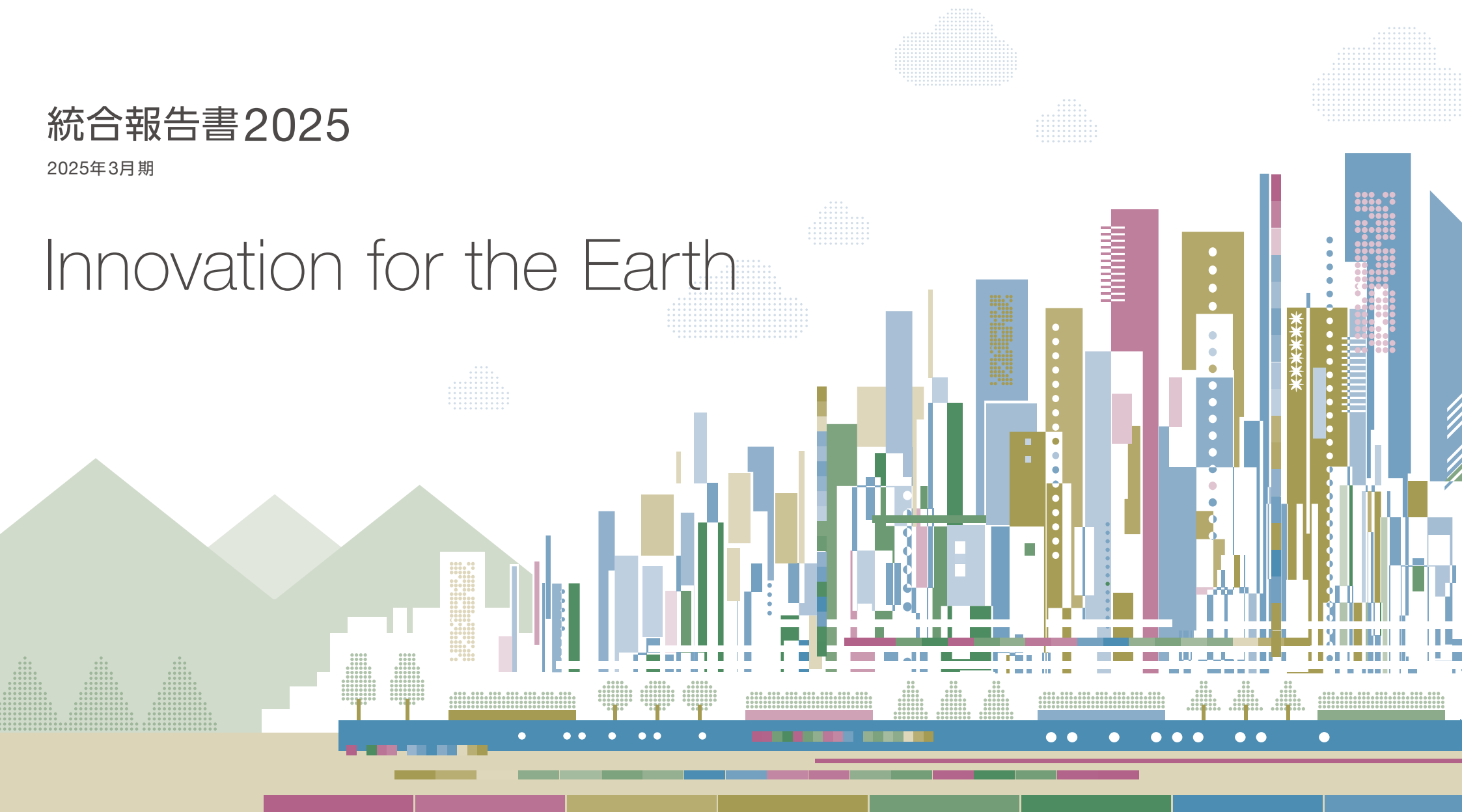


統合報告書2025

2025年3月期

Innovation for the Earth



Innovation for the Earth

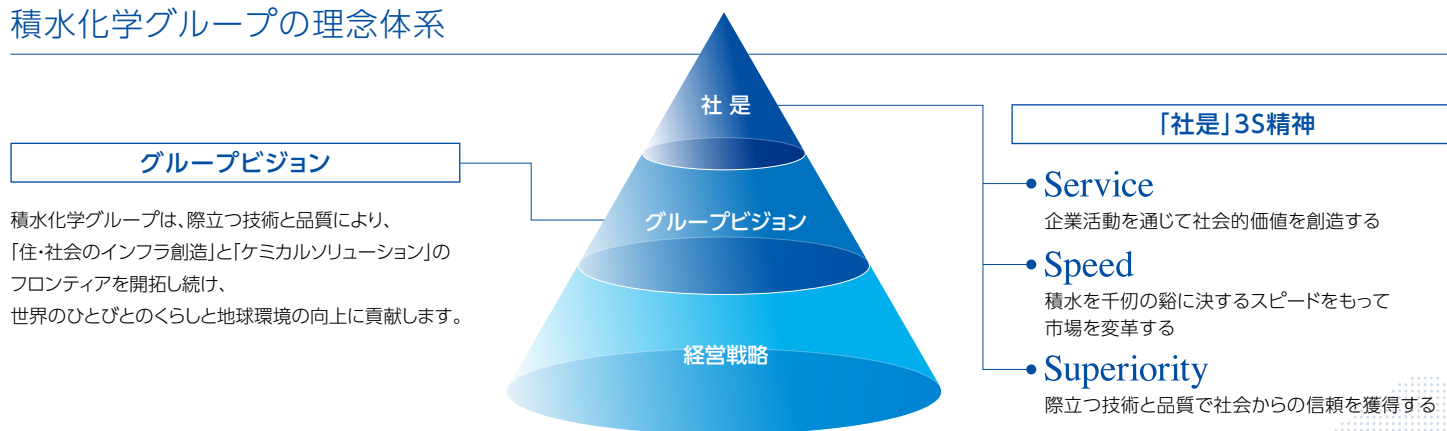
サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造します。

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にとらえ、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共に、企業としての持続的成長をはかります。

積水化学グループの理念体系



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付け、その期待や要請を把握し、社会全体の課題を共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。



統合報告書2024へのフィードバックと 統合報告書2025でのポイント

フィードバック

- ・事業ポートフォリオ戦略について、より具体的な説明を求めたい
- ・ROEのデュポン分解についてより丁寧な説明を求めたい

ポイント

- ・社長メッセージにおいて、ROE分析・ポートフォリオマネジメントの考え方について言及しています。
P.04
- ・担当取締役によるイノベーションに係るインタビューにおいて、新事業における進捗管理と撤退を含む見極め基準について言及しています。
P.43
- ・注目の高まっているペロブスカイト太陽電池について、開発に関わる従業員インタビューを掲載しています。
P.31

CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 02 社長メッセージ
- 08 積水化学グループの軌跡
- 09 積水化学グループの事業領域
- 10 価値創造プロセス
- 14 サステナビリティ貢献製品

中長期的な成長を 支える戦略

- 19 長期ビジョン「Vision 2030」
- 20 成長イメージと戦略投資
- 21 成長へ向けた中長期戦略ー戦略領域マップー
- 22 リスクと機会
- 24 重要課題(マテリアリティ)
- 25 業績推移とポートフォリオ変革の歩み
- 26 中期経営計画の振り返りとグローバル展開
- 27 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)
- 28 基本戦略① 戦略的創造
- 29 TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業
- 33 基本戦略② 現有事業強化
- 34 注力事業の戦略
- 38 収益基盤事業の戦略
- 39 セグメント状況
- 40 基本戦略③ ESG経営基盤強化
- 41 投資と財務戦略
- 42 株主還元
- 43 イノベーション
- 43 担当取締役インタビュー
- 46 技術プラットフォームと推進体制
- 48 新製品・新事業
- 49 知的財産マネジメント
- 50 人的資本
- 52 環境
- 56 DX
- 58 内部統制

ビジネスモデルを 支える基盤

- 62 コーポレート・ガバナンス
- 62 社外取締役×人事担当取締役 対談
- 65 取締役・監査役
- 67 取締役・監査役の構成とスキルマトリックス
- 68 コーポレート・ガバナンス体制
- 70 政策保有株式・役員の報酬等
- 71 リスクマネジメント
- 72 人権尊重・責任ある調達

データ

- 73 財務・非財務ハイライト
- 76 財務・非財務の主なデータ
- 80 会社情報・株式情報
- 80 統合報告書2025の発行にあたって

本報告書は日本語および英語のPDF版で公開しており、
下記のURLからダウンロードいただけます。

日本語

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

英語

<https://www.sekisuichemical.com/ir/report/annual/>

対象組織

原則として、積水化学工業株式会社および連結子会社を対象としています。

対象期間

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日)および2025年8月までの
の開示内容を含んでいます。

参考としたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」など

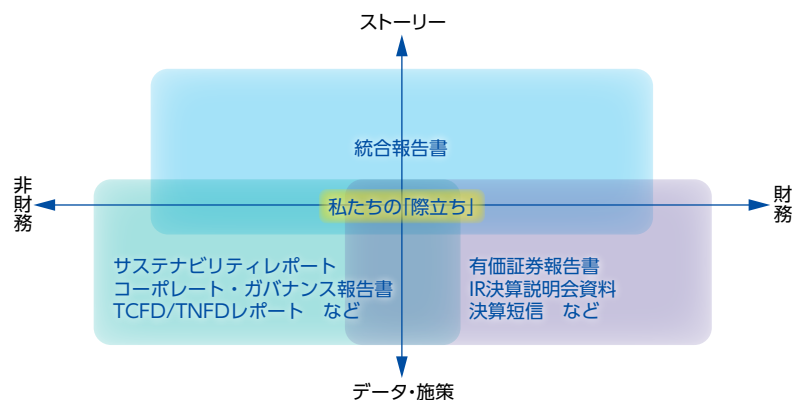


注意事項

本報告書に記載されている見込み、計画、見直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もとづいて作成されています。従って、実際の業績は、様々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て表示しています。

積水化学グループの情報開示体系



「統合報告書」では企業価値創造に向けた経営戦略や、財務・非財務の考え方やデータ・施策を統合的に報告しています。

さらに「有価証券報告書」や「IR決算説明会資料」などで財務実績や非財務も含めた経営戦略の説明資料を継続的に開示しています。

ESG経営やサステナビリティ活動に関する詳細かつ網羅的な非財務情報は「サステナビリティレポート」で開示しています。

また、投資家用参考資料『私たちの「際立ち」』では、主要事業の競争力や中長期戦略について説明しています。

Webサイトのご案内

株主・投資家向け情報

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

有価証券報告書

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

決算説明会資料

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

私たちの「際立ち」(投資家用参考資料)

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

サステナビリティ

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

サステナビリティレポート

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

TCFD/TNFDレポート

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

社長メッセージ

CEO MESSAGE

健全な危機感をもち続け、 さらなる挑戦力で Vision 2030達成につなげる

代表取締役社長 加藤 敬太

| 昨年度を振り返って

世界情勢が不安定化し不確実な要素が増す中、当社グループは2024年度、長年目標としてきた営業利益1,000億円超を達成しました。年度中に2度の業績予想の上方修正を行い、最終的に1,080億円という実績を記録したこの成果は、5月末から6月にかけて実施した欧州IRでも高く評価いただき、当社グループの強さや成長力への理解が一段と深まったと実感しています。今回の記録達成は、長期ビジョンを掲げ、その実現に向けて中期計画を策定し、着実に推進してきた結果だと考えています。

とくに、前中期計画「Drive 2022」期間中はコロナ禍による業績悪化に直面しましたが、慌てることなく、先行き不透明な状況が続くことを前提に構造改革を進め、高機能製品へのシフトによる利益率の向上と新規事業への開発投資を並行して進めてきました。そして、現在進行中の中期計画「Drive 2.0」は、長期ビジョン達成に向けた折り返し地点にあたる重要な局面です。改めて企業としてありたい姿を明確にし、全従業員がそれを共有し、腹落ちして理解してくれたことが成果につながったと感じています。

私自身、長期ビジョンと中期計画の方向性が正しかったという自信をもっています。従業員の挑戦を後押しするKPIも着実に向上しており、長期ビジョン発表から5年間の挑戦の結果が今回の成果につながったものと考えています。

社長メッセージ

積水化学グループが社会に提供する価値

創業以来、当社グループは、世界のひとびとの安全や健康に影響を及ぼす社会課題、気候変動や自然災害のように社会の存続に深刻な影響を与える地球環境の変化など、「くらしの根幹にある課題解決」に一貫して取り組んできました。そんな当社グループにおける価値創造プロセスの究極のアウトカムは、「未来につづく安心」です。今を生きる私たちだけでなく、次世代、そして未来にずっと安心なくらしが続いていくよう、今ある社会課題を未来に残さないことが当社の社会的役割だと思っています。

当社は多様な事業を展開していますが、「先取り」「加工」「変革」**P.10** という一貫した強みを持っています。挑戦を続ける人材を中心とした人的資本や、テクノロジープラットフォーム、特許などの知的資本を価値の源泉とし、これらの強みを軸に価値創造を進め、ステークホルダーの皆さまと共に独自のイノベーションを生み出しています。

2025年は大阪・関西万博が開催され、当社が開発したペロブスカイト太陽電池が会場に採用されていることで、国内外から大きな注目を集めています。当社グループは、市場や社会課題のニーズを先んじてとらえ（先取り）、社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出し（加工）、新たな価値やシステムを構築して社会を変革（変革）することに挑み続けています。

一方で、当社は原料をもたず加工に特化しているため、他社より高い付加価値を生み出さなければ生き残れないという強い意識をもって開発に取り組んでいます。その具体的な成果が「サステナビリティ貢献製品」**P.14** の継続的な創出です。「社会課題解決力＝製品の付加価値」ととらえ、今後もサステナビリティ貢献製品を増やすことで、安心が未来につづくサステナブルな社会の実現と企業価値向上の両立を目指し、挑戦を続けていきます。

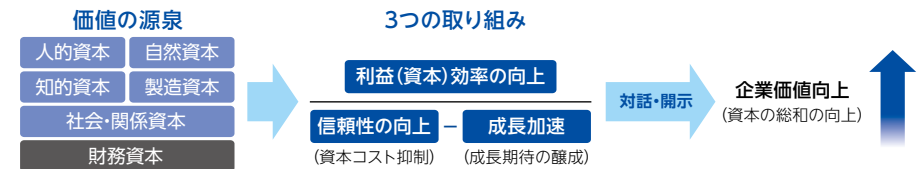
「ニーズ」と「シーズ」のマッチングによる「先取り」

当社グループにおける最大の強みは「先取り」にあります。「先取り」というと、社会課題を察知するアンテナの高さを想像するかもしれませんが、社会課題自体は他社も同様に把握しており、重要なのは課題に対してどのようなソリューションを提供するかです。当社の特徴は、「世の中のニーズ（＝社会課題）」と、「自社がもつ強いシーズ（＝コア技術）」を的確にマッチングさせることを最優先とし

ている点です。

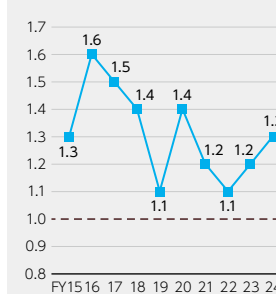
当社は、競争力のある世界レベルの技術を多数保有しており、それらを棚卸して「テクノロジープラットフォーム」として体系化しています。それらのコア技術を組み合わせ、必要に応じて他社や大学など外部技術との融合やオープンイノベーションを通じた開発等を進めています。また、知的財産の面でも大きな強みをもち、付加価値を高めて利益率を向上させるだけでなく、知財力を活かして利益を長期的に維持する取り組みにも注力しています。

資本コストや株価を意識した経営の現状

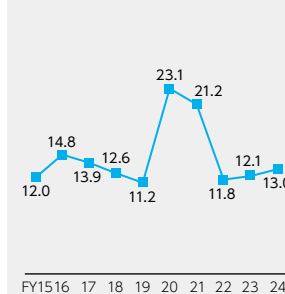


企業価値の向上に向けて、「資本効率の向上」「信頼性の向上」「成長加速」の3つの取り組みを進めています。「資本効率の向上」で最も重要となるのは、現有事業の成長です。「成長期待の醸成」については、戦略領域マップに基づく「新事業領域の創出」が鍵となり、近年注目を集めるペロブスカイト太陽電池など、革新領域で事業化の目途をつける必要があります。「資本コストの抑制」については、コーポレートガバナンスの強化に加えて、少し広義に解釈し、企業価値の毀損につながりかねない重大な不祥事の未然防止、環境経営や人的資本投資の推進、サプライチェーン全体での人権尊重を重視しています。

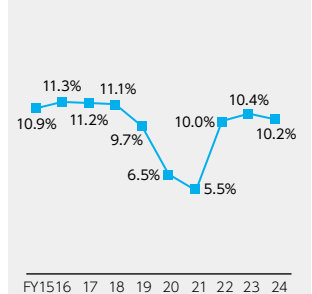
PBR (株価純資産倍率: ROE×PER)



PER (株価収益率)



ROE (自己資本利益率)



社長メッセージ

PBRIは過去10年間、安定的に1倍以上を維持し、コロナ禍の影響を受けた2020、2021年を除いてPERは10倍超、ROEも10%超と一定の成果を上げています。とくに重要な経営指標と位置付けるROEについては、株主資本コストとの差であるエクイティスプレッドを意識しており、コロナ下を除けばROEは当社の株主資本コスト(7~9%)を安定して上回っています。ただし、現状に満足せず、引き続き資本効率を意識しながら、「Vision 2030」で掲げる営業利益率10%達成に向け、収益性のさらなる向上を目指していきます。

株主資本コスト

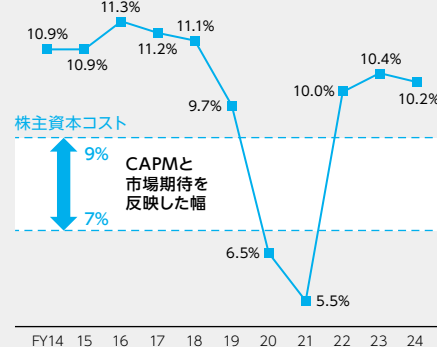
CAPM※による推計 ※Capital Asset Pricing Model

$$\begin{array}{|c|c|c|c|} \hline \text{リスク} & + & \beta & \times \\ \hline \text{フリーレート} & & 1.2 & \text{マーケット} \\ \hline 1\% \text{程度} & & \text{直近5年平均} & \text{リスクプレミアム} \\ & & \text{(Bloomberg)} & 5\% \sim 6\% \\ \hline & & = & \text{株主資本コスト} \\ & & & 7\% \sim 9\% \\ \hline \end{array}$$

株式益利回りによる推計

$$\begin{array}{|c|c|} \hline \text{PER逆数} \cdot \text{成長率} & \\ \hline 0\% \text{と仮定} & = \text{株主資本コスト} \\ \hline & 7\% \sim 9\% \\ \hline \end{array}$$

ROE



	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
ROE	9.7%	6.5%	5.5%	10.0%	10.4%	10.2%
II						
売上高純利益率	5.2%	3.9%	3.2%	5.6%	6.2%	6.3%
×						
総資産回転率	1.06	0.94	0.99	1.02	0.98	0.98
×						
財務レバレッジ	1.81	1.72	1.78	1.74	1.67	1.65

ROEを分解していくと課題も見えてきます。

総資産回転率は1を下回って推移していますが、これはまちづくりや建売販売に伴う土地仕入れ、成長率引事業やペロブスカイト太陽電池をはじめとした新事業への成長投資による一時的な影響です。これらの投資を成果につなげ、総資産回転率の改善をはかっていきます。なお、必要以上の資産の増加を防ぐため、投資案件は事前審査や継続的な効果検証を行い、土地や建物は回転率を重要なKPIとして厳格にモニタリングしています。財務レバレッジは一定の効率性と安全性を保っています。また、過去のトレンドを見ると、売上高純利益率の低下がROEの低下に直結していたこともわかります。今後の収益性強化のためにも、成長を加速させ、資産効率につい

ても向上させていくことが重要だと考えています。

ステークホルダーの皆さまには、今後も中長期的にROE10%超を安定的に維持し、さらに向上のトレンドにあるかに着目していただきたいと思います。

ポートフォリオマネジメントについて

当社グループは、住宅・環境・ライフライン、高機能プラスチックの3つのカンパニーとメディカル事業で構成されています。大まかには、高機能プラスチックが成長を牽引し、住宅と環境・ライフラインにて安定した収益を稼ぎ、メディカルは将来の成長が期待される事業として、それぞれ着実に業績を伸ばしています。

ポートフォリオマネジメントは、各カンパニーとメディカル事業の全33事業を対象とし、「収益効率(ROIC)・成長性」の観点から「成長牽引」「成長期待」「収益基盤」「体質強化」P.33の4象限に分類し、事業ごとの戦略を策定しています。そのうえで、持続的な成長のためにはメリハリをつけた資本配分が必要との考えのもと、中期計画では「成長牽引」と「成長期待」の2つの象限の事業に全体の6割以上の資本を配分し、2025年までの創出キャッシュ増分(EBITDA)の9割以上をこの2象限から獲得していく計画としています。

また、これら成長を支えていくためにも、「収益基盤」事業が既存の強みを活かして着実にキャッシュを創出し、文字通り収益の基盤として経営の安定を支えます。「体質強化」に位置付けられる事業については、思い切った構造改革により収益性の改革をはかっていきます。

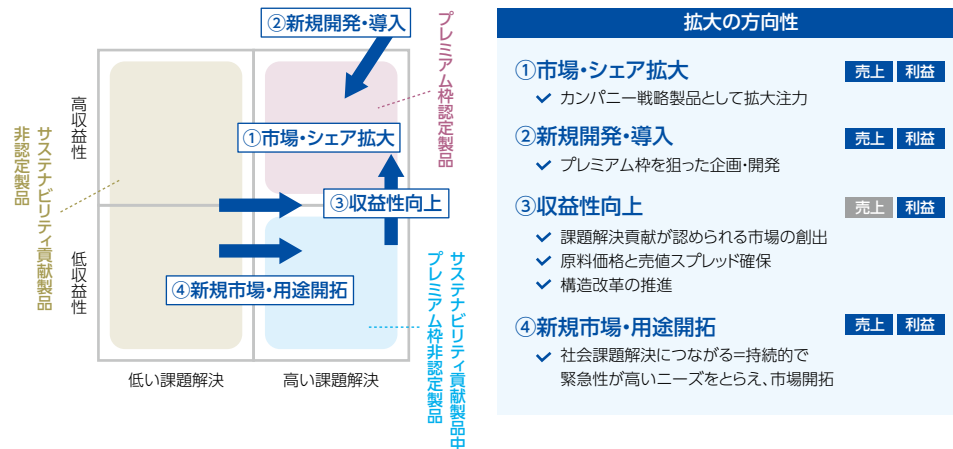


社長メッセージ

これら各ステージにおける事業の役割をしっかりと果たすことで、ROEの向上と共にROICスプレッドを拡大させ、企業価値の向上を目指していきます。なお、当社のWACCは6~8%程度を想定しており、既存事業の見極めや投資へのハードルレートとして活用しております。

また当社の成長に必要不可欠なのが、サステナビリティ貢献製品です。各事業部門では特にプレミアム枠を増やすことに注力しており、製品ごとに「社会貢献・収益性」を評価の軸としたプロダクトポートフォリオも重視しています。社会課題の解決に貢献する新たな市場を創出することで、サステナビリティ貢献製品の収益性を高め、プレミアム枠への押し上げを進めていきます。

プレミアム枠拡大戦略(イメージ図)



住宅事業を保有する意義

当社グループの住宅は高品質・高付加価値を強みとし、とくに「災害に強い家」として高い評価を得ていることから、その品質レベルには大きな自信をもっています。住宅単体にとどまらず、環境・ライフラインの配管やユニットバス、クロスウェーブ、無電柱化といったまちづくり事業全体とのシナジーも発揮しており、ひとびとの暮らしに貢献するという長期ビジョン実現において重要な役割を果たしています。

また、住宅事業で培った技術は当社の新事業創出にも貢献しています。例えば、ペロブスカイト太陽電池 [P.29](#) の屋根施工技術の開発には住宅事業の技術者の知見が活かされていますし、将来的

には住宅屋根への展開も想定しており、住宅事業を保有していることがペロブスカイト事業の強みにもつながっていきます。

さらに、一定の投資や工夫は必要ですが、大規模な追加設備投資を伴わずに安定的にキャッシュを生み続け、グループの経営安定性やAA-という高い外部格付けの維持にも貢献しています。この安定性は、今後のペロブスカイト太陽電池への投資のための借入等にもプラスに働き、有利子負債の積極活用、資本効率を意識した経営へとつながっていくと考えています。

住宅事業はROICが高く、WACCを大幅に上回る高収益事業であり、企業価値向上にも大きく寄与しています。市況は厳しいものの、工場生産比率の高さから、大工不足や建設労務費高騰といった外部環境の変化による影響を受けにくく、今後も成長が期待できる事業です。投資家を始めとするステークホルダーの皆さまにも着実な成長を実感していただけるよう、引き続き尽力していきます。

成長加速の鍵となる新事業の創出

当社グループでは、事業戦略の羅針盤として戦略領域マップ [P.21](#) を作成し、現有事業からの延長で拡大する領域を「強化領域」、将来トレンドを踏まえ新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。特に「革新領域」については、コア技術をベースに社内外連携やM&A等を活用し、事業化フェーズへの進行を加速させていきます。例えばペロブスカイト太陽電池については2025年1月に新会社を設立し、まずは100MW規模の生産ラインの立ち上げを進めているほか、6月にはiPS細胞など幹細胞の培養に用いる細胞接着ポリマー [P.13](#) の発売が始まるなど、開拓が順調に進捗しています。

投資については、高機能プラスチックにおける生産能力増強、ペロブスカイト太陽電池の量産ライン立ち上げに向けた設備投資など成長投資案件が増加し、戦略設備投資は中期計画で設定した予算枠を超過する見通しです。M&Aについても引き続き、「革新領域」を中心に幅広く検討していきます。一方、新製品を効率よく生み出していくには開発現場のDXが欠かせないことから、当社グループではマテリアルズ・インフォマティクス(MI) [P.57](#) を活用した研究開発のスピード向上に注力しています。これは、機械学習などの情報科学を活用し、材料開発の効率を飛躍的に高める取り組みで、たとえばフィルム製品の配合検討では、従来は配合設計までに5か月かかっていたものが4時間に、電子材料用テープの接着剤開発において、1か月かかっていた工程が16時間にまで短縮されるなど、大きな成果が現れ始めています。

社長メッセージ

資本コスト抑制を意識したガバナンスの強化

信頼性の向上には、コーポレートガバナンスの強化が最も重要だと考えています。経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をはかることが基本です。

リスクマネジメントの観点では、気候変動をはじめ、都市集中や高齢化の進行、AI技術の台頭など、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をサステナビリティ委員会 **P.69** で抽出しています。

また、内部統制をマテリアリティとして設定し、企業価値を大きく毀損しかねない重大な不祥事等の発生を抑えることも重要だと考えています。「安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理」の5つの重点領域におけるインシデントの未然防止力と早期発見・早期対応力の向上に取り組んでいます。とくに「品質」については、測定から出荷判定まで人手を介さないDX化を加速させています。さらに、資本コストの抑制に向けた意識改革を進めており、基幹職の人事評価に広義の資本コスト **P.24** の意識を反映し、財務・非財務の双方の観点から評価を行っています。非財務領域では、インシデント発生時の影響を数値化し、資本コストへの影響度として評価に反映させ、ボーナスにも連動させる仕組みを整備しています。

高い目標に挑む環境への取り組み

当社グループは、化学メーカーとして世界で初めてSBT認証を取得し、GHG排出量の削減率目標をさらに引き上げたSBT認証を再取得するなど、環境への取り組みにおいて業界を牽引する存在であると自負しています。これは、自社の生産プロセスにおけるGHG排出量を抑えるアプローチだけでなく、サステナビリティ貢献製品の開発・普及を通じて、Scope3を意識した環境負荷抑制にアプローチしている成果であると考えています。いずれも、当社が重要課題として設定している気候変動、資源循環の取り組みと密接に関わっています。

気候変動について、自社のGHG排出量削減については、2030年に19年度比で50%の削減目標に対し2024年実績は37.9%削減と、順調に推移しています。中でも購入電力の再エネ比率については、2030年までに100%にするという目標でSBT認証を取得しています。一方、生産時のGHG

排出量の内訳の多くを占めるのはガス・蒸気など燃料由来のものです。燃料由来のGHG排出削減については、2050年のネットゼロに向け、蒸留工程の見直しなどの生産革新と水素・イーメタンなどの次世代炭素燃料の活用を検討を進めています。

資源循環は、Scope3のGHG排出量削減に寄与するテーマです。再生原料を使用した製品の拡販や、廃プラスチックのマテリアルへの再資源化に積極的に取り組んでおり、サステナビリティ貢献製品の認定基準になっているほか、評価指標にも入れて運用しています。2030年に再資源化率100%という高い目標に向かって、新たな技術の活用も視野に取り組みを進めています。

挑戦人材を育む人的資本戦略

「従業員は社会からお預かりしている財産である」という理念のもと、当社グループは「挑戦する人材」を重要視しており、誰もが挑戦したくなる活力ある組織を目指しています。長期ビジョン策定時から人事制度改革に着手し、挑戦を後押しする制度を整備すると共に、人的資本の予算枠を確保し、リスクリングなどへの投資も積極的に進めています。

また、社員一人ひとりが職場で「改善・改革・創造」のいずれかに挑戦し続けることを後押しするため、KPIに挑戦行動の発現度を盛り込み、挑戦人材を積極的に登用する制度も整えるなど、投資と仕組みの両面で人的資本を重視しています。こうした取り組みの積み重ねが、営業利益1,000億円超を支える原動力となっており、従業員一人ひとりの挑戦が成果につながっていると感じています。

人材確保においては、「安定志向で入社する会社」ではなく、挑戦を通じて自分の成長を実感できる会社であることを打ち出しています。「面白そうなことに挑戦できる、成長を実感できる会社」であることを伝えるための採用向けCMも用意し、「いまある社会課題を、未来に残さない。」というメッセージを発信しました。第2弾では具体例としてペロブスカイト太陽電池の開発を取り上げたことで、とくに理系学生の就職意向度が向上し、着実に効果も出てきています。

今後も、社会課題解決を通じて成長する企業姿勢やリアルな取り組みを積極的に発信し、挑戦意欲の高い優秀な人材の確保、育成に努めてまいります。

社長メッセージ

「共に挑戦するリーダー」が理想のリーダー像

当社グループの長期ビジョンの策定に際して、チームで徹底的に議論を重ねて作り上げたように、最終的な決断はリーダーが下すとしても、その過程でメンバー全員が腹落ちし、自分たちの目指すべき姿を共有することが極めて重要だと思っています。共有できれば、一人ひとりが自発的に挑戦します。自分たちの組織の「ありたい姿」をメンバーと共に明確にし、実現に向けて挑戦する過程で、メンバー自身も成長していきます。その成長を後押しすることこそが、リーダーの役割です。「言われた通りにやれ」と押し付けるだけでは、主体的な挑戦は生まれません。メンバーが自ら挑戦し、成長できる環境を整え、共に挑戦するリーダーこそ、理想的な存在だと考えています。

グローバル経営の責務としての人権尊重

当社グループはグローバルに事業を展開しており、とくに高機能プラスチックを中心に原材料の調達も一層グローバル化が加速していることから、事業活動に関わる全てのひとびとの人権を尊重することが重要な責務だと考えています。持続可能な経営基盤を強化するため、人権尊重を経営の基盤ととらえ、従業員だけでなくビジネスパートナーを含むサプライチェーン全体で取り組みを進めています。さらに、人権侵害は企業価値を大きく毀損するリスクも伴うため、重大な問題を未然に防ぐという強い意思をもち、取り組みを一層強化しています。

こうした意識のもと、2022年度には、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会内に「人権分科会」を新設し、人権に関する全社方針の策定を担っています。人権分科会に設置した4つのワーキンググループでは、グループ内および取引先における人権デューデリジェンスの仕組みを整え、課題の抽出と是正を進めています。また、人権教育の推進に加え、外国人従業員も含めたより幅広いステークホルダーが利用できる通報・相談窓口を設置しています。

株主との対話が導く企業価値向上

株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話は、非常に重要だと考えています。いただいたご意見、ご提言は真摯に受け止め、これまでと同様、経営にも活かしているところです。最近では、とくに長期保有してくださっている株主の皆さまから、成長戦略や資本政策、事業ポートフォリオ、ESG経営といった観点での課題に関するご質問やご意見を多くいただいています。持続的な企業価値向上には、当社グループのファンになってくださる株主を増やすことが何よりも重要だと考えています。ガバナンスの効いた健全な経営を基本とし、着実に業績を積み上げると共に、適切な情報開示を行い、今後も株主・投資家の皆さまとの対話を大切にまいります。対話の中では、ときに厳しいご意見をいただくこともありますが、中長期的な企業価値の向上を目指すうえでは将来の改善につながるヒントになることも多く、忌憚のない率直なご意見こそ大切にすべきだと考えています。

積水化学グループの現在と社長としての挑戦

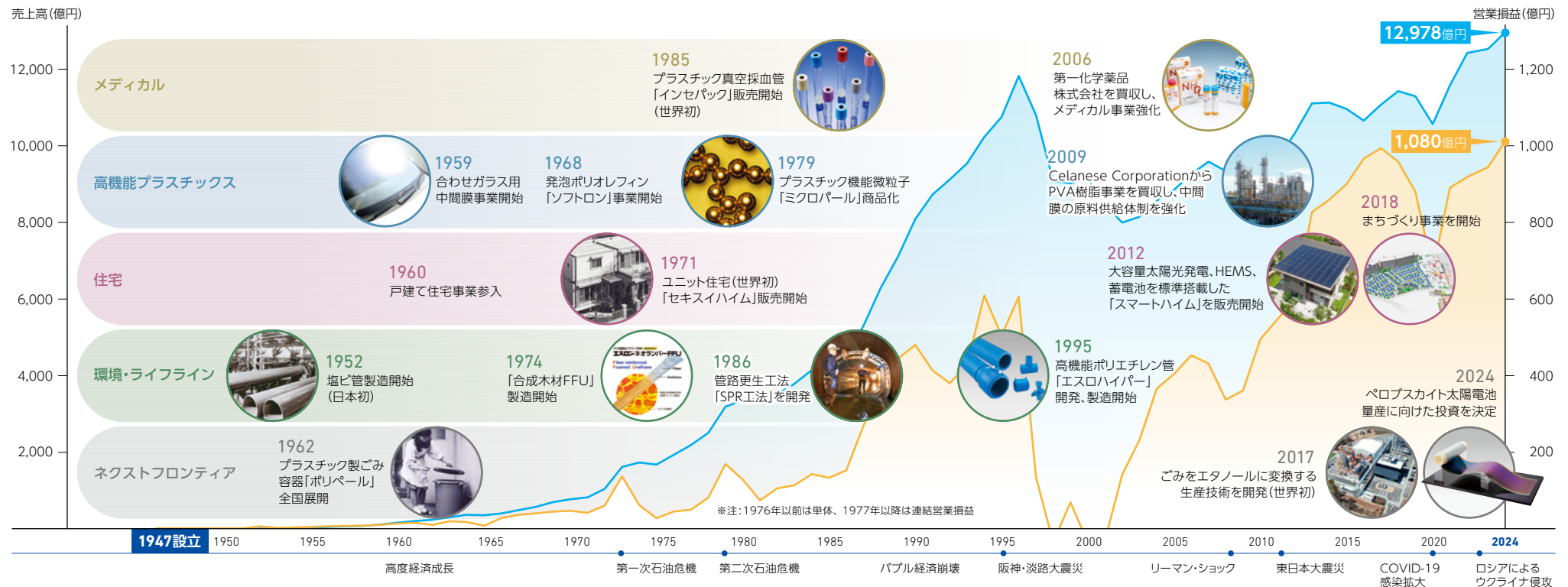
「健全な危機感」を持ち続けられるかどうか。これが、当社グループの現在の課題だと考えています。2024年度は過去最高の業績を達成しましたが、好調なときほど気が緩みがちです。「これで十分だ」と考えた瞬間こそ陥落の始まりで、ひとたび業績が悪化し始めると、守りに入って縮小均衡に陥ります。それは、持続的な成長を目指す企業にとって最も避けるべき状況です。むしろ、好調なときこそ緊張感をもって、次の仕込みに臨む必要があります。

そのうえで、私が今まさに挑戦すべきことは、グループ全体にさらなる「挑戦する風土」を醸成、浸透させることです。2024年度に「挑戦した」と回答した従業員の割合は、前年比8ポイント上昇したとはいえ、まだ50%台に留まっています。これが70%、80%まで高まれば、当社は圧倒的な成長力をもつ企業へ進化できると確信しています。

挑戦し続ける文化を浸透させることが、私の最大のチャレンジです。当社グループの持続的な成長と従業員の成長に向けて、引き続き全力で取り組んでまいります。

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

国産射出成型機を活用し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、構造改革と共に従業員・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。高度化する顧客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業界に先駆けスタート。

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 [P.25](#) 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」、従業員のモチベーションを高めるための成長を支える「人材」の3つを「際立ち」としたCSR経営を推進。

2008年～ 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、規模拡大と共に収益性を向上。高機能製品拡大により、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とらえて、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事業領域

積水化学グループは、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」を事業領域とし、「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」という4つのドメインで事業を展開しています。自然環境・社会環境課題解決への貢献度が高いサステナビリティ貢献製品を多く生み出しており、その売上高の全社売上高に占める比率は80%近い水準まで向上してきています。

なお、現有事業は住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高性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事業の4セグメントで構成されています。

事業領域

解決したい社会課題

現有事業

住・社会のインフラ創造

住宅・パイプ関連事業など長い歴史のある製品・事業においては、お客様の声や時代の要請を受け、さらなる付加価値の創出により進化を続けていきます。

レジデンシャル

ひとびとの安心・安全、快適な
くらしを支える

住宅カンパニー

住宅、リフォーム、不動産、まちづくり、
住生活、海外



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&レジリエンスなまちづくり



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）



住宅ユニットの据え付け風景



省スペースに収まる蓄電池システム



改装リフォーム



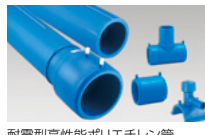
買取再販「Beハイム」

アドバンストライフライン

グローバルにインフラ課題を解決し
社会基盤を支える

環境・ライフラインカンパニー

パイプ・システムズ、住・インフラ複合材、
インフラリニューアル



耐震型高性能ポリエチレン管



耐腐食・耐薬品性能のプラント管材



管路更生工法「SPR工法」



大型高排水システム



鉄道向け合成まくらぎ「FFU」



熱膨張性耐火材



塩素化塩ビ樹脂 コンパウンド



雨水貯留槽「クロスウェーブ」

イノベティブモビリティ

社会・くらしを進化させる
様々な機器の発展を支える

高性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、
インダストリアル



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



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



自動車向け合わせガラス用中間膜



航空機向け部材



電気自動車向け放熱グリッド



航空機内装向けプラスチックシート

ケミカルソリューション

エレクトロニクス・モビリティ分野、メディカル事業においては、既存のお客様の要望に合わせた製品開発のみならず、新たなお客様の開拓・M&AやCVCを通じた新製品の開発にも積極的に取り組んでいきます。

ライフサイエンス

グローバルに
健康・長寿社会を支える

メディカル事業

検査、医療



コレステロールの検査薬



プラスチック製真空採血管



分析装置



感染症迅速検査キット



※研究用試薬
拡大新生児スクリーニング検査



医薬品原薬（API）



創薬支援（受託試験）



バイオ医薬品原料

現有事業がシナジーを生みながら、4つのドメインにおいて
企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指していきます。 P.21

価値創造プロセス

積水化学グループは、多種多様な技術・ステークホルダーとの信頼関係をもとに、社会課題を戦略的にとらえ、

世界のひとびとの暮らしと地球環境の向上に貢献する製品・サービスであるサステナビリティ貢献製品を提供しています。6つの資本を有効的に活用し、ビジネスモデルの実践を通じて、

サステナビリティ貢献製品を創出してそのインパクトを競争力へと転換しつつ、非財務資本を増強していくことで、社会の持続可能性向上と共に、企業としての持続的成長を実現していきます。

「ひとびとの暮らしに対する安心が、今を生きる私たちだけでなく、次世代、そして未来にずっと続いていく」という“未来につづく安心”を社会に届け、サステナブルな社会の実現に向けて挑み続けていきます。

想定メガトレンド ● 気候変動 ● 資源・エネルギー枯渇 ● 人口動態の変化 ● テクノロジーの変化 ● 世界の分断化

インプット

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

財務資本
自己資本……………8,073億円
有利子負債……………1,108億円

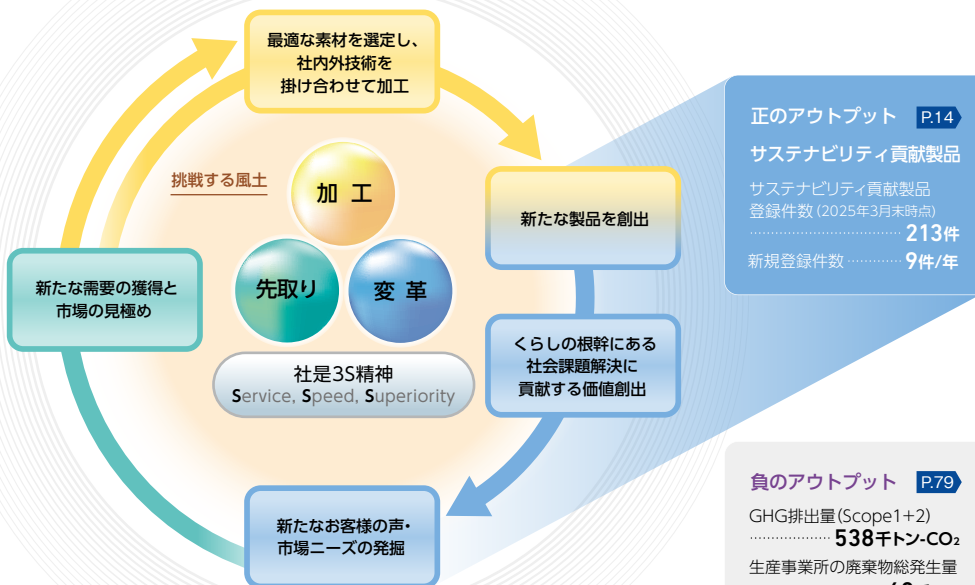
人的資本
連結従業員数……………26,918名
海外従業員比率……………26%
正社員一人当たり研修受講時間……………6.8時間

