

Innovation for the Earth



Innovation for the Earth

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

多種多様な技術が生み出すソリューションとステークホルダーとの信頼関係を基に、
積水化学グループは社会環境の変化をもビジネスチャンスと捉え、社会課題の解決に寄与するイノベーションを起こし続けます。
そして、地球とひとびとの暮らしに貢献することで、社会の持続可能性向上とともに、企業としての持続的成長も図ります。



理念体系

積水化学グループの理念体系は、「社是」「グループビジョン」「経営戦略」の3層で構成されています。1947年の創立からこれまで、決して順風満帆とは言えなかった私たちが困難を克服するうえで支えとなったのが、以下の意図に基づいて制定された社是“3S精神”でした。

“理想を掲げて生きている人間と、ただ流されて身をまかせて生きている人間とでは、長い生涯の間に大きな差が生じていく。事業もまた同じである。事業経営の基本方針を打ち出して、その共通の理想のもとに従業員が集結するとき、企業ははじめて事業共同体として大きな力を発揮することができる。”

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



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

*社会:「5つのステークホルダー」(「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」)をはじめとした社会全体

CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 2 積水化学グループの軌跡
- 4 価値創造プロセス
 - 5 解説：積水化学グループの価値創造プロセス
- 6 積水化学グループのESG経営
- 7 長期ビジョン
 - 7 <Vision 2030>
ESG経営を中心に据え、
2030年の業容倍増を目指す
 - 8 <Vision 2030>
ドメイン別成長イメージと
目指す事業構造
- 9 社長メッセージ
- 14 財務・非財務ハイライト

中長期的な成長を 支える戦略

- 17 中期経営計画の振り返り
- 18 中期経営計画
 - 18 「Drive 2022」(FY2020~2022)
の進捗
 - 19 基本戦略
 - 20 投資財務戦略
 - 21 株主還元
 - 22 ESG基盤強化の取り組みについて
担当取締役インタビュー

価値創造を 支える基盤

- 25 コーポレート・ガバナンス
 - 25 取締役・監査役
 - 28 執行役員
 - 29 コーポレート・ガバナンスの
取り組み
 - 35 社外取締役インタビュー
- 37 研究開発・知的財産
- 40 人権尊重の取り組み
- 41 ステークホルダーエンゲージメント

戦略の進捗

- 42 高機能プラスチックカンパニー
- 46 住宅カンパニー
- 50 環境・ライフラインカンパニー
- 54 メディカル事業
- 57 ESG基盤強化(経営基盤Drive)
 - 58 サステナビリティ貢献製品および
プレミアム枠 — Vision 2030
実現のために
 - 60 環境 — 気候変動課題に対応する
 - 64 人材 — 従業員が挑戦したくなる、
活力あふれるいい会社を目指す
 - 66 デジタル変革(DX) — 業務プロセス
やビジネスモデルの変革ドライバー
とする
 - 67 融合 — 技術、事業機会の社内外
融合推進
 - 68 内部統制 — 重大インシデント発生
による企業価値毀損を防ぐ・影響を
極小化する

データ

- 73 2020年度(2021年3月期)連結業績の
レビューと分析
- 78 2020年度における社外からの評価
- 80 財務・非財務の主なデータ
- 84 会社情報・株式情報
- 84 統合報告書2021の発行にあたって
- 85 統合報告書関連ツールご紹介

非財務情報の詳細については[CSRレポート](#)をご覧ください。

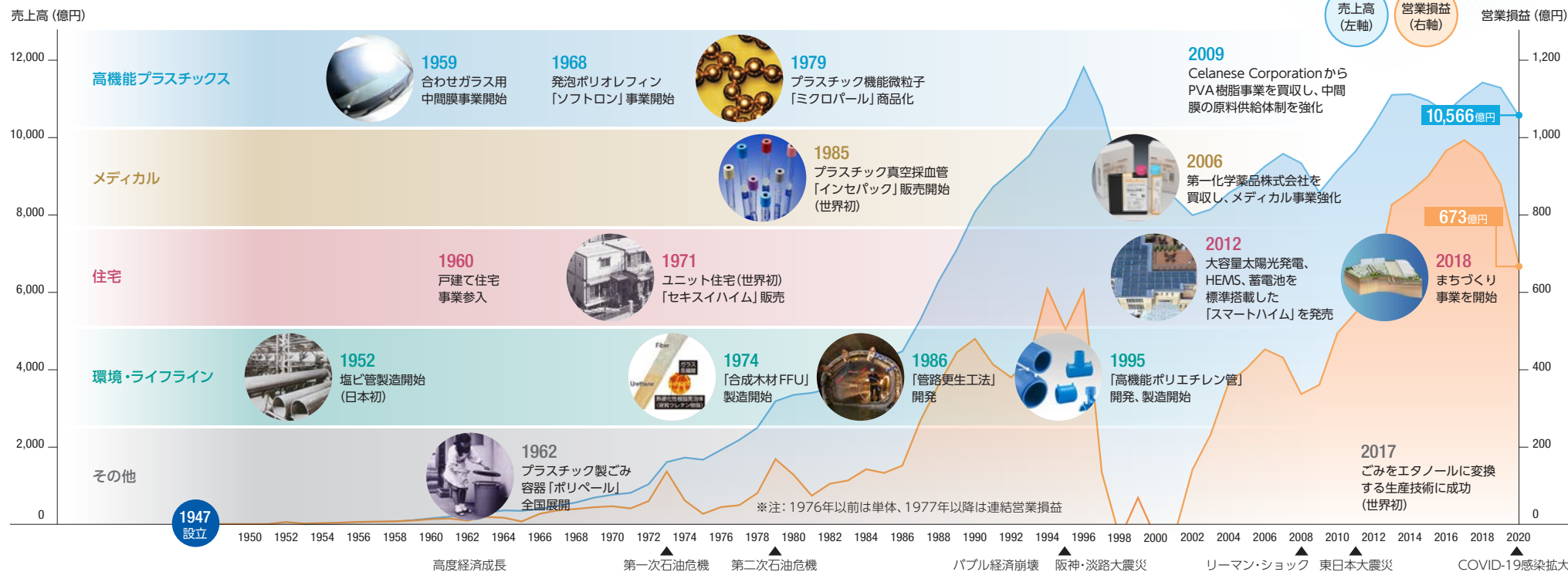
本報告書に記載されている見込み、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されています。従って、実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により大きく異なる結果になり得ることを、ご承知おきください。

統合報告書内の数値に関して 本報告書では、億円表記の数値に関しては億円未満を四捨五入、百万円表記の数値に関しては、百万円未満を切り捨てで表示しています。

積水化学グループの軌跡

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 (Service、Speed、Superiority) で新事業・フロンティア開拓に果敢に挑戦して、新時代を切り開いてきました。



1947年～創業期

プラスチックのパイオニアとして加工業を確立

国産射出成型機を武器に日本初のプラスチック加工事業に挑戦。日用品、テープ・フィルム、塩ビ管、ポリパールなどのプラスチック製品で、暮らしに新しい変化をもたらし、日本の戦後復興に貢献。1960年には住宅分野に参入後、分社化(現:積水ハウス株式会社)。1963年には製造業で日本初となる米国進出を果たすなど積極経営を展開。

1966年～育成期

経営体質整備と次世代事業の育成

高度経済成長期が終焉を迎える中、構造改革とともに従業員・取引先尊重やプラスチックを通じて社会に貢献するという基本思想で経営体質を改善。次なる成長事業として、住宅をユニット化して工場生産する「セキスイハイム」、メディカル事業などをスタート。全社TQC*活動推進で1979年に品質管理の最高栄誉賞デミング賞を受賞。
※ TQC: Total Quality Control

1980年～拡大期

高機能製品の登場と住宅事業の伸長

1970年代後半から取り組んできた次世代製品の事業化が進み、社会インフラ関連や住宅、メディカル分野などが成長。顧客ニーズ対応力を高める組織改正を実施。高度化するユーザーニーズと社会課題に応える新素材・技術・製品を市場に投入。住宅はアフターサービスを充実化。住宅事業が大きく伸長し、業績を牽引。1997年に太陽光発電搭載住宅をスタート。

