



SHIFT to “Next Stage”

統合報告書2019

2019年3月期

積水化学工業株式会社

Message

SHIFT to “Next Stage”

ESGを経営のど真ん中に、新たな飛躍を

ESGを経営のど真ん中に、新たな飛躍を目指す—を方針に掲げ、「未来への成長投資」「たゆまぬ構造改革」を着実に実施するとともに、長期を見据えた「経営基盤の磨き上げ」に取り組みます。積水化学グループの目指す姿を描き出す長期ビジョンの第一歩に向けて力強く踏み出します。



神吉 利幸

住宅カンパニー
プレジデント

高下 貞二

代表取締役社長

平居 義幸

環境・ライフラインカンパニー
プレジデント

清水 郁輔

高機能プラスチックカンパニー
プレジデント

Contents

01 Introduction

- 02 統合報告書2019(2019年3月期)の発行について
- 03 理念体系
- 04 積水化学グループのCSR
- 05 価値創造プロセス
- 06 積水化学グループの軌跡
- 07 財務ハイライト
- 09 非財務ハイライト

10 Message from the President & CEO

- 10 社長メッセージ
Message from the President & CEO
- 15 中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

19 サステナビリティ特集

- 19 特集1 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」
- 24 特集2 「持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために」

34 Performance—カンパニーからの報告—

- 34 高機能プラスチックカンパニー
- 40 住宅カンパニー
- 46 環境・ライフラインカンパニー
- 52 メディカル事業
- 54 2018年度(2019年3月期)連結業績のレビューと分析
- 58 事業等のリスク

59 Foundation—価値創造の源泉となる経営資本—

- 59 人的資本
- 63 知的資本(研究開発・モノづくり・知的財産)
- 66 社会・関係資本
- 68 自然資本

70 Corporate Governance

- 70 社外取締役との対話
- 73 取締役、監査役、執行役員
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 82 コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

87 Dataなど

- 87 データ集(財務/非財務の主なデータ)
- 91 会社情報・株式情報

01 Financial Section (別冊)

- 01 6年間の財務サマリー
- 02 連結財務諸表
 - 02 連結貸借対照表
 - 04 連結損益計算書
 - 05 連結包括利益計算書
 - 06 連結株主資本等変動計算書
 - 07 連結キャッシュ・フロー計算書
- 09 連結財務諸表注記
- 32 独立監査人の監査報告書(訳文)

統合報告書2019の発行について

統合報告書2019(2019年3月期)の発行について

積水化学グループは「際立つ技術と品質」をベースに事業活動の「量の成長」「質的転換」を両立させ社会への責任を伴った持続的な成長を実現することで、より一層魅力ある企業となることを目指しています。

2016年より、従来の経済的価値の説明に、社会的価値に関する活動・成果や積水化学グループの戦略、中期的なビジョン、さらには財務戦略や株主還元方針など活動のベースとなる考え方についての説明も加え、「統合報告書」として編集しています。積水化学グループをご理解いただくためのツールとしてご利用いただければ幸いです。

なお編集においては、IIRC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を参照しています。

本報告書はPDF版として、WEBサイトに掲載しています。またオンライン版については、WEBサイトIR情報「経営情報」のメニューからそのままお読みいただくことができます。



統合報告書 (PDF版)

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

経営情報 (統合報告書オンライン版)

<https://www.sekisui.co.jp/ir/manage/index.html>

報告期間は2018年度(2018年4月~2019年3月)ですが、定性的な情報については2019年7月までの情報も一部掲載しています。

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うることを、ご承知おきください。

その他の関連資料ご紹介

当社グループへのご理解を促進していただくため、このほかにも関連資料をWEBサイトに掲載しており、さまざまな読者のニーズに幅広く応えることを目指しています。

IR情報 <https://www.sekisui.co.jp/ir/index.html>

**アナリスト・機関投資家向け
決算説明会資料**
最新の業績をご覧ください。説明会の模様を音声で配信しています。

ファクトブック、財務分析ツール
11年分の各種財務数値・指標データをグラフや表でご覧いただくことができます。

CSR https://www.sekisui.co.jp/csr/csr_manage/index.html

CSRに関する詳細な情報およびCSR重要課題(マテリアリティ)についてはWEBサイト「CSR」をご覧ください。

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。「世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献する」というグループビジョンの達成に向けた具体的な経営戦略として、2017年度から中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」を推進し、長期的に企業価値を向上させていくための「新次元の成長」へ向けた第一歩を踏み出しています。

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、社是“3S精神”でした。未来においても勝ち、100年経っても存在感のある企業グループであり続けるためには、これからも常に、この社是の原点に立ち返る必要があると考えています。

社是にあり、また社名でもある「積水」には、「勝者の戦いは満々とたたえた水を深い谷底に切って落とすような勢いで行われる。戦う前には勝てる態勢を作り上げておかねばならない。」という意味があります。不確実性が増した世界で、当社グループが持続的に成長するためには、市場の変化に、より迅速に対応するだけでなく、来るべきメガトレンドを見据え、勝てる態勢を整えていくことが肝要です。私たちは、今後も長期的展望をもち、コアの強みの蓄積に努めてまいります。



理念体系の「社是」「グループビジョン」など、個々の詳しい内容については、下記のWEBサイトをご覧ください。

https://www.sekisui.co.jp/company/message_vision/philosophy/index.html

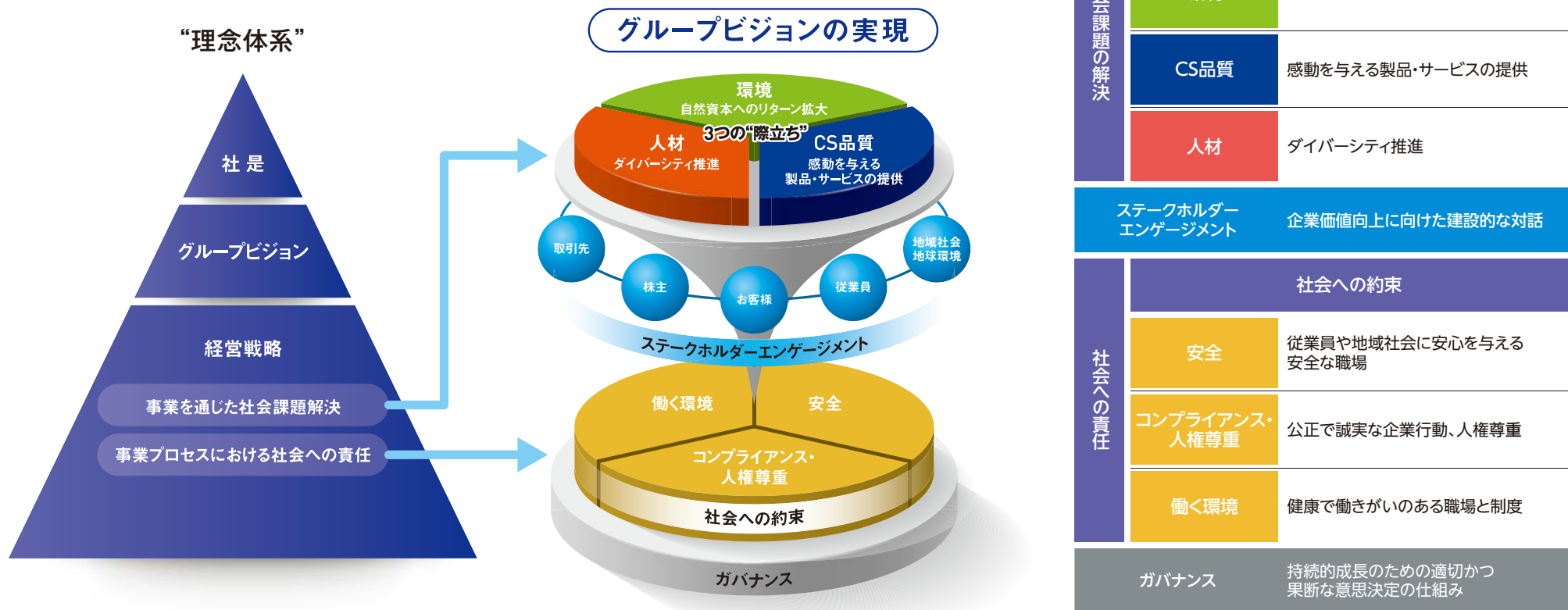


積水化学グループのCSR

積水化学グループにおいてCSRの議論が始まったのは2000年代前半です。以来、当社グループはCSRを社是“3S精神”の実践と捉え、経営戦略の中心に位置づけて、「事業を通じた社会課題解決」と「事業プロセスにおける社会への責任」に取り組んでいます。

ガバナンスを全ての土台とし「社会への約束」に責任をもって取り組むことでリスクを減じ、3つの“際立ち”で社会価値を創出すること。ステークホルダーとの建設的な対話を通じ、その期待や要請を把握し経営に活かすこと。事業とCSRの一体となった取り組みを一層力強く推進することで、グループビジョンの実現を目指していきます。

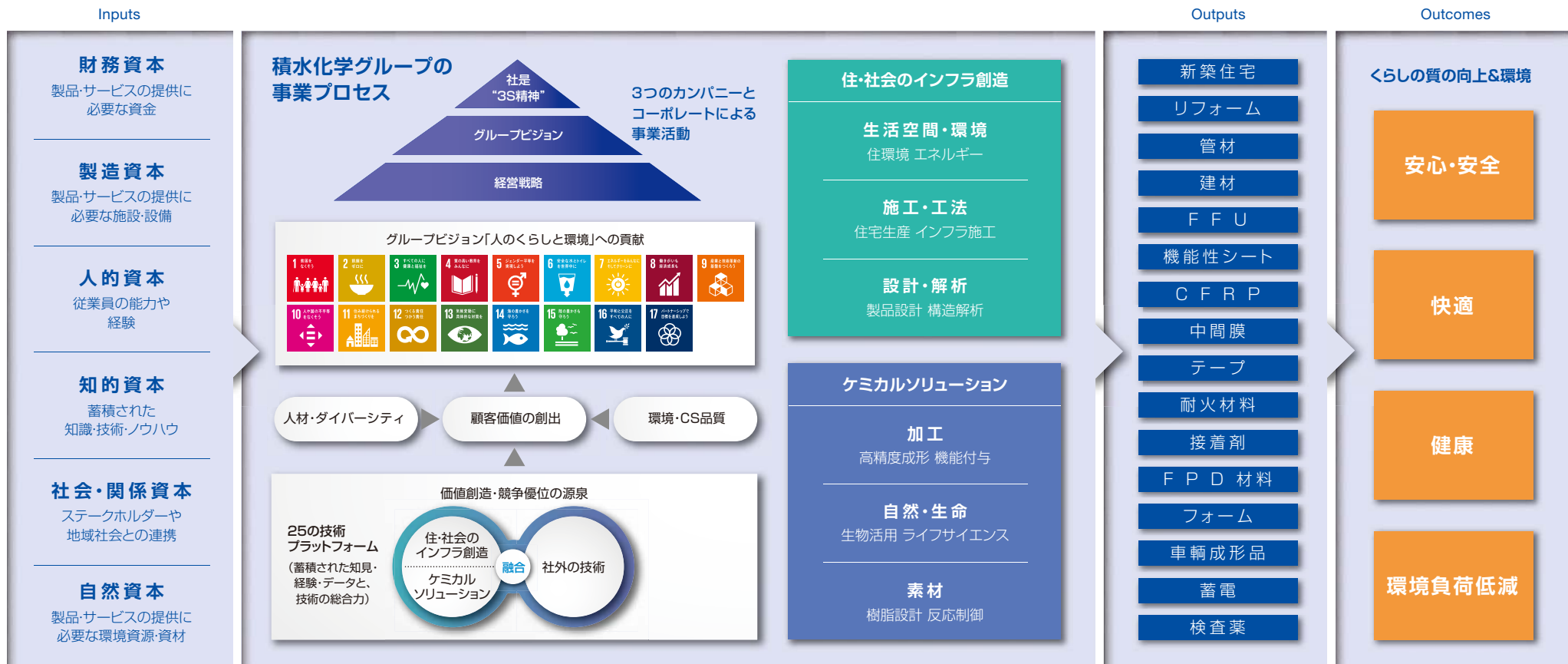
<CSR概念図>



価値創造プロセス

価値創造プロセス

積水化学グループは、グループの技術や強みを“融合”し、事業活動を通じて「人のくらしと環境」における社会課題の解決に貢献することで持続的に成長していきます。

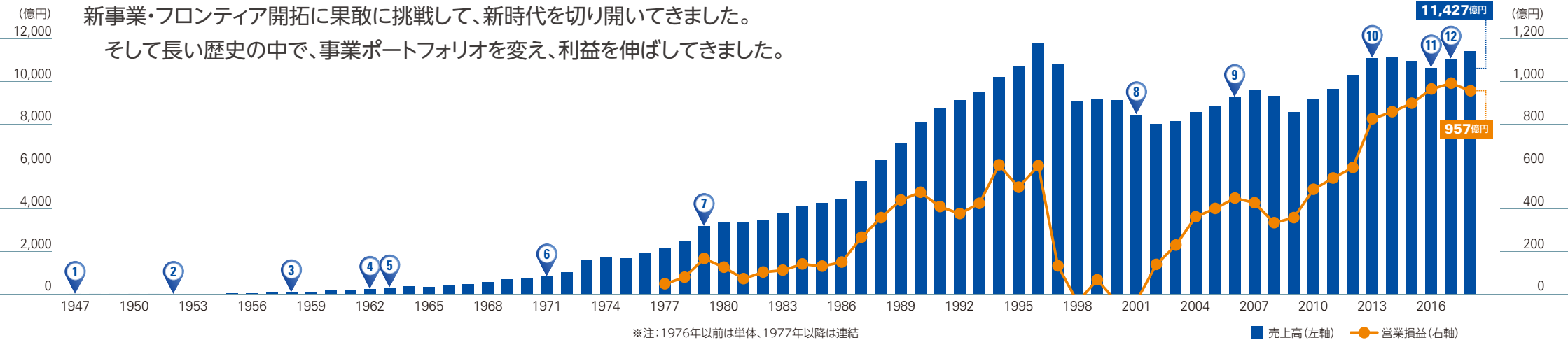


積水化学グループの軌跡

積水化学グループの軌跡

当社は、1947年に、その当時は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して設立されました。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。

そして長い歴史の中で、事業ポートフォリオを変え、利益を伸ばしてきました。

**1 1947年**

プラスチックの総合事業化を目的とし、積水産業株式会社として発足

**4 1962年**

プラスチック製ごみ容器「ポリパール」を全国的に展開し、ごみ問題の解決に貢献

**7 1979年**

製造から販売・サービスにわたる品質管理の最高栄誉賞「デミング賞実施賞」受賞

**10 2013年**

独自の材料技術により高安全・長寿命・高容量を実現可能なフィルム型リチウムイオン電池を開発

**2 1952年**

塩化ビニル管「エスロンパイプ」の本格製造開始

**5 1963年**

日本の製造業として米国進出第1号
SEKISUI PLASTICS CORPORATION

**8 2001年**

社内カンパニー制を導入

**11 2016年**

大久保相談役(当時)がデミング賞本賞受賞。会社として日本品質奨励賞品質革新賞を受賞

**3 1958年**

合わせガラス用中間膜「S-LECフィルム」の事業を開始

**6 1971年**

鉄骨系ユニット住宅「セキスイハイム」の販売を開始、住宅事業に本格進出

**9 2006年**

第一化学薬品株式会社(現:積水メディカル株式会社)を買収し、新会社を設立

**12 2017年**

“ごみ”をまるごと“エタノール”に変換する生産技術の開発に、世界で初めて成功



財務ハイライト

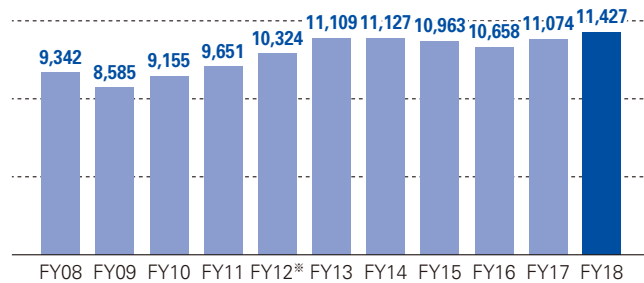
財務ハイライト

売上高

(億円)

2018年度

11,427億円



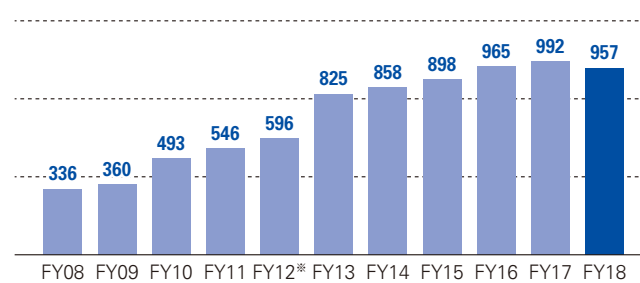
※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

営業利益

(億円)

2018年度

957億円



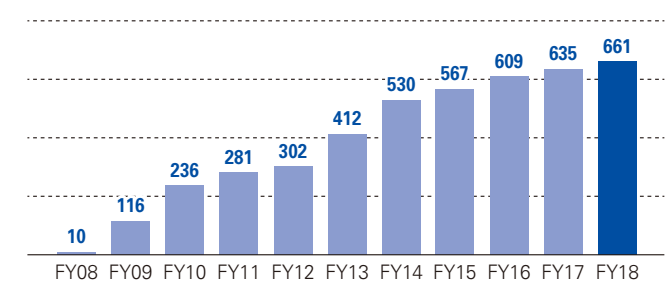
※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)

2018年度

661億円

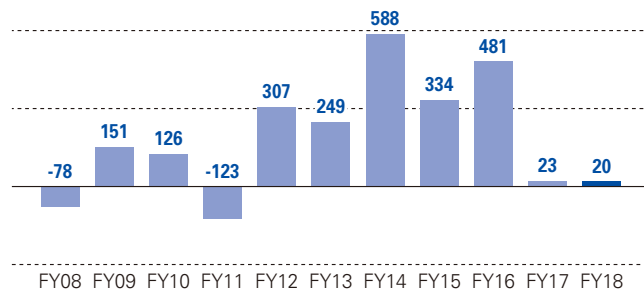


フリーキャッシュ・フロー

(億円)

2018年度

20億円



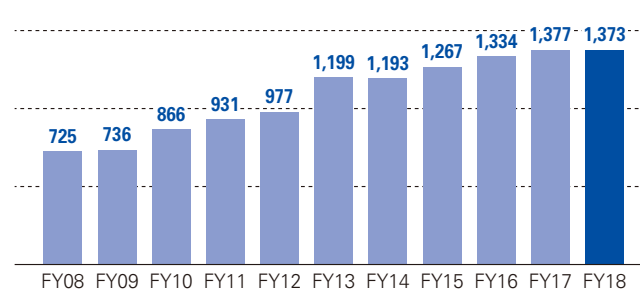
フリーキャッシュ・フロー=営業活動CF+投資活動CF-配当支払

EBITDA

(億円)

2018年度

1,373億円



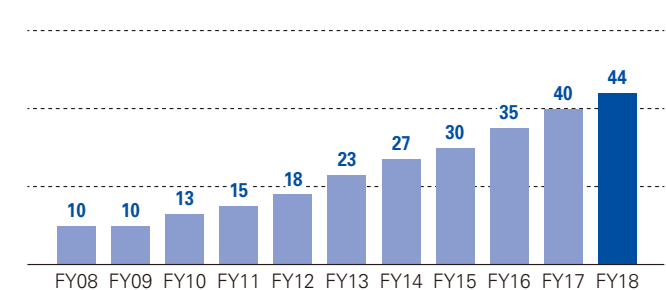
EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

1株当たり配当金

(円)

2018年度

44円



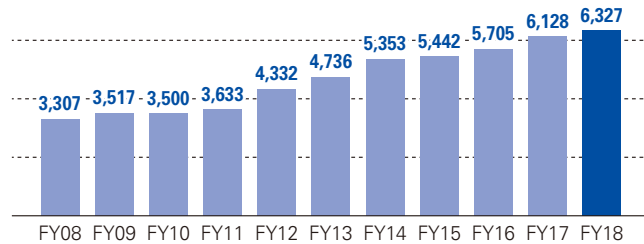
財務ハイライト

財務ハイライト

純資産
(億円)

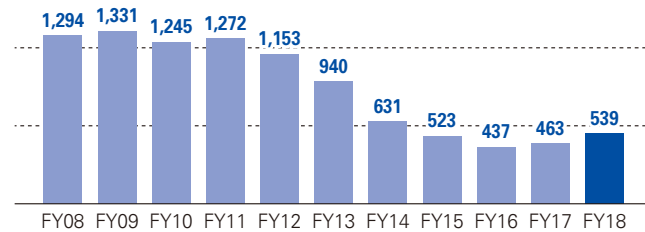
2018年度

6,327億円

有利子負債
(億円)

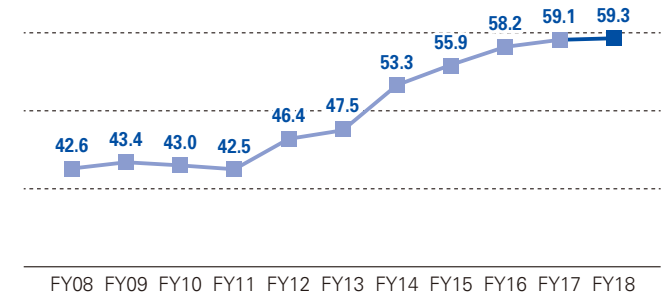
2018年度

539億円

自己資本比率
(%)

2018年度

59.3%

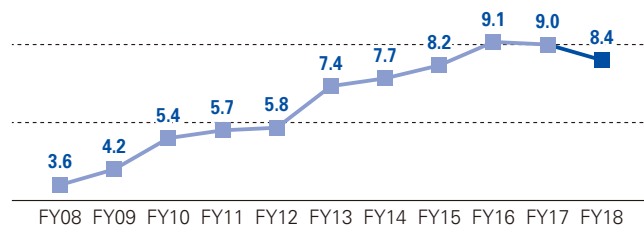


※「税効果会計に係る会計基準」の一部改正（企業会計基準第28号2018年2月16日）を2018年度期首から適用しており、2017年度数値に遡って適用しています。
自己資本比率=自己資本/総資産

営業利益率
(%)

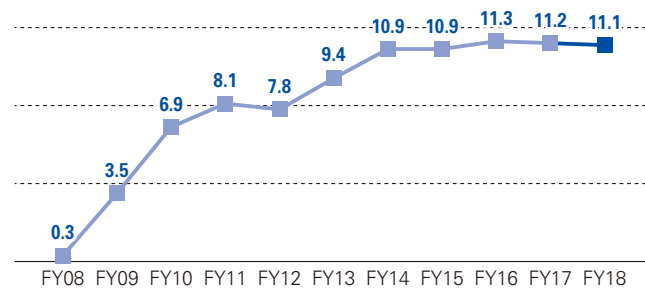
2018年度

8.4%

自己資本当期純利益率 (ROE)
(%)

2018年度

11.1%

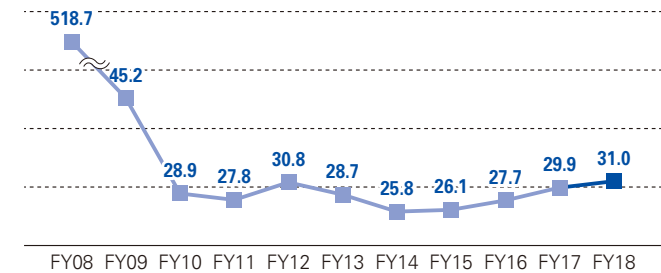


自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本

配当性向
(%)

2018年度

31.0%



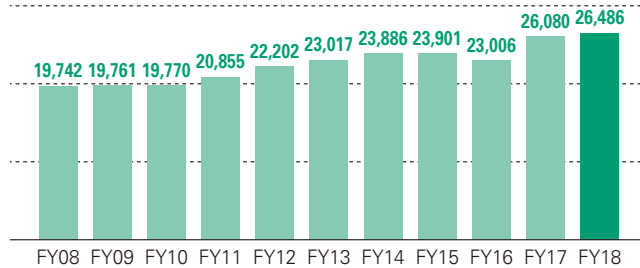
非財務ハイライト

非財務ハイライト

従業員数
(人)

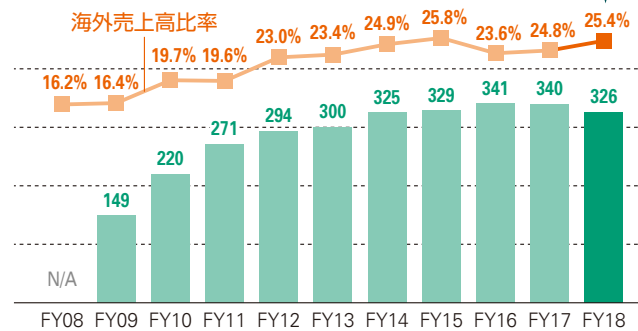
2018年度

26,486人

グローバル人材
(人)

2018年度

326人

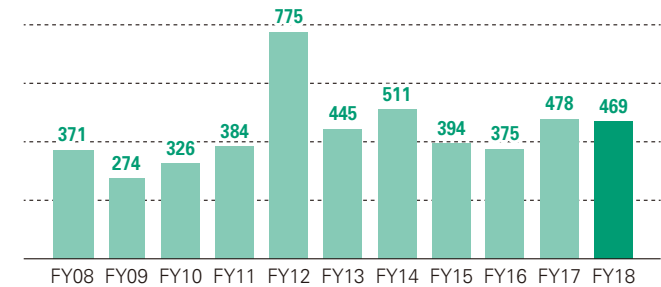


グローバル人材：日本人従業員の海外赴任経験者（グローバルトレーニーを含む）。当制度は2009年度に導入されています。

損失コスト
(百万円)

2018年度

469百万円

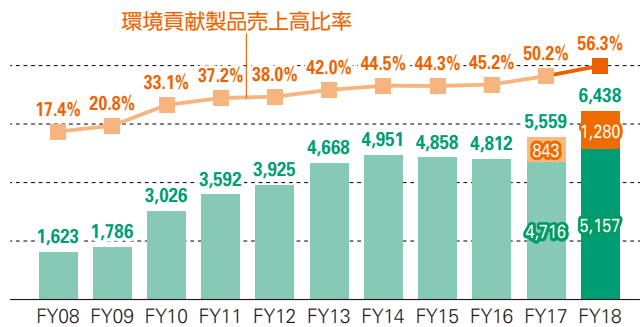


損失コスト：国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

環境貢献製品売上高
(億円)

2018年度

6,438億円

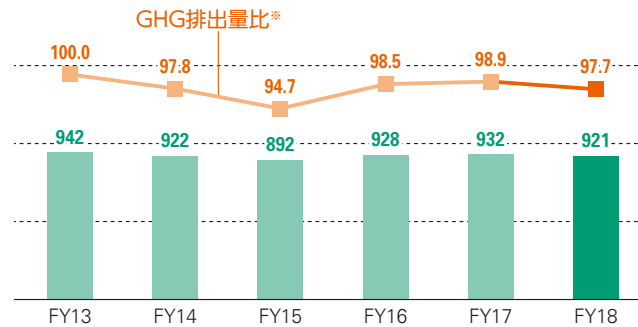


■ 自然環境貢献製品売上高
■ 社会環境貢献製品売上高

環境貢献製品：社内認定制度によって、高いレベルの環境貢献効果を有し、かつ、お客様の使用段階において、その効果を発揮することを認められた製品。2017年度より、自然環境に加え、社会環境も対象とし、貢献対象範囲を拡張しています。

事業活動による
温室効果ガス(GHG)排出量の推移
(千トン-CO₂)

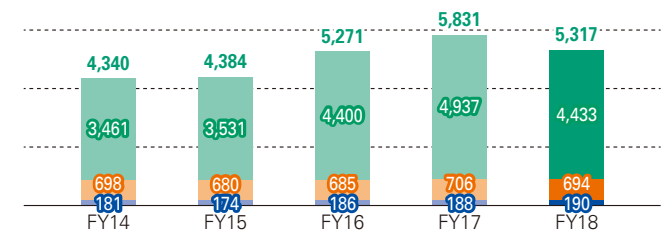
2018年度

921千トン-CO₂

(注) 精度向上のため過去にさかのぼり数値を見直しています。
※2013年度を100としています。

サプライチェーン全体での
温室効果ガス(GHG)排出量
(Scope1、Scope2、Scope3別で表示)
(千トン-CO₂)

2018年度

5,317千トン-CO₂

■ Scope3
■ Scope2
■ Scope1

Message from the President & CEO

**サステナブル社会の実現に向け
ESGを経営の中心に据えて
事業を通じて世界の社会課題解決に
貢献していきます。**

高下 貞二
代表取締役社長



社長メッセージ Message from the President & CEO

積水化学グループは、社是“3S精神”を企業活動の礎とし、「世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献する」というグループビジョンを定めています。このグループビジョンを実現するため、私たちは、「際立つ技術と品質」を通じて社会課題の解決、持続可能な社会を目指すSDGsへの貢献に取り組んでいます。そして、高い社会価値、経済的価値を創出し、存在感のある企業グループであり続け、ステークホルダーの皆さまに高いレベルの還元を継続するため、ESG(Environment, Social, Governance)を経営戦略の中心に据えています。

積水化学グループが経営戦略を推進していくにあたっては、当社が長年にわたり、磨き上げてきた「際立つ」加工技術をベースにしています。価値創造の源泉としての基幹技術は、エネルギーシステム、インフラ施工、住宅生産施工技術などの「住・社会のインフラ創造」領域と、グリーンケミストリー、プラスチック成形、塩ビ材料など「ケミカルソリューション」領域に分類される25の技術プラットフォームです。この「際立つ」技術を基礎として、プラスチック素材や医療関連、都市インフラからユニット住宅まで広範囲に及ぶ事業群をグローバルに展開しています。具体的な事業運営は、コーポレートのもと、3つのカンパニーで行っています。カンパニー制の長所を活かした迅速な意思決定で、グループが持つ技術や事業機会を外部リソースとも“融合”させることにより、新たな価値の創出と成長を加速させていきます。



社外のリソースとの融合も
進めながら、新たな価値の創出と
成長の加速を図っていきます。

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」

積水化学グループでは、2020年代に売上高2兆円、営業利益2,000億円を目指す長期ビジョン「新次元の成長」を掲げています。その第一歩となる2017年度を初年度とする中期経営計画では、収益性を伴った売上成長を目指す「量的成長」と営業利益率10%を目指す「質的転換」の両立を図ると共に、「社会への責任を伴った持続的な成長」を目指しています。業績の規模、そして企業姿勢の両側面において、「成長の質」を変えたいとの強い思いを含め、中期経営計画を「SHIFT 2019 -Fusion-」と名付け、計画を推し進める上での核となるキーワードとして「Fusion(融合)」を掲げています。「Fusion(融合)」とは、具体的には、各カンパニーにある技術、事業機会、人材、その他のリソースを、カンパニーの枠を超えてグループ全体で融合させることです。そして、積極的に、社外のリソースとの融合も進めながら、新たな価値の創出と成長の加速を図っていきます。

この中期経営計画では、財務的な目標として、最終年度の2019年度に、売上高12,000億円、営業利益1,200億円、営業利益率10%、親会社株主に帰属する当期純利益750億円、ROE(自己資本利益率)12%を掲げています。

営業利益は減益ながら、最終利益は6期連続で最高益更新

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の2年目となった2018年度は、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニーの2カンパニーがそれぞれ住宅売上棟数の大幅な増加、高付加価値品の伸長によって増益を達成したものの、高機能プラスチックカンパニーは減益となりました。高機能プラスチックカンパニーが7期ぶりに減益した要因は、スマートフォン、自動車市況の急速な悪化及び原材料の高騰によるものです。

2018年度の業績は売上高11,427億円、営業利益957億円となりました。期初計画に届かず10期ぶりの営業減益となりました。親会社株主に帰属する純利益については営業外の損失が減少したことから661億円となり、6期連続で過去最高益を更新することができました。

2018年度は上期に38億円の減益を記録しました。下期はグローバルに市況が悪化する中においても、3カンパニーとも増益を確保しており、下期単独では3億円増益の535億円

社長メッセージ Message from the President & CEO

と過去最高益を達成しました。2019年度は厳しい事業環境が継続すると想定する中で、大幅増収と各段階での利益の最高益更新を狙っていきます。

高機能プラスチックカンパニーではスマートフォン、自動車と主力市場の市況悪化が大きく影響しましたが、メキシコにおける中間膜新ラインの本格稼働や2019年下期に稼働開始を予定している欧州での中間膜新ラインなどの戦略投資とその効果発現に向けた取り組みを着実に進めました。環境・ライフラインカンパニーでは、国内では重点拡大製品の拡販に注力し、海外でも航空機向けシートなど高付加価値品へのプロダクトミックス改善を進め、最高益を更新しました。住宅カンパニーは、ファーストバイヤーを中心としたボリュームゾーン攻略によって受注棟数、売上棟数とも増加させ、またリフォーム事業についても間接部門効率化を中心に収益力強化に取り組み、3期連続での増収増益を達成しました。

中期経営計画においては、カンパニー横断的な全社テーマとして「融合」を掲げています。この「融合」によって、2017年度から2019年度までの3年間累計で、売上高ベースで500億円の上積み(増分)獲得を目指しています。2018年度は、資本参加したベトナムの大手パイプメーカーTP社との協業によるベトナム市場の開拓、カーエレクトロニクス分野の市場開拓、住宅カンパニーと環境・ライフラインカンパニーの協働による水周り改装に対する提案強化などの効果が発現しました。2018年度までの「融合」の累積効果は、300億円強であり、「融合」は概ね当初計画通り進捗しています。2019年度は、3カンパニーとコーポレートが協働して実施している当社工場跡地を活用したまちづくりプロジェクト「あさかりードタウン」が分譲開始されるほか、究極の資源循環を可能にする「ごみをエタノールに変換する技術(BR)」では、1/10サイズのプラント建設を開始するなど、将来にわたりさらなる効果発現を狙った取り組みを推進していきます。

2019年度については、上期は引き続き厳しい事業環境を前提としながらも、住宅カンパニーを中心に増益を果たし、下期には一定程度見込まれる市況回復期に戦略投資の効果を発現させることで、増益軌道への回帰を図ります。2019年度は売上高1兆1,750億円、営業利益1,030億円、親会社株主に帰属する純利益は690億円を計画しています。

収益構造(カンパニー制と成長戦略)

