

# 三洋化成グループ 統合報告書

# 2023

2023年3月期



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

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

### 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

## 統合報告書2023発行に当たって

三洋化成グループは、2022年度に2030年のありたい姿に向けた羅針盤として、経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を策定し、誰もが輝ける持続可能な社会を作り上げるために「カーボンニュートラル (CN) への貢献」「QOL (生活の質) の向上」「働きがいの向上」の3つの柱を掲げ、グループ一丸となって変革に取り組んでいるところです。長期ビジョンとその実現に向けた取り組みをわかりやすく伝え、株主・投資家のみなさまに当社グループへの理解をより深めていただくことを目的に、2022年度から統合報告書を発行しています。

2023年5月には、経営方針で描いた2030年のありたい姿の実現に向けた持続的な成長の道筋を明示するため、2023年度から3カ年間の「新中期経営計画2025 ～ありたい姿に向けた変革の加速～」を策定しました。

「統合報告書2023」では、2030年のありたい姿に向けた価値創造プロセスや新中期経営計画2025の事業戦略、将来に向けてのマテリアリティに基づくサステナブル経営についても説明しています。また、昨年発行した「統合報告書2022」についてみなさまから頂戴しましたご助言を反映し、より有用なツールとなるよう内容の充実を図っております。

本レポートが株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに、当社グループをより一層理解いただける一助となれば幸いです。今後も引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2023年9月  
取締役 兼 常務執行役員  
経営企画本部長  
須崎 裕之

## CONTENTS

### プロフィール

- 1 三洋化成グループの経営理念体系
- 3 三洋化成グループのあゆみ
- 5 At a Glance
- 7 財務・非財務ハイライト

### 戦略

- 9 三洋化成グループの価値創造プロセス
- 11 三洋化成グループのマテリアリティ
- 13 社長メッセージ
- 16 新中期経営計画2025
- 17 基本方針
- 18 事業戦略
- 23 将来に向けて

### 基盤

- 35 特集：対談 | 生産現場の安全性向上と安全文化
- 39 労働安全衛生／防災
- 41 気候変動 (TCFD 提言への対応)
- 43 取締役会議長メッセージ
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 50 リスクマネジメント
- 51 コンプライアンス
- 52 取締役・監査役・執行役員
- 55 11年間の財務サマリー
- 57 株式情報／会社概要

### 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、2023年8月3日現在入手可能な情報に基づき記載したのですが、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。

## 三洋化成グループのあゆみ

三洋化成グループは、高級石鹼を製造販売する合名会社多田石鹼油脂製造所として、1907年に京都の地ではじまりました。1949年戦後日本の不況の中、東洋棉花(株)と東洋レーヨン(株)の合併会社(資本金400万円、従業員数123名)として再スタートし、1963年に社名を三洋化成工業に改めました。



創業時の多田石鹼油脂製造所：場所は現在の京都工場の辺り

- 1907 合名会社多田石鹼油脂製造所
- 1949 三洋油脂工業株式会社として創業  
出資：東洋棉花(株)、東洋レーヨン(株)両社50%  
出資金400万円、従業員数123名
- 1959 総合研究所稼働
- 1960 川崎工場(現・サンケミカル株式会社)稼働
- 1963 三洋化成工業株式会社に社名変更
- 1966 サンノプロ株式会社設立  
サンアポット有限会社(現・サンアプロ株式会社)設立
- 1968 大阪証券取引所第二部、  
京都証券取引所(2001年閉鎖)に上場  
名古屋工場稼働

- 1976 鹿島工場稼働
- 1977 株式会社サン・ペトロケミカル設立
- 1978 東京・大阪証券取引所第一部に上場
- 1982 サンケミカル株式会社設立
- 1989 SANAMコーポレーション(現・サンヨーケミカル・アメリカInc.)設立

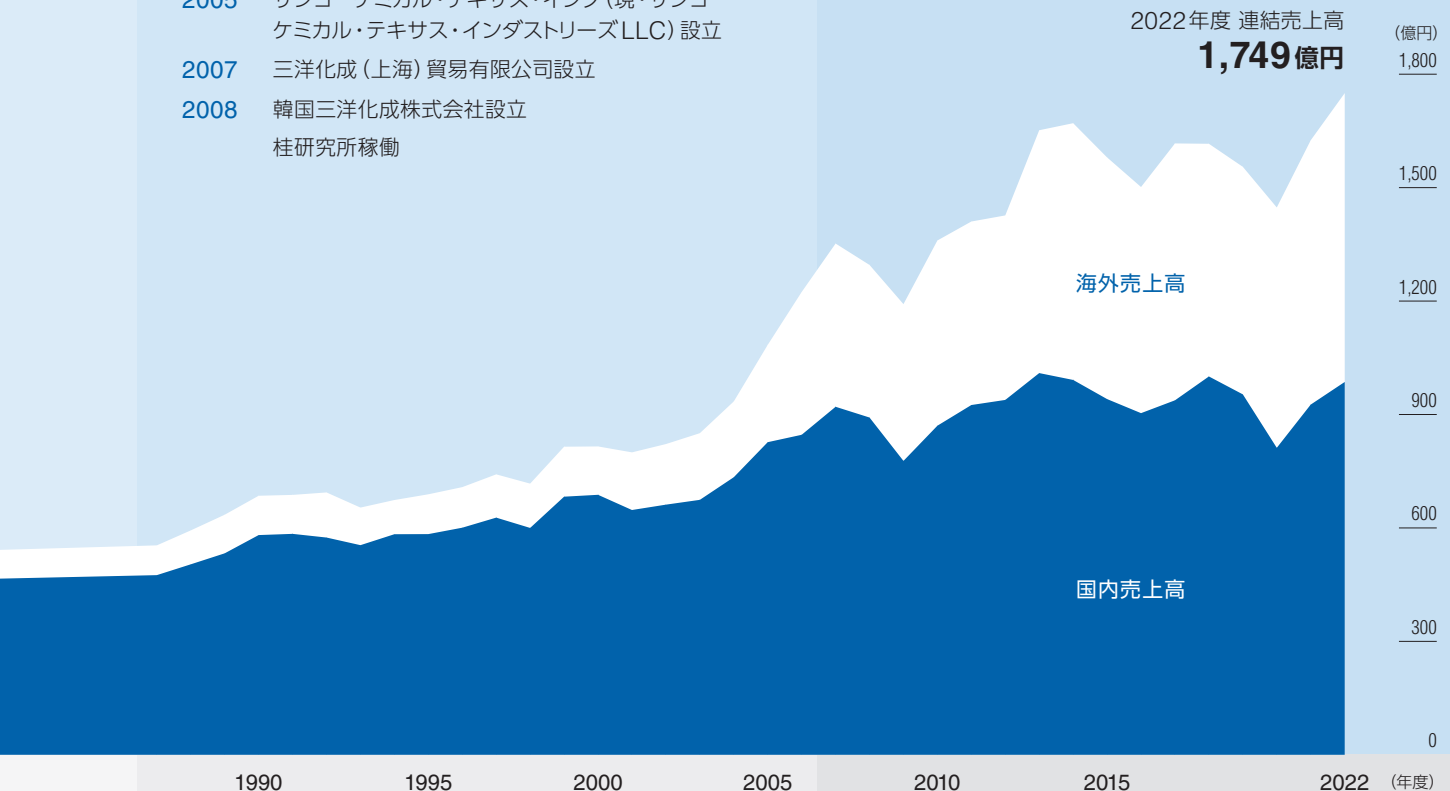
1949                      1955                      1960                      1965                      1970                      1975                      1980                      1985

### 技術・製品関係

- 1960 ポリウレタンフォーム原料「サンニックス」、  
ポリエチレングリコール「PEG」開発
- 1963 潤滑油添加剤「アクループ」開発
- 1969 高分子凝集剤「サンフロック」開発
- 1972 トナーバインダー「ハイマー」開発
- 1977 高吸水性樹脂「サンウェット」開発
- 1978 EIA用臨床検査薬開発
- 1982 燃料油用低温流動性向上剤「キャリオール」開発
- 1986 アルミ電解コンデンサ用電解液「サンエレクト」、  
合成木材「サンモジュール」開発

- 1997 サンヨーカセイ(タイランド)リミテッド設立
- 1999 衣浦分工場(現・衣浦工場)稼働
- 2001 サンダイヤポリマー株式会社  
(現・SDPグローバル株式会社)設立
- 2003 企業倫理憲章制定  
三洋化成精細化学品(南通)有限公司設立  
三大雅精細化学品(南通)有限公司設立  
サンライズケミカルLLCを持分法適用会社化
- 2005 サンヨーケミカル・テキサス・インク(現・サンヨー  
ケミカル・テキサス・インダストリーズLLC)設立
- 2007 三洋化成(上海)貿易有限公司設立
- 2008 韓国三洋化成株式会社設立  
桂研究所稼働

- 2010 台湾三洋化成股份有限公司設立
- 2015 SDPグローバル(マレーシア)SDN. BHD. 設立
- 2017 GC Polyols Co.,Ltd. 設立
- 2018 韓国三洋化成製造株式会社設立
- 2019 一般財団法人三洋化成社会貢献財団設立
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行  
富士フィルム三洋化成ヘルスケア株式会社設立



1990 1995 2000 2005 2010 2015 2022 (年度)

※1994年度から連結開示スタート  
1999年度から本格連結決算スタート

- 1992 ウレタン樹脂エマルジョン「ユーコート」開発
- 1994 合成樹脂用永久帯電防止剤「ペレスタット」開発
- 1999 電気二重層キャパシタ用電解液「パワーエレクト」開発
- 2000 高級アルコール系非イオン界面活性剤  
「ナロアクティール」開発  
ウレタンビーズ「メルテックス」開発
- 2002 ポリウレタンフォーム用原料「アルティフロー」  
「エクセルフロー」「プライムボール」開発
- 2003 ポリエステルビーズ(重合トナー中間体)  
「アベックスナロー」開発
- 2004 泥水掘削工用掘削泥水剤「レベフロー」開発
- 2005 肺小細胞がん用EIA臨床検査薬開発
- 2006 製造専用医薬品「ラウロマクロゴール100」開発
- 2007 ハードディスク基板製造工程用洗浄剤  
「ケミクリーンPR」開発  
シリコンインゴット用切削剤「ハイスタットSK」開発
- 2008 心不全臨床検査薬「スフィアライト proBNP」開発
- 2009 ポリウレタンフォーム原料「シャープフロー」開発

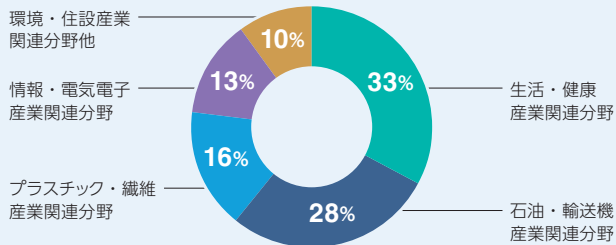
- 2010 高吸水性樹脂「サンウェットSG」開発  
合成樹脂用永久帯電防止剤「ペレフトロン」開発
- 2011 医療機器の薬事承認を初取得
- 2012 ポリウレタンフォーム原料の新しい製造プロセス開発
- 2014 初の医療機器となる外科用止血材「ハイドロフィット」発売
- 2015 臨床検査薬用磁性粒子「マグラピッド」開発
- 2016 「カルプロテクチン モチダ」が潰瘍性大腸炎の  
体外診断用医薬品として日本初の承認取得
- 2017 衣料用液体洗剤基剤「エマルミンCS」開発
- 2019 スキンケア用非イオン界面活性剤  
「アルファピュールHSG」開発
- 2020 アミノ酸型両性界面活性剤「ピウセリアAMC」開発
- 2021 寝具用ウレタンフォーム向け原料  
「サンニックスFA-817」開発
- 2022 環境負荷低減に貢献できる衣料用洗剤基剤  
「ミセランドSCD-100」開発

# At a Glance

2022年度

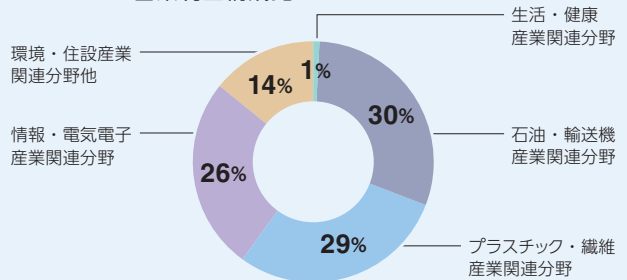
売上高 **1,749億円**

## ▶ 売上高構成比



営業利益 **84億円**

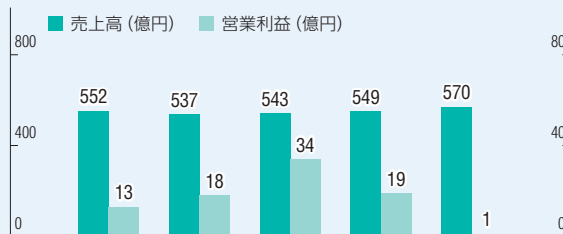
## ▶ セグメント営業利益構成比



## 売上高／セグメント営業利益

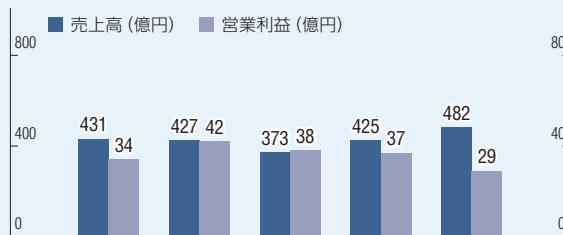
## 主要製品

### 生活・健康産業関連分野



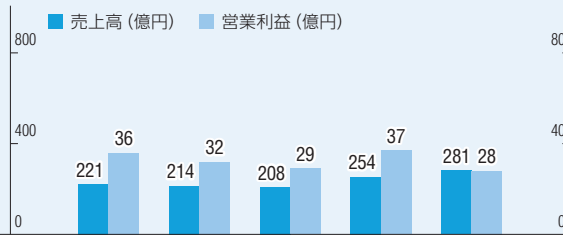
洗剤・洗浄剤用界面活性剤、ヘアケア製品用界面活性剤、製紙用薬剤、高吸水性樹脂 (SAP)、医薬品原料、殺菌消毒剤、外科用止血材、EIA (酵素免疫測定法) 用臨床検査薬、人工腎臓用ポッティング材

### 石油・輸送機産業関連分野



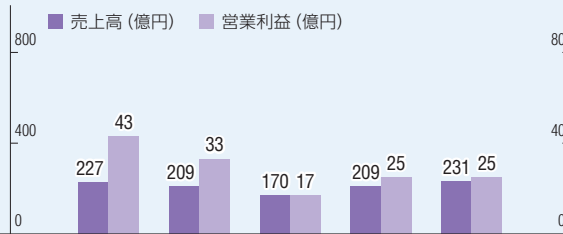
自動車内装表皮材用ウレタンビーズ (TUB)、ポリウレタンフォーム用原料 (PPG)、潤滑油添加剤、燃料油添加剤、水溶性切削油、非ハロゲン系洗浄剤、合成潤滑油ベース、デザインモデル製作用盛り付け樹脂、自動車塗料用樹脂

### プラスチック・繊維産業関連分野



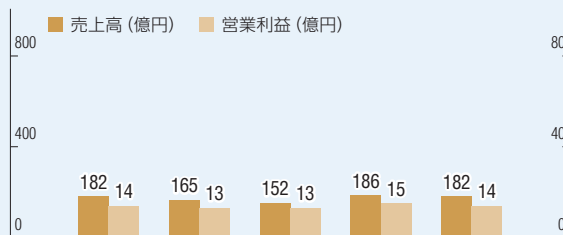
永久帯電防止剤、顔料分散剤、樹脂改質剤、塗料用樹脂、消泡剤、ポリウレタンエラストマー原料、モデル製作用合成木材、繊維製造用薬剤、炭素繊維用薬剤、ガラス繊維用薬剤、人工皮革・合成皮革用ウレタン樹脂

### 情報・電気電子産業関連分野



重合トナー中間体ポリエステルビーズ (PEB)、トナーバインダー、アルミ電解コンデンサ用電解液、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

### 環境・住設産業関連分野他



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おります。

当連結会計年度の売上高は、原料価格上昇に伴う販売価格の改定などにより1,749億7千3百万円（前期比7.7%増）となりました。利益面では、販売量の減少、販売費および一般管理費の増加などにより営業利益は84億5百万円（前期比29.2%減）、経常利益は99億1千8百万円（前期比22.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は56億8千4百万円（前期比15.2%減）となりました。

