

## 第10次中期経営計画

# New Sanyo for 2027



2018年5月22日  
三洋化成工業株式会社



1. 社是

2. 第9次中期経営計画の振り返り

3. 三洋化成のありたい姿

4. New Sanyo for 2027

# 1. 社是

社是（経営理念）

**企業を通じてよりよい社会を建設しよう**

## 2. 第9次中期経営計画の振り返り

### 第9次中期経営計画（'15～'18年度）

顧客との協創  
グローバル展開



収益構造の転換  
持続的成長の実現

【目標（2018年度）】	売上高	2,300億円
	営業利益	215億円
	ROE	10%以上

【実績（2017年度）】	売上高	1,616億円
	営業利益	119億円
	ROE	7.4%

原油価格の変動、SAPビジネスの競争激化など事業環境が策定時から大きく変化する中、事業部制の導入やPTTGCCとの協業プロジェクト発足など、経営体制も大きく変化。  
第9次中計の最終年度ではあるが、新たな中計をスタート。

### 3. 三洋化成のありたい姿



10年後のありたい姿を見据え、経営リソースを再配分する。

#### 三洋化成のありたい姿

全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じるユニークでグローバルな高収益企業に成長し、社会に貢献。

10年後を見据えた、直近3カ年（2018～2020年度）の具体的方策（第10次中期経営計画）

## New Sanyo for 2027



# 3. 三洋化成のありたい姿



## New Sanyo for 2027

期 間：2018～2020年度  
スローガン：「変える。」

10年後のありたい姿に向け、  
変える3年間

2027年度（ありたい姿）	
連結売上高	2,500億円
連結営業利益	350億円
連結営業利益率	14%
連結ROE	12%

2020年度（目標）	
連結売上高	1,800億円
連結営業利益	180億円
連結営業利益率	10%
連結ROE	10%

「変える。」の先へ

第10次は10年後への第一歩

全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じる  
ユニークでグローバルな高収益企業に成長し、  
社会に貢献

ありたい姿へ

【基本理念】 様々な界面等で活躍する機能化学品を通じて、  
社会に貢献するユニークなグローバル企業

New Sanyo for 2027

2020年度

2021年度以降

2027年度

## 4. 第10次中期経営計画



# New Sanyo for 2027

ありたい姿を実現するため、最初の3年間で社内から変えていく

# 変える。

New Sanyo for 2027

- 高付加価値品へのシフト
- 顧客目線でスピードアップ
- 慣習（ムダ・ムリ・ムラ）の排除
- 柔軟で多様な働き方・考え方
- 風通しの良い風土醸成

# 4 – 1 . New Sanyo for 2027

## 基本理念

様々な界面等で活躍する機能化学品を通じて、社会に貢献する  
ユニークなグローバル企業

## 強みの源泉

- 界面活性制御技術を中心とした幅広い技術知見
- 顧客価値・ニーズを機能に、機能を物性に、物性を組成・合成プロセスにスピーディーに翻訳
- 顧客に密着、タイムリーなソリューション提案
- チャレンジを奨励する企業風土
- 社会的責任を果たす信頼される会社

## 事業領域

- 様々な界面等で活躍する機能化学品事業
- 新規事業として、エネルギー・エレクトロニクス分野、バイオ・メディカル分野を指向



## 4 - 2. 経営戦略

### 基盤事業強化

経営リソースの注力事業へのシフト  
コスト構造改革による収益力強化

### 新規事業創出

エネルギー・エレクトロニクス分野  
バイオ・メディカル分野を指向

### 海外展開の加速

国内で築いた  
強い製品の海外拡販

### 将来への弾込め

コア技術の強化・融合および  
マーケティング力強化による顧客への  
ソリューション提案

### パートナーシップ構築

他社との協業による  
オープンイノベーションの加速

三洋化成  
グループの  
強み

- 三洋化成の強みを発揮できる事業・取引へ、経営リソースをシフト
- 界面活性制御技術を中心としたコアコンピタンスを深化。三洋化成ならではの価値ある機能・ソリューションを顧客へ提供

