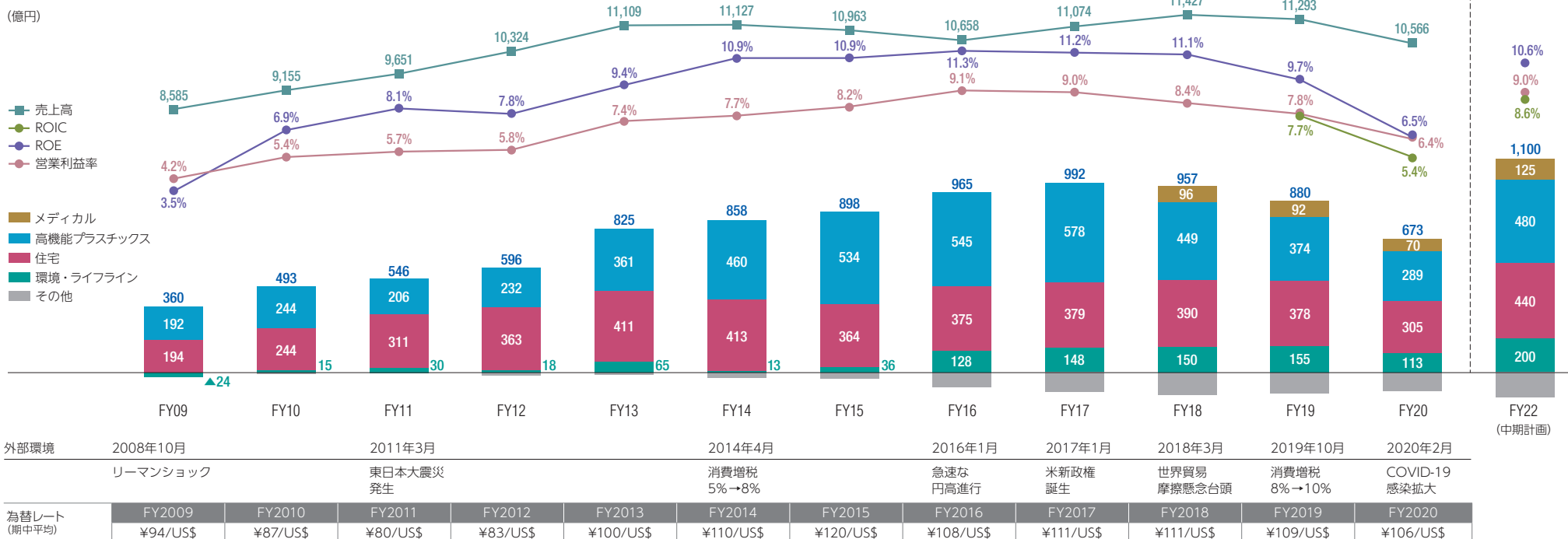


中期経営計画の振り返り (営業利益推移)



GS-21-SHINKA! (FY2009-2013)

施策と成果

住宅事業における「スマートハウスNo.1」戦略の確立や、環境・ライフラインカンパニーにおける三菱樹脂管材事業の獲得などにより、国内の基盤事業の収益力強化が進みました。また、米国 Celanese Corporation グループからポリビニルアルコール樹脂事業を買収したほか、住宅事業がタイに生産・販売の合併会社を設立するなど、グローバル事業体制整備も進捗しました。当期はCSR経営を進化させ、「環境貢献製品」の売上も拡大しました。

課題

- ・ フロンティア領域の開拓
- ・ 海外事業の現地社会への適応

SHINKA!-Advance 2016 (FY2014-2016)

施策と成果

戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大を図りました。特に高機能中間膜等を中心に、海外事業が大きく伸長しました。また、社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進め、まちづくりの事業化への動きを加速させました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。

課題

- ・ 売上成長復帰
- ・ フロンティア領域の事業化・構築
- ・ CSR経営の展開とさらなる社員への浸透

SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)

施策と成果

量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進め、まちづくりなど、融合による売上高は398億円増加 (FY16 VS FY19) しました。また成長に向けた積極投資を行い、M&Aによる売上高(ソフランウイズ社、Veredus Laboratories 社、AIM Aerospace 社)は154億円増加 (FY19 VS FY16) しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100などの高評価を継続獲得しました。

課題

- ・ 成長投資のリターン発現遅れ
- ・ 構造改革スピード
- ・ ESG経営強化

Drive 2022 (FY2020-2022)

