

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

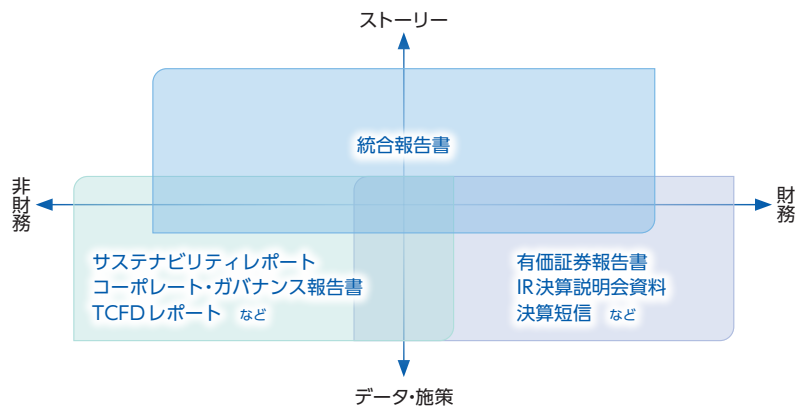
IFRS財団が推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス等を参照しました。



### 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/](https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/)

#### TCFD/TNFDレポート

[https://www.sekisui.co.jp/sustainability\\_report/report/#tcf](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。

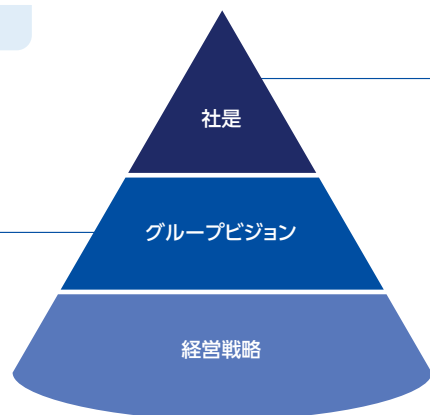
“理想を掲げて生きている人間と、ただ流されて身をまかせて生きている人間とでは、長い生涯の間大きな差が生じていく。事業もまた同じである。事業経営の基本方針を打ち出して、その共通の理想

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。

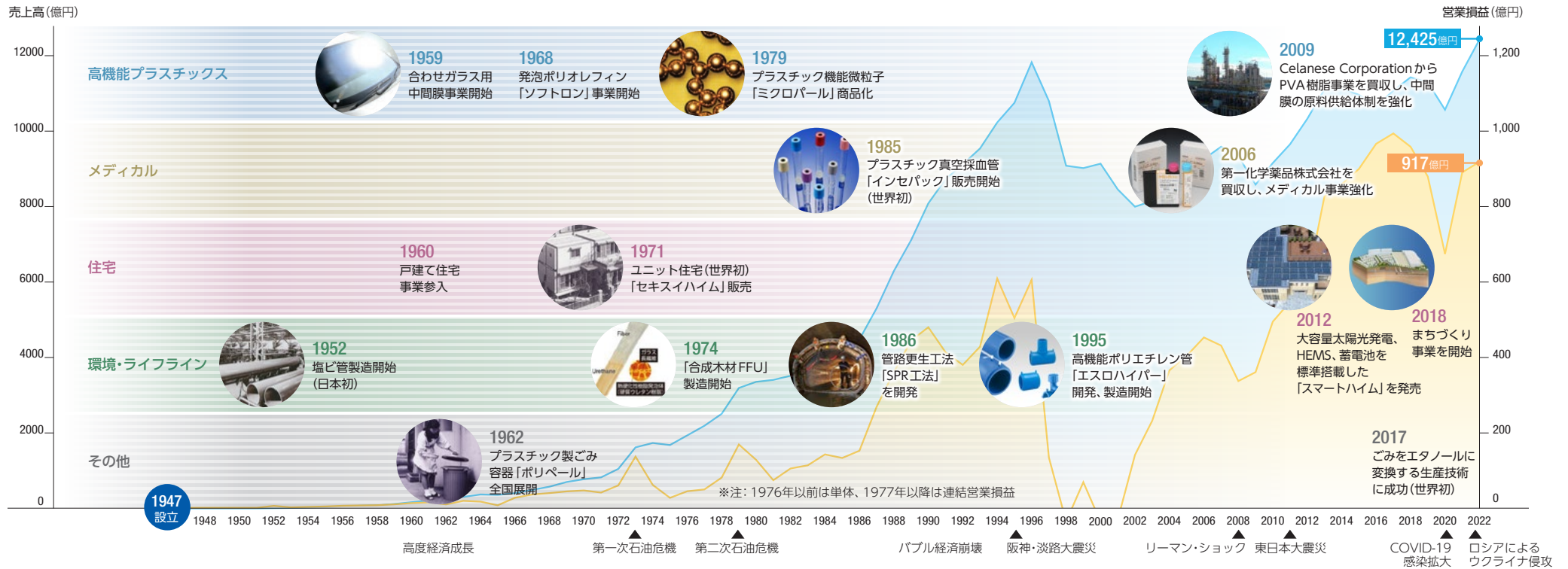
ステークホルダーと共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。



