX-ETSの活動状況、スケジュール、業務フロー

●自然資本

- ・方針検討、取り組みスケジュール、スコーピング

●化学品マネジメント

- ・管理対象物質強化に向けた方針

●人権尊重

- ・人権デュー・ディリジェンスシステム構築に向けた取り組み進捗
- ・組織横断ワーキンググループの組成

●情報開示

- ・非財務情報開示の動向、対応スケジュール
- ・2023年度 株主・投資家からの非財務に関する要請事項
- ・外部ESG評価結果：企業に求められる取り組み

●周知・浸透

- ・サステナビリティ推進関連の社内教育・啓発体系

サステナビリティ・ガバナンス

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、「すべての人を大切にする」という考えのもと、サプライチェーン全体を通じて正しいビジネスを追求しています。マテリアリティでは、事業継続の前提となる課題の一つに「人権尊重」を掲げるとともに、VISION 2030においても人権リスクへの対応状況を非財務指標として経営目標に組み込んでいます。

取締役会の承認を経て人権方針を改定（2022年7月）し、「人権を尊重する経営」のため、最新のグローバル動向も踏まえて、さらに踏み込んだ取り組みを進めていく決意を社内外に表明しています。



三井化学グループ人権方針 <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/index.htm>

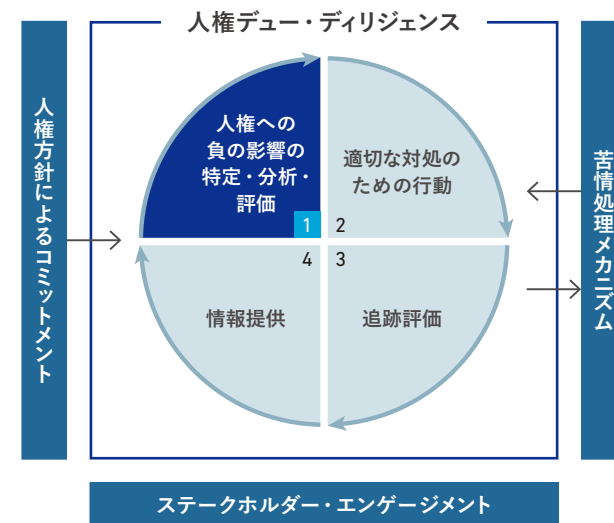
人権デュー・ディリジェンス：人権への負の影響の特定・分析・評価

上述の考えに基づき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、当社グループの企業活動がライツホルダーに与える人権への負の影響を防止および軽減することを目指しています。

2024年度は、前回の人権リスクアセスメント実施以降、3年が経過したことも踏まえ、改めて外部専門家の協力のもと、国際的なガイドラインや指標などを参考に、各人権課題が発生する可能性、発生した場合の深刻度という観点から、事業部門・機能部門の関係者で、リスクマッピングを実施しました。その結果、「安全かつ健康的な作業条件を享受する権利の侵害」「運搬経路での人権侵害」「地域住民の生活に及ぼす影響（環境への影響）」「原材料の調達における人権侵害」など、13の人権課題を当社グループにおいて特に優先的に見るべき課題と特定しました。

2024年度の人権リスクアセスメントの対象である34拠点の中から、国内関係会社の製造拠点1拠点について、人権インパクトアセスメントを行いました。今回の調査では、人権に対する顕在的な負の影響は見受けられませんでした。注意すべき人権リスクとして確認された事象に対しては、調査対象の34拠点にフィードバックを行い、対応を検討・協議・実施しています。

また、優先課題である「原材料の調達における人権侵害」「運搬経路での人権侵害」については、本社の購買部門、物流部門とも、現在の取り組みの評価を実施しました。昨今の企業活動と人権に関する社会的要請の高まりも踏まえ、今後、より具体的な人権リスク管理の対応方針をグループレベルで検討していく予定です。



人権リスクアセスメントおよび人権インパクトアセスメントの実施概要
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/rights/initiative/index.htm>

TCFD提言への対応



詳細は、サステナビリティサイトをご参照ください。
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm

三井化学グループは2019年1月、TCFD提言に賛同を表明し、気候変動への取り組みを開示しています。

開示項目1 ガバナンス

- ・気候変動対応に関する方針・戦略・計画は、ESG推進委員会にて討議します。討議結果は経営会議に報告し、特に重要な事項は、全社戦略会議での討議や経営会議での審議を経て、取締役会にて決定、監督されます。

▶▶ 詳細はP.90 サステナビリティ・ガバナンスを参照

開示項目2 リスク管理

- ・気候変動に関するリスク管理は、全社リスクマネジメント体制に統合し、全社横断的に実施しています。
- ・気候変動に関するリスクを全社重点リスクとして特定し、戦略ローリング・年度予算・実行計画などの経営計画システムに反映することで、PDCAサイクルを回していきます。

▶▶ 詳細はP.86 リスクマネジメントを参照

開示項目3 戦略

- ・気候変動に伴う当社グループの事業環境変化を踏まえ、想定される世界観(シナリオ)から気候変動によって生じるリスクと機会を分析しました。
- ・分析結果を低炭素社会への移行計画であるVISION 2030およびカーボンニュートラル戦略に反映し、活動しています。

▶▶ 想定される世界観(シナリオ)はサステナビリティサイト|TCFD提言への対応|開示項目3を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList03

▶▶ リスクと機会の詳細は右記「事業影響の定量化」を参照

開示項目4 指標と目標

- ・気候関連リスク・機会の管理に用いる指標および目標を設定しています。これらをVISION 2030の非財務指標および経営目標として位置づけ、進捗を管理しています。

区分	指標	目標	2024年度実績
緩和	GHG排出量削減(Scope1+2)	GHG排出量削減率(2013年度基準)* 40%(2030年度) 100%(2050年度)	28%
	GHG削減貢献量の最大化	Blue Value®製品売上収益比率 40%(2030年度) 70%(2050年度)	26%
適応	防災減災、感染症予防などへの貢献	Rose Value®製品売上収益比率 40%(2030年度)	25%

* エチレン稼働率変動など一時的な影響を排除した補正排出量により算定しています。

▶▶ 詳細はP.21 VISION 2030 計数目標と進捗、P.94 カーボンニュートラル戦略を参照

- ・当社グループのGHG排出量は次の通りです。

GHG排出量 (2024年度)	・排出量 Scope1: 353万t-CO ₂ e Scope2: 90万t-CO ₂ e Scope3: 1,570万t-CO ₂ e ・Scope1+2の売上収益当たりの原単位: 245万t-CO ₂ e/億円
--------------------	---

▶▶ その他気候関連指標カテゴリーに沿った情報はサステナビリティサイト|TCFD提言への対応|開示項目4を参照
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/mci_sustainability/circular_economy/tcfd/index.htm#dataList04

事業影響の定量化

カーボンニュートラル戦略を含むVISION 2030に向けた脱炭素化施策の実行にあたり想定される、全社グループのインパクトを見積もりました。また、関連する市場の変動を考慮し、事業のリスクと機会を整理しました。

▶▶ P.20 長期経営計画「VISION 2030」 ▶▶ P.94 カーボンニュートラル戦略

■ 全社グループのリスク

区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3～4℃の世界					
物理的 リスク	自然災害の 激甚化	河川・沿岸洪水発生による生産拠点の被害増加	発生確率を考慮した、洪水による生産拠点の資産および営業停止の被害額を算出 ※ 2020年度を基準とする ※ 参照：IPCC RCP8.5	△100億円	△330億円
1.5～2℃の世界					
移行 リスク	法規制強化	炭素税導入に伴うコスト増加	脱炭素化施策を講じない場合のコスト増加を算出	△1,040億円	△1,850億円
		※ 予想炭素価格(IEA NZE 2050参照)と2021年度のGHG排出量を基準として炭素税額を算出	脱炭素化施策を講じる場合のコスト増加を算出 ※ 2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する投資額は1,400億円と試算している	△780億円 (GHG排出量削減率* 2013年度比：40%)	0円 (GHG排出量 削減率*：100%)
移行 リスク	市場変化	燃料・電力のコスト上昇	価格上昇率から燃料・電力コスト上昇分を算出	△150億円	△230億円 ※ 2040年
				* GHG排出量削減率(Scope1+2)	

* GHG排出量削減率(Scope1+2)

■ 全社グループの機会

区分	事象	インパクト算出対象	算出の考え方	インパクト	
				中期(2030年)	長期(2050年)
3～4℃の世界					
機会	適応に寄与する製品・サービスの需要増加	防災・減災、感染症拡大防止などに貢献するRose Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2024年度 Rose Value®製品実績: 売上収益 4,500億円、売上収益比率 25% ※ 参照: 当社グループのVISION 2030	Rose Value®製品 売上収益比率 40%	-
1.5～2℃の世界					
機会	緩和に寄与する製品・サービスの需要増加	GHG排出量の削減に貢献するBlue Value®製品の売上収益増加	非財務指標として設定 ※ 2024年度 Blue Value®製品実績: 売上収益 4,800億円、売上収益比率 26% ※ 参照: 当社グループのVISION 2030	Blue Value®製品 売上収益比率 40%	Blue Value®製品 売上収益比率 70%

