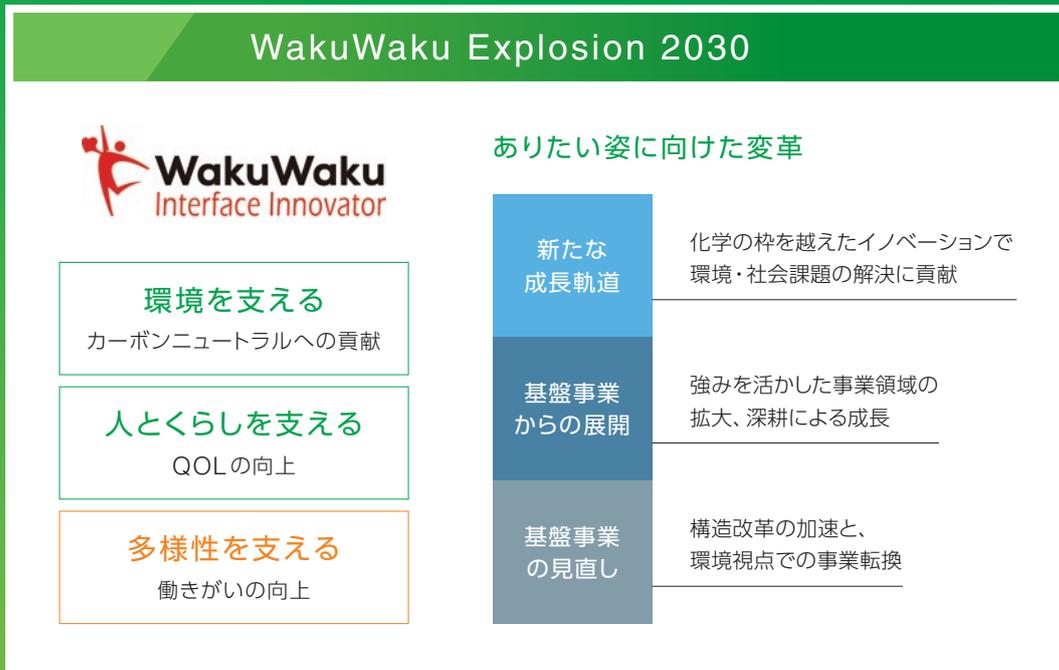


## 新中期経営計画 2025

# ありたい姿に向けた 変革の加速

2022年3月、三洋化成グループはWakuWaku Explosion 2030を発表しました。社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」に基づき、2030年の当社グループのVision（ありたい姿）を描いたものです。そして1年後の2023年5月、Vision達成への第一フェーズとして3年間の「新中期経営計画2025」をスタートさせました。当社グループは今、一丸となって「ありたい姿に向けた変革の加速」に取り組んでいます。



ありたい姿に向けた変革の加速

基本方針

事業戦略

1. 基盤事業からの展開

カーボンニュートラル(CN)およびQOL(生活の質)の向上に貢献する注力5製品群を「高付加価値製品群」として位置付け、本製品群への研究開発および設備投資を加速し、収益獲得を図ります。

2. 基盤事業の見直し

サプライチェーン全体の改革やウレタン事業と高吸水性樹脂(SAP)事業の構造改革を実行し、収益改善を図ります。

3. グローバル展開

海外関係会社での生産設備増強や販売機能強化による拡販を図ります。

将来に向けて

1. 新たな成長軌道

CNとQOLの向上に貢献する新規事業・製品開発に注力します。継続的なリソース投入、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します。

2. 社会課題の解決

CCU\*の導入により将来の大幅なCO<sub>2</sub>削減を目指します。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ます。

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

3. 成長を支える仕組み

人財育成と職場環境の向上に向けた取り組みを進めます。安全と品質を最重点に置いてマネジメントし、透明性のある経営を推進します。

2025年度 定量目標

外部環境と社内改革の進捗を鑑み、経営方針で掲げた「2024年度営業利益200億円」の目標を修正しました。

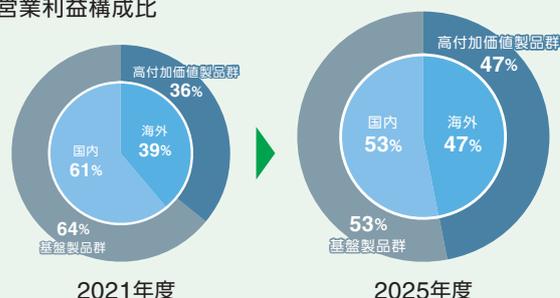
営業利益  
**150億円**  
ROIC  
**7.0%**



目指すポートフォリオ

事業ポートフォリオの高度化を図るため、CNとQOLの向上に貢献する高付加価値製品群の比率および海外の販売比率を高めます。

▶ 営業利益構成比



キャッシュフロー・投資戦略

事業戦略に基づきキャッシュ創出力を向上させ、3年間で約700億円の営業キャッシュフローを生み出します。そのうち、約500億円を成長投資に、約200億円を株主還元・有利子負債返済に配分する計画です。

▶ 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：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

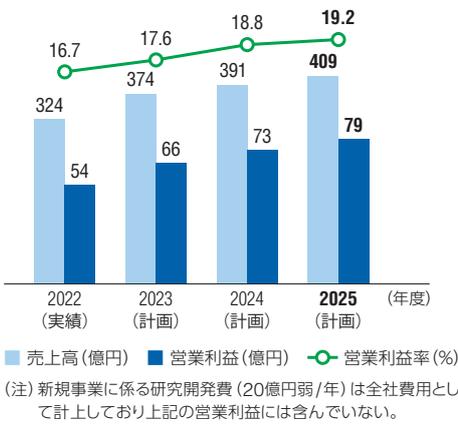
投資CF：3年間で約500億円の投資枠を確保

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

# 事業戦略 1. 基盤事業からの展開

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・医薬関連製品を注力5製品群と位置付け、中期経営計画期間を含む2021年度～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は25億円を見込んでおり、注力5製品群で2025年度に営業利益79億円の達成を目指します。さらなる事業の拡大を図るため、追加投資も検討します。

