



2022年5月17日

各 位

会 社 名 森六ホールディングス株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長執行役員 栗田 尚  
(コード番号：4249 東証プライム)  
問 合 せ 先 常務執行役員 宮腰 弘幸  
経営企画室長  
(TEL. 03-3403-6102)

## 新中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は2023年3月期を初年度とし、2025年3月期を最終年度とする「第13次中期経営計画」を策定しましたので、その概要を下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 第13次中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）の概要

##### (1) 基本方針

### CREATE THE NEW VALUE

#### STEP1

#### 強みのある事業の強化・成長分野の絞り込み

##### (2) 主な連結業績目標

|                                             |         |             |
|---------------------------------------------|---------|-------------|
| 業績目標<br>(2025年3月期)<br>＊為替前提要件<br>1US\$=109円 | 売上高     | 1,430億円     |
|                                             | 営業利益（率） | 110億円（7.7%） |
|                                             | ROE     | 9.0%以上      |

##### (3) 基本戦略および主な施策

第13次中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）では、次世代自動車の安全性、快適性、環境性能の向上に繋がる技術、製品、材料開発を推進するとともに、カーボンニュートラルの達成に貢献するGHG削減、再生可能エネルギー導入の拡大などサステナビリティ活動を通じて経営のレジリエンス向上に取り組みます。

また、成長戦略を支える多様な人材の採用と育成を強化すると共に、ダイバーシティ推進活動によって、その人材が生き生きと活躍できる企業文化を醸成するなど、人材に関する多角的な取り組みにより、「働きがいのある会社」への進化を目指します。

- I 安定した財務基盤の確立・収益力の強化
  - ・フレキシブル生産体制の進化
  - ・高効率生産の推進
- II 研究開発の強化による価値創造と2030年に向けた種まき
  - ・技術領域の拡張、独自技術の保有
  - ・サプライチェーンを通じた強みの創出
- III サステナビリティ活動の推進による経営のレジリエンス向上
  - ・企業価値の向上
  - ・ガバナンス機能の強化

森六グループ

# 長期ビジョン・中期経営計画

森六ホールディングス株式会社

2022年5月17日

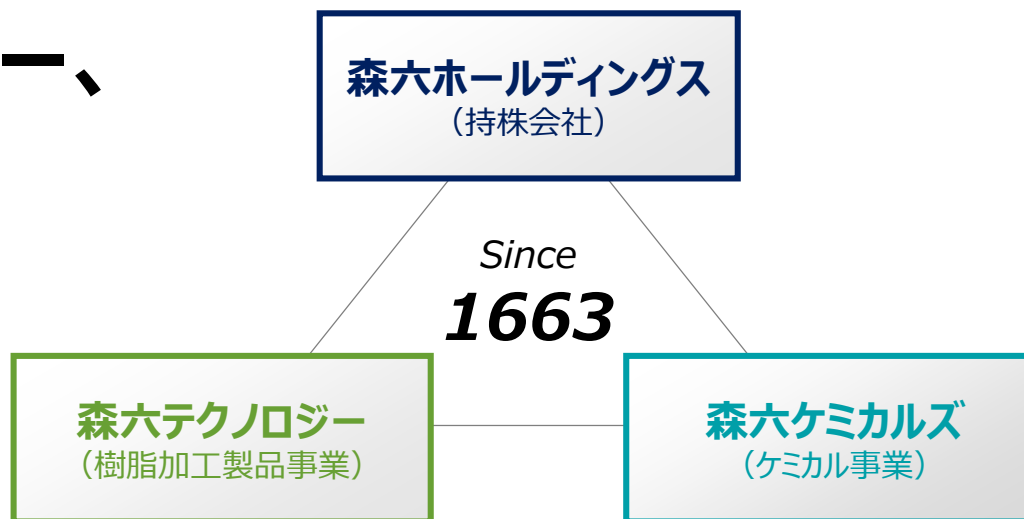


# 森六グループの現在

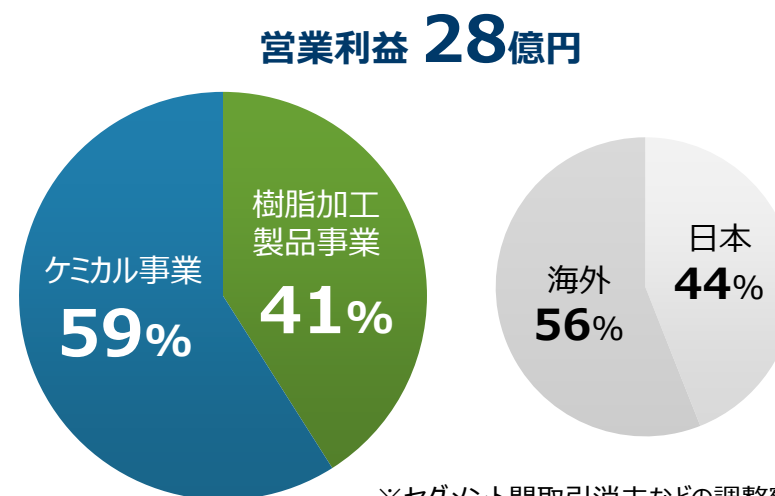
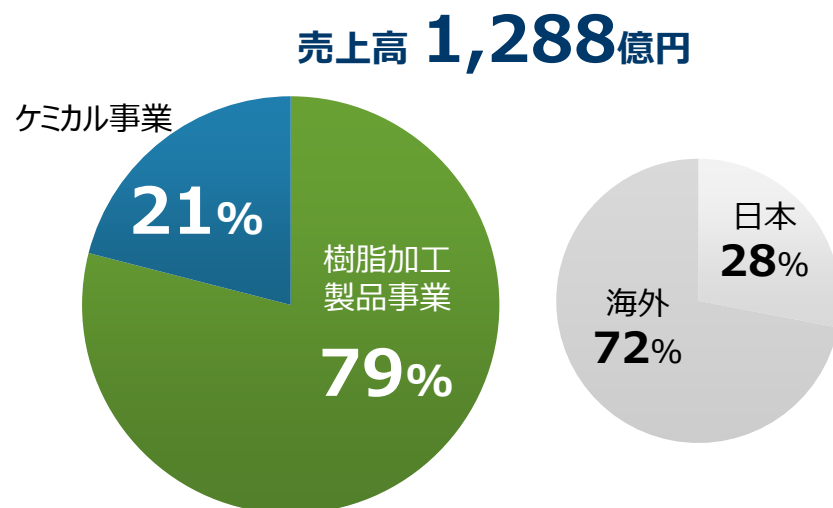


## 化学商社と自動車部品メーカー、 2つの事業を展開

- ・製品の企画から原料調達、製造・納品まで  
化学商社とメーカーのシナジーを発揮
- ・自動車、化学産業をはじめとした  
お客様のニーズに応える一貫体制を構築
- ・13か国61拠点のグローバル展開



### 22.3期 連結業績



※セグメント間取引消去などの調整額は含んでおりません

# 森六ケミカルズとは

## 森六ケミカルズ (ケミカル事業)

6つの事業領域で、  
幅広い分野のお客様をトータルにサポート

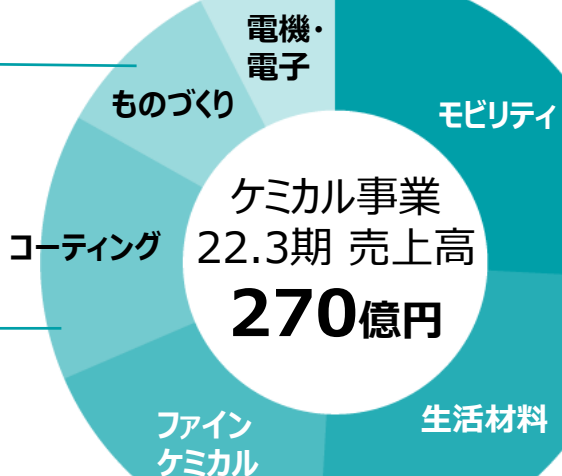
LED材料  
放熱材料  
各種レンズ材料  
半導体工程材料



医療用・食品用・  
電子機器用フィルム



塗料原料  
粘・接着原料  
界面活性剤原料



合成樹脂  
制振塗料  
摩擦材原料  
二輪用外装部品



合成樹脂  
フィルム・シート  
住宅資材  
油吸着剤



医農薬中間体原料  
化粧品原料  
機能材料  
機能性食品素材

森六ケミカルズ  
(ケミカル事業)

つなぐ・つくる・解決する——  
お客様のニーズに応えるソリューションプロバイダー

## 3つの強み

1 商社としての知見

2 独自技術を持った  
関係会社のネットワーク

3 グローバルなビジネス展開

## 強みのある資本

人的資本

顧客ニーズの汲み取りと  
関係会社との連携力に  
長けた人財

社会関係資本

きめ細かいサプライチェーン  
と長年の取引で培われた  
信頼関係

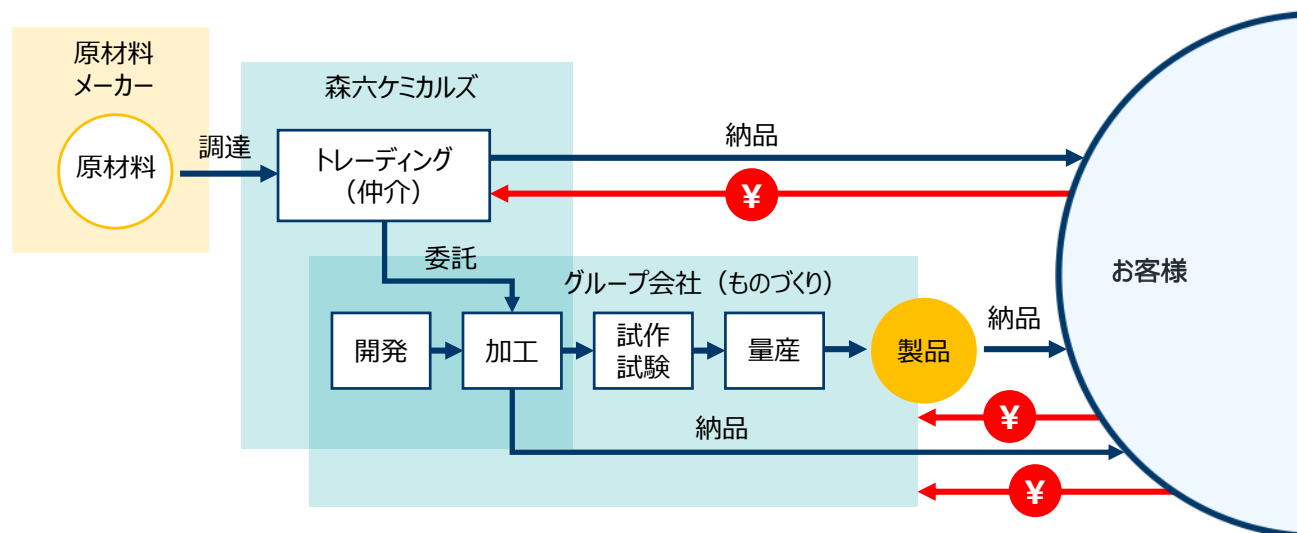
知的資本

顧客から求められる製品調  
達、ものづくりのノウハウ

製造資本

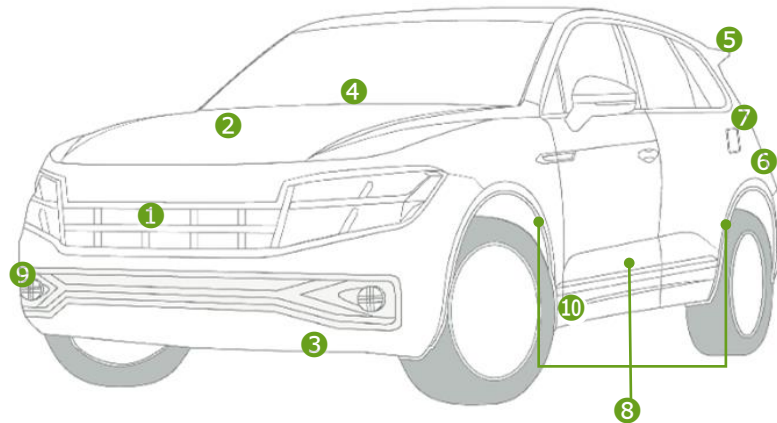
グループ会社と連携した  
製品開発・加工・製造の  
機能

## 化学産業の上流から下流までをカバー、顧客のニーズに合わせて商流をコーディネート



森六テクノロジー  
(樹脂加工製品事業)

