

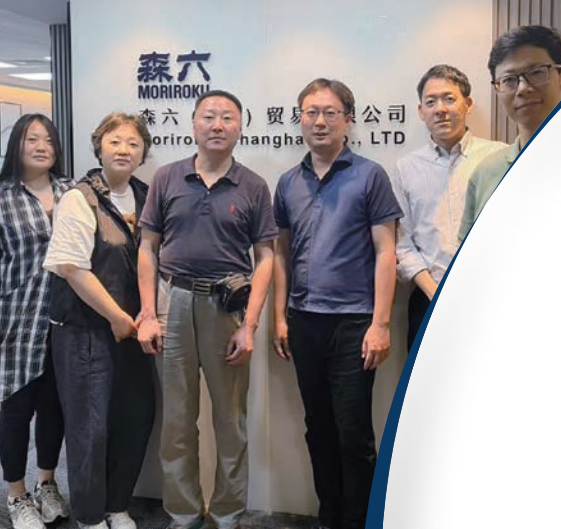


森六株式会社 統合報告書 2025

共に挑もう、新たな未来。

Create A New Future As One





挑戦のDNAを受け継ぎ、シナジーの発揮へ 共に挑もう、新たな未来。

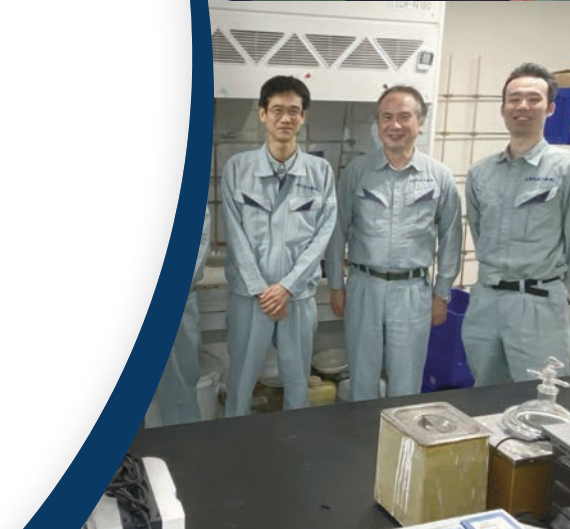
Create A New Future As One

2025年4月1日、森六ホールディングス株式会社は2つの事業会社を統合し、
商号を「森六株式会社」として新たな歴史を刻み始めました。

360年にわたり受け継がれてきた挑戦のDNAを胸に、
私たちは今、グループの総合力を強みに変革へと舵を切ります。

新スローガン「共に挑もう、新たな未来。」には、
私たちだけでなく、多様なステークホルダーと“共に”
新しい未来を創造していくという強い決意が込められています。

ものづくりの技と化学の力を融合したシナジーを追求し、
これからも価値あるソリューションで
次世代モビリティの発展や未来の社会づくりに貢献していきます。
柔軟に変化し、想いをカタチに。新生「森六」の挑戦は、ここからまた始まります。



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

大切にしている価値観

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

創業1663年。360年以上続く 「挑戦の歴史」

藍を世界に広めた時も、合成樹脂を取り扱い始めた時も、メーカーとして立ち上がった時も。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、ポートフォリオを拡大してきました。

私たちは、長い歴史の中で培った挑戦のDNAを受け継ぎ、新生「森六」として新たな変革へとつなげ、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。

1663

創業

阿波藍と肥料の
商いを開始



1878

パリ万国博覧会に
阿波藍を出品



1882

肥料問屋へ
「藍」の栽培肥料の
問屋営業を開始



1909

合成染料事業を開始
国内外へ染料・
工業製品を輸入販売



1916

商社へ

森六商店から
株式会社へ



1949

合成樹脂の取り扱い開始
樹脂事業に進出

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、ポートフォリオを拡大してきました。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 人々の「衣」を支える

森六の創業は1663年、徳島の商人・森安兵衛が藍玉とその肥料の商いを始めたことに遡ります。藍染めが日本の暮らしに広がる中、森六は阿波から江戸、全国へと事業を展開。幕末には輸出入も手がけました。20世紀には人造藍の独占販売権を得て、化学品商社としての基盤を築きました。





1958年 人々の「移動」を支える

1949年に合成樹脂事業へ進出し、1958年には高性能ポリエチレン「ハイゼックス」の特約店に。これを機に本田技研工業（ホンダ）から二輪車「スーパーカブ」の樹脂部品の試作を依頼され、樹脂加工メーカーとしての歩みが始まりました。その後もホンダと協業を深め、四輪車にも部品を供給してきました。

1983年 人々の「生活」を支える

1983年に香川県で製造子会社・四国化工を設立。異なる樹脂を同時に多層化する「共押出」技術を用いた高機能多層フィルムは、食品・医療・電子工業の各分野で活用されています。安全性や機能性が求められる包装材として、多様なニーズに対応するソリューションを提供しています。

価値創造図



森六グループは、自動車部品メーカーと幅広い事業領域を持つ化学商社が連携し、グローバルに事業を展開。世界中の顧客ニーズに応える高付加価値なソリューションを提供しています。

森六株式会社

東証プライム上場

グループ売上高：**1,461**億円(2025年3月期)

グループ連結社員数：**4,360**名(2025年3月末時点)

生産事業本部

» P.25

樹脂加工製品事業

自動車部品の「メーカー」機能

強み

- グローバル拠点の連携により、最適な開発・量産体制を構築
- 大手自動車メーカーとの強固なネットワークを基盤に、共創型のアジリティ開発を推進
- 市場動向を先取りし、価値ある提案を創出

内装部品



外装部品



ケミカル事業本部

» P.32

ケミカル事業

化学分野における「商社」機能

強み

- 「化学商社の知見」と「ものづくり」でグローバル展開
- 樹脂加工製品事業とのシナジー
- グループ会社との連携による高機能素材の開発・提供

モビリティ



電機・電子



ヘルスケア



ファインケミカル



メディカル



生活材料



コーティング



機能素材



アグリ・フード



目次・編集方針

目次

一社化によりさらなるシナジーの発揮へ	01
経営理念	02
挑戦の歴史	03
価値創造図	05
森六の事業	06
目次・編集方針	07

Vision for GROWTH 中長期戦略

社長メッセージ	09
長期ビジョン	14
中期経営計画	15
財務戦略	19

Strategy with TECHNOLOGY 独自技術と事業戦略

森六の「独自技術と共創」	22
事業戦略	
樹脂加工製品事業	25
ケミカル事業	32
DX戦略	37
法務・知財戦略	38

Action for SUSTAINABILITY 共創の基盤

森六グループのサステナビリティ経営	41
取り組み報告	
環境	45
社会	49
ガバナンス	54

Data

主要財務データ	66
主要非財務データ	67
企業情報	68

編集方針

「統合報告書2025」では、森六グループの短・中・長期の価値創造ストーリーを、ステークホルダーの皆さまに向けてわかりやすくお伝えすることを目指しています。森六の「独自技術」と「共創の姿勢」、そして長期ビジョン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て、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。

報告対象組織

森六株式会社および関連会社

報告対象期間

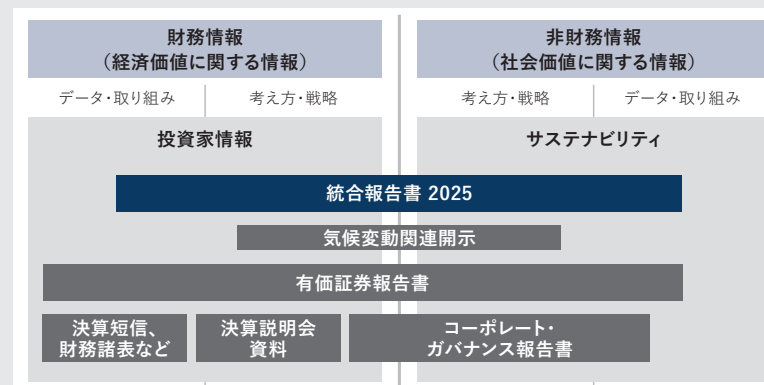
2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)

※2025年4月以降の活動内容も一部含む。

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さまざまな要因により、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をご承知おください。

森六グループ 情報開示体系



Vision for **GROWTH**

中長期戦略

社長メッセージ	09
長期ビジョン	14
中期経営計画	15
財務戦略	19

成長に向けてどのようなビジョンを描いているか

森六は2035年長期ビジョンを策定し、ものづくりの技術と化学の知見を掛け合わせ、社会に新たな価値を創出する使命を明示しました。その実現に向け、第14次中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）を重要なマイルストーンと位置づけ、「アジリティ経営」を軸に収益力強化に取り組んでいます。

2035年 長期ビジョン

**CREATE
THE NEW VALUE**

Our Mission

ものづくりの技と化学の力で、
社会に価値ある
ソリューションを提供する

第14次中計 基本方針
(2026年3月期～2028年3月期)

アジリティ経営で未来を拓く
——柔軟性と利益追求で成長を加速する——

森六ならではの強みを結集・融合し、
次代の成長を担う
組織と文化を醸成します

森六株式会社
代表取締役社長 最高経営責任者

黒瀬 直樹

社長就任2年目を迎えて

就任1年目で見た課題を踏まえ、 企業価値向上と社員の幸せを両立させる経営へ

2024年6月の社長就任から、早くも1年が経ちました。私の社長としての初年度は、2023年3月期～2025年3月期の第13次中期経営計画（以下、第13次中計）の最終年度にあたり、計画の締め括りと並行して次期中計の策定を進めるという極めて重要な節目に立った1年であり、その責任の重さを強く実感する日々でした。

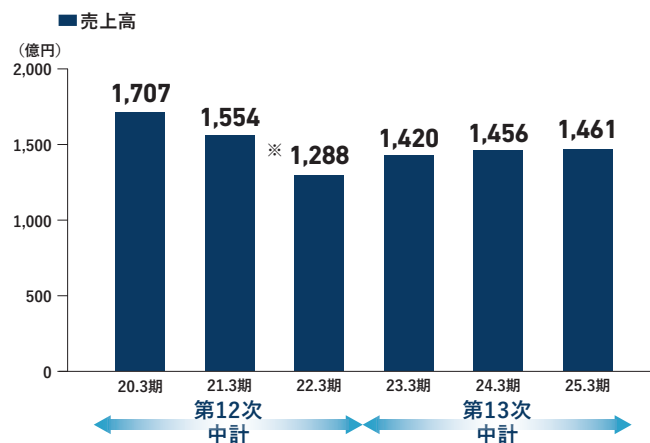
第13次中計では、「業績を力強く回復させる」という決意のもと、高い利益目標を掲げましたが、半導体の供給不足、北米における人件費の高騰、EVシフトに伴う中国市場向け自動車の減産といった事業環境の急変に加え、地政学的リスクの高まりや世界的なインフレなど、外部環境も想定を超える厳しさが続きました。このような状況下で、掲げた利益目標の達成に至らなかったことを、私自身、重く受け止めています。

一方で、不採算事業の見直しによる収益構造の強化を進めるとともに、次世代モビリティを見据えた独自技術の開発に着手するなど、将来への布石も着実に打ってきました。これらの取り組みは、今後の持続的な成長に向けた確かな土台になると確信しています。また、サステナビリティ経営においても明確な方向性を示し、グループ全体で重要課題に取り組んだ結果、全社的に意識が高まるとともに、しっかりと企業価値向上につなげていく姿勢が根付いたと実感しています。

第14次中計（2026年3月期～2028年3月期）の策定にあたり、私の原動力となったのは、「日々、現場で真摯に努力を重ねている社員に、しっかりと報いたい」という強い想いです。

経営者の使命は、企業価値を持続的に高め、安定した利益を創出し続けることで、すべてのステークホルダーに経済的・社会的な価値を提供していくことにあります。そのうえで、会社の未来を共に築く社員一人ひとりに成果を還元し、働くことの誇りと、物心両面の豊かさを実感してもらうことが、私にとっての喜びであり果たすべき使命です。就任1年目を振り返る中で、経営トップとして社外の方々との対話の機会が増えたことは、非常に貴重な経験でした。多様な立場から寄せられる真摯なご意見に耳を傾けることで、森六グループの持つ強みを再認識するとともに、克服すべき課題を改めて認識することができました。中でも、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの強化は、特に重視していることの1つです。私は株価を“経営の通信簿”と捉え、当社グループのビジョンや成長可能性を株式市場に的確に示し、ご期待に応えていくことが社長としての責務だと考えています。こうした気づきや学びは、新たな第14次中計の策定にも大いに活かされています。

■売上高（森六グループ連結）



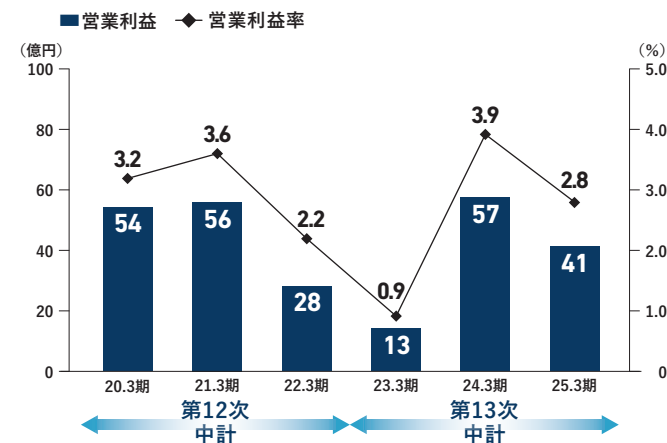
2035年長期ビジョン

一社化による新体制のもと、 長期ビジョン達成に向けて全社の強みを結集

当社グループは、各事業のシナジー創出を強化し持続可能な成長を図るため、2025年4月に森六ホールディングスのもと、森六テクノロジーと森六ケミカルズを統合し、「森六株式会社」として一社化しました。

当社グループの歴史を紐解けば、もともとは一社体制で2事業を展開していましたが、各事業の成長スピードや意思決定を早めるため、2008年に持株会社と事業会社2社による分社体制へと移行しました。以来、各事業はそれぞれにグローバル展開を進め一定の成果を上げてきました。近年の事業環境は一段と変化のスピードを増しており、その中でさらなる成長を実現するには、グループ全体として取り組む新たな価値創出と、より迅速な意思決定が不可欠だと判断し、改めて一社体制へと統合する決断に至りました。

■営業利益・営業利益率（森六グループ連結）





一社化に際しては、「共に挑もう、新たな未来。」というスローガンを掲げました。当社グループの社員だけでなく、ステークホルダーの皆さまとも一体となって変革に挑み、未来を創造していくという強い意志を込めており、この言葉が、挑戦への意識を社内に広げる拠りどころとなっています。

一社化の目的の一つである「シナジーの創出」については、人や組織によって感じ方に違いがあることも十分認識していますが、シナジーとは特別な施策や構造改革から生まれるものだけではなく、むしろ社員同士の対話や日々の交流、部門や地域を越えた小さな連携の積み重ねの中にこそ、その芽があると考えています。一人ひとりが互いを知り、学び合い、力を合わせて未来に挑んでいく——その過程こそが、まさに森六が目指す新たな価値の創出であり、変革の出発点です。

あわせて、第13次中計で掲げた2030年ビジョンを継承した2035年長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」のもと、当社グループの存在意義や、社会に果たすべき役割を「Our

Mission:ものづくりの技と化学の力で、社会に価値あるソリューションを提供する」と明文化しました。そこには、両事業の強みである「ものづくりと化学」を融合させ、顧客はもちろん、社会全体に価値あるソリューションを提供し続けていくという想いを込めました。

この2035年長期ビジョンの実現に向けて、当社グループは4つの戦略を柱に掲げています。▶▶P.14

第一に、「顧客ポートフォリオの拡充」です。顧客基盤の多様化を図ることで、外部環境の変化にも強い事業構造を目指します。第二に、当社の強みであるコア技術を活かし、「外装樹脂部品の拡大」を進めることで、収益力の強化を狙います。第三に、「商社グローバル比率の拡大」として、ケミカル事業の海外展開を一層加速させる考えです。

あわせて、「二輪事業の拡大」および「多目的モビリティ事業進出」に取り組むことで、自動車に依存しない製品ポートフォリオの強化を図ります。これらの施策を通じて、当社グループが強

みを持ち、競争優位性を発揮できる領域にリソースを集中することで、課題解決力と同時に「稼ぐ力」、すなわち利益創出力を飛躍的に高めていくというロードマップを描いています。

第14次中計の狙い 足元の利益創出にこだわりながら、 将来に向けた成長戦略を着実に推進

2026年3月期から始動した第14次中計では、第13次中計の課題と成果を真摯に受け止め、改めて利益の最大化に徹底的に取り組む方針です。

当社グループのビジネスモデルは、主力である自動車業界の製品モデルチェンジに連動する構造であり、施策や投資の効果が数字として表れるまでに一定の時間を要するのは事実です。

だからこそ、この事業構造の機会とリスクを正しく把握し、的確に活かすことで、営業利益目標の確実な達成を目指します。さらに、短期的な動きにとらわれることなく、先を見据えた一手を戦略的に打ち続けることで、中長期的に確かな成長を実現していきます。

第14次中計では、4つの重点戦略を推進します。まずは、「①主力事業の更なる利益追求」です。市場の拡大や新規顧客の獲得、製品・商材ポートフォリオの最適化を図ることで収益力を高めます。開発領域においては、「②将来の製品化に向けた開発の推進」を掲げ、独自性があり付加価値の高い製品開発を推進していきます。加えて、一社化のテーマでもある「③事業シナジーによる新たな価値創造」を実現するため、両事業における

人材やノウハウの交流・融合を加速するとともに、主力事業と親和性が高い分野で戦略的アライアンスやパートナーシップを構築するなど、社外とのシナジー創出にも注力し、持続的な成長を目指します。

このように、幅広い視点から事業成長を図ると同時に、それらを支える、サステナビリティや人材開発、DXや知財活用など「④事業基盤の更なる強化」にも取り組む方針です。▶P.16-17

これらの戦略を推進する上で、私が特に重視しているのが「顧客満足の追求」です。私たちのミッション「ものづくりの技と化学の力で、社会に価値あるソリューションを提供する」の具現化を通して、顧客の課題に対してソリューションを提供し、競争力向上を支えること。そうした貢献を通じて顧客の信頼を獲得し、より強固なパートナーシップを育むことが、ひいては社会全体の課題解決への貢献につながります。

ただし、こうした役割を果たし続けるには、私たち自身がしっ

かりと利益を出せる強い企業となり、成長し続けることで次なる価値創出のための原資を確保しなければなりません。真の顧客満足と社会貢献を実現するためにも、利益追求の重要性を、社員一人ひとりがしっかりと理解し、日々の行動に落とし込んでいくことが大切です。

アジリティ経営を推進

360年以上にわたる挑戦の積み重ねを 次世代へ確かに継承

第14次中計の基本方針として、「アジリティ経営で未来を拓く」を掲げました。

「アジリティ経営」とは、変化をいち早く捉えて柔軟に対応し、敏捷性を備えた経営姿勢を指します。先行きの見えにくい不透明な環境が続く今、私たちは一層、俊敏性と適応力を備えた経営を行い、未来を切り拓く必要があります。

当社グループには、そうした言葉がなかった時代から「アジリティ経営」を続けてきた歴史があります。遡れば1663年、江戸時代初期に藍玉の商いを始めて以来、肥料や合成樹脂、塗料、医薬品など、時代ごとのニーズを先読みし、果敢に新たな領域へ挑戦してきた歴史があります。常に変化を恐れず、新しい価値の創出に取り組んできたこの姿勢は、顧客や取引先の皆さまに支えられながら培った知見やノウハウと共に、現在の当社グループの根幹を成すものです。

こうした企業文化をしっかりと継承し、次の世代へとつなげていくことが、今後のさらなる組織活性化と持続的成長の鍵になると実感しています。

そのために私が重視しているのが、社内におけるコミュニ

ケーションの充実です。

「組織を導く立場だからこそ、周囲の意見を真摯に聴かなければならない」という考えは、社長に就任する以前、管理職となつた頃から一貫して持ち続けてきた信念です。経営陣からのメッセージを伝える機会を増やすだけでなく、私自身が社員一人ひとりの声に耳を傾け、どんなことでも気軽に相談できる雰囲気づくりを通じて、双方向の対話を大切にしたいと考えています。

こうした文化のもとで経営陣と社員がしっかりと対話を重ね、お互いの行動に良い変化を生み出せる関係性を築いていくことが理想です。社員の皆さんには、現在の経営環境の厳しさを正しく理解し、「利益は自然に生まれるものではなく、自らの行動によって生み出すもの」という意識を持ち、自発的に行動してほしいと思います。

一方で、私を含む経営陣や管理職にも、若手社員からの新しい発想や挑戦を、「前例がない」「これまでの常識に合わない」といった理由で否定することなく、フラットな視点で向き合い、可能性を見出していく姿勢が求められています。「当面良ければよい」のではなく、将来を見据えた経営を徹底し、次の時代に強い会社を引き継いでいく責任を果たしていきます。実際に、近年はそうした組織づくりの手応えも感じています。取締役会では、社外取締役から持続的成長に向けた建設的な意見をいただく機会が増え、議論が活発化しています。監査等委員会設置会社へ移行してから1年が経ち、取締役会と経営会議の役割を明確化したことで、取締役会における中長期的な議論の時間が拡充され、対話の質も高まりました。今後も、すべての取締役が未来志向の姿勢で考え、行動することで、当社グループに受け継がれてきた「アジリティ経営」のDNAをより一層発揮し、持続的な成長のための強固な土台を築いていきます。▶P.58



持続的な成長へのシナリオ

森六ならではの強みを再認識し、
「なくてはならない企業」として
確かな成長を実現

社長に就任してからの1年間、改めて森六グループならではの強みを見つめ直す機会が多くありました。

まず、樹脂加工製品事業においては、「ユーザー視点に立った開発力・提案力」と「QCD(品質・コスト・納期)のバランスが取れた高度な生産・供給能力」が、競争力の核となっています。一方、ケミカル事業では、「小回りの利くフットワーク」と、「高付加価値の商材を安定的に提供できる調達力」が大きな強みです。そして、これら2つの事業に共通するのは、各分野のプロフェッショナルとして、顧客や市場から長年にわたり築き上げてきた揺るぎない信頼と、その根幹を支える「社員一人ひとりの誠実さ」です。私はこれこそが、当社グループ最大の財産であると思います。これらの強みは、外部環境が変化しようとも、価値を失うことなく発揮され続けるものです。例えば、自動車を中心としたモビリティ分野は、形を変えつつ進化を続けることで、市場全体にも大きな変革をもたらすと考えています。そんな中、どのような変化があっても、私たちは「新しい価値を生み出し、社会や顧客に貢献する」という使命のもと、挑戦し続けていこう。ケミカル事業においても、異なる素材や技術の掛け合わせによって、これまでになく価値を創出することが可能です。こうしたイノベーションの積み重ねが、産業全体の成長にも貢献できると考えています。だからこそ、当社が手掛ける各事業は、常に新たなアプローチを追求し、社会のニーズを先取りしたアウトプットを生み出していくという意味で、極めて意義

深く、挑戦しがいいのある事業であると感じています。

「Our Mission」に掲げている通り、当社グループは単なるものづくりにとどまらず、価値ある“ソリューション”の提供を通じて、持続的な成長を実現していきます。

そして私自身を含め、社員一人ひとりが自らの仕事に誇りと責任を持ち、オープンで率直な対話を重ねながら、グループ全体のエンゲージメントを高めていくことが、さらなる成長の原動力になると確信しています。

代表取締役社長
最高経営責任者

黒瀬直樹

公募スローガンの考案者と黒瀬社長が対談 ——「共に挑もう、新たな未来。」に込めた想いとは

新生「森六」として新たなスタートを切るにあたり、多様なステークホルダーと共に新たな未来を創出する行動を喚起することを目的に、全社スローガンを社内公募しました。国内外のグループ会社から寄せられた230作品の中から、生産技術部 関東工場 生産技術課の柿沼義和による「共に挑もう、新たな未来。」が採択されました。

360年続く企業として、受け継がれてきた挑戦の心を絶やさず、常に前進を目指す森六でありたい。そしてステークホルダーの皆さまと“共に”歩み、未来を築いていきたいという想いを込めました。(柿沼)



新たな挑戦に臨むうえで、私たちが大切にしている「進取の精神」と「同心協力」の価値観がこれまで以上に重要となります。「共に挑もう、新たな未来。」というスローガンは、一社化をきっかけとした挑戦による成長と、革新の可能性に期待を込めた言葉です。私自身を含め、すべての役員・社員がその意識を共有し、共に前進していきたいと思っています。(黒瀬)

2035年長期ビジョン — 事業成長ロードマップ —

モビリティ分野の未来に貢献する技術力と、
「ものづくり×商社」の強みを活かして、
2035年のビジョン達成に向けて「稼ぐ力」を高めていく

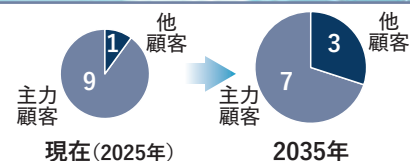
2025年5月、2035年をターゲットにした長期ビジョンを策定しました。「ものづくりの技と化学の力で、社会に価値あるソリューションを提供する」ことを目指すとともに、顧客ポートフォリオの拡充、外装樹脂部品の拡大、商社グローバル比率の拡大、さらには、二輪事業拡大、多目的モビリティ事業進出に取り組み、企業価値を高めていきます。グループ一体となって事業成長を加速させることで、2035年長期ビジョンの達成を目指します。

2035年長期ビジョンの 実現に向けたKey Points

トランスフォーメーション イメージ

顧客ポートフォリオの拡充

地域・顧客ごとの強みを武器にした
グローバル拠点での新規ビジネスの獲得



外装樹脂部品の拡大

大型モジュール製品技術の進化



商社グローバル比率の拡大

新たな地域への進出



二輪事業拡大、多目的モビリティ事業進出

成長事業拡大と新事業への進出

営業利益
50億円

ROE
5%以上

営業利益
110%伸長
(2026年
3月期比)

ROE
6%以上

2026年3月期
計画

2028年3月期
目標

2035年 長期ビジョン
**CREATE
THE NEW VALUE**
Our Mission

ものづくりの技と化学の力で、
社会に価値ある
ソリューションを提供する

2035年

第13次中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)の成果と課題

高効率な生産体制と独自技術を確立、 新たな収益源の創出が課題

第13次中計においては、樹脂加工製品事業では技術開発と生産能力の拡大、ケミカル事業では新市場への展開やオリジナル材料の開発を進め、成長領域への布石を着実に打ちました。また、DX・自動化による製造効率の向上、研究開発体制の強化、サステナビリティ経営の推進にも注力し、長期的な競争力の強化に努めました。これらの取り組みにより、高効率な生産体制の確立と独自技術の確立という重要な成果を達成し、今後の成長に向けた確かな基盤を築くことができました。

一方で、自動車産業・化学産業を取り巻く不透明な事業環境下において、中国・アジア市場における需要減退をはじめとした複数の外部要因が重なり、売上高・営業利益・ROEはいずれも計画を下回る結果となりました。主力事業における成長の鈍化が顕在化しており、安定的な収益源の確保と、次なる事業成長に向けた取り組みが喫緊の課題と認識しています。今後は、さらなる収益性向上と持続的成長の実現に向けて、主力事業を核とした新たな事業領域への進出、グローバル比率拡大により、「稼ぐ力」の強化に取り組んでいきます。

森六グループを取り巻く環境(マクロ分析)

	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
P 政治	・米中貿易摩擦 ・台湾海峡の緊張、パレスチナ情勢による貿易への影響 ・米国大統領選後の政策転換による事業環境の変化	・世界情勢の変化に伴う顧客の調達見直しニーズの取り込み ・インド経済成長に伴うビジネス拡大 ・北米市場における成長機会の拡大
E 経済	・中国経済の減速による市場縮小 ・為替相場の変動による収益性への影響 ・インフレによるエネルギーコスト・労働賃金の上昇	・中国以外の成長市場への展開加速 ・為替変動に応じたグローバル収益ポートフォリオの最適化 ・新領域であるEVモビリティ市場の拡大
S 社会	・環境規制強化による事業運営への影響 ・人口減少に伴う労働力不足	・新海外マーケットへの進出 ・環境配慮商材のニーズ増加 ・スマート工場、開発DXの導入
T 技術	・競合他社の新製品開発による競争環境の変化 ・素材・原材料の代替による調達・製造工程への影響	・競合製品の分析を通じた自社開発の進展 ・DXや新領域の需要拡大に応じた製品開発
E 環境	・気候変動および持続可能性対応に伴うコスト増加 ・資源枯渇への対応と循環型経済への移行 ・環境規制強化による事業活動への影響	・再生材料、自然由来材料の商品化 ・環境対応製品の開発促進
L 法律	・環境関連法規への準拠義務の強化 ・知的財産権の保護に関するリスクの高まり ・労働規制および人権対応への要求の強化	・競争力維持の鍵となる新素材の開発や新技術に対する、知的財産権の保護 ・各国の労働法や人権規制に従った社員の権利保護体制の構築