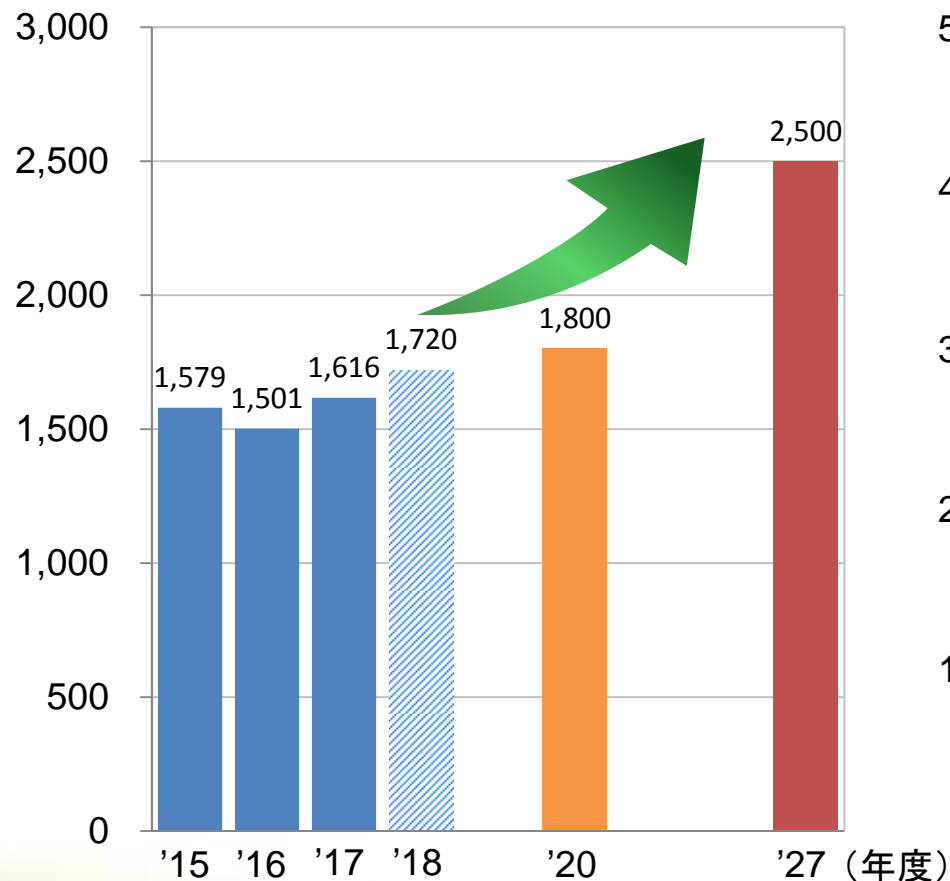
# 4 - 3. 数値目標



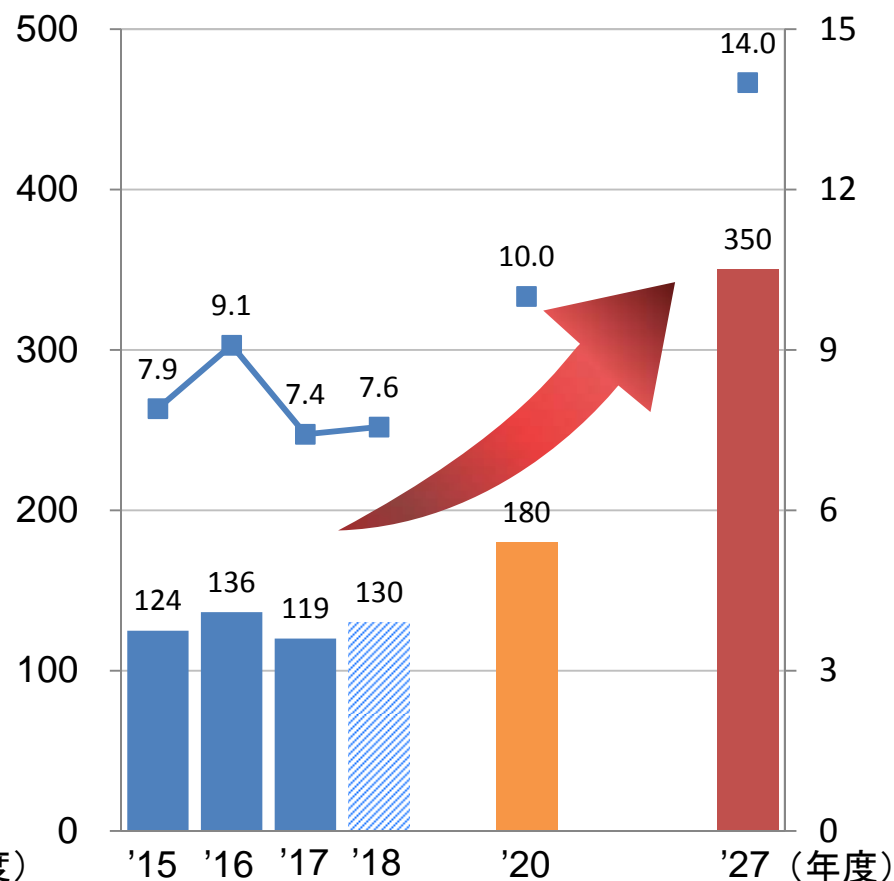
<前提条件> 国産ナフサ価格 47千円/KL

為替 (米ドル) 110円/ドル

売上高(億円)



