

# 三洋化成グループ 統合報告書

# 2025

2025年3月期

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す



# CONTENTS

2 統合報告書2025発行に当たって

## ビジョンストーリー

- 3 三洋化成グループが目指す未来
- 5 経営方針と経営手法
- 7 三洋化成グループの強み
- 9 技術力と事業の軌跡
- 11 At a Glance
- 13 価値創造プロセス
- 15 取締役会議長メッセージ

## 事業戦略

- 17 社長メッセージ
- 23 特集：サプライチェーンマネジメント
- 29 財務担当役員メッセージ
- 33 セグメント別概況
- 35 高付加価値製品群の概況
- 37 研究開発担当役員メッセージ
- 38 研究開発・知的財産

## 基盤強化

- 39 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 40 人権の尊重
- 41 気候変動(TCFD提言への対応)
- 43 人事本部長メッセージ
- 44 人材育成
- 45 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)
- 46 働き方改革
- 47 健康経営
- 48 労働安全衛生/防災
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 54 コンプライアンス
- 55 リスクマネジメント
- 56 取締役・監査役・執行役員
- 59 マテリアリティ
- 61 11年間の財務・非財務サマリー
- 63 株式情報
- 64 会社概要

## 編集方針

### 対象組織

原則として、三洋化成工業株式会社、子会社19社、関連会社6社を合わせた三洋化成グループ26社(2025年3月31日現在)を対象としています。

### 対象期間

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日)ただし、2025年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

### 各種参照について

編集においては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。

## 三洋化成グループの年次報告書の全体像



統合報告書 短・中・長期の戦略 | 有価証券報告書 財務情報(詳細) | サステナビリティレポート ESGの網羅的開示

WEB	<a href="#">有価証券報告書</a>	>
WEB	<a href="#">サステナビリティレポート</a>	>

### 免責事項

本資料には、三洋化成グループの計画、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、2025年8月1日現在入手可能な情報に基づき記載したものです。実際の業績などは三洋化成グループの事業領域を取り巻く経済情勢、競争状態、製品開発状況の変化、関連する法規、為替レートの変動などにより大きく異なる可能性があります。また、見通しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

## 統合報告書2025発行に当たって

三洋化成グループ統合報告書2025は、ステークホルダーのみなさまに当社グループがこれから進む方向性と考え方、およびそれに基づく戦略を報告することを目的に発行しています。

本報告書は、「ビジョンストーリー」「事業戦略」「基盤強化」の3つのセクションから構成されています。

「ビジョンストーリー」では、当社グループがどのような企業グループであるかのアウトラインを記述しています。目指す姿と価値観、生い立ちと精神的支柱、経営方針と経営手法、そして成長を支える強みについてお伝えします。また、取締役会を代表して取締役会議長からのメッセージを掲載しています。

「事業戦略」では、2023年度よりスタートし現在最終年度となる新中期経営計画2025(以下:中計2025)の進捗を報告します。主な内容は、社長メッセージと財務担当役員メッセージによる中計2025の詳細な進捗状況と見通しですが、加えて中計2025の重要な戦略の一つ「構造改革」のうち、キャッシュ創出効果が最も期待できる「サプライチェーン・マネジメント」に関する特集を組みましたので、ぜひご一読いただければと思います。

「基盤強化」は、当社グループの将来にわたる成長を支えるための基盤強化に関するESG情報です。サステナビリティ担当役員として私のメッセージのほか、人事本部長のメッセージも掲載しています。なお、当社グループのマテリアリティの詳細は基盤強化セクションの最後に掲載しました。

この統合報告書2025の発行によって、投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまとの建設的な対話の機会をいただくことができれば幸いに存じます。

2025年9月

取締役 兼 常務執行役員  
サステナビリティ担当 兼 経営戦略部門担当

須崎 裕之



## 三洋化成グループが目指す未来

### Mission 三洋化成グループ社是

# 企業を通じて よりよい社会を建設しよう

三洋化成グループは、社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」をMissionとし、創立から76年の長きにわたって機能化学品メーカーとして歩みを進めてきました。

今私たちは、2022年に定めた経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を中長期的価値創造のための羅針盤とし、Vision「2030年のありたい姿」の実現に向かってグループ一丸となって中計2025の最終年度に取り組んでいます。



### Vision 2030年のありたい姿

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

## 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

従業員一人ひとりが  
価値の創出に貢献



## 経営方針と経営手法

2022年3月、三洋化成グループは、長期の経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、持続可能な社会に貢献することで社会とともに成長していく決意を表明しました。同時にその目的に相応しい経営手法として、すべてのステークホルダーのワクワクを引き出すWakuWaku経営、並びに経済価値・社会価値・環境価値を共に向上させるサステナブル経営を経営の基本としました。

今、私たちは、「WakuWaku Explosion 2030」の第一フェーズである中計2025の最終年度にいます。

### 2030年のありたい姿 (Vision) に向けた経営方針と新中期経営計画2025

### 経営手法



### WakuWaku Explosion 2030の定量目標と現在地



2025年度見込み  
営業利益  
**100億円**  
ROIC **10.9%\***

※ 2025年度当初予想値は5.6%としていたが、2025年度はSDPグローバル株式会社の吸収合併に伴い法人税等および法人税等調整額を含む税金費用(益)を計上したことにより、一時的な要因によるものではありませんがROIC10.9%を見込んでいます。

## 三洋化成グループの強み

三洋化成グループには、3つの強み“界面制御技術”“挑戦を後押しする風土”“顧客密着”があります。76年の歴史に培われた当社ならではのこの優位性によって、実に約3,000種類のパフォーマンス・ケミカルスを提供しています。

私たちは、これらの強みをテコにして持続可能な社会に適応するビジネスモデルへの変革を加速し、当社グループの価値創造に影響を及ぼす重要課題(マテリアリティ)を解決することで、2030年のありたい姿(Vision)を実現していこうと考えています。

## 重要課題(マテリアリティ)

⇒P59-60

Interface Innovator  
として  
カーボンニュートラルの  
達成

「はたらき」を化学して  
QOLを向上

多様な価値観を  
認め合って  
人財育成と  
職場環境を向上

挑戦を恐れない  
透明性のある経営

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す

産業/文化/教育の  
価値創造を下支えして  
イノベーションを創出

ガーディアン機能を  
強化して  
リスク管理を徹底

約3,000種の  
パフォーマンス・  
ケミカルス

界面制御  
技術

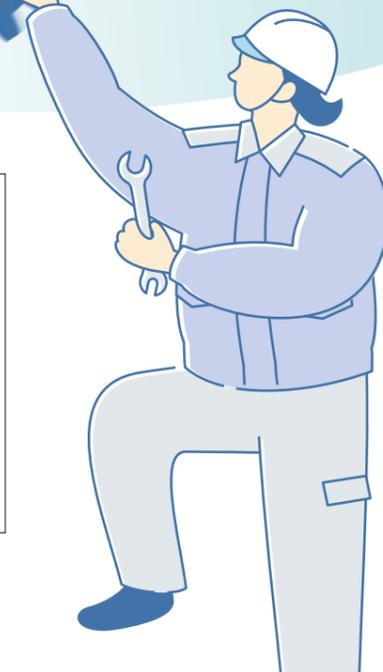
挑戦を後押し  
する風土

顧客密着

国産オリーブ石鹼第1号「マルセル石鹼」を製造していた1911年以来、三洋化成グループは石鹼から界面活性剤、石油化学分野へと時代を先取りする界面制御技術を磨き続け成長してきました。今私たちは、3,000種類に及ぶパフォーマンス・ケミカルスを提供する技術力を武器に環境や医療など新たな成長分野を切り拓いています。

三洋化成グループは長い歴史の中で「一人ひとりの挑戦を後押しする風土」を作り上げてきました。そのスピリットは人間の嗅覚に近い匂いセンサーの開発、農業生産の効率性を追求するペプチド農業など、これまでの事業の枠を越える試みに根付いています。

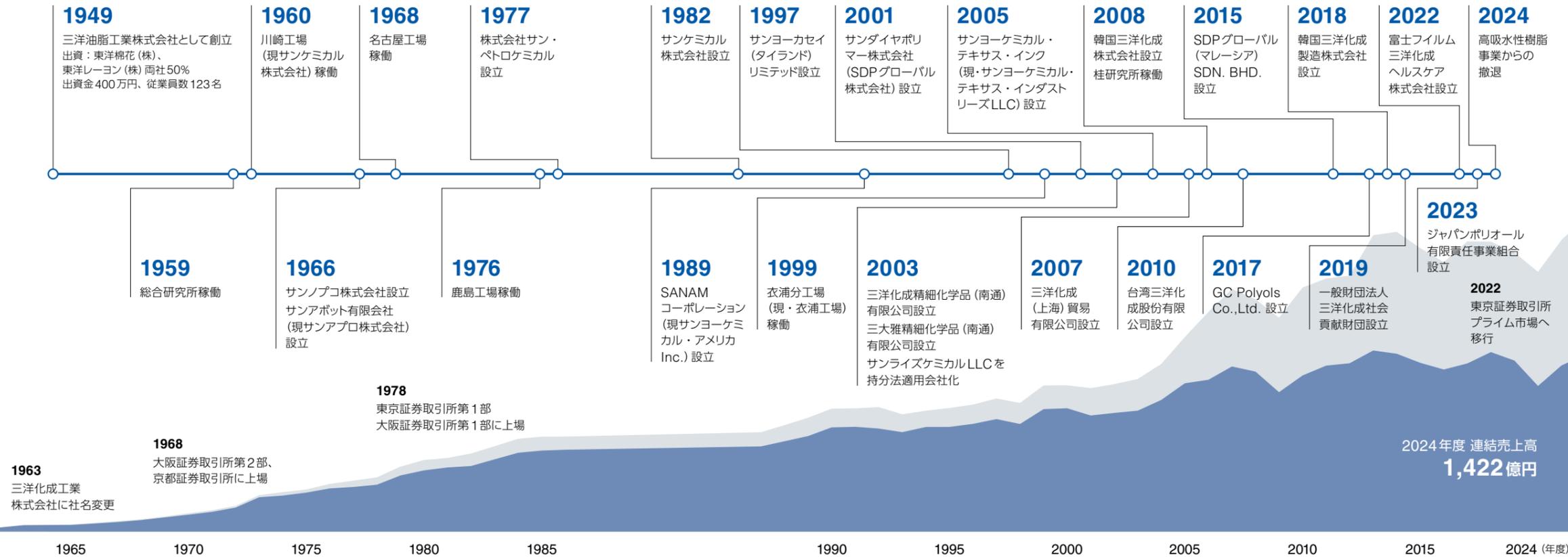
いち早く顧客ニーズに気づき、組織的に対応する顧客密着の姿勢が、顧客からの信頼獲得と新たな商品開発に結び付いています。営業部門の把握した顧客ニーズを当社グループのシーズと掛け合わせ、研究、生産、管理部門が連携して最適なソリューションを提供する、この顧客志向を「ニーズ指向」と呼び、成長を支え続ける強みとなっています。



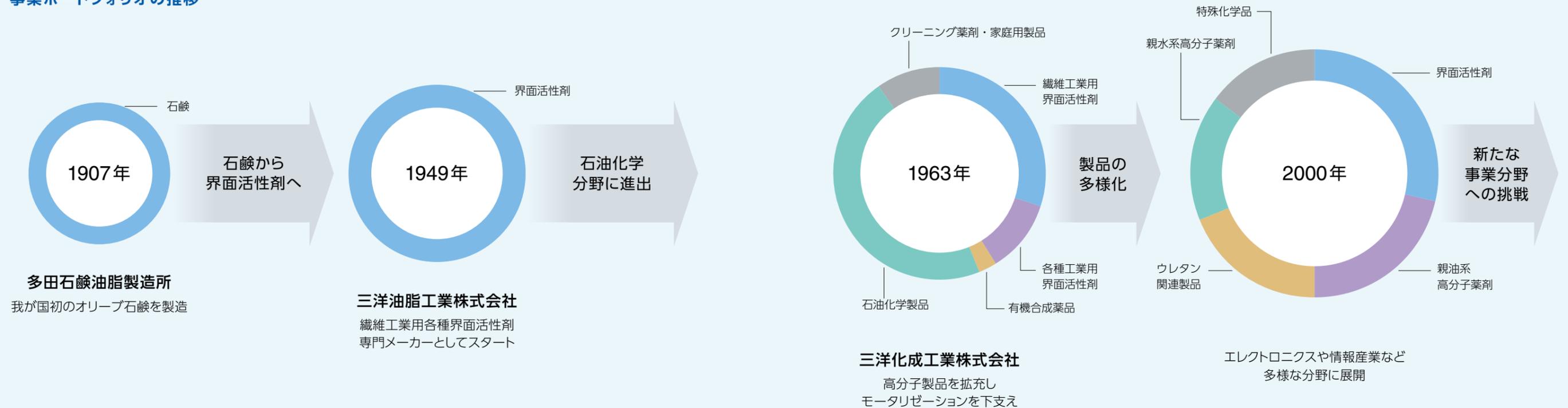
## 技術力と事業の軌跡

1907年、京都の地において前身である「多田石鹼油脂製造所」を創業。限られた資源の中、我が国初のオリーブ石鹼を製造するなど、技術開発力の強化に力を注ぎ、今なお連続と続く界面制御技術の基礎を築いてきました。

1949年、多田石鹼油脂製造所の意思を受け継いだ三洋油脂工業（現三洋化成工業株式会社）を創立し、培ってきた界面制御技術と顧客に密着した製品開発により、約3,000種類の機能化学品を提供するまでになりました。

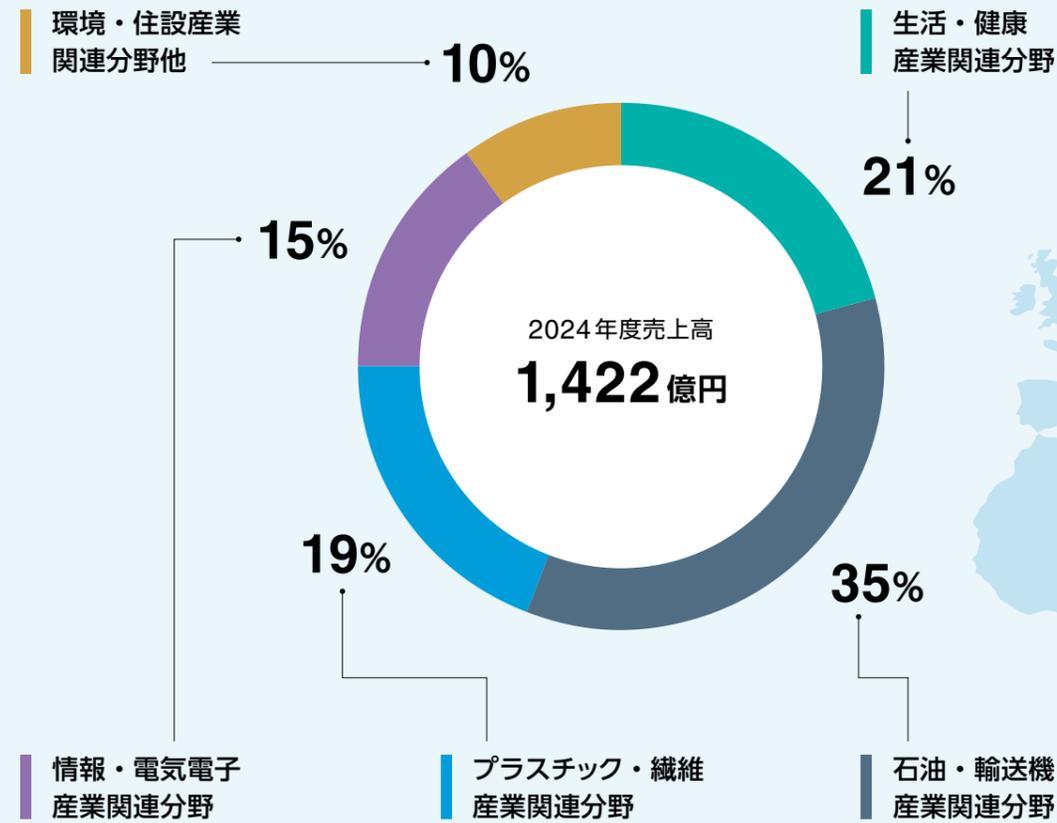


## 事業ポートフォリオの推移



# At a Glance

## セグメント別売上高構成比



## グローバルネットワーク

● 製造拠点 ● 販売拠点

### アジア

(韓国、中国、インドネシア、インド、タイ 他)



### 日本



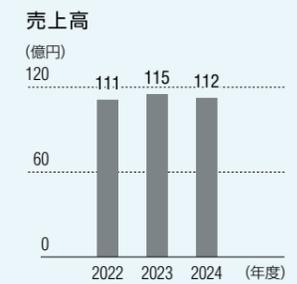
### その他

(オーストラリア、ヨーロッパ、ロシア、中東 他)

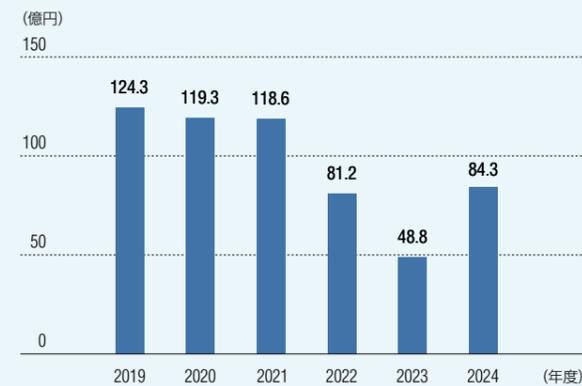


### アメリカ

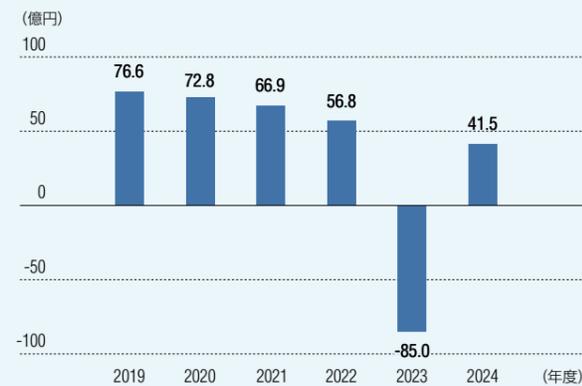
(米国、メキシコ、ブラジル 他)



