

統合報告書 2023

2023年3月期

Innovation for the Earth

SEKISUI

積水化学工業株式会社

CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 2 積水化学グループの理念体系
- 3 積水化学グループの軌跡
- 5 積水化学グループの事業領域
- 6 社長メッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 17 重要課題(マテリアリティ)
- 18 ステークホルダーとの共存共栄
- 18 人権尊重
- 19 リスクと機会への対応
- 21 財務・非財務ハイライト

中長期的な成長を 支える戦略

- 24 長期ビジョン「Vision 2030」
- 27 中期経営計画の振り返り
- 28 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)
 - 28 基本戦略
 - 32 投資と財務戦略
 - 33 株主還元
 - 34 注力事業の戦略
 - 39 収益基盤事業の戦略
 - 40 セグメント状況
- 41 サステナビリティ貢献製品
- 45 イノベーション
 - 45 新事業開発部担当取締役インタビュー
 - 48 新製品・新事業
 - 50 研究開発・知的財産
- 54 人的資本
- 56 環境
- 60 DX
- 62 内部統制
- 66 リスクマネジメント

ビジネスモデルを 支える基盤

- 67 コーポレート・ガバナンス
 - 67 社外取締役座談会
 - 70 取締役・監査役
 - 72 取締役・監査役の構成とスキルマトリックス
 - 73 コーポレート・ガバナンス体制
 - 75 政策保有株式
 - 76 役員の報酬等

データ

- 77 財務・非財務の主なデータ
- 81 会社情報・株式情報
- 81 統合報告書2023の発行にあたって

統合報告書2023では、2030年の長期ビジョンの実現に向け、期待の新事業と既存の成長事業について整理すると共に、それを支える知的財産などの無形資産に関する記述の充実に努めました。

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

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日)および中期経営計画をはじめ、2023年8月までの開示内容を含んでいます。

編集にあたって

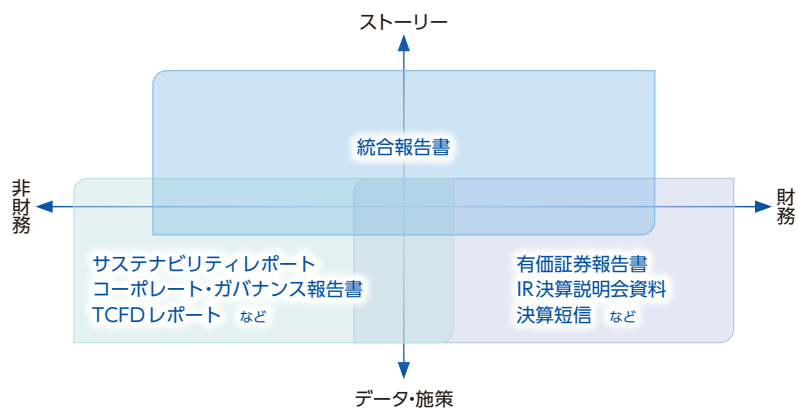
IFRS財団が推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス等を参照しました。



注意事項

本報告書に記載されている見込み、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されています。従って、実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により大きく異なる結果になり得ることをご承知おきください。統合報告書内の数値に関して、億円表記の数値に関しては億円未満を四捨五入、百万円表記の数値に関しては、百万円未満を切り捨てで表示しています。

積水化学グループの情報開示体系



「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、

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。

また 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。

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/>

▼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/#tcf

Innovation for the Earth

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

多種多様な技術が生み出すソリューションとステークホルダーとの信頼関係をもとに、積水化学グループは社会環境の変化をもビジネスチャンスと捉え、社会課題の解決に寄与するイノベーションを起こし続けます。そして、地球とひとびとの暮らしに貢献することで、社会の持続可能性向上と共に、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理念体系は、「社是」「グループビジョン」「経営戦略」の3層で構成されています。1947年の創立からこれまで、決して順風満帆とは言えなかった私たちが困難を克服する上で支えとなったのが、以下の意図に基づいて制定された社是“3S精神”でした。

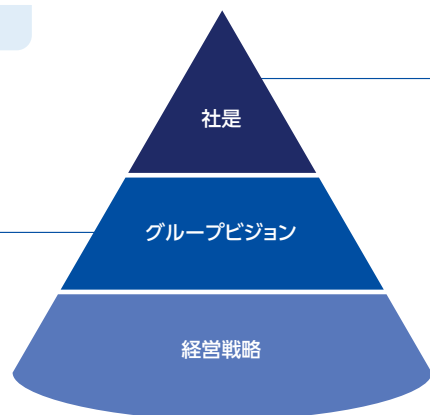
“理想を掲げて生きている人間と、ただ流されて身をまかせて生きている人間とでは、長い生涯の間に大きな差が生じていく。事業もまた同じである。事業経営の基本方針を打ち出して、その共通の理想

のもとに従業員が集結するとき、企業ははじめて事業共同体として大きな力を発揮することができる。”

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

グループビジョン

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



「社是」3S精神

Service
企業活動を通じて社会的価値を創造する

Speed
積水を千仞の谿に決するスピードをもって市場を変革する

Superiority
際立つ技術と品質で社会からの信頼を獲得する

積水化学グループの5つのステークホルダー

お客様、株主、従業員、取引先、地域社会・地球環境

5つのステークホルダーを企業価値向上に向けたパートナーと位置づけ、その期待や要請を把握し、社会全体の課題を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。

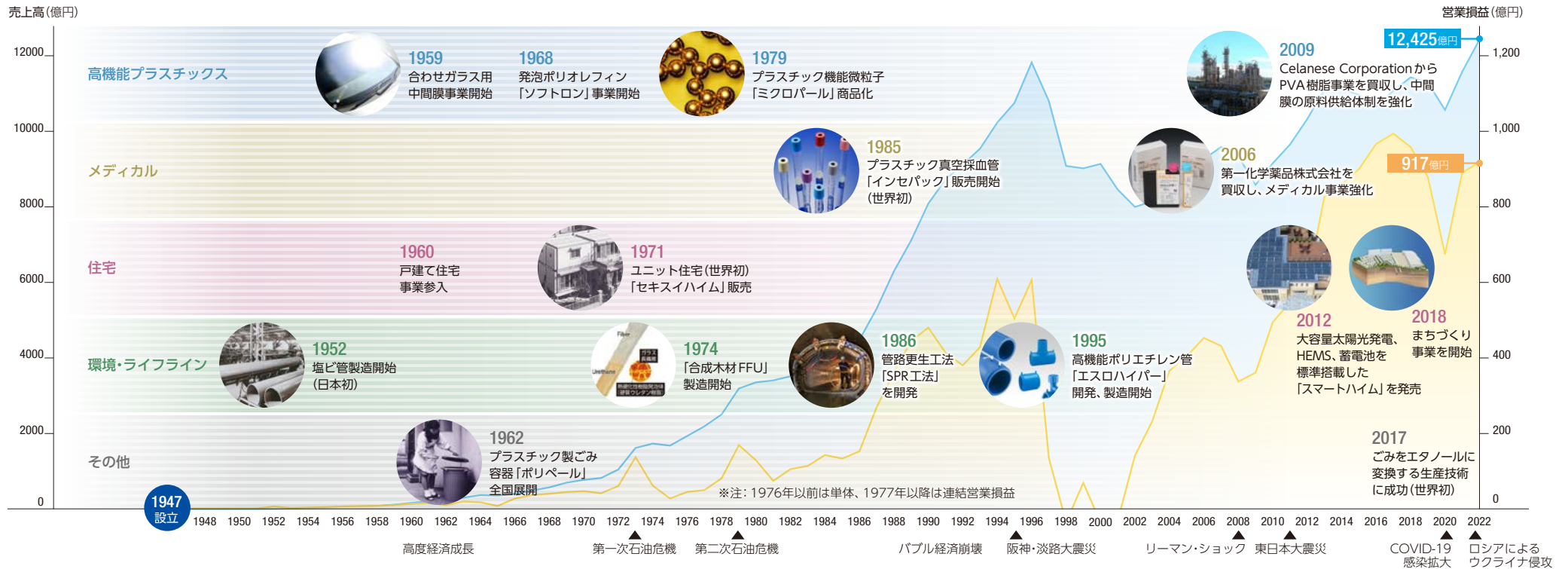
ステークホルダーと共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。



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

積水化学グループの軌跡

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



1947年 ~ 創業期

プラスチックのパイオニアとして加工業を確立

国産射出成型機を武器に日本初のプラスチック加工事業に挑戦。日用品、テープ・フィルム、塩ビ管、ポリペ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。高度化するユーザーニーズと社会課題に応える新素材・技術・製品を市場に投入。住宅はアフターサービスを充実化。住宅事業が大きく伸長し、業績を牽引。1997年に太陽光発電搭載住宅をスタート。

1999年 ~ 再生期

3カンパニー制へ移行、CSR経営の導入と推進

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

2008年以降 変革期

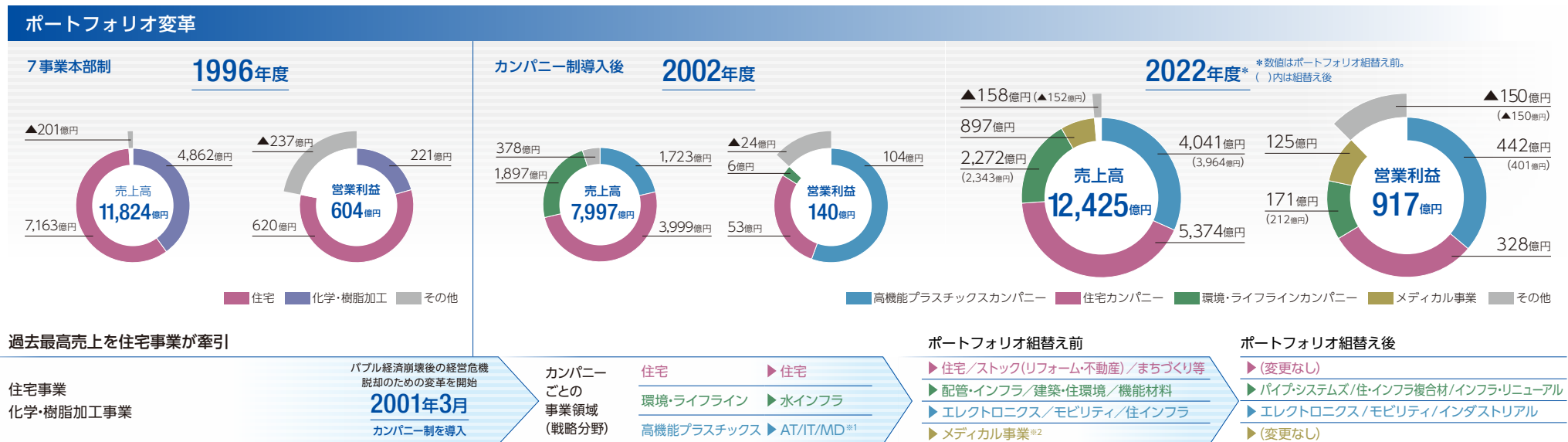
積極的な戦略投資、CSR経営はESG経営へと進化

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

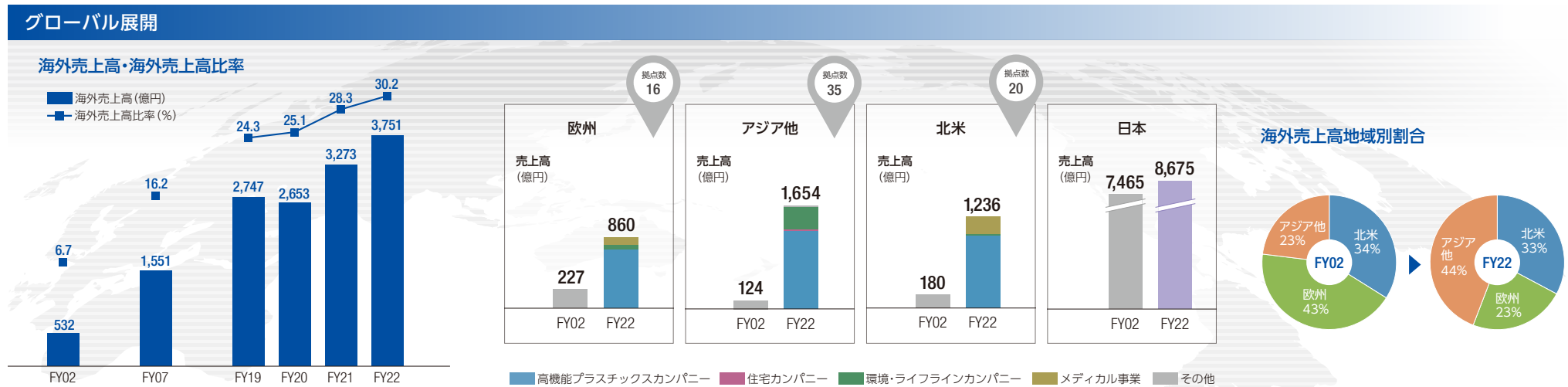
積水化学グループの軌跡

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(先取り変革)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。



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



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」の領域で事業を展開しており、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーの3カンパニーとメディカル分野の4セグメントで構成されています。今後は、これら現有事業が技術・事業機会・人材交流の視点で融合し、シナジーを生みながら、「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」のドメインにおいて社会課題を解決する製品・サービスを創出していきます。

事業領域

住・社会のインフラ創造

ケミカルソリューション

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。

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。

現有事業

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

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

高機能プラスチックカンパニー
エレクトロニクス、モビリティ、インダストリアル

メディカル事業(コーポレート)
検査、医療

成長の方向性

高性能住宅・住関連サービスの提供で、ひとびとの安心・安全・快適な暮らしを支える

多様な機能材料で、グローバルにインフラ課題を解決し、社会基盤を支える

高付加価値材料で、社会・暮らしを進化させるさまざまな機器の発展を支える

進化する医療に貢献する製品・システム・サービスでグローバルにひとびとの健康・長寿社会を支える



エネルギー自給自足を目標とするスマートハウス「スマートハウスステーション」
スマート&レジリエンスなまちづくり



耐震型高性能ポリエチレン管
強化プラスチック複合管



ディスプレイ・電子機器向け導電性微粒子
半導体向け実装材料



血液凝固検査機器「S400CF」
血液凝固検査薬「ナノピアP-FDP」



工業化が進んだ住宅生産工場内部
住宅生産工場(ユニット)



管路更生工法「SPR工法」
大型高排水システム



スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ
自動車/バンパー向け成型品



糖尿病検査薬「ノルディアNHbA1c」
SARSコロナウイルス抗原キット



セキスイハイムオーナー向けライフライン・エネルギーのリフォーム
セキスイハイムオーナーの太陽光発電での余剰電力を買収、有効利用



鉄道向け合成枕木「FFU」
熱膨張性耐火材



自動車向け合わせガラス用中間膜
航空機向け部材



プラスチック製真空採血管
創薬支援試験



サービス付き高齢者住宅
セキスイハイムオーナーの太陽光発電での余剰電力を買収、有効利用



機能タンク
雨水貯留システム



電気自動車向け放熱グリス
航空機内装向けプラスチックシート



医薬品原薬(API)
拡大新生児スクリーニング検査

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社会課題を解決する製品・サービスを創出

戦略領域MAP —▶ P.26

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)

社長メッセージ

CEO MESSAGE

長期ビジョンの実現に向けた 中核となる中期経営計画「Drive 2.0」が始動

社会課題の解決につながるイノベーションを起こしながら、「サステナビリティ貢献製品」の売上高を1兆円超へと着実に拡大させ、資本効率・利益効率も改善することで、ステークホルダーの皆様にご社の成長力を示していきます。

2023年8月

代表取締役社長 加藤 敬太

社長メッセージ

Q 新型コロナウイルス感染症が徐々に収束に向かい、対面でのイベントも増えてきました。コロナ禍を経たさまざまな変化に対して、社長はどのように感じていますか。

新型コロナは、2023年5月から日本でもその分類が「5類感染症」へと引き下げられ、少しずつ「日常」が戻りつつあるように思います。私自身もイベントには対面で出席することが増えてきました。久々の対面での開催となった社内イベント「トップと語ろう2023」では、とても真剣に自身や部下の挑戦行動の推進を考える従業員の様子を肌で感じ、改めて対面でのコミュニケーションの意義を認識しました。相手の表情や反応が、場の雰囲気からも伝わる点は、対面コミュニケーションの良い点です。その一方で、私自身は100%、もとの対面形式に戻す必要はないと考えます。新型コロナ禍で得た学びを忘れることなく、ワークライフバランスを含めた効率性や生産性の最適なバランスを探ることが重要だと思います。

Q 前中期経営計画を振り返ってどのように評価していますか。

前中期計画は、長期ビジョンの実現に向けた第一歩と位置づけ、持続的成長へのドライブをかけることを狙いとしていました。2022年度を振り返ると、上期は計画を上回る営業利益を達成し、目標として掲げた1,000億円にも手が届くと見込んでいましたが、エレクトロニクス分野での製品、部材の市中在庫が過剰となったことで市況停滞が長期化したほか、インフレを背景に住宅の購買意欲が低下し、下期は計画を下回りました。その結果、通期での営業利益は917億円と、前中期計画で掲げた目標には届きませんでした。しかし、コロナ禍前の



2019年度を上回る営業利益となり、増収増益を確保できた点は、評価しています。また、稼ぐ力の指標として掲げるEBITDAについては、過去最高の1,421億円となりました。コロナ禍や長引く半導体不足の影響、さらには原燃料価格の急激な高騰など、非常に厳しい事業環境の中でも稼ぐ力を伸ばせたことは、積水化学グループの全従業員が力を結集し、覚悟を持って構造改革やコスト上昇分の製品価格

への転嫁を進めた結果だと思います。また、2022年4月には長期ビジョン実現への羅針盤として「戦略領域マップ」を発表しました。マップにおいて、新たなイノベーションを創出する「革新領域」として取り組んできたバイオリファイナリーやペロブスカイト太陽電池などが着実に進展したことは、新事業の仕込みとして一定の“ドライブ”をかけられたと評価しています。社内を見ても、現場の従業員のマインドに、自分たちの仕事为社会に貢献しているという意識が醸成されつつあり、ESG経営を意識した事業運営が浸透してきたことを感じます。当社は6年連続で、「2023年 世界で最も持続可能性の高い100社(Global 100)」に選出されており、サステナブルな企業であることを目指す当社の経営は外部機関からも一定の評価をいただいています。

Q 長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、中期経営計画「Drive 2.0」に込めた思いを教えてください。

長期ビジョンは、2030年時点の「ありたい姿」を示すものとして、私が社長に就任した2020年に発表しました。新型コロナウイルスの世界的な流行に代表されるように、今後予測不可能な事象が起り得る事業環境は続きます。そのような中で、既存事業の延長線上だけで経営戦略を描いては、ひとたび大きな事象が発生した際に、経営が一気に傾きかねないリスクがあるとの危機感を持っています。そうした健全な危機感をグループ全体で共有し、さらなる変革を起こしながら成長を続けるための旗印となるものが、長期ビジョン「Vision 2030」です。2023年度からは、その実現に向けてとても重要な2nd ステップとなる中期計画「Drive 2.0」が始動しました。この中期計画はビジョン実現に向けて中核を担う位置づけです。

私が「Drive 2.0」に一番込めた思いは、ステークホルダーの皆様にとしっかりと当社の成長の道筋をお示ししたいという気持ちです。前中期計画はコロナ禍の影響で構造改革に注力したことで、成長投資は限定的となりました。そのため、ステークホルダーの皆様の中には、当社が描く2030年の長期ビジョンが、現在の当社の状況から少し乖離しているように映ってしまうことを懸念しています。

企業価値の向上には、経営への信頼をベースに、成長への期待を醸成し、そのうえで資本効率や利益効率を向上していくことが重要だと強く認識しています。特に、成長への期待については、社外からの期待に限らず、グループ従業員の間にもそうした期待感が醸成されることが肝要です。「Drive 2.0」では、ESG経営の基盤強化をベースに、現有事業での成長を通じて資本効率を改善しながら、新事業領域の創出を加速することで、成長への期待を醸成していきます。

社長メッセージ

❑ 中期経営計画「Drive 2.0」の概要や数値目標について教えてください。

中期計画「Drive 2.0」での目標値は、売上高1兆4,100億円、営業利益1,150億円、純利益820億円といずれも過去最高の売上・利益額を掲げています。その前提となる外部環境には、一定の市況回復を見込み、高騰が続く原材料に関しても、前中期計画同様に販売価格へと着実に転嫁していく計画です。また、当社の成長を牽引すると同時に社会課題解決への貢献量を増やす、まさに経営のサステナビリティを体現するKPIである「サステナビリティ貢献製品の売上高」は1兆円以上と設定しました。稼ぐ力を示す指標であるEBITDAについては、1,750億円と大幅増を見込んでいます。最終年度の2025年度は、長期ビジョンに向けた折り返し地点でもあり、これらの目標を達成することで、長期ビジョンの実現にもさらに一歩近づくことになると考えます。営業利益の1,000億円については、コンスタントにその水準を上回ることが外部からの評価にもつながり、当社にとっても見える景色が変わると考えており、早期での達成を目指します。

財務戦略としては、3年間で営業キャッシュフローを合計5,000億円見込んでいるほか、政策保有株式の縮減や必要に応じて最大4,000億円までの借り入れも行うことで、成長投資に必要なキャッシュを確保します。なお、最大4,000億円の借り入れを実行してもデット・エクイティ・レシオは0.5倍以下を保つことができる試算です。

その上で資本の配分にはメリハリをつけます。成長投資6,000億円のうち、戦略投資に4,500億円、通常投資に1,500億円を振り分けます。戦略投資4,500億円についても、そのうち3,000億円をM&A等の枠として確保し、残り1,500億円は戦略設備投資に充てます。成長投資とは別に、研究開発費として1,400億円を充当しますが、成長投資・研究開発とも、その7割以上を中期計画および長期ビジョンにおける成長分野である「高機能プラスチック」「メディカル」「新事業」に重点的に配分します。(▶P.32)

また、株主の皆様に対する還元も強化します。配当性向を40%以上に引き上げ、さまざまな状況に応じて、自己株式の取得も機動的に実施する考えです。(▶P.33)

❑ 新中期経営計画の戦略について一つずつ詳細を聞かせてください。

まず、「現有事業での成長」はどのように進めていきますか。

現有事業については、今回の中期計画の策定にあたって、すべての事業を収益性・ROIC・成長性や、戦略上の位置づけ、さらには社会課題解決への貢献量といった視点からも多角的に分析・評価し、中でも今後の持続的成長を牽引する事業・分野として「成長牽引事業」および「成

長期待事業」を明確化しました。例えば「成長牽引事業」には、高機能中間膜やEV車向けの放熱材等を中心としたモビリティ分野のほか、海外検査システム、鉄道用の樹脂製枕木FFUなどの機能材分野を設定しました。一方で「成長期待事業」には、まちづくり事業や医療分野などが含まれています。これら「成長牽引事業」と「成長期待事業」が、「Drive 2.0」で掲げるEBITDA増加分の90%超を生み出す姿を描いており、ここに経営資源を集中させます。

❑ 「新事業領域の創出」では具体的にどのような取り組みを進めますか。

コアとなる技術をベースに、社内外との融合やM&Aを通じて、新たな領域での事業化を加速させていきます。例えば前中期計画から、従来のシリコン系の太陽電池と比べて薄く、軽量のペロブスカイト太陽電池に取り組んでいます。ビルの側面への設置や、線路・空港等交通インフラへの実装など、さまざまな可能性を秘めており、多くの引き合いと同時に日本政府や自治体からも高い関心を寄せていただいております。私自身も東京都との実証実験が進む森ヶ崎水再生センターを視察しました。技術的なハードルは高いですが、実現すれば、再生可能エネルギー分野で多大な社会的貢献を果たすことを通じて、相応の事業に成長することを期待し、今後、さらに地方自治体や他企業などとの協業も深めながら、早期事業化に向けて、この挑戦を徹底的にサポートしていきます。

❑ 「ESG経営基盤強化」について、具体的に説明してください。

ESG経営の基盤強化については、前中期計画から「セクスイ・サステナブル・スプレッド」の考え方を導入して進めています。財務指標であるROICそのものの向上をはかりながら、同時に、不祥事等の重大なインシデント発生の抑制、「環境」や「人的資本」領域への投資、サプライチェーン全体での人権の尊重などを通じて、広義の資本コストの抑制をはかり、スプレッドを拡大、すなわち企業価値を向上させることを意識しています。またこの「セクスイ・サステナブル・スプレッド」を各部門の業績評価に組み入れることで、効果的な実装へとつなげています。

そのような中で、共同住宅・戸建住宅における建築基準への不適合等の問題が起こってしまったことは大変残念です。本件については厳粛に受け止め、迅速な対応と再発防止策の徹底はもちろんのこと、さらなるリスクの低減に取り組み、インシデントを防いでいくことが、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復につながるものと考え、全社を挙げて誠意をもって対応していくと共に、ESG経営の基盤を今後もさらに強化していきます。(▶P.63)

社長メッセージ

Q 当社におけるイノベーションについて、それを創出できる強みとあわせて考え方を聞かせてください。

当社グループにおけるイノベーションとは、得意な技術を活かし、或いは市場の動向を的確に捉え、社会課題の解決に向けて当社にしかできない質の高いソリューションを提供することです。当社は化学メーカーですが、自社原料をほとんど持たず、お客様の要望に対して最適な原料を選択し、付加価値の高いソリューションを提供する「加工」を強みとしています。加えて、社会課題の解決ニーズを先んじて捉える「先取り変革」も、当社の持つもう一つの強みです。

これら強みを支える基盤となるのが、当社の保有する**技術プラットフォーム**です。全社に共通するコア技術として、社内外での融合を推進する鍵を握っています。例えば、当社の主力事業の一つに自動車のフロントガラスに使われる飛散防止用の中間膜がありますが、遮音・遮熱性能を付与した中間膜には、PVA・PVBの材料技術や微粒子技術、精密成型などのさまざまな技術が使われており、そうした技術はヘッド・アップ・ディスプレイ用の機能のある中間膜にも活用されています。さらに、メディカル分野で展開している血液がんを判定する検査薬にも、エレクトロニクス領域での導電性微粒子や遮熱中間膜と同じ微粒子技術が用いられています。モビリティとメディカルという、一見異なる領域に、当社のコア技術が共通して用いられているのです。

こうした技術プラットフォームを軸として、これまで妥協することなくお客様のご要望に徹底的に応え続けてきた実績の積み重ねは今、お客様との強固な信頼関係となって、新たなご要望の獲得をもたらします。「加工」と「先取り変革」の強みが生み出すこうした好循環は、技術プラットフォームの各技術に関する

強固な知財網の構築にもつながっており、それもまた、当社の持続的成長を支える基盤となっています。

イノベーションは、世の中の動きやお客様の潜在ニーズと当社技術がマッチすることで初めて起こるものです。製品・サービスがいくら良くても独りよがりのものであれば大きなビジネスに発展することはまずありません。当社が、まだ会社として若かったころは、マッチ

ングを気にせず多様な事業に手を出し失敗もしてきました。しかし今、当社は初期段階で市場ニーズとの合致を見極め、そこから開発に着手しています。開発テーマの選択と集中が進んでいることは、裏を返せば事業化できれば大きな需要を取り込める製品・サービスばかりだということです。私は常にこうした考え方を発信することで、従業員の背中を押しています。

Q 社長自身がイノベーションの創出に挑戦した経験はありますか。

印象深いのは、私が水口工場の技術課に在籍していた時代に携わった中間膜の品質改善の経験です。お客様からの品質クレームをきっかけに、自動車用中間膜の耐湿性の改善に取り組むことになったのですが、もし改善がうまくいけば、グローバルでの当社製品の優位性がより高まると考え、自ら志願して水無瀬の開発研究所に派遣してもらいました。あらゆる添加剤を試し、先輩方と夜遅くまでディスカッションを重ね、仮説を立てては系統的に実験を繰り返す。そうした試行錯誤の結果、ようやく作り上げた配合は、今もグローバルでの中間膜添加剤のスタンダードになっていると思います。当時はまだ中間膜の事業規模も小さく、住宅事業が稼いだ資金を開発に使わせていただいているというプレッシャーも感じていました。

もう一つは、中間膜技術サービス担当として、自動車産業の本場である米国に駐在していた時の経験です。米国で通用しなければ世界では戦えないとの覚悟で当社は進出しました。積水化学という名は知られていなくても、米国の取引先の非常にフェアな評価は励みになりました。取引先工場にサンプルを持ち込み、評価され、改善点を見つけては、またサンプルを持ち込む。これを繰り返して、少しずつ製品をお客様の理想の形に近づけていく過程は、大変ではあったものの、改善していく実感があり、楽しみにもなりました。

Q 次に、人的資本への投資に対する考え方を聞かせてください。

人的資本への投資の重要性が今のように盛んに言われるようになる、はるか前から、当社では「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」と考え、人材を当社の重要課題（マテリアリティ）の一つに位置づけています。またマテリアリティ以前に、人的資本や、取引先も含めたサプライチェーン全体の人権の尊重は、事業を推進していく上での基盤でもあります。当社は長期ビジョンに「業容倍増・貢献量倍増」を掲げていますが、これを達成するために最も重要なのが、「全員が挑戦したくなる活力ある会社の実現」です。事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材の配置に引き続き注力します。

私自身も、部下の育成に際しては、適度な「挑戦」といえるテーマを与えることを意識して



社長メッセージ

きました。部下と対話を重ねながら、110%~120%の力を出せれば手が届くテーマを設定し、納得し挑戦した部下が「成功体験」を積める環境をつくってきました。最後までやりきった人材は成長し、次のリーダーへとなっています。

2022年には、こうした「挑戦」を従業員に促すため、大規模な人事制度改革を約20年ぶりに実施しました。「失敗を咎めない風土づくり」に私自らも積極的に関わることで、挑戦を後押しする環境を整備し、同時に、挑戦に必要な研修やリスキルへの投資も行っています。

冒頭に述べたように、2022年度は厳しい事業環境下でも増収増益を達成しており、そうした成果を生み出した従業員にしっかりと報いることも重要です。これからも、従業員一人ひとりがより一層挑戦行動を発現して、長期ビジョンの実現に尽力してくれることを期待し、2023年度は4%超の賃上げを決定しました。

Q リスキルについて、社長自身の経験やエピソードはありますか。

実際の業務に役立つのが、入社後、統計的品質管理の勉強をしたことでした。学校ではあまり教わらない考え方ですが、技術者として効率的な実験やデータ処理を進める上で大いに役立ちました。当時は計算ソフトもなく、自分で実験データを入力して解析する必要があった時代です。今日では現場の自動化が進んでいますが、トラブル発生時の原因究明や改善方法の追求、さらには現場のQC活動等の推進を考える上で、こうした知識は今も、技術・生産に関わる従業員にとって不可欠だと思います。

Q パリ協定と整合性のある GHG 削減目標を定めている企業に与えられる

「SBT 認証」を2023年に再取得しました。

「環境」に対する当社の取り組みについて教えてください。

「環境」は当社のマテリアリティの1つであり、早期から「環境経営」を進めており、業界でも当社は「環境」への取り組みについては、トップ集団の一員であると自負しています。深刻化する気候変動に対し、他社も環境への取り組みを加速する中で、トップランナーとして現状に甘んじることなく、環境への貢献を推進し続けなければなりません。SBT 認証については、当社は2018年に化学業界として世界で初めて取得しましたが、GHG 排出量の削減率が当時の計画を大幅に上回る形で推移していることもあり、2030年に向けて削減率目標をさらに引き上げ、それにあわせて改めて SBT 認証を再取得しました。目標達成に向け、引き続き燃料使用設備の電化や低炭素燃料への転換を進めると共に、プラスチック製品を扱う企業の責任

として、新たに「マテリアルリサイクル率」をKPIに設定しました。資源循環や資源転換に資する製品の売上高を伸ばすことで、廃棄物の再資源化を進め、さらに Scope 3での排出量の削減も加速していく考えです。

Q 最適な事業ポートフォリオと

資本配分のあり方についての考え方を聞かせてください。

多様な事業を展開する当社は、コングロマリットとしてディスカウント評価されることもあります。成長分野に資本を重点的に配分することはもちろん必要ですが、多様な事業を有するからこそ、事業間のシナジー効果で事業単体では生み出すことのできない価値も創出できると考えます。例えば、当社が展開する「まちづくり」事業では、エネルギーを自給自足できる当社の住宅が建ち並ぶ「まち」の地下に、災害に強い当社のインフラ材料や高機能材料を埋め込むことで「防災・減災」「安心・安全」という付加価値を付与してお客様へ提供しています。また財務面に関しても、安定的にキャッシュを創出する事業を保有することで、成長分野への継続的な投資の原資を確保できるメリットもあります。

成長投資に関しては、必要に応じて負債も活用しながら、積極的に投資を拡大する戦略に変更はありません。長期ビジョンの実現に向けては、羅針盤である「戦略領域マップ」に沿って、適切な戦略設備投資やM&Aを実行していきます。

終わりに

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様と建設的な対話を重ねることは、当社が持続的に成長し企業価値を高めていくための非常に重要な機会と捉えています。対話を通じていただいたご意見・ご提言は、今後もこれまで同様、当社の経営に活かしていきます。引き続き、当社の成長にご期待いただきながら、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



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捉え、イノベーションを通じて、世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献する製品・サービスを提供しています。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、アウトカムの最大化を目指し、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。

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

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 7,050億円
- 有利子負債 1,205億円

人的資本

- 連結従業員数 26,838名
- 海外従業員比率 25%
- 正社員一人当たり研修受講時間 6.1時間
- 健康経営の推進 (▶P.54)

知的資本

- 研究開発費 405億円
- 技術プラットフォーム (▶P.50)
- 特許保有件数 10,540件 (国内 6,157件 海外 4,383件)

製造資本

- 生産拠点 国内外 約100拠点
- 設備投資 593億円

社会・関係資本

- お客様相談室への問い合わせ件数 約1万件
- 投資家とのエンゲージメント回数 74回*
- スタートアップへの出資 (▶P.48)

自然資本

- 主要原材料(金属・塩ビ等)使用総量 1,534千トン
- 使用エネルギー 9,916TJ
- 取水量 20,785千m³

*社長および担当役員が投資家と対話した回数



マテリアリティ (▶P.17)

- イノベーション (▶P.45)
- 人的資本 (▶P.54)
- 環境 (▶P.56)
- DX (▶P.60)
- 内部統制 (▶P.62)

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.67)

正のアウトプット (▶P.5)

- 住宅カンパニー主要製品
- 環境・ライフラインカンパニー主要製品
- 高機能プラスチックカンパニー主要製品
- メディカル事業主要製品

サステナビリティ貢献製品 (▶P.41)

- 売上高 9,089億円
- 内、プレミアム枠売上高 4,403億円

負のアウトプット

- GHG排出量 (SCOPE1+2) 655千トン-CO₂
- 生産事業所の廃棄物総発生量 71千トン
- 生産事業所の排水量 18,770千m³

経済価値の創造

- 営業利益 (営業利益率) 917億円 (7.4%)
- フリーキャッシュ・フロー -130億円
- EBITDA 1,421億円
- ROIC 7.6% ・ ROE 10.0%
- 配当総額 (配当性向) 256億円 (37.0%) / TSR +8.2% (過去10年 年率)
- 納税額 287億円 (法人税・住民税・事業税)

イノベーションの基盤構築と創出

- イノベーション
- サステナビリティ貢献製品 登録件数 198件 (2023年3月末時点) 新規登録件数 18件/年
- 特許資産価値 (PAI) 成長率 115% (2018年度比) (▶P.53)
- 特許出願件数 948件
- S職 (スペシャリティ職) 人数 39名 (▶P.52)

適所適材・挑戦する風土の実現

人的資本

- 女性管理職比率 4.5% (単体) (取締役会の女性比率 25%)
- 経営幹部の後継者候補準備率 77% (単体)
- 従業員定着率 97% (単体)
- 挑戦行動発現度 47%
- エンゲージメントスコア 114 (2019年度を100)

生物多様性が保全された地球への貢献

環境

- GHG排出量削減率 26.8% (2013年度比)
- 生産事業所の廃棄物リサイクル量 63千トン
- 購入電力の再エネ比率 36.4%
- 生産事業所の取水量削減率 3.5%

持続経営力の向上

DX

- 直接/間接人員あたり売上高 112%/108% (2019年度比)
- 死亡労災事故件数 0件 (▶P.62)
- 重要品質問題件数 2件 (▶P.63)
- 重大なコンプライアンス違反および過失件数 0件 (▶P.64)
- サイバーセキュリティインシデント 0件 (▶P.65)

関連するステークホルダー



未来につづく安心

安心・安全・快適なくらし

レジリエントな社会基盤

スマートな移動とコミュニケーション

健康・長寿



*数値は特別な記載がある場合を除き、全て2022年度実績

解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル

積水化学グループの強みは、「加工」と「先取り変革」です。この「加工」と「先取り変革」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、マテリアリティを強化していくことで、アウトカムを最大化し、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。

