

統合報告書 2020
2020年3月期

SEKISUI

Innovation for the Earth

積水化学工業株式会社



Innovation for the Earth

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

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

Service

企業活動を通じて
社会*的価値を創造する

Speed

積水を千仞の谿に決する
スピードをもって市場を変革する

Superiority

際立つ技術と品質で
社会*からの信頼を獲得する

※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

WHO

どんな会社か

- 2 社長メッセージ
- 7 価値創造プロセス
- 8 積水化学グループの軌跡
- 9 事業ポートフォリオ
- 10 財務ハイライト
- 12 非財務ハイライト

WHERE

何を目指すのか

- 13 中期経営計画の振り返り
- 14 VISION 2030 <長期ビジョン>
ESG経営を中心に据え、
2030年の業容倍増を目指す
- 15 ドメイン別成長イメージと
目指す事業構造
- 16 サステナブルな貢献拡大に向けた
考え方と、2030年までの
成長イメージ
- 17 Drive 2022 <中期経営計画>
(FY2020~2022)
 - 18 基本戦略
 - 20 投資財務戦略
 - 20 株主還元
- 21 高機能プラスチックカンパニー
- 26 住宅カンパニー
- 31 環境・ライフラインカンパニー
- 36 メディカル事業

HOW

どう持続するのか

- 39 積水化学グループのサステナビリティ
(ESG基盤強化)
 - 40 環境
 - 45 人材
 - 47 デジタル変革(DX)
 - 48 融合
 - 49 研究開発・モノづくり・知的財産
 - 52 内部統制
 - 52 重大インシデントの抑制
(安全、品質、コンプライアンス、情報セキュリティ)
 - 57 リスクマネジメント
 - 59 人権尊重
- 61 コーポレート・ガバナンス
 - 61 取締役・監査役・執行役員
 - 65 コーポレート・ガバナンスの
取り組み
 - 71 ステークホルダー
エンゲージメント

DATA

データ集

- 72 2019年度(2020年3月期)連結業績
のレビューと分析
 - 75 事業等のリスク
- 77 2019年度における社外からの評価
- 79 財務／非財務の主なデータ
- 83 会社情報・株式情報
 - 83 統合報告書2020(2020年3月期)
の発行にあたって

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て表示しています。

社長メッセージ

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、 2030年に業容倍増を目指す

私は本年3月に代表取締役社長に就任しました。世界各地で新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックによって今もなお苦しんでいらっしゃる方々、罹患された方々とご家族の皆様にご心よりお見舞いを申し上げますとともに、一日も早い回復を祈念いたします。また、この災禍によってお亡くなりになられた方々に心よりの哀悼の意を捧げます。

コロナショックによって、私たちのこれまでの常識、生活様式が大きく変わろうとしています。デジタル化の加速や衛生管理の重要性が再認識されるなど、ひとびとの行動変容によって、社会、そして私たち企業にも変化が促されています。

そのような中で、当社はこの5月に、長期ビジョンおよび新中期経営計画を発表しました。私自身も昨年は経営戦略部長として、1年以上を費やしてこれらビジョンや中期経営計画の策定に携わってきました。振り返れば、全社連結で営業赤字に転落した2000年から20年の月日にかけて、営業利益率10%のプレミアムカンパニーの達成を目指して進んできた当社ですが、その過程には、積極的な投資もあれば、痛みを伴う構造改革もあり、さまざまな局面を乗り越えて今に至っています。前中期経営計画の最終年度である2019年度は、残念ながら最後の最後で目標としていた営業利益率10%には及びませんでした。それでも、20年前に掲げた目標に近い形で復活、進化する姿をお示しできたと思います。

今般発表した長期ビジョンでは、2030年に業容倍増という、過去からの延長だけでは到達することの難しい高い目標を掲げていますが、まずは私の使命は、この長期ビジョンとそのロードマップとなる中期経営計画の社内浸透を図り、社員一人ひとりが理解をしたうえで全社一丸となって同じ方向性で進めていけるような体制づくりをすることだと思っています。コロナ禍を経て、従来とは異なる視点で当社の経営をもう一度見つめ直し、この大きな需要構造の変化に柔軟に対応していくことで、目標の達成へ向けて挑戦してまいります。

社長メッセージ

Q 2019年度を振り返ってどのように評価していますか。

グローバル市況の悪化、COVID-19影響で下期苦戦も
前中期経営計画を通じてESG経営の導入・展開が進捗

前中期経営計画の最終年度でもある2019年度を振り返りますと、上期は前年並みの営業利益を確保できましたが、下期は自動車業界などでのグローバルな市況悪化の影響を受けたことに加え、第4四半期に入って、特に高機能プラスチックカンパニーと住宅カンパニーでCOVID-19による影響を大きく受けました。その結果、売上高は前期比1.2%減の1兆1,293億円、営業利益は同8.3%減の878億円、経常利益は同6.6%減の870億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同10.8%減の589億円と、残念ながら前期比減収減益となりました。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、上期からのグローバルな自動車市況の低迷が長期化していたところに、COVID-19によって特に海外での自動車メーカーの生産調整が加わったことで大幅減益となりました。住宅カンパニーでもCOVID-19の影響により、新築・リフォームともに期末での引き渡し遅延が発生したほか、一部に使用していた中国製の住宅用資材の供給が滞り、前期並みの利益にとどまりました。一方、環境・ライフラインカンパニーでは、前中期経営計画を通じて進めてきた構造改革が奏功し、外部環境悪化による海外事業の苦戦はあったものの、付加価値の高い国内の重点拡大製品が伸長し過去最高益を更新しました。株主の皆様に対する配当は、当初計画通り、中間・期末とも1株あたり配当金を23円とし、年間で2円増配の46円と、10期連続での増配となりました。

前中期経営計画を総括すると、海外を中心に売上成長は見られましたが、売上・利益とも目標には届かず、特に収益性の面では課題を残したと思います。しかしながら、カンパニー間や社外も含めて推進してきた「融合」については、400億円程度の売上増分を構築でき、また経営基盤においてもESG経営の本格導入・展開が進んだ点は評価しています。中でもESGに関しては、環境貢献製品の売上高全体に占める比率も向上し、世界で最も持続可能性の高い100社「2020 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index」に3年連続で選出されるなど、外部の方からもご評価いただき、自分たちの仕事が社会に貢献しているのだというマインドが社員にもかなり醸成されたと思います。

