



森六
MORIROKU

森六株式会社 統合報告書 2026

結び合う力が、進化を加速する。

Uniting Strengths, Accelerating Progress.



結び合う力が、進化を加速する。

360年にわたり蓄積してきた技術・知見を紡ぎ、
2035年長期ビジョンへの歩みを
着実に進めていきます。

未来は、ある日突然はじまるものではありません。

360年を超える歴史の中で培ってきた技術や知見、人と人とのつながり。

その一つひとつが結び合うことで、新たな価値が生まれ、

次の可能性へとつながっていきます。

第14次中期経営計画の初年度となった2025年度、私たちは一社化という節目を迎えました。

それは、森六グループ各社が磨いてきた、ものづくりの技と化学の力を結び合わせ、

より大きな価値を生み出していくための起点でした。

そして2年目となる2026年度。

M&Aによって新たな仲間を迎え、

森六グループの強みはさらに多彩なものへと進化しました。

異なる技術や経験、価値観が結び合うことで、これまでにないシナジーを生み出します。

結び合う力は、進化を加速する力です。

こうして広がった共創の土台の上で、

経営の意思と現場の挑戦をつなぎ、ものづくりの技と化学の力をさらに磨き上げます。

2035年長期ビジョンの実現に向けて、

森六は着実に、そして力強く歩みを進めていきます。

統合報告書
2026の
注目ポイント

1

社長メッセージ

» P.09

2

第14次中期経営計画
財務目標の見直し

» P.14

3

レゾナック モビリティ事業の
M&Aによる成長戦略

» P.18

4

社員座談会
「現場から描くNEW VALUE」

» P.46

5

ガバナンスの
実効性向上

» P.54

森六グループの理念

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

江戸時代創業

363年



東証プライム上場

証券コード:4249



メーカー&商社

2つの事業



グループ売上高

1,338億円

(2026年3月期)



数字でわかる 森六

従業員(連結)

3,873名

(2026年3月末時点)



グローバル展開

14か国60拠点

(2026年3月末時点)



海外売上高比率

約70%

(2026年3月期)



事業紹介

「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します。



樹脂加工製品事業

強み

- 市場動向を先取りし、価値ある提案を創出
- 大手自動車メーカーとの強固なネットワークを基盤に、顧客共創型アジャイル開発を推進
- 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

ケミカル事業

強み

- 「化学品商社の知見」と「ものづくり」でグローバルに事業を展開
- 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

価値創造プロセス

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。

外部環境認識（リスク・機会の分析）

インプット

財務資本

自己資本 661億円

人的資本

連結従業員 3,873名

知的資本

開発拠点数 4か国
5拠点

研究開発費 38億円
※一過性・期ズレ要因調整後

製造資本

製造拠点数 9か国
25拠点

設備投資額 75億円

社会関係資本

グローバル
ネットワーク 14か国
60拠点

自然資本

再生可能
エネルギー
使用率 34.6%

※2026年3月期
(時点情報は2026年3月末現在)

事業活動

ステークホルダーとの共創を通じて、
付加価値の高いソリューションを提供



アウトプット（製品・サービス）

モビリティ

- 高機能外装部品
- 意匠・加飾部品
- 環境対応樹脂部品

ファインケミカル

- 環境対応導電材料
- 安全性向上絶縁材料
- 高付加価値化学品

ライフサイエンス

- 医療用高機能フィルム
- 包装用機能性フィルム
- 農業支援材
(バイオスティミュラント)

アウトカム

財務アウトカム

2028年3月期 中期計画目標

営業利益 70億円

ROE 6.5%

DOE 3%以上

非財務アウトカム

顧客

- 顧客満足度の向上
- 顧客の競争力向上

従業員

- エンゲージメント向上
- スキルアップ
(成長機会の提供)

株主・投資家

- 安定的な株主還元

パートナー

- 共創による新価値の創出
- 公正・公平な取引

地球環境

- CO₂排出量の削減

インパクト創出

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



持続可能な
モビリティ
社会



エコロジカルな
循環型社会



健やかで
豊かな暮らし

経済価値の創出

収益性向上を通じた
持続的な企業価値向上

売上高 2,200億円以上

ROE 10%以上

第14次中期経営計画

2026年3月期～2028年3月期

- 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出
- 戦略④ 事業基盤の更なる強化

資本の再投入

360年以上続く

森六

「価値創造の進化」

森六の歴史は、藍と肥料を扱う商いから始まりました。1663年の創業以来、「進取の精神」のもと、社会やお客様のニーズの変化を捉えながら、新たな事業領域へ挑戦してきました。

藍や肥料の供給による地域産業の支援から始まり、化学品を通じた産業近代化への貢献、樹脂技術による暮らしやモビリティの進化、そしてグローバルな供給体制の構築へ。森六は時代ごとに提供する価値を進化させながら成長を続けてきました。

360年以上にわたり受け継がれてきた「進取の精神」と「変革のDNA」を礎に、森六はものづくりの技術と化学の知見を結び合わせ、次世代モビリティや環境対応など新たな社会課題の解決に挑戦し続けます。

社会への提供価値

地域産業を支える

日本の産業近代化を支える

新素材で暮らしを豊かにする

森六の事業変遷

藍玉商

化学品商社

樹脂事業



1663年

創業

藍染めの原料である「藍玉」と、その生産を支える肥料「干鰯」を扱い、地域産業の発展に貢献しました。お客様の生業を支え、人々の豊かな暮らしを育むことが、森六の価値創造の原点です。



1905年

化学品を提供

海外の先進技術や化学品に着目し、染料や工業薬品の輸入を開始。日本の産業発展に不可欠な化学品を供給することで、近代化とものづくりの発展に貢献しました。



1949年

新素材で戦後復興と豊かな暮らしを支援

石油化学産業の発展を見据え、塩化ビニールなどの合成樹脂分野へ進出しました。新しい素材の普及を通じて、戦後復興と豊かな暮らしの実現に貢献しました。

社会への提供価値

モビリティの進化に
貢献する

世界中のお客様へ
安定して届ける

社会の公器として
産業の持続的な発展を支える

次世代モビリティと
持続可能な社会を創る

森六の事業変遷

メーカー



1958年

軽量化技術で
モビリティに貢献

本田技研工業(ホンダ)「スーパーカブ」の樹脂化開発に参画し、素材から製品までを一貫して提供するメーカーへ進化しました。自由なデザインや量産化・軽量化を実現し、より便利で身近なモビリティの普及と発展に貢献しました。

グローバルカンパニー



1986年

グローバルで
価値を届ける体制に

お客様のグローバル展開に合わせて海外へ進出。メーカーと商社の機能を活かし、世界各地で安定した素材の供給と高品質な製品・サービスを提供する体制を築きました。

パブリックカンパニー



2017年

信頼される
経営基盤を確立

2008年に持株会社体制へ移行し、事業ごとの専門性と機動力を強化。2017年の東証一部上場、2022年のプライム市場移行を経て、経営の透明性とガバナンスを高めてきました。持続的な企業価値向上を目指すパブリックカンパニーとしての経営基盤を築きました。

技術・事業領域の融合による
価値創造



2025年～現在

一社化とM&Aで
未来の価値創造を加速

一社化に加え、森六ReNovaおよび森六モビリティプロダクツがグループに加わったことで、森六グループの技術・人材・知見が結集しました。ものづくりと化学の融合を深化させ、多様な強みを結び合わせることで、環境課題への対応や次世代モビリティの発展に向けた価値創造を加速していきます。

目次・編集方針

目次

統合報告書2026のテーマと注目ポイント	01
森六グループの理念	02
事業紹介	03
価値創造プロセス	04
360年以上続く森六「価値創造の進化」	05
目次・編集方針	07

From Vision to Progress

中長期戦略

社長メッセージ	09
中期経営計画	14
財務戦略	15
財務・非財務ハイライト	16

Driving Strategic Progress

事業戦略

特集 レゾナック モビリティ事業の M&Aによる成長戦略	18
事業戦略	
樹脂加工製品事業	21
ケミカル事業	27
DX戦略	32
法務・知財戦略	33

Progress toward Sustainability

価値創造の 基盤

森六グループのサステナビリティ経営	35
取り組み報告	
環境	37
社会	40
特集 社員座談会 現場から描くNEW VALUE	46
ガバナンス	50

Data

主要財務データ	62
主要非財務データ	63
企業情報	64

編集方針

「統合報告書2026」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分かりやすくお伝えすることを目指しています。2035年長期ビジョンの実現に向けた価値創造プロセスと、その実現を支える戦略や取り組みを、財務・非財務情報を統合して説明することを意識し、編集しています。制作にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創ガイダンス 2.0」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

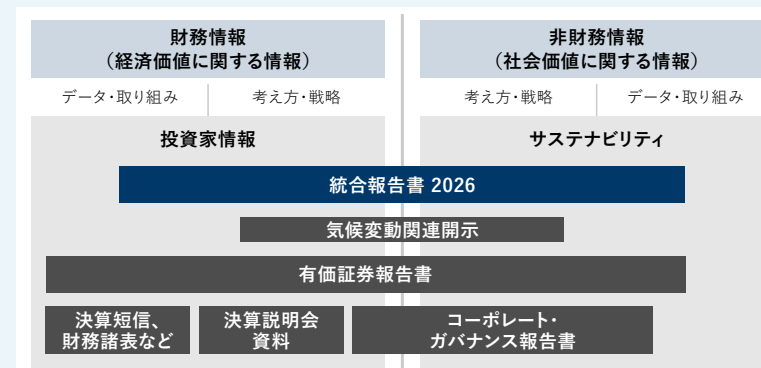
報告対象期間

2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日)
※2026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

本資料は、正確性を期して慎重に作成しておりますが、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可能性があることをご承知おください。
なお、最新の業績予想については、当社ホームページに掲載している「業績ハイライト」にて随時更新していますので、あわせてご参照ください。

森六グループ 情報開示体系



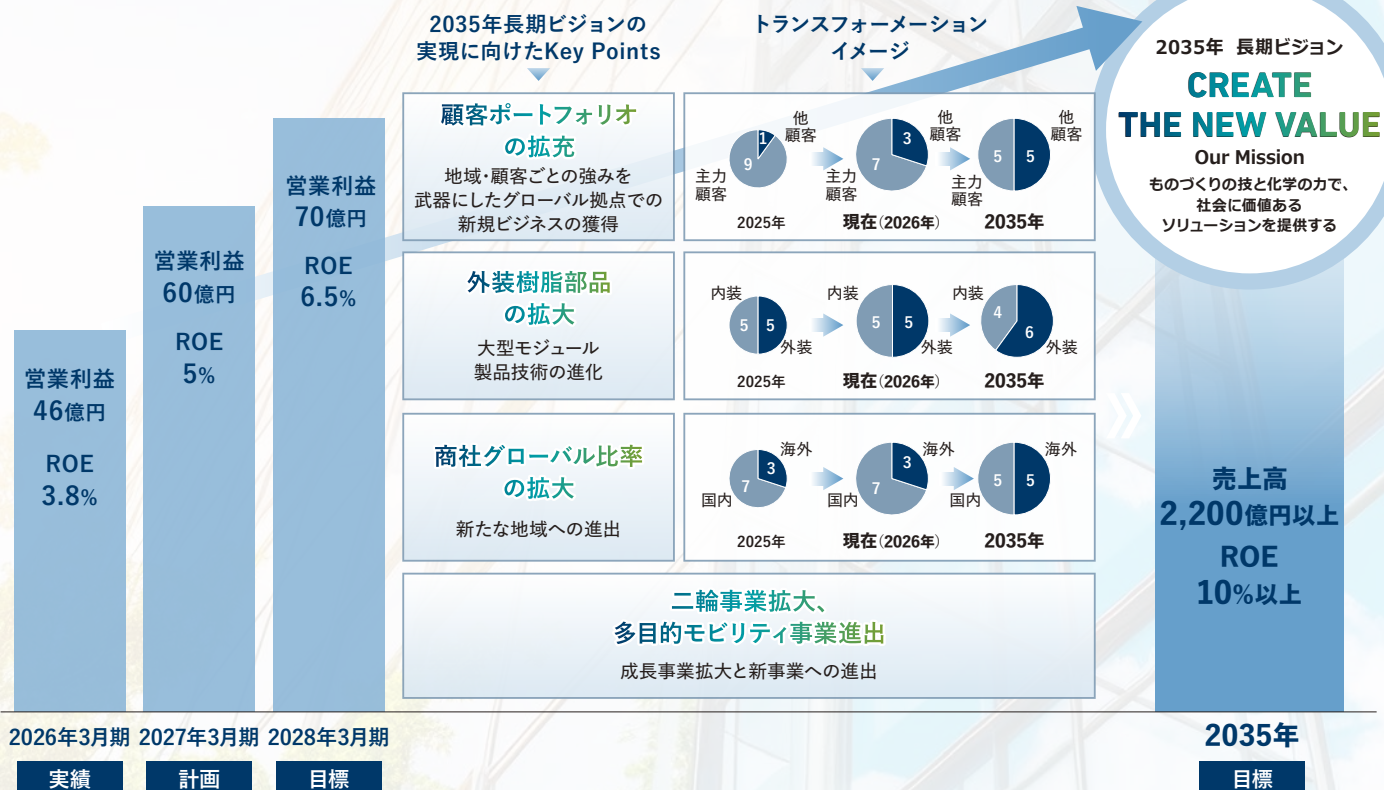
中長期戦略

社長メッセージ	09
中期経営計画	14
財務戦略	15
財務・非財務ハイライト	16

2035年への事業成長ロードマップ

2026年5月、「2035年長期ビジョン」の数値目標として、売上高2,200億円以上・ROE10%以上を新たに設定しました。モビリティの未来を支える技術力と「ものづくり×商社」の強みを礎に、戦略的M&Aによる技術基盤の強化と事業領域の拡張を加速し、2035年に向けて稼ぐ力を高めていきます。

最新情報：業績ハイライト ▶ https://www.moriroku.co.jp/ir/financial_information/highlight/index.html



Top Message

変化を力に変え、
強みを結び合わせながら、
新たなステージで
持続的に成長していきます

森六株式会社
代表取締役社長 最高経営責任者

黒瀬 直樹

2026年3月期の事業環境 変化を直視し、2035年から逆算して変革を進める

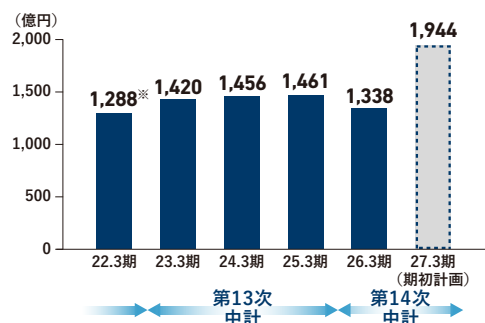
この1年、私が最も強く感じたのは、自動車業界を取り巻く環境変化の大きさと、そのスピードです。当社の売上高の多くを占める樹脂加工製品事業も、こうした変化の影響を大きく受けました。これまで自動車ではEV化が大きな潮流となっていました。現在はEVやハイブリッド車、エンジン車など、多様な動力システムが併存する方向へと変化しつつあります。こうした中、主要なお客様においてもEV戦略の見直しが進み、当社の事業環境も大きく変化しています。加えて、中国国内市場で勢いを増していた中国自動車メーカーは、2025年以降、中国市場の成長鈍化を背景に海外展開を加速させており、とりわけアジア地域では日系自動車メーカーとの競争が一段と激しくなっています。さらに、第4四半期には中東情勢の緊迫化も重なり、サプライチェーンやエネルギーをめぐる先行きの不透明感が一段と高まりました。

こうした環境変化の中、従来の延長線上にある取り組みにとどまることなく、変化を成長の機会と捉え、自ら変革を進めていきます。現在、2年目を迎えた第14次中期経営計画（以下、第14次中計）は、2035年長期ビジョンの実現に向けた重要なマイルストーンです。策定当初から一貫して掲げているのは、事業基盤を強化し、グループ全体の事業成長と収益性の向上を実現することです。

その実現に向け、樹脂加工製品事業では、お客様のポートフォリオを拡充するとともに、特定の主要顧客への依存度を着実に低減し、安定的な事業基盤の構築を進めてきました。一方、ケミカル事業においても、新たな市場や事業機会の創出を通じて収益基盤の強化を図り、グループ全体の成長につなげていくことを目指しています。

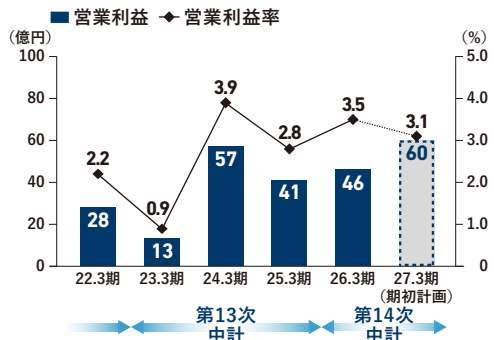
こうした取り組みをさらに加速させる一手として、2026年3月期には株式会社レゾナックのモビリティ事業の一部を取得するM&Aを決定しました。ご縁に恵まれ、当社を事業の承継先として選んでいただいたこ

■売上高



※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用

■営業利益・営業利益率



最新情報：業績ハイライト ▶ https://www.moriroku.co.jp/ir/financial_information/highlight/index.html

とに、深く感謝しています。このM&Aは顧客基盤の拡充に加え、技術・人材・事業領域の強化を通じて、グループ全体の成長をさらに前進させる重要な第一歩と位置づけています。▶P.18 特集 レゾナック モビリティ事業のM&Aによる成長戦略)変化に柔軟に向き合い、成長の力へと変えながら、第14次中計を着実に推進していくことが、2035年長期ビジョンの実現につながると確信しています。

構造改革の進展

収益性向上へ。

描いた打ち手を、一つひとつ実行に移す

M&Aに関わる費用を除けば、第14次中計1年目の業績には一定の手応えを感じています。樹脂加工製品事業では、中国における減産の影響が想定以上に大きかったものの、日本やカナダの拠点がその影響を補い、目標に近い水準まで持ち直すことができました。一方、自動車関連ビジネスの比重が大きいケミカル事業は、中国・東南アジアでの減産の影響を受け、目標には届きませんでした。しかし、連結ベースでは、これまで進めてきた収益構造改革の成果が少しずつ形になり始めています。

その一例が、2025年4月に実施したメキシコ工場の売却です。メキシコ工場は、新たな顧客基盤の構築を目的に、成長戦略の一環として建設した拠点でした。しかし、市場環境の厳しさが今後も続くことを見据え、経営資源を成長分野へ振り向けるべきと判断しました。売却にあたっては、事業と従業員の雇用を引き継いでいただける会社を優先して選定し、譲渡完了まで大きな混乱なく進めることができました。

こうした構造改革を進める一方で、将来の成長に向けた投資にも着実に取り組んでいます。例えばインド拠点における設備投資を進めており、2027年3月期末には外装塗装ラインが稼働する予定です。一方で、事業環境は依然として厳しい状況にあります。主要顧客である本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）ではEV戦略の見直しが進められており、中国・インド・東南アジア向けの商品開発についても、新たな方針が示されつつあります。こうした事業環境の変化を踏まえ、当社はホンダとの取り組みを一層深化させるとともに、他の日系自動車メーカーやインドのローカル自動車メーカーとの取引拡大に向けた営業・提案活動を強化しています。

当社が最大の経営課題の一つと認識しているのが、中国メーカーとの競争です。中国自動車メーカーの海外展開に伴い、中国系サプライヤーも海外市場へ進出し、短期の利益よりシェア拡大を優先した低価格戦略で参入してきています。当社は技術力とサービス品質に自信を持っていますが、慢心することなく技術開発を加速させ、価格競争に陥らない付加価値を生み出すこと。同時に、原価競争力そのものをさらに高めること。この両輪を回し続けることが、将来の競争力につながります。

こうした課題認識を踏まえ、2026年5月には第14次中計を見直しました。森六ReNovaグループの参画を踏まえ、財務目標を新たに設定するとともに、2035年長期ビジョンでは「売上高2,200億円以上」「ROE10%以上」という具体的な目標値を掲げました。これらの目標は決して達成できるものではあ

社長メッセージ

りません。その実現に向け、既存事業の収益力強化と森六ReNovaグループとの融合によるシナジー創出を着実に積み重ね、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。そのためには、変化を前向きに捉え、グループ全体で知恵や技術、経験を結集し、それぞれの強みを活かしながら新たな価値を創造していくことが重要です。一人ひとりの挑戦が森六グループの競争力を高め、2035年長期ビジョンの実現につながると確信しています。

M&Aの実行

森六ReNovaグループとの融合で強みを広げ、成長を加速する

今回の統合における最大の意義は、森六ReNovaグループの顧客基盤が当社の既存ポートフォリオと重複せず、新たなお客様との接点を得られたことです。特に、これまで取引機会のなかった商用車メーカーとの接点を得られたことは、当社にとって大きな意義があります。社内には、商用車は乗用車に比べてモデルライフが長く、投資回収にも時間を要することから、当社のビジネスモデルへの影響を懸念する声もありましたが、特定顧客への依存度を低減し、顧客ポートフォリオを広げることの意義の方が大きいと判断しました。他社自動車メーカーへの営業活動はこれまで継続してきましたが、既存のサプライチェーンへ新たに参入することは容易ではありません。すでに他社自動車メーカーとの信頼関係を築いてきた事業がグループに加わったことは、当社にとって大きな強みになります。

さらに技術面では、バックドアモジュールという、当社がこれまで量産経験のなかった領域のノウハウを得られたことも大きな意義です。量産を通じて初めて得られる品質面や生産面での知見は、今後の技術力向上につながる貴重な財産です。モジュール化を進める自動車メーカーが増える中、この知見は当社が将来その領域へ挑戦するための重要な基盤になります。これまで培ってきた加飾技術とも融合させながら、新たな価値提案につなげていきます。

こうした相乗効果の実現には、PMI※の着実な推進が欠かせません。統合を進める中で見えてきたのは、同じ「営業」や「設計」という名称の組織であっても、その役割や業務プロセスが両社で大きく異なるということです。

両者の違いを「どちらが正しいか」という視点で捉えるのではなく、お互いの強みを活かしながら、森六グループとして最適な体制を築くことこそが、私が考えるPMIの本質です。森六ReNovaグループが持つ発泡成形・モジュール化技術や大型外装部品の開発ノウハウと、森六が培ってきた加飾技術、材料開発力、生産技術力を融合することで、これまでない価値をお客様へ提供できると考えています。

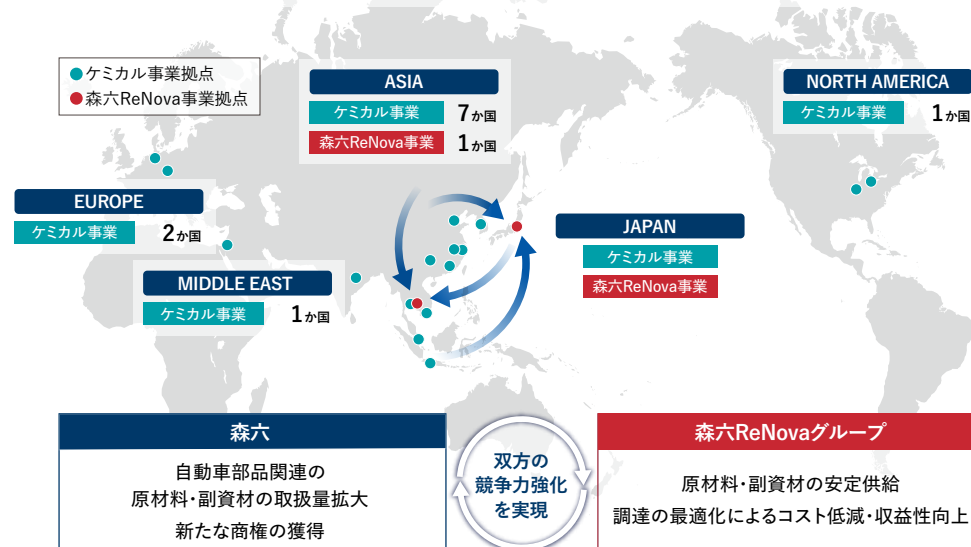
また、調達面においても、グループ全体でコスト競争力を高められる余地があります。現在、森六ReNovaグループでは材料や副資材の調達を外部商社に依存するケースが多くありますが、グループの商社機能を活用することで、サービス水準を維持しながら調達効率を高められる可能性があります。まずは調達シナジーの実現に着実に取り組み、その先の共同開発や新材料開発へとつなげていきます。

PMIにおいて私が大切にしているのは、「森六のやり方に合わせてもらう」ことではありません。私自身も森六ReNovaグループの拠点に足を運び、社員の皆さんと直接対話を重ねながら、お互いの良いところを取り入れ、どのような会社を目指していくのか、そのビジョンを共有し、新しい森六グループをともにつくっていきます。

※PMI(Post Merger Integration):M&A後に組織・業務・人材を統合し、シナジー創出を図る取り組み

ケミカル事業との調達シナジーによる競争力強化

森六ReNovaグループの日本・タイの生産拠点において、
ケミカル事業のグローバルネットワークを活用した原材料・副資材の調達を推進



成長戦略の加速に向けて

ケミカル事業を次なる成長の柱へ育てる

現在は、ケミカル事業のさらなる成長に向けた土台づくりに注力しています。当社はかねてから、「ものづくり」と「化学品商社」という2つの事業のシナジーについて、どこに拡大の余地があるのか、どう最大化していくのかを課題として捉えてきました。その実現に向け、当社の存在意義を示す「Our Mission」として、「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」を掲げています。

今回グループに加わった森六ReNovaは、レゾナックの前身の一つである旧日立化成をルーツとする組

社長メッセージ

織であり、化学品の取り扱いや材料開発にも強みを持っています。「ものづくり」と「化学」に知見のある森六ReNovaグループが、いわば生産事業とケミカル事業の橋渡し役を果たし始めており、ケミカル事業の社員が自ら生産現場に足を運び、ともに課題を見つけ、解決策を考える動きも自然と増えています。これまでケミカル事業を中心に取り組んできた材料開発との融合によって、グループシナジーを生み出す土壌が豊かになり、ビジョン実現に資する取り組みが拡大していくことが期待できます。同時に、この流れをケミカル事業の活動にも還元し、ケミカル事業のお客様への提案にも広げていきます。

私たちが目指しているのは、課題解決型の企業への進化です。自ら手を動かしてものをつくることで付加価値を生み出す仕事と、ネットワークや情報力を活かして、ものづくりだけでは生み出せない価値を提供する仕事の両方を軸に事業ポートフォリオと経営資源の配分を見直し、森六ならではのソリューションをつくり上げていきます。

ケミカル事業には、特殊フィルムを手がける四国化工や、中間材を製造する五興化成工業といったものづくりの会社もありますが、それ以外は主に商社機能を担っています。当社はこれまで、長年にわたり培ってきたお客様との信頼関係を礎に事業を発展させてきました。その強みをこれからも大切にしながら、さらに選ばれ続ける企業であるためには、お客様の期待を上回る新たな提案やサービスを生み出し続けることが欠かせません。例えば、サプライチェーン全体を見据えたソリューション、さらには商社の枠を超えたサービスの提供など、私たちにはまだ多くの可能性があります。こうした価値提供を積み重ね、ケミカル事業の成長、ひいては森六グループ全体の競争力向上につなげていきます。

そのためにも、経営陣と現場が率直に意見を交わしながら、新たな可能性を形にしていくための対話を大切に、一つひとつ着実に実現していきます。

変化の実感 一人ひとりの課題認識を、 挑戦につなげる組織へ

最近、心強く感じているのは、森六ReNovaグループが加わったことで、社員一人ひとりが新しい環境を自分ごととして受け止め、お互いの強みやリソースを活かそうという動きが自然に広がっていることです。例えばタイでは、もともと森六の工場と森六ReNovaグループの工場が併存していますが、現地の責任者同士が自発的に交流し、業務や設備を相互に補完しようという取り組みが始まっています。経営から指示を出さなくても、現場自らが会社をより良くしていこうと考え、行動する姿勢が育ち始めています。この主体的な取り組みの広がりがこそ、PMIを成功へ導く原動力です。

こうした取り組みを着実に積み重ねることで、シナジーを創出し、新たな価値を生み出していきます。そして、お互いの強みを融合しながら筋肉質な組織を築き、この領域におけるトップサプライヤーを目指していきます。

こうした前向きな動きを一つの方向へ束ね、進むべき道筋を明確に示すことが、経営の役割です。そのためには、経営層自らが多様な視点から率直に意見を交わし、意思決定の質を高めていくことが欠かせません。異なる事業やバックグラウンドを持つメンバーが意見を交わすことで、新たな視点が生まれ、経営の判断はより良いものになります。実際に、森六ReNovaグループから加わった執行役員が率直な意見を述べることで、これまでになかった視点から議論が深まり、経営会議にも良い刺激が生まれています。こうした対話を重ねることが、より良い経営につながり、その姿勢は必ず現場にも広がっていくと考えています。

