

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

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

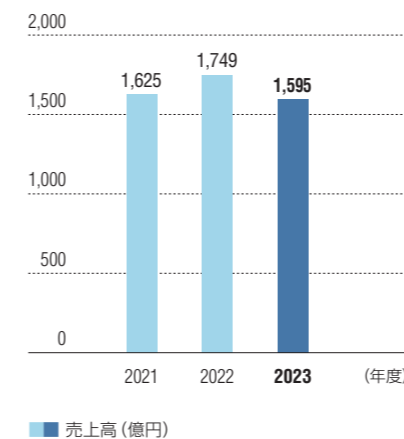
しました。現在、これらの事業に関連する子会社である三大雅精細化学品（南通）有限公司の全持分譲渡の協議を、また、SDPグローバル株式会社、SDPグローバル（マレーシア）SDN.BHD.、ならびに三洋化成精細化学品（南通）有限公司の3社については解散に向けた手続きを進めています。

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。

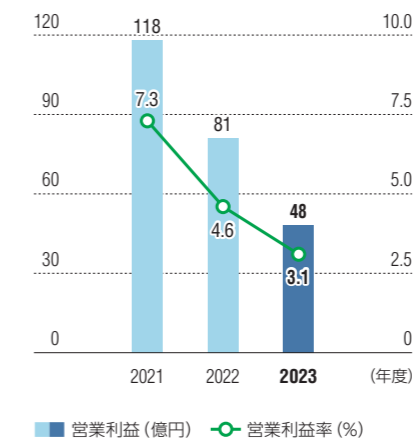
フリー・キャッシュフローは増加

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。

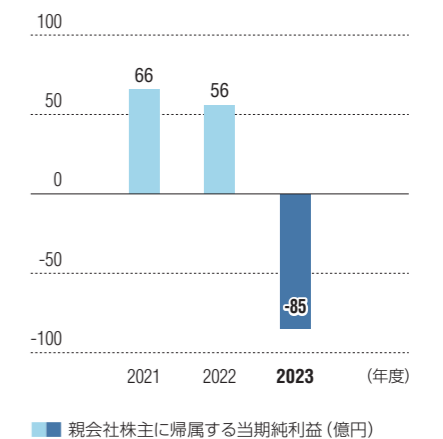
▶ 売上高



▶ 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



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

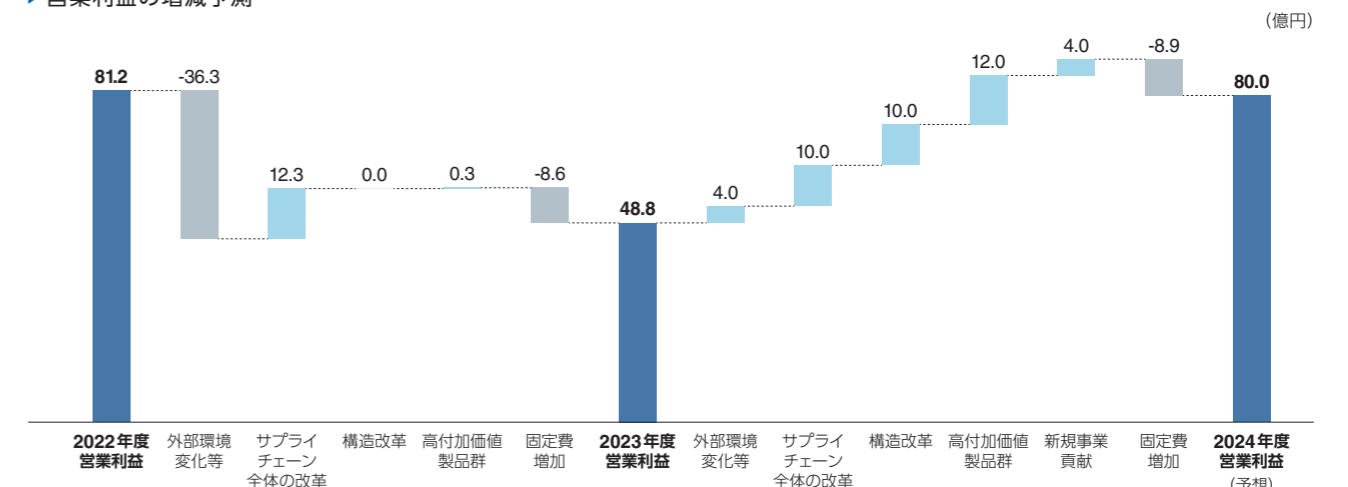
計2025の諸施策を完遂することに注力します。2024年度の営業利益は上期30億円、通期で80億円と予想していますが、これを確実に達成し2025年度150億円を目指していきます。また、事業構造改革の結果、営業利益率、ROE、ROICなどの指標も上向いてくると考えています。

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。

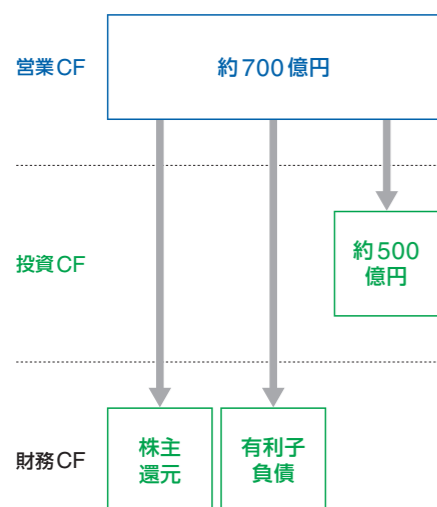
投資家のみなさまへ

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