営業利益(億円)



2020年度

連結売上高1,800億円、営業利益180億円 (同率10%)、ROE10%

## 4-3. 数値目標<セグメント別>



(億円)

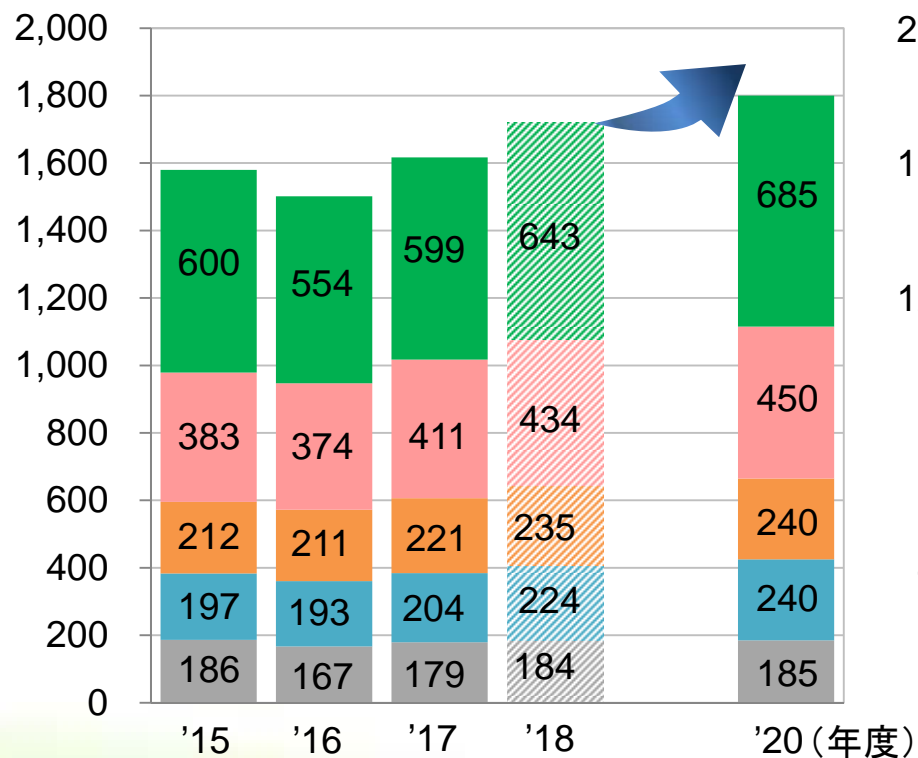
	売上高			営業利益		
	2017年度	2020年度	増減	2017年度	2020年度	増減
生活・健康 産業関連	599	685	+85	11	26	+14
石油・輸送機 産業関連	411	450	+38	27	45	+17
プラスチック・繊維 産業関連	221	240	+18	39	50	+10
情報・電気電子 産業関連	204	240	+35	32	47	+14
環境・住設 産業関連、他	179	185	+5	9	12	+2
合計	1,616	1,800	+183	119	180	+60