ガバナンス面でも、変革を支える基盤は着実に強まっています。今回の大型M&Aを経て、資本効率をどのように高め、どのような指標で評価していくかという議論は以前にも増して活発になり、社外取締役からも、より多角的で示唆に富む意見をいただけるようになりました。その背景には、資料の早期共有や丁寧な情報提供など、事務局機能を強化することで、建設的な議論を支える環境づくりを進めてきたことがあります。さらに2027年3月期は、社外取締役との意見交換やディスカッションの機会を充実させるなど、より活発な対話を促す取り組みも進めています。

こうした土壌があるからこそ、新たに加わっていただいた社外取締役にも、早速その知見を発揮していただいています。私自身、経営の視野を広げ、意思決定の質を高めるためには、自分とは異なる視点から率直な意見をいただけることが不可欠だと考えています。2024年6月の監査等委員会設置会社への移行以降に築いてきたガバナンス体制は、こうした対話を重ねながら、着実に実効性を高めています。



森六グループが目指す未来 期待に応える成果を積み上げ、 選ばれ続ける企業へ

株主・投資家の皆さまにまずお伝えしたいのは、私たちが携わる自動車・化学関連産業は、社会を支える基幹産業であり、これからも社会の発展を支える重要な役割を担い続けるということです。だからこそ、私たちは、ものづくりの技と化学の力を融合させ、高度な製品づくりと最適なソリューションを世界中のお客様に提供することで、選ばれ続ける企業を目指します。今回の森六ReNovaグループの統合は、その進化を加速させるための確かな一手であり、この統合の価値を着実に成果へと結びつけていくことが私の責任です。お客様や社会から期待される存在であり続け、その期待に応える成果を業績として堅実に積み上げていくことで、株主・投資家の皆さまにも信頼していただける会社へと成長させていきます。

変化の激しい時代だからこそ、私たちは目先の環境変化に一喜一憂するのではなく、2035年長期ビジョンの実現に向けて着実に歩みを進めてまいります。ものづくりの技と化学の力を結び合わせ、お客様の課題を解決する価値を提供し続ける。それが、私たちグループ全員で目指す未来の姿です。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長
最高経営責任者

黒瀬直樹

One Morioku

「一つの仲間」として、新たな価値創造を実現するために

2026年4月、株式会社レゾナックからM&Aにより取得したモビリティ事業の一部を基盤とする森六ReNovaおよび森六モビリティプロダクツが始動しました。今回のM&Aは、2035年長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」の実現に向け、技術力や顧客基盤を強化し、持続的な成長を加速させる重要な戦略の一つです。

一方で、M&Aは株式取得が完了した時点で成功するものではありません。真の価値は、互いの技術やノウハウ、人材、企業文化を融合し、新たなシナジーを創出することで初めて実現します。その取り組みがPMI(Post Merger Integration)です。

森六グループでは、PMIの出発点を「相互理解」と位置づけています。森六および森六ReNovaの両社長が各拠点を訪問し、M&Aの目的や2035年長期ビジョン、統合によって目指す姿を共有するとともに、社員との対話を通じて相互理解を深めています。互いの考え方や価値観を理解し、それぞれが培ってきた強みを尊重することが、新たな価値創造の土台になると考えているためです。

PMIでは、下記4つを「PMIトップ方針」として掲げています。これらをすべての取り組みの判断基準とし、技術・組織・文化の融合を着実に進めることで、2035年長期ビジョンの実現と企業価値の向上につなげていきます。

PMIトップ方針

1. 一つの仲間として未来を創る
2. 強みの融合による新たな価値創造
3. お客様と従業員の信頼を守る
4. スピード・誠実・透明



2026年4月 森六モビリティプロダクツ(タイ)訪問

森六ReNova株式会社 社長メッセージ

4月1日の統合以降、森六の皆さまには温かく迎えていただき、互いの強みを尊重しながら、一つのチームとして歩みを進めています。

風通しが良く活気あふれる環境の中で、新たな価値創出に向けた挑戦が始まっています。私たちも、これまで培った技術力と経験を活かし、森六グループの成長に貢献していく決意です。皆さまから寄せられる期待を力に変え、ともにさらなる発展を目指してまいります。



執行役員
森六ReNova株式会社社長
平田 知広

第14次中期経営計画財務目標の見直し

最新情報：業績ハイライト https://www.moriroku.co.jp/ir/financial_information/highlight/index.html

第14次中計最終年度の財務・非財務目標を確実に達成し、2035年 Our Missionの実現を目指す

森六グループは、2025年5月に2035年長期ビジョンおよび第14次中計を公表し、2035年のありたい姿に向けた成長戦略として4つの重点テーマを掲げました。その実現に向けた取り組みを推進する中、事業環境の変化を機敏に捉え、2026年4月には株式会社レゾナックからモビリティ事業の一部を対象とするM&Aを実施しました。本M&Aは、顧客ポートフォリオの拡充および外装樹脂部品の拡大を通じて、2035年長期ビジョンの実現を加速する重要な戦略です。(P.18 特集 レゾナック モビリティ事業のM&Aによる成長戦略)

こうした事業環境の変化および本M&Aを踏まえ、2035年長期ビジョンの数値目標を新たに設定するとともに、第14次中計の財務目標を見直しました。2035年の数値目標は「売上高2,200億円以上、ROE10%以上」としました。第14次中計については、戦略の方向性を維持しつつ、より実効性の高い計画とするため、従来の成長率を基軸とした指標から営業利益額ベースの財務目標へと変更し、あわせて具体的なROE目標を設定しました。

今後は、中期的に森六ReNovaグループと生産事業本部との統合を進めるとともに、ケミカル事業とのシナジー創出も視野に入れ、グループ内連携を強化することで、成長戦略をさらに機動的に推進していきます。

引き続き、中長期での統合シナジーの創出を通じて第14次中計における収益性の向上を図り、2035年長期ビジョンに掲げた目標の実現に向けた取り組みを着実に進めていきます。

財務目標(森六グループ連結)

営業利益^{※1}

46億円 (26.3期実績) **➡** 60億円^{※2} (27.3期期初計画) **➡** 70億円 (28.3期目標)

ROE

3.8% (26.3期実績) **➡** 5%^{※2} (27.3期期初計画) **➡** 6.5% (28.3期目標)

※1 「営業利益伸長率」から「営業利益」での目標設定に変更しました。

※2 2027年3月期の数値は期初計画です。既存事業の改善に加え、2026年4月に連結子会社化した森六ReNovaグループの業績が通期で反映されることにより、営業利益の増加を見込んでいます。収益の拡大を通じてROEも改善基調に転じ、2028年3月期には資本効率のさらなる向上を図っていきます。

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 —

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

非財務目標(森六グループ連結)^{※3} 2025年5月時点から変更なし

社員エンゲージメント

社員エンゲージメント **➡** 45%以上 (28.3期目標) 肯定回答率5ポイントの改善へ

社員を活かす環境 **➡** 47%以上 (28.3期目標) 肯定回答率5ポイントの改善へ

女性管理職人数

2024年4月時点比 **2倍へ** (28.3期目標)

CO₂排出量削減率

基準：2019年度比 **45%** (28.3期目標)

※3 人材や組織文化の統合に一定の時間を要することから、現中計では目標値を据え置き、既存事業での目標達成を目指します。

統合シナジーを収益力に変え、 企業価値を 次のステージへ押し上げます

代表取締役副社長
最高財務責任者

菊地 耕一



2026年3月期の業績を振り返って

第14次中期経営計画(以下、中計)初年度となる2026年3月期は、世界経済が米国の関税政策やサプライチェーンの混乱、中東情勢の緊迫化などにより、先行き不透明な状況が続きました。樹脂加工製品事業において、中国およびアジアでの主要顧客である日系自動車メーカーの販売低迷や、ケミカル事業における化学品販売減少の影響を受け、売上高は1,338億円(前期比8.4%減)となりました。

一方、営業利益は、減収影響やM&A関連費用があったものの、販売価格の適正化やコスト改善、固定費適正化の推進により46億円(同12.2%増)となり、収益体質改善に一定の成果が見られました。依然として、中国市場低迷の長期化などを踏まえ、収益性向上は重要課題と認識しています。

2026年4月のモビリティ事業のM&Aと第14次中計財務目標の見直し

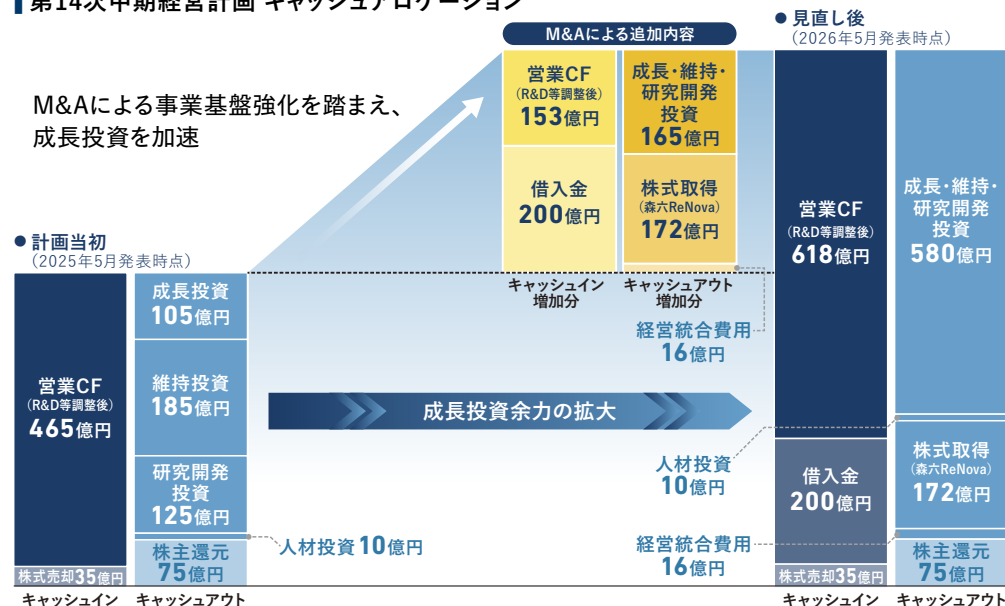
2026年4月に完了した株式会社レゾナックのモビリティ事業のM&Aは、2035年長期ビジョンの重要戦略である「顧客ポートフォリオの拡充」や「外装樹脂部品の拡大」を加速するための投資であり、統合シナジーの創出による収益性向上と、2035年に向けた売上拡大を実現するための施策です。買収した事業の初年度営業利益は13億円を見込んでいます。

今回のM&Aに伴い、2026年5月、第14次中計の財務目標を見直しました。着実な進捗管理を行うため、単年度ごとに営業利益目標を設定しました。統合に伴う一時的なコスト増加を織り込んだ上で、2027年3月期の営業利益目標値を60億円、2028年3月期の営業利益目標値を70億円と設定しました。また、収益拡大を見込み、ROEの目標値を2027年3月期に5.0%、2028年3月期に6.5%としました。資本コストを上回る水準の実現に向け、企業価値の向上に取り組んでいきます。

キャッシュアロケーションの見直し

また、第14次中計3年間のキャッシュアロケーションも下のグラフのとおり見直しました。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、統合シナジー創出といった事業利益成長を実現するため、財務面からサポートしてまいります。

第14次中期経営計画 キャッシュアロケーション



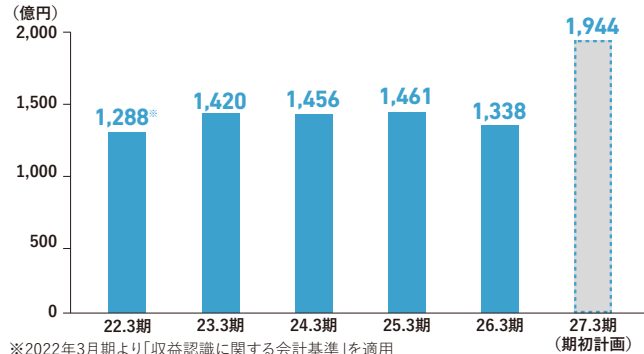
株主還元方針

当社の株主還元方針として、今後もDOE(自己資本配当率)を指標とした安定的・継続的な株主還元を実施していきます。2026年3月期の年間配当は1株当たり115円(DOE2.7%)、2027年3月期計画は1株当たり125円(DOE2.7%)としており、第14次中計最終年度の2028年3月期にはDOE3.0%以上とする目標を設定しています。自己株式取得についても、キャッシュ・フローや株価の状況等を総合的に勘案し、機動的に検討・実施する方針です。財務レバレッジや株主還元を通じて最適な資本構成を追求し、引き続き株主価値の向上に取り組んでまいります。

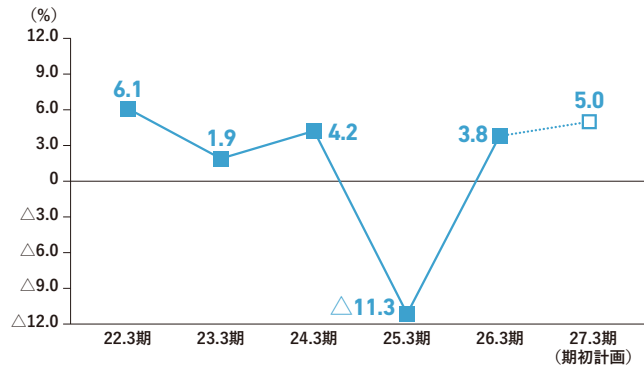
今後も継続して機関投資家や個人投資家の皆さまとの対話の機会や、ホームページでの情報開示をさらに充実させていきます。特に非財務情報についても積極的に開示し、当社グループの持続可能性の根拠をご理解いただけるよう、サステナビリティ経営の推進とIR活動の充実にも努めてまいります。

財務

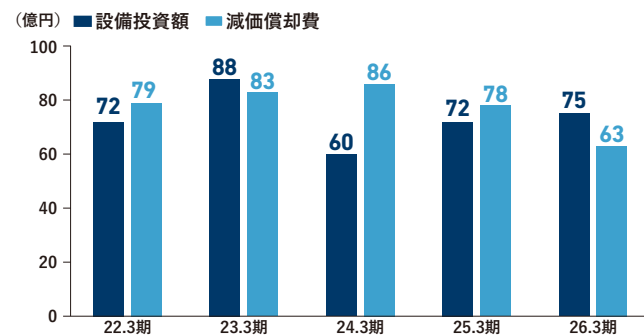
売上高



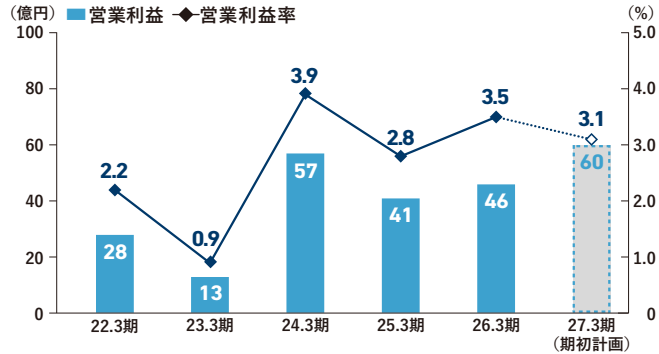
ROEの推移



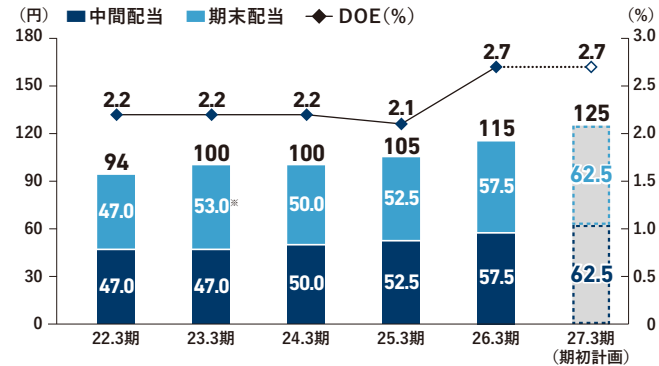
設備投資額・減価償却費



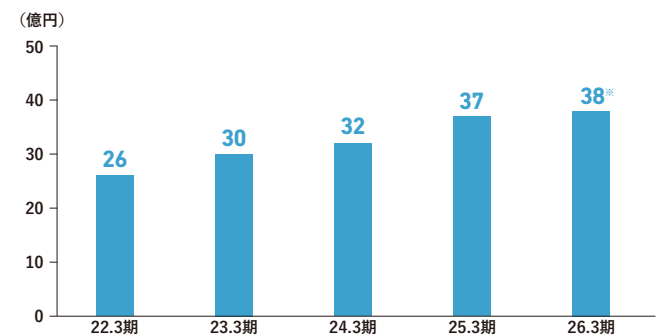
営業利益・営業利益率



1株当たり配当金とDOEの推移

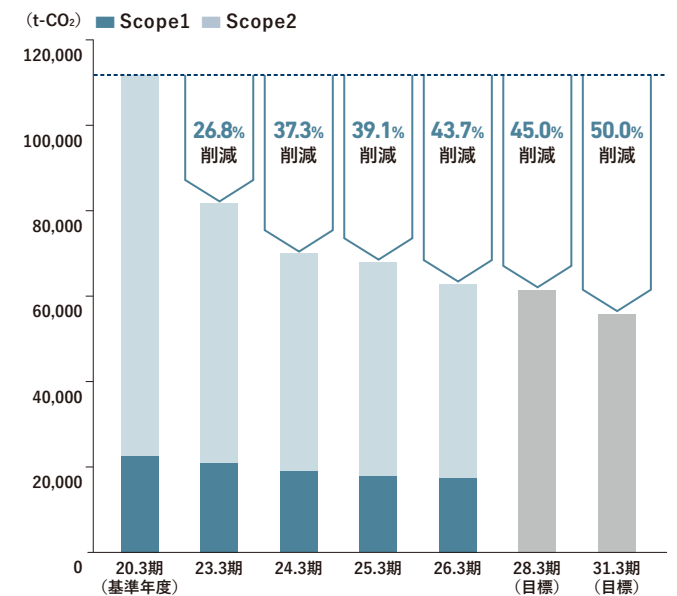


研究開発費

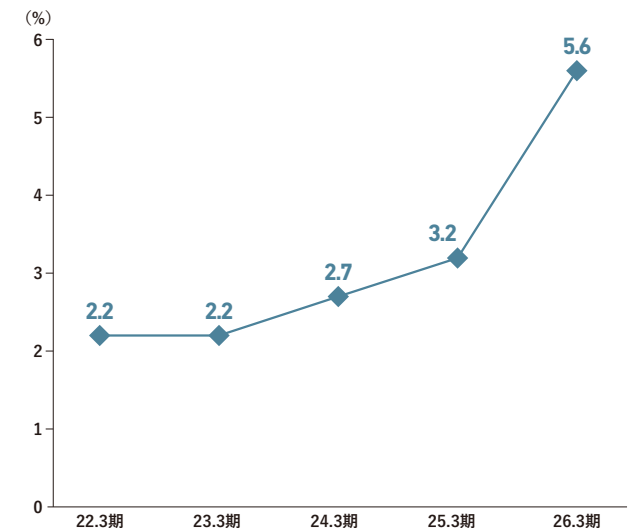


非財務

CO₂排出量削減率



女性管理職比率※



事業戦略

特集 レゾナック モビリティ事業の
M&Aによる成長戦略 ————— 18

事業戦略

樹脂加工製品事業 ————— 21

ケミカル事業 ————— 27

DX戦略 ————— 32

法務・知財戦略 ————— 33

グループシナジーが次の成長を加速する

森六グループでは、スローガン「共に挑もう、新たな未来。」のもと、事業や組織の枠を超えたシナジー創出に取り組んでいます。両事業の技術や顧客基盤を、DXや法務・知財などの面から支えています。また、新たな仲間を迎えたことで、これまでにない視点や可能性が見え始めています。こうした連携を通じて、森六グループの成長をさらに加速させていきます。



自動車業界は今、CASEの進展や環境規制の強化に加え、市場構造そのものが大きな転換期を迎えています。部品メーカーには、軽量化・高機能化・意匠性・環境対応といった多様なニーズへの対応が求められています。

森六グループは、この変化を成長の機会と捉え、M&Aを決断しました。なぜ今、M&Aを行ったのか。どのようなシナジーを生み出すのか。そして、そのシナジーをどう加速させるのか。3つの視点から、本M&Aの意義と展望をお伝えします。

M&A対象事業の概要

対象事業は、世界初・日本初の内外装品を手掛け、軽量化・モジュール化において、豊富な実績を有しています。



※2025年1月時点

対象	株式会社レゾナック モビリティ事業の一部
事業内容	自動車用樹脂内外装成形部品の製造・販売
売上高	424億円(2025年12月期、対象事業合計)
従業員数	1,247名(2025年12月末時点)
拠点	日本5拠点(製造2・営業2・開発1)、タイ2拠点(製造1・開発1)
取得日・形態	2026年4月1日に株式取得(子会社化)
統合方針	森六ReNovaおよび森六モビリティプロダクツは、M&A後の統合プロセス(PMI)を推進しながら、2028年4月1日をめどに森六への吸収合併を予定

なぜ今、M&Aを行ったのか？

技術・顧客基盤・人材を強化し、2035年長期ビジョンの実現を加速する

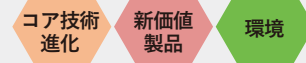
今回のM&Aは、「顧客ポートフォリオの拡充」および「外装樹脂部品の拡大」により、2035年長期ビジョンの実現を加速する重要な戦略です。森六ReNovaグループは、独自の軽量化技術や大型外装部品技術に加え、当社がこれまで取引のなかった自動車メーカーとの取引基盤を有しており、新たな事業機会の創出と事業拡大が期待できます。また、人材と知見の融合により、組織力を高めることで、新たな価値創出にもつなげていきます。

成長貢献① 高水準の軽量化・バックドアモジュール化技術の獲得

技術	外装発泡や大型金属部品の樹脂化による軽量化技術 ▶ 高付加価値な外装樹脂部品の強化
製品	乗用車向けに加え、商用車の内外装部品へ拡大
R&D	開発リソース(生産技術、新素材、特許基盤)の融合および合理化

樹脂成形部品の トップサプライヤーへ

14次中計 開発テーマへの貢献



成長貢献② 新たな自動車メーカーとの取引基盤の獲得

顧客	新たな顧客となる自動車メーカーとの取引基盤
QCD	製造キャパシティの相互活用により、顧客への最適供給体制を実現

顧客基盤の 拡大による 売上・利益成長の実現

成長貢献③ 人的資源・知見の融合

人材	人材の最適配置と知見の相互活用による組織力強化
----	-------------------------

共創による 新たな価値創出

どんなシナジーを生み出すのか？

外装領域拡大と技術融合で新たな価値を創出

今回のM&Aにより、森六グループは「外装発泡成形品」「バックドア」「バンパーフェイス」を新たにラインナップに加え、外装部品領域を拡大しました。また、森六ReNovaグループが持つ高付加価値技術・顧客基盤と、当社グループが培ってきた加飾・量産技術、ケミカル事業の材料開発力・調達力を融合し、技術・顧客・事業基盤の各領域でシナジーの創出を目指します。

TECHNOLOGY // 新しい価値を生み出す

森六の強み

美しさと機能を、量産部品につくり込む力

加飾技術

ホットスタンプなどの加飾技術により、高意匠・高付加価値を実現

材料開発力

高機能材料の開発により、意匠性・耐久性・環境性能を向上

成形・塗装・組立

成形・塗装・組立までの一貫した量産実装力

開発から量産の一貫体制

設計・開発から量産まで、スピーディーに顧客価値をカタチにする体制



2つの強みが交わることで 広がる可能性



高機能・高意匠な大型外装部品の創出 /

軽量化

高意匠化

モジュール化

部品点数・工程の削減

環境性能の向上

森六ReNovaの強み

大型部品を、軽く、一体化する力



外装発泡成形技術

発泡成形技術により、軽量で高外観な大型部品を実現



大型外装部品の開発・生産技術

バンパーやバックドアなどの大型外装部品の開発・生産技術に強み



バックドアのモジュール化技術

部品・機能を一体化し、デザインの自由度と機能性を向上



多様な顧客への量産供給実績

グローバルでの豊富な量産供給実績と顧客基盤

MARKET // 新しい価値を市場へ広げる

顧客基盤の相互活用



両者の顧客基盤を活用し、新しい提案機会を創出

車種・市場の拡大



大型外装部品の提案領域を拡大し、グローバル展開を加速

新たな提案機会の創出



加飾×大型外装の新しい価値提案で、新規受注を獲得

新規受注・売上拡大 /

OPERATION // 新しい価値を競争力に変える

材料・部品の共同調達



調達力の強化とコスト競争力の向上

工程・生産の最適化



生産工程・設備の相互活用により、効率化と品質向上を実現

物流・拠点の最適化



グローバルな生産・物流ネットワークの最適化で、リードタイム短縮とコスト削減を実現

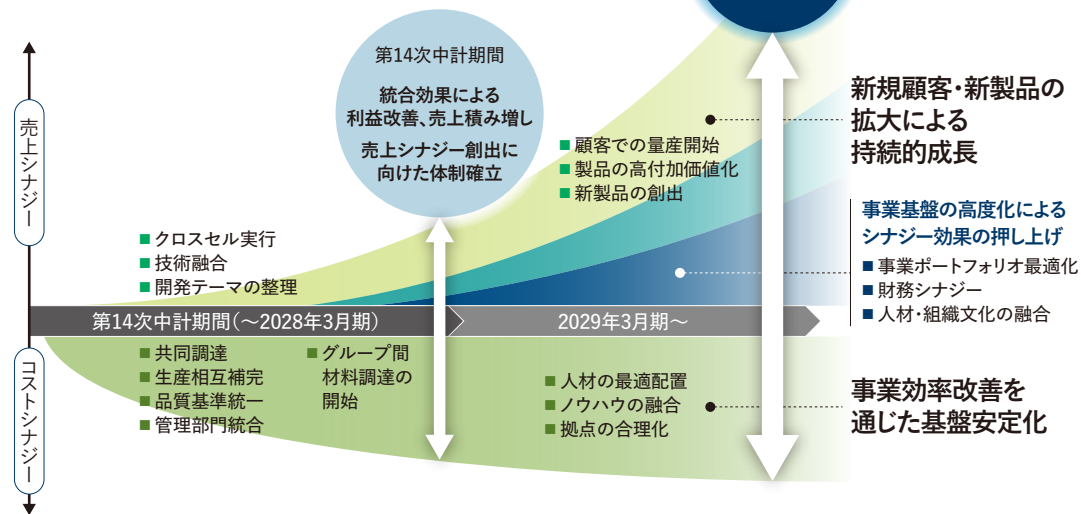
競争力・収益性の向上 /

どうやってシナジーを加速させるのか？

段階的なPMIで 素材から製品までをつなぐシナジーを創出

PMI(Post Merger Integration)を通じて、技術・顧客基盤・ものづくり・人材など、両者の強みを融合し、シナジーの早期創出に取り組みます。統合初期には事業運営の一体化を着実に進め、その上で、事業・財務・技術・人材の各領域を強化し、売上シナジーの創出・拡大につなげます。同時に、開発・生産・購買・物流・品質といった幅広い領域で連携・最適化を進め、収益性の向上を図ります。

PMIの進展に応じた統合効果の創出イメージ



PMI推進者からのメッセージ

現在、PMIの推進にあたり、2028年4月1日の完全統合に向けて、森六ReNova側の業務内容の可視化・整理など、基礎情報の整備を進めています。2026年4月より森六グループの一員となりましたが、森六の皆さんは非常に人柄が温かく、話しやすい環境をつくってもらっています。また、自社のやり方を一方的に押し付けるのではなく、双方の良い点を活かそうとする姿勢を強く感じており、大変心強いです。

検討を進める中で、両者に異なる得意分野や業務プロセスがあることを実感します。こうした違いは一見すると課題にも見えますが、同時に統合による価値創出の源泉であると捉えています。引き続き、現場での対話と情報共有を重ね、相互理解を深め、一体感を醸成しながら、PMIを推進していきます。その上で、短期的な成果の積み重ねと中長期的な競争力向上の両立を図り、持続的な成長につながるシナジーの創出に取り組んでいきます。

——まずは樹脂加工製品事業の開発・生産プロセスを中心に、知見の融合を図ります。その上で、ケミカル事業とのシナジーの検証やコーポレート機能の統合へと段階的に取り組みを広げ、グループ全体での価値共創を実現していきます。