複雑化する自動車業界のニーズに応え、  
多彩な技術で高品質な樹脂部品を製造



四輪外装部品



ラジエーターグリル



エンジンカバー



バンパー  
ローアガーニッシュ



カウルルーバー



ルーフスポイラー



フューエルフィラーリッド



バックドアガーニッシュ



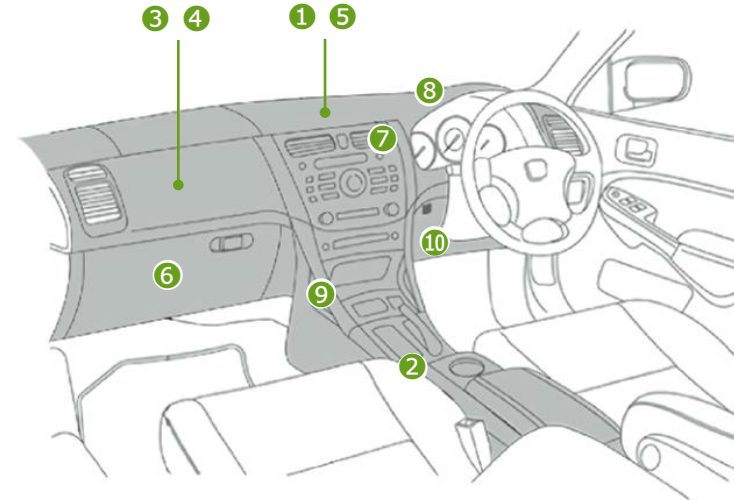
ドア／  
フェンダープロテクター



フォグランプカバー  
サイドシルカバー



サイドシルカバー



四輪内装部品



インストルメントパネル



センターコンソール



インテリア加飾  
パネル (フィルム素材)



インテリア加飾  
パネル (表皮素材)



インストルメント  
パネルタクト



グローブボックス



センタークラスター &  
ベンチレーター



メーターバイザー



センターロアカバー



インストルメントパネルローア  
カバー (ドライバーサイド)

森六テクノロジー  
(樹脂加工製品事業)

企画から量産までをカバーする一貫体制で、  
お客様の期待を超えるソリューションを提供

## 3つの強み

1 先行開発による提案力

2 確かな品質保証

3 グローバルな生産体制

## 強みのある資本

人的資本

国内外に多数の拠点を持つこと  
による、多様なスキルを持つ人材

社会関係資本

ホンダグループをはじめとした  
自動車メーカーとの長期取引、  
グローバルに広がるサプライチェーン

知的資本

製品企画から量産まで可能にする  
技術的なノウハウ

製造資本

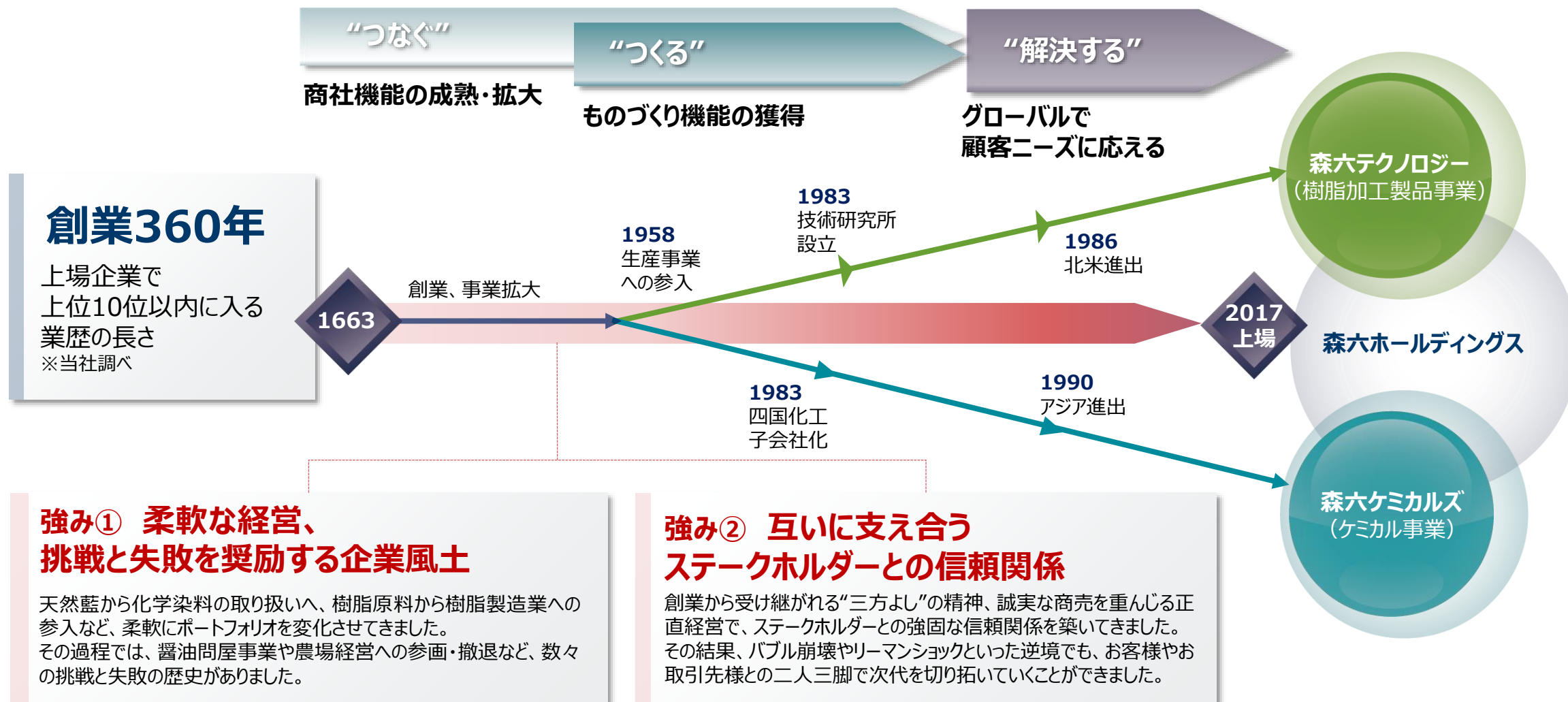
自動車メーカーの国内外市場に  
密着した製造拠点

## 企画から量産までをカバーする一貫体制

森六テクノロジー：全ての工程をカバー



## 360年の業歴で培った2つの強み





# 第12次中期経営計画の振り返り

## 基本方針

環境変化を先取りし、新事業創造と変革に挑み続けることで  
グローバル市場で勝ち抜ける経営基盤を構築する

### I 事業構造変革

- **グローカライズビジネスの拡大**  
グループ各部門と海外各拠点が連携し、  
販売・生産のグローバル展開を拡大する
- **新たな事業基盤の実現**  
グループ内の生産技術・商社機能を融合し、  
新分野で新たな事業を推進する

### II 付加価値創造

- **次世代モビリティへ革新技術・商品をグループ横断で開発**  
新たな材料開発と独自技術を追求することで  
世界のお客様が求める軽量・高剛性で魅力ある商品を提供する
- **「オリジナル商品づくり」で高付加価値を追求**  
独自の要素技術、生産技術及びサービス力を磨き、  
他社が追随できない商品づくりを推進する

### III 経営基盤強化

- **上場企業としての企業価値の向上**  
地球環境変化への対応、豊かな暮らしの実現に向けた社会課題の解決、  
イノベーションによる付加価値創出により、企業価値の向上を図る
- **戦略的な人材活用**  
国籍や属性に関わらず、多様な人材がグローバルかつ長期にわたり  
活躍できる環境及び人事制度を整備する
- **ガバナンス機能の強化**  
経営理念の共有を基本とし、  
内部統制・BCP・リスクマネジメントの推進を更に進める
- **新成長事業育成への資源配分**  
ポートフォリオの最適化、事業の選択と集中によって  
経営資源を再配分し、新事業の育成を行う

## 第12次中期経営計画：業績目標／経営管理指標

感染症拡大や半導体不足の影響を受け、業績目標は未達

KGI (Key Goal Indicator)

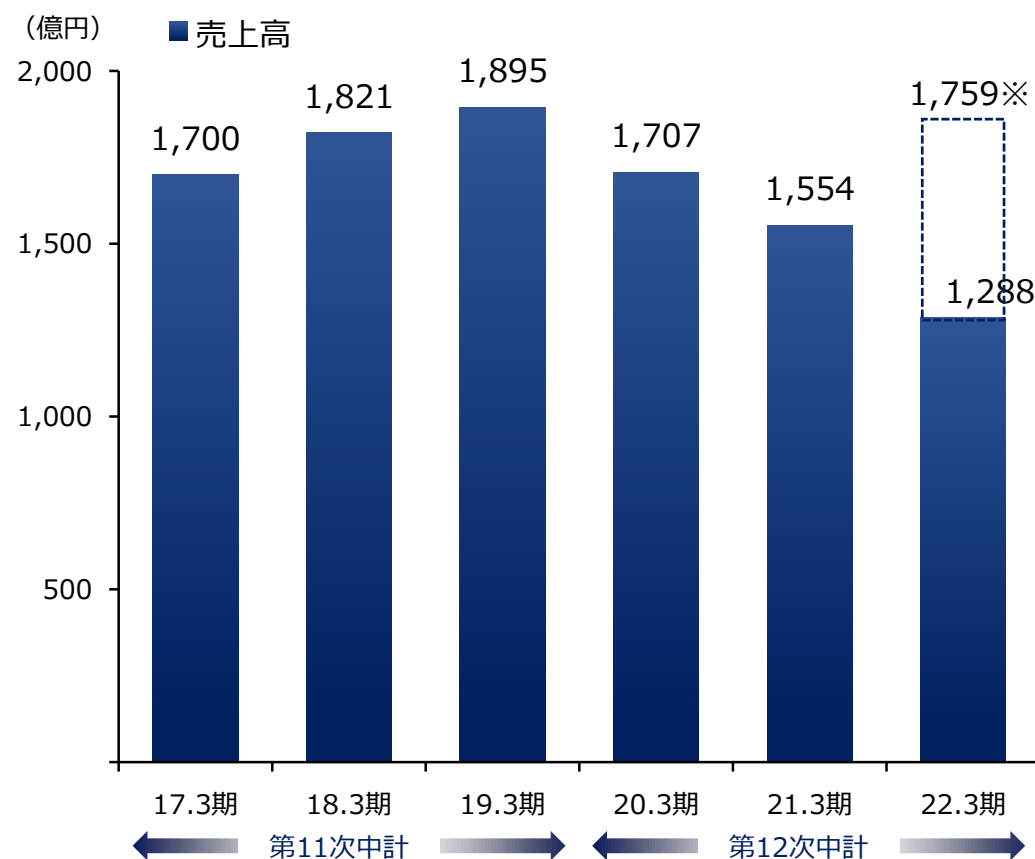
|                                  |                | 目標        | 実績      |
|----------------------------------|----------------|-----------|---------|
| 業績（22.3期）<br>※為替前提要件 1US \$=110円 | 売上高<br>(旧会計基準) | 2,000億円以上 | 1,759億円 |
|                                  | 営業利益率          | 5.0%以上    | 1.5%    |
|                                  | ROE            | 9.0%以上    | 5.9%    |

|             |      |                         |       |
|-------------|------|-------------------------|-------|
| 事業投資（中期3カ年） | 投資金額 | 350億円<br>※うち、戦略事業に100億円 | 276億円 |
|-------------|------|-------------------------|-------|

