

三洋化成グループ
統合報告書

2024

2024年3月期

化学のちからで
化学の枠を越える。



CONTENTS

2 統合報告書2024発行に当たって

ビジョンストーリー

- 3 三洋化成グループが目指す未来
- 5 競争優位の源泉
- 7 技術力と製品の軌跡
- 9 At a Glance
- 11 価値創造プロセス

事業戦略

- 13 社長メッセージ
- 21 特集：新たな成長軌道
- 23 取締役財務担当役員メッセージ
- 27 セグメント別概況
- 29 高付加価値製品群の概況
- 31 研究担当役員メッセージ
- 32 研究開発・知的財産

基盤強化

- 33 取締役サステナビリティ担当役員メッセージ
- 34 人権の尊重
- 35 気候変動(TCFD提言への対応)
- 37 DX戦略
- 38 人財育成
- 39 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)
- 40 働き方改革
- 41 健康経営
- 42 労働安全衛生/防災
- 43 社外取締役座談会
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 52 コンプライアンス
- 53 リスクマネジメント
- 54 取締役・監査役・執行役員
- 57 マテリアリティ
- 59 11年間の財務・非財務サマリー
- 61 株式情報
- 62 会社概要

編集方針

対象組織

原則として、三洋化成工業株式会社、子会社20社、関連会社6社を合わせた三洋化成グループ27社(2024年3月31日現在)を対象としています。

対象期間

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)ただし、2024年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

各種参照について

編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。「三洋化成グループ 統合報告書2024」の財務報告は有価証券報告書をご参照ください。

三洋化成グループの年次報告書の全体像



- WEB 有価証券報告書 >
- WEB サステナビリティ報告書 >

免責事項

本資料には、三洋化成グループの計画、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、2024年8月6日現在入手可能な情報に基づき記載したものです。実際の業績などは三洋化成グループの事業領域を取り巻く経済情勢、競争状態、製品開発状況の変化、関連する法規、為替レートの変動などにより大きく異なる可能性があります。また、見通しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

統合報告書2024発行に当たって

三洋化成グループ統合報告書2024は、ステークホルダーのみなさまに当社がこれから進む方向性と考え方、およびそれに基づく戦略を報告することを目的に発行します。

本報告書は、「ビジョンストーリー」「事業戦略」「基盤強化」の3つのセクションから構成されています。

ビジョンストーリーでは、三洋化成グループがどのような企業グループであるかのアウトラインを記述しています。目指す姿と価値観、生い立ちと精神的支柱、ならびに成長を支える競争優位の源泉と現在の位置についてお伝えします。

事業戦略セクションでは、2023年度よりスタートし現在2年目を走っている新中期経営計画2025(以下：中計2025)の進捗を報告します。主な内容は、社長メッセージと取締役財務担当役員メッセージによる中計2025の詳細な進捗状況と見通しです。各事業の状況もここに掲載しました。

基盤強化セクションは、当社グループの将来にわたる成長を支えるための基盤強化に関するESG情報です。現場で活動を推進する従業員の声および社外取締役による座談会の他、サステナビリティ担当兼経営戦略部門担当役員として私のメッセージも掲載していますので、併せてご一読いただければと思います。なお、三洋化成グループのマテリアリティは基盤強化セクションの最後に掲載しました。

この統合報告書2024が、投資家や従業員をはじめとするステークホルダーのみなさまにとって、当社をご理解いただく一助となることを願っています。

2024年9月

取締役 兼 常務執行役員
サステナビリティ担当 兼 経営戦略部門担当
須崎 裕之



三洋化成グループが目指す未来

Mission 三洋化成グループ社是

**企業を通じて
よりよい社会を建設しよう**

三洋化成グループは、社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」をMissionとし、創立から75年の長きにわたって機能化学品メーカーとして歩みを進めてきました。

今私たちは、2022年に定めた経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を中長期的価値創造のための羅針盤とし、Vision「2030年のありたい姿」の実現に向かってグループ一丸となって中計2025に取り組んでいます。

Values

すべての
ステークホルダーの
ワクワク

環境・社会的価値と
経済価値を
ステークホルダーと
共創

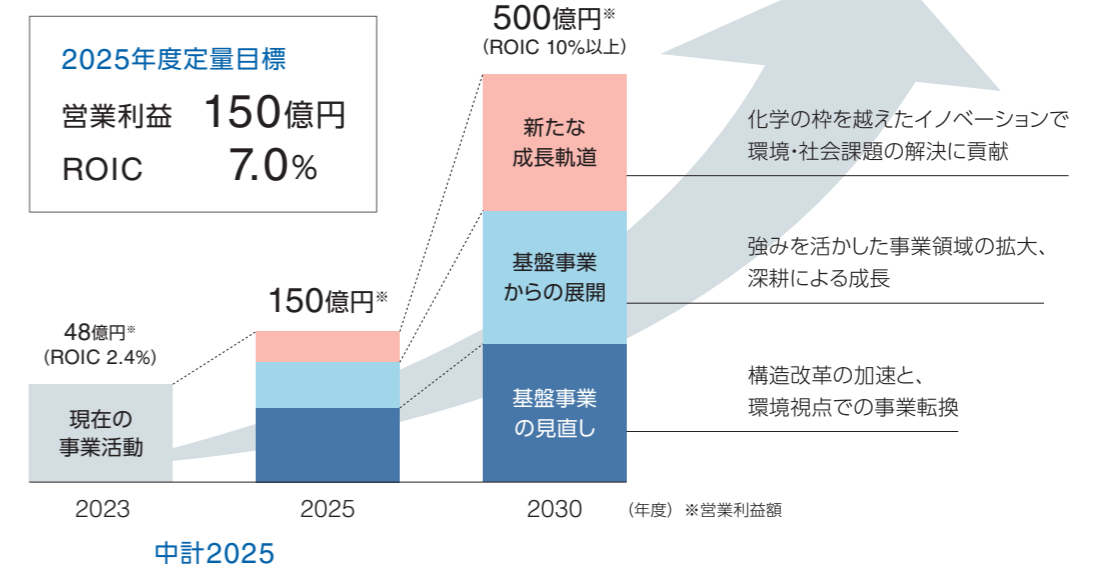
従業員一人ひとりが
価値の創出に貢献

Vision 2030年のありたい姿

全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じる
グローバルでユニークな高収益企業に成長する

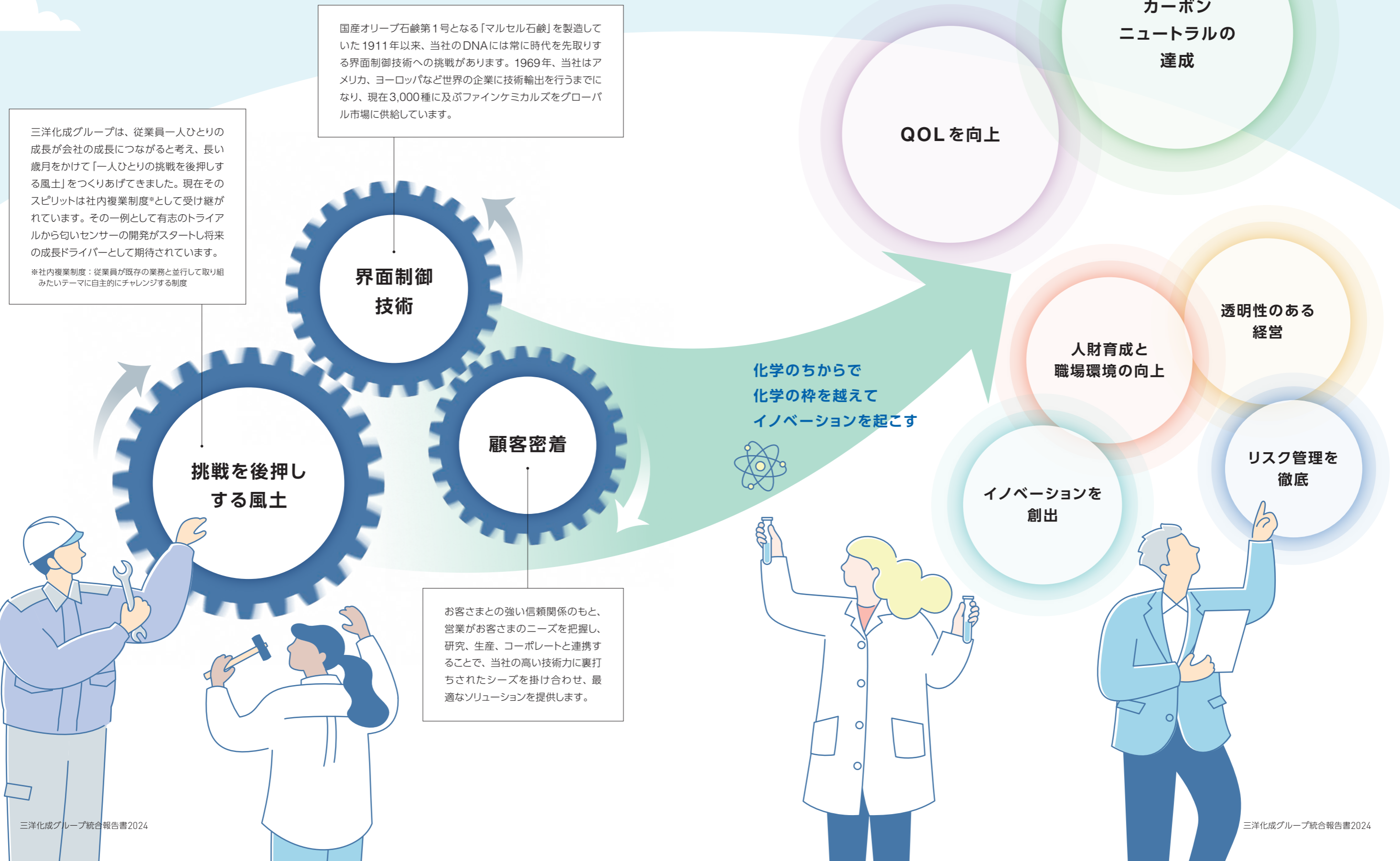
Vision

経営方針「WakuWaku Explosion 2030」と
新中期経営計画2025の位置付け



競争優位の源泉

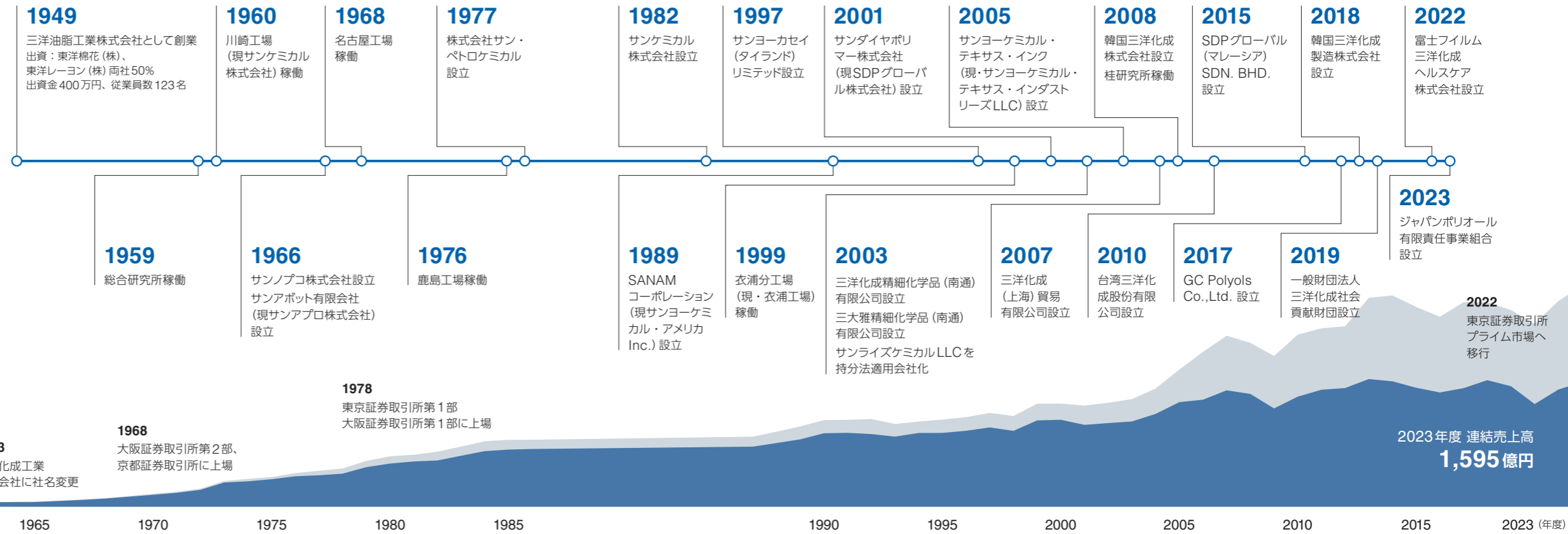
三洋化成グループには、“界面制御技術”“挑戦を後押しする風土”“顧客密着”という3つの強みがあります。私たちは、これらの強みをテコにして当社グループの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要課題（マテリアリティ）を解決することで、持続可能な社会に適応するビジネスモデルへの変革を加速し、2030年のありたい姿（Vision）を実現していこうと考えています。



技術力と製品の軌跡

1907年、京都の地において三洋化成の前身である「多田石鹼油脂製造所」を創業。限られた資源の中、我が国初のオリーブ石鹼を製造するなど、技術開発力の強化に力を注ぎ、今なお連続と続く界面制御技術の基礎を築いてきました。

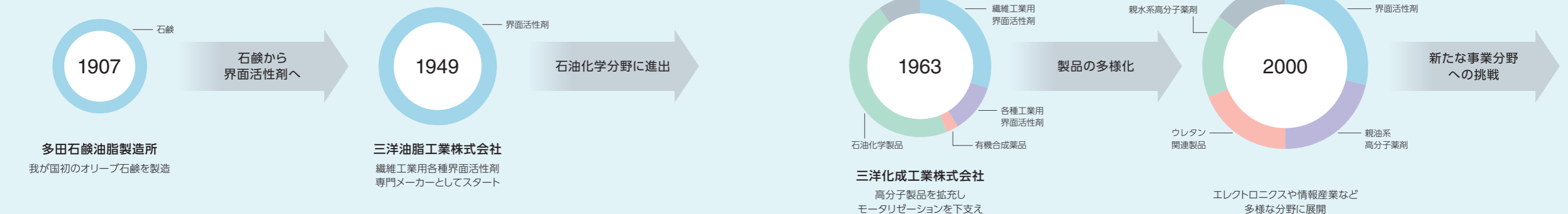
1949年、多田石鹼油脂製造所の意思を受け継いだ三洋油脂工業（現三洋化成工業株式会社）を創業し、培ってきた界面制御技術と顧客に密着した製品開発により、3,000種類に及ぶ機能化学品を提供するまでになりました。



技術と製品の変遷

1960 ポリウレタンフォーム原料「サンニックス」、ポリエチレングリコール「PEG」開発	1986 アルミ電解コンデンサ用電解液「サンエレック」、合成木材「サンモジュール」開発	2002 ポリウレタンフォーム用原料「アルティフロー」「エクセルフロー」「プライムボール」開発	2007 ハードディスク基板製造工程用洗浄剤「ケミクリーンPR」開発 シリコンインゴット用切削剤「ハイスタットSK」開発	2012 ポリウレタンフォーム原料の新しい製造プロセス開発	2019 スキンケア用非イオン界面活性剤「アルファピュールHSG」開発
1963 潤滑油添加剤「アクループ」開発	1992 ウレタン樹脂エマルジョン「ユーコート」開発	2003 ポリエステルビーズ（重合トナー中間体）「アベックスナロー」開発	2008 心不全臨床検査薬「スフィアライト proBNP」開発	2014 初の医療機器となる外科用止血材「ハイドロフィット」発売	2020 アミノ酸型両性界面活性剤「ピウセリアAMC」開発
1969 高分子凝集剤「サンフロック」開発	1994 合成樹脂用永久帯電防止剤「ペレスタット」開発	2004 泥水掘削工用掘削泥水剤「レベフロー」開発	2009 ポリウレタンフォーム原料「シャープフロー」開発	2015 臨床検査薬用磁性粒子「マグラビッド」開発	2021 寝具用ウレタンフォーム向け原料「サンニックスFA-817」開発
1972 トナーバインダー「ハイマー」開発	1999 電気二重層キャパシタ用電解液「パワーエレック」開発	2005 肺小細胞がん用EIA臨床検査薬開発	2010 高吸水性樹脂「サンウェットSG」開発 合成樹脂用永久帯電防止剤「ペレクtron」開発	2016 「カルプロテクチン モチダ」が潰瘍性大腸炎の体外診断用医薬品として日本初の承認取得	2022 環境負荷低減に貢献できる衣料用洗剤基剤「ミセランドSCD-100」開発
1977 高吸水性樹脂「サンウェット」開発	2000 高級アルコール系非イオン界面活性剤「ナロアクティ」開発 ウレタンビーズ「メルテックス」開発	2006 製造専用医薬品「ラウロマクロゴール100」開発	2011 医療機器の薬事承認を初取得	2017 衣料用液体洗剤基剤「エマルミンCS」開発	2023 匂いセンサー「FlavoTone®」の販売開始

事業ポートフォリオと売上高の推移



At a Glance

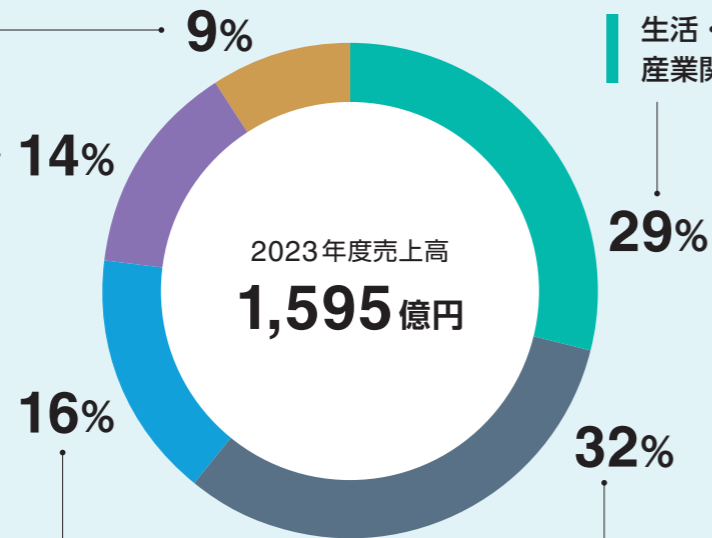


セグメント別
売上高構成比

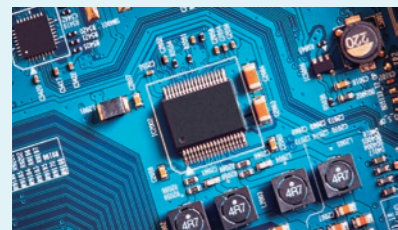


生活・健康
産業関連分野

環境・住設産業
関連分野他



情報・電気電子
産業関連分野



プラスチック・繊維
産業関連分野



石油・輸送機
産業関連分野

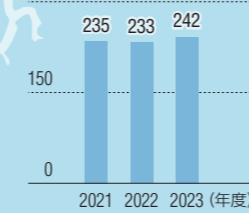


グローバルネットワーク

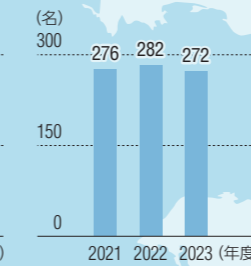
● 製造拠点 ● 販売拠点

中国

売上高
(億円)

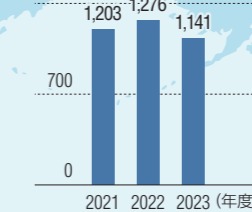


従業員数
(名)

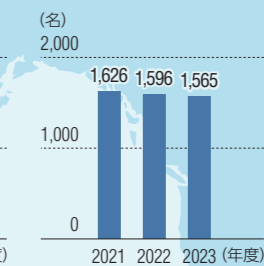


日本

売上高
(億円)

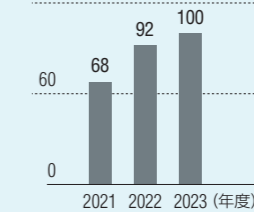


従業員数
(名)

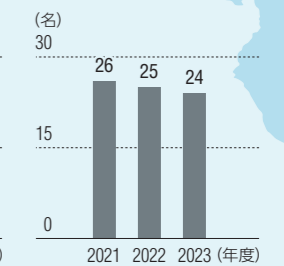


米国

売上高
(億円)

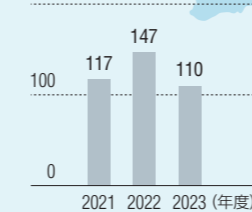


従業員数
(名)

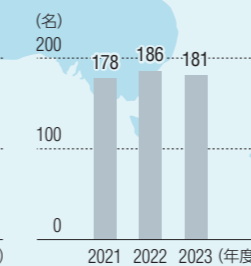


その他(タイ、マレーシア、韓国、台湾)

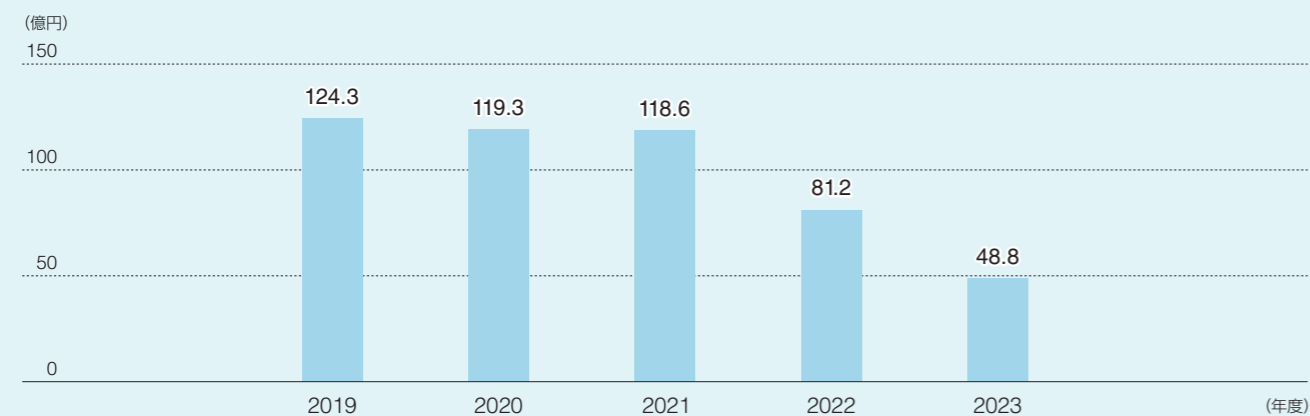
売上高
(億円)



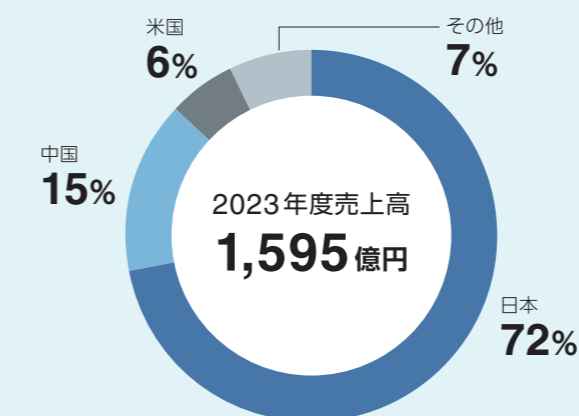
従業員数
(名)