第13次中計の基本戦略と重点施策	取り組み実績	課題認識	▶ 当社グループにとっての機会
I 安定した財務基盤の確立・収益力の強化 樹脂加工製品 ケミカル ●フレキシブル生産体制の進化 ●高効率生産の推進	■生産プロセスの自動化 ■高効率生産の追求 ■選択と集中による利益追求 ■営業拠点の全体最適	■主力事業の成長鈍化 ■収益地域の大きな変化 ■主力事業グローバル連携による新規取引拡大	主力事業の強化(利益性追求)
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 樹脂加工製品 ケミカル ●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	■新規顧客からの受注 ■高付加価値製品開発 ■環境対応樹脂開発 ■独自技術を活用した製品開発 ■新たな市場への進出	■製品ごとの収益力 ■主力事業シナジーを活かした収益拡大の推進 ■新規事業領域での開発・販売	顧客・市場の拡充・拡大 高付加価値製品の開発 新たな収益源の創出
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 コーポレート ●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	■気候変動問題への対応強化 ■監査等委員会設置会社移行 ■エンゲージメント向上推進 ■経営人材育成強化 ■D&Iの推進	■ガバナンス機能の更なる向上 ■成長戦略を実行するためのコーポレート機能強化	事業基盤の更なる強化

第14次中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期) 森六グループ全体方針・戦略

2035年長期ビジョンとあわせて発表した第14次中計では、「アジリティ経営で未来を拓く」を基本方針に掲げ、急速に変化する事業環境に迅速かつ柔軟に対応し、利益の向上を念頭においた成長加速を目指します。「主力事業の更なる利益追求」「将来の製品化に向けた開発の推進」「事業シナジーによる新たな価値創造」「事業基盤の更なる強化」を重点戦略とし、継続的な収益力向上と競争優位の強化を図ります。

アジリティ経営で未来を拓く — 柔軟性と利益追求で成長を加速する —

2026年
3月期

営業利益 **50** 億円

2028年
3月期

110%以上
2026年3月期比

戦略① 主力事業の更なる利益追求

- グローバル市場拡大と新規顧客獲得による利益拡大
- 製品・商材ポートフォリオ確立による利益拡大
- 生産技術開発と高効率生産による環境負荷低減・利益拡大

戦略② 将来の製品化に向けた開発の推進

- 「ものづくり」強化による差別化
- 独自性・付加価値の高い製品開発

戦略③ 事業シナジーによる新たな価値創造

- シナジーを活かした事業領域の拡大と利益性の追求
- 積極的な出資や事業提携により、新たな価値創造のスピードアップ

戦略④ 事業基盤の更なる強化

- コーポレート機能戦略と事業戦略の統合
- 国籍や性別を超えた多様な人材力の最大化
- サステナビリティ経営の深化

樹脂加工製品事業 >> P.25

成長分野の収益化加速と
新たなビジネスモデルの創出による
事業成長基盤構築

顧客・部品領域

- 顧客ポートフォリオの拡充
- 部品ポートフォリオの拡大

地域領域

- 北米地域の利益拡大
- アジア地域の再構築

開発領域

- 新機種採用に向けた開発強化
- 環境負荷低減製品開発
- 収益性向上に資する製品開発

ケミカル事業 >> P.32

ケミカル領域において、
“営業利益”を追求する
グローバル企業となる

- グローバル事業の拡大
- ものづくり事業拡大による付加価値創造
- “破壊と創造”

■ 財務目標(連結)

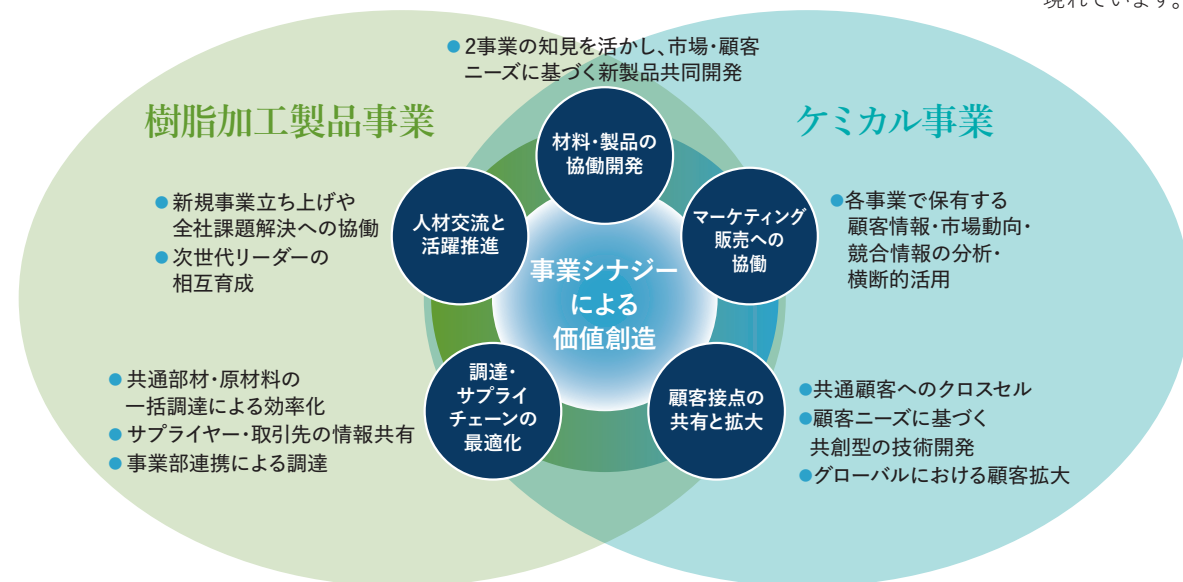
営業利益	50 億円 (26.3期計画)
営業利益伸長率	110% 以上 (28.3期目標:26.3期実績比)
ROE	5%以上 → 6%以上 (26.3期計画) (28.3期目標)

■ 非財務目標(連結)(28.3期目標)

社員エンゲージメント	社員エンゲージメント	45%以上 — 肯定回答率5ポイントの改善
	社員を活かす環境	47%以上 — 肯定回答率5ポイントの改善
女性管理職人数		2024年4月時点比 2倍 へ
CO ₂ 排出量削減率		基準:2019年度比 45%

戦略③ 事業シナジーによる新たな価値創造

主力2事業のリソースを共有し、事業戦略を加速させる



樹脂加工製品事業・ケミカル事業の知見や経営資源を融合し、新たな価値創造を目指しています。すでに、ケミカル事業の販売ネットワークを活用した非四輪分野への展開や、材料加工の知見を活かしたオリジナル材料の開発、さらに外部パートナーとの協働も進行しており、具体的な成果が現れています。新たなシナジーの創出に挑み、森六の持続的成長へとつなげていきます。

外部パートナーとの協働

第13次中計では、酵素開発に強みを持つdigzyme社(2024年4月出資)と、マイクロバイオーム領域で事業を展開するKINS社(2023年10月)への出資を行いました。パートナー企業の先進的な技術力と、当社のものでの力や化学業界における知見を掛け合わせることで、ライフサイエンス領域をはじめとした新事業領域への展開を進めていきます。

KINS

digzyme

KINSは、健康と美しさを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。

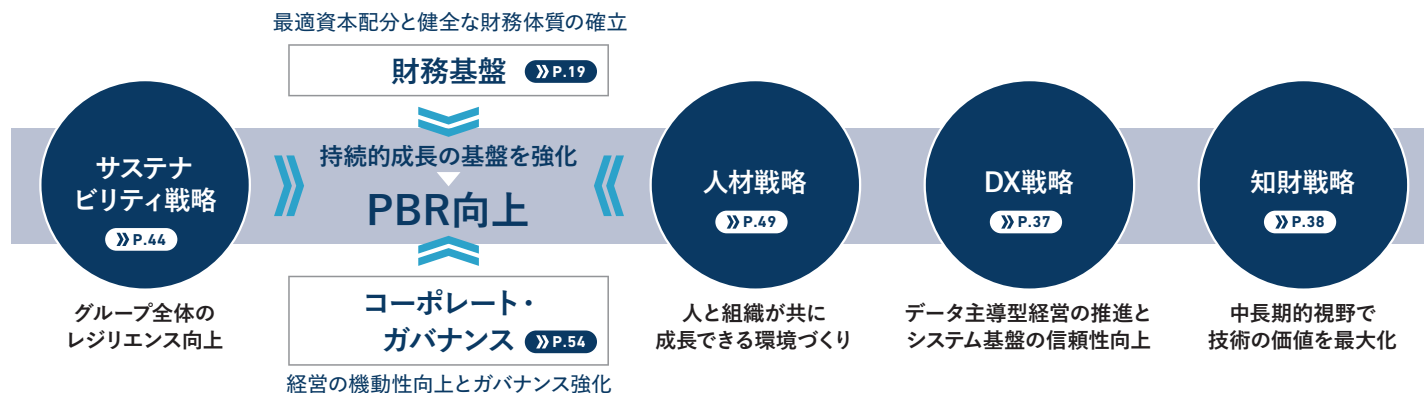
digzymeは、バイオインフォマティクス(生命科学と情報工学の融合分野)を用いて、産業用途に適した酵素を効率的に設計し、速やかに大量生産までつなげる技術開発を目指して誕生した、東京工業大学(現・東京科学大学)発のスタートアップです。

戦略④ 事業基盤の更なる強化

資本コストの最適化とサステナビリティ経営の深化による持続可能性の追求

規律を持った最適な資本配分によって、事業戦略の遂行を後押しするのはもちろん、資本コスト・株価を意識した経営を推進します。非財務マネジメントに関しては、第14次中計と連動したマテリアリティへ見直し、サステナビリティ経営の深化を図ります。社会課題や資本市場からの要請への対応力を高め、持続的成長と企業価値の向上を図ります。

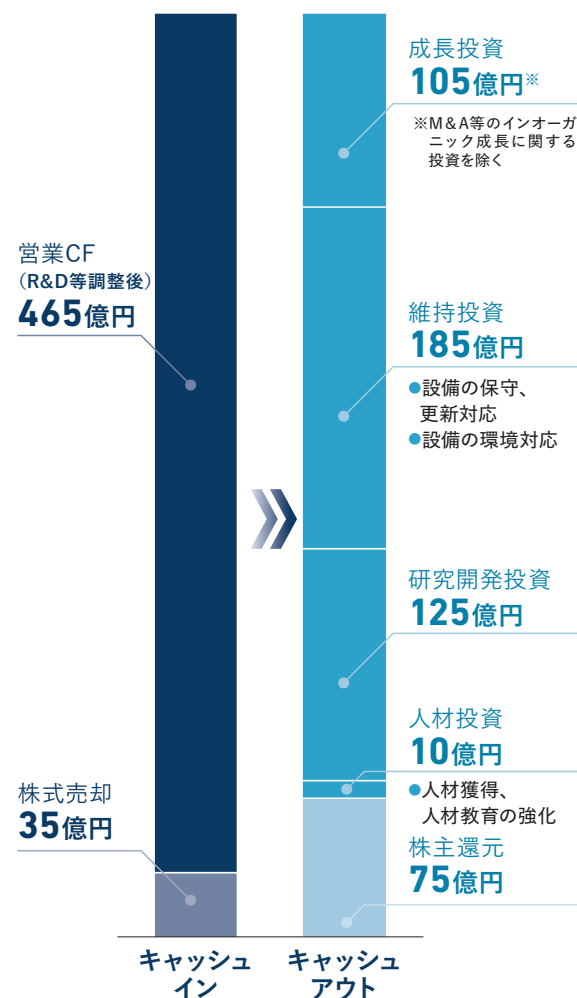
》P.41 森六グループのサステナビリティ経営



第14次中期経営計画 キャッシュアロケーション

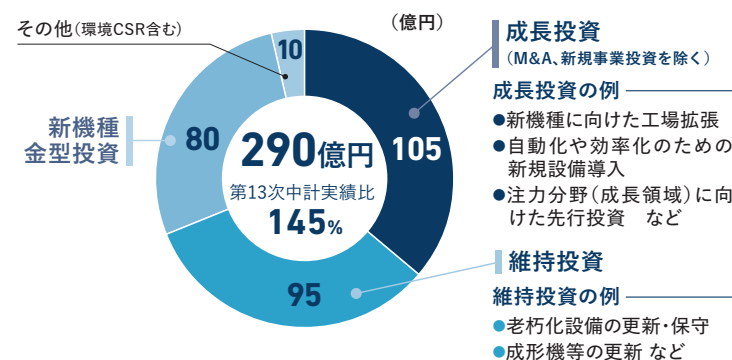
研究開発・人材・設備等への重点投資を通じて、事業成長と資本効率の両立を図る

第14次中計では、成長領域、人材獲得・育成、研究開発を注力領域として、将来を見据えた積極的な投資を行います。資本効率と事業成長の両立を図るとともに、リスクを見極めたうえで、中長期的な競争力強化に資する先行投資を推進していきます。株主還元については、第14次中計の最終年度にDOE3.0%以上を計画し、増配も視野に入れて株主価値の最大化に取り組みます。▶P.19 財務戦略

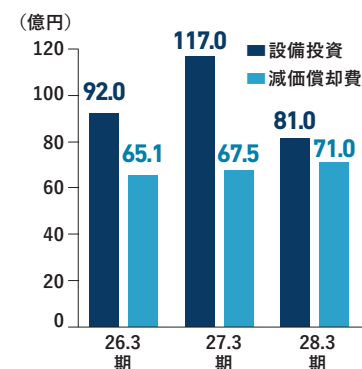


設備投資計画

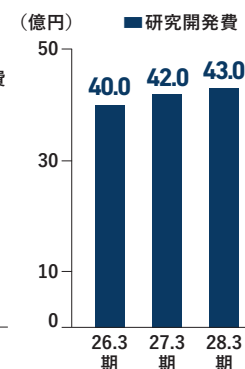
第14次中計設備投資計画



設備投資額・減価償却費



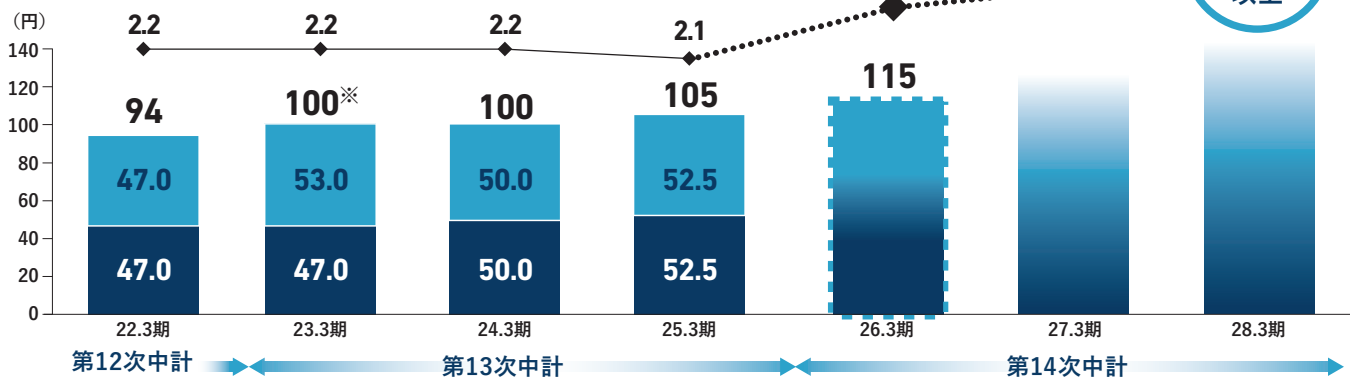
研究開発費



株主還元

DOE(自己資本配当率)を指標とし、2028年3月期にDOE3.0%の水準まで引き上げる方針

1株当たり配当金とDOEの推移



※普通配当47.0円、360周年記念配当6.0円

攻めの姿勢に転じるための 成長戦略を実行し、収益性を高め 企業価値向上を目指します

代表取締役副社長
最高財務責任者

菊地 耕一

2025年3月期の業績を振り返って

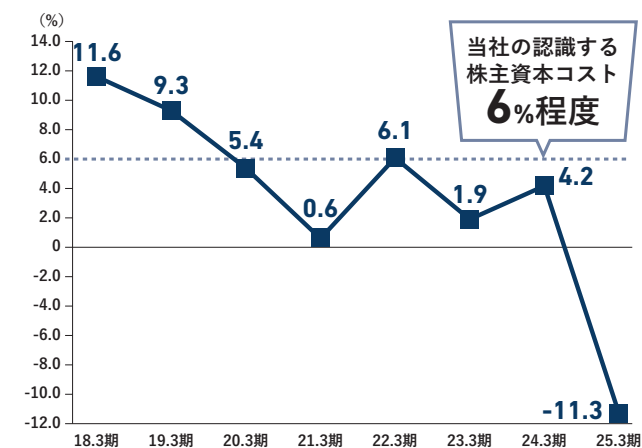
第13次中計(2023年3月期～2025年3月期)の最終年度である2025年3月期の業績については、樹脂加工製品事業において北米で増産となったものの、中国およびアジアで日系メーカーが大幅な減産となったことが影響し、売上高は前期比0.4%増の1,461億円、営業利益は前期比27.5%減の41億円となりました。また、メキシコの子会社譲渡に伴う損失66億円と中国子会社の減損損失42億円を計上し、最終利益は78億円の赤字となりました。結果として、第13次中計最終年度の目標値である売上高1,430億円、営業利益110億円、ROE 9.1%に対し、売上高は円安の影響もあり達成したものの、利益目標については大幅な未達となりました。2025年3月期の業績は非常に厳しいものとなりましたが、不採算部門の処理に目途がつき、今後の成長に向けた基盤の整備ができたと考えています。

第14次中計では 攻めの姿勢に転じるための成長戦略を実行

2025年5月に開示した第14次中計(2026年3月期～2028年3月期)では、財務目標として、まずは2026年3月期に営業利益50億円、ROE 5.0%以上を目指します。続いて、2027年3月期以降は事業環境の変化に即応して単年度ごとに精度の高い目標を設定し、最終年度となる2028年3月期に営業利益伸長率110%(2026年3月期実績比)、ROE 6.0%以上の達成を目指します。財務規律を重視しつつ、第13次中計で積み残した「攻めの姿勢」に転じるための各種施策を着実に実行し、利益を底上げすることで企業価値の向上に取り組んでいきます。

具体的には、樹脂加工製品事業においては新機種の生産に向けた工場拡張や、自動化を目的とした成形機の更新などで290億円の設備投資を計画しています。また、将来の競争力強化と技術革新に向けて、研究開発にも継続的に取り組みます。ケミカル事業においては、グローバルで事業エリアを拡大していくとともに、

ROEの推移



ものづくり事業にも注力し、独自の材料・技術を活かした高付加価値な製品の拡販を通じて「稼ぐ力」を高めていく計画です。

資本コストを上回るROEの実現に向けた 事業成長と資本効率の両立

当社は、PBR 1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。第14次中計でも引き続き資本コストと株価を意識した経営を推進していく方針としています。

当社の株主資本コストは6%程度と認識していますが、第13次中計期間中は、事業環境が悪化する中、残念ながらROEは資本コストを下回って推移しました。第14次中計においては、資本コストを上回るROEの実現に向け、主力事業のさらなる利益追求、製品化につながる開発の推進、事業シナジー創出といった事業利益成長を加速する戦略を財務面からサポートできるよう、キャッシュアロケーションの方針を策定しました。基本的には3年間で生み

出される営業キャッシュ・フローを465億円と見積もり、工場や設備拡張等の事業基盤、研究開発、人材を重点領域としてキャッシュを投入することにより、事業成長と資本効率の両立を目指す運用を推進していきます。また、M&A・アライアンス等のインオーガニック分野に成長機会があれば、それに応じた資金調達枠の拡大等の追加施策も展開し、安全性・効率性を十分に確保しながらバランスシートマネジメントを強化していきます。

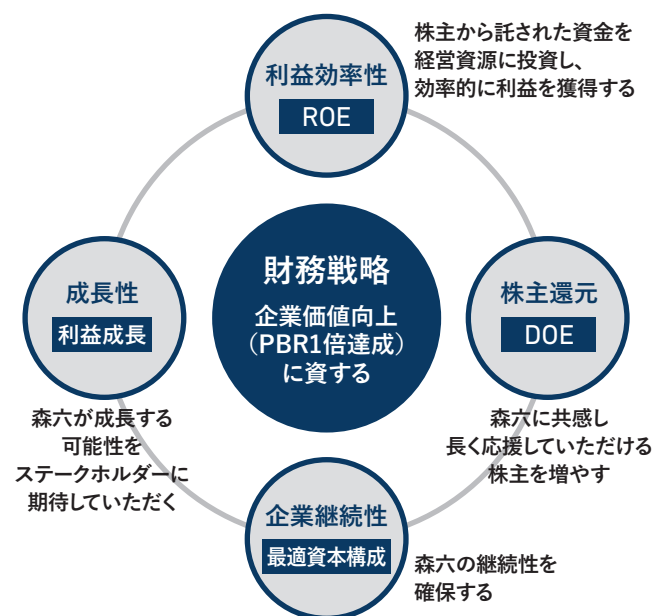
また、資本効率向上のための施策として、政策保有株式の縮減も進めています。これまで対純資産比率10%以下を目標に縮減を進めてきましたが、2025年3月期末で9.1%となり、目指す水準をクリアしました。株式売却により獲得した資金は、成長投資や自己株式取得などの株主還元を活用していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話を深め 持続的な成長を実現

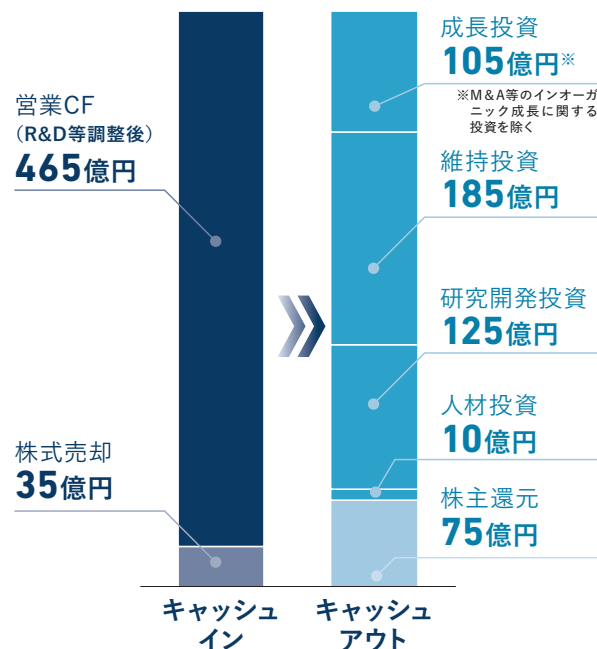
当社は2023年11月に株主還元方針を見直し、中長期的な安定配当を意識したDOE(自己資本配当率)を導入しています。2025年3月期は不採算部門の処理に伴い、最終損益は大幅な赤字となりましたが、年間配当については安定配当の方針を堅持し、前期比5円増配の105円(DOE2.1%)としました。第14次中計においては、最終年度にDOE3.0%以上とするよう目標を設定しています。適切な資本構成を実現するため、必要に応じて自社株買い等の施策を講じるとともに、事業成長に応じた増配も視野に入れながら、引き続き株主価値の向上に取り組んでまいります。

同時に、当社グループの成長ストーリーをできる限り具体的にステークホルダーの皆さまにご説明し、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。今後も機関投資家や個人投資家の皆さまとの対話の機会や、ホームページでの情報開示をさらに充実させていきます。特に非財務情報についても積極的に開示し、当社グループの持続可能性の根拠をご理解いただけるよう、サステナビリティ経営の推進とIR活動の充実に努めてまいります。

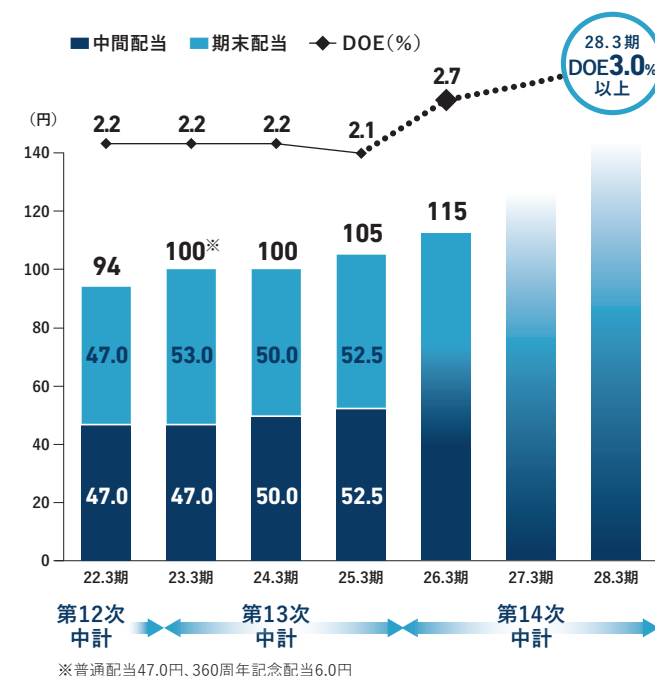
■第14次中計における財務戦略の全体像



■第14次中計キャッシュアロケーション



■1株当たり配当金とDOEの推移



Strategy with TECHNOLOGY

独自技術と事業戦略

森六の「独自技術と共創」 22

事業戦略

樹脂加工製品事業 25

ケミカル事業 32

DX戦略 37

法務・知財戦略 38

ステークホルダーとサステナブルな社会を共創する「独自技術」とは

森六は、幅広い分野におけるケミカルソリューションと、樹脂加工等の高度な技術力を掛け合わせることで、顧客ニーズに応じた高付加価値なソリューションを提供します。



マーケットインの視点から、 ステークホルダーと共創したコア技術※を融合し、 最適なアプローチで新たなソリューションを提供

森六グループでは、ものづくりの技と化学の力を融合し、価値あるソリューションの創出を目指しています。

ステークホルダーとの共創を通じて、樹脂加工や化学分野で培った技術を掛け合わせ、マーケットの多様なニーズに応えてきました。当社独自の技術と共創の事例をご紹介します。

※コア技術：樹脂成形技術・車両部品製造ノウハウのこと

共創 Case

1

(パートナーと)

加飾技術

コア技術

電装技術

Mobility

【モビリティ】



コンセプトモデル
新価値エアイベント

快適性・意匠性を 兼ね備えた 新しい車内空間価値の提案

近年、EV化や自動運転化が進み、車は「どう過ごすか」へとシフトし、車内の快適性がより重視されてきています。コンセプトモデル「新価値エアイベント」は、気流を分割・拡散させ、2つの気流に挟まれた中央領域へ配風が引き込まれることで“ふんわり”と快適な空調風を実現し、新しい車内空間価値を提供します。また、従来のエアイベントは空調機能の部品であり、加飾は多くありませんでしたが、本コンセプトモデルでは正面に広い加飾面を創出し、当社が得意とする、照明による陰影やグラデーション等の演出変化を作り出す多層成形と電装技術を掛け合わせることで、空調と響き合う心地よいモデルを考案しました。

LEDライトの多彩なデザインとモーションの組み合わせが、ドライバーの感性に訴えかけ、運転時の心理的ストレスを軽減し上質な車内空間をつくります。

森六の強み

- 加飾技術とコア技術、電装技術を掛け合わせて、レパートリー豊富な意匠表現が可能
- 森六とパートナー企業の技術を集約し、新しい価値を提供

パートナーとの共創

強みを持ち寄り、共に未来のモビリティ社会を実現

株式会社東海理化／森六株式会社

株式会社東海理化は、「人の意思をクルマに快適に伝えるヒューマン・インターフェイス部品」の提供を通じて、長年にわたるクルマのある豊かな社会の実現に貢献してきました。森六もまた、長年培ってきた樹脂加工技術を進化させ、車内空間における快適性と体験価値の向上に取り組んできました。両社の強みを掛け合わせたエアイベントの共創プロジェクトでは、「お客様にとって、より上質な車内空間を提供する」という共通のビジョンのもと、技術・知見を融合し、新たな価値を創出することができました。今後も両社の連携を一層深め、未来のモビリティ社会における快適性と意匠性のさらなる向上を目指し、新たな価値創造をリードしていきます。



