

## 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、化学肥料や農薬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

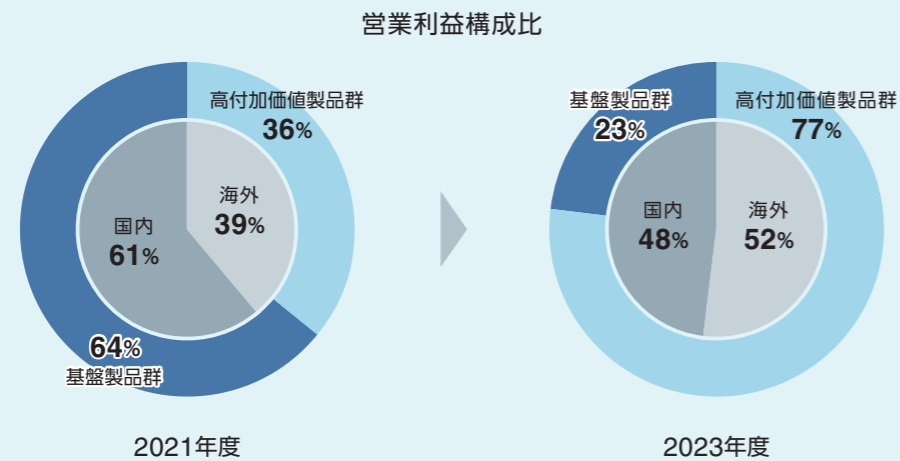
もう一つは、QOLの向上に貢献する事業です。延び続ける平均寿命と健康寿命とのギャップは10年余りあり、このギャップを埋めていく製品開発に注力しています。将来有望な新製品がスタートラインにそろい、事業として走り出すばかりになっています。

