

新中期経営計画2025

- ありたい姿に向けた変革の加速 -

三洋化成工業株式会社

2023年5月12日



I. 三洋化成グループが目指す姿

企業理念、経営方針：WakuWaku Explosion 2030、サステナブル経営

II. 振り返り

TOPメッセージ、財務トレンド、現状認識

III. 新中期経営計画2025

III-1. 業績見通しの修正とポートフォリオの高度化

III-2. 基本方針

- ・事業戦略：基盤事業からの展開と見直し、グローバル展開
- ・将来に向けて：新たな成長軌道、社会課題の解決、成長を支える仕組み

III-3. キャッシュフロー・投資戦略

III-4. 財務・資本戦略

I. 三洋化成グループが 目指す姿

- 企業理念
- 経営方針：WakuWaku Explosion 2030
- サステナブル経営



社是

2030年のありたい姿

Mission

企業を通じてよりよい
社会を建設しよう



Vision

全従業員が誇りをもち、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

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
- ・社員一人ひとりが価値の創出に貢献



環境を支える

カーボンニュートラルへの貢献

人とくらしを支える

QOLの向上

多様性を支える

働きがいの向上

ありたい姿に向けた変革

新たな 成長軌道

化学の枠を越えたイノベーション
で環境・社会課題の解決に貢献

基盤事業 からの展開

強みを活かした事業領域の
拡大、深耕による成長

基盤事業 の見直し

構造改革の加速と、環境視点での
事業転換

変革を支える活動 “全部署がプロフィットセンター”

- ・ 三洋化成グループの従業員一人ひとりが主役
- ・ 全員にスポットライトを当て、ワクワクする業務を推進

事業本部

・ 事業

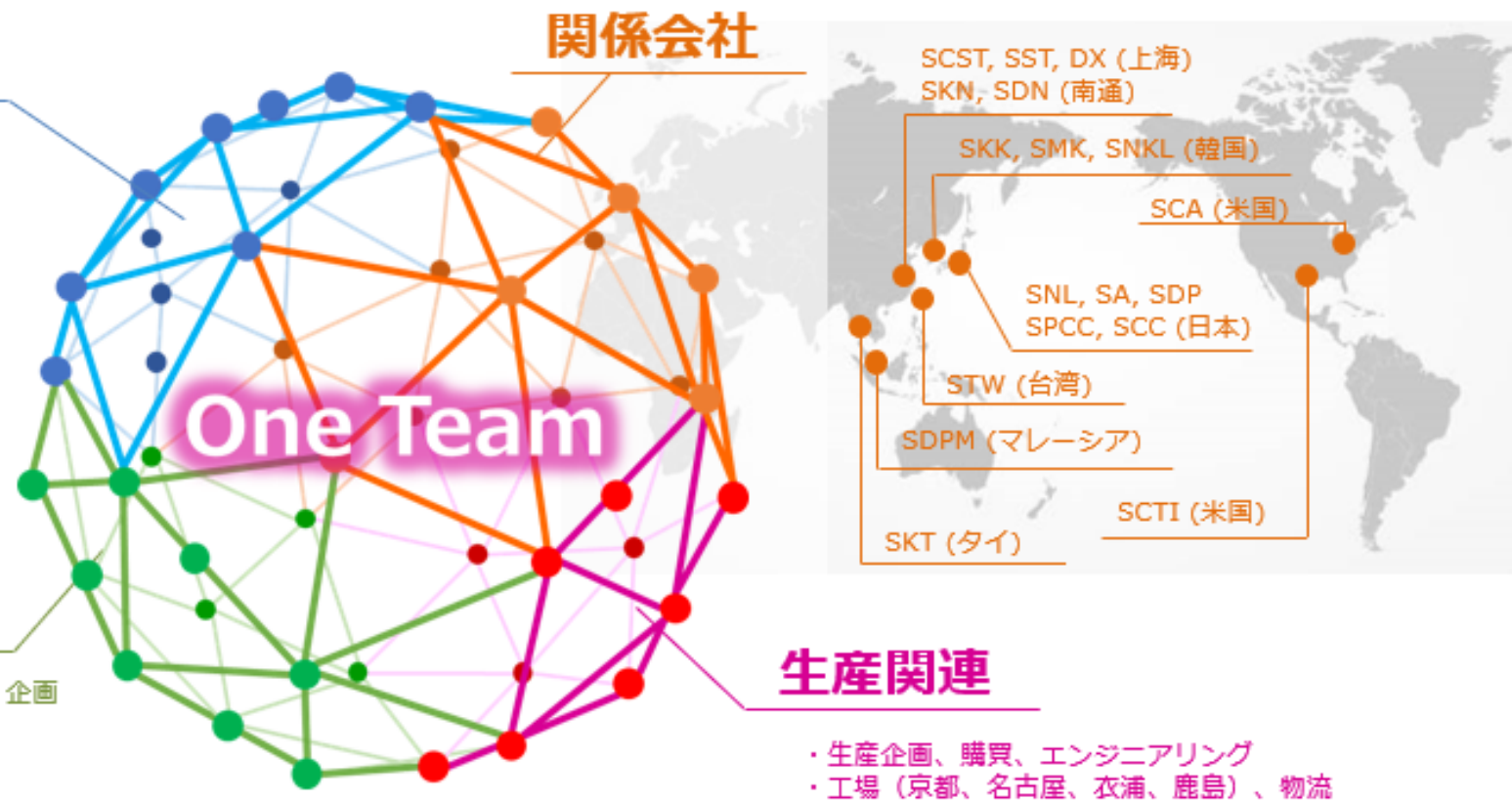
潤滑添加剤、画像薬剤、
バイオ・メディカル、
高性能材料、
インダストリアル関連、
界面活性剤、ウレタン材料、
エネルギー、デジタル嗅覚
ビューティー&パーソナルケア

・ 営業所（名古屋、広島、福岡）

コーポレート

・ 人事、総務、事務、監査、ERP、企画
管理、業務（営業、研究）、
レスポンシブルケア

関係会社

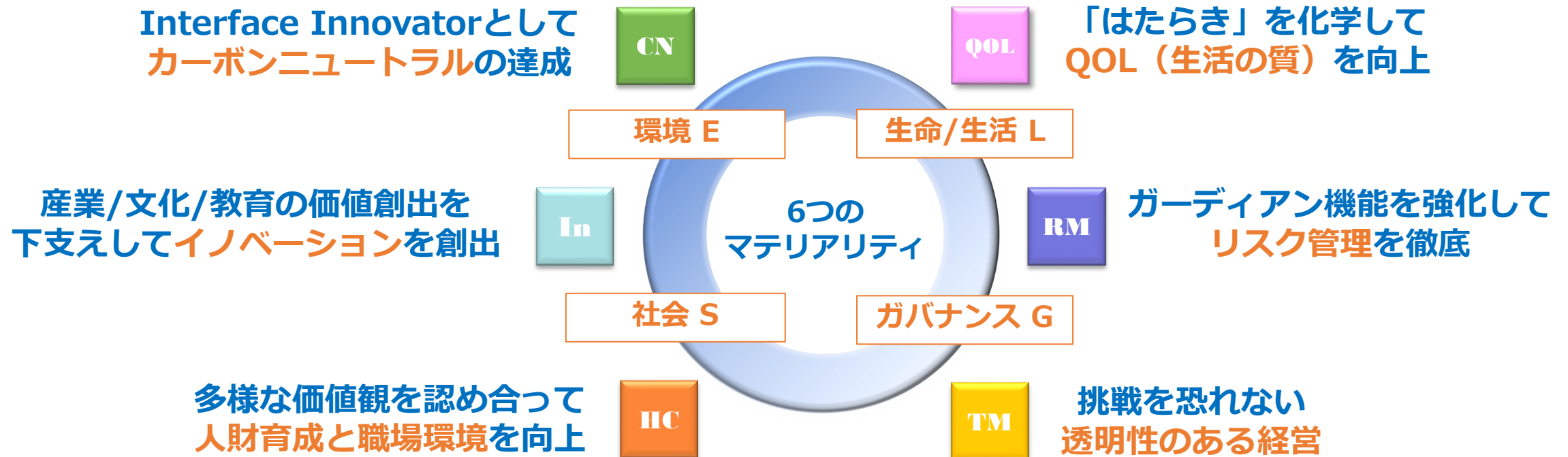


サステナビリティ基本方針

三洋化成グループは、創業以来大切にしてきた社是「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

マテリアリティの特定

中長期での価値創造に大きな影響を及ぼす重要課題（マテリアリティ）



Ⅱ. 振り返り

- TOPメッセージ
 - 財務トレンド
 - 現状認識
-



TOPメッセージ

三洋化成グループは、2022年3月に経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、創業以来の社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」に基づき、誰もが輝ける持続可能な社会を作り上げるために「カーボンニュートラルへの貢献」「QOL（生活の質）の向上」「働きがいの向上」の3つの柱を掲げ、「ワクワクする会社」へ向けて社員一人ひとりが価値の創造に取り組んでまいりました。

一方で、2022年度はCOVID-19による中国のロックダウン、ウクライナ情勢によるエネルギー価格の高騰、半導体不足による自動車減産、急激な円安など、グローバルに様々な環境変化があり、当社も大きな影響を受けました。その結果、経営方針に基づいて始動した「基盤事業の見直し」「基盤事業からの展開」「新たな成長軌道」への取り組みも想定より若干の遅れを呈しており、2023年3月期業績は期初計画未達となりました。

