

三洋化成グループ 統合報告書

2022

2022年3月期



三洋化成グループの経営理念体系

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

2030年目標

営業利益

500億円

ROIC

10%

CONTENTS

プロフィール

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

戦略

- 11 社長メッセージ
- 19 三洋化成グループのマテリアリティ
- 21 特集
- 23 事業概況
 - 23 生活・健康産業関連分野
 - 25 石油・輸送機産業関連分野
 - 27 プラスチック・繊維産業関連分野
 - 29 情報・電気電子産業関連分野
 - 31 環境・住設産業関連分野他
- 33 新たな成長軌道
- 35 研究開発／知的財産

基盤

- 37 気候変動
- 39 人財／働きがい
- 41 労働安全衛生／防災
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 47 リスクマネジメント／コンプライアンス
- 49 社外取締役 白熱座談会
- 53 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、2022年8月3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。

WakuWaku 経営概念図

三洋化成グループは、高度な界面制御技術を強みに、化学のちからで化学の枠を越えて挑戦する Interface Innovator として「2030年のありたい姿」を追求することで、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を実現したいと考えています。

WakuWaku 経営のコンセプト

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。WakuWaku 経営がステークホルダーとの界面を今まで以上に活性化し、ワクワクする未来に向けてよりよい社会を建設する。

2030

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

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

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

ワクワクする未来

美しい地球

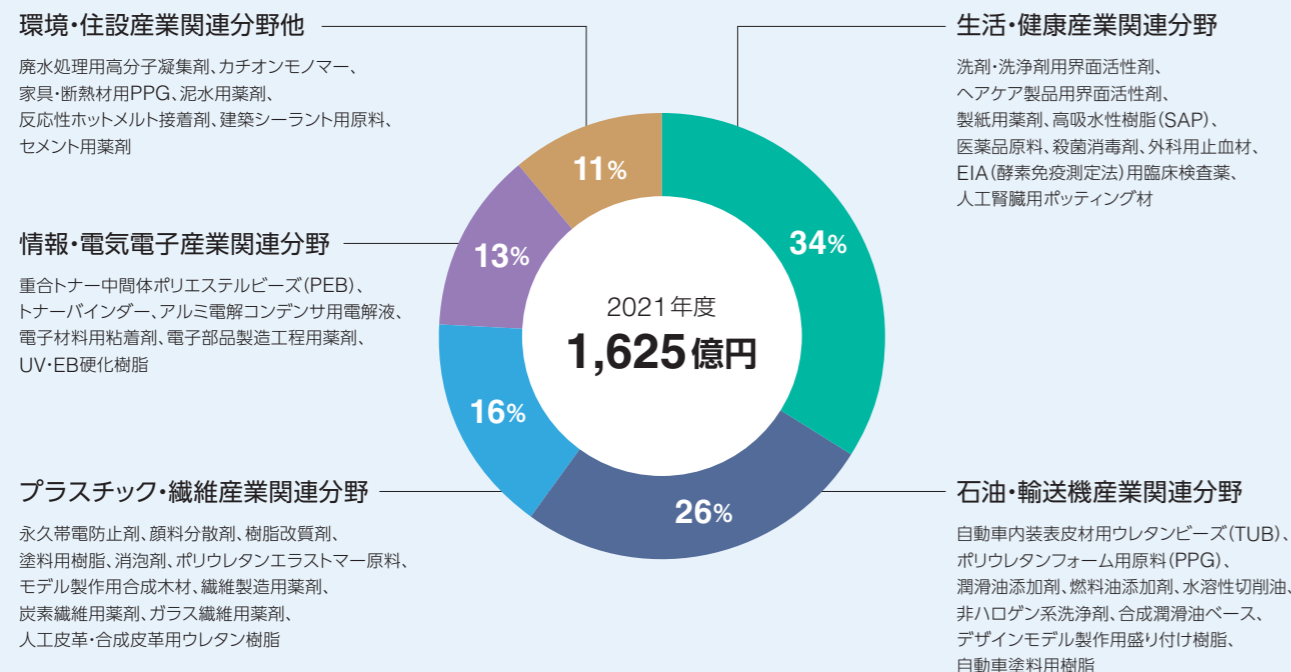
一人ひとりがかがやく社会

Interface Innovator:

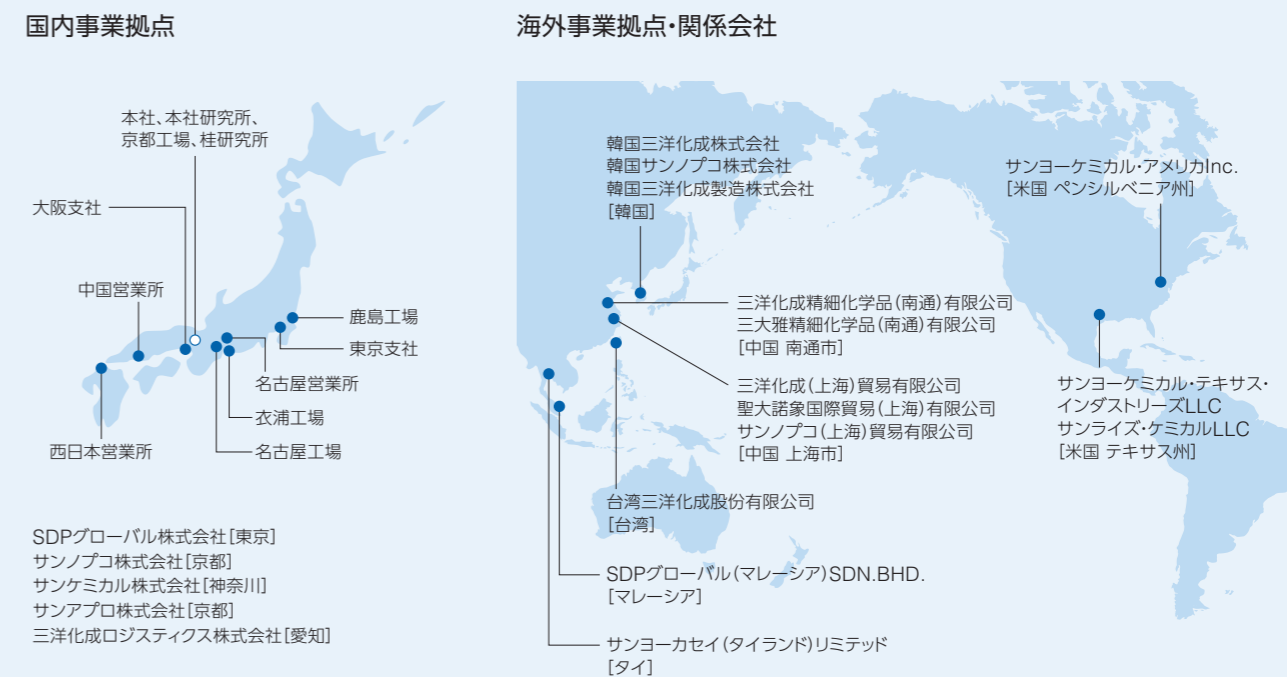
界面制御といった技術や製品の提供だけでなく、人と人をつないだり、化学のちからで化学の枠を越えてソリューションを提供するなど、「あらゆる界面」で活性化を促す役割

At a Glance

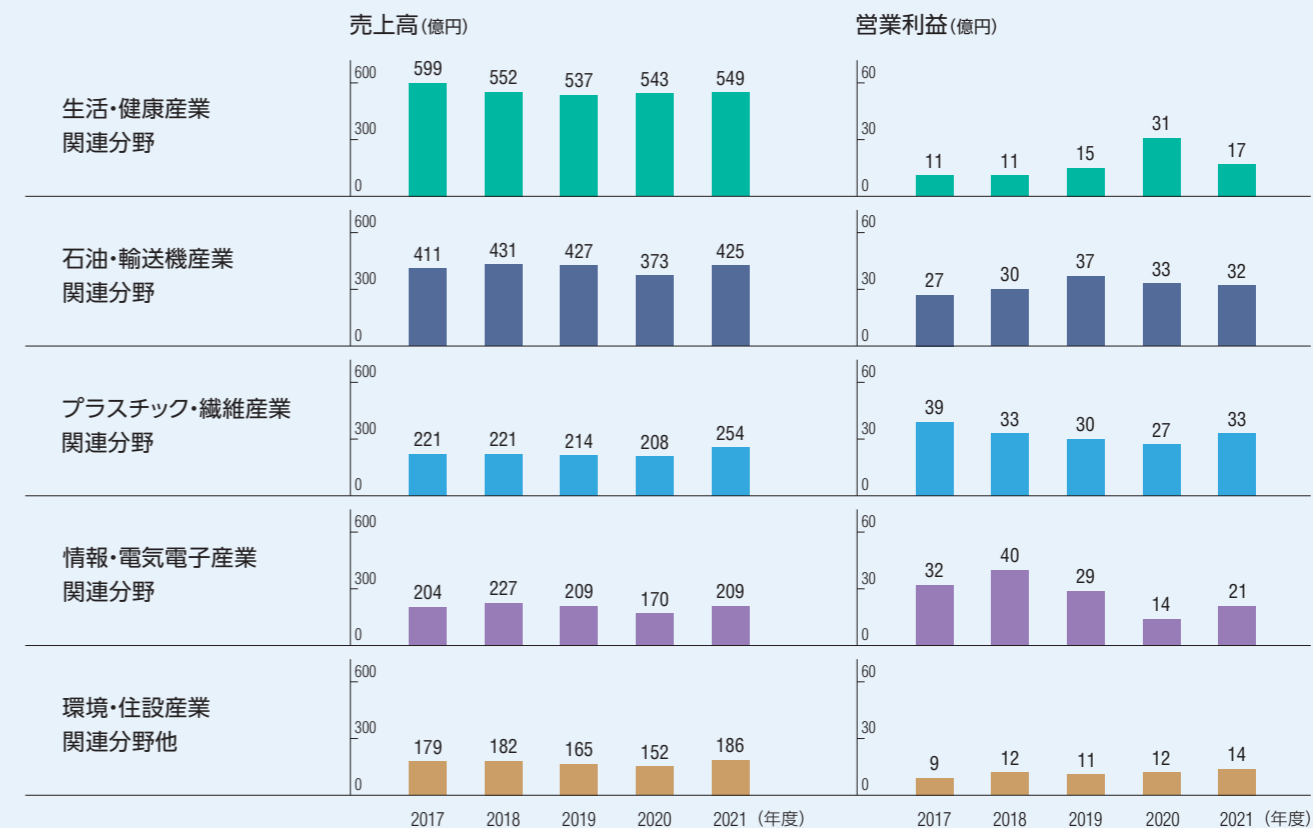
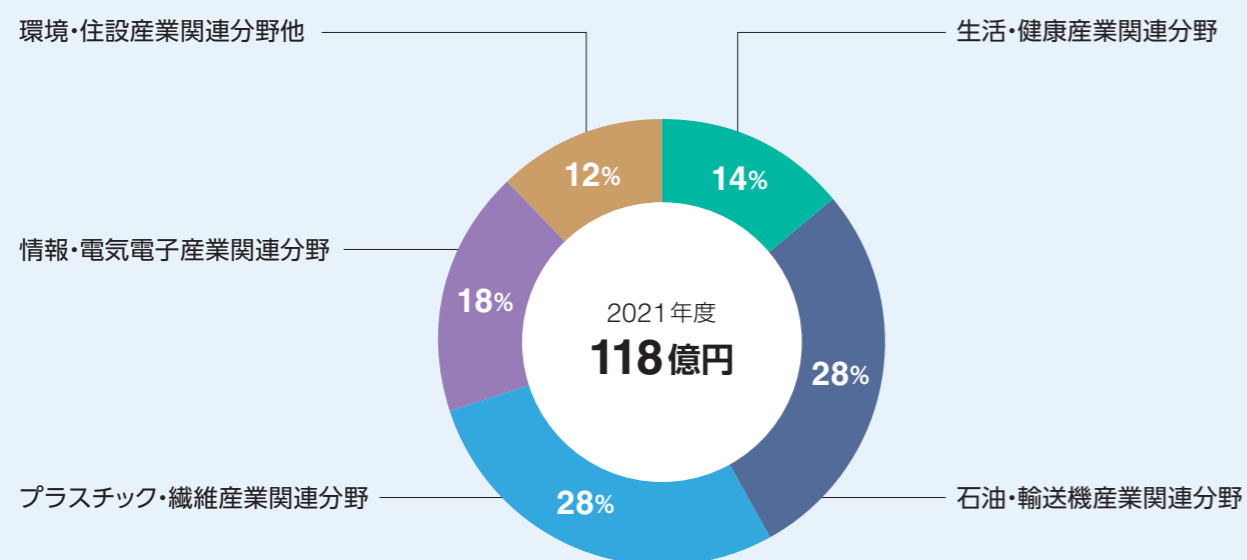
売上高構成比



三洋化成グループの主な事業拠点



営業利益構成比



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(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



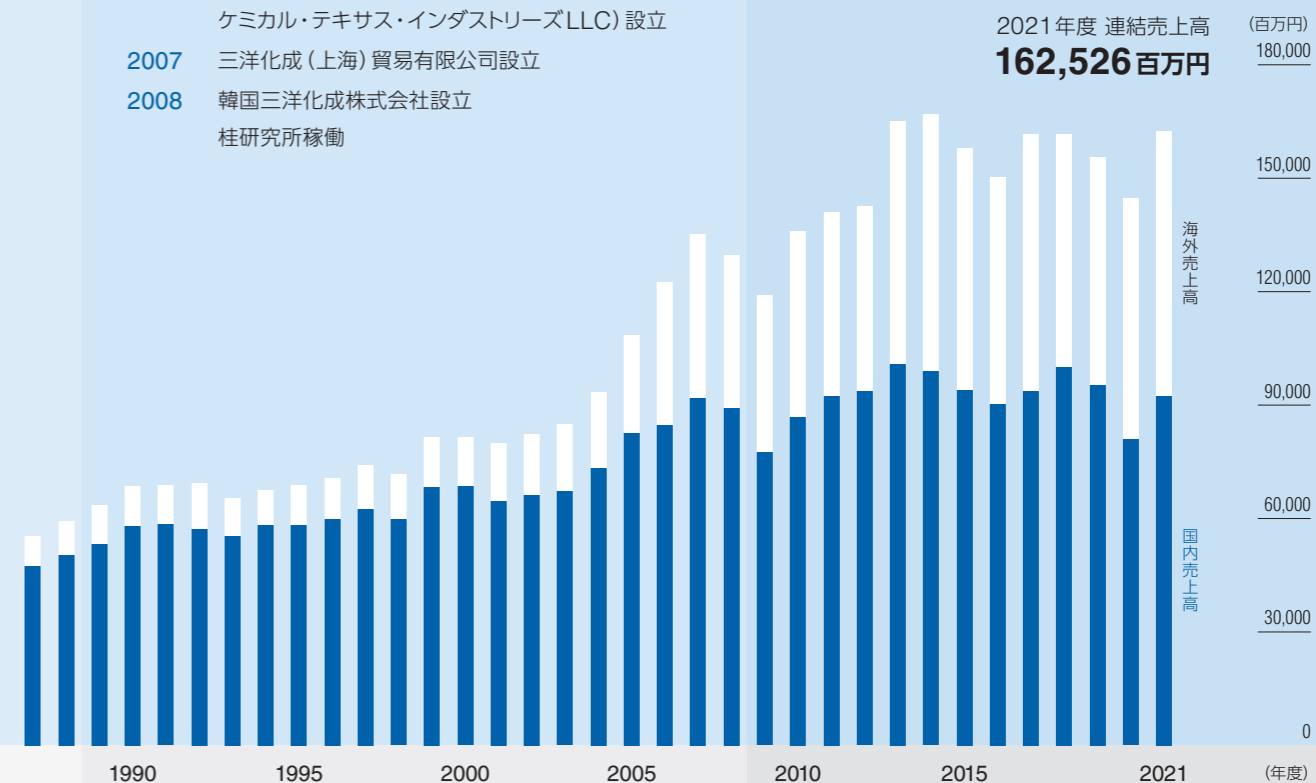
技術・製品関係

- 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
- 1992 ウレタン樹脂エマルジョン「ユーコート」開発

- 1997 サンヨーカセイ(タイランド)リミテッド設立
- 1999 衣浦分工場稼働(現・衣浦工場)
- 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
- 2020 APB株式会社を分法適用会社化



2021年度 連結売上高 (百万円)
162,526百万円

※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

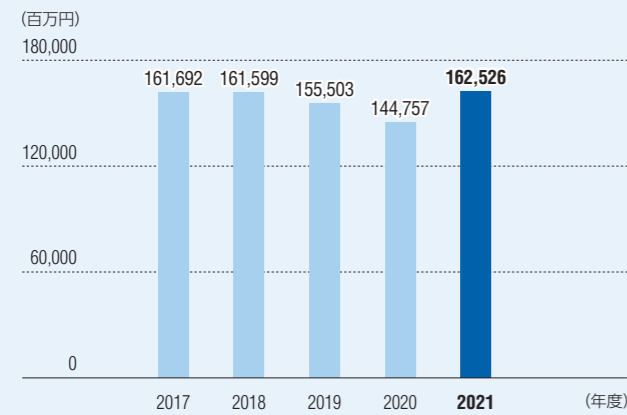
- 1994 合成樹脂用永久帯電防止剤「ペレスタット」開発
- 1999 電気二重層キャパシタ用電解液
「パワーエレクト」開発
- 2000 高級アルコール系非イオン界面活性剤
「ナロアクティ」開発
ウレタンビーズ「メルテックス」開発
- 2002 ポリウレタンフォーム用原料「アルティフロー」
「エクセルフロー」「プライムボール」開発
- 2003 ポリエステルビーズ(重合トナー中間体)
「アベックスナロー」開発
- 2004 泥水掘削工事に用掘削泥水剤「Super Slurry」開発
- 2005 肺小細胞がん用EIA臨床検査薬開発
- 2006 製造専用医薬品「ラウロマクロゴール100」開発
- 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「ペレクトロン」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発売
- 2015 臨床検査薬用磁性粒子「マグラビッド」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