積水化学グループは2001年にカンパニー制を導入しました。当社は、カンパニー制をお客様や現場に近い場で迅速な経営判断を行うことができ、急激な市場変化への対応を可能とする制度であると考えています。このため、3つのカンパニーには、広範囲にわたって、業務執行に関する権限や予算策定など多くの権限を委譲しています。カンパニーは、それぞれが研究所を抱え、開発・生産・販売を一体化し、各カンパニープレジデントが責任を持って経営を進める体制をとっています。収益性やキャッシュ・フローに関する責任も明確化し、その結果、利益に対する意識が高まり、さまざまな付加価値向上策や継続的なコストダウンを実現しています。

このようにカンパニー制度を活用することで、過去10年間ほぼ右肩上がりの収益拡大を続けてきました。その収益拡大のけん引役となったのが、それぞれのカンパニーにおける成長強化領域(戦略分野)の設定とその分野への重点投資です。

例えば、全社の成長ドライバーであり、収益ドライバーでもある高機能プラスチックカンパニーでは、「エレクトロニクス」「車輻・輸送」「住インフラ材」「ライフサイエンス」の4分野を戦略分野に設定し、「車輻・輸送」では自動車向け中間膜、「ライフサイエンス」では検査薬といったグローバルに強い競争力を持つ製品を軸に、経営資源を重点配分する成長戦略を推進することで、収益力を向上させてきました。

カンパニー制によって成長を促進する一方で、コーポレートにおいては、各カンパニーに対するガバナンス体制を強化してきました。社内取締役を中心とした政策会議という会議体の中でも、経営指標だけでなく、低採算事業については、その立て直しや出口戦略も議論しています。

なお、2019年度より、これまで高機能プラスチックカンパニー内にあったメディカル事業をコーポレート直轄へと移管しました。長期ビジョンに掲げた「新次元の成長」実現に向け、成長余力の大きいメディカル事業の成長を加速させ、新たなカンパニー候補として経営資源を投入し、育成を図っていきます。

社長メッセージ Message from the President & CEO

経営基盤強化(コーポレート・ガバナンス)

ここまでご説明してきた企業経営を健全な形で進めていくための全ての土台は、ガバナンスです。資本効率を上げるための事業の選択と集中や、業務の適切な遂行、企業価値の毀損につながるリスクの低減、成長につながる打ち手はどうか、そのための体制はどうあるべきか等、企業経営にかかわる重要なテーマを見極め、それらのテーマに対してどのような戦略を練って実行していくべきかを構築、意思決定するための仕組みとして、コーポレート・ガバナンスがあると考えています。

そして、ガバナンスは、私たちがどのようにして健全かつ持続的な発展をしようとしているのか、どのようにして社会に信頼される体制を構築しようとしているのかを示す哲学でもあります。

このような考えのもと、当社では経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求する目的で、コーポレート・ガバナンスの向上に取り組んできました。大局的な視点から経営に対する助言をいただくため、そして監督機能を強化するために、現在では独立性の高い経営トップ経験者を中心に、3名を社外取締役招聘しており、取締役会における社外取締役の比率は1/3になりました。

2016年度には、指名・報酬等諮問委員会を設置しました。当社の役員報酬制度は、役員賞与が全社業績だけでなく、環境貢献製品の売上高比率やCS品質経営といった非財務指標を含めたカンパニー業績、ROE(自己資本利益率)に連動した支給基準に基づき報酬額が決定される業績連動報酬となっており、これに加えて中長期的な株主価値との連動性が高くなるよう設計した株式交付型インセンティブ制度も導入しています。

また今後、ますます拡大する海外事業でのガバナンス強化に向け、米国、欧州、中国に加えてタイに地域統括会社を設置し、アセアン及びオセアニア地域をカバーする体制を構築しました。日本と各地域が一体となり、潜在リスクの極小化と現地の知見を取り込むことによりガバナンス機能強化に取り組んでいます。

積水化学グループにおけるESG

新興国の成長鈍化や地域紛争・テロの頻発、ボラティリティの高い為替相場、保護主義の台頭など不透明、不確実な経営環境下に置かれています。日本では今年予定されている消費税率アップに伴う需要変動や2020年の東京オリンピック需要の拡大とその反動減が見込まれています。当社グループにとって影響度が高いと考えるメガトレンドは、日本の少子高齢化に代表される人口動態の変化と、気候変動、さらには資源問題といった地球環境に関する問題です。この2つのメガトレンドへの取り組みは、当社グループのビジネスモデルの持続性に関する重要な課題です。

このような重要な課題に対して、当社グループでは、事業を通じた課題解決への貢献を目指しています。その一例として、気候変動リスク、さらには資源問題といった地球環境問題に関する重要課題、なかでも、途上国の水問題の解決に貢献する製品として、耐震性、耐久性に優れたポリエチレン管「エスロハイパーシリーズ」や雨水貯留システム「クロスウェーブ」などが、期待を集めています。さらに、社会インフラの老朽化とそれに伴う強靱化対策にも、効率的に既存の下水道管内に更生管を形成する「SPR工法」やコンクリート構造物表面保護・剥離防止用プラスチックシートの「インフラガードシリーズ」などを有しています。

このように、当社グループが多様な事業展開をしていることが、今後の社会課題解決に

ガバナンスは、どのようにして
社会に信頼される体制を
構築しようとしているのかを
示す哲学です。



社長メッセージ Message from the President & CEO

向けて、多くの事業機会につながると考えており、気候変動、社会インフラ老朽化、資源・エネルギー問題、超高齢化社会などの地球規模の社会課題に対して、私たちの際立つ技術と品質で事業を通じて大いに貢献できると確信しています。

ESGの取り組みについては、温室効果ガス削減目標に対応し、化学セクターでは日本で初めてSBT認証を取得しました。2019年1月には、気候変動が企業の財務に対して与える影響の分析、情報開示を行うタスクフォースであるTCFDへの賛同を行いました。また、SDGs対応品を含む「環境貢献製品」の売上高比率の拡大や健康経営の促進、人権方針の改定などに取り組んでいます。

資本政策と株主還元

資本政策については、「資本政策の基本的な考え方」で定めた5つの基本的考え方をベースに、バランスシートの最適な状況を常に意識しながら、グループの持続的成長のための投資と株主還元との最適バランスを追求しています。

現在の中期経営計画において進めている3,000億円の積極的な成長投資を実行していくうえでも、財務健全性を保ちつつ、資金需要に応じて借入も適宜活用しながら進めていきます。株主還元については、積極的な事業投資を継続しつつ、中長期の利益成長に応じた株主還元を重視し、配当性向30%目途、DOE(自己資本配当率)3%程度を確保する形で、業績に応じ、かつ安定的な配当の実施と機動的な自己株式取得を通じて、これまで通り積極的かつ安定的な株主還元を維持していきます。

このような取り組みを通じて、積水化学グループは今後も社会に共有される新たな価値と経済的価値の創出を行い、持続的な成長を加速していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ご支援のほど、よろしくお願いたします。

2019年8月
代表取締役社長

高下貞二

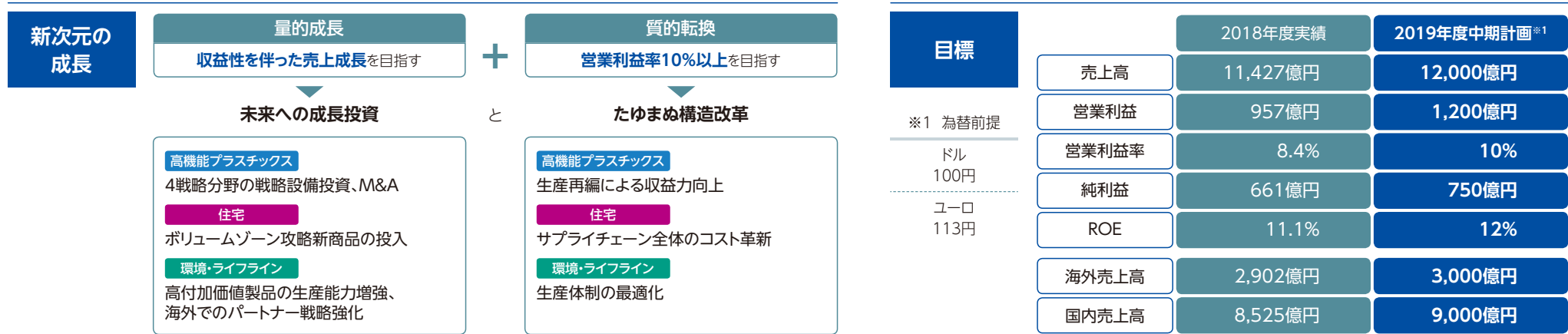
資本政策の基本的な考え方

1. 資本政策はコーポレート・ガバナンス上の最重要課題のひとつと認識しています。
2. 長期持続的な株主価値の創造に資すると考えられない資本政策は実施しません。また、支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を実施する場合は、取締役会においてその目的および必要性・合理性をしっかりと審議するとともに、適正な手続きを確保し、株主の皆さまへ十分かつ明確な説明を行います。
3. 中期経営計画において、ROE(自己資本利益率)などの資本生産性の指標の目標を設定し、開示します。
4. バランスシートの最適な状況を常に意識し、当社の持続的成長のための投資と株主還元との最適バランスを追求します。
5. 株主還元はROEやDOE(自己資本配当率)を勘案しながら、業績に応じ、かつ安定的な配当政策と機動的な自己株式取得の最適なバランスを考慮して行います。連結配当性向は30%を目途とし、DOEは3%程度を確保します。

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

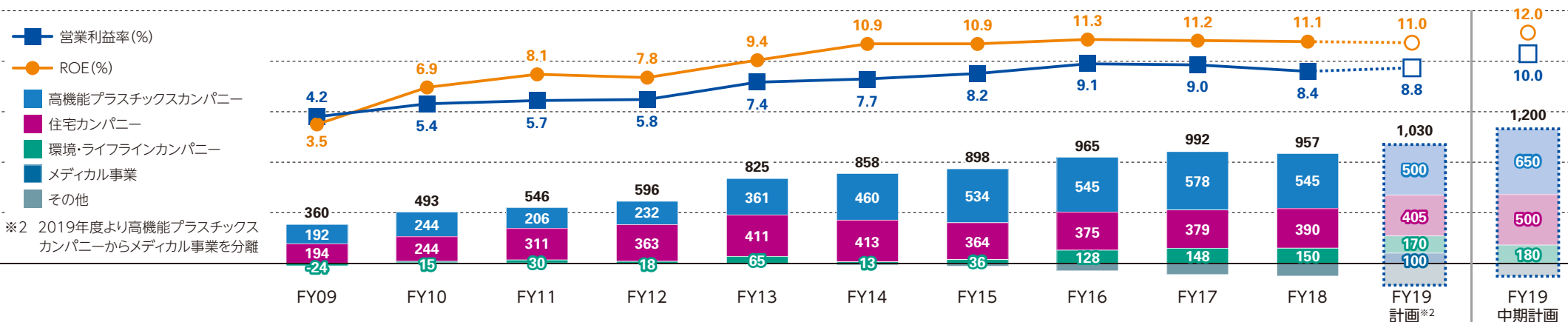
中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」(2017～2019年度)では、未来への成長投資によって収益性を伴った売上成長を目指す「量的成長」とたゆまぬ構造改革によって営業利益率10%以上を目指す「質的転換」を両立し、新次元の成長を目指していきます。



営業利益の推移

(億円)

2009年度-2013年度
GS21-SHINKA!2014年度-2016年度
SHINKA!-Advance 20162017年度-2019年度
SHIFT 2019 -Fusion-

※2 2019年度より高機能プラスチックカンパニーからメディカル事業を分離

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

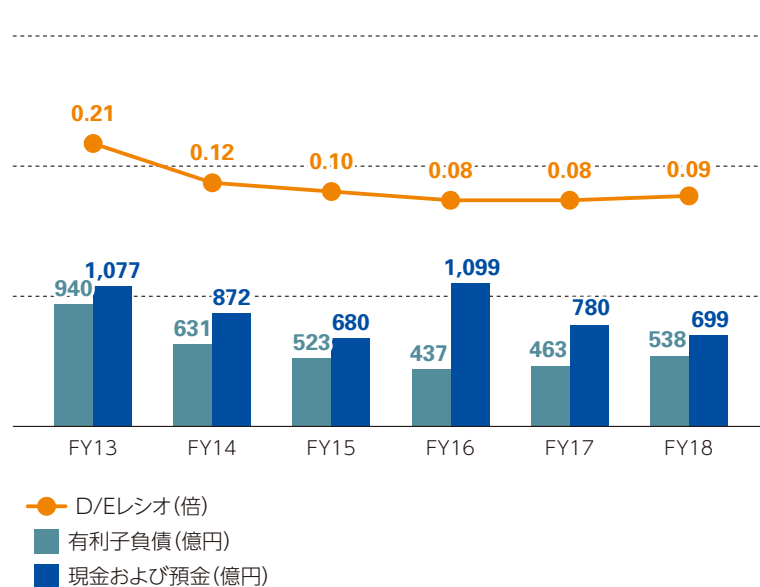
中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」では、財務健全性を維持しながらも積極投資を実行していく方針です。このために、戦略投資を倍増し、M&A投資枠を新設。新たに環境貢献枠を設けるなど多方面から成長に向けた投資を行います。一方で、配当、自己株式取得などを通じて積極的かつ安定的な株主還元を維持していく方針としています。

資本政策

財務健全性を維持しながら、資金需要に応じて借入も活用し、積極投資

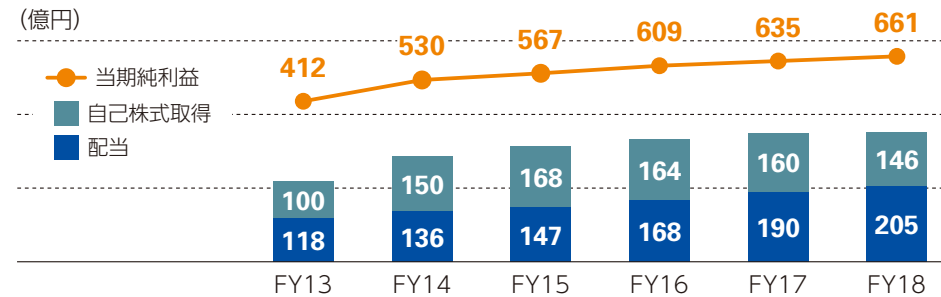
現預金・有利子負債とD/Eレシオの推移



株主還元

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」でも、積極的かつ安定的な株主還元を維持

株主還元実績



	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
一株当たり当期純利益	80.13円	104.73円	115.08円	126.13円	133.80円	141.70円
一株当たり配当	23円	27円	30円	35円	40円	44円
配当性向	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%
自己株式取得 (億円)	100	150	168	164	160	146
総還元性向 ^{※1}	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%
ROE	9.4%	10.9%	10.9%	11.3%	11.2%	11.1%
DOE ^{※2}	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%
自己株式消却 (万株)	0	1,200	1,000	0	1,000	800

※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

今中期計画のコミットメント

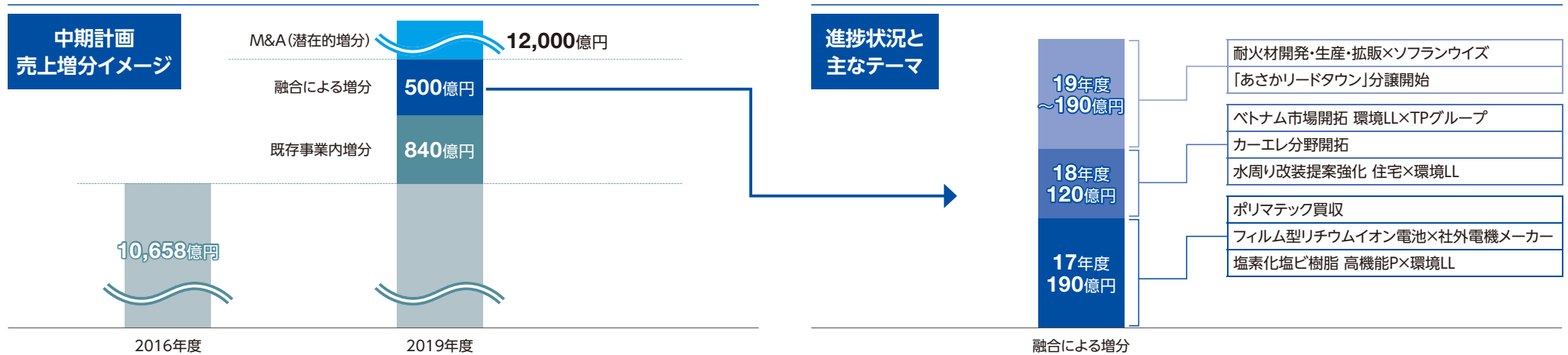
- 配当性向: 30%を目標
- DOE^{※2}: 3%程度を確保
- 弾力的な自己株式取得

中期経営計画[SHIFT 2019 -Fusion-]の進捗

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

中期経営計画[SHIFT 2019 -Fusion-]における成長は、既存事業の成長とともに、“融合”をテーマにした取り組みで既存事業の更なる成長と新規事業(育成・創造テーマ)の推進を加速することで、達成していく考えです。

■「融合」により、2017-2019年度累計で500億円の増分獲得を目指す



■2019年度はバイオリファイナリー(BR)の1/10サイズのプラントを建設

開発テーマの代表例	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度～
フィルム型リチウムイオン電池 (住宅×コーポレート×社外電機メーカー)	定置用上市	定置用・住宅向け増産投資・バリエーション拡大			
まちづくりプロジェクト「あさかりードタウン」 (住宅×環境LL×高機能P×コーポレート)		設計完了 造成開始	分譲開始	積水化学グループの技術・製品を 結集した「まち」を全国展開	
次世代太陽電池 (コーポレート×先進ユーザー候補)	屋内向け 一部製品化	屋内向け:性能・生産技術向上、ユーザー実証実験⇒用途拡大 屋外向け:耐候性開発進展			
熱可塑CFRP (環境LL×コーポレート)	土木分野で 一部製品化	車輻・船舶等への展開検討			
“ごみ”を“エタノール”に変換する技術(BR) (コーポレート)	技術確立	技術検証・事業モデル具体化・パートナー探索			1/10プラント 建設開始*

*最終想定規模の1/10程度のサイズ

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の進捗 “融合”による積水化学グループのまちづくり

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」における成長は、既存事業の成長とともに、“融合”をテーマにした取り組みで既存事業のさらなる成長と新規事業(育成・創造テーマ)の推進を加速することで、達成していく考えです。

この“融合”をテーマとするプロジェクトの一つであるまちづくりプロジェクトにおいては、埼玉県朝霞市の東京工場跡地でのまちづくり『あさかりードタウン』を進めています。ここでは、積水化学グループの製品を結集させて、安心・安全で、環境にやさしく、持続可能なまちを目指しています。さらに、地域の自治体、グループ外の企業との連携による融合にも取り組んでいます。

2018年度の成果～『あさかりードタウン』～

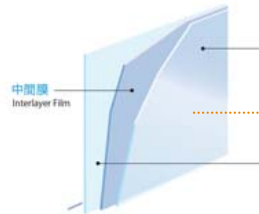
プロジェクトの名称である『あさかりードタウン』の「リードタウン(Leadtown)」とは「～へ導く」を意味する「Lead to」と「town」を掛け合わせた造語です。地域、住まう方々の暮らしを今よりも一歩リードできる街を目指しています。ここでは、当社の暮らしに関する最新の技術を集めた住宅、製品により、朝霞市のまちづくりが目指す「安心・安全なまち」「子育てがしやすいまち」「つながりのある元気なまち」「自然・環境に恵まれたまち」という4つを実現しています。

積水化学グループの技術を結集

地上はもとより地中の見えないところでも、グループの製品がぐらしの快適さと安全を支えています。

地上の製品

地震に強く、高耐久、高性能な工業化住宅

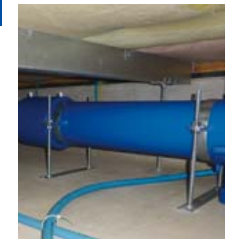


合わせガラス用中間膜
S-LEC Film



スマートハイム

災害時に使用可能



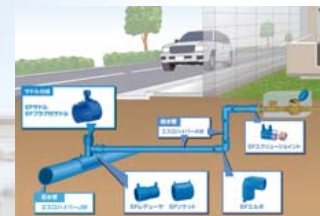
飲料水貯留システム



防災貯留型仮設トイレ

地中の製品

耐震・耐久に優れた配管基盤



エスロハイパー

ゲリラ豪雨対策



下水・雨水排水用
エスロンRCP



雨水貯留システム
クロスウェーブ

電線の地中化



CC-BOX
(電力・通信ケーブル
保護管)



特集1: 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」

対談

ESG経営による
積水化学グループの
サステナビリティ

積水化学グループではESGを経営のど真ん中に新たな飛躍を目指しています。今回、気候変動などの環境金融に深い知見をお持ちの吉高まり氏をお迎えし、積水化学グループの現在および今後の取り組みについて対談を実施しました。



加藤 敬太

代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部担当、
経営戦略部長(兼)新事業開発部長

吉高 まり氏

三菱UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社
環境戦略アドバイザー部
チーフ環境・社会(ES)ストラテジスト

積水化学に期待される役割

吉高 私が気候変動分野を中心とした環境金融コンサルティングに従事して、20年近くになりますが、気候変動に関する問題は2014年ごろを境に機関投資家からの関心が急速に高まっています。

御社は、このムーブメントが起きるずっと前の2000年ごろから環境を中心としたCSRに取り組む姿勢を明確に打ち出し、様々な施策を推進してきました。このように

時代に先駆けた取り組みをしてきた背景は何でしょうか。

加藤 1999年に就任した先々代社長の久保が「エコノミーとエコロジーの両立」を提唱したのが、きっかけです。ただ提唱前から当社の取り組みは始まっていました。古くは1964年の東京オリンピックのころ、ポリエチレン製のごみ容器「ポリパール」を発売し、当時、ごみ問題に悩む東京都において、その「ポリパール」が美化運動に貢献し、“清掃革命”とまで呼ばれました。

その後も、地面を掘り返さずに下水配管の修復ができ

るSPR工法や、自動車用中間膜では赤外線をカットすることで車内温度上昇を抑えてカーエアコンの効率を上げ、CO₂削減につなげる遮熱中間膜、安全性向上に役立つヘッド・アップ・ディスプレイ用中間膜など環境・社会課題を解決する製品を開発・上市してきました。

事業を通じた社会への貢献は、もはや我々のDNAというべきものになっているのだと思います。我々はほとんど原料を持っていないので、加工で機能性を付与し、付加価値をつける。それが社会課題の解決につながり、評価され

特集1: 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」

て事業が大きくなり、収益にもつながる。社会課題の解決が持続的な成長につながるという認識を最近、特に深めています。

吉高 近年、ESG投資で、成長性を財務以外の価値で評価しようという世界的な潮流があります。事業を通じて課題を解決することで成長し、収益につなげているのは素晴らしいことだと思います。

加藤 我々がESGをより意識しているのは、当社の海外機関投資家の株主構成比率が東京証券取引所の上場企業平均よりも、10ポイント程高いことも関係しているのかもしれませんが。海外機関投資家訪問を年に数回行っていきますが、その対話の中で、現在盛んになっているESG視点での質問や提案を受けるケースが以前から多くありました。

吉高 今では多くの企業がESG経営に取り組まれています。御社は企業としての役割をどう考えていらっしゃいますか。

加藤 製造業に所属している立場なので、新しい製品や技術革新を通じて、環境・社会課題を解決する責任と機会があると考えています。この課題はお客様や社会からの要請であり、我々はそれに対して付加価値の高い製品を提供し、応えていく。

環境・社会課題の解決に大きく貢献する製品を「環境貢献製品」と定義して、その拡大と創出を推進しています。我々は環境重視の経営を続けてきたので、それに関する技術・人材、お客様との取り組みという財産があります。それを活かして課題解決につなげていく。我々の持続的な成長・業容拡大と社会課題の解決は両立できると考えています。

また近年様々な形でメディアにも取り上げられているプラスチックの海洋ごみ問題の解決にも貢献していきたいと考えています。

ESG経営について

吉高 今、投資家が欲しいESGに関する情報というのは、企業が倫理としてやらなければならない「守り」の情報だけではなく、ESGに取り組むことでどのように成長しているかというような「攻め」の情報です。

ほとんどの会社が、環境貢献に対する貢献度や収益インパクトを明確に打ち出していない現状ですが、御社の場合はいかがでしょうか。

加藤 例えば、当社は「環境貢献製品」の売上目標などを開示しています。すべての製品が「環境貢献製品」と言いたいところですが、これは外部の有識者の方の客観的な評価をいただいて、順次登録しているところです。その比率が上がっていくと、社員にも社会貢献による成長がわかりやすい。そういう意味でもいずれはすべての製品が「環境貢献製品」と言えるようにしたいと思います。その結果としてESGを推進して持続的に会社を成長させるということに誇りを持つ社員が増えてくるのではないかと考えています。

また「自然資本のリターン率」として企業活動全体による自然への貢献度を算出し、総合指標として公開しています。生産プロセスを含めた企業活動の全てが環境に対してどれくらい負荷をかけ、どの程度貢献につながっているかを社会に示していくことで、我々の企業姿勢を確認していただけると考えています。



吉高 まり氏

IT企業、投資銀行勤務の後、世銀グループ国際金融公社環境技術部、国内初エコファンド立ち上げに関与。米国ミシガン大学自然資源環境大学院科学修士号取得。2000年グリーン・エネルギー・ファイナンス部（環境戦略アドバイザー部）立ち上げのため、三菱UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社入社。環境金融コンサルティング業務に長年従事し、現在機関投資家、政府省庁、事業会社等にSDGsビジネス及びESG投資の領域について調査・アドバイス・講演等を実施。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師、環境省中央環境審議会地球環境部会臨時委員等。

吉高 年に150社以上の経営層の方とお話しますが、ESGを意識した経営はいまや不可避と言えますので、どう打ち出していかをみなさん悩んでいらっしゃいます。課題を解決して収益を上げていくとはなかなか言えない。御社にはリーダー的な役割を果たしていただきたいと思っています。

特集1: 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」

私は大学で教えていますが、学生たちは例えば研究している技術が何の役に立つかわからずただ研究しているのと、目的がわかって研究するのではモチベーションがまったく違うと言います。加藤様もそういった経験をお持ちですか。

加藤 私は長らく自動車用中間膜に係わってきました。中間膜に遮音、遮熱などの付加機能をつけ、他社との差別化を図ることで、競争力を生み出しました。同時にそれが社会課題解決につながり、結果として事業が拡大した。自分たちのやっていることが会社の成長につながっているという認識がやりがいを与えてくれました。

今年の創立記念日に「我々の仕事そのものがESGであり、特に社会課題解決=SDGsにつながる、それがまず大事だ」というメッセージを社員全員に送りました。

実際にやっていることを外部へ訴求するのは我々が進めるので、現場でも、よりESGを意識した取り組みを推進

してくれと。このような動きは、現社長の高下が社長に就任してからより顕著になっています。2019年度のスローガンを「SHIFT to “Next Stage” ESGを経営のど真ん中に、新たな飛躍を目指す」としたのもその一つですし、組織としては4月にESG経営推進部を発足させました。CSR経営だけではなく、成長を意識したESG経営というものを明確化して、さらに力を入れていこうと考えています。

社内の意識が変わり、我々がやっている仕事、あるいは製品がダイレクトにESGにつながるという納得感が出てくれば、次世代の開発のテーマも含めて、社内の推進力が増すだろうと思っています。

中期経営計画および長期ビジョン

加藤 来年度から次期中期経営計画がスタートしますが、それに加えて2030年に向けた長期ビジョンを公表予定です、現在、策定中です。

そこでは、単なる売上や利益などの財務情報に関する目標だけでなく、ESGに関連する非財務のKPIが重要になってくると考えています。財務と非財務の情報を結びつけることで、当社が今後ESGに貢献しながら業容拡大を図るというわかりやすいイメージと強い意志を訴求しようと考えています。

吉高 年金基金のような長期視点の投資家は、これからのように会社が進化していくかというストーリーや経営者の方の意思を非常に重視します。例えば、2030年にはどういった製品が「環境貢献製品」となり、これだけの売り上げになる、とアピールしていただければ、御社のやって

いることはESG経営そのものだと誰でもわかるストーリーになります。

加藤 長期ビジョンが目指す2030年は、これから10年先のことでこれは中期経営計画でほぼ3回分に相当します。今までの中計では、1年ごとの売り上げや利益を積み上げて、算出していましたが、今回は長期ビジョンを示した上で、そこからバックキャストして、いつまでにはこの程度のことのできていないといけないという思考で計画を策定しています。毎年の利益計画だけでなく、その先に向けた仕込みの技術開発なども、明確にマイルストーンを出せるのではないかと期待しています。

吉高 まさに今そういう長期思考のストーリーを投資家も求めているし、将来を担うミレニアル世代以降の学生たちも求めています。2030年のその先まで生き残り、成長し続けられるようなビジョンや計画を持っている企業というのは優秀な若手を引き付けることができると思います。優秀な人材を得ることで、さらによい会社になっていく可能性が高まるのではないのでしょうか。

気候変動問題

吉高 御社は、環境に関する2030年の長期ビジョンのインデックスを作成されていらっしゃると思いますが、これについてはどうお考えになっていますか。

加藤 当社では、環境に関する長期ビジョン「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」において、「環境貢献製品の拡大」「自然環境の保全」「環境負荷の低減」という3本柱で、使用した自然資本100に対して、どれだけリターン



特集1: 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」

できたかを指標化し、推進しています。自然資本のリターン率は現中期計画のゴール2019年度の目標90%に対して、2018年度は1年前倒しで目標を達成し、92%を実現しました。

この成果は「環境貢献製品」によるリターンが大きく、付加価値の高い製品が増加してきたことを裏付けるものです。一方で、環境負荷低減では温室効果ガス(GHG)を2013年度比で2030年までに26%削減を目指していますが、2018年度は計画未達となっており、我々はM&Aも含め成長しているため、これはかなり挑戦的な目標であると思っています。

吉高 投資家は企業に成長してほしいと考えています。

ただそうするとエネルギー使用量はその分増えてしまう。それを減らすために多大なコストをかけることはマイナスではないかという考え方もありますが、企業規模が大きくなっていく中でCO₂を下げることは、企業活動の効率性が上がっているという面もあるのではないのでしょうか。

加藤 確かに生産効率やエネルギー使用効率はかなりよくなっていて、経済的に無駄なことではないと認識しています。GHGは排出量では計画にビハインドですが、原単位では計画以上に下がっている。

GHG削減を目的に設定した環境貢献投資枠を活用した設備更新計画は現段階ではオンラインで進んでいます。目標達成のためにエネルギーの消費や調達方法を見

直していくなどの施策がさらに必要であると考えています。

吉高 こういう長期ビジョンと財務との関係性がわかると御社の成長性が理解されやすいのではないのでしょうか。御社はSBT*¹も取得されていますね。

加藤 先程の自然資本のリターン率において、当社の企業活動によるGHG排出量のうち約8割が上下流のサプライチェーンに起因するものなので、サプライチェーンも巻きこんだGHG削減活動を推進するため、昨年、SBT認証を取得しました。

吉高 私はCOP(気候変動の国際会議)に10年以上毎年行っていますが、最近の議題は適応に関するものが増えていく。気候変動はもう起こってしまっているため、その物理的リスクにどんなビジネスの対応があり、チャンスがあるのかということに関心が高いのです。例えば災害に関する強靱なビジネスモデルですね。

加藤 まさに我々のユニット工法による「セキスイハイム」や環境・ライフラインの製品、高機能プラスチックの豪雨に対応するクロスウェーブなどがそれにあたります。当社のユニット住宅は工場生産化率が高いため、気候変動影響による気象状況に左右されにくく、比較的工期を遵守することが可能です。クロスウェーブは地面に埋設することで、豪雨時に河川へ一気に雨水が流れ込まないように雨水量を調整する機能があり、河川の決壊やオーバーフローの抑制に寄与しています。

日本では国土強靱化予算が追加計上されていますが、こういった製品の普及によって、国内の国土強靱化だけで

特集1: 対談「ESG経営による積水化学グループのサステナビリティ」

なく、グローバルで貢献を拡大し成長する機会があると考えています。

吉高 きちんと気候変動の適応ビジネスをやっているって、先見の明があたりだと思います。今度、電気事業も行われるとお聞きしました。

加藤 まもなく電力の固定買取制度(FIT)が終了します。我々の太陽光発電住宅にお住まいのお客様から電力を買い取って、必要なお客様に売電したり、当社の国内生産事業所へ供給することも考えています。国内の生産事業所についてはその買い取った再生エネルギーで電気を100%賄えるようにしたいと思っています。そのために今年の株主総会で電気事業を行うために定款を変更しました。

例えば、災害が起きて停電になった際も、太陽光パネルと蓄電池を搭載しているお客様は電気が普通に使える。そういう安心・安全、防災といった意味でも貢献できると考えています。

吉高 環境に関連するテーマでは、企業はTCFD^{*2}への対応も求められています。パリ協定の定めた2℃シナリオ以外にも複数の気温上昇シナリオがあり、企業がそれらに対して備えることが求められていますが、現状の取り組み状況はいかがですか。

加藤 2℃シナリオ、4℃シナリオそれぞれで、リスクと機会を検討しています。2℃シナリオでは、自社の排出削減に加え、当社製品が環境に与える影響を検討して、何ができるか、どのような影響があるのかをまとめています。

一方で4℃シナリオが現実化する場合は、排出削減や環境貢献というよりも、温暖化によって引き起こされる自然

災害などに対して、どのように安全・安心に貢献する製品やサービスを提供していくのか、そのような視点を含めて様々なことをシミュレーションしています。

ここまでお話したように、我々には「環境貢献製品」があり、お客様からも環境・社会貢献に通じる付加価値で我々の製品を選んでいただいています。これからますますビジネスチャンスが大きくなっていくと考えています。

※1 SBT: Science Based Targetsの略称。パリ協定の採択を契機として国連グローバルコンパクトをはじめとする共同イニシアチブが提唱。SBTイニシアチブにより、企業が定めた温室効果ガス削減目標が、長期的な気候変動対策に貢献する科学的に整合した目標(SBT)であることが認定される。

※2 TCFD: 2015年に金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB)により設立された気候変動関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。気候変動が企業の財務に与える影響の分析を行い、対応に関する戦略についての情報開示を推奨している。

サーキュラーエコノミーへの挑戦とサステナブルな社会を目指して

吉高 マイクロプラスチックによる海洋汚染だけでなく、様々な形でプラスチックに対する厳しい目が向けられています。御社として、この問題に対する解決策をどのように考えていますか。