「加飾技術×コア技術×電装技術」で新たな車内空間価値を提案

生産事業本部 開発部 設計課 上原 美玲

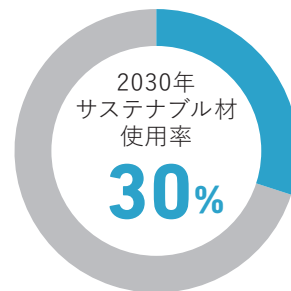
業界の変化に伴って、私たちは上質な車内空間を提供すべく商品開発に挑みました。当社の基幹部品であるエアイベントにコア技術を掛け合わせ、快適性を向上させる“ふんわり”とした風と、“広い加飾面を持つFIN”で意匠性を向上させました。さらに東海理化様と共創することにより、新しい操作モジュールを備えた新価値のエアイベントを開発することができました。今後においても、共創メーカーとのつながりを強化し、電装技術×レパートリー豊富な加飾技術を掛け合わせて、さらに魅力のある製品を提案していきます。



サステナブル材料を活用したセンターコンソール

森六は、製品の企画から設計、金型設計・熟成、試作・試験、量産まで一貫通で行う製造機能と、樹脂材料の調達・販売を担う化学商社機能を併せ持ち、樹脂コンパウンドの研究からその品質評価まで、すべてを自社で行うことができます。第一段階として、石油由来材や補強添加物（タルク等）の代わりになる非可食廃棄物や植物由来材の研究開発を開始しました。センターコンソールなど自動車内装部品への適用を視野に、環境負荷低減と資源循環の両立を目指しています。

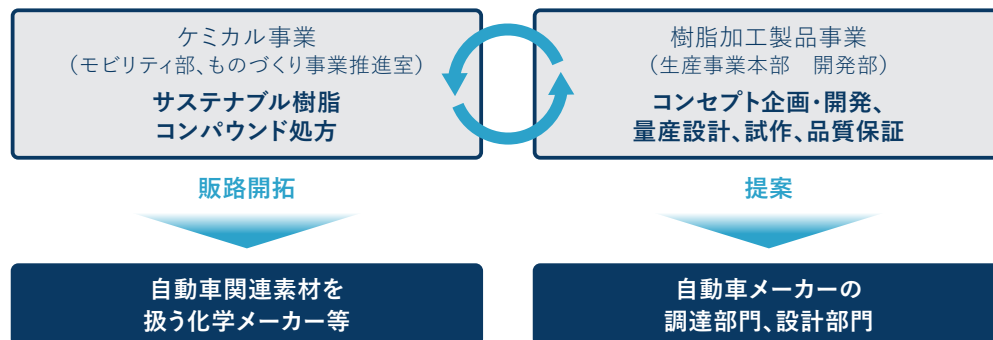
2030年までに、部品1点あたりに含まれる樹脂原料の30%を環境対応材（サステナブル材）へ置換することを目指して、最適な配合率、成形品の形状設計など、自動車部品に求められる高い品質をクリアする環境部品の開発・量産を進めていきます。



森六の強み

- コンパウンド技術により、臭気や耐光劣化といった環境対応材の課題を解決
- 材料開発力と設計・解析技術の両輪で、車載品質を保持
- 素材の風合いを加飾に活かし、「環境にやさしい価値」を可視化
- 商社×メーカーの独自のサプライチェーンで、量産に向けた安定供給を実現

グループのノウハウを結集して開発を加速



樹脂材料の調達・販売、サステナブル材の調査研究を行う化学商社機能と、製品の企画から設計、金型設計・熟成、試作・試験、量産まで一貫通で行う製造機能を併せ持つ森六だからこそ、環境にやさしい樹脂の量産を実現しました。

事業間の共創

「共創」による誠実な課題解決を目指して

ケミカル事業本部 モビリティ部 東日本営業課 村野 岳樹

環境材の活用をテーマに生産事業本部と連携し、量産性を意識した環境材の調査・提案を行ってきました。提案だけではなく、素材が実際に使用される現場に同行し、現場固有の問題が発生しないか検証する中で、素材特有の臭気があることが分かり、臭気対策に向けた改善活動にも注力しました。今後、生産事業本部との連携をさらに強化していき、「共創」によって多くの価値を生み出していきたいと考えています。



「地球の未来」と「快適空間」へ、材料開発で貢献

生産事業本部 開発部 開発課 青木 匠



企業の責務として、また個人として「地球の未来を守ること」を使命と捉え、材料・製品化開発に取り組みました。モビリティに求められる高性能を満たすべく、数年にわたり試行錯誤を重ねました。また、ユーザーの快適な移動に向けて、ケミカル事業本部と共同で環境材特有の不快感への対策も進めました。今後もサーキュラーエコノミーの観点だけではなく、「環境負荷低減×新たな魅力」という価値を生み出すべく取り組みます。

卓越した導電性・熱伝導性・機械的強度を誇る 高分散カーボンナノチューブを用いた製品開発

カーボンナノチューブ(CNT)は、炭素原子が六角形のグラフェンシート状に結びつき、チューブ状に巻かれたナノ構造体です。卓越した導電性・熱伝導性・機械的強度を持ち、次世代の高機能材料として注目されています。その一方で、凝集しやすく分散が難しいという課題があり、本来の性能を発揮するには高度な分散技術が必要です。

当社ケミカル事業本部では、独自の分散技術により、凝集を抑制し高性能で、成形時に扱いやすいCNTマスターバッチを開発。電子部品の導電材料、電磁波シールド材、発熱シートなど幅広い分野での応用を目指して、素材提供と製品開発サポートに取り組んでいます。

森六の強み

- 幅広い種類の樹脂やゴムにCNT混練が可能
- 独自の配合技術により、少量添加でCNTの性能を最大限に活用するマスターバッチを開発
- カーボン粒子の飛散や色移りがなく、作業環境に配慮
- 素材の優位性を引き出す製品開発を、企画から製造まで一貫して支援

グループ会社との共創

グループ連携が拓く新境地——CNTフィルムへの挑戦

四国化工株式会社 技術開発部部长 三谷 正則

四国化工が保有するフィルム製造における製膜技術と森六のCNTコンパウンド技術を掛け合わせることで、従来は困難とされていた「練り込み型」の高品質なCNT含有フィルムの開発が可能となりました。均一な分散性と優れた成形性を両立することで、より高品質で幅広い製品展開が実現しました。グループ内の密な連携を通じて、よりスピーディーかつ実効性のある製品開発が進んでいます。



四国化工株式会社
(香川県東かがわ市)



顧客との共創

性能はそのままに付加価値向上——広がる新たな選択肢

サンポリマー株式会社 営業技術部 植野 智浩

従来の導電性シリコーンゴムは、重量の40%以上のカーボンブラック(CB)を添加していたので、シリコーンゴム本来の柔軟性や強度が損なわれるという課題がありました。森六のCNTコンパウンド技術により、添加量を従来の約5分の1に抑えながらも、これまでと同等の導電性を発揮します。過剰な添加剤による影響を抑制することで、シリコーンゴム本来の柔軟性や強度を保持したまま成形できるようになりました。さらに、CBの飛散がなくなり、製造現場での安全性が改善された点も高く評価しています。



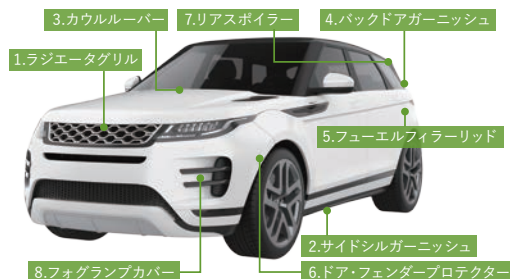
樹脂加工製品事業

自動車の樹脂成形部品から二輪外装・機能部品まで、複雑化する業界ニーズに応え、付加価値の高い製品を展開しています。市場ニーズに基づく提案型開発から生まれたアイデアは、試作・検証を経て製品化され、世界各地で最適な品質基準のもと量産されます。提案力と実現力を活かし、グローバルで最適なソリューションを提供します。

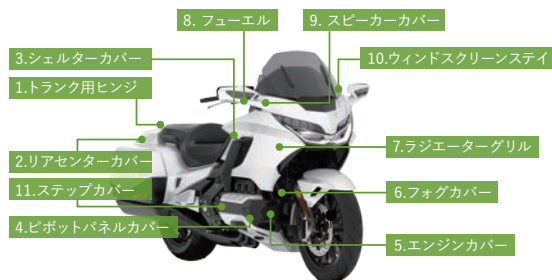


■主な製品

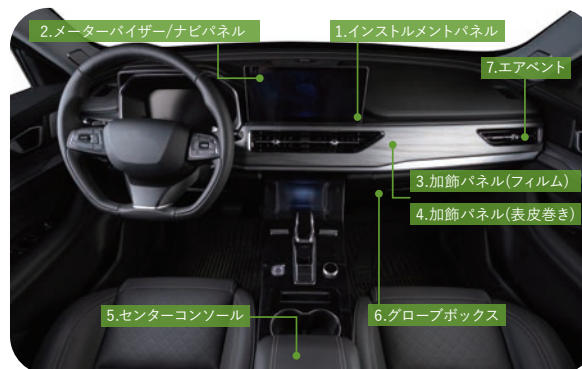
【四輪外装部品】



【二輪外装部品】



【四輪内装部品】



※2025年3月末時点

強み グローバルでの最適な開発・量産体制

世界中の拠点が密接に連携することで、
**コスト低減と高付加価値の
双方を実現**

強みを支える提案力と実現力

開発から品質保証まで
一貫した社内体制による高い対応力

- 開発・設計・製造・品質などの各部門が緊密に連携
- 開発から試作、量産、納品までを自社内で完結

顧客ニーズを的確に反映し、スピードと品質を両立

顧客共創型のアジリティ開発

- 初期段階から社内コンペや顧客との共同開発を実施
- 市場動向や知見を開発に反映

トレンドを踏まえた柔軟・迅速な開発提案

豊富な加飾バリエーション

- 高付加価値な加飾・製造技術を社内に保有・融合
- 塗装、フィルム、ホットスタンプ、インサート成形など

最適な技術の組み合わせで、
意匠性・質感といった高度な要求に対応

環境負荷低減に貢献する
サステナブル技術

- 環境配慮型材料の選定・軽量化技術によるCO₂排出削減
- 環境材・リサイクル材活用に向けた自動車メーカーとの共同開発

環境対応技術で持続可能なモビリティに貢献

第13次中期経営計画期間の成果と課題

成果

- ホットスタンプ技術を起点とした付加価値の提供
- 事業拡大を目指すための受注活動開始
- インド工場の能力拡大(外装塗装ライン)
- 北米・国内工場DX・自動化による製造効率向上

課題

- 樹脂加工製品事業の生産効率の向上
- 地域別ポートフォリオの見直し
- グローバル連携による新規取引先拡大
- 事業シナジーを活かした収益拡大の推進

樹脂加工製品事業 第14次中期経営計画の成長戦略

成長分野の収益化加速と新たなビジネスモデルの創出による事業成長基盤構築

戦略①

主
力
事
業
の
利
益
追
求

顧客・部品領域

顧客ポートフォリオの拡大

- ① 新規顧客へのコア・独自技術開発部品の提案強化
- ② 付加価値、高品質な製品を提供可能な製造体質構築

部品ポートフォリオの拡大

- ① 部品ポートフォリオ(付加価値)に基づく受注拡大
- ② 高利益部品シェア拡大に向けた選択と集中の実行
- ③ 次世代車両向け外装大物塗装部品シェア拡大

地域領域

北米地域の利益拡大

- ① 戦略部品受注による付加価値向上
- ② 原価構造改革による利益向上
- ③ 開発効率追求

アジア地域の再構築

- ① インド拠点の生産能力拡大による付加価値向上
- ② 中国拠点の最適化

開発領域

新機種採用に向けた開発強化

- 顧客協創型の開発
- マーケティング強化
- オープンイノベーション活用



環境負荷低減製品開発

- 選ばれる環境材の開発
- 環境材適用拡大に向けた協業
- 資源循環(3R)に向けた顧客との共同検証



収益性向上に資する製品開発

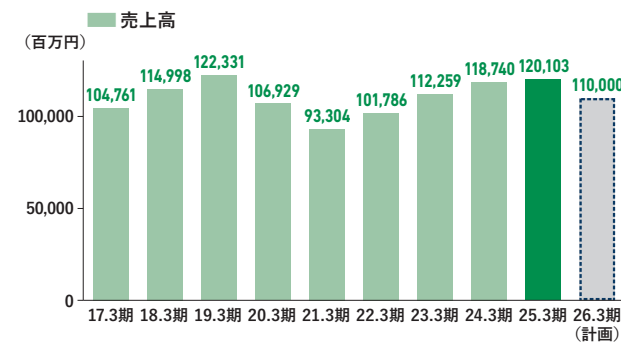
- コア技術の進化による製品高付加価値化
- 独自技術開発による新規参入
- 部品ポートフォリオに基づく製品開発



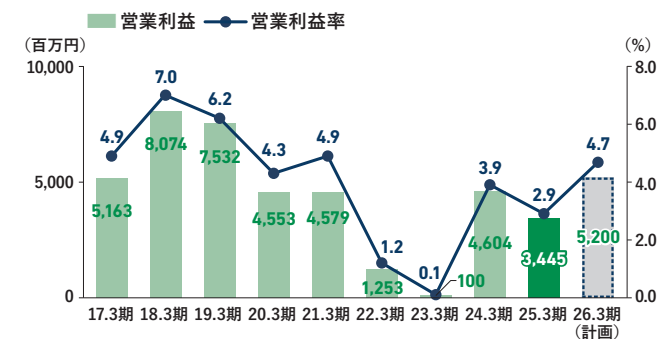
戦略②

将
来
の
製
品
化
に
向
け
た
開
発
の
推
進

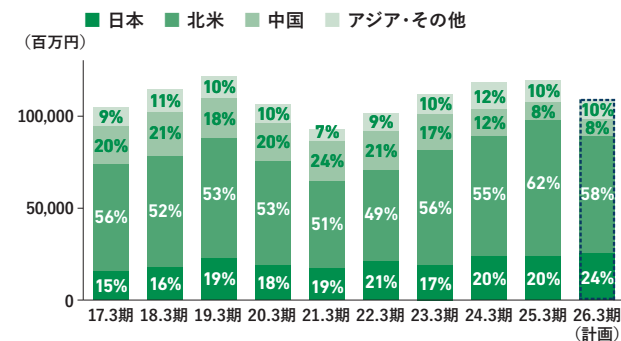
売上高



営業利益・営業利益率



地域別売上高構成比推移*



*各棒の内側に記載された数値は、当該年度の売上高に占める地域別割合を示しています

強みを発揮し、高付加価値領域へ。 利益にこだわり、変化に強い組織を築いていきます

第13次中計の振り返り

厳しい環境下であって、自らの強みを再認識し 事業基盤の強化に確かな手応え

第13次中期経営計画（以下、中計）期間を一言で振り返れば、多くの課題に直面した3年間でした。計画当初は、CASE※と呼ばれる新しい波が事業機会の拡大をもたらす中、コロナ禍を脱して成長を実現する時期と見込んでいました。しかし実際は、世界的な半導体不足により自動車の生産計画が大きく変動し、特に中国やアジアにおける減産は想定以上に厳しい状況となりました。加えて、北中米では人件費高騰による利益低下が進み、世界各地で環境変化が激化する中、森六としてもグローバルポートフォリオの見直しを迫られました。

一方で、このような状況への危機感が契機となって、自らの強みを再認識し、それを活かして事業成長の基盤を強化しようとする動きが加速しています。

当社がTier1自動車部品メーカーとして安定したポジションを維持してきた背景には、有力顧客から当社のQCD（品質、コスト、納期）に対して高い評価をいただいていることが挙げられます。この強固な基盤の上に、自動車メーカーのこだわりに応える高度で小回りの利く開発力や、共にユーザー満足を追求できる発想力、そして外装などの大物部品も扱えるキャパシティを含めた生産力が参入障壁となり、揺るがぬ競争力となってきました。

第13次中計では、日々の提案活動を通じて、これらの強みを改めて顧客にご評価いただけたものと捉えています。

また、既存顧客以外の自動車メーカーに対しても、積極的かつ継続的な提案活動が奏功し、当社が強みとする加飾技術が認められ、今後の取引拡大が見込まれています。このような厳しい環

境下にあっても顧客基盤を拡充できたことは、第14次中計とその先に向けた種まきの期間として、大きな意義があったと評価しています。

※CASE：自動車の先進技術であるConnected（IoT化）、Autonomous（自動運転）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字を取った造語

第14次中計のビジョン

顧客と製品のポートフォリオを最適化し、 能動的に成長できるビジネスモデルの確立へ

第14次中計で樹脂加工製品事業が目指すのは、「成長分野の収益化加速と新たなビジネスモデルの創出による事業成長基盤構築」です。

ここで言う「新たなビジネスモデル」とは、顧客の生産台数に左右される「追随型のビジネス」から、自らの意思で高付加価値な案件を選択し、収益性を追求していく「能動的なビジネス」への転換を進めていくことです。

これまで当社グループは、有力顧客の海外展開に合わせて自らも進出し、現地で部品を生産・供給することで、事業の拡大を進めてきました。しかし近年、自動車業界に限らず、海外における日系工場の縮小や撤退が相次いでいます。従来のような顧客依存型の展開ではなく、自らの意思と戦略で成長シナリオを描き、主体的に事業を構築していかなければ生き残っていくことはできないと肌で感じています。

そこでポイントとなるのが、「地域・顧客・部品」のポートフォリオを最適化することです。今後ますます労働人口が減少し、人手不足が深刻化していく中、限られた経営資源でビジネスを成立させていくためには、成長領域・高利益領域に照準を絞る必要が

専務執行役員
生産事業本部長

森田
和幸



あります。

まず「地域」については、北米とインドに注力し、コストの最小化を図りながら機動的な生産体制を敷いていきます。「顧客」については、先述した新規顧客との取引拡大を見据え、どの地域および車種に注力すべきかを見極めていきます。そして「部品」については、多岐にわたる部品群を俯瞰的に見渡して、利益率の高い部品とそうでないものを峻別し、注力するべきか否か判断していきます。そのためには、透明性の高い判断基準を用い、社内の意思統一やモチベーション向上にもつなげていく考えです。

こうした選択と集中によって開発効率を高めていくと同時に、顧客満足に資する開発力を磨く **▶ P.29** ことで付加価値向上を推進し、レジリエントな収益構造を実現していきます。

第14次中計で目指す組織の姿

従業員一人ひとりが「柔軟性と自主性」を発揮し 自らの意思で利益を創出していく組織に

「新たなビジネスモデル」を実践するには、会社全体のマインド転換が必要です。私は現場の従業員に「大きくなるのではなく、強くなれ」と繰り返し伝えています。言い換えれば、むやみに売上を

追いかけるのではなく、しっかりと利益を確保することが最も大切だということ。そうした、高利益で「強い」体質に変えていくうえで、従業員一人ひとりには「柔軟性と自主性」を意識してもらいたいと思っています。

柔軟性とは、社会や環境の変化にタイムリーに対応することです。不確実な事業環境の中でも持続的に成長していくためには、過去の成功体験にとらわれず、先を見据えた新たな策を講じ続ける必要があります。また、仕事は顧客や上司から「与えられる」のではなく、自ら「勝ち取る」というマインドを持って、個々の持ち場で創意工夫を積み重ねていく必要があるでしょう。

そうした強い組織をつくれるよう、我々経営陣も成長ビジョンをしっかりと発信し、現在の課題を明確にしたうえで、新しい成長機会を共に見出していく姿勢を大切にしたいと思います。その考えを現場の従業員一人ひとりに腹落ちしてもらい、日々の行動に反映してもらえるよう心がけます。

■ステークホルダーへのメッセージ

社内外のパートナーと連携を強化し、 変化に強いレジリエントな組織へ変革

変化に即応して成長機会を獲得するためには、自らにない機能や強みを持つ社内外のパートナーと積極的に連携し、新たな発想で新たな価値を生み出していくことも重要です。

まずは今般の一社化のテーマでもある、ケミカル事業とのシナジー創出を念頭に置いています。これまでも、石油由来の樹脂を削減したサステナブル材料の開発（※P.23）などを共同で進めてきましたが、今般の組織刷新をきっかけに、経営陣同士の意見交換や現場での人材交流が急速に進んでおり、引き続き、具体的なテーマを設定して共同開発を加速させていきます。

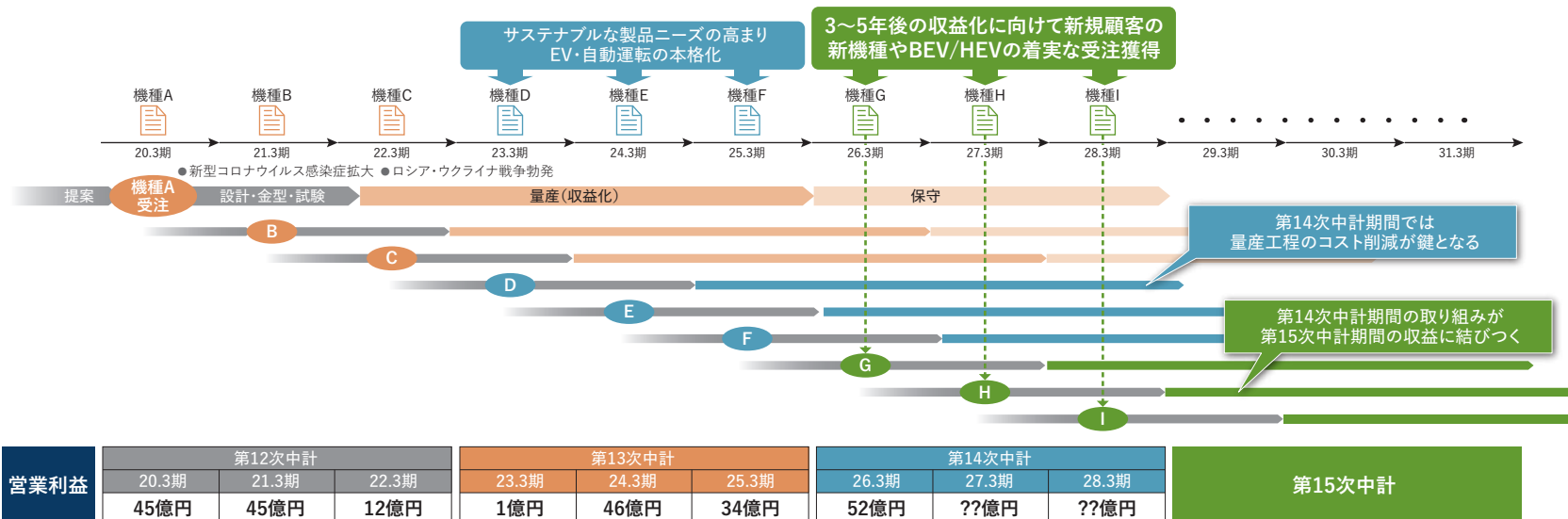
また、社外パートナーとの協働についても、強みとする加飾技術を拡充するための技術提携をはじめ、幅広い選択肢を視野に入れて検討しています。加えて、サプライヤーにも率直な意見や

意欲的な提案を求め、互いに成長していける関係を育んでいきます。

株主・投資家の皆さまに対しては、当社の成長シナリオをしっかりと説明し、ご理解いただく必要があると考えています。というのも、自動車業界のビジネスは、機種種のモデルチェンジ・マイナーチェンジのサイクルが基軸となっているため、仕込みや投資が収益として回収されるまでに、3～5年以上の時間を要するという特徴があります。第14次中計の新たな取り組みも、最終年度以降に成果が現れてくると見込んでいますので、中長期的な成長を見据えご期待いただければと思います。

私たちは今後、戦略的に利益を積み上げ、変化に強いレジリエントな体質に変革していきます。従業員一丸となって筋肉質な強い組織を築き、成長機会を着実に獲得して、顧客やサプライヤー、株主・投資家の皆さまをはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆さまの満足を追求してまいります。

参考：自動車メーカーの開発～量産スケジュールと収益化タイミング（イメージ）

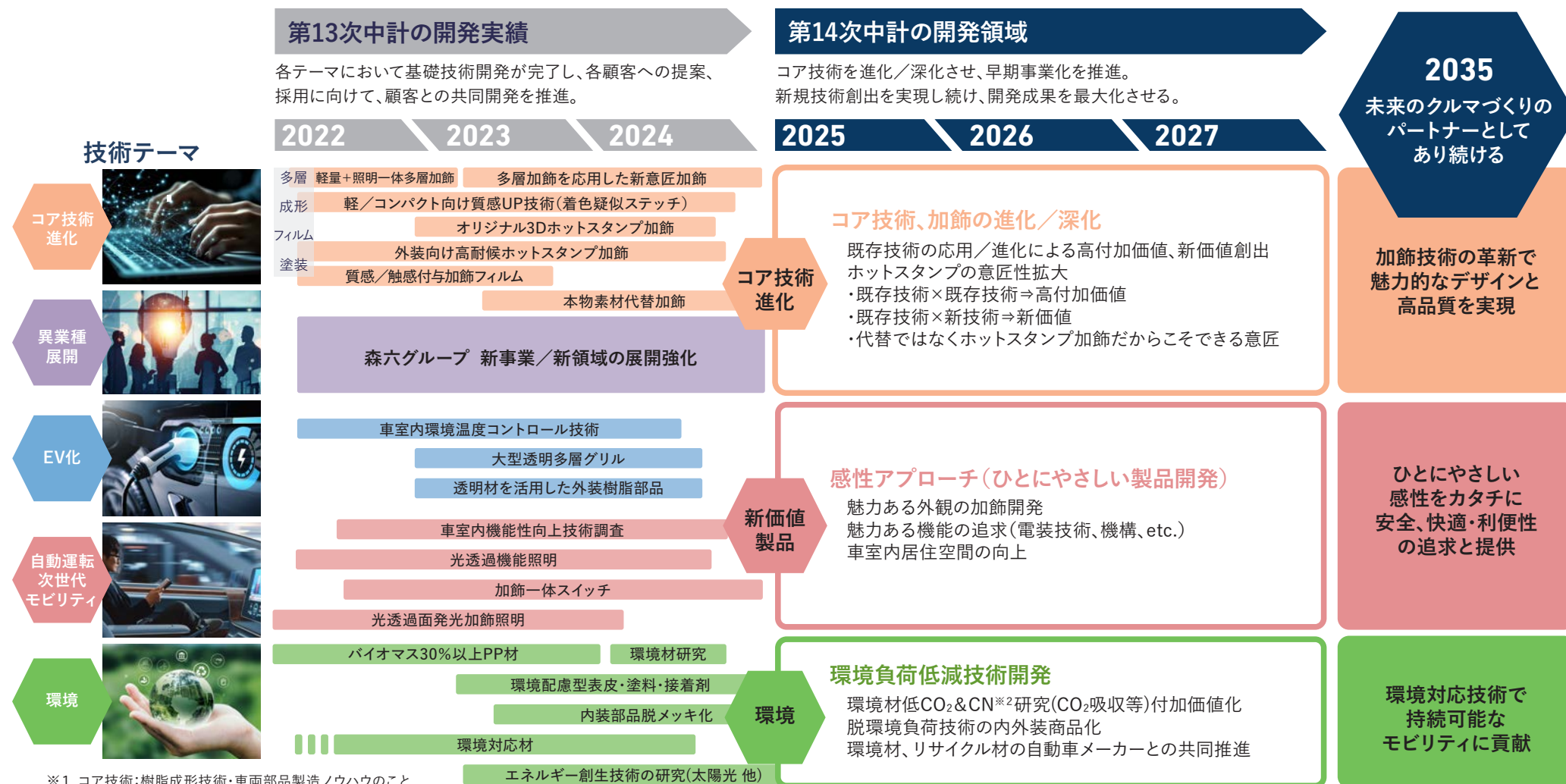


新機種の収益化は3～5年後 を見込んでおり、中長期的な 視野に立った戦略立案が重要

- 売上計上は量産品の納入後となり、新機種受注分の業績反映は3～5年後
- 材料原価は受注時の市場環境でほぼ確定するため、第14次中計期間中の利益率向上には、量産工程でのコスト削減が鍵となる
- 第14次中計の取り組みは、第15次中計以降に結実する。受注時の価格交渉や、数年先の事業環境を見据えた先行投資が重要