▶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

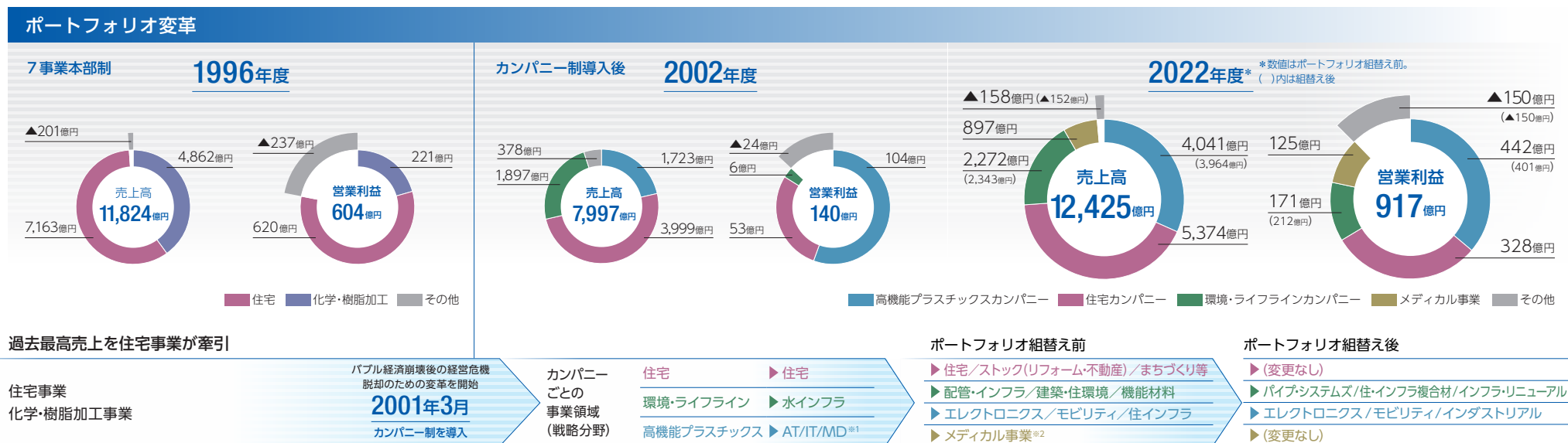
### 積極的な戦略投資、CSR経営はESG経営へと進化

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

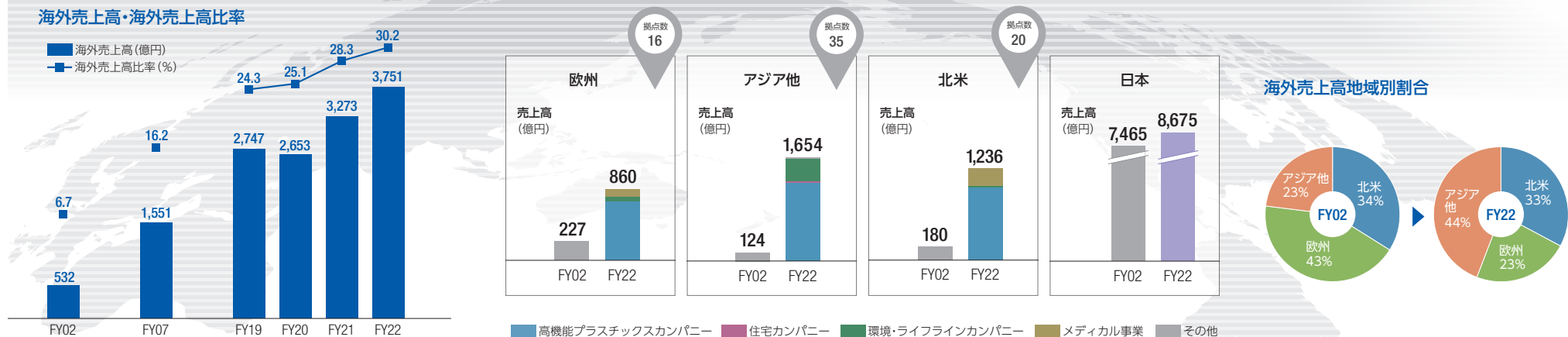
社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革(先取り変革)を実施してきました。

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

## グローバル展開



# 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ハウス「スマートハウスステーション」



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)



セキスイハイムオーナー向けライフライン・エネルギーのリフォーム



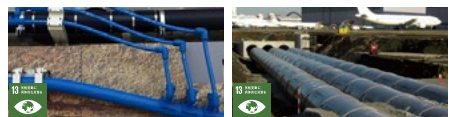
セキスイハイムの買取再販「Beハイム」によるリノベーション



サービス付き高齢者住宅



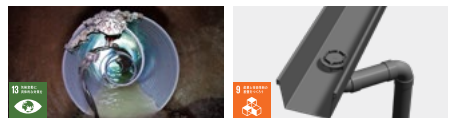
セキスイハイムオーナーの太陽光発電での余剰電力を買収、有効利用



耐震型高性能ポリエチレン管



強化プラスチック複合管



管路更生工法「SPR工法」



大型高排水システム



鉄道向け合成枕木「FFU」



熱膨張性耐火材



機能タンク



雨水貯留システム



ディスプレイ・電子機器向け導電性微粒子



半導体向け実装材料



スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ



自動車/バンパー向け成型品



自動車向け合わせガラス用中間膜



航空機向け部材



電気自動車向け放熱グリス



航空機内装向けプラスチックシート



血液凝固検査機器「S400CF」



血液凝固検査機「ナノピアP-FDP」



糖尿病検査薬「ノルディアN HbA1c」



SARSコロナウイルス抗原キット



プラスチック製真空採血管



創薬支援試験



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

### Q 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)

### Q 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。

### Q 「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。

### Q 「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

ングを気にせずにも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のもとに、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