※ AIM Aerospace 社買収について

持続的な成長のため、モビリティ分野における領域拡大を目的とし、航空機分野に本格参入するため、2019年度に AIM Aerospace 社 (現: セキスイエアロスペース社) を買収しました。(買収金額: 約500百万 US\$)

【概要】

・ 本社: 米ワシントン州シアトル
 ・ 事業内容: CFRP (熱可塑、熱硬化) 複合材等成型品の開発・製造・販売

参入障壁の高い航空機分野で、当社が保有する熱可塑CFRP技術との開発シナジーや、グローバル拠点を活かした販売シナジーを創出し、さらに医療用機器等の他用途展開を推進し、業容拡大を図ります。

「Drive 2022」(FY2020~2022)の進捗

方針

社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、
持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive”をかける

基本戦略

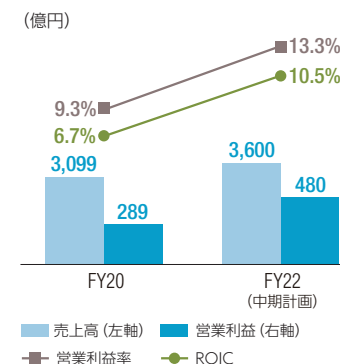
中期経営計画「Drive 2022」の基本戦略は、ESG経営を実践し持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制の構築を追求すること、長期ビジョンの第一歩として①成長と改革②長期への仕込み③ESG基盤強化の3つの重点課題(Drive)に取り組むこと、さらに融合施策とデジタル変革により取り組みを加速させることにあります。



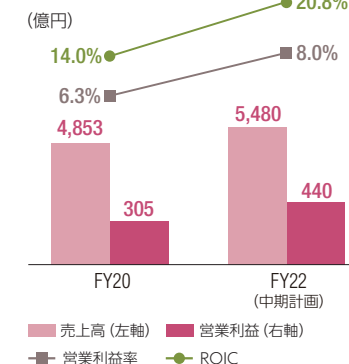
2022年度目標

	FY2020	FY2022
	実績	中期計画
売上高	10,566億円	12,200億円
営業利益(率)	673億円(6.4%)	1,100億円(9.0%)
純利益	415億円	700億円
ROIC	5.4%	8.6%
ROE	6.5%	10.6%
海外売上高(比率)	2,660億円(25.2%)	3,200億円(26%)
EBITDA	1,166億円	1,700億円

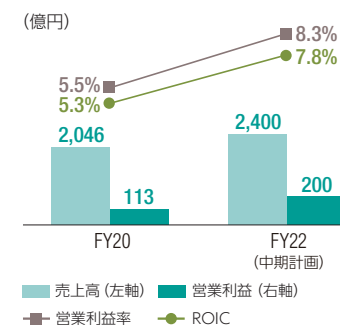
高機能プラスチック



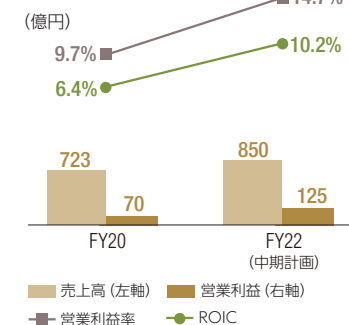
住宅



環境・ライフライン



メディカル



基本戦略

現有事業 Drive ①成長と改革



住宅カンパニーでは受注競争力、特に建売販売強化をさらに進めることで、平準化による工場生産メリットを最大限に発揮できる「勝ちパターン」を極めるとともに、まちづくりをはじめとした長期への仕込みを進めていきます。環境・ライフラインカンパニーでは、従来の製品や分野にとらわれない新たな重点拡大製品の創出に取り組み、また、海外での事業拡大戦略を具体的に進めることで、ポートフォリオのブラッシュアップと成長ストーリーの構築を進めます。高性能プラスチックカンパニーでは、これまでの海外を中心とした増産投資やM&Aなどの効果を存分に発現させること、そして次なる成長戦略の実行と仕込みを加速させ、メディカル事業では、カンパニー化に向けた業容の拡大と、グローバル開発体制や医薬事業のCDMO等の事業変革など、成長に向けた基盤を強化していきます。