研究開発戦略

研究開発においては、「コア技術※1、加飾の進化／深化」「感性アプローチ（ひとにやさしい製品開発）」「環境負荷低減技術開発」の3つを重点領域とし、マーケティングの強化やオープンイノベーション、顧客との共同開発を通じて、競争力のある技術の早期事業化を推進します。中でも感性アプローチについては、車内空間における快適性や質感といった感覚的価値を定量化することで、当社のコア技術の競争力をさらに引き立て、EV化・自動運転といった次世代モビリティ社会においても選ばれる製品づくりを進めていきます。



研究開発戦略

技術と感性を磨き、未来のモビリティの価値創造への挑戦と次なる成長への取り組みを加速していきます

■強みと第13次中計の成果

培ってきた技術力と感性表現を強みに
新たな領域を切り拓き、プレゼンスを向上

森六は、四輪・二輪の内外装樹脂部品を手がける企業として、樹脂加工に関する高度な技術力を基盤に、モビリティの変化を先取りし、次世代に価値をもたらす製品・機能の創出に取り組んできました。設計開発から生産技術、そして品質保証までを一貫通貫で支える体制と、未来を見据えた先行開発力により、「まだ市場にないもの」を実現する準備が整っています。

執行役員
生産事業本部
開発、技術担当
(開発部、生産技術部管掌)

橋本
一博

特に、ユーザーが直感的に魅力を感じる意匠表現・加飾技術には力を入れており、表現と製法を一体で捉える開発姿勢を徹底しています。見た目の美しさと機能性を両立させる提案力、それを裏打ちする技術力は、私たちの価値の源泉であり、常により良いものをつくりたいという挑戦心と、顧客にとって「必要なパートナー」であり続けたいという想いが結実したものです。

第13次中計期間では、環境対応素材や加飾技術の進化、電機・電子分野のパートナーとの協業など、当社の技術的な引き出しを大きく増やすことができました。展示会への積極的な出展を通じて業界内での注目を集め、企業ブランドの認知向上という成果を得ました。ただ、技術評価は得られても、まだ十分にビジネスへつながっていない部分もあります。今後は、顧客からのフィードバックを積極的に取り入れ、より具体的かつ魅力的なプロトタイプに反映させ、提案活動につなげる必要があります。すでに新規自動車メーカーとの共同開発も始まっており、これを確実な成果につなげるとともに、こうした共創型の取り組みを拡大していきます。

■次世代モビリティに貢献する開発方針

技術・感性・環境の三軸で開発を加速し、
より豊かなモビリティの未来に貢献

今後の研究開発戦略においては、「コア技術、加飾の進化／深化」「感性アプローチ」「環境負荷低減技術開発」という3つの柱を据えています。中でも感性アプローチについては、車内空間の快適性や質感といった感覚的価値を定量化する取り組みを進めており、EV化や自動運転社会ならではの魅力の創出を目指します。



また環境対応に関しては、ELV指令※への対応を見据え、顧客や材料メーカーとの連携によるリサイクル材の推進にも継続的に取り組んでいます。

次世代モビリティに向けた具体的なテーマとしては、まず、ホットスタンプ工法の拡販が挙げられます。特に外装の加飾領域において、車外の厳しい条件に耐え、必要な品質条件を確保できる「性能」が評価され、国内外から多数の引き合いを受けており、グローバル展開も視野に入れています。加えて外装では、大型部品の一体加飾や軽量化技術を核とした差別化を推進し、内装領域では、空間の価値を高める意匠性と機能性の融合を図り、必要に応じてユニット化も視野に入れながら開発を進めます。

こうした開発テーマの設定については、従来の開発主導型から転換し、事業性・市場動向・KGI達成の確度を踏まえて優先度を明確にします。そのうえで経営資源を集中投下し、開発スピードの加速を図ります。

私たちは、より良い社会の実現に貢献すべく、環境に配慮した、便利で快適な製品を開発し続けてまいります。顧客の未来を見据えたニーズを的確に捉え、高品質で魅力ある製品をご提供することで、クルマの競争力強化とモビリティ社会の発展に貢献していきたいと考えています。共に価値を創造し、進化と成長を続けるパートナーでありたい。それが森六の想いです。未来志向のソリューションを形にし、持続的な企業成長を実現してまいります。

※EUにおいて2000年に定められた、使用済み自動車(End-of-Life Vehicles)の廃棄やリサイクルに関する指令。資源の有効活用と環境負荷の低減加速に向けて、一定の再生プラスチック使用などを制度上義務づける「規制」への格上げが審議されています。

生産技術

高精度かつ安定したもののづくりを支える生産技術力を強みとし、開発から量産に至るすべての工程を自社で担う一貫体制を確立しています。金型や専用治具、設備の仕様を社内で緻密に設計・検証し、計画段階から量産を見据えた体制を構築。設計フェーズでは、図面だけでなく現物確認を通じて、精度・生産性の両面から仕様を最適化し、技術と現場をつなぐものづくりを実現しています。量産フェーズでは、国内外の工場に対し、金型や設備仕様の技術移管にとどまらず、熟練技術者の派遣や現地での立ち上げ支援を通じて、共通品質のグローバル化を実現しています。

精密な金型技術と試作・検証力を核に、グローバルで信頼されるパートナーとしての地位を確立しています。

第13次中計の総括

金型品質向上のため、製品仕様の検討や流動解析力の強化、量産安定性を見極める熟成力や部品評価、課題解決力の向上に努めました。加えて、海外拠点と金型仕様を共有し、技術差の抑制にも取り組みました。また、省人化や稼働ロス削減を目指し、生産設備のトラブルをIoTで可視化する活動も推進しました。一方、競争力のある金型仕様の構築や熟成評価手法の見直し、不具合管理の改善、北米・アジア拠点への計画的な技術支援が課題となりました。

第14次中計の戦略

高品質かつ生産性に優れた最適な金型仕様の確立に向けて、新機種におけるグローバル横断連携、コンカレント開発力の強化を図ります。さらに、量産性を早期に見極め、ツールの熟成力を高めることで、生産体制の安定化を目指します。加えて、環境負荷低減と生産性を両立させた技術や設備の具現化、次世代のものづくりに対応するスペシャリストの育成にも注力します。これらを通じて、新たなビジネス獲得につながる、競争力のある金型開発体質への進化を目指します。

品質保証

当社は、グローバルに拠点を展開し、各地域の顧客ニーズをいち早く捉える柔軟な対応力を活かして、「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。品質保証においては、各種試験設備を活用し、信頼性試験や品質評価を通じた原理検証により、潜在的な課題の予見と改善策の立案・実践を可能にする体制を構築しています。こうした取り組みにより、未来を見据えた品質保証体制を確立し、顧客満足度の一層の向上を目指しています。

第13次中計の総括

グローバル全拠点への品質保証体制の中核的役割を果たすべく、日本のマザー機能強化に取り組みました。トリガー管理の徹底や重大不具合の撲滅、国内・北米市場でのクレーム削減など、再発不具合ゼロに向けたハード・ソフト両面での対策の確立に取り組み、国内では一定の水準を達成しました。一方、生産状況が不安定だった海外拠点では、習熟方法の確立が課題となりました。

第14次中計の戦略

引き続き、「品質保証度向上による再発不具合ゼロ」を目指してグローバル品質マネジメントシステムの強化に取り組みます。海外拠点での現場習熟度を高めるため、多言語対応マニュアルの整備や、第13次中計に効果のあった施策の水平展開、製造監視データを活用した不具合の未然防止に取り組みます。

品質担当メッセージ

信頼を支える品質戦略で、
グローバルで競争力を
強化していきます

執行役員
生産事業本部
事業管理、製造・品質担当
(品質保証部、鈴鹿工場、関東工場管掌)

水谷 英樹



当社は「品質は経営の基盤」という信念のもと、グローバル品質戦略の策定・実行、品質マネジメント体制の強化、そして法規制や業界基準に準拠したコンプライアンス管理を徹底しています。

第13次中計では、作業や検査の自動化の推進によりヒューマンエラーを低減し、国内において取引先との現場改善活動により不具合を90%削減する成果を挙げました。一方で、海外拠点では、生産量や人員の変化による品質のばらつきが課題となり、教育・習熟方法や管理体制の見直しの必要性が明らかになりました。

第14次中計では「品質保証度向上による再発不具合ゼロ」を目標に掲げ、根本原因の究明と不具合傾向の可視化、あるべき姿の明確化に取り組んでいます。多言語対応の動画作業標準の導入により、作業理解度の向上と習熟時間の短縮を図るとともに、第13次中計で効果が確認された自動化や省人化の取り組みをさらに拡大していきます。加えて重大不具合や顧客評価、生産数や人員変化などの指標をモニタリングし、予兆管理によって不具合の未然防止と改善の迅速化を図ります。

戦略とKPIの進捗は、月次・四半期ごとに経営層へ報告し、成果のあった施策はグローバルに水平展開します。業務効率と品質の両立を追求し、高品質な製品・サービスをより早く、より安価に提供するとともに、サステナビリティも意識した品質戦略を通じて、長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

ケミカル事業

化学分野における「商社事業」と「ものづくり事業」を展開しています。人と人をつなぐ、人とモノをつなぐ。グループ企業の技術やアイデアを結集して、化学品で「新たな価値」を創出する。ユーザーや社会の抱える課題を解決するために、総合力で挑戦を続けています。



■主な事業領域



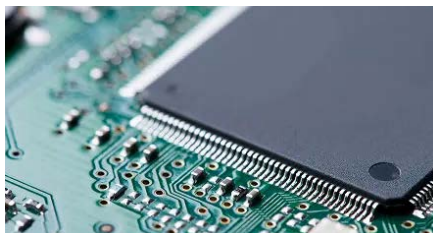
モビリティ分野



ファインケミカル分野



コーティング分野



電機・電子分野



メディカル分野



機能素材分野



ヘルスケア分野



生活材料分野



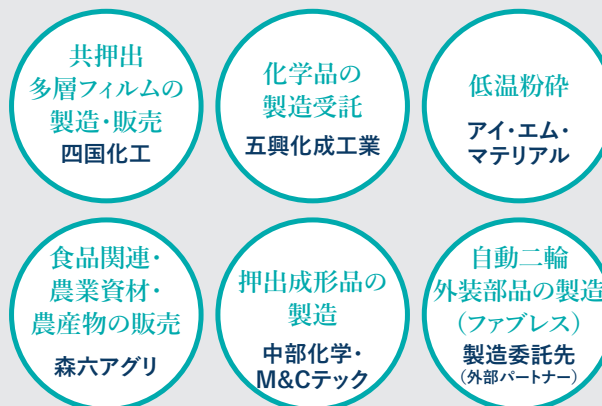
アグリ・フード分野

強み1 商社としての知見

360年を超える業歴

強み2

独自技術を持った
関係会社のネットワーク



強み3

グローバルなビジネス展開



12か国で世界中の市場、
ユーザーニーズを先取り

森六グループ グローバルネットワーク »
<https://www.moriroku.co.jp/network/>

※2025年3月末時点

第13次中計期間の成果と課題

成果

- 化学品製造受託子会社 製造機能の拡充
- 韓国企業への出資、共同会社設立
- カーボンナノチューブ (CNT) マスターバッチ拡販
- 欧州・インド・マレーシア、ケミカル事業拡大
- 活動拠点の最適化 (新規拠点進出と集約)

課題

- マインドの転換による利益につながる価値の創造
- 高付加価値オリジナル材料の市場創出と販売基盤の確立
- グローバル拠点の収益構造の強化

ケミカル事業 第14次中計の成長戦略

ケミカル領域において、“営業利益”を追求するグローバル企業となる

第14次中計期間 事業戦略

戦略 ① 主力事業の更なる利益追求

グローバル事業の拡大

外部環境を捉え、資源を投入すべきエリアを明確化し、スピード感を持った展開

- ① 欧州・ASEAN地域における展開加速
- ② 中国エリア衰退に対する他拠点での挽回
- ③ 外-外ビジネスの拡大注力 (グローバル拠点間の連携強化)
- ④ 市場 (事業) 拡大への視点転換



戦略 ② 将来の製品化に向けた開発の推進

ものづくり事業拡大による付加価値創造

ケミカル商社として優位性のある分野における付加価値創造

- ① フィルム製造技術の海外展開
- ② ケミカル合成事業の拡大
- ③ 森六オリジナル製品の開発
- ④ CNTマスターバッチビジネスの拡大



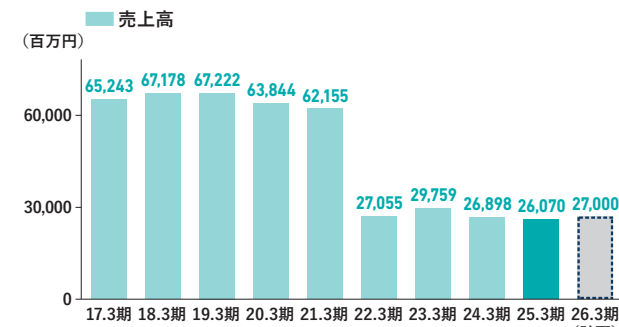
“破壊と創造”

改善すべき文化・体質を破壊し、スピード及びスケール感をもって新たな企業文化を創造する

- ① マインドセット「これまでのやり方が正」からの脱却
- ② 無駄の排除から生産性の向上
- ③ 新しいビジネスの創造、チャレンジングなM&A・出資の実行

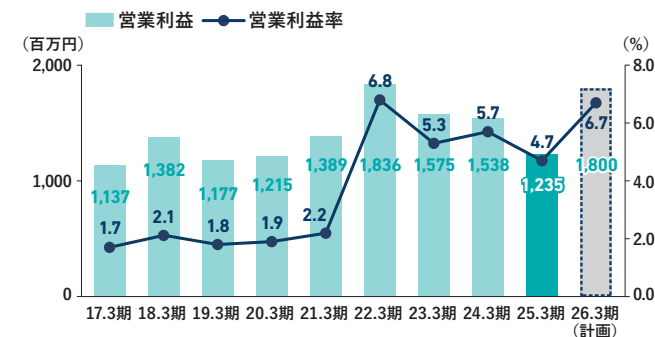


売上高



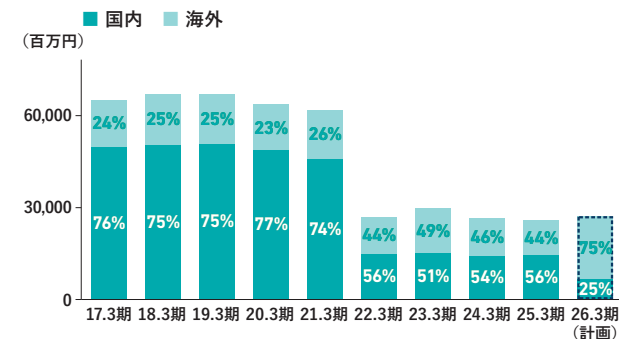
(注) 2022年3月期以降は「収益認識に関する会計基準」を適用しており、当該基準に基づいています。

営業利益・営業利益率



(注) 2022年3月期以降は「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います。

地域別売上高構成比の推移 (国内・海外)※



(注) 2022年3月期以降は「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います。

※各棒の内側に記載された数値は、当該年度の売上高に占める地域別割合を示しています

改善すべき文化や体質を転換し、 利益とスピードを重視する新たな事業体制を創造します

■ケミカル事業の成長シナリオ

「グローバル」と「ものづくり」を強化するとともに、
社内外のシナジー追求で成長機会を獲得

第13次中計では、「事業の選択と集中」「グローバル展開の加速」「ものづくり事業強化」を柱に据えて取り組んできました。商社にとっては厳しい状況が続く、思うように攻めの施策へ転じることができない中、拠点・顧客ポートフォリオの最適化や、インドやベトナムへの拠点拡充など、着実に事業基盤を固め、次の成長に備えてきた3年間であったと総括しています。

そのような中、4月の経営統合を経て新たに策定した第14次中計では、積み残していた攻めの施策を加速させるべく、ビジネスモデルや業務プロセスに対する既存概念を変え、利益を追求していく方針を掲げました。

第一に重視するのは、やはり「グローバル事業の拡大」**》P.35**です。森六が持続的な利益成長を図るには、売上高に占める海外比率を高めていくことが不可欠であり、目安として2035年までに50%とする方針を打ち出しました。ASEAN地域の強化に続き、8月に開設したドイツ駐在員事務所と、既存のウィーン現地法人の2拠点で、環境商材の需要が高まる欧州地域へ注力していきます。さらに今後は、東欧やアフリカ、中近東などへの進出も検討しており、地政学リスクに対するアジリティを高め、より多様な選択肢を確保していきます。

加えて、「ものづくり事業の拡大」にも引き続き注力していきます**》P.36**。とはいえ、すでに飽和状態にある下流の製造領域に踏み込むのではなく、当社が優位性を発揮できる上流、特に素材領域で新たな機能および付加価値の充実を図っていきます。ここでは、第13次中計で設備投資を行った五興化成工業の化学品合成

受託事業の活用や、四国化工の高付加価値なフィルム製造技術の海外展開など、グループ会社のものづくり機能を武器として最大限に活用していく考えです。さらに、一社化を契機に樹脂加工製品事業とのシナジーを高めていくことも重要なテーマです。すでに両事業間で異動も含めた人材交流が進んでおり、異なる領域で培った知見や経験を融合させることで、新たな気付きや業績改善が報告されています。

また、社外の幅広いパートナーとのシナジーも重視しており、既存ビジネスとの親和性が高い領域を中心に、国内外で提携先企業の発掘に努めています。第13次中計では、リチウムイオン電池用絶縁スラリーの開発に向けて、韓国企業への出資を行いました。従来から取り組んでいるカーボンナノチューブマスターバッチの拡販に加え、これから市場が開く分野への種まきを加速させていきます。

■第14次中計に込めた想い

「破壊と創造」を掲げてマインドを転換し
利益につながる価値創造の意識を醸成

今回、これらの戦略を進める土台として、「破壊と創造」というインパクトのあるテーマを掲げました。私が最も大きな課題であり伸びしろでもあると捉えているのは、利益創出に向けて貪欲に挑戦し続けるマインドの醸成です。一人ひとりが利益を意識して行動しなければ、高利益体質への変化は望めません。また、環境変化が激しい昨今、顧客の要望にタイムリーに応え、スピーディーに行動しなければ、すぐに事業そのものが陳腐化してしまいます。あえて強い言葉を投げかけることで、従業員一人ひとりに「今の業務で変えるべきところはないか」「どのように顧客の役に立ち、社会に貢献していくのか」ということを考えてもらいたい。自ら考え、

専務執行役員
ケミカル事業本部長

文字
英人



迅速に行動できる力を、組織全体で育てていきたいという強い想いと危機感を込めました。私自身、各拠点で直接従業員と対話を重ね、現場と経営の距離を縮めながらこの姿勢を浸透させていきたいと考えています。

同時に、こうした意欲を高め、仕事の厳しさや成果にしっかりと報いるため、報酬・待遇の見直しや、意欲ある優秀な人材を登用する柔軟な人事制度の適用も加速します。また、かねてから実施している研修やビジネススクールなど、スキルアップの機会を拡充するとともに、グローバル人材の育成にも注力します。近年では外国籍や現地採用の人材の登用が増えており、今後もキャリアや国籍、性別を問わず、能力重視で透明性の高い人材配置を推進していきます。

商社のミッションは、顧客と同じ目線で市場の動きを機敏に察知または予見し、常に種を蒔き続けることです。長期ビジョンや第14次中計の目標達成に向けて当事業に求められているのは、「化学×ものづくり」で新たな価値を生み出し、さまざまな産業分野に提案し続け、挑戦を通じてグローバルで独自のネットワークを構築すること。そして、マーケティングの成果を森六グループ全体にフィードバックしていくことだと認識しています。私自ら「破壊と創造」を実践しながら、その責任を全力で果たしていく所存です。

グローバル事業の拡大

森六のケミカル事業部門は12か国に拠点を展開し、商社機能とものづくり機能の総合力で顧客に最適な素材・製品を供給しています。欧州・ASEANでの事業拡大に加え、新興市場への進出の可能性も視野に入れた営業活動を展開しています。外部環境の変化を的確に捉え、経営資源を投入すべきエリアを明確化し、グローバルシェアの拡大に取り組みます。さらに、グローバル拡大とものづくり事業を一体で推進することで、成長機会の最大化を図ります。

第13次中計の総括

欧州・インド・マレーシアといった成長が見込まれる地域において、今後の事業拡大に向けた基盤整備を完了しました。特に欧州では、ドイツ・デュッセルドルフへの新事務所設置に向けた準備を進め、既存のオーストリア拠点と合わせた2拠点体制により、欧州全域をカバーする体制を構築しました。インドでは、現地法人による市場開拓と黒字化を達成し、さらなる事業拡大を検討中です。また、電機・電子分野の展開を通じて、マレーシア市場への参入にも取り組みました。

第14次中計の戦略

連結ベースでの海外利益比率をさらに高めていくため、グローバルバレーレジ拡大を進めます。第14次中計では、第13次中計で拡充したグローバル拠点を活用しつつ、インドをはじめ、アフリカ、東ヨーロッパ、中東など、これまで関わりのなかった地域・国も含めて積極的に進出していく考えです。また、リスク分散の観点からも多様な選択肢を確保することを重視し、さまざまな地域に戦略的な足掛かりを構築することで、将来的なリスクマネジメントと成長機会の獲得の両面に対応します。

ASEAN担当メッセージ

ASEANをハブとして 新分野開拓と欧州連携を 加速させていきます

執行役員
ケミカル事業本部 アセアン統括、開発担当 兼
Moriroku (Thailand) Co., Ltd. 社長

新村 篤史



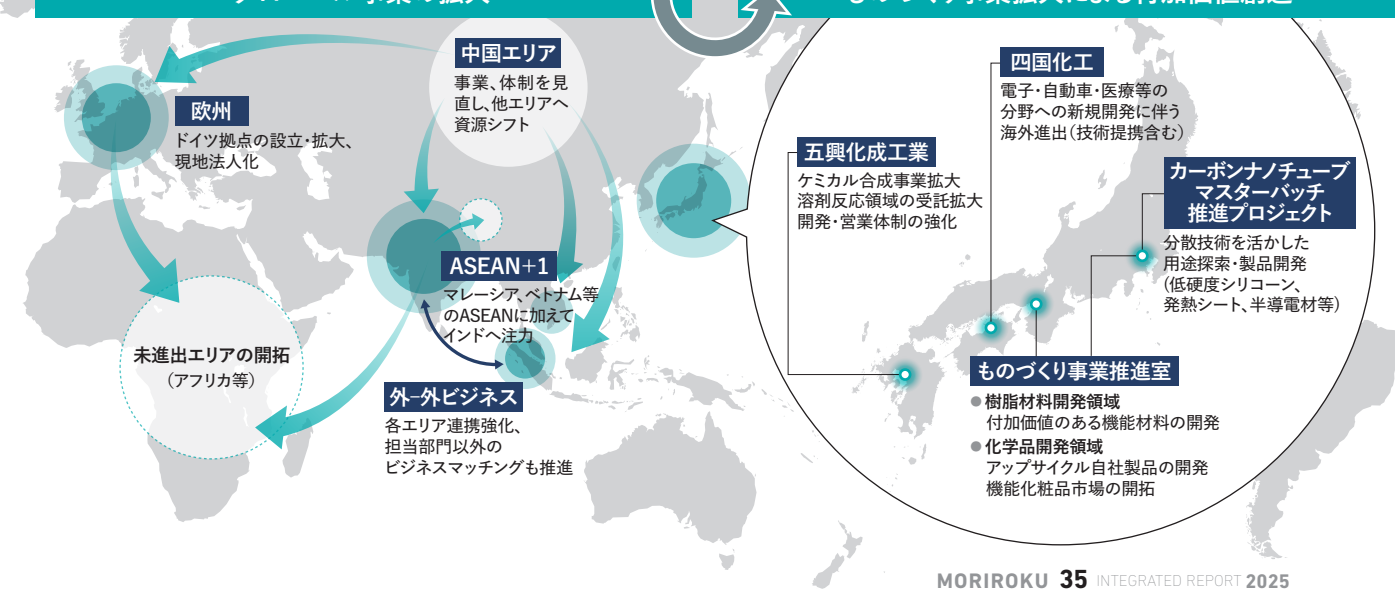
近年、ASEANやインドにおいて、日系自動車メーカーは苦戦を強いられており、影響を受ける拠点も少なからず存在する状況の中、新たな事業基盤の構築が急務となっています。従来の発想にとらわれず、樹脂・ケミカルの両分野で柔軟に市場を開拓し、各拠点の連携強化とともに商材リーダーを軸とした拠点横断の営業体制を推進します。あわせて、ASEANをハブとし、他地域への展開も加速させていきます。

第13次中計では、フィルム、EV、ケミカル合成、環境材の拡大を重点施策として掲げました。フィルム・EV関連では電材用途への展開に着手したほか、環境配慮型のリサイクル樹脂商材（PIR）の提案が進んでいます。一方、ケミカル分野の進捗は限定的なことから、第14次中計ではここを重点強化領域と位置づけています。脱中国の潮流を捉え、インドを起点に欧米市場へ展開し、当社の欧州拠点との連携を進めていきます。樹脂分野では自動車以外の新分野参入に向け、専任体制を整備し、第13次中計で得た電材分野の足掛かりも活かしていきます。

第14次中計ではASEAN全体の数値目標を定め、各年度の目標を現場レベルまで浸透させ、チームごとの進捗管理とPDCAを徹底していきます。ケミカル分野はタイを、樹脂分野はシンガポールを中心に営業体制を構築し、ビジネススタイルに応じて柔軟にリソースを配分していきます。ASEAN事業の活性化は、新規取引の創出および顧客サービスの向上に直結します。成功事例を他事業へ展開し、ASEANにおける成長を当社全体の飛躍へとつなげていきます。

グローバル事業の拡大

ものづくり事業拡大による付加価値創造

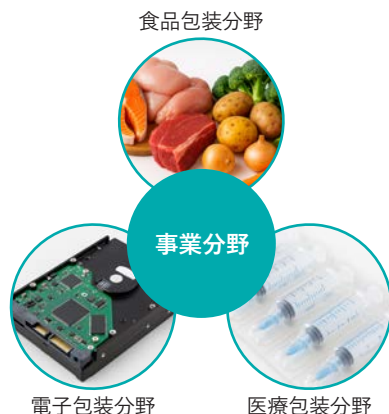


ものづくり事業拡大による付加価値創造

ケミカル事業における「ものづくり事業」では、グローバルなネットワークに支えられた森六の情報収集力と、グループ各社の持つ高い技術力を掛け合わせ、顧客ニーズに応じたさまざまな高機能素材を開発・提供しています。ユーザーが加工しやすいよう原料をコンパウンド※して納品するなど、ひと手間加え、高い付加価値を提供しています。第14次中計では、独自の技術を活かした製品の拡販に取り組み、競争優位性のある商材のシェアを拡大させることで、「稼ぐ力」を高めていきます。 ※コンパウンド：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

四国化工

四国化工は、40年以上にわたり製膜技術を磨いてきました。原料の知識と独自設備を活かした開発力に加え、顧客現場に精通したアフターメンテナンス、特殊加工に強みを持つ製袋技術も備えています。これらの技術を駆使し、食品・医療・電子分野など、幅広い用途にフィルムを提供しています。顧客の求める性能や機能は多岐にわたるため、それぞれのニーズに応えるべく、幅広い製品ラインアップを展開しています。



五興化成工業

五興化成工業では、無機・有機合成反応、臭素・ハロゲン化反応、強酸を用いる反応、乾燥・混合等、顧客のニーズに応じた受託製造を請け負います。

2025年4月に乾燥建屋を新築し、よりコンタミ（異物混入）防止ケアをした乾燥設備となりました。また、ラボ室の充実を図り、量産前の確認合成試験、製品物性評価項目の拡充に力を入れています。当社技術を活かした新製品開発も展開しています。



新乾燥棟内部

推進担当メッセージ

プラスチックに新たな価値を与え、社会課題の解決に貢献

プラスチック業界は、環境問題に真正面から取り組まなければならない時代に来ています。当社は、プラスチックフィルムを扱う企業としての責任を果たすべく、持続可能なものづくりに力を入れています。共押出多層フィルム技術を活かし、医薬品包装分野ではフィルムの薄膜化と減容化を推進。使用材料の削減は、製品製造時の資源効率の向上だけでなく、輸送時の環境負荷軽減にもつながっています。さらに、従来のラミネート製法と比較して、共押出多層フィルムは、接着剤を使用せず一体成型できるため、製造工程の簡略化とCO₂排出量の大幅な削減が可能です。これは、単なる省エネルギーの枠を超え、カーボンフットプリントの根本的な見直しにつながる取り組みであり、環境配慮型製品としての優位性が明確に示されています。また、当社の技術は環境再生にも活かされています。例えば、片面プラスチック段ボール「APTON」を用いた育苗システムは、半乾燥地域の緑化に寄与し、農業支援と生態系保護の両立を可能にします。プラスチックに新たな価値を与え、社会課題の解決に貢献することが、これからの企業の使命だと考えています。



