

森六ホールディングス株式会社
統合報告書 2024



森六 MORIROKU

創業1663年。360年以上続く 「挑戦の歴史」

～「メーカー」×「商社」のシナジーで、世界にまだない新しいものづくりを～

藍を世界に広めた時も、合成樹脂を取扱い始めた時も、メーカーとして立ち上がった時も。

そして、400年を目指す今も。

私たちは、長い歴史の中で培った変革のDNAを受け継ぎ、これからも新しい価値を生み出し、お客様の期待を超えていきます。

森六の挑戦は、これからも続きます。



1663年
創業



1878年
パリ万国博覧会に
阿波藍を出品



1882年
「藍」の栽培肥料の
問屋営業を開始



1909年
合成染料事業を開始
国内外へ染料・工業製品を輸入販売



商社

1916年
森六商店から
株式会社へ

1949年
合成樹脂の
取扱い開始
樹脂事業に進出

1663年～1915年
草創期

～1964年
確立期

1958年

自動二輪の外装部品の樹脂化に成功

メーカー



1986年

Greenville Technology, Inc.設立
北米を皮切りに、アジア、中国などに進出
メーカー機能のグローバル化



1990年

森六(香港)有限公司設立
商社機能のグローバル化



2022年

東証プライム市場移行

1,000億円

2017年
東証一部上場

500億円



1965年

三重県鈴鹿市に工場新設
四輪部品の樹脂加工製品事業を開始



1963年

特殊な樹脂加工品
ネットロンを販売

~1985年
変革期

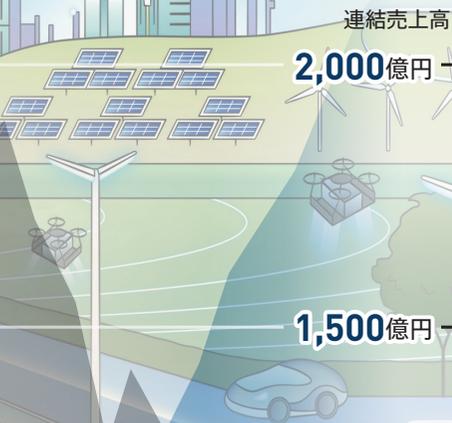
~2007年
グローバル展開

~2030年
改変期

連結売上高

2,000億円

1,500億円



社会ニーズに合わせた変革

森六グループは1663年の創業以来、社会のニーズを先取りしたビジネスを展開することで、ポートフォリオを変革してきました。現在の事業につながる重要な変革についてご紹介します。

1663年



ファインケミカル

人々の「衣」に貢献

森六の創業は江戸時代の初期、阿波国(徳島県)の商人・森安兵衛が青色染料を流通しやすいように加工した藍玉と、その肥料の商いを始めた1663年に遡ります。江戸時代では、木綿や木綿糸の量産開始によって、作業着から高級衣装、のれんや生活雑貨に至るまで藍染めが使われ、藍は日本の代表的な色として定着していきました。黒船の来航とともに安価なインド木綿が普及すると、藍染めのニーズの高まりを予見した森六は、阿波から江戸、そして全国へと事業を広げ、人々の生活に欠かせない藍の普及を下支えました。さらに幕末には阿波藍の輸出や、インド藍の輸入を手掛けるなど、日本から世界へと活躍の場を広げました。20世紀に入りドイツで人造藍(インディゴ)の製造法が発明されると、人造藍の独占販売権を取得し、化学品商社としての道を歩み出しました。



1958年



モビリティ

人々の「移動」を支える

森六は1949年、三井化学工業製の塩化ビニール製品の販売を皮切りに、合成樹脂ビジネスに参入し、1958年には高密度・高強度を誇るポリエチレン素材「ハイゼックス」の特約店となりました。この「ハイゼックス」の広告に目を留めた本田技研工業(ホンダ)から、当社に二輪車「スーパーカブ」の部品の試作を求められたことを機に、樹脂加工製品メーカーとしての歴史が始まります。1958年9月に発売された「スーパーカブ」の金属部品の多くを樹脂化したマイナーチェンジモデルには、フロントカバー、ツールボックス、バッテリーボックスなどに森六の樹脂部品が搭載されました。それ以来、森六はホンダとの強固な信頼関係のもと、スポーツ車「S360」や軽トラック「AK360」などの四輪車にも樹脂部品を納入し、人々の「移動」を支えてきました。



▲スーパーカブ



AK360▲

1983年



ライフサイエンス

人々の「生活」を支える

1983年、香川県に製造子会社・四国化工を設立して以来、約40年にわたって培った、異なる種類の樹脂を同時に多層化する「共押出」技術を活用して、高性能多層フィルムを開発・製造しています。この「共押出多層フィルム」を活用し、安全性や精密性が問われる食品、医療、電子工業分野において、様々なソリューションを展開しています。食品分野では食肉加工を中心に各工程で最適に使用できる包装フィルムとして、医療分野では輸液や腹膜透析液、薬剤充てん済みの注射器、ディスポーザブル製品など、特に安全性が重視される製品の包装材料として活用されているほか、電子工業材料分野では、クリーン性・静電気防止性・環境面を重視した機能性多層フィルムが半導体デバイスや電子部品の包装材料として使われています。



共押出多層フィルムを活用した包装材料の例▲

森六グループは、幅広い事業領域をもつ化学商社と自動車部品メーカーが、森六ホールディングスのもと一体となってグローバルに事業展開し、世界中のお客様のニーズに応える付加価値の高いソリューションを提案しています。

森六ホールディングス株式会社

グループの管理機能を担う持株会社

2023年度

森六ケミカルズ株式会社

化学品の販売からものづくりまで行う商社

ケミカル事業

モビリティ



ファインケミカル



ライフサイエンス



ものづくり



森六テクノロジー株式会社

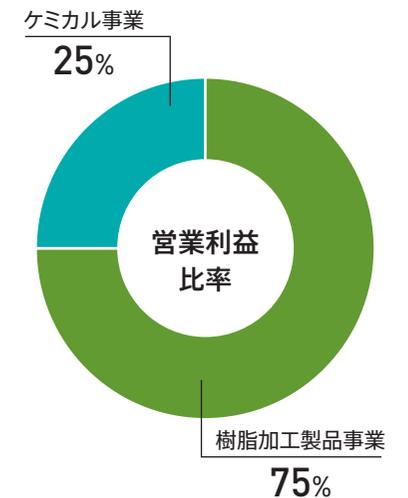
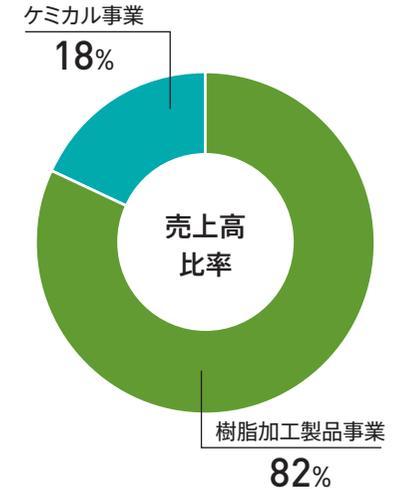
企画から量産まで一貫体制の自動車部品メーカー

樹脂加工製品事業

外装部品



内装部品



森六は、人々の生活の至るところで、社会を支える価値を創造しています。自動車部品、ライフサイエンス、医薬原料など、現在、そしてこれからの社会で必要となる製品を提供することで、「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」を実現します。

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

自動車用
樹脂加工製品

車内の快適さと安全性を
追求した内装部品、
車の美しさと耐久性を
追求した外装部品
を提供

生活材料

高付加価値の
機能性フィルムを
提供することで、
食品の安全性・保存性の
向上に貢献

電機・電子

電子部品を支える
樹脂や原料を販売し
機能向上に
貢献

ライフサイエンス

クリーンな環境で製造する医療用フィルムを供給することで人々の健やかな生活を支える

農業資材・肥料

高品質な農業資材と肥料を通じて、持続可能な農業と安定した食料の供給をサポート

医薬原料

徹底した品質管理により信頼性の高い医薬原料を製造メーカーに供給することで、人々の健康を支える

コーティング

幅広い基礎化学品と特殊機能製品を提供し、産業の発展と環境の調和を実現

経営理念

森六グループは、未来を先取りする創造力と優れた技術で高い価値を共創し、
時を越えて、グローバル社会に貢献します



行動指針

1. 法令遵守

国内外の法令を遵守し、公平で公正な企業活動を通じ、信頼される企業グループをめざします

2. 人間尊重

社員一人ひとりが自主性、創造性を発揮し、一緒に働く仲間の人格や個性を尊重します

3. 顧客満足

お客様に満足いただける、価値ある情報、質の高いサービス、優れた製品を提供します

4. 社会貢献

地球環境に配慮し、地域に根ざした企業活動を通じ、「良き企業市民」として社会に貢献します

大切にする価値観

1. 進取の精神

時代を先取りし、継続的に企業価値向上に努めます

2. 同心協力

チームワークを尊重し、理想を追求する企業グループをめざします

目次

森六を知る 1

挑戦の歴史	1
変革の歴史	3
森六の事業	4
私たちが社会に提供する価値とは	5
ビジョン・ミッション・バリュー	7
目次・編集方針	8

価値創造戦略 9

社長メッセージ	9
価値創造図	15
2030年ビジョン	17
中期経営計画の変遷(第11次中期～第13次中期)	19
第13次中期経営計画	20
樹脂加工製品事業戦略	21
ケミカル事業戦略	23
財務戦略	25
R&D戦略	27
知財戦略	28
新規事業創出	29
人材戦略	31
サステナビリティ戦略	32

サステナビリティ 33

サステナビリティ経営	33
マテリアリティ	34
環境への取り組み	36
TCFDに基づく情報開示	37
社会への取り組み	38
人材への取り組み	39
社会貢献	41

コーポレート・ガバナンス 42

社外取締役座談会	42
リスクマネジメント	46
コンプライアンス	47
コーポレート・ガバナンス体制	48
取締役の構成とスキル	49
取締役会の運営状況、実効性評価	50
監査等委員会、指名・報酬諮問委員会	51
役員報酬	52
役員一覧	53

データ 55

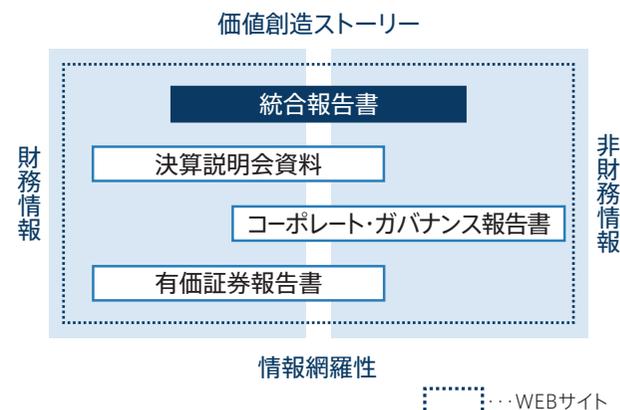
財務ハイライト	55
非財務ハイライト	56
各種方針	57
会社情報・株式情報	59
真正性表明・選手応援	60

編集方針

「統合報告書2024」の発行目的は、森六グループの短・中・長期の価値創造ストーリーを、わかりやすくステークホルダーの皆様に向けてお伝えすることです。森六グループの価値創造プロセスと、目指す姿を実現するための戦略を、財務・非財務情報を統合して説明することを意識し編集しています。

制作にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

森六グループ 情報開示体系



報告対象組織

森六ホールディングス株式会社および関連会社

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)

※2024年4月以降の活動内容などを含む。

将来の見通しに関する注意事項

本資料を作成するにあたっては正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。本資料中の将来予測に関する記述は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、事業環境の変化等の様々な要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは異なる結果となることがあることをご承知おきください。

「進取の精神」で
森六ならではの価値を生み出し、
400年企業に向けて
持続的な成長を目指します。

森六ホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者

黒瀬 直樹



360余年の歩み、変化への適応力

森六グループは、360余年の歴史を有する、日本でも最古参の化学専門企業グループです。当社は、「未来を先取りする創造力と優れた技術で高い価値を共創し、時を越えて、グローバル社会に貢献」するという経営理念を掲げています。

しばしば「森六はなぜ360年も存続できているのか?」と聞かれることがあります。私は、その答えはこの経営理念の中にあると考えています。過去の成功や実績にとらわれることなく、絶えず「進取の精神」で時代が求める価値を創造し、「同心協力」でチームワークを尊重して理想を追求してきたからこそ、当社の現在の姿があります。

1663年、徳島で天然原料である藍や肥料の流通を手掛けたことから、森六の歩みは始まりました。やがて商いを全国に拡大し、1909年には化学製品の輸入販売を始め、日本の近代産業を支えました。しかし、化学商社の業態に満足することなく、1958年には樹脂加工製品事業に着手します。当時、本田技研工業が開発を進めていた二輪車「スーパーカブ」のフロントカバー（泥除け）をはじめとした樹脂部品を、樹脂の調達から量産までトータルで提供する体制を整え、軽量かつ廉価な二輪車の普及に貢献しました。これをきっかけに本格的に四輪自動車部品の製造に取り組み、1980年代からは海外にも生産拠点を展開。こうして、化学商社とものづくりの2つの事業をグローバルスケールで展開する企業グループへと発展しました。

当社がここまで長く発展し続けてきた最大の理由は、時代のニーズに応じて新たな事業機会をしっかりと見出し、製品やサービスといった形にして提供するマインドを常にもち続けてきたこと、そしてその挑戦心を代々受け継いできたことであると思います。それはつまり、過去の成功を判断基準とするのではなく、経営者自らが時代に合致した価値基準で判断し、行動を起こしてきたということ。私は今回、森六の経営を受け継ぎ、「自分自身がどう変えていくのか」ということを考え続けて

います。約4,500名の従業員とともに、これまで以上に社会に貢献することができる企業へとブラッシュアップさせていくため、新しい企業成長のあり方を見出していきたいと思います。

第13次中計の振り返り、2024年度に向けて

2022年度を初年度とする第13次中期経営計画（以下、13次中計）の2年目にあたる2023年度の業績は、売上高が前期比2.5%増の1,456億円、営業利益は前期比43億円増の57億円と、いずれも前年度比で増収増益を果たしました。主に樹脂加工製品事業において、自動車産業における生産計画の安定化やコスト削減の取り組みが採算改善に寄与し、前年度の厳しい状況から持ち直すことができました。

しかし、地政学リスクの高まりや急激な為替変動など、依然として先の見通しが不透明であることに変わりはありません。第13次中計の策定当初、最終年度にあたる2024年度の業績目標を売上高1,430億円、営業利益110億円、ROE9.1%と設定しました。しかしながら、半導体の供給不足に端を発したサプライチェーンの混乱や、未だ回復の勢いを取り戻していない中国市況、特に当社にとって影響の大きい中国における日系自動車の生産台数減少など、この数年間で当社を取り巻く事業環境が大きく変化し、目標設定の前提が大きく変わりました。2024年度は、売上高1,500億円、営業利益52億円の達成に向けて全社一丸となって取り組みつつ、2025年度からスタートする第14次中計に向けて策定する成長戦略を練り直していく考えです。

第14次中計の策定に向けて大きなポイントとなるのは、資本効率の向上であると考えています。つまり、売上高の成長はもちろんながら、それ以上に営業利益やROEをしっかりと積み上げて、利益体質を強化するということです。当社では上場以来、ROEが株主資本コストを下回る状況が続き、PBRも1倍に至っていません。私はこれ

を重要な経営課題と認識しており、財務・非財務の両面から資本コストの低減に取り組むと同時に、PBRを高める具現策を早急に資本市場に示すことが必要だと考えています。望ましい利益水準の試算等はすでに進めており、第14次中計では実際の業績目標に落とし込んで皆様にお伝えしたいと考えています。

2022年度から2023年度にかけて、原材料や燃料の価格高騰が続く中、特に生産現場での懸命なコスト削減によって採算の維持・回復に努めてきました。今後もこうした市況が続くことを見据えて、顧客との関係強化を図りつつも、インフレ影響の価格転嫁についてしっかりとご説明し、利益の確保に注力していく考えです。

そのうえでは、グローバルに展開する各関係会社での地道な収益性向上の取り組みが非常に重要であることから、関係会社単位で資本効率を意識した経営を強化していきます。そのひとつの手法として、ROIC-WACCスプレッドの拡大を図るアプローチを考えています。ただし、最も重要なのは各関係会社の経営陣と目的意識を共有すること。「現場・現物・現実」の3つの視点から分析を行い、現場と一緒に「目指すROICツリー」をつくり、目標を達成するためにはどのような施策が必要なのかをともに考え、意識合わせをしていくなど、本社の経営陣とともに率先して密に対話していきたいと思えます。

2030年、新たな価値創出に向けた成長戦略

私たちを取り巻く事業環境は、ここまで述べてきたような複雑に絡み合う地政学的リスクや、急速に進化するデジタル技術、そして持続可能な地球環境への社会的関心の高まりなど、厳しい事業環境の中で新たな変化が絶えず起こっており、もはや当社事業の機会・リスクについて「短期」や「中長期」といった時間軸で切り離して分析することは難しいと感じています。

よって当社は、2030年に「モビリティ」「ファインケミカル」「ライフサイエンス」「環境」の4つの分野で新たな価値を創出することを目指し、基本戦略のひとつに「2030年に向けた種まき」を掲げています。当社における、樹脂加工製品事業とケミカル事業、それぞれがもつ独自技術や蓄積してきたノウハウを活用し、両事業のリソースを掛け合わせて、グループシナジーによる付加価値を生み出すことで実現していきます。

樹脂加工製品事業では、優れた技術をもつパートナー企業との協業やグループ内の連携強化を通じて、新技術・新領域の展開を進めています。自動車業界では100年に一度といわれる変革期が到来し、すでに自動運転やコネクテッドカーが市場に浸透し始めている中、車内空間に対する人々の価値観も変化しつつあります。これは当社にとって大きなチャンスとなるはずですが。

まずはこれまでに引き続き、コア技術のさらなる深化に取り組みます。多層成形やホットスタンプ加飾など、精細な技術と豊かな感性を活かした森六ならではの内外装部品の開発を進め、多彩な用途展開を図っていきます。また、こうした開発のスピードアップを図るため、電子部品やアクチュエーター、各種センシング技術をもつパートナー企業との協業も積極的に検討しています。さらに、サステナブル材活用による安全品質と意匠性を両立しつつ環境負荷を低減する内外装部品の開発も継続します。これらはすでに顧客から高く評価いただいております。実用・量産化に向けた準備を進めています。

また、新規顧客への販路拡大も極めて重要なテーマです。現在、既存顧客に加えて、新規顧客への部品供給の拡大に取り組んでおり、今後も独自技術や顧客提供価値をフルに活用して販路拡大に取り組んでいきます。

これらの施策に加え、製品および地域ポートフォリオの最適化も図ります。当社が高い付加価値を提供できる製品に注力し、市況の変動を考慮しながら事業の最適化を図るなど、ここでも収益性を意識した営業活動に取り組めます。もちろん、

Tier1自動車部品メーカーとしての供給責任を果たすことが最優先であることは言うまでもなく、顧客からの信頼にしっかりと応えし、期待感をもっていただける具体的な成長ストーリーを描いていきます。

ケミカル事業では、モビリティ、ファインケミカル、ライフサイエンスの3分野で多種多様な商材を扱うのに加え、自ら素材を開発・提供する「ものづくり事業」にも注力しています。さらなる強みを発揮する鍵は、複数商材の組み合わせにもものづくり機能を相乗させ、付加価値の高いソリューションを提供していくことです。

そうした観点をもちながら主力ビジネスの深掘りを進める中で、モビリティ分野では自動車向け原材料や次世代電池向け商材の拡販が進みました。ファインケミカル分野では、環境対応樹脂や独自技術によるカーボンナノチューブマスターバッチなど、当社のもつ高い技術力と知見を発揮できる新規商材の開発・拡販に努めています。さらに、ライフサイエンス分野では、安全衛生へのニーズがますます高まる医療や食品、包材などの領域で、原材料から加工、製品化までを手掛けるなど、当社ならではの高品質なトータルソリューションに注力しています。

ケミカル事業においても、私が重視しているのは収益効率です。ポートフォリオを画一的な基準で管理するのではなく、当社の規模ならではの柔軟性をもって、様々な角度から精査し、効率の良い形にしていくことが肝要です。加えて、成長のカギとなるものづくり機能や研究開発機能に対しては、引き続き積極的に資源を投入していく方針です。強みをさらに強くしていくために選択と集中を行い、メリハリを利かせたポートフォリオを構築していく考えです。

これら2事業の強みやリソースを掛け合わせ、森六ならではのグループシナジーを生み出していくことも重視しており、「人的なシナジー」と「ビジネスシナジー」の2つの観点で、すでに実践を進めています。前者の「人的なシナジー」としては、樹脂加工製品事業で培ったノウハウをケミカル事業のものづくり現場と共有するため、グループ横断的な人材交流を行っています。また、ケミカル事業の自動車関連



顧客の困りごとを吸い上げ、樹脂加工製品事業の知見で解決するという「ビジネスシナジー」もすでに生まれています。今後は、こうした仕組みをグローバル展開し、より大きな規模でメリットを生み出していく施策を検討していきます。

さらに、2023年度に持株会社の中に設置した事業企画室を中心に、事業環境の変化に即応し、新たな事業を創出するための活動を進めています。例えば、ベンチャーファンドへの出資を通じて、ヘルスケア、環境、バイオ領域で新規事業の探索を行っており、2023年度には菌ケアサービスを展開する株式会社K I N S (キンズ)、酵素開発をコア技術とする株式会社digzyme (ディグザイム) というスタートアップ企業2社へ出資しました。今後、ケミカル事業とのシナジー創出を意識しながら、バイオ・ヘルスケア領域におけるさらなる事業拡大を目指します。

社会と森六のサステナビリティを追求

第13次中計の基本戦略のひとつである「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」も、グループ全体で取り組むべき活動です。環境負荷の低減に向けては、サプライチェーン全体でCO₂排出量を、2030年度までに2019年度比で50%削減することを目指し、省エネ化、再生可能エネルギーの導入など、各地域の状況に応じた施策を順調に進めています。当社グループは世界各地に工場を展開し、多くの電力と水を使用しています。環境課題への貢献は地域に根ざす企業としての使命であり、引き続き着実に取り組みを進めていきます。

また、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）のひとつである「社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売」にも、グループのリソースを結集して取り組んでいます。例えば端材のリサイクル推進、再生材の活用、石油由来の原材料比率を下げた樹脂の開発などは、グループ内に「樹脂コンパウンドの知見」と「量産に向けた生産ノウハウ」の双方を併せもつ当社ならではの取り組みです。国内外の顧客に新しい価値をお届けするソリューションとして深化させ、事業の成長につなげていきます。

加えて、私が何よりも大切なテーマと考えているのが「人材」に関する取り組みです。毎年の調査結果を基に、様々な施策によって社員エンゲージメント向上に取り組むとともに、女性活躍やダイバーシティ&インクルージョンも推進しています。グローバル人材の育成も重要な課題であり、今後もナショナルスタッフを経営層に積極登用していきたいと考えています。

私は、樹脂加工製品の設計エンジニアとして仕事をスタートし、その後は生産現場に軸足を置きながらキャリアを積んできました。その中で私が大切にしてきたのは「三現主義」、つまり「現場・現物・現実」を重視して問題の解決を図る考え方です。「三現」をしっかりと自分の目で見つめ、その裏にある本質を見出して意思決定する

姿勢は、ものづくりの現場のみならず、商社やコーポレートの仕事でも非常に重要です。職種や属性という垣根を超えて、主体的に判断し、挑戦していくマインドを、すべての従業員と共有していきたいと思っています。

そうした従業員の挑戦を後押しし、経営者としてリードしていくため、継続的にコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。当社は、取締役会の監督機能を強化し、かつ経営のスピードアップを図るため、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。新体制のもと、これまで以上に資本効率を追求する経営戦略に関する議論を充実させ、取締役会のさらなる活性化を図ります。ただし、機関設計の変更だけがガバナンスの良化に直結するものではありません。本質的な議論を重ねて、我々が受け継いできた文化が生きる意思決定の仕組みをつくっていくことこそが重要だと考えています。経営陣と多様な視点で議論を深め、当社の持続的成長のあり方を検証していきたいと思えます。



現場視察の様子▲

「進取の精神」を共有し、400年企業を目指す

当社は2023年11月に株主還元方針を見直し、新たな財務指標としてDOE（自己資本配当率）を導入しました。2023年度はDOE2.2%を目途に安定的な配当を実施しましたが、将来的には3.0%まで高めていきたいと考えています。政策保有株式の縮減により創出した資金を活用して、成長投資とのバランスを図りながら株主還元の充実に努めていきます。