### 当期のセグメント概況

生活産業関連分野は、ポリエチレングリコールが中国・上海市でのロックダウンの影響により需要が減少したものの、製紙関連薬剤が堅調であったことにより、売上高は順調に推移しました。健康産業関連分野は、高吸水性樹脂が全拠点で販売数量を減らし、原料価格上昇に伴う販売価格の改定により売上高は微増となったものの営業利益は大幅に減少しました。当セグメントの売上高は570億6千8百万円（前期比3.9%増）、営業利益は1億1千3百万円（前期比94.2%減）となりました。

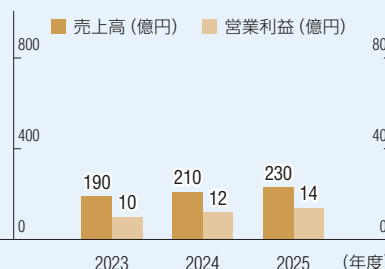
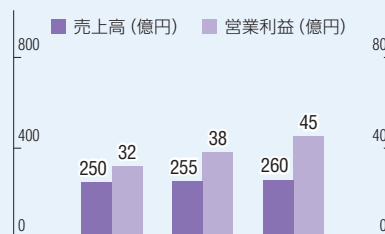
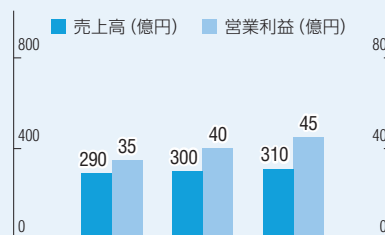
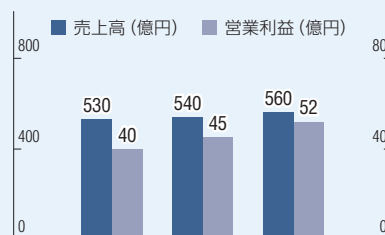
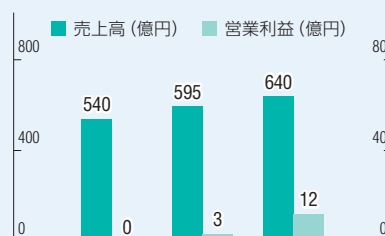
石油・輸送機産業関連分野は、自動車シートなどに使われるポリウレタンフォーム用原料、自動車内装表皮材用ウレタンビーズおよび潤滑油添加剤が自動車生産調整により需要が減少したものの、原料価格高騰による価格改定により売上高は増加しました。当セグメントの売上高は482億7千9百万円（前期比13.5%増）、販売量の減少などにより営業利益は29億8千8百万円（前期比20.5%減）となりました。

プラスチック産業関連分野は、永久帯電防止剤が低調でしたが、塗料コーティング用薬剤・添加剤が海外向けに売り上げを伸ばし、好調に推移しました。繊維産業関連分野は、炭素繊維用薬剤が順調に売り上げを伸ばし、また合成皮革・弾性繊維用ウレタン樹脂の販売も好調に推移し、売上高は大幅に増加しました。当セグメントの売上高は281億7千7百万円（前期比10.6%増）、販売量の減少などにより営業利益は28億3千7百万円（前期比23.6%減）となりました。

情報産業関連分野は、コロナ禍で落ち込んだオフィスでの印刷需要が回復し、重合トナー用ポリエステルビーズの原料、粉砕トナー用バインダーの販売が共に好調に推移したため、売上高は大幅に増加しました。電気電子産業関連分野は、半導体市場の減速に伴い、汎用レジスト用材料の需要は減少しましたが、先端レジスト用材料の感光材が売り上げを伸ばし、またアルミ電解コンデンサ用電解液も売り上げが増加したため、売上高は好調に推移しました。当セグメントの売上高は231億6千3百万円（前期比10.4%増）、営業利益は25億5千8百万円（前期比1.9%増）となりました。

環境産業関連分野は、海外向け高分子凝集剤用のカチオンモノマーの需要が低迷しましたが、原料価格高騰による価格改定により売上高は増加しました。住設産業関連分野は、家具・断熱材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巣ごもり需要の一巡により低調となりました。当セグメントの売上高は182億8千4百万円（前期比1.7%減）、営業利益は14億8百万円（前期比11.3%減）となりました。

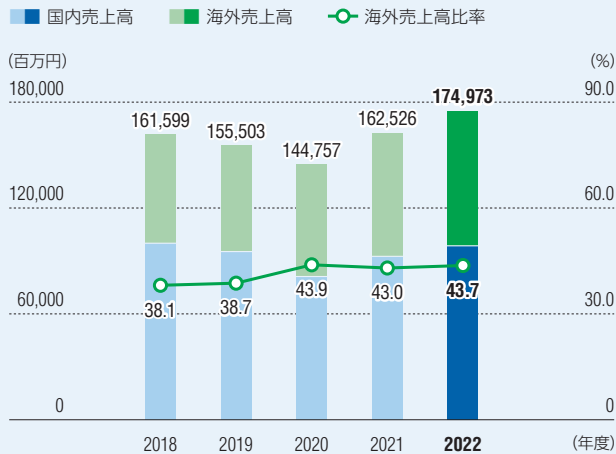
### 新中期経営計画2025における目標



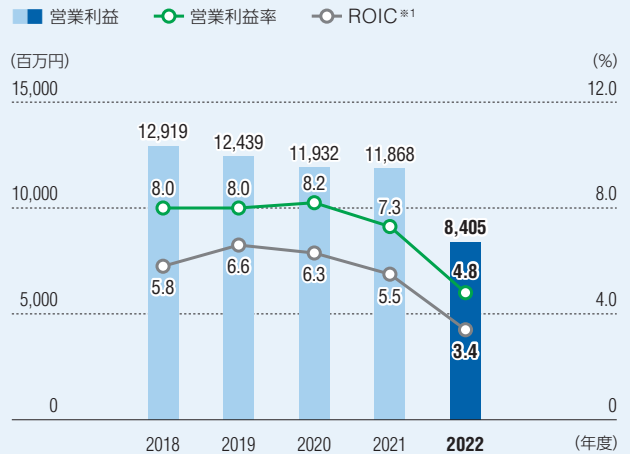
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上高／海外売上高比率

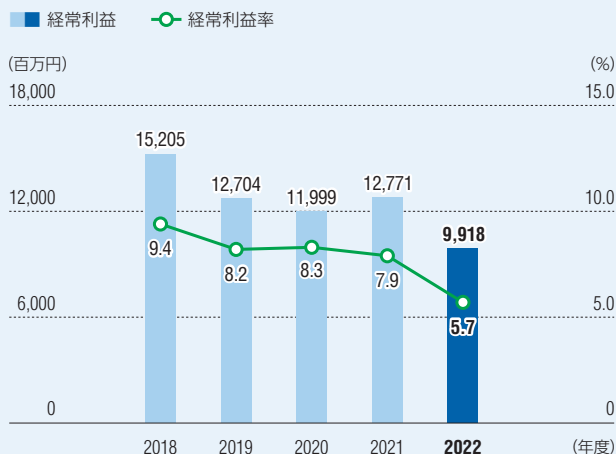


### 営業利益／営業利益率／ROIC

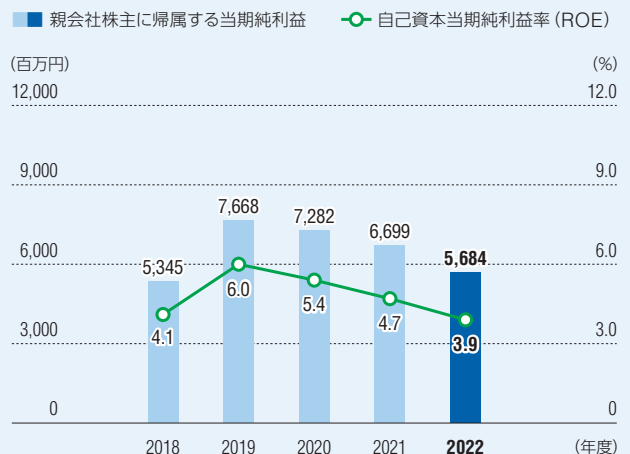


※1 (営業利益-法人税等) ÷ 期中平均投下資本×100

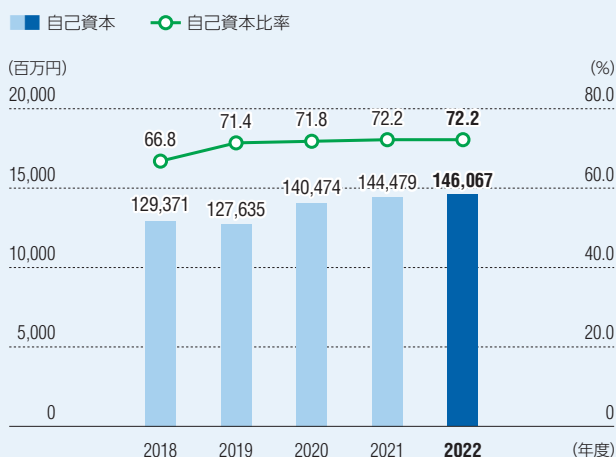
### 経常利益／経常利益率



### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 自己資本／自己資本比率



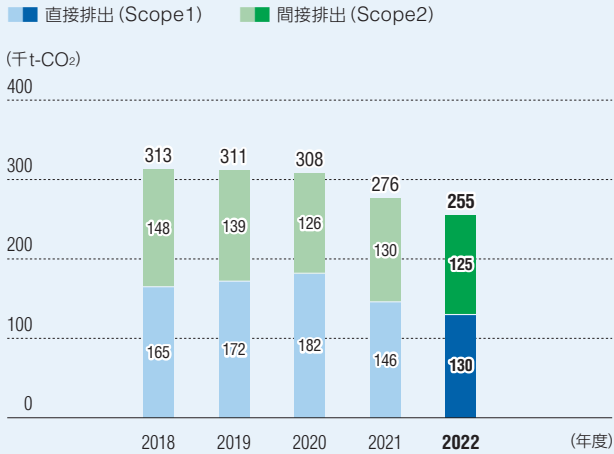
### 研究開発費／売上高研究開発費比率





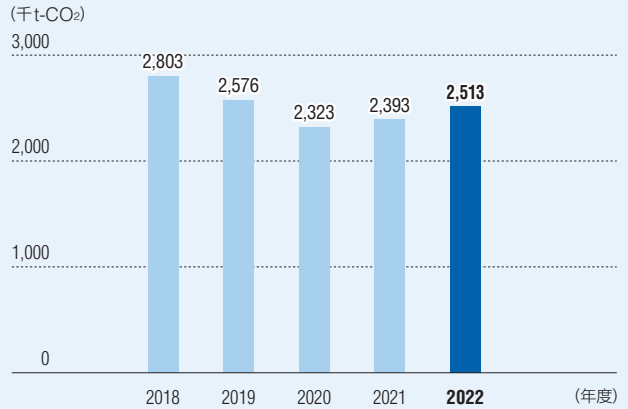
## 非財務ハイライト

### CO<sub>2</sub>排出量 (直接排出 (Scope1) + 間接排出 (Scope2))<sup>※2</sup>



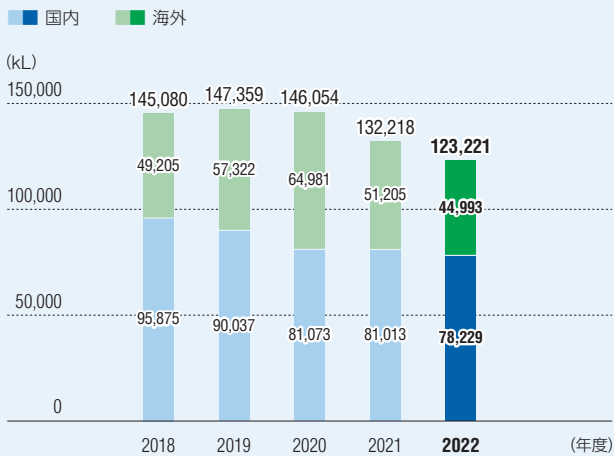
※2 集計範囲：三洋化成、国内関係会社、生産拠点のある海外関係会社

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)<sup>※3</sup>

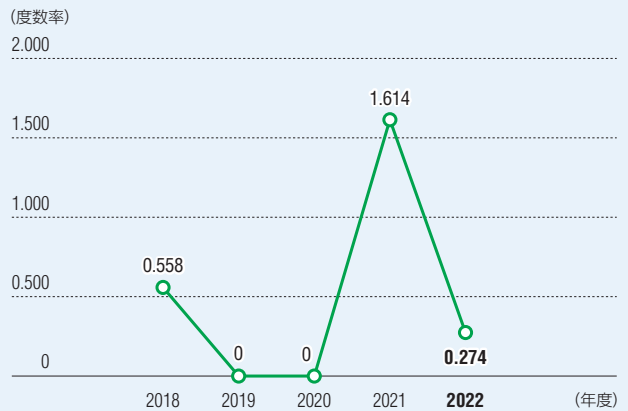


※3 集計範囲：Cat1-7：三洋化成、SDPグローバル、サンケミカル  
Cat12：三洋化成、SDPグローバル、サンケミカル、海外関係会社販売製品の一部  
Cat15：三洋化成

### エネルギー使用量

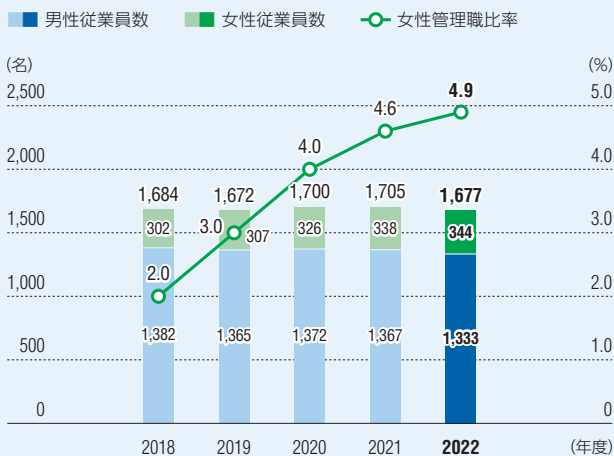


### 労働災害度数率<sup>※4</sup>



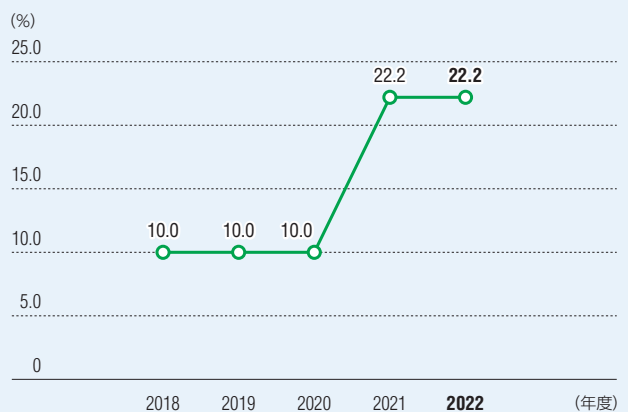
※4 度数率 = (休業災害被災者数) ÷ (延べ労働時間) × 1,000,000  
100万労働時間当たりの被災者 (当社グループ従業員) の発生頻度を示す数値