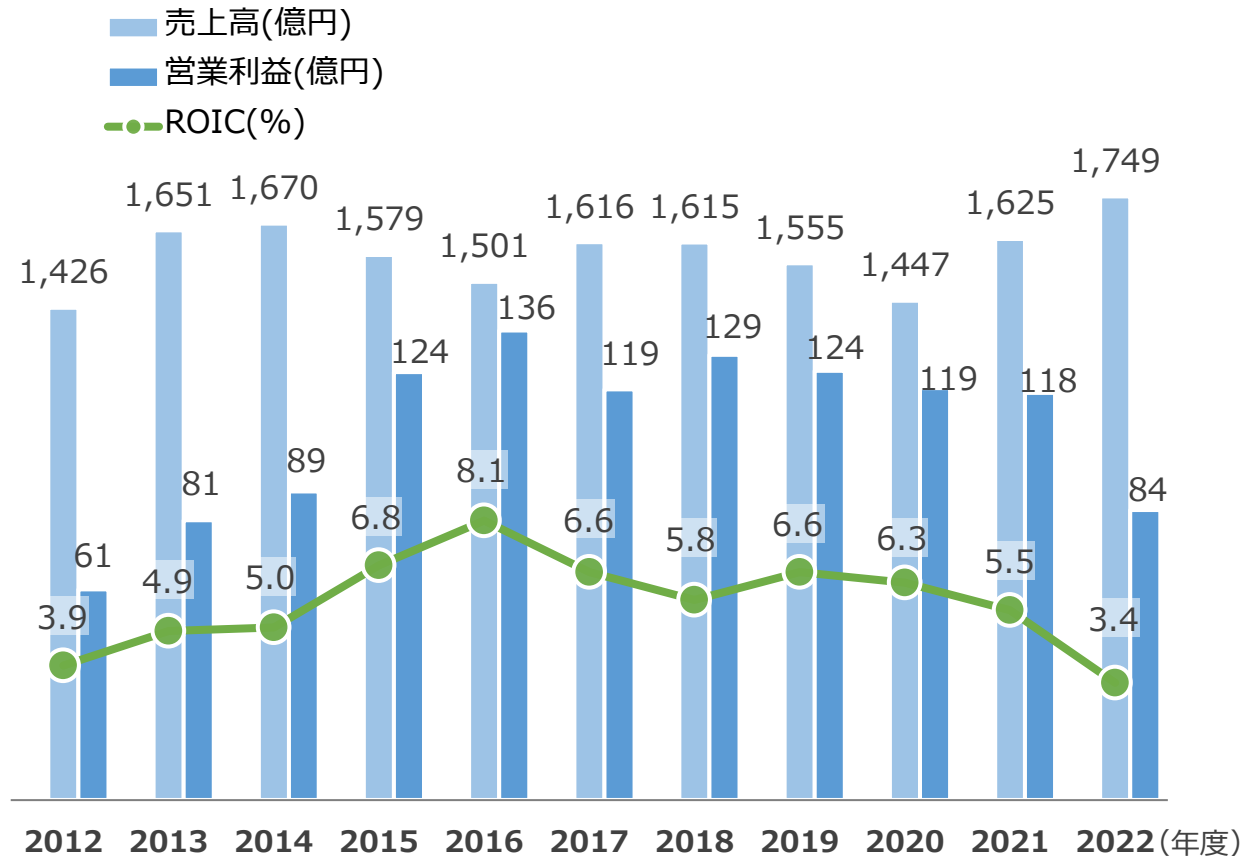
そのため、経営方針で描いたありたい姿を実現すべく、三洋化成グループの成長の道筋と具体策を明示した3カ年計画である新中期経営計画を策定し、グループ一丸となってサプライチェーン全体の価値向上に取り組むとともに、化学のちからで化学の枠を越えてイノベーションを起こし新たな価値創造を加速させてまいります。今後ともよりよい社会の実現に向け、ステークホルダーの皆さまと共に歩み、ともに成長すべく、より一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

2023年5月 樋口 章憲



売上高、営業利益、ROIC*

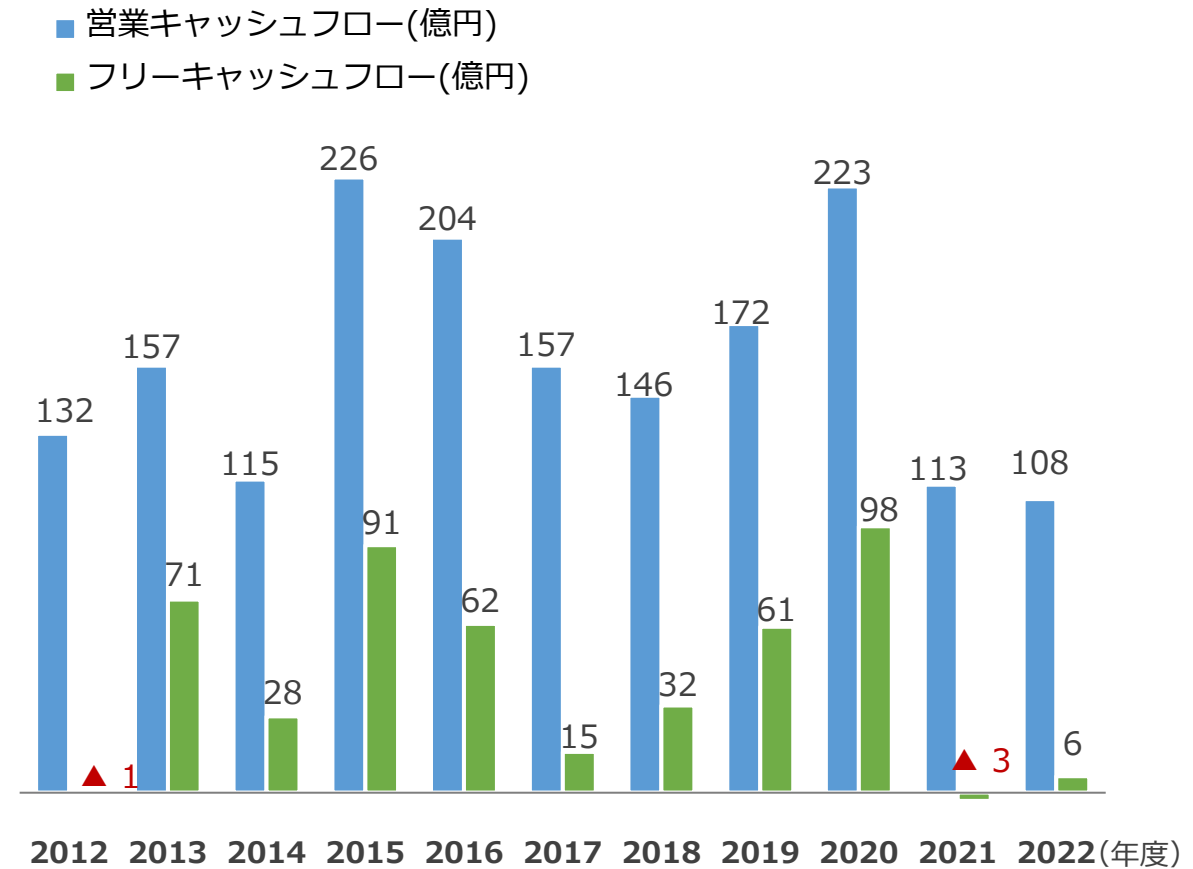
売上高、営業利益（率）の伸びの鈍化



* ROIC=(営業利益－法人税等)÷期中平均投下資本

キャッシュフロー

キャッシュフロー創出力の低下



▶ 当社は、化学品のバリューチェーンにおいて最終消費材に近い川下に位置しています。幅広い産業のお客様に向け、当社が得意とする界面制御技術を応用した機能化学品（パフォーマンス・ケミカルス）で、多様なニーズにソリューションを提供しています。

▶ 2018～2020年度の第10次中期経営計画では、「変える。」をスローガンに、社内風土の変革を進めるとともに、高付加価値品へのシフトを標榜し、既存事業の変革と新規事業の創出に取り組んできました。しかしながら、多様な働き方等の社内変革には大きな成果を残したものの、事業の変革と創出が想定通りに進まなかったことにより、業績向上の成果に結びつけるには至りませんでした。

▶ かかる状況を踏まえて、当社が貢献できる価値・発揮すべき機能について社内議論を重ねた結果として、2022年3月に新たに経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、未来に向けた当社の羅針盤としました。

▶ 今般の新中期経営計画では、外部環境の変化と社内改革の進捗を検討した結果として、経営方針で掲げた定量目標を修正いたしました。しかしながら、経営方針で描いたありたい姿は堅持し、カーボンニュートラルとQOL（生活の質）の向上へ貢献できる成長事業へ経営資源を集中し、基盤事業の改革と展開、および新規事業創出の両輪を着実に遂行していきます。

Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-1. 業績見通しの修正と
ポートフォリオの高度化

Ⅲ-2. 基本方針

Ⅲ-3. キャッシュフロー・投資戦略

Ⅲ-4. 財務・資本戦略



Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-1. 業績見通しの修正と ポートフォリオの高度化

Ⅲ-1. 業績見通しの修正とポートフォリオの高度化

業績見通しの修正

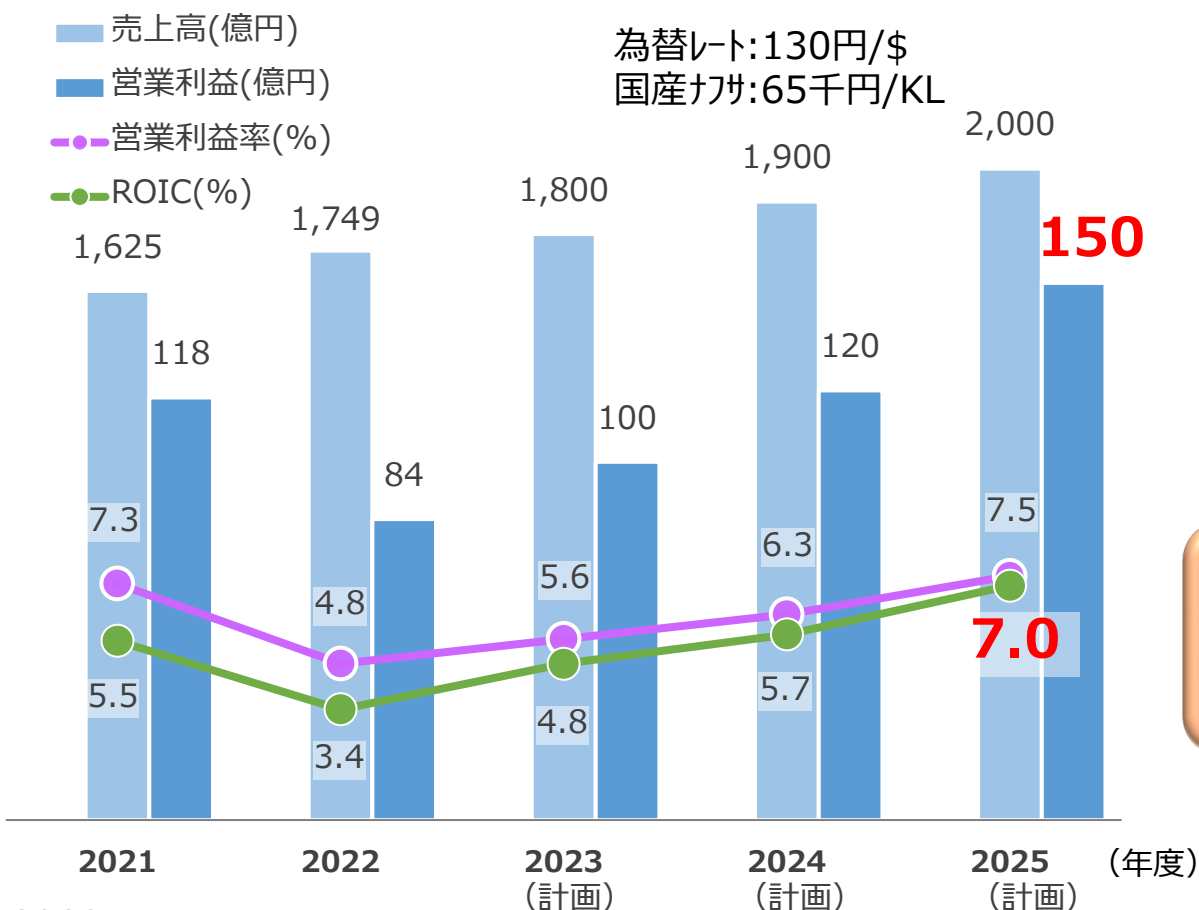
- ・ 外部環境と社内改革の進捗を鑑みて、経営方針で掲げた「2024年度営業利益200億円」の目標を修正する
- ・ 経営方針のありたい姿を堅持し、新中期経営計画2025にて着実に成長戦略を遂行する

当初目標値（営業利益）

2024年度 200億円

修正目標値（営業利益）

2025年度 150億円



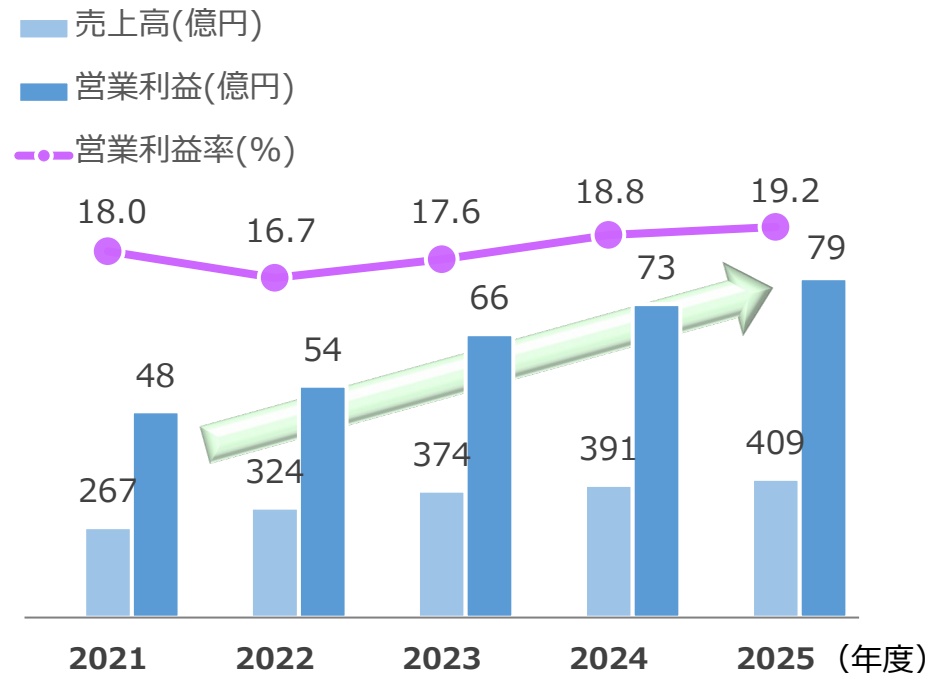
ROIC目標
10%以上

Ⅲ-1. 業績見通しの修正とポートフォリオの高度化

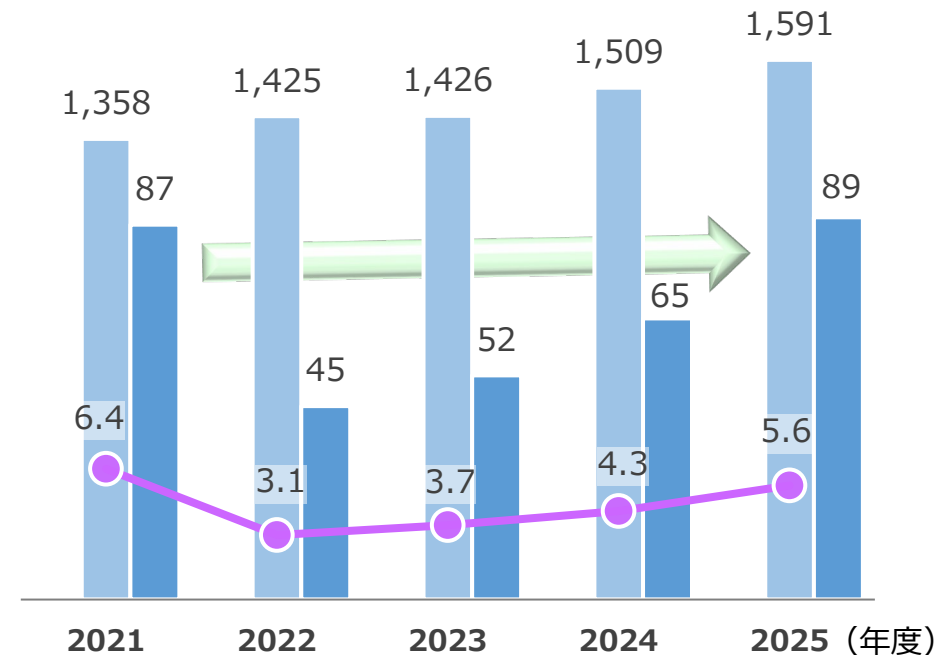
業績見通し

- 高付加価値製品群：カーボンニュートラル(CN)/QOLに貢献する5製品群
(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)
- 基盤製品群：高付加価値製品群以外の製品群