森六ReNova株式会社
事業企画部
河上 裕

PMIは単なる統合作業ではなく、両者が一体となって新たな成長基盤を構築していく重要な取り組みです。現段階では、森六ReNovaグループと森六が目指す姿を共有しながら役割・責任を明確化していくことを、何より大切にしています。各部門と対話を重ねる中で、同じ部門名でも業務範囲や役割が大きく異なるなど、両者の違いが随所に見えてきました。こうした違いに触れるたびに、互いの良い点を取り入れ、新たな価値を生み出すことこそが統合の大きな意義だと感じます。森六ReNovaグループの皆さんの前向きな姿勢にも、大きな手応えと期待を感じています。森六ReNovaグループが持つ発泡成形技術の独自ノウハウや開発のスピード感、そして森六の安定した事業基盤・加飾などの技術・一貫生産体制。それぞれ異なる強みを掛け合わせることで、シナジーの可能性は非常に大きいと感じています。「どちらが正しいか」ではなく、相手の背景を理解することを起点に粘り強く対話を重ねながら、技術・人材・業務ノウハウの融合とシナジーの創出に貢献していきます。



森六株式会社
生産事業本部
堀越 望東生

樹脂加工製品事業

自動車の樹脂成形部品から二輪車の外装・機能部品まで、幅広い製品を展開しています。顧客や市場のニーズを捉えた提案を起点に、開発・試作・検証から量産まで一貫して対応しています。開発・製造・品質が連携し、各地域・顧客の要求に応じた製品をグローバルに提供しています。

事業の強み

グローバルでの最適な開発・量産体制
世界各拠点が密に連携し、コスト低減と高付加価値を両立

自社優位性

顧客共創型アジャイル開発

- 開発初期から顧客と連携
- 市場変化やニーズを迅速に開発へ反映

技術融合力

- 加飾・軽量化・環境対応技術等を融合
- 意匠性・機能性・生産性を同時に向上

製造技術力

- 開発・設計・製造・品質保証が一体で連携
- 企画から量産まで一貫して対応

品質保証力

- 開発初期から品質リスクを検証
- 地域・顧客に応じた最適な品質を確保

市場環境

機会

- インド・東南アジアをはじめとする新興国での自動車需要の拡大
- HEV・EV向け高機能製品、軽量化・耐熱性・意匠性に優れた樹脂加工部品へのニーズの高まり

リスク

- 中国・アジア市場での主要顧客の自動車減産、中国系メーカーによる競争激化
- 顧客の電動化戦略、関連投資計画の見直し
- 原材料費・エネルギーコスト・人件費の継続的上昇

基本戦略

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

基本戦略①
主力事業の
更なる利益追求



基本戦略②
将来の製品化に
向けた開発の推進

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

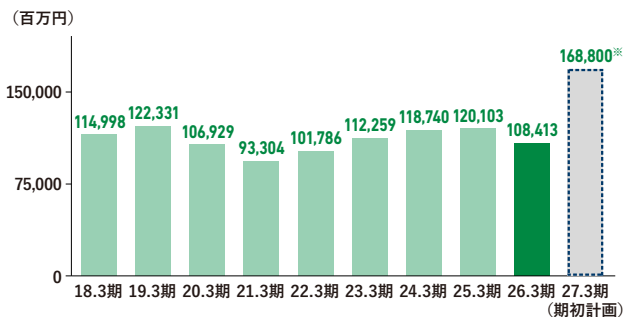
開発領域

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

財務目標と実績

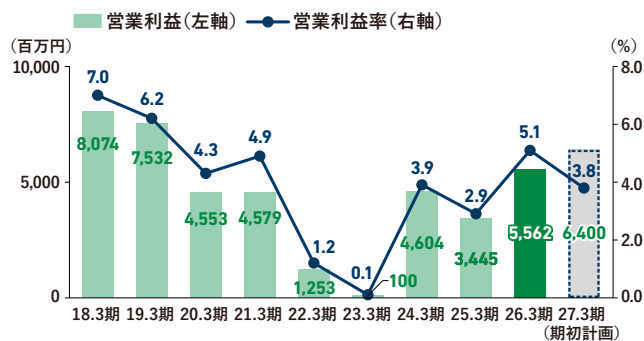
最新情報：業績ハイライト >> https://www.moriroku.co.jp/ir/financial_information/highlight/index.html

樹脂加工製品事業 売上高推移



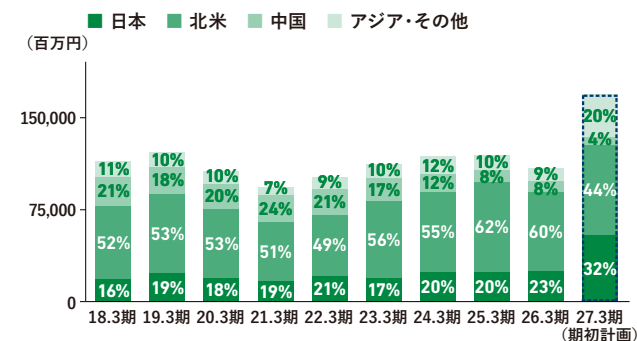
※2027年3月期計画には、M&Aにより承継した森六ReNovaグループを含みます。

樹脂加工製品事業 営業利益・営業利益率推移*

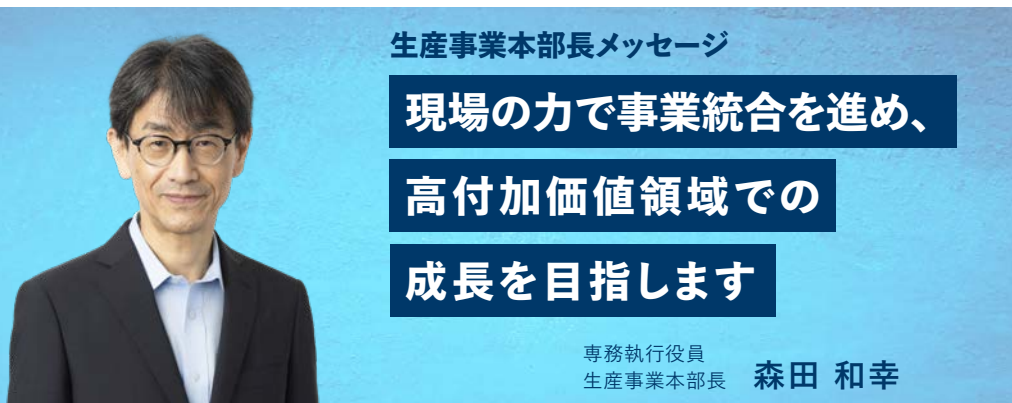


※一社化に伴い、2026年3月期より本社費用のセグメントへの配分方法を変更しています。

樹脂加工製品事業 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。四捨五入のため、合計が100%にならない場合があります。



現場の力を礎に、機動力で変化に挑む

第14次中計の初年度となった2026年3月期は、中国・アジアにおける主要顧客の減産や一部事業の売却の影響を受け、売上高は前期比9.7%減の1,084億円となりました。計画を下回る地域が多く、年間を通して厳しい状況が続きました。それでも、営業利益は前期比35.7%増（一社化に伴う本社費用の配分方法変更の影響を調整した比較可能ベース）の55億円となり、営業利益率については計画水準を確保することができました。これには、販売価格の適正化やコスト改善といった地道な取り組みの積み重ねに加え、一部事業の売却に伴う損失解消や、前期に中国で計上した減損に伴う減価償却費の減少といった構造的な変化も寄与しています。ただ、こうした成果の土台となったのは、各部門・各拠点が変化する環境に粘り強く、柔軟に対応し続けてくれた現場の力です。数字の背景にある一人ひとりの努力を、高く評価しています。

内部施策は概ね計画どおり進捗し、価格適正化やコスト改善によって収益性は向上しました。一方、外部環境の変化により、一部の新規受注・開発案件は当初想定した成果を得るには至りませんでした。これらについては施策の追加・見直しを進め、着実に成果につなげていきます。

今後は、顧客戦略・地域戦略の根幹は維持しながら、HEVの普及や地域別の需要変動といった外部環境の変化を踏まえ、施策の優先順位を見極めながら対応していきます。「顧客ニーズ」「市場性」「自社優位性」が重なる領域に経営資源を集中させ、生産集約による効率化と独自技術による高付加価値の両立を図るとともに、日本をマザーとしたグローバルな品質保証体制をさらに強化していきます。

相互理解から統合の深化へ——開発力と製造力を掛け合わせ、シナジーを最大化する

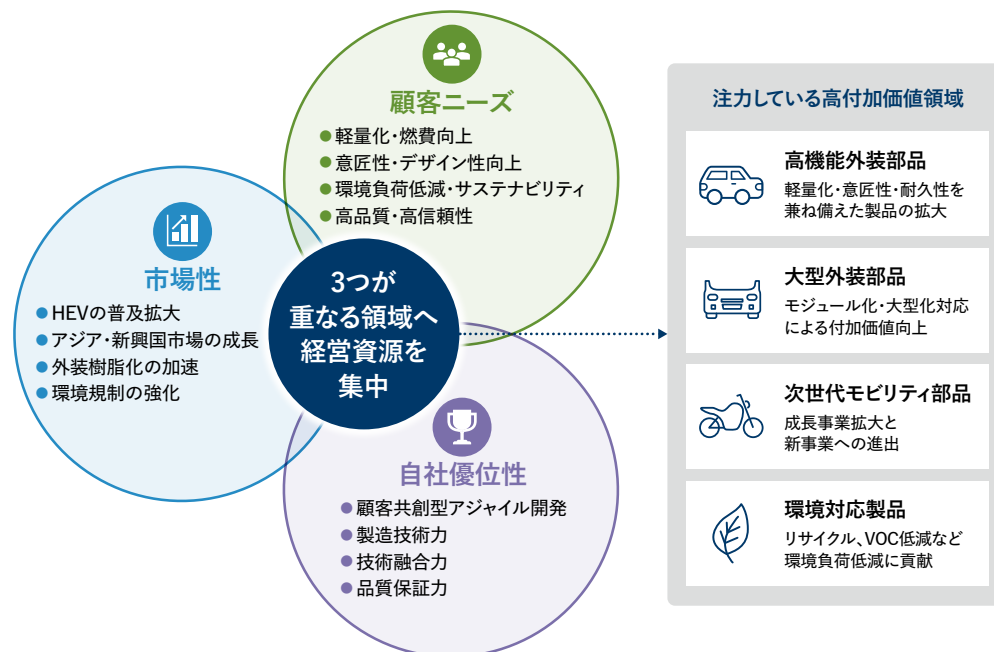
2026年4月より、森六ReNovaおよび森六モビリティプロダクツが生産事業本部の傘下に加わりました。私はこの変化を、単なる組織再編ではなく、事業の可能性を大きく広げる重要な転換点と捉えて

います。現在は開発・技術・営業・購買・品質保証・製造・管理といった各領域で、現場ベースの相互理解を深めています。シナジー創出に向けては、まず互いの強みや課題を理解することが重要です。こうした相互理解を起点に、具体的な連携へと着実につながっていきます。

森六モビリティプロダクツが持つ発泡成形・モジュール化技術をはじめとする開発力と、当社が長年培ってきた製造技術力を掛け合わせることで、相互補完による大きなポテンシャルが生まれます。短期的な収益改善と中長期的な競争力強化に向けた取り組みを同時並行で進めながら、そのシナジーを最大化していきます。そのためには、権限と責任、意思決定プロセスを明確化し、人材・技術・生産の融合を組織として着実に加速させていきます。

一方で、自動車販売台数のグローバルな成長が鈍化し、先行きの不透明感が増している現実からは目を背けません。需要動向を的確に見極め、成長領域と収益改善領域を早期に明確化した上で、収益性向上と新規部品開発の具現化に組織一丸となって取り組みます。ステークホルダーの皆さまには、この事業ポートフォリオの変化を、森六グループが次のステージへ進む力強い一歩として受け止めていただけるよう、私たちは結果で示してまいります。

顧客ニーズ・市場性・自社優位性が重なる領域へ経営資源を集中



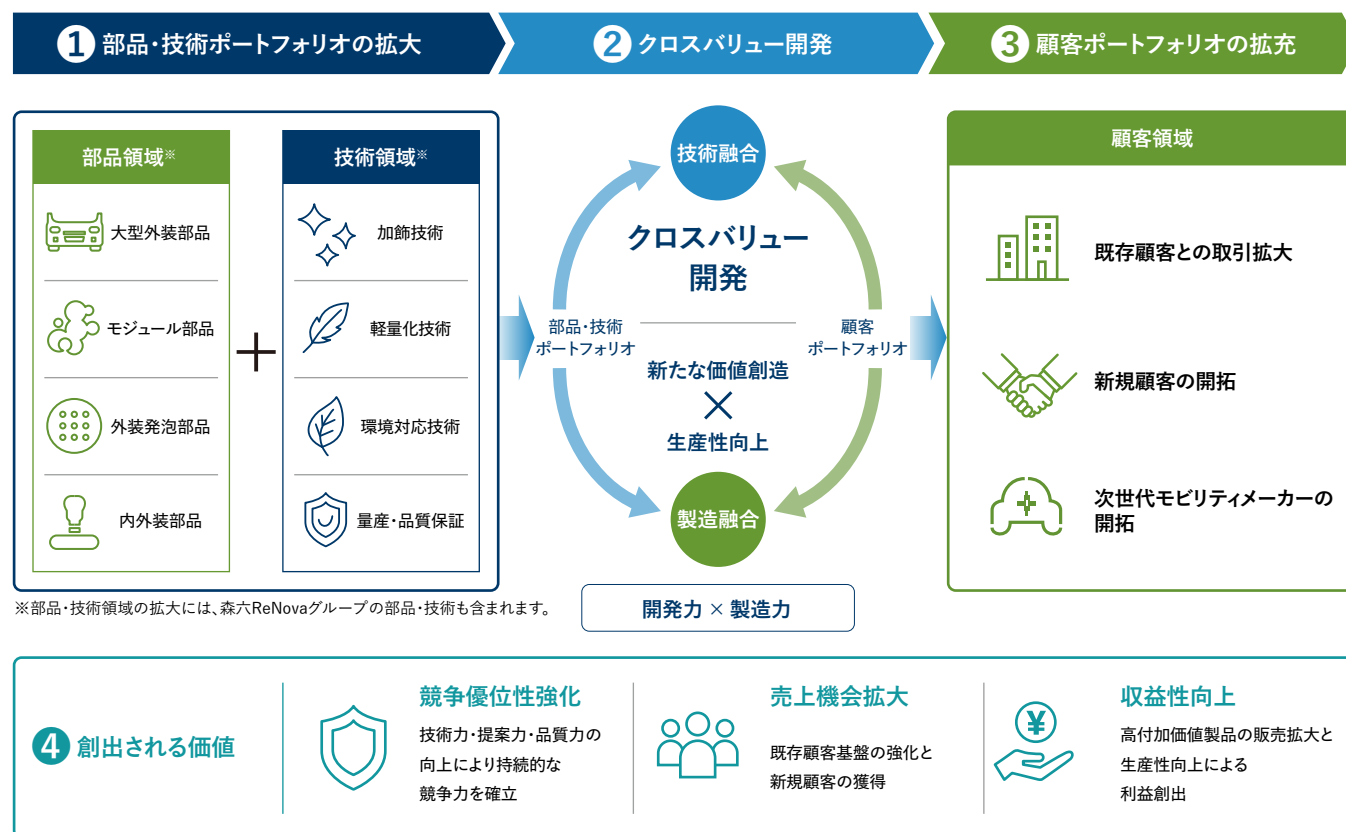
第14次中期経営計画における成長戦略

顧客・部品領域

顧客・部品領域の拡充

第14次中期経営計画では、「顧客ポートフォリオの拡充」と「部品ポートフォリオの拡大」を成長戦略の柱と位置づけています。森六が培ってきた技術・製造ノウハウと、新たに拡充した部品・技術領域を融合したクロスバリュー開発 **》P.25** を推進することで、新たな価値の創造と生産性向上を実現し、顧客への提供価値を高めます。これらの取り組みを通じて、競争優位性を強化するとともに、売上機会の拡大と収益性向上につなげていきます。

顧客・部品ポートフォリオの拡充による成長機会の創出



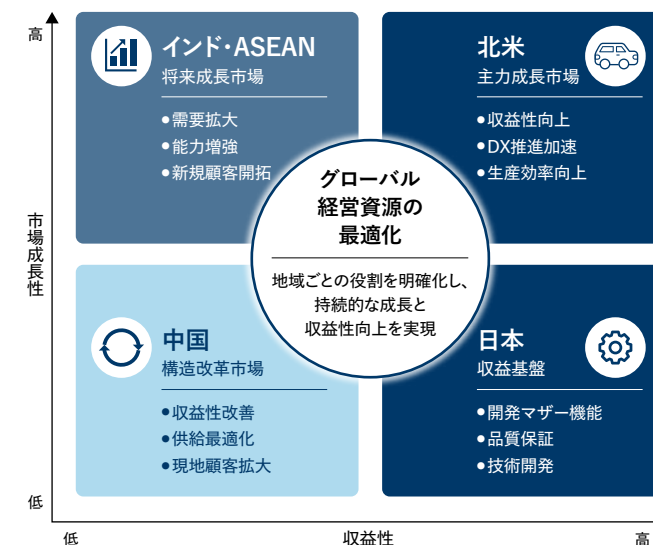
地域領域

グローバル経営資源の最適化

近年、自動車需要の地域ごとの偏りや顧客による生産体制の再編が進む中、市場環境や顧客の生産動向の変化を踏まえ、グローバルで経営資源の最適化を進めています。日本を収益基盤かつ開発・品質のマザー拠点とし、北米を主力成長市場、中国を構造改革市場、インド・ASEANを将来成長市場と位置づけ、それぞれの地域が担う役割を明確にしています。

地域特性に応じて、投資・人材・技術などの経営資源配分を最適化することで、投資効率と収益性を高め、変化に強いグローバル事業基盤の構築を進めています。こうした取り組みにより、特定地域の需要変動に左右されにくい強靱な事業構造を構築し、グローバル全体での収益性向上と持続的な成長を目指します。

グローバル事業の地域ポートフォリオ戦略



※市場成長性および収益性は、2026年3月末時点の当社認識に基づきます。

研究開発担当役員メッセージ

意匠性・機能性・環境性能の融合で、
新たなモビリティ価値を創造します常務執行役員
生産事業本部
開発、技術担当

橋本 一博

技術開発の成果が採用につながり、
新たな成長への手応えを感じています

第14次中計初年度は、「コア技術・加飾の進化／深化」「感性アプローチによるひとにやさしい製品開発」「環境負荷低減技術開発」の3つを重点テーマとして研究開発を推進しました。その結果、これまで積み上げてきた技術をもとに顧客との共同開発が進展し、一部は採用案件へと結実し始めており、新たな成長につながる手応えを感じています。

特に加飾技術については、日本で開発した技術が中国市場で採用されるなどグローバル展開が進展しました。また、高機能ホットスタンプ技術についても外装部品への適用に向けた共同開発が進んでいます。環境負荷低減技術については、内閣府が主導する戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)にも参画し、リサイクル材活用技術の実用化に向けた検証を進めています。一方で、感性アプローチによる研究開発については、人の感覚とデータの相関の検証など、技術的課題も残っていますが、将来の競争優位性の源泉となる重要テーマとして評価技術の高度化とデータ蓄積を進めています。

当社の開発戦略の根幹にあるのは、「意匠性」「機能性」「環境性能」を融合した価値創造です。自動車業界が大きな変革期を迎える中、個別の技術開発にとどまらず、技術同士を掛け合わせることで新たな顧客価値を創出する開発へと進化しています。

さらに、2026年4月より森六ReNovaおよび森六モビリティプロダクツがグループに加わり、開発領域は大きく拡大しました。各社が有する材料・加飾・環境対応・軽量化の各技術と、大型外装部品をはじめとする多様な部品を組み合わせることで、製品バリエーションと提案領域を広げる「クロスバリュー開発」を推進しています。設計開発面でも、グループ全体の技術領域が広がり、開発能力も拡充しており、今後は、日本・米国・中国・タイの開発拠点を有機的に連携させながら、グローバルかつグループ横断的な開発体制を強化していきます。

こうした基盤のもと、今後はお客様との共創を通じてソリューション提案をさらに加速させることで、森六ならではの競争優位性を高めていきます。また、内装部品で培った技術を外装部品へ展開することで適用領域を拡大し、新たな事業機会の創出につなげていきます。

研究開発テーマについては、市場や顧客ニーズ、競争優位性の観点から継続的に見直しを行い、将来の事業機会が大きいと判断したテーマに対し重点的に経営資源を投入しています。また、研究開発成果を持続的な競争優位につなげるため、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、技術開発と知財活動を一体で推進しています。こうした開発戦略と資源配分の継続的な最適化を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

研究開発戦略の全体像

Cross Value Creates New Value 独自技術の融合による価値創造

意匠性	機能性	環境性能
加飾技術の革新で 魅力的なデザインと高品質を実現	ひとにやさしい感性をカタチに 安全・快適・利便性の追求と提供	環境対応技術で持続可能な モビリティに貢献

第14次中計 重点開発テーマ

車内空間のリビング化 (快適な車室内空間)	パーソナライズ化	エクステリア 価値向上	電動化・ ソフトウェア化	サーキュラーエコノミー (資源循環・脱炭素化)
 ● 快適性／五感／感性 ● 加飾範囲拡大 ● 多様な着座姿勢への対応 ● シームレス／ノイズレス	 ● グレードマネジメント ● 加飾部の着せ替え構造 ● 部品・設計の共通化 ● 停車中の価値創造	 ● 内装加飾の外装転用 ● 環境性能・機能性の付与、軽量化 ● 価値分析によるコスト最適化 ● デザインへの貢献	 ● 省電力化・軽量化・部品点数削減 ● 薄型化・小型化 ● デバイス提案からモジュール提案へ	 ● ELV／3R法対応 ● 再生プラスチック ● モノマテリアル ● 環境配慮素材の意匠化

開発基盤(開発力・提案力強化)

共創による テーマ創出	マーケティング による価値探索	環境対応 技術の強化	開発・設計 プロセスの高度化	グローバル 開発体制の強化
 オープンイノベーション による次世代製品開発	 市場・顧客ニーズを 捉え、開発テーマを 創出	 環境材料開発と リサイクル(材料・構造) の最適化	 設計リソース拡充と 効率的な設計・開発 手法の構築	 グローバル連携と 知財戦略の推進

開発領域

森六ReNova株式会社との技術融合

森六ReNovaグループの参画を機に、各社が保有する技術や製品を融合した「クロスバリュー開発」を推進しています。これまで当社グループで量産実績のなかった外装発泡成形品やバックドア、バンパーフェイスが新たにラインナップへ加わることで、軽量化と高剛性を実現する素材・設計技術の強化を図ります。

さらに、森六ReNovaグループが有する外装発泡技術と当社の加飾技術を融合することで、軽量化と高いデザイン性を両立した新たな製品提案が可能となります。

また、双方が保有する補完性の高い製品ラインナップを活用することで、お客様への提案領域を拡大し、クロスバリュー開発による新たな価値創造とビジネス機会の拡大を推進していきます。

クロスバリュー開発による新たな価値創出



エクステリア価値向上提案モデル

——コンセプトは「内のやさしさを、外の美しさへ」

「車内空間のリビング化」をテーマに培ってきた心地よい空間づくりの知見を車外へと拡張し、「内のやさしさを、外の美しさへ」をコンセプトとした外装加飾提案モデルを製作しました。見る・触れることでやさしさを心地よさを感じられる新たな外装デザインを提案し、車両の魅力向上を目指しています。本モデルでは、バックドアの広い面積を活用し、多様な加飾技術を搭載することで外装部品の付加価値向上を図っています。環境負荷低減と高意匠性を両立する外装フィルム加飾や、多品種少量生産に対応し、局所的なデザイン表現を可能とするインクジェット塗装加飾など、次世代の加飾技術を組み合わせました。これらの提案を通じて、お客様のブランド価値向上や商品差別化に貢献するとともに、新たな事業機会の創出と収益拡大を目指しています。

エクステリア価値向上提案モデル(バックドア／コンセプトモデル)



意匠性と環境性能を両立する材料開発

当社は、天然素材ならではの意匠性と環境性能を両立する製品の提案を目指しており、その具体例として、廃棄される卵殻を活用した環境配慮材料の開発を進めています。環境配慮材料を自動車内装部品へ適用するにあたっては、剛性と耐衝撃性の両立が課題となりますが、添加剤や部品形状の最適化を通じて性能向上を図っています。さらに、自動車メーカーからは、環境配慮材料ならではの特徴を外観意匠として表現することも求められています。そこで、卵殻配合材に着色マイカ(雲母)を組み合わせることで、多彩な意匠表現を可能とするとともに、射出成形金型や成形条件の最適化による安定生産の確立に向けて取り組んでいます。

卵殻配合材を使用したインパネ加飾パネル

食品製造工程で発生する廃棄卵殻を再資源化し、炭酸カルシウムの代替資源として活用。天然素材の粒子が生み出す自然感のある質感を活かし、多彩な意匠表現の実現を目指します。

原料となる卵殻

食品製造工程で発生する赤玉・白玉の卵殻を回収・再資源化しています。



卵殻配合材の断面

着色したマイカ材が均一に分散し、自然感のある質感と高意匠性を実現します。



資源の有効活用

廃棄される卵殻を再資源化し、循環型社会の実現に貢献します。

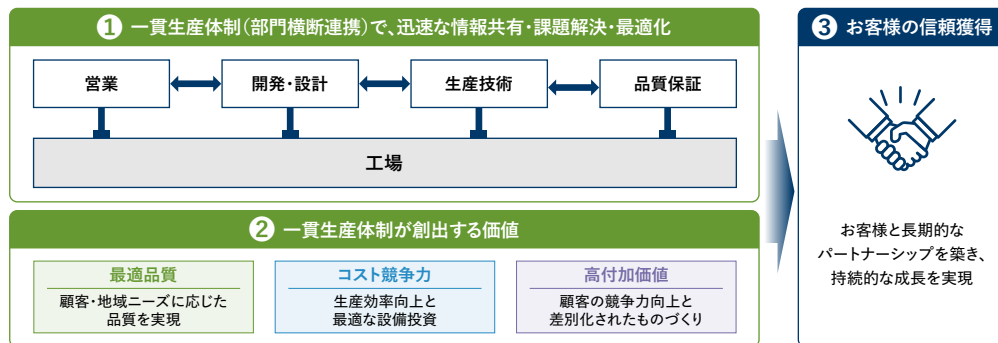
高い意匠性と機能性

自然感のある表情と優れた耐久性により、快適で上質な車室内空間の実現を目指します。

高品質な製品を実現する一貫生産体制

関連部署が迅速に情報を共有し、部門横断で連携することで、強固な技術ネットワークを構築しています。営業段階から開発・生産技術・品質保証部門が参画し、お客様のニーズや課題を的確に把握します。その上で、最適品質とコスト競争力を両立し、高付加価値の創出を通じて、お客様からの信頼獲得につなげています。

一貫生産体制による価値創造



生産技術

高精度かつ安定したものづくりを支える生産技術力を強めています。金型や専用治具、設備仕様を社内にて緻密に設計・検証し、計画段階から量産を見据えた体制を構築しています。設計フェーズでは、図面だけでなく現物を確認し、精度・生産性の両面から仕様を最適化しています。量産フェーズでは、国内外の工場への技術移管や、熟練技術者による立ち上げ支援を行っています。これにより、グローバルで均一な品質と高い生産効率を実現し、お客様から信頼されるものづくりを支えています。

品質保証

品質保証を経営基盤の一つと位置づけ、市場品質の安定化と顧客信頼の向上に取り組んでいます。各種試験設備を活用した信頼性試験や品質評価を通じて原理検証を行い、潜在的な課題を早期に抽出するとともに、改善策の立案・実践につなげる体制を構築しています。こうした取り組みにより、不具合の未然防止と品質リスクの低減を図り、顧客満足度のさらなる向上を目指しています。

第14次中計の重点施策

- 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
- ツールの熟成力向上
- 環境負荷低減と生産性向上を両立する技術・設備の具現化
- 次世代スペシャリストの育成

第14次中計の重点施策

- グローバルでの「再発不具合ゼロ」
- 多言語対応マニュアルの整備による海外拠点における作業習熟度の向上
- 製造監視データを活用した不具合の未然防止

Topic 北米での新機種立ち上げ

日本と現地が一体で築く製造・品質基盤

グローバル新機種の北米先行量産立ち上げに際し、製造・品質の両面から現地支援を実施しています。工程設計段階から現地メンバーと連携し、リスクの早期抽出と対策を推進しています。不具合の未然防止と安定した立ち上げを図るとともに、製造ノウハウや品質管理手法の標準化、人材育成を通じてグローバルな製造力・品質力の向上に取り組んでいます。



