0→1 MAKE IT HAPPEN



VISION 2030 事業戦略説明会 ライフ&ヘルスケア・ソリューション

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 田中 久義

事業ポートフォリオ変革の追求 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業戦略-1



いのちと健康、豊かな暮らしに貢献するソリューションを提供し、第一の収益の柱とする

社会課題への貢献

世界の総人口増加・健康寿命延伸、パンデミックによる衛生環境ニーズの高まりを受けた 生活の質(QOL)向上、安全・安心な食への貢献

事業領域

ライフケアソリューション

スペシャリティケミカル事業

- ・ビジョンケア
- ·不織布
- ·生活環境·水環境



ウェルネスソリューション

食品·健康関連事業

- ·農業化学品
- ・ニュートリション
- ·検査·診断



メディカルソリューション

医療関連事業

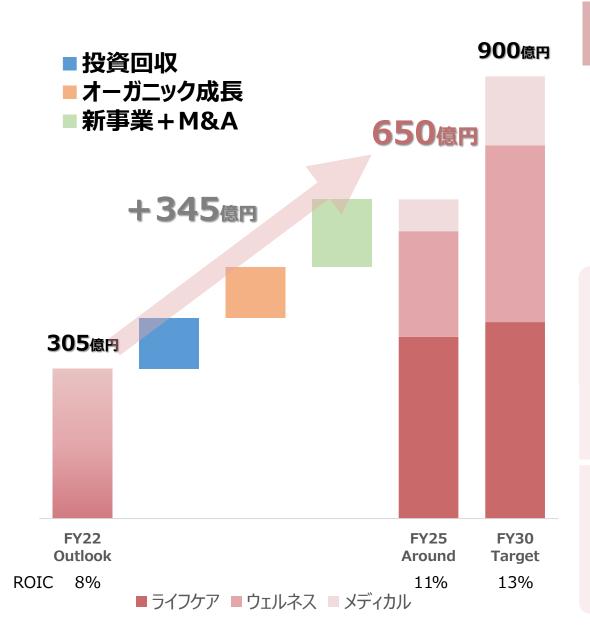
- ・医療機器 オーラルケア・整形外科材
- ・医療用部材
- ・医薬原体・中間体・プロセス

VISION 2030 基本戦略

- 既存事業の着実な拡大
- ウェルネスソリューションとメディカルソリューションに積極的に資源投入
- ファインケミカルズ技術を基盤とした新製品・新事業創出と、 M&A・社外提携による新規参入領域の事業基盤獲得

事業ポートフォリオ変革の追求 ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業戦略 – 2





いのちと健康、豊かな暮らしに貢献するソリューションを提供し、 第一の収益の柱とする

現状の事業環境

・健康意識/QOL向上ニーズ等の高まりで、市場は安定成長

2025年目標達成への戦略

既存コア事業の更なる強化

ビジョンケア : レンズ材料拡大、

材料・新技術を合わせたトータルソリューション提供

農業化学品:成長ドライバーの海外展開、MMAGとのシナジー創出

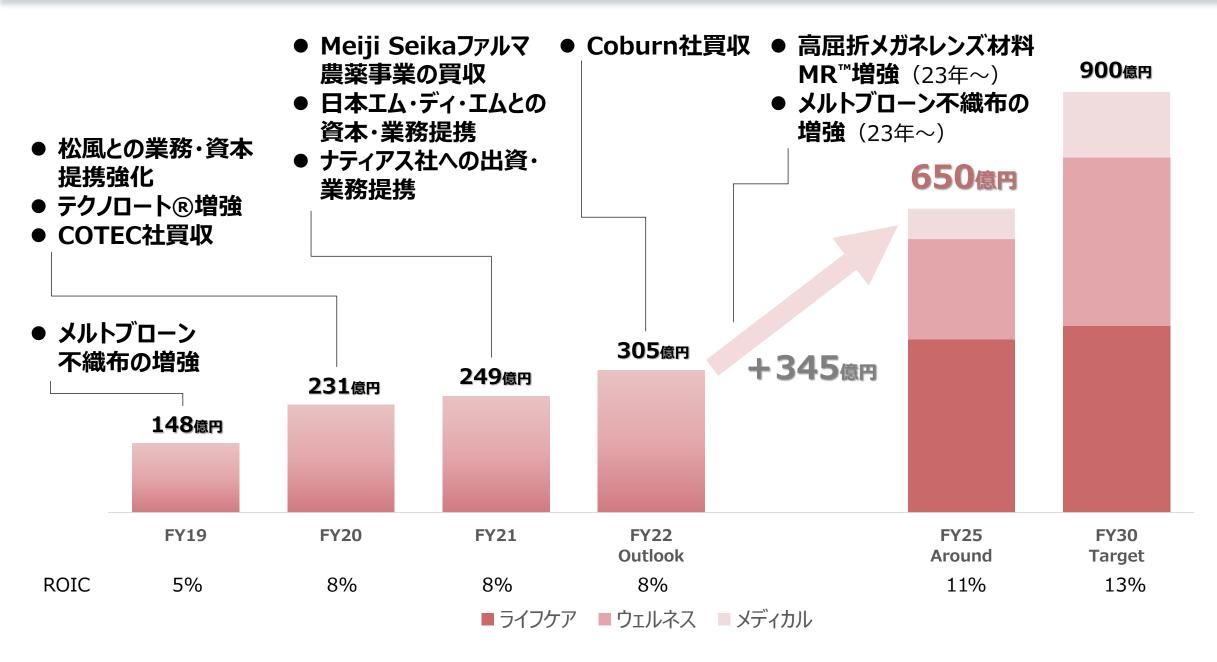
オーラルケア:主要市場(独・日・米)で事業基盤強化

新製品・新事業創出に向けた、ウェルネス・メディカル領域への積極投資



ライフ&ヘルスケア・ソリューション:事業ポートフォリオ変革に向けて





ライフ&ヘルスケア・ソリューション:組織体制

ライフ&ケアソリューション 事業本部

ビジョンケア材料事業部

パーソナルケア材料事業部

不織布事業部

オーラルケア事業部

三井化学アグロ

医療事業推進室

ライフケアソリューション

スペシャリティケミカル事業

ビジョンケア

生活環境·水環境

不織布

ウェルネスソリューション

食品·健康関連事業

ニュートリション

農業化学品

検査·診断

メディカルソリューション

医療関連事業

医薬ソリューション (原体・中間体・プロセス)

オーラルケア

整形外科材

ライフケア:ビジョンケア-1



事業像

メガネレンズ材料+プロセス・機器により、アイウェア分野でQOL向上に貢献するトータルソリューションプロバイダー

基本戦略

- 築き上げた事業基盤を活用し、 世界シェアNo.1を維持
- 長期的な展望に立ち供給体制を強化、 継続的・安定的な成長を実現

トータルソリューション提供により、 ビジョンケア材料事業拡大を推進

重点施策/トピックス

- 増産計画実行
- 新技術開発の加速
- 開発加速のための提携実行
- Coburn社買収(22年11月)