<高付加価値製品群>

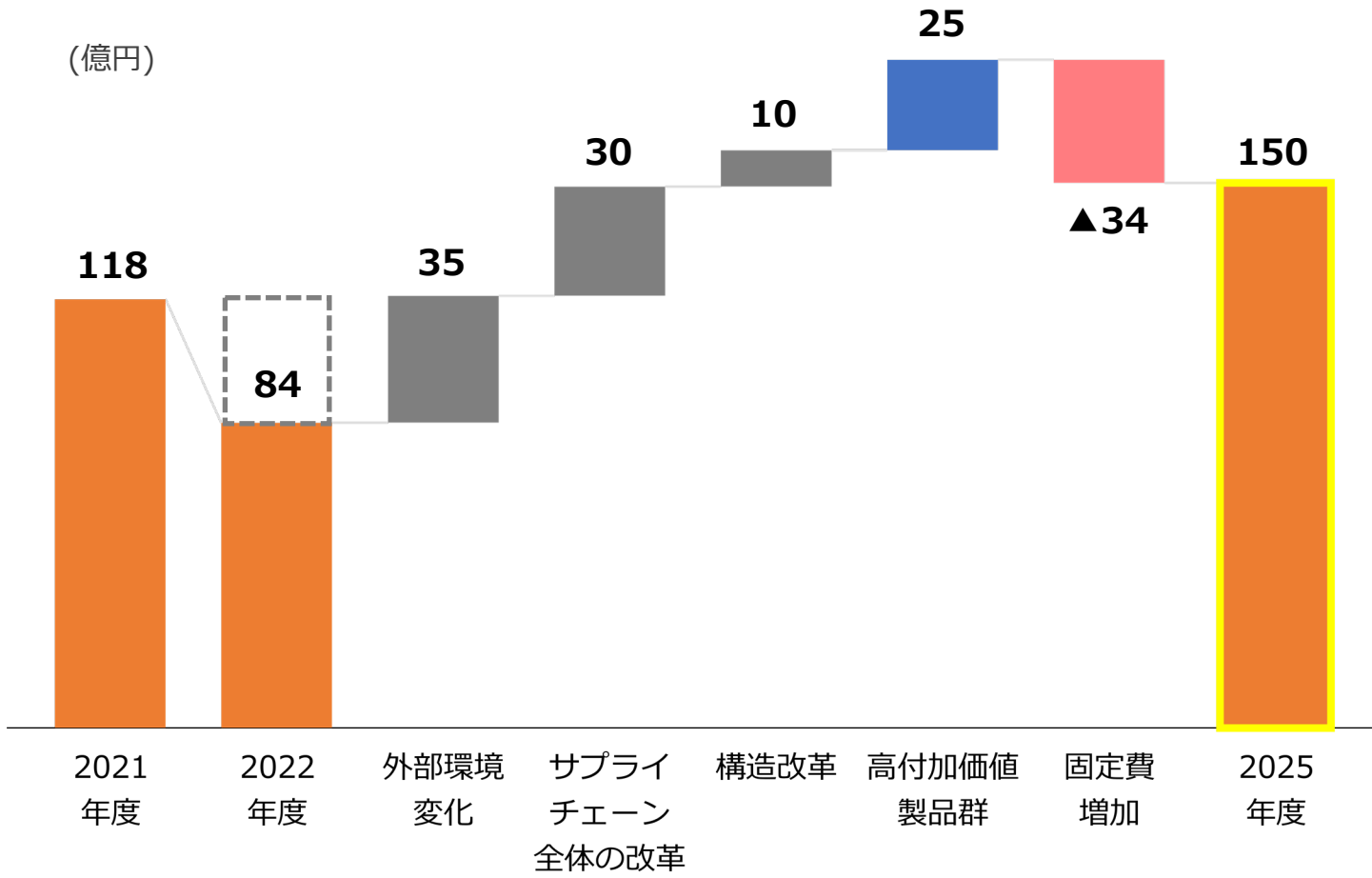


<基盤製品群>



(注) 新規事業に係る研究開発費(20億円弱/年)は全社費用として計上しており 上記の営業利益には含んでおりません

営業利益150億円に向けて



基盤事業の見直し	
外部環境変化	国内自動車生産台数回復、中国ポストコロナ
サプライチェーン全体の改革	ナフサ連動適正価格化 「ものづくり大改革」による効率化と収益改善
構造改革	ウレタン事業と高吸水性樹脂(SAP)事業は構造改革事業として、大胆な改革を断行

基盤事業からの展開	
高付加価値製品群	注力5製品群への設備能力増強投資を加速し、海外を中心に拡販

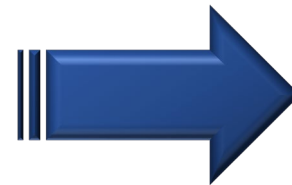
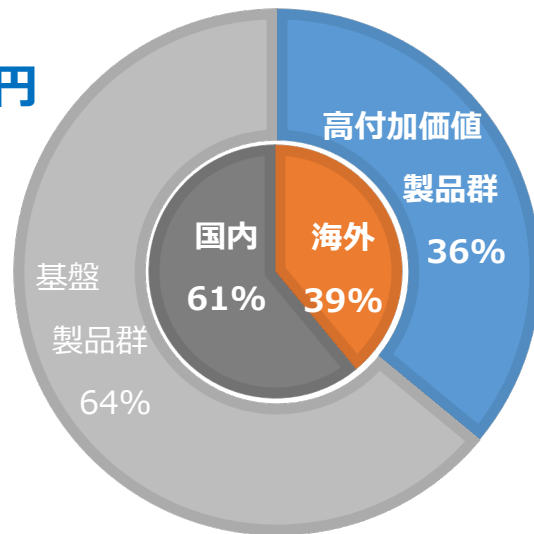
固定費増加	
ERPシステム更新、リノベーション投資に伴う償却/修繕費増、人件費増	