TCFD提言への対応

■ 事業本部ごとのリスク・機会

● Blue Value®製品に関連する機会 ● Rose Value®製品に関連する機会 ● リスク

関連する市場の変動項目	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
3～4℃の世界				
①食品安定供給	● 農業原産物の創出、海外事業の拡大		● スマート農業技術の普及によるICT製品の需要拡大(半導体部品・ガス透過性フィルム)	● 食品の品質維持に資する包装材原料需要拡大
②インフラ長寿命、防災・減災			● 太陽光パネル、定置用電池のニーズ拡大による、関連部材の需要拡大 ● 飲料水用フィルター需要拡大 ● 不織布のグリーンインフラ需要拡大	● ポリエチレン配管等の原料需要拡大
③公衆・衛生	● マラリア撲滅：媒介蚊の新規防除剤の開発・拡販 ● 高機能の抗菌・防カビ剤の提供 ● 感染症流行防止への簡便な検査・診断ニーズおよび需要拡大			
1.5～2℃の世界				
① サプライチェーンにおける環境負荷低減	● 植物由来の原料を使用したレンズ材料(Do Green™製品)の需要拡大 ● メガネレンズ材料のケミカルリサイクル技術の開発 ● 高活性バイオ触媒(アクリルアミド他)の拡販	● 再生可能エネルギー用部材の需要拡大(高耐久タフマー®) ● 塗装工程削減貢献製品の需要拡大(PPコンパウンド) ● 再生可能原料を活用した製品化 ● リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP) ● EV化進展に伴うEV用部材の需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少	● 環境対応包材の需要拡大(コーティング材、プラスチックの紙代替) ● リサイクルのニーズ拡大(モノマテリアル包材) ● 半導体部材の機能向上と需要拡大	● EVの航続距離延伸に貢献する車体軽量化における素材開発需要拡大(高剛性・軽量PP、ウレタン材料) ● 環境対応包材の需要拡大 ● 脱炭素化施策にかかるコストの価格転嫁が困難 ● EV用リチウムイオン電池部材需要拡大 ● EVへの移行によるガソリン車用部材の需要減少
(参考)シナリオに依存しない市場環境				
① 新興国での経済成長、人口増加、ライフスタイルの都市化・健康志向	● 高屈折率メガネレンズ材料のさらなる普及(MR™) ● 口腔ケア・口腔診断の需要拡大 ● 医療の質向上/健康寿命の延伸：新事業(整形外科、検査・診断、核酸医薬CDMO、ニュートリション)への参入	● 移動空間としての快適性向上に貢献する車室空間等のモジュールコンセプトの開発 ● 新車製造台数の減少	● 半導体・実装ソリューション市場拡大 ● スマホ、XR市場の拡大 ● おむつの需要拡大	● 移動空間としての快適性向上に貢献する車室空間等のモジュールコンセプトの開発 ● 新車製造台数の減少
② モビリティの市場変化			● 車載レンズ/センサーの需要拡大 ● EV用電池の需要拡大	
③ 環境影響への配慮	● 天然物農薬の需要拡大 ● 3Dプリンタ関連製品による、歯科用技工物製作での廃棄物削減/省力化			

	ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部	モビリティソリューション事業本部	ICTソリューション事業本部	ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業本部
リスク・機会に対する方策				
	● 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 ● グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化 ● 社会課題の解決につながる新製品・新事業創出	● 市場変化や需要拡大に対応するための生産供給能力向上 ● グローバルでのサプライチェーンのさらなる強靱化	● ソリューション型ビジネスへの移行	● 成長事業への確実な原料供給 ● グリーンケミカル製品への対応強化 ● 高付加価値品の提供拡大
Blue Value®・Rose Value®製品に関連する財務情報				
Blue Value®製品売上収益比率		54% (2024年度) 80% (2030年度)	35% (2024年度) 56% (2030年度)	10% (2024年度) 12% (2030年度)
Rose Value®製品売上収益比率	76% (2024年度) 85% (2030年度)		48% (2024年度) 60% (2030年度)	
強みのある事業(2030年度コア営業利益)	● メガネレンズモノマー世界シェア45% (市場成長：年率3%) ● 農業化学品 売上収益1,500億円(2030年)	● PPコンパウンド世界2位、アジア2位 ● パンパー、インパネ等の軽量化、無塗装化 ● 電池用各種部材用原料	● イクロステープ™世界シェア1位 ● ペリクル 世界シェア1位 ● アペル®環状オレフィンコポリマー：世界シェア1位(スマホ凸レンズ市場)	● バイオマス原料による誘導品の製造、高度リサイクルの技術開発 ● 他事業本部へグリーン化した素材の提供
財務目標(2030年度コア営業利益)	860億円 Blue Value®製品が大きく貢献	930億円 Blue Value®製品が大きく貢献	730億円 Blue Value®・Rose Value®製品が大きく貢献	360億円

● リスクの最小化に向けて

- 「自然災害の激甚化」による事業インパクトは、資産被害および営業停止による被害も加味した評価を行っている。評価を通じて得られた事業インパクトはVISION 2030の基本戦略である「経営基盤・事業基盤の変革加速」に組み込み、対応していく。
- 「炭素税導入に伴うコスト増加」および「燃料・電力のコスト上昇」による事業インパクトは、中長期的に大きくなるとみており、カーボンニュートラル戦略の施策として2030年度までに原燃料の脱炭素化、省エネルギーの促進、再生可能エネルギーの導入を進める。また、さらなる検討によりGHG排出量の確実な削減を推進していく。
- 当社グループが試算した2030年までのカーボンニュートラル戦略に関連する累計投資額は1,400億円だが、脱炭素施策により年間260億円の炭素税負担の減少が見込まれることから、適切な規模の投資額と考えている。

● 機会の最大化に向けて

- インパクト評価において抽出したBlue Value®・Rose Value®製品につながる多くの機会を全社戦略に反映することによって、持続可能な社会構築に貢献するとともに、当社グループの機会のさらなる獲得につなげる。
- GHG排出量削減は、当社グループの収益拡大に深く関連するため、公表済みのカーボンニュートラル戦略施策の実行にとどまらず、さらなる検討を継続し、追加していく必要がある。
- 原料調達先、生産拠点の複数化によるグローバルなサプライチェーンのさらなる強靱化、また、市場変化やニーズに対応するための生産供給能力向上に取り組み、確実に機会を獲得していく。
- 表に記載の機会の獲得は当社グループの成長につながるため、VISION 2030の経営目標(非財務目標)として設定し、進捗管理を行っていく。

● レジリエンス性の向上

- シナリオ分析の結果、1.5～2℃の世界、3～4℃の世界に対する戦略のレジリエンスを検証できた。今後さらにインパクト評価の精度を高めていく。
- 事業戦略、拠点戦略を含む全社戦略において、当社グループのリスクの最小化、機会の最大化を目指し、当社グループのレジリエンス性の向上を図っていく。

サーキュラーエコノミーへの対応強化

当社グループは、化学製品や高機能プラスチックの提供を通じて生活の利便性向上や社会課題の解決に貢献してきました。一方、その事業活動において多くの化石資源・エネルギーを使用し、GHGを排出しています。また、海洋などに流出したプラスチックごみによる環境汚染も問題視されています。

こうした状況を踏まえ、気候変動やプラスチックごみ問題を一体的に捉えて、特に重要な社会課題と位置づけ、カーボンニュートラル戦略、バイオマス戦略、リサイクル戦略、プ

ラスチックごみ問題への対応を推進しています。これらは資源循環を促すものであり、資源の大量消費と廃棄を前提とした従来型のリニアな経済活動から、環境と社会の持続可能性を高める「サーキュラーエコノミー」への転換の実現を目指す取り組みであると考えています。当社グループは、サーキュラーエコノミーへの対応強化を通じて社会課題解決に貢献します。

▶▶ P.48 サーキュラーエコノミーを軸としたビジネスモデル変革

カーボンニュートラル戦略

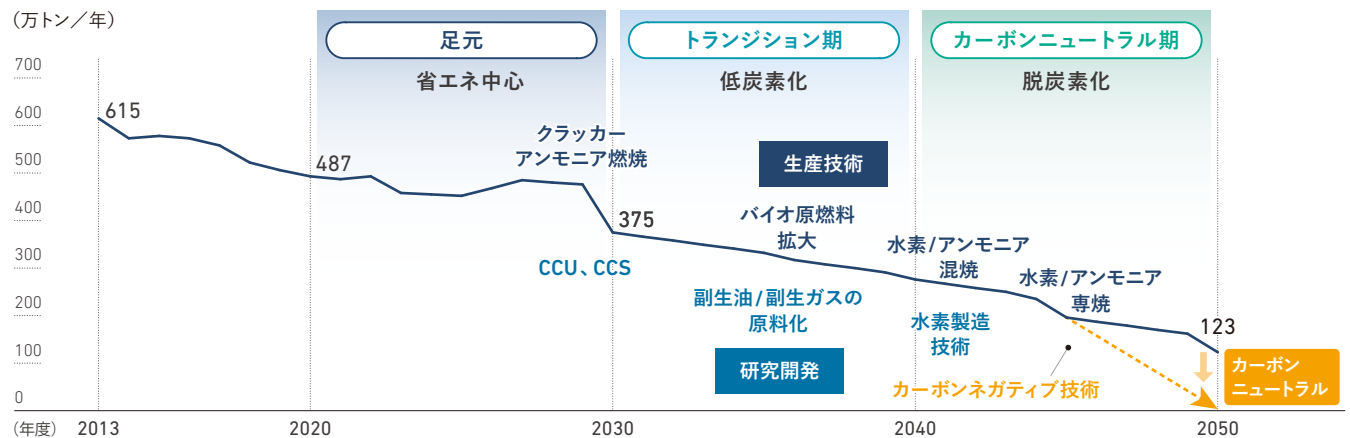
当社グループは、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えた持続可能な社会に向け、化学企業として果たすべき役割があると考え、2020年11月に2050年カーボンニュートラル宣言を行いました。当社グループのGHG排出量削減（Scope1+2）と、当社グループが提供する製品のライフサイクル全体を通じたGHG削減貢献量の最大化を両輪としたカーボンニュートラル戦略を策定し、社会変革に寄与する具体策を実行しています。