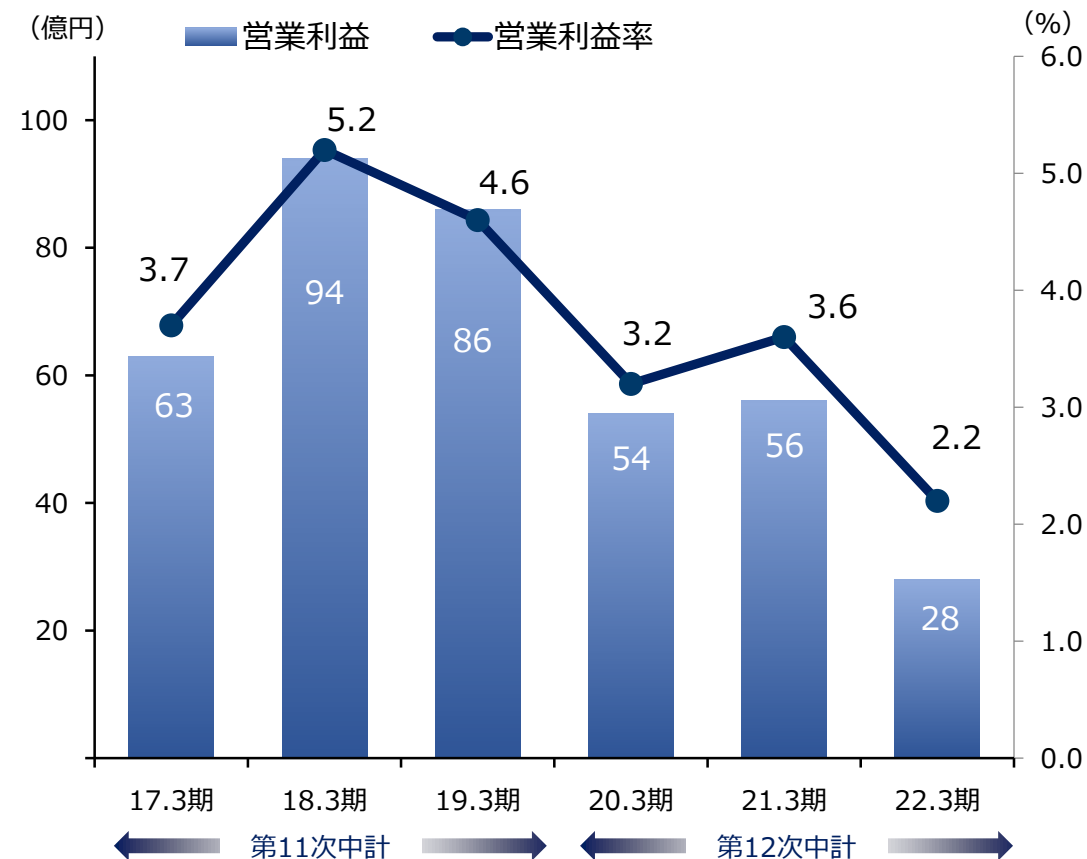
# 第12次中期経営計画：業績推移

感染症拡大や半導体不足の影響を受けた

森六グループ連結 売上高



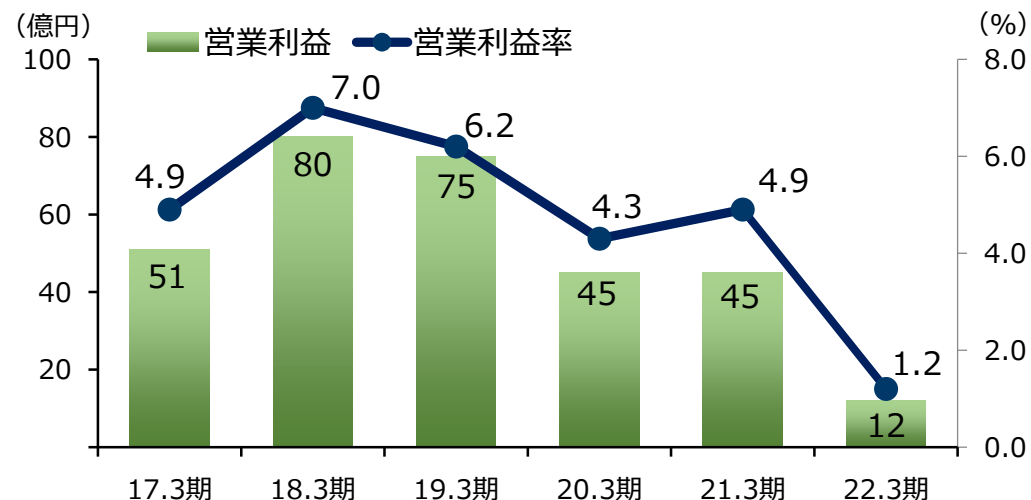
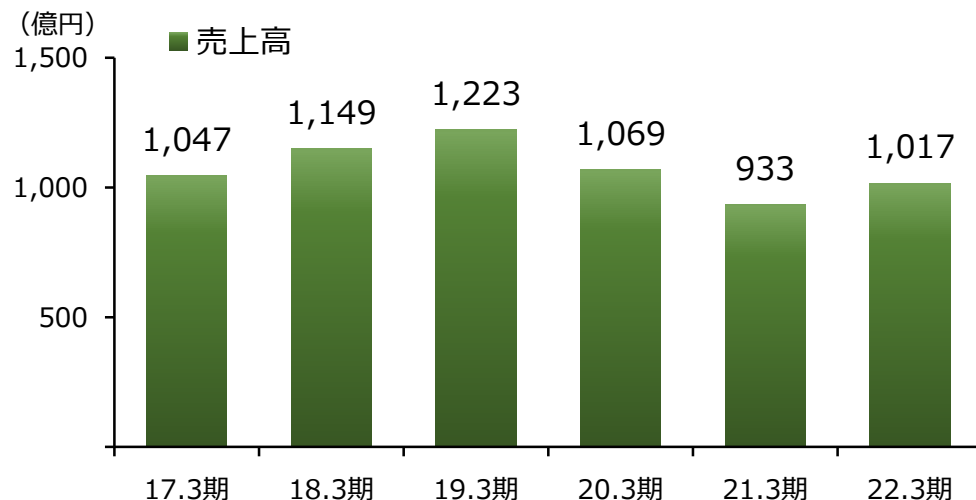
森六グループ連結 営業利益・営業利益率



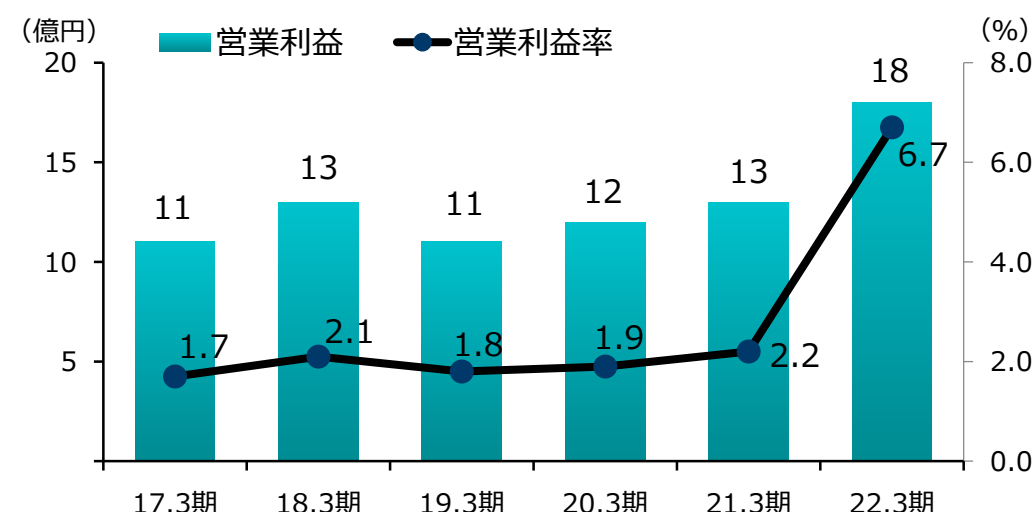
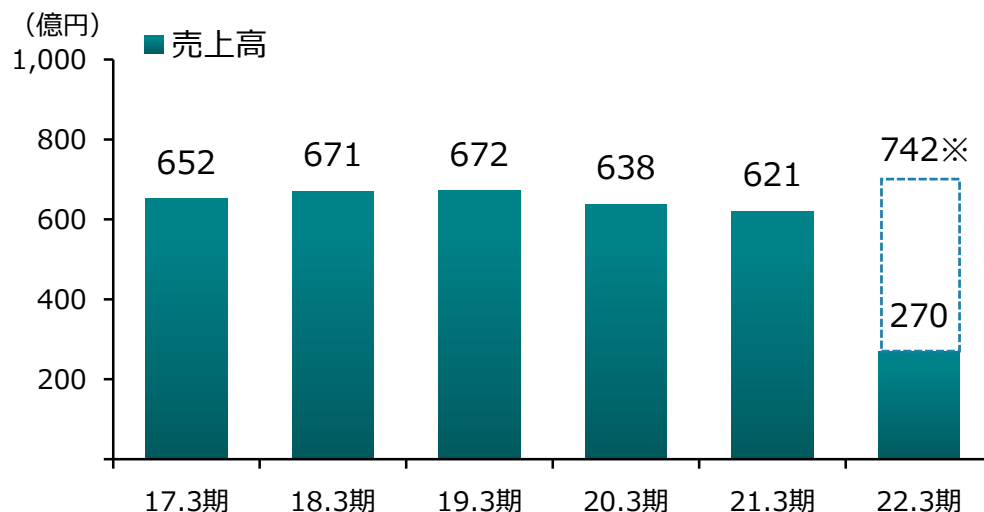
※は「収益認識に関する会計基準」等を適用しない場合の売上高（参考）となります