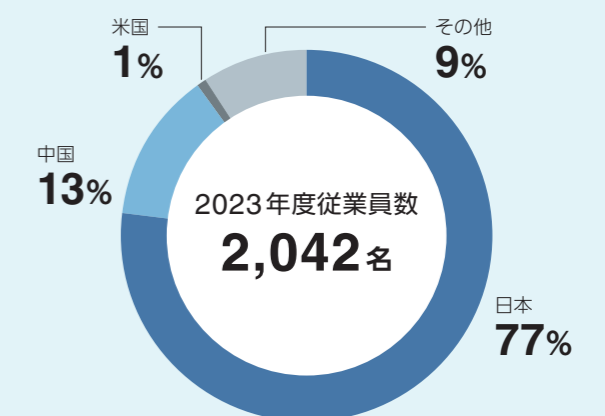
営業利益



所在地別売上高構成比

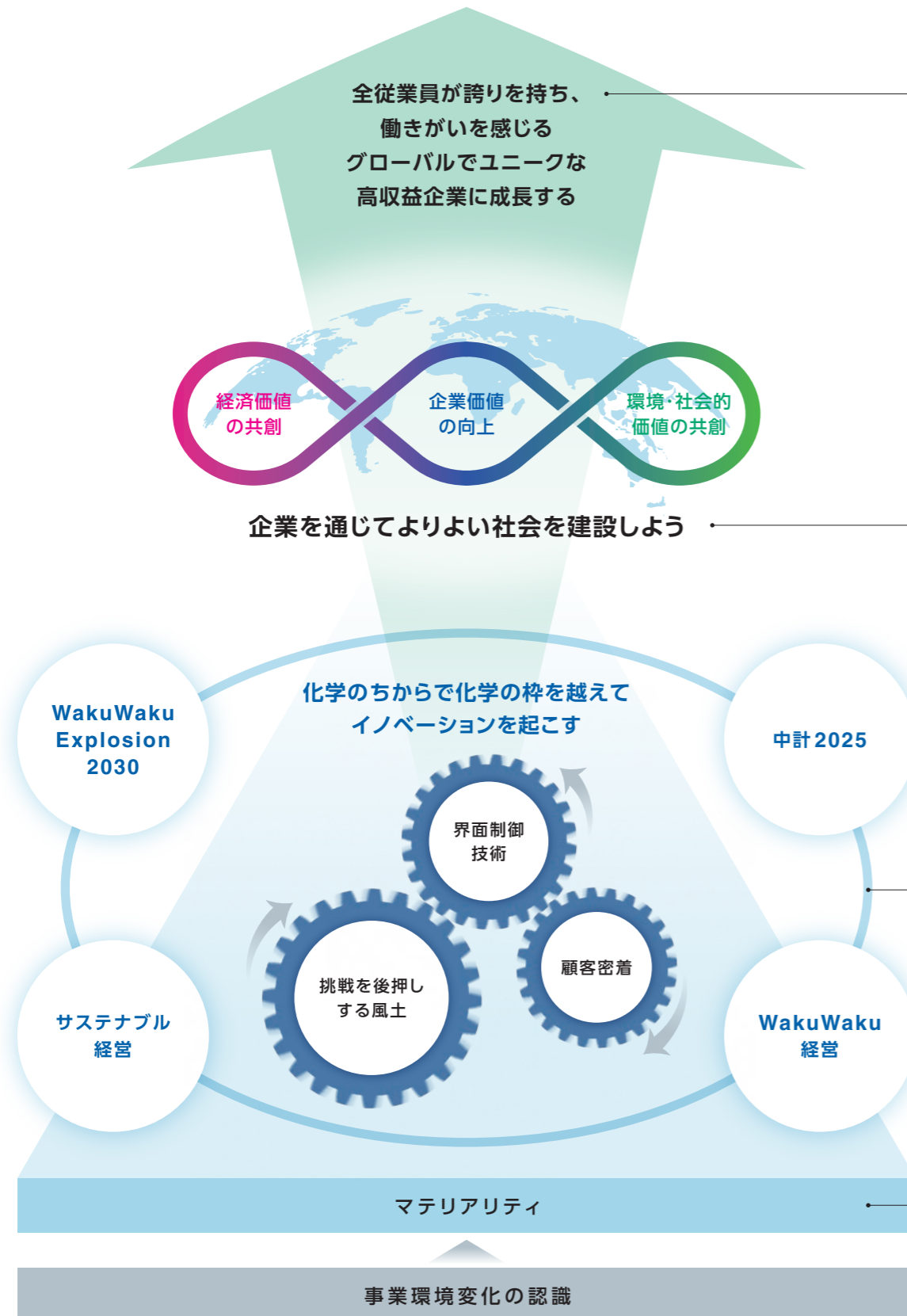


地域別従業員数



価値創造プロセス

三洋化成グループの持続的成長
～ワクワクする未来～



2030年のありたい姿 (Vision)

2022年、三洋化成グループは、長期の経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、「経済価値の共創」「企業価値の向上」「環境・社会的価値の共創」の3つの価値を追求することで、同時に2030年のありたい姿 (Vision) 「全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じるグローバルでユニークな高収益企業に成長する」を目指しています。

WEB [2030年のありたい姿に向けた経営方針 WakuWaku Explosion 2030](#)

社是：企業を通じてよりよい社会を建設しよう

私たちは、ありたい姿 (Vision) を、社是の精神そのものであると考えています。創業以来の社是を道標として、この時代の当社を取り巻く環境と進むべき方向性について模索と検討を繰り返し導いたものだからです。

経営の方針と戦略

当社は、ありたい姿 (Vision) の実現を目指して、日々サステナブル経営およびWakuWaku経営を実践し、競争優位の源泉をテコにその第一段階である中計2025を実行しています。

→ P5 競争優位の源泉

WEB [サステナビリティマネジメント](#)

WEB [WakuWaku経営](#)

WEB [中計2025](#)

マテリアリティ

当社は、自然・社会資本の毀損が限界に近付きつつあることを認識し、当社を取り巻くステークホルダーへの価値循環および社会課題の解決が自らの事業環境を守るためにも重要であるとの思いから、マテリアリティを特定しました。当社のサステナビリティ活動は、このマテリアリティに基づいて策定・実行しています。

→ P57 マテリアリティ

社長メッセージ



代表取締役社長
樋口 章憲

サステナブルな社会に貢献する 事業を推進し、三洋化成グループの 持続的成長を目指します。

中計2025の初年度である2023年度は、三洋化成グループにとって激動の1年でした。激しい円安環境下にもかかわらず、日本市場に中国の化学製品が大量に流入するという想定外の事態に直面し、当社にとっては激しい事業環境の変化にさらされた1年となりました。

当期（2023年度）の事業環境

原料を輸入に頼る日本の化学会社は、自国に資源を持つ中国製品との激しい価格競争に見舞われ、2023年の国内化学会社の生産販売実績は前年比12～13%程度落ち込みました。2022年5月以降、化学業界の好不況の目安とされる日本のエチレン生産稼働率が90%を下回り続けており、一時は80%を下回る等、現在も化学業界全体が厳しい状況に置かれています。その影響は、コモディティ化し競争力の乏しい分野ばかりでなく、これまで当社が得意としてきた界面活性剤分野にも及んでいます。中国の技術力向上と価格競争力の前に、日本の化学業界は否応なく、産業構造とビジネスモデルの転換に拍車をかけざるを得ないものと思われまます。

この化学業界の大きな変化が、当社売上高の約25%を占める高吸水性樹脂事業（以下SAP事業）からの撤退へと踏み込んだこの時期にたまたま重なったのか、または必然だったのかは分かりませんが、痛みを伴う構造改革断行という判断の妥当性を裏付けるものとなりました。

三洋化成グループの目指す方向

今後、当社を取り巻く事業環境は、変わらない部分と変わっていく部分があると思います。三洋化成グループは、今後も変わらないであろう価値観に基づく分野にフォーカスし、カーボンニュートラルと生活の質（QOL）の向上に貢献する新規事業を、将来の三洋化成グループをけん引する成長ドライバーとして、2030年以降の事業の柱に育てていく計画です。

目下、事業化に向けてさまざまな方向で検討していますが、事業環境の変化に機敏に対応するため、ライセンス契約や製造販売の委託、他社との協業など、なるべくアセットの軽い方法を検討しているところです。新規事業の中でも既に事業化が進んでいるシルクエラスチン、ペプチド農業、匂いセンサーの3製品については特集ページ（21～22ページ）に掲載していますので、三洋化成グループの方向性と将来性の一端を感じ取っていただければと思います。

カーボンニュートラル

企業の気候変動への適応性は今後ますます必要なものだと確信しています。将来有望な事業として、二酸化炭素を吸収する薬剤の事業化（CCU*）を進めています。また、化学肥料や農業に代わる自然由来の農業用ペプチドは、農産物の品質向上と収量増大などに効果を発揮する農業向けソリューションで、新たな生産拠点を設置する方向で検討しています。

* Carbon dioxide Capture and Utilization（二酸化炭素の回収・有効利用）

QOLの向上

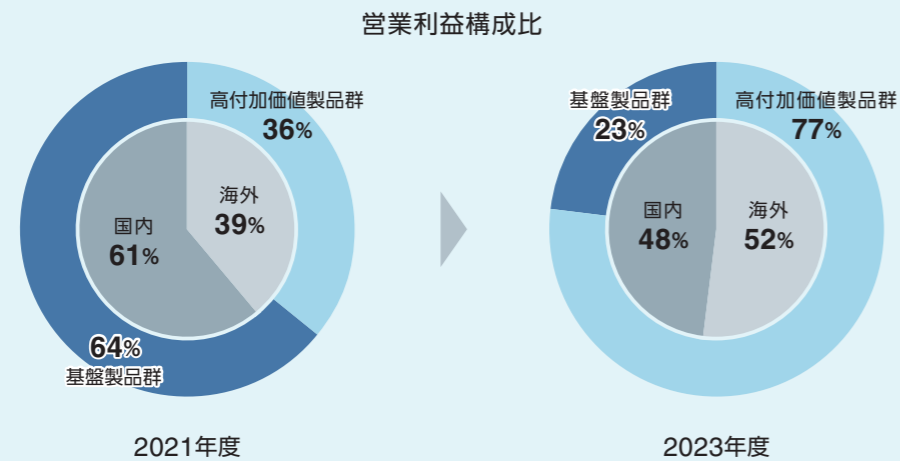
もう一つは、QOLの向上に貢献する事業です。延び続ける平均寿命と健康寿命とのギャップは10年余りあり、このギャップを埋めていく製品開発に注力しています。将来有望な新製品がスタートラインにそろい、事業として走り出すばかりになっています。

新中期経営計画2025の進捗

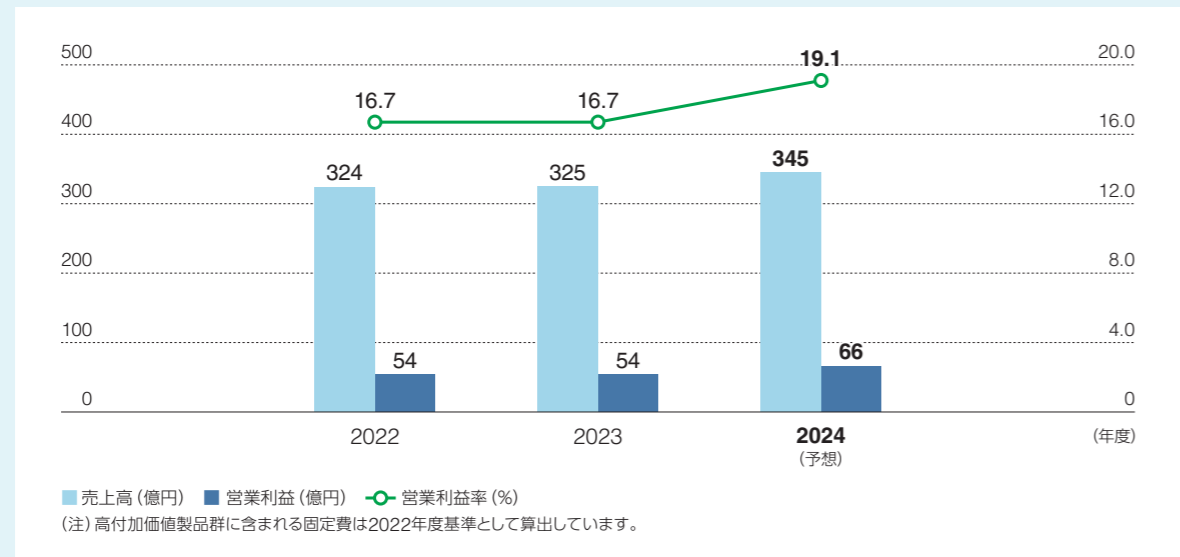
中計2025 定量目標

	2022 (実績)	2023 (実績)	2024 (計画)	2025 (目標)
売上高 (億円)	1,749	1,595	1,450	2,000
営業利益 (億円)	81	48	80	150
営業利益率 (%)	4.6	3.1	5.5	7.5
ROIC (%)	3.2	2.4	3.9	7.0

事業ポートフォリオ



高付加価値製品群の売上高／営業利益／営業利益率



中計2025初年度の概要

中計2025の初年度である2023年度は、中国の内需不振や中国製品の供給過剰による日本、アジア市場における価格競争の激化等、想定とは異なり非常に厳しい一年となりました。このような事業環境の変化に対し、SAP事業撤退を含む構造改革を断行、事業ポートフォリオの高度化を推進してきました。その結果、事業構造改革費用として特別損失120億円余りを計上し、当期の最終損益は85億円の損失となりました。今期の構造改革費用と成長投資のための資金は確保できており、最終年度の2025年度に向けて中計を着実に遂行していきたいと考えています。

事業ポートフォリオの高度化

SAP事業からの撤退によって、当社の事業ポートフォリオは大きく変わります。2023年度はSAP事業の大幅な赤字や自動車関連材料の不調等により、結果としてカーボンニュートラルとQOLの向上に貢献する高付加価値製品群の割合が、営業利益の大半を占めました。2025年度は高付加価値製品群以外の基盤事業の回復によりその割合は50%程度になると考えています。SAP事業の撤退により、事業ポートフォリオは中計2025発表時の姿とは異なりますが、営業利益150億円という定量目標は堅持します。

グローバル展開

SAP事業からの撤退と海外拠点の整理によって相対的に構成比を伸ばした高付加価値製品群とは逆に、海外売上高は大きく割合を下げます。三洋化成グループは、中計2025においてグローバルな成長をVisionに掲げていますので、今後の海外展開についてご報告します。

基盤事業からの展開

まず、高付加価値製品群の海外販売を強化します。2023年度は急激な市況の変化によって残念ながら停滞しているものの、中長期的な方向に変化はないものと考えています。

特殊繊維用薬剤は風力発電用を中心に需要増が予想されるため、鹿島工場に新たな生産設備を設置し、5割程度の能力増強を図ります。特殊電子部品用薬剤のうちアルミ電解コンデンサ用電解液は、業界標準のロングラン製品で、電気自動車のシフトや自動車電装化の加速に対応すべく6割程度の生産能力増強を決定しました。当社の潤滑油添加剤は自動車の燃費向上性能が高く、世界的な需要拡大を見込んでいます。既に韓国にも生産拠点を増設済みで、今後は船舶市場へも展開します。永久帯電防止剤は主に半導体業界向けの高機能製品です。2022年タイに生産設備を新設し、さらなる拡充も視野に入れています。医療・医薬関連の主要製品は、海外展開を加速しており、世界的な需要拡大に対応するため、生産能力引き上げを図っています。

新たな成長軌道

次に、革新的な新製品、新技術で新しい市場を開拓します。先に述べたように、既に新たな成長軌道と位置付けた製品群に、シルクエラスチン、ペプチド農業、匂いセンサーといった期待する製品がいくつかあり、国内においては当中計期間中にもある程度の販売が見込める製品もあります。この実績によって海外への展開に弾みをつけていきます。

海外拠点網の再整備

最後に、海外拠点網のありかたについてです。私は今回、海外拠点を整理したことについて、ゼロベースでグローバルな拠点網整備をスタートする良い機会だと捉えています。ものづくりをどうすべきか、販売をどうすべきか、世界の工場の役割分担をどうすべきかなど、基本的な考え方に立ち返り世界戦略を進める上での検討に入っています。

基盤事業の見直し

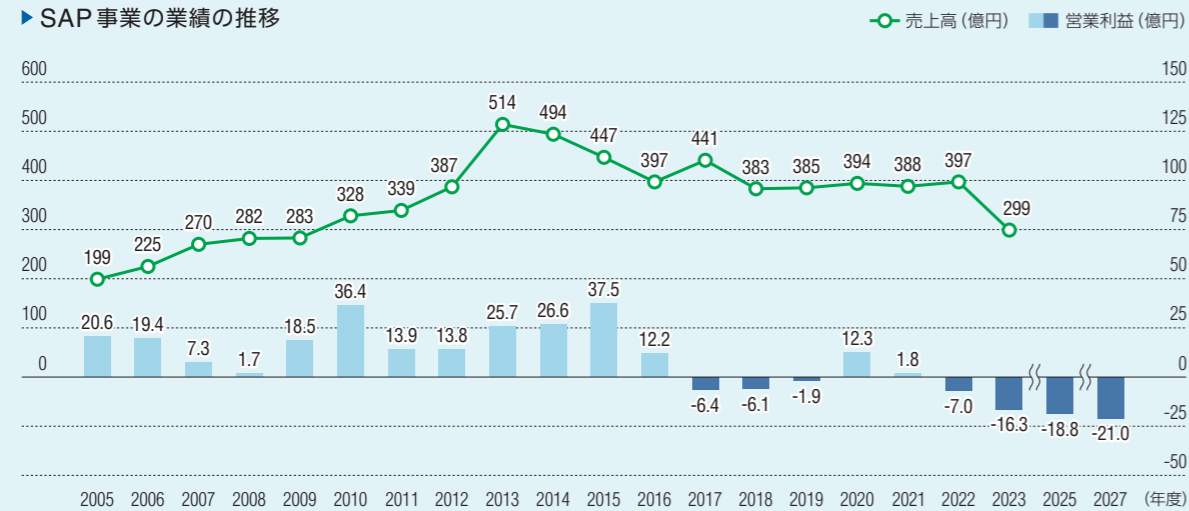
■ 構造改革

■ SAP事業撤退

- SDPグローバル株式会社 2024年度中に生産停止予定
- SDPグローバル(マレーシア)SDN.BHD. 生産停止
- 三大雅精細化学品(南通)有限公司 売却検討中

■ PPG事業に関するLLPの設立

▶ SAP事業の業績の推移



(注) 2025年度以降は仮に事業を継続した場合の予想

SAP事業からの撤退

2024年3月、当社は1978年の商業生産開始以来、一時は稼ぎ頭にまでなっていたSAP事業からの撤退を決定しました。同時に、2024年3月にSDPグローバル(マレーシア)SDN.BHD.を生産停止し、2024年度中にはSDPグローバル株式会社の生産停止を予定しています。また2024年度中にSDPグローバルの中国の子会社三大雅精細化学品(南通)有限公司を中国企業に全持分譲渡することを目的とする検討の開始を発表しました。これは、中計2025における構造改革の一環で、私がこの3年間の計画で最も重要な施策の一つとしているものです。

現在も現地の事業整理や関係者との交渉を行っており、できる限り早く事業撤退を進め、2024年度中に整理を終えたいと考えています。次期中計発表までには、将来を期待していただけるポートフォリオの事業内容と投資計画などの詳細をご報告できるものと考えています。

SAP事業撤退の背景

当初SAP事業は、当社製品の品質の高さによって拡大を続けましたが、やがて海外の後発メーカーによる技術的キャッチアップと価格競争に見舞われました。原料を購入に頼る当社にとって、次第に利益の出にくい汎用品事業になっており、2023年度は当該事業で約16億円の営業損失まで落ち込みました。

私が関係会社の社長から本社事業部に着任した10年前は、まだSAP事業から利益が出ていましたが、それまで本社の外にいた人間の目からは将来性に危機感を覚えました。しかし、販売量と抱える資産の大きさ、顧客との関係などさまざまな理由から撤退の判断が難しかったのも事実です。ですが、何よりも当時の当社には、変化をためらう保守的な風土があり、SAP事業撤退に向かうには、まず風土の刷新が急務でした。

ウレタン事業の体質改善

中計2025ではウレタン事業の構造改革も掲げています。しかし、ウレタン事業は撤退ではなく、ものづくり大改革を通じて利益率を上げ、業績に貢献する事業にしていく計画です。

昨年、三井化学とジャパンポリオール有限責任事業組合(LLP)を設立し、両社で生産設備・物流・原料調達等の観点での合理化の検討を進めており、製造原価の低減による販売価格とのスプレッドの拡大を図ることで利益率を向上し、優良事業への転換を図ります。

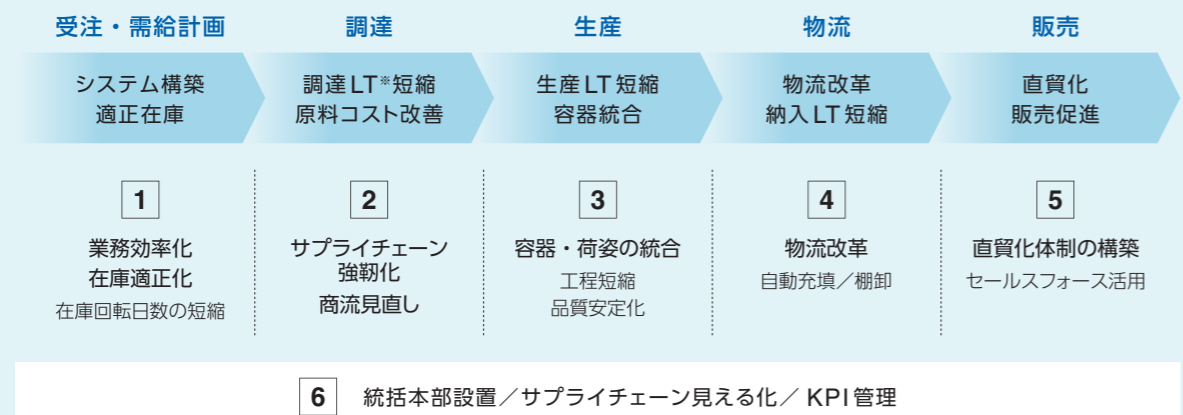
ものづくり大改革

今の当社にとって、最も確実に利益を生み出す方法は、購買から販売までサプライチェーン全体のものづくりの中に無数にあります。いかに効率よく安定的な生産を実現するかを主眼に、購買から販売までサプライチェーン全体の見える化を推し進めています。

既に購買における仕入れ先の多様化や製造現場のキャパシティ評価の見直し、在庫の圧縮など、多くの課題が提起され着々と改善に向かっていきます。これからもまだまだ多くの改善ポイントが出てくることを期待しているところです。

■ ものづくり大改革

サプライチェーン全体での業務プロセス改革



*リードタイム

在庫の見える化

当社はこれまで、約3,000種の製品と数百の荷姿があることに加え、一つの製品に対して複数の容器で納品するなど、大変複雑な在庫を抱えていましたが、長らく精緻な在庫管理を実施していませんでした。ものづくり大改革では、この在庫について見える化も進めています。

これによって、同じ製品でありながら容器が異なることで別ものとして在庫を抱える現状から脱出し、容器数の削減と在庫の圧縮を図ります。同時にキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の大幅な改善が見込めるため、かなりの額のキャッシュ創出が期待できるものと考えています。

安全と品質

当社は、安全は生命線であるとしていかなる時にも最重要課題に掲げています。

安全なくして事業継続はあり得ません。既に安全に関するさまざまな施策が並行して進行していますが、ものづくり大改革はその土台です。効率の良い無理・無駄のない操業が製造現場の負荷を軽減し安全性向上につながります。

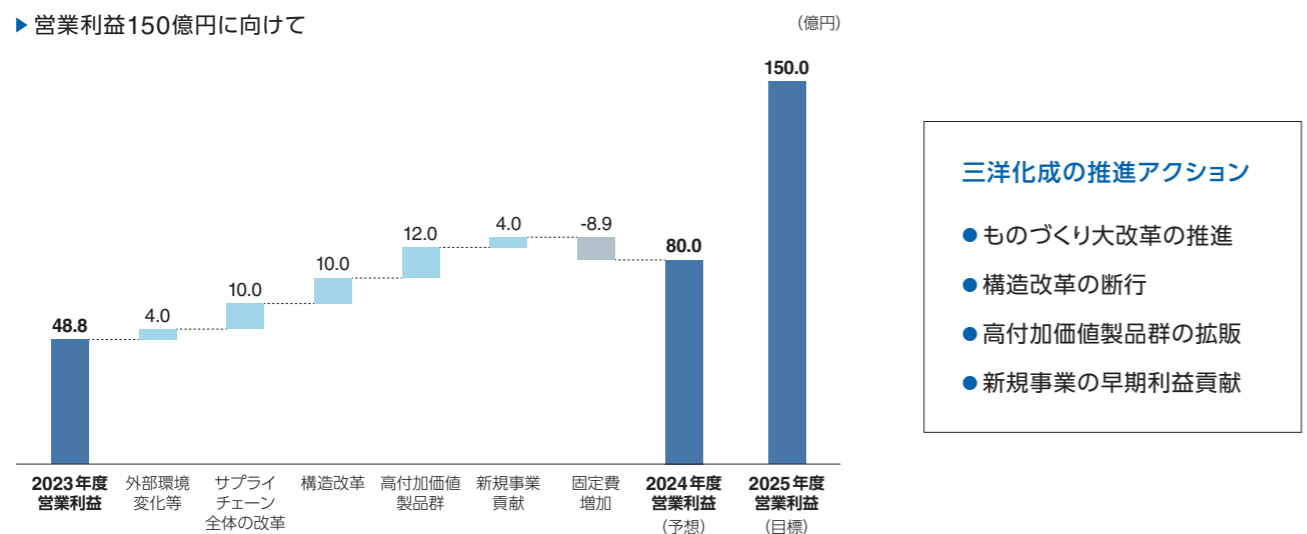
そして、当社のこれからのグローバル化と成長にとって欠かせないのが高品質な製品を安定して供給することです。ものづくり大改革の一環として新たに組織変更を行い、徹底的に品質をチェックする部署を生産本部とは別にレスポンス・ケア本部内に設置しました。また、生産性や信頼性、品質の向上を目的に、製品の品質管理のための分析データを基幹業務システムに人手を介さずに転送できるシステムを導入したほか、法改正によるわずかな分析方法の変更なども直ちに関係者全員で共有できるシステムの導入を検討しています。