なお、2030年までのカーボンニュートラル関連の投融資枠を1,400億円規模で考えており、全社横断的に柔軟な資金投入を行っていきます。

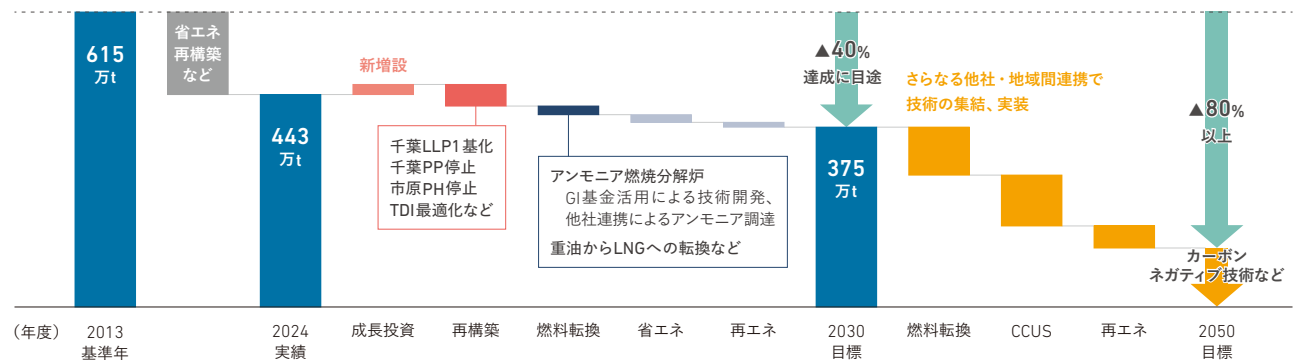
戦略① 当社グループのGHG排出量削減（Scope1+2）

当社グループは2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年度までに2013年度比でGHG排出量40%削減を目指すこととし、VISION 2030の非財務目標の一つに設定しています。これに向けて、京葉地区における出光興産（株）とのLLPにおけるナフサクラッカーの1基化、GI基金を活用した大阪工場ナフサクラッカーへのアンモニア燃焼分解炉設

カーボンニュートラルロードマップ



当社グループの施策と効果



サーキュラーエコノミーへの対応強化

置、省エネおよび再エネ導入の推進などの検討を進め、2030年度GHG排出量の目標達成に目途を付けました。

今後も低炭素化、脱炭素施策を順次実行するとともに、2050年までについては、市場や顧客などの外部環境の整備・変化が前提となりますが、前述の施策に加えて新技術の開発や事業ポートフォリオ転換などによる80%以上の削減を、残る20%についてはCCUSなどのカーボンネガティブ技術の開発・導入などを進めていく考えです。

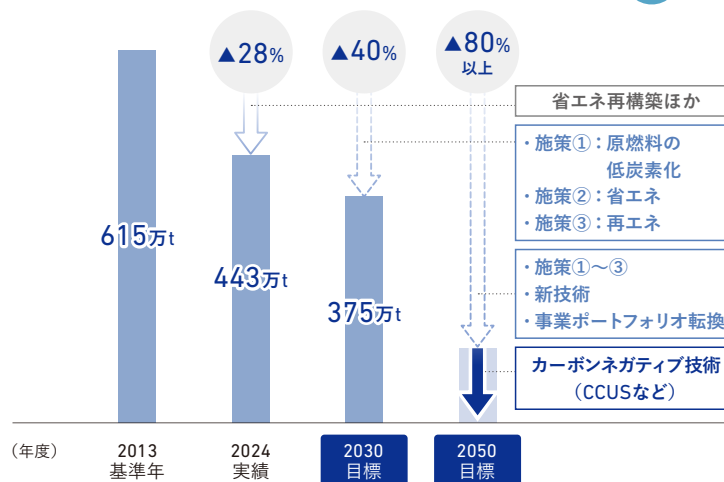
戦略② 製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

当社グループは、環境貢献価値を有するBlue Value®製品の提供を通じて、製品ライフサイクル全体でGHG削減貢献量を最大化することで、社会全体のカーボンニュートラル達成への貢献を目指しています。VISION 2030においてもBlue Value®製品の売上収益比率40%以上を非財務目標に設定し、各事業の戦略に反映しています。また、一部のBlue Value®製品についてはGHG削減貢献量を外部有識者のレビューのもと算定し、その結果をステークホルダーの皆様と共有することで、貢献の見える化を進めています。

プラスチックごみ問題

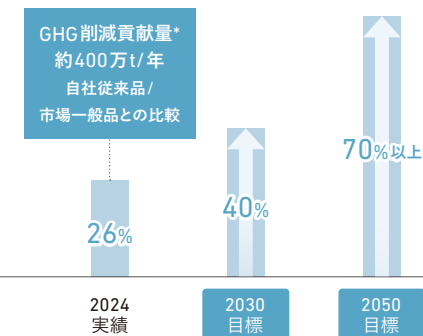
プラスチックごみ問題は、不適切な廃棄物管理によりプラスチックが資源循環から外れ、環境中に流出することが原因です。河川や海への流出を防ぐためには、プラスチックに関わるバリューチェーン全体で対策を講じる必要があります。当社グループは、AEPWやCLOMAなどの国内外のアライアンスに参画して、プラスチック廃棄物管理やリサイクル促進に取り組んでいます。

戦略① 当社グループのGHG排出量削減 (Scope1+2)



戦略② 製品提供を通じたGHG削減貢献量の最大化

Blue Value®製品の売上収益比率



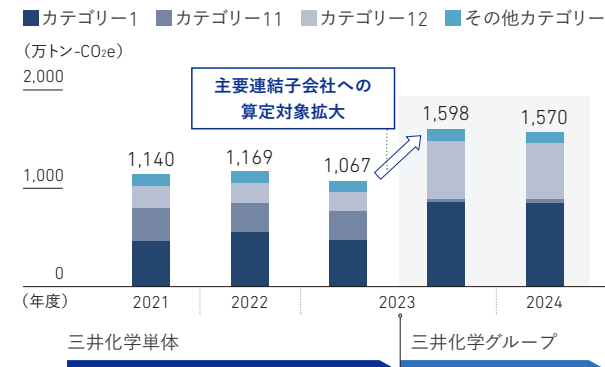
* 対象：自動車用途、太陽光発電用途
 参考ガイドライン：持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)、GXリーグ

TOPICS Scope3*の主要連結子会社への算定対象拡大

これまで、三井化学単体のScope3を算定・開示してきましたが、グループ全体のサプライチェーン上での環境負荷をより正確に把握し、評価・管理につなげるため、2023年度の実績分から算定対象を主要連結子会社へ拡大しました。算定対象の拡大と同時に、算定方法の変更による精度向上も進めています。今後は三井化学グループ全体の排出量を把握できるよう、算定対象のさらなる拡大に取り組み、より広範なサプライチェーンの環境負荷を評価し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していく予定です。

* Scope3: サプライチェーンでの企業活動に伴うGHG排出量

Scope3の算定方法の詳細
<https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/rc/environment/ghg/index.htm>



※ カテゴリー11はこれまで直接使用段階の排出に加え、一部のプラスチック素材製品について間接使用段階の排出も推定していましたが、正確性と妥当性を考慮して算定手法の見直しを実施し、直接使用段階の排出のみを算定対象としました。

安全で安定した生産活動

2030年度トラブルゼロを目指して

安全への取り組みおよび安定した生産活動の維持は、当社グループの持続的成長の基盤であると認識しており、社会からの信頼の礎であると同時に、ものづくりの質を高め、企業価値向上にもつながると考えています。当社グループのマテリアリティにおいても、「事業継続の前提となる課題」として「安全」「安定生産」を挙げています。

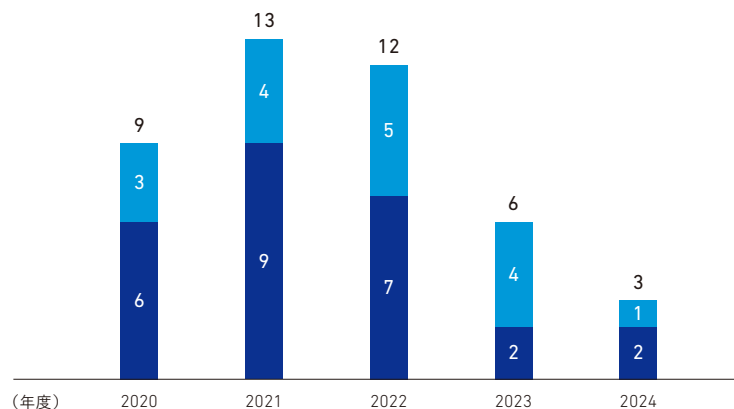
「安全」では、「重大事故・重大労災件数」を非財務KPIに設定し、VISION 2030期間を通じて件数ゼロを目標としています。「安定生産」では、「生産および設備信頼性」を非財務KPIに設定し、高額損失トラブル件数の削減を掲げ、2030年度には件数ゼロを目標としています。▶▶ P.21 VISION 2030計数目標と進捗

高経年化が進行した設備の保全計画に寄与する先進技術の導入などの取り組みにより、2022年度以降の高額損失トラブル件数は削減傾向にあります。目標とする2030年度のトラブルゼロを達成するためにはさらなる取り組み強化が必要と考えています。

国内本体工場の高額損失トラブル*発生推移(件)

- プロセス起因：運転・プロセス設計不具合を原因とするトラブル
- 設備起因：保全・設備不具合を原因とするトラブル

* 損失金額が1億円以上の生産トラブル



AIによる自動・最適化運転技術の開発

過去からのトラブルの深層原因の調査結果などから、高経年設備への対応だけでなく、「運転員の世代交代」「業務内容の変化」「社会制度の変化」などの環境変化に起因する「非定常な作業への対応力の強化」も課題であると認識しています。課題への対応策として、作業の自動化やDXによる効率化を進めてきましたが、対象となる設備の範囲が広く、定常的な作業やメインの工程には導入できていないものの、付帯設備や非定常的な作業には導入が進んでいないことが問題となっています。