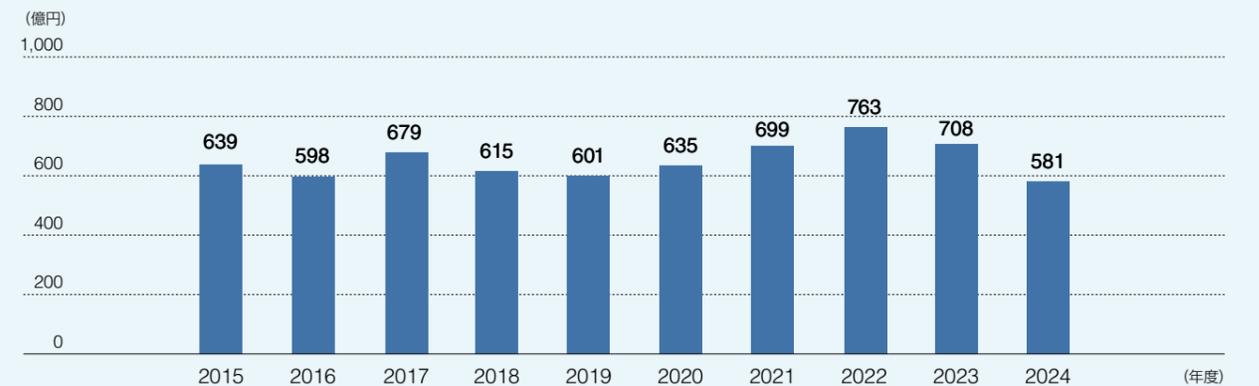
## 営業利益



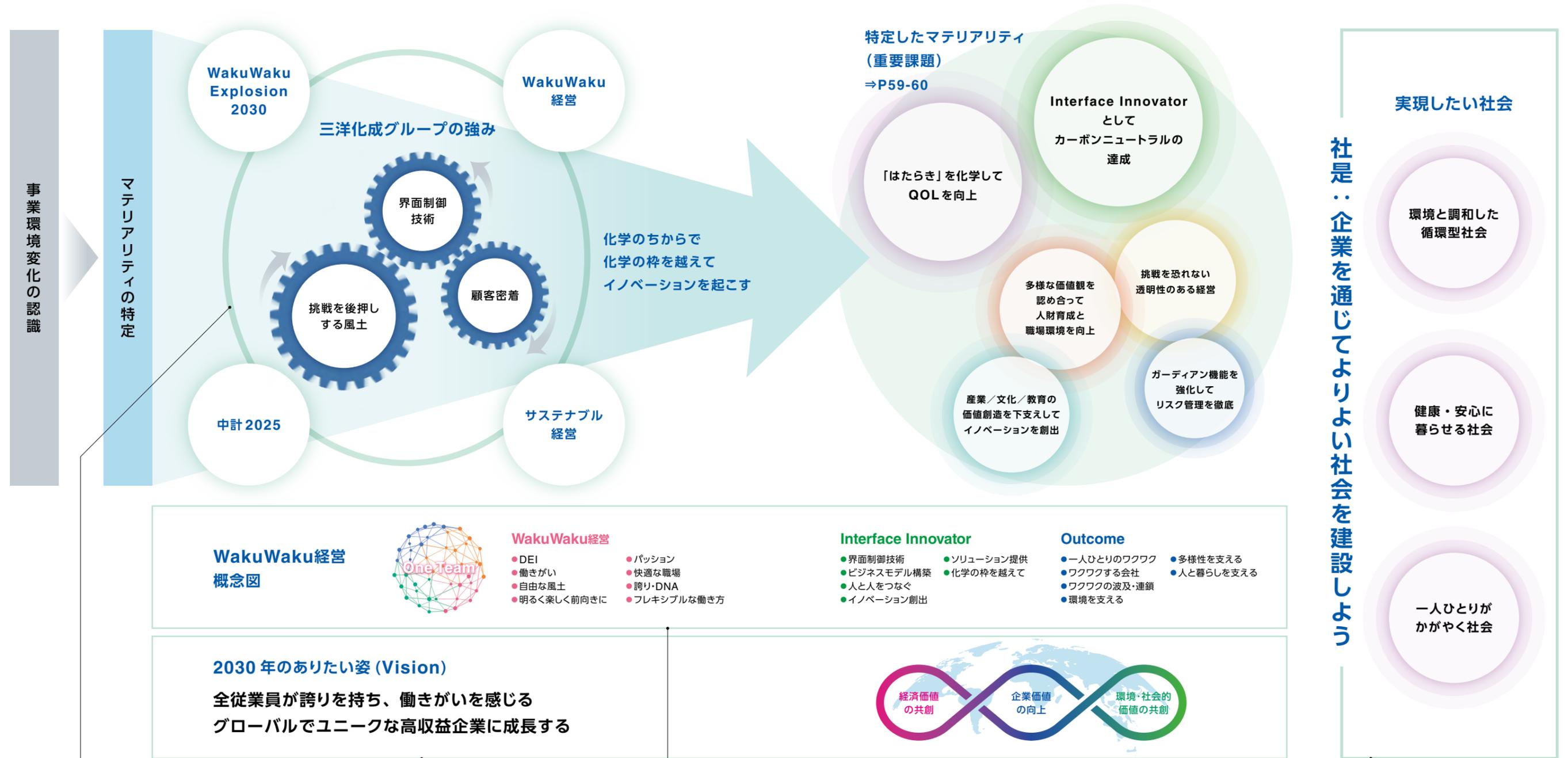
## 親会社株主に帰属する当期純利益



## 海外売上高の推移



価値創造プロセス



WakuWaku経営  
概念図



- WakuWaku経営**
- DEI
  - 働きがい
  - 自由な風土
  - 明るく楽しく前向きに
  - パッション
  - 快適な職場
  - 誇り・DNA
  - フレキシブルな働き方

- Interface Innovator**
- 界面制御技術
  - ビジネスモデル構築
  - 人と人をつなぐ
  - イノベーション創出
  - ソリューション提供
  - 化学の枠を越えて

- Outcome**
- 一人ひとりのワクワク
  - ワクワクする会社
  - ワクワクの波及・連鎖
  - 環境を支える
  - 多様性を支える
  - 人と暮らしを支える

2030年のありたい姿 (Vision)

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



経営の方針と戦略

ありたい姿の実現を目指して、サステナブル経営およびWakuWaku経営を実践し、三洋化成グループの強みをテコにその第一段階である中計2025を実行しています。  
→P5-6

2030年のありたい姿 (Vision)

2022年に策定した長期の経営方針「WakuWaku Explosion 2030」のもと、2030年のありたい姿 (Vision) の実現を目指しています。  
→P3-4

WakuWaku経営

従業員一人ひとりにスポットライトを当てて、プロフィットを意識したOne Teamの強い骨格を作り、すべてのステークホルダーのワクワクを引き出す経営手法です。  
→P5-6

マテリアリティ

当社グループは、自然・社会資本の毀損が限界に近づきつつあることを認識し、ステークホルダーへの価値循環および社会課題の解決が自らの事業環境を守るためにも重要であるとの思いからマテリアリティを特定しました。当社グループのサステナビリティ活動は、このマテリアリティに基づいて策定・実行しています。  
→P59-60

社は：企業を通じてよりよい社会を建設しよう

創立以来の社是を道標として、当社グループは歩みを進めてきました。この社は、事業活動を単なる利益追求の手段とするのではなく社会課題の解決や社会全体の発展に真摯に貢献したいという、強い決意を表しています。

## 取締役会議長メッセージ

# Vision を達成し三洋化成グループの 持続的成長を実現するため、 取締役会の実効性向上に努めます。

私は、2024年6月、取締役会議長に就任しました。昨今の上場企業の取締役会は、以前にも増して求められるものが大きく、議長就任は大変重い決断でした。しかし、2018年の取締役への就任以来、継続して取り組んできた従業員と本音を語り合う「サロン」で、「頼まれたら断らずにやってみることが、可能性を広げる」と話してきたこともあり、当社グループが少しでも良い方向へ進めるよう誠心誠意頑張ろうとお引き受けしました。

## 取締役会の自由闊達な議論に向けて

議長就任後、まずどのような取締役会にするべきかを議論しました。その中の新しい取り組みの一つとして、取締役会の限りある時間を有効に使うため、毎回の取締役会終了後のランチタイムに各執行部門の実務担当責任者による報告会をお願いすることとしました。報告会を通じて得られた当社グループの製品や当社グループを取り巻く業界に関する知識は、取締役会の議論に非常に役に立っていると実感しています。

また、取締役会の議案に関しては、事前説明の中で社外取締役が疑問や説明不足を感じる点を明らかにし、補足や数字的根拠を盛り込むなどして取締役会に臨んでいます。社外取締役は、豊富な経験と広い視野、多角的思考でさまざまな指摘やアドバイスを行っており、社内での議論に社外取締役の問題意識を踏まえることで建設的な議論につながっていると考えています。

取締役会の決定事項を従業員にどう説明し腹落ちしてもらうのかも重視しています。取締役会で意見が一致しても、実行するのは現場の従業員です。取締役会では「全部署がプロフィットセンター」を常に意識し、従業員一人ひとりにしっかりと伝わる仕組みづくりを執行責任者に対して強く求めています。

## 取締役会の強みと課題

当社の取締役会は、これまで着手できていなかった抜本的な改革に際して社長がリーダーシップを発揮しており、リスク等を適切に議論した上で、必ずやり切るという意思のもと業務執行の後押しができているところに最大の強みがあります。高吸水性樹脂事業からの撤退、ものづくり大改革や品質管理体制の抜本的な見直しといった中計2025で掲げた戦略を着実に進めているほか、2022年に発生させた死亡事故を真摯に受け止め、安全最優先の実現に向けた取り組みを徹底するなど、取締役会の議論を通じてより良い会社になりつつあると感じています。

一方で、毎年実施している取締役会の実効性評価を通じ、取締役会の多様性を課題として認識しています。今後の取締役会のありたい姿として、この強みと課題を念頭に「WakuWaku Explosion 2030」で掲げた「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」の実現に向けて活発な議論を行うべきだと考えています。

## 多様性は改革のエネルギーの源泉

変化が激しい時代において当社グループが生き残っていくためには、今までの延長線上に答えを求めてはならないと考えています。当社グループの存続には多様な人々のエネルギーが不可欠との考えから、多様な価値観を持つ人たちが活躍できる職場づくりと組織づくりに取り組んでいます。

また、女性取締役候補者が育っていないことについては大きな課題と認識しています。男女格差に関しては人の無意識に根差した部分も大きく、単純な男女平等論で解決できるものではありません。女性の置かれた状況を包括的に捉えた施策が必要だと考えています。

併せて取締役会では、女性以外の多様性も考慮しなくて

はなりません。当社グループの将来にどのような課題があり、どのような人材が取締役会メンバーに相応しいのかを、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会で検討し始めなくてはならないと考えています。

## 株価を意識した経営

当社グループは社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」を掲げており、事業を通じて社会課題を解決し、利益を伴った持続的成長を実現する、誠実・堅実な経営が重要だと考えています。

「株価は期待値」とも言われるなかで、長らく当社の株価は低迷しています。投資家のみならず期待にこたえなかったことを重く受け止めており、その対策は今後の取締役会の大きなテーマと考えています。中計2025で掲げた諸施策の取り組みにより、業績の向上と資産効率の改善をもって、当社グループは筋肉質な経営体質に変わりつつあります。中長期的には社会的価値と経済的価値の両輪で企業価値が高まっていくものと考えておりますので、当社グループの将来にご期待いただきたいと思います。

冒頭に述べました「サロン」は、私にとっては取締役会の議題に挙がることのない社内の問題や組織風土、当社グループの強みなどを、従業員の生の声をもとに再認識できる貴重な場になっています。社内外のステークホルダーのみならず、性別やお立場を越えて、ぜひ率直なご意見をお聞かせいただきたいと思います。

2025年9月

取締役会議長

白井 文





代表取締役社長  
樋口 章憲

## 事業環境の激しい変化を見据え 三洋化成グループの持続的な成長に向けて 着実に施策を実行していきます。

### 2024年度を振り返って

当期は、当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化する中で、前期に引き続き構造改革およびサプライチェーン全体の改革を遂行した一年でした。しかし、すべてが思い通りにいったわけではなく、中国の経済低迷の長期化に加え、中国製の安価な化学品の市場流入等により、事業環境は想定以上に悪化しました。営業利益については、2023年度の48億円から良化しているものの、2024年度は84億円に留まりました。

一方で、大きな決断であった高吸水性樹脂事業（以降、SAP事業）および中国における生産事業からの撤退をはじめとした構造改革は着実に進捗しています。既に生産を終えたSDPグローバル株式会社を当社に吸収合併し、三大雅精細化学品（南通）有限公司の全持分を中国企業に譲渡しました。また、SDPグローバル（マレーシア）SDN. BHDと三洋化成精細化学品（南通）有限公司についても清算手続きを進めているところです。2024年まででSAP事業からの撤退により営業利益が約10億円改善し、加えて、基盤強化のための「サプライチェーン全体の改革」の推進により約31億円の改善となりました。

このように、事業環境の激しい変化のなかで、さまざまな改革を遂行し業績を一定のレベルまで回復させつつあるのは、従業員一人ひとりの力が発揮されたからだ実感しています。引き続き構造改革を進めることにより、企業価値の向上を通じて、数年後にはこれまでとは違う三洋化成グループの姿をみなさまにお見せしたいと考えています。

### 2025年度の見通し

先に述べた中国市況の悪化を踏まえ2025年度の業績予想は営業利益100億円とし、中計2025における目標値である営業利益150億円の達成時期を見直すこととしました。一方で、中計2025で掲げた高付加価値製品の拡充やサプライチェーン全体の改革等の施策をさらに推進することにより、筋肉質な企業体質へと順調に変化しつつあることを実感しています。

当面の懸念は、米国関税政策の影響による国内自動車産業の減速など当社グループへの間接的な影響です。潤滑油添加剤や永久帯電防止剤などの高付加価値製品群は海外販売比率が高いものの関税分の価格転嫁は可能と判断しており、そのため直接的な影響は比較的軽微と考えています。ただし、売り上げのうち40%近くを自動車関連製品が占めていることから、日本から輸出される自動車台数の減少など間接的な影響については、状況を注視していきます。

## ■ 新中期経営計画2025 事業戦略

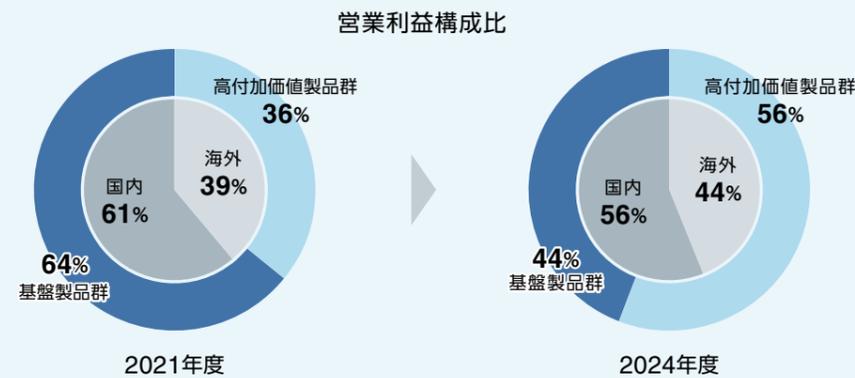
<b>1. 基盤事業からの展開</b> カーボンニュートラルおよびQOLの向上に貢献する注力5製品群を「高付加価値製品群」として位置付け、研究開発および設備投資を加速	<b>2. 基盤事業の見直し</b> ●高吸水性樹脂事業 (SAP) 事業撤退 ●サプライチェーン改革 →P23特集 ●ウレタン事業 (PPG) の高収益化	<b>3. グローバル展開</b> 海外関係会社での生産設備増強、販売機能強化
--	---	--

## ■ 定量目標

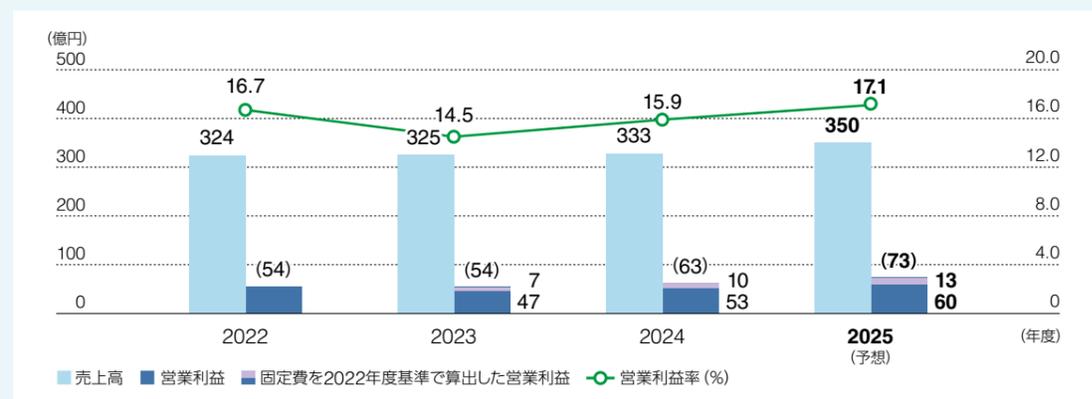
	2022 (実績)	2023 (実績)	2024 (実績)	2025 (予想)	2025 (目標)
売上高 (億円)	1,749	1,595	1,422	1,300	2,000
営業利益 (億円)	81	48	84	100	150
営業利益率 (%)	4.6	3.1	5.9	7.7	7.5
ROIC (%)	3.2	2.4	4.8	10.9*	7.0

※ 2025年度はSDPグローバル株式会社の吸収合併に伴い法人税等および法人税等調整額を含む税金費用(益)を計上したことにより、一時的な要因によるものではありませんがROIC10.9%を見込んでいる。

## ■ 事業ポートフォリオ



## ■ 高付加価値製品群の売上高／営業利益／営業利益率



## 中計2025の進捗について

### 基盤事業からの展開

構造改革による事業ポートフォリオ改革への取り組みにより、高付加価値製品群が現在の営業利益の約60%を占めています。今後は、基盤事業から中長期的な成長を牽引する製品を創出するべく、高付加価値製品群のラインナップ強化に一層注力していきます。その方策として、当社グループの強みである顧客の課題を解決するソリューション提供の強化に取り組んでいきます。研究開発人員を拡充し研究員が顧客と密に意見交換する機会を増やし、さらには効率的な製品開発のためのMI (マテリアルズ・インフォマティクス) およびAIの導入を進め、開発期間を短縮していきます。これらの施策によって「顧客密着」に有利な態勢を整えるとともに、従業員一人ひとりが「顧客のほうを向いて仕事をする」姿勢を改めて徹底していきます。

### 新たな成長軌道

当社グループのさらなる成長には、独自技術を活かすことによる社会課題解決や市場ニーズに応える開発を通じた、企業規模や価格競争に左右されない新たな事業の創出が不可欠です。新規事業については、5~10年後に事業の柱の一つとなるアイテムとしてシルクエラスチンや匂いセンサー、ペプチド農業などの事業化を進めています。

シルクエラスチンは遺伝子組み換え技術を用いて作製される人工タンパク質であり、さまざまな用途への展開が期待される素材です。その第一弾として本年4月には新規創傷治療材として医療機器製造販売承認を取得し上市に向けて取り組んでいるほか、次なる用途として半月板再生材としての開発も進めており、現在は企業治験の開始に向けた準備を進めています。また、これら以外にも筋肉再生材用途など現在10以上の研究テーマを推進しており、順次事業化を実現させることで、シルクエラスチンを通じてさまざまな方のQOL向上に貢献したいと考えています。

### グローバル展開

2023年度の海外売上高比率は約45%でしたが、2025年度は同比率の高かったSAP事業からの撤退により一時的に約35%まで低下する見込みです。今後は海外進出を図る日系企業に追従するというこれまでの事業スタイルから脱却し、独自技術による高品質な製品を日本市場で培ったノウハウを活かして海外市場へ主体的に供給するスタイルへの転換を図り、Visionに掲げた「グローバルでユニークな高収益企業に成長する」を実現させます。

また先ほど述べたシルクエラスチンについても、海外での事業化に向けた準備を進めています。特に日本に比べて10倍の規模を持つアメリカの医療機器市場は極めて重要なターゲットであり、将来は現地に拠点を設ける選択肢も検討しています。

一方、調達グローバル化にも取り組んでおり、安定かつ安価な原料調達を実現し持続的な成長につなげるため海外原料の調達を推進しています。市場環境や供給状況の変化に合わせて柔軟に原料を調達できるよう、購買機能のなかに研究員の視点から原料を見直す専任部署を新設し原料の仕様範囲を拡大しています。生産や営業と連携し、グローバルな視点で複数の調達先から原料を確保するとともに、スペックの異なる原料を柔軟に活用しながらも顧客の要望に素早く対応できる研究処方や製造フローを考案・実装していきます。

## 構造改革の加速について

### 生産設備改革

事業環境が大きく変化しているなかで、構造改革をさらに加速させ、次期中期経営計画につなげていきたいと考えています。そのための施策の一つとして生産設備改革プロジェクトを立ち上げ、基盤ビジネスの製造原価の低減に取り組みます。

また、次期中期経営計画では大規模な設備集約化に向けた投資を計画しており、次のステップでは設備の自動化、最終的にはロボット技術の導入を検討しています。原資については、ものづくり大改革とサプライチェーン全体の改革によって創出されたキャッシュなどを想定しています。現在、設備の老朽化に伴い保全・修繕に多額のコストが発生していますが、設備集約化によりグループ全体の3分の1程度の設備が不要になると試算しており、保守・修繕コストの削減も相当額に上ることが期待できます。生産設備改革で生み出したキャッシュを成長投資に充てることで、将来の三洋化成グループを牽引する製品の創出に結び付けていきます。

### 「全部署がプロフィットセンター」と「挑戦を後押しする風土」

顧客のニーズに応じて新たな価値を創造するために「全部署がプロフィットセンター」「挑戦を後押しする風土」を徹底していきます。会社も各部署も従業員一人ひとりも、将来にわたる持続的成長を実現するためには、新しいことやイノベティブなことに挑戦しなければなりません。全従業員がプロフィットを生み出すべく、能力を最大限に発揮しながら新たな仕事の仕方や価値観を獲得し成長していくことで、「挑戦を後押しする風土」がさらに根付いていくと確信しています。

このような風土を醸成するべく、次期中期経営計画では、全社目標をゴールに据えてプロフィットを生み出すストーリーと目標、KPIを各部署で設定し、その進捗を評価する仕組みを導入する予定です。一人ひとりの挑戦と各部署の取り組みが重層的に全社目標への貢献に向かう仕組みづくりを通じ、確実に利益向上に結びつくものと考えています。