### 従業員数 / 女性管理職比率<sup>※5</sup>

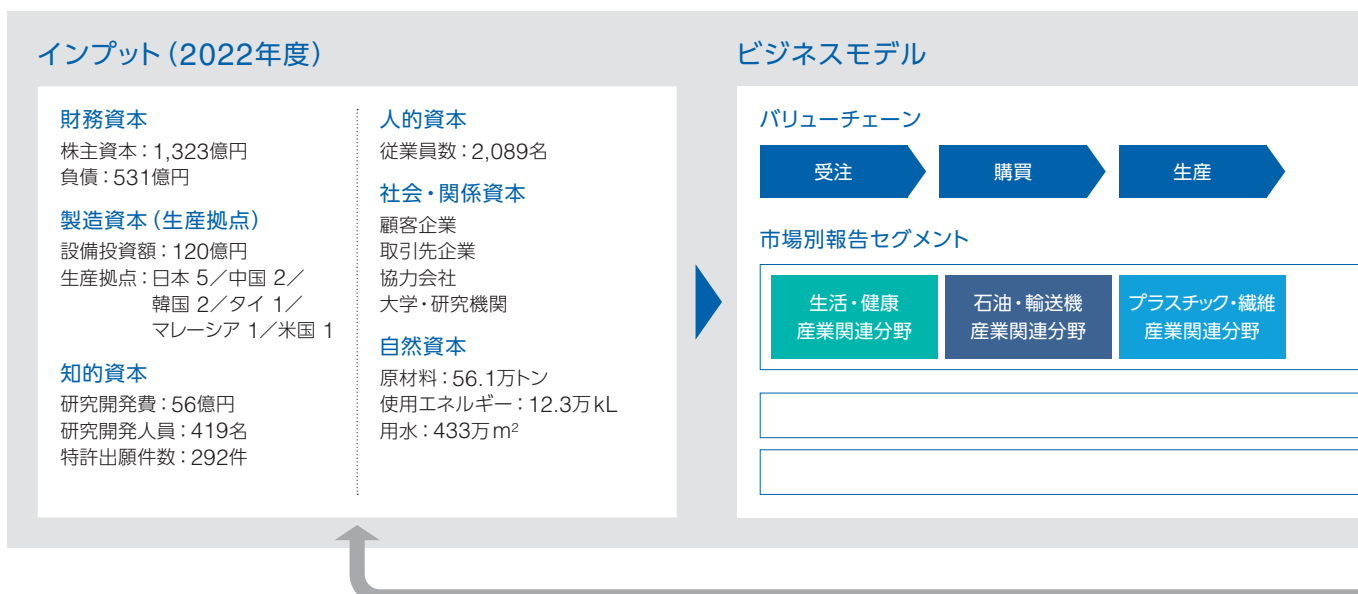
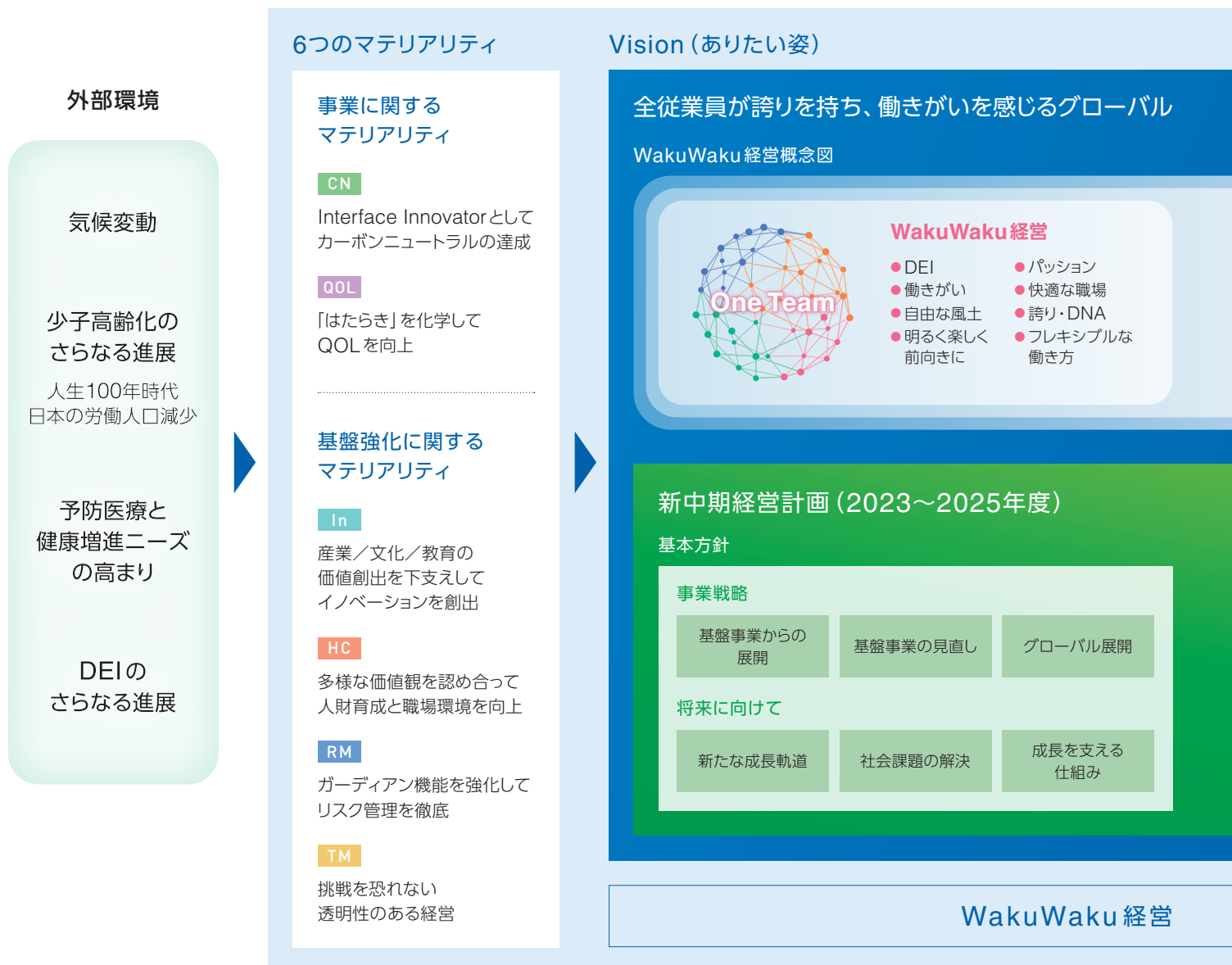


※5 集計範囲：三洋化成、三洋化成からの在籍出向者

### 女性取締役比率



# 三洋化成グループの価値創造プロセス



でユニークな高収益企業に成長する

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

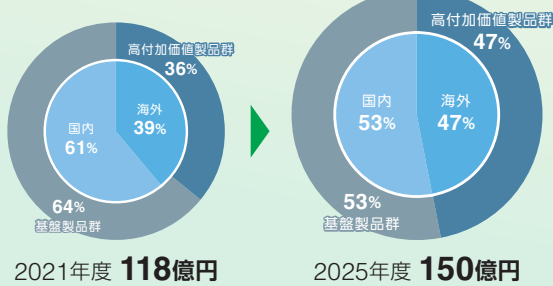
- 一人ひとりのワクワク
- ワクワクする会社
- ワクワクの波及・連鎖
- 環境を支える
- 多様性を支える
- 人と暮らしを支える

2030年度 定量目標

営業利益 **500** 億円  
 ROIC **10.0%**

ポートフォリオの高度化

営業利益構成比



2025年度 定量目標

営業利益 **150** 億円  
 営業利益率 **7.5%**  
 ROIC **7.0%**

社是

企業を通じて  
 よりよい社会を建設しよう

実現したい社会

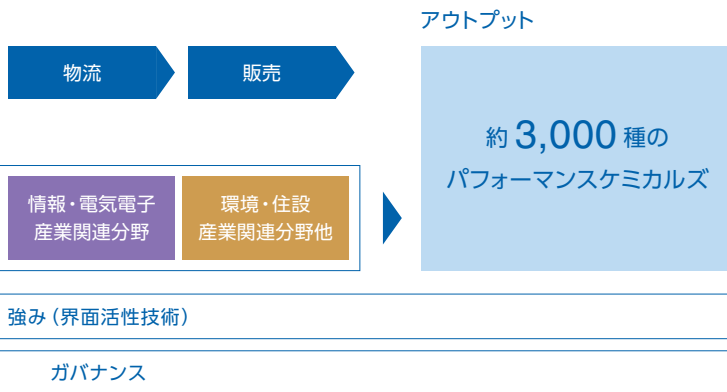
環境と調和した  
 循環型社会

健康・安心に  
 暮らせる社会

一人ひとりが  
 かがやく社会

× サステナブル経営

創出価値 (2022年度)



株主への価値

配当性向: 66%  
 ROE: 3.9%

社会への価値

カーボンニュートラルへの貢献  
 QOLの向上  
 産業/文化/教育のイノベーションの創出

自社の価値

営業利益: 84億円  
 営業活動によるキャッシュ・フロー: 108億円  
 従業員の働きがいとエンゲージメントの向上

# 三洋化成グループのマテリアリティ

社は「企業を通じてより良い社会を建設しよう」の理念のもと、6つのマテリアリティを特定しました。「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」「社員一人ひとりが価値の創出に貢献」を実現しながら、これらの課題に取り組みます。

## 事業に関するマテリアリティ

環境 E

環境と調和した循環型社会を目指して、環境を支える

CN

Carbon Neutral : カーボンニュートラル

Interface Innovatorとしてカーボンニュートラルの達成

生命/生活 L

健康・安心に暮らせる社会を目指して、人とくらしを支える

QOL

Quality of Life : 生活の質

「はたらき」を化学してQOLを向上

## 基盤強化に関するマテリアリティ

社会 S

一人ひとりが輝く社会を目指して、多様性を支える

In

Innovation : イノベーション

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

HC

Human Capital : 人的資本

多様な価値観を認め合って  
人財育成と職場環境を向上

ガバナンス G

社会から信頼される透明性のある経営を目指して

RM

Risk Management : リスク管理

ガーディアン機能を強化して  
リスク管理を徹底

TM

Transparent Management : 透明性のある経営

挑戦を恐れない  
透明性のある経営

## マテリアリティ特定考え方

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満足を意図して持続的に価値を創造するためには、マテリアリティの特定が必要と考えています。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ています。

## マテリアリティ特定のステップ

### 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を大株主や従業員等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

マテリアリティ・マトリックスの右上エリアを中心に 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

社長が委員長を務める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、見直していきます。

## 社長メッセージ

代表取締役社長  
樋口 章憲



2022年度は私が社長に就任して2期目でした。非常に短く感じたとともに、もっとできることがあったのではないかという思いもあります。2022年5月に経営方針WakuWaku Explosion 2030を打ち出し、その一環として多くの従業員をはじめステークホルダーのみなさまと面談しました。今回の新中期経営計画2025達成に向けては、これから全社で議論を一層深めていく中で、今年も話し合いを継続したいと考えています。

### 2022年1月名古屋工場での死亡事故について

2022年1月に名古屋工場構内において、死亡事故を発生させました。お亡くなりになった方のご冥福をお祈り申し上げ、ご遺族に対し心よりお悔やみ申し上げます。また、関係者のみなさまにはご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。事故を検証する事故対策委員会\*の報告を受けて、全社安全推進部を設置しました。取り組みの詳細については、当報告書39~40ページの「労働安全衛生／防災」に記載しておりますので、ご覧ください。現在、短期・長期のさまざまな対応を実施しています。私は、工場を予告なしに見て回ることが多いのですが、現在三洋化成グループは、安全への意識が高まっていると実感しています。今後、二度とこのような事故が起きることのないよう、経営陣と全従業員が一丸となって、再発防止対策と安全文化の醸成に取り組んでまいります。

\*生産部門担当の執行役員が委員長を、レスポンスフル・ケア本部長が実行責任者を務め、各工場長および労働組合の執行委員長等計13名の委員で構成。2022年8月まで15回にわたり、事故原因の分析を行い、恒久対策の提言を実施。

### 2022年度の業績は増収減益

2022年度の業績は、売上高1,749億円、営業利益84億円、親会社に帰属する当期純利益56億円となり、期初計画未達となりました。COVID-19による中国のロックダウン、エネルギー価格の高騰、自動車減産、急激な円安などさまざまな環境変化によって当社も大きな影響を受けたためですが、その結果、経営方針WakuWaku Explosion 2030に基づく事業戦略の進捗の遅れを避けることができず、新中期経営計画2025では目標値を見直しました。

## 新中期経営計画2025

当社グループの戦略の根幹にはサステナブル経営とマテリアリティがあります。カーボンニュートラルのE（環境）とQOL（生活の質）の向上のL（生命／生活）、この2つの分野の事業を戦略の中心に据えてサステナブル経営に取り組むことで、長期的成長を目指しています。2030年のVisionもサステナブル経営に即した将来像を描いており、このほど発表した新中期経営計画2025は、Vision達成のための第一歩と位置付けています。

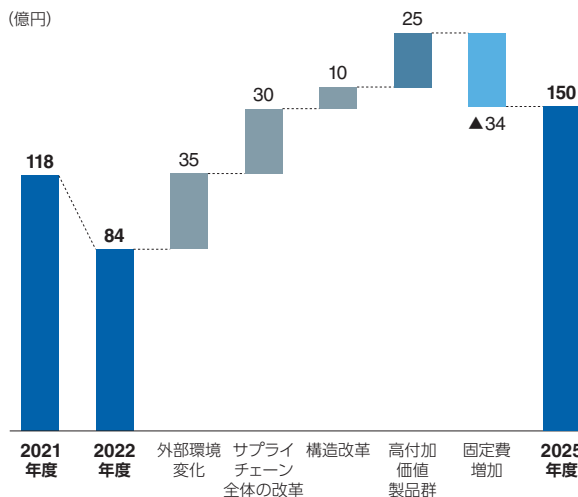
現在、少しずつ全社のベクトルが揃ってきた手応えはあるものの、さらにスピードを上げて前進させていく必要があると思っています。

### 新中期経営計画2025の概要

新中期経営計画2025は、今やるべき『事業戦略』と『将来に向けて』の2本の柱からなっています。また、『事業戦略』は「基盤事業からの展開」「基盤事業の見直し」「グローバル展開」の3つが主な戦略ですが、「基盤事業の見直し」のうち、サプライチェーン全体での効率化と収益改善を目指した「ものづくり大改革」については、3年間で最も増益に貢献する活動と考えています（下図）。

#### ▶ 営業利益増減チャート

(億円)



基盤事業の見直し	
外部環境変化	国内自動車生産台数回復、中国ポストコロナ
サプライチェーン全体の改革	ナフサ運動適正価格化、「ものづくり大改革」による効率化と収益改善
構造改革	ウレタン (PPG) 事業と高吸水性樹脂 (SAP) 事業は構造改革事業として、大胆な改革を断行
基盤事業からの展開	
高付加価値製品群	注力5製品群への設備能力増強投資を加速し、海外を中心に拡販
固定費増加	
ERPシステム更新、リノベーション投資に伴う償却／修繕費増、人件費増	

### ものづくり大改革

当社ではこれまで、古い慣習にとらわれて製造業として当たり前のことができていないということがありました。そこで新中期経営計画では、サプライチェーン全体の効率化と収益改善に取り組みます。例えば工場では、製造プロセスの見直しや自動化など作業環境整備を行い、良品率向上を図ることで、キャッシュの創出に直結する製造リードタイム短縮と在庫圧縮を実現します。

また、日本は労働人口減少に直面していますが、今後は従業員の高齢化に加え女性や外国籍の方も増えてきます。誰でも作業しやすい安全な工場に変えることで、これらの人々を無理なく雇用できる他、新入社員定着率への良い影響も期待しています。

他にも購買から研究開発、販売・物流まで、旧来の慣行をくまなく見直す方針で、この取り組みが将来の当社の高収益体質の基盤になると確信しています。

### 構造改革

「基盤事業の見直し」では、ウレタン (PPG) 事業と高吸水性樹脂 (SAP) 事業について大胆に改革を断行する「構造改革」を盛り込んでいます。この取り組みにより、基盤製品群の収益改善を行い、高収益体質を実現します。

### 高付加価値5製品群から優先投資

成長投資では、収益性の高い5製品群の設備投資から優先して実施し、次にM&Aとして高付加価値5製品群のグローバル化や新規事業への投資になると考えています。また、工場の安全と自動化のための投資も積極的に実施します。

3年間の戦略的投資額は、高付加価値5製品群に50億円、プロセス改善と自動化を織り込んだ設備更新投資に350億円、M&Aに100億円で、合計500億円程度を想定しています。

資金調達は、戦略の中に組み込んだキャッシュ創出の取り組みによることが基本です。M&Aなど一時的に大量の資金が必要になる場合には借入れも視野に入りますが、現在は創出されるキャッシュと内部留保が主な資金源になると考えています。

### 資本政策

新中期経営計画2025では資本コストを念頭に目標を設定しました。長期的には、ROE8%以上およびROIC10%以上を目指し、資本コストとのスプレッドを意識することで、結果としてPBRも1に近づいてくると考えています。

また、政策保有株式の売却を順次進めており、2022年度も相当額を売却しました。自社株買いについては、選択肢として排除はせず、創出キャッシュの範囲から機動的に実施していくことも検討します。

### 配当方針

当社は、株主のみなさまへの利益還元を経営の重要課題と考えています。従業員および安全な設備への投資、将来に向かっての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。2022年度の配当性向は66%、1株当たり配当額は年間170円となりました。

統合報告書2023は、新中期経営計画2025を中心に中長期に当社グループが目指す戦略をステークホルダーのみなさまにご理解いただきたく発行いたします。ご一読の上ご意見を頂戴できれば幸いです。