この度の統合報告書を発行した目的は、森六グループの現在、そして未来の姿を幅広いステークホルダーの皆様理解していただき、対話につなげていくためです。引き続き情報開示やIR活動の充実に努め、様々な機会を通じて皆様とのコミュニケーションを重ねていきます。

森六グループは、社会とともに成長することで360余年の歴史を紡いできました。ここで確かに言えるのは、当社が安定した企業体を維持しているということ以上に、時代の変化に適応し、存在意義を発揮するため、勇気をもって大胆かつしなやかに姿を変え続けてきたということです。永年にわたり大切にしてきた価値観「進取の精神」「同心協力」を、いま一度森六グループの全員で共有し、400年企業を目指して継続的な価値向上に努め、理想を追求する企業グループとして挑んでいきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、これからも長期的な視点で当社の成長にご期待いただければ幸いです。



森六テクノロジー、森六ケミカルズの 統合によるシナジー創出

森六ホールディングスは2025年4月1日付で、主要事業会社2社（森六テクノロジー、森六ケミカルズ）の外国法人管理事業以外のすべての事業を統合します。また、商号を「森六株式会社」に変更いたします。

これにより、森六株式会社に事業部門とコーポレート部門が統合されます。商社機能とメーカー機能を融合させた一体運営を推進し、事業間のシナジー創出を加速させる狙いがあります。

成長戦略の達成に向けた推進力をさらに高め、長期にわたり継続的に経済的価値、社会的価値を創出できる組織づくりを目指します。

資本の強化

Input

Business Model

人的資本

従業員数 **4,447**人

社会・関係資本

拠点数 **14**カ国 **61**拠点

知的資本

開発拠点数 **6**カ国 **7**拠点

製造資本

研究開発費 **32**億円

財務資本

資本金 **16**億**4,010**万円

自然資本

再生可能エネルギー使用率 **27.12%**

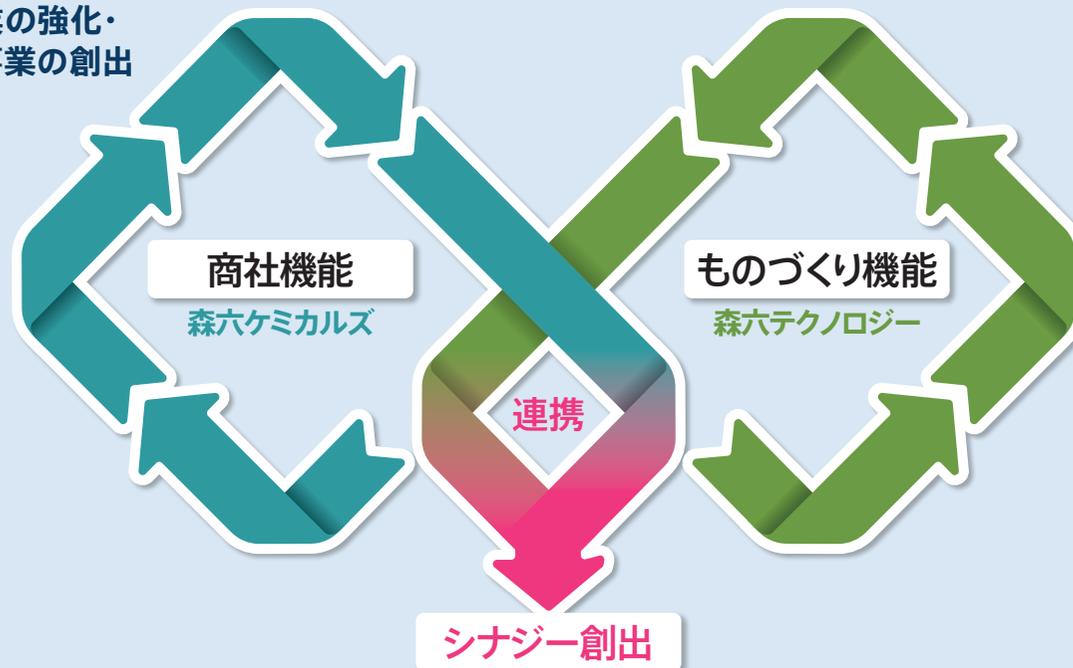
※2024年3月時点

外部環境認識

森六グループにとってのリスク・機会

サステナビリティ経営の深化

既存事業の強化・
新たな事業の創出



化学素材取扱いの先駆け

中期経営計画

コーポレート・ガバナンス(グローバルリスクマネジメント)の強化

「サステナビリティ重要課題」に
対応した事業基盤の強化

社会課題解決型
製品・ソリューション

ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

働きがいのある
職場づくり

Output

Outcome

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



モビリティ



ファインケミカル



ライフサイエンス



環境

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



お客様



投資家・株主



取引先



従業員



社会・コミュニティ



労働安全衛生

気候変動問題への対応

資源の循環利用

CSRマネジメントの確立

人権尊重

CSR調達の推進

森六グループは、360年の歩みの中で何度となく大きな時代の変化に遭遇し、社会のニーズを先取りして成長してきました。企業を取り巻くビジネス環境が激変する中、今が、その変革のチャンスであると捉えています。2030年を見据え、森六テクノロジー、森六ケミカルズを中心とする当社グループの既存事業を拡大・強化しながら、現在保有する資本や強みを活かせる事業領域で新規事業の創出を目指します。そのための指針となる2030年ビジョンを「CREATE THE NEW VALUE」としました。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といま一度、大きな変革を進めていきます。

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

リスクと機会

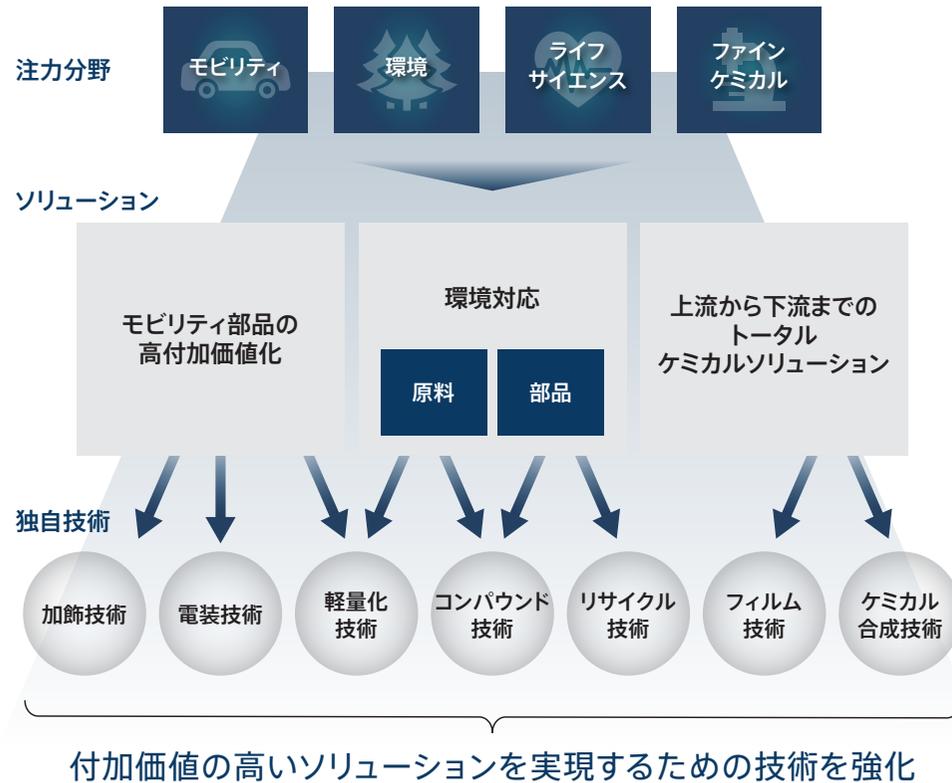
今後の森六グループの成長に影響を与える外部要因についてSDGsの観点を含めて分析し、企業経営を脅かす「リスク」とさらなる成長のための「機会」を特定しました。2030年、そしてそれ以降の成長に向け、モビリティ、ファインケミカル、ライフサイエンス、環境の4分野にフォーカスし、新たな事業機会の獲得を目指します。



「独自技術」とは

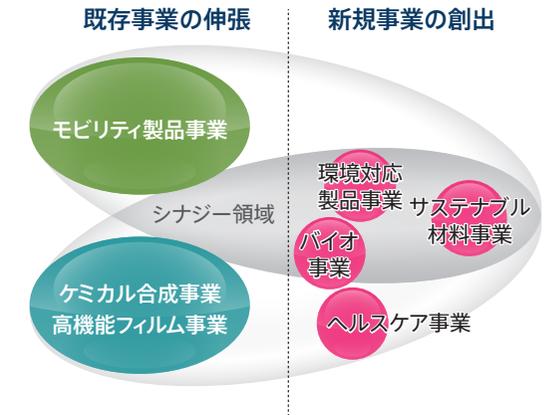
森六グループでは、お客様のニーズに合った製品の開発・提案など、マーケットインのアプローチで「必要とされる技術」を特定し、付加価値の高いソリューションを実現するための技術の強化を図っています。具体的には、加飾技術・電装技術・軽量化技術によるモビリティ部品の高付加価値化、コンパウンド*技術やリサイクル技術を施した環境配慮型商品の開発、医療・食品用の高機能素材の開発などファインケミカル分野におけるトータルソリューションにおいて独自技術を用いています。

*プラスチックの用途に応じて、原料樹脂と添加剤を混ぜ新たな特性を持たせたもの。



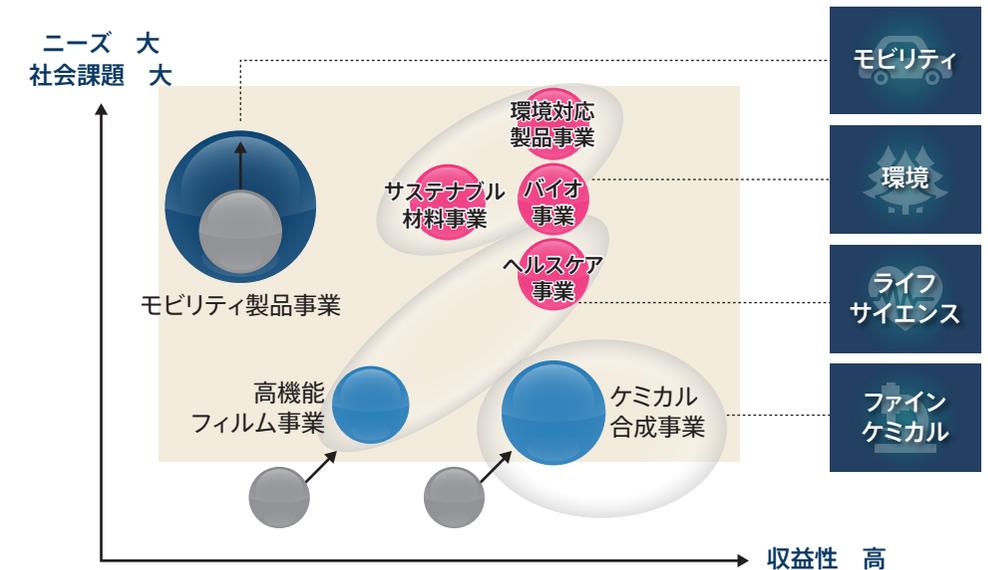
事業ポートフォリオ改革

既存事業の付加価値向上と新規事業の創出で、収益力強化を目指します。モビリティ分野では高付加価値化や販路拡大などによる規模拡大、環境分野ではサステナブル材料事業や環境対応製品事業への新規参入、ライフサイエンス分野では既存の高機能フィルム事業の伸張に加えヘルスケア・バイオ事業への新規参入、ファインケミカル分野では既存事業の収益性強化と一層の規模拡大を目指します。



ポートフォリオマネジメント

▶ 新規事業創出 P.29

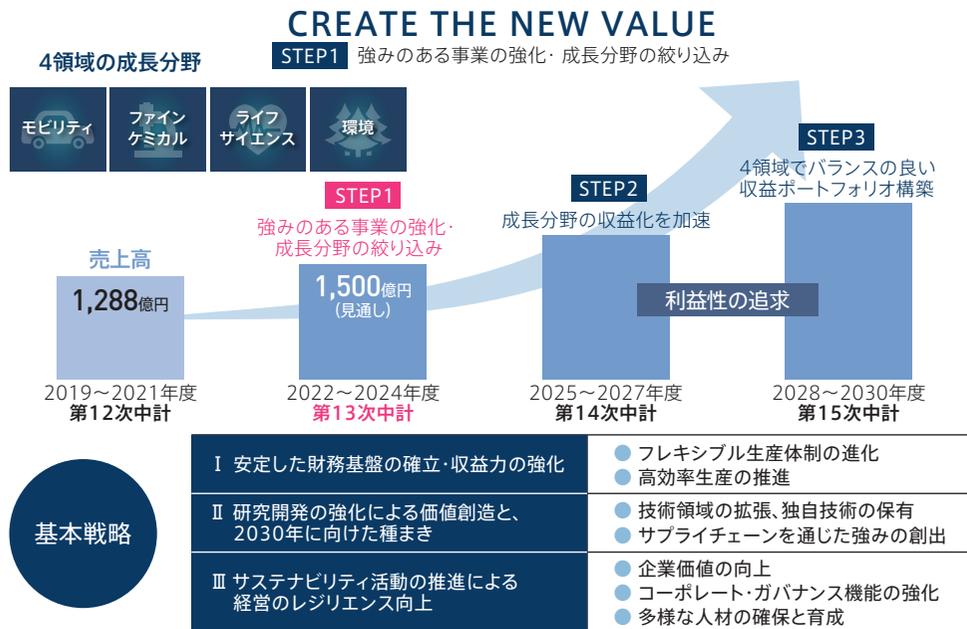


中期経営計画の振り返り

中期経営計画	第11次中期経営計画 (2016年～2018年度)	第12次中期経営計画 (2019年～2021年度)	第13次中期経営計画 (2022年～2024年度)
グループ基本方針	新たな事に挑戦し、変革を実現することで強固な経営基盤を構築する	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	CREATE THE NEW VALUE 強みのある事業の強化・成長分野の絞り込み
グループ基本戦略	<p>I. 事業構造変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他販の拡大、新商品の開発、海外事業強化、ものづくり機能と商社機能の融合 <p>II. 付加価値創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発機能を強化し、新たな付加価値を創出 ・ものづくりを手の内化し高付加価値のビジネス創出 <p>III. 管理体質変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織体制を含めた抜本的な見直しを行い、コーポレート・ガバナンス機能を強化 	<p>I. 事業構造変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルビジネスの拡大 ・新たな事業基盤の実現 <p>II. 付加価値創造</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・「オリジナル商品づくり」で高付加価値を追求 <p>III. 経営基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上場企業としての企業価値向上 ・戦略的な人材活用 ・コーポレート・ガバナンス機能の強化 ・新成長事業育成への資源配分 	<p>I. 安定した財務基盤の確立・収益力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フレキシブル生産体制の強化 ・高効率生産の推進 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
成果	<p>■樹脂加工製品事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メキシコ工場にてアウトレット(エアコンの吹き出し部分)の量産開始 ・インド第2工場も本格稼働を開始し、グローバルでの事業を強化 <p>■ケミカル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アジア新興国市場への販売拡大を目指し、インドネシア法人を設立 <p>■経営基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東証一部株式上場 	<p>■樹脂加工製品事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ初、ドアライニングの量産を開始 ・Audi社から初の受注を獲得 <p>■ケミカル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有望市場であるインドにて法人営業を開始 ・四国化工の新工場が稼働開始、新技術を用いた医療用樹脂フィルムを生産 <p>■経営基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力や適性に応じたキャリア形成支援を目指し新人事制度を導入、運用開始 	<p>■樹脂加工製品事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トヨタ自動車や日産車体など、新規顧客からの受注獲得 ・Antolin社との協業や大規模展示会の出展など、外部リソースの積極活用を推進 <p>■ケミカル事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高機能・高付加価値の高分散カーボンナノチューブマスターバッチの開発 <p>■新規事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイクロバイオーム(常在菌)研究のKINS、酵素開発のdigzymeへ出資

第13次中期経営計画

第13次中期経営計画(2022~2024年度)として、「“CREATE THE NEW VALUE” STEP1 強みのある事業の強化・成長分野の絞り込み」と題する計画を策定しました。2030年ビジョンの実現に向けて、3つの基本戦略を掲げて事業を推進しています。



2023年度の進捗

【2030年に向けた種まき】

■ 樹脂加工製品事業

- ・トヨタ自動車や日産車体など、新規顧客からの受注獲得
- ・Antolin社との協業や大規模展示会の出展など、外部リソースの積極活用を推進
- ・提案型開発の継続

■ ケミカル事業

- ・高性能・高付加価値の高分散カーボンナノチューブマスターバッチの開発

■ 新規事業

- ・マイクロバイオーム(常在菌)研究のKINS、酵素開発のdigzymeへの出資

【サステナビリティ活動の推進】

- ・サプライヤーエンゲージメントなど、サプライチェーン全体でCO₂削減に向けた取り組みを強化
- ・社員エンゲージメントの簡易調査を実施、主要項目の改善を確認
- ・DX戦略のロードマップを策定

指標・目標

業績目標(全社)

指標	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(見通し)	2024年度目標(中計策定時)	2024年度目標(見直し後)
売上高	1,420億円	1,456億円	1,500億円	1,430億円	1,500億円
営業利益(営業利益率)	13億円(0.9%)	57億円(3.9%)	52億円(3.5%)	110億円(7.7%)	52億円(3.5%)
ROE	6.1%	1.9%	4.2%	9.1%	4.5%

業績目標(セグメント別)

セグメント別	指標	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(見通し)	2024年度目標(中計策定時)	2024年度目標(見直し後)
		樹脂加工製品事業	売上高	1,122億円	1,187億円	1,225億円
	営業利益(営業利益率)	1億円(0.1%)	46億円(3.9%)	43億円(3.6%)	90億円(8.0%)	43億円(3.6%)
ケミカル事業	売上高	297億円	268億円	275億円	310億円	275億円
	営業利益(営業利益率)	15億円(5.3%)	15億円(5.7%)	14億円(5.3%)	23億円(7.4%)	14億円(5.3%)

サステナビリティ目標

指標	2024年度目標
GHG排出量 削減率	30%削減
再生可能エネルギー導入比率	35%
エンゲージメント結果	重点項目の肯定回答10pt増

次期中期経営計画策定に向けて

次期中期経営計画では、長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」を掲げ、市場の変化に戦略的かつ迅速に対応するアジリティ経営を推進します。全社員が一丸となり、柔軟に対応できる組織体制を整え、最先端技術の開発と導入を通じて生産力と競争力を強化につなげます。また、新たな市場開拓、高付加価値製品の開発、事業シナジー創出にも挑戦します。事業の成長と収益性を追求し、ステークホルダーの皆様とともに歩む、持続可能な成長ストーリーを描いていきます。



持続可能な利益成長を実現するため、開発・生産体制の最適化を進め、「サステナブルな環境貢献と独自技術」でお客様の信頼を獲得していきます。

森六テクノロジー株式会社
代表取締役
社長執行役員

森田 和幸

市場と製品 | 自動車向けの外装・内装樹脂成形部品を開発・生産

樹脂加工製品事業では、主に自動車向けの外装・内装樹脂成形部品を開発・生産しています。軽量ながら耐久性や品質に優れていることはもちろん、独自の加飾技術を駆使したデザイン性や使いやすさが求められる部品に高い評価をいただいています。例えば、内装部品ではインテリアの主演となるインストルメントパネルや運転席と助手席の間のスペースに設置されるコンソールなどが挙げられます。また、外装部品ではデザインのアクセントとなるフロントグリルやルーフスポイラーなどの大型塗装部品や各種ガーニッシュも代表的な製品です。

強みと課題 | グローバル市場において開発から生産まで一貫生産体制を構築

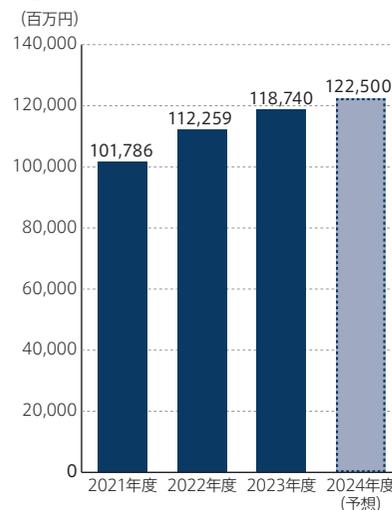
「CASE (Connected、Autonomous、Shared、Electric)」の波は、自動車業界に大きな変革をもたらしています。クルマに関するニーズはこれまで以上に複雑化するなど、周辺産業をも巻き込みながら、ビジネスのあり方

が根本的に変わりつつあります。

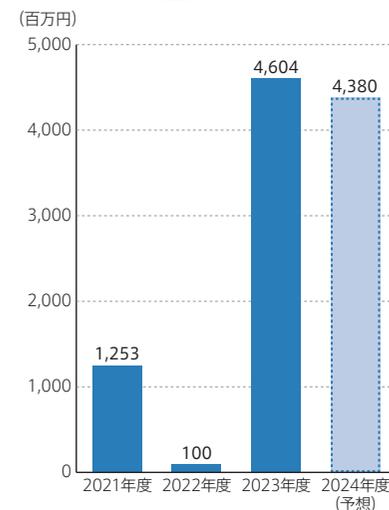
私たちは、日本、北米、中国、アジアに生産拠点を展開し、グローバルスケールで事業を進める中、ワンストップによる開発・生産・フォロー体制を構築しています。自社内において製品の企画から開発、設計、金型、量産、そして品質管理

までを一貫生産体制で行うことで、お客様のニーズを確実に取り入れ、QCD (品質・コスト・納期) の揃った製品を提供しています。また、お客様や社会の期待に応えるべく、市場の動向やニーズを先駆ける提案型の開発によって、「軽量化」や「リビング化」といったトレンドへの最適解を

売上高



セグメント利益



樹脂加工製品事業の強み



提案の流れ

STEP1 市場リサーチ

- 世界各国の展示会などに足を運び、現地調査
- トレンドを探り、優れた技術やアイデアを分析

STEP2 ニーズの先取り

- 市場調査に基づくユーザーニーズの整理
- 近い将来の実用化が見込まれるトレンド予測

STEP3 コンセプト設計

- 新たなコンセプトを構築
- 具現化に向けた詳細設計と分析

STEP4 モデルによる提案

- リアリティのあるコンセプトモデルを製作
- 自動車メーカーへプレゼンテーション実施

常に模索するなど、新たな価値を生み出すことで製品の付加価値を向上させるためにたゆまぬ努力を続けています。

また、社会的ニーズが高まる環境対応技術の開発にも注力しています。環境保護の観点から、製造現場レベルでのリサイクル徹底はもちろんのこと、自然由来のサステナブル素材を用いた樹脂の開発・提案、リサイクルのしやすさまで考慮した商品開発などを推進しています。その技術のひとつが「ホットスタンプ」(熱・圧力による箔加飾)であり、環境負荷の高いメッキ処理を代替する環境に優しいソリューションとして注目を集めています。

一方、さらなる成長に向けた課題としては、革新的な価値を備えた高付加価値製品の開発、そして生産プロセスの高効率化が挙げられます。当社が得意とする高付加価値部品の多くは少量多品種の製品であり、高いレベルの効率化との両立が難しい側面もありますが、開発ロス削減、DX投資による自動化・省人化をはじめ、生産プロセスの最適化などにも継続して取り組んでいきます。

樹脂加工製品事業におけるリスクと機会

近年の事業環境を振り返ると、コロナ禍において自動車メーカーの生産活動の変動が大きくなったことをはじめ、半導体不足や労務費の高騰など、世界的に厳しい状況が続きました。これらは、グローバルスケールで事業を展開している以上、今後もありうるリスクと認識しています。また、自動車メーカーでは生産効率向上のために装備部品をモジュール化する動きが見られるなど、自動車部品メーカー間の協業が進む一方で、企業間における競争が激化することも予測されています。

