

統合報告書 2022

2022年3月期

SEKISUI

The background features a light blue gradient with several 3D-rendered spheres of various colors (blue, orange, red, purple, green) and two globes showing the Earth. The spheres are scattered across the page, some in sharp focus and others blurred, creating a sense of depth and movement.

Innovation for the Earth

積水化学工業株式会社

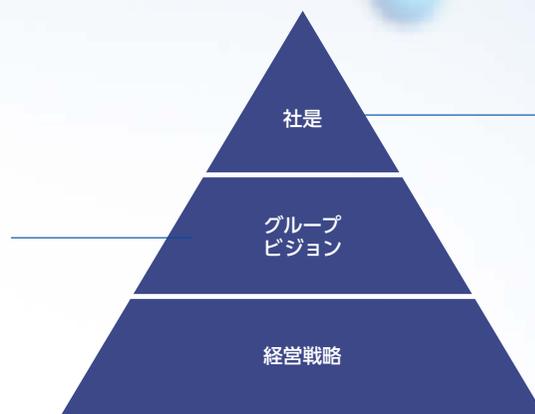
Innovation for the Earth

サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造します。

多種多様な技術が生み出すソリューションとステークホルダーとの信頼関係をもとに、積水化学グループは社会環境の変化をもビジネスチャンスと捉え、社会課題の解決に寄与するイノベーションを起こし続けます。そして、地球とひとびとの暮らしに貢献することで、社会の持続可能性向上とともに、企業としての持続的成長を図ります。

積水化学グループの理念体系

積水化学グループは、際立つ技術と品質により、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界のひとびとの暮らしと地球環境の向上に貢献します。



3S精神

Service

企業活動を通じて社会的価値を創造する

Speed

積水を千仞の谿に決するスピードをもって市場を変革する

Superiority

際立つ技術と品質で社会からの信頼を獲得する

積水化学グループの理念体系は、「社是」「グループビジョン」「経営戦略」の3層で構成されています。1947年の創立からこれまで、決して順風満帆とは言えなかった私たちが困難を克服する上で支えとなったのが、以下の意図に基づいて制定された社是“3S精神”でした。

“理想を掲げて生きている人間と、ただ流されて身をまかせて生きている人間とでは、長い生涯の間に大きな差が生じていく。事業もまた同じである。事業経営の基本方針を打ち出して、その共通の理想のもとに従業員が集結するとき、企業ははじめて事業共同体として大きな力を発揮することができる。”

不確実性が増大する世界で、当社グループが持続的に成長するためには、従業員一人ひとりの自主自立的な参画と絶え間のない挑戦により、市場の変化に迅速に対応していくこと、そして来たるべきメガトレンドを見据えた仕込みを加速させ、社会課題解決に向けた施策を着実に実行していくことが肝要です。私たちは、今後も長期的展望を持ち、社会課題に寄与するイノベーションを創出し続けることを目指してまいります。

▶理念体系 <https://www.sekisui.co.jp/company/vision/>

積水化学グループの5つのステークホルダー

お客様、株主、従業員、取引先、地域社会・地球環境

5つのステークホルダーを企業価値向上に向けたパートナーと位置づけ、その期待や要請を把握し、社会全体の課題をともに解決していくことが、当社グループにとっての大きな事業機会につながります。

ステークホルダーと共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。



CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 2 積水化学グループの軌跡
- 4 価値創造プロセス
- 7 積水化学グループのESG経営
- 8 社長メッセージ
- 13 財務・非財務ハイライト
- 16 長期ビジョン「Vision 2030」
- 19 研究開発・知的財産
- 22 融合 — イノベーションと新事業創出
による成長加速

中長期的な成長を 支える戦略

- 24 中期経営計画の振り返り
- 25 中期経営計画「Drive 2022」
- 28 デジタル変革(DX)
- 29 株主還元
- 30 リスクと機会への対応
- 32 特集 新しい人材戦略
 - 32 人事部担当取締役インタビュー
 - 34 従業員の声
- 37 人材
- 39 環境
- 43 サステナビリティ貢献製品
- 47 カンパニープレジデント・経営戦略部長
座談会
- 49 セグメント別事業戦略

価値創造を支える基盤

- 58 社外取締役インタビュー
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 67 内部統制
 - 67 リスクマネジメント
 - 68 5領域重大インシデント
- 72 人権尊重
- 73 ステークホルダー・エンゲージメント
- 74 2021年度における社外からの評価

データ

- 75 財務・非財務の主なデータ
- 79 会社情報・株式情報
発行にあたって

【開示の方針】



本統合報告書では、積水化学グループがサステナブルな社会の実現と当社グループの持続的成長を目指し、2030年の長期ビジョン達成に向けて、どのように社会課題の解決につながる貢献を果たしながら企業価値創造へ取り組んでいるのかを、投資判断の視点からご説明しています。

当社グループのESG経営および非財務についてのより詳細な情報はサステナビリティレポート、TCFDレポートをご参照ください。

▼ 2021年度の連結財務諸表・事業概況などの詳細な情報については有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/summary/>

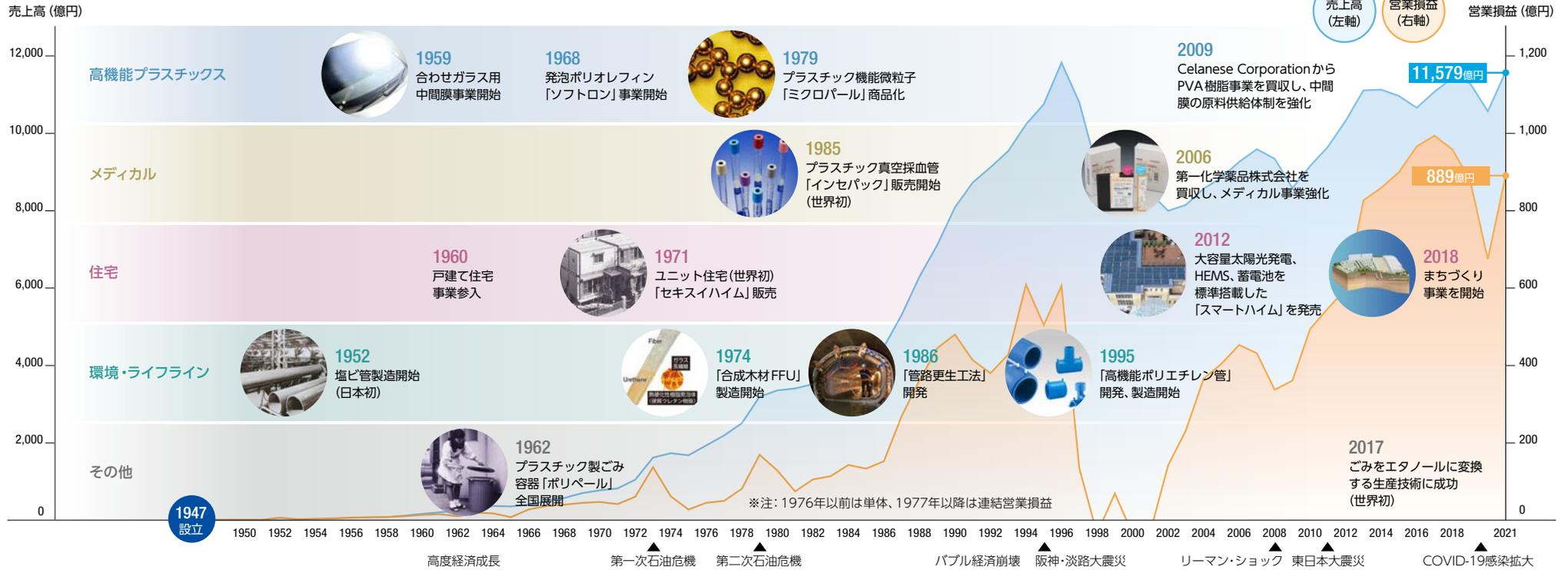
注意事項

本報告書に記載されている見込み、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されています。従って、実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により大きく異なる結果になり得ることをご承知おきください。

統合報告書内の数値に関して、億円表記の数値に関しては億円未満を四捨五入、百万円表記の数値に関しては、百万円未満を切り捨てで表示しています。

積水化学グループの軌跡

積水化学グループは野口遵氏が設立した日本窒素肥料を祖とし、その当時、夢の新素材であったプラスチックの総合的事業化を目指す7人の若手によって、1947年に設立されました。以来、プラスチックに関連する技術・製品を中心に、3S精神 (Service, Speed, Superiority) で新事業・フロンティア開拓に果敢に挑戦して、新時代を切り開いてきました。



1947年～創業期

プラスチックのパイオニアとして加工業を確立

国産射出成型機を武器に日本初のプラスチック加工事業に挑戦。日用品、テープ・フィルム、塩ビ管、ポリパールなどのプラスチック製品で、暮らしに新しい変化をもたらし、日本の戦後復興に貢献。1960年には住宅分野に参入後、分社化(現:積水ハウス株式会社)。1963年には製造業で日本初となる米国進出を果たすなど積極経営を展開。

1966年～育成期

経営体質整備と次世代事業の育成

高度経済成長期が終焉を迎える中、構造改革とともに従業員・取引先尊重やプラスチックを通じて社会に貢献するという基本思想で経営体質を改善。次なる成長事業として、住宅をユニット化して工場生産する「セキスイハイム」、メディカル事業などをスタート。全社TQC*活動推進で1979年に品質管理の最高栄誉賞デミング賞を受賞。
* TQC: Total Quality Control

1980年～拡大期

高機能製品の登場と住宅事業の伸長

1970年代後半から取り組んできた次世代製品の事業化が進み、社会インフラ関連や住宅、メディカル分野などが成長。顧客ニーズ対応力を高める組織改正を実施。高度化するユーザーニーズと社会課題に応える新素材・技術・製品を市場に投入。住宅はアフターサービスを充実化。住宅事業が大きく伸長し、業績を牽引。1997年に太陽光発電搭載住宅をスタート。

1999年～再生期

3カンパニー制へ移行、CSR経営の導入と推進

バブル経済崩壊後の経営危機脱却のため、7事業本部を3カンパニーへ再編し、事業の選択と集中、グローバル化を推進。同時にエコノミーとエコロジーを両立させ持続的な成長を目指す「環境」、CS(顧客満足)向上と品質強化を一体化した「CS品質」、従業員の持ち味を活かすためその成長を支援する「人材」の3つを「際立ち」としたCSR経営を推進。

2008年以降 変革期

積極的な戦略投資、CSR経営はESG経営へと進化

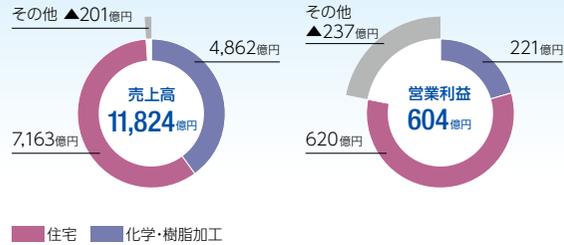
戦略分野を明確化した投資戦略と体質強化で、規模拡大とともに収益性を向上。高機能品拡大により、高機能プラスチックが大きく伸長。2020年に新たな長期ビジョンを策定。事業と一体となったCSR経営は、環境や社会の課題をより戦略的に捉えて、社会と企業のサステナビリティ実現を目指すESG経営へと進化。

積水化学グループの軌跡

ポートフォリオ変革

7事業本部制

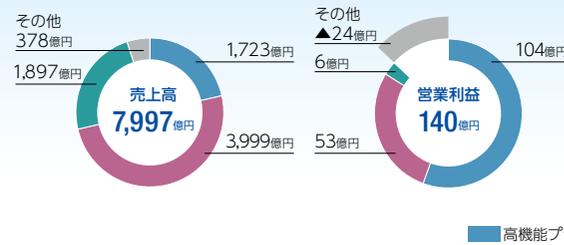
1996年度



過去最高売上を住宅事業が牽引

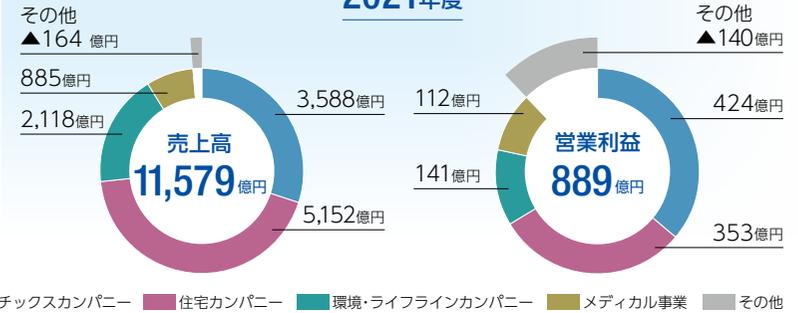
カンパニー制導入後

2002年度



社会・事業変化を先んじて見極め、選択と集中。成長するための事業ポートフォリオ変革(先取り変革)を実施

2021年度



住宅事業
化学・樹脂加工事業

バブル経済崩壊後の経営危機
脱却のための変革を開始
2001年3月
カンパニー制を導入

カンパニーごとの事業領域
(戦略分野)

住宅 ▶ 住宅
環境・ライフライン ▶ 水インフラ
高機能プラスチック ▶ AT/IT/MD^{*1}

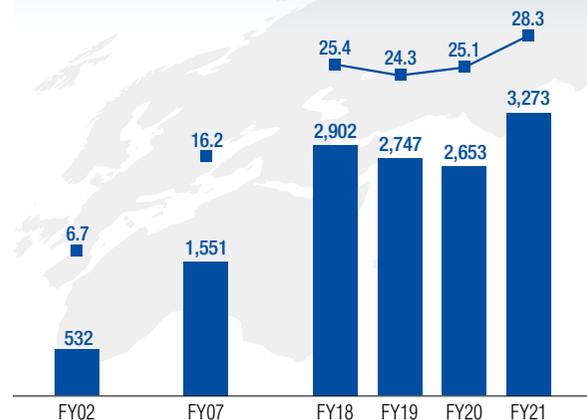
▶ 住宅/ストック(リフォーム・不動産)/まちづくり等
▶ 配管・インフラ/建築・住環境/機能材料
▶ エレクトロニクス/モビリティ/住インフラ
▶ メディカル事業^{*2}

※1 AT(車輛材料)分野、IT(電子材料)分野、MD(メディカル)分野 ※2 メディカル事業は2019年度に新たなカンパニー候補として成長を加速させるため、高機能プラスチックカンパニーから分離

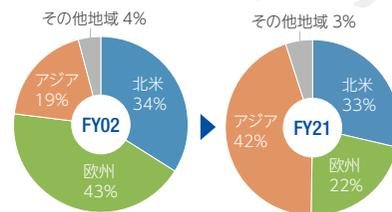
グローバル展開

海外売上高・海外売上高比率

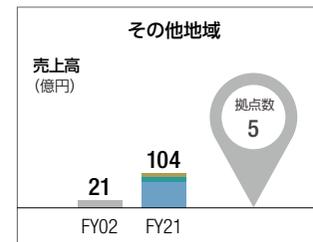
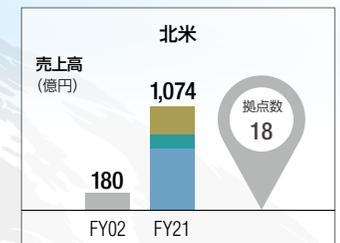
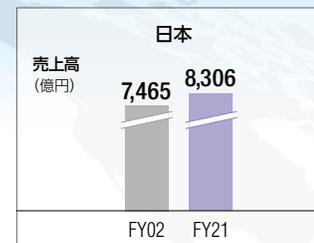
■ 海外売上高 (億円)
■ 海外売上高比率 (%)



海外売上高地域別割合



■ 高機能プラスチックカンパニー ■ 住宅カンパニー ■ 環境・ライフラインカンパニー ■ メディカル事業 ■ その他



価値創造プロセス

Vision 2030 Innovation for the Earth サステナブルな社会の実現に向けてLIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造します

ステークホルダーとともに創出する価値

未来につづく安心

安心・安全・快適なくらし

レジリエントな社会基盤

スマートな移動とコミュニケーション

健康・長寿

想定マクロトレンド
気候変動による災害激甚化
資源・エネルギー枯渇
健康寿命の延長



※数値は2021年度または2022年3月末

解説 積水化学グループの価値創造プロセス

積水化学グループの事業領域と社会課題を解決する製品例

積水化学グループは、主に新築住宅事業を中心としたBtoC事業と、導電性微粒子、自動車向け合わせガラス用中間膜などの先端分野材料、排水管や検査薬等のBtoB事業を有しており、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の事業領域で、「レジデンシャル」「アドバンストライフライン」「イノベティブモビリティ」

「ライフサイエンス」の4つのドメインにおける事業機会拡大を目指し、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーの3カンパニーとメディカル分野で事業展開しています。

顧客ニーズ獲得から、製品・事業創出までの一連の「加工」プロセスとともに、社会環境の変化に合わせたポートフォリオ改革「先取り変革」を通じて、社会課題解決貢献量を増やし、質を高める「サステナビリティ貢献製品」を創出することで、価値を創造しています。

事業領域	住・社会のインフラ創造			ケミカルソリューション				
ドメイン	レジデンシャル (住まい)	アドバンストライフライン (社会インフラ)	イノベティブモビリティ (エレキ/移動体)	ライフサイエンス (健康・医療)				
成長の方向性	高性能住宅・住関連サービスの提供で、ひとびとの安心・安全・快適な暮らしを支える	多様な機能材料で、グローバルにインフラ課題を解決し、社会基盤を支える	高付加価値材料で、社会・暮らしを進化させるさまざまな機器の発展を支える	進化する医療に貢献する製品・システム・サービスでグローバルにひとびとの健康・長寿社会を支える				
現有事業	住宅カンパニー 住宅、リフォーム、まちづくり、住生活、海外		環境・ライフラインカンパニー 配管・インフラ、建築・住環境、機能材料		高機能プラスチックカンパニー エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材、産業		メディカル事業(コーポレート) 検査、医療	
	エネルギー自給自足を目標とするスマートハウス[スマートパワーステーション]	スマート&レジデンスなまちづくり	耐震型高性能ポリエチレン管	エスロンRCP	ディスプレイ・電子機器向け導電性微粒子	半導体向け実装材料	血液凝固検査機器 S400CF	血液凝固検査薬ナノピアP-FDP
	工業化が進んだ住宅生産工場内部	住宅生産工場(ユニット)	管路更生工法(SPR工法)	大型高排水システム	スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ	自動車/バンパー向け成型品	糖尿病検査薬ノルティアN HbA1c	SARS コロナウイルス抗原キット
	セキスイハイムオーナー向けライフライン・エネルギーのリフォーム	セキスイハイムの買取再販「Beハイム」によるリノベーション	鉄道向け合成熟成まくらぎ(FFU)	航空機内装向けプラスチックシート	自動車向け合わせガラス用中間膜	航空機向け部材	プラスチック製真空採血管	創薬支援試験
	サービス付き高齢者住宅	セキスイハイムオーナーの太陽光発電での余剰電力を買取、有効利用	医療機器向けプラスチックシート	高機能樹脂管(MIGUSA)	雨水貯留システム	熱膨張性耐火材	医薬品原薬(API)	タンパク質医薬向け原料製造受託

現有事業が融合・シナジーを生みながら、4つのドメインにおいて社会課題を解決する製品・サービスを創出

解説 積水化学グループの価値創造プロセス

当社の価値の源泉(インプット)となる3つの「際立ち」と研究開発力

人材

積水化学グループでは、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方にに基づき、自ら手を挙げてチャレンジしようとする人を支援してきました。

長期ビジョン実現に向けて、「人材」はイノベーションを生み出す原動力と位置づけ、ダイバーシティや働く環境に考慮し、挑戦する人材の育成に取り組んでいます。

▶P.32

環境

積水化学グループは、1990年代から環境を重要課題と認識し、従来の公害防止に加え、事業活動で発生する環境負荷低減に取り組みました。2003年からはエコロジーとエコノミーを両立させ持続的な成長を目指す「環境経営」を本格化させ、今日でも、SBT認証の取得や、TCFDへの賛同などを通じて、ステークホルダーとの信頼関係を含めた持続可能な経営基盤構築に努めています。

▶P.39

CS品質

積水化学グループは1999年から、お客様満足(CS)に重点をおくCS経営に取り組んできました。モノの品質革新に徹底的にこだわり、お客様の期待に応える価値(商品・サービス)をお届けし、お客様に継続的に当社を選択していただき、お客様とともに長期的に発展、成長し続けることを目指しています。

▶P.69 ▶P.73

研究開発力

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。このベースとなるのが、われわれの2つの事業領域である「住・社会のインフラ創造」「ケミカルソリューション」に関連する28の技術プラットフォームです。これは当社グループの製品群を支えるコア技術であり、長年にわたって培ってきた競争力の源泉とも言えるべきものです。

▶P.19

ステークホルダーとともに「加工」と「先取り変革」で創出する価値

積水化学グループは、自社で原材料をほとんど保有しておらず、必要に応じて最適な原料を外部から選定し、高い技術で付加価値を創出する「加工」の力と、顧客要望や社会課題解決のニーズを捉え先んじて開発に取り込み、事業ポートフォリオの変革をしていく「先取り変革」の2つを強みとし、価値を創出しています。そして、その価値は取引先と連携し、従業員が多くの困難に挑戦し打ち勝つことで生み出されています。積水化学グループは社会課題に貢献する高付加価値製品や事業を創出し、安心・安全・高品質のブランド力向上で、さらなる需要を獲得し、事業を拡大していきます。

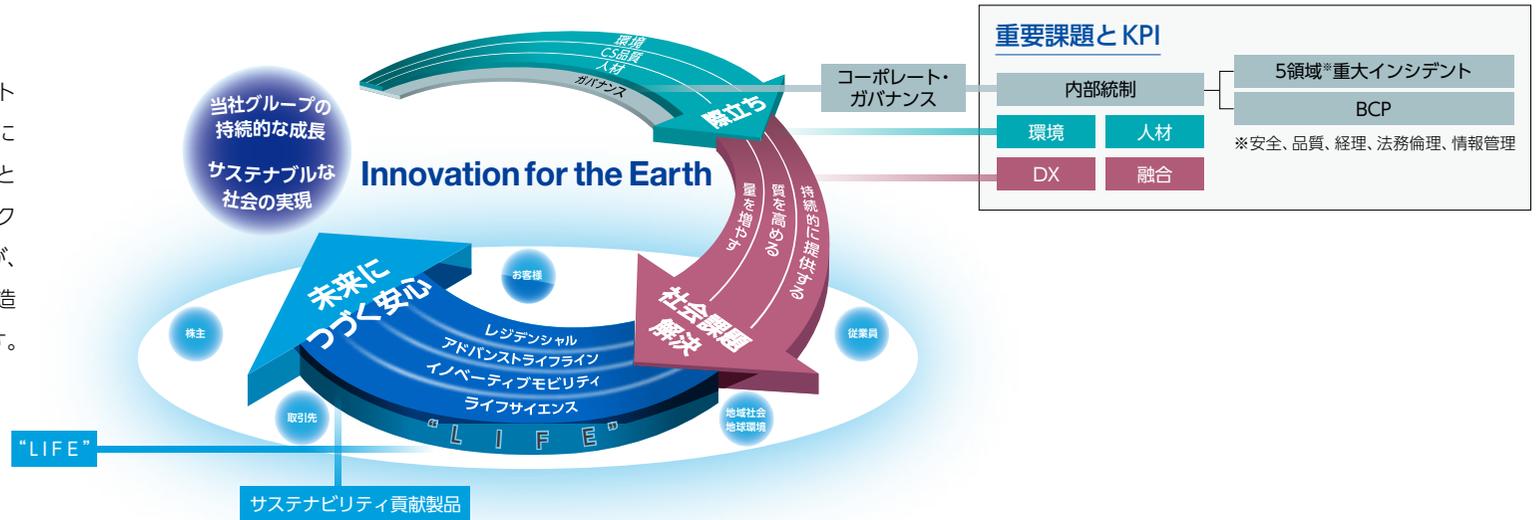


積水化学グループのESG経営

積水化学グループでは、社会課題の解決貢献に取り組むことは、社会の持続性向上に直結しており、貢献の対価である売上高は、社会課題解決貢献量であると考えています。そしてその貢献の質量を向上させることで当社グループの持続的な利益ある成長を図ることができ、またそのことで、お客様、株主、従業員、取引先、地域社会・地球環境といったすべてのステークホルダーへの貢献をさらに拡大していくことができます。

ESG経営概念図

“Innovation for the Earth”というステートメントを中心に捉え、際立ち、社会課題解決貢献量、未来につづく安心の提供で、サステナブルな社会の実現とグループの持続的成長につなげます。こうしたサイクルを、ステークホルダーとともに実践していくことが、われわれのESG経営の概念です。当社の価値創造プロセスは、この概念図をベースとして作成しています。



4つのドメイン(事業領域)を中心に、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”の創造を追い求めています。

重要課題(マテリアリティ)の特定

長期ビジョン「Vision 2030」実現のため、2020-2022年度の中期経営計画「Drive 2022」では、内部統制、DX、環境、人材、融合をESG重要課題(マテリアリティ)と定め、ESG経営を進めています。重要課題の特定にあたっては、国連グローバル・コンパクトをはじめとするグローバルガイドライン、ESG/CSRアンケートや他社動向から課題を抽出し、ステークホルダーの意見・期待の分析を行い、「ステークホルダーにとっての重要性」「積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で総合的に評価し、決定しています。

				KPI	2021年度実績	2022年度目標			
アウトプット		サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠		利益創出力、課題解決貢献力、持続経営力を牽引	サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠売上高	7,724億円 うちプレミアム枠 3,812億円	8,000億円 うちプレミアム枠 4,400億円	▶P.43	
重要課題 (マテリアリティ)	リスクの軽減・回避	内部統制	5領域 重大インシデント抑制	安全 品質 経理 法務・倫理 情報管理	重大インシデント発生による企業価値毀損を防ぐ	5領域重大インシデント発生件数	0件	0件	▶P.68
			BCP		地震・パンデミック等インシデント発生時の影響を極小化	BCP運用率	BCP(初動対応)策定率100%	BCP運用率100%(PDCAの定着)	▶P.67
	将来への投資 (持続性KPIの向上)	DX			業務プロセスやビジネスモデルの変革ドライバーとする	直接/間接人員あたり売上高	N/A	30年度:間接生産性40%増 直接生産性15%増(19年度比)	▶P.28
		環境			気候変動課題に対応する	購入電力の再生可能エネルギー比率	19.7%	20%	▶P.39
		人材			従業員が挑戦したくなる、活力あふれるいい会社を目指す	挑戦行動の発現度	13%	17%	▶P.37
		融合			技術、事業機会の社内外融合推進	融合による売上高増分	+299億円 (19年度比)	+500億円 (19年度比)	▶P.22

社長メッセージ

社会課題を解決する製品・技術で、 パンデミック下でも稼ぐ力を着実に強化

今年、積水化学グループは創立75周年を迎えることができました。これも株主の皆様をはじめとする多くのステークホルダーの皆様からのご支援の賜物と、心より感謝申し上げます。

私たちは、サステナブルな社会の実現と当社グループの持続的な成長の両立を目的とし、社会課題を戦略的に捉え、イノベーションを起こし続けることでその解決に積極的に取り組んでいます。製品や技術革新を通じて社会課題を解決することは当社が創業以来、脈々と受け継いできたDNAでもあります。その代表的な例として挙げられるのが、自動車の安全性・快適性や車輛の軽量化に寄与する自動車用中間膜であったり、高い耐震性を備え創・省・蓄エネで際立つセキスイハイムです。また、災害激甚化の中でも生活に不可欠な水やガスを隅々まで届ける配管・インフラ材料や、ひとびとの健康・長寿命化に貢献する検査薬なども、社会課題を解決に導く当社の製品です。私たちはこうした製品やサービスを創出することで、これまで業容を拡大し、成長してきました。その歴史は今も、今後も続いていきます。

2020年3月の社長就任早々から私が直面したのは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大でした。今に至るまで、変異株の出現によって感染の再拡大が世界各地で繰り返されています。従業員やお取引先、お客様をCOVID-19感染から守りつつ、事業への影響を最小化すべく、必死で取り組んできましたが、COVID-19による経済活動への影響が回復の兆しを見せ始めると、今度は半導体不足や原料の高騰といった新たな課題に直面しました。常に状況が変化し先行きの不透明感も増す中、私たちが健全な危機感を持って進めてきたのが、徹底した収益性の向上と低採算事業の構造改革、そして高付加価値品による市場の創造です。コロナ禍に入って2年強が経ち、私たちがやるべきことを前倒しで進めてきた結果、当社グループの稼ぐ力は、確実に強化されたと実感しています。

また、将来に向けた成長への仕込みとして、開発テーマ、事業化も進展しています。私は常々、「ESGは仕事そのもの」と申し上げていますが、ESG経営を掲げる中でサステナビリティ貢献製品は大きく伸長しており、当社が重要課題として定めた人材やDXの取り組みも着実に進んでいます。

今後の事業環境は、引き続き不確実性の高い中にありますが、まずは今年度、中期経営計画「Drive 2022」の最終年度として、その目標達成を目指し、さらにその先の持続的な成長も見据えながら、グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

2022年8月

代表取締役社長 加藤 敬太



社長メッセージ

2021年度：中期経営計画2年目は、3カンパニーとメディカル事業が 増収増益でCOVID-19前水準へ回復

中期経営計画の2年目にあたる2021年度を振り返りますと、事業環境としてはCOVID-19影響が長期化したことに加え、半導体不足や物流の停滞によりサプライチェーンにおいて生産遅延などの影響は見られたものの、国内外で自動車・エレクトロニクス・建築関連の市況が回復を見せ、国内の新設住宅着工戸数も3年ぶりに増加しました。そのような中で、当社の売上高は前期比9.6%増の1兆1,579億円と、過去最高の1996年度に次ぐ売上高を記録しました。また利益面では、原材料・部材価格は想定を大きく上回って高騰したものの、販売数量の拡大と売値の改善、さらにはコスト削減で挽回し、営業利益は同32.1%増の889億円、経常利益については前期から54.8%増益となり、過去最高の970億円となりました。

一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、2019年に買収した米国SEKISUI AEROSPACE社で減損損失を計上したことにより、前期比10.8%減益の371億円となりました。航空機向け炭素繊維強化プラスチック(CFRP)等の複合材成型品を手掛けるSEKISUI AEROSPACE社は、COVID-19感染拡大で航空機需要の大幅な減少の影響を受けましたが、需要に応じた生産体制へと構造改革を進め、医療機器用途等、航空機分野以外への用途展開を通じて収益源の多角化を図ることで、今後、航空機需要の回復とともに大きな伸長が期待できる有力な事業領域だと認識しています。

セグメント別で見ますと、高機能プラスチックカンパニーは、自動車、エレクトロニクス市況の一定の回復を背景に売上を伸ばし、想定を上回る原材料価格の高騰についても、高機能品を中心とした販売数量の拡大、売値の改善、コスト削減を通じて挽回し、成長軌道に復帰しました。住宅カンパニーにおいても、部材価格高騰の影響が見られましたが、新築売上棟数増大とコスト削減に努め、新築・リフォームの受注回復と、まちづくり事業や不動産事業も寄与する形で過去最高売上高を記録し、増益を果たしました。環境・ライフラインカンパニーではCOVID-19影響の長期化や原材料価格高騰の影響が見られましたが、堅調な国内住宅市況、国内外の半導体などの旺盛な設備投資需要を受け、販売数量の拡大や売値の改善、さらには海外売上の回復もあって増収増益を確保しました。メディカル事業では、国内外の生活習慣病関連の外来患者の需要回復や、米国でのCOVID-19検査キット拡販に加え、医療事業における新規原薬拡販が堅調に推移し、過去最高益を更新しました。

これらを受け、株主の皆様に対する配当金は通期で1株当たり2円増配の49円と、12期連続での増配を決定しました。

2022年度：変化へのしなやかな対応力と稼ぐ力で、 最高益更新を目指す

2022年度は、中期経営計画の最終年度として、成長施策の推進を加速していきます。事業環境は、ロシアによるウクライナ侵攻の直接的な影響はほとんどありませんが、それに起因する資源不足、原材料・燃料価格の高騰長期化、欧州の自動車市況の低迷などの影響が懸念されます。こうした不透明な要素は残りますが、COVID-19による影響の減少に伴い、グローバルの自動車・スマートフォンなどの需要や、住宅着工をはじめとする内需は緩やかに回復していくものと見込んでいます。

高機能プラスチックカンパニーでは、エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材の戦略3分野を中心にさらなる成長を推進します。住宅カンパニーではWebマーケティングの活用やスマート&レジリエンスの強化を通じて売上の増大を図ります。環境・ライフラインカンパニーではSDGsに貢献する重点拡大製品の拡販と海外事業の拡大で成長を図ります。またメディカル事業では、血液凝固分析新機器や新規原薬の拡販などで、継続的な成長を図ります。このように、社会課題解決に資する高付加価値事業と製品販売の拡大を図り、全社として営業利益、経常利益、当期純利益のすべてで最高益更新を目指します。

厳しい事業環境下で培った、変化へのしなやかな対応力と稼ぐ力が、中期経営計画の最終年度を仕上げ、その先のさらなる成長につながる大きな力となるものと確信しています。

長期ビジョン「Vision 2030」で売上高2兆円規模の達成を目指し、 重点資本配分を含めた戦略領域マップを策定

私たちは、2020年に長期ビジョン「Vision 2030」を策定しました。これは、将来が不確実で予測することが困難な中であっても、グループ全体が一丸となって変革を起こし、実現をしていく、その方向性を示すことがすべてのステークホルダーの期待に応えることであると考えたからです。直近では、COVID-19の感染再拡大やそれに伴うロックダウン、ロシアによるウクライナ侵攻や原燃料の高騰など、厳しい事業環境が継続しています。このように不確実性を増す中で、あらためて、長期ビジョン策定時の考え方は間違っていないかと再認識しています。

長期ビジョンでは、ステートメントに「Innovation for the Earth」サステナブルな社会の

社長メッセージ



実現に向けて、LIFEの基盤を支え、「未来につづく安心」を創造する」と掲げています。ここに込めているのは、ESG経営を中心においた「革新と創造」で、当社グループがイノベーションを起こし続け、社会課題解決への貢献を拡大しようという、私たちの強い意志です。個人と社会のLIFE(生命、くらし、ライフライン)の土台を支え、未来の世代を含めたあらゆる世代に対し、技術に裏付けされた製品やサービスを通じて、「未来につづく安心」という価値を提供していく。この私たちの決意をこのステートメントに示しています。

私たちが社会課題の解決に向けて貢献する量を今より倍増させることで、その結果として、売上高の規模が2兆円に達する姿を目指しています。この目標の達成には、各ドメインでの売上規模を現在の1.5倍から3倍程度に成長させていかなければいけません。そのために、私たちの持つ多様な成長エンジンに磨きをかけ、変革を続けていきます。また、事業エリアに関しては、海外を成長ドライバーとしてさらに成長を加速させ、2030年には海外売上高を1兆円規模に押し上げ、全社の売上高比率の約50%にまで拡大することを目指しています。

2021年度には、今後のさらなる成長に向けて注力すべき羅針盤となる「戦略領域マップ」を策定しました。各ドメインにおいて注力し、解決を図るべき社会課題を明確にするとともに、強化領域を拡大していくための資本の重点配分を定めました。また、将来的な革新領域においては、

ドメイン間の複合化、融合を強化します。各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求することと合わせて、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな社会への貢献を意識して取り組んでいきます。

ROICを導入し、効率的な資本活用を通じて成長領域への積極投資を推進する

長期ビジョンでは、2030年に業容の倍増を図ると同時に、営業利益率についても10%以上の確保を目標としています。この利益を伴う持続的成長を実現するには、オーガニックな成長だけでなく、新製品・新事業の創出・育成や、M&Aによる事業拡大にも経営資源を積極的に投入していきます。中でもM&Aについては、海外事業の成長を意識しながら、今般策定した「戦略領域マップ」に沿って、具体的にイノベティブモビリティ分野とライフサイエンス分野を中心に検討を進めていきます。今中期経営計画「Drive 2022」下では、適切な案件があれば積極的にM&Aを検討・実施できるよう、3,000億円の予算枠を設定し、必要であれば負債の活用も検討しながら、成長投資を機動的に行っていく姿勢です。一方で、資本を投下する以上、それがどのようなリターンを生んでいるかを厳格に管理・開示する責任もあります。そこで、今中期経営計画から新たな経営指標としてROIC(投下資本利益率)を導入しています。

ROICの向上には「利益率」と「回転率」の向上が必要です。M&Aや戦略的な設備投資などの成長投資を積極的に実行していくにあたっては、リターンの確度向上に強くこだわっていきます。ROICを活用して事業ポートフォリオの入れ替えについても検討します。もちろん、それぞれの事業によって必要となる投下資本の規模や質は異なりますから、例えば住宅カンパニーが取り組むまちづくり事業は、初期投資が大きい分、短期的にはROICは下がります。プロジェクトの数を増やし、限界利益の拡大を図りながら、仕入れた土地の回転率を徹底して管理する方針です。その他の事業に関しても、まずは限界利益の拡大や固定費の抑制などを通じて、ROICの分子を構成する利益の拡大を図り、利益率の向上と設備投資やM&A、在庫の適正化を通じてより効率的な資本活用に取り組みます。

ROICと資本コストとの差である「ROICスプレッド」に関しては、資本コストに独自の非財務資本コストも組み入れて「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義し、当社の企業価値を測る指標としました。ここでは資本コストを広義に捉え、適切な財務・資本政策に加えて、「安全、

社長メッセージ

品質、経理、法務・倫理、情報管理」の5領域での重大インシデントをそれぞれ定義し、企業価値に致命的な影響を及ぼしかねない事象の発生抑制につなげています。「環境」「人材」「DX」など、当社にとってのESG重要項目を対象に将来に向けた投資を行っていくことも、広義の資本コストの抑制につながると考えています。

「加工」と「先取り変革」の力で、 長期的な成長につながるイノベーションと新事業の創出を図る

当社がそうした持続的成長を図る上で、強みのベースとなるのが、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」に関連した基盤技術です。当社ではこれを「28の技術プラットフォーム」と定めています。お客様の声に真摯に耳を傾け、ご要望に対して最適な材料を選び、組み合わせ、この「28の技術プラットフォーム」から最適と思われる技術によって付加価値をつけて、ソリューションとして提供する「加工」の力は、原材料をほとんど持たない当社ならではの強みです。お客様との間に長期にわたって構築してきた信頼関係をベースに、お客様から出る新しいご要望に応え続けることが、当社の持続的なイノベーションにつながっています。

また、当社のもう一つの強みと言えるものに「先取り変革」の力があります。これは、社会や事業環境の変化を先んじて捉え、自ら変化に適応し、事業の構造転換を進めたり、ドメイン内で事業ポートフォリオを変革したりするマネジメントの力です。当社のこれまでの成長は、自らの強みをもって勝てる部分に特化し、果敢に取り組んできた姿勢に支えられてきたと考えます。私たちは今、こうした自らの強みを最大限活かすことで、各セグメント間でシナジーを生み出すとともに、社外との協業といったオープンイノベーションも加速することで、新事業の創出を図っています。

長期的な成長のための仕込みとして進めている、バイオリファイナリー技術の事業化も着実に進捗しています。2022年4月には1/10スケールの実証プラントが無事に竣工しました。その実証試験と並行する形で、自治体や民間企業との間で、ごみ原料の供給に関する協議や、エタノールユーザーとの協議が進んでいます。当社においては、初の商用プラントとして2025年度の導入を目指して当事業を推進すると同時に、その先にある究極の資源循環型社会の実現を追求していきます。また、長期成長に向けた仕込みのもう一つのケースとして、現在開発中のペロブスカイト太陽電池については、耐久性や発電効率などの面でこれまでの実績が認められ、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）のグリーンイノベーション基金事業に採

択されました。脱炭素化の実現に必要な不可欠な再生可能エネルギーの主力電源化へ向けて、今後も実証を進め、2025年の事業化を目指しています。

ESG経営「E」:環境目標を「1.5℃目標」に引き上げ、 前倒しでの目標達成につなげていく

当社においては「ESGは仕事そのもの」であり、長期ビジョンでも気候変動は重要課題と捉え、事業を通じて課題解決を加速する取り組みを進めています。2050年にGHG（温室効果ガス）の排出量ゼロや「生物多様性が保全された地球」の実現を目指し、そのあるべき姿からバックキャストリングする形で環境中期計画・目標を策定し、当社グループのみならずサプライチェーン全体で持続可能な社会実現のために取り組みを進めています。2050年までのロードマップとなる2030年での目標値に対しては、前倒しで実現する方向で目標の引き上げについて検討を進め、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った情報開示を進める上で必要となる4つのシナリオ想定をもとに、それぞれのリスクと機会の再分析を行ってきました。その結果、2030年の環境目標の前提を、これまでの（産業革命前からの気温上昇の目標値）「2℃目標」から「1.5℃目標」へと引き上げることを今年7月の取締役会で決議しています。研究開発等に関しても、こうしたシナリオ分析に基づいたリスクの低減や機会の獲得を見据えた長期戦略を企画・立案することで推進していきます。

当社においては、自然環境課題やSDGsをはじめとするさまざまな社会課題解決に寄与するサステナビリティ貢献製品を拡大することが、気候変動を含む課題解決への貢献とともに、当社の利益成長の加速につながります。サステナビリティ貢献製品の中でも特に収益性が高く戦略的に拡大を推進する製品については「プレミアム枠」を設け、今後も確実な伸長を続けていきます。

