

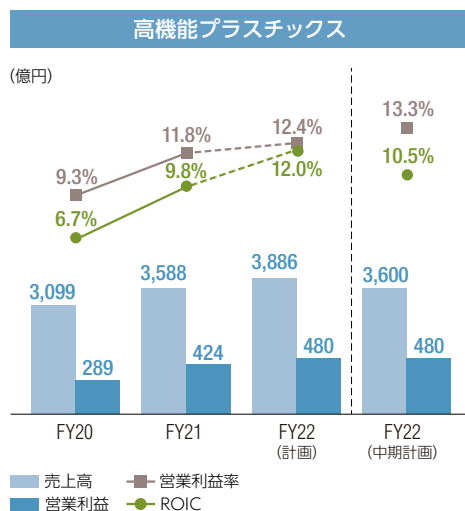
# 中期経営計画「Drive 2022」

## FY2020～2022の進捗

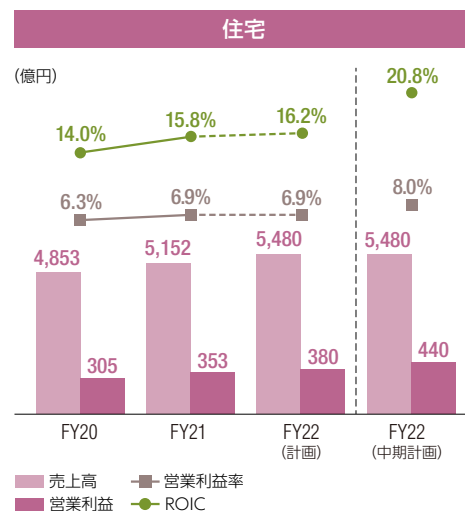
方針	社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive” をかける
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制を構築する</li> <li>長期 Visionの第一歩として“3つのDrive”に取り組む                      “現有事業Drive” ①成長と改革 ▶P.26 “新事業Drive” ②長期への仕込み ▶P.26 “経営基盤Drive” ③ESG基盤強化 ▶P.27</li> <li>融合 ▶P.22 ・デジタル変革 ▶P.28 により加速</li> </ul>

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画 <sup>*1</sup>	2022年度中期計画 <sup>*2</sup>
売上高	10,566億円	11,579億円	12,416億円	12,200億円
営業利益(率)	673億円(6.4%)	889億円(7.7%)	1,000億円(8.1%)	1,100億円(9.0%)
純利益	415億円	371億円	665億円	700億円
ROIC	5.4%	7.3%	8.6%	8.6%
ROE	6.5%	5.5%	9.7%	10.6%
海外売上高(率)	2,653億円(25.1%)	3,273億円(28.3%)	3,500億円(28%)	3,200億円(26%)
EBITDA	1,166億円	1,376億円	1,500億円	1,700億円

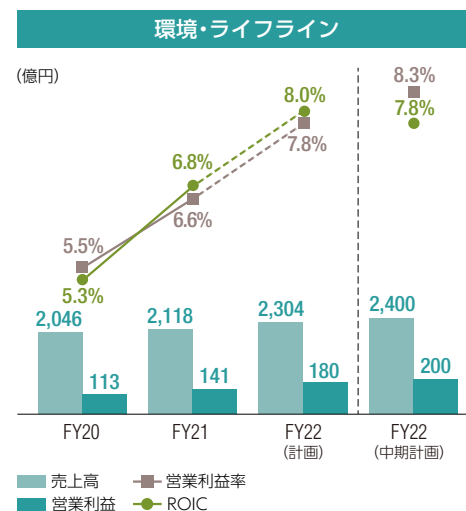
※1 FY22計画:2022年4月27日決算説明会公表 ※2 新規M&A等を除く



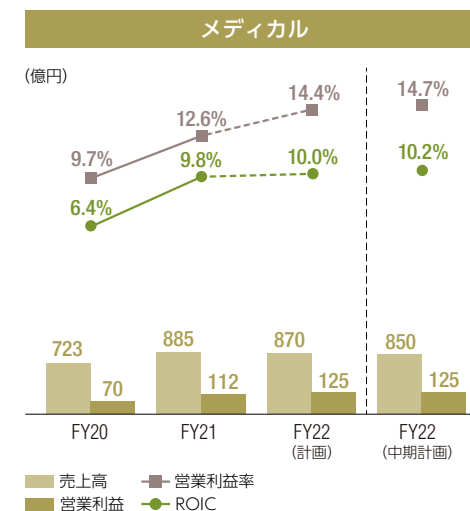
COVID-19長期化による航空機需要減。高機能品へのシフトにより収益力強化



COVID-19長期化影響による部材高騰影響大



原材料高騰、COVID-19長期化による需要減(航空機、非住宅)影響



COVID-19検査キット増。固定費抑制による収益力強化

# 中期経営計画「Drive 2022」

## 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、特に建売販売をさらに強化することで、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ます。
- 環境・ライフラインカンパニーでは、SDGsに貢献する社会課題解決に資する重点拡大製品の創出を加速させ、また、海外での事業拡大戦略を進めることで、ポートフォリオ強化を進めます。
- 高機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拡大投資やM&Aなどの投資効果を存分に発現させ、成長戦略を進め、さらに持続的な成長への仕込みを加速させます。
- メディカル事業では、カンパニー化を目指した業容の拡大と、グローバル開発体制や医薬事業におけるCDMO等の事業強化など、成長に向けた基盤構築を進めます。