Q COVID-19の業績への影響と2020年度の見通しについて聞かせてください。

構造改革や各種施策などの自助努力で影響を最小限に食い止め
下期回復を目指す

2020年度の見通しを発表するうえで、先の見えにくい状況ではありましたが、当社側の施策も含め、

前提条件を示したうえで通期見通しを4月に発表しました。第1四半期は4月時点の厳しい状況が続くものの、7月以降徐々に回復し、下期はほぼ正常状態に戻るという前提とし、特にグローバルの自動車ならびにスマートフォンの生産・販売動向や、メディカル関連で外来検診や生活習慣病などの検査数の減少、さらには国内での住宅展示場への来店客数や商談数の減少、住宅着工戸数や工事の遅延などが当社業績に影響を与えると見ています。そのような中で、当社でも、例えば住宅事業ではWebサイトでの集客を前年比150%程度に増やすなどの施策を講じているほか、徹底した構造改革などの自助努力により、影響を最小限に抑えられるよう努めています。COVID-19による影響で上期は非常に厳しい業績予想となるものの、下期以降に確実に回復を成し遂げられるよう、サプライチェーンの維持・強化に取り組んでいきます。

当社のサプライチェーンにおいては、海外の一部を除いて工場や製造部門、さらには間接部門に至るまで、稼働を維持できています。これは、COVID-19感染の広がりを見せてきたころから、社員の安全を第一に、国内外で集合形式の会議や研修・出張・懇親会などの開催を原則禁止とし在宅勤務や時差出勤での出社を推進するなどの施策によるところもありますが、何よりも社員一人ひとりが感染防止のために高い意識を保ち、それに基づく行動を実施してきた成果でもあると思います。

今後の経過を注視しながら、安全対策の充実を継続するとともに、長期化リスクを踏まえ、安定的な運転資金枠の確保など不測の事態への備えを行っていきます。

Q 長期ビジョン「VISION 2030」とビジョンステートメントに込めた想いを説明してください。

不確実な社会の中でもイノベーションを起こし続け
地球とひとびとのくらしに貢献する

今般策定した長期ビジョンについては、詳細を本報告書で別途ご説明していますが、そこに込めた想いを補足させていただきます。2000年当初の経営危機から復活を遂げ、2019年度には売上高は1兆円超、営業利益率も8%前後にまで成長しましたが、これから先の経営環境は、コロナショックが予測不可能な出来事だったように、想定外の出来事も起こり得る厳しい経営環境が続くと見込んでいます。そのような中でも、社会からの期待にきちんと応え、グループ全体が一丸となってさらなる変革を起こしながら成長を続けていきたい。そういう想いで、新しいビジョンを策定しました。

ビジョンステートメントとしては「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」と謳っています。Earthには「地球」と「地球上

社長メッセージ



住むひとびと」という意味も込め、SDGs(持続可能な開発目標)の掲げる2030年までのゴールイメージ「サステナブルな社会」を共有しながら、「未来につづく安心」を創造し、社会貢献を果たしていきます。そして社会課題の解決に貢献するイノベーションを起こし続けることで社会の未来に貢献すると同時に、それによって当社も持続的に成長していく、という2つの想いを込めています。

Q イノベーションを生み出せる積水化学グループの強みはどこにあると思いますか。

多種多様な技術から生み出される幅広いソリューションと長年にわたるお客様との信頼関係

イノベティブな製品を次々に生み出してきたことで業容を拡大してきた当社ですが、過去には自社で原料をほとんど有していないことから、原料価格の変動によって利益が圧迫されるリスクから免れられない点が弱みだと見る向きがありました。しかし今、当社の強みは逆に、原料を持たないことにこそあると思っています。それは、お客様のご要望に対して最適な材料を、自社原料の消費や工場稼働率などにこだわることなく選び、組み合わせ、最適な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できるからです。もちろん付加価値を生み出すには、多種多様な技術力が必要ですし、お客様

の声に真摯に耳を傾けご要望を的確にとらえるマーケティング力も欠かせません。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・遮熱膜のように快適さだけでなく燃費も改善して、かつ二酸化炭素の削減に貢献する製品など、当社はこれまでお客様のご要望に妥協せずに徹底的に応え続け、社会課題の解決に貢献する独自の製品を生み出してきました。こうした実績の積み重ねによるお客様との長期にわたる信頼関係は、さらに新たなご要望の獲得を可能にし、それ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思います。

Q なぜ、2030年に「業容倍増」という目標を掲げたのでしょうか。

グローバルで存在感があり そして社員が誇りを持てる企業であるために

長期ビジョンでは、2030年の売上高目標を現在からほぼ倍増の2兆円としています。もちろん売上規模のみを追うのではなく、営業利益率10%以上と利益を伴う持続的成長を目指しています。グローバルで存在感のある企業になるためには、やはり、今の倍くらいの事業規模は必要です。またグループ一丸となってこうした大きな目標に挑むことで、社員一人ひとりが誇りを持てるような会社になりたいとも考えています。現有事業では、これまでの実績をもとに、国内で年率3%、海外で10%超のオーガニック成長を図っていきます。

不確実で変化のスピードが速く激しい事業環境においては、既存の延長線だけでビジョンを描くと、ひとたびコロナショックのような大きなインシデントが発生した際に、一気に経営が傾きかねないリスクが内在します。そこで、現有事業のオーガニック成長に、海外成長を意識したM&Aも積極的に検討しながら、「Exponential(指数関数的)」な成長も図り、売上1兆円増をねらっていきます。容易には達成し得ない挑戦的な数値ではありますが、私は決して無理な数字ではないと思っています。

Q 中期経営計画「Drive 2022」では新たな経営指標としてROICを導入していますが、その背景と経緯を教えてください。

利益の拡大を図りつつ、より効率的な資本運用を

長期ビジョンを議論する中で、当社の企業価値を向上させるのは「社会への貢献拡大」、貢献に伴う「利益ある成長」と、それを「持続できる経営の力」とであると結論づけました。長期ビジョン達成への仕込み

社長メッセージ

として積極的に投資を行っていく中期経営計画の開始にあたり、投資採算性を注視しながらアクセルを踏んでいくための指標としてROIC(投下資本利益率)を導入していきます。改善度合いについては積極投資との兼ね合いであると考えており、長期成長に向けた仕込みをしっかりと行う中で、着実に改善していくという意志を表しています。