2023年9月

代表取締役社長

植田 章憲

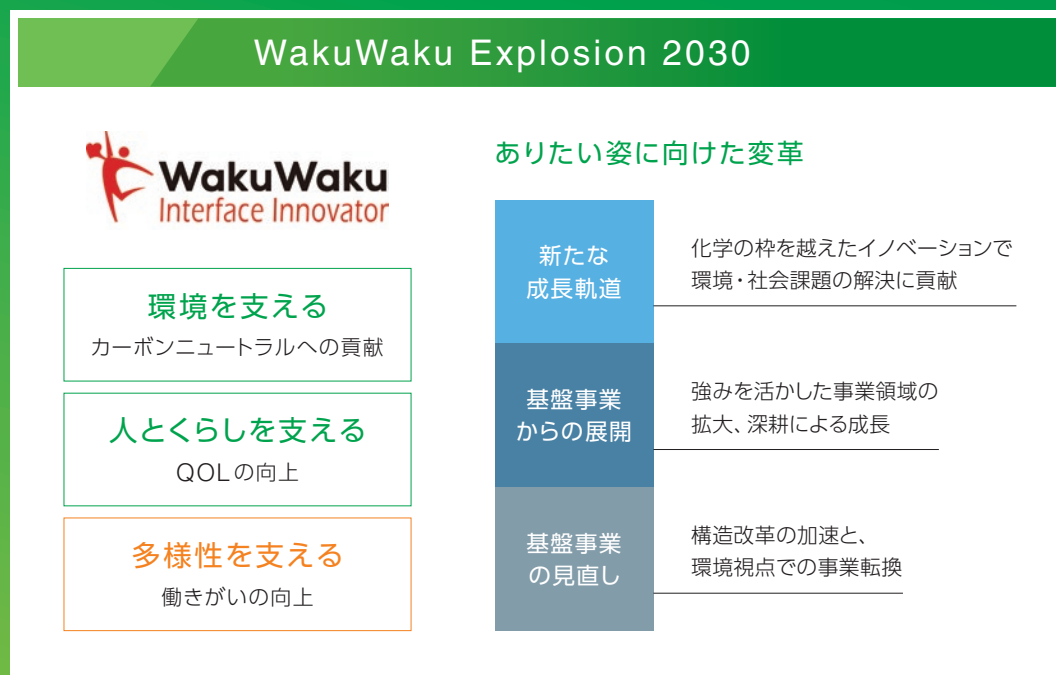




## 新中期経営計画 2025

# 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)

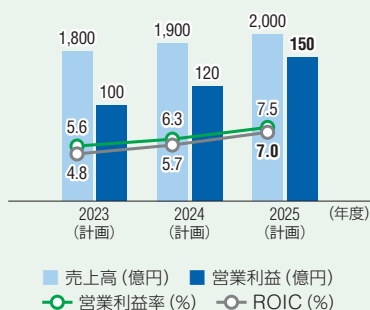
3. 成長を支える仕組み

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。

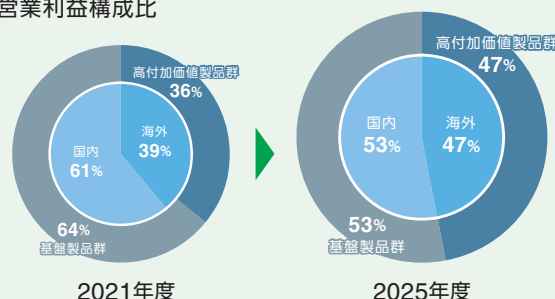
営業利益  
**150億円**  
ROIC  
**7.0%**



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。

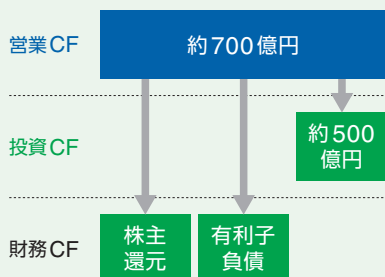
▶ 営業利益構成比



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: 340億円  
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

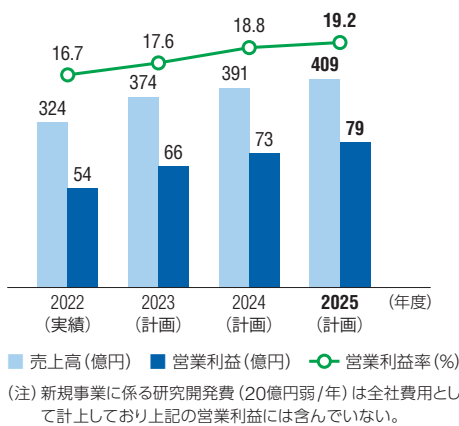
投資CF: 3年間で約500億円の投資枠を確保

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**

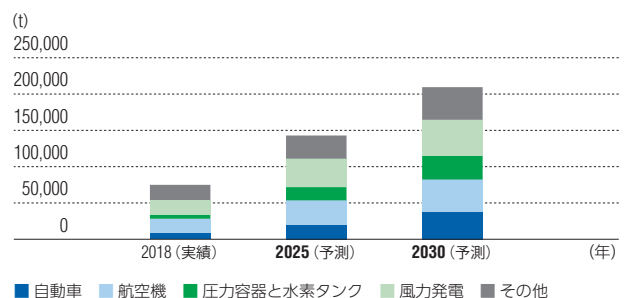
(注) ()内、稼働開始年度/投資額

## 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。

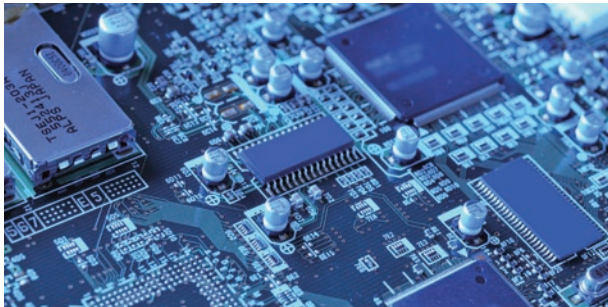


### ▶ 炭素繊維複合材料の用途別世界市場予測

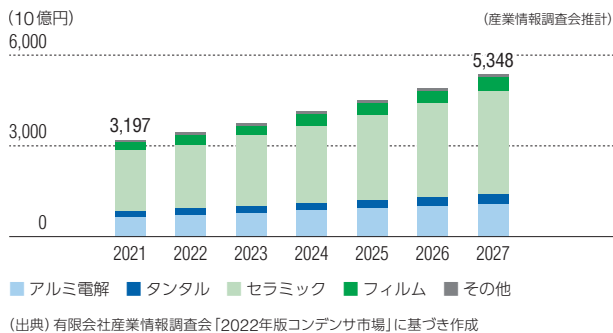


(出典) 株式会社富士経済「炭素繊維複合材料(CFRP/CFRTP)関連技術・用途市場の展望(2020)」に基づき作成

特殊電子部品用薬剤 CN



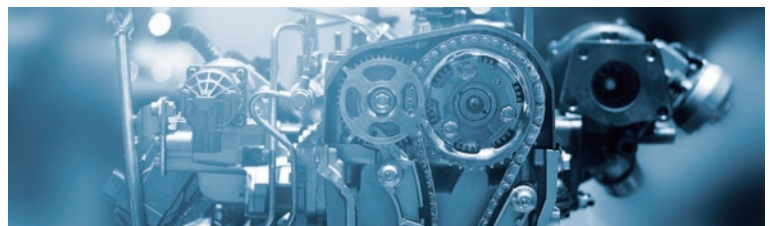
▶ コンデンサ世界生産予測



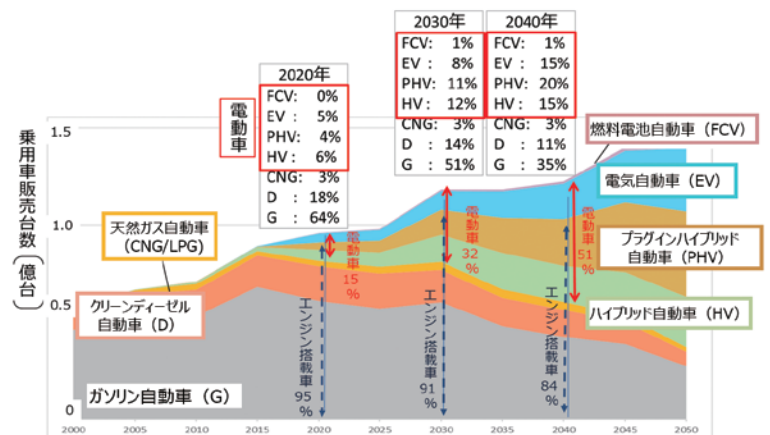
本製品群はカーボンニュートラルに貢献する製品群です。特殊電子部品用薬剤としては、主には電子回路などに用いられるアルミ電解コンデンサの電解液などがあります。アルミ電解コンデンサ用電解液は一般的な電子機器から社会インフラを支える重要な電子部品まで幅広く使われています。当社のアルミ電解コンデンサ用電解液は、広い温度領域で高い電気伝導率を示すとともに、高温での長期安定性に優れ、業界標準のロングラン製品となっており、自動車の制御ユニットなど、より信頼性が求められるコンデンサにも採用されています。現在、自動車業界では、電気自動車 (EV) をはじめとする自動車の電装化により、運転支援システム回路など車載用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

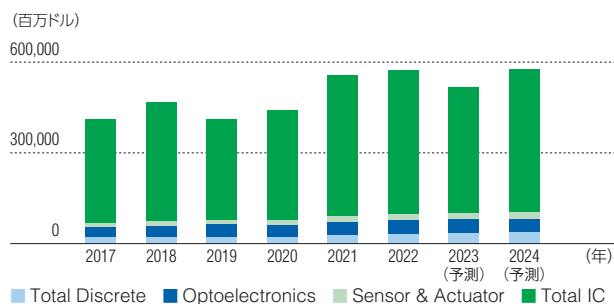


(出典) 経済産業省「IEAが示した技術普及シナリオ (平均気温上昇の2℃達成ケース)」(2021)  
[https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyogosei\\_nenryo.html](https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyogosei_nenryo.html)

## 永久帯電防止剤 QOL



### ▶ 半導体の製品別市場予測



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。

## 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

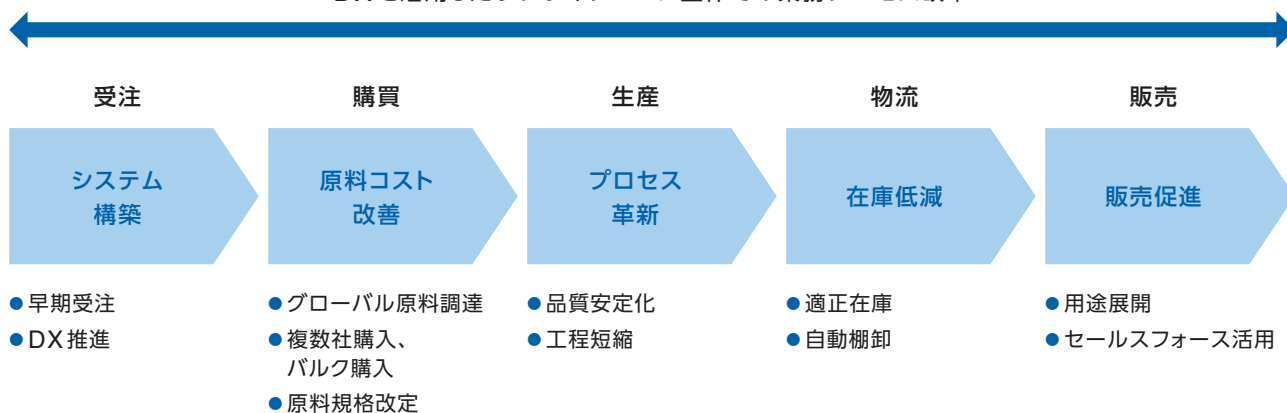
### ものづくり大改革

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

### 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



### 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。

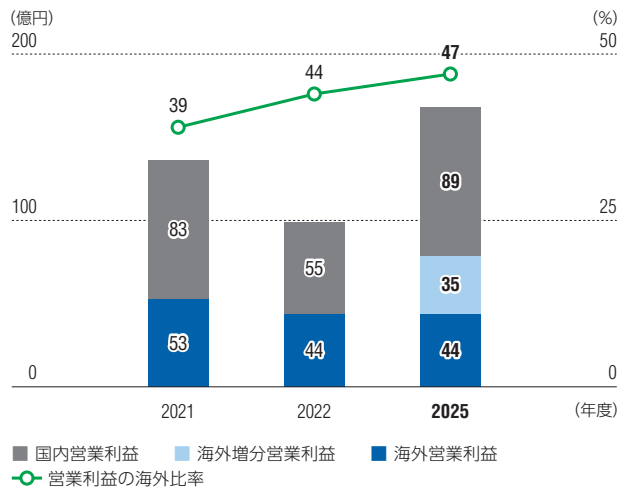
SAP 事業では、設備の統廃合を含む抜本的なコスト改善、ものづくり大改革によるプロセス改善や品種統合による生産の効率化、市場の成長性が高くかつ生産拠点の強みを活かせる中国と南アジア地域に注力した販売戦略の実行、紙おむつやナプキンなどの衛生用品以外の用途向けに高付加価値製品の開発、他社とのアライアンスなどに取り組みます。

### 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。

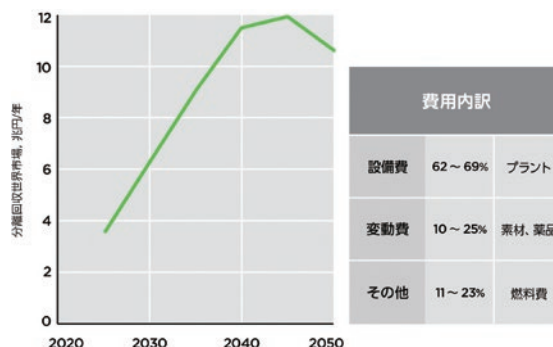
**カーボンリサイクル (CCU※)** CN

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

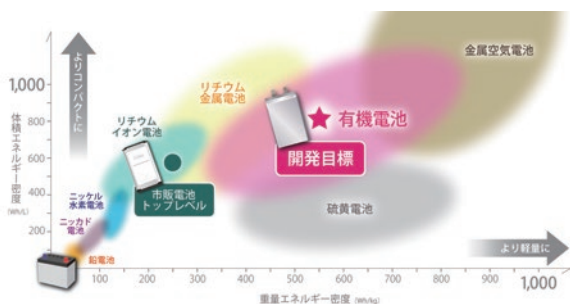




## エネルギー(有機正極) CN



### ▶ 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

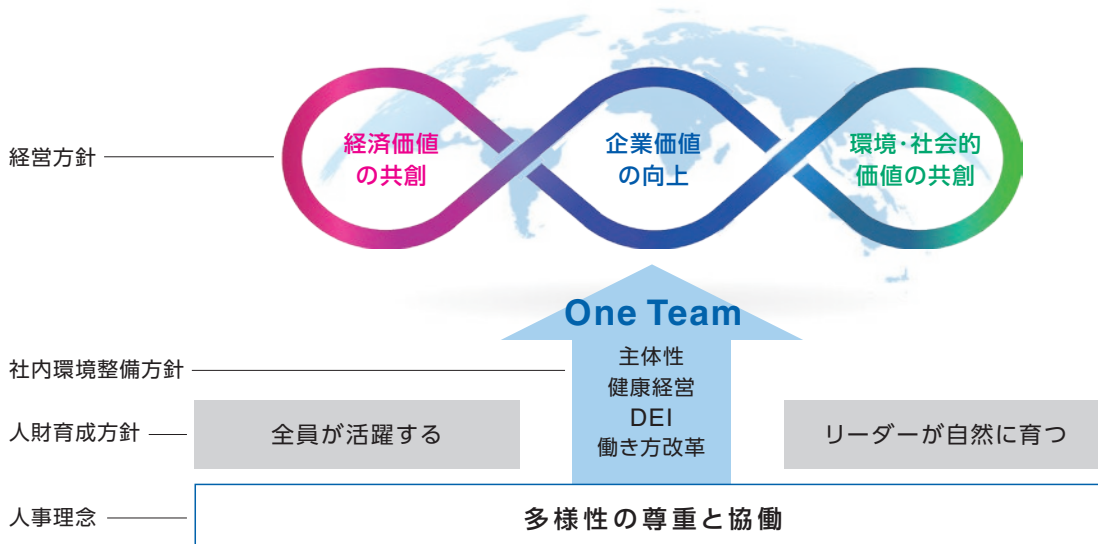
「One Teamで新しい発想を生み出し、挑戦し続ける」ためには、人財育成と職場環境の向上は両輪と考え、マテリアリティに「多様な価値観を認め合って人財育成と職場環境を向上」を設定しています。また、公正で透明性がありメリハリの利いた評価制度の策定も必要です。従来からの取り組みに加え、価値観・人財の多様化や環境変化を踏まえた制度・施策を実施していきます。

