



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

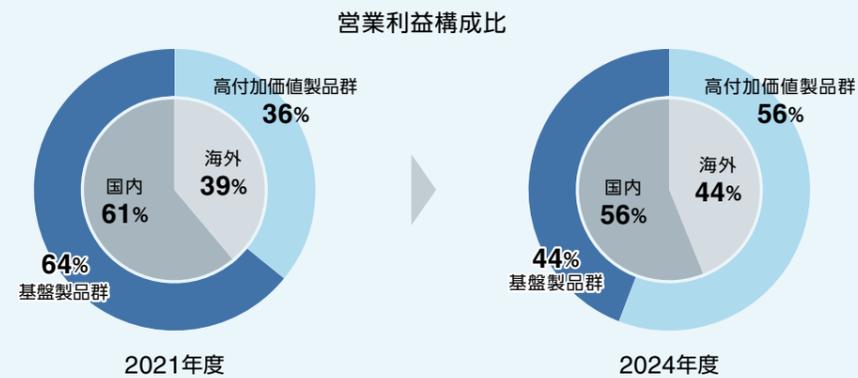
1. 基盤事業からの展開 カーボンニュートラルおよびQOLの向上に貢献する注力5製品群を「高付加価値製品群」として位置付け、研究開発および設備投資を加速	2. 基盤事業の見直し ●高吸水性樹脂事業 (SAP) 事業撤退 ●サプライチェーン改革 →P23特集 ●ウレタン事業 (PPG) の高収益化	3. グローバル展開 海外関係会社での生産設備増強、販売機能強化
--	---	--

■ 定量目標

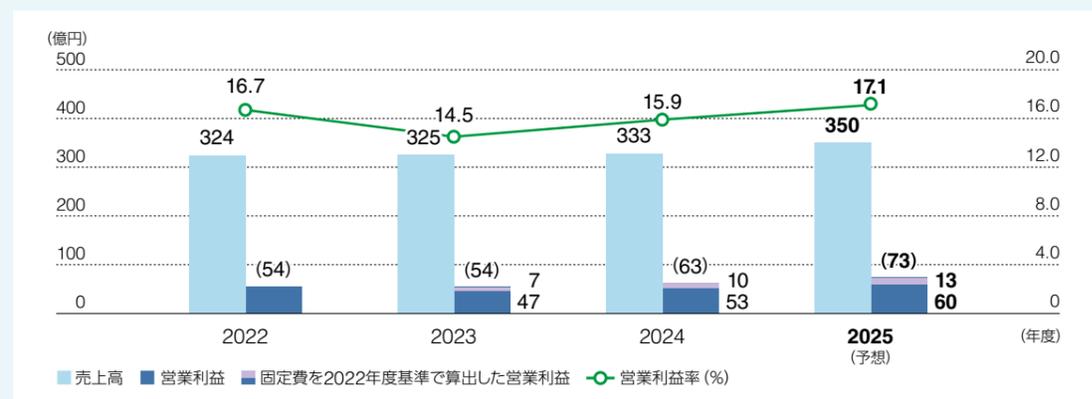
	2022 (実績)	2023 (実績)	2024 (実績)	2025 (予想)	2025 (目標)
売上高 (億円)	1,749	1,595	1,422	1,300	2,000
営業利益 (億円)	81	48	84	100	150
営業利益率 (%)	4.6	3.1	5.9	7.7	7.5
ROIC (%)	3.2	2.4	4.8	10.9*	7.0

※ 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%を見込んでいます。

■ 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