ROIC向上には「利益率」と「回転率」の向上が必要です。今後のサステナブルな成長を目指してM&Aや戦略設備投資など積極的に投資をしていくにあたり、その責任として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たいと考えていますが、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ので、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つつ、設備投資・M&Aや、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」は、資本コストに独自の非財務資本コストも組み入れ「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義し、企業価値の指標としました。「安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理」の5領域でそれぞれの重大インシデントを定義し、広義の資本コストを抑制するという考えの下、企業価値に致命的な影響を及ぼしかねない事象の発生を抑制することは、最重要課題と位置付けています。また従業員一人ひとりが、自らの仕事そのものが、効率性および資本コスト抑制に貢献するのだという意識を持って取り組み、結果的に当社の企業価値向上に貢献することは、持続経営力を高めることになると考えています。COVID-19の収束状況を見ながら、私自身も各事業所を回って、この考え方を丁寧に説明しながら社内での浸透を図っていく予定です。

☑ 中期経営計画「Drive 2022」を進める 「3つの“Drive”」について説明してください。

事業運営の効率化とESG経営の強化が鍵

長期ビジョン達成のロードマップである中期経営計画「Drive 2022」では、現有事業、新事業、そして経営基盤の3つのDriveをグローバルで加速していきます。

現有事業はそれぞれがさらに磨きをかけて付加価値の高い製品をグローバルで展開していきます。事業ドメインは、4つの領域を設定し、それぞれ1.5倍～3倍の売上成長を図ります。新領域を設定した目的はシナジーの最大化です。

現有事業においては、前中期経営計画で進めた「融合」は、約400億円の売上創出だけでなく、社員のマインド面でも融合に対する垣根を下げる効果を見せており、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追求していきます。

新事業は長期成長への仕込みとして、「まちづくり」や「脱化石資源依存」「航空機・移動体」や「細胞培養ソリューション」など、現有事業の周辺領域を、先述したイノベーションを通じて積極果敢に開拓し、事業基盤の構築を図ります。研究開発も含め、テーマについても先を見据えた選択と集中でメリハリを付けて、M&Aや戦略設備投資、人員などの経営資源を投入していきますが、投資効果の確度向上をしっかりと見ていくためにROICを導入しました。

3つ目のDriveである経営基盤においては、先述の重大インシデントの抑え込みと同時に、これまでのESG経営をさらに強化・推進していきます。私が強く思っているのは「ESG for ESG」です。「Exponential & Sustainable Growth(指数関数的かつ持続的な成長)」のためのESG経営が長期ビジョンのねらいです。

☑ 積水化学グループにとっての「ESG」を説明してください。

ESGは仕事そのもの

当社グループではESGを「仕事そのもの」ととらえています。かねてから社会貢献を意識した製品づくりをしてきましたが、自然環境および社会環境における課題解決型の製品ということで2006年度に制度化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。2019年度の環境貢献製品の売上高は6,583億円と、グループ全体の売上高に占める割合も58.3%に伸びています。2020年度からは、課題解決に貢献するだけでなく、課題解決の持続可能性を向上することに軸足を進化させ、「サステナビリティ貢献製品」に名称を変更しました。今後、このサステナビリティ貢献製品をこれまで以上に強力で推進し、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75%まで伸ばしていくことを目標としています。

このほかにも、品質データの偽装や会計不正などの「コンプライアンス問題」や工場火災などの「産業事故」、大規模リコールなどの「品質問題」などの重大インシデントを抑え込むと同時に、人手不足への対応や生産性向上につながる自動化の推進を、セキュリティ強化などの施策と合わせ、デジタル変革(DX)として進めています。DXについては2019年度から1年かけてデジタル変革プロジェクトを推進してきましたが、2020年4月にデジタル変革推進部を新設しました。コロナショックによって、デジタル変革を進めるという方向性の正しさや重要性が再認識されたように思います。今後は従業員の労働生産性の向上も含め、デジタル化の深耕に取り組んでいきます。

ガバナンスについては、企業経営を健全な形で進めていくためのすべての土台だと考えています。

社長メッセージ

当社では経営の透明性・公正性を高め、高度で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き、監督機能を強化するために、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。また指名・報酬等諮問委員会を設置し、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の非財務指標を含めたカンパニー業績、ROE(自己資本当期純利率)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。

❑ 今後5～10年の社会環境変化を見据え、リスクと機会についてどう考えていますか。

社会環境変化をビジネスチャンスととらえる

今後5年先、10年先の社会・経済環境は、今以上にデジタル化が進展していくことは間違いありません。これは当社の事業にも大きく影響し、身近なところでは、自動車が家電のように進化し、その製造方法も今とは大きく変わっていくことでしょう。自動運転も進化していきます。こうした劇的な変化が、これまで以上に速いスピードでさまざまな領域で起きていくことが予見される中、当社としても対応できる体制をつくっておかなければ、あっという間に取り残されてしまう可能性があります。また少子高齢化・人口減少やインフラの老朽化、頻発する自然災害に直面している日本は、世界的に見ても、社会課題先進国です。ですから、日本という市場で社会課題の解決に資する製品を出していくことは、その後、グローバル市場にも展開できる可能性を秘めているという点で、当社グループにとってはチャンスでもあると見ています。例えば住宅カンパニーが手掛ける「ユニット工法」による工業化住宅は、現場での施工プロセスを縮減することにより大工・職人不足に対応できますし、高機能プラスチックカンパニーや環境・ライフラインカンパニーでは、インフラの更新や防災・減災に資する製品を多く有しています。

また温室効果ガスが原因とされる気候変動は世界共通の非常に大きな社会課題です。当社グループでは、気候変動対応として、2030年までに購入電力の100%再生可能エネルギー化や、環境負荷の低い原材料調達におけるサプライヤーとの連携などにも取り組んでいます。先述したサステナビリティ貢献製品は、一過性の貢献ではなく未来にわたって持続的に社会貢献できる製品であり、同時に収益性の観点でも当社の持続性に寄与する製品でもあります。サステナビリティ貢献製品を通じて、地球および社会のサステナビリティに寄与し、またそうした市場の拡大を図っていききたいと思います。



❑ 最後に、資本政策についての考え方を教えてください。

成長投資を継続しつつ積極的な株主還元方針は不変

2019年度に米国のAIM Aerospace社を買収し、実質無借金経営ではないネットデットの状態になりました。このこと自体はレバレッジを利かせてでも成長投資を図るという当社の意思によるものであり、ネットデットになったとはいえ、財務体質は非常に盤石だと考えているので、懸念材料ではありません。当社では、持続的成長のための戦略投資や研究開発と株主の皆様への利益還元のバランスをとることが経営上の重要課題だと考えています。