このような中、当社グループでは特にベテランのノウハウ、また場合によっては最も人手を要する非定常作業のスタートアップ操作などのAIによる自動・最適化運転技術の開発も進めています。

2024年7月、大阪工場において、日本電気株式会社、国立研究開発法人 産業技術総合研究所、株式会社オメガシミュレーションの協力のもと、AIのガイダンスを用いた大型ボイラープラントの立ち上げに成功しました。本プロジェクトを通じて、さらなるAI精度の向上、また最適自動運転を目指して進めていきます。

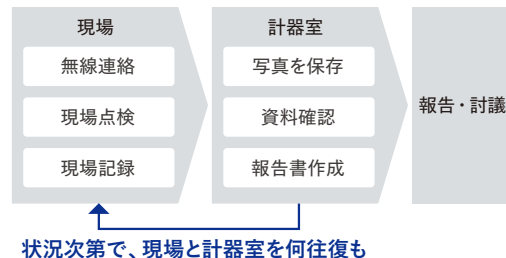
大規模ボイラープラントでAIによる運転支援に成功
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_1219_1/index.htm

高度化ツールによる業務変革例

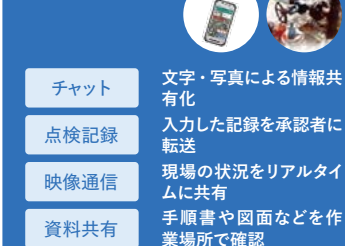
運転・保全業務

新たなコミュニケーションツールとしてモバイル端末を運転・保全業務に利用
業務効率化や伝達ミス防止、新人育成期間短縮などの効果を得る

従来



モバイル導入



安全で安定した生産活動

人の判断・労力に頼らない設備への進化を目指して

しかしながら、無数に存在する非定常作業のAI支援、自動化の実現にはまだまだ時間がかかることが想定されます。

現在の技術でできることとして、人が行う非定常時のリスクアセスメントに対して、関連する過去の労災情報、ヒヤリハットを頻度や関連性ごとに容易に抽出、分類することで示唆を与える「労働災害危険源抽出AI “Marsa (Mitsui AI Real-time Safety Assistant)”」の活用を、大阪工場では2021年より開始、2024年度より全社展開を進めています。本システムの導入5年目となる大阪工場では、製造部門、保全部門の人の85%が活用し、58%の利用者が自職場の安全性向上に有用と回答しており、また25歳以下の若手については、自身の危険感受性向上について、73%が有用と回答しています。これらの結果が高く評価され、第19回日化協レスポンシブル・ケア(RC)優秀賞を受賞しました。

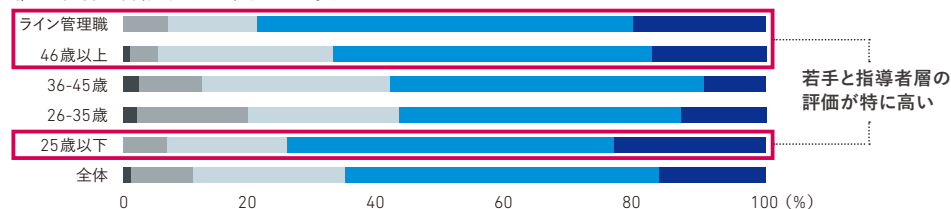
今後は、Marsaをトラブル削減にも積極的に活用展開していくことを計画しています。

2020～24年度の高額損失トラブルのうち、人の不注意、再発型のトラブルは約6割を占め

大阪工場のMarsa活用アンケート結果

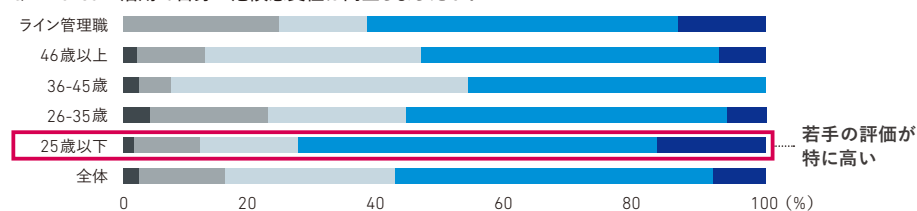
☐ 全く当てはまらない
 ☐ あまり当てはまらない
 ☐ どちらともいえない
☐ やや当てはまる
 ☐ とても当てはまる

Q1. Marsaは自職場の安全性向上に寄与していますか？



若手と指導者層の
評価が特に高い

Q2. Marsaの活用で自身の危険感受性は向上しましたか？



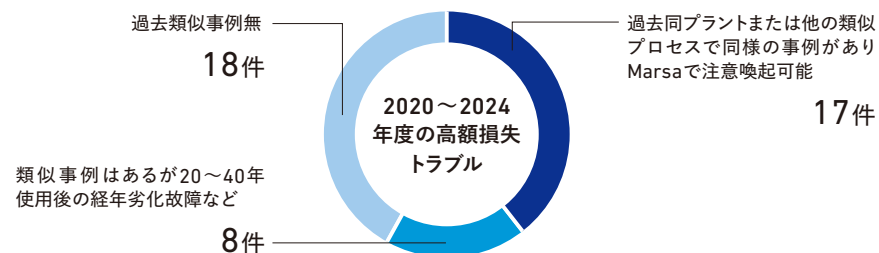
若手の評価が特に高い

ます。Marsaは過去のトラブル、社外の事故情報などの要因、事象、場所、作業内容などを容易に分類、解析できる仕組みも備えており、特にプロセスや設備の変更管理、非定常作業時に、過去の事例から気づきを与える効果が期待されます。これらを活用することで事故、トラブルの再発を削減していきたいと考えています。

また、これまでのMarsaの仕組みは、関連性の高い事例を見つけることや事例の傾向解析はできるものの、検索された文書の一部が表示されるだけでした。この欠点を補うため、生成AIを活用し、各事例を、発生事象、原因、対策に分けて要約する機能などを付加し、より効率的に、必要な情報を収集できる仕組みに改良する計画です。

先述の環境変化に加え、将来国内の労働人口が減少する傾向にあることから、自動化・効率化の適用範囲の拡大が必要になると予想しています。今後、先進的技術の導入などによる生産業務の置き換えをさらに強化し、人の判断・労力に頼らない設備への進化(属人化の解消)と生産効率の向上を目指します。

2020～2024年度の高額損失トラブル43件をMarsaで解析



事故事象	検索該当数(約2400件中)	グライндаと事故事象の関連性の高さ
火災	21	
爆発	17	
落下	2	

Marsaの使用例:「グラインダ(研削機)」と最も関連性の高いトラブル=火災

[illegible]

財務・会社データ

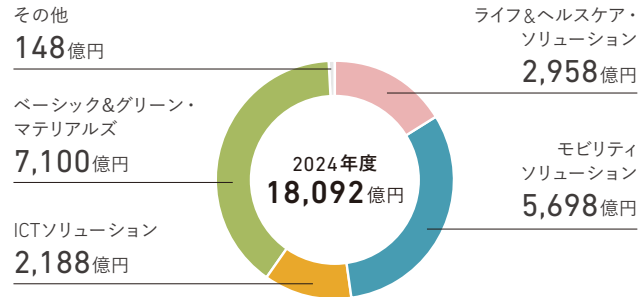
5

- 99 事業別データ
- 104 データハイライト
- 106 11年間の主要な財務・非財務指標の推移
- 108 株式情報／会社情報

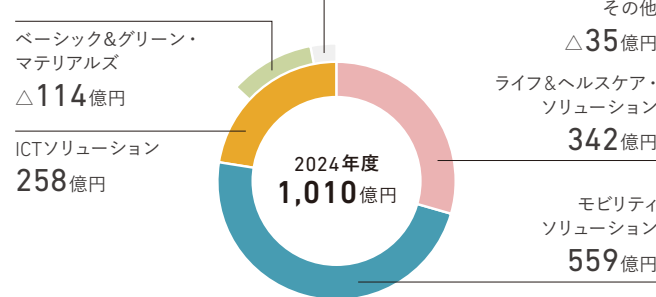
事業別データ

ライフ&ヘルスケア・ソリューション モビリティソリューション ICTソリューション ベーシック&グリーン・マテリアルズ

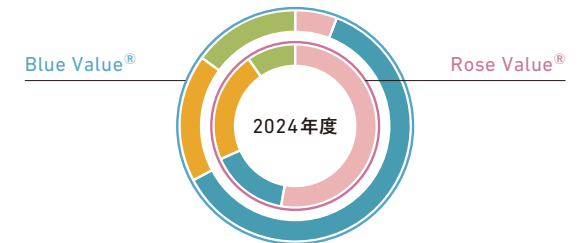
売上収益



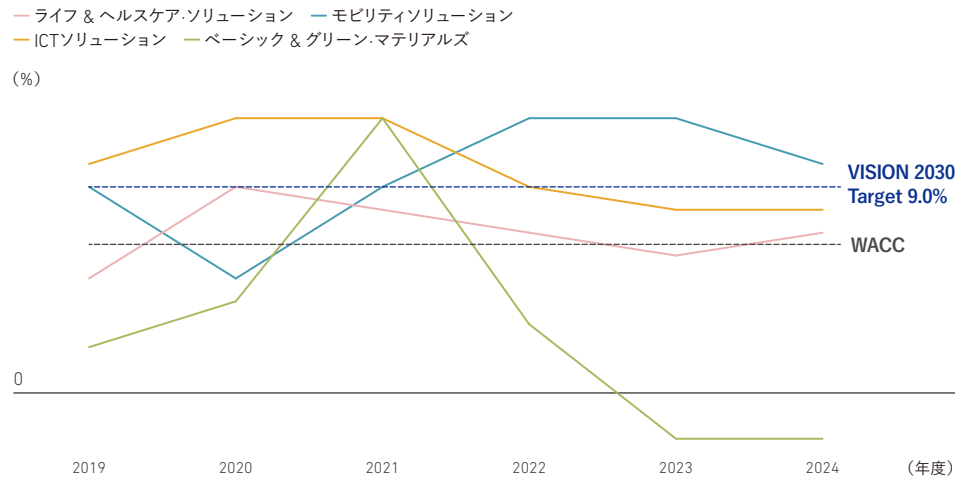
コア営業利益



Blue Value®・Rose Value®製品の事業ポートフォリオ別売上収益構成



セグメント別のROIC推移*



* 当社は、長期経営計画「VISION 2030」における全社基本戦略の推進のため、2022年4月1日付にて、全社組織改正を実施しています。2019年度から2021年度のセグメント情報については、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しています。2022年度以降のセグメント情報については、当該年度時点の報告セグメント区分に基づいて作成しています。なお、組織改正等の影響により、年度間で報告セグメント区分が異なる場合があります。