新事業 Drive ②長期への仕込み

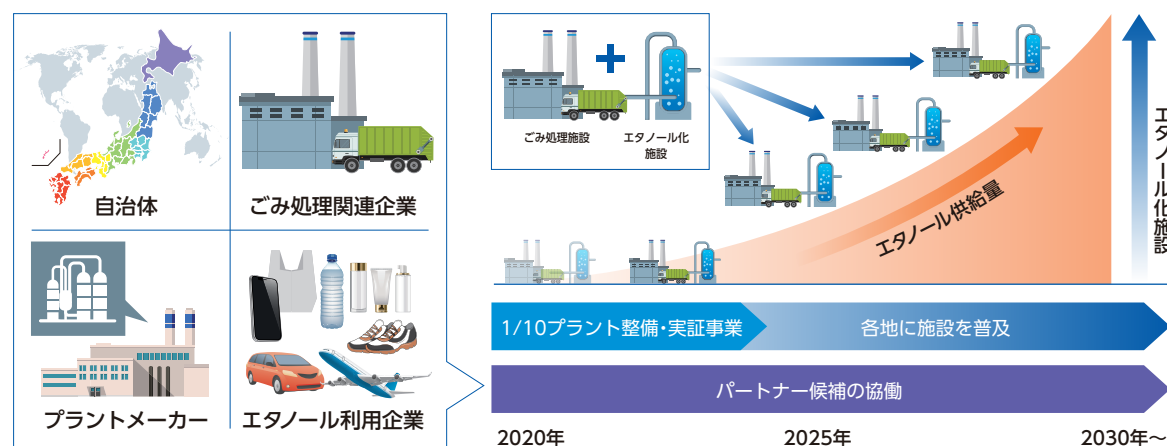
バイオリファイナリー開発実証本格化

積水化学グループでは、原材料となる石油由来の炭素を循環させる炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、海洋プラスチックを含む可燃ごみをガス化し、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくる技術(バイオリファイナリー)を開発し、2020年4月には株式会社INCJ(旧産業革新機構)から出資いただいて、積水バイオリファイナリー株式会社を設立しました。現在は埼玉県寄居町のテストプラントで、社会実装に向けての課題抽出やスケールアップに向けた検討を行っています。また、岩手県久慈市に商用1/10実証プラントを建設中で、2022年3月には完工する予定です。

ライフサイエンス 次なる柱の獲得に向けて

ライフサイエンス領域は現状の売上規模を2030年までに3倍超に成長させる注力領域です。2021年4月にはコーポレート部門にライフサイエンス戦略グループを新設し、積極的な投資拡大に向け、具体的な戦略の検討を進めています。今後も高い成長率が期待できる医療分野については、再生医療等への当社技術の活用の可能性を探るとともに、M&Aやベンチャー投資も積極的に活用していきます。

想定するバイオリファイナリー(BR)エタノール技術の事業化および事業展開のスケジュール



基本戦略

経営基盤 Drive ③ ESG 基盤強化

中期経営計画で新たにKPIとして採用したROIC(投下資本利益率)は、事業ポートフォリオの変革において活用します。また、ESG重要課題(P.57)として定めた長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視点でモニタリングします。

積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの抑制に貢献すると意識することが、結果的に当社の企業価値向上につながり持続経営力が高められると考えています。資本コストを広義に捉え、その中に含まれる非財務の要素、例えばひとたび発生すれば企業価値の甚大な毀損につながる「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の抑え込みや、気候変動対応・多様な働き方を推進するためのデジタル変革(DX)等、経営基盤への投資を通じて、中・長期視点での資本コストを抑制し、持続経営力を高めていきます。

持続経営力強化

売上高・営業利益に続く第3の指標

ROIC(投下資本利益率)向上

実質ベースで約1%の向上を目指す

$$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{投下資本 (運転資本* + 固定資産)}}$$

【施策展開】

- ・限界利益の拡大
- ・生産性向上、固定費抑制

※運転資本=売上債権+在庫-買入債務-前受金

- ・適切な資本投下によるリターン確度向上
- ・工場稼働率向上、在庫適正化
- ・建売拡販にともなう資産レベル・回転率管理

資本コストを下回る事業・製品については見極めを検討

セキスイ・サステナブル・スプレッド

長期的成長を下支えする
広義の資本コスト抑制中・長期視点での財務・非財務
資本への先行投資

【代表施策展開】

- ・財務・資本政策:負債も活用し、成長に向けた投資を積極化
- ・リスクの軽減・回避:安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理の徹底によるリスク抑え込み
- ・ESG投資:DX・環境貢献への先行投資、企業風土の変革(人事制度改定など)