中期経営計画では、戦略投資について、投資の枠を最大4,000億円にまで倍増させていますが、その一方で株主還元に対するコミットメントもこれまで以上に強化・明確化しています。2020年度は厳しい事業環境ではありますが、当社の株主重視の意志として期末配当金での1円増配を計画し11期連続での増配実現を目指すとともに、連結配当性向35%以上、自己資本配当率(DOE)3%以上、総還元性向50%以上(デット・エクイティ・レシオが0.5倍以下の場合)を確保していきます。

今後も、社会課題に持続的に貢献するイノベティブな製品を生み出し、実績を出してお客様からの信頼に応えながら、当社も持続的に成長を果たすことで、株主の皆様への還元も積極的に実施していきたいと思います。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。

2020年6月

代表取締役社長 加藤 敬太

価値創造プロセス

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

長期ビジョン: VISION 2030 Innovation for the Earth

創出する価値

ドメイン (事業領域)

ビジネスモデル

価値の源泉

ステークホルダーへの貢献

組織能力

人材

- ▶ ダイバーシティマネジメント (年齢・性別・グローバル)
- ▶ 自ら手を挙げて挑戦する風土

研究開発力

- ▶ 「住社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」に強みを持つ28の技術プラットフォーム
- ▶ 特許保有件数: 9,220件 (2019年度末)

モノづくり力

- ▶ お客様満足 (CS) と「品質」を結び付ける仕組み
- ▶ 人、仕組み、モノ (製品とサービス) の品質の磨き上げ

盤石な財務体質

ステークホルダーとの

パートナーシップ

- ▶ お客様 / 株主 / 従業員 / 取引先 / 地域社会・地球環境



製品・事業の革新
新事業基盤の
創造・獲得

中期経営計画
Drive
2022

- 1 成長と改革**
事業の成長加速と
構造改革前倒し
- 2 長期への仕込み**
新たな事業・領域の
創造・獲得
- 3 ESG基盤強化**
長期持続的成長の
ための経営基盤革新

社会からの要請

- | | |
|----------------------------------|--|
| さまざまな社会課題や
ニーズ | 予測できない
経営環境 |
| 少子高齢化・人口減少
インフラの老朽化
気候変動対応 | 新型コロナウイルスのパンデミック
米中貿易摩擦
頻発する自然災害 |

住宅
カンパニー

レジデンシャル (住まい)
街への広がりを意識した高性能住宅・
住関連サービスの提供で、ひとびとの
安心・安全・快適な暮らしを支える

未来につづく安心



環境・
ライフライン
カンパニー

**アドバンスライフライン
(社会インフラ)**
多様な機能材料で、
グローバルにインフラ課題を解決し、
社会基盤を支える

安心・安全・快適な暮らし



高機能
プラスチックス
カンパニー

**イノベティブモビリティ
(エレクトロニクス/移動体)**
高付加価値材料で、
社会・暮らしを進化させる
さまざまな機器の発展を支える

レジリエントな社会基盤



メディカル事業

ライフサイエンス (健康・医療)
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

スマートな移動と
コミュニケーション



**ネクストフロンティア
(新しい事業ドメインの創出)**
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の創出

健康・長寿



生物多様性が
保全された地球



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



2 1952年

塩化ビニル管「エスロンパイプ」の本格製造開始



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



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



5 1963年

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



6 1971年

鉄骨ユニット住宅「セキスイハイム」の販売を開始、住宅事業に本格進出



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



8 2001年

社内カンパニー制を導入



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



10 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



11 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



12 2019年

AIM Aerospace Corporation(現:SEKISUI AEROSPACE CORPORATION)を買収



事業ポートフォリオ

「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の事業領域において、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、メディカル事業で展開しています。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年度より独立しました。長期ビジョンでは、これら4事業領域を軸に成長を図っていきます。

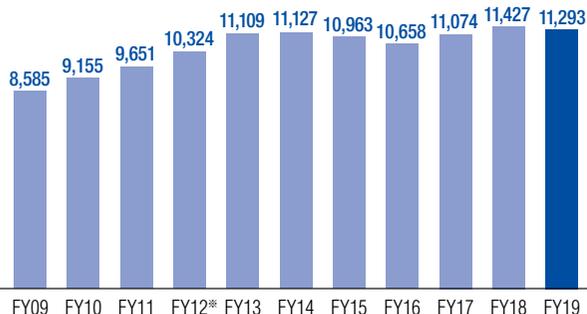


財務ハイライト

売上高

(億円)

2019年度
11,293億円

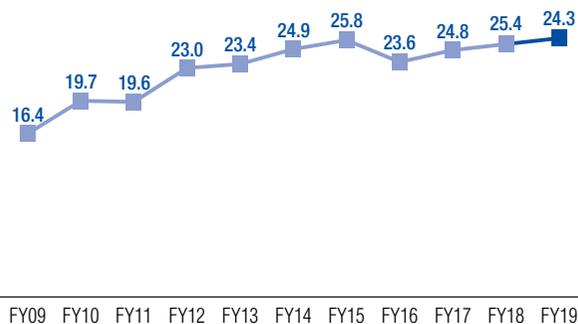


※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

海外売上高比率

(%)

2019年度
24.3%

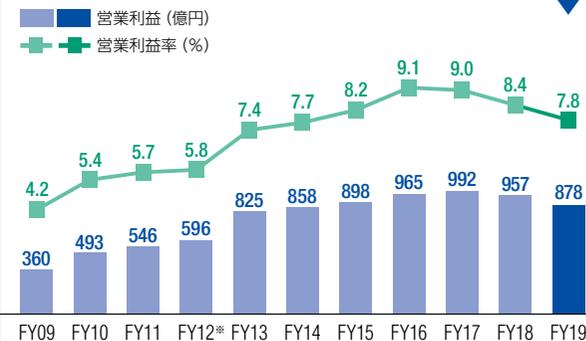


営業利益・営業利益率

2019年度 営業利益

878億円

2019年度 営業利益率

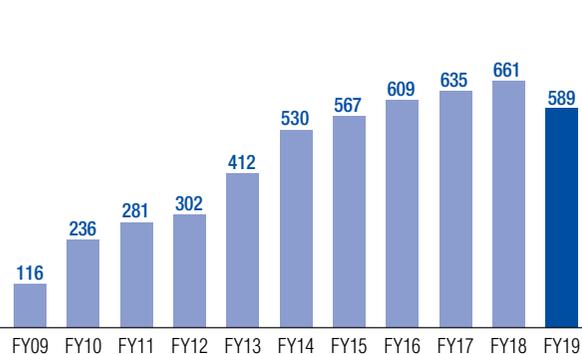
7.8%

※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)