加工

必要に応じて最適な原料を外部から調達し、高い技術で付加価値を創出する「加工」の力により生み出された製品で、社会課題解決に貢献し、お客様の信頼を獲得することは、また新たな需要・ニーズの獲得へとつながります。このサイクルを持続的に回し続けていくことは、積水化学グループのサステナブルな成長の鍵となります。

先取り変革

「先取り変革」には、顧客要望や社会課題解決のニーズを捉え先んじて開発に取り組むと同時に、その時々的情勢に合わせて事業ポートフォリオを改革し、事業間シナジーの最大化を模索し続けるという2つの側面があり、これらを通じてグループの稼ぐ力を強化していきます。

お客様の声・市場ニーズの発掘・見極め



- お客様相談室を設置し、1年で約1万件のお問い合わせ、ご意見などを頂いています。問い合わせをされるに至ったお客様の動機を独自に分析することで、お客様の「見えないニーズ」発掘を目指しています。
- 産・官・学の研究を通じ、地域社会や地方自治体が抱える課題解決に貢献できる新たな製品の開発を進めています。(▶P.15 エスロハイパー、▶P.49 ペロブスカイト太陽電池)
- 積水化学グループは営業・マーケティングの業務効率化を推進するため、現場のDX人材の育成を進めています。(▶P.61)

新たな需要の獲得

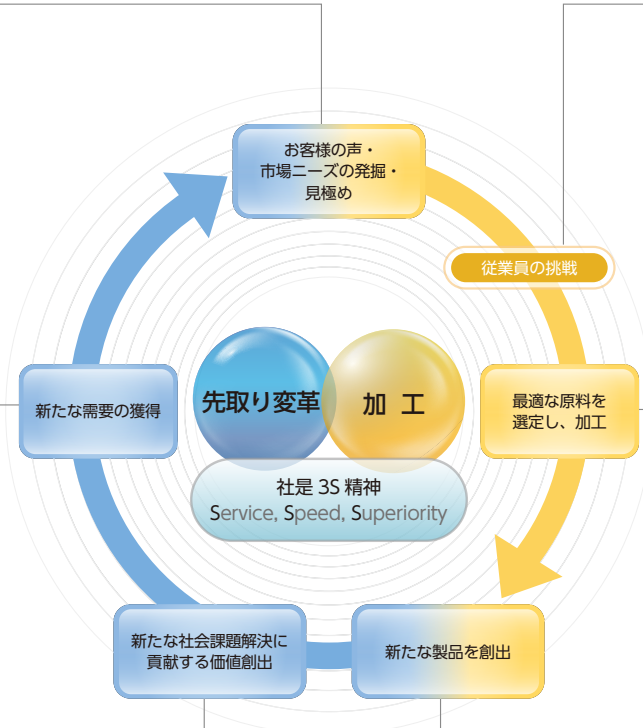


- 積水化学グループの展開するセキスイハイムは、日本全国に工場を有しています。また海外売上比率の高い高機能プラスチックカンパニーでは、グローバルなオペレーション体制を築いています。こうしたお客様に近いモノづくり体制は、お客様の要望へのタイムリーな対応を可能とし、お客様の信頼の獲得と新たな需要獲得の基盤となっています。(▶P.13)

社会課題の解決に貢献するサステナビリティ貢献製品の創出



- 積水化学グループは、自然環境のみならず、社会環境の課題解決に寄与する製品について、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.41)
- 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目標を目指すために必要な技術や開発、市場変革を見据えて、課題ごとに新規技術、先行事例の勉強会を行っています。有望なテーマについてはタスクフォース化して活動を推進しています。



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」(▶P.18)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.55)

最適な原料を選定し、技術創出の融合により加工



- 積水化学グループは、自社原料をほとんどたないため、お客様の要望に合わせた最適な原料を選定することが可能です。また、技術開発の土台となっているのが「技術プラットフォーム」(TPF)です。(▶P.50) 個々の技術の際立ちを磨き上げると共に、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。
- TPFに基づき、社内外で通用するスペシャルな専門性を持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.52)

新たな製品を創出



- 積水化学グループは、2020年に設立した研究施設「水無瀬イノベーションセンター(MIC)」において社内のセグメントの枠を超えた交流を生み出すと共に、積極的なスタートアップ企業との技術交流や他企業との協業を通じて、社内外の融合とオープンイノベーションの加速に取り組んでいます。(▶P.48)
- 知的財産は競争力の源泉であり、グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。積水化学グループでは、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.53)
- 品質コンプライアンスの遵守を重視しています。特に品質不正やデータの改ざんについては、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.63)

解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

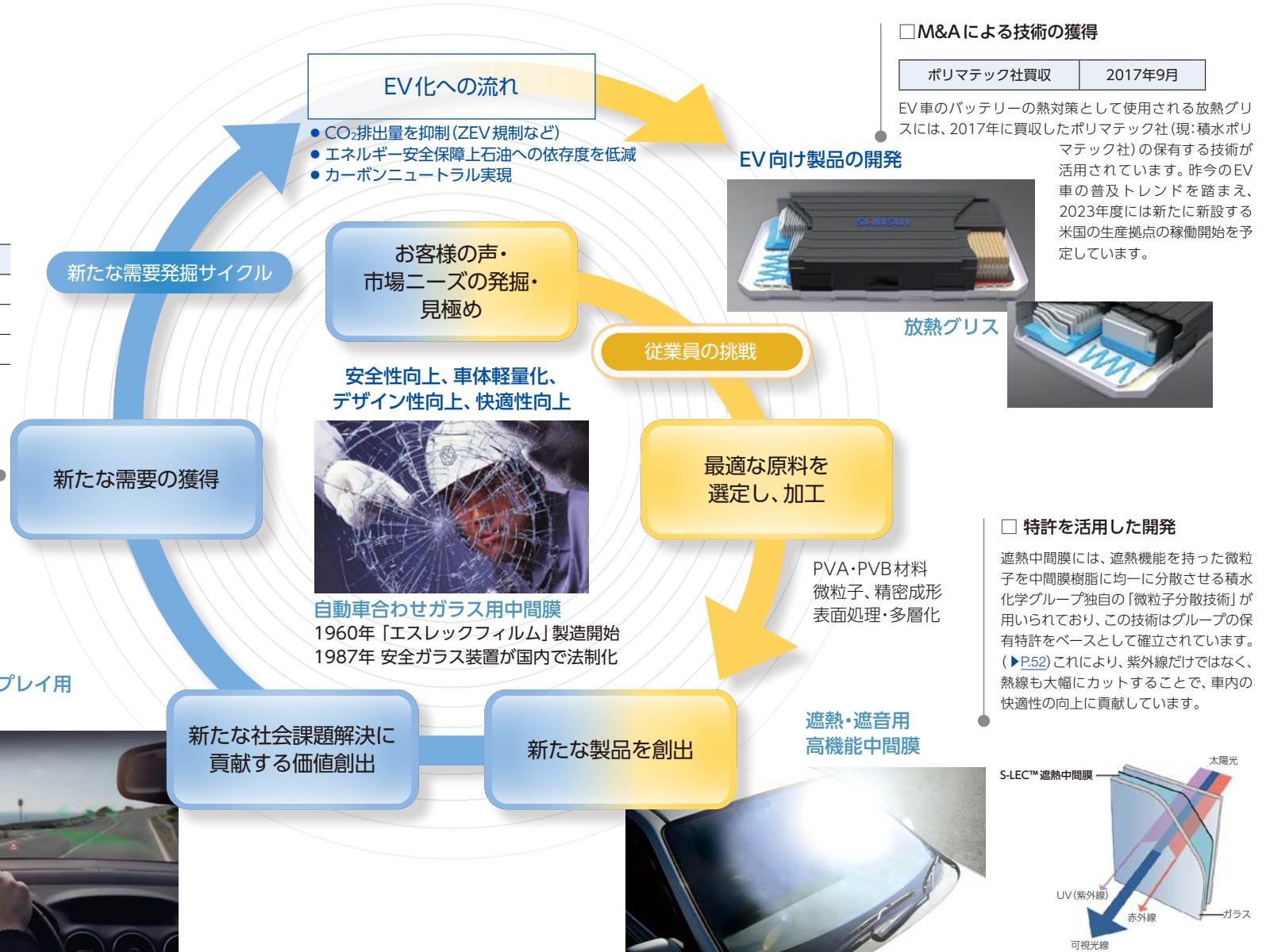
モビリティ分野

自動車業界のトレンドCASE* + α (環境対応)の発展に貢献 ※CASE [C(Connected)], [A(Autonomous)], [S(Shared/Service)], [E(Electric)]

販売地域における生産拠点の確立

	米州	欧州	アジア	日本
中間膜製造工場	2拠点	1拠点	2拠点	1拠点
PVA樹脂工場	1拠点	1拠点	-	-
PVB樹脂工場	-	1拠点	-	1拠点

自動車用中間膜は、グローバルな生産体制を構築しています。お客様の要望にスピーディに対応できるサービスが、お客様との信頼関係を生み、新たな要望の素早い獲得につながっています。



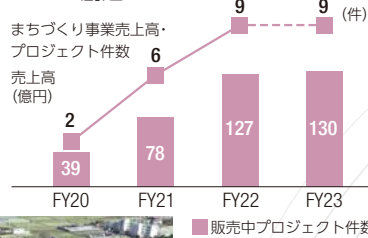
解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

住宅関連事業

高度成長期の人々の生活を支えた「家」づくりから、人々の快適な生活を守る、安心・安全な「まちづくり」へ

□ 安心して住み続けられるまちの創造

災害に強い積水化学グループの際立つインフラ技術を集結した、積水化学グループならではのまちづくりを日本全国へ展開しています。サステナブルなまちの創出で、他社との差別化をはかります。



災害に強いスマート&レジリエンスなまちづくり



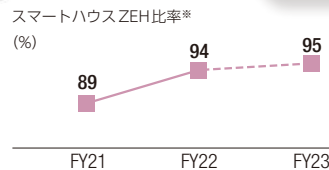
新スマートパワーステーション [FR GREEN MODEL]



新大容量蓄電池 [e-Pocket GREEN]

□ スマートの強化

大容量ソーラーと蓄電池を備えたセキスイハイムは、CO₂の削減に貢献します。また、自然災害等によるライフライン途絶時にも生活の維持が可能となり、ひとびとの安心・安全な暮らしを支えています。



※戸建受注中の搭載比率(北海道を除く)

住社会の新たな課題

- 頻発化、激甚化する自然災害への対応、空き家の増大など

お客様の声・市場ニーズの発掘・見極め

住宅需要の変化を捉え、高品質・高性能の住宅を提供



1960年 戸建住宅事業参入 国内初の軽量鉄骨住宅 [セキスイハウスA型] を発売

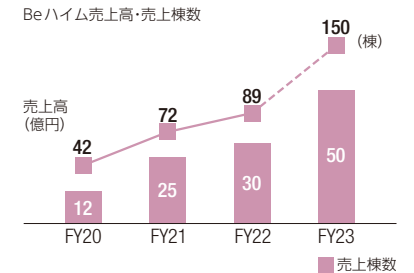
従業員の挑戦

最適な原料を選定し、加工

ハイムの買取 & 再販 Beハイム

□ 住宅の循環型事業を拡大

工業化住宅の品質メリットをもとに、お客様からセキスイハイムを適正な価格で買い取ります。また、買主に安全に住んでもらえるよう、品質・性能向上のためのリフォームをあわせて実施することで、不動産価値を向上させています。



1971年 工業化ユニット住宅 「セキスイハイム」発売(世界初)

□ 高品質な工業化住宅

ユニット生産工場	全国8工場
----------	-------

積水化学グループの工業化住宅セキスイハイムの特徴は、家づくりの全工程の約80%を工場で生産するユニット工法です。ユニット工法は大工不足・建設労務費の高騰という課題解決に貢献すると共に、設計通りの安定した品質を確保することができます。現在ではさらなる工場生産化比率上昇を目指し、生産工場の自動化投資を進めています。

新たな製品を創出

時代のニーズをいち早く捉え 太陽光発電搭載を進めた 新たな市場創造・進化

新たな社会課題解決に 貢献する価値創出

新たな需要の獲得

新たな需要発掘サイクル

解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

パイプ・システムズ分野

インフラ課題を解決し、社会基盤を支え、人々の生活を守る

産・官・学の連携を通じた新製品の創出

1995年に起きた阪神淡路大震災では、消防用水の断水による火災消火活動の遅延など、災害時における水ライフラインの重要性が浮き彫りになりました。これを契機に水道用のポリエチレン管開発に向け、大学・地方自治体との共同研究が加速され、数々の試験・検証を経て、震災から約半年後には、初の導入が決まりました。



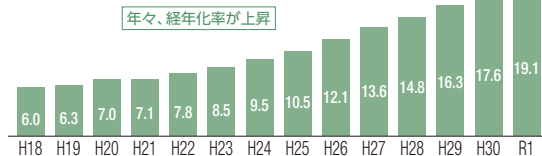
1995年 日本初・導配用水用ポリエチレン管
「エスロハイパー」を開発
地震や地盤沈下による破損、漏水を防ぐ

日本のインフラ老朽化問題解決に貢献

管路の年代別内訳 (令和元年度時点)	(km)
法定耐用年数(40年)を超えた管路延長	138,983
20年を経過した管路延長(40年超を除く)	325,613

従来展開してきたSPR工法の技術をベースに、強度を高め、更生管だけで必要な耐力を満たす設計を開発しました。これにより、劣化が激しい、或いは一部崩落しているような、従来のSPR工法では対応できない箇所にも対応できるようになりました。

管路経年率(%) 法定耐用年数を超えた管路延長 ÷ 管路総延長 × 100



※出典: 令和3年度全国水道関係担当者会議資料(厚生労働省)

新たな需要発掘サイクル

新たな需要の獲得

新たな社会課題解決に
貢献する価値創出

新たな製品を創出

環境保全

- インフラ保全
- 災害激甚化

お客様の声・
市場ニーズの発掘・
見極め

「亜鉛メッキ鋼管」における衛生・
品質面(錆による赤水など)の社会課題



1952年 日本初・硬質塩化ビニル管
「エスロンパイプ」の製造を開始

従業員の挑戦

最適な原料を
選定し、加工



1975年 強化プラスチック複合管
「エスロンRCP」の製造を開始

強みを活かした用途拡大

FRPとモルタルの多層構造により、高強度と軽量化の両立を実現。腐食にも強いことから耐久性にも優れ、その性能と経済性の両面から主要空港の雨水排水管や水力・小水力発電所における導水管等、幅広い分野・用途で採用が進みました。

ドロップシャフト

雨水浸水対策としての
需要増に伴い雨水貯留
管への落差処理用途と
して採用増



1986年 管路更生工法
「SPR工法」を開発

下水管の老朽化問題に対し、道路を掘り起こすことなく、大幅な工期短縮と土砂などの産業廃棄物の大幅削減を実現

解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

メディカル事業

当社保有技術をベースに、M&Aにより事業領域・エリアを拡大。新たな技術による製品創出で、さらなる領域拡大へ

積水医療科技(蘇州)有限公司



検査試薬・機器の新製品投入、
現地生産強化により事業規模拡大

新たな需要発掘サイクル

海外における
自社製品投入による
「領域・エリア拡大」

遺伝子検査 (MDx) 開発センター
自社製品開発により
遺伝子 POC 領域本格参入

お客様の声・
市場ニーズの発掘・
見極め

安全性向上、検査時間の短縮や
検査精度の向上

従業員の挑戦

最適な原料を
選定し、加工



Sekisui Diagnostics, LLC, San Diego

□ 検査領域の拡大

エーディア社を買収	2015年
がん領域を含む検査領域拡大、新技術獲得	

□ 海外展開加速

Genzyme 社検査部門を買収	2011年
米国と英国に検査薬新会社を設立	

新たな需要の獲得



インセパック

1985年 強度に優れた
プラスチック製真空採
血管を世界で初めて実
用化

当社コア技術

- ・微粒子制御技術(ラテックス)
- ・微粒子合成・設計
- ・精密成形プロセス
- ・機能樹脂設計

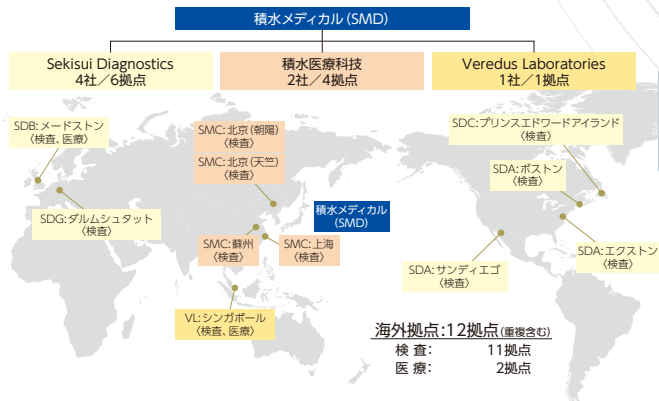
新たな社会課題解決に
貢献する価値創出

新たな製品を創出

□ M&Aによる技術の獲得

第一化学薬品買収	2006年
----------	-------

検査事業に本格参入
生化学的検査薬、インフルエンザ抗原検出用試薬、
アミノ酸、中間体、薬物動態試験等の業務受託



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。

特定プロセス

Step1: 課題の抽出

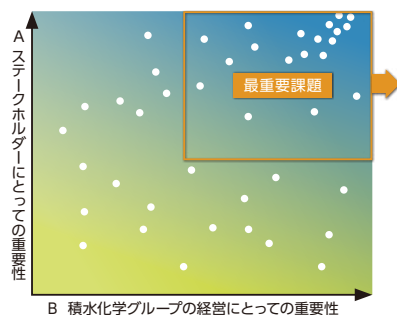
企業の理念体系に沿って、国連グローバルコンパクト等のグローバルガイドラインや、お客様・株主・投資家の声を含む社会要請、他社動向等を踏まえ、課題を抽出しています。

Step2: 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る。前者は「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」(▶P.56)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「セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」(▶P.31)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.75)で審議の上、重要課題を特定しています。

Step3: 重要課題(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3年ごとの中期計画策定時に見直すことを原則としていますが、積水化学グループの状況・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。



KPI 前中期経営計画「Drive 2022」(2020年度～2022年度)

		KPI	2022年度目標	2022年度実績	
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	8,000億円 うちプレミアム枠 4,400億円	9,089億円 うちプレミアム枠 4,403億円	
重要課題 (マテリアリティ)	将来への投資	融合	融合による売上高増分	+500億円(2019年度比)	+468億円(2019年度比)
		人材	挑戦行動の発現度 ^{*1}	17%	11%
		環境	購入電力の 再生可能エネルギー比率	20%	36.4%
	リスクの軽減・ 回避	DX	直接/間接人員あたり売上高	2030年度:直接生産性15%増 間接生産性40%増(2019年度比)	直接生産性12%増 間接生産性8%増(2019年度比)
内部統制 (安全・品質・法務/倫理・ 会計・情報管理)		5領域重大インシデント発件数	0件	-	
		BCP運用率	BCP運用率100%(PDCAの定着)	BCP運用率100%(PDCAの定着)	

KPI 中期経営計画「Drive 2.0」(2023年度～2025年度)

		KPI	2025年度目標		
アウトプット		サステナビリティ 貢献製品 およびプレミアム枠	サステナビリティ貢献製品 およびプレミアム枠売上高	10,000億円超 うちプレミアム枠 5,400億円 ▶P.41	
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	- ▶P.48
		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}	60% ▶P.55
				後継者候補準備率 ^{*2}	100% ▶P.55
		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)	▲33%(2019年度比) ▶P.57
	DX	業務プロセスを見直し、生産性を 抜本的に向上させる	廃プラスチック マテリアリティサイクル率(国内)	国内65%(海外BM+5%) ▶P.59	
直接/間接人員あたり売上高			2030年度:直接生産性30%増 間接生産性43%増(2019年度比) ▶P.60		
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	5領域重大インシデント発件数	0件 ▶P.62	

※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

ステークホルダーとの共存共栄

5つのステークホルダー「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」と共存共栄の関係をつくり、持続的に成長していきます。

お客様の声をもとに魅力ある製品・サービスを創出

積水化学グループは、「お客様の声」を貴重な経営資源として位置づけ、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」をモットーに、モノの品質革新に徹底的にこだわり、お客様の期待に応える価値(商品・サービス)をお届けし、お客様と長期的に発展・成長し続けることを目指します。

投資家との直接対話による企業価値向上

持続的な成長に向け、株主や投資家の皆様との建設的な対話は極めて重要だと考えています。「投資家と経営層の積極的なエンゲージメント」を重要課題の一つとして掲げ、社長および経営戦略部担当取締役を中心に、四半期ごとの決算説明会や株主・機関投資家の方々との直接対話を積極的に行い、企業価値向上のための経営戦略に活かしています。

対話の中でいただいたご意見やご質問は可能な限り統合報告書をはじめとする各種IR資料に反映するよう努めると共に、フェアディスクロージャーを意識し、Webサイトでの情報発信を強化しています。長期ビジョン実現に向けた取り組みについてご理解いただくため、機関投資家・アナリスト向け「ESG経営説明会」やセルサイドアナリスト向け「社長スモールミーティング」を開催し、その内容をWebサイトで公開すると共に、「水無瀬イノベーションセンター見学会」等のIRイベントも実施しました。

ステークホルダーへの価値配分(2022年度)

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

ステークホルダー	金額の算出方法	2022年度
株主	配当金	25,100
取引先	売上原価、販売費・一般管理費(人件費除く)	926,822
従業員	労務費、販売費・一般管理費のうちの給料および手当、賞与引当金、退職給付引当金	224,034
地域社会	寄付	198
地球環境	環境保全コスト	26,373
政府・行政	法人税、住民税、事業税	28,727
債権者	営業外費用のうちの支払い利息	871

経営層と従業員の対話「ビジョンキャラバン」

長期ビジョンやESG経営の浸透をはかるため、経営層と従業員の対話の機会「ビジョンキャラバン」を実施しています。2022年度のビジョンキャラバンでは経営層が長期ビジョン実現への自身の想いやESG経営について説明し、従業員は自身の業務とESG経営のつながりなどを従業員同士で議論して理解を深めると共に、内容の発表や質問に対して経営層がコメント、フィードバックをし、双方向での活発な対話を進めました。

責任ある調達

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

▼パートナーシップ構築宣言

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

■持続可能な木材調達

当社グループでは、森林破壊の根絶と木材資源の持続可能な利用に貢献するため、製品に使用する木材は、FSC認証材など合法的に伐採された木材を使用しています。また、木材原料の伐採地域、樹種、数量など商流調査し、トレーサビリティを確保しています。

■責任ある鉱物調達

コンゴ民主共和国および周辺諸国での紛争鉱物問題について懸念し、ESGの観点からサプライチェーンの紛争鉱物使用の調査を実施しています。2022年度は、対象鉱物である3TG(タンタル、タングステン、スズ、金)とコバルト、マイカについて、対象鉱物を扱っている国内・海外拠点の調査を実施しました。また調査に先立ち、武装勢力への資金源に加え人権侵害(児童労働など)などのリスクについて社内研修会を実施し、調査への理解を深めました。

▼資材調達

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

人権尊重

人権尊重の取り組み

積水化学グループは、「人権尊重」をビジネスの前提・基盤である「不変の価値観」と位置づけています。持続可能な経営基盤を強化するため、積水化学グループ従業員に限らず、ビジネスパートナーを含む多くのステークホルダーの人権尊重に取り組むことが必要だと認識しており、グローバルで人権侵害を防止する仕組みを構築していきます。

積水化学グループの人権方針 ▼積水化学グループの各方針参照
https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2023/sustainability_report2023_14.pdf

人権デューデリジェンス

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

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

2022年度は、2021年度にグローバル全エリアのジョイントベンチャーを含む当社グループ会社と場内業務委託会社のマネジメント層および選定された事業所の間接雇用を含む一般従業員を対象に実施した人権リスクアセスメントによって抽出された課題の是正と、国内外2拠点において人権インタビューを実施しました。

■人権リスクアセスメントに基づいた人権リスク特定・是正の実施(事例)
国内グループ会社で勤務する外国人労働者の雇用契約理解促進のため、労働者の母国語による雇用契約書作成を推進。

■海外生産事業所にて外国籍社員を対象とした人権インタビューの実施
対象：環境・ライフラインカンパニー積水塑膠管材股份有限公司で勤務するベトナム人従業員
実施方法：アンケートとそれに基づく外部の第三者機関によるアンケート
住居視察による住環境の確認
調査内容：強制労働、結社の自由、団体交渉権、平等な報酬、差別の禁止等
結果：著しい負の影響は見いだせなかったものの、給与明細書・工場案内文の多言語化、住居費の負担軽減、従業員向け通報制度(▶P.64)のアクセス確保など優先的に取り組むべき課題が抽出されました。これらの課題に対しては、積水塑膠管材股份有限公司が是正計画を策定し、対応を行いました。

リスクと機会への対応

積水化学グループでは備えるべきリスクを明確にするため、経営環境・戦略・業務リスクに大別し、それを細分化することで、網羅的にリスクを特定しています。さらに、地政学的リスク、新しい社会要請などの変化を踏まえ、定期的に「起こりやすさ(頻度)」と「インパクト(結果)」のリスクマトリクスによる定量的なリスクレベル評価を行っています。リスク項目のうち特に重大なものはサステナビリティ委員会ならびに取締役会での審議を経て、対応策と施策を決定し、経営計画や実行計画に落とし込んでいます。

またさまざまな環境変化に対しては、迅速に対応するため、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.17 重要課題(マテリアリティ)

▶P.66 リスクマネジメント

▶P.75 サステナビリティ推進体制

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
経営環境リスク	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、公共政策の変更、不測の事態発生による需要変動 モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラ市場など ▶P.34-39	・社会課題を解決する高付加価値品の市場投入、用途開拓などによる需要獲得 ・コスト削減による収益力強化
	原材料の市況変動および調達 リスク ・需給バランス変動による供給逼迫や遅延、供給国の通商政策影響による鉄鋼・木材・塩化ビニル・オレフィン等石油関連の原材料の価格変動 ・希少原材料の安定供給リスク	・原材料調達ソースの多様化 ・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 ・外貨に対する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 ・市場環境・経営環境などの変化による保有資産の減損	・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(計画と実勢の乖離回避) ・グローバル展開事業の現地生産化
	大地震・自然災害 リスク ・大地震・津波等の自然災害および感染症のまん延等の発生に伴う事業活動の中断	・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
	気候変動・環境問題 ▶P.20 リスクと機会 気候変動リスクのインパクト分析	
	政治・社会 リスク ・テロ・戦争、関税報復措置、予期しない政策・法律・規制変更、人種差別、不買運動、その他要因による社会的・政治的混乱の発生	・地域統括会社(米国・欧州・中国・ASEAN)による各国の動向・情報収集 ・迅速な対応策の構築(ERM) ・人権尊重の取り組み
戦略リスク	M&A・新規事業・R&D リスク ・経営環境リスクの発現 ・開発・事業立ち上げの遅れ 機会 ・業容拡大、シナジー発現	・M&A対象先の事前調査強化 ・M&A実行後のモニタリング強化 ・社内外技術融合による開発スピードアップ ・ビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
業務リスク	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	▶P.62 安全 ・未然防止のためのリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正改善 ・設備安全基準の明確化と安全活動の推進 ・安全活動優先の人材育成と風土づくり ・緊急事態対応スキル向上
	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	▶P.63 品質 ・商品開発・設計・生産・販売のプロセス全般にわたる品質管理とレベル向上の取り組み ・品質データ不正改ざん防止徹底の体制整備 ・開発段階での事前レビュー実施による品質問題の未然防止 ・品質を支える現場のモノづくり改善情報の共有
	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	▶P.64-65 法務/倫理・会計 ・コンプライアンス意識の浸透 ・社内および外部からの通報制度の構築と活用 ・社内規則やガイドラインの制定と周知 ・テーマ別コンプライアンス研修の継続的提供 ・ITの効果的活用による会計処理の見える化
	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	▶P.65 情報管理 ・サイバーセキュリティ監視体制の強化 ・個人情報に関するガイドライン設定とデータ保護体制構築 ・定期的な従業員教育と重要度別情報管理の徹底 ・重要業務システムの完全二重化
	知的財産 リスク ・知的財産に係る紛争対応コスト、レピュテーションの低下 機会 ・成長・収益を支える経営資源	▶P.53 研究開発・知的財産 ・戦略的知的財産の確保、取得した知的財産の維持管理 ・従業員への知的財産教育の実施 ・知的財産侵害回避のための適時調査 ・IPランドスケープ活用による戦略的知的財産マネジメント

リスクと機会への対応 気候変動リスクのインパクト分析*

*2021年度より1.5℃および4℃のシナリオを採用しています。

気候変動に関しては、リスクおよび機会の認識とリスクの軽減や機会への転換のための方策を検討しています。気候変動が重要な外部環境リスクであるとの認識のもと、経営計画策定の際に、中長期に向けた戦略として、対策や施策を検討し環境中期計画を立案、取締役会にて承認されています。気候変動関連リスクに対する計画を推進するために設定した指標と目標に基づいて、PDCAを回し、気候変動課題に対する取り組みを進めています。 [▶P.56 環境](#)

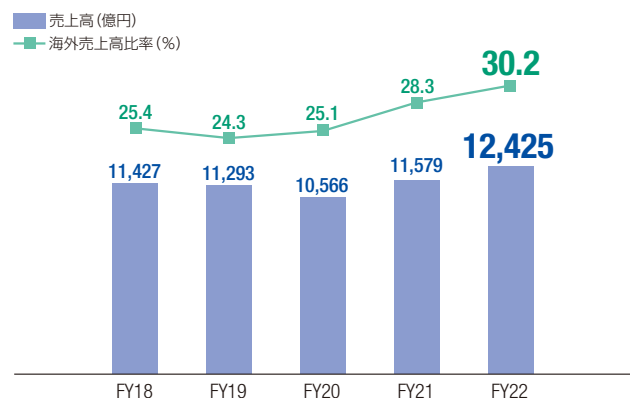
太字:イノベーション関連項目

タイプ	気候変動リスク項目	財務影響	事業リスク	事業機会	当社の対応
政策規制	炭素税引き上げ	大	<中長期> • エネルギー調達コスト増加 • 製品価格への転換による売上減少	<中長期> • 早期対応による差別化で事業機会獲得 • 再エネ導入によるエネルギーコスト安定化	• 「再エネ電力採用促進策」での社内炭素価格運用による再エネ転換への加速と社内意識変革 • SBT認証による社会へのコミットで実効力向上
	省エネ・低炭素規制	大	<短期> • 省エネ・再エネ対応強化への設備投資増加 <中長期> • グリーン電力証書等の導入コスト増加	<短期> • 創・蓄・省エネ事業の売上拡大 • CO ₂ 排出規制対応製品の売上拡大	• 気候変動対策を含むESG投資枠(400億円/3年)設定 ▶P.32 • 新しい創エネ技術開発(例 ペロブスカイト型PV) ▶P.49 • 調達基準の適宜見直し • ZEH住宅の標準仕様化 ▶P.43
	政策	大	<短期> • 再エネ調達コスト、ごみ処理コスト増加 <中長期> • ZEH等低炭素品の義務化による差別化消失によるシェアの減少 • 資源循環関連の法規制の強化による事業機会の減少	<短期> • ごみ焼却時のCO ₂ 削減技術のニーズ拡大 <中長期> • ZEH義務化によるZEH市場拡大に伴う新築住宅の売上増加 • 自社、業界回収などの水平リサイクル製品の機会拡大	• ごみからエタノール製造技術の開発と社会実装(バイオリファイナリー(BR)) ▶P.49 • FIT後買取電力の活用(例 スマートハイムでんき) • サステナビリティ貢献製品の拡大 ▶P.41 • 自社プラ製品の水平リサイクル拡大検討(例 KYDEX/バイバックシステムなど) • 住宅製品のリサイクル価値向上サービスの展開(例 Beハイム)
	訴訟	中	<中長期> • 化石燃料使用企業に対する訴訟	<中長期> • 社会へのコミットによる顧客の信頼性確保により事業機会拡大	• 長期ビジョンやGHG排出量削減の長期目標公開 • 各種社外評価での位置づけ向上
移行	技術	大	<短期> • 低炭素原材料の変更に伴う再認可コスト増加 <中長期> • 低炭素化へ向けた材料、プロセス転換	<短中期> • 低炭素化に資するサステナビリティ貢献製品の事業機会拡大 <長期> • 資源循環設計製品の優先調達による事業拡大	• 企画、開発、マーケティングにおけるLCA評価の活用(CFP、気候変動以外の環境影響) • 「自然に学ぶ」技術の活用と研究者助成の継続 • 工場における電力の再エネ化促進(例 スマートハイムでんきも活用) • 工場排出廃棄物の削減とマテリアルへの再資源化加速 ▶P.59 • バイオ由来原料による製品開発 • 再生材原料活用の製品開発およびその採用の強化
	脱炭素技術の開発	大	<中長期> • 脱炭素技術の導入遅れによる機会損失	<中長期> • 自社製品の脱炭素化による事業機会拡大 • 脱炭素技術を活用した新ビジネスの創出	• 業界、異業種連携でのCCU技術の開発(例 ArcelorMittal社連携)
市場	消費行動の変化	中	<長期> • 新車販売台数の減少 • 資源循環および脱炭素インセンティブ利用ができないことによる機会損失	<中長期> • 資源循環および脱炭素価値可視化によるインセンティブ獲得 <長期> • 高機能化製品へのシフトで利益率拡大 • ICT関連製品の市場拡大	• 業界連携による資源循環価値向上の取り組み(例 CLOMA(海洋プラ問題対応)) • 高遮熱、高耐久等高機能製品の開発 • 軽量PV、放熱材製品の開発
	市場の不確実性	中	<長期> • 再エネ分散型に対応する電力安定化投資増	<長期> • 分散型社会に対応する製品の売上拡大	• エネルギー自給自足を表現する戸建住宅の販売 ▶P.14 • 資源循環技術の開発(例 BR、廃棄物のマテリアルリサイクル) ▶P.59
評判	消費者の嗜好変化	中	<短中期> • 持続可能なくらしの嗜好に追従できず売上減 <長期> • 所有からシェアへの嗜好変化による売上減少	<短中期> • 持続可能な暮らしを後押しする製品による企業ブランド向上と売上拡大 <長期> • 嗜好に合わせた新事業創出	• 持続可能なまちづくりビジネスの推進(例 あさかりドタウンのABINC認証) • 住宅ビッグデータを活用したサービス開始(例 スマートハイムでんき)
	業界批判	大	<中長期> • 脱炭素化しない企業への投資家評価低下 <長期> • 脱炭素解決策の生物多様性影響を把握しない企業への評価低下	<短中期> • 資源循環対応を示すことで安定した資金調達 <長期> • ネイチャー・ポジティブな脱炭素解決策の検討と製品開発に対しての高評価	• FIT後電力買取による再エネ活用 • 企画開発の社内システムの変革と活用の推進(製品環境影響評価) • ネイチャー側面影響軽減の取り組みの推進と情報開示(例 土地利用通信簿®の取り組み拡大)
物理	台風頻発	大	<短期> • 工場の操業停止など被害増加と売上減少 • 冠水・洪水対策コストの増加	<短期> • インフラ強靱化ニーズ拡大	• 水リスクの把握と対策実施 ▶P.59 • 高耐久インフラの開発 • 先進国でのインフラ老朽化更新の加速(例 SPR工法)
	豪雨・干ばつ	大	• サプライチェーン分断により売上減少 <中長期> • 支払保険料の増加	• 水リスク高エリアでの対応製品の売上増加 • 災害時に備える設備のニーズ拡大	• インフラ事業における新興国エリアでの事業拡大 ▶P.37 • 災害対応製品の開発(例 飲料水貯留システム) ▶P.44 • 適応製品開発のための社内融合の仕組み、タスクフォース展開
	降水パターンの変化	中	<短期> • サプライチェーン再構築コスト増加 <中長期> • 熱中症・温暖化起因疾病の増加 • 冷房コストの増加	<短期> • 断熱・遮熱効果を有する製品群の売上拡大 <中長期> • 治療に寄与する医薬品、疾病検査薬のニーズ拡大	• 調達ガイド提示による原料サプライヤーへの働きかけ ▶P.18 • 生産拠点のグローバル分散化 ▶P.12 • 疾病増加に伴う製造受託体制の強化