製造・品質担当役員メッセージ

品質基盤の融合と進化で、

グローバル競争力をさらに高めていきます

執行役員
生産事業本部 製造・品質担当 水谷 英樹



第14次中計の初年度は、製造・品質保証の両面で基盤強化に取り組みました。生産面では、適正な要員配置の重要性を改めて認識し、国内では作業支援カメラの導入により検査品質の安定化と検査工数削減を両立するなど、一定の成果を上げることができました。一方で、中国・インドネシア市場の低迷や北米市場におけるBEV需要動向の変化、中東情勢など外部環境の変化への対応は想定以上に難しく、柔軟で変化に強い製造・品質保証体制の必要性を強く認識した1年でもありました。品質保証体制については、IATF 16949認証の維持にとどまらず、品質マネジメントシステムをより実効性のあるものへ進化させるため、外部コンサルタントも活用しながら業務プロセスや設計・品質保証フローを見直し、複数の自動車メーカーに対応できるよう、標準化と仕組みづくりを推進しました。

第14次中計2年目以降は、当社と森六ReNovaグループとの融合を加速させながら、重要テーマとして品質方針や品質判断基準の統一に取り組めます。双方の検査基準・品質レベルを共通化し、一貫した製品品質を維持することで、お客様から信頼される品質基盤の構築を目指します。また、部門長レベルでのPMI検討を通じて、生産体制や業務機能の最適化を進めるとともに、双方の強みを活かしたシナジー創出にも注力します。さらに、北米での新機種立ち上げにおいては、生産技術部門と連携しながら品質リスクの低減と設備能力の最適化を図り、持続的な品質競争力の強化につなげていきます。

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、人とモノをつなぎ、グループ各社の技術やアイデアを結集することで、化学の力による「新たな価値」を創出します。顧客や社会が抱える課題の解決に向け、グループの総合力を活かして挑戦を続けています。

事業の強み

強み1 》商社としての知見

360年を
超える業歴

強み2 》グローバルなビジネス展開

12か国に広がるネットワークを通じ、
地域の市場・顧客ニーズを先取り

森六グループ グローバルネットワーク 》 ※2026年
3月末時点
<https://www.moriroku.co.jp/network/>

強み3 》独自技術を持つ関係会社のネットワーク

共押出
多層フィルムの
製造・販売
四国化工

化学品の
製造受託
五興化成工業

低温粉碎
アイ・エム・
マテリアル

食品関連・
農業資材・
農産物の販売
森六アグリ

押出成形品の
製造
中部化学・
M&Cデック

自動二輪
外装部品の製造
(ファブレス)
製造委託先
(外部パートナー)

市場環境

機会

- 半導体・電機電子市場を中心とした高機能材料需要の拡大
- インド・ASEANを中心とした新興国市場の成長
- 脱炭素化・環境対応を背景とした高付加価値製品の需要拡大

リスク

- 原材料・物流コストの高騰
- 中国メーカーをはじめとする価格競争の激化
- 地政学リスクや景気変動による需要の変動

基本戦略

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

基本戦略①
主力事業の更なる利益追求

基本戦略②
将来の製品化に向けた開発の推進

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

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いての
付加価値創造

“破壊と創造”

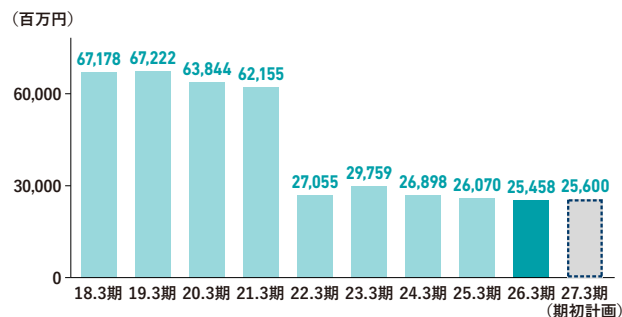
改善すべき文化・体質を破壊し、スピード及びスケール感をもって新たな企業文化を創造する

財務目標と実績

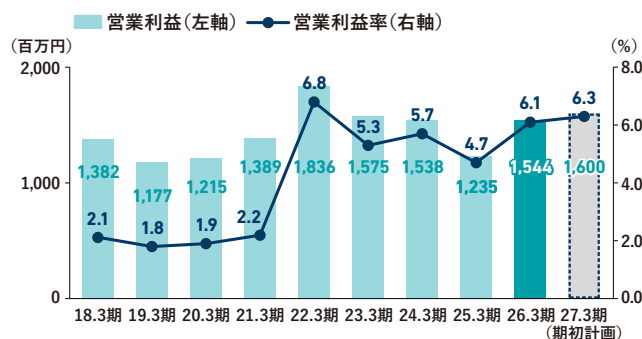
※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

最新情報：業績ハイライト 》 https://www.moriroku.co.jp/ir/financial_information/highlight/index.html

■ケミカル事業 売上高推移

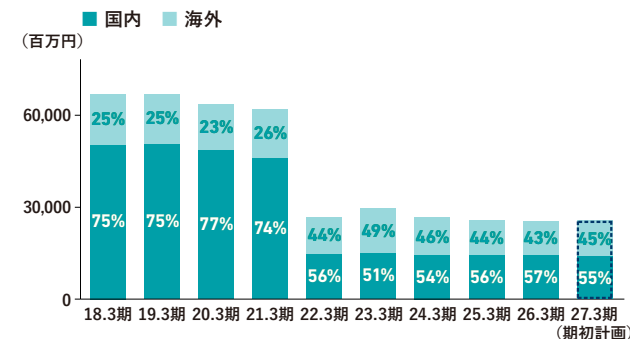


■ケミカル事業 営業利益・営業利益率推移※



※一社化に伴い、2026年3月期より本社費用のセグメントへの配分方法を変更しています。

■ケミカル事業 地域別売上高・構成比推移(国内・海外)※



※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。

ケミカル事業本部長メッセージ

「破壊と創造」の实践とともに、
グローバル・ものづくりで
さらなる成長を目指します

専務執行役員
ケミカル事業本部長 文字 英人

課題を糧に、グローバルとものづくりで次の成長へ

第14次中計の初年度である2026年3月期は、売上高は254億円（前期比2.3%減）、営業利益は15億円（一社化に伴う本社費用の配分方法変更の影響を調整した比較可能ベースで前期比14.1%減）となりました。「グローバル事業の拡大」と「ものづくり事業拡大による付加価値創造」という二つの重点戦略のもと取り組みを進め、課題が残る一方、次の成長につながる手応えも得た一年となりました。

国内商流ビジネスは自社で価格をコントロールできる余地が限られるため、価格主導権を握れる貿易を主体とした「グローバル事業の拡大」を目指しています。インド事業が順調に伸長した一方、日系自動車メーカーの需要低迷を背景とした中国事業の落ち込みをカバーするには至らず、全体としては計画を下回る結果となりました。引き続きインド事業を中核に据えながら、次の展開としてアフリカ市場への参入も視野に入れ、「グローバル事業の拡大」を着実に進めていきます。

一方、「ものづくり事業拡大による付加価値創造」では、五興化成工業が通期の営業利益計画を達成し、収益力回復への確かな手応えを得ることができました。四国化工についてはメディカル市場での競争激化という難しい局面にありましたが、技術提携等を通じた海外展開により新たな成長機会を見出しています。

重点戦略①

グローバル事業の拡大

価格主導権を握れる貿易を主体に、
グローバル事業を拡大

2025年度の
成果・手応え

インド事業が順調に成長
海外事業基盤の拡大

重点戦略②

ものづくり事業拡大による付加価値創造

収益力の回復と高付加価値の創出により、
事業拡大を推進

2025年度の
成果・手応え

四国化工は海外展開により
新たな成長機会を創出

2026年4月には、森六ReNova・森六モビリティプロダクツ（日本・タイ）が生産事業本部の傘下に加まりました。各社が使用する樹脂材料の供給をケミカル事業本部が担うなど、多角的に連携を図ることで、グループシナジーを創出し、売上・利益の拡大につなげていきます。

変革する組織文化と人材の成長が、持続的な利益拡大の原動力

第14次中計の土台として重視するテーマ「破壊と創造」のもと、人材・組織・事業運営の面でも変化の兆しが着実に表れてきています。「グローバル・ものづくり強化」という経営の方向性は若手・中堅社員を中心に浸透しつつあり、海外出張・赴任機会の拡大やものづくり子会社を活用したビジネス展開は、着実に進んでいます。

また、経営層が交代で講師を務める研修を通じて、知見・経験を次世代へ継承するとともに、より能動的な人材の育成と企業文化の変革を後押ししています。商社というビジネスにおいては、人材こそが事業推進の根幹です。原価低減には一定の限界がある以上、売上の拡大とそれを支える人材の成長が、営業利益の向上に直結します。グループ内外の皆さまから信頼される人材を育成することを通じて、短期・中期・長期にわたって持続的に利益を拡大し、ステークホルダーの皆さまへの還元を実現してまいります。

Topic 対話で紐解く「破壊と創造」

問いを共有することが、変革の起点になる

第14次中計が掲げる「営業利益を追求するグローバル企業」の実現に向け、事業本部長自らが各拠点に足を運び、現場社員との直接対話を重ねています。対話では、競合他社の売上高や営業利益、一人当たり生産性などの客観的なデータを共有し、自分たちの「現在地を正確に知る」ことを出発点としています。



大阪支店でのタウンホールミーティング
(2025年7月)

キーワードは「破壊と創造」。これまでのやり方や考え方を見直し、新たな価値を生み出す企業文化を築いていく取り組みです。その実現には、一方的な指示ではなく、現場と経営層が率直に意見を交わすことが欠かせません。対話の場では、「本当にこれで良いのか」という問いから議論が始まり、事業運営や顧客評価など幅広いテーマについて活発な意見交換が行われています。トップと現場が同じデータを見ながら課題や改善の方向性を共有することで、「破壊と創造」を掛け声で終わらせず、新たな価値創造につなげる取り組みが進んでいます。

第14次中期経営計画における成長戦略

第14次中計では、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ことを目指して、「グローバル事業の拡大」と「ものづくり事業拡大による付加価値創造」を重点戦略とし、その基盤となる“破壊と創造”を通じて、持続的な利益成長を追求しています。

グローバル事業の拡大

エリア別戦略

ケミカル事業では、地域ごとの市場環境や顧客ニーズを踏まえ、海外拠点やグループ会社との連携を強化しながら、新たな事業機会の創出と収益基盤の強化に取り組んでいます。既存事業のさらなる拡大や高付加価値製品の開発を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

インド

主力の合成樹脂事業の基盤強化を進めるとともに、新たに化学品の輸出入を開始し、事業領域を拡大しています。また、半導体用材料やバッテリー用原料の現地サプライヤーの開拓を進め、事業機会の創出に取り組んでいます。高付加価値製品の開発を通じて、収益性の向上を図ります。

アフリカ・欧州

アフリカでは、自動車向け樹脂や塗料関連を切り口とした化学品ビジネスの展開を進めています。欧州では、ドイツ拠点を活用した営業活動に加え、北アフリカおよび南アフリカ向けの合成樹脂ビジネスなどを通じて、新たな市場開拓と事業拡大に取り組んでいます。

ASEAN

地域密着型の営業活動と販売ネットワークの強化を進めています。マレーシアでは半導体向け化学品事業の調査・検討を進めるなど、新たな事業機会の創出に取り組み、地域特性を活かした事業基盤の強化を図っています。

グローバル事業の拡大とものづくり事業を一体で推進

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

欧州

ドイツ拠点の設立・拡大、現地法人化

中国エリア

事業、体制を見直し、他エリアへ資源シフト

ASEAN+1

マレーシア、ベトナム等のASEAN各国に加え、インドへ注力

外-外ビジネス

各エリア連携強化、担当部門以外のビジネスマッチングも推進

未進出エリアの開拓
(アフリカ等)

四国化工

電子・自動車・医療等の分野への新規開発に伴う海外進出(技術提携含む)

五興化成工業

ケミカル合成事業拡大
溶剤反応領域の受託拡大
開発・営業体制の強化

カーボンナノチューブ コンパウンド 推進プロジェクト

分散技術を活かした
用途探索・製品開発
(低硬度シリコン、
発熱シート、半導体材等)

ものづくり事業推進室

- 樹脂材料開発領域
付加価値のある機能材料の開発
- 化学品開発領域
アップサイクル自社製品の開発
機能性化粧品市場の開拓

Topic ASEAN Global Meeting

東南アジア経済圏における ビジネスのさらなる拡充へ

ASEANの主要拠点が参加する「ASEAN Global Meeting」を定期開催し、成長戦略や市場動向、顧客ニーズに関する知見を共有しています。拠点間の連携を強化することで、成長著しいASEAN市場における事業機会の創出と迅速な意思決定を実現し、第14次中計の達成に向けたグローバル経営基盤の強化を推進しています。



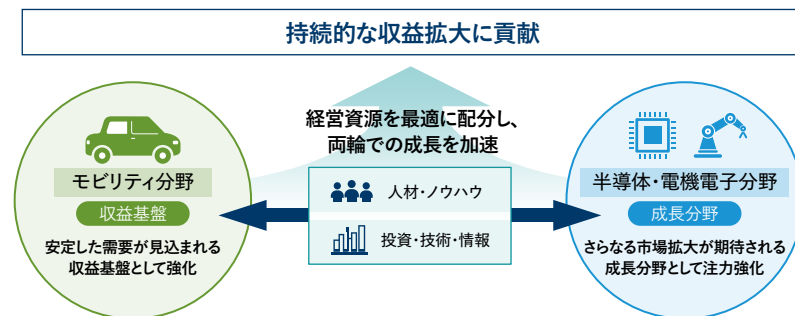
ASEAN Global Meeting (2025年12月)

グローバル事業の拡大

半導体・電機電子分野における成長機会の獲得に向けた体制強化

森六グループは、安定した需要が見込まれるモビリティ分野を収益基盤としつつ、さらなる市場拡大が期待される半導体・電機電子分野を成長領域と位置づけています。こうした事業環境を踏まえ、同分野を担当するモビリティ部(東京エリア)の組織体制を再編しました。専門性を高めた営業体制の構築と人材配置の最適化により、顧客ニーズへの対応力を強化し、高付加価値商材の拡販や新規商流の獲得を推進します。今後も成長市場に経営資源を重点投入し、持続的な収益拡大と企業価値向上を目指します。

モビリティ分野、半導体・電機電子分野の両輪での成長



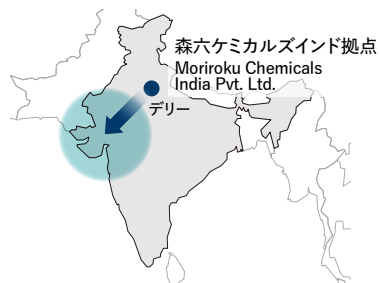
ものづくり事業拡大による付加価値創造

高付加価値フィルム技術のインド・ASEAN展開

グループ会社である四国化工では、顧客のグローバル展開を成長機会と捉え、インド市場における事業機会の創出に向けた検討を進めています。国内市場では人口動態の変化などを背景に中長期的な市場環境の変化が見込まれる一方、海外市場では医療インフラの整備や医薬品需要の拡大に伴い、輸液バッグ向け高機能フィルムの需要拡大が期待されています。

こうした事業環境を踏まえ、日系品質を維持した製品供給体制の構築を視野に入れながら、海外市場での事業展開の可能性を追求しています。あわせて、ケミカル事業のインド拠点を活用し、フィルム原料や医療・包装材関連商材の提案活動を強化することで、事業領域の拡大と新たな事業機会の創出を目指します。さらに、インド西部エリアにおける医療分野・包装材事業への展開も視野に入れるとともに、将来的にはASEANおよびアフリカ地域へのフィルム販売拡大も見据えながら、グループ一体となって持続的な成長につながる事業基盤の構築に取り組んでいきます。

インド西部への展開を強化



電機電子分野担当役員メッセージ

半導体・電機電子の成長を 日韓のネットワークで支える

執行役員
ケミカル事業本部 電機電子分野担当
Morioka Chemicals Korea Co., Ltd. 社長 鄭 炅 喆



半導体・電機電子分野は、当社ケミカル事業の成長を牽引する重要な戦略領域です。特に半導体市場は、AI、データセンター、車載電子機器の進化を背景に、継続的な拡大が見込まれています。韓国は世界有数の半導体生産拠点であり、当社の韓国拠点は市場・顧客に最も近い立場で情報を捉え、顧客と日本の優れた技術や素材を結びつける役割を担っています。私はこの日韓両国のネットワークを活かし、新たな事業機会の創出と持続的な成長を推進していきます。

2025年度は第14次中計の初年度として、半導体・電機電子分野を中心に事業基盤の強化を進めました。AI関連需要の拡大を背景に、先端半導体材料や半導体パッケージング関連材料への顧客の関心が高まり、多くの評価案件や新規商談につながりました。一方で、品質認定やサプライチェーン管理に求められる水準は一層厳しくなり、市場参入のハードルも高まっています。こうした状況下でも日韓連携を強化し、中長期的な成長につながる案件を着実に進めました。

今後も、半導体・電機電子分野を重点領域とし、より付加価値の高い提案活動を推進していきます。単なる商材販売ではなく、顧客ごとの課題や開発テーマに寄り添ったソリューション提案を強化していく方針です。また、韓国の合併会社であるNAMO Chemicalでは、リチウムイオン電池(LIB)の発火防止補助材料の開発・製造を中心に事業基盤の構築を進めています。当社が化学品商社として培ってきたグローバルネットワークと情報力を活かし、新たな価値創出と事業拡大に取り組んでいきます。



NAMO Chemicalのパイロットプラント完成
(2025年10月)

半導体・電機電子業界では技術革新や市場環境の変化が非常に速く、柔軟かつ迅速な対応が必須です。だからこそ、変化を前向きに捉えて挑戦し続け、お客様に信頼されるビジネスパートナーとして新たな価値を提案していきます。今後も日韓の架け橋として、社内メンバーとともに専門性を高め、持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

ものづくり事業拡大による付加価値創造

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、炭素原子が六角形に結びついたグラフェンシートが、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。

当社では、独自の分散技術により、凝集を抑制し、成形時に扱いやすい高性能なCNTコンパウンドを開発しました。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への応用を目指して、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コンパウンドを開発
- 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

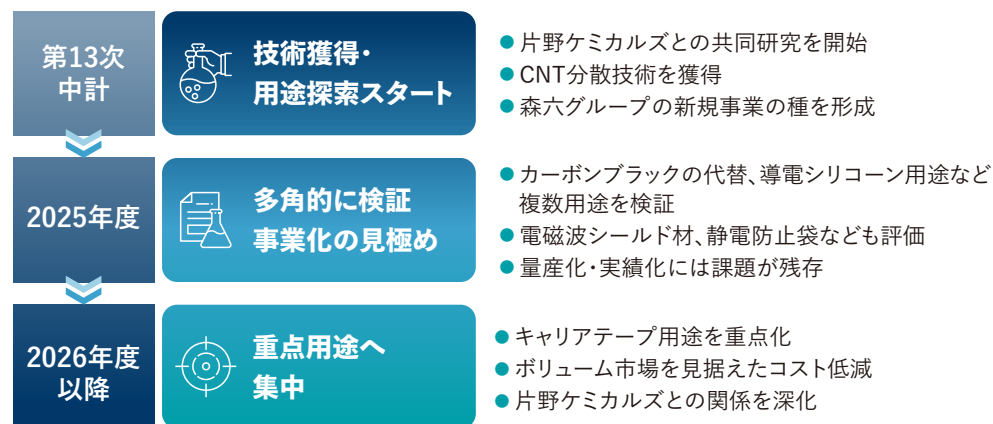
高分散CNTをさまざまな産業分野へ応用



CNTコンパウンドの事業化加速

CNTコンパウンド事業は、第13次中計における片野ケミカルズ株式会社との共同研究開始とCNT分散技術の獲得を経て、2025年度はカーボンブラックの代替や導電シリコン用途など、複数テーマを検証しました。今後は、キャリアテープ(半導体や電子部品を収納・搬送する包装テープ)用途における技術・コスト両面での競争力強化を図り、事業化を本格的に加速させる段階へと移行します。

CNT事業への取り組み変遷



キャリアテープ市場への展開

CNTコンパウンドの用途開発の進展に伴い、今後の販売拡大に向け、当社はキャリアテープ用途を重点領域と位置づけ、専任営業体制のもと日本および東アジア地域での拡販活動を推進しています。

片野ケミカルズとの共同開発による製法は、少量添加でも均一な分散性を実現し、導電性の向上とダマの抑制を両立できます。この優位性はキャリアテープにおいて、均一な静電防止性能や伸び性などの物性改善により、品質向上に寄与します。

販売面では2025年度に顧客企業4社で製品仕様への登録を完了しており、2026年度の量産採用に向けて着実に歩みを進めています。まずは日本からの輸出を軸に事業基盤を固めつつ、将来的な現地生産の実現も見据え、キャリアテープにとどまらず電磁波シールド材や導電シリコンなど幅広い用途への展開を通じて、CNTコンパウンド事業を森六グループの新たな収益柱へと育てていきます。

DX担当メッセージ

「現場起点のDX」を進化させ、自律的な改善が

循環する組織づくりを加速します

情報システム部 部長 高島 潤



森六では、「身近な業務からの改善」を起点とした現場主導のDXを推進し、組織全体の行動変容を促進してきました。2025年度は22部門・43件の業務改善に取り組み、年間約700時間の業務時間削減効果を算出するなど、現場主体の改善活動が着実な成果を生みました。

しかし、これらの活動が一過性にとどまり、人材育成や組織能力の向上に十分に結びついていないという課題も顕在化しています。組織的な支援体制の整備やマネジメントの意識向上に加えて、社員一人ひとりのデジタルスキルの底上げとDXリテラシーの向上が必要であると認識しています。

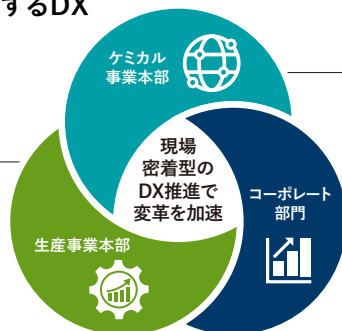
そこで2026年度は、対象部門をさらに拡大するとともに、事例の共有と技術サポートを通じて展開を加速します。また、生成AIについても実証段階から実務での本格展開へ移行します。AIガバナンスの確立に向けて、情報セキュリティ対策や利用ルールの整備を着実に進め、さらなる業務効率化に加え、データ活用による意思決定の高度化や人材のスキル補完につなげていきます。

DXの推進には、人材育成と組織間連携の強化が不可欠です。今後は現場と情報システム部門の連携を強化し、業務課題の解決を支援する体制の整備を進めます。全社員がデジタルツールを活用して主体的に業務改善に取り組むことができる環境を構築し、自律的かつ継続的な改善が循環する組織へと進化させていきます。

実践的アプローチで推進するDX

さらなる自動化の推進

- RPAの適用領域を拡大し、間接業務のさらなる自動化と人材の高度業務へのシフトを実現します
- ERPシステムの刷新により、業務処理の高速化と冗長性の強化を図り、安定した業務運用体制を構築します



グローバル経営情報の統合

国内外の基幹システムデータに基づく意思決定を支援し、全社的な分析力と情報活用的高度化を推進します

経営分析の高度化

BIツールの継続的な活用を通じて、リアルタイムな経営分析の高度化を図るとともに、部門横断的なデータ活用基盤を整備します

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、デジタル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活用の定着を図ります。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。

2025年度の主な取り組み

DX戦略の柱	主な施策	2025年度の成果・進捗
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	● 一社化に伴う基幹システム統合
生産事業本部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	● 業務改善の実現(7部門) ● RPA導入(5件)
ケミカル事業本部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	● 業務改善の実現(6部門) ● RPA導入(5件)
DX人材育成	● 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	● eラーニング実施(修了率97%、理解度84%) ● システム運用保守支援のOJT実施
セキュリティ強化・リスクマネジメントの最適化	● 法令・組織変更対応、ERPの刷新 ● サイバー脅威への対策強化に向けて、部門横断でセキュリティインシデントに対応する体制の整備を加速	● CSIRT体制構築 ● サイバーセキュリティ演習実施

P.61

Topic 現場起点のDXによる業務改善

2025年度は、各部門で生成AIやRPAを活用した業務改善を推進しました。資料作成やデータ整理、定型業務の自動化など、現場起点の取り組みを進め、業務効率化と作業負担の軽減を実現しました。加えて、改善事例を社内イントラネットの「DXポータル」で共有し、部門を超えて横展開を進めることで、自律的に改善活動に取り組む風土を醸成しました。今後も、デジタル技術の活用を通じて、生産性向上と組織力強化の両立を目指していきます。

法務・知財担当役員メッセージ

専門性と組織力を高め続け、
グループの成長を支えます

執行役員
法務、知的財産、コンプライアンス担当
法務知財部長

齊藤 潤子



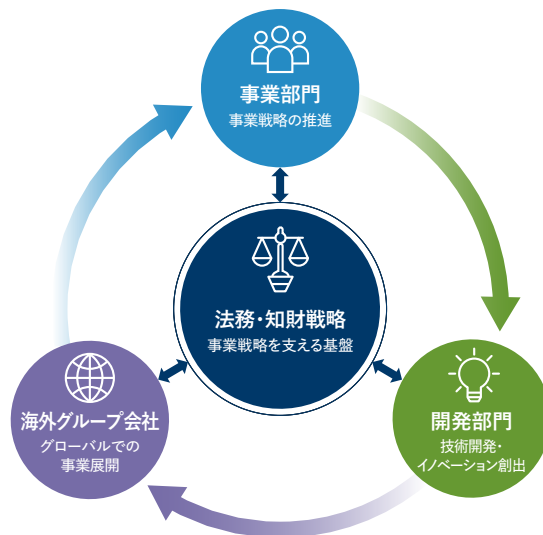
2025年度は、M&Aを含む多くの案件において迅速な法務・知財面での分析と解決策の提供に取り組みました。難易度の高い案件への対応を通じ、日々の知識・経験の蓄積が専門的な課題解決に直結することを改めて実感しました。

2026年度は、新たにグループに加わった3社との技術融合とシナジー創出を法務・知財の両面から支援します。事業・開発部門と早い段階から方向性を共有し、各地域のマーケットトレンドや顧客ニーズ、法制度の変化を踏まえながら、事業戦略と連動した法務・知財活動を推進していきます。また、AIツールの活用や外部連携を通じて業務の効率化・高度化を進めるとともに、専門性と組織力をさらに高め、グローバルな事業展開を支える高品質な法務・知財機能の構築を目指します。

コンプライアンス面では、職場の心理的安全性の向上に向け、人事・総務部門と連携しながら各職層を対象とした研修や啓発活動を継続します。新たにグループに加わった社員にも、経営理念や行動指針について理解を深めてもらい、法令遵守を企業文化として根付かせていきます。

また、法務・知財部門のメンバー一人ひとりの専門性向上を促しながら、組織全体の力を底上げする仕組みづくりを継続していきます。法務・知財部門が一丸となり、グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献します。

事業・開発・海外拠点と一体となった法務・知財戦略



第14次中計における法務・知財戦略のポイント

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、知的財産の創出・活用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」を基盤に、攻守両面から当社グループの企業価値向上に取り組んでいます。

2025年度の主な取り組みと今後の展開

法務・知財機能を強化し、事業戦略を支える基盤の高度化を推進します。

01 重要プロジェクト支援

攻めの支援



M&A・海外投資案件などの重要プロジェクトにおいて、契約・法規制・知的財産の観点からリスクを整理し、事業部門の迅速な意思決定を支援しました。

✓ M&A対応体制の強化や対応マニュアルの整備も推進

02 契約審査の高度化

守りの強化



クラウド型法務支援ツールを活用し、契約審査業務の標準化と効率化を推進しました。定型業務の品質を高めることで、より高度な案件対応に注力できる体制づくりを進めています。

✓ 審査業務の効率化と品質向上により、対応力を強化

03 知財創出力の向上

攻めの強化



開発部門への特許調査に関する教育や発明発掘活動を通じて、事業・開発戦略と連動した知財活動を強化しました。今後は、シナジー創出につながる特許出願・権利化を推進します。

✓ 現場に根ざした発明の掘り起こしと権利化を推進

04 グローバル基盤強化

基盤の強化



海外法務情報や法改正情報の迅速な共有体制の整備、グローバル特許管理システムの改善、各拠点・部門の知財担当者との連携を進め、各拠点の法務・知財対応力の底上げを図りました。