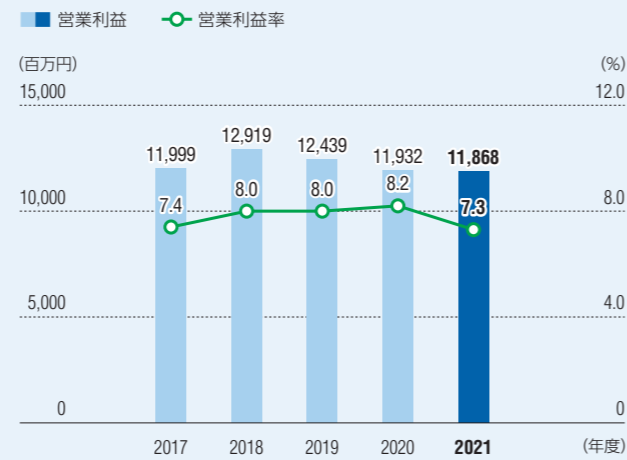
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

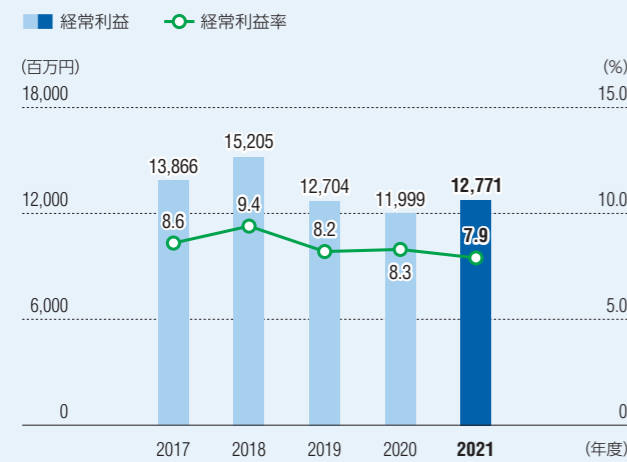
売上高



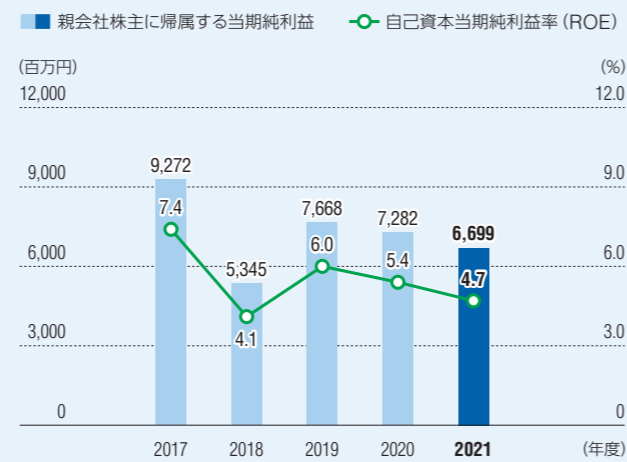
営業利益／営業利益率



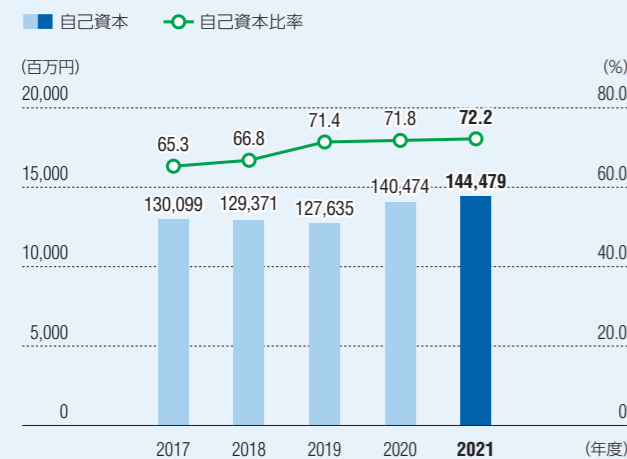
経常利益／経常利益率



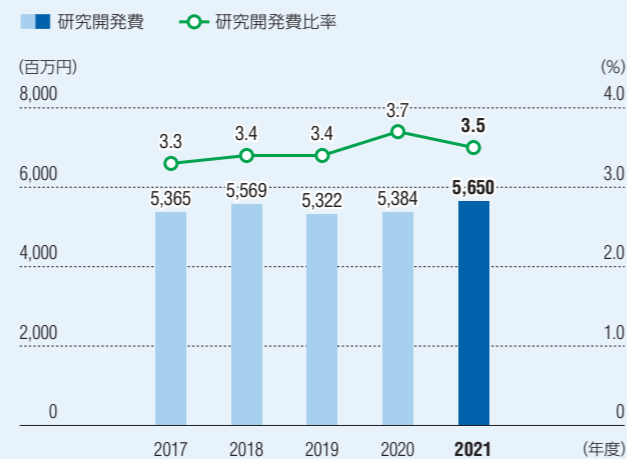
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



自己資本／自己資本比率

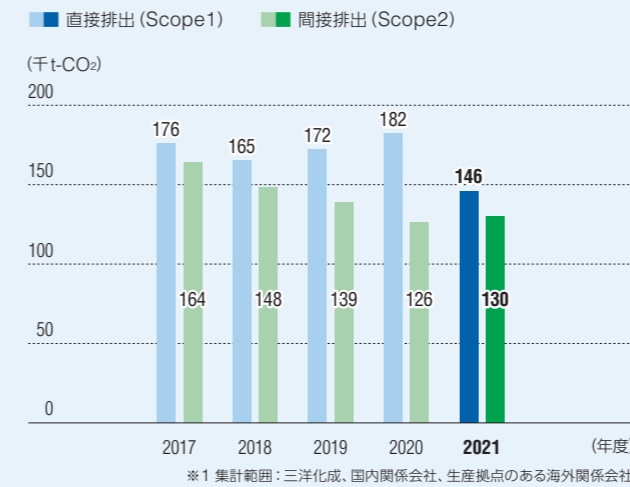


研究開発費／研究開発費比率

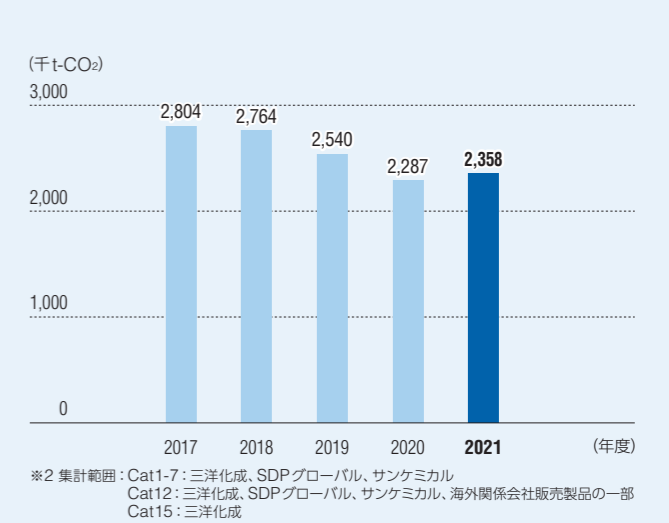


非財務ハイライト

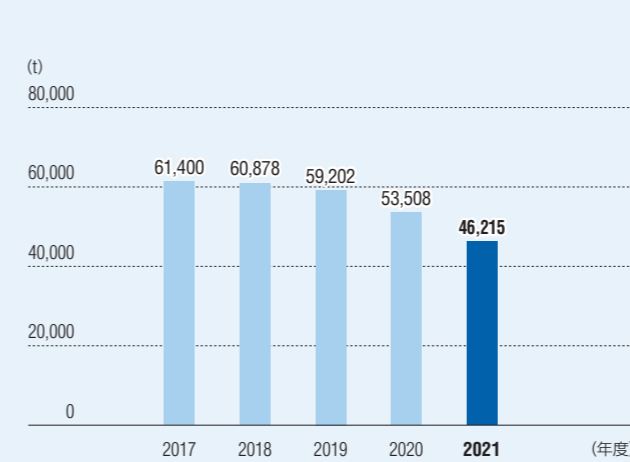
CO₂排出量 (直接排出 (Scope1)+間接排出 (Scope2))^{※1}



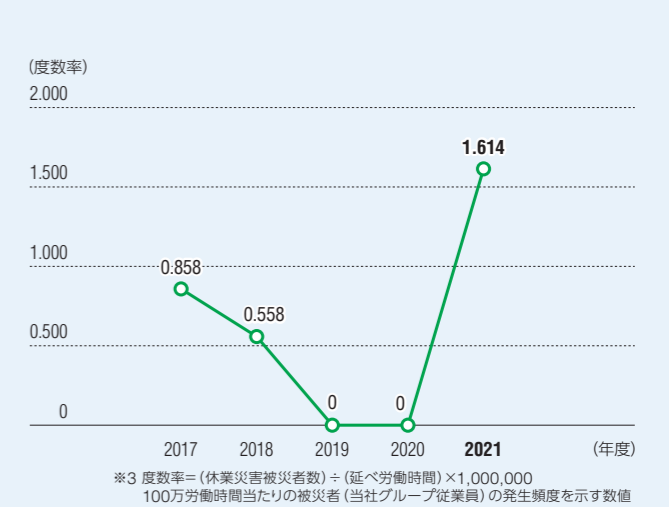
CO₂排出量 (Scope3)^{※2}



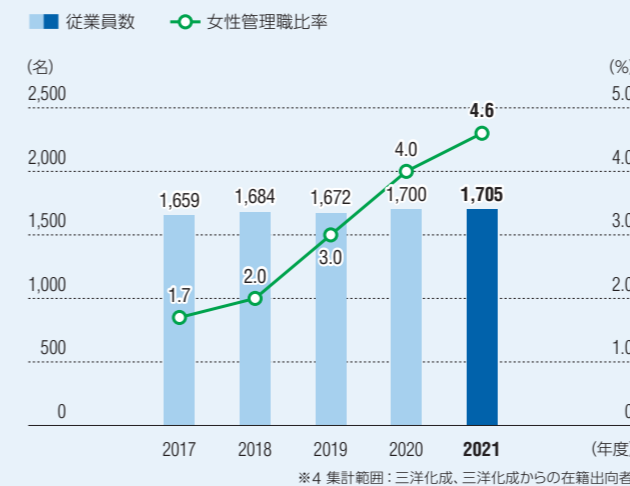
廃棄物発生量



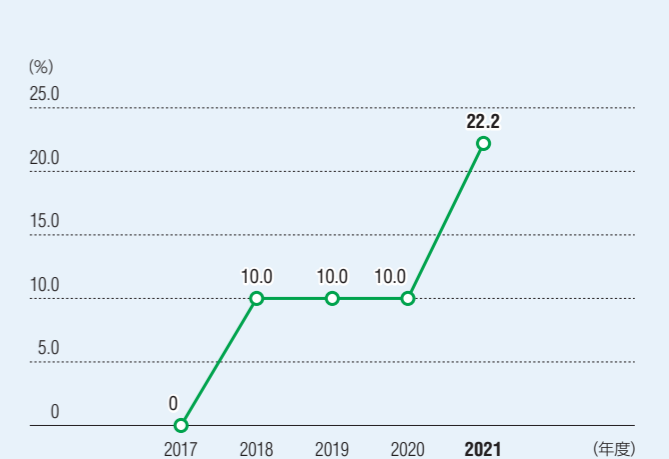
労働災害度数率^{※3}



従業員数／女性管理職比率^{※4}



女性取締役比率



社長メッセージ



代表取締役社長
樋口 章憲

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 高収益企業に成長します

2021年度は、私が社長に就任した初年度であり、2022年3月には約1年間かけて策定した新たな経営方針「WakuWaku Explosion 2030」を発表しました。この経営方針では、「環境」「人と暮らし」「多様性」を支える事業を推進し、地球社会が抱える多くの課題を解決するとともに、三洋化成グループが非連続な成長を遂げることがめざしています。

その一方で、3年目に入った新型コロナウイルス感染症に加えて、ロシアによるウクライナ侵攻とそれに端を発する経済制裁などがあり、世界経済はますます先の見えない状況となっています。化学品サプライチェーンの川下に位置する当社グループも、今回のような急激なナフサの価格変動は過去に経験したことがなく、足元の状況は当社グループにとっても非常に厳しいと言わざるを得ません。

2021年度の業績と今後の見通し

2021年度の売上高は1,625億2千6百万円（前期比12.3%増）となりました。営業利益は118億6千8百万円（前期比0.5%減）、経常利益は為替差益の増加などにより127億7千1百万円（前期比6.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券評価損の計上などにより66億9千9百万円（前期比8.0%減）となりました。

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の社会・経済活動への影響は徐々に沈静化すると期待されますが、地政学リスクの顕在化により、原料価格動向や為替動向などは益々予断を許さない状況が続くとみえています。このような状況のもと、2022年度の業績は、原料高騰による製品の価格改定と高付加価値製品の拡販などにより、売上高2,060億円、営業利益125億円、経常利益130億円、親会社株主に帰属する当期純利益85億円と増収増益を見込んでいます。

2022年1月名古屋工場の死亡事故について

2022年1月15日に名古屋工場構内において、死亡事案が発生しました。まず、死亡事故は絶対に起こしてはいけないことであると、経営者として大変重く受け止めています。事故が起こった名古屋工場に行き、被災者がお亡くなりになった場所でご冥福をお祈りいたしました。現在も関係当局の調査が続いており、全面的に協力するとともに独自の事故対策委員会を設置して原因解析を進めています。当社グループでは、過去にも2回の死亡事故が起きており、それぞれ具体的な対策をとってきたにもかかわらず繰り返してしまった背景には、根本的な原因があると考えています。今後二度と繰り返さないために、経営者として陣頭指揮をとって、事故に至った間接的な要因も含めて本質的な内容まで掘り下げて対策を講じていきます。

WakuWaku Explosion 2030

“ワクワクする未来”に挑戦する会社へ



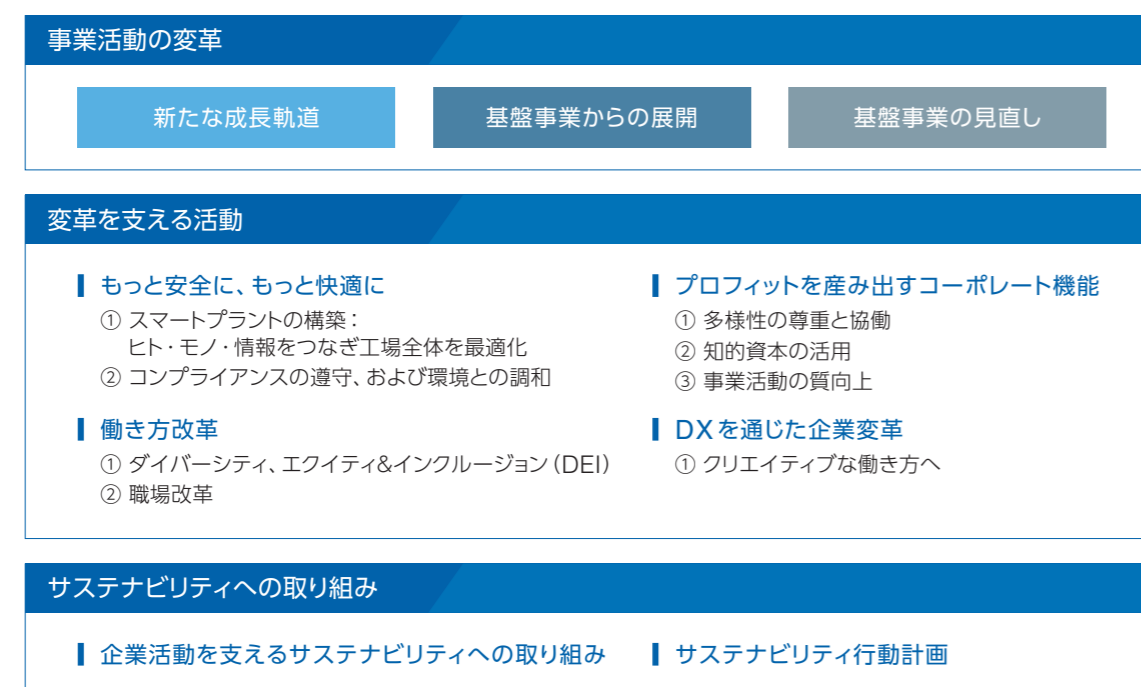
2030年のありたい姿に向けた経営方針「WakuWaku Explosion 2030」

経営方針「WakuWaku Explosion 2030」では、当社グループのさらなる成長に向けて、2030年におけるありたい姿を定め、そのありたい姿に向けた変革の方向を示しています。同時に、当社グループのスローガンを「WakuWaku」へ刷新するとともに、非連続な成長を目指すという強い想いを込めて、新しい経営方針のタイトルに「Explosion」を採用しました。

また、2030年のありたい姿に基づいて、その道程である2024年のあるべき姿も想定し、現在の事業活動を、「新たな成長軌道」「基盤事業からの展開」および「基盤事業の見直し」の3つに再整理し、事業ポートフォリオの再編、強化に向けた取り組みに着手しました。先述の通り短期的な世界経済の予測は非常に難しいため、あえて詳細な数値目標は掲げず、営業利益とROICのみを経営指標としています。しかし、中長期的な世界の潮流は気候変動や人道的課題への対応が中心であることに変わりはないと考えられるため、当経営方針でも、事業を通じて貢献する分野を「環境」「人と暮らし」とし、事業を支える基盤として「多様性」を重視しています。

各事業部は、この2024年のあるべき姿に向けた活動を始動していますので、詳細については、各事業の報告ページ（P23～34）をご参照ください。まだ不揃いではありますが、多岐にわたる新製品の萌芽とパイプラインの一端をご紹介することで、「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」当社グループのありたい姿を感じ取っていただけるのではないかと思います。

経営方針WakuWaku Explosion 2030の全体像



“ワクワクする未来”