## ガバナンスの強化

これらの大きな変革に社内目線にとらわれずに取り組みべく、社外の視点を積極的に取り入れることを重視しており、2024年6月より社外取締役の白井文氏を取締役会議長に選定しました。就任から一年が経過しましたが、議論の質の向上といった取締役会の変化を実感しています。議題の数を精査し必要な議題には十分に時間をかけることで、一つひとつの議題に対して、以前にも増してより深い議論と多様な意見交換が行われています。一例をあげると、DHL サプライチェーン株式会社との国内物流最適化に向けた取り組みをはじめとする新たな試みについては、活発な意見交換と検討・承認という形で進められました。一方で単なる報告事項には過度に時間をかけず、メリハリのある取締役会の運営が実現しています。

## ステークホルダーとの対話

当社グループのステークホルダーは、投資家のみなさまをはじめ顧客、取引先、地域社会、株主、従業員と多岐にわたりますが、それぞれのみなさまと、対話を通じて信頼関係という“絆”をつくっていくことが重要だと考えています。対話の結果は、随時取締役会に報告され、経営に活かしています。今後も、情報開示に対するステークホルダーのみなさまからのご評価を踏まえ、積極的な対話を重ねていきます。

例えば、京都工場周辺の地域住民のみなさまには、定期的にお集まりいただきヒアリングの機会を設けています。サプライチェーンにおいては、顧客のみならず、当社グループが直接製品を卸す商社・代理店との勉強会や協力会社との意見交換も実施しています。また、本社を構える京都には多くの企業や大学が集積しています。企業と大学の連携による新規事業の創出や人材育成のあり方などの議論を通じ、新たな価値を創出していきたいと考えています。

## WakuWaku 経営

これから日本の化学産業は激しい変化の時代を経験することになります。私たち三洋化成グループも、化学の枠を越えてさまざまなことに挑戦し、イノベーションを起こさなくては生き残れないときにきています。その原動力となるのは、従業員一人ひとりが変化に果敢に挑み、高い目標に熱意をもってチームで挑む過程で生まれる「ワクワク」です。当社グループは、経営・従業員一人ひとりにスポットライトを当てて、プロフィットを意識したOne Teamの強い骨格を作り、すべてのステークホルダーのワクワクを引き出す「WakuWaku 経営」を推進しています。従業員のワクワクを起点としたプロフィットの創出が、当社グループの持続的成長やステークホルダーのワクワク、ひいては社是で掲げる「よりよい社会の建設」につながっていくと考えています。三洋化成グループがOne Teamとなり、“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”道程を、ワクワクしながら前進していきたいと思えます。

投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまには、三洋化成グループの成長に向けたシナリオをご理解いただき、対話の機会を頂戴できれば幸いです。

2025年9月

代表取締役社長

植口 章憲



特集：サプライチェーンマネジメント

三洋化成グループ全体最適の視点で  
すべての業務プロセスを改革し、  
2030年のありたい姿 (Vision) の  
実現を目指します。



執行役員  
SCM統括本部長 山本 祐介

当社グループは、徹底的な効率化による持続的なキャッシュフロー創出を目指し、サプライチェーン全体の改革を実施しています。スタート以来、いくつもの改善ポイントを克服しつつ約1年半が経ち、中計2025の最終年度を迎えました。いまだ道半ばではありますが、サプライチェーン全体の改革が中計2025の最終年度で寄与する収益の目標値30億円に対して、約38億円を見込める状況となっており確実に成果を出しています。また在庫適正化によるキャッシュフローの改善はこれまでにおよそ20億円であり、今後さらに加速していくものと考えています。

私は、サプライチェーン全体の改革を目指したSCM統括本部の設置以来、本部長として、One Teamでお客様

への価値を高めることのできるサプライチェーン構築を先導してきました。海外原料の安定・安価な調達、パートナーとの連携による効率的な物流、デジタルツールを活用した在庫適正化、および生産-販売統合体制の構築による容器・荷姿の統合など、サプライチェーンに関わる一人ひとりがこれまでの業務のやり方を見直し、部署の壁を越えた改革に今もなおチャレンジし続けています。

この特集では、各セクションのこれまでの成果をご報告するとともに、それぞれの現場で日々目標に向かって奮闘している従業員の様子をご覧いただき、数字に表すことが難しい現場の熱を感じ取っていただければと思います。

# 1. 受注・需給計画

受注・需給計画の立案が業務プロセス改革の出発点です。受注・需給計画部門では、サプライチェーン全体の見える化とKPI管理の実現に向けて、調達から販売までの全社的な業務効率改善のため、部門を横断するDX導入および実行支援を担っています。



青野 岳  
需給計画部  
需給計画グループ  
(名古屋)



### 担当者メッセージ

少量多品種生産を行う当社グループでは、生産計画は複雑になりがちで、製品在庫の適正化は大きな課題です。そこで、情報システム部と協力して在庫適正化ツール「ZAIKO」を作成・導入しました。受注実績、販売予測、販売実績、在庫、生産計画などの情報を一元化し、在庫の推移や過剰生産、欠品などを簡単に確認できます。これまでは経験豊富な担当者の経験や感覚頼みの部分もありましたが、本ツールによって誰もが適切な情報をもとに判断ができるようになりました。現場の効率化はもちろん、適正な水準でのキャッシュフロー安定化につながる取り組みとして、今後も引き続き注力していきます。



\*リードタイム

### 業務効率化

サプライチェーン全体の改革へリソースをシフトするため、業務の効率化を推進しています。EDI\*1およびRPA\*2導入によって、受注件数に対する手入力の割合は2022年度の38%から2024年度には10%近くまで減少し、大幅なリソースシフトが可能になりました。これにより、これまで営業担当者が担ってきたデリバリー調整業務を受注担当者が代行することで、営業部門では一人当たり1日1時間以上の余裕が生まれ、顧客への対応がスピードアップしたなどの効果が得られています。

\*1 EDI: Electronic Data Interchange (電子データ交換)  
\*2 RPA: Robotic Process Automation (業務プロセスを自動化する技術やソフトウェア)

### 在庫の適正化

在庫の適正化を目指し、過剰生産や欠品に関する自動アラート発報システムや在庫適正化ツールなどを導入することで、在庫情報を一括して効率的に管理可能となりました。これにより、長期在庫に顕著な減少傾向がみられ、2024年度末までの2年間累計でキャッシュフロー約20億円の改善を実現できました。今後は製品ごとの適正在庫水準を在庫適正化ツールに設定し、生産量を自動提案させるほか、生産計画の立案方法を統一し属人化を解消させるとともに過剰在庫や欠品を防ぎます。

## 2. 調達

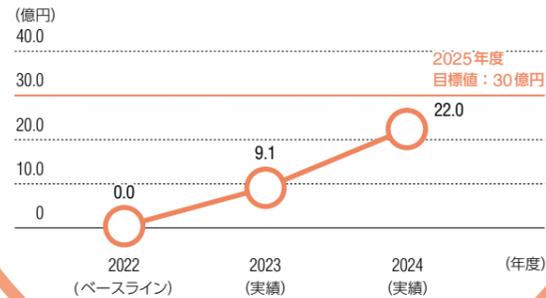
調達部門では、安定かつ安価な原料調達を目指して業務改革を進めています。まずは、「原料調達戦略の立案およびソーシング（調査・交渉）」を最重要ミッションとした体制整備を行い、新たな体制でサプライチェーンの最適化と強靱化を図っています。



嶋津 佐智子  
グローバル調達部  
原料調達グループ

### 原料コストダウン

# 22.0億円



#### 担当者メッセージ

調達グループでは、原料の安定調達とコストダウンを目的に、調達ソースの多様化に取り組んでいます。当社グループの生産スケールにあった荷姿での納入が可能か、既存原料より安価か、規格に見合うものか、製品の品質を損なわないかなど、さまざまな観点から検討した上で、関係部署と連携し判断しています。担当原料はさまざまな製品に使われており、複数の工場、事業部との調整が必要になることも多くあります。生産現場の負担にならず、かつ製品の競争力を高められるような最善の結果が得られるよう努めています。

### サプライチェーンの最適化

安定かつ安価な原料調達を実現し、持続的な成長につなげるためグローバル調達のあり方を再構築しています。なかでも、重要製品に使用されている原料のうちリスク発生可能性の高いものについては、事業継続の観点から戦略原料と位置付け、調達先の複数化を進めています。また、新たな指標として海外品導入比率を設定することで原料コスト改善を図っており、2024年度末までの2年間で累計約22億円のコスト削減を達成しました。

### サプライチェーンの強靱化

顧客への安定供給の確保や環境負荷の低減を目的にサプライチェーン構造の可視化にも取り組んでいます。基幹業務システムに蓄積されているデータをもとに、天災・事故等の有事発生時の影響把握や最適物流経路の構築を迅速に行うためのデータベースを作成しました。これにより、選択した地域のサプライヤーや原料の情報、およびそれに紐づく製品の情報を抽出することが可能となり、サプライチェーン途絶リスクの極小化や物流におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与することが期待できます。

## 3. 生産

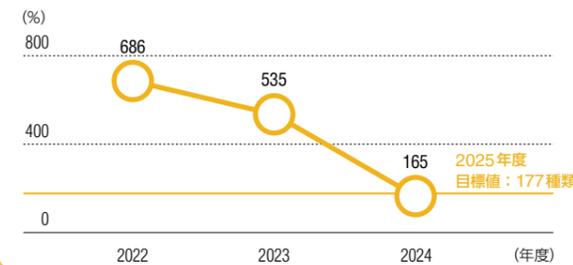
生産リードタイム短縮と、在庫圧縮につながる容器の統合を目指しています。また、安全に、無理なく安定した品質の製品を生産できるプラントを目指し、原料の変更や設備の更新などについて研究やものづくり革新センターとの対話と連携を深めています。



森 典子  
生産管理部  
生産管理グループ

### 製品の容器数削減※

# 686種類⇒165種類



※ 2025年3月末に容器数165となり目標達成

#### 担当者メッセージ

当社製品をお客様に納入する際の容器・荷姿の選定やクレーム対応、コストダウンなどを担当しています。お客様のニーズに細やかに応えるべく、少量多品種生産に取り組んできたこともあり、2022年度末時点には686種類の容器を扱っていました。容器の削減は、業務のスピードや正確性の向上や効率化につながるの考えから、営業・研究・生産の各現場やお客様の協力を得て統廃合に取り組み、2024年度末時点では165種類まで減らすことができました。SCM統括本部というサプライチェーン全体を一気通貫で統括する組織だからこそ、各現場が協力してOne Teamで取り組むことができた実感しています。

### 生産リードタイムの短縮

生産現場では、設備の生産能力の壁に阻まれ顧客からの増産要望に応えられない製品が存在します。この課題に対し、営業・研究・生産・ものづくり革新センターの各担当者がOne Teamとなって生産プロセス変更に取り組み、新たな設備投資に頼らず生産リードタイム短縮による増産を推進しています。既に生産プロセス変更に伴い、利益が増加している製品も複数あり、順次その他の製品にも展開しています。

### 容器・荷姿の統合

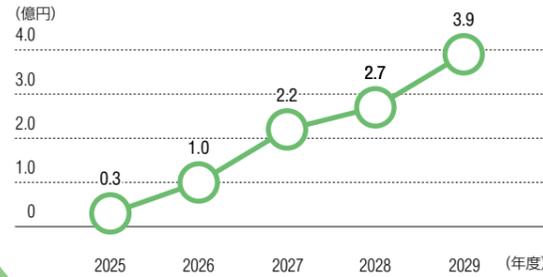
当社グループにはこれまで、約3,000種の製品と多くの容器規格があり、これらの組み合わせにより非常に複雑な在庫管理を行ってきており、在庫に無駄が生じていました。この無駄をなくしてキャッシュフローを改善するため、容器・荷姿の統合を進めています。2022年度末時点で686種類あった容器を2024年度末時点で165種類にまで削減することができ、それまでの2年間の累計コストダウン計画1,630万円に対して約1,820万円と目標を上回る成果が出ています。

## 4. 物流

サプライチェーン全体の改革がスタートした2023年度は、物流業界の残業規制や燃料費・人件費高騰が重なりました。安定的で持続可能な物流の実現に向けて大きく舵を切った物流部門では、この危機的状況を、物流組織のあり方を再構築する好機と捉え、さらなる顧客価値の創出を目指し、取り組みを加速しています。

### 物流コストの累計削減額

**3.9億円(目標)**



### 担当者メッセージ

お客様に安定して製品を届けることはメーカーとして重要な使命であり、物流の2024年問題や2030年問題への対応は大きな課題でした。人材不足、物流費高騰などのさまざまな課題には、営業・生産・物流などの組織や、社内外の垣根を越えた総力戦で挑む必要があると感じています。そのため、2025年4月よりDHLサプライチェーン株式会社への物流委託を開始。当社グループの物流戦略をもとに企画・管理運営に協力いただき、効率化を進めるとともに、お客様や営業や生産などの各現場の声を聞きながら全社最適を考えた物流設計を通じて、サプライチェーン全体で価値を高めています。

山元 隆

ロジスティクス部  
企画管理グループ

### 物流改革

組織設計の方針は、徹底的な効率化による物流コスト削減および納入リードタイム短縮による顧客要望への即応です。専門的な知識を持っている物流会社へ物流業務を外部委託することで、政府が進める「物流革新に向けた政策パッケージ」で求められている物流の効率化等の施策を計画的に実行しました。また、出荷頻度に応じた在庫口ケーションの見直しと積載効率を勘案した物流計画によって、「必要なものを必要な場所に必要なときに必要な量だけ」確実に届ける仕組みを構築しています。

### 自動充填

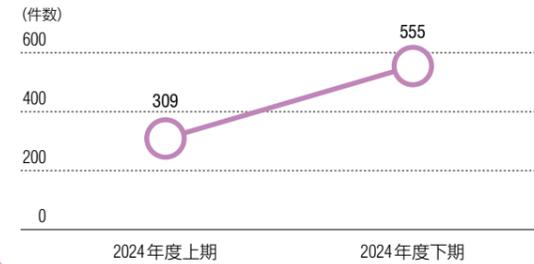
三洋化成では、製品（液体・粉体）の容器への充填を作業員立会いのもと手動で行うことが多いですが、今後は自動で充填できる設備（自動充填機）の導入を検討しています。三洋化成での導入に先駆け、子会社であるサンケミカル株式会社の川崎工場にて2010年に缶自動充填機を、そして2015年にはドラム自動充填機を導入しています。現在、当社グループで検討している生産設備の集約と合わせて、自動充填機を導入することで、生産性の向上と現場の作業環境の向上を目指します。

## 5. 販売

販売部門では、業務の効率化および販路の拡大・多様化を推進しています。営業支援ツールの導入によって、多様化する顧客ニーズに機敏に対応する体制を整備するとともに、業務効率化の進展に伴い販路の拡大にもリソースを投入しています。

### 既存製品の新規顧客・用途開拓活動件数

309件⇒**555件**



渡部 純二

生販管理部  
販売管理グループ

### 担当者メッセージ

営業支援ツールの活用サポートやシステム保全を担当しています。2024年度の本格導入以降、本ツールに営業活動の情報を集約し誰もが閲覧できるようになったことで、営業活動の属人化防止や事業本部の枠を越えた情報共有、他の分野での需要開拓に役立っています。実際に活用いただいている営業のみなさんとの対話から、使い方次第で営業活動をさらに進化させられるツールだと実感しています。今後は、蓄積したデータの有効活用や営業・研究の連携による開発テーマの質・数の向上などを通じて、さらに具体的な成果につなげていきたいと考えています。

### 営業支援ツールの活用

販売部門では、CRM (Customer Relationship Management) と呼ばれる営業支援ツールを活用することで顧客情報の一元管理による顧客対応の迅速化が実現するとともに、商品開発やイノベーションにつながる顧客との対話に注力できる体制が整いました。

### 貿易業務の可視化・効率化

これまでの貿易業務では、出荷から納入までの荷物輸送や書類の入手状況の見える化ができておらず、担当者に大きな負荷がかかっていました。そこで、貿易業務の可視化と効率化による担当者の負荷軽減を目的に貿易情報連携プラットフォームを導入しました。これによって、関係者全員のタイムリーな状況把握を実現するとともに、年間約5,000万円のコストダウンを見込んでいます。

## 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 **西村 健一**

### 2024年度を振り返って

2024年度は、中国の内需不振と供給過剰を背景とした中国製化学製品の日本およびアジアマーケットへの流入が価格競争の激化を招き、国内の化学業界にとって非常に厳しい事業環境となりました。当社グループにおいても、基盤事業の一つであるウレタン事業で、安価なポリウレタンフォーム用原料の流入による価格競争の激化や商権喪失があり、世界の自動車生産台数も伸び悩んだことから、大変な苦戦を強いられました。

一方で、先端半導体分野の好調や高付加価値製品の拡販、構造改革による収益性改善、そして「ものづくり大改革」として取り組んでいるサプライチェーン全体にわたるコスト削減の順調な進捗もあり、収益性の回復に向けたアクションは着実に成果につながりました。

その結果、2024年度の売上高は前期比10.8%減の1,422億5,800万円となったものの、営業利益84億3,900万円（前期比72.7%増）、経常利益96億7,000万円（前期比18.1%増）と、増益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益も、出資金評価損や事業構造改革費用を計上しましたが、41億5,100万円の黒字を確保しました。

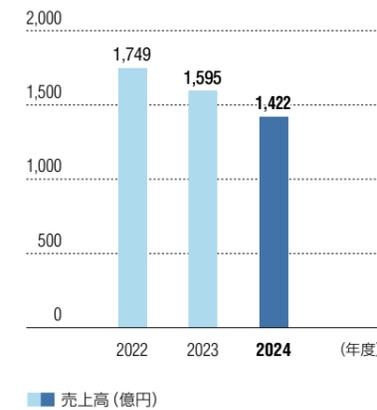
### 高吸水性樹脂事業撤退による特別損失

当社グループは2023年度、高吸水性樹脂事業（以降SAP事業）および中国における生産事業からの撤退を決定しました。2024年度には三大雅精細化学品（南通）有限公司の持分譲渡を実施し、SDPグローバル（マレーシア）SDN. BHD.と三洋化成精細化学品（南通）有限公司については2026年度には清算手続きを完了する予定です。当初これら一連の事業構造改革に伴う損失を総額200億円と想定していましたが、2023年度に約120億円、2024年度に約12億円（期初想定では40億円）を計上し、総額170億円以内に収まる見通しです。

### フリー・キャッシュフロー

2024年度のフリー・キャッシュフローは、事業構造改革や「ものづくり大改革」による在庫圧縮や運転資本の削減、生産現場の効率改善等により88億円のプラスとなりました。今後もキャッシュ創出力の強化を経営の重要課題とし、持続的な成長の原動力としてまいります。

### ▶ 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

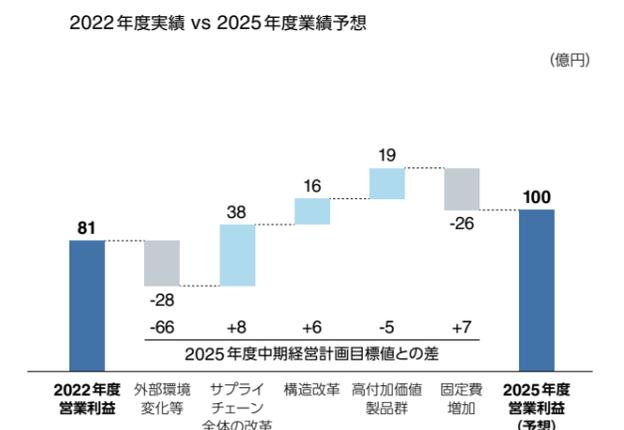
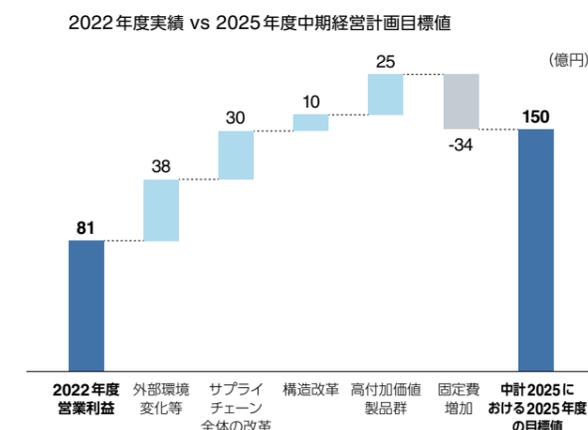


### 2025年度の業績予測と次期中期経営計画

2025年度の事業環境も、中国における汎用石油化学品の過剰生産による競争激化の流れは不可逆的であり、原料価格や為替動向など予断を許さない状況が続くと考えています。このような厳しい環境下ですが、引き続き高付加価値製品の拡販やサプライチェーン全体でのコストダウンに取り組み、2025年度の営業利益予想を2024年度比18.5%増の100億円としました。