✓ 各拠点・各部門との連携を強化し、グローバル対応力を向上

Topic 事業変革を支える法務・知財機能の進化

2025年度は、重要案件への対応や知財活動を通じて、事業部門の意思決定を支援するとともに、シナジーの創出に取り組みました。また、クラウド型法務支援ツールの活用やグローバルでの法務・知財基盤の整備を進めることで、各部門と連携しながら迅速かつ高度な対応を実現する体制を強化しました。これらの取り組みにより、事業戦略を支える基盤としての法務・知財機能を一層高度化しました。

価値創造の基盤

森六グループのサステナビリティ経営 35

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) 37

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

●環境 (Environment) / 社会 (Social) 40

社会課題解決型の製品・ソリューションの開発・販売

●社会 (Social) 41

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

労働安全衛生の徹底

人権の尊重 | 持続可能なサプライチェーンの構築

●特集 社員座談会 現場から描くNEW VALUE 46

●ガバナンス (Governance) 50

役員一覧

社外取締役からのメッセージ

社会の持続的成長と企業価値向上に向けた サステナビリティ経営

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、事業を通じて社会課題の解決に貢献してきました。

今後も、事業戦略とサステナビリティを一体で推進し、社会的価値と経済的価値を創出することで、社会の持続的成長に貢献し、企業価値の向上を目指します。

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

透明性と実効性を高め

持続的かつ中長期的な

企業価値向上への取り組み

サステナビリティ担当役員メッセージ

事業成長とサステナビリティの 一体化により、 持続的な企業価値向上を実現します

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

伴野 裕美



成長の転換点に立ち、 サステナビリティ基盤を強化

第14次中期経営計画（以下、中計）の初年度である2025年度は、事業戦略とサステナビリティの一体化に向けた基盤構築を進めた1年でした。加えて、当社グループにとって大きな転換点となるM&Aを決定し、事業ポートフォリオの拡充と成長基盤の強化を進めました。これらを踏まえ、第14次中計の財務目標値を見直し、長期ビジョンの実現に向けた成長戦略を推進しています。一方で、事業拡大に伴いCO₂排出量の増加が見込まれており、環境負荷低減と成長の両立という難度の高いテーマに取り組んでいます。

環境対応・人権尊重を重点課題に、 グループ全体で取り組みを高度化

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）については、中でも環境対応および人権尊重に重点を置き、グループ全体での取り組みを強化しています。環境対応では、事業拡大に伴いCO₂排出量の増加が見込まれる中、削減施策を着実に推進するとともに、目指すべき目標値について精査を進めています。人権については、社内の人権デューディリジェンス体制の整備に加え、サプライチェーンにおける取り組みを高度化し、リスクの把握と適切な対応を進めています。

こうした取り組みを通じて、サステナビリティを経営管理そのものに組み込み、その実効性を高めるためには、目標値の適切な設定と実行に結びつく運用プロセスの構築が重要であると改めて認識しています。

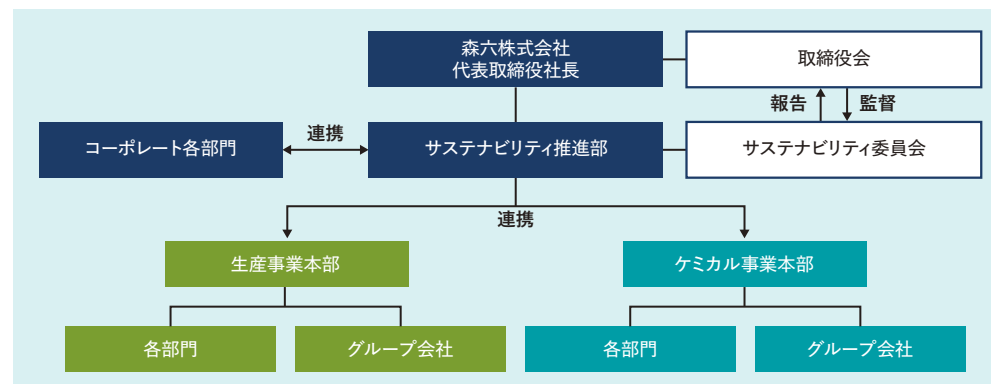
サステナビリティ経営の深化に向け、 管理・運用の実効性を追求

2026年度は、財務目標の達成に取り組むとともに、M&A後の事業体制を踏まえ、次期中計における非財務目標の統合・再設定に向けた準備を進めます。

具体的には、資本効率を高めるための経営指標の活用や、それらを含めたモニタリング体制を高度化し、経営会議等でのレビューを通じて、迅速かつ的確な意思決定を行える体制の強化に取り組んでいきます。また、M&Aにより拡大した事業基盤を前提に、事業成長と環境負荷低減の両立を図るとともに、人的資本や知見の融合などの非財務領域についても着実に推進します。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、持続的な成長を目指してまいります。

森六グループ 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。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、その内容を取締役会に報告しています。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。

サステナビリティ委員会における 重点議論テーマ（2025年度）

- 人権デューディリジェンス推進（サプライチェーンマネジメント）
- ESGトレンドと対応方針
- ESG評価機関への対応
- 気候変動問題への対応
- 事業形態変化に伴う非財務データ管理について
- 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)の実績とKPI

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。特に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、CO₂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一つとして、2027年度までにCO₂排出量を2019年度比で45%削減する目標を掲げています。この中期目標は取締役報酬の一部とも連動しており、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。

	第14次中計※3 サステナビリティ重要課題	第14次中計期間のKPI※3	2025年度の実績	今後の取り組み	関連 ページ
E	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)	- CO₂排出量:2019年度比 43.73%削減 - 再生可能エネルギー導入率:34.55%	- 再生可能エネルギー施策の最適化 - 取引先への支援を通じたサプライチェーン全体のCO₂削減活動の活性化	P.37
	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	- 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	廃棄物削減、マテリアルリサイクル率などの指標管理	P.39
	水資源の保全	水資源利用効率向上などの水の最適利用に向けた目標・方針策定	- 製造拠点での水の循環利用 - アキダクトを用いた水リスク把握	- 水資源利用効率などの管理の継続 - 水ストレス地域の把握	P.39
	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	- 清掃活動の実施(ビーチクリーン活動、青山清掃など) - 海外拠点での緑化活動	- 創業の地・徳島県での森づくりの継続 - 拠点ごとに可能な環境保全活動の推進	P.39
S	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	- 未利用資源を用いたバイオスティミュラント資材の量産化検討 - スタンパブルシートの量産化技術・製造方法を検討 - オリジナルコンパウンドのニーズ調査、ターゲット用途などのマーケティングを実施 - 内閣府戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)の「サーキュラーエコノミースステムの構築」の研究機関として採択 - 四国化工バイオマスクリーンフィルムの開発、特許出願完了、上市	- 市場投入に向けた開発を推進 - スタンパブルシートの量産化技術の確立および市場開発を推進 - リサイクル材等を活用したオリジナルコンパウンドの製品開発および市場開発を推進 - 内装部品への適用可能性検証 - バイオマスクリーンフィルムの展開(CFP算出による環境訴求、半導体製造装置向けとしてユーザー指定獲得)	P.40
	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(基準:2024年度調査結果比) 「社員を活かす環境」肯定回答率5ポイント改善(基準:2024年度調査結果比)	- 部下支援力強化研修の実施 - 社員エンゲージメント向上に向けた部門ごとのアクションプランの策定と改善アクションの展開	- 社員エンゲージメント向上に向けた部門ごとのアクションプランの継続的な取り組みと支援 - パルスサーベイ実施	P.41
	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)	- 女性管理職人数:1.5倍 - パラアスリート社員採用 「介護コンシェルジュデスク」を開設 - 単身赴任手当拡充	総合職における女性採用のポジティブアクションの継続	P.42 P.43
	労働安全衛生の徹底	労働災害発生0件	- 安全衛生活動計画の遂行 - 消防計画の遂行(避難訓練の実施) - 防災・災害備蓄品拡充(ヘルメット、女性用キット等)	- 安全衛生活動計画の遂行 - 消防計画の遂行(避難訓練の実施1回/年) - BCP/防災管理体制の定着、訓練内容の拡充(国内グループ会社)	P.44
G	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	- eラーニングを活用した人権研修の実施 - 労働組合と共同でハラスメントに関するアンケート実施	- プライバシーの保護・心理的安全性をテーマとする人権研修の実施 - 法改正に即した多様な働き方の実現	P.45
	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	- SAQ実施と取引先へのフィードバック - サプライチェーン上の人権リスク特定に向けた調査	- リスク低減に向けた継続的なSAQの実施とフィードバック - サプライチェーン上の人権リスク特定に向けた調査の実施	P.45
	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	- 法令改正(公益通報者保護法、下請法等)への対応 - 法務コンプライアンス研修、下請法改正に伴う説明会の実施 - 定例研修(新入社員、キャリア採用、海外赴任前等)の実施	- コンプライアンス強化担当制による、コンプライアンス強化施策 - 法令改正(公益通報者保護法、独占禁止法等)への継続対応 - 研修デジタル化コンテンツの検討	P.61
	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	- 国内外グループエンドポイント強化とASM※1 - CSIRT※2体制構築とサイバー攻撃訓練実施	- IT-BCP - CSIRTサイバー攻撃訓練 - セキュリティ強化施策	P.61

※1 ASM:Attack Surface Managementの略で、外部に公開されたIT資産や脆弱性を継続的に把握・管理する仕組み

※2 CSIRT:セキュリティインシデントの予防・検知・対応を担う専門チーム

※3 第14次中計期間は2025年度から2027年度

2030年度最重要非財務KGI

CO₂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

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

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。

重要課題(マテリアリティ)の
特定および見直しプロセス »
<https://www.moriroku.co.jp/sustainability/management/materiality.html>

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一つとして認識し、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、CO₂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。CO₂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。2026年4月の株式会社レゾナックのモビリティ事業のM&Aに伴うCO₂排出量の増加を踏まえ、CO₂排出量の削減率目標を検証し、次期中計にて再設定予定です。

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の審議を経て決定しています。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

脱炭素化政策が進められた場合の「1.5～2℃シナリオ」と、対照的に脱炭素化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:2030年まで 長期:2031年～2050年

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	- プラスチック規制強化による既存プラスチック製品の需要減少 - バイオマスプラスチック等への材料切替に伴うコスト増加	- プラスチック代替材料を用いた新規部品の開発機会の拡大 - プラスチックリサイクルの拡大による資源利用効率の向上 - バイオマスプラスチック等の環境配慮型材料の需要・販売機会の拡大	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	- 再生可能エネルギー活用によるエネルギー効率向上・コスト削減 - 脱炭素対応ニーズの高まりによる環境配慮型製品・サービスの提案機会拡大	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・設備の導入に伴う開発・設備投資コストの増加	- 樹脂加工製品事業とケミカル事業の協業による環境配慮型製品や材料の開発、需要の取り込み - 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	- 資源循環型材料の開発遅延による市場機会の損失 - 規制強化や顧客ニーズの変化によるプラスチック製品の需要減少 - 原材料調達・物流の停滞による製品供給への影響	- 新市場・新規顧客の開拓による事業拡大・多角化 - サプライチェーン全体の環境負荷低減による持続可能な調達網の構築 - 顧客ニーズの変化への対応による販売機会の拡大	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

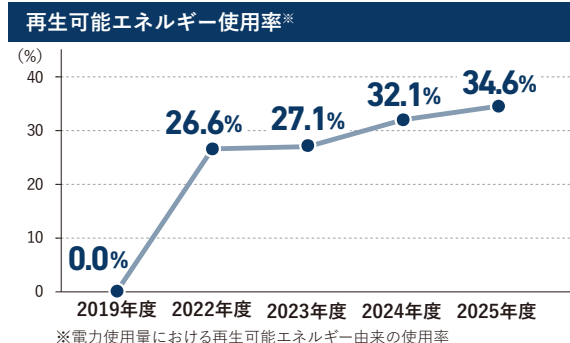
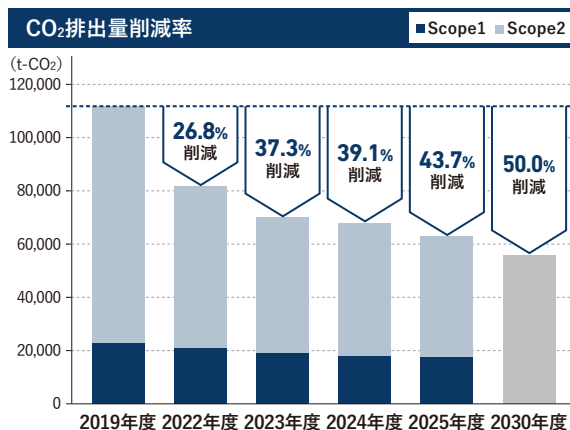
以下の分析における時間軸は、すべて「中期から長期」で設定されています。

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、土砂災害等)	●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CO₂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。



CO₂排出量削減に向けて

森六グループでは、TCFD提言に基づく開示とともに、CO₂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。一例として、森六モビリティプロダクツ関東事業所では、副変電所の更新にあたり省エネ型の変圧器を選定しました。これにより変圧時の電力ロスを低減し、809kWh/月(0.32t-CO₂/月)の削減効果を実現しています。

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

森六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、2025年度時点で対象となる37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。



四国化工・西山第一工場 太陽光パネル

Topic 情報開示強化への取り組み

CDP評価「気候変動・水セキュリティ」 ともにBスコア継続取得

CDP2025の評価において、前年に引き続き「気候変動」「水セキュリティ」の両分野でBスコアを取得しました。

これは、気候変動および水資源に関するリスク・機会の把握、管理体制の整備、目標に基づく取り組みを継続的に進めてきた結果であると認識しています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 継続選定

企業の温室効果ガス排出量や環境情報の開示状況等をもとに構成銘柄が選定されるS&P/JPXカーボン・エフィシエント指数にも、引き続き組み入れられています。



E 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

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、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。2025年度には、生産事業本部において約774tの樹脂廃材を回収しました。そのうち約77%をマテリアルリサイクル、約23%をサーマルリサイクルしました。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む、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	2025年度
マテリアルリサイクル	642,869 (76.1%)	661,800 (79.3%)	596,900 (77.1%)
サーマルリサイクル	180,753 (21.4%)	152,980 (18.3%)	177,300 (22.9%)
産業廃棄物	21,190 (2.5%)	19,270 (2.3%)	0 (0.0%)
合計	844,812(100.0%)	834,050(100.0%)	774,200(100.0%)

ISCC PLUS認証取得による認証原料の取扱体制強化

2025年10月、当社ケミカル事業本部は、国際的な持続可能性認証制度「ISCC PLUS(International Sustainability and Carbon Certification PLUS)」のトレーダー認証を取得しました。ISCC PLUSは、バイオマスや再生由来材などの持続可能な原料が、サプライチェーン全体を通じて適切に管理されていることを証明する国際認証です。同制度では、再生可能資源由来の原材料と石油由来の原材料が混合される工程において、再生可能資源由来の原材料の投入量に応じて、製品にその特性を割り当てる「マスバランス方式」が採用されています。

本認証の取得により、ISCC PLUS認証製品を、認証制度のルールに沿って適切に管理・販売できるようになりました。これにより、化学品商社として持続可能な原料を取り扱う際のサプライチェーンの透明性と信頼性を高め、顧客に提供するための体制を整えました。今後も、環境負荷の低減と資源循環型社会の実現に向けて、責任ある企業活動を推進していきます。



水資源の保全に向けた事業活動

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。また、水資源に関しては、WRI(世界資源研究所)の「Aqueduct(アキダクト)」を活用し、各拠点における水ストレスや洪水リスクなどの水リスク分析を進めています。

今後は、収集した環境データをもとに管理強化を図りながら、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、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っています。2025年8月には、「とくしま協働の森づくり事業」における取り組みを通じて、徳島県より年間30.9tのCO₂吸収量を認証する森林CO₂吸収量証明書の交付を受けました。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。



森林CO₂吸収量証明書

基本的な考え方

森六グループは、気候変動や資源循環、人口構造の変化などの社会課題を事業機会と捉え、持続可能な社会の実現に向けた製品・ソリューションの開発・提供に取り組んでいます。高齢化社会への対応、製品リサイクル、フードロス削減などを通じて、社会的価値と実用性を兼ね備えた製品・ソリューションを創出し、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していきます。

世界初、半導体向けバイオマススクリーンフィルムを実用化

製造業においてカーボンニュートラルへの取り組みが加速する中、半導体・電機電子分野でも、製造工程で使用する包装資材の環境負荷低減が課題となっています。こうした背景から注目されているのが、植物由来の原料を使用し、温室効果ガス削減に寄与すると期待されているバイオマスプラスチックです。一方で、半導体用途では極めて高い清浄性が求められるため、環境性能との両立が技術的な課題でした。

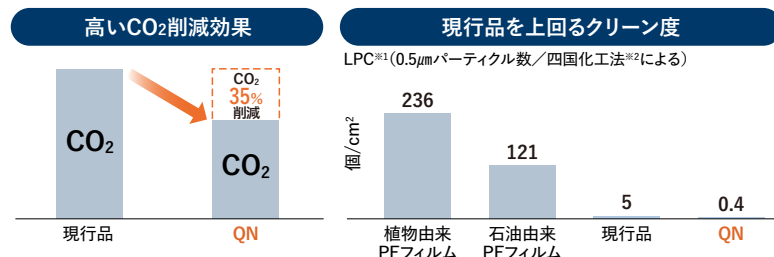
グループ会社の四国化工は、長年培ってきた共押出多層技術と品質管理のノウハウを活かし、この課題を克服したバイオマススクリーンフィルム『QN』を開発しました。サトウキビ由来のリサイクル可能なバイオポリエチレンを採用し、植物非食部由来のバイオマス原料の使用比率は65%以上です。環境負荷を低減しながらも、半導体用途に求められる厳格なクリーン性能を確保しています。本製品により、CO₂排出量を現行品比で35%以上削減するとともに、クリーン度は従来品を上回る水準を達成しました。現行品と比べて物性強度を大きく損なうことなく、環境性能と製品品質を高い次元で両立した、世界初※のバイオマススクリーンフィルムです。今後は、四国化工と当社のケミカル事業本部が連携し、電機電子分野の既存顧客ネットワークを活かして本製品の拡販を進めていきます。同時に、多様化する環境ニーズに応えるべく、環境配慮製品の開発・普及にも注力し、グループ丸となってCO₂削減に向けた取り組みを推進していきます。

※四国化工調べ(2025年7月現在)

四国化工株式会社 ▶ <https://www.shikoku-kakoh.com/>



「バイオマススクリーンフィルム『QN』」の特長



産官学連携によるサーキュラーエコノミーシステム構築への貢献

当社は、2025年、内閣府が主導する戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第3期課題「サーキュラーエコノミーシステムの構築」の研究機関として採択されました。本プログラムは、廃プラスチックの市中回収から再生材の製造、自動車部品への再利用に至る一連のプロセスにおいて、性能や品質をデータで可視化し、再生材の信頼性向上と資源循環の加速を目指すものです。

当社は本プログラムにおいて、長年培ってきた樹脂加工技術を活かし、再生材を用いた自動車外装部品の性能・品質評価を担います。評価対象は、車両側面下部に取り付ける「サイドスポイラー」です。繊細な塗装外観による意匠性と、飛び石や傷からの車体保護、繰り返しの脱着に対応する寸法精度・剛性といった実用性の両立が求められる、リサイクル難度の高い大型部品です。この性能・品質評価を通じて、再生材活用における具体的な課題を抽出・解決し、業界を超えた協働によりサプライチェーンの拡充や新たな事業機会の創出につなげていきます。



環境配慮型材料の開発とグリーンケミカルの提案

ケミカル事業が第14次中計で掲げる「ものづくり事業拡大による付加価値創造」のもと、コンパウンドおよびケミカルの両分野で開発体制を強化しています。



BS資材（量産試作品）

樹脂コンパウンド分野

ラボ機能を有し、樹脂材料の可能性を最大限に引き出す研究開発を行っています。お客様のニーズに応じて、樹脂と各種フィラー、添加剤を組み合わせ、機械強度や環境特性の最適化を図っています。特に、環境負荷低減と持続可能性に配慮した素材開発に注力し、リサイクルカーボンやセルロース繊維、バイオ由来材料などを活用し、サステナブルな製品展開を推進しています。また、グループ内の各事業と連携し、自社供給から外販まで幅広く展開しています。

ケミカル分野

ラボを拠点に化学品分野の新素材・新機能の創出に取り組むとともに、商社として培った調達力・営業力を活かし、お客様のニーズに応じたソリューションを提供しています。現在は、未利用資源であるカニ殻をバイオスティミュラント資材(BS資材)へアップサイクルする取り組みを進めており、量産技術の確立やグループ会社の森六アグリとの連携を通じて、本格的な事業展開を目指しています。森六アグリでは、カニ殻原料を用いたBS資材の効果検証のため徳島県の農業試験センターでの圃場試験、農業法人や農家への試用提供など、今後の事業化を目指した取り組みを加速しています。

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し、働きがいを感じられる職場の実現を目指します。

人事担当役員メッセージ

多様な人材が集い、共に成長する

“全員活躍”の組織をつくります

執行役員
人事、総務担当 人事部長 森川 直樹



2025年4月の一社化以降、経営会議では事業の垣根を越えた意見交換が活発になるなど、組織としての求心力の高まりを感じています。人材と組織のさらなる活性化のため、心理的安全性の高い職場環境をつくるべく、2025年度は管理職向けの部下支援力強化研修やエンゲージメントサーベイに基づく全部門のアクションプラン策定などの施策を推進しました。また、国籍や性別を超えた多様な人材力の最大化にも取り組み、総合職採用における女性比率は近年3割台に向上しました。多様性への理解が進んできた今、次のステップとして、ジェンダーだけに焦点を当てるのではなく、“全員活躍”へと舵を切る時期にきています。

2026年度は、管理職の経営リテラシー強化や選拔型研修の拡充、社員のリスクリング支援など、人材を強化する取り組みを進めます。また、M&Aを通じて森六グループに加わった社員との一体感を醸成するため、合同ワークショップや相互の拠点訪問など交流の機会を積極的に創出し、「森六グループに入ったことで、事業のさらなる成長と自己の成長機会が期待できる」と感じてもらえる環境づくりに取り組んでいきます。

長期ビジョンの実現のためには、社員一人ひとりが「新しい価値をどう創り出せるか」を考え、実践していく必要があります。今後も「多様な人材が集まり、仕事を通して成長していく」ため、企業の成長・発展に貢献する人材の育成に取り組んでいきます。あわせて、社員の前向きな変化への意欲を大切にし、一人ひとりが自主性・創造性を発揮し、一緒に働く仲間の多様な価値観やアイデアを認め合い、活かすことができる環境をつくっていきます。

社員エンゲージメントの向上

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、努力や成果を正当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、2027年度までに、2024年度調査結果比で、「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の肯定回答率をそれぞれ5ポイント向上させることを目指しています。

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

エンゲージメントサーベイにおける課題

2024年度サーベイの結果、スコアは2021年度調査時から改善が見られました。一方、各事業部門の個別課題への対応や、現場の取り組みに対する社員の認知向上が課題として確認されました。これを踏まえ、役員・部門長と社員の対話機会を拡充し、オープンな意見交換を通じて経営方針やビジョンへの理解・共感を醸成し、全社的な一体感の向上につなげていきます。

また、第14次中計の目標達成に向けて、社員の声を職場環境の改善や経営施策へ反映する取り組みを進めています。2025年度にはその一環として、社長が各拠点を訪問し社員と直接対話するキャラバンを13回実施しました。引き続き、社員の声を真摯に受け止め、エンゲージメント向上と働きがいのある職場づくりを推進していきます。

管理職向け「部下支援力強化研修」の実施

2025年、管理職の対話力向上を目的とした「部下支援力強化研修」を新設しました。上司の対話力が職場の心理的安全性を左右し、社員のエンゲージメントや組織の競争力に直結するとの認識に基づくものです。

研修には生産事業本部（開発センター・関東工場・鈴鹿工場）の部長長ら約30名が参加し、多様な部下との信頼関係を築く対話スキルや、個々の能力を引き出しチームの成果につなげる育成手法を、座学・グループワーク・討議を通じて実践的に習得しました。参加者からは「自身の改善点や



関東工場での研修の様子(2025年11月)

働きがいのある職場づくり

職場環境の課題に気づくことができた」という前向きな声が多く寄せられた一方、「理解はできるが行動に移す難しさを感じる」といった率直な意見もあり、理解から行動変容への課題も改めて認識しました。こうしたフィードバックを今後の施策に反映しながら、心理的安全性の高い職場づくりを通じてイノベーションを創出する組織力の強化を進めていきます。

事業の特性に応じた人材ポートフォリオの強化

当社は、第14次中計および2035年長期ビジョンの実現に向けて、目標達成に必要なスキルセットを常に意識しながら人材戦略を推進しています。生産事業・ケミカル事業それぞれの事業特性に応じた人材ポートフォリオを策定し、企業の成長を支える最適な人材構成を追求するとともに、事業構造の変革に機動的に対応するため、適材適所の人材配置と登用を進めています。

中でも、成長戦略の推進に不可欠な経営人材・技術人材の育成や女性管理職の登用を重点テーマに据え、計画的に取り組んでいます。人事評価においても、役割に対する貢献度を基軸とした仕組みを整備し、貢献と成果に正当に報いる報酬体系の構築を進めることで、社員の挑戦と成長を後押ししています。

経営人材の育成

経営視点・グローバル対応力・変革への挑戦力を兼ね備えた人材の育成を重点テーマに掲げています。管理職層に対してはリーダーシップや経営リテラシーを強化する研修を実施するとともに、従来の階層別研修に加えて選抜型研修を拡充し、次世代の経営人材の計画的な育成を進めています。

女性管理職の育成・登用

多様な人材力の最大化に向けて、国籍や性別を問わず、幅広い人材の継続的な確保と育成に注力しています。総合職採用における女性比率は、近年3割台に上昇しています。第14次中計ではこの水準の維持に加え、女性管理職の人数を2024年4月時点比で2倍とする目標を掲げており、将来的なマネジメント登用を見据え、本人のキャリア志向や適性等を踏まえた育成を実施しています。対象者には個々の課題や強みに応じた成長支援を行うとともに、全社員に対してもキャリア形成を支援する環境整備に取り組んでいます。

成長を支え、働きがいを高める研修

当社は、社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、挑戦を続けられるよう、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しています。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。

eラーニングでは、DX、人権、アンコンシャス・バイアスに関するプログラムを全社員の必修とし、ビジネスに不可欠な最新知識の習得とリスクリングを後押ししています。いずれも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して設計しており、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		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	女性活躍推進研修・キャリアデザイン研修	アンコンシャス・バイアス教育	定年前ライフプランセミナー	eラーニング学習
	関係会社取締役セミナー									
	新任管理職研修									
非管理職	リーダーシップ研修	グローバルコミュニケーション研修								
	プレリーダーシップ研修									
	総合職中堅研修									
	総合職若手研修									
	入社半年後研修									
	新入社員研修									

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・性別・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項目の一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(D&I)の推進

当社は2018年頃からD&Iの推進に取り組んでおり、理解浸透・制度拡充を経て、現在は風土醸成と行動変容を目指す段階へと進んでいます。

2023年に女性総合職向け研修を実施した際、職場に残る従来の役割観などのバイアスが課題として指摘されました。これを受け、2024年にはリーダー層約70名を対象に「アンコンシャス・バイアス・ワークショップ」を実施しました。リーダー層自身が意識と行動を変えることで職場全体の風土改善につなげる狙いであり、実際に働きやすい職場環境が整いつつあると実感しています。一方、ワークショップを通じて「部下の支援」に関する悩みが多く寄せられたことから、2025年には研修内容をさらに拡充し、管理職の対話力や育成力の強化を目的とした「部下支援力強化研修」を実施しました。▶P.41

今後はエンゲージメントサーベイにD&I関連の設問を加え、意識や職場環境の変化を数値で測定しながら、継続的に施策の強化に取り組んでいきます。

Voice 「部下支援力強化研修」を受講して

心理的安全性や傾聴の大切さについて理解を深めるとともに、管理職にその意図がなくても、無意識の価値観や思い込みが、部下の発言のしづらさにつながる場合があることに気づきました。研修後は、結論を急がず、まず相手の考えに耳を傾けることをより意識するようになりました。一方で、多忙などときには効率を優先しがちな点や、自分の経験則を前提に話してしまう場面があることも、自身の課題として感じています。