# 4 - 3. 数値目標<セグメント別>

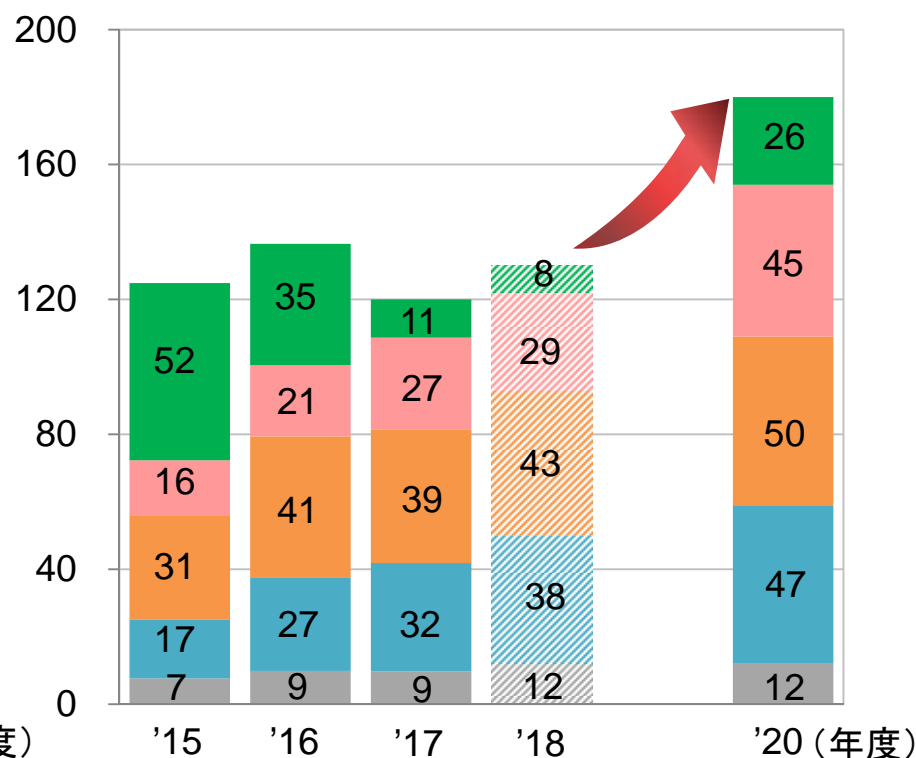


- 生活・健康産業
- 石油・輸送機産業
- プラスチック・繊維産業
- 情報・電気電子産業
- 環境・住設産業他

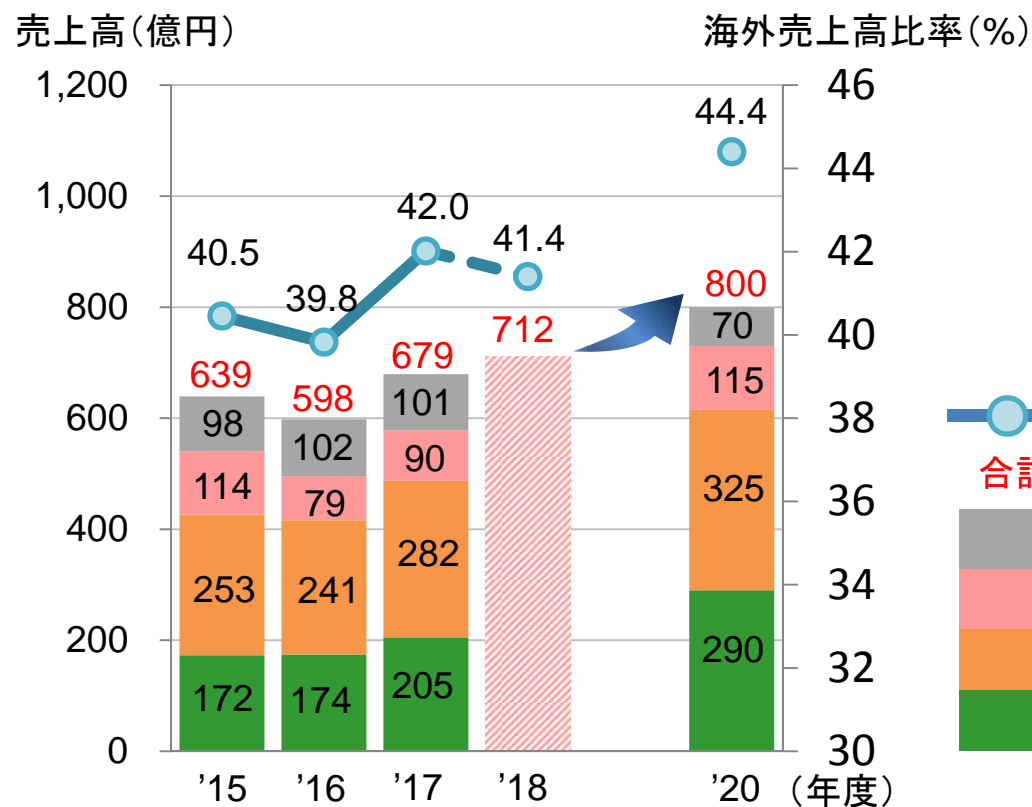
売上高(億円)



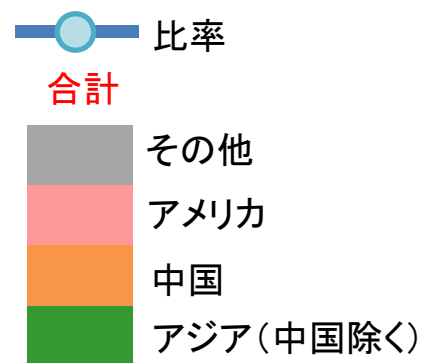
営業利益(億円)



# 4 - 3. 数値目標 <海外売上高>



- ・グローバルビジネスの強化
- ・アライアンス戦略の実行
- ・適地生産
- ・グローバル人材の育成



## 4 - 4 . 投資計画および配当方針



### 研究開発投資

基盤事業の強化、新規事業の創出に向け、約180億円の研究開発投資

### 設備投資

設備投資額（累計）：総額350億円を予定

- 潤滑油添加剤、永久帯電防止剤など、当社の強みが発揮できる事業へと投資
- プロダクトミックスの変化に伴い、既存設備の効率的活用

### 配当方針

当社グループの収益力向上により、将来に向かっての企業基盤強化を図りながら、株主の皆さまへの利益還元を充実させていくことが経営の重要課題  
連結配当性向30%以上を目処に、安定配当を実施する