今期は、営業利益目標150億円を掲げて始動した中計2025の最終年度ですが、外部環境が計画当初の想定と大きく乖離したため、150億円の達成時期について見直しを行っています。さらなる成長と価値創造を見据え、2026年度に始まる次期中期経営計画に向けて、利益水準の達成時期や適切な経営指標の設定等について、議論を進めています。

### ▶ 営業利益増減要因



## 投資戦略と資本戦略

### 投資戦略

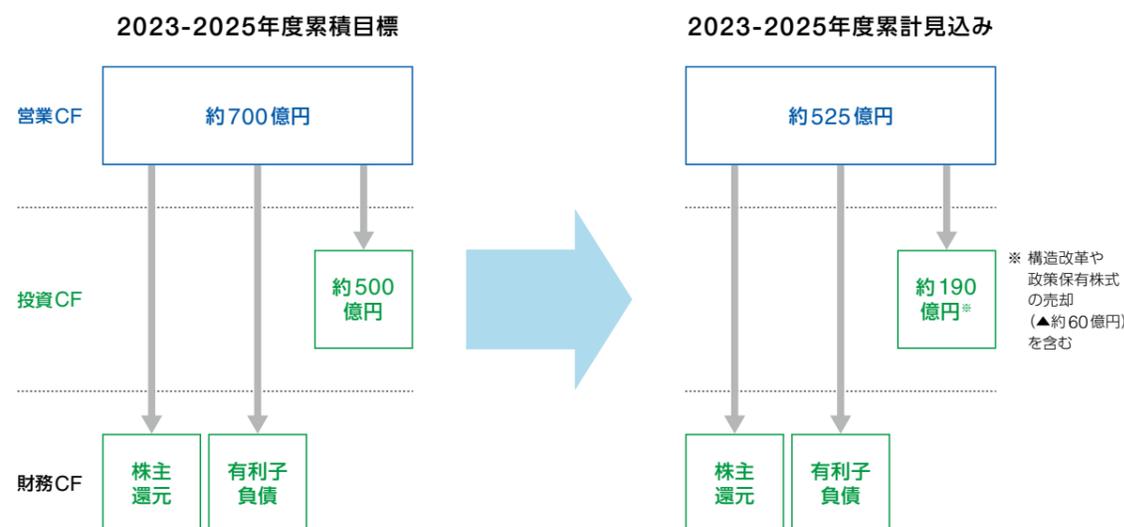
#### 事業への投資

当社グループの事業全体の方向性をカーボンニュートラルおよびQOLの向上への貢献という2つの分野にシフトし、技術力によって高付加価値の創出が期待できる製品群に資源を集中的に投入していきます。外部環境の変化を踏まえ中計2025で掲げた投資計画と実績は大きく乖離

していますが、「基盤事業からの展開」として高付加価値製品群への投資を着実に実施し、営業利益の向上に貢献しています。

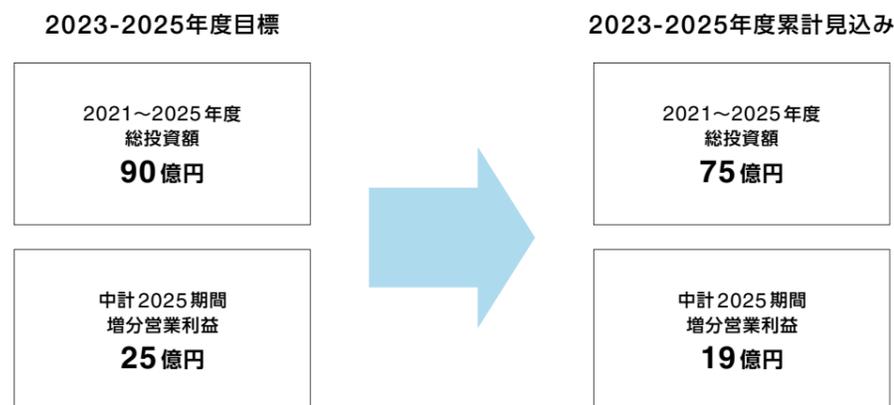
また「新たな成長軌道」としての新規事業投資に関しても、既に実績が出始めている事業やある程度の販売ボリュームが見込める事業も出てきており、順次将来の収益をけん引するドライバーに成長させていく計画です。2025年度には、将来当社の事業の柱となることを期待しているシル

#### ▶ キャッシュフロー・投資戦略



#### ▶ 高付加価値製品群への設備投資（計画）

高付加価値製品群：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



クエラスチンの精製設備などに設備投資を行っていきます。

#### 設備投資

新たな収益源となる新規事業や高付加価値製品群に注力するとともに、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な製品を生産するための設備更新投資も重要な課題の一つです。生産設備改革プロジェクトを発足させ、設備の集約化や省力化・自動化につながる生産体制を検討し、投資を進めていきます。

#### 資本戦略

##### 資本コストや株価を意識した経営

2024年度末の当社株価は3,900円、PBRは0.6倍と、PBR1倍割れの状況が継続しています。PBR1倍水準に向けては、ROICやROE等の資本効率性を意識し、着実に利益を生み出せる事業体制を構築していくことが重要だと認識しています。

株主資本コストについては、CAPM・残余利益モデル等からの算出値や化学セクターの平均値など複数の指標を参考にして7%程度と認識しており、そこから加重平均資本コスト(WACC)を再算出し、投資採算性のハードルレートの基準の見直しを実施しています。

##### 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。政策保有株式(上場株式)は、コーポレートガバナンス・コードで縮減方針の開示が求められた2017年度末時点で30銘柄保有していましたが、2024年度末時点で10銘柄となりました。

#### 配当方針

当社は、株主のみならずへの利益還元を経営の重要課題の一つと考えています。従業員および安全な設備への投資、将来に向け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。

2024年度の当期純利益は41億円にとどまりましたが、それを上回るフリー・キャッシュフローを創出できていることや、今後さらなる利益向上を想定していることなどを総合的に勘案した上で、安定配当を優先し、1株当たり配当額は年間170円を維持しました。

今後は、投資計画に基づく中長期のキャッシュアロケーションプランと合わせて、適切な資本構成や自己株取得も選択肢の1つとする株主還元策を検討してまいります。

#### ROIC

中計2025では、KPIにROICを掲げています。2024年度実績は4.8%、2025年度当初予想値も5.6%にとどまる見込みとしていました。なお、2025年度はSDPグローバル株式会社の吸収合併に伴い税金費用(益)を計上したことにより、一時的な要因によるものではありませんが、ROIC10.9%を見込んでいます。

これまで取り組んできたサプライチェーン全体での収益改善、DXを活用した在庫の見える化による在庫圧縮・キャッシュコンバージョンサイクルの改善等をさらに深化させることに加え、先に挙げた設備の集約化等新たな取り組みにより損益だけでなくバランスシートをより意識した事業運営を継続していきます。

#### 投資家のみなさまへ

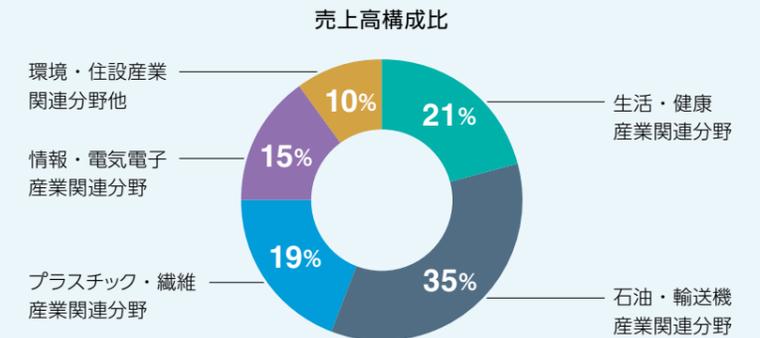
私たち三洋化成グループは、事業ポートフォリオ改革と新たなビジネスモデルへの移行に取り組んでおり、ステークホルダーのみなさまとの対話を通じて、この変革を加速していきたいと考えています。財務担当役員として、今後はさらに対話の機会を増やし、私たちの持続的成長シナリ

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、みなさまからのご要望・ご意見を伺いたいと思います。今後とも、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

## セグメント別概況

当期の売上高は、高吸水性樹脂事業（以降SAP事業）からの撤退などにより1,422億円（前期比10.8%減）となりました。利益面では、先端半導体分野の好調に加え高付加価値製品の拡販や構造改革による収益性改善などにより営業利益は84.3億円（前期比72.7%増）、経常利益は96.7億円（前期比18.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は出資金評価損や事業構造改革費用を計上したことにより41.5億円（前期は事業構造改革費用120.5億円の計上などにより85億円の損失）となりました。なお、上記事業構造改革に関する損失は、前連結会計年度から複数年度にわたり総額200億円を見込んでおりましたが、前連結会計年度に約120億円、当連結会計年度は三大雅精細化学品（南通）有限公司の減損損失を含め約12億円を計上しております。

売上高 **1,422億円**  
営業利益 **84億円**



### 当期のセグメント概況



生活・健康

生活産業関連分野は、ポリエチレングリコールの市況が国内外ともに回復するなど、売上高は好調に推移しました。健康産業関連分野は、SAP事業からの撤退に伴い、売上高は大幅に減少しました。以上の結果、当セグメントの売上高は306億8千万円（前期比33.2%減）、営業利益は1億7千6百万円（前期は14億2千1百万円の営業損失）となりました。



石油・輸送機

石油産業関連分野は、潤滑油添加剤の需要回復により売上高は順調に推移しました。輸送機産業関連分野は、自動車生産台数が横ばいの中、自動車シートなどに使用される国内向けのポリウレタンフォーム用原料が海外安価品の流入により低調になったことに加え、海外向け自動車内装表皮材用ウレタンビーズも減少したため、売上高は低調となりました。以上の結果、当セグメントの売上高は492億3千2百万円（前期比2.5%減）、営業利益は39億7千9百万円（前期比41.2%増）となりました。



プラスチック・繊維

プラスチック産業関連分野は、永く帯電防止剤の需要回復により売り上げを伸ばし、塗料コーティング用薬剤・添加剤も堅調に推移したため、売上高は好調に推移しました。繊維産業関連分野は、タイヤコード糸等の製造時に使用される油剤が中国の需要回復に伴い大幅に増加したことに加え、風力発電用風車向けの炭素繊維用薬剤も復調したものの、合成皮革用薬剤が低調に推移し、売上高は横ばいとなりました。以上の結果、当セグメントの売上高は268億3千9百万円（前期比6.4%増）、営業利益は28億6千7百万円（前期比21.1%増）となりました。



情報・電気電子

情報産業関連分野は、トナーバインダーの需要が回復傾向にある一方で、重合トナー用材料が中国での生産事業からの撤退等により低調となり、売上高は大きく減少しました。電気電子産業関連分野は、アルミ電解コンデンサ用電解液がEV市場の回復遅れにより低調に推移しましたが、先端半導体市場が堅調に推移したことにより関連材料が売り上げを伸ばし、売上高は増加しました。以上の結果、当セグメントの売上高は209億1千1百万円（前期比8.6%減）、営業利益は25億3千2百万円（前期比38.3%増）となりました。



環境・住設

環境産業関連分野は、高分子凝集剤用のカチオンモノマーが国内市況の低迷により低調に推移しました。住設産業関連分野は、セメント用薬剤が需要低迷により低調でしたが、家具・断熱剤などに用いられるポリウレタンフォーム用原料の販売が回復したため、売上高は横ばいとなりました。以上の結果、当セグメントの売上高は145億9千4百万円（前期比2.9%減）、営業利益は4百万円（前期比99.2%減）となりました。

### 売上高／セグメント営業利益



### 主要製品

**高付加価値製品群：医薬品原料**  
基盤製品群：洗剤・洗浄剤用界面活性剤、ヘアケア製品用界面活性剤、製紙用薬剤、殺菌消毒剤、外科用止血材、EIA（酵素免疫測定法）用臨床検査薬、人工腎臓用ポットング材

**高付加価値製品群：潤滑油添加剤**  
基盤製品群：自動車内装表皮材用ウレタンビーズ(TUB)、ポリウレタンフォーム用原料(PPG)、燃料油添加剤、水溶性切削油、非ハロゲン系洗浄剤、合成潤滑油ベース、デザインモデル製作用盛り付け樹脂、自動車塗料用樹脂

**高付加価値製品群：永く帯電防止剤、炭素繊維用薬剤**  
基盤製品群：顔料分散剤、樹脂改質剤、塗料用樹脂、消泡剤、ポリウレタンエラストマー原料、モデル製作用合成木材、繊維製造用薬剤、ガラス繊維用薬剤、人工皮革・合成皮革用ウレタン樹脂

**高付加価値製品群：アルミ電解コンデンサ用電解液**  
基盤製品群：重合トナー用材料、トナーバインダー、電子材料用粘着剤、電子部品製造工程用薬剤、UV・EB硬化樹脂

基盤製品群：廃水処理用高分子凝集剤、カチオンモノマー、家具・断熱材用PPG、泥水用薬剤、反応性ホットメルト接着剤、建築シーラント用原料、セメント用薬剤

(注) 各報告セグメントの営業利益は各セグメントに帰属しない新規事業に係る研究開発費を含まずに算出しています。

## 高付加価値製品群の概況

当社グループでは、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・医薬関連製品を高付加価値製品群と位置付け、積極的な設備投資等を行うとともに販売拡大に努めています。想定を超えた事業環境の悪化により、中計2025での高付加価値製品群の2025年度の営業利益目標79億円の達成は難しい状況となりましたが、着実に利益を伸ばしており、今後も国内外で積極的に販売拡大を進めるとともに、新たな高付加価値製品の創出にも取り組んでいきます。

なお、カーボンニュートラルに貢献する製品のCO<sub>2</sub>削減貢献の考え方やその他の環境貢献製品を含めた環境貢献製品全体の売上高比率およびQOL貢献製品売上高比率は、サステナビリティサイトに掲載しています。

▶ 高付加価値製品群の売上高／営業利益／営業利益率



高付加価値製品群	(億円)
中期経営計画期間増分目標 (対2022年度比)	+25.0
2022年度実績 vs 2025年度予想	+19.4
中期経営計画2025目標値との差	▲5.6

### 事業概要

特殊繊維用薬剤

特殊繊維用薬剤は、主には炭素繊維用途などがあります。炭素繊維を使用した複合材料は、風力発電、自動車、航空機などのさまざまな用途に実績があり、風力発電用ブレードは、再生可能エネルギーの広がりでも世界的に需要が拡大しています。再生可能エネルギーの活用や産業の発展および気候変動対策としての役割を果たしています。

特殊電子部品用薬剤

特殊電子部品用薬剤の主な用途は、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るアルミ電解コンデンサ用電解液です。当社のアルミ電解コンデンサ用電解液は、自動車の制御ユニットなど、高い信頼性が求められるコンデンサにも採用されている世界標準のロングラン製品です。

潤滑油添加剤

自動車業界では、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。燃費向上効果が高い当社の潤滑油添加剤は、ガソリン車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド(PHV)車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の交換需要は増大すると想定しています。EVの省燃費化にも貢献できると考えており、EV向けに最適化した潤滑油添加剤の開発にも取り組んでいます。

永久帯電防止剤

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ます。ユニークな高機能製品であることから、新たな用途開発も進めていきます。

医療・医薬関連

主な医療・医薬関連製品は、医薬品用ポリエチレングリコールと中心循環系非吸収性局所止血材です。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軟膏基剤、坐薬基剤、錠剤のコーティング剤に、原薬として腸管洗浄剤に用いられる他、組織再生、細胞培養への展開が進んでいます。中心循環系非吸収性局所止血材は、脳血管を除く血管全体の吻合部の止血材として、血管外科領域の手術で使用されるウレタン素材の止血材です。

### 当期の概況と市場予測

2024年度の当社の炭素繊維用薬剤は、中国の新興炭素繊維メーカーの攻勢などもあり、一時的に需要が伸び悩んでいるため、2023年度比では回復したものの想定を下回る業績となりました。一方で、炭素繊維市場全体は風力発電用ブレードや航空機向けに需要が拡大しているほか、次世代エネルギーとして期待されている水素用タンク向けなど用途は拡大しており、引き続き市場の成長が期待されています。

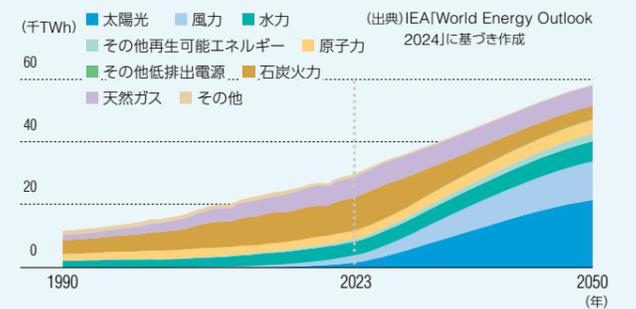
2024年度の当社のアルミ電解コンデンサ用電解液は、生成AI関連の市場が急速に拡大し需要を喚起したものの、EV市場の低迷によって低調に推移しました。一方で、コンデンサ市場全体は、EVをはじめとする自動車の電装化により、運転支援システム回路など車載用電装部品が増えているほか、電子機器の高度化が追い風となっており今後も市場が成長していくものと想定されます。

2024年度の自動車関連産業は認証問題の影響などもありましたが、当社の潤滑油添加剤は、需要拡大もあり売り上げは順調に推移しました。自動車市場は、CO<sub>2</sub>排出削減に向けた電動化が徐々に進み、ガソリン車がEVやPHVに置き換わっていくことが想定され、潤滑油添加剤に関してはさらなる省燃費ニーズに加え、EV駆動機向けなどの新たな用途も含め今後も堅調に推移していくものと想定されます。

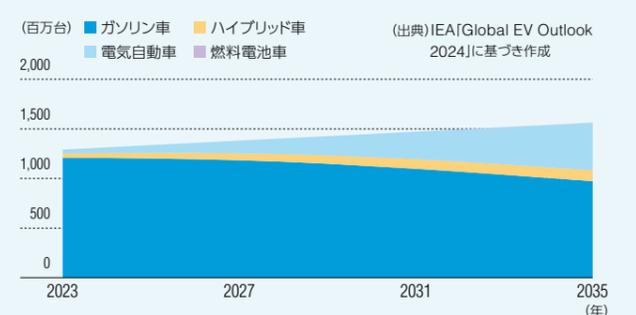
2024年度の永久帯電防止剤は、半導体・電子部品関連需要が回復したことから、好調に推移しました。半導体市場は、AIの発展に伴うデータセンター投資の活発化に加え、AI搭載端末の増加による半導体需要の拡大などにより、今後も市場が成長していくものと想定されています。

2024年度の医療・医薬関連製品は、大腸内視鏡検査用途での需要拡大が主な要因となり、好調に推移しました。世界的な高齢化の進展は今後も続くと考えられ、それに伴う健康寿命の延伸を支える医療・医薬関連製品市場は、一層の拡大が予想されています。

▶ 電力源の将来予測



▶ 駆動機別自動車の将来予測



▶ 半導体市場の予測



▶ 医療費の伸長予測



## 研究開発担当役員メッセージ

### 構造改革および

### 事業ポートフォリオ改革の加速に向けて

### 研究開発体制の強化に

### 取り組んでいます。

専務執行役員  
研究担当 兼 事業企画担当 兼 研究所長 **藤井 雄一**



三洋化成グループのコア技術である界面制御技術は、100年以上にわたる継続的な研究開発によって培われてきたものです。これを競争力の源泉として、急激に変化する事業環境に対応しつつ、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指して、構造改革とポートフォリオ改革を加速しています。

今期は2026年度から開始する次期中期経営計画の円滑なスタートのための大事な1年です。2025年4月に事業本部を再編したことで、研究部長の意思が組織に行き渡りやすくなり、人的流動性も高まりました。そして、“やりきる2025”をスローガンに、自身で決めたアクションをやりきり、真に会社の成長に資する製品開発を進めて、事業の成長につなげます。

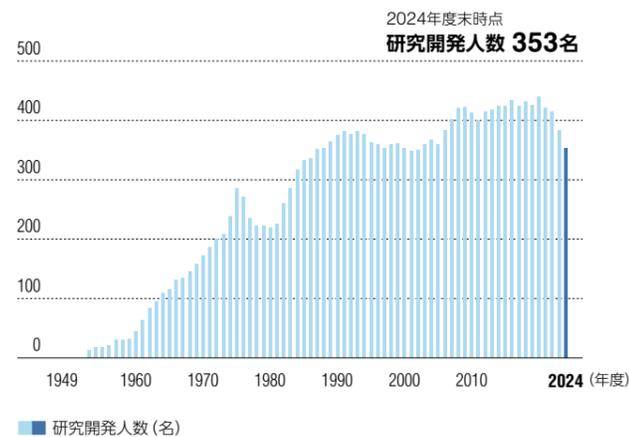
また、ポートフォリオ改革も積極的に推進しています。お客様との対話の充実による研究開発テーマの質の向上と