今後も、一人ひとりに寄り添った対話を大切に、安心して相談し、挑戦できる環境づくりと成長支援に取り組んでいきたいと考えています。



管理部
総務課 課長
徳山 浩太郎

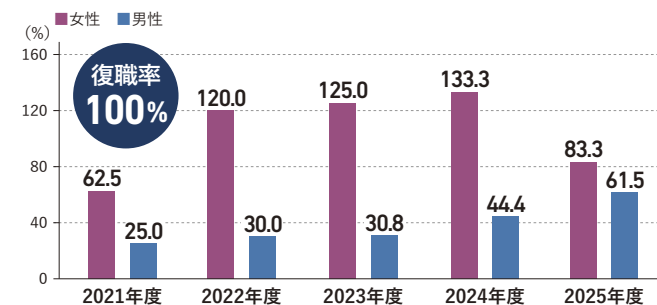
多様な働き方とライフステージに寄り添う支援制度

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、子の看護等休暇、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。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、男性社員の育児休業の取得も増加するなど、育児と仕事の両立支援が着実に進んでいます。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。介護面でも、専門家が無料で対応する「介護コンシェルジュデスク」を開設し、介護との両立支援ハンドブックを公開するなど、安心して働ける環境の整備を広げています。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。



育児休業推進ポスターを通じた啓発

育休取得率推移*



※育休取得率は、女性は出産した社員、男性は配偶者が出産した社員を母数として算出。出産年度と育休取得年度が異なるため、100%を超える場合があります。

安心して働ける転勤制度の実現

異動や転勤に伴い、単身赴任による二重生活の経済的負担や、家族の介護・配偶者の就労への影響、持ち家の維持管理の困難さなど、社員の生活全般にわたる不安が課題となっていました。

こうした課題に対応するため、単身赴任手当の拡充と社宅制度の見直しを実施しました。今後も社員の声に耳を傾けながら制度の改善を重ね、どのような勤務地においても安心して力を発揮できる環境づくりに取り組んでいきます。

労働安全衛生の基本的な考え方

「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。

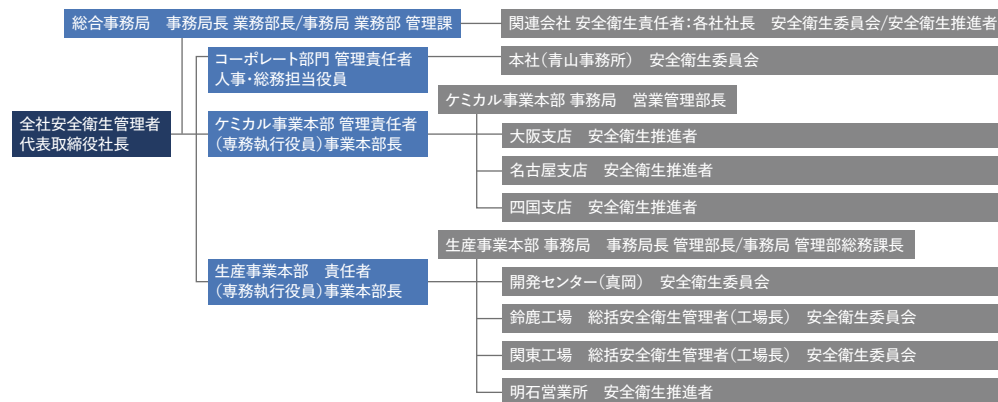
森六グループ 労働安全衛生基本方針

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する安全衛生管理体制を構築し、各拠点の安全衛生委員会および安全衛生推進者が中心となり、事業内容や職場特性に応じた安全衛生活動を実施しています。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、労使が一体となって再発防止策を講じています。

全社安全衛生管理体制図



労働安全衛生教育

森六グループでは各拠点の状況に応じて、安全衛生委員会を設置し、安全衛生管理責任者ならびに安全衛生推進者を選任しています。各拠点の安全衛生管理責任者のもと、安全業務に係る従業員に対して、人材育成を目的とした各種研修を実施しており、2025年度は、63名が受講しました。

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。

労働災害発生

第14次中計KPI | 2025年度実績

0件

0件

労災防止の取り組み	2025年度 実施回数 / 年	内容
リスクアセスメント	1回	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	12回	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	12回	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	適宜	機械や設備の導入時および定期的に点検や保守を行い、事故や火災の未然防止に努めています。
化学物質安全管理	1回	使用する化学製品の適正な把握とリスク管理・対策を実施することで、化学物質による事故のない安全な職場を実現します。
緊急対応計画	1回	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	1回	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との面談を案内し、職場内での配慮を行っています。

リスク低減に向けた取り組み

森六グループでは、設備・作業・化学物質などの危険源を特定し、安全衛生に関するリスク評価および低減対策を実施しています。リスクアセスメントの実施状況については、社内規定に基づいて、四半期ごとに代表取締役社長へ報告し、取締役会へ年次報告を行うことで、全社的なリスク管理体制の強化を図っています。

健康づくりに向けた取り組み

従業員の健康維持・増進を目的として、健康経営の観点から各種施策に取り組んでいます。

メンタルヘルス向上

全従業員を対象に年に1回ストレスチェックを実施しています。結果に基づき、産業医・保健師による面談や社外臨床心理士によるカウンセリングを案内し、ストレス保有者の早期把握および重症化防止に努めています。

健康増進イベント(高尾山登山)

従業員の健康増進と交流を目的に高尾山登山イベントを開催しました。今後も心身の健康維持と職場内コミュニケーションの活性化を両立する施策を継続していきます。



高尾山登山(2025年10月)

人権尊重への取り組み

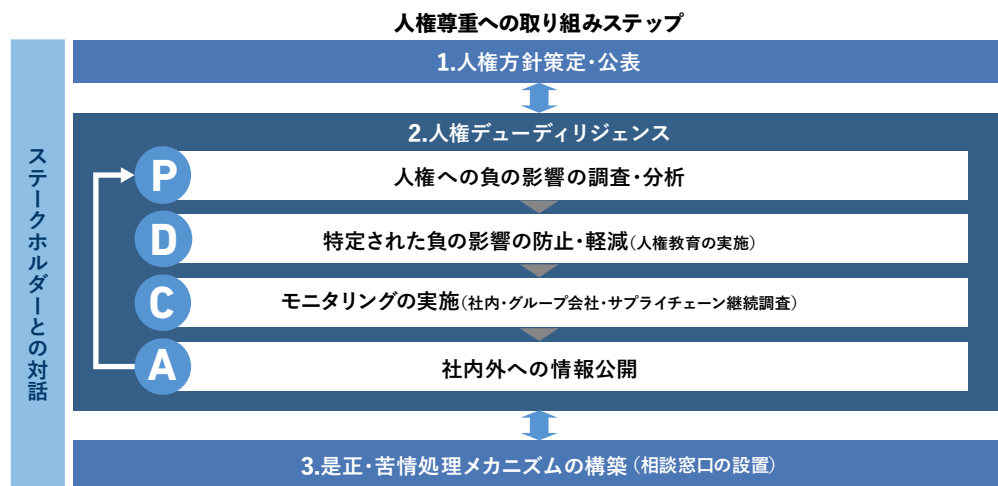
森六グループは、「森六グループ 人権方針」をグループ各社のすべての役員・従業員に適用するとともに、取引先を含むすべてのビジネスパートナーの皆さまにもご理解いただき、人権の尊重とともに取り組んでいます。当社の取締役会が本方針の遵守およびその取り組みを監督しています。

森六グループ 人権方針 »

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

人権デューディリジェンスへの取り組み

第14次中計では「人権リスクの把握と低減」を目標に掲げ、人権デューディリジェンスの枠組みに沿った計画を推進しています。



2025年度までの主な取り組み	2025年度の取り組み
2023年度～ 「森六グループ 人権方針」の策定・公開 「森六グループ CSR調達ガイドライン」策定・公開 - ハラスメント研修実施（eラーニング） 903名受講 受講率94%	- 取引先へのCSR調査・結果分析 2024年度調査において、人権リスクが高い結果となったハラスメント項目について、労働組合と共同で調査を実施し、課題を把握 - サプライチェーンにおける国・地域別の人権影響評価に関する机上調査を実施 - ハラスメント研修実施（eラーニング） 895名 受講率98.5%
2024年度～ - 人権教育プログラムの見直し 2023年度社内人権関連苦情の調査・分析 - 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 - 有識者との意見交換、リスクマップ作成 「人権週間」に人権教育を実施（eラーニング） 903名 受講率97.5%	2026年度以降の取り組み予定 - 取引先アンケートの人権・労働項目を見直し、アンケートを改定 - 国内製造拠点での労働者派遣・構内請負を行う事業者への人権リスク調査 - 人権課題の一つである個人情報・プライバシー保護への対応として、社員向け啓発動画を制作・展開

サプライチェーンマネジメントの基本的な考え方

森六グループでは、持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体で持続可能な調達を推進しています。その基本方針として、調達活動に関わる従業員の行動の基本となる「森六グループ 購買方針」を定めています。また、取引先との協働により持続可能な調達を実現するため、「森六グループ CSR調達ガイドライン」を定め、取引先の皆さまにご理解と取り組みをお願いしています。

森六グループ 購買方針 »

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

森六グループ CSR調達ガイドライン »

<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

当社グループでは、取引先との協働により責任ある調達活動を推進していくために、取引先のサステナビリティへの取り組み状況を確認し、改善を促進するための仕組みを導入しています。新たな取引を開始するにあたり、継続的な取引におけるルールを事前に定め、リスクをコントロールしながら効率的に購買を行うために、すべての取引先と環境保護、人権尊重、贈収賄防止などを定めた「購買取引基本契約書」を締結しており、ESGの観点でもリスク管理を行っています。

取引先アンケート(SAQ)の実施とリスク評価

取引先アンケート(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・ガバナンスへの対応状況を評価し、リスクが高いと判断された取引先に対しては、改善に向けたサポートや追加の対応を行っています。

生産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、「森六グループ 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

ケミカル事業本部での対応例

- 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
- 既存の取引先では、会社規模や売上金額などの基準をもとに対象先を選定し、「森六グループ CSR調達ガイドライン」の共有と同意書の取り交わしおよびSAQを実施
- SAQの評価結果に基づき、取引先に対して、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

取引先アンケート(SAQ)の結果と対応 »

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

現場から描く NEW VALUE

挑戦と変化の先にある2035年の森六



ケミカル事業本部
事業戦略室
事業戦略ユニット
ユニット長

大塚 鉄平

生産事業本部
鈴鹿工場
工場長

川口 仁志

ケミカル事業本部
ライフサイエンス部
マテリアル課

中村 貴仁

人事部
人事課

関 利枝

生産事業本部
関東工場 生産技術課
課長

上原 拓也

※掲載している所属部署および役職は、座談会実施時点（2026年5月）のものです。

森六グループは、2035年長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」のもと、「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」ことを使命として掲げています。森六が創造する「NEW VALUE」とは何か——本座談会では、生産・ケミカル・コーポレート各領域で第14次中計の推進に携わる5名の社員が、自身の業務を通じて生まれつつある変化や挑戦、その先に描く未来について率直に語り合いました。現場の実践から見える「NEW VALUE」の現在地をお伝えします。

「CREATE THE NEW VALUE」を 現場はどう捉えているか

——2035年長期ビジョン「CREATE THE NEW VALUE」を初めて見たとき、どのように感じましたか。また、ご自身の仕事とどのようにつながっていますか。

川口 鈴鹿工場長として、中計や年度目標の数値を確実に達成しながら、安定した生産を維持することが私の大きな役割です。長期ビジョンを初めて見たときに印象的だったのは、かなり具体的な数

値目標が示されたことです。製造の立場からすると、「顧客ポートフォリオの拡充」という方向性が明確に打ち出されていて、主力のお客様に加えて新たな顧客層を開拓していく意図が非常に分かりやすく示されていると感じました。

上原 長期ビジョンについては、非常にクリアで分かりやすいと感じました。顧客満足の追求に向けて、お客様に多彩なソリューションを提供して競争力を支えるという考え方が示されていましたが、その前提として「まず自社自身が利益を生み出せる強い企業でなければならない」というメッセージが響きました。私の現在の仕事は、関東工場生産技術課で、新機種の立ち上げ時に発生しやすい不良

や生産ロスを抑え、早期に安定生産へ移行し、高水準のQCD（品質・コスト・納期）を確立することです。森六が目指す「強い企業」という姿に共感するとともに、「工場利益を守り切る」という自分の仕事と直結しているのだと実感しましたね。

川口 もう一つ、「外装樹脂部品の拡大」というテーマについて、鈴鹿工場には、お客様に特に近い立地と、大型の塗装ラインを2ライン持っているという強みがあります。これらを今後さらに活かしていく方向が明確になったことで、現場にも浸透しやすい表現になっていると感じました。以前よりも、目指す姿がぐっと具体化された——率直にそう感じています。

中村 大きな変化を感じたのは、レゾナック社のモビリティ事業のM&Aですね。私はケミカル事業本部のライフサイエンス部に所属しており、実は2026年3月末まで、約6年8か月タイに赴任していました。国内外のお客様に樹脂ペレットを中心とした材料販売を行っていたのですが、発表からすぐに取り先から電話がかかってきて、「どのような状況なのか」と問い合わせが入りました。投資額の大きさも相まって、社会的インパクトも非常に大きかったのだと思います。生産事業本部にとっては当然、事業拡大の大きなチャンスになりますし、ケミカル事業とのシナジー創出も、今後ますます期待できます。自分もそうした動きに関わっていきたいと考えています。

大塚 ケミカル事業本部でも利益追求を重視しており、私は事業戦略室で、そのための中長期戦略の立案を担っています。私としては、中村さんが話された「シナジー」も含め、2035年に向けたケミカル事業の戦略や「NEW VALUE」そのものを、もっと深く掘り下げていきたいと思っています。長期ビジョンと次期中計をつなぐ戦略を描く立場として、的確な現状分析の重要性を痛感しています。その時間を確保するために、のちほどお話しするBI（ビジネスインテリジェンス）ツールの導入をはじめとした、既存業務の棚卸しと再配置を進めているところです。

関 私は人事部として、長期ビジョンを初めて見たとき、率直に「大きなテーマだな」と感じました。特に、非財務KPIの目標値はかなり高い水準だと思います。でも、同時に掲げたサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に注目すると、人事部門として取り組むべきこ

とが見えてくるんです。私が普段取り組んでいる社員エンゲージメント向上、人権尊重やD&I、働きがいというテーマは、ともすると社会貢献的な文脈で語られることもあります。実際には人材定着や会社の存続に直結します。事業と人事は別の話のようでありながら、実は密接に連動している。人事施策は事業を支える土台ですので、しっかりと貢献していきたいと思っています。

現場で生まれつつある 「新たな価値」とは

——日々の業務の中で、これまでとは異なる新しい価値につながる取り組みや変化はありますか。

中村 タイ赴任時代の化学品チームでは、自動車関連以外の新分野の開拓にも取り組みました。その中で印象的だったのは、仕事の進め方自体が変わっていったことです。以前は日本人が中心となって方向性を決めていましたが、最近は現地スタッフが主体となって日本側とも連携しながら進めています。日本人の感覚だけにとらわれず、多様な価値観を取り入れられるようになったことは、大きな変化でした。

大塚 組織の持続的な成長という観点で、とても良い成果ですね。私も一つの視点にとらわれないよう気を付けています。例えば後輩の育成において、以前はかなり細かく指示を出していたのですが、最近は、目的や方向性をこちらで示した上で、やり方は本人に考えてもらうようにしています。ノウハウを次世代へ引き継げる形に変えていこうとしている点は、自分の中で大きな変化だと思っています。

上原 私は2025年10月に今の生産技術課へ異動してきました。それまでは開発部設計課で製品設計をやっていたので、同じ生産事業本部でも業務内容はかなり違います。見ること・聞くこと・やることのすべてが新鮮で、非常に良いチャレンジになっています。異なる立場から物事を見られるようになったことで、新しい視点が持てるようになった実感があります。

川口 上原さんのような異動は、以前は珍しかったですよね。でも

最近は増えてきている。特に第14次中計が始まって以降、戦略的な人材配置がかなり進んでいる印象です。

上原 そうですね。まさに組織の成長に向けた取り組みだと思います。新しいことを吸収するフェーズではありますが、課題も見えてきています。例えば新機種の立ち上げ時に、工場側の製品仕様や図面への理解がもう少し深まれば、という課題があります。私は設計出身なので、強みと経験を活かしながら現場全体のレベルアップにつなげていきたいですね。

大塚 私が「新しい価値」を実感した取り組みの一つが、BIツールの導入です。これまで分析前のデータ加工に多くの時間を費やしていました。そこで各部門へのヒアリングを重ね、必要な分析を迅速に行える環境を整備しました。その結果、「なぜこうなったのか」「次の手をどう打つか」という本質的な議論に、より多くの時間を使えるようになりました。今後AIの活用が広がっていく中で、人が本当に時間を使うべきなのは、次のアクションを考える部分だと思っています。そこに一定の貢献ができたのではないかと。引き続きツールの認知度を高めながら、ITインフラの整備と並行して浸透させていきたいと思っています。

関 人事部門でも、大きなシステム刷新がありました。2026年4月からクラウド型の人事システムが本格稼働し、従業員情報を一元管理できるようになりました。これにより、人材育成や適材適所の配置に活用できる基盤が整い、人事情報をより戦略的に活用できるようになっています。今後は、社員一人ひとりのキャリア自律の促進にもつなげていきたいと考えています。導入にあたっては、各拠点や



変化に対応できる
強い現場をつくる
川口 仁志

会社と社員が 共に成長する組織へ 関 利枝



現場の皆さんの協力が不可欠であり、改めて現場との連携の重要性を実感しました。

川口 2025年に工場長になったことで、中計や年度目標だけでなく、中長期の視点で工場の将来を考えるようになりました。目先の評価だけを基準にすると、どうしても短期的な判断になり、戦略の幅が狭くなってしまいますから、長期目線で「工場としての体力をつける」というイメージを持つようにしています。また、現場を俯瞰する立場になり、改善アイデアが数多くあることにも改めて気づきました。その力を引き出し、挑戦しやすい環境をつくるのが、自分の役割だと考えています。

もう一つ、会社の変化としては、やはり森六ReNovaグループの合流です。鈴鹿工場は多品種・小ロットに強みがあり、お客様の生産変動にも柔軟に対応できる一方で、人に依存している部分もあります。森六モビリティプロダクツ（以下、MMP）の一貫生産ラインを見たとき、互いの強みを補完し合える大きな可能性を感じました。顧客ポートフォリオの面でも補完関係にあり、新たな価値につながる手応えを感じています。

上原 私も統合業務に関わっており、将来的なシナジー創出に向けて各社のポテンシャルを可視化する作業を進めています。毎日新しい発見があります。関東工場はMMP関東事業所と地理的にも非常に近い。まずは生産面での相互補完の可能性を確認することから始めています。

自動車業界は今、EV戦略の見直しなど少し足踏みしている面もあります。お客様が元気でないと我々も利益を創出できない。だから

からこそ、お客様が困っていることに対してソリューションを提供できるよう、ものづくりのレベルをさらに引き上げ、お客様の競争力を支えていきたいです。

川口 まったく同感です。お客様の状況が厳しくなると、当然、コスト削減ニーズも高まります。そこで単純な価格勝負に陥るのではなく、我々ならではの価値をしっかりと示してアピールしていく。その「価値」をどう形にするかが、今一番問われているところだと思っています。

関 森六ReNovaやMMPとの統合に関しては、制度や給与体系など、森六とは異なる部分があります。そのため、将来的な統合を見据え、今のうちから準備を進めています。また、制度の統合だけでなく、お互いを理解する機会も設けていきたいと考えています。例えば、「これまで何を大切にしてきたのか」「どのような価値観を持っているのか」を共有できる場を設け、双方向のコミュニケーションを通じて、一体感のある組織づくりにつなげていきたいと思っています。

2035年長期ビジョンの実現に向けて 見えてきた課題

——長期ビジョンの実現に向けて、現場で感じている課題や乗り越えるべき壁はありますか。

上原 最近感じているのは、調査や検討を進めるためのリソースが足りないという課題です。「もっとこうした方が良いのでは」というアイデア自体はたくさんある。ただ、それを一つひとつ形にしてい



お客様の競争力を支える
ものづくりへ
上原 拓也

には、やはり時間も人手も必要です。同じ目標に向かって一緒に取り組める仲間や体制が、もっと必要だと感じます。そういう意味でも今回の統合には期待しています。

川口 例えば「数年後の機種構成はこうなる」などの見通しを踏まえて、今期どんな体制をつくるべきか、どこまで投資を行うかを判断しなければならない。一方で、もっと長い目で見て「将来的に必ず効いてくる」という投資もある。そうしたことを経営側にもしっかりと説明していく必要があります。自動車業界全体の変化のスピードを踏まえつつ、経営がどの方向を見て、どの数字を目指しているのか。そのビジョンを噛み砕いて、工場の現場一人ひとりにも分かりやすく落とし込んでいく。そこに、一番の難しさを感じています。上原さんのいる関東工場をはじめ、生産拠点同士でそうした課題感は共有しています。一つひとつ着実に前に進めるよう連携を深めていきたいですね。

中村 変化に対応するという意味では、ケミカル事業も同様です。正直に言うと、これまでは、自社の強みを起点とした商材提案が先行していた部分もあったと思います。これからは、市場が求めているビジネスをいかにつくるかという視点が、より重要になってくるのではないのでしょうか。

大塚 中村さんのおっしゃるとおりだと思います。「なぜお客様が森六を選んでくださるのか」という付加価値の部分が、まだまだ曖昧だと感じています。社員に「森六の強みは何ですか」と聞くと、部署や立場によって捉え方に幅があると思います。入社後7～8年間、営業を担当していた頃は、よく「360年の歴史」や「社内の雰囲気が良い」というキーワードが挙がりましたが、顧客との会話のきっかけにはなっても、実際の取引理由にはなりません。「スピード」もよく挙がる強みですが、「提案スピードが速い」のか、「グローバル拠点を活かして各地域で迅速に納品できる」のか、価値の中身はまったく違います。そこを定義していくことが必要です。

中村 やはり「他の商社とどう差別化するか」は、営業として日々感じている課題です。森六が扱っている商材は、基本的には他社でも扱えるものが多い。そうなると、お客様から見たときに「なぜ森六から買うのか」を考え続けなければいけません。スピードも重要な要素ですが、それだけでは足りない。森六ならではの製品をもっと強化して

森六ならではの価値を 世界へ広げる 中村 貴仁



いく必要があると思っています。カーボンナノチューブ(CNT)のように独自性のある商材への投資を、もっと進めていくべきではないかと思っています。

大塚 事業規模が当社を大きく上回る大手競合に対して、同じやり方では資本力や物量で負けてしまいます。その中で当社がどう勝っていくのかを明確にし、社員全体へ浸透させていくこと。それが私の部門の最大の使命だと思っています。

関 社員への浸透という意味では、「働きがい」や「D&I」に関わる社員の意識や組織風土は、短期間で劇的に変わるものではありません。だからこそ、継続して伝え続け、取り組み続けることが重要だと考えています。

また、本格稼働した人事システムにより、人材情報を一元管理し、活用できる基盤が整いました。今後は、この基盤を活かしながら、一人ひとりのキャリアや志向を理解し、育成や配置、人材交流につなげていくことが重要だと考えています。異動後も上司が部下のこれまでの経験や希望を把握しやすくすることで、一人ひとりに適した育成や配置につなげ、所属が変わっても安心してキャリアを築いていける環境づくりを進めていきたいと思っています。

川口 これまでは、毎年行っている部下の目標管理(MBO)評価を確認するのに、毎回総務へ足を運ぶ必要がありました。システム化してもらえて、管理する側としても本当に助かります。ルールが明確になるだけでかなり動きやすくなります。

大塚 評価や人事データには個人情報も含まれるので、どこまで見ていいのかが悩みでした。人事部が「ここまでは見ていい」という

基準を示してくれることで、現場も安心して活用できるようになる。それはかなり大きいと思います。

関 皆さんにそう言っていただくと、導入を進めてきた甲斐があります。これからも、コーポレートと現場、どちらの視点も手放さないことを大切にしていきたいと思います。「会社として何を指すのか」という方向性を示しながら、現場の声を丁寧に拾い、会社にとっても社員にとってもより良い形を考えていく。それが、人事の一番大事な役割だと思っています。

2035年、 どのような森六を目指すのか

——2035年、森六は社会からどのような会社だと言われたいですか。また、その実現に向けて今伝えたいことはありますか。

中村 「少人数でもしっかり利益を出せる商社」であること。結局そこに行き着くのかなと思っています。設備投資で勝負するビジネスモデルではない分、一人ひとりがどれだけ高い付加価値を生み出せるかが問われます。「あの会社は少数精鋭でしっかり稼働している」と言われるようにになりたいですね。海外で仕事をしていると、日本にしかできないこと、日本が強みを持っている分野はまだたくさんある。そうした「日本ならでは」の商材を海外に展開していきたいです。ライフサイエンス領域で言えば、これから人口が増えていくアフリカやインドのような地域に向けて、他の商社が十分に開拓できていない市場へどう入り込んでいくか。今まさに本格的に着手しています。

360年以上続いてきたのは、変化に対応し続けてきたからこそだと思います。今後も変化に柔軟に対応し続けられる会社でありたいですね。

川口 お客様が求める価値は変化し続けています。だからこそ、森六自身も柔軟に変わっていく必要があります。現場の視点で言えば、今後さらに人材確保が難しくなる中、固定費を最適化しながら、一人ひとりがしっかり活躍できる風土を整えていかないと勝ち残れません。360年以上続いてきたこと自体が、変化に柔軟に対応してき



データ活用で
意思決定を高度化する
大塚 鉄平

た証しだと思います。その強みは、これからも活かせるはずですよ。

大塚 社員や取引先の幸せを考えたとき、単に存続するのではなく、事業を成長させ続けなければならないと思います。数字を見る立場として正直に言えば、ケミカル事業の成長余地を、まだ十分に活かしきれていない。そこにはかなり危機感を持っています。だからこそ、「適度な危機感を持ち続けること」が大事だと思っています。必要以上にネガティブになる必要はありませんが、危機感がなければ、どう変わるべきか考える機会も生まれません。会社としてどのような方向性を示し、社員の皆さんを支えていくか。それを考え続ける責任がある立場だと思っています。

川口 社内に向けては、もっと挑戦していいということを強調したいですね。もちろん致命傷にならないようリスク管理は必須ですが、もっと失敗してもいいと思っています。私自身の経験からしても、森六は「挑戦させてくれる会社」です。その時は「勘弁してくれよ」と思って

いたことでも、半年後、1年後にはちゃんと自分の糧になっている。あの経験が成長につながっていたなと、後から思えることは何度もありました。だから、「一緒に挑戦していきましょう」と伝えたいですね。

関 私も採用候補者や新入社員には、そうありたいという想いも込めて、「森六は挑戦を続ける会社であり、自分から意見を発信していける会社」と説明しています。入社して20年近くになりますが、振り返ると、森六はずっとそうやって変わり続けてきた。それが森六の強みだと思います。変化の大きい時代だからこそ、一人ひとりが「自分はどう成長していきたいのか」を考え続ける必要がありますし、会社はそれを多様性や働きがいの観点から後押ししています。会社の成長と社員の成長は、セットでなければ意味がありません。会社と社員が一緒に成長し続けられる組織をつくることができたら嬉しいですね。

上原 皆さんと本当に同じ気持ちです。400年企業を見据え、まずシンプルに「370年企業」への着実な成長を目指します。当社の歩みは、藍の商いに始まり、化学品商社への発展、ものづくりへの進出を経て、今、森六ReNova・MMPとの統合という大きな転換点を迎えています。「チャレンジ精神」は森六のDNAなんだと思います。私自身も設計から生産技術への異動という新しいチャレンジの真っ最中です。異なる視点を持てたことで、できることの幅が広がっていると感じています。今後も、挑戦し続ける企業だとして評価いただけるように、そして我々自身がそう誇れるように、私自身もチャレンジし続けたいと思います。



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とともに、企業としての社会的責任を果たします。そのため、透明性・公平性を保ちながら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、株主など、すべてのステークホルダーとの緊密な関係の構築を図ります。