ライフケア:ビジョンケア-2

Mitsui Chemicals 2022年12月5日

メガネレンズのバリューチェーン

レンズ樹脂化工程

レンズメーカー

度入・機能付与の加工工程

メガネ 小売店

*需要に応じた 次々期増強

消費者

1. 成長する高屈折メガネレンズ材料の需要を獲得

メガネレンズ材料



MR™の普及加速

北米: 大手小売等と連携したポリカーボネートからの切替促進

高屈材料

中国: 眼鏡店への教育活動による品質差訴求/ブランド強化

低環境負荷ニーズへの対応 (Do Green™ 他) ②



供給体制の強化 大牟田工場能力増強(23年~)

MLTECH 2013~

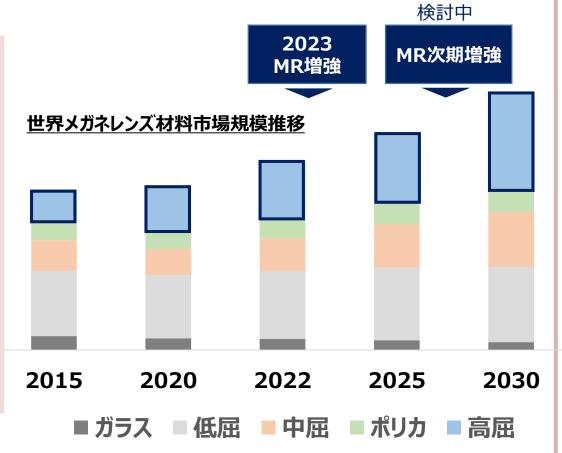
中屈材料



低屈材料

2011~

新興国の低価格品ニーズや インド市場におけるガラスレンズ 代替向けに対応





ライフケア:ビジョンケア-3



メガネレンズのバリューチェーン

レンズ樹脂化工程

レンズメーカー

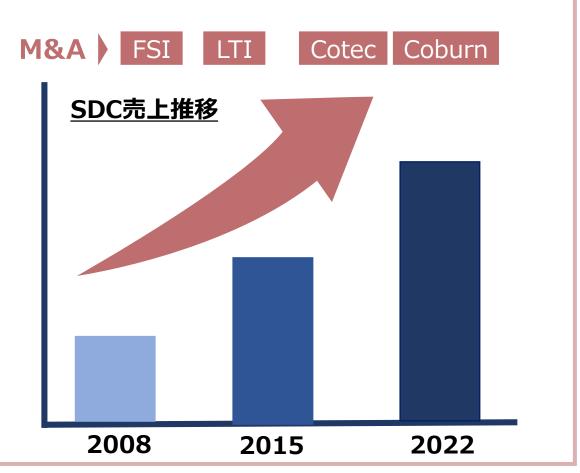
度入・機能付与の加工工程

メガネ 小売店

消費者

2. 材料×加工機器 → シナジー創出 (コート材料の拡販他)





ウェルネス:農業化学品-1



事業像

研究開発を基盤に、変化をリードし製品・サービスを通じて サステイナブルな食と生活に貢献するグローバル・ソリューション・カンパニー

基本戦略

成長ドライバー(※)による事業拡大※ ジノテフラン/テネベナール/フルピリミン

2 サプライチェーンの強靭化

3 研究開発力の強化

重点施策/トピックス

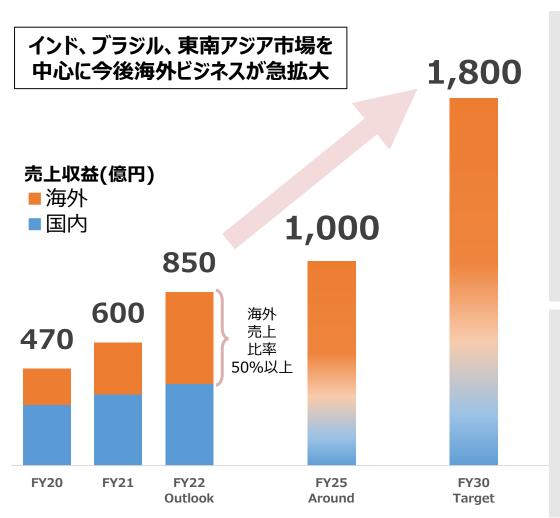
- 成長ドライバーの海外展開加速
 - ⇒ テネベナール・フルピリミンの 海外重点国インドでの上市
- 成長ドライバーの販売伸長に合わせた 生産能力確保
 - ⇒ 岩手原体工場竣工
- 環境配慮型ポートフォリオの拡充
 - ⇒ MMAG社とのPMIは順調に進展



ウェルネス:農業化学品-2



成長ドライバーの海外展開及び生産能力確保は順調に進展



✓ 海外重点国における成長ドライバーの展開加速

世界

市場規模 \$66B 市場成長率(世界) 2%

ブラジル

市場規模 \$11B 市場成長率 4% FY19 ジノテフラン上市

インド

市場規模 \$3B 市場成長率 4%

FY22フルピリミン上市 FY22テネベナール上市

東南アジア

市場規模 \$3B 市場成長率 4% FY21テネベナール 尼・比上市

✓ 海外展開に応じた成長ドライバーの能力増強

- ・ ジノテフラン能力増強工事完工(18年)
- ・ テネベナールプラント新設工事完工(19年)
- ・ 岩手工場竣工(22年)
 - → プロベナゾール、フルピリミン製造



(岩手工場竣工式)

海外展開加速に加えて、MMAG社とのシナジー発現で成長を加速



ウェルネス:農業化学品-3



MMAG社とのPMIは順調に進展

✓ PMIの進捗状況

- ◆ 合理化シナジー 一体運営(拠点集約、重複業務効率化)により、 取得時の期待値を大幅に上回る
- ◆ 事業シナジー 効果最大化に向け、下記実行中
 - ・研究:国内R&D3拠点の一体運営・協業 (環境配慮型農薬の更なる拡充)
 - ・製造:岩手工場の高度化(自動化、増産対応)
 - ・販売:海外事業基盤の活用(フルピリミン事業拡大)