#### 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

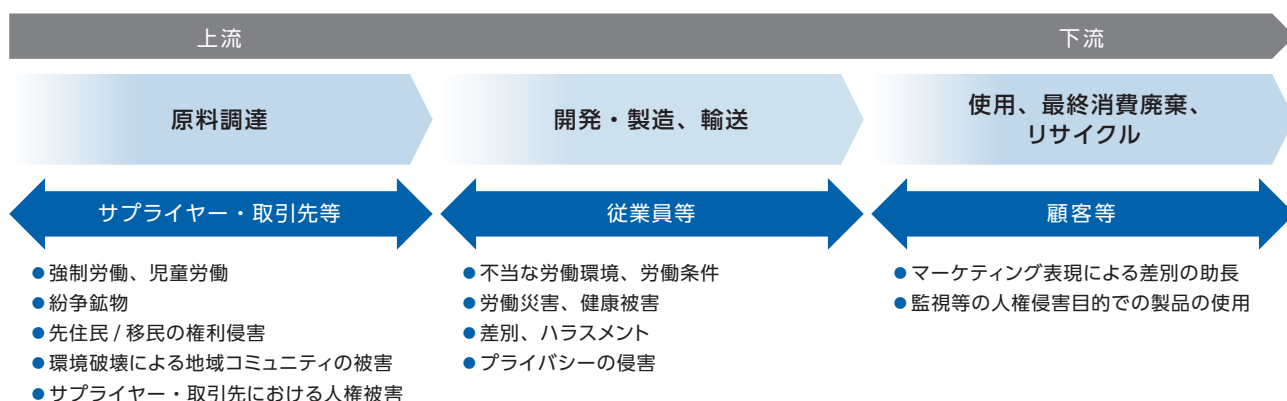
- 調達における人権DDの実施
- ハラスメントの徹底的な撲滅
- DEIの積極推進、LGBTQの啓蒙と職場環境づくり
- ウクライナ人留学生の受け入れ

### 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



## 対談 | 生産現場の安全性向上と安全文化



代表取締役 兼 執行役員副社長  
全社安全担当 兼  
生産部門担当 兼  
生産本部長

前田 浩平



新潟大学工学部准教授  
博士 (システムデザイン・  
マネジメント学)

とう せ あきら  
東瀬 朗 様

慶應義塾大学大学院特任助教・新潟大学大学院特任准教授  
などを経て2019年より現職。大手化学・素材メーカー等を  
中心に多数の共同・受託研究を実施しており、国内外の事業  
所の安全管理改善および安全文化の醸成に取り組んでいる。

当社では、2022年1月に名古屋工場で発生した死亡事故を踏まえ、徹底した原因究明と対策のための議論を継続してきました。新たな体制のもとで、根本的かつ恒久的な改革を目指して取り組みを推進しています。

統合報告書2023では、その一環として企業の安全文化をご専門の新潟大学工学部准教授 東瀬朗先生を名古屋工場にお招きし、生産本部長の前田浩平がお話を伺いました。(敬称略)

### 安全文化への第一歩は 「当たり前前のレベルを上げる」

前田 事業を営む上の前提条件として、「死亡事故は絶対にあってはいけない」と考えています。生産性やコスト以

前の問題として強い意志を持って取り組んでおり、恒久対策については引き続き議論しています。

東瀬 安全文化を語るときに最初にやるべきは「当たり前前のレベルを上げる」ことです。事業活動の中で従業員の命

が奪われることは一切許容されない世の中になりました。なるべく死亡事故を起こさないようにするのではなく、絶対に起こしてはならないということです。そのためには何が必要なのか。何を变えなければいけないのか。それを考えることが、安全文化に向けた第一歩だと思います。

現在、ほとんどの事故はある程度防ぎ方が分かっています。ただ、事前に予測するのはかなり難しいため、工場における事故がどんな場面で起こるかから逆算して、やるべきことを検討します。それが「自社でも起こり得る」と考えることが、最初のポイントです。

次に体制です。現場で働く人に危ないところを聞いてそこを変えていくのでは到底追いつきません。安全、設備、物理現象、化学現象などの専門知識を持つ人間が、現場と協働しなければ進まないのです。その機能が社内にあるべきことと社外に頼るところの判断は経営の仕事だと思います。

**前田** 全社安全推進部では今後、応急的対応と長期的対応の2本柱で取り組んでいこうとしています。管理職へのセミナーや講座受講などはすぐに取り掛かれますが、長期的には若手を専門家に育てる取り組みも必要と考えています。緒についたばかりなので、若手が育つまでには数年はかかると思っています。

**東瀬** 最低10年はかかります。そのときに重要なのは、安全を指揮するトップが何人変わっても同じ方向性で安全文化を根付かせ、成長させていくことができるかどうかです。社長や管理職が変わっても、そのメッセージは変わらないとなつて、初めて全社の優先順位が変わります。

**前田** 全従業員一人ひとりに安全文化をどう根付かせるかは、実は現場の問題ではなくて、経営がどこまで本気を見せるかにかかっているということですね。

## 三洋化成には三洋化成の安全がある

**東瀬** 三洋化成の場合は、少量、多品種、高機能という事業に合った体制をつくらないといけません。その顧客価値を守り利益を出し続けるために、営業部門も自分たちの工場への要求の何が負荷を与え、どういった配慮が必要かを分かっていなくてはなりません。

**前田** 営業や生産管理部門など顧客に近い人間も、製品をどういうふうで作っているかを理解していなくてはけませんね。

**東瀬** その通りです。顧客の要望で製品のグレードを変えたり、製造する順番を変えたりすることがあると思いますが、工場がそれに柔軟に応えることができれば三洋化成の競争力が上がるわけです。そのためにも、営業部門と生産部門とがお互いに理解しあい、生産工程に無理がないように依頼をかけていく。このコラボレーションができるかが重要なポイントです。

**前田** 名古屋工場では、同じ生産設備を多くの事業本部が使用しているため、生産計画が複雑になり、これまでほとんどの事業本部長は自分の製品がどのように計画されて作られているかを知りませんでした。しかし昨年、社長の樋口から営業部門に対し、どれだけプラントに負荷をかけているか見るようにとの強いメッセージが発信されました。おかげで相互理解もだんだん深まってきました。

**東瀬** 安全はモラルハザードが起きやすいのです。プラントに無理させたときにすぐ事故が起こるのであれば責任を負うべき人間は明白ですが、無理がたまりにたまった末の歪みが何年か後に事故として出てきます。その結果、無理なオーダーをした人は成果をあげたとされ、疲弊した現場が後始末に追われるということがよくあります。それをどう回避するかが、ガバナンスのポイントになります。例えば事業本部の方針で安全投資が変わらぬように工場長の権限を強化し、プラント責任者に最初から一定額の安全投資の権限を与えておく方法もあります。

## 安全への投資なのか、借金の返済なのか

**東瀬** 安全のために使うお金も、過去の借金を返しているだけなのか未来への投資なのかを見極めないといけません。過去に老朽化対策を怠っていたが故に、数年後により大きい金額をかけざるを得ないことがあります。これは過去に払うべきだった借金を返ただけなので、安全性が向上するわけではありません。時代とともにレベルが上がっていく安全基準に対応するにはアップグレードが必要です。



**前田** 過去にもう少しお金を使っておいたら、トータルでは安く済んで、しかも安全なのだと思います。検証は難しいですけども。

**東瀬** 難しいです。今節約できる10億円と未来に節約される30億円を比べたときに、確実に30億節約できるかどうか、将来のことは分かりませんから。

### 製造しやすいプラントが 安全で儲かるプラント

**東瀬** だからこそ、安全対策で行き過ぎた節約を許さないためにはプラントの設計基準がとても重要です。後々こうしておけば、ああしておけばとなる前に、必要なお金はプラント設計基準に落とし込んで、新規のプラント建設に活かす。そのノウハウをためてまた次に活かしていく。これを回してきた会社と、そのときそのときでプラントを作ってきた会社の差はだんだん開いてきます。製品の機能や品質を維持するためのノウハウの蓄積はされているので、並行してプラント設計のノウハウと知識をためていくことが、少量多品種の生産を効率よく回すことにつながり、他社にまねできない三洋化成独自の強みになります。

**前田** 製品を作りやすいプラントが儲かるプラントであり、同時に安全なプラントということですね。当社は60年前からさまざまなプラントを建てているわけですが、プラントの安全に関わる思想というのはあまり明確でないように思います。

良くないプラントではちゃんと物が作れないし、品質がばらつく。だから働いている人の負荷がすごく高くなり、そ

ういうプラントは安全ではないのだろうと思います。

**東瀬** そこは本質に近いです。一時的に設備や製造が停止するいわゆる「チョコ停」が多かったり品質トラブルが多かったりすると、非定常でプラントに介入する人たちが増えますね。この作業をやっているときが一番危ないのです。

**前田** そうです。しかも、結果としてそこに多くのコストをかけています。

**東瀬** 会社の仕組みの中に製品の作りやすさを改善する取り組みを織り込んでいるかどうかです。さまざまな要因で遅れが生じますが、その原因を集めて分析して改善につなげるのは、生産技術の基本であり生産技術部門の仕事だと思えます。次々に来るオーダーを返すのが精いっぱい製造部ではできません。生産現場は決められたことをその通りにできる、そういう集中できる環境を作ってあげたいですね。

**前田** 2023年7月、生産現場を根本から改善するため、名古屋工場に「ものづくり革新センター」を作りました。研究部門から十数名ほどが配属されてきて、安全性向上にも期待できると考えています。

### 現場が気を付ける時代は終わった

**東瀬** 安全について現場に気を付けてもらう時代は、もう終わっていると思います。気を付けなければならない状態というのは、既に無理がある状態です。三洋化成の安全方針にも「基本ルールの順守」がありますが、ルールを守ってもらうためにはルール通りやったらちゃんと仕事が終わることを、ルールを決めた側が保証しなければいけない。ルールを破らないと仕事が終わらないからルールを破るわけです。そういう意味で人事と予算は会社の本音で、どこに誰を置いたか、どういう予算をつけたか、現場が見ているのはそこです。安全方針を掲げても、人事と予算がついてこない限りは、外向けのアピールでしかなくて、実態を伴っていません。人事と予算で裏付けして、会社は本気だということを示せるかどうか。これが役員、特に社長や副社長の大きな役割かなと思っています。

**前田** そうですね。必ず着用する保護具も、危険な薬品ほど重装備になりますが、梅雨時や真夏などは無理がありま

すよね。そういう製品を作るプラントは自動化したいと考えています。

**東瀬** プラントの保全と改善をする中で、サンプリング口をより安全かつ簡単にサンプリングできるよう変えるなど、具体的な改善と標準化を進め、それを蓄積することが大事です。安全技術に関しては、「ものづくり革新センター」と製造現場が一緒になって、“安全、安定、品質”をセットで作り込むと進めやすいと思います。

**前田** 研究部は事業本部の中にあるので、これまでのさまざまな改善活動は事業本部目線でしたが、今回の「ものづくり革新センター」は工場に所属しています。ミッションは、不良品を出さない、工程時間を安定させる、途中分析回数の削減で、総合的に利益にも安全にも結び付くはずだと考えています。

**東瀬** 三洋化成にはこれまでそういう機能がなかったかもしれませんが、今やっておかないとさらに借金が増えてしまうかもしれません。

また、人間は同時にいくつものことに注意を向けることができないため、ルールはなるべくシンプルにするべきです。現場のオペレーターに気を付けてもらうタイプの対策はコストがかからないため増えがちですが、経営は現場の現実的な仕事量や負担感を見なくてははいけません。

**前田** 今日見ていただいたプラントでは、1人でいくつもの設備を担当しています。あっちの反応装置とこっちの反応装置のどちらを優先しようとか、今日終わらせておかないと次のシフト勤務者に迷惑がかかるなどでどうしてもバタバタしてしまい、そういうときに事故が起きやすいのです。

私は昨年、生産本部長に就任して安全第一という方針を掲げました。気づいたことはどんどん言ってきてください、多少お金がかかっても絶対やりますと言うのですが、なかなか出てきません。ですので、先ほどのプラント責任者に安全の予算をつけるというお話には大変興味があります。

## 安全の専門家になることが 次期リーダーへの登竜門

**前田** 去年から他社の工場見学を始めました。他社でも自分のところの安全対策は本当にこれで十分かなと思ってい

るようで、声を掛けると「交流しましょう」という話になります。

**東瀬** 安全に関わる知識は、機械設計、化学物質、人間行動、人間工学など極めて多いため、若い人を安全担当者として育てなければなりません。安全という観点でいくつものプラントを渡り歩いて多岐にわたる知識を蓄えた人と、現場を知っている人がチームになることで、よりよい対策がつかれると思います。

**前田** いずれは全社安全推進部に籍を置いた、あるいはその部長を務めた人間が幹部に育っていくことが見えるようにしないと、と話しています。

**東瀬** これまで各社の改革を見てきて、第1段階はだいたい誰もが認める偉い人を安全のトップにします。ある程度安全の重要性が理解されてくると、2段階目は安全担当が出世の登竜門になってきます。次期リーダー候補を置くポジションとしての安全担当です。5年後、10年後にその人が工場長や生産本部長になったとき、責任を取らざるを得ない立場になった自分が困らないように、今から準備しておいてもらうのです。

**前田** そうあるべきです。これも経営の仕事ですね。

**東瀬** 私が初めて安全文化診断\*を作り始めた頃は、役に立たないと言う人がたくさんいました。しかし今、安全文化を役に立たないと言う人はいません。安全でない工場を放置すると、会社と事業の成長の足を引っ張ってしまうということです。

**前田** そうだと思います。今日はありがとうございました。

\*組織事故の共通要因を8つに整理し、約80問の設問に回答することで、組織に根付いている安全文化の状況を8つの軸をベースに可視化することができる診断ツール



化学事業を営む三洋化成グループは、安全は事業活動の根幹であると認識し、無事故・無災害に向け、取り組んできました。2022年1月に起こした死亡事故を真摯に反省するとともに、経営者・グループ全従業員が初心に立ち返り、協力会社と一体となって、労働安全衛生および防災に尽力していきます。

## 2022年1月15日に発生した死亡事故について

三洋化成工業株式会社の名古屋工場構内（愛知県東海市）において、設備の定期修理後の生産再開準備中に協力会社従業員1名の死亡事案が発生しました。お亡くなりになられた方のご冥福を心よりお祈り申し上げますとともに、ご遺族の方々に対し謹んでお悔やみを申し上げます。また関係者のみなさまにはご迷惑とご心配をおかけし、深くお詫び申し上げます。

### 事故の概要

発見日時	2022年1月15日（土） 12：00頃
発見場所	愛知県東海市新宝町31-1 SDP グローバル株式会社 名古屋製造部内
お亡くなりになられた方	協力会社従業員1名

### 事故の背景

2021年12月から2022年1月に実施した定期修理において、建屋内に設置された設備のマンホール\*の蓋の脱着工事を行いました。この復旧時に、蓋の締め付けが不十分な状態のまま、事故の前日から生産再開の準備のために、窒素の通入がされました。このことにより、蓋の隙間から窒素が漏洩し、建屋内に窒素が充満した状態となりました。この状態で、被災された方が当該エリアを通行し、本件事故が発生しました。

当社は、事故発生当初より、関係当局による捜査に全面的に協力しております。

\*設備のメンテナンス等のために設けられた、人が出入りできる点検口。

### 本質的な安全の向上に向けて

この死亡事故を受け、事故対策委員会を立ち上げ、原因の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。工場では換気の強化や安否確認システムなどの対策工事

を継続し、安全対策への投資を進めていきます。また、事故原因の調査後に、新たに恒久対策委員会を設置し、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検討して参りました。2022年12月にグループ一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、新中期経営計画2025においても重点施策を定め、確実に取り組んでいきます。