R&Dと新規事業

現在当社には、新規事業の創出・育成に向けて多くの研究者が『化学のちからで化学の枠を越えてイノベーションを起こす』を実践しようとしています。しかし、リソースが限られている当社の規模では、研究テーマが多過ぎてはいけなとも考えています。当社が注力するカーボンニュートラルとQOLの向上のカテゴリーの中からいくつか絞って、徹底的に一つひとつの価値を高めていきます。

例えば、ある製品がワールドワイドでもっと価値を上げられないか。あるいはその技術を他にも活用できないか。広い視野で見て一つの技術や製品という点を面に変えて付加価値を上げていく方法を探っています。

▶ 営業利益150億円に向けて



いかにして目標を達成するか

当期は営業利益80億円を見込んでいますが、SAP事業撤退とものづくり大改革が本格的に効いてくるのは来期以降と考えています。難しい環境にはありますが、これらの効果と高付加価値製品群の拡販および新たな成長軌道の製品群の事業化によって、中計2025で目標として掲げた営業利益150億円の達成を目指します。経営方針で発表した2030年度の営業利益500億円につきましても、挑戦していくというスタンスを崩さず目指していきます。

社外取締役白井氏が取締役会議長に就任

2024年6月から、社外取締役の白井氏が取締役会議長に就任されました。白井取締役は、尼崎市の市長を8年務められ、JR福知山線の脱線事故にも首長として対応されたご経験をお持ちです。他社の社外取締役も歴任されており、当社の向かうべき方向に対して社外取締役ならではの知見を持っておられます。ステークホルダーのみなさまには、外からの視点を入れた透明性の高い取締役会の運営を期待していただけるものと思います。

ステークホルダーのみなさまへ

9年前、経営陣の一人として本社に着任して以来、私はただ三洋化成グループをよりよい会社にしていきたいという一念で業務に取り組んできました。2021年に社長を拝命して長期の経営方針を発表し、現在はその第一段階である中計2025遂行の陣頭指揮を執っています。当初計画からのビハインドはあるものの、自動車関連産業の回復により当社製品の需要も改善しつつあり、引き続き中計2025の完遂に注力していきます。

持続的に利益を上げ会社を成長させていくことは簡単なことではありません。私は、ステークホルダーのみなさまのご理解とご協力をいただきながら、創出する付加価値と製品のみなさまと社会に還流させることで、社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」を実践し、三洋化成グループを将来にわたり成長していく企業にしたいと願っています。

共に中計2025に取り組んでくれている従業員の皆さんには、引き続きそれぞれの部署がプロフィットセンターとしてどうあるべきかを考え、臆せず意見を出し合い実行して欲しいと思います。そして、すべての部署でワクワクしながら業務に取り組んでくれることを心から望んでいます。

2024年9月

代表取締役社長

樋口 章憲



特集：新たな成長軌道

人工タンパク質シルクエラスチン® QOL

軟骨や半月板の損傷・変形は変形性膝関節症につながり、ひいては運動機能低下のリスクを生み、いわゆるロコモティブシンドロームに影響を及ぼします。また近年、膝関節疾患の根治には半月板の修復・再生が重要であることが明らかになってきたため、半月板縫合術の実施件数が増加していますが、半月板は一度損傷すると修復されにくいいため、世界で年間300万件に対し約30%は癒合不十分となり、再断裂を起こすことが課題でした。

半月板再生材用途におけるシルクエラスチン

このような背景から、広島大学の研究グループは、当社のシルクエラスチンを応用して膝関節軟骨と半月板の双方を再生する“究極の根治”をコンセプトに共同研究を進めてきました。

シルクエラスチンは、当社が技術導入し、遺伝子組み換え技術により作製された人工タンパク質です。ヒトの細胞との親和性が極めて高いため生体組織の修復・再生促進のための細胞増殖の環境をつくりだします。このほど効果と安全性が確認された医師主導治験では、驚異的な結果であるとのコメントが治験責任医師から寄せられました。

創傷治癒材用途におけるシルクエラスチン

慢性創傷（糖尿病性足潰瘍など）や急性創傷（熱傷など）の分野では、既に京都大学との共同研究によって、従来治療では治癒が期待できなかった傷に対する医師主導治験を終えており、企業治験でも極めて良好な結果が得られた

ことから、2024年度中の薬事承認取得と2025年度中の販売開始を予定しています。

期待される市場と将来性

シルクエラスチンの市場規模は、半月板再生材用途においては世界で1,000億円以上が見込まれ、このうち米国が半数以上を占めています。創傷（褥瘡、熱傷）用では、創傷治癒力とハンドリング性の良さから、シルクエラスチンと競合する医療機器（人工真皮、NPWT*）との置き換えを狙っています。

優れた治癒能力と治癒期間の短縮など強力な優位性があるシルクエラスチンは用途と適用性の幅が広く、筋肉再生材用途など現在10以上の研究テーマを推進しています。今後はまず創傷治癒材用途で実績をつくり、将来的には市場規模の大きい半月板再生材用途で2030年を目標に当社事業の柱に育成していく計画です。

* 局所陰圧閉鎖療法

▶シルクエラスチン開発の経緯

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
技術導入	● バイオベンチャーより技術導入																		
共同研究	● 京都大学形成外科学講座 創傷治癒材用途での共同研究開始						● 広島大学整形外科講座 半月板再生材用途での共同研究開始												
助成金関係	創傷						● JST* (A-STEP)	● AMED* (ACT-M)										● AMED (医工連携)	
	半月板											● AMED (ACT-MS)	● AMED (ACT-M)						
事業化フェーズ	創傷											医師主導治験	企業治験						薬事承認取得 上市予定
	半月板													医師主導治験	企業治験 予定				

* JST：独立行政法人科学技術振興機構
* AMED：国立研究開発法人日本医療研究開発機構

持続可能な農業システムの構築へ CN

日本では農業従事者の高齢化や担い手不足が顕在化し、世界では、化学肥料・農薬、温室効果ガスの削減や水質・土壌汚染の低減が大きな課題となっています。三洋化成はこれまで培った界面制御技術をはじめとする化学技術によって、農業分野の課題に応えるソリューションの提供を目指しています。

ペプチド農業

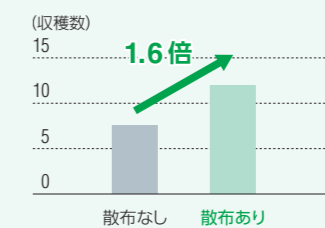
当社では、植物に不足している性質を発現させ、従来の品種改良と比較して安心して簡単に植物のさまざまな機能を引き出すことができる農業用ペプチド*を研究開発しています。気候変動等によって植物が受けるストレスに対する耐性を付与することで、農作物の収量や品質の向上が期待できることから、新たなペプチド農業の確立と農業支援を本格展開していきます。

* ペプチドは植物の代謝や組織間の情報伝達の要として働き、生育環境への適応や耐性向上などに欠かせない重要な成分



キュウリの収穫を1.6倍に

ペプチド散布評価



宮崎県新富町での研究・実証試験の様子

匂いセンサー QOL

人間は、五感によって情報を集め、状況を把握し、判断を行っていますが、このような感覚に頼った指標は、データの信頼性や再現性、共有・蓄積が難しいなどの課題があります。中でも嗅覚を可視化するセンサーは、膨大な匂い成分の種類と匂いを認識するメカニズムの複雑さから、五感の中で最も開発が遅れていました。

匂いセンサー 『FlavoTone® (フラボトーン)』発売

2023年11月、当社は人の嗅覚と同様のメカニズムで、複雑で多様な匂いを可視化できる匂いセンサー『FlavoTone®』の販売を開始しました。特定の匂いだけでなく複雑な匂いが可視化できるため、匂いによる品質管理、特性比較、モニタリングといったソリューションを提供します。また得られたデータを機械学習に解析させるアプリケーションも搭載し、品質管理、特性比較、モニタリングなど、ニーズや用途に合わせたアウトプットが可能です。

フラボトーン事業推進部には、さまざまな方面からの共同研究の引き合いがあり、2030年には営業利益10億円を目指しています。

▶『FlavoTone®』 Type-A



▶『FlavoTone®』 Type-G



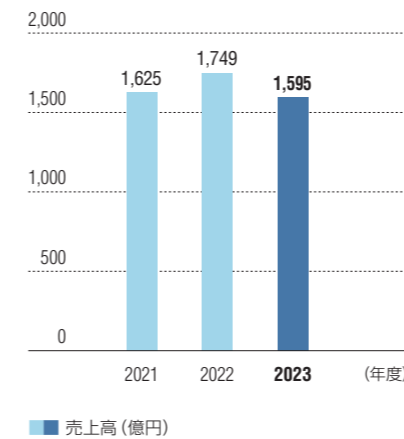
取締役財務担当役員メッセージ

財務戦略と最適な資源配分によって
新中期経営計画2025を支え、
企業価値向上を実現します。

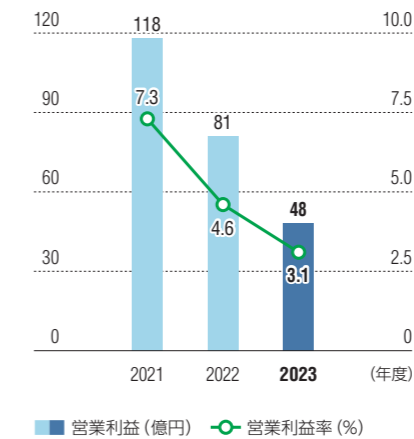


取締役 兼 執行役員
企業倫理担当 兼 間接部門担当 兼 管理本部長 西村 健一

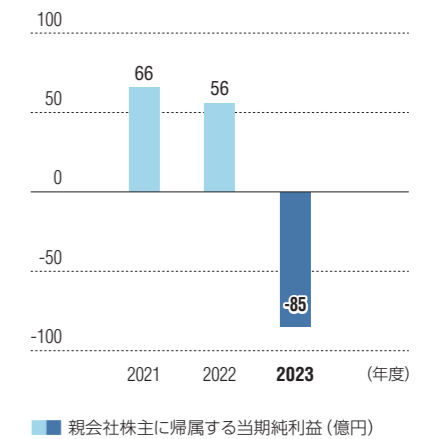
▶ 売上高



▶ 営業利益と営業利益率



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益



中計2025初年度の振り返り

2023年度は減収減益

2023年度は、米欧の長期的な金融引き締め観測から円安方向に推移し、原油価格は中東情勢の緊迫化を背景に上昇基調が継続する中、中国の内需不振に加え中国製品の供給過剰により日本およびアジア市場における汎用化学製品の価格競争が想定以上に激化しました。また、当社にとって重要な市場である自動車産業において、サプライチェーン内における過剰な流通在庫の解消に時間を要したことに加え、品質不正問題から第4四半期の生産が失速するなど、当社にとっては大変厳しい事業環境となりました。

以上の結果、2023年度の売上高は1,595億円（前期比8.8%減）、営業利益は新基幹システム稼働に伴う減価償却費の増加もあり48.8億円（前期比39.8%減）、経常利益は81.8億円（前期比17.5%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は事業構造改革に伴う120億円の特別損失もあり85.0億円の損失（前期は56.8億円の利益）と、期初の計画を大きく下回る減収減益となりました。

高吸水性樹脂事業（SAP事業）撤退に関わる特別損失

当社は2024年3月25日に、中計2025に掲げる構造改革の一環として、高吸水性樹脂事業（SAP事業）および中国での界面活性剤等の生産事業から撤退することを公表

しました。現在、これらの事業に関連する子会社である三大雅精細化学品（南通）有限公司の全持分譲渡の協議を、また、SDPグローバル株式会社、SDPグローバル（マレーシア）SDN.BHD.、ならびに三洋化成精細化学品（南通）有限公司の3社については解散に向けた手続きを進めています。

今回の一連の構造改革に伴う費用として、全体で最大200億円の特別損失を見積もり、そのうち120億円を2023年度決算で計上しましたが、以下のとおり財務基盤への影響は限定的です。なお、2024年度に発生が見込まれる構造改革に伴う費用については業績予想に織り込んでおり、一連の構造改革に伴う費用についてはできるだけ2024年度中に整理を終えたいと考えています。

フリー・キャッシュフローは増加

2023年度決算は大きな当期純損失となりましたが、かなりの部分は引き当てベースの損失であることからキャッシュフローへの影響は僅少で、2023年度のフリー・キャッシュフローは135.5億円の増加（前期は6.7億円の増加）と大幅に改善しました。この要因は、2023年度から始動したものづくり大改革により、これまで以上に在庫圧縮による運転資本削減や生産現場の効率改善に積極的に取り組んでおり、その効果が出始めてきたものです。

2025年度の数値目標達成に向けて

中計2025で目標として掲げた2025年度営業利益150億円はたやすい目標ではありませんが、その基本方針や取り組むべき課題を変える必要はなく、現時点では目標150億円を堅持しています。

SAP事業撤退後の当社にとって自動車関連産業の重要性がより高まり、幸いなことに、足元では回復基調にあることから、当社製品の需要も改善しています。その上で、利益回復・拡大に向け、サプライチェーン全体にわたるものづくり大改革および構造改革の加速、高付加価値製品群の拡販と新規事業の早期実績化など、現在進行中の中

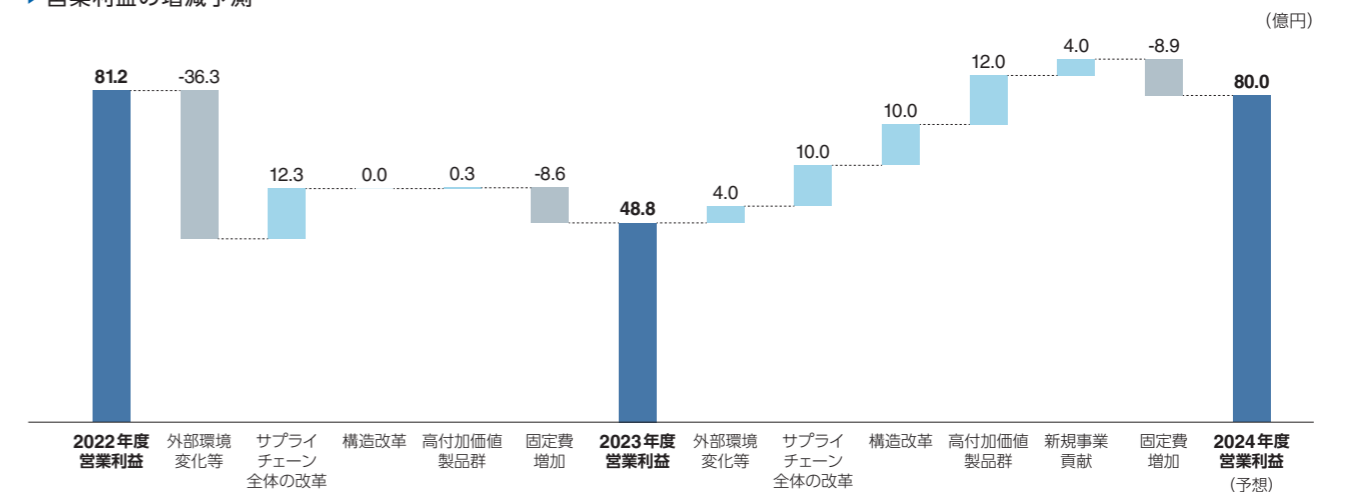
計2025の諸施策を完遂することに注力します。2024年度の営業利益は上期30億円、通期で80億円と予想していますが、これを確実に達成し2025年度150億円を目指してまいります。また、事業構造改革の結果、営業利益率、ROE、ROICなどの指標も上向いてくると考えています。

投資戦略

高付加価値製品群への投資

当社は、中計2025において高付加価値製品群の拡販による収益拡大を計画しており、それを支える生産能力増強投資を積極的に進めてきました。また、一つの市場に偏ら

▶ 営業利益の増減予測



(注) 高付加価値製品群に含まれる固定費は2022年度基準として算出しています。

ない事業ポートフォリオ構築という観点から、自動車関連産業以外の市場を開拓する営業努力や商品展開を強化しています。

加えて、既存工場での生産効率向上を進め、安全かつ安定的に高品質製品を製造するための設備更新投資も重要課題の一つです。目下、省力化・自動化に向けた設備刷新の詳細を詰めているところですが、これには相応の資金が必要になってきます。

2023年度の営業キャッシュフローは198.1億円の増加でした。中計2025では、3年間で営業キャッシュフロー700億円を稼ぐことを目標としており、稼いだキャッシュで上記の更新投資を含めた設備投資資金を賄いたいと考えています。

新規事業への投資

当社の事業全体の方向性をカーボンニュートラルとQOLの貢献の2つの分野にシフトし、三洋化成の技術力によって高付加価値が期待できる製品に資源を集中的に投入しています。既に実績の出始めている事業やある程度の販売ボリュームが見込める事業なども出てきており、順次将来の収益けん引ドライバーに成長させていく計画です。新規事業への投資については、機動的に動くことができるアセットの軽い体制を目指して、大型M&Aというよりは、協業、合併、出資など積み上げていきたいと考えています。

研究開発投資

当社は、研究開発部門に人を厚く配置し、研究者の発意を大切に育てることを旨としています。ただ研究開発費を増やせば良いというわけではなく、会社の方向性に合致しているのか、事業化の見通しはどの程度なのかなどの視点が必要であり、中身を精査し、マイルストーンを設け進捗を管理していくことが重要だと思えます。そのため、三洋化成グループの注力事業について、なぜその方向なのか、研究開発の現場には何が求められているのかなどをいかにきちんと現場に伝えるか、が大切だと考えています。

ものづくり大改革

ものづくり革新センター

2023年度は、全社的にもものづくり大改革に注力した1年でした。特に、生産現場の改善に焦点を当て、2023年7月にものづくり革新センターを立ち上げました。研究者が生産現場に入って製造プロセスや処方の見直し、自動化など作業環境改善に取り組んでいます。2023年度決算ではまだ一部しか改善効果は表れていませんが、確実に進展しています。今後、現場の改革を購買から販売までサプライチェーン全体に展開していきます。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)

CCCの改善にも集中的に取り組みました。特に在庫についてはDXを活用し見える化を図り、管理を強化した結果、大幅な在庫圧縮を実現しました。

また、製品出荷時の荷姿・入り目の種類が極めて多いという課題に対しても手を付けました。これは、製品は同じでも、容器の形、サイズ、ラベルなどが異なる非常に多種多様な荷姿があり、約3,000種に及び製品を取り扱う当社では多くの容器在庫を抱えていました。このため、荷姿の種類を統合することで容器在庫削減と同時に製品充填作業の負荷軽減と効率化を実現し、キャッシュ創出につなげていきます。

経営指標 ROIC

中計2025では、KPIの1つとしてROIC 7.0%を掲げ、2030年には10%を目指しています。PLだけでなくバランスシートをより意識し、事業運営・事業判断に組み込んでいく必要があります。そのため、例えば事業本部別あるいは主要製品群別のROICを見える化しフォローしていくことが必要と考えていますが、当社では一つの設備で複数の事業にまたがる製品を切り替えながら生産しているケースが多く、事業ごと製品群ごとの投資金額や固定資産の切り分けが難しいという課題があります。しかしながらこれを放置せず、まずは簡便的な形で事業本部別あるいは主要製品群別ROICの見える化に取り組みたいと考えています。

資本政策

2023年度末の自己資本比率は67.6%と依然として高い水準にあります。将来的に工場の建て替えやM&Aといった大型の投資案件が発生した場合には、その中身と規模に応じて有利子負債をうまく活用していくことは十分考えられます。

なお、中計2025で予定している投融資については営業キャッシュフローからの充当を予定しています。

政策保有株式

当社は毎年、政策保有株式について個別銘柄ごとに保有意義の見直しを行い、保有意義なしと判断したものについては順次売却を進めています。2023年度については、相応の株式売却を進めた結果、投資有価証券売却益を20億円余り計上しています。

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、将来に向かっての成長投資や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。今後は、自社株買いも選択肢の一つとして検討していきます。

2023年度は赤字決算ではありましたが、フリー・キャッシュフローが大きく改善したことなどを勘案の上、安定配当を優先し、1株当たり配当額は年間170円/株を維持しました。

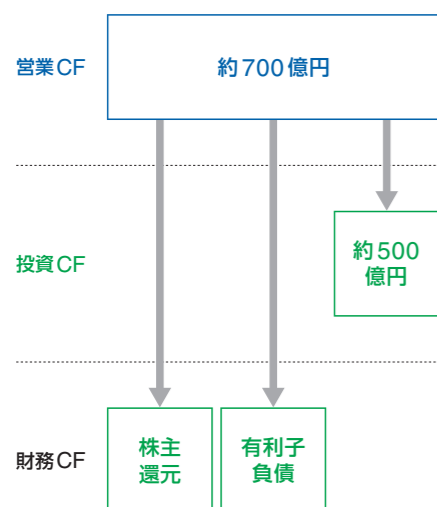
投資家のみなさまへ

これまでも私は、決算発表などで機関投資家の方々と直接お話しする機会はありませんでしたが、今後はさらに対話の機会を増やしたいと思っています。取締役財務担当役員として積極的にみなさまと対話し、当社の持続的成長シナリオとそれに基づいた財務戦略についてご説明するとともに、みなさまから当社へのご要望・ご意見を伺いたいと思います。

私たち三洋化成グループは、事業ポートフォリオ改革と新たなビジネスモデルへの移行を旗印に船出しました。まだまだ試行錯誤が続いていますが、ステークホルダーのみなさまとの対話を通して、この変革を加速していきたいと考えています。

▶ キャッシュフロー・投資戦略

2023-2025年度累積目標



営業CF

- 税引前利益：370億円
高付加価値製品群、基盤製品群での増益（研究開発への投資は積極的に継続：170億円）
- 減価償却：340億円
ERPシステム更新およびリノベーション投資増含む減価償却
- 運転資本削減：50億円
ものづくり大改革での運転資本削減
- その他（法人税等）：-60億円

投資CF：3年間で約500億円の投資枠を確保

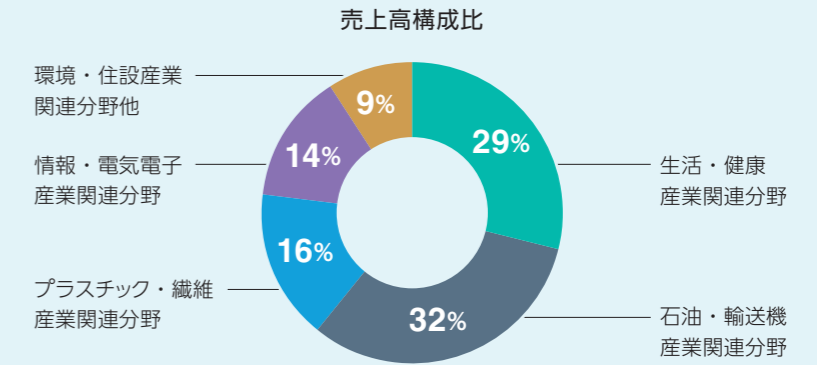
- 基盤事業からの展開（高付加価値製品群）：50億円
順調な需要増大と新市場の開拓が見込まれる製品への生産能力増強を継続
- 基盤事業の見直し：350億円
ものづくり大改革によるプロセス改善と自動化を織り込んだ設備更新等のリノベーションの実施