監査等委員会設置会社への移行の意義

「アジリティ経営」の土台を整備

当社は2024年、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。

移行の目的

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ました。

2 経営の意思決定の迅速化

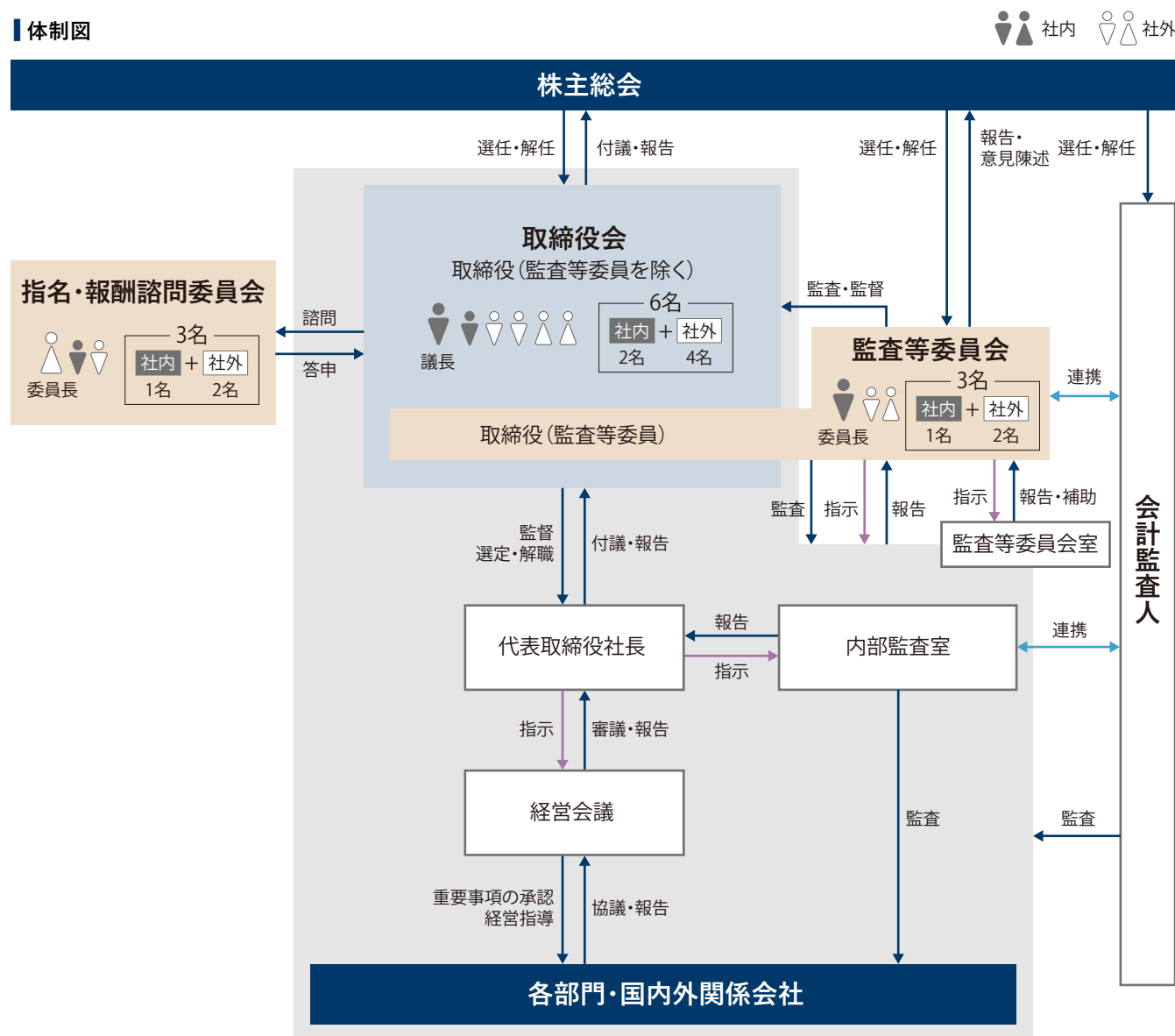
取締役会が業務執行の決定を広く取締役委任することにより、業務執行と監督を分離するとともに、経営の意思決定を迅速化しています。

移行の成果

移行から2年を経て、取締役会の実効性評価や運営実績を通じ、
以下のような変化を確認しています。 **▶▶ P.54**

- 経営戦略やリスクマネジメントに関する議論の深化
- 執行側の事前検討の充実による上程議案内容の精度向上と再付議の減少(意思決定の迅速化)

■ 体制図



取締役の構成とスキル

取締役の選任にあたっては、取締役会において充実した議論を行い、重要な業務執行に関する意思決定と、適切な業務執行の監督・監視機能を高いレベルで発揮することを目指しています。そのため、高い倫理観と遵法精神を備え、当社の取締役会に必要な知識、経験、専門性などを有する人材を、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て選任します。

社外取締役については、経営に関する豊富な経験や、財務・会計、法務などの高度な専門性、幅広い知見を有する人材を選任します。

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

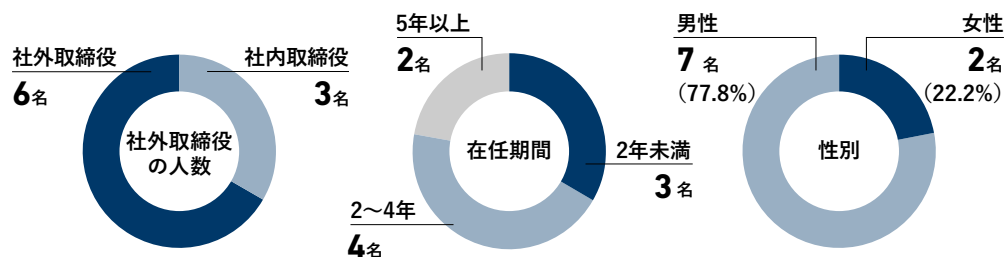
コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2026年6月18日現在)

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

委員会の構成 (2026年6月18日現在)

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

取締役の構成 (2026年6月18日現在)



当社の取締役会に必要な知識・経験・専門性等のスキルおよび選定理由

当社は、取締役会が備えるべきスキルと経営戦略との整合性をより明確にするため、2026年3月、スキルマトリックスの項目と選定理由を見直しました。今回選任した新任社外取締役についても、こうした経営戦略に基づくスキルの観点から選定しています。▶P.52 今後も各氏の専門知識や経験を活かし、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上につなげていきます。

企業経営	当社は、「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。取締役会として、当社グループの事業構造の機会とリスクを正しく把握し、持続的な成長に向けた経営の監督と助言を行うために、企業経営に関する豊富な経験が必要であると考えます。
法務・リスク管理	当社は、行動指針に掲げる「法令遵守」を念頭に、法務・リスク管理体制を整え、攻守双方で当社の企業価値向上に取り組んでいます。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、確かな知識・経験が必要であると考えます。
財務・会計	当社は、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ための財務戦略を実行しています。取締役会において、企業価値向上のための財務戦略が重要となることから、重要なスキルとして特定しています。
グローバル	当社は、海外に開発・生産・営業拠点を展開し、世界中のお客様のローカルニーズ解決に挑戦しています。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ことから、重要なスキルとして特定しています。
事業戦略	当社は、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。さらなる収益性向上と持続的な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ます。その実現に向け、事業戦略の経験は取締役会メンバーに必要な重要スキルであると考えます。
人材開発・ダイバーシティ	当社が持続的に成長するためには、経営戦略の実行とともに、人材を育て、組織に多様性を確保することが重要と考え、人材開発、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。そのため、取締役会においても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・経験が必要であると考えます。
サステナビリティ	当社は、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するとともに、長期にわたり社会から信頼される企業であり続けることを目指しています。取締役会が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適切にモニタリング・監督していくためには、サステナビリティ分野における確かな知識・経験が必要であると考えます。

役員一覧(2026年6月18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 (57歳・男)	菊地 耕一 (62歳・男)	平井 謙一 (71歳・男)	大塚 亮 (61歳・男)	横手 仁美 (63歳・女)
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		● 森六ReNova株式会社 取締役会長	なし	なし	● 大塚ポリテック株式会社 代表取締役社長	● 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
属性・就任委員		指・報酬		社外 独立 指・報酬	社外 独立	社外 独立 指・報酬
通算在任年数 ^{※1}		2年	2年	6年	6年	3年
所有株式数 ^{※2}		4,900株	1,000株	700株	一株	一株
取締役のスキル	企業経営	●	●	●	●	●
	法務・リスク管理					
	財務・会計		●	●		
	グローバル	●	●	●	●	●
	事業戦略	●	●	●		
	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>

※1 通算在任年数: 監査役および取締役の通算年数 ※2 所有株式数: 2026年3月末時点

役員一覧(2026年6月18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

光富 真哉
(67歳・男)

小池 秀紀
(63歳・男)

辻 千晶
(73歳・女)

西尾 陽一
(65歳・男)

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

なし

なし

- 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)

なし

属性・就任委員

社外

独立

非執行

監査

社外

独立

監査

社外

独立

監査

通算在任年数※1

—

1年

4年

—

所有株式数※2

一株

4,400株

1,000株

400株

取締役のスキル

企業経営

●

●

●

法務・リスク管理

●

●

●

財務・会計

●

●

グローバル

●

●

●

事業戦略

●

人材開発・ダイバーシティ

サステナビリティ

●

●

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

アセアン、自動車分野担当

開発推進室長

Moriroku Chemicals India Pvt.

Ltd. 社長

坂口 透

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

執行役員

ケミカル事業本部 管理、中国担当

事業戦略室長

比企 知寿子

生産事業本部 製造・品質担当

水谷 英樹

人事、総務担当 人事部長

森川 直樹

法務、知的財産、コンプライアンス担当

法務知財部長

斉藤 潤子

経営企画、サステナビリティ担当

経営企画部長

サステナビリティ推進部長

伴野 裕美

生産事業本部 アジア・中国統括

武漢森六汽车配件有限公司 総経理

中尾 靖

生産事業本部 北米統括 Moriroku

Technology North America Inc. 社長

川村 直彦

ケミカル事業本部 電機電子分野担当

Moriroku Chemicals Korea Co., Ltd.

社長

鄭 炅喆

生産事業本部

森六ReNova株式会社社長

平田 知広

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

※1 通算在任年数:監査役および取締役の通算年数

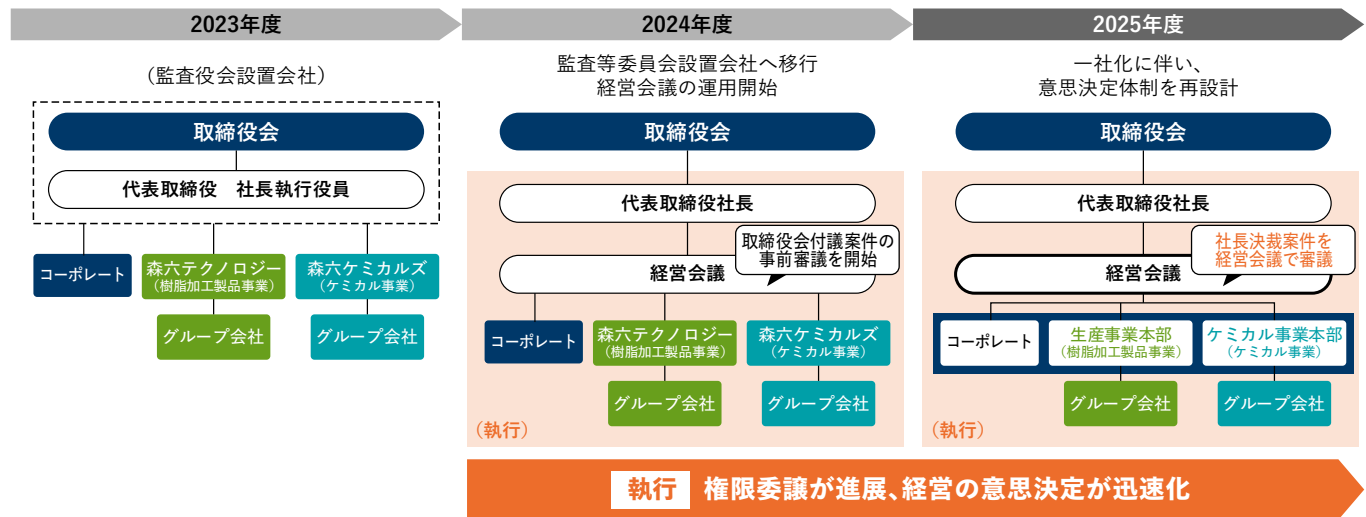
※2 所有株式数:2026年3月末時点

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年度に監査等委員会設置会社へ移行、2025年度に一社化および経営会議への権限委譲を行い、取締役会はさらに戦略的な議論の場へと進化しています。

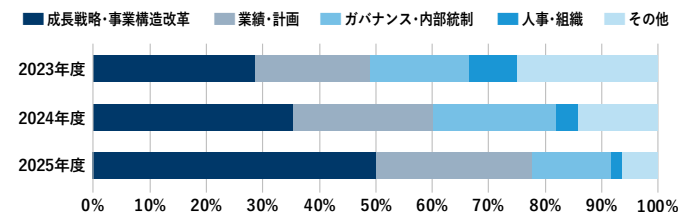
2025年度は、取締役会を18回開催しました。なお、会社法第370条に基づく書面決議は3回実施しました。経営会議への権限委譲の結果、議題件数や所要時間が前年比で減少しましたが、成長戦略や事業構造改革について議論する時間の割合は増加しました。経営計画や中長期戦略の議論を一層充実させていくことが今後の課題となっています。

「アジリティ経営」への進化——監督と執行の分離、執行への権限委譲の進展



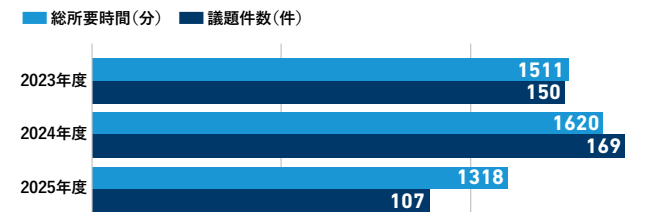
監督 取締役会では、成長戦略・事業構造改革に関する議論の割合が拡大

議題テーマ別時間配分の推移



「成長戦略・事業構造改革」が増加

議題件数・総所要時間の推移



経営会議への権限移譲により、取締役会議題の適正化が進展

取締役会の主な議題・取り組み(2025年度)

● M&Aについて

株式会社レゾナックのモビリティ事業のM&Aについて、顧客ポートフォリオの多様化、外装発泡成形などの高付加価値技術の活用、シナジー創出に向けた体制づくりを確認しました。あわせて、日産自動車株式会社をはじめとする主要顧客の動向、タイ市場の低迷、借入による金利負担、統合後の人材・組織運営など、M&Aに伴うリスクについても多面的に検証しました。

● メキシコ子会社の株式譲渡について

設立・増資・設備投資から売却に至るまでの経緯を振り返り、工場増設時の需要見込みと実績の乖離、受注判断、累積拡大局面における撤退判断のタイミングなどを多面的に検証しました。あわせて、今後は収益性・成長性・投資回収性を客観的に評価し、事業継続・撤退の判断を取締役会で適切に議論することで、同様の事態の再発防止につなげる方針を確認しました。



株主・投資家との対話

当社は、持続的な企業価値向上に向けて、機関投資家との面談を継続的に実施しています。対話では、成長戦略や財務戦略、資本効率、人的資本などについて幅広いご意見をいただき、中期経営計画や開示情報の充実につなげています。

2025年度は、株式会社レゾナックのモビリティ事業のM&Aを通じた顧客ポートフォリオの多様化や、高付加価値技術を活用した利益改善、統合後のシナジー創出に向けた取り組みについて、前向きな評価をいただきました。一方で、PBR1倍以上の実現に向けた収益性の改善とROEの向上は、引き続き重要な課題であると認識しています。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を経営に活かし、企業価値向上と情報開示のさらなる充実に取り組んでいきます。

取締役会の実効性評価

森六では、取締役会の機能強化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、情報提供のあり方など、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・議論し、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。

2025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）

2025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。

自己評価アンケートの項目（大項目）

1. 取締役会のあり方	8. 取締役に対する支援体制
2. 取締役会の構成	9. トレーニング
3. 取締役会の運営	10. 株主（投資家）との対話
4. 経営戦略・経営計画	11. ご自身の取り組み
5. 内部統制・リスク管理	12. 指名・報酬諮問委員会の運営
6. （監査等委員以外の）社内取締役のパフォーマンス	13. 監査等委員会の評価
7. 社外取締役のパフォーマンス	14. 総括

取締役からのアンケート結果（一例）

- 企業価値向上に向けて、資本コストや資本収益性、株価を意識した経営、事業ポートフォリオなどについて、取締役会でより踏み込んだ議論を行う必要がある。
- 経営会議の議題や議論状況が取締役会にも共有されるなど、モニタリング機能の発揮に向けた運営面の改善が進んでいる。一方で、重要な投資案件や中長期的な経営戦略については、より早い段階から背景情報や論点を共有し、議論をさらに充実させることが望ましい。
- 社外取締役が監督機能を十分に発揮するためには、議案の周辺情報や決定に至るプロセス、ネガティブ情報を含む適時・適切な情報提供が重要であり、社内取締役と社外取締役の意思疎通をさらに深めることが有効である。

2. 分析・評価結果

アンケート結果を踏まえ、取締役会の実効性について検証した結果、当社の企業文化に基づく自由闊達で建設的な議論や意見交換が行われており、取締役会の実効性が引き続き確保されていることを確認しました。さらに、取締役会での議論を通じて、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。

一方で、企業価値の向上に向けては、中長期的な経営戦略、資本効率、事業ポートフォリオに関する議論をさらに深める必要があることを課題として確認しました。また、重要な投資案件等については、早い段階から背景情報や論点を共有し、取締役会における議論の質を一層高めていきます。加えて、社内・社外取締役の連携と情報共有を強化し、多角的な視点を取り入れることで、持続的な成長を支える監督機能のさらなる向上を図っていきます。

3. 2026年度の注力テーマ

これらの検証を踏まえて、2026年度は以下のテーマに取り組んでいきます。

- 中長期的な経営戦略・資本効率に関する議論の深化
- 取締役会における情報共有・議論プロセスの高度化
- 社内・社外取締役の連携強化による監督機能のさらなる向上

委員会の運営状況

指名・報酬諮問委員会の活動状況

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。

2025年度は指名・報酬諮問委員会を合計11回開催しました。主に役員報酬制度、業績連動報酬および固定基本報酬、取締役・執行役員人事案、スキルマトリックス、社外取締役の在任期間、後継者計画等について審議し、役員の指名・報酬に関する客観性と透明性の向上に取り組みました。

（▶▶P.57 役員報酬）

監査等委員会の活動状況

監査等委員会の基本的姿勢

監査等委員会は、法令遵守、リスクの未然防止およびグループ内部統制の強化を基本方針とし、取締役会や、その他の重要会議への出席を通じて、経営判断の適法性・妥当性を厳正に監視しています。また、独立した立場から経営陣との建設的な対話を重ね、持続的成長に資するガバナンスの実効性向上に努めています。具体的には、主に以下の取り組みを通じて監査の透明性と実効性を高めています。

- ①社外監査等委員による客観性の高い視点からの監査・監督
- ②経営陣に依存しない情報入手ルートの確保
- ③内部監査室・法務知財部などとの直接連携
- ④重要会議への継続的出席

監査等委員会の構成

監査等委員会は、常勤監査等委員1名、社外監査等委員2名で構成されています。各委員は、会社経営、会計・税務、法務・コンプライアンス、リスク管理、国際法務、サステナビリティなど、多様な専門性を有しており、財務・非財務双方の観点から監査を実施できる体制を整えています。

監査等委員は、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、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ています。委員会には、内部監査室との連携強化などを目的として、同室スタッフが兼務で参画しています。

関連部署との連携

監査等委員会は、以下の関係部署との連携を通じて、監査の網羅性と実効性を確保しています。

会計監査人	期末監査報告会、四半期レビュー、拠点監査立会い、定例ディスカッション
内部監査室	月次ミーティング、四半期報告、J-SOX状況確認
法務知財部	内部通報・相談案件の月次報告と意見交換
業務部	会社法内部統制システムに関する四半期報告の受領と協議

2025年度の活動内容

2025年度は監査等委員会を合計20回開催しました。サステナビリティ、DX、ガバナンス強化、リスク管理等を重点項目として監査を行い、重要会議への出席、経営陣との対話、関係部署との連携、国内外拠点への往査を通じて、内部統制の実効性を確認しました。

2025年度の監査を通じ、当社の内部統制は概ね有効に機能していると評価しています。一方で、外部環境の変化や他企業での不祥事を踏まえ、コンプライアンス意識の浸透、内部統制の実効性確保、ガバナンス文化の定着を引き続き重要課題と認識し、継続的な改善に取り組んでいきます。

2025年度 監査等委員会活動内容（詳細）

監査重点分野	①サステナビリティ ②DX(デジタルトランスフォーメーション) ③ガバナンス強化 ④リスク管理 ⑤グループ体運営 ⑥内部統制(法令遵守、危機管理、情報管理、理念・行動指針の運用状況を含む) ●特にサステナビリティ領域では、労働環境・安全対策・人権尊重など非財務情報の信頼性確保に留意し、往査を通じて現場実態の把握に努めました。
重要会議への出席および経営陣との対話	●監査等委員は、取締役会、監査等委員会、株主総会、経営会議、事業計画検討会等の重要会議に出席し、意思決定プロセスの監視を適切に行いました。 ●代表取締役等とは、監査計画・実施状況の共有、毎月の定例ミーティング、社外取締役協議会、拠点視察、諮問・答申、必要なヒアリング等を通じて、継続的な情報交換を実施しました。
往査の実施	●国内外11拠点に対し計14回の往査を実施し、生産状況、労働環境、安全対策、リスク管理、法令遵守体制、内部統制の運用状況等を確認しました。
決算・開示等を中心とした監査活動	●期末・四半期決算、会社法に基づく計算書類、有価証券報告書等を中心に、適時開示や株式配当を含め、法令遵守の観点から監査を実施しました。 ●会計監査人との論点共有や期中監査計画の確認、取締役候補者および会計監査人再任に関する審議など、ガバナンス上重要な事項についても適切に対応しました。

2026年度の活動方針

当社グループの事業拡大や外部環境の変化を踏まえ、以下の領域を重点的に監査していきます。

1. 事業統合に伴う内部統制・ガバナンス監査	●内部統制整備、PMIのリスク管理、統制水準の整合性を確認する。 ●文化差異に起因するガバナンス・非財務リスクを注視する。
2. 内部統制・コンプライアンス監査	●法令遵守体制、内部統制の実効性、コンプライアンス意識の浸透状況を厳正に確認し、ガバナンス文化の定着状況を評価する。
3. 取引先リスク監査	●地政学リスク・物価高騰を踏まえ、取引先の経営状況把握、与信管理の適正性、リスク管理体制の機能状況を確認する。
4. 独立性・公正性を基盤とした監査	●重要会議への出席や内部監査部門との連携を通じ、取締役等の職務執行の適法性・妥当性を監査し、監査の実効性向上を図る。

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（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、固定基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。業績に連動する報酬（業績連動報酬および株式報酬）が報酬総額に占める割合は、概ね35%となるよう設定しています。

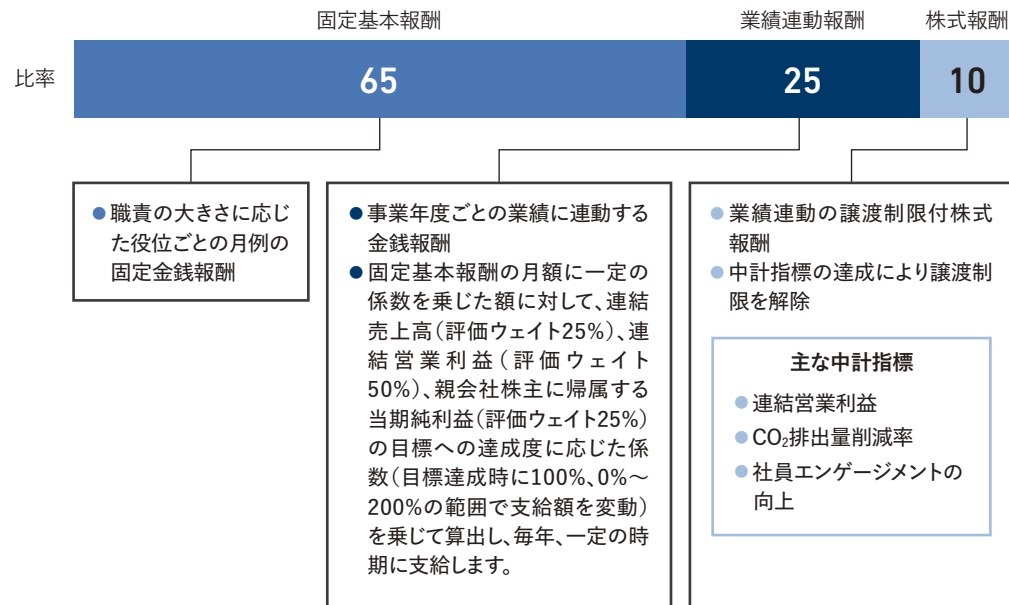
業績連動報酬は短期のインセンティブ報酬として、事業年度ごとの業績に基づき変動する業績連動の金銭報酬としています。その額は、固定基本報酬の月額に一定の係数を乗じた額に対して、連結売上高（評価ウェイト25%）、連結営業利益（評価ウェイト50%）、親会社株主に帰属する当期純利益（評価ウェイト25%）の目標への達成度に応じた係数（目標達成時に100%、0%～200%の範囲で支給額を変動）を乗じて算出し、毎年、一定の時期に支給します。

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としています。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。付与する株式数は、基本報酬に対する割合で設定され、中期経営計画に掲げる財務指標およびサステナビリティ指標を用い、指標に係る目標達成を条件として、または目標達成度に応じて譲渡制限を解除します。

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、重大な社内規定違反その他の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）	132 (32)	107 (32)	25 (—)	— (—)	6 (4)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	34 (16)	34 (16)	— (—)	— (—)	4 (2)

（注）1. 上記には、2025年6月20日開催の第110期定時株主総会終結の時をもって辞任により退職した取締役（監査等委員）1名を含んでいます。

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。

3. 2025年3月期連結業績の結果を踏まえ、業績に対する経営責任を明確にするため、2025年5月から2か月間、代表取締役社長の月額報酬の30%を減額しました。

社外取締役からのメッセージ

現場との対話を重ねながら
執行を支援・監督し
企業価値向上を目指します

社外取締役
指名・報酬諮問委員

平井 謙一

社外取締役の本質的な役割は、長期ビジョンや第14次中期経営計画の実現に向けた価値創造プロセスに積極的に関与し、執行サイドのリスクテイクを支援・監督するとともに、その成果を評価することだと考えています。今回のM&Aは当社として初の試みでしたが、経営陣をはじめ関係者の多大な尽力により実現しました。取締役会でも当初からさまざまな視点で活発な議論を重ね、意思決定を行うことができました。今後はPMIによる価値創出が重要な鍵となることから、取締役会としてその進捗をフォローしていきます。また、今後の成長に向け、さらなるM&Aも選択肢の一つと考えており、今回の経験を活かしていきたいと思えます。

私は2025年度に続き2026年度も、社外取締役協議会の議長、筆頭独立社外取締役および指名・報酬諮問委員の任を担っています。2025年度から継続する取り組みとして、取締役、特に社外取締役の選任プロセスの明確化があります。社外取締役の真価は有事に問われます。不正・不祥事だけでなく、「同意なき買収」などに直面した際に主導的に行動できるか。企業経営の経験も必要だと思いますが、多様なステークホルダーの利害が交錯する中で、外部の力も借りながら適切な判断ができる人材が求められます。時間やリソースが限られている中でそうした人材を選任できるよう、これまでの議論を踏まえて取り組んでいきます。

社外取締役はマイクロマネジメントになってはいけませんが、現場を含め、会社のことをよく知るべきだと考えます。そのため、事業所への訪問に加え取締役会以外の場でも、経営層から現場まで幅広い社員との対話・コミュニケーションを図っていきます。その上で、私の役割は投資家をはじめとするステークホルダーの視点に立って発言し続けることだと考えています。今後も社外取締役協議会などで認識を共有しながら、取締役会の実効性を高め、企業価値向上に取り組んでいきます。

現場の知見を活かし、
成長戦略と収益性向上を
後押しします

社外取締役

大塚 亮

製造業で培った事業運営や現場での知見を活かし、グループ全体の持続的な成長と企業価値向上を意識して提言を行っています。収益性向上や成長投資に加え、海外拠点・子会社を含めたグループ全体のガバナンス強化についても積極的に意見を述べています。2025年度は、新たにグループへ迎える会社との事業統合に向けたM&Aが、将来の成長を見据えた重要な戦略的投資でした。投資判断にあたっては、軽量化技術の将来性や新たな顧客基盤、投資採算性、両社の技術融合の可能性を総合的に評価しました。今後はPMIの進捗とシナジーの収益化状況を着実に検証していくことが重要だと考えています。