22年度のコア営業利益は、取得時の事業計画を相当程度上回る見通し

メディカル:オーラルケアー1



事業像

ポリマーテクノロジーに立脚したケミカルイノベーションにより独自の製品・サービスを 顧客に提供し続ける、世界で存在感のある総合歯科材料メーカー

基本戦略

1 主要地域(日欧米)の事業基盤強化

重点施策/トピックス

- 松風、サンメディカル、三井化学による、3 社業務提携強化
- 改革活動によるKulzerの基盤強化

2 ケミカルイノベーションによる新製品の 上市と研究開発力の強化

- ポリマーテクノロジー×歯科臨床知見の融合推進
- 開発拠点間の人的交流推進

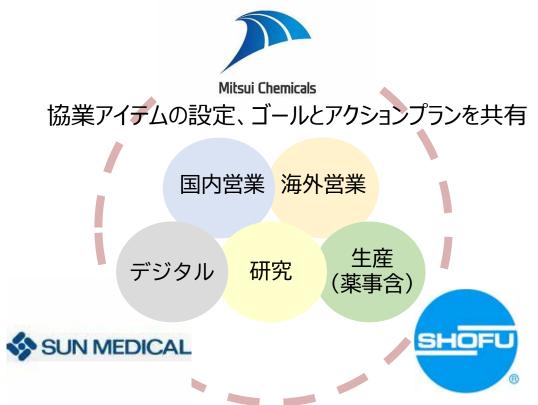


メディカル:オーラルケアー2



国内3社業務提携強化

✓ シナジー実現に向けた取り組み



- 販売ネットワーク活用によるクロスセリング
- 得意技術を活かした新製品開発

ポリマーテクノロジー × 臨床知見

- ✓ 三井化学のポリマーテクノロジーを使った新製品
- **モノマー合成技術を歯科材料へ応用** 低重合収縮を可能とし患者の痛みを軽減







歯科修復材

根管治療材

● 配合技術を3Dプリンターインクへ応用 滅菌処理を可能にした高耐熱性材







インプラント施術ガイド&印象トレー用インク

0→1 MAKE IT HAPPEN



VISION 2030 事業戦略説明会 モビリティソリューション

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

Contents/Agenda



- ▶ "VISION 2030" モビリティソリューション事業戦略
- ▶ モビリティソリューション 22年度事業状況
- > 素材提供型ビジネスの成長戦略
 - -エラストマー重合製品
 - -複合材料製品
 - -新事業·新製品
- ▶ ソリューション型ビジネスの成長戦略
- ▶ モビリティソリューション事業戦略 まとめ





"VISION 2030" モビリティソリューション事業戦略

"VISION2030" モビリティソリューション事業戦略



ありたい姿

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

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

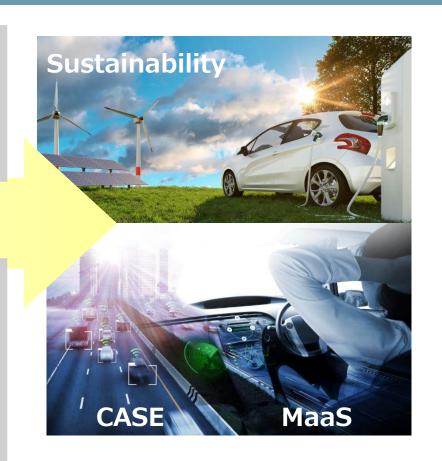
複合材料製品

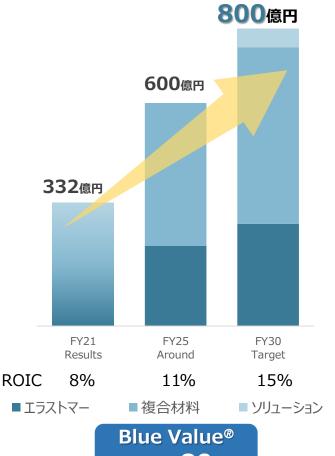
素材とサービスを融合させた ソリューションを提供する

ソリューション型 ビジネス

モジュールコンセプト 提案型ビジネス

サービス提供型ビジネス





FY30 **80**%

進捗状況

30年及び25年の目標及び戦略は不変、素材提供・ソリューション両事業の 戦略を更に具体化させ、スピードを上げて事業成長に向けた布石を打ってゆく



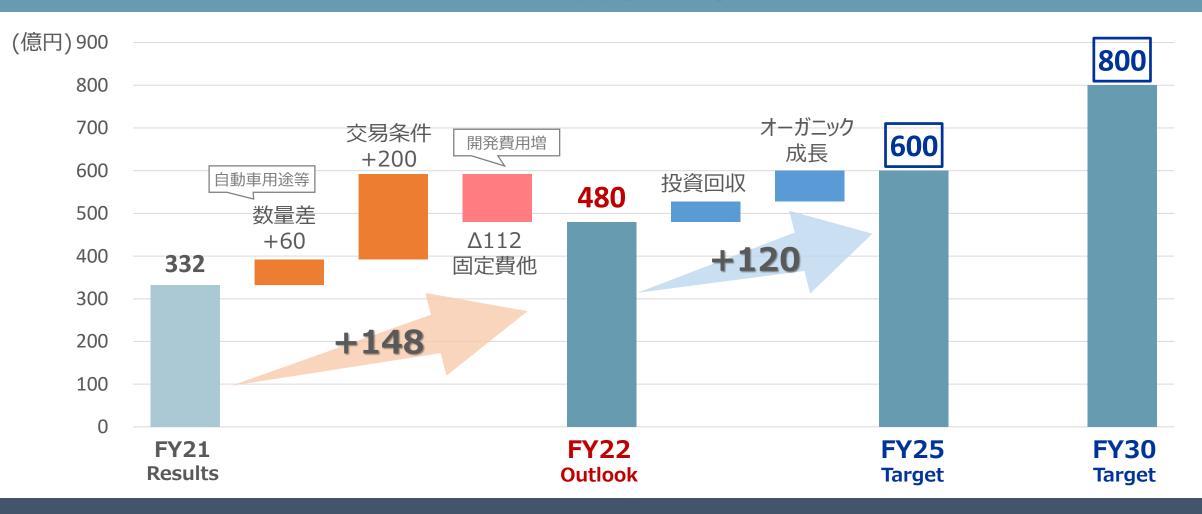


モビリティソリューション 22年度事業状況

モビリティソリューション 22年度事業状況(対前年)



コア営業利益の伸長



モビリティや周辺市場における需要の拡大、及び高付加価値製品へのシフトが進展 22年は世界自動車生産台数の伸長は微増に留まるも、そのペースを超える利益伸長を実現





素材提供型ビジネスの成長戦略

- -エラストマー重合製品
- -複合材料製品
- -新事業·新製品

素材提供型ビジネスの成長戦略 (1)エラストマー重合製品



社会課題解決に貢献するユニーク素材の開発・事業化

2022 2025 2030

タフマー[®]プラント新設 完工予定



シンガポール 既存 225KT +**120**KT







"革新技術の商業化" +"生産能力確保"

次世代エラストマープラント

次なる成長・飛躍を見据え、資源投入の継続により新製品群の開発と生産能力確保を図る

素材提供型ビジネスの成長戦略 (2)複合材料製品①



「成長市場」×「差別化」へのシフト加速



素材提供型ビジネスの成長戦略 (2)複合材料製品②



グローバルに広がる拠点の活用・連携強化



素材提供型ビジネスの成長戦略 (3)新事業・新製品



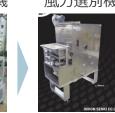
メカニカルリサイクル

23年Q2 リサイクル実証設備を備えたオープンラボ稼働

<導入予定設備(イメージ)>















光学選別機(軟質用・硬質用)





海のミネラルから生まれた新規複合材 NAGORI®

日用品・家電・自工と多様な用途で開発進捗

食器ブランド 「ARAS(エイラス)」



© 石川樹脂工業

[A-POC ABLE ISSEY MIYAKE] ボタン

© ISSEY MIYAKE INC.