#### グループ安全理念、グループ安全方針

##### 〈グループ安全理念〉

私たちはすべての事業活動において『安全』と『コンプライアンス』を最優先します。

##### 〈グループ安全方針〉

安全はすべてに優先する。

安全は当社事業活動の根幹と認識し、誰一人けがをしない、させないとの強い気持ちで、次のことを基本方針として取り組みます。

1. 安全基本ルールの遵守
2. 安全衛生活動の実行
3. 危機管理能力の向上

### 全社安全推進部を中心とした安全文化の醸成

上記の取り組みを確実に推進するため、従来のレスポンス・ケア本部の環境保安対策統括部および安全・技術教育センターの業務を取り込み、社長直轄組織として全社安全推進部を新設しました。安全意識の改革とさまざまな施策の深化・拡充し、安全文化の醸成を図ります。

### リスクアセスメントの強化と人財育成

従来からハード対策や規則類の制定に取り組んできましたが、リスクを低減するためにリスクアセスメントを強化します。適切なリスク抽出と低減策の立案ができる人財の育成に長期的に取り組む、現場力の向上を図ります。



## 協力社員を含めた安全教育の拡充

危険に対する感度の向上、安全行動の教育の重要性が近年さらに増えています。従来から名古屋工場内にある安全・技術教育センターで危険体感教育や階層別教育を実施してきましたが、さらに安全に関する教育を強化します。当事業所内で共に働く、協力社員の方に適したカリキュラムを導入します。

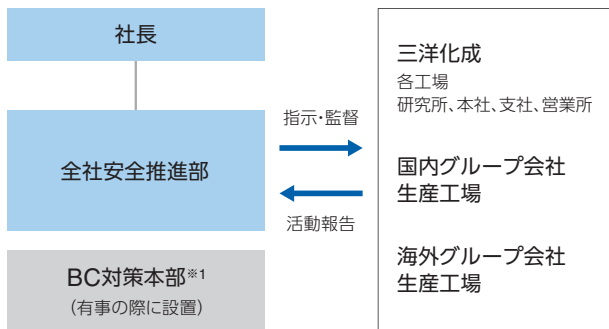
## 外部機関（保安力向上センター）による工場の保安力評価

当社の安全に対する課題を網羅的に評価し、継続的な安全性の向上を図るため、特定非営利活動法人保安力向上センターによる保安力評価を導入し、2023年5月から名古屋工場の評価に着手しました。その他の工場にも展開し、課題の改善に取り組みます。

## 保安防災体制

当社グループの各生産拠点の労働安全衛生と保安・防災については、各工場に環境保安部（課）を設置し、研究所、本社、支社、営業所を含め、社長直轄の全社安全推進部が指示・監督しています。有事の際には発災地区で現地対策本部が設置されますが、大地震等の広域災害が発生した場合には本社にBC（Business Continuity）対策本部を設置し、社長に指名された環境保安対策部長の指揮のもと、全社レベルで支援・復興に当たります。

### ▶ 体制図

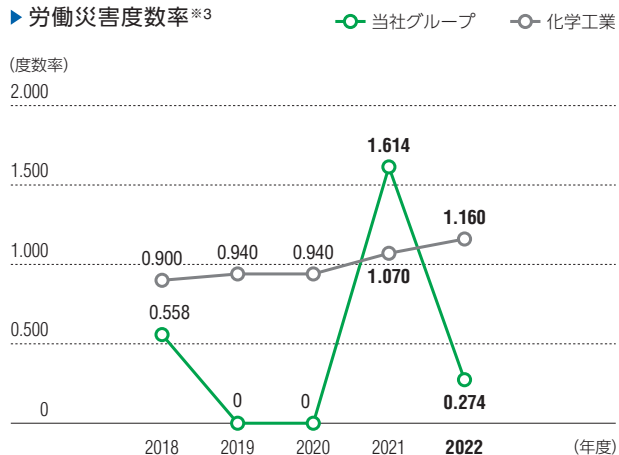


※1 大地震などの広域災害時に設置する、全社レベルでの支援・復興のための本部で、BC対策部長は環境保安対策部長が兼務

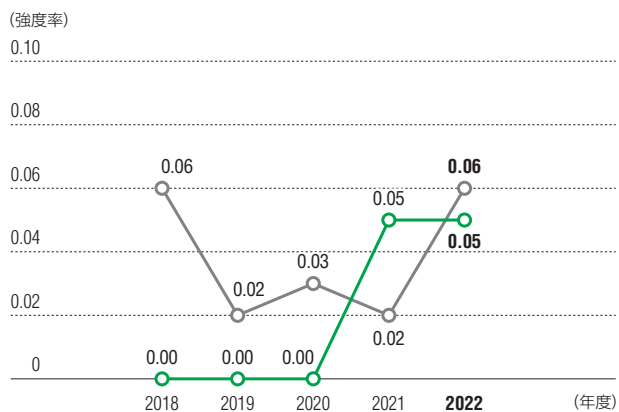
## 労働災害の状況

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テーマに活動しています。残念ながら、2022年度は、従業員の休業災害1件・不休災害7件の他、派遣社員・協力社員の休業災害3件・不休災害5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>※2</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。

### ▶ 労働災害度数率<sup>※3</sup>



### ▶ 労働災害強度率<sup>※4</sup>



※2 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

※3 度数率= (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

※4 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

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題と捉え、2021年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明しました。化学メーカーである三洋化成グループは、各種製品の製造工程で化石燃料を使用してCO<sub>2</sub>を排出するため、事業所からのCO<sub>2</sub>排出量削減に注力するとともに、省エネルギーやCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品の開発および普及促進によってカーボンニュートラルを目指します。

## ガバナンス

2021年度より社長を委員長とするサステナブル経営委員会を設置し、取締役会による監督体制のもと、気候変動など経営上のリスクとなりうる課題に関して適切な対応を検討し、意思決定を行っています。TCFD 提言への対応については本委員会で議論し、重要事項は取締役会に報告されます。

CO<sub>2</sub>排出量削減のための具体的施策の立案・実行はCSR推進管理委員会が担っています。体制と仕組みを構築する他、同委員会のもとで行うCSR活動の状況をサステナブル経営委員会に報告します。

## 戦略

当社グループは気候変動に関する戦略、リスク管理、指標と目標の策定のために、まずシナリオ分析を進めています。脱炭素社会への移行が実現する1.5℃シナリオにおける事業リスク・機会の選定、重要性を評価し、当社グループへの影響を整理しました。分析対象範囲は、当社およびSDPグローバルの事業としました。評価結果をサステナ

ブル経営委員会で審議し、取締役会に報告しました。今後分析対象範囲をグループ会社にも拡大するとともに、4℃のシナリオについても評価と対策立案を進めています。

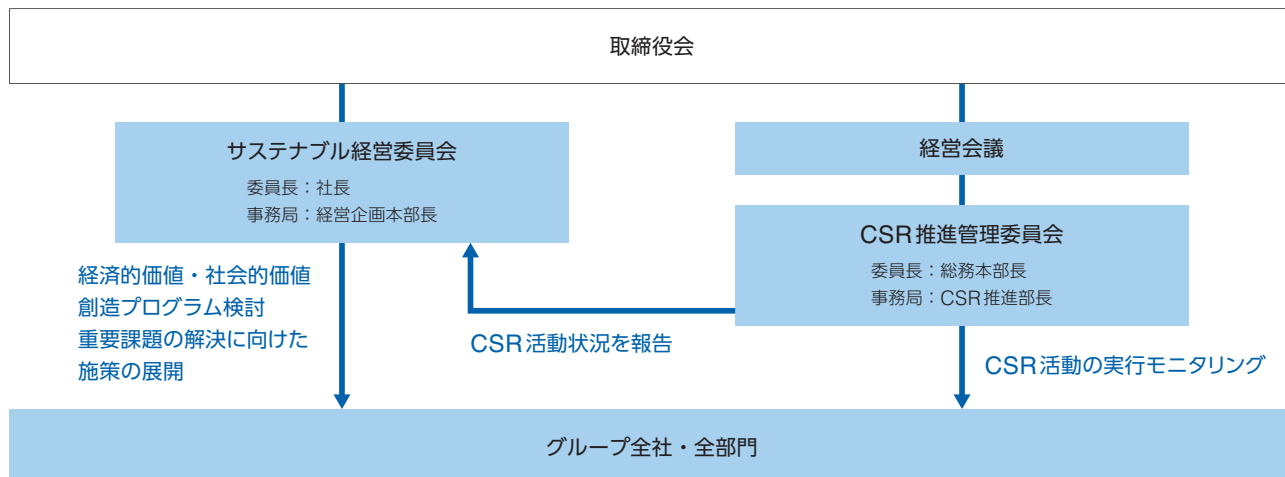
### 1.5℃シナリオで想定される世界

- 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
- 炭素税率の大幅アップ
- 内燃機関エンジン (ICE) 販売の禁止、電気自動車 (EV) 化、エネルギー・原料の脱炭素化
- 再生可能エネルギーの主流化
- リサイクルによる化学品節約
- バイオマス、CO<sub>2</sub>原料からの化学品製造
- 自然災害の甚大化
- カーボンニュートラルの実現 (2050年)

## リスク管理

脱炭素化に向けたカーボンプライシングなどの政策による規制が強まるとともに、脱炭素に適した素材へ需要がシフトすることを当社グループにおける主な気候変動リスクと

### ▶ TCFD 提言への対応を推進する体制と役割



▶ 気候変動によるリスク評価

気候変動リスク項目	気候変動リスクによる影響 ● リスク ○ 機会	影響度評価	対応策
炭素税の導入・引き上げ	● エネルギー調達コスト増加 ○ CCUSの普及	大	● コージェネレーション・太陽光発電導入によるGHG排出量削減 ○ 当社イオン液体によるCCUシステムの確立
CO <sub>2</sub> 排出量削減	● GHG排出規制強化 ○ GHG排出量削減貢献製品の市場拡大	大	● エネルギーマネジメントによるSAP製造時のGHG排出量削減 ○ 風力発電翼用炭素繊維集束剤の販売拡大
低炭素製品への置換	● 使用段階におけるCO <sub>2</sub> 排出制限 ○ バイオマス原料使用製品の市場拡大	中	○ バイオマス原料使用活性剤の販売拡大
リサイクル規制	● リサイクル原料の増加によるコスト増加 ○ リサイクル対応製品の需要増加	中	○ リサイクルPETを利用した画像薬剤の開発 ○ ウレタンのケミカルリサイクル技術の開発 ○ 樹脂分散剤をリサイクル材料/有機物フィラー分散に展開
消費者行動の変化	● ガソリン車、ハイブリッド車の販売減少 ○ 電気自動車の販売増加 ○ モビリティの低燃費化に伴う電池の軽量化促進	大	● ガソリン車、ハイブリッド車の省燃費化に寄与する潤滑油用添加剤の販売増加 ○ 自動車の電装化に伴う電解液の販売増加 ○ 半導体需要増に伴うICトレイ用永久帯電防止剤の需要増加 ○ 軽量化に貢献する有機正極二次電池用有機正極の開発

して想定しています。さらに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もリスクの検討の対象としています。対応策として、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の多くを占める名古屋工場、鹿島工場およびSDPグループでCCU (Carbon dioxide Capture and Utilization : CO<sub>2</sub>回収・利用) の活用や水素などへのエネルギー転換の検討を進めるとともに、プロセス改善などを行い、事業所からのCO<sub>2</sub>排出量を削減することとしています。

機会に対しては、事業ポートフォリオの見直しを含め、サステナブル経営を力強く推進していくことでCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

気候変動に関する主要なリスクと機会に対する当社グループの対応策

主要な「リスク」「機会」に対する当社グループの対応策および影響度評価を整理しました。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。

指標と目標

当社グループは、Scope1とScope2において2050年CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロとする長期目標を掲げ、2030年にCO<sub>2</sub>排出量50%削減(2013年度比)を目指し、ロードマップを作成しました。再生可能エネルギーの利用やエネ

ルギーマネジメントシステムの導入によるエネルギー利用の効率化、製造プロセスの見直し、製品ポートフォリオ変更などの施策に加えて、CCUの導入により大幅なCO<sub>2</sub>排出削減を目指します。

また、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品の拡販や開発を推進する指標を設定し、サプライチェーンを通じたCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。

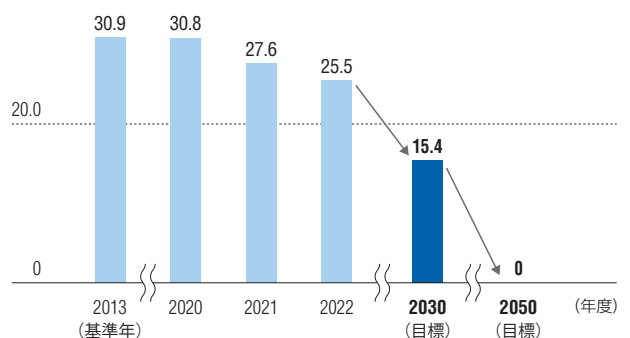
▶ CO<sub>2</sub>排出量削減の目標

■ 排出量 (Scope1+2)

Scope1 : 製造プロセスにおける燃料使用など、工場からの直接排出  
Scope2 : 工場外からの電力・熱の購入などによる間接的な排出

(万円)

40.0



▶ カーボンニュートラルに向けたロードマップ

<https://www.sanyo-chemical.co.jp/sustainability/environment/tcfd/>

## 取締役会議長メッセージ

安藤孝夫が取締役会長となり、同時に取締役会議長に就任して2年が経ちました。現在安藤が、取締役会議長としてどのような考え方で取締役会を運営しているのか、これから何に取り組んでいきたいのかを語ります。



### コーポレート・ガバナンス改革

私は取締役会議長としてこの2年間、ガバナンス改革を推進してきました。そして、いかにガバナンスが大事かを意識することが、改革推進のカギだと思ようになりました。これまでの取締役会は決議事項と報告の場でしたが、議題と協議事項を増やし取締役会メンバーでのディスカッションの場へと変えてきました。また、当社は監査役会設置会社ですので、監査役の方々に負うところも非常に大きいと思います。

### 企業価値向上

取締役会が果たす役割の筆頭は、ステークホルダーの利益を最大化することではないでしょうか。そのため、ヒト・モノ・カネの投資に対して該当事業からどれだけの利益がでているのかをチェックするのも、取締役会の大事な役割です。また、当社は株主のみなさまへの配当を重視していますが、それと並んで従業員の処遇を向上し研究開発や成長に投資することもまた、重要です。付加価値の高い事業によって顧客と社会に貢献し、企業価値向上に資する議論と判断がなされるような取締役会運営に注力し、その結果としての長期的パフォーマンスの向上によって、さらに株主のみなさまに報いることができるものと信じています。

ただし、長期にわたる研究開発や新規事業の試みに失敗はつきものです。私は取締役会議長として、挑戦を恐れない経営を促しつつ、ステークホルダーのみなさまには、将来に向けた経営の透明性を維持したいと思います。

### 多様性

少子高齢化による国内市場の縮小など事業環境が激しく変化する中、当社は多様性の確保に注力しています。従来の社内ルールと働き方の慣習を変え、強くレジリエントな事業組織をつくるためには多様性が重要であると考えからです。そのためには、フェアな組織でなくてはならず、民族や国籍、男女の別で処遇を変えるべきではないのです。当社では2023年4月に新人事制度を導入し、公平に能力を活かし、持てる力を十分に発揮できる仕組みを動かし始

めています。詳細は、当報告書34ページの「新人事制度」に関する記事をご参照いただければと思います。

新中期経営計画2025では、「将来に向けて：成長を支える仕組み」として、2030年の目標に女性管理職比率15%以上、女性取締役比率30%を掲げました。多様性はジェンダー以外にも、年齢や国籍、また障がい者雇用の観点もありますが、これらの目標達成と施策遂行に関するモニタリングと評価もまた、取締役会の責務の一つです。

### 風土改革

何も変えなければ生き残ることができない時代ですが、では何をどういうふうに変えるか。働きやすく効率が上がる仕組みが重要です。その一環としてコアタイムなしのフレックスや在宅勤務制度を取り入れている他、近年当社グループは健康経営にも力を入れており、こういったことも取締役会で議論されています。

風通しよく誰でも自分の意見が言え、役職関係なしに議論できるということも多様性を推進する狙いの一つです。数年前から役職なしのさん付けで呼び合うようにして、服装の自由化も実施しています。

### 今後の抱負

私は、ステークホルダーのみなさまに三洋化成グループを理解していただきたいと願っています。しかしその前に、われわれはどうしたいかというものがはっきり見えていなくてはなりません。そのために、株主・投資家のみなさまはもちろん、従業員を含むすべてのステークホルダーに対し一層の情報開示を進めることが、まずすべきことであると認識しています。