## 新中期経営計画2025の進捗

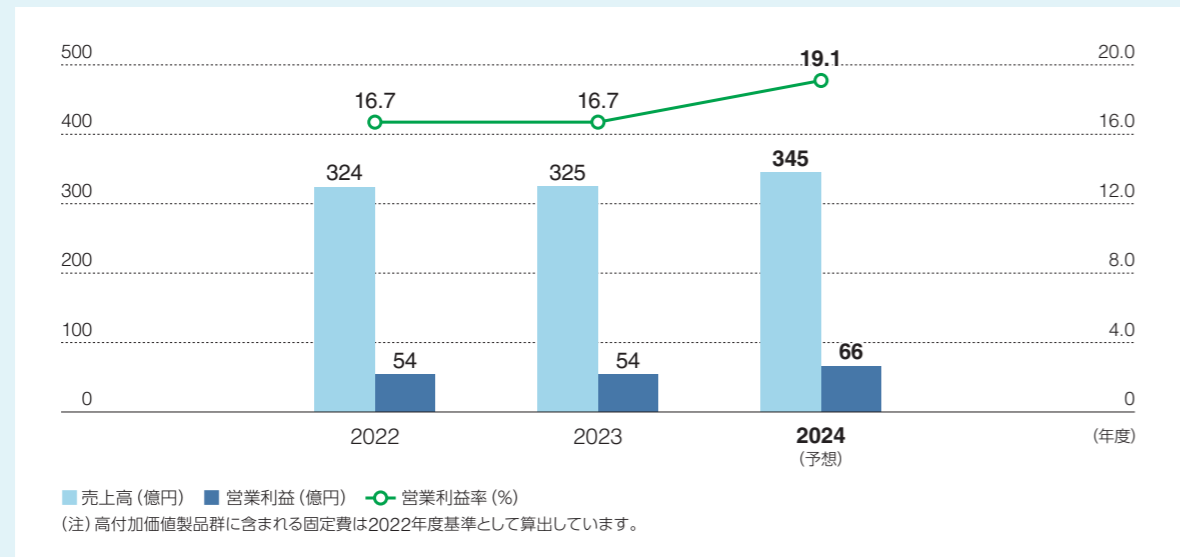
### 中計2025 定量目標

	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

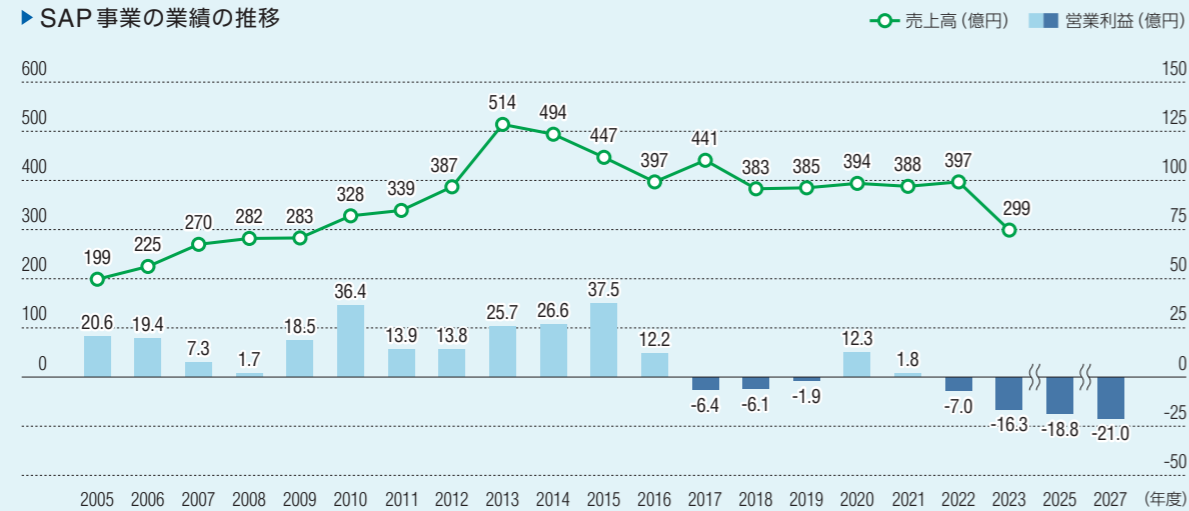
### ■ 構造改革

#### ■ 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。

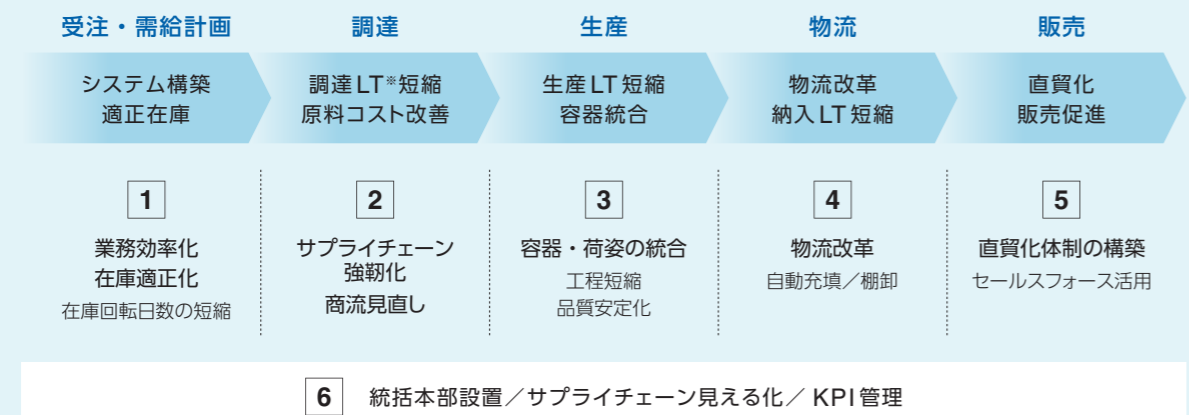
### ものづくり大改革

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。

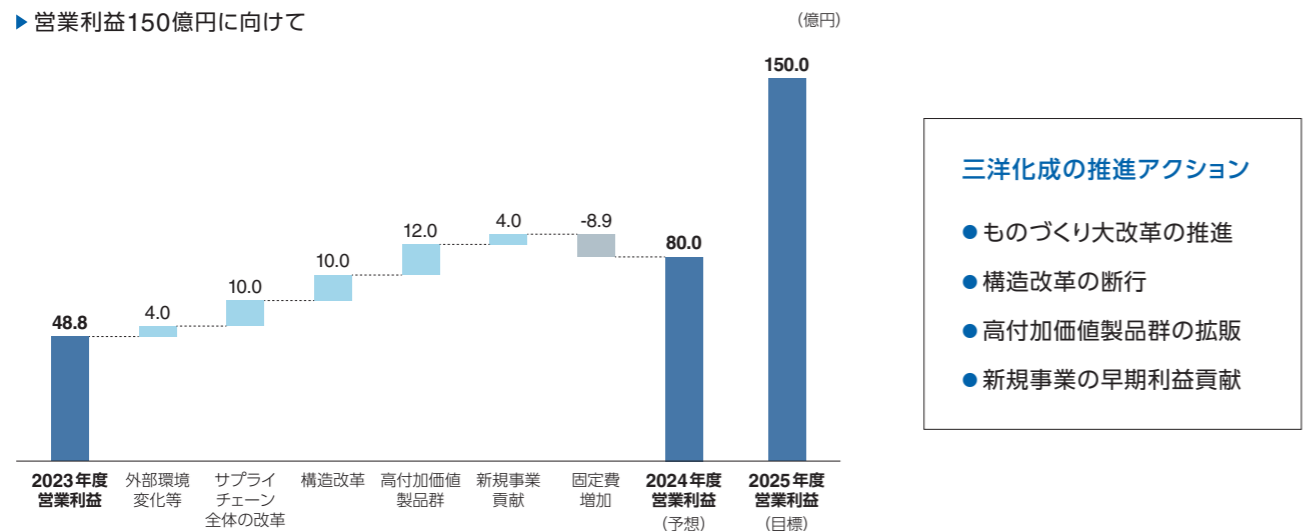
そして、当社のこれからのグローバル化と成長にとって欠かせないのが高品質な製品を安定して供給することです。ものづくり大改革の一環として新たに組織変更を行い、徹底的に品質をチェックする部署を生産本部とは別にレスポンス・ケア本部内に設置しました。また、生産性や信頼性、品質の向上を目的に、製品の品質管理のための分析データを基幹業務システムに人手を介さずに転送できるシステムを導入したほか、法改正によるわずかな分析方法の変更なども直ちに関係者全員で共有できるシステムの導入を検討しています。

## 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。広い視野で見え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