知的資本
研究開発費……………442億円
技術プラットフォーム……………P.46
特許保有件数……………11,005件
(国内6,529件／海外4,476件)

製造資本
生産拠点 国内外……………約80拠点
資本的支出……………703億円

社会・関係資本
お客様相談室への問い合わせ件数……………7,888件
投資家とのエンゲージメント回数……………73回※1
スタートアップへの出資

自然資本
主要原材料(金属・塩び等)使用総量……………約1,357千トン
使用エネルギー……………10,128TJ
取水量……………21,537千m³



ビジネスモデルのサイクルにおける重要課題 (マテリアリティ) P.24

イノベーション	P.43
人的資本	P.50
環境	P.52
DX	P.56
内部統制	P.58

ビジネスモデルを支える基盤

コーポレート・ガバナンス P.62

ビジネスモデルを回す過程でサステナビリティ貢献製品創出のためのイノベーションの力や、生産プロセスにおけるGHG排出量削減のノウハウ、従業員の挑戦意欲等が向上

正のアウトプット P.14
サステナビリティ貢献製品
サステナビリティ貢献製品登録件数 (2025年3月末時点)……………213件
新規登録件数……………9件/年

負のアウトプット P.79
GHG排出量 (Scope 1+2)……………538千トン-CO₂
生産事業所の廃棄物総発生量……………68千トン
生産事業所の排水量……………18,993千m³

未来につづく安心



Vision 2030

財務指標

売上高……………2兆円

営業利益率……………10%以上

非財務指標

環境 GHG排出削減量……………-50% (FY2019比)

人的資本

多様なリーダー・専門人材が各事業を牽引

役割型マネジメントへ完全移行

Drive 2.0 FY2023~FY2025

財務指標

売上高……………14,100億円 ROIC……………8.5%

営業利益……………1,150億円 ROE……………11.0%

サステナビリティ貢献製品売上高 10,000億円超

非財務指標

マテリアリティごとのKPI

インパクトの創出と競争力への転換

サステナビリティ貢献製品が社会に与えるインパクトの可視化……………P.14

環境インパクト会計……………P.54

財務指標(FY2024実績)

サステナビリティ貢献製品売上高……………9,968億円

内プレミアム枠売上高……………5,019億円

営業利益(営業利益率)……………1,080億円(8.3%)

EBITDA……………1,471億円

ROE……………10.2%

ROIC……………8.1%

TSR……………+6.9% (過去10年 年率)

フリーキャッシュ・フロー……………248億円

配当総額(配当性向)……………331億円(40.4%)

納税額……………359億円

(法人税・住民税・事業税)

非財務資本の増強

非財務指標(FY2024実績)

イノベーション

特許資産価値(ΣTR値*)成長率……………7,369 ファミリー件数 8,421

特許出願件数……………869件

S職(スペシャリティ職)人数……………38名

人的資本

挑戦行動の発現度……………56%

エンゲージメントスコア……………129 (FY2019を100)

環境

GHG排出量削減率……………-37.9% (FY2019比)

水使用量の多い生産事業所の取水削減率……………-8.8% (FY2016比)

生産事業所の廃棄物リサイクル率……………61千トン

DX/内部統制

直接/間接人員当たり売上高……………126%/115% (FY2019比)

重大なコンプライアンス違反および過失件数……………0件

重要品質問題件数……………0件

※1 社長および担当役員が投資家と対話した回数

※ 数値は特別な記載がある場合を除き、すべてFY2024実績

※ LexisNexisの特許分析ツール PatentSight® を用いて、当社が買出した関連指標。特許資産価値を示す、Patent Asset Index TMI の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR (Technology Relevance) 指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの技術的な価値(ΣTR)としています。

解説 価値創造プロセス ビジネスモデルを通じたステークホルダーとの価値協創

積水化学グループの強みは、「先取り」「加工」「変革」です。

この3つを中心としたビジネスモデルは、多種多様なステークホルダーとの連携を通じて実践され、環境・社会課題解決に貢献する製品・サービスを生み出しています。

このサイクルを通じて、環境・社会にポジティブなインパクトを創出し、それを競争力に転換すると共に、非財務資本を増強し、持続的な企業価値向上と株主価値の最大化をはかっていきます。

先取り

市場の変化や社会のニーズを先んじてとらえ、コア技術の強みが発揮できるかを見極める力

加工

社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出す力

変革

生み出した製品やサービスをもとに新たな価値を創り出し社会を変革する力

最適な素材を選定し、技術創出の融合により加工



- 当社グループは、自社原材料をほとんどもたないため、お客様の要望に合わせた最適な素材を選定することが可能です。また、競争力のある技術を「技術プラットフォーム」(TPF)として定め、継続的に技術強化に取り組むと共に、複数のTPFを融合し、社会環境の変化を先取りした製品の開発を行っています。またTPFにもとづき、社内外で通用するスペシャリな専門性をもつ従業員をスペシャリティ職(S職)として任命し、処遇しています。[P.46, 47](#)
- すべての取引は、「持続可能な調達」の基本方針やガイドラインにもとづいて実施しています。サプライチェーン全体でより適切な調達を実現するため、1次サプライヤーを通じて、2次・3次サプライヤーに対しても社会的に責任ある状況を実現・維持するよう働きかけています。[P.72](#)

従業員の挑戦



- 経営層と従業員の対話の機会「ビジョンキャラバン」を通じて、従業員が経営理念・ビジョンに共感し、自ら行動変容することを促しています。
- 長期ビジョンの達成に向けた従業員の挑戦行動を適切に評価するため2021年度より新たな人事制度を整備しています。[P.50](#)
- 創出したサステナビリティ貢献製品を事業化するための素養を身につける社内起業家育成プログラムを始動させています。[P.44](#)

先取りを可能にするイニシアティブ活動



- 当社グループは、経済産業省が公表する『多角的なルール形成活動の取組が高く評価された企業』として2年連続で紹介されました。また足下では、ペロブスカイト太陽電池の規格整備、環境(気候変動や資源循環等)分野での各種イニシアティブへの参画やルールメイキングへの関与にも積極的に取り組んでいます。業界ルール形成においてリーダーシップを発揮し、規格の策定や標準化に携わることが、他社に先駆けて需要を創出し、その後の競争力を高めることにつながっています。

経済産業省「多角的なルール形成活動の取組が高く評価された企業」

<https://www.eslontimes.com/news/detail/1697/>

サステナビリティ貢献製品の創出



- 当社グループでは、知的財産を重要な経営資源ととらえ、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。[P.49](#)
- 品質コンプライアンスの遵守を重視し、特に品質不正やデータの改ざんについては、発生の根本原因を断つため品質マネジメントシステムを構築すると共に、サプライヤーからの購入品に関しても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。[P.59](#)

社会・環境課題解決への貢献インパクトの創出



- 当社グループは、環境的・社会的インパクトが基準を満たしている製品について、社外アドバイザリーボードの助言・提言を受け、サステナビリティ貢献製品として認定し、売上の拡大をはかっています。[P.14](#)
- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーのような長期ゴールを目指すために必要な技術や開発、市場変革を見据えて、課題ごとにスタートアップの探索や新規技術、先行事例の勉強会を行っています。さらに、社会課題に根付いた解決すべき問題に対して、解決策を組織横断で議論する場として創発座談会を開催しています。

インパクトを競争力へ転換し新たなニーズ獲得へつなげる



- お客様に気候変動の緩和に資する低炭素、脱炭素製品の価値を伝えるため、ライフサイクルアセスメントによる製品のカーボンフットプリントを算出しています。低炭素価値の高まる事業分野においては、先手を打つことでビジネスにおける差別化となり、リスクをチャンスに転換できます。[P.17](#)
- 設備投資により、お客様に近いモノづくり体制を築くことは、お客様の要望へのタイムリーな対応を可能とし、お客様の信頼の獲得と新たな需要獲得の基盤となっています。[P.26](#)

ステークホルダーへの価値配分

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2025/sustainability_report2025.pdf?20250801f#page=135

当社グループでは、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。

解説 価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

先取り 加工 変革

微粒子技術

粒径制御や機能化により、特長ある微粒子を提供します

■ 新事業の探索

1970年代、石油危機による事業環境悪化の中、中央研究所では新規事業の開拓を模索しており、1977年、大きなテーマとしてエレクトロニクスとメディカルの2つの方向性を打ち出しました。

■ 技術を支える人材

微粒子技術は、高度専門職(スペシャリティ職*) [P.47]により強化・継承されています。これまで微粒子化できなかった材料を微粒子化したり、ユニークな形状や構造にすることで、新たな機能を生み出すことが可能となり、時代によって変化するお客様のニーズへ対応していくことができます。

※スペシャリティ職(S職): 当社の競争力の源泉となる各技術において、深度化及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もつ人材。専門性の高さ、事業への貢献、技術強化の牽引力、対外発信力などを加味し、任命。

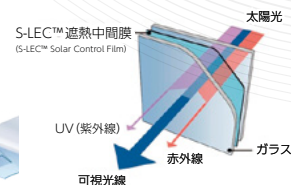
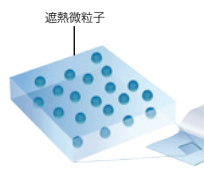
EV化への流れ

CO₂排出量を抑制(ZEV規制など)

カーボンニュートラル実現

■ 技術を応用した開発

遮熱中間膜には、遮熱機能をもった微粒子を中間膜樹脂に均一に分散させる積水化学グループ独自の「微粒子分散技術」が用いられており、この技術はグループの保有特許をベースとして確立されています。これにより、紫外線だけではなく、赤外線も大幅にカットすることで、車内の快適性の向上に貢献しています。

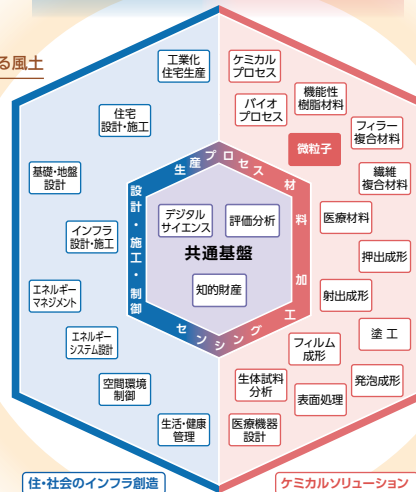


最適な素材を選定し、
社内外技術を
掛け合わせて加工

技術プラットフォーム図

挑戦する風土

新たな需要の獲得と
市場の見極め

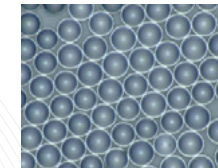


新たなお客様の声・
市場ニーズの発掘

新たな製品を創出

くらしの根幹にある
社会課題解決に
貢献する価値創出

■ コア技術を活用した新製品開発



1979年「マイクロパール」商品化

独自技術が可能にした、均一な粒径をもつプラスチック微粒子です。液晶ディスプレイの高画質化に貢献します。



検査用診断薬のラテックスとして抗原をキャッチ

表面に「抗体」を生やした微粒子が体内に侵入してきた異物「抗原」に対し、いち早く反応。複数の抗体で1つの抗原をキャッチすることで微粒子は凝集して沈み、その度合い(濁り度合)で病気の診断を実施します。病気の早期発見に貢献します。

■ 特許の活用による高付加価値化

市場トレンドの変化によって、金属配線の材質が変わったことにより、絶縁層の貫通が必要となりました。従来の微粒子では、絶縁層を確実に貫通することができず、導通不良が発生していましたが、この微粒子に突起を形成することにより、絶縁層の確実な貫通と上下導通が可能となりました。この突起形成技術は特許によって保護されています。

導電性微粒子



発明内容

本発明品

芯材を使用して突起形成



※微粒子径: 3~5μm、芯材突起径: 0.1μm

微粒子

芯材突起

特徴1

A) 微粒子表面に突起が多かつ均一に配置
→ 絶縁層に確実に突起が接触し貫通可能

特徴2

B) 微粒子表面の突起が大きかつ高強度
→ 絶縁層が厚くても確実に貫通可能

本発明品と上下導通



絶縁層を確実に貫通でき
上下導通可能

解説 価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

先取り 加工 変革

機能性樹脂材料

樹脂設計や変性、配合などで高性能な各種プラスチックを提供します。

■ 新技術の開発

現在多くの主力製品の原料となっている各種PVB(ポリビニルブチラル)樹脂は、PVA(ポリビニルアルコール)技術をベースに開発され、1952年から生産が始まりました。当時は塗料原料や合わせガラス用中間膜への用途拡大を見込まれていたことが背景にあります。

■ ライフサイエンス分野での用途展開

2025年 再生医療産業化に向けた再生細胞培養資材「Ceglu」発売

再生医療はこれまで手の施しようのなかった疾病も治療できる可能性を秘めた将来的に期待がもてる医療です。細胞を治療の目的に合わせて加工・培養し、細胞そのものや細胞製品を移植することで、失われた体の機能を回復させたり、病気を治療できる可能性があります。この細胞の培養工程では、細胞を培養容器の表面に接着させる「足場材」が必要となりますが、これまで用いられてきたタンパク質足場材は、産業化にあたり、生産プロセスにおける低い再現性や、動物由来の原料ゆえの品質のばらつきなど、複数の課題がありました。積水化学グループは、得意とする樹脂加工技術やPVBの樹脂技術を活かし、化学合成による産業化に適した細胞培養足場材を実現しています。



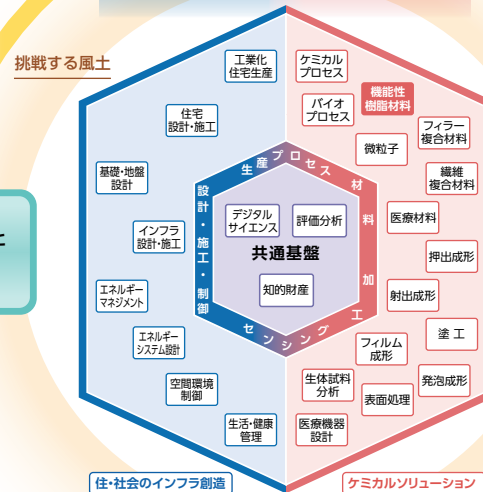
高齢化が進行する社会における 健康的生活実現の重要性の高まり

■ エレクトロニクス分野での用途展開

1970年代後半になると、磁気記録材料やIC基板セラミックスなどの先端産業ニーズの高まりと共に、材料の高機能化が求められるようになり、そうしたお客様の要望へ対応していくことにより、当社の樹脂材料も発展を遂げました。現在では、MLCCを中心とした各種セラミックスのバインダー、顔料やカーボン材料等の分散剤、接着剤等、幅広い用途に用いられています。特徴である強靱性、接着性、分散性といった機能がバランスよく発現することで、各種用途の製品および製造プロセス上において、理想的な物性や取扱い性を実現します。

最適な素材を選定し、
社内外技術を
掛け合わせて加工

技術プラットフォーム図



新たな需要の獲得と
市場の見極め

新たな製品を創出

くらしの根幹にある
社会課題解決に
貢献する価値創出

新たなお客様の声・
市場ニーズの発掘

■ 新製品の誕生

1960年 自動車合わせガラス用中間膜「エスレックフィルム」製造開始

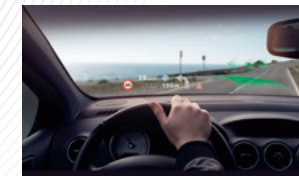
自動車用の中間膜は、1975年頃から、輸出自動車の生産量増加に伴い、需要が大きく伸長していきました。また、1987年には国内で安全ガラスの法制化が決まり、需要はさらに増加の一途をたどりました。積水化学グループではお客様の要望に応じるべく、品質向上と独自の生産技術開発に取り組んできました。



安全性向上、環境性能向上、
デザイン性向上、快適性向上

■ 新たなニーズの顕在化と製品への機能付与

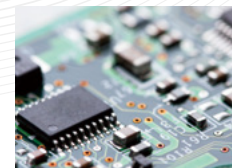
新たなニーズの顕在化と 製品への機能付与



カラー／デザイン膜



MLCC用バインダー樹脂



インク・染料用分散材



サステナビリティ貢献製品

基本的な考え方

積水化学グループは、サステナビリティ貢献製品を、私たちが目指す「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”」を最もよく表すものと位置付けています。サステナビリティ貢献製品の創出と拡大を通じ、SDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、企業としての成長を目指しています。

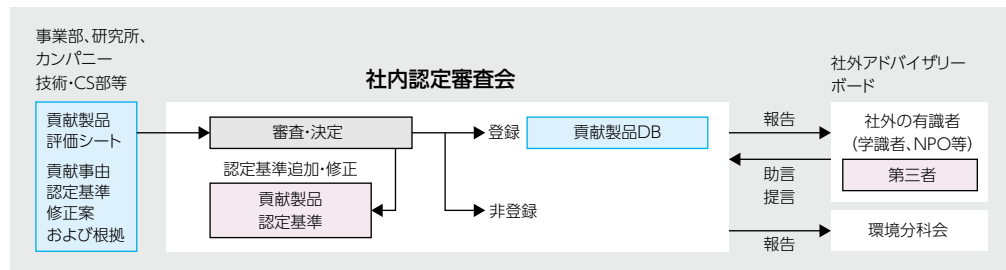
製品評価制度の進化

2006年に開始した当社グループ独自の評価・認定による「環境貢献製品」制度において、2017年には自然環境に加え社会環境における課題の解決に寄与する製品を対象を拡大しました。2020年度には「サステナビリティ貢献製品」と名称を改め、社会課題解決に貢献する製品を戦略的に拡大していくため「プレミアム枠」[P.15](#) を設けました。

認定方法

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、産官学の様々なバックグラウンドをも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。社外アドバイザーボードにおいて、社外委員の皆さまからは新規登録製品が自然環境や社会環境にもたらす貢献の意義や、その表現方法、今後への期待について、ご意見やアドバイスをいただいています。2023年度からは登録時に、複数の環境課題に対してネガティブなインパクトを及ぼしていないか、あるいは及ぼさないためにどのような策を検討しているかを確認するためのネガティブチェックを導入しました。

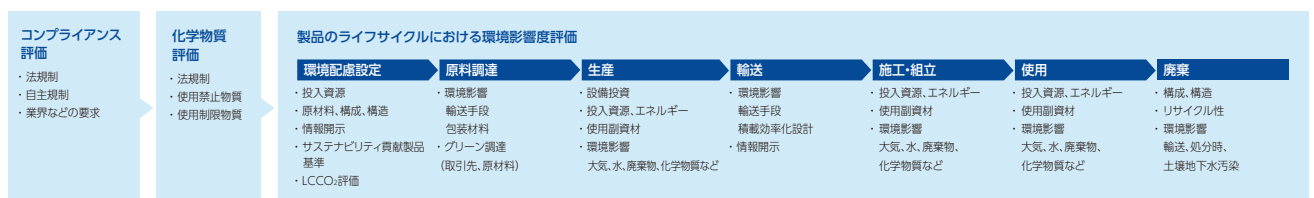
サステナビリティ貢献製品制度の運用・設定方法



社内認定審査会: ESG経営推進部長を委員長として、コーポレート関連部署およびカンパニーの技術、事業の責任者で構成

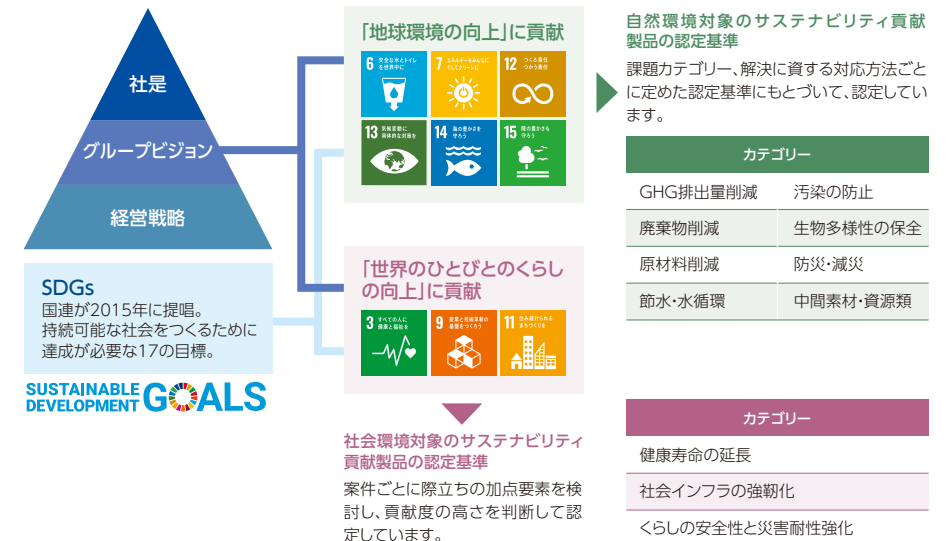
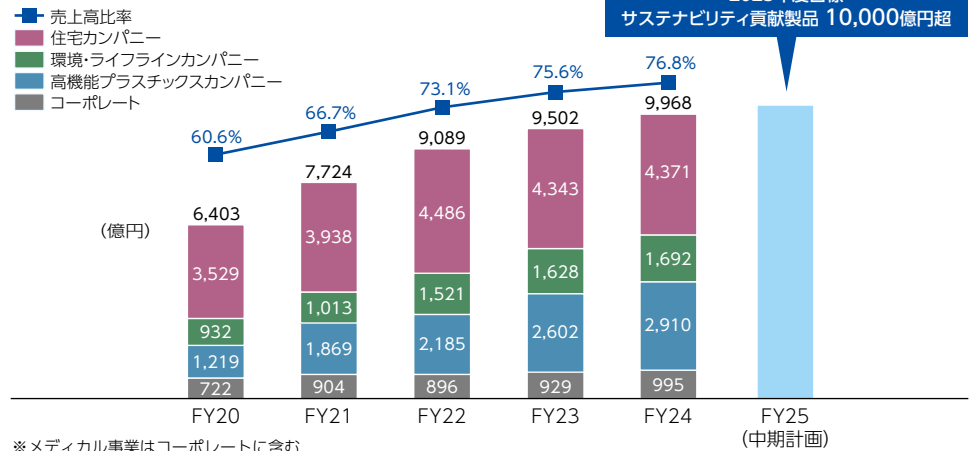
製品開発方法

当社グループでは、製品プロセスの開発時・変更時に、デザイン・レビューを実施していますが、その際に、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。



サステナビリティ貢献製品の売上高

サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率



サステナビリティ貢献製品

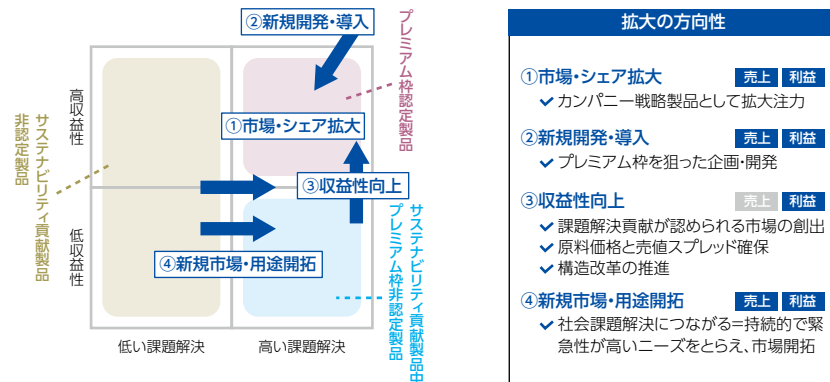
プレミアム枠について

社会課題解決と収益性を両立する戦略枠がプレミアム枠です。

プレミアム枠には、各カンパニーを牽引する製品が認定されており、プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約7割が「成長牽引」「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。

「成長牽引」「成長期待」事業に積極的に資本を配分することで、プレミアム枠の拡大を加速させます。

プレミアム枠拡大戦略(イメージ図)



サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠の戦略を図式化したものが上記のプレミアム枠拡大戦略です。第一段階は右の領域「サステナビリティ貢献製品」を伸ばし、第二段階で右上の領域「プレミアム枠」を伸ばしていきます。

製品の環境インパクト評価

サステナビリティ貢献製品に認定された製品の社会インパクトの定量化・開示を目指し、環境インパクトを右記の通り評価しています。

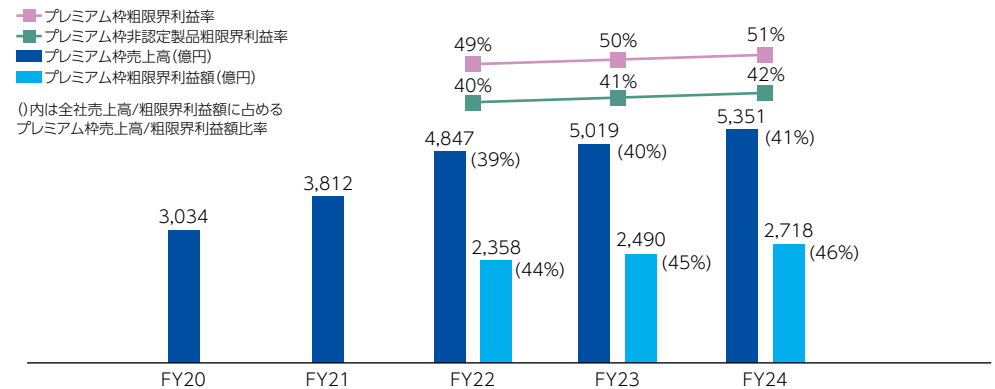
登録されているサステナビリティ貢献製品の総売上高の約5割以上の製品に「LIME2」(LCA評価※)の手法を活用し、定量的に環境・社会的インパクトを評価しています。本インパクト評価の結果は、製品ごとには公開していませんが、全社製品のネガティブなインパクトとポジティブなインパクトの比率として把握し「SEKISUI環境サステナブルインデックス」P52を算出し開示しています。これにより、ネガティブなインパクトを減らし、ポジティブなインパクトを増加するような活動を推進していきます。

※2023年度からは、LCAデータベースIDEAの最新版を活用して「SEKISUI環境サステナブルインデックス」を算出しています。IDEAver3.1を搭載したLCA計算システム「MilCAver3.1」は、生物多様性に対する影響についてさらに明らかになった知見を反映しています。これを活用し新たにベンチマークとすることで、生物多様性へのインパクトの正確な把握を目指します。

中期計画における事業ポートフォリオマネジメント P.33



プレミアム枠の収益性



2024年度のプレミアム枠の売上高は5,351億円で、全社売上高に対する割合は41%となった一方、プレミアム枠の粗限界利益の全社粗限界利益に対する割合は46%となりました。また、同年度のプレミアム枠認定製品の粗限界利益率は、プレミアム枠認定外の製品より約10%高く、高い収益性を有しています。

製品が貢献する環境領域の評価

サステナビリティ製品が様々な環境分野へ貢献していることを客観的に評価するため、LIME2*の手法を活用しています。これは、CO₂などの環境負荷物質(インベントリ)が影響を及ぼす領域(大気汚染等)から具体的に影響を受けるカテゴリエンドポイント(呼吸器系疾患等)を4つの保護すべき対象に分け、インパクトを算出するものです。

【4つの保護すべき対象】

- ① 生物多様性：生物の絶滅種増加予想数…どれほどの絶滅種増に相当か
- ② 一次生産：生態系・植物成長の目安…植物が1年間に生成するバイオマス量にどれほど相当か
- ③ 社会資産：農水産物・土地・資源への影響額…いくらの毀損額と回復に必要な額に相当するか
- ④ 人間健康：健康に影響する損失余命…損失余命何年分に相当か ※GHG排出削減量も測定可

いわゆるESGウオッシュを防ぎ、エビデンスにもとづく本手法を用いて、サステナビリティ貢献製品のそれぞれが貢献する環境領域についての可視化をはかり、製品の特徴をわかりやすくしていきます。

※LIME2:被害算定型影響評価手法による4領域(エンドポイント)へのインパクト
Life-cycle Impact Assessment Method based on Endpoint Modeling

サステナビリティ貢献製品の環境インパクト事例

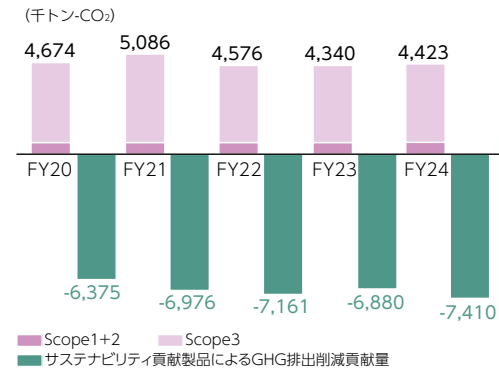
製品の環境価値の訴求

積水化学グループは社会やお客様からの要請を受けて、またはそれに先駆けて、気候変動課題の緩和に資する低炭素、脱炭素製品の価値を訴求しています。お客様に低炭素、脱炭素製品の価値を伝えるために、炭素のライフサイクルアセスメント(C-LCA)による製品のカーボンフットプリントを算出しています。目的や製品に応じて、バウンダリを設定して算出を行っています。原料については、現段階では、公開されている平均的なGHG排出量の係数を有するデータベース(IDEA)を活用して算出しています。原料メーカーでの取り組みやサプライチェーンとの連携が進むことで、各社の企業努力による低炭素価値も活用できるようになると考えています。原料の使用量や、生産時における使用エネルギー等は、生産工場における実測データを活用して算出しています。



気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス

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。

Scope 1+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。

エレクトロニクス分野、モビリティ分野のGHG削減貢献量は全体の約70%

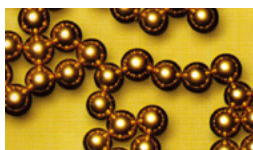
高性能プラスチックカンパニーのエレクトロニクス分野、モビリティ分野のGHG削減貢献量は、全体の約70%を占めています。生産工場での使用電力の再エネ化推進、原材料の資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

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排出量削減に寄与します。

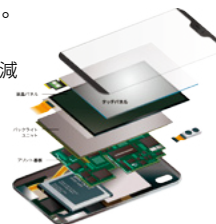
省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO₂削減

- ミクロパール
- 導電性微粒子
- UVシール材
- 放熱材など



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



製品による温室効果ガス削減貢献量の開示 (2024年度)

分野	貢献の事由	CO ₂ 削減量 (千トン-CO ₂)
エレクトロニクス	省エネ性であるLEDの性能発現に寄与する中間素材など	688
モビリティ	車輻のフロントガラスに使用される合わせガラス用中間膜。遮熱、遮音を有する高機能膜は車輻の軽量化やカーエアコンの効率を向上させるなど燃費削減に貢献	4,755
住宅	ソーラーパネル、HEMS、蓄電池設置により、創エネ、省エネ、蓄エネの観点からエネルギー問題を解決	1,349
インフラ	老朽化した管を更新する非開削工法では、資源・廃棄物の削減に加え、施工の際に車輻通行を止める距離を短縮できるため、渋滞緩和の低減により走行の燃費を向上	418
その他	—	200
TOTAL	—	7,410

モビリティ分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階でGHG排出量削減に寄与します。

- 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

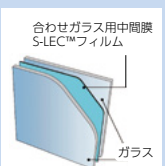


【製品事例】自動車用中間膜

- 1960年代“割れても飛び散らない”フロントガラス化により、自動車の安全性を圧倒的に高める
- 2000年代遮熱・遮音性能を付加することにより、省エネ性・快適性に貢献する
- 2010年代フロントガラスに情報を映し出すことにより、視点の移動を減らし安全性向上に寄与



中間膜とは



・2枚のガラスにはさんで使われる厚さ0.76mmのフィルム

4つの環境領域 P.15 への貢献

① 人間健康への貢献(GHG排出削減)

ガラスの薄型化による車輻の軽量化
→ 燃費向上による温暖化抑制

② 社会資産への貢献

遮熱性能により車輻のエアコン効率向上
→ エネルギー使用量削減に貢献
燃費向上による温暖化抑制
→ 農水産物の保護に貢献

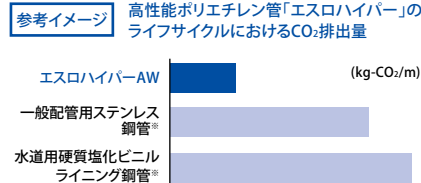
サステナビリティ貢献製品の環境インパクト事例



気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス

インフラ

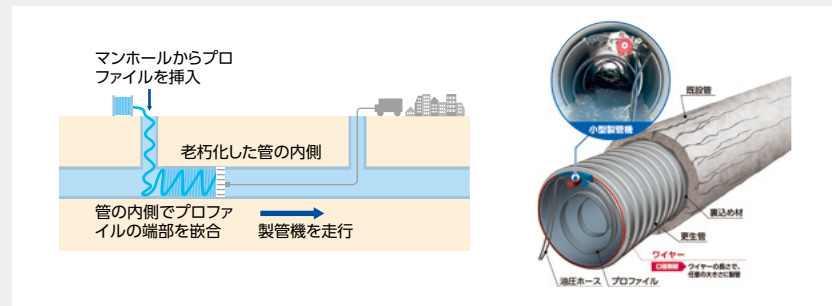
オール樹脂化により原料から生産時までのライフサイクルにおけるCO₂削減や道路の非開削工事を実現する管路更生SPR工法などによる廃棄物削減などで環境負荷低減に貢献しています。



※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」の影響評価値 (GHG排出原単位) 引用

【製品事例】 SPR工法(管路更生)

- 道路を掘削せずに、通水しながら、老朽下水管を新管以上に更生
- より安全・低騒音・短工期で施工可能
- 「SPR-NX」を2019年に上市。製管機の小型化で、流下阻害はほぼゼロ



4つの環境領域 P.15 への貢献

- ① 気候変動の緩和への貢献**
原料と廃棄物の輸送が不要
工期が短く、渋滞緩和がはかれる
→ 燃費削減によって温暖化を抑制
- ② 生物多様性への貢献**
土地を掘削しない
→ 生物の生育場所を壊さない
- ③ 一次生産への貢献**
廃棄物を埋め立てない
新しい土砂が不要
→ 植物の生育環境を乱さない

Topic カーボンフットプリントを活用し、製品の低炭素価値を訴求する販売活動

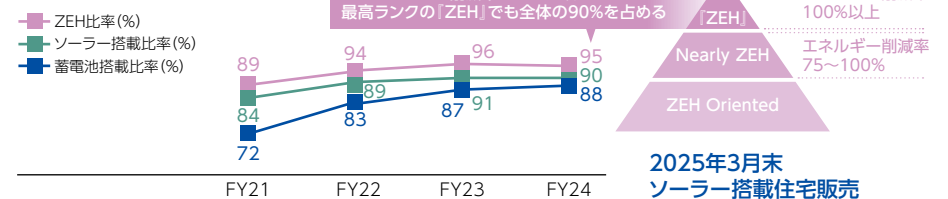
樹脂製のインフラ製品を多く取り扱う環境・ライフラインカンパニーでは、樹脂管等を中心に、算出した価値をお客様に説明する資料を整備し、営業担当者を対象にした研修も実施しています。研修を受けた500名以上の従業員が低炭素の価値を訴求する販売活動を2021年度から継続して行っています。これらの活動を受け、環境・ライフラインカンパニーではお客様から要望をいただいた場合には、都度提示する準備が整っています。

WEB プレスリリース 環境・ライフラインカンパニー製品のLCAデータ(CFPデータ)の提示開始 https://www.sekisui.co.jp/news/2025/1433652_41954.html

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



※1 戸建受注における搭載比率 (ZEH・ソーラーは北海道除く)

<参考>(当社調べ)	FY21	FY22	FY23	FY24
パネル設置面積	400,000m ²	428,000m ²	367,000m ²	390,000m ²
パネル設置容量合計*2	60MW	60MW	55MW	55MW

※2 パネル設置容量は累計で1,300MW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 <https://www.sekisuiheim.com/info/press/20240423.html>

2025年3月末
ソーラー搭載住宅販売
累計約25万棟



【製品事例】 セキスイハイム『ZEH』

4つの環境領域 P.15 への貢献

- ① 気候変動の緩和への貢献**
太陽光パネル/蓄電池搭載&高断熱住宅 → クリーンエネルギー自給自足、冷暖房効率化で温暖化抑止
- ② 人間健康への貢献** 屋内空気質の向上、温度差の低減 → 疾病罹患の抑止
- ③ 社会資産への貢献** 太陽光による自家発電 → クリーンエネルギーの創出

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解決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

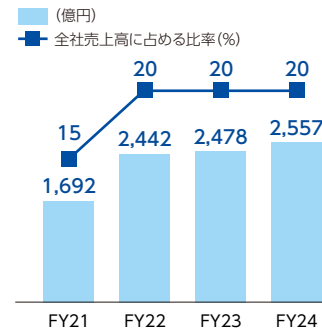


豪雨対策に貢献する雨水貯留槽



耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合成まくらぎ

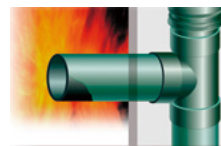
水関連事業売上高推移



※2022年度より水関連事業を再定義



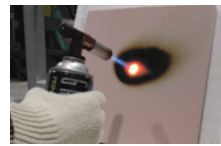
集中豪雨対策などに貢献する大型高排水システム



建物用耐火性硬質塩ビ管



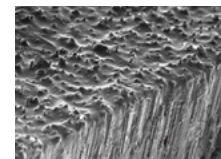
飲料水貯留システム



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 発展に伴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・高密度半導体の性能発揮に貢献



半導体工程材料セルフパ
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もつセキスイハイム



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

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



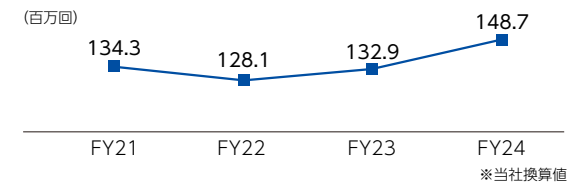
健康・長寿社会を支える

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



見守りセンサー「アンシエル」

暖差リスクの少ないくらしを提案 ニューノーマルに対応



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

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)の4事業領域(ドメイン)を設定し、「ESG経営を中心においた革新と創造」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。業容倍増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共に、「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はかります。

「ESG経営を中心においた革新と創造」で、現有事業の拡大と新たな事業創出を通じ、社会課題解決への貢献を拡大する

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」

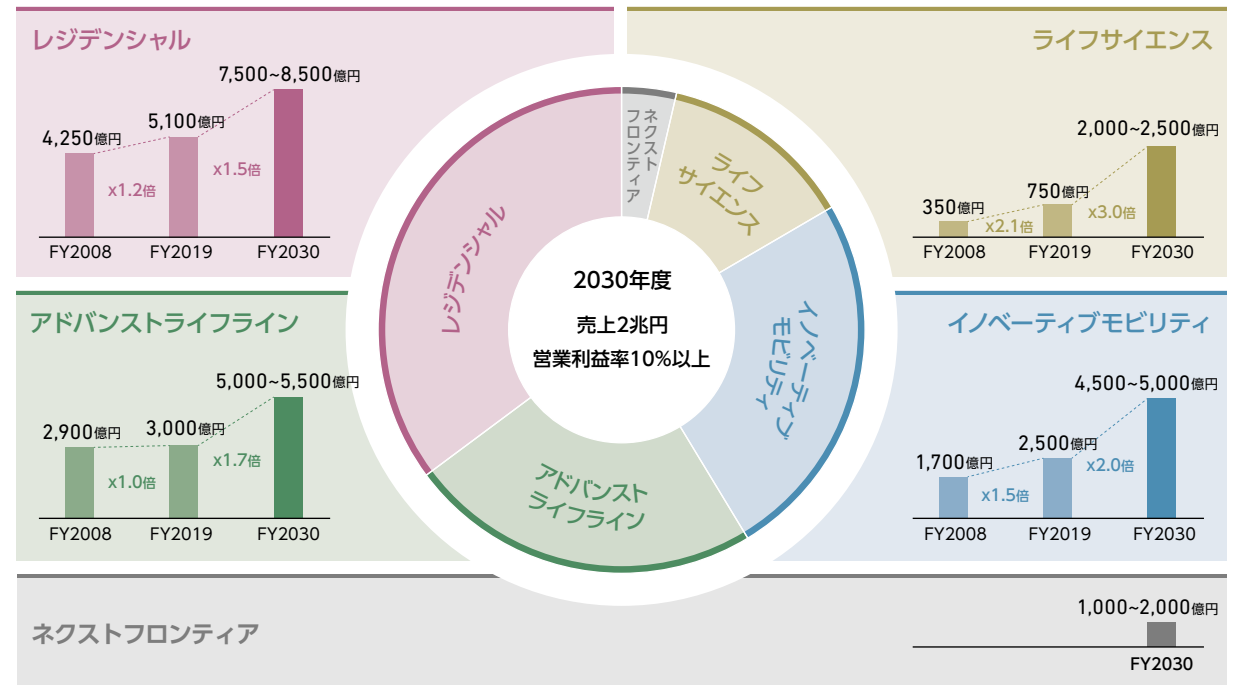
成長イメージと戦略投資

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高2兆円という大きな目標に向け、各ドメインの売上を成長させ、多様な成長エンジンをも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はかっています。ドメイン別の状況については、現在社内でローリングを実施中です。