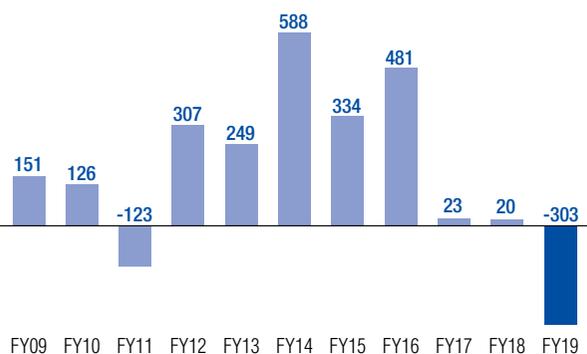
2019年度
589億円



フリーキャッシュ・フロー

(億円)

2019年度
-303億円

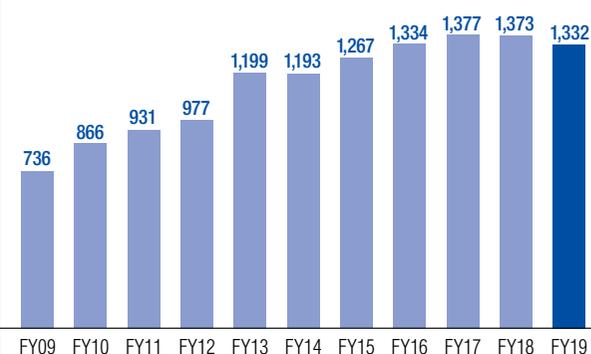


フリーキャッシュ・フロー=営業活動CF+投資活動CF-配当支払

EBITDA

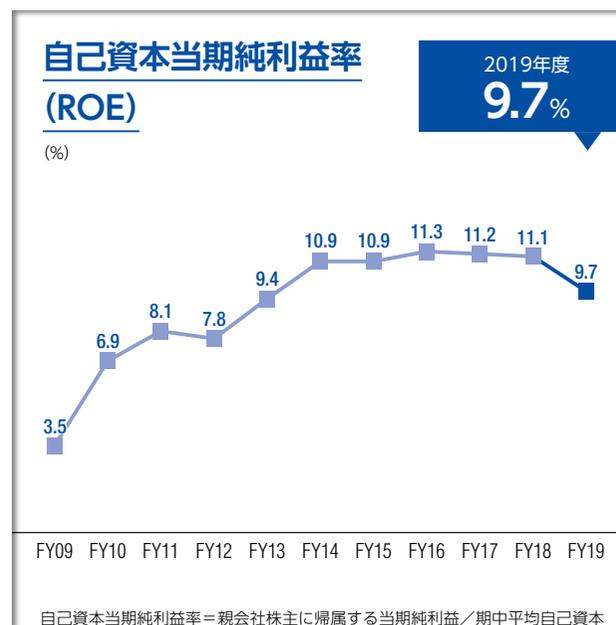
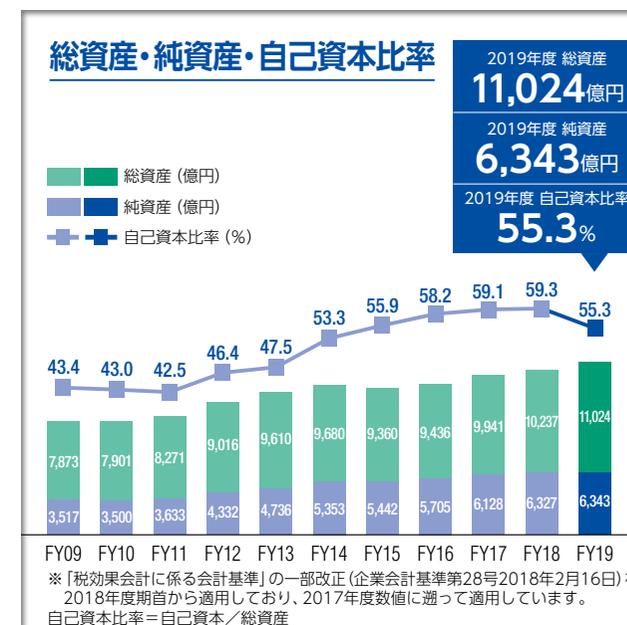
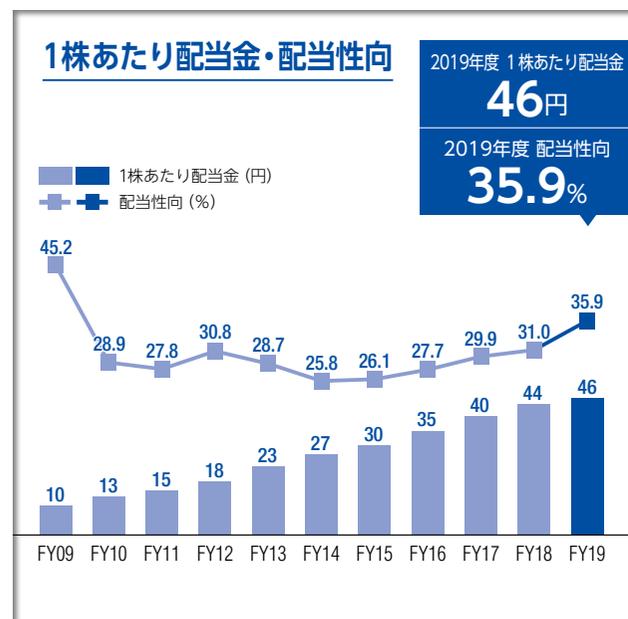
(億円)

2019年度
1,332億円



EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

財務ハイライト

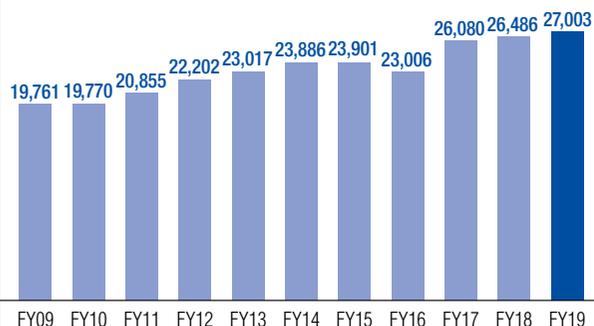


非財務ハイライト

従業員数

(人)