アッシュコンセプト +d「Heart」ボトルキャップ





© アッシュコンセプト

セキサカ「トレイ」



炭素繊維強化複合材

事業化に向けた用途開発を推進



TAFNEX®

<22年10月 DESIGNART TOKYO 2022出展> Designed by JUNICHIRO YOKOTA STUDIO TAFNEX®製ベンチ・スツール



マイクロ波を活用した革新的な CF製造技術に関する実証設備を導入



当社名古屋工場にて 23年12月完工予定

社会課題解決に貢献し得る事業・製品をスピーディーに創出する





ソリューション型ビジネスの成長戦略



ソリューション提案に向けた基盤強化

2022

2025







社外との連携









新興OEMへのコンセプト提案



案件を受注

※ドイツスタートアップ、ソーラーパネルカー

Sion

The car that charges itself



https://sonomotors.com/en/sion/

ARRK

エンジニアリング・金型・プロトタイピング 及びテストを担当



当社欧州拠点製PPコンパウンドを 内外装向け材料として評価中

2025年以降の本格立ち上げ・事業拡大貢献を想定し、様々な案件を同時並行で推進中

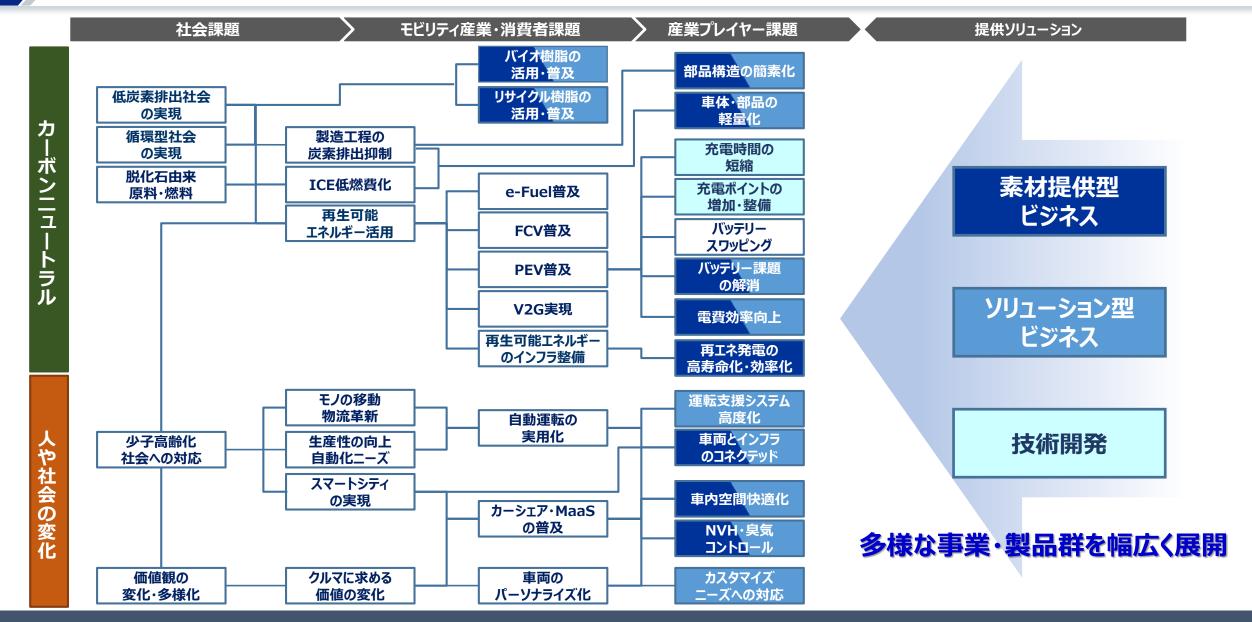




モビリティソリューション事業戦略 まとめ

モビリティソリューション事業戦略 まとめ





モビリティ産業が抱える課題を的確に捉え、ソリューションの提案・提供を通じ事業成長を目指す

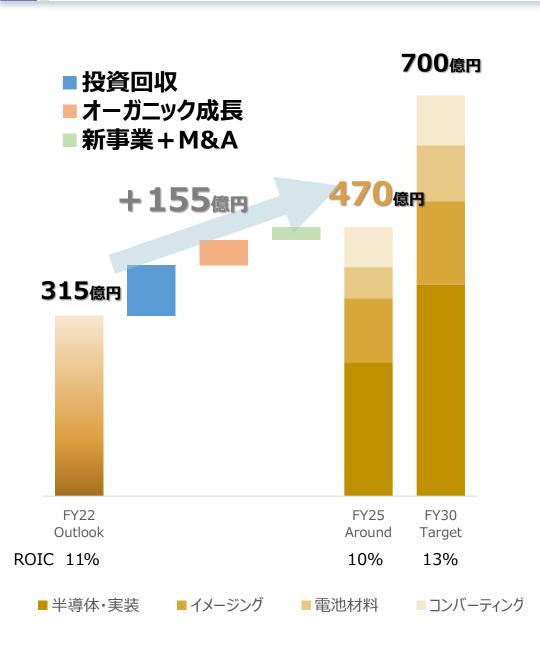
0→1 MAKE IT HAPPEN



VISION 2030 事業戦略説明会 ICTソリューション

専務執行役員 ICTソリューション事業本部長 平原 彰男





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

現状の事業環境

- ・半導体市場は24年以降回復見込み
- ・イメージング関連は、スマホ需要は停滞、 5Gの普及やXR市場の立ち上がりで、長期的に拡大
- ・リサイクル推進・サーキュラーエコノミーの加速