一方、先述した「CASE」の潮流は、当社にとって新たなビジネスチャンスと捉えています。まず自動運転の進化によって、車内空間の「リビング化」が進展し、乗員の手や

目に触れる内装部品には新しい価値が求められており、独自の加飾技術で高い評価を集める当社製品が活躍する機会はずらに増えるでしょう。また、EVの普及に必要な不可欠な航続距離を伸ばすため、車体の軽量化も重要な要素です。車体の剛性を確保しつつ、従来の金属部品を軽量の樹脂部品に代替するため、当社では、金属同等の耐久性・安全性を維持する構造設計や、樹脂の肉厚を削減する取り組みに注力しています。また、樹脂そのもののサステナブル対応も進めており、環境に優しい素材選びと素材に合わせた工法の研究を続け、すでに実用化のめどが立っています。自動車業界の変化にしっかりと対応し、かつリードできるよう、環境貢献と独自技術をキーワードに価値を生み出していきたいと考えています。

利益体質の強化を目指し、差別化戦略を推進

このようなチャンスを的確に掴むために、これまで培ってきた独自技術をさらに鍛えるとともに、電装部品やセンサー内蔵部品など新たな領域についてはパートナー企業との協業も検討し、お客様の期待を上回る価値の提供を目指します。

また、選択と集中による経営で収益性向上を図るとともに、製品の差別化も積極的に進めていきます。少量多品種も含めた幅広い製品を扱い、それぞれグローバルで一貫生産できる体制をもっていることは、当社の大きな強みです。しかし、激しく変化する事業環境からの影響を最小限に留め、安定的に利益を確保していくためには、高付加価値製品を中心とした開発・生産にシフトチェンジし、生産品目を絞り込むことで、開発ロスを削減し生産効率を高めることが必要でしょう。自動車メーカーとの商慣習では、お客様に提出する見積金額のうち、どの程度が原価で、どの程度が粗利

になるのかということは、お客様もある程度把握することができます。だからこそ、製品の付加価値の部分をしっかりとして説明し、魅力を感じていただくアプローチが非常に重要です。当社が目指すのは、売上高成長はもちろんですが、それ以上にしっかりと利益を出す筋肉質な体質にしていきたいこと。利益を積み増すために売上を伸ばすという発想を念頭に、製品の競争力を高めていきます。

長期ビジョンの実現を目指して

2024年度は新規顧客の開拓、コア技術の進化、次世代車に向けた開発、生産効率向上などの施策で市況に左右されにくい体質への改善を進め、着実に成果へと結びつけていきます。地域別には、これまで当社の稼ぎ頭であった中国やタイにおける生産台数の減少を受け、インドへの投資に転換、メキシコにおける原材料・操業費の価格転嫁を進めるなど、早急に収益改善を図っていきます。

2024年度は、第14次中期経営計画の仕込みの年でもあります。環境ニーズやリビング化にマッチする高付加価値な製品開発、生産効率の向上など、これまで継続してきた施策をしっかり磨き上げ、攻めに転じるための基盤を構築していきます。



ホットスタンプ加飾による内装部品▲



産業の成長に欠かせない商材を幅広く提供するとともに、 「商社×ものづくり」で高付加価値ソリューションを 生み出していきます。

森六ケミカルズ株式会社
代表取締役
社長執行役員

文字 英人

市場と製品 | 化学系の専門商社として 幅広い商材を展開

ケミカル事業では、化学系の専門商社として化学品・合成樹脂製品・食品等の販売および輸出入を行っており、「モビリティ」「ファインケミカル」「ライフサイエンス」の3つの領域で事業を展開しています。

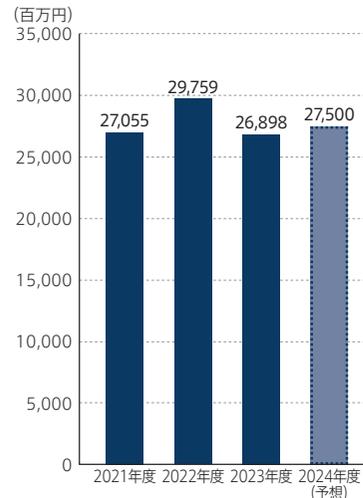
モビリティ領域では、自動車向けの樹脂原材料や機能材料、樹脂成形品、半導体やLED材料などの販売を手掛け、日本・中国・アメリカ・ASEANの4極体制を構築し、地域密着型事業を展開しています。約半数が海外の顧客との商談ですが、専門的な技術と幅広い知識を有する人材を配置し、開発段階から輸出入などの物流を含めた提案を行っています。

ファインケミカル領域では、化学品・医薬品の原料、中間体、触媒といったファインケミカル製品や、塗料や接着剤に使用する機能材料などを扱っています。特に、顧客の製品開発の上流工程に伴走し、原材料の調達から化学品の合成受託も手掛ける「ものづくり機能」の拡充に注力しており、機能性のある工業用・自動車用の環境対応樹脂などの生産も行っています。

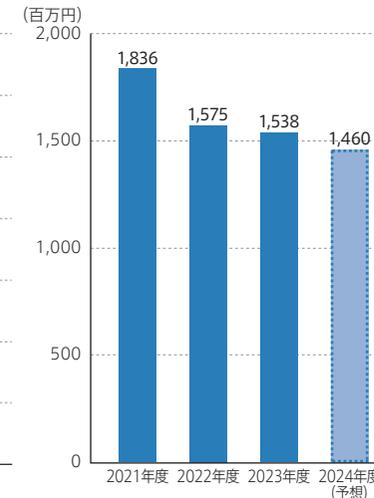
ライフサイエンス領域では、主に食品、住宅、医療関連の

顧客に樹脂原料や添加物を扱うほか、特に医療・食品分野では透明樹脂やフィルム、包装資材などを提供しています。原料を仕入れ販売するだけでなく、森六グループ会社が保有する高度なフィルム加工技術を相乗させ、付加価値の高い製品を提供することが当社ならではの強みとなっています。

売上高



セグメント利益



強みと課題 | 「商社×ものづくり」による 高付加価値のビジネスを目指す

かつて商社が担っていた情報収集や与信管理といった機能はDXやAI技術に代替されつつあり、素材や製品の商流をコーディネートするという従来のビジネスモデルでは、

ケミカル事業の強み

グローバルなネットワークに支えられた情報収集力と高い技術力を掛け合わせ、お客様のニーズに合わせた高機能素材を提供



6つの取扱い分野

ファインケミカル	コーティング	電機・電子
生活材料	自動車材料	樹脂加工製品

持続的成長が見込めなくなっています。この課題に対して、当社では、商社という枠組みからさらに踏み込み、ものづくりによって付加価値を高めるべく、当社グループ会社と連携して新素材・新製品の開発に取り組んでいます。そのひとつとして、プラスチックフィルムの専門メーカーである四国化工では、高い機能を付加したフィルムや包材を製造・販売しています。また、五興化成工業では無機・有機化学反応の受託製造を行っています。加えて、樹脂成形部品を製造する森六テクノロジーの工場内にラボを設立し、バイオマス等の再生可能な素材を樹脂原料に混合するコンパウンド技術の開発にも取り組んでいます。

また、優れた技術をもつパートナー企業との協業にも積極的に取り組んでいます。2018年には退役航空機の部品や端材からカーボンファイバーをリサイクルする技術をもったカーボンファイバーリサイクル工業株式会社に出資し、再利用に向けた取り組みを続けてまいりました。製造時に膨大なエネルギーを消費するカーボンファイバーは、廃棄時にほとんどが埋め立て処理されるなど、再利用の推進が社会課題となっています。こうした環境対応型の素材や技術は、今後需要の拡大が見込まれており、当社も社外の知見を積極的に取り入れ、スピーディーに展開していく考えです。

3つの領域で事業の再構築に取り組む

第13次中期経営計画の2年目となる2023年度は、3つの事業領域におけるビジネス再構築に取り組みました。事業の選択と集中、グローバル展開の加速、ものづくり事業の強化とグループ内外連携による機能拡充などを進めてきましたが、これらの改革もまだ途上の段階にあり、業績として売上高は減少、営業利益は横ばいとなりました。

その主な外的要因としては、中国市況の悪化が挙げられます。中国ではローカルEVメーカーの台頭が著しく、日系

自動車メーカーの販売不振が続いており、それらの企業と取引のある当社としても厳しい状況が続いています。この状況は今後も継続すると予測しており、引き続き中国市場の動向をしっかりと見極めつつも、中国に続くアジアやアフリカ地域でのビジネス発掘、市場拡大に注力していきます。

スピーディーなグローバル展開で成長拡大へ

当社は世界11カ国に拠点を広げ、グローバルに事業を展開しています。2021年にはインド法人、2023年にはベトナムに駐在員事務所を新設するなど、アジアでのネットワーク拡大に注力してきました。今後は、マレーシアやバングラデシュなど、既存拠点の周辺国へも展開していく考えです。さらに2024年度には、欧州地域2つ目の拠点としてドイツ法人の新設を計画しています。今後は顧客ニーズを進取すべく、グローバル経済の動向を注視しながら、スピーディーに展開を進めていきます。

現在、ケミカル事業の海外比率は約2割ですが、将来的には5割にまで引き上げることを目指しています。そのためには、当社の強みである「ものづくり事業」を複合的に組み合わせながら、海外から海外への第三国貿易を推進するなど、現地のニーズに柔軟かつスピード感をもって対応していくことが肝要です。

これを実現するうえで、ビジネスの担い手となるグローバル人材の育成が重要と認識しています。商社人材として必須の語学や経営知識の習得に加え、ものづくりの知見を有する高度技術人材の育成・採用も進めています。適正な人材配置を通じてグローバル経験を養う、外国籍人材を積極的に採用する等の施策で、人材の層を厚くすると同時に、より高い付加価値を生み出す業務に社員が注力できるよう、日常的な調達・供給のオペレーションを外部に委託するプロセス改革も検討していきます。

高い優位性を誇る新規商材「カーボンナノチューブ」

今後も引き続き、「商社×ものづくり」のソリューション創出に注力していきます。

モビリティ領域では、樹脂加工製品事業との連携により、自動車向け原材料・部品に関連する取扱い商材を拡大するとともに、次世代電池向け商材にも取り組んでいます。

また、ライフサイエンス領域では、環境対応や安全・衛生意識の高まりといった市場環境の変化を捉えた新素材や、原材料と包装資材のセット提案、顧客の技術開発の進化に貢献する多種多様な添加剤・副資材を提供していきます。

ファインケミカル領域では、様々な商材における「ものづくり」ソリューションの提供価値を意識し、グループ内に保有する化学品の受託合成機能を活かして新規商材の販売拡大に取り組んでいく考えです。

なかでも注目を集めているのが、ファインケミカル領域で扱うカーボンナノチューブ(CNT)マスターバッチです。パートナー企業との共同開発によって独自の加工技術を確認したCNTマスターバッチは、粉体原料では取扱いが難しいCNTを樹脂に添加し、保管・加工しやすいマスターバッチとしたことが評価されています。CNTは、銅の1,000倍の電気伝導性、アルミニウムの半分の軽さ、銅の2倍の熱伝導性といった、高い優位性をもつ新素材であり、自動車をはじめとした様々な分野で既存素材からの代替が期待されています。今後、3領域での横断的な展開も見据えて、用途の開発や販路拡大に取り組んでいきます。



高分散カーボン
ナノチューブ
マスターバッチ
(CNT M/B)

▶ 詳細はP.36を
ご覧ください



資本コストを意識した
高効率な経営を追求し、
企業価値を高めていきます。

森六ホールディングス株式会社
取締役 副社長執行役員
最高財務責任者

菊地 耕一

2023年度の業績を振り返って

2023年度の業績を振り返ると、売上高は前期比2.5%増の1,456億円となりました。利益面では、自動車生産の回復により採算性が大幅に改善したほか、コスト改善など

によって営業利益は57億円(同327.2%増)、為替差益を計上した影響で経常利益は61億円(同287.4%増)となりました。当期純利益については、中国子会社において減損損失を計上したものの、営業利益の回復などにより30億円

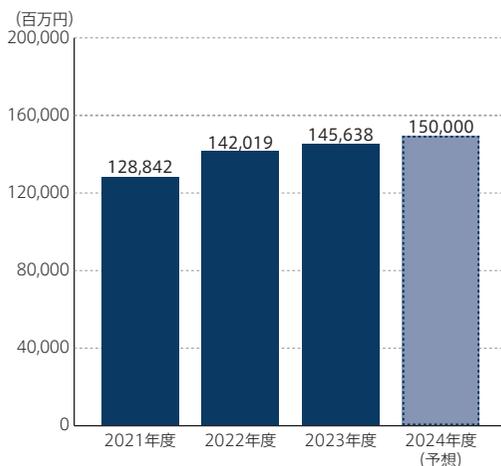
(同124.5%増)となりました。

このように増収増益を果たしたものの、物価上昇とそれに伴う金融引締め政策の影響や、中国経済の減速等により、景気回復のペースが鈍化しており、第13次中期経営計画(以下、13次中計)で想定した目標にはまだまだ達していないという認識です。

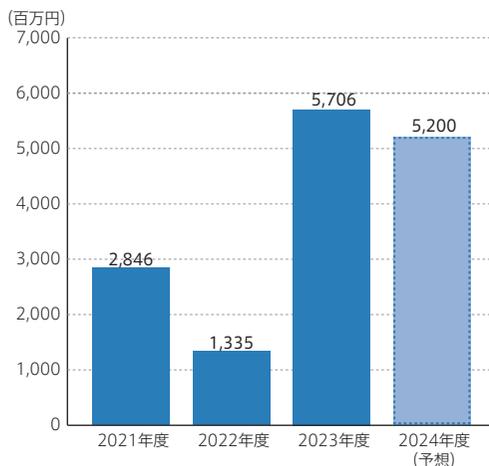
安全性・効率性・成長性を意識した財務戦略

13次中計では、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に取り組んでいます。厳しい事業環境のもと、コスト削減や不稼働資産の圧縮を続けており、総資産回転率等の指標は改善傾向にある一方、売上拡大や事業の付加価値向上によるキャッシュおよび利益確保が目下の課題となります。樹脂加工製品事業におけるコア技術の進化や新規顧客の獲得、ケミカル事業における新規商材の拡販等に取り組んでいます。

売上高(グループ全体)



営業利益(グループ全体)



第13次中計における財務戦略

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

獲得したフリー・キャッシュ・フローの中から、一定の割合を成長投資に振り向け、成長性を確保していくことが重要です。13次中計では、戦略事業投資として100億円を計画し、2023年度はバイオ・ヘルスケア領域のスタートアップ企業2社へ出資しました。引き続き有力案件を探索し、既存事業や当社の強みとのシナジー効果が発揮できるか、中長期的な成長に資するか否かを十分に検討したうえで投資していきます。

また、事業の付加価値を高めるには研究開発力の継続的な強化も重要であり、継続的に研究開発費の増額を図っています。

ROEを重視し、高効率な経営を追求

「効率性」については、PBR1倍超を目指し、ROE向上と資本コスト低減を意識した経営に取り組む旨、2023年11月に方針を開示しました。当社は株主資本コストを6%

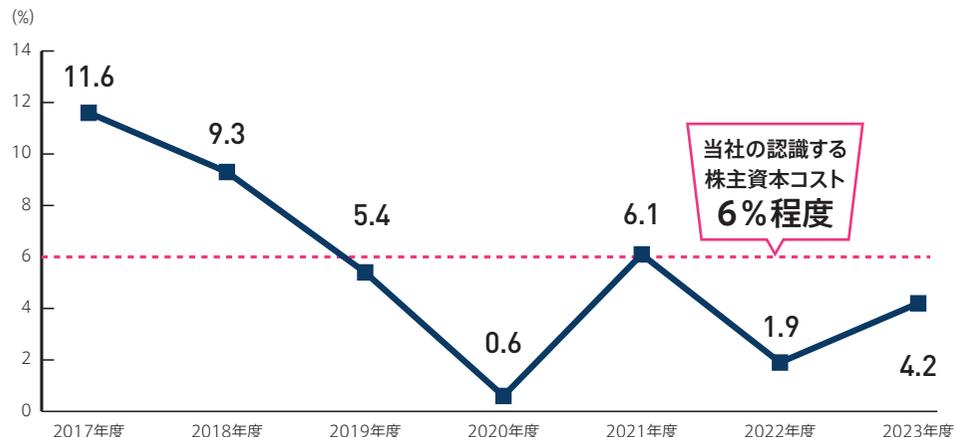
程度と算定していますが、ROEは2023年度において4.2%であり、資本コストを下回っています。これを改善するためには、既存事業の「稼ぐ力」を高め、売上高成長を上回る利益成長を早急に実現しなければなりません。引き続き事業会社ごとのKPIをより詳細に設定するなど、モニタリングの精度も高めていきます。

株主の皆様とともに 中長期的な成長を目指す

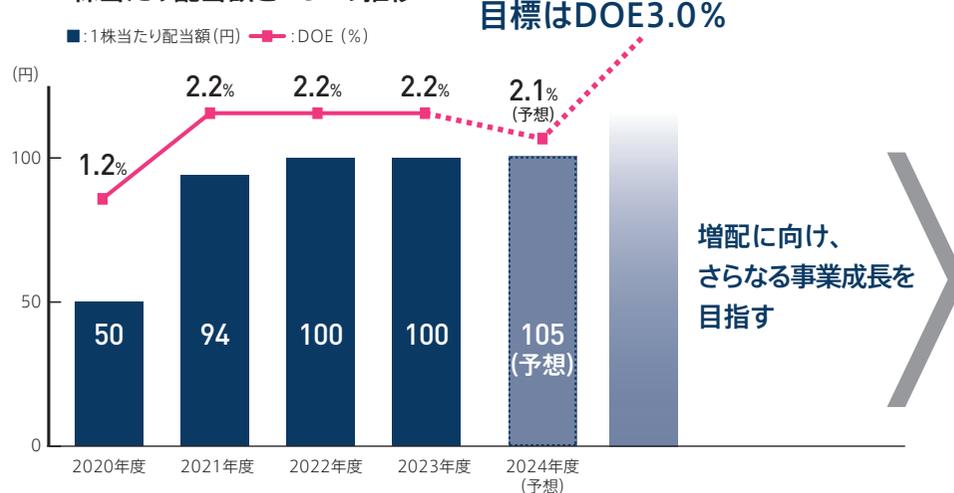
事業成長により獲得した利益は、株主の皆様への還元強化にも充当していきます。当社は、2023年11月に株主還元方針を見直し、新たな指標として中長期的な安定配当を意識したDOE(自己資本配当率)を導入しました。2023年度は2.2%となりましたが、これを3.0%に高めていくことを目指しています。また、必要に応じて自社株買い等の施策も講じていきます。

同時に、こうした成長ストーリーをなるべく具体的にステークホルダーの皆様へご説明し、資本コストを低減させる活動も非常に重要と考えています。持続可能性の根拠をご理解いただくため、サステナビリティ経営の推進とIR活動の充実を両輪として取り組んでいきます。

ROEの推移



1株当たり配当額とDOEの推移





「CASE」の進展をチャンスととらえ、 強みを活かしたグローバルな 開発を推進していきます。

森六テクノロジー株式会社
執行役員 開発、営業担当

橋本 一博

自動運転技術を背景に、 内外装の新たな価値を提案

森六グループにとって主要なマーケットである自動車業界では、いよいよ「CASE」が現実のものになりつつあります。その最たる変化が自動運転技術の進化です。今後、自動運転の技術がさらに進化すると、運転中にハンドルを握らない「ハンズフリー」の時間が増え、自動車に乗りながらも「運転をしない」というシチュエーションのもと、「ドライビング」の価値や車内の過ごし方が変化していくはずですが、そうなるに当然、当社が提供している内装・外装樹脂製品に求められる機能や価値も変わっていきます。

従来、自動車部品は、自動車メーカーが新たな車種を開発する際にある程度の仕様が決まるため、まったく新しいものを提案するにはハードルが高い側面がありました。しかし、こうした大きな変革期こそ、お客様に新たな付加価値を訴求し、採用していただくチャンスです。この先、求められていく「ドライビング」の価値とは何か、内外装に求められる価値とは何か。市場に先駆けていち早く捉え、今まで培ってきた技術や知見を組み合わせ、研究開発し、具体的なプロトタイプを自動車メーカーに提案する能動的なアプローチこそが、新たな受注につながるはずですし、こうした提案姿勢は長年森六が得意としてきたことでもあります。

近年は、様々な展示会への出展や、自動車メーカーへプレゼンテーションの機会を増やしています。営業と開発・

設計部門が一体となって、ものづくりへのこだわりや当社ならではの発想力を熱量高くアピールしています。

加飾と照明の融合で「新しい空間」を演出

当社は、多彩な加飾技術を用いた製品開発を強みとしています。エンボス加工や箔押し等の加飾技術を用いた表現を深化させていくだけでなく、次世代の車に親和性の高い、「新しい空間」を演出する加飾製品の開発を進めています。

一例として、製品の機能を「加飾+照明」で表現するアプローチが挙げられます。当社が開発した「新価値エアイベント」では、空調部品の隣に、樹脂内部に波型の凹凸を形成した透明材パネルを配置。LEDライトで陰影を照らし出し、エアイベントからの送風の強弱に応じて表情を変化させるものです。便利で機能的なのは当然ながら、ユーザーの感性が刺激されるデザインやモーションの追求、そして視覚的な工夫によって運転時や車内の精神的ストレスを低減させる「リラックス空間の演出」を意図しています。

また両サイドに走行する車の存在を伝える警告機能など、多くの表現方法を可能にし、自動車メーカーからも高い評価を得ています。引き続き、メーカーの開発コンセプトを念頭に、進取の精神でアイデアのレパートリーを増やしていくことに注力していきます。

3つのアプローチで脱炭素化に貢献

もうひとつの大きな変化は、脱炭素化へのシフトです。開発工程における当社のアプローチは、①材料のリサイクル、

②植物由来の材料や廃材を活用した製品開発、③部品軽量化、これら3つが挙げられます。

まず、材料のリサイクルに関しては、自動車のライフサイクル全体を俯瞰的に捉え、サプライチェーンを通じて取り組む必要があると考えています。リサイクル材が製品や製造工程に与える影響を、CAE解析・現物試験により調査・検証するなど、当社ができることから取り組み、乗り遅れることのないよう取り組んでいます。

また、植物由来のサステナブル素材を活用した製品開発に関しては、石油の使用量を削減し、可能な限りサステナブル素材へ転換するという発想のもとで研究を続けています。さらに、ただ混ぜるだけではなく、素朴な風合いの外観や手触りを活かし、「サステナブル」という新たな価値をもった製品として提案できないか模索しています。

加えて、EV化の進展に伴う燃費（電費）の向上のため、部品の軽量化ニーズが加速しています。特に外装樹脂製品においては、これまで鉄系素材が主流であった部品の樹脂化が進んでいくことが予測されています。当社は、数年前から「樹脂テールゲート」における試作品での自社開発検証を行っており、品質や安全等に関する社内評価はすでに完了しています。今後、自動車メーカー主導による部品のモジュール化が進むと、金属・電装部品と樹脂部品との融合も求められるでしょう。樹脂の可能性を拡げるチャンスを逃さないよう、迅速かつ確実に取り組んでいきます。

グローバル開発体制の強化

当社は、グローバルの地域ごとに異なるニーズを捉えたものづくりを徹底するため、日本・米国・中国・タイに設計・開発拠点をもち、ベトナムとフィリピンには設計のサテライト拠点を展開しています。従来は日本をマザーとする開発体制でしたが、国内外の多様な自動車メーカーのニーズへの対応を見据え、今後は各地域が自律的に開発力を強化することが求められています。そのため、国内外拠点の人材交流や、グローバルスケールでのエンジニアの育成や採用に注力しています。

当社グループを取り巻く事業環境の変化はめまぐるしく、まさにこの瞬間にも変わり続けているというのが私の実感です。その変化の先を見据えるとともに、予期せぬ変化にも柔軟かつ迅速に対応できるフレキシブルな開発力を鍛え、新たなビジネスのチャンスを確実に掴んでいきたいと考えています。



知的財産と事業・開発が 三位一体となった 戦略を推進していきます。

森六ホールディングス株式会社
執行役員 法務、知的財産、コンプライアンス担当
法務知財室長

齊藤 潤子

知的財産・事業・開発が 三位一体となった経営戦略

森六グループでは、知的財産と事業・開発が三位一体となった経営戦略を推進しています。その強化に向けて2021年4月には、社長直轄の組織である法務室を「法務知財室」に変更し、それまで各々の部署で活動していた知財担当者を集約した知的財産専任のチームを新設しました。また、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂に対応し、取締役会において知的財産への投資に関する報告を定期的実施するなど、知的財産に関わる施策強化や意識浸透のための取り組みをグループ全体で進めています。