加藤 ものづくりの会社として、3Rの取り組みを深度化させていくことが重要です。そのために社会の意識とシステムを変えていく責任があると考えており、業界一丸となって取り組むべく検討を開始しています。そして今、究極のケミカルリサイクルの技術として、当社では、ごみを燃焼させてエタノールに変えるバイオリファイナリー(BR)の技術を開発しました。これは、ごみの分別を必要とせず、産出し

たエタノールは燃料としてだけでなく、再度プラスチックの原料に再利用できるという非常に優れた技術です。

現状は、実際のごみ処理場の1/10スケールのプラント稼働に着手していますが、将来的には廃プラスチックを引き取って、エタノールにすることで、廃プラスチック問題の解決に大きく貢献できる可能性があります。現在、資源循環型社会(サーキュラーエコノミー)ということがよく言われますが、BRこそ、サーキュラーエコノミーの実現のための切り札となり得る技術と考えています。

吉高 これまでは、環境貢献、社会課題解決によって収益を上げていくと明記しづらい日本社会の風潮がありましたが、ようやく御社のように正面から事業を通じたESGを明言する企業が現れたのは望ましい傾向です。さらには、今後期待できるBRのような技術もお持ちになっているということでもますます期待が高まります。

そのような企業が投資家に評価されれば、これまで外部不経済だった環境への取り組みを市場に内在化できるようになると思います。その結果、市場メカニズムにもとづいて、ESGの取り組みがより活性化し、社会課題の解決が大きく進展するという未来が見えます。その先陣を切る意味でも、今まで以上にこの分野で成長していかなることを期待しています。

加藤 我々は、ESGというのが会社の持続的な成長の原動力だと認識していますが、本日の対談でその認識は間違っていなかったと確信しました。努力を続けてまいりますので、引き続きのご支援、ご助言をお願いしたいと思います。

特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

持続可能な社会の実現と レジリエントな企業であるために



積水化学グループは、企業価値向上やステークホルダーとの信頼関係構築のために建設的な対話を図る「ステークホルダーエンゲージメント」を推進するとともに、財務的・環境的・社会的側面から見て重要な企業情報を積極的に開示する方針を定めています。また、現中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」(2017-2019年度)における基本戦略として、ESG視点での持続可能な経営基盤構築を掲げ、その推進に取り組んでいます。

特にE(環境)に関しては、他の企業に先駆け、「エコロジーとエコノミーの両立」を提唱し、現在は環境長期ビジョン「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」達成に向けて、“生物多様性が保全された地球”(=SDGsが達成され

SEKISUI環境サステナブルビジョン2030



2030年ターゲット

- 自然資本の利用に対するリターン率:100%以上
- GHG排出量:2013年度比で26%削減

※2013年策定、2014年公表。自然資本プロトコルの考えを採用

特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

た地球)の実現への貢献を図るため、環境課題の中でも特に影響が大きいと考える気候変動課題に意欲的に取り組んでいます。2018年6月には化学セクターとして世界で初めてSBT認証を取得し、2030年度までに自社およびサプライチェーンを含むGHG排出量削減を推進しています。また長期にわたって企業が受けるリスクや機会を分析するとともに、その対処および課題に対する戦略を検討し実行していくことが、企業および地球の持続可能性を高めるうえ

で重要だと考えており、2019年1月に気候変動が企業の財務に与える影響の分析・情報開示を推奨する提言を行うTCFDへの賛同を表明しました。TCFD提言で求められている情報開示の姿勢に賛同し、関連する情報の開示を推進していくことで、ステークホルダーとの信頼関係を含めた持続可能な経営基盤の構築を図り、レジリエントな企業であるために、さらに取り組みを進化させていきます。

2019年度から「ESGを経営のど真ん中に、新たな飛躍

を目指す」を方針に掲げ、「未来への成長投資」「たゆまぬ構造改革」を着実に実施するとともに、長期を見据えた「経営基盤の磨き上げ」に取り組んでいます。また持続可能な企業経営のため、ESG視点での課題把握と解決の推進が不可欠と考え、取り組みの充実と加速を目指し、ESG経営推進部を発足させました。

中期経営計画 [SHIFT 2019 -Fusion-]

- 「量的成長」・「質的転換」両立
- 社会への責任を伴った持続的な成長



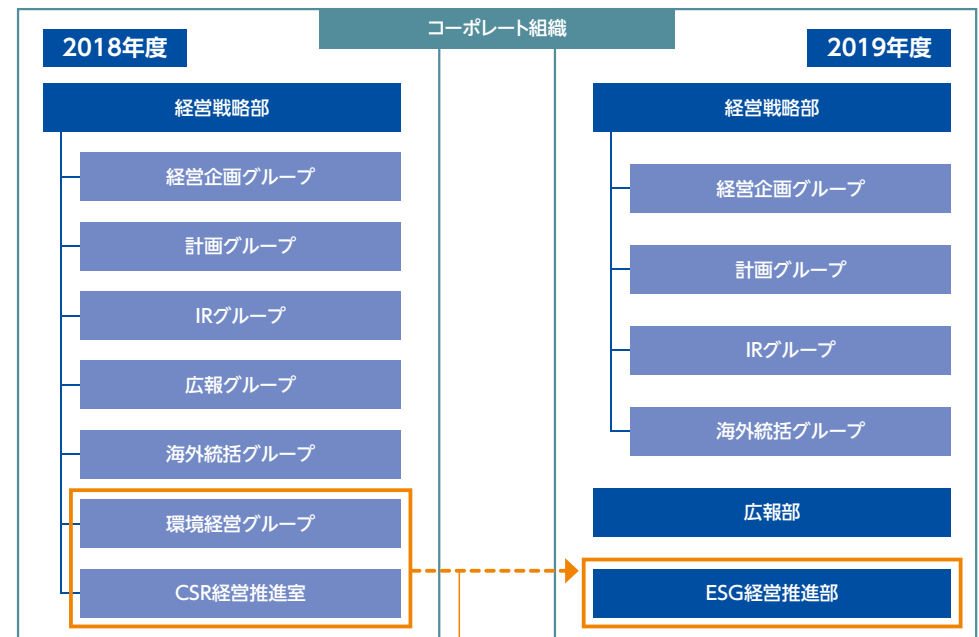
基本戦略

“経営基盤”の強化

“3つの取り組み”
「融合-Fusion-」
による加速

- 技術の融合
- 機会の融合
- リソースの融合

「ESGを経営のど真ん中に、新たな飛躍を目指す」ための組織変革



“環境”を軸に本業と一体となった取り組みをさらに加速するためにESG経営推進部として発足

特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

事業活動を通じたSDGsへの貢献 環境に関する取り組みの全体像

積水化学グループは、事業活動が自然資本に依存していることを認識しています。経営層および社員一人ひとりが“環境活動推進力の高い人材”へと進化を図るとともに「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」において、2030年には“地球から授かったもの以上に地球に返していく”ために、「環境貢献製品の市場拡大と創出」「環境負荷の低減」「自然環境の保全」の3つの活動による貢献を軸に環境経営を推進していきます。そして、「自然資本へのリターンに貢献」していくことで、“生物多様性が保全された地球”の実現に向けて際立つ価値を創造しつづけます。

またグローバル規模の社会課題と認識する気候変動が当グループの事業に及ぼす「リスク」と「機会」については、その大きさや影響範囲、項目などを把握しています。把握した「リスク」に関してはその軽減策を検討し、「機会」に関しては製品・サービスへの展開を通じた新しいビジネスの創出を検討しています。このようなマネジメントを行うことで、将来にわたって事業の持続が可能で、社会から存続を求められる会社になることができると考えています。

環境に関する取り組みの詳細はCSRレポート2019をご覧ください。

<https://www.sekisui.co.jp/csr/report/index.html>

SEKISUI環境サステナブルビジョン2030



特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

事業活動を通じたSDGsへの貢献

環境貢献製品の市場拡大と創出

積水化学グループは、創業以来、社会課題に向き合い、その解決につながる製品を世に送り出すことで、人々のくらしと地球環境の向上に貢献してきました。

SDGsで提唱されている地球規模の社会課題。それは大きな普遍的ニーズであり、持続可能な社会の実現に事業

で貢献することがグループの成長、発展につながると確信しています。グループビジョンの中でも「地球環境の向上」および「世界のひとびとのくらしの向上」、すなわちSDGsで提唱されている課題解決に対して、本業である事業活動を通じて貢献していくことを宣言しています。従来より、

課題解決への貢献度が高い製品を環境貢献製品と認定し、「地球環境の向上」への貢献を高めるべく、その創出・市場拡大に努めてきました。2017年度からは、業容・社会環境の変化を鑑みて、「世界のひとびとのくらしの向上」への貢献を高める製品の創出・拡大を宣言しています。

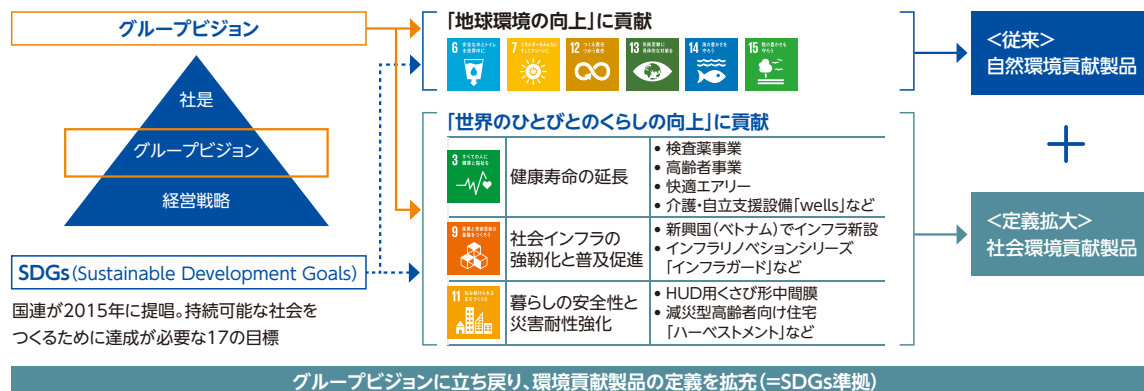
環境貢献製品に関する取り組みの経緯



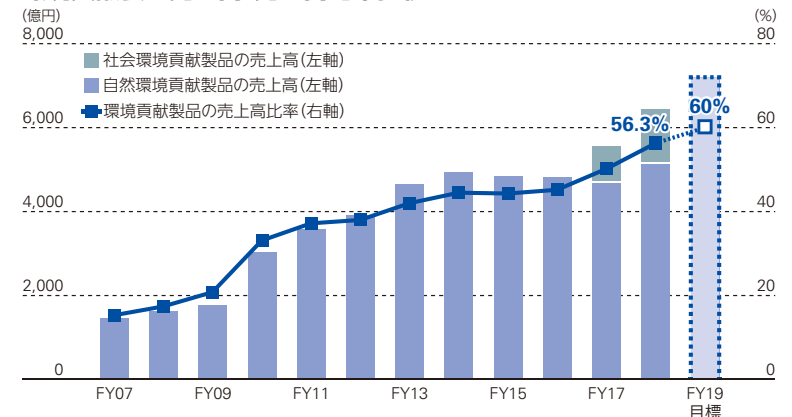
環境貢献製品の定義

- お客様および社会の環境負荷低減に確実に貢献できる製品・事業
- 従来製品・システムと比べ、一定レベル以上の環境負荷低減効果を有するもの
- 社外有識者会議により、社内基準および登録に関する透明性を担保

環境貢献製品の定義拡充について(2017年度より)



環境貢献製品売上高・売上高比率推移



特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

事業活動を通じたSDGsへの貢献

グループ全体に広がる環境貢献製品

当社は2009年に国連グローバル・コンパクトへの支持を表明するなど、国際機関や国際ルールへの積極的な関与を推進してきました。ここでは、国連が主導になってまとめたアジェンダ「持続可能な開発目標(SDGs)」のうち、グループが事業活動を通じて貢献している製品・サービスをご紹介します。

12 つくる責任
つかう責任
ポリエチレン管
エスロハイパーシリーズ

電気融着接合で管と継手を一体化することにより、漏水しない上水道管。漏水を防ぎ、資源(水)利用の効率化により資源循環に寄与

13 気候変動に
具体的な対策を
太陽光発電システム搭載住宅

太陽光発電と蓄電池、HEMSで創・省・蓄エネを可能にした住宅。居住におけるCO₂を削減し、気候変動の緩和に寄与

11 住み続けられる
まちづくりを
クロスウェーブ

雨水を地下の貯水槽に貯水して、再利用または流出抑制する地下貯水システムの貯留材。COP23日本パビリオンにおいて、気候変動の適応事例10として政府(経産省)より紹介された

13 気候変動に
具体的な対策を
フィルム型リチウムイオンバッテリー

フィルム化により大容量化を可能にし、再エネ有効活用を促進し、気候変動の緩和に寄与

11 住み続けられる
まちづくりを
環境にやさしい
サステナブルなまちづくり

埼玉県朝霞市に創出する戸建住宅、商業施設、集合住宅を複合したまちづくり「SEKISUI Safe&Sound Project」。積水化学グループの製品・技術・ノウハウを融合させ、安心・安全で、環境にやさしく、サステナブルなまちの構築を図る



特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

環境貢献製品の例

13 気候変動に
具体的な対策を

タイにおける住宅

タイで生産・販売している省エネ性と耐久性を備えた住宅。
タイでのCO₂削減に貢献し、気候変動の緩和に寄与

11 住み続けられる
まちづくりを9 産業と技術革新の
基盤をつくらう

管路更生SPR工法

老朽化が進む下水道を非開削工法によって、短い工期で更生し、強靱化

6 安全な水とトイレ
を世界中に11 住み続けられる
まちづくりを12 つくる責任
つかう責任13 気候変動に
具体的な対策を13 気候変動に
具体的な対策を

自動車用遮音・遮熱中間膜

エアコン効率化やガラス薄肉化により車両走行時のCO₂を削減し、気候変動の緩和に寄与

11 住み続けられる
まちづくりを3 すべての人に
健康と福祉を

ウイルス性疾患の検査薬

ウイルスに感染しているかどうかを診断する検査薬。病気の早期発見につながり、健康寿命を延長

1 貧困を
なくそう9 産業と技術革新の
基盤をつくらう

合成木材FFU

高い耐久性を有する合成木材。線路のまくら木として活用され、モビリティ走行の安全を強化

11 住み続けられる
まちづくりを12 つくる責任
つかう責任12 つくる責任
つかう責任ごみからつくるエタノール
(バイオリファイナリー/BR)

可燃性のごみ(分別不要)をガス化し、このガスをえきにする微生物の方でエタノールの生産を実現。石油資源を使用しない、廃棄物を活用する、製造プロセスでGHG排出がない等、究極の資源循環社会システムの創世に寄与

9 産業と技術革新の
基盤をつくらう13 気候変動に
具体的な対策を17 パートナシップで
目標を達成しよう

特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

環境負荷の低減への取り組み

SBT認証の取得による推進

積水化学グループは、化石燃料や木材など地球の財産(自然資本)を利用して事業を行っています。かけがえのない地球環境と持続可能な事業の両立に向け、「環境負荷の低減」のため、原材料の調達から開発・生産・輸送・使用の各段階にわたって温室効果ガス(GHG)排出量の削減に取り

組んでいます。

気候変動課題の解決に対する取り組みについて、事業全体およびサプライチェーンに対して掲げたGHG排出削減の中長期目標が国際的なフレームワークのもと科学的に根拠のある意欲的な水準であることを示すため、「SBTイ

ニシアチブ」での認証を申請し、化学業界としては世界で初めて承認されました。

今後ますます、業界の牽引役としての責任を認識し、社会全体での気候変動対策への取り組みをリードしていく活動、働きかけを心がけていきます。

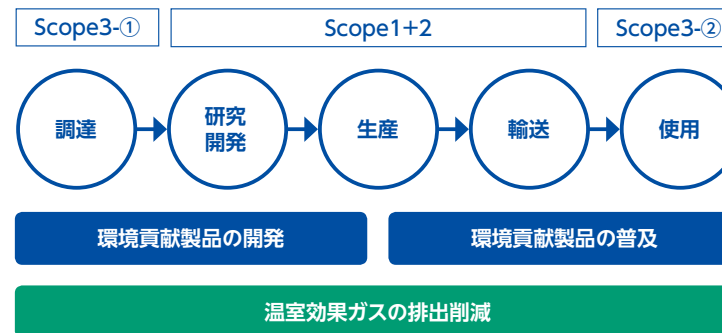
SBT宣言内容

GHG排出量削減目標		
Scope1+2	2030年度に▲26%(13年度比)	
Scope3	2030年度に▲27%(16年度比)	
(サプライチェーン)	購入した原材料	2030年に▲20%(16年度比)
	販売した製品の使用	2030年に▲50%(16年度比)



※SBT: Science Based Targetsの略称。パリ協定の採択を契機として国連グローバルコンパクトをはじめとする共同イニシアチブが提唱。SBTイニシアチブにより、企業が定めた温室効果ガス削減目標が、長期的な気候変動対策に貢献する科学的に整合した目標(SBT)であることが認定される。

サプライチェーン全体で、GHG排出量を削減



	SBTにおける定義	GHG排出量削減達成のための具体的な施策
Scope1	事業者からの直接排出、製造プロセスにおける燃料の使用等	環境貢献投資での設備改善等に加え、エネルギー消費革新やエネルギー調達革新等を推進し、GHGを削減 <ul style="list-style-type: none"> 環境貢献投資枠: 省エネルギーに貢献する設備投資促進のため、現中期計画の戦略投資内に設定 エネルギー消費革新: 生産革新、エネルギー消費量の削減 エネルギー調達革新: エネルギー調達、創エネ、使い方の変更による削減
Scope2	エネルギー起源の間接排出、製造プロセスにおける購入電力等	
Scope3	その他の間接排出、サプライチェーンでの製造、輸送、お客様での製品の使用、廃棄等	① 原材料に関しては、新規材料採用時の選定基準を見直すとともに、購入量の大きい原材料における削減を推進するため、サプライチェーンを巻き込んだ活動を行い、2030年度までに2016年度比で20%削減 ② 製品の使用段階に関しては、販売する住宅のZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)仕様比率を向上させていくことで住宅使用時のエネルギー削減に寄与し、2030年度までに2016年度比で50%削減

特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

資源循環型社会(サーキュラーエコノミー)実現に向けた取り組み

資源循環型社会に向けた究極の環境貢献技術 —ごみをエタノールに変換「バイオリファイナリー」—

資源循環型社会に向けた究極の環境貢献技術として、ごみをエタノールに変換する技術「バイオリファイナリー」の革新的生産技術を確立し、社会システムを変える第一歩として事業化に向けた取り組みを加速しています。

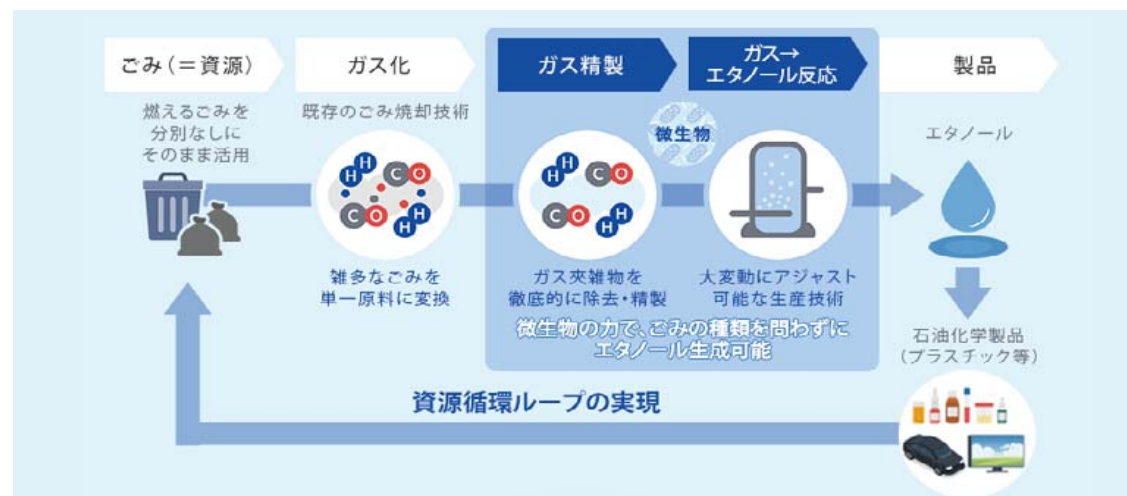


2019年度には最終想定スケールの1/10の実用プラント建設に着手(写真は1/1000スケールのプラント)

マイクロプラスチックによる海洋汚染問題への対応—廃棄物に関する社会的責任—

積水化学グループは、自社の生産プロセスから排出される廃棄物に関しては、廃棄物業者と manifests を交わし、適正な処理が行われるよう確認を行っています。昨今、「マイクロプラスチックによる海洋汚染」が問題となっておりますが、当社グループでは、溶出を前提とした用途での一次マイクロプラスチックの製造販売は行っておりません。ただし、販売した製品が社会で使用される中で、またはその使用後に適正な廃棄が行われなかった場合には、マイクロ化する可能性は否定できません。適正な廃棄物処理を行うために、産官学との連携を図り、早期の課題解決を目指し、検討しています。

ごみをエタノールに変換する世界初の技術「バイオリファイナリー」—究極の資源循環社会システム—



将来像



特集2: 持続可能な社会の実現とレジリエントな企業であるために

レジリエントな企業であるために TCFDへの賛同と気候変動課題への対応

積水化学グループでは、気候変動は環境課題の中でも取り組むべき優先順位が高い課題であり、経営に影響を及ぼす重要な外部環境要因であることを認識し、2019年1月にTCFD* (気候関連財務情報開示) への賛同を行い、関連の取り組みを本格化しています。

※TCFD:2015年に金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB)により設立された気候変動関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。気候変動が企業の財務に与える影響の分析を行い、対応に関する戦略についての情報開示を推奨している。

当社の取締役会では、外部環境が経営やそのサステナビリティに及ぼすリスクに関して議論され、気候変動が当社に与える影響(リスク)にどのように適応し、事業の持続可能性を高めていくかの検討を行っています。具体的には、5分野(住宅、インフラ、車輻・輸送、メディカル、エネルギー)に対して、気候変動の2℃シナリオ、4℃シナリオの2つの気候変動シナリオに基づいて移行および物理リスクが及ぼす影響を判断し、当社の事業におけるリスクや機会を検討しました。

その検討を経て、2019年7月にはTCFDから開示を推奨されている「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目で、当社グループの気候変動課題への対応を開示しました。

今後は、TCFDに基づく開示を継続するとともに、あらゆるシナリオが実現しても、地球のサステナビリティ向上への貢献と持続的な成長を継続できるサステナビリティの高い企業となるべく取り組んでいきます。

[TCFDの提言に基づく情報開示]の詳細については、CSRのウェブサイトからダウンロードしてご覧ください。

https://www.sekisui.co.jp/csr/pdf/csr_tcfid.pdf

想定した4つのシナリオ社会

気候変動を抑制するため様々な施策が取られるシナリオ

(A) 脱化石スマート社会



(B) 循環持続社会



(D) 大量消費社会



(C) 地産地消社会



気候変動により気温上昇して災害頻発に備えるシナリオ

都市集中が進むシナリオ

地方分散が進むシナリオ

2018年度における社外からの主な評価

CSR全般

- DJSI [World] 選定
- Robeco SAM サステナビリティ格付け [Bronze Class]
- FTSE4Good Index Series 選定
- FTSE Blossom Japan 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
- Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE 選定
- 世界で最も持続性の高い企業100社 [2019 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index] 選出
- S&P / JPXカーボン・エフィシエント指数 構成銘柄 選定

環境

2018年「CDP 気候変動Aリスト」企業に選定



MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



"Sekisui Chemical Co. Ltd. has been reconfirmed for inclusion in the Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE Investment Registers since 09/12/2016. This selection by Forum ETHIBEL (www.forumethibel.org) indicates that the company can be qualified as a sector leader in terms of Corporate Social Responsibility (CSR)."



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



FTSE4Good

<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/FTSE4good>



FTSE Blossom
Japan

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



2019 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

THE INCLUSION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN,

DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

高機能 プラスチック カンパニー

概要

高機能プラスチックカンパニーは、独自技術である微粒子技術、粘接着技術、精密成型技術などを強みとして、先端分野の材料を中心に幅広く事業を展開しています。導電性微粒子、液晶用シール材、自動車向け合わせガラス用中間膜、自動車内装用架橋発泡ポリオレフィンなど世界シェアNo.1の商品を複数保有しており、高付加価値品を中心とした事業展開を行っています。当カンパニーは、積水化学グループの中で営業利益の拡大をけん引しており、グローバルマーケットを対象に製品を投入し続けることで世界経済の伸びを上回る成長の実現を目指しています。

中期経営計画最終年度としては、エレクトロニクス、車輻・輸送、住インフラ材の戦略3分野を中心に既存コア商品の強化と新製品の開発、M&Aなど事業補強による事業拡大に取り組みます。

※ライフサイエンスは2019年度よりメディカル事業としてコーポレート管轄へ移管

プレジデント方針

“Fusion for New Values”

～「覚悟と挑戦」+変革～

- (1) 成長エンジン
- (2) 競争力強化
- (3) グローバルマネジメント

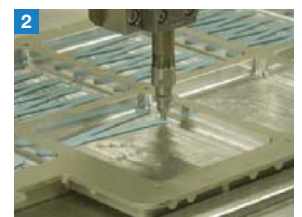


清水 郁輔

高機能プラスチックカンパニー
プレジデント

トピックス

- 2018年 4月 シンガポールの検査事業会社「Veredus Laboratories Pte. Ltd.」の株式取得
- 2018年 4月 合わせガラス用中間膜の中国研究センターを上海に新設 **1**
- 2018年 7月 欧州における放熱材料事業の拡大を決定 **2**
- 2018年 8月 米国の合わせガラス用中間膜製膜工場で自家消費太陽光発電設備を導入
- 2018年 9月 再生医療ベンチャー「株式会社サイフューズ」との業務提携を決定
- 2018年10月 上海に「エレクトロニクス材料技術サービスセンター」を新設
- 2019年 6月 米国の航空機向け複合成型品事業会社「AIM Aerospace グループ」を買収



2018年度の業績

スマートフォン、自動車の市況の急激な悪化と原料高によって、7期ぶりに減益

高機能プラスチックカンパニーの2018年度は、戦略4分野を中心にした数量増加が貢献したことから、増収を確保しました。一方で、エレクトロニクス分野で第3四半期以降にスマートフォンの需要が減退し、車輻・輸送分野で欧州・中国の自動車市況が悪化したことに加え、原料高の影響を受けた結果、戦略投資による固定費増をカバーできず、7期ぶりの営業減益になりました。

売上高は、戦略4分野すべてで前期を上回り、前期比258億円増の4,120億円でした。さらに、M&Aによる新規連結の効果を除いた実質ベースでも76億円増となっています。営業利益は前期比33億円減の545億円で、7期ぶり

の減益となりました。この結果、営業利益率も1.8ポイント下降し、13.2%となりました。

当期を戦略4分野別にみますと、車輻・輸送分野は欧州では排ガス規制問題の長期化、中国では景気減速に伴う自動車販売の落ち込みなどで市況が悪化しましたが、市場が比較的好調な米州での販売増などで全体の数量増を達成することができました。さらに中間膜では、ヘッド・アップ・ディスプレイ向けなど高機能品の需要拡大が継続しました。

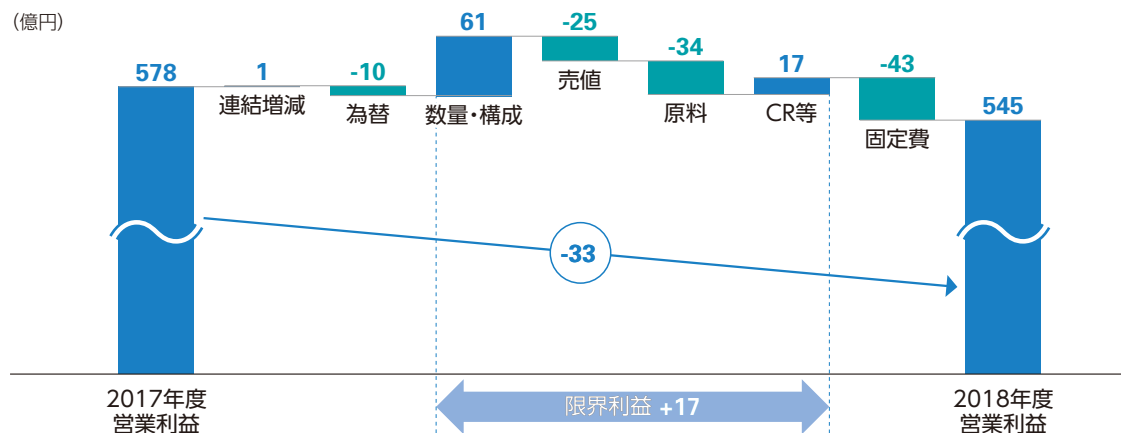
エレクトロニクス分野では、スマートフォンの市況悪化による影響はあったものの、実装・半導体向けといった非液晶分野が順調に拡大した結果、売り上げは増加しました。住インフラ材分野は、主力製品の耐火材は堅調でしたが、塩素化塩ビ樹脂が中東・インドを中心とした地域での価格競争激化の影響を受けました。

高機能品拡大を目指した戦略投資効果は順調に発現

成長へ軸足を移すことを狙いとした中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」のもとで、エレクトロニクス分野では非液晶分野への注力、車輻・輸送分野では高機能中間膜の拡販、住インフラ材分野では断熱・不燃材料の強化を中心とした成長戦略を推進しています。2018年度においては、前年度末に実施したメキシコでの高機能中間膜の増産投資効果が寄与し、またタイではフォームの第2工場を稼働させました。このほか2017年度に買収したポリマテックジャパン社（現：積水ポリマテック社）、ソフランウイズ社（現：積水ソフランウイズ社）とのシナジー発現を推進するなど、戦略投資の効果は着実に発現しつつあります。

2018年度営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



電子化が進む自動車のインパネ

2019年度の計画

非液晶分野への注力と高機能中間膜の伸長を原動力に、2期ぶりの増益を目指す

高機能プラスチックカンパニーの2019年度計画では、エレクトロニクス分野、車輻・輸送分野における厳しい事業環境は当面継続することが予想されるものの、エレクトロニクス分野では非液晶分野での売り上げ拡大へ注力、車輻・輸送分野では下期に新ラインが稼働する欧州市場を中心とした高機能中間膜拡販など戦略設備投資効果を見込めることから、増益を計画しています。

2019年度の売上高は、当期からメディカル事業がコーポレート管轄に移管されますが、この影響分を除いた2018年度売上高3,413億円と比較し97億円増となる売上高3,510億円を計画しています。営業利益に関しても同

様に算出し、2018年度営業利益449億円から500億円まで引き上げる計画としています。

エレクトロニクス分野では、引き続き非液晶分野に注力

戦略3分野の2019年度計画は、エレクトロニクス分野では前期第3四半期以降のスマートフォン市場の減速が2019年度を通じて継続するとみており、一段と非液晶分野へのシフト、ポートフォリオの強化を加速すると同時に、主力製品におけるシェアアップ、新規顧客層の拡大に努めます。

非液晶関連製品としては、半導体製造工程で使用される「耐熱Selfa®」や部材接合に用いられる弾性接着剤など新規用途が見込める製品に注力し、既存製品への置き換

えだけでなく、新規需要の掘り起こしによって市場の変動に左右されない成長を目指します。

これらに伴い、エレクトロニクス分野における非液晶向けの売上高は2018年度実績で43%まで高めており、将来的には更に引き上げたい考えです。

車輻・輸送分野では、高機能中間膜の採用拡大を中心にグローバル自動車生産を上回る伸びを目指す

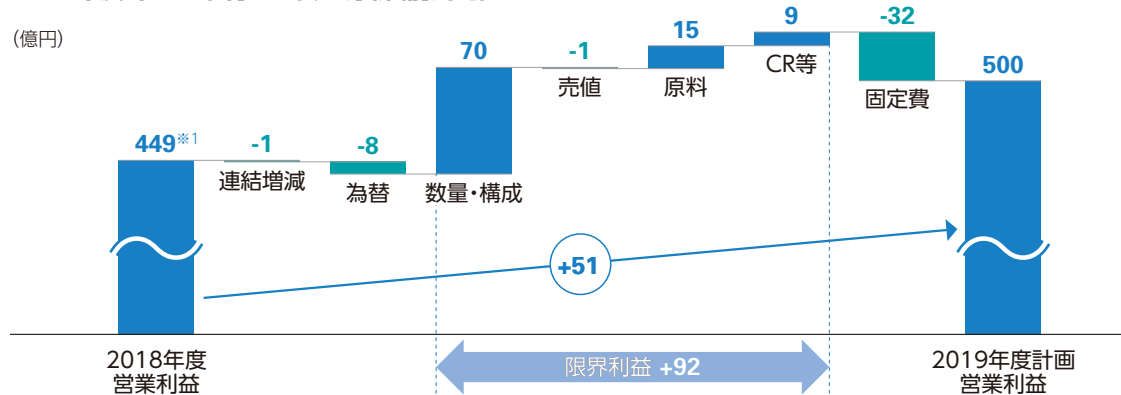
車輻・輸送分野では、厳しい市況環境が続くものの、前期から順調に稼働しているメキシコの中間膜新ラインや、今期の第3四半期より本格稼働予定である欧州の高機能中間膜新ラインなどの貢献により売上拡大を狙います。

遮熱・遮音機能が付与された高機能中間膜は、車内の快適性向上や自動車の軽量化に寄与することから、フロントガラス以外にもサイドやルーフなど採用部位が拡大しています。更にヘッド・アップ・ディスプレイ向けに使用されるくさび膜は安全性の向上につながることから、高級車から徐々に大衆車への採用も拡大しつつあります。またその他にも、電気自動車に使われる放熱材料等、車輻の電子機器化に対応する製品の立上げを目指し、当期は車輻・輸送分野でグローバルな自動車生産を上回る伸びを目指しています。

住インフラ材分野では、塩素化塩ビ樹脂の価格競争激化により厳しい市況が継続すると見えますが、高付加価値な米国市場での拡販を目指すとともに、不燃ウレタン等、耐火材料の拡販に注力していきます。