数の増加、研究員のスキル向上による市場ニーズに即した製品開発を目指します。

加えて、構造改革を支える研究活動も重要な役割です。喫緊の課題である設備老朽化や中国での基礎化学品の大増産による価格競争の激化への対応として、生産設備の統廃合・集約、他社とのアライアンスによる生産や原料調達面での合理化、適地生産、グローバル原料調達を推進する上で、研究が培った技術力を活用し、きめ細やかな顧客対応を実行しています。また、ものづくり革新センターと協力し、筋肉質な体質への変革を目指します。

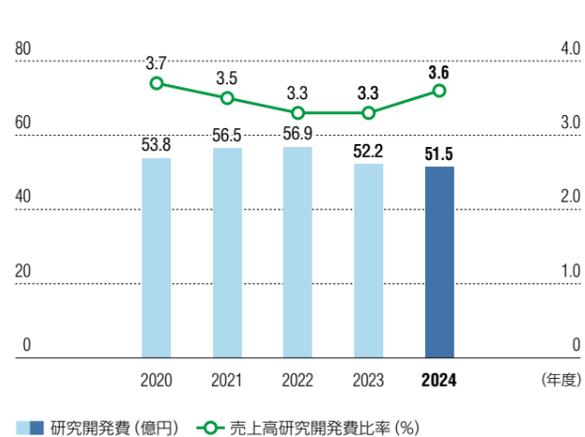
#### ▶ 研究開発人数の推移

三洋化成の全従業員の約20%を研究開発に投入



#### ▶ 研究開発費／売上高研究開発費比率

毎年売上高の約4%相当を研究開発費に投入



## 研究開発・知的財産

三洋化成グループは、界面制御技術をはじめとしたさまざまなコア技術と、顧客価値・ニーズを機能に翻訳する開発スタイルを強みとし、これまでに多様な分野で活躍する機能性化学品を開発してきました。

### ■ ニーズ指向で多様なニーズに迅速に対応

ニーズ指向とは、ニーズに対応して開発した技術に別の技術を融合させ、その融合技術をシーズにしてさらに新しい別のニーズに対応する製品を開発し、これを連鎖反応的に行っていくことで、オリジナリティの高い新ジャンルの製品群を開発していく当社独自の用語です。

近年はオープンイノベーションや他社とのアライアンスにも注力しており、エネルギー・エレクトロニクス分野やバイオ・メディカル分野での新規事業開発を進めています。

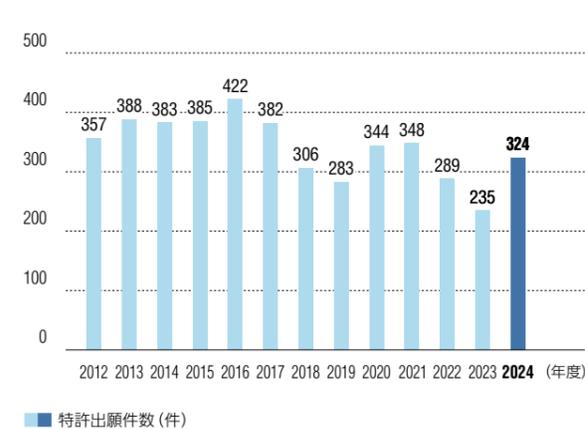
### ■ モチベーションを高める施策

研究員一人ひとりがモチベーションを高く保ち、輝いていられるよう、さまざまなチャレンジ制度、表彰制度、技術融合の場、人材育成の機会を設けています。研究員はいつでも自身にあったチャレンジができ、周りからの応援も受けつつ成功体験を積みまます。

### ■ 研究開発のフェーズごとに表彰制度を制定

研究開発における表彰制度は、開発フェーズごとに賞を設けています。研究段階では出願特許から選ばれる Inventor of The Year (最優秀発明)、開発段階では研究開発の質を評価する The Best R&D 賞があり、また事業化後は、新製品の実績化による成果を評価する将来品実績化賞、および担当製品の利益向上成果を評価する The Best RU 賞があります。

#### ▶ 特許出願件数



本制度により、研究開発の各段階での努力と成果を適切に評価し、技術者・研究者のモチベーション向上と継続的なイノベーションを推進します。

### ■ 知的財産情報の研究開発への活用

知的財産 (以下、知財) 活動としては、開発した技術の特許化することに加えて特許網を構築して技術の優位性を高め収益性を向上させる他、他社の知的財産権の侵害を回避させることなどを確実に遂行することで、独自性の高い製品の誕生や信頼を支え続けてきました。

上記の取り組みに加えて、知財情報や市場情報を総合的に分析し、IP ランドスケープ\*に基づいた事業戦略を策定・実行する活動を推進しています。一例としては、当社グループの研究開発の特徴であるニーズ指向と IP ランドスケープとを組み合わせることで、既存・新規分野における保有技術の優位性の検証を行っています。これにより、当社技術の強みを活かせる新規用途探索および研究開発の確からしさの向上、開発スピードアップなどに取り組んでいます。また、他社の特許情報を解析し、注力分野や得意分野、他社が抱える技術課題を把握し、当社技術とのマッチングの可能性を探索するなど、新たな事業の創出提案につなげています。

今後、さらに IP ランドスケープを通じて、知財の専門的知識を持つテクニカルチームが、研究開発部門だけでなく営業部門とも連携することにも取り組みます。顧客の技術課題やニーズに知財情報を掛け合わせて得られた情報を共有化し部門間を横断しての対話を進め、事業により独自性を持たせ、かつ収益性を高めることを目指します。

\* IP ランドスケープ：「Intellectual Property (知的財産)」と「Landscape (景観、見通し)」を組み合わせた造語

### 階層別の特許教育体系

2024年度は、知財リテラシー・マインド向上と実践力強化を目指して、階層別の特許教育を行いました。経験の少ない研究員から実務担当の研究員まで、段階的な研修を実施し出願目標を設定し知財活動に取り組んだ結果、2024年度の出願件数は324件となり、減少傾向に歯止めがかかりました。

## サステナビリティ担当役員メッセージ

### 事業基盤の強化と 社会課題解決によって、 持続的な価値創造を目指します。

取締役 兼 常務執行役員  
サステナビリティ担当 兼 経営戦略部門担当 須崎 裕之



三洋化成グループは、将来にわたる持続的成長を実現するため、カーボンニュートラルとQOLの向上に貢献という2つの分野にシフトする事業ポートフォリオ変革を推進しています。同時に、この事業戦略を成し遂げるための基盤強化が不可欠であると考えており、中計2025の基本方針に「成長を支える仕組み」および「社会課題の解決」を掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。

三洋化成グループは2022年度に「サステナビリティ基本方針」を策定し、「ステークホルダーと連携しながら、社会的価値と経済的価値を共に向上させ、将来にわたって持続的な成長を目指す」という経営姿勢を示し、サステナブル経営に取り組んでいます。

2025年度は、取り組みの実効性を高めるためCSR推進管理委員会をサステナブル経営委員会に統合しました。新体制となったサステナブル経営委員会では、社会的価値と経済的価値をステークホルダーと共に創出するプロセスについて検討し、従来の意思決定の仕組みや人事制度を、より透明性が高く従業員エンゲージメントの向上に資するものにすべく、一層取り組みを加速していく考えです。

また、当社グループのリスクを包括的かつ網羅的に把握し、全社のリスクに適切に対応するため、従来の内部統制委員会、コンプライアンス委員会、輸出管理委員会を統合して、新たにリスクマネジメント委員会を設置しました。社長直轄の監査室と連携しながら全社的なリスク管理を実施し、当社グループを取り巻く事業環境の激しい変化に対応していきます。

#### ■ 事業基盤「成長を支える仕組み」の強化

基盤強化の最重要項目は、人財育成と職場環境の向上に向けた人的資本への取り組みです。従業員一人ひとりが

プロフィットを意識し価値の創出に貢献できるよう、教育制度の拡充をはじめ健康経営や安全・安定操業を推進すると同時に、多様な働き方を含めた多様性の確保など、あらゆる手立てを講じているところです。人財育成や企業風土の改革は時間を要するため、いまだ道半ばではありますが、中長期的には事業の持続的成長を力強く支える基盤になってくれるものと思います。

#### 「社会課題の解決」によって 社会とともに成長する

三洋化成グループは、持続可能な社会への貢献を通じて社会と共に成長していくことを決意し、6つのマテリアリティを特定しました。中計2025では、そのうちの「脱炭素社会」と「人権の尊重」に焦点を当て、当社グループならびにグローバルサプライチェーン全体に網をかけるべく、中長期視点で着実に歩みを進めているところです。

統合報告書2025は、紙幅との兼ね合いからESGパートを簡略化していますが、別途網羅的開示を目指したサステナビリティサイトおよびサステナビリティレポートを発行しています。ステークホルダーのみなさまには併せてご覧いただき、ご意見をいただければ幸いです。

## 人権の尊重

三洋化成グループは、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、ステークホルダーやサプライチェーン全体における人権課題への取り組みが重要であると考えています。

### ■ 人権方針

2023年3月「人権方針」を策定し、体制整備と教育・研修、およびデュー・ディリジェンスの実施に着手しました。

#### 三洋化成グループの人権方針

1. 基本的心構え
2. 適用範囲
3. 人権尊重の責任
4. 適用法令の遵守
5. 人権デュー・ディリジェンス
6. 人権リスクの特定
7. 予防策と軽減策
8. 是正・救済措置
9. 教育
10. 情報開示・エンゲージメント

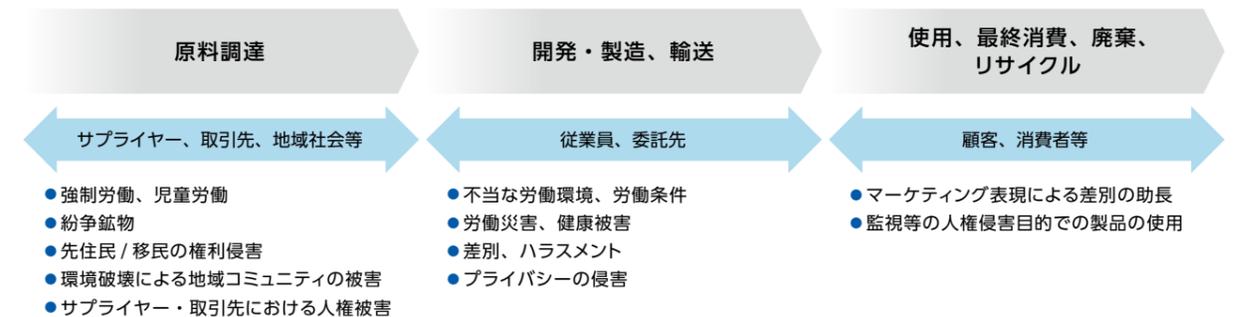
WEB 人権方針全文 >

### ■ サプライチェーン上の人権課題への取り組み

#### サプライヤーアンケート

2022年度から、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」に基づく油脂原料のサプライヤーを対象としたアンケートを実施し、人権問題の把握に努めています。

#### ▶ サプライチェーン上で想定される人権問題



WEB 人権の尊重 >

アンケートの対象		回答を入手したサプライヤーの比率* (購入金額に占める割合 (%))
2022年度	主要原料のサプライヤー	56%
2023年度	界面活性剤製品の主原料である油脂原料のサプライヤーと代理店	9%
2024年度	主要原料および鉱物由来原料のサプライヤー	74%

\* 2022年度からの累計：81%

2024年度は主要原料および鉱物由来原料の取引先対象にアンケートを実施しました。

2024年度に実施した本ガイドラインに基づくアンケートとフィードバックを通じてサプライチェーン全体での人権尊重への理解を促しました。2026年度末でほぼ全取引先へのアンケートが完了する予定です。

WEB サステナブル調達ガイドライン >

### ■ ハラスメント通報／相談窓口

内部通報窓口とは別に、ハラスメントやLGBTQに関する案件については、より相談がしやすいように社内外に相談窓口を設けています。通報者に不利益が生じないように、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、対象者への指導、是正に向けた教育などを実施しました。

#### ハラスメント通報／相談窓口

- コンプライアンスホットライン  
監査室長 (社内)、顧問弁護士 (社外)
- ハラスメント相談窓口  
人事部 (社内)、外部専門業者 (社外)

## 気候変動 (TCFD 提言への対応)

三洋化成グループは2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の提言に賛同を表明しています。TCFD 提言の4つの開示推奨項目であるガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に沿った情報開示に取り組むとともに、リスクと機会が財務指標に与える影響度を時間軸に基づき評価し、経営戦略に反映させていきます。これまで当社グループは政府の方針に基づき、2017年度以降 CO<sub>2</sub>排出量を着実に減少させてきました。サステナビリティ行動計画である「2030年 CO<sub>2</sub>排出量削減50% (2013年度比)、2050年カーボンニュートラル」を目標とし、グループ全体で積極的に取り組んでいます。また、当社グループの CO<sub>2</sub>排出量削減だけでなく、サプライチェーン全体で CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品開発を化学メーカーの責務として果たすことで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに企業価値の向上につなげていきます。

### ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティのガバナンスに組み込まれています。2024年度はサステナブル経営委員会を3回実施し、気候変動への取り組みの報告を2回行いました。

#### TCFD 提言への対応を推進する体制と役割



### 戦略

当社グループは気候変動に関する戦略の策定に当たり、TCFD 提言に沿ったシナリオ分析を実施しています。シナリオは脱炭素社会への移行が実現する1.5℃シナリオに加え、世界的に経済成長を優先する4℃シナリオを選定しています。

#### シナリオの考え方

- 1.5℃シナリオ** 世界の平均気温が1.5℃上昇で気候変動を抑制する脱炭素移行シナリオ  
(参考) 国際エネルギー機関における長期的な見通し [Net Zero Emissions by 2050]
- 4℃シナリオ** 世界の平均気温が4℃上昇で気候変動が進行する経済成長シナリオ  
(参考) 気候変動に関する政府間パネル 第6次統合報告書 (IPCC AR6) [SSP5-8.5]

1.5℃シナリオで想定される世界	<b>脱炭素社会の実現が最優先、野心的な気候変動政策を実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税率の大幅アップ</li> <li>内燃機関エンジン (ICE) 販売の禁止、電気自動車 (EV) 化</li> <li>エネルギー、原料の脱炭素化</li> <li>再生可能エネルギーの主流化</li> <li>リサイクル、バイオマス、CO<sub>2</sub>原料からの化学品製造</li> <li>自然災害は徐々に甚大化</li> </ul>
4℃シナリオで想定される世界	<b>化石燃料依存による経済成長が最優先、追加的な気候変動対策を実施しない</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>化石エネルギー、原料の需要拡大</li> <li>自由貿易や国際投資が活発</li> <li>異常気象による自然災害が激甚化</li> </ul>

### リスク管理

シナリオを踏まえたリスクと機会に関する気候変動の影響に対して、当社グループの対応策をさまざまな観点から検討しています。2022年度にシナリオ分析を実施してから継続的なブラッシュアップをしており、2024年度はリス

クと機会の選定および時間軸を考慮した影響度評価を定量的な分析として行いました。各事業共通のリスクと機会および、各事業固有のリスクと機会を一覧にしました。時間軸は影響するリスクと機会に対する時期を長期、中期、短期と分類しています。影響度評価は影響する金額を、大、中、小と分類しています。

#### 気候変動に関する各事業共通の「リスク」と「機会」に対する対応策

分類	シナリオ	気候変動区分	気候変動による影響	時間軸	影響度評価	対応策	
リスク	1.5℃	政策規制	炭素税引上げ	エネルギー調達コストの増加	中長期	大	●コージェネレーション導入、太陽光発電導入
			省エネ・低炭素規制	リサイクル原料の使用義務	中長期	中	●リサイクル原料を使用した製品開発
		政策	輸出地域の規制変更によるシェア喪失	中期	大	●社外団体と連携した早期規制対応	
			国の政策変更による生産拠点の移転・撤退	短期	大	●生産拠点の見直し	
		技術	環境貢献	リサイクル対応製品の需要増加	中長期	大	●リサイクル材料活用に関する製品開発
		市場	市場の変化	各国の政策乖離によるエネルギー・原料の分断化	中長期	大	●市場動向のリスクアセスメント、事業の関連多角化
	4℃	消費行動の変化	低炭素製品需要の動向変化	長期	小	●顧客との積極的なコミュニケーション	
			業界批判	環境対応軽視による資本撤退・取引消失	短中長期	大	●環境対応を重視した経営方針の策定
		訴訟	化石燃料による環境悪化	長期	大	●バイオマス原料、グリーンエネルギーの活用	
		急性	自然災害 (台風・豪雨など)	サプライチェーンの分断、自社拠点の被災	短中長期	大	●BCP体制の構築 (雨水対策、建物および設備の防災対策、原料調達数の複数化)
慢性	自然災害 (渇水・気温上昇など)	渇水等による取水制限	長期	小	●BCP体制の構築 (水利用の効率化)		
機会	1.5℃	政策規制	省エネ・低炭素規制	省エネ設備の投資コスト増加	長期	大	●生産プロセス改善と生産設備の集約
			技術	環境貢献	節約志向によるエシカル消費の拡大	中期	中
		市場	市場の変化	ニッチな市場の潜在的発生	長期	小	●ユーザー協働の製品開発
		業界批判	BtoC市場における環境意識の高まり	短期	小	●SDGs取り組みアピールによるイメージ向上	
			訴訟	透明性のある環境情報の開示要求	中長期	小	●RSPO認証原料使用によるイメージ向上
		急性	自然災害 (台風・豪雨など)	自然災害・悪天候における製品需要拡大	短中長期	小	●適切な環境情報の開示と社外評価機関の活用による信用獲得
	4℃	慢性	自然災害 (渇水・気温上昇など)	平均気温上昇における生活様式の変化	短中長期	小	●包括的な生活環境関連製品の拡充
			慢性	自然災害 (渇水・気温上昇など)	平均気温上昇における生活様式の変化	短中長期	小

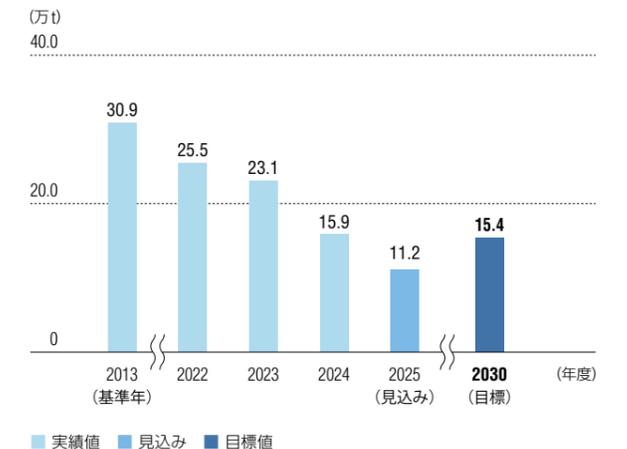
(注) 時間軸は、当社グループの事業特性を踏まえたリスクおよび機会が顕在化するまでの時間として長期、中期、短期と分類しています。  
 (注) 影響度評価については影響する金額を推定し、その大きさによって大、中、小と分類しています。  
 (注) 各事業固有のリスクと機会の一覧については、下記WEBリンク先に掲載しています。

### 指標と目標

環境課題を解決するための取り組みとしては、「中計2025」の中で、種々の指標や目標を設定しています。1つは温室効果ガス排出量 (Scope1,2<sup>\*1</sup>) を削減する指標です。コージェネレーションや太陽光発電の導入に加え、CCU<sup>\*2</sup>やグリーン水素導入の取り組みを推進していきます。もう1つはカーボンニュートラルに貢献する製品を拡大するための指標を設定していきます。

\*1 Scope1: 事業者自らによる燃料の燃焼等に伴う直接排出  
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 \*2 CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization (CO<sub>2</sub>の回収・有効利用)

#### CO<sub>2</sub>排出量の実績と目標 (Scope1, Scope2)



## 人事本部長メッセージ

人権を尊重し、多様な人財が活躍できる  
職場環境を実現することで、  
変化に強く持続可能な組織を実現します。

人事本部長 高瀬 直樹



三洋化成グループは、『多様性の尊重と協働』という人事理念のもと、『従業員が最も活躍できる環境を作り出す』という人事ポリシーに基づいた人事制度を運用しています。

経営環境の変化を的確に捉えつつ、今後も現場の声を柔軟に取り入れながら、サステナブル経営委員会等で審議を重ね、より良い組織づくりを推進してまいります。

### WakuWaku 経営の推進

当社グループはこれまで「人」中心の経営を掲げ、従業員一人ひとりが会社と共に成長し、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できる制度を整備してきました。また、一人ひとりにスポットライトを当て、プロフィットを意識したOne Teamの強い骨格を作り、そして、すべてのステークホルダーのワクワクを引き出し、変化に強く持続可能な組織を実現するために、「人」中心の経営をさらに深化させた「WakuWaku経営」を推進しています。