### ▶ 注力5製品群の売上高／営業利益／営業利益率の実績と目標



### ▶ 高付加価値製品群への設備投資の加速

- ・ CNとQOLの向上に貢献する注力5製品群への設備投資を加速し、収益を獲得
- ・ さら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 (2024年/7億円)	
CN	特殊電子部品用薬剤				名古屋に増設 (2023年/4億円、2025年/5億円)	
CN	潤滑油添加剤	中国に増設 (2021年/3億円)、韓国に新設 (2021年/24億円)			鹿島、京都に増設予定 (2025年/8億円)	
QOL	永久帯電防止剤		タイに新設 (2022年/34億円)			
QOL	医療・医薬関連				名古屋に増設 (2024年/1億円)	京都に増設 (2024年/3億円)

2021～2025年度  
総投資額  
**90億円**

↓

新中期  
経営計画期間  
増分営業利益  
**25億円**

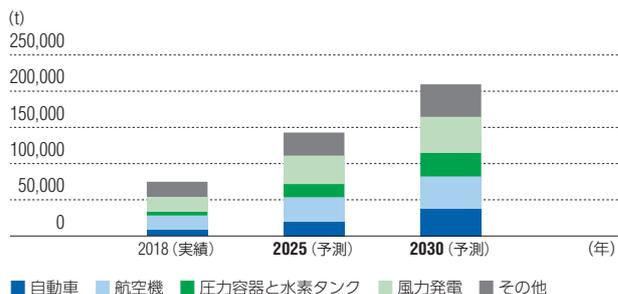
(注) ()内、稼働開始年度/投資額

## 特殊繊維用薬剤 CN

本製品群はカーボンニュートラルに貢献する製品群です。特殊繊維用薬剤としては、主には炭素繊維用途などがあります。炭素繊維の主用途(風力発電、自動車、航空機、圧力容器)の一つである風力発電用ブレードは、再生可能エネルギーの広がり需要が急伸しています。風力発電の増加やブレードの大型化が進むとともに、炭素繊維の需要拡大が見込まれます。また、新たな分野での用途開発も進んでいます。炭素繊維の需要の拡大に対応するため、炭素繊維用集束剤の生産能力を増強することを決定しており、名古屋工場、京都工場の現有の設備に加え、新たに鹿島工場に生産設備を設置します。当設備は2024年5月に稼働予定で、5割程度の能力増強となります。炭素繊維用集束剤の安定供給を確保し、世界的な需要拡大に対応するとともに、再生可能エネルギーの活用や産業の発展はもちろん、ひいては気候変動への対策としても大きな役割を果たしていきたいと考えています。炭素繊維の需要の拡大に対応すべく、さらなる能力増強について引き続き検討していきます。

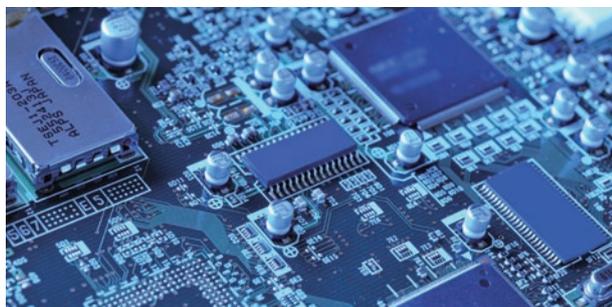


### ▶ 炭素繊維複合材料の用途別世界市場予測

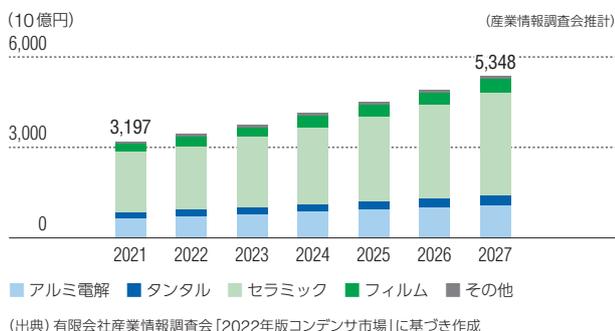


(出典) 株式会社富士経済「炭素繊維複合材料(CFRP/CFRTP)関連技術・用途市場の展望(2020)」に基づき作成

特殊電子部品用薬剤 CN



▶ コンデンサ世界生産予測



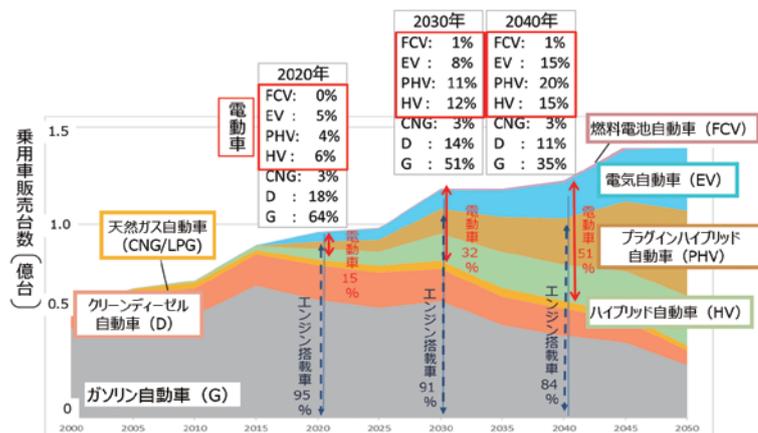
本製品群はカーボンニュートラルに貢献する製品群です。特殊電子部品用薬剤としては、主には電子回路などに用いられるアルミ電解コンデンサの電解液などがあります。アルミ電解コンデンサ用電解液は一般的な電子機器から社会インフラを支える重要な電子部品まで幅広く使われています。当社のアルミ電解コンデンサ用電解液は、広い温度領域で高い電気伝導率を示すとともに、高温での長期安定性に優れ、業界標準のロングラン製品となっており、自動車の制御ユニットなど、より信頼性が求められるコンデンサにも採用されています。現在、自動車業界では、電気自動車 (EV) をはじめとする自動車の電装化により、運転支援システム回路など車載用電装部品が増えています。この需要の高まりに対応した安定供給を確保するべく、生産能力の増強を決定しており、2025年3月には現行生産能力より6割増強となる予定です。

潤滑油添加剤 CN

本製品はカーボンニュートラルに貢献する製品です。自動車業界では、CO<sub>2</sub>排出量の削減を目的に電動化の動きと並行して、ガソリン車の省燃費ニーズが高まっています。当社の潤滑油添加剤は燃費向上効果が高いため、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おり、アフターメンテナンス用での交換の需要は増大すると想定しています。本製品の世界的な需要の増大に応じていくべく、日本、中国に続いて韓国に生産拠点を設立し、生産設備が稼働しました。あらゆる自動車の省燃費化に貢献するため、EVに最適な潤滑油添加剤の開発にも取り組んでいます。