## 4 - 5. 事業戦略

当社の強みをより発揮できる事業・取引へ、経営リソースを大胆にシフトするとともに、さらなる将来を見据えた新規事業へも積極的にリソースを投入

### 【既存事業】

- (1) さらなる成長を目指し、新たな弾込めを行う事業  
(界面活性剤、潤滑油添加剤、樹脂添加剤など)

- ・市場全体を見据えたマーケティング
- ・ソリューション提案型の開発テーマ立案
- ・コア技術の組合せによる開発実行
- ・研究ステージゲートと連携した設備設計
- ・現地代理店や海外テクニカルラボを活用したグローバル展開

- (2) 経営環境の変化に伴い、スピード感を持って変化させている事業

- |       |                             |
|-------|-----------------------------|
| PPG事業 | ・高付加価値製品へのシフト               |
|       | ・事業のコンパクト化                  |
|       | ・GCポリオールの立ち上げ（グローバルでの適地生産化） |
| SAP事業 | ・10年先を見据え、この3年間であらゆる可能性を検討  |

## 4 - 5. 事業戦略

### 【新規事業】

近い将来、新たな事業領域を形成することが期待できるアイテムに、積極的に経営リソースを投入

- (1) エネルギー・エレクトロニクス関連事業
  - ・新型リチウムイオン2次電池
  - ・車載用エレクトロニクス材料
  - など
- (2) バイオ・メディカル関連事業
  - ・新規医薬品（DDS）関連素材
  - ・シルクエラスチン
  - など
- (3) その他事業
  - ・スキンケア用化粧品素材の開発
  - ・アグリ・ニュートリション分野におけるトータルプラットフォーム構築



# 4-6. セグメント別中期事業戦略

## 生活・健康産業関連

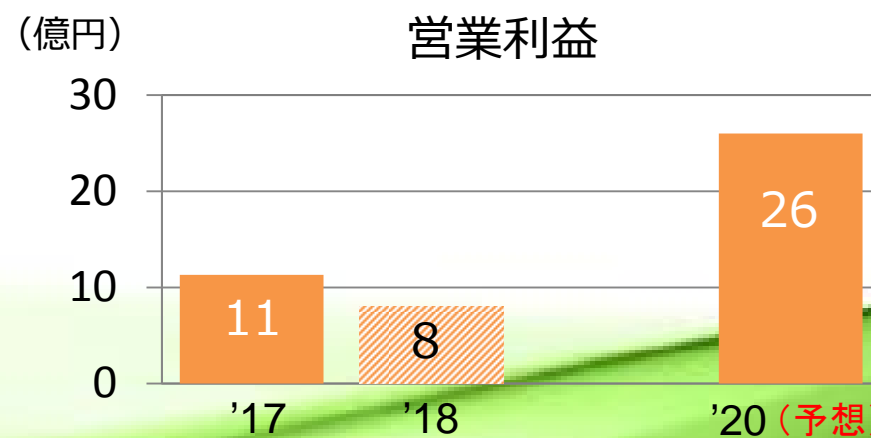
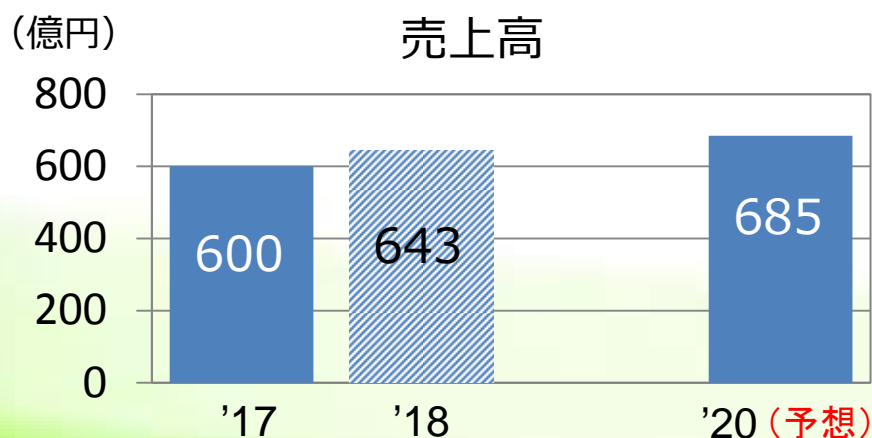
海外展開	基盤強化	新規事業	他社協業
------	------	------	------