2019年度
27,003人

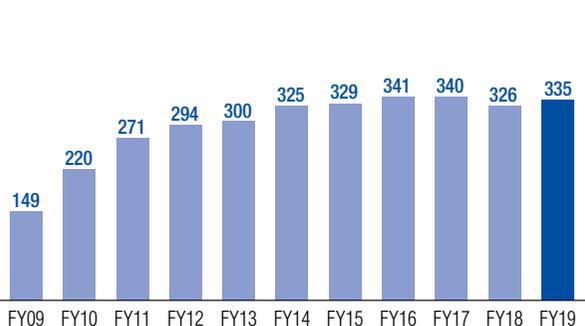


グローバル人材

(人)

2019年度
335人

■ グローバル人材 (人)

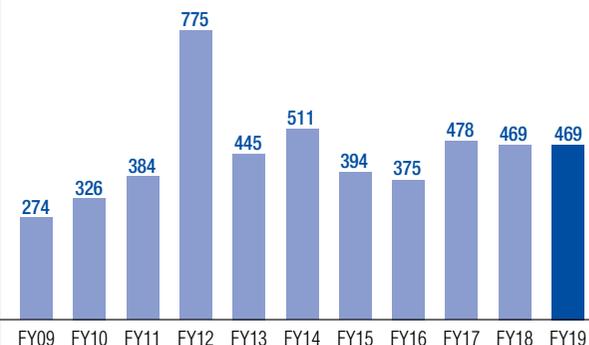


グローバル人材: 日本人従業員の海外赴任経験者(グローバルトレーニーを含む)。

損失コスト

(百万円)

2019年度
469百万円

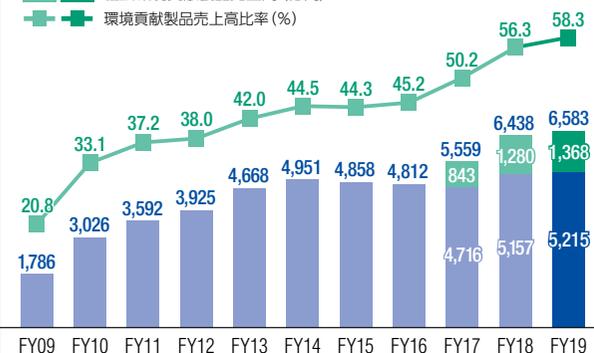


損失コスト: 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

環境貢献製品売上高

2019年度
6,583億円

■ 自然環境貢献製品売上高 (億円)
■ 社会環境貢献製品売上高 (億円)
■ 環境貢献製品売上高比率 (%)

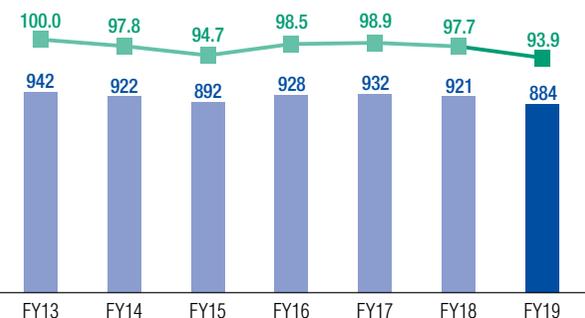


環境貢献製品: 社内認定制度によって、高いレベルの環境貢献効果を有し、かつ、お客様の使用段階において、その効果を発揮することを認められた製品。2017年度より、自然環境に加え、社会環境も対象とし、貢献対象範囲を拡張しています。

事業活動による温室効果ガス(GHG)排出量の推移

2019年度
884千トン-CO₂

■ 温室効果ガス(GHG) 排出量(千トン-CO₂)
■ GHG排出量比*

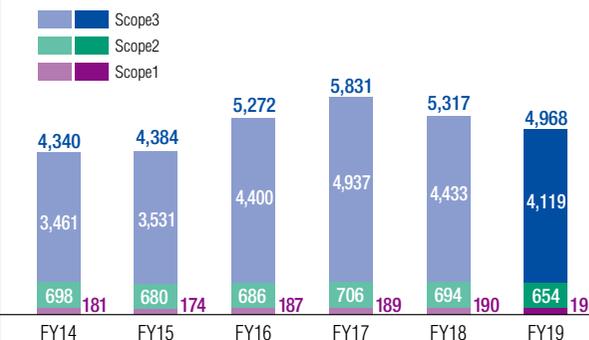


(注) 精度向上のため過去に遡り数値を見直しています。
※ 2013年度を100としています。

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)

2019年度
4,968千トン-CO₂



(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。

中期経営計画の振り返り

SHINKA!-Advance 2016
(FY2014-2016)

SHIFT 2019 -Fusion-
(FY2017-2019)

施策と成果

3つのビジネスモデルSHINKA

- ① コアビジネス SHINKA (現有事業のブラッシュアップ、戦略事業・製品への特化)
 - ・高機能プラスチックカンパニー:前中期計画での投資効果の発現と高付加価値品の拡大
 - ・住宅カンパニー:消費増税などの影響を受けるも、構造改革、商品戦略で増益基調に回復
 - ・環境・ライフラインカンパニー:構造改革が進捗し、カンパニー最高益達成
- ② フロンティア SHINKA (社内外の連携による新市場・新分野の開拓)
 - ・まちづくり事業など、構築に遅れ。売上貢献は次期以降
- ③ グローバル SHINKA (現地社会への適応加速)
 - ・高機能中間膜などを中心に、海外事業が大きく伸長

CSR SHINKA

- ・展開、浸透は道半ば。ガバナンス強化に着手。(指名・報酬等諮問委員会の設置など)

振り返りと課題

本中期計画では、成長領域の拡大、事業構造改革など、徹底した経営効率化を加速させ、外部環境の変化に耐え得る強固な事業体への変革を推進しました。営業利益は目標の1,000億円には届かなかったものの、4期連続最高益を更新しました。高機能プラスチックカンパニーでは、メディカル分野におけるM&A(エーディア社)の効果発現や、エレクトロニクス分野、車輻・輸送分野における高機能品の拡販が営業利益を牽引しました。また住宅カンパニーでは、全国8工場の生産工場効率化投資を実施し、着実に収益性改善を進めました。環境・ライフラインカンパニーは構造改革を断行し、海外の赤字事業を撲滅しました。