ESG経営「S」:従業員とのエンゲージメントを通じて ビジョンの浸透を図り、一人ひとりが輝ける職場づくりを構築する

当社では「従業員は、社会からお預かりした貴重な財産」であるとの認識のもと、一人ひとりの持つ力をさらに引き出せるよう、2022年度からは人事制度の転換を実施しました。これは、一人ひとりのありたい姿の実現に向けて、必要となるミッションや役割をバックキャストリング

社長メッセージ

して明確化することで、年齢や入社年次にかかわらず、その姿に向けて挑戦・自己研鑽する従業員を支援、登用するものです。また、当社グループを牽引する中核人材や、挑戦する人材を持続的に輩出するために、必要となる知識やスキル、ノウハウの早期習得を支援するプログラムも構築しています。

従業員とは、私自身が2020年から直接対話を重ね、長期ビジョンや「ESGは仕事そのもの」であることの浸透を図ってきました。従業員からの意見に対するフィードバックコメントの発信や、先行事例の社内周知など、今後も継続してエンゲージメントを深めていきます。また、ダイバーシティについても、2022年6月には取締役会の諮問機関として「ダイバーシティ推進委員会」を設置しており、人材のさらなる多様性の確保・推進に努めていきます。

ESG経営「G」:コーポレート・ガバナンスの強化を図り、株主還元の強化に努める

透明で公正なガバナンスは、企業経営を健全な形で進めていくための土台です。当社では取締役会における監督機能の強化を目的に、2022年6月に独立社外取締役として新任3名を含む5名を選任しました。それにより、取締役会における社外取締役比率は42%、全取締役12名の半数が非業務執行役員となり、非業務執行役員の取締役会長が取締役会議長を務める形で運営しています。また、過半数を独立社外取締役で構成する「指名・報酬等諮問委員会」を設置し、役員賞与については全社業績に加え、サステナビリティ貢献製品の売上高比率や非財務指標にも連動して報酬額を決定する仕組みを構築しています。さらに、中長期的な業績向上と株主価値増大へのコミットメントを高めるべく、株式報酬制度も導入しています。また、政策保有株式については保有意義や資本政策の観点からの見直しを定期的に取り締り役会で実施しながら、方針に合致しない株式の縮減を進めています。

株主の皆様への還元については、今中期経営計画ではこれまで以上に方針を明確化した上で強化を図ってきました。2022年度も厳しい事業環境は続きますが、株主重視の姿勢を明確な意志として示すため、年間4円増配となる1株あたり53円の配当金を計画しており、13期連続での増配となります。同時に、連結配当性向35%以上、DOE(自己資本配当率)3%以上、総還元性向50%以上(D/Eレシオが0.5倍以下の場合)の水準も確保します。当社が持続的に成長を果たすことで、株主の皆様への還元を今後も積極的に強化していきたいと考えます。



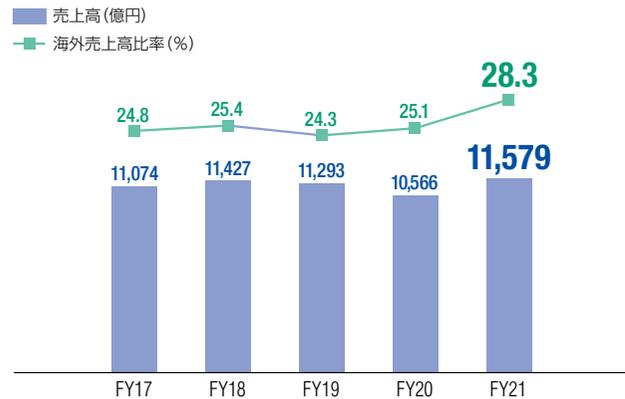
「社会から必要とされる」企業であり続ける

積水化学グループは、創業当時から、水、医療、自動車の安全、住宅、社会インフラといった、ひとびとのくらしの豊かさや安心に携わり、社会課題解決への貢献を通じて成長を続けてきました。変化が激しく不確実性の高まる今の時代において、課題解決を通じてサステナブルな社会を実現することが引き続き当社グループの進むべき道だと確信しています。またそうした事業展開を行うことが、同時に当社において、企業としての持続的な成長に結びつくと考えています。これからも製品・サービスを通じて「未来につづく安心」を提供し、「社会から必要とされる企業」であり続けるために、イノベーションを生む際立つ人材、気候変動を筆頭とした社会課題を解決する技術力、挑戦する風土などの「攻めのESG経営」と、重大インシデントの抑止やBCPなどの「守りのESG経営」との両輪で、これらに全力で取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様とは、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、今後も積極的にエンゲージメントの場を設けていきたいと考えています。引き続きご期待・ご支援をいただけますようお願い申し上げます。

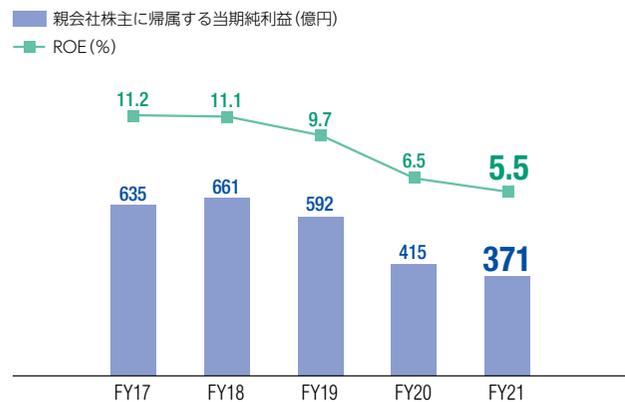
財務・非財務ハイライト

売上高・海外売上高比率



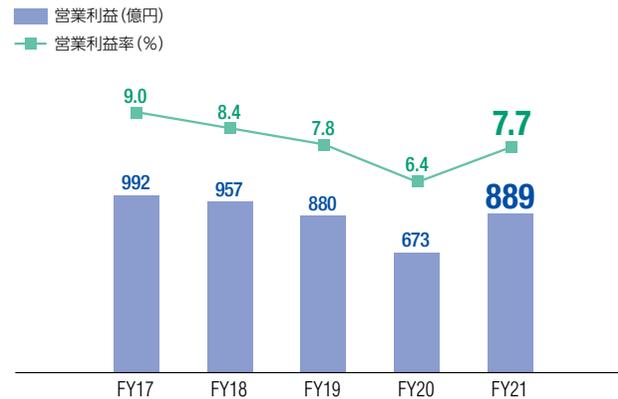
2021年度の売上高は、COVID-19の影響長期化に加え、半導体不足や物流の停滞によるサプライチェーン生産遅延などの影響がありました。国内外の自動車・エレクトロニクス・建築市況、国内の新設住宅着工などで一定の回復があり、増収となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



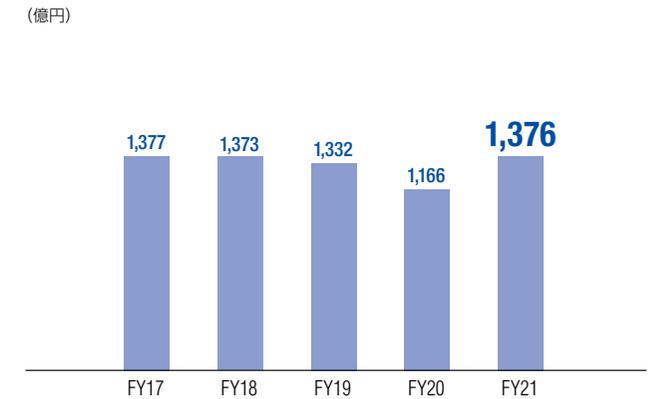
2021年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、米国SEKISUI AEROSPACE社の減損を計上したため減益となりました。

営業利益・営業利益率



2021年度の営業利益は、原材料価格が想定を大きく上回って高騰したものの、販売数量の拡大、売値改善、高付加価値品へのシフト、固定費抑制により挽回し2019年度水準に復活しました。

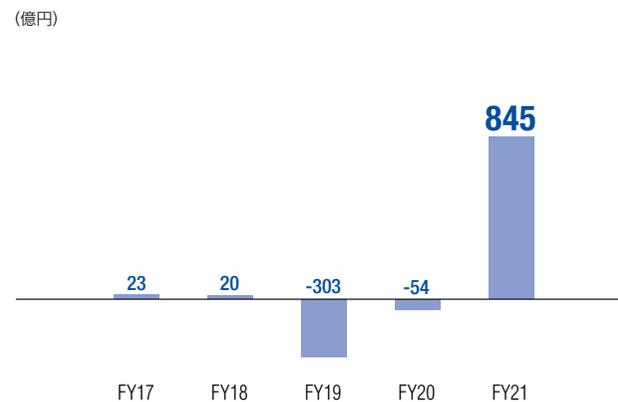
EBITDA



販売数量の拡大、高付加価値品へのシフトによる売上増および事業構造改革、コスト抑制により2021年度のEBITDAは過去最高に迫る1,376億円となりました。

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

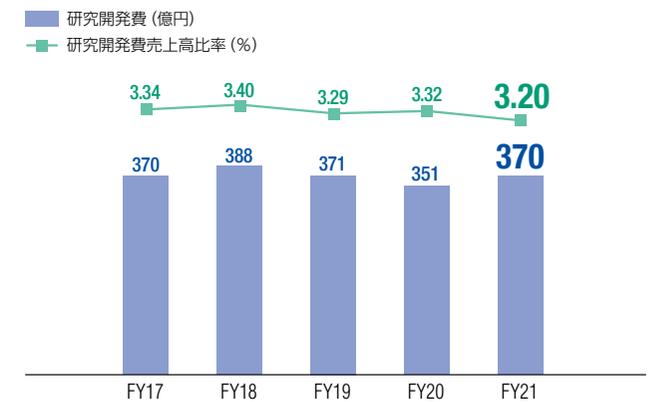
フリーキャッシュ・フロー



2021年度のフリーキャッシュ・フローは主に政策保有株の売却による資金増により845億円のキャッシュインとなりました。

フリーキャッシュ・フロー = 営業活動CF + 投資活動CF - 配当支払

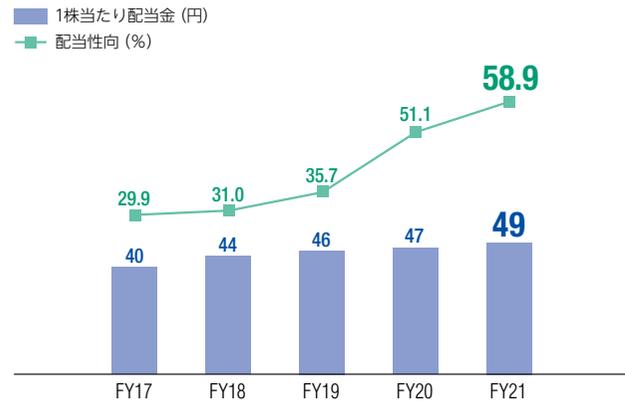
研究開発費・研究開発費売上高比率



高機能プラスチックカンパニーや、メディカル事業を中心に先端技術で際立つための研究・開発を進め、2021年度の研究開発費は370億円となりました。

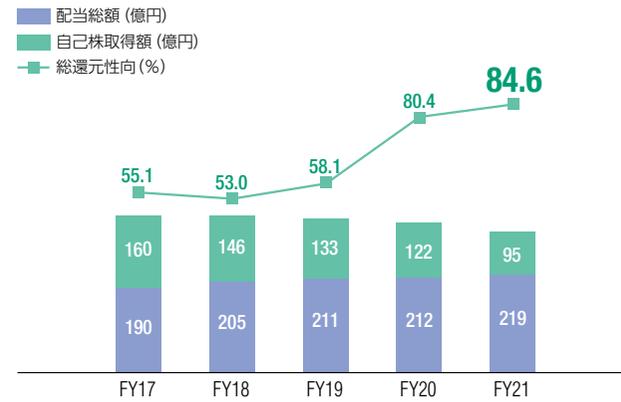
財務・非財務ハイライト

1株当たり配当金・配当性向



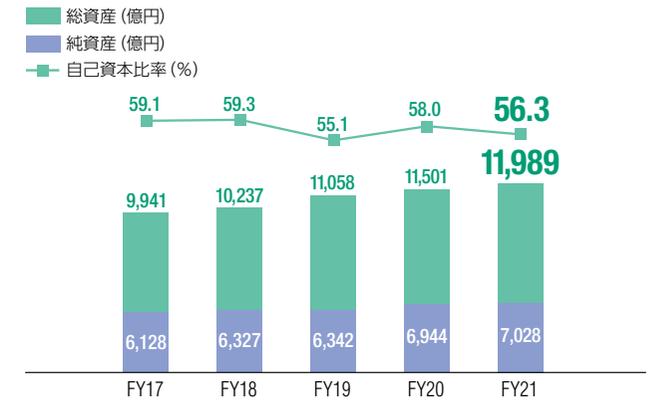
2021年度の1株当たり配当金は年間49円で12期連続の増配となりました。今後も安定的かつ積極的な株主還元を継続していきます。

配当総額・自己株取得額・総還元性向



機動的な資本政策を遂行し、資本効率向上を図るとともに、積極的な株主還元の一環として2021年度は95億円(500万株)の自己株式取得を行いました。

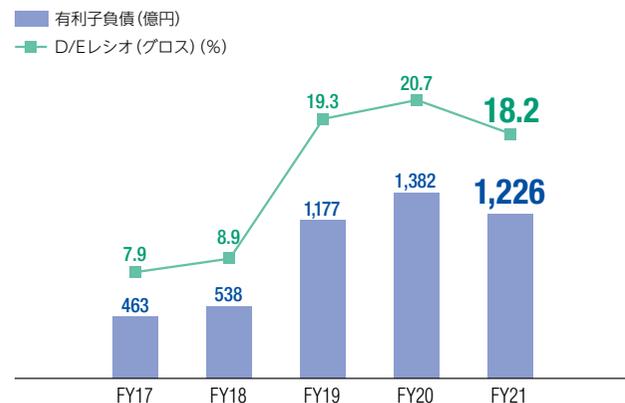
総資産・純資産・自己資本比率



2021年度末の総資産は主に現金および預金、棚卸資産の増加に加え為替影響により11,989億円となりました。

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

有利子負債・D/Eレシオ



2021年度のD/Eレシオは、コロナ禍で積み増した有利子負債の返済により改善しました。

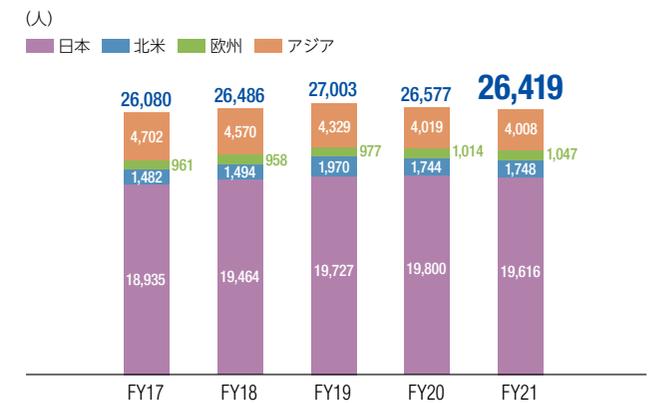
ROIC



2021年度のROICは、7.3%と前年よりも1.9%上昇しました。営業利益が大幅に改善したことや回転率を意識した経営が定着したことに加え、21年度上期の減損を中心とした固定資産の減少も一定の寄与を果たしました。

ROIC (投下資本利益率) = 税引後営業利益 / 期中平均投下資本 (固定資産 + 運転資本)

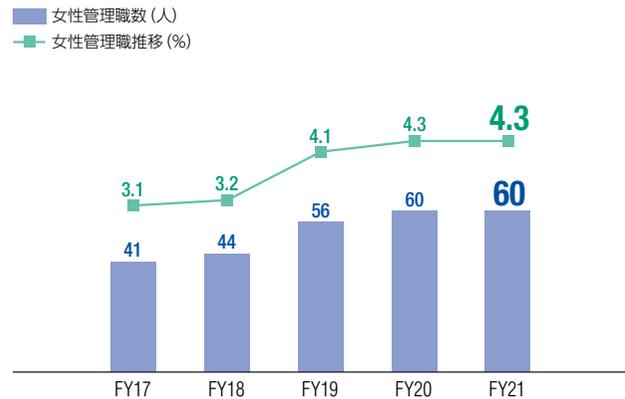
従業員数



コロナ禍による新規採用の抑制を受け、日本国内の従業員数は減少に転じました。

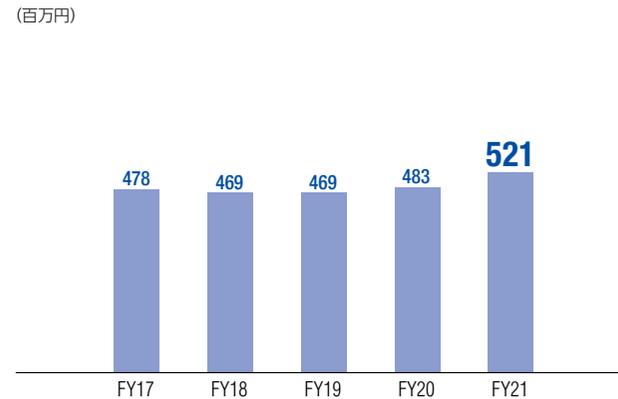
財務・非財務ハイライト

女性管理職推移 (積水化学単体)



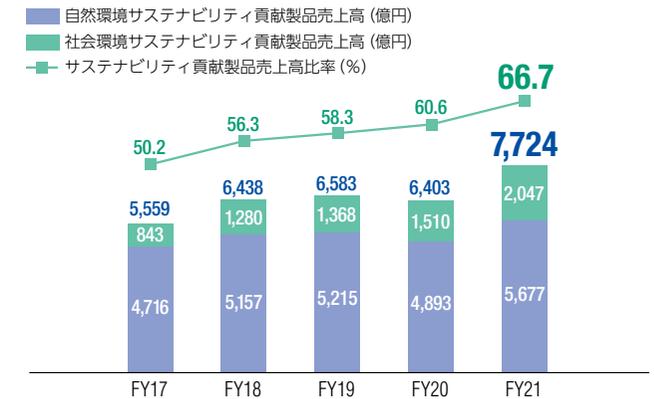
女性社員の定着と活躍の支援、ならびに管理職の創出を図っています。2021年は社内育成の執行役員が2人となりました。

損失コスト



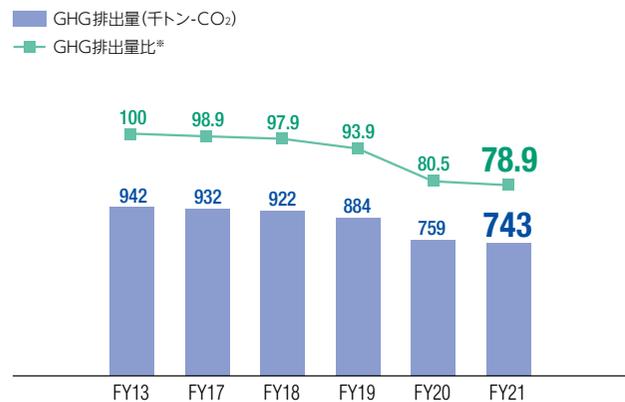
損失コスト: 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

サステナビリティ貢献製品売上高



2021年度のサステナビリティ貢献製品売上高は7,724億円で全社売上に対するその割合は66.7%でした。ESG経営のもと、社会課題解決で企業成長を牽引していくためにサステナビリティ貢献製品の創出と拡大に取り組んでいます。

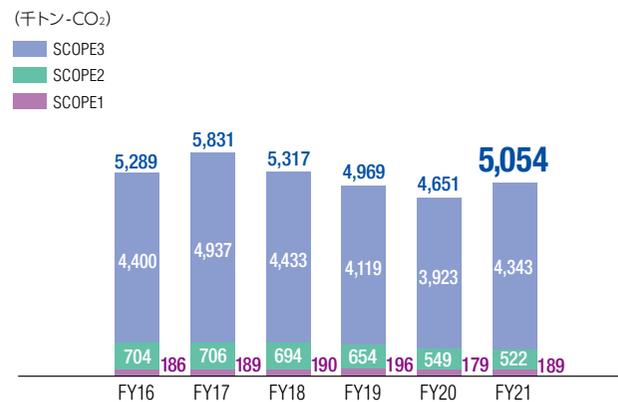
事業活動によるGHG排出量の推移



2021年度は生産量が回復する中、購入電力の再生エネルギーや環境貢献投資の効果発現のほか、購入蒸気の原因削減により、事業活動によるGHG排出量の削減率は21.1%となりました。

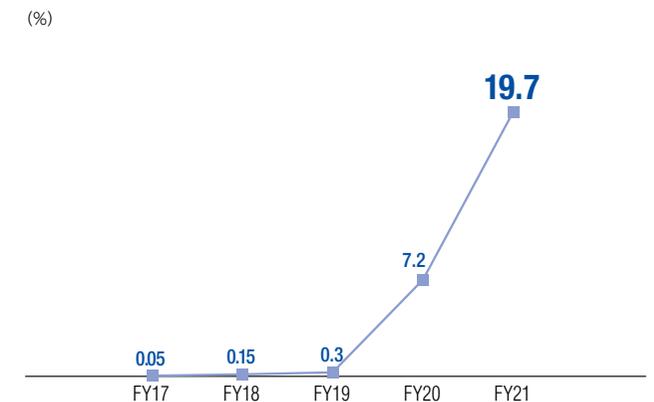
※ 2013年度を100としています。

サプライチェーン全体でのGHG排出量



(注) 2018年度からは、ZEH仕様の住宅において、使用エネルギーが削減される効果を算入したことにより、「販売した製品の使用」に関わる排出量が減少しました。

購入電力の再生エネルギー比率



2021年度は国内外20か所の事業所で100%再生可能エネルギーに切り換えが完了し、購入電力の再生可能エネルギー比率は19.7%となりました。

長期ビジョン「Vision 2030」

ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

長期ビジョン「Vision 2030」では、イノベーションを起こし続けることにより、「サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造していく」という強い意志を込めたビジョンステートメント「Innovation for the Earth」を掲げています。

レジデンシャル(住まい)、アドバンスライフライン(社会インフラ)、イノベティブモビリティ(エレキ/移動体)、ライフサイエンス(健康・医療)の4事業領域(ドメイン)を設定し、「ESG経営を中心に据えた革新と創造」を戦略の軸に、現有事業の拡大と新領域への挑戦を通じて2030年に業容倍増を目指します。

社会課題解決への貢献

2030年に業容倍増となる売上高2兆円という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求するとともに、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大を図ります。



Innovation for the Earth

サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造します。



ビジョンステートメント

ターゲット
(数値目標)
(戦略の方向性)

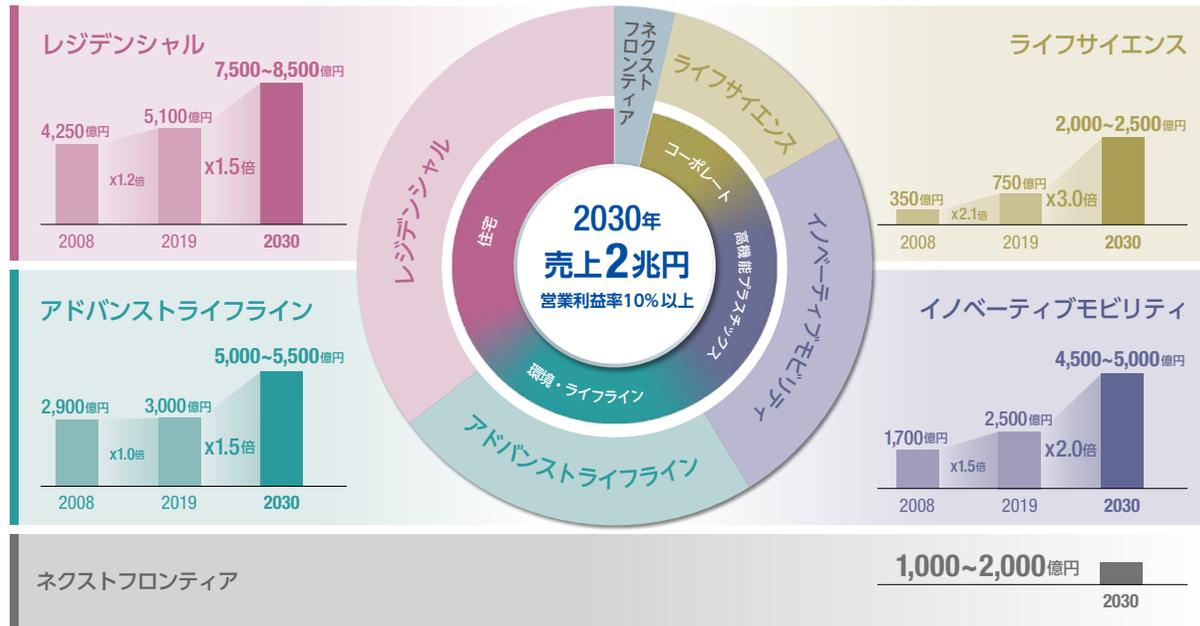
ドメイン

社会課題

ケーパビリティ
(組織能力)

長期ビジョン「Vision 2030」

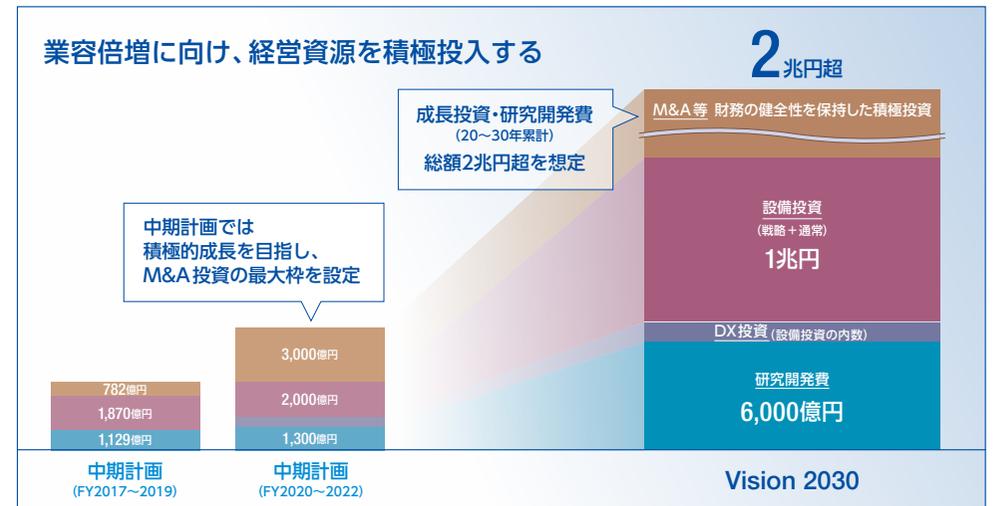
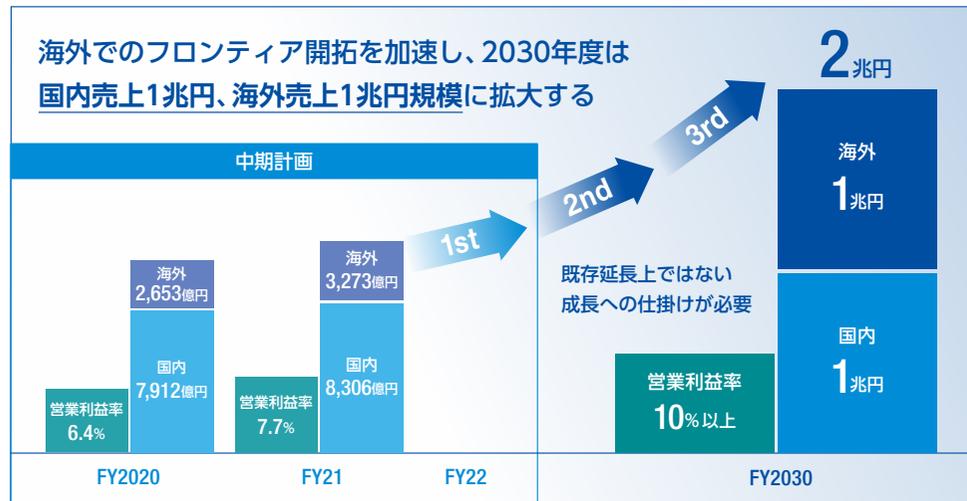
成長イメージと戦略投資



長期ビジョン「Vision 2030」で目指す業容拡大は、既存の延長線上ではない大幅な成長があって初めて実現可能な水準です。2030年に業容倍増となる売上2兆円という大きな目標に向け、各ドメインの売上を1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。

加えて各ドメインでは、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦することで新事業を創出し、大きなパラダイムシフトを見据えた新しい事業ドメイン・ネクストフロンティアの創出も図っていきます。国内での成長で、1兆円の到達を目指す一方、海外においてもこれまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、現在の3倍超の1兆円規模へと拡大を図ります。

成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。



長期ビジョン「Vision 2030」

長期ビジョン達成に向けた羅針盤「戦略領域マップ」策定

長期ビジョン「Vision 2030」を進めていく上で認識した大きな3つの課題、「ドメインごとに注力領域を特定」「各カンパニーと全社融合との棲み分け」「注力領域に対し、全社資本を重点配分」これら課題を解決に導き、長期ビジョン実現のための「羅針盤」として「戦略領域マップ」を策定しました。「強化領域拡大」に向けては資本の重点配分を進め、「革新領域進出」においては領域間の複合化、融合を強化します。ライフサイエンスを第4のカンパニーに育成すべく、経営資源を重点的に配分していきます。

ドメイン	レジデンシャル	アドバンスライフライン	イノベティブモビリティ	ライフサイエンス
戦略	工業生産技術を核とした住宅総合建設・不動産業へ	持続可能な社会インフラをグローバルで構築する成長事業へ	「変革」により、暮らしを進化させる高付加価値事業へ	グローバルに健康・長寿社会を支え、新たな柱となる事業へ
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 建設事業領域(住宅・リフォーム) 不動産事業領域(まちづくり・不動産) フロンティア(住生活・海外) 	<ul style="list-style-type: none"> 社会インフラ(長期安定的事業) 建築・住環境(新ビジネス確立) 機能材料(成長市場拡大) 新領域(社会課題解決への貢献拡大) 	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ(部材事業からモジュール事業へ) エレクトロニクス(モビリティ・住インフラ材へ拡大) 住インフラ材(省力化・データ活用) 	<ul style="list-style-type: none"> 検査 医薬 新領域(細胞培養・医療新規モダリティ・医薬CDMO)
強化領域拡大	<ul style="list-style-type: none"> セキスイハイム(新築・リフォーム) 不動産(仲介・管理・Beハイム) 暮らしトータル提案 住まい一括提案 	<ul style="list-style-type: none"> 災害激甚化／老朽化対策 新素材／センシング 水活用／循環システム 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能中間膜／スマートマテリアル 半導体部材 軽量高強度材 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬CDMO POCT 検査システム
革新領域進出	<ul style="list-style-type: none"> 海外(新市場) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートシティ戦略 まちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> i-Construction 	<ul style="list-style-type: none"> センシングデバイス
	<ul style="list-style-type: none"> デジタル活用(デジタル技術を活用した住宅) 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア 	<ul style="list-style-type: none"> データ活用 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した医療事業戦略 デジタルヘルス／メディカルデバイス
革新的なサステナビリティ貢献製品の拡大(BR・ペロブスカイト太陽電池) デジタル技術の活用(MI※)				

※ マテリアルズ・インフォマティクス

研究開発・知的財産

研究開発

28の技術プラットフォーム

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。中でも、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域に強みを持つ6の基幹技術と、より具体的なソリューションに近い28の技術プラットフォーム (TPF) とがその土台となっています。当社は2014年に全社の技術開発の基軸として TPF を策定し、この技術的な際立ちを一つ一つ磨き上げると同時に、複数の TPF を融合した、社会や需要の変化を先取りした製品・サービスの開発、また、技術系人材の育成などに取り組んできています。TPF については、取り巻く事業環境の変化の中でサステナブルな成長を目指すべく、中期経営計画策定のタイミングに合わせて定期的に見直しをしています。

できる限り電気を買わず、災害時も安心の暮らしを実現！

エネルギー自給自足型住宅

ユニット工法による高耐震・高断熱・高气密の躯体をベースに、大容量の太陽光発電システムとフィルム型蓄電池、HEMS を搭載。できる限り自然エネルギーを活用した暮らしで地球環境に貢献するとともに、災害時でも安心して在宅避難をすることが可能です。



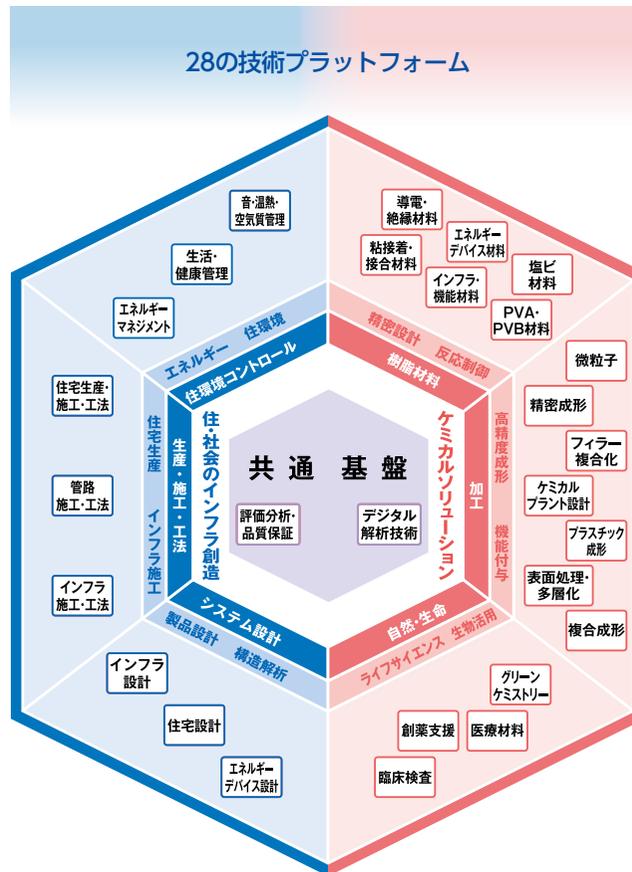
独自の雨水管路設計で高い排水能力・施工性・経済性を同時に実現！

大型建物用雨とい「エスロン 大型高排水システム」

高強度・低伸縮のPET 超延伸シートを芯材とした雨とい「超芯」に、開発した専用部品を組み合わせた「エスロン 大型高排水システム」。サイフォン原理を利用した独自の排水システム設計により、高い排水能力を実現し、従来に比べ、たて管のサイズダウンや本数の削減が可能となり、施工性・経済性にも優れ、さまざまな社会課題解決に貢献できます。



28の技術プラットフォーム



検査の迅速化・高精度化による医療の質の向上に貢献！

血中可溶性インターロイキン-2レセプター検査薬「ナノピア IL-2R」

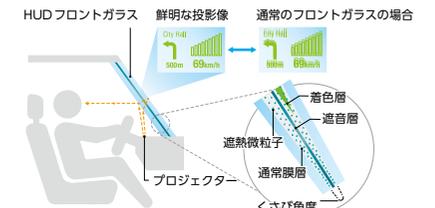
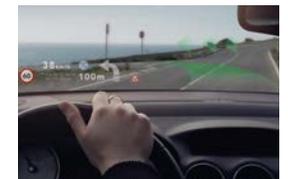
高精度の微粒子 (ラテックス) と抗体獲得・精製技術により、血液がんの適切な診断・経過観察や、検査の簡便・迅速化を可能にしています。



自動車の安全性・快適性向上に貢献！

ヘッドアップディスプレイ (HUD) 向けくさび形・遮音・遮熱中間膜「エスレック サウンド&ソーラー フィルム W」

自動車のガラスに必要な情報を映し出す HUD 対応のくさび形中間膜に、さらに遮音・遮熱の機能を付加。くさび角度制御や多層押出成形、さらには原料配合やナノ分散などさまざまな技術を組み合わせることで複数の機能を高いレベルで実現し、自動車の快適性、安全性向上に貢献しています。



研究開発・知的財産

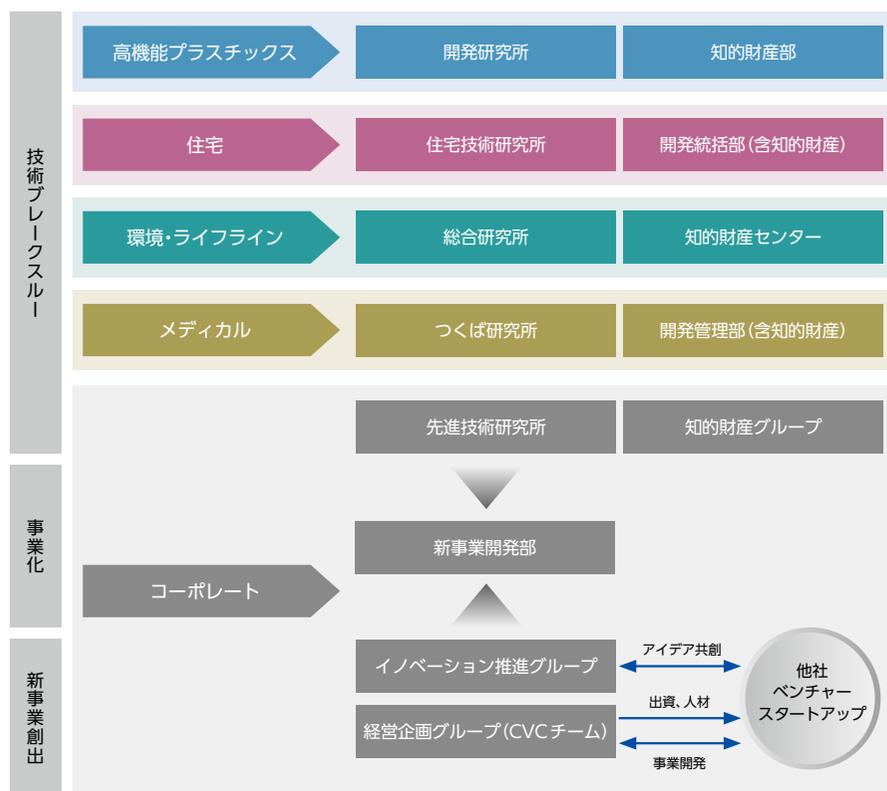
研究開発・知的財産推進体制

長期ビジョンでは4事業領域(ドメイン)を設定、各ドメインにおいてコア技術を活用したイノベーションに挑戦し、現有事業の拡大と新事業の創出を目指しています。これを支える研究開発、知的財産の推進体制が、それぞれの事業環境に即した迅速な活動ができるよう各セグメントにあり、顧客ニーズの獲得段階から、研究開発に社会課題解決の視点を入れ、製品・事業を創造するところまで一貫して行っています。

中長期テーマはコーポレートが主管となり、R&Dセンターはブレイクスルーに特化、新事業開発部が事業化推進を担う体制としました。事業として立ち上げた後、カンパニーに速やかに移管できる仕組みにしています。

また、新事業を創出するために、イノベーション推進グループや、CVCチーム*が、ベンチャーなどへの投資により、積極的な交流、事業開発を行っています。

* CVC:コーポレートベンチャーキャピタル。事業会社が行うベンチャー投資活動。



研究開発、発明に関する人事・処遇

職務発明に対する各種報奨金の支給に加え、研究者・技術者への評価・処遇の一環として「技術賞」「発明大賞」制度を設けています。

また、専門性の高い研究者・技術者を対象に「スペシャリティ職」制度も設けています。当社の競争力の源泉となる付加価値を生み出す主体として、その保有技術の深度化および後進の育成に取り組む社内外で通用する高い専門性を持つ際立つ人材を、スペシャリティ職に任命します。2022年7月時点で38名が任命されており、長期的な視点で技術プラットフォームの強化活動を推進しています。

[参考]28の技術プラットフォーム

カテゴリー	技術プラットフォーム	概要	
住・社会のインフラ創造	システム設計	1 インフラ設計	地震に強い長寿命な配管システムなどのインフラをつくります。
		2 住宅設計	新築からリフォームまで、災害に強く安心・安全な住まいを提供します。
		3 エネルギードバイス設計	サステナブルな社会の実現へ向け、創エネ・蓄エネシステム開発を行います。
	生産・施工・工法	4 住宅生産・施工・工法	ユニット工法をさらに進化させ、高コストパフォーマンスな住宅を提供します。
		5 インフラ施工・工法	現場での工期を短縮化する易施工、補修/補強技術を開発します。
		6 管路施工・工法	最適な配管システム開発や、老朽化が進んだ下水管を更生する管路更生工法を開発します。
	住環境コントロール	7 音・温熱・空気質管理	静寂で快適な住環境を提供します。
		8 生活・健康管理	生活者のQOL向上につながる製品・環境の評価、設計を行います。
		9 エネルギーマネジメント	太陽光発電や蓄電池を有効利用し環境に貢献するとともに、災害時にもくらしを守ります。
ケミカルソリューション	樹脂材料	10 粘接着・接合材料	各種用途に応じて粘着力・接着力・保持力のバランスの良い製品を提供します。
		11 導電・絶縁材料	導電性や絶縁性のシート材、接着剤を提供します。
		12 PVA・PVB材料	合わせガラス用中間膜などに、遮音や遮熱などの機能性を付与します。
		13 塩ビ材料	耐久性、耐衝撃性、耐薬品性など、塩ビ樹脂の性能向上を行います。
		14 エネルギードバイスマテリアル	高性能な蓄電池材料、太陽電池材料の開発を行います。
		15 インフラ・機能材料	暮らしと社会を支えるインフラ向け製品のさらなる機能性向上を行います。
		16 微粒子	粒径制御や機能化により、特長ある微粒子を提供します。
加工	加工	17 精密成形	押出、発泡、延伸などの精密な樹脂加工を行います。
		18 フィラー複合化	樹脂と各種サイズのフィラーを最適に混合して、新たな機能を発現します。
		19 ケミカルプラント設計	化学製品を安全・安定に生産する攪拌、分離、乾燥などのプロセス技術を開発します。
		20 プラスチック成形	樹脂製品を高効率、低コストで生産する押出・射出・塗工技術を開発します。
		21 表面処理・多層化	表面の改質・機能性付与などの最適な表面処理や多層化などの生産方法を提供します。
自然・生命	自然・生命	22 複合成形	材料を複合化することで、新たな機能性を付与した製品を開発します。
		23 グリーンケミストリー	サステナブルな社会に向け、樹脂原料の石油依存からの脱却を目指します。
		24 臨床検査	生活習慣病と感染症を重点疾患領域とした医療用検査試薬を提供します。
		25 創薬支援	スクリーン試験から遺伝子関連試験まで高度な技術力で、医薬品開発を支援します。
		26 医療材料	医薬品の活性成分である医薬原体、医薬用アミノ酸などを提供します。
共通基盤	共通基盤	27 評価分析・品質保証	高機能材料や安心・安全な製品開発へ向け、最先端の評価分析で品質を確保します。
		28 デジタル解析	マテリアルズ・インフォマティクスなどを活用し、革新的な材料開発に取り組んでいます。