### 生活産業

- ・国内市場で築いた活性剤関連技術によるグローバル展開
- ・スキンケア市場での基盤強化に向けた弾込め

### 健康産業

- ・SAP事業では、リソース再配分やプロセス改善、コストダウンの徹底による利益性改善
- ・バイオ関連事業では、新規医薬品関連素材の開発など、将来への弾込め



# 4-6. セグメント別中期事業戦略

## 石油・輸送機産業関連

海外展開	基盤強化	新規事業	他社協業
------	------	------	------

### 潤滑油添加剤事業

- ・海外事業展開加速に向けた準備期間
- ・2020年度までに設備投資を実行し、事業基盤を整備

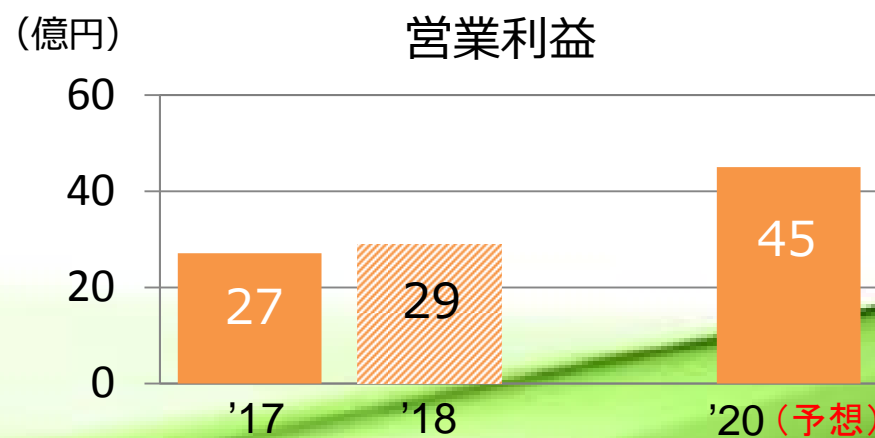
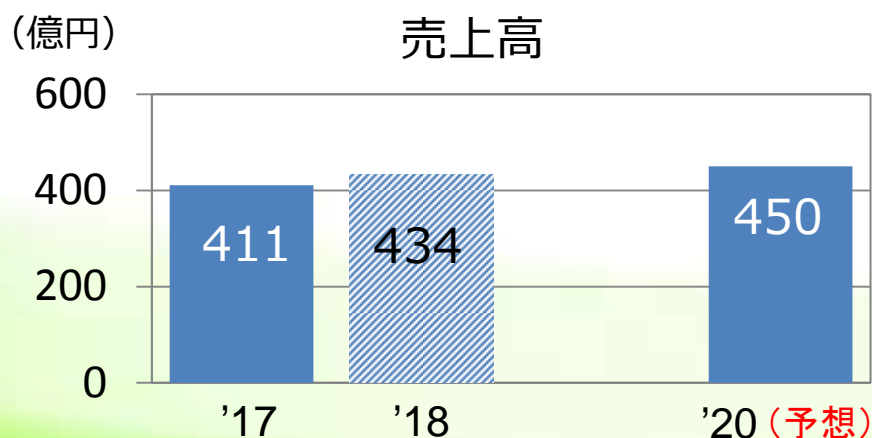