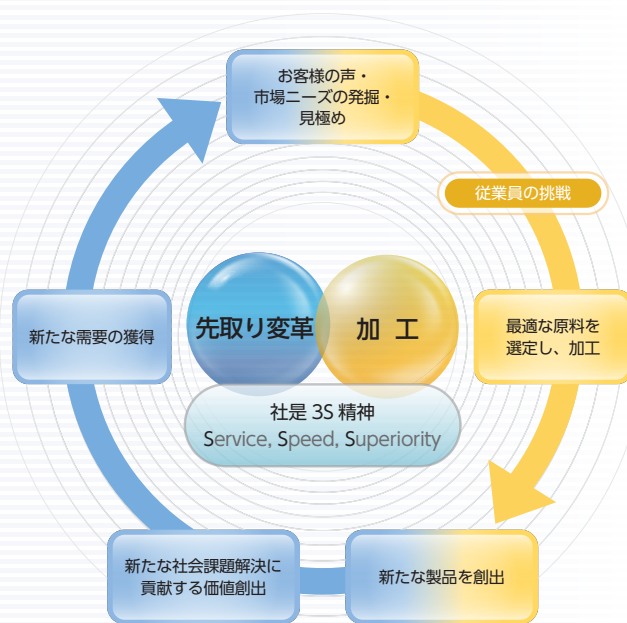
### 社会・関係資本

- 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m<sup>3</sup>

\*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-CO<sub>2</sub>
- 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m<sup>3</sup>

### 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
- 購入電力の再生エネルギー比率 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・学の共同研究を通じ、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

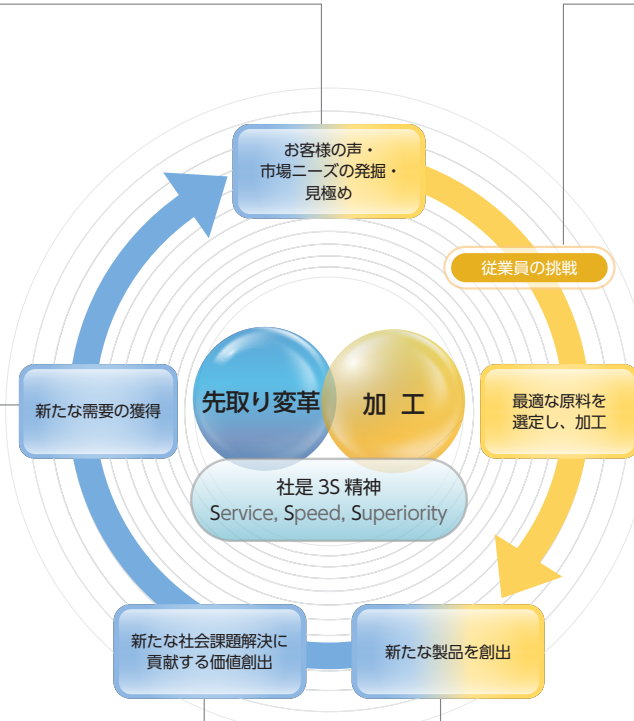


- 積水化学グループの展開するセキスイハイムは、日本全国に工場を有しています。また海外売上比率の高い高機能プラスチックカンパニーでは、グローバルなオペレーション体制を築いています。こうしたお客様に近いモノづくり体制は、お客様の要望へのタイムリーな対応を可能とし、お客様の信頼の獲得と新たな需要獲得の基盤となっています。(▶P.13)