何が起ころうとも少々のことなら対応できるような、レジリエントでスピード感ある組織にしていけるために、取締役会議長として公平性と透明性の推進に注力していきます。

取締役会長  
取締役会議長

安藤 孝夫

# コーポレート・ガバナンス TM

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さまと連携しながら、経済的価値と社会的価値を共に向上させ、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さまから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」をとっており、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3名は、経営の監督機能強化の観点から独立社外取締役にするとともに、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。2022年度は15回開催しました。

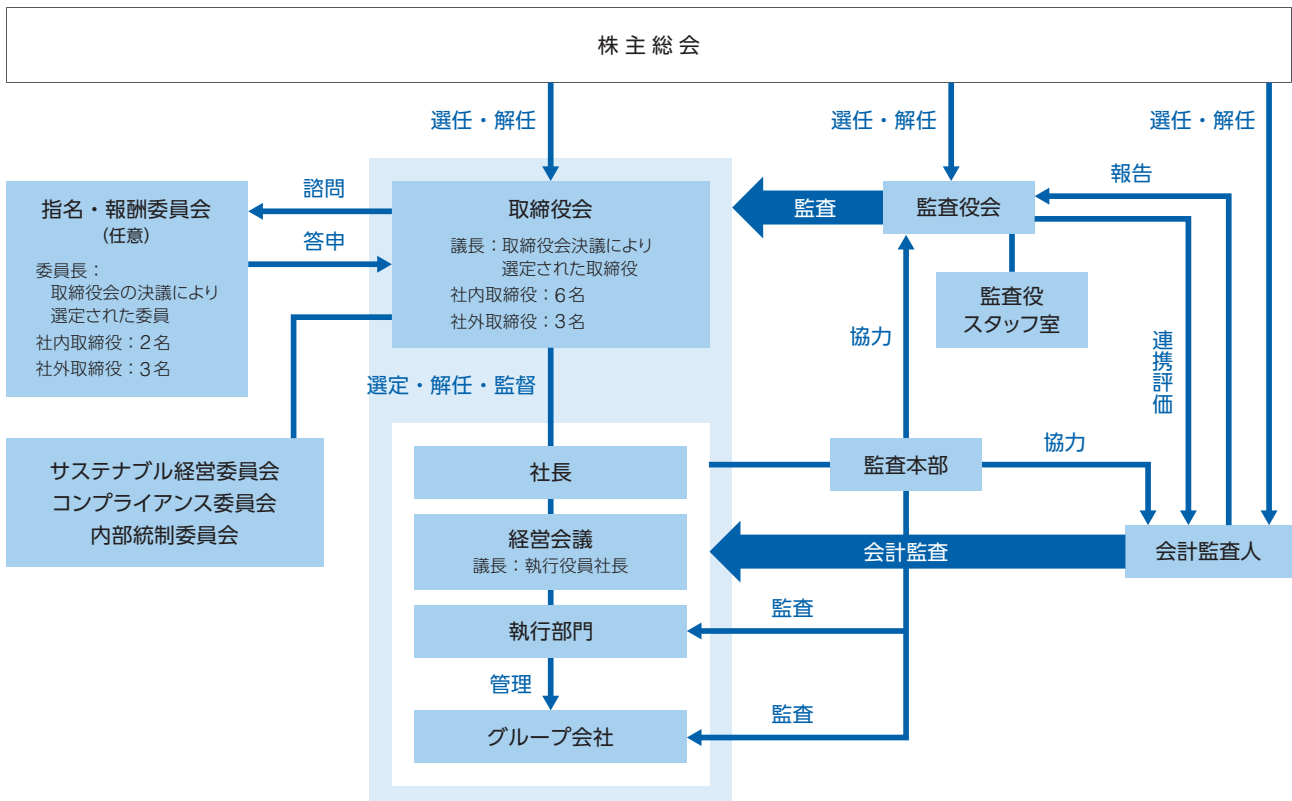
### 監査役・監査役会

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知見と、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知見を活用して、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をとることで、監査の実効性確保に努めています。

### 経営会議

経営会議は毎月原則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。

#### ▶ コーポレート・ガバナンス体制図



各委員会

指名・報酬委員会

委員長：取締役会長  
 開催頻度：5回(2022年度)  
 役割：取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員の過半数を占め、取締役の指名・報酬に関して、取締役会へ答申を行う。

サステナブル経営委員会

委員長：社長  
 開催頻度：2回(2022年度)  
 役割：取締役会直轄の組織で、持続的な成長に向けたプロセスおよび環境・社会・ガバナンスに関して優先して対応すべき重要課題の対応方針を審議・決定する。

コンプライアンス委員会

委員長：社長  
 開催頻度：1回(2022年度)  
 役割：取締役会直轄の組織で、コンプライアンスを徹底するため、その基本方針や施策を審議・決定する。

内部統制委員会

委員長：社長  
 開催頻度：2回(2022年度)  
 役割：取締役会直轄の組織で、内部統制システム全般の基本方針の決定ならびに内部統制システムの整備・運用・評価・改善活動を指導・監督する。

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・実績を基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より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、財務会計に関する知見や専門分野での知識、経験を基に、客観的な監査に関する意見を述べることができ、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より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。

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

▶ 社外取締役選任理由

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
白井 文	○	該当事項なし	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、独立役員に指定しています。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。これらの幅広い経験・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	○	該当事項なし	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。これらの幅広い知見・経験を活かし、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。
佐野 由美	○	当社の業務委託先である公益財団法人21世紀職業財団の業務執行者(関西事務所長)です。取引実績額は、同財団の経常収益の2%未満であり、当社を主要取引先とする者には該当しません。	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られた経験と実績を有しています。これらの幅広い経験・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。

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。次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、人材開発・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

現在の取締役会は、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1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。

## 役員報酬およびインセンティブ

当社の取締役の報酬等については、企業業績向上に向け優秀な人材の確保につながるともに、職責に見合った報酬水準、報酬体系となるよう設計することを基本方針と

しております。これらの報酬水準、報酬体系については、業績の推移や外部の客観データ等を勘案して決定しており、そ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おります。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・決定しております。

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。

#### ▶ 報酬等種類の概要

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、当該事業年度および中長期の業績状況を基準に総支給額を算出し、配分については各取締役の役割と責任を基準に決定し、毎年一定の時期に支給。
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・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、就任時に関連法令、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、コーポレート・ガバナンスに関する外部セミナーの受講など、必要な知識・情報を取得する機会を提供しています。

#### ▶ 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 役員の員数(人)
		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)	260	151	58	49	8
監査役(社外監査役を除く)	32	25	7	—	1
社外取締役	26	26	—	—	3
社外監査役	50	43	7	—	3
計	369	246	74	49	15

- (注) 1. 対象となる役員の員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。  
 3. 報酬等の総額が1億円以上である取締役および監査役はありません。  
 4. 使用人兼務役員の使用人分給与はありません。  
 5. 上記の他、当事業年度において社外役員が当子会社から役員として受けた報酬等の総額は1百万円です。

▶ スキル・マトリックス

氏名	役職	社外	独立	保有するスキル							
				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	人材開発・育成	財務会計
安藤 孝夫	取締役会長			●	●	●	●	●	●	●	
樋口 章憲	代表取締役社長			●	●	●	●	●	●	●	
前田 浩平	代表取締役			●	●	●		●	●		
原田 正大	取締役				●	●		●	●		
須崎 裕之	取締役				●	●	●		●		
西村 健一	取締役				●	●	●				●
白井 文	取締役	●	●	●	●	●					●
小畑 英明	取締役	●	●	●	●	●	●	●			●
佐野 由美	取締役	●	●		●	●					●
黒目 泰一	監査役	●		●	●	●	●	●			
堀家 尚文	監査役			●	●	●		●			
加留部 淳	監査役	●		●	●	●	●		●		
中野 雄介	監査役	●	●	●	●	●					●

主な議案と審議事項

取締役会

- 中期経営計画、総合計画策定
- 主要な事業の運営方針
- 出資、融資、寄付案件
- 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などの決議・重要な使用人の選解任・役員報酬関係

指名・報酬委員会

- 監査役を含んだ、取締役会の構成(スキル・マトリックス)の再作成
- あるべき社長像の特定、評価基準、育成方法等、代表取締役社長後継者計画の検討
- 業績連動報酬の評価指標についての検討
- 報酬種類別の支給割合についての検討

サステナブル経営委員会

- 経済的価値の向上の取り組み
- 非財務情報の開示手法
- 人的資本の方針・人権方針の策定
- 気候変動への取り組み

コンプライアンス委員会

- 企業倫理勉強会の実施計画
- 内部通報窓口などへの通報の実績
- 内部通報規定の改定
- リスクマネジメント活動の方針

内部統制委員会

- 財務報告に係る内部統制の評価結果
- 「内部統制システム」運用状況概要の「事業報告」への開示案について
- 財務報告以外の重要リスクに係る内部統制システムの運用状況評価結果



## 取締役会実効性評価

当社では、社外を含む全取締役（9名）と全監査役（4名）を対象に、取締役会の実効性に関する匿名でのアンケート調査およびその結果に基づく取締役会の実効性評価を実施しています。2022年度の実効性評価に係るアンケート調査は、

- ① 取締役会の構成、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、監査役に対する支援体制、トレーニング
- ⑥ 株主との対話
- ⑦ 取締役自身の取り組み

を大項目とした各設問に対して、5段階評価もしくは自由記述欄にコメントで回答するもので、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2023年3月に実施しました。その結果は、2023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元にした議論・分析を行った上で、実効性の評価を行いました。評価の概要としては、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「ガバナンス体制の充実」「中長期視点からの経営戦略の議論の充実」および「社外役員への対応の充実」に関して、今回、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概ね確保されていると評価しました。特に取締役会の運営については、非業務執行取締役が取締役会議長として議事進行を行い、公正な視点による運営に努めています。一方で、今後も取締役会の実効性をさらに高めるためには、従前から改善の余地があるとしてきた「ガバナンス体制の充実」「中長期視点からの経営戦略の議論の充実」および「社外役員への対応の充実」に関して、継続的に改善に取り組むことの必要性を認識しており、これらの課題に対して真摯に改善に取り組んでまいります。

## サクセッション・プラン（後継者育成計画）

2022年度の指名・報酬委員会では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、会社の経営理念や経営戦略に整合する「あるべき社長像」の特定および代表取締役社長候補者の選定プロセスと計画的な育成方法を議論し、取締役会に答申しました。特に「あるべき社長像」については、社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」とのもと、昨年開示した「経営方針」の中で明らかにした、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、次期代表取締役社長となる者が備えるべき要件を特定しました。また、約10年後の代表取締役社長を想定した次世代の候補者審議や女性執行役員候補者の育成方法についても指名・報酬委員会で議論し、取締役会に答申を行いました。

## ステークホルダーコミュニケーション

株主・投資家のみなさまはもちろん、従業員を含むすべてのステークホルダーに対して透明性の高い情報開示を

行うことは、信頼関係および協働の関係を構築する上で重要であるとともに、中長期的には企業価値の向上と持続的な成長につながるものであると考えています。適時・適切な情報開示を行ってまいります。

ステークホルダー	考え方・姿勢	主なコミュニケーションの機会
お客さま	お客さまのニーズに合致する安全・安心な製品を提供するとともに、お客さまからのご意見やご要望に対し迅速かつ適切にそして真摯に対応することで、お客さまの満足度向上を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動での直接対応</li> <li>● 電話・ウェブサイトでのお問い合わせ</li> <li>● ソーシャルメディア</li> </ul>
お取引先	お取引先の協力のもとサステナブル調達に取り組むとともに、公正・公平な取引を行い、長期的な信頼関係を維持します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達活動での直接対応</li> <li>● CSR アンケート</li> <li>● お取引先との意見交換会</li> </ul>
株主・投資家	当社グループの企業価値を正しく理解・認識いただくため、適時・適切かつ公正に当社グループの情報開示を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 機関投資家・アナリスト向け説明会、取材対応</li> <li>● 個人投資家向け説明会</li> <li>● 研究所見学会</li> <li>● 事業報告書</li> <li>● ウェブサイト</li> <li>● 株主アンケート</li> </ul>
地域社会	地域社会のみなさまとのコミュニケーションを深め、三洋化成グループの活動を理解いただくとともに地域との調和を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イベント協賛、学校支援など社会貢献活動</li> <li>● 防災、交通安全への協力</li> </ul>
従業員	従業員一人ひとりが誇りを持ち、働きがいを感じられる職場を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種教育研修</li> <li>● 経営層との懇談</li> <li>● 働き方、健康管理など人事諸制度</li> <li>● 社内報、イントラネット</li> <li>● 内部通報窓口（ホットライン）</li> </ul>

## リスクマネジメント RM

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。

### リスクマネジメント体制

当社グループを取り巻くリスクに対応するべく、「業務責任規定」「製造物責任(PL)基本規定」「情報システムセキュリティ規定」などの社内規定を定め、所管部署がリスク管理をしています。また、社長直轄の監査本部(ビジネス、テクニカルの各監査部)が当社グループ内のリスク管理の実施状況をモニタリングし、確認されたリスクについては是正と再発防止策の立案を指示し、その内容をチェックするとともに、関連部署での実施状況をフォローアップしていきます。また、コンプライアンスに関する重要なリスクについては、コンプライアンス委員会が基本方針や施策の審議・決定を行っています。

### 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事務局の内部統制部が中心となり、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。

### 情報管理

情報資産は企業にとって大変重要なもので、情報資産の流出は企業価値を毀損するリスクになり得ると考えています。機密情報の重要性を認識し、情報漏洩の防止および適正な使用、他者の機密情報の不正な取得・使用ならびに開示の防止などを目的とした「機密管理規定」を定めています。「情報システムセキュリティ規定」「パソコンおよびネットワーク管理規定」を定め、ファイアウォールなどの防衛システムを導入するとともに、情報システム利用のライセンス制やインターネットのアクセス制限などを実施することで、セキュリティを確保しています。また、従業員のセキュリティ意識を向上させ、情報セキュリティ事故を未然に防ぐことを目的に、情報セキュリティ教育を毎年実施しています。

個人情報の保護については、個人情報の利用目的と利用法、管理、相談窓口について定めた「個人情報保護方針」を制定しています。また、2022年4月に施行された「改正個人情報保護法」に沿って、本方針を改定しました。この方針のもとで、適切な保護を実現するため「個人情報保護管理規定」を制定しています。マイナンバー制度については「特定個人情報取扱規定」でルールを定めるとともに、セキュリティを確保できるITシステムを採用して運営しています。ソーシャルメディアの公式アカウントの運営、および従業員個人のソーシャルメディア利用に関し、「ソーシャルメディアポリシー」を定め、これを遵守しています。

### 海外危機管理の取り組み

日本国外において当社グループ従業員等の生命、身体、財産に危害を及ぼしうるリスクの軽減を図り、万一海外危機に直面した場合に対処することについての基本的事項を「海外危機管理基本規定」に定め運用しています。本規定には、非常時における危機管理組織と指揮系統、海外危機管理事務局や対策本部の責務・権限等を定めており、これに従い運用します。また、人事本部内に海外危機管理事務局を置き、常時、情報収集および分析、渡航に関する注意喚起の発信等を行っています。BCPが発動された場合、海外危機管理組織はBC対策本部と連携して対処します。

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は『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。

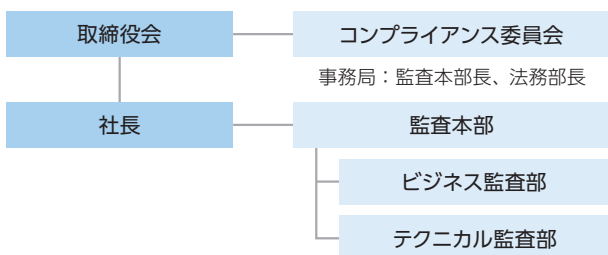
## コンプライアンス体制

企業倫理担当役員を任命し、取締役会直轄のコンプライアンス委員会を設けています。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する基本方針や施策の審議・決定機関として設けられており、定期的を開催しています。2022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の検討や、コンプライアンス活動によって低減可能な重要リスクの特定と対応策を立案しました。

また、社長直轄の監査本部を設置して内部監査機能を強化しています。

### ▶ 体制図



## 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本部のビジネス、テクニカル各監査部が内部監査を実施しています。

ビジネス監査部は総務、人事、財務、経理、営業、購買、国際事業等、テクニカル監査部は研究・技術開発、生産、物流関連等をそれぞれ対象範囲としています。

## 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、どうしても解決でき

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「内部通報規定」に基づき社内外に設けています。社内の通報窓口は、コンプライアンス委員会事務局である監査本部長、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。