- 新たな成長軌道（新規事業）：100億円
CNとQOLの向上にフォーカスしたM&Aおよび新規事業の事業化に向けた投資実施
- 政策保有株売却等：-数十億円

セグメント別概況

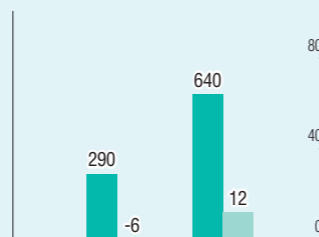
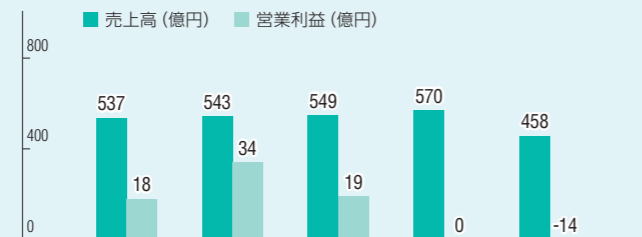
当連結会計年度の売上高は、販売量の減少などにより1,595億円(前期比8.8%減)となりました。利益面では、販売量の減少や新基幹システム稼働に伴う減価償却費の増加などにより営業利益は48.8億円(前期比39.8%減)、経常利益は81.8億円(前期比17.5%減)、親会社株主に帰属する当期純損失は子会社における減損損失の計上や高吸水性樹脂事業および中国における生産事業からの撤退に係る損失(事業構造改革費用)の計上などにより85.0億円(前期は56.8億円の利益)となりました。

売上高 **1,595億円**
営業利益 **48.8億円**



売上高/セグメント営業利益

中計2025における目標

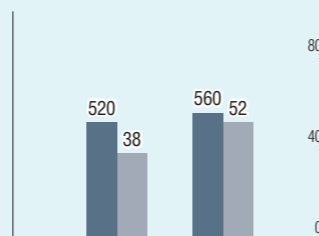
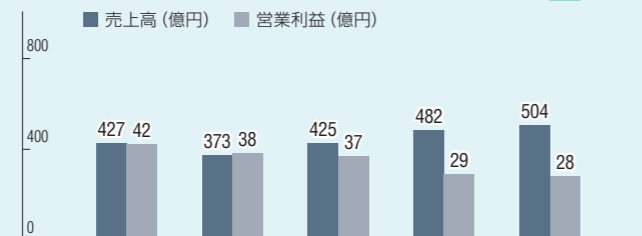


当期のセグメント概況

生活産業関連分野は、液体洗濯洗剤用界面活性剤およびポリエチレングリコールが国内外共に市況が低迷し需要が減少したため、売上高は減少しました。健康産業関連分野は、高吸水性樹脂が日本およびアジアで販売数量が減少し、売上高は大幅に減少しました。当セグメントの売上高は458億円(前期比19.6%減)、営業損失は14.2億円(前期は0.2億円の利益)となりました。

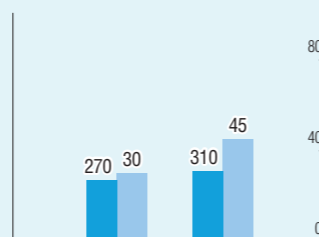
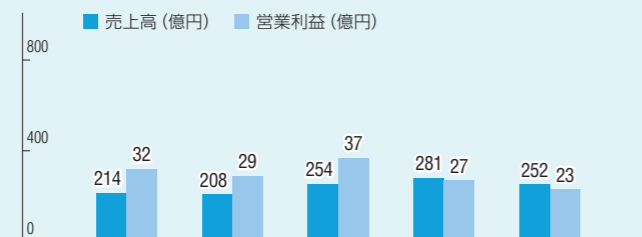
主要製品

洗剤・洗浄剤用界面活性剤、ヘアケア製品用界面活性剤、製紙用薬剤、高吸水性樹脂(SAP)、医薬品原料、殺菌消毒剤、外科用止血材、EIA(酵素免疫測定法)用臨床検査薬、人工腎臓用ポッティング材



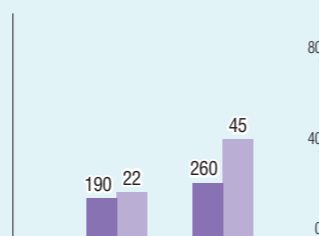
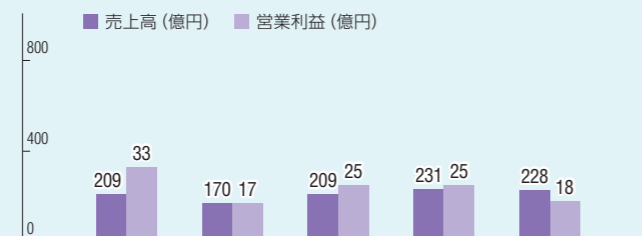
石油・輸送機産業関連分野は、自動車シートなどに使われるポリウレタンフォーム用原料が海外安価品の流入により低調でしたが、潤滑油添加剤、自動車内装表皮材用ウレタンビーズが好調に推移したため、売上高は順調に推移しました。当セグメントの売上高は504億円(前期比4.6%増)、営業利益は28.1億円(前期比4.0%減)となりました。

自動車内装表皮材用ウレタンビーズ(TUB)、ポリウレタンフォーム用原料(PPG)、潤滑油添加剤、燃料油添加剤、水溶性切削油、非ハロゲン系洗浄剤、合成潤滑油ベース、デザインモデル製作用盛り付け樹脂、自動車塗料用樹脂



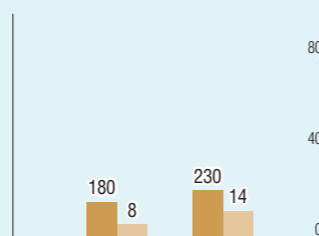
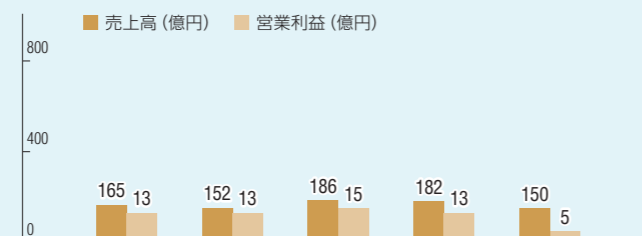
プラスチック産業関連分野は、永久帯電防止剤が電子部品需要低迷のため低調となり、塗料コーティング用薬剤・添加剤も需要が減少し売上高は減少しました。繊維産業関連分野は、風力発電用風車向けの炭素繊維用薬剤が低調に推移し、またタイヤコード糸等の製造時に使用される油剤の需要回復が遅れており、売上高は低調に推移しました。当セグメントの売上高は252億円(前期比10.4%減)、営業利益は23.6億円(前期比14.9%減)となりました。

永久帯電防止剤、顔料分散剤、樹脂改質剤、塗料用樹脂、消泡剤、ポリウレタンエラストマー原料、モデル製作用合成木材、繊維製造用薬剤、炭素繊維用薬剤、ガラス繊維用薬剤、人工皮革・合成皮革用ウレタン樹脂



情報産業関連分野は、トナー関連材料の需要が減少したものの、原料価格高騰等による価格改定により売上高は横ばいとなりました。電気電子産業関連分野は、半導体市場の回復により関連材料の売り上げが増加しましたが、アルミ電解コンデンサ用電解液が民生用の不調により、低調に推移し売上高は減少しました。当セグメントの売上高は228億円(前期比1.3%減)、営業利益は18.3億円(前期比27.0%減)となりました。

重合トナー中間体ポリエステルビーズ(PEB)、トナーバインダー、アルミ電解コンデンサ用電解液、電子材料用粘着剤、電子部品製造工程用薬剤、UV・EB硬化樹脂



環境産業関連分野は、高分子凝集剤用のカチオンモノマーの需要が低迷したため、売上高は低調に推移しました。住設産業関連分野は、家具・断熱材などに用いられるポリウレタンフォーム用原料および建築シーラント用原料の販売が減少しました。当セグメントの売上高は150億円(前期比17.8%減)、営業利益は5.3億円(前期比60.7%減)となりました。

廃水処理用高分子凝集剤、カチオンモノマー、家具・断熱材用PPG、泥水用薬剤、反応性ホットメルト接着剤、建築シーラント用原料、セメント用薬剤

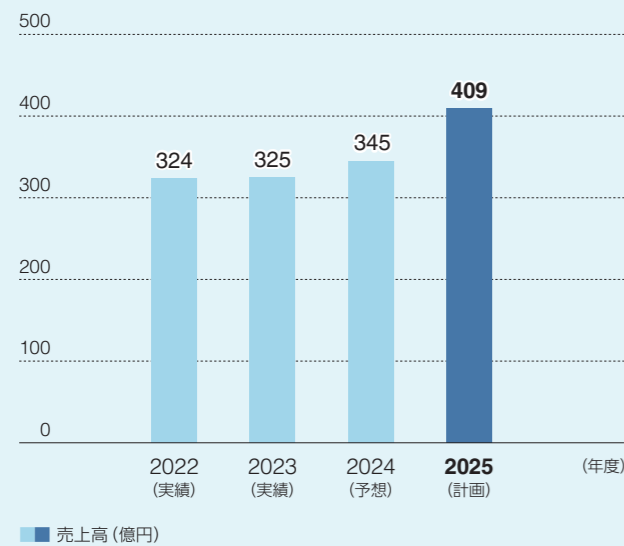
(注) 各報告セグメントの営業利益は各セグメントに帰属しない新規事業に係る研究開発費を含まずに算出しております

高付加価値製品群の概況

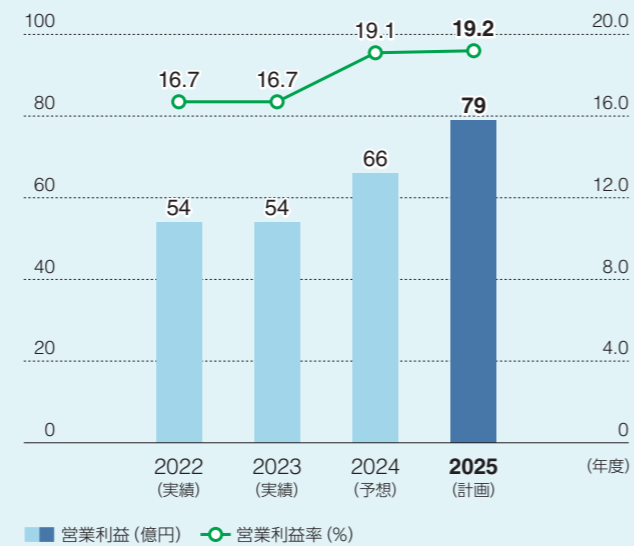
カーボンニュートラルおよびQOLの向上に貢献する、特殊繊維用薬剤、特殊電子部品用薬剤、潤滑油添加剤、永久帯電防止剤、医療・医薬関連製品を高付加価値製品群と位置付け、中計期間を含む2021～2025年度で90億円の設備投資を計画しています。この設備投資による増分営業利益を25億円と見込んでおり、2025年度に営業利益79億円の目標を設定しています。

しかし、電子部品と半導体市場が低調に推移したこと、および中国の内需不振に加え中国製品の供給過剰により日本およびアジアマーケットにおける価格競争が激化するなど、当社の置かれている状況は厳しく、2024年度の営業利益を66億円と予想しています。

▶ 高付加価値製品群の売上高（目標と実績）

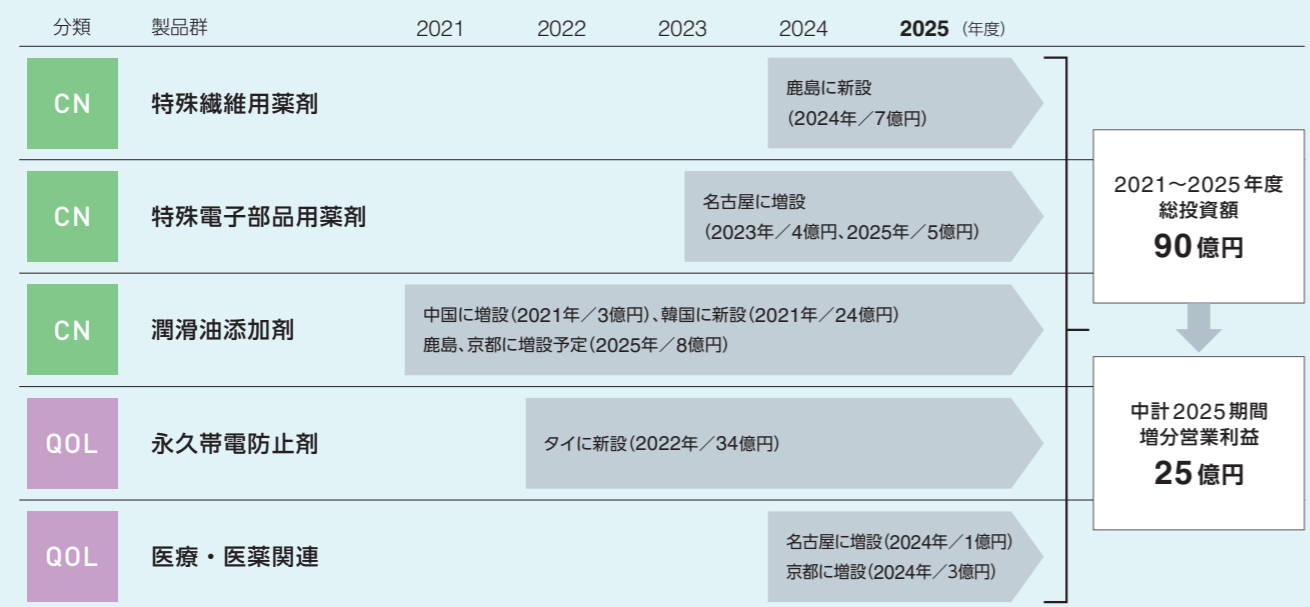


▶ 高付加価値製品群の営業利益／営業利益率（目標と実績）



(注) 高付加価値製品群に含まれる固定費は2022年度基準として算出しています。

▶ 高付加価値製品群への設備投資（計画）



(注) () 内、稼働開始年度／投資額

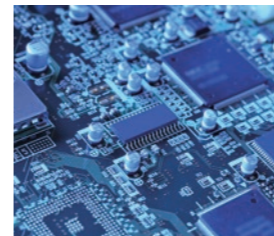
CN (カーボンニュートラル) に貢献



特殊繊維用薬剤

炭素繊維を使用した複合材料は、風力発電、自動車、航空機、圧力容器などのさまざまな用途に実績がありますが、当期の風力発電ブレード用途の炭素繊維については低調に推移し、当社の販売も影響を受けています。

しかし、近年カーボンニュートラルの取り組みが世界中で進む中、風力発電ブレードは、再生可能エネルギーの広がりにより需要が急伸しているため、中長期的には炭素繊維の需要拡大を見込んでおり、2025年度には生産能力を5割程度増強する計画です。



特殊電子部品用薬剤

電子回路などに用いられるアルミ電解コンデンサ用電解液は、業界標準のロングラン製品です。広い温度領域で高い電気伝導率を示し、高温での長期安定性に優れることから、電気自動車 (EV) をはじめとする自動車の運転支援システム回路の制御ユニットなど、高い信頼性が求められるコンデンサに採用されています。

2023年度は、一般消費材向けの不調により売上高は低調に推移したものの、中長期的には需要拡大が予想されるため、生産能力を約3割増強し、今後さらなる増強も計画しています。



潤滑油添加剤

当社の潤滑油添加剤は、ポリメタクリレート (PMA) 系で燃費の向上に寄与します。PMA系では国内シェア1位、海外でも2位のシェアがあり、ガソリン車、ハイブリッド車 (HV)、プラグインハイブリッド車 (PHV) のエンジンオイルに採用されています。また、EVに最適な潤滑油添加剤の開発にも取り組んでいます。

本製品はCO₂削減の世界的潮流による需要増大に対応すべく、日本、韓国の生産拠点で生産能力の増強を検討しています。

QOL に貢献



永久帯電防止剤

永久帯電防止剤は、静電気によるさまざまな障害 (電子回路の破壊、電化製品の誤作動、ホコリの付着) や事故 (火災、爆発) を防止するために、幅広い用途に使用されています。超高度情報化社会の到来により半導体用搬送トレイや電子機器・精密部品の包装などの用途の需要が増えつつありますが、2023年度は半導体業界の在庫調整が継続したことから販売が落ち込みました。

当社は、2022年からタイ子会社のラヨーン工場でも生産を開始し、競争力強化を図るとともに、新たな用途開発を進めていきます。



医療・医薬関連

医薬品用ポリエチレングリコールは、医薬品添加物として軟膏基剤、坐薬基剤、錠剤のコーティング剤、原薬としては腸管洗浄剤などに用いられる他、組織再生、細胞培養などさまざまな用途展開が進んでいます。2024年5月、名古屋工場の生産能力を約2割増強し、今後さらに生産能力を引き上げる計画です。

中心循環系非吸収性局所止血材は、ウレタン素材の外科手術用止血材で、脳血管を除く血管全体の吻合部の止血材として国内の多くの血管外科領域の手術で使用されています。またCEマーキングを取得し、欧州、香港、台湾市場へ参入しています。今後の需要拡大に対応するため、設備増強と生産効率化も進めています (2024年12月稼働予定)。安定した品質と供給力を確立させ、さらなる海外展開を図ります。

研究担当役員メッセージ

事業ポートフォリオ改革の
実現をにらみ、研究開発体制の強化、
スピードアップに取り組んでいます。

常務執行役員
研究担当 兼 ウレタン材料事業本部長 藤井 雄一



三洋化成グループのコア技術である界面制御技術は、100年以上にわたり継続した研究開発によって培われ、約3,000種の機能化学品を社会に提供しています。私はこれらの技術・製品開発力を、顧客の価値あるニーズを捉えるためにも、これまで以上に競争力のあるものに進化させていかなくてはならないと考えています。

事業ポートフォリオ改革実現に向けて

全社で掲げる事業ポートフォリオ改革の実現に対し、より高い視点から事業全体を俯瞰し、迅速に研究開発戦略へと昇華させる必要があり、本年4月より研究担当職を新たに設置することで、各事業本部との連携を図りつつ、研究開発体制の強化、スピードアップに取り組んでいます。

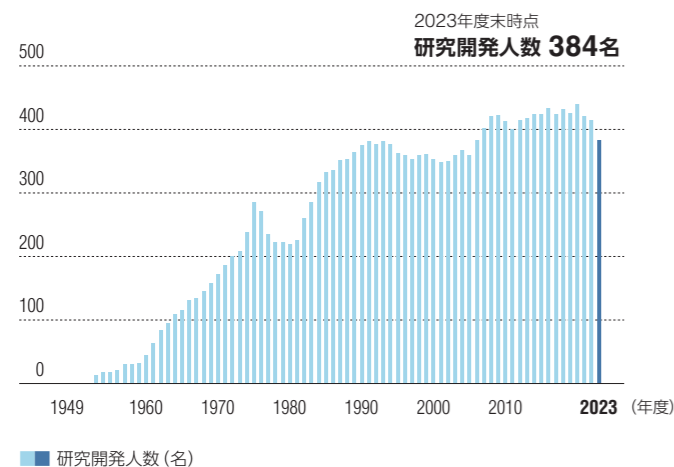
加えて、研究開発テーマの構成にもメスを入れています。具体的には、短期・長期テーマバランスの見直しを図る

とともに、機動的な研究戦力投入を行うことで、テーマ完成に要する期間短縮を図り、開発サイクルの加速を目指します。また、技術の融合による強みの強化を推進する中において、研究開発テーマの整理整頓を行い、あるべき戦力配分への見直しを進めていきます。

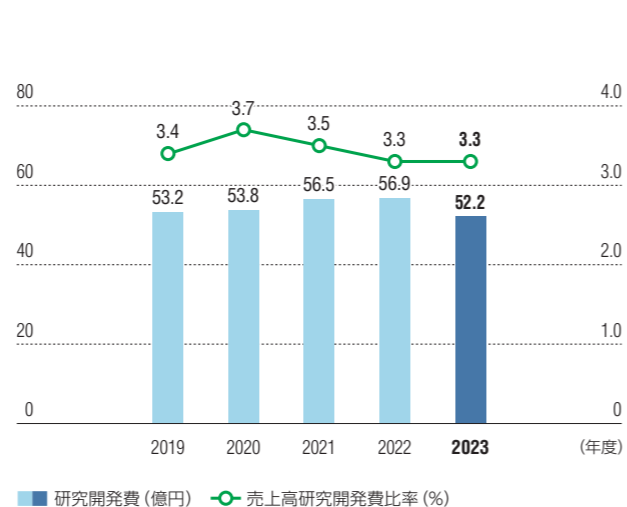
事業ポートフォリオ改革には研究開発体制の進化が不可欠であり、その一手一手を確実に実行していくことで持続的成長への基盤を確固たるものにしていきます。

▶ 研究開発人数の推移

三洋化成の全従業員の約30%を研究開発に投入（毎年売上高の約5%に相当）



▶ 研究開発費 / 売上高研究開発費比率



研究開発・知的財産

三洋化成グループは、界面制御技術をはじめとしたさまざまなコア技術と、顧客価値・ニーズを機能に翻訳する開発スタイルを強みとし、これまでに多様な分野で活躍する機能性化学品を開発してきました。

■ ニーズ指向で多様なニーズに迅速に対応

ニーズ指向とは、ニーズに対応して開発した技術に別の技術を融合させ、その融合技術をシーズにしてさらに新しい別のニーズに対応する製品を開発し、これを連鎖反応的に行っていくことで、オリジナリティの高い新ジャンルの製品群を開発していく当社独自の用語です。

近年はオープンイノベーションや他社とのアライアンスにも注力しており、エネルギー・エレクトロニクス分野やバイオ・メディカル分野での新規事業開発を進めています。

■モチベーションを高める施策

研究員一人ひとりがモチベーションを高く保ち、輝いていられるよう、さまざまなチャレンジ制度、表彰制度、技術融合の場、人材育成の機会を設けています。研究員はいつでも自身にあったチャレンジができ、周りからの応援も受けつつ成功体験を積みまます。

■ 研究開発のステージごとに表彰制度を制定

研究開発における表彰制度は、開発初期は出願特許から選ばれるInventor of The Year（最優秀発明）、開発段階では研究開発の質を評価するThe Best R&D賞、開発後は開発成果の利益を評価するThe Best RU賞があります。

■ 知的財産情報の研究開発への活用

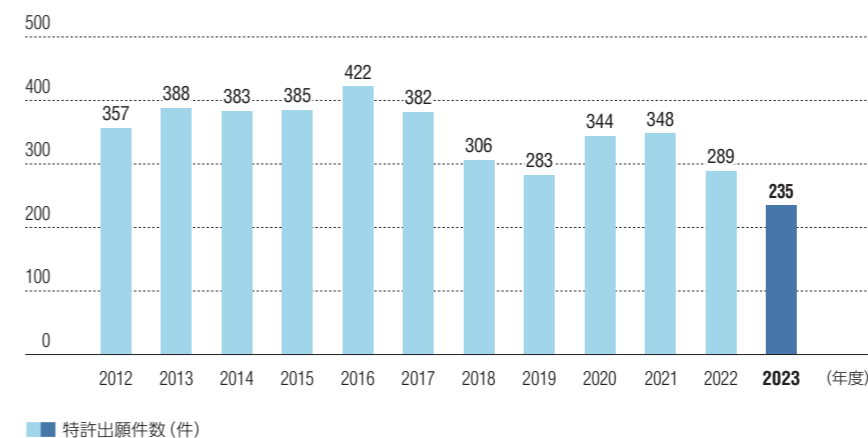
知的財産活動としては、開発した技術を特許化することに加えて特許網を構築して技術の優位性を高め収益性を向上させる他、他者の知的財産権の侵害を回避させることなどを確実に遂行することで、独自性の高い製品の誕生や信頼を支え続けてきました。

上記の取り組みに加えて、知財情報や市場情報を総合的に分析し、IPランドスケープ*に基づいた事業戦略を策定・実行する活動を推進しています。当社グループの研究開発の特徴であるニーズ指向とIPランドスケープとを組み合わせることで、既存分野における保有技術の優位性の検証および技術の強みを活かせる新規用途探索や、新規事業における保有技術の優位性を検証することにより、研究開発の確からしさを高めるとともに開発スピードアップなどに取り組んでいます。また、他社の注力分野や得意分野の特許情報を解析し他社が抱える技術課題を把握し、当社技術とのマッチングの可能性を分析し、新たな事業の創出提案につなげています。