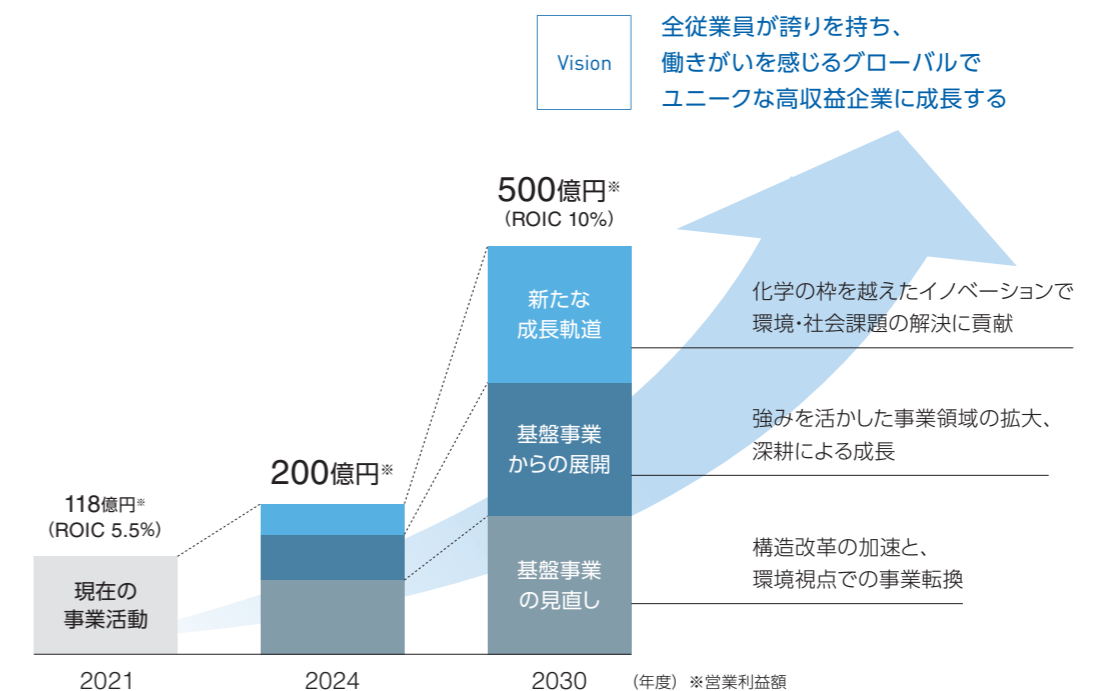
今回の新経営方針策定にあたり、「“ワクワクする未来”に挑戦する会社へ」という副題を付けました。なぜ、ワクワクなのか、ワクワクとはどういうことなのか、ステークホルダーのみなさまにご説明いたします。

自分たちが将来つかみたい夢に向かって努力するのであれば、大変な仕事にもワクワクする。それが私の考えるワクワクです。大変なことの連続を乗り越えるために、いかに気持ちのレベルを上げていくかが極めて重要であり、そのモチベーションの源泉がワクワクだと思います。

良い会社は、進むべき方向と目標を明確にし、従業員をはじめとしたステークホルダーのみなさまとその目標を共有して初めて実現するものです。しかし、社長の私がいくら「グローバルでユニークな高収益企業を目指す」とVisionを掲げても、従業員一人ひとりに腹落ちするまでには、やはり時間をかけ段階を踏む必要があるだろうとも思います。経理や総務、人事などの管理部門も含め、すべての従業員がこのVisionを自分自身のワクワクの源泉となるような本当のVisionにいかにして落とし込むことができるか、その成否こそが当社の持続的成長の成否を握ると考えています。

そのため、現在、3カ月くらいをかけて部長全員と1対1の対話を続けています。同じ職場で日々の業務を共有する顔の見える人間同士の「部」が、同じVisionを共有することのできるチームであり、その指揮をとるのが部長であるとの位置付けです。そして、それぞれの部長が率先してその業務内容にふさわしい目標を作りチーム全員で共有していく、そのときに全社のベクトルを揃えるためのキーワードが、「全部署がプロフィットセンター」という考え方です。

Vision (事業活動の変革)



WakuWaku Explosion 2030

“ワクワクする未来”に挑戦する会社へ



“全部署がプロフィットセンター”

例えば、経理の仕事には管理会計をどのように構成するかを検討することがあります。そこで、経理を担当するチームが、当社グループのVisionにふさわしい管理会計を考案し、経営層と意見交換することで会社を変えていくといった目標もあるかもしれません。また、先日訪れた工場では若い従業員たちと話す機会がありましたが、将来実現したいスマート工場について、目を輝かせて考えを聞かせてくれました。うまくいくかは、やってみないと分かりませんが、全社の全部署が自分の部(チーム)から会社を変えていくことにワクワクし、トライすることがWakuWaku Explosion 2030の要諦なのです。

日々のルーチンワークを超えて部(チーム)のVisionを共有することで、従業員一人ひとりの仕事が創造的なものになっていく。それができるかできないかが、成長する会社と成長しない会社の分岐点になると思います。そして、部単位のすべてのチームが「One Team」になったとき、初めて当社グループはグローバルでユニークな高収益企業に飛躍できると考えています。

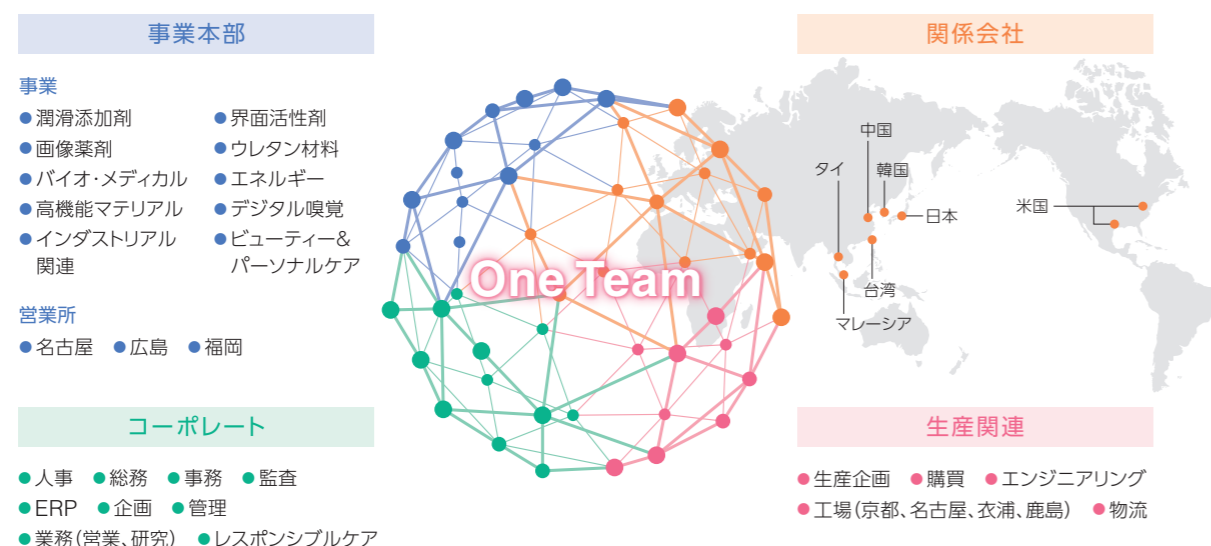
グローバルでユニークな高収益企業

グローバル

現在、当社グループの海外売上高比率は43%となっています。少子高齢化が進んでいる国内市場の縮小は避けようがないため、今後さらに世界のマーケットを相手にビジネスを展開する機会が増え海外売上高も増えていくと思われます。しかし私は、海外売上高や海外拠点数の多寡でグローバル企業かどうかを定義している

変革を支える活動 全部署がプロフィットセンター

- 三洋化成グループの従業員一人ひとりが主役
- 全員にスポットライトを当て、ワクワクする業務を推進



わけではありません。

新経営方針で提唱するWakuWaku経営*の根底には、企業活動の中心には常に人があるという考え方があります。従って、グローバル企業になるために最も重視しているのは、国内で活躍するのと同じように海外でビジネスを進めることができる人財を増やすことです。国内と海外の垣根を取り払い、海外出張を身近なものにするため、海外出張に「海外」と付けることをやめることや、海外出張のための稟議の必要性を検討していきたいです。また、「やりたい」「行きたい」と手を挙げる従業員には、積極的に機会を与えることとしています。こういった地道な施策の積み重ねでグローバル人財を育成するには当然時間がかかりますが、人財の育成に近道はなく、経営の意思と従業員の創造的な仕事への熱意によってのみ、当社グループが真のグローバル企業に成長できるものと確信しています。

ユニーク

当社グループの「ユニーク」の源泉は、技術と製品です。それによって、収益性の高い会社になることを目指しています。

世界の化学業界を俯瞰するとき、原料を輸入に頼る日本企業はコスト競争力が乏しいため、今後大量生産のビジネスモデルを展開することは極めて難しいと言わざるを得ません。ヨーロッパ、アメリカ、あるいは台頭し始めたインドや中国の企業と戦うには、競合しない唯一無二の高付加価値製品を数多く提供していかなければならないと考えています。

当社グループには界面制御技術という大きな柱があり、これまでも研究開発には注力してきましたが、それは今回の経営方針でも変わることはありません。今後は加えて、ニッチであっても高付加価値が見込める多種多様な製品の展開を可能にすべく、さらに多くの市場を創造するためのマーケティング活動に、特に力を入れていく考えです。

*WakuWaku経営：従業員一人ひとりにスポットライトを当てて個々のワクワクを引き出し、それぞれを価値の創出に貢献できる主役にするともに、全組織が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当社独自の経営手法。ワクワクする未来に向けて持続可能な、よりよい社会に向けた活動を展開する。

変革によってめざす方向性

新たな成長軌道	基盤事業からの展開	基盤事業の見直し
<ul style="list-style-type: none"> ●環境・社会課題視点で新たな価値を創出 ●戦略的なアライアンス、M&Aの強化による新分野への進出 ●大学との共同研究による世界トップレベルの強み獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・社会課題視点の事業展開 ●強みある事業のグローバル展開 ●アライアンスによる競争力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・社会課題視点で事業ポートフォリオの抜本的な見直し ●グローバルでの競争力強化 ●サプライチェーン全体での改革、スマートプラントの構築
<p>環境を支える</p> <p>カーボンニュートラルへの貢献</p> <ol style="list-style-type: none"> ① CO₂回収・利用・貯留 ② エネルギーマネジメント 	<p>環境を支える</p> <p>カーボンニュートラルへの貢献</p> <ol style="list-style-type: none"> ① CO₂削減への貢献 ② 循環型社会への貢献 	<p>環境×人と暮らしを支える</p> <p>カーボンニュートラルへの貢献×QOLの向上</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 既存事業の構造改革 ② 環境負荷が高く不採算な事業の体制見直しや撤退 ③ グローバル全拠点での競争力強化 ④ サステナブルなサプライチェーンの構築
<p>人と暮らしを支える</p> <p>QOLの向上</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 匂いセンサー ② ペプチド農業 	<p>人と暮らしを支える</p> <p>QOLの向上</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ヘルス・メディカルケア ② ライフケア 	

WakuWaku Explosion 2030

“ワクワクする未来”に挑戦する会社へ



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

私は、化学のちからは無限だと思います。現在当社が手掛け始めている製品群には、農作物の収量・品質向上に寄与する化合物あるいは匂いを検知する機器、うなぎの養殖など、化学の枠を越えたユニークな製品の開発を進めています。いずれはこれらの普及によって、日本の労働人口減少を補い、パンデミックや国際紛争に起因する食糧不足解消への一助になることができると期待しています。

化学の枠を越えて

桂研究所では、きゅうりの栽培をおこなっています。同じ面積で1.5倍の収穫高を目指した研究ですが、既に研究所内のビニールハウスでは効果が確認されており、現在、提携先の宮崎県で実証実験を実施しています。また、桂研究所ではうなぎの完全養殖も研究しています。施設内では成功に近づきつつあり、成功すると世界でも大変珍しい例となります。

当社が開発した匂いを可視化するセンサーは、匂いの元となる化学物質は分からなくても何の匂いかが分かる、人間の嗅覚と同じような働きを可能にしました。この匂いセンサーについては、新たにデジタル嗅覚事業創造部として独立させ、技術の深耕とともにマーケティングによる販路の拡大を図っています。

このように当社は、当社にとって全く新しい市場が抱える課題を、新製品の開発によって解決していこうとしています。現在、次の時代の当社グループの成長ドライバーとなるような、高付加価値が見込める製品の種を次々と仕込んでいくところであり、そこには当社グループが長年培ってきた競争優位の源泉である界面制御技術が活かされています。

ワクワクのために

このほど新設したデジタル嗅覚事業創造部のメンバーのほとんどは、社内複業制度を利用して参集しています。モチベーションの高い仕事をしてもらうため、関係会社を含むグループ全体から有志を募り、さまざまな部署から手を挙げた従業員を中心に15名ほどがデジタル嗅覚事業創造部のVision達成に向けてチームとして仕事をしています。

他にも、京都の伝統産業が抱える課題解決などをテーマに多くのプロジェクトが始動しており、それぞれに対して手を挙げた相当数の従業員が、既存の業務と並行して複業に就いています。今後はこの仕組みをさらに拡充し、部単位のチーム作り、グローバル人材の育成制度とともに、当社グループの仕事を一層ワクワクしたものへと変えていくための改革を推進していきます。

私は、従業員みなさんに、何をあいてもまず、ワクワクして仕事をしてもらいたいと願っています。楽しいことも、厳しいこと辛いこともあるかもしれませんが、ワクワクを持てるような創造的な仕事をする事で、全部署がプロフィットを生み出すことにつながっていくことを期待しています。そして、社内で私がみなさんに会ったときに「今何してるの」と本音で話せる、そういう会話をしたいと思っています。

投資と株主還元

成長投資

2021年度の決算発表では、2022年度の設備投資額を120億円とお伝えしました。しかしこれには、今回の経営方針で掲げた各種新製品・新事業に対する投資は含まれておらず、主に老朽化した施設の安全性確保や効率性向上のための投資となっています。

本稿でご報告している通り、次の時代の当社グループの成長ドライバーとなる種の仕込みは多数あるものの、非連続な成長を目指した当社の活動は、まだ端緒についたばかりです。また、今後も次々と生み出していくことを想定しているため、現時点で投資案件数や規模などをお伝えするには至っていません。いずれその形が見えてきたときには、随時ご報告したいと考えています。

配当方針

当社は、株主のみなさまへの利益還元を充実させていくことを経営の重要課題と考えています。グループ収益力の向上により、従業員および安全な設備への投資、将来に向かっての企業基盤強化など中長期の持続的な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。

2021年度の配当性向は56%、一株当たり配当額は年間170円となりました。

ここに、当社グループにとって初めてとなる統合報告書をお届けします。統合報告書2022は、担当部署の一年間におよぶ社内横断的な活動のもと多くの部署との協働によって編纂されており、取締役会の検討と承認を経ていきます。

発行初年度であるため不備も多々あるかとは思いますが、この報告書がステークホルダーのみなさまにとって当社グループの目指す方向をご理解いただく一助になれば幸いです。そして、当社グループのありたい姿をみなさまと共有することができ、ともにワクワクしていただけるなら、これに勝る喜びはありません。

2022年9月

代表取締役社長



三洋化成グループのマテリアリティ


社は「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」の理念の下、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」「従業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

Interface Innovatorとしてカーボンニュートラルの達成




どのように取り組むか

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

- 新型電池への貢献
機能性薬剤の開発
- 次世代パワー半導体への貢献
GaO系半導体への機能付与
- CO₂回収システムへの貢献
界面化学による新たなシステム開発
- 農業課題への貢献
ペプチド農業による環境負荷の低減
- 風力発電への貢献
風車ブレード用炭素繊維集束剤
- 自動車分野への貢献
潤滑油添加剤によるガソリン車の燃費向上
アルミ電解コンデンサ用電解液
- 樹脂リサイクルへの貢献
PPリサイクル時の強度向上薬剤
- 石油由来原料の使用低減
天然由来原料の積極的活用

生命/生活 L

「はたらき」を化学してQOLを向上



どのように取り組むか

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

- 心疾患治療への貢献
非生物由来止血材による安全性の高い止血
- 臨床検査薬での貢献
短時間で測定可能な検査薬による患者の負荷の低減
- 難治性疾患治療への貢献
機能性タンパク質による創傷治療、関節症治療
- 再生医療への挑戦
間葉系幹細胞の生産効率の向上


人の生活に密着した新たな価値創造

- 嗅覚の可視化による生活の質の向上
匂いセンサーの開発
- 人にやさしい製品の開発
天然由来原料を用いた化粧品薬剤などの開発

基盤強化に関するマテリアリティ

社会 S

産業/文化/教育の価値創出を下支えしてイノベーションを創出




どのように取り組むか

「化学のちから」を活かし、化学の枠にとらわれない新たな分野への挑戦

- 新たなビジネスモデルである遊休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貢献
- 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

社会 S

多様な価値観を認め合って人財育成と職場環境を向上




どのように取り組むか

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
- LGBTQ理解促進
- イクボス企業同盟への加盟
- 健康経営の推進
- 社内複業制度の導入
- 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）、1on1（社長と部長との対話）、道場（経営補佐職への伝承）、サロン（中堅・若手との対話）

ガバナンス G

ガーディアン機能を強化してリスク管理を徹底




どのように取り組むか

- 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リスク（レピュテーションリスク）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

ガバナンス G

挑戦を恐れない透明性のある経営



どのように取り組むか

- WakuWaku 経営推進
全部署がプロフィット志向
- 取締役会の多様性
女性比率≥30%への引き上げ（現状22%）
独立社外取締役比率：取締役会≥1/3
- 取締役スキル
マトリックスの開示
- 非財務情報の開示充実
- 株主・従業員などステークホルダーとの対話の充実
- サステナブル経営委員会の設置

特集

匂いセンサー

3年前、「人の鼻を作ろう」というアイデアから始まった匂いセンサーの開発は、2022年4月、デジタル嗅覚事業創造部として独立しました。食・アグリ、環境・諸工業、パーソナル・ライフケア、高付加価値化支援などの分野で新たな市場を創造し、人手不足や生産性向上、また新たな顧客体験に貢献することで2023年度の事業化を目指しています。



揮発性有機化合物の混合物としての「匂い」を数値で表現する

ヒトの嗅覚器官(=鼻)で知覚することのできる匂い(例えば果物や飲料などの匂い、体臭など生理現象由来の臭い、工業製品の臭いなど)の多くは多数の揮発性有機化合物(VOC)の混合物で構成されていることが知られています。匂いの特徴は、化学的にはVOC混合物の組成比で説明されますが、各成分の同定と定量にはガスクロマトグラフィー(GC)のような高度な化学分析手法を必要とするため、(特にオンサイトでの)匂いの分析は技術・コストの両面でハードルがあります。一方、ヒトの嗅覚は、約400種類からなると言われている嗅覚受容体群のそれぞれが特定の化学構造(類似の構造を含む)を有するVOCと選択的に可逆的な相互作用を形成し、電気的な信号として脳が情報を受け取る仕組みです。脳は各嗅覚受容体の応答をパターンとして情報処理することができるため、小さな嗅覚器官で高度な匂いの識別が可能となっています。三洋化成で開発している「匂いセンサー」は、嗅覚受容体の機能を独自開発の樹脂組成物へ、脳の機能をAIへそれぞれ置き換えることでヒ