四国化工株式会社
特販部 特販課
岡田 真早人

推進担当メッセージ

「骨太体質への進化」を通じて、ものづくりの競争力向上へ

五興化成工業では、経営方針の柱の一つとして掲げる「骨太体質への進化」の実現に向け、事業基盤の強化と新たな成長領域への挑戦を進めています。

これまで当社は、水系反応を中心としたビジネスを展開してきましたが、より幅広い顧客ニーズに対応すべく、溶剤系分野への本格的な進出を図っています。この戦略の一環として、2023年6月には新たに反応棟を稼働開始し、現在は多様な溶剤系案件の受注・生産を進めています。さらに、電子材料分野への参入も視野に入れた拡大を推進しています。

加えて、2025年5月からは新たな乾燥棟が稼働しており、現行案件のスムーズな移管と並行して、新規案件の積極的な取り組みも検討しています。これにより、既存の技術基盤を活かしながら、新たな事業機会を創出していきます。

当社は、ケミカル合成事業の拡大を重要な成長ドライバーと位置づけており、技術力・開発力・生産力（安全体制を含む）のさらなる向上に取り組んでいます。また、将来を見据えた人材育成にも注力し、持続的成長を支える企業体質の構築に努めています。



五興化成工業株式会社
代表取締役社長
池野 裕幸

事業を下支えし、 変革を加速させる森六DX

DX担当メッセージ

「現場発のDX」を原動力に
森六の成長を後押しし、未来を拓きます

情報システム部 部長 高島 潤



DX推進は、業務効率の向上や組織の競争力強化に寄与します。森六では特に、「身近な仕事から改善する」姿勢を重視し、現場の課題に即した具体的な変革を追求しています。現場の声を出発点に、日常業務に潜むムダや手間を洗い出し、RPA等の身近なツールで自動化を図り、従業員の負担軽減を後押ししています。誰もが実感できる小さな改善の積み重ねを大きな変革へと結びつけ、全社的な生産性向上と柔軟な組織づくりを実現します。業務の質とスピードを高め、より価値ある仕事に時間を充てられる未来を目指します。

DX 戦略の柱	取り組み
データドリブン経営の推進	● KPI・業績・商品・顧客別データ分析の高度化および効率化
生産事業本部におけるDX化	● RPAやBIなどの身近なツールを活用した、業務改善の積み重ねによる業務変革の実現
ケミカル事業本部におけるDX化	● 受発注業務の改善による省人化や、BIツールを活用したデータの可視化による業務効率化の推進
DX人材の育成	● DX啓発活動(全部門対象) ● 人事部主催の研修で、eラーニング・特化コースを必修化
セキュリティ強化とリスクマネジメントの最適化	● 法令・組織変更対応、ERPリプレイス ● サイバー脅威への対策強化に向けて、部門横断的なセキュリティインシデントへの取り組みを加速 » P.65

2024年度の取り組み

第13次中計では、DX推進体制の基盤づくりとしてDX推進部門を新設しました。生産事業本部の開発部門では業務分析・業務プロセスの可視化と課題を抽出し、ケミカル事業本部では商社業務の効率化を目的に、システム開発・導入および業務改善支援を重点的に推進しました。

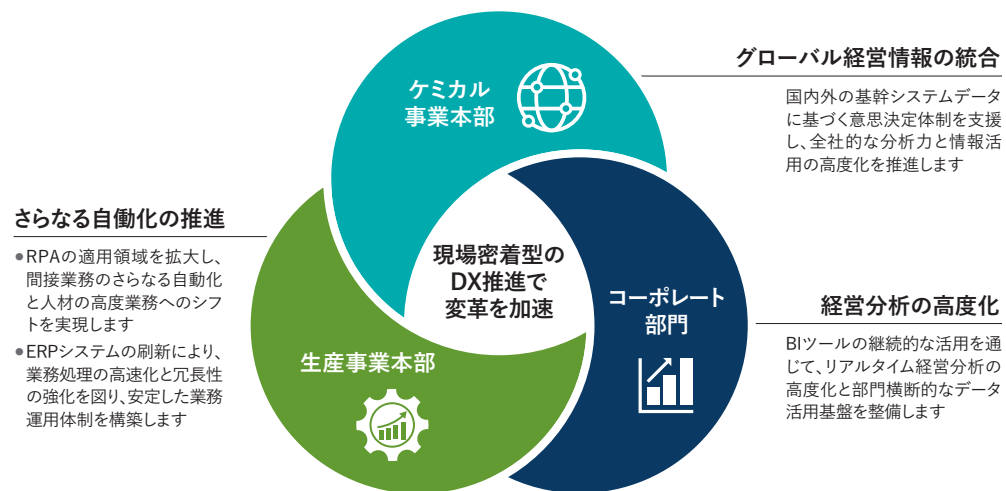
2024年度は、一社化に伴う基幹システムの更新や、国内外グループのセキュリティ強化に注力しました。また、全社員を対象としてDXに関するeラーニングを開始しました。今後、さらなるDX意識の啓発に向けて、人事部門と連携し、受講率の向上や研修内容の拡充に努めていきます。

第14次中計におけるDX推進のポイント

販売管理費の抑制と人的負担の軽減を図る中で、当社は現場に寄り添った実践的なアプローチを重視しています。日常業務の中に潜む課題を見つけ出し、身近な技術を活用して段階的に改善することで、小さな成功体験を積み重ね、全社的な変革につなげることを目指します。

情報システム部と事業部門との連携を深め、システムツール導入後も現場との対話を継続することで、現場の声を反映しながら定着・浸透を図ります。さらに、定期的な総括を通じて成功事例の共有やモチベーション向上を促進し、実効性の高い、持続可能なDXを推進します。

実践的アプローチで推進するDX



法務・知財戦略担当役員メッセージ

法務・知財の専門的な観点から リスク最小化と利益最大化に貢献します

法令遵守を徹底

知財では新たな方針策定や仕組みの変更を実施

第13次中計期間中、法務領域では、コンプライアンス研修の実施や対応マニュアルの作成・共有を通じて、コンプライアンス遵守と、課題対応の迅速化に取り組みました。また、各種M&A等の特殊プロジェクトへの法務支援やリスク対応、法改正情報をグローバル拠点へ迅速に提供する仕組みを整備し、その運用定着を図りました。これらの取り組みの結果、法令違反による罰則適用や行政処分は1件も発生せず、法令遵守を徹底することができました。

知財領域では、知的財産・事業・開発が三位一体となった経営戦略を念頭に、グループ全体で知財に関わる施策強化の推進と、意識浸透を図りました。さらに、新たな知財業務方針の策定や仕組みの変更を行いました。具体的には、開発、設計の各技術領域の強みを最大限に発揮させるため、出願カテゴリ別の業務フローに変更しました。また、報奨金制度を見直し、特許出願を促進するインセンティブを強化したほか、知的財産リエゾン担当者会議を定期的で開催し、知財活動の水平展開などに注力しました。

Focus 知的財産リエゾン制度の拡充

- 2023年度より、主要グループ会社の開発部門に「知的財産リエゾン担当者」を選任
- 法務知財部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る
- 2024年度、日本、米国、中国拠点での導入が完了

法務知財部門の組織力と専門性を高め 継続的に変化を促進

法務・知財双方の領域で今後の事業成長を後押ししていくためには、より難易度の高い案件や特殊な案件に対応できるよう、当部門のスキルと組織力を強化していく必要があります。森六グループでの海外売上比率は14か国で約7割となっており、それをカバーするには、言語の違いはもちろんのこと、最新の条約、法律等の各種ルールや、各当局の運用、その土地ならではの商習慣を踏まえて問題解決にあたる必要があります。

そこで第14次中計では、事業の変化や新法、法改正などに迅速に対応するため、メンバーの専門性を一層高めていきます。案件の性質に応じて、外部の専門的知見を採り入れるとともに、その評価等のノウハウを部内で共有し、部員の知識の底上げを図ります。2025年4月からは、法務知財部内に法務課と知財課を設置し、より専門性を高めやすい組織構造にしました。また、デジタル技術を活用した研修や、法務・コンプライアンスコンテンツの社員への提供も着実に進めています。そのうえで、各活動の成果をできるだけ定量化し、施策の効果測定を通じて進捗の可視化を図っていきます。

特に知財領域では、事業上必須の発明群を網羅的に特許取得できるよう、特許マップによりそれらの配備状況を可視化し、客観視しながら特許権利網を構築していきます。特許の質・量の向上、および侵害予防を通じて、事業の競争力向上を後押しします。さらに、特許出願活動を促すため、知的財産リエゾン制度の拡充を図ります。例えば、リエゾン会議のアジェンダを定型化し、議題を

執行役員
法務、知的財産、
コンプライアンス担当 兼
法務知財部長

齊藤
潤子



挙げやすく、成果をグループ内に水平展開しやすくする工夫を行いました。さらに、特許調査・出願に関する知識の共有、技術部門と連携した発明発掘会、知的財産権の侵害予防に向けた特許調査研修会の開催など、現場の人材育成と事業戦略のハブとなるべく、「攻め」の施策を手を緩めることなく展開し、第14次中計の推進に貢献します。

攻守双方で企業価値向上に貢献

森六の技術的な権利網の戦略的構築

森六グループが今後も持続的に成長していくため、法務領域では、プロフェッショナルとして攻守双方から企業価値向上に貢献します。また、知財領域では、「森六と言えば〇〇技術」と言われるくらいの権利網を戦略的に作り出していきたいと考えています。その実現に向けて、私自身は、個々の案件において対応方針を迅速にとりまとめ、各自のアクションを促すとともに、各領域の専門家であるメンバーの働きやすい環境を整え、育成していくことに尽力したいと考えています。これからも法務・知財の専門的な知見を活用し、中長期的な視点で当社グループのリスク最小化および利益最大化に貢献していきます。

法務・知財戦略の全体像と、2024年度の取り組み

森六グループは、経営理念として掲げる「未来を先取りする創造力と優れた技術」を企業成長の原動力と認識しており、知的財産を企業文化として根付かせていくため、さまざまな施策に取り組んでいます。また、行動指針に掲げる「法令遵守」を念頭に、攻守双方で当社グループの企業価値向上に取り組んでいます。「知的財産・事業・開発が三位一体となった経営戦略」を念頭に、長期ビジョンや経営計画の実現に貢献していきます。



2035年 長期ビジョン CREATE THE NEW VALUE

ものづくりの技と化学の力で、
社会に価値あるソリューションを提供する

第14次中期経営計画 重点戦略

- 戦略① 主力事業の更なる利益追求
- 戦略② 将来の製品化に向けた開発の推進
- 戦略③ 事業シナジーによる新たな価値創造
- 戦略④ 事業基盤の更なる強化

2024年度の主な取り組み

事業変化に応じた戦略的支援	● M&Aなどの特殊プロジェクトに対する法務支援とリスク対応 ● 対応マニュアルの作成・共有による課題対応の迅速化
コンプライアンス意識の徹底・浸透	● コンプライアンス研修の実施による意識向上と教育強化 ● 法改正情報のグローバル拠点への迅速な提供体制の構築 ● 法令情報共有の仕組みの運用定着による対応力の強化
競争優位を確保する特許網の構築	● 森六の戦略的独自技術に関する特許網の構築 ● 特許侵害防止に向けた業務プロセスの明確化と運用強化
グローバル権利網の配備	● 発明のカテゴリー分類による、質・量両面での効率的な権利化 ● カテゴリー別に発明提案書を見直し、レベルに応じた記載の最適化 ● 特許マップを活用した発明群の可視化と競争優位な特許網の構築

Action for SUSTAINABILITY

共創の基盤

森六グループのサステナビリティ経営 41

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の実績とKPI

●環境(Environment) 45

気候変動問題への対応強化

資源の循環利用|水資源の保全|生物多様性に配慮した事業活動

●社会(Social) 49

働きがいのある職場づくり

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

人権の尊重|持続可能なサプライチェーンの構築

●ガバナンス(Governance) 54

役員一覧

社外取締役からのメッセージ

サステナビリティ経営を後押しする事業基盤強化の取り組みは

森六グループは、1663年の創業以来、ステークホルダーとの信頼関係を礎に、社会課題の解決に貢献する事業活動を行ってきました。今後も、事業戦略とサステナビリティ経営を統合し、経済的価値と社会的価値の創出を通じて、グループ全体のレジリエンス向上を目指してまいります。

Environment

気候変動や資源循環、
生物多様性など、
さまざまな環境課題への取り組み



Social

人材育成と職場環境づくり、
人権尊重と持続可能な
サプライチェーン構築への取り組み



Governance

透明性と公平性を重んじ、
持続的かつ中長期的な
企業価値向上への取り組み



森六グループのサステナビリティ経営

サステナビリティへの基本的な考え方

2022年3月、「森六グループ サステナビリティ方針」を策定しました。本方針は、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、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、皆さまからより一層の信頼と共感を得られる「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、取り組みの向上と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。

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。

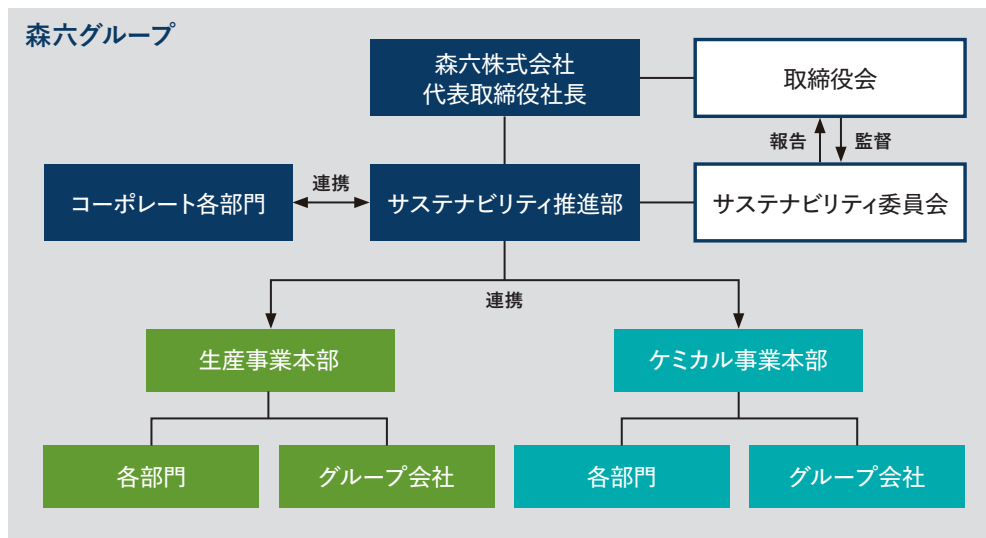
1. グループの機能・リソースを最大限に活用し、従来のビジネス領域を越えた社会課題解決に挑戦します。
2. カーボンニュートラルおよび資源の循環利用に貢献する革新的なものづくりで、持続可能なモビリティ社会を目指します。
3. サプライチェーン全体を通してグリーンケミカルを提供し、エコロジカルな循環型社会の実現に貢献します。
4. 人権の尊重を基盤にすべての従業員の幸福を追求し、多様な人材が働きがいをもって活躍する組織から、新たな価値を生み出し続けます。
5. ステークホルダーとの対話を通じて社会の期待・要請を理解し、透明性が高く誠実な企業活動によって相互の信頼を育みます。

サステナビリティ推進体制

森六グループでは、サステナビリティ経営を推進する体制として、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。

取締役会は、中長期的な企業価値向上に向けて、サステナビリティに関する方針や重要課題、目標の設定およびその進捗状況をモニタリング・監督しています。

森六グループ サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会は、国際社会やステークホルダーからの要請、事業環境の変化を踏まえた課題について審議し、その内容を取締役に報告しています。取締役会の監督のもと、グループ全体でサステナビリティ経営を推進するために、社会課題や環境課題の解決に向けた戦略を議論し、具体的な取り組み計画を策定しています。ガバナンス体制の強化を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

サステナビリティ委員会における重点議論テーマ(2024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
- ESGトレンドと対応方針
- 人権の尊重(人権デューディリジェンス)
- 徳島での森林づくり
- マテリアリティの進捗管理 等

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

森六グループでは、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を図るため、国際的なガイドラインや社会・業界の動向、自社の事業環境を踏まえ、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の特定および見直しを行っています。第14次中期経営計画(以下、中計)の策定にあたって、これらの課題を再評価し、新たに設定しました。サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)は、社会からの期待と当社グループにとっての影響の双方を考慮し、「社会(ステークホルダー)にとっての重要度」と「森六の事業にとっての重要度」の2軸で評価しています。そのうえで、優先順位づけを行い、経営層の監督のもとで審議・承認しています。

1. 外部環境・他社動向の調査

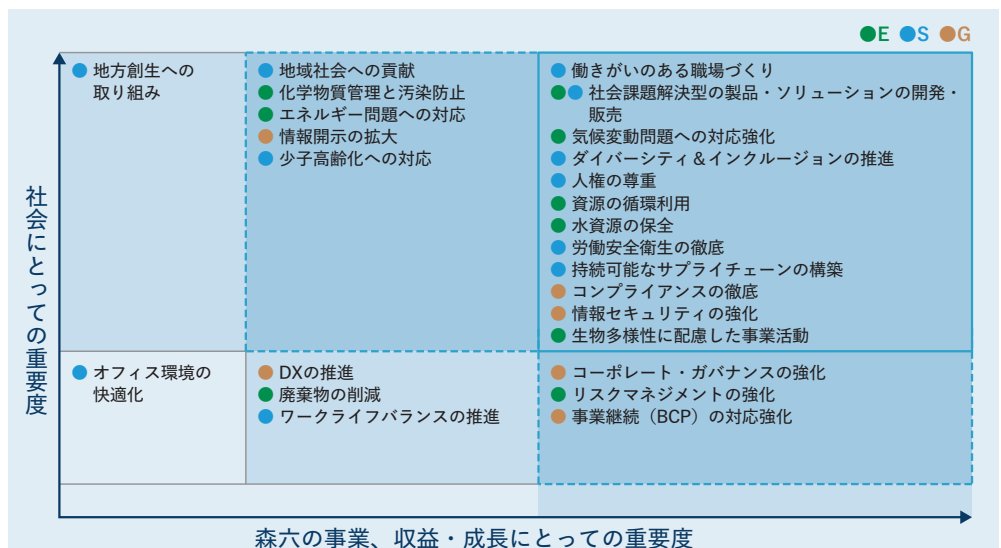
国際的なサステナビリティ基準(GRIスタンダード、ISO26000など)、SDGs、TCFD提言などに基づき、社会課題や業界の潮流、同業他社の取り組み状況を調査しました。

2. 内部環境の現状把握

森六グループ主要各社に対し、ISO26000をベースとしたチェックリスト(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しました。また、既存の取り組み状況や課題意識を把握しました。

3. 課題抽出とマトリクス評価

1および2の結果をもとに課題を抽出し、重要度を2軸(社会／事業)でマッピングしました。その上で、当社および社会双方にとって特に優先度の高い課題を絞り込みました。



4. 経営層による議論と承認

特定・見直しされたサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)案は、サステナビリティ委員会および経営会議での審議を経て、最終的に取締役会にて承認されました。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の特定・見直しについて

中期経営計画(3か年)に合わせて定期的に特定・見直しを行っています。第14次中期経営計画策定にあたり、社会環境の変化や事業戦略の進展、ステークホルダーの期待を踏まえて、再評価しました。その結果、従来の課題に対し、以下のような整理を実施しました。

継続:引き続き重要性の高い課題は内容を確認のうえ継続。社会的要請や事業との関連性が変化した課題は表現や位置づけを更新。

新規:新たに対応が求められる課題を追加。

第14次中期経営計画 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

1 気候変動問題への対応強化 ●継続	2 資源の循環利用 ●継続	3 水資源の保全 ●新規	4 生物多様性に配慮した事業活動 ●新規	5 社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売 ●継続	6 働きがいのある職場づくり ●継続
7 ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 ●継続	8 労働安全衛生の徹底 ●継続	9 人権の尊重 ●継続	10 持続可能なサプライチェーンの構築 ●継続	11 コンプライアンスの徹底 ●新規	12 情報セキュリティの強化 ●新規

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の実績とKPI

森六グループでは、気候変動問題をサステナビリティ経営での重要課題と認識し、GHG排出量削減率を2030年度最重要非財務KGI(長期目標)として設定しています。この長期目標からバックキャストして設定した中期目標の1つとして、2027年度までにGHG排出量を2019年度比で45%削減目標を掲げています。この中期目標は取締役の報酬とも連動しており、取締役のコミットメントのもと、全社一丸となって取り組んでいます。また、第14次中計では、サステナビリティ重要課題ごとに中期的な目標および指標(KPI)を策定し、全社で取り組みを推進しています。第13次中計期間での具体的な活動や成果も踏まえながら、PDCAを回し、確実な進捗管理と継続的な改善に努めています。

2030年度最重要非財務KGI

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% ↓ 削減

	第13次中計サステナビリティ重要課題	第13次中計期間の成果	2024年度の実績		第14次中計サステナビリティ重要課題	第14次中計期間のKPI	関連ページ
E	気候変動問題への対応	- 国内外拠点でScope1・2の把握体制を構築 - データ回収・管理プロセス整備 - 国内外の拠点で再エネの導入	- CO₂排出量:2019年度比 39.13%削減 - 再生可能エネルギー導入率:32.22%	継続	気候変動問題への対応強化	CO ₂ 排出量削減率45% (基準:2019年度比)	P.45
	資源の循環利用	- 製造拠点において、廃棄物や資源使用量の把握・収集体制の構築 - 生産事業本部にてマテリアルリサイクルの実施	- 製造拠点でのリサイクル品目・量の集計 - 環境関連データの収集スキームの定着	継続	資源の循環利用	廃棄物削減率、マテリアルリサイクル率などの資源循環目標・方針策定	
	—	- 水取水量の可視化を開始 - 製造拠点での取水量、水質、水源などのデータ管理の整備	- 無水トイレ設置(鈴鹿工場一部)による年35m³削減効果 - 製造拠点での水の循環利用	新規	水資源の保全	水資源利用効率などの水の最適利用に向けた目標・方針策定	P.47
	—	環境データ(CO₂排出量、廃棄物、水、化学物質など)の網羅的な収集と基盤整備	環境データの拠点別集計を実施、リスク分析準備開始	新規	生物多様性に配慮した事業活動	生物多様性を考慮した事業リスク・機会の把握と情報開示	
	—	徳島での森づくりプロジェクトを開始し、寄附金の納付と森林保全活動を開始	徳島にて第1回植樹イベント実施				
S	社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売	- 事業シナジーを活かした新製品の検討 - 産学連携によるテーマ創出	- 石油由来材や補強添加物(タルク等)に代わる植物由来材等を用いた代替材の研究開発 - バイオものづくり事業参入を目指しスタートアップ企業への出資	継続	社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売	廃材利用、未利用資源を活用したビジネス創出	P.48
	働きがいのある職場づくり	- 社員エンゲージメント向上の施策実施 - キャリアやスキルに応じた学びにつながる各種研修の開催	- パルスサーベイ実施、エンゲージメント向上事例の共有 - キャリアデザイン研修実施、対面とオンラインを組み合わせた研修実施による機会の向上	継続	働きがいのある職場づくり	「社員エンゲージメント」肯定回答率 5ポイント改善 45%以上 「社員を活かす環境」肯定回答率 5ポイント改善 47%以上	P.49
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	- ダイバーシティ&インクルージョン教育の企画・実施 - くるみんマーク取得に向けた制度整備	- アンコンシャスバイアス研修の実施 - くるみん認定の取得	継続	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職人数2倍 (基準:2024年4月時点)	P.51
	労働安全衛生	- 安全パトロール制度導入、各拠点で定期実施 - 労働安全衛生教育の強化	- 安全および5S/パトロールの定期開催、交通安全訓練の開催 - 新入社員研修の実施、各拠点での注意喚起ポスターの掲示	継続	労働安全衛生の徹底	労働災害発生0件	P.52
	人権の尊重	- 森六グループ 人権方針の策定・公表 - 人権デューデリジェンス着手	- eラーニングによる研修実施、ポスター掲示等による社内啓蒙活動 - 森六グループ内における人権リスクの把握	継続	人権の尊重	継続的な人権デューデリジェンス実施による人権リスクの把握と低減	P.53
	CSR調達の推進	- CSR調達に向けたSAQ(自己評価質問票)を国内外で導入 - サプライヤーのリスク評価と改善支援	- SAQ実施・回収を国内外で継続 - 結果に基づくフィードバックと改善活動の継続	継続	持続可能なサプライチェーンの構築	- 継続的なエンゲージメント活動に基づくSAQ評価の向上 - サプライチェーン上の人権リスクの評価と情報開示	
	—	内部通報制度の周知強化	- 独占禁止法グリーンガイドラインに関する社内情報提供 - 内部監査の実施、周知活動の継続	新規	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス強化施策の実施による法令違反罰則適用・行政処分件数0件	P.65
G	—	- 情報セキュリティポリシー見直し、社内教育の実施 - システムリスクに関する管理体制の構築	- グループ全体のシステムセキュリティ点検の継続実施 - セキュリティリスクの棚卸・再評価の実施	新規	情報セキュリティの強化	システムセキュリティ被害件数0件	
	CSRマネジメントの確立	- サステナビリティ専門部門の立ち上げ - サステナビリティ委員会の開催と運営 - 社員浸透(説明会)活動の実施	- サステナビリティ重要課題の進捗管理 - 統合報告書の発行	(完了)			

サステナビリティ担当役員メッセージ

「アジリティ経営」により、 稼ぐ力と企業価値を高めていきます

第13次中計では、サステナビリティ経営基盤を確立、 今後はより広い視点で「稼ぐ力」の強化へ

第13次中計では、サステナビリティ重要課題（以下、マテリアリティ）を特定し、森六グループ全体で推進することで、サステナビリティマネジメントの基盤を構築しました。中計開始年度（2022年度）を「サステナビリティ元年」と位置づけ、専任部署を設置するとともに、社内浸透と社員の意識改革にも注力。トップの強いコミットメントのもと、気候変動問題への対応、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人権デューデリジェンス体制の整備等を進め、サステナビリティ活動の情報開示に向けても一定の成果を上げました。

最重要非財務KGIに設定している「GHG排出量削減」の取り組みは、2019年度比で39.13%を達成（2024年度実績）し、2030年度の50%削減目標に向けて着実に進捗しています。一方で、気候変動への対応には、一定のコストが発生している実情もあります。これらは将来の便益と位置づけているものの、経済的価値との両立や効率的な資源配分において改善の余地があると考えており、今後は、従来以上に「稼ぐ力」に直結する取り組みを通じて、経済的価値の創出を一層強化していく方針です。さらに、水資源の保全や、生物多様性保全への取り組みなど、より幅広い環境リスクマネジメントの必要性も認識しており、カーボンニュートラルへの取り組みと並行して、手綱を緩めることなくしっかりと取り組んでいきます。

再定義したマテリアリティのもと、 第14次中計では「機会創出型」への転換

昨今、事業環境の変化や不透明性がますます加速しており、当

社グループが直面するリスクや社会的要請も、前中計で想定した内容から変わりつつあります。こうした状況を踏まえ、第13次中計で定めたマテリアリティの見直しを行いました。

第14次中計の策定に際しては、当社グループを取り巻く課題の優先順位について、「価値創造領域のマテリアリティ」と「リスク管理領域のマテリアリティ」の2軸で整理し直し、12のマテリアリティを特定しました。また、各マテリアリティの主導および実行責任部門を明確化し、サステナビリティ委員会での定期的なレビューを通じて、施策の実効性向上を図っています。リスク管理の徹底に加え、技術開発による環境配慮型製品開発や多様な人材の活躍支援など、社会課題の解決を成長機会と捉える「機会創出型」の取り組みにも注力し、サステナビリティ経営を実践していく考えです。

中でも、第14次中計の目標達成に向けては、人的資本への投資が不可欠です。将来の経営を担う次世代人材の育成に加え、一社化を機に当社グループ内での人材交流をさらに促進し、多様な経験と視点を持つ人材を育てるとともに、その活躍の場を広げていきます。また、データ活用やDXの推進によって経営管理基盤の高度化を進め、組織としての総合力強化を図っていきます。