### PPG事業

- ・高付加価値製品へのシフト、およびリソースの再配分による事業のコンパクト化
- ・GCポリオール立ち上げによるグローバルでの適地生産推進

### TUB事業

- ・さらなる拡販とコストダウンの推進



# 4-6. セグメント別中期事業戦略

## プラスチック・繊維産業関連

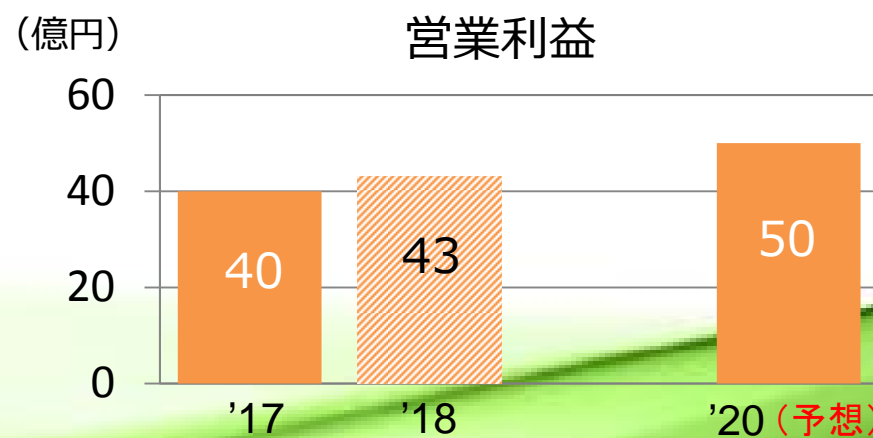
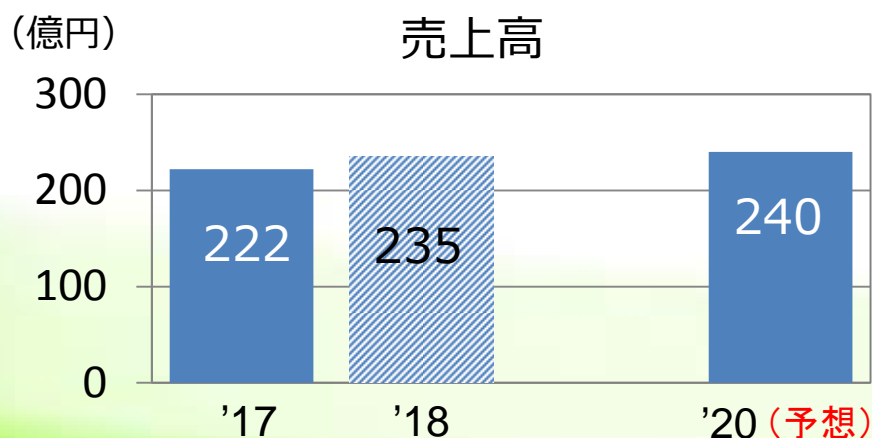
海外展開	基盤強化	新規事業	他社協業
------	------	------	------

### プラスチック産業

- ・顧客に密着した製品開発とグローバル事業展開
- ・ニッチ市場での着実なビジネス拡大を図る

### 繊維産業

- ・グローバル展開の加速
- ・ソリューション提案による周辺用途への展開



# 4-6. セグメント別中期事業戦略

## 情報・電気電子産業関連

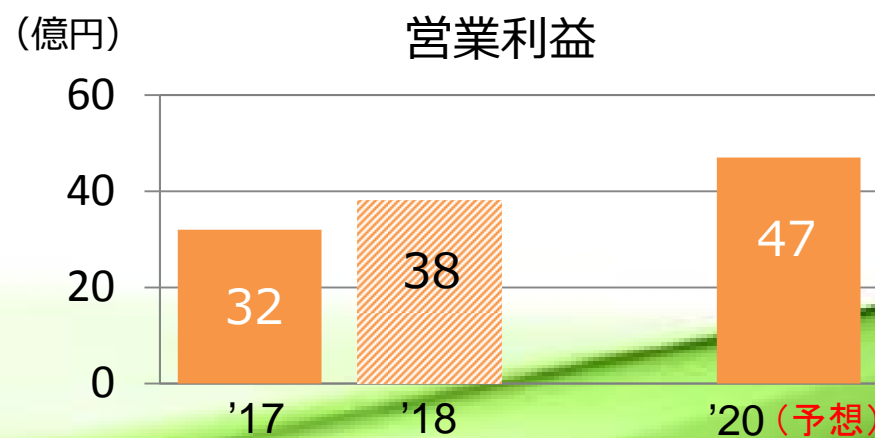
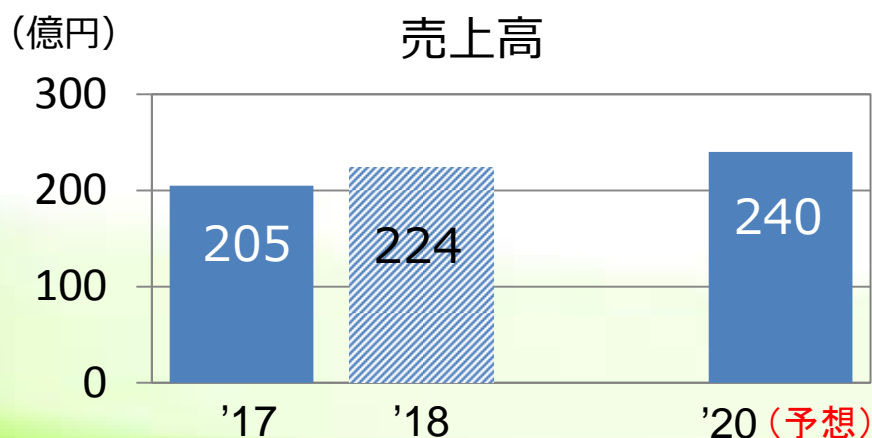
海外展開 基盤強化 新規事業 他社協業