### 新事業 Drive ② 長期への仕込み

メディカル事業を含めた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。

ライフサイエンスの長期ビジョンは、「進化する医療に貢献する製品・システム・サービスでグローバルにひとびとの健康・長寿社会を支える Chemistry for your health」を掲げています。当社グループが強みとする「技術」や「加工」の力を最大限に活かすことで、ひとびとの健康を支える医療やライフサイエンスの産業分野における課題解決のための貢献を拡大していきたいと考えています。

検査分野は現有事業の強みを活かしたさらなる拡大を狙い、特に海外市場中心に成長する姿を描いています。

医薬分野では、現有事業に隣接する原薬CDMOの事業基盤をいち早く整備し、ここを核にR&Dで取り組んでいる開発テーマを事業化するなど、全体で大きな事業の柱に育て上げます。これにより「検査」と「医薬」2つの柱を持ったライフサイエンス事業を構築することを目指します。今中期経営計画では、長期への仕込みとして、岩手工場および英国工場において戦略設備投資を実施しています。



# 中期経営計画「Drive 2022」

## 経営基盤Drive ③ ESG 基盤強化

### 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**

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$

=

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}}$

×

$\frac{\text{売上}}{\text{投下資本}}$   
(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
- ・建売拡販に伴う資産レベル・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

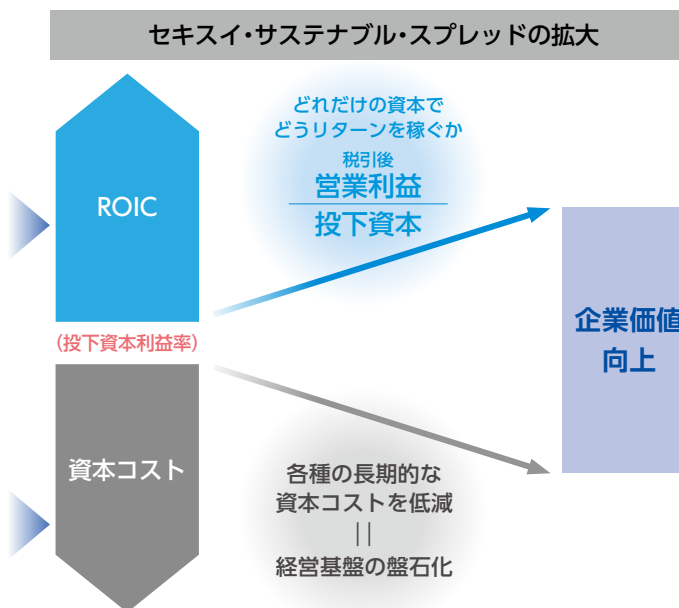
---

長期的成長を支え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**

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

将来への投資：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))



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。

▶ P.7 重要課題 (マテリアリティ)

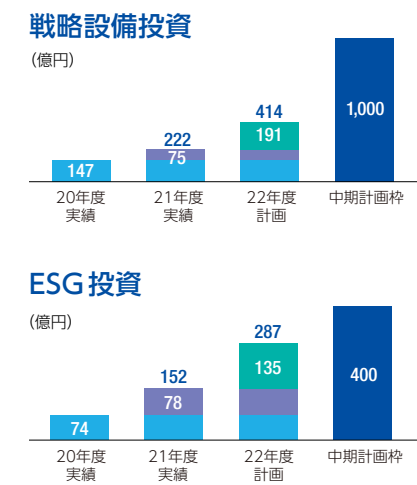
## 投資財務戦略

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した。

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ましたが、21年度までの実績としては、少額出資にとどまっております。

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400億円を設定しましたが、2020年度、2021年度は、COVID-19影響長期化により、進捗が停滞しました。

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



- 主な戦略設備投資**
- ・環境LL: FFU欧州生産拠点新設
  - ・高機能P: フォーム (米国) 生産能力増強
  - ・メディカル: 若手工場生産能力増強、英国工場生産体制確立など
- 領域・投資区分**
- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| <b>人材</b>    | 働き方改革           |
| <b>ガバナンス</b> | DX<br>安全・防災     |
| <b>環境</b>    | 再生エネルギー<br>環境保全 |