▶ 詳細な取り組みはP.57以降の
ESG基盤強化をご覧ください。

投資財務戦略

中期経営計画「Drive 2022」の3年間に獲得するキャッシュに加え、適切かつ機動的な資金調達を行うため、投資枠5,000億円を設定します。戦略投資は前中期経営計画比2倍以上となる4,000億円に引き上げ、うち3,000億円をM&A投資枠として設定し、技術やノウハウ、グローバルの販路獲得などに活用します。また、環境負荷低減、働き方改革、デジタル変革(DX)などにより長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与するESG投資枠400億円を新たに設定しました。

投資計画

(億円)	中期計画
戦略投資	枠4,000
うちM&A等	枠3,000
うち設備投資	1,000
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	400
通常投資	1,000
投資合計	5,000
研究開発費	1,300

海外成長を意識し、主にモビリティ分野とメディカル分野を中心に検討を進めます。適切な案件があれば積極的に検討する枠として設定しています。

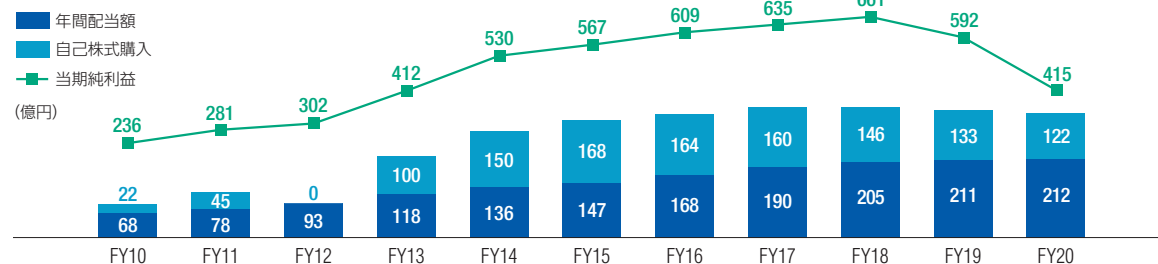
ESG投資枠は、再生可能エネルギー調達のための投資、また在宅勤務体制の整備など、従業員の生産性を向上させるDX推進等の人材への投資に活用していきます。

中期経営計画

株主還元

中期経営計画では、株主の皆様に対する利益還元をこれまで以上に積極的に実施していきます。連結配当性向については35%以上を目処としつつ、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保し、業績に応じつつ安定的な配当政策を実施していきます。また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、デット・エクイティ・レシオが0.5倍以下であれば50%以上を目処とし、自己株式は発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

株主還元実績

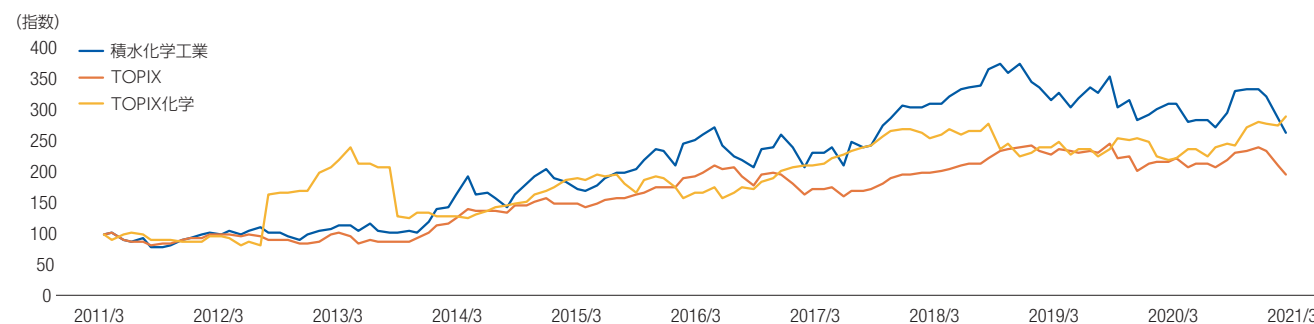


	前中期計画	中期計画
配当性向	30%目処	35%以上
DOE	3%程度	3%以上
総還元性向	—	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上
自己株式消却	—	発行済株式総数の5%以内となるよう消却