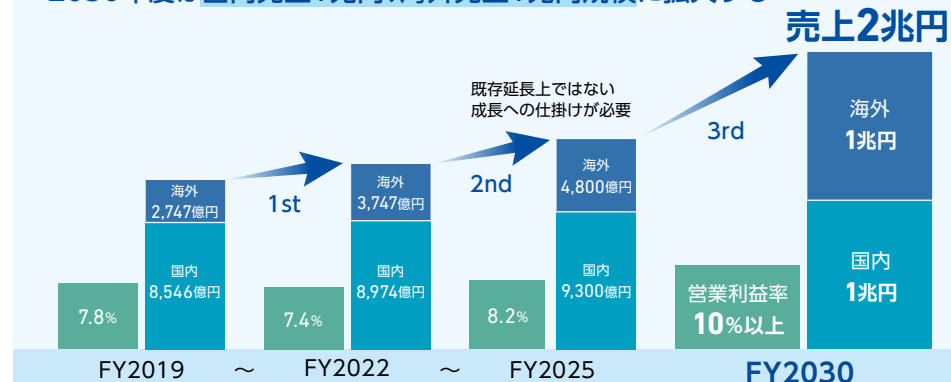
国内での成長で、1兆円の到達を目指す一方、海外においてもこれまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、現在の2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンへの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。

「Vision 2030」への1stステップであった、2020年度から2022年度中期経営計画「Drive 2022」では、新型コロナの影響が長期化する中において、構造改革、収益力強化に取り組み、売上高は計画を上回って推移しましたが、成長投資は一部に留まりました。2ndステップとなる「Drive 2.0」ではさらなる成長に向け、積極的に戦略投資を拡大しています。

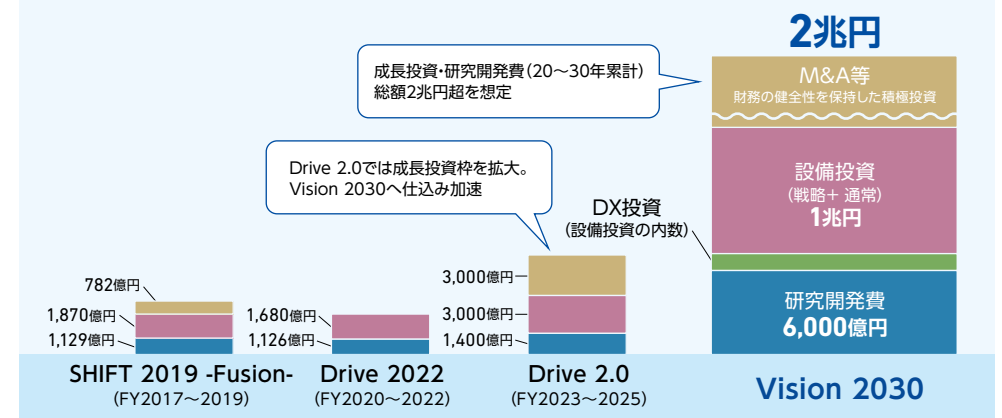
※2020年5月22日発表



海外でのフロンティア開拓を加速し、
2030年度は国内売上1兆円、海外売上1兆円規模に拡大する



業容倍増に向け、経営資源を積極投入する



長期ビジョン「Vision 2030」

成長へ向けた中長期戦略 ～戦略領域マップ～

長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを策定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。「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つのドメインで狙うべきテーマを明確化し、各ドメインで「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。特に革新領域のテーマにおいては、社内リソースだけでなく、M&AやCVCを活用した外部リソースとの共創にも取り組みながら開拓を進めています。中でも今中期計画において特に注力すべきテーマを「主要7テーマ」と定義し、事業化フェーズへの進行加速のため、R&Dや外部連携を強化しています。

企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の
継続的創出を目指す



強化領域：現有事業からの延長で重点拡大する領域
革新領域：融合等により新たなイノベーションを創出する領域

今中期計画において特に注力する「主要7テーマ」

リスクと機会

積水化学グループでは、全社でのリスクを短期/中長期視点でそれぞれ適切にコントロールし、

機会をとらえて成長に向けたリスクティク環境を構築することが重要と考えています。

そのために、外部環境の短期的な変化やメガトレンド(気候変動、資源・エネルギー枯渇、人口動態の変化等)等を踏まえ、

経営環境・戦略・業務へのインパクト視点でリスクと機会を洗い出したうえで、

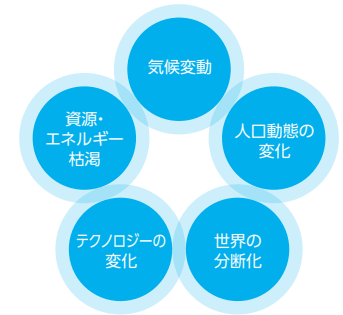
自社事業活動や上下流全体のバリューチェーン等への影響を評価し、取締役会で監督する体制を整えています。

また、リスク項目のうち特に重大なものは取締役会ならびにサステナビリティ委員会での審議を経て、対応策を決定し、経営計画や実行計画に落とし込んでいます。

さらに、経営環境変化への迅速な対応や機会をとらえた戦略の策定と実行のために、毎月の取締役会や四半期ごとの予算編成会議において議論と意思決定を行い、

経営計画における指標や財務状況の適時・適切な見直しと開示に努めています。 [P.71 リスクマネジメント](#)

外部環境の主なメガトレンド



	主な内容	リスクと機会	当社グループの主な対応
経営環境	経済動向および製品市況の動向	リスク ● 事業展開エリアにおける経済環境の動向や需要変動 ● モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラなどの市場の成長減速や縮小 機会 ● 市場ニーズに合わせた製品・サービスの提案	● 展開地域のグローバル化 ● 高付加価値製品市場投入による競争力強化 ● 需要に合わせたポートフォリオ変革・コスト削減 決算説明会資料
	原材料の市況変動および調達	リスク ● 需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ● 希少原材料の安定調達に関わるリスク	● 原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減策の実施 ● 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 ● 円の価値変動による円換算額への影響 ● 金利変動による受取・支払利息の増減 ● 市場・経済環境変化による保有資産変動	● 外貨建て取引における社内為替レートの定期的な見直し(実勢との乖離回避) ● グローバル展開事業の現地生産化
	大地震、自然災害等	リスク ● 事業の中断(被災による生産停止、サプライチェーン分断など)	● リスク管理および危機管理体制の整備 ● BCP(事業継続計画)の実装
	政治・社会	リスク ● 関税報復措置、政策変更・法律や条例の改正や社会的・政治的混乱発生(テロ・戦争、人種差別、不買運動など)	● 地域統括会社による各国の動向・情報収集 ● 迅速な対応策の構築
戦略	第三者との提携や合併・買収およびR&D活動	リスク ● 経営環境リスクの発現 ● 開発および事業立ち上げの遅れ 機会 ● 業容拡大、シナジー発現	● 事前調査および実行後モニタリングの強化 ● 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
業務	安全・衛生・産業事故	リスク ● 火災、爆発、有害物質の漏洩 ● 重大労災事故の発生	● 未然防止に向けたリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正指導 P.58 安全
	製品・品質	リスク ● 重大製品事故の発生 ● 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	● 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 P.59 品質
	コンプライアンス	リスク ● 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	● 社内および外部からの通報制度の構築と活用 ● テーマ別コンプライアンス研修の継続的提供 P.60 法務・倫理／会計
	情報管理	リスク ● 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、損害賠償発生	● システムによるインシデント発生有無の常時監視 ● データセンターの分散設置、重要業務システムの完全二重化 P.61 情報管理
	知的財産	リスク ● 知的財産に係る紛争(侵害訴訟など)、レピュテーション低下 機会 ● 成長・収益を支える経営資源	● 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 P.49 知的財産マネジメント
	気候変動・環境問題	リスク ● 政策や規制への対応の遅れによる、エネルギー調達コスト上昇やレピュテーション低下 機会 ● 低炭素、インフラ強化作、水リスク低減に関するニーズの拡大	● 政策や規制への迅速対応、脱炭素社会の実現に向けた環境中期計画の推進 P.23 気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会 P.52 環境
	人的資本	リスク ● 採用競争力の低下や離職の増加等による人的資本の不足	● 挑戦する風土の醸成、適所適材の実現、ダイバーシティの実現(人材公募制度などの挑戦機会の提供、ビジネスリーダー候補者の早期育成と抜擢) P.50 人的資本

リスクと機会

気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会

気候変動は短期から長期にわたり経営に大きなインパクトを与え、また当社事業に対するリスクおよび機会になることを認識し、2050年からバックキャストして、環境中期計画を策定しています。 **P.52 環境**

そのリスクと機会の把握にあたり、1.5℃シナリオと4℃シナリオを元に4つの気候変動シナリオを想定し、いずれのシナリオにおいても戦略の妥当性を検証しながら、

カーボンニュートラル社会の実現に向けてマイルストーンを設定し、取り組みを加速するよう戦略を策定しています。 **詳細はTCFD/TNFDレポートをご覧ください。**

1.5℃シナリオと4℃シナリオにもとづく4つの気候変動シナリオ



当社グループの主な対応(事業例)

- 車輻・航空機の機能性を支える高性能、新機能の材料提供 (HUD用くさび形中間膜「S-LEC」、 「KYDEX」シート、CFRTP)
- ICTのレベルアップを促進する素材開発 (放熱材、LED・有機EL向け材料)
- 住宅事業におけるZEH仕様標準化、持続可能なまちづくり事業の推進
- 水インフラ基盤の強靱化 (SPR工法)
- 医薬品原薬の受託製造体制の強化
- ペロブスカイト型太陽電池、BR技術、CCU技術の開発などのイノベーション創出

アウトプット

サステナビリティ貢献製品の創出および拡大

P.10 価値創造プロセス **P.14 サステナビリティ貢献製品**

重要課題(マテリアリティ)

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」の実現の鍵となるESG経営をさらに強化していくため、イノベーション、人的資本、環境、DX、内部統制に軸足を置いて取り組みを進めています。

企業価値向上の観点から注視しているセクスイ・サステナブル・スプレッドの拡大という面では、サステナビリティ貢献製品、特に収益性の高いプレミアム枠の創出が中長期的なROICの向上に効く一方で、リスクの低減という広義の資本コストの抑制にも寄与しています。従業員一人ひとりが自らの仕事がROICの向上や資本コストの抑制に貢献すると意識することにより、当社の企業価値が向上し、持続経営力が高められると考えています。

特定プロセス

Step 1 課題の抽出

企業の理念体系に沿って、国連グローバルコンパクト等のグローバルガイドラインや、お客様・株主・投資家の声を含み社会要請、他社動向等を踏まえ、課題を抽出しています。



Step 2 リスクと機会の特定

全社リスク検討部会で、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から、リスクまたは機会となりうる事象を特定します。



Step 3 重要課題(マテリアリティ)の特定

「A ステークホルダーにとっての重要性」と「B 積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で優先順位をつけています。前者は「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」P.52を活用し、地域・社会へのプラス・マイナス影響を考慮。後者は「セクスイ・サステナブル・スプレッド」を用いて、将来の財務インパクトの大きさを想定。サステナビリティ委員会 P.69 で審議の上、重要課題を特定しています。



Step 4 マテリアリティの承認

サステナビリティ委員会で審議された重要課題は、取締役会にて最終承認されます。なお、これらのマテリアリティは当社グループの状況・社会情勢等の変化等を踏まえ、変更の必要性についても毎年検討します。

イノベーション

人的資本

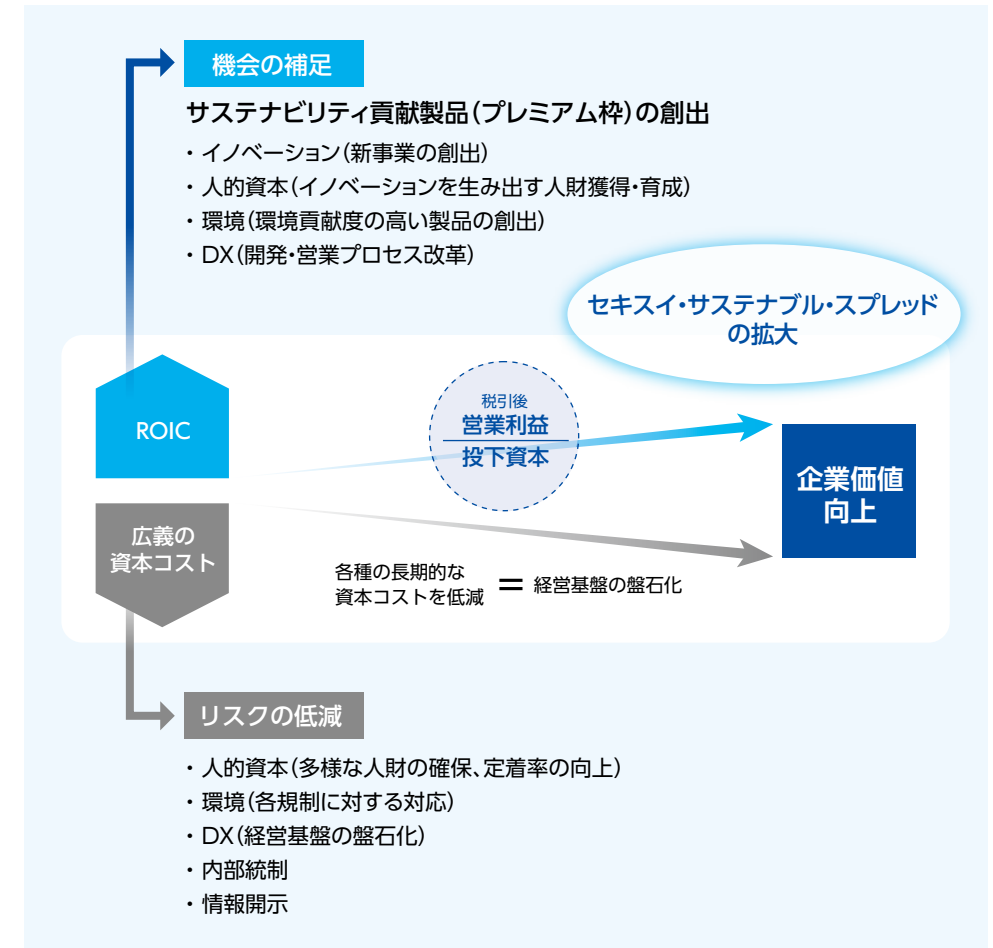
環境

DX

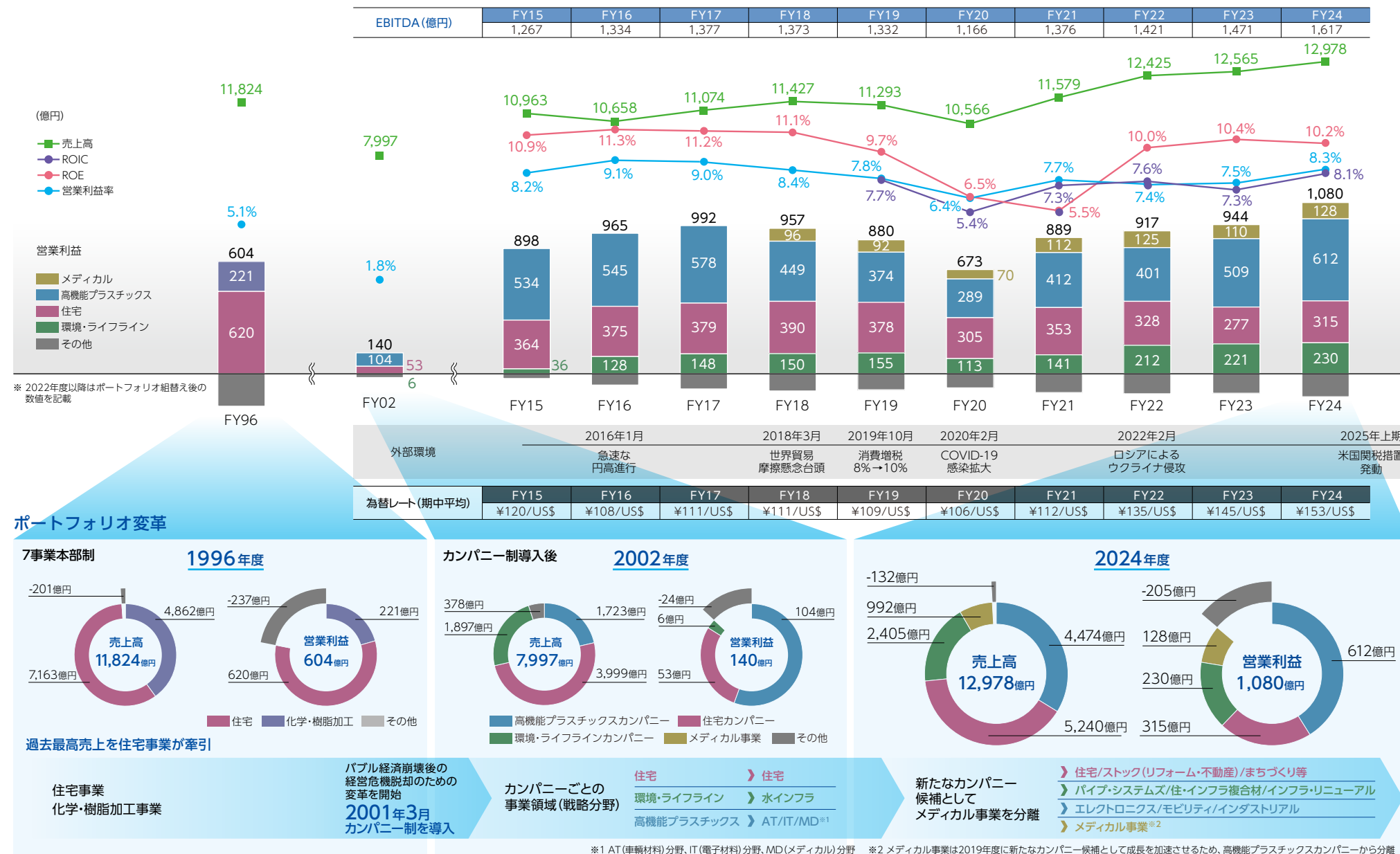
内部統制

P.40 中期計画におけるマテリアリティごとのKPI

重要課題(マテリアリティ)と企業価値向上の関連性



業績推移とポートフォリオ変革の歩み



積水化学グループは、社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革を実施してきました。近年、高機能プラスチックおよび環境・ライフラインカンパニーにおいて、事業領域拡大により事業活動の一部が近接化してきたため、2022年10月には、事業ポートフォリオの組替えを実施しました。これによりさらなる事業成長や拡大、および生産性向上による効率的な運営と資産の活用を目指します。

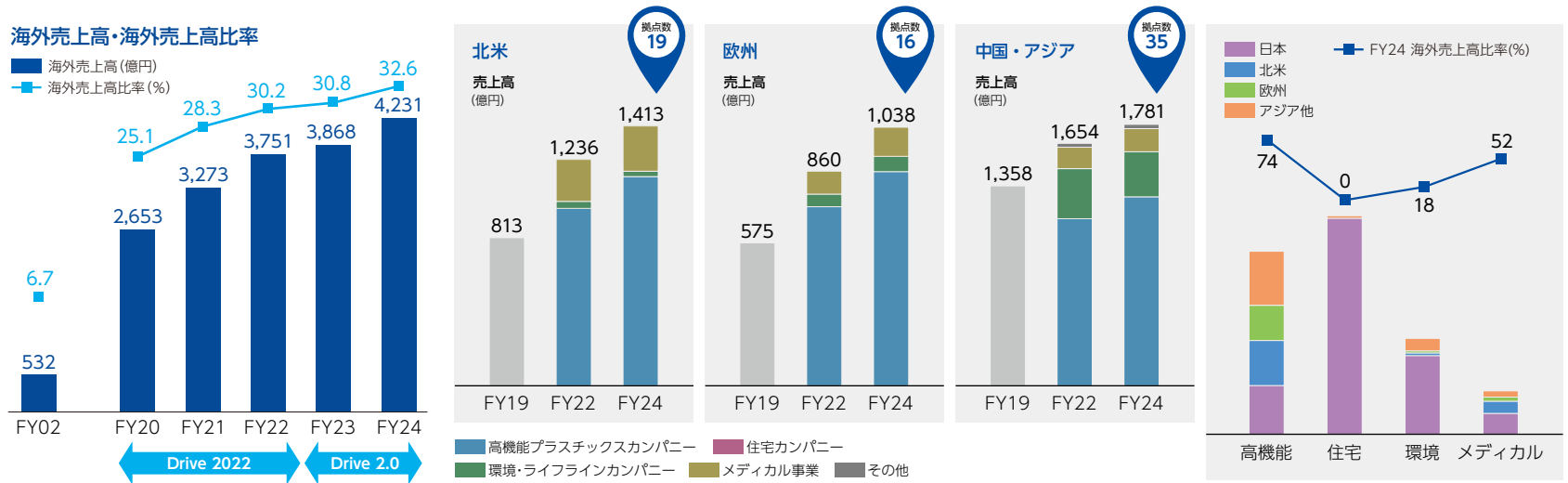
中期経営計画の振り返りとグローバル展開

	SHINKAI-Advance 2016 FY2014-2016	SHIFT 2019 -Fusion- FY2017-2019	Drive 2022 FY2020-2022	Drive 2.0 FY2023-2025
施策と成果	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はかりました。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。	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。	構造改革、売値改善の徹底による収益力強化に取り組み、過去最高の売上高、純利益、EBITDAを達成しました。ROIC経営の導入と社内浸透を進めました。	
課題	・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	・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	・成長投資の停滞 ・M&A活用による事業貢献の持続 ・人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達	
戦略投資、出資・M&A 構造改革 (主な例)	戦略投資 2015年 6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働 出資・M&A 2015年12月 エーディア社買収 構造改革 2015年12月 欧州・管路更生事業における子会社(2社)株式譲渡 2017年 3月 中国・水インフラ事業における子会社(積水可耐特社)一部株式譲渡	戦略投資 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 2018～19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働 出資・M&A 2017年 8月 ポリマテックジャパン社経営権取得 2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC 資本参加 2017年12月 ソフランウイズ社買収 2018年12月 VEREDUS LABORATORIES社 買収 2019年11月 AIM Aerospace Corporation 買収 構造改革 2018年 4月 環境LL生産子会社経営統合(関東～東北) 2019年 4月 環境LL生産子会社経営統合(西日本)	戦略投資 2020年 8月 日本・英国・医薬品原料増産決定 2020年10月 欧州・中間膜新ライン本格稼働 2020年10月 欧州・放熱材料新工場稼働 2022年 4月 バイオリファイナリー実証プラント完成 出資・M&A 2022年11月 栃木セキスイハイム追加出資(100%子会社化) 構造改革 2020年 4月 住宅カンパニー生産会社再編 2020年7～9月 積水ヒノマルの一部事業を譲渡(成形品・アグリ事業) 2022年 9月 創業支援事業における子会社(Xeno Tech社)株式譲渡	戦略投資 2023年11月 オランダ鉄道向けまくらぎ新工場稼働 2023年11月 米国・フォーム材料新工場稼働 2024年 7月 タイ・中間膜新ライン増産決定 2024年10月 多賀・導電性微粒子増産決定 2024年11月 タイ・CPVC樹脂工場増産決定 2024年12月 ペロブスカイト太陽電池量産化決定 出資・M&A 2023年11月 信越ポリマーからの塩ビ管、継手事業を譲受 2024年12月 リフォーム会社クレアスト社 買収 2025年 4月 デクセラリアルズ社から熱伝導シートに関する資産譲受 構造改革 2024年12月 高齢者事業における子会社(2社)株式譲渡

※戦略投資、出資・M&Aにおける色枠はDrive 2022、Drive 2.0における事業領域区分 成長率引 成長期待 収益基盤 下線はフロンティア領域

グローバル展開

積水化学グループは、M&Aや戦略投資なども活用し、積極的に海外進出へ挑戦してきました。特に高機能プラスチックカンパニーを中心に海外売上高は2002年から大きく拡大してきています。2030年の長期ビジョンに向け、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、さらに現在の2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略

原燃料価格の動向、為替変動などいまだ不透明な経営環境が続く中、「Drive 2022」で培った「稼ぐ力」をもとに、さらなる飛躍に向けて、「Drive 2.0」をスタートさせました。方針は、「持続的成長」と「仕込み充実」により、長期ビジョンの実現を目指すです。「戦略的創造」「現有事業強化」「ESG経営基盤強化」の3つの戦略に取り組み、企業価値向上を狙います。



2025年度 積水化学グループの目指す計数ターゲット

※()内はFY22比

売上高 • 14,100億円(+1,675億円)

営業利益 • 1,150億円(+233億円)

営業利益率 • 8.2%(+0.8%)

純利益 • 820億円(+127億円)

ROIC • 8.5%(+0.9%)

ROE • 11.0%(+1.0%)

海外売上高 • 4,800億円(+1,049億円)

EBITDA • 1,750億円(+329億円)

サステナビリティ貢献製品売上高
• 10,000億円超(+1,000億円超)

挑戦行動発現度 • 60%(+13%)

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略① 戦略的創造 – 成長加速 –

革新領域への進出を狙い、戦略的仕込みを重視。

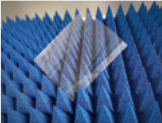
コア技術をベースに社内外連携やM&Aなどの融合により事業化フェーズへの進行を加速させる主要7テーマを設定しました。

またその他にも、戦略領域マップ [P.21](#) で定めた「革新領域」において、イノベーションの創出を目指し、開拓を進めています。

長期ビジョン実現に向けて事業基盤を早期に確立して領域の拡大と業績への貢献を目指します。

■ イノベティブモビリティ ■ レジデンシャル ■ アドバンスライフライン ■ ライフサイエンス ■ 革新領域

■ 効果発現開始 ■ 本格効果発現

成長期待事業		重要テーマ	投資効果発現時期		
			2024	2025	2026 ~
航空機分野展開		● 新用途展開 ● エアモビリティ市場への参入	成型加工	2025年度事業規模190億円～	
次世代通信部材		● 通信関連会社との協業 ● 電波環境ビジネス展開	フィルム加工技術	2025年度事業規模10億円～	
スマートシティ戦略		● まちづくりとAI・デジタル技術の融合	先進住宅・まちづくり	2025年度事業規模250億円～	
インフラ材海外展開		● 海外マーケティング強化	インフラ材料	2025年度事業規模100億円～	
医薬CDMO新領域		● 基盤CMO事業の新モダリティ対応型CDMO化	低分子化合物合成 微生物培養	M&Aによる拡大検討	
ペロブスカイト太陽電池		● 1m幅生産技術確立 ● 外部連携による実証推進	封止、成膜、プロセス技術等	2028年度事業規模250億円～	
バイオリファイナー		● 外部連携による実証推進 ● 資源循環モデル確立	微生物触媒技術	2030年度～事業化	

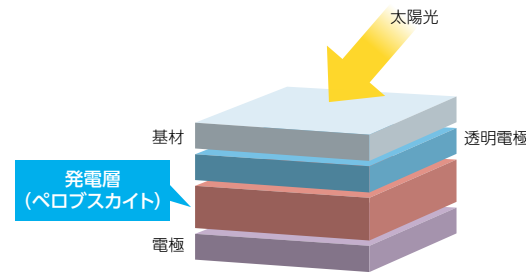
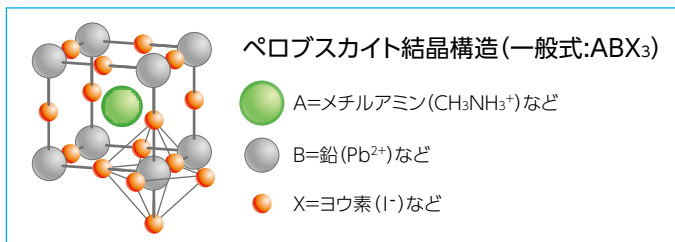
TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業

フィルム型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るため、設置場所が限られる都市部などにも広がる可能性があり、再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現への貢献が期待されています。製造には、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おり、封止樹脂材料においてはペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化しています。**P.47** 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も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。2024年12月25日、経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業の採択が決定し、政府が目指す2030年までの早期のGW(ギガワット)級の供給体制構築を、当社が中心となり、まずは2027年に100MWの製造ライン稼働を目指し、設備投資を行う事を発表しました。

ペロブスカイト太陽電池とは

ペロブスカイトと呼ばれる結晶構造を発電層に用いた太陽電池



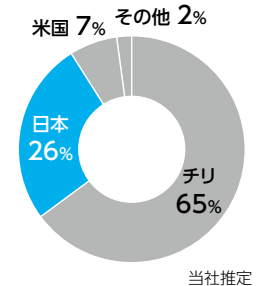
ペロブスカイト太陽電池の特徴とメリット

- ✓ 主原料であるヨウ素を国内で調達できる
- ✓ 軽量で柔軟性を有している
- ✓ シリコン型と同等程度の発電効率

【参考】ヨウ素とは

ヨウ素:原子番号53のハロゲン元素
主な用途:レントゲン造影剤、殺菌防カビ剤 など

ヨウ素生産量の国際シェア



ペロブスカイト太陽電池の種類

	フィルム型	ガラス型	タンデム型
構造	発電層をフィルムに塗布	発電層をガラスで挟む	シリコン型太陽電池に重ねる
特徴	軽くて薄く、曲げられる	耐久性を確保しやすい	変換効率を高めやすい
想定用途	建物の壁面、耐荷重性の低い屋根	窓ガラス・バルコニー	既存シリコン型の置き換え

	ペロブスカイト太陽電池 (フィルム型)	シリコン型太陽電池
重さ	軽量1.0~1.5Kg/m ²	10~15Kg/m ²
厚さ	薄型1~3mm	10~22mm
フレキシブル性	あり 曲率半径15cm	なし
主原料	ヨウ素(日本の世界シェア26%)	シリコン(中国の世界シェア97%)
変換効率	15~20%	14~20%
耐久性	10年	20~30年(法定耐用年数17年)

フィルム型ペロブスカイト太陽電池の具体的なターゲット領域

学校体育館の屋根

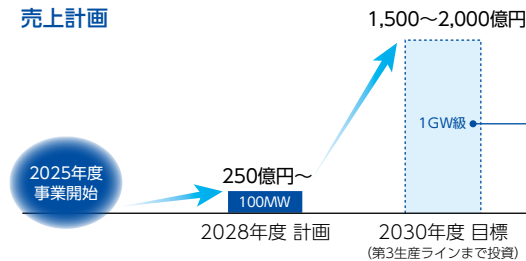
学校体育館の屋根は耐荷重性が低く、既存のシリコン系太陽電池は設置困難でしたが、軽量化されたフィルム型であれば設置可能性が広がります。災害発生時には避難所になる体育館において、現地で電気を発電し蓄電池で貯めることができれば、夜間の電気使用が可能となり、避難生活の一助になると想定しています。

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業

事業化に向け ―スケジュール・事業計画―

- 100MW（約3万1,000世帯分の年間消費電力量）生産ラインを新設。2027年度稼働予定
- 投資総額:900億円(第1生産ライン)
- 2030年度生産能力1GW～に向け第2・第3生産ラインの増設も検討
- 2028年度100MW生産ラインフル稼働時、黒字化転換予定
- 1GW生産時、営業利益率10%程度を目指す

売上計画



GXサプライチェーン構築支援事業の採択内容

- 補助対象: 建物等取得費、設備費、システム購入費
- 補助率: 1/2
- 補助対象金額: 3,145億円
- 補助金総額: 1,572.5億円

年度	～2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030～
100MW 第1生産ライン	投資額900億円		建設着工	設備搬入・試作		生産		
100MW 第2生産ライン構想	投資額430億円～	需要動向から投資判断		建設着工	設備搬入・試作	生産		
600～800MW 第3生産ライン構想	投資額1,800億円～	第1生産ライン(100MW)の実績から投資判断			建設着工	設備搬入・試作	生産	

本投資に対する社外取締役のコメント



本投資は、社会課題解決のインパクトの大きさ、当社のビジョン、あるいは技術・能力との親和性などから極めて重要な事業であると取締役会も認識しています。一方で社会実装に至るまでの課題は、変換効率や耐用年数というような技術課題、競合との位置付け、生産効率の向上、コスト競争力、さらには積水化学としての投資余力、資金調達力などの課題が複数存在していることも取締役会は十分認識しています。ただし、現段階ではいずれも解決あるいはマネージ可能と判断しており、本投資を推進しないことによる社会の損失、当社成長機会の逸失やスローダウン等のリスクの方が大きいという判断をしました。また本事業が順調に成長していった場合、当社の経営基盤を大きく変える可能性を秘めており、当社が新たなフェーズに進化する期待をもって取締役会は支援をしています。

社外取締役

畑中 好彦

実証実験を実施



大阪・関西万博バスターミナル



風力発電タワーへの設置

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業



国内外から注目を集めているフィルム型ペロブスカイト太陽電池。再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現という、地球規模での課題解決への貢献に挑む当社従業員にインタビューを実施しました。エネルギーシステム設計技術のスペシャリティ職 [P.47](#) に任命されている2人が、事業化に向けた挑戦と展望について語ります。

いつからペロブスカイト太陽電池の研究開発に携わってきましたか？

早川: 2012年頃、新規テーマを模索している中でフレキシブル性のある太陽電池に注目していました。当時、太陽電池の市場がどんどん拡大していましたが、十年後には太陽電池を設置する場所が減少し、市場が縮小しマーケットが飽和するとも予測されていました。そこで従来の、割れやすくガラスで挟む必要のあるシリコンウエハではなく、新たな材料を使った、フレキシブル性のある太陽電池の開発が始まりました。私は元々、接着材の研究をしており、樹脂を使った封止技術の知見があったのですが、ペロブスカイトの課題である耐久性を、当社がもつ封止技術を使うことで解決できるのではないかと考え、2014年頃からはペロブスカイト太陽電池に絞って開発をすすめました。それからは研究所にある樹脂を全部集めて、何百種類もの樹脂配合を試して、耐久性が高いもの、低いもの、ペロブスカイトとの相性が良いもの、悪いものを網羅的に調べました。

別所: 私は元々、他社で色素増感太陽電池について研究していたのですが、実用化には至りませんでした。私は太陽電池が好きだったので悶々としていましたが、2015年に東京大学で色素増感太陽電池の研究をされていた瀬川教授がペロブスカイトのNEDOプロジェクトを立ち上げ、目標達成に向けて特任講師として研究を引っ張るようお声がけいただき、ペロブスカイトの開発に携わることになりました。そこでコンソーシアムを組んだ先の1社が積水化学で、2023年には積水化学に入社し現在まで開発を継続しています。

当社の研究開発体制について思うことは？

早川: 手厚くサポートしてもらっています。当社の研究開発体制は、十分な準備と分析を行って、準備が整ったら勢いをもって進めていく。まさに社名の“積水”の由来に近いものを感じます。あとは上下関係がフラットです。上の人に対して、ノーが言えない感じはほとんどないです。

別所: 確かにフラットだと思います。「これやったらどう?」と部下に聞いてみたら、「それは違うと思います」という返事がくることも珍しくありません。

実用化や量産化に向け、残されている課題の開発状況はどうか？

別所: 変換効率20%目標については、私が直近に東京大学で取り組んでいた高効率化の知見を活かせるテーマで、基礎的な要点をある程度把握できています。さらに遡ると、他社で色素増感太陽電池について研究していた時から、変換効率の向上がメインテーマだったので、これまでの知見をペロブスカイト太陽電池に応用できるかどうか勝負になります。簡単な道のりではありませんが、必ず達成できと思っています。一方、耐久性20年目標については、世の中に耐久性が担保されているペロブスカイト太陽電池が無く、耐久性を伸ばすための先行研究の知見や経験がない状況です。世の中に知見がないので自分たちで探していくしかありません。実験による知見を積み上げて、誰よりも早く世界の最先端を切り拓かなくてはなりません。研究開発の王道ですが、一番難しいところをひたむきに取り組まないといけないと思っています。チャレンジングではありますが、必ず達成しなくてはならないし、負けてはいけません。海外勢が追随してくると思うので、そこが来る前に達成する必要があります。

早川: 今はまだペロブスカイト太陽電池の耐久性に関する評価基準が定まっておらず、各社が独自のルールで測定しています。そのため、当社は耐久性を20年に引き上げることに留まらず、当社が主体となって製品化に向けた評価基

開発状況

- 変換効率: 15%を達成 → 20%を目指す
- 耐久性: 10年相当を達成 → シリコン型太陽電池と同等の20年を目指す
- 製造プロセス: 30cm幅でのロール・ツー・ロール → 1m幅製造技術確立へ 2024年12月末現在、国内4拠点で開発
- 課題: ①生産歩留まりの改善
②軽量・フレキシブル性を活かした設置・施工方法の開発

TOPIC ペロブスカイト太陽電池事業 | 従業員インタビュー

準の統一も進めています。さらに市場に普及させていくためには、製品が期待通りの性能を発揮しなかった場合の保証が必要であり、当社は性能保険の取得も重要課題であると認識しています。

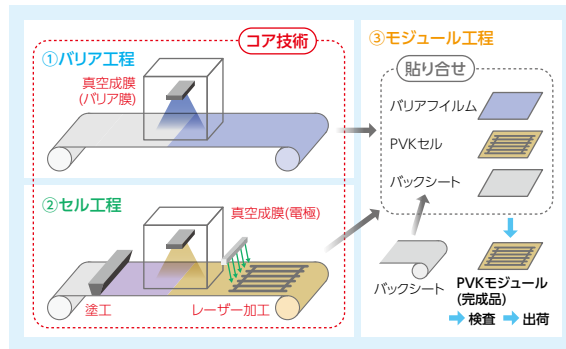
製造モジュール幅の
拡大についてはどうですか？

早川: 現在30cmの製造幅を1m幅に広げていくことも重要です。こちらは順調に進捗しています。当社がロール・ツー・ロールでの生産に拘っているのは生産コストと歩留まりのポテンシャルが高いからです。

研究が始まった当初から、ロール・ツー・ロールでの生産しか考えてきませんでした。枚葉方式とロール・ツー・ロールとでは塗工技術が大きく違います。枚葉方式だと塗り始め、塗り終わりの制御技術が非常に難しいのですが、ロール・ツー・ロールの場合は巻き出しと巻き終わりの部分をカットすればいいので、枚葉方式ほどの制御技術が求められないのです。

従来のシリコン型では低コスト化を実現した海外勢の台頭により日本勢は苦戦を強いられました。
ペロブスカイト太陽電池ではどのように海外勢と対峙しますか？

別所: 当社が目指しているビジネスモデルは技術的なハードルが高く、世界初の試みであるため、他社が当社に追いつくにはまだ時間がかかるとみています。研究開発をさらに加速させて他社を突き放し、稼いだ時間で特許網を構築できれば、参入障壁になると考えています。現在のリードを維持し、さらに広げるために、ペロブスカイト太陽電池の開発を国に支援してもらうことや、優秀な人材を獲得し、その人材が当社に長く留まるようにする工夫も必要です。ペロブスカイト太陽電池が廃れる日が来るまで、私たちがどのように世の中に貢献し、そのために何が必要かを具体的に考え、価値のある戦略を作ることによって「時間を稼ぎ続ける」ことが企業の生き残りにつながると考えています。



2022年から実証実験に注力していますが、そこでの成果と課題は何ですか？

早川: 最大の成果は、研究だけでなく社会実装に向けた実証も進んでいるということ、世の中にアピールできたことです。結果として、2024年12月にはGXサプライチェーン構築支援事業に採択されました。一方、施工面ではいくつかの課題も見つかっています。建物の屋根や壁面などあらゆる場所に対し、どのような設置方法が最適なのか、施工業者と協力しながら模索しています。

当社がペロブスカイト太陽電池を開発する意義は何だと思いますか？

早川: ペロブスカイト太陽電池には当社の培ってきた技術や知見が集約されており、3カンパニーの総合力で開発してきました。素材やロール・ツー・ロールのプロセス技術は高機能プラスチックカンパニーの知見が活躍。設置・施工における構造計算は、住宅カンパニーのシリコン型太陽電池の取り扱い実績に基づく知見と、環境・ライフラインカンパニーの建材開発で培った知見が活躍。さらに省庁や自治体へのアプローチにおいても、環境・ライフラインカンパニーのマーケティング力が活躍しています。このシナジーこそ、当社がペロブスカイト太陽電池を取り組む理由であり期待されていることであると思っています。

別所: 私は外部から転職してきたこともあり、積水化学はプラスチックや有機物の加工が得意な会社というイメージで、デバイスをつくる企業というイメージはあまりありませんでした。そういう意味では、素材づくりを得意とする会社が電子デバイスをつくる、まさに産業構造に変革を起こすひとつのモデルケースになれるのではないかと考えています。もともと色々な知見をもっている人たちがいて、お互いがその知見をもち寄ってフィルム型のペロブスカイト太陽電池が生まれている。積水化学だから生まれたと言えると思います。

今後挑戦していきたいことは？

早川・別所: しっかりと事業化につなげていく。これに尽きると思います。いずれ時間が経つと、方針を変えないといけなようなことや、大きな判断をしないといけなような情報が、突如入ってくる可能性もあります。そのようなことに対しても、偏った見方をせずに正面から受け入れて、真つ当に開発した技術で課題を解決し続けていくことが大切だと考えています。成果を出して事業に貢献していきたいと思っています。