主な投資案件の状況

主な投資案件	時期	能力	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降
ライフ&ヘルスケア・ソリューション	メガネレンズモノマー能力増強 (日本)	24年1月	—			
	メガネレンズモノマー能力増強 (日本) 2025.01.15公表	28年度上期	—			
	DNAチップ研究所社 完全子会社化	25年度1Q	—			
モビリティソリューション	タフマー®新設 (シンガポール)	25年度下期	120KT			
	高機能PP新設備 (日本)	25年度下期	200KT			
ICTソリューション	イクロステープ™能力増強 (台湾)	24年6月	380万㎡			
	三井化学東セロ(株)の株式分割および一部株式譲渡	24年4月	—			
	ポリウレタンディスプレイ (PUD)能力増強 (日本)	25年6月	+100%			
	特殊イソシアネートXDI能力増強 (日本)	25年9月	+20%			
	次世代EUV露光用CNTベリクル生産設備 (日本)	25年12月	5千枚			
	半導体実装領域における材料開発強化に向けた出資	25年3月	—			
ベーシック&グリーン・マテリアルズ	錦湖三井化学社のMDI能力増強 (韓国)	24年9月	200KT			

事業別データ



Life & Healthcare Solutions

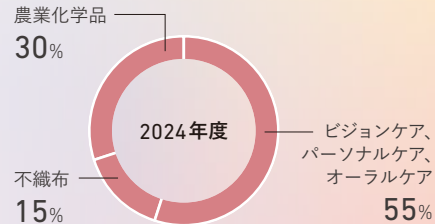
ライフ&ヘルスケア・ソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

いのちと健康、豊かに暮らしに貢献するソリューションを提供し、
生活の質(QOL)向上と安全・安心な食の提供に貢献する。



事業別売上収益構成比率



2024年度実績

売上収益	2,958億円
コア営業利益	342億円

※ 2025年度より、エム・エーライフマテリアルズ株式会社はライフ&ヘルスケア・ソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。また、他一部の関係会社についてモビリティソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。上記の2024年度実績は、帰属セグメント変更前の報告セグメント区分に基づく数値です。

主力製品のシェアと市場成長率(2024年度)

		シェア	市場成長率
ビジョンケア材料	メガネレンズモノマー (MR™シリーズ、KOC/KR、RAV 7™シリーズ)	世界 45%	市場全体 3%* 高屈折市場 6%*
農業化学品		—	世界 3~4%*
オーラルケア材料	歯科材料	ドイツ 1位	世界 3%*

* 2021~2024年度

競争優位性

主要製品

ライフケア
ソリューション

ビジョンケア材料

- 幅広い顧客ニーズ・需要の拡大に対応可能な製品ラインアップ・供給能力
- グローバルでのブランド力
- 視界の快適さや目の健康、環境負荷低減等の市場ニーズに応じた新規材料・技術を継続的に創出する開発力

パーソナルケア材料

- 酵素技術、有機合成技術を基盤とした研究開発力

ビジョンケア材料

- プラスチックメガネレンズ材料(MR™、KOC/KR、RAV 7™、Do Green™製品)
- フォトリソミックメガネレンズ材料(SunSensors™)
- コーティング材料(CrystalCoat™)
- レンズ加工機器(Velocity™、Cobalt™、CrystalChrome™)

パーソナルケア材料

- アクリルアミド、アクリルアミドパイオ触媒(YURIKOS™)、メタクリルアミド、合成バルブ(SWP®)
- 抗菌・防カビ剤(ヨートル®DP95、ヨートル®DP-CD)、DMI®

ウェルネス
ソリューション

農業化学品/生活環境用薬剤

- 有機合成を基盤とした独自性の高い創薬力と生産技術
- 安全で環境負荷の少ない天然物由来の製品ポートフォリオ
- 幅広い顧客ニーズに対応可能な製剤開発力

パーソナルケア材料

- 高品質な製品の安定供給

新領域

- バイオ触媒開発で培った酵素改良技術

農業化学品/生活環境用薬剤

- 殺虫剤、殺菌剤、除草剤/業務・家庭用、ペット用薬原料、ベクターコントロール

パーソナルケア材料

- タウリン

新領域

- バイオ触媒

メディカル
ソリューション

オーラルケア材料

- グローバルでのブランド力
- ポリマーサイエンス・精密合成技術と歯科臨床知識の組み合わせによる製品開発力

整形外科材

- 歯科材料などに展開している素材技術

検査・診断

- 最先端の遺伝子解析技術

オーラルケア材料

- 修復材(ビーナス®、カリスマ®)、接着用セメント(スーパーボンド®)
- 義歯関連(パラ®)、3Dプリンターインク(ディーマ®)

検査・診断

- コンパニオン診断*
(肺がんコンパクトパネル®Dxマルチコンパニオン診断システム)

* 特定の薬剤(分子標的薬)の有効性を判別するために、投与前に行う遺伝子変異を検出する検査

事業別データ



Mobility Solutions

モビリティソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

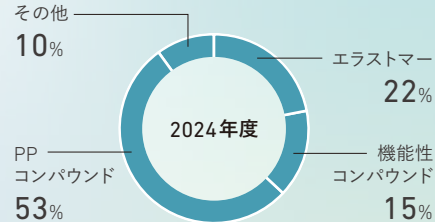
特徴のある材料・機能・サービスの提供により社会課題解決に貢献し、持続的な事業成長を実現する。



2024年度実績

売上収益	5,698億円
コア営業利益	559億円

事業別売上収益構成比率



※ 2025年度より、エム・エーライフマテリアルズ株式会社はライフ&ヘルスケア・ソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。また、他一部の関係会社についてモビリティソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。上記の2024年度実績は、帰属セグメント変更前の報告セグメント区分に基づく数値です。

主力製品のシェア(2024年度)

		シェア			シェア
タフマー®	世界	2位	PPコンパウンド	世界	2位
	アジア	1位		アジア	2位
	日本	1位		日本	1位

競争優位性

主要製品

素材提供型
ビジネス



- 幅広い材料ラインアップ
- 高い技術力と品質
- グローバルネットワークを活かした幅広い顧客基盤
- 技術サービス
- 当社グループ機能を活用したコンセプト提案力

エラストマー重合製品

- エチレン・プロピレンゴム(三井EPT™)、 α -オレフィンコポリマー(タフマー®)、液状ポリオレフィンオリゴマー(ルーカント®)

複合材料製品

- 接着性ポリオレフィン(アドマー®)、熱可塑性エラストマー(ミラストマー®)、エンジニアリングプラスチック(アーレン®、オーラム®)、PPコンパウンド

ソリューション型
ビジネス

- 設計、解析機能
- 試作、LVP(少量生産)機能
- 金型技術
- 開発支援機能

- ARRKグループ **ARRK**、共和工業(株) **KYOWA**

事業別データ



ICT Solutions

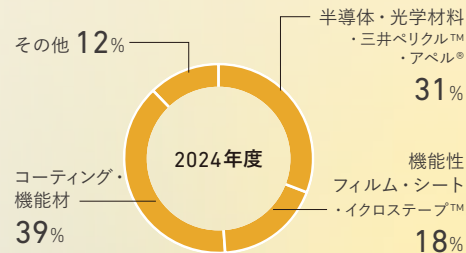
ICTソリューション

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

『ユニーク』なICTソリューション事業を創造・拡大し、安全・快適なインフラ、健康な暮らし、持続可能な地球環境を支えるAI、Beyond 5G等の進化に貢献する。



事業別売上収益構成比率



2024年度実績

売上収益	2,188億円
コア営業利益	258億円

※ 2025年度より、エム・エーライフマテリアルズ株式会社はライフ&ヘルスケア・ソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。また、他一部の関係会社についてモビリティソリューションからICTソリューションへ帰属セグメントを見直しています。上記の2024年度実績は、帰属セグメント変更前の報告セグメント区分に基づく数値です。

主力製品のシェアと市場成長率(2024年度)

	シェア	市場成長率
イクロステープ™ 半導体製造工程用テープ	世界 1位	7%
アベル® 環状オレフィンコポリマー	世界 50%超(1位)(凸レンズ) スマホレンズ市場	2% ^{*1}
ベリクル	世界 1位	10% ^{*2} (先端分野)
不織布 スパンボンド不織布(衛生材料)* ³	ASEAN 2位 日本 1位	8% △1%

*1 2024～2028年度 *2 2025～2030年CAGR *3 2024年度

競争優位性

主要製品

半導体・実装ソリューション



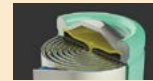
- ・フォトリソ用防塵カバー(三井ベリクル™)、成膜プロセス用高純度ガス(シラン・ジシラン)、フォトレジスト原料(ミレックス®)、半導体製造工程用テープ(イクロステープ™)、シリコンコートフィルム(SP-PET™)、耐熱離型フィルム(オピュラン®)、低誘電モノマー、過酸化水素製造用触媒、フィルター(ユーテック®)、フィルター用不織布(シンテックス®MB、プレシゼ®)