# 第12次中期経営計画：業績推移

## 樹脂加工事業 売上高／営業利益・営業利益率



## ケミカル事業 売上高／営業利益・営業利益率



※は「収益認識に関する会計基準」等を適用しない場合の売上高（参考）となります

第12次中計の残課題を踏まえ、次期中計・将来ビジョンでは下記3点に注力

| 第12次中計 重点項目       | 残課題                                                                                                                                                                                                                                       | 将来ビジョンの注力ポイント                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>I 事業構造変革</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費や生産変動に左右されない体質へと改善（樹脂加工製品事業）</li> <li>・事業ポートフォリオの組み換えとリソース再配分（ケミカル事業）</li> </ul>                                                                                                               | <b>安定した財務基盤の確立・収益力の強化</b>          |
| <b>II 付加価値創造</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CASE時代に求められる技術や製品の開発（樹脂加工製品事業）</li> <li>・販売先の多様化（樹脂加工製品事業）</li> <li>・ケミカル素材の分析、研究開発、製造機能の拡充（ケミカル事業）</li> <li>・グローバルな成長顧客の新規獲得（ケミカル事業）</li> <li>・ものづくり機能を強化、付加価値の高いトータルソリューションへ（ケミカル事業）</li> </ul> | <b>研究開発の強化による価値創造と2030年に向けた種まき</b> |
| <b>III 経営基盤強化</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「サステナブルな社会への貢献」を事業戦略に活かす経営（グループ共通）</li> <li>・多様な人材の採用と育成（グループ共通）</li> <li>・コーポレート・ガバナンス機能の強化（グループ共通）</li> <li>・情報開示の充実（グループ共通）</li> </ul>                                                         | <b>サステナビリティ活動の推進による経営のレジリエンス向上</b> |



# 2030年を見据えて



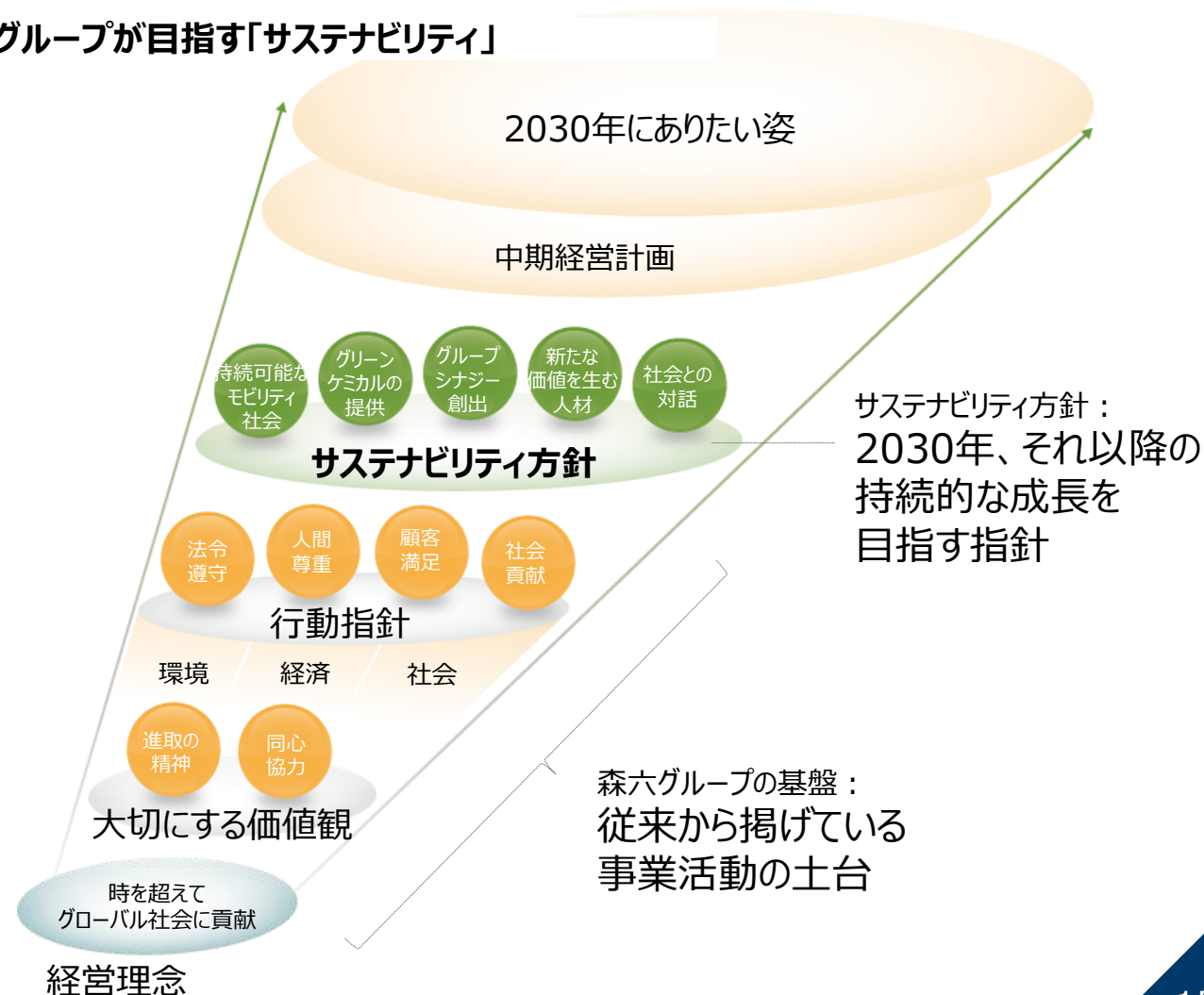
2022年3月、森六グループ「サステナビリティ方針」を策定

## 森六グループ サステナビリティ方針

私たちは、経営理念に基づき、  
新たな時代に必要とされる価値を  
ステークホルダーと共創し、  
社会の持続的成長に貢献します。

1. グループの機能・リソースを最大限に活用し、従来のビジネス領域を超えた社会課題解決に挑戦します
2. カーボンニュートラルおよび資源の循環利用に貢献する革新的なもので、持続可能なモビリティ社会を目指します
3. サプライチェーン全体を通してグリーンケミカルを提供し、エコロジカルな循環社会の実現に貢献します
4. 人権の尊重を基盤にすべての従業員の幸福を追求し、多様な人材が働きがいをもって活躍する組織から、新たな価値を生み出し続けます
5. ステークホルダーとの対話を通じて社会の期待・要請を理解し、透明性が高く誠実な企業活動によって相互の信頼を育みます

## 森六グループが目指す「サステナビリティ」



## 2030年度までのサステナビリティKPIを設定

### 2030年度 主要サステナビリティKPI

「社員エンゲージメント」と  
「社員を活かす環境」の肯定回答

60%以上へ

GHG排出量 削減率

2019年度の排出量に比べて、  
森六グループ全体で

50% 

再生可能エネルギー 導入比率

全消費電力に占める  
再エネ由来の電力量の割合を、  
森六グループ全体で

55%へ

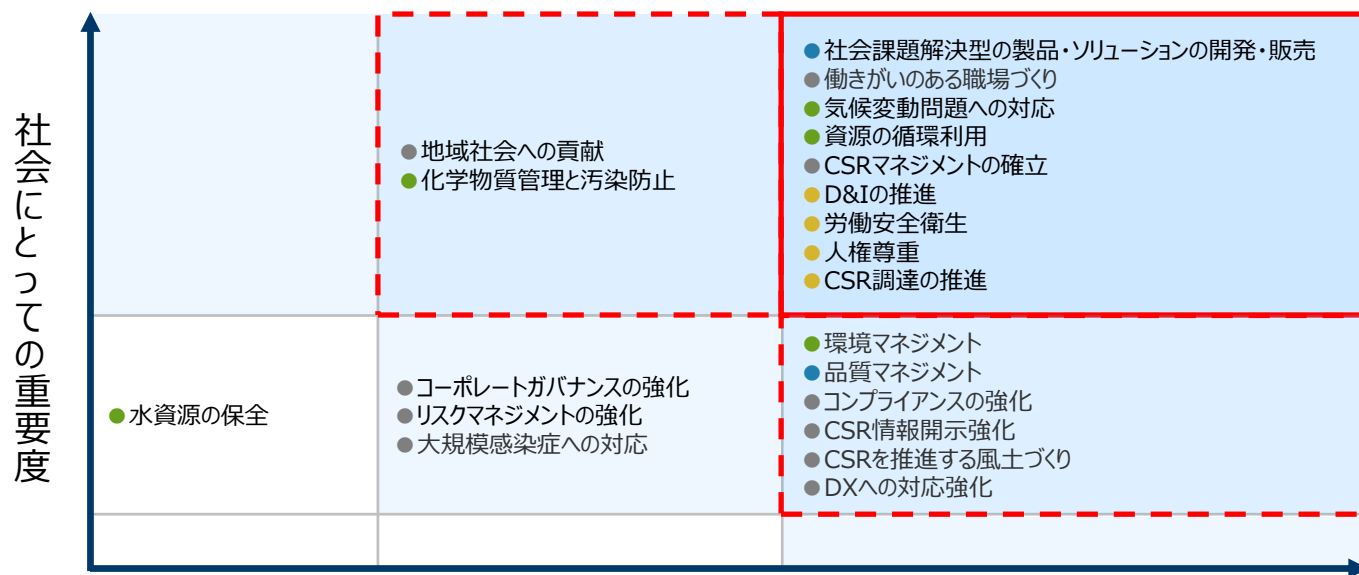
サステナビリティ活動推進の実効性を高めるため、**役員報酬の一部に主要KPIの達成度を反映**  
(23.3期から導入予定)

## マテリアリティ・マトリックスを用いて、9つの重要課題を特定

### 森六グループのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ・マトリックス）

● 事業（商品・技術）面の課題 ● 社会面の課題 ● 環境面の課題 ● 経営基盤の強化に関わる課題

最重要課題



### サステナビリティ重要課題

- ① 社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売
- ② 働きがいのある職場づくり
- ③ 気候変動問題への対応
- ④ 資源の循環利用
- ⑤ CSRマネジメントの確立
- ⑥ D&Iの推進
- ⑦ 労働安全衛生
- ⑧ 人権尊重
- ⑨ CSR調達の推進

2030年にありたい姿の実現を目指し、事業活動との融合を加速させていく

創業360年のレジリエンスを発揮し、新たな価値創出へ

サステナビリティ経営の深化

既存事業の強化・新たな柱の創出



社会に提供する価値



持続可能なモビリティ社会



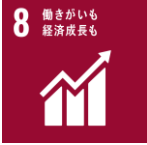
エコロジカルな循環型社会



豊かで幸福な暮らし

## 今後10年間の当社グループの成長に影響を与える外部要因（SDGsも意識）

### 関連するSDGs

|                                                     |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b><br>Politics<br>(政治的)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済成長</li> <li>先進国との医療・教育・地域サービス格差解消</li> </ul>                                                             |     |
| <b>E</b><br>Economy<br>(経済的)<br>Environment<br>(環境) | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会の実現</li> <li>環境負荷低減、環境規制強化への対応</li> <li>気候変動の抑制</li> <li>資源の効率的利用の促進</li> </ul>                         |                                                                                        |
| <b>S</b><br>Society<br>(社会的)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康長寿社会の実現</li> <li>再生医療・個別化医療の推進</li> <li>人口増加による資源不足解消、雇用機会の創出</li> <li>Withコロナ時代を通じた多様な価値観・働き方の進展</li> </ul> |                                                                                     |
| <b>T</b><br>Technology<br>(技術的)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の進化（IoT・AI等）</li> <li>CASEによるモビリティ革命</li> <li>移動支援システムの普及</li> <li>DX推進によるビジネスモデルの大変革</li> </ul>         |                                                                                                                                                                                                                                                            |

