

## 社長メッセージ



代表取締役社長  
樋口 章憲

2022年度は私が社長に就任して2期目でした。非常に短く感じたとともに、もっとできることがあったのではないかという思いもあります。2022年5月に経営方針WakuWaku Explosion 2030を打ち出し、その一環として多くの従業員をはじめステークホルダーのみならずと面談しました。今回の新中期経営計画2025達成に向けては、これから全社で議論を一層深めていく中で、今年も話し合いを継続したいと考えています。

### 2022年1月名古屋工場での死亡事故について

2022年1月に名古屋工場構内において、死亡事故を発生させました。お亡くなりになった方のご冥福をお祈り申し上げ、ご遺族に対し心よりお悔やみ申し上げます。また、関係者のみなさまにはご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。事故を検証する事故対策委員会\*の報告を受けて、全社安全推進部を設置しました。取り組みの詳細については、当報告書39～40ページの「労働安全衛生／防災」に記載しておりますので、ご覧ください。現在、短期・長期のさまざまな対応を実施しています。私は、工場を予告なしに見て回ることが多いのですが、現在三洋化成グループは、安全への意識が高まっていると実感しています。今後、二度とこのような事故が起きることのないよう、経営陣と全従業員が一丸となって、再発防止対策と安全文化の醸成に取り組んでまいります。

\*生産部門担当の執行役員が委員長を、レスポンスブル・ケア本部長が実行責任者を務め、各工場長および労働組合の執行委員長等計13名の委員で構成。2022年8月まで15回にわたり、事故原因の分析を行い、恒久対策の提言を実施。

### 2022年度の業績は増収減益

2022年度の業績は、売上高1,749億円、営業利益84億円、親会社に帰属する当期純利益56億円となり、期初計画未達となりました。COVID-19による中国のロックダウン、エネルギー価格の高騰、自動車減産、急激な円安などさまざまな環境変化によって当社も大きな影響を受けたためですが、その結果、経営方針WakuWaku Explosion 2030に基づく事業戦略の進捗の遅れを避けることができず、新中期経営計画2025では目標値を見直しました。

## 新中期経営計画2025

当社グループの戦略の根幹にはサステナブル経営とマテリアリティがあります。カーボンニュートラルのE（環境）とQOL（生活の質）の向上のL（生命／生活）、この2つの分野の事業を戦略の中心に据えてサステナブル経営に取り組むことで、長期的成長を目指しています。2030年のVisionもサステナブル経営に即した将来像を描いており、このほど発表した新中期経営計画2025は、Vision達成のための第一歩と位置付けています。

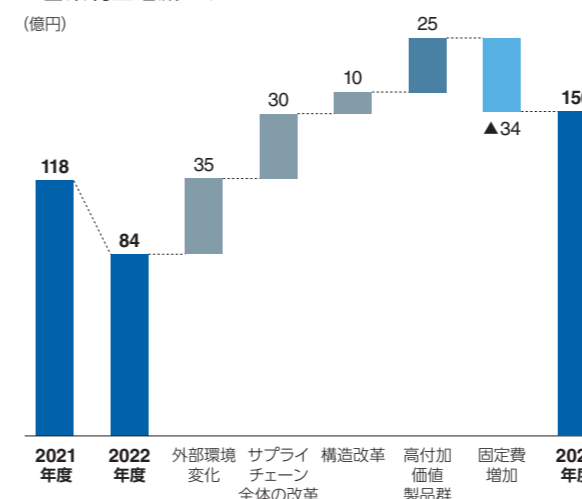
現在、少しずつ全社のベクトルが揃ってきた手応えはあるものの、さらにスピードを上げて前進させていく必要があると思っています。