トの嗅覚と類似の機能を実現し、「デジタル嗅覚」としてさまざまな分野での貢献することを目指しています。

当社の開発技術で匂いの識別に成功

当社で開発している技術は(1)嗅覚受容体に相当する多種類の「匂い検出素子」(下部中央図および右図)、(2)匂い検出素子に匂いサンプルを正確に曝露させ、かつ、その間に各素子で起こる電気的な物性変化を記録する「センシングシステム」(上図(開発中の試作機))、(3)多数の素子から得られた物性変化のパターンから匂いサンプルを識別する「AI」(下部左図)の3つに大別されます。さらに、これら要素技術の価値を各ユーザーにとって最大化するとともに、さまざまな匂い測定ニーズに対応できるように測定手法の開発や技術サポートによる当社匂いセンサーのコンセプトの提案活動を進めています。

食品発酵工程のモニタリング

発酵プロセスを用いた食品製造の代表例が日本酒の醸

造(醪(もろみ))です。醪では酵母の働きによって糖をエタノールに分解する反応と並行して、日本酒特有の香気成分が副生する反応が進行します。醪の品温などいくつかの発酵条件によってこれらの反応の進み具合が変化するため、これら反応生成物の成分分析を細かく行うことで酒質向上などにつながると考えられますが、前述の通り化学分析を高頻度で行うことは現実的ではなく、(特に小規模の酒造会社では)限られた手法による部分的な成分分析と醸造技術者の経験に基づいて製品が製造されています。このような醸造技術者の経験を匂いセンサーを用いてデジタルデータとして記録することができれば、作業負担軽減や技能伝承に貢献できる可能性があります。当社では京都・伏見の酒造会社との共同研究を昨年秋から進めており、発酵途中の醪の匂いを匂いセンサーで測定し、測定データをAIで処理することによってエタノール度数や一部の香り成分の濃度を推定することができる可能性を見出しています。今後は、日本酒に加え、さまざまな発酵食品の管理への応用も検討していく予定です。

見守りサービス

単身で暮らしている高齢者など、誰かの見守りを必要とする一方、プライベートな空間にカメラを設置することは難しいのが実情です。例えば、病気や生活習慣の変化など

で生活空間の臭いが変わったことを匂いセンサーで検出することができれば、プライバシーと安心の両立が可能です。GCとは異なり、匂いセンサーの場合、装置の使用・保守に専門知識を持った技術者によるメンテナンスや高額な部品の交換が不要という特長があるため、介護・医療現場や在宅での高齢者の見守りサービスなどへの用途で、お客さまと協議を開始しています。

化学品の品質管理

また当社は、シャンプーなど香粧品の原料を製造販売していますが、まったく同じスペックの原料でも素材の原産地によって匂いが異なることがあります。匂いが商品の重要な特徴である場合の品質管理用途としては、非常に有望であると考えています。

未来のロボットは匂いも分かる

デジタル嗅覚事業創造部には、匂いセンサーの精度をさらに上げて小型化し、将来はロボットに搭載したいという夢があります。現在、ほとんどのロボットは音と光の情報で動作しますが、匂いという情報を加えることで機能を拡張し、一層多様なシーンで活躍することが期待されます。

デジタル嗅覚事業創造部

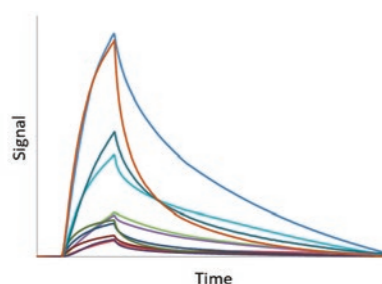
社長直轄のデジタル嗅覚事業創造部には、現在専業の研究員18名と社内複業制度を利用したマーケティング部隊15名が所属しています。研究開発に携わるメンバーは新たな商品の開発にワクワクし、一方マーケティングを担当するメンバーは新規事業を作っていくこと、新たな販売

先を求めて未知のお客さまとの新たな出会いや新たな話題にワクワクしています。

デジタル嗅覚事業創造部のビジネスは、2023年度の事業化を目指しており、数年以内には業績に寄与していく計画です。

活動計画

2022												2023											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
食・アグリ、環境・諸工業、パーソナル・ライフケア、高付加価値化支援の各分野でサンプルワーク																							
												製品化に向けた小規模生産準備						顧客業界内での横展開を目指す					
												初期顧客への製品提供開始											



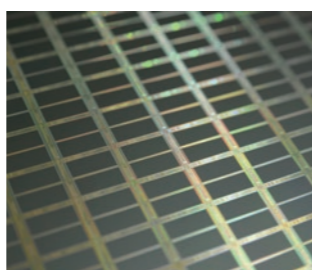
出力される各素子のデータ

素子集積プローブのチャンネル数分のデータを記録



匂い検出素子

独自の組成設計に基づく匂い検出素子で高精度に匂いを識別



素子集積プローブ

多種の材料組成からなる素子群を1基板上に集積化し、種々の匂いに対応

事業概況

生活・健康
産業関連分野

主要製品

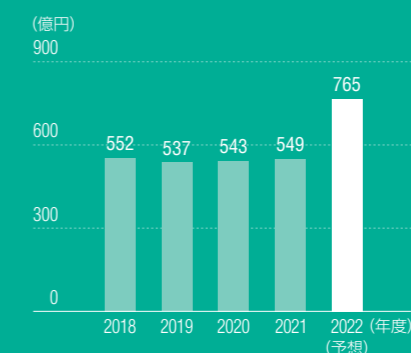
■ 健康産業関連

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

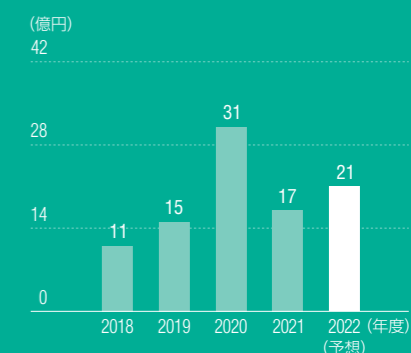
■ 生活産業関連

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

売上高



営業利益



※2022年度より、報告セグメントに帰属することが適当でない
新規事業にかかる研究開発費の配賦方法を見直しております。
(当該配賦していない研究開発費：2022年度 18.0億円)

関連会社

SDPグローバル(株)
三大雅精細化学品(南通)
有限公司

SDPグローバル(マレーシア)
SDN. BHD.

(複数セグメント関連)

サンケミカル(株)

サンノブコ(株)

サンアップロ(株)

サンヨーカセイ(タイランド)
リミテッド

三洋化成精細化学品(南通)
有限公司

2021年度の業績

当分野の売上高は549億2千2百万円(前期比1.1%増)、営業利益は17億8百万円(前期比46.5%減)となりました。

■ 健康産業関連

健康産業関連分野は、高吸水性樹脂が主力の中国市場においてエネルギー不足問題による急激な生産調整により一時的に販売が落ち込みましたが、その後回復基調となり売上高は6億2千8百万円減の407億3百万円となりました。

■ 生活産業関連

生活産業関連分野は、ポリエチレングリコールが国内外ともに売り上げを伸ばし、また製紙関連薬剤が回復したことにより好調に推移し、売上高は12億4千8百万円増の142億1千9百万円となりました。

TOPICS

ロート製薬と資本業務提携

三洋化成では、従来より化粧品、バイオ・メディカル、アグリ・ニュートリション、エネルギー・エレクトロニクスなどの成長分野で市場開拓に注力しています。この度、スキンケア・化粧品分野でのいくつかの素材の活用・応用および再生医療事業における間葉系幹細胞の生産・研究や新医療機器などの医療分野で、ロート製薬との協業を進めるべく資本業務提携を行いました。

本資本業務提携により、相互のリソースを活用して独自の原料開発および新機能・異業種への展開を図り、事業拡大と企業価値向上を目指しています。

基盤事業の見直し

SAPの販売ポートフォリオ見直しで
採算改善を図る

現在、国内生産拠点のSDPグローバル(株)はじめ、マレーシア、中国で生産している紙おむつ用SAP(高吸水性樹脂)は、当社が世界シェア6位の10%程度を占めている主力製品です。しかし紙おむつ用SAPは、販売量は大きいものの競合品の性能向上とコモディティ化によって、価格競争の激化が避けられない状況となっています。そこで当社は、販売ポートフォリオの見直しを進めており、当社が長年培ってきた技術力と生産拠点の強みを活かせる中国や新興国などの地域へ販売先をシフトすることで、採算性の改善を図っています。

基盤事業からの展開

■ 医療分野の新商品開発を加速

当社は、SAPに高い付加価値が見込める新商品の開発にも注力しています。当社は1978年に世界で初めてSAPの商業生産を開始して以来、さまざまなニーズに合わせて高付加価値のSAPを開発しており、この度徳島大学グループとの共創によって、細胞間の物質伝達エクソソームの回収・精製に適した精製法の確立に成功しました。他にも医療分野へは、非生物由来でウイルス感染リスクがない外科用止血材*1や、日本初の遺伝子組み換えによって作製された人工タンパク質*2、大腸検査前の腸管洗浄剤*3、薬物を適切に患部へ届ける機能性素材*4など多数のパイ

プラインを擁しており、当社独自の技術によるこれらオンリーワンの製品群によって高度医療に貢献していきたいと考えています。

※1 高度管理医療機器

※2 人工タンパク質：シルクエラスチン

※3 診断前腸管洗浄に使用される医薬品用マクロゴール

※4 ポリエチレングリコール誘導体の応用

■ 界面活性剤事業のグローバル展開

洗浄剤・ボディケア製品の原料となる界面活性剤については、グローバル拠点での適地生産を進めています。低刺激性シャンプーなど、今後も高付加価値製品の需要拡大が見込める東南アジアや中国への供給体制確立を進めており、直近ではサンヨーカセイ(タイランド)リミテッドに新たに10億円の生産設備投資を計画しています。当設備は2022年12月までに着工し、試運転2023年第3四半期、商業生産開始2024年第1四半期の予定です。

サンヨーカセイ(タイランド)リミテッドでは、新生産設備の立ち上げによって、泡立ちや感触といった性能を高めた高機能シャンプーや洗顔料の普及による中国・東南アジアの人々のQOL向上に貢献することで、5年後の売上高3億4千万円増、営業利益2千5百万円増を見込んでいます。

今後は、海外拠点とのコミュニケーションを一層強化し、現地のビジネス慣行への理解を深めるとともに、現地の社会課題解決を視野に入れた戦略を立案することで、グローバル企業として成長していきます。

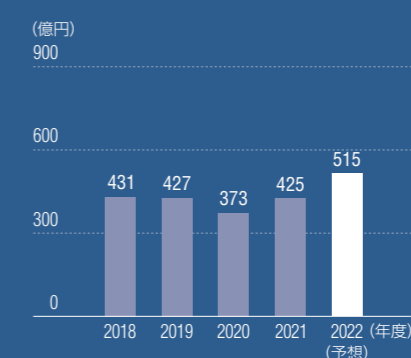
事業概況

石油・輸送機
産業関連分野

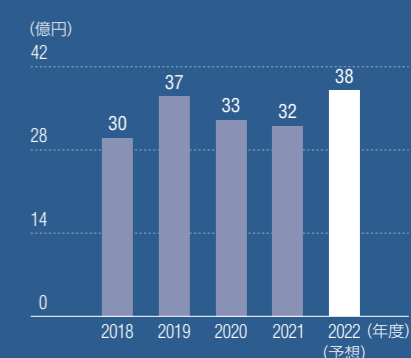
主要製品

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

売上高



営業利益



※2022年度より、報告セグメントに帰属することが適当でない
新規事業にかかる研究開発費の配賦方法を見直しております。
(当該配賦していない研究開発費：2022年度 18.0億円)

関連会社

サンヨーケミカル・テキサス・
インダストリーズLLC

韓国三洋化成製造 (株)

(複数セグメント関連)

サンケミカル (株)

サンノプロ (株)

サンアプロ (株)

サンヨーカセイ (タイランド)
リミテッド

三洋化成精細化学品 (南通)
有限公司

2021年度の業績

石油・輸送機産業関連分野は、自動車内装表皮材用ウレタンビーズの販売が横ばいとなりましたが、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や、世界的に需要が増大している潤滑油添加剤が好調に推移しました。原料価格などの大幅アップに伴い、製品価格もアップとなり売上高の大幅な増加となりました。

以上の結果、当分野の売上高は425億4千万円 (前期比14.0%増)、営業利益は32億6千5百万円 (前期比3.0%減) の増収減益となりました。

PRODUCT TOPICS

潤滑油添加剤 VII^{※1}『アクループ』シリーズ
エネルギー問題や気候変動対策に貢献

自動車業界では、CO₂削減に向けたさまざまな取り組みが進められていますが、当社のPMA^{※2}系エンジンオイル用添加剤『アクループ』シリーズは、特殊な設計により高温時は粘度の上昇により油膜を形成し、焼き付きを防止します。また、低温時はオイル粘度を低く保てるため、さらなる燃費向上が図れます。

『アクループ』シリーズは現在、PMA系では国内シェア1位、海外でも2番手のシェアがあり、世界の自動車の省燃費化やCO₂削減を通して、エネルギー問題や気候変動対策に貢献する製品です。

※1 粘度指数向上剤：エンジンオイルやギアオイルに添加し、温度変化に伴う粘度変化を低減する。

※2 VIIにはOCP系とPMA系の2種類あり、PMA系はOCP系に比べて低温でも粘度を低く抑えることができる。

基盤事業からの展開

潤滑油用粘度指数向上剤の新製品開発で
さらなる燃費向上へ

三洋化成が注力している自動車の潤滑油用粘度指数向上剤については、さらなる燃費向上へつながる新製品を開発することで省エネルギーへ引き続き貢献していきます。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新たな投資を行い、追加の生産拠点を設立しました。併せて、HV/EV用に最適化した潤滑油向け添加剤の開発にも取り組んでいます。

一方で、自動車用途に限らない製品として、船舶・農耕機・冷凍機・バイオディーゼルなど幅広い分野で使用される潤滑油・作動油の性能を向上し熱効率を最適化する環境配慮型添加剤を開発していきます。なお、知財戦略としてIPランドスケープと呼ばれる手法を活用した新規テーマ探索を開始しました。潤滑油以外の用途についてもテーマ候補が見つかり、当社基盤技術を活用して新たな展開も図っていきます。

ウレタン事業分野では、社会課題となっているウレタンフォームのリサイクルについて、取引先と協業して取り組むことで廃棄物の削減に寄与していきます。

人と暮らしを支える活動

MaaS^{*}の進展に合わせて「モビリティ=移動できるプライベート空間」と捉え、快適な車内空間の構築に貢献していきます。当社が長年にわたり培ってきた自動車シート用ウレタン材料や自動車内装表皮材のノウハウを活かし、座り心地や静音の向上による高級感の醸成を追求します。

※MaaS (Mobility as a Service) とは、地域住民や旅行者一人ひとりのトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済などを一括で行うサービス。(国土交通省ウェブサイトより)

基盤事業の見直し

当社の主力製品のひとつである自動車シート用ウレタン材料や自動車内装表皮材用ウレタンビーズについては、品種統合などによる生産効率の最適化などの採算是正活動を進めることで適正な利益を確保できる体質の確立を図っています。PTT Global Chemical Public Company Ltd. および豊田通商株式会社との合併会社 GC Polyols Co., Ltd. を活用し、アジアに進出した日系自動車関連のユーザー向けビジネスの拡大を図るとともに、グローバル視点での生産拠点の最適化を目指しています。

事業概況

プラスチック・繊維
産業関連分野

主要製品

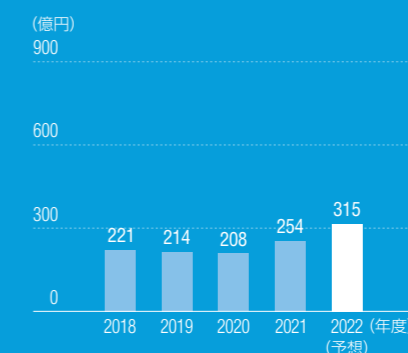
■プラスチック産業関連

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

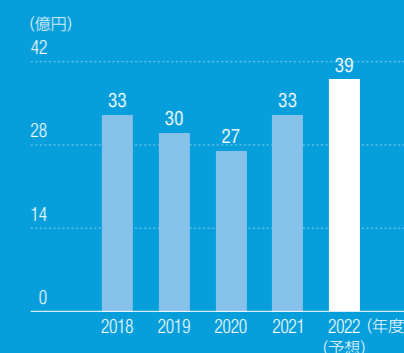
■繊維産業関連

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

売上高



営業利益



※2022年度より、報告セグメントに帰属することが適当でない新規事業にかかる研究開発費の配賦方法を見直しております。(当該配賦していない研究開発費：2022年度 18.0億円)

関連会社

(株) サン・ペトロケミカル
サンライズ・ケミカルLLC

(複数セグメント関連)

サンケミカル(株)
サンノプロ(株)
サンアプロ(株)
サンヨーカセイ(タイランド)
リミテッド
三洋化成精細化学品(南通)
有限公司

2021年度の業績

当分野の売上高は254億6千6百万円(前期比22.4%増)、営業利益は33億4千6百万円(前期比23.7%増)となりました。

■プラスチック産業関連

プラスチック産業関連分野は、主力の永久帯電防止剤が引き続き好調に推移したことに加え、塗料用薬剤・添加剤、塗料用バインダーとして使われる樹脂改質剤も海外向けの需要が回復し、売上高は31億4千8百万円増の185億3千2百万円と大幅に増加しました。

■繊維産業関連

繊維産業関連分野は、炭素繊維用薬剤が売り上げを伸ばし、また自動車に使われる合成皮革・弾性繊維用ウレタン樹脂、タイヤコード糸などの製造時に使用される油剤の販売が好調に推移し、売上高は15億1千5百万円増の69億3千4百万円と大幅に増加しました。