#### 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

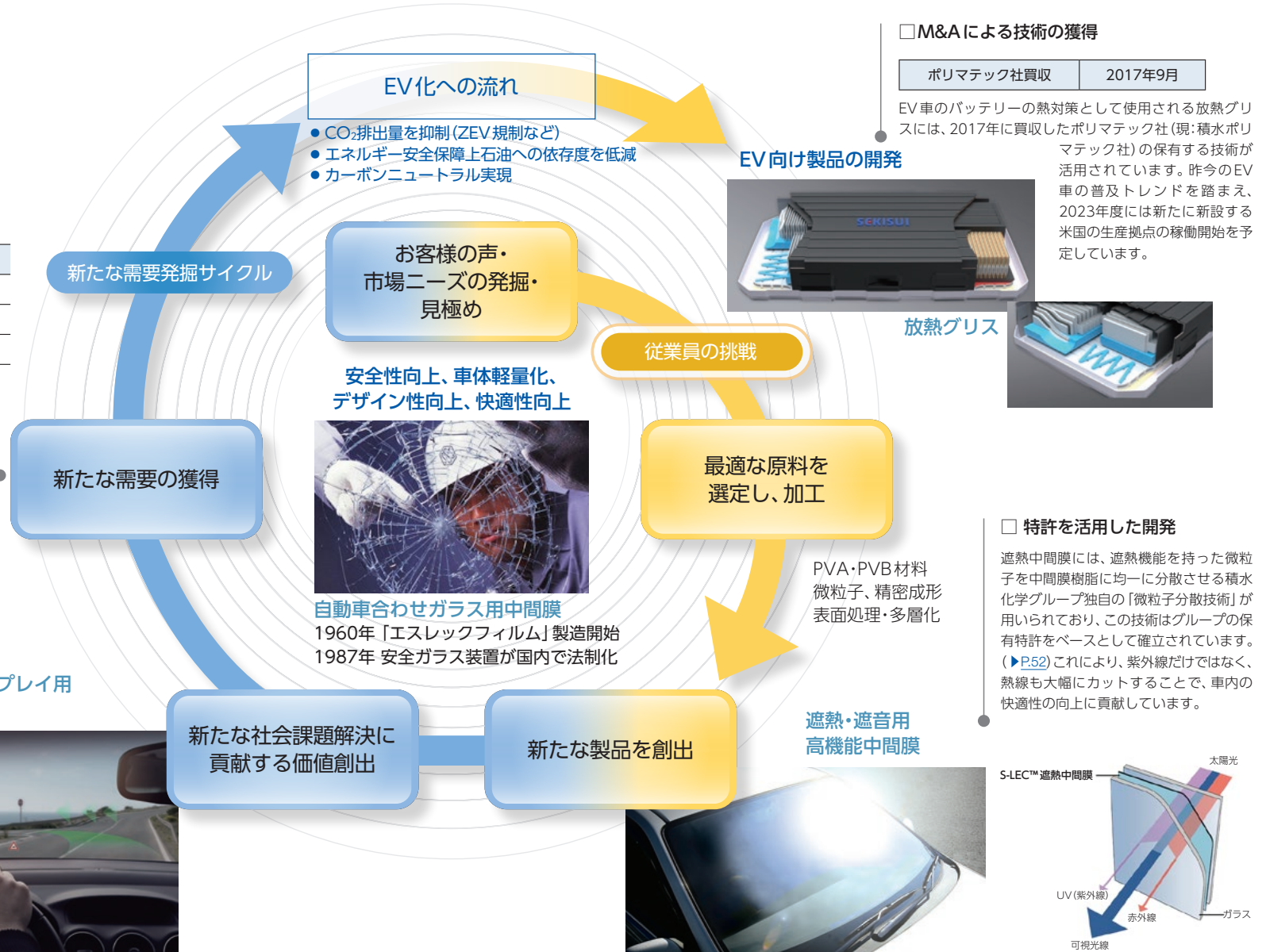
モビリティ分野

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。



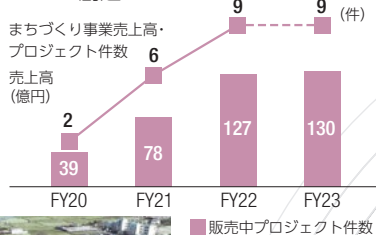
解説 積水化学グループの価値創造プロセス ビジネスモデル:事例

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



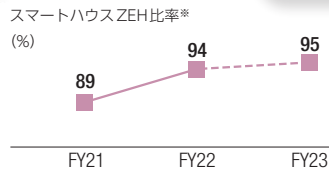
新スマートパワーステーション [FR GREEN MODEL]



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、CO<sub>2</sub>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

新たな需要発掘サイクル

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 [セキスイハイムA型] を発売

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

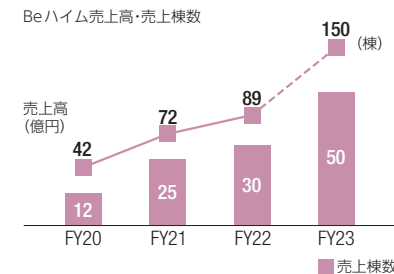
新たな製品を創出

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

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。

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

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



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。



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」

お客様の声・  
市場ニーズの発掘・  
見極め

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

従業員の挑戦

安全性向上、検査時間の短縮や  
検査精度の向上



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

最適な原料を  
選定し、加工

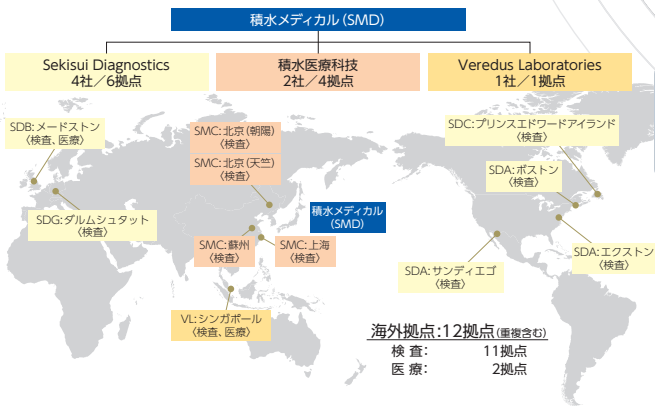
新たな社会課題解決に  
貢献する価値創出

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

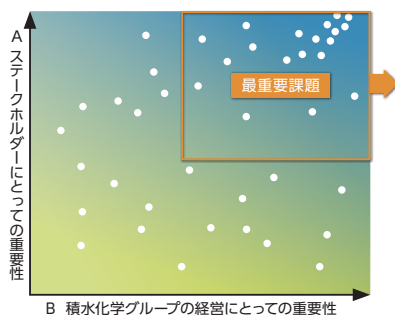
企業の理念体系に沿って、国連グローバルコンパクト等のグローバルガイドラインや、お客様・株主・投資家の声を含む社会要請、他社動向等を踏まえ、課題を抽出しています。