2022年度のホットラインの利用件数は、計4件であり、いずれも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ました。以前から、内部通報窓口とは別にハラスメント専用の通報窓口である「セクハラ・マタハラ・LGBT相談窓口」を設置していましたが、2023年4月には、こうしたハラスメントに関する相談窓口を社外にも新設し、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作りを進めていきます。なお、内部通報窓口の運用状況は、コンプライアンス委員会に報告しています。

### ▶ ホットライン利用件数

(年度)

2018	2019	2020	2021	2022
1	4	1	2	4

## 教育・啓発活動

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」を行い、結果を企業倫理担当役員に報告しています。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、動画（ミニドラマ）の視聴を通して学ぶ勉強会を実施しています。2022年度は「悪い情報があげられる職場」がテーマの動画を視聴した上でグループディスカッションを行うという形式の勉強会に、計1,885名が参加しました。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。

## 取締役・監査役・執行役員

2023年7月6日現在

## 取締役



## 安藤 孝夫

取締役会長  
取締役会議長

1953年 3月7日生  
1977年 4月 当社入社  
1998年 6月 取締役研究本部副本部長  
2001年 4月 取締役研究本部長  
2003年 6月 執行役員研究本部長  
2004年 6月 執行役員国際事業推進本部長  
2008年 6月 常務執行役員  
2010年 6月 取締役 兼 専務執行役員  
2011年 6月 代表取締役社長 兼 執行役員社長  
2021年 6月 取締役会長 取締役会議長(現)



## 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  
2012年 6月 サンノプロ(株) 代表取締役社長  
2014年 6月 当社執行役員 サンノプロ(株) 代表取締役社長  
2015年 6月 当社常務執行役員  
2016年 6月 取締役 兼 常務執行役員  
2018年 6月 取締役 兼 専務執行役員  
2020年 6月 代表取締役 兼 執行役員副社長  
2021年 6月 代表取締役社長 兼 執行役員社長(現)



## 前田 浩平

代表取締役 兼  
執行役員副社長  
全社安全担当 兼  
生産部門担当 兼  
生産本部長

1960年 11月3日生  
1985年 4月 当社入社  
2012年 10月 執行役員事業研究本部長 兼 本社研究所長  
2014年 6月 取締役 兼 執行役員事業研究本部長 兼 本社研究所長  
2015年 6月 取締役 兼 常務執行役員研究部門担当  
2019年 6月 取締役 兼 専務執行役員  
2021年 6月 代表取締役 兼 執行役員副社長研究管掌  
2022年 6月 代表取締役 兼 執行役員副社長  
生産部門担当 兼 生産本部長  
2023年 7月 代表取締役 兼 執行役員副社長  
全社安全担当 兼 生産部門担当 兼 生産本部長(現)



## 原田 正大

取締役 兼 常務執行役員  
事業企画管掌 兼  
エネルギー事業本部長 兼  
Beauty & Personal  
Care統括部担当

1964年 2月8日生  
1989年 4月 当社入社  
2010年 7月 第二輸送機・フォーム産業部長  
2017年 4月 電子・樹脂・色材本部長  
2018年 6月 執行役員電子・樹脂・色材本部長  
2021年 6月 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 4月 常務執行役員事業企画本部長 兼 エネルギー事業本部長  
2022年 6月 取締役 兼 常務執行役員事業企画管掌 兼 エネルギー事業本部長 兼  
バイオ・メディカル事業本部長  
2023年 6月 取締役 兼 常務執行役員事業企画管掌 兼 エネルギー事業本部長 兼  
Beauty & Personal Care統括部担当(現)



## 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  
経営企画本部長

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 執行役員国際事業推進本部長  
2022年 6月 常務執行役員経営企画本部長  
2023年 6月 取締役 兼 常務執行役員 経営企画本部長  
2023年 7月 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(現)



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 兼  
事務本部長

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 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(現)



白井 文

社外取締役

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 尼崎市長  
2018年 6月 当社社外取締役(現)  
2019年 6月 プラザー工業(株)社外取締役(現)  
2022年 6月 (株)ロイヤルホテル社外取締役(現)



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  
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 兼 人事総務部長  
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 当社社外取締役(現) 日新電機(株)特別顧問(福)京都府社会福祉協議会会長(現)  
2023年 6月 日新電機(株)顧問(現)



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)入社  
1997年 4月 関西経営者協会入局  
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)  
2021年 6月 当社社外取締役(現)

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  
2009年11月 同社土浦工場長  
2012年 6月 同社岐阜工場長  
2015年 5月 同社三島工場長  
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  
2021年 5月 東レ(株)常任理事 経営企画室担当  
2021年 6月 当社社外監査役(現)



### 堀家 尚文

監査役(常勤)

1958年 7月6日生  
 1983年 4月 当社入社  
 2003年 7月 研究本部副本部長 兼 環境薬剤研究部長  
 2005年 6月 事業研究本部長  
 2010年 6月 サンノプロ(株) 代表取締役社長 兼 研究統括部長  
 2012年 6月 当社購買本部長  
 2014年 6月 研究業務本部長  
 2016年 1月 監査本部長 兼 内部統制部長  
 2019年 6月 監査役(現)



### 加留部 淳

社外監査役

1953年 7月1日生  
 1976年 4月 豊田通商(株) 入社  
 1999年 6月 同社物流部長  
 2004年 6月 同社取締役  
 2006年 4月 同社執行役員  
 2008年 6月 同社常務執行役員  
 2011年 6月 同社代表取締役社長  
 2018年 6月 同社代表取締役会長  
 2019年 6月 当社社外監査役(現)  
 2020年 6月 豊田通商(株) 取締役会長 KDDI(株) 社外監査役(現)  
 2022年 6月 豊田通商(株) シニアエグゼクティブアドバイザー(現)



### 中野 雄介

社外監査役

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)  
 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)  
 2014年 12月 (株) エスケーエレクトロニクス社外監査役  
 2015年 6月 NISSHA(株) 社外監査役(現)  
 2018年 12月 (株) エスケーエレクトロニクス社外取締役(監査等委員)(現)  
 2021年 6月 当社社外監査役(現)

## 執行役員

### 鶴田 博之

専務執行役員  
 営業管掌 兼 界面活性剤事業本部長

### 土屋 稔

執行役員  
 潤滑油添加剤事業本部長

### 山本 祐介

執行役員  
 グローバル購買本部長

### 藤井 雄一

常務執行役員  
 研究管掌 兼 ウレタン材料事業本部長 兼  
 研究業務本部長 兼 本社研究所長 兼 桂研究所長

### 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  
 生産本部副本部長 兼 名古屋工場長

### 奥 喜之

常務執行役員  
 人事本部長

### 中野 達也

執行役員  
 高機能マテリアル事業本部長

### 今泉 雄高

執行役員  
 経営企画本部副本部長 兼  
 SDPグローバル(株) 代表取締役社長

### 楡 康治

常務執行役員  
 サンノプロ(株) 代表取締役社長

### 竹内 昌

執行役員  
 総務本部長

# 11年間の財務サマリー

年間	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	142,652	165,183	167,045	157,992
営業利益	6,186	8,110	8,944	12,486
経常利益	7,266	9,212	10,278	13,294
税金等調整前当期純利益	6,773	8,179	9,554	11,640
親会社株主に帰属する当期純利益	4,179	4,918	5,876	6,926
包括利益	6,565	11,071	15,341	2,627
設備投資	9,899	7,497	10,520	14,333
減価償却費	9,182	9,642	9,604	9,256
研究開発費	4,511	4,659	5,515	5,622
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,293	15,769	11,518	22,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲13,413	▲8,659	▲8,656	▲13,510
フリーキャッシュ・フロー	▲120	7,110	2,862	9,115
財務活動によるキャッシュ・フロー	406	▲2,567	▲2,922	▲5,493

## 期末現在

総資産額	155,438	166,529	181,029	175,321
有形固定資産	56,208	56,076	58,766	60,870
有利子負債	18,648	18,756	18,492	14,862
純資産額	94,279	103,907	117,688	118,284

## 1株当たり金額

1株当たり当期純利益	37.89	44.60	53.29	62.83
1株当たり純資産額	827.72	899.24	1,014.19	1,016.06
1株当たり配当額	15.00	15.00	15.50	17.00

## 主要指標

総資産経常利益率 (ROA)	4.8	5.7	5.9	7.5
自己資本利益率 (ROE)	4.7	5.2	5.6	6.2
自己資本比率	58.7	59.5	61.8	63.9
投下資本利益率 (ROIC) <sup>※2</sup>	3.9	4.9	5.0	6.8

## その他

従業員数	1,865	1,917	1,979	1,992
------	-------	-------	-------	-------

※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しております。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、算定しております。

※2 (営業利益－法人税等) ÷ 期中平均投下資本 × 100



2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
単位：百万円						
150,166	161,692	161,599	155,503	144,757	162,526	174,973
13,647	11,999	12,919	12,439	11,932	11,868	8,405
15,341	13,866	15,205	12,704	11,999	12,771	9,918
13,854	12,144	7,541	11,008	10,638	10,734	9,414
10,192	9,272	5,345	7,668	7,282	6,699	5,684
11,196	11,356	▲760	2,178	15,272	8,082	5,725
13,500	13,923	10,848	8,219	10,073	9,847	12,033
7,412	8,299	9,087	9,078	9,569	9,533	10,083
5,443	5,365	5,569	5,322	5,384	5,650	5,691
20,416	15,710	14,603	17,232	22,300	11,328	10,852
▲14,198	▲14,198	▲11,312	▲11,115	▲12,498	▲11,704	▲10,172
6,218	1,512	3,291	6,117	9,802	▲376	680
▲1,043	▲7,328	▲1,492	▲7,084	▲4,146	▲5,979	▲2,336
単位：百万円						
186,863	199,179	193,630	178,873	195,723	200,194	202,182
63,530	69,883	62,324	60,716	61,255	61,389	59,791
15,204	10,599	11,985	9,667	9,274	7,888	10,232
127,651	136,270	132,623	130,097	142,951	147,032	148,994
単位：円						
462.28*1	420.57	242.50	347.87	330.34	303.76	257.57
5,515.51*1	5,901.23	5,868.58	5,789.88	6,371.77	6,549.60	6,617.11
100.00*1	110.00	125.00	140.00	150.00	170.00	170.00
単位：%						
8.5	7.2	7.7	6.8	6.4	6.5	4.9
8.7	7.4	4.1	6.0	5.4	4.7	3.9
65.1	65.3	66.8	71.4	71.8	72.2	72.2
8.1	6.6	5.8	6.6	6.3	5.5	3.4
単位：名						
1,996	2,053	2,078	2,060	2,096	2,106	2,089

# 株式情報

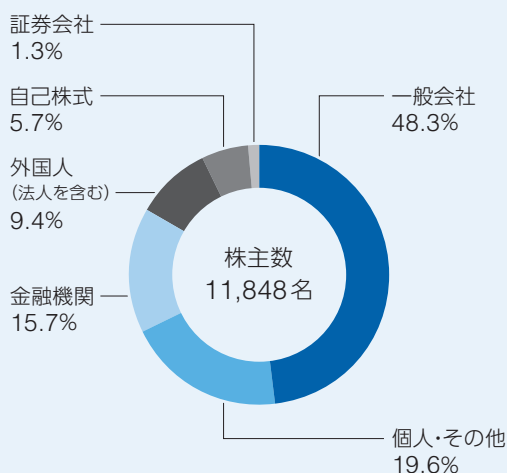
(2023年3月31日現在)

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	11,848名(前期末比797名増)

## 大株主の状況(上位10名)

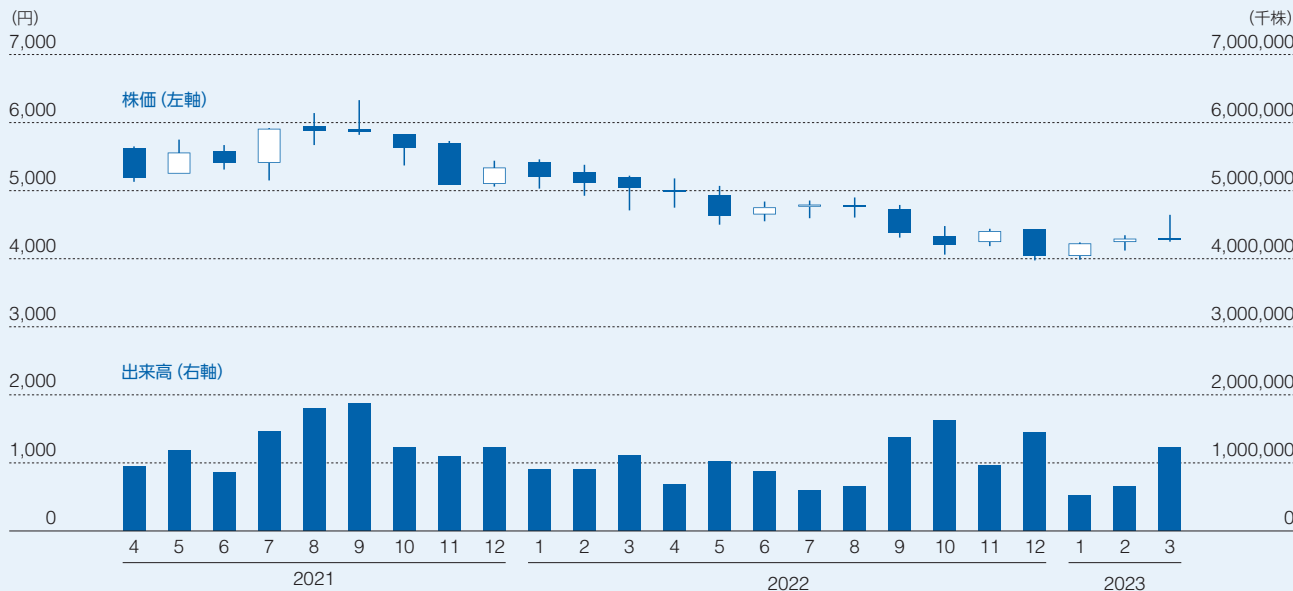
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
豊田通商株式会社	4,286	19.3
東レ株式会社	3,826	17.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,963	8.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,165	5.3
株式会社日本触媒	1,105	5.0
ENEOSホールディングス株式会社	1,061	4.8
三洋化成従業員持株会	570	2.6
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	225	1.0
日本生命保険相互会社	154	0.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー505103)	146	0.7

## 所有者別内訳



- (注) 1. 上表の株主には、自己株式は含めておりません。また、持株比率は自己株式(1,343,803株)を控除して計算しております。  
 2. 取締役などに対する株式報酬制度の導入により設定された、当社の取締役などを受益者とする信託が保有する当社株式(116,700株)は、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式(1,165,400株)に含まれており、自己株式(1,343,803株)には含まれておりません。  
 3. 株主名簿上にカナ表記のある外国法人については、( )内にカナ表記をしております。

## 株価と出来高の推移



# 会社概要

(2023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	2,089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

## 主なグループ会社

SDPグローバル株式会社	三洋化成精細化学品 (南通) 有限公司	サンヨーケミカル・アメリカ Inc.
サンノプコ株式会社	三大雅精細化学品 (南通) 有限公司	サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズ LLC
サンケミカル株式会社	三洋化成 (上海) 貿易有限公司	サンライズ・ケミカル LLC
サンアップロ株式会社	サンノプコ (上海) 貿易有限公司	サンヨーカセイ (タイランド) リミテッド
三洋化成ロジスティクス株式会社	聖大諾象国際貿易 (上海) 有限公司	SDPグローバル (マレーシア) SDN.BHD.
株式会社サン・ペトロケミカル	韓国三洋化成株式会社	台湾三洋化成股份有限公司
塩浜ケミカル倉庫株式会社	韓国三洋化成製造株式会社	
富士フィルム三洋化成ヘルスケア株式会社	韓国サンノプコ株式会社	

### ESG 投資指数への組み入れ

(2023年7月時点)



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Index

## 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5社を合わせた三洋化成グループ25社 (2023年3月31日現在) を対象としています。

### 対象期間

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日)  
ただし、2023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 統合報告書2023」の財務報告は有価証券報告書をご参照ください。  
有価証券報告書 URL : [https://www.sanyo-chemical.co.jp/ir\\_info/annual\\_report](https://www.sanyo-chemical.co.jp/ir_info/annual_report)

サステナビリティ報告についてはWebをご参照ください。

サステナビリティ報告 URL : <https://www.sanyo-chemical.co.jp/sustainability>

## 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/>