1999年～再生期

3カンパニー制へ移行、CSR経営の導入と推進

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

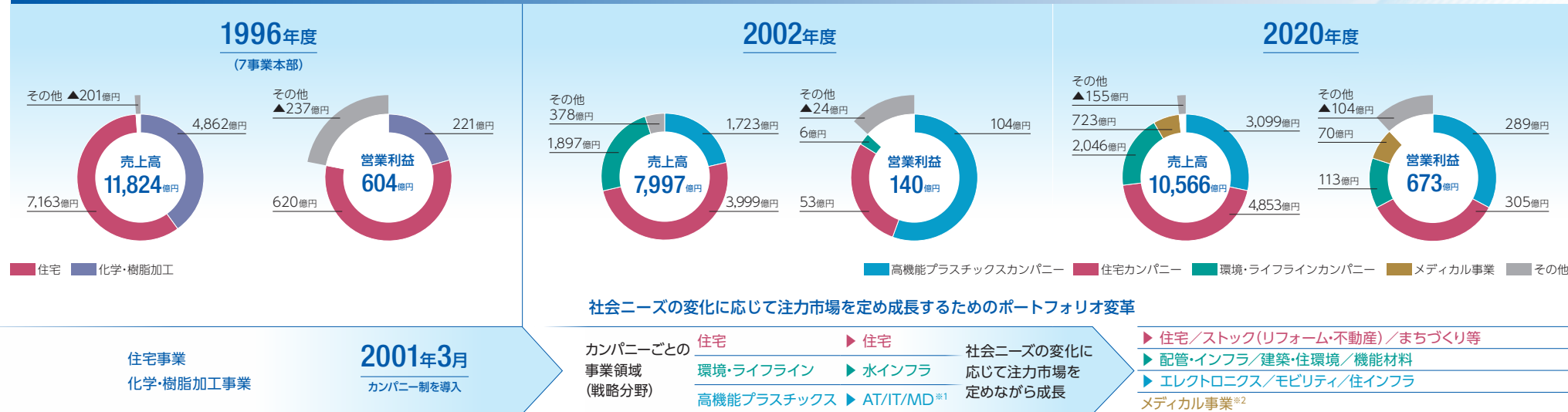
2008年以降 変革期

積極的な戦略投資、CSR経営はESG経営へと進化

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

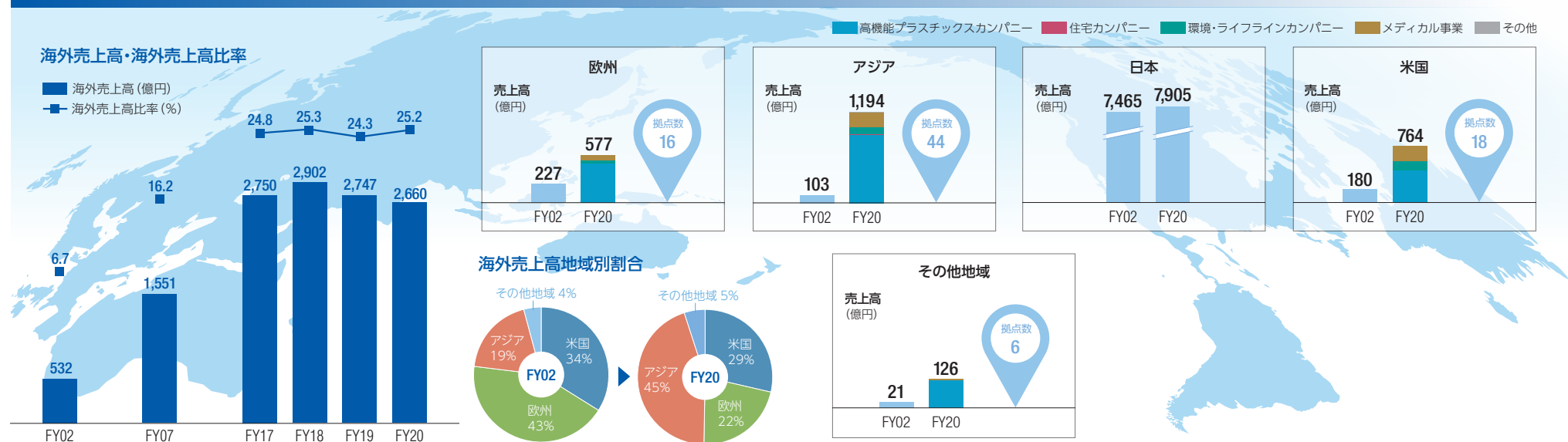
積水化学グループの軌跡

セグメント別業績の移り変わり



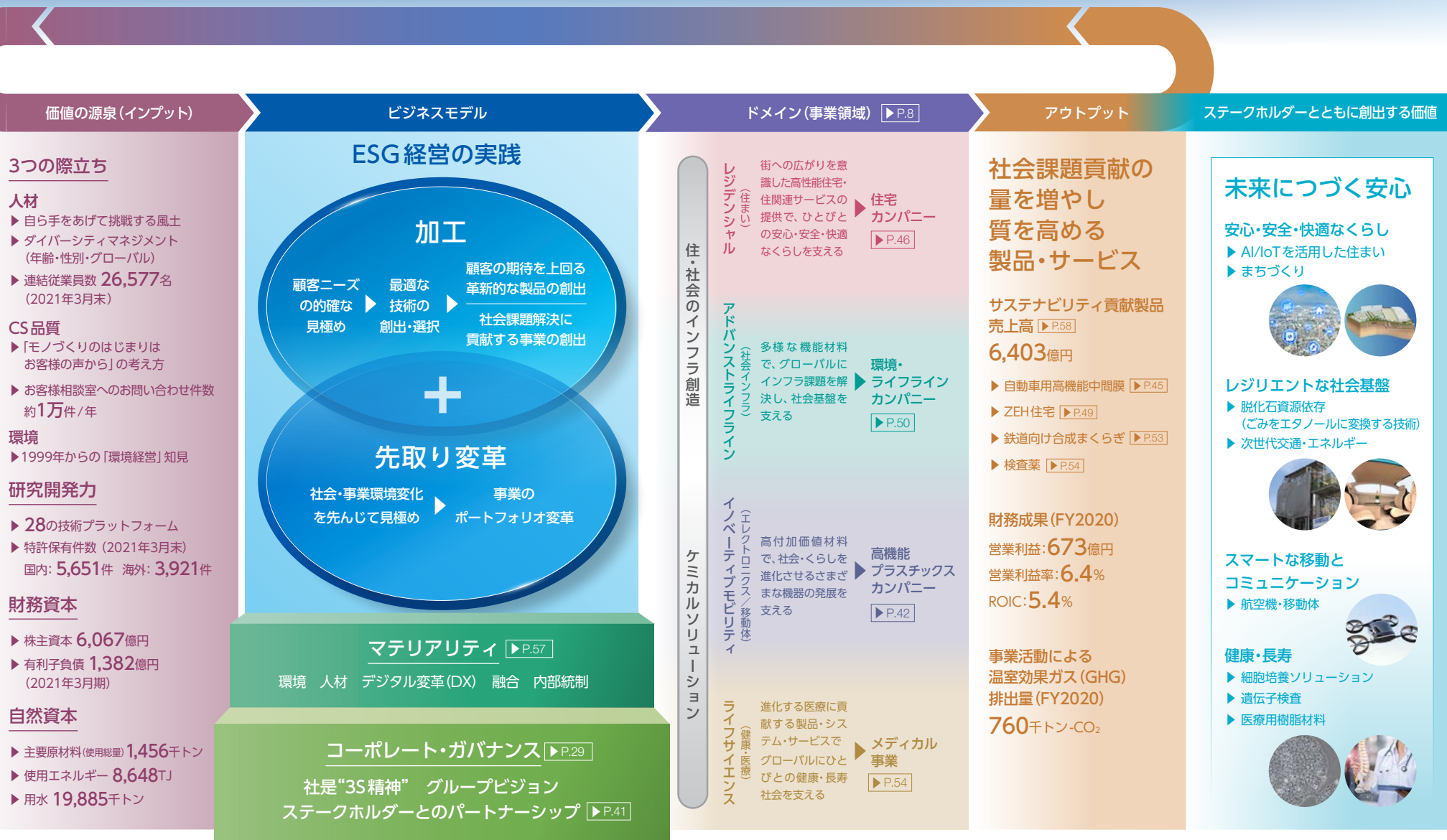
※1 AT(車輛材料)分野、IT(電子材料)分野、MD(メディカル)分野 ※2 メディカル事業は2019年度に新たなカンパニー候補として成長を加速させるため、高機能プラスチックカンパニーから分離