経営と実行部門の橋渡し役を担い、 「新たな価値」創出を加速

第13次中計においては、サステナビリティ委員会および経営会議での執行体制に加え、取締役会への定期的な報告と監督を通じて、PDCAサイクルの運用基盤を構築しました。今後も、経営および事業部門との連携を強化し、定期的なレビューと実践を通

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

伴野
裕美



じて実効性を高めながら、確実な目標の達成を目指します。

私のミッションは、経営企画とサステナビリティ推進を担う役員として、経営陣と事業部門をつなぐ橋渡し役を果たし、「稼ぐ力」と「社会価値創出力」の両輪で企業価値を高めていくことです。第14次中計では、未来を切り拓くための基本方針として「アジリティ経営」を掲げました。変化の激しい事業環境においては、社内外の要請を的確に捉え、スピーディーな意思決定と柔軟な軌道修正を可能にする経営体制の構築が不可欠です。そのために、経営陣や事業部門と密に対話を重ねながら、グループ全体の経営力の高度化を主導していきます。

あわせて、当社グループは、社会課題の解決と持続的な成長の両立を重要な経営課題と位置づけています。その実現に向け、顧客、取引先、地域社会、株主・投資家、従業員といった多様なステークホルダーとの連携を深めながら、「新たな価値」の創出に取り組めます。さらに、ものづくりと商社機能という当社の強みを一層磨き上げ、強さと柔軟さを兼ね備えた、次代の森六へと進化してまいります。

基本的な考え方

森六グループは、気候変動問題をサステナビリティ重要課題の1つとして認識し、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。環境負荷の低減と企業価値の向上の両立を目指し、継続的に取り組みを進めていきます。

ガバナンス

環境課題に対するガバナンス体制

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、当社グループ全体で取り組みを推進しています。

気候変動対応と取締役報酬の連動

2022年度から、GHG排出量削減率の達成度を取締役報酬の一部に反映する仕組みを導入しています。GHG排出量の50%削減(2030年度目標)に向け、45%削減(2027年度末目標)を指標に組み込み、中期経営計画ごとの取り組み状況を評価に反映しながら、取締役のコミットメントのもと、気候変動問題の解決に取り組んでいます。

リスク管理

重要リスクの確定プロセスとモニタリング

事業全体の現状把握と分析を行い、グループ全体に共通するリスク項目を精査し、グループとして取り組むべきリスクを取りまとめています。これらのリスク項目については、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、サステナビリティ委員会で審議され決定しています。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、取締役会への報告も行っています。

戦略

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。

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)

気候変動関連情報》

https://www.moriroku.co.jp/sustainability/environment/climatic_change/index.html

移行リスク(1.5～2℃シナリオに基づいて分析)ダイジェスト

以下の分析における時間軸は、すべて「中期から長期」で設定されています。

リスク項目		事業インパクト		財務インパクト	
		リスク	機会	リスク	機会
政策・規制	プラスチック規制	- プラスチック規制によるプラスチック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伴うコスト増	- プラスチック代替材料での新規部品開発による競争力向上 - プラスチックリサイクルによる製造過程の効率化 - バイオマスプラスチックなどの新規材料の拡販による売上増	大	大
	再エネ政策	- 再生可能エネルギー導入による投資コスト増 - エネルギー市場の構造変化によるエネルギー価格の不安定化	- エネルギーコスト低減による、競争力向上 - 環境への配慮やエネルギー効率の向上による市場競争力向上 - 社会的責任や企業の持続可能性向上による、ステークホルダーとの信頼関係構築	中	中
技術	低炭素技術の進展	- 低炭素製品への移行による既存製品の需要低下 - 低炭素技術導入による追加コスト	- 生産事業・商事事業の協業により、環境配慮型材料開発を行うことでの環境配慮型製品・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の削減	大	大
市場	製品とサービス	- 資源循環型材料開発の遅れによる機会損失 - 規制や環境変化によるプラスチック製品の使用制限 - 原材料の調達や物流への影響による供給難	- 新たな市場や顧客を開拓することでの事業拡大や事業多様化 - サプライチェーン全体での環境負荷削減への取り組みによる調達網構築 - 消費者ニーズの変化への対応による収益増加	中	大

物理リスク(4℃シナリオに基づいて分析)ダイジェスト

以下の分析における時間軸は、すべて「中期から長期」で設定されています。

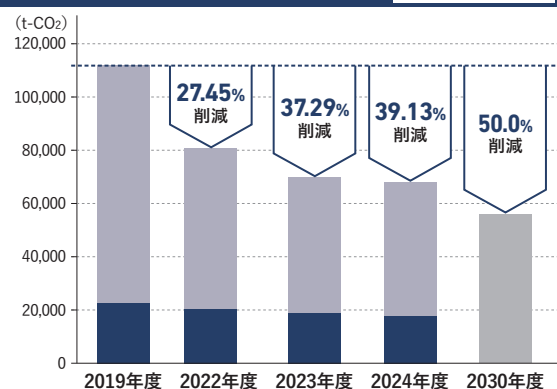
リスク項目		事業インパクト		財務インパクト	
		リスク	機会	リスク	機会
急性	異常気象の激甚化(台風、豪雨、土砂等)	異常気象による製造停止やサプライチェーンの遮断	グローバル複数拠点での供給対応力を活かした調達リスク回避	大	大
慢性	平均気温の上昇	冷房使用増加によるコスト上昇	環境配慮型製品の需要拡大	中	—

■指標と目標

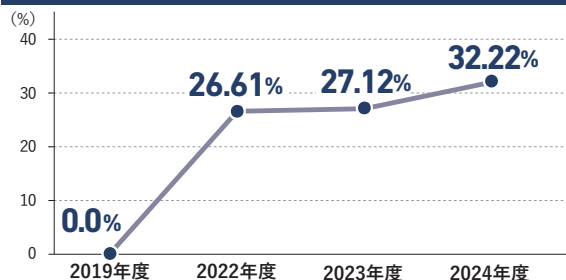
長期目標

森六グループは、「2030年度までに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、脱炭素社会の実現にも貢献していきます。

GHG排出量 削減率



再生可能エネルギー 導入比率



■GHG排出量削減

森六グループでは、TCFD提言に基づく開示とともに、温室効果ガス（GHG）排出量の削減に取り組んでいます。Scope1およびScope2については、省エネルギーの推進や設備の見直しなどを通じて、拠点ごとの状況に応じた継続的な排出削減に取り組んでいます。一方、Scope3については、排出実態の把握を目的に算定を進めており、その結果は当社ホームページにて開示しています。今後は、排出量の管理精度を高めることで、より実効性の高い対応につなげていきます。

■再生可能エネルギーの導入

グループ全体で再生可能エネルギーの導入を推進しており、2024年度時点で対象となる38拠点のうち17拠点で導入が完了しています。生産事業本部の開発センターおよびインド拠点では、太陽光パネルを設置し自家発電を実施しています。ケミカル事業本部では、四国支店およびグループ会社の森六アグリでCO₂フリー電力への切り替えを行っているほか、グループ会社の四国化工・西山第一工場でも、PPA契約により太陽光発電を導入しています。引き続き、再生可能エネルギー導入比率の向上を通じて、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



TOPIC 情報開示強化への取り組み

CDP評価で気候変動・水セキュリティともに着実なスコア向上を達成

当社グループは、気候変動および水資源に関する取り組みと情報開示の強化により、2024年度のCDP評価において、気候変動「Bスコア」、水セキュリティ「Bスコア」を取得しました。気候変動分野では2023年度に2段階のスコア向上（CからBへ）を達成し、2024年度も引き続き「Bスコア」を維持しています。水セキュリティ分野では、前年の「Cスコア」から2段階アップとなる「Bスコア」を新たに取得しました。こうした評価の向上は、TCFD提言に基づくガバナンスやリスク管理体制の整備に加え、Scope1・2排出量削減の推進や水使用量の把握・管理体制の強化、さらに環境データの可視化や目標設定といった取り組みが評価された結果であると捉えています。

CDP スコア推移（森六グループ）

	気候変動分野	水セキュリティ分野
2022年度	C 2ランク	—
2023年度	B 維持	C 2ランク
2024年度	B	B



■ 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大きな課題であると認識しています。当社グループは、地球環境との共生を目指し、地球環境負荷の低減活動に取り組むとともに、教育やトップメッセージを通じて社員全員の環境意識を向上させ、地域の環境保全活動への積極的な参加を促しています。

■ 資源利用効率の把握

当社グループでは、限りある資源を有効に活用するため、生産工程で発生する樹脂廃材のリサイクルを通じて、資源循環の促進と環境負荷の低減に取り組んでいます。2024年度には、生産事業本部において約834tの樹脂廃材を回収しました。そのうち約79%をマテリアルリサイクル、約18%をサーマルリサイクル、約2%を産業廃棄物として処理しました。今後は、マテリアルリサイクル比率の向上や再利用しやすい材料設計、バージン材の使用量の削減に取り組み、資源の有効活用を一層推進していきます。

樹脂廃材の処分割合(生産事業本部) (単位:kg)

	2023年度	2024年度
マテリアルリサイクル	642,869 (76.1%)	661,800 (79.4%)
サーマルリサイクル	180,753 (21.4%)	152,980 (18.3%)
産業廃棄物	21,190 (2.5%)	19,270 (2.3%)
合計	844,812(100.0%)	834,050(100.0%)

■ 資源の循環利用の促進

関東工場では、緊急時の操業安定化とエネルギー効率の向上を目的に、自家発電システムを導入しました。導入に際しては、環境への配慮も重視し、エネルギー源として都市ガスを利用するコージェネレーションシステム*を採用しています。本システムでは、製造所からパイプラインで供給される都市ガスを用いて、工場内で発電を行っています。従来のように発電所でつくられた電力を購入する形式



ガスコージェネレーションシステム
(関東工場)

と比べ、送電によるエネルギーロスがほとんどないことに加え、発電時に発生する廃熱を工場内で有効活用できることが特長です。関東工場ではこの廃熱を温水や蒸気の生成に利用しています。このシステムの電力総合効率は、従来の約40%に比べて80%と高く、工場全体のピーク電力の抑制にもつながっています。今後も環境に配慮した資源の循環利用を目指していきます。

*コージェネレーションシステム(Cogeneration System):電力と熱を同時に生産・供給する高効率なエネルギーシステム

■ 水資源の保全に配慮した事業活動

当社グループは、水資源を限りある貴重な資源と捉え、その持続可能な利用に向けた取り組みを推進しています。第14次中計では、2027年度までに水資源管理体制を強化することを目標に掲げ、取水量管理の徹底、水質や排水先の適切な管理、水使用効率の向上といった重点分野に取り組んでいます。

具体的な施策として、塗装工程では「塗装汚泥の自動剥離設備」を導入し、塗料カスを水と自動分離することで水の循環利用を実現しました。水の廃棄回数ゼロを達成し、使用量の削減と作業環境の改善を両立させています。また鈴鹿工場では、出荷受入事務所に無水トイレを導入し、年間約35㎡の上水使用を削減しました。これにより、平常時の水資源効率化に加え、災害時にも利用可能な設備としてレジリエンス向上にも寄与しています。

■ 廃棄物、水、化学物質等のリスクマネジメント

当社グループでは、事業活動に伴う環境リスクの低減を重要な責任と捉え、廃棄物や水資源などに関するリスクマネジメントを強化しています。法令遵守を徹底するとともに、全拠点における環境負荷の可視化と予防的な対応を推進しています。2023年度より、CO₂排出量や水資源の使用状況、化学物質や廃棄物の管理状況など、各拠点の環境関連データを包括的に収集しています。これにより、環境負荷の全体像を把握し、リスク評価や改善に向けた基盤整備が進展しました。

今後は、収集した環境データをもとに管理強化を図っていきます。あわせて、廃棄物の最終処分量の削減やリサイクルの推進、水の効率的な利用にも取り組みを進め、より実効性のあるリスクマネジメントを進めていきます。

■ 生物多様性に貢献する環境保全活動

当社グループは、生物多様性を意識した環境保全活動に力を入れています。創業の地・徳島県では、地域の森林資源の保全と再生を目的に、「公益社団法人とくしま森林づくり推進機構」への寄附を通じた支援を行いました。また2024年度には、従業員の環境意識向上を目的に、徳島県内で初めて従業員が参加しての植樹活動を実施し、植樹を通じて自然とのつながりを体感する機会を設けました。今後も、森林保全をはじめとする生物多様性の保全に継続的に取り組んでいきます。



「とくしま森林づくり」植樹活動(2024年度)

基本的な考え方

森六グループは、気候変動や資源制約の深刻化、人口構造の変化、地政学リスクの高まりなど、社会課題が一層複雑化・多様化する中、社会課題を正確に捉え、持続可能な社会の実現に貢献することを使命としています。高齢化社会への対応、環境負荷の低減、フードロス削減などの社会課題をビジネス機会と捉え、課題の解決に資する製品やソリューションの開発・提供に取り組んでいます。顧客や社会との共創を通じて、社会的価値と実用性を兼ね備えた新たな価値の創出を目指す「ものづくり」を推進しています。今後も、急速に変化する社会・市場環境を注視しながら、事業活動を通じて持続的に社会課題の解決に取り組んでいきます。

■高付加価値な再生プラスチック製品で循環型社会に貢献

四国化工は、異なる機能を持つ複数の樹脂を同時に押出して多層化する「共押出多層技術」を強みに、単層フィルムでは実現できない強度やガスバリア性などを備えた高機能フィルムの製造・販売を展開してきました。軽量で開封性や作業性に優れ、廃棄も容易なフィルム製品は、食品や工業・電子分野など多様な用途で高く評価されています。

一方で、製造過程で発生する廃プラスチックの再資源化にも注力し、2022年11月には「ペレット造粒装置」を導入しました。設備調整時のロスや不良品などを粉碎・溶融・成形することで、単一素材だけでなく異種素材が混ざった廃材も再生ペレットとして再利用可能な体制を整えました。

この装置の導入を契機に、四国化工は従来リサイクルが難しかった複合ペレットの活用にも挑戦。独自技術により素材のばらつきを制御することで、機能性を備えた高付加価値なプラスチック製品への再生に成功しました。再生材を用いた高機能フィルムの製造も実現し、リサイクル樹脂の用途は汎用品にとどまらず、より付加価値の高い分野へと広がっています。今後も、資源循環と環境配慮に応える製品開発を通じて、持続可能なものづくりの進化を加速していきます。▶▶ P.36

廃プラスチックの再利用プロセス(四国化工)



廃プラスチック



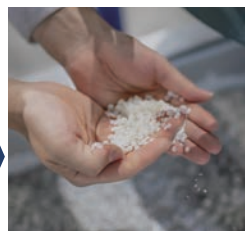
粉碎



溶融



裁断・冷却



再生ペレットへ

■環境配慮型材料の開発とグリーンケミカルの提案

ケミカル事業本部 ものづくり事業推進室では、樹脂コンパウンド分野とケミカル分野で顧客のニーズに合わせた高機能素材を開発・提供しています。化学商社として築いてきたグローバルネットワークと、多様な取引先との長年の信頼関係から生まれる情報力、そしてグループ各社が持つ高い技術力や生産力を掛け合わせることで、環境配慮型製品やサステナブルな製造方法の開発に取り組んでいます。



樹脂コンパウンド分野

バイオマス素材、リサイクル材料などを活用した樹脂コンパウンドの開発を通じ、カーボンニュートラルに貢献します。グループ連携を通じて、モビリティ・ライフサイエンス分野でオリジナル製品を提供します。

ケミカル分野

未利用資源や廃材をアップサイクルした製品づくりで、新たな価値を提供します。森六グループの関連会社と連携し、オリジナル製品の開発・提供を目指しています。

■GHG排出量削減に向けた製品開発の推進

ケミカル事業本部で開発したカーボンナノチューブ(CNT)マスターバッチは、独自の分散技術により凝集物を解消し、少量で高性能を発揮します。また、CNT自体が強靱で安定した構造を備えていることから、成型時に扱いやすい特性があります。▶▶ P.24 そのため、材料使用量の削減や軽量化、製品寿命の向上など、製品ライフサイクル全体でのエネルギー効率化・省資源に貢献します。

バリューチェーン全体の脱炭素を推進すべく、顧客とともにCNTマスターバッチの拡販に積極的に取り組んでいきます。

類似素材「カーボンブラック(CB)」との比較

項目	CNT	CB
原料	エチレン	重油、アセチレン、天然ガス等
副生成物	主に水素(H ₂) (液中熱CVDの場合)	CO ₂ 、すす、SO _x 等
CO ₂ 排出量	約20~25 kg-CO ₂ /kg-CNT (液中熱CVD想定)	約25~35 kg-CO ₂ /kg-CB (炉法想定)
導電性	非常に高い (CBの約1/4の量で発揮)	中程度
価格	高価	安価



CNTマスターバッチ

基本的な考え方

森六は、全社員が目指すべき姿を明確にするため「森六グループ 人事ポリシー」を策定し、多様な能力・スキルを発揮できる人材の育成に取り組んでいます。また、会社の持続的な成長には、経営戦略の実行とともに、社員一人ひとりの成長が不可欠です。そのため、日々の業務を通じて成長の機会を得られ、意欲的に活躍できる環境づくりを重視しています。社員の成長とエンゲージメントを大切に、働きがいを感じられる職場の実現を目指します。

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

社員が力を発揮できる環境の整備

当社では、社員一人ひとりの力を最大限に引き出すため、柔軟で働きやすい環境づくりを推進しています。フレックスタイム制度や在宅勤務の導入により、多様なライフスタイルや働き方に対応するとともに、努力や成果を正に評価する制度を整え、社員の挑戦意欲やモチベーションの向上につなげています。

これらの取り組みに加え、社員意識調査を通じて職場の実態を継続的に把握しています。「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の向上を重要な指標とし、2021年には「個人の尊重」「協力体制」「リーダーシップ」を重点テーマに設定しました。継続的な改善に取り組んだ結果、2024年度の調査では全項目でスコアが上昇するなど、着実な成果がみられています。

第14次中計KPI

「社員エンゲージメント」
「社員を活かす環境」の肯定回答率
(2024年度調査結果比)

2027年度目標

5ポイントアップ

人事担当役員メッセージ

新たな価値創出に向けて、
一人ひとりが挑戦し、多様な価値観を
活かし合う環境をつくります

執行役員

人事、総務担当 兼 人事部長 森川 直樹
(業務部管掌)



第13次中計では、社員が個々の力を最大限に発揮し、多様な価値観や新たなアイデアを尊重し活かす企業風土の醸成に努めるとともに、柔軟な働き方を支える制度を拡充しました。中でも男性の育休取得が進み、取得者は3年間で4倍へ拡大しています。また、女性管理職の育成に向けた研修や意識醸成を着実に推進しつつ、マネジメント層を対象に、外部アセスメントを組み入れたより高度な経営人材育成プログラムを開始しました。

森六の人材は、変化への適応力、学習に対する意欲が高いと感じています。だからこそ、長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」を形にするためには、社員一人ひとりが学び続けられる環境を提供すること、そしてこれまで以上に自分の意見やアイデアを自由に発言できる環境をつくるのが重要だと考えています。

そこで第14次中計では、人材戦略の柱として「戦略的な人材への投資と育成」「挑戦できる機会、活躍を支援する仕組みの提供」「貢献・成果に報いる報酬」「企業の成長を支える最適な人材構成の追求」を掲げ、より一層新しい挑戦を

後押しする組織を目指します。人材への投資と育成では、世界を舞台に、経営視点を持って変革に挑戦する人材を育成すべく、階層別研修や選抜型の研修を拡充していくとともに、事業変革に即応した人材配置・登用を進めます。また、リスクリング推進や、社員が自律的にキャリアを考える機会や環境を整えることで、社員全員の活躍を支援していきます。

さらに、より心理的安全性の高い組織に向けて、「社員エンゲージメント」のポイントをKPIとして改善活動を継続していきます。前中計でも一定程度、数値が改善しましたが、今後は意識調査後の改善活動を強化し、より相互受容的なコミュニケーションを育んでいけるよう工夫していきます。

引き続き「多様な人材が集まり、仕事を通して成長していく」ことを念頭に、新たな価値創出に向けて会社と社員がともに考え、実践していける組織を築きます。そして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活かし合うことができる環境づくりを進めていきます。

成長を支え、働きがいを高める研修

森六は、社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、挑戦が続けられるよう、学びの環境を日々進化させています。従来の階層別研修や専門性を高める教育に加え、キャリアビジョン形成を支援する教育プログラムやeラーニングを導入し、いつでもどこでも学べる仕組みを整備。対面とオンラインを柔軟に組み合わせた研修体系により、業務に即した学習機会を提供しています。

単なる知識習得にとどまらず、実践力の強化や視野の拡大にもつながる内容とすることで、社員が継続的にスキルを磨き、より高度な業務へとステップアップできるよう支援しています。

研修体系

人材強化			キャリア教育					
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				自己研鑽支援		
		基本教育	両立支援	キャリア支援	その他			
管理職	経営者 人材育成研修							
	関係会社 取締役セミナー					女性活躍推進研修・キャリアデザイン研修		
	新任管理職研修							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	グローバル コミュニケーション 研修						
	入社半年後研修							
	新入社員研修							
		海外赴任前研修・帰任時研修	語学支援	人権教育	介護育児制度対象者 個別説明			eラーニング学習

VOICE

現場の課題に向き合う技術職、業務を支える事務職、社内外をつなぐ営業職。それぞれの視点から研修で得た気づきや変化を語ります。自分らしさや対話力を深め、実務に活かす学びが生まれています。

グローバル コミュニケーション研修

対話で多部門連携を深めます

開発部門と製造部門をつなぐ立場として工程提案や原価管理を担っています。今回の研修は、特に相手の真意を引き出す対話スキルである「聞く力」の重要性を実感しました。ロールプレイでは同世代の参加者から刺激を受け、傾聴力の課題にも気づけました。今後は多部門との連携の場面で、文化的背景も踏まえた柔軟な対話と信頼構築を図り、「聞く力で現場を動かす会話職人」となってチームに貢献したいと思います。



生産事業本部
鈴鹿工場生産技術課
新機種計画係
砂場 晃

女性活躍推進研修

「自分らしさ」を強みに変えていきます



生産事業本部
鈴鹿工場
管理課
三村 理恵

「自分らしさ」に基づくリーダーシップを深く考える貴重な機会となりました。多拠点の参加者との本音の対話や、他社の女性リーダーの経験共有を通じ、価値観や視座の広がりを実感しました。パーソナルブレインスコアを活用した自己理解や、アンコンシャス・バイアスへの気づきも得られ、実践的で学びの多い時間でした。学んだ対話力と内省力は、生産管理や業務効率化といった普段の業務に大いに活かし、自分らしいリーダー像を築いていきたいと思っています。

新入社員研修

対話力を営業に活かしていきます

実務に直結するコミュニケーション力を磨く非常に有意義な学びの機会となりました。社会人としての基礎的なマナーを学び直すことができたうえ、グループワークで対話の質を高める重要性を実感しました。円滑な関係構築に必要な姿勢や考え方を体得できたことで、化学品原料の営業職として、自信を持って顧客・社内関係者と向き合える土台ができたと感じます。今後は本研修で培ったマインドを実践に活かし、より信頼される営業を目指していきます。



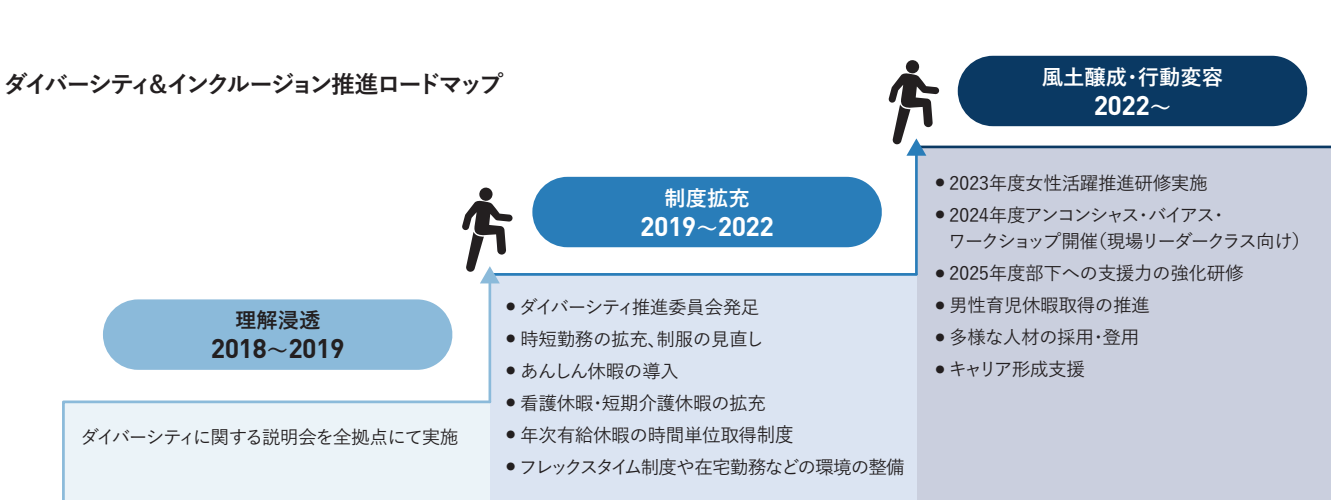
ケミカル事業本部
ファインケミカル部
コーティング課
荘 力同 (チャン リートン)

■ 多様性の確保に向けた基本的な考え方

「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さまざまな違いを社員一人ひとりが認め合い、互いに活かし合うことで、チーム力を発揮していくことが、経営理念に掲げる「未来を先取りする創造力」の具体化につながると考えています。

第14次中計ではサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の12項目のひとつにダイバーシティ&インクルージョンの推進を掲げ、会社全体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。

ダイバーシティ&インクルージョン推進ロードマップ



■ ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

2024年度、森六はD&I推進の一環として、社長メッセージの発信やリーダー層向けのアンコンシャス・バイアス・ワークショップを実施し、D&Iに対する理解と共感を深めました。特に、リーダー層の意識改革が職場風土の改善につながると考え、約70名を対象に多様な視点を共有する機会を設けました。

また、2023年度より、女性社員が能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組み、研修やeラーニングを実施してきました。

2024年度には、D&I推進の一環として、女性活躍の取り組みを全社的に強化し、採用における女性比率が3割を超えるなど、着実に成果が表れています。今後もエンゲージメントサーベイを活用しながら、継続的な意識改革と会社全体への浸透を目指します。



関東工場でのアンコンシャス・バイアス・ワークショップ(2024年11月)

■ 多様な働き方とライフステージに寄り沿う支援制度

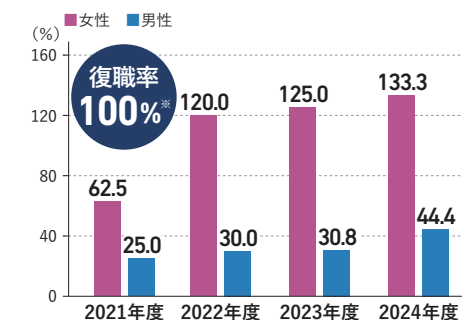
当社は、多様な働き方を実現するため、フレックスタイム制度や在宅勤務制度の導入、年次有給休暇の半日単位や時間単位取得制度を整備するなど、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方を支援しています。また、産休・育休、看護休暇、介護短期休暇に加え、万が一の病気やけがに備えた「あんしん休暇（失効有給休暇積立制度）」など、ライフステージの変化に応じた働き方をサポートする制度を充実させています。

加えて、2025年度からは、時短勤務の対象となる子の年齢を小学校3年生修了まで延長し、さらに安心して働ける環境を整備しました。女性社員のみならず、男性社員においても育児休暇や時短勤務の取得が増加し、働きやすい職場環境の風土醸成が進んでいます。これらの取り組みの結果、2025年3月には「子育てサポート企業」として「くるみん認定」を取得しました。