2024年度からは、組織のパフォーマンス最大化を目指す組織評価制度も導入して運用しており、2025年度からは、従業員が自ら描いたキャリアビジョンの実現を支援する「社内公募制度」を導入しました。これにより、従業員のキャリアオーナーシップを醸成・発揮するとともに、組織には新たな知見や経験を持つ人財を迎え入れることで、イノベーションの推進や組織力の強化が期待できます。本制度はWakuWaku経営を加速するための、人事施策の柱の一つとして、今後も充実を図ります。

### 人財育成・人財戦略

当社グループはDEIにも積極的に取り組み、多様性を受け入れる姿勢やコンプライアンス意識が企業文化として根付いてきています。

今後は、多様な人財の力を最大限に引き出し、組織全体の活向上に一層注力します。具体的には、人財情報の可視化や、戦略立案力・提案力を高めるプログラムの拡充などにリソースを重点配分します。全社横断的な取り組みを推進し、進捗を定期的に評価・見直すことで制度を磨き上げ、組織の成長と従業員一人ひとりの活躍を着実に後押ししていきます。

## 人財育成

当社グループは「人財育成方針」の中に「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」を実現するための目標を定めています。これらの取り組みにより、従業員の働きがいや誇りにつなげていきたいと考えています。

### 目標

#### ▶ 全員が活躍する仕組みづくり

施策	目標値/ありたい姿	目標年度
<b>全員が活躍</b> 全従業員がコースの区別なく活躍できる環境を提供するため、等級制度を現在の総合職、専任職からアンシエイト職に一体化。	コース一本化	2023年度達成
<b>主体的に挑戦、主体的に学ぶ</b> ●興味のある業務にチャレンジできる「社内複業制度」や主体的にチャレンジすることを奨励する「本部長等奨励賞」「社長賞」「JET」「合宿OJT」等の制度を積極的に活用できるよう、現場の意見を取り入れブラッシュアップ。 ●キャリア開発研修を継続実施し、自分の強みや弱みを理解し価値を高め成長し続けられるよう支援。描いたキャリアを実現できるような社内の制度を整備。 ●本部（機能）間・内を問わず、積極的にローテーションを実施することで、多様で幅広い知見や経験を習得する機会を提供。また、全従業員に適性検査を実施し、一人ひとりの特性に基づいたローテーション（適材適所）ができるよう人事データを整備。 ●グローバルに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」を継続実施。	チャレンジ精神を持ち成長意欲の高い人財であふれている状態	2027年度
<b>組織評価</b> 組織のパフォーマンスの最大化を目的に、「部」以上の組織を評価する仕組みを導入し2024年度から運用開始。各組織が「ありたい姿（ワクワクする姿）」に向けた組織目標を立て、組織の全員がアクションしている状態をつくりあげていく。	組織目標の達成率 80%以上	2025年度

#### ▶ リーダー（後継者）が自然に育つ環境づくり

施策	目標値/ありたい姿		目標年度
	2023年度実績	2024年度実績	
<b>計画的なリーダー育成</b> ●人財育成開発会議を定期的に開催し、次期リーダー候補者の選定と育成計画を議論することでリーダーとして不足している要件の可視化を実施。 ●リーダー候補者に対して選抜研修を実施し、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を図る。 ●リーダーとしての要件を満たすためのローテーションを実施。 ●若いうちにキャリアプランを描き、リーダーになるために挑戦したい人を発掘する目的でキャリア研修を実施。	各ポジションのリーダー候補者が充足している状態 → 8カ月間の選抜研修を実施（対象者：12名）	2023年度実施の選抜研修第1期受講者の12名中11名が昇進・昇格や異動によって活躍。2025年度の第2期実施に向け受講者を選出。	2027年度

### 2024年度の取り組み

スキルアップ・キャリア開発の研修内容を充実させています。2024年度は、従業員の意見をもとに5つの法律講座を新設した他、研究開発における三洋化成独自の方法論

について学び、研究者として必要な素養を身に付けるための「R&Dアカデミー」を新設しました。

## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)

三洋化成グループは、すべての従業員が自分らしさを大切にしながら、安心して働ける企業グループを目指しています。多様な価値観が尊重され、すべての従業員が受け入れられていると感じる働きやすい職場環境の実現に向けて、私たちは従業員の多様なニーズに対して Equality (平等) ではなく Equity (公平性) の観点から捉えた取り組みを推進することが重要だと考えています。

### 目標と実績

施策	内容および項目	目標(達成時期)	2024年度実績
DEI推進全般	各種取り組み確認	『D&I AWARD2024』 最高位認定	2024年度認定
女性活躍	① 女性管理職比率 ② 女性取締役比率 ③ 男性育休取得率	① 6%以上 (2025年度末) ② 30%以上 (2030年度末) ③ 100% (2025年度末)	① 5.0% <sup>*1</sup> ② 25.0% <sup>*1</sup> ③ 92.5% <sup>*2</sup>
LGBTQ	社内外に向けた啓発	『PRIDE 指標2024』 GOLD 認定	2024年度認定 (6年連続)
障がい者雇用	雇用率	2.7% (2026年度)	2.41% <sup>*3</sup>
外国籍	外国籍従業員 採用数	毎年2名以上採用	3名

※1 2025年3月31日時点 ※2 女性活躍推進法の規定に基づき算出 ※3 2025年6月1日時点

### 女性活躍推進

#### ▶ 育児休業取得者数 (3月31日時点)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
男性(人)	40	47	55	61	37
女性(人)	17	11	17	10	17
育児休業復職率(%)	100	100	100	98.8	100
定着率(%)	100	100	100	92.6	96.3

(注) 当社グループ会社への在籍出向者を含みます。  
 育児休業復職率=復職者数÷復職予定者数×100  
 定着率=前年度復職者のうち当年度3月31日時点の在籍者数÷前年度の復職者数×100

#### ▶ 育児短時間勤務 (3月31日時点)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
男性(人)	0	0	0	0	1
女性(人)	12	4	6	7	5

(注) 当社グループ会社への在籍出向者を含みます。

#### ▶ 男女の賃金の差異

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
全労働者 <sup>*1</sup> ※2※3	-	-	68.8	68.9	69.6
うち正規雇用 <sup>*4</sup>	-	-	73.8	72.9	72.9
うちパート・有期労働者 <sup>*5</sup>	-	-	42.5	46.1	41.8

※1 労働者には当社から関係会社への出向者を含む  
 ※2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出  
 ※3 人事制度上、同一の職位・役割における男女間の賃金差異はなし  
 ※4 職位別の男女の賃金差異の要因は以下のとおり  
 ※5 定年後再雇用者、パートタイマーおよび有期の嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除く。定年後再雇用者のうち、定年後も管理職務を行っている者の多くが男性であり、賃金水準が高いことが賃金差異の要因となっている

## 働き方改革

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。業務効率を高めるとともに多様な働き方を提供することで、従業員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを実現し、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ています。

### ワーク・ライフ・バランスの推進

「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、リフレッシュ休暇、メモリアル休暇の制度のほか、以下のような制度を設けています。2024年度は1名がフレキシブル休職制度を利用しました。

#### ▶ ワーク・ライフ・バランスを推進する制度

制度	内容
在宅勤務制度	正社員を対象(嘱託・臨時雇用者は所属長判断で適用可)とした、使用事由・日数制限のない在宅勤務制度
年次有給休暇の積立制度(失効有給休暇積立制度)	積立日数は5日/年(最大40日)。取得単位は全日・半日・1時間単位
スーパーフレックスタイム制度	労働時間の配分を自主的・計画的に設定できるコアタイムのないフレックスタイム制
時間単位有給休暇制度	1時間単位で休める制度
フレキシブル休職制度	理由の如何にかかわらず、最長2年間自己都合休職できる制度
育児両立支援制度	育児休業は子が1歳になるまで取得可(事由がある場合は最長3年まで)。男女共に育休開始から通算28日は有給)。男性の育休取得推進、育児勤務軽減、短時間勤務、時差勤務、ベビーシッター費用および病児保育利用料補助
介護両立支援制度	介護休業取得期間は通算365日取得可能(法定日数は93日)、介護短時間勤務は2時間短縮/日(法定どおり)
社内複業制度	既存の業務と並行して取り組みたいテーマに自主的にチャレンジできる制度

### 従業員エンゲージメント

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する状態をつくり出すため、役員や組織内のさまざまな立場の人としっかりと対話する機会を設けています。

役員との対話	「道場」と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。1つの道場の参加者(門下生)は6～8人で、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る。2024年度は12の道場を実施し、今後も継続予定。他に毎月1回、全従業員向けに役員が講話する「全員朝会」も継続して実施
合宿OJT	事業部や部単位(10～30人)で、1～2日かけて組織の夢や課題などを話し合う制度
サロン	マネージャー職以上がサロンのリーダーとなり、数名の従業員と研究開発やマネジメントなどについて対話する制度
くろま座	上下関係なく自由に意見を交換ができる場。世代間での「関係の質」を高める=心理的な距離感を縮めることも目的

## 健康経営

三洋化成グループは、従業員一人ひとりが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。

### 目標と実績

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つの取り組みに対する行動目標を掲げたほか、健康増進やメンタルヘルス対策等も行い、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することで、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	2022	2023	2024	2025 (目標値)
運動	週1回以上の運動習慣を持つ	50%	52%	52%	70%以上
睡眠	睡眠で休養が十分とれている	63%	61%	59%	80%以上
食事	バランスの良い食事をとる	75%	79%	82%	90%以上
飲酒	週2日以上休肝日を持つ	76%	77%	79%	90%以上
喫煙	たばこを吸わない(喫煙率低減)	83%	84%	82%	90%以上

#### 健康関連指標の実績と2025年度目標<sup>\*1</sup>

		2022	2023	2024	2025 (目標値)
アブセンティズム <sup>*2</sup>	私傷病休業者率	1.9%	1.3%	1.6%	1.0%以下
プレゼンティズム <sup>*3</sup>	労働生産性損失率	36.6%	36.4%	35.8%	30.0%以下
ワークエンゲージメント <sup>*4</sup>	仕事への自発的行動やポジティブな感情(偏差値)	50.1	49.6	49.7	51.0以上

<sup>\*1</sup> 健康診断結果のデータ(肥満、肝機能、脂質、血糖、血圧等)も行動目標の中間指標としている

<sup>\*2</sup> 欠勤や休職などにより、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

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 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。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

### 推進体制

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な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。

### 2024年度の取り組み

三洋化成工業健康保険組合設立50周年記念式典に合わせたパネルディスカッション「社員一人ひとりが自身の健康に真剣に向き合うために」を実施したほか、行動目標に掲げる5つのテーマに加え、従業員アンケートで関心の高い分野のセミナーを実施し、動画配信も行っています。こうした健康経営に関する取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営法人」に7年連続で認定されました。

## 労働安全衛生／防災

2022年1月に起こした死亡事故を真摯に反省し、あらゆる事業活動において、安全・防災を最優先課題として取り組みます。協会社社員も含め当社事業所内で業務に従事するあらゆる者の安全と健康を守り、無事故・無災害操業を継続していきます。

### 本質的な安全の向上に向けて

2022年1月に起こした死亡事故を受け発足した事故対策委員会が原因究明等を行うとともに、工場、研究所で本件事故と同様の事故が発生する危険性を総点検し、対策を講じました。継続して安全対策への投資を進めていきます。また、安全意識の改革を含む本質的な安全の向上に向けた取り組みを進めています。2022年12月にグループ丸となって取り組むため、グループ安全理念、グループ安全方針を制定しました。中計2025においても重点施策を定めており、今後も確実に取り組んでいきます。

### 安全文化の醸成

各工場の環境保安部と全社安全推進部を統合し、環境保安部全社安全推進グループとして安全意識の改革とさまざまな施策を深化・拡充し、安全文化の醸成を図ります。

### 労働災害の状況

労働災害ゼロの達成に向け、リスクアセスメント、相互に注意しあう職場風土、再発防止策の徹底、より安全な職場環境の達成を主なテーマに活動しています。

2024年度は、従業員の休業災害1件・不労災害5件の他、派遣社員・協会社社員の休業災害1件・不労災害2件が発生しました。

それぞれの発生案件については、なぜなぜ解析<sup>\*1</sup>の手法を使って真の原因を究明し再発防止策を打つとともに、重要な対策については国内外全グループ工場に水平展開しました。



<sup>\*1</sup> なぜなぜ解析：ある問題に対してなぜそれが起きたのか原因を見極め、さらにその原因に対して「なぜ？」を問うことを繰り返し、直接原因だけではなく背後にある根本原因を抽出する分析手法

<sup>\*2</sup> 度率率=(休業災害被災者数)÷(延べ労働時間)×1,000,000  
100万労働時間当たりの被災者(当社グループ従業員)の発生頻度を示す数値

<sup>\*3</sup> 強度率=(労働損失日数)÷(延べ労働時間)×1,000  
1,000労働時間当たりの災害の軽重を示す数値

### 2024年度の取り組み

当社グループでは工場、研究所で取り扱う対象化学物質について、計画的にリスクアセスメントを実施し、必要なリスク軽減策をとっています。

従来からハード対策や規則類の制定を行ってきましたが、2024年度からは社外の有識者を交えた生産部門の課題解決に取り組んでいます。リスクアセスメント強化のため、適切なリスク抽出と低減策の立案ができる人材の育成に長期的に取り組む、生産現場の保安力向上を図っています。

2024年度はプロセスリスクアセスメントスキルの向上を目的に、製造現場の管理者を対象とする研修を実施しました。今後も対象者を広げ継続的にリスクアセスメント研修を実施します。

## コーポレート・ガバナンス

三洋化成グループは、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、ステークホルダーのみならず、社会的価値と経済的価値を共に向上させて、将来にわたって持続的に成長することを目指しています。そのためにも、ステークホルダーのみならず信頼されるコーポレート・ガバナンスを構築することを経営の最重要課題の一つと位置付けています。

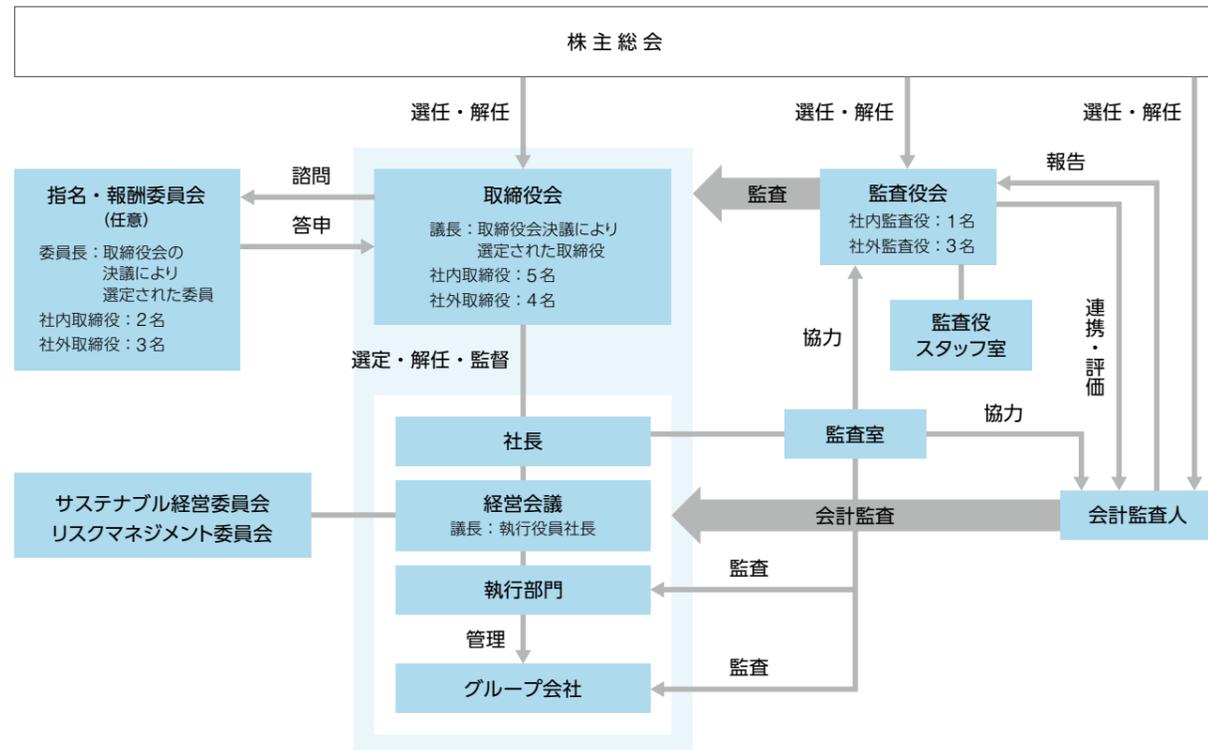
### コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社です。また、取締役会により決定された経営方針などに従い執行役員が業務執行を行う執行役員制度を導入しており、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に区分しています。

#### 取締役・取締役会

取締役の任期は1年とし、取締役9名のうち4名は経営の監督機能強化の観点から社外取締役（うち3名は独立役員）にするとともに、取締役会の議長は業務執行を行わない取締役から選定しています。毎月原則1回開催し、経営方針などの重要事項の決定と、取締役・執行役員による業務執行状況の監督を行っています。2024年度は14回開催しました。

#### コーポレート・ガバナンス体制図



#### 監査役・監査役会

監査役4名のうち3名は社外監査役です。監査役は取締役会や経営会議などの重要な会議に出席する他、重要な決裁書類の閲覧などを行います。当社の広範な業務に精通した社内出身の監査役の見識と、財務・経理・会計に従事した経験もしくは企業経営に従事した経験を有する社外監査役の見識を活用して、取締役の職務の執行を監査しています。また、監査役会直轄の組織として監査役スタッフ室を設置し、取締役から独立したスタッフが監査役の職務を補助する体制とすることで、監査の実効性確保に努めています。

#### 経営会議

経営会議は、原則毎月1回開催し、取締役会により決定された経営方針などに基づき、執行役員が行う重要な業務執行上の決定を行っています。

### 各委員会

#### 指名・報酬委員会

委員長：取締役会の決議により選定された委員

開催頻度：8回（2024年度）

役割：委員会の委員は社外取締役が過半数を占め、取締役会の諮問機関として、取締役の指名・報酬に関して取締役会へ答申を行うほか、取締役会からの諮問によらず、取締役会の機能強化等に関する事項について独自に検討し、提言する。

#### サステナブル経営委員会

委員長：サステナビリティ担当役員

開催頻度：3回（2024年度）

役割：経営会議に紐づく組織で、経済的価値と社会的価値を共に向上させるために、環境・社会・ガバナンスに関して優先して対応すべき重要課題（マテリアリティ）を特定し、その解決に向けた全社施策を審議し、関連部署の施策に展開する。

#### リスクマネジメント委員会

委員長：間接部門担当役員

開催頻度：－（2025年4月設立）

役割：経営会議に紐づく組織で、当社グループのリスクマネジメントやコンプライアンスに関する基本方針を検討するとともに、重要リスクを抽出の上、対策を審議し、その取り組み状況を監督する。

#### 各委員会の構成

	白井	樋口	原田	須崎	奥	西村	小畑	佐野	富永
指名・報酬委員会	◎	○			○		○	○	
サステナブル経営委員会		○	○	◎	○	○			
リスクマネジメント委員会		○	○	○	○	○	◎		

(注) ◎委員長、○委員

### 取締役選任基準

当社は、営業・研究の各機能、生産・間接の各部門の専門能力・知見・実績をもとに経営の課題に対する客観的判断能力や先見性・洞察力などを有する社内出身の取締役と、豊富な経験に基づき客観的な視点から積極的に助言、提言などを行うことができる社外取締役に取締役会を構成することを方針とし、バランスや多様性などに配慮の上、取締役候補者を選任しています。

### 監査役選任基準

当社は、上場企業の経営者または経理部門の責任者などの経験に基づく高い専門性と見識を有し、加えて法令上の社外性を有する社外出身の監査役と、専門分野での知識、経験をもとに客観的な監査に関する意見を述べることができ、加えて業務執行者からの独立性を確保できる資質を有する社内出身の監査役に監査役会を構成することを方針とし、監査役会の同意のもと、監査役候補者を選任しています。