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略② 現有事業強化 – 資本効率 –

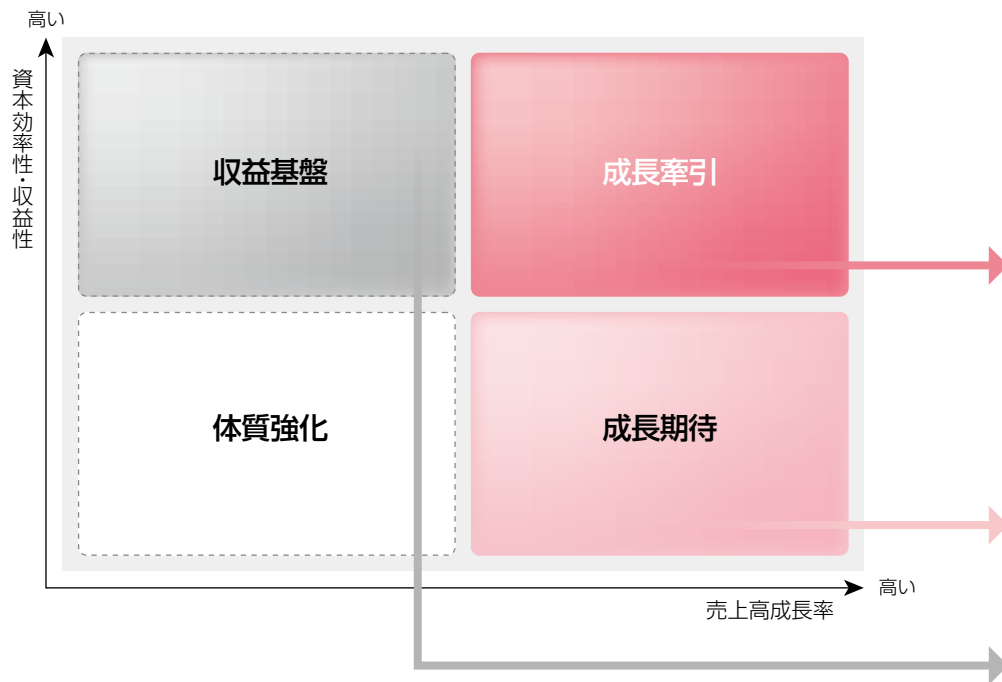
「Drive 2.0」ではさらに事業ポートフォリオマネジメントを強化します。

着実な利益成長のために全33事業を成長牽引、成長期待など4象限に分類し、戦略上の役割を明確化。

収益基盤で獲得したキャッシュは、成長分野に重点的に配分を実行します。

2025年度までの創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していく計画としています。

事業ポートフォリオマネジメント：各事業役割を明確化



サステナビリティ貢献製品プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約7割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。中期計画では、「成長牽引」・「成長期待」事業へ、設備投資枠の60%以上を重点配分し、これらの事業がもつサステナビリティ貢献製品プレミアム枠製品群の絶対量を増やしていきます。

① 複数の観点から現有事業(全33事業)を分析・評価

- ・収益性(営業利益率)、資本効率性(ROIC)、成長性(売上高成長率)
- ・戦略上の位置付け、業界ポジション、将来性、ESG観点での競争力

② 各事業における戦略上の役割を明確化→適切に経営資源を配分

- ・「成長牽引」「成長期待」事業へ、全体の60%以上の資本を重点配分する

ポートフォリオ	事業セグメント			
	高機能プラスチックカンパニー	メディカル事業	環境・ライフラインカンパニー	住宅カンパニー
成長牽引事業	モビリティ (高機能中間膜・放熱等) エレクトロニクス (半導体・ディスプレイ材料)	検査海外	管路更生 耐火・不燃材料 建築・プラント配管材 機能材 (鉄道まくらぎ等)	
成長期待事業	成型品・センシング	医療		レジデンシャル
収益基盤(一例)			管材事業	住宅事業 リフォーム事業
体質強化				

創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

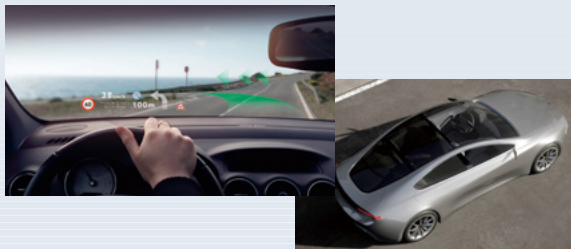
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「モビリティ分野」

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。

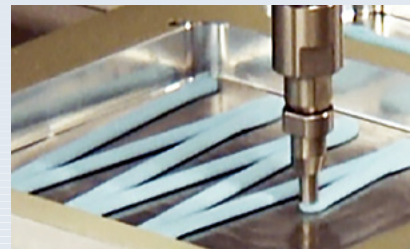
主軸の中間膜事業ではヘッドアップディスプレイ(HUD)用くさび膜や遮熱膜、カラー/デザイン膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上をはかると共に、遮音、遮熱など機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

ヘッドアップディスプレイ膜・カラー/デザイン膜



ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

放熱材料



低摩耗性と低アウトガス性に優れたグリス性放熱材料。EVの航行可能距離の増加や急速充電の普及に伴い、ジャンクションボックス、インバーター、バスバーなどの電装部品に対する熱対策のニーズが高まっています。2023年度には、新たな生産拠点を米国に新設しました。

航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性があり、デザイン性に優れた航空機向けシートや炭素繊維強化プラスチック(CFRP)などの複合材成型品を生産。航空機材の軽量化や輸送機器の燃費向上に寄与しています。また、高付加価値なエンジン部材の比率を高めるなど製品ミックスを改善させると共に、培った技術を活用してドローン、医療分野など非航空機分野への展開を進めています。2019年度に買収したエアロスペース社は2024年度下期に黒字転換。2025年度は収益に貢献する見通しです。

事業戦略

●中間膜

N-HPP膜比率の向上
(HUD用/熱系/デザイン系拡大)
HUD用 130%伸長(FY22→FY25(中期計画))
※販売数量ベース

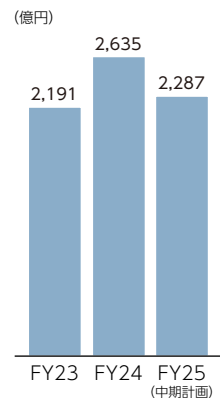
●放熱材料

欧米中心にEV向け拡販加速
放熱材料売上高200%伸長
(FY22→FY25(中期計画))

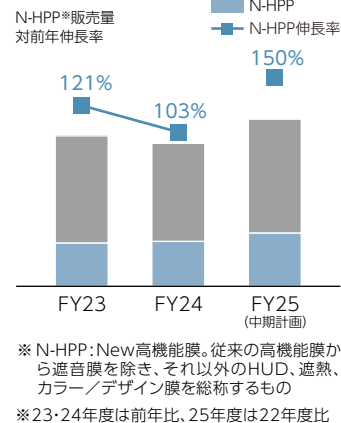
●SEKISUI Aerospace社

航空機向けエンジン部材拡大、非航空機向け
(ドローン、医療分野)製品展開

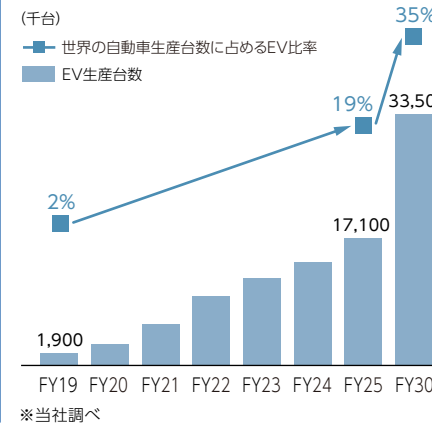
モビリティ分野売上高



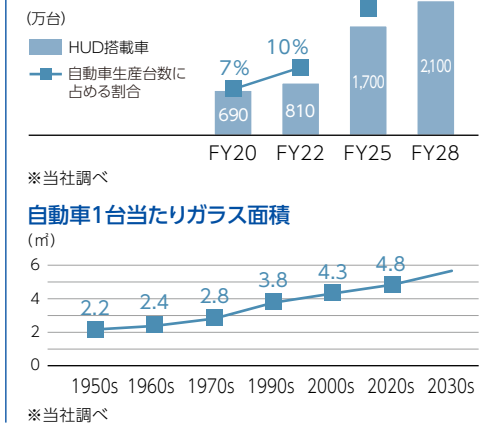
KPI: N-HPP膜拡販



世界EV生産台数推移



HUD搭載車の増加



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「エレクトロニクス分野」

世界的な半導体需要の増加を受け、エレクトロニクス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「耐熱セルファ」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(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。

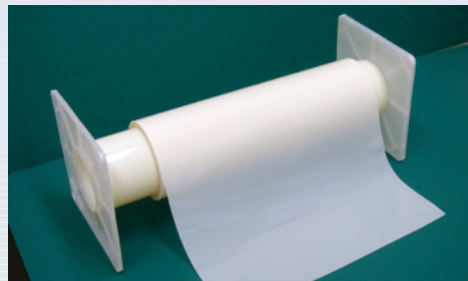
また、これまで液晶向け製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・市場参入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

耐熱セルファ(半導体工程材料)



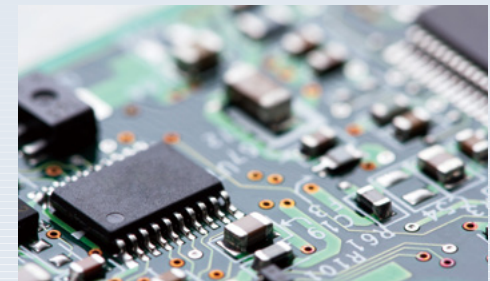
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。300℃の耐熱性を有し、ハイブリッドボンディングにも対応しています。今後も継続的な需要拡大が見込まれることから、生産能力増強を決定しており、2027年度上期の稼働開始を予定しています。

ビルドアップフィルム



優れた伝送性能と反り抑制が強みであり、それらの性能が求められる高多層・大サイズのハイエンドICパッケージ基板において多くの実績を有します。

電子部品用バインダー樹脂(MLCC向け)



PVBの主用途である中間膜向けで培った技術力をベースとした、製品設計力、技術サービス力が高い評価を得ています。需要増加に対応すべくポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を決定しており、2025年度下期の稼働開始を予定しています。

事業戦略

●半導体/電子部品

半導体工程用テープ、MLCC用バインダー樹脂、ビルドアップフィルム拡販

●外装/機構部品

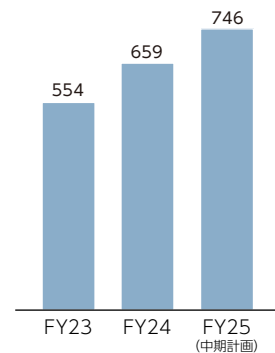
バイオマス系接合材(テープ、フォーム)、弾性接着樹脂拡販

●次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

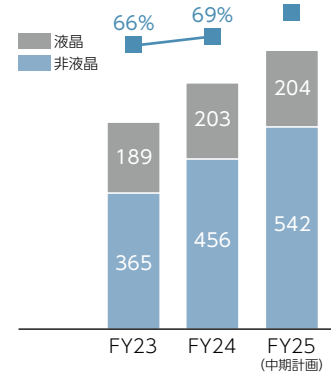
エレクトロニクス分野売上高

(億円)



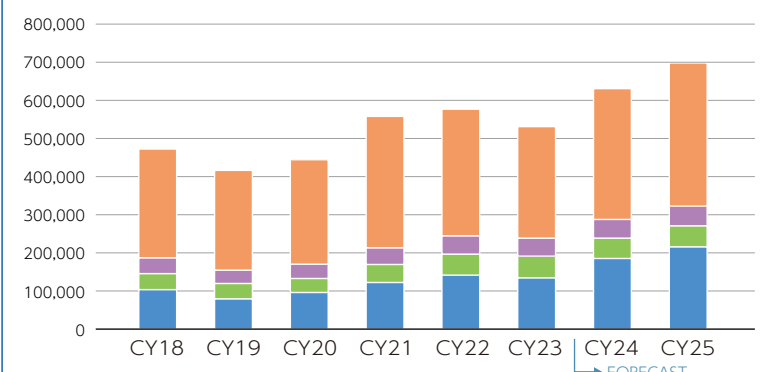
KPI: 非液晶分野注力

非液晶売上高比率



世界半導体地域別市場予測

(100万ドル)



出所: 電子情報技術産業協会 世界半導体市場統計

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「検査海外」「医療」

国内外検査事業で検査領域の拡大と新製品の拡販に注力します。特に海外では中国での国産化対応等の機器ラインナップ拡充による凝固領域の拡大、アジアでは得意領域の集中とグループシナジー促進により、成長を加速させます。医療事業は、医薬領域ではマーケティングおよびD機能※1の強化による新規大型案件獲得、酵素事業ではCDMO事業拡大に向けた英国工場GMP※2施設稼働への取り組みの継続、創薬支援領域では提案力強化による案件獲得・事業拡大を目指します。

※1 試験薬製造や合成法の最適化 ※2 医薬品の製造と品質に関する基準

血液凝固検査



血液凝固・線溶異常を対象とした検査・モニタリングのための測定試験および自動分析装置を提供しています。2025年4月には作業効率性と操作性を向上させた進化モデルを上市しました。

拡大新生児スクリーニング検査



※研究用試薬

早期発見が重要となる新生児の先天性希少疾患をスクリーニングする検査試薬を、国立成育医療研究センターと共同開発しました。検査の正確性とコスト面から検査のハードルを下げ、より多くの新生児に本スクリーニング検査を普及させるため日々取り組みを進めています。

細胞培養足場材



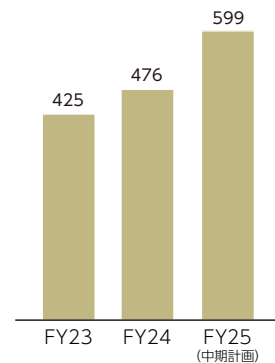
再生医療の細胞培養工程において、細胞を容器の表面に接着させる化学合成足場材「Ceglu」。「Ceglu」はウィルスの混入による感染リスクや安定性に課題があるヒト由来のタンパク質足場材と比べ、高い安定性・安全性を有しています。今後の再生医療の発展に貢献していきます。

事業戦略

- **欧米**
OTC販売拡大、領域拡大推進
- **中国**
国産化対応推進、アライアンス強化
- **アジア**
POC・凝固製品のエリア拡大
- **CDMO**
CDMO事業拡大に向けた英国GMP施設稼働への取り組み継続

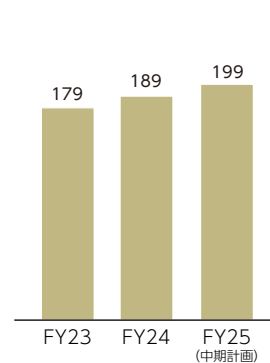
検査海外分野売上高

(億円)



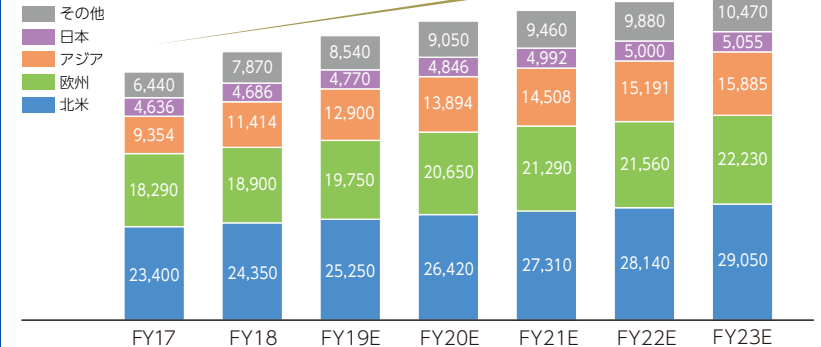
医療分野売上高

(億円)



地域別臨床検査市場

(100万ドル)



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」

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」

「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」は環境・ライフラインカンパニーに属する成長牽引事業です。

人手不足やインフラ老朽化、気候変動などの社会課題の解決に貢献する重点拡大製品の拡販と海外売上高の拡大により成長を目指します。一例として、機能材事業の主力製品である鉄道用枕木向けFFUは、欧州各国をはじめ、アメリカ、オーストラリアなど世界34の国や地域に販売実績があります。近年、環境配慮から高品質な木材の調達が難しくなっていることに加え、木材の防腐剤として使用されるクレオソート油が、発がん性の危険からEUで使用禁止が検討されていることから(鉄道分野:2029年予定)、木製枕木の代替品として樹脂製まくらぎの導入が加速しています。この需要の拡大を受け、オランダに新工場を建設しました。2023年度下期より出荷を開始しています。

建築・プラント配管材

建築・プラント向けポリエチレン管



建築・プラント向けポリエチレン管は、建設現場での人手不足、多発する地震等の社会課題の解決に資する配管材です。
耐久性(サビない・薬液に強い)・耐震性(可とう性が高い)・施工性(軽量で施工が簡単)等、樹脂の強みを活かし、金属代替を加速させます。

機能材

鉄道用枕木



耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防腐剤不要で環境負荷低減に貢献します。需要が旺盛な欧州で生産拠点を設立し2023年度下期に稼働を開始しました。海外展開を加速していきます。

耐火・不燃材料

不燃ウレタン



有機材料としては初めて「国土交通大臣不燃材料認定」を取得したウレタン系現場発泡断熱材です。現場での引火などに起因する火災事故防止のため、新規採用が拡大しています。

管路更生

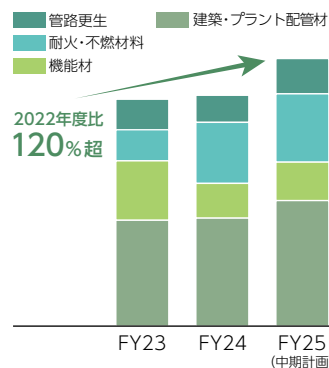
SPR工法



SPR工法は、既設管内に硬質塩化ビニル材製のプロファイルをスパイラル状に嵌めさせながら製管し、既設管と更生管の間に特殊裏込め材を充填することにより、既設管路と一体化した強固な複合管として更生する工法です。
深刻な社会問題である下水管路の老朽化に対し、道路を掘らず、下水を流したまま修復施工が可能で、周辺交通への影響低減や工期短縮と産業廃棄物の大幅な削減を実現しています。

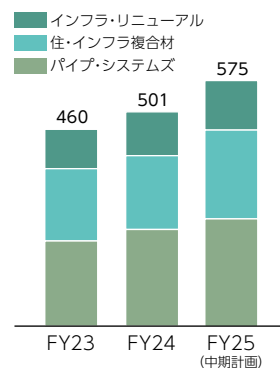
4事業の売上高

(億円)



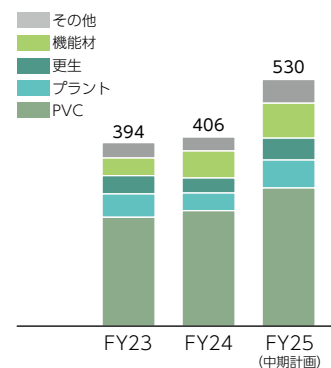
重点拡大製品売上高

(億円)



海外売上高

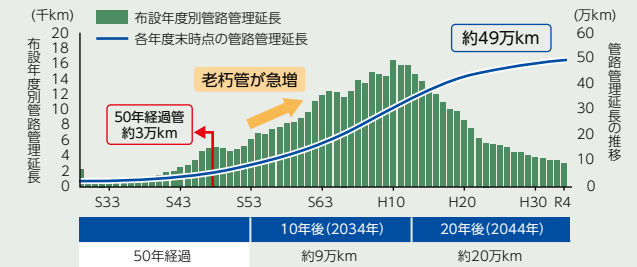
(億円)



Topic 日本のインフラ老朽化問題解決に貢献

老朽化(布設後50年超)した下水管路は約3万kmあり、道路陥没事故の原因となっています。国土交通省は、事故の未然防止に向け「全国特別重点調査」を進めており、調査の結果、対策が必要な管路に対しては、当社の「SPR工法」にて効果的に更生します。

管路施設の年度別管理延長(2022年末現在)



※出典:国土交通省ホームページ

https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000135.html

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

収益基盤事業の戦略(一例)「住宅事業」「リフォーム事業」「管材事業」「機能テープ事業」

収益基盤事業は収益性、資本効率性を追求した事業運営により安定的に利益を創出します。

ここで獲得したキャッシュを「成長牽引」および「成長期待」事業へ重点的に配分していきます。

住宅事業(セキスイハイム)



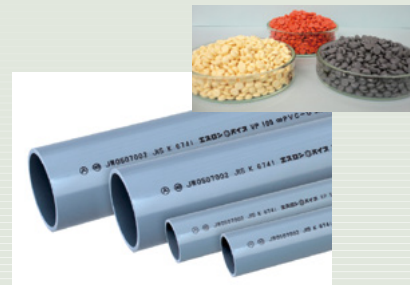
家づくりの大半を工場で行う画期的なユニット工法により、高品質で高性能(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。エリア・市場のニーズに応じた商品開発や販売戦略に注力していきます。

リフォーム事業



住宅の改修・リフォームを提案しています。これまでにはセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力しています。

管材事業



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。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、金属代替を加速します。

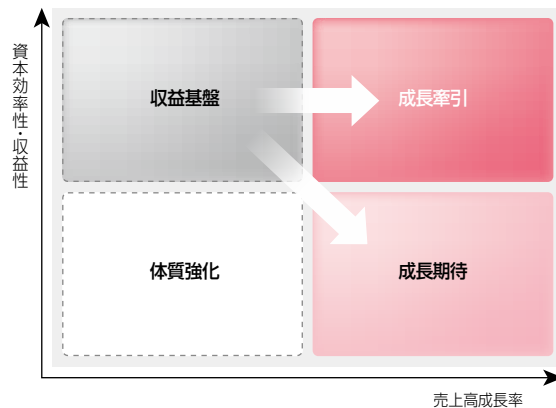
機能テープ事業



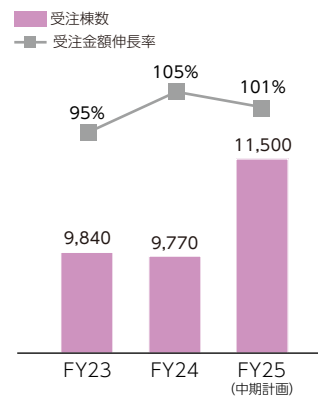
主に国内の食品や物流業界で、商品の段ボール梱包に使用される包装用テープとしては、プラスチックを基材としたOPP (Oriented Polypropylene (延伸ポリプロピレン)) テープと、クラフト紙を基材としたクラフトテープの2種で市場の9割程度を占めており※1、当社は国内クラフトテープのトップシェアを有しています※1。環境配慮の高まりを背景に、クラフトテープへの置き換え需要に応じていきます。

※1 当社調べ

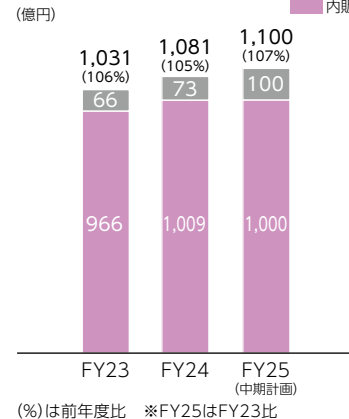
収益基盤で獲得したキャッシュを分配



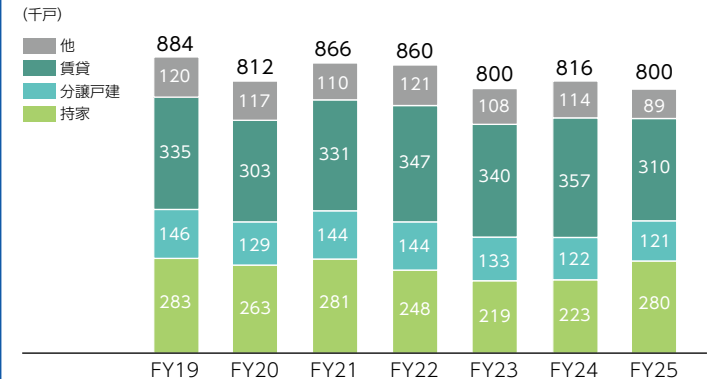
受注棟数・受注金額伸長率



リフォーム商材別受注高



新設住宅着工(建築種別)



出典：実績値は国土交通省「住宅着工統計」より。FY25値は当社推定(2023年5月中期計画発表時点)

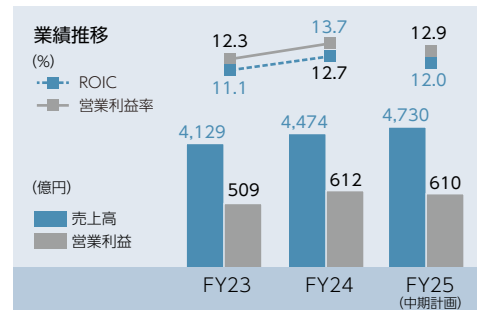
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

セグメント状況(事業内容、2024年度の振り返り)

高機能プラスチックカンパニー

微粒子技術、粘着技術、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、その他様々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。

2024年度は、グローバル市況の低迷が続いたものの、高機能製品の販売拡大と為替効果により、増収・大幅な増益を達成し、過去最高益を更新しました。エレクトロニクス分野では半導体関連の需要回復と新規需要獲得が順調に進み、売上高は前期を上回りました。モビリティ分野では航空機関連の需要低迷や自動車生産停滞の影響があったものの、新高機能中間膜の拡販が進み、売上高は前期を上回りました。



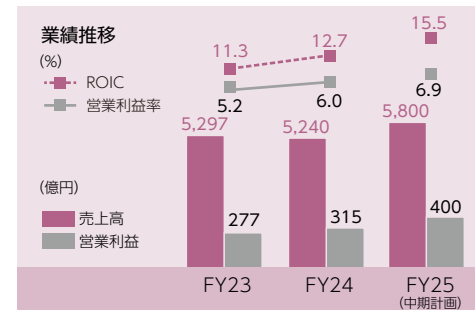
主なROIC向上施策

- ・M&A、成長投資のリターン加速
- ・高機能製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

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、これまでに累積65万棟超を販売しています。また、近年は、積水化学グループの隣接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。

2024年度は、新築住宅事業において売上棟数が前期を下回ったことで、売上高は前期をやや下回りました。営業利益は、新築住宅事業における収益性強化策の効果が発現すると共にリフォーム事業が順調に拡大し、増益となりました。



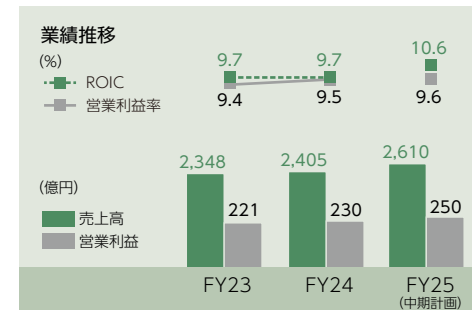
主なROIC向上施策

- ・土地、建売在庫の回転率向上
- ・生産・施工における自動化および標準化推進

環境・ライフラインカンパニー

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。

2024年度は、国内の住宅・非住宅建築市況が低調であったことに加え、第4四半期に工事遅延などによる荷動きの悪化があったものの、売値改善、重点拡大製品の販売伸長により増収となり、営業利益はカンパニー全体および海外において3期連続で過去最高を更新しました。



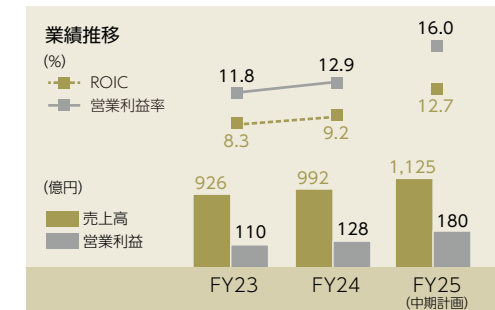
主なROIC向上施策

- ・重点拡大製品・海外売上の拡大
- ・原料・売値スプレッドの維持

メディカル事業

検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業等を行う「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

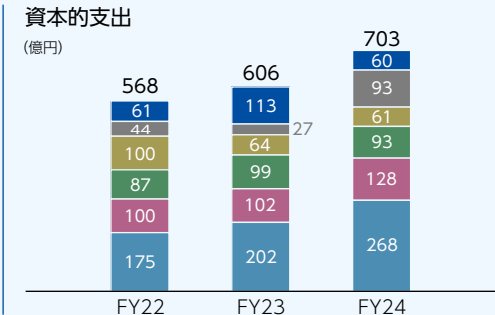
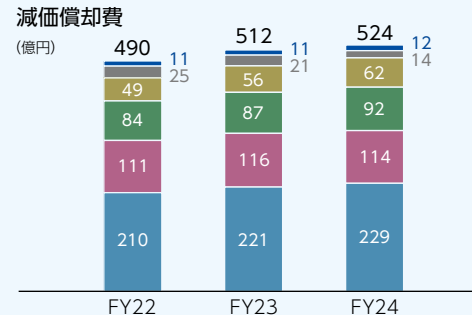
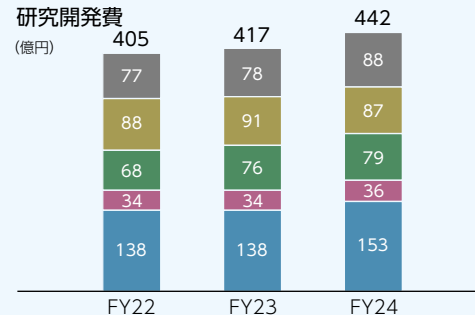
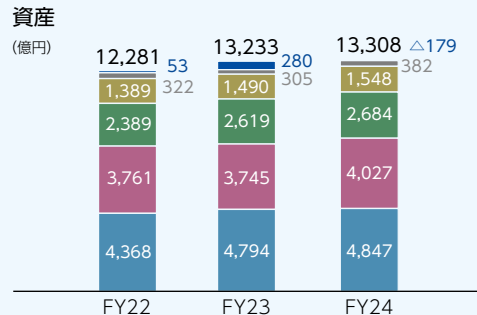
2024年度は、免疫項目を中心とした国内検査需要の確実な取り込みや、米国での感染症検査キット拡販に注力、医療事業における主要原薬、創薬支援の受注も堅調に推移したことにより増収となり、営業利益は過去最高益を更新しました。



主なROIC向上施策

- ・成長投資のリターン加速
- ・新製品継続上市

各種データ



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略③ ESG経営基盤強化－信頼性－

「成長加速」「資本効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、積水化学グループの経営およびステークホルダーにとって重要度が高いマテリアリティを設定しました。
中期経営計画では、重大インシデントの発生による企業価値毀損を防ぎ持続経営力を向上させるため、5領域(安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理)を定義し、リスク軽減活動を行っています。

重要課題(マテリアリティ)のKPI

			KPI	FY2024実績	FY2025目標(中期計画)
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	9,968億円 うちプレミアム枠 5,351億円	10,000億円超 うちプレミアム枠 5,400億円
重要課題 (マテリアリティ)	成長期待の醸成 (仕込みの充実)	イノベーション	既存領域での新製品開発・上市の 着実な進捗と新事業領域の創出	オープンイノベーション件数	—
		人的資本	多様な人材が挑戦し、活躍できる 活力あふれる会社をつくる	挑戦行動の発現度※1	56%
				後継者候補準備率※2	88.1%
		環境	生物多様性が保全された地球の 実現を目指す	GHG排出量削減率(Scope1+2)	-37.9%(2019年度比)
				廃プラスチックマテリアルリサイクル率(国内)	国内66.9%
	信頼性の向上 (資本コスト抑制)	内部統制 (安全・品質・法務/倫理・ 会計・情報管理)	企業価値を毀損する業務リスクを グローバルで低減	直接/間接人員当たり売上高	直接生産性26%増 間接生産性15%増(2019年度比)
				5領域重大インシデント発生件数	0件

※1 「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に①あてはまる、②どちらかというあてはまる、③どちらかというあてはまらない、④あてはまらないの4つの
選択肢において、2022年度までは①のみを集計。2023年度は①②を集計するよう、指標を再定義しました。

※2 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

ESG投資

マテリアリティ	案件	投資額	狙い
DX	SAP導入	約200億円	デジタルをテコに事業改革を牽引するDX人材の確保・育成
環境	太陽光パネル導入等	約60億円	環境課題を機会ととらえ、脱・低炭素や原料転換の製品創出に注力
人的資本	キャリア拡大への投資等	約120億円	次世代リーダーの育成と抜擢、専門人材の戦略的増強(リスキル等)

※ 人的資本を除き、戦略投資・通常投資 P.41 の内数

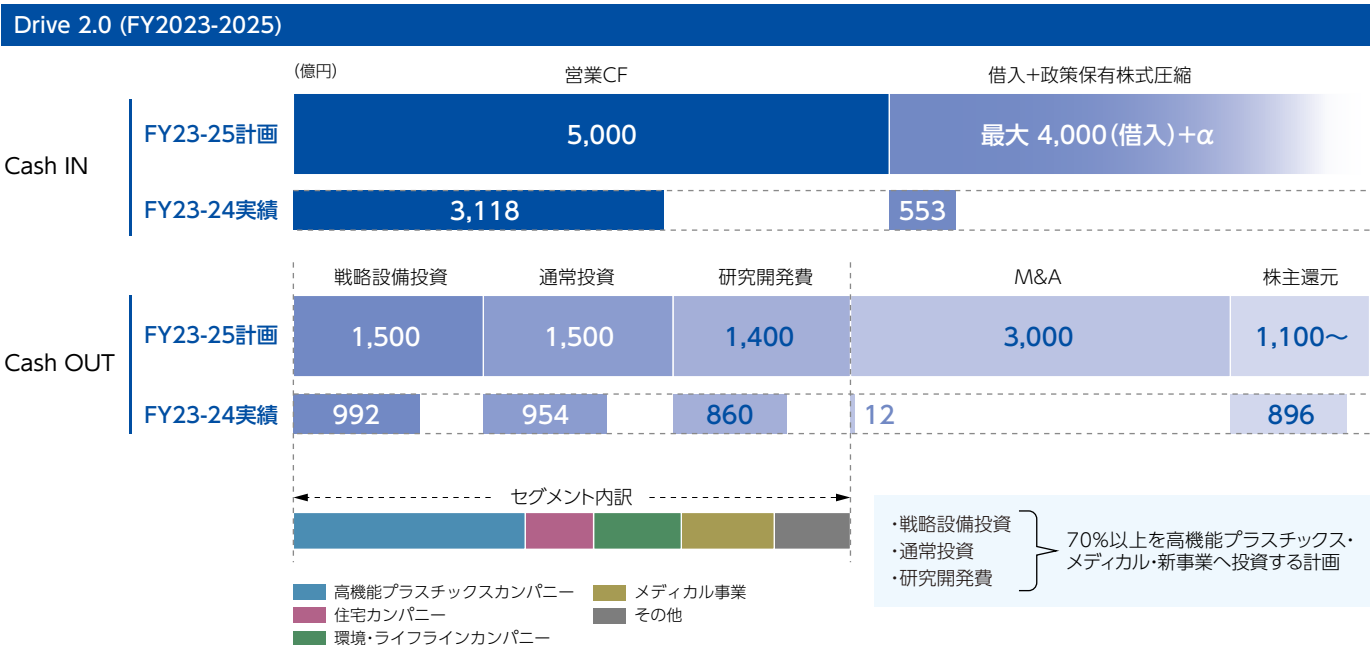
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

投資と財務戦略

積水化学グループは今後も成長を志向し、必要に応じて負債も活用しながら積極的に戦略投資を拡大します。
 前中期計画では、コロナ影響長期化により構造改革を優先したこともあり戦略投資が停滞しましたが、放熱材料や医薬品原薬の生産能力増強など成長領域への投資を着実に実施しました。
 「Drive 2.0」では、M&A枠を含めた戦略投資枠を、4,500億円へと拡大し、研究開発を含めた投資の70%以上を成長分野である「高機能プラスチック」「メディカル」「新事業」へ重点的に配分します。

投資計画と資本配分

	(億円)	
	FY23-25計画	FY23-24実績
戦略投資	枠 4,500	1,004
内 M&A等	枠 3,000	12
内 設備投資	1,500	992
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	300	290
通常投資	1,500	954
投資合計	6,000	1,958
研究開発費	1,400	860



戦略設備投資

案件	投資額	稼働予定時期	狙い
ペロブスカイト太陽電池	約900億円	FY27	100MW製造ラインの新設
先端半導体製造用工程材料の国内生産能力増強および台湾R&D拠点の新設	約50億円	FY27上期 R&D拠点は2025年4月に稼働	AI (人工知能) や高速通信向けの最先端半導体、車載向けパワー半導体など需要拡大への対応および品質管理強化
中間膜製造工場増設 (N-HPP膜生産ライン)	約80億円	FY26下期	自動車市場の成長と新エネルギー車 (EVなど) へのシフトに伴う需要拡大への対応
導電性微粒子生産能力増強	約20億円	FY28上期	次世代ディスプレイおよび車載分野での需要拡大への対応および品質管理レベル強化

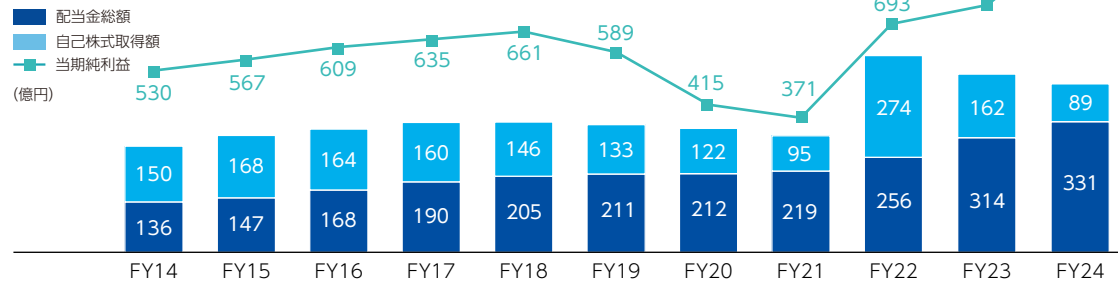
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

株主還元

中期経営計画では、株主の皆さま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40%以上とし、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保。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以下であれば50%以上とし、中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元を実施します。

自己株式は引き続き発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

株主還元実績



	前中期計画方針	中期計画(2023-2025年度)
配当性向	35%以上	40%以上
DOE	3%以上	3%以上
総還元性向	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、 株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却

	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
1株当たり純利益	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円	183.5円	196.0円
1株当たり配当金	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円	79円
配当性向	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%	40.4%
自己株式取得額(億円)	150	168	164	160	146	133	122	95	274	162	89
総還元性向 ^{*1}	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%	51.2%
DOE ^{*2}	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%	4.1%
自己株式消却(万株)	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500	1,500	800	400

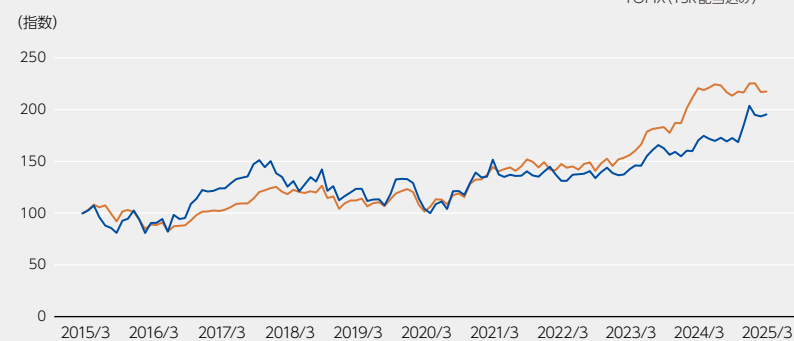
※1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 ※2 DOE(自己資本配当率) = 配当金総額 / 期中平均自己資本

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。2023年度より還元方針における連結配当性向を40%に引き上げました。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
	年率	累積	年率	累積
積水化学	+17.6%	+56.7%	+16.2%	+99.1%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス[※]



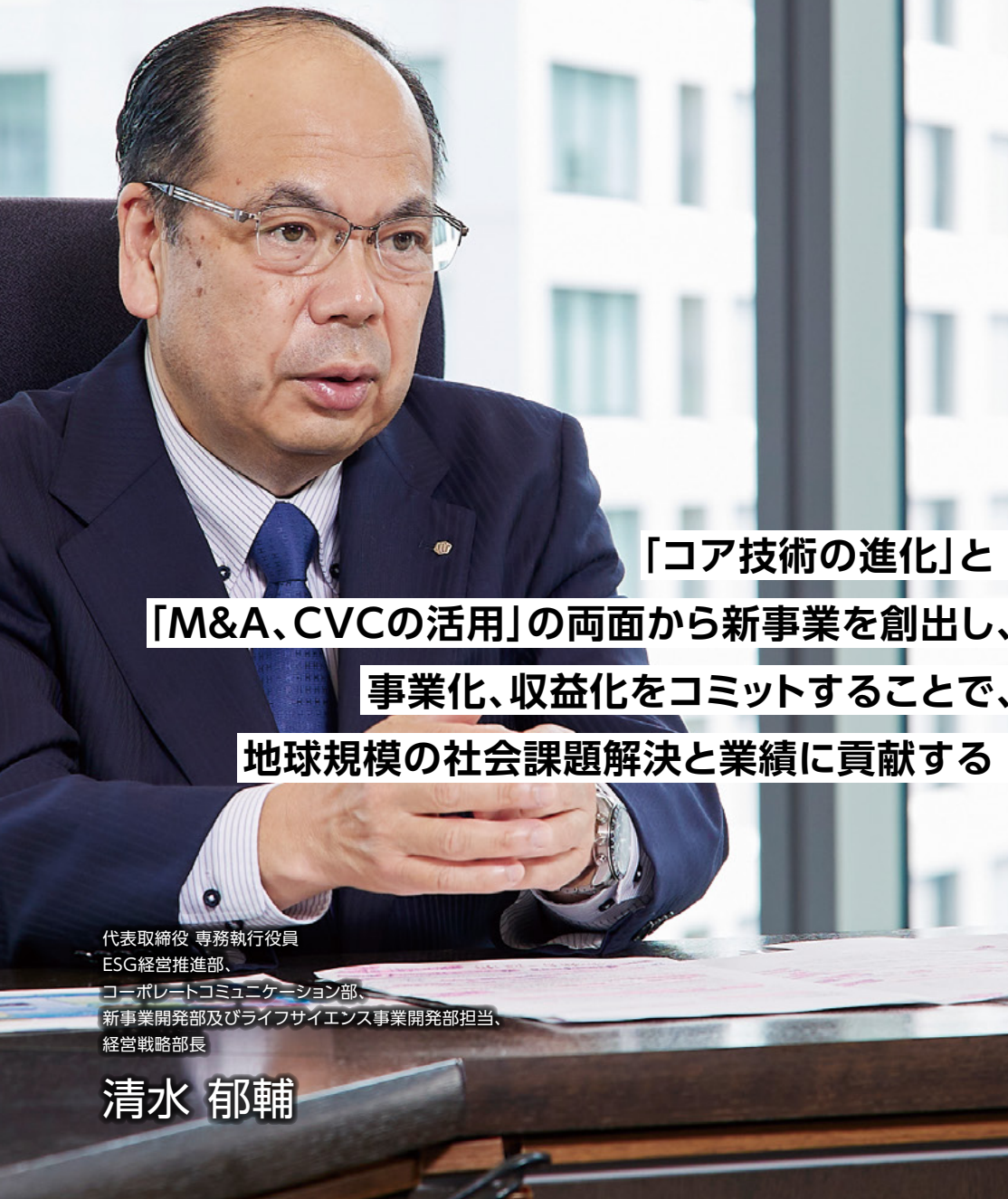
※2015年3月末のデータを100とした指数です。

過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
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
FY22	2,019	1,613	1,876
FY23	2,287	1,786	2,230
FY24	2,840	1,880	2,544