今後も育児や介護、看護など、さまざまなライフイベントに対応し、社員が自分らしく長期的に活躍できる職場づくりを推進していきます。



育休取得率推移※



※算出方法は、育休を取得した社員数÷出産した社員数にて算出。出産した年度と育休を取得する年度が異なる場合があるため、100%を超える場合があります。

労働安全衛生の基本的な考え方

労働安全衛生においては、以下の「森六グループ 労働安全衛生基本方針」に基づき、安全衛生活動を展開しています。

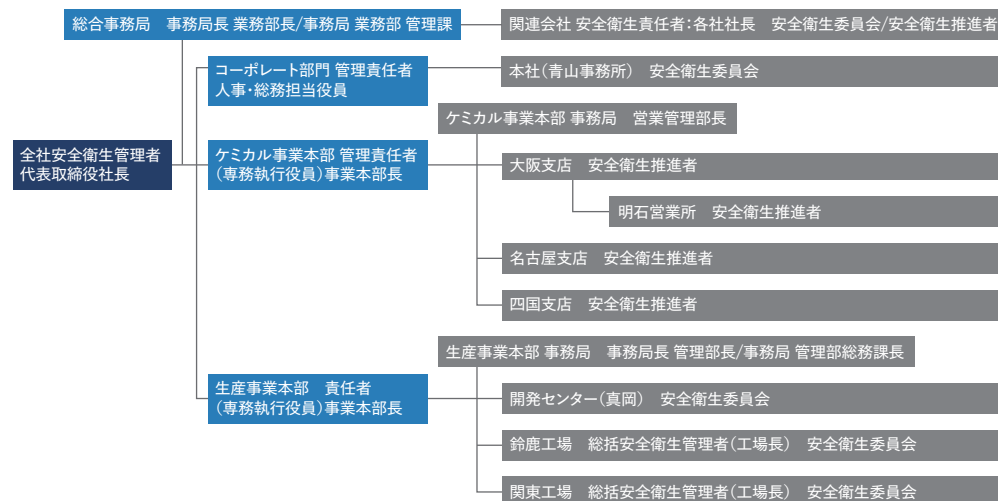
森六グループ 労働安全衛生基本方針

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造りを目指します。

労働安全衛生の推進体制

代表取締役社長を最高責任者とした安全衛生管理体制を構築しています。各事業所や関連会社の安全衛生委員会および安全衛生推進者は、事業内容や事業所の特性を鑑みて安全衛生の向上・維持管理活動を行うとともに、万が一、労働災害が発生した場合には、その真の原因を突き詰め、労使一体となって改善活動を行っています。

全社安全衛生管理体制図



安全衛生啓蒙活動

全国安全・衛生週間、各季交通安全運動期間、化学物質管理強調月間などの実施に加え、製造事業所の「安全TOP巡視」や改善提案表彰、安全衛生標語募集など、各種の啓蒙活動を実施しています。

労働災害の発生防止に向けた取り組み

各事業所・関連会社において、労働災害の発生防止に向けて以下の活動を推進しています。「労災ゼロ」はもちろん、将来的な「危険ゼロ」を目指した活動を徹底するとともに、毎年、経営層への報告も行っています。

リスクアセスメント	職場のさまざまな危険を評価し、リスクを低減するための対策を講じています。
安全衛生パトロール	定期的に安全衛生委員会が、職場内を巡視し、不適切状態および不適切行動の労災要因を指摘、改善を行っています。
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	機械や設備導入時および定期点検や保守を行い、事故や火災を未然に防ぐようにしています。
化学物質安全管理	使用する化学製品の適正な把握とリスク管理・対策実施を行い化学物質による事故がない安全な職場を実現します。
緊急対応計画	防災委員会、自衛消防隊と連携し、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。
ストレスチェック	全従業員に定期的にストレスチェックを実施し、必要に応じて相談窓口や医師面談の紹介や職場内配慮を求めています。

交通事故撲滅活動

自動車産業に関わる企業として、従業員の交通事故の撲滅に向けてさまざまな活動を行っています。

- 新入社員・3年目向け交通安全教育
- 交通安全KYT(危険予知訓練)
- 停止時車間距離・死角体験等の訓練
- 出社時・帰宅時の安全運転チェック など



車の死角体感訓練の様子

人権の尊重に向けた基本的な考え方

森六グループは、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っています。

当社グループでは、「森六グループ 人権方針」をグループ各社のすべての役員・従業員（派遣労働者も含む）に適用するとともに、取引先を含むすべてのビジネスパートナーの皆さまにもご理解いただき、人権の尊重に共に取り組んでいます。また、本方針の実行に責任を持つ責任者を明確にしており、当社の取締役会が本方針の遵守およびその取り組みを監督しています。

森六グループ 人権方針（項目のみ抜粋）

- ◆ 国際的に認められた人権・労働基準の尊重
- ◆ 事業活動における人権尊重
- ◆ 事業活動における人権課題への対応
- ◆ 人権デューディリジェンス・救済
- ◆ 教育・研修
- ◆ 成長
- ◆ ガバナンス・管理体制

森六グループ 人権方針》

https://www.moriroku.co.jp/company/principle/human_rights.html

2024年度の取り組み

2024年度は以下の施策・活動を実施しました。

実施期間	施策・活動内容
2023年度より継続実施	ハラスメント研修実施(eラーニング)
2024年 4月～7月	人権教育プログラムの見直し
8月	トップメッセージ発信
6月～7月	前年度社内人権関連苦情の調査・分析
8月～9月	社内・その他自社関連業界を対象とした人権リスク調査・分析
10月～11月	有識者との意見交換、リスクマップ作成
10月～11月	人権ポスターを社内掲示、人権啓発
12月～	「人権週間」に人権教育を実施(eラーニング)

サプライチェーンマネジメントの体制

当社グループは、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く目的で、「森六グループ 購買方針」を策定しています。

森六グループ 購買方針》

<https://www.moriroku.co.jp/sustainability/social/procurement/index.html>

責任ある調達活動に向けた取り組み

取引先様向け自己評価アンケート(SAQ)の実施とリスク評価

当社グループでは、サプライチェーン全体の持続可能性を高めるため、SAQを通じたリスク評価を実施しています。SAQの結果をもとに、取引先の環境・社会・ガバナンス対応を評価し、リスクが高いと判断された企業に対しては、改善に向けたサポートを行っています。

生産事業本部での対応例	ケミカル事業本部での対応例
● 新規取引先に対し、取引開始前に信用調査や取引先監査を実施し、リスクを評価 ● 量産取引が開始される際には、購買方針説明会への参加を通じて、環境を含めた方針の周知を行うとともに、CSR調達ガイドラインの共有と同意書の取り交わしを実施 ● 量産開始の翌年よりSAQを実施し、ESGに関する取引先の取り組み状況を確認する体制を構築	● 新規取引先に対して与信ランクを設定し、それに基づいた適切な取引管理を実施 ● 既存の取引先において、会社規模や売上金額などの基準をもとに選定し、SAQを実施 ● SAQの評価結果が低かった企業に対しては、改善の参考となる資料を提供し、持続可能な事業活動の促進を支援

生産事業本部における購買方針説明会の開催

生産事業本部では、主要取引先を対象に購買方針説明会を開催し、当社のサステナビリティ方針、CSR調達ガイドライン、購買方針について説明を行い、取引先の理解と賛同を得ています。2024年度までは対面形式で実施し、サステナビリティへの重要性を共有するとともに、同意書を配布し、100%の回収を達成しました。2025年度からはオンライン形式へ移行し、より多くの取引先の参加を促しています。今後も取引先との協働を深め、持続可能な調達体制の構築を進めていきます。

取引先訪問によるサプライチェーンマネジメントの強化

当社グループでは、サプライチェーンの透明性向上とリスク低減を目的に、取引先訪問を通じたサステナビリティ評価と支援を実施しています。特に、SAQによってリスクが高いと評価された取引先に対し、実地訪問を行い、環境・社会・ガバナンスの観点からの状況確認および改善支援を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

森六グループは、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。

機関設計変更(2024年度)の意義

「アジリティ経営」の土台を整備

意思決定のスピード向上、リスクマネジメント強化

当社は、2024年6月18日開催の第109期定時株主総会の決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。機関設計変更の意義は以下の通りです。

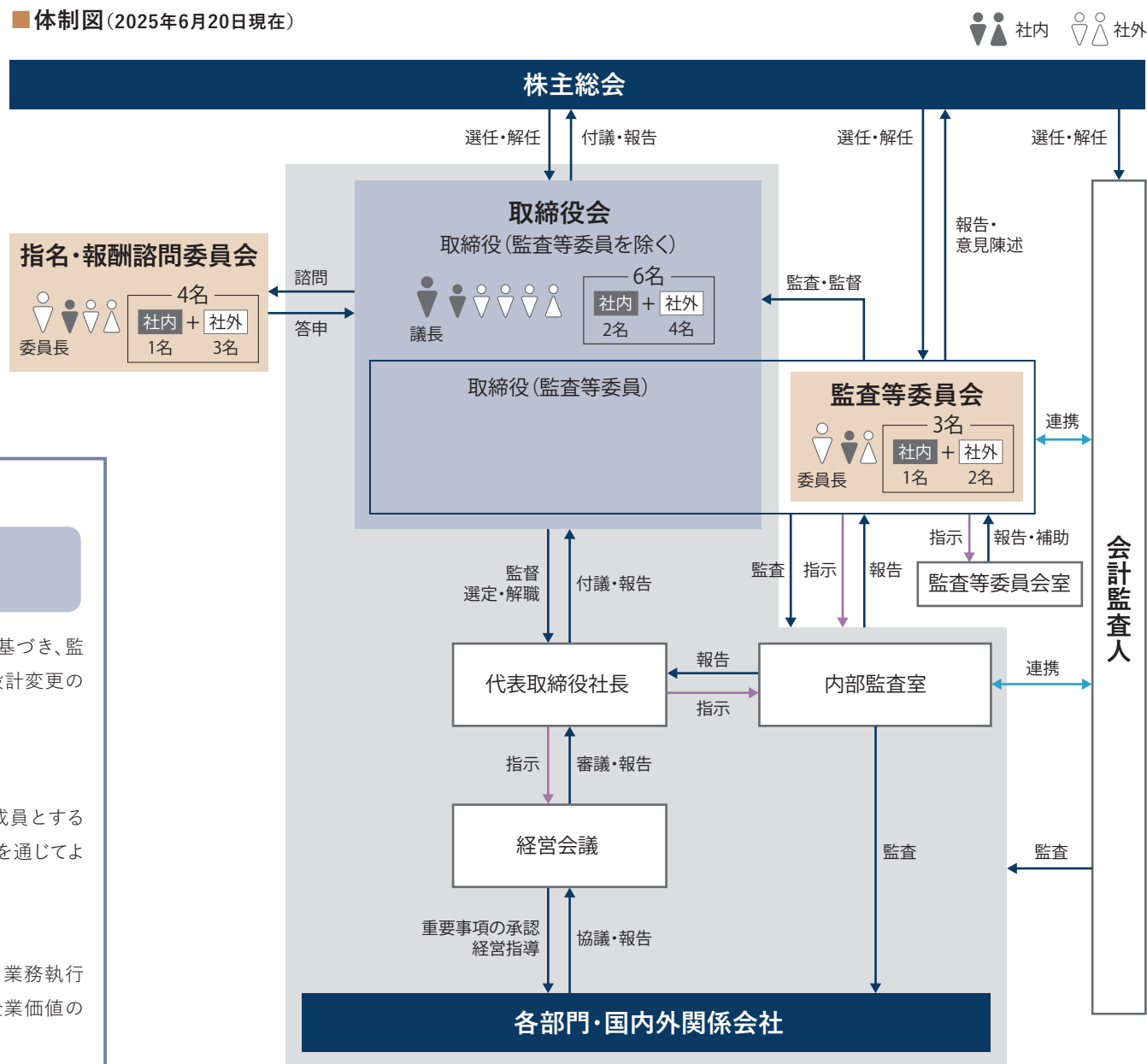
1 経営監督と業務執行の分離

取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じてより一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

2 経営の意思決定の迅速化

取締役会が業務執行の決定を広く取締役に委任することにより、業務執行と監督を分離するとともに、経営の意思決定を迅速化し、さらなる企業価値の向上を図っています。

■ 体制図(2025年6月20日現在)



取締役の構成とスキル

取締役の選任にあたっては、取締役会における充実した議論による重要な業務執行の意思決定および適切な業務執行の監督・監査機能を高いレベルで発揮するため、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。

コーポレートガバナンス・コードへの対応 》

https://www.moriroku.co.jp/sustainability/governance/cg/basic_policy.html

■コーポレート・ガバナンス体制一覧表(2025年6月20日現在)

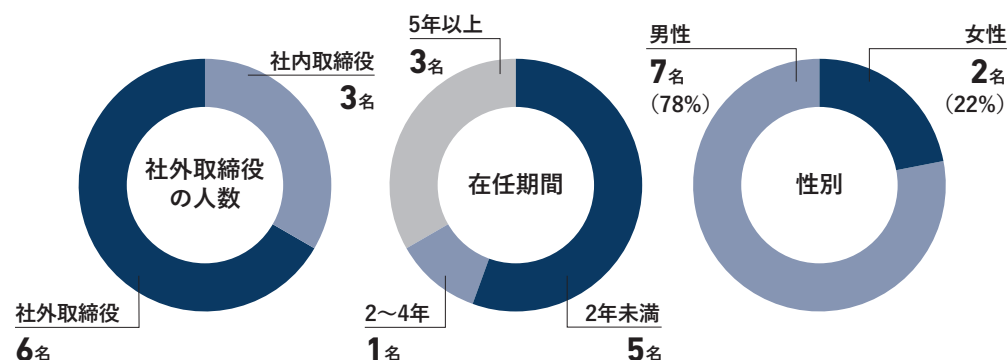
形態	監査等委員会設置会社
取締役会議長	社長
取締役の人数	9名
うち社外取締役の人数	6名
独立役員の人数	6名
取締役の任期（監査等委員である取締役を除く）	1年

※当社は、経営責任の明確化やコーポレート・ガバナンスの強化の観点から、取締役、常務執行役員退任後の取り扱いとして定めた相談役・顧問制度を2024年6月18日付で廃止しました。

■委員会の構成(2025年6月20日現在)

	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会
委員	4名	3名
社外取締役	3名(委員長)	2名(委員長)
社内取締役	1名	1名

■取締役の構成(2025年6月20日現在)



■当社が取締役に求めるスキル(役割・能力)

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持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。

役員一覧(2025年6月20日現在)

社外
社外取締役
非執行
社内非業務執行取締役
独立
東京証券取引所の定めに基づく独立役員
指・報酬
指名・報酬諮問委員
監査
監査等委員

取締役					
氏名	黒瀬 直樹 (56歳・男)	菊地 耕一 (61歳・男)	柴田 幸一郎 (64歳・男)	平井 謙一 (70歳・男)	大塚 亮 (60歳・男)
役職	代表取締役社長 最高経営責任者	代表取締役副社長 最高財務責任者	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役
重要な兼職の状況	なし	なし	● 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	なし	● 大塚ポリテック株式会社 代表取締役社長
属性・就任委員	指・報酬		社外 独立 指・報酬	社外 独立 指・報酬	社外 独立
通算在任年数※	1年	1年	7年	5年	5年
所有株式数	7,500株	1,000株	一株	700株	一株
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	●		●		●

役員(取締役の経歴)》》 <https://www.moriroku.co.jp/company/board/index.html>

※通算在任年数:監査役および取締役の通算年数

役員一覧(2025年6月20日現在)

取締役											
氏名	横手 仁美 (62歳・女)	小池 秀紀 (62歳・男)	古川 富二男 (67歳・男)	辻 千晶 (72歳・女)							
役職	独立社外取締役	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役							
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		なし ● 古川富二男税理士事務所 税理士	● 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)							
属性・就任委員	社外	独立	指・報酬	非執行	監査	社外	独立	監査	社外	独立	監査
通算在任年数※	2年	—	5年	3年							
所有株式数	一株	4,420株	一株	1,000株							
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	●	●								●	

役員(取締役の経歴)》》 <https://www.moriroku.co.jp/company/board/index.html>

※通算在任年数:監査役および取締役の通算年数

執行役員

専務執行役員
生産事業本部長
森田 和幸
ケミカル事業本部長
文字 英人

常務執行役員
ケミカル事業本部 開発推進室長
坂口 透

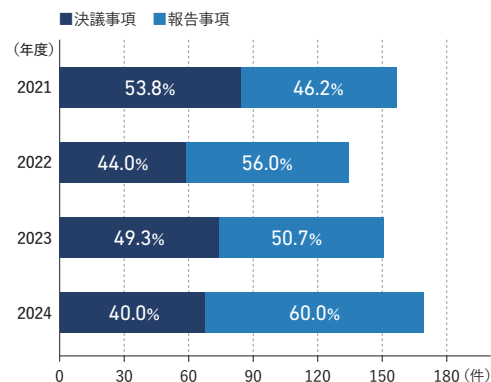
執行役員
生産事業本部 開発、技術担当
橋本 一博
生産事業本部 営業、購買担当
井熊 祐介
ケミカル事業本部 管理、東アジア担当 兼 事業戦略室長
比企 知寿子
生産事業本部 事業管理、製造・品質担当
水谷 英樹
人事、総務担当 兼 人事部長
森川 直樹
経理・財務、IR担当 兼 経理財務部長
小岩井 無我
法務、知的財産、コンプライアンス担当 兼 法務知財部長
斉藤 潤子
経営企画、サステナビリティ担当 兼 経営企画部長、サステナビリティ推進部長
伴野 裕美
生産事業本部 アジア・中国統括
中尾 靖
生産事業本部 北米統括 兼 Morioku Technology North America Inc.社長
川村 直彦
ケミカル事業本部 アセアン統括、開発担当 兼 Morioku (Thailand) Co., Ltd.社長
新村 篤史
ケミカル事業本部 電機電子分野担当 兼 Morioku Chemicals Korea Co., Ltd.社長
鄭 炅喆

取締役会の運営状況

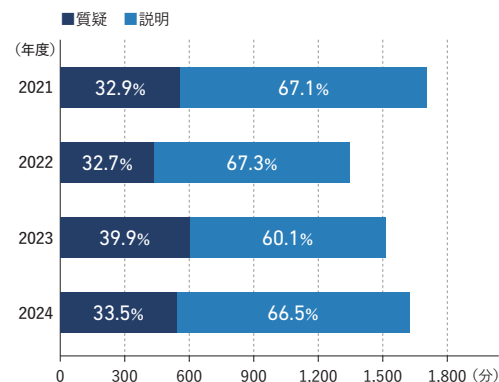
取締役会は、法令、定款および「取締役会規定」に従い、経営に関する重要事項の意思決定および業務執行を監督することを目的として、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて開催しています。

2024年度は、取締役会を合計19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さまざまな経営課題、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



2024年度の主な議題・取り組み

● 経営戦略・経営計画に関する議論の充実

新中期経営計画の策定に向けて、当社を取り巻く事業環境を踏まえ、進行中の第13次中期経営計画の総括や、さらなる成長に向けた具体的な投資計画等について、活発に議論を行いました。

● 早期の議案確認による議論の深化

取締役会への提出資料の早期作成・提出を徹底し、会議開催前に議案について十分に検討したうえで臨めるよう体制を整えました。

● 資本コストに関する議論の充実

投資案件の資本コスト確認資料を統一化したほか、関係会社を含めて資本収益性の議論活性化を図りました。

取締役会の実効性評価

森六では、取締役会の機能向上と、企業価値の向上を目的として、毎年、取締役会の実効性に関する自己評価・分析を実施しています。評価にあたっては、外部機関の助言を得ながら、全取締役を対象にアンケートを実施し、取締役会の構成、運営、議論の質、情報提供の在り方など、多角的な観点から実態を把握しています。評価結果は、取締役会で共有・議論を行い、改善が必要と認識された点については、具体的な対応策を講じることで、継続的な機能強化に努めています。

■ 2024年度の実効性評価（概要）

1. 自己評価アンケート（外部機関にて集計）

2024年度アンケートの質問票は、以下の大項目で構成されています。各設問は5段階評価方式で回答を求め、各項目には自由記述欄を設けて意見を収集しています。

1. 取締役会の在り方	2. 取締役会の構成	3. 取締役会の運営	4. 取締役会の議論	5. 取締役会のモニタリング機能
6. （監査等委員以外の）社内取締役のパフォーマンス		7. 社外取締役のパフォーマンス		8. 取締役に対する支援体制
9. トレーニング	10. 株主（投資家）との対話	11. ご自身の取り組み	12. 指名・報酬諮問委員会の運営	13. 総括

取締役からのアンケート結果（一例）

- 監査等委員会設置会社への移行に伴い、以前に比べ取締役からの発言も増え、活発な議論が行われている
- 監査等委員は、議案等への決議にも加わり、会社全体の運営を監査・監督している。経営会議の新設で意思決定の機敏性向上が図られ、より効率的な運営が期待できる
- 自由闊達な議論は概ねできているように思うが、事前検討に時間を要する議案については、より早く情報提供をしていただければ、さらに議論が充実すると思う

2. 分析・評価結果

アンケート結果を踏まえて取締役会の実効性について検証したところ、当社の企業文化に基づいた自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていることから、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ました。また、取締役会での議論の結果、今後の取締役会運営の改善に向けた具体的な方向性を確認しました。

3. 2025年度の注力テーマ

これらの検証を踏まえて、2025年度は右のテーマに取り組んでいきます。

- 迅速かつ明瞭な資料提供を通じた審議の質の向上
- 株主・投資家との対話内容の適切な共有
- 経営計画の進捗共有と戦略的な論議の充実

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。

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。また内部監査部門およ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。

■ 会計監査人

森六は、有限責任あずさ監査法人による監査を受けています。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、次の通りです。

● 永田 篤 ● 竹内 知明

■ 監査等委員会室

監査等委員会の職務を補助すべき監査等委員会スタッフを監査等委員会室に配置しています。監査等委員会の職務を補助すべき監査等委員会スタッフは、当該補助につき、監査等委員会の指揮命令により遂行し、当社の役員および従業員の指揮命令には服しません。

■ 内部監査室

内部監査室は「内部監査規定」に基づき、子会社も対象として監査を統括または実施し、横断的なリスク管理体制およびコンプライアンス体制の構築を図り、一体的に業務の適正化を確保しています。

当社および子会社の内部監査の結果を監査等委員会に対して報告しています。

監査等委員（2025年6月20日現在）



委員長
古川 富二男
(社外)



小池 秀紀
(社内)



辻 千晶
(社外)

監査等委員会開催数
(2024年度)

12回

社内外の密な連携を通じて、リスクの未然防止と ステークホルダーの利益確保に努めています

2024年6月の株主総会において、監査等委員会設置会社への移行が承認されてから1年が経過しました。変更の目的は、企業価値の向上と企業行動の透明性の確保を図るためです。また、監査の権限は、監査役独任制から監査等委員会に帰属することとなり、監査等委員である取締役3名の意見の一致がより重要となりました。さらに取締役会のメンバーとして議決権を持ち、取締役会の有するモニタリング機能の一翼を担うこととなりました。1年が経過し、監査等委員個々の活動状況や達成度は概ね良好であったと自負しています。

監査方針として、①法令・定款の遵守体制の構築・運用、②個別リスクの未然防止、③グループ会社を含めた内部統制システムの充実を基本に、定常業務監査・実地検査、グループ会社各部門との対話等を通じて、重点的な監査に臨みました。他機関との連携については、取締役会への出席および取締役との意思疎通、内部監査室等からの報告受領および意見交換、会計監査人や子会社取締役等との定期的な情報および意見交換に努めました。

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、会議には監査等委員会室長も出席します。監査等委員1名と室長が社内常勤で、社内各部署の豊富な勤務経験に裏打ちされた監査業務に努めています。他2名が社外取

締役で、それぞれの専門分野において蓄積した実績、経験、知見を監査業務に活かしています。加えて社外役員協議会での社外取締役との意見交換を通じて、社外役員の役割向上に努めています。

第14次中計初年度の今期、会社組織も変わった中で、より一層充実した監査が実施できるよう、社内外を問わず各機関との連携を密に、すべてのステークホルダーの利益保護の観点から冷静な視線を保ち続けていきたいと思えます。



社外取締役
監査等委員会委員長
古川 富二男

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。

2024年度は指名・報酬諮問委員会を合計11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。

2024年度の主な議題・取り組み

- **サクセッションプラン(後継者育成)**
執行役員以上およびその候補者へのインタビューを実施、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
後継者候補に対する育成プログラムについて検討
- **報酬制度**
取締役の報酬制度・水準、インセンティブ報酬の拡大について論議

指名・報酬諮問委員 (2025年6月20日現在)



委員長
柴田 幸一郎
(社外)



黒瀬 直樹
(社内)



平井 謙一
(社外)



横手 仁美
(社外)

指名・報酬諮問
委員会開催数
(2024年度)

11回

中長期的な成長をリードする「強い経営陣」を支援し、育んでいきます

森六は親会社もなく特定の大株主や大きな影響力を持った金融機関もないため、完全に独立した企業として経営行動を行うことができます。経営の自由がある反面、経営陣は、プライム上場企業として、またステークホルダーに対して、その経営判断に大きな責任があるということになります。

指名・報酬諮問委員会の責務は、中長期的企業価値の向上につながる強い経営陣の選定・育成や、モチベーションの向上に資する施策の立案・実施であると考えています。当委員会は新たな役員の選出にも大きな役割を果たしましたが、役員層全体での後継者プランや育成プランへの関わりについては、まだ課題を残していると思います。昨年度は2023年度から行ってきた執行役員以上およびその候補者へインタビューを継続しており、今年度も実施する予定です。執行サイドの役員に対する理解・認識も徐々に深まっており、客観的・全社的な観点からの人材登用に関して、積極的に検討していきたいと思っています。

報酬面についても、株式報酬のように、透明性があり、持続的発展に向けたリスクテイクのモチベーションとなるような、インセンティブ報酬の拡大について論議していく予定です。これは人材獲得の重要な方策とも言えると思います。

第14次中計は長期ビジョン達成のための足

場づくりの時期であり、種まきや新たな取り組みを実行していく大事な時期となります。執行サイドが強いリーダーシップを発揮して中期計画を実現できるよう、当委員会も基盤づくりを支援していきます。

当委員会は、昨年度から横手取締役も加わり多様性のある委員構成となっています。「諮問」という名前にとらわれず、諸課題について事務局と連携し、幅広く問題提起し、活発に論議・提案していきたいと思っています。私自身、複数の会社での経験を活かし、少しでもお役に立てればと考えております。



社外取締役
指名・報酬諮問委員
平井 謙一

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、動機づ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、当社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

当社の取締役（社外取締役、監査等委員を除く）の報酬は、固定基本報酬、業績連動報酬、株式報酬により構成されます。「固定基本報酬」・「業績連動報酬」・「株式報酬」の比率は、概ね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。業績連動報酬は、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。

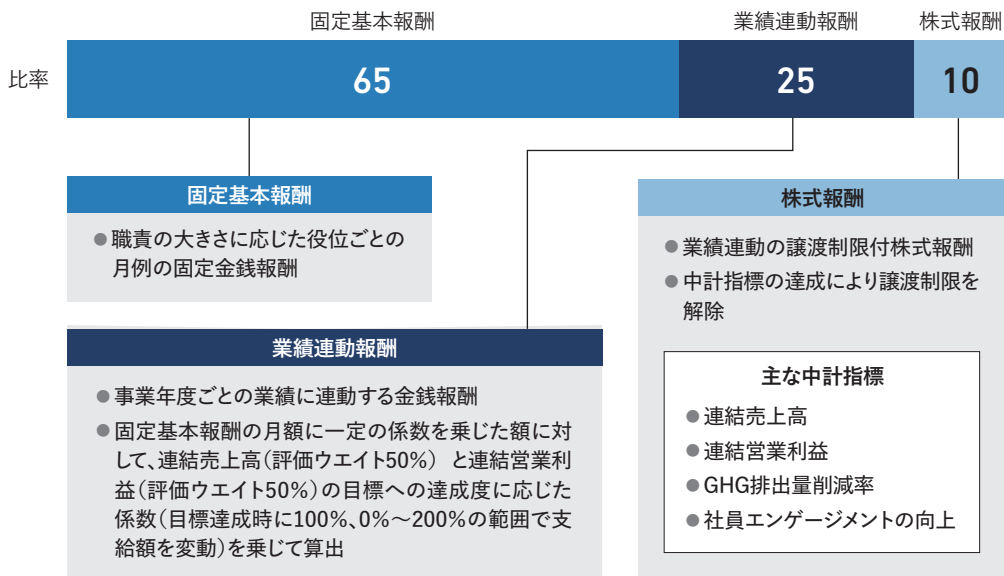
株式報酬は、中長期の業績と企業価値向上に対するインセンティブ報酬として、業績や経営指標等に基づき変動する業績連動の譲渡制限付株式報酬です。原則として中期経営計画の初年度に付与します。在任期間中に株式が付与されることで、株主との一層の価値共有を進めるものとします。譲渡制限の解除は、中期経営計画に掲げる主要な経営指標の達成を条件としています。中期経営計画における経営指標には、財務指標（中計最終年度の連結売上高と連結営業利益）とサステナビリティ指標（GHG排出量削減率と社員エンゲージメントの向上）が含まれています。財務だけでなく、非財務指標についても、報酬制度に組み入れている点が特徴となります。