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

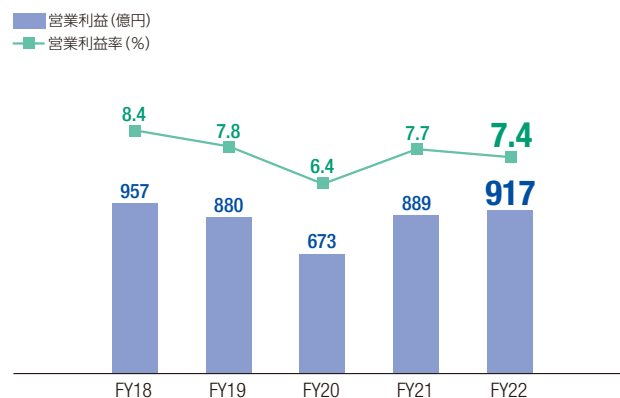
財務・非財務ハイライト

売上高・海外売上高比率



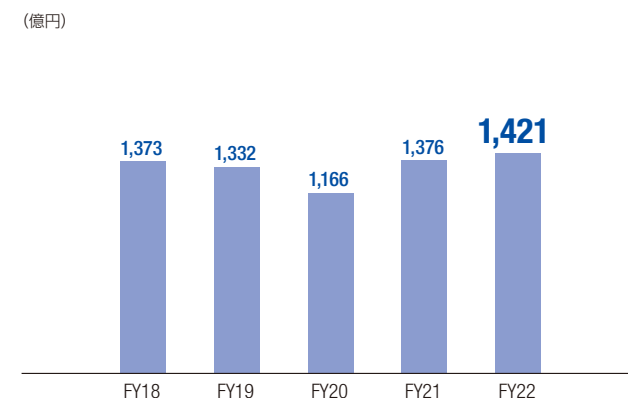
半導体不足による自動車減産、エレクトロニクス市況の悪化、国内住宅着工数の減少等厳しい事業環境でしたが、高付加価値品の販売拡大に加えて売値改善が進捗、為替の効果もあり、売上高は過去最高となりました。

営業利益・営業利益率



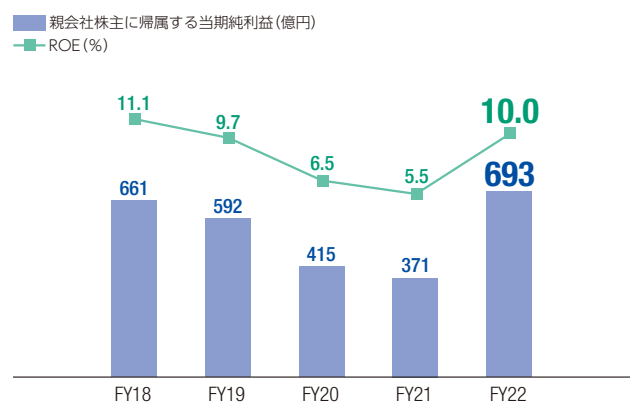
原燃料・部材価格の高騰の影響を大きく受けましたが、売値の改善、高付加価値品の販売拡大、固定費削減等により挽回し、営業利益は増益となりました。

EBITDA



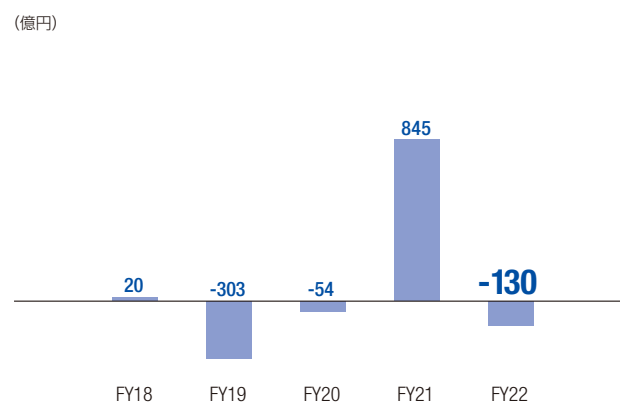
販売数量の拡大、高付加価値品へのシフトによる売上増、および事業構造改革など、コスト抑制により EBITDA は過去最高の1,421億円となりました。
EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



為替効果による営業外利益の増加、また前年度に米国SEKISUI AEROSPACE社の減損を計上しているため大幅な増益となりました。

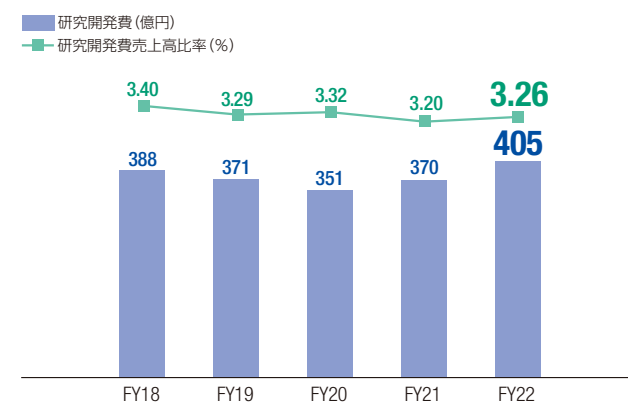
フリーキャッシュ・フロー



主に設備投資に伴う支払い増、また配当金の支払額が増加したため、手元現金を取り崩しました。

フリーキャッシュ・フロー = 営業活動CF + 投資活動CF - 配当金支払

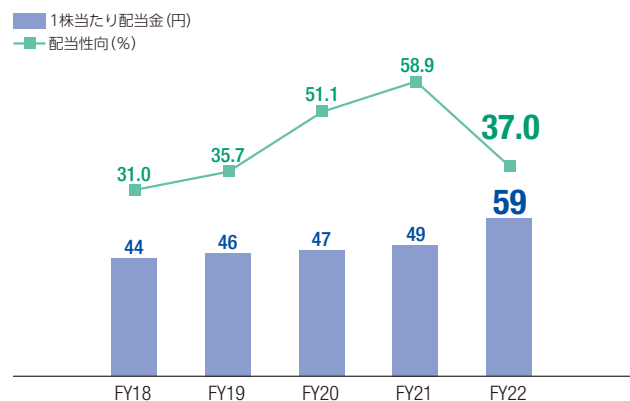
研究開発費・研究開発費売上高比率



高性能プラスチックカンパニーやメディカル事業、新事業における研究・開発を進め、405億円となりました。

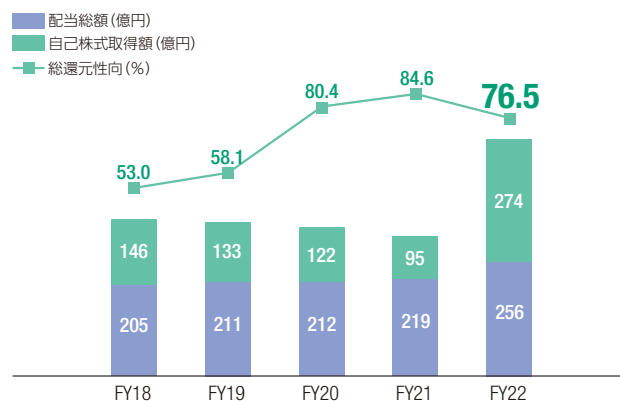
財務・非財務ハイライト

1株当たり配当金・配当性向



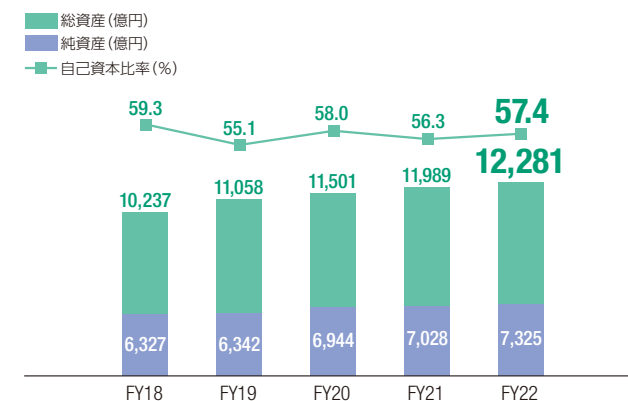
1株当たり配当金は年間59円で13期連続の増配となりました。今後も安定的かつ積極的な株主還元を継続していきます。

配当総額・自己株取得額・総還元性向



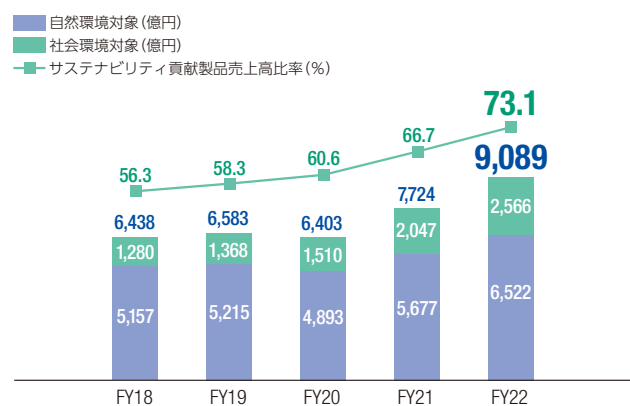
機動的な資本政策を遂行し、資本効率向上をはかると共に、積極的な株主還元の一環として274億円(1,500万株)の自己株式取得を行いました。

総資産・純資産・自己資本比率



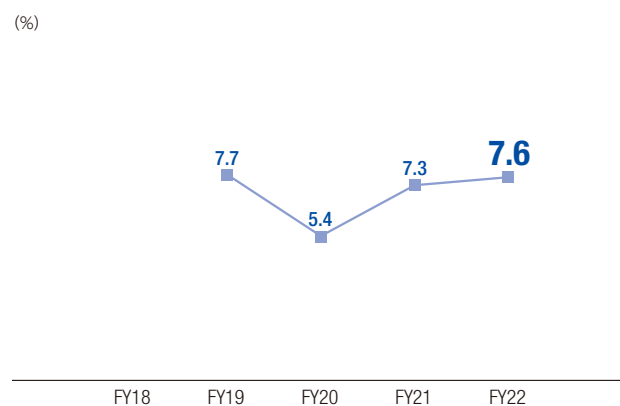
総資産は主に為替影響により292億円増加の12,281億円となりました。

サステナビリティ貢献製品売上高 (P.41)



サステナビリティ貢献製品売上高は9,089億円が全社売上に対するその割合は73.1%でした。ESG経営のもと、社会課題解決で企業成長を牽引していくためにサステナビリティ貢献製品の創出と拡大に取り組んでいます。

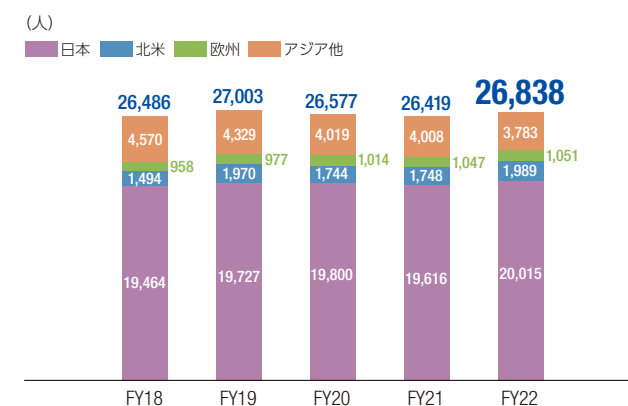
ROIC



ROICについては、税引後当期純利益は大幅に改善しましたが、為替影響、原料高騰影響による固定資産および棚卸資産の増加により0.3%の上昇に留まりました。

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

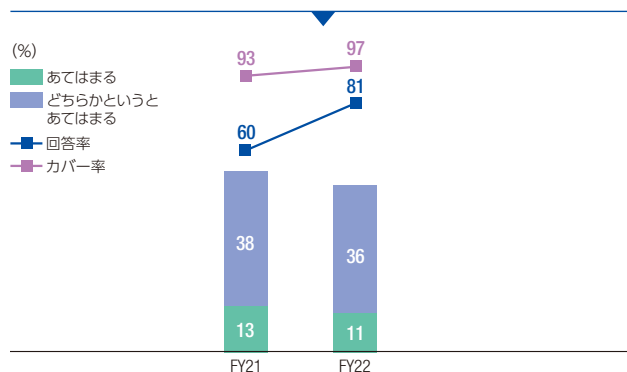
従業員数



構造改革により人員が減少するエリアもありましたが、連結会社増ならびに生産体制の増強等により全社では419名増加の26,838人となりました。

財務・非財務ハイライト

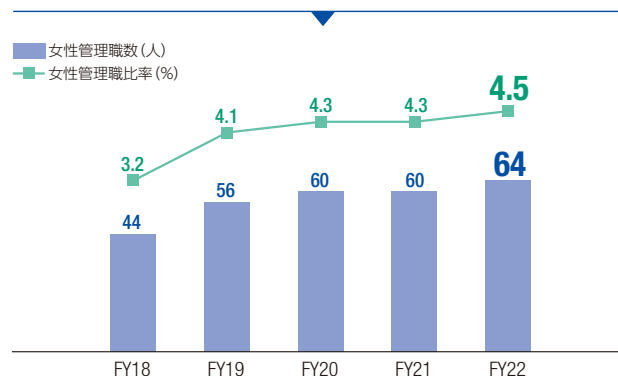
挑戦行動発現度※ (▶P.54)



長期ビジョン実現には、従業員一人ひとりが、従来のやり方にとらわれず、挑戦し続けることが重要です。2022年度の結果からは挑戦行動をとるために一体何をしたら良いのか戸惑っている従業員が多いことがわかりました。

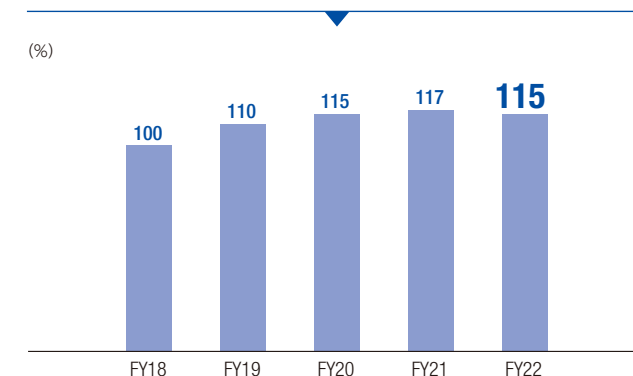
※「私は『Vision2030』の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に、「あてはまる」と回答した割合。2023年度から「あてはまる」または「どちらかというにあてはまる」と答えた割合

女性管理職推移(積水化学単体)



女性社員の定着と活躍の支援、ならびに管理職の創出をはかっています。2022年度は女性の新任管理職増により、女性管理職比率が向上しました。

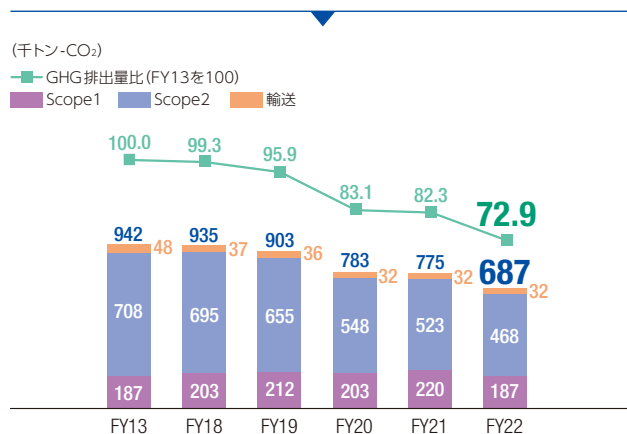
特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率(▶P.53)



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)を参考として、活動に取り組めます。

※ LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の5年前の数値を基準とした成長率 ※ Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算出した「技術的価値」と、出願国などにより算出した「市場的価値」を掛け合わせた、特許の総合評価指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している ※ FY22は2023年4月時点の集計値

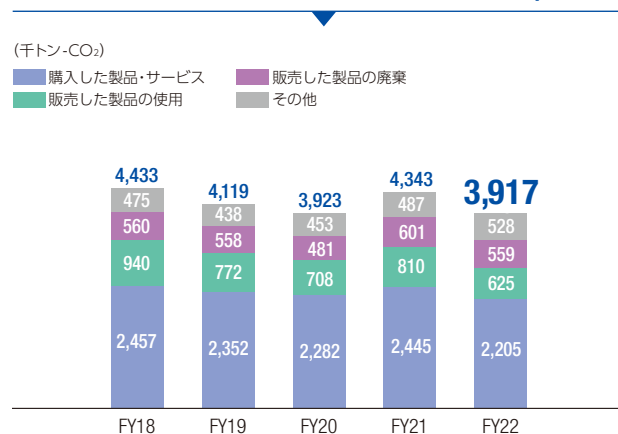
事業活動によるGHG排出量(▶P.56)



2022年度は自家消費型太陽光発電設備設置が国内外15事業所となり、総発電出力は9.3メガワットに達しました。また、2020～2022年度の環境投資促進策®の仕組みを活用した設備更新による3年間のGHG排出削減効果は127.5千t-CO₂でした。

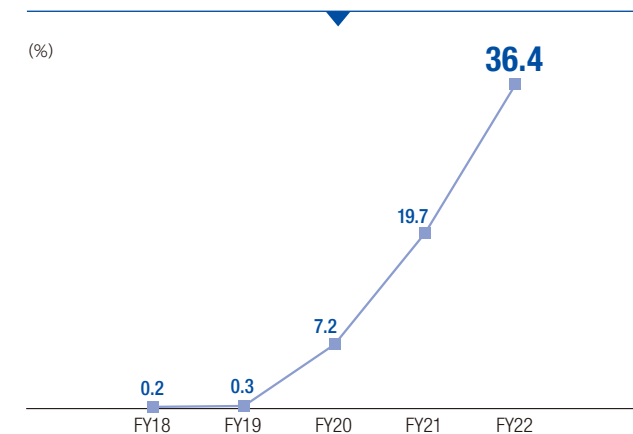
※環境貢献投資促進策:GHG排出量削減促進のため戦略的に実施した環境投資。インターナショナルカーボンプライシングの一つで、投資によって削減されるGHG排出量1tCO₂あたり3万円で換算し、コーポレートから投資部門へ経済的支援を行う仕組み

サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)



購入した製品・サービスについては、サプライヤーへの働きかけやバイオ由来の原料等への資源転換を中心とし、業容が拡大する中でも、わずかながら削減することが出来ました。販売した製品の使用については、販売した住宅に占めるZEH仕様の住宅の比率が向上したため、削減が進みました。販売した製品の廃棄については、削減が進んでおらず、資源循環戦略(▶P.59)の着実な実行によって、削減を加速させていく必要があると考えています。

購入電力の再生エネルギー比率



2022年度までに国内外31か所の事業所で100%再生可能エネルギーに切り換えが完了し、購入電力の再生可能エネルギー比率は36.4%となりました。

長期ビジョン「Vision 2030」

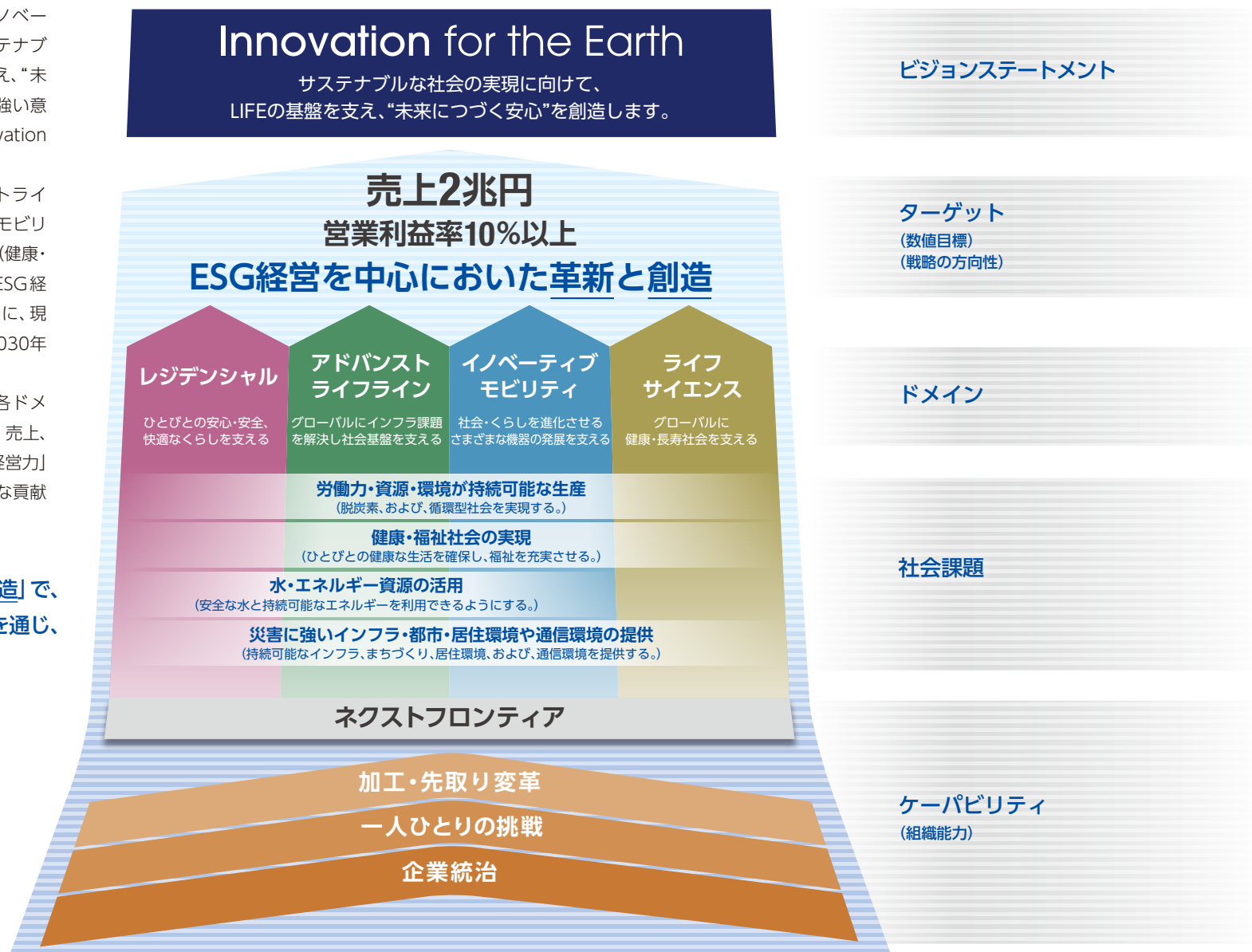
ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

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

レジデンシャル(住まい)、アドバンストライフライン(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経営を中心に据えた革新と創造」を戦略の軸に、現有事業の拡大と新領域への挑戦を通じて2030年に業容倍増を目指します。

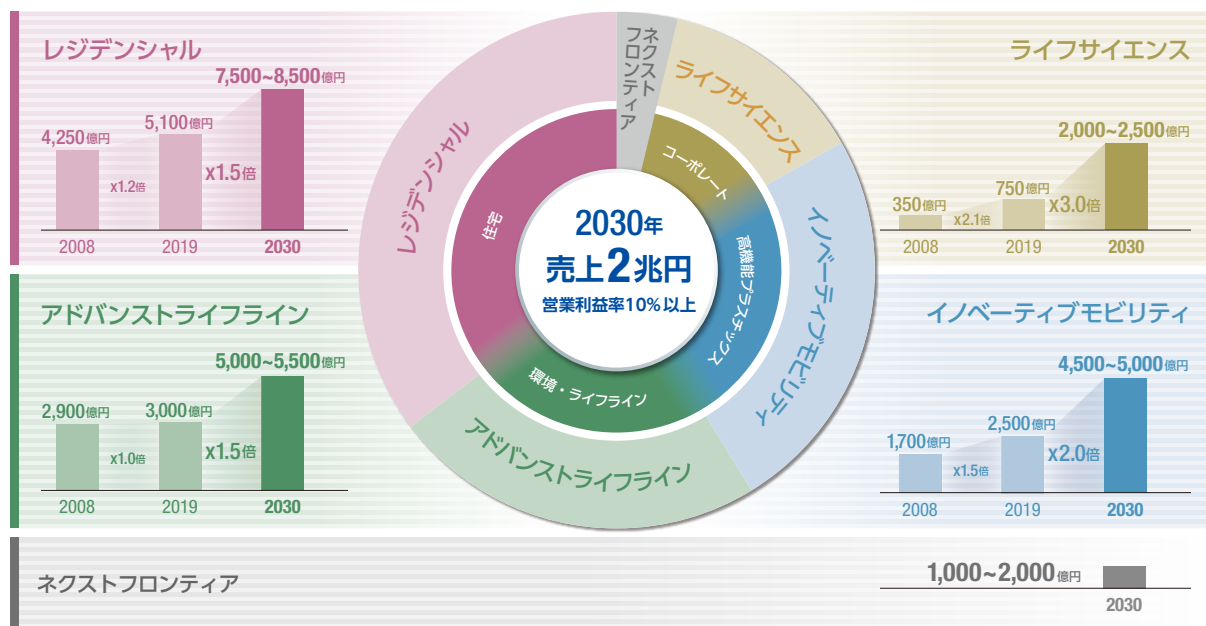
業容倍増という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求すると共に、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大をはかります。

「ESG経営を中心に据えた革新と創造」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



長期ビジョン「Vision 2030」

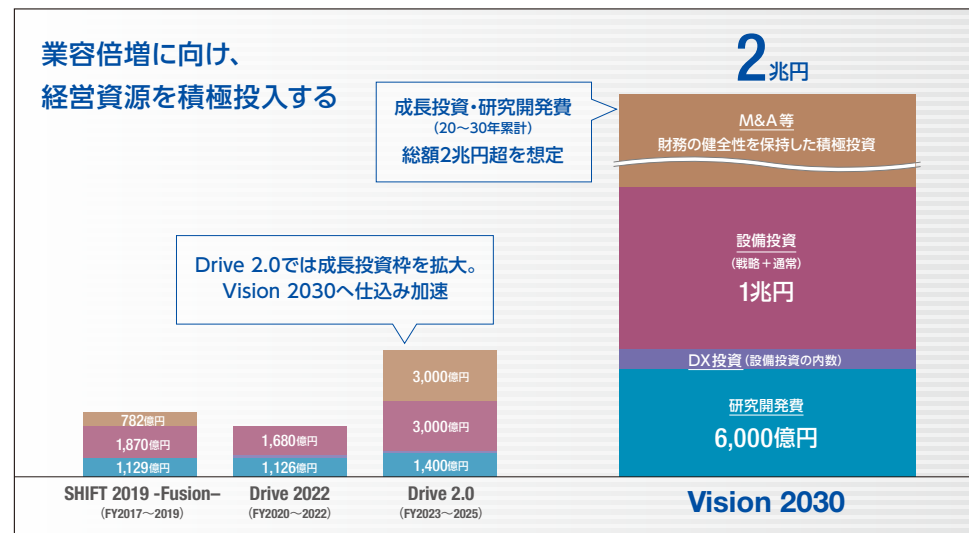
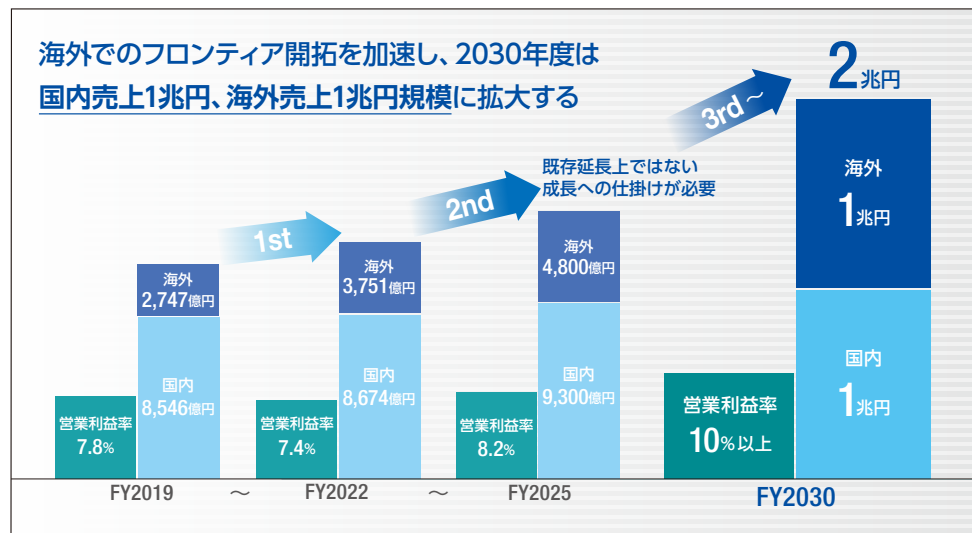
成長イメージと戦略投資



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1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。

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



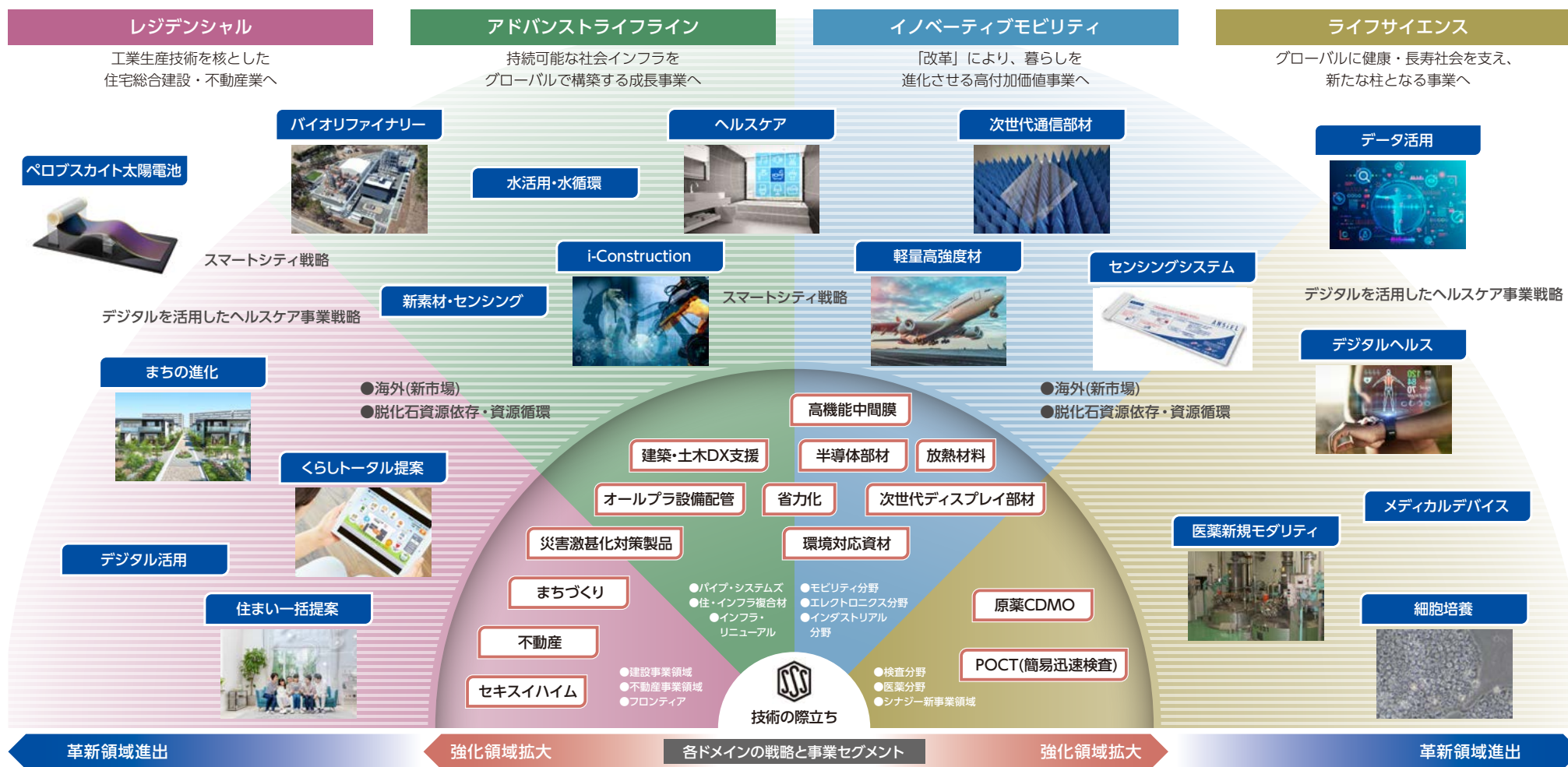
長期ビジョン「Vision 2030」

長期ビジョン達成に向けた羅針盤「戦略領域マップ」

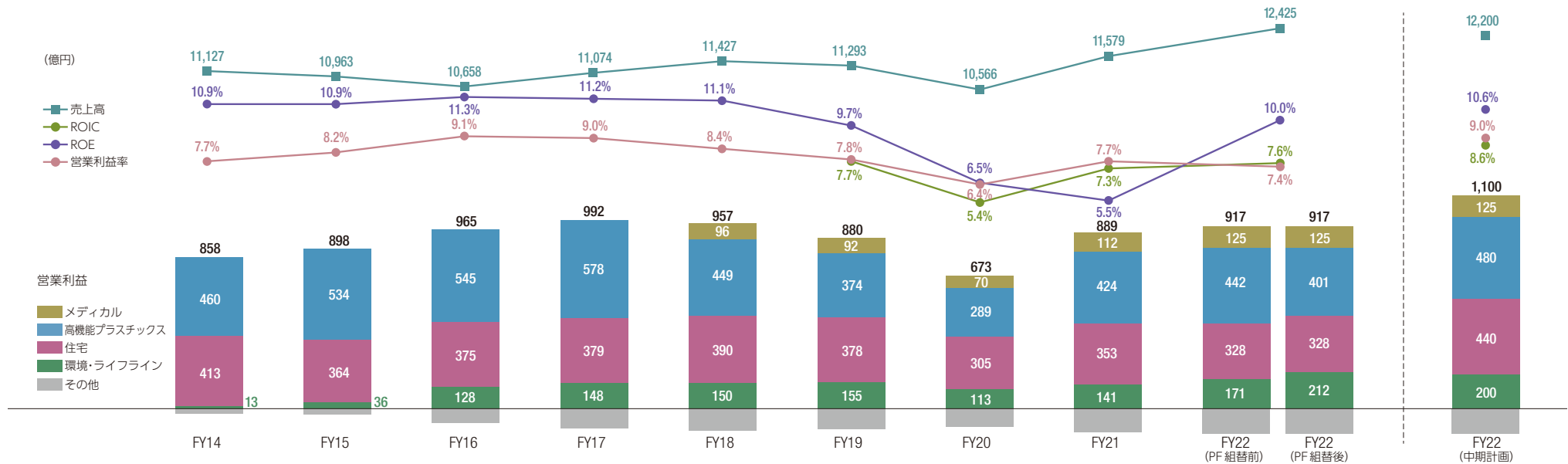
全社で策定した「戦略領域マップ」を、長期ビジョン実現のための羅針盤とし、強化領域の拡大と革新領域への進出を実行していきます。技術の際立ちを起点として4つのドメインで各事業のポートフォリオを変革します。現有事業の延長線上で重点拡大する領域を「強化領域」として定めており、ここに集中的に資金を投下し、当社の持続的成長を牽引します。

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（▶P.29 主要7テーマ→事業化推進）



中期経営計画の振り返り



外部環境	2014年4月 消費増税 5%→8%	2016年1月 急速な円高進行	2018年3月 世界貿易摩擦懸念台頭	2019年10月 消費増税 8%→10%	2020年2月 COVID-19 感染拡大	2022年2月 ロシアによるウクライナ侵攻
------	-----------------------	--------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------

為替レート (期中平均)	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
	¥110/US\$	¥120/US\$	¥108/US\$	¥111/US\$	¥111/US\$	¥109/US\$	¥106/US\$	¥112/US\$	¥137/US\$

	SHINKAI-Advance 2016 (FY2014-2016)	SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)	Drive 2022 (FY2020-2022)
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	<ul style="list-style-type: none"> 売上成長復帰 フロンティア領域の事業化・構築 CSR経営の展開とさらなる社員への浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資のリターン発現遅れ 構造改革スピード ESG経営強化 	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資の停滞 M&A活用による事業貢献の持越し 人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達

主なM&A・戦略投資	2015年6月 タイ・塩化塩ビ樹脂工場稼働	2017年8月 ポリマテックジャパン社経営権取得	2018年4月 国内・車輻外装部材新工場稼働	2019年11月 AIM Aerospace社買収	2020年8月 日本・英国・医薬品原料増産決定	2022年9月 XenoTech社株式譲渡
	2015年12月 エーディア社買収	2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC資本参加	2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働	2018年12月 VEREDUS LABORATORIES社買収	2020年10月 欧州・中間膜新ライン本格稼働	2022年11月 米国・フォーム材料増産決定
		2017年12月 ソフランウイズ社買収	2018~19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働		2020年10月 オランダ・鉄道向けFFU製まくら木増産決定	2023年1月 米国・放熱材料増産決定

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。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。

企業価値向上への3つの取り組み

① 戦略的 創造 -成長加速-	新事業領域の創出を目指した仕込みの具体化 <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略領域マップ“革新領域”への進出 ● 主要7テーマの新事業基盤確立 ● ライフサイエンス分野の新たな橋頭堡確立
② 現有事業 強化 -利益効率-	現有事業の着実な成長とポートフォリオの磨き上げ <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略領域マップ“強化領域”の拡大 ● ポートフォリオマネジメント強化（メリハリある資本配分） ● 成長ドライバー拡大と弛まめ構造改革
③ ESG経営 基盤強化 -信頼性-	持続的成長と仕込み充実に資するESGマネジメント強化 <ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティに基づく全社KPIの取り組み強化 ● 重大インシデントの撲滅等、企業価値創造を支えるガバナンスの強化 ● 人権、サプライチェーンなど新たな社会要請への対応