グローバル展開



価値創造プロセス

Vision 2030 Innovation for the Earth サステナブルな社会の実現に向けてLIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造します



解説：積水化学グループの価値創造プロセス



積水化学グループは、主に新築住宅事業を中心としたBtoC事業と、導電性微粒子、自動車向け合わせガラス用中間膜などの先端分野材料、排水管や検査薬等のBtoB事業を有しており、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域において、「高機能プラスチック」「住宅」「環境ライフライン」の3つのカンパニーとメディカル分野で事業を展開しています。

各カンパニーおよびメディカル事業は各々が開発・生産・販売の機能を持ち(P.37)、顧客ニーズ獲得から、製品・事業創造までの一連の「加工」プロセスとともに、社会環境の変化に合わせたポートフォリオ改革（「先取り変革」）を通じて価値を創造しています。

当社の価値の源泉(インプット)となる3つの「際立ち」と研究開発力

人材

一人ひとりが自分の「得意技」を磨き成長していくことができるよう、さまざまな研修・教育メニューから自ら選択して受講できる「選択・公募型研修」を広く実施するとともに、さまざまなことに自らチャレンジしていく意欲を試す機会を設け、一人ひとりの成長を促します。

CS品質

積水化学グループは1999年から、お客様満足(CS)に重点をおくCS経営に取り組んできました。お客様相談室に寄せられる約1万件/年のお問い合わせ・ご意見について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」の発掘を目指しています。お客様からのご意見を抽出し各カンパニーの関連部署に絶えずフィードバックすることで、製品仕様の見直しなどに役立っています。

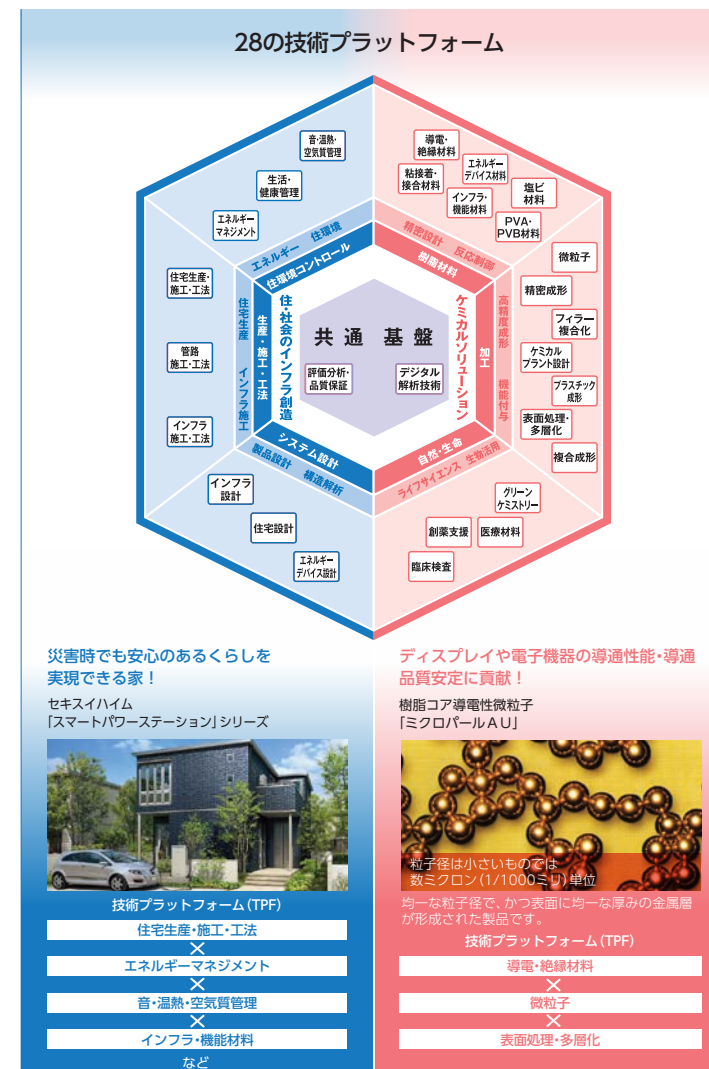
環境

積水化学グループは、1990年代から環境を重要課題と認識し、従来の公害防止に加え、事業活動で発生する環境負荷削減に取り組まれました。2003年からはエコロジーとエコノミーを両立させ持続的な成長を目指す「環境経営」を本格化させ、今日でも、SBT認証の取得や、TCFDへの賛同などを通じて、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構築に努めています。

研究開発力

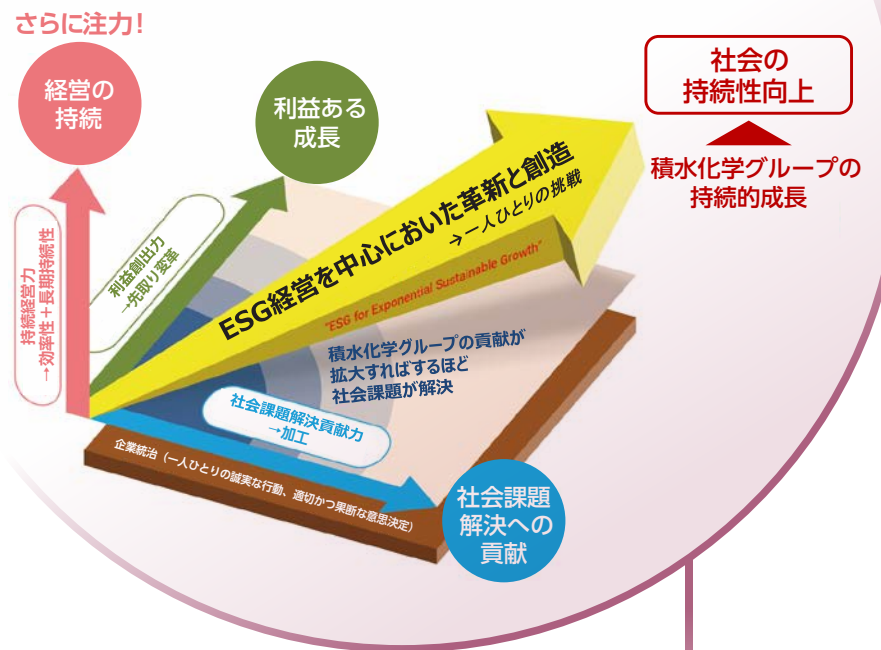
積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。このベースとなるのが、われわれの2つの事業領域である「住・社会のインフラ創造」「ケミカルソリューション」に関連する28の技術プラットフォームです。これは当社グループの製品群を支えるコア技術であり、長年にわたって培ってきた競争力の源泉とも言うべきものです。

お客様の声に真摯に向き合い、個々の技術プラットフォームによって提供できる付加価値を見出してだけでなく、複数の技術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。



積水化学グループのESG経営

積水化学グループでは、社会課題の解決貢献に取り組むことは、社会の持続性向上に直結しており、貢献の対価である売上高は、社会課題貢献の量であると考えています。そしてその貢献の質量を向上させることで当社グループの持続的な利益ある成長を図ることができ、またそのことで、お客様、株主、従業員、取引先、地域社会・地球環境といったすべてのステークホルダーへの貢献をさらに拡大していくことができます。



持続経営力とは

【効率性】

- 生産性や効率性を高め、経営資源を無駄なく活かすこと。

【長期持続性(経営基盤の盤石化)】

- 安全・コンプライアンス・品質の徹底により中長期的なリスクを回避すること。
- 持続的成長に向けて経営基盤へ投資し、各種の長期的な資本コストを低減すること。

ESG経営概念図

“Innovation for the Earth”というステートメントを真ん中におき、際立ち、社会課題解決、未来につづく安心の提供で、サステナブルな社会の実現とグループの持続的成長につながります。こうしたサイクルを、ステークホルダーとともに実践していくことが、われわれのESG経営の概念です。当社の価値創造プロセスは、この概念図をベースとし作成しています。