モビリティ・環境・ファインケミカル・ライフサイエンスの4分野で、新たな事業機会を獲得していく

|          | 当社グループにとってのリスク                                                                                                      | 当社グループにとっての機会                                                                                                              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>国際紛争による経済の不安定化、ブロック化</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ領域の環境規制強化</li> </ul>                                                           |
| <b>E</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>資源の枯渇、価格高騰</li> <li>異常気象によるサプライチェーンの分断</li> <li>内需鈍化による日本国内の成長率低下</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の環境性能向上の要請</li> <li>社会課題解決に資する新素材への期待の高まり</li> <li>農林漁業における環境ビジネス市場の拡大</li> </ul> |
| <b>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化による労働力不足</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康・医療に関わる市場の拡大</li> </ul>                                                           |
| <b>T</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ領域への異業種参入による競争激化、ゲームチェンジ</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>革新技术（AI・IoT・ロボティクス）輸送機器（自動車・ドローン）、電池ビジネスの商圏拡大</li> </ul>                            |

## 注力分野

モビリティ

ファイン  
ケミカル

ライフ  
サイエンス

環境

# 2030年に向けた「新たな事業の柱」の創出

3つの事業ドメインで、「新たな事業の柱」を創出

既存事業の伸張 + 「新たな柱」の創出

注力分野

モビリティ

ファイン  
ケミカル

ライフ  
サイエンス

環境

森六テクノロジー  
(樹脂加工製品事業)

モビリティ製品事業

(シナジー領域)

サステナブル材料事業  
環境対応製品事業

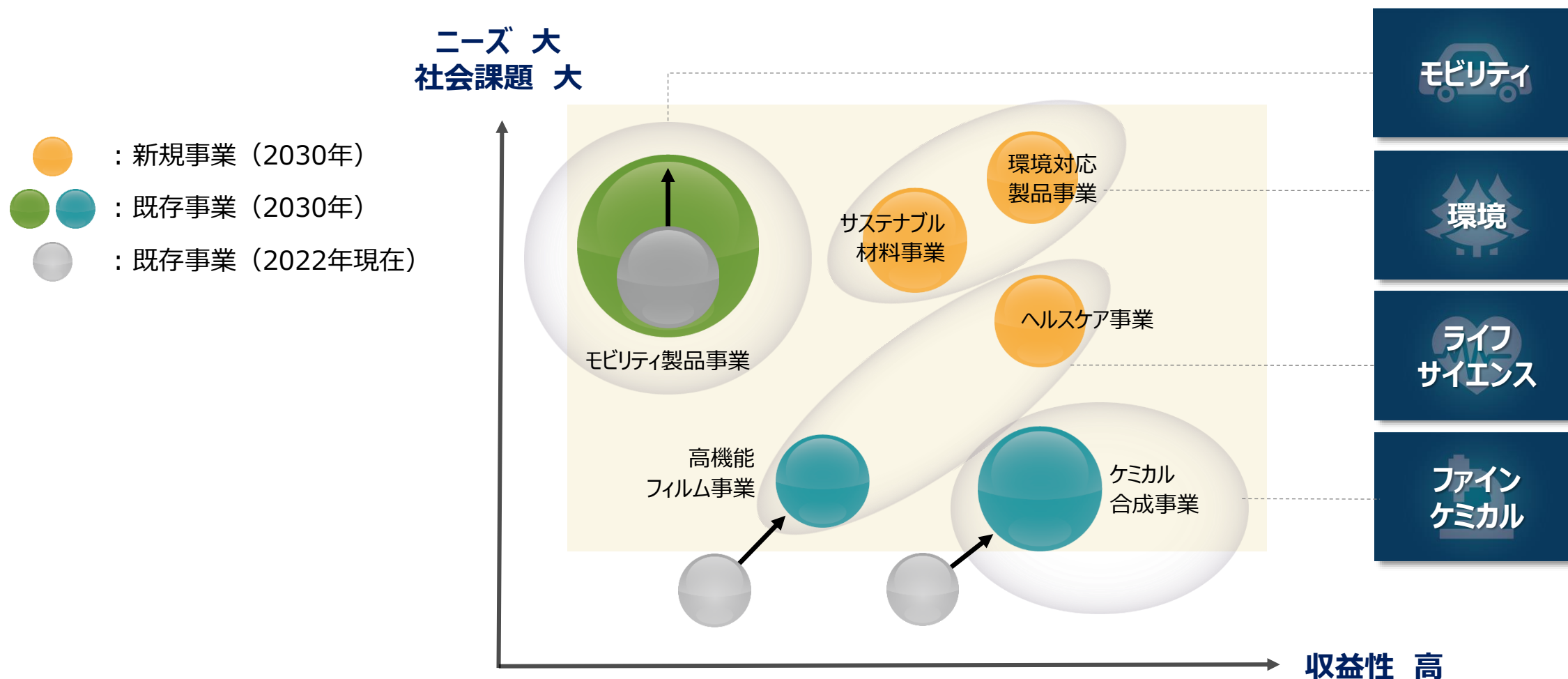
森六ケミカルズ  
(ケミカル事業)

ケミカル合成事業  
高機能フィルム事業

ヘルスケア事業  
(医療分野への参入)

# 2030年に向けた収益ポートフォリオマネジメント（イメージ）

既存事業の付加価値向上と「新たな柱」の創出で、収益力強化を目指す



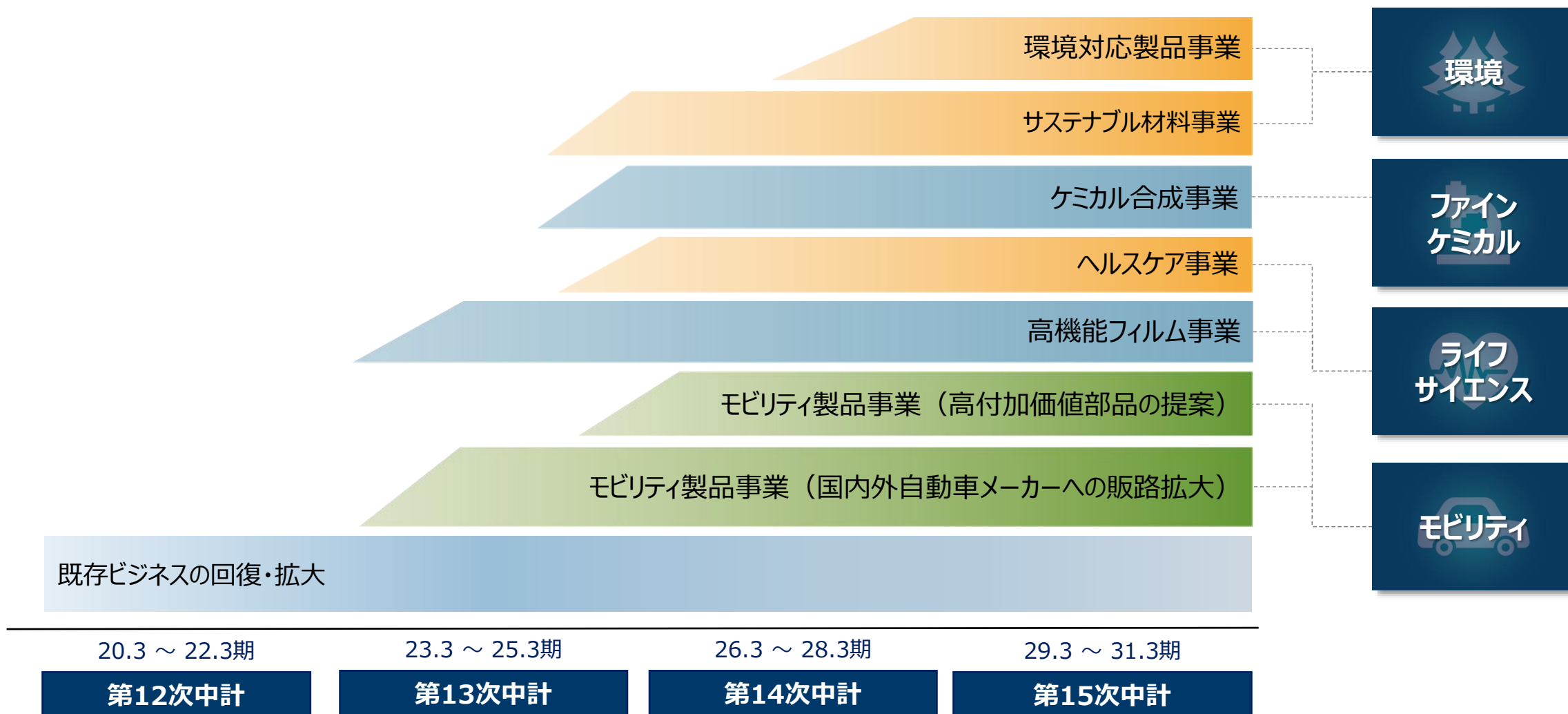
# 2030年に向けたエリア戦略

モビリティは北米にフォーカス その他は主に日本・ASEAN・アジアに注力

|            |              |          | 日本                                        | 中国                                | ASEAN・インド                       | 北米                                       | 欧州                             | 南米・アフリカ              |
|------------|--------------|----------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| エリア<br>動向  | 成長性          |          | △                                         | ◎                                 | ◎                               | ◎                                        | △                              | ○                    |
|            | リスク          |          | ○                                         | ×                                 | △                               | ○                                        | ○                              | ×                    |
| 事業<br>ドメイン | モビリティ        | モビリティ製品  | ○                                         | ○                                 | ○                               | ◎                                        | △                              | －                    |
|            | 環境           | サステナブル材料 | ◎                                         | ○                                 | ○                               | ○                                        | ○                              | －                    |
|            |              | 環境エネルギー  | ◎                                         | ○                                 | △                               | △                                        | ◎                              | ○                    |
|            | ファインケミカル     | ファインケミカル | ◎                                         | ○                                 | △                               | △                                        | ○                              | －                    |
|            | ライフ<br>サイエンス | 高機能フィルム  | ○                                         | △                                 | ◎                               | △                                        | △                              | －                    |
|            |              | ヘルスケア    | ◎                                         | ○                                 | ◎                               | ○                                        | ○                              | ○                    |
| エリアの役割     |              |          | ・新規事業創出<br>・独自技術の開発<br>・海外展開におけるマ<br>ザー機能 | ・成長分野、技術を捉<br>えた事業拡大              | ・生活水準の向上を<br>チャンスとして活かす<br>事業拡大 | ・安定した経済<br>・市場での成長<br>・顧客獲得              | ・環境、ファインケミカル<br>分野における事業創<br>出 | ・将来の成長市場に<br>おける事業探索 |
| エリア別施策     |              |          | ・ものづくり強化<br>・経営資源の戦略<br>的な配分              | ・中国を起点とする<br>アジア事業の展開<br>・拠点拡大の検討 | ・ヘルスケア分野の<br>素材、製品にフォー<br>カス    | ・自動車部品ビジネ<br>スの戦略を再構築<br>・新規取引の収益<br>性向上 | ・中堅顧客との取引<br>拡大                | －                    |