今後、さらにIPランドスケープを通じて、知財の専門的知識を持つテクノリサーチ部が、研究開発部門だけでなく営業部門とも連携することにも取り組みます。顧客の技術課題やニーズに知財情報を掛け合わせて得られた情報を共有化し部門間を横断しての対話を進め、事業により独自性を持たせ、かつ収益性を高めることを目指します。

* IPランドスケープ：「Intellectual Property（知的財産）」と「Landscape（景観、見通し）」を組み合わせた造語

▶ 特許出願件数



取締役サステナビリティ担当役員メッセージ

ステークホルダーと連携しながら、
経済的価値と社会的価値を共に
向上させて、将来にわたって
持続的な成長を目指します。



取締役 兼 常務執行役員
サステナビリティ担当 兼 経営戦略部門担当 須崎 裕之

三洋化成グループは創業以来、社会や人々の生活を快適・便利にする幅広い製品を開発し、「よりよい社会の建設」に寄与してきたという自負があります。しかし一方で、今日の地球環境の棄損や人類社会の格差拡大の多くが、これまでの企業活動によってもたらされた喫緊の課題となっていることも真摯に受け止めなければならないと思います。

サステナブル経営

2022年度当社グループは、「ステークホルダーと連携しながら、経済的価値と社会的価値を共に向上させて、将来にわたって持続的な成長を目指す」という経営姿勢を「サステナビリティ基本方針」によって明らかにし、マテリアリティを公表しました。そして、それらを実行するために長期の経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、2023年度より中計2025による新たなビジネスモデルへの変革を進めています。

私たちはマテリアリティ特定に際して、社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」に基づいて考えました。持続的に成長する未来を想定し、自分たちの強みを活かして社会課題を解決するための重要課題として6つのマテリアリティを特定しました。事業に関する2つのマテリアリティ「カーボンニュートラルの達成」と「QOLの向上」、基盤強化に関する4つのマテリアリティ「イノベーションの創出」「人財育成と職場環境の向上」「リスク管理の徹底」「挑戦を恐れぬ透明性のある経営」は、中計2025に落とし込まれ、目下グループ丸となって達成を目指しているところです。（詳細は57～58ページをご覧ください。）

私が、サステナビリティ担当役員として現在最も注力しているのは、この事業計画を支えるESGへの取り組みです。具体的には、意思決定の仕組みをより透明性が高いものへと変え、ステークホルダーのみならず対話の機会を増やし、さらなるCO₂排出量の削減、人権宣言へのコミットに基づく人権デュー・ディリジェンスの実施、また人的資本に関するより広範な開示等、サプライチェーン全体にわたるサステナビリティ活動の推進です。

統合報告書2024は、紙幅との兼ね合いからESGパートを簡略化していますが、別途サステナビリティサイトおよびサステナビリティレポートを発行していますので、ステークホルダーのみならず、併せてご覧いただき、当社のサステナブル経営にご理解いただければ幸いです。

WEB サステナビリティ基本方針 >

WEB レポートライブラリー >

人権の尊重

三洋化成グループは、事業活動が人権に負の影響を与える可能性を認識するとともに、ステークホルダーやサプライチェーン全体における人権課題への取り組みが重要であると考えています。

人権方針

2023年3月「人権方針」を策定し、体制整備と教育・研修、およびデュー・ディリジェンスの実施に着手しました。

三洋化成グループの人権方針

1. 基本的心構え
2. 適用範囲
3. 人権尊重の責任
4. 適用法令の遵守
5. 人権デュー・ディリジェンス
6. 人権リスクの特定
7. 予防策と軽減策
8. 是正・救済措置
9. 教育
10. 情報開示・エンゲージメント

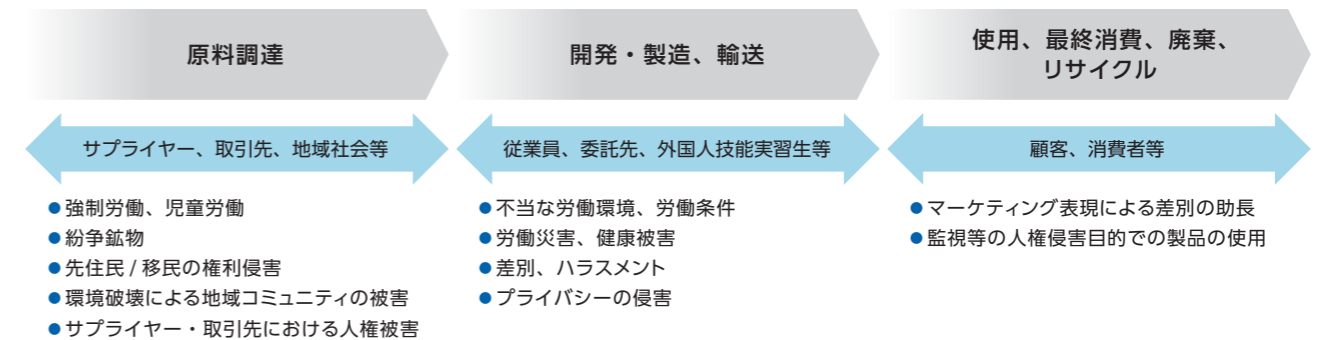
WEB 人権方針全文 >

サプライチェーン上の人権課題への取り組み

サプライヤーアンケート

2022年度から、国連グローバル・コンパクト「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」に基づく油脂原料のサプライヤーを対象としたアンケートを実施し、人権課題の把握に努めています。

▶ サプライチェーン上で想定される人権問題



WEB 人権の尊重 >

	アンケートの対象	回答数
2022年度	主要原料のサプライヤー	14社 (14社中)
2023年度	界面活性剤製品の主原料である油脂原料のサプライヤーと代理店	51社 (67社中)

2023年度のアンケートでは、4社に人権課題の取り組みに対する課題がありました。改めて当社のサステナブル調達ガイドラインの説明を行うなど人権尊重への理解を促し、1年後にフォローアップを実施します。2024年度は、無機原料のサプライヤーを対象に調査を実施します。

WEB サステナブル調達ガイドライン >

ハラスメント通報／相談窓口

内部通報窓口とは別にセクハラ・マタハラ・LGBTQについて、社内窓口の他2カ所の社外機関にも相談窓口を設けています。通報者に不利益が生じないよう、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、対象者への指導、是正に向けた教育などを実施しました。

ハラスメント通報／相談窓口

- コンプライアンスホットライン
監査室長 (社内)、顧問弁護士 (社外)
- ハラスメント相談窓口
人事部 (社内)、外部専門機関 (社外)

気候変動 (TCFD 提言への対応)

当社はTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の提言に賛同を表明しています。CO₂排出量削減に貢献する製品の開発とともに、自社事業所からのCO₂排出量削減に取り組んできました。今後、サステナビリティ行動計画において目標としている「2030年にCO₂削減50% (2013年度比)、2050年にネットゼロ」に向けサプライチェーン全体での排出量削減も目指し積極的に取り組みます。

ガバナンス

三洋化成グループでは、取締役会の監督下に、委員長を社長とするサステナブル経営委員会を設置しています。サステナブル経営委員会は、カーボンニュートラルやTCFD提言への対応を含むサステナビリティ課題やステークホルダーとの連携に関する審議、ならびに進捗状況の確認を行っており、適宜、取締役会への提案・報告も行っています。CO₂排出量削減のための具体的施策の立案・実行はCSR推進管理委員会が担っています。体制と仕組みを構築する他、同委員会のもとで行うCSR活動の状況をサステナブル経営委員会に報告します。

シナリオの考え方

1.5℃シナリオ 「+1.5℃」に気温上昇を抑制していくためにCO₂排出を強力に抑制するシナリオ

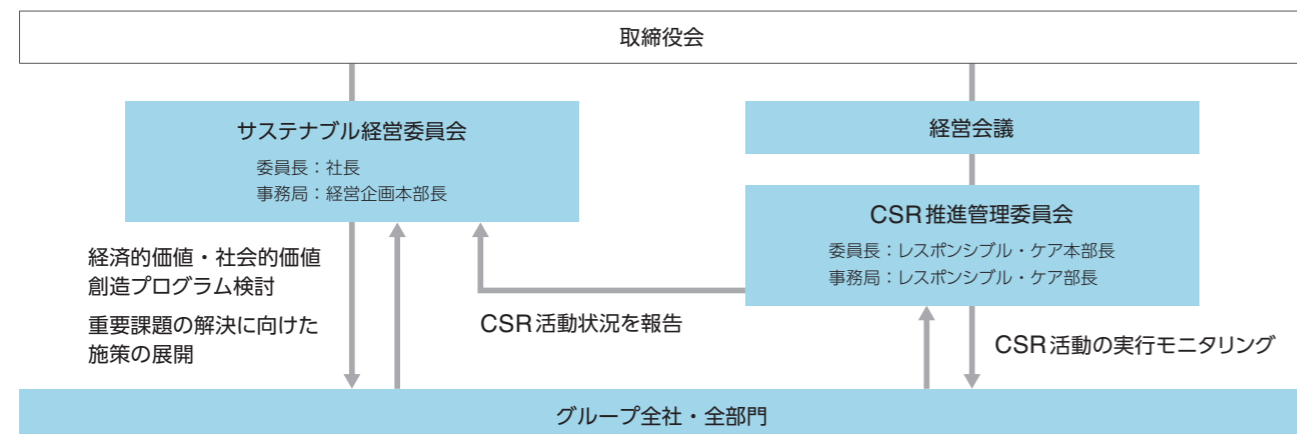
(参考) 国際エネルギー機関における長期的な見通し「Net Zero Emissions by 2050」
(注) 規制の強化と社会や市場の大きな変容を移行リスクの中心シナリオとして検討

4℃シナリオ 産業革命以前と比較し、21世紀末に世界の平均気温が4℃上昇する気候変動が進行した成り行きシナリオ

(参考) 気候変動に関する政府間パネル 第6次評価報告書 (IPCC AR6)「SSP3-7.0」

1.5℃シナリオで想定される世界	<p>脱炭素社会の実現が最優先、野心的な気候変動政策を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ●炭素税率の大幅アップ ●内燃機関エンジン (ICE) 販売の禁止、電気自動車 (EV) 化、エネルギー・原料の脱炭素化 ●再生可能エネルギーの主流化 ●リサイクルによる化学品節約 ●バイオマス、CO₂原料からの化学品製造 ●自然災害は徐々に甚大化 ●カーボンニュートラルの実現 (2050年)
4℃シナリオで想定される世界	<p>経済活動優先で脱炭素移行は消極的、現時点での気候変動政策のみ実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ●化石エネルギー、原料の需要拡大 ●異常気象による自然災害が激甚化 ●CO₂排出量の大幅な増加

TCFD 提言への対応を推進する体制と役割



戦略

当社グループは気候変動に関する戦略、リスク管理、指標と目標の策定に当たり、TCFD 提言に沿ったシナリオ分析を実施し、事業リスクと機会の選定、重要性評価を行いました。また、2023年度は脱炭素社会への移行が実現する1.5℃シナリオに加え、全世界的に脱炭素が進展せず気候変動が進行した4℃シナリオについても定性的な分析を行い、結果についてサステナブル経営委員会にて審議・決定しました。

気候変動に関する主要なリスクと機会に対する対応策

分類	シナリオ	気候変動リスク項目	気候変動リスクによる三洋化成グループへの影響	影響度評価	対応策
リスク	1.5℃	炭素税の導入・引き上げ	エネルギー調達コストの増加	大	●コジェネレーション・太陽光発電導入によるGHG排出量削減
		CO ₂ 排出量削減	GHG排出量が多い当社品の需要減	大	●エネルギーマネジメントによる製造時のGHG排出量削減
		低炭素製品への置換	バイオマス原料を使用していない当社品の販売機会の縮小	大	●バイオマス原料使用界面活性剤、PPGの販売拡大
		リサイクル規制	リサイクル原料を使用していない当社品の需要減	中	●リサイクル原料を使用した製品の開発
機会	4℃	自然災害 (台風・豪雨・渾水など)	サプライチェーンの分断 自社拠点の被災	大	●BCP体制の構築 (雨水対策や建物・設備の防災対策、水利利用の効率化、原料調達の複数化など)
		炭素税の導入・引き上げ	CCUSの普及 GHG削減に寄与する製品の需要増加	大	●CCU関連製品の開発 ●省エネルギー化に貢献する先端半導体関連製品の開発
	1.5℃	CO ₂ 排出量削減	GHG排出量削減貢献製品の市場拡大	大	●風力発電用炭素繊維集束剤の販売拡大
		低炭素製品への置換	バイオマス原料使用製品の市場拡大	大	●バイオエタノール用工程薬剤の事業拡大
	1.5℃	リサイクル規制	リサイクル対応製品の需要増加	中	●リサイクル材料活用に関する製品開発 (画像薬剤、ウレタン材料、樹脂分散剤等の分野)
		消費者行動の変化	モビリティの低燃費化に伴う電池の軽量化促進 電気自動車の販売増加	中	●軽量化に貢献する有機正極二次電池用有機正極の開発 ●自動車の電装化に伴う電解液の販売増加 ●半導体需要増に伴うICトレイ用永久帯電防止剤の開発
		自然災害 (台風・豪雨など)	断熱塗料の需要拡大に伴う塗料用バインダーの需要増加	中	●断熱塗料用バインダーの開発
		平均気温の上昇	環境変化に強い農作物などの市場拡大	中	●農産物の生産性向上に寄与するバイオスティミュラント機能を有する製品開発
4℃	平均気温の上昇	水質悪化対策として、水質改良需要の高まり	中	●水質改良剤の開発	

(注) 影響度評価については影響する金額を推定し、その大きさによって大、中、小と分類

リスク管理

脱炭素化に向けたカーボンプライシング等の政策による規制が強まるとともに、脱炭素に適した素材への需要シフトをリスクとして想定しています。また循環型経済への移行加速や脱炭素社会に向けた革新技術の進展も検討の対象としています。

機会については事業ポートフォリオの抜本的な見直しを含め、サステナブル経営を力強く推し進めることでCO₂の排出削減に貢献します。

指標と目標

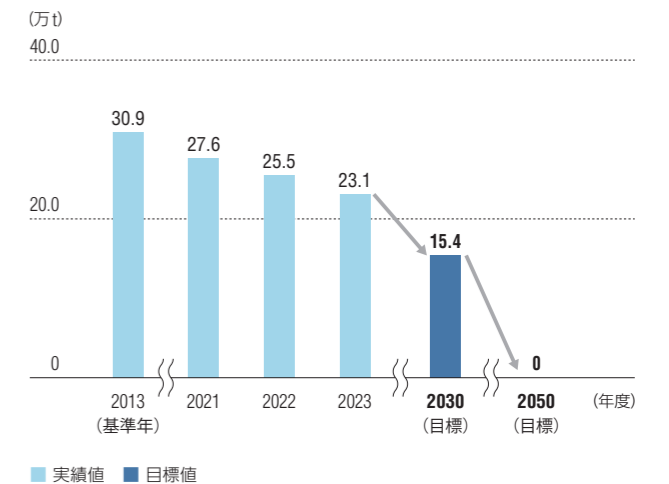
Scope1*1およびScope2*2: 事業所からの排出

当社グループは、「2030年度 CO₂排出量50%削減 (2013年度比)」「2050年ネットゼロ」実現に向けて取り組みを推進してきました。2023年度にはSAP事業から撤

退したことにより2030年度目標を前倒しで達成できる見込みです。

*1 Scope1: 製造プロセスにおける燃料使用など、工場からの直接排出
*2 Scope2: 工場外からの電力・熱の購入などによる間接的な排出

CO₂排出量削減の目標 (Scope1、Scope2)



WEB [カーボンニュートラルに向けたロードマップ / Scope3: サプライチェーンを通じた排出](#) >

DX 戦略

2024年6月、新たに経営戦略部門内にデジタル開発本部を設置しました。IT インフラ、データ利活用、業務支援を担当する部署を集めた新体制で、イノベーションの加速・推進とDXによる新たな価値創造を実現し、事業基盤の強化を図っていきます。

目指すゴール

付加価値・労働生産性向上、競争力向上、経営スピード向上

デジタル開発本部では、付加価値・労働生産性向上、競争力向上、および経営スピード向上をゴールと定め、経営ビジョンに基づくグループ全体最適視点での業務の自動化・効率化の促進と顧客視点での価値創造を目指します。

① デジタルプラットフォーム構築

独自の統合検索ツールであるSanyo Data Hub (SDH) *の全社活用を進めてきました。また全従業員向けに生成AIの利用環境を整備し、SDHとの融合によるナレッジ探索や業務効率化を進めています。今後は全社共通データ活用基盤としての拡大と継続的なデジタル人材育成によりDXの加速を目指します。

* Sanyo Data Hubとは、社内に点在するデータを統合し、それらを検索・閲覧しさまざまな業務へ活用できるツール

② 研究開発スピード・成功率アップ

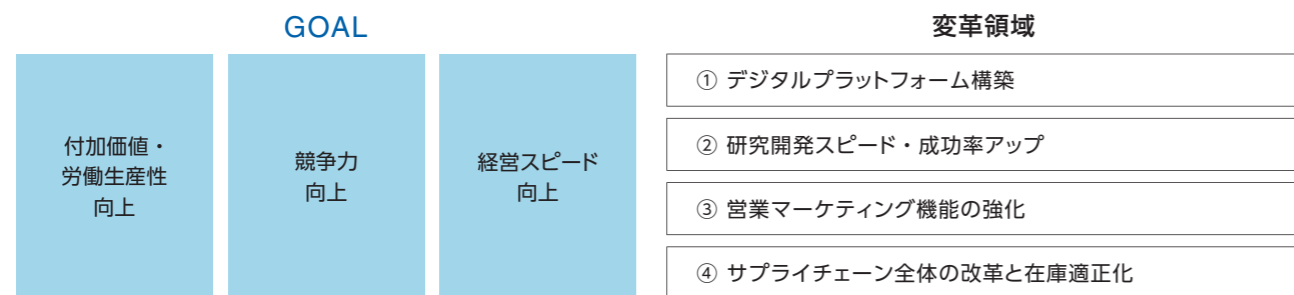
製品・技術情報の一元化、MI (マテリアルズ・インフォマティクス) の推進に加え、研究運営データのさまざまな切り口での可視化と分析によって、良質な研究テーマの設定と回転率・完成率の向上、スピードアップに活かす仕組みの構築を進めています。

③ 営業マーケティング機能の強化

営業活動の一元化、業績の可視化と分析によって、ビジネス維持や拡販、研究開発に活かす仕組みの構築を進めています。今後は蓄積した顧客情報や製品・用途情報、社外情報を活用し、提案型営業へのシフトと最適なプライシングを実現し、既存ビジネスの強化を図ります。

④ サプライチェーン全体の改革と在庫適正化

基幹業務システム (SAPシステム) の導入とPSI (生産・販売計画・在庫) の可視化を通じた業務の見直しにより、23年度には約20億円のキャッシュフロー改善の実績を残すことができました。今後もサプライチェーン全体のデータの利活用と業務改革により、収益・キャッシュフローの改善を目指します。



VOICE



SDHの運用・更新や勉強会の運営などの業務を通じて、当社のDX推進には、データ基盤整備と人材育成の両輪が不可欠だと感じています。私は入社後すぐに研究部に配属されましたが、有志での勉強会を含め自主的にプログラミングやMIを学んだ経験があります。かつては自分が教わる側だったからこそ不慣れな皆さんの疑問や悩みを想像でき、現在の業務に役立っています。ある時、従業員から「SDHは便利すぎて、ない頃には戻れない」と言われ、嬉しさがこみ上げてきました。進化し続けるDXの世界にアンテナを張り巡らせ、スピード感を持って日々取り組んでいきたいと思っています。

松田 佑樹 デジタル開発本部 業務革新部 DX推進グループ

人材育成

ありたい姿 (Vision) に向けた変革を推進していくための人事理念を「多様性の尊重と協働」としました。この人事理念のもと、「従業員が最も活躍できる環境をつくりだすこと」を人事ポリシーとして従業員の働きがいや誇りへつなげていきたいと考えています。

目標

▶ 全員が活躍する

施策	目標値/ありたい姿	目標年度
全員が活躍 全従業員がコースの区別なく活躍できる環境を提供するため、等級制度を現在の総合職、専任職からアソシエイト職に一本化。	コース一本化	2023年度達成
主体的に挑戦、主体的に学ぶ ●興味のある業務にチャレンジできる「社内複業制度」や主体的にチャレンジすることを奨励する「本部長等奨励賞」「社長賞」「JET」「合宿OJT」等の制度を積極的に活用できるよう、現場の意見を取り入れブラッシュアップ。 ●キャリア開発研修を継続実施し、自分の強みや弱みを理解し価値を高め成長し続けられるよう支援。描いたキャリアを実現できるような社内の制度を整備。 ●本部 (機能) 間・内を問わず、積極的にローテーションを実施することで、多様で幅広い知見や経験を習得する機会を提供。また、全従業員の適性検査を実施し、一人ひとりの特性に基づいたローテーション (適材適所) ができるよう人事データを揃える。 ●グローバルに活躍できる人材を育成するため、「海外留学制度」「海外実務者研修」「語学研修」を継続実施。	チャレンジ精神を持ち成長意欲の高い人材であふれている状態	2027年度
組織評価 組織のパフォーマンスの最大化を目的に、組織を評価する仕組みを導入し2024年度から実施。各組織が「ありたい姿 (ワクワクする姿) に向けた組織目標を立て、組織の全員がアクションしている状態をつくりあげていく。	組織目標の達成率80%以上	2025年度

▶ リーダー (後継者) が自然に育つ環境を整える

施策	目標値/ありたい姿 2023年度実績	目標年度
計画的なリーダー育成 人材育成開発会議を定期的開催し、次期リーダー候補の選定と育成計画を議論することで不足している人材要件の可視化を実施。リーダー候補者に対して選抜研修を実施し、経営者視点で会社を見ることができ、かつ戦略を立案するスキルの習得を図る。不足している人材要件を埋めるため、ローテーションを実施。若いうちにキャリアプランを描き、リーダーになるために挑戦したい人を発掘するためにキャリア研修を実施。	各ポジションのリーダー候補が充足している状態 → 8カ月間の選抜研修を実施 (対象者: 12名)	2027年度

VOICE



従業員の皆さんが働きやすい職場環境づくりを目的に活動し、本部長等奨励賞をいただきました。私が働くプラントは屋外にあり、雨天時はレインコート等に替えて作業する必要があります。そこで、従業員の皆さんの意見を踏まえ、これまではなかった雨天時専用のロッカールームをプラントへの動線が良い場所に設置しました。雨具を乾かすスペースや着替えの際に腰掛けるベンチ、手洗い場も併設しています。完成後、本部長が現地を見に来てくださり、頑張りを見てくださっている人がいることを改めて実感しました。受賞を励みに、これからも主体的にさまざまなことにチャレンジしていきたいと思っています。

野村 友香 株式会社サン・ペトロケミカル 製造課

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)

三洋化成グループでは、すべての従業員が自分らしさを大切にしながら、安心して働きやすい企業を目指して、働き方改革や人材の多様化と、すべての人権や多様な価値観を尊重して受け入れ活躍してもらう職場環境の実現に向けた取り組み「DEI (Diversity, Equity & Inclusion)」を推進しています。DEIの推進には“自分らしさを大切に”を実現させるEquity (公平性)の観点により重要であり、多様化するニーズと一人ひとりの発想や技術を掛け合わせて付加価値を生み出すことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

目標と実績

施策	内容および項目	目標 (達成時期)	2023年度実績
DEI推進全般	各種取り組み確認	「D&I AWARD2023」 最高位認定	認定
女性活躍	① 女性リーダー職比率 ② 女性管理職比率 ③ 女性取締役比率 ④ 男性育休取得率	① 15%以上 (2023年度末) ② 6%以上 (2023年度末) ③ 30%以上 (2030年度末) ④ 100% (2025年度末)	① 15.3%*1 ② 4.9%*1 ③ 22.2%*1 ④ 92.4%*2
LGBTQ	社内外に向けた啓発	「PRIDE 指標2023」 GOLD認定	認定 (5年連続)
障がい者雇用	① 継続就業支援 ② 雇用率	① 体制構築 (2023年度末) ② 2.5% (2024年度)	① 構築済 ② 2.71%*3
外国籍	外国籍従業員採用数	毎年2名以上採用	3名