三位一体の 経営戦略



森六グループ各社の開発・技術部門と 連携した取り組み

このような知的財産戦略のファーストステップとして私たちが意識しているのが、知的財産を企業文化として根付かせていくための施策です。主要グループ会社における開発や技術といった関連部門と連携し、現状にあった様々な施策を打ち出しています。IPランドスケープもそのひとつであり、知的財産情報を分析して経営戦略に組み込んでいく仕組みづくりを進めています。新規事業の創出においても知的財産はきわめて重要であり、例えばM&Aの際に買収先企業の知的財産を分析し評価する機能などの強化も検討しています。

知的財産を質・量ともに充実させていくために、特許権や意匠権に向けた出願をわかりやすく一定数のカテゴリーに分けて意識の浸透を図っています。他社からライセンスを求められるような独創的な技術に関わる特許、あるいは潜在的なアイデアの掘り起こしにつながる特許など、従来よりも幅広い視野に立った検討を進めています。また、競合他社の状況も分析し、特許網の可視化を進めるなど

戦略的な権利網の構築に取り組みます。

企業文化として醸成するための 草の根的な活動

知的財産戦略を推進していくための下地づくりとして、当社グループ全体の体制も整備しています。主要グループ会社の開発部門において知的財産リエゾン担当者を新たに選任しました。法務知財室と各部門のリエゾン担当者が連携して発明の発掘に取り組み、出願件数の増加、知的財産力の向上を図っていきます。また、同様のリエゾン担当者を、主要海外マーケットである米国拠点で選任するとともに、中国拠点でも検討を進めるなど、今後は海外拠点においてもネットワークを拡充していきます。

知的財産への意識を社員たちの間に根付かせていくためには、草の根的な活動も欠かせません。新入社員向けの研修に「知財基礎知識」カリキュラムを追加するなど様々な取り組みを展開しています。一方、法務知財室のメンバーたちのスキルアップも重要なテーマであり、知的財産に関わる資格の取得やセミナーへの参加を支援しています。

私たちの取り組みを客観的に評価し、ベストプラクティスを学ぶために、業界他社のリサーチも行っています。それらと比較すると、当社グループの知的財産戦略はまだ発展途上というのが正直な実感です。しかし、それだけにこれからの成長に大きく貢献できると思っています。知的財産に対する社員たちの意識も着実に変わってきました。事業、開発と三位一体となった知的財産戦略をさらに加速していきます。



事業環境が激変する中、持続的な成長を目指し、次代を担う新規事業の創出に取り組んでいます。

森六ホールディングス株式会社
事業企画室長

森本 裕実

新規事業の創出を目指し、「事業企画室」を新設

寛文3年に創業し、360余年の歴史を紡いできた森六グループが、なぜ新規事業の創出に挑むのか？それは、経営理念に根ざした「未来を先取りする創造力と優れた技術で高い価値を共創する」精神にあります。先人たちから受け継がれる「進取の精神」を活かし、樹脂加工製品事業やケミカル事業に続く第3の事業を確立することで、新しい時代が求める価値を創造する森六グループへと変革を推進しています。これまでに築き上げてきた2つの事業は、独自のソリューションや製品でお客様との深い信頼関係を築き、強固な事業基盤を確立してきました。しかし、将来の事業環境や社会課題の変化を見据えると、これだけでは十分とは言えません。

森六グループにとって主要な市場である自動車業界に目を向けると、100年に一度といわれる大変革期に突入しており、これまでの自動車に求められた安全・安心に加えて、これからは環境保全や脱炭素への取り組み、急速に進む技術革新とその影響力への対応、そして高齢化や労働力不足

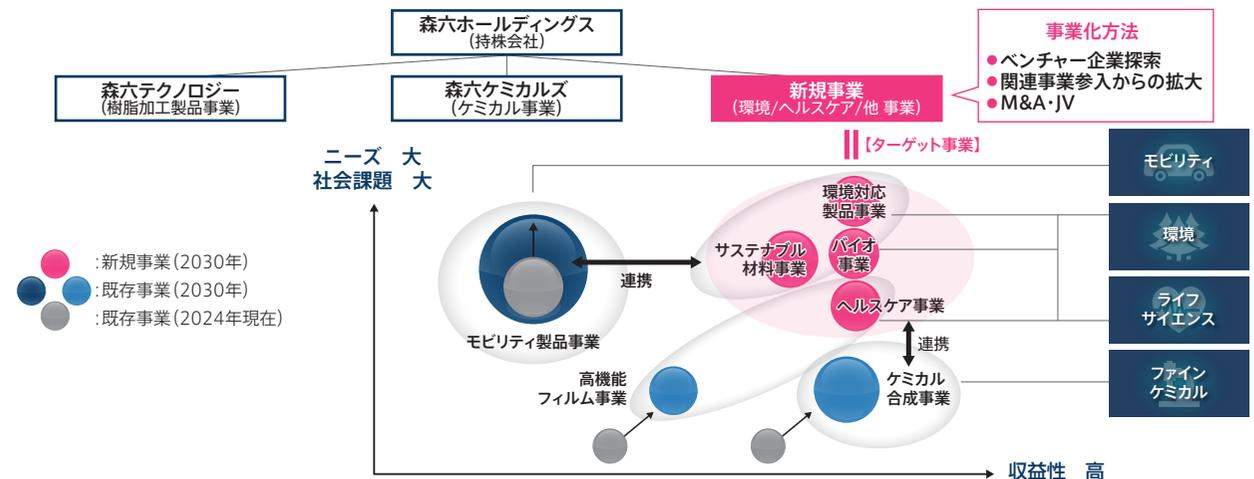
などの社会課題など、複雑化・多様化・高度化する課題やニーズへの対応が求められています。社会課題の解決に貢献する新たな価値を創出する新規事業の確立が、当社の企業価値をさらに高め、持続的な成長につながると考えています。

2024年1月に新設された「事業企画室」は、新規事業創出の中核を担う組織です。既存の2事業に関連する当社独自のアイデア・技術・強みを活用して開発する取り組みに加え、

より高い視点から市場で求められているもの、お客様のニーズに応える製品・サービスを開発するマーケットインによるアプローチを目指しています。

2030年ビジョンを見据えた新規事業のグランドデザイン

近年、気候変動や環境保全への関心が高まり、カーボン



ニュートラルを目指す取り組みや海洋プラスチックによる環境問題が注目されています。これらは当社のビジネスにとってリスクでありながら、新たなチャンスでもあります。社会の動向と当社ビジネスの特性を考慮し、新規事業のターゲット領域として、「サステナブル材料」「環境対応製品」「ライフサイエンス(ヘルスケア・バイオetc.)」の3領域に注力しています。

また、当社が掲げる「2030年ビジョン」に基づき、2030年をゴールとしたグランドデザインを描きました。

現在進めている第13次中計の期間を新規事業の種まきを行うフェイズ1と位置付け、2025年度から始まる第14次中計では、フェイズ2として事業モデルの具現化に取り組みます。さらに、フェイズ3となる第15次中計において事業の確立を目指していきます。かなりチャレンジングな目標ですが、新規事業の創出によって、企業体質の転換に向けたトリガーにしていきたいと考えています。

なお、新規事業の礎を築く手段としては、既存事業からの洗い出し、スタートアップ企業との協業、さらにはM&Aによるリスク低減など、多様なアプローチを検討しています。

サステナブル材料領域

サステナブル材料の領域では、微生物によって分解される生分解性プラスチックの事業化を検討しています。海藻に含まれる成分を用いて樹脂化する事業です。スタートアップ企業との協業などで効果的かつ効率的に進めていきたいと考えています。

環境対応製品領域

環境対応製品の領域では、サーキュラーエコノミー事業の確立に着手しています。その1つが、LiB(リチウムイオンバッテリー)のリサイクルです。廃バッテリーの回収先やリサイクル関連設備をはじめ、これからの市場動向や多様な視点

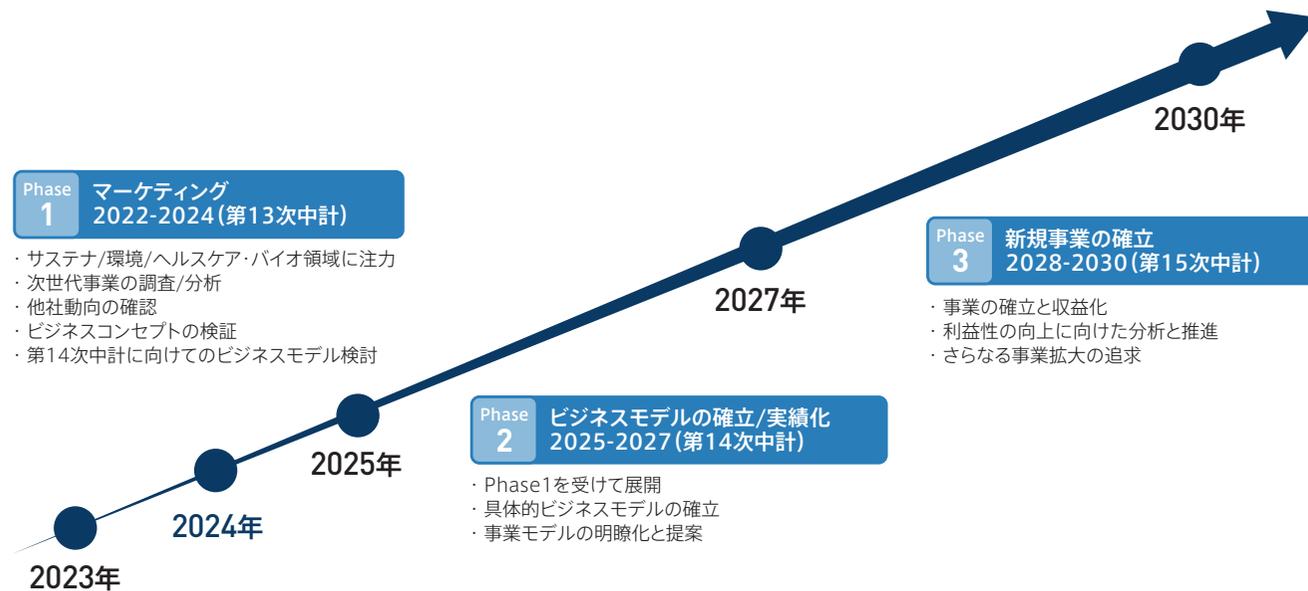
から当社が取り組める事業のリサーチ・検証を進め、環境に優しい事業を創出・検討しています。また、再生可能エネルギーに関連する事業への参入も検討を進めています。

ライフサイエンス(ヘルスケア・バイオ)領域

ライフサイエンスの領域では、スタートアップ企業との協業を進めています。2023年10月にマイクロバイオーム(常在菌)の研究開発をはじめ、菌ケアサービスを展開する株式会社KINS(キンズ)に出資。2024年4月には酵素開発をコア技術とする株式会社digzyme(ディグザイム)にも出資しました。今後は、ケミカル事業との協業やシナジー創出を含め、新規事業の立ち上げに取り組んでいきます。

また、藻などから採取したタンパク質を健康食品やプロテインの素材として提供していく事業にも注力しています。

森六グループのさらなる持続的発展に向けて、新規事業の確立を戦略的・能動的に展開していきます。



KINS

KINSは、健康と美しさサポートするために、ヒト由来の菌を活用したスキンケア製品やサプリメントを提供しています。発酵や菌の力によって肌や腸内環境を整えるライフスタイルを「菌ケア」として提案しています。



digzymeは、バイオインフォマティクス(生命科学と情報工学の融合分野)を用いて、産業用途に適した酵素を効率的に設計し、速やかに大量生産までつなげる技術開発を目指して誕生した、東京工業大学のスタートアップです。



「進取の精神」と「同心協力」 の価値観のもと、森六グループの 人材戦略の深化を図ります。

森六ホールディングス株式会社
執行役員 人事、総務担当
人事部長

森川 直樹

経営において大切にしている2つの価値観

森六グループは、グローバル企業として世界の様々な地域・社会に根差した事業活動を日々推進する中で、未来を先取りする創造力を発揮し、優れた技術で高い価値を共創し、時を越えて、社会に貢献しつづけることを目指しています。そのための人材戦略とは、森六グループに脈々と受け継がれ、森六グループ行動指針に「大切にしている価値観」として掲げている「進取の精神」と「同心協力」の実践に他なりません。私たちが取り組む人事施策は、この2つの価値観が羅針盤となっています。

多様な人材の確保と育成

「多様な人材が集まり、仕事を通して成長していく」ことを目標に、企業の成長・発展に貢献する人材の継続的な育成に取り組むとともに、一人ひとりが自主性・創造性を発揮し一緒に働く仲間の多様な価値観やアイデアを認め合い、活かすことができる環境づくりを目指しています。人材戦略におけるテーマとしては、まず「多様な人材の確保と育成」が挙げられます。既存事業の強化はもちろん、新たな事業を創出して

いくには、多様な人材を継続的に採用して育成し、一人ひとりが自主性、創造性を発揮できる環境づくりが欠かせません。

新卒採用では、男女比率や外国籍比率の目標を設定しており、事業部門によっては、新卒配属者の女性比率や外国籍社員比率が半分を占める年度がでてくるようになりました。

また、人材育成では、階層別研修に加えて、全社員向けに自発的な学習機会としてeラーニングや英語学習プログラム等を提供しています。特に学習してほしいカリキュラムは、独自のeラーニングコンテンツを作成するなど、研修プログラムを拡充しています。

今後は、事業運営に責任をもつ経営人材や新たな事業を創出できる人材の計画的な育成がますます重要になってきます。そこで、経営をリードする人材育成プログラムを新たに立ち上げました。また、キャリア形成においては、各事業部門内での取り組みに加えて、社員の自律的なキャリア形成を後押しする全社的な試みとして、社内公募を実施しました。社内での成長の機会を支援する様々な取り組みを提供し、多様な人材が活躍できる環境づくりに努めたいと思います。

グローバル展開とダイバーシティ& インクルージョン推進

当社グループのグローバルな事業展開の基盤となるのが、「ダイバーシティ&インクルージョン推進」です。人材のグローバル化については、本社での外国籍社員の採用を進めるほか、海外拠点における現地社員の登用にも積極的に取り組み、カナダ、中国、韓国の現地法人では、現地の国籍を有する人材が社長として、現地法人の経営を担っています。ジェンダーダイバーシティについては、取締役会の女性比率や役員女性の比率の向上により、社内での女性活躍推進の取り組みの機運は一層高まっています。女性管理職比率向上にむけて、女性社員とその上司を対象として実施した研修を、全社員を対象とした研修やワークショップの開催にまで拡大するなど、土台となる風土づくりに注力しております。

人と組織の成長に向けて 社員意識調査を実施

「人と組織の成長」への取り組みを進めていくには、まず現状を的確に把握し課題を明確にすることが大切です。そこで2019年に第1回の社員エンゲージメントサーベイを実施しました。第2回となる2021年には、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」に関連の深い3つの評価項目を重点カテゴリーに定め、3年後の目標を設定して役員報酬に連動させました。また、積極的に取り組んでいる拠点については、ベストプラクティスとして社内報で紹介し、全社に共有しています。長期ビジョンの実現に向けて新しい価値を創造していくには、「人材」こそがすべての源になります。社員の声に耳を傾けて、多様な人材が自主性と創造性を最大限に発揮し、人と組織の両方が成長できる環境づくりと人材戦略の深化をこれからも進めていきます。



事業戦略と サステナビリティ経営を統合し、 経済的価値の創出を目指します。

森六ホールディングス株式会社
執行役員 経営企画、サステナビリティ担当
経営企画部長、サステナビリティ推進室長 **伴野 裕美**

森六グループのサステナビリティ推進

森六グループでは、第13次中期経営計画（以下、第13次中計）の基本戦略として「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」を掲げ、グループ全体でサステナビリティ経営を推進しています。持続可能な未来を見据え、社会的価値と経済的価値の創出を目指すことで、環境や社会の課題解決に取り組みながら、資本効率の向上と事業基盤の強化を推進しています。

当社のサステナビリティ経営は、2022年、推進体制の構築からスタートしました。社長直轄のもと、グループ各社にもサステナビリティ推進室を設置し、全社で取り組みを加速できる体制を整えました。現在は、取締役会と連携したサステナビリティ委員会が全体をリードし、環境配慮型製品の開発やCO₂排出量削減、人権尊重、社員エンゲージメントの向上など、幅広い課題に取り組んでいます。

サステナビリティに関する活動は、リスク管理と捉えられることもありますが、それだけに留まりません。社会課題を新たなビジネスチャンスと捉え、それらを新規事業創出や事業シナジーにつなげることを目指しています。当社の

マテリアリティのひとつである「社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売」は、新たな価値を生み出すためのチャレンジングな課題です。この課題に対しては、グループ間のリソースを掛け合わせ、協働プロジェクト体制で進めています。具体例として、環境配慮型材料・製品開発への取り組みがあり、これはグループ内に「樹脂コンパウンド」と「量産に向けた生産ノウハウ」の双方を併せもつ当社だからこそチャレンジできる取り組みです。

このように、サステナビリティ推進を迅速かつ積極的に進めてまいりましたが、森六グループの社員が一丸となって施策を推進していくためには、社員への理解浸透がとても重要です。この実現には、社員一人ひとりが課題認識をもつこと、また、地域ごとに異なる課題やニーズを吸い上げ、持続可能な活動を定着していくことが大切です。

そのため、サステナビリティ担当が直接足を運び、各拠点の社員やその他ステークホルダーと、直接対話することを大切にしています。方針や施策をブレイクダウンする際には、「なぜこの取り組みが必要なのか(Why)」「どの課題に対して何を行うのか(What)」「実際にどのように推進する

のか(How)」、という3つのポイントを中心に説明を行い、相互理解を深めています。このプロセスを通じて、各拠点のメンバーが主体的に行動できるように伴走し、サステナビリティへの取り組みが森六グループの全拠点で確実に根付くよう取り組んでいます。

ESGの「S」:人材への投資の重要性

ESGの中でも特に「S」、つまり人材への取り組みは、森六の成長に欠かせない重要な要素です。第13次中計では「多様な人材の確保と育成」を重点課題として掲げ、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)や社員の働きがいの向上に向けた具体的な取り組みを推進しています。多様な価値観やスキルを尊重し、それらを活かし合える環境の構築が、我々の事業成長の原動力となるでしょう。社員一人ひとりが「進取の精神」や「同心協力」を大切に、同じ目標に向かってともに挑戦できる、そんな企業文化の醸成・継承、また人材への投資が持続可能な成長の鍵になると考えています。

主体的に取り組める サステナビリティ活動の実現へ

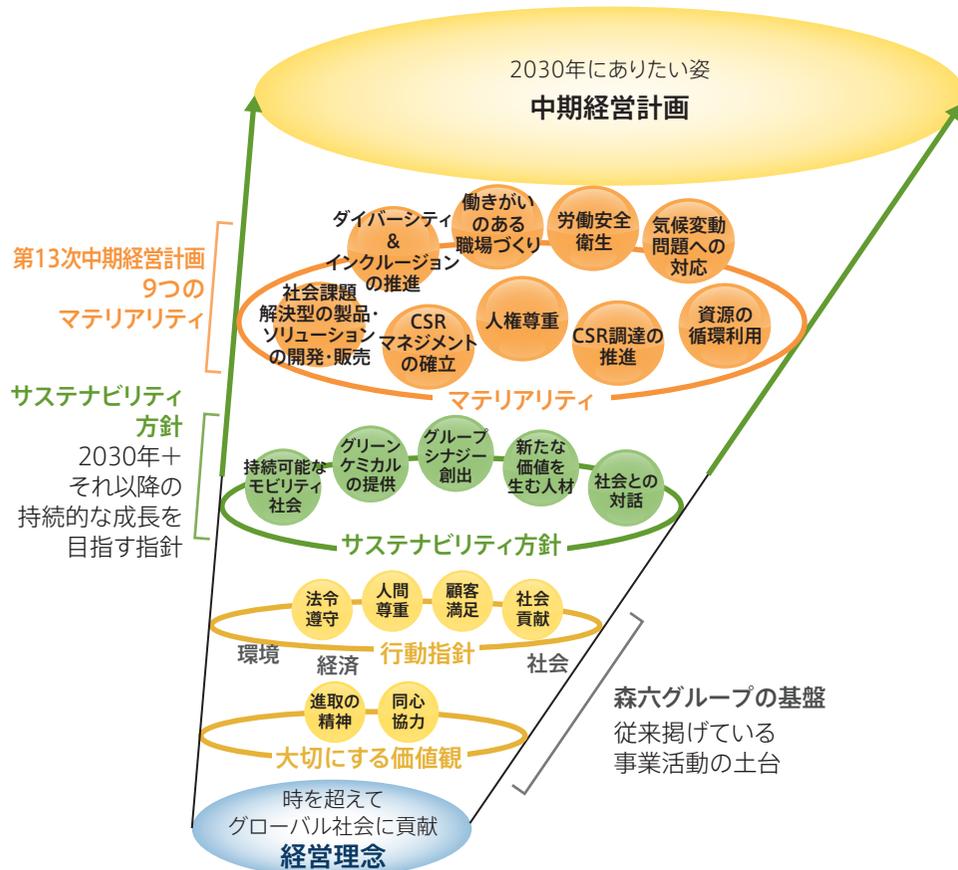
私たちの創業地である徳島で進めている『IN徳島 森六の森』プロジェクトは、その象徴です。サステナビリティは一見難しい概念に思われがちですが、社員がそれを身近に感じ、「自分たちも社会課題の解決に貢献したい!」という思いで行動できる環境づくりを大切にしています。創業の地での社会貢献活動により、個々がその意義に気づき、森六への愛着心につながれば…その積み重ねが森六を400年企業へと導いてくれるはずです。

2024年度は第14次中期経営計画の策定年度です。森六の持続的成長につながる事業戦略とサステナビリティ戦略を描き、経済的価値の創出を目指していきます。

基本的な考え方

2022年3月、森六グループはサステナビリティ方針を策定しました。この「森六グループサステナビリティ方針」(P.57)は、持続可能な社会の実現に向けて、森六グループが果たすべき役割を示すものです。当社グループは、すべてのステークホルダーに配慮した事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、皆様から一層の期待と支持を得られる「400年企業」を目指しています。さらに「環境(Environment)」「社会(Social)」「ガバナンス(Governance)」の3つの観点から情報開示の拡充に努め、企業価値の向上に取り組んでいきます。

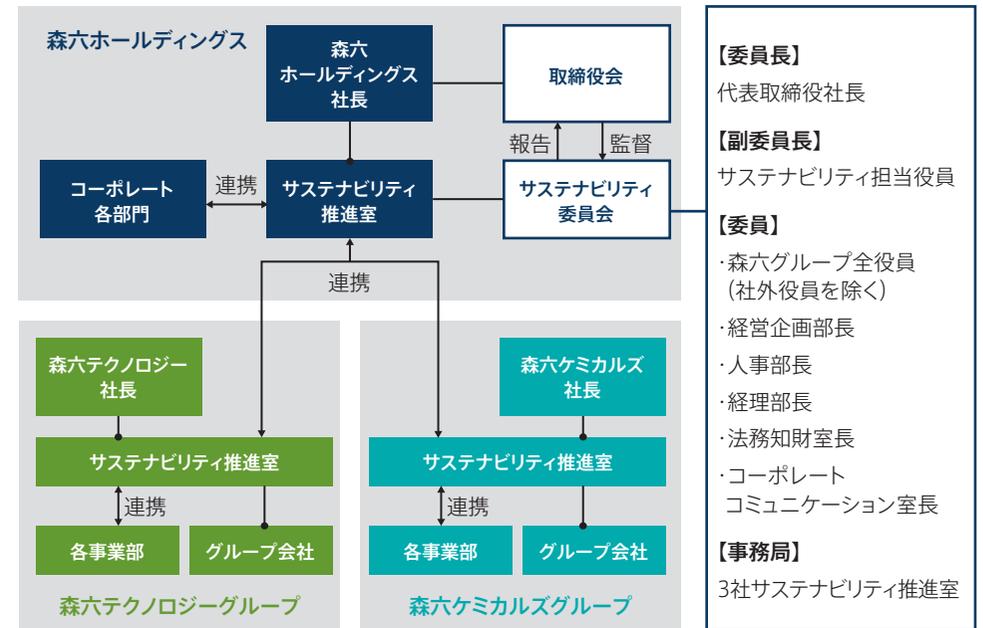
下図に示すように、経営理念を起点とした理念体系に基づき、森六グループでは、サステナビリティ方針に沿ってマテリアリティを定め、それらが2030年にありたい姿や中期経営計画の基盤となっています。