▶ ガソリン車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車の販売台数予測



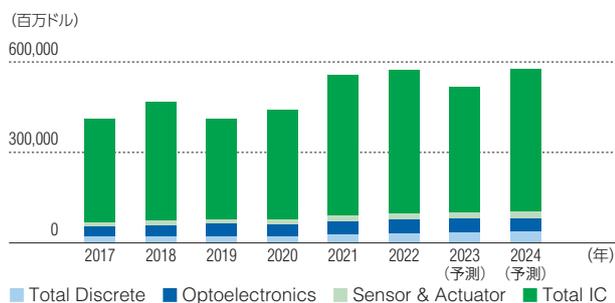
(出典) 経済産業省「IEAが示した技術普及シナリオ (平均気温上昇の2℃達成ケース)」(2021)  
[https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyogosei\\_nenryo.html](https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyogosei_nenryo.html)

## 永久帯電防止剤 QOL



本製品はQOLの向上に貢献する製品です。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、幅広い用途で利用されています。近年は、半導体用搬送トレイや電子機器・精密部品の包装などを中心とした需要増に加え、防爆用途などの用途拡大も進んでおり、今後の需要拡大に対応すべく、サンヨーカセイ（タイランド）リミテッドのラヨーン工場に生産拠点を立ち上げ、2022年7月から稼働しています。当社のユニークな高性能製品であることから、今後の需要動向に応じてさらなる生産設備の拡充を視野に入れるとともに、新たな市場の開拓と素材開発を進めていきます。

### ▶ 半導体の製品別市場予測



## 医療・医薬関連 QOL

本製品群はQOLの向上に貢献する製品群です。医療・医薬関連としては、主には医薬品用ポリエチレングリコールや中心循環系非吸収性局所止血材などがあります。

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は、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も進んでいます。今後、ジェネリック医薬品の発展による医薬品全体の販売量増加などによる需要拡大に対応するため、当社名古屋工場における設備の更新および改造などを計画しています。当設備は2024年5月に稼働の予定で、生産能力は現在の約2割増強となる予定です。今後さらに生産能力を引き上げる計画を進めています。

中心循環系非吸収性局所止血材は、水と反応して柔軟な被膜をつくるウレタン素材の外科手術用止血材です。2014年の販売開始以降、胸部大動脈や弓部分岐動脈の人工血管置換吻合部の止血材として、日本国内の多くの心臓血管外科領域の手術で使用されており、また、2020年



3月に、脳血管を除く血管全体の吻合部へ適用範囲が拡大されて、利用機会が増加しています。また、2019年7月に海外向けにCEマーキングを取得し、欧州市場で販売開始したことを足掛かりに、2021年7月に香港市場、2021年12月に台湾市場へ参入するなど、海外展開を加速しています。今後の需要拡大に対応するため、生産能力を増強することを決定しており、生産能力を現在の約5倍（2024年2月稼働予定）に引き上げることで、需要増に対応した安定供給を確保し、世界的な需要拡大に対応します。

## 2. 基盤事業の見直し

### 収益改善

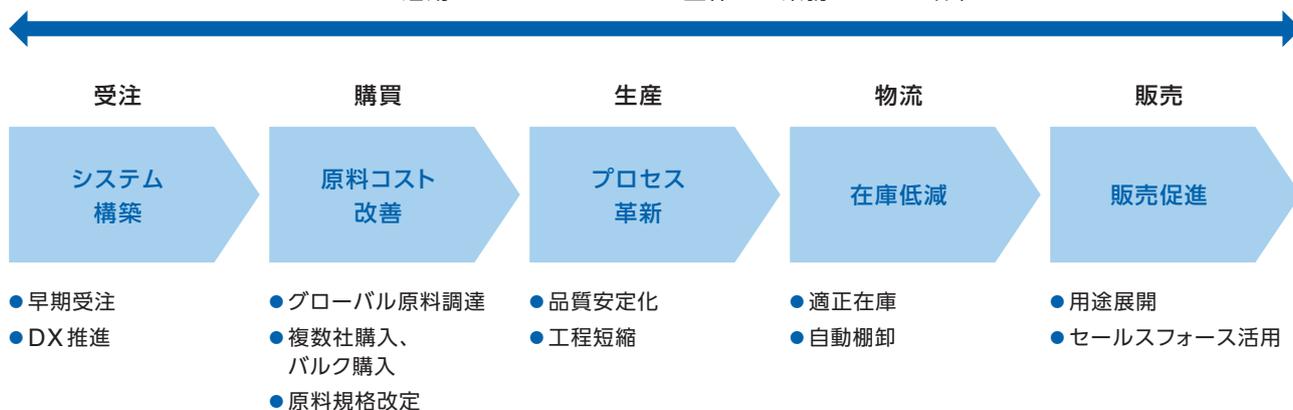
三洋化成グループの販売製品の約4割は自動車産業に関連しています。また、国別では中国向けの販売比率が高い収益構造となっています。2022年度は半導体不足や部品調達難から自動車メーカー各社の生産調整が継続し自動車産業向け販売の不振が長期化したことに加え、COVID-19による中国のロックダウン、ウクライナ情勢による物価高、急激な円安など、グローバルでさまざまな環境変化がある中で、自動車産業関連の製品および中国での紙おむつや建築塗料などの販売が落ち込み、大きな影響を受けました。2023年度以降は自動車産業の復調や中国市場のリオープンにより需要が回復する見通しであり、生産・販売体制を整備することで、収益改善に大きく寄与すると見えています。

また、サプライチェーン全体の改革として、主にナフサ等の原料市況および各種コスト上昇に応じた製品価格の適正化推進とサプライチェーン全体での効率化と収益改善を目指す社内横断プロジェクト「ものづくり大改革」を始動させ、3年間で30億円の増分営業利益を見込んでいます。

#### ▶ ものづくり大改革の全体像

### 運転資本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



### ものづくり大改革

運転資本の圧縮につながる以下の施策に取り組みます。キャッシュ創出力を高め、営業キャッシュフロー50億円の改善を目指します。

- ① 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
- ② 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
- ③ 数十名規模の研究人員を工場に派遣し、抜本的なプロセス見直しを実行する組織を新設
- ④ 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
- ⑤ 総原価解析、業務総点検の実施