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)

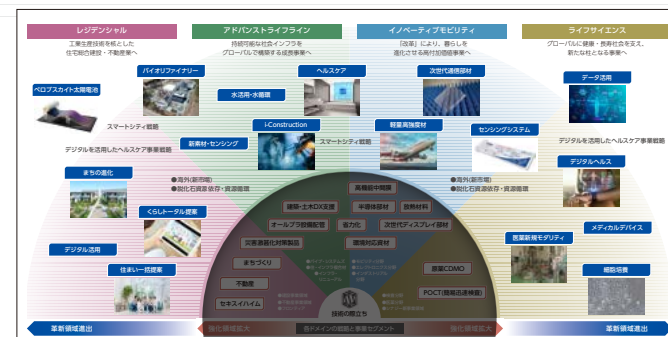
基本戦略 ① 戦略的創造 - 成長加速 -

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(▶P.45)を設定しました。

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 ■ アドバンストライフライン ■ ライフサイエンス ■ 革新領域



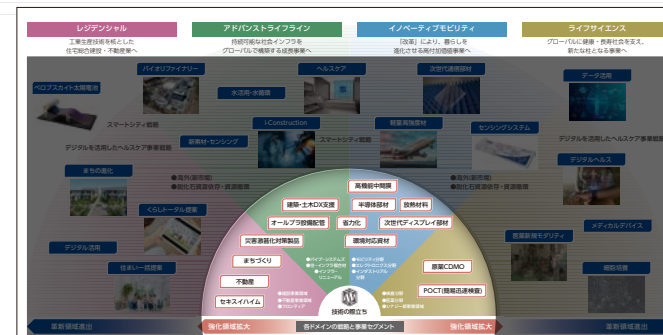
成長期待事業	重要テーマ	コア技術	投資効果発現時期			
			2023	2024	2025	2026~
航空機分野展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 新用途展開 ● エアモビリティ市場への参入 	成型加工			●	→
次世代通信部材	<ul style="list-style-type: none"> ● 通信関連会社との協業 ● 電波環境ビジネス展開 	フィルム加工技術			●	→
スマートシティ戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● まちづくりとAI・デジタル技術の融合 	先進住宅・まちづくり	●	→	→	→
インフラ材海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外マーケティング強化 	インフラ材料			●	→
医薬CDMO新領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 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			●	→
ペロブスカイト太陽電池	<ul style="list-style-type: none"> ● 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			●	→
バイオリファイナリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 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				●

■ : 効果発現開始 ■ : 本格効果発現

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略 ② 現有事業強化 - 利益効率 -

「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。
 成長分野に重点的に資源配分を実行します。
 2025年度までの利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していきます。



事業ポートフォリオマネジメント:各事業役割を明確化



- ① 複数の観点から現有事業(全33業種)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)
 - ・戦略上の位置づけ、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

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)	海外検査システム	管路更生 耐火・不燃材料 建築・プラント配管材 機能材(鉄道枕木等)	
成長期待事業	成型品・センシング	医療(CDMO)		まちづくり 不動産(買取再販等)
収益基盤(一例)			管材事業	住宅事業
体質強化				リフォーム事業

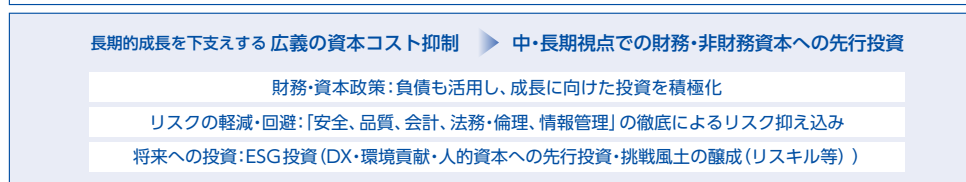
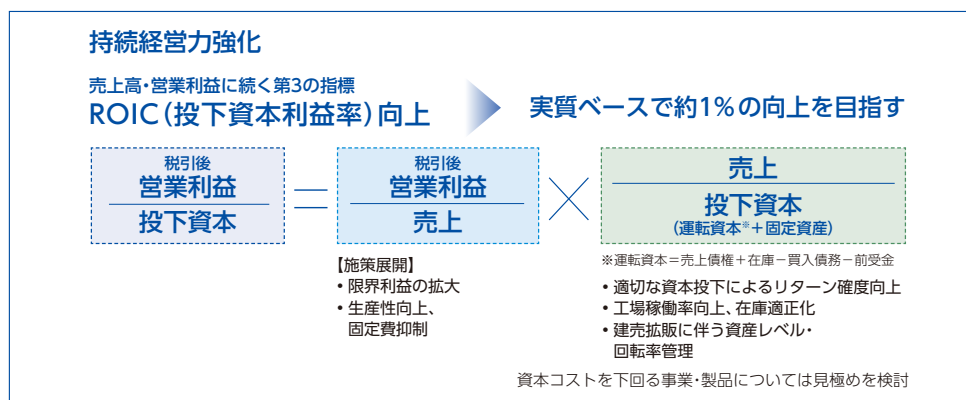
利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

基本戦略 ③ ESG 経営基盤強化 - 信頼性 -

「成長加速」「利益効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、当社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。挑戦風土の醸成や成長を牽引するビジネスリーダーの増強など人的資本への取り組みも強化していきます。前中期経営計画で新たにKPIとして採用しているROIC(投下資本利益率)は、資本効率改善指標に加え事業ポートフォリオ変革においても重要指標として活用します。また、ESG重要課題として定めた長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視点でモニタリングします。積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの抑制に貢献すると意識することにより、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。

重要課題	中期計画方針	強化ポイント
サステナビリティ 貢献製品	<ul style="list-style-type: none"> カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長 支援制度も活用した課題解決型製品の創出・拡大 	“社会のサステナビリティ向上”と“当社の持続的な成長”を牽引する製品の売上拡大
内部統制	<p>安全・品質・法務/倫理、会計・情報管理</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク予見力、発見力の底上げ 組織の自浄能力強化(風土・人) 	業務リスク低減・コントロールにより事業のリスクテイク余地を下支え
DX	<ul style="list-style-type: none"> グローバル経営基盤の刷新 コア領域のDX加速 DX推進人材の確保 	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	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動課題の解決 資源循環 水リスク最小化、水資源維持 	環境課題を機会と捉え、脱・低炭素や原料転換の製品創出に注力
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 適所適材の実現 挑戦風土の醸成 ダイバーシティ推進 	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)



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成長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は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ました。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

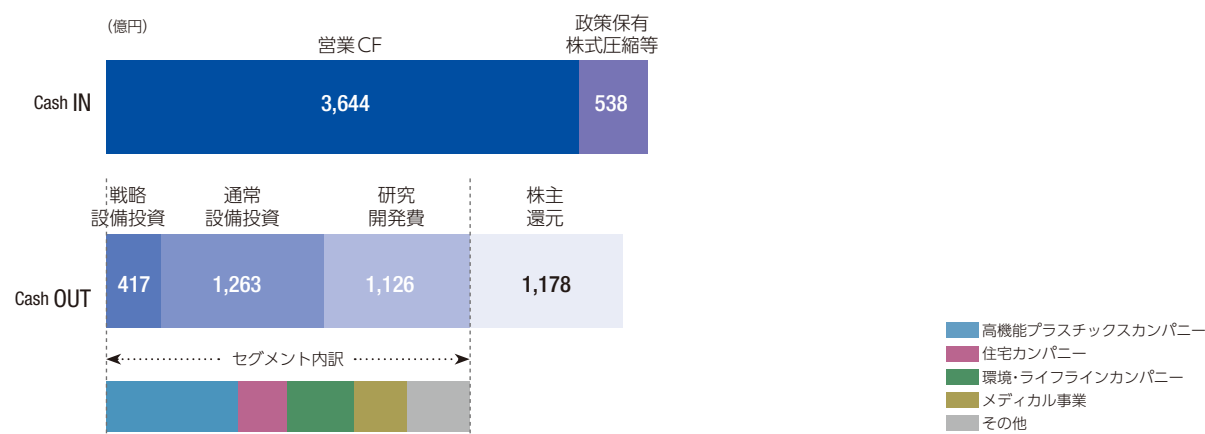
(億円)

	FY20-22計画	FY20-22実績	FY23-25計画
戦略投資	枠 4,000	417	枠 4,500
内 M&A等	枠 3,000	0	枠 3,000
内 設備投資	1,000	417	1,500
ESG投資 (戦略設備投資・ 通常投資の内数)	400	314	300
通常投資	1,000	1,263	1,500
投資合計	5,000	1,680	6,000
研究開発費	1,300	1,126	1,400

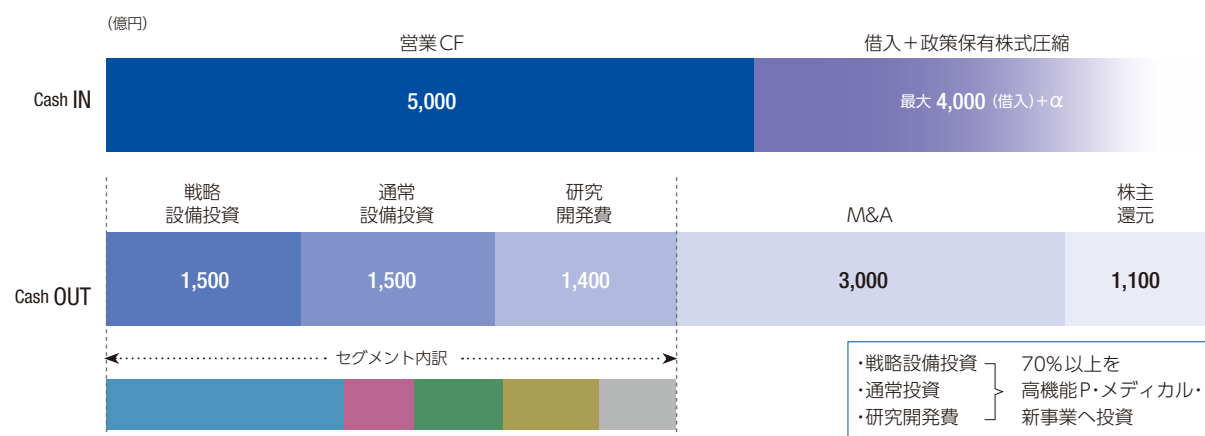
主な戦略設備投資 (FY2020-2022)

- 放熱材料増産 (米国)
- 医薬品原料増産 (日本・英国)
- フォーム材増産 (米国)
- 鉄道向けFFU増産 (蘭) など

Drive 2022 (FY2020-2022)



Drive 2.0 (FY2023-2025)

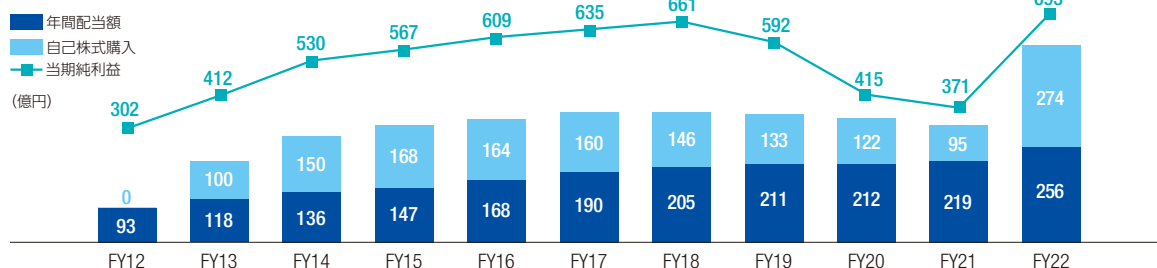


中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

株主還元

中期経営計画では、株主の皆様に対する利益還元をこれまで以上に積極的に実施していきます。連結配当性向については40%以上とし、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保。業績に応じかつ安定的な配当政策を実施していきます。また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、D/Eレシオが0.5倍以下であれば50%以上とし、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	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

	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22
1株当たり純利益	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円
1株当たり配当金	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円
配当性向	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%
自己株式取得(億円)	0	100	150	168	164	160	146	133	122	95	274
総還元性向*1	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%
DOE*2	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%
自己株式消却(万株)	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500	1,500

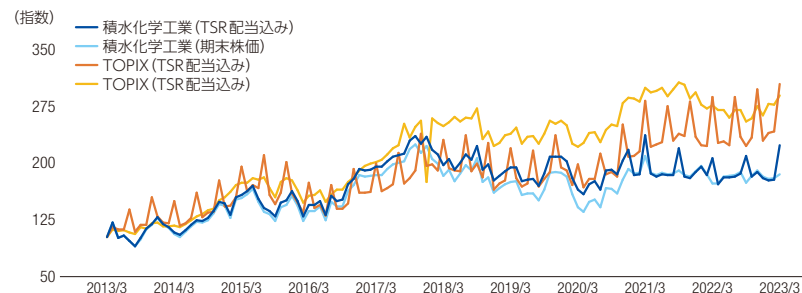
*1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 *2 DOE(自己資本配当率) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回り(TSR)は下記の通りです。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	年率	累積	年率	累積
積水化学	+10.0%	+41.7%	+12.3%	+14.3%	+2.7%	+120.5%	+8.2%	
TOPIX	+5.8%	+53.4%	+15.3%	+31.8%	+5.7%	+142.1%	+9.2%	
TOPIX化学	+4.8%	+30.4%	+9.3%	+16.2%	+3.1%	+184.9%	+11.0%	

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス*



*2013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)	最低値(円)	年度末(円)
FY12	1,042	590	1,032
FY13	1,448	900	1,073
FY14	1,619	1,002	1,559
FY15	1,752	1,193	1,386
FY16	1,983	1,215	1,871
FY17	2,350	1,732	1,856
FY18	2,114	1,532	1,779
FY19	1,986	1,142	1,433
FY20	2,243	1,267	2,125
FY21	2,187	1,648	1,759
FY22	2,019	1,613	1,876

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

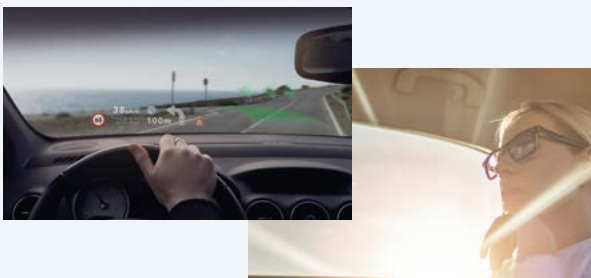
注力事業の戦略「モビリティ分野」

自動車の電動化や自動運転の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。

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

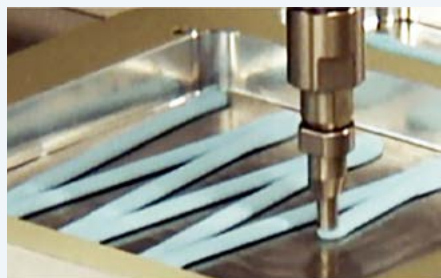
成長牽引

ヘッドアップディスプレイ+遮熱機能



遮熱中間膜は、自動車ガラスの遮熱性を高め、日射しによる車内の温度上昇を軽減し、エアコン負荷を抑えます。当社が実施したEVでの実車評価では約20%の消費電力の削減が確認されました。EVの省エネ、航続距離の延長に貢献します。

放熱材料



自動車のEV化に伴い求められる、バッテリーの高寿命化に貢献する放熱材料。高い熱伝導性と低アウトガス性が特徴です。

航空機向け部材



航空機内外装部品、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。今後は、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もはかります。

事業戦略

● 中間膜

高機能膜比率の向上(HUD用/熱系/デザイン系拡大)
HUD用 130%伸長(FY22→FY25) ※販売数量ベース

● 放熱材料

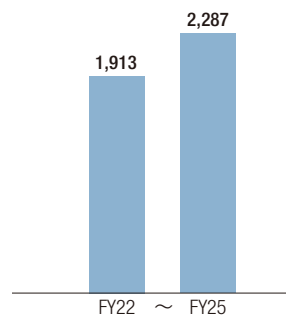
欧米中心にEV向け拡販加速
放熱材料売上高 200%伸長(FY22→FY25)

● Aerospace社

エンジン部材拡大、
非航空機向け(ドローン、空飛ぶクルマ)製品展開

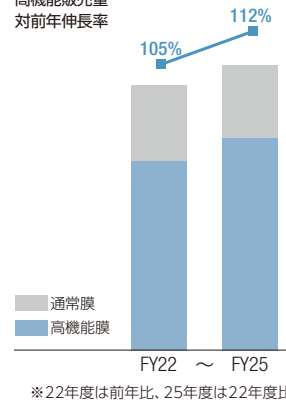
モビリティ分野売上高

(億円)



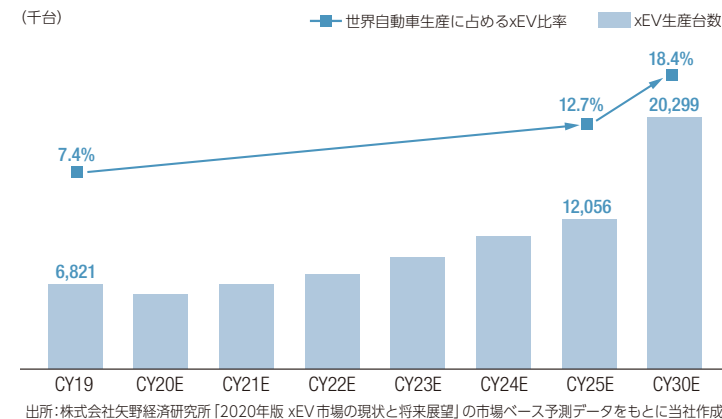
KPI: 高機能中間膜拡販

高機能販売量
対前年伸長率



世界xEV生産台数推移

(千台)



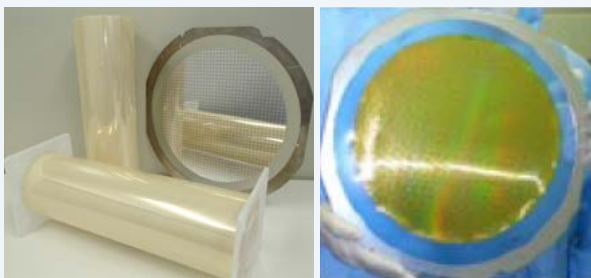
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

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。

成長牽引

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。通信技術の進化にともなって微細化・薄膜化するウェハを、損傷なく加工することができます。

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、技術サービス力に高い評価を得ています。

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

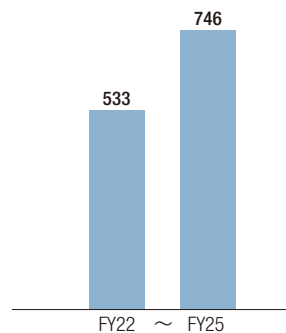
バイオマス系接合材(テープ、フォーム)、弾性接着樹脂拡販

●次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

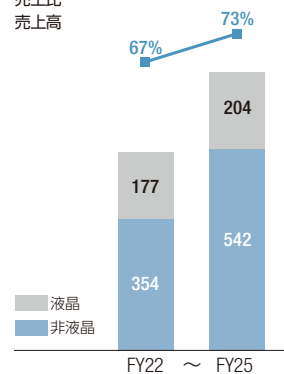
エレクトロニクス分野売上高

(億円)



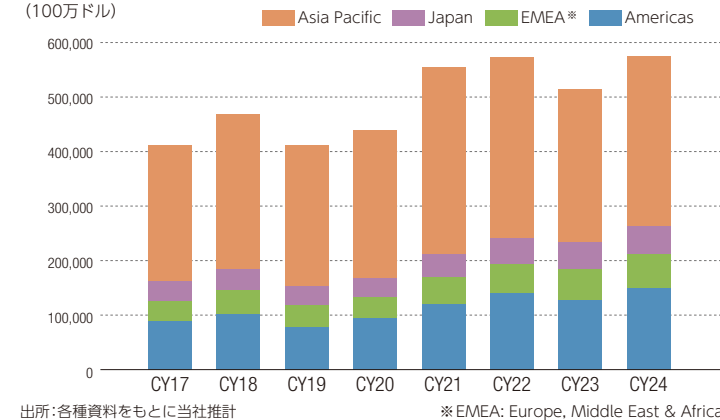
KPI:非液晶分野注力

売上比
売上高



世界半導体地域別市場予測

(100万ドル)



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略 「海外検査システム」 「医療(CDMO)」

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、米国でのOTC^{*1}市場参入・MDx^{*2}製品の確実な上市、中国では国産化対応による凝固領域の継続拡大と免疫領域参入、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^{*3}の強化による新規大型案件獲得、酵素領域では英国工場でのGMP^{*4}施設本格稼働による

CDMO事業拡大、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 処方箋無しで購入可能な一般用医薬品 ^{*}2 遺伝子の検出を伴う診断 ^{*}3 治験薬製造や合成法の最適化 ^{*}4 医薬品の製造と品質に関する基準

成長牽引

成長期待

遺伝子検査(MDx)開発センター



米国サンディエゴの遺伝子検査開発センターでは、呼吸器感染症などの遺伝子POC検査薬(μ-Chip)および測定機器の開発に取り組んでいます。グローバルで急速に拡大している遺伝子POC検査需要を獲得します。

CDMO



既存の低分子原薬CDMO事業をベースに、M&Aも活用し、提案型のCDMO事業基盤を構築します。この基盤を中分子・高分子分野にも展開し、製薬企業との関係強化を狙います。

化学合成足場材

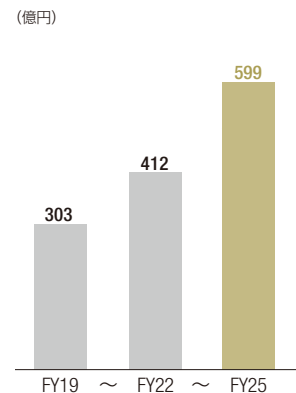


再生医療を支える足場材は、培養中の細胞を容器へ接着させるための親和性材料です。合わせガラス用中間膜と同じPVB樹脂を活用しています。2024年の上市を目指しています。

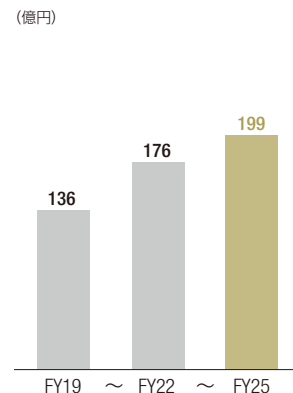
事業戦略

- 欧米
OTC市場参入、遺伝子検査等の領域拡大
- 中国
国産化対応推進、アライアンス強化
- アジア
PCR新製品上市、POC・凝固参入
- CDMO
英国GMP施設本格稼働によるCDMO事業拡大

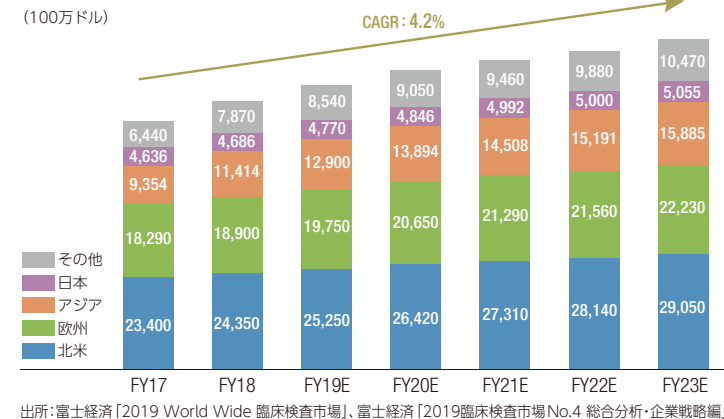
検査海外分野売上高



医療分野売上高



地域別臨床検査市場



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」

成長牽引

「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、4事業合わせた売上規模は当該カンパニーの約33%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や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、中国など世界33カ国で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(鉄道分野は2023年から)となったことから、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。この需要の強まりを受け、当社は現在オランダに新工場を建設中です。2023年度下期の稼働開始を予定しており、生産能力はこれまでの1.8倍に拡大します。

建築・プラント配管材

超純水用配管



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

機能材

鉄道用枕木



耐水性・耐久性に優れた樹脂製枕木。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年度下期に稼働予定。海外展開を加速します。

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の防止に寄与します。

管路更生

SPR工法



既設管の内側に施工。道路を掘り返さずに老朽化した下水道をリニューアルできるため、少工数かつ短工期で施工でき、天候に左右されず、工事騒音も抑えることが可能です。また、廃棄物の大幅な削減も実現できます。

事業戦略

●建築・プラント配管材

軽量・耐薬品性・耐食性等、樹脂の特性を活かし金属代替を加速
プラント設備(半導体関連)投資需要獲得に向けた生産能力増強

●機能材

鉄道用枕木の海外展開加速

●耐火・不燃材料

新製品(防火区画貫通措置材・吹付発泡断熱材)による新市場創出

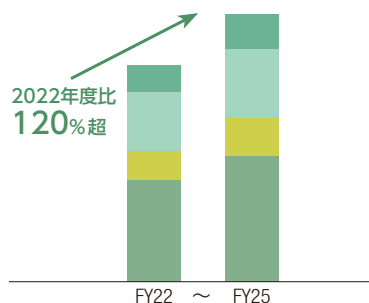
●管路更生

工期短縮、周辺環境への負荷低減に資する新工法の投入
海外新規顧客獲得

4事業の売上高

(億円)

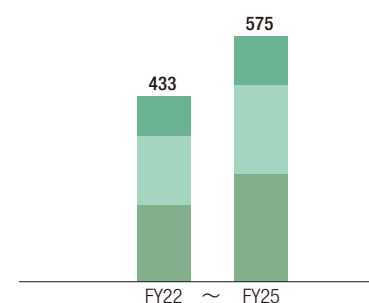
 管路更生
 耐火・不燃材料
 機能材
 建築・プラント配管材



重点拡大製品売上高

(億円)

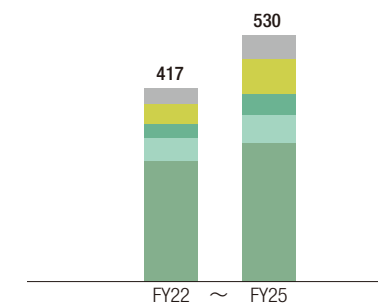
 インフラ・リニューアル
 住・インフラ複合材
 パイプ・システムズ



海外売上高

(億円)

 更生
 プラント
 PVC
 機能材
 その他



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略 「まちづくり」 「不動産(買取再販等)」 「成型品・センシング」

成長期待

2019年度から発足したまちづくり事業は、カンパニーと全社の「融合」の象徴となる事業として結実し、大きな成果をあげることができました。

すでに2025年度までの売上予定物件の仕入れが完了しており、適切なプロジェクト進捗管理に取り組むと共に、

さらなる事業拡大に向け、次中期への仕込みや、ブランド進化に注力しています。

不動産事業ではマンションリノベーション事業を展開するリノベる社との資本業務提携により買取再販の活性化をはかります。

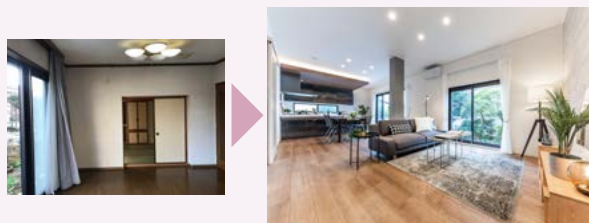
高機能プラスチックカンパニーに属する「成型品・センシング」では、モバイル端末から自動車、ヘルスケア等幅広い用途に使える高感度・薄型圧電センサーを開発。今後は介護・臨床領域へ拡大していきます。

まちづくり



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

買取再販ブランド Beハイム



お客様からセキスイハイムを適正価格で買取り、当社グループが品質・性能向上のためのリフォームを行って再販します。次世代に不動産価値を継承することで買主・売主双方のメリットを創出し、脱スクラップ&ビルドによりサステナブルな循環型社会の構築に貢献します。

見守りセンサー「アンシエル」



独自の発泡体技術を応用して生まれた離床見守りセンサーです。検知精度、カスタマイズ性の高さと設置のしやすさが、事故予防と介護スタッフの負担軽減に貢献します。

事業戦略

● まちづくり

専任増員による土地仕入れ強化およびプロジェクト拡大累計売出プロジェクト件数9件→18件(FY22→FY25)

● 不動産

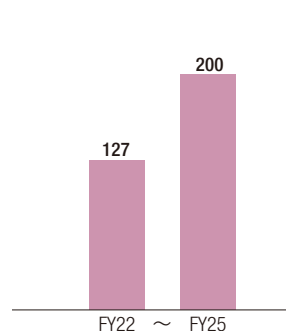
リフォーム事業との協業強化によりBeハイム売上棟数拡大 89棟→270棟(FY22→FY25)

● センシングデバイス

介護・臨床領域への拡大

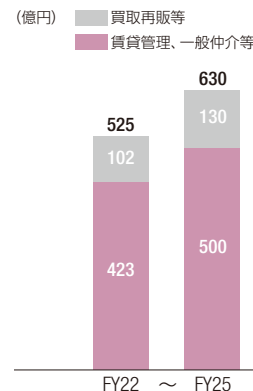
まちづくり事業売上高

(億円)

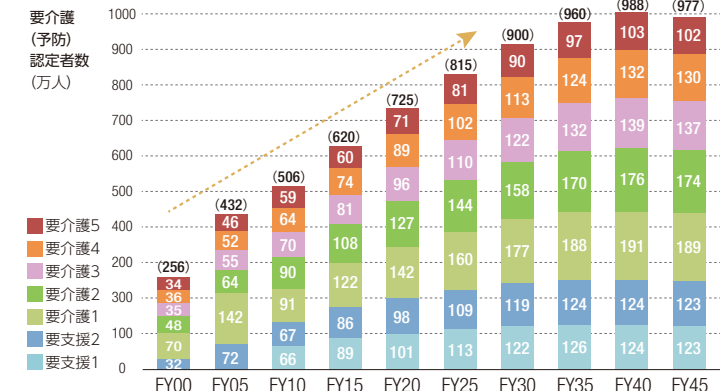


不動産事業売上高

(億円)



要介護(要支援)認定者の将来推計



出典: 経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会 報告書」 2018年4月

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」

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。

収益基盤

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(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。ファーストバイヤーを中心に安定した需要が見込まれる分譲・建売住宅の拡販に注力していきます。

リフォーム事業



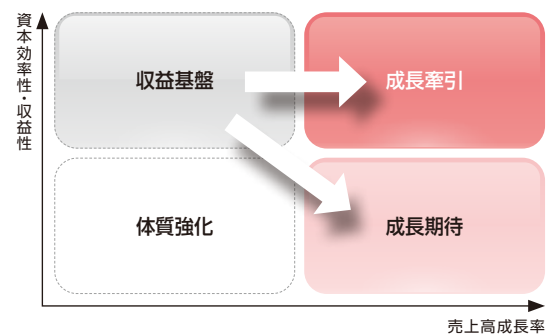
住宅の改修・リフォームを提案しています。これまではセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力していきます。

管材事業

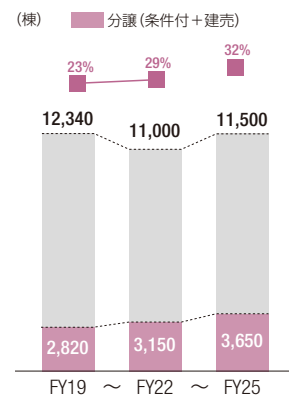


住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。従来からの強みである耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速します。

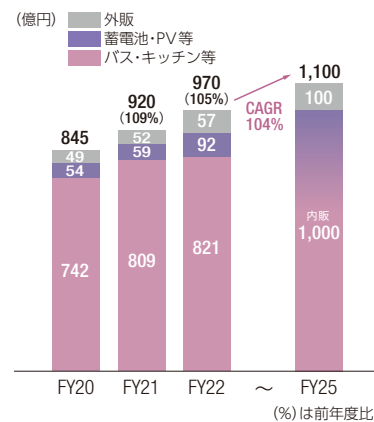
収益基盤で獲得したキャッシュを分配



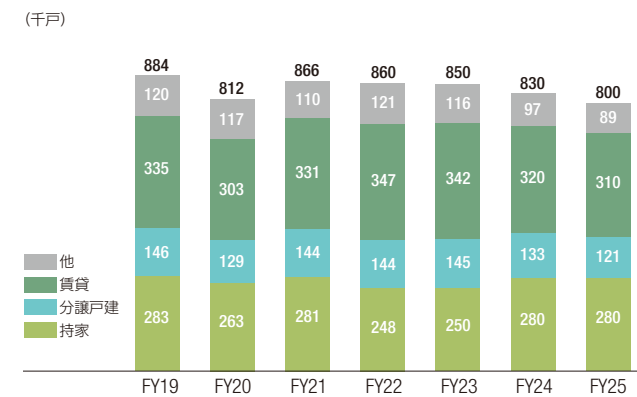
受注棟数・分譲比率



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。予測値は当社推定

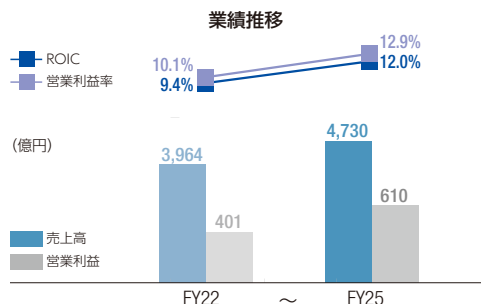
中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

セグメント状況 (事業内容、2022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、粘接着技術、精密成形技術などの独自技術を活かし、エレクトロニクス、モビリティ、その他さまざまな産業向けにお客様の製品・サービスをさらに進化させる、先進の高機能材料をグローバルに提供しています。

2022年度は、世界的な自動車減産、第2四半期以降のスマートフォンの在庫調整などによるエレクトロニクス市況の低迷の影響を、売値の改善、高機能品の拡販、コストダウンにより挽回をはかりましたが、増収・減益となりました。

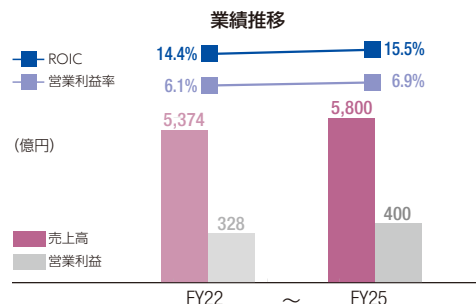


- 主なROIC向上施策
- ・ M&A、成長投資のリターン加速
 - ・ 高機能品へのシフトによるさらなる収益力強化

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際立つインフラ資材を集結し、スマートでレジリエンスな「まち」を全国に展開しています。

2022年度は、新築住宅、リフォーム、不動産、まちづくりの各事業が増収となり、カンパニーとして過去最高売上高となりましたが、特に新築住宅事業において部材価格高騰の影響を受け、減益となりました。

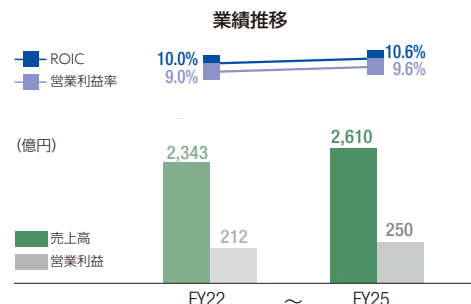


- 主なROIC向上施策
- ・ 土地、建売在庫の回転率向上
 - ・ 生産・施工における自動化および平準化推進

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。

2022年度は、国内の非住宅建築市況が低調であったことに加え、第3四半期以降の住宅需要減少の影響を受けましたが、売値改善によるスプレッドの確保、国内外のプラント設備(半導体関連)投資需要が堅調であったことなどにより増収、営業利益は過去最高益更新となりました。