最終年度である2016年度は、為替や事業構造改革の影響により減収となりましたが、高機能プラスチックカンパニーの高機能品の販売拡大や新築住宅事業の売上が堅調に推移したことに加え、収益性改善施策の効果が発現し、営業利益は3カンパニーともに増益となりました。

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

成長の質のSHIFT

「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

- ① 融合による加速(既存事業での増分創出と育成創造テーマの事業化)
 - ・融合による売上高 +398億円(FY16→FY19)
 - ・まちづくり事業、バイオリファイナリーの進展
- ② 成長に向けた投資
 - ・M&Aによる売上高 +154億円(FY16→FY19)
(ソフランウイズ社、Veredus Laboratories 社、AIM Aerospace 社)
- ③ 持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組み強化
 - ・「ESG経営」を導入・展開、外部高評価継続獲得(GLOBAL 100など)

本中期計画では、M&Aや戦略投資など「未来への成長投資」を着実に実行し、海外を中心に売上を成長軌道へとシフトしました。また「融合」も進捗し、積水化学グループの製品・技術・サービスを結集したまちづくり事業など、398億円の売上増分を創出したほか、ごみをエタノールに変える資源循環技術(バイオリファイナリー)を開発しました。

一方収益面では、主に成長投資のリターン獲得に課題を残しました。高機能プラスチックカンパニーでは、メキシコの中間膜新ラインなどの設備投資や、M&Aの実施などにより固定費が先行する中、事業環境の悪化により苦戦しました。住宅カンパニーは、ファーストバイヤー向けの商品ラインナップを拡充し、建売を中心に売上棟数を伸ばしました。環境・ライフラインカンパニーは、高付加価値品である重点拡大製品と海外売上の伸長を背景に4期連続で最高益を更新しました。

最終年度となった2019年度は、想定を上回るグローバル自動車市況の低迷や消費増税の影響に加え、第4四半期には新型コロナウイルス感染症拡大により、モビリティ分野における顧客の稼働低下や住宅・リフォームの引き渡し遅延などが発現し、大きな影響を受けました。

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

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
売上高(億円)	11,127	10,963	10,658	11,074	11,427	11,293
営業利益(億円)	858	898	965	992	957	878
売上高営業利益率(%)	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8
EBITDA(億円)	1,193	1,267	1,334	1,377	1,373	1,332
親会社株式に帰属する当期純利益(億円)	530	567	609	635	661	589
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7
1株あたり配当金(円)	27	30	35	40	44	46
配当性向(%)	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.9
自己資本配当率(DOE)(%)	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5

VISION 2030 <長期ビジョン> 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。

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。



ビジョン
ステートメント

売上2兆円

営業利益率10%以上

ESG経営を中心においた革新と創造



ターゲット



戦略の方向性

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)



ドメイン

ネクストフロンティア

加工・先取り変革

一人ひとりの挑戦

企業統治

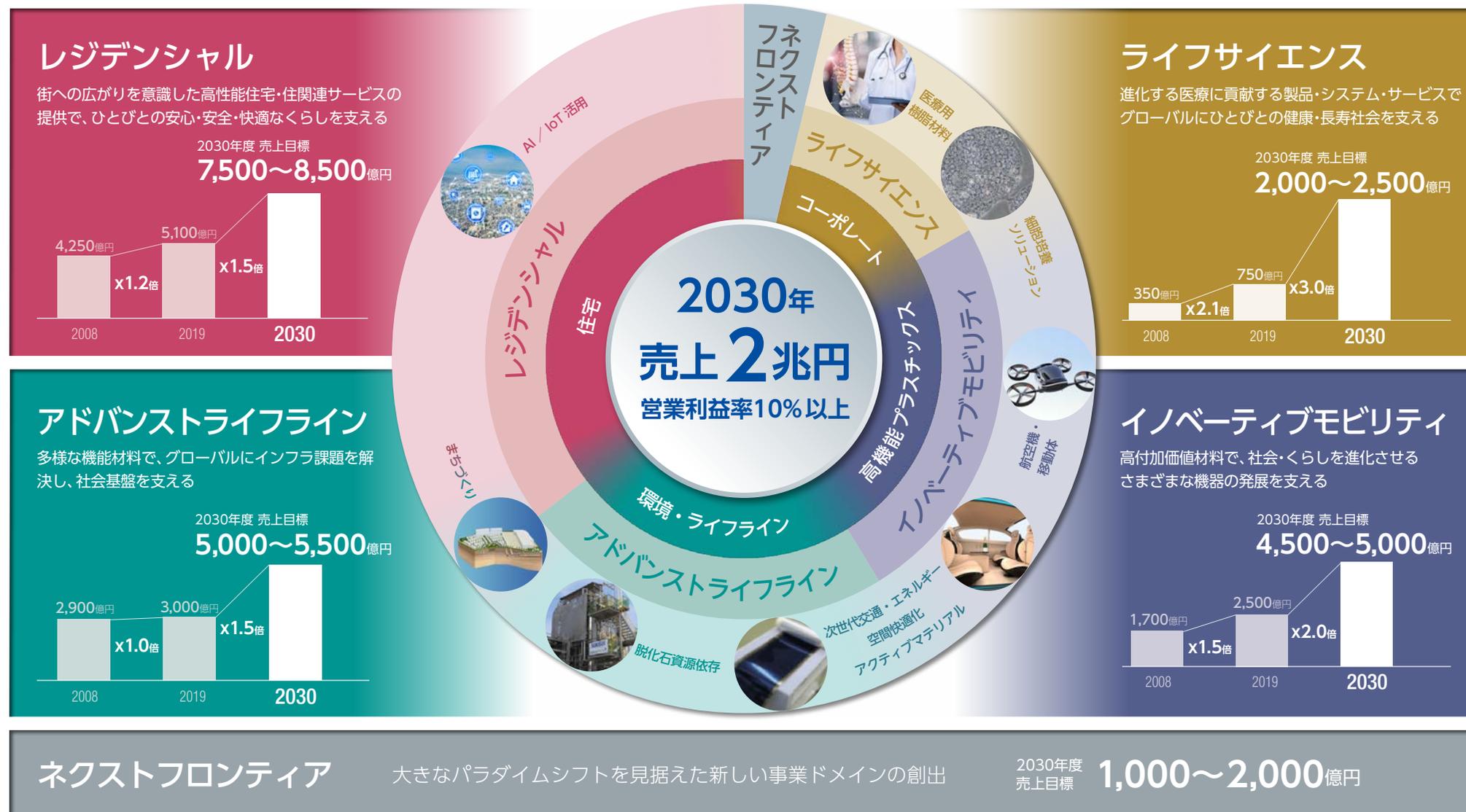


ケーパビリティ

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)、インバーティブモビリティ(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。



サステナブルな貢献拡大に向けた考え方と、2030年までの成長イメージ

積水化学グループでは、社会課題解決への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、社会課題解決への貢献の量であると考えています。そしてその貢献の質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。

さらに注力!