重要課題とKPI ▶P.57

内部統制

5領域*重大インシデント

BCP

※安全、品質、経理、法務倫理、情報管理

環境 人材

DX 融合

サステナビリティ貢献製品

4つのドメイン(事業領域)を中心に、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”の創造を追い求めていきます。

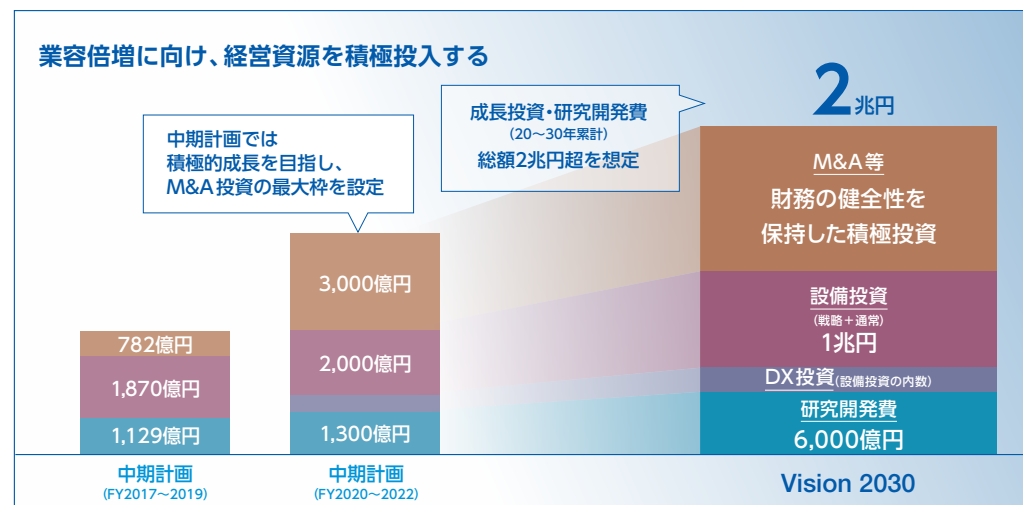
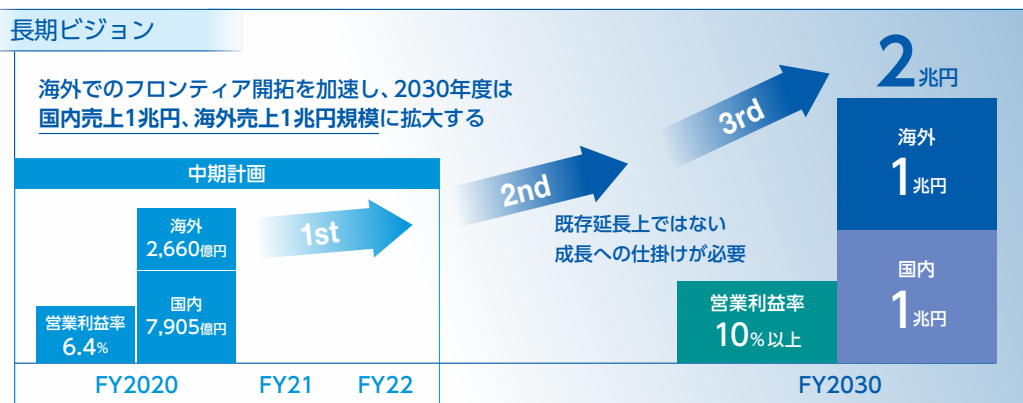
長期ビジョン

Vision 2030 ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

長期ビジョン「Vision 2030」では、イノベーションを起こし続けることにより、「サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造していく」という強い意志を込めたビジョンステートメント「Innovation for the Earth」を掲げています。レジデンシャル(住まい)、アドバンストライフライン(社会インフラ)、イノベティブモビリティ(エレキ/移動体)ライフサイエンス(健康・医療)の4事業領域(ドメイン)を設定し、「ESG経営を中心においた革新と創造」を戦略の軸に、現有事業の拡大と新領域への挑戦を通じて2030年に業容倍増を目指します。

経営資源の積極投入

長期ビジョンで目指す業容の増大は、既存の延長線上ではない大幅な成長があって初めて実現可能な水準です。積水化学グループでは2030年の業容倍増に向け、経営資源を積極的に投入していきます。新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。国内での成長で、1兆円の到達を目指す一方、海外においてもこれまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、現在の3倍超の1兆円規模へと拡大を図っていきます。



長期ビジョン

Vision 2030 ドメイン別成長イメージと目指す事業構造

2030年に業容倍増となる売上高2兆円という大きな目標に向けて、レジデンシャル(住まい)、アドバンスライフライン(社会インフラ)、イノベティブモビリティ(エレキ/移動体)、ライフサイエンス(健康・医療)の各ドメインでは、売上を1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。加えて各ドメインで、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦することで新事業を創出し、大きなパラダイムシフトを見据えた新しい事業ドメイン・ネクストフロンティアの創出も図っていきます。

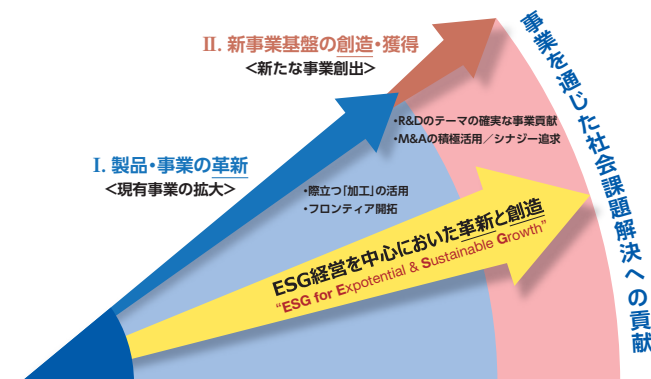


現有事業ポートフォリオとビジョン実現に向けた戦略

積水化学グループは現在、左にある4つのドメインの中で、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーの3カンパニーと、メディカル事業を展開しています。メディカル事業は、これまで高機能プラスチックカンパニーの中で展開していたライフサイエンス分野の成長を加速させるために、新たなカンパニー候補として2019年より独立しました。今後は現有事業の拡大と新たな事業創出を通じ、社会課題への貢献を拡大していきます。



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



社長メッセージ

2030年の業容倍増に向け、 ESG 経営の浸透とともに、 グループ社員一人ひとりの挑戦を引き出し、 イノベーションを加速させます

2020年度は世界各地で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックにより、私たちのこれまでの常識、生活様式が大きく変わりました。企業も業務のデジタル化・オンライン化をはじめとする急激な変化を促されることとなり、企業活動がいかに自然環境や社会システムに依存しているかを痛感しました。

私は2019年4月から1年間、経営戦略部長として2030年までの長期ビジョンや中期経営計画策定に携わり、2020年3月に今度はそれを実行する立場として社長に就任しました。2020年度に発表したこの長期ビジョンには、「パンデミックのように想定外の出来事が起こり得る不確実な社会の中でも、イノベーションによって社会に貢献していくことを追い求め、健全な危機感をもって業容倍増という目標に向かい成長していく」という私自身の想いと決意を込めています。2020年度は、この長期ビジョンからバックキャストして策定した最初の中期経営計画「Drive 2022」の初年度として、事業環境は厳しい中でも収益力強化に努め、体質の強化と将来へ向けた成長投資を着実に進めることができました。

社長就任以来、海外はおろか国内事業所にも訪問できていない現状には、もどかしさもありますが、現場の社員一人ひとりの自覚ある行動により、通常通りの操業が維持できていることには、大変感謝しています。こうした社員一人ひとりに長期ビジョンを理解し共感してもらえるよう現場とのコミュニケーションを図り、目標に向かって挑戦することを促す体制をつくることは、私が果たすべき重要な役割と認識しています。

今後も引き続き新型コロナウイルスの影響が継続する前提で、積水化学グループは一丸となって、成長に向けて果敢に挑戦してまいります。まずは今中期経営計画最終年度の目標達成に向けて、一段とギアを上げていく所存です。