イノベーション

担当取締役インタビュー



「コア技術の進化」と

「M&A、CVCの活用」の両面から新事業を創出し、

事業化、収益化をコミットすることで、

地球規模の社会課題解決と業績に貢献する

代表取締役 専務執行役員

ESG経営推進部、

コーポレートコミュニケーション部、

新事業開発部及びライフサイエンス事業開発部担当、

経営戦略部長

清水 郁輔

Q. 01 当社は「イノベーション」をマテリアリティと位置付けていますが、今後どのような領域でイノベーションの拡大を目指していくのでしょうか。

当社グループでは、気候変動や高齢化の進行、次世代通信の普及など将来予想されるメガトレンドに対して、当社のもつ現有の事業領域と強み（先取り・加工・変革）[P.11](#)を活かすことでその解決に貢献できるという観点から、「脱炭素および、循環型社会の実現」「ひとびとの健康な生活の確保と福祉の充実」「持続可能なインフラ、まちづくり、居住環境および通信環境の提供」などを重要課題として特定しています。

これらの社会課題に対してどの領域で事業を展開していくのか、いわゆる事業戦略の羅針盤として作成したのが戦略領域マップ [P.21](#)です。マップの中で現有事業からの延長で拡大する領域を「強化領域」、将来トレンドを踏まえ新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定め、政策会議や取締役会で議論したうえで、この2つの領域のどこに集中的に資本を投下するかを毎年決定しています。

Q. 02 イノベーションを起こすため、自社での開発とM&AやCVCをどのように使い分けていきますか。

当社グループの価値創造の源泉にあるのが技術プラットフォーム(TPF) [P.46](#)です。これは特に競争力がある、あるいは今後さらに強化していくべきと考えているコア技術を定義したものです。自社開発ではこのコア技術を磨き上げていくことに注力していますが、その際重視しているのが、技術集中・市場分散の考え方です。

たとえば創業時から製造しているポリビニルアルコール(PVA)は78年間磨き上げてきた技術ですが、PVAをベースにポリビニルブチラル(PVB)が開発され、それがエレクトロニクス分野で使われるMLCC用のバインダー樹脂となり、あるいはフィルムにするとモビリティ分野で使われる中間膜になります。そして次なる新製品として、ライフサイエンス分野の再生医療の領域で新たな可能性を切り開く製品として、iPS細胞の培養プレートを上市しました。技術集中・市場分散によって開発の経営効率を上げると共に、収益源の多角化をはかっている好事例のひとつです。

その際重要な役割を担うのがコーポレートのR&Dセンターで、「次世代事業となる開発テーマ創出」「技術融合、技術サポート」「全社の開発のマネジメント」の3つの役割を果たしながら、カンパニー横断の開発テーマの進捗管理や支援を行っています。

一方、自社のコア技術で対応しきれない課題に対しては、M&AやCVCを通じて外部技術を取り入れることも有効だと考えています。具体的には、次世代事業の創出に貢献するもの、またはカンパニーの革新領域に近いものを想定しており、当社グループの事業や技術を強化できるシナジーが期待できるかどうかという点を重視しています。

イノベーション

担当取締役インタビュー

Q. 03 新事業開発部の役割とR&Dセンターとの違いを教えてください。

R&Dセンターは「0から1」をつくる、つまり新たなテーマの初期探索・企画と基礎技術の確立が役割で、新事業開発部は「1から10」にしていく事業開発、つまり生まれた技術やアイデアを事業として形にしていくフェーズを担当しています。そして「10から100」、事業を拡大・成長させるのが各カンパニーです。

新製品や新技術をR&Dセンターから新事業開発部へ移管する基準は、「ゲートレビュー (GR)」という制度で決めています。GRには0、1、2-1、2-2、3と段階があり、各段階で事業性や技術面の進捗を検証します。新事業開発部へ移管するのは、基本技術が完成し事業化の見通しが立ったGR2-1に合格した段階としています。

Q. 04 新事業を創出し事業化、収益化を果たすには、どのような組織・体制が理想とお考えですか。

事業化、収益化の役割を果たすのが新事業開発部ですから、ここに関わる人材には一定の「事業感」をもっていることが求められます。また、新事業は「社会課題の解決に資するテーマ」であることが大前提ではありますが、私が重要だと思うのは「これは本当に自社でやるべき事業か」という視点で、そうした土地勘や肌感覚をもった組織であることも大切だと考えています。当然、「0から1」を担った人材も一定数必要です。

2023年度からスタートした社内起業制度「C.O.B.U. アクセラレーター」も3期目に入っています。2期連続で100件を超える新事業の応募が集まり、多くの社員が「チャレンジしたい」という想いを形にしてくれていることに手応えを感じていますし、挑戦人材の育成にもつながっていくと期待しています。一方で、私たち経営陣がすべきことは、こうした挑戦にしっかりと応えて本気で応援することです。事業化の過程で直面する泥臭い現実も共有しながら、社員が継続的に挑戦しようと思えるカルチャーを築いていくことが大切だと考えています。

Q. 05 注目が集まるペロブスカイト太陽電池事業の進捗状況を教えてください。

産学官の連携が進み、国の支援を受けながら現在100MW規模の製造ラインの新設を進めており、2030年には1GW級に拡大することを目指しています。フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、高機能プラスチックの封止・塗工技術を使って製造しているだけでなく、環境・ライフラインのもつ、省庁・自治体やゼネコンなどとのネットワークを使って実証やマーケット探索、および施工技術の活用による施工方法

の確立を進め、将来的な戸建て住宅への導入検討を住宅カンパニーで進めるなど、3つのカンパニーのシナジーを結集し開発を進めている点が大きな特徴です。大阪・関西万博での設置、東京都、福島県、福岡県等での実証実験の推進により、量産化・実用化に向けた開発を加速しています。

Q. 06 投資の判断について取締役会ではどのような議論がなされていますか。既存事業と新事業とで判断基準に違いはありますか。

既存事業と新事業とで、基本的な判断基準に大きな違いはありません。まず前提として、今後市場に導入する新製品はすべてサステナビリティ貢献製品となり、取締役会で議論されるような大きな案件は、プレミアム枠の製品に関連するもの以外はほぼありません。設備投資の基本的な考え方としては、ROIや回収期間などの指標をもって総合的に評価しています。今回の100MWのペロブスカイト関連の投資もこの基準をクリアし、決議に至ったものです。

既存事業では、33事業を4象限に分類したカテゴリーの内、成長牽引・成長期待事業へ6割以上の投資を集中させています。ROICがWACCを下回る場合はアラートを発しており、高機能プラスチックや環境・ライフラインでは過去この方針に沿った構造改革や撤退も進めてきました。

Q. 07 事業化を目指す過程で、進捗管理のポイントや撤退を含めた見極めの基準はありますか。

現場の技術者は「自分たちが育てた技術を最後までやり抜きたい」という強い意志をもっていますが、新事業開発は技術的ハードルが高く費用もかさむ上に、何年も成果が出ないことも少なくありません。大きなプレッシャーがかかる難しい仕事に挑戦しているのだということを念頭に置いて、経営側は万全なサポートをすると同時に、責任をもって継続・撤退の判断も含めた意思決定をしなくてはなりません。進捗の見極めには、「市場軸」「技術軸」からの定量評価を行う「K値」制度を活用しており、将来的な事業性・成長性を多角的に判断しています。市場が縮小していく中でこれ以上はシェアアップが見込めないものなのか、市場自体は成熟していても、まだ当社のシェアが少なく、拡大余地があるものなのか、しっかりと見極め、経営判断をしていかなければなりません。私自身が技術畑出身の人間ということもあり、個人的には「技術が難しいからあきらめる」という判断は、可能な限り避けたいと思っています。

1つ直近の事例を挙げますと、例えば、定置用蓄電池 (Lib) 事業では、近年まで数十億円規模の赤字が続きましたが、性能向上と徹底したコストダウンにより、まずは損益ゼロを目指しました。結果、24年4Qに黒字化を果たし、拡大フェーズに入ろうとしています。新事業であっても赤字のまま技術開発を続けるのは難しく、少なくとも採算面でもなるべく早期にゼロにすることが事業継続の条件だと思っています。

イノベーション

担当取締役インタビュー

Q. 08 M&AやCVCの対象領域と狙いを教えてください。

中期計画では、「Vision 2030」の実現に向けて3,000億円という投資枠を設定しています。M&A、CVCは戦略領域マップの「革新領域」を主な対象とし、これまで高機能プラスチックとメディカルを中心に検討を進めてきました。医療CDMOについては、価格が高騰していることもあり多少慎重にならざるを得ない状況ではありますが、元来当社が強みをもつ領域については、継続して検討の余地があると考えています。

環境・ライフラインや住宅についても手応えを感じつつあります。たとえば住宅カンパニーでは、今後大工不足が深刻化していく環境下において、競合の約半分の工数で施工できるという当社グループのユニット住宅の優位性は相対的に高まっていくと考えており、施工能力の確保等、シェアアップに向けて必要なリソースは取り込んでいきたいと考えています。また環境・ライフラインは営業利益率も10%がみえてきて、次は量の拡大が必要なフェーズにきており、重点拡大製品を中心に海外にもチャレンジできるのではと考えています。環境・ライフラインと住宅では、引き続き投資額とリスク・リターンのバランスを見極めながら成長につながる投資を進めていきます。

Q. 09 M&Aの実行において意識されていること、M&A後のマネジメント(PMI)のポイントについて教えてください。

高値掴みを避け、単なる規模やエリア拡大を目的とした投資は行わず、事業や技術のシナジーが期待できる案件に特化することを徹底しています。これまでで最大の案件は、2019年に買収したSEKISUI AEROSPACE社の約550億円ですが、本気で取り組むべき案件が出てくれば1,000億円を超える規模の投資であってもやりたいと考えています。ただ、基本的には身の丈に合ったM&Aを前提とし、小が大を飲むような買収は考えていません。

PMI(Post-Merger Integration)については、これまでのM&A経験を通じて確実にノウハウが蓄積されてきています。取締役会では買収の1年後・3年後評価を行い、M&Aによる成果やシナジーを議論し精度を高めています。さらに、減損リスクを抑え、仮に想定通りに進まなかった場合でも影響を最小限に抑えるための議論を重ね、慎重かつ戦略的に取り組む体制を整えています。

Q. 10 ご自身が特に注力されたイノベーションや成功体験はありますか。

高機能プラスチックカンパニーで仕事をしていた中で最も印象的な成功体験は、有機溶剤を使っていた粘着テープの製造を完全無溶剤化に切り替えたことです。30年も前のことですが、テープの品質を向上させながら生産コストを大幅に削減するという生産プロセス革新でした。

成功までの道のりは困難続きでしたが、初期実験のために1,000万円もの当時としては高額な実験設備の購入を上司が認めてくれたことがすべての始まりでした。その後さらに20億円以上の設備投資が必要となったわけですが、背中を押してくれた上司の存在なしに成功はありませんでした。もうひとつの支えは仲間の存在で、途中「本当にできるのか」と不安になったとき、「絶対できる」「できるまでやるからできる」と何度も励ましてもらいました。この「できるまでやる」が、その後もずっと私の会社人生のモットーになっています。

Q. 11 新事業開発における担当役員としての役割やイノベーションにかける清水専務の想いを聞かせてください。

「Vision 2030」で掲げる「Innovation for the Earth」に本気で取り組み、その姿勢を見せることが私の役割だと考えています。私たちの事業活動を通じて、より安全で、便利で、環境に優しい社会を実現すること、これこそが私たちが目指す「社会課題の解決」であり、そのためには地球規模でのイノベーションが求められています。ペロブスカイト太陽電池は現時点ではまだ日本中心の取り組みかもしれませんが、この先世界へと広がる可能性を秘めており、まさに地球規模でイノベーションを起こすツールのひとつです。当社グループの仲間全員と一緒に「Innovation for the Earth」に挑戦し、「未来につづく安心」を創造していく」というビジョンの実現に力を尽くしてまいります。



イノベーション

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、サステナビリティ貢献製品を継続的に創出していくための重要なドライバーとして、イノベーションを重視しています。

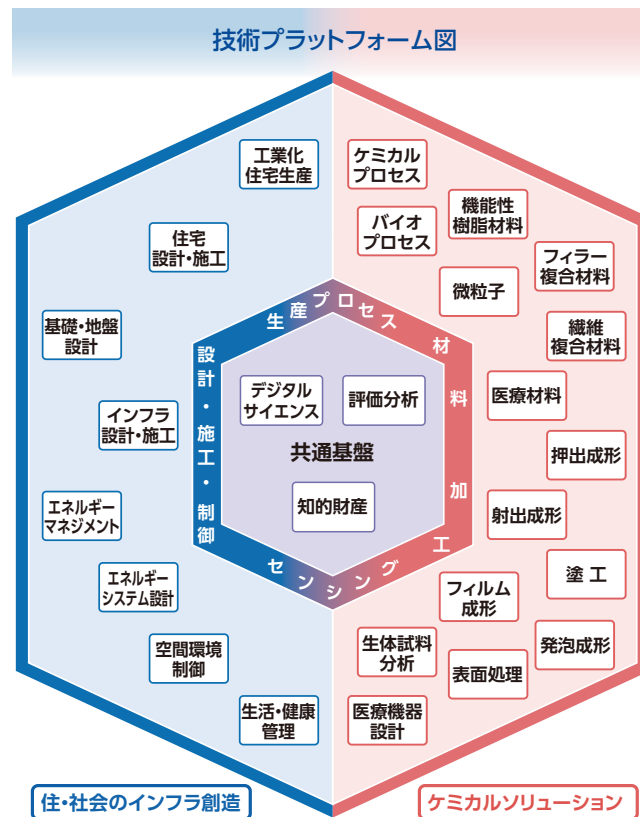
イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。

気候変動をはじめ、非常に難しくかつ喫緊の社会課題が山積する中、新たな課題解決手段を創出するイノベーションの重要性はますます高まっています。

事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘、コア技術の強化や社外との連携・オープンイノベーションに注力し、迅速に新たな価値を創出することで社会課題解決力を高めていきます。

技術プラットフォームと推進体制

当社グループの価値創造の源泉は積水化学が保有するコア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」の領域において、特に競争力のある技術や強化すべき技術を技術プラットフォーム（TPF）として定義し、継続的に技術強化を進めています。TPFは中期経営計画ごとに見直しを実施しています。

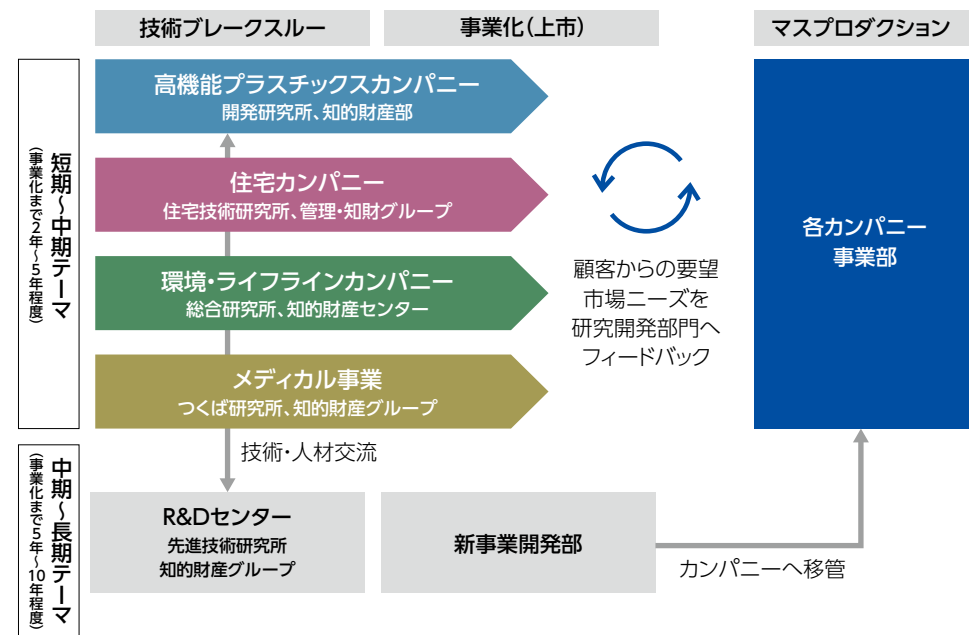


イノベーションのプロセス

価値創造の源泉であり、イノベーションを推進するための研究開発体制は、テーマの時間軸で2つに分かれています。顧客ニーズの獲得を発端とした短中期テーマは、それぞれの事業環境に即して迅速な活動ができるよう各セグメントの研究所で取り組みます。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しており、研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立（「0」から「1」へ）をR&Dセンターが、事業化推進（「1」から「10」へ）を新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管（「10」から「100」へ）できる仕組みにしています。

各セグメントおよびコーポレートには独立した知的財産部門を設けています。各セグメントの知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携することで、それぞれの事業領域の特性にもとづき、競合他社に対する競争優位性をはかり、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

研究開発・知的財産推進体制



イノベーション

研究開発・知的財産に関する人事・処遇

積水化学グループでは、各TPFの技術強化を牽引するリーダー人材をスペシャリティ職(S職)として任命する制度を設けています。S職は4段階のグレードで構成されています。

2024年度は全社で38名の技術者をS職として任命しました。S職は各TPFの継続的な技術強化を牽引すると共に、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。

また、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、事業貢献額により4つのグレードに分かれており、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事業貢献額に比例して上限のない制度になっています。

技術を支えるスペシャリティ職

微粒子



R&Dセンター 先進技術研究所
コア技術センター 第一G

山田 恭幸

微粒子技術の強化に取り組んでいます。微粒子は当社が長年取り組んできた分野ですが、従来の製造方法や構造、材料では、時代によって変化するお客様のニーズに対応することが難しくなってきました。これまで微粒子化できなかった材料を微粒子化したり、扁平や中空などユニークな形状や構造にすることで、新たな機能を生み出すことが可能です。例えば、エポキシ樹脂やシリコン樹脂も、微粒子化し

粒子径をそろえることで、これまでのアクリル樹脂微粒子では実現できなかった機能をもたせることが可能となります。これにより、半導体製品の信頼性向上や自動車や建物の窓に新たな機能を付与することが期待できます。

さらに、大型テーマの探索も行っています。次の柱となるテーマを見つけ、技術のブレイクスルーを起こすことが私のミッションです。現在はライフサイエンス分野に注目し、世の中の新しい技術にアンテナを張り、社外とのオープンイノベーションや保有技術のリノベーションを行うことで、社内外と連携しながら進めています。技術は、人に知ってもらうことが大事だと考えています。自分のもっている技術や知識を出し惜しみなく周りに開示し、積極的に共有することで、みんなで成長できるような職場が理想です。私の職場でも、定期的に勉強会等を行い、技術や情報を共有しあっています。

微粒子はとても小さいにもかかわらず、様々な機能をもたせられるところが面白いと感じています。現在では微粒子技術を使って、お客様の課題をいかに解決するかが、仕事をするうえでの楽しみになっています。

発明大賞事例：耐火プラADシステム(2級)

【耐火プラADシステム】

マンション排水立管向け プラスチック製単管式排水システム

【概要】

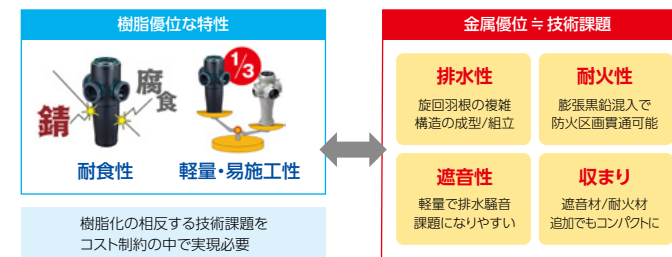
マンション排水立管では、「排水性」、「耐火性」、「遮音性」、「収まり」の観点から、**鑄鉄継手が用いられるのが一般的**でした。

当社の培ってきた**プラスチック加工技術や様々なノウハウをもとに、金属特有の機能付与をプラスチックで実現した新製品を開発いたしました。**

新製品には金属の特徴に、樹脂の特徴である「**耐食性**」、「**軽量・易施工性**」が加わり、施工負荷低減や長寿命や低炭素化など、社会ニーズをとらえた製品です。



【単管式排水システムとは】
特殊継手で旋回流発生、管内圧力変動を抑制し通気管が不要



【発明のポイントその特徴】

当該製品分野で樹脂化の技術課題に対し、課題克服と製品の差別化に関する、100件以上の特許を出願しています。その中で下記3件の発明が、大きく寄与し発明大賞に選ばれました。

発明のポイント	性能				コスト
	排水性	耐火性	遮音性	収まり	
A 整流羽根の部材形状(射出成型)	●		●		●
B 耐火性発現のための膨張黒鉛材の配置設計		●		●	●
C 遮音材+吸音材の形状設計/生産方法			●	●	●

これら特許はADシステム普及に向け、当社での活用(供給)に加え、他社ともライセンス契約を行っております。

Topic 特許庁長官表彰 知財活用企業(特許)を受賞

当社は、知的財産権制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業として、また、次世代太陽電池として有望視されるペロブスカイト太陽電池の研究開発を牽引したことを受け、令和7年度知財功労賞(主催:経済産業省 特許庁)において、特許庁長官表彰知財活用企業(特許)を受賞致しました。

当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすため、知的財産戦略を重視しております。引き続き、市場・競合情報等の分析による競争環境分析を起点とした戦略立て、当該戦略に基づく国内外での出願権利化の展開、知的財産のポートフォリオマネジメント、権利活用などを通して、技術の「際立ち」を最大限に活かす事業へ貢献させるべく戦略的な知的財産活動を展開してまいります。

プレスリリース https://www.sekisui.co.jp/news/2025/1433403_41954.html



2025年4月18日～授賞式～
左:小野特許庁長官 右:加藤社長

イノベーション

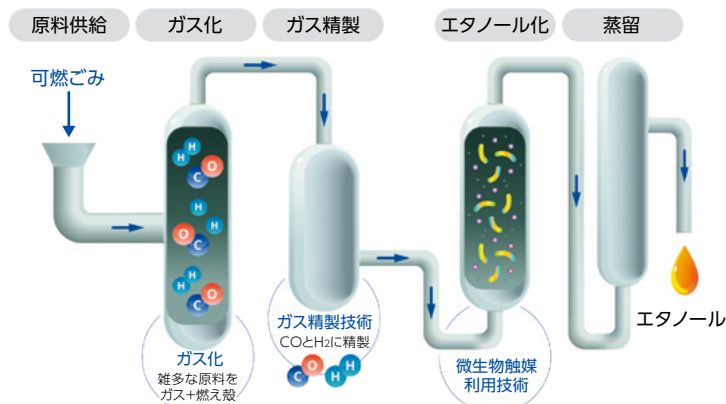
新製品・新事業

新製品・新事業のテーマ選定においては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、積水化学グループのもつ技術・特許・人的資源がどのように有効に活用できるのかを判断する「攻略軸」の2軸で評点を付け、双方共に高得点のテーマに資源を集中させています。また、テーマ選定後も定期的に市場の有望性や競合状況を分析し、当社グループの攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評点が下がったテーマについては中止することも選択しながら管理しています。実際の進捗管理は、5段階でゲートレビューを実施したうえで、事業化へと進めていきます。また、製品プロセスの開発時にはデザインレビューを実施し、製品ライフサイクルすべての段階での環境評価も実施しています。

バイオリファイナリー

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「LanzaTech Inc.」と共同開発しました。ガスに含まれる約400種の夾雑物質（微生物に影響を与える余計なもの）を特定・除去し、精製微生物触媒の「ごみ」への適用を具現化します。

エタノール製造プロセス



2020年4月に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。2028年度頃のBRプラント商用サイズ初号機運転開始を目指します。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。

CO₂→CO変換 ケミカルルーピング技術

CO₂を高い転化率でCOに変換する積水化学独自のCO₂→CO変換ケミカルルーピング技術の開発を進めてきました。

2021年からは、世界をリードする鉄鋼および鋳業会社であるArcelorMittal,S.A.（以下「アルセロール・ミタル」）とカーボン・リサイクルに関するパートナーシップを締結し、その一環として国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の委託を受け、「鉄鋼プロセスに活用するCCU技術の国際共同研究開発」に取り組みしました。世界のCO₂排出量に占める製鉄の割合は7～9%であり、中でも鉄鉱石から鉄鉄を作る高炉プロセスが鉄鋼業のCO₂排出量の約7割を占めており、高炉プロセスにおけるCO₂排出量の削減が鉄鋼業の大きな課題となっています。

そこで、製鉄における高炉プロセスから排出されるCO₂を分離・回収し、当社のケミカルルーピング技術により一酸化炭素（CO）および水素からなる合成ガスに変換した後、コークスを代替する還元剤として高炉に導入する鉄鋼プロセス（CCU炭素循環鉄鋼プロセス）によりCO₂の有効利用および削減に貢献するための技術実証を行いました。

2023年6月にはアルセロール・ミタルのスペイン・アストゥリアス工場で、製鉄の際に排出される実ガスを用いた試験を進め、6か月間の実証を経てCO収率90%以上という高性能を維持する事に成功しました。*

アルセロール・ミタル社による技術評価の結果、弊社技術は反応効率や耐久性の観点で非常に高く評価されており、脱炭素市場を見極めながら本技術導入のタイミングについて検討中です。さらに、鉄鋼プロセスに留まらない様々な分野への活用を追求しており、当社技術の可能性を評価いただいているパートナーとの複数の協業プロジェクトも開始しております。

※この成果は、NEDO「グリーンエネルギー分野における革新的技術の国際共同研究開発事業（JPNP20005）」の結果得られたものです。



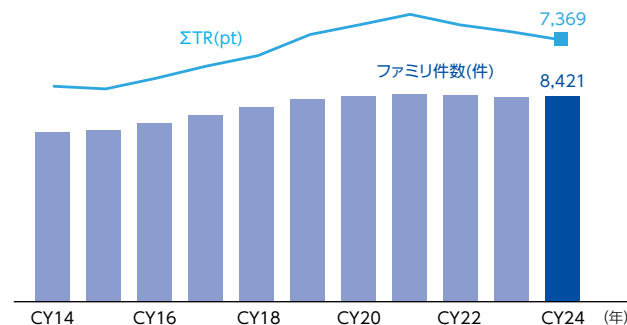
イノベーション

知的財産マネジメント

基本的な考え方

研究開発活動の成果である知的財産は、企業価値の最大化に向けた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。積水化学グループの知的財産部門は、「知的財産の創造、保護、活用を奨励し、事業の成長と企業価値の向上に寄与すること」を目的に、「強い特許の獲得による事業競争力の確保」を基本方針とした、「知的財産規則」のもとで活動しており、特に技術の際立ちを最大限に活かす知的財産戦略を重視しています。2023年度からスタートした中期経営計画では、特許資産価値：Patent Asset Index(PAI)関連指標も参考として、活動に取り組んでいます。

特許資産価値(技術的価値:ΣTR値[※])の推移



・ 2020年以降は出願をより厳選し、一時的にファミリー件数、ΣTRが減少しましたが、継続的な特許の質の向上がはかられています。
 ※ LexisNexisの特許分析ツール PatentSight[®]を用いて、当社が算出した関連指標。特許資産価値を示す、Patent Asset Index[™]の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR(Technology Relevance)指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの「技術的な価値(ΣTR)」としています。

知的財産のリスク管理と活用

積水化学グループの事業はグローバル規模で拡大しています。知的財産状況の調査・監視もグローバルに取り組み、回避措置や権利行使を進めることで、他社の知的財産を尊重しつつ、自社知的財産の最大活用をはかっています。

知的財産の教育、風土醸成

当社グループは、事業貢献に向けた知的財産風土の全社的な醸成に取り組んでいます。教育面では技術者向けの共通教育プログラムに加え、カンパニー別の実践教育や営業担当者向けの商標教育などに拡大してきました。一方、知財活動の成果も出願件数や発明内容だけではなく、ライセンス収入や事業貢献額からも評価、表彰することで事業貢献意識を高めています。

知財専門人材の育成・キャリア構築

当社グループの知的財産部門では、高い専門性に加え、開発、事業との連携力を重視しています。そのためのOJT、Off-JT育成施策の充実や、2024年からは知的財産スペシャリティ職の設定による専門人材のキャリア構築支援や、インターン制度による採用力の強化にも取り組みを拡げています。

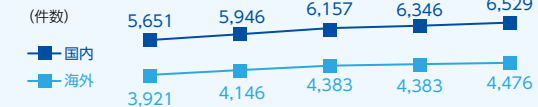
知財情報の全社活用 (IPランドスケープ)

積水化学グループでは、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。量、質の観点から、自社知的財産の効率性や事業競争力を見える化し、事業戦略に反映しています。その他、新製品・新事業の創出の場、M&Aなどの高度な経営・事業判断の場でも知財情報を意思決定に活用し、成功の確度を高めています。

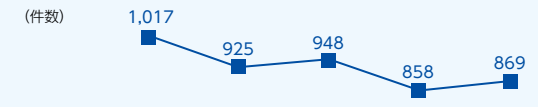
パフォーマンスデータ

積水化学グループは、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」のそれぞれの最新のランキングにおいて、化学業界で7位、および5位となり、直近14年でトップ10を維持しています。

特許保有件数(国内外)



特許出願件数(国内)



特許資産規模ランキング(2024年度)

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	64,597.2	1,386
2	LG ENERGY SOLUTION	21,918.0	750
3	花王	19,773.8	613
4	DIC	19,661.1	373
5	レゾナック	19,394.9	599
6	三菱ケミカル	18,565.7	508
7	積水化学工業	18,134.8	559
8	日東電工	17,936.9	530
9	住友化学	17,383.1	519
10	ARTIENCE	14,951.0	300

出典：パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2024」

他社牽制力ランキング(2024年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	3,110
2	三菱ケミカル	1,591
3	花王	1,267
4	レゾナック	1,219
5	積水化学工業	1,007
6	日東電工	887
7	旭化成	832
8	住友化学	819
9	信越化学工業	677
10	カネカ	596

出典：パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2024」

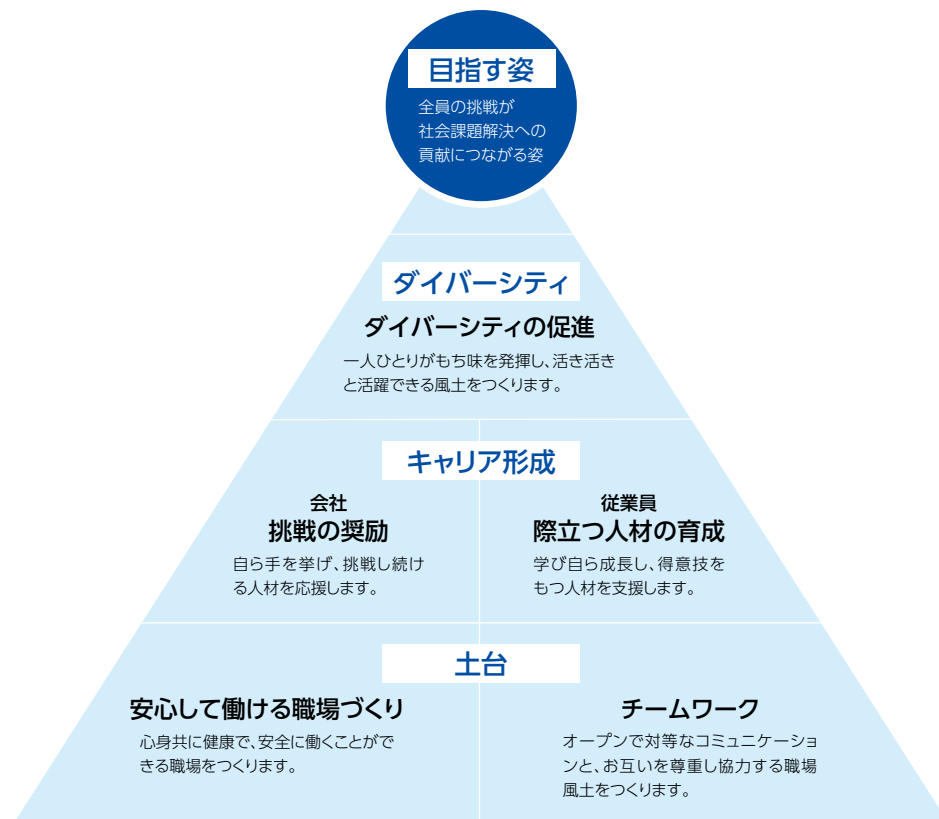
人的資本

人的資本の基本的な考え

積水化学グループは、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方にに基づき、従業員が活き活きと活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

この考えのもと、私たちは「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。この実現に向け、人的資本戦略として、役割軸の人事制度や挑戦の促進など、人材マネジメントの転換を推進しています。

人材に関する基本方針

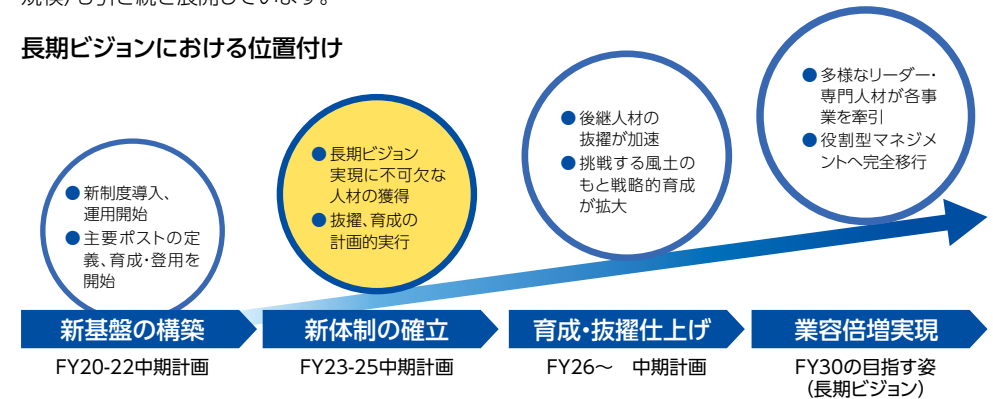


人的資本に対する戦略と施策

長期ビジョンの実現に不可欠な人材の獲得や抜擢・育成の計画的な実行など、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材の実現を目指しています。

従業員のキャリア拡大や労働条件改善など、人的資本への重点的な投資(中期経営計画3年間で120億円規模)も引き続き展開しています。

長期ビジョンにおける位置付け



「戦略的創造」と「現有事業の強化」の実現

中期人事戦略	挑戦する風土の醸成	適所適材の実現	ダイバーシティの実現
重要人事戦略	挑戦の“場づくり” ・手挙げによるキャリア実現の加速 ・チャレンジ機会の提供 挑戦の“後押し” ・挑戦風土の醸成活動のさらなる強化 ・キャリア自立に向けた風土醸成	次代を担うリーダー育成 ・経営幹部候補の抜擢・育成強化 ・経営幹部の役割見える化と多面評価 際立つプロ人材の確保 ・高度専門人材の確保強化 ・事業ニーズに則したリスキル強化	多様な人材の活躍推進 ・多様な人材の雇用と定着促進 ・ダイバーシティ推進と両立支援 活力ある職場づくり ・安心して働ける環境の整備 ・健康で働きやすい環境の確保
重点KPI	挑戦行動発現度 ^{※1} FY24:56% FY25目標:60%	後継者候補準備率 FY24:88.1% FY25目標:100%	定着率 ^{※2} を維持向上 FY24:97.8%
人的資本投資	人的資本(＝無形資産)にFY23-25の3年間で120億円を投資する 1.従業員のキャリア拡大への投資 2.グループ各社の人員確保(労働条件の改善、人員の補強、働く環境の整備)		

投資効果:付加価値生産性

人的資本への重点的な投資に対する効果を測定すべく、24年度より「生産性指標(付加価値生産性)」を導入しています。

	FY22	FY23	FY24
付加価値生産性(%) ^{※3}	159	159	163

※1 挑戦行動発現度:「私は[Vision 2030]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」「ややあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

※2 (1-(1年間の離職者数+当該年4月時点の従業員数))×100(対象は正社員、定年退職・移籍退職者は除く)

※3 [付加価値額(営業利益+減価償却費+労務費)[成果]÷人的資本コスト(労務費+厚生費+採用費+研修費)[投資]]

人的資本

挑戦する風土の醸成

従業員が挑戦意欲をもち行動に移すには、上司による適切な目標設定と動機づけや、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成等、様々な環境整備が必要不可欠です。そのため、中期経営計画における人的資本戦略では「挑戦する風土の醸成」に向けて「挑戦の“場づくり”」と「挑戦の“後押し”」に焦点を定め、それらを達成するための施策を推進しています。

重点KPI：挑戦行動発現度

主要KPI：エンゲージメントスコア

(積水化学グループ)

	FY21	FY22	FY23	FY24
挑戦行動発現度 (%)	51	47	48	56
エンゲージメントスコア (指数) ※FY19=100	143	114	133	129
回答率 (%)	62	81	88	89

【24年度成果と課題】

挑戦行動発現度：キャリアを実現させるため、自ら手を挙げ応募する人材公募制度、社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」等を活用した挑戦行動が増加。

エンゲージメントスコア：回答率89%と過去最高となったものの、エンゲージメントスコアは横ばい。

ダイバーシティの実現

積水化学グループでは、2015年に「ダイバーシティマネジメント方針」を制定し、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。この方針に基づき、「多様性」を性別、年齢、人種などの外見からわかる違いでとらえるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。そして、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。

重点KPI：定着率

主要KPI：女性新卒採用/管理職比率/男性育休取得率

(積水化学単体)

	FY21	FY22	FY23	FY24
定着率 (%)	97.5	97.0	97.5	97.8
新卒採用女性比率 (%)	22.2	28.1	31.4	28.1
女性管理職比率 (%)	4.3	4.5	4.9	5.3
男性育休取得率 (%)	47.3	68.1	69.8	90.1

【24年度成果と課題】

女性新卒採用/管理職比率：理系採用増加に伴う女性新卒採用率減も、女性の活躍推進は、「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領域に分けて取り組みを推進し、管理職比率は着実に増加。

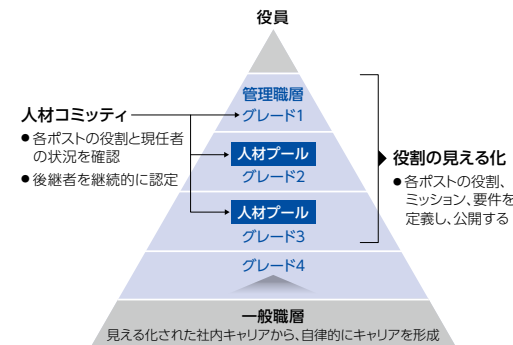
24年度からは「女性活躍推進」という特定の性別を指す表現を用いず、全ての従業員を示す「ジェンダーダイバーシティ」という表現を採用しています。

適所適材の実現

役割軸の人材マネジメントへの転換による「適所適材」の実現を目指しています。

次代を担うリーダー育成:経営幹部候補の抜擢・育成強化

グローバルレベルのリーダー（経営幹部候補）の抜擢・育成強化を推進するため、積水化学では管理職層にグレード制度を導入しております。管理職の役割を3職群*に分け、役割の大きさに基づき4つのグレード(1～4)をそれぞれ設定しています。グレードごとに責任と権限を明示し、その時々で担う役割に応じて職群・グレードを変更しています。



※【3職群】

G職【グローバルリーダー職】1～4

組織規則に定める組織のライン長

P職【プロフェッショナル職】1～4

戦略実行のプロとして、自組織の重要課題解決に主体的責任を負う(Report to ライン長)

S職【スペシャリティ職】1～4

当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮しブレイクスルーすべきテーマを設定し、実行する

「人材コミッティ」を設置し、全社で最適な人材が各役割を担っているか、候補者が指名されているか、継続的に育成されているか、グレードの高さは適切かなどを、役員と人事部門で議論しています。経営戦略の実現に必要な役割を適切に管理し、それを担う人材と後継者が継続的に育成されている状態を目指しています。

重点KPI：後継者候補準備率

(積水化学単体)

	FY21	FY22	FY23	FY24
後継者候補準備率 (%)	50.5	67.7	92.4	88.1

際立つプロ人材の確保:高度専門人材の確保強化

高度専門人材とは、当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮するプロ人材を指します。業務を通じた育成が難しいうえ、あらゆる業界において需要が高いのが現状です。社内に人材を確保し続ける仕組みとして、保有技術の深度化および中長期視点で技術強化に取り組む、社内外で通用する高い専門性をもつスペシャリストをスペシャリティ職(S職)として任命しています。

24年度は、技術領域(技術プラットフォーム)に加え、DXや法務などスタッフ部門の領域を新たに設定しました。

重点KPI：S職充足率

(積水化学単体)