サステナビリティ推進体制

森六ホールディングスでは、社長直轄の「サステナビリティ推進室」を設置し、森六グループ全体のサステナビリティ活動を主導しています。また、主要な2つの事業会社(森六テクノロジー、森六ケミカルズ)にも、同様に社長直轄の「サステナビリティ推進室」を設置し、森六テクノロジーグループと森六ケミカルズグループでの活動推進と浸透を図っております。

さらに、森六ホールディングスは、サステナビリティ推進室が事務局を務める「サステナビリティ委員会」を設け、方針の策定やモニタリングを実施し、取締役会への報告も行います。この委員会の委員長は、森六ホールディングスの社長が務め、議題に応じてグループ各社の経営陣や他のメンバーを招集するとともに、社外取締役や監査役とも議論を行っています。



サステナビリティ委員会における重点議論テーマ(2023年度)

- ・気候変動問題への対応
- ・サプライチェーンマネジメント
- ・人権の尊重
- ・その他 マテリアリティの進捗管理

持続可能な事業運営のために多岐にわたる内容で審議を行い、ガバナンスの強化に注力しています。

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)は、国際的なガイドラインおよび社会や業界動向調査をふまえて特定しました。選定した重要課題を「社会の持続可能な発展へのインパクト」と「森六グループの持続的成長へのインパクト」の二軸でマッピングし、優先的に取り組むべき9つの最重要課題に絞り込んでいます。

1 他社調査

社会からの要請や期待値と、当社の属する業界全体や同業他社の取り組み状況について調査。

2 現状把握

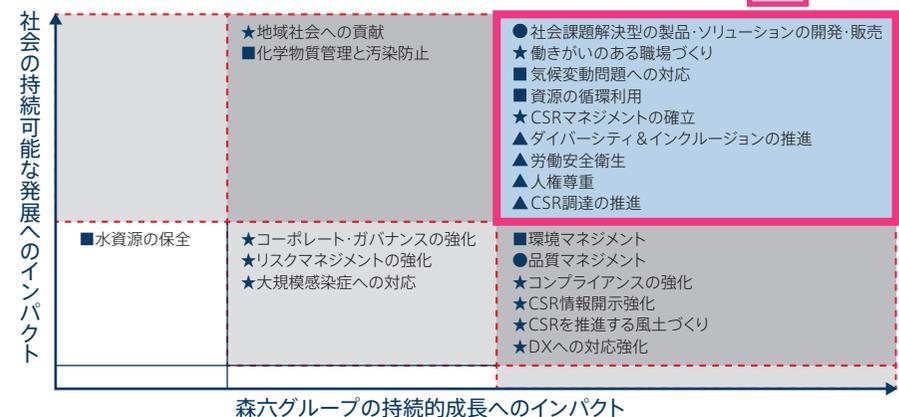
森六グループ主要各社に対し、ISO26000などの国際的な基準に基づいたチェックリスト(8カテゴリ、160設問)によるアンケート調査および個別ヒアリングを実施。

3 マテリアリティの特定

①および②の情報を基に抽出した21の課題について、マトリックス上で優先順位付けを実施。さらに、森六および社会双方にとって重要度の高い9つの課題を特定。

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



森六グループ サステナビリティ重要課題 9つのマテリアリティ

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 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
7 労働安全衛生	8 人権尊重	9 CSR調達の推進

最重要KPI

森六グループでは、特定した9つの重要課題の解決に向け、グループ全体で各種施策を推進しています。特に、気候変動や人的資本に関わる課題を最重要と位置づけ、2030年までに目指す最重要KPIを右図の通り設定し、グループ全体で目標達成に向けた取り組みを加速しています。KPIの進捗状況については、中期経営計画や年度ごとに反映させながらモニタリングを行い、進捗を管理しています。また、サステナビリティ推進活動の実効性を高めるため、最重要KPIを役員報酬と連動させています。

2030年度 サステナビリティ最重要KPI



サステナビリティ重要課題と実施事項

森六グループでは、特定した9つのサステナビリティ重要課題に対応するため、以下の通り具体的なアクションを実行しています。

1 社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売

- 環境配慮型材料開発
- 低環境負荷型部品開発
- スタートアップ企業への出資

2 働きがいのある職場づくり

- エンゲージメント向上活動
- パルスサーベイ定点調査
- 技能継承活動

3 気候変動問題への対応

- CO₂排出量削減活動
- 再生可能エネルギー導入
- 環境保全(森林づくり)活動着手

4 資源の循環利用

- マテリアルリサイクル
- 水資源の循環利用
- エネルギーの循環利用

5 CSRマネジメントの確立

- サステナビリティ委員会の運営
- 統合報告書の発行
- サステナビリティ浸透活動実施

6 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性社員の計画的育成
- 男性社員の育児休業取得促進
- D&I教育の実施

7 労働安全衛生

- 労働災害の発生防止活動
- 労働安全衛生教育強化

8 人権尊重

- 人権方針の整備
- 人権教育の実施
- 人権デューデリジェンス着手

9 CSR調達の推進

- 購買方針説明会実施
- CSR調達の実施
- サプライヤーエンゲージメントの強化

マテリアルリサイクル 4 資源の循環利用

製造におけるリサイクルや限りある資源を有効活用したものづくり

森六テクノロジーでは、製造工程で発生する端材や規格外品を元のプラスチック原料に戻す「マテリアルリサイクル」による廃プラスチックの再資源化に取り組んでいます。

四国化工では、廃プラスチックの社内リサイクルを推進するため、ペレット造粒装置を導入し、再生プラスチックペレットを使用した製品の拡大に取り組んでいます。



廃プラスチックの再資源化▲

環境商材の拡販

環境に優しい樹脂や肥料の新規開発と拡販を推進

森六ケミカルズでは、海外現地法人をはじめ、グループ全体でリサイクル樹脂やバイオマス樹脂、生分解性樹脂の新規開発および拡販を推進しています。

森六アグリでは、バイオスティミュラント*、ノンコート肥料*、有機肥料*など、環境に優しい肥料の拡販を推進しています。

*バイオスティミュラント:植物に対する非生物的ストレスを制御することで、気候や土壌のコンディションによる植物のダメージを軽減し、健全な植物を育成する新しい技術。

*ノンコート肥料:一般的な化学肥料と異なり、プラスチックでコーティングされていない肥料。

*有機肥料:植物や動物、動物の排泄物などを原料にした肥料。



1 社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売

鈴鹿工場 技能大会

2 働きがいのある職場づくり

独自の技能大会で技術者のさらなる育成へ

森六テクノロジー鈴鹿工場では、2023年12月に知識や技能のスキルアップを目的とした「技能大会」を実施し、最優秀選手と指導者を表彰しました。今後は技術や技能の継承を含めた後継者育成に活用していく予定です。



技能大会の表彰者▲

基本的な考え方

森六グループは、社会を構成する企業の一員として、地球環境問題が次世代以降にも深刻な影響を及ぼす最大の課題であると認識しています。すべての事業領域において目的や目標を定め、地球環境負荷の低減活動に取り組むとともに、教育や広報活動を通じて社員全員の環境意識を向上させ、地域の環境活動への積極的な参加を促しています。これにより、社会から高い信頼を得られるよう努めています。

具体的な取り組み

1 社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売

サステナブル材料

環境負荷低減とユーザーにとっての魅力を両立



開発者
森六テクノロジー
開発課
青木 匠

私たちは、地球環境の未来を守り、持続可能な暮らしを維持することを私たちの義務と捉え、石油由来材料の削減を目指したサステナブル材料の開発および製品への活用に積極的に取り組んでいます。目標は、2030年までにサステナブル材料の使用率を30%に引き上げることです。

材料開発においては、調達から加工、製品化のすべての段階で、これまで森六グループ各社が培ってきた技術ノウハウを活用しています。

私たちが目指すのは環境負荷の低減だけではなく、サステナブル材料ならではの外観や触感を通じて、エンドユーザーに新たな価値を提供することです。「環境負荷低減」×「新たな魅力」で他社との差別化を図り、新たな市場を切り拓きます。

森六グループのサステナブル材料の強み

- 非可食廃棄物や植物由来材料の使用
自動車の樹脂成形品を製造する際の添加物として使用することで、石油由来材料の使用量を削減。
- 成形品の品質維持
石油由来材料の使用を削減しつつも、成形品の品質が低下しないよう、最適な材料の配合率や形状設計に関する独自のノウハウを蓄積。
- 外観や触感のクオリティ向上
非可食廃棄物や植物由来材料を意匠として活用することで、従来の素材よりも外観や触感のクオリティを向上させ、エンドユーザーの満足度を向上。



サステナブル材料の例▲

カーボンナノチューブマスターバッチ (CNT M/B)

石油に頼らず、独自技術で優れた特性を発揮する素材を提供



専任担当者
森六ケミカルズ
営業推進部 開発推進課
伊藤 貴広

CNT(カーボンナノチューブ)は炭素原子のみで構成されていますが、石油由来ではなく温室効果ガスを活用して製造されるため、石油依存からの脱却に大きく貢献できる素材です。

CNTは、銅の1,000倍の電気伝導性、アルミニウムの半分の軽さ、銅の2倍の熱伝導性といった優れた特性をもっています。森六グループの強みは、これらの特性を最大限に引き出し、製品に応用するための独自技術を有している点にあります。さらに、CNTの加工性能や安全性にも配慮しながら、より高品質なソリューションを提供することで、お客様の満足度を高めていきます。

森六グループのCNT M/Bの強み

- 多彩な用途
機能材として添加することで、通電性のない樹脂に電気を流せるようにしたり、逆に電気抵抗をもたせて発熱体として機能させるなど、工夫次第で様々な用途に応用可能。
- 環境負荷の低減
原材料は石油由来ではなく、温室効果ガスの一種を使用しているため、環境負荷の低減に貢献。
- 性能引き出す特別製法
理論上の性能を引き出すことが難しい場合もあるCNTに対し、森六ケミカルズの「CNTマスターバッチ」は特別な製法でその課題を解決し、本来の性能をもつ製品としてお客様に提供することが可能。



CNT M/Bの
自動車における用途例



基本的な考え方

3 気候変動問題への対応



森六グループは、気候変動問題をマテリアリティの1つとして特定し、2022年10月にTCFD提言への賛同を表明しました。この提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの観点から情報開示の拡充に努めています。私たちは、環境負荷の低減と企業価値の向上の両立を目指し、これからも積極的に取り組んでいきます。

ガバナンス

環境課題に対するガバナンス体制 ▶ガバナンス体制(P.48)

森六グループでは、気候変動問題を含むサステナビリティ経営に関する基本方針や重要課題、重要な目標設定について、取締役会で審議および決議を行っています。また、環境課題に関するKPIは中期経営計画に組み込み、各事業会社の目標設定に反映させています。

気候変動対応と役員報酬の連動

2023年3月期から、役員報酬の一部に最重要KPIの達成度を反映させています。具体的には、気候変動問題への対応として、GHG排出量の30%削減(目標:2024年度末)を指標に組み込み、取締役のコミットメントのもと、社会課題の解決に取り組んでいます。

戦略

シナリオの選定

森六グループでは、脱炭素政策が進められた場合の「1.5~2℃シナリオ」と、対照的に脱炭素政策が限定的に行われる「4℃シナリオ」を想定し、それぞれのシナリオに基づいて事業への影響を分析しました。

リスク管理

重要リスクの確定プロセスとモニタリング

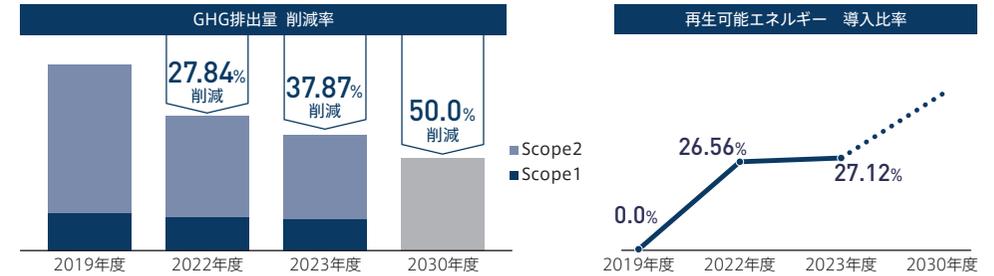
森六グループでは、各事業会社の現状把握と分析を行うとともに、グループ全体に共通するリスクを精査し、グループとして取り組むべきマテリアリティを取りまとめています。これらのマテリアリティについては、全社的な経営視点から、森六グループへの影響度や重要度を総合的に評価し、優先度の高いリスクを特定しています。

気候変動問題に関するリスクとその決定プロセスについては、取締役会で審議のうえ確定されます。また、事業環境の変化や事業戦略の進捗に応じて、リスクと機会の見直しを随時実施し、サステナビリティ委員会で審議した後、取締役会に提議しています。

指標と目標

長期目標

森六グループは、「2030年度末までにScope1およびScope2におけるGHG排出量を50%削減する」という目標を掲げています(基準年度:2019年度)。再生可能エネルギーの導入などを通じてScope1およびScope2の排出量削減を進める一方で、サプライヤーと協働しながらScope3の排出量の把握と削減にも取り組み、KPIの達成を目指します。



シナリオ分析の結果(一部抜粋)

【時間軸】 中期:4~10年(2030年) 長期:11~25年(2050年)

脱炭素経済への移行リスク

リスク項目	事業インパクト	2023年度実施事項	今後の対応策
プラスチック規制	・プラスチック規制による製品需要減および収益減 ・バイオマスプラスチックへの切替によるコスト増加	・マテリアルリサイクルプロセスの改善 ・環境配慮型商材の拡販 ・廃プラスチックのマテリアルリサイクル(アプトン、養生フィルム、食品フィルムの製造)	・環境配慮型プラスチックでの製品開発拡大 ・プラスチック使用量や廃棄量に関する目標設定 ・マテリアルリサイクルの促進 ・環境配慮型商材のさらなる拡販

気候変動の物理的影響に関連したリスク

リスク項目	事業インパクト	2023年度実施事項	今後の対応策
異常気象の激化(台風、豪雨、土砂等)	・異常気象による製造停止やサプライチェーンの遮断	・BCPの構築による自然災害への備え ・太陽光発電+蓄電池活用による給電システム構築	・自然災害対策のさらなる強化 ・カーポートタイプ太陽光発電+蓄電池活用による重要設備への電源供給

気候変動関連の機会

リスク項目	事業インパクト	2023年度実施事項	今後の対応策
低炭素技術の進展	・生産事業と商事業の協業による環境配慮型製品や材料の需要増加 ・EV化に伴うビジネス機会の拡大 ・低炭素設備の導入によるエネルギー効率向上とコスト削減	・環境配慮型材料の開発および試作品の製造 ・自社拠点でのカーポート型太陽光発電と蓄電池導入 ・コージェネレーション設備の活用および低炭素製造設備への切替 ・バイオ由来バイオスティミラントの開発 ・環境配慮型商材とカーボンナノチューブの拡販・展開	・開発部品の量産化 ・再生可能エネルギー導入拠点の拡大 ・低炭素技術開発への投資拡大 ・製品のさらなる軽量化や資源循環の促進 ・環境配慮型商材のさらなる拡販
製品とサービス	・新市場や顧客の開拓による事業拡大や多様化 ・サプライチェーン全体での環境負荷削減に向けた調達構築 ・消費者需要の変化への対応による収益増加	・サプライチェーンの可視化と評価(CSR調達) ・環境材30%使用のプラスチック部品開発など、環境配慮型製品の開発 ・プラスチック資源循環法に基づくガイドライン策定 ・加飾技術の進化による部品軽量化	・化学物質の安全性および環境影響の評価 ・持続可能な製品開発とイノベーションへの投資拡大 ・軽量化技術の開発と仕様の標準化 ・サーキュラーエコノミー推進による循環型ビジネスモデル構築 ・気候変動に対応する新商材の供給

品質安全

品質保証体制

世界各地に拠点をもち当社は、顧客のニーズを迅速に取り入れ、「より早く、より良い」製品開発と市場品質の安定化を実現しています。充実した試験設備を活用し、品質評価や信頼性試験を行うことで、未来志向の品質保証体制を構築し、お客様の満足度向上を目指しています。

特に品質安定化においては、技術の進化と品質保証システムの強化に加え、これをグローバルに展開することで、世界共通の高い品質を保証しています。

TOPIC ホットスタンプ部品検査の自動化



カメラ検査機▲

森六グループでは、自動車部品のホットスタンプ(加熱プレス)によりメッキ加工した後の検査を自動化し、品質向上に取り組んでいます。

自動化に成功したのは、自動車のエアコン吹き出し口の加飾部品の検査です。従来は目視で確認していた加工後のメッキのはがれや欠けを、カメラ検査機に置き換えることで、目視では発見しにくい不具合も検出できるようになり、品質改善に大きく貢献しています。

TOPIC 品質管理における国際標準規格の認証取得



森六テクノロジーでは、品質管理に関する国際的な規格であるISO9001およびIATF16949の認証をグローバル全拠点で取得しています。

ISO9001では業種や業態を問わず品質管理の仕組みを整備し、IATF16949では自動車産業に特化した品質管理の仕組みを構築していることを、お客様をはじめとするステークホルダーに示しています。これらの認証取得は、お客様の満足度向上および森六グループの競争力強化に寄与する取り組みであり、今後も継続していきます。

CSR調達

5 CSRマネジメントの確立

基本的な考え方

森六グループは、サステナブルな社会の実現に向けて、サプライチェーン全体で持続可能な調達を推進し、社会的責任を果たしていきます。これを推進するために、▶「森六グループ 購買方針」(P.58)を策定し、取引先の皆様に向けて「森六グループ CSR調達ガイドライン」を定めています。

TOPIC 購買方針説明会



説明会の様子▲

2024年4月、森六テクノロジー購買部主催で購買方針説明会を開催し、主要取引先91社にご参加いただきました。

森六テクノロジーの担当役員および工場長から、今年度の生産動向、品質目標、開発の取り組み、第13次中期経営計画の重点課題と施策、サステナビリティ活動、鈴鹿工場での技能大会について説明し、森六グループ全体の取り組みをご理解いただきました。また、取引先の皆様には、CSRやBCP(災害やサイバー攻撃対応)に関する協力をお願いし、品質、環境、物流の分野で優れた取り組みをされた企業を表彰しました。

今後も連携を強化し、持続可能なサプライチェーンの構築を進めていきます。

TOPIC サプライチェーン上のステークホルダーとの対話

森六グループでは、サプライチェーン全体でCO₂排出量を低減するために、取引先を中心としたサプライチェーン上のステークホルダーとの対話を積極的に行っています。

具体的には、取引先に環境対応状況に関するアンケートを実施し、現状把握に努めています。さらに、「環境対応の進め方がわからない」との回答があった取引先には、森六グループの担当者が直接訪問し、CO₂排出量の算定方法や削減施策についてアドバイスを行っています。

人材の育成

森六グループでは、全社員が目指すべき姿、ありたい姿を明文化した「人事ポリシー」を策定しています。この方針に基づき、グローバルな視点で様々な能力・スキルを発揮できる人材の育成に取り組んでいます。

【森六グループ・グローバル人事ポリシー】

- 主体的なチャレンジと成長への取り組みを応援します
 - 高い能力・スキル・情熱のある人材にストレッチした役割を与え、個人の成長が、会社の成長につながる環境をつくります
- チャレンジへの行動・プロセス・スタンスをフェアに評価します
 - 役割に応じた高い目標を設定し、成し遂げた成果や、成果につながる行動を評価します
- 個々の能力を集結し、チーム力を発揮できる環境を整えます
 - チーム内での対話を向上し、多様な価値観や新たなアイデアを受け入れ活用する企業文化をつくります
- グローバルな視点で様々な能力、スキルを発揮できる人材を育てていきます
 - 国内外を問わず活躍する機会を積極的に提供し、世界で通用するプロフェッショナル人材を計画的に育成していきます

多様性と成長を支える職場環境づくり

研修制度

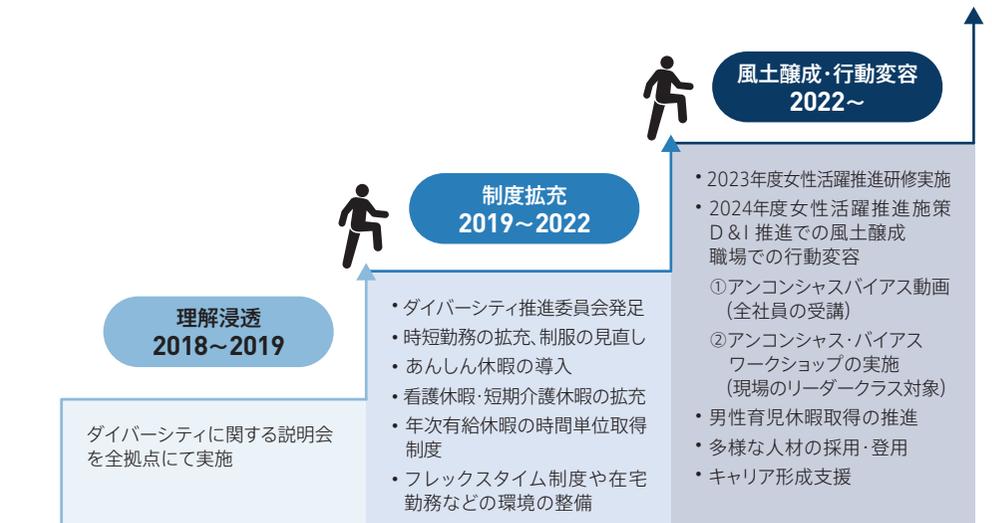
従来の階層別研修や海外人材育成に加え、キャリア教育の拡充やeラーニング教育を導入することで、社員が自らのキャリアを自律的・主体的に考え、能動的に学び成長できる環境を整備しています。

また、近年、フレックスタイム制度や在宅勤務の導入をはじめとして、社員の働く環境が大きく変わりました。そこで、対面とオンラインを使い分けながら受講できる柔軟な研修環境を構築しています。

	人材強化		キャリア教育				自己研鑽支援
	役割マインド・スキル	グローバル人材育成	ダイバーシティ推進			その他	
			基本教育	両立支援	キャリア支援		
管理職	経営者人材育成研修 関係会社取締役セミナー 新任管理職研修	海外赴任前研修・帰任時研修		介護育児制度対象者	アンコンシャスバイアス教育	定年前 ライフプランセミナー	
非管理職	リーダーシップ研修 プレリーダーシップ研修 総合職中堅研修 総合職若手研修 入社半年後研修 新入社員研修	グローバルコミュニケーション研修	語学支援	人権教育	女性活躍推進研修、 キャリアデザイン研修		eラーニング学習

ダイバーシティ&インクルージョン

「多様な人材の成長なくして森六の成長はなし」という考え方のもと、人材の確保・育成に取り組んでいます。年齢・性差・国籍・障がい、さらには価値観といった様々な違いを社員一人ひとりが認め合い、活かし合い、チーム力を発揮していくことが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を経営理念で掲げる「未来を先取りする創造力」の具現化につながると考えています。中期経営計画ではサステナビリティ重要課題の9項目のひとつにD&Iを掲げており、全社で多様な人材が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。



女性活躍推進

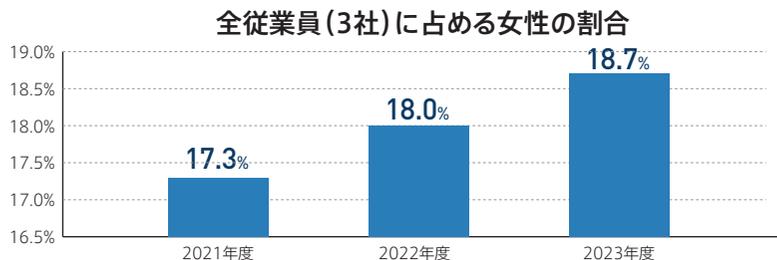
D&Iの取り組みの中で2023年から実施している施策のひとつが、女性活躍推進です。女性社員が個性を活かし、能力を発揮できる環境を整えるために、女性社員・上司向けの研修や全社員を対象としたeラーニング教育などを実施し、職場の風土改善に努めています。



女性活躍研修の様子▲

中核人材の登用等における多様性の確保

森六グループでは、中核人材の多様性の確保に力を入れています。外国籍社員の採用や登用を積極的に進めており、海外の関係会社では取締役として活躍する人材が増えています。そのうちの2名は女性です。また、キャリア採用、新卒採用において女性社員の採用も増加していることから、全体に占める女性社員比率も増加しています。



働きやすい職場環境の整備

多様な働き方とライフステージに対応する支援制度

森六グループは、多様な人材が活躍できる環境づくりの一環として、時短勤務や在宅勤務など多様な働き方を支援する制度を整備しています。また、年次有給休暇の時間単位取得などワークライフバランスに配慮した制度をはじめ、産休・育休、看護休暇、介護短期休暇、万が一の病気やけがに備えた「あんしん休暇」など、ライフステージの変化に合わせた働き方をサポートする制度の充実に努めています。男性社員の育休取得率はグループ全体で30%を超えています。