事業ポートフォリオの高度化

- ・ CN/QOLに貢献する高付加価値製品群の比率を上げる
- ・ 海外拡販を推進して海外の比率を上げる

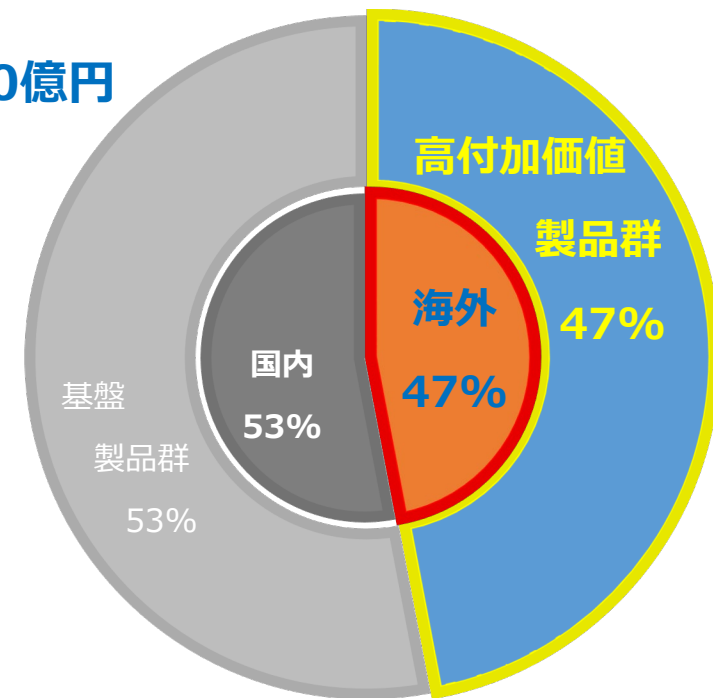
＜営業利益構成比率＞

2021年度
営業利益118億円



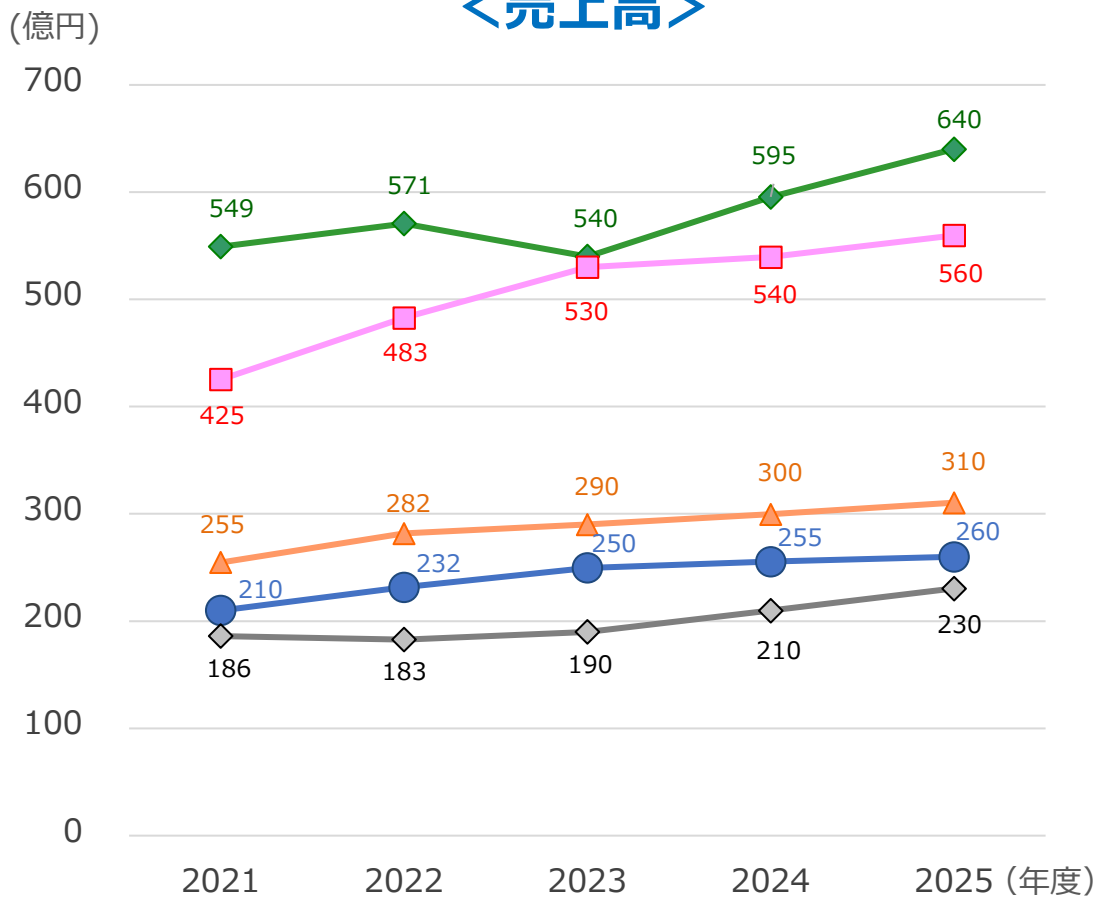
2025年度
営業利益150億円

＜営業利益構成比率＞

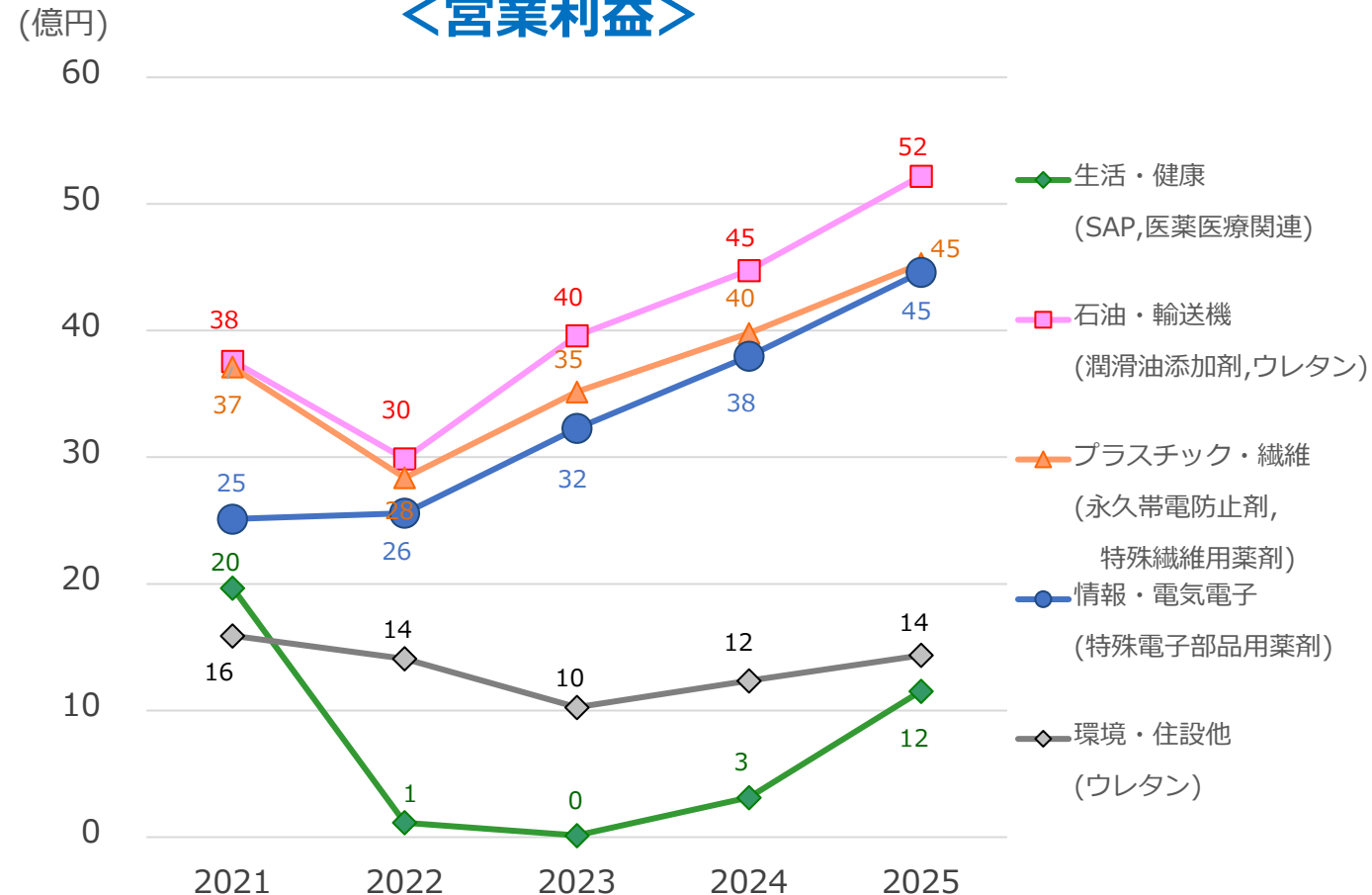


連結産業分野別の推移

<売上高>



<営業利益>



(注) 新規事業に係る研究開発費(20億円弱/年)は全社費用として計上しており
上記の営業利益には含んでおりません

Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-2. 基本方針

事業戦略（2023～2025年度）

基盤事業からの展開

- ・ 高付加価値製品群（注力5製品群）へのリソース投入

基盤事業の見直し

- ・ 基盤製品群の収益改善
- ・ 「ものづくり大改革」によるサプライチェーン全体での効率化と収益改善
- ・ ウレタン事業とSAP事業の構造改革

グローバル展開

- ・ 海外での拡販推進

将来に向けて

新たな成長軌道

- ・ 新規開発事業 CN関連
- ・ 新規開発事業 QOL関連

社会課題の解決

- ・ CO₂排出量削減
- ・ 人権問題への対応

成長を支える仕組み

- ・ 人財育成と職場環境の向上
- ・ 安全をすべてに優先する経営
- ・ 透明性のある経営

Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-2. 基本方針

- ・ 事業戦略：基盤事業からの展開と見直し
グローバル展開

高付加価値製品群への設備投資の加速

- ・ CN/QOLに貢献する注力5製品群への設備投資を加速し、収益を獲得
- ・ 更なる成長加速を目指し、追加投資を検討

分類	製品群	2021	2022	2023	2024	2025	(年度)
CN	特殊繊維用薬剤				鹿島に新設('24年/7億円)		
CN	特殊電子部品用薬剤			名古屋に増設('23年/4億円, '25年/5億円)			
CN	潤滑油添加剤	中国に増設('21年/3億円)、韓国に新設('21年/24億円) 鹿島、京都に増設予定('25年/8億円)					
QOL	永久帯電防止剤		タイに新設('22年/34億円)				
QOL	医療・医薬関連				名古屋に増設('24年/1億円) 京都に増設('24年/3億円)		

2021~2025年度
総投資額
90億円

中計期間
増分営業利益
25億円

収益改善

・ 外部環境変化による収益減少の改善

＜自動車生産台数回復＞

- ・ 当社製品の約4割は自動車産業関連
- ・ 2023年度以降の需要回復に向けた生産・販売体制を整備

＜中国ポストコロナ＞

- ・ 2022年度は中国のロックダウンの影響により、紙おむつ・建築塗料など幅広い資材の需要が低迷
- ・ 中国市場のリオープニングによる需要回復を期待

中計期間
増分営業利益
35億円

・ サプライチェーン全体の改革による徹底的な収益改善

- ・ ナフサ等の原料市況及び各種コストの上昇に応じた製品価格の適正化を推進
- ・ 社内横断プロジェクト「ものづくり大改革」の始動

中計期間
増分営業利益
30億円

ものづくり大改革

- ・ 新ERPシステム導入とDX推進により、サプライチェーン全体のデータを可視化・改善
- ・ 早期受注システム、受注と生産計画との新たな仕組み構築
- ・ 数十名規模の研究人員を工場に派遣、抜本的なプロセス見直しを実行
- ・ プロセス改善と自動化を織り込んだ積極的な設備更新投資を実施
- ・ 総原価解析、業務総点検の実施
- ・ **運転資金の圧縮による営業キャッシュフロー50億円の改善を実現**

DXを活用したサプライチェーン全体での業務プロセス改革



構造改革

<ウレタン事業>

- ・ 他社とのアライアンスによる生産合理化の模索
- ・ ものづくり大改革によるプロセス改善、品種統合
- ・ GC Polyols社との連携による適地生産
- ・ 高付加価値製品へのシフト

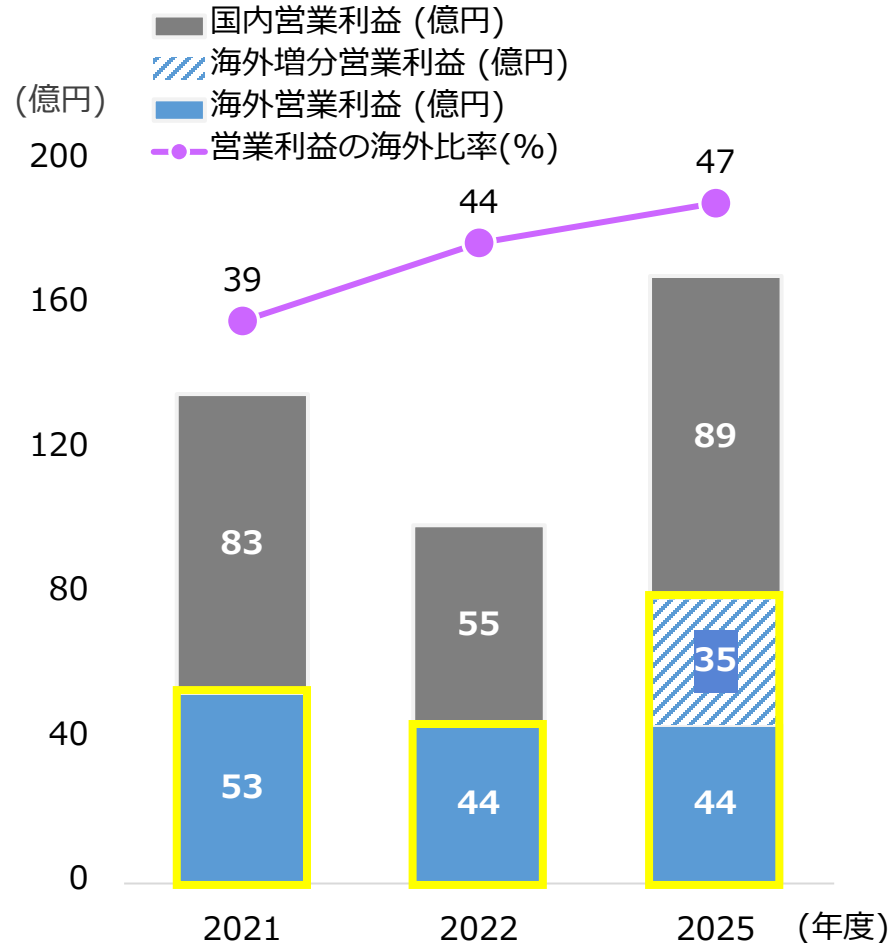
<SAP事業>

- ・ 設備統廃合も含む、抜本的なコスト改善策の実施
- ・ ものづくり大改革によるプロセス改善、品種統合
- ・ 中国と南アジアに特化した地域販売戦略
- ・ 非衛材用途高付加価値製品の開発
- ・ 他社とのアライアンス

中計期間
増分営業利益
10億円



海外での拡販推進



(注) 新規事業に係る研究開発費 (20億円弱/年) は全社費用として計上しており国内海外別営業利益には含んでおりません

<海外関係会社への生産設備増強>

- ・ タイ：永久帯電防止剤 1,500トン (2022年度)
高機能活性剤 1,800トン (2024年度)
- ・ 韓国：潤滑油添加剤 11,000トン (2021年度)
- ・ 中国：潤滑油添加剤 2,000トン (2021年度)

<海外販売会社の機能強化>

- ・ 現地採用社員の幹部への登用による非日系企業向け拡販
- ・ 研究人員の派遣による技術サービス機能の強化

<事業本部のグローバル戦略の策定>

- ・ 製品WEBサイト開設、海外展示会出展、デジタル活用
- ・ プル型マーケティングによる海外潜在ユーザー獲得
- ・ SAP事業での中国と南アジアに特化した拡販

Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-2. 基本方針

- ・ 将来に向けて：新たな成長軌道
社会課題の解決
成長を支える仕組み

新規開発事業（CN関連）の25年度までに目指す姿

戦略的なアライアンス・M&Aを視野に入れた
イノベーション創出のアクションを強化

カーボンリサイクル（CCU*）

- ・イオン液体技術を使用したCCUの基盤技術の確立
- ・エンジニアリング会社、自治体を含めた
コンソーシアムの活動を行い実証試験を終了



*Carbon dioxide Capture and Utilization

エネルギー（有機正極）

- ・軽量化に貢献する有機正極の製造方法の確立
- ・当社開発品を使用した軽量電池の実証試験の開始



農業（ペプチド資材）

- ・天然由来ペプチドを含有する肥料の登録
完了し、宮崎県で実販開始
- ・発酵生産ペプチドの量産技術の確立



QOL

新規開発事業（QOL関連）の25年度までに目指す姿

バイオ・メディカル関連への継続的なリソース
投入及びスタートアップ投資・M&Aを通じた
新規事業の探索

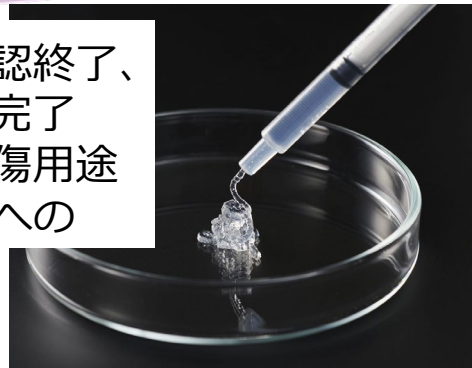
診断・再生医療（細胞外小胞：EV）

- ・EV*の高濃度精製技術を用いた
新たな診断事業の創成
 - ・技術確立とビジネスモデルの構築
- *Extracellular Vesicles



創傷治癒材料・半月板修復
（シルクエラスチン）

- ・創傷治癒用途における薬事承認終了、
半月板損傷用途における治験完了
- ・創傷治癒用途および半月板損傷用途
における医療機器、製薬会社への
ライセンス事業の開始



体外診断用医療品（アキュラシード）

- ・富士フイルム三洋化成ヘルスケア
（FSHC）における生産効率の向上と富士
フイルムの販売チャネルを生かした増販
 - ・海外市場展開に向けIVDR*対応完了
- *In Vitro Diagnostic Medical Device Regulation
欧州体外診断用医療機器規則



デジタル嗅覚（匂いセンサー）

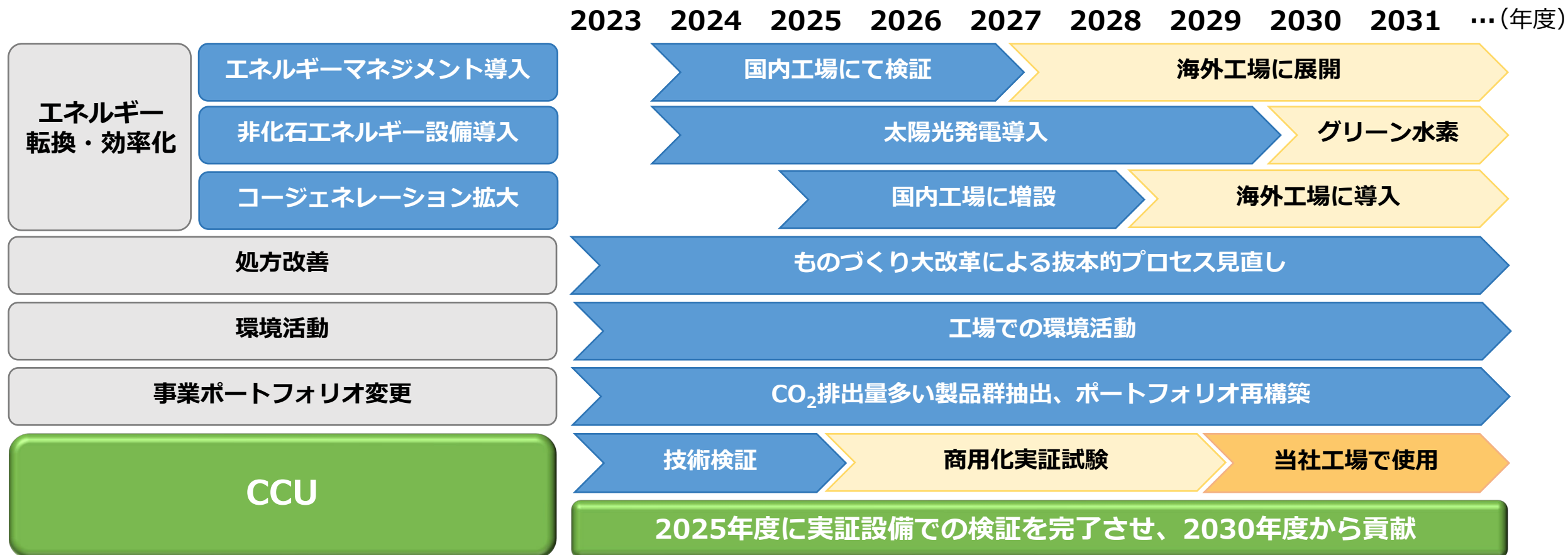
- ・食品分野での実績化と環境
衛生分野での社会実装の
本格化



CN

CO₂排出量削減へのアクション

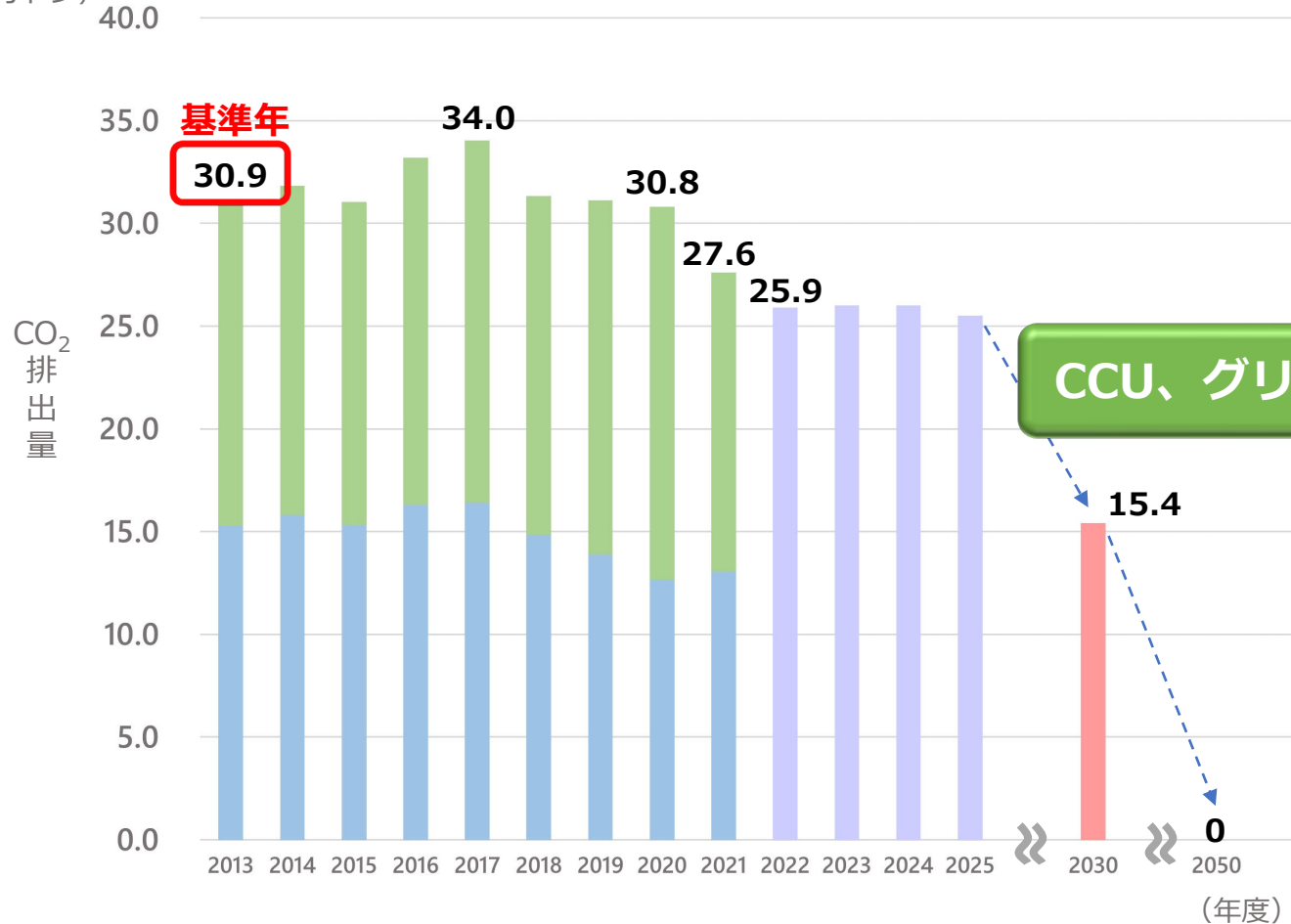
CO₂排出削減策として、エネルギー転換・効率化、製造プロセスの見直し、製品ポートフォリオ変更などの施策に加えて、さらにCCUの導入により大幅なCO₂削減を目指す



CN

CO₂排出量削減の目標

(万トン)



- 排出量実績 (スコープ 1)
- 排出量実績 (スコープ 2)
- 排出量見込 (スコープ 1 + 2)*
- 排出量目標 (スコープ 1 + 2)

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

- ・ 2022年度の排出量は25.9万トン（2013年度比16%削減）の見込み
- ・ 新中期経営計画期間中（2023-2025年度）は生産量増加に伴い排出量増加見込みであるが、製造プロセス改善を進め、CO₂排出削減を進める
- ・ CCUおよびグリーン水素の活用により、2030年度に50%の削減を目指す（2013年度比）