## ■ 構造改革

ウレタン事業と高吸水性事業（SAP）事業を中心に改革を進めます。

ウレタン事業では、他社とのアライアンスによる生産の合理化、ものづくり大改革によるプロセス改善や品種統合による生産の効率化、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などに取り組みます。2023年5月に三井化学株式会社と、国内におけるポリプロピレングリコール（PPG）の収益性の改善や将来の供給安定性確保などの共通課題の解決を目的として、両社折半出資によるジャパンポリオール有限責任事業組合（LLP）を設立しました。本LLP設立を通して、両社のPPG事業における継続的な安定供給と収益確保の両立を図ります。

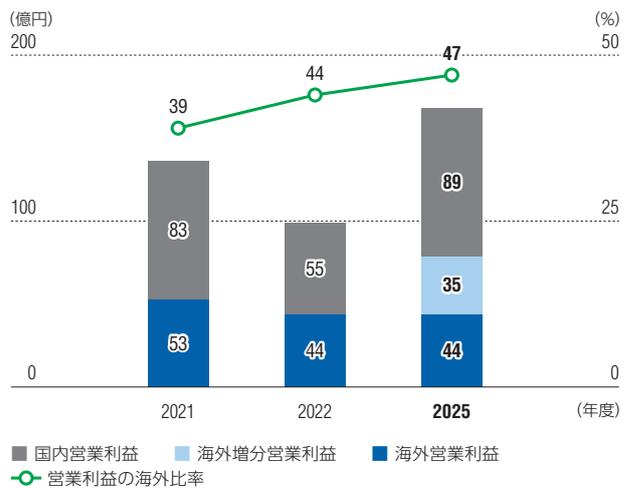
SAP事業では、設備の統廃合を含む抜本的なコスト改善、ものづくり大改革によるプロセス改善や品種統合による生産の効率化、市場の成長性が高くかつ生産拠点の強みを活かせる中国と南アジア地域に注力した販売戦略の実行、紙おむつやナプキンなどの衛生用品以外の用途向けに高付加価値製品の開発、他社とのアライアンスなどに取り組みます。

## 事業戦略

## 3. グローバル展開

海外市場でビジネスを展開し、2025年度には全体の営業利益の47%を海外市場で稼ぐことを目指しています。需要に応じた生産体制を整えるため、2021年に韓国と中国に潤滑油添加剤（13,000トン）の設備投資を、2022年にタイに永久帯電防止剤（1,500トン）の設備投資を実施しました。2024年度にはタイに高機能活性剤（1,800トン）の設備投資を予定しています。また、現地採用社員を幹部へ登用することにより、非日系企業向けの販売を増やすとともに、研究人員を派遣して現地での技術サービス機能を強化します。さらに、製品Webサイトの開設、海外の展示会への積極的な出展、プル型マーケティングなどにより販路を拡大し、海外での拡販を推進します。

### ▶ 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。

将来に向けて **新たな成長軌道**

三洋化成グループは事業に関するマテリアリティとして、「Interface Innovatorとしてカーボンニュートラルの達成」と「『はたらき』を化学してQOLを向上」を設定しています。新中期経営計画2025の期間は、2030年の新たな成長軌道となる次世代の事業創出に向け、カーボンニュートラルとQOLの向上に貢献する新規事業と製品開発に注力していきます。継続的にリソースを投入し、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することで、早期事業化を目指します。

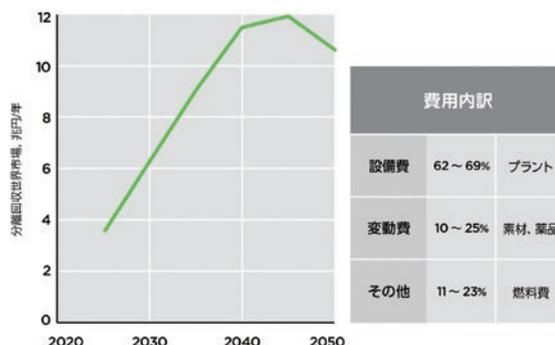
**カーボンリサイクル (CCU※)** CN

当社は、主力製品であるアルミ電解コンデンサ用電解液ビジネスを通じ、イオン液体の設計・製造ノウハウを長年にわたって蓄積してきました。現在、その技術を応用し、CO<sub>2</sub>回収・利用 (CCU) の効率的なシステムへのイオン液体の適用検討を進めています。CCUは、気候変動の原因となる温室効果ガスの排出を制御しながら、化石燃料の利用や産業プロセスを維持するために重要な役割を果たすと考えられています。また、再生可能エネルギーと組み合わせることで、二酸化炭素の負排出 (ネガティブエミッション) を達成することも期待されています。

既存事業の枠組みにとらわれず、エンジニアリング会社、自治体、他化学メーカーを含めたコンソーシアムの活動を通じて、煙道ガスからのCO<sub>2</sub>分離、さらにはネガティブエミッションテクノロジーの一つとして注目されている空気中からのCO<sub>2</sub>分離などへの技術適用を目指しています。

※ Carbon dioxide Capture and Utilization

▶ CO<sub>2</sub>分離回収の市場ポテンシャル



(出典) 経済産業省「CCUS技術とは」  
[https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/roadmap/innovation/ccus.html](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/roadmap/innovation/ccus.html)

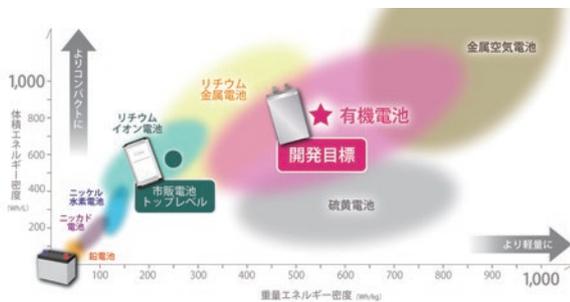
▶ CCUのプロセス



## エネルギー(有機正極) CN



### ▶ 有機正極二次電池イメージ



(出典) ソフトバンク株式会社

ドローンやHAPS (High Altitude Platform Station、成層圏通信プラットフォーム) などの次世代デバイスへの期待が高まる中、これらの性能を飛躍的に向上させるために、重量エネルギー密度が高く、軽量で安全な次世代電池の開発が求められています。またサステナビリティの観点からも、カーボンニュートラルに向けた対策である「電化」の促進や再生可能エネルギーの蓄電などに高性能な電池が必要不可欠です。現在のリチウムイオン電池は、その性能の上限に近いと言われており、次世代電池の一つとして有機正極二次電池に着目し材料開発を進めています。