PRODUCT TOPICS

永久帯電防止剤『ペレストット』『ペレクトロン』
静電気によるトラブルを防ぐ

永久帯電防止剤『ペレストット』シリーズ、『ペレクトロン』シリーズは、プラスチック練りこみ型の永久帯電防止剤です。

従来使用されてきた低分子型帯電防止剤は、プラスチック表面に析出することで帯電防止性能が発現しますが、効果が永続的でないと表面の汚染が課題でした。『ペレストット』『ペレクトロン』はプラスチック内部に導電回路を形成することで、持続的でクリーンな帯電防止性能が得られます。このような特徴から、エアコンなどの家電、防爆フレコン用内袋フィルムをはじめ、持続性かつクリーン性の要求が厳しい精密電子部品の搬送トレイ、包装フィルム用途に使用されています。今後は、クリーン性を活かし、医療用途などへの応用範囲の拡大が期待されています。

基盤事業からの展開

■環境を支える活動

風力発電のブレードに使用される炭素繊維の需要増大に応えるために炭素繊維用集束剤の生産設備の追加投資を積極的に進めていくことで、再生可能エネルギーの拡大を素材面で下支えしていきます。炭素繊維は、風力発電市場以外にも世界的な需要の拡大が見込まれ、三洋化成の添加剤の強みを活かして産業界に広く貢献していきます。

溶剤を使用しないタイプの水系塗料用薬剤についてもグローバルな視点での展開を進めています。水系塗料用薬剤の主要製品であるポリウレタンディスパージョンについては、BASF社との協業を通して環境対応型の革新的な製品を共同で開発・生産することを目指し、両社のグローバル生産拠点を通じて、世界市場へアクセスしていく計画です。

また、当社技術をマテリアルリサイクルへ応用する研究開発を進めており、ポリプロピレン樹脂のリサイクル時の物性向上剤などを検討しています。

■人と暮らしを支える活動

電子部品・包装材など幅広い産業分野で応用されている永久帯電防止剤の需要増大に応えるため、サンヨーカセイ(タイランド)リミテッドのラヨン工場に新設の生産拠点を立ち上げ、2022年7月から本格稼働しました。当社のオンリーワンのユニークな高機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、新たな市場の開拓を進めています。永久帯電防止剤以外にも、当社には独自の機能を有する樹脂

添加剤・粘着剤が多数あり、今後さらに新たな素材開発に挑戦していきます。

基盤事業の見直し

長年にわたり当社で取り扱っていた塗料・インキ用薬剤については、関係会社であるサンノプロ(株)に統合・集約することによって、顧客視点に立った事業戦略を深化させ、高付加価値製品へのシフトを加速させていきます。

事業概況

情報・電気電子
産業関連分野

主要製品

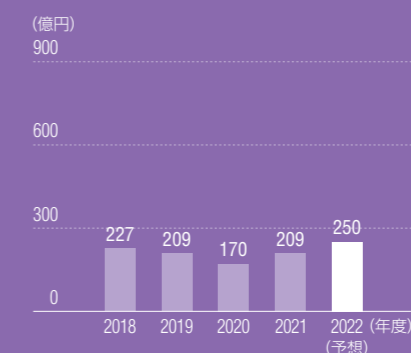
■ 情報産業関連

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

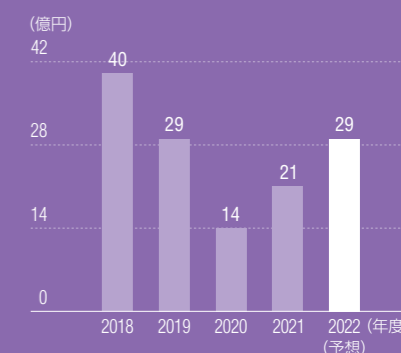
■ 電気電子産業関連

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

売上高



営業利益



※2022年度より、報告セグメントに帰属することが適当でない
新規事業にかかる研究開発費の配賦方法を見直しております。
(当該配賦していない研究開発費：2022年度 18.0億円)

関連会社

APB (株)

(複数セグメント関連)

サンケミカル (株)

サンプロ (株)

サンアップ (株)

サンヨーカセイ (タイランド)
リミテッド

三洋化成精細化学品 (南通)
有限公司

2021年度の業績

当分野の売上高は209億8千9百万円(前期比22.8%増)、営業利益は21億1千万円(前期比46.6%増)となりました。

■ 情報産業関連

情報産業関連分野は、新型コロナウイルス感染症拡大により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、粉砕トナー用バインダーの販売がともに好調に推移したため、売上高は23億8千6百万円増の117億5千9百万円と大幅に増加しました。

■ 電気電子産業関連

電気電子産業関連分野は、半導体の需要が引き続き旺盛で、半導体用レジスト原料の販売が好調継続したことに加え、ディスプレイ用UV樹脂の販売も大幅に増加し、売上高は15億6百万円増の92億2千9百万円と好調に推移しました。

PRODUCT TOPICS

アルミ電解コンデンサ用電解液『サンエレクト』
EVやスマート家電の普及を支えるロングラン製品

あらゆる電気・電子機器に内蔵されているコンデンサには、セラミックコンデンサ、フィルムコンデンサ、電解コンデンサの3種類があります。なかでも多くの電気を蓄えられる電解コンデンサは、EVやエアコン、産業機器などの電源周りの回路に多く使用されており、安価で加工性に優れているアルミを用いた製品が主流です。しかし、かつては電解液による液漏れが、コンデンサ業界最大の課題でした。

『サンエレクト』は、独自の構造により液漏れを克服し、1990年代半ばの誕生から幅広い分野で使用され、現在は業界標準のロングラン製品となっています。

基盤事業からの展開

■ 環境を支える活動

情報産業関連分野では、三洋化成が強みを持つ複写機用のトナー材料の改良による省エネルギーに取り組んでいます。コピーは一瞬の高温でトナーを融着していますが、低温融着が可能なトナーを開発することで電力消費の低減に貢献していきます。また、マテリアルリサイクルへの貢献の観点から、リサイクル樹脂のトナー原料への利活用も視野に入れています。

電気電子産業関連分野においては、電気自動車の普及、安全・安心を追求した自動運転車の開発など、自動車の電装化が進んでいることから、高機能なアルミ電解コンデンサの需要が増大しています。当社はコンデンサ用の電解液の増産供給体制を構築していくことで素材面で貢献していきます。また、新規研究開発については、環境負荷低減を切り口に市場への付加価値提供を進めていきます。

■ 人と暮らしを支える活動

情報・電気電子では、より快適な生活を送るための各種デバイスに着目しています。スマートフォンは、有機ELディスプレイ(OLED)の持つ充電時間・画質・軽量化などの優位性のため、液晶ディスプレイから置き換わりが進んでいます。当社は、タッチパネル用粘着剤事業で培ったノウハウを活用し、アライアンスも視野に入れながらOLED向け素材の開発を積極的に推進しています。また、サンアップ(株)の主力事業である半導体産業向け光酸触媒事業のグローバル展開を進めていきます。

一方、ポリウレタンディスパージョンは、プラスチック・織

維産業関連分野で挙げた水系塗料用薬剤としてだけでなく、本分野においても各種電子材用向けに従来の素材からの代替や組み合わせによってデバイスとしての性能向上に貢献できる可能性があるため、樹脂・機能化学品紹介サイトを立ち上げ、積極的な提案を進めていきます。

基盤事業の見直し

情報産業関連分野については、在宅勤務の普及およびオフィスでのペーパーレスが進んでいることにより、トナー市場は成熟化しつつあります。当社では、生産設備の最適化などのコスト削減努力に加え、当社が培ってきた技術力による付加価値の創出により適正な収益性の確保を図る一方で、インクジェット・繊維用捺染などの新規用途への商品開発を進めていきます。

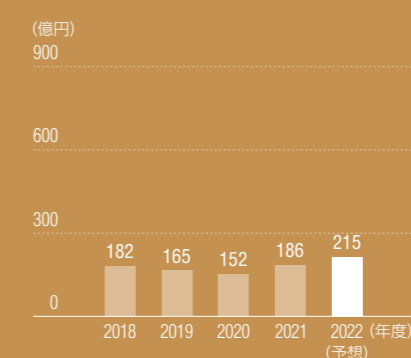
事業概況

環境・住設
産業関連分野他

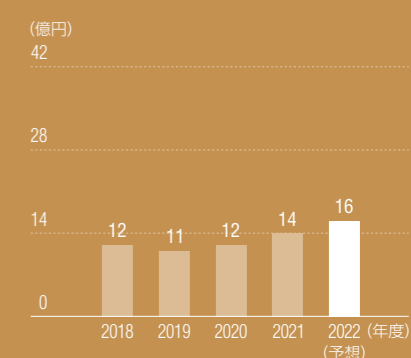
主要製品

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

売上高



営業利益



※2022年度より、報告セグメントに帰属することが適当でない
新規事業にかかる研究開発費の配賦方法を見直しております。
(当該配賦していない研究開発費：2022年度 18.0億円)

関連会社

(複数セグメント関連)

サンケミカル(株)

サンノプロ(株)

サンアプロ(株)

サンヨーカセイ(タイランド)
リミテッド

三洋化成精細化学品(南通)
有限公司

2021年度の業績

環境産業関連分野他は、海外向け高分子凝集剤用のカチオンモノマーが売り上げを伸ばし、売上高は大幅に増加しました。住設産業関連分野は、建築シーラント用原料および家具・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ともに好調に推移し、売上高は大幅に増加しました。

以上の結果、当分野の売上高は186億7百万円(前期比22.1%増)、営業利益は14億3千7百万円(前期比17.2%増)となりました。

PRODUCT TOPICS

セメント板製造用添加剤『レベフロー』シリーズ
流動性と保形性の維持に欠かせない三洋化成の製品

近年、戸建て住宅の外壁には、サイディングと呼ばれるセメントを主原料としたセメント板を用いることが多くなっています。押出法という工法では、中に空洞を作ることのできるため軽量化が図れ、断熱材などとの組み合わせも可能です。また凹凸の大きい模様を付ければデザイン性の高いセメント板を作ることできます。

外観、保形性、生産性のバランスを調整するために、潤滑、保水、保形、増粘機能を持つ当社のアクリル酸系の押出成形セメント板製造用添加剤『レベフロー』シリーズが活躍しています。

基盤事業からの展開

環境・住設産業関連分野では、資源・環境、次世代インフラ領域での顧客でのサステナビリティ課題を解決し、顧客とともに社会変革を実現することで事業価値の最大化を目指していきます。

環境を支える活動

環境にやさしい農業への貢献(肥料用生分解性材料の開発など)、環境保全活動への貢献(砂漠緑化、汚水浄化など)、バイオマス燃料普及に貢献する薬剤の開発、廃棄物低減への寄与などに向けて、三洋化成の技術をフルに活用して取り組んでいきます。

人と暮らしを支える活動

農業生産効率向上への貢献(肥料用各種薬剤の新規開発など)、次世代インフラ領域への展開(セメントの高機能化へ寄与する薬剤の開発、低炭素セメント用薬剤の開発など)を進めていきます。

基盤事業の見直し

今までの主力製品であった高分子凝集剤や建築シーラント用原料および家具・断熱材などに使用されるポリウレタンフォーム用原料などについては、汎用化が進んでいることから、生産プロセスの見直しや製品の集約化などによって収益の適正化を図っていきます。一方で、当社の水処理関連保有技術を融合したソリューション提案による高付加価値製品への展開や、取引先とのアライアンスなどによって事業拡大を目指す計画です。

新たな成長軌道

三洋化成グループは、化学のちからで化学の枠を越えたイノベーションで環境・社会課題視点での新たな価値の創出を目指しています。戦略的なアライアンスやM&Aによって新分野の開拓に挑戦し、当社が培ってきた界面制御技術などさまざまな技術・ノウハウと大学との共同研究による外部の知見とを掛け合わせることで、世界トップレベルの強み獲得に向けて、スピード感をもって新しいビジネスの構築を進めています。

新規事業創出体制

新規事業を創出するため、社長直轄の組織として事業企画本部が設置されています。事業企画本部には、事業企画部、第1研究企画開発部、および第2研究企画開発部があり、①パートナー企業（スタートアップ含む）との協業・アライアンス（出資、M&A含む）による既存事業のビジネスモデル変革と新規事業の創出、および②全社横断的に対処すべき事項（カーボンニュートラル対応）への対応検討を行っています。

新規事業創出の仕組み

オープンイノベーションの事例

- 技術探索社外機関の活用
- 知財情報戦略に基づいたマーケティング
- 社外エキスパート活用
- 社外インキュベーション・アクセラレータープログラム活用
- ベンチャーキャピタル活用
- スタートアップとの連携（出資など）

ドラフト制人財ローテーション

その他 技術交流・技術融合

- インフォマティクス推進部の創設
- 情報検索ツール
（社内のデータベースを横断的に検索するツール）

外部とのアライアンス（例）

対象案件	アライアンス先
人工タンパク質シルクエラスチン	ロート製薬（株）（間葉系幹細胞）
	京都大学（創傷治癒材）
	広島大学（半月板再生材）
ペプチド農業	宮崎県新富町（農業におけるペプチドを用いた研究開発・実証実験）
	（株）ファーマフーズ （バイオスティミュラントを活用したペプチド農業の確立）
匂いセンサー	都鶴酒造（「匂いセンサー」の事業化）

遊休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」

企業で開発されたにもかかわらず上市されていない「遊休化学品・技術」を視える化し、潜在ニーズとつなぐことで新たな価値を提供するマッチングプラットフォーム「UQ chem」サービスの試験運用を開始しました。

UQ chemの専用ポータルサイトでは、当社グループだけでなく同業他社も含めた遊休製品を動画で紹介し、異業種を含めた幅広いユーザーのニーズに対して最適なソリューションを結び付けることを目指しています。埋もれている遊休技術をこれまで気づいていなかった新しいターゲット層と結び付け、新たな価値を生み出すことで、化学業界の活性化やイノベーション創出につなげていきたいと考えています。



<https://uqchem.net/>

環境を支える カーボンニュートラルへの貢献

CO₂回収・利用・貯留

アルミ電解コンデンサ用電解液に用いられているイオン液体の設計・製造ノウハウを応用し、CO₂回収・利用・貯留の効率的なシステムへの活用検討を進めています。大気圧前後の低い圧力でもCO₂を吸収可能なイオン液体を用いて、煙道ガスからのCO₂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CO₂分離などへの適用を目指しています。

エネルギーマネジメント

電気エネルギーマネジメントと熱エネルギーマネジメントにも取り組んでいます。

電気エネルギーマネジメントは、再生可能エネルギーの普及を目指して、従来から取り組んできたAPB社の全樹脂電池向けの無機粒子被覆活物質の開発に加え、新たに資本参画した次世代パワー半導体ベンチャー企業FLOSFIAとともに高い電力変換効率を実現可能なパワー半導体の性能・生産効率向上に寄与する薬剤の開発に着手しています。FLOSFIAとの協業を通じて、省エネルギー社会の実現を目指しています。

熱エネルギーマネジメントは、ティエムファクトリとのアライアンスを通じて「太陽光をそのまま熱に変える仕組み」の創出など、太陽光エネルギーの高効率利用に向けた課題解決および新規事業創出を進めていきます。



太陽光集熱パネル

人と暮らしを支える QOLの向上

匂いセンサー

匂いの可視化による食・健康・生活の質の向上を目指した匂いセンサーの開発を進めており、2022年4月からは、研究開発とマーケティング機能を兼ね備えた新組織を立ち上げて事業化を推進しています。

ペプチド農業

アグリ・ニュートリション分野では、ペプチドの有効活用で植物本来の機能を引き出し、化学肥料や農薬の使用量低減に加えて高付加価値作物や高機能健康食品の創出につなげることで、6次産業の発展に貢献可能なペプチド農業の実装化に向けて取り組んでいます。また、農業生産効率向上に貢献可能な土壌診断技術や薬剤徐放技術なども組み合わせ、顧客へのソリューション提案力を高めていきます。

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、機能を物性に、物性を組成や合成プロセスに合理的に最短ルートで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3,000以上の機能性化学品を開発してきました。

研究開発システム・戦略

リサーチユニット制によるフラットな組織

研究開発機能は、研究部長に直結している少人数のグループを1単位とするリサーチユニット制を採用しています。そのため、組織はフラットで意思決定が速く、機動性に富んでおり、若い研究者もユニットリーダーとして活躍できるシステムです。

ニーズ指向で多様なニーズに迅速に対応

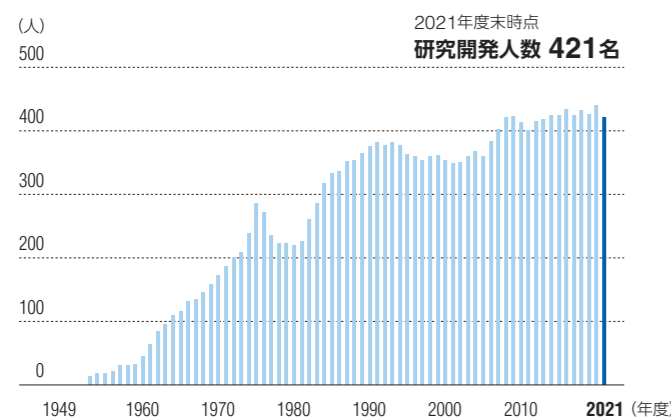
当社グループは、ニーズ指向によって既存製品のライフサイクルの更新、プロセス革新、周辺分野へも進出し成長してきました。

ニーズ指向とは、ニーズ指向とシーズ指向を合成した当社独自の用語です。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、オリジナリティーの高い新ジャンルの製品群を開発していくものです。このニーズ指向の研究開発で技術の多様化を図り、3,000種に及び多彩な製品を生み出しています。

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。

研究開発人数の推移

三洋化成の全従業員の約30%を研究開発に投入
(毎年売上高の約5%に相当)



モチベーションを高める施策

研究員一人ひとりのモチベーションが高く、かがやいていられるよう、さまざまなチャレンジ制度、表彰制度、技術融合の場、人財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重ねます。成功した際は称えられ、一方、失敗の際は咎められない風土がしっかりと醸成されており、研究員のチャレンジ精神を育てています。