# 2030年に向けたビジネス拡大イメージ

既存ビジネスの回復・拡大に加え、成長戦略を着実に積み上げる



# 2030年に向けた成長STEP

第13次中計は、2030年ビジョンに向けたファーストステップと位置付ける

## 4領域の成長分野



1,288億円

20.3 ~ 22.3期

第12次中計

1,430億円

**STEP1**  
強みのある事業の強化・  
成長分野の絞り込み

23.3 ~ 25.3期

第13次中計

1,800億円

**STEP2**  
成長分野の  
収益化を加速

26.3 ~ 28.3期

第14次中計

売上高  
2,200億円

**STEP3**  
4領域でバランスのよい  
収益ポートフォリオ構築

29.3 ~ 31.3期

第15次中計

森六グループ 2030年ビジョン

# CREATE THE NEW VALUE

**独自技術**を強みとした価値創造で  
持続可能な未来社会に貢献するグローバル企業集団へ

# 「2030年ビジョン」で獲得する「独自技術」とは

マーケットインのアプローチで、「必要とされる技術」を特定

注力分野

モビリティ

環境

ライフ  
サイエンス

ファイン  
ケミカル

ソリューション

モビリティ部品の  
高付加価値化

環境対応

原料

部品

上流から下流までの  
トータル  
ケミカルソリューション

独自技術

加飾技術

電装技術

軽量化  
技術

コンパウンド  
技術

リサイクル  
技術

フィルム  
技術

ケミカル  
合成技術

付加価値の高いソリューションを実現するための技術を強化・獲得



# 第13次中期経営計画の始動

# 2030年に向けた成長STEP

第13次中計は、2030年ビジョンに向けたファーストステップと位置付ける

## 4領域の成長分野



モビリティ



ファイン  
ケミカル



ライフ  
サイエンス



環境

1,288億円

20.3 ~ 22.3期

第12次中計

1,430億円

STEP1

強みのある事業の強化・  
成長分野の絞り込み

23.3 ~ 25.3期

第13次中計

1,800億円

STEP2  
成長分野の  
収益化を加速

26.3 ~ 28.3期

第14次中計

売上高  
2,200億円

STEP3

4領域でバランスのよい  
収益ポートフォリオ構築

29.3 ~ 31.3期

第15次中計

第13次中計 基本方針（2023年3月期～2025年3月期）

# CREATE THE NEW VALUE

## STEP1

### 強みのある事業の強化・成長分野の絞り込み

基本  
戦略

#### I 安定した財務基盤の確立・収益力の強化

- フレキシブル生産体制の進化
- 高効率生産の推進

#### II 研究開発の強化による価値創造と、 2030年に向けた種まき

- 技術領域の拡張、独自技術の保有
- サプライチェーンを通じた強みの創出

#### III サステナビリティ活動の推進による 経営のレジリエンス向上

- 企業価値の向上
- コーポレート・ガバナンス機能の強化
- 多様な人材の確保と育成

# 第13次中期経営計画 業績目標

## 業績目標

| 指標              | 22.3期          | 23.3期          | 24.3期           | 25.3期           |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 売上高             | 1,288億円        | 1,530億円        | 1,400億円         | 1,430億円         |
| 営業利益<br>(営業利益率) | 28億円<br>(2.2%) | 90億円<br>(5.8%) | 100億円<br>(7.1%) | 110億円<br>(7.7%) |
| ROE             | 5.9%           | 6.9%           | 8.6%            | 9.1%            |

## セグメント別業績目標と投資額

|        | 指標           |                 | 22.3期          | 23.3期          | 24.3期          | 25.3期          |
|--------|--------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| セグメント別 | 樹脂加工製品<br>事業 | 売上高             | 1,017億円        | 1,250億円        | 1,100億円        | 1,120億円        |
|        |              | 営業利益<br>(営業利益率) | 12億円<br>(1.2%) | 73億円<br>(5.8%) | 83億円<br>(7.5%) | 90億円<br>(8.0%) |
|        | ケミカル事業       | 売上高             | 270億円          | 280億円          | 300億円          | 310億円          |
|        |              | 営業利益<br>(営業利益率) | 18億円<br>(6.7%) | 19億円<br>(6.8%) | 20億円<br>(6.7%) | 23億円<br>(7.4%) |
| 投資額    | 事業基盤維持       |                 | 94億円           | 110億円          | 90億円           | 70億円           |
|        | 戦略事業         |                 | -              | 10億円           | 40億円           | 50億円           |

# 基本戦略Ⅰ 安定した財務基盤の確立・収益力の強化

## 財務戦略

安全性と効率性を重視しつつ、「攻めの姿勢」に転じるための財務戦略

## 重視する経営管理指標

### ① 安全性

#### 必要十分な資金の確保

- ・グループ内資金の弾力的な活用

フリーキャッシュフロー

### ② 効率性

#### 資本コストを意識した効率性の追求

- ・ROEを重視した高効率な連結経営
- ・事業会社単位のKPI設定

ROE／  
売上高純利益率／  
総資産回転率

### ③ 成長性

#### 投下資本の最適配分

- ・戦略的な投資枠の拡充
- ・積極的な業務提携やM & A

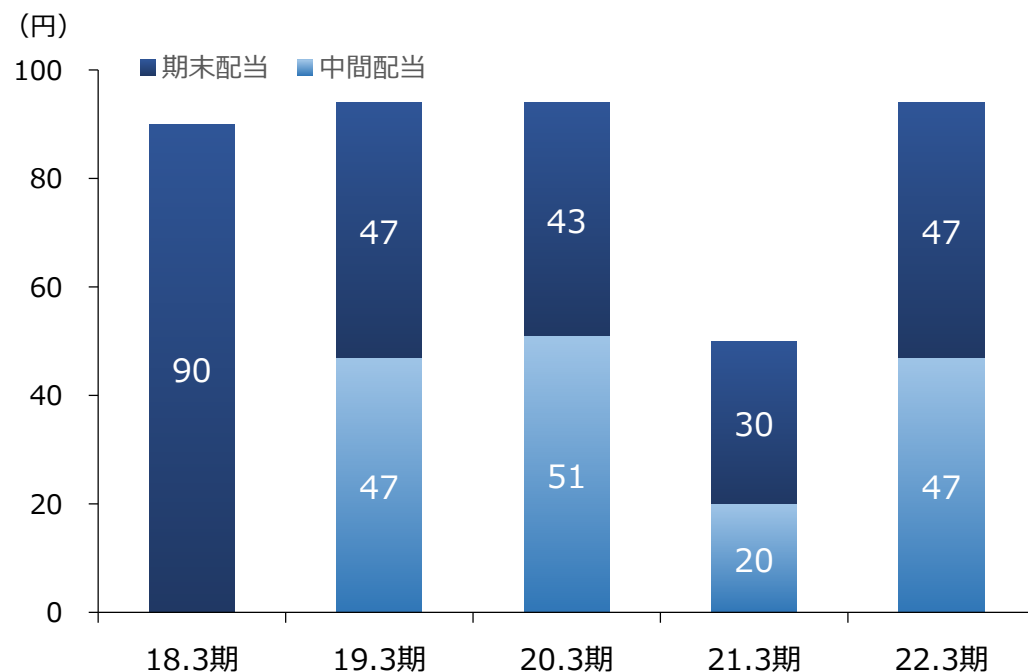
戦略投資額

# 基本戦略 I 安定した財務基盤の確立・収益力の強化

## 株主還元方針

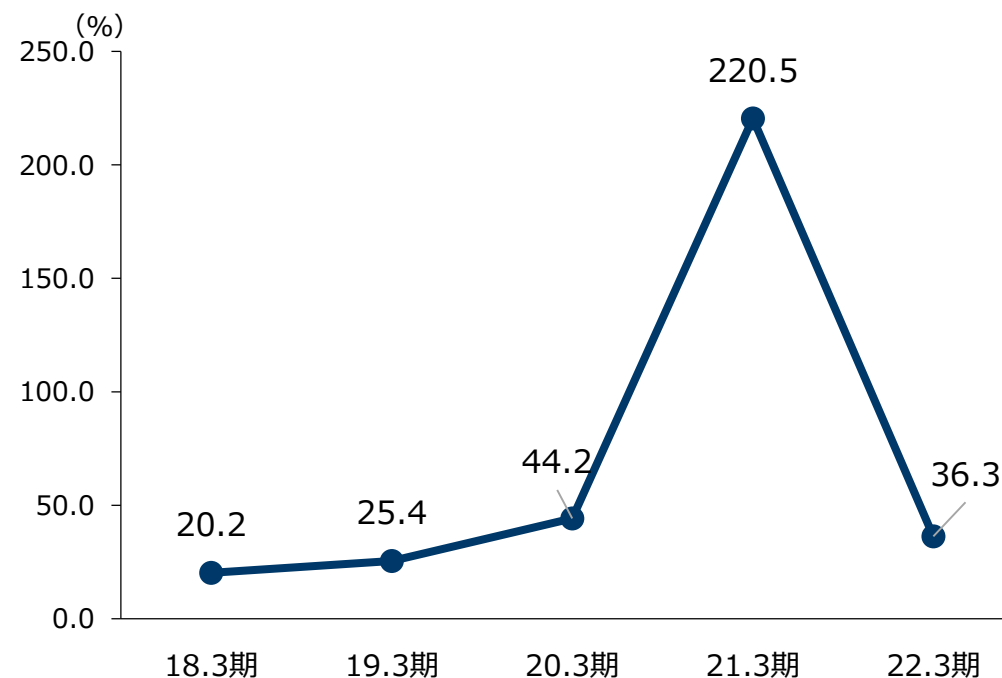
株主の皆様に対する利益の還元を経営上の重要な施策の一つとして位置づけ。将来への投資や内部留保のバランスを考慮しながら、安定した配当を継続していくことを基本方針としています。