健康支援策

森六グループでは、社員の健康を守るために、35歳以上の社員は人間ドック受診(胃検診は、胃カメラ費用を補助)とし、生活習慣病だけでなくがん検診にも力をいれています。また受動喫煙のない職場づくりと喫煙者の喫煙習慣からの卒業(卒煙)を支援しています。その取り組みの一環として、禁煙外来受診などの卒煙プログラムの提供や、2023年7月から就業時間内・事業所敷地内における全面禁煙を実施しています。

従業員持株会

経営参画意識の醸成や中長期的な株主価値に対するモチベーション向上を図るため、2023年4月に、森六従業員持株会員に対し、創業360周年記念として特別奨励金を付与しました。この取り組みにより持株会の加入率が34%から77%に拡大しています。

労働安全衛生

当社では、以下の『安全衛生基本方針』に基づき、安全衛生活動を展開しています。

『森六グループは人間尊重・同心協力の経営理念にたち、働く人の生命と心と体の健康を守ることを最優先とし、法令を遵守し、全員が協力して安全で快適な職場造りを目指します。』

- **リスクアセスメント**：職場の様々な危険を評価し、リスクを低減するための対策を講じています。
- **安全衛生教育**：従業員に対して教育や訓練を実施し、危険を認識し適切に対応できるようにしています。
- **設備の安全管理**：機械や設備の定期的な点検や保守を行い、事故や火災を未然に防ぐようにしています。
- **緊急対応計画**：火災や地震などの緊急事態に備え、避難訓練を行い、緊急時対応の手順を整備しています。

これらの安全衛生活動を効果的に推進するために、労使一体となった組織的かつ自発的な体制(安全衛生委員会)を整え、従業員の満足度と生産性の向上、企業の持続可能な成長を実現します。

社員エンゲージメント(MI400 Our Voice)

森六グループでは、現状の組織の強みと弱みを把握し、課題を明確にするために社員意識調査「MI400 Our Voice」を実施し、2030年度のサステナビリティ最重要KPIとして「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%以上を長期目標として掲げています。

2021年の調査結果から、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」に関連の深い「個人の尊重」「協体制」「リーダーシップ」を重点カテゴリーに着目し、これら項目に関する肯定回答の10ポイントアップを第13次中期経営計画の目標に掲げました。次回調査までの間は、毎年パルスサーベイ(簡易調査)を実施し、パルスサーベイの結果フィードバックを受けた各職場は、改善に向けたアクションに取り組んでいます。優れた取り組みは“ベストプラクティス”として社内報で紹介し、事例を全社に広めています。また、役員からの情報発信の頻度を増やし、よりオープンで率直な内容とすることで、ビジョンや思いへの共感と一体感を醸成し、社員のエンゲージメントのさらなる向上を目指します。

最重要KPI

「個人の尊重」「協体制」「リーダーシップ」の肯定回答
2024年度目標
10ポイントアップ

「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の肯定回答
2030年度目標
60%以上

基本的な考え方

森六グループは、環境負荷の低減、社員の環境意識の向上、そして「良き企業市民」として地域社会に貢献する活動に積極的に取り組み、社会からの信頼を得ることを目指しています。また、透明性と公平性を重視しつつ迅速な意思決定を行い、すべてのステークホルダーと対話しながら社会的責任を果たしています。

社会貢献の取り組みを通じて、「環境」と「人」の両方を支え、未来へつないでいきます。

具体的な取り組み

■「環境」への貢献 | 森六グループの森づくり宣言

森六グループは、脱炭素社会の実現を目指す「とくしま協働の森づくり事業」に賛同し、2024年3月7日に「SDGs森づくり宣言」を行い、参加を表明しました。今後、徳島県内の大規模な森林活動拠点において、社員や地域住民、学校、林業従事者の皆様とともにネットワークを築きながら、約12haの再造林活動（少花粉スギの植栽、シカ食害対策など）に取り組んでいきます。

この活動は、徳島県（徳島森林づくり推進機構）への寄附を通じて進められ、森六グループはこの取り組みを継続しながら、気候変動対策に貢献し、SDGsの目標達成や「400年企業」の実現に向けた新たな一歩を踏み出します。



森づくりパートナー認定書授与の様子▲



再造林活動の予定地▲

■「環境」への貢献 | 中国で環境保全活動を実施

2024年3月12日、森六テクノロジーの武漢工場では、環境委員会のメンバーを中心にボランティアを募り、中国政府主導の植樹活動に参加しました。この日は中国の植樹節（植樹の日）であり、当社は毎年この活動に参加しています。地域の安全や環境保全を目的に、持続可能な未来を目指す重要な取り組みとして継続しています。



植樹活動の様子▲

■「人」への貢献 | 富山大学との救助搬送用キャリアの共同開発

森六テクノロジーは、国立大学法人富山大学と共同開発した、災害時に要救助者を背負って避難させるための背負子型搬送具「ショイリア™」を、静岡県伊豆市のNPO法人に寄贈しました。

ショイリアは、富山大学の研究成果を基に森六テクノロジーの技術を活用して開発され、自力での避難が困難な要救助者を安全な場所へ迅速に避難させることができ、また背負う際の負担を軽減する設計となっています。寄贈先の地域は、地震や津波、豪雨による水害などのリスクが高く、少子高齢化が進んでいることから、緊急時の「万一の備え」として寄贈を決定しました。



ショイリアの使用イメージ▲

■「人」への貢献 | タイ児童施設へ日用品や文房具を提供

2023年12月、森六テクノロジーのタイ現地法人の社員が児童施設「Banglamung Home for Boys」を訪問し、シャンプーや石鹸などの日用品や文房具の提供を行いました。また、施設の扇風機やライトの入れ替えも行いました。さらに、消火器の使い方や避難訓練を指導し、子どもたちとのランチや交流イベントを実施しました。



児童施設訪問の様子▲



監査等委員会設置会社として
深く活発な取締役会の議論を通じ
持続的な成長につなげます。

(左から)
社外取締役 柴田 幸一郎
社外取締役 横手 仁美
社外取締役 平井 謙一

森六ホールディングスでは、多様なバックグラウンドをもつ社外取締役を選任することで経営の透明性や健全性を確保し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。2024年6月、従来の監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社へと機関設計を変更しました。企業として大きな変革期を迎えている中で、取締役会の現状について3名の社外取締役に忌憚なく語っていただきました。

事業環境と経営課題

変化の激しい事業環境で グループシナジーを発揮

一当社を取り巻く事業環境についてどのようにお考えでしょうか。

平井 現在の自動車業界における最大のトピックはEV化であり、業界のあらゆる企業にインパクトをもたらしています。当社が提供する樹脂加工製品は内外装部品が主ですので、駆動系の電動化とは一見関係が薄いようにも思えますが、常にアンテナを高く張って事業機会・リスクを判断していく必要があります。また、特定の顧客に長く依存して

きたことは、今後の成長や存続を左右する重要な経営課題です。そうした現状からステップアップして、新しい事業や製品に取り組んでいくことが求められています。

横手 樹脂加工製品事業の売上が8割を占める当社グループとしては、EV化はもちろん、昨今のコンプライアンス問題なども含めて、自動車業界の動向に大きな影響を

受けます。日々の仕事も、過去の踏襲ではなく、常に最新の視点をもって見直していかなければなりません。そうした事業環境のもと、当社は2025年4月に、自動車部品メーカーである森六テクノロジーと化学商社である森六ケミカルズという異なる業態の事業会社が、1つになるという挑戦を控えている。その移行をスムーズに果たして森六が「ひとつ」になることが、グループとしてのレジリエンスや競争力を向上させるうえで、より一層重要になるでしょう。

柴田 性格の異なる2つの事業の相乗効果をいかに出していくかが、最大の課題だと思います。グローバルで見れば、北米での人件費高騰や中国経済の変容といった地域ごとの課題を調整しながら、継続的に利益を創出することも重要な観点となるでしょう。加えて、横手さんが触れられたように、当社が当たり前実践してきた「法令遵守」の規範や倫理観が脅かされることのないよう、厳正にチェックしたり、抑止力の高い実効性ある仕組みを構築することも、社外取締役としての重要な責務だと思っています。

取締役会の実効性

議論は活発。

さらなる深まりを目指したい

一取締役会での議論の様子などについてお聞かせください。

横手 私は社外取締役の中では一番新参者で、2023年6月に就任したばかりですが、取締役会の議論については非常に活発という印象があります。こちらからは躊躇なく意見が言えますし、黒瀬社長を含め、それをしっかりと受け止め、対応していただいていると感じています。

柴田 同感ですね。社外取締役は毎回全員が発言していますし、執行側からの提案について再考を促すこともあるなど、モニタリング機能は果たしています。具体的な議題としては、例えば一社化についての活発な議論が印象に残っています。やるからにはきちんと相乗効果を発揮できる体制にする必要がありますから、密に議論し、試行錯誤を重ねていきたいと思っています。

横手 最近の取締役会では、北米の事業会社の資金調達に関する議論が行われました。昨今の国際情勢の中で、現地と本社のどちらで調達するのが有利か、一方で当社が現地の経営をどこまで支援するべきかなど、社外取締役から様々な角度で意見が述べられたのを受けて、結論が次回に持ち越しとなったこともありました。

平井 お二人のおっしゃるとおり、取締役会の雰囲気は活発で、特に社外役員からの質問や意見がよく出されます。ただ、我々からの提言に対する執行側からの意見をもう少し聞きたいと思うことがしばしばあります。取締役会全体はうまく機能しているので、今後のステップとして、議論の時間の取り方を工夫して双方向の議論を増やしていきたいですね。

柴田 議論のキャッチボールが続くようにするためには、アジェンダの示し方にも工夫があると良いかもしれません。例えば、議題を挙げるにあたって、執行側の内部で異見があった場合には両論併記しておくなどすれば、議論をより深められるのではないのでしょうか。

横手 アジェンダが多くて個々に時間がかけられないこともあるので、議長の采配が重要だと感じますし、我々もそれに応じて議論の強弱を意識する必要がありますね。



平井 1点付け加えるなら、取締役会で議論して承認されたプロジェクトに対するフォローアップもできると良いと思います。すべてについて行うのは難しくても、大きな事案については、取締役会として定期的に進捗や結果などを執行側に確認していくことも重要です。

監査等委員会設置会社への移行

取締役会のモニタリング機能強化と、より円滑な会社運営に期待

一今回の監査等委員会設置会社への移行について、経緯や狙いをお聞かせください。

平井 監査等委員会設置会社への移行については、以前



から議論が行われていましたが、社会的な大きな潮流もあり、社外監査役も含む社外役員からも積極的な働きかけを行って、今回実現に至りました。コーポレート・ガバナンスの強化や取締役会の活性化などに向けて、しっかりと議論を進めることができた結果であると考えています。

柴田 機関変更の目的のひとつは取締役会のモニタリング機能の強化です。もうひとつは、業務執行の権限を執行側にある程度委譲することで、意思決定のスピードアップにつなげることです。取締役会への付議基準を見直し、より重要な議題に絞り込むことによって、経営戦略など大局的な議論に注力できるようになると期待しています。

横手 柴田さんがおっしゃったモニタリング機能の強化や、取締役会の議論の深まりなどには、私も期待をしています。

また、女性役員の数が増えたことで、より多様な視点が増え、議論の活性化や経営課題の明確化にもつながるのではないのでしょうか。

平井 さらに付け加えると、形だけ変えても中身が伴わなければ、ガバナンス強化は実現しません。では、どのようにして実効性を高めていけば良いか。当社には素晴らしい経営理念や行動指針がありますから、従業員一人ひとりに浸透させ、皆で実践していくことが最も大切です。まずは我々社外役員を含む経営層がそれらを再確認し、血肉にしていくこと。従業員とディスカッションしたり、イントラネットで経営層の考えを発信したり、地道な活動を積み重ねていくことが大切なのだと思います。

取締役会のあるべき姿

取締役会の多様性・専門性を高めるには

一取締役会に求められる多様性やスキルについて、どのようにお考えでしょうか。

平井 今回、女性の役員は増えましたが、多様性の点からいうと、外国人の取締役がいても良いと考えます。当社は北米・中国を中心に多くの国に展開しているグローバル企業ですから、社外取締役ではなく、現地のメンバーを取締役に登用できるくらいまで人材育成を図ってほしいですね。時間はかかるかもしれませんが、重要なことだと思います。

横手 各地域で幹部が育ってきており、外国籍の現地法人社長も誕生しています。現地幹部の育成を促進する意味

でも、もっと人事面での交流を増やし、多様性やバイリンガリズムの尊重など、外国人取締役の誕生を後押しするような施策があると良いのではないのでしょうか。

平井 もう1点、現在の取締役会メンバーの中に、ビジネスや資本市場に理解・認識の深い方を増やしていくことも必要だと感じています。資本市場のマクロな視点と感性を取締役会に加えることができれば、より深い議論ができると考えています。

柴田 現状の取締役の顔ぶれは、それぞれ異なるホームグラウンドをもっていて、多士済々です。今後に向けては、技術畑で実務とマネジメントの経験を積んだ社外役員を増やしても良いのではと思います。当社の成長のカギである「ものづくり機能」の拡充に向けて、技術的な観点から専門的な意見を聞ける機会があるといいですね。

サステナビリティ経営へのコミットメント

サステナビリティ指標を組み込んだ 取締役の業績連動型報酬制度

一業績連動型報酬制度にサステナビリティ指標を組み込むにあたっては、どのような議論があったのでしょうか。

柴田 取締役の譲渡制限付株式報酬について、以前は財務指標との連動だけだったところ、2022年、第13次中期経営計画の開始とともに、環境に関わる「GHG排出量削減率」と働きがいに関わる「社員エンゲージメントの向上」という2つのサステナビリティ指標との連動を加え、それぞれ数値目標を設定しました。業績連動型報酬制度にどのような指標をどれくらい組み込むかについては、当時の指名・

報酬委員会でかなり議論をしました。毎年、進捗状況を見る化しており、中期経営計画最終年度を終える2025年3月には初めて1つの答えが出るので、結果を楽しみにしています。

平井 取締役の業績連動型報酬に組み込むことでサステナビリティ指標に実効性をもたせる取り組みは、指名・報酬委員会がリードして議論をしました。「社員エンゲージメント」を組み込んだのは、人を大事にする森六らしさでもあると思いますので、当社が社員の働きがい向上に本気で取り組んでいる証として、社内外にもっとアピールしても良いことかもしれません。

経営幹部の育成計画

「次の次」まで見据えた 経営幹部の育成が重要

一将来に向けたサクセッションプランについては、どのような議論をしていますか。

平井 今回の社長交代にあたっては、指名・報酬諮問委員会が、事前に候補者にヒヤリングも行った上でサクセッションプランを作成しました。現在は交代直後ですが、指名・報酬諮問委員会ですぐに次期社長を見据えた取り組みをスタートしなければなりません。社長だけでなく、次の階層、さらにその次の階層の後継者が自律的に育っていくような仕組みや具体的なトレーニングプランを、今年度は作成し、早期に実践していきたいと考えます。

柴田 2年後、3年後ではなく10年後、次の次の世代まで見据えておく必要がありますし、万一トップに不測の事態

が起きたらすぐにバトンタッチできる人材も確保しなければならないといったことを、指名・報酬諮問委員会では議論しています。例えば執行役員に対して毎年インタビューを行い、活動の状況や将来へのプランなどを聴き出しながら、後継者育成を進めていきたいと思っています。また、当社の場合、メーカーと商社の両方のトップに立つことになるわけですから、人事交流なども含めてかなり早い段階からの計画的な育成が必要になってくるでしょう。

横手 将来を見越して広い裾野で人材の掘り起こしを行い、早いうちからモチベーションを高めたりチャレンジを促したりするような土壌をつくっておくことが重要だと思います。また、当社にはすでに女性の執行役員が3名いますが、多様な価値観を経営に反映して持続的成長につなげるため、引き続きトップダウンでダイバーシティを活性化させていただきたいと思います。

持続的な成長に向けて

「ひとつの森六」で 将来の持続的成長へ

一今後の持続的成長に向けての期待をお聞かせください。

横手 2つの事業から大きなシナジーを生み出すうえで、垣根を越えて新たなビジネスを創出するクリエイティビティやチャレンジ精神、時流を読む力が、経営層から社員一人ひとりにまで求められてくるでしょう。特に、海外にもっている資産を有効活用すること。自由な発想と実行力を兼ね備えた人材が増えれば、新たなビジネスへの活路が見えてくるはずです。



平井 当社自身での新規事業開拓の取り組みにも期待していますが、本当の成長につながるビジネスを実現するにはM&Aなども必要になるでしょう。それを成功させる力のある人材を、社内で育てたり社外から獲得したりすることが、当面の課題になると思います。

柴田 メーカーの側面では、アイデアと研究開発にますます力を入れること。商社の側面では人材や経営効率の底上げを図ること。全く異なる要素があるのでなかなか統合は難しいですが、当社の宿命としてきちんと取り組む必要があります。また、森六としてひとつになるとともに、上場企業としてステップアップしていくことを、トップから従業員一人ひとりまでが自覚することで、今後の持続的な成長がもたらされるのではないのでしょうか。

基本的な考え方

森六グループでは、事業目的の達成を阻害する、または望ましくない影響を与える可能性のある事象や行為を「リスク」と定義しています。事業継続と安定的な成長の確保を図るため、事業にまつわる様々なリスクについて、的確に把握、評価、対応すべく、管理体制を整えています。

事業等のリスクの詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

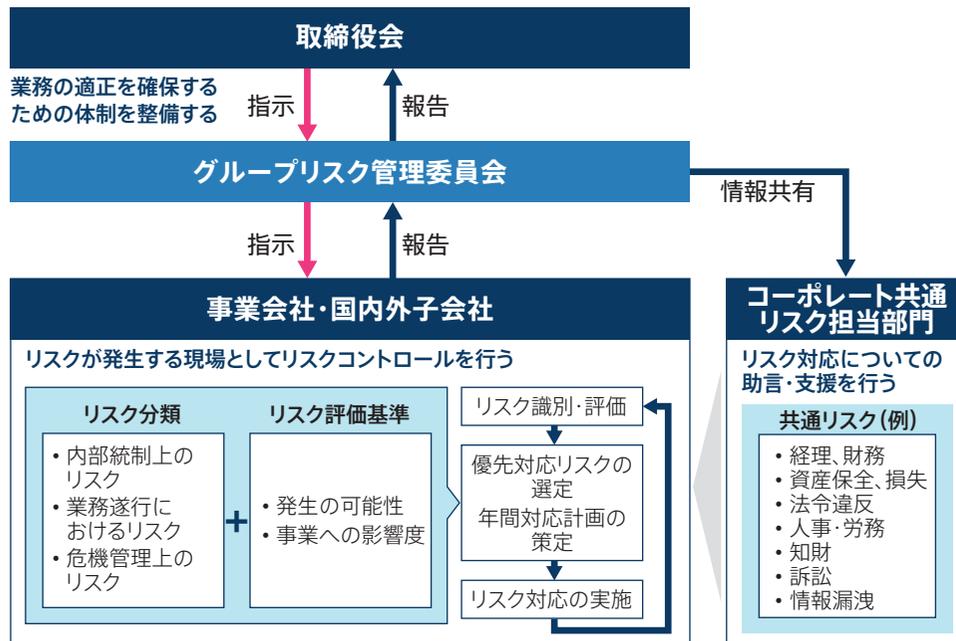
リスク管理体制・取り組み

当社グループでは、リスク管理の体制として「リスク管理基本方針」および「リスク管理基本規定」を制定しています。事業会社や海外子会社における潜在リスクをグローバルに予見、事前対応し、リスクを極小化することを目指しています。

事業会社・国内外子会社は年に1回、グループ共通のリスク項目、評価基準(事業への影響・発生の可能性)に基づきリスクを評価、特定、優先順位付けします。その結果を基に、年間対応計画を策定、実行しています。

コーポレート共通リスクに対応する部門は、事業会社・国内外子会社に対し、リスク対応の助言・支援を担います。

体制図



リスクが顕在化し、危機が発生した場合は「リスク管理基本規定」に則り、速やかに経営・関係部署に報告され、迅速に対応を行う仕組みを構築しています。

取締役会は、これらのグループリスク管理体制および取り組み状況について年に1回議論し、その結果は次年度の対応計画に反映されます。

こうした活動を通じ、事業会社・海外子会社でのリスクマネジメント活動を定着させ、グループ全体のリスク低減を図るとともに、従業員一人ひとりのリスク意識向上を目指します。

BCPに関する基本的な考え方

当社グループは、従業員の安全を最優先としたBCP基本方針を策定し、平時から防災体制の整備・強化、備蓄品の準備、全役職員を対象とした避難訓練や防災訓練を実施しています。また、被災後の早期復旧を目指して事業継続計画を策定し、毎年見直しを行うことで形骸化を防ぐ体制を整えています。

情報セキュリティに関する基本的な考え方

当社グループは、情報資産の保護を最優先とし、無断アクセスや漏洩、不正利用を防ぐため、リスク管理を徹底しています。

また、法令を遵守し適切な情報管理を実施するとともに、全従業員に対して継続的な教育を行い、セキュリティ知識と意識の定着を推進しています。

基本的な考え方

森六グループでは、経営理念のもと、行動指針のトップ項目に法令遵守を掲げ、森六ホールディングスに社長直轄の法務知財室を設置し、森六グループ全体のコンプライアンス活動を主導しています。行動指針は9ヵ国語に展開し、各グループ会社に周知のうえ浸透に努めています。

森六グループ行動指針(抜粋)

私たちは、森六グループ各社の企業価値向上と持続可能な社会づくりに貢献するため、次のとおり行動します。

- | | |
|--|--|
| <p>1. 法令遵守</p> <p>(1) 法令遵守
(2) 適正な報告・公表
(3) 情報の管理
(4) 会社資産の管理
(5) 利益相反行為の禁止</p> | <p>(6) 公平・公正な取引
(7) 取引先等との健全な関係
(8) 知的財産権の尊重
(9) 適時・適切な情報開示
(10) 飲酒運転の厳禁</p> |
| <p>2. 人間尊重</p> <p>(1) 差別禁止
(2) ハラスメントの禁止
(3) 個の尊重</p> | <p>(4) 強制労働・児童労働の禁止
(5) 安全で衛生的な職場の維持</p> |
| <p>3. 顧客満足</p> <p>(1) 顧客価値の共創
(2) 顧客満足度の向上</p> | <p>(3) 商品・サービスの品質・安全の確保</p> |
| <p>4. 社会貢献</p> <p>(1) 環境への配慮
(2) 地域社会との良好な関係</p> | <p>(3) 反社会的勢力との関係遮断
(4) 安全保障貿易</p> |

大切にしている価値観

- | | |
|---|---|
| <p>1. 進取の精神</p> <p>時代を先取りし、継続的に企業価値向上に努めます</p> | <p>2. 同心協力</p> <p>チームワークを尊重し、理想を追求する企業グループをめざします</p> |
|---|---|

コンプライアンス研修

経営トップから社員一人ひとりに至るまでコンプライアンスを徹底するために、法務・コンプライアンス教育体系に基づき、当社グループの役員・社員に対して、法務・コンプライアンス教育を実施しています。

2023年度は、定期研修を森六テクノロジー海外子会社にも実施しました。

2024年度は、対面だけでなくeラーニングなど実施方法の多様化を検討し、研修内容・頻度の拡充を目指します。



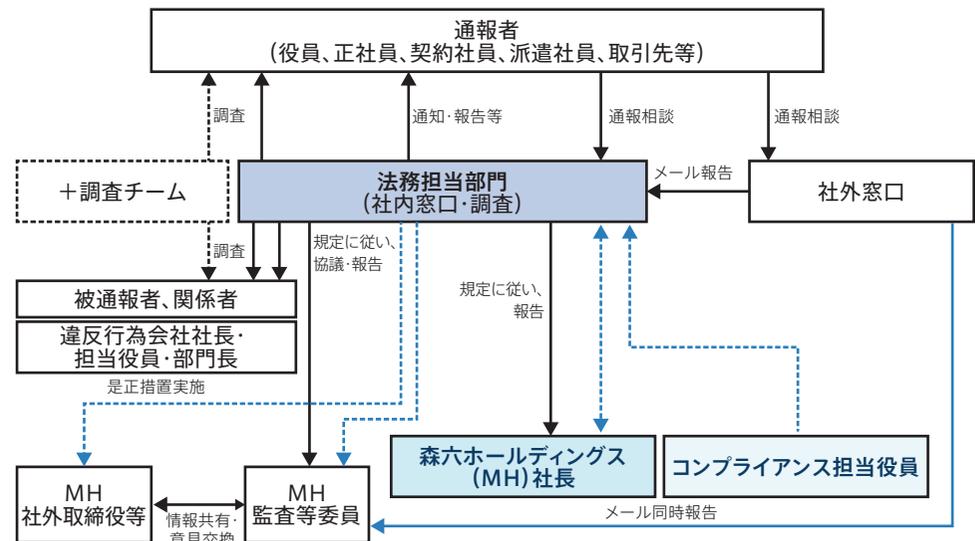
内部通報・相談窓口

法令や社内規則等に反する行為について通報・相談できるよう、内部通報・相談窓口を社内および社外に設置しています。通報・相談者に対する報復などの不利益な取扱いを禁止し、匿名でも通報・相談することができるようになっています。