2025年目標達成への戦略

半導体・実装、イメージング領域での競争力強化

イクロステープTM等:評価機能強化で製品開発・ソリューション提案加速

三井ペリクル™: EUV事業強化と旭化成事業の統合効果で

No.1地位確立

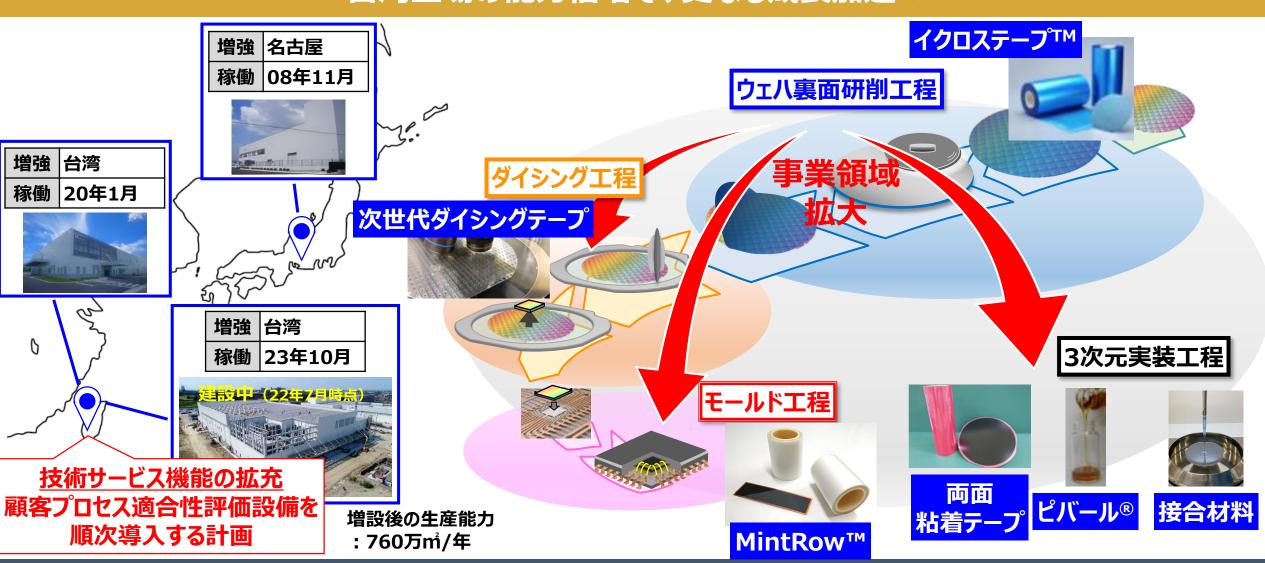
アペル®等:スマホ回復とXR市場成長に対応した

生産能力確保と新規材料の投入

コンバーティング領域での環境包材ニーズに貢献



台湾工場の能力倍増で、更なる成長加速へ



ウェハ裏面研削工程中心の事業から他プロセスへ事業領域を拡大する



世界No.1総合ペリクルメーカーのポジション獲得



世界No.1総合ペリクルメーカー

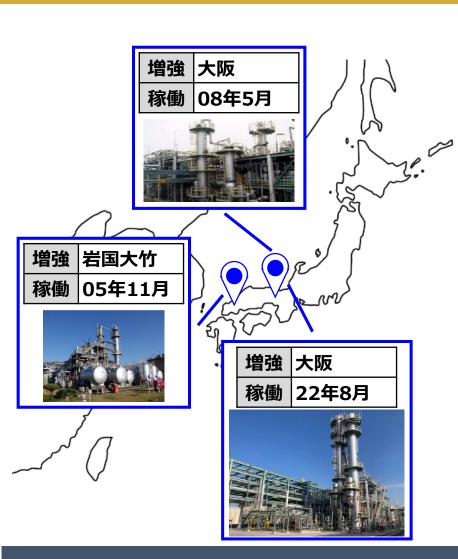
世界トップの供給力

世界最先端の製品技術と、販売・購買・物流における プロセス開発力 業界No.1ネットワーク

業界の技術革新と多様な顧客ニーズに対応し、 常に顧客にファーストコールされる存在であり続ける アペル®



大阪工場の能力倍増で、更なる成長加速に向けた体制を構築

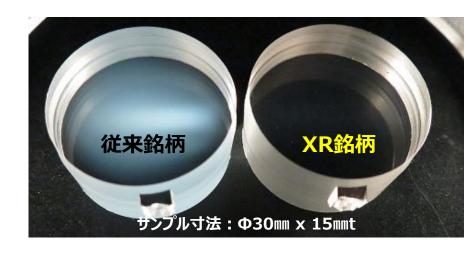


【XRデバイス出荷台数】









従来銘柄の特長(低吸水・低複屈折)を保持したまま透明性を改善したXRデバイス向け銘柄を展開



XR市場での新事業創出



イメージング材料分野でのリーディングポジションと新規成長需要の獲得



環境対応ニーズが従来予想を上回るペースで拡大

【PUD*】モノマテリアル包材のバリアコーティング材向け需要増

*ポリウレタン ディスパージョン (モノマテバリア包材での使用例)

> : <0.1µm AL蒸着 : 0.1µm **PUD**

> > フィルム(BOPP): 16μm

薄膜化で 欧州ガイドライン* 対応に貢献 *(PP, PE>90%)

【POD*】紙包装化向けヒートシール剤コーティングの需要増

*ポリオレフィン ディスパージョン

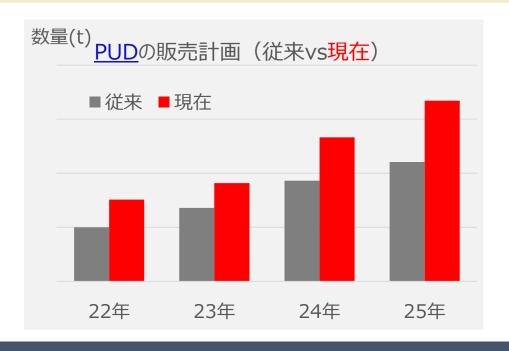
(紙コップでの使用例)

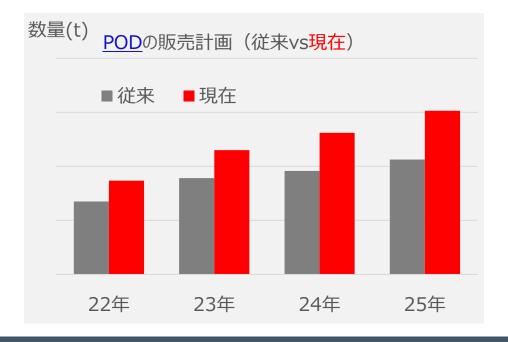
POD: 5µm

紙: 80µm



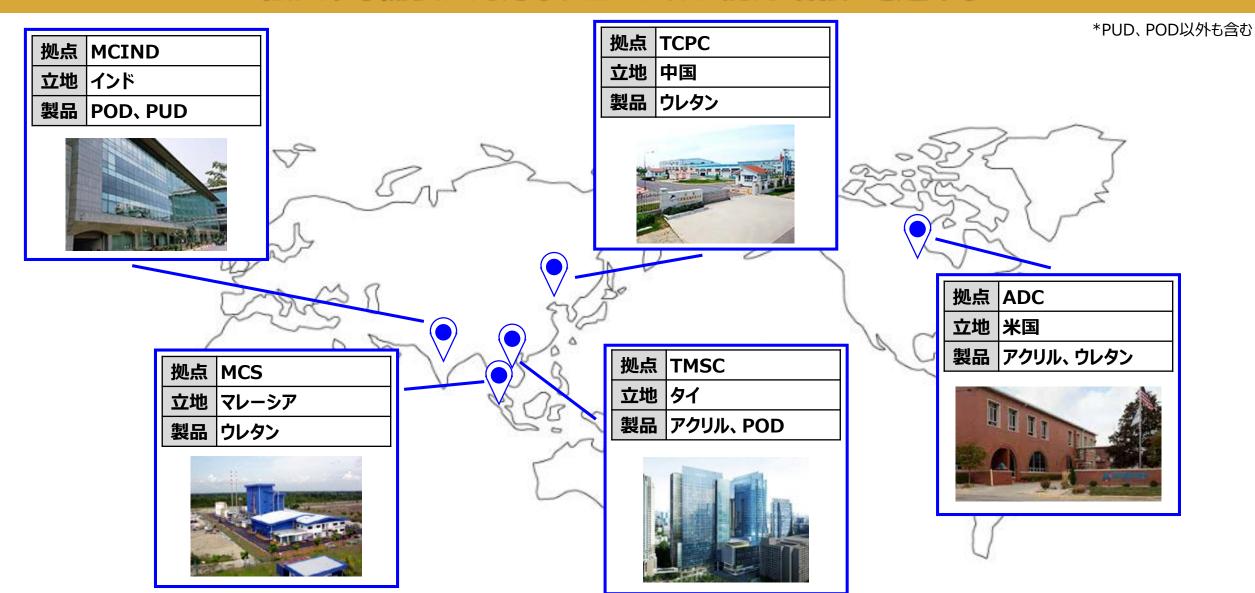
PEラミネート フィルム(15µm)に比べ、 薄膜化できるため、 プラスチック削減に貢献