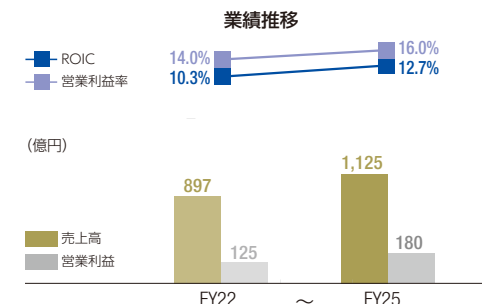


- 主なROIC向上施策
- ・ 原料・売値スプレッドの維持
 - ・ DX投資加速による生産性改善

メディカル事業

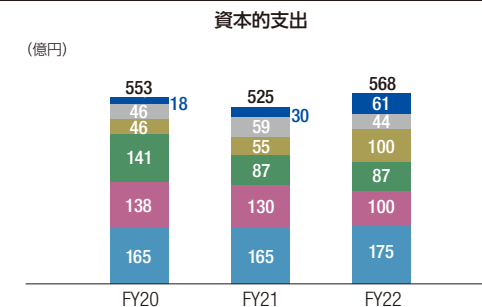
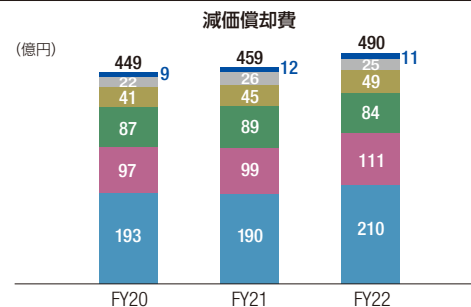
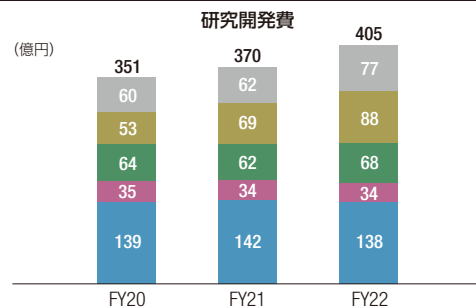
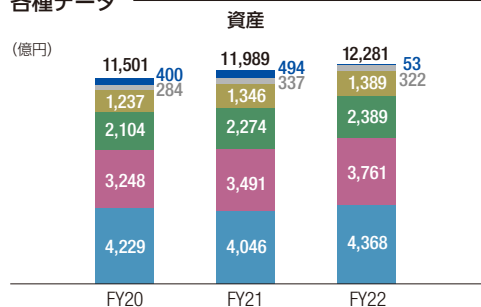
検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創業支援事業、SMCLセンターの3事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

2022年度は、国内外の生活習慣病の外来検査需要が回復したこと、および米国でのインフルエンザ検査キット拡販、医療事業の新規原薬販売が堅調に推移したことにより、増収、営業利益は過去最高益更新となりました。



- 主なROIC向上施策
- ・ 成長投資のリターン加速
 - ・ 製品別適正在庫水準維持

各種データ



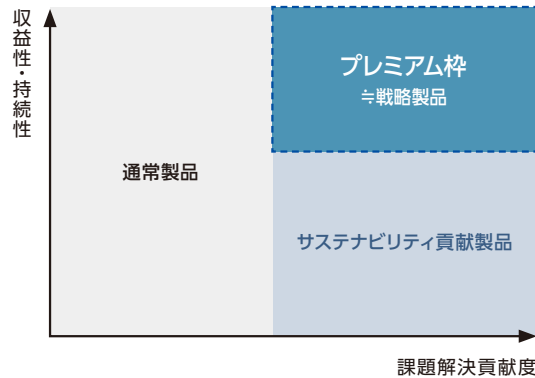
■ 高機能プラスチックカンパニー ■ 住宅カンパニー ■ 環境・ライフラインカンパニー ■ メディカル事業 ■ その他 ■ 全社・消去

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”」を最も表すものと位置づけています。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。戦略領域マップ(▶P.26)における「強化領域」の製品群の大半はサステナビリティ貢献製品であり、当社グループの成長を牽引する製品群を意味しています。

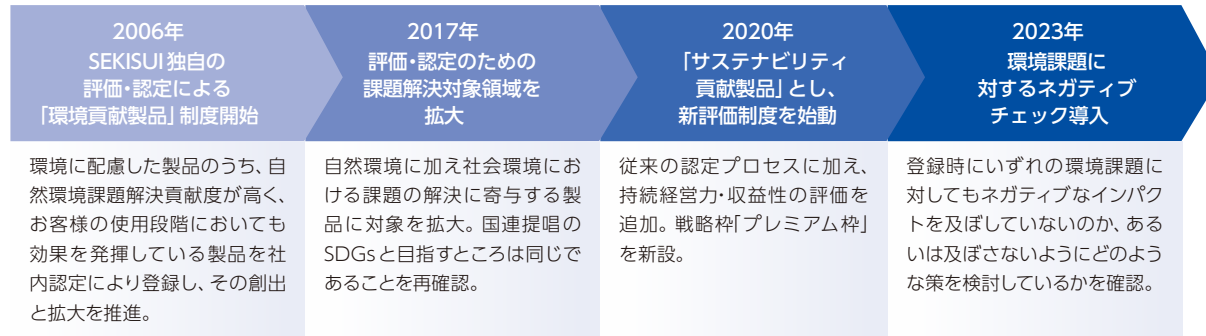
サステナビリティ貢献製品の概念



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

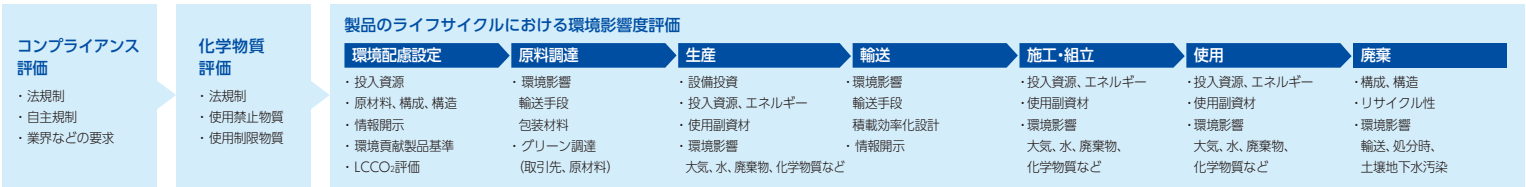
社会課題解決に貢献する製品を戦略的に拡大していくための戦略枠として「プレミアム枠」を設け、中期目標を設定し拡大にコミットしています。社会課題解決と収益性を両立する戦略を立て、課題解決への貢献を加速することを目的としています。

貢献製品評価制度の進化

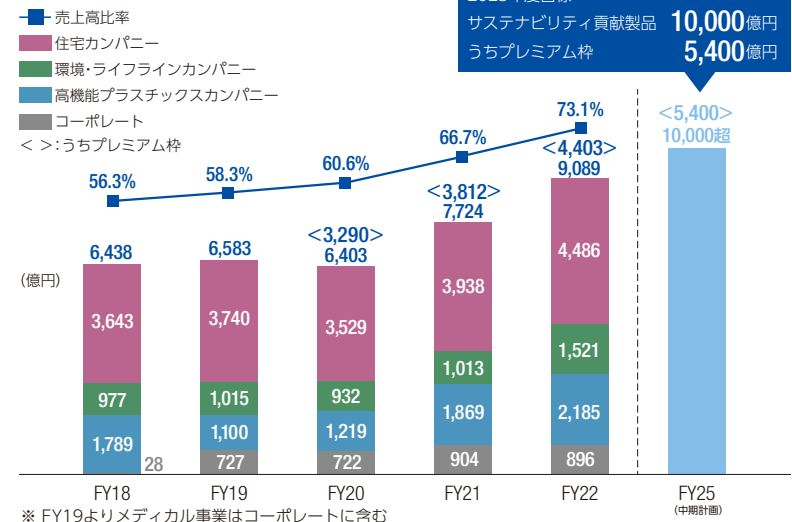


製品環境影響評価の実施

積水化学グループでは、製品の企画・開発時に、製品のライフサイクルすべての段階で、環境影響評価を実施しています。製品の上市後、サステナビリティ貢献製品の認定時には、この環境影響評価を前提として、社内基準をもとに社会課題解決への貢献度を判断しています。



サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率



サステナビリティ貢献製品の登録件数

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年3月末時点登録件数
18件	5件	12件	28件	18件	198件

持続性確認評価

※「持続性評価」によって、製品の持続性や潜在的なリスクが確認され、リスクマネジメントおよびサプライチェーンマネジメントの体制更新によって全社で対応が進みました。このことをうけて「持続性評価」は2022年度に実施を完了しました。

内部統制
 企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害に対応できるよう、安全、環境、品質、コンプライアンス、人権などに配慮した事業計画や体制ができていますか。

顧客満足度
 製品を使用するお客様が、その品質やサービスにどのような魅力を感じ、どの程度満足し、どのような要望をもっているか。

サプライチェーンマネジメント
 自社のみならず、製品に関わるサプライチェーンを通じて企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害などの発生を抑制する仕組みや体制ができていますか。

収益性
 事業としての成長性、ポテンシャルはどのくらいあるか。

サステナビリティ貢献製品

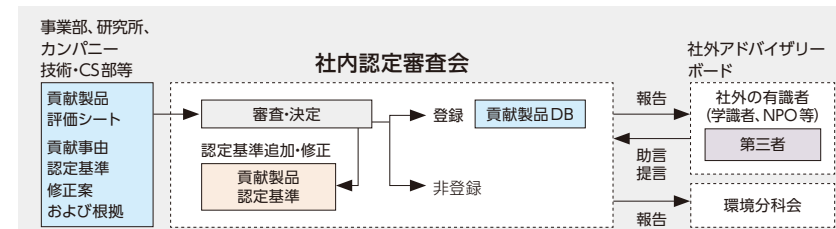
サステナビリティ貢献製品の認定

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

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



サステナビリティ貢献製品制度の運用・認定方法



社内認定審査会: ESG経営推進部長を委員長として、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

社外有識者メンバー ※ 敬称略

氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
谷口 正次	資源・環境戦略設計事務所代表	・企業での経営者としてのご経験 ・資源を主軸とした環境戦略に通じ、早くより自然資本経営を唱えた第一人者	自然資本など経営や製品ポートフォリオに対するご意見、アドバイス
濹澤 寿一	(特非) 共存の森ネットワーク理事長	・農学博士としてのビジネスでのご経験 ・NPO 法人理事長として、日本や各国の環境NPOと森づくり、地域づくり、人づくりの活動を実践	「三方よし」の精神に基づく、社会課題解決ビジネスに対するご意見、アドバイス ネイチャー・ポジティブ視点でのご意見
壁谷 武久	(一社) サステナブル経営推進機構専務理事	・経済産業省での官の立場でのご経験 ・LCA 評価、地方創生支援など環境価値を通じた社会変革の活動を推進	ライフサイクル視点でのご意見、環境価値に対する規制やグローバル動向に基づいたご意見、アドバイス
大石 美奈子	(公社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 日本消費生活アドバイザー	・消費者や消費者の要求についての知見やご経験 ・消費者と企業、行政をつなぐ活動を推進	製品を使う立場からの要望や期待、懸念などを踏まえたご意見、アドバイス
斎藤 正一	日経BP社 ESG 経営フォーラム 事務局長	・メディアでのご経験 ・サステナビリティ全領域に対するグローバルな動向把握と発信	ESG 経営におけるリスクやチャンスに対する今後の動向や包括的な視点でのご意見
吉高 まり	(一社) パーチュエデザイン代表理事 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査開発部アリンシバル・サステナビリティ・ストラテジスト	・金融機関における ESG 投資についてのご経験 ・SDGs、グリーンビジネス、気候変動ファイナンスの第一人者	金融の立場から見た企業価値や ESG 経営、グリーンビジネスにおけるリスクやチャンスに対するご意見、アドバイス

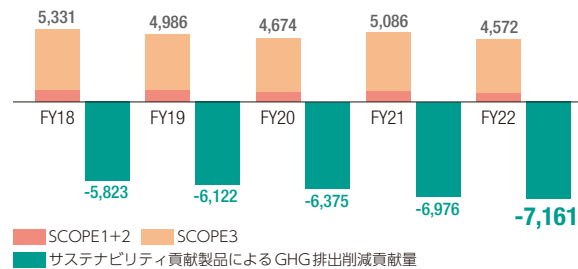
サステナビリティ貢献製品

気候変動の緩和に資する GHG 排出量を削減する製品

企業活動の GHG 排出量と

サステナビリティ貢献製品による GHG 排出削減貢献量

(千トン-CO₂)



※サステナビリティ貢献製品による GHG 排出削減貢献量の算出については、比較対象となる汎用製品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム「MiLCA」によって対象製品との差分を削減貢献量として算出。

SCOPE1+2+3の算出方法の詳細は ▶ [サステナビリティレポート](#) をご参照ください。



2022年度 分野別 GHG 排出削減貢献量

事業分野	CO ₂ 削減貢献量 (千t-CO ₂)
住宅	1,127
インフラ	613
モビリティ	4,040
エレクトロニクス	811
その他	571
合計	7,161

モビリティ分野、エレクトロニクス分野

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

モビリティ分野

車軽量化や遮熱性能で燃費削減し、CO₂削減

- ・遮音・遮熱中間膜
- ・車輪用床材 Alveosoft など



エレクトロニクス分野

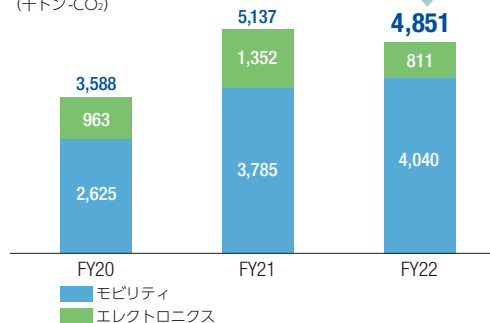
省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO₂削減

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



モビリティ分野、エレクトロニクス分野の GHG 削減貢献量は全体の約70%

(千トン-CO₂)



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおける CO₂削減

- ・フォームテープ
- ・LCD 部材固定用両面テープ など

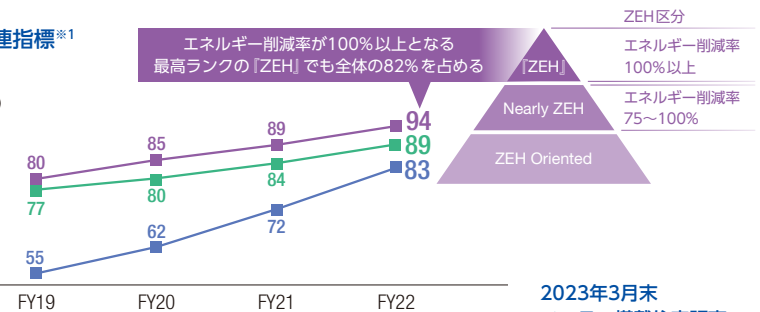


住宅

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

スマートハウス関連指標*1

- ZEH比率 (%)
- ソーラー搭載比率 (%)
- 蓄電池搭載比率 (%)



※1 戸建受注における搭載比率

<参考>※当社調べ	FY19	FY20	FY21	FY22
パネル設置面積	374,000m ²	360,000m ²	400,000m ²	428,000m ²
パネル設置容量合計*2	50MW	50MW	60MW	60MW

※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

▶ 詳細は <https://www.sekisuiheim.com/info/press/20230424.html>

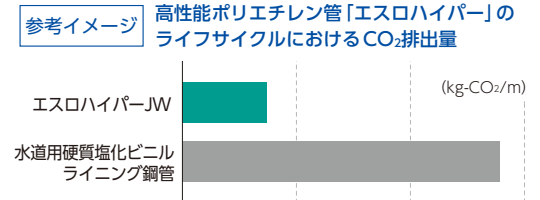
2023年3月末
ソーラー搭載住宅販売
累計約24万棟



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

インフラ

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



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

サステナビリティ貢献製品

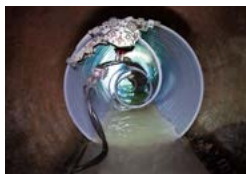
災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

社会インフラ強化と安心・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

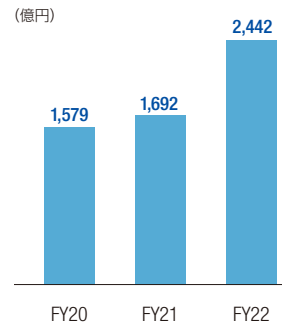


豪雨対策に貢献する雨水貯留システム



耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合成本くらぎ

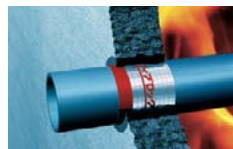
水関連事業の売上高推移



※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



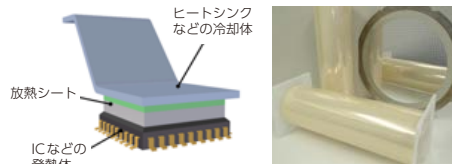
飲料水貯留システム



不燃材料認定ウレタン系現場発泡断熱材

情報インフラ強化

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



高熱伝導放熱シートMANION
高速通信・高密度半導体の技能発揮に貢献

半導体工程材料セルフパ
高密度・極薄ウエハの実現に貢献

スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり



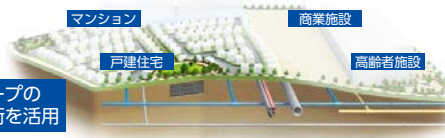
高度に工業化されたユニット工法で高い耐久性と災害に強い構造を持つセキスイハイム



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

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

当社グループのインフラ技術を活用



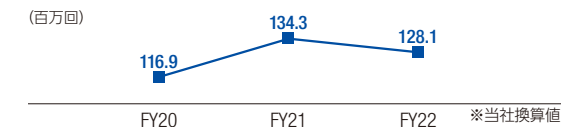
健康・長寿社会を支える

病気の早期発見に貢献

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



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



介護対象者、介助者の負担を軽減



自立支援介護設備大型ユニットバス



見守りセンサー「アンシエル」

暖差リスクの少ない暮らしを提案 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

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

「コア技術」と「融合」を掛け合わせ、
 主要7テーマを軸に事業化を推進することで、
 新事業基盤の早期確立と業績貢献をはかる

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



❓ 当社はこれまでも多くの製品を生み出してきました。

そうした製品を生み出すシーズの源泉や、事業化に至るプロセスを教えてください。

際立つシーズの源を見ると、必ず「[技術プラットフォーム](#)」から出ています。しかし、マーケットを意識したシーズアウトでないと、事業を大きく育成させるのは困難です。「技術プラットフォーム」の中からシーズを選択し、マーケットを意識しながら事業化を進める、そうしたプロセスで良い製品が生まれています。例えば、ペロブスカイト太陽電池は「技術プラットフォーム」の封止・塗工技術をベースにしていますが、事業化の可能性を徹底的に社内で詰めたうえで、当社ならではの耐久性・生産性を付加価値として際立たせる形で事業化を進めています。

❓ 新事業開発部とR&Dセンターとで、機能や役割をどのように分けていますか。

まずR&Dセンターの役割は、テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立です。数字でたとえると「0」の状態から「1」をつくる部分です。それに対して新事業開発部の役割は事業開発、すなわち「1」を「10」にしていく部分です。事業開発で「10」にした後は、それを「100」にしていく事業推進を各カンパニーが担います。例えばバイオリファイナリー事業は今まさに「1」を「10」にする事業開発フェーズにあります。

2019年度に新事業開発部が創設される前は、「0」から「10」までをすべてR&D部門が担っていました。しかし研究開発と事業開発では求められるスキルや与えられるミッションが異なりますので、現在の推進体制は、明確な役割分担の下でそれぞれの組織がしっかりとその機能を果たせるようになってきていると思います。

❓ 社内外での「融合」については、
 技術探索や新事業開発でどのような取り組みがありますか。

前中期計画では、どの領域で新規事業を探索していくかの羅針盤となる「戦略領域マップ」を作成しました。その「戦略領域マップ」をベースに、経営戦略部内にオープンイノベーションやベンチャーへの出資を実行するチームを結成し、外部の技術・知見へ積極的にアクセスを行っています。また、研究テーマについてもカンパニー間、あるいはカンパニーとコーポレート間とで研究メンバーごと異動させる取り組みを積極化しています。例えば高機能プラスチックカンパニー傘下にあったマテリアルインフォマティクスや細胞培養資材などのテーマは、R&Dセンターに移管することで、全社的な観点から研究開発を進展させることができている。外部の技術・知見や、それらを有するベンチャーに対する目利き力を高めると同時に、当社の際立つ研究開発力をさらにブラッシュアップしていくことが、「融合」を加速する取り組みの鍵になると思います。

❓ 事業化を進める上で、どのように有望なテーマを選定し、進捗管理をしていますか。

テーマの選定に関しては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、当社の持つ技術・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ます。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、当社の攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評点が下がる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上で、事業化へと進めていきます。

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

Q 新事業創出や事業化・収益化に向けた理想的な推進体制を教えてください。またどのような人材が必要とされるのでしょうか。

テーマを創出して「0→1」「1→10」「10→100」と段階を分けて進めていく現在の推進体制はとてもうまく機能していると考えていますが、どの段階においても共通して必要性を感じるのが事業観のある人材です。事業観とはすなわち、「技術軸」と「市場軸」の双方からテーマにアプローチできるセンスであり、多様な技術を担う当社の人材に、事業化の挑戦を通じて事業観を養えるよう育成していけたらと思います。2023年度に社員の事業アイデアの事業化を支援する仕組みとして社内起業制度を立ち上げましたが、応募件数が当初目標の100件を優に上回る200件近く集まり、事業化を意識して考えている人材が多いことにご手ごたえを感じています。アイデアを事業として実現しようとする過程で事業観も養われますので、こうした人材基盤は、将来的な新事業の創出に向けても重要です。また仮に事業化が実現しなくても、事業化を真剣に考えて向き合った人材が増えること自体が、新事業創出の基盤を強化することにもなると思います。

Q 新事業の創出に向けては、取締役会ではどのように議論されていますか。

取締役会では少なくとも年2回はR&Dについて議論を行っており、ペロブスカイトやバイオリファイナリーなど全社を挙げての重要テーマは必ず年に1回は進捗報告と共に方向性の確認を行っています。事業の有望性については厳しい視点で議論がなされていますが、新たな挑戦に対しては取締役会全体としてとてもサポート的な姿勢で捉えており、新事業創出を全面的にバックアップしていく体制が整っていると感じます。

Q ここからは、中期で事業化を目指す主要7テーマについて個別に教えてください。

航空機分野展開 では、当社は2019年にAIM Aerospace Corporationを買収し、航空機分野への本格進出を決めました。航空機需要はコロナ禍で激減したものの、現在は徐々に復活の兆しが見えつつあり、中期計画では、M&Aの当初の目的を実現するために本格的に動いていきます。当社の強みである軽量素材の**CFRP(軽量高強度材)**加工技術をベースに、航空機やドローンなどの飛行体事業の拡大を進めます。また新たなエアモビリティ市場への参入の足がかりとして、2023年3月には、eVTOL(電動垂直離着陸)企業の**独Volocopter社にも出資**しました。航空機分野での良きパートナーとなれるよう事業を育成していきます。



次世代通信部材の領域では、今後、5Gや6Gなど、大容量の高速通信へ進化していきます。当社がコーポレート・ベンチャー・キャピタルをきっかけに生み出した**「透明フレキシブル電波反射フィルム」**は、室内の閉じられた空間の中で適切に設置することで、直進性の高い通信性能を空間内で十分に発揮させるのに役立ちます。当社の反射フィルムが持つ競争力を武器に、電波環境の設計サービスも視野に、通信関連企業の良きパートナーとして、5G・6Gの環境構築のための課題を解決し、事業拡大を推進していきます。

スマートシティ戦略では、近年、住宅事業の強みを生かし、社内外の知を結集した「まちづくり」を進めてきました。現在、20を超える**「まちづくり」**プロジェクトを全国で展開しています。当社が進めてきたエネルギーの自給自足やスマート・アンド・レジリエンス(安心・安全・サステナブル)といった「まちづくり」は、購入いただいたお客様に「安心感」として高くご評価いただいています。今後は、安心して暮らせるまちをベースに、積水化学グループ総力を挙げて、当社のさまざまな事業を組み合わせることで、安心、健康、快適、便利をさらに高度化し、まちをより発展させていくスマートシティ戦略を展開していきます。例えば、イノベティブモビリティ領域との融合を通じて、クルマと家との融合で利便性のさらなる向上をはかるほか、ライフサイエンス領域との融合を強化することで、利便性や安心性に加えて健康にも配慮された、ご高齢者の方々も住みやすい「まちづくり」を推進していきます。

アドバンスライフライン領域では**インフラ材の海外展開**をはかります。これまで国内で普及させてきた**管路更生システム「SPR工法」**や**合成木材FFU製「まくらぎ」**、ポリエチレン管などを、今後は海外市場のインフラの更新需要を取り込みながら、グローバルにインフラの強靱化に寄与していきます。すでに欧米を中心に、鉄道枕木の更新需要で事業が成立しつつあるほか、「SPR

イノベーション

新事業開発部担当取締役インタビュー

工法]についても海外での下水管の更新需要を取り込んでいます。またプラント管材も海外で建設予定の半導体工場向けに多くの事業機会を見出し、海外現地企業のM&Aも視野に入れながら、アドバンストライフライン領域における海外比率の向上をはかります。各国によって規制や特性が異なりますので、工事や設計への展開ではなく、材料の強さで勝負していきます。

医薬CDMO新領域では、これまでのCMO(原薬製造受託事業)を通じて構築した製薬企業との信頼関係をベースに、「D(開発)」の基盤を整えながら、製薬企業の新薬開発の初期段階からパートナーとして入っていく事業形態へと転換をはかります。低分子化合物合成などで「D」の基盤を整え、当社の強みを付加して中分子・高分子といった高付加価値の医薬領域への進出に向けた足掛かりとしていきます。当社は中分子領域ではペプチドに対する合成技術をすでに有しており、高分子領域でも英国Sekisui Diagnostics社にタンパク質の合成技術を有しています。これら技術を強みに、低分子医薬向け原薬・中間体の生産能力を増強すると同時に、タンパク質医薬向け原料のCDMO化を進めていきます。さらにその先の再生医療分野においても、当社の技術を活用しながら再生医療の普及やコストダウンにつなげていきます。細胞培養資材を、従来の動物由来からケミカル材料でも展開できるようにすることで、低コスト化と品質の安定化につながるため、まずは化学合成足場材などの資材を軸に、その強みを活かして再生医療分野に参入していきます。

ペロブスカイト太陽電池の開発は、現状の太陽電池の発電効率が15%と、シリコン太陽電池の水準である18~20%に近い水準まで到達してきています。当社の特長は、屋外設置時の耐



久性が約10年あることに加え、現状30センチ幅をロール・ツー・ロールで製造することによる高い生産性です。シリコン製太陽電池並みの発電効率の実現、約15年程度の耐久性、そして最終的には1メートル幅のロール・ツー・ロールでの製造が実現できれば、事業化に向けた準備はほぼ整います。当社が最も得意とするのは、ペロブスカイトの材料をしっかりと製造してパートナーに供給する部分です。設置場所によっては独特の施工・設置方法が求められますので、発電のための施工・設置に優れたパートナーを見つけ、施工方法と設置方法を開発していくことも、ペロブスカイトの高度化と共に重要と考えています。

バイオリファイナリーに関しては現在、10分の1の実証プラントで安定稼働とコスト削減、効率的な生産に向けた取り組みを進めています。この中期計画期間中に実証実験を終え、次中期計画以降は商用化フェーズに入ります。現在検討しているビジネスモデルは、ゴミ処理施設や産業廃棄物処理施設の運営企業と組み、ゴミ処理施設の隣にエタノール設備を設置して、ゴミ処理施設から出たゴミをエタノールに変換していく形です。これまでのようにゴミを燃焼させて温室効果ガスを排出するのではなく、ゴミをまるごとエタノールに変換するという資源循環のプロセスは、環境視点でも大きな価値があると考えており、このエタノールをブランド化して販売していきます。バイオリファイナリーもペロブスカイト太陽電池同様、外部パートナーとの連携・融合が重要です。

Q 新事業開発部の担当役員としての役割と、 上脇専務にとっての挑戦を聞かせてください。

新事業開発部の担当役員としての役割は明確です。バイオリファイナリーやペロブスカイト太陽電池なども含め、大きなテーマを確実に事業化する事業開発が私の役割です。

「攻略軸」も「市場軸」も有望でありながら、事業開発過程では、困難な課題で苦しむことも多々あります。取締役会をはじめ経営が全社を挙げてバックアップ体制にあることは、大きな事業へと成長させる上での重要な要素だと考えています。一方で、事業開発はうまくいかないことがあって当たり前ですから、悪い情報が水面下で眠ってしまうことのないよう、失敗をとがめず、悪いニュースほど早めに報告が上がる風土を醸成していくことが重要です。そして課題が見つければ、その克服に向けて皆で一生懸命解決方法を探ることを繰り返す、そうしたことがスムーズに行われる組織にしていくことは、私にとっての大きな挑戦です。私の最重要ミッションは、今の7つの主要テーマの事業化ですが、当社創業時には、「7人の侍」と言われるイノベーターが活躍したように、社内起業制度などを通じてその遺伝子を復活させ、社内イノベーションの風土を醸成していきたいと思います。

イノベーション

新製品・新事業

積水化学グループでは、長期ビジョン「Vision 2030」およびサステナブルな社会の実現に向けて、脱炭素や資源循環などの社会課題解決に貢献するイノベーションに取り組んでいます。「融合」をイノベーションを加速するドライバーと位置づけ、これまで以上に社内外のさまざまなステークホルダーや大学、研究機関、企業などと技術・事業機会の視点で融合し、イノベーションを加速させます。

社内のセグメント横断でのプロジェクト推進、社外機関等との連携やオープンイノベーションなど、自前主義から脱却する風土・文化への転換に取り組んでいます。

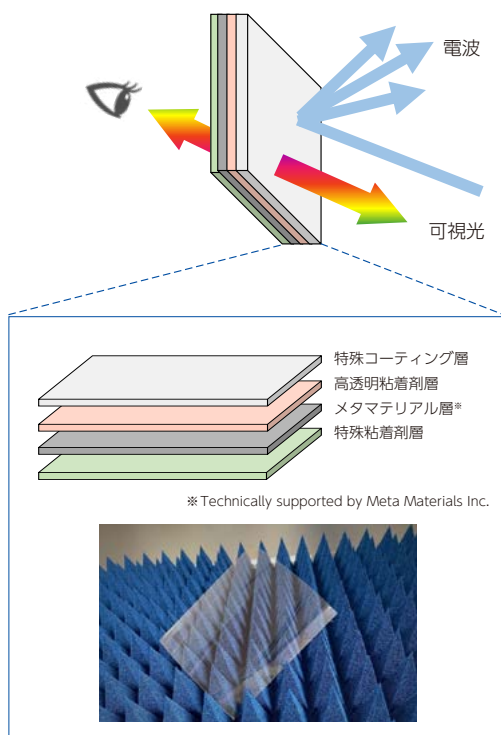
社内外オープンイノベーション

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

社外との一層の融合を推進し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、価値創造を加速します。

外部連携(例)

透明フレキシブル電波反射フィルム



フィルム
光学粘着材技術



META[®]
Go Beyond.



電磁波マネジメントを一つの事業領域と捉え、そのエントリー事業として、カナダ「Meta Materials Inc.」の技術との融合により、「電磁波制御部材事業」に参入しました。

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

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

航空機分野展開

軽量高強度材



VOLOCOPTER

次世代エアモビリティを開発・製造する「Volocopter GmbH」と資本業務提携を行いました。

eVTOL機体向けに、航空・自動車・エレクトロニクス分野で培った当社の各種材料・技術の適用や、共同開発に加え、日本におけるVolocopterの事業拡大の連携を目的としています。

これにより、新しい輸送インフラの発展やサステナビリティの向上に貢献していきます。

水活用・水循環

水処理デバイス
(配管材・回転円板装置など)



FRD
Japan

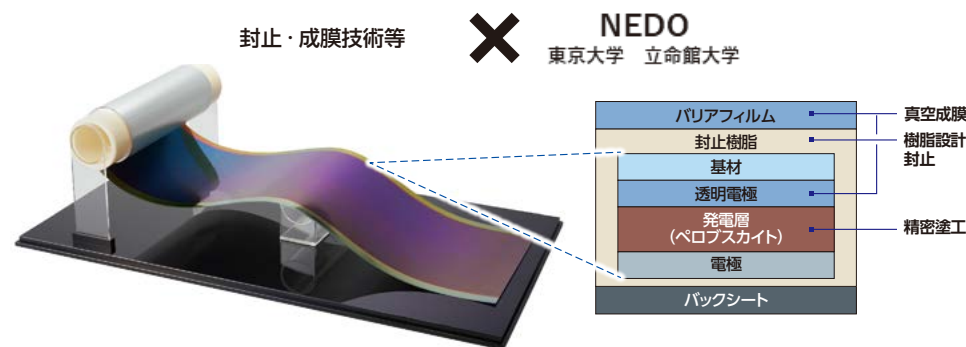
陸上養殖事業を展開する「株式会社FRDジャパン」の第三者割当増資を引き受けました。今回の資本参画により、双方の技術・事業を融合させることで、水資源、食糧問題あるいは省エネルギーといった多様な社会課題の解決に貢献、サステナブルな社会の実現を目指します。

中でも、FRD陸上養殖事業に向けた積水化学グループの水処理デバイスの展開、双方の技術・事業シナジーにより、グローバルでの次世代水処理システムの展開に注力します。

イノベーション

新製品・新事業

ペロブスカイト太陽電池



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

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

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



2025年全面開業「うめきた(大阪)駅」広場部分に設置予定 ※関係者協議により今後変更になる可能性があります。資料提供 JR西日本

バイオリファイナリー



実証プラント 岩手県久慈市

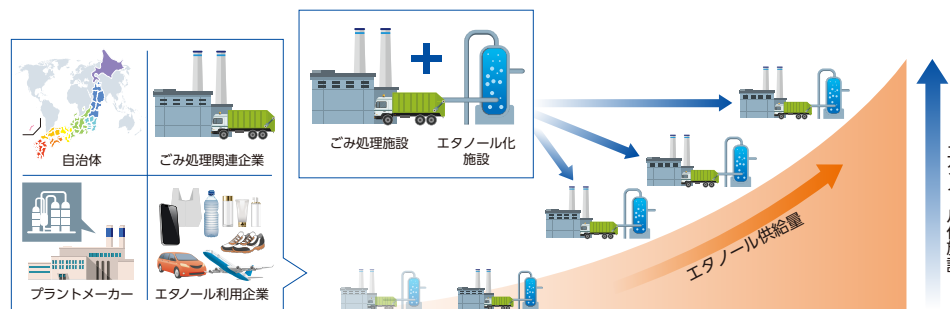
原材料に含まれている炭素を循環させる、炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、可燃ごみ(海洋プラスチックを含む)を分別することなくガス化して、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくるバイオリファイナリー(BR)技術を、米国ベンチャー企業[LanzaTech Inc.]と共同開発しました。

2020年4月に株式会社INCJ(旧産業革新機構)からの出資により、積水バイオリファイナリー株式会社を設立し、現在は、技術の実用化、事業化に向けた最終段階の検証を行うため、岩手県久慈市で2022年4月に完工した1/10プラントにおいて実証事業を実施しています。

2025年度頃のBRプラント商用初号機導入を目標に、事業化を目指します。

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

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



イノベーション

研究開発・知的財産

研究開発活動、およびその成果としての知的財産は競争力の源泉であり、企業価値の最大化に向けて積水化学グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。中でも、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域に強みを持つ技術プラットフォーム(TPF)がその土台となっています。

技術プラットフォーム

当社グループは2014年に全社の技術開発の基軸として TPF を策定し、この技術的な際立ちを一つ一つ磨き上げると同時に、複数の TPF を融合し、社会や需要の変化を先取りした製品・サービスを開発し、また、技術系人材の育成などにも取り組んでいます。TPF については、サステナブルな成長を目指す戦略の変更に合わせて、中期経営計画策定のタイミングで定期的に見直しをしています。

できる限り電気を買わず、災害時も安心の暮らしを実現

エネルギー自給自足型住宅*
[スマートパワーステーションFX GREENMODEL]

ユニット工法による高耐震・高断熱・高気密の躯体をベースに、大容量の太陽光発電システムとフィルム型蓄電池、HEMSを搭載。できる限り自然エネルギーを活用した暮らしで地球環境に貢献すると共に、災害時でも安心して在宅避難をすることが可能です。
※すべての電力を賄えるわけではありません。電力会社から電力を購入する必要があります。

TPF
住宅設計・施工
×
工業化住宅生産
×
エネルギーマネジメント
など



老朽管路インフラのリニューアルに貢献

水を流しながら老朽管をリニューアルできる唯一の自立更生工法 [SPR-SE 工法]