有機正極二次電池は、正極活物質を現行のレアメタル(希少金属)を含む無機材料から有機材料に代替することが特長であり、重量当たりのエネルギー密度の大幅な向上が期待されます。また、レアメタルの資源不足や価格高騰、供給安定性のリスクを回避することができます。

当社では、キーとなる有機材料の開発・製造を実施し、パートナー企業とともに早期実績化を目指します。

## 農業(ペプチド資材) CN

昨今の農業では、労働力不足や異常気象などによる食糧危機や、農薬および化学肥料などによる環境負荷が大きな社会課題とされています。当社が2023年度実用化に挑むペプチド農業は、野菜や果樹にバイオスティミュラント\*であるペプチドを与えることで植物が生来有する機能を最大限引き出す技術です。病害や気候変動による被害を緩和することで、結果として、品質向上、収量増大、農薬や化学肥料の使用低減等が期待できます。

基盤技術である界面制御技術等を駆使して、未利用資源を含む天然物から抽出するペプチドと、天然物由来の発酵生産ペプチドを製造することが可能であり、複数の機能性ペプチドを利用した世界初の農業向けソリューションとなります。その先駆けとしてペプチド肥料の販売を行い、今後、作物ごとに適した散布方法や鮮度保持技術の提供等、高付加価値な野菜、果物づくりに寄与するビジネスモデルを構築する計画です。



\*植物に対する非生物学的ストレス(高温や低温、物理的な被害など)を制御することにより気候や土壌のコンディションに起因する植物のダメージを軽減し、健全な植物を提供する新しい技術。世界市場規模は30億ドル、年平均成長率12%超が見込まれている。

## ありたい姿に向けた変革の加速

### 診断・再生医療(細胞外小胞:EV) QOL



近年、疾病発見や再生医療などQOLの向上に直結する医療分野で、「エクソソームを含む細胞外小胞」という体液成分が高い注目を集めており、2030年には研究市場だけでも1,000億円を超える市場が形成されると予想されています。当社はこれまでに、体外診断薬事業で培った体液成分回収技術・ノウハウを応用し、さまざまな体液から細胞外小胞を高効率・高収率・高精製度に回収する方法『EXORPTION®法』を徳島大学と共同で開発しました。

本技術の普及で細胞外小胞を利用した新たな診断・治療の研究を支援するとともに、本技術を応用した診断薬等を臨床現場に実装することを目指しています。

### 体外診断用医薬品(アキュラシード) QOL

免疫測定法による体外診断薬は、疾病の診断目的で使用され、2021年に国内約2,500億円の市場を形成しています。当社独自の磁性粒子『マグラピッド』を採用したAccuraseed®\* (アキュラシード) 専用試薬は、測定時間10分という迅速な免疫測定を実現した体外診断薬です。Accuraseed®専用試薬は、富士フイルム和光純薬株式会社と共同で、2015年11月の発売以来、甲状腺疾患や感染症など30項目以上を品揃えしており、臨床現場における迅速診断のニーズに応えています。当社と富士フイルム株式会社は、「富士フイルム三洋化成ヘルスケア株式会社」を2022年6月に設立し、両社のAccuraseed®専用試薬の製造体制を集約しました。生産基盤を強化して高い生産性を実現し、伸長する体外診断薬の需要に対応していきます。

\* Accuraseed®: 富士フイルム和光純薬株式会社の自動化学発光酵素免疫分析装置



## 創傷治癒材・半月板再生材 (シルクエラスチン) QOL



日本の高齢社会が進んでいくにつれ、糖尿病性皮膚潰瘍や褥瘡、変形性膝関節症等を患う国民が増加し続けています。特に高齢化により自然治癒力が低下した患者は、従来の治療では快方に向かうことなく重症化するケースが多く、難治化した皮膚欠損の患者は年間15万人、変形性膝関節症患者は800万人いると言われています。

このような患者に当社で開発中の機能性タンパク質『シルクエラスチン』を用い、患者自身の自然治癒力を高めることで、従来の治療では治らなかった傷に対する治癒（組織再生）を試みています。2016年から皮膚欠損再生や半月板再生に関するヒト臨床治験を実施しており、『シルクエラスチン』の有効性および安全性の確認を進めています。2024年には、難治化した皮膚欠損の再生を意図した再生医療機器「創傷治癒材」として、社会実装を計画しています。さらに2026年には、変形性膝関節症患者の半月板再生材用途での社会実装を計画しています。当社は『シルクエラスチン』を通じて、健康寿命を延ばし高齢者のQOLの向上に貢献します。

## デジタル嗅覚 (匂いセンサー) QOL

昨今のIoT化・次世代コミュニケーションを目的に、人間の五感の再現が盛んに検討されています。中でも「嗅覚」の再現は難しく、匂い・香りを見える化する商品やサービスにおいて、本格的かつ実用的な社会実装にはいまだ至っておりません。特定の匂いをデジタルで識別、定量化するデジタル嗅覚技術は、医療分野、食品・飲料などの生活関連分野での応用が期待されており、その市場規模は2026年までに3兆1,200億ドルまでに成長すると予測されています。

当社グループは3,000種類にわたる機能化学品を提供しており、そこで得られた技術・知見を活かすことで、さまざまな匂いに対してカスタマイズが容易である、実用性の高い匂いセンサーを開発しました。

当社のセンサーの特長はカスタマイズが容易なことに加えて、市販のガスセンサーには困難な、複雑に混ざった匂いの識別を短時間かつ連続で測定が可能であることです。

匂いセンサーの事業化に向け、匂いセンサーを通じたQOLの向上に貢献するための取り組みを進めています。



例えば、衛生環境状態の可視化による環境改善と作業の効率化や、食品・嗜好品の香りの可視化を検討しています。匂い見える化を通じた新しい価値の創造に向け、早期の事業化を目指します。

## 人事本部長メッセージ

### WakuWaku 経営を 実現するための人事理念

常務執行役員 人事本部長  
奥 喜之



三洋化成グループでは、「人」中心の経営」として誰もが自主性を持って挑戦できるよう、いくつもの制度をつくり上げてきました。この度、時代変遷への対応および従業員が働きがいや誇りを持って働くことができる環境整備に向け、この「人」中心の経営」を深化させて、人事理念として「多様性の尊重と協働」を掲げ、約20年ぶりに人事制度を再構築しました。一人ひとりが互いの個性を認め合い、個のつながりによる相乗効果で新たな価値を創造し、よりよい社会を建設することを目指します。