	FY21	FY22	FY23	FY24
S職人数	38	39	39	41
充足率 (%)	62	66	85	75

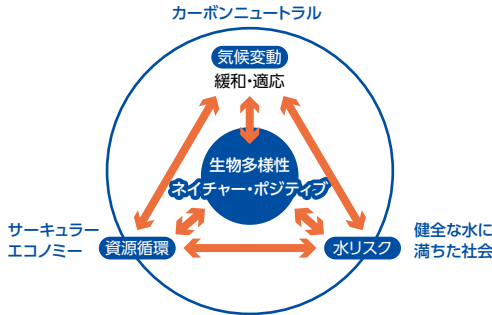
環境

積水化学グループは、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」において長期的な目標と取り組みを定め、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な課題として設定しました。温室効果ガス（GHG）の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなどによって自然資本の劣化を食い止めることはもとより、サステナビリティ貢献製品の販売拡大などを通して自然資本および社会資本へのリターンに貢献する、生物多様性が保全された地球の実現に向けた日々の事業活動を行っています。

目指すゴールと課題

当社グループが環境長期ビジョンで目指すゴールは、生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態の“生物多様性が保全された地球”です。そこからバックカスティングして、環境中期計画ごとに目標と施策を設定しています。設定した環境課題が解決されることによって、このゴールが達成されると考えており、すべての環境課題を認識し、トレードオフのない解決策を選定し実行するため、その相関を意識し、環境戦略を推進しています。

積水化学グループにおける環境課題の相関図



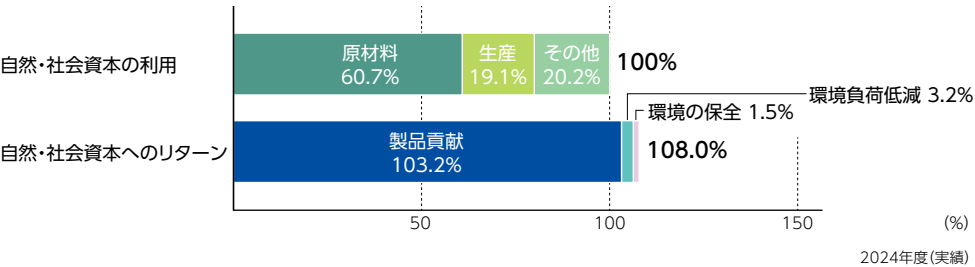
環境経営の推進体制

当社グループの環境側面は、サステナビリティ委員会のもとで管理・推進しています。同委員会は、社会および当社グループのサステナビリティ向上に向けた方針・戦略を審議する場としています。[P.69](#) サステナビリティ委員会の下部組織として、当社グループがマテリアリティに設定している課題ごとの分科会を設置しており、環境課題については環境分科会を設置しています。気候変動などの環境課題関連リスクは環境分科会で情報集約・評価された後、サステナビリティ委員会に報告され、全社的な対応方針・主要施策・達成目標水準と共に審議されています。

統合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2024年度)

SEKISUI環境サステナブルインデックスは、当社グループの企業活動が環境に与える負荷（自然・社会資本の利用）と、環境への貢献の度合い（自然・社会資本へのリターン）とを、ひとつの指標で表したものです。徐々に対象範囲の拡大をはかって、自然資本のみならず社会資本への影響やリターンに関しても対象範囲としており、2017年度からは、このインデックスを当社グループの環境経営全体の進捗をモニターする指標として、活用しています。2024年度の実績は、自然・社会資本の利用（自然・社会環境への負荷）を100とすると、自然・社会資本のリターン（自然・社会環境への貢献）は108%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。購入電力の再生可能エネルギー転換が進んだ点、サステナビリティ貢献製品によるリターン（貢献）が着実に増加傾向にあるという点が背景です。今後も100%以上を持続し、2050年には地球上の自然資本および、人間社会において生み出された社会資本の持続的な利用の実現を目指します。

SEKISUI環境サステナブルインデックス(2024)



生物多様性課題への対応

当社グループは、企業活動による、自然資本に対する“依存と影響”を認識し、使用する自然資本以上のリターンを維持できるように努めています。

企業活動による自然資本へのリターンの取り組み	1. ものづくりプロセスの見直し 2. ネイチャーポジティブな製品設計への見直し 3. サステナビリティ貢献製品による貢献度拡大
社会による自然資本へのリターンをサポートする取り組み	4. 原料調達での取り組みを強化 5. 社会変革の活動をサポート
企業活動および社会による自然資本へのリターンを加速する取り組み	6. 人材育成 7. ステークホルダーとの連携

※ 気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細、生物多様性課題への取り組みは、TCFD/TNFDレポートをご覧ください。

TCFD/TNFDレポート https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd

企業活動による自然・社会資本へのリターン率

108%*

※2025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	29.6%
植物バイオマスへのリターン率	57.2%

※ 日本版被害算定型影響評価手法「LIME2」を使用して計算

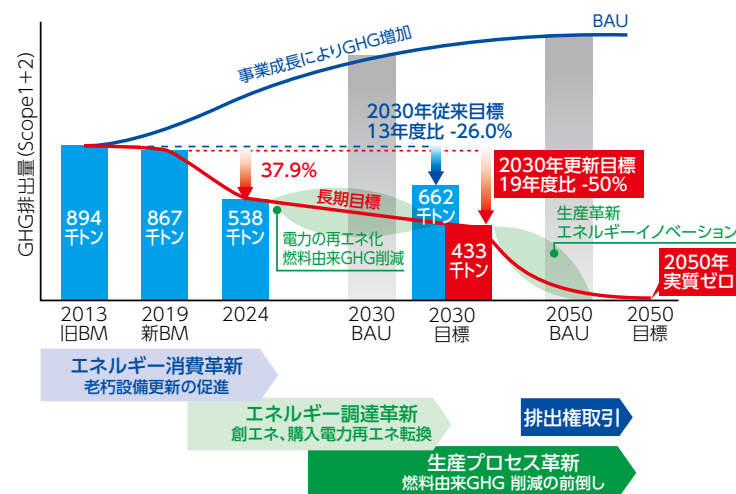
※ リターン率の算出に使用している、LIME2を用いた計算システム“MilCA”において、引用されているデータベースがIDEA ver3.1へと更新されました。これにより、特に化学物質による生態系影響などを中心に単位量当たりの環境インパクトが大きくなっています。生物多様性側面への影響についてこれまで以上に重要視し、2023年度からは更新された計算システムを活用しています。

環境

気候変動課題への取り組み

当社グループは、気候変動によるリスクに真摯に向き合い、気温上昇を抑えるためのあらゆる努力を継続的に行っていくことが重要と考えています。その実現に向けて策定した2℃目標に基づく削減ロードマップでは、前中期計画の半ばにあたる2021年度に、当初予定よりも早くマイルストーンを達成することができました。これを受けて、取り組みをさらに加速させるため、1.5℃目標に引き上げてロードマップを見直し、SBT認証を再取得しています。自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から開発、生産、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である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。Scope1である燃料由来については、老朽化した設備の更新による効率化や電気へのエネルギー転換、そして生産現場での省エネルギー活動を継続的に推進しています。2023年度以降を生産プロセス革新の時期と設定し、購入電力を再生可能エネルギーに70%転換することを目標として、転換支援策も継続して運用しています。

GHG排出量削減のロードマップ



ライフサイクルにおけるGHG排出量を低減するためには、サプライチェーンにおけるGHG排出量（Scope3）についても低減する必要があります。当社グループは、企業活動の上流に対しては、原料由来のGHG排出量低減に向けて、サプライヤーへの働きかけ、非化石由来や再生原料への転換への取り組みを強化しています。企業活動の下流に対しては、製品が使用される際に排出するGHG排出量を削減するため、セキスイハイムの省エネ性能、大容量太陽電池、大容量蓄電池によるネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の売上比率拡大、製品設計や事業モデルの設計段階で使用後の製品の回収、処理方法への配慮を進めています。

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	前中期実績 (FY2022)	FY2024実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	36.4%	61.0%	70%	100%	コージェネ含む全使用電力100%	RE100加盟 (2030年度)
	事業活動によるGHG排出量 (Scope1+2) 削減率	-26.8% (FY2013比)	-37.9% (FY2019比)	-33% (FY2019比)	-50% (FY2019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 (Scope3) 削減率	-11.0% (FY2016比)	-5.7% (FY2019比)	—	-30% (FY2019比)	—	
	燃料由来GHG排出量削減率 (非エネルギー起源GHG含む)	—	-13.3% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-11% (FY2019比)	排出量ゼロ	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位削減率	-1.1% (FY2019比)	+2.9% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	—	—	

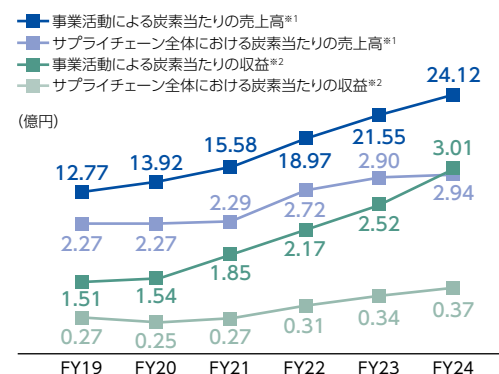
気候変動戦略の妥当性確認

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）の推移および経済性と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“炭素当たりの売上高”および“炭素当たりの収益”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みられます。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしていることを確認できました。サプライチェーン全体で見た場合も同様に、2指標とも増加傾向がみられます。

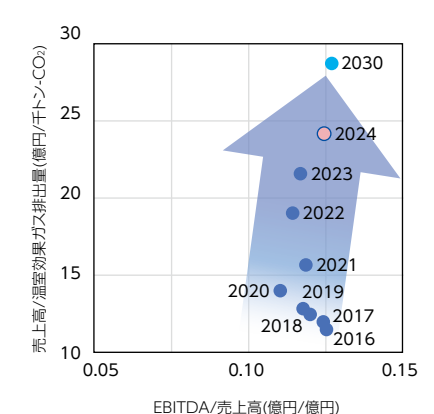
また、“GHG排出量当たりの売上高”と“売上高当たりのEBITDA”の相関性についても確認し、収益の安定性を保持しながら“炭素当たりの売上高”を向上させてきたことがわかります。これらの検証結果により、2030年の長期ビジョンにもとづき進めている戦略が間違っていないことを確認できました。今後も引き続き、環境性と経済性を両立した企業成長を目指します。

事業活動による炭素効率 サプライチェーン全体における炭素効率



※1 炭素当たりの売上高: 売上高 (億円) / GHG排出量 (千トン・CO₂)
 ※2 炭素当たりの収益: EBITDA (億円) / GHG排出量 (千トン・CO₂)

事業活動における炭素効率 （環境性と経済性の相関）

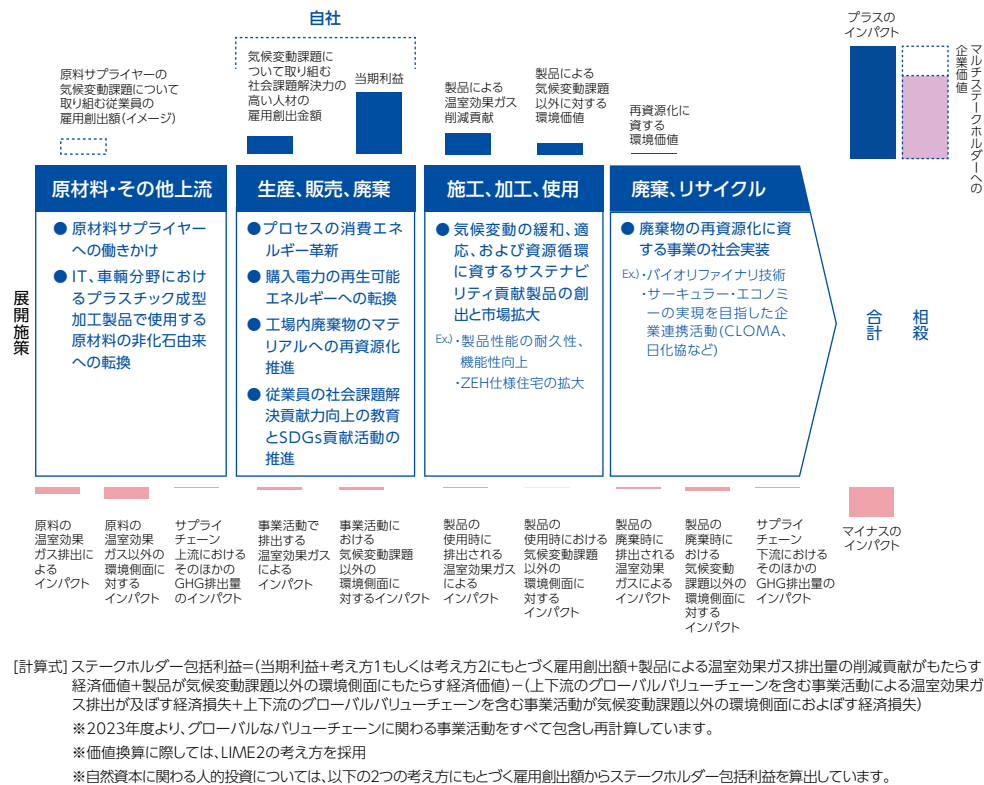


環境

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

気候変動は地球全体に影響を与えており、当社グループの気候変動に対する取り組みも、株主のみならず、マルチステークホルダーに影響を与えていると考えられます。したがって、戦略の妥当性を検証するにはマルチステークホルダーへの影響を俯瞰的・包括的に考察する必要があると考え、インパクト加重会計の手法を用いてマルチステークホルダー包括利益を算出しています。インパクト加重会計とは、企業活動がステークホルダー全体に与えるインパクトを貨幣価値換算して利益に加減することで会計とインパクトを統合し、ステークホルダー全体にとっての企業価値を把握する考え方です。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/外部環境へのマイナスのインパクトがどこで生じているのか」を認識し、現時点で実施している取り組みが、プラスのインパクトを拡大させネガティブなインパクトを縮小し、企業価値向上に貢献できていることを確認しました。今後も気候変動課題を解決するため、さらにプラスのインパクトを拡大しマイナスのインパクトを縮小できるよう、経営戦略の立案と施策の展開に取り組んでいきます。

インパクト加重会計手法を用いた製品のライフサイクルにおける企業価値イメージ



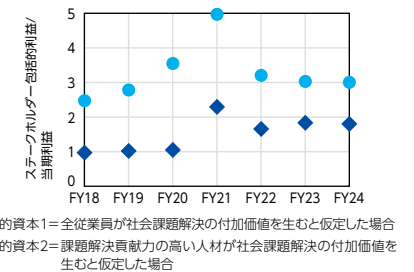
[考え方1]気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額

[考え方2]気候変動取り組みを牽引する人材の雇用創出額

当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移

自然資本に関わる人的投資については、2つの考え方にもとづく雇用創出額の違いから、ステークホルダー包括利益は異なります。[考え方1]を適用した場合には3.0、[考え方2]を適用した場合には1.8となりました。

いずれの場合でも、当期利益以上のステークホルダー包括利益の創出を継続できていることが確認できました。



【参考】社会課題解決貢献力の人材指標を活用したインパクト加重会計における人的投資の考え方

当社グループでは、従業員の環境課題を含む社会課題解決に必要な知識や行動の現状を把握し、自己研鑽を促すため、個人の進捗の目安となる人材指標を構築し、中期計画毎に内容を見直しながら運用しています。セルフチェックで行うアンケート調査では、どれくらいの「知識」をもっているのか、課題解決につながる「行動」をとっているのか、などを確認しています。従業員の成長に応じた投資を行うことが短期そして中長期的にも重要であると考え、インパクト加重会計の枠組みにおいて、従業員の雇用創出額を自然資本に関する人的投資として位置付けています（人的投資の【考え方1】）。社会課題解決貢献力のアンケート調査の結果をA～Eの5段階に層別し、上位2つの層A、Bの貢献力を有する課題解決力の高い人材に対しての投資がさらに重要であると考え、その人数を増加させるよう教育、研修を実施しています（人的投資の【考え方2】）。

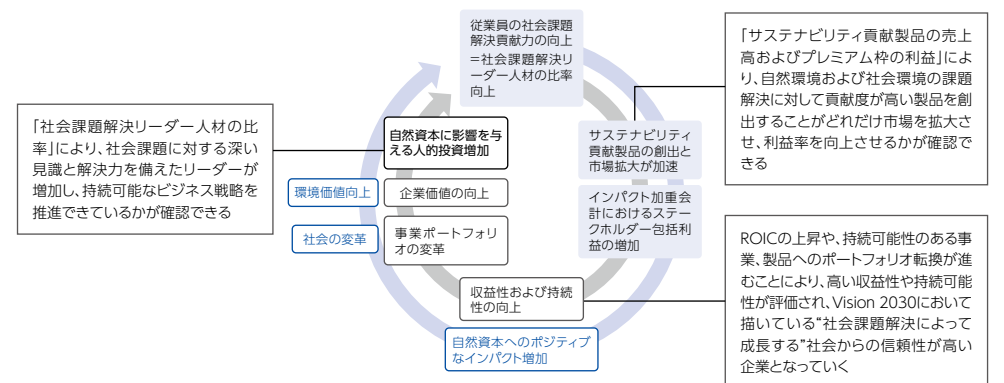
社会課題解決を牽引する人材の割合の推移

	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
社会課題解決貢献度力チェックにおいて、A、Bレベルを有する従業員の割合	7.2	6.7	6.7	10.1	7.2	20.4	19.4

※2017-2019：環境人材チェックとして評価内容を構成し、実施
2020：実施をしていないため、2019年度と同じ状態として読み替え
2021-2022：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を構成し、実施
2023-2025：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を更新し、実施

[企業価値との相関について]

当社グループにおいて社会課題解決を牽引する人材が増加することは、以下のような好循環サイクルを生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



環境

資源循環への取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおける資源循環の取り組みがカーボンニュートラル社会の実現に不可欠であると認識し、資源循環方針、戦略および2050年のサーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環ロードマップを策定しています。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原料のひとつです。これまで生産工程では、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ました。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、エネルギー回収を含む再生原料として活用する処分を実施しています。

2021年度に公開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拡大を明記しています。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と共に、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。

2023年度には前年度までの実績をもとに、2025年のマイルストーンを再設定しました。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

		FY2023実績	FY2024実績	～FY2025	～FY2030	～FY2050
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*	1.8倍 (990億円)	1.8倍 (988億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	全製品
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	347億円	354億円	400億円	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	60.7%(国内)	66.9(国内) 70.1(海外)	65%(国内) 69%(海外)	100%(国内・海外)	100%(国内・海外)

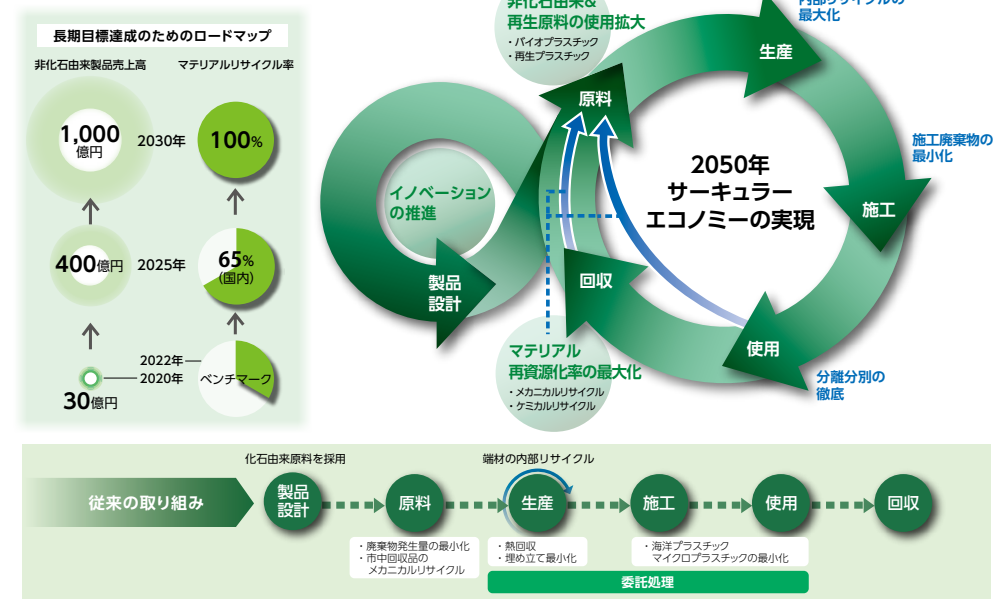
※資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM 2020年度:553億円(該当基準見直し)

廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

Phase	実施事項	FY23	FY24	FY25	FY28	FY30
【Phase1】 既存技術活用	● リサイクラーの適合性見直し					内容拡充継続
	● 混合物の分別徹底					
	● 圧縮/粉碎による ①保管性向上 ②輸送効率改善					
【Phase2】 新規マテリアル リサイクル技術導入	新しいマテリアルリサイクル技術の確立 1. 難リサイクル材の対象に応じた技術の見極めと適用 2. 運用方法の確立					複合材など難リサイクル材のマテリアルリサイクル方法の確立
【Phase3】 ケミカルリサイクル技術を 活用した総仕上げ	ケミカルリサイクル技術(BR技術など)の活用 他社連携による加速					雑芥等まで再資源化可能

●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期

資源循環戦略イメージ図



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つを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共に、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。2024年度、選定された水使用量の多い生産事業所の取水量は、基準年である2016年度比8.8%の削減となりました。これは、特に水を多量に使用する国内の生産事業所において、河川から直接取水する量を制御する設備を導入し、削減効果が表れたためです。また、COD排出量の多い生産事業所における河川放流水のCOD負荷は、基準年である2016年度比5.0%の削減となりました。

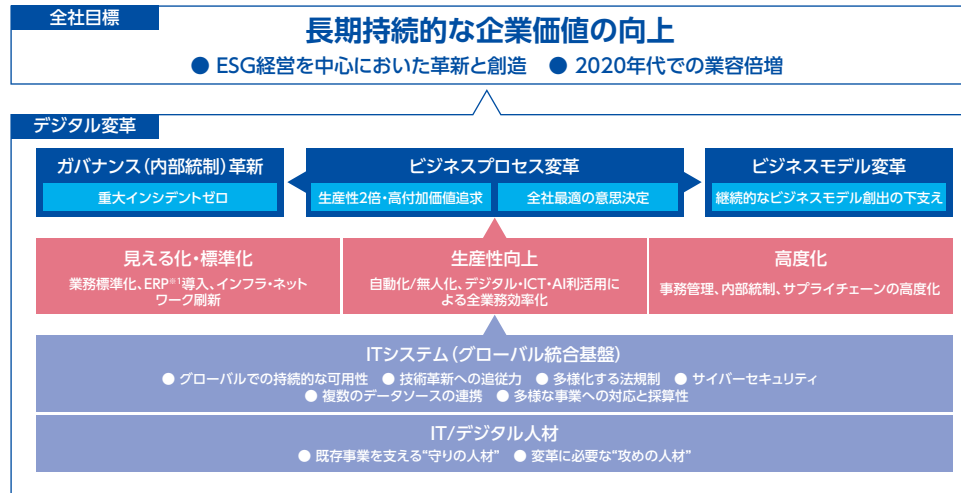
水リスク最小化に向けた具体的な取り組み事例

課題	事業所	取り組み
排水処理能力の増強	積水ナノコートテクノロジー株式会社	1.排水処理設備の処理能力を適正化するための改修 2.CODの難分解成分の処理に適した微生物が優先種となる工程を導入し、排水処理能力を改善 3.汚泥減溶剤の実証検討
水使用量削減	積水化学工業株式会社 滋賀水口工場	導入したリサイクル水活用設備の利用を継続
排水改善	Sekisui S-Lec BV Resin Plant	所属するChemelot工業団地全体として、ヨーロッパグリーンディール法をもとにして環境方針(Chemelot2050)を策定。2050年までに循環処理で水摂取を0とすることを目指す

DX

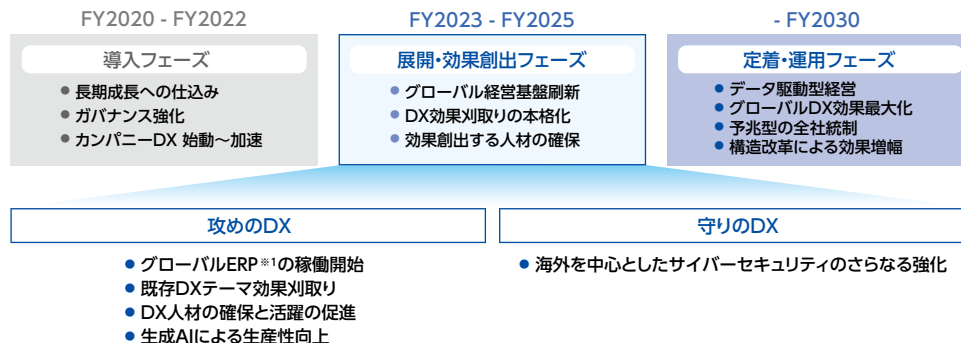
DXの基本的な考え方

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。



当社グループのDXは、「ビジネスプロセス変革」を軸に、ガバナンス革新、ビジネスモデル変革の3つの変革を「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で進めています。これらの変革を下支えするITシステムや人材といった基盤強化も、併せて推進しています。

DXのロードマップと主な取り組み



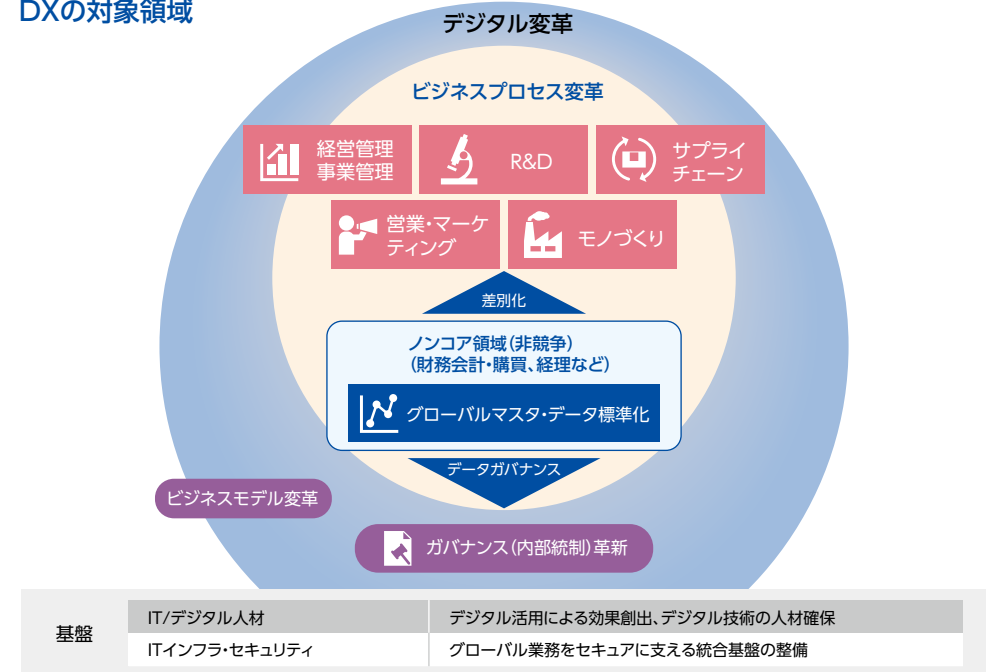
	FY23実績	FY24実績	FY25目標
直接生産性 ^{※2}	1.21	1.26	1.34
間接生産性 ^{※2}	1.11	1.15	1.21

※1 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
 ※2 直接/間接人員当たり売上高(BM:2019年度1.00)

DX推進体制

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。

DXの対象領域



ビジネスプロセス変革

ノンコア領域	コーポレート主体で標準化、堅牢・低コストな標準を適応する
グローバル経営基盤	徹底的な業務プロセス・データの標準化とマスタの統一
購買	業務の効率化と取引データ可視化によるガバナンス強化
コア領域	カンパニー主体で差別化、標準化を見極める
モノづくり	品質の改ざん・不正防止、自動化・無人化対応
R&D	データ活用による超高速開発での生産性向上
営業・マーケティング	業務の高度化と標準化・自動化による生産性向上
サプライチェーン	先読み型のサプライチェーンコントロール、標準化・自動化
経営・事業管理	データ駆動経営によるグローバル連結利益最大化

ガバナンス(内部統制)革新	脱自前・予兆型、全社重大リスク起点での低減・統制
ビジネスモデル変革	継続的なビジネスモデル創出の下支え

DX

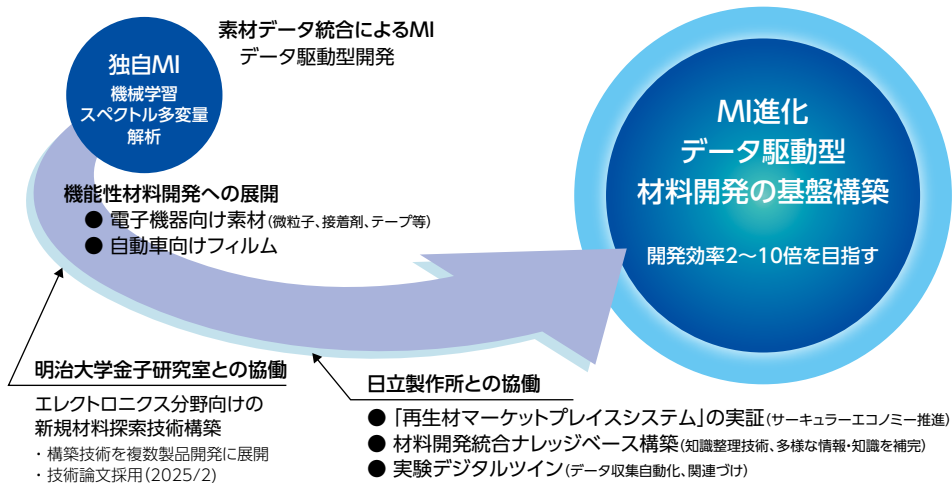
DXの取り組み事例

HPP:高機能プラスチックカンパニー、 UIEP:環境・ライフラインカンパニー、住宅:住宅カンパニー

領域	テーマ	組織	ねらい	ツール	FY24実績	FY25目標
ノンコア	グローバル経営基盤の革新	全社	● 基幹システム(グローバルERP)での業務標準化と可視化によるガバナンス向上、リスク極小化 ● 業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上	SAP	● 会計国内本稼働に向けた品質確保、検証完了 ● グローバル展開に向けたテンプレート開発完了	● 国内会計の安定稼働と展開準備 ● プロジェクト進捗状況に基づくグローバル展開のロードマップの改定と初回導入準備
ノンコア	グローバル間接購買の改革	全社	● グローバル取引の可視化によるガバナンスの強化 ● 全体最適購買での購買力向上と調達コスト削減 ● システム導入による継続的なコスト削減の仕組み定着	Coupa	● 当社における間接購買システムの利用定着 ● 蓄積したデータの活用推進による効果発現の本格化	● 当社グループ全体でのさらなる利用向上 ● 集中購買による有利購買の拡大 ● 28年度目標: 間接材購買金額5%削減 購買関連業務25%削減
コア	営業・マーケティング業務の高度化・効率化	UIEP HPP	● 業務標準化・自動化による徹底的な効率化・生産性向上(価値業務へのシフト) ● 営業データの活用によるトップラインの向上	Salesforce	● 顧客データ整備、当社Web連携 ● SFA関係会社展開、BIツールによる可視化	● データに基づく営業活動の定着 ● 顧客管理強化によるトップラインの向上
		住宅	● 営業・設計業務の効率化と負荷軽減(働き方改革への対応) ● プレゼンテーション資料の質的向上	次世代CADシステム	● 次世代CADシステム活用による業務効率化と内製化による効果の拡大	● 蓄積データの有効利用とシステム連携強化 ● プレゼンテーション資料の作成や法規チェックの一層の効率化

デジタルサイエンスによる素材開発の高速化

・当社グループでは、新素材開発を取り巻く環境変化(製品寿命の短期化、資源の制約、素材への要求多様化と研究開発加速の両立)に対応するため、マテリアルズインフォマティクス(MI)の活用を推進しています。
・情報科学の活用により、材料開発効率化・新機能実現し、新製品創出に貢献



MI取り組み事例

事例	MI適用内容	効果
フィルム製品の配合検討	配合設計に機械学習を適用し、13種類の物性を同時に予測	配合設計まで4時間 900倍速(5カ月⇒4時間)
電子材料用テープの接着材開発	配合設計に機械学習を適用し、化学構造から直接物性を予測	新規成分探索に16時間 45倍速(1カ月⇒16時間)
MIアプリの運用開始	材料開発におけるMIの推進に向け、独自のMIアプリ[RASIN]※の正式運用を開始。短時間で効率的に材料特性や知見を見出すことが可能なMI技術を研究開発者自身が活用し、材料開発の効率と質を向上	①完全内製のノーコードアプリ ②人材育成プログラムと連動した利用者教育 ③実践を通して学ぶことができるサポート体制

新たな取り組み事例

- センサー製品への解析アルゴリズム導入：検知データ解析により、「覚醒」「浅眠」「睡眠」の状態を予測
- エレクトロニクス分野向け接着剤の新規材料提案：化学構造から、重要物性を予測。効率的に候補構造を選出

内部統制

積水化学グループの持続的な成長のため、企業価値を大きく毀損する可能性のある重大インシデントの5領域(安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理)を定義して、対応方針と施策を決定し、実行計画に落とし込んでいます。

安全

従業員が安全に安心して働くことができる職場づくりは、企業としての責任であり、経営における最重要課題のひとつです。この考えのもと、当社グループでは、5つのテーマを柱とするトータルセーフティー活動(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。「自分の安全は自分で守る」との考え方により、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みと共に、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりにも力を入れています。

5つのテーマと主な取り組み

テーマ1 OHSMS※1による「安全管理」

労働安全衛生については、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、コーポレート安全環境グループの主導と、各事業場トップの率先垂範のもとで、実働、推進しています。

当社グループでは、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います。認証を取得しない事業場も、ISO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・運用しています。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。

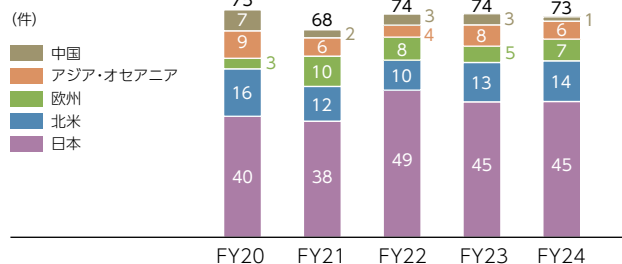
当社グループの国内外の全生産事業場数(96拠点)に対し、ISO45001の認証取得事業場(39拠点)の割合は41%です。生産現場におけるリスク低減をはかるキーマンとしてセーフティリーダー(SL)※2の育成を推進しています。

2024年度死亡労災事故件数：0件

※1 OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム

※2 各事業場で安全管理者を補佐し、安全管理活動を推進する人材。各自が所属する事業場で、リスク発掘・改善、安全教育の推進する役割を担う

労働災害発生件数



テーマ2 「設備本質安全化」※1

当社グループは、安全活動を強化するため、機械安全活動を推進する「セーフティサブアセッサー(SSA)※2」資格の取得を支援し、累計246名が合格しています。上位資格である「セーフティアセッサー」は累計25名、「セーフティシニアアセッサー(SEA)※2」は2名が取得しています。

使用する生産設備に必要な安全仕様を示した「新設備安全設計基準」は、機械安全のISO/JIS規格を反映させた内容に刷新し、生産設備改善の重要な基準としています。SSA資格者12名で構成する改定委員会を発足し、内容のブラッシュアップを行っています。

2024年度重大設備事故発生件数：0件

※1 設備本質安全化:当社グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安全隐患に対し本質安全設計方針および安全防護による改善を推進している

※2 日本認証(株)による国際安全規格に基づく機械安全の知識能力を認証する安全資格

テーマ3 従業員の「安全教育」

当社グループでは、設備本質安全化活動により、生産設備に起因する労働災害を防止する一方で、働く人の行動に起因する労働災害の防止にも取り組んでいます。過去の労働災害からの教訓をもとに「安全基本原則」を制定し、イラストを交えて分かりやすく示したポスターで、国内外の各事業場に展開しました。

住宅カンパニーでは、住宅の現地施工に関わる協力会社従業員の安全を確保するため、協力会社と「セキスイハイム協会」を組織しています。

定期的な会議等を開催し、安全方針の共有、安全教育会、労働安全に関する各種の研修機会の提供等を行っています。

テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

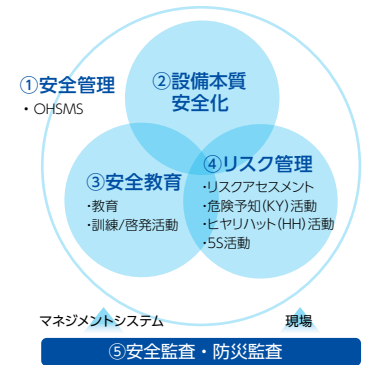
各カンパニーの技術・CS部が主体となり異なる製造拠点間の従業員が、互いの拠点のリスクを発掘し合う相互巡視を行っています。巡視に参加する従業員のリスクへの気づき・感受性を向上させると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開が容易になりました。リスクが高く特に予防に注力すべき災害※を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

※ (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」

安全監査を行う際、火災・爆発災害防止のため、外部専門家による防災監査も実施しています。

海外の生産事業場においても安全活動レベルを底上げするため、安全に関するグローバル基準を定め、展開しています。2024年度は、事業場に監査員が直接に赴き、現場巡視を実施しました。



内部統制

品質

積水化学グループでは、基盤品質の強化と品質コンプライアンスの遵守を重視しています。不具合発生の未然防止や日常管理の強化といった、品質を支える基盤の強化に継続的に取り組むことで、不正を生み出さない、品質を最優先とする文化構築に努めています。またCS品質として、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと、「人の品質」「仕組みの品質」「モノ(製品とサービス)の品質」の革新に積極的に取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

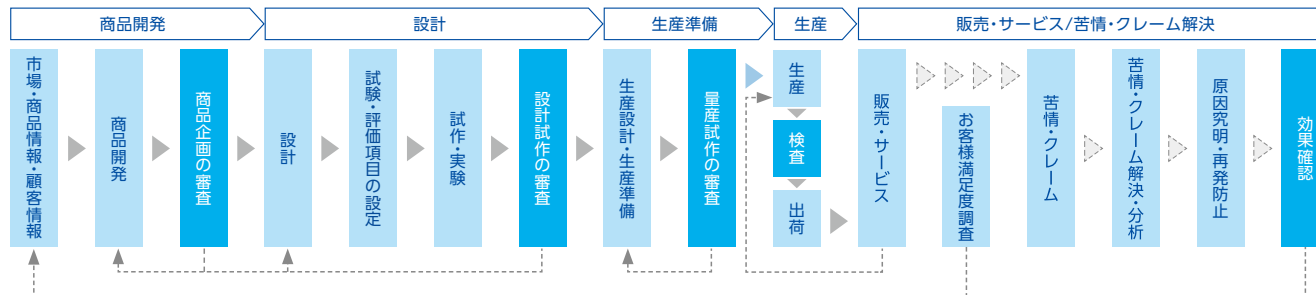
品質保証体系とマネジメントシステム

品質については、サステナビリティ委員会の下に「CS品質分科会」を設置し、コーポレート生産基盤強化センターCS品質グループと、各カンパニー、生産事業場や販売会社等のCS品質担当部署が連携して、活動を推進しています。

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、品質保証の体制を整え、標準を重視した日常管理を推進しています。品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、生産活動の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っています。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。

ISO9001:2015への認証移行時には、プロセスアプローチへの対応を強化するために、当社グループオリジナルの管理シート「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。日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育などに効果的に活用できるものです。2024年度は、「QMS内部監査員養成研修」「SPMC内部監査実践研修」の開催や、QMSの基本的な内容を学ぶ研修動画等のツールの活用を通じて、マネジメントシステムの質の向上に取り組みました。

品質保証体系



品質問題の未然防止をテーマとする研修の実施

当社グループでは、CS品質人材強化の取り組みとして、品質問題の未然防止の研修等を実施しています。品質問題の未然防止をテーマに、①効果的・効率的な未然防止手法を習得することを目的とした「開発未然防止セミナー」、②事業化判断通過後の製品・サービス開発段階でDR^{*1}を行う従業員のスキルアップを目的とした「DRレビューア育成セミナー」、③新規事業に関しては、GR^{*2}の運営に関する教育・支援等を実施しています。

※1 DR:Design Review(デザイン・レビュー)。製品の企画設定段階から、開発、量産試作、上市までステージゲートを設け開発テーマを管理する仕組み

※2 GR:Gate Review(ゲートレビュー)。次のステージへの移行の可否を判断する組織的な活動(開所管理機能)

新規事業における設計審査の仕組み構築

新規事業を立ち上げる際の不具合発生リスクを低減するため、厳格な審査を実施する仕組みとしてGRを構築し、運用しています。関連する業界や法律等の事項についての設計初期のインプット情報として、社内外の有識者から新たな知見を得ることを目的とした「外部知見者レビュー」を行っています。

グローバルにおけるCS品質人材の育成

海外の事業場も対象としたグループ改善活動を継続的に実施しています。2024年度は、当社グループ全体でのグループ改善活動「グローバル全社大会」(全社発表会)を、2025年1月に開催しました。さらに、グローバルに通じる「KAIZEN」シンボルロゴを制作し、全世界に発信しました。「SEKISUI KAIZEN」をこれからも進めてまいります。



2024年度 グループ改善活動「グローバル全社大会」



「KAIZEN」シンボルロゴ

品質不正の抑止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からの様々なプレッシャーなどにより発生するとの仮説のもと、2020年から「組織体制見直し」「品質データのデジタル化・堅牢化」「品質コンプライアンス教育」「新規事業のレビュー強化」に取り組んでいます。

2024年度重要品質問題件数：0件

内部統制

法務・倫理

会計

積水化学グループでは、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、また、理念体系や企業行動指針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。各種プログラムの推進によって、コンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを統括する組織としてサステナビリティ委員会の下に「コンプライアンス分科会」を設置し、方針の策定や実施策の立案を行っています。コーポレートおよび各カンパニーには「コンプライアンス推進部会」を設置し、推進実務責任者を任命して、各施策の実施、展開をはかっています。