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回りは右記の通りです。2011年3月末に投資を行った場合の、2021年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率は、比較指標である東証株価指数(TOPIX)化学の配当込みデータを直近では下回っていますが、過去11年間ではTOPIXを概ね上回る収益率となっています。

※ TSR(株主総利回り) = (1株あたりの配当額 + 株価の上昇額) / 当初株価 × 100

積水化学グループ・過去11年間の株主総利回り(TSR)



積水化学工業とTOPIXの値は、2011年3月末のデータを100とした指数です。

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1株当たり純利益	44.9円	54.0円	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円
1株当たり配当金	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円
配当性向	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%
自己株式取得(億円)	22	45	0	100	150	168	164	160	146	133	122
総還元性向*1	38.2%	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%
DOE*2	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%
自己株式消却(万株)	—	—	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	800	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

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

ESG 基盤の強化を図りながら 着実に“Drive 2022”を 前進させていきます

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



- Q 2020年度からスタートした中期経営計画「Drive 2022」では、基本方針の一つにESG基盤の強化を掲げています。これまででもESGを経営のど真ん中に据えてきた積水化学グループがさらなる強化を図るうえでどのような取り組みを進めているのか、概要を教えてください。

当社ではESG経営を実践するうえで、3つの柱があります。社会課題の解決のため、製品・サービスを通じてしっかりと貢献する「社会課題解決貢献力」、この貢献力を継続的に向上させるためにも必要な「利益創出力」、そして新たに打ち出した「持続経営力」です。企業として長期にサステナブルであることを指す「持続経営力」を測るために、セキスイ・サステナブル・スプレッドという独自の新しい指標も導入しました。これは、一般的なROICスプレッドに使われる「資本コスト」からさらに踏み込み、長期的な企業価値に影響を与え得る非財務KPIを新たに組み込んだ「広義の資本コスト」を用いて算出します。例えば、長期にわたって企業価値の毀損につながり得るインシデントの発生は数値化して「広義の資本コスト」の悪化に作用させ、逆に働き方改革や環境課題への取り組み、従業員の生産性や地域レピュテーション向上に向けた投資など、長期的な企業価値向上に資するものの直接的な投資効果を測りにくい非財務KPIも同様に「広義の資本コスト」をプラスの方向に作用させます。数値化のための換算式の開発は苦労

しましたが、換算式の正確性を追求すること以上に重要なことは、非財務KPIの経時変化を確認し、計画を上回る改善が見られたら相応の評価に結び付けることです。従業員にとっても、一般的なWACCのみを示されるより、インシデント等の非財務KPIがあるほうが、自身の仕事と結び付けやすく、2021年度よりセキスイ・サステナブル・スプレッドの要素であるROICと非財務KPIを各事業部門別に落とし込んだ意義は大きいと評価しています。今後は、この考え方を広く従業員に浸透させながら、計画値の達成に向けてどう実行していくかが重要になると考えています。

- Q ESG基盤強化に向けて400億円のESG投資枠が設定されましたが、その具体的な内容や期待するアウトプットについて教えてください。

ESG投資枠は非財務KPIの向上のための投資枠です。例えば環境面においては、当社ではGHG排出量削減に向けて、購入電力の100%再生可能エネルギー化を進めていますが、そのための再エネ調達にかかる費用やそうした調達スキームの構築に向けた先行投資が必要です。また、従業員の生産性向上や働き方改革の進展、さらには重大インシデントの抑制・極小化を図るためのDX投資や、多様な事業部門の融合を活性化するために行うマーケティング、仮説検証、調査等に必要な投資もESG投資枠の中に含まれます。いずれも長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与することが大きな目的になります。

- Q 「Drive 2022」の“新事業Drive”にライフサイエンス領域の拡大を掲げています。現在の進捗状況はいかがですか。

ライフサイエンス領域は、現状約700億円の売上規模を2030年までに2,000~2,500億円と、およそ3倍超の高い成長率を期待できる領域として非常に力を入れています。2020年度には、ライフサイエンス領域を手掛ける積水メディカル株式会社と当社とでこの目標に至るビジョンを協同策定しており、積水メディカル内のビジョン検討チームと当社コーポレート部門に2021年4月から新設したライフサイエンス戦略グループを中心に、製薬業界経験者等の採用も進めながら、検査と医療の二本柱で積極的に投資を拡大する方向で具体的な戦略の策定に着手しています。検査事業は、当社グループが強みを持つ領域であり、これからどのようにグローバル展開を進めていくかがポイントです。今後、最も伸ばしていきたい医療分野では、当社の強みであるプラスチック材料技術・加工技術を活用し、再生医療で必要となる細胞培養や医療材料の分野でM&Aやベンチャー投資も視野に積極的に投資を進めます。医療分野はグローバルでも毎年高い成長率で市場の拡大が続く一方、競争も激しく、当社の強みや技術を活かせる分野に特化し進めていきます。