#### 個人の成長を促し、 組織の力を高める人事制度

新人事制度では、特に人財育成に取り組む上で重要なシステムとなる評価制度の構築に注力しました。公正で透明性がありメリハリの利いた評価制度に刷新するとともに、“絵に描いた餅”にならないよう全管理職を対象に評価者研修を実施しました。新評価制度では、日々のマネジメントおよびその評価で終わるのではなく、管理職が支援型マネジメントを実践できるよう、部下一人ひとりと1on1でしっかり話し合い、従業員と組織の成長のベクトル合わせに取り組んでいきます。

成長を促す取り組みについては、従来のローテーションによる実務に加え、リーダー育成に向けた研修として、新たに選抜研修をスタートさせました。実務と研修の両輪で従業員のキャリアアップを実現します。また、組織パフォーマンスを最大化し、従業員一人ひとりの働きがいや誇りにつなげることを目的に、“各組織の中長期目標に対して、One

Teamでのアクションが会社へどのように貢献するか”を測定する、「組織評価」制度の導入も検討しています。

#### 従業員への期待と抱負

私が従業員に今後期待することは、自律的にキャリアプランを描くということです。どんな仕事を本当にしたいのか、どんな経験を積んで活躍したいのかを一人ひとりが考えることができるようになってほしいと思っています。そして、混迷の時代だからこそ、正解のない課題に取り組める人に成長してほしいと願っています。そのためのサポートをするのが人事本部長の役割だと思っています。従業員の想いを尊重して、多様な人財が活躍できる社内環境整備を推進していきます。経営との距離感をなくし、エンゲージメントの向上にこだわっていきます。さらに会社と従業員がお互いに信頼できる関係になれるよう、人事も変わり続けていきます。

将来に向けて

## 人財育成と職場環境の向上

HC

新中期経営計画2025で掲げた当社グループが目指す姿を実現し、Visionに向けた変革を推進するため、「全部署がプロフィットセンター（あらゆる立場の多様な従業員一人ひとりが主役）」の考えのもと、従業員一人ひとりがワクワクできる会社を実現していくことが重要であると考えています。

## 人事理念

一人ひとりが互いの個性を認め合い、個のつながりによる相乗効果で新たな価値を創造していく「多様性の尊重と協働」を理念としています。

## 人事ポリシー

人事理念のもと、すべての従業員が自分らしさを大切にしながら、健康で、安心して働ける企業を目指し、「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ました。

## 人財育成方針

当社グループは、人財をVision実現に向けたイノベーションを生み出す原動力と位置付けています。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し、「全員が活躍する」「リーダー（後継者）が自然に育つ環境を整備する」を人財育成方針とするとともに、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ことで、当社グループの持続的成長につなげていきます。

## 人財戦略の2つの柱：

## 人財育成、社内環境整備

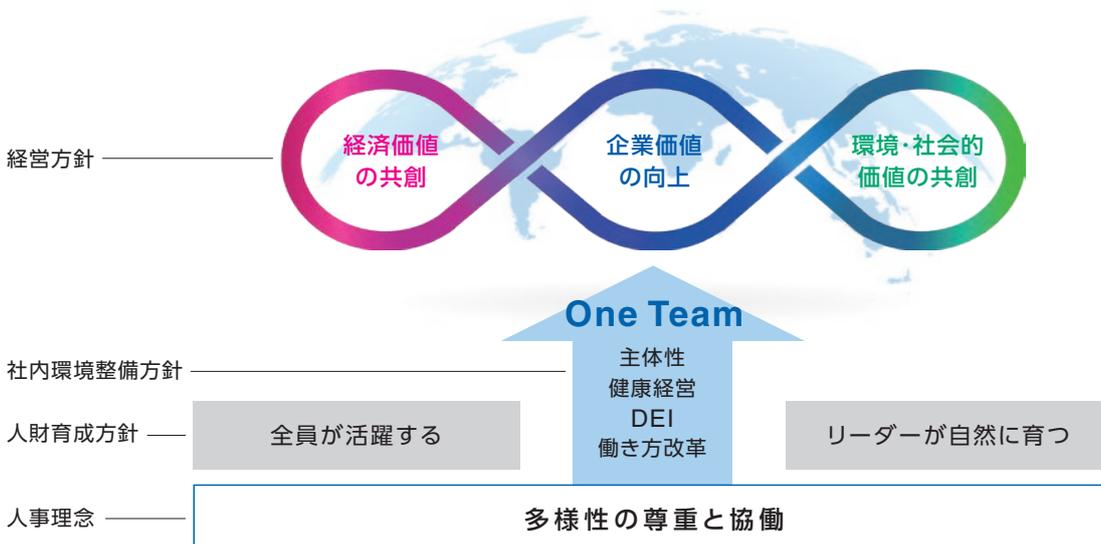
「One Teamで新しい発想を生み出し、挑戦し続ける」ためには、人財育成と職場環境の向上は両輪と考え、マテリアリティに「多様な価値観を認め合って人財育成と職場環境を向上」を設定しています。また、公正で透明性がありメリハリの利いた評価制度の策定も必要です。従来からの取り組みに加え、価値観・人財の多様化や環境変化を踏まえた制度・施策を実施していきます。

## 人財育成

- 全員が活躍する仕組みづくり
- リーダー（後継者）が自然に育つ環境づくり
- One Teamで組織目標達成に取り組むための公平・透明・メリハリのある評価制度の構築

## 社内環境整備

- 健康経営
- DEI (Diversity, Equity & Inclusion)
- 風通しのよい職場環境



## 人権の尊重 RM

三洋化成グループは Vision「2030年のありたい姿」として「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」を掲げています。一人ひとりの人権を理解し、個性や価値観を認める土台があってこそ、多様な人財の活躍につながると考えています。また、世界のさまざまな地域で事業活動を進めていくためには、事業活動に関わるステークホルダーやサプライチェーン全体における労働に関する権利も含めた人権課題への取り組みが求められています。人権課題に対応するため、2023年3月に三洋化成グループ人権方針を策定しました。

### 人権方針の基本的な心構え

企業活動がグローバル化する中、企業に対しても包摂的な社会づくりの視点から人権侵害をなくすための取り組みが求められています。当社グループは、すべての人々の人権を尊重する経営を行い、自らの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、顧客、ビジネスパートナー、サプライヤーおよび行政等とも協力し、そうした負の影響の回避に取り組むことで投資家や顧客等、幅広く社会の評価を得ることにつなげていきます。また、多様なステークホルダーと連携し、社会的弱者の支援に協力します。