拡大する需要に対応しグローバルに能力増強*を進める

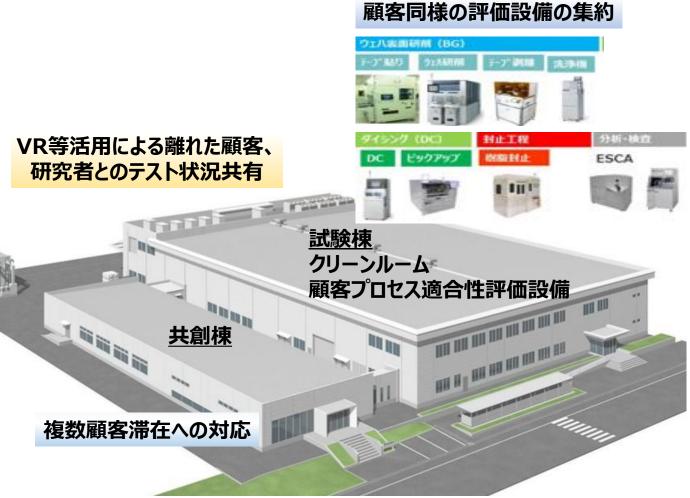




名古屋ICT研究棟の開設(23年予定)

半導体・実装ソリューションの評価設備を一力所 に集約・拡充し顧客との共創を推進 研究の場及び居室を一体化し、ノウハウや情報の 目的 共有により、スピード感のある顧客提案を実施 し、ICTソリューション事業戦略の早期実現・達成 に向けた体制を構築する 半導体・実装関連研究部署間がシームレスに連携 内容 する研究環境及び顧客との共創を生む評価設備 の集約を実現する研究棟の整備 ・試験棟:地上2階 基本 (約半分はclass 10,000のクリーンルーム) 仕様 ・共創棟:地上1階 • 構造:耐震鉄骨構造



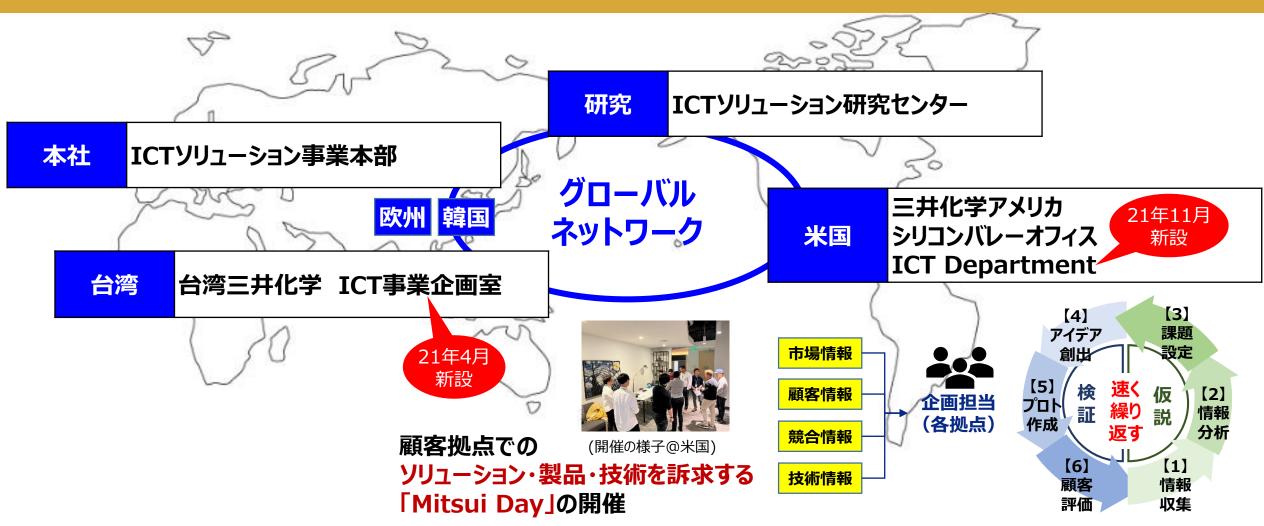


顧客立合いの元で

現在顧客で起こっている課題の解決や次世代製品の開発を共創して行う



グローバルな技術サービス・評価・マーケティング機能強化

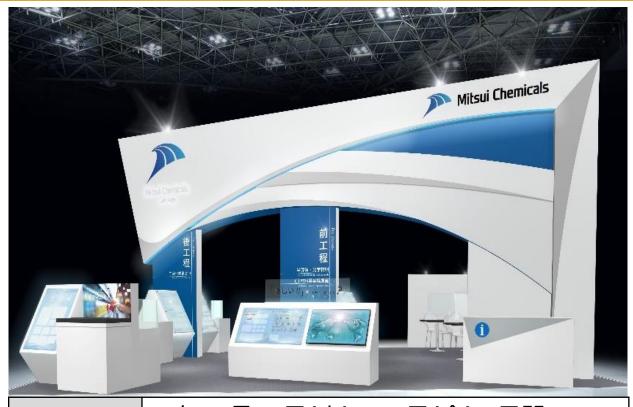


ニーズ起点である海外拠点の企画・マーケティング力を強化し 事業デザイン立案・機動的仮説検証を推進する

SEMICON®JAPAN 2022



皆様のお越しを心よりお待ちしております



開係	崔期間	22年12月14日(水)~16日(金) 3日間 開場時間 10:00 ~ 17:00
2	会場	東京ビッグサイト(東京国際展示場) 東1~5ホール
ブース位置		1333(東1ホール) (三井化学㈱・三井化学東セロ㈱共同ブース)

展示するソリューション・製品

半導体・実装 ソリューション

- ・三井ペリクル™
- ・ハイブリッド接合向け低温接合材
- ・半導体パッケージテスト用異方導電性コンタクトシート

パワーデバイス向けソリューション

- ・イクロステープ™開発品 (片面粘着テープ、熱剥離型両面粘着テープ、 機械剥離型両面粘着テープ)
- ·PIVAR®(液状仮固定材料)

イメージング ソリューション

- ·高平滑樹脂基板
- ・空中ディスプレイ

0→1 MAKE IT HAPPEN



VISION 2030 事業戦略説明会 ベーシック&グリーンマテリアルズ

常務執行役員 ベーシック&グリーンマテリアルズ事業本部長 吉住 文男

Contents/Agenda



- ▶ 事業ポートフォリオ変革の追求
- ▶ ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーション
- ▶ 事業戦略 ロードマップ