#### 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「セクスイ・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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	60% ▶P.55
				後継者候補準備率 <sup>*2</sup>	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。

#### ▼資料調達

<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](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	<b>経済動向および製品市況の動向</b> <b>リスク</b> ・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
	<b>原材料の市況変動および調達</b> <b>リスク</b> ・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
	<b>為替・金利・保有資産価格の変動</b> <b>リスク</b> ・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
	<b>大地震・自然災害</b> <b>リスク</b> ・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
	<b>気候変動・環境問題</b> ▶P.20 リスクと機会 気候変動リスクのインパクト分析	
	<b>政治・社会</b> <b>リスク</b> ・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	<b>M&amp;A・新規事業・R&amp;D</b> <b>リスク</b> ・経営環境リスクの発現 ・開発・事業立ち上げの遅れ <b>機会</b> ・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	<b>安全・衛生、産業事故</b> <b>リスク</b> ・火災、爆発、有害物質の漏洩 ・重大労災事故の発生	▶P.62 <b>安全</b> ・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
	<b>製品・品質</b> <b>リスク</b> ・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 <b>品質</b> ・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
	<b>コンプライアンス</b> <b>リスク</b> ・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 <b>法務/倫理・会計</b> ・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
	<b>情報管理</b> <b>リスク</b> ・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 <b>情報管理</b> ・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
	<b>知的財産</b> <b>リスク</b> ・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 <b>機会</b> ・成長・収益を支える経営資源	▶P.53 <b>研究開発・知的財産</b> ・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

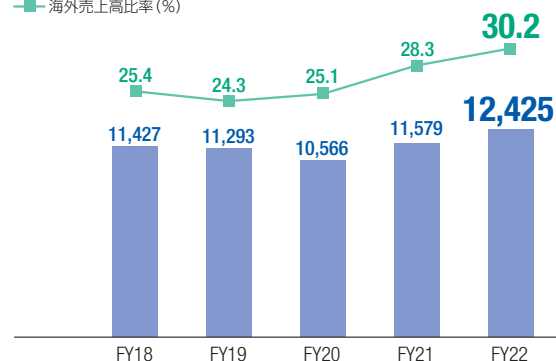
タイプ	気候変動リスク項目	財務影響	事業リスク	事業機会	当社の対応	
政策規制	炭素税引き上げ	大	<中長期> • エネルギー調達コスト増加 • 製品価格への転換による売上減少	<中長期> • 早期対応による差別化で事業機会獲得 • 再エネ導入によるエネルギーコスト安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「再エネ電力採用促進策」での社内炭素価格運用による再エネ転換への加速と社内意識変革</li> <li>SBT認証による社会へのコミットで実効力向上</li> </ul>	
	省エネ・低炭素規制	大	<短期> • 省エネ・再エネ対応強化への設備投資増加 <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 <sub>2</sub> 排出規制対応製品の売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策を含むESG投資枠(400億円/3年)設定 <a href="#">▶P.32</a></li> <li>新しい創エネ技術開発(例 ペロブスカイト型PV) <a href="#">▶P.49</a></li> <li>調達基準の適宜見直し</li> <li>ZEH住宅の標準仕様化 <a href="#">▶P.43</a></li> </ul>	
	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 <sub>2</sub> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)) <a href="#">▶P.49</a></li> <li>FIT後買取電力の活用(例 スマートハイムでんき)</li> <li>サステナビリティ貢献製品の拡大 <a href="#">▶P.41</a></li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期ビジョンやGHG排出量削減の長期目標公開</li> <li>各種社外評価での位置づけ向上</li> </ul>	
移行	技術	低炭素製品への置換	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>「自然に学ぶ」技術の活用と研究者助成の継続</li> <li>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)</li> <li>工場排出廃棄物の削減とマテリアルへの再資源化加速 <a href="#">▶P.59</a></li> <li>バイオ由来原料による製品開発</li> <li>再生材原料活用の製品開発およびその採用の強化</li> </ul>
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界、異業種連携でのCCU技術の開発(例 ArcelorMittal社連携)</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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))</li> <li>高遮熱、高耐久等高機能製品の開発</li> <li>軽量PV、放熱材製品の開発</li> </ul>
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー自給自足を表現する戸建住宅の販売 <a href="#">▶P.14</a></li> <li>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) <a href="#">▶P.59</a></li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIT後電力買取による再エネ活用</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	
物理	急性	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>水リスクの把握と対策実施 <a href="#">▶P.59</a></li> <li>高耐久インフラの開発</li> <li>先進国でのインフラ老朽化更新の加速(例 SPR工法)</li> </ul>
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ事業における新興国エリアでの事業拡大 <a href="#">▶P.37</a></li> <li>災害対応製品の開発(例 飲料水貯留システム) <a href="#">▶P.44</a></li> <li>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</li> </ul>
	慢性	降水パターンの変化	中	<短期> • サプライチェーン再構築コスト増加	<短期> • 断熱・遮熱効果を有する製品群の売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達ガイド提示による原料サプライヤーへの働きかけ <a href="#">▶P.18</a></li> </ul>
		海面上昇	中	<中長期> • 熱中症・温暖化起因疾病の増加	<中長期> • 治療に寄与する医薬品、疾病検査薬のニーズ拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点のグローバル分散化 <a href="#">▶P.12</a></li> <li>疾病増加に伴う製造受託体制の強化</li> </ul>
	平均気温の上昇	中	• 冷房コストの増加			

