

三洋化成工業株式会社

第101回定時株主総会 質疑応答の概要

2025年6月20日

<業績・株価・PBRについて>

- Q1： 経営方針で掲げた「2024 年度営業利益 200 億円」の目標を、新中期経営計画（以下、新中計）で「2025 年度営業利益 150 億円」に修正し、直近の予想によれば 2025 年度営業利益は 100 億円とのことである。なぜ下方修正が続くのか。
- A1： 新中計の目標達成時期を後ろ倒しする理由は、中国から極めて安価な汎用品が流入する等、外部環境の変化の影響が想定よりも大きかったことによります。ただ、高吸水樹脂事業からの撤退等の事業構造改革、サプライチェーン全体の改革、利益率の低い汎用品から高付加価値製品への転換をそれぞれ着実に実行しており、これらの営業利益額以外の指標への寄与は計画を上回る見込みです。
- Q2： PBR1 倍以上への改善は、期限を決めて取り組むことが重要と考える。PBR1 倍以上をいつ達成する計画であるか。それとも、今のリソースでは見通せないのか。
- A2： ROE8%が PBR 向上の分岐点とされているので、利益を生み出す種々の施策と新規事業への投資によってこれを実現し、それに伴って PBR を 1 倍以上に高めていきたいと考えています。
- Q3： 製品の輸出比率と、原材料の輸入比率を知りたい。
- A3： 製品に関しては、海外売上高は約 40%程度であり、高吸水性樹脂事業からの撤退に伴って前期比で若干低下しました。また、原材料に関しては、過去そのほとんどを国内から調達していましたが、2024 年度から海外輸入原料の使いこなしを加速させており、徐々に海外からの調達を増やしています。

<営業力・開発力について>

- Q4： 2022 年度に 1,750 億円あった売上高は、2025 年度の予想で 1,300 億円と 3 年のうちに 450 億円も減少する。リカバリーのための営業戦略を聞きたい。
- A4： 顧客との価値共創を加速するため、当社基幹技術ごとに事業部組織を改編しました。構造改革によって生き残りを賭けるウレタン、界面活性剤の両事業本部、および数年のうちに成果を見込むテーマを持った機能材料、パフォー

マンスポリマー、ファインケミカル、バイオ・メディカルの各事業本部を、
全社マスタープランに従って管理していきます。

<新規事業について>

Q5： エビの養殖、販売の新聞記事を見た。その後の進捗と、今後いつ頃市場に出
回るのかについて知りたい。

A5： 当社は生物への投与で免疫力を高める効果が期待できる化学素材「ペプチ
ド」を効率よく合成する技術を持っており、エビの陸上養殖に活用して安定
的生産に貢献することを目指しています。その前段として、卵を産ませて育
てる完全養殖をラボスケールで成功させたところであり、昨年度は小売店を
通じて 400 尾を試験的に販売しました。ペプチドを活用した効率的な完全
養殖の実現には、もう少し時間を要する見込みです。

<トランプ関税の影響について>

Q6： トランプ関税措置が維持されたとして、業績にどの程度の影響を見込むの
か、試算の前提条件を含めて教えてほしい。

A6： 当社グループによる米国向け輸出製品は競争力が高く、価格転嫁は可能であ
り、直接的な影響は軽微と考えています。一方で、当社は日本の自動車メー
カーに多くの材料を供給しており、顧客が国内での生産を止めて米国での生
産にシフトするということがあると間接的に影響を受けることとなります
が、当社の一番の顧客は国内生産を維持すると言明されており、その他顧客
分を含めても影響は軽微と考えています。まだ政府間交渉中ということもあ
り、予断を持たずタイムリーに影響を把握し、適切に対応していく考えで
す。

<取締役の所有株式数について>

Q7： 社外取締役である白井氏が所有する当社の株式数に比べて、社内出身の取締
役が所有する株式数が少ない。社内出身の取締役は、社員である時から従業
員持株会で取得してこなかったのか。

A7： 従業員持株会の加入・引出は、基本的に社員の自由意志によります。また、
当社役員に関しては、自社株を取得する方法は二つあり、一つは株式交付信
託を用いた退任時交付型の株式報酬制度ですが、これについては退任時まで
個人名義の所有株式となりません。もう一つは役員持株会ですが、ここ数年
間検討してきた高吸水性樹脂事業の構造改革等に関してインサイダー情報
を持っている期間が継続し、その間は役員持株会への加入或いは拠出金を増や
すことを制限していたことから、その間に役員に就任した取締役については
現在の株数に止まっています。社外取締役である白井取締役が所有する株式
数は、2018 年に取締役に就任して以降、役員持株会を通じて取得されたも
のです。

<DX の取り組みや生成 AI の活用について>

Q8： 業務効率化の観点からの DX の取り組みや生成 AI の活用について聞かせて
ほしい。

A8： 4年前に社内の各部門からメンバーを募り、全社横断プロジェクトを立ち上げてデジタル活用による業務の効率化、高付加価値化に取り組みました。具体的には、新しい基幹システムによって蓄積されたデータを一元化・統合するデータ基盤を構築し、独自の情報検索ツールを開発しました。生産・物流分野においては、3,000品種に及ぶ製品に係る各種在庫の最適化と管理、営業部門においては顧客管理ツールの「Salesforce」を導入して営業活動の高度化に取り組んでいます。また、ChatGPT を利用した対話型 AI を社内環境内に構築し全社運用しています。先述の情報検索ツールと組み合わせて社内データとも連携させることで、議事録等の社内文書作成、各種の業務効率化、問い合わせ対応等に活用するほか、研究開発のスピードアップ、生産・物流の効率化に役立てるべく、種々の取り組みを進めています。

＜リスク管理について＞

Q9： 外部環境の変化によるリスクも含めて、当社のリスク管理体制について知りたい。

A9： 取締役会の下に、執行役員が重要な業務執行上の決定を行う「経営会議」があり、これに紐づく委員会として「サステナブル経営委員会」と「リスクマネジメント委員会」を設けています。サステナブル経営委員会は、当社が持続的な成長を実現するための優先課題を特定して議論しています。また、リスクマネジメント委員会は重要リスクを抽出し、所轄部門を定め、発生確度と影響度に基づくリスクマップを作成して、リスクの軽減に取り組んでいます。外部環境が刻々変化する中において、将来の不確実な状況に対して複数のシナリオを想定し、それぞれに対応する戦略をリスクマネジメント委員会で議論しています。

Q10： 将来の不確実な状況に対して複数のシナリオを想定してリスクを管理しているとのことだが、事業本部の勇み足で事業リスクを見誤らないための仕組みはあるか。

A10： 各事業本部に対し、研究・営業・生産の各機能軸で横串を通すリスク管理体制を取っています。監査室が、事業本部に限らず社内各組織を適切に監査してあらゆるリスクの低減に努めています。

＜全樹脂電池事業における経営判断について＞

Q11： 全樹脂電池事業について事業化の見込みは無いことを、誰が、いつ、何ををもって判断されたかを知りたい。

A11： 当社が保有していた APB 株式の大半を TRIPLE-1（トリプルワン）へ譲渡したのは、APB での全樹脂電池の生産が量産化フェーズに入ろうとしていた段階で、当時、APB の社長であった堀江氏からの求めに応じたものであり、当社自身が将来の事業化の見込みの有無を判断したことによるものではありません。その後、当社は負極の材料となる樹脂の供給体制構築に集中することとなり、以後においても事業化の見込みを判断する立場にありませんでした。

以 上