イメージングソリューション



- ・半導体・実装領域およびイメージング領域におけるユニークでシェアの高い製品
- ・高い技術力と品質、技術サービス
- ・グローバルでの顧客基盤
- ・バリューチェーンを通じたトータルソリューション提案力
- ・不織布事業において統合シナジーを活かした生産・技術力

電池材料ソリューション



- ・LiBセパレータ用材料(ハイゼックスミリオン®)、LiB用電解液(ミレット®)、LiBパウチ用接着剤(ユニストール®)、耐熱コート材(ボンロン®)、太陽電池用封止シート(ソーラーエース™)

コンバーティングソリューション



- ・環境配慮型紙包装材用ヒートシール剤(ケミパール®)、サステナブル包材用バリアコート剤(タケラック®WPB)、包装用接着剤(タケネット®、タケラック®)、不織布(エアリファ®、エコライズ®)、形状保持材料(テクノロート®)、通気性フィルム(エスポアル®)、不飽和ポリエステル(ポリホープ®)、成形用コンパウンド(ポリマール®マット)

事業別データ



Basic & Green Materials

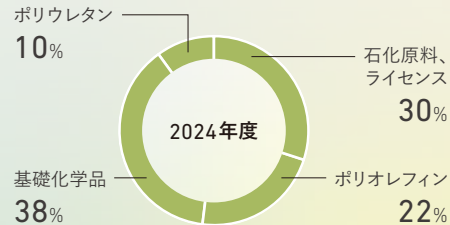
ベーシック&グリーン・マテリアルズ

事業ビジョン(2030年のありたい姿)

再構築を完遂するとともに、環境負荷の低減、脱炭素社会の実現を目指し、
 全社サーキュラーエコノミー変革をリードする。



事業別売上収益構成比率



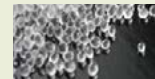
2024年度実績

売上収益	7,100億円
コア営業利益	△114億円

競争優位性

主要製品

石化製品



- エチレン、プロピレン、高密度ポリエチレン、メタロセン直鎖状低密度ポリエチレン(エボリュ®)、直鎖状低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、オレフィン重合触媒

基礎化学品



- 世界トップクラスの競争力を有するナフサクラッカー
- メタロセンをはじめとするポリオレフィン触媒技術
- ウレタン製品差別化のための高機能ポリオール、高機能MDI
- バイオマスポリオールの開発、製造技術
- バイオマスナフサおよび廃プラスチック分解油の原料投入による、バイオマス製品・ケミカルリサイクル製品の幅広い展開

ポリウレタン原料



- フェノール、ビスフェノールA、アセトン、イソプロピルアルコール、メチルイソブチルケトン、高純度テレフタル酸、PET樹脂、エチレンオキシド、エチレングリコール、ハイドロキノン、メタ/パラクレゾール、アンモニア、尿素、メラミン

- TDI(コスモネート®)、MDI(コスモネート®)、PPG(アクトコール®、エコニコール®、Nextyol®)

ベーシック&グリーン・マテリアルズ再構築に関連したニュースリリース(2023年度以降)

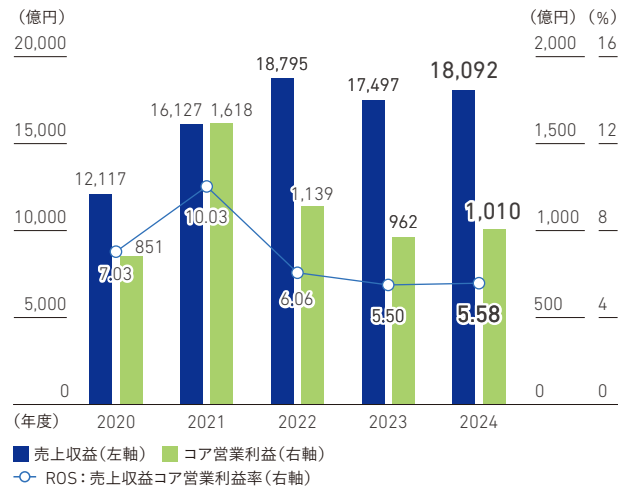
国内ポリオレフィン事業の競争力強化に向けた連携 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2025/2025_0910_1/index.htm	西日本におけるクラッカー最適生産体制検討 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0508_1/index.htm	岩国PETプラント停止 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_1121/index.htm
海外フェノール事業のライトアセット https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/release/2025/250624_1.pdf	市原フェノールプラント停止(2025年下期停止に前倒し) https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0404/index.htm	大牟田TDIプラントダウンサイジング https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2023/2023_0328/index.htm
ベーシック&グリーン・マテリアルズの分社化検討 https://jp.mitsuichemicals.com/content/dam/mitsuichemicals/sites/mci/documents/release/2025/250530_2.pdf	千葉LLPのクラッカー基化検討 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2024/2024_0327/index.htm	岩国PTAプラント停止 https://jp.mitsuichemicals.com/jp/release/2022/2022_0315/index.htm

データハイライト

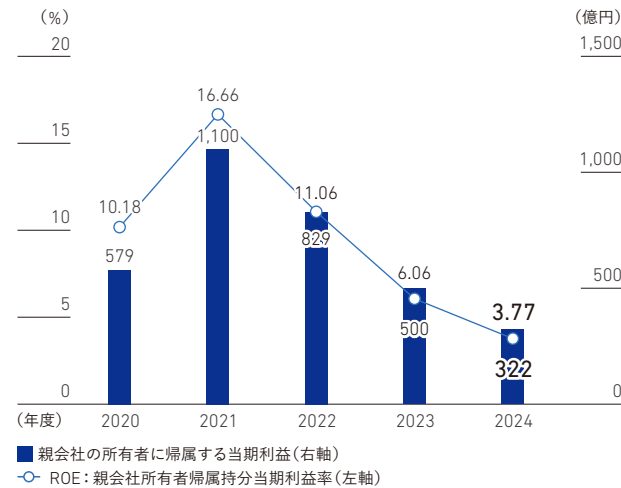
データハイライト <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/ir/finance/>