2019年度計画営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



※1 メディカル分96億円除く

※2 ライフサイエンスは2019年度よりメディカル事業としてコーポレート管轄へ移管

事業活動を通じたSDGsへの貢献

～高機能プラスチックカンパニー～

安全・安心、快適の向上と環境負荷低減を実現



環境・社会課題
からのニーズ

主な当社コア技術

コア技術から生み出されるソリューションと環境貢献製品例

環境負荷低減

安全性向上

防災・減災

安全な水の供給

ITインフラ
基盤強化
(大容量通信)

PVA/B
材料

インフラ/
産業用材料

精密/複雑
成形

導電/絶縁
材料

自動車向け合わせガラス用中間膜



基本的性能である安全性、視認性向上に加え、遮熱機能を付与することで、エアコンの負荷を低減し、燃費向上に寄与。

熱膨張性耐火材「フィブロック」

火災発生時に膨張し断熱層を形成して炎をシャットアウトし延焼を防ぐ。



雨水貯留システム「クロスウェーブ」

高空隙率成形品。豪雨時に下水道等に流れ込む雨水の量を調節し、雨水の再利用を可能に。耐荷重設計で、通常時は駐車場として活用可。



放熱グリース

高い放熱性を有し、高速・大容量通信用の5G基地局を熱から守り、高度化するITインフラに貢献。

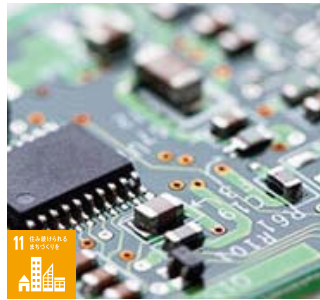


高機能プラスチックカンパニー

主な製品



導電性微粒子



半導体向け実装材料



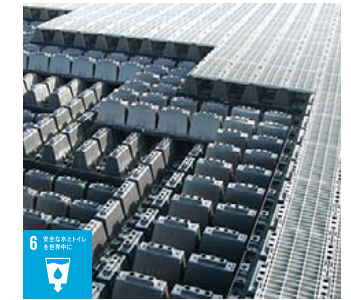
スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ



自動車バンパー向け成型品



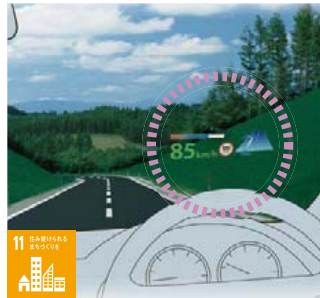
自動車内装用発泡材



雨水貯留システム



自動車向け合わせガラス用中間膜



ヘッド・アップ・ディスプレイ (HUD) 用くさび形高機能中間膜



塩素化塩化ビニル (CPVC) 樹脂コンパウンド



熱膨張性耐火材

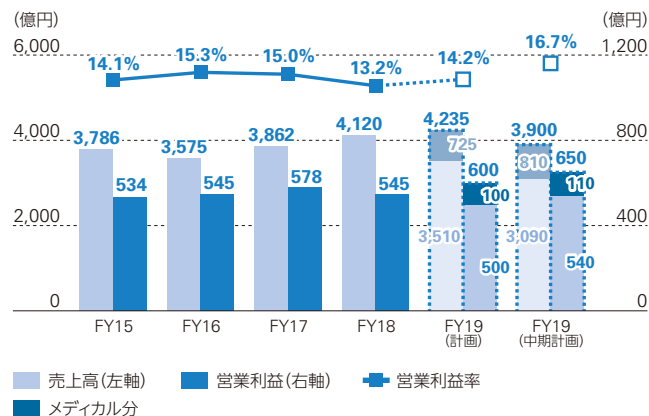


不燃ウレタン



産業用途製品(テープ製品)

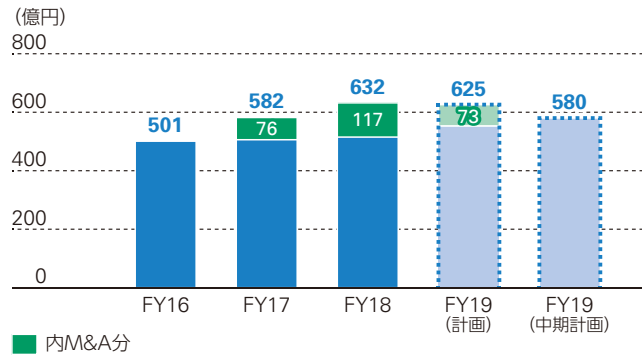
業績推移



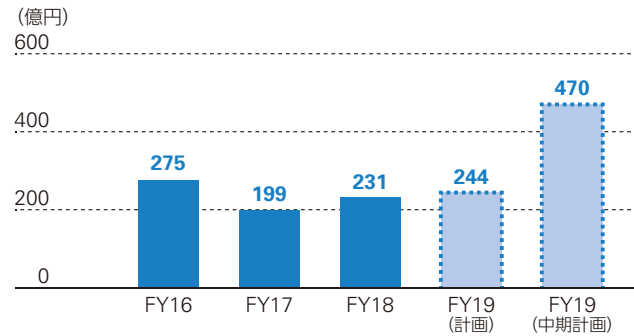
(億円)	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
資産	3,577	3,824	3,882	4,475	4,604
EBITDA	645	732	740	779	762
減価償却費	166	181	177	180	192
資本的支出	179	235	207	257	373
研究開発費	159	167	180	189	212
従業員数(人)	7,051	7,453	7,269	9,735	9,702
連結子会社数(カッコ内は海外)	60(47)	62(48)	57(46)	67(55)	68(56)

カンパニー関連指標

エレクトロニクス分野



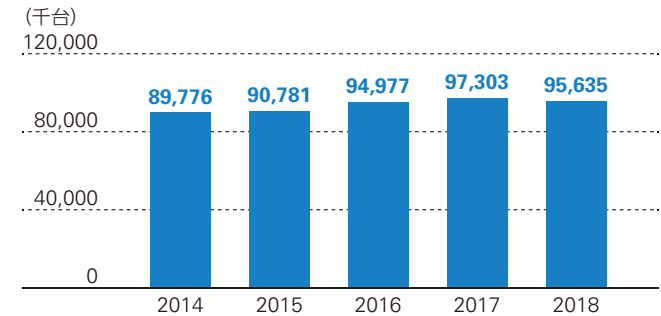
新製品売上高



※ 上市後5年間を新製品と定義

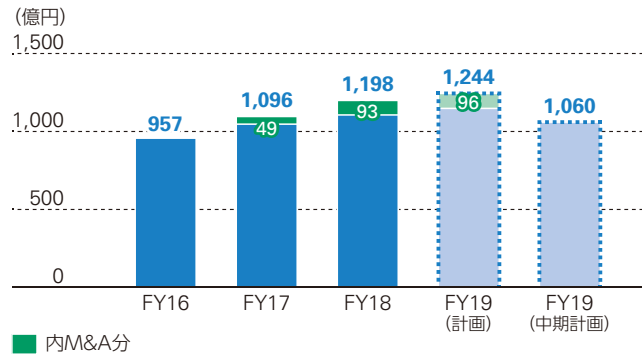
マーケットデータ

世界自動車生産台数

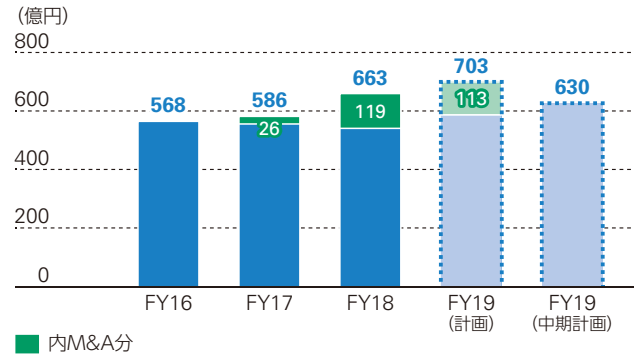


※ 国際自動車工業連合会 (OICA) 調べ
※ 暦年ベース

車輜・輸送分野

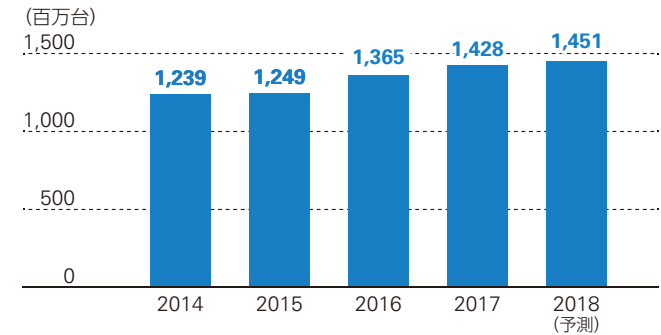


住インフラ材分野



マーケットデータ

スマートフォン全世界生産推移



※ 中日社「2019年版 電子機器年鑑」
※ 暦年ベース

住宅 カンパニー

概要

住宅カンパニーでは、短工期での施工や、設計どお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（住宅事業）を展開し、国内住宅業界で独自の地位を築いています。当社は特に、太陽光発電搭載住宅に関しては他社に先行し、1997年から本格的に取り組みを開始し、2018年度末で累計20万棟超を販売しています。また2012年4月には、蓄電池、HEMS*を標準搭載した「スマートハイム」を市場に投入、その後2019年4月にはよりコストパフォーマンスの高い「スマートパワーステーションアーバン」を発売し、幅広い客層に対応するラインアップを揃えています。

リフォーム事業では、工業化住宅の特性を活かし、当社が施工した住宅のデータベースを活用して、お客様のライフステージを通し、最適なリフォームをご提案しています。

さらに、中古流通や賃貸管理などの住資産マネジメント、サービス付き高齢者向け住宅建築・運営などのフロンティア国内事業、海外での新築住宅事業の拡大に取り組んでいます。

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

プレジデント方針

消費増税後の需要減退局面を チャンスと捉え成長投資を加速、 成果を実現させていきます



神吉 利幸
住宅カンパニー
プレジデント

トピックス

- 2018年 4月 新型『スマートパワーステーションFR』を発売 **1**
- 2018年 5月 積水化学グループのまちづくり「SEKISUI Safe&Sound Project」始動
- 2018年 6月 タイにおける戸建分譲のための合弁会社を設立
- 2018年 7月 新型『パルフェ』発売
- 2018年10月 セキスイハイム次世代CADシステム『新SCOPE』の開発、導入へ
- 2018年11月 『パルフェ-bjスタイル』の発売 ―共働き・子育てで家族向けの提案型商品―
- 2018年11月 ZEH対応仕様 賃貸集合住宅『レトアAZ』新発売
- 2019年 4月 『スマートパワーステーションアーバン』を発売 **2**
- 2019年 4月 電力“買売”サービス「スマートハイムでんき」の開始



住宅カンパニー

2018年度の業績

3期連続で増収増益を確保。 新築住宅は受注棟数増を継続し、 リフォーム受注もプラスに転換

住宅カンパニーの2018年度は、3期連続で増収増益を達成することができました。事業別に売上状況をみると、新築住宅を手掛ける住宅事業及びフロンティア事業が増収、リフォーム事業は微減でした。なお、2019年度に予定されている消費増税を前にした需要増は、ほとんど発生しませんでした。営業利益に関しては、住宅事業は部材高騰によるコスト増や2019年度受注獲得のための先行投資を行った結果、減益となりました。一方で、リフォーム事業は、間接部門の効率化を中心とした固定費削減効果を中心に

増益に転じました。この結果、売上高は前期比89億円増の5,067億円、営業利益は前期比11億円増の390億円でした。コスト削減活動も順調に推移し、営業利益率は7.7%となり、0.1ポイントアップしました。

ボリュームゾーン向け商品強化など 幅広い顧客に対応する 商品ラインアップを充実させ、受注増を確保

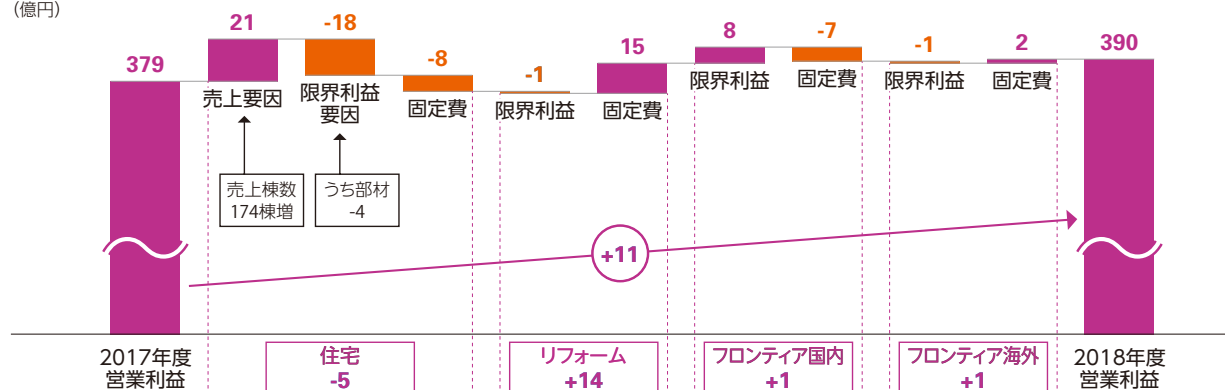
住宅カンパニーの業績を事業別に振り返ると住宅事業は、ボリュームゾーン向け商品強化など幅広い顧客層に向けた商品力強化で、受注・販売ともに棟数を増やしました。

さらに、当期はモデルハウスの増強や営業人員の増員な

ど営業戦力の強化を図り、新規受注獲得の体制を強化しました。リフォーム事業は間接部門効率化で固定費削減を図る一方で、蓄電池などの戦略商材の拡販に注力し、受注がプラスに転じました。フロンティアの国内・海外については不動産が主力の賃貸が順調だったものの、新規事業の立ち上げが遅れました。また、当カンパニーの新事業の柱の一つに位置付けているまちづくりプロジェクト「あさかりードタウン」についても当期中に一部区画の分譲住宅販売を開始しました。

2018年度営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



鉄骨系ユニット住宅「パルフェ」

住宅カンパニー

2019年度の計画

成長戦略を継続すると同時に、施工平準化を推進し、4期連続の増収増益達成を目指す

住宅カンパニーの2019年度は、住宅事業、リフォーム事業ともに前期からの受注残を売上増につなげ、増収増益を目指します。売上高5,220億円、営業利益405億円と4期連続の増収増益を目指すと同時に、住宅事業は将来のシェアアップにつながる施策を実施するなど成長戦略を引き続き推進していきます。さらに、現在の中計で目標とする“平準化”についても、これまで進めてきた生産や輸送に加えて、現場施工の平準化に注力し、最終的には売上平準化につなげていきます。事業別の見通しでは、住宅事業、リフォーム事業、フロンティア事業とすべての事業で増収を

目指す計画です。利益面では、住宅事業が人員増強に伴う固定費増を見込んでいますが、売上棟数増によりカバーし、リフォーム事業、フロンティア事業でも売上増による限界利益の増加によって、増益を計画しています。

ファーストバイヤー向けの受注獲得に注力し新築住宅受注は拡大を目指す

新築住宅の2019年度市場は、消費増税前後の影響で、前年同期比で上期5%、下期7%程度の需要減があると見えています。しかし、ファーストバイヤー向け住宅の需要は底堅いとみて、前期に増強したモデルハウスなどを活用した集客確保で、受注獲得を目指していきます。また同時に、

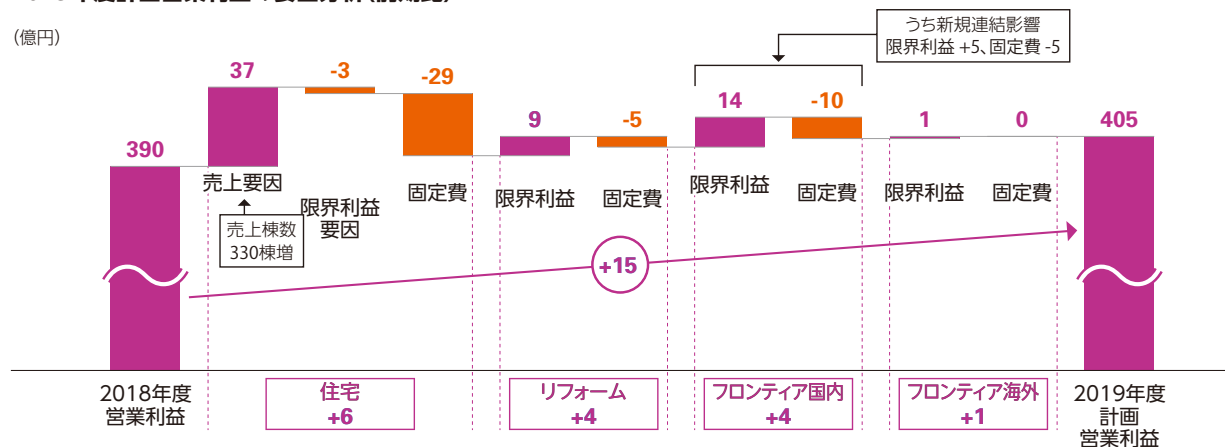
前期から建売住宅在庫や土地在庫の増強を行っており、2019年度も土地仕入れの強化を図り、新規住宅受注全体の引き上げを目指していきます。

リフォーム事業は、間接部門の効率化などを中心に収益力回復へ

リフォーム事業の2019年度は、顧客との接点を強化することで、一人当たり受注高を向上させるとともに、定期診断と営業活動の分業による効率化を図っていきます。注力する戦略商材としては、太陽光発電を搭載した住宅の固定価格買取制度(FIT)に基づく契約が2019年11月から順次、満了を迎えることから、ポストFITに向けてエネルギー自給自足につながる蓄電池の提案を強化していきます。さらに収益力向上に向けては、間接部門の効率化を継続していきます。また、2月から分譲住宅の販売を開始した「あさかりードタウン」については、2019年度には全販売区画130戸の半分程度の契約、販売を予定しています。

2019年度計画営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



住宅カンパニー

事業活動を通じたSDGsへの貢献

～住宅カンパニー～

安全・安心、快適の向上と環境負荷低減を実現

環境・社会課題
からのニーズ

主な当社コア技術

コア技術から生み出されるソリューションと環境貢献製品例

環境負荷の低減

エネルギー問題
への対応職人の高齢化
大工不足

健康寿命の延長

防災・減災

住宅生産・施工技術

エネルギー
システム温熱・空気
・音環境

まちづくり

エネルギー自給自足を実現する3点セット(ソーラー・蓄電池・HEMS)を備えた住宅
「スマートパワーステーション」

※工業化住宅の生産工場

エネルギー自給自足型住宅により資源循環を実現。また万が一の停電時でも電源を確保、暮らしへのダメージを軽減し、人々の安心・安全に貢献。工場生産により短工期、省施工化、安定した品質(高耐震、高気密、高断熱)を担保。

換気・空調システム搭載住宅
「快適エアリー、空気工房プラス搭載住宅」

住まい全体の温熱環境を均一に整え、“暖差”の少ない心地よい暮らしを提案。



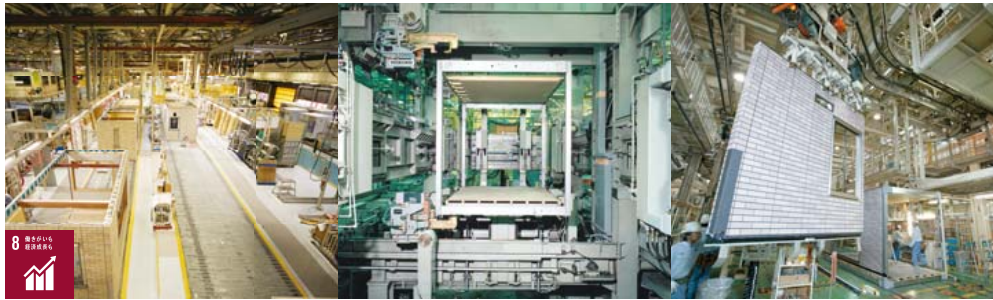
減災のまちづくり「スマートハイムタウン」

災害時でもできる限り、普段通りの暮らし心地が叶うように、積水化学グループの最先端技術を活かしたまちづくりを展開。



住宅カンパニー

主な製品



工業化が進んだ住宅生産工場内部



住宅ユニットの据え付け風景



外壁(エコシャンテ)リフォーム

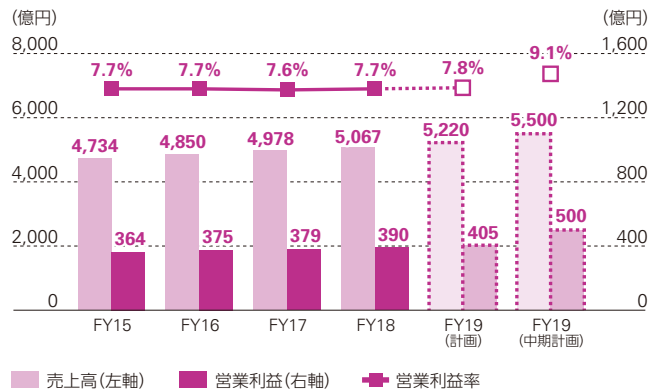
リビング・ダイニング・
キッチンリフォームエネルギー自給自足を実現するスマート
ハウス[スマートパワーステーション]

大容量太陽光発電システム

省スペースに収まる蓄電システム
[e-Pocket]コンサルティング型HEMS
[スマートハイム・ナビ]セキスイハイムグループが建築・
運営まで担う高齢者住宅

タイでの住宅生産工場

業績推移

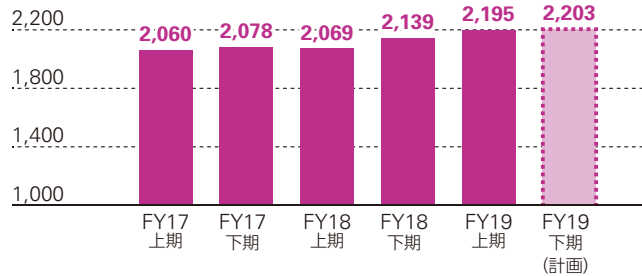


(億円)	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
資産	2,491	2,655	2,778	2,833	3,152
EBITDA	480	445	465	474	485
減価償却費	67	80	89	93	94
資本的支出	98	144	135	144	178
研究開発費	49	48	45	46	42
従業員数(人)	10,442	10,419	10,447	10,698	10,891
連結子会社数(カッコ内は海外)	40(1)	41(1)	41(1)	37(1)	37(1)

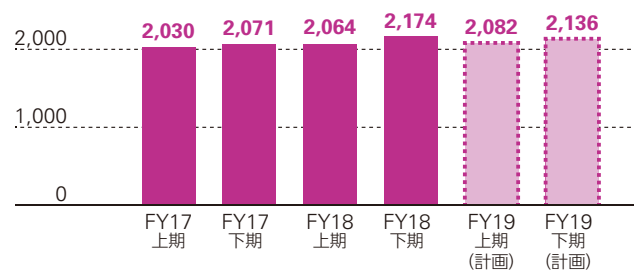
住宅カンパニー

カンパニー関連指標

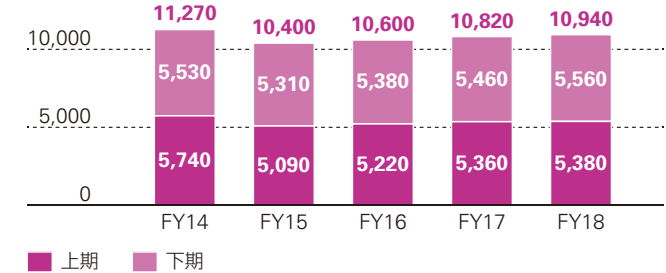
期初受注残額

(億円)
2,600

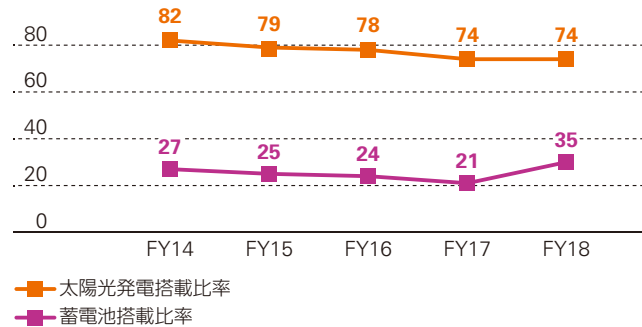
新規受注高

(億円)
3,000

住宅の販売棟数

(棟)
15,000

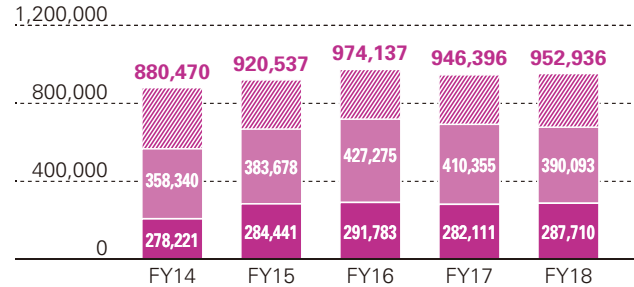
太陽光発電・蓄電池搭載比率

(%)
100

— 太陽光発電搭載比率
— 蓄電池搭載比率

マーケットデータ

新設住宅着工戸数

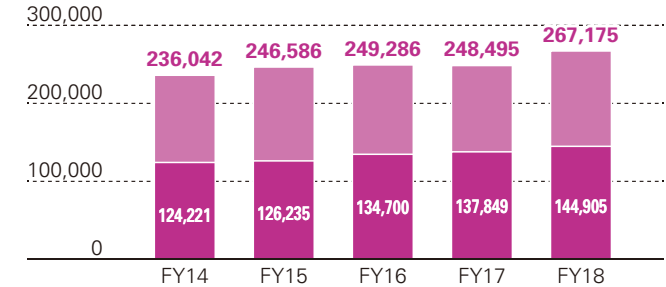
(戸)
1,200,000

■ 持家着工戸数
■ 貸家着工戸数

※国土交通省「住宅着工統計」

マーケットデータ

分譲住宅着工戸数

(戸)
300,000

■ うち一戸建て

※国土交通省「住宅着工統計」

環境・ ライフライン カンパニー

概要

環境・ライフラインカンパニーは、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。

2017年度を初年度とする中期経営計画より、事業ポートフォリオを一新し、「配管・インフラ」「建築・住環境」「機能材料」の戦略3分野から構成される新たな戦略ポートフォリオを設定しました。

それぞれの分野で製品のおかれている市場環境・競争環境を踏まえて、「海外」「成長」「基盤」「改革」といった戦略を推進していきます。

特に「成長」「海外」においては、長年にわたって基盤事業で培った技術をベースとした高付加価値な製品を積極的に投入し、金属・木材・ガラスなどの異素材の代替を通じて領域拡大を推進していきます。

プレジデント方針

Be reborn, UIEP !

～with new success story for the next decade～

- (1) 成長戦略の加速化・重厚化
- (2) ビジネスリスクの最小化



平居 義幸

環境・ライフラインカンパニー
プレジデント

トピックス

- 2018年 4月 生産子会社の経営統合および社名変更
～東日本積水工業株式会社を設立～
- 2018年 5月 オメガライナー工法が「環境・設備デザイン賞」にて最優秀賞を受賞
- 2019年 3月 高付加価値塩ビ管「エスロン®パイプ・+(プラス)」の発売 **1**
- 2019年 4月 生産子会社の経営統合および社名変更
～西日本積水工業株式会社を設立～
- 2019年 4月 施工の省人化に貢献する管路更生製品「SPR-NX」発売 **2**
- 2019年 5月 山梨積水株式会社で環境貢献設備が稼働開始



2018年度の業績

海外事業の順調な拡大で 国内汎用品の苦戦をカバー カンパニー最高益を3年連続更新

環境・ライフラインカンパニーの2018年度は、国内事業の汎用品が販売数量および、販売価格ともに苦戦しましたが、米国の航空機向け内装プラスチックシートなどの海外事業が順調に回復し、売上高はほぼ横ばいの2,392億円、営業利益は前期比2億円増の150億円となり、3年連続の過去最高益を達成することができました。

地域別の状況を見ると、国内事業では、高付加価値かつ成長が期待できる「重点拡大製品」は順調に拡大したものの、汎用品が苦戦したのに加え、IT投資の需要減によりプ

ラント配管事業が影響を受けました。海外事業では、航空機向けシート事業が順調に回復すると共に、シート事業、鉄道向け合成まくらぎの成長に向けた増産投資も完了し、業績貢献しています。

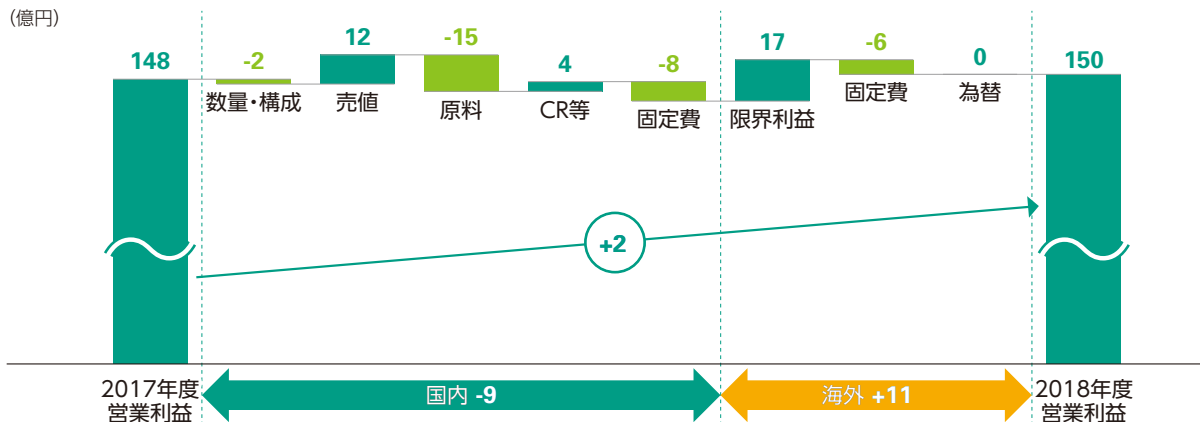
戦略3分野は成長ペース加速へ

当カンパニーは現在、「配管・インフラ」「建築・住環境」「機能材料」を戦略3分野に設定しています。戦略3分野の成長加速と、高付加価値かつ成長が期待できる「重点拡大製品」の伸長で中長期的な収益拡大を目指しています。

2018年度、「配管・インフラ」分野では、汎用品の苦戦はありましたが、省施工化に資する重点拡大製品、新製品、

管路更生資材などの販売が拡大し、売上高は前期並みとなりました。「建築・住環境」分野では、建材は災害復興需要もあり販売が好調でしたが、集合住宅着工数減少に伴うユニットバスの販売減少などにより、売上高は前期を下回りました。「機能材料」分野では、米国の航空機向け内装プラスチックシートの販売が順調に回復、欧州・米国中心に鉄道向け合成まくらぎの採用も拡大し、売上高は前期を上回りました。

2018年度営業利益の要因分析(前期比)



シールド工法用合成木材FFU



鉄道向け合成まくらぎ

2019年度の計画

海外での拡大継続と国内での 重点拡大製品拡販加速で、大幅増益を 達成し、4期連続の最高益更新へ

環境・ライフラインカンパニーの2019年度は、国内では重点拡大製品の販売拡大と新製品の投入を継続していきます。海外では前期に実施したシート、鉄道向け合成まくらぎの増産投資効果を発現させることで成長を継続していきます。これらの施策により、売上高は前期比48億円増の2,440億円を目指します。

一方で、前年度苦戦した国内の汎用品は、スプレッド改善を推進すると共に、生産再編や低採算事業に対する構

造改革を加速させます。これらの施策により、当期の営業利益は、前期比20億円増の170億円達成を目指しており、4期連続の最高益更新を狙います。

マーケットに適した製品で 重点拡大製品の拡大を加速

当カンパニーがターゲットとする土木工事などの「公共」分野、ビル建築などの「民間」分野、航空機シートや鉄道向け合成まくらぎなどの「海外」分野では、それぞれのマーケットで当社の強みを活かせる重点拡大製品の拡販に注力します。「公共」では、国土強靱化計画や3か年緊急対策

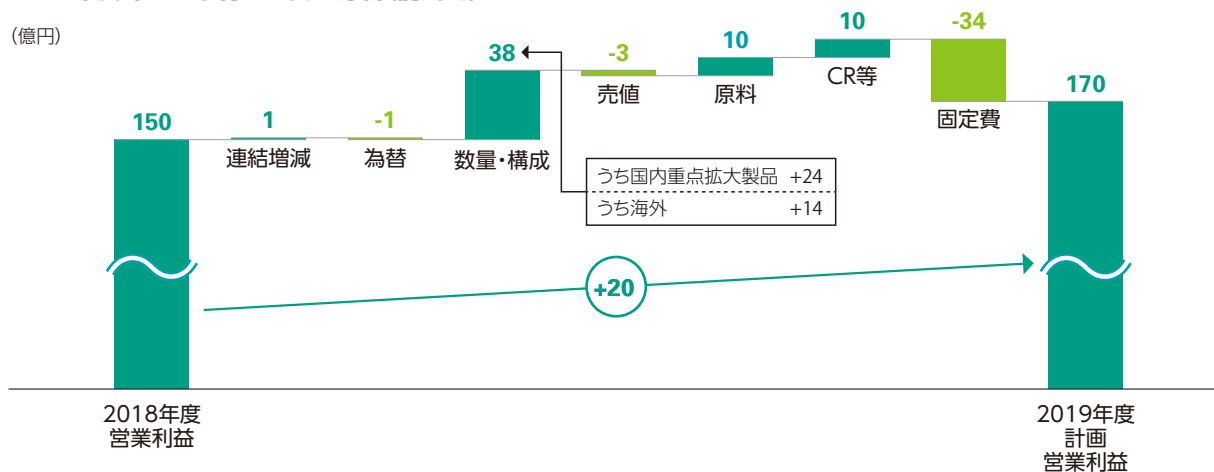
などでインフラの保全や強化に公共事業関係予算が計上されているのに対して、老朽インフラ対策に「管路更生工法」、シールド工事用途に「SEW(シールド工法用合成木材FFU)」など予算の目的に合う重点拡大製品の拡販を進めていきます。さらに、「民間」でも高層建築対応の耐震型給水管「ハイパー-AWHP」や豪雨対策の「大型高排水システム」などに注力し、「海外」では難燃・高意匠の「航空機向け内装プラスチックシート」や環境規制に対応する「合成まくらぎ」など当社ならではの「際立ち」を活かした重点拡大製品を軸に採用拡大と拡販を進めていきます。