2022年6月には、改正公益通報者保護法施行にあわせて社内規程等を改定し、社内研修で周知しました。

窓口の活用状況は、2023年は9件(通報8件、相談1件)でした。

森六グループでの内部通報の概略関係図



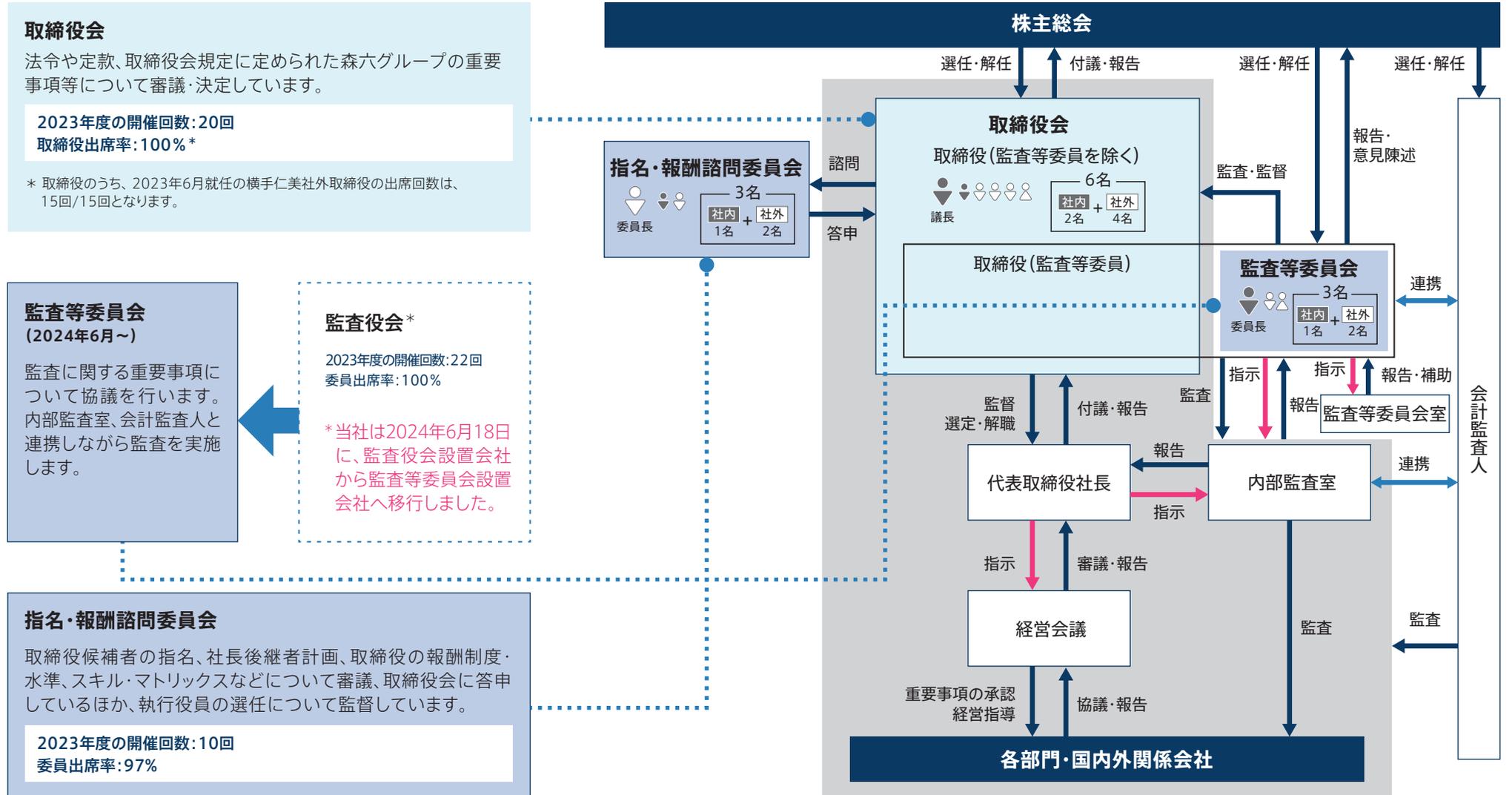
基本的な考え方

当社グループは、経営理念の実践を通じて、持続的かつ中長期的な企業価値の増大を実現するため、透明性・公平性を保ちつつ、迅速な意思決定を行うとともに、顧客、取引先、従業員、地域社会、株主等すべてのステークホルダーと緊密な関係の構築を図ることにより信頼に応え社会的責任を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

体制図

社内 社外



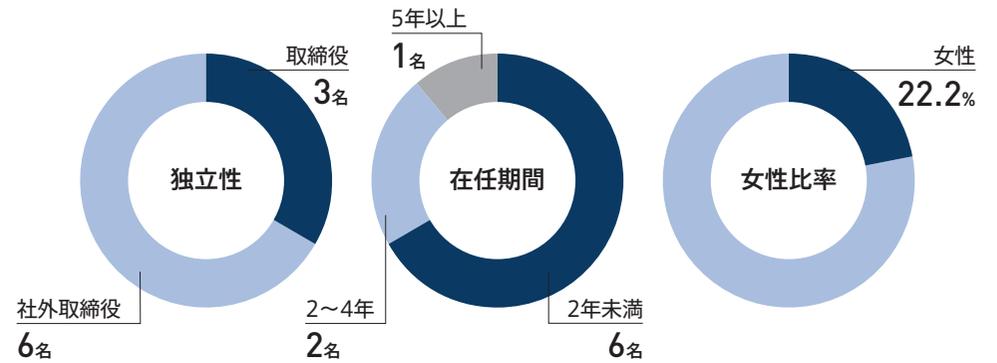
取締役の構成とスキル

取締役の選任にあたっては、高い倫理観、遵法精神を有しており、当社の取締役会にとって必要と考える知識、経験、専門性等を備える人材をスキルマトリックスに照らし、取締役会全体のバランスおよび多様性を考慮し選任します。社外取締役については、経営に関する豊富な経験、財務・会計、法務などの高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を選任します。

取締役のスキルマトリックス

	氏名	属性	ジェンダー	企業経営	法務・リスク管理	財務・会計	グローバル	事業戦略	事業・業界の知見	人材開発ダイバーシティ	サステナビリティ
取締役 (監査等委員を除く)	黒瀬 直樹		男性	●			●	●	●		●
	菊地 耕一		男性	●		●	●	●			
	柴田 幸一郎	社外/独立	男性		●						●
	平井 謙一	社外/独立	男性	●		●	●	●	●		
	大塚 亮	社外/独立	男性	●			●		●		●
	横手 仁美	社外/独立	女性	●			●			●	●
監査等委員である取締役	多田 光一		男性		●	●	●				
	古川 富二男	社外/独立	男性		●	●					
	辻 千晶	社外/独立	女性		●		●				●

当社取締役の構成比



スキルの選定理由

スキル	選定理由
企業経営	「サステナブルな社会への貢献と事業拡大」を両立する経営の実践のためには、企業経営に関する豊富な経験が必要である。
法務・リスク管理	持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性を向上させるためには、法務・リスク管理分野に確かな知識・経験が必要である。
財務・会計	経営資源の効率化(安全性・効率性・成長性)のためには、財務・会計分野における確かな知識・経験が必要である。
グローバル	国際ビジネスの成長戦略と経営の監督のためには、海外での事業経験やグローバル企業での実践経験が必要である。
事業戦略	新規成長分野および新規事業を創出し、持続的に成長するためには、事業戦略分野における確かな知識・経験が必要である。
事業・業界の知見	ものづくりと商社機能をもつ当社グループの監督機能を果たすためには、事業・業界の広く確かな知見が必要である。
人材開発ダイバーシティ	人材を育て、組織に多様性を確保するためには、ダイバーシティ推進を含む人材開発分野における確かな知識・経験が必要である。
サステナビリティ	サステナブルな社会への貢献を推進するためには、サステナビリティ分野における確かな知識・経験が必要である。

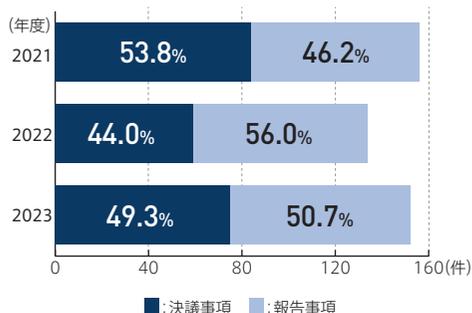
取締役会の運営状況

取締役会は、法令、定款および「取締役会規定」に従い、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行を監督することを目的として、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて開催しております。

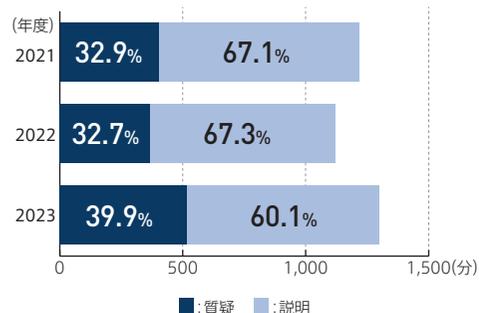
2023年度は、取締役会を合計20回開催しました。具体的な検討内容として、経営方針、コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ等の様々な経営課題、事業における重要課題、業務執行に関する事項等があります。

取締役会における決議事項・報告事項の割合、質疑時間の割合、質疑のあった議案の割合の推移は下図の通りです。今後も取締役会の実効性向上を図るべく、取り組みを推進していきます。

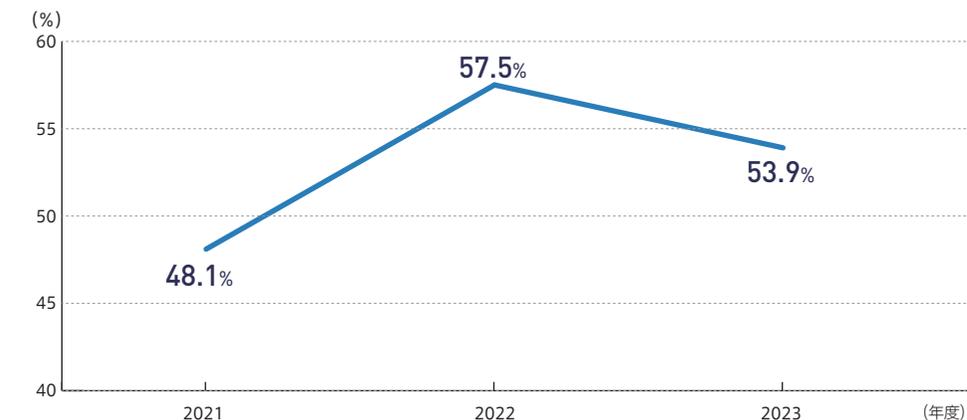
決議・報告の割合 (議案数ベース)



質疑時間の割合



質疑のあった議案の割合 (件数ベース)



取締役会の実効性評価

2024年1月に取締役会の構成員であるすべての取締役および監査役を対象にアンケートを実施しました。回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

外部機関の集計結果の報告を踏まえ、2024年3月の取締役会においてアンケートの結果を報告し、当社の取締役会の実効性は、引き続き概ね確保できていることが確認されています。

取締役会の実効性評価向上施策の変遷

2021年度 コーポレートガバナンス・コードの改訂

取り組み施策

- スキルマトリックス作成や後継者育成に関する議論を開始
- 指名報酬諮問委員会を設立
- 第三者機関による実効性評価の実施開始

取締役会の実効性評価から抽出した課題

- 建設的な議論や意見交換ができる時間の確保

2022年度 当社におけるサステナビリティ元年

取り組み施策

- 政策保有株式の売却方針を決定
- 後継者育成計画の検討
- 知財投資に関する報告機会を設定
- サステナビリティ委員会を設立、委員会の協議内容を報告

取締役会の実効性評価から抽出した課題

- 取締役の多様性不足
- 経営戦略・経営資源・資本効率等に関する議論の不足
- 経営計画の進捗状況のフォローアップ

2023年度 東証よりPBR1.0以上に向けた取り組み要請

取り組み施策

- 資本コストを意識した取り組みに関する議論を開始
- 役員トレーニングの充実
- 取締役会の多様性確保

取締役会の実効性評価から抽出した課題

- 経営戦略・経営資源・資本効率等に関するさらなる議論の充実
- 経営計画の進捗状況の監督強化

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成されています。1名は、常勤監査等委員であり、2名は独立社外取締役です。また、3名全員が選定監査等委員となっています。

定時監査等委員会を原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。また内部監査部門及び会計監査人との連携を図るとともに、常勤監査等委員は、代表取締役との定期的な意見交換、経営会議その他重要な会議体へ出席、重要文書の閲覧による情報収集等を行うことで、職務執行状況の監査を実施しています。

監査等委員メッセージ

モニタリング機能を発揮し、ステークホルダーの利益を守る

6月の株主総会において定款変更が承認され、当社は「監査等委員会設置会社」という新しい会社形態に移行いたしました。この変更の目的は、企業価値の向上と会社運営の透明性の確保を図るためです。

監査等委員は監査役とは異なり、取締役会のメンバーとして議決権をもち、取締役会のもつモニタリング機能の一翼を担うものです。私共は、こうした役割を自覚し、ガバナンス機能を一層強化し、「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」を図るべく、その職責を果たしていきます。

ただ、一緒に仕事をしているとどうしても執行担当者に対して愛着がわいてきて、応援する気持ちが先行しがちです。そうした自分を戒めつつ、独立・社外の立場を忘れずに、すべてのステークホルダーの利益保護の観点からクールな目をもち続けるよう心がけています。

今後ともご支援をよろしくお願い申し上げます。



社外取締役
辻 千晶
監査等委員

指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。これにより取締役の指名、報酬に関し、取締役会の機能の独立性・客観性を高めるとともに、外部への説明責任を果たしていきます。

2023年度は合計10回開催しました。取締役候補者の指名や社長後継者計画および取締役の報酬制度・水準、取締役のスキル・マトリックス等、取締役会が持続的にその機能を発揮するための重要課題について審議しました。

指名・報酬諮問委員長メッセージ

後継者育成、次期中計策定の準備に注力

2023年度は、執行役員以上の人事と役員報酬の相当性・妥当性等に関する審議のほか、特に後継者候補の選出・育成方針と2024年度からの監査等委員会設置会社移行に関する事項を重点的に審議いたしました。後継者候補の選出・育成方針の検討にあたっては、社外取締役である委員が、森六ホールディングス、森六テクノロジー、森六ケミカルズ3社の全役員（取締役・執行役員）およびその候補者へのインタビューを実施するなどして、各役員および候補者の資質、実績、意欲等を直接かつ具体的に確認し、実効性のある検討を重ねてきました。この活動は、2024年度も継続していきたいと考えています。併せて後継者候補に対する育成プログラムの選択と実施も適切に行っていききたいと思います。

2024年度は、2025年4月から3か年にわたる第14次中期経営計画の策定期間となりますので、当委員会においては、上記活動に加えて、役員に対する株式報酬であるインセンティブ報酬支給の判断基準となるKPIの見直しの要否等について重点的に審議を行い、当社の目標達成を強く後押しできるよう活動していきます。



社外取締役
柴田 幸一郎
指名・報酬諮問委員長

役員報酬

基本的な考え方

森六は取締役の報酬制度を、企業価値の持続的な向上を図るために不可欠な人材を確保・維持し、動機付けるための仕組みと位置づけています。

役員報酬の水準は、森六の事業内容および経営環境と、当社と同規模の主要企業における報酬水準を踏まえ、決定しています。

取締役の報酬

森六の取締役(社外取締役、監査等委員を除く)報酬は、固定基本報酬、賞与、株式報酬により構成されます。「固定基本報酬」・「賞与」・「株式報酬」の比率は、65:25:10程度となるよう設定しています。

固定基本報酬は、職責の大きさに応じた役位ごとの月例の固定の金銭報酬です。

賞与は、短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績(連結売上高と連結営業利益)に基づき変動する業績連動の金銭報酬です。

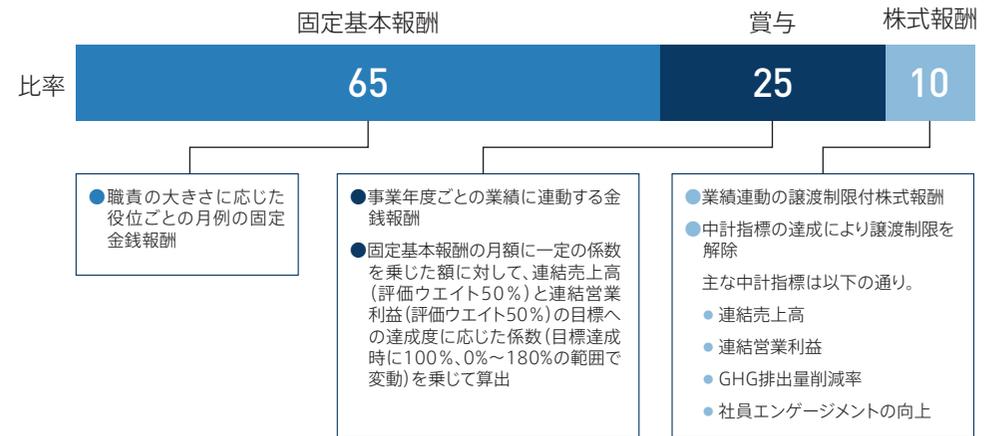
株式報酬は、中長期の業績と企業価値向上に対するインセンティブ報酬として、業績や経営指標等に基づき変動する業績連動の譲渡制限付株式報酬です。原則として中期経営計画の初年度に付与します。在任期間中に株式が付与されることで、株主との一層の価値共有を進めるものとします。譲渡制限の解除は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標の達成を条件としています。中期経営計画における経営指標には、財務指標(中計最終年度の連結売上高と連結営業利益)とサステナビリティ指標(GHG排出量削減率と社員エンゲージメントの向上)が含まれています。財務だけでなく、非財務指標についても、報酬制度に組み入れている点が特徴となります。

なお、社外取締役と監査等委員である取締役の報酬は、経営に対する独立性を確保する観点から、月例の固定の金銭報酬のみとしています。

報酬の返還等(マルス条項・クローバック条項)

報酬制度の健全性を確保することを目的に、重大な社内規程違反その他非違行為や報酬額算定の基礎となった指標に影響を及ぼす会計上その他の重大な過誤や不正等の一定の事由が生じた場合に、指名・報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の判断により、賞与と株式報酬を対象に、未支給の報酬の没収(マルス条項)・支給済みの報酬の返還(クローバック条項)を求めることができます。

取締役の報酬体系



2023年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	株式報酬	その他	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	130	86	29	15	—	15	3
社外取締役	29	29	—	—	—	—	4
監査役(社外監査役を除く)	15	15	—	—	—	—	1
社外監査役	11	11	—	—	—	—	2

役員一覧 (2024年9月時点)

取締役



代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者
黒瀬 直樹
指名・報酬諮問委員

1988年4月 当社 入社
2015年1月 Moriroku Technology North America EVP
2018年4月 森六テクノロジー株式会社 執行役員 北米統括
2022年6月 当社 執行役員 経営企画、DX推進担当 経営企画室長
2023年2月 当社 常務執行役員 経営企画、DX推進、サステナビリティ担当 経営企画部長
森六テクノロジー株式会社 取締役 (現任)
森六ケミカルズ株式会社 取締役 (現任)
2024年6月 当社 代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者 (現任)

【重要な兼職の状況】
森六テクノロジー株式会社 取締役
森六ケミカルズ株式会社 取締役



取締役 副社長執行役員
最高財務責任者
菊地 耕一

1986年4月 三井信託銀行株式会社 (現三井住友信託銀行株式会社) 入社
2000年10月 プライスウォーターハウスクーパース・フィナンシャル・アドバイザー・サービス株式会社 入社
2001年6月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
2010年10月 同社 システムズ&テクノロジー・グループ事業管理 理事、CFO
2012年2月 カルビー株式会社 執行役員 財務経理本部長
2019年6月 同社 取締役 専務執行役員 兼 CFO
2023年4月 同社 取締役 副社長執行役員 兼 CRO
2024年4月 同社 取締役
2024年4月 当社 入社 エグゼクティブフェロー
2024年6月 当社 取締役 副社長執行役員 最高財務責任者 (現任)
森六テクノロジー株式会社 取締役 (現任)
森六ケミカルズ株式会社 取締役 (現任)

【重要な兼職の状況】
森六テクノロジー株式会社 取締役
森六ケミカルズ株式会社 取締役



社外取締役
柴田 幸一郎
指名・報酬諮問委員

1993年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 永野真山法律事務所
1998年2月 弁護士柴田幸一郎法律事務所 (現任)
2012年6月 第二東京弁護士会綱紀委員
2017年10月 当社 社外取締役 (現任)
2018年4月 第二東京弁護士会倫理委員会委員 (現任)
2022年6月 株式会社ナカボーテック 社外取締役 (現任)

【重要な兼職の状況】
弁護士柴田幸一郎法律事務所 弁護士
株式会社ナカボーテック 社外取締役



社外取締役
平井 謙一
指名・報酬諮問委員

1978年4月 日産ディーゼル工業株式会社 (現UDトラックス株式会社) 入社
2008年1月 同社 Vice President, Volvo Powertrain Japan CFO
2012年4月 同社 Vice President, Volvo Group Trucks Operations Japan Controlling Coordination
2016年1月 KHネオケム株式会社 取締役 財務本部長
2018年3月 同社 常務取締役 財務本部長
2020年6月 当社 社外取締役 (現任)



社外取締役
大塚 亮

1990年4月 当社 入社
1994年3月 大塚ポリテック株式会社 入社
1995年5月 同社 取締役
2001年6月 同社 専務取締役
2010年7月 同社 取締役副社長
2012年9月 同社 代表取締役社長 (現任)
2020年6月 当社 社外取締役 (現任)

【重要な兼職の状況】
大塚ポリテック株式会社 代表取締役社長



社外取締役
横手 仁美
指名・報酬諮問委員

1986年4月 在シドニー日本国総領事館
2003年4月 ソニー株式会社 渉外部課長
2007年4月 日本トイザラス株式会社 執行役員
2011年3月 認定NPO法人国連WFP協会 事務局長・理事
2013年9月 スマートインサイト株式会社 ゼネラルマネージャー
2015年7月 株式会社マークアイ 総務部長
2018年8月 国際基督教大学 サービス・ラーニング・センター コーディネーター・講師
2020年12月 国際人材創出支援センター (ICB) 理事 (現任)
2023年2月 学校法人アジア学院 評議員 (現任)
2023年6月 当社 社外取締役 (現任)
2023年7月 認定NPO法人 セカンドハーベスト・ジャパン CEO (現任)
2024年3月 公益財団法人 日本フードバンク連盟 理事 (現任)

【重要な兼職の状況】
国際人材創出支援センター (ICB) 理事
学校法人アジア学院 評議員
認定NPO法人 セカンドハーベスト・ジャパン CEO
公益財団法人 日本フードバンク連盟 理事



取締役 監査等委員
多田 光一

1980年4月 いすゞ自動車株式会社 入社
2002年12月 アルゼ株式会社
(現株式会社ユニバーサル
エンターテインメント) 入社
2004年9月 当社 入社
2005年2月 当社 経理部 経理・会計
ブロックリーダー
2008年6月 当社 内部監査室長
2016年6月 当社 常勤監査役
2019年6月 森六テクノロジー株式会社 監査役
(現任)
森六ケミカルズ株式会社 監査役
(現任)
2024年6月 当社 取締役 常勤監査等委員 (現任)
【重要な兼職の状況】
森六テクノロジー株式会社 監査役
森六ケミカルズ株式会社 監査役