#### 基本方針

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に対する取り組み

当社グループは「三洋化成グループ人権方針」に基づき、顕著な課題として①サプライチェーン上の労働、②従業員の安全と健康、③地政学的情勢や紛争の影響による人権リスクの3つを特定しました。これらの人権課題について、取り組みを進めていきます。

今後も、「ビジネスと人権に関する指導原則」において詳述されている手順に従った調達における人権デューデリジェンスの実施、ハラスメントの撲滅と未然防止に向けた取り組み、ウクライナ人留学生の受け入れなどを行い、人権尊重の責任を果たしていきます。

### ▶ サプライチェーン上で想定される人権問題



## 人財育成 HC

三洋化成グループは従来から「人」中心の経営を掲げ、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できる会社を目指し、誰もが自主的にチャレンジができる制度を整えてきました。人財をVision実現に向けたイノベーションを生み出す原動力と位置付けています。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し、「全員が活躍する」「リーダー(後継者)が自然に育つ環境を整える」を人財育成方針とし、当社の持続的成長を支える人財基盤を強化していきます。

### ■ 全員が活躍する

「全員が活躍する」ためには、一人ひとりが「強い個(一人ひとりが主役)」を発揮し、従来のやり方に捉われず挑戦し続けることが大切です。その「強い個」で構成される組織が、自組織のVisionを描き、目標に落とし込むことで、全員が目標に向かってアクションしている「強い組織(One Team)」になると考えています。

#### 全社員がコース(職群)の区別なく活躍できる環境

- 総合職、専任職からアソシエイト職への一本化

#### 主体的に挑戦、主体的に学ぶ支援

- 従来からあるチャレンジを推奨する制度「社内複業制度」「本部長等奨励賞」や「チャレンジ契約制度」「社長賞・社長激励」「JET」「合宿OJT」などを積極的に活用できるよう、より使いやすい制度にブラッシュアップ
- キャリア自律を支援する研修の実施
- 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)の実施
- グローバルで活躍できる人財を育成するため、「海外留学制度」「海外実務者研修」「語学研修」などの研修の実施

#### 組織を評価する仕組み

- 組織のパフォーマンスを最大化することを目的に、組織を評価する制度の導入(2025年度には組織目標の達成率80%以上を目指す)

### ■ リーダー(後継者)が自然に育つ環境を整える

将来の経営を担う、あるいは主要な事業、機能のキーポジションの候補が自然に育っている環境が理想だと考えています。そのような環境を目指して、まず、計画的にリーダーを育てる施策に取り組みます。そして、リーダーに成長していくキャリアを見て、自らもリーダーを目指したいと思い、実践する従業員が増える環境をつくっていきます。

#### 計画的なリーダー育成

- 次期リーダー候補の選定と不足している人財要件の可視化
- リーダー候補者へ選抜研修を実施し、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
- 不足している人財要件を埋めるためのローテーションの実施
- 若いうちからキャリアを描いてもらうためのキャリア研修の実施

## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)

HC

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「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。

### 女性活躍

女性活躍推進法に基づく自主行動計画を策定し、「2030年度までに女性リーダー職比率を15%以上、女性管理職比率を6%以上に増やす」ことを目標に掲げ、女性管理職の着実な増加につなげてきました。今後もさまざまな組織において多くの女性が活躍するには、さらに取り組みを加速する必要があり、新たに「2030年度の女性管理職比率15%以上」を目標に掲げました。また、2022年1月からは「イクボス企業同盟」に加盟して男女共に固定的役割分担意識を払拭するなどの意識改革を図り、男性従業員の育児休業取得を推奨しています。さらに女性が長く働き、成長し続けられる風土改革、社内外の研修への参加などを推進し、女性の活躍を後押しします。

#### ▶ 男性従業員の育児休業取得率 (%)

2018	2019	2020	2021	2022
48.2	77.1	66.7	79.7	98.2

### LGBTQ 理解促進

2018年より、性的マイノリティであるLGBTQに関する取り組みを進めています。

LGBTQに関する社内外相談窓口の設置、社内規定・制度の改定、役員・従業員向けの研修や勉強会実施、社内イントラ等でのタイムリーな情報提供、レインボープライドへの参加などを通して、LGBTQに関する理解促進やインナープロモーションを進めています。また、多様な価値観を尊重する環境づくりを目指し、2020年8月より当社グループの一員となったLGBTQ当事者でLGBTQに関する啓発活動を行っているYouTuberのかずえちゃんを中心に社内向けの取り組みに限らず社外団体の活動に協力、参画するなど、社会に向けた発信も行っています。

### ハンディキャップを持つ方の雇用・活躍推進

企業の社会的責任として、またそれだけにとどまらず、当社はハンディキャップを持つ方もその障害の有無に関わらず仲間と協働できる職場を目指しています。実現に向け、各種取組を進めるとともに、継続就業支援体制の構築に注力していきます。

### 外国人雇用の推進

グローバルな事業展開のためには、さまざまな文化を持った多様な人財が不可欠です。日本語を第一言語としない従業員が活躍できる環境づくり(社内制度・方針・人事制度説明、社内文書の英訳化、ビザ手続き支援等)を進めており、今後は外国人雇用についても積極的に推進していきます。

#### ▶ DEIのKPI

女性管理職比率	2030年度15%以上
男性育休取得率	2025年度100%
プラチナくるみん	2025年度認定継続
えるぼし3つ星	2023年度認定継続
PRIDE指標のGOLD	2023年度認定
障がい者雇用率	2026年度2.7%以上
外国人採用数	毎年2人以上採用



プラチナくるみん



えるぼし3つ星



PRIDE指標のGOLD

## 働き方改革 HC

当社グループでは、「全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じる企業」を目指し、より一層改革を進めるため、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。

### ■ 柔軟な働き方

「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の他、リフレッ  
シュ休暇、メモリアル休暇などの制度、時間単位有給休暇  
制度、コアタイムのないスーパーフレックスタイム制度な  
どを設けています。スーパーフレックスタイム制度につい  
ては、利用事由の制限緩和や短時間勤務者でも利用可能  
な制度へと改定し、より柔軟な働き方を支援しています。  
また、育児・介護に限定していた失効有給休暇積立制度の  
有休取得事由撤廃、全従業員を対象とした在宅勤務制度、  
在職中に一度だけ本人の意思で最長2年間、自己都合休職  
できるフレキシブル休職制度を運用しています。2022年  
度は、資格取得などを目的に4人がフレキシブル休職制度  
を利用しました。

ワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、柔軟な働き  
方により、働きがいを持ち続けながら活躍できる環境づく  
りに努めています。

### ■ 業務革新、IT化・AI化

時間や場所に捉われない柔軟な働き方を推進すると  
ともに、生産性を向上させるために、RPA (Robotic  
Process Automation)、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。仕事  
の質を改善し、一人ひとりが創造的な仕事をする環境を整  
えています。

### ■ 働き方改革アクションプラン

第1期(2018~2020年度)は、長時間労働の是正、有  
給休暇の取得促進、柔軟な働き方の促進に向けて活動しま  
した。第1期の結果をふまえ、2021~2023年度を期間と  
する第2期働き方改革アクションプランでは、以下を目標に  
活動しています。

- ①年間平均の総実労働時間数(日勤者)を1,800時間以下
- ②有給休暇取得日数を2020年度比+3日

- ③スーパーフレックスタイム制度、在宅勤務、フレキシブル  
休職制度の利用率拡大

### ■ 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  
している状態を創り出すには、役員や組織、さまざまな立  
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超えて対話をす  
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。

#### ▶ 主な施策

##### 役員との対話

役員と従業員がしっかりと対話できる制度として「道場」とい  
うものがあります。これは役員が道場主として、門下生(従業員)  
を募り、毎月1回、6カ月~1年間の期間で対話する制度で  
す。対話するテーマ(従業員に伝えたいこと)は道場主に一  
任されています。1つの道場の参加者(門下生)は6~8人で、  
2022年度は12の道場が実施されました。今後も継続して  
いきます。また、毎月1回、全社員向けに役員が講話する「全  
員朝会」も継続して実施します。

##### 合宿OJT

事業部や部単位で、1~2日かけて組織の夢や課題などを話  
し合う制度で懇親会費用や宿泊費を会社が補助しています。

##### サロン

マネージャー職以上がサロンのリーダーとなり、数名の社員  
と対話する制度。

##### コーヒーミーティング

組織長との対話を通じて相互理解を深める制度。

#### ▶ 働き方改革のKPI

エンゲージメントスコア*	2025年度に51以上
--------------	-------------

\*ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度と関連の高い8項目を用いた独自の調査  
票で測定

## 健康経営 HC

三洋化成グループは従業員一人ひとりが高いモチベーションのもと、常に新しいことに挑戦し、“ワクワクする会社”をつくり上げることで、さらなる企業価値の向上を目指しています。そのためには、従業員一人ひとりが“健康”であることが不可欠です。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。

### 健康経営宣言

従業員の心身の健康は、会社の一番の財産です。  
三洋化成グループは、健康づくりの取り組みを積極的に支援し、心豊かな会社生活の実現を図るとともに、従業員の多様性を尊重し、一人ひとりが自主性と創造性を発揮することで自己実現を果たし、企業の発展を通じて社会に貢献していきます。

代表取締役社長 樋口 章憲

## 推進体制

2020年度から、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。

## 評価指標

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つの健康増進の取り組みに対する健康投資策とその効果検証の評価指標を定め、2025年度の目標値を設定しました。

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し、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	(年度)				2025 (目標値)
		2019	2020	2021	2022	
運動	週1回以上の運動習慣を持つ	29%	31%	50%	50%	70%以上
睡眠	睡眠で休養が十分とれている	54%	57%	66%	63%	80%以上
食事	バランスの良い食事をとる*1	—	—	76%	75%	90%以上
飲酒	週2日以上休肝日を持つ	74%	75%	75%	76%	90%以上
喫煙	たばこを吸わない(喫煙率低減)	77%	77%	82%	83%	90%以上

※1 2021年より追加質問

### ▶ アブセンティズム\*2

取り組み	(年度)				2025 (目標値)
	2019	2020	2021	2022	
私傷病休業者率	1.5%	1.5%	1.8%	1.9%	1.0%以下

※2 欠勤や休職等により、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

### ▶ プレゼンティズム\*3

取り組み	(年度)		
	2021	2022	2025(目標値)
労働生産性損失率	37.5%	36.6%	30%以下

※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ができている状態。WHO 健康と労働パフォーマンスに関する質問紙で測定

### ▶ ワークエンゲージメント\*4

取り組み	(年度)		
	2021	2022	2025(目標値)
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	51以上

※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。コトレヒト・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

## 新人事制度 HC

三洋化成グループの人事理念「多様性の尊重と協働」のもと、新人事制度では「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います。一人ひとりの能力が最大限発揮され、有効に機能する環境をつくりだすことで、従業員の働きがいや誇りへとつなげていきます。

### 人事基幹三制度（等級・報酬・評価制度）の改革

成果を上げている人・組織が評価される、報われる人事制度であるべきとの考えから、人事制度の改革を行い、2023年4月から新人事制度をスタートさせました。

#### 主な制度変更

#### 能力をより活かせる等級制度

- コース（職群）属性の格差を解消し、全従業員に幅広く活躍してもらうため、総合職コースと専任職コースをアソシエイト職に一本化
- スペシャリストとして特定の領域に関する専門知識を活かし、さらなる事業発展に貢献する人を処遇することを目的に、管理職に専門性を追求するコースとしてエキスパート職を新設

#### 能力・役割に応じた報酬制度

- 個人のライフスタイルや価値観が多様化する中、仕事の量や質に関係ない慣習的・属人的な処遇の見直し
- 従来よりも役割・能力発揮で変動する賃金割合を増やすとともに、職能資格間の賃金格差を明確に設けることで、中期的な成長目線を持って日々精進する賃金制度に変更

#### 公正で透明性がありメリハリの利いた評価制度

- 従業員の成長やモチベーションアップにつながり、評価者・被評価者にとっても分かりやすいシンプルな昇給・昇格考課の基準設定

### 組織評価の導入

「組織がOne Teamとして、どのように行動を変革し、どれだけ会社に貢献しているか」を評価することで、組織力を最大化し、従業員一人ひとりの誇りや働きがいの醸成につなげます。

2022年度は複数の部署でトライアルを実施しました。トライアルの結果から得られた課題や問題点を整理し、2023年度下期にトライアルを全社に展開します。組織評価プロセスについて従業員に知ってもらうとともに、本格導入前の検証を実施し、2024年度の導入を目指しています。各組織がやりたい姿に向けて組織目標を立て、その組織目標に組織の全員が参画している状態をつくり目標の達成を目指します。2025年度は組織目標の達成率80%を目標値としています。

#### ▶ 導入スケジュール