人権問題への対応

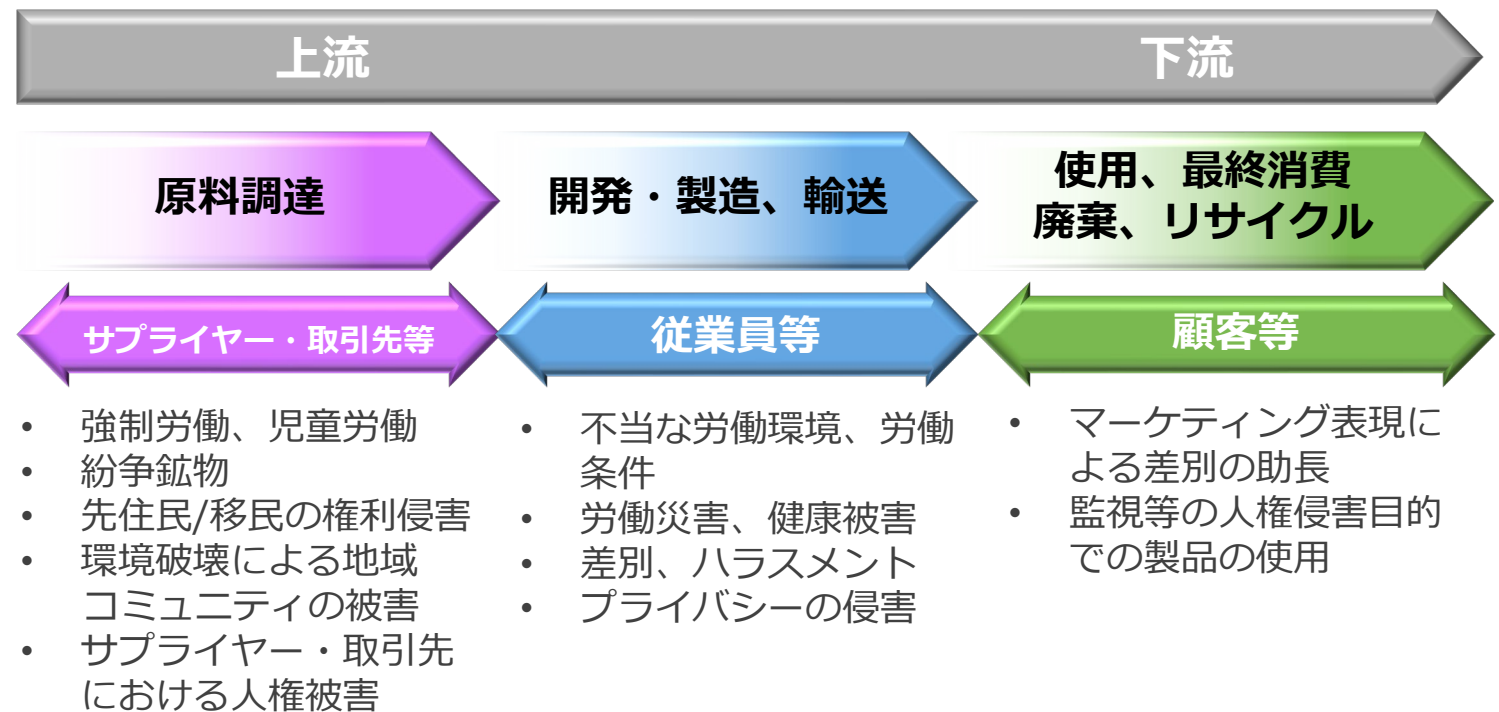
＜基本方針＞

2023年度より当社グループが新たに策定した人権方針に基づき、サプライチェーン上で想定される人権問題について積極的に対応していく

＜重点施策＞

- ・ 調達における人権DDの実施
- ・ ハラスメントの徹底的な撲滅
- ・ DEIの積極推進、LGBTQへの啓蒙と職場環境づくり
- ・ ウクライナ人留学生の受け入れ

＜サプライチェーン上で想定される人権問題＞



HC

人財育成と職場環境の向上

多様性の尊重と協働

従業員が最も活躍できる環境を作りだす

<人財育成方針>

「社員一人ひとりが価値の創出に貢献」、「全部署がプロフィットセンター」という理念のもと、全員にスポットライトを当て、ワクワクしながら変革を推進している状態を目指す

<社内環境整備方針>

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、働き方改革や人財の多様化と、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を進める

One Team

新人事制度

- One Teamで取り組む
- 評価の公正・透明・メリハリ

人財育成

- 主体的に学び、挑戦
- 自然にリーダーが育つ

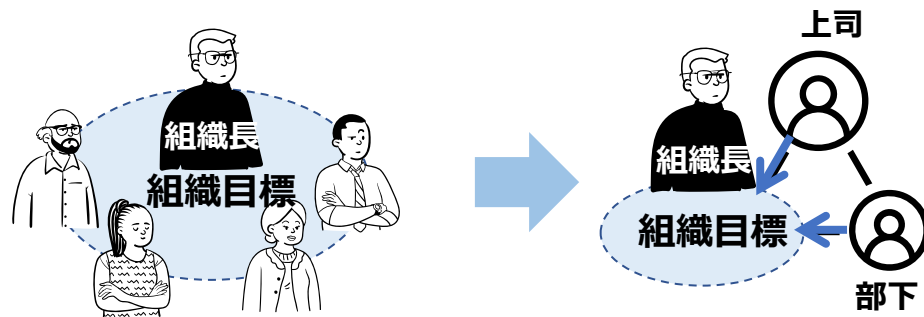
社内環境整備

- DEI (Diversity, Equity & Inclusion)
- 健康経営
- 働き方改革

より「よい会社」になる

新人事制度(2023～)

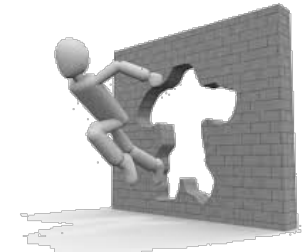
- 能力をより活かせる等級制度の導入
- 能力・役割に応じた報酬制度の導入
- 公正で透明性がありメリハリの利いた評価制度の導入
- 組織評価の仕組みを全社導入



**One Teamで組織目標達成に取り組み、
公平・透明・メリハリのある評価へ**

人財育成

- 総合・専任職→アソシエイト職に一本化
- キャリア研修の新設（キャリアプランの作成）
- 選抜研修
- 階層別研修の拡充
- 海外留学、海外実務者研修
- 積極的なローテーション
- 社内複業制度
- 自己啓発支援
- ミドル、シニア層のリスキリング



**主体的に学び、挑戦し、自然にリーダー
(後継者)が育つ仕組み作り**

社内環境整備（DEI、働き方改革）

- ・ グローバル展開加速のための外国人の積極雇用
- ・ 障がいのある従業員も働ける職場環境の整備
- ・ LGBTQに関する理解促進と多様な価値観を尊重する環境づくり
- ・ 経団連の掲げる「2030年30%へのチャレンジ」に賛同表明（女性役員比率）
- ・ 女性管理職比率15%以上（2030年度目標）
- ・ イクボス宣言、イクボス企業同盟加盟
- ・ フレキシブルな働き方の各種制度の整備



働き方改革と人材の多様化を進める

社内環境整備（健康経営）

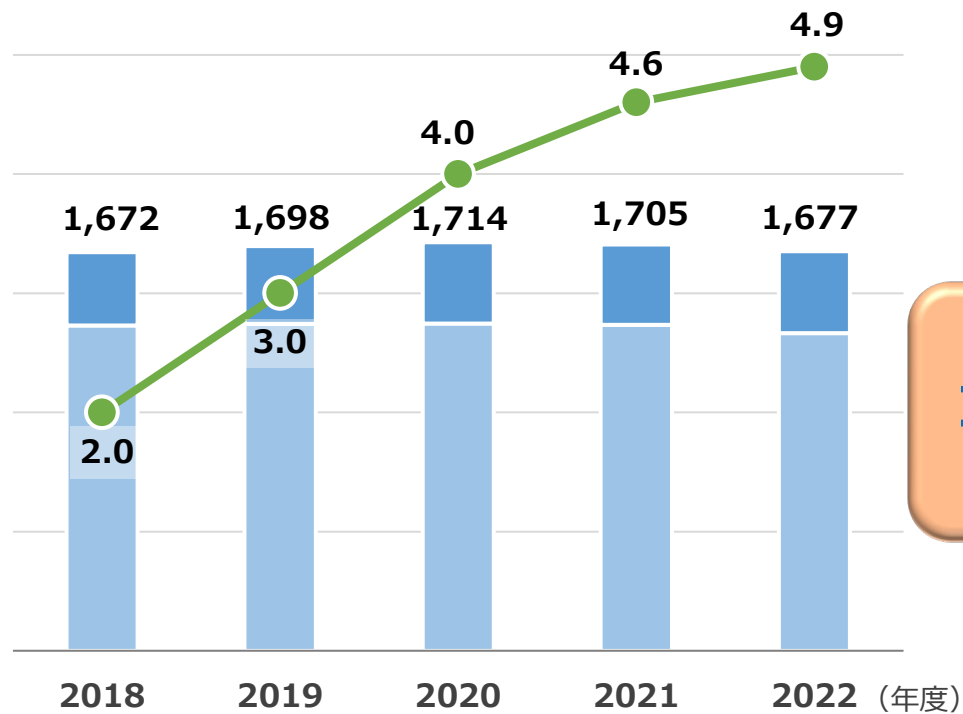
- ・ 健康推進会議の定期開催
- ・ 地区ごとに健康推進チームを設置
- ・ 運動、睡眠、食事、飲酒、喫煙5項目の行動目標を掲げ、研修などを実施
- ・ 健康診断後のフォロー及び特定保健指導
- ・ 感染症予防支援
- ・ 健康支援アプリや機器購入支援

いつまでも健康で働ける職場を目指す



従業員数*1/女性管理職比率*2

■ 男性従業員数 ■ 女性従業員数 ● 女性管理職比率(%)