研究開発・知的財産

知的財産

基本方針

研究開発活動の成果としての知的財産は競争力の源泉であり、企業価値の最大化に向けて積水化学グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく、知的財産情報や市場・競合情報等による競争環境分析を起点とした戦略構築や知的財産のポートフォリオマネジメントなど戦略的な知的財産活動を推進しています。

加えて、DXの活用はもとより、マテリアルズ・インフォマティクスやAIといった新潮流への知的財産としての対応にも積極的に取り組んでいます。

上記を通して、中期経営計画「Drive2022」に対して知的財産面から事業の成長と創造に貢献していきます。

知的財産マインドの醸成

従業員の知的財産マインド向上を目的として、一定数以上の出願を行った者に対して「Pバッジ」を付与する制度を2010年度から開始しています。現在では、技術者であればPバッジを持っていることが当たり前の文化とまでなっています。

知的財産活動の成果に対してはさまざまな表彰制度を設けており、利益貢献した発明に対する表彰のほか、出願に関しては年間出願件数や発明の独創性、出願網の強さなどを基準に、またライセンス収入や他社の参入阻止などの権利活用に関しても表彰するなど、従業員の知的財産に対するモチベーションの向上を図っています。

中でも、当社グループに特に大きく利益貢献した発明に対しては、その発明者の功績を称えるべく社長表彰としての発明大賞制度を設けています。発明大賞制度は、利益貢献額により特級から3級の

4つのグレードに分かれていて、それぞれ等級に応じた報奨金を支給しています。特に特級の報奨金は利益貢献額に比例して上限のない制度になっています。本制度は1999年度から22年目となり、2021年度は、SPR-SE工法用プロファイルに関する特許で3級の認定がなされました。

従業員への知的財産教育

入社3年目までの技術者を対象に、知的財産の基礎知識から戦略構築までを習得すべき必修科目として開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラムを設定し、全社共通の教育を実施しています。

さらに、上記に合わせて、事業に即した実践力を養うためにカンパニーごとに個別の専門教育を行っています。また、商標・ブランディングについては、マーケティング・営業担当者に対しても教育対象を広げています。

知財情報の全社活用 (IP ランドスケープ)

当社グループでは、知財情報を中心に、市場・技術情報を組み合わせた分析 (IP ランドスケープ) 活動に取り組んでいます。既存製品の事業競争力の強化や新製品・新事業の創出の場では、戦略立案、知的財産のポートフォリオの強化に役立てています。一方で、M&Aなどの高度な経営・事業判断の際の意思決定にも役立てており、全社的な活用促進を図っています。

パフォーマンスデータ

当社は、株式会社パテント・リザルトが公表した「特許資産規模」および「他社牽制力」のそれぞれ最新のランキングにおいて、いずれも化学業界で4位となり、直近5年でトップ10を維持しています。

特許資産規模ランキング2020

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	富士フイルム	60,665.0	1,188
2	LG CHEM	25,886.0	658
3	住友化学	25,202.7	464
4	積水化学工業	19,694.4	507
5	花王	18,503.7	588
6	DIC	17,854.4	325
7	三菱ケミカル	14,404.1	490
8	日東電工	13,332.0	359
9	旭化成	13,129.0	315
10	日立化成*	12,612.4	353

出典：株式会社パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2020」
* 現 昭和電工マテリアルズ

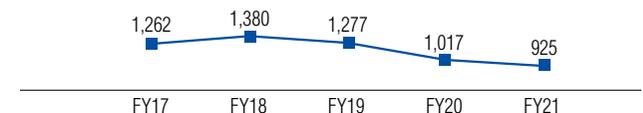
他社牽制力ランキング2021

順位	企業名	特許件数
1	富士フイルム	4,001
2	三菱ケミカル	1,887
3	花王	1,597
4	積水化学工業	1,262
5	日東電工	1,165
6	旭化成	1,025
7	昭和電工マテリアルズ	995
8	住友化学	968
9	DIC	755
10	三井化学	734

出典：株式会社パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2021」

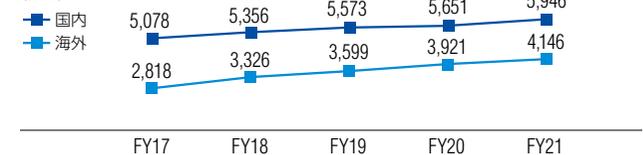
特許出願件数 (国内)

(件数)



特許保有件数 (国内外)

(件数)



融合 — イノベーションと新事業創出による成長加速

積水化学グループでは、長期ビジョン「Vision 2030」およびサステナブルな社会の実現に向けて、脱炭素や資源循環などの社会課題解決にも貢献するイノベーションに取り組んでいます。「融合」を、長期ビジョン実現のためのイノベーションを加速するドライバーと位置づけ、これまで以上に社内外のさまざまなステークホルダーや企業等と技術・事業機会の視点で融合し、イノベーションの圧倒的な加速を目指します。社内のセグメント横断でのプロジェクト推進、社外機関等との連携やオープンイノベーションなど、自前主義から脱却する風土・文化への転換に取り組んでいます。

社内・技術開発の融合

コーポレートではミッションとして「融合強化」を掲げ、「コア技術融合」「企画融合」「開発融合」の3つの観点から、各セグメントとの融合を進めています。また、28の技術プラットフォームを融合させ、組織の垣根を越える場として「ESG タスクフォース」を始動させており、社会課題を切り口にした開発、事業提案が可能な社内横断型の体制で、サステナビリティ貢献製品創出の促進を図っています。



ZEH仕様住宅に加え、豪雨や断水に備えるインフラ資材やシステムなどを結集した、積水化学グループならではの「スマート&レジリエンスまちづくり」は、社内融合を通じて展開されている事業の一例です。



水無瀬イノベーションセンター

社内外オープンイノベーション

2020年に設立した研究施設「水無瀬イノベーションセンター（通称MIC）」は、社内のセグメントの枠を超えた交流を生み出すとともに、低炭素化技術や、資源転換に資する材料や技術を有するスタートアップ企業との技術交流を積極的に行うなど、社内外の融合とオープンイノベーションの加速に取り組んでいます。

さらに2021年にはイノベーションの推進を目指した新組織を立ち上げ、社外との一層の融合を推進しています。米国最大規模のイノベーション集積地 Cambridge Innovation Centerの東京拠点であるCIC Tokyoなど、社外にも活動の場を求め、企業の新規事業部門や有望なスタートアップ企業と連携をしながら、新規事業の創出にチャレンジしています。このような「出島」を上手く活用し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、価値創造を加速します。

イノベーションと新事業創出

CASE1: バイオリファイナリー技術実証

原材料に含まれている炭素を循環させる、炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、可燃ごみ（海洋プラスチックを含む）を分別することなくガス化して、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくるバイオリファイナリー（BR）技術を、米国ベンチャー企業ランザテック社と共同開発しました。2020年4月に株式会社INCJ（旧産業革新機構）からの出資により、積水バイオリファイナリー株式会社を設立し、現在は、技術の実用化、事業化に向けた最終段階の検証を行うため、岩手県久慈市で2022年4月に完工した1/10プラントにおいて実証事業を実施しています。2025年度頃のBRプラント商用初号機導入を目標に、事業化を目指します。

ここで製造されたエタノールは、すでに連携を始動している住友化学株式会社をはじめとする化学メーカー等によってプラスチック原料として再生される計画です。エタノールをエチレンに、さらにはプラスチック

に変換し、そのプラスチックによる商品が利用され廃棄され、可燃ごみとして回収され、再びBRプラントに戻る。これを何度も繰り返すことが可能な資源循環の構築を目指します。



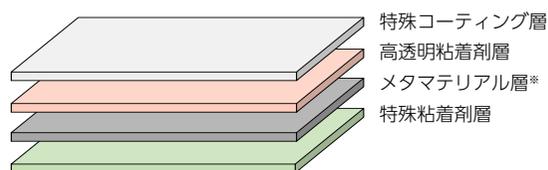
融合

CASE2: 透明フレキシブル電波反射フィルム

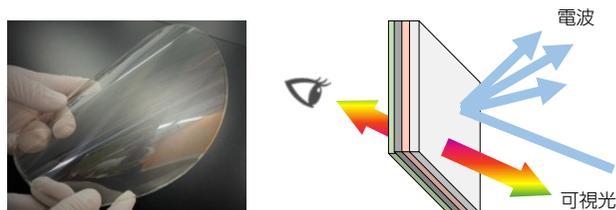
「自然の叡智に学ぶ」考え方から、モルフォ蝶の翅の輝きに学んだ透明フレキシブル電波反射フィルムです。電磁波マネジメントを一つの事業領域と捉え、そのエントリー事業として、カナダMeta Materials社の技術との融合により、「電磁波制御部材事業」に参入しました。

アルミ板と同等以上の拡散反射特性を実現、5Gや将来の6Gで用いられる高周波電波に対して優れた効果を発揮し、室内における電波の死角に、電波を届ける役割を担います。

さらに今後は、次世代の部材・機器事業へと拡大させ、電磁波環境の設計サービス事業への参入を目指します。



※ Technically supported by Meta Materials Inc.



参考

自然に学ぶものづくり研究助成プログラム

環境課題を含む社会課題解決のために有効なものづくりの考え方として、2002年より、「自然の叡智に学ぶ」ことが必要であると考え、バイオミクリー技術の発展のため、「自然に学ぶ」ものづくりの助成を行い、研究者の成果を共有する場であるフォーラムの開催を行ってきました。

基礎サイエンスは研究や支援に時間がかかりますが、「自然の叡智に学ぶ」ことで従来のエネルギー消費型の技術とは異なる根源的なイノベーションを生み出す可能性があると考えています。

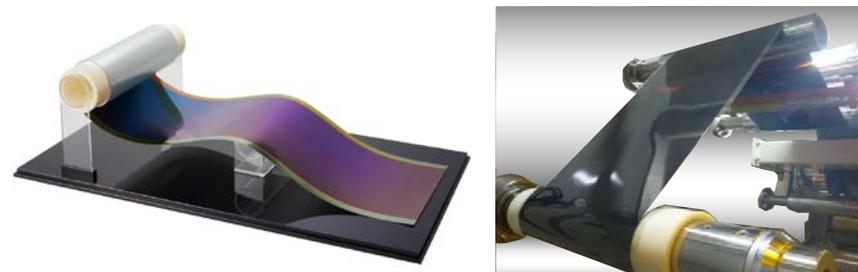
2022年で20年目を迎え、これまで社外の研究者に対しては、この助成により累計280件の技術育成を後押ししてきました。

CASE3: ペロブスカイト太陽電池

脱炭素社会実現の鍵になると言われている次世代の太陽電池で、ペロブスカイト結晶構造をもつ半導体を発電材料に用います。一般的なシリコン系太陽電池とは異なり、材料をフィルムに印刷するように塗布することで製造でき、その製造に、当社の封止、プロセス、材料、成膜などの独自の技術が活かされています。ここまで、太陽電池の信頼性に関する規格に準拠した加速試験を行い、屋外暴露10年相当の耐久性を確認しました。

ペロブスカイト太陽電池は、超軽量そしてフレキシブルな特性を持つためビル等の壁面や、重量制約のある屋根などへ設置することができます。

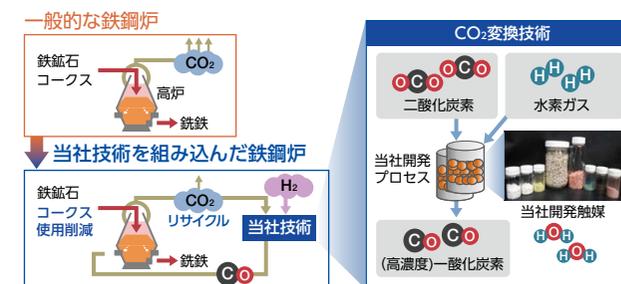
東京大学や立命館大学との連携によって、国の開発プロジェクト(NEDO)に採択され、汎用幅でのロールツーロール製造ライン開発に着手しており、今後、さらに耐久性を伸ばす研究を合わせて進めながら、実証などを経て2025年頃の事業化を目指します。



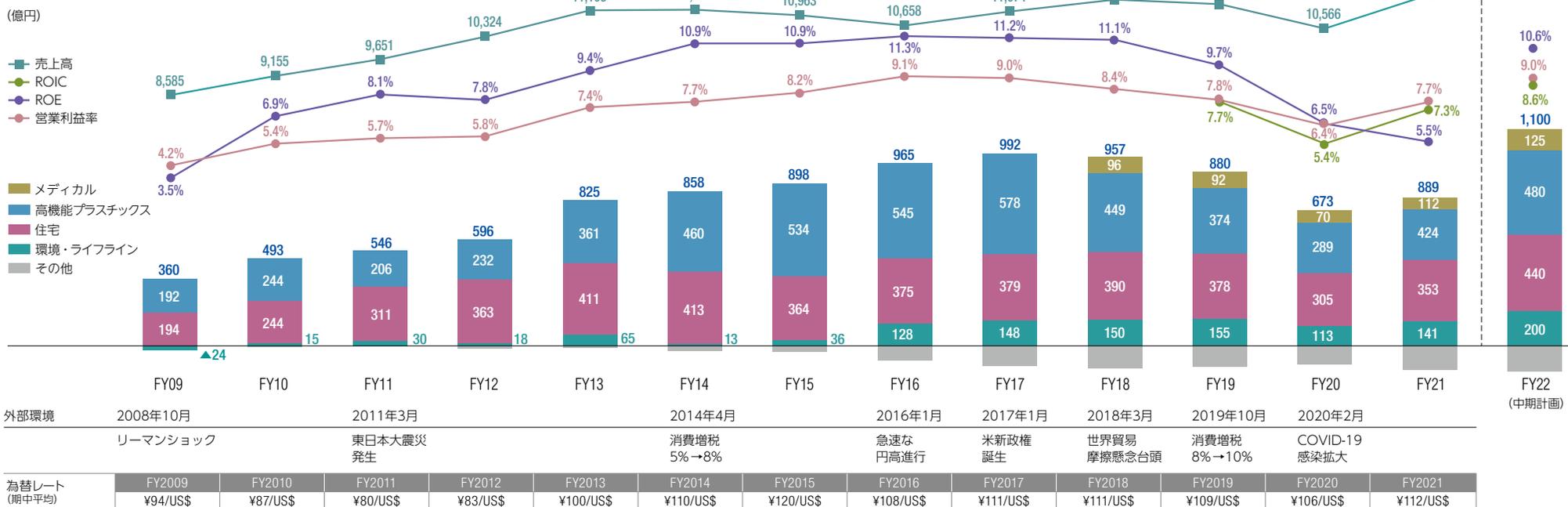
CASE4: CCU技術(二酸化炭素回収・有効活用)

長年の課題とされてきた、製鉄工程におけるCO₂の削減のため、製鉄の際に排出されるガスからCO₂を分離・回収し、高い収率で一酸化炭素に変換する、当社の革新的な技術です。この一酸化炭素含有率の高い合成ガスを、鉄鉱石の還元剤として再利用することにより、製鉄に必要な化石資源料を低減します。

当社は世界最大級の製鉄企業であるスペインArcelorMittal社とこのプロジェクトに関するパートナーシップを締結し、現在は、2021年から3年間をかけた本技術の初期検討に取り組んでおり、その後、段階的にスケールアップしながら実用化に向けた検討を進めていきます。



中期経営計画の振り返り



GS-21-SHINKA! (FY2009-2013)	SHINKA!-Advance 2016 (FY2014-2016)	SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)	Drive 2022 (FY2020-2022)
<p>施策と成果</p> <p>国内基盤事業の収益力が強化されました。グローバル事業体制整備も進捗しました。当期はCSR経営を進化させ、「環境貢献製品」の売上が拡大しました。</p>	<p>施策と成果</p> <p>戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大を図りました。社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進めました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。</p>	<p>施策と成果</p> <p>量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進めました。成長に向けた積極投資を行い、M&Aにより売上高は伸長しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100など高評価を継続獲得しました。</p>	<p>施策</p> <p>構造改革: 全社営業利益率10%レベルへの収益性向上を目指します。資本効率向上を目指しROICをKPIとして導入しました。</p>
<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フロンティア領域の開拓 ・海外事業の現地社会への適応 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上成長復帰 ・フロンティア領域の事業化・構築 ・CSR経営の展開とさらなる社員への浸透 	<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成長投資のリターン発現遅れ ・構造改革スピード ・ESG経営強化 	<p>SEKISUI AEROSPACE社について</p> <p>2019年度に同社を約500百万US\$で買収しましたが、COVID-19長期化による航空機需要停滞により、2021年9月減損を計上しました。</p>

主なM&A実績	
<p>2009年7月 Celanese社から PVA樹脂事業買収</p>	<p>2011年1月 Genzyme社から 検査薬事業買収</p> <p>2012年12月 三菱樹脂(株)から 管材事業買収</p>
<p>2015年12月 エーディア社買収</p>	<p>2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC 資本参加</p> <p>2017年8月 ポリマテックジャパン社 経営権取得</p>
<p>2018年12月 VEREDUS LABORATORIES 社買収</p>	<p>2017年12月 ソフランウイズ社買収</p> <p>2019年11月 AIM Aerospace 社買収</p>

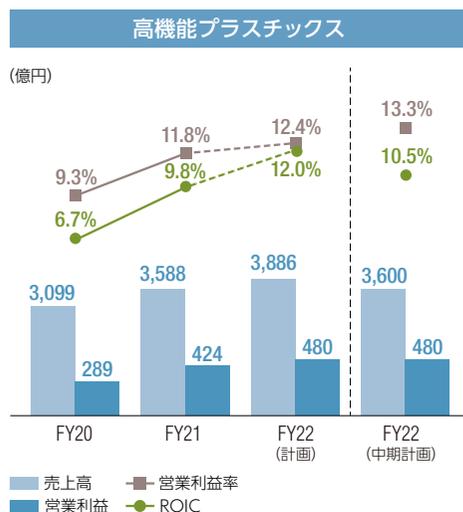
中期経営計画「Drive 2022」

FY2020～2022の進捗

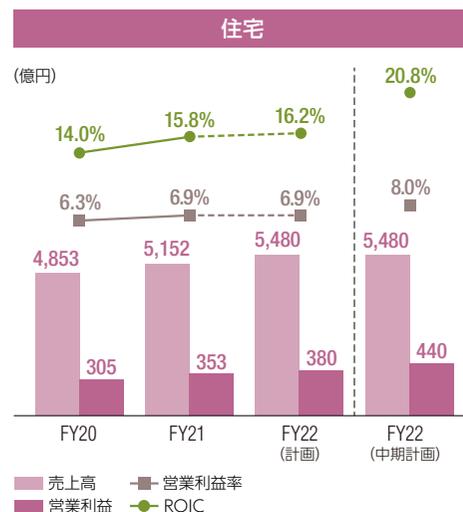
方針	社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive”をかける
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制を構築する 長期Visionの第一歩として“3つのDrive”に取り組む “現有事業Drive” ①成長と改革 ▶P.26 “新事業Drive” ②長期への仕込み ▶P.26 “経営基盤Drive” ③ESG基盤強化 ▶P.27 融合 ▶P.22 ・デジタル変革 ▶P.28 により加速

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画 ^{*1}	2022年度中期計画 ^{*2}
売上高	10,566億円	11,579億円	12,416億円	12,200億円
営業利益(率)	673億円(6.4%)	889億円(7.7%)	1,000億円(8.1%)	1,100億円(9.0%)
純利益	415億円	371億円	665億円	700億円
ROIC	5.4%	7.3%	8.6%	8.6%
ROE	6.5%	5.5%	9.7%	10.6%
海外売上高(率)	2,653億円(25.1%)	3,273億円(28.3%)	3,500億円(28%)	3,200億円(26%)
EBITDA	1,166億円	1,376億円	1,500億円	1,700億円

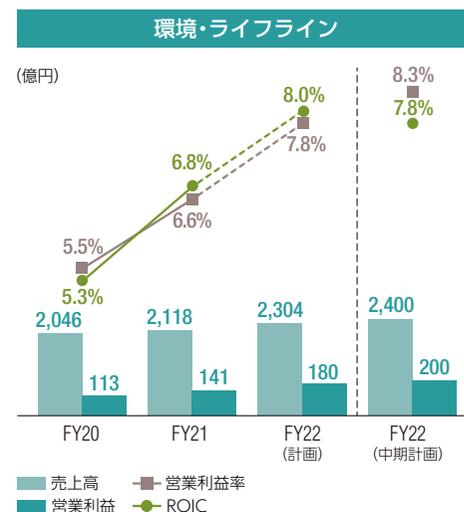
※1 FY22計画:2022年4月27日決算説明会公表 ※2 新規M&A等を除く



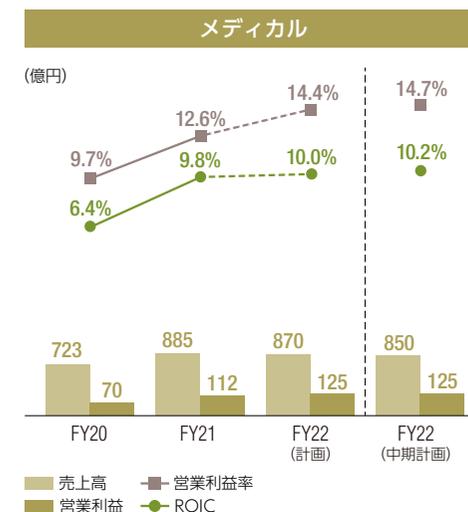
COVID-19長期化による航空機需要減。高機能品へのシフトにより収益力強化



COVID-19長期化影響による部材高騰影響大



原材料高騰、COVID-19長期化による需要減(航空機、非住宅)影響



COVID-19検査キット増。固定費抑制による収益力強化

中期経営計画「Drive 2022」

基本戦略

現有事業 Drive ① 成長と改革



- 住宅カンパニーでは受注競争力、特に建売販売をさらに強化することで、平準化による工場生産メリットを最大限に発揮できる「勝ちパターン」を極めるとともに、「まちづくり」をはじめとした長期への仕込みを進めます。
- 環境・ライフラインカンパニーでは、SDGsに貢献する社会課題解決に資する重点拡大製品の創出を加速させ、また、海外での事業拡大戦略を進めることで、ポートフォリオ強化を進めます。
- 高機能プラスチックカンパニーでは、これまでの海外を中心とした拡大投資やM&Aなどの投資効果を存分に発現させ、成長戦略を進め、さらに持続的な成長への仕込みを加速させます。
- メディカル事業では、カンパニー化を目指した業容の拡大と、グローバル開発体制や医薬事業におけるCDMO等の事業強化など、成長に向けた基盤構築を進めます。

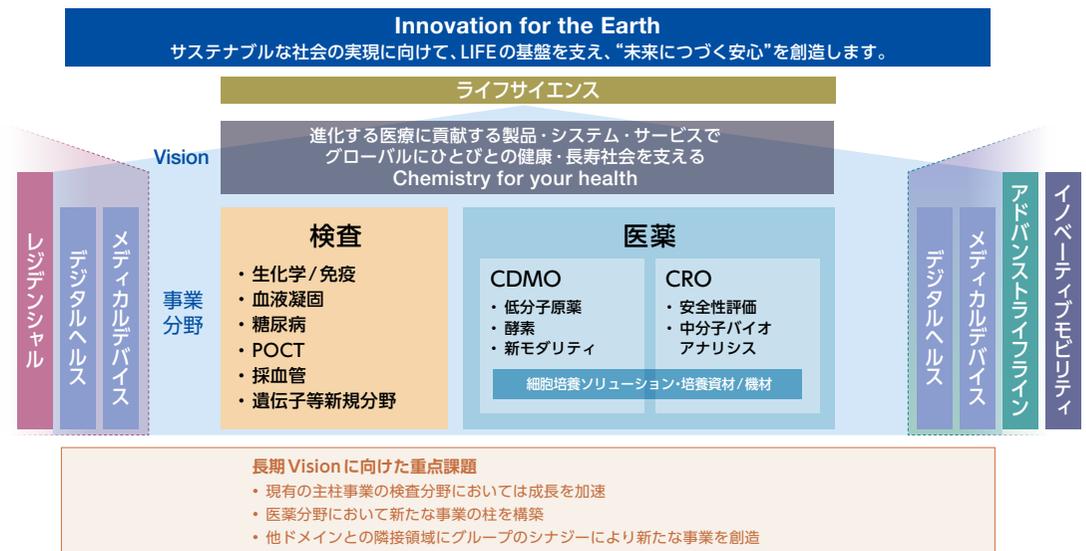
新事業 Drive ② 長期への仕込み

メディカル事業を含めたライフサイエンス領域は、現状の売上規模を2030年までに3倍超に成長させる注力領域です。

ライフサイエンスの長期ビジョンは、「進化する医療に貢献する製品・システム・サービスでグローバルにひとびとの健康・長寿社会を支える Chemistry for your health」を掲げています。当社グループが強みとする「技術」や「加工」の力を最大限に活かすことで、ひとびとの健康を支える医療やライフサイエンスの産業分野における課題解決のための貢献を拡大していきたいと考えています。

検査分野は現有事業の強みを活かしたさらなる拡大を狙い、特に海外市場中心に成長する姿を描いています。

医薬分野では、現有事業に隣接する原薬CDMOの事業基盤をいち早く整備し、ここを核にR&Dで取り組んでいる開発テーマを事業化するなど、全体で大きな事業の柱に育て上げます。これにより「検査」と「医薬」2つの柱を持ったライフサイエンス事業を構築することを目指します。今中期経営計画では、長期への仕込みとして、岩手工場および英国工場において戦略設備投資を実施しています。



中期経営計画「Drive 2022」

経営基盤Drive ③ ESG 基盤強化

持続経営力強化

売上高・営業利益に続く第3の指標
ROIC (投下資本利益率) 向上 → **実質ベースで約1%の向上を目指す**

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$

=

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}}$

×

$\frac{\text{売上}}{\text{投下資本}}$
(運転資本* + 固定資産)

【施策展開】

- ・限界利益の拡大
- ・生産性向上、固定費抑制

※運転資本 = 売上債権 + 在庫 - 買入債務 - 前受金

- ・適切な資本投下によるリターン確度向上
- ・工場稼働率向上、在庫適正化
- ・建売拡販に伴う資産レベル・回転率管理

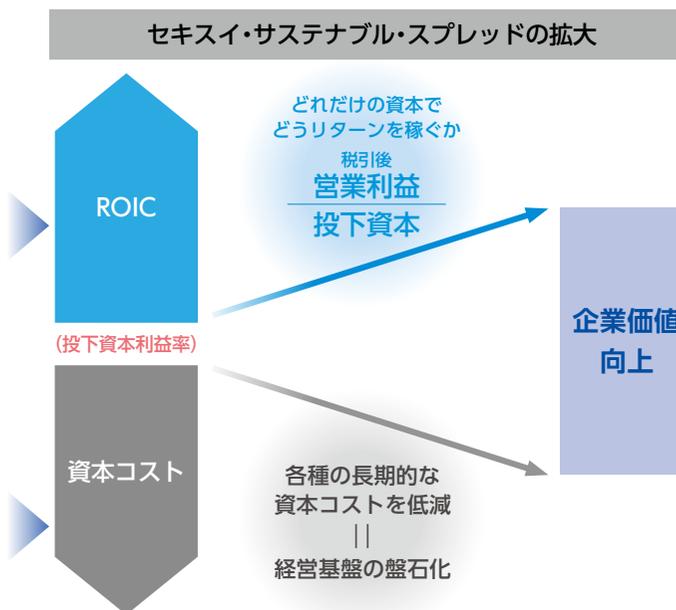
資本コストを下回る事業・製品については見極めを検討

長期的成長を支える広義の資本コスト抑制 → **中・長期視点での財務・非財務資本への先行投資**

財務・資本政策：負債も活用し、成長に向けた投資を積極化

リスクの軽減・回避：安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理の徹底によるリスク抑え込み

将来への投資：ESG投資 (DX・環境貢献への先行投資、企業風土の変革 (人事制度改定など))



中期経営計画で新たにKPIとして採用したROIC (投下資本利益率) は、事業ポートフォリオの変革において活用します。また、ESG重要課題として定めた長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視点でモニタリングします。

積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの抑制に貢献すると意識することが、結果的に当社の企業価値向上につながり持続経営力が高められると考えています。

▶ P.7 重要課題 (マテリアリティ)

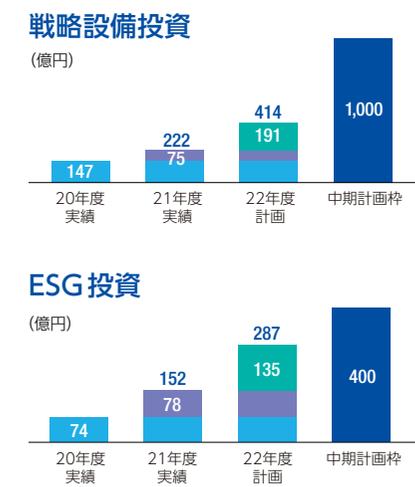
投資財務戦略

中期経営計画「Drive 2022」の3年間に獲得するキャッシュに加え、適切かつ機動的な資金調達を行うため、投資枠5,000億円を設定しました。

戦略投資は前中期経営計画比2倍以上となる4,000億円に引き上げ、うち3,000億円をM&A投資枠として設定しましたが、21年度までの実績としては、少額出資にとどまっております。

また、環境負荷低減、働き方改革、デジタル変革 (DX) などにより長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与するESG投資枠400億円を設定しましたが、2020年度、2021年度は、COVID-19影響長期化により、進捗が停滞しました。

投資計画	(億円)	中期計画
戦略投資		枠4,000
うちM&A等		枠3,000
うち設備投資		1,000
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)		400
通常投資		1,000
投資合計		5,000
研究開発費		1,300



- 主な戦略設備投資**
- ・環境LL: FFU欧州生産拠点新設
 - ・高機能P: フォーム (米国) 生産能力増強
 - ・メディカル: 若手工場生産能力増強、英国工場生産体制確立など
- 領域・投資区分**
- | | |
|--------------|-----------------|
| 人材 | 働き方改革 |
| ガバナンス | DX
安全・防災 |
| 環境 | 再生エネルギー
環境保全 |

デジタル変革 (DX)

積水化学グループにとってのデジタル変革 (DX) のミッションは、長期ビジョン実現のための成長戦略・構造改革を加速、下支えすることです。

不確実さを増す経営環境において持続的な成長を達成するために、従来のガバナンス (内部統制)、ビジネスプロセス、業務プロセスを見つめ直し、「見える化・標準化」*1 「生産性向上」「高度化」の視点で変革を進めていきます。

*1 「見える化・標準化」:業務標準化、ERP*2導入、インフラ・ネットワーク刷新

*2 ERP: Enterprise Resources Planning の略。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム。

DX 推進の取り組み

		FY20実績	FY21実績	FY22	FY25
グローバル経営基盤強化	基幹システム (グローバルERP*2) の刷新 意思決定に必要なデータの可視化・分析、業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上、グローバルでの業務標準化、内部統制向上とリスク極小化を目指す。	経営管理高度化・標準化の要件定義と、グローバルERPの導入契約を実施	導入拠点の優先度を定めるため、対象ビジネスプロセスの要件を定義	国内の主な拠点での会計業務移行完了	海外拠点展開準備完了
購買	グローバルでの購買業務の標準化と取引データの可視化 不正行為の抑止や早期発見を可能とする。また、全体最適購買を実現することによる購買力の向上や調達コスト削減、購買業務効率化等、継続的にコスト削減できる仕組み・基盤の定着を実現する。	間接購買システムの導入を決定	モデル工場にて間接購買システムの実証と拠点展開の準備を推進	国内の主な拠点への展開完了	海外拠点展開拡大
営業・マーケティング	効率的な業務モデルの標準化と業務プロセスの見える化 営業・マーケティング関連業務のカンパニー間のシステム不統一や俗人化等の問題を解決し、業務の標準化・自動化により徹底的な効率化・生産性向上を目指す。	マーケティングオートメーションの活用、顧客状況の可視化、データ分析を活かし、受注拡大プロセスを強化推進。社内報告工数を削減するシステムの導入や情報セキュリティ対策もあわせて推進	データ分析を活かした受注拡大プロセス強化の実証を完了。 国内営業所への展開を実施		
リモートワーク	リモートワークの推進 事務所以外の場所 (自宅・外出先・サテライトオフィス等) から社内の業務システムを活用して業務を行うことを可能にし、社員の多様な働き方を実現する。	社内の業務システムに世界中どこからでもアクセス可能なIT基盤「MobileNET」構築	IT基盤「MobileNET」の展開とともに「統合認証基盤」を構築することで、在宅勤務における業務の生産性と情報セキュリティの確保を両立		

DX 推進体制

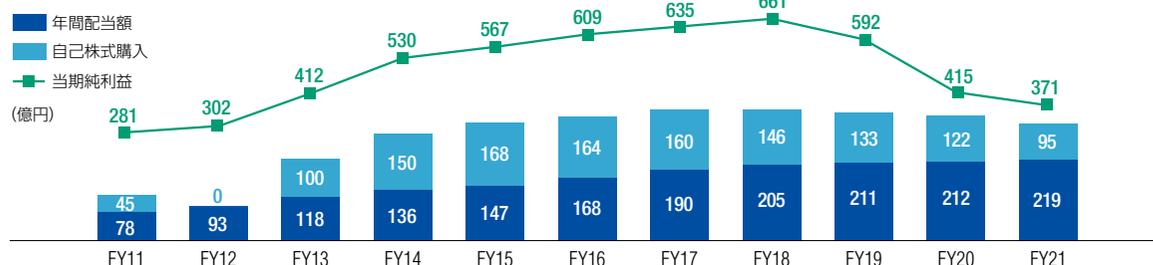
積水化学グループでは、全社一体となってDXを推進するため、2020年4月に「デジタル変革推進部」を新設しました。多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。「デジタル変革推進部」はこの体制におけるプロジェクトリーダーとして機能します。2021年4月からは、各カンパニーにもデジタル変革推進部署を設け、各事業の強みを活かす領域の競争力強化に取り組んでいます。

また、「サステナビリティ委員会」の下に、デジタル変革推進部担当役員を委員長とした「DX分科会」を新たに設置し、デジタル戦略に関する基本方針の審議やデジタル変革の進捗と効果を確認するとともに、全社業務プロセスの標準化や全社基幹システムの刷新などの重要施策について経営の観点から審議し、判断を行っています。

株主還元

中期経営計画では、株主の皆様に対する利益還元をこれまで以上に積極的に実施していきます。連結配当性向については35%以上を目処としつつ、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保し、業績に応じつつ安定的な配当政策を実施していきます。また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、D/Eレシオが0.5倍以下であれば50%以上を目処とし、自己株式は発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

株主還元実績



	前中期計画	中期計画(2020-2022年度)
配当性向	30%目処	35%以上
DOE	3%程度	3%以上
総還元性向	—	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上
自己株式消却	—	発行済株式総数の5%以内となるよう消却

	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
1株当たり純利益	54.0円	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円
1株当たり配当金	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円
配当性向	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%
自己株式取得(億円)	45	0	100	150	168	164	160	146	133	122	95
総還元性向*1	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%
DOE*2	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%
自己株式消却(万株)	—	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500

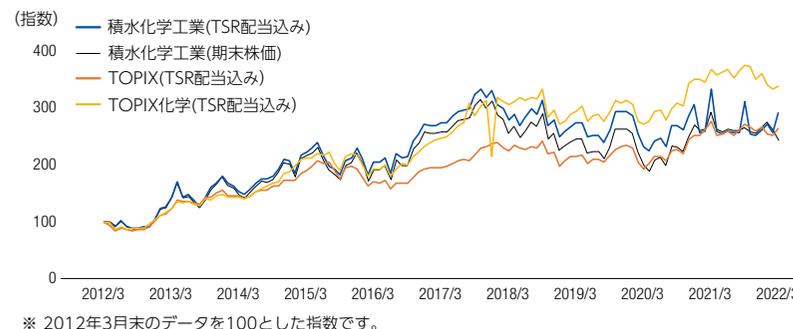
*1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 *2 DOE(自己資本配当率) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回り(TSR)は下記の通りです。2012年3月末に投資を行った場合の、2022年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率は、過去10年間でTOPIXを概ね上回る収益率となっています。引き続き、株主への安定的な配当継続と、企業価値向上に努めていきます。

株主総利回り(TSR配当込み)

	1年		3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率	
積水化学	85.1%	106.9%	102.2%	106.1%	101.2%	295.0%	111.4%	
TOPIX	102.0%	131.2%	109.5%	144.3%	107.6%	283.3%	111.0%	
TOPIX化学	92.1%	115.6%	105.0%	137.3%	106.6%	341.0%	113.1%	

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス*



過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
FY11	731	553	718
FY12	1,042	590	1,032
FY13	1,448	900	1,073
FY14	1,619	1,002	1,559
FY15	1,752	1,193	1,386
FY16	1,983	1,215	1,871
FY17	2,350	1,732	1,856
FY18	2,114	1,532	1,779
FY19	1,986	1,142	1,433
FY20	2,243	1,267	2,125
FY21	2,187	1,648	1,759

リスクと機会への対応

積水化学グループでは備えるべきリスクを明確にするため、経営環境・戦略・業務リスクに大別し、それを細分化することで、網羅的にリスクを特定しています。そして、地政学的リスク、新しい社会要請などの変化を踏まえ、定期的に「起こりやすさ（頻度）」と「インパクト（結果）」のリスクマトリクスによる定量的なリスクレベル評価を行っています。リスク低減に向けた各種施策はサステナビリティ委員会で審議後、取締役会に報告され、経営判断において考慮されています。▶P.67 リスクマネジメント

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
経営環境リスク	主要市場の動向 リスク <ul style="list-style-type: none"> 世界事業展開エリアにおける景気後退、公共政策の変更、不測の事態発生による需要減 モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラ市場など ▶P.50-57	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題を解決する高付加価値品の市場投入、用途開拓などによる需要獲得 コスト削減による収益力強化
	原材料の市況変動および調達 リスク <ul style="list-style-type: none"> 世界景気、需給バランスや為替変動による鉄鋼・木材・塩化ビニル・オレフィン等石油関連の原材料市場価格変動 希少原材料の需要動向変化による供給不足 	<ul style="list-style-type: none"> 原価低減策の実施 販売価格と原料価格の「スプレッド」の維持
	為替・金利・保有資産価格の変動 リスク <ul style="list-style-type: none"> 外貨に対する円の価値変動による売上減、原材料調達コスト増 金利変動による受取・支払利息の増減 市場環境・経営環境などの変化による保有資産の減損 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開事業の現地生産化 保有外貨の円への両替やグループ内ローン活用による残高コントロールによるリスク低減
	大地震・自然災害・産業事故等 リスク <ul style="list-style-type: none"> 工場および研究所周辺地域に影響する大きな産業事故による信用失墜や機会損失 事業拠点における大地震・津波等の自然災害および感染症のまん延等の発生に伴う事業活動の中断 	<ul style="list-style-type: none"> 各生産拠点で産業事故未然防止に向け、自然災害も想定したリスク抽出と実地監査、是正の定期実施 緊急連絡体制の構築と適切な初動対応のための従業員教育強化
	気候変動・環境問題 ▶P.31 リスクと機会 気候変動リスクのインパクト分析	
	政治・社会 リスク <ul style="list-style-type: none"> テロ・戦争、開戦報復措置、予期しない政策・法律・規制変更、人種差別、不買運動、その他の要因による社会的・政治的混乱の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 地域統括会社（米国・欧州・中国・ASEAN）による各国の動向・情報収集 迅速な対応策の構築（ERM） 人権尊重の取り組み
	COVID-19感染拡大の影響 リスク <ul style="list-style-type: none"> 感染拡大による事業活動の制限 市場における需要の停滞・遅延 機会 <ul style="list-style-type: none"> COVID-19検査薬、ニューノーマル対応住宅などの需要増 オンライン化促進による労働時間削減 	<ul style="list-style-type: none"> 会議・研修・出張等のオンライン化促進 リモートワークの推進 ▶P.38 適応製品の開発、上市