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、業績連動報酬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るものとしています。

取締役の報酬体系



取締役および監査役の報酬等の総額

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（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	136 (33)	107 (33)	23 (—)	5 (—)	8 (4)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	27 (13)	27 (13)	— (—)	— (—)	3 (2)
監査役 （うち社外監査役）	6 (3)	6 (3)	— (—)	— (—)	3 (2)

(注)1. 当社は2024年6月18日開催の第109期定時株主総会の決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しています。監査役に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、監査等委員である取締役に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。

2. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含んでいません。

社外取締役からのメッセージ

株主目線を重視し、
中長期成長に資する実効的な施策に
積極的に関与していきます

社外取締役 柴田 幸一郎



私は、弁護士として主に法律実務に関するスキルを、また、弁護士会内で長年綱紀委員、倫理委員を務めてきたことによるコンプライアンスに関するスキルを背景として、森六社外取締役としての職務に従事してきました。また、独立社外役員として、株主目線を常に意識しながら、取締役会での審議に臨んできました。さまざまなバックグラウンドをお持ちの他の社外取締役の方々とも良好な相互関係を構築できている、引き続き、経営陣による意思決定の合理性を担保しつつ、適切なリスクテイクを行っていくことが、私の役割であり責任であるとの認識を新たにしています。

2024年度は、指名・報酬諮問委員会委員長として、幹部役員人事や役員報酬の在り方について議論を取りまとめてきました。当社の企業戦略の大きな方向性を示すことも重大な職責であることを自覚し、長い

歴史を有する当社が400年企業に向けて、さらなる発展と企業価値の創出ができるよう努めていきます。

また、2024年度は、2025年4月の一社化を控えて、幹部役員人事、組織のあり方、各事業分野の相乗効果をいかに発揮すべきか等について、十分に検討を重ねてきました。2025年度は新しい中期経営計画の初年度でもあり、利益拡大をはじめ、第3の事業創出など中長期的視野を見据えた課題にも積極的に取り組んでいきます。

特に、自動車部品樹脂加工分野と化学商社分野という、性格の異なる事業分野間における相乗効果をいかに発揮していくかが、当社にとっての大きな課題です。そのために、両分野間の人事交流をはじめとしたさまざまな局面において、社外取締役としての役割を果たしていきたいとの決意を新たにしています。

一歩踏み込む姿勢を大切に、
全員が「一つの森六」となって
高みを目指していきます

社外取締役 横手 仁美



私は政府機関、民間企業（大企業、ベンチャー、日本企業、外資系）、大学やNPOといった、多岐にわたる業種や領域で勤務してきました。どの職務においても、その職場での「当たり前」を鵜呑みにしない批判的思考をもって、組織にどう貢献できるかを考え行動し、自己成長を心掛け、SDGsや海外とのつながりを大切にしてきました。

森六では2023年から社外取締役となり、2024年からは指名・報酬諮問委員会にも加わりました。取締役会でも、指名・報酬諮問委員会でも、今までの多様な経験を活かし、率直な意見を述べ、時には一歩踏み込んだ質問やコメントをさせていただいています。

森六は、2024年に社長交代を経て新たなリーダーのもとで再スタートしました。翌年2025年には、3社統合、社名変更も経て、文字通り「一つの森六」として舵取りしていきます。新スローガン「共に挑もう、新たな未来。」を具現化するには、社員の一人ひとり

が意図して組織間の垣根を取り除き、シナジーを生み出すことを考え行動することが必要です。そのためのリーダーシップ発揮、意識改革、人材開発が重要であると考えます。

第14次中計では女性管理職比率を高める目標を掲げています。難易度が高いかもしれませんが、私は「2倍」にこだわりました。女性が活躍し、ダイバーシティが進むことは企業価値を高めます。そして何よりも、森六は人を大切にする会社であり、それを高い数値目標で示すことが、中長期的にプラスの意味を持つと思ったからです。

社外取締役の皆さんは人として、また経営者としても大変尊敬でき、多士済々です。森六を一層すばらしい会社にしていきたいという想いで一致し、取締役会にとどまらない意見交換等の場（社外役員協議会）を定期的に持っています。私も取締役の一人として、微力ながら森六の持続的な成長と価値創造に寄与していきたいと思います。

社外取締役からのメッセージ

社内外のイノベーションを後押しする
「信頼」「技術」「人」の資産を
育んでいきます

社外取締役 大塚 亮



2020年に森六の社外取締役役に就任し、本年で5年目を迎えました。現在、私は大塚ポリテック株式会社の代表として、製造現場におけるQCD管理の徹底、改善活動の推進、Tier1自動車部品サプライヤーとしての設計・開発対応に加え、グローバル市場を見据えた経営戦略の立案・実行まで、幅広い業務に携わっています。

2024年度の取締役会では、実務経験に基づく知見と経営的視点を活かし、実行可能性と現実性を重視した提言に努めてきました。例えば海外拠点の経営については、減損処理における損失の最小化や、顧客受注を踏まえた前向きな設備投資など、経営判断の妥当性向上に資する意見・助言を行ってきました。

また社外役員協議会では、取締役会で取り上げられていない経営課題にも目を向け、意思決定の質と取締役会の実効性の向上に意識を払ってきました。

経営環境に目を向けると、不確実性が一

段と高まる中、変化に即応した迅速かつ柔軟な経営判断の重要性が一層増していると感じています。こうした中、当社グループは2025年、三社統合を実現し、「アジリティ経営」を基本方針に掲げ、一体感と意思決定のスピードを重視する方針を打ち出しました。これは、時代の変化に的確に応える経営体制構築のための重要な起点と捉えています。

2025年に始動した第14次中計において確実に成果を出すには、多様な人材と、それを活かす組織づくりが不可欠だと考えています。私は、今後の取締役会のさらなる活性化を通じて、社内外のイノベーションが育つ環境づくりに注力していきます。

森六が「400年企業」に向けてさらなる飛躍を遂げるために、社外取締役として、当社が長年にわたり培ってきた「信頼」「技術」「人」という資産を最大限に引き出し、高度なガバナンスの実現と企業価値の持続的向上に尽力してまいります。

グローバルで強みを発揮するべく、
「アジリティ経営」への
的確な監督に貢献します

社外取締役
監査等委員 辻 千晶



2022年に森六の社外監査役に就任し、主に監査の仕事に従事しています。私は弁護士（日本およびドイツ、業務歴約40年）業務を続けながら、法科大学院に約15年教授として勤務し、その後、2017年より複数の上場企業において社外役員を務めてきました。そのうちの2社は自動車部品メーカーで、自動車産業に関する知見を深め、独立社外取締役の立場で、いわゆる物言う株主への対応や、TOB案件に関する特別委員を務めるなど、企業の持続的成長と株主価値の向上に資する判断を重ねてきました。

当社の監査等委員会では、常勤の委員はじめ社内の皆様からの的確かつ迅速な情報共有・サポートがあり、社内外の委員が一体となった建設的な議論が行われ、適切な監査が実施されています。

2024年度は、監査等委員会設置会社への移行や一社化、さらに海外事業への新規投資や事業譲渡といった、組織全体に関わる構造改革に取り組んだ一年でした。こ

れらは短期的な運営にとどまらず、ガバナンス体制やグローバル戦略の見直しを迫る課題であり、取締役会メンバーとして役割の重みを改めて認識しました。また、関東、鈴鹿、広州、武漢、タイなどの工場を訪問した際、部品としての強度、機能ばかりでなく、加飾技術の面で美しさを探究されている従業員の皆さんの姿を拝見し、改めて、皆さんのお役に立ちたいとの思いを強くしました。

2025年度よりスタートした第14次中計においては、「アジリティ経営」をキーワードに、柔軟かつ迅速な意思決定、部門間連携の強化、コーポレート・ガバナンスの深化が掲げられています。私自身も、これまで培った法務・国際経験を活かし、法令遵守の徹底と取締役としての監督責任を果たすことで、当社が360年余りの伝統に新たな価値を重ね、未来を切り拓いていく一助となるよう努めてまいります。

リスクマネジメント

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、事業にまつわるさまざまなリスクについて、的確に把握、評価、対応すべく、管理体制を整えています。

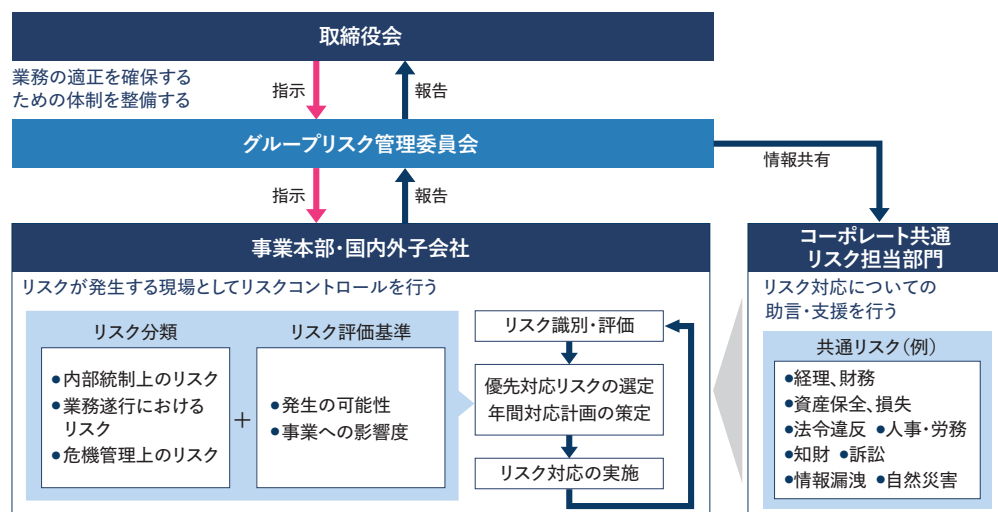
また、リスク管理体制を適切に整備・運用するため、「リスク管理基本方針」および「リスク管理基本規定」を制定しています。事業本部や海外子会社における潜在リスクをグローバルに予見、事前対応し、リスクを極小化することを目指しています。

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

森六グループにおける主要なリスク》

<https://www.moriroku.co.jp/sustainability/governance/risk/index.html>

リスク管理体制



BCPへの取り組み

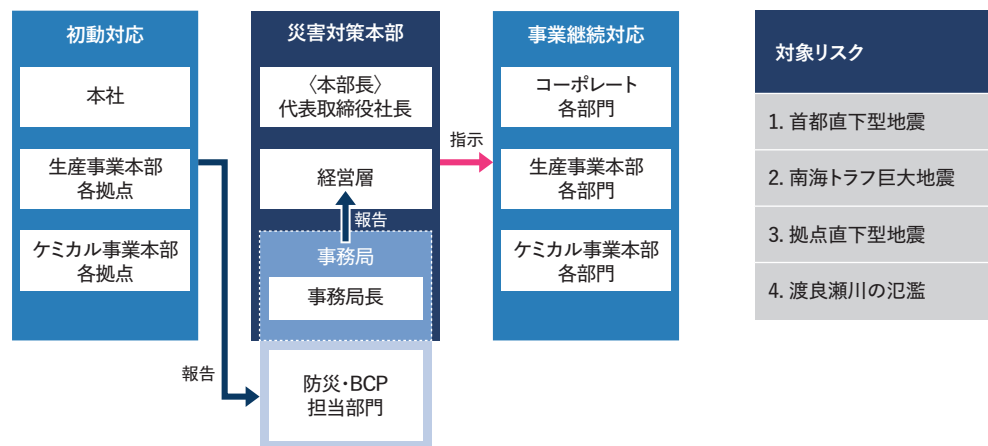
当社グループは、従業員の安全を最優先としたBCP基本方針を策定し、平時から備蓄品の準備や全役職員を対象とした防災訓練の実施、大規模災害発生時にボトルネックとなる人や設備等の被害への対策など、防災体制の整備・強化に取り組んでいます。

大規模災害発生時の危機管理体制は、初動対応は拠点単位、事業継続対応については通常通りの指揮命令系統（部門単位）という方針のもと、対策本部が適切な判断を下せるよう、訓練などを通じて、連絡体制の強化に努めています。また、当社グループに重大な影響を与えるリスクを選定し、被災後の早期復旧を目指して事業継続計画を策定、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。

BCPの基本方針

1. 人命第一	森六グループは、従業員とその家族の生命や身体に危険が及ぶ可能性がある場合、まず安否確認と安全確保に最優先で取り組む。
2. 地域貢献	森六グループは、災害時においても各事業所と共生関係にある地域への社会的責任と貢献を果たせるように努める。
3. 事業継続	森六グループは、災害時においても事業の早期復旧と安定供給、事業継続の確保に努める。

大規模災害発生時の危機管理体制



リスクマネジメント

情報セキュリティへの取り組み

森六グループは、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。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。また、外部の専門機関と連携し、システム全体の安全性について定期的な確認・評価を実施しています。

セキュリティインシデントへの対応

近年、サイバー攻撃の脅威は増大しており、その被害は個人情報流出、企業機密の漏洩、システム停止による業務中断など多岐にわたります。当社グループでは、セキュリティインシデントを未然に防ぐための対策を行うとともに、万が一、インシデントが発生した際にも迅速かつ的確に対応し、事業の継続性を確保できるよう、以下について部門横断的に遂行するための体制構築に取り組んでいます。

インシデント対応	インシデントの検出、初期対応、根本原因の分析、影響範囲の評価、復旧作業など
予防措置	セキュリティ監視、脅威情報の収集、脆弱性評価、パッチ管理、従業員教育など、インシデントを未然に防ぐための対策
情報共有と報告	セキュリティポリシーの管理や組織内連携の確立、インシデント情報の管理、外部機関等との情報共有
トレーニングと演習	対応能力の向上を図るため、全従業員に対するトレーニングや演習を実施

コンプライアンス

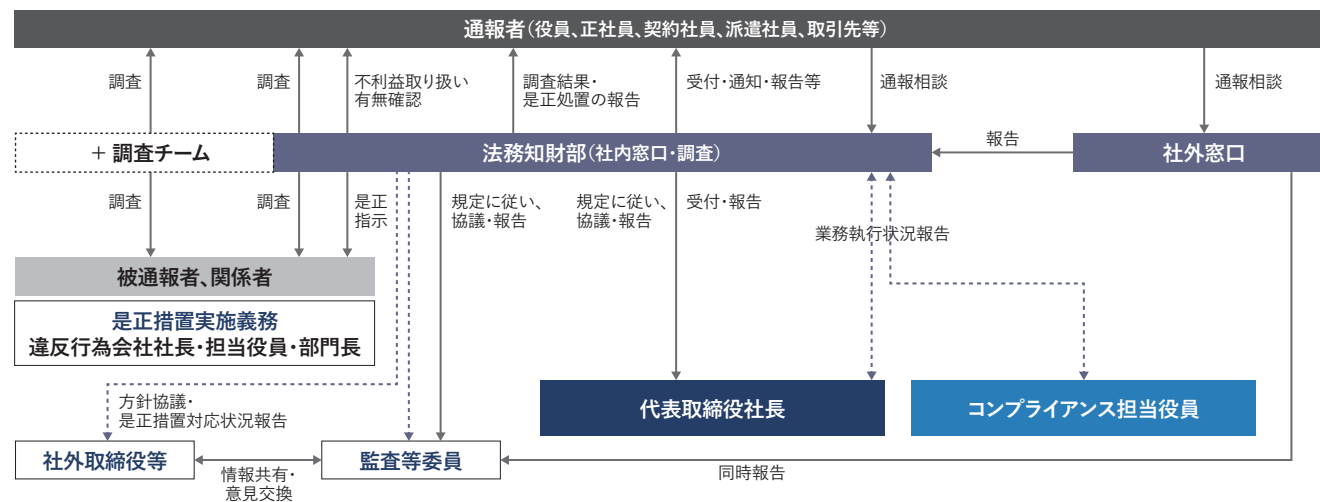
基本的な考え方

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、森六株式会社に社長直轄の法務知財部を設置し、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か国語に展開し、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》

https://www.moriroku.co.jp/company/principle/pki7t90000000jiq-att/conduct_guideline.pdf

コンプライアンスに関する通報・相談のフロー



内部通報制度の充実

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。最新の法令に準拠し、通報・相談者に対する報復などの不利益な取り扱いを禁止し、匿名でも通報・相談することができるようにしています。

コンプライアンス研修の継続実施

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。

2024年度は、定期研修を国内子会社にも実施しました。今後も最新重要法令の情報提供や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。

主要財務データ(8か年データ)

(単位:百万円)

	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
経営成績								
売上高	182,177	189,554	170,773	155,460	128,842	142,019	145,638	146,174
樹脂加工製品事業	114,998	122,331	106,929	93,304	101,786	112,259	118,740	120,103
ケミカル事業	67,178	67,222	63,844	62,155	27,055*	29,759*	26,898*	26,070*
営業利益	9,417	8,686	5,497	5,672	2,846	1,335	5,706	4,135
営業利益率[%]	5.2	4.6	3.2	3.6	2.2	0.9	3.9	2.8
セグメント利益								
樹脂加工製品事業	8,074	7,532	4,553	4,579	1,253	100	4,604	3,445
ケミカル事業	1,382	1,177	1,215	1,389	1,836	1,575	1,538	1,235
経常利益	9,256	8,827	5,668	5,595	2,965	1,596	6,183	2,204
親会社に帰属する当期純利益	6,805	6,112	3,525	375	4,259	1,346	3,022	△ 7,814
1株当たり当期純利益	446.00	369.42	212.89	22.68	258.92	86.34	200.95	△ 532.37
減価償却費	7,526	7,993	7,943	7,801	7,916	8,320	8,699	7,899
研究開発費	2,408	2,701	2,570	2,579	2,609	3,030	3,255	3,724
キャッシュ・フロー								
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,388	18,358	6,042	9,693	3,434	9,495	14,764	9,348
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,819	△ 7,186	△ 12,857	△ 5,260	△ 1,140	△ 5,311	△ 6,630	△ 3,751
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,562	△ 9,016	△ 112	1,633	△ 2,824	△ 5,310	△ 7,221	△ 6,407
現金および現金同等物残高(期末)	17,190	18,906	11,653	17,933	18,358	17,658	19,444	19,088
財務状態								
総資産	133,824	128,063	122,493	132,887	137,125	131,797	140,556	124,634
純資産	66,672	67,440	66,467	70,136	72,067	70,683	76,423	64,911
自己資本比率[%]	49.1	51.8	53.3	51.8	51.6	52.6	53.4	51.1
有利子負債	25,948	19,397	20,869	24,282	26,786	26,574	24,830	21,018
財務指標								
投下資本利益率(ROIC)[%]	8.2	6.7	4.1	3.9	△ 0.8	△ 0.6	3.9	3.2
自己資本当期純利益率(ROE)[%]	11.6	9.3	5.4	0.6	6.1	1.9	4.2	△ 11.3
総資産当期利益率(ROA)[%]	5.4	4.7	2.8	0.3	3.2	1.0	2.2	△ 5.9
1株当たり配当金(円)	90	94	94	50	94	100	100	105
配当利回り[%]	3.1	3.6	6.3	2.2	5.2	5.4	3.8	5.2
運転資本回転率[%]	9.0	7.6	12.5	9.5	6.1	7.0	5.8	7.3
自己資本配当率(DOE)[%]	—	—	—	—	—	2.2	2.2	2.1
総還元性向[%]	21.9	25.4	44.2	220.5	62.1	214.3	82.8	△ 27.9

※「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います。

主要非財務データ(4か年)

環境

	20.3期 (基準年)	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
GHG排出量 [t-CO ₂]	Scope1+2	—	80,969	69,983	67,925
	Scope3 ^{※1}	—	445,487	409,049	429,324
総エネルギー消費量 [MWh]		281,394	273,731	262,265	256,177
廃棄物排出量 ^{※1} [t]		—	975	1,257	1,112
電力使用量 ^{※1} [MWh]		169,605	161,797	155,887	156,120
水使用量 ^{※2} [千m ³]		—	—	153	126

対象範囲:森六グループ全社(国内／海外)

※1 国内／海外の連結子会社および関連会社を除く。

※2 海外の連結子会社および関連会社を除く。

ガバナンス[※]

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
取締役数[人]	5	6	7	9
独立社外取締役比率[%]	60	50	67	67
女性取締役比率[%]	0	0	11	22
指名・報酬諮問委員会 独立社外取締役構成比率[%]	67	67	67	75
監査等委員会 独立社外取締役構成比率[%]	—	—	—	67
コンプライアンス相談窓口 相談件数 (内部通報相談・人権侵害相談を含む)	10	11	9	12

取締役会、監査役会、指名・報酬諮問委員会				
取締役会開催回数[回]	19	17	20	19
取締役会出席率[%]	100	100	100	100
監査等委員会開催回数[回]	—	—	—	12
監査役会開催回数[回]	22	19	22	7
監査役会出席率[%]	100	92	100	100
指名・報酬諮問委員会開催回数[回]	11	8	10	11
指名・報酬諮問委員会出席率[%]	100	100	100	100

※2024年6月18日開催の第109期定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。2025年 6月末現在のデータを記載しています。

環境マネジメントシステム認証取得状況

》 <https://www.moriroku.co.jp/sustainability/environment/management/iso.html>

品質マネジメントシステム認証取得状況

》 <https://www.moriroku.co.jp/sustainability/social/quality.html>

社会

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
人材				
従業員数[人]	900	898	903	903
全従業員(連結)に占める女性の割合[%]	17.3	18.0	18.7	19.5
連結従業員数(全体) ^{※3} [人]	4,521	4,342	4,447	4,360
外国籍従業員割合[%]	1.8	2.1	2.1	2.3
勤続年数(男性)[年]	16.0	16.2	16.4	17.8
勤続年数(女性)[年]	11.9	11.8	11.2	11.7
1人当たりの研修時間[時間]	5.3	10.5	11.9	11.0
離職率[%]	6.3	5.3	4.4	4.9
給与				
全従業員平均給与[円]	5,853,865	5,909,022	6,020,987	6,229,767
男女賃金格差 ^{※4} [%]	73.6	75.4	74.5	74.6
管理職				
管理職数[人]	181	179	184	190
女性執行役員比率[%]	9.1	8.3	18.2	27.3
女性管理職比率[%]	2.2	2.2	2.7	3.2
リーダークラス女性比率[%]	6.3	6.0	5.1	6.5
外国籍の管理職比率[%]	1.7	1.7	1.6	2.1
採用				
新卒採用[人]	35	28	26	17
新卒女性割合[%]	31.4	14.3	42.3	41.2
中途採用[人]	26	23	23	32
中途採用女性割合[%]	15.4	47.8	39.1	25.0
年間採用人数[人]	61	51	49	49
採用女性割合[%]	24.6	29.4	40.8	30.6
多様な働き方				
総合職へのコース転換人数[人]	4	12	11	14
総合職へのコース転換人数(女性割合)[%]	0.0	50.0	9.1	21.4
健康経営				
労働安全衛生(死亡災害件数)[件]	—	—	0	0
労働安全衛生 度数率	—	—	1.25	0.60
労働安全衛生 強度率	—	—	0.05	0.00
平均残業時間(月)[時間]	18.4	17.5	19.4	17.0
有休取得率[%]	67.1	70.9	74.4	74.1
育児休暇取得者				
全体人数[人]	11	12	9	8
男性人数[人]	6	6	4	4
男性取得率 ^{※5} [%]	25.0	30.0	30.8	44.4
男性の育児日数[日] ^{※6}	136	110	132	146
男性復職率[%]	100	100	100	100
女性人数[人]	5	6	5	4
女性取得率 ^{※5} [%]	62.5	120.0	125.0	133.3
女性復職率[%]	100	100	100	100

対象範囲:森六ホールディングス株式会社、森六テクノロジー株式会社および森六ケミカルズ株式会社

※3 森六グループ全社(国内／海外)

※4 男性の賃金を100とした場合の女性の値

※5 「育児取得者数÷出産者数」。子どもが生まれた年度に育児休暇を取得せず、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。

※6 年度における取得日数

企業情報

会社概要 (2025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) (2025年6月20日現在)

樹脂加工製品事業

森六テクノロジー・オーバーシーズ・ホールディングス(株)
(株)ユーコウ
熊本森六化成(株)
Moriroku Technology North America Inc.
Listowel Technology, Inc.
Moriroku Philippines, Inc.
Moriroku Technology India Pvt.Ltd.
Moriroku Technology(Thailand) Co., Ltd.
PT. Moriroku Technology Indonesia
広州森六塑件有限公司
武漢森六汽车配件有限公司

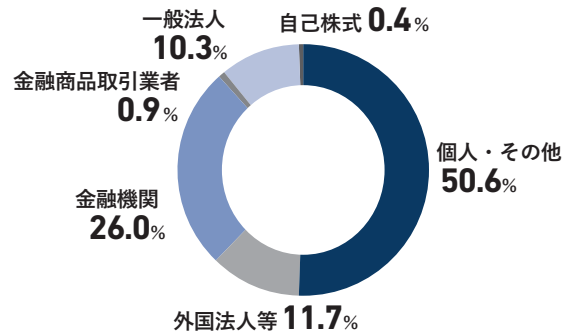
ケミカル事業

森六ケミカルズ・オーバーシーズ・ホールディングス(株)
四国化工(株)
森六アグリ(株)
五興化成工業(株)
森六(香港)有限公司
Moriroku (Singapore) Pte., Ltd.
Moriroku (Thailand) Co., Ltd.
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 Chemicals Korea Co., Ltd.
Moriroku Austria GmbH
Moriroku America, Inc.
PT. Moriroku Chemicals Indonesia
M&C Tech Indiana Corporation
アイ・エム・マテリアル(株)

株式情報 (2025年3月31日現在)

上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4249
発行可能株式総数	60,000,000株
発行済株式総数	14,860,000株(自己株式63,519株を含む)
株主数	5,765名

所有者別の株式保有比率



大株主の状況

	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	9.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,353,400	9.15
森六従業員持株会	1,135,738	7.68
森 茂	966,560	6.53
本田技研工業株式会社	792,000	5.35
株式会社阿波銀行	526,000	3.55
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	3.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	287,800	1.95
井染 敏子	260,476	1.76
森 豊子	257,823	1.74

外部評価



CDP2024「気候変動」「水セキュリティ」の
2分野にてBスコアを獲得



「大和インターネットIR表彰 2024」で
「優良賞」を初受賞



日興アイ・アール「2024年度 全上場企業ホーム
ページ 充実度ランキング」の優秀サイトに選出

制作チーム代表メッセージ

『森六株式会社 統合報告書2025』
をご覧いただき、誠にありがとうございます。
本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの
皆さまに、森六グループの持続的な企
業価値向上への取り組みをご理解いた
だくことを目的に発行いたしました。

第2回目の発行となる本年は、第14
次中期経営計画のスタートの年にあ
たり、2025年4月の森六株式会社への
一社化に伴い掲げた「共に挑もう、新たな未来。」のスローガン
のもと、全社員が一体となって変革に挑む姿勢をお伝えして
います。また、「独自技術と事業戦略」の章では、経営理念に掲
げる「優れた技術で高い価値を共創」に資する具体的な取り
組みをご紹介します、当社グループが目指す持続的な成長への
道筋を示しました。

誌面の制作にあたり、多くの皆さまより多大なるご協力を
賜り、改めて心より感謝申し上げます。今後も一層の改善に努
めながら、皆さまにとって価値ある情報を、より分かりやすく
お届けできるよう取り組んでまいります。本報告書が、皆さま
との建設的な対話を深める一助となれば幸いです。



経営企画部 課長
小口 貴大



ホームページのご案内

森六株式会社
<https://www.moriroku.co.jp/>



統合報告書に関するお問い合わせ先

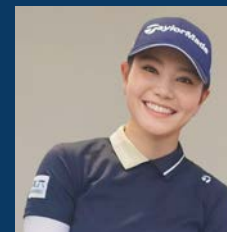
森六株式会社 経営企画部
m_kikaku@moriroku.co.jp

スポーツ支援

森六は、スポーツ支援を通じて
「良き企業市民」としての責任を果たし、
豊かな社会の創造に貢献していきます

森六グループは、夢に向かって世界で挑戦し続けるアスリートたちを応援しています。2019年からサポートする女子プロゴルファー・山路 晶(やまじ あきら)選手に加え、2025年より車いすテニスのパラアスリートとして活躍する城 智哉(たち ともや)選手をアスリート社員として迎えました。

グローバルに事業を展開する当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを重要な経営課題と捉え、さまざまな取り組みを推進しています。「常に前を向き、挑戦を続け、自ら未来を切り拓く」姿勢は、当社の価値観と深く重なります。両選手の挑戦を、今後も応援してまいります。



山路 晶選手



城 智哉選手