重要コンプライアンス問題が発生した際には、「コンプライアンス審議会」を開催して、事後対応や再発防止策の検討などを行います。

コンプライアンス意識の醸成と教育

コンプライアンスの意識を従業員一人ひとりに根付かせるため、2003年に、腐敗防止、利益相反、独禁法遵守、会計、ハラスメントなどの各コンプライアンス項目に関する行動指針と、その詳細な解説によって構成される「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、社内教育などに利用してきました。新入社員研修や階層別研修などにもコンプライアンスに関する内容を盛り込み、継続的にコンプライアンスの大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2024年度も、製造現場勤務等個別にイントラネットを閲覧できる環境にない従業員に対して同等の学ぶ機会を提供するため、グループ会社や事業所からの希望に応じて紙による受講機会を提供しました。

2024年度重大なコンプライアンス違反および過失件数：0件

社内外通報制度の運用

ハラスメントを含むコンプライアンス問題の早期発見、是正および再発防止の仕組みとして、社内通報制度「S・C・A・N（セクスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク）」を構築、運用しています。従業員は匿名・顕名を問わず、社内窓口以外に社外の弁護士窓口にも通報することが可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いや報復の禁止など通報者の保護を厳格に定めています。

当社グループ各社と継続的な取引のある国内の取引先の役員・従業員を対象として、Webサイトに用意している専用フォームから随時相談、通報を受け付けています。

2024年度は、海外の当社グループ従業員が多言語で利用できる海外通報制度「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」の全世界での稼働を開始しました。

今後、グローバルのお取引先にもご利用いただけるようにする予定です。

2024年度通報件数

パワーハラスメント	48	営業手法関連	7
労働条件関連	35	業績偽装	1
セクシャルハラスメント	6	取引先との癒着	4
職場環境配慮	14	その他	33
経費の使い方	3	通報数合計	151

海外における取り組み

国内で毎年実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州でも実施しています。取り上げるテーマは、各エリアの地域統括会社が自社の管轄エリアでリスクが高いと判断したものを中心に選定しています。

- 2024年度テーマ例：ハラスメント、贈収賄防止、情報管理、内部通報制度など

利益相反取引の防止

「会社に損害を与えない」という方針のもとづき、会社と、役員・従業員個人との利害が相反する場合は、「会社の利益になるか」という視点で判断しています。2023年度に「利益相反の懸念が生じうる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じうる外注取引を事前にチェックするためのルールを運用しています。

腐敗および贈収賄の防止

国連グローバル・コンパクトの精神に基づく「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入するなど、腐敗および贈収賄を未然防止するための取り組みを推進しています。また、日本国内、米国および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」を作成し、周知をはかっています。

国内外公務員等に対して接待・贈答を行う場合の事前申請と承認や、海外の公務員等との取引に関連してコンサルタント等を起用する場合の合理的理由の確認、決裁手続きなど、リスクの高いケースを特定して、違反行為を未然防止する規則を設定、運用しています。

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、競合他社と連絡をする場合の事前申請制度および価格改定委員会制度を運用しています。運用状況について毎年監査を実施し、プログラムの見直しも適宜行っています。

2024年度独禁法および広告・表示に関する重大な違反件数：0件

コンプライアンス違反への対応

違反事例が発生した場合は、十分な調査を行い、違反行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分などの対応を行います。また、個人の処分等にとどまらず、その背景にある問題を是正することで、再発防止の徹底をはかります。

内部統制

法務・倫理

会計

会計コンプライアンスの強化

財務・会計に関するリスクを削減するため、経理研鑽会やe-ラーニングにより、全社的な会計スキル・財務知識の向上に取り組んでいます。誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐと共に、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はかっています。

2024年度の経理会議は、国内および海外の地域ごとにオンラインと対面のハイブリッドで開催され、経理責任者を中心に合計323名が参加しました。

グローバルで経営基盤となる基幹システム(グローバルERP※)の刷新をはかっています。これによりガバナンスの向上、財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。2024年度は対象ビジネスプロセスのテスト結果に基づく改修や稼働テストを完了し、2025年4月より国内本稼働しています。

※ ERP:Enterprise Resources Planningの略。一般に「統合基幹業務システム」。

税務コンプライアンスへの取り組み

納税は企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任のひとつです。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を利用しません。事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、経済実態に応じた適正な納税を行っています。それらの国や地域の経済に貢献し、調和と安定的な発展を目指します。

税務リスクのある取引については必要に応じて外部の専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減をはかっています。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)を活用しています。税務当局による調査等に対しては、誠実かつ適切に対応するなど、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。

情報管理

個人情報を含む取引先の情報、機密を含む当社グループ内の情報、およびそれらを管理するシステム等の情報資産は、重要な経営資源のひとつであり、競争力の源泉です。それらの情報資産への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とらえて、情報セキュリティ対策に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

情報管理体制

情報セキュリティについては、サステナビリティ委員会の下に、サイバーセキュリティ対応体制としてCSIRT※¹を設置しています。CSIRTは主に、方針決定機関である「サイバーセキュリティ分科会」、その決定に基づいた施策推進を担う「サイバーセキュリティ推進部会」、実働部隊である「サイバーセキュリティセンター」で構成されています。

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。各事業所およびグループ各社には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CSIRTの運用を高度化させると共に、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):Computer Security Incident Response Teamの略。企業などの組織内で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、対応などを行う専門チームの総称

※² SOC(ソック):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

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・免震など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ています。さらに、データセンターを複数箇所に分散設置し、また重要業務システムを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を短縮することに努めています。

情報漏洩リスクへの対策

当社グループでは、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、人的対策との両面で取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、サイバーセキュリティセンターが中心となり、新たに感染が報告されたウイルスや標的型メール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。また人的対策として、退職者、採用者向けの守秘義務徹底や、全従業員への定期的なe-ラーニングによる研修、さらに重要な技術開発業務従事者へのモラル教育の実施などによって、情報漏洩の未然防止をはかっています。

2024年度サイバーセキュリティインシデント：0件

個人情報の保護

お客様の個人情報については、当社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共に、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・各部所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。

コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上をはかり、教育を実施することにより、個人情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談



取締役 執行役員
村上 和也

社外取締役
野崎 治子

積水化学グループでは、マテリアリティの1つに「人的資本」を掲げ、「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。そのための取り組みと経営戦略との関係について、社外取締役としてダイバーシティ推進委員会の委員長を務める野崎取締役と、人事部長を務める村上取締役に、対談を実施しました。その内容をご紹介します。

Q. 01 人的資本に対する現在の取り組みと、それに対する評価、手応えをお聞かせください。

村上:当社では「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という人材理念を掲げており、社員の成長のために資源を投じる姿勢はこれまで一貫して変わっていません。ここ数年は、経営戦略と連動した人事制度の整備に注力すると共に、人的資本への取り組みを可視化し社内外に発信することを強く意識しています。さらに、展開施策の有効性を検証するため、経営指標に結びついているかを確認する生産性指標の導入にも取り組んでいます。

野崎:製品を通じてイノベーションを生み出してこられたのと同様に、人材戦略においても先駆的な取り組みをしていると感じています。中期経営計画で人的資本に3年間で120億円を投資すると明示したことも、経営者の覚悟の表れとして高く評価しています。現在働いている人にとって「自己の成長」は大きなキーワードとなっており、自分にどんな力があり会社がどんな力を求めているのか、双方を可視化しマッチングさせることは、これからの人事にとって極めて重要です。多様な事業を展開する企業として、各カンパニーとの兼ね合いも緻密にかつ丁寧に可視化して、それぞれの事業の特徴が生きるように制度設計されている点は大変素晴らしいと思います。

村上:今後もカンパニーとコーポレートが連動しながら、中長期的な視点での人事戦略を策定、実行していきたいと思っています。

野崎:コーポレートがグリップをきかせる領域は、カンパニーのサクセッションプランに関与し、カンパニーを超えた適所適材を進めることだと思います。いずれにせよ慎重でありながら当社にふさわしい在り方を果敢に模索していく姿勢は、まさに企業文化の象徴だと感じています。

Q. 02 挑戦行動の発現度、エンゲージメントに関して、どう評価していますか？

村上:「挑戦行動の発現度」は、現在当社グループの人的資本の重点KPIとなっており、社長自らも従業員一人ひとりの挑戦を後押しする発信を続けています。直近の実績である56%という数値は大きく上昇していますが、この数値にまだ満足はしていません。挑戦に対する評価は適切なのか、従業員が成長実感を得られているかといった点において、さらなる工夫や対策が必要だと強く感じています。

野崎:挑戦行動の発現度もエンゲージメントスコアも、海外の方が高く出やすい傾向があります。日本はおそらく謙虚さやもっとよくできるという向上心からスコアが低く出がちなので、絶対値として見るよりスコアの変化を見ることが大切です。さらにいえば、激化するグローバル市場で戦うには、ときには「私は挑戦している」「だから〇〇してほしい」と言い切るメンタリティを養うこともこれからの課題です。

村上:さらに、数値が上昇トレンドにある今こそ重要な局面です。たとえば「頑張って挑戦したけど、ちゃんと評価されているの？」というような状況に、どう対策を打てるか。ここからが本当の勝負だと考えています。

野崎:挑戦行動の理解を深める場のひとつとして「トップと語ろう」という企画が提案されていて、社員が働き方やイノベーションについて役員と直接話し合う場となっています。私も何度か参加させてもらっているのですが、そこで感じるのは、社員の皆さんが「忸度なく発言し、社長をはじめ役員も本音で応えている」ということです。トップ自らが失敗を歓迎し、挑戦を後押しする姿勢が印象的で、社員の皆さんの信頼感やエンゲージメント向上につながっているように思います。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談

Q. 03 ダイバーシティ推進委員会の取り組み状況と、取締役会直結の意義を教えてください。

野崎:私はダイバーシティ推進委員会の委員長を務めていますが、社外取締役全員が委員会メンバーとなっており、毎回活発な議論と提言が行われています。たとえば、「女性の採用比率の目標値をさらに上げましょう」という提案や、「キャリア採用でも女性の歓迎を強く打ち出してみてもどうか」「幹部候補社員育成のために、グループ会社役員のポジションをさらに活用してはどうか」といった意見も出ています。実際に施策として実現しているものも多く、委員会は有効に機能していると感じています。取締役会の諮問機関として位置付けられている事例は、国内でも珍しいのではないのでしょうか。

村上:社外取締役の皆さんの経験や知見を執行側がしっかりと受け止め、執行側の意思と責任のもとに実行していくべきだという考えから、諮問委員会という形式をとっています。実際に、野崎さんをはじめ皆さんから、人材や組織に関する多くの問いかけや提言をいただいています。

野崎:執行側ではないからこそ言えるのですが、施策の実現にはもう少しスピード感があってもいいかなとも感じています。

村上:耳が痛いところです。人事部門としてはスピード感をもって改革しているつもりでも、それを上回るご指摘をたくさんいただき、大変良い刺激になっています。

野崎:単に女性の比率を上げるといった表層的な取り組みだけでなく、D(Diversity)、E(Equity)、I(Inclusion)、B(Belonging)までを一体としてとらえて議論しています。最終的にはエンゲージメントと同じ意味で、Belonging、つまり当社グループの一員であることを誇りに思い、違いを強みに自分らしく活躍できること、結果として個人と会社の成長につながるということが最終的に目指すダイバーシティだと考えています。

Q. 04 「多様な人材の活躍」を実現するため、今後具体的にどのような取り組みを考えていますか。

村上:現在、女性の採用比率は約30%、新任管理職比率は約10%、そして全管理職に占める女性の比率はようやく5%と、数値目標に対してはまだまだ比率を上げていく必要があります。ただ、本来の目的は数値目標そのものではなく、様々なスタイルの働き方を認めるなど職場環境を整備して、自分らしく活躍してもらうことであり、それがひいては企業の成長にも結び付いていくことです。例えば、新たな試みとして女性管理職のメンター制度を進めています。女性管理職の上司の大半は男性で、歩んできたキャリアも異なりますから、これまでの通常のラインでは共有されなかった悩みが多数出てきています。こうした取り組みを通じて、当事者の実感とのギャップを埋めるための着目点や改善点が見えてくるなど、一定の

効果を実感しています。また、職場環境を改善すれば、親の介護などの事情を抱えるシニア層の活躍の場も広がると考えています。まだまだ改善できるポイントは多くあると思っています。

野崎:おっしゃる通りです。「多様な人材の活躍」というと、「女性管理職」ということが注目されがちですが、本来は性別などの外的ダイバーシティを超えて、内的ダイバーシティも含めた広義の多様性を実現していく必要があります。最初は女性の採用比率や管理職比率を上げるところから始めるとしても、年齢、国籍、職種や組織にとらわれない幅広い多様性の実現されることで、業績やイノベーションにもつながっていくと思っています。

Q. 05 人材不足の中で、当社の人材ポートフォリオをどう評価し、どのような層に着目すべきと考えますか。

野崎:イノベーションを起こしていくには、0から1を生み出す人だけでなく、1から10を築く人、10を100に、さらに1,000に拡大していく人材が必要になってきます。さらに当社は製造業ですから、より細かなプロセスやスキルが存在しています。次期中期計画に向けては、将来必要となる工数やスキルの過不足を可視化して、前後左右にミッションや可能性を広げる機会を設けることで、中期計画の目指す戦略ポートフォリオに適合した人材ポートフォリオが出来上がっていくことを期待しています。一方で、人手不足は今後さらに深刻化するのとは明らかですから、外国人材、シニア人材やハンディキャップのある方にどれだけ力を発揮いただけるのか。当社がそこで知恵を絞り、パイオニア的な存在になれたらいいと思います。

村上:採用面では、野崎さんから「新卒採用にどこまで依存するのか」というご指摘をいただいたこともあります。現在グループ全体で年間1,000人を超える人材を採用しており、その半数強が新卒ですが、目標人数を確保するのに毎年苦労しているのが実態です。採用活動として母集団形成から選考、内定者フォローまで、採用チームは大きなエネルギーを投入しています。当社が求める人材像や、採用市場の変化に合わせて、より柔軟に即応できる採用モデルへの転換が必要な時期に来ていると考えます。

野崎:アカデミアの立場から申し上げると、企業においてこんなに面白い仕事、社会に役立つ仕事ができるとアピールしていただき、博士号をもつ人材の採用やインターンシップも積極的に展開していただきたいですね。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談



Q. 06 DX・ESG・グローバル人材の獲得・育成についての取り組み、評価を聞かせてください。

村上:現在当社グループの海外売上比率は約30%で、今後さらなる拡大を想定しているため、グローバル人材の育成は急務です。グローバルの組織運営においては、これまでは日本からの駐在員がマネジメントを担うケースが主流でしたが、次期中期計画ではグループ人材全体の中からの適所適材を強く打ち出す計画です。それぞれの海外現法での後継者育成をこれまで以上に促進

し、将来的には多数の現地人材に海外現法の経営を委ねたいと考えています。またESG人材については、「ESGの専門家」としてではなく、自社の事業の意義や社会インパクトを正しく理解し説明できる経営人材を育てることに注力していきます。

野崎:海外現地法人では、トップになるためのマルチなキャリアパスの例示は必須です。本社役員も対象です。ESG人材は、その役割に誇りをもてるような動機付けができると良いですね。社内の評価というよりは、業界や学会で第一人者として評価を受ける等、専門性の評価がモチベーションにつながると思うので、そうした魅力をうまく伝えていくことが大切だと感じます。

村上:一方、DXについてはとにかくスピードが求められます。即戦力となる外部人材の獲得に向けては、専門職としての処遇をより充実させようと動いています。ただし現実的には、こうしたプロ人材の採用は難しく、DX人材の社内育成が鍵になると考えており、社内人材のリスキリングを積極的に進めています。

野崎:経営戦略と人材戦略の整合性が見てとれ、採用、登用、育成が一体となって体制整備が進んでいることを高く評価しています。

Q. 07 取締役会の意思決定プロセスと実効性について、どのように見えていますか。

野崎:議題に関する情報は背景を含めた詳細な経緯まで丁寧に共有されており、社外取締役として安心して発信できる環境が用意されています。生産工場や研究所を視察して社員の熱意や課題意識を知るなど当社を立体的にみる機会が設けられています。また社外取締役同士も、形式的なやり取りにとどまらず率直な意見交換や問いかけができる関係性が築かれており、議論の質も以前より高まっていると感じています。一方で、社外取締役からの質疑に終始する場面が多いのが実情で、取締役会の場においても、もう少しカンパニー間の議論にも時間を使ってもらいたいと思っています。シビアで無駄がないのは素晴らしい

だと思いますが、お互いの取り組みを認め合って褒め合うなど、もう少し遊びがあってもいいかもしれません。

Q. 08 取締役会の多様性をどう評価し、今後どのように高めていくべきと考えますか。

野崎:男女共にキャリアに多様性があり、監査役は専門的見地から話をされ、多様性は十分に確保されています。当社の常識は、必ずしも社会の常識ではありません。常識は時代と共に変わりま

すし、異なる経験や立場、時代の変化への感度が大切にされていると思います。欲を言えば、今の社外取締役の平均年齢は高くなっている

ので、若い世代が増えるとうれしいです。これから先の10年を見てこの重要な役割を果たしていくとなると、より若い世代の見方が大事になってくると考えます。

Q. 09 人事トップである村上取締役にとしての「挑戦」について聞かせてください。

村上:私の挑戦は、社員の挑戦を見える化し、納得感のある評価制度までを定着させることです。掛け声だけの「社長が言っているから」「上司が言っているから」仕方なくやる、では意味がありません。上司と部下が現実

に即した納得できる挑戦を設定し、実行し、適切に評価する仕組みをつくり、挑戦し続けることを促す空気、企業文化を根付かせることが私自身の挑戦だと考えています。

Q. 10 社外取締役の立場として、投資家の皆さんには当社のどこに期待してほしいと考えますか。

野崎:当社は、卓越した技術力と多様な市場を結ぶ強固なサプライチェーンを有しています。確実に「稼ぐ力」は、まさに複数のビジネスを有する企業ならではの強みです。加えて、経営陣は明るく本質を見抜く目利き力を備えており、社員も社会課題の解決に誇りと責任感をもって挑戦しています。こうした人材の力は企業価値の源泉であると考えます。また、「3S精神(Service, Speed, Superiority)」に象徴される企業文化と、時代に合わせて柔軟にビジネスポートフォリオ変革する力も、不透明な時代における競争力の鍵です。財務指標に表れにくい、人的資本や文化のもつ力に着目いただき、積水化学グループの長期的な成長に期待していただきたいと思います。



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2025年6月20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



高下 貞二

取締役会長
1953年11月14日生

所有株式数 136千株
取締役在任期間 20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共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月より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。

重要な兼職の状況

株式会社荏原製作所社外取締役



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 98千株
取締役在任期間 11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共に、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。



清水 郁輔

代表取締役
専務執行役員
1964年12月12日生

所有株式数 65千株
取締役在任期間 6年

ダイバーシティ

高機能プラスチックカンパニーフォーム事業部長、車輻・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取締役社長等を務め、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、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行してきました。2019年に取締役に就任以来、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

ESG経営推進部、コーポレートコミュニケーション部、新事業開発部及びライフサイエンス事業開発部担当、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 57千株
取締役在任期間 10年

2015年に取締役に就任以来、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共に、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



吉田 匡秀

取締役
専務執行役員
1966年7月9日生

所有株式数 22千株
取締役在任期間 1年

セキスイハイム中部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りと共に豊富な経営経験を有しています。管轄組織において経営戦略と構造改革の両面を推進して、住宅事業の拡大と体質強化に大きく貢献しました。2024年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、高い見識をもってその職務を遂行しています。

2024年に取締役に就任以来、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



浅野 陽

取締役
常務執行役員
1964年5月17日生

所有株式数 18千株

新任

中間膜事業部長として高機能プラスチックの主力事業を事業戦略面、組織運営面で牽引してきました。2020年4月からは買収した海外事業会社の経営再建に取り組み、経営戦略を大きく転換すると共に事業構造改革を実行しました。2025年1月から高機能プラスチックカンパニープレジデントとして、カンパニー全体のさらなる事業拡大と収益力強化、特に豊富なグローバル事業経験を活かし、グローバル事業の競争力強化を牽引しています。

担当業務

高機能プラスチックカンパニープレジデント

重要な兼職の状況

SEKISUI AEROSPACE CORPORATION取締役会長
積水フーラー株式会社取締役



村上 和也

取締役
執行役員
1966年6月4日生

所有株式数 17千株
取締役在任期間 4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共に、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年に取締役に就任以降、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



大枝 宏之

独立社外取締役
1957年3月12日生

所有株式数 7千株
取締役在任期間 7年

指名 **ダイバーシティ**

株式会社日清製粉グループの取締役社長など、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 取締役会議長
日本郵政株式会社社外取締役
公益財団法人一橋大学後援会理事長

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2025年6月20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



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
取締役在任期間 3年

指名 ダイバーシティ

株式会社堀場製作所における人事や教育に関する経験と実績、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。その見識を活かし、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

京都大学理事
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 4千株
取締役在任期間 3年

指名 ダイバーシティ

株式会社高島屋で代表取締役専務企画本部長、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。百貨店における長年の経営経験に加え、多様な業界での経営の経験と実績を活かし、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

南海電気鉄道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
取締役在任期間 3年

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の幅広い職務経験を有しています。その経験と実績を活かし、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

いすゞ自動車株式会社社外取締役
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



畑中 好彦

独立社外取締役
1957年4月20日生所有株式数 1千株
取締役在任期間 2年

指名 ダイバーシティ

アステラス製薬株式会社で役員の職を歴任し、欧米など海外での豊富な経験で培われたグローバル企業経営に関する幅広い見識に加え、経営企画責任者としての経験から企業統合等に関する高い知見を有しています。これらの経験と実績を活かし、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

株式会社資生堂社外取締役



井津上 朋保

常勤監査役
1962年11月18日生所有株式数 15千株
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において、工場長、事業部長、モノづくりに関連するスタッフ部門長を歴任し、大型設備投資の推進、モノづくり競争力強化と生産革新、CS品質・安全・環境・DX等の基盤強化を幅広くリードしてきました。生産技術、品質管理などのモノづくりの分野で高度な見識と豊富なマネジメント経験を活かして、監査役会および取締役会への監督機能向上に貢献しています。



坂井 道生

常勤監査役
1965年9月16日生

所有株式数 21千株

新任 監査

生産事業所、コーポレートの経営管理部門において幅広い経験を積んだ後、住宅カンパニーにおいて、国内外グループ会社の経営管理強化や海外事業の推進に尽力しました。2021年4月からは監査室長として監査機能の強化、監査品質の高度化に取り組み、監査室監査の有効性・信頼性向上に大きく貢献しました。



蓑毛 良和

独立社外監査役
1969年12月13日生所有株式数 0株
監査役在任期間 3年

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有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において企業法務の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

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



新免 和久

独立社外監査役
1957年1月14日生所有株式数 0株
監査役在任期間 2年

監査

公認会計士として専門的知見と豊富な監査経験を有し、加えて、大手監査法人のパートナーとしてマネジメントも経験されています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において財務・会計等の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表
東洋紡株式会社社外監査役



田中 健次

独立社外監査役
1957年4月14日生所有株式数 0株
監査役在任期間 2年

監査

品質管理ならびに、システムの信頼性・安全性に高い見識と豊富な経験、またこれまでに数多くの企業との共同研究の実績を有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において安全・品質管理の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

電気通信大学 産学官連携センター
特任教授・副センター長

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の構成とスキルマトリックス (2025年6月20日現在)

氏 名	当社における地位	取締役会 (2024年度 出席状況)	監査役会 (2024年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2024年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 (2024年度 出席状況)	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※1									
								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	人事・ ダイバーシティ・ 人権
高下 貞二	取締役会長	● (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●						●
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	●	●	●	●	●	●	●	●			●	
清水 郁輔	代表取締役 専務執行役員	○ (18/18回)	—	—	○ (1/1回)	○	○	●	●	●	●	●	●			●	
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (18/18回)	—	—	—	○	○	●		●	●	●	●			●	
吉田 匡秀	取締役 専務執行役員	○ (14/14回)	—	—	—	○	○	●		●							
浅野 陽	取締役 常務執行役員	○ (—)	—	—	—	○	○	●		●			●				
村上 和也	取締役 執行役員	○ (18/18回)	—	—	○ (3/3回)	○	—	●									●
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	● (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●					●			●	●
野崎 治子	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	● (3/3回)	—	—	●									●
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●			●			
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●	●	●				
畑中 好彦	独立社外取締役	○ (17/18回)	—	○ (6/6回)	○ (2/3回)	—	—	●		●			●			●	
井津上 朋保	常勤監査役	○ (18/18回)	● (17/17回)	—	—	—	—		●	●				●			
坂井 道生	常勤監査役	○ (—)	○ (—)	—	—	—	—			●			●		●	●	
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (18/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—								●		●
新免 和久	独立社外監査役	○ (17/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—									●	
田中 健次	独立社外監査役	○ (18/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—		●			●		●			

※ ●は議長または委員長

※1 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設定しています。

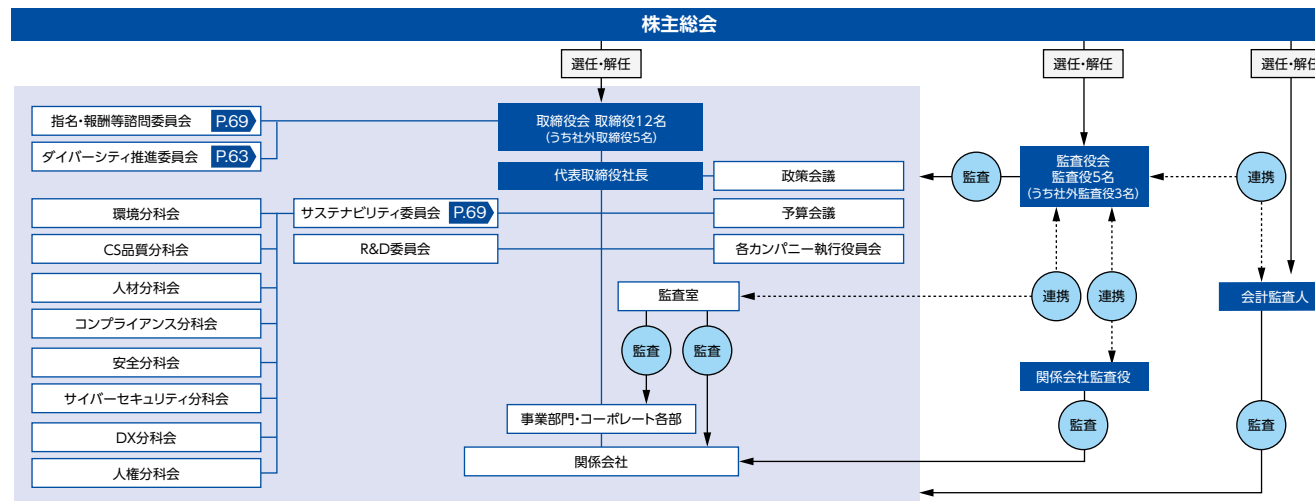
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

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はかることをコーポレート・ガバナンスの基本方針として定めています。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共に、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・ガバナンス体制図 (2025年6月20日現在)



取締役会

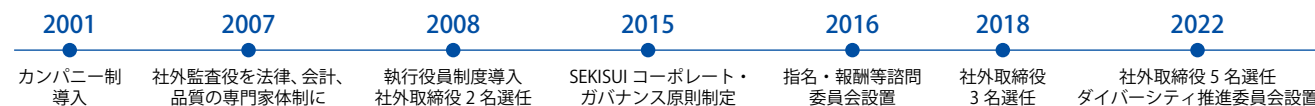
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断、業務執行監督を行う機関と位置付けています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めると共に、十分な独立性を有する複数の社外取締役を選任することにより、取締役に對する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。取締役に、取締役の他に社外監査役を含む監査役全員が出席することとしています。

社内取締役には各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。

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

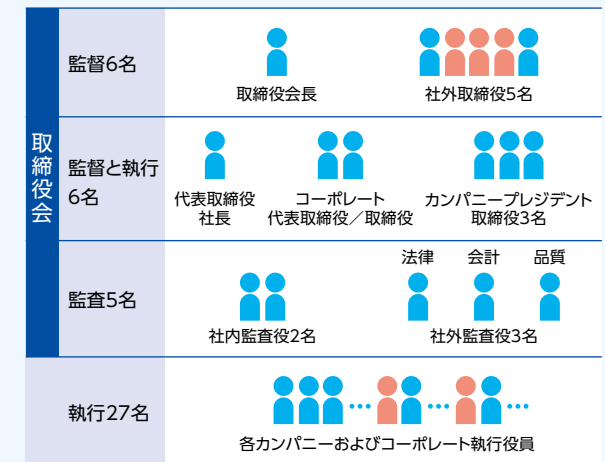
※取締役の員数は15名以内としている

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み



経営体制 (2025年6月20日現在)

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。また、取締役会の機能を補完し、より公正性、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およびダイバーシティ推進に関する任意の委員会を設置しています。

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。

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置し、取締役会から大幅な権限を委譲しています。執行役員の任期は1年とし、取締役会の決議により選任されます。

権限委譲により、取締役会においては、より適切な議題設定や、十分な審議時間の確保などの、実効性の向上につながっていることを確認しています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会

監査役会は、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名の体制です。1名以上の企業財務・会計、1名以上の法制度、また1名以上のものづくり・品質に関する知識と知見を備えた人材を選任しています。

監査役の活動は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁等の確認、内部統制等の状況の確認による取締役の職務執行の検証・確認や、国内外主要拠点の往査などです。経営陣とは定期的に、対処すべき課題等について意見を交換し、相互認識を深めています。また、会計監査人とは定期的に情報と意見の交換を行い、連携を密にして監査の実効性を高めました。関係会社監査役とは連絡会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上をはかっています。

内部統制システム

グループ全体の業務の適正を確保するため、監査室は年間の監査計画に基づき、当社およびグループ会社の業務監査および会計監査を行い、業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。

取締役および監査役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はかるため、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他、就任時のオリエンテーション、年複数回の事業所視察などにより、事業への理解を深める機会を継続的に提供しています。2024年度は、各カンパニーの生産拠点4事業所の視察を実施しました。

後継者計画の観点では、取締役会に執行役員が同席し、議案の説明や質疑応答をする機会を設けています。また、社外取締役の講演や、新経営体制発足時の一堂に会する機会などによる、現経営陣と次期経営層候補者との接点強化も行っています。

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/>

取締役会の実効性に関する評価

当社は毎年、取締役、監査役向けにアンケートを実施して取締役会の実効性を評価し、その向上をはかっています。昨年実施したアンケートでは、議論を充実するべきテーマとして「R&Dにかかる審議」が抽出され、それを受けて2024年度の実効性評価においては、R&Dを含む、企業価値向上に資する成長戦略について、議論を深めることができました。2024年度は、実効性評価の客観性、透明性を確保するため、従来のアンケートに替えて社外のコンサルタントを起用し、取締役、監査役全員に対するアンケートならびにインタビューを実施しました。喫緊に対応を要する明白な課題は抽出されず、審議の充実、監督機能の発揮のための適切な運営がなされていることが確認されました。取締役会は、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。

一方、中長期的な戦略審議の拡充や、執行側意思決定の迅速化など、将来に向けたさらなる改善の方向性も得られました。これらをふまえて2025年度は、実効性の向上に向けた具体的な取り組みを進めています。

指名・報酬等諮問委員会

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、ならびに報酬制度、報酬水準などを審議することに加えて、重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見陳述および助言を行います。

過半数を独立社外取締役とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

社長の後継者の育成とその決定

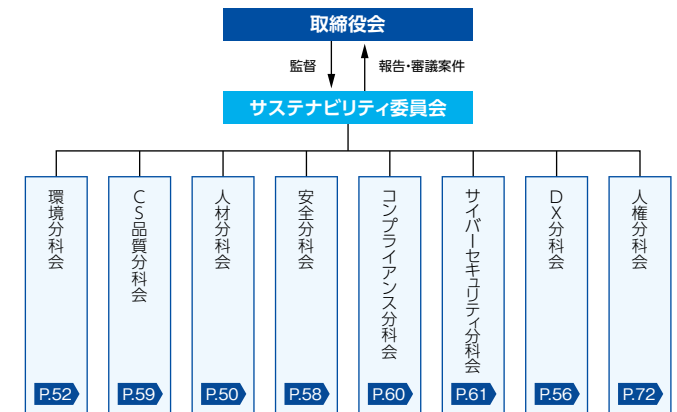
社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

ダイバーシティ推進委員会

経営における人材の多様性の確保について、その基本方針と目標値、各種施策の実行、ならびにそれらの社内外に対する公表等に関わる、取締役会の監督機能と客観性を強化すると共に、経営執行に対する監督・助言を行います。

過半数を独立社外取締役とする9名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

ESG経営の監督・推進体制～サステナビリティ委員会



ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会と、執行機能としてのサステナビリティ委員会、および傘下の8分科会からなる監督・推進体制を確立しています。

サステナビリティ委員会は社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長とし、各カンパニープレジデントを含む業務執行取締役で構成され、年2回開催しています。委員会では、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を検証して重要課題を適宜見直すと共に、全社方針やKPIの決定、実行計画の策定を行います。

取締役会では、委員会で審議された方針・戦略や、全社リスクについて報告を受け、審議、最終決定すると共に、サステナビリティに関する執行側の取り組みを監督しています。

8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」「人権」）では、委員会の決定内容にもとづいた具体的な施策立案や実行計画への落とし込み、取り組みのモニタリングを行います。

政策保有株式

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はか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することとします。その戦略上の判断は適宜、取締役会で見直しを行い、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、縮減を進めます。

政策保有株式の保有の要否の検証

2024年6月の取締役会において、上記の基本方針に基づき、政策保有株式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等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、保有銘柄数は2024年3月末時点で25銘柄でした。2024年度は3銘柄を売却しましたが、保有していた非上場株式が新規上場したことで1銘柄増加したため、2025年3月末時点で23銘柄となりました。

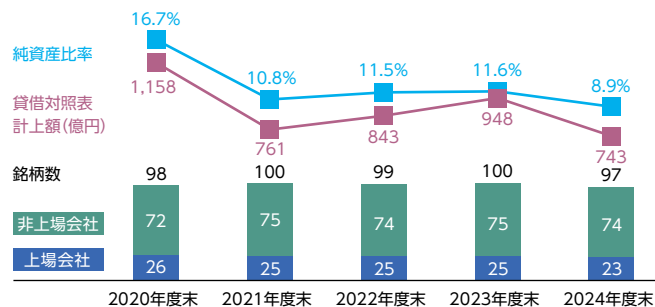
2025年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置付けや株式保有先企業との対話などを踏まえたうえで、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



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づ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

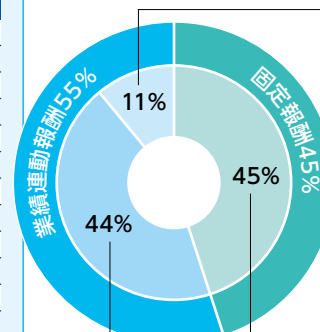
報酬の考え方

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（短期インセンティブ）、株式報酬（中長期インセンティブ）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。当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定します。業績連動報酬の割合は役位が上位であるほど比率が高くなるように設定しており、職務については担当するカンパニーの業績が反映されます。金銭報酬である基本報酬および賞与については在任中に定期的に支給し、株式報酬については退任時に一括して交付します。

短期インセンティブ（賞与）

ROEおよび配当額について一定基準を満たした場合に支給。全社営業利益額に連動した基準額に対し、職務別に設定した乗率、ならびに財務指標（営業利益、ROIC等）および非財務指標（環境、人的資本等）の目標達成度に連動したカンパニー別の乗率（60%～120%）を反映し、決定します。

区分	指標	評価ウェイト
財務指標	全社およびカンパニー業績（営業利益）	18%
	EBITDA	12%
	1人当たり限界利益	4%
	ROIC	4%
	売上高成長率	4%
非財務指標	サステナビリティ貢献製品売上高	8%
	GHG排出量削減率	6%
	廃プラマテリアルリサイクル率	4%
	挑戦行動発現度	5%
	人材定着率	5%
	オープンイノベーション	4%
	その他（直接・間接生産性、ガバナンス、カンパニー独自指標）	26%



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一層高めることを目的に、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に貢献した成果を、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について、役員持株会を通じて当社株式を購入することを義務づけ、株価を重視した経営意識を高めています。

役員報酬の決定プロセス

役員報酬制度の目的を達成するため、取締役会の諮問機関である指名・報酬等諮問委員会において取締役の報酬の仕組みと水準を審議し、個別報酬の妥当性を検証しており、これによって、客観性、透明性が確保された手続きとなっています。指名・報酬等諮問委員会の概要と報酬等の決定方法は次の通りです。

- 委員長（社外取締役）が委員会を招集する。
- 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。
- 審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- 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はか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についても、本委員会の答申をふまえて、取締役会が最終的な決定を行う。

2024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	13名	418	7名	340	7名	79	13名	838
うち社外取締役	5名	72	1名	—	1名	—	5名	72
監査役	5名	80	1名	—	1名	—	5名	80
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に対する使用人分給与相当額47百万円を含んでいません。

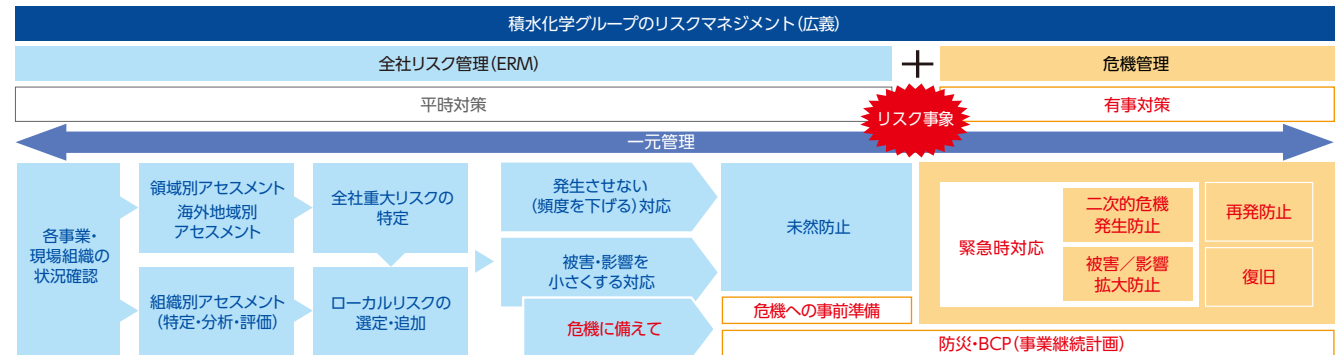
リスクマネジメント

激変する経営環境下で長期ビジョンを実現するためには、積極果断なリスクテイクおよびステークホルダーの信頼・期待・安心感獲得が不可欠です。

そのためにはリスクテイクを可能とするリスクコントロール力とレジリエンス力が鍵になると考え、リスクマネジメントを経営基盤のひとつと位置付けて取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

積水化学グループではリスク発現を未然に防止する活動(全社リスク管理:ERM)と、リスクが顕在化した時の影響を最小化する活動(危機管理)を一元管理するリスクマネジメントを推進しています。これにより、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適應できる体制を構築しています。万一の災害、事故等の発生時においてグローバルでの早急に把握する緊急連絡網の体制を構築すると共に、適切な初動対応のための従業員教育を強化しています。



全社リスク管理(ERM)の取り組み

リスクと機会については、その重要性を踏まえて、定期的にモニタリングを実施しています。まず、各国の法規制・ソフトロー・開示規制、ステークホルダーエンゲージメント、有識者ダイアログなどから、社会と当社グループにとっての課題を網羅的に把握。そしてそれらの課題を、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から点数づけするなどして、全社リスクマップに落とし込み、各分科会委員長が参加する全社リスク検討部会(年1回開催)で議論の上、社会の持続性と当社グループの持続的成長にとってリスクまたは機会となりうる短中長期の課題を特定すると共に、優先順位付けをしています。 [P.22 リスクと機会](#)

特定した課題は、サステナビリティ委員会での審議、取締役会での承認を経て、重要課題として認定し、戦略および全社と各カンパニーの実行計画に反映させています。中でも、重大インシデントにつながる可能性が高い「全社重大リスク」に関しては、組織別リスク管理活動におけるアセスメントの実施を必須化し、重大インシデント発生の抑止をはかっています。

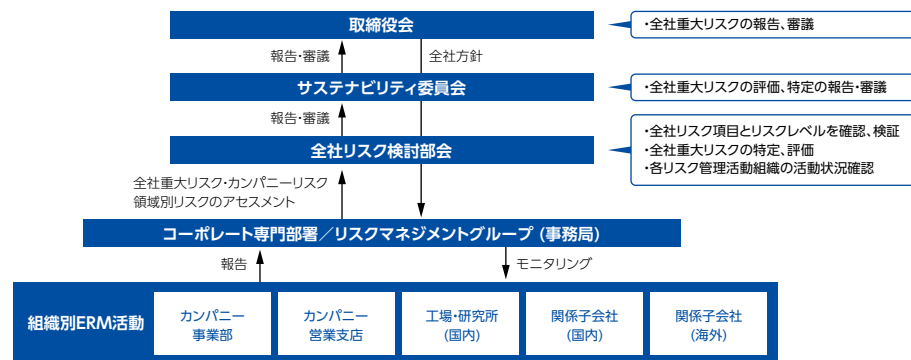
組織別リスク管理活動においては、リスク特定・評価や各リスク対応の進捗の可視化をはかるため、グローバルで独自のリスク管理システムDDB(デジタルダッシュボード)を導入しています。各リスクへの対応状況や推進状況をデータベース化し、組織間のDDB相互参照によるリスク管理活動の効率化やアカウンタビリティを担保しています。

危機管理

危機管理体制については、「内部統制システムの基本方針」にもとづいて定められた「積水化学グループ危機管理要領」にもとづき、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、定期的な見直しや訓練を実施しています。そして、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。