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
戦略リスク	M&A・新規事業・R&D リスク <ul style="list-style-type: none"> 経営環境リスクの発現 開発・事業立ち上げの遅れ 機会 <ul style="list-style-type: none"> 業容拡大、シナジー発現 	<ul style="list-style-type: none"> M&A対象先の事前調査強化 M&A実行後のモニタリング強化 社内外技術融合による開発スピードアップ ビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用
	情報管理 リスク <ul style="list-style-type: none"> 顧客情報、技術情報などの漏洩 サイバー攻撃、自然災害などによるシステム障害による事業中断 	▶P.71 <ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティ監視体制の強化 個人情報に関するガイドライン設定とデータ保護体制構築 定期的な従業員教育強化と重要度別情報管理の徹底 重要業務システムの完全二重化
	品質 リスク <ul style="list-style-type: none"> 重大な製品事故発生による対応コスト増、レピュテーション低下 安全、環境、法規制対応などへの疑義による製品回収や製造中止 	▶P.69 <ul style="list-style-type: none"> 商品開発・設計・生産・販売のプロセス全般にわたる品質管理とレベル向上の取り組み 品質データ不正改ざん防止徹底の体制整備 開発段階での事前レビュー実施による品質問題の未然防止
	安全 リスク <ul style="list-style-type: none"> 重大労災事故の発生 火災、爆発、有害物質の漏洩 	▶P.68 <ul style="list-style-type: none"> 設備安全向上 安全活動率先の人材育成と風土づくり 緊急事態対応スキル向上 定期的な安全監査、防災監査実施
業務リスク	法務・コンプライアンス リスク <ul style="list-style-type: none"> 不正犯罪行為 独禁法違反・不正取引 情報改ざん 贈収賄 ハラスメントなど 	▶P.70 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識の浸透 社内および外部からの通報制度の構築と活用 従業員向け法務・コンプライアンス教育の実施 リスク管理と社内規則制定やガイドラインの周知 グローバル法務体制の強化
	知的財産 リスク <ul style="list-style-type: none"> 知的財産に係る紛争対応コスト、レピュテーションの低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 成長・収益を支える経営資源 	▶P.21 <ul style="list-style-type: none"> 戦略的知的財産の確保、取得した知的財産の維持管理 従業員への知的財産教育の実施 知的財産侵害回避のための適時調査 IPランドスケープ活用による戦略的知的財産マネジメント

リスクと機会への対応 気候変動リスクのインパクト分析*

*2021年度より1.5℃および4℃のシナリオを採用しています。

気候変動に関しては、リスクおよび機会の認識とリスクの軽減や機会への転換のために何が出来るかを検討しています。気候変動が重要な外部環境リスクであるとの認識のもと、経営計画検討の際に、中長期に向けた戦略として、対策や施策を検討し環境中期計画を立案、取締役会にて承認されています。気候変動関連リスクに対する計画を推進するために設定した指標と目標に基づいて、PDCAを回し、気候変動課題に対する取り組みを進めています。▶P.39 環境 ▶P.65 サステナビリティ推進体制

太字:イノベーション関連項目

タイプ	気候変動リスク項目	財務影響	事業リスク	事業機会	当社の対応
政策規制	炭素税引き上げ	大	<中長期> ・エネルギー調達コスト増加 ・製品価格への転換による売上減少	<中長期> ・早期対応による差別化で事業機会獲得 ・再エネ導入によるエネルギーコスト安定化	・「再エネ電力採用促進策」での社内炭素価格運用による再エネ転換への加速と社内意識変革 ・SBT認証による社会へのコミットで実効力向上
	省エネ・低炭素規制	大	<短期> ・省エネ・再エネ対応強化への設備投資増加 <中長期> ・グリーン電力証書等の導入コスト増加	<短期> ・創・蓄・省エネ事業の売上拡大 ・CO ₂ 排出規制対応製品の売上拡大	・気候変動対策を含むESG投資枠(400億円/3年)設定 ・新しい創エネ技術開発(例 ペロブスカイト型PV) ▶P.23 ・調達基準の適宜見直し ・ZEH住宅の標準仕様化
	政策	大	<短期> ・再エネ調達コスト、ごみ処理コスト増加 <中長期> ・ZEH等低炭素品の義務化による差別化消失によるシェアの減少 ・資源循環関連の法規制の強化による事業機会の減少	<短期> ・ごみ焼却時のCO ₂ 削減技術のニーズ拡大 <中長期> ・ZEH義務化によるZEH市場拡大に伴う新築住宅の売上増加 ・自社、業界回収などの水平リサイクル製品の機会拡大	・ごみからエタノール製造技術の開発と社会実装(BR) ▶P.22 ・FIT後買取電力の活用(例 スマートハイムでんき) ・サステナビリティ貢献製品の拡大 ▶P.43 ・自社プラ製品の水平リサイクル拡大検討(例 KYDEXパイバックシステムなど) ・住宅製品のリサイクル価値向上サービスの展開(例 Beハイム) ▶P.53
	訴訟	中	<中長期> ・化石燃料使用企業に対する訴訟	<中長期> ・社会へのコミットによる顧客の信頼性確保により事業機会拡大	・長期ビジョンやGHG排出量削減の長期目標公開 ・各種社外評価での位置づけ向上
移行	技術	大	<短期> ・低炭素原材料の変更に伴う再認可コスト増加 <中長期> ・低炭素化へ向けた材料、プロセス転換	<短中期> ・低炭素化に資するサステナビリティ貢献製品の事業機会拡大 <長期> ・資源循環設計製品の優先調達による事業拡大	・企画、開発、マーケティングにおけるLCA評価の活用(CFP、気候変動以外の環境影響) ・「自然に学ぶ」技術の活用と研究者助成の継続 ・工場における電力の再エネ化促進(例 スマートハイムでんきも活用) ・工場排出廃棄物の削減とマテリアルへの再資源化加速 ・バイオ由来原料による製品開発 ・再生材料活用製品の開発およびその採用の強化
	脱炭素技術の開発	大	<中長期> ・脱炭素技術の導入遅れによる機会損失	<中長期> ・自社製品の脱炭素化による事業機会拡大 ・脱炭素技術を活用した新ビジネスの創出	・業界、異業種連携でのCCU技術の開発(例 ArcelorMittal社連携) ▶P.23
市場	消費行動の変化	中	<長期> ・新車販売台数の減少 ・資源循環および脱炭素インセンティブ利用ができないことによる機会損失	<中期> ・資源循環および脱炭素価値可視化によるインセンティブ獲得 <長期> ・高機能化製品へのシフトで利益率拡大 ・ICT関連製品の市場拡大	・業界連携による資源循環価値向上の取り組み(例 CLOMA(海洋プラ問題対応)) ・高遮熱、高耐久等高機能製品の開発 ・軽量PV、放熱材製品の開発
	市場の不確実性	中	<長期> ・再エネ分散型に対応する電力安定化投資増	<長期> ・分散型社会に対応する製品の売上拡大	・エネルギー自給自足を果たする戸建住宅の販売 ・資源循環技術の開発(例 BR、廃棄物のマテリアルリサイクル)
評判	消費者の嗜好変化	中	<短中期> ・持続可能な暮らしの嗜好に追従できず売上減 <長期> ・所有からシェアへの嗜好変化による売上減少	<短中期> ・持続可能な暮らしを後押しする製品による企業ブランド向上と売上拡大 <長期> ・嗜好に合わせた新事業創出	・持続可能なまちづくりビジネスの推進(例 あさかりードタウンのABINC認証) ・住宅ビッグデータを活用したサービス開始(例 スマートハイムでんき)
	業界批判	大	<中長期> ・脱炭素化しない企業への投資家評価低下 <長期> ・脱炭素解決策の生物多様性影響を把握しない企業への評価低下	<短中期> ・資源循環対応を示すことで安定した資金調達 <長期> ・ネイチャー・ポジティブな脱炭素解決策の検討と製品開発に対しての高評価	・FIT後電力買取による再エネ活用 ・企画開発の社内システムの変革と活用(製品環境影響評価) ・ネイチャー側面影響軽減の取り組みの推進と情報開示(例 土地利用通信簿®の取り組み拡大)
物理	台風頻発	大	<短期> ・工場の操業停止など被害増加と売上減少	<短期> ・インフラ強靱化ニーズ拡大	・水リスクの把握と対策実施 ・高耐久インフラの開発
	豪雨・干ばつ	大	・冠水・洪水対策コストの増加 ・サプライチェーン分断により売上減少 <中長期> ・支払保険料の増加	・水リスク高エリアでの対応製品の売上増加 ・災害時に備える設備のニーズ拡大	・先進国でのインフラ老朽化更新の加速(例 SPR工法) ・インフラ事業における新興国エリアでの事業拡大 ・災害対応製品の開発(例 飲料水貯留システム) ▶P.46 ・適応製品開発のための社内融合の仕組み、タスクフォース展開
	降水パターンの変化	中	<短期> ・サプライチェーン再構築コスト増加	<短期> ・断熱・遮熱効果を有する製品群の売上拡大	・調達ガイド提示による原料サプライヤーへの働きかけ
	海面上昇	中	<中長期> ・熱中症・温暖化起因疾病の増加	<中長期> ・治療に寄与する医薬品、疾病検査薬のニーズ拡大	・生産拠点のグローバル分散化 ・疾病増加に伴う製造受託体制の強化
平均気温の上昇	中	<短期> ・冷房コストの増加			

表中の「財務影響」は関連する財務指標に与える影響の大きさを鑑みて、大、中、小の三段階で評価しました。どの程度の時間で顕在化するリスクおよび機会であるかについては、短期(3年未満)、中期(3~6年未満)、長期(6年以上)の三段階で記載しています。

特集 新しい人材戦略



人事部担当取締役インタビュー

多様な人材の活躍を引き出す 人事施策で、「挑戦を生む組織・ 風土」を根付かせていきます

取締役 執行役員 人事部長
村上 和也

Q まず、積水化学グループの人材マネジメントに対する考え方を教えてください。

人的資本に対しては、当社グループは「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方に基づき、①自ら手を挙げてチャレンジしようとする人、②自ら成長しようという人、そのような人を応援し、教育研修制度等を充実させていく、③成果主義を徹底し、コミットしたことをやりきった人を評価する、④多様な働き方に応える、⑤安心して働ける職場づくりで従業員のWell-Beingを大切にすると、いう5つを従業員に対する基本方針に掲げています。これらの考え方は、ときに見直しや改定を行う人事制度などとは異なり、人材マネジメントの根底に流れる考え方であり、その上で事業戦略とリンクさせた人事戦略を展開しています。

Q グループの中核を担う人材にはどのような資質を求めていますか。

当社グループの約27,000名の従業員の中でも、中核となって事業戦略を推進していく約5,000人の基幹職には、現状を肯定せず、変化し続けるエンジンとなることを求めています。基幹職の中でも、特に主要ラインの責任者としてグループを牽引する役割を担う約300名は、イノベーションを起こすために、絶えず変革し続けられる人材として、既存事業における改革を進めながらも、常に新規のフロンティア分野についても考え続けること、そして多様な人材からなる組織を束ねて牽引するリーダーとして、従業員の士気を上げ人材力の底上げを図りながら組織力の強化・最適化にも目を向けることを求めています。

2000年にカンパニー制に移行してから20年以上が経ち、それぞれの事業分野で市場における競争力を強化してきましたが、原材料をほとんど持たない加工メーカーとしてどのように付加価値を提供し続けるかという点は各事業とも共通しています。ですのでリーダー人材には、今ある付加価値は必ず陳腐化することを認識した上で、立ち止まることは価値の消滅を意味するといった健全な危機感も持ちながら事業に取り組むよう、トップマネジメントからも頻繁にそうした発信がされています。個々の事業単位でそれぞれが事業の「際立ち」を磨き続けなければ未来はないという考え方が、グループ全体に浸透してきていると考えます。

Q 人的資本に対する投資の考え方を教えてください。

最初に報酬水準についてですが、業界水準や同規模の他社の水準なども見ながら検証を重ねて人事制度に落とし込んできた背景があり、現時点で一定の競争力はあると考えています。報酬体系に影響を与える人事制度については、2022年4月に新制度に改定しました。将来的には、人件費総額や一人当たり限界利益の成長率なども加味した上で、ESG経営における非財務指標としての人的投資としても、検証を進めたいと考えています。人的資本への投資としての人材教育・育成に関しては、当社グループにはすでに、社内で開発し従業員を講師に展開している教育研修プログラムがあり、相応の効果を発揮していると考えています。今後も質とコストの両面を見据え、より多様な人材が、それぞれの持ち味を発揮できるような人材開発に力を入れていきます。

Q 2022年4月に実施した人事制度改定の背景や狙いを教えてください。

2022年4月から新人事制度がスタートしましたが、それに向けては2年前から検討を始めてきました。改定の目的は、長期ビジョンで掲げた「ありたい姿」の実現に向けて必要となるさまざまなミッションや役割を明確化し、年齢や入社年次にかかわらず、なすべきミッションや役割を果たすために挑戦や自己研鑽に励む多様な人材を支援・登用し、真の意味で適所適材を実現する仕組みへと変革することです。まずは約1,300名の積水化学単体の基幹職を対象としましたが、一人ひとりが何にコミットして仕事をしているかを明確化することで、若い世代の人材が自身のキャリアパスや将来像をより具体的に描きやすくなるなど、組織運営の面でもメリットがあると考えています。もちろん、人によっては、報酬が下がり、求心力という点でマイナスな影響も一時的にはあると覚悟しています。しかし、新人事制度のもとで一人ひとりの意識改革にも踏み込み、各人の持つ伸びしろが顕在化することに期待しています。そして従業員一人ひとりが、当社グループで働くこと、事業を通じて社会に貢献できることに喜びや希望を感じながら、長く勤めたいと思える環境へと進化させていきたいと思えます。挑戦し続ける人材にとって多様な事業領域を持つ当社グループは、活躍できるフィールドも広いことが一つの大きな魅力に映ると考えています。そして時代とともに事業内容が変化しても、一人ひとりが自らを変革させながら活躍できる企業であり続けたいと思えます。

特集 新しい人材戦略

人事部担当取締役インタビュー

Q 長期ビジョンではグローバル市場での売上拡大を謳っています。グローバル人材に関わる人事戦略や課題について聞かせてください。

グローバル人材に関しては、これまで各カンパニーの事業部が主体となって海外現地における人材の採用・育成等の施策を進めてきた経緯もあり、現状、海外拠点トップに占める外国人従業員の数は多くありません。こうした現状を踏まえ、コーポレート人事という全社視点の横串を入れてどのようにグローバル人事戦略を展開していくかは大きな課題だと考えています。単に外国籍人材の数を増やすことを目的とするのではなく、既存の基幹職の力を伸ばしながら、海外現地で後継者人材の育成を進め、将来的には海外現地法人のトップの職責に多くの現地人材が登用される姿へと近づけていきたいと思っています。すでに、一つの現地法人だけでなく海外の地域統括職として複数のグループ企業のトップを担う外国籍マネジャーも出てきています。当社グループにはいわゆる「ガラスの天井」はなく、高い志を持ってより大きなポジションに挑戦したい人材に向けては、そうした機会を用意しているということ、現地で採用された従業員にも実感してもらいたいと強く思っています。

Q 長期ビジョン達成に向けたKPIの一つに、「挑戦行動の発現度」という項目がありますが、これについて教えてください。

当社グループは長期ビジョンとして、2030年に売上高2兆円、営業利益2,000億円以上という高いゴールを設定しました。この前提には、従業員一人ひとりが、トップダウンでの指示に基づいて動くだけでなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で共感し、自発的に行動できる姿をおいています。人事戦略としても、事業戦略に密接にリンクしているということ、そのためには「挑戦」が必須であることを明示し、一人ひとりがチャレンジしているかどうかを測る「挑戦行動」をKPIにおきました。

「挑戦行動」の測定方法としては、一人ひとりがビジョンを認知・理解し共感しているか、そして挑戦するために自ら計画を立て、実際に行動を起こしているか、行動の結果、変化を感じ、成果を出しているか、といった視点での従業員アンケートを実施することで、挑戦行動をより具体的に把握し、その実態を施策に反映させていくアプローチを取っています。

Q 村上部長ご自身の「挑戦」について教えていただけますでしょうか。

私自身は2020年10月にカンパニーの人事部門からコーポレートの人事部に移りましたが、全社グループ視点で人事戦略を遂行していく上では、自分が経験したことのないカンパニーについても、事業と人

材、組織の強みや課題を理解し、自分の職責としてこれから成すべきことに反映させなければなりません。それは私にとっての一つの挑戦でもあります。また、コロナ禍を経て、働き方をはじめ、人的資本に対する考え方が加速度的に変化してきています。これまでの所定就業時間をもとにした日本型の賃金制度や人事制度が、今後、一部の職種では全く機能しなくなることも想定し、先を見据えた人事戦略を組み立てていくことの責務を感じながら、立ち止まらずに何をすべきか日々考え続けています。

Q 働き方改革やダイバーシティの充実の面ではどのような施策を進めていますか。

働き方改革については2018年度以降、総実労働時間、年間休日数、有給休暇取得率についてのグループ共通目標を設定して進めてきました。コロナ禍でテレワークが常態化する中、2021年度以降は「働き方改革2.0」と称して、「従業員一人ひとりによる自律的な働き方」と「上司による自律支援型マネジメント」の両側面から生産性向上を図る取り組みを進めています。ダイバーシティのさらなる拡充に向けては、現状、絶対数が少ない女性従業員を増やすことで、女性基幹職の増員を目指していくのと同時に、障がい者採用についても、法定基準をクリアするだけでなく、恒常的な雇用につながる体制の構築を目指していきます。健康経営という視点では、健康維持のための「7つの健康習慣(※)」を従業員と共有しているほか、従業員アンケートをベースに、健康上の注意が必要な人材の割合などを把握しながら、従業員の健康度の改善に努めています。当社のこうした取り組みは、「準なでしこ」や「健康経営銘柄/健康経営優良法人ホワイト500」に認定されるなど、外部機関から一定のご評価をいただいています。その評価に恥じない活動を続けられるよう、今後も緊張感を持って推進していきたいと思えます。

Q 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

当社には数多くの魅力的な事業があり、その多くが未来に向けて大きな期待値が持てるものだと思っています。そうした事業戦略を具現化していく人的資本を支える人事戦略については、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方とともに、常に「挑戦」を続けてきた積水化学のDNAはぶれない軸としてそのまま引き継ぎながらも、事業の変化に応じて変革すべき点は独自に工夫を加えながら躊躇せずに断行していきたいと考えています。これまで当然のこととして捉えていた人権に対する考え方も、サプライチェーン全体にわたって、もう一度検証した上でその考え方を社内外に発信していかなければならない時代になってきています。10年後、今以上にデジタルネイティブ世代が活躍する時代には、今全社で推進しているDXの基盤も、その世代を中心にどんどん進化させていくことになるでしょう。私自身もこれまで以上に意識してアンテナを幅広く張り巡らし、この変わりゆく時代の中で、従業員一人ひとりが持ち味を発揮して挑戦し続けることのできる組織づくりに尽力していきたいと思えます。

※ 7つの健康習慣：米国カリフォルニア大学のプレスロー博士の研究により、身体的健康度と有意に関連していると発見された朝食、間食、運動、体重、睡眠、喫煙、飲酒の習慣。

特集 新しい人材戦略

従業員の声

積水化学グループでは、長期ビジョンの達成に向けて、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが、トップダウンによる指示で動くのではなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で自発的に行動を起こし、その結果、変化を感じ成果を出していく「挑戦行動の発現度」をKPIの一つに掲げています。ここでは、キャリア採用や外国籍社員など、積水化学グループに対してより客観的、俯瞰的な視点を持つ人材に対して、長期ビジョンがどのように浸透し、それがどのように自分事となっているのかについてインタビューした内容をご紹介します。



住宅カンパニー
まちづくり事業推進部 営業推進室
営業グループ長

桑田 和伸

A1 住宅関連他社で約20年間、分譲マンションや分譲戸建事業など、「まちづくり事業」全般のキャリアを積み、2021年4月に当社に入社しました。

A2 当社は、「あさかりードタウン」に代表されるように、グループの総力を結集し、スマート&レジリエンスをコンセプトとした「まちづくり事業」の拡大を目指しており、自分がこれまで培ってきたノウハウ・知識や経験等が、発揮できるチャンスが広がっているのではないかと考え、入社を決意致しました。以前から、積水化学の住宅事業は、省エネ・創エネなど環境に配慮した住まいづくりで業界をリードしており、とても魅力的だと感じておりましたので、これらの理念や技術・魅力的な商品を活かして、周辺地域やお住まいになる方々に、少しでも喜んでいただけるまちづくりを行いたいと思っています。

A3 品質へのこだわりや、スピードを意識した業務遂行は、積水化学ならではの企業風土だと感じます。

Q1 これまでの経歴をお聞かせください。

Q2 積水化学へ入社を決めた理由は？

Q3 積水化学の企業文化や風土などで良いと感じている点、また改善した方が良く感じている点は？

Q4 長期ビジョン「Vision 2030」とご自身の業務との結びつきをどのように捉えていますか？

Q5 今後、積水化学で実現したいあなたの挑戦は何ですか？

また一人ひとりが、自分自身や会社の成長のために、挑戦する意識が非常に高く、そのような環境に身を置くことで、私もさまざまな挑戦をし、日々成長ができています。一方で、まちづくりはまだ新しい事業・組織で、発展途上の段階にあります。自分のこれまでの経験を活かして、事業の拡大と組織の成長に寄与していきたいと考えています。

A4 まちづくりは当社の成長戦略の一つの柱です。失敗はできないというプレッシャーもありますが、成功へ導くことへの責任を感じながら、確実性とスピードの両方を意識し、事業の拡大を図っていきたいと思っています。まちづくりは、一つのプロジェクトであっても数多くの方々に影響を与える事業です。例えば、その地域やまちに住むお子様たちが、私たちが創った景観や公園等で感性を育まれ、その地で成長していくことで、お客様たちにとってそのまちが大切な「ふるさと」になります。そういった将来・未来を思い描きながら、魅力あるまちづくりを進めることは、責任の伴う一つの社会貢献と考えています。

A5 多くの地域で当社のまちづくりを手掛けたいと思っています。当社のまちづくりはコンセプトのみならず、タウンマネジメント事業も行っていることが、業界での差別化ポイントであり、強みでもあると思っています。まちを創って終わりではなく、まちの景観を守る・安心してお住まいいただける環境づくりなど、お住まい後も満足をお届けする体制も整っていますので、多くの方々に「積水化学のまちに住んで良かった」と思っていたいただきたいと考えています。「まちづくり事業」は、土地の購入や開発・建設など、事業への投資が必要であり、期間も長期にわたりますので、妥協しないまちづくりを行うことで責務を果たし、同時に社会への貢献も行っていきたいと考えています。

特集 新しい人材戦略

従業員の声



環境・ライフラインカンパニー
人材開発部

Miriam Stadje

A1 2018年に積水化学に入社後、約2年間、コーポレート人事部で従業員の語学研修や採用等を担当。2019年度からは環境・ライフラインカンパニーにて、グローバル人材育成を主業務として、グローバル人材のキャリアロードマップやサクセッションプランの策定を手掛けています。また、SEKISUI Communicationのイントラネットを活用して、全世界の環境・ライフラインカンパニーのメンバーとナレッジシェアおよび相互コミュニケーションを可能とするプラットフォームも構築しました。

A2 私はドイツのエッセン出身ですが、大学生時代にロシアに交換留学し、実際に海外に出て人とのつながりを築くことが個人の成長につながることを強く実感しました。入社前は積水化学の名前も知りませんでしたが、グローバルを舞台に人材育成や人材交流の仕事に携われることに魅力を感じて入社を決めました。

A3 フレンドリーな従業員が多く、入社初日から積水ファミリーの一員として受け入れてもらったので、とても居心地の良い社風にすっかりなじんでいます。社会に対してポジティブなインパクトを与えたいと自発的に考えている従業員が多く、日々、刺激を受けています。またカンパニー内には、私が想像していた以上に、若い世代を中心に留学経験者や語学力の高い人が多く、今後のグローバル展開に向けた高いポテンシャルを感じています。一方で、年齢や性別、国籍という多様性だけでなく、例えば「9」という答えを出すためには「5 + 4」「10 - 1」といったアプローチがあるように、一人ひとりの考え方や発想の多様性についてもより柔軟に受け入れる風土が定着すると、もっと良い会社になるのではないかと感じています。

A4 長期ビジョンでは2030年に全社の海外売上高比率を50%とすることを目標としています。その目標達成に向けて、私の役割はグローバル人材がより一層活躍できる土壌をつくることだと考えています。

A5 今後の私の挑戦は、これまで構築してきたグローバル人材育成体系やコミュニケーションプラットフォームをフル活用し、国内外の従業員の相互交流につながるワークショップや、海外人材交流制度

の確立につなげることです。英語を母語としない国・地域の人材も含めて、時差もある中でコミュニケーションを活性化させていくことは大きな挑戦ですが、国内外の社員が相互に交流し学び合える場を数多く設けることで個人の成長が組織の成長につながるよう、貢献したいと思います。



高機能プラスチックカンパニー
SEKISUI S-LEC MEXICO S.A. DE C.V.
Deputy General Managing Director

Arturo Rios

A1 25年前にSEKISUI S-LEC MEXICOに入社し、生産技術部長、工場長などの職務を経て今に至るまで、積水化学グループの中核商品の一つである中間膜の製造・販売に一貫して携わってきました。1999年に日本の滋賀水口工場で研修した際、言語や文化の壁に戸惑う私を気にかけて、仕事・生活の両面でサポートしてくれたのが現社長の加藤さん(当時:中間膜製造部長)で、とても印象に残っています。

A2 父が日系企業で勤めていたこともあり、私は日本の文化に強い関心がありました。研修生として半年勤務した後、オファーをいただいたのでそのまま入社を決めました。

A3 多様な事業を展開しながらも、企業理念である3S精神がグループの共通の軸として共有され、かつ、時代の変化に合わせて経営の在り方も進化させながら、より高い利益を生み出す力強さがあると感じています。国内のみならず海外の視点も取り入れたグローバル経営を推進していますが、グループの持つ人材の多様性をさらに活用して、カンパニーや国・地域の枠を超えた異動や交流を図ることで、より一層“融合・統合”を深めていくと良いと思います。

A4 当社の中間膜は技術力と高品質を強みとして、車のフロントガラスや建築分野に広く使われています。中間膜の社会貢献は大きく、ガラスの飛散を防止する点では人々の安全に、遮音・遮熱機能や軽量化に資する点では、環境負荷の低減に貢献しています。また地域の雇用を創出している点でも、社会に貢献していると認識しています。

A5 私の挑戦は、グループの企業理念や事業戦略を、経営層や管理職層だけでなく、組織全体へと浸透させていく体制を構築していくことです。それらを共有した人材の育成・強化を通じて、グループ全体の利益につなげていきたいと思っています。

特集 新しい人材戦略

従業員の声



コーポレート
経営戦略部 ライフサイエンス戦略グループ
田中 玲子

A1 大学院卒業後、健康につながる仕事をライフワークにしたいと思い製薬企業に入社し、一般用医薬品の製剤技術研究、商品開発、ライセンス業務などに従事し、2021年2月に積水化学に入社しました。

A2 製薬企業では、主に病気を発症した人を対象に治療薬を提供していますが、健康寿命の延伸という観点で考えると、病気になる前の人々の日常生活に深く関わり予防していくことが鍵になると考えています。特に住宅は、寝る、食事を摂るなど、住む人の日常生活に密接しているので、健康に関する情報が非常に多く存在する環境だと思っています。社内に住宅事業を抱え、人々の安心・安全や環境に配慮したサステナブルなまちづくりを行っている積水化学グループで、ライフサイエンス事業を展開するのであれば、ぜひそこに携わりたいと思い入社しました。

A3 さまざまな事業を展開していることもあり、社員の皆さんの専門性が非常に多様で、相談をすると社内の思いもかけないところにアイデアや知見が集まっていることを知り、それには非常に感動していますし、このような環境はイノベーションを起こすにはとても恵まれた環境だと思っています。

A4 私は、世の中の人々がその人らしく幸せな日常を送るためには健康であることが大前提だと考えているので、自分が開発した技術やサービスを通じて、世の中の人々が一日でも長く健康でいられることに寄与できたら、これ以上幸せなことはないと思っています。人々の健康寿命が延び、国の医療費や介護給付費の削減を実現しながら社会保障システム全体も健全に維持されれば、それは跳ね返って個人の社会保障費の負担減にもつながります。ライフサイエンス領域の事業規模を2030年までに3倍にするという目標達成に向けて事業を推進していくことが、そのまま人々の健康や社会全体に貢献することだと日々思いながら業務を行っています。

A5 現状の医療技術では十分に治療満足度が得られていない疾患の中には、日常生活に関わり、サポートすることによって治療効果を上げることが期待されているものもあります。積水化学グループの住宅という事業の場を活用したデジタルヘルス分野の開拓を始めていますが、今後、着実に事業として確

立し、ライフサイエンス領域の新事業の柱に育てていきたいと思っています。そしてその先の挑戦は、住んでいるだけで健康でいられる「まちづくり」や「家づくり」を実現していくことです。これは私が積水化学に入社したときに描いた夢ですが、絶対にあきらめることなくこれからも挑戦を続けていきます。



コーポレート
新事業開発部 BRグループ
笠井 達彦

A1 大学院卒業後、プラントエンジニアリング会社にて医薬品製造プラントの設計・施工を経験後、2020年5月に当社に入社。岩手県久慈市におけるバイオリファイナリー(BR)の実証プラントの立ち上げに携わっています。

A2 もともと環境系事業への関心が高かったことに加え、当社ではプラントを企画・設計、建設して終わりではなく、顧客に引き渡した後も、試運転やエタノールの製造など、プラントの運用まで幅広く携われることに魅力を感じ入社しました。

A3 部内での議論は、意見を言いやすいフラットな雰囲気があり、現場でも個人に任される裁量が大きいののでやりがいを感じます。事業そのものが立ち上げフェーズにあるため、細かいトラブルもつきものですが、逆に、ここでの改善はすべて次に活けると捉えています。

A4 BR事業は、不要になった廃棄物を効率的に処理すると同時に、環境影響の少ない方法で付加価値のある基礎化学品に変換できるという二点において、非常に社会性の高い事業です。自分の設計したプラント設備が目の前で完成していくのを目にし、これからのよいよ実証実験を行い社会に貢献していくぞ、という気持ちが高まっていますが、今後、プラントが運転を開始し実際に生産物が出てくる段階が来ると、さらに実感を持ってその気持ちが大きくなるだろうと期待しています。

A5 私のチャレンジは、今関わっている実証プラントを着実に商業案件として立ち上げ、その実績をもとに次の新たなプラントの立ち上げへとつなげていくことです。企画・設計から事業化までのプロセスで得られる経験・知見と、プラント稼働後に取得できる実証データをもとに、お客様との調整も行いながらBRプラント全体のマネジメントを遂行できる人材になりたいと思っています。

人材 — 従業員が挑戦したくなる、活力あふれるいい会社を目指す

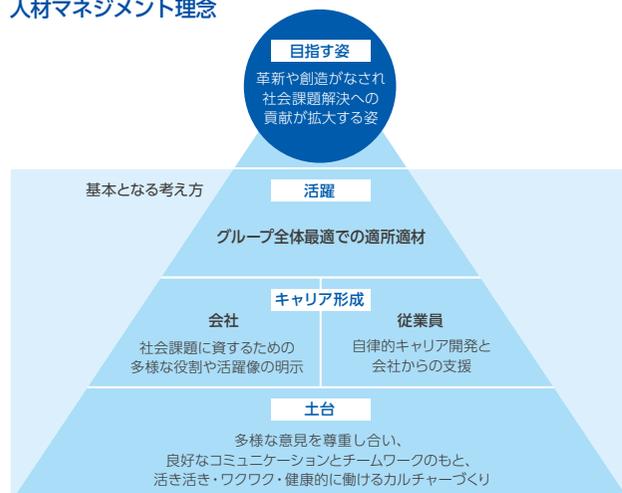
積水化学グループは、「人材」を長期ビジョン実現に向けたイノベーションを生み出す原動力と位置づけ、多様な人材が挑戦し活躍できる活力あふれる職場づくりを推進しています。

人材に関する考え方

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考えに基づき、一人ひとりのキャリア自律*と得意技の研鑽を支援するさまざまな機会を提供するとともに、社会的意義のある多様なミッションと挑戦の場をつくることで、従業員と会社が丸となって社会課題解決に挑戦し貢献する姿を目指しています。サステナブルな社会の実現に向けて課題が山積する現在、これまで以上に当社グループが社会課題解決に貢献していくために、2022年度までの中期計画においては、下記の施策に取り組んでいます。

- 長期ビジョン展開、ESG 経営浸透
- 挑戦を生む組織風土への変革
- 適所適材の人材マネジメントへの転換

人材マネジメント理念



*「キャリア自律」:会社が従業員に期待する役割に向けて、一人ひとりが自分にとって相応しい場所でいきいき働いている状態を目指し、自律的にキャリアを形成していくこと

ビジョンマネジメントとKPI

長期ビジョン実現に向け、従業員一人ひとりが力を発揮し、従来のやり方にとらわれず、挑戦し続けることが大切です。そこで、人材におけるKPIを「挑戦行動の発現度」とし、アンケートにより測定し、その向上を目指します。「挑戦行動」が実際にとれているかどうか、「挑戦行動」がとりやすい組織であるかどうかを定期的把握し、職場単位での改善に活用していきます。

	2021年度実績	2022年度目標
挑戦行動発現率*	13%	17%

*【私は「Vision2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている】という設問に対して、【あてはまる】と回答した割合

長期ビジョン展開のため、各職場のキーパーソンである組織長が自組織のビジョンを描き、「職場ワークショップ」というかたちでメンバーと対話、各部署のビジョンに落とし込み、年度の事業計画に反映しました。そしてワークショップの際の反応や意見は経営層にフィードバックされ、さらに組織長間で各職場の相互アドバイスやノウハウの共有を実施し、それをもとに各職場でアクションの再検討を行い、実践につながっています。



また全従業員を対象に定期的にエンゲージメント調査を実施しており、その結果を分析し、施策立案のベースとしています。エンゲージメント向上のため、2020年度に各組織の人事部門をメンバーとした「エンゲージメントDriveプロジェクト」を発足、2021年度からは挑戦できる風土づくりの醸成も含めて活動を加速しています。

従業員のキャリア形成と適所適材の実現

2022年度に積水化学の人事制度を改定し、ありたい姿の実現に向けて必要なミッションや役割をバックカastingして明確化し、年齢や入社年次にかかわらず挑戦・自己研鑽する従業員を支援、登用し、適所適材を実現する仕組みへと転換しました。キャリア研修も従来の年齢・勤続年数軸の枠組みから役割・職務軸の枠組みへと転換しました。

従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発の促進につなげるため、2022年度からキャリア面談を開始しています。一人ひとりが過去の経験や将来の役割や期待を考えてキャリア申告し、上司はそのキャリアプランの実現に向けて、人事部門と連携しながら計画的な育成や業務付与の検討に活用し、必要な能力や経験の獲得をサポートしていきます。

人材力向上のために

グループ経営を牽引するビジネスリーダーの育成と、現場を支える人材の育成を両輪として、取り組んでいます。次世代リーダーを持続的に輩出していくために、早期から必要な知識・スキル・ノウハウを習得するための支援プログラムを構築しています。現場で実務面から経営の基盤を支える人材は、長期にわたる経験と専門性の高い知識やスキルを獲得できるような環境づくりや現場力向上を目的としたマイスター制度を展開しています。

新入社員の円滑な受け入れと早期戦力化のため、育成担当者(ブラザー/シスター)制度を設けています。後輩育成経験により、それを担う若手社員の成長も促進しています。

また社外からの知見獲得や戦力強化などを目的とし、キャリア採用(経験者採用)を活発化しています。前職までに培ってきた高い能力や専門性を早期に発揮し活躍するための環境整備として、当社グループの基礎知識などのフォロー研修を実施しています。

人材

ダイバーシティ&インクルージョン

積水化学グループは、「積水化学グループダイバーシティマネジメント方針」に基づき、「多様性」を性別、年齢、人種等の違いで捉えるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていきます。

多様な人材の活躍(女性活躍)

女性活躍推進については、「女性採用の強化」「定着と活躍」「管理職創出」「管理職登用後の育成」の4段階に分けて取り組みを進めています。基幹的な役割を果たす女性の採用を増やし、経験学習サイクル・キャリア形成などの研修プログラムを実施するなど、早期からリーダーシップや自ら学び挑戦しながら成長する意識の醸成を図っています。管理職登用後は、女性管理職の交流会で上位職への意識醸成を図るとともに、ライン長を経験させるなど計画的に育成しています。2021年4月からは女性執行役員が2人となり、社内塾を開講するなど後進の育成に努めています。



▼「準なでしこ」選定について

https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372818_39136.html

従業員数および女性比率推移(積水化学単体)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
全従業員数	3,918人	3,956人	3,960人	3,902人
女性比率	15.0%	15.9%	16.5%	16.7%
全管理職数	1,366人	1,376人	1,381人	1,395人
女性比率	3.2%	4.1%	4.3%	4.3%
女性管理職数	44人	56人	60人	60人

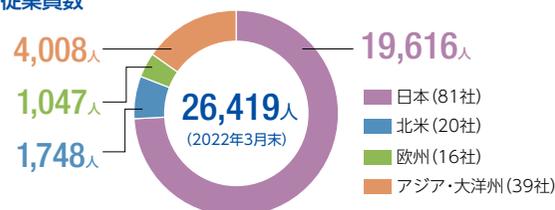
2025年度 2030年度

女性活躍推進の目標値(女性管理職数) **80人** **120人**

多様な人材の活躍(グローバル)

長期ビジョン実現に向けては、海外での事業拡大が鍵となります。国内従業員のグローバル化はもちろん、世界各国で働く従業員がそれぞれの国や地域にあった製品やサービスを提供していくためにその持ち味を発揮することが重要と考え、世界4地域(アメリカ、欧州、中国、ASEAN)に人材育成基盤の一つとなる Learning Management Systemを導入し、その運用と活用を進めています。2021年度は長期ビジョン展開施策として、各地域で現地法人社長による社内ビジョンキャラバンを行い、世界各国の従業員が同じベクトルに向かう下地が整いました。

地域別従業員数



多様な人材の活躍(シニア/障がい者)

(シニア)年齢によらない活躍の機会を増やすべく、2021年10月に積水化学およびグループ会社8社にて定年延長を実施しました(60歳から65歳へ)。2025年度中に全グループ会社で定年延長を完了する予定です。

(障がい者)障がい者雇用にあたってはグループ各社のニーズに合わせ、キャリア形成、就業環境の整備までを含めて専門家による支援を取り入れています。

多様な人材の活躍(両立支援)

育児や介護などのライフイベントやライフスタイルに合わせた柔軟な働き方ができるよう、さまざまな制度を導入しています。2021年度からは、男性の育休取得促進のため、人事部担当取締役によるメッセージ動画を発信、管理職を対象としたeラーニングを実施するなど取り組みを進めています。

働き方改革

2018年から「働き方改革 1.0」として、生産性向上のために設備投資やシステム導入など経営資源を積極的に投入し、経営層・従業員一丸となって全社で知恵を結集し、労働時間削減に取り組んできました。2021年度からは「働き方改革 2.0」として、ESG投資を活用し労働時間削減につながる投資を行うとともに、従業員一人ひとりが自律的に働くことにより、労働の質も改善し、生産性を向上させる取り組みを進めています。また、働く場所にとられない柔軟な働き方への環境整備と制度改定を進め、出社とリモートワークを併存する環境を実現しています。2021年度は各制度のグループ各社への展開を加速し、在宅・フレックス勤務制度の導入が大きく進展しました。「働き方改革」につながる労働時間や有給休暇取得、柔軟な働き方についてもグループ全体の最適化を図っています。

健康経営

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方をベースに、すべての従業員が、心身ともに、そして社会的にも良好な状態である Well-Beingであることを目指し、次の5つのセグメントで活動を進めています。

1. 体の健康のための健康診断と生活習慣病対策
2. 心の健康のためのストレスチェックの活用と研修制度、相談センターの充実
3. 安心して働ける職場と制度の充実
4. グループ一体での取り組み
5. 働きがい・生産性向上



▼「健康経営銘柄2022」選定について

https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372330_39136.html

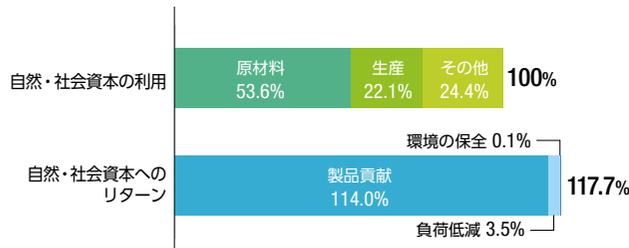
環境 — 気候変動課題に対応する

積水化学グループはサステナブルな社会の実現に向けて、長期的な視点で環境課題に取り組んでいます。2050年に目指す地球の姿は、さまざまな課題が解決され、生物多様性が健全な状態に保たれた、“生物多様性が保全された地球”です。企業活動では地球上の自然資本、社会資本を利用して活動していることを認識し、気候変動、資源循環、水リスク、生物多様性といった地球上の課題解決を通じて、(1) サステナビリティ貢献製品の市場拡大と創出、(2) 環境負荷の低減、(3) 環境の保全の3つの活動によって自然資本、社会資本のリターンに貢献していきます。そしてリターンへの貢献を加速していくために、自社のみならずステークホルダーと連携し、取り組みを推進していきます。

環境長期ビジョンと環境中期計画

環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」からバックキャストして環境中期計画ごとに目標を設定し、各施策を実施しています。2022年度までの環境中期計画「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate II」では、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な環境課題として進めています。

総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス (2021年度)



2021年度(実績)