戦略3分野では、 「配管・インフラ」「機能材料」では増収を 「建築・住環境」では構造改革を

戦略3分野別にみると、「配管・インフラ」分野では大都市圏の建築市場向けを中心に、引き続き省施工化に資する重点拡大製品、新製品の販売拡大を図ります。また管路更生資材は引き続きパートナー戦略を推進します。「建築・住環境」分野では、構造改革による収益力強化および重点拡大製品、新製品(新住宅用とい超芯レボル、看護施設向け大型浴室(KGS-F)、大型高排水システム)の販売拡大を図ります。「機能材料」分野では、航空機向け内装プラスチックシートについては、新規顧客獲得や用途開拓(建築・医療・鉄道)により、増産投資の効果を本格的に発現させます。鉄道向けの合成まくらぎについては、パートナー戦略推進により、欧州や米国など海外での採用拡大を目指します。

2019年度計画営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



事業活動を通じたSDGsへの貢献

～環境・ライフラインカンパニー～

安全・安心、快適の向上と環境負荷低減を実現

環境・社会課題
からのニーズ

主な当社コア技術

安全な水の供給

人手(労働力)
不足

防災・減災

環境負荷低減

インフラの老朽化

住インフラ
設計/解析

複合/分散
プロセス

インフラ/
産業用材料

管路
施工・工法



コア技術から生み出されるソリューションと環境貢献製品例

給水用ポリエチレン管「エスロハイパー」



優れた柔軟性と強靱な接合部分で、地震や地盤沈下による破損、漏水を防ぎ、安全な水を供給。軽量で省施工、耐腐食。

航空機向け内装プラスチックシート



難燃性、耐衝撃性があり、デザイン性に優れる。機材の軽量化に貢献し輸送機器の燃費向上に寄与。

鉄道向け合成まくらぎ

木材並みの軽量性と耐水性・耐久性を実現した樹脂製の軽量耐食構造材。防腐剤不要で、環境負荷を低減。



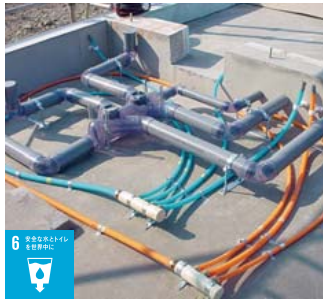
管路更生工法「SPR工法」

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、省施工と廃棄物の大幅削減を実現。

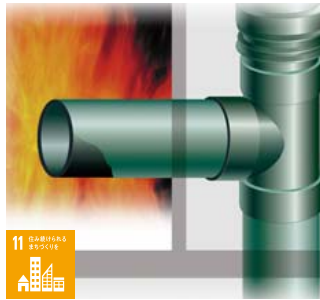


環境・ライフラインカンパニー

主な製品



住宅用給排水システム



建物用の耐火パイプ



耐震型高性能ポリエチレン管



高耐食・耐薬品性能のプラント製品

SEW (シールド工法用合成木材
FFU)

航空機向け内装プラスチックシート



管路更生工法 (SPR工法)



意匠性向上の雨とい



機能性畳



鉄道向け合成まくらぎ

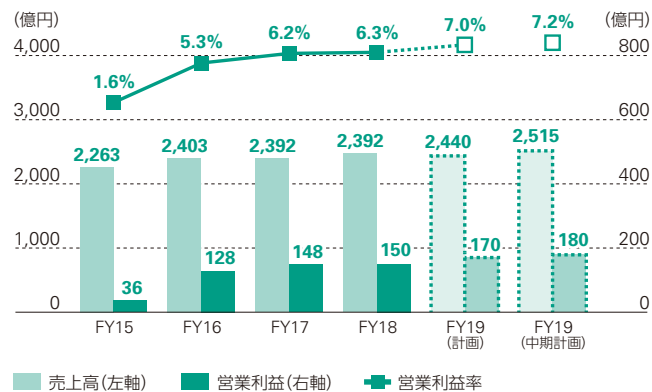


医療機器向けシート



医薬品などの保存・輸送用滅菌バッグ

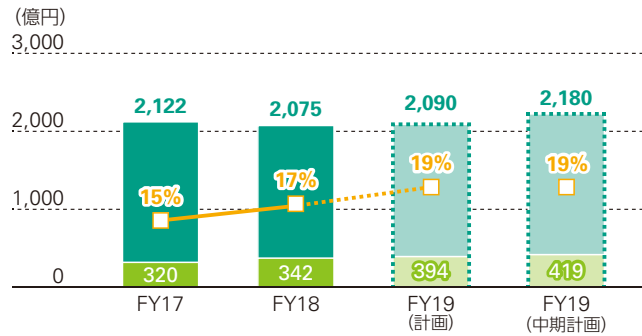
業績推移



(億円)	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
資産	1,988	1,791	1,939	2,071	2,167
EBITDA	96	134	195	214	222
減価償却費	62	64	64	64	70
資本的支出	154	85	67	98	139
研究開発費	51	53	57	61	59
従業員数(人)	5,453	5,044	4,789	4,945	5,139
連結子会社数(カッコ内は海外)	56(32)	43(19)	39(15)	38(15)	39(16)

カンパニー関連指標

重点拡大製品※売上高

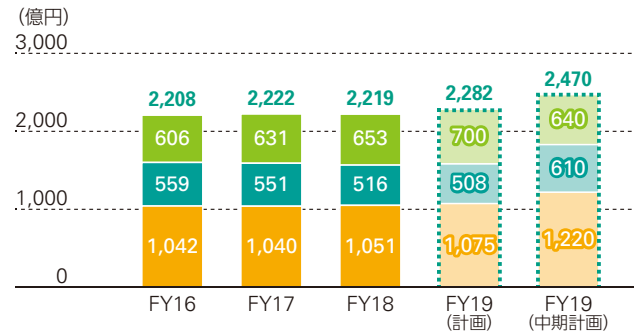


■ 国内売上高 ■ うち重点拡大製品売上高

— 重点拡大製品売上高比率

※ 重点拡大製品: 高付加価値、かつ市場成長・代替が見込める製品

戦略3分野売上高

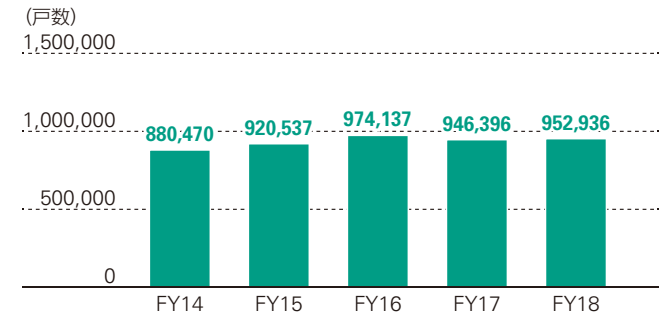


■ 配管・インフラ ■ 建築・住環境

■ 機能材料

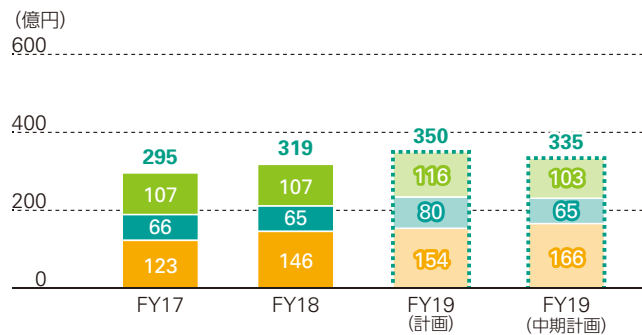
マーケットデータ

新設住宅着工



※ 国土交通省「住宅着工統計」

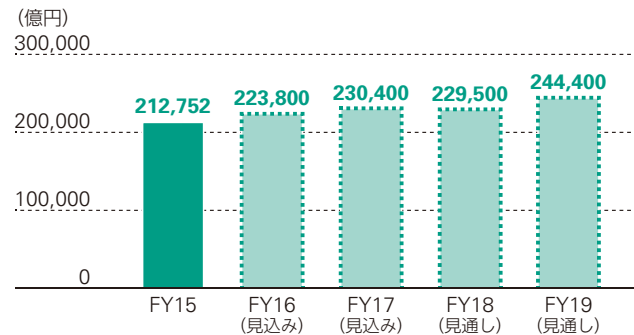
エリア別売上高(海外)



■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・豪州

マーケットデータ

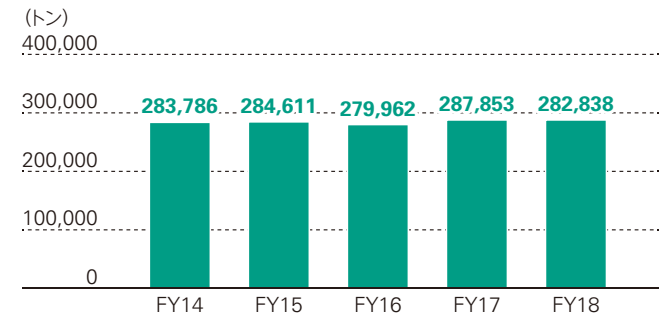
政府建設投資(名目値)の推移



※ 建設経済研究所「建設経済モデルによる建設投資の見通し」(2019年4月公表)

マーケットデータ

硬質塩化ビニル管出荷量



※ 塩化ビニル管・継手協会「塩化ビニル管出荷量」

メディカル事業

メディカル 事業

概要

メディカル事業では「人々の健康と豊かな生活の実現に貢献する」というミッションのもと、医療現場における様々な製品やサービスを提供しています。

当社のメディカル事業部門と第一化学薬品(株)の統合により、2008年に発足した積水メディカル(株)が中心となり、グループのメディカル事業を担っています。

当事業は検査薬・機器を中心とする「検査事業」と医薬品原薬の受託製造を行う医薬事業、製薬企業の研究開発支援を行う創薬支援事業等から成る「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。2008年度は21%だった売上高の海外比率が2015年には50%に到達、着実に海外売上高を伸ばしています。引き続き、北米、欧州、アジアにおいて事業展開を加速させ、一層のグローバル化を推進していきます。

近年、世界のメディカル領域を取り巻く環境は大きく変化しており、社会や顧客のニーズも多様化しています。そのような中、変化を恐れずフロンティアへの挑戦を続けることで、顧客満足を実現できる高品質でオンリーワンの製品やサービスを創出していきます。

事業概要

検査事業

生化学免疫・糖尿病・血液凝固・感染症等の臨床検査薬や各種分析装置、真空採血管等の開発・製造・販売



CP3000



ラピッドテスト® FLU・NEXT

医療事業

医薬事業: 医薬品原薬(API) / 中間体 / アミノ酸などの受託製造

創薬支援事業: 医薬品開発の研究開発支援として、薬物動態等に関連する試験の受託



医薬品原薬(API)



創薬支援試験

基本戦略

コア事業の強化

検査国内: 新製品の投入による規模と領域の拡大

検査海外: 主力製品の導出推進と大手企業とのアライアンス拡大(血液凝固領域等)

医薬事業: 岩手工場の新製造棟稼働

フロンティアの拡大

中国・アジア: 蘇州新工場の稼働、VL社拠点化によるアジア開拓

欧米: 販売網拡大、創薬支援事業の拡大

新事業: 臨床(ヒト)領域への参入、特殊ペプチド、酵素

検査事業領域



真空採血管



コレステロール検査薬



インフルエンザ検査薬



血液凝固自動分析装置



メディカル事業

2018年度の実績と2019年度の計画

2018年度のメディカル事業は、2017年度末に買収したシンガポールのVeredus Laboratories社が新規連結を開始したことに加え、主力の検査事業における欧米および中国を中心とした海外売上高の伸長が業績を牽引し増収、営業利益は二期連続で過去最高を更新しました。2019年度より、メディカル事業は高機能プラスチックカンパニーから分離し、コーポレート管轄となります。分離初年度は、売上で18億円増収の725億円、営業利益で4億円増益の100億円を計画しています。検査事業では新製品の拡大と欧米、中国、アジアでの体制強化により、30億円増収の

581億円を目指します。医療事業は一部主力品に需要減が見込まれるため減収の見通しですが、医薬品原薬の新規受注や欧米での創薬支援事業拡大に取り組みます。

中期計画

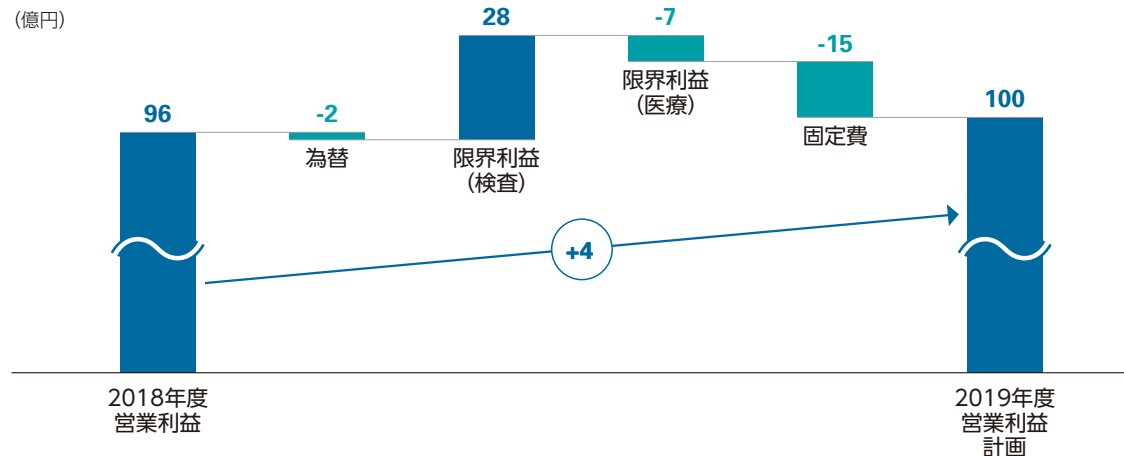
現中期計画のもと、メディカル事業は高機能プラスチックカンパニー内の戦略4分野の1分野として、中核領域（検査薬国内、医薬）と成長強化領域（海外検査薬、海外創薬支援、新規原薬）のそれぞれにおいて着実に成長してきました。2019年度よりコーポレート管轄となりましたが、引き続き検査・医療2つの領域での成長戦略を推進してい

きます。

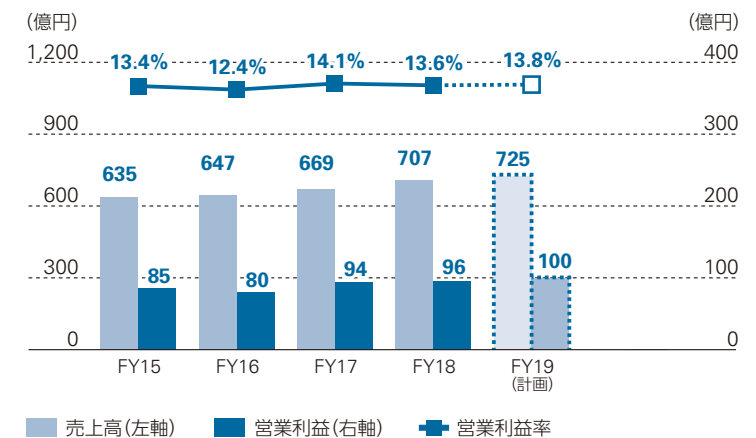
中期計画達成に向けて、これまでM&Aを通じて獲得してきた各エリアと技術のシナジー発現に取り組みます。加えて今後も検査、医療両事業において、エリアと技術拡大の両側面から事業領域の拡大を目指します。

メディカル事業は、長期ビジョンである「新次元の成長」（2020年代:売上高2兆円、営業利益2,000億円）の実現に貢献すべく、さらなる成長加速を図っていきます。

2019年度計画営業利益の要因分析(前期比)



業績推移



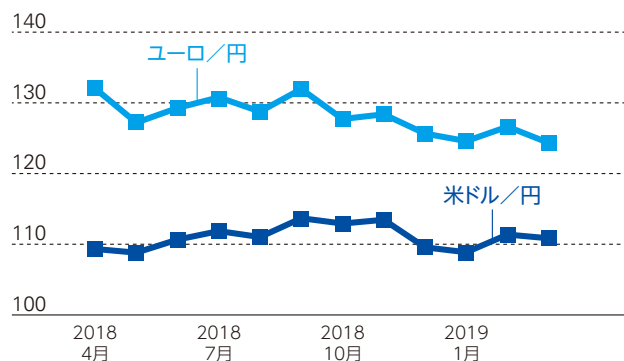
2018年度(2019年3月期)連結業績のレビューと分析

経営環境

2018年の世界経済は、前年に引き続き緩やかに回復しました。ただし2018年は、2017年のような世界各国・地域における同時進行の景気回復とは異なり、各国・地域間で回復に差がみられました。中でも、2018年後半から2019年初めは全体としては引き続き緩やかに回復していますが、中国やドイツ等、アジアやヨーロッパの中で弱い動きがみられています。

今後については、リーマンショック後の2011年以降継続してきた景気回復が、米国・中国間の通商問題や英国のEU離脱の行方などの不確実性の拡大により、先行き不透明感が高まっています。

為替レート



※ 為替レートは月末終値

国内経済の2018年度は、2012年11月を底にした緩やかな回復基調が継続しました。世界経済の緩やかな回復を追い風に、企業収益は過去最高となり、雇用・所得についても改善しています。さらに、個人消費や民間企業設備投資など国内需要も、持ち直しており、好循環が続いています。

市場環境を、当社の事業分野別に見てみますと国内の住宅分野では、新設住宅着工戸数が2期ぶりに増加しました。貸家が前年に続き低調でしたが、一戸建ての持ち家の伸びによって着工戸数を押し上げました。2018年度の着工戸数は前期比0.7%増の95万2,936戸となりました。なお、戸建住宅のうち持家は前期比2.0%増の28万7,710戸、戸建分譲住宅は前期比5.1%増の14万4,905戸でした。

塩化ビニル管などの水インフラ関連分野では、マンション着工は好調であり省施工化に資する高付加価値な製品の出荷が伸びました。また、2020年東京オリンピック・パラリンピックや都心の再開発などによって、建設投資は安定的に推移しています。

海外では、厳しい事業環境となりました。エレクトロニクス分野では、スマートフォンの需要が減退しました。車輪・輸送分野は、主力の自動車向けで欧州・中国の市況悪化の影響を受けました。このほか、比較的景気に左右されないライフサイエンス分野では、新興国が引き続き拡大傾向にあり、先進国の需要は安定的に推移しました。

為替については、期初2018年4月は1ドル=109円台でスタートし、期末2019年3月は110円後半となりました。期中の推移をみると、1ドル108円から113円のレンジで

比較的穏やかに推移しました。なお、当社2018年度の年平均為替レートは1ドル=111円、1ユーロ=128円となり、ほぼ前年並みの水準でした。

経営成績および財政状態の分析

1. 2018年度の経営成績の分析

(1) 売上高および営業利益

積水化学グループは、2018年度を中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の「核」となる年と位置づけ、量的成長(未来への成長投資)と質的転換(たゆまぬ構造改革)の取り組みを強化するとともに、新事業や融合施策を推進し、中期経営計画の狙いである「新次元の成長」の加速を図りました。さらに、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点に立ち、働き方改革や現場力の磨き上げ、ガバナンスの強化にも取り組み、経営品質の底上げを図りました。

一方で、スマートフォン関連製品や中国・欧州における自動車関連製品の市況が想定以上に悪化したことに加え、これまで実施してきた戦略投資や研究開発に伴う固定費の増加や原材料価格上昇の影響を受けました。

その結果、積水化学グループの2018年度の売上高は1,142,713百万円(前期比3.2%増)、営業利益は95,686百万円(前期比3.6%減)、経常利益は93,146百万円(前期比0.8%減)となり減益となりましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は66,093百万円(前期比4.2%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は6期連続して最高

2018年度(2019年3月期)連結業績のレビューと分析

益を更新しました。

このうち、住宅カンパニーの2018年度の売上高は前期比1.8%増の506,729百万円、営業利益は前期比2.8%増の39,002百万円となりました。当期は、新築戸建て住宅の受注・売上が堅調に推移したことに加え、リフォーム事業の収益体質強化が進んだことにより、増収増益となりました。

新築住宅事業は、共働き・子育て家族向けの鉄骨系ユニット住宅の新商品「パルフェ-bjスタイル」などの商品ラインアップを拡充したことにより、戸建て住宅が順調に推移し、受注棟数は前期を上回りました。さらに、モデルハウスの拡充や営業人員の増員、体感型ショールーム「セキスイハイムミュージアム」を拡大するとともに、販売用土地の仕入れや建売住宅の販売に注力しました。

リフォーム事業は、蓄電池などの戦略商材の拡販により、受注金額は前期を上回りました。さらに、間接部門の効

率化を中心とした収益体質強化を進めるとともに、お客様へのエネルギー自給自足を提案することにより、お客様との接点強化に注力しました。

環境・ライフラインカンパニーの2018年度の売上高は前期比0.0%減の239,193百万円、営業利益は前期比1.5%増の15,007百万円となりました。当期は、集合住宅着工数の減少や建設工事遅延などの影響を受け、汎用品の販売数量が減少しましたが、国内の重点拡大製品や米国の航空機向け成形用プラスチックシートなどの販売が拡大しました。一方、原材料価格上昇や固定費増の影響を重点拡大製品の販売拡大でカバーしたことなどにより、営業利益は3期連続して最高益を更新しました。

配管・インフラ分野は、汎用品が苦戦したことに加え、第4四半期にはプラント管材需要減少の影響を受けましたが、省施工化を特徴とする重点拡大製品・新製品や管路更生資

材などの販売が拡大し、売上はほぼ前期並みとなりました。

建築・住環境分野は、災害復旧需要により建材の販売は堅調に推移したが、集合住宅着工数減少によりユニットバスの販売が減少したことなどにより、売上は前期を下回りました。

機能材料分野は、米国の航空機向け成形用プラスチックシートの販売が順調に回復したことに加え、欧州・米国を中心に鉄道枕木向け合成木材の採用が拡大し、売上は前期を上回りました。

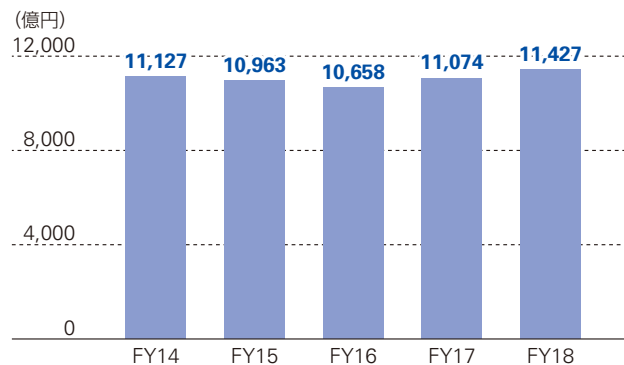
高機能プラスチックカンパニーの2018年度の売上高は前期比6.7%増の412,011百万円、営業利益は前期比5.8%減の54,478百万円となりました。当期は、戦略投資やポートフォリオ改革の効果などによる高機能品の販売拡大と、新規連結の効果がありましたが、戦略投資に伴う固定費の増加や原材料価格の上昇、さらに市況の急激な悪化の影響を受け、増収減益となりました。

エレクトロニクス分野は、スマートフォンやタブレットなどモバイル端末の需要が大幅に減少したものの、基板・半導体向け製品など非液晶分野の拡販が進捗し、売上は前期を上回りました。

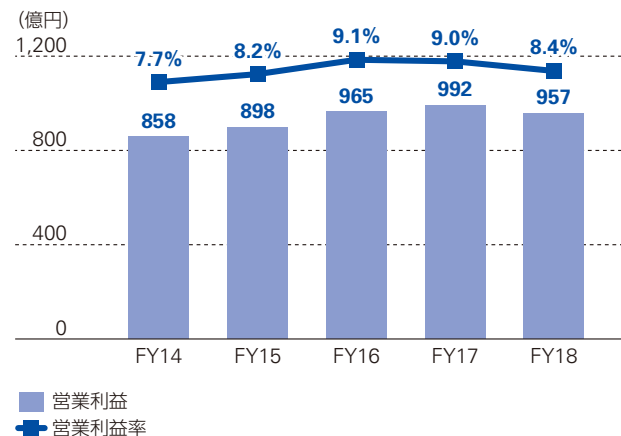
車輻・輸送分野は、第3四半期以降、中国や欧州の自動車生産台数が大きく減少したものの、合わせガラス用中間膜のメキシコ工場の新ライン立ち上げが寄与し、売上は前期を上回りました。とくに、2017年度第2四半期から連結対象となった積水ポリマテックグループが、エレクトロニクス分野、車輻・輸送分野の売上増加に寄与しました。

住インフラ材分野は、中東や韓国などにおける建築需要減少の影響により塩素化塩化ビニル(CPVC)樹脂の販売

売上高



営業利益および営業利益率



2018年度(2019年3月期)連結業績のレビューと分析

が減少したものの、連結対象となった積水ソフランウイズ株式会社を中心に耐火材料の販売が順調に拡大し、売上は前期を上回りました。

ライフサイエンス分野は、海外を中心に検査薬需要が堅調に推移し、売上は前期を上回りました。

(2) 営業外損益

営業外収益については、為替差益を1,018百万円計上したことなどにより、前期と比較して12百万円増加しました。営業外費用については、特定外壁点検保全費用の計上が2,282百万円増加しましたが、為替差損の計上が無くなったことなどにより、前期と比較して2,748百万円減少しました。

(3) 特別損益

特別利益については、投資有価証券売却益3,411百万

円を計上しました。特別損失については、減損損失1,274百万円、固定資産除売却損1,373百万円の合計2,648百万円(前期比28.8%、591百万円増)を計上しました。

(4) 親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、2018年度の税金等調整前当期純利益は前期に比べて433百万円減少し、93,908百万円となりました。税金費用と非支配株主に帰属する当期純利益を控除した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は66,093百万円(前期比4.2%、2,633百万円増)となりました。

2. 財政状態

(1) 資産、負債及び純資産の状況

2018年度の総資産は前期末から29,569百万円増加し、1,023,706百万円となりました。

(資産)

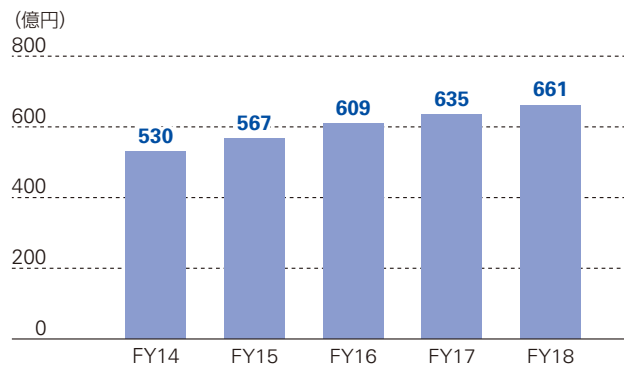
流動資産については、前期末より10,836百万円増加し、470,037百万円となりました。主な要因は、現金及び預金が8,114百万円減少しましたが、営業債権が合計で3,710百万円、棚卸資産が合計で21,729百万円増加したためです。

また、固定資産については、18,733百万円増加し、553,669百万円となりました。

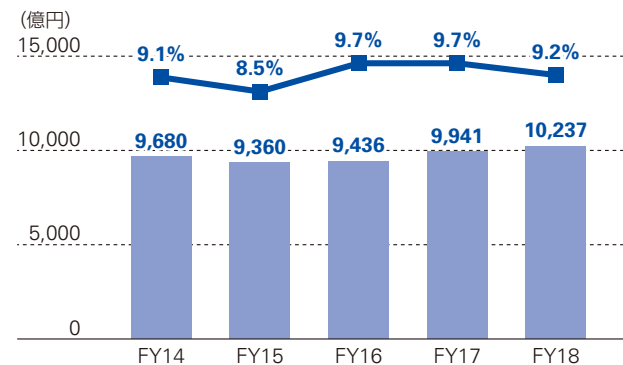
(負債)

支払手形、電子記録債務、買掛金、未払費用等の仕入債務が合計で428百万円、有利子負債が合計で7,522百万円増加したこと等により負債合計では9,581百万円増加し、390,960百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

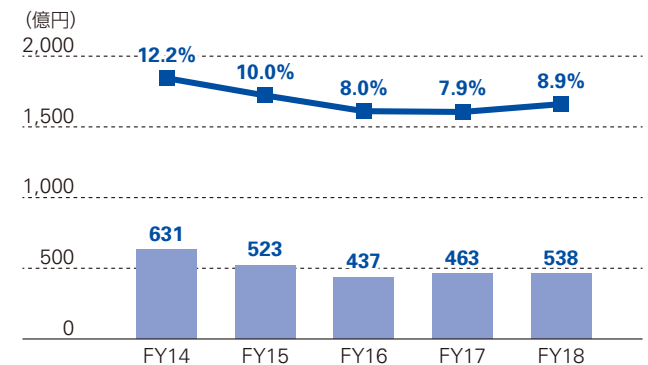


総資産および総資産経常利益率



■ 総資産
■ 総資産経常利益率
総資産経常利益率 = 経常利益 / 期中平均総資産

有利子負債および有利子負債自己資本比率



■ 有利子負債
■ 有利子負債自己資本比率
有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本

2018年度(2019年3月期)連結業績のレビューと分析

(純資産)

2018年度末の純資産は19,988百万円増加し、632,746百万円となりました。主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益66,093百万円、配当金の支払19,713百万円等の増減による利益剰余金の増加と、自己株式の取得による減少14,571百万円、その他有価証券評価差額金9,518百万円の減少です。

(2) キャッシュ・フロー

2018年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前期末より8,110百万円減少し、当期末には68,613百万円となりました。2018年度における各キャッシュ・フローの状況と要因は次のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

2018年度において営業活動の結果増加した資金は85,213百万円(前期は82,272百万円の増加)となりました。これは、税金等調整前当期純利益93,908百万円、減価償却費38,789百万円に加えて、前受金の増4,271百万円等の増加要因が、法人税等の支払額21,925百万円、たな卸資産の増21,288百万円、投資有価証券売却損益3,411百万円等の減少要因を上回ったためです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

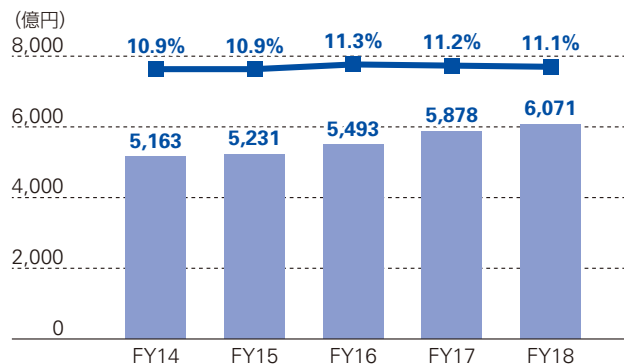
2018年度において投資活動の結果減少した資金は62,553百万円(前期は60,881百万円の減少)となりました。これは、投資有価証券の売却及び償還による収入

5,745百万円などの増加があった一方で、主に重点及び成長分野を中心とした有形固定資産の取得60,082百万円、無形固定資産の取得6,111百万円等があったためです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

2018年度において財務活動の結果減少した資金は31,539百万円(前期は35,981百万円の減少)となりました。これは、有利子負債の純増3,427百万円などの増加要因があった一方で、配当金の支払20,616百万円(非支配株主への配当金の支払額を含む)、自己株式の取得14,571百万円等があったためです。

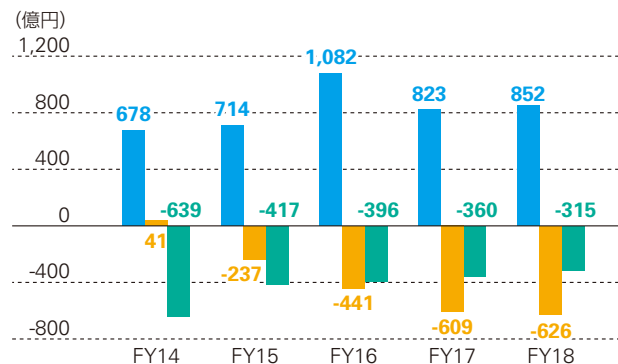
自己資本および自己資本当期純利益率



■ 自己資本
■ 自己資本当期純利益率

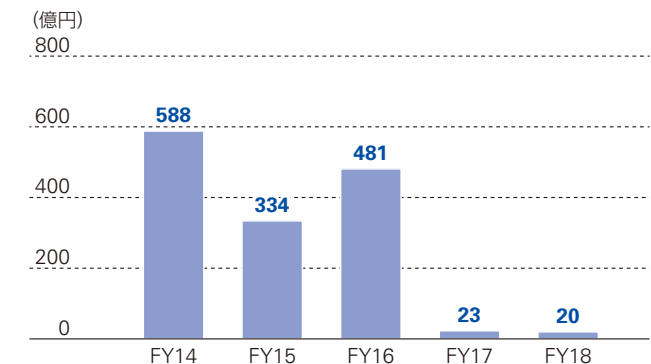
自己資本当期純利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本

キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フロー = 営業活動CF + 投資活動CF - 配当支払

事業等のリスク

事業の状況、経理の状況に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、当社は、当社グループにおける各種リスク発生の可能性を把握し、発生の回避および発生時に迅速・的確な対応ができるようにするための体制の確立に努めています。

また、文中の将来に関する事項は、2018年度末において当社グループが判断したものです。

(1) 為替レートの変動

当社グループにおける海外事業の現地通貨建ての資産などは、換算時の為替レートにより円換算後の価額が影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、必要に応じて通貨変動に対するヘッジなどを行っていますが、予測を超えた円高が進行した場合などには、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(2) 原材料の市況変動

当社グループの高機能プラスチック事業、環境・ライフライン事業を中心に、塩化ビニル・オレフィン・鉄などの原材料価格の変動をタイムリーに製品価格に転嫁できず、そのスプレッドを十分確保することができなかった場合、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(3) 海外での事業活動

当社グループの海外での事業活動には、予期しない法律や規制の変動、産業基盤の脆弱性、テロ・戦争・その他の要因による社会的または政治的混乱などのリスクが存在します。これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績および将来計画に影響を与える可能性があります。

(4) 住宅関連税制および金利の動向

当社グループの住宅関連事業は、国内の住宅取得に関連する税制や消費税、金利動向などの影響を受けています。これらの動向が住宅関連事業に影響を及ぼし、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(5) エレクトロニクス関連市場の動向

当社グループの高機能プラスチック事業におけるエレクトロニクス関連事業が対象とする市場は、業界の特性として需要の変動が激しいため、短期間に需要が縮小した場合、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(6) 公共事業の動向

当社グループの環境・ライフライン事業には、官公庁向けのものが含まれており、公共投資の動向の影響を受けて

います。公共投資は、政府および地方自治体の政策によって決定されるため、今後、公共投資が削減された場合、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(7) 産業事故災害