#### 社外取締役選任理由

氏名	独立役員	選任の理由
白井 文	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は長年にわたり市政運営に携わり、行政活動を通じた豊富な経験に加え、他の上場企業の社外取締役として企業経営に関わった経験と実績を有しています。また、当社のダイバーシティ推進に関する理念に共感し、その推進に向けた取り組みに関して積極的に助言をいただいております。2024年6月からは取締役会議長を務め、取締役会における議論をさらに活性化させ、取締役会の監督機能・意思決定機能の強化に努めてこられました。これらの経験や知見を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、今後も当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。
小畑 英明	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は人事・総務を中心とした管理部門での豊富な実務経験に加え、幅広い事業領域を持つ企業において長年にわたり経営に携わった経験と実績を有しています。これらの経験や知見を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、取締役会の監督機能を強化し当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。
佐野 由美	○	当社の独立性基準を満たしているため、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。同氏は上場企業や公益法人におけるダイバーシティ推進や人材育成に関する豊富な実務経験に加え、他の上場会社の社外取締役として企業経営に関わった経験と実績を有しています。これらの経験や知見を活かし、独立した立場から有用な指摘・意見をいただくことによって、当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、社外取締役として選任しています。
富永 浩史		豊田通商株式会社において長年にわたり海外事業に従事し、また、業務執行の責任者として同社の経営に携わり、特に経営戦略分野における豊富な経験を有しています。これらの知見・経験を活かし、当社の事業活動全般にわたり有用な指摘・意見をいただくことによって、当社企業価値の持続的向上に貢献いただけることが期待できるため、新たに社外取締役として選任しています。

## 取締役会のダイバーシティ

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させ、各人の人格などを総合的に勘案して取締役候補者を選任しています。以下の基本的な考え方に基づいて中長期的な企業価値の向上を図るため、当社の取締役会に必要なスキル項目を指名・報酬委員会で検討し、企業経営、コンプライアンス・リスクマネジメント、多様性への理解・サステナビリティ、国際ビジネス、研究開発・生産・新規事業開発、営業・マーケティング、人財開発・育成、財務会計の8つの項目を定めました。本スキル項目は、経営環境や社会情勢などを踏まえて、必要に応じて見直しを行います。

### 基本的な考え方

- 社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」の実践を通じて社会に貢献すること
- 安定的な経営基盤を堅持し、既存事業の強みを活かしつつ新規事業開発に積極的に取り組むこと
- 多様性を尊重し、働きがいを感じるワクワクする会社を実践すること

2025年6月末時点での取締役会は、これらのスキル項目に関する知見を有する取締役9名（独立社外取締役は3名、うち2名が女性）と、監査役4名（独立社外監査役3名）で構成されています。また、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者が含まれています。

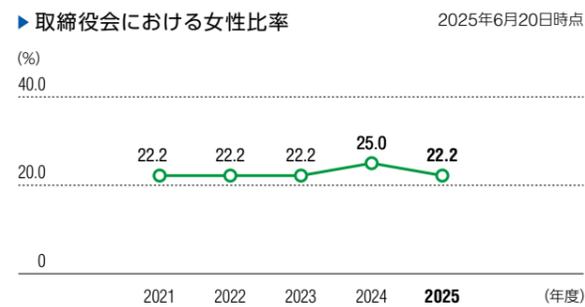
### ▶ スキル・マトリックス

氏名	役職	保有するスキル									
		社外	独立	企業経営	コンプライアンス・リスクマネジメント	多様性への理解・サステナビリティ	国際ビジネス	研究開発・生産・新規事業開発	営業・マーケティング	人財開発・育成	財務会計
白井 文	取締役	●	●	●	●	●				●	
樋口 章憲	代表取締役社長			●	●	●	●	●	●	●	
原田 正大	代表取締役				●	●		●	●		
須崎 裕之	取締役				●	●	●		●		
奥 喜之	取締役				●	●	●			●	●
西村 健一	取締役				●	●	●				●
小畑 英明	取締役	●	●	●	●	●	●	●		●	
佐野 由美	取締役	●	●		●	●				●	
富永 浩史	取締役	●		●	●	●	●		●		●
黒目 泰一	監査役	●	●	●	●	●	●	●			
竹内 昌	監査役				●	●	●		●		
中野 雄介	監査役	●	●	●	●	●					●
川渡 秀一	監査役	●	●	●	●	●	●		●		

## 取締役会の多様性「どのように取り組むか」

2022年、三洋化成グループのマテリアリティを特定し、その一つ「挑戦を恐れない透明性のある経営」に「どのように取り組むか」として、取締役会の多様性に以下の指標を明記しています。

- 女性比率≥30%への引き上げ
- 独立社外取締役比率：取締役会≥1/3



## 役員報酬およびインセンティブ

### 取締役の報酬等についての基本方針

- 企業業績向上に向け優秀な人財の確保につなげる
- 職責に見合った報酬水準、報酬体系となるよう設計する

### 報酬水準、報酬体系決定のプロセス

報酬水準、報酬体系の妥当性については、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会において検証しています。なお、取締役の報酬等の決定に関する基本方針は、取締役会で審議・決定しています。

### 報酬等種類の概要

取締役報酬は「基本報酬」「賞与」および「株式報酬」で構成されています。

報酬の種類	概要
基本報酬	各取締役の役割と責任を基準に、中長期および当該事業年度の業績状況や他社水準も勘案の上決定し、月例で支給。
賞与	業績向上に対する意識を高めるため、企業の収益力を表す連結経常利益を指標とし、当該事業年度の業績状況などに基づき支給基準額を算出し、各取締役の役割と責任を基準に配分を決定した上、取締役に対する個人評価を加味して個人別支給額を決定、支給。
株式報酬	株式交付規定に基づき、役位等に応じてポイントを付与し、原則として取締役退任時にポイント数に応じた当社株式を交付。

取締役の個人別の報酬総額に対する基本報酬・賞与・株式報酬の額の具体的な割合については定めていないものの、報酬水準、報酬体系は、業績向上に向けたインセンティブとして有効に機能するものとなるよう、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会において定期的に検証します。

### ▶ 役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の数 (名)
		基本報酬	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	223	124	46	51	7
監査役 (社外監査役を除く)	27	21	5	—	2
社外取締役	34	34	—	—	3
社外監査役	49	43	6	—	3

(注) 1. 対象となる役員の数ならびに報酬等の総額には、当期中に退任した取締役2名および監査役1名分を含んでいます。  
2. 株式報酬欄に記載の金額は株式報酬制度に係る当事業年度中の株式報酬引当金の当期繰入額です。

## 取締役・監査役への研修

社内出身および常勤の取締役・監査役に対しては、就任時に当社定款、取締役会規程などの社内規定の説明を行い、社外取締役および常勤の社外監査役に対しては、当社工場など事業所の視察実施を通じて、事業内容の理解促進を図っています。また、2024年度は外部講師を招いて、リスクマネジメントや危機管理対応等に関する講演会を実施しました。

## 主な会議体と審議事項

コーポレート・ガバナンスに関連する主な会議体と審議される主な事項は以下のとおりです。

### 取締役会

- 中期経営計画、総合計画策定・修正
- 主要な事業の運営方針
- 出資、融資案件
- 取締役会の実効性評価結果の確認
- 指名・報酬委員会への諮問事項
- 決算関係書類の承認
- 株主総会関係手続に関するもの
- 会社法に基づく、利益相反取引や役員賠償責任保険等の決議・重要な使用人の選解任・役員報酬関係

### 指名・報酬委員会

- 取締役会の構成に関する方針
- 取締役の選解任に関する方針・基準
- 取締役の報酬体系・水準
- 後継者計画策定・運用策

**サステナブル経営委員会**

- サステナビリティ基本方針
- TCFD 提言への対応
- 人的資本経営の活動状況
- 人権に関する取り組み
- サステナビリティに関連した対外開示書類の確認

**リスクマネジメント委員会**

- リスクマネジメント基本方針
- 重要リスクの特定
- リスク対応状況のモニタリング
- 財務報告に係る内部統制の評価結果
- コンプライアンス意識向上に向けた施策
- 内部通報窓口等への通報の実績

**取締役会実効性評価**

当社は毎年1回取締役会実効性評価を実施しています。2024年度の取締役会実効性評価に際しては、社外を含む全取締役と全監査役を対象に匿名のアンケート調査とその結果に基づいて取締役会の実効性を評価しました。

**2024年度の取締役会に係るアンケート調査**

対象：社外を含む全取締役（8名）と全監査役（4名）

時期：2025年3月

方法：客観性を確保するため第三者機関のシステムを利用して、匿名で実施

内容：下記大項目の各設問に対して、5段階評価もしくは自由記述欄にコメントで回答

- ① 取締役会の在り方、構成、運営
- ② 取締役会の議論
- ③ 取締役会のモニタリング機能
- ④ 取締役のパフォーマンス
- ⑤ 取締役、監査役のトレーニング
- ⑥ 株主との対話
- ⑦ 取締役自身の取り組み
- ⑧ 指名・報酬委員会の運営

結果は、2025年5月開催の取締役会に報告され、アンケート調査における5段階評価の集計結果と自由記述欄のコメントをもとにした議論・分析を行った上で、実効性の評価を行いました。

**実効性評価の概要**

前年度に行った実効性評価で、取締役会の実効性をさらに高めるため改善の余地があることが明らかになった課題や事務局による支援の充実に関して、取締役会としては一定の改善が見られたと評価しました。上記のアンケート設問に対する回答結果から、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価しました。

**今後の課題**

取締役会の実効性をさらに高めるためには、人財戦略の推進、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等、将来にわたって企業価値を持続的に向上させるための取り組みに関する議論を充実させる必要があると認識しております。また、役員向けのトレーニングの充実など、事務局による支援体制の一層の充実も必要であると認識しており、これらの課題に対して真摯に取り組んでいきます。

**サクセッション・プラン（後継者育成計画）**

当社では、2030年度における当社グループの「ありたい姿」を実現するために、当社の代表取締役社長が備えるべき人財要件（あるべき社長像）を定めています。この人財要件に照らし、必要な資質・能力を後継者候補に備えさせるためのトレーニングを計画的に実施し、指名・報酬委員会で定期的にその進捗を検証することで、選考プロセスの透明性を確保しています。

**コンプライアンス**

三洋化成グループは、「企業倫理憲章」において「コンプライアンスと企業の社会的責任を肝に銘じて、持続可能な社会の実現に向けて自主的に行動し、社会的良識と清廉さをもって社是『企業を通じてよりよい社会を建設しよう』を実践します。」と定めています。

**コンプライアンス体制**

2025年度にコンプライアンス委員会を「リスクマネジメント委員会」に改組しました。コンプライアンス委員会が担っていたコンプライアンス関連の対応はリスクマネジメント委員会が行います。

2024年度は、全社で実施する「企業倫理勉強会」で従業員が学習する内容や、海外グループ会社のコンプライアンス体制の見直しなどをコンプライアンス委員会で検討しました。

**内部監査**

経営に係る管理・運営の制度および業務執行状況を適法性、有効性、効率性等の観点から客観的に検証・評価し、その結果に基づく改善のための提言または是正のための勧告を行うことにより、経営の健全かつ継続的發展に役立つことを目的として監査室が内部監査を実施しています。

**教育啓発**

従業員に対し、「コンプライアンスの心得」「従業員行動指針」で日々の行動を実践するための判断基準を具体的に示しています。

**企業倫理勉強会**

当社グループでは、毎年、企業不祥事の発生防止を目的として、当社グループ内の全部署で「企業倫理勉強会」を行っています。特に近年は企業不祥事の背景にある企業風土に焦点を当て、風土改革がコンプライアンスにつながることを学ぶ勉強会を実施してきました。

2022年度に当社グループでハラスメント事案が4件発生した事実を重く受け止め、2023年度からはハラスメントに関する勉強会を実施しました。2024年度はハラスメントを題材にミニドラマを視聴後、グループディスカッションを実施し、計1,450人（全体の約95%）が参加しました。例年、勉強会後にはアンケートを実施し、当社グループのコンプライアンス活動全般についての評価を確認し、次年度以降の教育活動に反映しています。

**法務研修プログラム**

国内グループ従業員を対象として、法務部員がさまざま

なテーマで講義を行う「法務研修」を実施しています。また、組織ごと（事業本部・関係会社など）に相談窓口となる法務部の担当者を特定するとともに、法務部員が国内各事業所に出向き、現地で法律相談を行う「出張法務」を実施するなど、相談しやすい環境を整えています。

**内部通報制度**

コンプライアンスに関する疑問が生じたときは上司や関係者と話し合うことを基本としますが、解決できない場合の相談窓口として、公益通報者保護法に則した内部通報窓口（コンプライアンスホットライン）を設けています。社内の通報窓口は監査室長、社外の窓口は顧問弁護士としています。通報者が特定されることのないよう、通報者の保護に十分配慮しなければならないことを規定に定め、運用しています。

2023年4月、通報窓口以外にもハラスメントに関する相談窓口を新設し、通報者（相談者）が内部通報・相談窓口を利用しやすい仕組みづくりを進めています。

▶ ハラスメント通報／相談窓口（社内・社外）					
	(年度)				
	2020	2021	2022	2023	2024
件数(件)	1	2	4	1	4

2024年度のホットラインの利用件数は、計4件であり、ハラスメントに関する内容でした。通報者に不利益が生じないよう、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、対象者への指導・処分、是正に向けた教育などを実施し、内部通報窓口の運用状況は、リスクマネジメント委員会に報告しています。

**違反事例への対処**

コンプライアンス違反事例が判明した場合の対応（対処法と社内外への公表など）について、「リスクマネジメント委員会規定」に定めています。

違反事例が判明した場合、事実関係を精査し、「業務責任規定」など社内の諸規定類に照らし、「就業規則」「懲戒規定」に基づき処分を決定するとともに、全社的な再発防止策を審議・決定します。2024年度は懲戒案件が1件発生しました。

WEB	コンプライアンス	>
-----	----------	---

## リスクマネジメント

三洋化成グループは、事業存続の危機を回避し不測の事態に備えるため、想定されるリスクごとに社内規定などを整備し、啓発・教育ならびに訓練などによるリスク管理を実施しています。

2025年5月に以下のとおりリスクマネジメント基本方針を策定しました。

### リスクマネジメント基本方針

三洋化成グループは、全社横断的なリスクマネジメント活動の推進により、経営戦略に影響を与えうる社内外のリスクを包括的かつ網羅的に把握し、適切に対応することで、経営目標の達成を目指します。

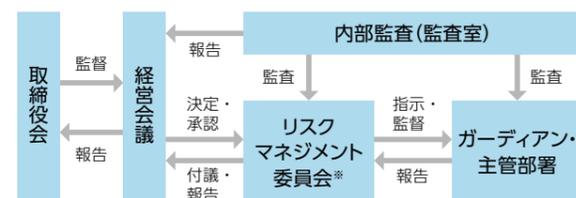
## リスクマネジメント体制

### リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は経営会議に紐づく会議体として、全社のリスクを網羅的に把握の上、重要リスクを特定し、対策を決定します。その他、内部統制の検証結果確認や内部通報の状況把握も実施します。各機能・部門担当等が委員会メンバーを務めるとともに、各担当領域でのリスクの発生を未然に防ぐガーディアンとして、リスクが適切に対応されていることを監督する役割も担います。また、リスクマネジメント委員会は、内部統制システムの整備・構築・運用を監督する機関と位置付けられ、毎年の内部統制評価結果の報告を受け、必要に応じて担当部署に対策を指示します。

取り組み状況を年1回以上取締役会に報告するほか、重要な議題については経営会議での決議を経て、都度取締役会へ報告します。

### ▶ リスクマネジメント体制図



※ 2025年4月にコンプライアンス委員会、内部統制委員会、輸出管理委員会を統合し、リスクマネジメント委員会に改組した

### 監査室

監査室は、内部統制部門と内部監査部門を有し、それぞれ独立して業務を行います。

### 内部統制部門

内部統制部門は、内部統制の評価を行いリスクマネジメ

ント委員会に報告するとともに、必要に応じて内部統制システムの基本方針変更の提案や内部統制システムの構築を行う担当部署に指導を行います。

会社法に係る内部統制については、会社法および会社法施行規則に基づき、内部統制システムに関する基本方針を2006年の取締役会で決議、公表し、適宜見直しを行っています。

財務報告に係る内部統制については、全社的な内部統制および販売から財務報告プロセスまでの業務処理統制・IT全般統制を評価し、その結果を内部統制報告書にまとめリスクマネジメント委員会に報告するとともに、会計監査人が作成した内部統制監査報告書を添え関東財務局に提出しています。財務報告以外のリスクに関する内部統制については、想定リスクに対するリスク軽減策の手順書、セルフチェックシートなど一連の文書類を作成してイントラネットに掲示し、従業員はいつでも閲覧できます。

### 内部監査部門

独立した内部監査部門として、リスクマネジメント委員会で特定した重要リスクを含め、包括的に社内各部署の運営状況に関して監査を行い、社長および常勤監査役にその結果を報告します。また必要に応じて経営会議および取締役会にその結果を報告します。

## リスクベースでの監査

監査室では、事業や業務遂行にかかるリスクベースでの監査マップを作成し、優先度を勘案して各年度の監査テーマを設定し、組織横断的に内部監査を行っています。

## BCP (事業継続計画)

当社グループでは、大規模地震の発生と感染症の全国的・世界的な大流行 (パンデミック) を想定したBCPを策定し、運用しています。BCP事務局が中心となり、より実効性のあるBCPとなるよう、毎年見直しを行っています。また、地区ごとに実地訓練を継続実施しています。

WEB リスクマネジメント >

## 取締役・監査役・執行役員

2025年6月20日現在

### 取締役



#### 白井 文

社外取締役  
取締役会議長

1960年 5月23日生  
1979年 4月 全日本空輸(株)入社  
1993年 6月 尼崎市議会議員  
2002年12月 尼崎市市長  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)  
2024年 6月 当社取締役会議長(現任)

〈重要な兼職〉  
プラザー工業(株) 社外取締役  
(株)ロイヤルホテル 社外取締役



#### 樋口 章憲

代表取締役社長 兼  
執行役員社長

1959年11月7日生  
1984年 4月 当社入社  
1984年10月 サンプロ(株) 出向  
2005年10月 同社第1営業部長  
2012年 6月 同社代表取締役社長  
2014年 6月 当社執行役員  
2015年 6月 当社常務執行役員石油・環境本部長  
2016年 6月 当社取締役兼常務執行役員営業第二部門担当  
2018年 6月 当社取締役兼常務執行役員経営企画担当兼営業第二部門担当  
2020年 6月 当社代表取締役兼執行役員副社長経営戦略部門担当  
2021年 6月 当社代表取締役社長兼執行役員社長(現任)



#### 原田 正大

代表取締役 兼  
専務執行役員  
事業本部統括  
サンプロ(株) 代表取締役  
社長

1964年 2月8日生  
1989年 4月 当社入社  
2010年 7月 当社第二輸送機・フォーム産業部長  
2017年 4月 当社電子・樹脂・色材本部長  
2018年 6月 当社執行役員電子・樹脂・色材本部長  
2021年 6月 当社常務執行役員事業企画本部長兼エネルギー事業推進本部長  
2022年 6月 当社取締役兼常務執行役員事業企画管掌  
2024年 4月 当社取締役兼常務執行役員営業担当兼界面活性剤事業本部長  
2024年 6月 当社取締役兼常務執行役員営業担当兼界面活性剤事業本部長兼営業拠点グループ統括  
2024年10月 当社取締役兼専務執行役員営業担当兼営業拠点グループ統括  
2025年 4月 当社取締役兼専務執行役員事業本部統括  
2025年 6月 当社代表取締役兼専務執行役員事業本部統括(現任)



#### 須崎 裕之

取締役 兼 常務執行役員  
サステナビリティ担当 兼  
経営戦略部門担当  
(株)サン・ペトロケミカル  
代表取締役副社長

1965年 8月28日生  
1988年 4月 (株)トーマン入社  
2012年 4月 豊田通商(株) 産業化学品部長  
2015年 4月 当社国際事業推進本部副本部長  
2016年 4月 当社執行役員国際事業推進本部長  
2022年 6月 当社常務執行役員経営企画本部長  
2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員経営企画本部長  
2023年 7月 当社取締役兼常務執行役員サステナビリティ担当兼経営企画本部長  
2024年 6月 当社取締役兼常務執行役員サステナビリティ担当兼経営戦略部門担当(現任)



#### 奥 喜之

取締役 兼 常務執行役員  
全社安全担当 兼  
生産部門担当

1967年 9月28日生  
1990年 4月 当社入社  
2011年 9月 三洋化成(上海)貿易有限公司 董事兼副総経理  
三洋化成精細化学品(南通)有限公司 董事兼副総経理  
2019年 8月 当社経営企画本部副本部長兼人事本部副本部長  
2020年 4月 当社人事本部長  
2020年 6月 当社執行役員 人事本部長  
2022年 6月 当社常務執行役員 人事本部長  
2024年 6月 当社取締役兼常務執行役員全社安全担当兼生産部門担当(現任)