チャレンジ制度

パーソナル研究チャレンジ、自由研究

表彰制度

Inventor of The Year、R&D大賞、ベストRU賞

技術融合

技術交流促進会、研究座談会、社内セミナー

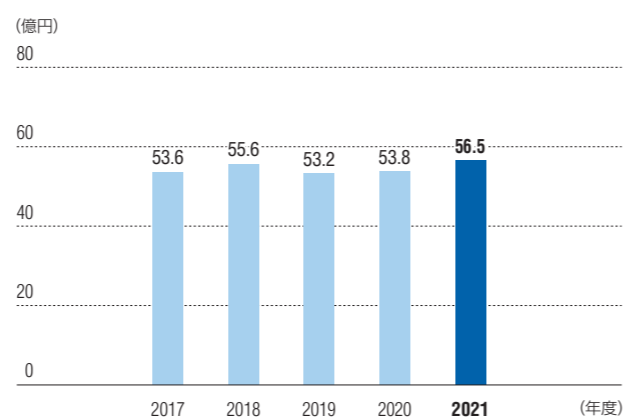
人財育成

研究スキルマップ、ミニプロジェクト制度、海外留学制度

パーソナル研究チャレンジ

新しいビジネスを起こせるとする研究テーマを提案し、1~2年間別の部屋で自由に研究できる制度です。成功すればリーダーとなってチームを持ち、研究開発を推進することが可能で、これまでに80件中23件が成功しています。

研究開発費の推移



界面制御技術

例えば「水と空気の間」や「水と油の間」のように、異なる物質間には界面があり、界面は混ざりやすさや濡れやすさなどの多くの現象に深く関わっています。当社はこの界面での作用を制御することで、「洗浄」「浸透・湿潤」「乳化」「分散」「潤滑」「柔軟・可塑」「殺菌・抗菌」「防錆」「接着」「帯電防止」「凝集」など、界面に関するさまざまな機能を制御する技術を保有しています。

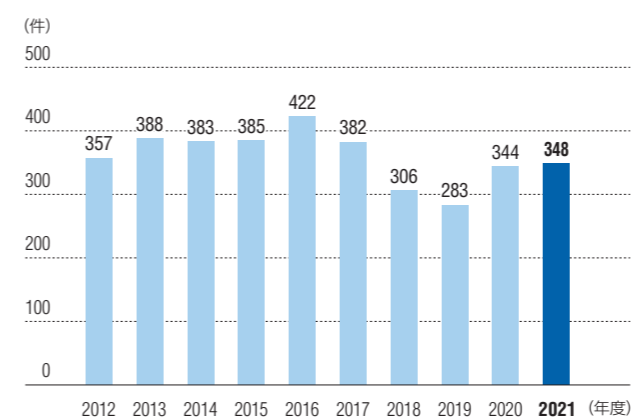
DX

経済活動のグローバル化や技術の高度化、製品サイクルの短期化などを背景とした製品開発の競争が激化するなか、当社では2020年からマテリアルズ・インフォマティクス(MI)^{*1}や各研究部が保有する技術情報の横断利用に本格的に取り組んできました。効率的な製品開発のために積極的にデータを活用する意識が高まり、蓄積データを解析して従来品を上回る性能の製品を短期間で設計できるなど、既に成果も出始めています。

2022年4月には専任部署としてインフォマティクス推進部を立ち上げ、同部をハブとしてMIの高度利用と定着を進めるとともに、現場の研究者自らが日常的にMIやデータ活用を実践できるよう、誰もが容易にアクセス可能な独自のデータ解析ツールや組織横断的な情報検索ツールの展開を進めています。またデータ活用人材の育成と全社的なデータリテラシーの醸成を目的に、実務に即したさまざまな教育プログラムを始動させています。

^{*1} マテリアルズ・インフォマティクス(MI)：開発期間の短縮や革新的な素材開発を目的とし、機械学習や統計解析を駆使して素材開発を効率化する取り組み

特許出願件数



IPランドスケープ

知的財産活動としては、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、他者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、競争が激化していく世界で当社が社会に貢献しながら事業の優位性を高めるためには、知財情報や市場情報を総合的に分析しそれに基づいた経営戦略(IPランドスケープ^{*2})を策定・実行することが必要です。

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、保有技術の既存分野での優位性の検証および新規用途探索や、新規事業における保有技術の優位性の検証などに活用しています。

また、IPランドスケープは、知財の専門的知識を持つ知的財産部の他に、技術やマーケットの目利きも必要であり、部署間連携を前提としています。IPランドスケープを通じて、知的財産部が、研究部門だけでなく各事業本部・事業企画本部・経営企画本部と連携し、これらにおける戦略立案に参画し、有益な知財情報を提供することで、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。

^{*2} 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

気候変動

三洋化成グループは、2022年3月に発表した経営方針「WakuWaku Explosion 2030」の主要戦略ならびにサステナビリティ行動計画の筆頭にカーボンニュートラルへの貢献を掲げ、取り組みを推進しています。化学メーカーである当社は、多岐にわたる施策によって当社の工場からのCO₂削減を推進するとともに、独自の技術力により当社の工場から排出する何倍ものCO₂削減を可能にする新商品群の早期事業化に注力することで、カーボンニュートラルに貢献したいと考えています。

サステナビリティ行動計画における目標

当社グループは、2050年ネットゼロ達成に向け、計画的にCO₂削減を進めています。2020年度を基準年度としたサステナビリティ行動計画において、初年度である2021年度は、10.4%の削減を実現しました。

■サステナビリティ行動計画

テーマ：カーボンニュートラルへの貢献 (Scope1+Scope2)	
2021年度実績	CO ₂ 削減 10.4% (2020年度比)
2030年目標	CO ₂ 削減 50%以上 (2020年度比)
2050年目標	ネットゼロ

環境活動計画における目標

2021～2024年度までの目標を定め、取り組みを進めています。初年度の2021年度のCO₂排出量は27.6万トンとなり、2024年度目標の29.5万トンを達成しました。

■環境活動計画(期間：2021～2024年度)

対象範囲：
三洋化成、国内関係会社、生産拠点を持つ海外関係会社

テーマ：CO ₂ 排出量	
2021年度実績	27.6万トン： 2019年度比11.3%削減
2024年度目標	29.5万トン以下： 2019年度比5%以上削減 (2019年度31.1万トン： 国内17.6万トン、海外13.5万トン)

テーマ：エネルギー使用量	
2021年度実績	13.2万kL： 2019年度比10.3%削減
2024年度目標	原油換算14.0万kL以下： 2019年度比5%以上削減 (2019年度14.7kL： 国内9.0kL、海外5.7万kL)

省エネルギー

2000年にスタートした環境活動計画の一環として国内各事業所と温暖化対策ワーキンググループを結成し、エネルギー使用の効率化、生産プロセス改善や燃料転換などに取り組んできました。

長年目標値の設定を原単位で行ってきましたが、総量での管理がより重要であるとの観点から、直近の環境活動計画では目標設定を生産量当たりの原単位から原油換算消費量に変更しました。

TCFDへの賛同

当社は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ました。

TCFDは、G20からの要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により設立されたタスクフォースです。

パリ協定に基づく温室効果ガス排出削減の取り組みへの機運が世界中で高まっており、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4項目について開示することを推奨しています。

当社は、「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」を社是として、環境・社会・経済における持続可能性に配慮したサステナブル経営に取り組んでいます。本提言に賛同することで気候関連のリスクおよび機会について、経営戦略に反映し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、それらを財務諸表などに落とし込んで開示し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



TCFD提言に基づく気候変動への取り組み

当社では、従来から気候変動への対応を進めています。経営方針でも明示した通り「2030年にCO₂削減50%以上(2020年度比)、2050年にネットゼロ」を実現するために、TCFD提言に基づく気候変動への以下取り組みを進めています。

項目	内容
ガバナンス	取締役会による監視体制の構築・運用
戦略	気候関連リスクおよび機会の設定 シナリオ分析・複数シナリオ設定
リスク管理	気候関連リスクの選別・管理・評価体制の構築
指標と目標	気候関連リスクの選別・管理・評価体制における指標と目標を設定 Scope1, Scope2, Scope3のCO ₂ についての情報開示

サプライチェーンを通じたCO₂排出 (Scope3)

当社グループでは、燃料使用などによる直接排出 (Scope1)、他者から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出 (Scope2) に加え、サプライチェーンを通じた排出 (Scope3) を算定しています。

2021年度は、236万トンで、購入原材料にかかるCO₂および当社製品を使用した最終製品の廃棄にかかるCO₂が、それぞれScope3全体の51.7%、43.3%を占めます。

製品の販売先での使用・加工・輸送にかかるCO₂は、算定に必要なデータ収集が困難であり算定していません。

当社グループでは環境負荷をより低減した製品を設計・供給し、お客さまに適切な製品情報を提供していくため、生産資材を対象としたグリーン調達基準を制定し2005年から運用しています。また今まで行ってきた、グリーン調達・CSR調達を統合し、サステナブル調達とするべく、グローバル購買本部、CSR推進部、製品等審査部で組織するCSR調達ワーキンググループで検討を進め、2021年度に「サステナブル調達ガイドライン」を制定しました。さらにこれまで当社独自のサプライヤーアンケートを実施してきましたが、2021年度より、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) が策定した標準アンケートツール (共通SAQ) を使用し、サプライチェーンを通じたCO₂削減に積極的に取り組んでいきます。

社外からの評価

- S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数選定 (2021年度)



人財／働きがい

三洋化成グループは、2022年3月に公表した「WakuWaku Explosion 2030」において、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、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) や健康経営の推進などを通じ、多様な価値観を認め合い、健康で生き生きと働くことのできる職場環境の実現を目指しています。

方針

「WakuWaku」をスローガンに、夢を共有することで日々の仕事を創造的なものに変え、全社一丸となって「全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じる企業」を目指しています。

■サステナビリティ行動計画における目標

テーマ：多様な価値観を認め合う職場

- DEIの推進、心理的安全性の向上、働きがいのある職場への改革
- 人々の持続可能な暮らしを応援し、QOL向上へ貢献

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)

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職場環境づくりを目指しています。働き方改革やDEIの推進によって、女性、LGBTQ、シニア、障がい者など、すべての従業員が働きやすい職場環境の実現を目指すとともに、多様な価値観を受け入れて多様な人財が活躍できるよう、従業員の意識改革や風土改革、制度の拡充に取り組んでいます。

社外からの評価

- 働き方改革-京都府におけるベストプラクティス企業認定 (2016年度)
- 子育てサポートプラチナくるみん取得 (2017年度)
- LGBTQなどへの取り組み-PRIDE指標2021ゴールド取得 (2019年度より3年連続)
- 女性活躍推進-えるぼし3つ星 (最高位) 認定取得 (2021年度)



社外団体への賛同

- 女性活躍推進-内閣府「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会行動宣言」
- 女性活躍推進-経団連2030までに女性役員比率30%を目指す「2030年30%へのチャレンジ」
- LGBTQなどへの取り組み-婚姻への平等「Business for Marriage Equality」
- 仕事と家庭生活の両立-「イクボス企業同盟」加盟



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営

従業員の健康維持増進を個々の管理に任せるのではなく、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、2018年に「健康経営宣言」を発し健康経営を推進しています。

従業員が心身ともに健康で働くことは、従業員自身のみならずその家族の幸せであり、会社の発展にもつながります。従業員が長きにわたって生き生きと元気に働き続けられるよう職場環境の整備に取り組みます。

その取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2022 (ホワイト500)」に認定されました。健康経営優良法人として4年連続での認定となります。

社内複業制度のトライアル運用を開始

従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出せる“ワクワクする会社”を作り上げ、さらなる企業価値の向上につなげていくことを目指しています。2022年2月から、従業員の働きがいやモチベーションの向上につながる施策として、従業員が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する社内複業制度のトライアル運用を開始しました。

現時点のアイテム (人数は2022年3月末時点)

- 京都伝統産業 (42名)
- 匂いセンサーの開発 (7名)
- CO₂吸収材・分離膜の開発 (3名)
- ペプチド農業 (8名)
- ウェアラブル体液センサーデバイスの共同開発 (4名)

京都伝統産業チームの挑戦

京都文化×三洋化成グループのテクノロジー

2021年2月、京都文化の活性化を三洋化成の技術によって支援しようと『京都文化×三洋化成グループのテクノロジー=〇〇イノベーション』プロジェクトが発進しました。プロジェクトの発案者である財務部長の並木に話を聞きました。

はじめは社長への一通のメール

京都には、国内外で有名な西陣織や京友禅、清水焼など74品目の伝統産業があります。しかしながら、京都伝統産業は出荷額減少や後継者不足により厳しい状況が続いています。一部には事業存続が危機に直面している伝統産業品目もあるなど、京都伝統産業の低迷は地域の社会課題となっています。

このような伝統産業界の状況に対して、「三洋化成が貢献できるのでは?」と社長の樋口にメールを送ったところ「三洋化成は京都企業。三洋化成の技術でイノベーションが生まれ、京都文化の活性化につながるなら、取り組みOK!」という返事をもらいました。そこで京都市産業観光局や京都市産業技術研究所に伺ったところ、伝統産業には後継者不足などと並んで化学で解決すべき課題もあることがわかりました。産業技術研究所からは「京都文化の活性化に向けた研究を支援してもらえれば」と28件のテーマを預かり、当社の研究員約400名に投げかけて、多くのアイデアを集めることができました。これを取り纏めて提示すると同時に、解決の道筋が見えてきた金銀糸変色防止と難燃性向上について、プレゼンを実施しました。西陣織業界が解決を諦めていたという金銀糸変色防止のプレゼンでは、先方から驚きの反応があり、当社が伝統産業へ貢献する活動に大きな手応えを感じています。

取り組みの状況

現在、伝統産業チームは約40名、6チームを編成しています。京都市起点の取り組みでしたが、その後は金融機関を通じ京都府や各種業界団体をご紹介いただき、各先ごとの諸課題に対し当社に何ができるのかを模索しているところです。

また、研究とは別に、伝統産業の担い手育成などに対する助成事業として「三洋化成・京都伝統産業基金」の創設を準備中です。

これ以外にも、京都府・京都市と伝統産業支援を目的とした「三者協定」の締結を検討中であり、京都伝統産業界の活性化につなげ、地域社会に貢献していきたいと考えています。



労働安全衛生／防災

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、設備の定期修繕後の生産再開準備中に協力会社従業員1名の死亡事故が発生しました。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深く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。

現時点で判明している概要は下記の通りです。

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
発見時の状況	プラント設備の定期修繕後の生産再開準備の作業を行っていた協力会社従業員の方の姿が見えなくなったため、別の従業員が探したところプラント内で倒れていることを発見しました。公設消防へ通報しただちに病院へ搬送されましたが、死亡が確認されました。
お亡くなりになられた方	協力会社従業員1名
原因	現在も関係当局の調査が続いており、当社としては調査に全面的に協力していくこととしています。
今後の対策	当統合報告書発行時点も関係当局の調査が続いており、当社としては調査に全面的に協力していくこととしています。また、独自の事故対策委員会を設置して原因解析を進めており、事故に至った間接的な要因も含めて本質的な内容まで掘り下げて対策を講じてまいります。

化学事業を営む三洋化成グループは、安全はすべての基本であると認識し、無事故・無災害に向け、取り組んできました。今回死亡事故を起こしたことを真摯に反省するとともに、グループ全従業員が初心に立ち返り、労働安全衛生および防災に尽力していきます。

方針

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。無事故・無災害の操業を継続し、社会の安全に貢献するとともに、業務に従事するあらゆる者の安全と健康を守り、快適な労働環境の形成に努めます。

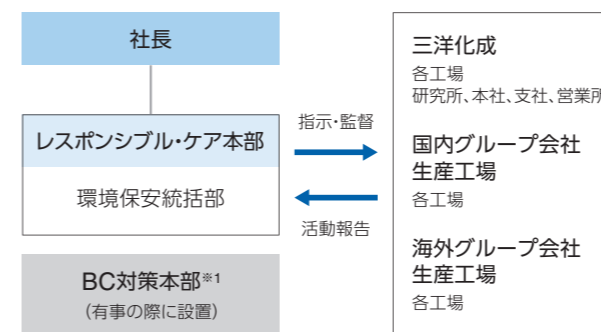
体制

当社グループの各生産拠点の労働安全衛生については、環境保安部（課）が設置され、研究所、本社、支社、営業所

を含め、レスポンシブル・ケア本部に設置された環境保安統括部が指示・監督しています。

またレスポンシブル・ケア本部長は、労働安全衛生法に基づき設置している安全衛生委員会を統括しています。安全衛生委員会は労使間での合意のもとに安全衛生活動を推進しています。

有事の際は発災地区で現地対策本部が設置されますが、大地震など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、本社レベルで支援・復興に当たります。災害と環境事故は相互に関連することから、レスポンシブル・ケア本部長はBC対策本部長も兼務しています。



※1 大地震などの広域災害時に設置する、本社レベルでの支援・復興のための本部で、BC対策本部長はレスポンシブル・ケア本部長が兼務

保安防災活動

安全操業を図るため、また事業継続のために、ハード面、ソフト面で対策を講じるとともに、万一異常事態が発生した場合の措置・行動計画を定めて訓練しています。

異常措置訓練、緊急時対応

年間スケジュールに従って地震・火災・漏洩事故など万一の場合を想定した異常措置訓練や、近接する他社工場や地域の消防隊との合同訓練など地域と連携した訓練などを繰り返し実施しています。特に直近の防災訓練においては、より実践対応力を向上させるため、シナリオを使用しない訓練を実施しています。また、安全教育と生産技術の向上を目的とした安全・技術教育センターを2012年より名古屋工場内に開設しています。当センターには、労働災害の恐ろしさを体感できる装置や現場の生産機器を再現した模擬パイロット設備を併設し、原理や理論を学習することができます。

地震対策

1995年の阪神淡路大震災を契機に、建物や生産設備の耐震補強などを継続実施しています。また、2007年からBCPの策定に取り組んでおり、2011年の東日本大震災で鹿島工場が被災した経験を基にしたBCP訓練や、対応マニュアルなどの見直しも継続的に実施しています。

