



## 社長メッセージ

# 社会課題を解決する製品・技術で、 パンデミック下でも稼ぐ力を着実に強化

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

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

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

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

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

2022年8月

代表取締役社長 加藤 敬太

## 社長メッセージ

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

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

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

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

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

### 2022年度：変化へのしなやかな対応力と稼ぐ力で、 最高益更新を目指す

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

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

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

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

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

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

## 社長メッセージ



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

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

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

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

### ROICを導入し、効率的な資本活用を通じて成長領域への積極投資を推進する

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

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

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



## 社長メッセージ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 社長メッセージ

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

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

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

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

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



### 「社会から必要とされる」企業であり続ける

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

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