### 情報産業

- ・顧客密着による信頼関係の深化
- ・コスト競争力の強化

### 電気電子産業

- ・顧客密着による新規市場開拓を図る
- ・エネルギー・エレクトロニクス分野での新規アイテムに重点的にリソース投入し、開発を加速させる



# 4-6. セグメント別中期事業戦略

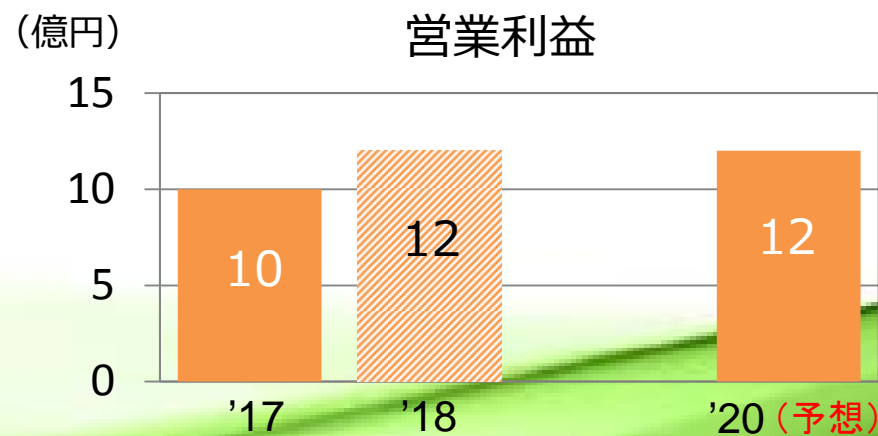
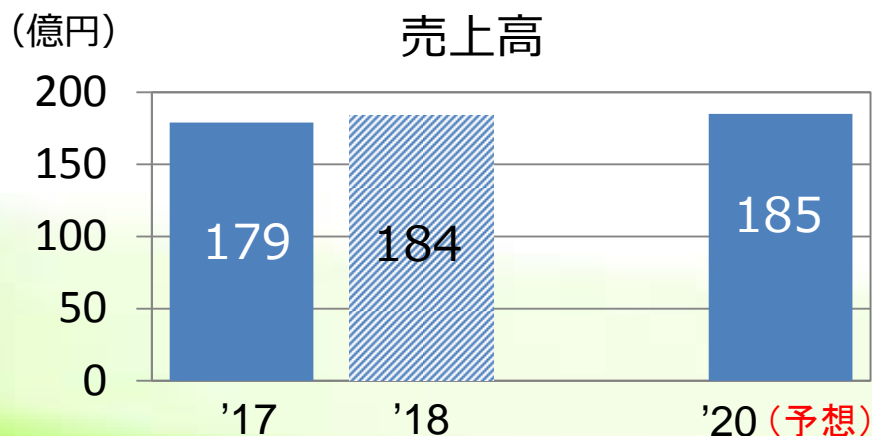


## 環境・住設産業関連他

海外展開	基盤強化	新規事業	他社協業
------	------	------	------

### 環境・住設産業

- ・アグリ・ニュートリション分野におけるトータルプラットフォーム構築
- ・PPG事業では、高付加価値製品へのシフト、およびリソースの再配分による事業のコンパクト化
- ・GCポリオール立ち上げによるグローバル適地生産推進



## 4 - 7. 事業戦略実行に向けた構造改革

---

### (1) 利益性の高い新製品開発の仕組み構築

- ・営業と研究が一体となったマーケティング力の強化
- ・複数のコア技術を組合せるソリューション提案力の強化

### (2) 生産技術力の強化

- ・研究ステージゲートとの連携
- ・人材の計画的育成と最適配置

### (3) 経営リソースの再配分を推進するための人事制度改革

- ・ローテーション・キャリアパス制度構築による人材育成の強化

### (4) グローバル化推進

- ・アライアンス戦略・国際戦略の企画実行力強化
- ・海外事業における収益力の向上
- ・グループスタッフ育成

## 4 - 7. 事業戦略実行に向けた構造改革

---

### (5) "人"中心の経営の深化

- ・働き方改革
- ・ダイバーシティの推進

(“人”中心の経営:従業員一人ひとりが会社とともに成長し、働きがいや幸せを実現するために、自ら会社の制度や手段を使って課題にチャレンジすることを促進する経営システム)

### 6) 全社横断型プロジェクトの設置

- ・働き方改革プロジェクトを設置し、改革を加速
- ・界面活性剤プロジェクトにより、界面活性剤事業をさらなる高収益事業へ
- ・グローバル購買プロジェクトにより、グローバル情報に基づく最適な原料調達を実現

## より良い、『もっと』を目指して

三洋化成グループは、安全で安心できる  
豊かな社会をのぞむ人々の多様なニーズに応えるべく、  
10年後（2027年度）の目標実現に向けて  
働き方や企業風土を**変え**ます。

従業員一人ひとりが、会社に誇りを持ち、  
働きがいを感じ、会社とともに自己成長できる

会社に**変える**ことで、より良い、『もっと』を創造し、  
社会に貢献し続けます。

**グローバルに、ユニークな優良企業  
グループの実現に向かって。**