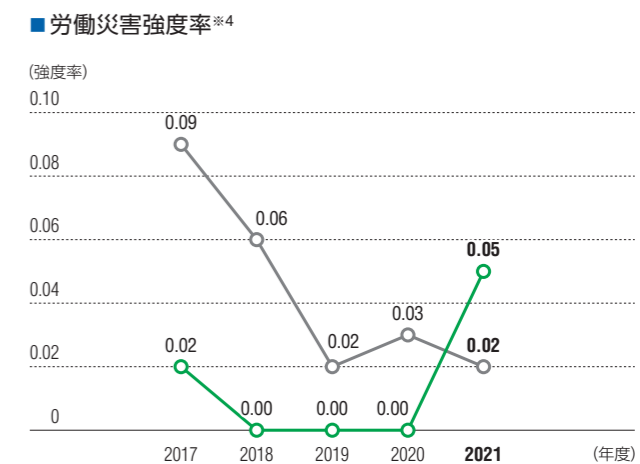
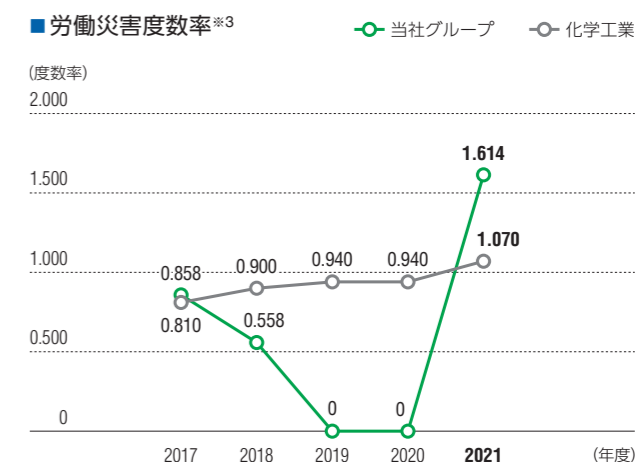
予知保全および事故防止対策

AIやDXを利用し、適切なタイミングで部品などを交換・修理する保全方法への取り組みを開始しています。その結果、定期的にメンテナンスを行う保全方法に比べ、無駄な部品交換や予期せぬトラブルを抑制できると考えています。また、熟練者がプラント外から映像をみて指示できるスマートグラスを導入しています。

その他、各工場の取り組みを「Teams」で共有化、安全大会で全社発表などの事故防止対策を実施しています。

労働災害の状況

労働災害ゼロの達成に向け、人の危険予知能力の向上、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。2021年度は、協力会社従業員の死亡事故1件が発生しました。また、従業員の休業災害6件・不休災害2件、派遣従業員・協力会社従業員の休業災害1件・不休災害4件が発生しました。発生した案件についてはなぜなぜ解析^{※2}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横展開しました。



※2 ある問題とその問題に対する対策に関して、その問題を引き起こした要因（「なぜ」）を提示し、さらにその要因を引き起こした要因（「なぜ」）を提示することを繰り返すことにより、その問題への対策の効果を検証する手段

※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

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、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制度を採用しています。また、取締役会により決定された経営方針などに従い業務執行を行う「執行役員制度」を設け、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名は社内の独立性基準を満たした社外取締役です。経営の監督機能強化の観点から、取締役の3分の1を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任しています。

毎月原則1回開催し、経営方針などの重要事項の決定と業務執行状況の監督を行っています。2021年度は15回開催しました。

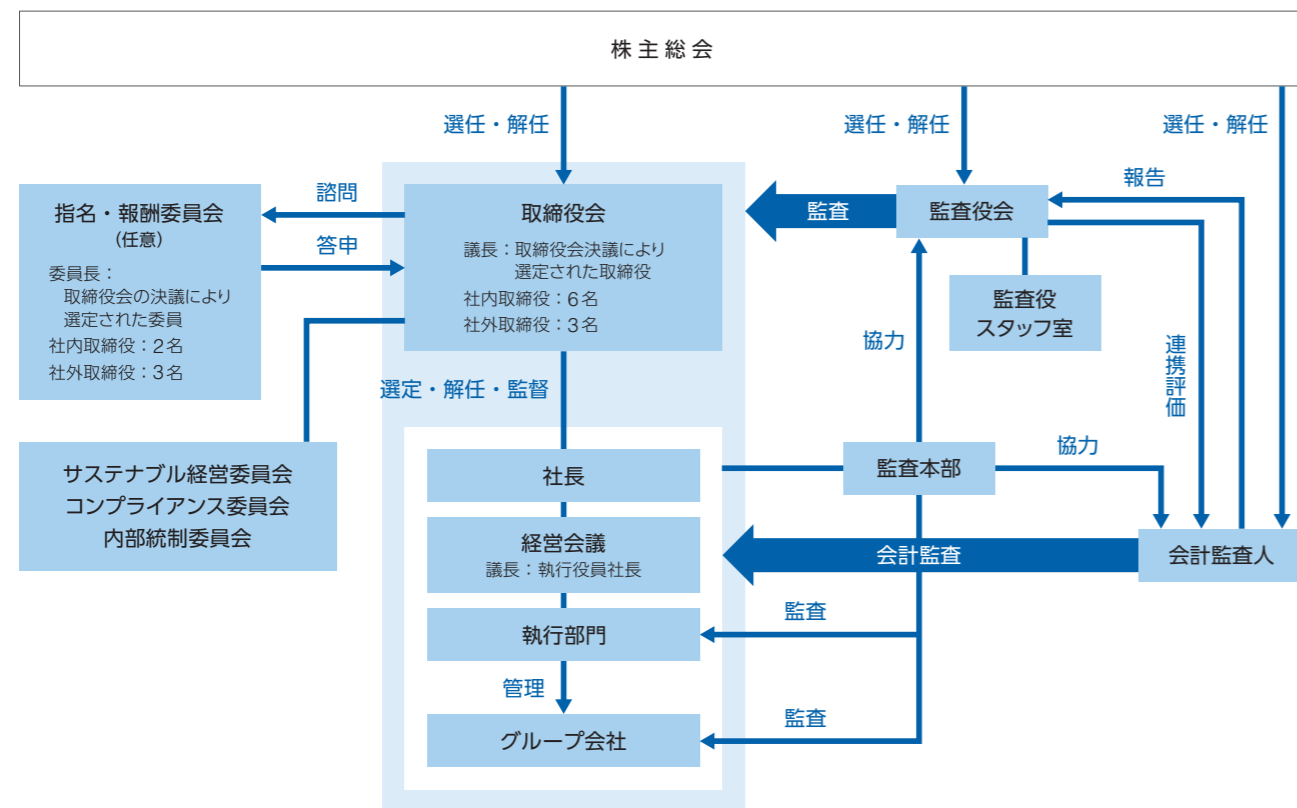
監査役・監査役会

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し、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を持つ社外監査役の知見および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(2021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(2021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(2021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(2021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。

■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、独立した立場から意思決定に関与することにより、取締役会の監督機能が強化されることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
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おります。同氏は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おります。これらの幅広い知見・経験を活かし、独立した立場から意思決定に関与することにより、取締役会の監督機能が強化されることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
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、独立した立場から意思決定に関与することにより、取締役会の監督機能が強化されることが期待できるため、社外取締役として選任しております。

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。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、財務会計、コーポレート・ガバナンス、国際ビジネス、営業・マーケティング、研究開発・生産・新規事業開発、人材開発・育成、多様性への理解の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）で構成されており、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と各人のスキル・経験・人格などを勘案し取締役会の役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力をバランス良く備えています。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	独立社外	出席状況	企業経営	財務会計	コーポレート ガバナンス	国際 ビジネス	営業・ マーケティング	研究開発・ 生産・ 新規事業開発	人材開発・ 育成	多様性への 理解
安藤 孝夫	取締役会長		15/15 (100%)	●		●	●	●	●	●	●
樋口 卓憲	代表取締役 社長		15/15 (100%)	●			●	●	●	●	●
前田 浩平	代表取締役		15/15 (100%)	●				●	●		●
下南 裕之	取締役		15/15 (100%)	●			●	●			●
原田 正大	取締役		(新任)					●	●		●
西村 健一	取締役		(新任)		●	●	●				●
白井 文	取締役	●	15/15 (100%)	●		●				●	●
小畑 英明	取締役	●	11/12 (92%)	●		●	●		●	●	●
佐野 由美	取締役	●	12/12 (100%)			●				●	●

役員報酬およびインセンティブ

当社の役員の報酬などは、企業業績向上に向け優秀な人材の確保につながるとともに、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います。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など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・報酬委員会で検証しています。なお、取締役の報酬など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。

賞与は、企業の収益力を表す連結経常利益を指標とし、当該事業年および中長期の業績状況を基準に総支給額を算出し、各取締役の役割と責任を基準に取締役会で配分を決定しています。

また、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、社外を除く取締役を対象とした株式報酬制度を導入しています。

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。

主な議案と審議事項

■ 取締役会

- 経営方針、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
- 主には会社法に基づき決議
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

- 取締役会の構成（多様性）について
- 代表取締役社長の後継者計画策定
- 代表取締役社長の選定方針、基準の作成
- 代表取締役社長の解任方針、基準の作成
- 取締役の報酬水準の検証
- 取締役の報酬体系および決定プロセスの検証

■ サステナブル経営委員会

- サステナブル経営における理念体系の整理
- サステナビリティ基本方針
- マテリアリティの特定
- 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

調査の概要

実施年月：2022年1月

対象：全取締役（9名）、全監査役（4名）

方法：無記名、5段階評価もしくは自由記述式

評価方法：第三者機関のシステムを利用

アンケート項目：

- 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、監査役に対する支援体制、トレーニング
- ⑤ 取締役自身の取り組み
- ⑥ 株主との対話

結果の概要

- 実効性は概ね確保されていると認識。
- 前年の評価で、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」「社外役員への対応の充実」に関して、一定の改善が見られたとともに、継続的に改善に取り組む必要性を認識。
- 2021年度に取り組んだ、任意の指名・報酬委員会の設置や担当執行役員による取締役会議案の説明などが高評価。

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。

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、発生したリスクについては内部統制部が窓口となり、適時・的確に対処するとともに、再発防止策を定め関連部署で実行しています。

BCP(事業継続計画)

BCPは、企業が自然災害や事故といった不測の事態で被害を受けても、事業活動レベルの低下を最小限に抑え、かつ可能な限り短期間で回復するための事前計画です。

想定するリスクはさまざまなものが考えられますが、当社グループでは、大規模地震とパンデミック(感染症の全国的・世界的な大流行)を想定したBCPを策定しています。内部統制部内にBCP事務局を設置し、文書改定などを担当しています。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・通信技術の高度な進展により通信環境が急速に変化し、利便性とともに関威も増大しています。当社でも、テレワーク制度の導入により事業所外でのIT機器使用が一般化してきました。ITのセキュリティ確保については、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しています。また、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。さらに近年各企業で問題となっている従業員個人のソーシャルメディア利用に関しては、ソーシャルメディアポリシーを定め、これを順守しています。

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などの生命、身体、財産に危害を及ぼしうるリスクの軽減を図り、また、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。海外危機管理事務局を設置し、常時、情報収集および分析、渡航に関する注意喚起の発信などを行っています。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・権限などを定めており、これに従い運用します。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。

コンプライアンス

当社グループは、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。

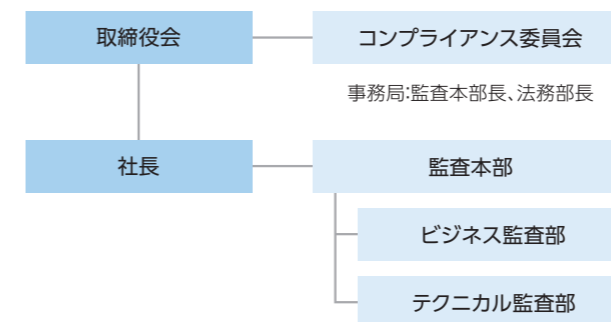
コンプライアンス体制

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、原則として年2回、定期的開催しています。

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。

■コンプライアンス推進組織



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、効率性など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、国際事業など、テクニカル監査部は研究・技術開発、生産、物流関連など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内部通報窓口(コンプライアンスホットライン)を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、社外は顧問法律事務所としており、通報者の保護には十分配慮しています。

2021年度のホットラインの利用件数は2件でした。

教育・啓発活動

当社グループでは、毎年秋に企業不祥事の発生防止を目的として企業倫理月間を設け、当社グループ内の全部署で勉強会を行い、結果を企業倫理担当に報告しています。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学んできました。

2019年度以降の企業倫理月間では、これまでの勉強会の内容や方法を見直し、社外の教育ビデオを利用し、グループディスカッションを行いました。

社外取締役 白熱座談会



社外取締役 白井 文

社外取締役 小畑 英明

社外取締役 佐野 由美

読者のみなさまに当社のコーポレート・ガバナンスの一端を感じ取っていただきたいと考え、社外取締役による座談会を企画しました。このほど発表した経営方針“WakuWaku Explosion 2030”に即してWakuWaku経営とは何かといった本質的な議論から、役員による2泊3日の近未来合宿（役員合宿）の様子や取締役会に関する話題まで、3名の社外取締役が存分に語り合いました。

近未来合宿は、本音の議論の場

小畑 私は、2021年6月に就任したばかりで、あまり当社のことを分かっていませんでしたが、近未来合宿は大変勉強になりました。40人ぐらいの会議で、経営計画と事業部ごとの計画、課題などみなさん自由に発言されていたように思います。樋口さんが傾聴する姿勢で会議を進めていたので、役員の方たちは、所管部門のことも、会社全体についても自由に積極的に意見を述べていて非常に感心しました。そういう意味では、WakuWaku経営の基盤が、ある程度できているのかなと思います。

佐野 近未来合宿では、「[「ありたい姿」をどうすれば実現できるか]というテーマが与えられていました。あるべき姿と今のギャップを追求することはよくありますが、三洋化成の場合は、「ありたい姿」を描いて、みなさんがポジティブ思考で夢を語っていて、とても良かったと思います。

1人2分ぐらいで発言するのですが、いわゆる心理的安全性が保たれていると言いますか。樋口さんの傾聴のリーダーシップと、時折安藤さんからパンチの効いたご指示があり、絶妙なバランスでした。安藤さんから、「会議には女性も2〜3割入るようにすぐしなさい」と指示が飛んだときには、早いという感想を持ちました。

近未来合宿の変遷をご覧になっている白井さんは、どう感じられましたか。

白井 近未来合宿は毎年開催されるので、私は今年で4回目でした。2泊3日は長くて大変ですが、本音の議論ができる会議だと思います。どこの会社でも、会議はたくさんあると思いますが、2泊3日の間オンタイムもオフタイムも本音で喋れるというのは滅多にない。やはり三洋化成の近未来合宿は他社とは違うと感じています。

社外取締役たちは、「三洋化成らしさ」を企業文化の中にあると考えている

小畑 「らしさ」というのは、企業文化とかDNAみたいなものだと思います。これは会社にとって非常に大事なことで、企業文化にフィットしたやり方や施策であれば根を張っていくけれども、ちょっと外れたことをやるとあまりうまくいかない。だから三洋化成らしさをどう認識して、それをどう共有していくかは、会社にとって非常に大事なことじゃないかと思いませんか。一度、三洋化成らしさって何なのというのをもっと議論してみたらいいかもしれませんね。

佐野 三洋化成は、安藤さんの社長時代から、DEIを進めていく本気度はトップクラスだと思います。社是『企業を通

じてよりよい社会を建設しよう』を、DEIの推進を通じて今の時代に合ったかたちで実現しようとしていてSDGsの基本理念『「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現』に通ずるものです。とても三洋化成らしいと思います。当社は会社としてこれを体現していくのだということを、経営トップが自らみなさんに発信されています。

小畑 社史を読むと、三洋化成は非常に早くから、経営の中心に人を据えています。1988年ぐらいには「人」中心の経営」ということを言っていて、成果主義を取り入れたり、チャレンジの仕組みを作ったりしています。ほとんどの日本企業は、バブル崩壊後1990年代半ばから事業構造改革や人事制度改革を始めましたが、三洋化成はバブル最中の1988年ぐらいから「人」中心の経営」というコンセプトを作っていた。おそらく歴史の中に、そこにつながる伏線があると思います。

そういう歴史の中で、安藤さんが始められた多様性の経営というのがあり、今回それをさらに進めた「全員にスポットライトを当てる」というWakuWaku経営があって、ステップを踏んで昇ってきています。それが、三洋化成の企業文化であり、DNAであり、「らしさ」であると思います。

WakuWaku経営は、そういう「らしさ」の中から生まれているから組織文化に根を張っていくのではないのでしょうか。ここからさらに次があると思いますが、それもまた当社の「らしさ」の中から出てくるのだと思います。三洋化成としてはそれがずっとつながっていて、借り物じゃないということです。

白井 4年前に社外取締役をお受けしたとき、私はここでどんなお役に立てるのだろうと考えました。三洋化成では、昔から役員が手挙げ方式で部署や役職を超えて、集って語り学び合うサロンというものがあって聞いて、私もサロンをやりたいとお願したところ、当時社長の安藤さんが「いいですね」と承諾してくださいました。ダイバーシティ推進部に窓口になっていただいて4年間続けています。サロンには毎回5〜10人程度の従業員が参加し、当社の良さや問題点、日ごろ感じていること、個人的な悩みなども含めてなんでも語り合います。名古屋工場や鹿島工場、サンケミカル（株）川崎工場でもやって延べ40回、参加者は400〜500人ほどになると思います。

私のような社外の人間がやりたいと言ったときに受け止めてもらったのは、やはりサロンがみなさんに根付いている文化だからだと思います。2時間のサロンのなかで、参加者同士が見ず知らずの人たちであっても本音で語り合え、共感し合ったり背中を押しあったり。この会社にそういう風土があることにとても驚きました。人を大切にすると

いう歴史的な背景があって、今の当社があると思います。

小畑 会社に風土がないとできないことかもしれないけれども、そういうことをやろうとする社外取締役は日本にあまりいないと思いますよ。社内に元々あったサロンという仕組みであっても、それを社外取締役の白井さんがおやりになることで、また新しい「らしさ」になってくる。そういう感じがします。

社外取締役が仕事をする

佐野 社外取締役に就任して1年不足ですが、取締役会の前には議案について説明をしていただいています。取締役会では、新規事業やジョイントベンチャーなど、チャレンジングな案件が多く出てきますが、起案者の方がそれを楽しそうに説明されます。取締役会という緊張感がありますが、自由な雰囲気の中でやらせてもらえる、やるんだということでしょうか。そして、小畑さんが「数値目標はないのですか」とおっしゃると、安藤さんと樋口さんは、「ありません。失敗したら元に戻ればいから」とおっしゃる。

小畑 数字はいらないとおっしゃったとき、私は「それはちょっと具合が悪いのじゃないですか」と申し上げました。そこで議論になったのですが、その議論は、私は不毛な議論ではないと思います。やはり、取締役会が健全であるためには、アンチテーゼのようなものが常にないといけない。でも、いくら忖度しない会社だとしても、やはり会社には上下関係があって、実際にはなかなか言えません。そういうことが言えるのは社外取締役です。