TPF
機能性樹脂材料
×
押出成形
×
インフラ設計・施工
など

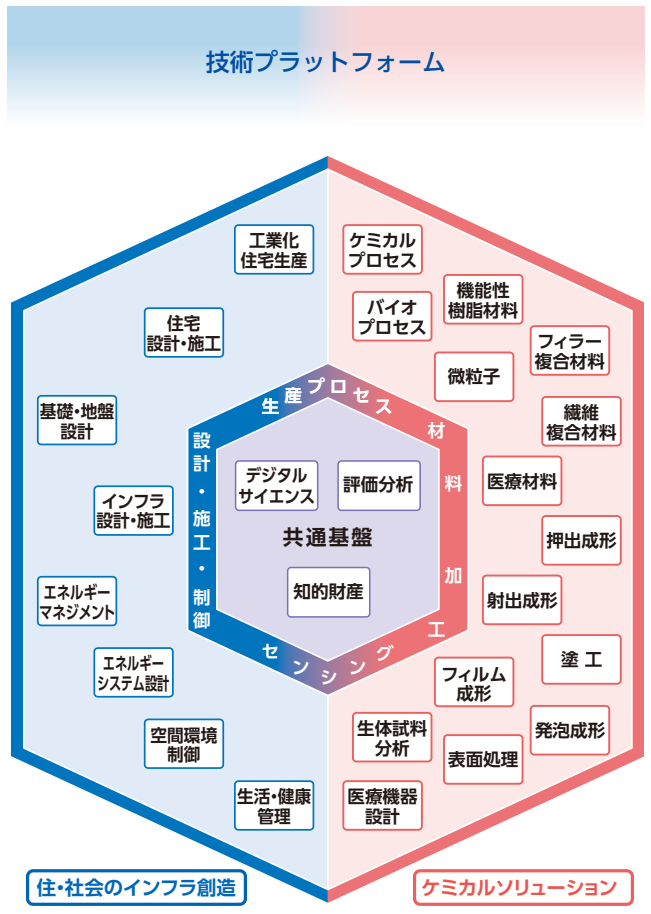
建築途中・建築後の延焼を抑制

不燃材料認定・ウレタン系現場発泡断熱材 [バックスプレイム]

独自の樹脂配合技術により、有機材料として国内初の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。建築後はもちろん、建築途中の引火による火災・延焼を抑制でき、かつ施工時間の短縮にも貢献します。

TPF
ファイラー複合材料
×
インフラ設計・施工
など

炭化層を形成し、酸素と可燃ガスの結合を遮断



半導体の高性能化・省電力化に貢献

高接着易剥離 UV テープ [SELFA]

使用時は十分な接着力を発揮し、UV 照射で簡単かつ綺麗に剥がせる SELFA は高度な半導体加工プロセスで使用されます。
SELFA はより高性能・省電力な最先端の半導体チップの実現に貢献しています。

TPF
機能性樹脂材料
×
塗工

検査の迅速化・高精度化による医療の質の向上に貢献

血中ロイシン リッチ α2 グリコプロテイン (LRG) 検査薬 [ナノピア LRG]

高精度の微粒子 (ラテックス) と抗体獲得・精製技術により、炎症性腸疾患に対する国内初の血液検査薬として、適切な診断・経過観察や、検査の簡便・迅速化を可能にしています。

TPF
生体試料分析
×
微粒子

放熱機能で EV のバッテリーや ADAS デバイスの性能安定化・信頼性向上に貢献

2液性室温硬化放熱グリス [CGW® シリーズ]
高熱伝導放熱シート [MANION シリーズ]

低シロキサン素材で室温硬化が可能な放熱グリス CGW シリーズ、当社特有の磁場配向技術により高熱伝導性を実現した放熱シート MANION シリーズで、用途に合わせた放熱提案が可能です。
EV (電気自動車) 化や ADAS (先進運転支援システム) の進化と共に高性能化や小型化が求められるバッテリーや電子部品の放熱対策で、性能安定化や信頼性向上、安全性に貢献します。

TPF
ファイラー複合材料
×
繊維複合材料

CGW® シリーズ | MANION シリーズ

イノベーション

研究開発・知的財産

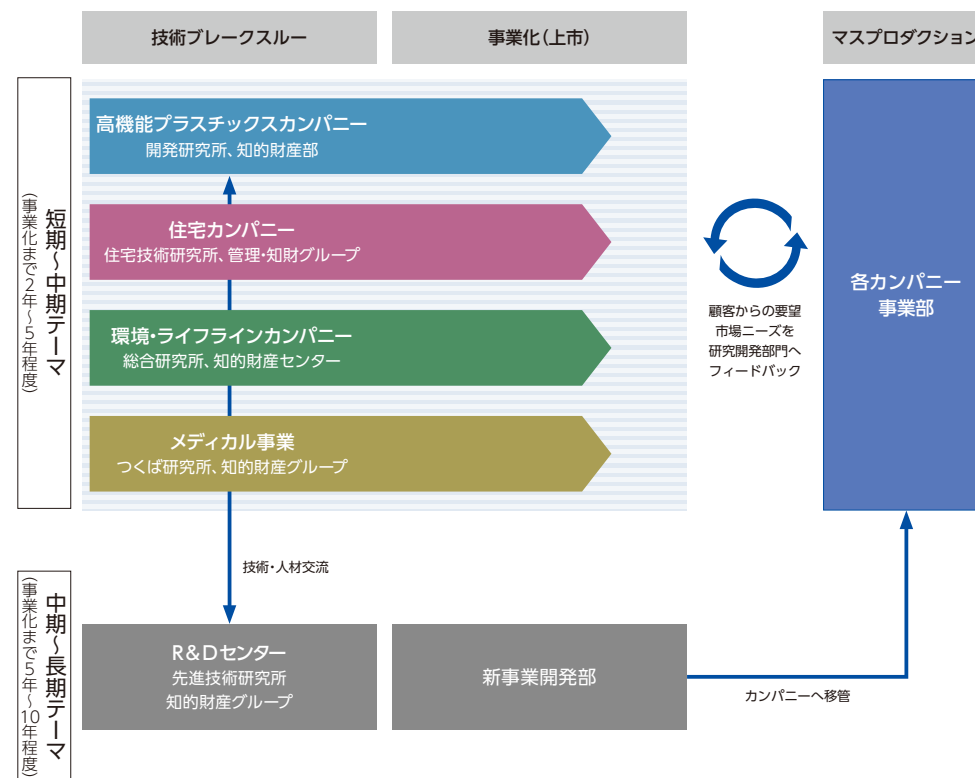
[参考]技術プラットフォーム

カテゴリー	技術プラットフォーム	概要
設計・施工・制御	住宅設計・施工	新築からリフォームまで、災害に強く安心・安全な住まいを提供します。
	基礎・地盤設計	地盤調査・判定・対策技術により、減災や迅速な復旧に貢献します。
	インフラ設計・施工	省施工で高耐久・高品質なインフラ配管システムの提供、ならびに難燃性能を発現する技術を開発します。
	エネルギーマネジメント	太陽光発電や蓄電池を有効利用し環境に貢献すると共に、災害時にも暮らしを守ります。
	エネルギーシステム設計	サステナブルな社会の実現へ向け、創エネ・蓄エネシステムを開発します。
生産プロセス	空間環境制御	製品・空間設計技術で、静寂で快適な生活環境を提供します。
	工業化住宅生産	ユニット工法をさらに進化させ、高コストパフォーマンスな住宅を提供します。
	ケミカルプロセス	化学製品を安全・安定・効率的に生産する攪拌、分離、乾燥、触媒反応などのプロセス技術を開発します。
センシング	バイオプロセス	サステナブルな社会に向け、微生物を活用して化石資源に依存しない樹脂原料を提供します。
	生活・健康管理	生活者のQOL向上につながる製品・環境の評価、設計を行います。
	生体試料分析	糖尿病や感染症などさまざまな疾患を対象とする医療用検査薬を提供します。
材料	医療機器設計	正確で迅速な検査が行える医療機器システムを提供します。
	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。
	微粒子	粒径制御や機能化により、特長ある微粒子を提供します。
	フィラー複合材料	樹脂と各種サイズのフィラーを最適に混合して、新たな機能を発現します。
	繊維複合材料	配向させた繊維を樹脂と複合することで、軽量で高強度な製品を提供します。
加工	医療材料	医薬品の活性成分である医薬原体や医薬用アミノ酸、細胞培養材料などを提供します。
	押出成形	高品質・高効率で生産する押出プロセス設計およびシミュレーションにより、さまざまな樹脂製品を提供します。
	射出成形	高度なシミュレーション技術を駆使する事で、高機能・高品質な射出成形品を生産するプロセス設計を行います。
	塗工	機能性材料を素材表面に均一に塗布/乾燥し、新たな機能を付与します。
	フィルム成形	製膜技術や多層化技術を活用する事で、さまざまな高機能フィルム製品を提供します。
	発泡成形	断熱性や柔軟性などの機能を持つ発泡成形品を成形します。
共通基盤	表面処理	表面の改質・機能性付与などの最適な処理技術を提供します。
	デジタルサイエンス	マテリアルズ・インフォマティクス、計算技術や画像解析などを活用し、材料開発の変革を実現します。
	評価分析	高機能材料や安心・安全な製品開発へ向け、最先端の評価分析で品質を確保します。
	知的財産	知的財産で事業を支えるべく、戦略を構築し権利を確保します。

研究開発・知的財産推進体制

積水化学グループでは、コア技術を活用したイノベーションに挑戦し、現有事業の拡大と新事業の創出を目指しています。これを支える研究開発体制は、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研究開発テーマは、それぞれの事業環境に即し、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。研究開発に社会課題解決の視点を入れ、製品・事業を創造するところまで一貫して行っています。また、中長期テーマはコーポレートが主管となり、R&Dセンターは技術ブレイクスルーに特化、新事業開発部が事業化推進を担い、事業として立ち上げた後は、カンパニーに速やかに移管できる仕組みにしています。なお、各セグメントの研究所とR&Dセンター間では、技術・人材の交流を進めています。

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基づき、競合他社に対する競争優位性をはかり、自社事業の拡大・成長へと繋げています。



イノベーション

研究開発・知的財産

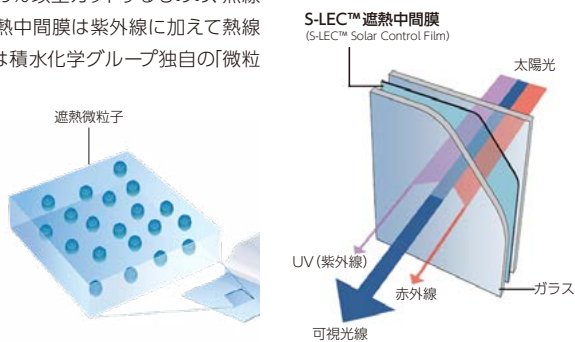
研究開発・知的財産活動に関する人事・処遇

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、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、事業貢献額により特級から3級の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。

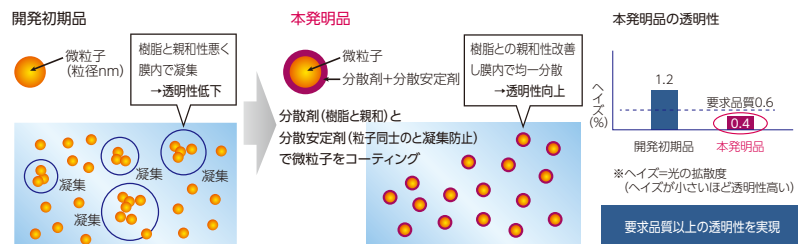
また、専門性の高い研究者・技術者を対象に「スペシャリティ職」制度も設けています。当社の競争力の源泉となる付加価値を生み出す主体として、その保有技術の深度化および後進の育成に取り組む社内外で通用する高い専門性を持つ際立つ人材を、スペシャリティ職に任命します。2023年7月時点で39名が任命されており、長期的な視点で技術プラットフォームの強化活動を推進しています。

発明大賞事例：遮熱中間膜（1級）

従来の中間膜は紫外線を99%以上カットするものの、熱線は殆ど透過していました。遮熱中間膜は紫外線に加えて熱線も大幅にカットします。これは積水化学グループ独自の「微粒子分散技術」により遮熱微粒子を通常膜層に分散することで実現しています。微粒子をコーティングしている分散剤と分散安定剤の技術は特許によって守られており、この微粒子の発明が評価されました。



発明内容



技術を支える「スペシャリティ職」



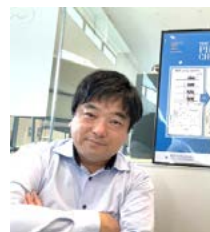
フィルム成形 押出成形 白井 健一 (高機能プラスチックカンパニー 設備・生産技術部)

生産技術グループ長として、主に工場の製造部から寄せられる課題を解決する業務を担当しています。取り組んでいる課題は生産能力アップや品質改善、製造コスト削減、慢性トラブル改善や新製品開発に向けた研究などさまざま。原因特定のため現地へ行ったり、ラボで実際に実験したりして原因の解明に努めています。ほかにも、ラボ機から生産機にスケールアップするためのシミュレーション技術の開発にも取り組んでいます。生産技術グループに集まるのは、工場では解決できなかった複雑な課題ばかり。1回の実験で成功することは少ないですが、試行回数削減のため実験とシミュレーションを組み合わせ、成功率を上げられるよう技術や能力を積み重ねています。これからの挑戦は若手が生き生きと働いて、成長を実感できる環境を作ることです。現在私達が取り組んでいるのは、世界的に見てもハイレベルな課題。失敗はつきものですし、失敗からしか学べないこともあります。失敗はしてはいけないことではなく、新しいデータの蓄積だと思って次に活かそうと若手に伝えています。



エネルギーマネジメント 太田 真人 (住宅カンパニー 経営戦略部 マーケティング部 スマート推進室)

社内研究開発部門やパートナー企業と先進技術の企画開発を推進すると共に、大学や国との共同研究を通じてスマートハウスの先行研究を行っています。自給自足型住宅の構想を初めて描き、社内公募に応募したのは15年前でした。今ある技術から発想するのではなく、住まい手の潜在ニーズや、10年、20年後に想定される環境エネルギー問題から考え、社会課題をどう解決できるかという切り口から入ったことが、大きな絵を描けた要因かもしれません。構想を発表してから3年後には、太陽光発電にHEMSを標準搭載したスマートハイムを発売。それとほぼ同時に東日本大震災が発生し、日本全体がエネルギー危機の問題に直面。自分が想定していた未来が一気に現実になったことに衝撃を受けました。これからの私の挑戦は新たなイノベーションを起こし人々の想像を超える住まいを実現すること。それを若い有能な技術者と共に実現しその人たちの夢もかなえることです。



デジタルサイエンス 日下 康成 (R&Dセンター 先進技術研究所 情報科学推進センター)

情報科学推進センター長として、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)を中心とした情報科学技術の活用推進の業務を行っています。従来研究者が直感的に判断してきたところを、これまでの開発現場で蓄積されたデータや外部のデータを掛け合わせることで、新素材の提案や開発期間の短縮に役立てようという取り組みです。MIを活用することで、開発期間が100倍も速くなったり、今まで人間では思いつかなかった材料が生まれたり、経験が浅い人でも新しいものが発見できたりという効果が期待できます。メンバーの頑張りや外部との共創により事業貢献も発現してきました。長期ビジョンへの貢献に向け、素材開発テーマの拡大と、その他デジタル活用テーマへのかかわりを増やすべく、技術全体を俯瞰したマネジメントが私の役割です。これからの私の挑戦は楽しく成果を上げる研究者を増やすことです。自分の成長や開発の推進にワクワクできる環境であれば自ずと会社は継続的に繁栄していくと思います。

イノベーション

研究開発・知的財産

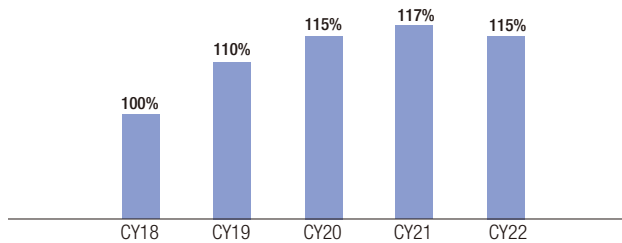
知的財産基本方針

積水化学グループでは、自事業を支える戦略的な知的財産の確保、取得した知的財産の維持管理に努めています。一方で、他者の知的財産を侵害しないよう適宜調査を行うと共に、他者の知的財産侵害に対する回避・予防策などの適切な措置をとっています。また、技術の「際立ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく、知的財産情報や市場・競合情報等による競争環境分析を起点とした戦略構築や知的財産のポートフォリオマネジメントなど戦略的な知的財産活動を推進しています。中期経営計画「Drive2.0」では、特許資産価値を示す指標である、Patent Asset Index™ (PAI) を参考として、活動に取り組んでいます。

知的財産マインドの醸成

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

特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率



※ LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の5年前数値を基準とした成長率 ※ 2023年4月時点の集計値 ※ Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算出した「技術的価値」と出願国などにより算出した「市場的価値」を掛け合わせた、特許の総合評価指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している

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

従業員への知的財産教育

入社2年目までの技術者を対象に、知的財産の基礎知識から戦略構築までを習得すべき必修科目として開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラムを設定し、全社共通の教育を実施しています。

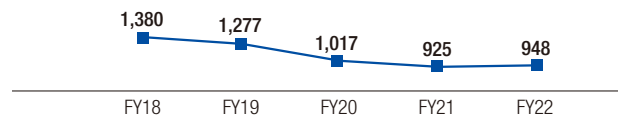
さらに、上記に合わせて、事業に即した実践力を養うためにカンパニーごとに個別の専門教育を行っています。また、商標・ブランディングについては、マーケティング・営業担当者に対しても教育対象を広げています。

知財情報の全社活用(IPランドスケープ)

当社グループでは、知財情報を中心に、市場・技術情報を組み合わせた分析(IPランドスケープ)活動に取り組んでいます。既存製

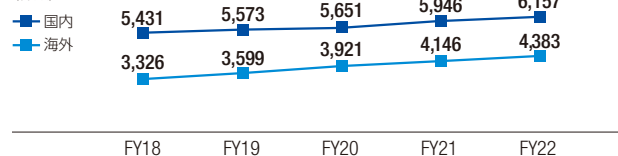
特許出願件数(国内)

(件数)



特許保有件数(国内外)

(件数)



品の事業競争力の強化や新製品・新事業の創出の場では、戦略立案、知的財産のポートフォリオの強化に役立てています。一方で、M&Aなどの高度な経営・事業判断の際の意思決定にも役立てており、全社的な活用促進をはかっています。

パフォーマンスデータ

当社は、株式会社パテントリザルトが公表した「特許資産規模」および「他社牽制力」のそれぞれの最新のランキングにおいて、化学業界で2位および4位となり、直近10年でトップ10を維持しています。

特許資産規模ランキング2022

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	富士フイルム	58,099.4	1,113
2	積水化学工業	24,822.4	615
3	花王	22,123.4	710
4	LG CHEM	22,095.4	558
5	日東電工	21,470.0	452
6	住友化学	18,819.4	494
7	旭化成	18,225.2	410
8	DIC	16,636.7	344
9	三菱ケミカル	15,696.2	546
10	LG ENERGY SOLUTION	13,236.7	419

出典:株式会社パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2022」

他社牽制力ランキング2022

順位	企業名	特許件数
1	富士フイルム	3,959
2	三菱ケミカル	2,021
3	花王	1,692
4	積水化学工業	1,254
5	日東電工	1,205
6	旭化成	1,100
7	レゾナック	1,080
8	住友化学	923
9	DIC	759
10	信越化学工業	736

出典:株式会社パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2022」

人的資本

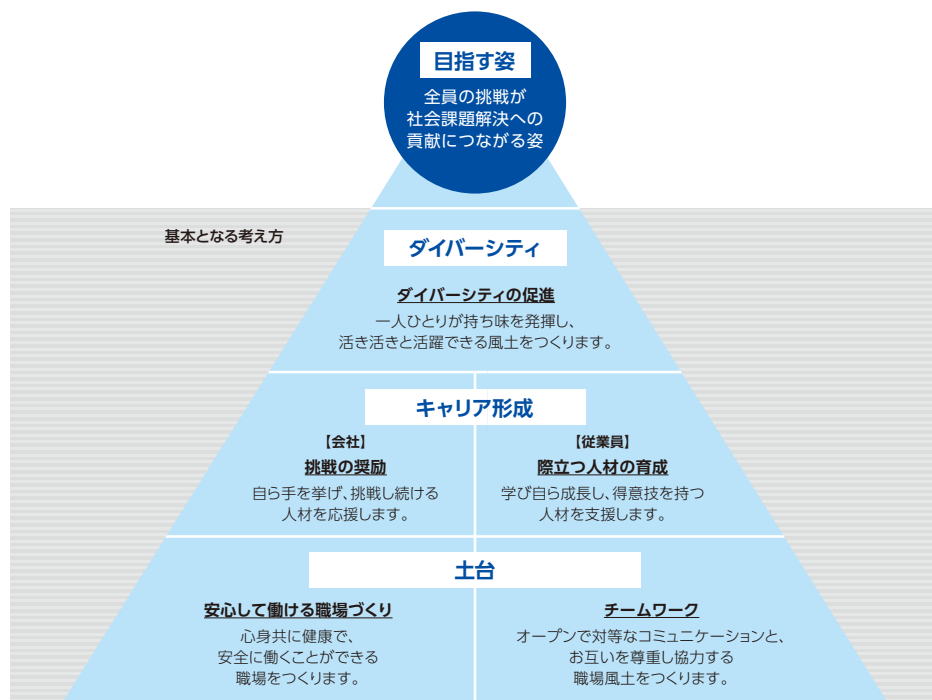
— 適所適材・挑戦する風土の醸成

長期ビジョン実現のため、全員が挑戦したくなる活力あふれる会社を目指し、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材を実現する

人材理念

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、従業員が生き生きと働くことができる環境づくりに取り組むと共に、一人ひとりが自分の“得意技”を磨き、挑戦を通じて成長していくことを支援するさまざまな機会を提供します。

また、個々人の人権を擁護することは社会的な責務であると認識し、一人ひとりの多様性、人格、個性を尊重すると共に、各国・地域に対応した多様な働き方・安心して働ける職場づくりを推進します。

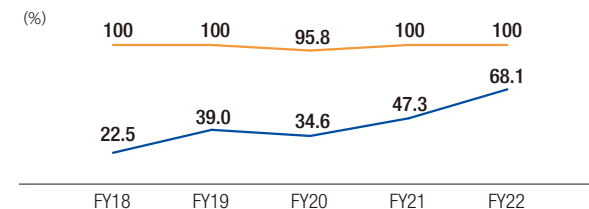


ダイバーシティ

多様な人材の活躍

- ダイバーシティへの取り組み
- 多様な人材の活躍
- 仕事と暮らしの両立支援
- 定着支援

育児休職取得率(単体)



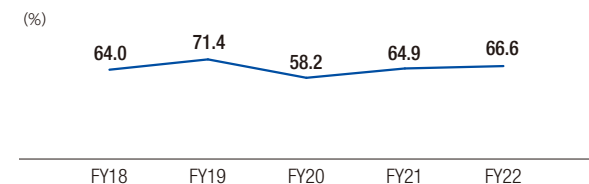
従業員および女性比率(単体)

	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY25目標	FY30目標
全従業員数(人)	3,918	3,956	3,960	3,902	3,887	-	-
内女性比率(%)	15.0	15.9	16.5	16.7	17.0	-	-
全管理職数(人)	1,366	1,376	1,381	1,395	1,412	-	-
内女性比率(%)	3.2	4.1	4.3	4.3	4.5	5.0	8.0

働き方改革

積水化学グループの働き方改革宣言
“従業員それぞれの持ち味を発揮し、限られた時間で成果を最大化する生産性の高い働き方を追求”

有給休暇取得率(単体)



健康経営

積水化学グループが目指すところ、からだ、組織のWell-Beingを目指し健康推進の5つの取り組みを推進

- 健康診断と生活習慣病対策
- グループ一体での取り組み
- メンタルヘルス
- 働きがいと生産性の向上
- 安心して働ける職場と制度



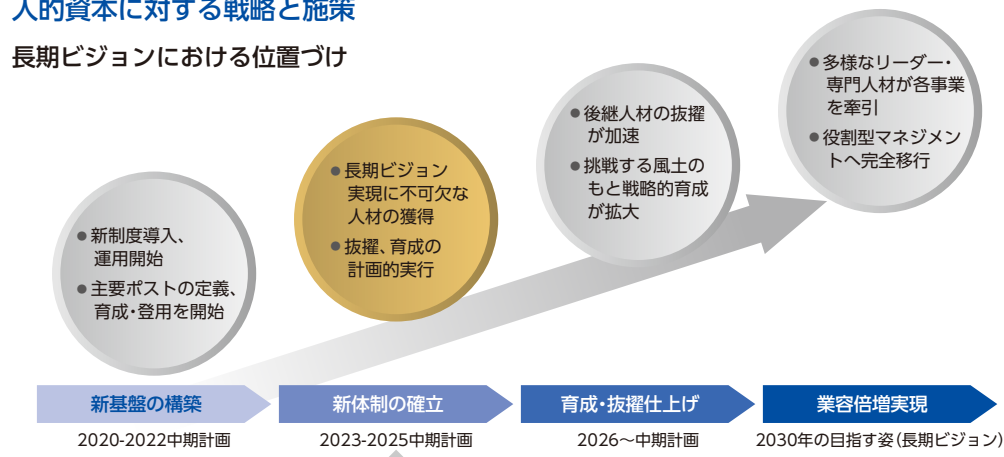
人的資本

一 適所適材・挑戦する風土の醸成

前中期経営計画で導入・運用開始した役割を軸とした人材マネジメントの真価発現を目指す

人的資本に対する戦略と施策

長期ビジョンにおける位置づけ



中期戦略	適所適材の実現		挑戦する風土の醸成
	ダイバーシティの実現		
重要課題	① 最適人材の発掘と抜擢	② 多様な人材の獲得と定着	③ 事業を支える挑戦人材の育成
主要施策	●後継指名・抜擢の実現 ●社内キャリアの見える化	●多様な人材を受け入れられる基盤の確立 ●従業員の定着と活性化	●次世代リーダーの育成 ●全従業員の価値向上 ●挑戦人材を育む風土
KPI	後継者候補準備率(単体) FY22: 77% FY25: 100%	定着率 ^{*1} を維持向上(単体) FY22: 97%	挑戦行動発現度 ^{*2} FY22: 47% FY25: 60%
人的資本投資	人的資本(=無形資産)に23-25年の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)		

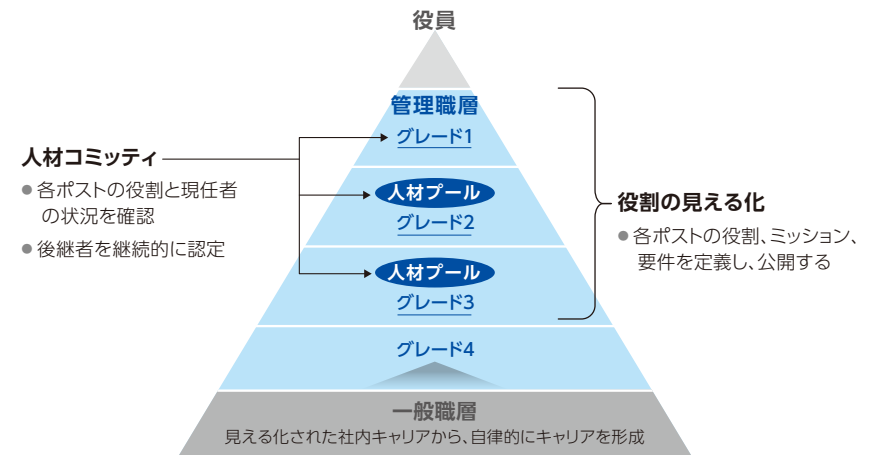
※1 (1-(1年間の離職者数÷当該年4月時点の従業員数))×100 (対象は正社員。定年退職・移籍退職者を除く)

※2 挑戦行動発現度:「私は『Vision2030』の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「どちらかという」とあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

中期経営計画における人事戦略

① 最適人材の発掘と抜擢

- 経営戦略の実現に必要な役割が適切に管理され、それを担う人材と後継者が継続的に育成・抜擢されている状態を目指す
- 各組織の経営幹部にあたるポストの後継者準備率を100%とする



② 多様な人材の獲得と定着

- 経営戦略の実現に必要な多様な人材がタイムリーに確保され、当社グループのフィールドで活躍し続けている状態を目指す
- グループ内での活躍機会を拡大したり、より柔軟な働き方を実現することで、大きな課題である定着率向上をはかる

③ 事業を支える挑戦人材の育成

- 経営戦略を支える人材(リーダー、専門スキル)を育成すると同時に、挑戦風土の醸成を通じ、自律的に人材が成長する循環がある状態を目指す
- 事業ニーズに即したリスクのためのプログラム開発・教育ならびに、テーマ遂行を通じた専門性の獲得をはかる

環境

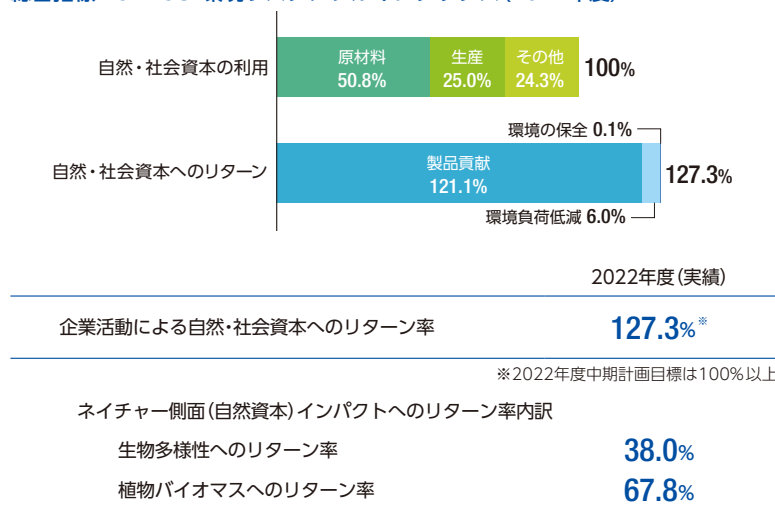
— 生物多様性が保全された地球への貢献

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

環境長期ビジョンと環境中期計画

環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」からバックキャストして環境中期計画ごとに目標を設定し、各施策を実施しています。2025年度までの環境中期計画「環境サステナブルプランEXTEND(2023～2025)」では、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な環境課題として進めています。

総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2022年度)



※日本版被害算定影響評価手法「LIME2」を使用して計算

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

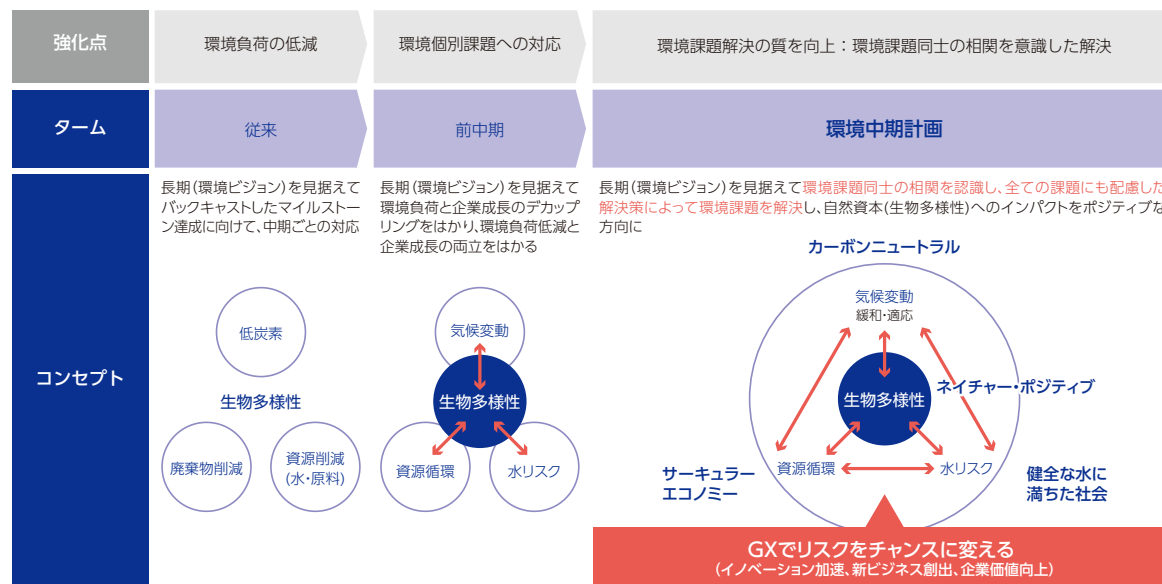
▼TCFD・TNFDレポート

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

※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、引用しているデータベースIDEA ver.2.3が3.1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あ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。なお、MilCA ver.3.1に基づき計算した自然・社会資本へのリターン率は97.6%となります。

環境課題への取り組み

強化点の推移



環境長期ビジョンの進捗を確認するため、“SEKISUI 環境サステナブルインデックス”を総合指標として自然・社会資本へのリターン率を算出しています。この算出の内訳として、気候変動課題に加えて、植物バイオマス(植物の一次生産)と生物多様性(生物の絶滅種数)への影響を把握し、自然資本(ネイチャー側面)への影響としてモニタリングしています。いずれもまだ100%以上のリターン率にはなっていませんが、気候変動や資源循環課題などの環境課題に取り組むことで着実にネイチャー・ポジティブに向けて企業活動を推進していきます。当社グループにおいて、生物多様性に大きく負荷を与えるのは原材料、化学物質排出、販売した製品の廃棄などであり、植物バイオマスに大きく負荷を与えるのは特にバイオマス由来の紙や石油由来の材料であると認識しています。これらの負荷削減には、非化石資源の持続可能性を意識した調達強化が重要と考え、原料の「持続可能な調達ガイドライン」を作成し、サプライヤーと連携し環境負荷や企業リスクの低減に向けた活動を開始しました。またネイチャー側面へのインパクトを削減し、リターンを拡大するためには、脱炭素に資する製品・技術の開発や、販売した製品の廃棄物の削減、資源循環を推進するようなサービス・技術の確立が必要であると考え、サステナビリティ貢献製品の拡大に取り組んでいます。

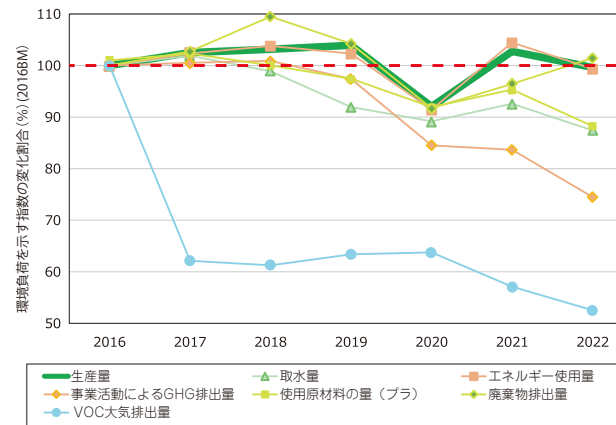
環境

一 生物多様性が保全された地球への貢献

生物多様性課題への対応

積水化学グループは、生物多様性を含むネイチャー（自然資本）課題を、気候変動課題同様に、経営上、重要なものと認識しており、TNFDのシナリオ分析によりリスクの特定を行っています。生物多様性への影響については特に環境課題のうち、右記の図のような因子が影響していると考えられます。そのため、気候変動課題同様に、生物多様性が保全された地球（＝ネイチャー・ポジティブの実現）を目指して、ものづくり企業としての生産活動を中心とした企業活動が環境負荷の低減とどの程度デカップリングした経営に移行できているか検証を実施しました。生物多様性に影響を及ぼす5つのインパクトドライバーのうち、外来種をのぞいた4つのインパクトについて、生産量に対して環境影響を示す指標がデカップリングできているかを2016年度比の増減により確認しました。取水量、温室効果ガス排出量、VOC放出量については生産量の変動に対してデカップリングが確認でき、生産量を維持しながらも、ネガティブなインパクトを軽減していました。一方で、エネルギーやバージン原料の使用量、廃棄物排出量については、生産量との連動が確認できており、長期ゴールに向けて今後の取り組みによるデカップリングへの移行が戦略的に必要であることが示唆されました。

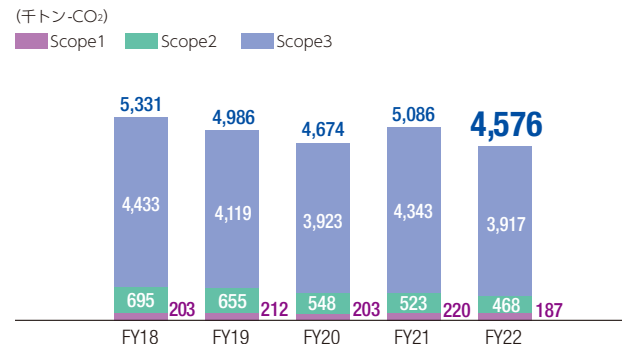
生産活動と生物多様性に影響を及ぼす環境負荷とのデカップリング確認図



気候変動課題への取り組み

2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会（▶P.20）であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。昨今、気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化が求められており、2023年3月には2030年のGHG削減目標を1.5℃シナリオに合わせて引き上げ、SBTの再認証を受けました。当社グループでは自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から製品輸送、使用、廃棄に至るまで、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減にも取り組んでいます。2050年には事業活動で排出するGHG排出量を実質ゼロとする長期目標に向かって、Scope2の購入電力については、2030年に100%再生可能エネルギーとすることを目指します。さらに2023年度からは難易度の高い燃料由来のGHG排出量削減（Scope1）を促進する燃料転換や生産革新に着手していきます。