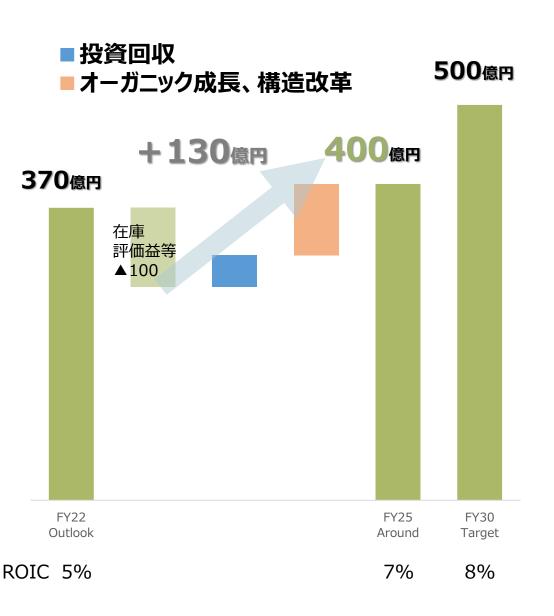




事業ポートフォリオ変革の追求

事業ポートフォリオ変革の追求 ベーシック&グリーン・マテリアルズ





再構築を完遂すると共に、 全社のサーキュラーエコノミー変革をリードする

現状の事業環境

- ・不安定な世界情勢に伴う、事業製品市況の乱高下
- ・環境負荷低減の社会的要求

2025年目標達成への戦略

構造改革推進で、事業ボラティリティーの低減

再構築 MPS株式譲渡、岩国PTA停止、ウレタンの最適生産体制推進

ダウンフロー強化 高機能PP、高機能MDI、本州化学シナジー追求

グリーン化推進

ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーションの追求

全社のグリーンケミカル事業化加速をリード

再構築とダウンフロー強化



再構築

MPS株式譲渡 2023年3月

- ・シンガポールMPS社の全保有株式をINEOS社へ譲渡。
- ・譲渡に向けた諸手続きを推進中。

国内PTA停止 2023年8月

・PTA国内生産を停止。 顧客への安定供給のため、タイGC-M PTA社品を輸入販売。

ウレタン 検討中

ダウンフロー強化

高機能PP(S&B): 自動車、包装材、容器等の軽量化、薄肉化ニーズに対応

・11万t 現行プラント停止 2023年3月

・20万t 新プラント稼働 2024年11月

高機能MDI増強: 自動車の快適性のニーズ拡大に対応 (NVH制御等)

·20万t新プラント稼働 2024年7月

本州化学シナジー: ヘルスケア、ICT向け高機能モノマーのラインナップ拡充

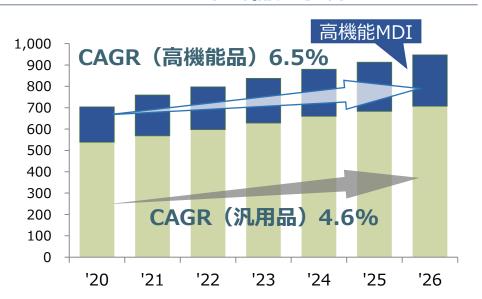
- ・22年度収益は過去最高益を更新する見込み。
- ・特殊ビスフェノール、ビフェノール等の既存製品の供給体制強化。
- ・当社R&Dと連携した新製品開発の推進。

4 ポリウレタン事業



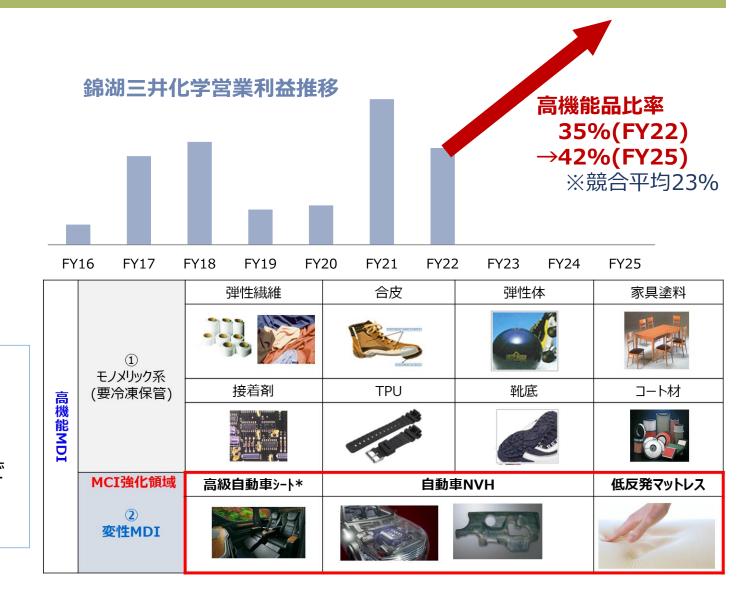
高機能MDI増強により高機能品ニーズに対応

MDI市場需要予測



【高機能MDI市場】

- ①アジアを中心に需要伸長。市場成長率が高い。
- ②競合他社による参入障壁が高い。
 - ・PPGとの組合せによる処方難易度が高く、少量多品種でニッチ領域が多い.
 - ・小口・冷凍配送システムの構築が必要。



ポリウレタン事業



「高機能・差別化製品事業」&「グリーン化推進」で事業拡大へ

①高機能·差別化製品事業

当社独自のPZN触媒を用いた「高機能PPG」と「高機能MDI」及び処方技術により高機能品を強化

高機能PPG

■ PZN触媒(高反応性、高選択性)を 活用した高機能PPG

Nextyol®: 低VOC/低臭気/高弾性

NVH製品用PPG: 吸遮音性/耐熱性等

高分子量PPG : 耐久性

- PZN触媒を活用したPPG生産技術改善
- 無脱灰化により、中和・精製工程が不要
- GHG、産廃削減による環境負荷低減

高機能MDI

- ■モノメリック系MDI,変性MDI
- ・高機能PPGとマッチングする分子構造設計。
- ・ニッチ領域に対応可能な少量多品種の開発推進。
- ・小口・冷凍配送に対応した最適輸送体制を構築済。