*1 2024年3月31日時点
*2 女性活躍推進法の規定に基づき算出
*3 2024年6月1日時点

DEI推進体制

早期より女性が働きやすい環境づくりに取り組み、2014年度には女性活躍推進担当と相談窓口を設置し、女性活躍推進法のもと継続就業支援から活躍推進へと軸足を移して、さまざまな取り組みを加速させています。2018年度からは、女性に限らず、LGBTQをはじめとした社内のマイノリティ全般の活躍支援をより一層加速させるため、DEI推進専任の担当を置き、社内体制を強化しています。



VOICE



上司をはじめ周囲の後押しもあり、1カ月の出生時育児休業を取得しました。育休中は、授乳など妻にしかできないこと以外のすべての家事・育児を行い、妻の感じている不安や悩み、仕事と育児の両立の難しさを実感しました。幸い、私の業務は普段からチームで取り組むことが多く標準化されていたことから、心配はさほどありませんでしたが、属人化業務の解消はより多くの男性の育休取得につながると感じました。私に続き同じ部署の者が1カ月の育休を取得したので、「業務の標準化→育休取得の拡大」という好循環が生まれ、多様な人材が活躍できる職場環境が実現することを期待しています。

松尾 健太郎 高機能マテリアル事業本部 樹脂営業部 グローバルマーケティンググループ

働き方改革

柔軟な働き方、業務改革、IT化・AI化の3つの切り口で働き方改革を推進しています。多様な働き方を提供することで、従業員一人ひとりが誇りややりがいを感じながら成果を創出できる職場環境を目指します。

ワーク・ライフ・バランスの推進

「しっかり働き、しっかり休む」の考えのもと、メリハリのある働き方を実現することで真のワーク・ライフ・バランスを向上させていきます。毎週のノー残業デー、リフレッシュ休暇、メモリアル休暇の制度のほか、以下のような制度を設けています。2023年度は、4名がフレキシブル休職制度を利用しました。

▶ワーク・ライフ・バランスを推進する制度

制度	内容
在宅勤務制度	正社員を対象 (嘱託・臨時雇用者は所属長判断で適用可) とした、使用事由・日数制限のない在宅勤務制度
年次有給休暇の積立制度 (失効有給休暇積立制度)	積立日数は5日/年 (最大40日)。取得単位は全日・半日・1時間単位
スーパーフレックスタイム制度	労働時間の配分を自主的・計画的に設定できるコアタイムのないフレックスタイム制
時間単位有給休暇制度	1時間単位で休める制度
フレキシブル休職制度	理由の如何にかかわらず、最長2年間自己都合休職できる制度
育児両立支援制度	育児休業は子が1歳になるまで取得可 (事由がある場合は最長3年まで。男女共に育休開始から通算28日は有給)。男性の育休取得推進、育児勤務軽減、短時間勤務、時差勤務、ベビーシッター費用および病児保育利用料補助
介護両立支援制度	介護休業取得期間は通算365日取得可能 (法定日数は93日)、介護短時間勤務は2時間短縮/日 (法定通り)
社内複業制度	既存の業務と並行して取り組みたいテーマに自主的にチャレンジできる制度

風通しの良い職場環境

安心、安全に従業員がやりがいや誇りを持ち、会社に対して高い貢献意欲を持ちながら、自らの力を自発的に発揮している状態をつくり出すには、役員や組織、さまざまな

業務革新

時間や場所にとらわれない柔軟な働き方と生産性向上を目的に、社外からイントラネットが利用できる仮想デスクトップサービスの導入、作業の自動化・効率化を図るRPA (Robotic Process Automation)、社内情報の活用が可能なBI (Business Intelligence) システムなど、デジタル技術の活用を進めています。

立場の人としっかりと対話することが大切だと考えています。「道場」という役員と従業員が対話する場や、「サロン」というマネージャー職以上が部署の垣根を越えて対話をする場など、積極的にコミュニケーションの機会を提供してエンゲージメントを高めていきます。

VOICE



2020年の入社以来、計4回の道場に参加しています。道場は、さまざまな経験・知識を持つ本部長・役員の方々と (道場主) のもとに集った各地区、部門、部署の異なる皆さんと議論し、交流を深められる貴重な機会です。人間関係を築くことはもちろん、本音で語り合える雰囲気の中で、会社の課題や未来について真剣に考え自分の言葉で話す訓練にもなっています。私にとって道場は、「知らないこと」を知る面白さを感じられる時間。多様な方々の考えが刺激となり成長意欲を掻き立てられ、仕事の幅を広げることにもつながっていくと思います。

横溝 大悟 事業企画本部 事業企画部 新事業開発グループ

健康経営

三洋化成グループは、従業員一人ひとりが心身共に健康な状態で働くことが、従業員とその家族の幸せをつくり、会社の発展にもつながっていくと考えています。

目標と実績

従業員の健康維持増進を個々人の管理に任せるだけでなく、会社が積極的に関与することが経営における重要課題であると捉え、健康経営を積極的に推進しています。健康経営の取り組みや成果を定量的に示し、活動のPDCA

を回すことを目的に「健康経営戦略マップ」を作成しました。5つの取り組みに対する行動目標を掲げたほか、健康増進やメンタルヘルス対策等も行い、生産性や働きがいの向上につながる健康投資策を積極的に展開することで、最終的には経営課題の解決を目指しています。

▶ 5つの取り組みに対する行動目標

取り組み	項目	2021	2022	2023	2025 (目標値)
運動	週1回以上の運動習慣を持つ	50%	50%	52%	70%以上
睡眠	睡眠で休養が十分とれている	66%	63%	61%	80%以上
食事	バランスの良い食事をとる	76%	75%	79%	90%以上
飲酒	週2日以上休肝日を持つ	75%	76%	77%	90%以上
喫煙	たばこを吸わない (喫煙率低減)	82%	83%	84%	90%以上

▶ 健康関連指標の実績と2025年目標*1

		2021	2022	2023	2025 (目標値)
アブセンティズム*2	私傷病休業者率	1.8%	1.9%	1.3%	1.0%以下
プレゼンティズム*3	労働生産性損失率	37.5%	36.6%	36.4%	30.0%以下
ワークエンゲージメント*4	仕事への自発的行動やポジティブな感情 (偏差値)	49.7	50.1	49.6	51以上

*1 健康診断結果のデータ (肥満、肝機能、脂質、血糖、血圧等) も行動目標の中間指標としている

*2 欠勤や休職などにより、業務を行うことができない状態。1カ月以上欠勤・休職の疾病休業者数で測定

*3 出勤しているものの心身の健康問題により十分な仕事できていない状態。WHO 健康と労働パフォーマンスに関する質問紙で測定

*4 仕事においてポジティブで達成感に満ち、活力・熱意・没頭といった心の状態。ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度と相関の高い8項目を用いた独自の調査票で測定

推進体制

経営幹部が参画する「健康推進会議」が方針や取組内容の審議・決定を行い、各地区の従業員をメンバーとした「健

康推進チーム」が地区ごとに従業員への健康経営の周知・浸透ならびに具体的施策を推進する体制としています。会社・労働組合・健康保険組合の三位一体で、全社一丸となり健康への取り組みを推進しています。

VOICE



※健康推進事務局メンバー (前列左から2人目が今嶋)

2018年に健康経営を掲げて試行錯誤を続ける中、年々社内意識の高まりを感じています。全役員参加の健康推進会議では全社および地区別の健康課題とその施策の情報共有がなされ、地区別の健康推進チームによる現地に根差した活動報告に対しては担当役員が意気込みを表明します。事務局としては役員や従業員との関わりを通じて、誰にとっても大切な「健康」の取り組みは、人と人をつなぐ力も持っている、と実感しています。従業員の健康や幸せを追求することがさまざまなカタチで会社の成長につながると信じて、これからも取り組んでいきます。

今嶋 直子 人事本部 人事部

WEB 健康経営 >

労働安全衛生／防災

2022年1月に起こした死亡事故を真摯に反省し、あらゆる事業活動において、安全・防災を最優先課題として取り組みます。協力会社員も含め当社事業所内で業務に従事するあらゆる者の安全と健康を守り、無事故・無災害操業を継続していきます。

本質的な安全の向上に向けて

事故対策委員会が死亡事故の原因究明等を行うとともに、工場、研究所で本件事故と同様の事故が発生する危険性を総点検し、対策を講じました。継続して安全対策への投資を進めていきます。また、事故原因の調査後、新たに恒久対策委員会を設置し、安全意識の改革を含む本質的な安全の向上に向けた取り組みを進めています。2022年12月にグループ一丸となって取り組むため、グループ安全理念、グループ安全方針を制定しました。中計2025においても重点施策を定め、確実に取り組んでいきます。

安全文化の醸成

2024年度は、各工場の環境保安部と全社安全推進部を統合し、環境保安部全社安全推進グループとして安全意識の改革とさまざまな施策を深化・拡充し、安全文化の醸成を図ります。

リスクアセスメントの強化と人材育成

従来からハード対策や規則類の制定に取り組んできましたが、リスクを低減するためにリスクアセスメントを強化します。適切なリスク抽出と低減策の立案ができる人材の育成に長期的に取り組む、現場力の向上を図ります。

労働災害の状況

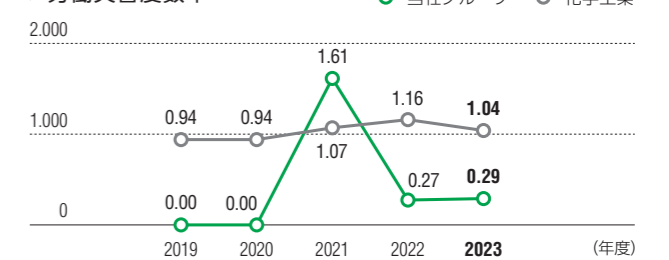
労働災害ゼロの達成に向け、リスクアセスメント、相互に

注意しあう職場風土、再発防止策の徹底、より安全な職場環境の達成を主なテーマに活動しています。

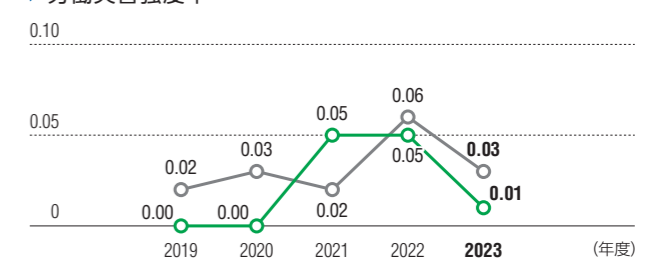
2023年度は、従業員の休業災害1件・不休災害10件の他、派遣社員・協力会社員の休業災害2件・不休災害4件が発生しました。

それぞれの発生案件については、なぜなぜ解析*1の手法を使って真の原因を究明し再発防止策を打つとともに、重要な対策については国内外全グループ工場に水平展開しました。

▶ 労働災害度率*2



▶ 労働災害強度率*3



*1 なぜなぜ解析：ある問題に対してなぜそれが起きたのか原因を見極め、さらにその原因に対して「なぜ？」を問うことを繰り返し、直接原因だけでなく背後にある根本原因を抽出する分析手法

*2 度率率=(休業災害被災者数)÷(延べ労働時間)×1,000,000
100万労働時間当たりの被災者(当社グループ従業員)の発生頻度を示す数値

*3 強度率=(労働損失日数)÷(延べ労働時間)×1,000
1,000労働時間当たりの災害の軽重を示す数値

VOICE



重大事故の背後には多くの軽微な事故や不安全状態が潜んでいると言われる。これらを防ぐためには、働く人の心身の健康管理も大切になります。私たち保安主任は、休日・夜間の緊急時に現場の指揮を執るだけでなく、普段からプラントエンジニアの不安や悩み、体調の変化にいち早く気付けるよう話しやすい雰囲気づくりを心掛けています。2010年の死亡事故以来、当社は安全活動に注力してきました。特にここ数年で「安全最優先」が一人ひとりに浸透しつつあると感じますが、安全活動にゴールはありません。今後も自分にできることを常に考え、精一杯取り組んでいきます。

伊田 知哲 生産本部 環境保安部 京都環境保安グループ 保安主任

WEB 2022年1月に発生した死亡事故について >

WEB 安全・防災 >

社外取締役座談会



社外取締役
取締役会議長 白井 文



社外取締役 小畑 英明



社外取締役 佐野 由美

社外取締役白井文氏の取締役会議長就任を機に、一昨年に続き再び社外取締役座談会を企画しました。3名の社外取締役が、この間の社外取締役の活動をご報告するとともに、取締役会がどのように変わってきたか、今後どのように変えていきたいかを語り合いました。

取締役会体制の刷新

白井 6月の株主総会および取締役会を経て、私が取締役会議長に就任することになりました。社内取締役に比べると三洋化成の事業や技術などについての知識はそれほど持ち合わせていないのですが、これまでの当社取締役会の良いところを踏襲しつつ、さらに議論が深まるようにして運営していきたいと思っています。

小畑 今回は、取締役の人数が9名から8名になり1人減った結果、女性比率も社外取締役比率も上がりました。より多様性が高まって社外のウエイトが上がりましたが、女性の取締役30%以上、社外取締役が3分の1以上というマテリアリティの目標を意識していたわけではありません。しか

し、結果として社外取締役の発言の割合が増えたことは評価できると思います。

白井 取締役の人数が1人減りましたが、減らすのが目的ではありませんでした。

小畑 新たな取締役の人選は、社長の樋口さんからの推薦により、指名報酬委員会で議論して結論を出しますが、任意の諮問機関なので、さらに取締役会で議論して最終的に決まるというプロセスを経ました。意思決定のスピードと議論ができる雰囲気確保できていて、社内の人でも社外の人もある、バランスの良い構成になっているのではないのでしょうか。

会社の方向性が大きく変わった

白井 中計2025を見ていただくと分かりますが、この2年間で会社の方向性が大きく変化しました。SAPを生産してきたマレーシアのグループ会社*1は設立当初から採算性が悪かったため、これまで何度も課題として挙がっており、2023年度は議論に議論を重ね、撤退の決断をしました。私たちにとって難しい判断、大きな出来事だったと思います。

小畑 SAP事業からの撤退のほか全樹脂電池事業の見直し、WakuWaku経営を軸にした中計2025の策定、それから2022年の死亡事故の反省に基づく安全・防災の再構築。大きなテーマはこの4つで、どれも本当に重要なことばかりでしたね。

佐野 社外取締役に就任する前は、順風満帆で安心な会社というイメージを持っていましたが、2021年の6月に入った直後の取締役会でいろいろ重い案件があるということを知りました。この3年間の取締役会は長くて深く、猛勉強なしには乗り切れませんでした。

小畑 しかし三洋化成には多様な事業を積み重ねてきた歴史があり、3,000種に及ぶ製品があります。一つひとつの製品は大きくはないけれども、高収益事業に育てていく。歴史的に見ればそれが三洋化成の強みです。私たちは、そういう会社にもう一度戻るといった選択をしたのだと思います。

*1 SDPグローバル(マレーシア) SDN.BHD.

取締役会も変わった

小畑 少量多品種の高機能製品で成長を実現するためには、まさに取締役会の多様性と侃々諤々の議論が重要ですが、そういう取締役会になってきたというのがこの3年間の私の感想です。今は三洋化成が高収益を上げていくための必要事項が取締役会で議論されていますし、先頭に立って経営を引っ張っていく体制ができたと思います。

佐野 私が社外取締役になったときは、どちらかというと同質性の高い組織という印象でした。この3年は、小畑さんと白井さんのいろいろな観点からのご発言もあって、すごく練り上げて議論したと思います。

小畑 私は、社内の人たちとは違うキャリアを持っているから別の角度からいろんなことを申し上げますが、社外取

締役には限界もあると思います。社内の役員に比べれば情報量が少ない。そういう意味では私の意見が必ずしも正しいとは限らないですが、議論をしていく中で、それぞれの意見や考え方をお互い理解し、大きな方向性をつくっていく。現在の取締役会には、社外取締役の異なる意見を受け止めて咀嚼する力が備わっていると感じます。

佐野 緊張感がありますけれども、馴れ合いはありませんね。

白井 本当に率直に議論することができますし、社外取締役の発言によって、議案を練り直したり持ち帰って次回再提出したりということも少なからずあります。SAP事業撤退に関しては、1年間で23議題、12時間以上議論しましたが、それぐらいさまざまな課題がありました。特に、海外ではその国における労使関係や雇用関係の慣行があって無視することはできないので、当然国際的なルールに則って人権意識の高い決断もしていかなければいけない。本当にしんどい1年でしたよね。

佐野 特に雇用など「人」に関わることは最重要課題と位置付けて、丁寧に話し合いを重ねましたね。

白井 事業撤退に関わる海外子会社を整理する際には、取締役会でもOECDのルールに則って議論しましたし、現地の経営層や従業員との向き合い方、またその国との向き合い方については三洋化成グループの人権方針を基に考え実行することができました。小畑さんは、その経歴に則していろいろとご発言をされていました。

佐野 本当にそうですね。私たち社外取締役は、それぞれのバックグラウンドが全然違うので、そこから出てくる発言もさまざまです。社内だけだとどうしても同じようなものの見方をしてしまいがちですが、社外取締役がそれぞれ得意とするところの意見をプラスする、それがボードメンバーの多様性の意義ですよ。

白井 取締役だけではなく執行役員も含めると、今まであまり経営に入ってこなかった製造分野の役員の方も加わっているの、全体的なバランスが良くなったと思いますね。



挑戦を恐れない透明性のある経営

小畑 マテリアリティにある「挑戦を恐れない透明性のある経営」こそ、三洋化成の経営の本質です。多様な人たちが自由にワクワクしながら議論して、全社的にそういう雰囲気が生まれイノベーションが起こる土台を作る。そのためにも、取締役会が多様な人材から構成されていることが重要です。

白井 取締役会が安心感を担保できれば、挑戦を後押しする風土につながっていくのではないかと思います。

佐野 私たちの社是は『企業を通じてよりよい社会を建設しよう』です。でも、よりよい社会を建設するために自分がどう貢献できるのかというところまで、取締役も従業員も一人ひとりが言えるのだろうかと考えてしまいます。

最近樋口さんは、「仕事を『私事』と考えよう」と発信されていますね。これは、Will・Can・Mustで考えると分かりやすいかもしれません。Willは自分がしたいこと。Canは自分ができること。Mustは私たちがやらなければいけないことで、当社の場合は社是です。従業員一人ひとりの「やりたいこと」「できること」「やらなければいけないこと」の3つが重なったとき、ワクワクして挑戦したくなる。それが三洋化成の強みになるのではないかと思います。多様な価値観を持つ従業員の「やりたいこと」を引き出し、「できること」を伸ばし、社会に貢献しているという実感を持てるよう支援するプロセスの先に「挑戦を恐れない」風土が育まれると考えます。

小畑 従業員、顧客、地域社会の人など、幅広いステークホルダーに三洋化成グループとしての方向性を説明していくためには、借り物のカタカナ言葉ではなく、分かりやすい日本語を使って自分たちの考え方を伝えていく、それが透明性ですよ。歴史的に見ると当社はその力を持っていると思います。

取締役会としての ステークホルダーエンゲージメント

白井 長年、化学の出張授業を地道に続けたり、自分たちの専門分野の能力を発揮して京都の伝統産業活性化のプロジェクトを立ち上げたり、会社全体として見れば社外との対話や交流はよくやっていると思います。三洋化成がやっている地道な掘り起こしや地域との交流、若い世代との交流などはなかなか数字には表れないし、評価されにくいと思うのですが、そこが当社の魅力だし未来へのステップだと思います。大切にしていきたいと思います。

佐野 ステークホルダーコミュニケーションマップを作っただけで見える化するということもありますね。

小畑 そういうフィードバックが私たちに届いていないのは事実です。今はまだできていませんが、取締役会の議題にも入れて、開示していくということが透明性ですよ。

佐野 一方、開示のためのガイドラインやフレームワークもいろいろあって、企業は少なからず振り回されているような気がします。

小畑 振り回されないように、自分たちの大事なものはちゃんと決めておく。それが、おそらく三洋化成らしさですね。

佐野 昭和の時代は右肩上がりの成長期で、そういう基準がなくても成長したと思いますが、もはやそんな時代ではなく、長期的に三洋化成が発展していくためには自然環境や社会の課題にも目を向けないと世界から認められなくなる。だからブレない軸を私たちが持っているといけなそうです。



人的資本の開示について

佐野 人的資本の連結での開示は、日本は遅れています。例えば、有価証券報告書に男女間賃金差、女性管理職比率等の開示が義務付けられました。自社の現状を把握し、課題を分析することにより、打ち手を具体的に開示する必要がありますが、道半ばだと感じています。DEIを標榜する三洋化成が率先垂範することでグループ各社も自分事として考え、一体的に取り組むことにより、ステークホルダーから支持されるのではないのでしょうか。

小畑 開示が求められているからという以前に、グローバルな経営をするためには、グローバルな人事情報のデータベースは、無くてはならない基本情報だと思います。経営的にはあるほうが良いけれども、そこまで手が回っていないのであれば、手を着けていきましょう。データがあればグローバルな経営がやりやすくなる、そこが大事だと思いますよ。

佐野 グローバル経営とDEIに関連して言うと、韓国^{※2}のグループ会社に2年ぐらい前から女性の社長がいらっしゃいます。

白井 アメリカ^{※3}でも2年前から社長はアメリカ人です。安全品質大会では世界の子会社や関係会社の社長はじめ大勢の方が集まってくるので、私たち社外取締役にとっても海外のグループ会社の人たちとのコミュニケーションの場です。日本語、英語、韓国語、中国語など多様な言語のもと、現地法人の課題や経営者としての問題意識などを知ることができる良い機会です。

※2 韓国三洋化成株式会社
※3 サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズLLC

どんな取締役会にしたいか

白井 私は、今までの取締役会の良いところは踏襲していきたいと思っています。例えば実効性評価アンケートの設問『取締役会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いるか』に対して、5点満点で平均4.6点という高得点です。そういう良さは継続しつつ、今年度はこれからの三洋化成をどう立て直していくのか、SAP事業からシフトさせたヒト・モノ・カネをどう活かしていくのかといった、未来志向の議論ができる場にしたい。同時に、報告事項を精査するなどして議論の時間をもっと確保したいですね。

小畑 今後の三洋化成グループの経営のスタイルはまさに原点回帰。3,000種にも上る少量多品種の高機能製品で高収益を実現するために大事なのは、多様性とワクワク、そしてプロフィットに対するこだわりです。この3つが揃うことで初めて三洋化成は成長していくと思います。そして、ESGに関する世の中の動きも見ながら真の成長を目指さなければなりません。バランスが大事だと思います。ただ、プロフィットに対するこだわりについては、まだ課題があると感じます。今日もこの3人で話をしたのですが、もう少し考えていかないと経営の本質が揺らいでしまうのではと危惧しています。多様性とワクワクという定性的な力とプロフィットという定量的な力が重なるともっといい会社になると思いますね。

佐野 将来、今のボードメンバーがいなくなって、次の世代にバトンタッチするときに、社会から選ばれる会社であるように適度な緊張感を持ちながら発言していきたいと思っています。特に最近、若い人や学生たちと話していると、就職先を選ぶ基準は決して賃金だけではなく、適切に情報開示を行っているのかも指標の一つになっています。次の世代の人たちから選ばれる会社になるために、役員や部長たちがしっかり現場の声を聴いているか、社外取締役として私はそこから風土を変えていきたいと考えています。率直に意見を言い合える、心理的安全性の高いマネジメントが実践できる経営補佐職を育てていくことが大切ではないでしょうか。

白井 取締役候補や執行役員候補、あるいは部長候補をどう育てていくか、取締役会でも問題意識は共有しています。また、実効性評価のアンケートでほぼ全員から課題として挙がっているのが、社内から女性取締役を育てていくことです。これも大変大きなミッションだと思います。



コーポレート・ガバナンス

三洋化成グループは、社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」に基づいて、ステークホルダーのみなさまと連携しながら、経済的価値と社会的価値を共に向上させて、将来にわたって持続的に成長することを目指しています。そのためにも、ステークホルダーのみなさまから信頼されるコーポレート・ガバナンスを構築することを経営の最重要課題の一つと位置付けています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社です。また、取締役会により決定された経営方針などに従い執行役員が業務執行を行う執行役員制度を導入しており、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分しています。

取締役・取締役会

取締役の任期は1年とし、取締役8名のうち3名は経営の監督機能強化の観点から独立社外取締役にするとともに、取締役会の議長は業務執行を行わない取締役から選定しています。毎月原則1回開催し、経営方針などの重要事項の決定と、取締役・執行役員による業務執行状況の監督を行っています。2023年度は15回開催しました。