サプライチェーン全体でのGHG排出量

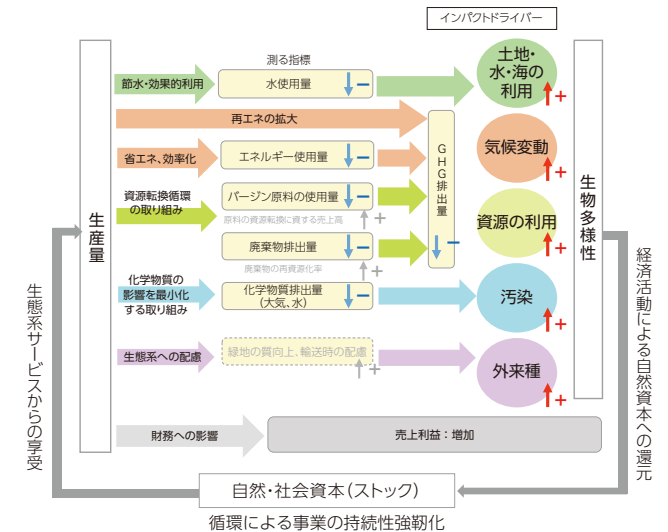


※精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

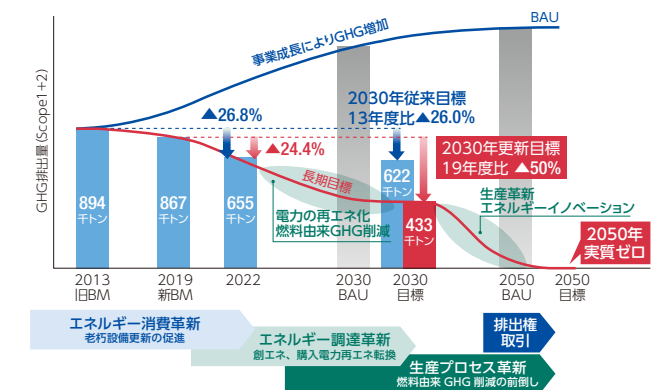
生物多様性に影響を与える

“事業活動における環境指標“に基づいたインパクトパス※ [SEKISUIデカップリング・ネイチャーモデル]

※インパクトパス：企業活動が自社の将来財務にインパクトを与える経路



GHG排出量削減のロードマップ



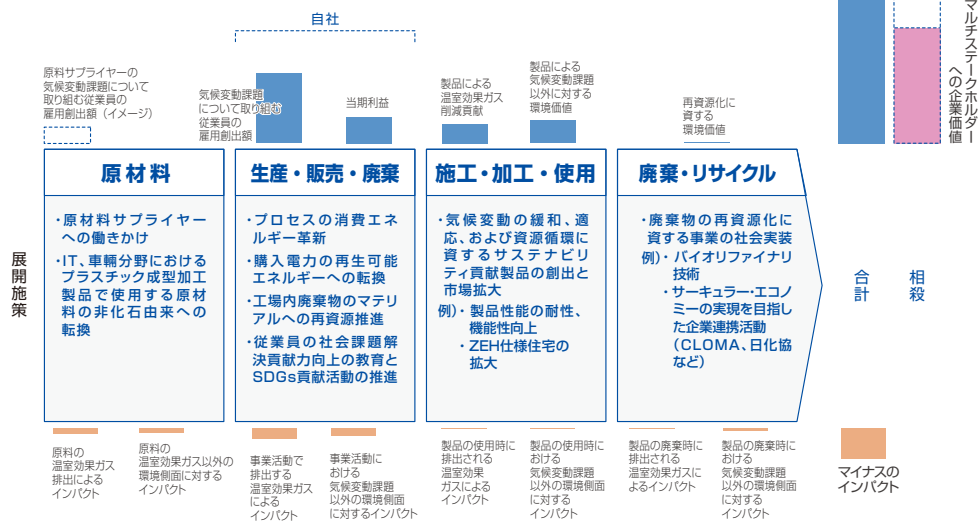
環境

— 生物多様性が保全された地球への貢献

気候変動の取り組みの全てのステークホルダーへの影響

気候変動は地球全体に影響を与えており、積水化学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、全ての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全ての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りますと考え、インパクト加重会計の手法を用いて全てのステークホルダー包括利益の算出をしています。2022年度は、2021年度に公開した資源循環戦略に基づき、「資源転換にともなう資源の利用の環境負荷低減の価値」「廃棄物の再資源化にともなう処理における環境負荷低減の価値」を可視化し、マルチステークホルダーへの包括利益に加えしました。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/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。また、当期利益に対するステークホルダー包括利益の比率は、2016年度以来、2倍以上を維持しています。これにより、財務諸表で示される以外の企業価値を着実に生み出せていることも確認できました。

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



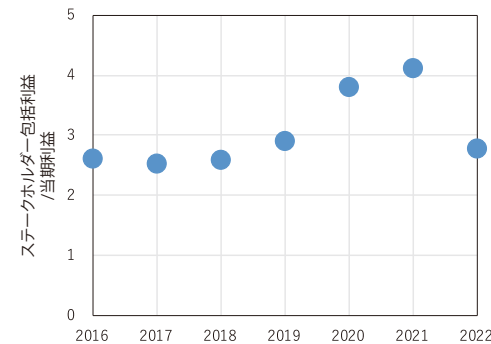
[計算式] ステークホルダー包括利益 = (当期利益 + 気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額 + 製品による温室効果ガス排出量の削減貢献による経済価値 + 製品による気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済価値) - (事業活動による温室効果ガス排出による経済損失 + 事業活動による気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

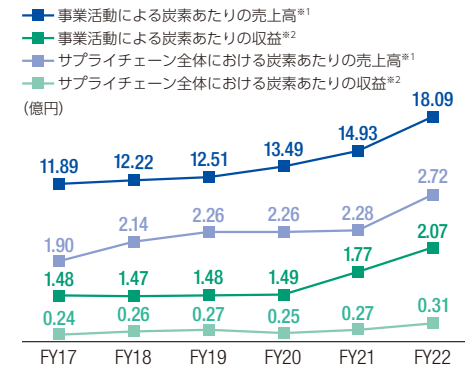
気候変動の取り組みが経営に与えている影響

気候変動の緩和や適応に資する取り組みが経営にどのような影響を与えているのかを炭素効率(環境性)の推移と炭素効率(環境性)と経済性の関連性で確認しました。まずGHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素あたりの売上高”および“炭素あたりの収益”の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向が見られます。サプライチェーン全体で見た場合は2020年度に一時的に減少が生じていますが、これは主にCOVID-19感染症の世界的流行に由来するものと考えています。戦略に基づく経営が目指す方向に向かっていることが確認できました。

当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移



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

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	前中期計画 (2022年度)	前中期実績 (2022年度)	中期計画 (2025年度)	2030年	2050年	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	20%	36.4%	70%	100%	コージェネ含む全使用電力100%	RE100加盟(2020年度)
	事業活動によるGHG排出量削減	9%以上(2013年度比)	26.8%(2013年度比)	33%(2019年度比)	50%(2019年度比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量削減	11.6%以上(2016年度比)	11.0%(2016年度比)	—	30%(2019年度比)	—	—
	燃料由来GHG排出量削減	—	—	12%(2019年度比)	11%(2019年度比)	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	3%以上(2019年度比)	1.1%(2019年度比)	3%以上(2022年度比)	—	—	—

環境

一 生物多様性が保全された地球への貢献

資源循環への取り組み

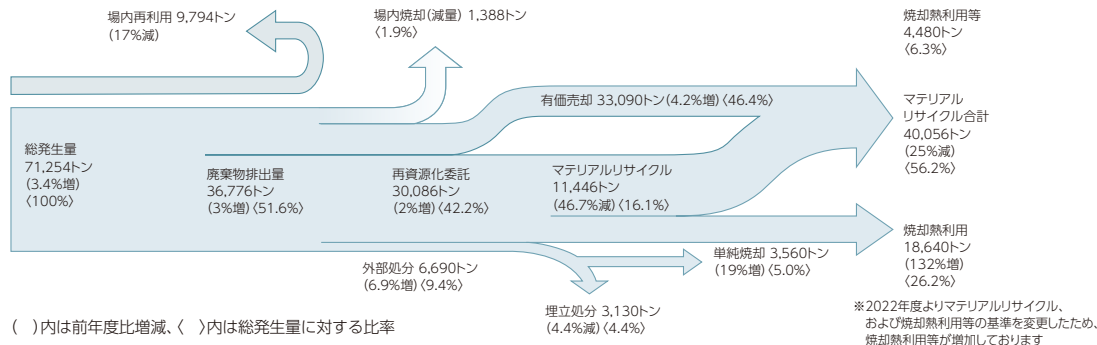
資源循環の取り組み推進は、脱炭素の取り組みの加速につながります。2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、2020年度に資源循環方針および戦略、ロードマップを策定しました。当社グループの事業領域において、プラスチックは主要な材料の一つです。これまでの生産工程では廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきており、発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギーを含む再生原料として活用する処分を実施してきました。新たに策定した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用を拡大していきます。生産工程の内部リサイクルをこれまで以上に進め、施工現場における廃棄物の発生量を最小化すると共に、使用・回収段階においても、廃棄される際の実分離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。2022年度までの実績を元に、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

		2022年目標	2022年度実績	~2025年	~2030年
ビジネス戦略	資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高*	1.1倍	2.2倍 (1,233億円)	1.7倍	2倍以上
原料の資源転換	非化石由来および再生原料使用製品の売上高	30億円	348億円	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	現状把握とベンチマーク設定	—	65% (国内)	100%

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

生産事業所の2022年度1年間の廃棄物発生・処理状況／国内・海外

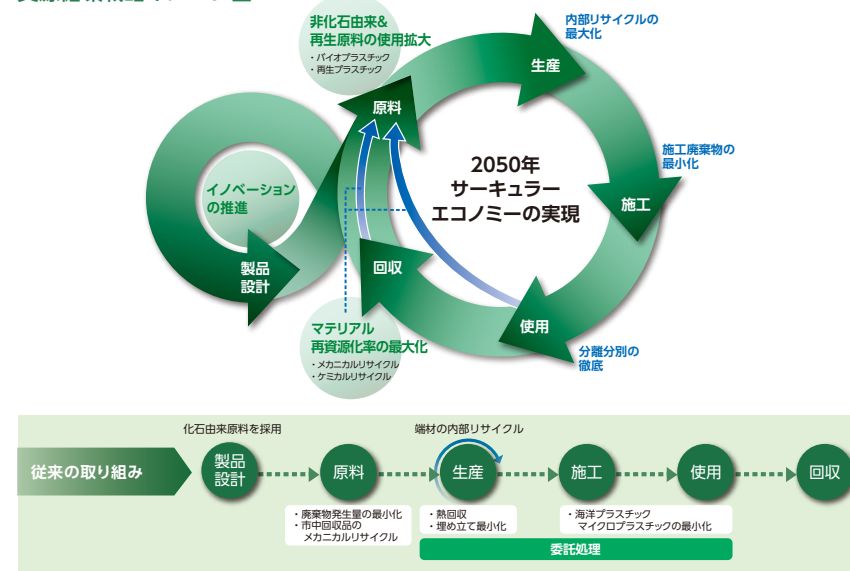


水リスク課題への取り組み

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排出負荷の削減に注力し取り組んでいます。具体的な施策としては、事業所が立地している流域の水資源に対して、事業影響の大きい拠点・調達先や水リスクが顕著な拠点を選定し、2030年までに環境負荷を最小化していきます。2020年度は、当社グループのすべての生産拠点と研究所を対象に、水リスクによる事業影響評価を実施し、2022年度は事業影響が大きいと評価された国内外の5拠点を抽出し、影響を最小化するための取り組みを抽出し、具体的な数値目標を設定しました。2022年度は生産事業所の取水量は2016年度比0.7%の増加となりましたが、前年比では3.5%削減できました。これは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。

排水のCOD負荷は2016年度比16%の削減となり、前年比でも15%の削減となりました。これは排水負荷の高い国内の生産事業所において排水処理の処理水質が改善できたことによるものです。

資源循環戦略イメージ図

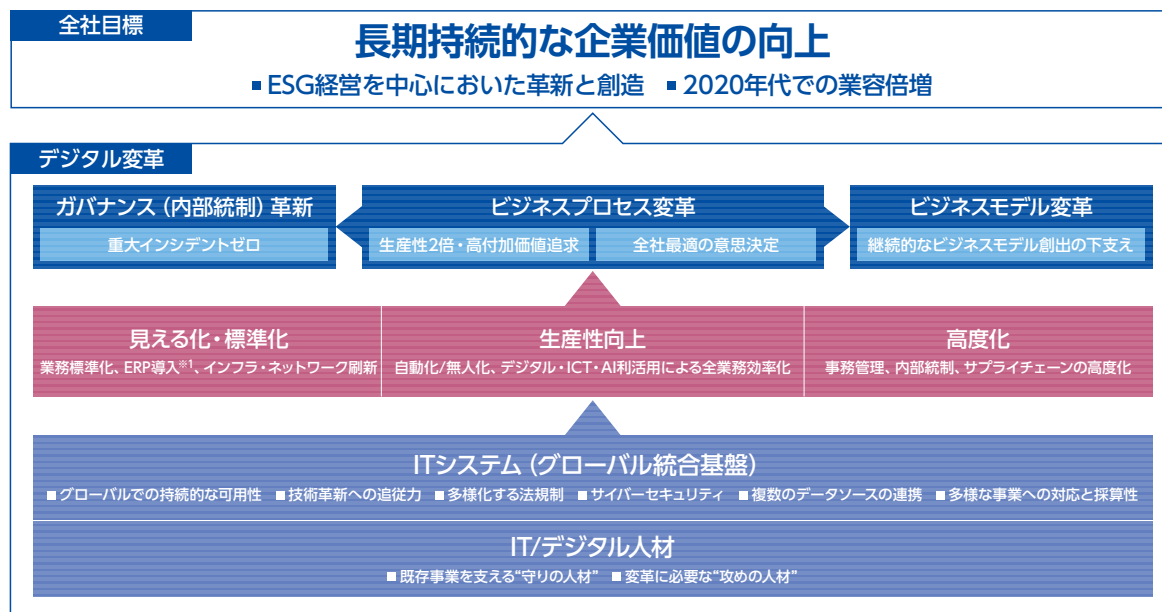


DX

一 持続経営力の向上

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”を創造しつづけるために、積水化学グループはデジタル変革を起こして企業活動を推進していきます。

DXの基本的な考え方



データ堅牢性の確保
不正の未然防止



グローバル経営基盤導入
業務・システム標準化



業務プロセス革新
営業・マーケティング、
購買改革など



インフラ・セキュリティ強化
事業リスク低減

当社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、下支えることです。

外部環境の大きな変化を背景に、当社グループでは、ガバナンスや労働力不足、経営データの分散、市場変化にともなう収益力低下という4つの危機感のもと、グローバル競争に勝ち抜くための「手段」としてDXに取り組んでいます。

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」の視点で進めると共に、これらの変革を下支えする「ITシステム」や「IT/デジタル人材」といった2つの基盤強化も併せて推進しています。

※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

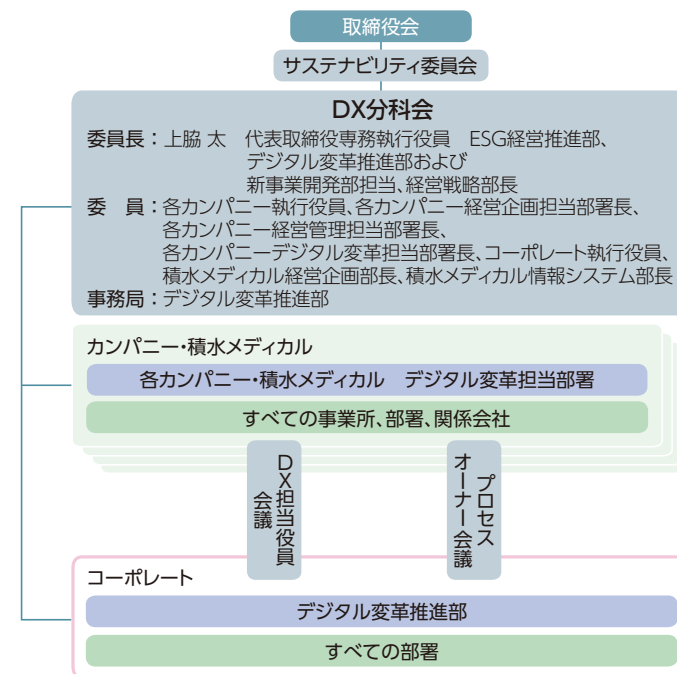
DX推進体制

積水化学グループでは、全社一体となってDXを推進するため、2020年4月に「デジタル変革推進部」を設置しました。

多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。「デジタル変革推進部」はこの体制におけるプロジェクトリーダーとして機能します。

2021年4月からは、各カンパニーにもデジタル変革推進部署を設け、各事業の強みを生かす領域の競争力強化に取り組んでいます。

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



DX

一 持続経営力の向上

前中期経営計画では、「ビジネスプロセス変革」として徹底的な標準化とデータを活用した生産性の向上を進めており、グローバル経営基盤、購買、営業・マーケティングの各領域において、グループ・グローバルでの長期成長に向けた仕込みを行いました。また、これらの改革を支えるインフラ・セキュリティでは、多様な働き方を安全に実現するリモートワークを実現しました。

今中期経営計画では、長期ビジョン実現に向けて成長戦略と構造改革を加速するため、さらなるデジタル展開と効果創出のフェーズにシフトチェンジします。グローバル経営基盤を稼働させてガバナンスを強化すると共に、これまで仕込んだDXテーマの効果創出を本格化します。これらの実現を支えるため、デジタルツールやデータを駆使できる人材の育成とグローバルでのサイバーセキュリティ対応体制の確立をはかります。

DXの推進の主な取り組み



グローバル経営基盤強化	基幹システム(グローバルERP)の刷新 データの可視化・分析、業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上、グローバルでの業務標準化、内部統制向上とリスク極小化を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 対象ビジネスプロセスの設計完了・開発着手 グローバル展開に向けた海外拠点の業務プロセス概要を確認中
購買	グローバルでの購買業務の標準化と取引データの可視化 不正行為の抑止や早期発見を可能とする。また、全体最適購買を実現することによる購買力の向上や調達コスト削減、購買業務効率化等、継続的にコスト削減できる仕組み・基盤の定着を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 間接購買システム「Coupa」を国内主要拠点へ展開中 集約化による交渉力と管理・統制を強化するため、集中購買組織の立上げ準備
営業・マーケティング	効率的な業務モデルの標準化と業務プロセスの見える化 営業・マーケティング関連業務のカンパニー間のシステム不統一や属人化等の問題を解決し、業務の標準化・自動化により徹底的な効率化・生産性向上を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点への営業支援システムの導入を完了 顧客取引状況の可視化やデータ分析を活かした営業プロセスの強化の取り組みを展開 営業データの情報セキュリティ対策を推進
リモートワーク	リモートワークの推進 事務所以外の場所(自宅・外出先・サテライトオフィス等)から社内の業務システムを活用して業務を行うことを可能にし、社員の多様な働き方を実現する。	<ul style="list-style-type: none"> 社内の業務システムに世界中どこからでもアクセス可能なIT基盤「MobileNET」構築 「統合認証基盤」を構築し、業務の生産性向上と情報セキュリティの確保を両立 新しい働き方とITガバナンス強化に大きく寄与



2022年度実績		
KPI	直接生産性 ^{※1}	1.12
	間接生産性 ^{※1}	1.08

2025年度目標	
	1.26
	1.23

※1 直接/間接人員あたり売上高(BM:2019年度1.00)

内部統制

— 持続経営力の向上

持続経営力の向上のため、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、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。

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、経営における最重要課題の一つです。積水化学グループでは、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。

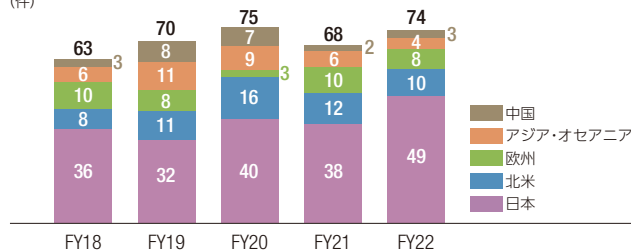
2022年度は国内の6事業場でISO45001の認証を取得しました。認証取得を必要としない事業場も、ISOやOHSASの要求事項を反映した評価項目を整備しています。各事業場での自己評価や、安全監査等を通じて、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

各事業場で活動を推進する人材としてセーフティリーダー(SL)認定制度を構築し、2022年度は35名(2017年度からの累計157名)のSLを認定しました。グループ内のSLが集結して研鑽会を開催し、安全教育内容の充実や好事例の展開を進めています。

2022年度死亡労災事故件数：0件

労働災害発生件数

(件)



テーマ2 「設備本質安全化」※1

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197名が取得しています。上位資格である「セーフティアセッサー」は同23名、「セーフティシニアアセッサー」も1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、常に内容のブラッシュアップを行っています。

2022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。生産設備の不安全箇所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」

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、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、サプライチェーン(現地施工に関わる協力会社)従業員の安全のため、安全方針の共有や、各種研修機会の提供などを行っています。

放射性物質を含む排水の漏えいについて

2022年8月、グループ会社である積水メディカル(株)創薬支援センター敷地内の建物解体工事中に放射性物質排水管の破断部周辺の土壌から微量の放射能が検出されました。以前より自治体と共同で訓練を実施していたことから、原子力規制庁などへの迅速な連絡、プレス発表、周辺地域からの問合せを適切に実施しました。本事象による人体および環境への影響はないと判断しております。▶ <https://www.sekisuichemical.jp/news/assets/pdf/20220928.pdf>

テーマ4 リスクアセスメント

などの「リスク管理」

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開始しています。参加する従業員のリスクへの感受性を向上すると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開を加速しています。

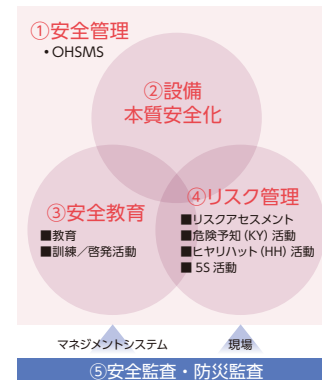
リスクが高く特に予防に注力すべき災害*を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

※(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。2022年度は現場の映像をリアルタイムで確認しながら、16事業場で遠隔での現場巡視を実施しました。



内部統制

一 持続経営力の向上

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、「お客様の声」を貴重な経営資源と位置づけ、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」をモットーに、「モノの品質」「人の品質」「仕組みの品質」の革新に積極的に取り組んでいます。

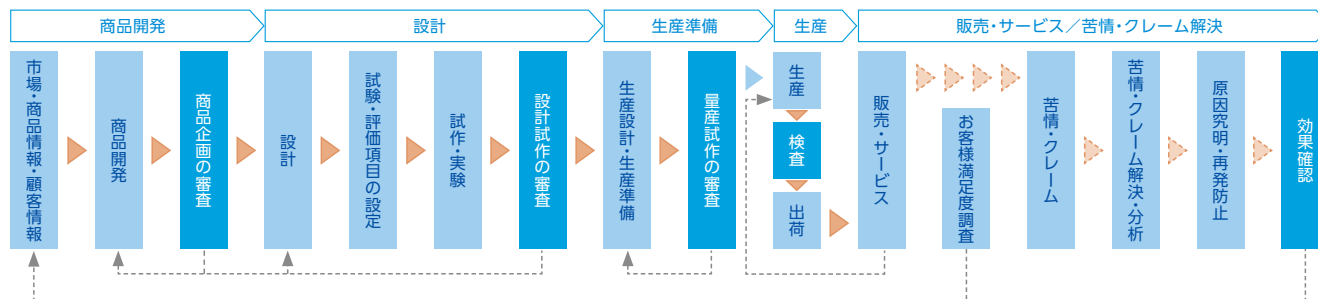
品質保証体系と品質マネジメントシステム

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品質担当部署とが連携して、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、各プロセスで品質保証の体制を整え、標準を重視した日常管理を推進しています。品質を支えるのは現場でのモノづくりであるとの考え方から、生産活動の革新に注力し、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(セキスイ・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するものです。2022年度は、「SPMC 内部監査実践研修」のカリキュラムを刷新し、また、ガイドラインや動画等の作成を通じて、浸透度、理解度の強化をはかりました。

品質保証体系



未然防止をテーマとする研修の実施

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」、②DR*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新製品開発に関する情報の整理方法を習得するための「QFD*²セミナー」を開催しています。

※1 DR: Design Review (デザイン・レビュー)

※2 QFD: Quality Function Deployment (品質機能展開)

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設計審査時の議論のポイントを明確化し、厳格な審査を実施するためのGR*の仕組みを構築、運用しています。関連する業界や法律などについて、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」も行っていきます。

※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 (関所管理機能)

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発表全社大会を継続的に実施しています。2022年度はハイブリッド方式で開催しました。加えて、オンラインでの改善交流会として、各事業場の改善テーマの紹介や質疑を行いました。活動を自力で推進できる事業場も着実に増えてきています。

品質データ不正・改ざん防止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からのさまざまなプレッシャーなどにより発生すると仮説のもと、データ入力ミスや改ざんができないようなシステム構築の実現や、日常管理業務の見直しと展開を進めました。検査データのデジタル化による業務改善への活用にも力を入れています。コンプライアンス意識の再徹底をはかり、品質管理の強化を継続していきます。

2022年度重要品質問題件数：2件

建築基準への不適合等について

当社グループで販売・施工した共同住宅、戸建住宅における建築基準法の規定への不適合、大臣認定への不適合が2件明らかになり、2023年4月に国土交通省へ報告しました。

当社グループは今回の事象を厳粛に受け止め、迅速な是正を実施すると共に、グループをあげて再発防止に努めてまいります。

▶ <https://www.sekisuiheim.com/important/pdf/20230414-1.pdf>

内部統制

— 持続経営力の向上

法務・倫理

会計

持続的な成長のための根幹となるのがコンプライアンスです。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、方針の策定や施策の立案を行うと共に、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」を置き、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。万が一、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。

方針策定、マニュアル展開による周知

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、その大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2022年度は、「コンプライアンス・マニュアル」の海外版である「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」を改訂し、海外全地域に周知しました。また、当社グループのコンプライアンスに対する考え方を広くステークホルダーに知っていただくことを目的に、同マニュアルから行動指針部分を抜き出す形で「コンプライアンス方針」を策定し、WEBサイト上に公開しました。

2022年度重大なコンプライアンス違反および過失件数：0件

社内通報制度「S・C・A・N」

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(セキスイ・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・記名を問わず、社内窓口以外にも社外の弁護士窓口にも通報することも可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通報者の保護も規定されています。

グローバルでは、北米、中国、欧州、ASEAN、韓国、台湾における設置が完了しました。また、取引先からの相談・通報窓口も設置、運用しており、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、通報を受けつけています。

2022年度通報・相談件数

パワーハラスメント	25	労働条件関連	40
セクシャルハラスメント	4	職場環境配慮	18
経費の使い方	4	営業手法関連	2
業績偽装	5	取引先との癒着	1
その他	33	通報数合計	132

利益相反取引の防止

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、「会社に損害を与えない」という方針を掲げています。2022年度はそれを徹底するためのガイドラインを制定し、利益相反の懸念が生じうる取引を事前にチェックするためのルールを設けました。

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、その未然防止の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。

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。

2022年度は、海外の公務員等を招聘する場合の事前承認に関するルールを設けました。

独禁法への対応

独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社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。

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。

2022年度テーマ例：贈収賄防止、独禁法遵守プログラム、内部通報制度周知、情報漏えい対策など

内部統制

— 持続経営力の向上

法務・倫理

会計

会計スキル・知識の向上と、「見える化・標準化」

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。

また、グローバルでの基幹システムの刷新、統合のための新しいERPの導入を進めており、それによってもガバナンスの向上、財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。その準備を通じて、業務の標準化・効率化や、データの可視化・分析が着実に進捗しました。

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一つです。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の利用は行わず、事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、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、共に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、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、重要な経営資源の一つ、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捉えて、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。各事業場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、データセンターは複数箇所に分散設置し、また重要業務システムは完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイム短縮をはかっています。

情報漏洩リスクへの対策

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行っています。外部からの脅威に対しては、SOCが中心となり、新たに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。

2022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。

リスクマネジメント

— 持続経営力の向上

将来が不確実で、予測することが困難な経営環境下において、積極果敢なリスクテイクは不可欠です。積水化学グループではリスクマネジメントを経営基盤の一つと位置づけ、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の強化を通じて、ステークホルダーの信頼、安心感を獲得し、持続的な成長を実現します。

リスク管理と危機管理、その活動体制

リスク事象の発生を未然に防止する活動(リスク管理)と、事象が発生したときの対応により影響を最小化する活動(危機管理)とを一元的に管理し、抜け漏れのないリスクマネジメントとしています。

サステナビリティ委員会の下に、コーポレートESG経営推進部を事務局とする「**全社リスク検討部会**」を設置し、そこで審議された各種施策を、各組織での活動計画に反映するかたちで、取り組みを進めています。

ERM※1(全社的リスク管理活動)の取り組み

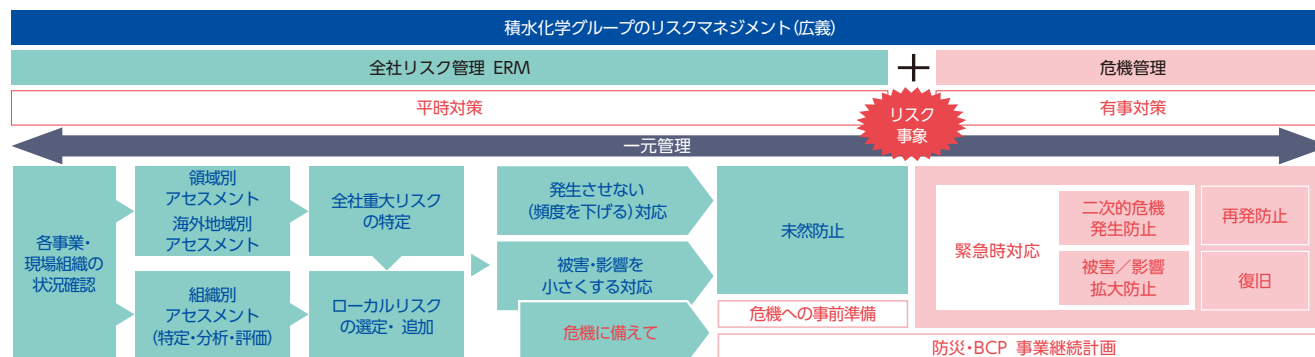
各組織では事業に関わるさまざまなリスクを網羅的に洗い出し※2、リスクマネジメントに関するISO31000規格に沿ったPDCAを回し続けることで、従業員のリスク感性の向上をはかっています。この組織別のリスク管理活動は、2011年度にカンパニー所属の事業部を中心に27組織からスタート、年々組織数が増加し、2022年度には171組織(当社グループ売上高に占める、活動組織の売上高比率99%)となりました。

それらのリスクは「結果(インパクト)」と「頻度(起こりやすさ)」の観点から定量化し、かつ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**」をコーポレート専門部署が各領域で特定します。

組織別リスク管理活動(ボトムアップ型アプローチ)と全社リスク活動(トップダウン型アプローチ)とを融合し、重大リスクの特定・評価・共有をふまえた目標設計、実行計画への落とし込み、進捗管理を行う、2020年度からのこの仕組みで、ERM(全社的リスク管理活動)を推進しています。

海外においても、主要4地域の地域統括会社と、事業会社とが各地域特有のリスクを洗い出し、全社重大リスクと合わせて評価を実施する、リスク管理活動を開始します。

※1 ERM:Enterprise Risk Management ※2 大分類として経営環境、戦略、業務リスクに大別、さらに細分化し、網羅的にリスクを特定 (▶P.19)



危機管理活動の取り組み

「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、コーポレートと各カンパニーとで構成する危機管理連絡会の定期的な開催によって、事例研究などを重ねると共に、全社対策本部メンバーの出席による訓練により、緊急対策本部手順書の見直しや、連携確認を実施しています。また、緊急事態でも従業員の安否が迅速に確認できるように、安否確認システムを全従業員の携帯電話などに実装しています。海外においても、海外統括会社による4地域を含む、全世界を6地域に分けた地域長を責任者に任命し、事務局と連携した情報収集、初動対応を行うこととしています。



研修の充実

階層別研修(新入社員、新任基幹職、リスクマネジャー※)の実施により、リスクマネジメントに関する活動の啓発、リスク文化の醸成をはかっています。新任リスクマネジャーに対する研修は、2022年度は22名(2017年度からの累計265名)が受講しました。

全従業員に対しては危機管理要領等を周知する以外に「緊急事態初動手順書」を毎年配付し、個々人が適切な初動対応をできるようにしています。

※リスクマネジャー:各組織のリスク管理活動推進責任者

BCP(事業継続計画)の実装

事業内容が多岐にわたる当社グループは、各事業の内容と、その責任者の判断によって、事業継続マネジメント(BCM)の構築方法を規格化したISO22301に沿ったBCPの策定とBCMの構築を進めてきました。加えてグループ全体の取り組みとしての、人命保護を第一とした初動対応計画の策定や、机上訓練を通じた実効性の検証とPDCAなどを通じて、各組織における自律的なBCM活動の推進、定着を目指します。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

2022年6月に新たに社外取締役に就任した野崎取締役、肥塚取締役、宮井取締役による座談会を実施しました。その内容を下記にご紹介します。

Q 社外取締役として期待される役割をどう捉えていますか。

野崎 私はこれまで人事、教育やダイバーシティの推進、次世代育成等を中心にキャリアを重ねてきました。社外取締役に打診された際に、「ダイバーシティを積水化学のエンジンにしていきたい。女性役員の数を増やすことが目的ではなく、本気でダイバーシティを推進したい」とのお話がありました。当社のダイバーシティ推進の力になることが期待される役割の一つだと認識しています。

肥塚 私は前職以外にも多様な業界で経営を経験し、その過程では赤字企業の経営再建にも携わりました。こうした経験を活かし、当社の企業価値向上に資することが期待される役割だと認識しています。

宮井 私は前職で、事業責任者として経営を担ってきたほか、理系分野の研究者でもあります。当社と全く異なる消費財業界での経営経験が、当社経営に新しい視点をもたらせるよう、意見・提言していきたいと考えます。

Q 積水化学グループの取締役会の印象や、ご発言された内容などについて聞かせてください。

宮井 最近、コーポレートブランディングについての議論があり、ロゴや社名など、どのブランドを社外に発信すれば企業価値向上につながるのか、ブランディングの在り方についてご提



社外取締役
肥塚 見春

社外取締役
野崎 治子

社外取締役
宮井 真千子

案しました。「セクスイハイム」なども含めたブランドの整理も必要と申し上げました。

野崎 私は、「人への投資をしっかり行うこと」を提言させていただきました。当社取締役会は、事前説明も丁寧ですが、過去の経緯や背景など、取締役会での議長の解説で得る学びも多いと感じています。

肥塚 議長の議事運営は非常に上手で、意見を出しやすい雰囲気醸成されています。また取締役会以外の場で社外取締役同士がより自由に意見交換できるオフサイトミーティングなどがあれば、今後さらに議論が深まり実効性の向上につながると考えます。

宮井 当社取締役会の実効性はすでに高い水準にあり、議長の議事運営がすばらしい点は肥塚さんに同感です。他社では、社外取締役が定期的に会合する場を設けているところもありま

すので、そうしたご提案も申し上げています。

野崎 取締役会では社外取締役と社内取締役との質疑応答になりがちです。取締役会上がる前に、異なるカンパニー間でのどのような議論がされたのかが見えづらいので、議案に対し各カンパニーの視点で異なる意見や議論が生まれれば、さらに実効性が向上するようにも感じます。

Q 長期ビジョンや、中期計画「Drive 2.0」についての評価を聞かせてください。

宮井 ESGを経営の中心に据えている点と、2030年に向けた成長シナリオの描き方や方向性は評価しています。一方で、実行面ではまだ課題があると思いますので、私たち社外取締役も含めさらなる議論が必要と認識しています。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

肥塚 そうですね。実行面と、それを担う人材を今後どう育成するのか。人材育成は国内企業だけでなく海外企業でも大きな課題です。人材育成は今後ますます重要となり、議論が必要なテーマだと思います。

野崎 私は、経営計画の中身に加え、社内浸透の方策も評価しています。カンパニーの枠を超えて横の連携をはかり、時には社長も交えて議論や対話の場を多く持っていますが、多様な見方や他カンパニーの好事例を取り込める点で、コングロマリットのメリットが大きいと感じています。

肥塚 そうですね。私は、時代の変化に合わせて新たなシーズをフレキシブルに探し出せる点も、当社がコングロマリットとしてのメリットを活かしている点だと感じます。

宮井 コングロマリット・ディスカウントにならないためにはカンパニー間のシナジー創出など、横串を挿したグループの全体戦略をより具体的に落とし込んで示せるよう、本社機能を強化していくことも必要だと思います。