企業活動による自然・社会資本へのリターン率 **117.7%***

※2022年度中期計画目標は100%以上

ネイチャー側面(自然資本)インパクトへのリターン率内訳

生物多様性へのリターン率 **49.7%**

植物バイオマスへのリターン率 **41.0%**

※ 日本版被害算定影響評価手法「LIME2」を使用して計算

※ 気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細はTCFDレポートをご覧ください。

▼TCFDレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd

環境課題への取り組み

- ・低炭素、脱炭素に資するイノベーションの推進
- ・ものづくりでのエネルギー消費量削減(エネルギー消費革新)
- ・使用する電力の再生可能エネルギーへの転換(エネルギー調達革新)
- ・SCOPE 3のサプライチェーン連携による削減
購入した製品サービス(主要樹脂)
販売した製品の使用(住宅)におけるGHG排出量削減
- ・製品によるライフサイクルでのGHG削減貢献量の拡大

- ・非化石由来&再生原料の使用拡大
- ・資源循環に資するイノベーションの推進
- ・マテリアル再資源化率の最大化



環境長期ビジョンの進捗を確認するため、“SEKISUI 環境サステナブルインデックス”を総合指標として自然・社会資本へのリターン率を算出しています。この算出の内訳として、気候変動課題に加えて、植物バイオマス(植物の一次生産)と生物多様性(生物の絶滅種数)への影響を把握し、自然資本(ネイチャー側面)への影響としてモニタリングしています。いずれもまだ100%以上のリターン率にはなっていませんが、気候変動や資源循環課題などの環境課題に取り組むことで着実にネイチャー・ポジティブに向けて企業活動を推進していきます。

当社グループにおいて、生物多様性に大きく負荷を与えるのは原材料、化学物質排出、販売した製品の廃棄などであり、植物バイオマスに大きく負荷を与えるのは特にバイオマス由来の紙や石油由来の材料であると認識しています。これらの負荷削減には、非化石資源の持続可能性を意識した調達強化が重要と考え、原料の「持続可能な調達ガイドライン」を作成し、サプライヤーと連携し環境負荷や企業リスクの低減に向けた活動を開始しました。またネイチャー側面へのインパクトを削減し、リターンを拡大するためには、脱炭素に資する製品・技術の開発や、販売した製品の廃棄物の削減、資源循環を推進するようなサービス・技術の確立が必要であると考え、サステナビリティ貢献製品の拡大に取り組んでいます。

環境

気候変動課題への取り組み

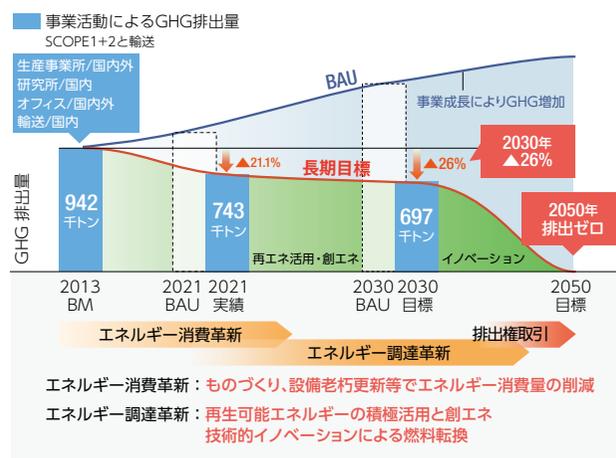
2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会(▶P.31)であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。

昨今、気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化が求められており、2022年7月の取締役会で2030年のGHG削減目標を1.5℃目標へ引き上げる決議を行いました。TCFDのシナリオ分析については、2020年までは2℃および4℃シナリオを採用していましたが、2030年のマイルストーン見直しによる戦略再確認のため、緩和シナリオとして1.5℃シナリオを想定した再分析を実施し、2021年度より1.5℃および4℃のシナリオを採用しています。

当社グループでは自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から製品輸送、使用、廃棄に至るまで、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減にも取り組んでいます。2050年には事業活動で排出するGHG排出量を実質ゼロとする長期目標に向かって、SCOPE2の購入電力については、2030年に100%再生可能エネルギーとすることを目指します。さらに2050年までには創エネルギー、技術的イノベーションによる燃料転換などを積極的に行っていくことでGHG排出量をゼロにするよう努めていく計画です。

2020年度からは「エネルギー調達革新」の段階に移行していきます。2021年度は太陽光発電設備設置が国内外12事業所(総発電出力

GHG排出量削減のロードマップ



は7.7MW)となり、外部購入電力は国内外20事業所で100%再生可能エネルギーに切り換えが完了、購入電力の再生可能エネルギー比率は19.7%となりました。また、2017~2019年度の環境貢献投資促進策[※]の仕組みを活用した設備更新による2021年度のGHG排出量削減効果は34.8千t-CO₂でした。生産量が回復する中、購入電力の再生可能化や環境貢献投資の効果発現のほか、購入蒸気の原因削減により、2021年度の事業活動によるGHG排出量の削減率は21.1%となりました。

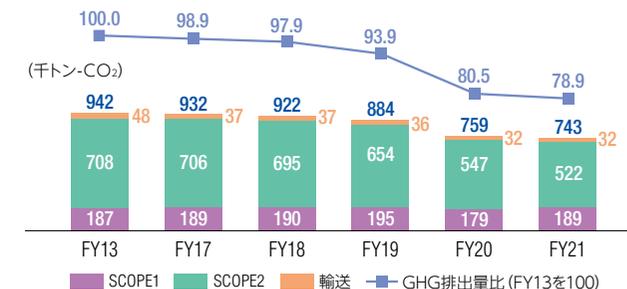
※ 環境貢献投資促進策: GHG排出量削減促進のため戦略的に実施した環境投資。インターナルカーボンプライシングの一つで、投資によって削減されるGHG排出量1t-CO₂あたり3万円で換算し、コーポレートから投資部門へ経済的支援を行う仕組み。

GHG排出量削減のための中長期目標

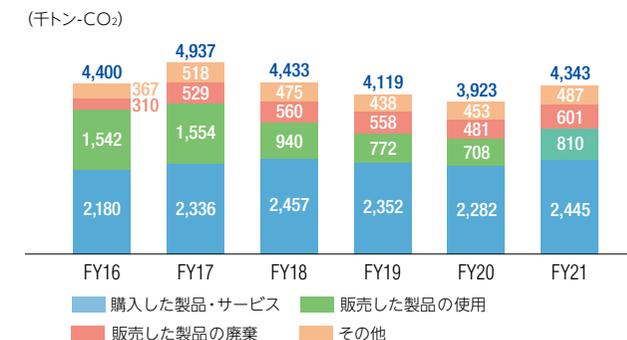
項目	指標	2021年度実績	中期計画(2022年度)	2030年	2050年	備考
GHG排出量削減	購入電力の再生可能比率	19.7%	20%	100%	100%維持(すべての使用電力を再生可能エネルギーに転換)	RE100加盟
	事業活動によるGHG排出量削減	21.1%削減(2013年度比)	9%以上削減(2013年度比)	26%以上削減(2013年度比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量削減	1.3%削減(2016年度比)	—	27%以上削減(2016年度比)	—	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位	1.5%削減(2019年度比)	3%以上削減(2019年度比)	10%以上削減(2019年度比)	—	

※ GHG排出量削減の2030年目標は1.5℃目標に引き上げを検討中です。

事業活動によるGHG排出量の推移



サプライチェーンのGHG排出量(SCOPE3)の推移



サプライチェーンのGHG排出量(SCOPE3)は2030年に2016年度比で27%削減することを目指します。2016年のSCOPE3の排出量は購入した製品・サービスが全体の約50%を占めており、販売した製品の使用が約35%となっています。購入した製品・サービスについては2018年から原料サプライヤーに対して、GHG排出量削減目標設定とその進捗を問うよう調達基準を見直すとともに、CDPサプライチェーンプログラムを通じて連携を開始しており、原料サプライヤーのGHG排出量を把握および長期目標・削減施策などに関して積極的に対話の機会を設け、互いの削減を推進する関係を構築しています。またバイオ素材やリサイクル原料への転換により2030年に20%の削減を目指しています。販売した製品の使用ではZEH仕様住宅の販売を拡大することで2030年に50%の削減を目指しています。▶P.45

環境

気候変動問題がビジネスと戦略に対して与える影響

気候変動によるリスクは、機会にもなり得ます。中長期にわたる気候変動リスクに対し、製品・サービス、サプライチェーンまたはバリューチェーン、研究開発への投資、操業に関してリスク低減し、機会に転換できるよう、戦略、計画を立案しています。

▶ P.31 リスクと機会への対応 気候変動リスクのインパクト分析

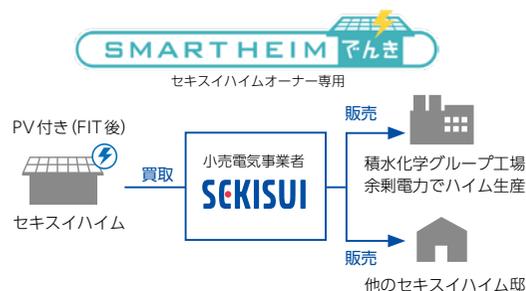
事例 「スマートハイムでんき」事業立ち上げ

リスク

FIT 制度終了によりソーラーパネル搭載の普及が停滞

機会への転換策

ソーラーパネルを搭載している住宅のお客様から、余剰電力を買い上げ、自社の住宅工場などで使用



事例 研究開発投資

すべての開発テーマは気候変動を含む自然および社会環境課題解決に貢献できるよう長期的な戦略をもって企画立案しています。

「ペロブスカイト太陽電池」

リスク

希少資源の枯渇問題、使用エネルギーの低減要求、設置場所制限など

機会への転換策

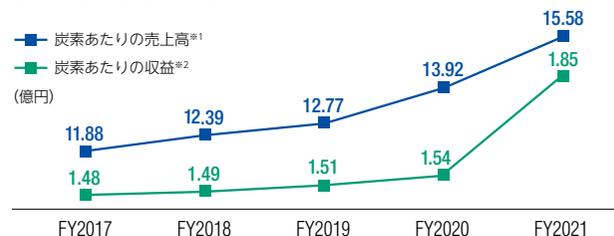
開発中のペロブスカイト太陽電池。軽量かつ高効率であり、設置場所の自由度向上が期待できる ▶ P.23

気候変動の取り組みが経営に与えている影響

気候変動の緩和や適応に資する取り組みが経営にどのような影響を与えているのかを炭素効率（環境性）の推移と炭素効率（環境性）と経済性の相関性で確認しました。

まずGHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素あたりの売上高”および“炭素あたりの収益”の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向が見られます。サプライチェーン全体で見た場合は2020年度に一時的に減少が生じていますが、これは主にCOVID-19感染症の世界的流行に由来するものと考えています。戦略に基づく経営が目指す方向に向かっていることが確認できました。

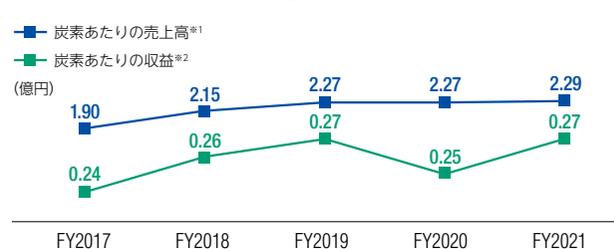
事業活動による炭素効率



※1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)

※2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)

サプライチェーン全体における炭素効率



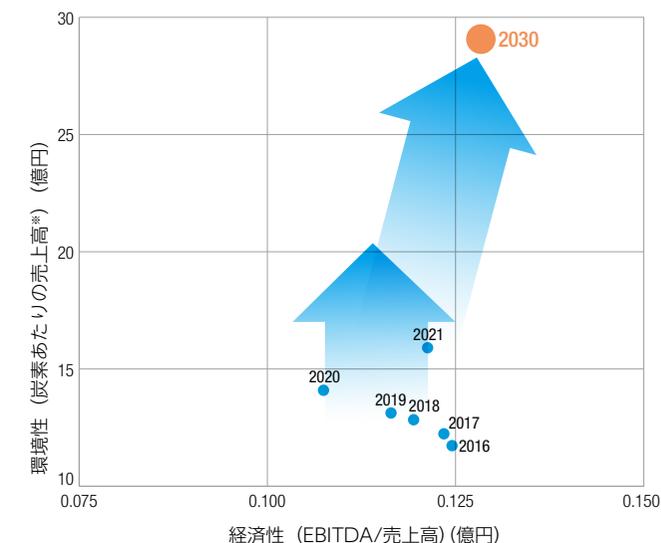
※1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)

※2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO₂)

さらに事業活動において炭素効率（環境性）を示す指標“GHG排出量あたりの売上高”と経済性を示す指標“売上高あたりの収益(EBITDA)”との相関によって経営への影響を検証しました。2016年度から2021年度までの事業活動における2指標の実績値を表にプロットし、さらに2030年度の長期ビジョンに基づく目標を追加したものです。2020年度までもESG経営を戦略として、収益の安定性を保持しながら“炭素あたりの売上高”を向上させてきました。さらに2021年度にはビジョンで描いた目標に向けて経済性および環境性を両立した成長ができていくことが確認できました。この検証結果は、2030年度の長期ビジョンに基づいて進めている戦略が間違っていないことを示唆しています。さらに取り組みを加速させ、炭素収益性向上のための取り組みの前倒しや新しい施策の検討も進めていきます。

その他マルチステークホルダーへの影響についての検証「インパクト加重会計を用いたステークホルダー包括利益の分析」についてはTCFDレポートP.20をご参照ください。

経済性と環境性の相関



※ 炭素あたりの売上高: 売上高/事業活動によるGHG排出量(億円/千t-CO₂)

環境

資源循環への取り組み

資源循環の取り組み推進は、脱炭素の取り組みの加速につながります。2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、2020年度に資源循環方針および戦略、ロードマップを策定しました。

当社グループの事業領域において、プラスチックは主要な材料の一つです。これまでの生産工程では廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきており、発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギーを含む再生原料として活用する処分を実施してきました。

新たに策定した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用を拡大していきます。生産工程の内部リサイクルをこれまで以上に進め、施工現場における廃棄物の発生量を最小化するよう取り組みを推進します。さらに使用・回収段階においても、廃棄される際の分離分別が徹底できるような製品設計やサプライチェーンへの働きかけを行い、メカニカルリサイクル、ケミカルリサイクルなどマテリアルへの再資源化を最大化する取り組みを推進しています。これらのライフサイクルで資源循環を推進していくドライブは製品設計段階のイノベーションが重要と考えています。新製品の設計あるいは既存製品の各プロセスを見直すことで、資源循環を加速するイノベーションとなるよう取り組みを推進しています。

資源循環長期目標達成のためのロードマップ

		2022年度目標	~2025年	~2030年
ビジネス戦略	資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高*	1.1倍	1.3倍	2倍以上
原料の資源転換	非化石由来および再生原料使用製品の売上高	30億円	100億円	1,000億円
廃棄物の再資源化	廃プラスチックのマテリアルへの再資源化率	現状把握とベンチマーク設定	2倍	100%

*資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM: 2020年度 (2,960億円)

水リスク課題への取り組み

水リスク課題に関しては、「積水化学グループの水リスク最小化」と「地域の水課題解決への貢献」の2つの目指す姿として設定し、グループ全体で取水量を削減し、循環利用を進めるとともに、河川に放流する水質についてもCOD指標向上に注力し取り組んでいます。具体的な施策としては、事業所が立地している流域の水資源に対して、事業影響の大きい拠点・調達先や水リスクが顕著な拠点を選定し、2030年までに環境負荷を最小化していきます。

2020年度は、当社グループのすべての生産拠点と研究所を対象に、水リスクによる事業影響評価を実施し、2021年度は事業影響が大きいと評価された国内外の5拠点を抽出し、最小化すべき事業影響と節水レベルの取り組みガイドラインを策定しました。

2021年度の実績は、2016年度比4.3%の増加、前年比でも8.3%の増加となりました。海外で新たに4拠点の生産事業所が追加されたことと、取水量の多い合成樹脂を生産する工場の生産量増加によるものです。排水のCOD負荷も生産量増加による排水量が増加したため2016年度比1.2%の削減ではあったものの2020年度比では12.0%の増加となりました。

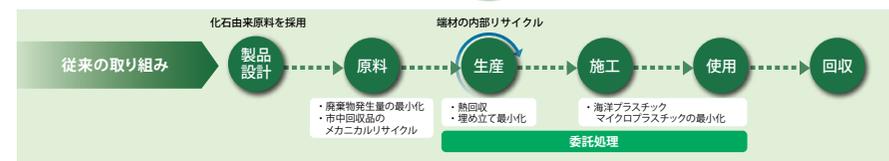
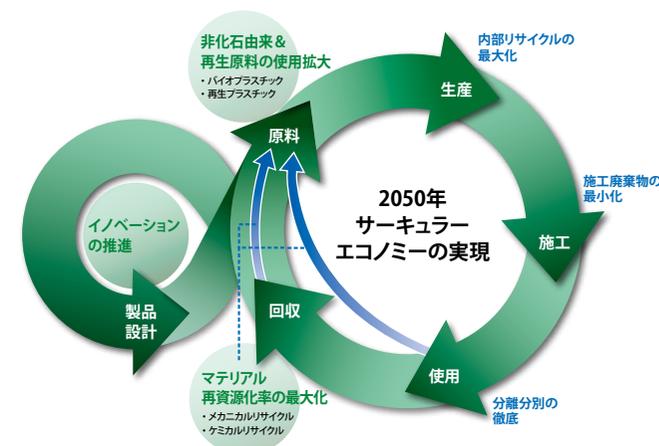
滋賀水口工場は合成樹脂の製造を行っており、その取水量は当社グループ国内全事業所の約30%を占めており、さらに2015年度より毎年増加していました。この状況を改善するため、2018年度より取水量削減のための総合的な設備投資を推進し、2020年

にすべての投資計画が完了しました。これにより工場用水の使用箇所と使用量の把握および使用量の調整ができるようになりました。さらに排水を浄化後、事業所内に設置されている冷却塔で再利用することで、取水量削減も図ります。

環境貢献投資枠による設備投資事例

	事業所	削減策	効果(計画) 2016年度比
取水量削減	滋賀水口工場	ろ過設備の導入で排水を冷却水に再利用 工場用水の見える化および管理強化	9%削減
	積水メディカル(株)岩手工場	工業用水の取水調整の自動化	10%削減
排水のCOD負荷削減	積水ナノコートテクノロジー(株)	排水処理施設改善で処理能力向上	25%削減

資源循環戦略イメージ図



サステナビリティ貢献製品

積水化学グループは本業である事業・製品を通じてSDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、地球・社会のサステナビリティ向上とともに当社グループとその製品、製品を使用されるお客様すべてのサステナビリティを向上させるためにサステナビリティ貢献製品の創出と拡大に取り組み、企業としての成長を目指しています。

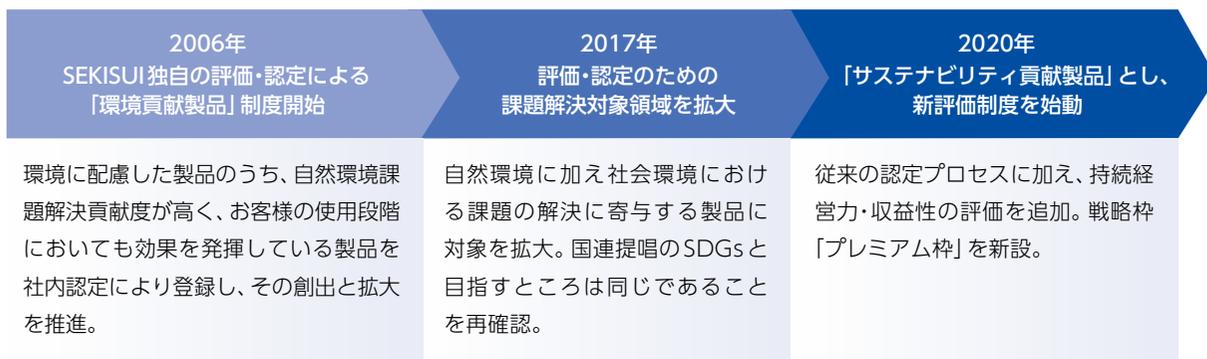
サステナビリティ貢献製品の概念



プレミアム枠製品代表例
ZEH仕様住宅(住宅)、FFU(環境・ライフライン)、HUD×遮熱中間膜(高機能)、血液凝固・POCT・原薬(メディカル)

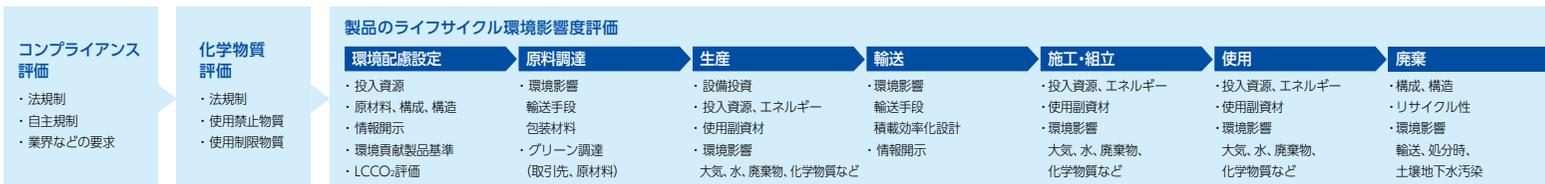
2020年から従来の「環境貢献製品」制度を「サステナビリティ貢献製品」制度へと進化させ、サプライチェーン全体にわたり、収益性、プロセス評価、内部統制などの観点から持続性確認評価を実施しています。また収益性向上と課題解決への貢献とを両立する製品を戦略的に拡大していくために「プレミアム枠」を新設しました。

貢献製品評価制度の進化

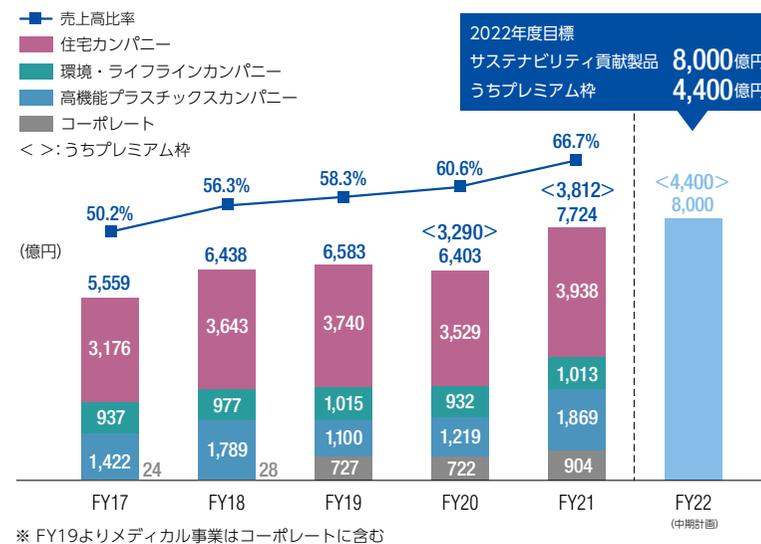


製品環境影響評価の実施

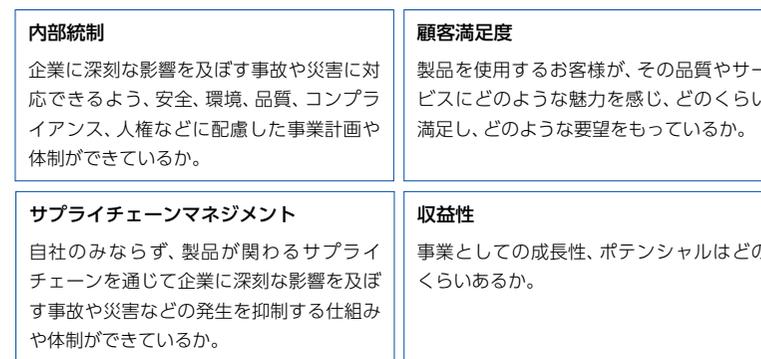
積水化学グループでは、製品の企画・開発時に、製品のライフサイクルすべての段階で、環境影響評価を実施しています。これを前提とし、上市后、サステナビリティ貢献製品の認定に関しては、社内基準をもとに社会課題解決への貢献度の判断を行っています。



サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率

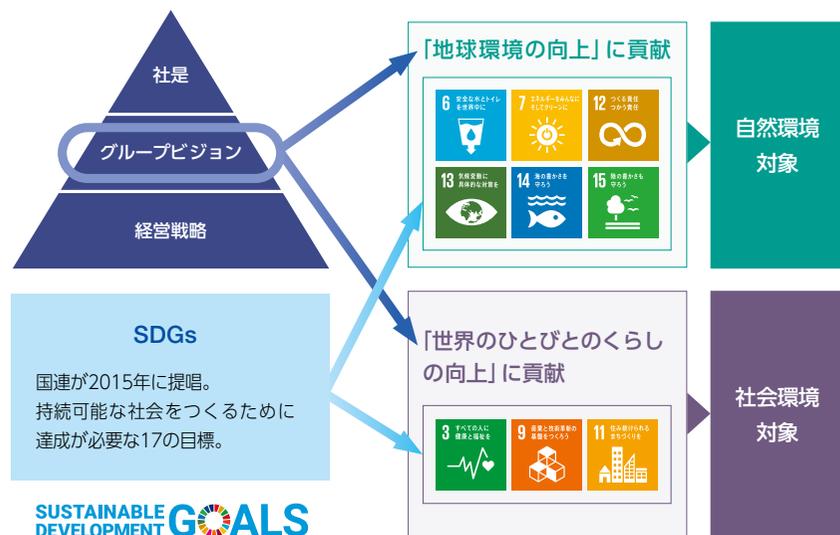


持続性確認評価



参考 サステナビリティ貢献製品の認定

サステナビリティ貢献製品の定義



社会環境対象のサステナビリティ貢献製品の認定基準

案件ごとに際立ちの加点要素を検討し、貢献度の高さを判断して認定しています。

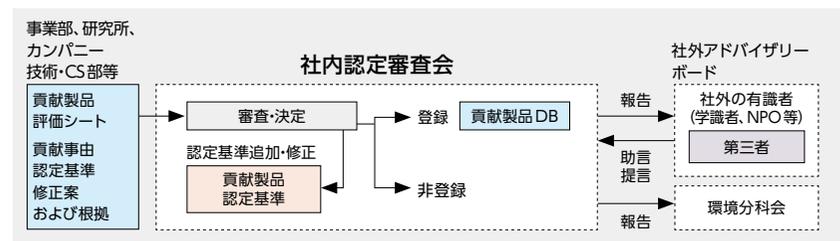
カテゴリー	対応方法(例)
健康寿命の延長	病気蔓延の予防(病気の発見・予防)
	高齢者、介護対象者の自立支援
	障がい者の自立支援
	介護する人間の負担軽減
	快適・衛生性の向上
	健康習慣の啓発
	災害リスクの緩和
	サプライチェーンを含む労働環境改善
	インフラの開発、提供
	災害および緊急時の対応強化
社会インフラの強靱化	災害および緊急耐性強化
	低所得国対応
	持続可能な都市と居住
暮らしの安全性と災害耐性強化	居住、生活の持続可能性を向上
	生活の安全性向上
	居住、生活の快適性向上
	地域活性化

自然環境対象のサステナビリティ貢献製品の認定基準

課題カテゴリー、解決に資する対応方法ごとに定めた認定基準に基づいて、認定の判断を実施しています。

カテゴリー	対応方法(例)
GHG排出量削減	省エネ性能の向上
	未利用エネルギーの利用
	フロンガスの代替
	製品のライフサイクル中での削減
	非化石資源由来プラの使用
廃棄物削減	創エネ・蓄エネ機能
	都市空間のエネルギーマネジメント
	お客様の製造工程における削減
原材料削減	耐久性向上(長寿命化など)
	低量廃棄物工法の採用
節水・水循環	端材、不良、不要物の削減
	資源の節約
汚染の防止	再生資源の利用(他製品の廃材)
	自社回収の水平リサイクル
生物多様性の保全	上水利用量の削減
	用水利用量の削減
	漏水の削減
	雨水浸透による水循環
	浄化による汚染防止
	低VOC化
	森林認証材の使用
	間伐材の利用
	生分解性原料の利用
	表土流出の防止
砂漠化の防止	
湿地の保全	
緑化の推進	
海洋・河川汚染の防止	
種・遺伝子の保全	
防災・減災	災害時に耐性があるもの
中間素材・資材類	原材料・部材・資材として、環境負荷低減に貢献

サステナビリティ貢献製品制度の運用・認定方法



社内認定審査会:ESG経営推進部を中心としたコーポレート各部で構成

サステナビリティ貢献製品は、自然環境および社会環境の課題解決に対する貢献度が高い製品であり、社内基準をもとに認定登録を行っています。その基準および考え方やその結果の妥当性に関して、産官学のさまざまなバックグラウンドを持つ社外アドバイザーよりご意見、アドバイスをいただくことで基準の高さや透明性を担保しています。

新規登録製品の自然環境・社会環境貢献に対するの意義や表現方法についてのアドバイス、EUタクソノミーでも求められている複数課題への配慮の充足性の確認などをベースとした製品制度の進化や方向性についてもアドバイスをいただいています。

社外有識者メンバー ※ 敬称略

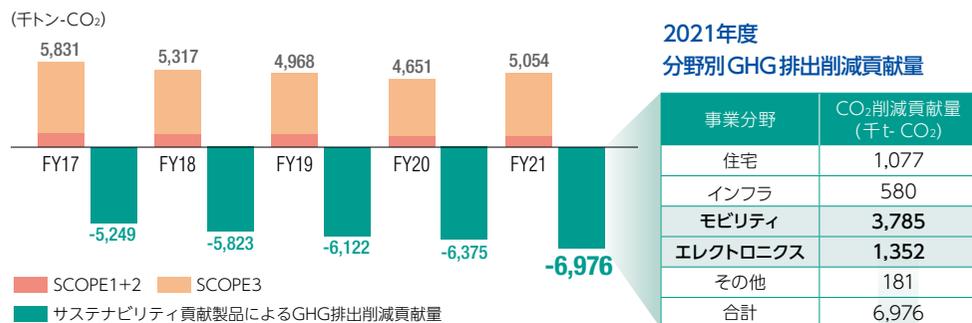
氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
谷口 正次	資源・環境戦略設計事務所代表	・企業での経営者としてのご経験 ・資源を主軸とした環境戦略に通じ、早くより自然資本経営を唱えた第一人者	自然資本など経営や製品ポートフォリオに対するご意見、アドバイス
滝澤 寿一	(特非) 共存の森ネットワーク理事長	・農学博士としてのビジネスでのご経験 ・NPO 法人理事長として、日本や各国の環境NPOと森づくり、地域づくり、人づくりの活動を実践	「三方よし」の精神に基づく、社会課題解決ビジネスに対するご意見、アドバイス ネイチャー・ポジティブ視点でのご意見
壁谷 武久	(一社) サステナブル経営推進機構専務理事	・経済産業省での官の立場でのご経験 ・LCA 評価、地方創生支援など環境価値を通じた社会変革の活動を推進	ライフサイクル視点でのご意見、環境価値に対する規制やグローバル動向に基づいたご意見、アドバイス

氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
大石 美奈子	(公社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 代表理事 副会長	・消費者や消費者の要求についての知見やご経験 ・消費者と企業、行政をつなぐ活動を推進	製品を使う立場からの要望や期待、懸念点などを踏まえたご意見、アドバイス
斎藤 正一	日経BP社 ESG 経営フォーラム 事務局長	・メディアでのご経験 ・サステナビリティ全領域に対するグローバルな動向把握と発信	ESG 経営におけるリスクやチャンスに対する今後の動向や包括的な視点でのご意見
吉高 まり	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査開発本部プリンシパル・サステナビリティストラテジスト (一社) パーチュデザイン代表理事	・金融機関における ESG 投資についてのご経験 ・SDGs、グリーンビジネス、気候変動ファイナンスの第一人者	金融の立場から見た企業価値や ESG 経営、グリーンビジネスにおけるリスクやチャンスに対するご意見、アドバイス

サステナビリティ貢献製品



企業活動のGHG排出量とサステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量



※ サステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量の算出については、比較対象となる汎用製品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム [MILCA] によって対象製品との差分を削減貢献量として算出。SCOPE1+2+3の算出方法の詳細は ▶ [サステナビリティレポート](#) をご参照ください。

モビリティ分野、エレクトロニクス分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階でGHG排出量削減に寄与。生産工場での使用電力の再エネ化推進、原材料の資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

モビリティ分野

車輻軽量化や遮熱性能で燃費削減し、CO₂削減

- ・遮音・遮熱中間膜
- ・車輻用床材 Alveosoft など



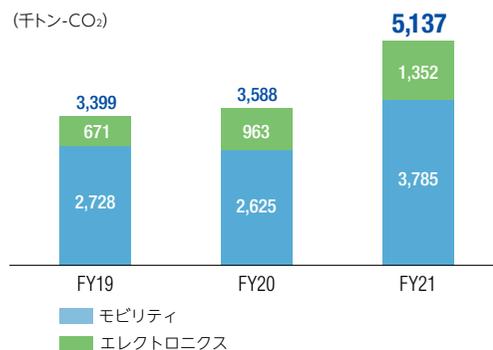
エレクトロニクス分野

省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO₂削減

- ・マイクロパル
- ・導電性微粒子
- ・白色レジスト
- ・UVシール材
- ・放熱材など



モビリティ分野、エレクトロニクス分野のGHG削減貢献量は年々拡大



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおけるCO₂削減

- ・フォームテープ
- ・LCD部材固定用両面テープ など

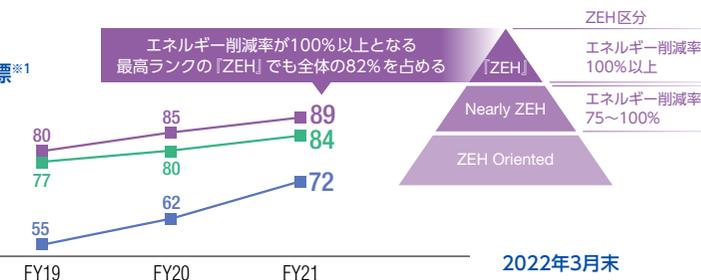


住宅

いち早く環境問題に取り組み、1997年に太陽光発電(ソーラー)搭載住宅の発売を開始。2012年には太陽光発電、HEMS (Home energy management system)、蓄電池搭載住宅で、「創・省・蓄」エネで貢献。大容量蓄電池と大容量ソーラーで、できるだけ電気を買わない、先進の暮らしを提案しています。

スマートハウス関連指標※1

- ZEH比率(%)
- ソーラー搭載比率(%)
- 蓄電池搭載比率(%)



2022年3月末
ソーラー搭載住宅販売
累計約23万棟



※1 戸建受注における搭載比率

<参考>※当社調べ	2019年度	2020年度	2021年度
パネル設置面積	374,000m ²	360,000m ²	400,000m ²
パネル設置容量合計※2	50MW	50MW	60MW

※2 パネル設置容量は累計で1,250MW以上となり、これによる年間総発電量は人口50万人規模の都市での年間電気エネルギー消費量に相当

▶ 詳細は <https://www.sekisuiheim.com/info/press/20220425.html>

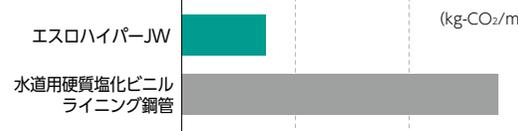
さらにスマートハイムでんき事業による再生可能エネルギーの有効利用促進や、住宅をアップサイクルして循環させる買取再販ブランド「Beハイム」によりサステナブルな循環型社会の構築に貢献していきます。



インフラ

オール樹脂化により原料から生産時までのライフサイクルにおけるCO₂削減や道路の非開削工事を実現する管路再生SPR工法などによる廃棄物削減などで環境負荷低減に貢献しています。

参考イメージ 高性能ポリエチレン管「エスロハイパー」のライフサイクルにおけるCO₂排出量



※ 金属管については、公開されている情報から類推した参考値であり製造プロセスのデータ収集は行っていません。
※ 材質・製品別のCO₂発生量は産業技術総合研究所、サステナブル経営推進機構「IDEA v2」の影響評価係数(GHG排出原単位)引用

サステナビリティ貢献製品

災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

社会インフラ強靱化と安心・安全なライフラインの普及促進

上下水道、農業、電気など社会インフラにおいて、老朽化や防災、減災、労働力不足対策等の社会課題に貢献する製品や工法を展開しています。また航空・鉄道など輸送インフラ分野においても、軽量、高耐久、高強度な資材を提供し、安心・安全なライフラインの構築に貢献します。



耐震性能の給水用ポリエチレン管



下水管などインフラ老朽化に貢献するSPR工法



雨水貯留管としても活躍する強化プラスチック複合管



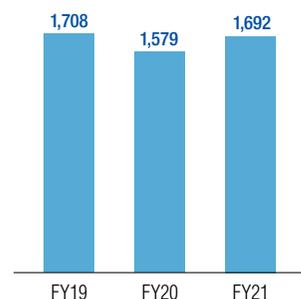
豪雨対策に貢献する雨水貯留システム



耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合成分まくらぎ

水関連事業の売上高推移

(億円)



集中豪雨対策などに貢献する大型高排水システム



建物用耐火性硬質塩ビ管



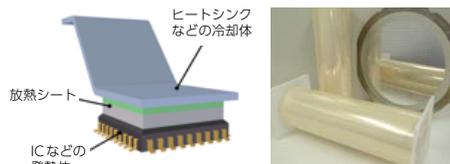
飲料水貯留システム



不燃材料認定ウレタン系現場発泡断熱材

情報インフラ強靱化

5G発展にともなって重要視されている関連部品の耐久性、機能向上に寄与する製品で、ICTの高度化に貢献します。



高熱伝導放熱シート MANION
高速通信・高密度半導体の技能発揮に貢献



半導体工程材料セルファ
高密度・極薄ウェハの実現に貢献

スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり



高度に工業化されたユニット工法で高い耐久性と災害に強い構造を持つセキスイハイム



新大容量蓄電池 [e-PocketGREEN]
大容量でコンパクト、室内設置が可能な蓄電池

全邸蓄電池搭載のZEH仕様住宅「セキスイハイム」に加え、豪雨対策に貢献する雨水貯留システムや断水時にも数日分の飲料を確保できる飲料水貯留システムなど、災害に強い積水化学グループのインフラ資材を結集したスマート&レジリエンスな「まちづくり」を日本全国へ展開しています。

当社グループのインフラ技術を活用



健康・長寿社会を支える

病気の早期発見に貢献

糖尿病・感染症等の各種臨床検査薬や分析装置、プラスチック採血管などの製品群で疾病や感染症を早期に発見し、健康的な生活をサポートします。



【参考】生化学(HDL,LDL)、糖尿病、POCT領域の当社検査薬によるテスト回数*



介護対象者、介助者の負担を軽減

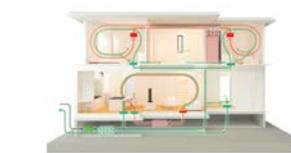


自立支援介護設備大型ユニットバス



介護向け離床・起き上がりセンサー

暖差リスクの少ない暮らしを提案



住宅用換気・空調システム 快適エアリー



ウイルス除去効果が約1か月持続するウイルス除菌スプレー

カンパニープレジデント・経営戦略部長 座談会

グループが融合し 総合力を発揮していく

長期ビジョン「Vision 2030」で掲げた目指す姿に向けて、
中期経営計画「Drive2022」の進捗やESG基盤強化の取り組み、
融合によるグループ総合力をテーマに座談会を実施しました。

高機能プラスチックカンパニー
プレジデント

清水 郁輔

住宅カンパニー
プレジデント

神吉 利幸

環境・ライフラインカンパニー
プレジデント

平居 義幸

経営戦略部長

上脇 太

—カンパニーごとの中期経営計画の進捗評価と戦略—

【高機能プラスチックカンパニーを中心に 成長戦略に軸足を移し、事業拡大を目指していく】

清水 高機能プラスチックカンパニーは、サプライチェーンコスト革新を中心とした収益力の向上と、M&Aなどによる成長戦略の両輪で取り組み、営業利益率、損益分岐点売上高比率などの指標は、ほぼ目標とする水準まで改善してきました。

2030年に向けて成長戦略に軸足を移し、当カンパニーの主戦場である海外で、「モビリティ」「エレクトロニクス」「住インフラ材」の戦略3分野を中心に事業拡大を目指していきます。いずれも成長が期待される市場であり、かつ、私たちの技術が活きる分野であり、さらなる展開を進めていきます。

神吉 住宅カンパニーは新型コロナウイルスの感染拡大に加え、原材料価格の高騰や部材供給不足などの未曾有のリスク対応に苦しみましたが、住宅事業では「建売・分譲」、その他事業では「まちづくり」など、集中して取り組んだ施策の成果が徐々に上がり始めています。2030年に向けては、セキスイハイムが培った工業化

技術を核とした新築住宅事業はもちろんのこと、ハイムの知見とグループのインフラ技術の融合を最大化し総合住宅建設・不動産業へと発展させて、われわれが先頭を切って住社会の課題解決に挑んでいきます。

平居 環境・ライフラインカンパニーは、構造改革に注力し不採算事業の撤退や拠点再編の結果、中期経営計画を上回る固定費削減効果が発現しました。

加えて、生産部門での自動化・省力化の推進、DXを活用した営業との物流改革、新たな需要を生み出す製品開発へのシフトなど、各部門における改革を進めてきました。その結果、限界利益率がカンパニー過去最高レベルの水準まで向上し、営業利益率10%が見えてきました。気候変動の影響やインフラの老朽化がより深刻化する2030年に向け、海外でも適用可能なサステナビリティ貢献製品を積極的に展開して、事業の拡大を図っていきます。

上脇 メディカル事業は、コロナ禍において迅速にコロナ検査キットを上市し、社会への貢献とともに業績の下支えに貢献しました。2030年に向けては、新規事業の種をきちんと根付かせることが最も重要だと認識しています。そしてメディカルは、独自の技術