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

Q “新事業 Drive”の一つであるバイオリファイナリー事業の進捗はいかがですか。

バイオリファイナリーとは、一般の可燃ごみを分別せずにガス化し、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくる技術です。これはいわば、究極のケミカルリサイクルであり、化学メーカーとしてこの炭素循環を実現する事業を手掛ける社会的意義は非常に大きいと認識しています。当社では、ESG 経営を象徴する事業と位置付け、今後大きく成長させていきます。すでに、埼玉県寄居町のごみ焼却炉に設置した、商用1000分の1規模のパイロットプラントで蓄積した技術に目処が立ち、今度は岩手県久慈市で2022年3月までに商用10分の1規模のテストプラントを建設して実証を続けます。2020年4月には株式会社 INCJ との合併で積水バイオリファイナリー株式会社を設立したほか、環境省からも研究開発の補助金を助成いただき、住友化学株式会社とも協力して、廃棄物からつくったエタノールを原料としたプラスチックの開発も行います。すでに化粧品メーカー、日用品メーカー等さまざまな企業からご関心をいただいております。2025年以降の商用化・事業化を目指し、当事業を推進していきます。

Q 多岐にわたる事業の「融合」を促進するための具体的施策について教えてください。

住宅、プラスチック材料からインフラ、メディカルまで当社事業の一つひとつが社会課題の解決に貢献できる事業ですから、それら技術やノウハウを組み合わせ、よりレベルの高い社会課題を解決する製品・サービスを創出していくことが融合の大きな目的です。融合の核となるのが、当社の強みとする技術群「28の技術プラットフォーム」です。住宅事業とインフラ事業の融合が結実した好例として、災害に強くひとびとが安心して住める積水化学グループならではのまちづくりが「あさかりードタウン」（埼玉県朝霞市）で実現しており、社内にも“融合”を促進しようとするカルチャーが醸成されてきています。今後、その取り組みをさらに加速させ、融合の発展形として、社外技術を取り込むオープンイノベーションやM&Aの検討についても、カンパニーごとではなく経営戦略部内に全社横断的な体制を構築して進めていきます。

また昨年は、コロナ禍を受け、当社全体の経営資源を活用して社会のためにどのような貢献ができるかを検討する、各カンパニーの企画担当者を中心に構成した「ESG タスクフォース」の運営もスタートし

ました。その中では、高機能プラスチックカンパニーの持つ抗ウイルス加工剤を住宅の換気システムのフィルターに応用して、住空間を安心・快適な空間にする製品が生まれたほか、同技術を織り込んだ除菌性の高い建材の製品開発もはじまるなど、融合の加速が図られています。

Q 2020年度には、環境貢献製品がサステナビリティ貢献製品へと進化しました。これまでとの違いや新たに設定されたサステナビリティ貢献製品の「プレミアム枠」について教えてください。

2006年にスタートした環境貢献製品制度では、CO₂排出量や廃棄物の削減など、文字通り「環境」視点で策定した評価項目に沿って、該当する製品を環境貢献製品と認定してきましたが、今般新たに持続可能かどうかという新しい視点での評価も加えて、「サステナビリティ貢献製品」と進化させました。具体的には、収益性が高いこと、お客様満足を得られていること、そして、地政学的リスクや人権問題等の視点も含めてサプライチェーン全体で健全性が保たれていることなどが新たな評価項目に加わっています。そして従前通り、年1回、外部有識者にも認定基準の審査に加わっていただいております。そのうえで、サステナビリティ貢献製品の中でも特に社会課題解決力と収益性が高いものを、「攻めのESG 経営」を象徴したプレミアム枠と定義し、経営資源を重点的に投入して拡販に注力する製品群と位置付けました。2020年度実績では、サステナビリティ貢献製品は全体売上の約6割、プレミアム枠は同約3割を占めており、どちらも拡大基調にあります。

Q 環境への取り組みでは、2020年に国際イニシアチブ「RE100」^{*}に加盟したほか、2030年までの購入電力100%再エネ化、2050年までのGHG 排出ゼロという目標を掲げています。これに向けた具体的な取り組みと進捗を教えてください。