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

# 財務・非財務ハイライト

## 売上高・海外売上高比率

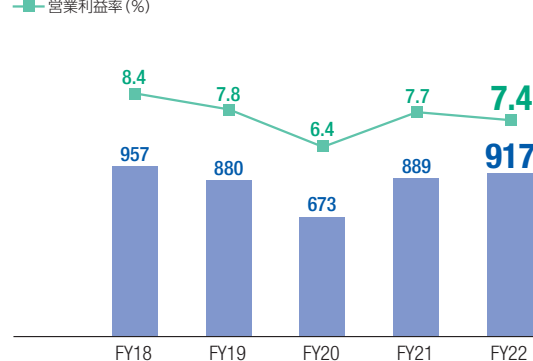
■ 売上高 (億円)  
■ 海外売上高比率 (%)



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

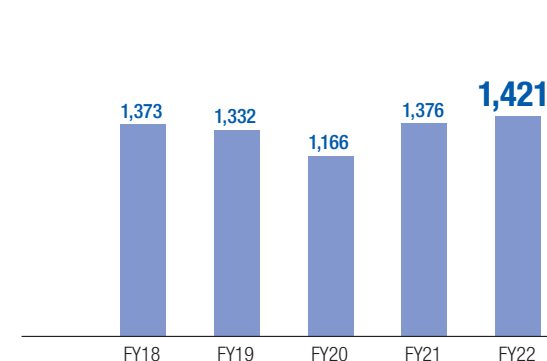
■ 営業利益 (億円)  
■ 営業利益率 (%)



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

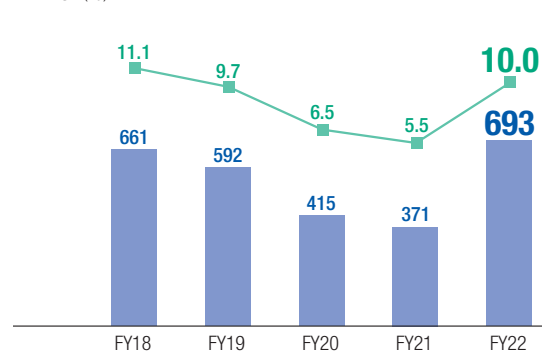
(億円)



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

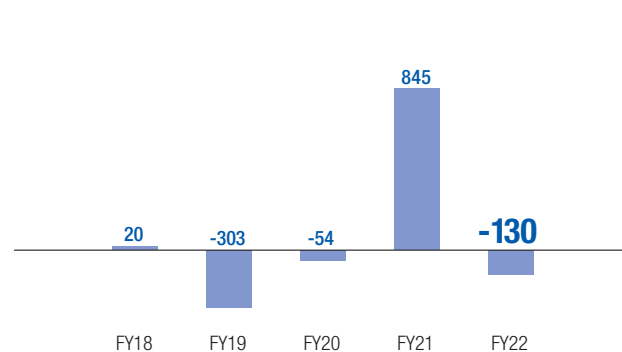
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)  
■ ROE (%)



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

(億円)

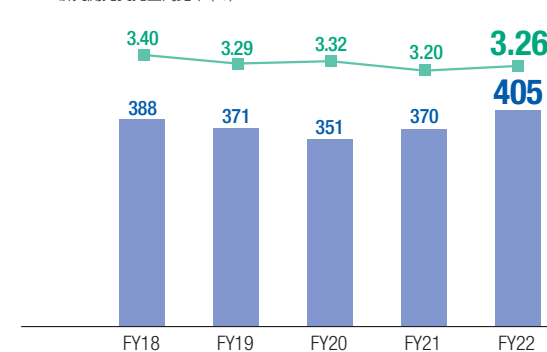


主に設備投資に伴う支払い増、また配当金の支払額が増加したため、手元金を取り崩しました。

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

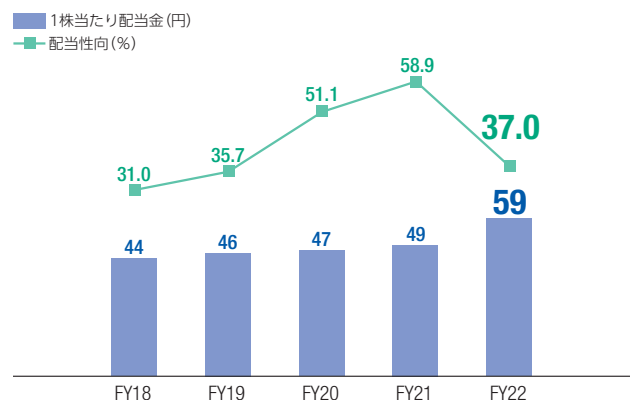
■ 研究開発費 (億円)  
■ 研究開発費売上高比率 (%)