で存在感のあるライフサイエンス事業を展開し、第4のカンパニーへと成長することをイメージしています。

—ESG基盤強化が着実に進捗—

【当社の持続的な成長が サステナブルな社会の実現に貢献】

上脇 この2年でESG経営の社内浸透は一気に進んだと感じています。トップの強い意志のもと、長期ビジョンの核としてESG経営に取り組んでいくと、社内外に宣言したことが大きかったと思います。
神吉 当社の進化を支えているのは、従業員の皆さんです。ESG経営の重要性・必要性について皆が腹落ちし、先進のスマートハウス拡販によって自分たちの商品がカーボンニュートラルの実現に貢献しているという気概で取り組んでくれました。

清水 おっしゃる通りです。例えば、再エネなどは収益率とは相反する側面もありますが、それを前提条件として収益率の改善に取り組んでいます。これらの新たなハードルへの取り組みを含め、挑戦するマインドの高まりを感じています。私は就任以来、「覚悟

カンパニープレジデント・経営戦略部長 座談会

を決めて挑戦し変革を進めよう」と言い続けています。挑戦マインド醸成のため、互いを褒める研修や表彰制度にプロセス改善を評価するチャレンジ賞を設けるなど、新たな取り組みも進めているので、カンパニー全体でさらに高めていきたいですね。



平居 皆さんがおっしゃる通り、私たちの製品・事業で社会課題を解決していくんだというESGに対する社内の意識の高まりに加え、最近はお客様の環境意識の高まりから当社のサステナビリティ貢献製品を求める声が強くなっていると感じています。「サステナブルな社会の実現」と「当社の持続的な成長」の両立が着実に進捗していると実感しています。

—社会課題をイノベーションで解決していく—

「イノベーションのDNAは受け継がれている」

上脇 2050年、私は人類の知恵によりカーボンニュートラル達成の道筋ができた世界になっていると期待しています。それにはこれからの25年で、あらゆる分野において、とてつもないイノベーションを起こさなければなりません。イノベーションの重要性がますます高まっていくわけです。



清水 私が考えるイノベーションの方向性は、基幹技術のテクノロジープラットフォームをイノベーションにより磨き上げ、出口を変えていくこと。例えばブチラール樹脂の技術が中間膜や半導体向け製品になり、最近ではライフサイエンス分野でiPS細胞の

培地にまで応用範囲が広がっています。私たちの基幹技術はグローバルで差別化できる技術ですから、この幹を太くしていくことで、世の中を変えていきたいですね。

平居 もちろん新製品や新規事業の創出を目指す一方で、私たちに発売から50年以上が経過するようなロングセラー製品が数多くあります。これらの製品は、常に改善・改良を積み重ねたからこそ、支持され続けてきました。当社には諸先輩方から脈々と受け継がれているイノベーションのDNAがあります。このDNAを体現していくことが私たちの成長の源です。

神吉 これら「新領域開拓」と「持続」それぞれのイノベーションのDNAを体現したのが、「まちづくり事業」です。誕生50周年を迎えた今も時代の最先端を走り続けるハイムと、当社グループの製品・技術を集結した強靱なインフラを融合させ、これまでにない、災害に強いまちを提供しています。この「まちづくり事業」を突破口に事業間シナジーの発現が加速しています。



—明確なテーマを設定し、その実現に向けてグループが融合し総合力を発揮していく—

「融合が進めば運命共同体として一体感も高まる」

上脇 事業間の融合をさらに加速させるための枠組みをつくり、経営資源を投入しています。またオープンイノベーションの創出拠点として水無瀬イノベーションセンターを設立しました。

各カンパニーには多くのアイデアとリソースがありますから、各カンパニーのアイデアとリソースが相互にインスパイアし合うような取り組みを強く進めていきたいと思っています。

平居 自社製品や技術を融合し、状況やニーズに合わせて製品を

カスタマイズできるということは、当社の強みであると思っています。グループ内でコラボレーションするということは、各事業部が製品の本質にまで踏み込んで、より良い製品・サービスを一緒に考えていく



ことになります。実際、「まちづくり事業」に採用されたことをきっかけに、仕様の改良につながった製品もあります。このように各事業担当者の中だけでは気づかなかったテーマや新しいアイデアの創出につながることもグループ融合の効果と言えますね。

神吉 この融合をさらに加速させるべく、横断的なプロジェクトを積極的に展開しています。すでいくつかのプロジェクトで、グループの素晴らしい技術を融合し商品を上り出す仕組みができてきています。それを販売するにあたり、私たちが市場から得た情報・課題をフィードバックし、次の商品開発に活かしてもらい取り組みを進めています。融合が進めば、運命共同体として一体感も高まります。そういう意味でも、横断プロジェクトをお互いに仕掛けていきたいですね。

清水 おっしゃる通りで、融合は手段であり、ある目的を成し遂げるために融合する必要があるわけです。例えば、「未来のまちづくりを輸出しよう」となれば、そのために必要なマンションは？インフラや情報通信は？とさまざまな絵が描けるわけです。融合すべきテーマを明確に設定することが重要で、そういう意味では私たち4人が果たす役割も大きいと考えています。未来に向けた目的・テーマを明確に設定し、融合を進めていきましょう。

上脇 当社は2022年に創立75周年を迎えました。75年もの長きにわたり、諸先輩方が製品・事業を磨き上げてくださったからこそ、今の私たちがいます。私たちの責務は、これから先の100周年に向けて、現在の製品・事業にさらに磨きをかけていく、あるいは新しい製品・事業を生み出していくことです。私たち一人ひとりの手で未来を創っていきましょう。

セグメント別事業戦略

At a Glance

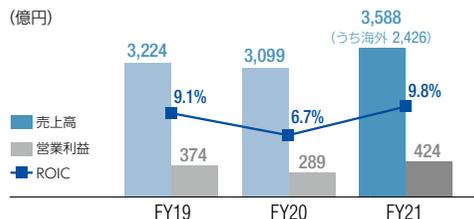
高機能プラスチックカンパニー

事業内容

微粒子技術、粘接着技術、精密成形技術などの独自技術を活かし、エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材、その他さまざまな産業向けにお客様の製品・サービスをさらに進化させる、先進の高機能材料をグローバルに提供しています。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **7,506人/60社**

業績推移



主なROIC向上施策

- ・ M&A、成長投資のリターン加速
- ・ 売値改善の加速・高機能品へのシフトによるさらなる収益力強化

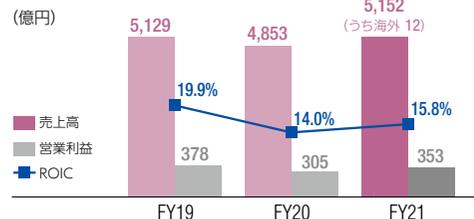
住宅カンパニー

事業内容

短工期での施工や、設計通りの性能をすべての住まいで実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業を展開し、21年度末で累積60万棟超を販売しています。また、まちづくり事業では、積水化学グループの際立つインフラ資材を集結し、スマートでレジリエンスな「まち」を全国に展開しています。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **11,017人/38社**

業績推移



主なROIC向上施策

- ・ 土地・建売在庫の回転率向上
- ・ 総合的な原材料高騰ヘッジ策推進

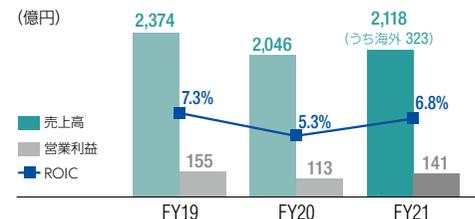
環境・ライフラインカンパニー

事業内容

日本国内で有数のシェアを誇る給排水管や建設部材の生産・販売を基盤事業とするカンパニーです。人手不足やインフラ老朽化、気候変動など、深刻化・複雑化しながら増大する社会課題の解決に貢献する製品の拡販と市場創出を進めています。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **4,897人/38社**

業績推移



主なROIC向上施策

- ・ 売値改善の加速
- ・ 生産・販売の平準化と在庫適正化
- ・ DX投資加速による生産性改善

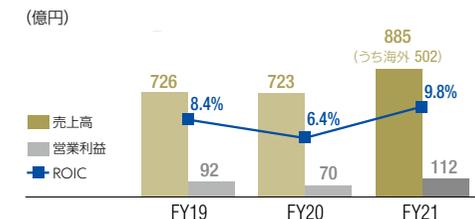
メディカル事業

事業内容

メディカル事業は、検査薬・機器の生産・販売を行う「検査事業」と、医薬品原薬の受託製造を行う医薬事業、製薬企業の研究開発支援を行う創薬支援事業、診断薬原料やバイオ医薬製造用酵素を生産・販売する酵素事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **2,214人/9社**

業績推移



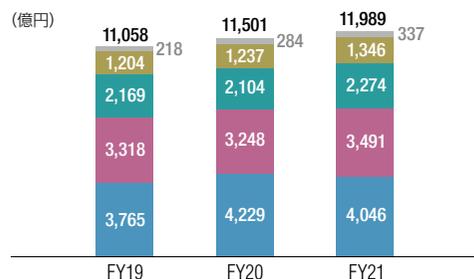
主なROIC向上施策

- ・ M&A、成長投資のリターン加速
- ・ 製品別適正在庫水準の維持

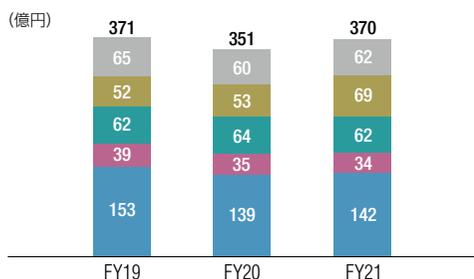
各種データ

■ 高機能プラスチックカンパニー ■ 住宅カンパニー ■ 環境・ライフラインカンパニー ■ メディカル事業 ■ その他

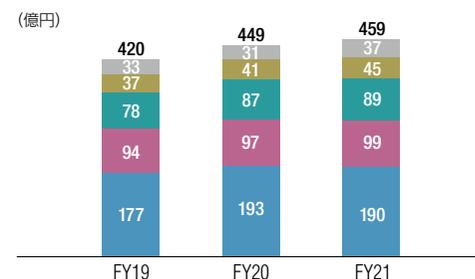
資産



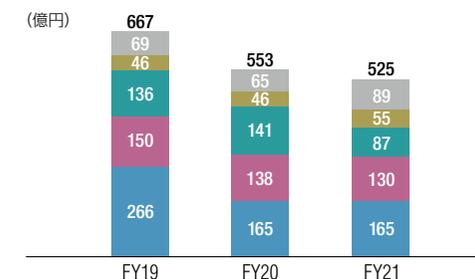
研究開発費



減価償却費



資本的支出



高機能プラスチックカンパニー

「加工」の歩み

2001年に現在の3カンパニー制を導入して以降、海外事業拡大を中心とした成長戦略と経営基盤強化に取り組み、微粒子製品や高機能樹脂などのエレクトロニクス分野、中間膜、フォーム製品などのモビリティ分野を強化して、利益拡大を図りました。中でも主力製品のひとつである自動車用中間膜事業では、元来の役割であるフロントガラスの飛散防止機能に加え、騒音を抑える遮音機能や、紫外線や熱を大幅にカットする遮熱機能を付加するなど、顧客ニーズを的確に捉えた開発と、海外での生産拠点の設立により、グローバルで確固たる地位を確立しました。またエレクトロニクス分野では、スマートフォンの登場・高機能化に応え、さまざまな製品を上市。今日もデジタル化社会の基盤を支え、ひとびとの豊かな暮らしに貢献しています。

近年の主なM&A・戦略投資

2015年6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働
 2017年9月 ポリマテック社を買収
 2017年12月 ソフランウイズ社を買収
 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働
 2018年4月 国内・車輻外装部材新工場稼働

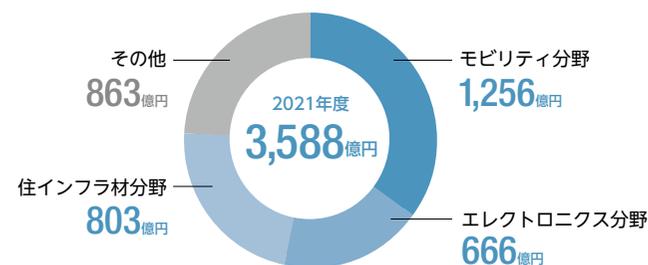
「先取り変革」の歩み

これまで、社会や事業環境の変化を捉え、先じて対応し、成長分野への集中特化により利益を拡大してきました。その一例が、デバイス材料関連事業です。スマートフォンの登場というテクノロジーの転換期を確実に捉え、顧客との信頼関係を構築し、製品ポートフォリオを入れ替えたことで、スマートフォン市場の拡大とともに大きく成長を遂げました。また、前中期経営計画期間においては、硬質ウレタン原液の国内市場において高い技術力を誇る「ソフランウイズ社」や自動車・エレクトロニクス用途の放熱材など高機能樹脂加工に強みを持つ「ポリマテック社」など、当社とのシナジー効果が期待できる領域のM&Aを通じ、今後の成長市場における研究開発・生産面での協業体制と、販売網の確立を図りました。今後も市場成長率を上回る拡大を目指し、新製品の開発、M&Aによる事業拡大を積極的に進めます。

2021年度の振り返り

2021年度は世界的な原材料高騰、半導体不足など、厳しい事業環境にありましたが、サプライチェーン全体でのコスト革新、高付加価値品へのシフト、固定費削減によって、コロナ感染拡大前の2019年度を上回る利益水準に回復しました。戦略3分野別において、エレクトロニクス分野では、半導体関連など非液晶向け需要は非常に強く、また液晶パネル需要も堅調に推移し、増益となりました。モビリティ分野では半導体不足によるグローバル自動車減産が長期化しましたが、高機能中間膜の拡販やシェア増により大幅な増益を達成しました。住インフラ材分野では、海外建築市況が堅調に推移、国内も回復傾向に加え、原料価格の高騰に対し迅速な売値改善を実施した結果、大幅増益となりました。

サブセグメント別売上高



サブセグメント別の戦略ポイント

エレクトロニクス分野

- 半導体製品を中心とした非液晶分野の売上拡大
- 5G向け透明反射フィルムなど次世代通信領域へ展開

モビリティ分野

- 中間膜の機能複合化・高性能化
- CFRP製品の次世代モビリティ分野での用途拡大

住インフラ材分野

- CPVC樹脂の拡販
- 不燃ウレタン/断熱材料の拡販継続

経営上、重視する指標

- グローバルでのスマホ出荷台数
- グローバルでの自動車生産台数
- 国内およびグローバル建築市況
- 次世代通信インフラ整備
- EV生産台数
- 不燃ウレタン/断熱材料売上高
- 半導体出荷量
- AEROSPACE社における非航空分野向け売上比率

セグメント別事業戦略 高機能プラスチックカンパニー

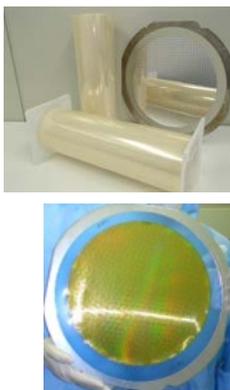
エレクトロニクス分野

半導体関連製品を中心に拡大

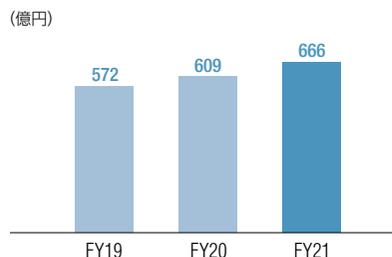
世界的な半導体需要の高まりを受け、当分野も半導体関連製品を中心に好調に推移しています。特に半導体のさらなる微細化に対応した工程材料「耐熱セルフア」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルムの採用は着実に拡大しています。また、これまで液晶向け製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・市場参入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

製品例:耐熱セルフア (半導体工程材料)

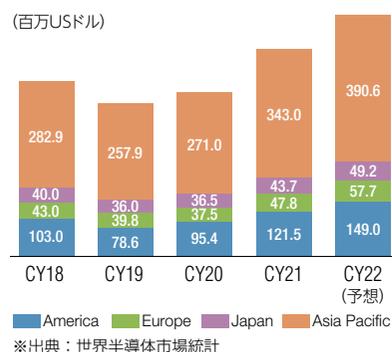
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化にともなう微細化・薄膜化するウエハを、損傷なく加工することができます。



エレクトロニクス分野売上高



半導体出荷量 世界地域別市場予測

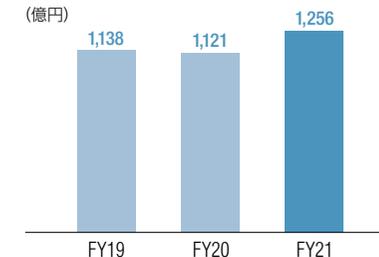


モビリティ分野

高付加価値品へのシフト

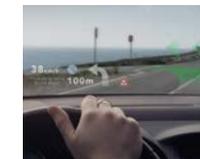
自動車の電動化や自動運転化の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。主軸の中間膜事業では遮熱膜や遮音膜、ヘッドアップディスプレイ用くさび膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上を図るとともに、中間膜機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

モビリティ分野売上高

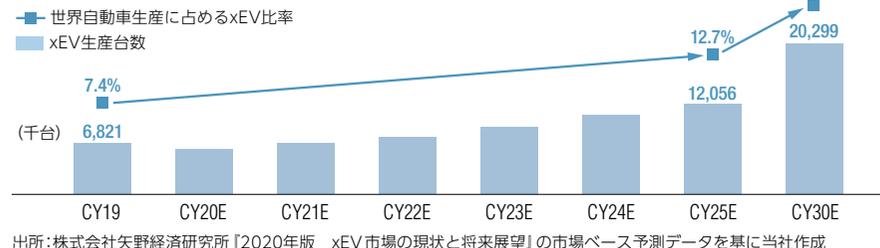


製品例:ヘッドアップディスプレイ+遮熱機能

遮熱中間膜は、直射日光による車内の温度上昇を軽減し、エアコン負荷を低減します。電気自動車(EV)での実車評価では約20%の消費電力の削減が確認されました。EVの航続距離の延長に貢献します。



世界xEV生産台数推移

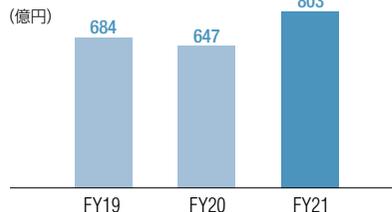


住インフラ材分野

CPVC樹脂および断熱/不燃材料の拡販

世界的な半導体需要の高まりなどによる、製造業の設備投資増加を背景に、耐熱・耐腐食性能に優れたCPVC樹脂の採用が拡大しています。特に経済成長に伴う建築需要が旺盛なインドで高いシェアを獲得しており、今後も需要拡大が見込まれます。国内では注力している断熱/不燃材料の拡販を継続していきます。

住インフラ材分野売上高



製品例:CPVC樹脂

CPVC (Chlorinated PolyVinyl Chloride)樹脂は、塩素を付加した特殊な塩化ビニル(PVC)樹脂で、主に、耐熱性が必要とされる給湯用・工業用・スプリンクラー用の配管材などの原料として用いられています。



住宅カンパニー

「加工」の歩み

1971年、第1号商品「セクスイハイムM1」の発売当初から、短工期での施工や、設計通りの性能を実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業（住宅事業）を展開し、累積60万棟超を販売しています。また、1997年からは太陽光発電システム（ソーラー）搭載住宅を本格的に販売し、2012年には、蓄電池、HEMS*を標準搭載した「スマートハイム」を市場に投入するなど、エネルギー自給自足を実現できる住宅の開発・普及を推進してきました。そして2021年度には新築戸建住宅においてZEH（ネット・ゼロエネルギーハウス）の比率が89%となりました。今後もZEHの推進を軸に、新築戸建での商品開発と提案力強化、サステナブルなまちづくりを行うことで、ひとつひとつが安心して快適に住み続けられる住まいを提供し続けます。

近年の主な戦略投資・事業構造改革

2017年4月	東名阪の不動産会社を統合	2020年4月	住宅生産会社再編 7拠点の運営を一体化し自動化・DXを促進
2018年5月	まちづくり事業本格開始	2020年12月	買取再販の強化に向けた新ブランド「Be ハイム」を立ち上げ
2018年6月	体感型ショールーム全国展開開始		
2019年11月	電力売買サービス「スマートハイムでんき」の開始		

「先取り変革」の歩み

少子高齢化など社会の変化を受け、1990年代後半から日本の新設住宅着工戸数が減少に転じる中、住宅カンパニーでは、販売体制の再編による営業力強化と効率化を図り、競争力向上と収益力回復に取り組みました。またリフォームなどのストック事業の強化や、海外展開にも取り組んできました。

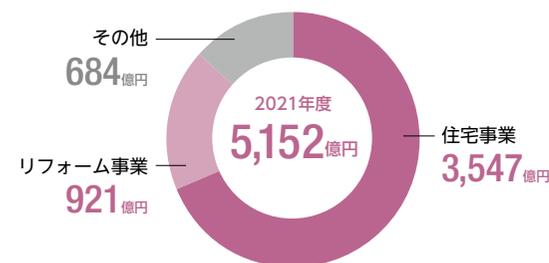
近年も、住宅生産工場の自動化投資や運営一体化を進め、さらなる生産性向上を図るなど、事業環境の変化を先んじて捉え、たゆまぬ構造改革を行っています。

* HEMS:「スマートハイム・ナビ（ホーム・エネルギー・マネジメント・システム）」

2021年度の振り返り

2021年度は、コロナ感染拡大や原材料高、天災の影響を大きく受け、厳しい事業環境でしたが、新築住宅、リフォームの受注が回復したほか、まちづくり事業や不動産事業が寄与し、成長軌道へ復帰することができました。事業別では、住宅事業は需要が堅調な分譲・建売の受注が前年度を上回りました。ストック事業では、リフォームの定期診断の着実な実施に加え、ショールームの活用など提案力強化により売上が増加しました。さらに、2020年度に立ち上げた買取再販ブランド「Be ハイム」の売上も拡大しており、今後さらなる全国展開の加速を図ります。また、まちづくり事業では新たに4プロジェクトの販売を開始し、受注は前年を大幅に上回る結果となりました。

サブセグメント別売上高



サブセグメント別の戦略ポイント

住宅事業

- Webマーケティング強化
- スマート&レジリエンス訴求強化
- 分譲・建売、戸建まちづくりの推進

リフォーム事業

- 定期診断拡充と提案力強化
- 重点商材の拡販（スマート&レジリエンス、ニューノーマル）

共通・その他

- 共通: 工程平準化
- 不動産: Beハイム（買取再販）の拡販
- まちづくり: 用地仕入れ等の体制強化

経営上、重視する指標

- 集客数
- 定期診断満足度
- 集客数
- スマート設備搭載率/ZEH比率
- 商材別受注高
- 集客数
- 土地・建売の在庫数/回転率
- 平準化率
- 仕入れ件数

セグメント別事業戦略 住宅カンパニー

住宅事業 SEKISUI HEIM

戸建シェアNo.1へ

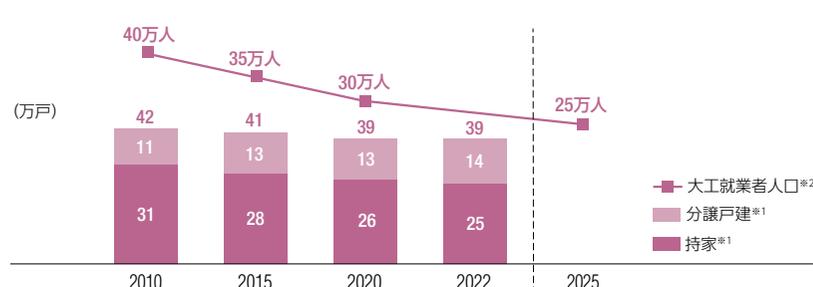
家づくりの大半を工場で行う画期的なユニット工法により、高品質(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。このユニット工法は、職人の高齢化や人手不足、建設労務費高騰が進む住宅市場において、高い優位性を有しています。国内住宅市場は縮小傾向にはあるものの、大手プレハブメーカーのシェアははまだ15%程度と小さく、拡大余地は大きいと捉えています。近年はスマート&レジリエンス

およびニューノーマルに対応した商品展開を進めているほか、ファーストバイヤーを中心に安定した需要が見込まれる分譲・建売住宅の拡販に注力してきました。ボリュームゾーン攻略に加え、建売の計画的展開により施工物件数の時期的な偏りを抑制し平準化・コスト改善も進捗しています。

住宅事業売上高

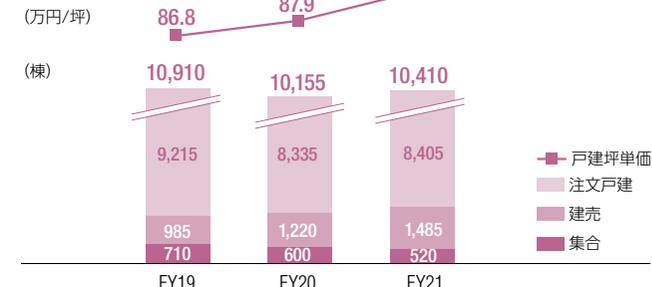


戸建着工戸数と大工就業者人口推移



※1 2010~2020年度は「国土交通省 2020年度 建築着工統計調査」より。2022年度は当社予測。
 ※2 国土交通省 社会資本整備審議会住宅地分科会 資料より。

売上棟数・戸建坪単価推移

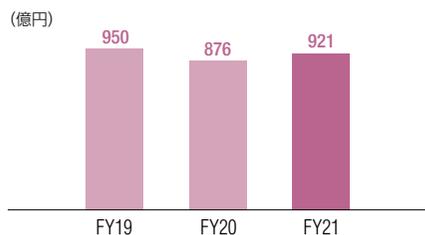


リフォーム事業

CSを向上し、売上最大化を実現

リフォーム事業は定期診断の拡充により、受注件数とCSの向上を図るとともに、外販リフォームの拡大も狙います。

リフォーム事業売上高



不動産事業

工業化住宅の際立ちで価値を向上し次世代へ継承

ハイムの買取&再販



2020年度に立ち上げた買取再販ブランド「Be ハイム」は、お客様からセキスイハイムを「スムストック」*査定をベースとした適正価格で買取り、当社が品質・性能向上のためのリフォームを行って再販します。次世代に不動産価値を継承することで、買主・売主双方のメリットを創出し、脱スクラップ&ビルドによりサステナブルな循環型社会の構築に貢献します。

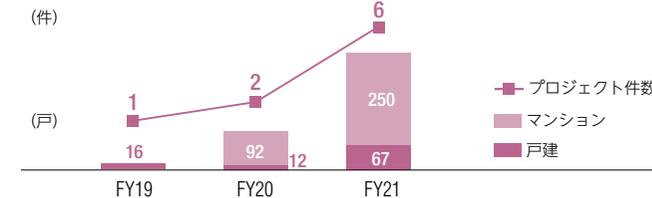
※ 一般社団法人優良ストック住宅推進協議会参加メーカーの住宅で、住宅履歴データベースの保有などの基準を満たすものを「スムストック」と認定しています。

まちづくり事業

スマート&レジリエンスまちづくりを全国展開

まちづくり事業では、積水化学グループの際立つインフラ資材を結集し、災害に強く、サステナブルなまちの創出で他社との差別化を図ります。プロジェクト数は順調に拡大しており、さらなる事業拡大を目指します。

まちづくり事業プロジェクト件数・受注戸数推移





環境・ライフラインカンパニー

「加工」の歩み

1952年に日本で初めて硬質塩化ビニル管「エスロンパイプ」の製造を開始、その後塩ビ管継手の射出成型加工技術を確立したことで、給排水管「エスロンパイプ」の爆発的普及を後押しし、当社は市場で確固たる地位を確立しました。1970年代後半からは、省資源化・高機能化のニーズを見据え、新素材・新技術を使った新しい用途を切り開く管工機材製品を次々に発売し、今日までに水道・下水・住宅・建築・農業・電力・通信・ガス・プラントなど幅広い分野において、金属管・コンクリート管の代替を進め、軽量化・易施工化に貢献してきました。また、1974年に開発した合成木材FFUは、国内外の鉄道のまくらぎやトンネル掘削などへ用途展開し、環境負荷低減ニーズ増大により需要が拡大しています。今後も、社会課題の解決に資する製品を継続的に創出し、レジリエントな社会基盤の維持に貢献していきます。

近年の主な戦略投資・事業構造改革

2019年10月 九州セキスイ工販(株) 株式譲渡
 2020年6月 総合研究所「栗東開発棟」開設
 2020年8・10月 積水ヒノマル(株) アグリ事業・食品容器成形品事業譲渡

「先取り変革」の歩み

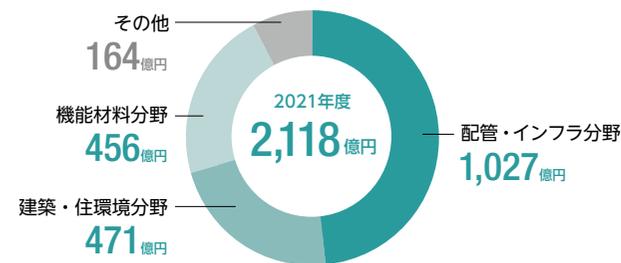
都市部などの下水管の老朽化問題に対し、1986年、東京都下水道サービス株式会社、足立建設工業株式会社と共同で管路更生工法「SPR工法」を開発、道路を掘り返すことなく、大幅な工期短縮と土砂などの産業廃棄物の大幅削減を実現しました。1995年には、阪神淡路大震災での水道管被害を目の当たりにし、日本初の水道配水用ポリエチレン管「エスロハイパー」を早期に開発、その後、発生した地震に対し、耐震性が実証されたことで、2004年、厚生労働省「水道ビジョン」、2005年、日本水道協会「水道事業ガイドライン」において耐震管材に規定されました。現在では従来、金属管でしか対応できなかった高压消火管への適用が認められ、重要建築物やプラント用の配管にまで採用が拡大しています。海外のシート事業では、航空機・車輻用内装材における事業基盤を確立した後、外装材へと領域拡大し、現在は医療機器向け等、さまざまな用途展開を推進しています。

2021年度の振り返り

2021年度は新型コロナ感染拡大の長期化により国内の非住宅建築市況が低調であったことに加え、国内外での物件遅延の影響を受けました。原材料価格は想定を上回って高騰しましたが、堅調な国内住宅市況、国内外の旺盛な半導体などの設備投資需要を受け、販売数量を拡大するとともに売値改善を着実に進め、増収増益を確保しました。分野別では、配管・インフラ分野は、物件遅延や、国内非住宅向け需要低迷の影響を受けましたが、国内住宅市況、国内外プラント(半導体・液晶)向け販売が堅調に推移し、増収となりました。建築・住環境分野は、戸建・集合住宅、リフォーム向け販売が順調に推移し増収となりました。機能材料分野では、まくらぎ向けFFUの販売において、国内の需要低迷や海外での物件遅延などの影響を大きく受けましたが、液体輸送用容器は、医療向け・半導体分野向けなどの販売が堅調に推移し、実質増収となりました。(事業譲渡による売上減を除く)

また、構造改革にも注力し、事業ポートフォリオ変革や、生産性改善を進めた結果、2020年度からの2年間で47億円の固定費削減を達成しました。2022年度もシナジーを考慮しながら構造改革を継続して行い、カンパニー全体の収益体質強化を図ります。

サブセグメント別売上高



サブセグメント別の戦略ポイント

配管・インフラ分野

- 金属代替(軽量化・易施工)需要の獲得
- インフラ老朽化対策製品の拡販

建築・住環境分野

- 気候変動対応製品の拡販
- 介護機器需要の獲得

機能材料分野

- 内装材向け成形用プラスチックシートの多用途展開
- FFUまくらぎの海外展開加速

経営上、重視する指標

- 新設住宅着工戸数
- 従業員1人当たり営業利益
- 海外売上高比率
- 非住宅着工床面積
- 国内塩ビ管シェア
- 重点拡大製品売上高

セグメント別事業戦略 環境・ライフラインカンパニー 重点拡大製品※ 拡販および海外売上増により収益力強化を推進

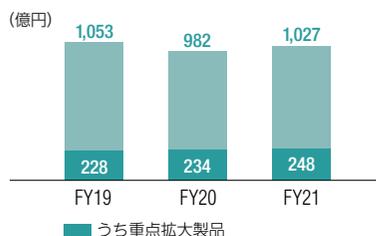
※高付加価値、かつ市場成長・代替が見込める製品

配管・インフラ分野

金属代替需要の獲得とインフラ老朽化対策製品の拡販

住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。管材事業は従来からの強みである耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速・推進します。また、プラント向け設備投資需要増を確実に取り込み売上拡大を狙います。

配管・インフラ分野売上高



製品例: 超純水用配管

管内面の表面粗さは平滑で、細菌の繁殖やコンタミリスクを抑制します。微細化が進む半導体分野を中心に超純水が必要とされる先端産業向けに受注が拡大しています。

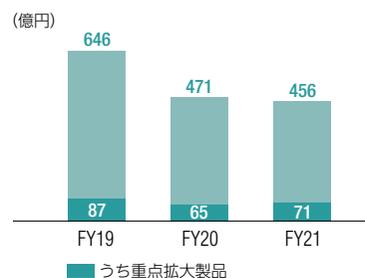


機能材料分野

内装材向け成形用プラスチックシートの用途展開と鉄道用まくらぎの海外展開加速

合成木材FFU製まくらぎや防音材料、内装材向け成形用プラスチックシート、液体輸送用容器を提供しています。当分野は海外展開を含め、市場の伸長余地は大きく、航空機・鉄道・医療向け高付加価値製品の多用途展開を加速していきます。

機能材料分野売上高



SEW (Shield Earth Retaining Wall)

シールド工事において、立坑を構築する土留め壁のシールド機が通過する部分に合成木材FFUを組み込んだシールド直接発進到達用の仮設部材です。

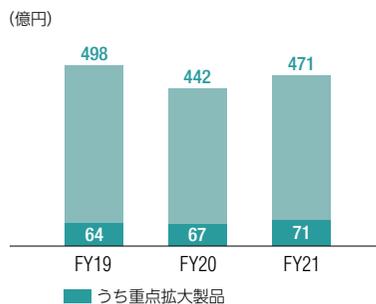


建築・住環境分野

気候変動対策製品、介護施設向け製品等の重点拡大製品の拡販

ユニットバス、樹脂畳などの内装向け資材や、雨とい・たてとい、エクステリアなど外装向け資材を提供しています。集中豪雨などの災害激甚化対応製品(大型高排水システム)や介護・自立支援設備など重点拡大製品の拡販に注力します。

建築・住環境分野売上高



製品例:wells 大型ユニットバス

人間工学に基づき開発された断熱性・耐震性の高いユニットバス設備。自立支援から重度化対応まで介護負担を軽減します。



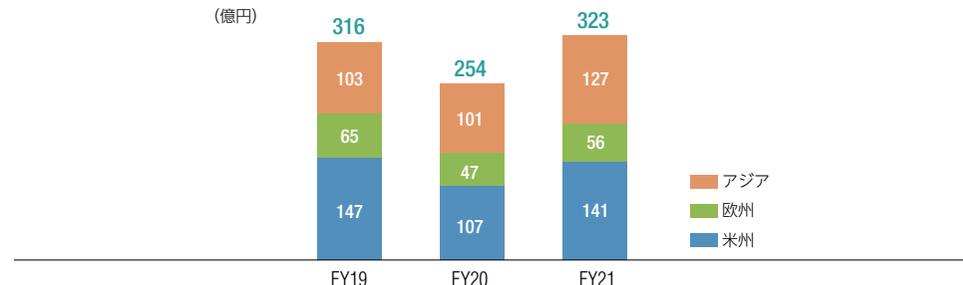
海外売上高

海外売上高は増加傾向

FFUは、2022年度、オランダでの生産拠点稼働に向けて、欧州仕様の新製品の上市や加工体制の整備を進めています。

管路更生事業は、より易施工な新製品の導入促進、プラント用配管は、半導体需要を着実に取り込み、事業拡大を狙います。

海外地域別売上高



メディカル事業

「加工」の歩み

1977年、当社の持つ高分子技術の応用をテーマに成長市場であるメディカル事業への参入を決定し、糖尿病検査に関する研究のほか、国内外の大学で臨床検査、バイオテクノロジーなどの技術習得に努めました。地道な開発努力を続けた結果、1981年にHbA1c測定自動化に世界で初めて成功し、糖尿病診断の発展に大きく貢献した「グリコヘモグロビン自動分画測定装置」を開発しました。続いて1985年には、世界初の割れないプラスチック真空採血管「インセパック」を発売し、検査中の採血管破損や血液飛散による感染リスクの軽減にも貢献しました。そして第一化学薬品株式会社の買収を経て2008年に積水メディカル株式会社が発足し、素材から販売までのサプライチェーンが完成しました。以来、微粒子制御技術を中心としたコア技術の磨き上げと製品開発を一層加速させています。

近年の主なM&A・戦略投資

2010年2月 積水医療科技を発足
2015年12月 エーディア社を買収
2017年8月 ペプチスター社設立に参画
2018年3月 VEREDUS LABORATORIES社を買収

「先取り変革」の歩み

積水メディカルの発足後は、「成長性」と「海外展開力」の観点から事業の選択と集中を進め、M&Aを含む戦略投資で着実に事業規模を拡大してきました。2011年の米国Genzyme Corporation 検査薬事業部門買収、2015年のエーディア社買収を通じて販売エリアと検査領域の拡大を実現、さらに2018年にはシンガポールのVEREDUS LABORATORIES社を買収し、ASEANにおいても販売拠点を獲得しました。2015年度に売上高の海外比率50%を上回って以降、年々海外売上高を伸ばしています。引き続き欧米・中国・アジアで事業展開を加速させていくとともに、開発体制を強化し、積極的な新製品投入による事業領域拡大を狙います。

2021年度の振り返り

2021年度は、国内外での生活習慣病関連の外来患者需要回復、米国での新型コロナ検査キット拡販、および医療事業の新規原薬拡大により増収増益となり、最高益を更新しました。事業別では、検査国内は外来患者数が回復傾向であったことに加え、免疫分野の拡大やRSウイルスおよび新型コロナ流行による感染症検査薬の売上増により増収増益となりました。検査海外では、中国での検査薬拡販、および米国での新型コロナ感染症再拡大により検査キットの需要が大幅に伸長し、増収増益となりました。医療事業は新規原薬の売上が順調に推移し増収増益となりました。また2020年8月に着工した岩手工場の生産能力増強は順調に進捗し、計画通り2023年3月の稼働を予定しています。

サブセグメント別売上高



サブセグメント別の戦略ポイント

検査事業

- 新製品の積極投入
- 血液凝固継続拡大、新領域参入(中国)
- 大手企業とのアライアンス拡大(欧米)
- 遺伝子POCT領域参入

医療事業

- 原薬CDMO事業基盤強化
- 医薬品モダリティ多様化への対応

経営上、重視する指標

- 国内およびグローバル臨床検査市況
- 医薬品原薬の受託製造市況
- 海外売上高比率
- 新製品上市数および売上高

セグメント別事業戦略 **メディカル事業**

検査事業

海外を中心に検査試薬・分析装置の新製品拡販および現地生産強化

生化学・免疫、糖尿病、血液凝固など、各種領域の検査薬や分析装置、真空採血管などの開発・製造・販売を行っています。品質面で優位性のある、生化学、糖尿病、血液凝固検査において高い市場シェアを獲得

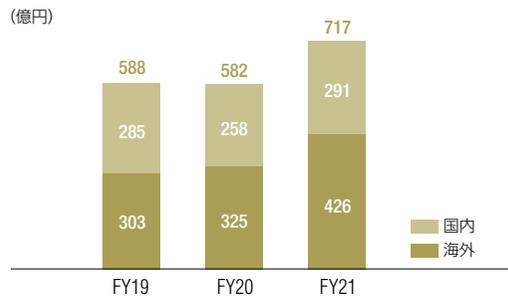
しており、今後は国内での新領域参入による領域拡大と現有事業の拡大を行いながら、海外での検査試薬・分析装置の新製品拡販および現地生産強化による事業規模拡大を狙います。

重点領域

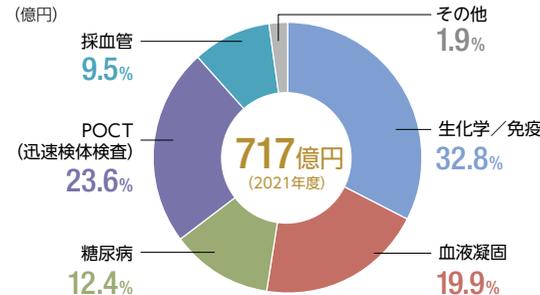
重点領域	生化学・免疫	血液凝固	糖尿病	感染症 POCT*	採血管
主な製品	コレステロールや中性脂肪、梅毒などの検査薬	血液の凝固・線溶に関する物質の検査薬・検査機器	HbA1cの検査薬	アデノウイルスやインフルエンザの検査薬・検査キット	血液検査用の高速凝固型プラスチック製真空採血管