2021年6月

代表取締役社長 加藤 敬太

社長メッセージ

2020年度: 上期はCOVID-19影響を大きく受けるも 収益力強化等の自助努力の継続と市場環境の改善で 下期は前年同期並みへ回復

中期経営計画の初年度の2020年度は、COVID-19の影響を大きく受けた上期は各セグメントともに大幅減益となりましたが、下期は高機能プラスチックカンパニーが前年同期比で増収増益に転じたほか、住宅と環境・ライフラインカンパニーも減益幅を縮小させ、メディカル事業もほぼ前年同期並みの営業利益を達成することができました。結果、通期での売上高は前期比6.4%減の1兆566億円、営業利益は同23.5%減の673億円、経常利益は同28.2%減の626億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同29.8%減の415億円となりました。営業利益計画の700億円には届かなかったものの、固定費削減を前倒しで進め、収益力は着実に強化されたと考えています。

カンパニー別で見ますと、高機能プラスチックカンパニーは、エレクトロニクス分野のポートフォリオ改革が進展し非液晶分野が拡大したことや、モビリティ分野での高機能品の拡販が、下期の急回復に大きく寄与しました。住宅カンパニーでは特に第1四半期にはCOVID-19の影響で大きく受注減となりましたが、第2四半期以降には受注は回復し、また年度を通じて体質強化策を進めた結果、期末に向けて減益幅は縮小しました。一方で、環境・ライフラインカンパニーでは、国内需要回復の遅れや、航空機向けシート需要の低迷が下期も継続しましたが、コスト削減等の構造改革を強力に推し進め、減益幅の縮小に努めました。メディカル事業では、国内外ともに、外来検査数が減少した影響を大きく受けたものの、COVID-19検査キットや下期に納入を開始した新規原薬の拡販に加えコスト削減に努めた結果、下期にはほぼ前年並みの利益を確保できるまでに回復しました。これらの結果、株主の皆様に対する配当は、期初計画通り、第2四半期末に1株あたり23円、期末で同24円とし、年間では1円増配の47円と11期連続での増配となりました。

COVID-19の影響により中期経営計画「Drive 2022」は厳しいスタートとなりましたが、販売数量の落ち込みを固定費等のコスト削減努力で可能な限り相殺し、初年度は減益幅を最小限に抑え込むことができました。中でも収益力を強化できたことは、次年度以降の業績回復につながると考えています。ESG経営の基盤強化に向けて、ESG重要課題とKPIの検討を進め、ステークホルダーの皆様にもお示しすることができました。今後このKPIに沿ったマネジメントを社内しっかりと根付かせていきます。

2021年度: ニューノーマルに対応しながら 事業をパンデミック前の水準まで回復させ 中計最終年度の目標達成への道筋を付ける

2021年度は、依然COVID-19の影響はある程度残ることを前提としながらも、業績をパンデミック前の水準まで回復させ、中計最終年度の目標達成に向けた道筋を付ける年にしたいと考えています。世界的な半導体不足による自動車・エレクトロニクス関連製品の生産の停滞や、原材料価格の高騰、航空機産業の低迷など、需要の見直しには不確実な面が多くあるものの、高機能プラスチックカンパニーでは環境配慮型の製品など、お客様からの高度なご要望に合致する高機能品の拡販を進めます。住宅カンパニーでは“ウィズ・コロナ”時代に即した商品開発を推進するとともに、Web上での集客など、ニューノーマル時代に対応した商談も強化します。環境・ライフラインカンパニー並びにメディカル事業では、内需の回復に向けた準備を整えながら、海外での事業拡大にも注力して増益を目指します。時折、投資家の皆様から、中期経営計画を見直す可能性についてご質問を受けますが、現時点では計画の変更は考えていません。中期経営計画最終年度の計画達成に向けて、2021年度の業績回復を確実に実現していきます。

私は、COVID-19が収束しても、世の中が以前の状態に完全に戻ることはありえないと思っています。だからこそ、ニューノーマルの変化に対応した仕事のスタイルを確立しないと企業は生き残れないという強い危機感も抱いています。パンデミック下で実施した感染拡大防止のためのさまざまな工夫や努力、新しい働き方・仕事の進め方を今後もしっかりと継続することで、最終年度につなげていきます。

“イノベーションを起こし続け地球とひとびとの暮らしに貢献する” という想いを込めた長期ビジョン「Vision 2030」

積水化学グループは2020年度5月に、2030年をゴールに見据えた新たな長期ビジョンを発表しました。「Innovation for the Earth」サステナブルな社会の実現に向けて、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”を創造する」としたビジョンのステートメントには、グループ全体で想いを一つにしてイノベーションを生み出し、社会に貢献するという、私たちの強い意志を込めました。

社長メッセージ



これはすなわち、個人と社会のLIFE（くらし、生命、ライフライン）の土台を支え、未来の世代を含めたあらゆる世代に対し、技術に裏付けされた製品やサービスを通じて、「未来につづく安心」という価値を提供していく、私たちの決意を示したものです。

成長領域への積極投資を実施 効率的な資本運用とともに利益拡大を図る

長期ビジョンでは、2030年の売上高目標を2兆円と、業容を倍増させる目標を掲げています。また、営業利益率も10%以上を目標とした利益をともなう持続的成長を目指しています。これはオーガニックな成長だけでは達成の難しい挑戦的な数値目標ですが、新事業の育成やM&Aによる事業拡大を図りつつ、国内では2017年度から2019年度までの前中期経営計画期間の売上CAGR（年平均成長率）1%超の水準を、海外では2002年から2019年までの売上CAGR11%超の水準を2030年まで継続させる

ことで、十分に達成が可能だと見ています。中でもM&Aについては海外成長を意識しながら主にモビリティ分野とメディカル分野を中心に検討していきます。現中期経営計画下では、適切な案件があれば積極的にM&Aを検討できるよう、予算枠として3,000億円を設定しました。2019年度のエアロスペース社の買収によって、当社の財務はネット・デットとなりましたが、仮に中期経営計画で設定した予算枠をすべてデット調達したとしても、D/Eレシオは約0.2と財務健全性は確保できます。今後も必要な時には負債も活用しながら、積極的に成長のための投資を行っていきます。一方で、資金調達をする以上、それがどのようなリターンを生んでいるかを厳格に管理・開示していく責任もあり、今中期経営計画からは新たな経営指標としてROIC（投下資本利益率）を導入しました。

ROIC向上には「利益率」と「回転率」の向上が必要です。今後の持続的な成長のためにM&Aや戦略的な設備投資などを積極的に実行していくにあたり、リターンの確度向上には強くこだわっていきます。ROICを活用した事業ポートフォリオの入れ替えも検討していきますが、事業によって各々必要となる投下資本の規模や質は異なります。例えば住宅カンパニーで取り組んでいるまちづくり事業は、初期投資が大きいため短期的にROICは下がる傾向にあります。プロジェクトの数を増やして限界利益を拡大させながら、仕入れた土地の回転率を徹底して管理していきます。その他の事業に関しても、まずは限界利益の拡大や固定費の抑制などで、分子である利益の拡大と利益率の向上を図り、設備投資やM&A、在庫の適正化を通じて、より効率的な資本運用に取り組みます。

ROICと資本コストとの差である「ROICスプレッド」に関しては、資本コストに独自の非財務資本コストを組み入れて「セクスイ・サステナブル・スプレッド」と定義し、当社の企業価値を測る指標としました。ここでは資本コストを広義に捉え、適切な財務・資本政策に加えて、「安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理」の5領域での重大インシデントをそれぞれ定義し、企業価値に致命的な影響を及ぼしかねない事象の発生抑制につなげています。同時に、「環境」「人材」「DX」など当社にとってのESG重要項目を対象に将来に向けた投資を行うことや、IR活動等を通じて適切な情報開示を行うことも、広義の資本コストの抑制につながると考えています。

社会課題解決と当社グループの成長、 両方の持続可能性向上を図る「サステナビリティ貢献製品」を拡大する

長期ビジョン実現に向けては、さまざまな社会の課題に多角的にアプローチできる現有の4事業領域（レジデンシャル、アドバンスライフライン、イノベティブモビリティ、ライフサイエンス）と新事業領域において、社会の持続性に対して高いレベルで貢献する「サステナビリティ