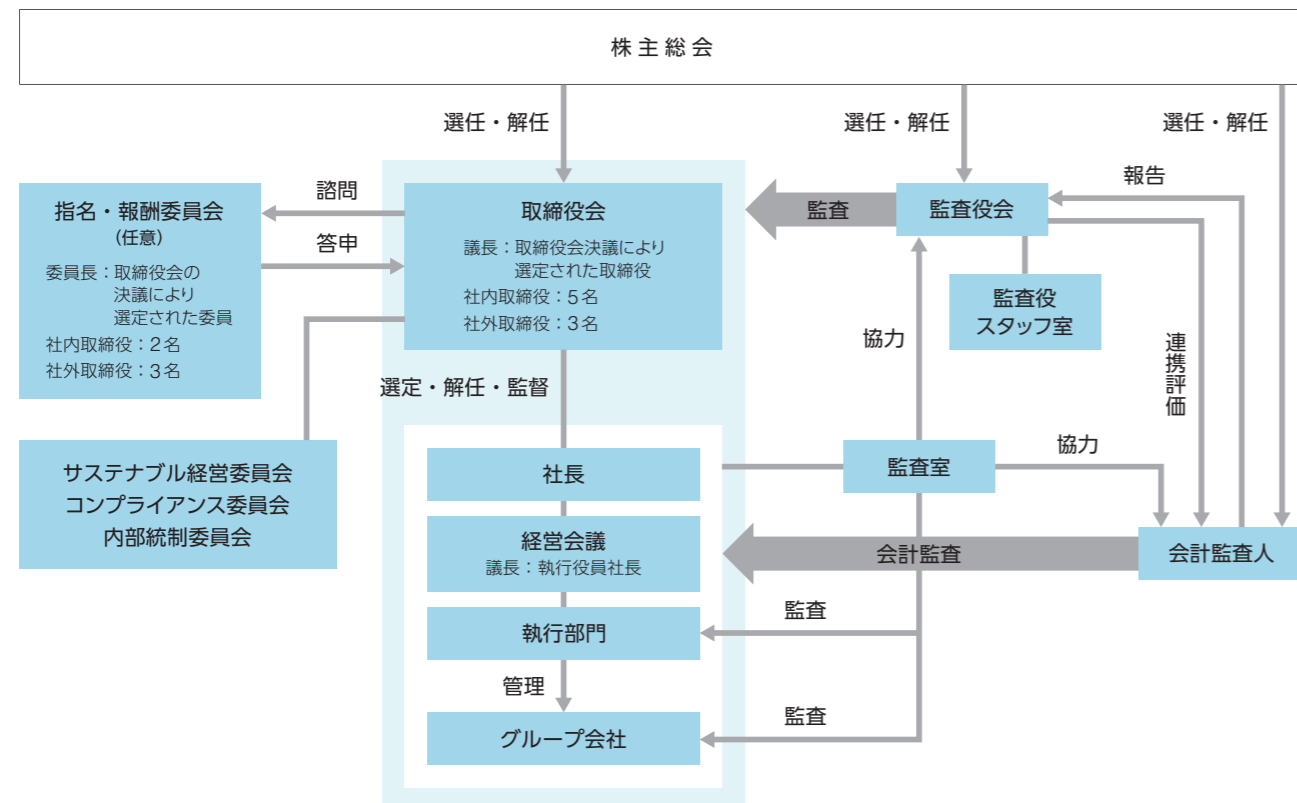
監査役・監査役会

監査役4名のうち3名は社外監査役です。監査役は取締役会や経営会議などの重要な会議に出席する他、重要な決裁書類の閲覧などを行います。当社の広範な業務に精通した社内出身の監査役の見識と、財務・経理・会計に従事した経験もしくは企業経営に従事した経験を有する社外監査役の見識を活用して、取締役の職務の執行を監査しています。また、監査役会直轄の組織として監査役スタッフ室を設置し、取締役から独立したスタッフが監査役の職務を補助する体制とすることで、監査の実効性確保に努めています。

経営会議

経営会議は、原則毎月1回開催し、取締役会により決定された経営方針などに基づき、執行役員が行う重要な業務執行上の決定を行っています。

▶コーポレート・ガバナンス体制図



各委員会

指名・報酬委員会

委員長：社外取締役

開催頻度：6回(2023年度)

役割：取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員の過半数を占め、取締役の指名・報酬に関して取締役会へ答申を行うほか、取締役会からの諮問によらず、取締役会の機能強化などに関する事項について独自に検討し、提言する。

サステナブル経営委員会

委員長：社長

開催頻度：2回(2023年度)

役割：取締役会直轄の組織で、持続的な成長に向けたプロセスおよび環境・社会・ガバナンスに関して優先して対応すべき重要課題への対応方針を審議・決定する。

コンプライアンス委員会

委員長：社長

開催頻度：2回(2023年度)

役割：取締役会直轄の組織で、コンプライアンスを徹底するため、その基本方針や施策を審議・決定する。

内部統制委員会

委員長：社長

開催頻度：2回(2023年度)

役割：取締役会直轄の組織で、内部統制システム全般の基本方針の決定ならびに内部統制システムの整備・運用・評価・改善活動を指導・監督する。

▶社外取締役選任理由

氏名	独立役員	選任の理由
白井 文	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は長年にわたり市政運営に携わり、行政活動を通じた豊富な経験に加え、他の上場企業の社外取締役として企業経営に関わった経験と実績を有しています。これらの幅広い経験・知見を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、今後も当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。
小畑 英明	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は人事・総務を中心とした管理部門での豊富な実務経験に加え、幅広い事業領域を持つ企業において長年にわたり経営に携わった経験と実績を有しています。これらの幅広い知見・経験を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、今後も当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。
佐野 由美	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は上場企業や公益法人におけるダイバーシティ推進や人材育成に関する豊富な実務経験に加え、他の上場会社の社外取締役として企業経営に関わられた経験と実績を有しています。これらの幅広い経験・知見を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、今後も当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。

▶各委員会の構成

	白井	樋口	原田	須崎	奥	西村	小畑	佐野
指名・報酬委員会	○	○			○		○	○
サステナブル経営委員会		◎	○	○	○	○		
コンプライアンス委員会		◎	○	○	○	○		
内部統制委員会		◎	○			○	○	

(注) ◎委員長、○委員

取締役選任基準

当社は、営業・研究の各機能、生産・間接の各部門の専門能力・知見・実績を基に経営の課題に対する客観的判断能力や先見性・洞察力などを有する社内出身の取締役と、豊富な経験に基づき客観的な視点から積極的に助言、提言などを行うことができる社外取締役により取締役会を構成することを方針とし、バランスや多様性に配慮の上、取締役候補者を選任しています。

監査役選任基準

当社は、上場企業の経営者または経理部門の責任者などの経験に基づく高い専門性と見識を有し、加えて法令上の社外性を有する社外出身の監査役と、専門分野での知識、経験を基に、客観的な監査に関する意見を述べることができ、業務執行者からの独立性を確保できる資質を有する社内出身の監査役により監査役会を構成することを方針とし、監査役会の同意のもと、監査役候補者を選任しています。

取締役会のダイバーシティ

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させ、各人の人格などを総合的に勘案して取締役候補者を選任しています。以下の基本的な考え方に基づいて中長期的な企業価値の向上を図るため、当社の取締役会に必要なスキル項目を指名・報酬委員会で検討し、企業経営、コンプライアンス・リスクマネジメント、多様性への理解・サステナビリティ、国際ビジネス、研究開発・生産・新規事業開発、営業・マーケティング、人財開発・育成、財務会計の8つの項目を定めました。本スキル項目は、経営環境や社会情勢などを踏まえて、必要に応じて見直しを行います。

基本的な考え方

- 社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」の実践を通じて社会に貢献すること
- 安定的な経営基盤を堅持し、既存事業の強みを活かしつつ新規事業開発に積極的に取り組むこと
- 多様性を尊重し、働きがいを感じるワクワクする会社を実践すること

2024年6月末時点での取締役会は、これらのスキル項目に関する知見を有する取締役8名（独立社外取締役は3名、うち2名が女性）と、監査役4名（独立社外監査役2名）で構成されています。また、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者が含まれています。

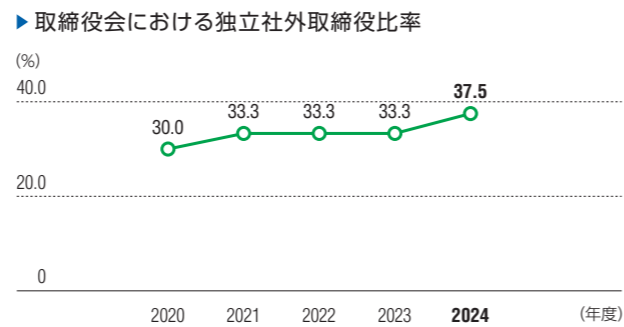
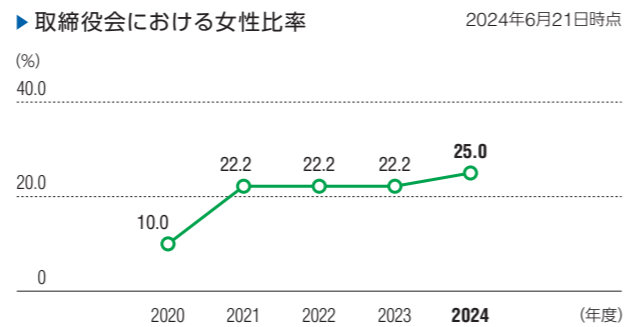
▶ スキル・マトリックス

氏名	役職	保有するスキル									
		社外	独立	企業経営	コンプライアンス・リスクマネジメント	多様性への理解・サステナビリティ	国際ビジネス	研究開発・生産・新規事業開発	営業・マーケティング	人財開発・育成	財務会計
白井 文	取締役	●	●	●	●	●				●	
樋口 章憲	代表取締役社長			●	●	●	●	●	●	●	
原田 正大	取締役				●	●		●	●		
須崎 裕之	取締役				●	●	●		●		
奥 喜之	取締役				●	●	●			●	●
西村 健一	取締役				●	●	●				●
小畑 英明	取締役	●	●	●	●	●	●	●		●	
佐野 由美	取締役	●	●		●	●				●	
黒目 泰一	監査役	●	●	●	●	●	●				
竹内 昌	監査役				●	●	●		●		
加留部 淳	監査役	●		●	●	●	●		●		
中野 雄介	監査役	●	●	●	●	●					●

取締役会の多様性「どのように取り組むか」

2022年、三洋化成グループのマテリアリティを特定し、その一つ「挑戦を恐れぬ透明性のある経営」に「どのように取り組むか」として、取締役会の多様性に以下の指標を明記しています。

- 女性比率≥30%への引き上げ
- 独立社外取締役比率：取締役会≥1/3



役員報酬およびインセンティブ

取締役の報酬等についての基本方針

- 企業業績向上に向け優秀な人財の確保につなげる
- 職責に見合った報酬水準、報酬体系となるよう設計する

報酬水準、報酬体系決定のプロセス

業績の推移や外部の客観データ等を勘案して決定しており、その妥当性については、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会において検証しています。なお、取締役の報酬等の決定に関する基本方針は、取締役会で審議・決定しています。

報酬等種類の概要

取締役報酬は「基本報酬」「賞与」および「株式報酬」で構成されています。

報酬の種類	概要
基本報酬	各取締役の役割と責任を基準に、中長期および当該事業年度の業績状況や他社水準も勘案の上決定し、月例で支給。
賞与	業績向上に対する意識を高めるため、企業の収益力を表す連結経常利益を指標とし、当該事業年度の業績状況などに基き支給基準額を算出し、各取締役の役割と責任を基準に配分を決定した上、取締役に対する個人評価を加味して個人別支給額を決定、支給。
株式報酬	株式交付規定に基づき、役位等に応じてポイントを付与し、原則として取締役退任時にポイント数に応じた当社株式を交付。

取締役の個人別の報酬総額に対する基本報酬・賞与・株式報酬の額の具体的な割合については定めていないものの、報酬水準、報酬体系は、業績向上に向けたインセンティブとして有効に機能するものとなるよう、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会において定期的に検証します。

▶ 役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	210	150	13	46	7
監査役 (社外監査役を除く)	30	23	6	—	1
社外取締役	26	26	—	—	3
社外監査役	48	41	6	—	3
計	315	241	27	46	14

(注) 1. 対象となる役員の員数ならびに報酬等の総額には、当期中に退任した取締役1名分を含んでいます。
 2. 株式報酬欄に記載の金額は株式報酬制度に係る当事業年度中の株式報酬引当金の当期繰入額です。
 3. 報酬等の総額が1億円以上である取締役および監査役はありません。
 4. 兼用役員の使用人分給与はありません。
 5. 上記の他、当事業年度において社外役員が当子会社から役員として受けた報酬等の総額は1百万円です。

取締役・監査役への研修

社内出身および常勤の取締役・監査役に対しては、就任時に当社定款、取締役会規程などの社内規定の説明を行い、社外取締役および常勤の社外監査役に対しては、当社工場など事業所の視察実施を通じて、事業内容の理解促進を図っています。また、2023年度は外部講師を招いて、資本コストや株価を意識した経営に関する講演会を実施しました。

主な議案と審議事項

取締役会

- 中期経営計画、総合計画策定・修正
- 主要な事業の運営方針
- 出資、融資案件
- 取締役会の実効性評価結果の確認
- 指名・報酬委員会への諮問事項
- 決算関係書類の承認
- 株主総会関係手続に関するもの
- 会社法に基づく、利益相反取引や役員賠償責任保険などの決議・重要な使用人の選解任・役員報酬関係

指名・報酬委員会

- 役員報酬に反映する評価指標について
- 次期代表取締役社長候補者の育成計画の検証
- 高吸水性樹脂事業からの撤退に伴う特別損失計上に対する経営責任について
- 相談役・顧問・特別嘱託の任期について

サステナブル経営委員会

- サステナビリティ基本方針
- TCFD 提言への対応
- 人的資本経営の活動状況
- 資本コストや株価を意識した経営の実現
- CSR 推進管理委員会の活動状況
- 持続可能な分配

コンプライアンス委員会

- 企業倫理勉強会の実施計画、および実施状況
- 内部通報窓口などへの通報の実績
- コンプライアンス委員会規定の改定
- リスクマネジメント活動の状況

内部統制委員会

- 財務報告に係る内部統制の評価結果
- 「内部統制システム」運用状況概要の「事業報告」への開示案について
- 財務報告以外の重要リスクに係る内部統制システムの運用状況評価結果

取締役会実効性評価

当社は毎年1回取締役会実効性評価を実施しています。2023年度の実効性評価に際しては、社外を含む全取締役と全監査役を対象に匿名のアンケート調査とその結果に基づいて取締役会の実効性を評価しました。

2023年度の実効性評価に係るアンケート調査

対象：社外を含む全取締役（9名）と全監査役（4名）

時期：2024年3月

方法：客観性を確保するため第三者機関のシステムを利用して、匿名で実施

内容：下記大項目の各設問に対して、5段階評価もしくは自由記述欄にコメントで回答

- ① 取締役会の構成、運営
- ② 取締役会の議論
- ③ 取締役会のモニタリング機能
- ④ 取締役のパフォーマンス
- ⑤ 取締役、監査役に対する支援体制、トレーニング
- ⑥ 株主との対話
- ⑦ 取締役自身の取り組み
- ⑧ 指名・報酬委員会の運営

結果は、2024年5月開催の取締役会に報告され、アンケート調査における5段階評価の集計結果と自由記述欄のコメントを基にした議論・分析を行った上で、実効性の評価を行いました。

実効性評価の概要

前年度に行った実効性評価で、取締役会の実効性をさらに高めるため改善の余地があることが明らかになった「取締役会の運営・議論にかかる個別事項」および「事務局による支援の充実」に関して、今回の調査結果では低評価「改善されていない」との回答はなく、ほぼ全員が「おおむね改善」と回答していることを受け、取締役会としては一定の改善が見られたと評価しました。上記のアンケート設問に対する回答結果から、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しました。

今後の課題

取締役会の実効性をさらに高めるために、議長が各取締役に對し、より積極的に意見を述べることを促し、また社内取締役は自らが経営の監督者であることを意識して発言し、より闊達な議論を行うとともに、投資家との対話のフィードバックや政策保有株式の保有当否検証、それらを踏まえた「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応を一層進めていく必要があると認識しています。また、社外役員のみ意見交換の場の設定や、役員向けのトレーニングの充実など、事務局による支援体制の一層の充実も必要であると認識しており、これらの課題に対して真摯に取り組んでいきます。

サクセッション・プラン（後継者育成計画）

当社では、2030年度における当社グループの「ありたい姿」を実現するために、当社の代表取締役社長が備えるべき人材要件（あるべき社長像）を定めています。この人材要件に照らし、必要な資質・能力を後継者候補に備えさせるためのトレーニングを計画的に実施し、指名・報酬委員会です定期的にその進捗を検証することで、選考プロセスの透明性を確保しています。

コンプライアンス

三洋化成グループは、「企業倫理憲章」において「コンプライアンスと企業の社会的責任を肝に銘じて、持続可能な社会の実現に向けて自主的に行動し、社会的良識と清廉さをもって社是『企業を通じてよりよい社会を建設しよう』を実践します。」と定めています。

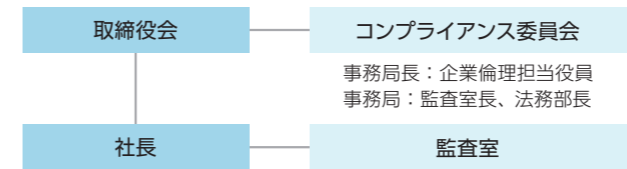
コンプライアンス体制

企業倫理担当役員を任命し、取締役会直轄のコンプライアンス委員会を設けています。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する基本方針や施策の審議・決定機関として設けられており、定期的に開催しています。2023年度は、全社で実施する「企業倫理勉強会」で従業員が学習する内容の検討や、コンプライアンス活動によって低減可能な重要リスクの特定と対応策を立案しました。

また、社長直轄の監査室を設置して内部監査機能を強化しています。

体制図



内部監査

経営に係る管理・運営の制度および業務執行状況を適法性、有効性、効率性等の観点から客観的に検証・評価し、その結果に基づく改善のための提言または是正のための勧告を行うことにより、経営の健全かつ継続的發展に役立つことを目的として監査室が内部監査を実施しています。

内部通報制度

コンプライアンスに関する疑問が生じたときは上司や関係者と話し合うことを基本としますが、解決できない場合の相談窓口として、公益通報者保護法に則した内部通報窓口（コンプライアンスホットライン）を設けています。社内の通報窓口は、コンプライアンス委員会事務局である監査室長、社外の窓口は顧問弁護士としています。通報者が特定されることのないよう、通報者の保護に十分配慮しなければならぬことを規定に定め、運用しています。

2023年4月、通報窓口以外にもハラスメントに関する相談窓口を新設し、通報者（相談者）が内部通報・相談窓口を利用しやすい仕組みづくりを進めています。

ハラスメント通報／相談窓口（社内・社外）

コンプライアンス ホットライン	通報	社内 社外	監査室長 顧問弁護士
セクハラ・マタハラ・ LGBTQ（ハラスメント） 社内相談窓口	相談	社内	人事部
ハラスメント相談窓口 LGBTQ相談窓口	相談	社外	外部専門業者

通報者に不利益が生じないよう、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、対象者への指導・処分、是正に向けた教育などを実施し、内部通報窓口の運用状況は、コンプライアンス委員会に報告しています。

教育・啓発活動

当社グループでは、毎年、企業不祥事の発生防止を目的として、当社グループ内の全部署で「企業倫理勉強会」を行っています。特に近年は企業不祥事の背景にある企業風土に焦点を当て、風土改革がコンプライアンスにつながることを学ぶ勉強会を実施してきました。

2022年度に当社グループでハラスメント事案が4件発生した事実を重く受け止め、2023年度はハラスメントに関する勉強会を実施しました。オンライン研修でハラスメントに関する知識を身に付け、アンケート調査にて実態を把握し、グループディスカッションを行うという3部構成とし、計1,528名が参加しました。例年、勉強会後にはアンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス活動全般についての評価を確認し、次年度以降の教育活動に反映しています。

リスクマネジメント

三洋化成グループは、事業存続の危機を回避し不測の事態に備えるため、想定されるリスクごとに社内規定などを整備し、啓発・教育ならびに訓練などによるリスク管理を実施しています。

リスクマネジメント体制

経営戦略や事業目的等の達成に影響を及ぼす重要なリスクに対しては、監査室が中心となってリスクの軽減を図り、その運用状況を評価して改善に努めます。

当社および当社グループを取り巻くリスクに対応すべく、「業務責任規定」、「製造物責任 (PL) 基本規定」、「情報システムセキュリティ規定」等の社内規定を定め、所管部署がリスク管理します。

財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制システムの整備・運用・評価・改善活動を推進し、内部統制委員会が活動状況を指導・監督します。

監査室が各業務執行部門のリスク管理状況を監査します。

BCP (事業継続計画)

当社グループでは、大規模地震の発生と感染症の全国的・世界的な大流行 (パンデミック) を想定したBCPを策定し、運用しています。BCP事務局が中心となり、より実効性のあるBCPとなるよう、毎年見直しを行っています。また、地区ごとに実地訓練を継続実施しています。

情報管理

機密情報の重要性を認識し、情報漏洩の防止および適正な使用、他者の機密情報の不正な取得・使用ならびに開示の防止などを目的とした「機密管理規定」を定めています。「情報システムセキュリティ規定」「パソコンおよびネットワーク管理規定」を定め、ファイアウォールなどの防衛システムを導入するとともに、情報システム利用のライセンス制やインターネットのアクセス制限などを実施することで、セキュリティを確保しています。また、従業員のセキュリティ意識を向上させ、情報セキュリティ事故を未然に防ぐことを目的に、情報セキュリティ教育を毎年実施しています。

個人情報保護

個人情報の利用目的と利用法、管理、相談窓口について定めた「プライバシーポリシー」を制定しています。この方針のもとで、マイナンバー制度などの個人番号および特定個人情報なども含めた個人情報に関して適切な保護を実現するための「個人情報保護管理規定」「特定個人情報取扱規定」を定めています。これらが矛盾抵触する場合には、「特定個人情報取扱規定」が優先的に適用されます。またセキュリティを確保するためのITシステムを採用し、運用しています。

ソーシャルメディアの公式アカウントの運営、および従業員個人のソーシャルメディア利用に関し、「ソーシャルメディアポリシー」を定め、これを順守しています。

WEB	プライバシーポリシー	>
WEB	ソーシャルメディアポリシー	>

海外危機管理の取り組み

日本国外において当社グループ従業員等の生命、身体、財産に危害を及ぼしうるリスクの軽減を図り、万一海外危機に直面した場合に対処することについての基本的事項を「海外危機管理基本規定」に定め運用しています。本規定には、非常時における危機管理組織と指揮系統、海外危機管理事務局や対策本部の責務・権限等を定めており、これに従い運用します。また、人事本部内に海外危機管理事務局を置き、常時、情報収集および分析、渡航に関する注意喚起の発信等を行っています。BCPが発動された場合、海外危機管理組織はBC対策本部と連携して対処します。

取締役・監査役・執行役員

2024年6月21日現在

取締役



白井 文

社外取締役
取締役会議長

1960年 5月23日生
1979年 4月 全日本空輸 (株) 入社
1993年 6月 尼崎市議会議員
2002年12月 尼崎市長
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)
2019年 6月 プラザー工業 (株) 社外取締役 (現任)
2022年 6月 (株)ロイヤルホテル社外取締役 (現任)
2024年 6月 当社取締役会議長 (現任)



樋口 章憲

代表取締役社長 兼
執行役員社長

1959年11月7日生
1984年 4月 当社入社
1984年10月 サンノブコ (株) 出向
2005年10月 同社第1営業部長
2012年 6月 同社代表取締役社長
2014年 6月 当社執行役員
サンノブコ (株) 代表取締役社長
2015年 6月 当社常務執行役員石油・環境本部長
2016年 6月 当社取締役兼常務執行役員営業第二部門担当
兼潤滑油添加剤事業本部長兼石油・環境本部長
2018年 6月 当社取締役兼常務執行役員経営企画担当兼営業第二部門担当
兼潤滑油添加剤事業本部長兼石油・建設・環境本部長
2020年 6月 当社代表取締役兼執行役員副社長経営戦略部門担当
2021年 6月 当社代表取締役社長兼執行役員社長 (現任)