- ・ニーズに合わせた細やかな対応可能
- ・NVH等の特殊用途向け最適処方設計による機能創出

②グリーン化推進

- ・エコニコール®: 非可食性植物由来ポリオールの市場開発
- ・ポリウレタンのケミカルリサイクル技術の社会実装化
- ・グリーンTDIの開発推進



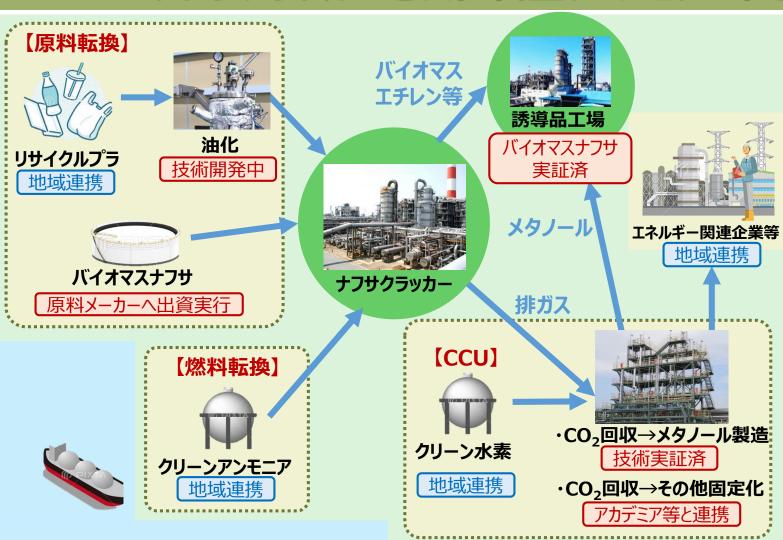


ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーション

ナフサクラッカー・コンビナートのトランスフォーメーション



ナフサクラッカーを次世代型、コンビナートをカーボンニュートラルへ



- ✓炭素循環チェーン上流の変革で 誘導品のグリーン化
- ✓<mark>地域連携</mark>を軸とした原燃料転換、 廃プラ再利用、CO2回収再利用等の 技術をベストミックス
- ✓ DXにより地域全体(ネットワーク)を 最適化するオペレーション
- ✓需要動向、原燃料転換、CCUに対応 したクラッカーの最適化

サステイナブルな競争力を追求

グリーンケミカル化の推進



① 原料転換:廃プラリサイクル油、バイオナフサ

バイオマス原料の安定調達

・東南アジア・中国地域最大の廃食油メーカーApeiron Bioenergy社への出資。

廃プラリサイクル

- ・BASF、マイクロ波化学等との廃プラ分解・油化技術の開発
- ·Shell Eastern Petroleumから廃プラ由来エチレンの調達
- ・軟質PUフォームのケミカルリサイクル(マイクロ波化学)

② 燃料転換(アンモニア燃焼など)

ナフサ分解炉の燃料転換

- ・ナフサ分解炉燃料をアンモニアに転換。
- ・GI基金「ナフサ分解炉の高度化技術の開発」の実証実験に 採択(~2030年 実証炉の開発・運転)

クリーンアンモニア調達

- ・同業4社で日本での安定的かつ競争力のあるクリーン アンモニアの確保に向けた検討
- ・クリーン燃料アンモニア協会 参画

③ GHG削減: CCU (メタノール、メタンなど)

CO2からメタノール合成

・技術開発済み。更なる高活性触媒の開発を推進。

地域連携

・CNコンビナートへの転換を図るため、行政・立地企業が連携 した先進的な取り組み推進

市原:京葉臨海コンビナートCN推進協議会

大阪:大阪"みなと"カーボンニュートラルポート検討会

④ 誘導品のグリーン化(Scope 3 の環境貢献)

・バイオナフサ誘導品の拡充(ISCC認証取得済製品)

ISCC Plus認証取得済製品:国内27製品

赤字=新規認証

エチレン/プロピレン/B-B留分/C5留分/1-ヘキセン、アンモニア

PE/PP/PPコンパウンド(欧) /ミラストマ―®(欧) /タフマー®/三井EPT®/アドマー®(欧) PPフィルク、ハイゼックフェリオン®/TPX®

PPフィルム、ハイゼックスミリオン®/TPX®

ベンゼン/トルエン/フェノール/アセトン/ビスフェノールA/αメチルスチレン/p-DIPB ハイドロキノン/メタパラクレゾール、EO/MEG/DEG/PEG/DMAE

・バイオウレタン原料

バイオポリオール: エコニコール (非可食原料由来)

・マテリアルリサイクル

プライムポリマー: 樹脂袋 to 樹脂袋の水平リサイクル

プラスチックキャップの水平リサイクル

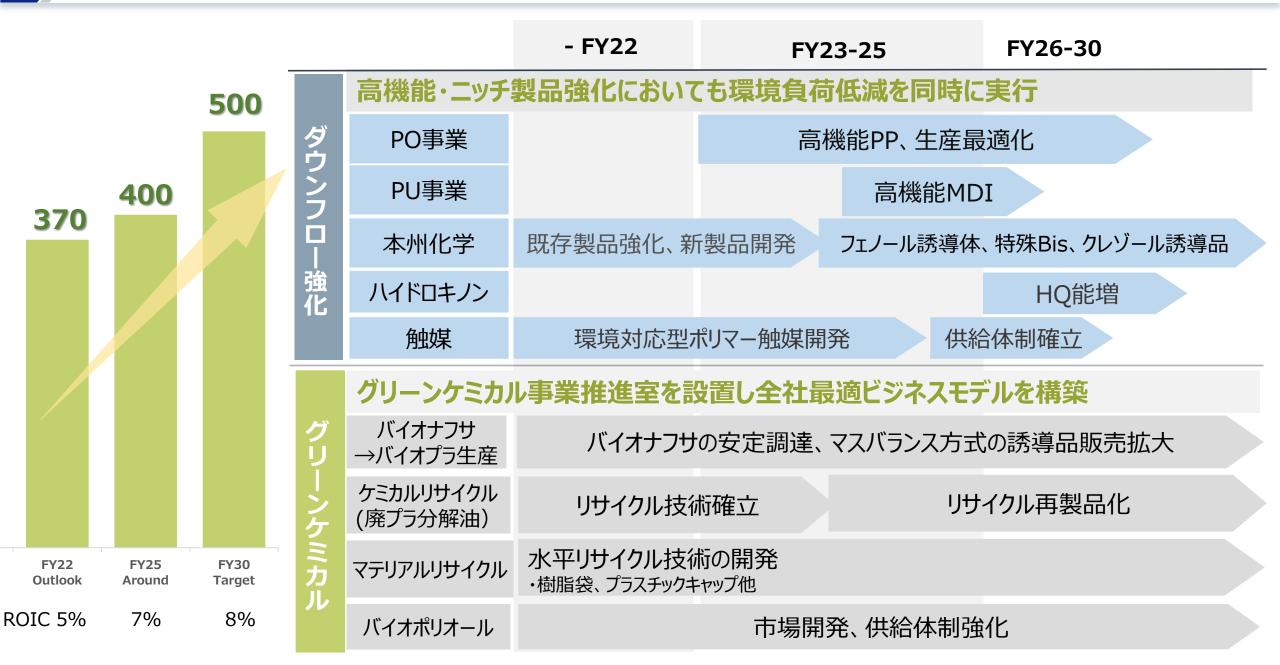




事業戦略 ロードマップ

ベーシック&グリーン・マテリアルズ事業戦略 ロードマップ





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

0→1 MAKE IT HAPPEN

未来が変わる。化学が変える。

Chemistry for Sustainable World



Challenge Diversity One Team

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、リスクや不確実性を含んでおります。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。