社長メッセージ

貢献製品」の創出と拡大に注力します。

当社グループは創業以来、社会貢献を意識した製品づくりをしてきました。自然環境および社会環境における課題解決型の製品について、2006年度に独自の認定制度とした「環境貢献製品」は、当社グループのESGの取り組みを象徴する存在になりました。2020年度からは、課題解決に貢献するだけでなく、持続経営力と収益性を向上させることに軸足を進化させ、「サステナビリティ貢献製品」と名称を変更し、社会課題解決と当社グループの成長の両方の持続可能性をさらに高めていきます。2020年度の「サステナビリティ貢献製品」の売上高は6,403億円と、グループ全体に占める割合も60%に到達しました。今後、この「サステナビリティ貢献製品」を強力に推進し、中期経営計画最終年度の2022年度には、売上高全体に占める比率を66%まで伸ばしていくことを目標としています。

強みである技術力と事業のポートフォリオを変革する力を磨き上げ 社内外のリソースの融合にも積極的に取り組む

当社には「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」に関連した基盤技術があり、これを28の技術プラットフォームとして定めています。お客様の声に真摯に耳を傾け、ご要望に対して最適な材料を選んで組み合わせ、この28の中から最適と思われる技術によって付加価値を付け、ソリューションとして提供する「加工」の力こそ、当社の強みです。例えば、地面を掘り返すことなく下水管を更生できるSPR工法や、自動車用中間膜の遮音膜・遮熱膜のように、車内空間の快適さの向上だけでなく燃費も改善しCO₂排出量の削減に貢献する製品などはその代表例です。このようにしてお客様と長期にわたる信頼関係を築くことで、さらなる新しいご要望を獲得でき、そしてそれらに応え続けることこそが、当社の持続的なイノベーションにつながっているのだと考えています。

もう一つの強みは、社会や事業環境の変化を先んじて捉え、変化に適応し、事業の構造転換を進めたり、ドメイン内で事業ポートフォリオを変革したりするマネジメント力（「先取り変革」）です。強みをもって勝てる部分に特化し、果敢に取り組む姿勢が、当社のこれまでの成長を支えてきたと考えています。

今後はこれらの強みを活かしながら、カンパニー間のシナジー最大化の追求とともに、社外との協業などを通じてオープンイノベーションを加速させていきます。前中期経営計画では「融合」

を進めてきたことで、約400億円の売上が創出されただけでなく、社員のマインドの中にも融合への意識が醸成されました。今後も既存の事業・製品ポートフォリオやカンパニー制の変革も視野に入れながら、効率性やシナジーの最大化を目指していきます。

また、長期的な成長のための仕込みとして、当社の技術を結集した「まちづくり」の全国展開や、高機能プラスチックカンパニーの高分子技術・樹脂技術とメディカル事業の技術を融合した「細胞培養ソリューション」や「医療用樹脂材料」、さらには地域社会との協力も求められる「脱化石資源依存」など、イノベーションを通じて現有事業の周辺領域を積極果敢に開拓し、事業基盤の拡大構築を図ります。

コーポレートガバナンスは指針に即して透明性・公正性を維持 資本政策は効率性を高め、積極的な株主還元方針は不変

透明で公正なガバナンスは、企業経営を健全な形で進めていくための土台です。当社では、監督機能を強化し、大局的な視点から経営に対する助言をいただくために、全取締役10名のうち、独立性を有する社外取締役を3名選任しています。取締役会議長は、非業務執行役員である代表取締役会長が務めています。2021年6月に発表された改訂コーポレートガバナンス・コード（改訂CG）では社外取締役比率として1/3以上が求められており、今年度はこの基準を満たせてはいませんが、適材適所の結果であると認識しています。2022年度以降については対応を検討しており、当社の独立社外取締役として相応しい人材の探索に入っています。また、当社では任意の指名・報酬等諮問委員会を設置しており、役員賞与は全社業績だけでなく、「サステナビリティ貢献製品」の売上高比率など、非財務指標を含めたカンパニー業績、（自己資本当期純利益率）に連動した基準に基づいて報酬額が決定される業績連動報酬となっています。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、改訂CGでは政策保有株式についても保有効果の検証が求められています。当社では重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を図る場合において有益かつ重要と判断する上場株式を限定的かつ戦略的に保有していますが、これらについても定期的に取締役会において見直しを行い、保有意義が不十分であったり、資本政策に合致しない保有株式については縮減を進めています。

社長メッセージ

株主還元に対しても、今中期経営計画からこれまで以上に踏み込んで強化すると同時に、方針も明確化しています。2021年度も厳しい事業環境は続きますが、株主を重視する当社の明確な意志として年間で2円増配となる1株あたり49円を計画しており、12期連続での増配実現を目指します。同時に、連結配当性向35%以上、DOE（自己資本配当率）3%以上、総還元性向50%以上（D/Eレシオが0.5以下の場合）の水準も確保していきます。そして当社が持続的に成長を果たすことで、株主の皆様への還元を今後も積極的に実施していく所存です。

社員へのビジョン浸透に向け、対話の機会を拡大

私自身は、昨年、長期ビジョン「Vision 2030」をいかに社員に浸透・定着させるかに注力してきました。COVID-19の影響で現地へ赴くことが叶わない中で、リモートで「ビジョンキャラバン」を実施し、社員との直接対話の場を持ちました。国内8回、海外5回の実施を通じて、のべ2,300名以上の積水化学グループのメンバーへ直接長期ビジョンについて伝えることができ、事後のアンケート調査でも、長期ビジョン並びに中期経営計画の説明に対しては非常に高い理解度と肯定的な感想を得られており、手応えを感じています。積水化学グループの持続的な成長は、社員一人ひとりが「ESG＝仕事そのもの」であるとの理解を深め、グループ一体となってESG経営を進めることで実現します。この対話を通じて、自覚を持った行動で重大インシデントを抑制していくといった社員自らの意気込みや挑戦することへの気概も直接聞くことができ、エンゲージメントの重要性を改めて実感すると同時に、持続的成長の基盤となるESG経営が着実に強化されている手応えを得られました。

2021年度からは、社員とのコミュニケーションをさらに前進させるツールの一つとして、イントラネット上に「社長ブログ」の掲載を開始しました。私自身の考えを記した投稿にコメントや反応を現場からの声として収集しながら、社員からもらう「いいね」を励みに、社内コミュニケーションをより円滑にしていきます。長期ビジョンの浸透は一朝一夕にできるものではありません。今後も「ビジョンキャラバン」やブログを通じて、継続的に対話を続けていきます。



「社会から必要とされる」企業として

積水化学グループは、創業当時から、水、医療、自動車の安全、住宅、社会インフラといったひとびとの暮らしの豊かさと安心に携わり、社会からの信頼を基盤として成長を続けてきました。現代社会は、SDGsにも示された社会課題が山積し、脱炭素社会への転換が急加速するなど、変化の激しい不確実な時代です。その中において、“課題解決を通じて、社会や環境の持続可能性を追求する”ことが、当社グループの進むべき道だと私は確信しています。環境、社会の変化と課題・リスクに対してしっかりと備えると同時に、課題解決を事業機会と捉え、社内外の「壁」を乗り越えて知見を結集させ、イノベーションを起こします。そしてESG経営を基盤に、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長の両立を目指し、これからも製品・サービスを通じて「未来につづく安心」を提供する、「社会から必要とされる」企業であり続けたいと考えています。株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には、引き続きご期待・ご支援いただけますようお願い申し上げます。

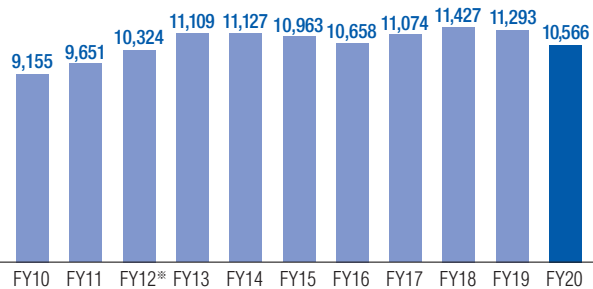
財務・非財務ハイライト

▶ P.73 2020年度連結業績のレビューと分析

売上高

(億円)

