

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。

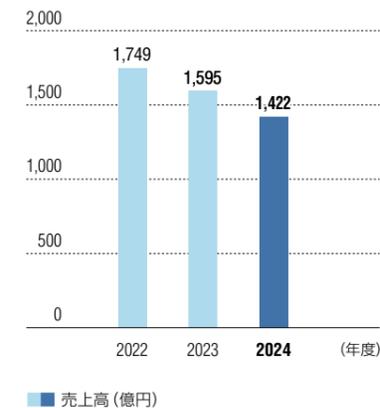
高吸水性樹脂事業撤退による特別損失

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。

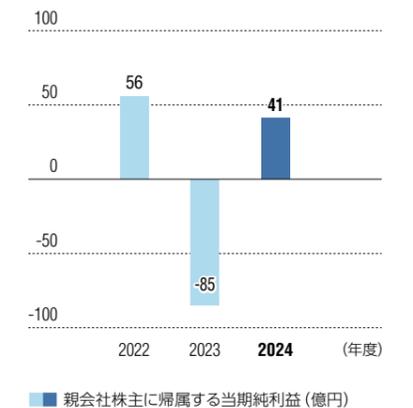
▶ 売上高



▶ 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

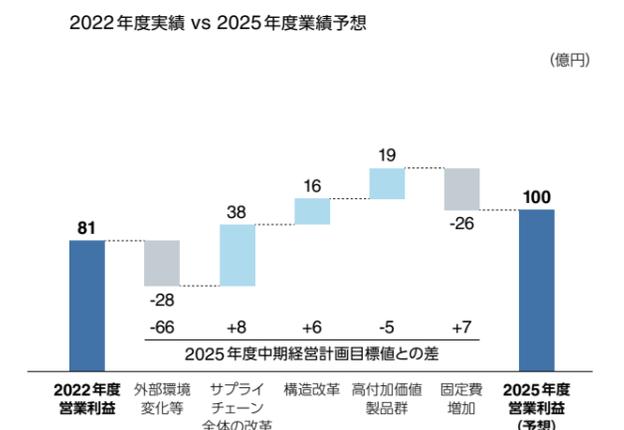
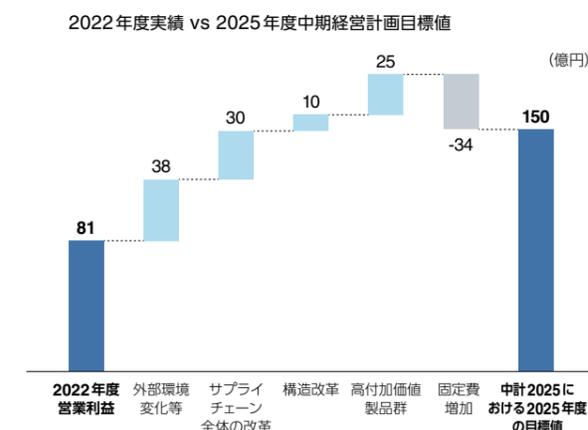


2025年度の業績予測と次期中期経営計画

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

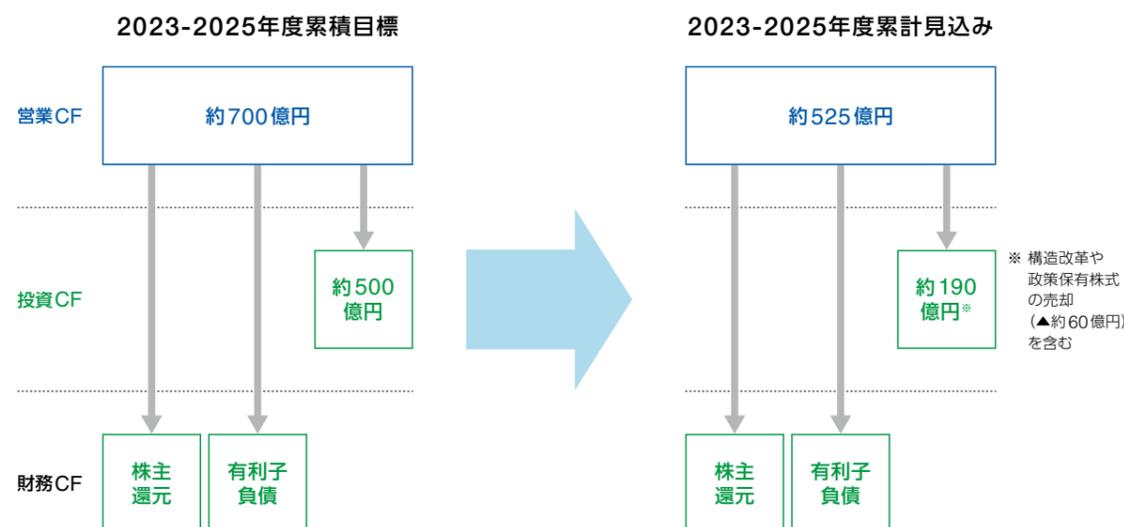
事業への投資

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。

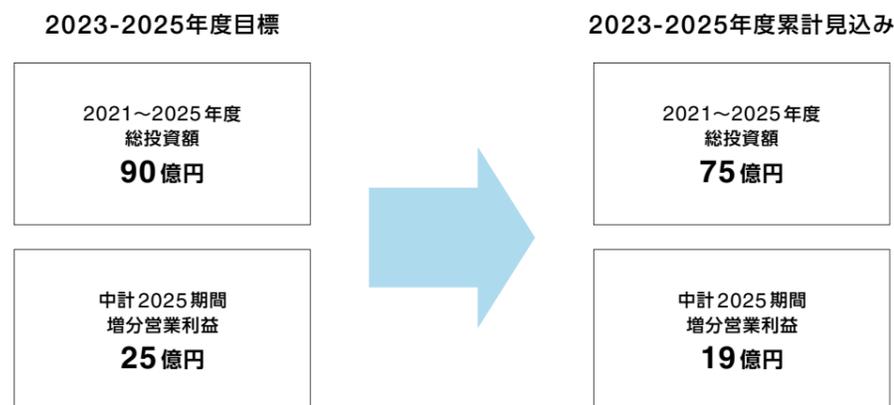
また「新たな成長軌道」としての新規事業投資に関しても、既に実績が出始めている事業やある程度の販売ボリュームが見込める事業も出てきており、順次将来の収益をけん引するドライバーに成長させていく計画です。2025年度には、将来当社の事業の柱となることを期待しているシル

▶ 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。