肥塚 個々のカンパニーを強化しつつ、本社機能がバランスよくグリップを握っていくことが求められますよね。

野崎 コーポレートばかりが強いと、企画ばかりで実行部隊が弱くなりますので、やはりバランスがすごく大事です。多様なシーズを有しているからこそ、1つのシーズでカンパニーの数だけ事業が生まれるなどの事例が示せると、コングロマリットとしての価値をきちんと示せると思います。

肥塚 人的資本も含めた、資本配分がポイントですよ。



宮井 そうですね。稼ぐ部門であるカンパニーが重要なのは明らかですから、長期にわたって持続的成長を果たす上では、そうした全体戦略が重要になると思います。

Q 成長投資をしていく上でのM&Aのあり方について意見を聞かせてください。

肥塚 当社が海外に成長機会を求めると、M&Aの活用は大きなテーマです。M&Aによって当社だけでは難しい部分を補うのか、あるいは世界シェアの拡大をはかるのか、目的を明確にしたうえで、M&Aによって期待される収益貢献や、買収後のガバナンス体制など、取締役会でしっかりと精査し議論していかなければならないと認識しています。

野崎 M&Aは結果として、技術や市場を熟知した人材を買うことでもあります。当社にとって欲しい人材をどう留めておけるのか、買収先の人材確保だけでなく、それら人材を受け入れる当社側の人材体制も強化しておく必要があります。

宮井 当社の今後の成長にはサステナビリティが大きな軸となりますから、そこは外してはならないと思います。企業文化の違いがある中で、幅広い層でシナジーを創出できるようになるまでにはある程度時間が必要ですので、そうした時間軸も勘案しながら、しっかりガバナンスできるかどうかを見極めていくことも重要です。

肥塚 守るM&Aなのか、攻めるM&Aなのか、M&Aの目的や

趣旨を明確にしたうえで、会社としてM&Aの意思があることを表明し続けないと、情報も入ってこなくなるという側面があります。一方で、成功している企業の多くは、経営者自らが対象企業を探したケースも多くあるようです。あとは折り合える価格かどうか、この判断もとても重要です。

Q 当社は長期ビジョンにおいて、海外での成長加速を目指しています。グローバルガバナンスについての考え方を聞かせてください。

肥塚 監査も含めたグローバルガバナンス体制の構築に加え、経営者や責任部門が海外子会社とどれだけコミュニケーションを取れているかで、グローバルガバナンスは決まってくると思います。他社のグローバルガバナンスの好事例を見ると、必ず経営者同士が密にコンタクトしており、ガバナンス体制とコミュニケーションの両輪が必要だと考えます。

宮井 その通りですね。グローバルガバナンスで絶対的に必要なのはコミュニケーションです。その上で、地域統括会社がより緊密に本社と連携をはかる仕組みも有効だと思います。

野崎 ガバナンスと聞くと、ブレーキをかける面が表に立ちやすいのですが、相互にリスペクトしながら、目標に向かって共に進めていくことが肝心です。また、本社と海外子会社が、1対1ではなく1対多となるよう、複数の海外子会社を集めて同一テーマを協議するようにすると、良い意味での競争意識が子会社間に生まれ、ガバナンスも進む面があります。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

Q 当社のサステナビリティについて、どのように評価していますか。

宮井 当社は早くから積極的に気候変動対策に取り組んでおり、その点を評価しています。今後はScope3に加えScope4の議論も出てくるなど社会的要請が高まりますから、そこに対してきめ細かく応え続けていくことが課題になります。また、もっと自社の取り組みを積極的に発信しても良いと思います。

肥塚 そうですね。せっかく技術力があるのに、もったいないと感じることがあります。

野崎 人的資本に関しては、当社は人に対する思いがとても強く、人を大事にする企業だと感じます。改定した人事制度の内容も申し分なく、社内の雰囲気も温かいと感じますが、少しきちんとしてあげ過ぎている印象です。もう少しフリーハンドでのびのびとできれば、より楽しくなるという予感がしています。

肥塚 サステナブルな企業になるためにはツールとしてのDX活用も不可欠です。これはDXチームだけが取り組む課題ではなく、各部署で成長投資と業務効率化の両面からDXを意識していかなければなりません。そうした要件定義ができるDX人材の育成も必要です。

宮井 人権に関しても、社会的要請が高まっています。中期計画でも人権は重要テーマとなっており、労力はかかりますが、

高リスク領域からしっかりと対応しなければなりません。

肥塚 世界に出たときに、グローバルでの人権課題について、当社の常識が世界の非常識にならないようにするには、グローバル企業をベンチマークしながら人権対応を進めるべきだご提案しました。

野崎 現場には多くの外国人労働者も働いていますから、まずはそこから人権課題を抽出し、人を大事にしていくと良いですね。

Q 「女性活躍推進」は日本国にとっても喫緊の課題ですが、どういう状況になれば「女性活躍推進」は目標でなくなると感じますか。

肥塚 野球チームに1軍、2軍、3軍とあるように、企業においても女性社員に層ができることが絶対必要です。日本企業全体に女性社員の厚い層がないのは、総合職として女性を採用してこなかった日本企業の責任であり、この部分こそが企業として努力すべきところです。しっかり採用し、男性と同じ条件を与え、努力する時代にしないとイケません。そして女性が結婚、子育てなどどんなライフスタイルを選んだとしても働き続けることができる制度を当社が持っているかどうか。これは女性にヒアリングして実態に即した制度を持たねばなりません。それらは最低限の条件ですが、一つのアピールポイントとして女性が入社したいと思える企業になります。今、やるべき手とこれから準備すべきことを企業は自覚しなければなりません。

宮井 30%という数字をよく耳にしますが、統計学的にもマイノリティではなくなる数だそうで、女性が意思決定の場に30%以上いると会社も変わってくると思います。もちろん数がすべてではありませんが、女性役員の数が増えれば会議の雰囲気も変わることを実感してきました。

野崎 意思決定の場に、若手から年配まで幅広い層の女性が入ることに加え、年齢に関しては若い男性社員にもチャンスをおぼしてほしいです。人材の活躍には全員に均等にチャンスがあり、

スタートラインに立てるというプロセスも絶対条件です。今まで女性には、最初から招待状が送られていなかった。だから女性にも招待状を送り、来たい人はどんどん来てくれ、とすることが大事ですね。そうしたベストプラクティスが、当社から生まれると格好良いですね。そして、「女性活躍の時代」などと言われなくなることが、真のゴールだと思います。

Q 当社に期待することや、今後乗り越えるべき課題について意見を聞かせてください。

宮井 当社はESGを経営の中心に置いており、そこは高く評価していますが、一方で、少し「守りのESG」になっていないか懸念しています。気候変動対応も、もっと「攻めのE」であってほしいですし、人的資本に対しても、投資回収に時間がかかってでも積極的に投資するなど、社会的要請を上回るくらいに守りから攻めへと切り替えていくことを期待しています。とても真面目な企業だと感じていますが、もっと自由な雰囲気の中で攻めに転じていけると良いなと思います。

野崎 私は技術力の高い当社に、新たな産業を興してほしいと期待しています。社内でのインキュベーターに限らず、若手起業家やベンチャーなどにも目を向け、そこへの投資を通じて日本や世界全体をより良くしていく、そうした関わり方ができると、当社により多様な人材も集まってくるように思います。

肥塚 今、当社は、全社で「挑戦」を課題に掲げていますが、土台となる技術開発力や営業力、意欲などは十分にお持ちですから、もっと一人ひとりが柔軟に意見を言えて前向きに取り組めるようにするだけで、この課題はクリアできると思います。会社の成長は、従業員一人ひとりの力の集合体が源泉ですから、一人ひとりがもっと自信を持って自らの取り組みをアピールしていく風土になれば、挑戦行動をKPIに掲げる必要もなくなると思います。そして企業価値・株主価値を向上させ、グローバル企業として成長させたいですね。



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2023年6月22日現在)

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



高下 貞二
取締役会長
1953年11月14日生

所有株式数 133,553株
取締役在任期間 18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 93,394株
取締役在任期間 9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。



上脇 太
代表取締役
専務執行役員
1960年8月10日生

所有株式数 83,622株
取締役在任期間 3年

ダイバーシティ

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

担当業務

ESG経営推進部、デジタル変革推進部および新事業開発部担当、経営戦略部長



平居 義幸
取締役
専務執行役員
1963年2月4日生

所有株式数 49,288株
取締役在任期間 8年

2015年に取締役就任以来、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かし、経営戦略部長としてグローバルな経営体制の基盤強化や株主との建設的な対話の推進等の実績を上げてきました。

2019年1月からは環境・ライフラインカンパニープレジデントとして、高い見識をもって職務を遂行しています。当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待や課題を熟知していると共に、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



神吉 利幸
取締役
専務執行役員
1961年3月1日生

所有株式数 65,546株
取締役在任期間 4年

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

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

担当業務

住宅カンパニープレジデント



清水 郁輔
取締役
専務執行役員
1964年12月12日生

所有株式数 57,686株
取締役在任期間 4年

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取締役社長を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に精通しています。

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

担当業務

高機能プラスチックカンパニープレジデント



村上 和也
取締役
執行役員
1966年6月4日生

所有株式数 14,050株
取締役在任期間 2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 7,000株
取締役在任期間 5年

指名 **ダイバーシティ**

株式会社日清製粉グループ本社取締役社長などを務められ、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 (2023年6月22日現在)

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



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 1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、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

京大大学院生
西日本旅客鉄道株式会社社外取締役



肥塚 見春
独立社外取締役
1955年9月2日生

所有株式数 4,000株
取締役在任期間 1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

日本郵政株式会社社外取締役
南海電気鉄道株式会社社外取締役



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 1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

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



畑中 好彦
独立社外取締役
1957年4月20日生

所有株式数 1,000株 **新任** 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見識を有しています。これらの経験と実績を活かし、当社グループの経営に適切な助言を行っていただけるものと判断し、社外取締役役に選任しています。

重要な兼職の状況

ソニーグループ株式会社社外取締役
株式会社資生堂社外取締役



竹友 博幸
常勤監査役
1961年7月8日生

所有株式数 29,475株
監査役在任期間 2年

監査

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



井津上 朋保
常勤監査役
1962年11月18日生

所有株式数 14,703株 **新任** **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の向上貢献を期待し、監査役に選任しています。



養毛 良和
独立社外監査役
1969年12月13日生

所有株式数 0株
監査役在任期間 1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。これらを当社の監査に反映し、特にコンプライアンスの観点から経営判断の適切性をチェックいただくと共に、当社の社会的信頼の向上のために、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 **新任** **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。これらの経験を当社の監査に反映し、職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表



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 **新任** **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と、数多くの企業との共同研究の実績を有しています。これらの経験を当社の監査に反映し、職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

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 (2023年6月22日現在)

氏名	当社における地位	取締役会 (2022年度 出席状況)	監査役会 (2022年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2022年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 (2022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 ^{※2}										
								経営	製造業基幹機能		長期への仕込み				経営基盤強化			
									企業経営 経営戦略	生産・安全・ 品質	マーケティング・ 営業	環境	イノベーション (研究開発・ 新規事業開発・ アライアンス)	グローバル ビジネス	DX (デジタル変革)	法務・ コンプライアンス	財務・会計	人事・ ダイバーシティ ・人権
高下 貞二	取締役会長	● ^{※1} (17/17回)	-	○ (5/5回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓							✓
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (17/17回)	-	○ (5/5回)	○ (3/3回)	● ^{※1}	● ^{※1}	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
上脇 太	代表取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	○ (3/3回)	○	○	✓		✓	✓		✓				✓	
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓	✓	✓	✓				✓	
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓								
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓	✓	✓			✓					
村上 和也	取締役 執行役員	○ (17/17回)	-	-	○ (3/3回)	○	○	✓										✓
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	● ^{※1} (5/5回)	○ (3/3回)	-	-	✓					✓				✓	✓
野崎 治子	独立社外取締役	○ (13/13回)	-	○ (4/4回)	● ^{※1} (3/3回)	-	-	✓										✓
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (13/13回)	-	○ (4/4回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓			✓				
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (11/13回)	-	○ (4/4回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓	✓	✓					
畑中 好彦	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○ (-)	-	-	✓		✓			✓				✓	
竹友 博幸	常勤監査役	○ (17/17回)	● ^{※1} (17/17回)	-	-	-	-	✓									✓	✓
井津上 朋保	常勤監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-		✓	✓				✓				
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (13/13回)	○ (12/12回)	-	-	-	-										✓	✓
新免 和久	独立社外監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-										✓	
田中 健次	独立社外監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-		✓			✓		✓				

※1 ●は議長または委員長

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

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。

取締役会

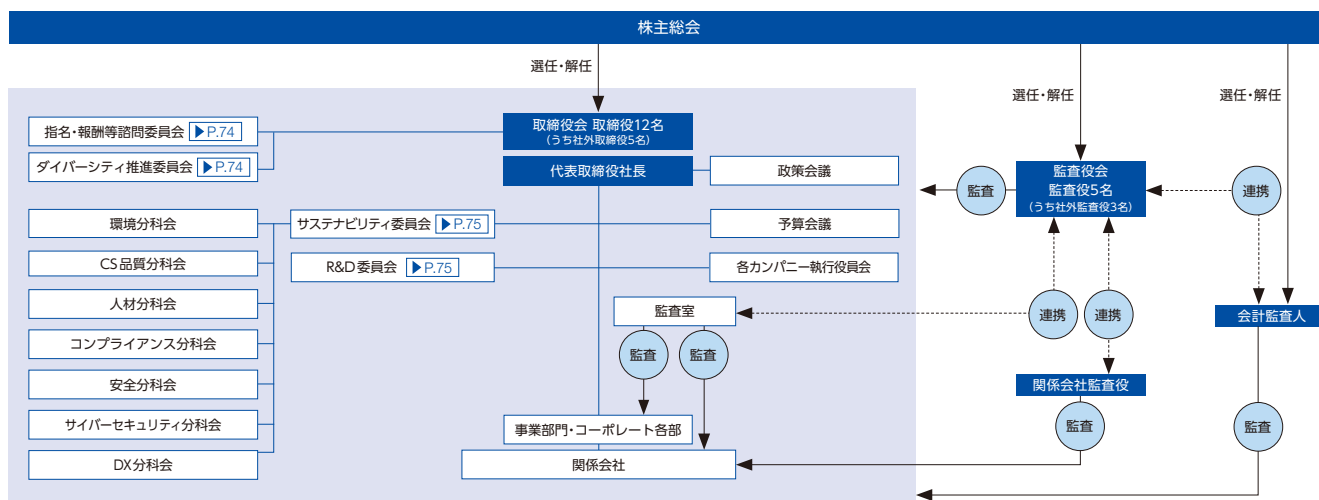
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行監督を行う機関と位置づけています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めると共に、十分な独立性を有する複数の社外取締役を選任することにより、取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

取締役会には、取締役の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。

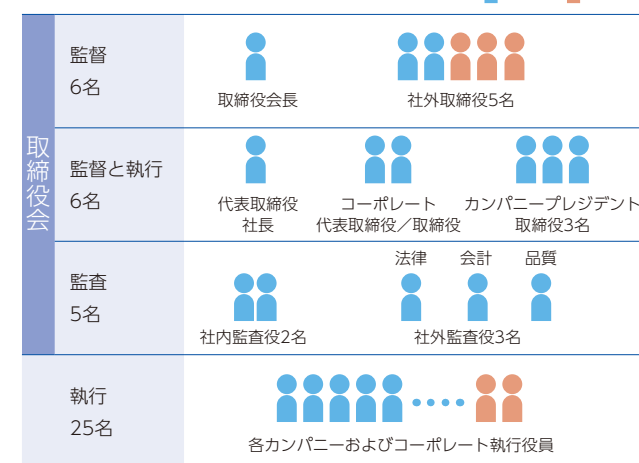
コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月22日現在)



コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



経営体制 (2023年6月22日現在)



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。

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

コーポレート・ガバナンス体制

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、元代表取締役等の相談役・顧問の選解任、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、取締役会の実効性向上や、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・報酬等諮問委員会で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・助言を行うことを目的として、ダイバーシティ推進委員会を設置しています。

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。

主な審議内容

- ①多様な人材の活躍に関する基本方針および目標値設定
- ②人材育成方針およびそのための環境整備方針
- ③各種主要指標の設定と展開方法
- ④それらに関する社内外への公表に関する事項
- ⑤執行状況のモニタリング

監査役会

監査役会は、半数以上の社外監査役を要することとし、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。

監査役会の活動は、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会合で、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、会計監査人である有限責任 あずさ監査法人とは、監査結果の報告を受けるだけでなく、相互の情報と意見の交換を積極的に行い、連携を密にして実効性と効率性の向上をはかっています。2022年度には会計監査人と内部監査部門とのミーティングを開催し、三様監査間の連携を強化しました。

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、事業所視察などにより、当社グループの幅広い事業についての理解を深める機会を継続的に提供しています。2022年度は水無瀬イノベーションセンターの視察を実施しました。

後継者計画の観点では、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り、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

当社では毎年、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。2023年1月に実施したアンケートでは、取締役会では適切な議題設定がなされ、十分な審議時間の確保と、社外取締役を含めた活発な意見提言が行われているという結果が得られました。また、今後議論を深めるべき政策審議テーマの抽出にもつながりました。当社グループの企業価値向上に寄与し、適切に機能していると判断しています。

取締役会実効性評価アンケート内容と回答(一部抜粋)

- **取締役会の構成は企業価値向上に適切か**
→適正:80%、
他意見等:今後の成長には海外経験者、
外国籍、守り(法務等)の機能強化なども検討要
- **適切な議題設定がされているか**
→適正:100%、
他意見等:ブランド戦略、人的資本、R&Dなど
さらに充実すべき
- **十分な審議時間が確保されているか**
→適正:94%
- **多様性を活かした議論ができていますか**
→適正:88%、
他意見等:社内の女性の経営参画増を期待

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、事業環境の変化に迅速に対応することとあわせて、取締役会においては、これに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。

2023年4月時点で社長執行役員、高機能プラスチックカンパニー 7名、住宅カンパニー8名、環境・ライフラインカンパニー7名、メディカル事業を含むコーポレート8名で構成されています。

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

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

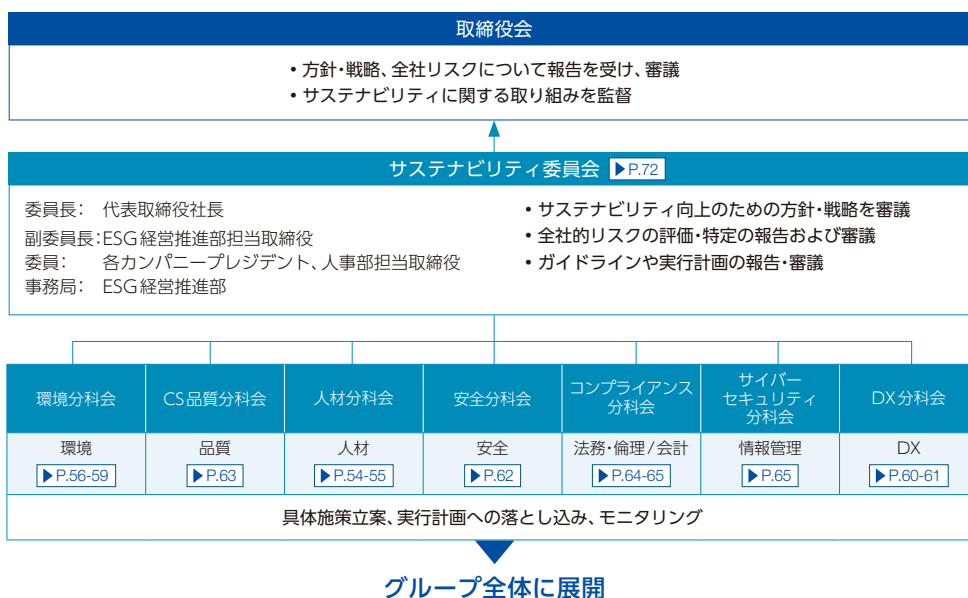
ESG経営の監督・推進体制

ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会、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7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て、将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会の抽出、全社方針やKPIの決定、全社実行計画の策定を行います。また、分科会からの報告により、各マテリアリティの取り組み状況をモニタリングしています。

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、執行側の取り組みを監督しています。

7つの各分科会（「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「サイバーセキュリティ」「DX」）では、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。



その他の経営会議

政策会議	経営の方針や戦略に関わる重要な事項は、執行を担当する取締役で構成される政策会議において議論を行い、その審議を経て取締役会に上程されます
R&D委員会	社長を委員長とするR&D委員会では、次世代事業創出に関する全社R&D基本方針や、テーマおよび実行計画の策定を行っています。また、知的財産やイノベーションに関する活動についても経営トップを交えたものとして、定期的に状況のモニタリングをしています

政策保有株式

政策保有株式に関する基本方針

当社は、重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を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

2023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銘柄ごとに検証を行いました。なお、保有銘柄数は2022年3月末時点で25銘柄でしたが、2022年度は2銘柄を売却し、保有していた非上場株式が新規上場したこととともない2銘柄増加したため、2023年3月末時点で25銘柄となりました。

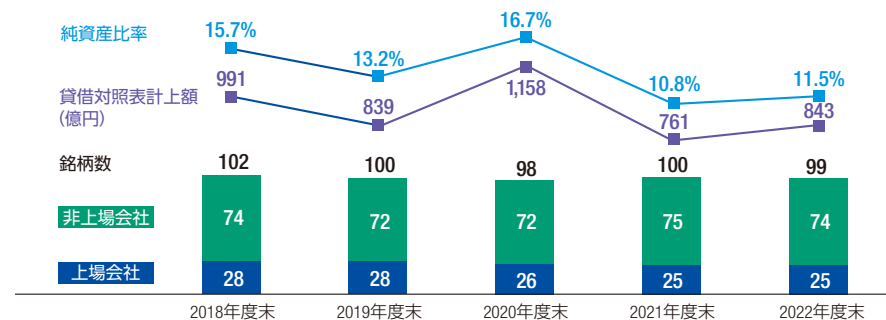
2023年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

政策保有株式の議決権行使基準

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

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

銘柄数および貸借対照表計上額推移



コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

基本方針

当社役員の報酬制度は、当社グループ経営理念実現のために、次の方針を定めています。

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ・当社役員が、株主と利益意識を共有し、株主重視の経営意識を高めるものであること
- ・当社役員にとって、経営計画の達成を動機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・株式報酬(業績連動報酬)で構成されています。社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

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

短期インセンティブ(賞与)

当期の業績に応じて支給

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

(サステナビリティ貢献製品の売上高比率や再エネ比率等 ▶P.17)

財務業績連動指標(2022年度)		目標	実績
全社業績(営業利益)		1,000億円	916億円
事業セグメント別業績 (営業利益)	住宅	380億円	328億円
	環境・ライフライン	180億円	211億円
	高機能プラスチック	480億円	400億円
	メディカル	125億円	125億円
ROE		9.7%	10.0%
ROIC		8.6%	7.6%
1株当たり配当金		53円	59円

役員報酬の決定プロセス

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

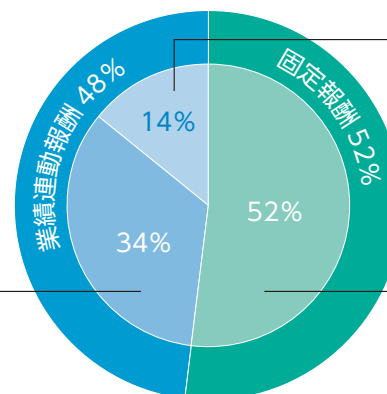
- ・委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- ・本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- ・本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申する。
- ・取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益をはかることを目的としてはならない。
- ・個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等についても、本委員会の答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

2022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	12名	383	7名	209	7名	83	12名	675
うち社外取締役	5名	61	-名	-	-名	-	5名	61
監査役	6名	76	-名	-	-名	-	6名	76
うち社外監査役	4名	36	-名	-	-名	-	4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(賞与を含む)68百万円を含んでいません。



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とした、取締役の職務別に付与数を定めたインセンティブプラン。中長期的な企業価値向上への貢献成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みで、より中長期的な株主価値との連動性が高くなるように設計しています。

基本報酬

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

財務・非財務の主なデータ

財務データ

	(単位)	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
売上高	百万円	1,032,431	1,110,851	1,112,748	1,096,317	1,065,776	1,107,429	1,142,713	1,129,254	1,056,560	1,157,945	1,242,521
(住宅)	百万円	469,036	496,790	494,116	473,441	484,975	497,782	506,729	512,937	485,265	515,191	537,371
(環境・ライフライン)	百万円	214,516	239,941	227,689	226,279	240,332	239,241	239,193	237,380	204,586	211,776	234,296 ^{※2}
(高機能プラスチック)	百万円	332,017	353,782	372,296	378,552	357,526	386,154	341,290	322,421	309,867	358,809	396,389 ^{※2}
(メディカル) ^{※1}	百万円							70,721	72,588	72,342	88,517	89,680
営業利益	百万円	59,621	82,541	85,764	89,823	96,476	99,231	95,686	87,974	67,300	88,879	91,666
(売上高営業利益率)	%	5.8	7.4	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8	6.4	7.7	7.4
(住宅)	百万円	36,333	41,108	41,327	36,387	37,549	37,935	39,002	37,792	30,546	35,318	32,831
(環境・ライフライン)	百万円	1,800	6,460	1,264	3,610	12,827	14,791	15,007	15,480	11,251	14,061	21,192 ^{※2}
(高機能プラスチック)	百万円	23,249	36,098	45,951	53,353	54,537	57,821	44,855	37,374	28,935	42,351	40,091 ^{※2}
(メディカル) ^{※1}	百万円							9,623	9,204	7,010	11,180	12,511
経常利益	百万円	60,670	83,310	87,978	81,213	91,513	93,929	93,146	87,202	62,649	97,001	104,241
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	30,174	41,190	52,995	56,653	60,850	63,459	66,093	59,181	41,544	37,067	69,263
包括利益	百万円	77,437	57,944	91,587	37,080	57,638	73,898	55,648	36,364	93,956	41,509	84,008
総資産	百万円	901,564	961,009	968,011	936,043	943,640	994,137	1,023,706	1,105,781	1,150,143	1,198,921	1,228,131
純資産	百万円	433,228	473,555	535,292	544,156	570,549	612,757	632,746	634,219	694,392	702,753	732,525
研究開発費	百万円	25,894	27,720	29,452	31,693	34,169	36,974	38,838	37,146	35,110	37,010	40,471
資本的支出	百万円	36,842	41,827	46,993	49,740	43,868	53,518	73,595	66,667	55,326	52,540	56,761
減価償却費	百万円	34,895	34,376	31,203	34,735	34,843	36,016	38,789	42,018	44,926	45,912	48,995
のれん償却費	百万円	3,232	2,957	2,348	2,156	2,118	2,416	2,848	3,238	4,419	2,792	3,411
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	71,016	97,720	67,760	71,389	108,229	82,272	85,213	92,647	75,271	105,023	71,543
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-31,133	-60,914	4,127	-23,715	-44,057	-60,881	-62,553	-100,562	-58,495	2,694	-59,430
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-30,520	-49,803	-63,856	-41,726	-39,633	-35,981	-31,539	15,450	-19,157	-54,729	-62,906
1株当たり純資産	円	810.76	897.13	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株当たり当期純利益	円	58.53	80.13	104.73	115.08	126.13	133.80	141.74	128.80	91.92	83.17	159.19
1株当たり配当金	円	18	23	27	30	35	40	44	46	47	49	59
配当性向	%	30.8	28.7	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.7	51.1	58.9	37.0

※1 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)

※2 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。

財務・非財務の主なデータ

財務データ

(単位)	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	
経営指標												
自己資本配当率(DOE)	%	2.4	2.7	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3	3.7
自己資本比率	%	46.4	47.5	53.3	55.9	58.2	59.1	59.3	55.1	58.0	56.3	57.4
流動比率	%	131.1	127.4	139.8	138.0	160.7	153.6	151.0	147.2	179.1	184.8	189.5
固定比率	%	110.3	102.1	97.2	95.9	86.9	91.0	91.2	100.8	96.6	87.4	86.0
有利子負債	百万円	115,320	94,010	63,120	52,338	43,734	46,326	53,848	117,665	138,168	122,557	120,459
有利子負債自己資本比率	%	27.6	20.6	12.2	10.0	8.0	7.9	8.9	19.3	20.7	18.2	17.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	21.7	33.2	51.7	64.5	100.4	109.9	113.5	85.3	58.2	120.4	110.8
総資産回転率	回	1.19	1.19	1.15	1.15	1.13	1.14	1.13	1.06	0.94	0.99	1.02
棚卸資産回転率	回	7.57	7.50	7.09	7.11	7.00	6.84	6.30	5.52	4.80	4.96	4.68
有形固定資産回転率	回	4.38	4.51	4.31	4.11	4.01	4.09	3.88	3.49	3.07	3.23	3.35
研究開発費売上高比率	%	2.51	2.50	2.65	2.89	3.21	3.34	3.40	3.29	3.32	3.20	3.26
自己資本当期純利益率(ROE)	%	7.8	9.4	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7	6.5	5.5	10.0
総資産経常利益率(ROA)	%	7.0	8.9	9.1	8.5	9.7	9.7	9.2	8.2	5.6	8.3	8.6
投下資本利益率(ROIC)	%								7.7	5.4	7.3	7.6
EBITDA	百万円	97,749	119,875	119,316	126,714	133,437	137,665	137,324	133,231	116,647	137,584	142,099
株価収益率(PER)	倍	17.63	13.39	14.89	12.04	14.83	13.87	12.55	11.17	23.12	21.15	11.78
従業員1人当たり売上高	万円	4,796	4,913	4,744	4,588	4,544	4,512	4,347	4,222	3,943	4,369	4,666
従業員1人当たり営業利益	万円	276	365	365	375	411	404	364	328	251	335	344

自己資本配当率(DOE) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

流動比率 = 流動資産 / 流動負債

固定比率 = 固定資産 / 自己資本

有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本

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

総資産回転率 = 売上高 / 期中平均総資産

棚卸資産回転率 = 売上高 / 期中平均棚卸資産

有形固定資産回転率 = 売上高 / 期中平均有形固定資産

研究開発費売上高比率 = 研究開発費 / 売上高

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

総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産

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

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

株価収益率(PER) = 年度末株価 / 1株当たり当期純利益

従業員1人当たり売上高 = 売上高 / 期初と期末従業員数の平均

従業員1人当たり営業利益 = 営業利益 / 期初と期末従業員数の平均

▼財務データの詳細はFACT BOOK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

	(単位)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
サステナビリティ貢献製品						
売上高比率	%	56.3	58.3	60.6	66.7	73.1
売上高	億円	6,438	6,583	6,403	7,724	9,089
住宅	億円	3,643	3,740	3,529	3,938	4,486
環境・ライフライン	億円	977	1,015	932	1,013	1,521
高機能プラスチック	億円	1,789	1,100	1,219	1,869	2,185
メディカル+その他	億円	28	727	722	904	896
サステナビリティ貢献製品の登録件数	件	18	5	12	28	18
人的資本						
連結従業員数		26,486	27,003	26,577	26,419	26,838
地域別						
日本	人	19,464	19,727	19,800	19,616	20,015
北米	人	1,494	1,970	1,744	1,748	1,989
欧州	人	958	977	1,014	1,047	1,051
アジア・大洋州	人	4,570	4,329	4,019	4,008	3,783
セグメント別						
住宅	人	10,891	10,937	11,182	11,017	11,368
環境・ライフライン	人	5,139	5,242	4,959	4,897	4,537
高機能プラスチック	人	7,795	8,078	7,541	7,506	7,964
メディカル	人	1,907	2,050	2,160	2,214	2,127
ダイバーシティ(単体)						
新卒女性採用比率 ^{*1}	%	25.5	26.7	34.1	22.2	28.1
キャリア採用比率 ^{*2} /うち女性比率	%	25.7/17.0	20.1/12.1	15.4/8.7	21.4/13.6	40.3/15.0
女性管理職比率	%	3.2	4.1	4.3	4.3	4.5
女性取締役比率(株主総会終了時点)	%	0	11.1	10.0	10.0	25.0
障がい者雇用率 ^{*3}	%	2.81	2.84	2.75	2.34	2.42
育児休業取得率 女性/男性	%	100/22.5	100/39.0	95.8/34.6	100/47.3	100/68.1
定着率(単体) ^{*4}	%	98.5	98.0	98.0	97.5	97.0
キャリア形成・人材育成						
グループ内公募実績 異動人数/募集人数	人	26/140	28/62	28/54	70/80	45/101
グループ内公募型研修(変革塾)参加者数	人	86	69	実施なし	102	102
正社員一人あたり研修受講時間(単体) ^{*5}	時間	9.4	9.4	6.3	7.1	6.1
挑戦行動発現度 ^{*6}	%	-	-	-	51	47

*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 キャリア採用比率: 全採用者に占めるキャリア採用者の比率

*3 特例子会社含む(2023年3月時点)

*4 定着率: (1-(1年間の離職者数/当該年4月時点の従業員数))×100

*5 積水化学コーポレート人事部で開催している研修

*6 「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」「どちらかというあてはまる」と回答した割合

財務・非財務の主なデータ

非財務データ

(単位)

FY2018

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

環境 ^{※1}						
サプライチェーン全体でのGHG排出量	千トン-CO ₂	5,331	4,986	4,674	5,086	4,576
Scope1 + Scope2	千トン-CO ₂	898	867	751	743	655
うち国内	千トン-CO ₂	357.8	341.6	304.2	296.2	255.8
うち海外	千トン-CO ₂	540.3	525.3	446.9	446.9	399.2
Scope3	千トン-CO ₂	4,433	4,119	3,923	4,343	3,917
生産時のエネルギー使用量(国内)	TJ	3,653	3,451	3,281	3,507	3,258
生産時のエネルギー使用量(海外)	TJ	6,715	6,766	5,842	6,922	6,658
購入電力の再生可能エネルギー比率	%	0.2	0.3	7.2	19.7	36.4
生産事業所の廃棄物発生量	千トン	76.2	70.9	67.6	68.9	71.3
生産事業所の廃棄物リサイクル量	千トン	65.5	61.9	58.4	63.2	63.2
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	トン/棟	2.45	2.38	2.49	2.23	2.17
生産事業所の取水量(国内)	千m ³	15,218	14,146	13,719	14,247	13,449
生産事業所の取水量(海外)	千m ³	6,032	6,522	6,167	7,290	7,337
COD排出量(国内)	トン	84.9	73.9	62.1	69.5	59.1
VOCの大気排出量(国内)	トン	653	676	680	609	560

※1 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

内部統制

安全						
労働災害件数(うち死亡労災事故)	件	63 (0)	70 (0)	75 (1)	68 (0)	74 (0)
設備起因災害発生件数(うち重大設備事故)	件	10 (0)	7 (0)	7 (0)	4 (0)	4 (0)
品質						
重要品質問題発生件数	件	1	1	2	1	2
外部損失費(FY2016=100) ^{※2}		98.6	95.0	124.8	120.4	98.6
コンプライアンス						
重大なコンプライアンス違反および過失	件	-	-	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

※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

▼非財務データの詳細につきましては、サステナビリティレポートをご覧ください。

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

会社情報・株式情報

(2023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：26,838名

連結子会社：148社

持分法適用関連会社：7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

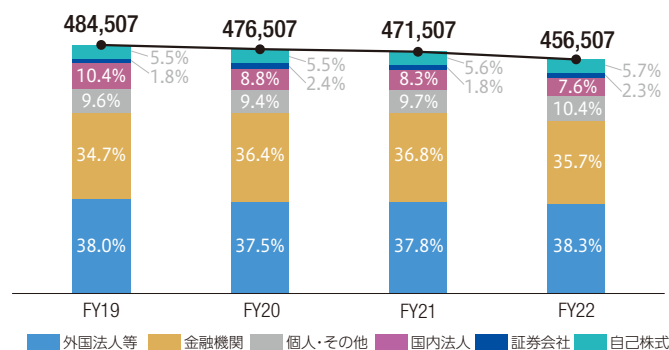
株主数：25,936名

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

発行済株式数：456,507,285株

発行済株式数と所有者別分布推移

発行済株式総数(千株)



2022年度における社外からの主な評価

ESG 指数

- DJSI [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 ジャパン 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

環境

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)



その他

2023年 世界で最も持続可能性の高い100社
2023 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index
84位選出



▶ 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/external_evaluations

統合報告書2023の発行にあたって



上脇 太

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

積水化学グループは、2023年度に長期ビジョン実現に向けての2ndステップとなる中期経営計画を始動いたしました。本統合報告書では、当社グループがそのDNAともいえる社会課題の解決につながる貢献を果たしながら、どのように企業価値創造に取り組んでいるのかを説明しています。編集にあたっては、社長の加藤と共に機関投資家の皆様と対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な限り反映するよう努めました。

本統合報告書が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。今後も投資家の皆様に当社の状況や成長戦略について丁寧かつ分かりやすい説明を心掛けると共に、企業価値向上に取り組んでまいります。

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/>