当社グループの工場において、万一、火災・爆発などの産業事故災害が発生し、当社グループの業務および地域社会に大きな影響を及ぼした場合、これに伴い生ずる社会的信用の失墜、補償などを含む産業事故災害への対応費用、生産活動の停止による機会損失および顧客に対する補償などにより、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

(8) 知的財産・製造物責任(PL)

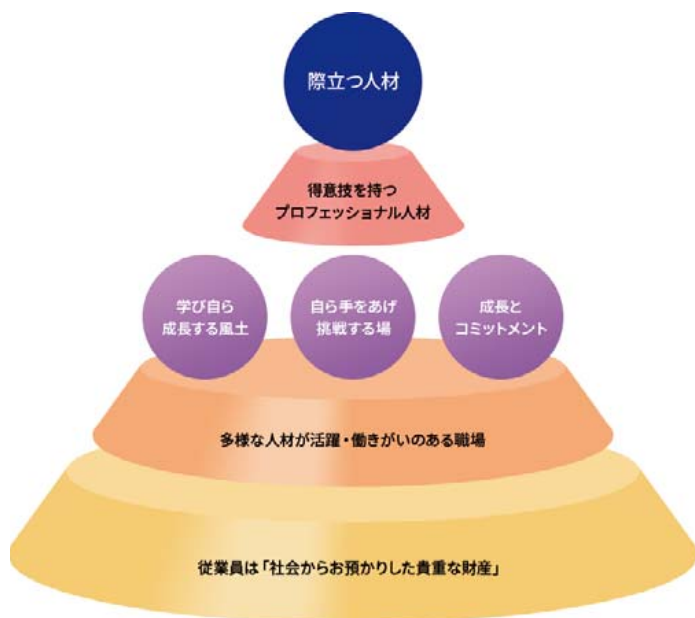
当社グループにおいて知的財産に係る紛争が生じ、当社グループに不利な判断がなされたり、製品の欠陥に起因して大規模な製品回収や損害賠償につながるリスクが現実化し、これを保険により補填できない事態が生じる可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

人的資本

積水化学グループは、従業員の権利を守りつつ、働きやすい職場に配慮すると同時に、人材の育成に努め、その人材を有効に活用することによって企業価値向上につなげていくことを目指しています。

人材に関する考え方

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ともに、一人ひとりが自分の“得意技”を磨き、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、個性を尊重するとともに、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。この人材に対する基本的な考えをグループ全体で共有し、多様な人材が活躍できる、働き甲斐のある職場づくりを推進しています。

人権の尊重と配慮

当社グループは、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、お取引先とともに、人権に配慮した事業活動を行っています。全グループ従業員に対して「コンプライアンス・マニュアル」を提供し、人権尊重と差別の禁止、ハラスメントの防止、個人情報の保護などを厳格に求めており、ハラスメントの防止については、研修やe-ラーニングを併せて実施し、従業員の理解促進に努めています。

労使関係

当社グループでは、会社と労働組合が相互の立場や考え方を尊重しながら協調し、密なコミュニケーションをすることを通じて、会社の発展という共通目的のもと、労使の

共通課題について建設的な協議を重ねています。国内グループにおいては、「全積水労働組合連合会」に2018年度で15単独労組、5,349人が加入しています。

ダイバーシティマネジメント

当社グループは、「多様性」を性別、年齢、国籍、経歴などの属性の違いでとらえるだけでなく、価値観、性格なども含めた違いにも着目し、従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていきます。

積水化学グループ ダイバーシティマネジメント方針

「100年経っても存在感のある企業グループであり続ける」ためには多様性が不可欠との認識に立ち、従業員一人ひとりの「仕事・生活両面における志向」や「持ち味」が異なることを理解し、認め、積極的に活かします。その組織風土づくりに向け、雇用や活躍機会の提供、成長を支援する様々な環境整備を、従業員との対話を通じて図り続けます。

ダイバーシティマネジメント推進体制(CSR委員会、人材分科会)

CSR委員会(▶P.77コーポレート・ガバナンス体制図)は、ダイバーシティ経営を含むCSR全般の施策について審議を行っています。CSR委員会は社長が委員長となり、カンパニープレジデントなど経営層と女性社員、労働組合を

人的資本

含む従業員代表から構成されています。CSR委員会での決議事項は取締役会にも報告しています。

人材分科会は、当社グループにおけるダイバーシティ経営に必要な人材の確保・育成・活躍、働き方改革についての審議・決定・モニタリングを行っています。人材分科会は人事担当役員が委員長となり、各カンパニーから選抜された執行役員・人事部門長から構成されています。

働き方改革への取り組み

ダイバーシティマネジメントを加速するため、2018年を「働き方改革元年」と定め、全社を挙げて取り組んでいくための第一歩として、働き方改革宣言を制定しました。限られた時間で成果を最大化するために「業務改革」「人事制度改革」「就業環境改革」の3つの改革への取り組みをスタートし、少しずつ改善が進んでいます。

生産性向上の実現により長時間労働を是正し、働きがいのある職場づくりを目指します。

積水化学グループ 働き方改革宣言

従業員全員がそれぞれの「持ち味」を発揮できるように、我々は時間をかけて成果をあげる働き方と決別し、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します。生産性向上のために会社は経営資源を積極的に投入し、経営層・従業員一丸となって全社で知恵を結集します。仕事の質の向上により働きがいを育み、改革の成果は従業員に還元することで、多様な人材の活躍を推進します。

働き方改革投資

業務そのものや就業環境の改革の効果を継続的に発現するため、設備投資やシステム導入が不可欠なものが多くあります。そこで2018年、2019年の2年間で100億円を投資し、労働時間の削減を支援することとしています。初年度の2018年は全社で約80億円分の投資(2020年以降実施分を含む)を受け付けました。生産管理システムや自動検査装置の導入、TV会議システムや職場環境づくりなど、投資を実行することで後戻りのないよう労働時間の削減を推進しています。

健康経営の推進

当社グループは、ダイバーシティ経営の基盤となる従業員の心身の健康推進の取り組みをさらに進めるため、当社が目指す健康経営*の理念やあり方をまとめた「健康宣言」ならびに健康経営基本方針を2019年3月に制定しました。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

積水化学グループ健康宣言

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、従業員の健康管理に取り組んできました。この取り組みをさらに一歩進め、従業員の健康推進を経営戦略としてとらえて、すべての従業員が、心身ともにそして社会的にも良好な状態であるWell-Beingであることを目指します。

健康経営推進のための取り組み

1. からだ、2. こころ、3. そしき、4. グループ一体での取り組み、5. 働きがい・生産性向上の5つのセグメントで、それぞれ中長期の目標を定めて取り組んでいきます。

具体的な取り組みの例として、7つの健康習慣の推進による健康寿命の延伸、ストレスチェックの有効活用によるメンタルヘルス対策といきいき職場づくり、ICT活用によるデータ分析に基づいた健康推進活動などがあります。

また、グループが一体となって確実に健康経営推進が行われるよう体制を整備しています。当社人事部に健康推進室を設置し、全体の健康経営推進施策の企画立案を行い、全事業場(約300事業場)に配置している健康管理責任者・担当者と健康推進室が連携してすべての従業員のWell-Beingを目指しています。毎年、健康管理責任者・担当者向けの健康推進ワークショップを開催しており、2018年の参加率は93%でした。

健康経営優良法人2019に認定

当社は、全社的な視野で従業員の健康に関する課題解決に取り組んでいることが認められ、経済産業省および日本健康会議により、「健康経営優良法人2019」の大規模法人部門(ホワイト500)に3年連続で認定されました。今回は健康経営に積極的に取り組んでいるグループ会社20社を含めての認定となりました。



人的資本

安全・安心への取り組み

当社グループは、従業員の安全確保なしに持続的発展はないものと認識し、安全で安心して働くことのできる職場環境を構築し、従業員はもとよりお客様や地域の方々にも信頼される「安全・安心」企業を目指します。

安全の基本は、「自分の安全は自分で守る」ことであり、従業員一人ひとりが危険を危険と判断できる感受性を持つことが大切です。設備面の安全を万全にしても、人の作業や行動に危険が潜んでいることを認識しておく必要があります。そのため、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みとともに、決めたルールを守り、守らせる風土づくりに力を入れています。

同時に、従業員が安全に、安心して働くことのできる職場づくりは企業としての責任であり、経営における最重要課題の一つと考え、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。

多様な人材の活躍のために

一人ひとりのキャリア志向に応じた人材育成機会を提供しています。グループ経営をけん引するビジネスリーダーと現場のモノづくりを支える人材の育成を両輪として、グループ全体で取り組んでいます。また、「自ら手をあげ挑戦する」人を応援し、個人の成長を支援するための制度や機会を提供しています。

次期経営幹部育成

積水化学グループの基幹職を対象に、幅と厚みのあるビジネスリーダーの育成を目的とした社内ビジネススクール(際塾)を実施しています。

「際塾」では、多彩なケースと講義でさまざまな理論や思考方法を習得することで、経営戦略の立案に必要な能力を養い、グローバルな事業展開を推進するうえでの広い視野と思考力、行動力を磨きます。積水化学グループ全体の経営を大きく深く考えること、自らを伸ばすこと、そして変革に向けたアクションプランに結び付けていくことがねらいです。

現場を支える人材の育成

現場で実務面から経営の基盤を支える人材は、長期にわたり経験を積み重ね、専門性の高い知識やスキルを獲得し、高度な実務者として自己を成長させていくことが大切です。この考えのもと、当社グループでは、現場を支える人材を正社員として採用し、長期にわたり安心して力を発揮できる環境づくりや現場力向上を目的としたマイスター制度などを展開しています。

グループ人材公募

積水化学グループでは、グループ内で活躍する場を公募によって提供することで、従業員のチャレンジ精神やキャリアプラン実現をサポートしています。

グループ人材公募では、従業員は上長の承認を得ることなく、イントラネットに掲載されたグループ内公募案件へ、募集要件に沿って誰もが応募することができます。

若手社員の定着・活躍

新入社員の配属「職場への円滑な受け入れ」と「早期戦力化」を目的に、育成担当者(ブラザー/シスター)制度を設けています。

育成担当者の役割は、仕事や業務指導などの育成に限らず、社会人としての常識・行動面の指導、精神面のフォローなどの役割も担っています。後輩育成経験を通じて、一つ上の視座を獲得するなど育成担当者自身の成長も促進することができます。

**高齢者の活躍推進**

1993年度から定年後の再雇用制度を導入し、2006年度からはグループ各社にも展開を進め、65歳現役を見据えた取り組みを強化しています。一層のやりがい・働きがいを醸成する為、2015年10月に高齢者再雇用関連諸制度(シニアエキスパート制度)を改訂・実施しました。グループ全体で65歳まで働き続けるための制度整備を完了させており、希望者は全員継続または再雇用される仕組みです。

人的資本

女性活躍推進

多様な事業を展開している当社グループが社会に貢献し続けるためには、従業員一人ひとりが持つ多様な「志向」や「持ち味」を最大限発揮することが不可欠であるとして、女性活躍を含むダイバーシティマネジメントに取り組む重要性について、経営トップのコミットメントを社内外に発信しています。

ダイバーシティマネジメントのファーストステップとして

■女性採用比率



■女性管理職数



女性の活躍推進から取り組んでいます。2017年度からスタートしたCSR中期計画では、「女性が活躍できる組織」を目指し、女性採用比率と女性管理職数についての具体的な数値目標を定めています。これらの目標は、取締役、役員、基幹職の達成目標の一つとしています。

女性が活躍するために定着・活躍、管理職候補育成の2つの段階に分けて取り組んでいます。定着・活躍では、早期活躍するための受け入れ環境整備や柔軟な働き方ができる制度の導入、管理職候補育成では、管理職登用を期待する女性社員と直属上司を対象にした研修などを実施しています。

障がい者雇用の取り組み

当社グループの障がい者雇用は、単に障がい者の採用を進めるだけでなく、障がい者の方が働きやすい環境づくりも重要であると考えております。障がいを持つ方が働きやすい環境を整備することは、同時にすべての従業員が働きやすい環境にもつながります。その環境整備のため、グループ全体の人事部門を対象とした合同研鑽会を2016年度より実施しています。

グローバルで活躍する人材づくり

事業のグローバル展開が加速する中、当社グループの各社が自立的に成長を続けるためには、それぞれの事業を支える多様な人材の活躍と、組織の活性化が不可欠と考え、エリアごとの状況に応じた人材育成を推進しています。国や地域ごとに異なる事業特性や歴史、マネジメント、生活習慣、各種法令などに適応するため、それぞれの国・地域で能力を発揮できる人材の育成に注力しています。

外国人社員の活躍

事業のさらなるグローバル化に向け、外国籍社員の採用に取り組んでいます。日本に留学してきている学生を採用することはもちろん、2015年度からは海外での採用活動を推進しています。2018年度は技術系職種ではインドで、事務系職種ではイギリス・オランダで実施しました。今後は採用地域をより広げて、世界各地から優秀な人材を獲得し、グローバルな視点を持って活躍してもらうことで、さらに多様な人材の活躍と、グローバル化を加速させていきます。

グローバル社員制度

海外で即戦力となるグローバル人材を育成する「グローバル社員制度」を設けており、国内グループ従業員約1,700人が登録しています。登録した従業員には、海外赴任に必要な異文化研修や専門教育を提供することに加え、実際に海外で業務経験を積むことのできる施策も推進しています。

グローバルトレーニー制度

海外で業務経験を積むことができる「グローバルトレーニー制度」を設けています。これは営業、経理、開発等の職種で一定の業務実績を上げている希望者が、実際に海外関係会社に赴任する制度です。2018年度はグローバルに通用する高度な専門性を持った技術者育成に向けた「海外技術者派遣」やグローバルビジネスで求められる自らを切り拓くマインドと行動習慣を身につける海外短期派遣研修を継続実施しました。今後も、世界各国のより多くの従業員が海外業務経験を積めるよう、制度の拡充に努めていきます。

知的資本(研究開発・モノづくり・知的財産)

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がその土台となっています。我々はこの技術的な際立ちをさらに進化させるために、研究開発やモノづくり、さらには知的財産の分野において人員、組織の両面で継続した強化を進めています。

研究開発・モノづくり

研究開発に対する考え方と研究開発体制

当社グループは、グループビジョンの実践が中期的な経営戦略の骨格であり、100年経っても存在感のある企業グループであり続けることを目指しています。中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」を、その実現に向けた「新次元の成長」への第一歩と位置づけ、「技術の融合」による新事業創造の加速を重点課題の一つに設定しています。社内および社外との技術の融合を積極的に推進し、当社グループの未来を担う新市場・新分野での事業化の加速と、その次を見据えた魅力あるテーマの創出に取り組んでいます。

このベースとなるのが、我々の2つの事業領域である「住・社会のインフラ創造」「ケミカルソリューション」に関連する25の技術プラットフォームです。これは当社グループの製品群を支える基盤技術であり、長年にわたって培っ

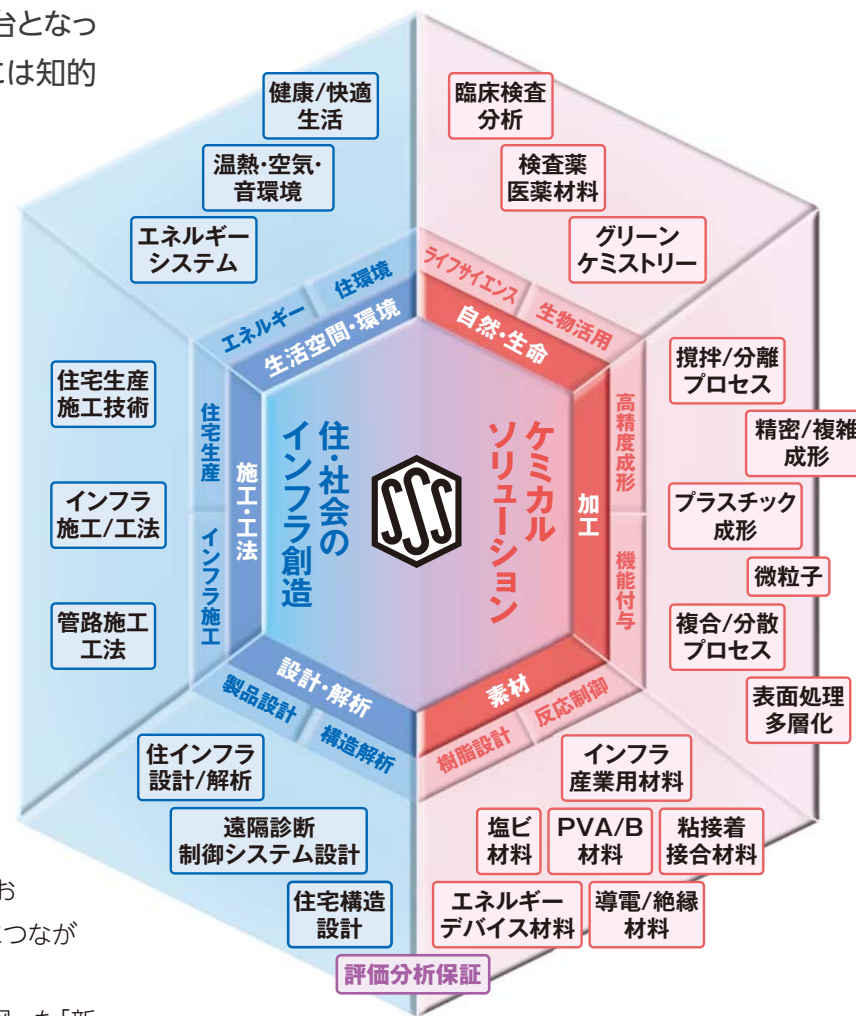
てきた競争力の源泉ともいうべきものです。例えばその一つが、素材の機能性を高める成形や部材にスマートな価値を付与する加工であり、お客様の声に真摯に向き合うことで付加価値の方向性を見出しています。また複数のプラットフォームを効果的に融合することで、厳しい競争環境の中でも圧倒的に勝ち切れる新たな製品やサービスの開発をしています。

これらを担う当社グループにおける研究開発体制としては、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カンパニーおよびコーポレートに4つの主要研究開発拠点を、また積水メディカル株式会社など主要グループ会社にも独自の研究所または研究開発部門を設けています。

カンパニーの研究開発では、既存事業の強化およびフロンティアの開拓に直結し近未来の収益につながる製品開発、生産技術テーマを手掛けています。

2018年度は、建て替え需要への対応強化を図った「新型パルフェ」、有機材料として国内初の不燃認定を取得した

25の技術プラットフォーム



知的資本(研究開発・モノづくり・知的財産)

「ウレタン系現場発泡不燃断熱材」などを市場に投入しました。新次元の成長に向け、引き続き2019年度も新製品を積極的に投入していく予定です。

一方、コーポレートでは独立した研究組織として、技術的なハードルが極めて高く中長期的な時間軸で取り組むべきテーマ、カンパニーをまたぐような大型テーマ、これまで取り組んだことのない新しい事業領域のテーマなどの研究を行っています。例えば次世代の太陽電池として期待されているフィルム型ペロブスカイト太陽電池を2018年12月の「エコプロ2018」に出展し、大きな注目を集めました。また「ごみをエタノールに変換する世界初の生産技術」も事業化へ向けて動き出しつつあります。その他のテーマも新事業創出を目指し、精力的に開発を推進しています。

さらにカンパニー間およびカンパニーとコーポレートがそれぞれ保有する資本を持ち寄り共同で開発を進める「融合

テーマ」にも取り組んでおり、これをサポートする仕組みとして、NIC(New Innovation Committee)という会議体を設けています。これは研究開発・モノづくり・経営戦略・人事の各担当役員をメンバーとし、融合が見込めるテーマを募集して審査を行います。採用されたテーマには、コーポレートで費用を負担する、あるいは必要な人材を派遣するなどの支援を行っており、すでに多くのテーマが認定されて動き出しています。例えばタウンエネルギーマネジメントシステムの開発では、「セキスイハイム」にお住まいのお客様から太陽光発電の余剰電力を当社が買い取り、発電設備を持たない「セキスイハイム」にお住まいのお客様にも供給するとともに、当社グループの国内の工場や事業所で活用させていただくサービスを2019年度に開始すべく、準備を進めています。

モノづくり力の強化

当社グループでは、新製品開発につながる研究開発だけでなく、既存製品の競争力強化にもつながるモノづくり力の強化にも取り組んでいます。

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」では、モノづくり力に関連する方針として「モノづくりリスクの極小化とモノづくり新時代*への対応力強化」を掲げました。その重点施策の一つであるモノづくりリスク低減文化の構築として、設備の本質安全化、安全人材育成の徹底推進、CS品質情報ナレッジシステム構築などによるCS品質基盤の強化を推進しています。さらにモノづくり力の強化として、生産技術力の定量評価により技術力強化ポイントを自動化と情報化に定め、ICT/IoT技術を応用した新技術導入を加速させてい

きます。同時に、これまで取り組んできたモノづくり人材育成を通じ、モノづくり基盤力をさらに強化していきます。

このような活動を通して、当社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。

※第3次産業革命:IT・情報化社会、第4次産業革命:AI

研究開発・モノづくりに関する人事・処遇

当社グループでは、優れた研究者・技術者への評価・処遇の一環として「発明大賞」制度を設けており、利益貢献の特に大きな職務発明に対してはその発明者の功績に報いる報償金を支給しています。今年度は「導電性微粒子及び異方導電性材料」が認定されました。

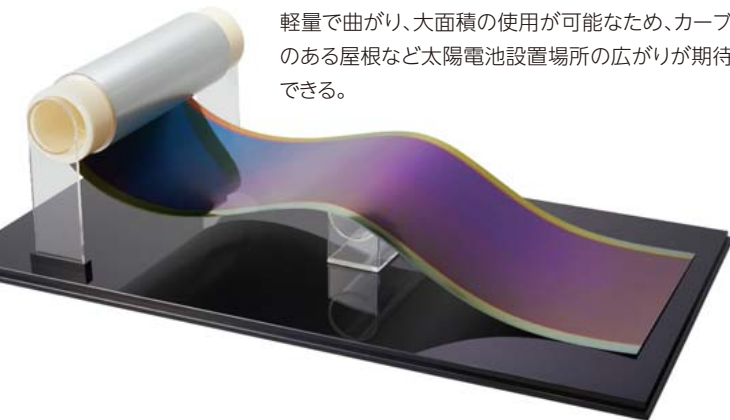
また、専門性の高い研究者・技術者を対象に「スペシャリティ職」制度も設けています。高度な専門性を有する際立つ人材をスペシャリティ職に任命し、社外においても通用する際立つ技術者の育成を図っています。2019年4月時点で21名がスペシャリティ職に任命されています。

さらに「マイスター職」は、当社グループの持つ技能領域と目指すべき方向性を示し、技能者一人ひとりのモチベーションの向上と優れた技能の伝承を図ることを目的としています。2019年4月時点で3名がマイスター職に任命されています。今後もモノづくり技能者の育成・活性化の一環として高度なモノづくり技能者を高く処遇するとともに、当社グループのモノづくり力をさらに高めていきます。



「フィルム型ペロブスカイト太陽電池」

次世代の太陽電池として期待されるペロブスカイト型太陽電池。フィルム基板を用い、生産効率の高いRtoRプロセスによる開発に取り組んでいる。軽量で曲がり、大面積の使用が可能のため、カーブのある屋根など太陽電池設置場所の広がりが期待できる。



知的資本(研究開発・モノづくり・知的財産)

知的財産

知的財産の基本方針

知的財産は、企業価値の最大化に向けた、成長・収益を支える重要な経営資源です。当社グループでは、技術の「際立

ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく、知財情報や市場・競合情報等の分析(IPランドスケープ)による競争環境分析を起点とした戦略立てと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重視しています。

知的財産の推進体制と主な取り組み

当社グループではカンパニー制に対応し、カンパニーごとの事業環境に即した迅速な活動推進ができるよう、コー

ポレートとカンパニー各々に独立した知的財産部門を設けています。

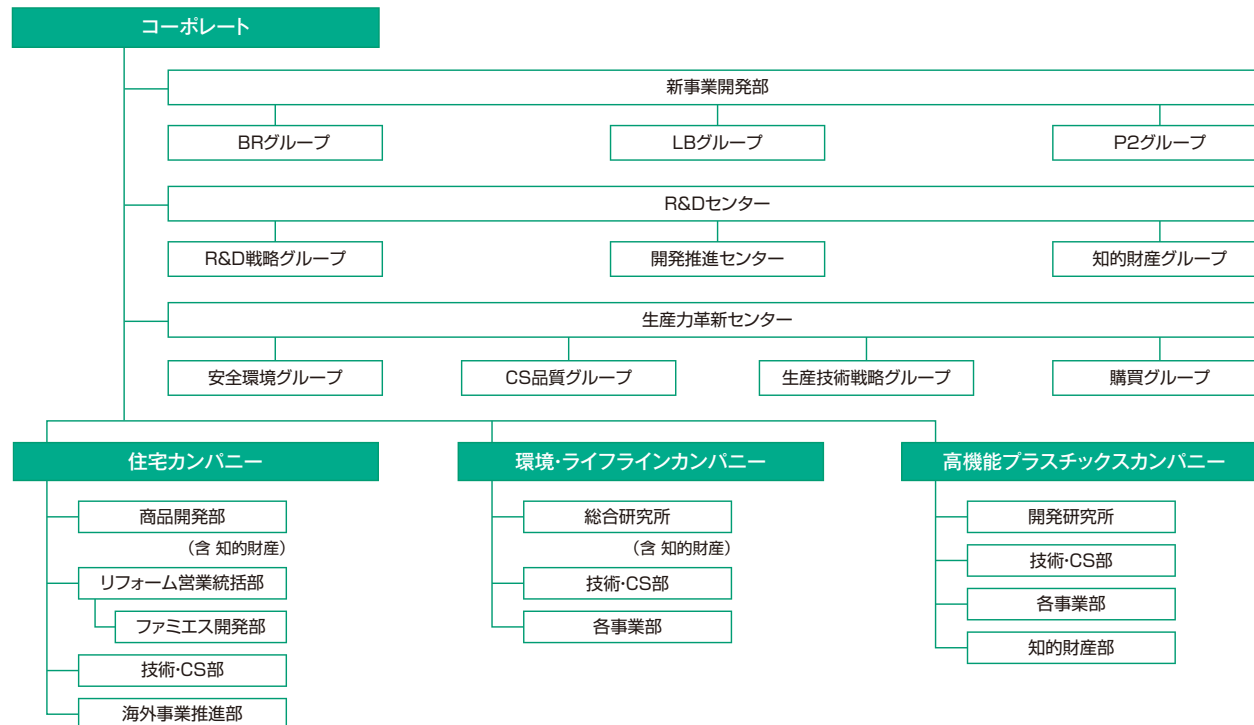
各カンパニーでは、知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携し、かつ定期的にカンパニープレジデントに向けた開発知財戦略会議を開催することで、競合他社に対し排他性の高い知財網を構築する活動を実施しています。

コーポレートでは、全社共通の基本的知的財産戦略の企画・立案、知財教育、知財システム管理を担っています。加えて、コーポレートR&Dのミッションである新規事業創出に対し、早い段階からIPランドスケープ分析に基づいた「圧倒的に勝ち切る、勝ち続けるための戦略知財活動」を実施しています。

知的財産教育に関しては、全社共通の基礎的な知財教育とカンパニーごとの事業に即した実践力を高めるための知財教育とで構成された二階建ての「新教育制度」を2018年度から開始しました。また、2018年5月には戦略的な知財活動への寄与最大化をにらんで特許管理システムの更新を行いました。

このように、コーポレートと各カンパニーの知的財産部門が事業環境に即した戦略的知財活動を行いつつ、密接に連携して当社グループの知的財産構築に努めています。

研究開発・モノづくり・知的財産推進体制



社会・関係資本

積水化学グループは、お客様が満足し、継続的に選択いただける製品・サービスの提供こそが、社会やステークホルダーとの関係強化に重要と考えています。このため、人、モノ、仕組みの品質を高めて、「指名され続ける品質」実現を目指しています。同時に、原材料調達時における「CSR調達」の徹底や「グリーン調達」の推進、非人道的行為に関わる紛争鉱物を使用しないなどの対応も推進しています。さらに、企業は社会の一員であるという視点に立ち、「環境」「次世代」「地域コミュニティ」の3つの分野で従業員の社会貢献活動を支援しています。

CS品質経営—— 「指名され続ける品質」の実現を目指して

積水化学グループは1999年から、お客様満足（CS）に重点を置くCS経営に取り組んできました。さらに2004年以降は「CS」と「品質」は不可分のものと考え、「CS品質」という言葉に統一し、お客様に継続的に選択していただける価値を常にお届けする「CS品質経営」に取り組んでいます。「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと、「人の質」「仕組みの質」「モノ（製品とサービス）の質」の磨き上げに積極的に取り組むことで、グループ一丸となって「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

品質を支えるのは現場でのモノづくり

当社グループは、品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、2006年度から生産活動の革新に注力しています。品質の不備は、クレームへの対応や廃棄物の増

加といったロス・ムダ…つまりコストにつながるという考えのもと、「事故・不良ゼロ、廃棄物ゼロ、クレームゼロ」という「3つのゼロ」に取り組んでいます。

品質不正の防止

2017年から2018年にかけて品質管理に関する不正が国内で多発したことに鑑み、この教訓を他山の石とするために、全グループの全製品について品質データの不正や無資格者による検査などが行われていないことを確認するための社内調査を実施しました。その結果、監査員の認定、公的認証、品質に係る瑕疵について、違反や不正につながる恐れのある事案がないことを確認しています。今後も当社グループは、品質保証力を強化することを目的に、お客様との仕様の取り決めの遵守やコンプライアンス意識の再徹底を図るとともに、検査の信頼性と透明性の確保を通じて不正が発生する余地を撲滅するため、品質管理に関する社内調査を継続して実施してまいります。

お客様の声をCS品質向上に活かす仕組み

当社グループのお客様相談室には、1年間で1万件を超えるお問い合わせ・ご意見等が寄せられます。当社グループでは、お問い合わせ内容へ真摯に回答することはもちろん、問い合わせをされるに至ったお客様の動機を独自に分析することで、お客様の「見えないニーズ」を発掘し、ご意見を開発や製造部門にフィードバックすることで、CS品質の向上に役立てています。また、お客様相談室に寄せられた声をまとめた『VOICE』を発行し、お客様の声の経営への活用、全従業員へのCS品質風土の醸成と定着および担当分野の垣根を越えた全社事業展開の理解の促進などを図っています。



CS品質中期計画の進捗

CS品質をテーマとした取り組みにあたっては、「重要品質問題^{*1}の発生件数」と「外部損失費^{*2}」の2つを重点指標として設けています。2018年度は、重要品質問題が1件発生し、現中期計画内で初めて、新製品^{*3}での発生となりました。外部損失費は2017年度比で減少となりました。今後、重要品質問題ゼロを達成するため、「開発ガイドライン」および「日常管理ガイドライン」のグループ全体での実践を徹

社会・関係資本

底して基盤品質の向上を図ります。

また、グループ全体の品質保証システムの強化と変更点・変化点の管理、不具合の未然防止による品質リスク低減活動の展開によって、外部損失費のさらなる削減を目指します。

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

※2 外部損失費:製品に関するクレーム対応の費用。

※3 新製品:新分野・新技術の開発品で、カンパニーが選定した難度の高い製品。

資材調達

当社グループは、資材調達にあたり、「オープン」「公平・公正」「法令遵守」「相互信頼」「環境配慮」を基本としています。お取引先とのパートナーシップを深め、公正な取引により共存共栄を図ります。すべてのお取引先の皆様に対して、優良な品質の確保、環境への配慮、事業活動を行っている各国・地域の関連する法令・社会規範の遵守、安全衛生の活動を積極的に行うことを求めています。

サプライチェーン全体で人権問題に配慮

お取引先に対してはCSR調達を通じて人権への配慮状況を確認しています。調達基準に満たないお取引先に対しては、改善の申し入れを行うとともに、その実施をお取引先と協働で進めています。特に海外のお取引先には、現地統括会社を通じて改善を働きかける仕組みの構築を進めています。2018年度は、2017年度に引き続きアジア・オセアニア地域のグループ会社の主要なお取引先に対してCSR調

達アンケートを実施し、人権に関する取り組み状況を把握しました。その結果、主要なお取引先において、児童労働や強制労働をはじめとした人権を侵害する行為は発生していないことを確認しています。

紛争鉱物問題への対応

当社グループは、コンゴ民主共和国およびその周辺国で人権侵害や環境破壊などに関わる武装勢力の資金源となっている紛争鉱物問題について懸念し、CSR経営の観点からサプライチェーン全体にわたって紛争鉱物仕様の調査を実施しています。2017年4月より、「紛争鉱物調査ガイドライン」の運用を開始しています。このガイドラインは、お取引先から紛争鉱物の調査依頼を受け、調査を実施する当社グループの各担当部門*を対象として新たに策定されました。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およびそのグループ会社において、2018年度、569件(2019年6月18日現在)の紛争鉱物調査を実施したことを確認しました。その中で、紛争鉱物に該当する事案は見当たりませんでした。ただし、うち2件については、製練所不明などがありました。2019年度も継続して調査してまいります。

*各カンパニーの工場の品質管理部門、関係会社または関係会社の工場の品質管理部門を対象。

木材調達への対応

住宅カンパニーのお取引先に対する木材調達調査は、2015年度から実施しており、2017年には、各カンパニーの購買部門を対象とした「木材調達調査ガイドライン」を策

定、2018年4月より運用を開始しました。森林破壊の根絶と木材資源の持続可能な利用に貢献するために、製品に使用する木材は、合法的に伐採された木材を使用しています。2018年度は、全社に対して、「木材調達調査ガイドライン」に基づく調査を実施しました。その結果、住宅カンパニーにおいては、お取引先(39社)のすべての木材が合法的に伐採されたものであることを確認しています。

社会貢献活動

地域社会とともに生きる企業として当社グループでは、「環境」「次世代」「地域コミュニティ」を主な分野とした社会貢献活動を進めています。例えば「環境」では、森林保全活動、生物多様性の保全、緑地化活動を進めています。また企業としての活動だけでなく、従業員一人ひとりが社会と関わりを持ち、社会に貢献していくことが活動の基本と考え、グループの従業員が積極的に社会と関わりを持てるよう活動を支援しています。

社会貢献活動事例



出張授業「子ども科学教室」



インドの村へ医療サービス提供

自然資本

自然資本

地球は、地球を構成する大気、水、土壌などが相互に作用しながら健全な生存基盤をなし、豊かな生物多様性を形成しています。暮らしや経済活動は、自然資本※である地球からの恵みを受け、持続可能に発展する一積水化学グループは、このような地球・社会を目指しています。