### 1株あたりの配当金



前中計レベルを高水準で維持

### 配当性向



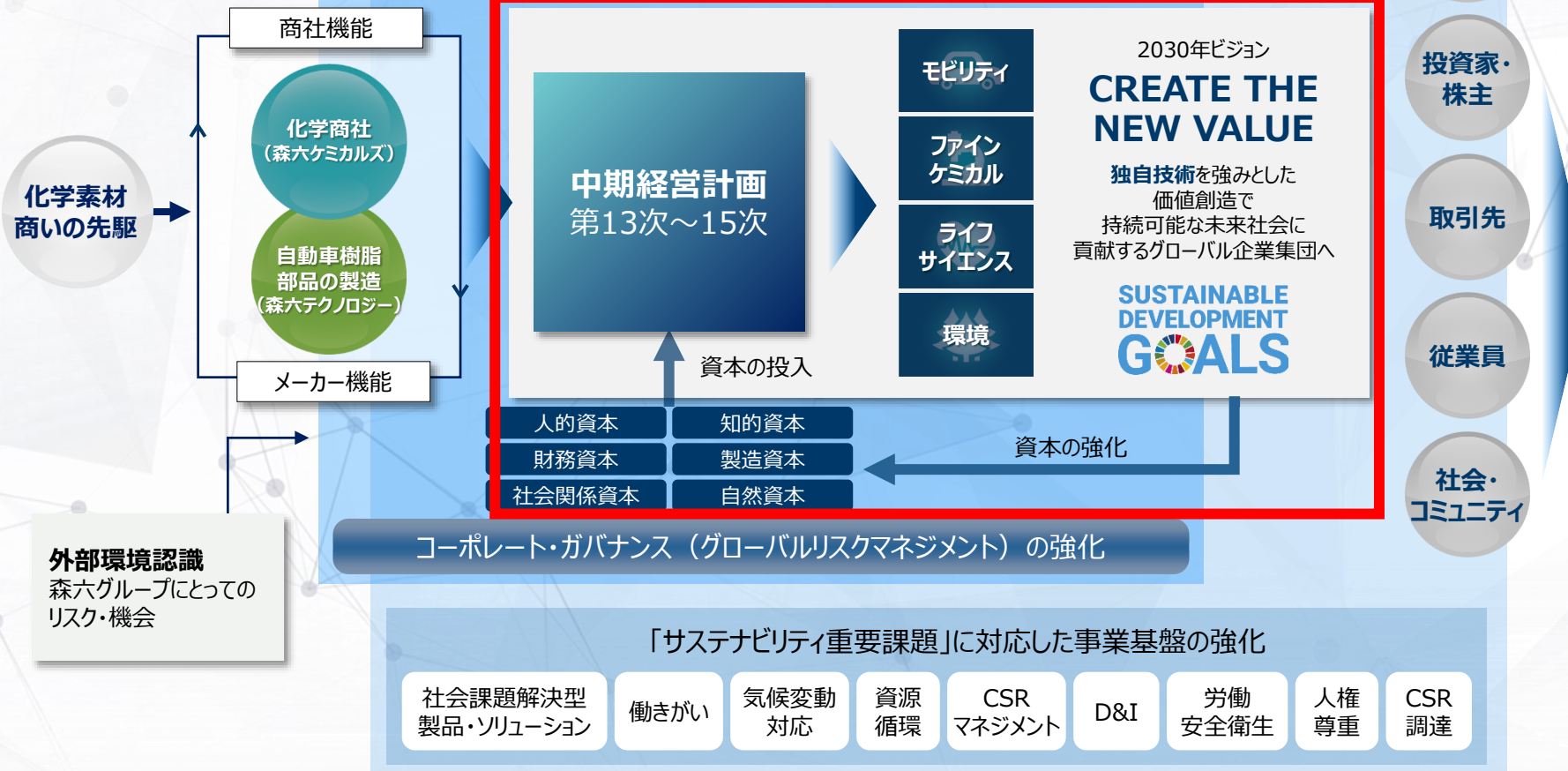
配当の安定性、継続性に重点

# 森六グループの価値創造図（再掲）

経営資源の強化によって、2030年ビジョンへの第一歩を踏み固める

サステナビリティ経営の深化

既存事業の強化・新たな柱の創出



お客様

投資家・  
株主

取引先

従業員

社会・  
コミュニティ

社会に提供する価値



持続可能なモビリティ社会



エコロジカルな循環型社会



豊かで幸福な暮らし

# 基本戦略Ⅱ 2030年に向けた種まき

## 投資

新たに戦略事業投資枠100億円を設定、新規事業の創出を加速させる

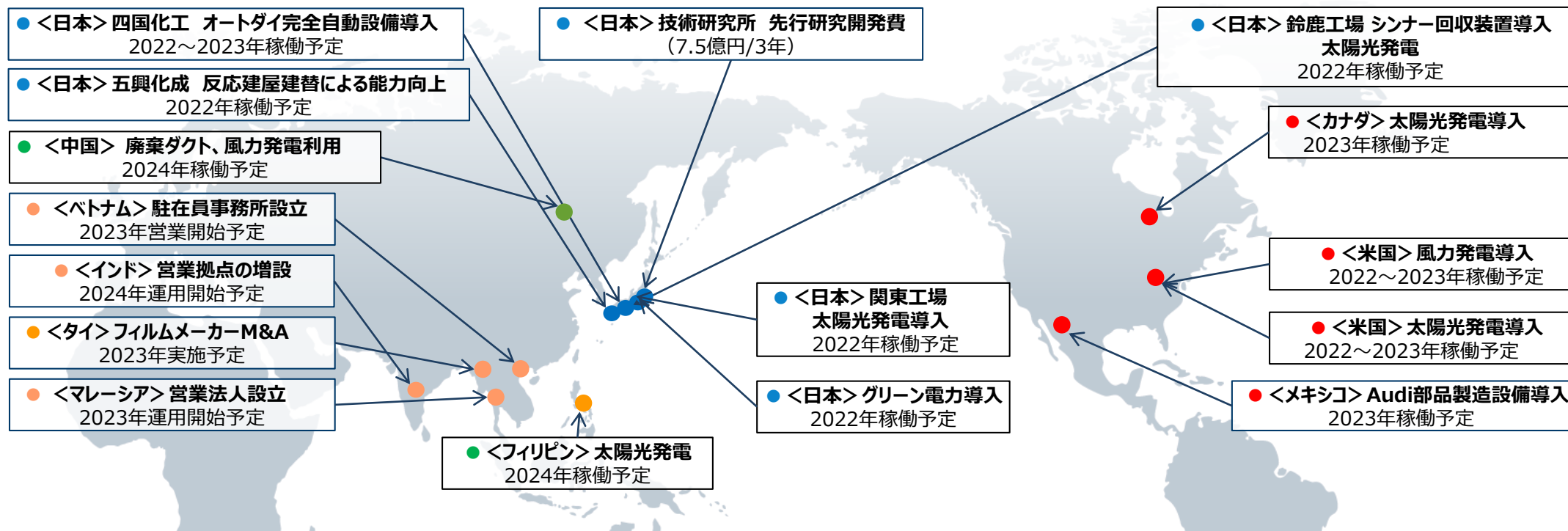
| 事業基盤維持のための投資（内、環境投資） |             |
|----------------------|-------------|
| 第12次中計               | 第13次中計      |
| 276億円（39億円）          | 263億円（61億円） |