財務

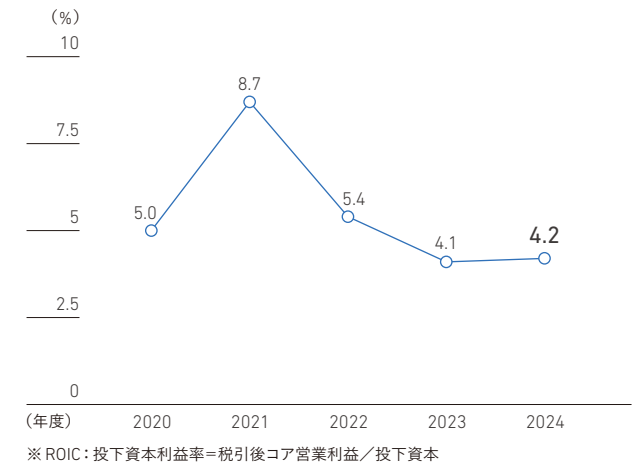
売上収益／コア営業利益／ROS



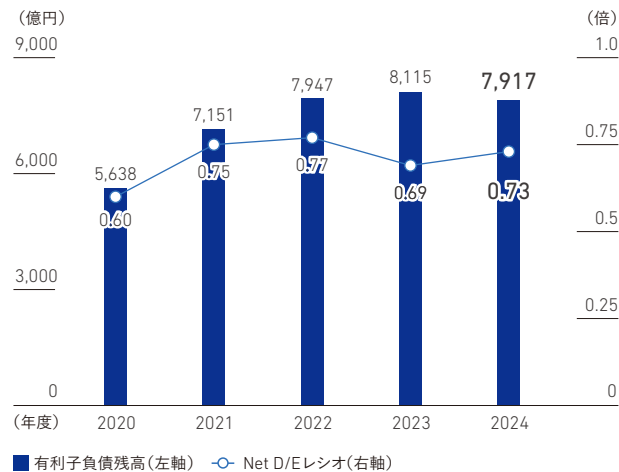
ROE／親会社の所有者に帰属する当期利益



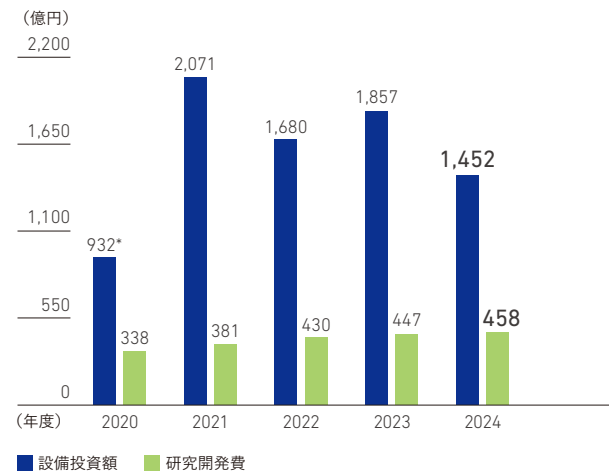
ROIC



有利子負債残高／Net D/Eレシオ

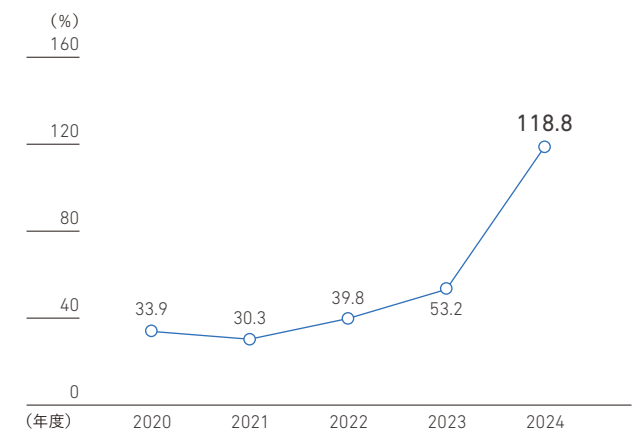


設備投資額／研究開発費



* IFRS適用に伴う、定期修繕に係る費用等の取り扱い変更影響を含む

総還元性向



データハイライト

非財務



※ 2024年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。

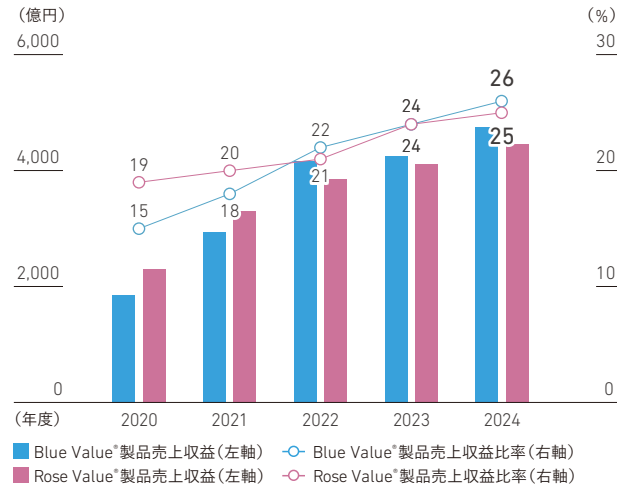
ESGパフォーマンスデータ - 環境

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/environment/index.htm

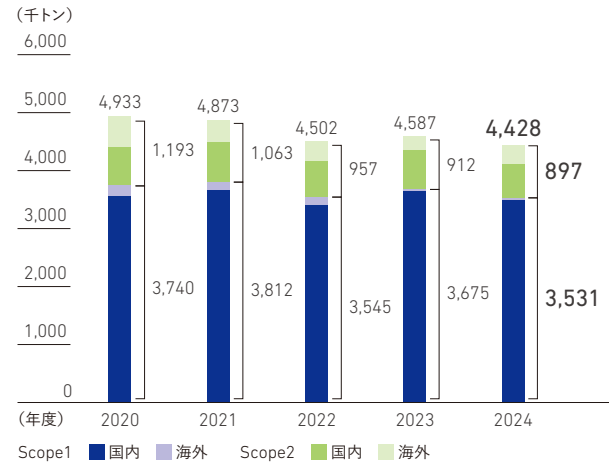
ESGパフォーマンスデータ - 社会

https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/society/index.htm

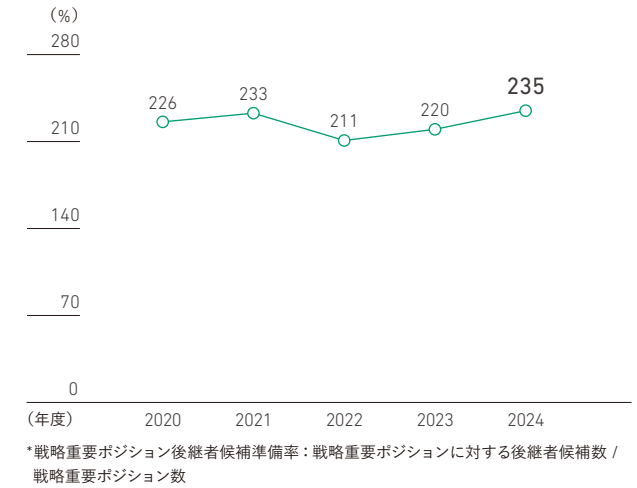
Blue Value®製品・Rose Value®製品売上収益比率



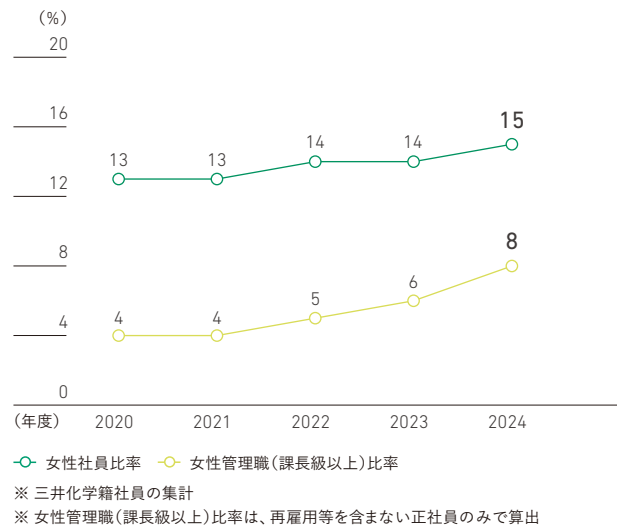
GHG排出量 (Scope 1 + 2)



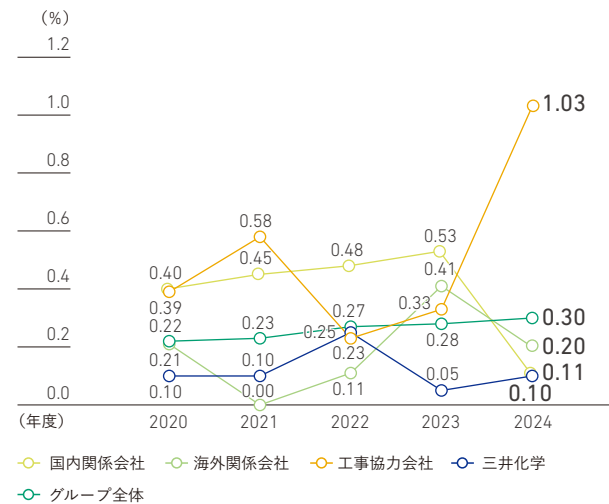
戦略重要ポジション後継者候補準備率*



女性社員比率／女性管理職 (課長級以上) 比率

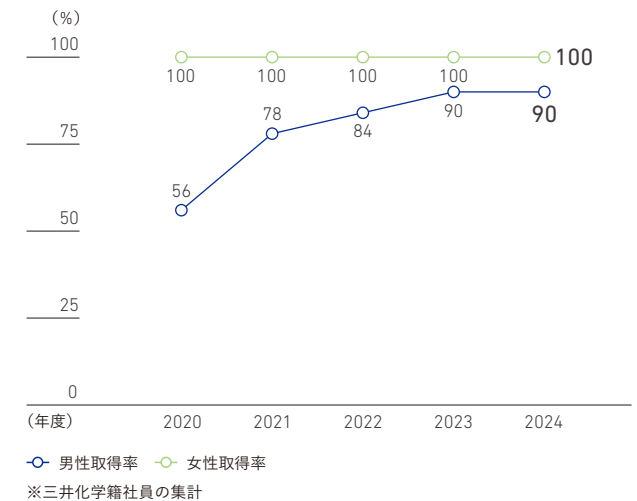


重視する労働災害*の度数率



*重視する労働災害: 業務に関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れのある労働災害

育児休業取得率



11年間の主要な財務・非財務指標の推移

J-GAAP							IFRS*1
会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
財務データ							
損益状況							
売上高／売上収益	¥1,550,076	¥1,343,898	¥1,212,282	¥1,328,526	¥1,482,909	¥1,338,987	¥1,349,522
営業利益／コア営業利益	42,040	70,926	102,149	103,491	93,427	71,636	72,330
税引前利益	35,840	41,302	85,772	94,208	105,297	68,460	60,824
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	17,261	22,963	64,839	71,585	76,115	37,944	33,970
営業キャッシュ・フロー	58,287	145,913	100,440	82,660	109,492	114,974	142,232
投資キャッシュ・フロー	(35,036)	(36,365)	(47,395)	(75,041)	(64,255)	(85,168)	(109,112)
フリーキャッシュ・フロー	23,251	109,548	53,045	7,619	45,237	29,806	33,120
財政状態							
流動資産	¥ 731,708	¥ 628,210	¥ 678,938	¥ 731,326	¥ 786,677	¥ 781,347	¥ 781,834
有形固定資産／有形固定資産および使用権資産	433,629	413,402	409,429	432,908	443,063	485,531	499,650
無形固定資産および投資その他の資産	246,453	217,336	237,158	267,075	271,334	213,189	249,031
総資産	1,411,790	1,258,948	1,325,525	1,431,309	1,501,074	1,480,067	1,530,515
流動負債	448,499	364,259	392,783	443,105	458,758	478,498	485,674
固定負債／非流動負債	491,992	451,452	418,107	400,982	410,577	393,548	435,134
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	406,235	381,971	449,692	511,586	551,915	527,589	529,220
有利子負債	548,713	472,986	439,868	463,658	485,043	554,243	599,388
その他							
減価償却費	¥ 48,251	¥ 48,640	¥ 44,057	¥ 45,654	¥ 49,504	¥ 52,106	¥ 76,009
資本的支出	47,531	43,405	45,383	81,248	61,924	76,294	106,539
研究開発費	32,473	31,493	30,777	33,377	35,796	36,368	36,081
1株当たり状況*2							
1株当たり当期純利益／1株当たり純利益	¥ 86.20	¥ 114.75	¥ 324.05	¥ 358.38	¥ 385.60	¥ 194.94	¥ 174.52
1株当たり配当金	25.00	40.00	70.00	90.00	100.00	100.00	100.00
財務指標							
ROS(売上高営業利益率)／ROS(売上収益コア営業利益率)	2.71	5.28	8.43	7.79	6.30	5.35	5.36
ROE(自己資本当期純利益率)／ ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	4.55	5.83	15.59	14.89	14.31	7.03	6.28
ROA(総資産営業利益率)／ROA(総資産コア営業利益率)	2.96	5.31	7.90	7.51	6.37	4.81	4.63
Net D/Eレシオ	1.22	1.03	0.79	0.75	0.68	0.76	0.81
会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
非財務データ							
社会・環境*3指標							
従業員数	(連結)	14,363	13,447	13,423	17,277	17,743	17,979
	(三井化学籍社員)	6,931	6,733	6,516	6,541	6,670	6,773
女性比率	(三井化学籍社員)	12	12	12	13	13	13
重視する労働災害*4の度数率*5	(連結)	0.18	0.30	0.23	0.24	0.33	0.31
GHG排出量(Scope1+2)*6	(連結)*7	501	5,780	5,730	5,580	5,220	5,060
エネルギー消費量	(連結)	86	95	97	95	93	89.3
産業廃棄物	埋立量(連結)	0.7	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8
	最終処分率(連結)*8	0.2	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4