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

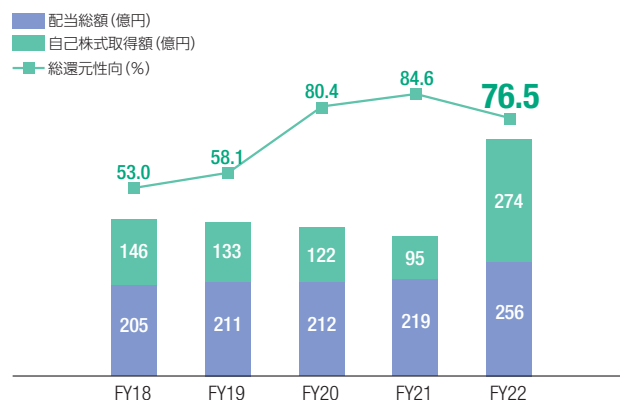
## 財務・非財務ハイライト

## 1株当たり配当金・配当性向



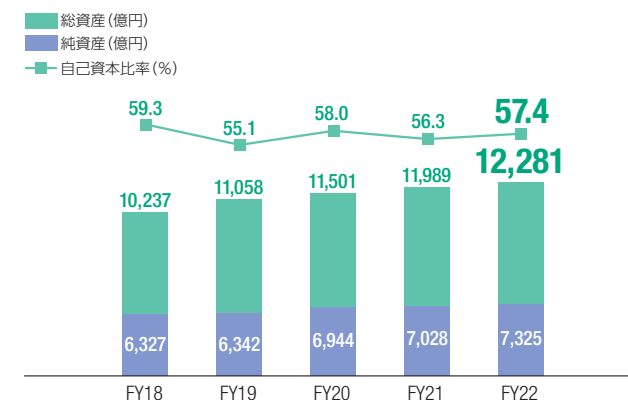
1株当たり配当金は年間59円で13期連続の増配となりました。今後も安定的かつ積極的な株主還元を継続していきます。

## 配当総額・自己株取得額・総還元性向



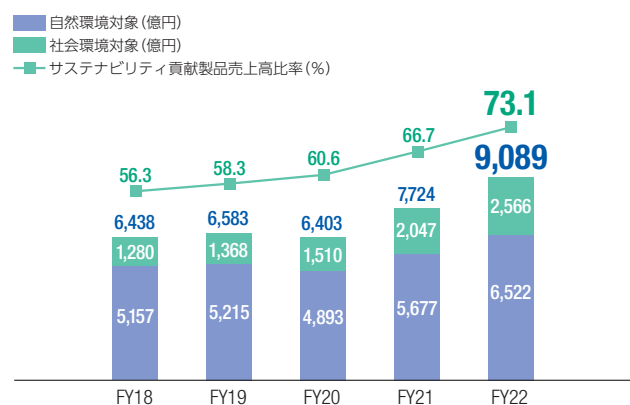
機動的な資本政策を遂行し、資本効率向上をはかると共に、積極的な株主還元の一環として274億円(1,500万株)の自己株式取得を行いました。

## 総資産・純資産・自己資本比率



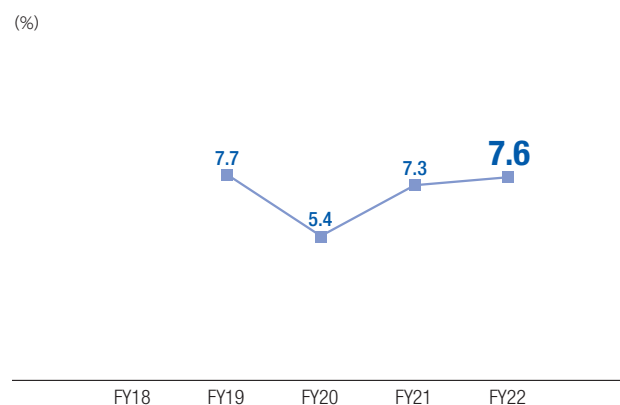
総資産は主に為替影響により292億円増加の12,281億円となりました。

## 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9,089億円で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。

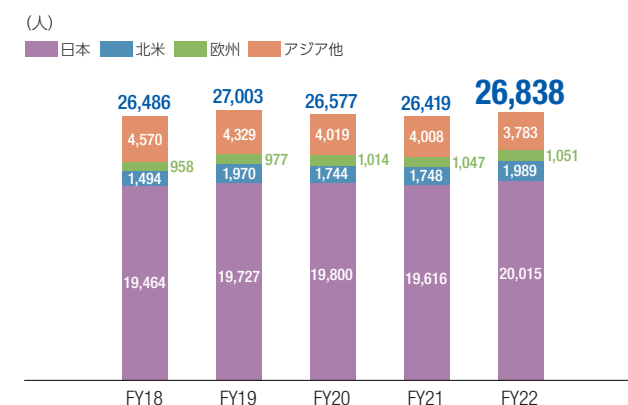
## ROIC



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)