佐野 三洋化成という船には、会長・社長をはじめ、私たち社外取締役も乗っています。船がどの方向に進もうとしているかというとき、私は、化学の専門知識は持ち合わせていませんが、少数株主を含むステークホルダーがどう思わ





れるかを考えて、客観的な視点で発言するよう心がけています。そこそが社外取締役の存在意義だと信じています。

小畑 WakuWaku 経営の実践についても、同じように社外取締役の役割があると思います。みんながワクワクするために、一人ひとりやりたいことをやったらいいじゃないかとはいえ、それによって360度にベクトルが広がっていったら資源が限られている会社は大変なことになります。だからみんなのワクワクを爆発させながら、一方で収れんさせていくということが極めて重要になります。そのキーワードがプロフィットではないでしょうか。おそらく「全部署がプロフィットセンター」というコンセプトも、一人ひとりがプロフィットを考えていきなさい、そうしたら自ずと経営方針の中で示されている方向に収れんしていくという考え方はないか。社外取締役としてそれをチェックしていく機能も、私は持ってなければいけないのかなと思っています。

取締役会は進化する

白井 取締役会も大変進化しています。私が入った4年前は、取締役会では突然決議事項がやってくる。それで社外取締役から、前段階での情報共有や背景説明がほしいという要望が出て、今では社内で検討中の事案も取締役会で頭出しされますし、事前に新規事業や取り組みについて、役員だけでなく担当の若手の方からの説明もあります。余談ですが、こういう若い人がこの新規事業の担当で問題意識を持って取り組んでいるのだということが伝わってきて、私たちもインスパイアされます。こういう若手が大勢いるこの会社は大丈夫だなと感じます。

小畑 昔の取締役会は、誰も喋りませんよ。社内では、部門会議、常務会、経営会議、そして取締役会。どれもほぼ同じメンバーでやっていて、最後の取締役会でひっくり返ることはありません。ところが、今は社外取締役がいますから、

色々議論になります。私も事前に説明を受けたときには「そうですか」と言っても、よく考えたらいろいろ疑問も出てくるので、疑問に思ったことを言う。本番の取締役会で納得できないままイエスと言ったら道を誤ってしまう可能性もあるわけですから。

白井 そこで議論が始まったり、次回取締役会でもう一度やり直しになったりすることもありますね。

小畑 少し意思決定が遅れますが、本当に急ぐのであれば臨時取締役会を開催すればいい。ときにはちゃが台返しみたいなことも言うのが、私たちの役割だと思います。

白井 議事録も変わりました。以前は異議なく了承したというレベルで、誰がどういう発言をしたかまでは残していませんでした。だから、過去どういう議論があったのか見ようと思っても分からない。でもそれではいけないということで、今は発言者も発言内容も全部残っています。

小畑 私が社外取締役に就任した直後、結構大きな案件がかかった取締役会がありました。新聞で読んだ程度の情報しかなかったのが、取締役会では黙って聞いているつもりだった。ところが、樋口さんが、全員それぞれ一言ずつ言ってくれという。取締役会で当てられたのは初めてですよ。

佐野 これまでの経緯を知らない社外取締役にわざわざ意見を求めるというのは斬新ですね。でも、発言の機会をいただいたのは、当社の、社外取締役に對する期待の表れだと思います。

白井 何回かこの案件は重要ですからと、樋口さんがおっしゃっていました。

少数株主の利益は守られるか

小畑 当社は、東洋棉花と東洋レーヨン（現東レ）によって1949年に三洋油脂工業株式会社として設立されています。1963年に現在の社名に変更して、上場したのは1968年。そこから徐々に一般株主の比率を増やして今に至っていますが、現在も約4割の株式を大株主が保有しています。しかし実際に今、大株主による経営は行われておらず、経営の自律性は失われていないと認識しています。すべての株主に報いるため配当性向30%以上を目標にしている、2021年度末は56%になっています。新型コロナウイルス感染症拡大やロシアによるウクライナ侵攻の問題があっても、利益は比較的順調に伸びていますので、社外取締役からみても少数株主に不利になるような政策はないと言えます。

白井 その通りですね。私は取締役会では、ステークホルダーにきちんと説明責任が果たせるかという、その一念で議論していますし、その視点で議案審議に臨んでいます。

小畑 私自身取締役会では、株主、地球環境、社会貢献などさまざまなステークホルダーの立場で議論しているつもりで、当社ではそれが保証されていると感じています。そういう意味では、少数株主の利益については、今のところ何も心配ないと思います。

佐野 直接少数株主利益をどう守るのかというふうにご考えたときに、私は、的確に公平に情報が発信されることが一丁目一番地だと思います。

白井 ただ、株主構成については、別の観点もありますね。10年くらい前からこの会社も政策保有株は手放してきており、コーポレート・ガバナンスコードでもそれが求められています。そういう意味で安定株主をどう増やしていくのかは、企業としての絶対的な使命だとも思います。

以前は、株主総会の後に一般の株主の方々との食卓会がありました。そこでいろいろなご意見を伺えて、会社の方向性についてのご意見や私個人へのご質問もあつたりして、私たちも株主の方を身近に感じ、株主の方の思いを共有することができる貴重な機会でした。新型コロナウイルス感染症拡大によりなくなってしまったのですが、双方向で株主とやり取りできる機会が、本当はもっと必要だと思います。今は一部の経営層の人たちやIR担当部署に限られていますが、私たち社外取締役もそういう場面を作っていく、もしくはそういう場面に参画していくことが大切だろうと思います。

佐野 直接対話するのは大事ですよ、本当に。

ワクワクとは何か

佐野 ワクワクの定義はいろいろあると思います。「給料を上げ続けること」という意見もありました。十分な収入は必要ですが、それだけでハッピーになれるわけではない。内発的な動機づけが必要ですよ。

WakuWaku 経営を掲げた経営方針が走り始め、半年ほどが経ちました。今、樋口さんと安藤さんはワクワクされていると思うのです。また、取締役、監査役、執行役員の方たちも、ワクワクされてきたでしょう。でも、ミドルの方たちはどうでしょうか。次代の経営を担うミドル層が機能しない会社に将来はないと思いますので、ミドル層から一般従業員にまでどう浸透させていくかが課題ではないでしょうか。

小畑 WakuWaku 経営って面白い考え方だと思います。今の時代、会社の成長率とか利益率とか、そんなことだけではないと考える人が大勢いますよね。むしろ社会貢献しますとか、ダイバーシティやりますとか、そういういろんな価値観を持った人がそれぞれ自己実現できて、それで会社

が成長していくということじゃないかと思っています。

佐野 私がとても良いと思うのは、トライアル中の社内複業制度。これがワクワクの源泉になると考えます。他社で外部での副業を認めるという動きはありますが、三洋化成は「社内のあるちこちにある面白いネタや魅力を発見し、新しいことにチャレンジしていいよ」という従業員の主体性への応援メッセージが込められています。従来型の働き方の見直しも必要であり、この考えを全社に浸透するプロセスで、従業員のやる気が沸き、働きがいにつながり、結果としてワクワクに満ち溢れた文化が育まれるのではないのでしょうか。

白井 近未来合宿の中でこういう議論がありました。退職して辞めていく人も、転職して入ってくる人もいます。三洋化成で力を発揮できなかった人も、別の会社でその力が高く評価されるのであればそれは素晴らしいこと。途中から当社に来たいという人がいたら、他社で成長した結果として当社で力を発揮してくれる、それもまたありがたい。当社の中だけではなく社会全体でワクワクを受け止める、社会全体を土俵にするという発想です。三洋化成の経営陣は本当に大きな概念でワクワクを捉えている、それが新鮮でした。

小畑 従業員のワクワク以外にも株主のワクワク、社会のワクワク、地球環境のワクワクもある。企業がすべてのステークホルダーに、究極のアウトカム（社会的価値の創造）としてワクワクを提供したい、というのがこの考え方だと思います。そういうステークホルダーすべてがワクワクする会社を目指すなら、やはりカギになるのはプロフィットだと私は考えます。

佐野 社是が「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」ですからね。まさにアウトカムですよ。近未来合宿の時のような感じのお話になりました。



取締役・監査役・執行役員

2022年7月1日現在

取締役



安藤 孝夫

取締役会長

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 取締役研究本部部長
2003年 6月 執行役員研究本部部長
2004年 6月 執行役員国際事業推進本部部長
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)



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 公益財団法人21世紀職業財団法人
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)



前田 浩平

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

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(現)



下南 裕之

取締役 兼
常務執行役員

1960年 1月22日生
1983年 4月 (株)トーメン入社
2005年 10月 同社産業原料部長
2009年 4月 香港豊田通商 総経理
2013年 6月 当社執行役員
サンダイヤポリマー(株) 取締役
2014年 4月 執行役員 SDPグローバル(株)
代表取締役社長(現)
2016年 6月 取締役兼執行役員
2020年 6月 取締役兼常務執行役員(現)



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
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
2018年 6月 東レ(株) 常任理事
経営企画室担当
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
環境薬劑研究部長
2005年 6月 事業研究本部部長
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 監査本部部長兼内部統制部長
2019年 6月 監査役(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 バイオ・メディカル
事業本部長

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(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)



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)



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(現)
京都府社会福祉協議会会長(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

奥 喜之 常務執行役員
人事本部長

宮脇 基寿 執行役員
エンジニアリング本部長

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

福井 正弘 執行役員
レスボンシブル・ケア本部長

中野 達也 執行役員
高機能マテリアル事業本部長

土屋 稔 執行役員
潤滑油添加剤事業本部長

竹内 昌 執行役員
総務本部長

須崎 裕之 常務執行役員
経営企画本部長

楡 康治 執行役員
サンノプロ(株) 代表取締役社長

山本 祐介 執行役員
インダストリアル事業本部長

11年間の財務サマリー

年間	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	単位：百万円										
売上高	141,041	142,652	165,183	167,045	157,992	150,166	161,692	161,599	155,503	144,757	162,526
営業利益	5,762	6,186	8,110	8,944	12,486	13,647	11,999	12,919	12,439	11,932	11,868
経常利益	6,958	7,266	9,212	10,278	13,294	15,341	13,866	15,205	12,704	11,999	12,771
税金等調整前当期純利益	6,711	6,773	8,179	9,554	11,640	13,854	12,144	7,541	11,008	10,638	10,734
親会社株主に帰属する当期純利益	3,704	4,179	4,918	5,876	6,926	10,192	9,272	5,345	7,668	7,282	6,699
包括利益	4,370	6,565	11,071	15,341	2,627	11,196	11,356	▲760	2,178	15,272	8,082
設備投資	12,799	9,899	7,497	10,520	14,333	13,500	13,923	10,848	8,219	10,073	9,847
減価償却費	9,498	9,182	9,642	9,604	9,256	7,412	8,299	9,087	9,078	9,569	9,533
研究開発費	4,671	4,511	4,659	5,515	5,622	5,443	5,365	5,569	5,322	5,384	5,650
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,872	13,293	15,769	11,518	22,625	20,416	15,710	14,603	17,232	22,300	11,328
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲11,473	▲13,413	▲8,659	▲8,656	▲13,510	▲14,198	▲14,198	▲11,312	▲11,115	▲12,498	▲11,704
財務活動によるキャッシュ・フロー	42	406	▲2,567	▲2,922	▲5,493	▲1,043	▲7,328	▲1,492	▲7,084	▲4,146	▲5,979
期末現在	単位：百万円										
総資産額	149,196	155,438	166,529	181,029	175,321	186,863	199,179	193,630	178,873	195,723	200,194
有形固定資産	54,443	56,208	56,076	58,766	60,870	63,530	69,883	62,324	60,716	61,255	61,389
有利子負債	15,236	18,648	18,756	18,492	14,862	15,204	10,599	11,985	9,667	9,274	7,887
純資産額	90,526	94,279	103,907	117,688	118,284	127,651	136,270	132,623	130,097	142,951	147,032
1株当たり金額	単位：円										
1株当たり当期純利益	33.59	37.89	44.60	53.29	62.83	462.28*1	420.57	242.50	347.87	330.34	303.76
1株当たり純資産額	791.46	827.72	899.24	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
1株当たり配当額	15.00	15.00	15.00	15.50	17.00	100.00*1	110.00	125.00	140.00	150.00	170.00
主要指標	単位：%										
総資産経常利益率 (ROA)	4.8	4.8	5.7	5.9	7.5	8.5	7.2	7.7	6.8	6.4	6.5
自己資本利益率 (ROE)	4.3	4.7	5.2	5.6	6.2	8.7	7.4	4.1	6.0	5.4	4.7
自己資本比率	58.5	58.7	59.5	61.8	63.9	65.1	65.3	66.8	71.4	71.8	72.2
投下資本利益率 (ROIC) *2	4.0	4.1	5.0	5.0	6.8	7.2	6.1	6.4	6.2	5.8	5.5
その他	単位：名										
従業員数	1,776	1,865	1,917	1,979	1,992	1,996	2,053	2,078	2,060	2,096	2,106

*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、2016年度の1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および1株当たり配当額は、2016年度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×(1-税率)÷(有利子負債+自己資本)×100

株式情報 (2022年3月31日現在)

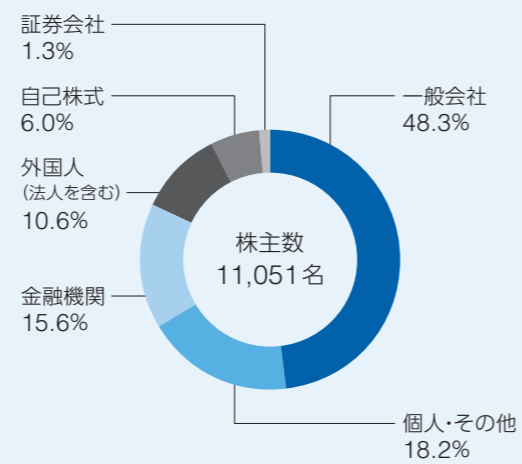
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(コード番号 4471)
発行可能株式総数	51,591,200株
発行済株式の総数	23,534,752株
当期末株主数	11,051名(前期末比1,220名増)

大株主の状況(上位10名)

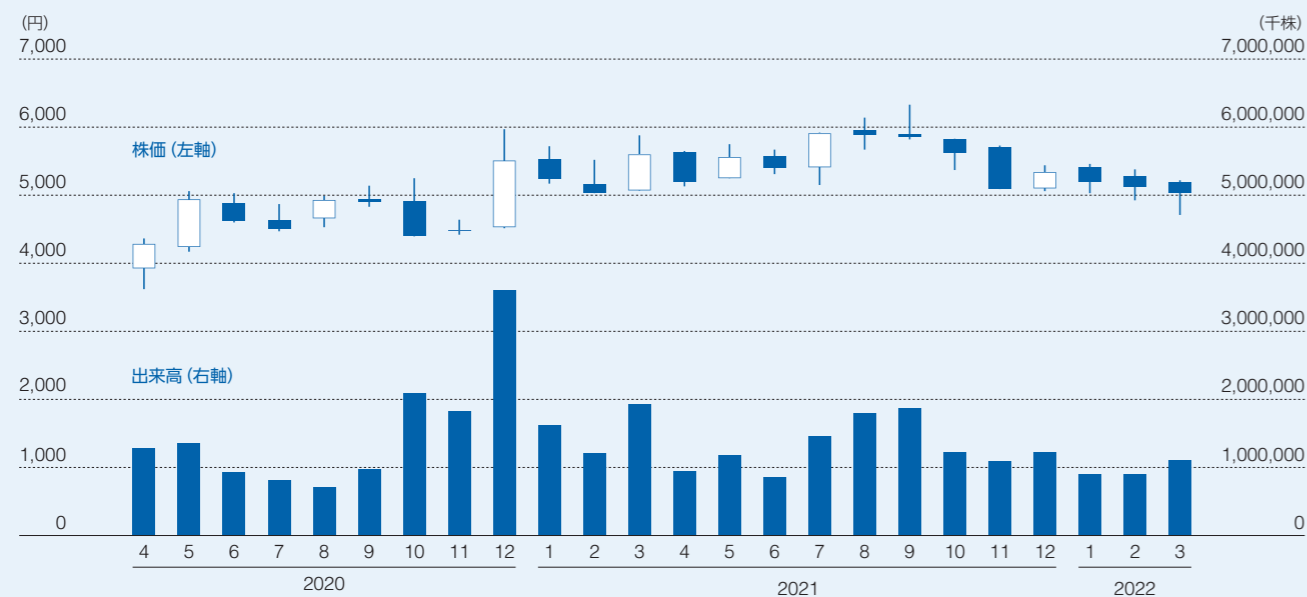
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
豊田通商株式会社	4,286	19.4
東レ株式会社	3,826	17.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,173	9.8
株式会社日本触媒	1,105	5.0
ENEOSホールディングス株式会社	1,061	4.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	915	4.1
三洋化成従業員持株会	538	2.4
GOVERNMENT OF NORWAY	323	1.5
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	207	0.9
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042 (ザバンクオブニューヨークメロン 140042)	172	0.8

- (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(1,418,817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(56,600株)は、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式(915,800株)に含まれており、自己株式(1,418,817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。

所有者別内訳



株価と出来高の推移



会社概要 (2022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	2,106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、大阪支社
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

SDPグローバル株式会社	台湾三洋化成股份有限公司
サンノプロ株式会社	サンヨーケミカル・アメリカInc.*
サンケミカル株式会社	サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズLLC
サンアプロ株式会社	サンライズ・ケミカルLLC
株式会社サン・ペトロケミカル	サンノプロ(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	聖大諾象国際貿易(上海)有限公司
三洋化成精細化学品(南通)有限公司	韓国サンノプロ株式会社
三大雅精細化学品(南通)有限公司	SDPグローバル(マレーシア)SDN.BHD.
三洋化成(上海)貿易有限公司	韓国三洋化成製造株式会社
韓国三洋化成株式会社	APB株式会社

*2022年4月1日付で、サンナム・コーポレーションから社名変更

物流・サービスグループ

三洋化成ロジスティクス株式会社
塩浜ケミカル倉庫株式会社

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20社、関連会社5社を合わせた三洋化成グループ26社(2022年3月31日現在)を対象としています。

対象期間

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日)ただし、2022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2022」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

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/>



この統合報告書は石灰石から生まれた新素材LIMEX でつくられています