原田 正大

取締役 兼 専務執行役員
営業担当 兼
界面活性剤事業本部長 兼
営業拠点グループ統括

1964年 2月8日生
1989年 4月 当社入社
2010年 7月 当社第二輸送機・フォーム産業部長
2017年 4月 当社電子・樹脂・色材本部長
2018年 6月 当社執行役員電子・樹脂・色材本部長
2021年 6月 当社常務執行役員事業企画本部長兼エネルギー事業推進本部長
2022年 4月 当社常務執行役員事業企画本部長兼エネルギー事業本部長
2022年 6月 当社取締役兼常務執行役員事業企画管掌
兼エネルギー事業本部長兼バイオ・メディカル事業本部長
2023年 4月 当社取締役兼常務執行役員事業企画管掌兼エネルギー事業本部長
兼 Beauty & Personal Care 統括部担当
2024年 4月 当社取締役兼常務執行役員営業担当兼界面活性剤事業本部長
サンアプロ (株) 代表取締役社長 (現任)
2024年 6月 取締役兼専務執行役員営業担当兼界面活性剤事業本部長兼
営業拠点グループ統括 (現任)



須崎 裕之

取締役 兼 常務執行役員
サステナビリティ担当 兼
経営戦略部門担当

1965年 8月28日生
1988年 4月 (株)トーマン入社
2012年 4月 豊田通商 (株) 産業化学品部長
2015年 4月 当社国際事業推進本部副本部長
2016年 4月 当社執行役員国際事業推進本部長
2022年 6月 当社常務執行役員経営企画本部長
2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員経営企画本部長
2023年 7月 当社取締役兼常務執行役員サステナビリティ担当兼経営企画本部長
2024年 6月 取締役兼常務執行役員サステナビリティ担当兼経営戦略部門担当 (現任)



奥 喜之

取締役 兼 常務執行役員
 全社安全担当 兼
 生産部門担当

1967年 9月28日生
 1990年 4月 当社入社
 2011年 9月 三洋化成(上海)貿易有限公司董事兼副総経理
 三洋化成精細化学品(南通)有限公司董事兼副総経理
 2019年 8月 当社経営企画本部副本部長兼人事本部副本部長
 2020年 4月 当社人事本部長
 2020年 6月 当社執行役員人事本部長
 2022年 6月 当社常務執行役員人事本部長
 2024年 6月 取締役兼常務執行役員全社安全担当兼生産部門担当(現任)



竹内 昌

監査役(常勤)

1964年10月18日生
 1989年 4月 当社入社
 2009年 3月 当社法務部長
 2020年 7月 当社事務本部副本部長
 2021年 4月 当社総務本部長
 2022年 6月 当社執行役員総務本部長
 2024年 4月 当社執行役員総務本部長兼CSR推進部長
 2024年 6月 当社監査役(現任)



西村 健一

取締役 兼 執行役員
 企業倫理担当 兼
 間接部門担当 兼
 管理本部長

1965年 1月3日生
 1988年 4月 (株)住友銀行入行
 1990年 3月 東レ(株)入社
 2011年 9月 当社財務経理部門主幹兼東レマレーシア取締役
 2017年 9月 東レ(株)財務部長
 2021年 9月 当社事務本部副本部長
 2022年 6月 当社取締役兼執行役員企業倫理担当兼間接部門担当兼事務本部長
 2024年 6月 当社取締役兼執行役員企業倫理担当兼間接部門担当兼管理本部長(現任)



加留部 淳

社外監査役

1953年 7月1日生
 1976年 4月 豊田通商(株)入社
 1999年 6月 同社物流部長
 2004年 6月 同社取締役
 2006年 4月 同社執行役員
 2008年 6月 同社常務執行役員
 2011年 6月 同社代表取締役社長
 2018年 6月 同社代表取締役会長
 2019年 6月 当社社外監査役(現任)
 2020年 6月 豊田通商(株)取締役会長 KDDI(株)社外監査役(現任)
 2022年 6月 豊田通商(株)シニアエグゼクティブアドバイザー(現任)



小畑 英明

社外取締役

1951年 2月18日生
 1973年 4月 住友電気工業(株)入社
 1997年 6月 同社総務部長
 2004年 6月 同社執行役員人事総務部長
 2008年 6月 同社常務取締役生産技術本部副本部長兼人事総務部長
 2009年 6月 日新電機(株)専務取締役
 2010年 6月 同社代表取締役専務取締役
 2011年 6月 同社代表取締役社長
 2017年 6月 同社代表取締役会長
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)
 日新電機(株)特別顧問、(福)京都府社会福祉協議会会長(現任)
 2023年 6月 日新電機(株)顧問(現任)



中野 雄介

社外監査役

1969年 5月15日生
 2002年 4月 公認会計士登録
 2005年 7月 清友監査法人代表社員(現任)
 2005年 9月 税理士登録
 2010年 1月 中野公認会計士事務所所長(現任)
 2014年12月 (株)エスケーエレクトロニクス社外監査役
 2015年 6月 NISSHA(株)社外監査役(現任)
 2018年12月 (株)エスケーエレクトロニクス社外取締役(監査等委員)(現任)
 2021年 6月 当社社外監査役(現任)
 2023年11月 清友税理士法人代表社員(現任)



佐野 由美

社外取締役

1961年 8月20日生
 1984年 4月 敷島紡績(株)入社
 1997年 4月 関西経営者協会入局
 2004年 4月 同協会会員部長
 2013年 4月 (公財)21世紀職業財団法人団
 2014年 4月 同財団関西事務所所長(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)
 2024年 6月 住友電設(株)社外取締役(現任)*

*6月25日付で就任

執行役員

藤井 雄一

常務執行役員
 研究担当 兼 ウレタン材料事業本部長

宮脇 基寿

執行役員
 エンジニアリング本部長 兼 工務部長

坪内 隆

執行役員
 生産本部長

楡 康治

常務執行役員
 サンノプロ(株)代表取締役社長

中野 達也

執行役員
 高機能マテリアル事業本部長

今泉 雄高

執行役員
 SDPグローバル(株)代表取締役社長

土屋 稔

執行役員
 潤滑油添加剤事業本部長

山本 祐介

執行役員
 SCM統括本部長

大高 剛史

執行役員
 事業企画本部長 兼 バイオ・メディカル事業本部長
 兼 Siela Projectオーナー

監査役



黒目 泰一

社外監査役(常勤)

1957年 9月5日生
 1982年 4月 東レ(株)入社
 2003年 6月 同社岐阜工場フィルム製造部長
 2005年12月 ベンファイバー社取締役
 2008年 9月 東レ(株)岐阜フィルム技術部長
 2009年11月 同社土浦工場長
 2012年 6月 同社岐阜工場長
 2015年 5月 同社三島工場長
 2016年 6月 トーレ・インダストリーズ(マレーシア)社取締役
 ベンファイバー社社長
 2018年 6月 東レ(株)常任理事 在マレーシア国東レ副代表
 トーレ・インダストリーズ(マレーシア)社副社長
 ベンファイバー社社長
 2021年 5月 東レ(株)常任理事 経営企画室担当
 2021年 6月 当社社外監査役(現任)

マテリアリティ

分類 事業に関するマテリアリティ

分類	機会とリスク (○ 機会 / ● リスク)	どのように取り組むか、目標 / 【KPI (実績)】	関連ページ	
E	CN Interface Innovatorとして カーボンニュートラルの達成	○ 脱炭素に適した素材への需要シフト ○ 循環型経済への移行加速や脱炭素社会に向けた革新技術の登場 ● 気候変動に対するカーボンプライシング等の政策による規制強化に伴う業績悪化	界面制御技術を活かしたカーボンニュートラルへの貢献 →中計2025	→P13 社長メッセージ
L	QOL 「はたらき」を化学してQOLを向上	○ 予防医療と健康増進ニーズの高まり ● 社会ニーズへの対応不足による業績悪化	新たな技術を駆使したメディカル分野における価値創造 人の生活に密着した新たな価値創造 →中計2025	

分類 基盤強化に関するマテリアリティ

分類	機会とリスク (○ 機会 / ● リスク)	どのように取り組むか、目標 / 【KPI (実績)】	関連ページ	
S	In 産業/文化/教育の価値創造を 下支えしてイノベーションを創出	○ 地域社会との共生、異分野コミュニケーションを通じたビジネスチャンスの創出 ● 化学力低下、地域産業衰退に引き起こされる日本の競争力低下・市場縮小による業績悪化	「化学のちから」を活かし、化学分野の枠にとらわれない新たな分野への挑戦 ● 新たなビジネスモデルである遊休化学品とニーズをつなぐマッチングプラットフォーム「UQ Chem」サービスの推進 ● さまざまな京都伝統産業の下支えのための技術・資金貢献 (三洋化成社会貢献財団) ● 異分野との協業・アライアンス、スタートアップへの出資の積極的推進 ● DX、MIの推進 ● 小中学校への化学の出張授業、京都大学との京都超SDGs コンソーシアム参加	→P37 DX戦略
	HC 多様な価値観を認め合って 人財育成と職場環境を向上	○ 多様化による新たな価値創造 ○ 職場風土改革による従業員エンゲージメントの向上 ● 価値観・働き方の多様化への対応不足による従業員エンゲージメントの低下、および人材の獲得難・流出	多様性を重視した経営 (DEI) 全社員がワクワクして取り組める風土へ ● 女性活躍推進【女性リーダー職比率 2023年度15%以上 (2023年度15.3%)、女性管理職比率 2023年度6%以上 (2023年度4.9%)】 ● LGBTQ理解促進 ● イクボス宣言、イクボス企業同盟加盟【男性育休取得率 2025年度100% (2023年度92.4%)】 ● 健康経営の推進 ● 経営陣と従業員のコミュニケーションの充実: 朝会 (全従業員への講話)、合宿 (本部長との議論)、道場 (経営補佐職等への伝承)、サロン (中堅・若手従業員等との対話) ● 障がいのある従業員も働ける職場環境の整備【障がい者雇用率 2026年度2.7%以上 (2024年6月1日時点2.71%)】	→P39 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) →P40 働き方改革 →P41 健康経営
G	RM ガーディアン機能を強化して リスク管理を徹底	○ 高品質な製品の安定供給による業績向上 ○ ステークホルダーの信頼獲得による企業価値の向上 ● 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生、信用の低下	● 生産と品質保証の独立体制による品質ガバナンスの強化 ● 企業価値毀損の高い重大リスクのマネジメント体制構築 ● 法令順守体制の強化 ● 安全教育センター活用による安全衛生体制の強化	→P53 リスクマネジメント
	TM 挑戦を恐れない透明性のある経営	○ ステークホルダーの信頼獲得による企業価値の向上 ● コーポレート・ガバナンスの機能不全に伴う信用の低下、企業価値の低下	● WakuWaku経営推進 全部署がプロフィット志向 ● 取締役会の多様性 【女性比率≥30%への引き上げ (2024年6月21日時点25%)】 【独立社外取締役比率: 取締役会≥1/3 (2024年6月21日時点3/8)】 ● 非財務情報およびコーポレート・ガバナンスの開示充実 ● 株主・投資家・従業員等ステークホルダーとの対話の充実 ● サステナブル経営の強化	→P47 コーポレート・ガバナンス

将来の事業環境の認識

- ロシア・ウクライナ情勢の長期化や中東地域をめぐる情勢の悪化による資源エネルギー価格の高止まりは継続すると見込まれ、さらにAIの普及に伴う電力や水資源などの使用量増により、より一層の環境改善やカーボンニュートラルを目指す社会に進むと予想されます。
- 少子高齢化はもはや先進国にとどまらず世界的な課題となっており、社会からの視点では長寿命・健康産業への社会ニーズの高まり、企業からの視点では生産人口の減少に対処していく必要があります。
- 価値観の多様化が進むにつれビジネスの変化スピードは加速しており、独自事業のみでなくさまざまなネットワークが活発に形成されています。一方で希薄な産業分野が生じる一面があり、伝統産業・地場産業は後継者不足などを理由に衰退する懸念があります。
- 昨今の品質不正問題により社会の企業を見る目は厳格化しており、品質をはじめとするリスクマネジメント体制やコーポレート・ガバナンスの強化は必須であるとともに、ステークホルダーの要望に応じて適切に開示することが求められています。

マテリアリティ特定の考え方

三洋化成グループでは、マテリアリティの定義を「三洋化成グループの中長期での価値創造に大きな影響を及ぼす重要課題」と位置付けています。当社グループが定めるすべてのステークホルダーの価値創造のため、中長期テーマを特定して優先的に取り組むことが価値創造への最短距離と考え、以下1~4のプロセスをたどってマテリアリティを特定しました。

1	課題の特定	各種ガイドライン (SASBの化学産業の評価基準、GRIガイドライン、持続的な開発目標 (SDGs)、世界経済フォーラム中核指標 (WEF))、ステークホルダーとのコミュニケーション、全従業員・役員向け社是アンケートなどを参考に課題を選定しています。
2	優先順位付けとマテリアリティ・マトリックスの作成	特定した課題の優先順位を考え、企業理念や財務への影響、イノベーション創出の機会、三洋化成グループらしさなどを大株主や従業員等との対話から優先順位付けをし、横軸に経営および事業目線、縦軸に社会環境課題解決への期待・貢献でマトリックスを作成しています。
3	マテリアリティの特定	E (環境)、L (生命/生活) 分野を事業に関するマテリアリティとし、S (社会)、G (ガバナンス) 分野を基盤強化に関するマテリアリティとして、計6つを特定しています。(QOLの向上に関する期待・貢献の象徴として従来のESGからLの分野を切り出し分類)
4	妥当性の確認および取締役会での承認	社長が委員長を務めるサステナブル経営委員会が妥当性の確認などの審議を経て、取締役会で承認を受けています。また、今後起こりうる事業環境の変化に応じて、見直していきます。

11年間の財務・非財務サマリー

年間	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	単位：百万円										
売上高	165,183	167,045	157,992	150,166	161,692	161,599	155,503	144,757	162,526	174,973	159,510
営業利益	8,110	8,944	12,486	13,647	11,999	12,919	12,439	11,932	11,868	8,123	4,886
経常利益	9,212	10,278	13,294	15,341	13,866	15,205	12,704	11,999	12,771	9,918	8,186
税金等調整前当期純利益	8,179	9,554	11,640	13,854	12,144	7,541	11,008	10,638	10,734	9,414	-7,346
親会社株主に帰属する当期純利益	4,918	5,876	6,926	10,192	9,272	5,345	7,668	7,282	6,699	5,684	-8,501
包括利益	11,071	15,341	2,627	11,196	11,356	-760	2,178	15,272	8,082	5,725	-3,399
設備投資	7,497	10,520	14,333	13,500	13,923	10,848	8,219	10,073	9,847	12,033	8,649
減価償却費	9,642	9,604	9,256	7,412	8,299	9,087	9,078	9,569	9,533	10,083	10,686
研究開発費	4,659	5,515	5,622	5,443	5,365	5,569	5,322	5,384	5,650	5,691	5,222
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,769	11,518	22,625	20,416	15,710	14,603	17,232	22,300	11,328	10,852	19,814
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,659	-8,656	-13,510	-14,198	-14,198	-11,312	-11,115	-12,498	-11,704	-10,172	-6,264
フリーキャッシュ・フロー	7,110	2,862	9,115	6,218	1,512	3,291	6,117	9,802	-376	679	13,550
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,567	-2,922	-5,493	-1,043	-7,328	-1,492	-7,084	-4,146	-5,979	-2,336	-4,006
期末現在	単位：百万円										
総資産額	166,529	181,029	175,321	186,863	199,179	193,630	178,873	195,723	200,194	202,182	205,818
有形固定資産	56,076	58,766	60,870	63,530	69,883	62,324	60,716	61,255	61,389	59,791	51,477
有利子負債	18,756	18,492	14,862	15,204	10,599	11,985	9,667	9,274	7,887	10,232	10,704
純資産額	103,907	117,688	118,284	127,651	136,270	132,623	130,097	142,951	147,032	148,994	141,577
1株当たり金額	単位：円										
1株当たり当期純利益	44.60	53.29	62.83	462.28*1	420.57	242.50	347.87	330.34	303.76	257.57	-384.99
1株当たり純資産額	899.24	1,014.19	1,016.06	5,515.51*1	5,901.23	5,868.58	5,789.88	6,371.77	6,549.60	6,617.11	6,295.31
1株当たり配当額	15.00	15.50	17.00	100.00*1	110.00	125.00	140.00	150.00	170.00	170.00	170.00
主要指標	単位：%										
営業利益率	4.9	5.4	7.9	9.1	7.4	8.0	8.0	8.2	7.3	4.6	3.1
総資産経常利益率 (ROA)	5.7	5.9	7.5	8.5	7.2	7.7	6.8	6.4	6.5	4.9	4.0
自己資本利益率 (ROE)	5.2	5.6	6.2	8.7	7.4	4.1	6.0	5.4	4.7	3.9	-6.0
自己資本比率	59.5	61.8	63.9	65.1	65.3	66.8	71.4	71.8	72.2	72.2	67.6
投下資本利益率 (ROIC) *2	4.9	5.0	6.8	8.1	6.6	5.8	6.6	6.3	5.5	3.2	2.4
環境	単位：トン										
CO ₂ 排出量 (Scope1、Scope2)	309,499	318,296	310,412	331,988	340,386	313,031	311,225	308,004	276,036	255,257	231,038
CO ₂ 排出量 (Scope3)	2,567,017	2,602,555	2,655,568	2,746,880	2,844,626	2,803,414	2,575,909	2,322,571	2,393,925	2,215,054	1,910,981
廃棄物発生量	54,527	49,746	49,789	60,509	61,400	60,878	59,209	53,508	46,215	44,194	40,024
社会	単位：%										
従業員数	1,917	1,979	1,992	1,996	2,053	2,078	2,060	2,096	2,106	2,089	2,042
労働災害度数率	0.62	0.59	0.61	0.58	0.86	0.56	0	0	1.61	0.27	0.29
女性管理職比率	0.7	1.1	1.4	1.7	1.7	2.0	3.0	4.0	4.6	4.9	4.9
女性取締役比率	0	0	0	0	0	10.0	10.0	10.0	22.2	22.2	22.2

*1 2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しております。これに伴い、2017年3月期の1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益は、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

*2 (営業利益-法人税等) ÷ 期中平均投下資本×100

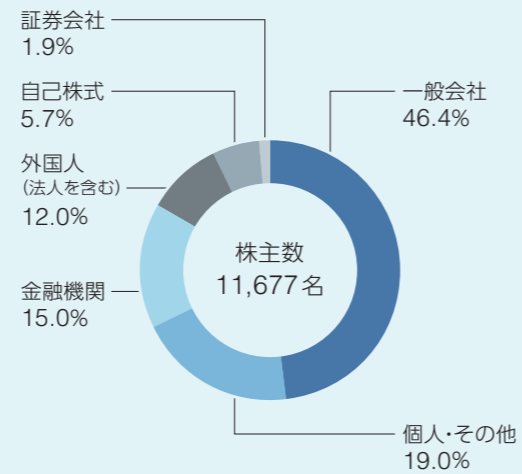
株式情報 (2024年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (コード番号 4471)
発行可能株式総数	51,591,200株
発行済株式の総数	23,534,752株
当期末株主数	11,677名 (前期末比171名減)

大株主の状況 (上位10名)

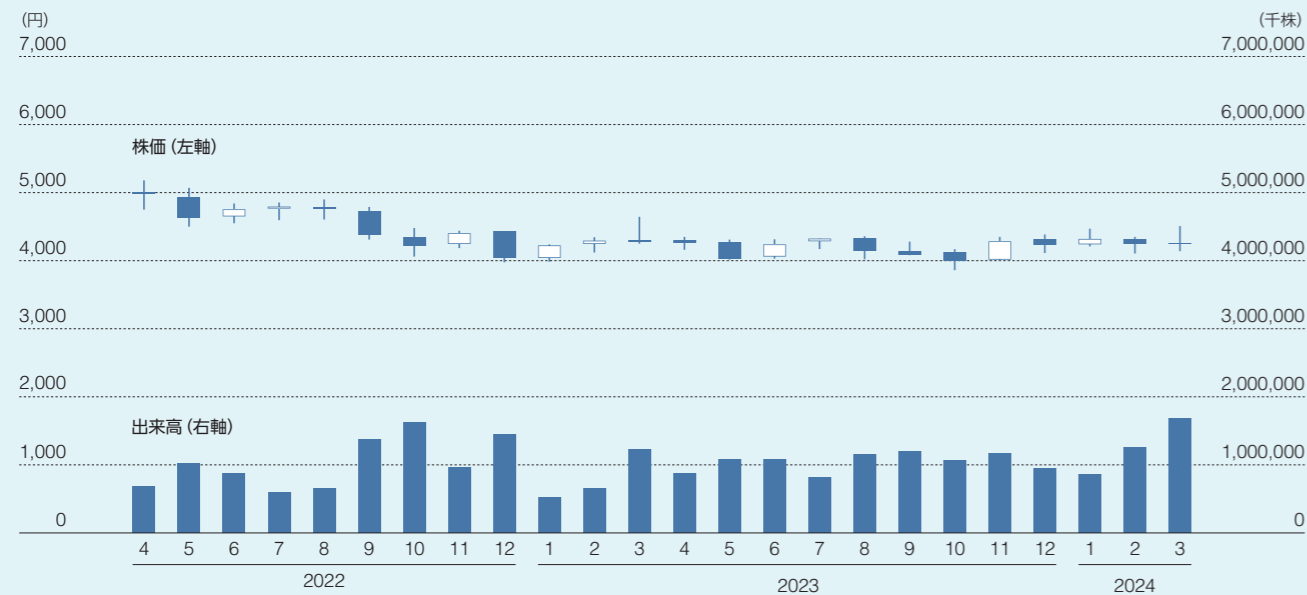
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
豊田通商株式会社	4,286	19.3
東レ株式会社	3,826	17.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,810	8.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,225	5.5
ENEOSホールディングス株式会社	1,061	4.8
株式会社日本触媒	755	3.4
三洋化成従業員持株会	571	2.6
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	203	0.9
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	187	0.8
JPモルガン証券株式会社	168	0.8

所有者別内訳



- (注) 1. 上表の株主には、自己株式は含めておりません。また、持株比率は自己株式 (1,344,455株) を控除して計算しております。
 2. 取締役等に対する株式報酬制度の導入により設定された、当社の取締役等を受益者とする信託が保有する当社株式 (104,500株) は、株式会社日本カストディ銀行 (信託口) の所有株式 (1,225,200株) に含まれており、自己株式 (1,344,455株) には含まれておりません。
 3. 株主名簿上にカナ表記のある外国法人については、()内にカナ表記をしております。

株価と出来高の推移



会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	三洋化成工業株式会社 (Sanyo Chemical Industries, Ltd.)
設立	1949年11月1日
本社	〒605-0995 京都市東山区一橋野本町11-1
連結従業員数	2,042名

国内拠点	本社	本社 (京都)
研究所	本社研究所 (京都)、桂研究所 (京都)	
支社	東京支社	
営業所	名古屋営業所 (愛知)、中国営業所 (広島)、西日本営業所 (福岡)	
工場	名古屋工場 (愛知)、衣浦工場 (愛知)、鹿島工場 (茨城)、京都工場	

グループ会社	SDPグローバル株式会社*	サンヨーケミカル・アメリカ Inc.
	サンノプロ株式会社	サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズ LLC
	サンケミカル株式会社	サンライズ・ケミカル LLC
	サンアプロ株式会社	サンノプロ (上海) 貿易有限公司
	株式会社サン・ペトロケミカル	聖大諾象国際貿易 (上海) 有限公司
	サンヨーカセイ (タイランド) リミテッド	韓国サンノプロ株式会社
	三洋化成精細化学品 (南通) 有限公司*	SDPグローバル (マレーシア) SDN.BHD.*
	三大雅精細化学品 (南通) 有限公司*	韓国三洋化成製造株式会社
	三洋化成 (上海) 貿易有限公司	三洋化成ロジスティクス株式会社
	韓国三洋化成株式会社	塩浜ケミカル倉庫株式会社
	台湾三洋化成股份有限公司	富士フィルム三洋化成ヘルスケア株式会社

* 高吸水性樹脂事業および中国江蘇省南通市における生産事業からの撤退を決議しております。本事業撤退に伴う解散、異動 (持分譲渡) の詳細につきましては、2024年3月25日公表の適時開示資料をご覧ください。

ESG投資指数への組み入れ

(2024年7月時点)



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX Carbon Efficient Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index

三洋化成工業株式会社

〒605-0995 京都市東山区一橋野本町 11-1
TEL : 075-541-4311
URL : <https://www.sanyo-chemical.co.jp/>