温室効果ガスの排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなど自然資本の劣化を食い止めることはもとより、環境貢献製品の拡販などを通して自然資本へのリターンに貢献し、生物多様性が保全された地球の実現に向け日々事業活動を行っています。

※自然資本:土地、大気、水、鉱物、動物、植物など物的資本、生物資本と人的資本、社会資本など。

環境長期ビジョン

「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」

積水化学グループの環境経営を推進するための指針として、環境長期ビジョン「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」を策定しています。2030年には“地球から授かったもの以上に地球に返していく”ために、「環境貢献製品の市場拡大と創出」「環境負荷の低減」「自然環境の保全」の3つの活動による貢献を軸に推進しています。

2030年には自然資本へのリターンを100%以上とすることで地球上の自然資本の持続的な利用を実現し、“生物多様性が保全された地球”を目指します。

環境中期計画「SEKISUI環境サステナブルプラン Accelerate」
(2017-2019年度)

環境長期ビジョンからバックキャストした環境中期計画「SEKISUI環境サステナブルプラン Accelerate」を

策定し、環境長期ビジョンで描いた2030年のあるべき姿に向かって、各取り組み内容を加速させています。

総合指標「SEKISUI環境サステナブルインデックス」

SEKISUI環境サステナブルインデックスは、当社グループの企業活動が環境に与える負荷(自然資本の利用)と環境への貢献の度合い(自然資本へのリターン)を1つの指標で表したものです。2017年度からこのインデックスで示す“自然資本へのリターン率”を会社の環境経営全体の進捗を示すKPI(総合指標)としています。

■ SEKISUI環境サステナブルインデックスの推移

2018年度 (実績)	2019年度 (中期計画)	2030年度 (目標)
92.8%	90%	100%

2018年度の実績は自然資本の利用(環境への負荷)を100とすると、自然資本のリターン(環境への貢献)は92.8%となりました。ソーラー搭載住宅や遮音・遮熱対応の車輻用中間膜などの製品による貢献が拡大したことなどによるものです。このインデックスにおける「製品貢献」を高め、自然資本へのリターンを向上させていくことは当社グループのお客様の環境効率向上にもつながっています。(▶P.26)

推進体制

環境マネジメントシステム

当社グループは、社長を委員長とするCSR委員会およびその下部委員会である環境分科会で、CSRに関するグループ全体の主な取り組み、活動方針を決め、取締役会で承認を得て経営に反映させています。また、各事業所ではISO14001にのっとった環境マネジメントシステムを構築し、環境活動を運用しています。

環境法規制への対応

大気・水域への環境負荷排出などについて、法律の規制より厳しい自主管理値を設定し、事業場ごとに遵守しています。併せて社内環境監査を実施することで潜在的な環境リスクを洗い出し、環境事故の未然防止に努めています。

自然資本

自然資本の利用

気候変動への対応

COP21 (パリ協定) で合意された目標を念頭に、原材料の調達から開発・生産・輸送・使用の事業活動すべての段階での継続的な温室効果ガス (GHG) 削減に取り組んでいます。(▶P.26、30)

■事業活動におけるGHG排出量削減 (2013年度比)

2018年度 (実績)	2019年度 (中期計画)
2.3%削減	6.0%以上削減

生産部門においては、GHG排出量削減のための積極的な環境貢献投資を進めています。GHG排出源の約半分を占める電力については、電力購入先の選定基準を見直し、コストとCO₂排出係数の両方を削減できることを考慮しています。また自家消費型太陽光発電設備の導入を促進することで再生可能エネルギーの利用比率を高めていきます。



環境貢献投資例

2018年7月に北米のSEKISUI S-LEC AMERICAで自家消費型太陽光発電設備を導入。年間使用電力量とGHG削減を見込んでいます。

資源の有効活用

廃棄物については、ライフサイクル全体で「3R」(Reduce: 使用抑制、Reuse: 再使用、Recycle: 再資源化) を徹底し、事業活動に起因して発生した廃棄物すべてを資源として再利用する「ゼロエミッション活動」に取り組んでいます。

水資源の保全

水資源が事業継続に与える影響を把握し、事業計画に反映しています。また、当社グループは水の供給・貯留・排水を担うインフラに関連する製品の供給を事業としているため、水資源の保全に事業を通じて貢献することは、SDGs17目標のひとつである「安全な水と公衆衛生へのアクセス」につながる事を認識しています。

化学物質管理

製品環境影響評価制度^{*1}やグリーン調達制度^{*2}を運用するとともに、自主目標を定めて化学物質の排出・移動量の削減に1999年度から取り組んでいます。また、法律などの制度改定への対応のため、定期的に規制すべき化学物質を見直しています。

※1 製品環境影響評価制度: 製品開発において、資源採取から製造、使用、廃棄、輸送などすべての段階を通じて環境影響を評価する制度。

※2 グリーン調達制度: 製品の原材料や部品などを調達する際、環境への負担が少ないものから優先的に選択する制度。

環境影響度評価

製品の企画、開発、量産試作から上市、初期流動の各段階において、製品の環境影響度評価を実施しています。

自然資本のリターン

環境貢献製品

高いレベルの環境貢献効果を有し、お客様の使用段階において効果があることを認められた製品を環境貢献製品と定義し、市場拡大と創出を行うことで地球の自然資本へのリターンに貢献しています。(▶P.26-29)

2018年度は、目標を上回る新規登録となり、売上高比率目標も達成しました。国内におけるZEH仕様住宅の拡大や、グローバルで展開しているメディカル事業における医薬、創薬支援貢献の価値を再確認したことによる新規登録によって環境貢献製品の売上は拡大しています。

■環境貢献製品の売上高比率

2018年度 (実績)	2019年度 (中期計画)
56.3%	60%以上

自然環境の保全

2008年4月、「環境経営方針」に生物多様性に関する項目を盛り込み、2011年には生物多様性ガイドラインを策定。事業活動における環境配慮と世界各地での環境保全活動という両面から自然環境を含む生物多様性の保全に取り組んでいます。

社外取締役との対話



監視や監督といった
守りのガバナンスはもちろんのこと、
新たな事業への挑戦を後押しする
攻めのガバナンスにも貢献していきます。

Dialogue

— 社外取締役との対話 —

社外取締役

加瀬 豊

聞き手

岡野 剛・経営戦略部IRグループ長

当社では企業経営のすべての土台であるコーポレート・ガバナンスについて、経営の公正性・透明性を高めるためにその充実に取り組んでいます。今回、2016年6月より社外取締役を務める加瀬氏より当社のコーポレート・ガバナンスの特徴や今後の課題について、率直なご意見をいただきました。

社外取締役の役割

加瀬さんがお考えになる社外取締役の役割とはどのようなものでしょうか。

加瀬 私はこれまでに、いくつかの会社で社外取締役を務めさせていただいていますが、その中で、最も注視しているのは、その会社が健全な経営ができていのかどうか、体質的に透明性・公平性を保った経営をできているかという点です。

これまで日本企業の多くは、社内取締役だけで構成され

ており、トップになかなか意見が言えない、というのがよくあるパターンでした。その点、社外取締役なら必要に応じて、社長や他の取締役へ反対意見が言える。社外取締役とはそういう役割を担わなければいけないと考えています。

しかし、社内取締役に対する監視や監督はあくまで守りのガバナンスですが、一方で攻めのガバナンスにおいては、新たな事業への挑戦を後押しすることも必要です。その事業の将来性があるかないかをじっくり検討し、必要に応じた戦略的な投資を後押ししていく役割もあると考えています。

そういった点で、社外取締役はいろいろな意見を出せるよう多様性に富んでいたほうがよいと考えています。積水化学の社外取締役は、私が商社出身、大枝さんは食品関係分野で製造業、石塚さんが小売り(2019年6月退任)というバックグラウンドを持つ経営者です。同じ経営者ではありますが、それぞれが専門的なバックグラウンドを持っているということで、非常にバランスが取れていると思います。

加瀬さんは、企業のトップを務めた上に、複数の会社で社外取締役をお務めになり、経験も豊富です。ご自身が社外取締役を引き受けるうえでのモチベーション、社外取締役としての使命感はどういう点にありますか。

加瀬 私は、双日の会長時代に、アステラス製薬の社外取締役を頼まれ、アステラス製薬のような先進的なガバナンスの会社の取締役会で勉強させてもらいたいという強い思いから引き受けさせていただきました。

その時の経験が非常に有益であったことから、その後、いくつかの会社の社外取締役を務めさせていただいています。その中には、比較的小規模なオーナー企業もありま

社外取締役との対話

すが、これまでの経験を他社の経営で活かしたいというのがモチベーションになっています。

取締役会の多様性と実効性

具体的に積水化学のガバナンスについて、お聞きします。まず、取締役会についてです。近年、多様な視点や価値観を企業経営に反映するため、女性や外国人の取締役会への登用が求められています。積水化学の取締役会の多様性についてご意見をお聞かせください。

加瀬 女性や外国人という点だけで見れば、確かにこれまで多様とは言えなかったかもしれません。一方、積水化学の社外監査役は、それぞれ弁護士、品質管理を専門とする大学教授、会計の専門家であり、出身や経験が非常に多様です。社外取締役は全員経営者ですが、それぞれが得意とする分野が異なり、そこにも多様性があります。今回、4月に社内で初となる女性の執行役員が生まれ、6月に女性の社外取締役や社外監査役が就任し、多様性がさらに進んできています。

しかしながら、女性や外国人の数をただ増やせばよいのではなく、経営について議論ができるということが重要です。新任の社外取締役（2019年6月就任）の石倉さんを私は存じ上げていますが、なによりも広い視野を持っておられるし、また女性独自の立場からの意見もお持ちなので、積水化学のガバナンスに大きく貢献していられると考えています。

当社の取締役会の議論の活発さ、進め方などに関するご見解をお聞かせください。

加瀬 積水化学の取締役会では、非常に活発でかつ透明

性ある議論と意見交換ができていると感じています。

特に、トップを務める高下社長がESG経営に、本当に真剣に取り組んでいる熱意が伝わってきます。地球環境や社会への貢献を事業の柱としていくということを、トップが先陣を切って推進しているところに積水化学におけるガバナンスの根幹があるような気がします。

取締役会の実効性についてもご意見をお聞かせください。

加瀬 取締役会は単なる儀礼的なものでなく、きちんと議論ができる場になっていると思います。われわれ社外取締役は議論の前提となる情報が必要となりますが、毎回、取締役の加藤さんから直々に議案の事前説明を丁寧にしていただいています。そのおかげで、取締役会では非常に活発な意見交換が行われており、実効性は十分確保されていると考えてよいのではないのでしょうか。

コンプライアンスへの取り組み

守りのガバナンスということであれば、やはり社外取締役による監視・監督機能も重要です。積水化学のコンプライアンス・不祥事の未然防止体制についてどのような印象を持たれていますか。

加瀬 積水化学では過去のコンプライアンス問題を率直に反省し、今後、発生しないようにするための未然防止策がきちんと作られています。しかし、コンプライアンスは形だけを作るのではなく、経営トップが関与して、社員に健全経営の意識を徹底的に浸透させて、常に緊張感を持つことが必要だと思います。コンプライアンス問題や不祥事はど



加瀬 豊氏

双日社長兼CEO、同会長などを歴任し、2016年6月から当社社外取締役に就任。2019年6月から指名・報酬等諮問委員会委員長を務める。

んなに防止策を講じても、起きるときは起きるものです。そういう時に必要なのは、迅速な対応ときちんと開示する姿勢だと考えています。

近年、当社はM&Aなどを含めて、海外での事業を急速に拡大しています。グローバルな視点でのガバナンスやコンプライアンスに関しても、ご意見を頂戴できますか。

加瀬 海外の子会社が増えていくと、海外子会社の動き・経営状態を把握するのが難しくなっていきます。何かあったときに、もしくはその予兆の段階で、迅速に情報があがり、本社の取締役会で議論できるような仕組みが必要だと思います。

社外取締役との対話

経営トップと取締役会議長の役割について

ここまで様々な視点で当社のガバナンスにご意見をいただきました。次は現状の課題についてご意見を頂戴できますか。

加瀬 かなり整備された状況であると思いますが、一つ意見を述べるとしたら、取締役会の議長についてです。

積水化学は現在、会長不在で社長が取締役会の議長をされています。あくまで私見ですが、望むらくはやはり議長は執行のトップではない人が良いと思います。執行のトップである社長と取締役会の議長が同じ人物であるということは、もし業績不振や不祥事が発生した場合、自分で自分を責めることはなかなかできませんから、透明性とか公平性の観点から言えば取締役会長の方が望ましいと考え

ています。いずれ、取締役会長が議長をする体制に移行するほうがよいのではないのでしょうか。

サクセッションプランと報酬制度

サクセッションプランについてはいかがでしょうか。

加瀬 私が考えるサクセッションプランは、次期候補をどうするかというワンジェネレーションのみでなく、その前の段階の候補者をどうやって育成していくかが含まれています。そのような候補者があると、指名・報酬等諮問委員会の議論の中で、この候補者が適任だと責任をもって意見が言える。ぜひ、候補段階の育成を充実させていただきたい。

さらに、もう一つ、第三者である外部専門機関で役員評価をやるということも必要だと思っています。

報酬制度についてのご意見をお願いします。

加瀬 世の中の潮流をみても、きちんとしたフォーミュラ制度を作って、成果に応じた報酬を払う必要があると考えています。

現在の報酬制度は、「固定・業績連動・長期インセンティブ」という3本立てとなっていますが、それぞれの額が自動的に決まりません。今後は、決算発表が出たら自動的に額が決まり、トップの恣意的な意見が入らない報酬制度に移行するほうがよいと思っています。これは新しい課題としてわれわれ指名・報酬等諮問委員会の中で検討していきたいと思っています。固定と連動の比率は様々な意見がありますが、現状の6(固定):4(変動)からスタートして、5:5ぐらいのフォーミュラで良いと考えています。

積水化学の今後について

最後に、積水化学グループの今後に対する期待をお聞かせください。

加瀬 積水化学は非常に真面目な会社です。今まで海外事業所や研究開発の最前線など様々な現場を見る機会がありましたが、積水化学の強みは、やはり新技術の開発力だと思っています。実際に見学させていただいた中で特に、FFU*の製造現場が印象的でした。ガラス繊維から木材のようなものができる。これはやはり化学だなと。長年培ってきたこういう技術力が積水化学の実力の根底にあるのだと思います。

もう一つの強みは、3つあるカンパニーのバランス・役割がきちんと取れているということだと思います。それぞれのカンパニーがスピード感をもって事業展開してきたことが、現在の強みにつながっているのではないのでしょうか。今後、メディカル事業が新たに一本立ちを目指すということで、新しい時代への挑戦も進んでいます。

そして、現在、期待しているのが、ごみをエタノールに変える技術を用いたバイオリファイナリー(BR)のプロジェクトです。これが本当に事業化すれば、企業の成長を一気に加速すると同時に、世界が抱えるごみ問題解決の切り札になると思っています。

*FFU: 硬質ウレタン樹脂をガラス長繊維で硬化した、天然木材の風合いをもつ部材。軽くて強く、腐食しないことから、世界各地の鉄道の枕木などに利用されている。(▶P.49参照)



取締役、監査役、執行役員(2019年7月1日現在)

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
高下 貞二

- 1976. 4 当社入社
- 2005. 6 当社取締役
名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長
- 2005.10 当社取締役
住宅カンパニープレジデント室長
- 2006. 4 当社取締役
住宅カンパニー企画管理部部長
- 2007. 4 当社取締役
住宅カンパニー住宅事業部長兼企画管理部部長
- 2007. 7 当社取締役
住宅カンパニー営業部担当、
住宅事業部長
- 2008. 2 当社取締役
住宅カンパニープレジデント、
営業部担当、住宅事業部長
- 2008. 4 当社取締役 常務執行役員
住宅カンパニープレジデント
- 2009. 4 当社取締役 専務執行役員
住宅カンパニープレジデント
- 2014. 3 当社取締役 専務執行役員
CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長
- 2015. 3 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

選任理由

2015年に代表取締役社長に就任以来、当社グループの経営理念を起点として「100年経っても存在感のある企業グループ」を目指し、強いリーダーシップを発揮して「新次元の成長」への挑戦を牽引してまいりました。さらに、2018年6月から取締役会議長を務め、経営戦略に関する建設的な議論を促すとともに社外取締役の関与を強めた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ることから、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役役に選任しています。

取締役会議長

2018年度取締役会への出席率: 100%(17/17回)



代表取締役
専務執行役員
加藤 敬太

- 1980. 4 当社入社
- 2008. 4 当社執行役員
高機能プラスチックカンパニー中間課事業部長
- 2011. 7 当社執行役員
高機能プラスチックカンパニー新事業推進部長
- 2013. 3 当社執行役員
高機能プラスチックカンパニー新事業推進部長
兼開発研究所長
- 2013.10 当社執行役員
高機能プラスチックカンパニー開発研究所長
- 2014. 3 当社常務執行役員
高機能プラスチックカンパニープレジデント
- 2014. 6 当社取締役 常務執行役員
高機能プラスチックカンパニープレジデント
- 2015. 4 当社取締役 専務執行役員
高機能プラスチックカンパニープレジデント
- 2019. 1 当社代表取締役 専務執行役員 経営戦略部長
- 2019. 4 当社代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部担当、経営戦略部長
- 2019. 7 当社代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部担当、経営戦略部長兼
新事業開発部長(現任)

選任理由

2014年に取締役役に就任以来、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、高い実績を上げてまいりました。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管理監督機能を統括し、グローバルな視点で業務執行を適切に監督しています。これらの豊富な経験と高い見識を取締役会における経営戦略等の立案・審議や監督に活かすことにより、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役役に選任しています。

2018年度取締役会への出席率: 100%(17/17回)



取締役
常務執行役員
平居 義幸

- 1985. 4 当社入社
- 2014. 4 当社執行役員
高機能プラスチックカンパニー
フォーム事業部長
- 2015. 4 当社執行役員
CSR推進部担当、経営戦略部長
- 2015. 6 当社取締役 執行役員
CSR推進部担当、経営戦略部長
- 2017. 4 当社取締役 常務執行役員
経営管理部担当、経営戦略部長
- 2018. 4 当社取締役 常務執行役員 経営戦略部長
- 2019. 1 当社取締役 常務執行役員
環境・ライフラインカンパニープレジデント(現任)

選任理由

2015年に取締役に就任以来、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かし、主に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まいりました。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おり、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ことから、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2018年度取締役会への出席率: 100%(17/17回)



取締役
常務執行役員
竹友 博幸

- 1985. 4 当社入社
- 2011. 7 積水メディカル株式会社取締役
- 2014. 9 当社CSR部人事グループ長
- 2015. 4 当社執行役員 人事部長
- 2016. 4 当社執行役員 法務部担当、人事部長
- 2016. 6 当社取締役 執行役員
法務部担当、人事部長
- 2017. 4 当社取締役 常務執行役員
法務部担当、人事部長(現任)

選任理由

2016年に取締役に就任以来、人事部門を中心に管理部門の業務執行で得た幅広い経験を活かし、コーポレート・ガバナンスに即した役員報酬制度の策定やダイバーシティ経営の推進、さらに働き方改革において強いリーダーシップを発揮するとともに、コンプライアンス責任者としてグローバルな視点でコンプライアンス強化等の業務執行状況の監督に十分な実績を上げていることから、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2018年度取締役会への出席率: 100%(17/17回)



取締役
常務執行役員
神吉 利幸

- 1983. 4 当社入社
- 2013. 4 当社執行役員
セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長
- 2014. 1 当社執行役員 住宅カンパニー営業統括部長
- 2015. 1 当社執行役員
東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長
- 2018. 1 当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
兼リフォーム営業統括部長兼経営管理部部長
- 2018. 3 当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
- 2018. 4 当社常務執行役員
住宅カンパニー住宅営業統括部長
- 2019. 1 当社常務執行役員 住宅カンパニープレジデント
兼住宅営業統括部長
兼まちづくり事業推進部長
- 2019. 6 当社取締役 常務執行役員 住宅カンパニー
プレジデント兼住宅営業統括部長兼
まちづくり事業推進部長(現任)

選任理由

セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長、東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長、住宅カンパニー住宅営業統括部長をはじめとして、長年にわたり住宅カンパニーの業務に携わるとともに豊富な経営経験を有しています。2019年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることから、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、取締役に選任しています。

取締役、監査役、執行役員(2019年7月1日現在)

取締役



取締役
常務執行役員
清水 郁輔

- 1987. 4 当社入社
- 2006. 7 SEKISUI TA INDUSTRIES, LLC 取締役社長
- 2011. 7 当社高機能プラスチックカンパニー
中間課事業部長
- 2015. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
フォーム事業部長
- 2016. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
車輪・輸送分野担当、フォーム事業部長
- 2018. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
エレクトロニクス分野担当、フォーム事業部長
- 2019. 1 当社常務執行役員 高機能プラスチック
カンパニープレジデント、エレクトロニクス分野担当、
積水フーラー株式会社取締役(現任)
- 2019. 4 当社常務執行役員
高機能プラスチックカンパニープレジデント
- 2019. 6 当社取締役 常務執行役員
高機能プラスチックカンパニープレジデント(現任)

選任理由

高機能プラスチックカンパニーのフォーム事業部長、車輪・輸送分野担当、エレクトロニクス分野担当、さらにSEKISUI TA INDUSTRIES, LLC取締役社長等を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に精通しています。2019年1月からは高機能プラスチックカンパニープレジデントとして、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から、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、取締役に選任しています。



独立役員
社外取締役
加瀬 豊

- 1970. 5 日商岩井株式会社入社
- 2001. 6 同社執行役員
- 2003. 4 同社取締役常務執行役員
- 2004. 4 旧双日株式会社代表取締役専務執行役員
- 2004. 8 同社代表取締役副社長執行役員
- 2005.10 双日株式会社代表取締役副社長執行役員
- 2007. 4 同社代表取締役社長CEO
- 2012. 4 同社代表取締役会長
- 2013. 6 アステラス製薬株式会社社外取締役
(2017年退任)
- 2016. 3 株式会社 ジェイ・エイ・シー・リクルートメント
社外取締役(現任)
- 2016. 6 当社取締役(現任)
- 2017. 6 双日株式会社特別顧問
- 2018. 6 同社顧問(現任)

選任理由

2016年6月の取締役就任以来、総合商社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略に関する豊富な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ることから、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

2018年度取締役会の出席率: 100%(17/17回)



独立役員
社外取締役
大枝 宏之

- 1980. 4 日清製粉株式会社
(現・株式会社日清製粉グループ本社)入社
- 2008. 6 株式会社日清製粉グループ本社執行役員
- 2009. 6 同社取締役
- 2011. 4 同社取締役社長
- 2017. 4 同社取締役相談役
- 2017. 6 同社特別顧問(現任)
株式会社製粉会館取締役社長(現任)
- 2018. 3 株式会社荏原製作所社外取締役(現任)
- 2018. 6 当社取締役(現任)

選任理由

2018年6月の取締役就任以来、国内最大手製粉会社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、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ることから、当社グループの企業価値向上に寄与していただけると判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

2018年度取締役会の出席率: 100%(13/13回)



独立役員
社外取締役
石倉 洋子

- 1985. 7 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支
社マネージャー(1992年退職)
- 1992. 4 青山学院大学国際政治経済学部教授(2000年退任)
- 2000. 4 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
(2011年退任)
- 2004. 4 日本郵政公社社外理事(非常勤)(2007年退任)
- 2005.10 日本学術会議副会長(2006年退任)
- 2006. 6 株式会社商船三井社外取締役(2010年退任)
- 2010. 6 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役(現任)
富士通株式会社社外取締役(2013年退任)
- 2011. 4 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科
教授(2014年退任)
- 2012. 4 一橋大学名誉教授(現任)
- 2012. 6 ライフネット生命保険株式会社社外取締役
(2016年退任)
- 2014. 6 双日株式会社社外取締役(2018年退任)
- 2015. 6 株式会社資生堂社外取締役(現任)
- 2019. 6 当社取締役(現任)

選任理由

国際政治経済および国際企業戦略に関する高い学識を有し、複数のグローバル企業における社外取締役としての経験を通じて企業経営に精通しています。さらに、当社グループが取り組むダイバーシティ経営や女性活躍推進にも積極的に関与されていることから、当社の企業価値向上に寄与していただけると判断し、新たに社外取締役に選任しています。

※独立役員: 東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

取締役、監査役、執行役員(2019年7月1日現在)

監査役



常勤監査役
長沼 守俊

1982. 4 当社入社
2003. 10 当社高機能プラスチックカンパニー
経営管理部長
2006. 10 積水フィルム株式会社取締役
2009. 4 当社経営管理部経理グループ長
2010. 10 当社経営管理部長
2015. 4 当社執行役員 経営管理部長
2017. 4 当社常勤顧問
2017. 6 当社監査役(現任)

2017年6月就任以降の活動状況

当社における豊富な業務経験と財務や会計に関する知見を活かし、常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。

2018年度活動状況

取締役会出席率: 100%(17/17回)
監査役会出席率: 100%(18/18回)



常勤監査役
濱部 祐一

1982. 4 当社入社
2004. 9 積水アクアシステム株式会社取締役
経営管理部長
2009. 7 徳山積水工業株式会社取締役 経営管理部長
2010. 7 徳山積水工業株式会社常務取締役
経営管理部長
2012. 4 当社監査室長
2016. 4 当社人事部長付
2016. 6 当社監査役(現任)

2016年6月就任以降の活動状況

当社における豊富な業務経験と人事・監査等に関する知見を活かし、常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。

2018年度活動状況

取締役会出席率: 100%(17/17回)
監査役会出席率: 100%(18/18回)



独立役員
社外監査役
小澤 徹夫

1973. 4 弁護士登録、東京富士法律事務所入所
1978. 4 同事務所パートナー 弁護士
2014. 6 当社監査役(現任)
2016. 1 東京富士法律事務所代表パートナー
弁護士(現任)

2014年6月就任以降の活動状況

弁護士としての法的視点および幅広い見識と企業法務の分野を中心に法令およびリスク管理等に係る豊富な業務経験を活かし、特に当社グループのコンプライアンス体制の構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。また、指名・報酬等諮問委員会委員として、同委員会において有益な意見・提言を適宜行っています。

2018年度活動状況

取締役会出席率: 100%(17/17回)
監査役会出席率: 100%(18/18回)



独立役員
社外監査役
鈴木 和幸

2000. 4 電気通信大学大学院情報システム学研究所
(現・情報理工学研究所)教授(2016年退任)
2009. 10 社団法人(現・一般社団法人)
日本品質管理学会会長(2011年退任)
2010. 4 電気通信大学大学院
情報理工学研究所教授(2016年退任)
2012. 6 日本信頼性学会会長(2014年退任)
2015. 6 当社監査役(現任)
2016. 4 電気通信大学名誉教授(現任)
同大学大学院情報理工学研究所特任教授(現任)

選任理由(2019年6月再任時)

品質管理ならびに信頼性工学に関する高い見識と豊富な経験を有しています。2015年6月の監査役就任以来、取締役会および監査役会において品質管理等の専門的見地から有益な意見・提言を行っており、監査役会および取締役会の監督機能の向上に貢献いただいていることから、引き続き社外監査役に選任しています。

2018年度活動状況

取締役会出席率: 100%(17/17回)
監査役会出席率: 100%(18/18回)



独立役員
社外監査役
清水 涼子

1982. 4 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入行
(1985年退職)
1989. 4 中央新光監査法人入所(2007年退所)
1992. 8 公認会計士登録
2004. 1 国際会計士連盟国際公会計基準審議会
日本代表委員(2005年退任)
2007. 4 関西大学会計専門職大学院専任教授(現任)
2019. 6 当社監査役(現任)

選任理由(2019年6月就任時)

公認会計士として国内・海外の会計に関する専門的知見と豊富な監査経験を有しており、当社グループがグローバル事業の拡大と持続的な企業価値向上を目指すにあたり適切な人材であると判断し、新たに社外監査役に選任しています。

取締役、監査役、執行役員(2019年7月1日現在)

執行役員

社長執行役員
高下 貞二

住宅カンパニー

常務執行役員
神吉 利幸
プレジデント
(兼)住宅営業統括部長
(兼)まちづくり事業推進部長

常務執行役員
上脇 太
経営管理部長

執行役員
八木 健次
セキスイハイム近畿株式会社
代表取締役社長

執行役員
古賀 信一郎
技術・CS部長

執行役員
吉田 匡秀
セキスイハイム中部株式会社
代表取締役社長

執行役員
岡田 雅一
東京セキスイハイム株式会社
代表取締役社長

執行役員
久宗 弘和
リフォーム営業統括部長

執行役員
川瀬 昭則
商品開発部長

環境・ライフラインカンパニー

常務執行役員
平居 義幸
プレジデント

常務執行役員
西村 章
経営企画部長

執行役員
藤井 清
東日本支店長

執行役員
西村 雅文
プラントシステム事業部長

執行役員
岸谷 岳夫
シート事業部長

執行役員
大久保 宏紀
管材事業部長

執行役員
出口 好希
総合研究所長

高機能プラスチックカンパニー

常務執行役員
清水 郁輔
プレジデント

常務執行役員
福永 年隆
技術・CS部長

執行役員
向井 克典
新事業推進部長
(兼)開発研究所長

執行役員
紺野 俊雄
購買部長

執行役員
荒尾 隆嗣
積水マテリアルソリューションズ株式会社
代表取締役社長

執行役員
浅野 陽
車輪・輸送分野担当、
車輪・輸送戦略室長

執行役員
井上 正幸
住インフラ材分野担当、
住インフラ材戦略室長

執行役員
村松 隆
エレクトロニクス分野担当、
エレクトロニクス戦略室長

コーポレート

専務執行役員
加藤 敬太
ESG経営推進部担当、
経営戦略部長(兼)新事業開発部長

常務執行役員
竹友 博幸
法務部担当、人事部長

執行役員
小林 仁
生産力革新センター所長

執行役員
小笠 眞男
R&Dセンター所長

執行役員
西田 達矢
経営管理部長

執行役員
古賀 明子
広報部長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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

SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則

当社は、コーポレート・ガバナンス向上の取り組みを一層進化させ、ステークホルダーに対して、当社の考え方と取り組みについてお伝えすることを目的として、「SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則」を制定・公表しています。

上記原則に加えて、「コーポレートガバナンス・コード」における基本原則・原則・補充原則の全78項目に対する当社の取り組み状況や考え方について、「コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて」として取りまとめ、公表しています。

URL: <https://www.sekisui.co.jp/company/outline/governance/index.html>

コーポレート・ガバナンス体制

(1) 機関設計

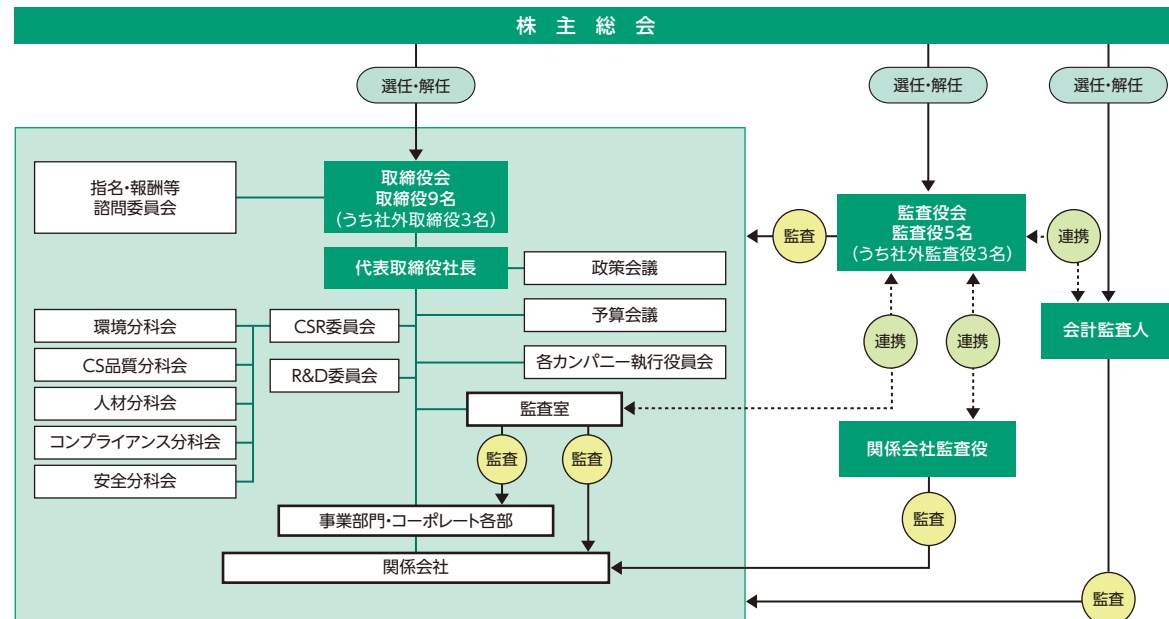
当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。カンパニー制のもと、各カンパニーの事

業環境変化に迅速に対応するため、監督機能(取締役)と業務執行機能(執行役員)の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2001年	カンパニー制を導入
2008年	執行役員制度を導入 社外取締役制度を導入し、独立性ある経営者2名を社外取締役として招聘
2015年	SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則を制定、社外役員の独立性基準を制定
2016年	指名・報酬等諮問委員会(委員長:社外取締役)を設置
2018年	社外取締役を1名増員し、3名体制に

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

(2) 取締役会の役割・責務

取締役会は、全社基本方針の決定や高度な経営判断、業務執行の監督を行う機関と位置づけ、十分な独立性を有する社外取締役3名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。

(3) 取締役会の構成

当社は、取締役の員数を15名以内としており、そのうち複数の社外取締役を選任することとしています。当社の取締役会は、優れた人格・見識・高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている取締役によって構成しています。

また、社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席することとしています。

当社は事業領域・規模に応じた適切な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性と適正人数を保つこととしています。社内取締役に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。

(4) 社外取締役

当社は、当社の定める「社外役員の独立性基準」に合致し、企業経営、コーポレート・ガバナンスなどについての広範な知識と経験を有する独立社外取締役を3名選任しています。特に当社が重点的に取り組みを進めているグローバ