海外においては、海外統括会社を置く主要4地域を含む6地域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、危機管理情報の共有や危機事象に対するタイムリーな注意喚起、初動対応を主導しています。

全社ERMの概要



人権尊重

積水化学グループは、自らの事業活動において影響を受けるすべてのひとびとの人権尊重を責務として認識しています。持続可能な経営基盤を強化するため、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います。

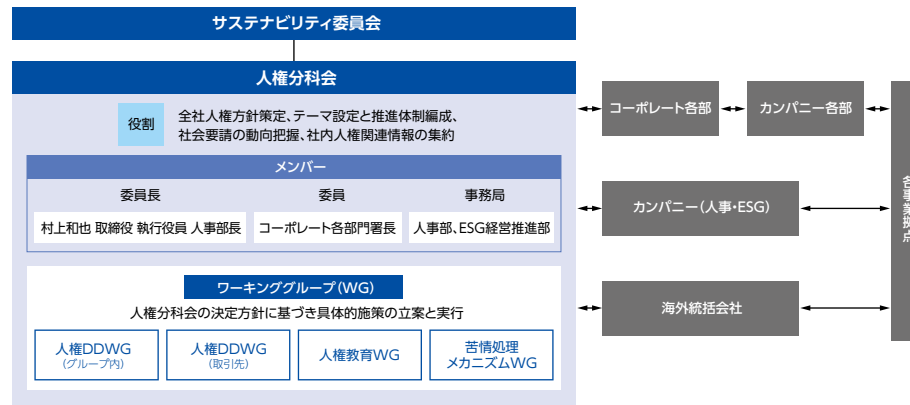
積水化学グループの人権方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P01

推進体制

当社グループでは、広範な領域にわたる人権課題に対して組織横断的に対応を強化するべく、2022年度よりサステナビリティ委員会の下に人権部会を発足させ、取り組みを推進しています。

2024年度からは、サステナビリティ委員会傘下の8つ目の分科会となる人権分科会を新たに発足、人権部会は、人権分科会の下部組織である人権推進部会として改編しました。

人権分科会は、人事部担当執行役員を委員長、コーポレート各専門部署長を委員とし、人権に関する全社的な方針策定の役割を担うと共に、人権推進部会に紐づく4つのワーキンググループでは、具体的な施策を立案・実行しています。人権分科会で定まった方針や施策をコーポレート・カンパニーの各該当部署と共有し、事業拠点レベルまで落とし込むことで、全社で人権の取り組みを推進していきます。



人権デューデリジェンス※

有識者ダイアログと専門機関による潜在的な人権リスク分析調査や、全エリアへのアンケート形式での一斉調査による高リスク拠点の洗い出しのもと、優先順位をつけて、人権デューデリジェンスを実施しています。

※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、その影響を防止するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

海外生産事業所に人権インタビューの実施

対 象：高機能プラスチックカンパニー THAI SEKISUI FOAM CO., LTD. で勤務する従業員
実施方法：アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
調査内容：差別・ハラスメント、適正賃金、休暇・休業、結社の自由と団体交渉権、女性の権利の尊重など
結 果：インタビュー調査において、従業員の人権への著しい負の影響は見出せなかったものの、従業員との定期的な対話機会の提供・女性従業員の権利の尊重・労働安全衛生・委託業者の権利の尊重など、よりよい職場環境構築のための改善点が抽出されました。これらの課題に対して、THAI SEKISUI FOAM CO., LTD. が是正計画を策定し、対応を行いました。

国内施工現場における人権インタビュー

対 象：住宅カンパニー 取引先施工会社3社（K社、I社、H社）9名
実施方法：アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
結 果：K社・I社いずれも複数の項目で適正判定基準を上回る高い評価を得て、外国籍社員を適正に雇用する適正事業者であると認められました。一方、各社に対して今後の課題として指摘された項目（評価制度・キャリア教育など）については、個別にフィードバックを行いました。H社については、インタビューで人権に関する課題が抽出され、その原因究明調査を行いました。課題解決のための対策を講じると共に、今後の再発防止に役立てていきます。

責任ある調達

積水化学グループは、社会と環境に配慮した『責任ある調達』を行うため、『調達基本方針』をCSR調達方針として制定し、Webサイトに掲載、開示しています。サプライチェーンに対する人権や持続可能性、腐敗防止など、近年のさらなる社会課題の深刻化や社会要請の拡大に対応するため、2024年9月には『責任ある鉱物調達について』（方針）も改定しました。

積水化学グループ『調達基本方針』
https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P08

また、当社グループおよび取引先様が調達において目指す項目をまとめた『持続可能な調達ガイドライン（サプライヤー行動規範）』は、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ものであり、当社グループおよび製品の生産に関わるすべての取引先の皆さまに対して、遵守すべき基準とし、共に持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいけるようご協力をお願いしています。

持続可能な調達ガイドライン（サプライヤー行動規範）
https://www.sekisui.co.jp/resource/pdf/company/guideline_4_20230303.pdf

持続可能な木材調達

木材調達方針に沿った調達実現のために『持続可能な木材調達ガイドライン』を制定しています。合法的な木材調達は当然のこととして、さらに森林破壊による先住民の人権や環境への負の影響を低減することを目指しています。調達先61社を対象に、樹種、伐採地等のアンケート調査を行っています。原材料が絶滅危惧種で伐採地が高リスク国である材料の調達先については、ヒアリングを実施し、トレーサビリティを明らかにしてきました。調査の結果、直接サプライチェーン上でリスクがあるサプライヤー3社が特定できましたが、2024年度中に森林破壊の可能性のある木材は調達していないことを取引先様に直接確認しました。

責任ある鉱物調達

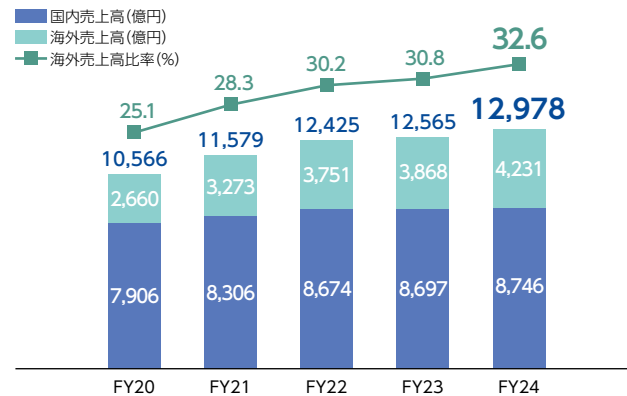
対象紛争鉱物の背景や社会的な課題（児童労働等の人権侵害）について、社内研修会を実施し、調査への理解を深めています。この研修は、『責任ある鉱物調達』調査マニュアルをもとに実施する調査に先立って行ったものです。調査は対象鉱物を扱っている国内海外含めた50拠点を対象に行いました。その結果、国内においては対象鉱物を含む原材料のうち、95%は製錬所を特定、5%は非開示でした。

『責任ある鉱物調達』調査方法

対象リスク	・武装勢力の資金源か否か ・児童労働を含む人権侵害全般
対象地域	・CAHRAs (EU紛争鉱物原則) : 28ヶ国 ・コンゴ民主共和国および周辺国: 10ヶ国 合計34ヶ国 (重複があるため)
対象鉱物	3TG (タンタル、タングステン、スズ、金) + コバルト、マイカ
対象原材料	対象鉱物を含有する原材料
報告内容	・お客様から問い合わせがあった会社数、製品数 ・原材料リスト、対象鉱物名、精錬所名、産出国等を記載 ・リスクレベル高、中の対応

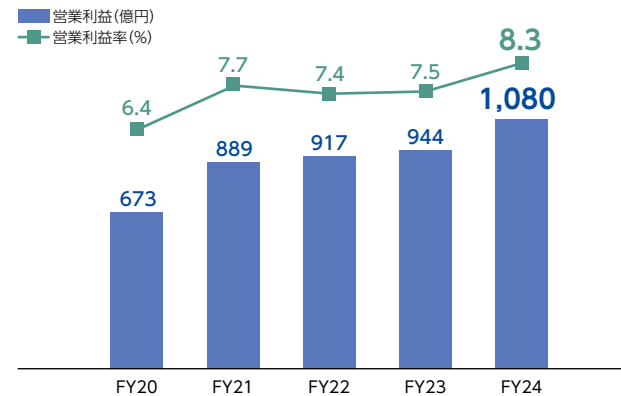
財務・非財務ハイライト

売上高・海外売上高比率



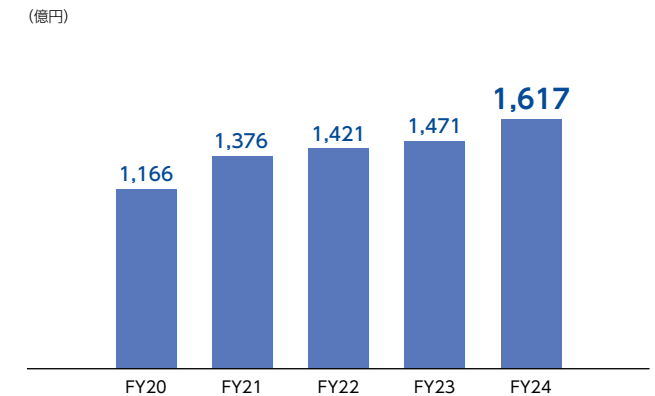
国内住宅やグローバル自動車を始め、国内外の市況はやや低迷しておりましたが、エレクトロニクス分野における高付加価値品の拡大や、売値改善、為替効果等もあり、売上高は3期連続で過去最高を更新し、12,978億円となりました。海外売上高比率も欧州・北米・アジアの各地域で売上が大きく伸長し、32.6%となりました。

営業利益・営業利益率



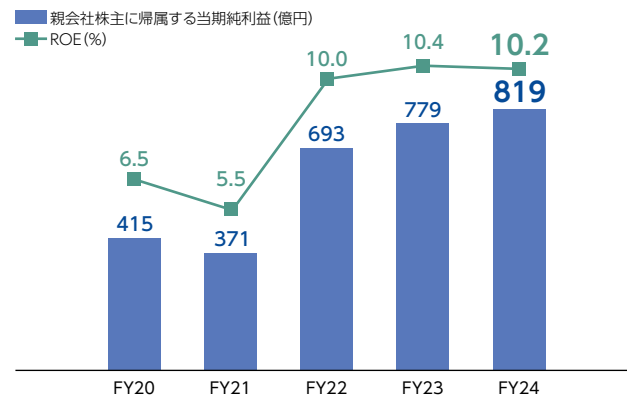
高付加価値品の拡販や売値改善、為替効果等により、営業利益は過去最高の1,080億円となりました。
営業利益率も前年比0.8%改善し、8.3%となりました。

EBITDA



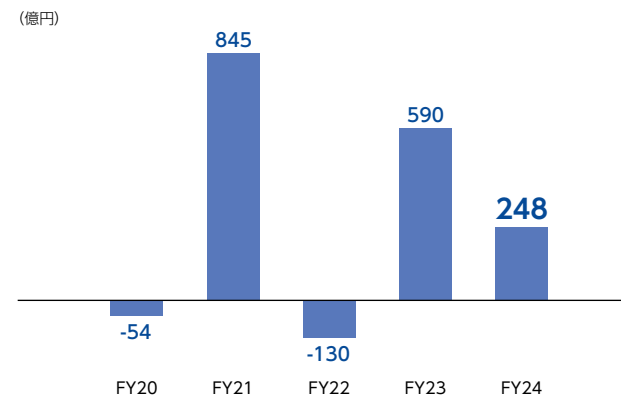
営業利益の増加、成長領域を中心とした積極投資に伴う減価償却費の増加により、EBITDAは過去最高の1,617億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益などもあり、過去最高の819億円となりました。
ROEは、円安に伴う自己資本の増加などの影響を受け、10.2%となりました。

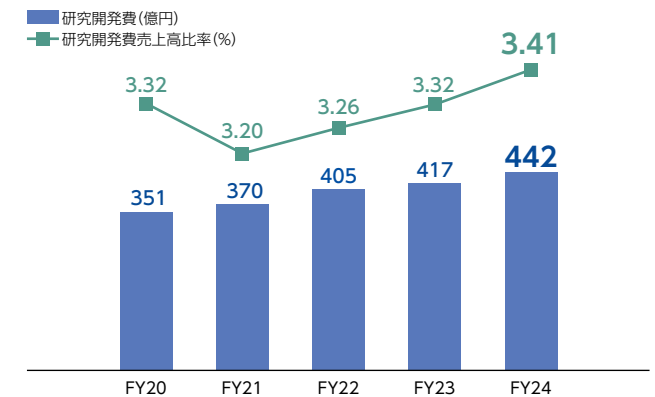
フリーキャッシュ・フロー



堅調な業績に伴う営業キャッシュ・フローの大幅な増加もあり、成長領域を中心とした積極投資、積極的な株主還元を実施後も、フリーキャッシュ・フローを248億円確保することができました。

研究開発費・研究開発費売上高比率

P.39

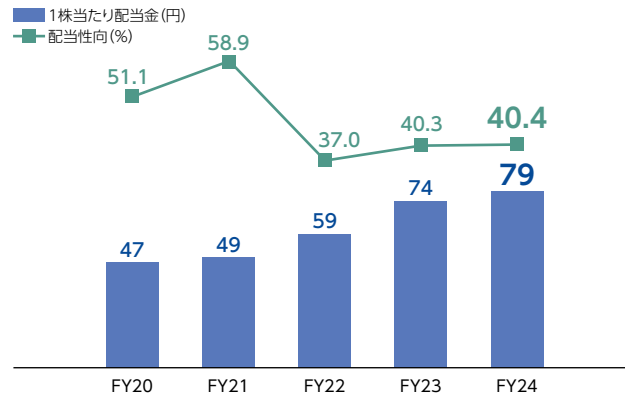


社会課題解決に向けて、高性能プラスチック、メディカル事業、新事業などにおいて、先端技術で際立つための研究・開発を進め、研究開発費は442億円となりました。

財務・非財務ハイライト

1株当たり配当金・配当性向

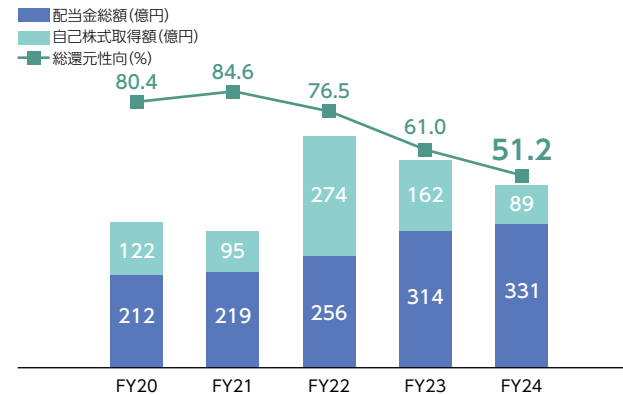
P.42



業績に応じた、安定的な配当政策に基づき、配当を実施いたしました。年間配当金は1株当たり79円で、15期連続の増配となりました。

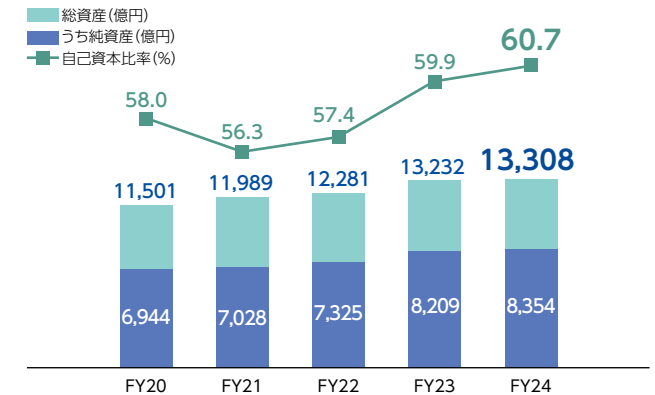
配当金総額・自己株式取得額・総還元性向

P.42



経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行すると共に、積極的な株主還元の一環として、自己株式89億円(400万株)の取得を行いました。

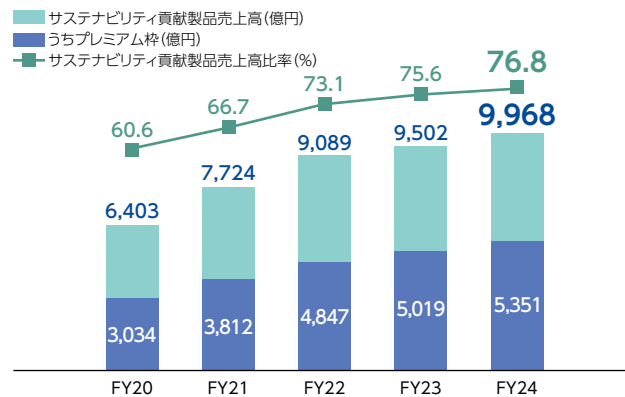
総資産・純資産・自己資本比率



総資産は成長領域を中心とした積極投資等の結果、75億円増加し、13,308億円となりました。
純資産は当期利益、配当、自己株式取得の結果、145億円増加し、8,354億円となりました。
結果、自己資本比率は60.7%となりました。

サステナビリティ貢献製品売上高

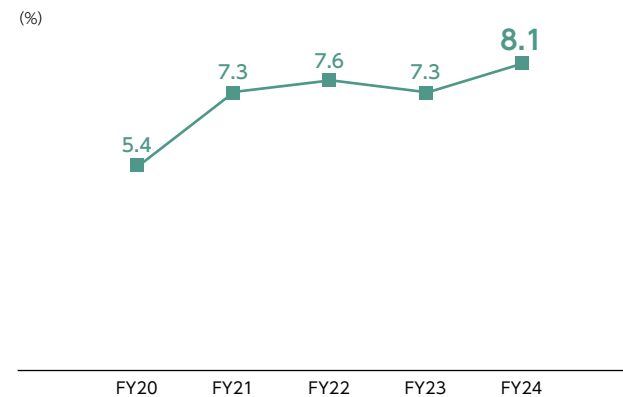
P.14



重要な指標と位置付けているサステナビリティ貢献製品の売上高は9,968億円、売上高比率は前年度比+1.2%の76.8%となりました。うちプレミアム枠の売上高も5,351億円に伸長しました。

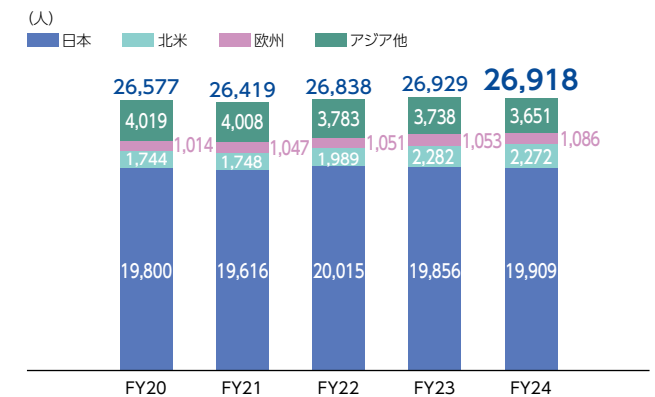
ROIC

P.39



営業利益率が前年に比べ改善したことに伴い、ROICも前年比0.8%改善し、8.1%となりました。

従業員数



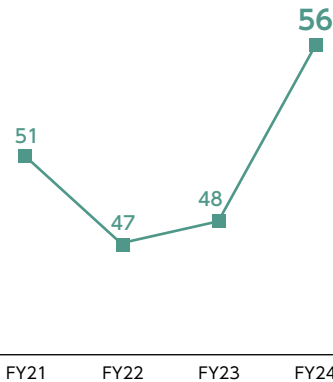
従業員数は昨年度からほぼ横ばいの26,918人となりました。
長期ビジョン実現に向け、挑戦する風土の醸成、適所適材、ダイバーシティの実現を通じて、育成、定着率の向上に取り組んでおります。

財務・非財務ハイライト

挑戦行動発現度*

P.51

(%)



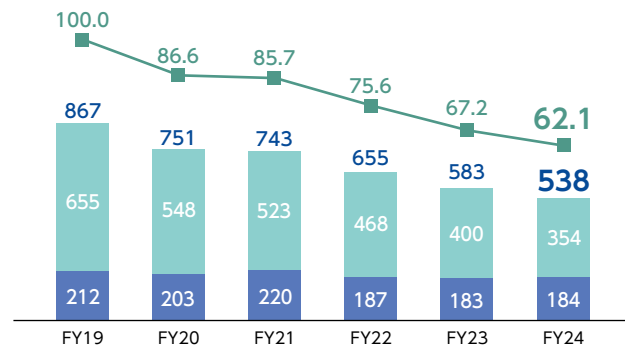
当社グループは「挑戦する人材」を重要視しており、誰もが挑戦したくなる活力ある組織を目指し、挑戦を後押しする制度を整備すると共に、リスクリングなどへの投資も積極的に進めています。挑戦人材を積極的に登用する制度の導入、投資と仕組みの両面の取り組み等の積み重ねが、従業員一人ひとりの挑戦の成果につながり、挑戦行動発現度は対前年より上昇いたしました。

※「私は「Vision 2030」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」「ややあてはまる」と回答した割合

事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)

P.53

(千トン-CO₂)
 Scope1 Scope2 排出量比(2019年度を100)

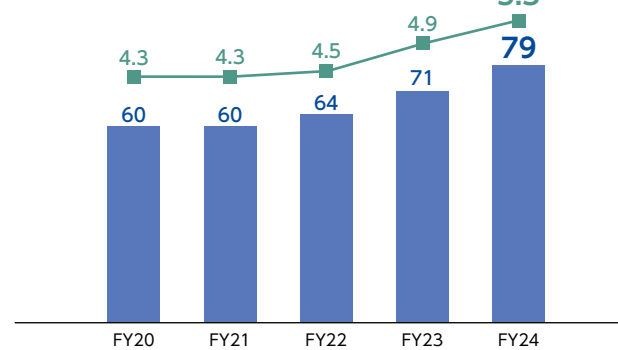


老朽設備更新促進などの「エネルギー消費革新」や、購入電力の再生可能エネルギー転換や自家消費型太陽光発電設備の導入などの「エネルギー調達革新」を進めた結果、自社の事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)の削減率は2019年度比で37.9%に達しました。

女性管理職推移(積水化学単体)

P.51

■ 女性管理職数(人)
 ■ 女性管理職比率(%)

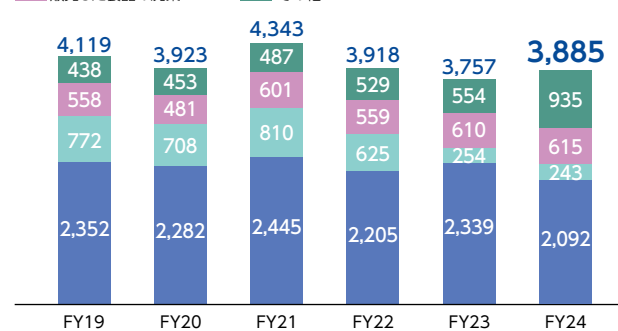


「ダイバーシティの実現」の達成に向けて、「多様な人材の活躍推進」の推進のため、女性管理職比率もKPIのひとつとしており、管理職登用に向けた意欲の醸成や育成支援のための研修やセミナーを実施しています。2024年度も新任管理職増により、女性管理職比率が上昇しました。

※ 当社グループは性別に関わらず活躍できる組織を目指している背景から、2024年度に特定の性別を指す表現「女性活躍推進」ではなく、「ジェンダーダイバーシティ」に変更いたしました。

サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)

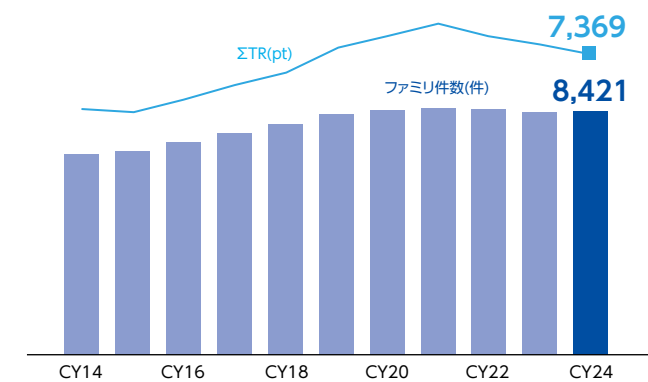
(千トン-CO₂)
 ■ 購入した製品・サービス ■ 販売した製品の廃棄
 ■ 販売した製品の廃棄 ■ その他



Scope3全体では2019年度比で5.7%減となりました。「購入した製品」への働きかけ強化の一環として、新規材料採用時の選定基準の見直しを行いました。また、低炭素なバイオマス由来原料や再生材料の提供の可能性についてもサプライヤーに確認し、代替の検討についても開始しております。

特許資産価値(技術的価値:ΣTR値※)の推移

P.49

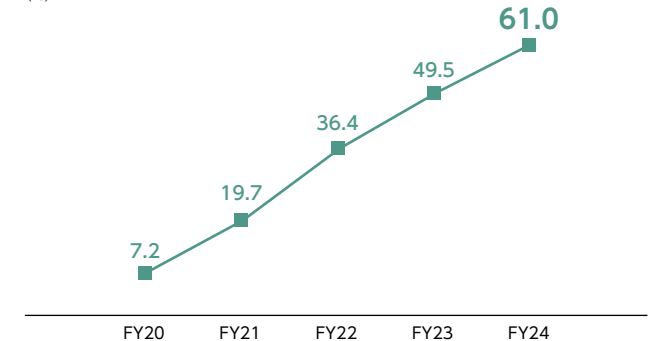


研究開発活動の成果としての「知的財産」は、企業価値の最大化に向けて成長・収益を支える重要な経営資源と考えており、Patent Asset Index™(PAI)関連指標も参考として、活動に取り組みます。

※ レグシスネクシス社の特許分析ツール、PatentSight®を用いて算出した関連指標。特許資産価値を示す、Patent Asset Index™の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR(TechnologyRelevance)指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの「技術的な価値(ΣTR)」としています。(2020年以降は出願をより厳選し、一時的にファミリー件数、ΣTRが減少しましたが、継続的な特許の質の向上がはかられています。)

購入電力の再エネ比率

(%)



2024年度は、国内1拠点、海外2拠点において太陽光発電設備を新規導入しました。国内外26の事業所に自家消費型太陽光発電設備を導入し、43の事業所で購入電力を再生可能エネルギー由来に切り替えた結果、購入電力(自家消費型太陽光発電を含む)における、再生可能エネルギー由来の電力の割合は61.0%となりました。

財務・非財務の主なデータ

財務データ

	(単位)	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
売上高	百万円	1,112,748	1,096,317	1,065,776	1,107,429	1,142,713	1,129,254	1,056,560	1,157,945	1,242,521	1,256,538	1,297,754
(住宅)	百万円	494,116	473,441	484,975	497,782	506,729	512,937	485,265	515,191	537,371	529,693	524,010
(環境・ライフライン) ^{※1}	百万円	227,689	226,279	240,332	239,241	239,193	237,380	204,586	211,776	234,296	234,787	240,492
(高機能プラスチック) ^{※1※2}	百万円	372,296	378,552	357,526	386,154	341,290	322,421	309,867	358,809	396,389	412,897	447,354
(メディカル) ^{※2}	百万円					70,721	72,588	72,342	88,517	89,680	92,620	99,175
(その他) ^{※3}	百万円	38,906	38,300	2,730	5,861	6,095	4,970	3,611	4,944	7,388	7,252	7,553
営業利益	百万円	85,764	89,823	96,476	99,231	95,686	87,974	67,300	88,879	91,666	94,399	107,951
(売上高営業利益率)	%	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8	6.4	7.7	7.4	7.5	8.3
(住宅)	百万円	41,327	36,387	37,549	37,935	39,002	37,792	30,546	35,318	32,831	27,729	31,498
(環境・ライフライン) ^{※1}	百万円	1,264	3,610	12,827	14,791	15,007	15,480	11,251	14,061	21,192	22,129	22,958
(高機能プラスチック) ^{※1※2}	百万円	45,951	53,353	54,537	57,821	44,855	37,374	28,935	42,351	40,091	50,931	61,235
(メディカル) ^{※2}	百万円					9,623	9,204	7,010	11,180	12,511	10,952	12,788
(その他) ^{※3}	百万円	-1,957	-3,069	-7,619	-9,764	-11,099	-9,721	-8,746	-10,316	-10,894	-10,821	-11,589
経常利益	百万円	87,978	81,213	91,513	93,929	93,146	87,202	62,649	97,001	104,241	105,921	110,958
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	52,995	56,653	60,850	63,459	66,093	59,181	41,544	37,067	69,263	77,930	81,925
包括利益	百万円	91,587	37,080	57,638	73,898	55,648	36,364	93,956	41,509	84,008	135,737	60,474
総資産	百万円	968,011	936,043	943,640	994,137	1,023,706	1,105,781	1,150,143	1,198,921	1,228,131	1,323,243	1,330,786
純資産	百万円	535,292	544,156	570,549	612,757	632,746	634,219	694,392	702,753	732,525	820,925	835,366
研究開発費	百万円	29,452	31,693	34,169	36,974	38,838	37,146	35,110	37,010	40,471	41,701	44,249
資本的支出	百万円	46,993	49,740	43,868	53,518	73,595	66,667	55,326	52,540	56,761	60,606	70,274
減価償却費	百万円	31,203	34,735	34,843	36,016	38,789	42,018	44,926	45,912	48,995	51,195	52,361
のれん償却費	百万円	2,348	2,156	2,118	2,416	2,848	3,238	4,419	2,792	3,411	1,477	1,395
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	67,760	71,389	108,229	82,272	85,213	92,647	75,271	105,023	71,543	106,632	119,231
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,127	-23,715	-44,057	-60,881	-62,553	-100,562	-58,495	2,694	-59,430	-18,515	-61,508
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-63,856	-41,726	-39,633	-35,981	-31,539	15,450	-19,157	-54,729	-62,906	-53,023	-61,200
1株当たり純資産	円	1,033.49	1,071.24	1,147.91	1,245.91	1,307.75	1,333.76	1,485.89	1,519.19	1,642.67	1,880.30	1,933.56
1株当たり当期純利益	円	104.73	115.08	126.13	133.80	141.74	128.80	91.92	83.17	159.19	183.48	195.93
1株当たり配当金	円	27	30	35	40	44	46	47	49	59	74	79
配当性向	%	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.7	51.1	58.9	37.0	40.3	40.4

※1 2022年度第3四半期連結会計期間より、シナジー拡大に向けた事業ポートフォリオの適正化のため、従来「高機能プラスチック」の区分に含めていた耐火材料事業、CPVC関連事業、クロスウェーブ製品を「環境・ライフライン」セグメントに区分を変更すると共に、従来「環境・ライフライン」の区分に含めていた積水成型工業、SEKISUI KYDEXを「高機能プラスチック」セグメントに区分変更しています。

※2 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)

※3 その他: 定置型リチウムイオン電池事業、バイオリファイナリー事業、R&Dなど

財務・非財務の主なデータ

財務データ

	(単位)	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
経営指標												
総還元性向	%	54.0	55.5	54.5	55.1	53.0	58.1	80.4	84.6	76.5	61.0	51.2
自己資本配当率(DOE)	%	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3	3.7	4.2	4.1
自己資本比率	%	53.3	55.9	58.2	59.1	59.3	55.1	58.0	56.3	57.4	59.9	60.7
流動比率	%	139.8	138.0	160.7	153.6	151.0	147.2	179.1	184.8	189.5	198.9	206.8
固定比率	%	97.2	95.9	86.9	91.0	91.2	100.8	96.6	87.4	86.0	80.5	77.7
有利子負債	百万円	63,120	52,338	43,734	46,326	53,848	117,665	138,168	122,557	120,459	120,725	110,830
有利子負債自己資本比率	%	12.2	10.0	8.0	7.9	8.9	19.3	20.7	18.2	17.1	15.2	13.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	51.7	64.5	100.4	109.9	113.5	85.3	58.2	120.4	110.8	90.5	109.1
総資産回転率	回	1.15	1.15	1.13	1.14	1.13	1.06	0.94	0.99	1.02	0.98	0.98
棚卸資産回転率	回	7.09	7.11	7.00	6.84	6.30	5.52	4.80	4.96	4.68	4.30	4.24
有形固定資産回転率	回	4.31	4.11	4.01	4.09	3.88	3.49	3.07	3.23	3.35	3.26	3.26
研究開発費売上高比率	%	2.65	2.89	3.21	3.34	3.40	3.29	3.32	3.20	3.26	3.32	3.41
自己資本当期純利益率(ROE)	%	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7	6.5	5.5	10.0	10.4	10.2
総資産経常利益率(ROA)	%	9.1	8.5	9.7	9.7	9.2	8.2	5.6	8.3	8.6	8.3	8.4
投下資本利益率(ROIC)	%						7.7	5.4	7.3	7.6	7.3	8.1
EBITDA	百万円	119,316	126,714	133,437	137,665	137,324	133,231	116,647	137,584	142,099	147,072	161,707
株価収益率(PER)	倍	14.89	12.04	14.83	13.87	12.55	11.17	23.12	21.15	11.78	12.15	12.99
株価純資産倍率(PBR)	倍	1.51	1.29	1.63	1.49	1.36	1.07	1.43	1.16	1.14	1.19	1.32
従業員1人当たり売上高	万円	4,744	4,588	4,544	4,512	4,347	4,222	3,943	4,369	4,666	4,674	4,820
従業員1人当たり営業利益	万円	365	375	411	404	364	328	251	335	344	351	400

総還元性向=(自己株式取得額+配当金総額)／当期純利益
 自己資本配当率(DOE)=配当金総額／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
 株価純資産倍率(PBR)=年度末株価／1株当たり純資産
 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

非財務データ

サステナビリティ貢献製品	(単位)	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
売上高比率	%	60.6	66.7	73.1	75.6	76.8
売上高	億円	6,403	7,724	9,089	9,502	9,968
(住宅)	億円	3,529	3,938	4,486	4,343	4,371
(環境・ライフライン)	億円	932	1,013	1,521	1,628	1,692
(高性能プラスチック)	億円	1,219	1,869	2,185	2,602	2,910
(メディカル+その他)	億円	722	904	896	929	995
サステナビリティ貢献製品の登録件数	件	12	28	18	11	9

人的資本						
連結従業員数	人	26,577	26,419	26,838	26,929	26,918
地域別						
(日本)	人	19,800	19,616	20,015	19,856	19,909
(北米)	人	1,744	1,748	1,989	2,282	2,272
(欧州)	人	1,014	1,047	1,051	1,053	1,086
(アジア・大洋州)	人	4,019	4,008	3,783	3,738	3,651
セグメント別						
(住宅)	人	11,182	11,017	11,368	10,991	10,717
(環境・ライフライン)	人	4,959	4,897	4,537	4,640	4,739
(高性能プラスチック)	人	7,541	7,506	7,964	8,111	8,178
(メディカル)	人	2,160	2,214	2,127	2,264	2,262
ダイバーシティ(単体)						
新卒女性採用比率※1	%	34.1	22.2	28.1	31.4	28.1
キャリア採用比率/うち女性比率※2	%	15.4/8.7	21.4/13.6	39.9/15.3	42.7/16.7	47.5/22.4
女性管理職比率	%	4.3	4.3	4.5	4.9	5.3
女性取締役比率(株主総会終了時点)	%	10.0	10.0	25.0	25.0	25.0
障がい者雇用率	%	2.7	2.5	2.3	2.4	3.1
育児休業取得率 女性/男性	%	95.8/34.6	100/47.3	100/68.1	97.1/69.8	92.9/90.1
定着率(単体)※3	%	98.0	97.5	97.0	97.5	97.8
キャリア形成・人材育成						
挑戦行動発現度※4	%	-	51	47	48	56
国内グループ公募実績 異動数/募集数	人	28/54	70/80	45/101	52/157	71/171
国内グループ公募型研修(変革塾)参加者数	人	実施なし	102	102	54	63
正社員一人当たり研修受講時間(単体)※5	時間	6.3	7.1	6.1	6.2	6.8
後継者候補準備率※6	%	-	50.5	67.7	92.4	88.1

※1 新卒採用:社会人未経験で学校(大学・大学院等)卒業後に初めて入社した社員 ※2 キャリア採用(経験者採用)比率:全採用者に占めるキャリア採用者の比率 ※3 定着率:1-(当該年度の離職者÷4月時点の在籍者)×100

※4 「私は[Vision 2030]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」「ややあてはまる」と回答した割合 ※5 積水化学コーポレート人事部で開催している研修

※6 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

非財務データの詳細はサステナビリティレポートをご覧ください。

財務・非財務の主なデータ

非財務データ

環境	(単位)	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
サプライチェーン全体でのGHG排出量	千トン-CO ₂	4,674	5,086	4,573	4,340	4,423
Scope1+Scope2	千トン-CO ₂	751	743	655	583	538
うち国内	千トン-CO ₂	304.3	296.4	256.0	234.8	208.0
うち海外	千トン-CO ₂	446.9	446.9	399.2	348.3	330.3
Scope3	千トン-CO ₂	3,923	4,343	3,918	3,757	3,885
生産時のエネルギー使用量(国内)	TJ	3,281	3,507	3,258	3,130	3,060
生産時のエネルギー使用量(海外)	TJ	5,842	6,922	6,658	6,530	6,528
購入電力の再生可能エネルギー比率	%	7.2	19.7	36.4	49.5	61.0
生産事業所の廃棄物発生量	千トン	67.6	68.9	71.2	64.9	67.7
生産事業所の廃棄物リサイクル量	千トン	58.4	63.2	63.1	58.0	60.8
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	トン/棟	2.49	2.23	2.17	2.04	2.00
生産事業所の取水量(国内)	千m ³	13,719	14,247	13,449	13,276	14,062
生産事業所の取水量(海外)	千m ³	6,167	7,290	7,319	7,571	7,475
COD排出量(国内)	トン	62.1	69.5	58.7	71.1	64.5
VOCの大気排出量(国内)	トン	680	609	560	1,028	724

内部統制						
安全						
労働災害件数(うち死亡労災事故)	件	75 (1)	68 (0)	74 (0)	74 (0)	73 (0)
設備起因災害発生件数(うち重大設備事故)	件	7 (0)	4 (0)	4 (0)	8 (0)	10 (0)
度数率※1		0.20	0.39	0.29	0.96	0.64
品質						
重要品質問題の発生件数	件	2	1	2	1	0
外部損失費(FY2021=100)※2		-	100	79	75	78
法務/倫理・会計						
重大なコンプライアンス違反および過失	件	0	0	0	0	0
情報管理						
サイバーセキュリティインシデント※3	件	0	0	0	0	0

※1 当該年度(4月～翌年3月)の総労働時間1,000,000時間当たりの休業災害死傷者数

※2 製品に関するクレーム対応の費用

※3 外部からのサイバー攻撃を起因としたウイルス感染、情報漏洩、基幹システム停止等のうち重大な影響を及ぼすもの

会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

大阪本社	大阪市北区西天満2丁目4番4号
東京本社	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	26,918名
連結子会社	145社
持分法適用関連会社	6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
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場取引所	東京
証券コード	4204
株主数	115,858名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行済株式数	444,507,285株

2024年度における社外からの主な評価

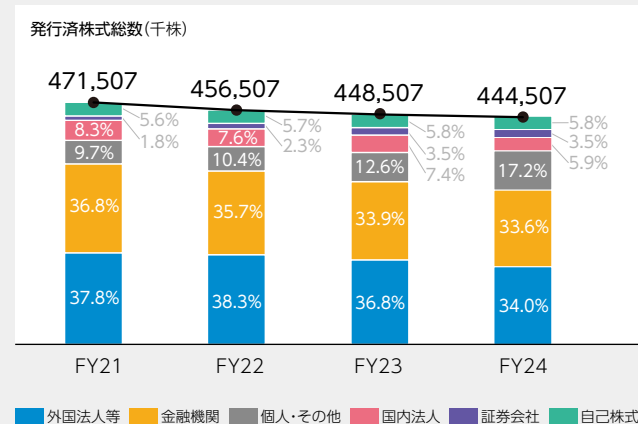
ESG指数

- ・Dow Jones Best-in-Class World Index 選定
- ・FTSE4Good Index Series 選定
- ・FTSE Blossom Japan Index 選定
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 選定
- ・Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index 選定
- ・MSCI ESG Leaders Indexes 選定
- ・MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 選定
- ・MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 選定
- ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 選定

株式情報 <https://www.sekisui.co.jp/ir/stocks/irinfo/>

社外からの評価 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2025/sustainability_report2025_10.pdf

発行済株式数と所有者別分布推移



ESG関連ランキング、表彰等

CSR全般

- ・S&P Global 社による サステナビリティ格付け 上位10%企業に選定
- ・東洋経済2024年版「CSR企業ランキング」65位

環境

- ・CDP2024年「気候変動」及び「水セキュリティ」分野の情報開示においてAスコア、「フォレスト」分野でA-スコアを獲得
- ・CDP2024年サプライヤーエンゲージメント評価で最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定
- ・GHG削減の「1.5℃目標」で「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認証を再取得 (2023年3月)
- ・日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」で最高ランクを取得



当社は、2025年3月日本政策投資銀行 (DBJ) より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

統合報告書2025の発行にあたって



清水 郁輔

代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、
コーポレートコミュニケーション部、
新事業開発部及び
ライフサイエンス事業開発部担当、
経営戦略部長

積水化学グループはVision 2030においてInnovation for the Earthをビジョンステートメントに掲げ、社会課題をとらえたイノベーションを通じて、ひとびとの暮らしに対する安心が私たちが生きる今だけでなく、未来につづくことを目指しています。本統合報告書では、ペロブスカイト太陽電池をはじめとした、当社のイノベーション事例にフォーカスをあてながら、社会課題の解決を通じ、サステナブルな社会の実現と持続的な企業価値向上を目指すという当社グループの成長ストーリーについて説明しています。

編集にあたっては、ステークホルダーの皆さま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。

本統合報告書を当社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してご活用いただければ幸いです。今後も企業価値向上に取り組むと共に、皆さまへの丁寧かつ分かりやすい説明を心がけてまいります。

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/>