POCT: Point of Care Testingの頭文字。「現場(診療所等)での迅速な検査」のこと

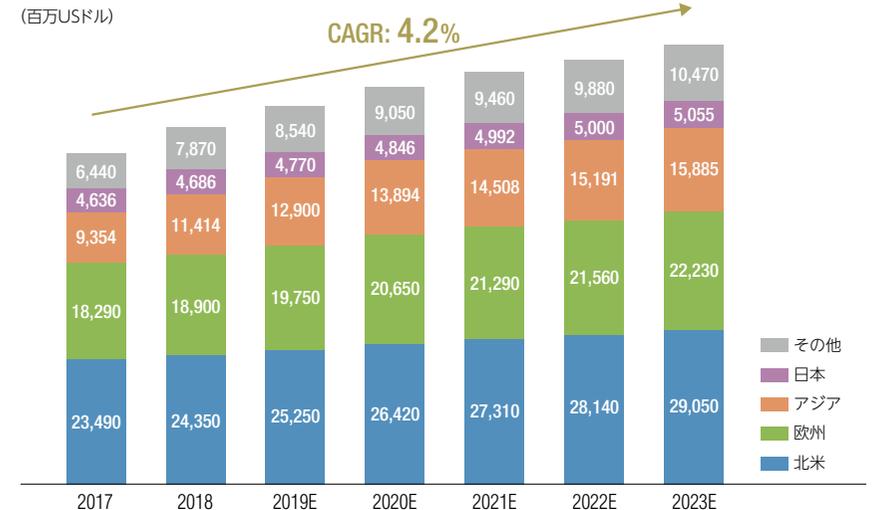
検査事業売上高



検査事業売上構成比



地域別臨床検査市場



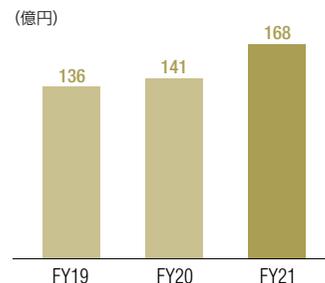
出所: 富士経済「2019 World Wide 臨床検査市場」
富士経済「2019臨床検査市場No.4 総合分析・企業戦略編」

医療(医薬・創薬・酵素)事業

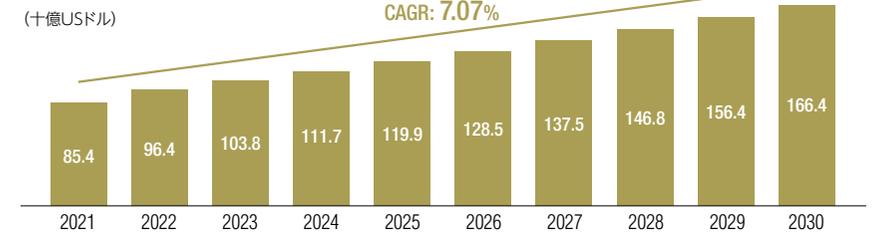
国内外からの多様な原薬の製造開発を受託

原薬製造受託(CMO)を展開する医薬事業、創薬支援事業(CRO)に加え、検査薬原料製造販売、組み換えタンパク質製造受託(CDMO)を展開する酵素事業で構成されており、国内外から多様な原薬の製造開発を受託しております。製薬企業の開発業務や原薬製造業務の外注化加速を背景に幅広い領域での供給体制を整えるため、2020年8月には国内外主要2工場の生産設備増強を決めました。低分子、ペプチド、タンパク質と各種モダリティに対応できる強みに加え、国内外の生産体制の増強によりプレゼンス・シェアともに向上を図ります。

医療事業売上高



医薬品原薬の受託製造市場予測



出所: Grand View Research
"Pharmaceutical Contract Manufacturing & Research services market MARKET ESTIMATES & TREND ANALYSIS FROM 2018 TO 2030"

社外取締役インタビュー



実効性の高いガバナンス体制のもと、
客観的視点を活かして「ESG経営」を
サポートしていく

独立社外取締役

大枝 宏之

2018年6月の社外取締役就任以来、国内最大手製粉会社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っている。

Q まず、大枝取締役が考えておられる、社外取締役としての役割について聞かせてください。

一般的に社外取締役には、独立・客観的な立場で執行を監督する役割が求められています。その中でも私が重要と考えるのは、執行側がリスクを取りながらも健全に事業を運営できる環境をつくることです。私は以前、食品会社で6年間社長兼取締役会議長をしていましたが、社外取締役と執行側の社長との違いは客観性にあると感じています。社長をしていたときには、常に高い緊張感の中で競争に負けまいと強い意志を持って経営判断を行ってきましたが、その過程で当時の社外取締役には、応援団のようなスタンスながらも大所高所から冷静かつ客観的なアドバイスをいただき意思決定に役立ててきました。今、私は当社の社外取締役という立場になり4年が経ちましたが、その間、当社はしっかりとリスクを取りつつ積極的に事業を進め、健全な経営を行って来ました。リスクを取らない経営はありませんから、私

は執行側の経営判断およびその検討過程をリスペクトすることを念頭におき、重大なリスクを感じたときには冷静かつ客観的な視点をもって必要な手立てを講じた施策が実行できるよう後押ししています。

Q 当社のガバナンスの実効性についてはどのように評価していますか。

私が当社社外取締役に就任した当時は、高下社長(当時)が取締役会議長を兼務する体制でしたが、2年前に加藤社長に交代し、高下さんは非執行の会長兼取締役会議長になりました。現在、当社の取締役会は、執行6名、非執行6名で非執行が半数を占め、取締役会議長を非執行側が務めている点も執行と監督の分離を進める上で有効なガバナンス体制だと感じています。私たち社外取締役に対する取締役会議題の事前レクチャーも丁寧で充実しており、内容を理解した上で臨むことができますので、取締役会の場では、議題について活発な意見が出て、議論の質も高いと感じます。また、取締役会議長は、皆さんの意見を十分に聞いた上で議論を取りまとめ、必要な場合には今後取り組む課題について言及するなど卓越した議事運営をされています。そうしたことから、当社のガバナンスの実効性は非常に高いと評価しています。

また取締役会の多様性については、今年6月に新たに3名の女性の社外取締役が加わりました。社外取締役5名は全員、企業経営の経験者ですが、同じ経営でもそれぞれの経歴や強みは異なっており、多様な視点から議論がさらに活発化するものと思います。監査役の方々の専門的知見の多様性を含め、当社取締役会の多様性は非常に高いレベルにあると思います。海外事業の成長に伴い、将来的には国籍の多様性についても実現できるものと期待しています。

Q 大枝取締役から見た積水化学グループの強みについて教えてください。

住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチック、メディカルといった既存セグメントがそれぞれの業界において強みを持ち、着実に成長を続けています。このポートフォリオがまず、当社の大きな強みです。住宅においては他社にはないユニット工法を活かしてシェアを拡大しており、高機能プラスチックの手掛ける中間膜も世界的に通用する付加価値の高い商品です。またメディカルの領域はM&A等も行いながら第4のカンパニーになり得るステージまで成長しており、ポートフォリオのさらなる強化につながると感じます。新規事業も、地球環境課題の解決に貢献するバイオリアファイナリーなどは本格事業化が楽しみです。

もう一つの強みは豊富な人材と人を育てる社風です。取締役会や事業所への訪問時などに垣間見られる厳しさと温かみを織り交ぜた社員同士の対話からは、人材を大切に育てようとする社風が伝わってきます。真面目で紳士的な人材が多く、幹部候補人材も十分に育ってきており、当社の大切な財産です。

社外取締役インタビュー

Q 当社のガバナンス上の課題や、改善の余地があるのではないかと感じられる点について教えてください。

当社の組織体として、事業部門であるカンパニーと本社組織としてのコーポレートとがありますが、私の印象では、カンパニーの権限が強く、コーポレートがそのサポートをしているように見受けられることがあります。世の中にはコーポレート側で全体を横串で統轄し睨みを利かせるガバナンス体制を取る企業もあります。どちらが良いとは言えませんが、今後、海外事業を拡大していく中で、コンプライアンス上のリスクを抑止していく上では、コーポレートがカンパニーに対してもう少し横串で統括をする組織体系を検討しても良いように思います。

また、当社の長期ビジョンや中期経営計画は、社長や経営陣の考え方が、自らの言葉で策定されており、とても分かりやすいと評価していますが、執行と監督の分離が良い意味で進んでいるので、今後は短期的課題と中長期的課題とに分けると、取締役会では、より中長期的課題の方向性や骨子について、時間をかけて議論し、関与を深めていけたらより良いと考えています。

Q M&A やグローバルビジネスの経験が豊富な大枝取締役から見て、当社の海外事業の拡大に向けた提言をお願いします。

長期ビジョン「Vision 2030」で掲げた売上高2兆円、営業利益率10%以上という目標達成に向けては、海外において、既存事業のオーガニックな成長だけでなく、M&Aも実行していく必要があるでしょう。当社は2019年に過去最大の買収金額で、航空機部品大手の米国AIM Aerospace社を買収して航空機分野に本格的に参入しましたが、航空業界が、直後に発生したコロナ禍の影響を大きく受け、昨年度は結果として減損損失を計上しました。しかし長期視点に立てば、航空機業界に参入できたこの買収案件は、当社の成長を考える上で正しい経営判断だったと思っています。今後当社がM&Aを積極的に進めていく上で、引き続き自信を持って事業拡大を目指してもらいたいと思います。

Q 当社のESG経営についてはどのように評価していますか。

高下前社長時代は「ESGは経営のど真ん中」、加藤現社長は「ESGは仕事そのもの」と非常にわかりやすい言葉で、ESGの重要性を繰り返し発信されています。環境課題に対する優れた技術力や解決力は当社の大きな特長であり、社外役員を中心としたダイバーシティ推進委員会が今年6月に新設され、すでに着実に成果の上がっているD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)への取り組みをさらに強化しようと熱心に進めています。ESG経営がしっかりと実践できている会社として、投資家等から高く評価



されていることは、私も当然だと受け止めています。

今後、グローバル事業を拡大していくにあたっては、特に「S(社会)」に力を入れ、具体的にはサプライチェーン全体の人権デューデリジェンスやD&I等をしっかりと推し進め、リスクを未然に防止し、強固なグローバル管理体制を構築して成長を続けてほしいと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求するとともに、社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社グループが重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

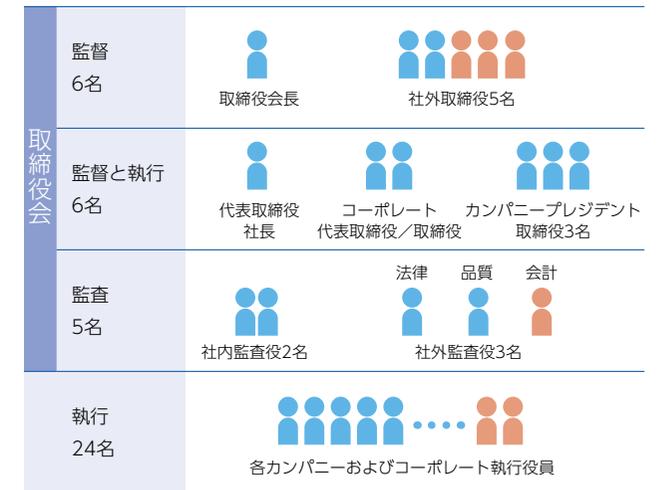
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行の監督を行う機関と位置づけています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めるとともに、十分な独立性を有する社外取締役を選任することにより、取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

取締役会には、取締役のほかに社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席することとしており、事業領域・規模に応じた適切

な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性と適正人数を保つこととしています。

社内取締役には事業のトップであるカンパニープレジデントと豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する複数の独立社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性・規模の適正性・能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。

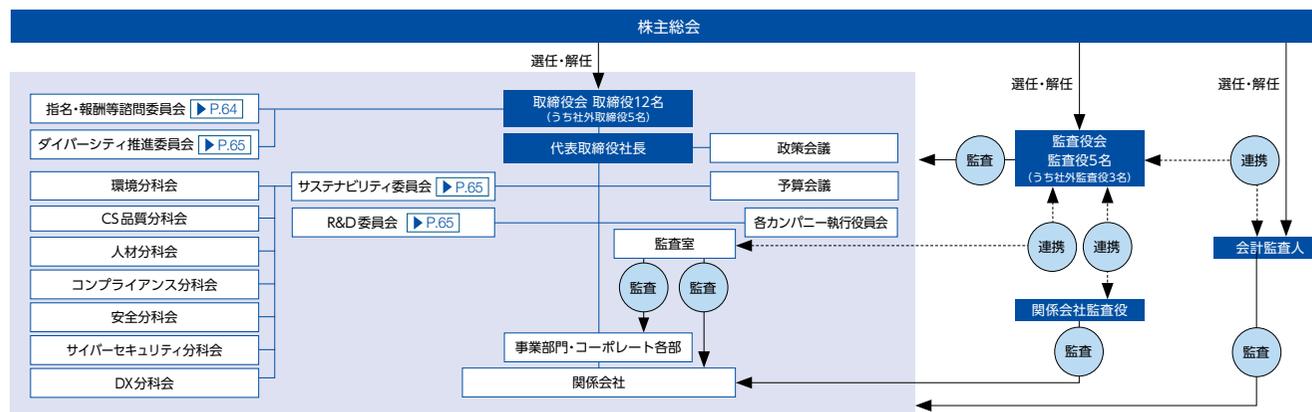
経営体制 (2022年6月22日現在)



※取締役会には全監査役も出席 ● は男性 ● は女性

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。カンパニー制のもと、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、監督機能(取締役)と業務執行機能(執行役員)の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月22日時点)



コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数*	12名(社内7、社外5) うち女性取締役3名
社外(独立)取締役比率	41.7%
女性取締役比率	25.0%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会、 ダイバーシティ推進委員会を設置

※取締役の員数は15名以内としている

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)



高下 貞二
取締役会長
1953年11月14日生

所有株式数 132,063株
取締役在任期間 17年

指名 ダイバーシティ

2015年に代表取締役社長に就任以来、強いリーダーシップを発揮し、ESG経営と業容倍増を目指した新長期ビジョンを示しグループを牽引してきました。

2018年6月から取締役会議長を務め、社外取締役の充実と関与を強めて経営戦略に関する建設的な議論を促すとともにガバナンス改革を遂行し、取締役会の実効性確保に努めています。

また2020年3月に代表取締役会長に就任し、当社の業務執行を兼任しない社内取締役として適切に経営を監督しています。



加藤 敬太
代表取締役社長
社長執行役員
1958年1月11日生

所有株式数 90,174株
取締役在任期間 8年

指名 ダイバーシティ

2014年に取締役に就任以来、高機能プラスチックカンパニープレジデントとして強いリーダーシップを発揮し、高い実績を上げてきました。

2019年1月からは経営戦略部長として、当社グループの経営全般と海外事業の監督管理機能を統括し、グローバルな視点で業務執行を適切に監督してきました。

2020年3月に代表取締役社長に就任し、ESG経営と業容倍増を目指す長期ビジョンの推進を担うとともに、取締役会における経営戦略等の立案・審議や監督を行っています。



上脇 太
代表取締役
専務執行役員
1960年8月10日生

所有株式数 82,243株
取締役在任期間 2年

ダイバーシティ

住宅カンパニー商品開発部長、リフォーム営業統括部長および経営管理部長として、製品開発、営業統括および経営管理統括の業務に携わり、戦略立案とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年1月よりコーポレート組織の新事業開発部長、同年3月より経営戦略部長として、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2020年に取締役就任以来、特にESG経営の推進と、デジタル変革の経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

ESG経営推進部、デジタル変革推進部および新事業開発部担当、経営戦略部長



平居 義幸
取締役
専務執行役員
1963年2月4日生

所有株式数 45,861株
取締役在任期間 7年

2015年に取締役就任以来、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かし、経営戦略部長としてグローバルな経営体制の基盤強化や株主との建設的な対話の推進等の実績を上げてきました。2019年1月からは環境・ライフラインカンパニープレジデントとして、高い見識をもって職務を遂行しています。当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待や課題を熟知しているとともに、高いマネジメント能力をもって職務を遂行しています。

担当業務

環境・ライフラインカンパニープレジデント



神吉 利幸
取締役
専務執行役員
1961年3月1日生

所有株式数 64,213株
取締役在任期間 3年

セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長、東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長、住宅カンパニー住宅営業統括部長をはじめとして、長年にわたり住宅カンパニーの業務に携わるとともに豊富な経営経験を有しています。

2019年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行しています。2019年に取締役就任以来、これらの経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

住宅カンパニープレジデント



清水 郁輔
取締役
専務執行役員
1964年12月12日生

所有株式数 53,552株
取締役在任期間 3年

高機能プラスチックカンパニーフォーム事業部長、車輛・輸送分野担当、エレクトロニクス分野担当、さらにSEKISUI TA INDUSTRIES, LLC取締役社長を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に精通しています。

2019年1月からは高機能プラスチックカンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2019年に取締役就任以来、特にグローバル事業の経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

高機能プラスチックカンパニープレジデント



村上 和也
取締役
執行役員
1966年6月4日生

所有株式数 12,704株
取締役在任期間 1年

ダイバーシティ

高機能プラスチックカンパニー人材開発部長など人事部門を中心に管理部門の業務に携わり、グローバル施策とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年10月より人事部長として人事制度改革とダイバーシティ経営推進において力強いリーダーシップを発揮するとともに、組織風土づくりと従業員エンゲージメント向上に取り組んでいます。これまで培った経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2021年に取締役就任以降、人事制度改革や健康経営に取り組んでいます。

担当業務

人事部長



加瀬 豊
独立社外取締役
1947年2月19日生

所有株式数 0株
取締役在任期間 6年

指名 ダイバーシティ

双日株式会社代表取締役社長 CEO や代表取締役会長を歴任されるなど、総合商社の経営者としての経験で培われたグローバルな企業経営や経営戦略に関する豊富な経験と実績を有しており、2016年6月の社外取締役就任以来、取締役会において当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

重要な兼職の状況

双日株式会社顧問
株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)

指名 指名・報酬等諮問委員会 **ダイバーシティ** ダイバーシティ推進委員会 **監査** 監査役会



大枝 宏之
独立社外取締役
1957年3月12日生

所有株式数 7,000株
取締役在任期間 4年

指名 **ダイバーシティ**

株式会社日清製粉グループ本社取締役社長などを務められ、国内最大手製粉会社の経営者としての経験で培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

重要な兼職の状況

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問
株式会社荏原製作所社外取締役
公益財団法人一橋大学後援会理事



野崎 治子
独立社外取締役
1955年6月19日生

所有株式数 0株

新任 指名 **ダイバーシティ**

株式会社堀場製作所における人事、教育に関する経験と、ダイバーシティ推進、次世代育成等に関する高い見識を有しています。当社取締役会において人材に関する知見を中心とした中長期的課題に対する的確な助言を行っていただけると判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

京大学理事
西日本旅客鉄道株式会社社外取締役



肥塚 見春
独立社外取締役
1955年9月2日生

所有株式数 4,000株

新任 指名 **ダイバーシティ**

株式会社高島屋で代表取締役企画部長、営業本部長などを歴任され、長年、同社の経営に携わってきました。現在は複数の企業の社外取締役の職を担っています。当社取締役会において多様な業界における経験を活かし、多角的かつ的確な助言を行っていただけのものと判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社社外取締役
南海電気鉄道株式会社社外取締役
日本ペイントホールディングス株式会社社外取締役



宮井 真千子
独立社外取締役
1960年9月29日生

所有株式数 0株

新任 指名 **ダイバーシティ**

パナソニック株式会社で役員の職を歴任し、その後は森永製菓株式会社において取締役およびマーケティング部門の部門長を務めるなど、消費者を意識した職務を中心に、当社とは異なる業界で幅広い職務経験を有しています。当社取締役会において豊富な経験と幅広い知見を活かし、的確な助言を行っていたものと判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

森永製菓株式会社取締役常務執行役員
NPO法人サステナビリティ日本フォーラム会長
お茶の水女子大学監事



竹友 博幸
常勤監査役
1961年7月8日生

所有株式数 29,391株
監査役在任期間 1年

監査

2016年に取締役に就任以来、人事部長および法務部長としてコーポレート・ガバナンスに即した施策の実施や全社コンプライアンス責任者としてグローバルな視点でのコンプライアンス強化などを高い見識とマネジメント能力をもって遂行してきました。それらの豊富な経験を活かして常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。



福永 年隆
常勤監査役
1956年4月7日生

所有株式数 80,962株
監査役在任期間 2年

監査

高機能プラスチックカンパニー 常務執行役員を務めるなど当社における豊富なマネジメント経験と設備投資、生産技術、デジタル化、品質管理などのものづくり分野に関する知見を活かし、常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。



鈴木 和幸
独立社外監査役
1950年8月12日生

所有株式数 0株
監査役在任期間 2年

監査

長年にわたりデミング賞委員会委員として国内・海外のデミング賞受賞企業の指導など企業経営に貢献されてきました。

品質管理ならびに信頼性工学に関する高い見識と豊富な経験を活かし、特に当社グループの安全・品質への取り組みについて有益な意見・提言を適宜行っています。

重要な兼職の状況

電気通信大学名誉教授
同大学大学院情報理工学研究所特任教授
情報・システム研究機構統計数理研究所客員教授



清水 涼子
独立社外監査役
1958年9月7日生

所有株式数 0株
監査役在任期間 3年

監査

国内・海外の会計に関する専門的知見と豊富な監査経験を有しています。

公認会計士として主に財務・会計等の専門的見地を活かし、特に当社グループの財務報告の信頼性向上と内部統制構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。

重要な兼職の状況

関西大学大学院会計研究科・商学部専任教授
住友電設株式会社社外取締役



養毛 良和
独立社外監査役
1969年12月13日生

所有株式数 0株

新任 **監査**

弁護士として、事業再生、企業再編・M&A、コンプライアンス・内部統制等の企業法務全般において豊富な実績と高い見識を持っています。これらを当社の監査に反映していただくとともに、特にコンプライアンスの観点から経営判断の適切性をチェックいただき、当社の社会的信頼の向上に寄与していただけると判断し、社外監査役と選任しています。

重要な兼職の状況

三宅・今井・池田法律事務所パートナー弁護士

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)

氏名	当社における地位	取締役会 (2021年度 出席状況)	監査役会 (2021年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2021年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 ^{*3}	政策会議	サステナビリティ 委員会・ R&D委員会	取締役・監査役が有する知識・経験・能力 ^{*2}									
								経営	製造業基幹機能		長期への仕込み				経営基盤強化		
									企業経営 経営戦略	生産・安全・ 品質	マーケティング・ 営業	環境	イノベーション (研究開発・ 新規事業開発・ アライアンス)	グローバル ビジネス	DX (デジタル変革)	法務・ コンプライアンス	財務・会計
高下 貞二	取締役会長	● ^{*1} (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	-	-	✓	✓	✓							✓
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	● ^{*1}	● ^{*1}	✓	✓		✓	✓					✓
上脇 太	代表取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	○	○	○	✓		✓		✓					✓
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓		✓					✓
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓	✓						
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓	✓		✓	✓					
村上 和也	取締役 執行役員	○ (13/13回)	-	-	○	○	○	✓				✓					✓
加瀬 豊	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	● ^{*1} (6/6回)	○	-	-	✓				✓					
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	-	-	✓				✓					
野崎 治子	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	● ^{*1}	-	-	✓									✓
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○	-	-	✓		✓	✓		✓				
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○	-	-	✓		✓	✓	✓	✓				
竹友 博幸	常勤監査役	○ (17/17回)	● ^{*1} (13/13回)	-	-	○	-	✓								✓	✓
福永 年隆	常勤監査役	○ (17/17回)	○ (19/19回)	-	-	○	-	✓	✓			✓	✓				
鈴木 和幸	独立社外監査役	○ (16/17回)	○ (18/19回)	-	-	-	-		✓			✓	✓	✓			
清水 涼子	独立社外監査役	○ (17/17回)	○ (19/19回)	-	-	-	-						✓				✓
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-									✓	

*1 ●は議長または委員長

*2 上記は取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。取締役が有するスキル等の項目を中期経営計画の事業戦略に合わせて変更しています。変更の詳細は▶[招集通知](#)をご覧ください。

*3 2022年6月発足

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬等諮問委員会

取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。委員会は、過半数を独立社外役員とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出します。

指名・報酬等諮問委員会の役割

- ・代表取締役、取締役等経営陣幹部の選解任、監査役候補者の選任、元代表取締役等の相談役、顧問の選解任
- ・取締役の報酬制度、報酬水準などを審議
- ・取締役会の実効性向上、重要な経営上の課題などの審議
- ・審議内容について、取締役会に意見の答申および助言を行う。

2021年度の主な審議内容

- ・取締役・監査役候補者の選定や個人別評価・報酬
- ・取締役会の構成および実効性、ガバナンス強化の取り組みなど

社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われていますが、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

社外役員への支援および連携

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布および事務局担当役員による事前説明を行うほか、就任時のオリエンテーション、事業所視察など当社グループの幅広い事業内容について理解を深める機会を継続的に提供しています。2021年度は、R&Dテーマ説明会などを実施しました。また社外取締役と当社の経営陣、社外監査役を含む監査役および会計監査人がそれぞれとの定期的な意見交換を行い、連携を深めています。

取締役会の実効性に関する評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を評価し、その向上を図っています。取締役会では、適切な議題設定がなされ、十分な議論時間の確保と社外取締役を含めた取締役および監査役から活発な意見提言が行われていることから、当社グループの企業価値向上に寄与し、適切に機能していると判断しています。

取締役会 2021年度の重要な課題

成長戦略 (R&D、大型新規事業など)、資本政策、人事戦略
基盤戦略 (サステナビリティ委員会報告、デジタル変革、安全、コンプライアンス、CS 品質など)

取締役会実効性評価アンケートによる実効性向上の取り組み

アンケート内容

- ・取締役会の構成は企業価値向上に適正か？
- ・適切な議題設定がされているか？
- ・十分な審議時間が確保されているか？
- ・活発な意見提言が行われているか？
- ・社外役員向けサポート体制は適切か？

アンケート結果分析により実施した2021年の実効性向上施策

(例) 議題設定配分の変更

全社経営課題である ESG 関連議題 (GHG 削減、人事戦略、リスクマネジメント、DX、融合およびシナジーなど) の審議を充実

審議時間確保のための議題の見直し

リスクの低い設備投資・売却などの付議金額基準を見直し、
執行役員会へ権限移譲などを行い、議題を削減
+
執行役員会の実効性を高める施策を検討・導入
(研鑽内容の拡充など)

施策実施後のアンケート (2022年1月実施) では、取締役会で十分な議論時間が確保されているという結果となりました。また取締役会構成についてもアンケート内容を反映し、社外取締役比率や多様性の確保のため、2022年6月より社外取締役を2名から5名に変更しています。

監査役会

監査役は、常勤の社内監査役2名と非常勤の社外監査役3名の合計5名の体制で、それぞれ1名以上の企業財務・会計、法制度、メーカーとして極めて重要なモノづくり・CS品質に関する知識と知見を備えた人材の登用を図っています。

監査役会における主な検討事項は、M&Aや戦略投資の意思決定手続きと事後フォロー、および内部統制システムの整備・運用状況の確認による取締役の職務執行の検証・確認、また、会計監査人の監査の方法と結果の確認等です。

会計監査人については、新たな視点での監査が期待できることに加え、当社グループの会計ガバナンスをさらに向上させるべく、品質管理体制、グローバルな対応を含む監査体制、監査方法、独立性等を総合的に検討し、2022年5月の監査役会において、会計監査人の異動を行うことを決議し、6月の株主総会において有限責任あずさ監査法人が選任されています。

取締役および監査役の兼任に関する考え方

取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保することが求められることから、他の上場会社の役員を兼務する場合には、当社の業務に差し支えない範囲として4社以内の兼務にとどめることとしています。また当社は「社外役員の独立性基準」を定め、いずれかの要件を満たさない場合は当社にとって十分な独立性を有していないものと判断しています。

▶ 招集通知 <https://www.sekisui.co.jp/ir/document/invite/>

執行役員会

各カンパニーにおける最高意思決定機関として執行役員会を設け、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、取締役会から大幅に権限を委譲しています。執行役員会の任期は1年とし、取締役会の決議により選任されます。

▶ 役員一覧 <https://www.sekisui.co.jp/company/outline/direction/>

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ推進体制

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現のため、「サステナブルな社会の実現」と「当社グループの持続的な成長」の両立の実現を目指す「ESG経営」を進めています。取り組みにあたっては、社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長としたサステナビリティ委員会で、将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会の抽出、全社方針や戦略について審議しています。

決定された主要事項や全社リスクは政策会議や取締役会で報告・審議され、7つの各分科会「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「サイバーセキュリティ」「DX」を経てグループ全体に展開し、各組織における実行計画への落とし込みなどを行っています。▶P.7 重要課題(マテリアリティ)



その他の経営会議

政策会議	経営上の重要な政策・戦略事項・取締役会の上程案件の審議を目的に毎月1回開催
ダイバーシティ推進委員会	ダイバーシティ推進加速に向け、人材の多様性の確保について、基本方針や各種施策の実行についての監督・助言および取締役会の監督機能と客観性を強化することを目的とし、取締役会の諮問機関として、 2022年6月に発足 (委員長 野崎社外取締役 ▶P.63)
R&D委員会	次世代事業創出に関する全社R&D基本方針、重要事項、テーマおよび実行計画などの審議、決定を目的として年1回以上開催

政策保有株式に関する基本方針および議決権行使基準

政策保有株式に関する基本方針

当社は、重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を図る場合において有益かつ重要と判断する株式を、限定的かつ戦略的に保有します。その戦略上の判断は適宜見直しを行い、意義が不十分、あるいは資本政策に合致しない保有株式については、随時縮減を進めています。

政策保有株式の保有の要否の検証

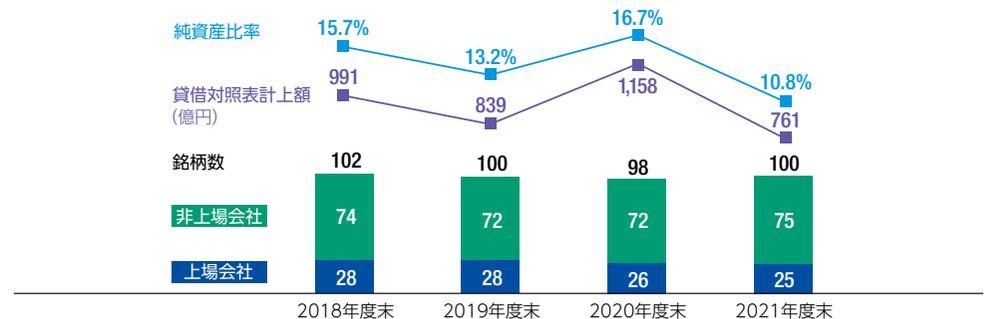
当社は、上記の基本方針に基づき、2021年6月10日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2021年3月末時点で26銘柄でしたが、2021年度は1銘柄を売却し、2022年3月末時点で25銘柄となりました。非上場会社の政策保有株式が2020年度末に比べ2021年度末に3銘柄増加しておりますが、すべて戦略投資目的の株式です。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置づけや株式保有先企業との対話などを踏まえた上で、当該企業の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上とを連動させる観点から、議決権行使の具体的基準を定めて、それに沿って行使することで保有先企業に対する株主としてのモニタリング機能を果たします。

議決権行使については、保有先企業の議案の重要性(特別決議議案等の有無)、報告年度の決算内容(自己資本比率、損益状況等)および事業継続性をもとに判定する基準を設けており、当該企業との対話を含め総合的に賛否を判断しています。

銘柄数および貸借対照表計上額推移



コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

基本方針

- 当社役員の報酬制度は、当社グループ経営理念実現のために、次の方針を定めています。
- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
 - ・当社役員が、株主と利益意識を共有し、株主重視の経営意識を高めるものであること
 - ・当社役員にとって、経営計画の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
 - ・当社グループの競争力向上のため、多様で優れた経営人材を獲得し保持できる仕組みおよび水準であること

報酬の考え方

当社の業務執行取締役の報酬等は、基本報酬(固定報酬)、賞与・株式報酬(業績連動報酬)で構成されています。社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

業績連動報酬指標は、当社取締役が当社グループの企業価値向上と経営計画達成に向けたインセンティブとして有効に機能させるとともに、客観性と透明性の高い報酬プロセスとするために、全社業績目標である営業利益やカンパニー業績、当社グループの企業価値向上の評価基準としてのROE、ROICおよびこれらの経営の成果を株主に還元することを動機づけするための配当を選定しており、2021年度からはサステナビリティ貢献製品売上高比率などの非財務指標が追加されています。

役員報酬の決定プロセス

当社取締役報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定にあたり、予め指名・報酬等諮問委員会にて審議を行い、その結果を取締役に答申します。取締役会は、同諮問委員会からの答申を受けて、方針を決定します。なお、指名・報酬等諮問委員会による手続きの概要は次の通りです。

- ・委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- ・本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- ・本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申する。
- ・取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
- ・個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等は、代表取締役社長に一任している。取締役会は、当該権限が適切に行使されるよう、先述の通り指名・報酬等諮問委員会で答申を得ている。

2021年度役員報酬額

(金額:百万円)

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		計	
	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額
取締役	11名	340	7名	161	7名	76	11名	578
うち社外取締役	3名	34	1名	-	1名	-	3名	34
監査役	6名	76	1名	-	1名	-	6名	76
うち社外監査役	3名	36	1名	-	1名	-	3名	36

※ 報酬等の額には使用人兼務取締役(2名)に対する使用人分給相当額(賞与を含む)86百万円を含んでいません。

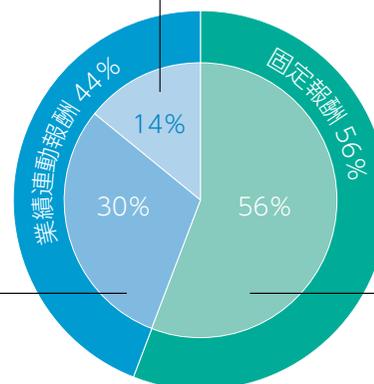
短期インセンティブ(賞与)

当期の業績に応じて支給

1. 財務業績に連動：営業利益、最終利益、ROE、ROIC等
2. ESG関連の非財務指標連動：重要課題のKPI

(サステナビリティ貢献製品の売上高比率や再エネ比率等 ▶P.7)

財務業績連動指標(2021年度)		目標	実績
全社業績(営業利益)		860億円	889億円
事業セグメント別業績(営業利益)	住宅	370億円	353億円
	環境・ライフライン	150億円	141億円
	高機能プラスチック	380億円	424億円
	メディカル	100億円	112億円
ROE		8.8%	5.5%
ROIC		6.8%	7.3%
1株当たり配当金		49円	49円



中長期インセンティブ(株式報酬)

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を促進することを目的とした取締役の職務別に付与数を決めたインセンティブプラン。中長期的な企業価値向上への貢献成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みで、より中長期的な株主価値との連動性が高くなるように設計しています。

基本報酬

役員報酬枠の範囲内で、取締役の役割と責任に応じた一定額を支給。業務執行取締役には、基本報酬のうち一定額を、役員持株会を通じて当社株式の購入を義務づけ、株価を重視した経営意識を高めています。

内部統制 — リスクマネジメント

積水化学グループはリスクの発現を未然に防止する活動(リスク管理)とリスクが発現したときに対応する活動(危機管理)を一元的に管理する全社的リスクマネジメント(ERM)体制を推進しており、この一元化により、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適応できる体制を構築しています。

積水化学グループのリスクマネジメントは2020年4月よりESG経営推進部担当役員を最高責任者とし、同部リスクマネジメントグループが実務を所管しており、2015年4月改正の「内部統制システムの基本方針」に基づいて定められた「積水化学グループ リスク管理要領」を当社およびグループ会社の取締役、執行役員と従業員に周知徹底するとともに、リスク情報を一元的、網羅的に収集・評価して重要リスクを特定し、リスクの発生防止に努めています。

リスク管理活動は2011年度にカンパニー所属の事業部を中心に27組織から開始し、2021年度は国内外の関係子会社を含めた173組織が活動を実践しており、リスク管理の国際標準規格であるISO31000に沿ったPDCAサイクルを回し続けています。各組織から特定されたリスクを専任部署が適時分類整理し、全社的対応策を審議しています。

2020年度からはこの組織別リスク管理活動と全社リスク管理活動を融合した全社的リスクマネジメント(ERM)体制を推進しています。全社リスク管理として各専門領域別のリスクアセスメントを新たに実施し、全社重大リスクの特定・評価を踏まえた実行計画への落とし込み・全社目標値設計と進捗管理に取り組んでいます。

危機管理体制は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、当社グループの事業継続に影響を及ぼすと判断される緊急事態が発生した場合には緊急対策本部を設置し、迅速・適切に対処する体制を構築しており、また定期的な見直しや訓練を図っています。加えて、重大インシデントが発生した場合またはその恐れがある場合には、取締役会に適時報告する体制を構築しています。将来発現し得るリスクを正確に把握することは非常に困難ですが、従業員の「リスク感性の向上」が不可欠と考え、万一の事態に備えた社員一人ひとりが参照すべきこれらの行動規範の共有に加え、階層別研修などで啓蒙を行っています。

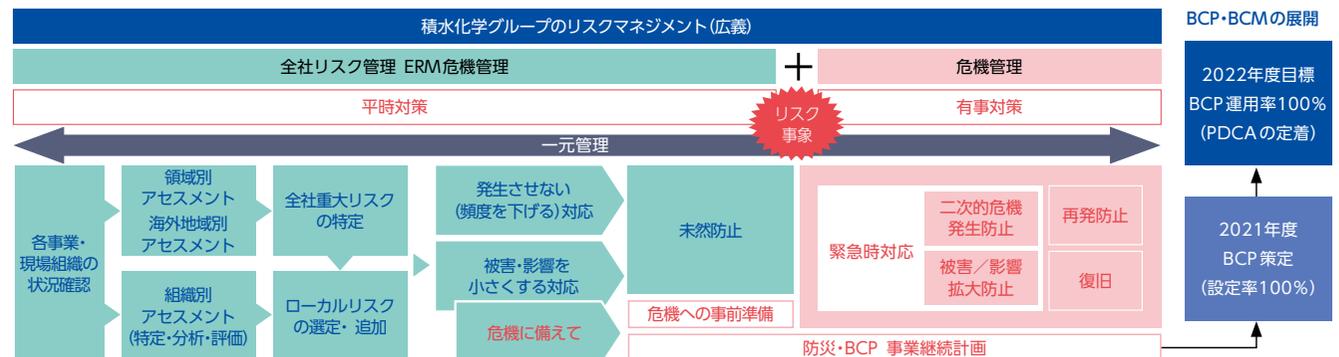
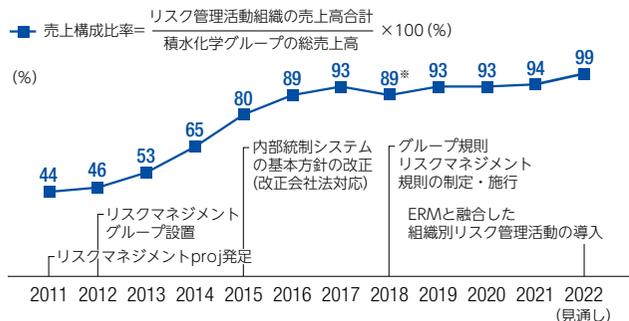
2021年度から新たな全社取り組みとして、すべての組織において「人命保護」を第一とした初動対応計画(ERP)を整備・見直しを行うとともに、主要な事業組織ではあらゆる危機事象に対応する「オールハザードBCP」としてリソースベースの事業継続計画(BCP)の整備を進めています。今中期中にすべての組織においてERP整備を完了させ、自組織内で訓練等により定期的に見直しができる事業継続マネジメント(BCM)体制の構築を目指します。企業の存続を揺るがず緊急事態においても、迅速な初動対応と重要



業務の早期復旧により、自社・顧客の損失を最小限に抑え、企業としての社会的な責務を果たします。

海外事業は年々拠点が増え重要性が増している状況にあることから、「海外安全管理規則」に基づき、世界を6つの地域に分けて危機管理を行っています。主要4地域に海外統括会社において、その責任者を地域長に任命し、海外危機管理事務局が連携し、海外で発生した危機事象に対する初動対応を主導しています。海外危機管理事務局が中心となって危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示等緊急時対応を実施するなど、出張者、駐在員、現地従業員をサポートしています。

組織別リスク管理活動状況



内部統制 — 5領域重大インシデント

積水化学グループは持続性経営力向上のため、全社的に大きく影響する可能性のある5つの領域(安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理)での重大インシデントを定義し、中長期的な優先順位を決定した上でリソースを集中的に投入し、「発生頻度を低くする」「発生時の影響度を低減させる」の両輪で施策を進めています。

安全

従業員および共に働く全ての関係者の安全確保なしに持続的発展はないものと認識し、安全で安心して働くことのできる職場環境を構築し、共に働くすべての関係者はもとよりお客様や地域の方々にも信頼される「安全・安心」企業を目指しています。

5つのテーマを柱とするトータルセーフティ活動(労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ)に取り組んでいます。

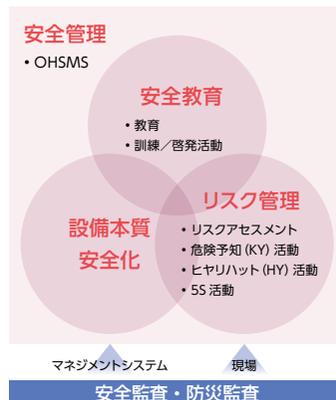
安全の基本は「自分の安全は自分で守る」ことであり、従業員一人ひとりが危険を危険と判断できる感受性を持つことが大切です。そのため、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みとともに、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりに力を入れています。

2020年度からは安全・安心な工場・現場をグローバルで構築するための「仕組み・設備・人」の3つの変革に取り組んでいます。

5つのテーマと主な取り組み

テーマ1 OHSMSによる安全管理

労働安全衛生に関する取り組みは、サステナビリティ委員会の下に設置した「安全分科会」において方針や活動指針を策定し、生産基盤強化センター安全環境グループの主導のもと、各事業場が実働、推進しています。労働災害が発生した際には、被災者の雇用形態を含めて情報を収集し、事業場における管理に問題があれば必要な改善を求めていきます。