社外取締役 監査等委員
古川 富二男

1976年4月 国税局入局
2014年7月 東京国税局総務部考査課長
2015年7月 国税庁長官官房東京派遣首席監察官
2017年7月 東京国税局調査第四部長
2018年7月 国税局退局
2018年8月 古川富二男税理士事務所 (現任)
2020年6月 当社 社外監査役
2024年6月 当社 社外取締役 監査等委員 (現任)
【重要な兼職の状況】
古川富二男税理士事務所 税理士



社外取締役 監査等委員
辻 千晶

1979年4月 弁護士登録 (東京弁護士会)
山本栄則法律事務所
1990年10月 ドイツ弁護士 (日本法) 資格取得
ベーター・バイヤー法律事務所
(ドイツ) パートナー弁護士
2001年7月 吉岡・辻総合法律事務所
パートナー弁護士
2004年4月 山梨学院大学法科大学院教授
2011年4月 公益財団法人 大学基準協会
法科大学院認証評価委員
2017年6月 株式会社ヨロズ 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2018年4月 山梨学院大学法学部客員教授
2019年6月 株式会社ケーベン (現 日立Astemo
株式会社) 社外取締役
2019年7月 法律事務所キノール東京
パートナー弁護士 (現任)
2021年6月 MIRARTHホールディングス株式会社
(旧株式会社タカラレーベン)
社外取締役
2022年6月 当社 社外監査役
2024年6月 当社 社外取締役 監査等委員 (現任)
【重要な兼職の状況】
法律事務所キノール東京 パートナー弁護士
株式会社ヨロズ 社外取締役 (監査等委員)

執行役員

森川 直樹

人事、総務担当
人事部長

斉藤 潤子

法務、知的財産、コンプライアンス担当
法務知財室長

小岩井 無我

経理、IR担当
経理部長

伴野 裕美

経営企画、サステナビリティ担当
経営企画部長、サステナビリティ推進室長

科目	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	百万円	161,170	172,224	170,005	182,177	189,554	170,773	155,460	128,842	142,019	145,638
樹脂加工製品事業	百万円	93,000	104,881	104,761	114,998	122,331	106,929	93,304	101,786	112,259	118,740
ケミカル事業	百万円	68,170	67,343	65,243	67,178	67,222	63,844	62,155	27,055*	29,759*	26,898*
営業利益	百万円	6,037	6,303	6,323	9,417	8,686	5,497	5,672	2,846	1,335	5,706
セグメント利益											
樹脂加工製品事業	百万円	4,895	5,065	5,163	8,074	7,532	4,553	4,579	1,253	100	4,604
ケミカル事業	百万円	1,055	1,139	1,137	1,382	1,177	1,215	1,389	1,836	1,575	1,538
経常利益	百万円	6,263	6,076	5,985	9,256	8,827	5,668	5,595	2,965	1,596	6,183
親会社に帰属する当期純利益	百万円	4,144	3,320	1,026	6,805	6,112	3,525	375	4,259	1,346	3,022
1株当たり当期純利益	円	559.86	64.06	69.29	446	369.42	212.89	22.68	258.92	86.34	200.95
自己資本当期純利益率	%	8.66	6.51	1.99	11.56	9.28	5.37	0.56	6.11	1.92	4.18
総資産	百万円	111,592	112,105	118,041	133,824	128,063	122,493	132,887	137,125	131,797	140,556
純資産	百万円	53,258	51,878	53,523	66,672	67,440	66,467	70,136	72,067	70,683	76,423
自己資本比率	%	46.82	45.31	44.33	49.06	51.77	53.25	51.78	51.55	52.60	53.44

※「収益認識に関する会計基準」を適用しており、当該基準に基づいております。

人材

項目	2021年度	2022年度	2023年度	
従業員構成	従業員数(全体) [人]	900	898	903
	全従業員(連結)に占める女性の割合 [%]	17.3	18.0	18.7
	連結従業員数(全体) ^{※1} [人]	4,521	4,342	4,447
給与	全従業員平均給与 [円]	5,853,865	5,909,022	6,020,987
	男女賃金格差 ^{※2} [%]	73.6	75.4	74.5
外国人材	外国籍従業員割合 [%]	1.8	2.1	2.1
管理職	管理職数 [人]	181	179	184
	女性執行役員比率 [%]	9.1	8.3	18.2
	女性管理職比率 [%]	2.2	2.2	2.7
	リーダークラス女性比率 [%]	6.3	6.0	5.1
	採用	新卒採用(全体) [人]	35	28
	新卒女性割合 [%]	31.4	14.3	42.3
	中途採用(全体) [人]	26	23	23
	中途採用女性割合 [%]	15.4	47.8	39.1
	年間採用人数 [人]	61	51	49
	採用女性割合 [%]	24.6	29.4	40.8
多様な働き方	総合職へのコース転換人数 [人]	4	12	11
	総合職へのコース転換人数(女性割合) [%]	0	50.0	9.1
離職者	全体離職率 [%]	6.3	5.3	4.4
残業時間	平均残業時間 [時間]	221	210	233
有給休暇	有休取得率 [%]	67.1	70.9	74.4
育児休暇取得者	全体人数 [人]	11	12	9
	男性人数 [人]	6	6	4
	男性取得率 ^{※3} [%]	25.0	30.0	30.8
	男性復職率 [%]	100	100	100
	女性人数 [人]	5	6	5
	女性取得率 ^{※3} [%]	62.5	120.0	125.0
	女性復職率 [%]	100	100	100
人材開発	1人当たりの研修時間 [時間]	5.3	10.5	11.9

対象範囲: 森六ホールディングス、森六テクノロジー、森六ケミカルズ

※1 森六グループ ※2 男性の賃金を100とした場合の女性の値

※3 子どもが生まれた年度に取得せず、翌年度に取得した従業員が含まれるため、100%を超えることがあります。

環境

項目	2019年度 (基準年)	2021年度	2022年度	2023年度	
GHG排出量 [t-CO ₂]	Scope1+2 ^{※4}	111,724	—	80,615	69,418
	Scope3	—	445,487	409,049	429,324
廃棄物排出量 [t]	—	975	1,257	1,112	
電力使用量 [MWh]	169,605	—	155,887	156,080	
水使用量 ^{※5} [千m ³]	—	—	—	153	

対象範囲: 森六ホールディングス、森六テクノロジー、森六ケミカルズ

※4 森六グループ

※5 国内製造拠点(森六テクノロジーグループ: 真岡、関東工場、鈴鹿工場、ユーコウ、熊本森六化成 / 森六ケミカルズグループ: 四国化工、五興化成工業)

環境マネジメントシステム認証取得状況

■ISO14001

事業所名	取得時期	認証機関
森六ケミカルズ全体 ^{※6}	2005年3月	テュフ ラインランド ジャパン(株)
森六テクノロジー全体	2001年4月	高圧ガス保安協会
国内 熊本森六化成(株)	2007年3月	(株)GCC
関係会社 五興化成工業(株)	2017年1月	テュフ ラインランド ジャパン(株)
森六アグリ(株)	2007年3月	テュフ ラインランド ジャパン(株)
(株)ユーコウ	2018年8月	エイエスアール(株)
四国化工(株)	2019年3月	ベリジョンソン レジストラー(株)
アイ・エム・マテリアル(株)	2008年3月	日本化学キューエイ(株)
海外 Greenville Technology, Inc. (アメリカ)	2000年10月	EAGLE Registrations Inc.
関係会社 Rainsville Technology, Inc. (アメリカ)	2006年7月	EAGLE Registrations Inc.
Listowel Technology, Inc. (カナダ)	2005年9月	EAGLE Registrations Inc.
Moriroku Philippines, Inc. (フィリピン)	2004年2月	ANGLO JAPANESE AMERICAN
Moriroku Technology India Pvt. Ltd. (インド)	2005年2月	TUV CERT CERTIFICATION BODY
広州森六塑件有限公司(中国)	2004年4月	TUV CERT CERTIFICATION BODY
武漢森六汽车配件有限公司(中国)	2007年6月	TUV CERT CERTIFICATION BODY

※6 駐在員事務所は認証範囲外

品質

品質マネジメントシステム認証取得状況

■ISO9001

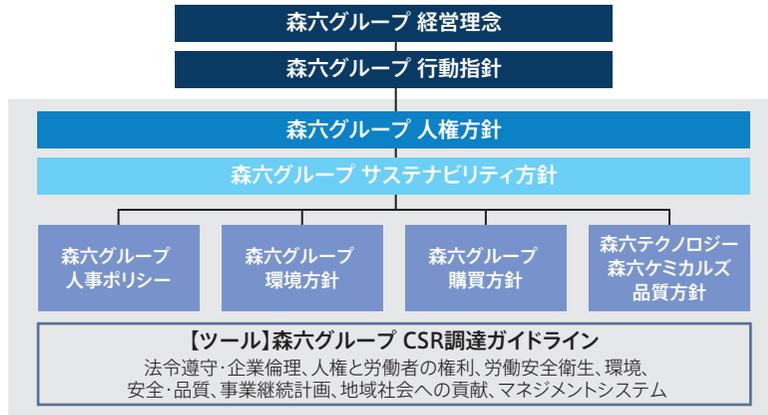
事業所名	取得時期	認証機関
国内 熊本森六化成(株)	2010年2月	(株)GCC
関係会社 (株)ユーコウ	2018年8月	エイエスアール(株)
四国化工(株)	2008年7月	(財)日本品質保証機構
五興化成工業(株)	2015年1月	テュフ ラインランド ジャパン(株)
海外 Moriroku America, Inc. (アメリカ) ^{※7}	2017年7月	EAGLE Registrations Inc.
関係会社 Moriroku Philippines, Inc. (フィリピン)	2003年1月	AJA Registrars Ltd.
Moriroku Technology India Pvt. Ltd. (インド)	2003年8月	TUV NORD GROUP TUV INDIA PRIVATE LTD.

※7 ISO9001:2015

■IATF16949

事業所名	取得時期	認証機関
森六 開発センター	2009年3月	テュフ ラインランド ジャパン(株)
テクノロジー 関東工場	2009年3月	
鈴鹿工場	2013年3月	
海外 Greenville Technology, Inc. (アメリカ)	2003年12月	EAGLE Registrations Inc.
関係会社 Rainsville Technology, Inc. (アメリカ)	2003年4月	EAGLE Registrations Inc.
Listowel Technology, Inc. (カナダ)	2005年1月	EAGLE Registrations Inc.
広州森六塑件有限公司(中国)	2008年12月	TUV Rheinland Guangdong Ltd.
武漢森六汽车配件有限公司(中国)	2009年4月	TUV Rheinland Guangdong Ltd.

人権方針



森六グループ人権方針の制定にあたって

森六グループは経営理念・行動指針の中に人間尊重を掲げ、社員一人ひとりが自主性、創造性を発揮し、一緒に働く仲間の人格や個性を尊重する職場づくりを推進しています。

この度制定した『森六グループ人権方針』は、当社グループの経営理念・行動指針と一貫性のあるものであり、当社グループの事業活動における人権尊重に関わる全ての文書や規範、方針の上位に位置付けられます。

基本的な考え方

当社グループは、グローバルでの事業活動を通じて人権の尊重に取り組み、多様な人々が個を尊重し合い、皆が生き生きと働ける職場づくりを行います。

当社グループは、本方針をグループ各社の全ての役員・従業員（派遣労働者も含む）に適用するとともに、お取引先を含む全てのビジネスパートナーの皆さまにもご理解いただき、人権の尊重にお取り組みくださることを期待します。

国際的に認められた人権・労働基準の尊重

当社グループは、「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」に定められたものを含む、国際的に認められた人権を尊重し、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取り組みを進めていきます。

事業活動における人権尊重

当社グループは、自らの事業活動において影響を受ける人びとの人権を侵害しないことに努めます。また自らの事業活動が人権への負の影響を引き起こし又は助長した場合には、是正・救済に向けて適切な対応をとり、人権への負の影響が当社グループの事業・製品・サービスと取引関係によって直接関連している場合でも、当社グループの影響力を適切に行使し、負の影響を軽減・防止するよう努めます。

事業活動における人権課題への対応

<差別> 当社グループは、国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向・性自認、障がいの有無などの、いかなる差別も行いません。

<ハラスメント> 当社グループは、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどのあらゆる形態のハラスメントを認めません。また、職場における嫌がらせや差別的言動により、職場環境を害する行為も認めません。

<結社の自由および団体交渉権> 当社グループは、結社の自由および団体交渉の権利を尊重し、従業員と誠実に協議・対話を行います。

<強制労働> 当社グループは、あらゆる形態の強制労働を排除し、防止します。また、人身取引を含むいかなる奴隷労働も認めません。

<児童労働> 当社グループは、あらゆる形態の児童労働を排除し、防止します。

<採用> 当社グループは、倫理的な慣行に基づいて採用を行います。雇用や就業における機会均等を確保します。

<労働安全衛生> 当社グループは、安全かつ健康に働ける職場環境を整備します。

<労働時間と賃金> 当社グループは、労働時間、休日、休暇、賃金を適切に管理します。

◆人権デューデリジェンス・救済

当社グループは、自らの事業活動に関連する人権への負の影響を、潜在的なものも含め特定し、負の影響を防止または軽減し、その取り組みの持効性を評価し、その対処について説明・情報開示していくための仕組みを構築して、継続的に実施していきます。また当社グループが人権に対する負の影響を引き起こした、または負の影響を助長したことが明らかになった場合、適切な手段を通じて、その救済に取り組みます。

◆教育・研修

当社グループは、グループ内に本方針を浸透させ、遵守するために必要な教育や研修を継続的に実施していきます。

◆成長

当社グループは、当社グループで働く従業員が自身の仕事に誇りを持ち、また個々がお互いを認め、高め合うことで自己成長につなげられる環境をつくります。

◆ガバナンス・管理体制

当社グループは、本方針の実行に責任を持つ責任者を明確にしています。また、当社の取締役会が本方針の遵守及びその取り組みを監督します。

サステナビリティ方針

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越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づくりで、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型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。

人事ポリシー

森六グループ人事ポリシー

- 1.主体的なチャレンジと成長への取り組みを応援します
高い能力・スキル・情熱のある人材にストレッチした役割を与え、個人の成長が、会社の成長につながる環境をつくります
- 2.チャレンジへの行動・プロセス・スタンスをフェアに評価します
役割に応じた高い目標を設定し、成し遂げた成果や、成果につながる行動を評価します
- 3.個々の能力を集結し、チーム力を発揮できる環境を整えます
チーム内での対話力を向上し、多様な価値観や新たなアイデアを受け入れ活用する企業文化をつくります
- 4.グローバルな視点で様々な能力、スキルを発揮できる人材を育てていきます
国内外を問わず活躍する機会を積極的に提供し、世界で通用するプロフェッショナル人材を計画的に育成していきます

環境方針

森六グループ環境方針

私たち森六グループは、地球環境の保護を重要課題とする社会の責任ある一員として、すべての企業活動を通じて、地球環境の保護に寄与することを目標として、積極的に行動し、その達成に努めます。

私たちは、森六グループ環境方針に基づき、日々の事業活動において、以下に掲げる環境保全活動を推進します。

- 1.環境に関連する法規制及び当社が同意するその他の要求事項を遵守し、さらに自主基準を設定し、環境保護に努めます。
- 2.環境方針実現のため、事業活動の環境への影響を評価し、環境目標を定め、環境マネジメントシステムを構築・実施し、汚染の予防と継続的改善を行います。
- 3.事業活動の全ての領域で、資源・エネルギーの節約、及びリサイクルの促進に取組むと共に、廃棄物・汚染物の削減と、適切な処理に努めます。
- 4.地域の環境改善活動に積極的に参加し、社会から高い信頼を得られるように努めます。
- 5.環境方針は、森六グループに働くすべての人に周知徹底するとともに、社外の皆様に当社ホームページを通じて公表致します。

購買方針

森六グループ購買方針

全ての企業に開かれた公正な取引機会の提供を通じて優れた製品と技術を持つお取引先とのパートナーシップを強化し、社会的に責任ある持続可能な調達を実現することでお客様に価値ある製品・サービスを安定的に提供します。

- 1.法令及び社会規範の遵守
・各国の法令、社会規範およびその精神を遵守し、透明性のある調達活動を推進します
- 2.公平・公正
・全ての企業に開かれた取引機会を提供します
・お取引先は、品質、価格、納期、製造・供給能力、技術力、環境性能、経営の健全性および人権や環境保全など社会的責任への取り組み状況を、公正かつ総合的に評価して選定します
- 3.先進技術の採用
・新たな時代に必要とされるイノベーションの実現にむけて、先進的で優れた技術・素材を積極的に採用します

4.パートナーシップの強化

・価値ある製品・サービスの開発・提供にむけて、お取引先との信頼関係を重視し、パートナーシップを強化します

5.CSR調達の推進

・社会の持続可能な発展に貢献するために、お取引先との共創を進め、地球環境保全や人権の尊重、労働者の安全・健康の確保など社会的に責任ある調達活動を推進します

品質基本方針

森六テクノロジー 品質基本方針

森六テクノロジーは「お客様満足度向上」を進めるにあたり、常に緊密な連携から時代を先取りし、全員のベクトルを合わせるにより、良い製品を、安く、タイミングよく、お客様にお届けします。

- 1.品質は、設計(構想)と工程で造りこむ。
- 2.品質の「決め事」に従って業務を行う。
- 3.情報を共有化する。
- 4.工程内不良、流出不良、クレームの“0”化を目指す。

森六ケミカルズ品質基本方針

顧客満足度の継続的向上を目指し、業務(サービス)と製品の質を常に改善し続けることで、時代を先取りしたグローバルで競争力を持つサービスと製品を提供する。

- 1.顧客との密接な連携と社内での情報共有化を行う。
- 2.製品開発段階で“Q・C・D”を保証する。
- 3.取引先と一体となった品質保証活動を展開する。
- 4.顧客クレーム“0”を目指す。

森六グループ労働安全衛生基本方針

基本方針

森六グループは人間尊重・同心協力の経営理念にたち、働く人の生命と心と体の健康を守ることを最優先とし、法令を遵守し、全員が協力して安全で快適な職場作りを目指します。

森六グループリスク管理基本方針

リスク管理基本方針

当社グループの事業を取り巻く様々なリスクについて、それらのリスクの的確な把握、評価および対応等を行い、当社グループの事業の継続および安定的な成長の確保をはかるため、以下の方針に従い、リスク管理に取り組みます。

- 1.全社的かつ総合的なリスク管理体制を整備し、リスク管理を推進する。
- 2.リスクの洗い出しおよび評価、対策の検討および実施、モニタリング並びに是正および改善を、組織的に繰り返し行い、リスク対応力の継続的な向上をはかる。
- 3.リスクが発生した場合には、迅速かつ的確な対応を行い、損失を最小限にとどめるとともに、早急な復旧および再発防止に努め、社会からの信頼維持をはかる。
- 4.事故・災害リスクの発生時には、人命を最優先し、役職員の安全確保をはかり、そのうえで可能な限り事業の継続に努める。
- 5.役職員に対する啓発活動およびリスク情報の共有化により、リスクに対する意識の向上をはかり、平常時から、リスク発生の可能性の低減並びに損失の発生の未然防止および軽減に取り組む。
- 6.この基本方針を含め、リスク管理体制を定期的に見直し、リスク管理が常に有効に機能するよう継続的な改善を行う。

会社概要 (2024年3月31日現在)

設立 1916年(大正5年)3月 ※創業は「嶋屋」(寛文3年)
 資本金 16億4,010万円
 本社 〒107-0062 東京都港区南青山1-1-1 新青山ビル東館18階

グループ会社 (連結子会社・持分法適用会社)

樹脂加工製品事業

森六テクノロジー(株)
 (株)ユーコウ
 熊本森六化成(株)
 Moriroku Technology North America Inc.
 Listowel Technology, Inc.
 Moriroku Technology De Mexico S.A. De C.V.
 Moriroku Philippines, Inc.
 Moriroku Technology (Thailand) Co., Ltd.
 Pt. Moriroku Technology Indonesia
 Moriroku Technology India Pvt.Ltd.
 広州森六塑件有限公司
 武漢森六汽车配件有限公司

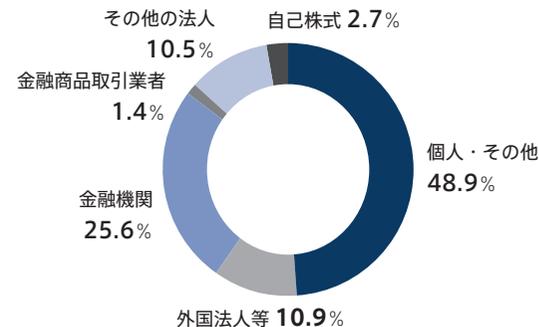
ケミカル事業

森六ケミカルズ(株)
 四国化工(株)
 四国凱密高商貿(上海)有限公司
 五興化成工業(株)
 アイ・エム・マテリアル(株)
 森六アグリ(株)
 森六(香港)有限公司
 森六(上海)貿易有限公司
 森六(広州)貿易有限公司
 森六(天津)化学品貿易有限公司
 Moriroku (Singapore) Pte., Ltd.
 MORIROKU (THAILAND) CO., LTD.
 Moriroku Chemicals Korea Co., LTD
 PT. Moriroku Chemicals Indonesia
 Moriroku Austria GmbH
 Moriroku America, Inc.
 M&C Tech Indiana Corporation

株式の状況 (2024年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 60,000,000株
 ② 発行済株式の総数 15,460,000株
 (自己株式421,719株を含む)
 ③ 株主数 5,610名

株式構成 (2024年3月31日現在)



大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・三井化学株式会社退職給付信託口)	1,416,000	9.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,243,300	8.27
森六従業員持株会	1,149,038	7.64
森 茂	971,060	6.46
本田技研工業株式会社	792,000	5.27
株式会社阿波銀行	526,000	3.50
CHARLES SCHWAB FBO CUSTOMER (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	461,100	3.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	389,300	2.59
森 豊子	271,576	1.81
井染 敏子	270,476	1.80

(注) 1. 当社は、自己株式を421,719株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 3. 株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・三井化学株式会社退職給付信託口)の所有株式は、三井化学株式会社が所有していた当社株式を三井住友信託銀行株式会社に信託したものが、株式会社日本カストディ銀行に再信託されたものであり、議決権行使の指図権は三井化学株式会社が留保しております。

Webサイトのご案内

森六ホールディングス株式会社
<https://www.moriroku.co.jp/>



統合報告書に関するお問い合わせ先

森六ホールディングス株式会社 経営企画部
m_kikaku@moriroku.co.jp

統合報告書2024の発行にあたって

当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様により一層ご理解を深めていただけるよう、今回初めて統合報告書を発行いたしました。

「統合報告書2024」では、当社の価値創造プロセスを根幹に、2030年長期方針を実現するための事業戦略やそれを支える財務戦略、そして近年注目が高まるサステナビリティ推進活動などを掲載しています。本報告書を通じて、当社の過去・現在・未来の強さをご理解いただけるよう、「これまで」が証明する変革のスピリット、「いま」の優位性のあるビジネスモデルと資本、「これから」歩む価値提供のロードマップをコンセプトに制作しました。当社が過去から現在、そして未来に向けて一貫した信念をもち、創造性豊かな人材と優れた技術で社会課題を解決する企業であることをご理解いただけますと幸いです。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。本報告書が、企業価値の協創に向けてより有用なコミュニケーションツールになるよう、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。

最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。

執行役員
経営企画、サステナビリティ担当
経営企画部長、サステナビリティ推進室長

伴野 裕美

女子プロゴルファー山路選手を応援しています

当社は、2019年9月20日より女子プロゴルファーの山路晶選手を応援しています。近年、日本女子プロゴルファーの海外でのめざましい活躍を見て、まさにグローバルな活躍を目指す当社の姿勢と共通するものを感じました。森六グループの想いである、“ヒトの可能性を信じて長期的に応援したい”という考えを込めて、将来を期待される山路選手をグループ全体で応援しています。山路晶選手の活躍にご期待ください。

2020年	樋口久子三菱電機レディース 4位T
2021年	明治安田生命レディース 8位T
2021年	ニトリレディース 3位T
2021年	リゾートトラストレディース 1ラウンドで2回ホールインワンを獲得しギネス認定
2022年	北海道meijiカップ 14位T
2023年	リゾートトラストレディース 37位T
2024年	パナソニックオープン 11位T
2024年	スタンレーレディースホンダゴルフトーナメント 14位T



【プロフィール】

- 生年月日: 1998年9月10日
- 出身地: 宮城県仙台市
- 身長: 166cm
- 血液型: B型
- 出身校: 東北高等学校 (宮城県)