| 戦略事業投資<br>（第13次中計総額） |
|----------------------|
| <b>100億円</b>         |

| 研究開発費<br>第12次中計比 |
|------------------|
| <b>26億円増額</b>    |

## 投資計画の地域別概要



## 基本戦略Ⅱ 2030年に向けた種まき

樹脂加工製品事業の  
取り組み

高付加価値化による利益率の向上と、積極的な販路拡大へ

### 2030年ビジョン

技術力を強みとした価値創造で、持続可能な未来社会に貢献するグローバル企業集団へ

高付加価値戦略

環境商材戦略

保有技術の進化

経済的価値  
利益率の高い魅力商品を創出

社会的価値  
将来の企業価値につながる取り組み

内装事業



外装事業



販路拡大



異業種事業



社会貢献事業



ベースとなる保有技術 （車載部品の設計開発・大型部品の成形および塗装・多彩な加飾工法など）

樹脂加工製品事業の  
取り組み

強みを生かし、ニーズを先取りする提案型開発に注力

### 要素技術

多層成形

ホットスタンプ°

LED照明設計

樹脂組成解析

環境材開発・適用



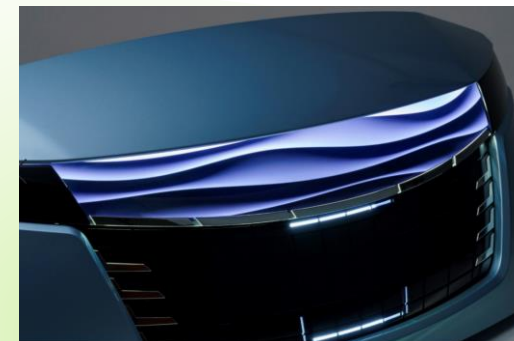
### 強みのある分野

外装部品

内装部品

### 提案型開発

大胆なデザインで  
EVグリルの  
意匠性を向上



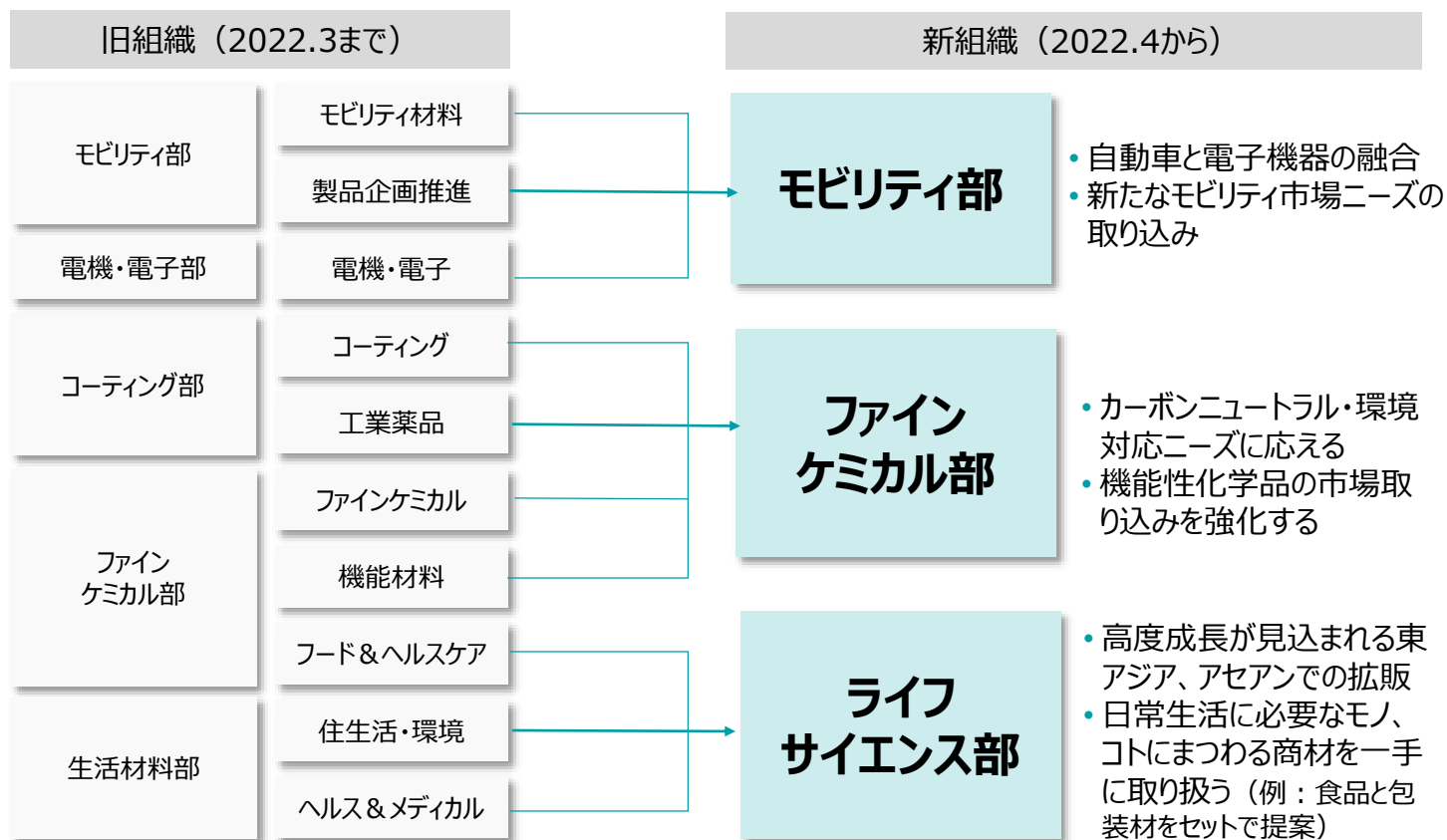
テーブルコンソールで  
リビングのような  
移動空間を提案

展示会出展など、積極的にセールス&プロモーションを展開

## ケミカル事業の取り組み

組織再編により、ターゲット4分野での案件創出スピードUP

### 顧客分野の戦略的絞り込み



### 企画機能の強化

**事業企画部**  
(旧営業企画部から独立)

- 成長戦略の加速
- 新規ビジネス・拠点新設・M&Aの探索

## ケミカル事業の取り組み

ものづくり機能を強化、付加価値の高いトータルソリューションへ

森六ケミカルズ

### 「ものづくり事業推進室」の新設

- ・ケミカル事業推進室とコンパウンド事業推進室を統合
- ・3つの営業部と同列に置くことで顧客との距離を縮めて、**マーケットインの技術開発**を加速

注力テーマ

環境対応樹脂

リサイクル  
カーボンファイバー

イオン液体周辺製品

新たな化学合成技術



連携強化

グループ会社（製造子会社）

### 五興化成工業：総額8億円の投資継続

（化学品の合成受託、自動車用機能材の製造）

- ・研究開発の強化により、オリジナル商品を開発
- ・反応釜、乾燥・粉碎建屋のリプレイスにより受託領域の拡大
- ・5年後（2026年）に売上2倍を目指す

### 四国化工：総額30億円規模の投資継続

（高機能多層フィルムの成形）

2020年下期に最新鋭設備を導入し設立した医療用フィルム製造用の新工場が本格稼働開始

アイ・エム・マテリアル

（冷凍粉碎）

森六プレジジョン

（自動車電装部品の製造）

M&Cテック＜米国＞

（押出成形品の製造）

# 基本戦略Ⅱ 2030年に向けた種まき

## 新規事業の創出

グループ会社の持つ機能・強みを活かして新規事業を探索

### 森六テクノロジー

- ・自動車メーカー基準を満たすものづくり、QCDD管理

### 森六ホールディングス

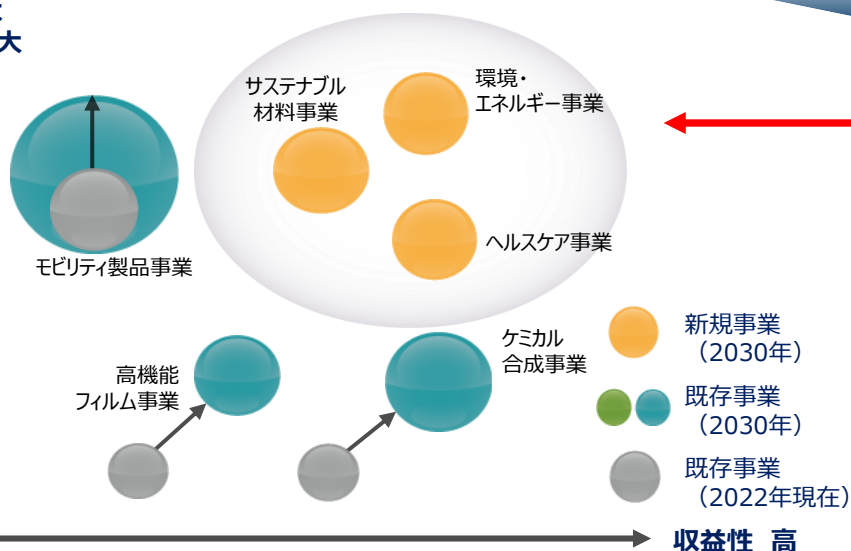
- ・新規事業創出のリード
- ・経営資源の配置と活用（人員、ファイナンス、技術、等）
- ・M&A対応（各部室サポート）

### 森六ケミカルズ

- ・顧客群（3000社）
- ・シーズ情報
- ・グローバル拠点
- ・製造子会社（フィルム・ケミカル合成・粉碎）

パートナー企業、産学連携、M&A等、外部リソースも活用

ニーズ 大  
社会課題 大



市場の成長が著しい  
**環境・ライフサイエンス領域**をターゲットに新テーマを創出

常時、複数のプロジェクトを並行して進め、  
新規事業を創出する

# 森六グループの価値創造図（再掲）

「人材」や「環境」への取り組みで、レジリエントな経営を実現

サステナビリティ経営の深化

既存事業の強化・新たな柱の創出



社会に提供する価値



持続可能なモビリティ社会



エコロジカルな循環型社会



豊かで幸福な暮らし

プライム上場企業としてのマネジメント機能向上に注力し、グループ連携でサステナビリティ経営を深化させる

## 環境に配慮した事業活動

## 多様な人材の確保と育成

### 13次中計 主要サステナビリティKPI (2022～2024年度)

#### GHG排出量 削減率

2019年度の排出量に比べて、  
森六グループ全体で

**30%** ↓ 削減

#### 再生可能エネルギー 導入比率

全消費電力に占める再エネ由来の電力量の割合を、  
森六グループ全体で

**35%** へ

「社員エンゲージメント」や「社員を活かす環境」と関連の高い3つの重点カテゴリ、  
「個人の尊重」「協力体制」「リーダーシップ」の肯定回答

2021年度の社員意識調査結果から

**10**ポイント ↑ UP

## DXの推進

## コーポレート・ ガバナンスの高度化

## 知的財産戦略の 強化

## 情報開示の 拡充

さらなる企業価値の向上へ

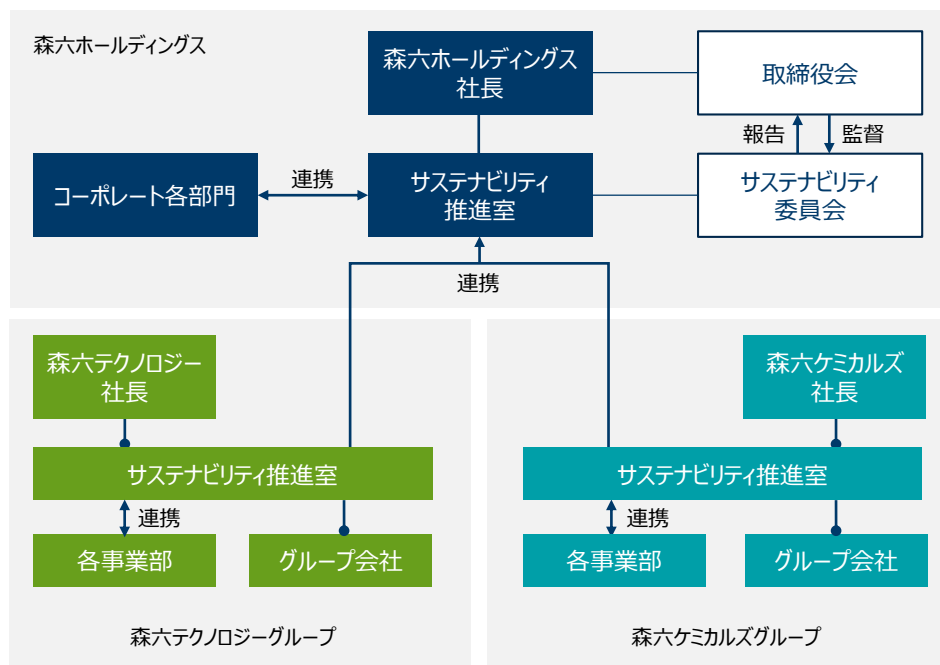
# 基本戦略Ⅲ サステナビリティ活動の推進による経営のレジリエンス向上

## 環境に配慮した事業活動

2022年4月より、グループ主要3社の「サステナビリティ推進室」が発足、事業活動とサステナビリティ推進活動の融合を進める

### 森六グループ サステナビリティ推進体制の特徴

- グループ主要3社が密に連携
- 執行との連携強化
- 社外取締役・監査役による監督機能

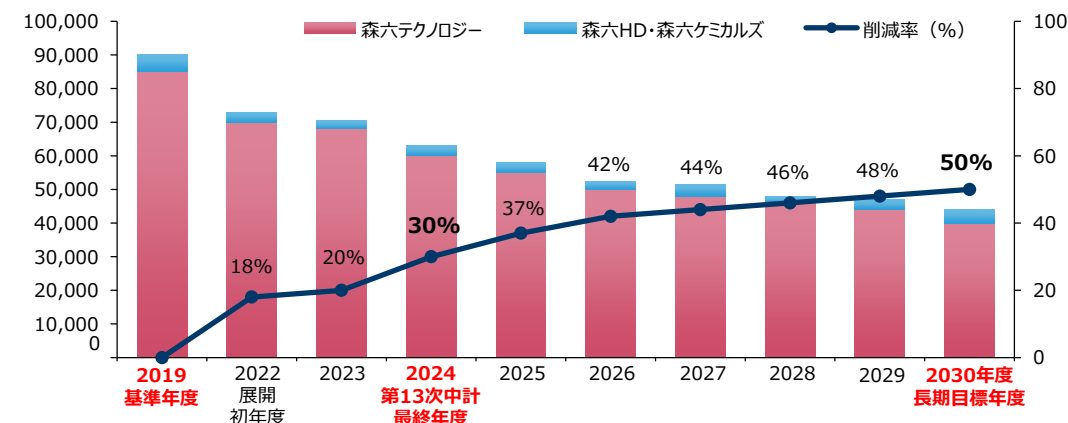


### 気候変動への対応

- 国内外グループ会社を挙げて、GHG排出量削減を目指す
- まずはScope1・2について、再エネと省エネの掛け合わせで削減に取り組む
- 第13次中計期間内にはScope3に着手
- TCFD枠組での情報開示準備

### GHG (CO<sub>2</sub>) 削減

#### 森六グループ連結 GHG総排出量 (Scope1+Scope2)



※森六ケミカルズ海外拠点については、拠点の在籍人数ベースで見込値を算出

## 多様な人材の確保と育成

事業戦略を支える人材の獲得と育成

### 前中計からの課題

- ・経営人材の後継者問題
- ・海外拠点長を担える人材の不足
- ・人材採用ニーズ（数・質）の高まり

### 戦略を先取りした 人材の確保と育成

### 第13次中計の取り組み課題

- ・外部プロフェッショナル人材・エンジニアの獲得
- ・理系・機械系にこだわらない多様なスキルを持った人材の採用
- ・M&Aによる機能・人材の補完
- ・事業ポートフォリオの変化を先取りする計画的な人材育成

- ・若手の離職
- ・社員エンゲージメントの向上（自発的な貢献意欲）

### 人材と組織の活性化

- ・社員エンゲージメントの向上
- ・新規事業に対する社内公募制度（自律的なキャリア形成）
- ・自己株活用等を含め、人材への積極的な投資

- ・多様性推進
- ・女性の昇格候補者の育成（意識・スキル・環境）
- ・社員の価値観の多様化
- ・場所を問わない働き方の定着

### ダイバーシティの推進

- ・多様な人材が活躍し、イノベーションを創出する組織づくり
- ・時間、場所にとらわれない働き方の推奨（ルールと環境の整備）
- ・外国籍社員の本社登用、経営の現地化

## DXの推進

### デジタル技術の活用によって ビジネスを変革する

- 働き方の見直し、生産性の向上、新規事業創出
- リモート営業、オンラインマーケティングなど、営業スタイルの変革
- 製造現場へのIT導入による自動化・省人化
- 新しいビジネスモデルの創出

## コーポレート・ガバナンスの高度化

### 取締役会の多様性を確保し、 実効性・透明性向上に取り組む

- 取締役会の実効性評価を実施、定量・定性両面で把握
- ボードメンバーの女性比率向上
- 取締役会によるサステナビリティ経営の監督

## 知的財産戦略の強化

### 事業戦略・研究開発戦略・知財戦略の 三位一体による競争力向上を図る

- 競合他社や市場の動向、経営戦略、個別特許などを分析
- 自社のポジションを俯瞰する（IPランドスケープの実施）
- グループ・グローバル知財体制構築、知財知識のボトムアップ

## 情報開示の拡充

### ステークホルダーとの対話を重視し 透明性の向上に努める

- 適時適切な開示
- IR面談の回数増加、投資家説明会の開催
- わかりやすいIRツール、使いやすいIRサイト
- サステナビリティ活動報告

# 森六グループの価値創造図（再掲）

創業360年のレジリエンスを発揮し、新たな価値創出へ

サステナビリティ経営の深化

既存事業の強化・新たな柱の創出



社会に提供する価値



持続可能なモビリティ社会



エコロジカルな循環型社会



豊かで幸福な暮らし