事業場ごとにISO45001認証の可否を判断し取得または取得活動を推進しており、認証を取得しない事業場もISOやOHSASの要求事項を反映した安全衛生マネジメントシステムを構築・運用し、安全監査・防災監査を通じて活動状況のモニタリングを行い、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

テーマ2 設備本質安全化*の取り組み

- 使用する生産設備に必要な安全仕様を示した「設備安全設計基準」を制定し、現場の安全基準を確認
- 生産設備納品メーカー向け「設備安全設計ガイドライン」チェックシート提出の義務付けで新規導入設備の安全性を確保
- 設備安全活動を推進する「セーフティアセッサー」「セーフティサブアセッサー」資格取得奨励と事業場間の情報共有による設備安全向上

2021年度重大設備事故発生件数: 0件

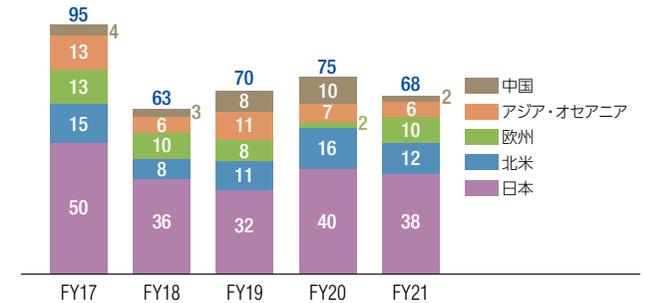
* 設備本質安全化: 積水化学グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安全箇所に対し本質安全設計方策および安全防護による改善を推進している

テーマ3 従業員の安全教育

- トップの安全活動の率先垂範
- 安全活動を牽引するキーマン「セーフティリーダー」の育成と各拠点への配置によりリスク発掘および改善を推進
- セーフティリーダーの事業場間情報共有による安全教育の充実
- サプライチェーンとの安全方針共有および労働安全研修提供(住宅カンパニー)

労働災害発生件数

(件)



テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

- リスクが高く特に予防を注力すべき災害*を設定し、緊急事態対応スキル向上訓練の実施と安全ノウハウ伝承による想定外リスク対応スキル強化
- 事業場間連携によるリスクの発掘・再認識と水平展開の加速
- 過去の労働災害の教訓をもとに、作業時の遵守事項をまとめた「安全基本原則」の浸透による労働災害防止

* 特に予防を注力すべき災害: (1)生産事業場の「挟まれ・巻き込まれ」、(2)施工現場の「墜落・転落」、(3)化学プロセスの「火災・爆発」

テーマ5 安全監査・防災監査

- 火災・爆発災害防止のための外部専門家による防災監査実施と指摘事項の改善
- 海外生産工場用向け安全グローバル基準の設定と現場巡視(2021年度13事業場でオンライン実施)
- 新規海外事業場の労働安全衛生マネジメント審査実施

内部統制 — 5領域重大インシデント

品質

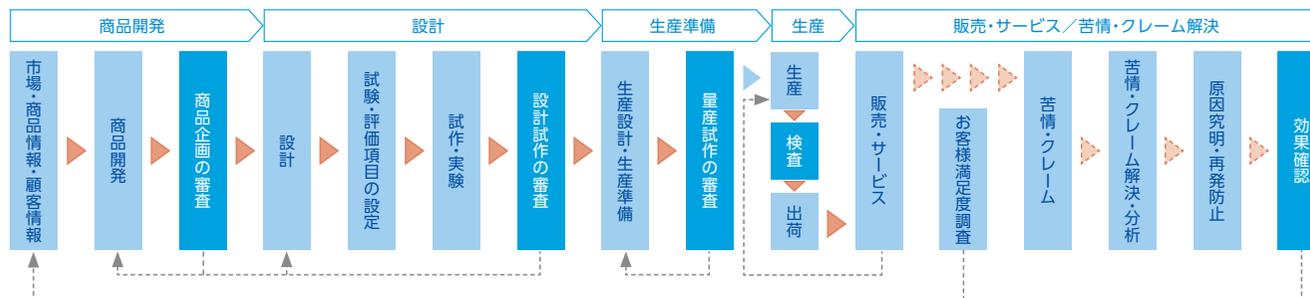
品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、品質コンプライアンスの遵守を重視しています。

積水化学グループでは、品質コンプライアンスの遵守を重視しています。特に品質不正やデータの改ざんについては、品質改善に関する投資不足、サプライチェーンからのプレッシャーなどリスクの高いケースを想定し、その発生を根本から断つために2020年から「新品質マネジメントシステム体系の構築」「品質データのデジタル化、堅牢化」に取り組んでいます。またサプライヤーからの購入品に関しても、製品の品質保証体制を構築し、品質を確保する活動を行っています。

品質保証体系と品質マネジメントシステム

当社グループでは、商品開発の段階から設計・生産・販売に至るプロセス全般にわたる品質保証体系を構築しています。各プロセスで品質保証の体制を整え標準を重視した日常管理を推進すると同時に、品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、生産活動革新に注力しています。また製品の開発や改良に際しては、品質保証・安全等の観点から厳格な設計審査を行い、販売後もお客様へのサービスを維持管理できる体制を構築しています。

品質保証体系



品質マネジメントシステムの再構築のため、ISO9001:2015認証移行時に、プロセスアプローチ対応強化のため、日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育等の管理フローが一目で分かる「SPMC（セクスイ・プロセス・マネジメント・チャート）」を考案しました。2021年度は内部監査実践研修の継続的な開催に加え、SPMC活用解説書・運用規定などを作成し、SPMC活用の底上げを図りました。

2021年度の状況

2021年度は重要品質問題^{※1}が1件発生しました。

その影響により外部損失費^{※2}は2016年度比で20%増加となりました。グループ全体の品質保証システムの強化および設計開発プロセスに着目し、開発未然防止手法（QFD、DRBFM等）^{※3}の活用を推進することによって外部損失費の削減を目指します。

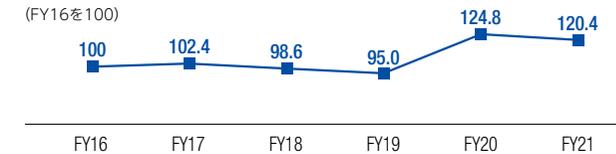
2021年度の開発未然防止手法活用率は100%でした。

※1 重要品質問題:「製品・技術・サービスの品質」に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・積水化学グループに対し重大な損害を与える問題として、各カンパニーが決定。

※2 外部損失費:製品に関するクレーム対応の費用。

※3 QFD: Quality Function Deployment (品質機能展開)、DRBFM: Design Review Based on Failure Mode (変更点、変化点に着目して新設計の問題を発見し、解決する未然防止手法)

外部損失費



品質データ不正や改ざん防止の取り組み

2020年度からのCS品質中期計画に基づき、データの不正や改ざん防止を徹底するための体制づくり、DXを活用した仕組みづくりを進めています。お客様との仕様の取り決めの遵守を目的に、特に製品検査および成績書作成に関するデータ信頼性と透明性の確保に向け、データ入力ミスや改ざんができないシステム構築や、日常管理業務の見直しとともに、検査データのデジタル化による活用にも力を入れています。また品質保証力向上のため、コンプライアンス意識の再徹底と品質管理強化を継続していきます。

品質問題の未然防止

品質問題の効果的で効率的な未然防止手法習得のための「開発未然防止セミナー」、Design Review のスキルアップのための「DRレビューア育成セミナー」、新製品開発に関する情報の整理方法取得のための「Quality Function Deploymentセミナー」を開催しています。

新規事業を立ち上げる際に、設計審査時の議論のポイントを明確化し、厳格な設計審査を実施する仕組み「ゲートレビュー」(GR)を構築し、2020年度より試行運用を開始しています。

内部統制 — 5 領域重大インシデント

法務・倫理

経理

2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、積水化学グループの理念体系および企業行動憲章に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。また2020年10月には、社長のもと、当社グループにとって成長の基盤となるものがコンプライアンスであり、役員・従業員（一人ひとり）が社会常識に反する行為をせず、高い倫理観と責任感を持った行動をとることを宣言しており、グローバル規模でコンプライアンス経営を強化しています。

コンプライアンス意識を従業員一人ひとりに根付かせ、コンプライアンス経営を推進するため、コンプライアンス・マニュアルの配布や継続的な教育を提供しています。コンプライアンス・マニュアルには、汚職・賄賂の禁止、人権尊重と差別の禁止、情報の管理と保護、独占禁止法の遵守、インサイダー取引の禁止、地球環境の保全や労働関係法規の遵守などを掲載し、グローバル現地従業員向けに現地語化も進め、全従業員への周知徹底を促進しています。

2020年度からはグローバルで重大コンプライアンスリスクの統制と内部統制強化によるコンプライアンス経営基盤の強化に取り組んでいます。

社内通報制度「S・C・A・N」

2002年に構築した社内通報制度「S・C・A・N(セキスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク)」は、当社グループ全従業員・取引先が利用でき、特定の行為がコンプライアンス違反であるか否かの助言などを受けられる相談窓口としての役割も担っています。社内窓口以外に社外法律事務所に直接通報することもでき、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通報者の保護を規定しています。通報内容については通報者・非通報者のそれぞれの主張および事実確認をした上で、公平な立場に立った組織的課題の解決を図っています。

グローバルでは、これまでに北米・中国・EU・ASEAN・韓国・台湾に展開しており、海外現地法人の従業員専用の窓口も設定しています。

会計・税務コンプライアンスの取り組み

盤石な会計コンプライアンス体制に向けて、モニタリングの強化や経理業務効率化のための取り組みを推進しています。また経理研鑽会やe-ラーニングにより、会計スキル・財務知識に関する教育を実施しており、誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐとともに、経理業務に携わる部門・従業員のコンプライアンス意識向上を図っています。当社グループは、租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用は行わず、事業活動を行っている国や地域において適正な納税を行い、それらの国や地域の経済に貢献し、ともに調和と安定的発展を目指します。税務リスクのある取引は、必要に応じて外部専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減を図っています。移転価格リスクについては、当社グループ内の取引は各国・地域の法令およびOECD(経済協力開発機構)ガイドラインに基づく独立企業間価格に従って行っています。不安定な税務ポジション解消のために、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用し、各国の税務当局とも良好な関係を維持するよう努めています。

2021年度通報・相談件数

パワーハラスメント	26	労働条件関連	35
セクシャルハラスメント	3	職場環境配慮	5
経費の使い方	0	営業手法関連	4
業績偽装	3	取引先との癒着	2
その他	13	通報数合計	91

腐敗および贈収賄未然防止の取り組み

国連グローバル・コンパクトの精神に基づき、腐敗・贈収賄未然防止のための取り組みを推進しています。社内規則「贈収賄防止規則」をグループ全社で導入するとともに、日本、米国、中国でビジネスを行う際に遵守すべき事項をまとめた「贈収賄防止ガイドライン」を作成、周知を図っています。公務員等への接待・贈答のための事前申請書による承認や、海外公務員等との取引においてコンサルタント報酬等が発生する場合は合理的な理由の確認と決裁による承認など、リスクを想定し違反行為を未然に防止するための規則の設定と運用を行っています。2021年度は、国内グループ会社の従業員を対象に贈収賄に関するe-ラーニングを実施しました。

独禁法への対応

独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社接触についての事前申請事後報告制度、価格改定委員会制度を運用しており、その運用状況について毎年監査を実施し、同プログラムの見直しも適宜行っています。

グローバル法務体制の強化

法務機能の拡充および法務部門間の連携によりグローバル法務体制を強化しています。また毎年、国内で実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州エリアなどに展開しています。その際、取り上げるテーマは各地域の統括会社がそれぞれの地域で高いと判断したリスクを選定しています。テーマ例：贈収賄・独占禁止法、ハラスメント、情報漏洩に関する啓発活動、内部通報など

内部統制 — 5 領域重大インシデント

情報管理

お客様の個人情報や取引先からお預かりした情報、当社グループが保有する企業秘密、およびそれらを管理するシステム等の情報資産については、重要な経営資源の一つ、競争力の源泉であると認識しています。それらの情報資産に脅威となるサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務と捉え、基本方針に定める情報セキュリティ対策に継続的に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

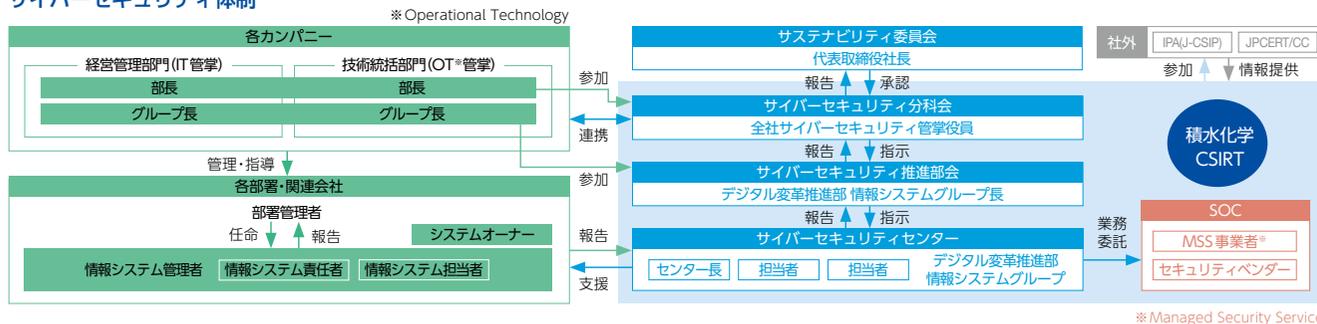
サイバーセキュリティ対策への取り組み強化のため、情報セキュリティ方針を策定し社内外に公表するとともに、情報漏洩リスクや自然災害リスクなどへの対策を講じています。

サイバーセキュリティ対応体制として、サステナビリティ委員会の下に、CSIRT*1を設置し、実働部隊としてサイバーセキュリティセンターを配置しています。サイバーセキュリティセンターでは、SOC*2と連携し、ネットワークやデバイスを24時間365日体制でセキュリティ監視し、インシデントの早期発見・早期復旧に努めています。各現場事業所には1名以上の情報システム管理者を配置し、グループを包括する情報管理体制を構築しています。

今後は国内での運用を高度化させるとともに、海外のグループ会社においてもCSIRTの構築を進めていきます。

*1 CSIRT(シーサート)は「Computer Security Incident Response Team」の略。企業などの組織内でコンピュータセキュリティインシデントに関する報告の受け取り・調査・対応活動などを担う専門チームの総称。
 *2 SOC(ソック)は「Security Operation Center」の略。情報システムへの脅威の監視や分析のための専門組織。いち早く脅威を検知し、CSIRTの対応・復旧活動を支援する役割を担う。

サイバーセキュリティ体制



自然災害リスクへの対策

自然災害により、社会インフラがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、耐震・免震等の対策が施されたデータセンターに基幹システムを設置し、万が一、特定のデータセンターが使用不能になっても業務が滞ることのないようデータセンターは複数箇所に分散設置しています。また、重要業務システムは完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイム短縮を図っています。

技術情報の漏洩防止について

2019年、当時の従業員による導電性微粒子に関する技術情報の社外の第三者への漏洩が発生しました。

本件発覚後、情報管理や従業員教育の強化を行いました。再発防止策として、IT技術による漏洩防止策のみならず、技術的機密情報を扱う部門へのリスク管理活動の導入、技術者に対するモラル教育・研修、採用時における守秘義務教育の徹底などを多面的に実施しています。

再発防止の施策全体の推進状況は、サイバーセキュリティ分科会およびコンプライアンス分科会の両分科会活動を集約し、情報漏洩リスクとしてモニタリングしています。

情報漏洩リスクへの対策

個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、データセンターの要塞化・社内ネットワークの監視強化などのシステム対策と人的対策の両面で行っています。外部からの脅威に対しては、SOCが中心となり、ウイルスなどの新しい脅威を常に把握して、CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。

情報漏洩未然防止の人的対策

- 重要度別情報管理の徹底
- 採用者、退職者向け守秘義務徹底
- 全従業員への定期的なe-ラーニングの実施
- 重要な技術開発業務従事者へのモラル教育、研修の充実

個人情報の保護

お客様の個人情報については、積水化学Webサイト上で公表している「個人情報保護方針」に基づき、取り扱っています。

個人情報に関する法令や規範を遵守するとともに、社内規則である「秘密情報管理規則」に基づき自主的なルール・体制を構築し、適切な保護に努めています。

また個人情報を扱う「Webサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、関係各社・各部署にて管理しているサーバの保護にも努め、取り扱い情報の重要度に応じてアクセス権等管理権限を限定することで管理を徹底しています。

同時に従業員コンプライアンス意識の向上と教育の実施により、個人(顧客)情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。

人権尊重

サステナブルな社会の実現に貢献していくために、積水グループの影響下にあるすべてのひとびとの人権を尊重し、グローバルで人権侵害を防止、軽減する仕組みを構築していきます。

人権尊重の取り組み

当社グループは2019年5月に「人権方針」を策定しました。この方針は国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、グループ外のバリューチェーンを含む幅広い領域にわたる人権の尊重を謳っていることが特徴です。方針内に記載の人権デューデリジェンス^{*}や教育に関する取り組みにつき、2021年度は対象を拡大して実施しました。持続可能な経営基盤を強化するためには、グループ従業員に限らず、ビジネスパートナーを含む多方面のステークホルダーの人権尊重に取り組むことが必要であると考えており、今後もグループの全従業員およびサプライヤーなどビジネスパートナーに対して、本方針の理解・浸透を図っていきます。

積水化学グループの人権方針 ▼ 積水化学グループの各方針参照
https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2022/sustainability_report2022_15.pdf

英国現代奴隷法への対応

英国で施行された2015年英国現代奴隷法第54条第1項に基づき、自らおよびそのサプライチェーンにおける奴隷労働その他の隷属状態下での労働ならびに人身取引を防止すべく取り組んでいる内容について、取締役会で決議した声明を開示しています。英国以外の国・地域の人権に関する法規制についても、当社グループが適用対象となるものに関しては、適宜対応を行っていきます。

人権デューデリジェンス

人権課題の特定など、人権デューデリジェンスを実施する際には、独立した外部からの人権に関する専門知識を活用し、ステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

^{*} 人権デューデリジェンス：自社の事業活動において、人権に負の影響を与える可能性（人権リスク）がないかを分析・評価して特定し、もし可能性があれば、その影響を防止または軽減するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

人権デューデリジェンスの仕組み構築に向けた取り組み

2018-2019年度：
 専門機関に依頼し、主要事業における潜在的な人権リスク分析およびその結果に基づいた社内ヒアリングを実施

2020年度：
 国内生産事業所における人権インタビューを実施

2021年度はグローバルで以下の人権リスクアセスメントを実施

形式：（マネジメント層向けと一般従業員向けの2種類）

範囲：グローバル全エリア（北中米、欧州、アジア、オーストラリア）のジョイントベンチャーを含む当社グループ会社と場内業務委託会社

対象：マネジメント層および選定された事業所の間接雇用を含む一般従業員

狙い：網羅的に調査を実施し、マネジメント層および一般従業員層の両方の意見を集約することで、優先的に取り組む人権テーマを選定すること

アセスメントの結果、今回の調査範囲では危機的・即時的対応を要する人権問題は発見されなかったものの、さらなる状況調査が必要とされる優先的人権課題として、外国籍従業員の就労環境、適正賃金、宗教的な慣習の尊重、採用や昇進時の不公平感が抽出されました。課題が抽出された各拠点に対しては、個別に状況確認を行い、是正対応も行っていきます。

サプライチェーン全体で人権問題に配慮

2021年度に国連グローバルコンパクト10原則、ビジネスと人権に関する指導原則および積水化学人権方針に沿った「積水化学グループ持続可能な調達ガイドライン」を策定し、直接のお取引先（1次）だけで

なく、2次、3次以降のお取引先にも展開するようお願いするとともに、ガイドライン遵守の署名を求め、国内外の重要お取引先の約61%から同意を得ました。従来の社会的責任に関する取り組み確認アンケート調査については、2021年度から「持続可能な調達」調査としてお取引先自身が当社グループの新ガイドラインの遵守状況を評価確認できる内容へと大幅に見直し、設問数も大幅に増やした結果、国内外の調査対象499社中336社から回答を得るにとどまっています。今後、回収率向上の対策を検討し、またスコアの低かったお取引先に対しては、状況確認を行い、必要に応じて協同して課題改善に取り組めます。

またコンゴ民主共和国および周辺諸国での紛争鉱物問題について懸念し、CSRの観点からサプライチェーンの紛争鉱物使用の調査を実施してきましたが、昨今の状況を鑑み、2021年度から国内についてはコバルト、マイカも含めた調査をしており、さらに従来の武装勢力への資金源に加え人権侵害（児童労働など）などのリスクに関わる鉱物の排除に努めるべく、製錬所の特定とリスクレベルによる対応を行っていきます。

▼ 資料調達

<https://www.sekisui.co.jp/company/outline/procurement/>

ハラスメントの防止を含む人権に関する研修・教育

人権に配慮した経営を行うため、従業員に対して人権をテーマとした研修や教育を行っています。特に入社や昇進などの節目に実施される研修に、強制労働、児童労働、ハラスメントなど人権に関わる問題について意識を高める内容を取り入れています。

2020年度から社内イントラネットを活用した「ビジネスと人権E-Learning」を開始し、2021年度はグローバル全エリア向けに多言語化を進めました。事業活動によって影響を受けるすべてのひとびとの人権尊重を目指す姿勢の周知を進めています。

ステークホルダーエンゲージメント

5つのステークホルダー「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」と共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。

お客様の声をもとに魅力ある製品・サービスを創出

お客様相談室には、1年間で1万件前後のお問い合わせ・ご意見などが寄せられます。お問い合わせ内容に対して真摯に回答することはもちろん、問い合わせをされるに至ったお客様の動機を独自に分析することで、お客様の「見えないニーズ」発掘を目指しています。

2015年から担当分野の垣根を越えた全社事業展開への理解促進等を狙いに、お客様相談室に寄せられた声をまとめた『VOICE』を発行しています。2021年度はお客様の声をもとに開発した商品・サービスを取り上げた「事例インタビュー」を掲載しました。



投資家との直接対話による企業価値向上

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、株主や投資家の皆様と建設的な対話を行うことは極めて重要だと考えています。

そこで「投資家と経営層の積極的なエンゲージメント」を重要課題の一つとして掲げ、社長および経営戦略部担当取締役を中心に、四半期ごとの決算説明会や株主・機関投資家の方々との直接対話を積極的に行い、企業価値向上のための経営戦略に活かしています。

株主・投資家の皆様との対話でいただいたご意見やご質問は可能な限り統合報告書をはじめとする各種IR資料に反映するよう努めるとともに、フェアディスクロージャーを意識し、Webサイトでの情報発信を強化しています。長期ビジョン達成に向けた取り組みについてご理解いただくため、機関投資家・アナリスト向け「ESG経営説明会」「戦略領域マップ&ライフサイエンス事業説明会」を開催し、その内容をWebサイトで公開しました。



経営層と従業員の対話「ビジョンキャラバン」

長期ビジョンやそれを実現するための鍵となるESG経営の浸透を図るため、経営層と従業員の対話の機会「ビジョンキャラバン」を実施しています。2021年度のビジョンキャラバンでは経営層が長期ビジョン実現への自身の想いやESG経営について説明し、従業員は自分の業務とESG経営のつながりなどを従業員同士で議論して理解を深めます。そして議論した内容の発表や質問に対して経営層がコメント、フィードバックをし、双方向での活発な対話を進めました。



従業員とオンラインで対話する社長と取締役

サプライチェーン全体の共存共栄と連携を目指して

サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めるため、2022年3月「パートナーシップ構築宣言」に署名しました。当社グループはサプライチェーンにおける社会課題解決および持続的な調達を実現するため、「持続可能な調達ガイドライン」を策定し、お取引先とともにサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

▼パートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/8555-05-08-tokyo.pdf>

持続可能な木材の利用とトレーサビリティの確保

当社グループでは、森林破壊の根絶と木材資源の持続可能な利用に貢献するために、製品に使用する木材は、FSC認証材など合

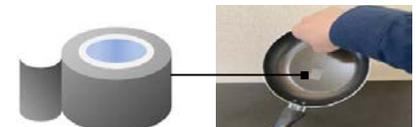
法的に伐採された木材を使用しています。また、木材原料の伐採地域、樹種、数量など商流調査し、トレーサビリティを確保しています。再生材についても市場で使用済みの木材・木質材料、または未利用の間伐材や末木枝条などを使用しています。

「自然の叡智に学ぶ」製品の創出

“自然の叡智に学ぶ”ことで従来のエネルギー消費型の技術とは異なる根源的なイノベーションを生み出す可能性があると考え、バイオミクリー技術の発展のため、社外の研究者に対して“自然に学ぶ”ものづくりの助成を行っています。この考え方を重視した開発を進める中、創出された製品事例も出てきています。

創出された製品事例

ムール貝の分泌物に学んだ
“フッ素樹脂対応接着テープ”



ステークホルダーへの価値配分(2021年度)

積水化学グループでは、GRIスタンダードなどを参考にして、財務諸表に基づきステークホルダー別に、その配分状況を算出しています。

(百万円)

ステークホルダー	金額の算出方法	
株主	配当金	23,177
取引先	売上原価、販売費・一般管理費(人件費除く)	858,944
従業員	労務費、販売費・一般管理費のうちの給料および手当、賞与引当金、退職給付引当金	210,122
地域社会	寄付	198
地球環境	環境保全コスト	27,522
政府・行政	法人税、住民税、事業税	31,099
債権者	営業外費用のうちの支払利息	774

2021年度における社外からの評価 (2022年6月30日現在)

SRI/ESG インデックスへの組み入れ

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>



**FTSE Blossom
Japan**

<https://www.ftserussell.com/ja/index/spotlight/ftse-blossom-japan-index>



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

**2021 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent**

THE INCLUSION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

**2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2021 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)**

人材



ESG 関連ランキング、表彰など

**Sustainability Award
Silver Class 2022**

S&P Global



<http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>

環境



CLIMATE WATER



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



2021



財務・非財務の主なデータ

財務データ

	(単位)	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
売上高	百万円	965,090	1,032,431	1,110,851	1,112,748	1,096,317	1,065,776	1,107,429	1,142,713	1,129,254	1,056,560	1,157,945
(住宅)	百万円	449,391	469,036	496,790	494,116	473,441	484,975	497,782	506,729	512,937	485,265	515,191
(環境・ライフライン)	百万円	200,002	214,516	239,941	227,689	226,279	240,332	239,241	239,193	237,380	204,586	211,776
(高機能プラスチック)	百万円	296,876	332,017	353,782	372,296	378,552	357,526	386,154	341,290	322,421	309,867	358,809
(メディカル) [*]	百万円								70,721	72,588	72,342	88,517
営業利益	百万円	54,610	59,621	82,541	85,764	89,823	96,476	99,231	95,686	87,974	67,300	88,879
(売上高営業利益率)	%	5.7	5.8	7.4	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8	6.4	7.7
(住宅)	百万円	31,090	36,333	41,108	41,327	36,387	37,549	37,935	39,002	37,792	30,546	35,318
(環境・ライフライン)	百万円	2,957	1,800	6,460	1,264	3,610	12,827	14,791	15,007	15,480	11,251	14,061
(高機能プラスチック)	百万円	20,582	23,249	36,098	45,951	53,353	54,537	57,821	44,855	37,374	28,935	42,351
(メディカル) [*]	百万円								9,623	9,204	7,010	11,180
経常利益	百万円	54,158	60,670	83,310	87,978	81,213	91,513	93,929	93,146	87,202	62,649	97,001
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	28,116	30,174	41,190	52,995	56,653	60,850	63,459	66,093	59,181	41,544	37,067
包括利益	百万円	24,652	77,437	57,944	91,587	37,080	57,638	73,898	55,648	36,364	93,956	41,509
総資産	百万円	827,103	901,564	961,009	968,011	936,043	943,640	994,137	1,023,706	1,105,781	1,150,143	1,198,921
純資産	百万円	363,299	433,228	473,555	535,292	544,156	570,549	612,757	632,746	634,219	694,392	702,753
研究開発費	百万円	25,611	25,894	27,720	29,452	31,693	34,169	36,974	38,838	37,146	35,110	37,010
資本的支出	百万円	33,076	36,842	41,827	46,993	49,740	43,868	53,518	73,595	66,667	55,326	52,540
減価償却費	百万円	35,102	34,895	34,376	31,203	34,735	34,843	36,016	38,789	42,018	44,926	45,912
のれん償却費	百万円	3,422	3,232	2,957	2,348	2,156	2,118	2,416	2,848	3,238	4,419	2,792
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	66,652	71,016	97,720	67,760	71,389	108,229	82,272	85,213	92,647	75,271	105,023
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-70,727	-31,133	-60,914	4,127	-23,715	-44,057	-60,881	-62,553	-100,562	-58,495	2,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-16,077	-30,520	-49,803	-63,856	-41,726	-39,633	-35,981	-31,539	15,450	-19,157	-54,729
1株当たり純資産	円	682	811	897	1,033	1,071	1,148	1,246	1,308	1,334	1,486	1,519
1株当たり当期純利益	円	53.96	58.53	80.13	104.73	115.08	126.13	133.80	141.74	128.80	91.92	83.17
1株当たり配当金	円	15	18	23	27	30	35	40	44	46	47	49
配当性向	%	27.8	30.8	28.7	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.7	51.1	58.9

^{*} 2019年度より高機能プラスチックからメディカルを分離(メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックに含む)

財務・非財務の主なデータ

財務データ

(単位)	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	
経営指標												
自己資本配当率(DOE)	%	2.3	2.4	2.7	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3
自己資本比率	%	42.5	46.4	47.5	53.3	55.9	58.2	59.1	59.3	55.1	58.0	56.3
流動比率	%	123.5	131.1	127.4	139.8	138.0	160.7	153.6	151.0	147.2	179.1	184.8
固定比率	%	121.4	110.3	102.1	97.2	95.9	86.9	91.0	91.2	100.8	96.6	87.4
有利子負債	百万円	127,188	115,320	94,010	63,120	52,338	43,734	46,326	53,848	117,665	138,168	122,557
有利子負債自己資本比率	%	36.2	27.6	20.6	12.2	10.0	8.0	7.9	8.9	19.3	20.7	18.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	20.7	21.7	33.2	51.7	64.5	100.4	109.9	113.5	85.3	58.2	120.4
総資産回転率	回	1.19	1.19	1.19	1.15	1.15	1.13	1.14	1.13	1.06	0.94	0.99
棚卸資産回転率	回	7.71	7.57	7.50	7.09	7.11	7.00	6.84	6.30	5.52	4.80	4.96
有形固定資産回転率	回	4.13	4.38	4.51	4.31	4.11	4.01	4.09	3.88	3.49	3.07	3.23
研究開発費売上高比率	%	2.65	2.51	2.50	2.65	2.89	3.21	3.34	3.40	3.29	3.32	3.20
自己資本当期純利益率(ROE)	%	8.1	7.8	9.4	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7	6.5	5.5
総資産経常利益率(ROA)	%	6.7	7.0	8.9	9.1	8.5	9.7	9.7	9.2	8.2	5.6	8.3
投下資本利益率(ROIC)	%									7.7	5.4	7.3
EBITDA	百万円	93,135	97,749	119,875	119,316	126,714	133,437	137,665	137,324	133,231	116,647	137,584
株価収益率(PER)	倍	13.31	17.63	13.39	14.89	12.04	14.83	13.87	12.55	11.17	23.12	21.15
従業員1人当たり売上高	万円	4,751	4,796	4,913	4,744	4,588	4,544	4,512	4,347	4,222	3,943	4,369
従業員1人当たり営業利益	万円	268	276	365	365	375	411	404	364	328	251	335

自己資本配当率(DOE) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

流動比率 = 流動資産 / 流動負債

固定比率 = 固定資産 / 自己資本

有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本

インタレスト・カバレッジ・レシオ = (営業利益 + 受取利息・配当金) / 支払利息・割引料

総資産回転率 = 売上高 / 期中平均総資産

棚卸資産回転率 = 売上高 / 期中平均棚卸資産

有形固定資産回転率 = 売上高 / 期中平均有形固定資産

研究開発費売上高比率 = 研究開発費 / 売上高

自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本

総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産

投下資本利益率(ROIC) = 税引後営業利益 / 期中平均投下資本(固定資産 + 運転資本)

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

株価収益率(PER) = 年度末株価 / 1株当たり当期純利益

従業員1人当たり売上高 = 売上高 / 期初と期末従業員数の平均

従業員1人当たり営業利益 = 営業利益 / 期初と期末従業員数の平均

財務データの詳細はFACT BOOKの財務ハイライト(11年間)をご覧ください。

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/factbook/>

財務・非財務の主なデータ

人材	(単位)	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
従業員数	人	26,080	26,486	27,003	26,577	26,419
カンパニー別						
(住宅)	人	10,698	10,891	10,937	11,182	11,017
(環境・ライフライン)	人	4,945	5,139	5,242	4,959	4,897
(高機能プラスチック)	人	9,735	7,795	8,078	7,541	7,506
(メディカル) ^{※1}	人		1,907	2,050	2,160	2,214
地域別						
(日本)	人	18,935	19,464	19,727	19,800	19,616
(北米)	人	1,482	1,494	1,970	1,744	1,748
(欧州)	人	961	958	977	1,014	1,047
(アジア・大洋州)	人	4,702	4,570	4,329	4,019	4,008
ダイバーシティ						
新卒女性採用比率(積水化学グループ国内) ^{※2}	%	29.8	29.7	31.4	29.5	28.7
女性管理職比率(積水化学)	%	3.1	3.2	4.1	4.3	4.3
障がい者雇用率(積水化学) ^{※3}	%	2.29	2.81	2.84	2.75	2.34
高年齢者再雇用者数(積水化学) ^{※4}	人	21	49	46	77	8
グローバル人材 ^{※5}	人	340	326	335	340	354
ワーク・ライフ・バランス						
ワーク・ライフ・バランス関連制度 ^{※6} 利用者数(積水化学/うち男性の利用者数)	人	253/132	330/186	427/254	357/182	407/229
人材育成						
正社員一人あたり研修受講時間(積水化学)	時間	9.9	9.4	9.4	6.3	7.1
離職率(積水化学) ^{※7}	%	1.3	1.5	2.0	2.0	2.5

※1 メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックに含む

※2 一部の持分法適用会社・非連結子会社を含む

※3 特例子会社を含む

※4 2021年度は希望者全員を定年延長または再雇用

※5 日本人従業員の海外赴任経験者(グローバルトレーニー含む)

※6 育児休暇、短時間勤務、就業時間の変更利用、介護休暇、ファミリー休暇など多様な働き方のための制度

※7 (1年間離職者数/当該年4月時点の従業員数)×100

非財務データの詳細につきましては、サステナビリティレポートをご覧ください。

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/

財務・非財務の主なデータ

環境	(単位)	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
サプライチェーン全体でのGHG排出量 ^{*1}	千トン-CO ₂	5,831	5,317	4,969	4,651	5,054
事業活動によるGHG排出量 ^{*1}	千トン-CO ₂	932	922	884	759	743
生産時のGHG排出量(国内)	千トン-CO ₂	326	316	306	273	265
生産時のGHG排出量(海外)	千トン-CO ₂	525	527	497	417	409
生産時のエネルギー使用量(国内) ^{*1}	TJ	3,663	3,653	3,629	3,772	3,594
生産時のエネルギー使用量(海外) ^{*1}	TJ	6,559	6,456	6,229	5,251	6,207
生産事業所の廃棄物発生量(国内) ^{*1}	千トン	38.3	40.5	37.5	34.8	35.4
生産事業所の廃棄物発生量(海外)	千トン	30.5	32.8	32.3	26.6	28.9
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	トン/棟	2.41	2.45	2.38	2.49	2.23
NOx排出量(国内)	トン	166	199	180	154	143
SOx排出量(国内)	トン	8.6	7.2	7.3	4.2	3.2
ばいじん排出量(国内)	トン	17.3	17.4	16.4	16.3	17.6
VOCの大気排出量(国内) ^{*1}	トン	662	653	676	680	630
COD排出量(国内)	トン	90.2	84.9	73.9	62.1	69.5
生産事業所の取水量(国内)	千トン	15,679	15,218	14,146	13,719	14,247
生産事業所の取水量(海外)	千トン	5,607	6,032	6,522	6,167	7,290
サステナビリティ貢献製品						
売上高比率	%	50.2	56.3	58.3	60.6	66.7
売上高	億円	5,559	6,438	6,583	6,403	7,724
(住宅)	億円	3,176	3,643	3,740	3,529	3,938
(環境・ライフライン)	億円	937	977	1,015	932	1,013
(高機能プラスチック)	億円	1,422	1,789	1,100	1,219	1,869
(コーポレート) ^{*2}	億円	24	28	727	722	904

^{*1} 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

^{*2} 2019年度からメディカル事業を高機能プラスチックからコーポレートへ移管

内部統制	(単位)	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
安全						
損失コスト ^{*3}	百万円	478.3	468.9	468.6	482.9	521.0
コンプライアンス						
e-ラーニング研修受講者数 ^{*4}	人	20,934	20,896	22,429	23,622	23,570
品質						
外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) ^{*5}		102.4	98.6	95.0	124.8	120.4
リスクマネジメント						
リスク管理活動組織数		165	174	175	175	173
寄付金	百万円	150	165	158	218	198

^{*3} 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

^{*4} 年4回実施した平均値。ただし、2021年度は、第3回と第4回が受講期間中のため、第1回と第2回の平均値

^{*5} 2016年度を100とする

会社情報・株式情報 (2022年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

大阪本社：〒530-8565

大阪市北区西天満2丁目4番4号

東京本社：〒105-8566

東京都港区虎ノ門2丁目10番4号

設立年月日：1947年3月3日

連結従業員：26,419名

連結子会社：155社

持分法適用関連会社：8社

資本金：1,000億237万5,657円

事業年度：4月1日から翌年3月31日まで

発行可能株式総数：1,187,540,000株

発行済株式数：471,507,285株

上場取引所：東京

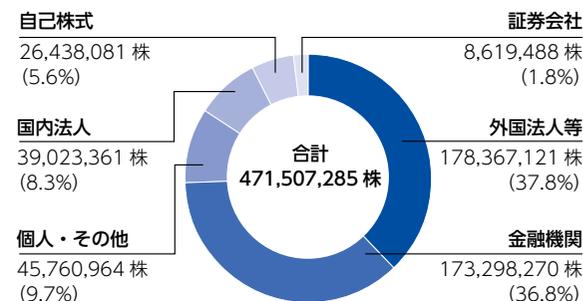
証券コード：4204

株主数：21,535名

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

会計監査人：EY新日本有限責任監査法人

株式の所有者別分布状況



大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	66,404	14.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,638	5.31
第一生命保険株式会社	18,681	4.19
旭化成株式会社	15,153	3.40
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	12,254	2.75
積水化学グループ従業員持株会	10,262	2.30
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	9,395	2.11
積水ハウス株式会社	7,998	1.79
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	7,806	1.75
全国共済農業協同組合連合会	7,302	1.64

(注1) 当社は、自己株式を26,438,081株保有していますが、上記大株主からは除いています。
 (注2) 自己株式には、株式付与ESOP信託(持株数124千株)、役員報酬BIP信託(持株数532千株)は含まれません。
 (注3) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

統合報告書2022(2022年3月期)の発行にあたって

いまだ新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、気候変動や地政学的な諸問題など、企業を取り巻く事業環境はますます不確実性を増し、深刻化・複雑化しています。本統合報告書では、そのような中でも、私たちがサステナブルな社会の実現と当社グループの持続的成長を目指し、2030年の長期ビジョン達成に向けて、どのように社会課題の解決につながる貢献を果たしながら企業価値創造へ取り組んでいるのかを説明しています。

統合報告書の編集に際しては、IFRS財団が推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス等を参照しました。また社長の加藤とともに機関投資家の皆様と対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な限り反映するよう努めました。本統合報告書が積水化学グループをより深くご理解いただくためのツールとして、また建設的な対話の一助となれば幸いです。今後も投資家の皆様に当社の状況や成長戦略について丁寧かつ分かりやすい説明を心掛けるとともに、資本市場からの信頼を得て企業価値の向上に取り組んでまいります。

2022年8月



代表取締役 専務執行役員
 ESG経営推進部、デジタル変革推進部
 および新事業開発部担当、経営戦略部長

上 脇 太

統合報告書関連ツールご紹介

IR情報

<https://www.sekisui.co.jp/ir/>



アナリスト・機関投資家向け 決算説明会資料

最新の業績をご覧いただけます。
説明会の様子を音声で配信しています。

ファクトブック、財務分析ツール

11年分の各種財務数値・指標データを
グラフや表でご覧いただくことができます。



本報告書はPDF版で公開しています。
下記URLからご利用ください。

▼統合報告書 (PDF版)

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/>

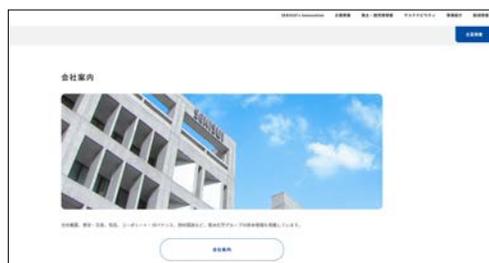
サステナビリティ

<https://www.sekisui.co.jp/sustainability/>



企業情報

<https://www.sekisui.co.jp/company/>



積水化学工業株式会社

〒105-8566
東京都港区虎ノ門2-10-4
<https://www.sekisui.co.jp/>

お問い合わせ先
経営戦略部 IRグループ
<https://www.sekisui.co.jp/ir/support/form/>

(証券コード 4204)