11年間の主要な財務・非財務指標の推移

IFRS*1

会計年度	2020	2021	2022	2023	2024	
財務データ						
損益状況	(百万円)					
売上収益	¥1,211,725	¥1,612,688	¥1,879,547	¥1,749,743	¥1,809,164	
コア営業利益	85,140	161,815	113,903	96,234	100,957	
税引前利益	74,243	141,274	117,278	73,331	71,647	
親会社の所有者に帰属する当期利益	57,873	109,990	82,936	49,999	32,242	
営業キャッシュ・フロー	174,323	92,584	101,241	161,339	200,501	
投資キャッシュ・フロー	(77,555)	(205,234)	(106,340)	(123,939)	(165,012)	
フリーキャッシュ・フロー	96,768	(112,650)	(5,099)	37,400	35,489	
財政状態	(百万円)					
流動資産	¥ 787,572	¥1,033,445	¥1,094,286	¥1,150,579	¥1,041,171	
有形固定資産および使用権資産	501,960	553,584	600,887	652,098	669,240	
無形固定資産および投資その他の資産	268,593	347,936	373,030	413,142	443,542	
総資産	1,558,125	1,934,965	2,068,203	2,215,819	2,153,953	
流動負債	466,305	706,569	695,444	676,579	605,927	
非流動負債	409,663	421,274	489,456	554,434	577,422	
親会社の所有者に帰属する持分	607,921	712,654	786,827	862,851	848,284	
有利子負債	563,791	715,059	794,700	811,456	791,743	
その他	(百万円)					
減価償却費	¥ 76,621	¥ 84,222	¥ 92,080	¥ 95,249	¥ 99,768	
資本的支出	93,170	207,132	168,002	185,703	145,213	
研究開発費	33,802	38,124	42,954	44,695	45,781	
1株当たり状況	(円)					
1株当たり純利益	¥ 298.00	¥ 565.45	¥ 431.17	¥ 262.99	¥ 170.56	
1株当たり配当金	100.00	120.00	120.00	140.00	150.00	
財務指標						
ROS(売上収益コア営業利益率)	7.03	10.03	6.06	5.50	5.58 (%)	
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	10.18	16.66	11.06	6.06	3.77 (%)	
ROA(総資産コア営業利益率)	5.51	9.26	5.69	4.49	4.62 (%)	
Net D/Eレシオ	0.60	0.75	0.77	0.69	0.73 (倍)	
ROIC(投下資本利益率)	5.0	8.7	5.4	4.1	4.2 (%)	
会計年度	2020	2021	2022	2023	2024	
非財務データ						
社会・環境*3指標						
従業員数	(連結)	18,051	18,780	18,933	19,861	17,320 (人)
	(三井化学籍社員)	6,809	6,899	7,073	7,265	7,358 (人)
女性比率	(三井化学籍社員)	13	13	14	14	15 (%)
重視する労働災害**4の度数率*5	(連結)	0.22	0.23	0.27	0.28	0.30
GHG排出量 (Scope1+2)*6	(連結)*7	4,933	4,873	4,502	4,587	4,428 (千トン)
エネルギー消費量	(連結)	87.1	88.0	82.8	77.8	74.9 (PJ)
産業廃棄物	埋立量(連結)	0.7	0.7	0.6	1.9	1.6 (千トン)
	最終処分率(連結)*8	0.3	0.3	0.3	0.5	0.5 (%)

*1 当社グループは2020年度よりIFRSを適用しており、2019年度は比較年度としてIFRSに準拠して作成しています。

*2 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して「1株当たり当期純利益」を算定しています。また、「1株当たり配当金」についても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

*3 法改正や、集計対象等の変更を踏まえて、比較可能な連続性のあるデータを掲載

*4 業務に直接関わるもので、休業・死亡に至った労働災害または、不休業または微傷災害のうち、原因が重大で死亡または休業に至る恐れがあった労働災害

*5 重視する労働災害の度数率=100万延べ労働時間当たりの重視する労働災害による死傷者数

*6 2014年度まではScope1+2から電力・蒸気の販売分を控除、2015年度以降はScope1+2。2023年度より算定対象範囲を拡大し、2024年度にGHGプロトコルに準拠。

*7 海外連結子会社のエネルギー使用量より日本の温対法に準拠して温室効果ガス排出量を算定(電力排出係数については過去に遡ってIEA国別排出係数に変更)し、国内分と合計

*8 グローバルデータをもとに算出しています。ただし、2017年度以前は国内連結データに基づき算出した数値となっています。

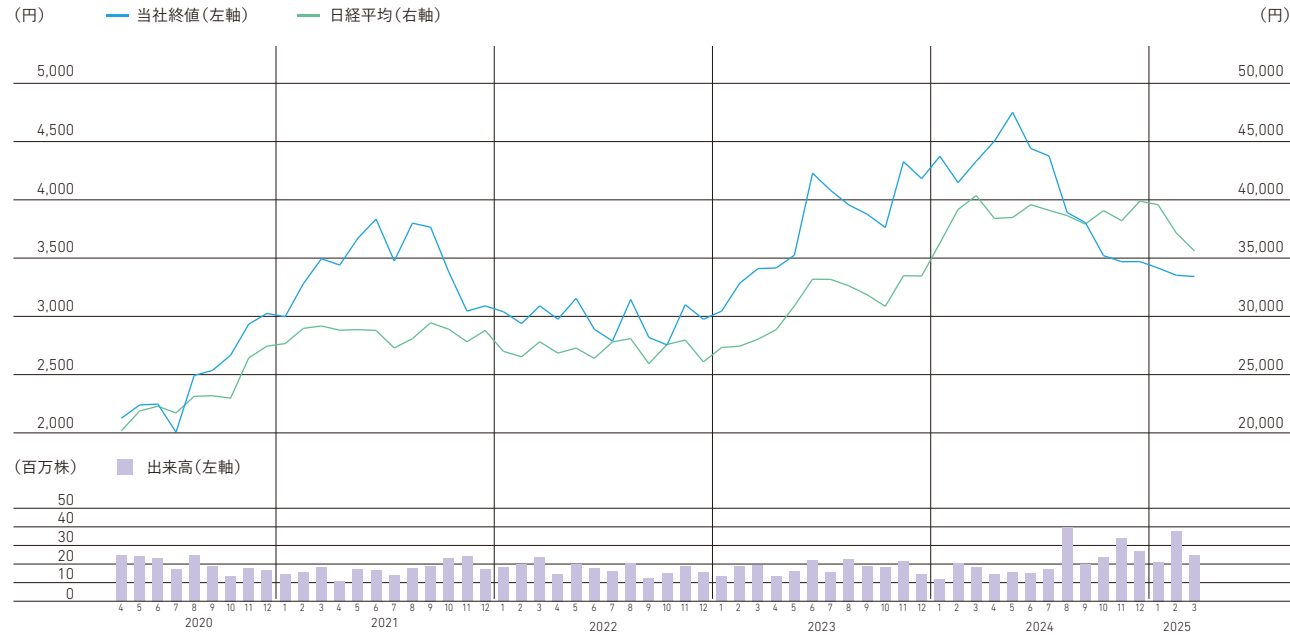
※ 2024年度データについて第三者保証を取得予定です。その過程で数値に修正が生じる可能性があります。最新のデータは以下をご覧ください。

ESGパフォーマンスデータ - 環境
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/environment/index.htm

ESGパフォーマンスデータ - 社会
https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/others/esg_performance/society/index.htm

株式情報

株価・出来高推移



トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価(円)	2,051	3,495	3,090	3,410	4,331	3,342
1株当たり 配当(円)		100	120	120	140	150
1株当たり 配当累計(円)		100	220	340	480	630
TSR		175.3%	161.4%	182.8%	234.6%	193.7%
配当込み TOPIX		142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

※ トータル・シェアホルダー・リターンは、2019年度末の終値で投資した場合の、2020年度以降の期末時点の値です。

レーティング(2025年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	AA-
格付投資情報センター(R&I)	A+

会社情報 (2025年3月31日現在)

創立年月日	1997年10月1日
資本金	125,738百万円
従業員	連結 17,320人
関係会社	156社(国内50社、海外106社)
発行済株式総数	200,843,815株
株主数	85,522人
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード: 4183)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

本社	〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー TEL: 03-6880-7500 FAX: 03-6880-7616
アメリカ	MITSUI CHEMICALS AMERICA, INC. 1 North Lexington Ave, Suite 850, White Plains NY 10601, U.S.A. TEL: +1-914-253-0777 FAX: +1-914-253-0790
ドイツ	MITSUI CHEMICALS EUROPE GmbH Helmholtzstraße 19, 40215 Düsseldorf, Germany TEL: +49-211-17332-0 FAX: +49-211-17332-701

シンガポール	MITSUI CHEMICALS ASIA PACIFIC, LTD. 1 Harbourfront Place #07-03 Harbourfront Tower 1 Singapore 098633 TEL: +65-6534-2611 FAX: +65-6535-5161
中国	三井化学(中国)管理有限公司 21F, Capital Square, 268 Hengtong Road, Jing'an District, Shanghai, 200070, P. R. China TEL: +86-21-5888-6336 FAX: +86-21-5888-6337



コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
TEL：03-6880-7500 FAX：03-6880-7616