サステナビリティについては、リスク管理にとどまらず、持続的な成長につながる重要な経営課題と捉えています。森六グループが培ってきた材料技術とものづくりの強みに加え、新たに加わった軽量発泡技術などを融合し、環境対応を競争力へと転換していくことを期待しています。その実現に向け、研究開発など将来を見据えた投資や資源配分について、中長期的な視点から議論を深めていきます。また、これまでの経験を通じ、多様な人材がそれぞれの強みを発揮できる組織づくりが、技術革新や企業価値向上の原動力になると考えています。人材育成に加え、IT・DXを活用した柔軟な働き方など、多様な人材が活躍できる組織づくりをさらに後押しし、その成果を継続的に確認していきます。

取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しています。今後は必要な情報に加え現場の一次情報もタイムリーに共有しながら、成長戦略や投資判断に関する議論をさらに深めることで、実効性を一層高めていきたいと考えています。引き続き、現場を知る経営者としての視点を活かし、技術・品質・収益性を結びつけた実効性ある助言を行い、森六グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

ガバナンス強化を土台に、
挑戦できる組織づくりを
支えていきます

社外取締役
指名・報酬諮問委員長

横手 仁美

森六は、コーポレート・ガバナンスの強化と経営の透明性向上を目的に、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。2025年度は社外取締役の任期上限を導入し、選任プロセスの明確化と取締役会の新陳代謝を促すことでガバナンス体制を強化しました。取締役の選任では、森六の中長期的な方向性を踏まえ、経営に関する専門性や幅広い知見を重視しています。

報酬制度は、監査等委員である取締役および社外取締役を除いた取締役を対象に、固定基本報酬に加え、短期業績に応じた金銭報酬と中長期の企業価値向上を促す株式報酬を組み合わせています。社外取締役についても、報酬の一部を株式報酬とすることを検討していきます。

取締役会には、経営陣とともに成長戦略の道筋を描き、攻めの経営を後押しする役割が求められています。取締役会運営を支えるコーポレートセクレタリー機能を充実させるとともに、取締役一人ひとりが自己研鑽に努め、取締役会の実効性を高めていきたいと考えています。

その上で、第14次中期経営計画と長期ビジョンの実現には、これまでの延長線上にはない、企業価値創造を志向した戦略と、その戦略を描き、実行できる人材が不可欠です。2023年度から指名・報酬諮問委員を務める社外取締役が執行役員候補者全員と面談を重ねており、こうした対話を通じて、経営視点を持った人材の育成にもつなげていきたいと考えています。また、攻めの経営のためには、チャレンジを後押しし、仮にうまくいかなかった場合でも要因を分析し、学び、前進できる組織風土が大切です。これは森六の行動指針にある「人間尊重」や、大切にしている価値観「進取の精神」「同心協力」にも通じ、社員エンゲージメント向上やダイバーシティ推進にもつながると考えます。私も社外取締役として、経営陣の適切なリスクテイクを引き続き支えてまいります。

社外取締役からのメッセージ

事業変革やPMIの経験を
活かし、変化への挑戦を
後押ししていきます

社外取締役

光富 眞哉 **新任**



2026年6月、森六の社外取締役に就任いたしました。前職の株式会社日立製作所では、鉄道事業のグローバル化やM&A、ビル事業の経営に携わってきました。森六の事業領域とは異なる業界で培った知見に加え、十数年にわたり大胆なグローバル化や事業ポートフォリオ変革を遂げた前職での経験を、森六の成長への助言に活かしていきたいと考えています。

事業ポートフォリオの中核である樹脂加工製品事業は、EV化や環境課題の解決を求める社会的要請の高まりなどにより、市場環境の大きな転換期にあります。研究開発力や顧客基盤、パートナー企業との連携により、基盤事業の革新と新領域の構築が期待できると感じています。EV化や車両軽量化に対応する高機能材料やリサイクル材料は、今後ますます社会的ニーズの高まりが見込まれ、当社の大きな成長エンジンになり得ると考えています。これらの強みが売上成長や利益率向上、ROIC改善にどのように結びつくか、その可能性を具体的に見極めるべく、取締役会で議論を深めていきたいと考えています。

また、森六は2025年にM&Aを決定し、2026年度から本格的なPMIのフェーズに入っています。この統合をいかに成功させるかが、森六が今後大きく成長していく上で極めて重要であることは言うまでもありません。前職では鉄道事業とビル事業で大きな買収とPMIを経験してきましたので、その経験と知見を役立てていきたいと思います。

社員の多様性を尊重し、徹底的に議論し、高い「志」を抱き、「情熱」をもって成し遂げることこそ、企業の成長に欠かせないものです。同時に、自社を取り巻く大きな事業環境の変化に果敢に「挑む」ことも、中期経営計画や長期ビジョンの達成には欠かせません。前職で培った経験を活かし、挑戦を後押ししながら、森六のさらなる発展に貢献してまいります。

現場の声を聴き、誰もが
安心して能力を発揮できる
環境づくりに貢献します

社外取締役
監査等委員

辻 千晶



弁護士としての経験を踏まえ、社外の独立した立場から業務執行の全体を俯瞰し、将来の重要リスクを早期に把握することが、監査等委員である私の役割だと考えています。執行に単にブレーキをかけるのではなく、リスクを見極めて必要な対応を促し、会社が安心して前に進める環境を整えることが責任であると認識しています。

2025年度は、一社化や事業構造改革、M&Aなど、大きな変革が続いた一年でした。変革期には新たな成長機会を捉える一方で、組織・制度・内部統制が変化に十分対応できているかを検証することが重要です。監査等委員会では、サステナビリティ、DX、ガバナンス、リスク管理、グループ一体運営、内部統制を相互に関連する課題と捉え、見落とされがちなリスクや制度上の課題を早期に把握し、適切な改善につなげることを基本方針として監査を行いました。特に重視したのは、事業統合後に内部統制・コンプライアンス・リスク管理が、実効的に機能する体制となっているかという視点です。事業統合では制度の整備だけでなく、各社が培ってきた企業文化や強みを尊重しながら価値観を共有し、一体感あるグループ経営を実現することが重要です。その意味では内部統制やガバナンスの強化が着実に進む一方、組織文化の定着は継続的な課題だと認識しています。

監査は会議室で完結するものではなく、現場を見て、現場の声を聴くことが重要です。今後も新たにグループに加わった会社の国内外の拠点に積極的に足を運び、社員との対話を通じて強みや課題を自ら確認してまいります。そうした対話の中で改めて実感するのは、人材こそが最大の財産だということです。多様な人材が互いを尊重し、社員一人ひとりが安心して能力を発揮できる組織風土を育むことが、企業価値の向上につながると考えます。今後もそのような環境づくりに貢献できるよう、努めてまいります。

社員との対話を通じ
実態を捉えたモニタリングを
行っていきます

社外取締役
監査等委員

西尾 陽一 **新任**



私は、2026年6月に監査等委員である取締役に就任しました。監査等委員である取締役は、監査の役割も担いつつ、取締役会における意思決定にも参加します。昨今、取締役会は企業価値の向上に向けて経営陣の適切なリスクテイクを後押しすることも求められるようになっており、監査等委員である取締役は、いわばブレーキ役とアクセル役を同時に担うような、難しい役割だと認識しています。

就任1年目で森六について学ぶ途上ではありますが、現在の森六のあり方は、長い歴史を持ちながら、上場企業としてはまだまだフレッシュであるというユニークな背景が反映されていると感じています。長い期間存続してきた真面目な会社が、コーポレートガバナンス・コードやサステナビリティ経営といった新しい概念を真摯に学び、社会や投資家の要請に応えようとしていると捉えています。

現在2年目である第14次中期経営計画は、こうした姿勢を具体的な項目や計画に落とし込んでおり、進捗もKPIで客観的に把握できるよう設計されています。社会的な課題に幅広く目配りする一方で、会社の収益や成長にとっての重要度に応じてメリハリをつけており、企業価値の向上につながる計画となっています。一方で、第14次中計のKPIの達成状況を表面的に追うだけでは、株主からの負託を受けた社外取締役の責務を十分に果たしているとは言えません。例えば人的資本に係る項目は、本来数値化の難しい項目であり、社員エンゲージメント向上といった人事施策を土台に、社員が真に主体的に業務に取り組んでこそ、新たな価値創造につながります。幸い、監査等委員は取締役会以外にも往査等で多くの社員と接する機会があります。社員との対話などを通じてより実態に即したモニタリングを行い、執行サイドに必要に応じて働きかけることで、当社の企業価値の向上に貢献していきたいと思います。

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。

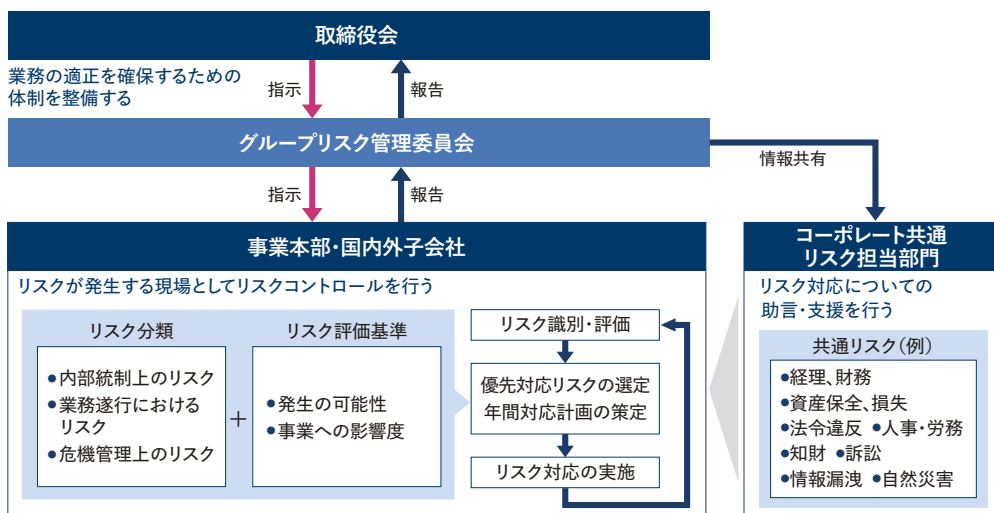
また、リスク管理体制を適切に整備・運用するため、「リスク管理基本方針」および「リスク管理基本規定」を制定しています。事業本部や国内外子会社における潜在リスクを予見し、事前に対応することで、リスクの極小化を目指しています。

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、速やかに経営層および関係部署に報告され、迅速に対応する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・国内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に努めています。

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>

リスク管理体制図



BCPへの取り組み

森六グループは、「BCP基本方針」を策定し、従業員の安全が最優先という考えのもと、平時から防災・BCP体制の整備に取り組んでいます。

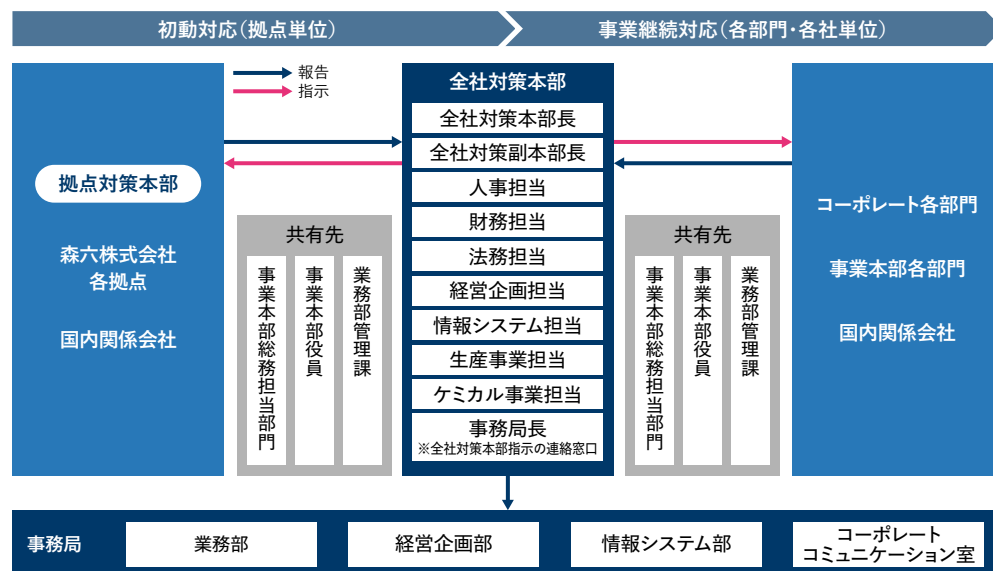
2025年度は、備蓄品を含む防災関連資源を拡充したほか、危機管理体制の整備に伴い、危機管理規定・初動対応マニュアルを全面的に見直し、役員机上訓練を実施するなど、防災体制を強化しました。各工場や部門においても、地震や水害を想定したボトルネックの洗い出しと対策を推進し、バックアップサーバーの増強や代替通信手段の確保、代替財務機能に関するBCP訓練の実施など、災害からの早期復旧に向けた体制整備を進めています。

2026年度はこれらの防災・BCP対策をさらに推進するとともに、全従業員の防災意識と対応力の向上を図るため、教育・訓練に重点的に取り組んでいます。また、海外拠点における安否確認訓練とリスク調査を実施することで、グループ全体のレジリエンス向上に取り組んでいます。

BCP基本方針

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

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、不正アクセスや情報漏洩、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。2025年度は新たな取り組みとして、攻撃対象領域の把握とリスクの早期検知を目的に、ASM[※]を導入し、継続的かつ効率的な監視体制へ移行しました。

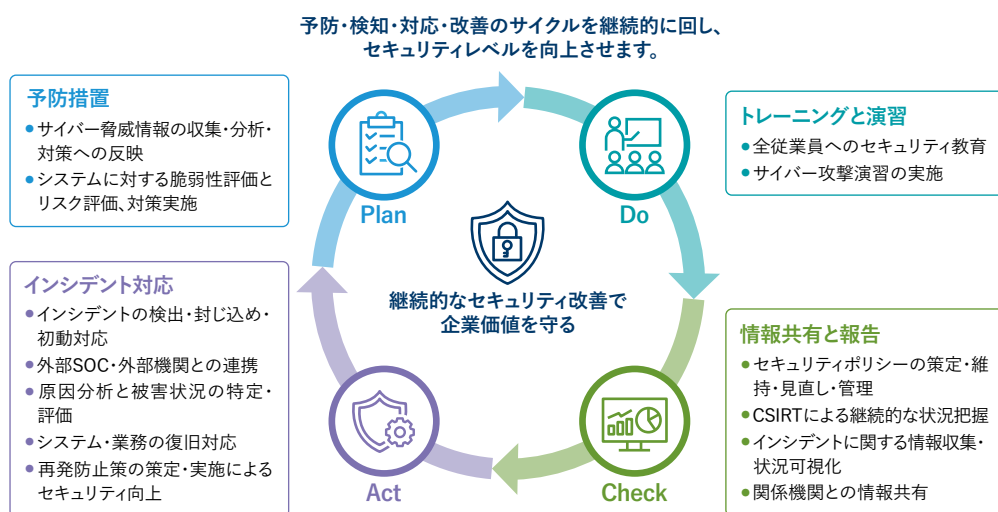
※ASM: Attack Surface Managementの略で、外部に公開されたIT資産や脆弱性を継続的に把握・管理する仕組み。

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の流出、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確に対応し、事業の継続性を確保できるよう取り組んでいます。2025年度はCSIRT[※]体制を構築し、サイバーセキュリティ演習を実施しました。

※CSIRT: セキュリティインシデントの予防・検知・対応を担う専門チーム

情報セキュリティ体制の強化による企業価値の向上



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、行動指針の第1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上、浸透に努めています。

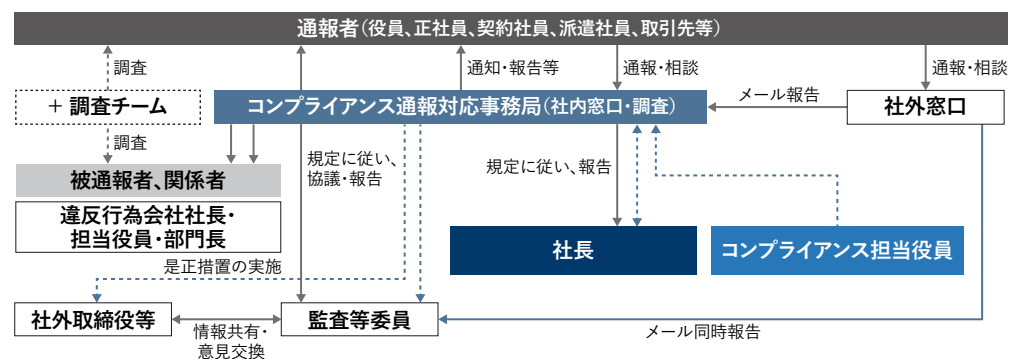
森六グループ行動指針 >>

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

内部通報制度の整備・運用

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。関係法令に基づき、通報・相談者に対する報復その他の不利益な取り扱いを禁止するとともに、匿名でも通報・相談できる体制を整えています。

森六グループでの内部通報の概略関係図



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、森六グループの役員・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。2025年度は、関係部門および国内子会社を対象に、下請法改正(現: 中小受託取引適正化法)を含むコンプライアンス研修を実施しました。今後も事業に密接に関連する法令等に関する研修や情報提供を継続していきます。

	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
経営成績									
売上高	182,177	189,554	170,773	155,460	128,842	142,019	145,638	146,174	133,871
樹脂加工製品事業	114,998	122,331	106,929	93,304	101,786	112,259	118,740	120,103	108,413
ケミカル事業	67,178	67,222	63,844	62,155	27,055 ^{※1}	29,759 ^{※1}	26,898 ^{※1}	26,070 ^{※1}	25,458 ^{※1}
営業利益	9,417	8,686	5,497	5,672	2,846	1,335	5,706	4,135	4,638
営業利益率[%]	5.2	4.6	3.2	3.6	2.2	0.9	3.9	2.8	3.5
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	5,562 ^{※2}
ケミカル事業	1,382	1,177	1,215	1,389	1,836	1,575	1,538	1,235	1,544 ^{※2}
経常利益	9,256	8,827	5,668	5,595	2,965	1,596	6,183	2,204	3,993
親会社株主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	2,447
1株当たり当期純利益(円)	446.00	369.42	212.89	22.68	258.92	86.34	200.95	△ 532.37	170.79
減価償却費	7,526	7,993	7,943	7,801	7,916	8,320	8,699	7,899	6,344
研究開発費	2,408	2,701	2,570	2,579	2,609	3,030	3,255	3,724	3,567
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	7,721
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	△ 7,546
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	△ 4,428
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	15,305
財政状態									
総資産	133,824	128,063	122,493	132,887	137,125	131,797	140,556	124,634	123,733
純資産	66,672	67,440	66,467	70,136	72,067	70,683	76,423	64,911	67,355
自己資本比率[%]	49.1	51.8	53.3	51.8	51.6	52.6	53.4	51.1	53.5
有利子負債	25,948	19,397	20,869	24,282	26,786	26,574	24,830	21,018	19,820
財務指標									
投下資本利益率(ROIC)[%] ^{※3}	7.5	6.8	4.4	4.4	2.1	1.0	4.0	3.1	3.8
自己資本利益率(ROE)[%]	11.6	9.3	5.4	0.6	6.1	1.9	4.2	△ 11.3	3.8
総資産利益率(ROA)[%]	5.4	4.7	2.8	0.3	3.2	1.0	2.2	△ 5.9	2.0
1株当たり配当金(円)	90	94	94	50	94	100	100	105	115
配当利回り[%]	3.1	3.6	6.3	2.2	5.2	5.4	3.8	5.2	4.8
運転資本回転率[回]	9.0	7.6	12.5	9.5	6.1	7.0	5.8	7.3	5.8
自己資本配当率(DOE)[%]	—	—	—	—	—	2.2	2.2	2.1	2.7
総還元性向[%]	21.9	25.4	44.2	220.5	62.1	214.3	82.8	△ 27.9	104.9

※1 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

※2 一社化に伴い、2026年3月期より、セグメント利益の算定における本社費用の配分方法を変更しています。

※3 ROIC=税引後営業利益÷(有利子負債+自己資本)。有利子負債および自己資本は期首期末平均値です。

主要非財務データ（5か年）

環境

		20.3期 (基準年)	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
CO ₂ 排出量 [t-CO ₂]	Scope1+2	111,598	—	81,698	69,983	67,925	62,800
	Scope3 ^{※1}	—	445,505	409,061	429,354	438,903	412,007
総エネルギー消費量 [MWh]		281,394	273,731	262,265	256,177	235,131	225,152
廃棄物排出量 ^{※1} [t]		—	975	1,257	1,112	741	757
電力使用量 ^{※1} [MWh]		169,605	161,797	155,789	156,611	141,932	133,232
水使用量 ^{※2} [千m ³]		—	—	—	337	318	288

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 賃貸ビルは、ビル全体で水使用量を管理しており、当社使用分の取水量を把握できないため、集計対象外としています。

ガバナンス

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
取締役数[人]	5	6	7	9	9
独立社外取締役比率[%]	60	50	67	67	67
女性取締役比率[%]	0	0	11	22	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	75
監査等委員会 独立社外取締役構成比率[%]	—	—	—	67	67
コンプライアンス相談窓口への相談件数 (内部通報相談・人権侵害相談を含む)	10	11	9	12	14

取締役会、監査役会／監査等委員会、指名・報酬諮問委員会					
取締役会開催回数[回]	19	17	20	19	18
取締役会出席率[%]	100	100	100	100	99
監査役会／監査等委員会開催回数[回]	22	19	22	19 ^{※3}	20 ^{※3}
監査役会／監査等委員会出席率[%]	100	92	100	100 ^{※3}	98 ^{※3}
指名・報酬諮問委員会開催回数[回]	11	8	10	11	11
指名・報酬諮問委員会出席率[%]	100	100	100	100	100

※3 当社は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3月期の開催回数は、移行前の監査役会7回および移行後の監査等委員会12回の合算値です。2026年3月期は監査等委員会の開催回数および出席率を記載しています。

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/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	26.3期
人材	従業員数(単体)[人]	900	898	903	903	895
	従業員数(単体)に占める女性の割合[%]	17.3	18.0	18.7	19.5	20.7
	連結従業員数(全体) ^{※4} [人]	4,521	4,342	4,447	4,360	3,873
	外国籍従業員割合[%]	1.8	2.1	2.1	2.3	2.8
	平均勤続年数(男性)[年]	16.0	16.2	16.4	17.8	18.2
	平均勤続年数(女性)[年]	11.9	11.8	11.2	11.7	12.1
	年間研修時間 ^{※5} [時間]	—	—	—	—	1,004.4
	年間研修費 ^{※5} [円]	—	—	—	—	20,802,544
	1人当たりの研修時間[時間]	5.3	10.5	11.9	11.0	22.5
	1人当たりの研修費 ^{※5} [円]	—	—	—	—	23,243
	離職率[%]	6.3	5.3	4.4	4.9	6.5
	社員エンゲージメント肯定回答率[%]	37	—	—	40	— ^{※6}
給与	社員を活かす環境肯定回答率[%]	38	—	—	42	— ^{※6}
	全従業員平均給与[円]	5,853,865	5,909,022	6,020,987	6,229,767	6,442,564
管理職	男女の賃金差異 ^{※7} [%]	73.6	75.4	74.5	74.6	76.9
	管理職数[人]	181	179	184	190	199
	女性執行役員比率[%]	9.1	8.3	18.2	27.3	17.6
	女性管理職比率[%]	2.2	2.2	2.7	3.2	5.6
	リーダークラス女性比率[%]	6.3	6.0	5.1	6.5	6.5
	外国籍管理職比率[%]	1.7	1.7	1.6	2.1	2.0
採用	新卒採用人数[人]	35	28	26	17	18
	新卒採用女性割合[%]	31.4	14.3	42.3	41.2	44.4
	中途採用人数[人]	26	23	23	32	21
	中途採用女性割合[%]	15.4	47.8	39.1	25.0	28.6
	年間採用人数[人]	61	51	49	49	39
	年間採用女性割合[%]	24.6	29.4	40.8	30.6	35.9
多様な働き方	総合職へのコース転換人数[人]	4	12	11	14	5
	総合職へのコース転換(女性割合)[%]	0.0	50.0	9.1	21.4	20.0
労働安全衛生・健康管理	死亡災害件数[件]	—	—	0	0	0
	労働災害度数率	—	—	1.25	0.60	0.00
	労働災害強度率	—	—	0.05	0.00	0.00
	平均残業時間(月)[時間]	18.4	17.5	19.4	17.0	16.9
	有休取得率[%]	67.1	70.9	74.4	74.1	77.1
	育児休業取得者					
育児休業取得者	全体人数[人]	11	12	9	8	13
	男性人数[人]	6	6	4	4	8
	男性取得率 ^{※8} [%]	25.0	30.0	30.8	44.4	61.5
	男性の平均育休取得日数[日] ^{※9}	136	110	132	146	84
	男性復職率[%]	100	100	100	100	100
	女性人数[人]	5	6	5	4	5
	女性取得率 ^{※8} [%]	62.5	120.0	125.0	133.3	83.3
	女性復職率[%]	100	100	100	100	100

対象範囲：森六株式会社(2025年3月期以前は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、森六ケミカルズ株式会社)

※4 森六グループ全社（国内／海外）

※5 2026年3月期より公表

※6 2026年3月期は社員エンゲージメント調査を実施していないため、数値を掲載していません。

※7 男性の賃金を100とした場合の女性の値

※8 「育休取得者数÷出産者数」。子どもが生まれた年度に育児休業を取得せず、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。

※9 各年度における取得日数

会社概要

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

グループ会社(連結子会社・持分法適用会社)

樹脂加工製品事業

森六テクノロジー・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
※2026年4月1日付で、森六ReNova株式会社等がグループに加わりました。

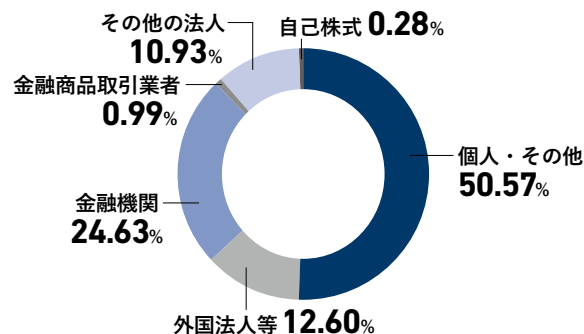
ケミカル事業

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
Moriroku Chemicals India Pvt. Ltd.
M&C Tech Indiana Corporation
アイ・エム・マテリアル(株)

株式情報

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	14,410,000株(自己株式40,119株を含む)
株主数	5,760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	9.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,264,500	8.80
森六従業員持株会	1,092,238	7.60
森 茂	966,560	6.73
本田技研工業株式会社	792,000	5.51
株式会社阿波銀行	526,000	3.66
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	3.21
井染 敏子	260,476	1.81
森 豊子	257,823	1.79
INTERACTIVE BROKERS LLC (常任代理人 インタラクティブ・ブローカーズ証券株式会社)	238,900	1.66

(注) 1. 当社は、自己株式を40,119株保有しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

外部評価



CDP2025「気候変動」「水セキュリティ」の2分野にてBスコアを獲得



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定



「大和インターネットIR表彰 2025」で2年連続「優良賞」受賞



日興アイ・アール「2025年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」にて「総合部門 最優秀サイト」に初選出

制作チームメッセージ

『森六株式会社 統合報告書2026』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制作しました。

第3回の発行となる本年は、第14次中期経営計画の実行やM&Aなど、大きな変革期を迎えた当社グループの現在地を、多面的にお伝えすることを意識しました。当社グループの事業や成長戦略だけでなく、それらを支える社員一人ひとりの挑戦や現場での取り組みもご紹介することで、当社グループの変革と成長の歩みをより身近に感じていただける一冊を目指しました。

最後に、誌面の制作にあたり、ご協力いただいたすべての皆さまに心より感謝申し上げます。今後も皆さまとの対話を大切にしながら、より分かりやすく価値ある情報発信に努めてまいります。本報告書を通じて、当社グループへの理解を深め、皆さまとの建設的な対話につながる一助となれば幸いです。



統合報告書2026 制作チーム



森六
MORIROKU

ホームページのご案内

森六株式会社 <https://www.moriroku.co.jp/>



スポーツ支援

森六は、スポーツ支援を通じて、挑戦する人々を応援し、
「良き企業市民」として豊かな社会の創造に貢献します

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プロゴルファー・山路 晶(やまじ あきら)選手に加え、2025年には車いすテニス選手として活躍する城 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両選手の姿勢は、当社が大切にしている「進取の精神」と重なります。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