**西村 健一**

取締役 兼 執行役員  
企業倫理担当 兼  
間接部門担当

1965年 1月3日生  
1988年 4月 (株)住友銀行入行  
1990年 3月 東レ(株)入社  
2011年 9月 同社財務経理部門主幹兼東レマレーシア取締役  
2017年 9月 東レ(株)財務部長  
2021年 9月 当社事務本部副本部長  
2022年 6月 当社取締役兼執行役員企業倫理担当兼間接部門担当兼事務本部長  
2024年 6月 当社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  
2025年 4月 当社取締役兼執行役員企業倫理担当兼間接部門担当(現任)



**竹内 昌**

監査役(常勤)

1964年10月18日生  
1989年 4月 当社入社  
2009年 3月 当社法務部長  
2020年 7月 当社事務本部副本部長  
2021年 4月 当社総務本部長  
2022年 6月 当社執行役員総務本部長  
2024年 4月 当社執行役員総務本部長兼CSR推進部長  
2024年 6月 当社監査役(現任)



**小畑 英明**

社外取締役

1951年 2月18日生  
1973年 4月 住友電気工業(株)入社  
1997年 6月 同社総務部長  
2004年 6月 同社執行役員人事総務部長  
2008年 6月 同社常務取締役生産技術本部副本部長  
2009年 6月 日新電機(株)専務取締役  
2010年 6月 同社代表取締役専務取締役  
2011年 6月 同社代表取締役社長  
2017年 6月 同社代表取締役会長  
2021年 6月 同社特別顧問  
当社社外取締役(現任)  
2023年 6月 日新電機(株)顧問(現任)

〈重要な兼職〉  
日新電機(株)顧問  
(福)京都府社会福祉協議会 会長



**中野 雄介**

社外監査役(非常勤)

1969年 5月15日生  
2002年 4月 公認会計士登録  
2005年 7月 清友監査法人代表社員(現任)  
2005年 9月 税理士登録  
2010年 1月 中野公認会計士事務所所長(現任)  
2021年 6月 当社社外監査役(現任)  
2023年11月 清友税理士法人代表社員(現任)

〈重要な兼職〉  
清友監査法人 代表社員  
清友税理士法人 代表社員  
中野公認会計士事務所 所長  
NISSHA(株) 社外監査役  
(株)エスケーエレクトロニクス  
社外取締役(監査等委員)



**佐野 由美**

社外取締役

1961年 8月20日生  
1984年 4月 敷島紡績(株)(現 シキボウ(株))入社  
1997年 4月 関西経営者協会(現(公社)関西経済連合会)入局  
2004年 4月 同協会会員部長  
2013年 4月 (公財)21世紀職業財団入団  
2014年 4月 同財団関西事務所長(現任)  
2021年 6月 当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職〉  
(公財)21世紀職業財団関西事務所長  
住友電設(株) 社外取締役  
石原産業(株) 社外取締役



**川渡 秀一**

社外監査役(非常勤)

1947年 5月23日生  
1973年 4月 モービル石油(株)入社  
1996年11月 同社代理店販売部長  
2001年 1月 エクソンモービル石油(有)産業燃料販売統括部長  
2003年 2月 日本ループリゾール(株)販売担当取締役  
2007年 2月 同社代表取締役社長  
2013年 3月 同社代表取締役会長  
2019年 1月 三菱石油(株)上席顧問  
2025年 6月 当社社外監査役(現任)



**富永 浩史**

社外取締役

1963年 2月18日生  
1985年 4月 豊田通商(株)入社  
2007年 4月 同社経理企画部長  
2013年 4月 同社執行役員  
2017年 4月 同社常務執行役員  
2017年 6月 同社取締役常務執行役員  
2019年 4月 同社取締役 CSO CIO CTO 補佐  
2020年 4月 同社取締役 CSO CDTO  
2020年 6月 同社 CSO CDTO  
2021年 4月 同社 CSO 極CEO  
2021年 6月 同社代表取締役 CSO 極CEO  
2025年 6月 同社CSO 極CEO(現任)  
当社社外取締役(現任)

〈重要な兼職〉  
豊田通商(株) CSO 極CEO

**執行役員**

**藤井 雄一**

専務執行役員  
研究担当 兼 事業企画担当 兼 研究所長

**宮脇 基寿**

執行役員  
エンジニアリング本部長

**坪内 隆**

執行役員  
生産本部長

**楡 康治**

常務執行役員  
サンノブコ(株) 代表取締役社長

**中野 達也**

執行役員  
ウレタン材料事業本部長

**今泉 雄高**

執行役員  
経営企画本部長

**監査役**



**黒目 泰一**

社外監査役(常勤)

1957年 9月5日生  
1982年 4月 東レ(株)入社  
2003年 6月 同社岐阜工場フィルム製造部長  
2009年11月 同社土浦工場長  
2016年 6月 トーレ・インダストリーズ(マレーシア) 社取締役  
ペンファイバー社社長  
2018年 6月 東レ(株) 常任理事 在マレーシア国東レ副代表  
トーレ・インダストリーズ(マレーシア) 社副社長  
ペンファイバー社社長  
2021年 6月 当社社外監査役(現任)

**土屋 稔**

常務執行役員  
界面活性剤事業本部長 兼  
パフォーマンスポリマー事業本部長

**山本 祐介**

執行役員  
SCM統括本部長

**大高 剛史**

執行役員  
バイオ・メディカル事業本部長

# マテリアリティ

## 分類 事業に関するマテリアリティ

分類	機会とリスク (○ 機会 / ● リスク)	どのように取り組むか、目標 / 【KPI (実績)】	関連ページ	
E	CN Interface Innovatorとして カーボンニュートラルの達成	○ 脱炭素に適した素材への需要シフト ○ 循環型経済への移行加速や脱炭素社会に向けた革新技術の登場 ● 気候変動に対するカーボンプライシング等の政策による規制強化に伴う業績悪化	界面制御技術を活かしたカーボンニュートラルへの貢献 →中計2025	→P17 社長メッセージ
L	QOL 「はたらき」を化学してQOLを向上	○ 予防医療と健康増進ニーズの高まり ● 社会ニーズへの対応不足による業績悪化	新たな技術を駆使したメディカル分野における価値創造 人の生活に密着した新たな価値創造 →中計2025	

## 分類 基盤強化に関するマテリアリティ

分類	機会とリスク (○ 機会 / ● リスク)	どのように取り組むか、目標 / 【KPI (実績)】	関連ページ	
In	産業/文化/教育の価値創造を 下支えしてイノベーションを創出	○ 地域社会との共生、異分野コミュニケーションを通じたビジネスチャンスの創出 ● 化学力低下、地域産業衰退に引き起こされる日本の競争力低下・市場縮小による業績悪化	「化学のちから」を活かし、化学分野の枠に捉われない新たな分野への挑戦 ● 特長ある化学品とニーズをつなぐマッチングプラットフォーム「UQ Chem」サービスの推進 ● さまざまな京都伝統産業の下支えのための技術・資金貢献 (三洋化成社会貢献財団) ● 異分野との協業・アライアンス、スタートアップへの出資の積極的推進 ● DX、MI (マテリアルズ・インフォマティクス) の推進 ● 小中学校への化学の出張授業、京都大学との京都超SDGs コンソーシアム参加	—
S	HC 多様な価値観を認め合って 人財育成と職場環境を向上	○ 多様化による新たな価値創造 ○ 職場風土改革による従業員エンゲージメントの向上 ● 価値観・働き方の多様化への対応不足による従業員エンゲージメントの低下、および人材の獲得難・流出	多様性を重視した経営 (DEI) 全従業員がワクワクして取り組める風土へ ● 女性活躍推進【女性管理職比率 2025年度6%以上 (2024年度5.0%)】 ● LGBTQ理解促進 ● イクボス宣言、イクボス企業同盟加盟【男性育休取得率 2025年度100% (2024年度92.5%)】 ● 健康経営の推進 ● 経営陣と従業員のコミュニケーションの充実: 朝会 (全従業員への講話)、合宿 (本部長との議論)、道場 (経営補佐職等への伝承)、サロン (中堅・若手従業員等との対話)、くるま座 (上下関係なく自由に意見交換できる場) ● 障がいのある従業員も働ける職場環境の整備【障がい者雇用率 2026年度2.7%以上 (2025年6月1日時点2.5%)】	→P45 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) →P46 働き方改革 →P47 健康経営
RM	ガーディアン機能を強化して リスク管理を徹底	○ 高品質な製品の安定供給による業績向上 ○ ステークホルダーの信頼獲得による企業価値の向上 ● 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生、信用の低下	● 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 ● 企業価値毀損の高い重大リスクのマネジメント体制構築 ● 法令順守体制の強化 ● 安全教育センター活用による安全衛生体制の強化	→P55 リスクマネジメント
G	TM 挑戦を恐れない透明性のある経営	○ ステークホルダーの信頼獲得による企業価値の向上 ● コーポレート・ガバナンスの機能不全に伴う信用の低下、企業価値の低下	● WakuWaku 経営推進 従業員一人ひとりにスポットライトを当てる、プロフィットを意識した One Team の強い骨格を作る、すべてのステークホルダーのワクワクを引き出す ● 取締役会の多様性 【女性比率≥30%への引き上げ (2025年6月20日時点22.2%)】 【独立社外取締役比率: 取締役会≥1/3 (2025年6月20日時点3/9)】 ● 非財務情報およびコーポレート・ガバナンスの開示充実 ● 株主・投資家・従業員等ステークホルダーとの対話の充実 ● サステナブル経営の強化	→P5-6 経営方針と経営手法 →P49 コーポレート・ガバナンス

## 将来の事業環境の認識

- 米国のパリ協定離脱により、脱炭素化に向けた国際的な足並みや進展速度に影響が生じる可能性はありますが、世界全体としては持続可能な社会の実現に向け、カーボンニュートラルを目指す流れは今後も変わらないと予想されます。
- 少子高齢化が進む現代社会では、労働力人口の減少や医療・介護の負担の増加が深刻な課題となっています。そのため、単に寿命を延ばすだけでなく、高齢者を含むすべての人が心身ともに健康で充実した生活を送れるよう、QOLの向上がますます重要となっていきます。
- グローバル化や技術革新が加速する中で、価値観や働き方、顧客ニーズは一層多様化しており、従来の画一的な組織や発想では持続的な成長が難しいと認識しています。多様な人材や視点を積極的に取り入れることで、変化に柔軟に対応し、イノベーションを創出し続けることが企業競争力の源泉になると考えられます。
- 昨今の品質不正問題により社会の企業を見る目はますます厳格化しています。また社会や市場の変化は激しく、予測困難なリスクも増大すると予想されます。よって、リスクマネジメント体制やコーポレート・ガバナンスの強化は今後も必須であるとともに、ステークホルダーの要望に応じて適切に企業情報を開示することが求められています。

## マテリアリティ特定の方

三洋化成グループでは、マテリアリティの定義を「三洋化成グループの中長期での価値創造に大きな影響を及ぼす重要課題」と位置付けています。当社グループが定めるすべてのステークホルダーの価値創造のため、中長期テーマを特定して優先的に取り組むことが価値創造への最短距離と考え、以下1~4のプロセスをたどってマテリアリティを特定しました。

1	課題の特定	各種ガイドライン (SASBの化学産業の評価基準、GRIガイドライン、持続的な開発目標 (SDGs)、世界経済フォーラム中核指標 (WEF))、ステークホルダーとのコミュニケーション、全従業員・役員向け社是アンケートなどを参考に課題を選定しています。
2	優先順位付けとマテリアリティ・マトリックスの作成	特定した課題の優先順位を考え、企業理念や財務への影響、イノベーション創出の機会、三洋化成グループらしさなどを大株主や従業員などとの対話から優先順位付けをし、横軸に経営および事業目線、縦軸に社会環境課題解決への期待・貢献でマトリックスを作成しています。
3	マテリアリティの特定	E (環境)、L (生命/生活) 分野を事業に関するマテリアリティとし、S (社会)、G (ガバナンス) 分野を基盤強化に関するマテリアリティとして、計6つを特定しています (QOLの向上に関する期待・貢献の象徴として従来のESGからLの分野を切り出し分類)。
4	妥当性の確認および取締役会での承認	サステナブル経営委員会で妥当性の確認などの審議を経て、取締役会で承認を受けています。また、今後起こりうる事業環境の変化に応じて、見直ししていきます。

## 11年間の財務・非財務サマリー

年間	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
	単位：百万円										
売上高	167,045	157,992	150,166	161,692	161,599	155,503	144,757	162,526	174,973	159,510	142,258
営業利益	8,944	12,486	13,647	11,999	12,919	12,439	11,932	11,868	8,123	4,886	8,439
経常利益	10,278	13,294	15,341	13,866	15,205	12,704	11,999	12,771	9,918	8,186	9,670
税金等調整前当期純利益	9,554	11,640	13,854	12,144	7,541	11,008	10,638	10,734	9,414	-7,346	6,461
親会社株主に帰属する当期純利益	5,876	6,926	10,192	9,272	5,345	7,668	7,282	6,699	5,684	-8,501	4,151
包括利益	15,341	2,627	11,196	11,356	-760	2,178	15,272	8,082	5,725	-3,399	728
設備投資	10,520	14,333	13,500	13,923	10,848	8,219	10,073	9,847	12,033	8,649	6,663
減価償却費	9,604	9,256	7,412	8,299	9,087	9,078	9,569	9,533	10,083	10,686	9,500
研究開発費	5,515	5,622	5,443	5,365	5,569	5,322	5,384	5,650	5,691	5,222	5,158
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,518	22,625	20,416	15,710	14,603	17,232	22,300	11,328	10,852	19,814	13,925
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,656	-13,510	-14,198	-14,198	-11,312	-11,115	-12,498	-11,704	-10,172	-6,264	-5,079
フリーキャッシュ・フロー	2,862	9,115	6,218	1,512	3,291	6,117	9,802	-376	679	13,550	8,846
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,922	-5,493	-1,043	-7,328	-1,492	-7,084	-4,146	-5,979	-2,336	-4,006	-11,895
期末現在	単位：百万円										
総資産額	181,029	175,321	186,863	199,179	193,630	178,873	195,723	200,194	202,182	205,818	176,366
有形固定資産	58,766	60,870	63,530	69,883	62,324	60,716	61,255	61,389	59,791	51,477	46,142
有利子負債	18,492	14,862	15,204	10,599	11,985	9,667	9,274	7,887	10,232	10,704	3,419
純資産額	117,688	118,284	127,651	136,270	132,623	130,097	142,951	147,032	148,994	141,577	138,302
1株当たり金額	単位：円										
1株当たり当期純利益	53.29	62.83	462.28*1	420.57	242.50	347.87	330.34	303.76	257.57	-384.99	187.79
1株当たり純資産額	1,014.19	1,016.06	5,515.51*1	5,901.23	5,868.58	5,789.88	6,371.77	6,549.60	6,617.11	6,295.31	6,119.90
1株当たり配当額	15.50	17.00	100.00*1	110.00	125.00	140.00	150.00	170.00	170.00	170.00	170.00
主要指標	単位：%										
総資産経常利益率 (ROA)	5.9	7.5	8.5	7.2	7.7	6.8	6.4	6.5	4.9	4.0	5.1
自己資本利益率 (ROE)	5.6	6.2	8.7	7.4	4.1	6.0	5.4	4.7	3.9	-6.0	3.0
自己資本比率	61.8	63.9	65.1	65.3	66.8	71.4	71.8	72.2	72.2	67.6	76.8
投下資本利益率 (ROIC) *2	5.0	6.8	8.1	6.6	5.8	6.6	6.3	5.5	3.2	2.4	4.8
その他	単位：名										
従業員数	1,979	1,992	1,996	2,053	2,078	2,060	2,096	2,106	2,089	2,042	1,680

\*1 2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。これに伴い、2017年3月期の1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益は、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定。

\*2 (営業利益-法人税等) ÷ 期中平均投下資本 × 100

## 株式情報 (2025年3月31日現在)

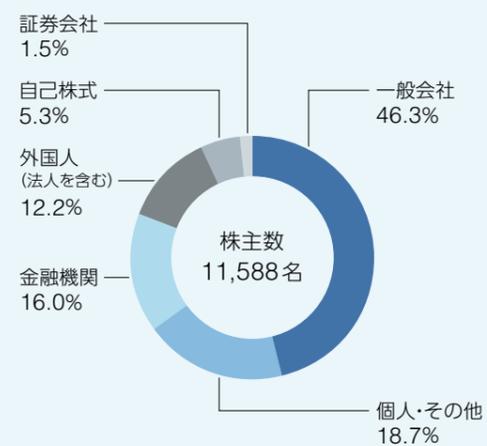
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (コード番号 4471)
発行可能株式総数	51,591,200株
発行済株式の総数	23,534,752株
当期末株主数	11,588名 (前期末比89名減)

### 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
豊田通商株式会社	4,286	19.2
東レ株式会社	3,826	17.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,932	8.7
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,310	5.9
ENEOSホールディングス株式会社	1,061	4.8
株式会社日本触媒	755	3.4
三洋化成従業員持株会	581	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	313	1.4
MSIP CLIENT SECURITIES	291	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	166	0.7

(注) 1. 上記のほかに、自己株式1,258千株があります。  
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除して算出しています。

### 所有者別内訳



## 株価と出来高の推移



## 会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名	三洋化成工業株式会社 (Sanyo Chemical Industries, Ltd.)
設立	1949年11月1日
本社	〒605-0995 京都市東山区一橋野本町11-1
連結従業員数	1,680名

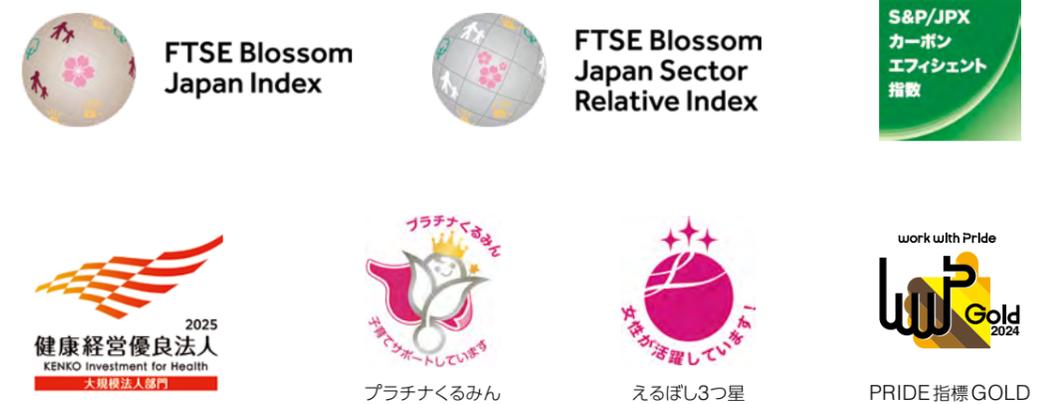
国内拠点	本社	本社 (京都)
	研究所	本社研究所 (京都)、桂研究所 (京都)
	支社	東京支社
	営業所	名古屋営業所 (愛知)、中国営業所 (広島)、西日本営業所 (福岡)
	工場	名古屋工場 (愛知)、衣浦工場 (愛知)、鹿島工場 (茨城)、京都工場

グループ会社	パフォーマンス・ケミカルグループ	サンヨーケミカル・アメリカInc.
SDPグローバル株式会社*1	サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズLLC	
サンノプロ株式会社	サンライズ・ケミカルLLC	
サンケミカル株式会社	サンノプロ (上海) 貿易有限公司	
サンアプロ株式会社	聖大諾象国際貿易 (上海) 有限公司	
株式会社サン・ペトロケミカル	韓国サンノプロ株式会社	
富士フィルム三洋化成ヘルスケア株式会社	SDPグローバル (マレーシア) SDN.BHD.*2	
サンヨーカセイ (タイランド) リミテッド	韓国三洋化成製造株式会社	
三洋化成精細化学品 (南通) 有限公司*2		
三洋化成 (上海) 貿易有限公司	物流・サービスグループ	
韓国三洋化成株式会社	三洋化成ロジスティクス株式会社*3	
台湾三洋化成股份有限公司	塩浜ケミカル倉庫株式会社	

(注) 三大雅精細化学品 (南通) 有限公司の持分をすべて譲渡したため連結の範囲からは除外していますが、2024年度のデータは収集しているためデータ範囲には含まれます。  
\*1 2024年3月に事業撤退を決定し、三洋化成工業株式会社が2025年4月1日付で吸収合併  
\*2 事業撤退を決定したため解散予定  
\*3 三洋化成工業株式会社が2025年11月1日付で吸収合併予定

### 社外からの評価

(2025年7月時点)



## 三洋化成工業株式会社

〒605-0995 京都市東山区一橋野本町 11-1  
TEL : 075-541-4311  
URL : <https://www.sanyo-chemical.co.jp/>