ル展開、ビジネスモデル革新、ESG経営の強化などの施策に対して、多様で客観的な視点から助言を得ています。

独立社外取締役の取締役会に占める比率については、今後の事業規模や事業分野の広がり、会社をとりまく環境などを総合的に勘案し、適宜検討を行います。

(5) 指名・報酬等諮問委員会

当社は、取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。指名・報酬等諮問委員会は、経営陣幹部の選解任、取締役候補の指名、取締役の報酬制度・報酬水準等、取締役会の実効性向上に係る事項、元代表取締役社長等の顧問・相談役の委嘱や処遇等を審議し、取締役会に意見の答申および助言を行います。指名・報酬等諮問委員会は、過半数を独立社外役員とする5名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出します。

(6) 関連当事者間取引

当社が、当社の役員や主要株主等との取引を行う場合は、かかる取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、取締役と行う利益相反取引について、取締役会規則において取締役会の決議事項として明示し、取締役会においては、実際の個別取引にかかる承認または報告を通じて監視を行い、監査役会においては「監査役監査基準」に則り監査を行っています。

(7) 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図る

ため、取締役会資料の事前配布および事務局担当役員による事前説明を行うほか、就任時のオリエンテーション、年複数回の事業所視察などにより、事業への理解を深める機会を継続的に提供しています。また、社外役員による経営監督の実効性を一層高めるため、委員の過半数が社外役員である指名・報酬等諮問委員会での審議を充実させるほか、監査役や会計監査人との対話も実施しています。

後継者計画の観点では、四半期決算ごとに行う執行役員連絡会における社外取締役の講演や、株主総会後の新経営体制発足時に取締役・監査役・執行役員が一堂に会する機会を設けるなど、現経営陣と次期経営層候補者との接点も強化しています。

社外取締役と監査役会は定期的に意見交換会を行い、情報を共有し連携を確保しています。2019年4月25日に行われた意見交換会では、2018年度の監査役会活動報告とコンプライアンス、ガバナンスの取り組みについて、活発な意見交換が行われました。



左(社外取締役)手前から: 加瀬社外取締役、石塚社外取締役(2019年6月退任)、大枝社外取締役
右(監査役)手前から: 鈴木社外監査役、西社外監査役(2019年6月退任)、小澤社外監査役、長沼常勤監査役、濱部常勤監査役

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成

氏名	当社における地位	在任年数*1	指名・報酬等 諮問委員会	政策会議*2	CSR委員会 R&D委員会	取締役・監査役が有する知識・経験・能力*4						
						企業経営 経営戦略	財務・会計	法務	品質管理	人事・労務 人材開発	国際性	研究開発
高下 貞二	代表取締役社長 社長執行役員	14年	○	●	●	✓				✓		
加藤 敬太	代表取締役 専務執行役員	5年	—	○	○	✓			✓		✓	✓
平居 義幸	取締役 常務執行役員	4年	—	○	○	✓	✓				✓	
竹友 博幸	取締役 常務執行役員	3年	—	○	—	✓		✓		✓		
神吉 利幸	取締役 常務執行役員	—	—	○	○	✓						
清水 郁輔	取締役 常務執行役員	—	—	○	○	✓			✓		✓	✓
加瀬 豊	独立社外取締役	3年	●	—	—	✓					✓	
大枝 宏之	独立社外取締役	1年	○	—	—	✓					✓	
石倉 洋子	独立社外取締役	—	○	—	—	✓					✓	
長沼 守俊	常勤監査役	2年	—	○	—		✓					
濱部 祐一	常勤監査役	3年	—	○	—					✓		
小澤 徹夫	独立社外監査役	5年	○	—	—			✓				
鈴木 和幸	独立社外監査役	4年	—	—	—				✓			
清水 涼子	独立社外監査役	—	—	—	—		✓				✓	

※1 2019年6月20日総会終結時

※2 政策会議: 経営上の重要な政策・戦略事項・取締役会の上程案件の審議を目的で毎月1回開催

※3 ●は議長または委員長

※4 上記一覧表は、取締役・監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役の報酬

(1) 報酬等の決定に関する方針

基本方針

当社従業員の報酬制度は、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
- 当社従業員が、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、賞与、株式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。

<基本報酬>

基本報酬は、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します。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付け、株価を重視した経営意識を高めています。

<賞与>

賞与は、全社業績、カンパニー業績、ROE(自己資本利益率)および配当政策に連動した支給基準に基づいて報酬額が決定される業績連動報酬です。

<株式報酬>

株式報酬は、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を一層高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)の職務別に付与数を定めたインセンティブプランです。取締役が中長期的な企業価

値向上に貢献した成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みにしており、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。

(2) 役員報酬の決定プロセス

当社は、役員報酬制度の目的を達成するため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬等諮問委員会」を設置し、取締役の報酬の仕組みと水準を審議し、個別報酬の妥当性を検証しており、客観性・透明性ある手続きでなされています。

<指名・報酬等諮問委員会の活動の概要>

- 本委員会は、委員長(社外取締役)が招集する。
- 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、委員長が取締役会に答申する。
- 取締役会は本委員会の答申を尊重し、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、もっぱら自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。

<役員の本社株保有ガイドライン>

取締役(社外取締役を除く)と執行役員を対象に、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を一層高めるため、「株式報酬制度」を導入するとともに、一定数以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

2018年度役員報酬

(金額:百万円)

	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	費用計上額	対象人員	総額
取締役	11名	308	7名	142	7名	57	11名	508
うち社外取締役	3名	33	—	—	—	—	3名	33
監査役	5名	85	—	—	—	—	5名	85
うち社外監査役	3名	28	—	—	—	—	3名	28

(注) 1. 上記には、2018年6月27日開催の第96回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいません。

2. 上記報酬等の額には、使用人兼務取締役に支給した使用人分給与賞与相当額134百万円を含んでいません。

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役の選任

(1) 取締役および監査役の選任

当社は、優れた人格・見識・高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている人材を取締役候補者として指名することとしています。取締役の指名を行うにあたり、より公平性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会において審議し、取締役会に意見の具申を行い、取締役会で決定します。

また、監査役には、1名以上に企業財務・会計、また1名以上に法制度に関する知識と知見を備えた人材を監査役候補者として指名することとしています。

(2) 社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われていますが、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会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、取締役会に意見の具申を行い、取締役会で決定します。

取締役および監査役の職務執行

(1) 取締役の職務執行

取締役の職務の効率性を確保するため、2018年度は取締役会を17回開催しました。また、当社の経営方針および

経営戦略に関わる重要事項は、当社の社内取締役を構成員とす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おいて決定しました。

(2) 監査役の職務執行

監査役は、取締役会のほか各種重要会議への出席、グループ会社を含む関係部署の調査や重要案件の決裁書確認などにより、内部統制システムの整備・運用状況の確認を行いました。また、自ら各拠点を往査するとともに、内部監査部門や会計監査人などと定期的に情報交換することにより、監査の実効性を高めました。2018年度は監査役会を18回開催し、これらの情報共有を図っています。関係会社監査役とは連絡会と研修会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上を図っています。

執行役員制と執行役員会

当社は、企業価値の最大化を図るべく、カンパニー制に基づくマネジメント体制を構築しています。業務執行に専念する執行役員を各カンパニーに置くとともに、カンパニーの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します。

カンパニーへの権限移譲により、取締役会は、当社グループの経営の基本方針決定と高度な経営判断、業務執行の監督を担い、企業価値の継続的な向上に努めます。

取締役会の実効性に関する評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を評価しています。

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

2018年度は重要な経営課題として、成長戦略(R&D、M&A・出資、大型新規事業など)と基盤戦略(働き方改革、CS品質など)を取り上げ、取締役会で十分な審議を行いました。また取締役会では十分な議論時間が確保され、社外取締役を含む取締役や監査役から活発な意見提言が行われていることを確認しました。

取締役候補者の選定や個人別評価・報酬等の額は、指名・報酬等諮問委員会で審議を行い、取締役会ではその答申を受けて決定しました。指名・報酬等諮問委員会は、代表取締役社長の後継者計画、取締役会の構成および実効性、ガバナンス強化の取り組みなどの議論を含め、9回開催しました。

2019年度も重要な経営課題の審議を一層充実させ、取締役会として適切な意思決定を行うことで、経営の透明性・公正性を確保したいと考えています。

コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

積水化学グループは、グローバル規模で人権に配慮すると同時に、法令や社内規則を遵守することはもとより社会が求める社会規範や倫理観にかなったコンプライアンス経営を強化しています。さらに、リスクについては、未然に防ぐ「リスク管理」と重大リスクに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制を強化しています。

コンプライアンス

コンプライアンス経営の考え方

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、当社グループの理念体系や企業行動憲章に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。2019年4月、高下社長のもと、当社グループにとって、コンプライアンスは経営そのものであり、私たち従業員一人ひとりが一致団結してコンプライアンスに則って行動することを宣言しました。当社グループが広く社会から信頼されるよう、コンプライアンス意識の向上に今後も取り組んでいきます。

重要コンプライアンス問題の防止

2017年度から運用を開始したCSR中期計画においても、以前の中期計画から引き続き「重要コンプライアンス問題の発生件数ゼロ」をKPI目標として掲げており、2015年度以降「発生件数ゼロ」を継続しており、2018年度も重要コンプライアンス問題は発生しておりません。

これからもコンプライアンス経営を強化し、コンプライアンス問題の未然防止に取り組んでいきます。

コンプライアンス推進体制の構築

コンプライアンス経営を確実に実践していくため、現実的かつ効果的なコンプライアンス推進体制を構築しています。グループのコンプライアンスを統括する組織として、CSR委員会の下に法務部担当執行役員を委員長とする「コンプライアンス分科会」を設けて方針や実施策の立案を行うとともに、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、コンプライアンス推進実務責任者を任命して各施策の実施・展開を図っています。

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、事後対応や再発防止策の検討等を行います。

グローバル法務体制の強化

当社グループにおける法務機能の拡充および法務部門間の連携を推進するとともに、法務人材の育成・活用を通じて法務体制の強化に努めています。2017年度には、欧州の地域統括会社である「Sekisui Europe B.V.」およびタイの地域統括会社である「Sekisui Southeast Asia Co., Ltd.」に法務を担う従業員が着任しています。

コンプライアンス教育

コンプライアンス経営の実践に繋がる取り組みの一環として、従業員のコンプライアンス教育にも力を入れています。新入社員研修や階層別研修などにコンプライアンスに関する内容を盛り込み、コンプライアンスに特化したeラーニングを毎年4回実施するなど、グループの全ての従業員がコンプライアンスの大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

通報制度の整備

当社グループでは、2002年に社内通報制度「S・C・A・N

コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

「セキスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク」を構築し、当社グループの全従業員と当社グループの取引先が利用できる仕組みを運用しています。「S・C・A・N」は、法務部担当執行役員の監督のもとで運用され、社内窓口以外に社外の法律事務所に直接通報することも可能です。また通報制度に止まらず、特定の行為がコンプライアンス違反であるか否かの助言等を受けられる相談窓口としての役割も担っています。

コンプライアンス意識に満ちた組織風土作りのために、社内通報規則において従業員にコンプライアンス違反行為を知った際には報告通報することを求める一方、通報者の保護を規定し、窓口以外には通報者の情報を秘匿することや通報者への不利益扱いを禁止することを定めています。

2018年度通報・相談件数

通報・相談	件数
パワーハラスメント	44
労働条件関係	34
セクシャルハラスメント	6
職場環境配慮	7
経費の使い方	5
営業手法関連	0
業績偽装	2
取引先との癒着	0
その他	14
通報数合計	112

また2015年度に社内通報制度を再整備し、新たにお取引先からの相談・通報窓口を設置しました。相談・通報いただいた内容は、当該「法令違反行為」等を解決するために必要最小限の範囲の関係者のみで共有し、各関係者には、秘密保持義務を課しています。

腐敗および贈収賄の防止

当社グループは、自主行動原則で「腐敗防止」を定めている国連グローバルコンパクトに署名・賛同しており、その精神に基づいて腐敗および贈収賄を未然に防止するための取り組みを推進しています。

社内規則のひとつとして「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入を進めるとともに、従業員が日本国内、アメリカおよび中国でビジネスを行う際に遵守すべき腐敗と贈収賄に関する事項をまとめた「贈収賄防止ガイドライン」を作成し、イントラネットを通じて周知を図っています。

独禁法への対応

当社グループでは、2007年以降、独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社接触についての事前申請事後報告制度、価格改定委員会制度を運用してまいりました。その運用状況について、毎年監査も実施し、同プログラムの見直しも適宜行っております。グループ会社への展開にも注力しており、2018年度にカルテルリスクの高い国内の事業会社に対する同プログラムの導入を完了しました。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

積水化学グループでは、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大なリスクが発現したときに対処する「危機管理」を一元化させたリスクマネジメント体制の構築を進めてきました。この一元化により、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適応できる体制を構築しています。

当社グループのリスクマネジメント体制は、取締役人事部長を最高責任者とし、コーポレートの人事部リスクマネジメントグループが実務を所管しています。2015年4月に改正した「内部統制システムの基本方針」に基づいて定められた「積水化学グループ リスク管理要領」を当社およびグループ会社の取締役、執行役員と従業員に周知徹底するとともに、リスク情報を一元的、網羅的に収集・評価して重要リスクを特定し、リスクの発生防止に努めており、重大なリスクが発生した場合には「積水化学グループ危機管理要領」に基づいて緊急対策本部を設置し、迅速・適切に対処する体制を構築しています。万一の事態に備えて社員一人ひとりが参照すべきこれらの行動規範については、イントラネット等を通じてすべてのグループ社員に共有されています。

コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

リスク管理(未然防止)体制の強化

複雑性が増している企業活動の中で、将来発現し得るリスクを正確に把握することは非常に困難です。積水化学グループでは、このようなリスクを扱うためには従業員の「リスク感性の向上」が不可欠と考え、リスク管理の国際標準規格であるISO31000に沿ったPDCAサイクルを回し続けています。

2011年度にカンパニーの下にある事業部を中心に27組織でスタートしました。年々活動組織数を増やし、その数は2018年度に国内外の関係会社も含めて173組織となりました。2019年度には177組織とし、連結売上構成比で約93%をカバーすることを目指しています。また組織間の連携や専門部署との連動により、この活動の有効性の向上を図っています。

海外危機管理体制

当社グループでは、社規「海外安全管理規則」に基づいて、海外危機管理担当役員を頂点とするピラミッド型の海外危機管理組織(海外危機管理担当役員-海外危機管理事務局(長)-地域長-拠点長)を形成しています。この組織を中心に危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示等緊急時対応を実施するなど、出張者、駐在員、現地従業員をサポートしています。

年々拠点が広がる中、海外危機管理事務局支援のもと、危機管理要領に基づき、海外の各拠点の置かれた状況に応じて事業所別危機管理マニュアルを作成しています。ま

た、暴動・テロ、感染症などの海外特有のリスクに対しては、セキュリティアシスタンスや医療アシスタンス等危機管理会社との契約締結による支援体制を用意しています。

リスクの特定

当社グループでは、グループ全体で備えるべきリスクを明確にするため、想定するリスクの範囲を下記のESGリスクを含め網羅的に特定しており、「積水化学グループ リスク一覧」としてまとめ、運用しています。

積水化学グループの主なESGリスク

環境リスク	土壌・大気汚染／有害物質の漏えい／環境規制の強化等
社会性リスク	地域社会との関係悪化／風評被害／伝染病の蔓延／公共機関の機能停止等
法務リスク	不正・犯罪行為／独禁法違反・不正取引／情報の改ざん／ハラスメント行為／贈収賄／法律・制度の急激な変化／知的財産権の侵害等
品質リスク	製造物責任／製品の回収・リコール／施工ミス等
人事・労務リスク	法令違反労務／差別／社員構成の変化等
安全リスク	社員の安全衛生／労災事故／海外駐在・出張者の安全等
財務リスク	財務・経理・税務に関する諸リスク
情報管理リスク	情報の漏えい／電子データの破壊・消滅等
経営判断・業務設計リスク	ビジョン・経営方針の不明確／業務プロセスの不備／製品事故等
関係会社・取引先リスク	関係会社の不祥事／関係会社の被災・事故等

人権尊重

積水化学グループは、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を擁護することを責務として認識しています。また昨今、国内外で人権に関する法制化・ルール化が進み、人権課題に対する社会からの注目度が高まっている中、持続可能な経営基盤を強化するためには、グループ従業員に限らず、ビジネスパートナーを含む多方面のステークホルダーの人権尊重に取り組むことが必要であると考えています。

当社グループは、2018年10月より積水化学グループ「人権方針」の策定に着手しました。その後人権リスクアセスメントの実施および取締役会における承認を経て2019年6月に新たな人権方針を策定し、開示しました。

この人権方針は国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、グループ外のバリューチェーンを含む広範な領域にわたる人権の尊重を謳っていることが特徴です。

今後は、グループの全従業員およびサプライヤーなどビジネスパートナーに対して、この新しい人権方針の理解・浸透を図っていきます。

コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

積水化学グループ「人権方針」

積水化学グループは、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を擁護することを責務として認識しています。そのため、人権尊重の取り組みの推進を目的として、2011年6月に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく、積水化学グループ「人権方針」(以下、本方針)をここに定めます。

積水化学グループは、ステークホルダーの期待に応え、事業を通じて社会へ貢献することを社是「3S精神(Service, Speed, Superiority)」の中で掲げています。また、グループビジョンでは取り組むべき事業領域を「住・社会のインフラ創造」および「ケミカルソリューション」と定め、世界の人々の暮らしと地球環境の向上に取り組んでいます。

我々は、積水化学グループが持続可能な社会の実現に真に貢献していくためには、グループの影響下にあるすべての人々の人権が尊重されなければならないことを理解しています。

1.人権に対する基本的な考え方

本方針は、積水化学グループが社是とグループビジョンに基づき、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、人権尊重の取り組みを約束するものです。そのため、我々はすべての人びとの基本的な人権について規定した国連「国際人権章典」(「世界人権宣言」、「市民的および政治的権利に関する国際規約」、「経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約」)や、労働における基本的権利を規定した国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」に加え、「賃金や労働時間など労働者の人権に関する条約」、国連「先住民族の権利に関する国際連合宣言」などの人権に関わる国際規範を支持し尊重します。更に、国連グローバル・コンパクト(以下、GCという)署名企業としてGC10原則を支持し尊重しています。

2.適用範囲

本方針は、積水化学グループのすべての役員と従業員に適用します。加えて、積水化学グループは、自社の製品・サービスに関係するすべての取引関係者(ビジネス・パートナー)に対しても、本方針の遵守を求めます。

3.人権尊重の責任

積水化学グループは、事業活動に負の影響を及ぼす可能性を完全には排除できないことを認識しています。我々は、自らの事業活動において影響を受ける人々の人権を侵害しないこと、また自らの事業活動において人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切な対応をとることにより、人権尊重の責任を果たし、責任あるサプライ・チェーンを築いていきます。

4.人権デュー・ディリジェンス

積水化学グループは、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、積水化学グループが社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その未然防止および軽減を図ります。

5.対話・協議

積水化学グループは、本方針を実行する過程において、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。

6.教育・研修

積水化学グループは、本方針がすべての事業活動に組み込まれ、効果的に実行されるよう、適切な教育・研修を行います。

7.救済

積水化学グループの事業活動が、人権に対する負の影響を引き起こしたことが明らかとなった場合、あるいは取引関係者等を通じた関与が明らかとなった、または関与が疑われる場合には、国際基準に基づいた対話と適切な手続きを通じてその救済に取り組みます。

8.責任者

積水化学グループは、本方針の実行に責任を持つ担当役員を明確にし、実施状況を監督します。

9.情報開示

積水化学グループは、自らの人権尊重の取り組みの進捗状況およびその結果を、ウェブサイトなどで開示します。

10.適用法令

積水化学グループは、事業活動を行うそれぞれの国または地域における法と規制を遵守します。国際的に認められた人権と各国の法令に矛盾がある場合には、国際的な人権原則を最大限に尊重するための方法を追求します。

本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役社長により署名されています。

2019年5月15日

積水化学工業株式会社
代表取締役社長

高下貞二

コンプライアンス、リスクマネジメント、人権尊重、ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー
エンゲージメント

積水化学グループでは、ステークホルダーとの信頼関係を構築するためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。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、建設的な対話を通じて、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。

情報開示と株主・投資家の皆様との対話の推進

当社グループでは、適時、適切かつ積極的な情報開示が重要であると考えており、「企業情報開示理念」のもと、具体的な開示内容や開示体制などに関して「企業情報開示規則」を策定し、社内の情報開示体制を強化しています。またフェアディスクロージャーに十分配慮し、決算情報・説明会資料については、WEBサイト上に和英同時公開を行うほか、その説明会の模様について音声配信や質疑応答の掲載を行っています。

また当社グループの事業領域が多岐にわたることからグループ全体の事業内容やCSRの取り組みについて、十分かつ正しく理解してもらうためには、株主・投資家の皆様に丁寧なご説明をすることが重要だと考えており、四

半期毎の経営陣による決算説明会のほか、機関投資家の方々との個別面談、個人投資家様向け説明会、株主の皆様を対象とした経営説明会の開催などを積極的に行っています。

そして「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、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、そのフィードバックを経営に活かす努力をしています。2018年11月に一般社団法人日本IR協議会より「日本IR協議会設立25周年記念表彰・特別賞」を受賞しました。これは長期にわたって総合的なIR活動を継続するとともに適切な情報開示と建設的な対話に向けての取り組みを評価いただいたものです。

これからも、資本市場の声に耳を傾け、企業価値向上や持続的成長のための取り組みを推進していきます。



定時株主総会(大阪)



決算説明会(東京本社)



株主向け経営説明会(東京)

日本IR協議会設立25周年記念
表彰・特別賞
(2018年11月受賞)

データ集(財務/非財務の主なデータ)

データ集(財務/非財務の主なデータ)

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
財務データ					
売上高	1,112,748 百万円	1,096,317 百万円	1,065,776 百万円	1,107,429 百万円	1,142,713 百万円
(住宅)	494,116 百万円	473,441 百万円	484,975 百万円	497,782 百万円	506,729 百万円
(環境・ライフライン)	227,689 百万円	226,279 百万円	240,332 百万円	239,241 百万円	239,193 百万円
(高機能プラスチック)	372,296 百万円	378,552 百万円	357,526 百万円	386,154 百万円	412,011 百万円
営業利益	85,764 百万円	89,823 百万円	96,476 百万円	99,231 百万円	95,686 百万円
(住宅)	41,327 百万円	36,387 百万円	37,549 百万円	37,935 百万円	39,002 百万円
(環境・ライフライン)	1,264 百万円	3,610 百万円	12,827 百万円	14,791 百万円	15,007 百万円
(高機能プラスチック)	45,951 百万円	53,353 百万円	54,537 百万円	57,821 百万円	54,478 百万円
経常利益	87,978 百万円	81,213 百万円	91,513 百万円	93,929 百万円	93,146 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	52,995 百万円	56,653 百万円	60,850 百万円	63,459 百万円	66,093 百万円
包括利益	91,587 百万円	37,080 百万円	57,638 百万円	73,898 百万円	55,648 百万円
営業利益率	7.7 %	8.2 %	9.1 %	9.0 %	8.4 %
総資産	968,011 百万円	936,043 百万円	943,640 百万円	994,137 百万円	1,023,706 百万円
純資産	535,292 百万円	544,156 百万円	570,549 百万円	612,757 百万円	632,746 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,760 百万円	71,389 百万円	108,229 百万円	82,272 百万円	85,213 百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,127 百万円	-23,715 百万円	-44,057 百万円	-60,881 百万円	-62,553 百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	-63,856 百万円	-41,726 百万円	-39,633 百万円	-35,981 百万円	-31,539 百万円
フリーキャッシュ・フロー	58,810 百万円	33,375 百万円	48,107 百万円	2,325 百万円	2,043 百万円
資本的支出	46,993 百万円	49,740 百万円	43,868 百万円	53,518 百万円	73,595 百万円
減価償却費	31,203 百万円	34,735 百万円	34,843 百万円	36,016 百万円	38,789 百万円
のれん償却費	2,348 百万円	2,156 百万円	2,118 百万円	2,416 百万円	2,848 百万円
研究開発費	29,452 百万円	31,693 百万円	34,169 百万円	36,974 百万円	38,838 百万円
1株当たり純資産	1,033.49 円	1,071.24 円	1,147.91 円	1,245.91 円	1,307.75 円
1株当たり当期純利益	104.73 円	115.08 円	126.13 円	133.80 円	141.74 円
1株当たり配当金	27.00 円	30.00 円	35.00 円	40.00 円	44.00 円

※「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2018年度期首から適用しており、2017年度数値に遡って適用しています。

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

データ集(財務/非財務の主なデータ)

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
財務データ(続き)					
経営指標					
配当性向	25.8 %	26.1 %	27.7 %	29.9 %	31.0 %
自己資本比率	53.3 %	55.9 %	58.2 %	59.1 %	59.3 %
流動比率	139.8 %	138.0 %	160.7 %	153.6 %	151.0 %
固定比率	97.2 %	95.9 %	86.9 %	91.0 %	91.2 %
有利子負債	63,120 百万円	52,338 百万円	43,734 百万円	46,326 百万円	53,848 百万円
有利子負債自己資本比率	12.2 %	10.0 %	8.0 %	7.9 %	8.9 %
総資産回転率	1.15 回	1.15 回	1.13 回	1.14 回	1.13 回
棚卸資産回転率	7.09 回	7.11 回	7.00 回	6.84 回	6.30 回
有形固定資産回転率	4.31 回	4.11 回	4.01 回	4.09 回	3.88 回
研究開発費売上高比率	2.65 %	2.89 %	3.21 %	3.34 %	3.40 %
自己資本当期純利益率	10.9 %	10.9 %	11.3 %	11.2 %	11.1 %
総資産経常利益率	9.1 %	8.5 %	9.7 %	9.7 %	9.2 %
EBITDA	119,316 百万円	126,714 百万円	133,437 百万円	137,665 百万円	137,324 百万円
インタレスト・カバレッジ・レシオ	51.7 倍	64.5 倍	100.4 倍	109.9 倍	113.5 倍
自己資本配当率	2.8 %	2.8 %	3.1 %	3.3 %	3.4 %
株価収益率	14.89 倍	12.04 倍	14.83 倍	13.87 倍	12.55 倍
従業員一人当たり売上高	4,744 万円	4,588 万円	4,544 万円	4,512 万円	4,347 万円

人権

研修(コンプライアンス)

e-ラーニング研修受講者数	20,450 人	20,450 人	20,618 人	20,934 人	20,684 人 *2
---------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

※1 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2018年度期首から適用しており、2017年度数値に遡って適用しています。

※2 年4回実施した平均値。ただし、2018年度は、第3回と第4回が受講期間中のため、第1回と第2回の平均値

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、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 = 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 = 経常利益 / 期中平均総資産、EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費、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、自己資本配当率 = 年間配当額 / 期中平均自己資本、株価収益率 = 年度末株価 / 一株当たり当期純利益、従業員一人当たり売上高 = 売上高 / 期初と期末従業員数の平均

データ集(財務/非財務の主なデータ)

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
人材					
従業員数	23,886 人	23,901 人	23,006 人	26,080 人	26,486 人
カンパニー別					
(住宅)	10,442 人	10,419 人	10,447 人	10,698 人	10,891 人
(環境・ライフライン)	5,453 人	5,044 人	4,789 人	4,945 人	5,139 人
(高機能プラスチック)	7,051 人	7,453 人	7,269 人	9,735 人	9,702 人
(コーポレート)	940 人	985 人	501 人	702 人	754 人
地域別					
(日本)	17,743 人	18,065 人	17,928 人	18,935 人	19,464 人
(米州)	1,579 人	1,512 人	1,403 人	1,482 人	1,494 人
(欧州)	1,425 人	1,048 人	973 人	961 人	958 人
(アジア・太平洋)	3,139 人	3,276 人	2,702 人	4,702 人	4,570 人
ダイバーシティ					
障がい者雇用率(積水化学) ^{※1}	2.40 %	2.21 %	2.29 %	2.29 %	2.81 %
高年齢者再雇用者数(積水化学)	83 人	104 人	65 人	21 人	49 人
高年齢者再雇用率(積水化学)	82.2 %	82.5 %	83.3 %	63.6 %	76.6 %
グローバル人材 ^{※2}	325 人	329 人	341 人	340 人	326 人
ワーク・ライフ・バランス					
ワーク・ライフ・バランス関連制度 ^{※3} 利用者数(積水化学)	165 人	177 人	196 人	253 人	330 人
安全衛生					
損失コスト ^{※4}	510.9 百万円	393.7 百万円	375.1 百万円	478.3 百万円	468.9 百万円

※1 特例子会社を含む

※2 日本人従業員の海外赴任経験者(グローバルトレーニー含む)

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

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

データ集(財務/非財務の主なデータ)

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
環境					
事業活動による温室効果ガス(GHG)排出量	922 千トン-CO ₂	892 千トン-CO ₂	928 千トン-CO ₂	932 千トン-CO ₂	921 千トン-CO ₂
生産時の温室効果ガス(GHG)排出量(国内)	351 千トン-CO ₂	337 千トン-CO ₂	329 千トン-CO ₂	326 千トン-CO ₂	316 千トン-CO ₂
生産時の温室効果ガス(GHG)排出量(海外)	478 千トン-CO ₂	472 千トン-CO ₂	513 千トン-CO ₂	525 千トン-CO ₂	527 千トン-CO ₂
生産時のエネルギー使用量(国内)	3,592 TJ	3,463 TJ	3,539 TJ	3,604 TJ	3,592 TJ
生産時のエネルギー使用量(海外)	5,956 TJ	5,881 TJ	6,391 TJ	6,559 TJ	6,454 TJ
生産事業所の廃棄物発生量(国内)	34.1 千トン	31.7 千トン	37.2 千トン	38.3 千トン	40.3 千トン
生産事業所の廃棄物発生量(海外)	27.9 千トン	26.3 千トン	30.1 千トン	30.5 千トン	31.2 千トン
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	1.87 トン/棟	1.73 トン/棟	2.41 トン/棟	2.41 トン/棟	2.45 トン/棟
(新築現場)	1.31 トン/棟	1.34 トン/棟	1.39 トン/棟	1.40 トン/棟	1.46 トン/棟
(外壁工場)	0.34 トン/棟	0.16 トン/棟	0.71 トン/棟	0.70 トン/棟	0.66 トン/棟
(組立工場)	0.22 トン/棟	0.23 トン/棟	0.32 トン/棟	0.32 トン/棟	0.32 トン/棟
NOx排出量(国内)	197 トン	190 トン	167 トン	166 トン	199 トン
SOx排出量(国内)	10 トン	15 トン	10 トン	9 トン	7 トン
ばいじん排出量(国内) ^{※1}	16.7 トン	16.3 トン	17.2 トン	16.2 トン	16.4 トン
VOCの大気排出量(国内)	1,259 トン	1,262 トン	1,066 トン	1,174 トン	1,142 トン
COD排出量(国内)	62 トン	65 トン	70 トン	90 トン	85 トン
生産事業所の取水量(国内) ^{※1}	16,019 千トン	15,557 千トン	15,386 千トン	15,679 千トン	15,214 千トン
生産事業所の取水量(海外)	4,321 千トン	4,238 千トン	5,224 千トン	5,566 千トン	6,015 千トン
環境貢献製品 ^{※2}					
売上高比率	44.5 %	44.3 %	45.2 %	50.2 %	56.3 %
売上高	4,951 億円	4,858 億円	4,812 億円	5,559 億円	6,438 億円
(住宅)	3,058 億円	2,806 億円	2,909 億円	3,176 億円	3,643 億円
(環境・ライフライン)	998 億円	1,035 億円	903 億円	937 億円	977 億円
(高性能プラスチック)	881 億円	998 億円	994 億円	1,422 億円	1,789 億円

※1 精度向上のため、過去にさかのぼり数値を変更しています。

※2 2017年度より、自然環境に加え、社会環境も対象とし、貢献対象範囲を拡張しています。

コミュニティ参画および発展

寄付金	179 百万円	148 百万円	186 百万円	150 百万円	165 百万円
-----	---------	---------	---------	---------	---------

消費者課題

外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) ^{※3}	112.1	108.9	100	102.4	98.6
--------------------------------------	-------	-------	-----	-------	------

※3 2016年度を100とする

非財務データの詳細につきましては、当社ウェブサイトCSRをご覧ください。 <https://www.sekisui.co.jp/csr/report/>

会社情報・株式情報 (2019年3月31日現在)

大阪本社: 〒530-8565
大阪市北区西天満2丁目4番4号

東京本社: 〒105-8450
東京都港区虎ノ門2丁目3番17号

設立年月日: 1947年3月3日

代表取締役社長: 高下 貞二

連結従業員: 26,486名

連結子会社: 153社

持分法適用関連会社: 8社

資本金: 1,000億237万5,657円

事業年度: 4月1日から翌年3月31日まで

発行可能株式総数: 1,187,540,000株

発行済株式数: 492,507,285株

上場取引所: 東京

証券コード: 4204

株主数: 21,323名

株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行株式会社

会計監査人: EY新日本有限責任監査法人

大株主の状況

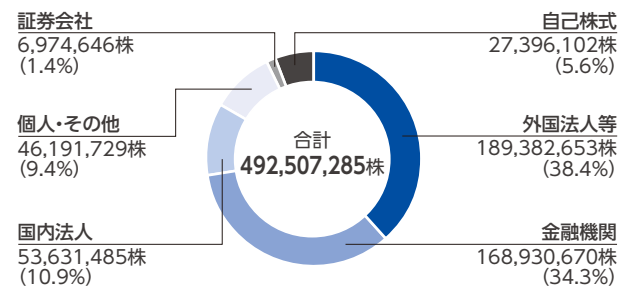
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,389	5.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	23,050	4.95
旭化成株式会社	21,039	4.52
第一生命保険株式会社	19,681	4.23
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	12,062	2.59
積水ハウス株式会社	10,998	2.36
積水化学グループ従業員持株会	8,861	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,398	1.80
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	7,660	1.64
株式会社三菱UFJ銀行	7,618	1.63

(注1) 当社は自己株式27,396,102株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

(注2) 自己株式には、株式付与ESOP信託(持株数201千株)、役員報酬BIP信託(持株数315千株)は含まれません。

(注3) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況



積水化学の株価および出来高



補足情報

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	
株価(円)	始値	1,087	1,544	1,382	1,882	1,869
	高値	1,619	1,752	1,983	2,350	2,114
	安値	1,002	1,193	1,215	1,732	1,532
	終値	1,559	1,386	1,871	1,856	1,779
発行済株式数(千株)	520,507	510,507	510,507	500,507	492,507	
各年度末株価時価総額(億円)	8,115	7,076	9,552	9,289	8,762	

積水化学工業株式会社

経営戦略部 IRグループ

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

IRお問い合わせ

<https://www.sekisui.co.jp/ir/form/index.html>