2030年までの購入電力100%再エネ化を実現するための決め手は、スマートハイムでんき事業です。住宅事業の手掛ける太陽光搭載住宅の販売累計は約20数万棟と国内シェア No.1 ですが、お客様側ではFIT（固定価格買取制度）適用後10年が経つと、余剰電力の買取先を探す必要が出てきます。そこで当社が余剰電力を購入し、その再生可能エネルギーを当社の工場や研究所の電力として使用していきます。これは当社特有の施策であり、徹底的に進めていきます。一方で、スマートハイムでんき事業を展開していない海外では、欧米を中心に、より安価に再生可能エネルギーを調達できる基盤が整ってきつつあり、現地の状況に合わせて最適な形で再生可能エネルギーを調達して目標を達成させます。

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

さらにその先、2050年までのGHG 排出ゼロに向けては、課題となる蒸気や都市ガス等の電氣化を実現するイノベーションのため技術開発への投資を行い、前倒しで実現できるよう強化していきます。

※ The Climate Group と CDP によって運営される企業の自然エネルギー100%を推進する国際ビジネスイニシアチブ。企業による自然エネルギー100%宣言を可視化するとともに、自然エネの普及・促進を求めるもので、世界の影響力のある大企業が参加している。

Q 次に、ESGの重要課題に掲げた内部統制についての考え方を教えてください。

持続経営力を高めるうえで、重大インシデントはひとたび発生すると一瞬で企業価値を大きく毀損する事象です。当社では、メーカーとして特に重要な「安全」、「品質」をはじめ、「経理」、「法務・倫理」、「情報管理」を5領域重大インシデントと定義し、その発生を抑制する内部統制は特に重要課題と認識しています。2021年度からは、一人ひとりの意識をさらに高めるために、重大インシデントの発生の有無を幹部社員の賞与にもリンクさせています。

それぞれのインシデントを防ぐための課題や対策を、徹底かつ実直に行っていくことが肝要です。その一方で、インシデントの発生を抑止する経営基盤の業務に携わる従業員にとっても、重大インシデントの防御ができていることを、持続経営力のKPIとして評価するよう追加するなどして、ESG経営基盤の強化を図っています。

Q DXの推進について、現状の取り組みと今後の展望を聞かせてください。

2020年4月にデジタル変革推進部を新設し、明確な全社ロードマップを構築し、3つの重要テーマを掲げてDX化を進めています。一つ目は経営管理基盤のグローバルスタンダード化です。これによって、すべてのグローバル経営情報をシームレスに可視化すると同時に、インシデントの兆候の早期発見・発現防止に役立っています。また、グローバルでの購買基盤の統一を図り、材料購入等における有利購買へと展開します。3つ目がDXを活用した営業基盤の構築です。コロナ禍で進んだDXを活用した営業活動において、パフォーマンスを落とすことなく効率的に活動できる基盤の構築を図っています。



Q 最後に、従業員のチャレンジ精神を引き出すための具体的な取り組みについて教えてください。

まず、当社社長の加藤が、挑戦すること、チャレンジ精神を持つことをとても重視しており、インターネット上で、社長自身の挑戦や挑戦に向けた考え方を紹介しているほか、全国でチャレンジしている従業員のコメントなどを公開しています。トップダウンで、「挑戦すること自体が尊い」という考えが着実に伝わってきているため、挑戦する人材が引き出されていると感じています。また、そうした方針に合わせて、挑戦した人がきちんと報われる評価・報酬制度にするため、来年度から新しい人事制度に切り替わります。加えて、幅広い層の従業員にビジョンへの共感が広がるよう、当社が社会課題の解決に貢献した事例や社外からの評価の紹介などの社内コミュニケーションも強化しています。

私自身も経営戦略部長として、部のメンバーには、参謀本部としての“仕掛け人集団”になってほしいと伝えています。全社を鳥瞰できる立場にあるからこそ見えてくる課題には、強い目的意識を持って、周りを巻き込みながら解決に向けて実行することをビジョンに掲げています。また私の最大のミッションは、このESG経営を全社に深く定着させることだと捉えています。すでにそのための計画やビジョン、各種組織体もつくりました。ここから本当の意味での定着に向けて、各カンパニーとのコミュニケーションを密に取りながら、ESG経営を強力に実践していきたいと思います。