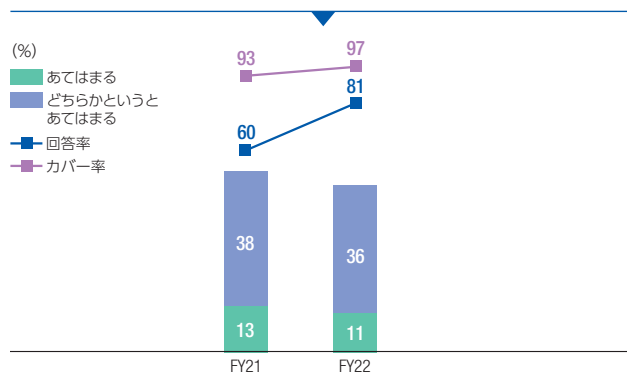
## 従業員数



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

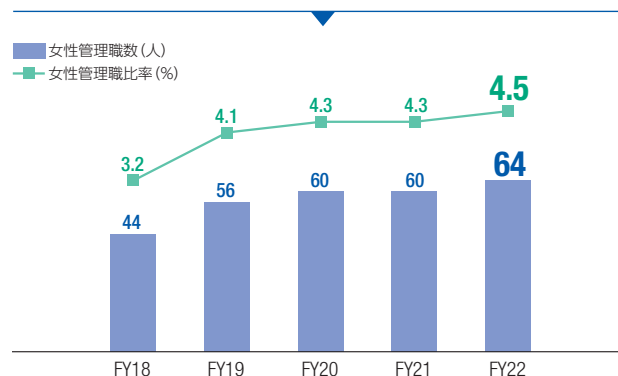
## 挑戦行動発現度※ (▶P.54)



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。

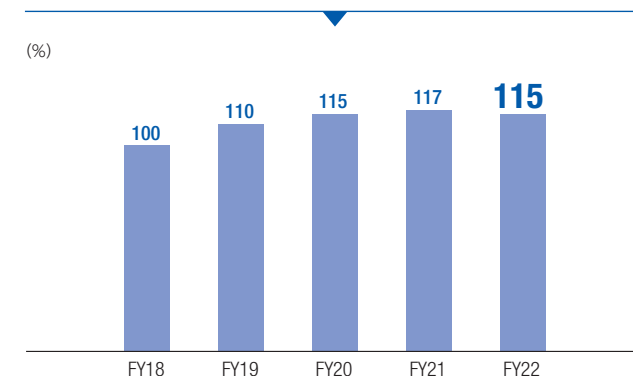
※「私は『Vision2030』の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に、「あてはまる」と回答した割合。2023年度から「あてはまる」または「どちらかというにあてはまる」と答えた割合

## 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。

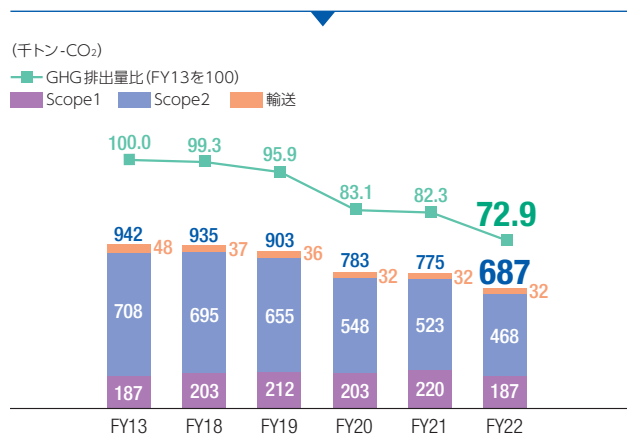
## 特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率(▶P.53)



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、活動に取り組みます。

※ 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

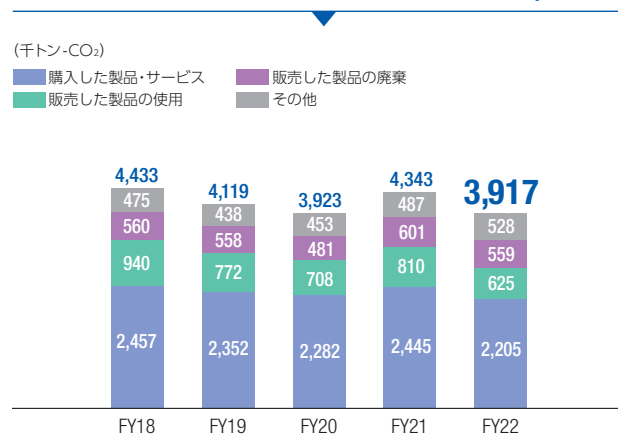
## 事業活動によるGHG排出量(▶P.56)



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-CO<sub>2</sub>でした。

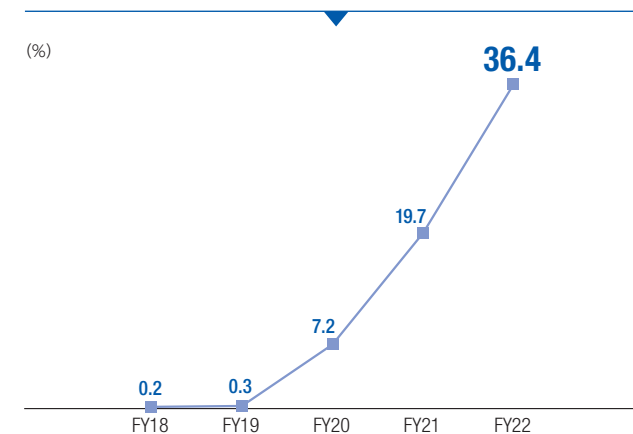
※環境貢献投資促進策:GHG排出量削減促進のため戦略的に実施した環境投資。インターナショナルカーボンプライシングの一つで、投資によって削減されるGHG排出量1tCO<sub>2</sub>あたり3万円で換算し、コーポレートから投資部門へ経済的支援を行う仕組み

## 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。