2020年度
10,566億円

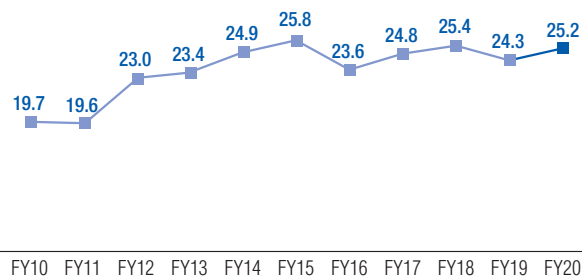


※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

海外売上高比率

(%)

2020年度
25.2%

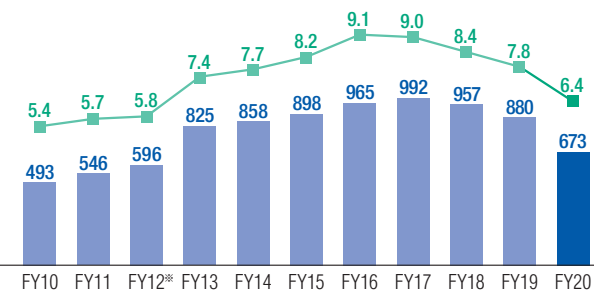


営業利益・営業利益率

2020年度 営業利益
673億円

2020年度 営業利益率
6.4%

■ 営業利益 (億円)
■ 営業利益率 (%)

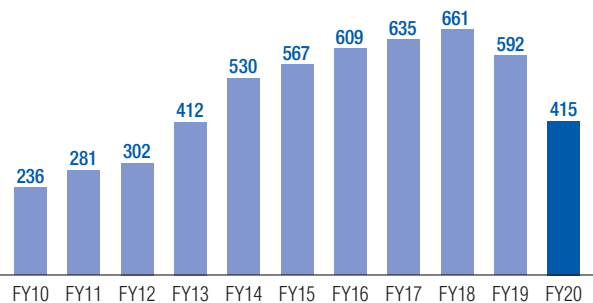


※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

親会社株主に帰属する 当期純利益

(億円)

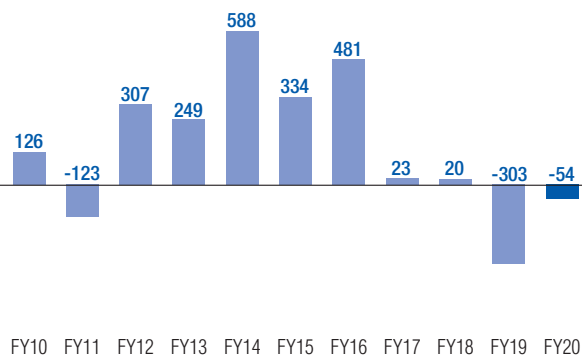
2020年度
415億円



フリーキャッシュ・フロー

(億円)

2020年度
-54億円

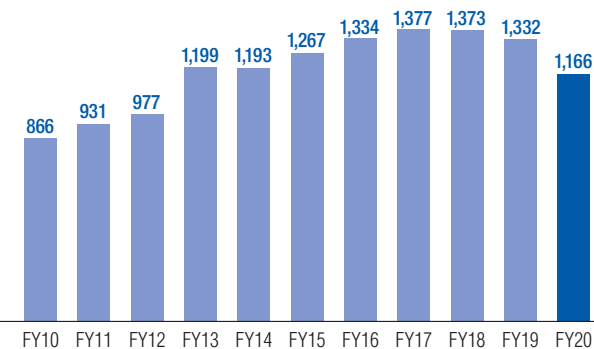


フリーキャッシュ・フロー＝営業活動CF＋投資活動CF－配当支払

EBITDA

(億円)

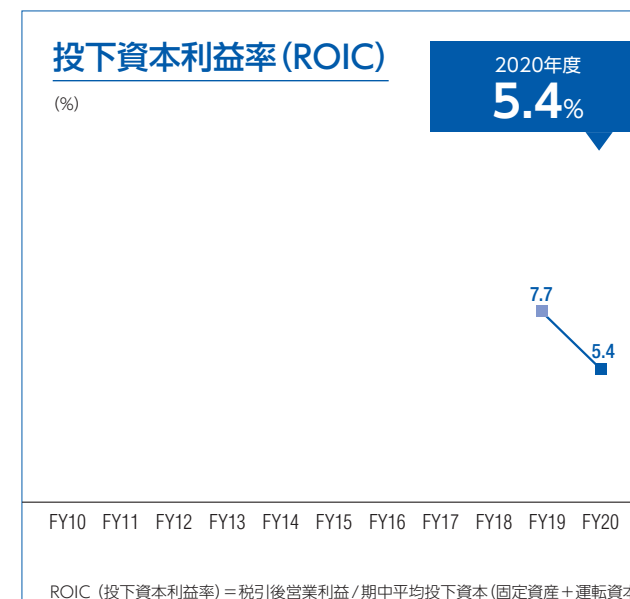
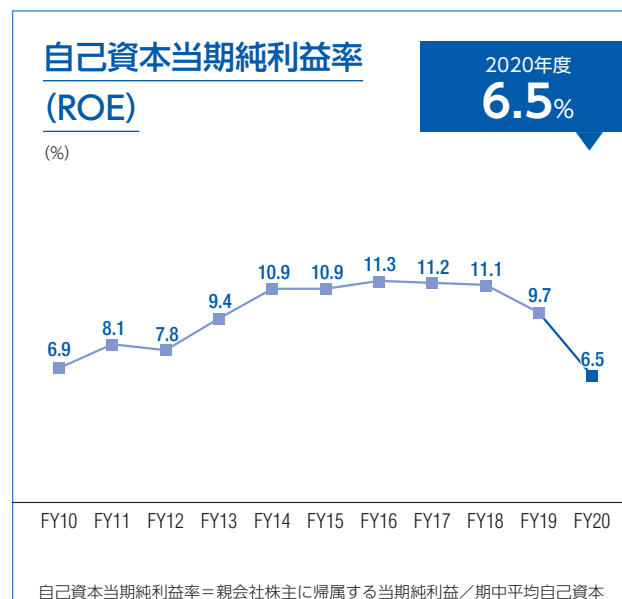
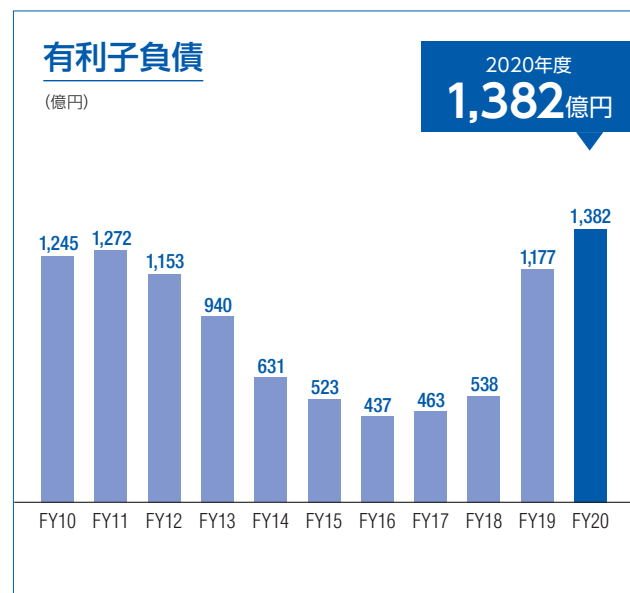
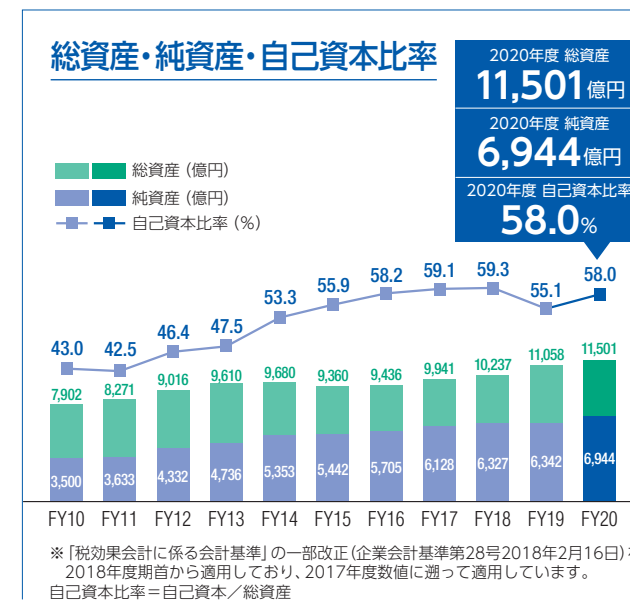
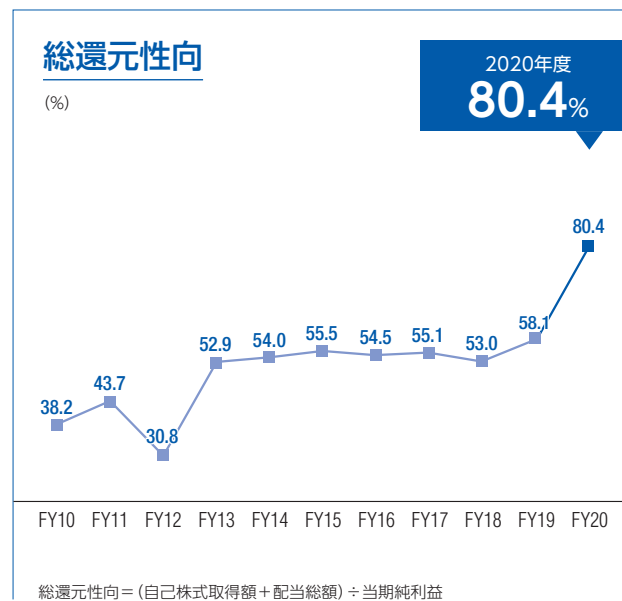
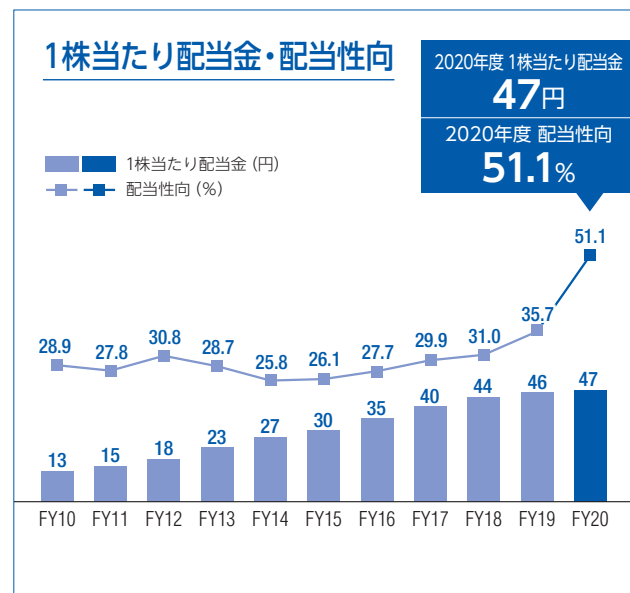
2020年度
1,166億円



EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

財務・非財務ハイライト

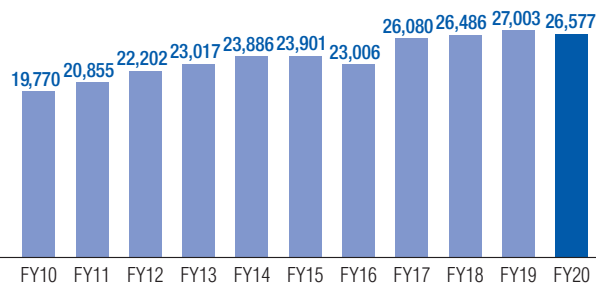


2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

財務・非財務ハイライト

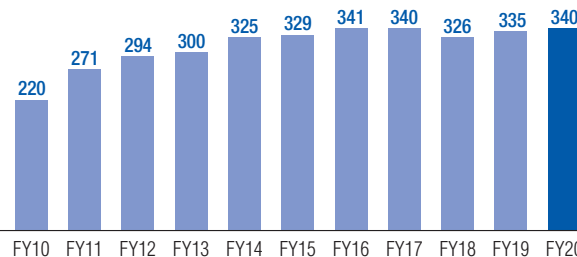
従業員数

(人)

2020年度
26,577人

グローバル人材

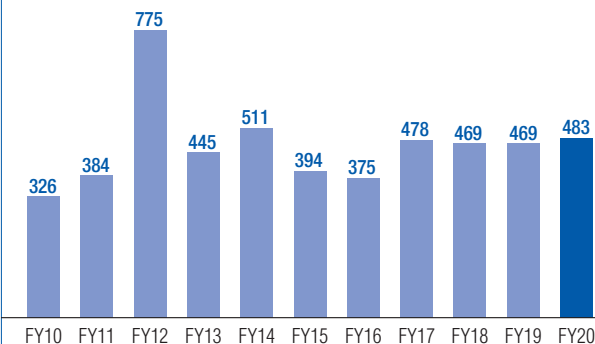
(人)

2020年度
340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)。

損失コスト

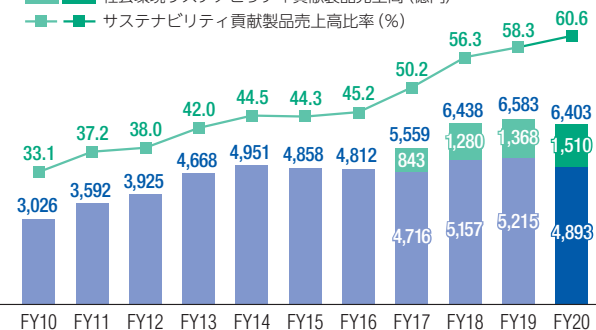
(百万円)

2020年度
483百万円

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

サステナビリティ貢献製品
売上高2020年度
6,403億円

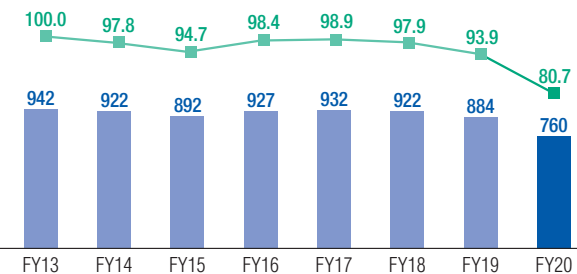
■ 自然環境サステナビリティ貢献製品売上高 (億円)
■ 社会環境サステナビリティ貢献製品売上高 (億円)
■ サステナビリティ貢献製品売上高比率 (%)



▶ P.58

事業活動による
温室効果ガス(GHG)排出量の推移2020年度
760千トン-CO₂

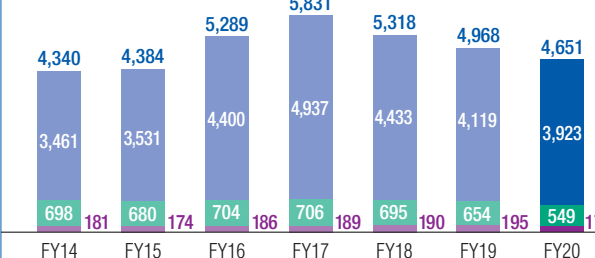
■ 温室効果ガス(GHG)排出量 (千トン-CO₂)
■ GHG排出量比*

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

▶ P.60

サプライチェーン全体での
温室効果ガス(GHG)排出量2020年度
4,651千トン-CO₂(千トン-CO₂)

■ SCOPE3
■ SCOPE2
■ SCOPE1



(注) 2016年度以降のSCOPE3に関しては、輸送エネルギーの精度向上と購入した製品・サービスの集計範囲を拡大した結果、把握している排出量が前年度より大きく増加しています。2018年度からは、ZEH仕様の住宅において、使用エネルギーが削減される効果を算入したことにより、「販売した製品の使用」に関わる排出量が減少しました。

▶ P.60