### 新中期経営計画2025の概要

新中期経営計画2025は、今やるべき『事業戦略』と『将来に向けて』の2本の柱からなっています。また、『事業戦略』は「基盤事業からの展開」「基盤事業の見直し」「グローバル展開」の3つが主な戦略ですが、「基盤事業の見直し」のうち、サプライチェーン全体での効率化と収益改善を目指した「ものづくり大改革」については、3年間で最も増益に貢献する活動と考えています（下図）。

#### ▶ 営業利益増減チャート

(億円)



基盤事業の見直し	
外部環境変化	国内自動車生産台数回復、中国ポストコロナ
サプライチェーン全体の改革	ナフサ運動適正価格化、「ものづくり大改革」による効率化と収益改善
構造改革	ウレタン (PPG) 事業と高吸水性樹脂 (SAP) 事業は構造改革事業として、大胆な改革を断行
基盤事業からの展開	
高付加価値製品群	注力5製品群への設備能力増強投資を加速し、海外を中心に拡販
固定費増加	
	ERPシステム更新、リノベーション投資に伴う償却／修繕費増、人件費増

### ものづくり大改革

当社ではこれまで、古い慣習にとらわれて製造業として当たり前ことができているということがありませんでした。そこで新中期経営計画では、サプライチェーン全体の効率化と収益改善に取り組みます。例えば工場では、製造プロセスの見直しや自動化など作業環境整備を行い、良品率向上を図ることで、キャッシュの創出に直結する製造リードタイム短縮と在庫圧縮を実現します。

また、日本は労働人口減少に直面していますが、今後は従業員の高齢化に加え女性や外国籍の方も増えてきます。誰でも作業しやすい安全な工場に変えることで、これらの人々を無理なく雇用できる他、新入社員定着率への良い影響も期待しています。

他にも購買から研究開発、販売・物流まで、旧来の慣行をくまなく見直す方針で、この取り組みが将来の当社の高収益体質の基盤になると確信しています。

### 構造改革

「基盤事業の見直し」では、ウレタン (PPG) 事業と高吸水性樹脂 (SAP) 事業について大胆に改革を断行する「構造改革」を盛り込んでいます。この取り組みにより、基盤製品群の収益改善を行い、高収益体質を実現します。

### 高付加価値5製品群から優先投資

成長投資では、収益性の高い5製品群の設備投資から優先して実施し、次にM&Aとして高付加価値5製品群のグローバル化や新規事業への投資になると考えています。また、工場の安全と自動化のための投資も積極的に実施します。

3年間の戦略的投資額は、高付加価値5製品群に50億円、プロセス改善と自動化を織り込んだ設備更新投資に350億円、M&Aに100億円で、合計500億円程度を想定しています。

資金調達は、戦略の中に組み込んだキャッシュ創出の取り組みによることが基本です。M&Aなど一時的に大量の資金が必要になる場合には借入れも視野に入りますが、現在は創出されるキャッシュと内部留保が主な資金源になると考えています。

### 資本政策

新中期経営計画2025では資本コストを念頭に目標を設定しました。長期的には、ROE8%以上およびROIC10%以上を目指し、資本コストとのスプレッドを意識することで、結果としてPBRも1に近づいてくると考えています。

また、政策保有株式の売却を順次進めており、2022年度も相当額を売却しました。自社株買いについては、選択肢として排除はせず、創出キャッシュの範囲から機動的に実施していくことも検討します。

### 配当方針

当社は、株主のみなさまへの利益還元を経営の重要課題と考えています。従業員および安全な設備への投資、将来に向かっての基盤強化など持続的成長に必要な資源配分を総合的に勘案の上、連結配当性向30%以上をめどに、中長期的な配当水準の向上を目指しています。2022年度の配当性向は66%、1株当たり配当額は年間170円となりました。

統合報告書2023は、新中期経営計画2025を中心に中長期に当社グループが目指す戦略をステークホルダーのみなさまにご理解いただきたく発行いたします。ご一読の上ご意見を頂戴できれば幸いです。

2023年9月

代表取締役社長

植田 章憲