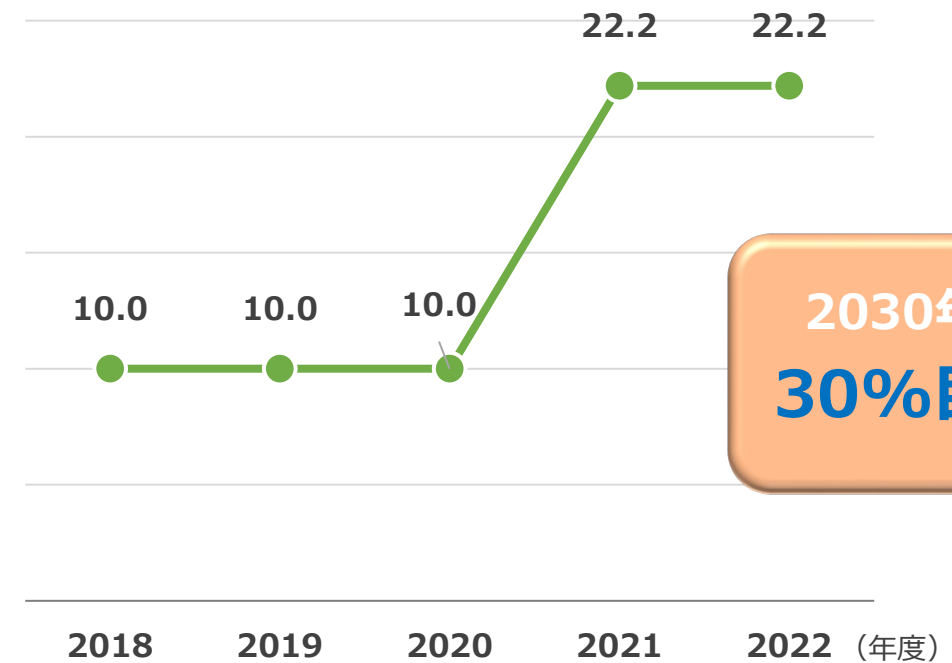


2030年度
15%以上
目標

*1 三洋化成、三洋化成からの在籍出向者
*2 管理職における女性従業員の割合

女性取締役比率

● 女性取締役比率(%)



2030年度
30%目標

RM

安全をすべてに優先する経営

安全と品質を最重点に置いてマネジメントする

<基本方針>

- 安全第一の徹底のために、新たに制定した安全の理念と方針の浸透および行動変容を行う
- 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
- 取締役による安全と品質の監督

安全

<グループ安全理念>

私たちはすべての事業活動において『安全』と『コンプライアンス』を最優先します

<グループ安全方針>

安全はすべてに優先する

<重点施策>

- 全社安全推進部を中心とした安全文化の醸成
- リスクアセスメントの強化と人財育成
- 協力会社員を含めた安全教育の拡充
- 外部機関（保安力向上センター）による工場の保安力評価

品質

<重点施策>

- 生産と品質保証の独立体制による責任所在の明確化
- 人を介さないインライン分析やLIMS*導入による改ざんなどの発生余地がない仕組みづくり

* Laboratory Information Management System
品質情報管理システム

透明性のある経営

<基本方針>

- 定量目標にコミットした経営の実践
- 統合報告書や中計を通じた株主/投資家とのエンゲージメントや透明性のある情報開示によるIRの強化

<重点施策>

- 統合報告書での開示内容拡張とサステナビリティWEBサイトの刷新による透明性のある開示
- 経営陣と投資家との対話頻度の向上による相互理解促進
- 研究所見学等を通じた株主とのエンゲージメントの実施
- 投資家への中計進捗の報告
- 資本コストを意識したハードルレートの設定による投資効率化の体制強化

<株主見学会の様子>

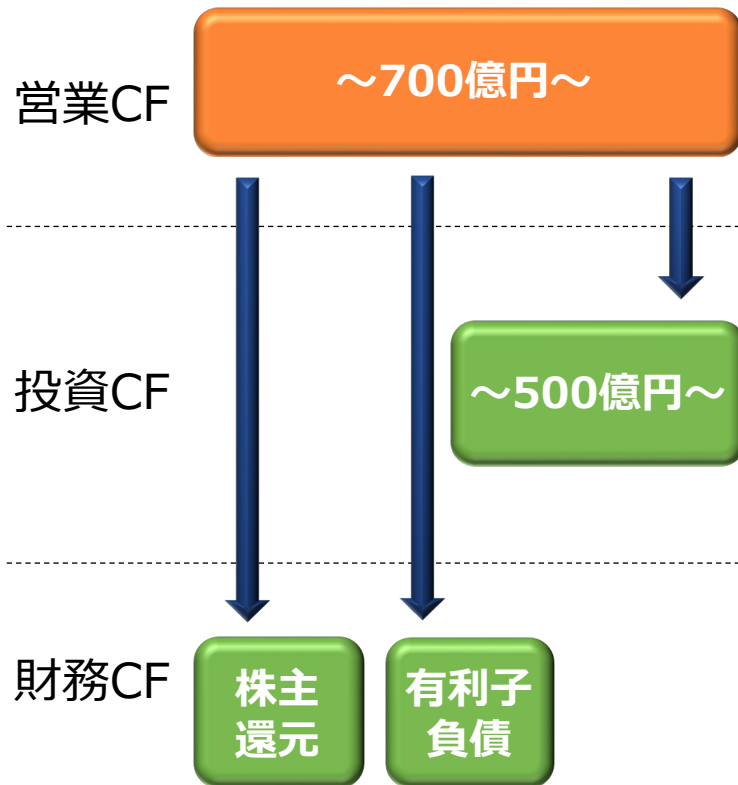


Ⅲ. 新中期経営計画2025

Ⅲ-3. キャッシュフロー・投資戦略

Ⅲ-4. 財務・資本戦略

2023-2025年度累積目標



営業CF

＜税前利益：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する：170億円)

＜減価償却：340億＞

- ・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：中計期間で約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＞

- ・カーボンニュートラルとQOLにフォーカスしたM&A及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＞

■ キャッシュイン

■ キャッシュアウト

財務・資本・株主還元

<基本方針>

低PBR改善策として、資本コストや資本収益性を的確に把握し、その状況や株価・時価総額の評価を議論のうえ、改善に向け具体的に取組む

<財務戦略>

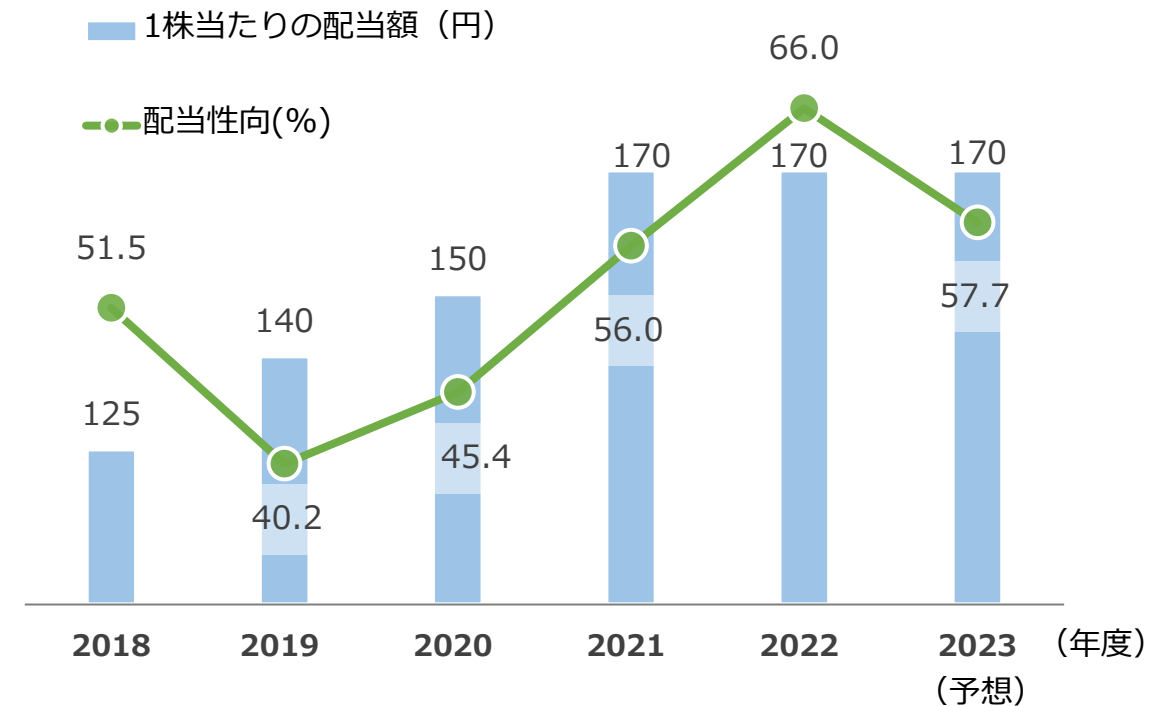
- ・ 事業での増益および運転資金の圧縮による営業キャッシュフローの改善と投資資金の確保
- ・ 基盤事業の構造改革、意義の低い政策保有株（持ち合い株）の売却による資産の圧縮
- ・ 株主、従業員など各ステークホルダーへの公平な分配
- ・ 有利子負債の一部返済

<資本戦略>

- ・ 長期的な企業価値向上のため、長期視点の投資家の構成比率を増加
- ・ サステナビリティ推進によるESGインデックス選定銘柄への選出
- ・ 効果的な資本投資のための資本コスト把握と低減

<株主還元方針>

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す



<注意事項>

この資料に記載している金額は表示単位未満を切り捨てで、その他、比率等は表示単位未満を四捨五入しております。

<免責事項>

この資料には、2023年5月12日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測等が含まれています。

世界経済・競合状況・為替の変動・原料価格の動向等にかかわるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

<IRに関するお問い合わせ>

三洋化成工業株式会社

経営企画本部 広報部

E-mail : pr-group@sanyo-chemical.group