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。

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難しく、指数関数的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

海外でのフロンティア開拓を加速し、2030年度は国内売上1兆円、海外売上1兆円規模に拡大する

2兆円

中期計画

1st

ESG経営本格化による経営盤石化と次なる成長への仕込み加速

FY2020 FY21 FY22

2nd

既存延長上ではない指数関数的な成長への仕掛けが必要

営業利益率
10%以上

海外
1兆円

国内
1兆円

FY2030

業容倍増に向け、経営資源を積極投入する

2兆円超

中期計画では積極的成長を目指し、M&A投資の最大枠を設定

成長投資・研究開発費
(20~30年累計)
総額2兆円超を想定

782億円
1,870億円
1,129億円

3,000億円
2,000億円
1,300億円

M&A等
財務の健全性を保持した積極投資

設備投資
(戦略+通常)
1兆円

DX投資(設備投資の内数)

研究開発費
6,000億円

中期計画
(FY2017~2019)

中期計画
(FY2020~2022)

VISION 2030

Drive 2022 <中期経営計画> (FY2020~2022)

長期ビジョンに基づいて策定した中期経営計画「Drive 2022」では、業容倍増に向け、持続可能な「成長」「改革」「仕込み」にドライブをかけることを基本方針とし、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)をESG経営の実践によりグローバルに加速していきます。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しながら、3つのDriveに取り組み、さらに融合施策とデジタル変革を通じて、取り組みを加速させていきます。

方針

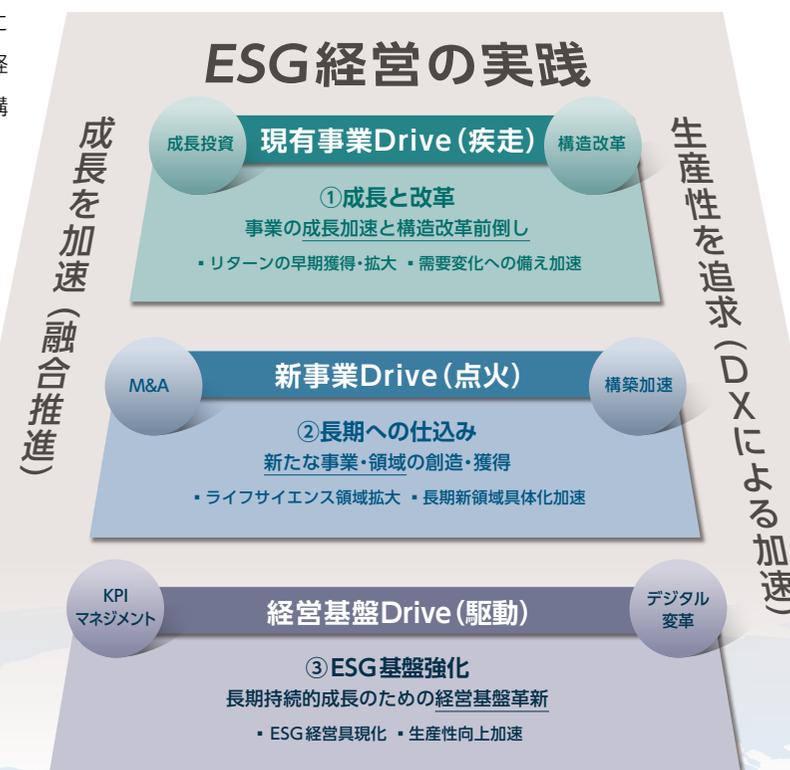
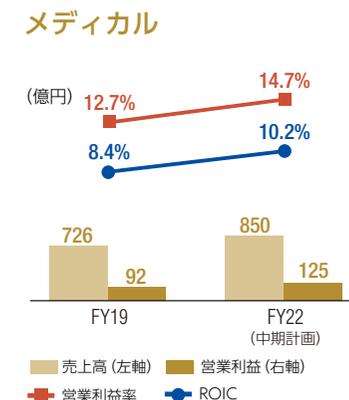
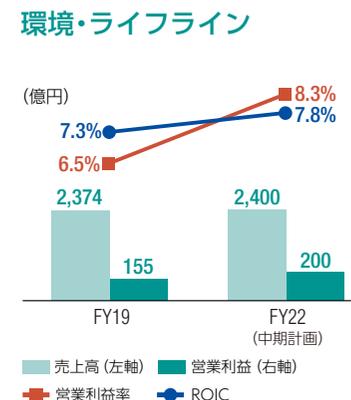
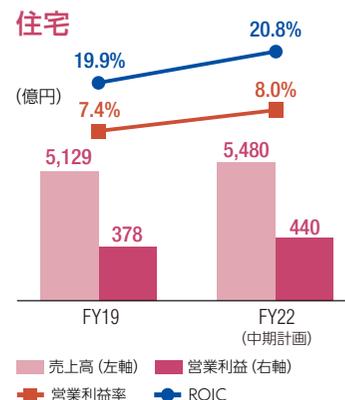
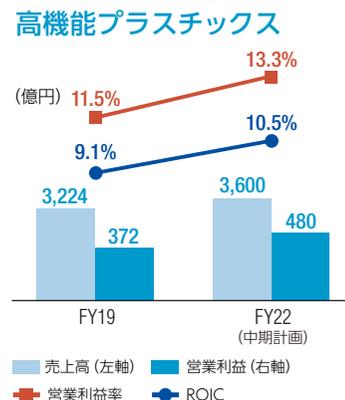
社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、
持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive”をかける

基本戦略

- 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
- 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
 - “新事業Drive” ②長期への仕込み
 - “経営基盤Drive” ③ESG基盤強化
- 融合・デジタル変革により加速

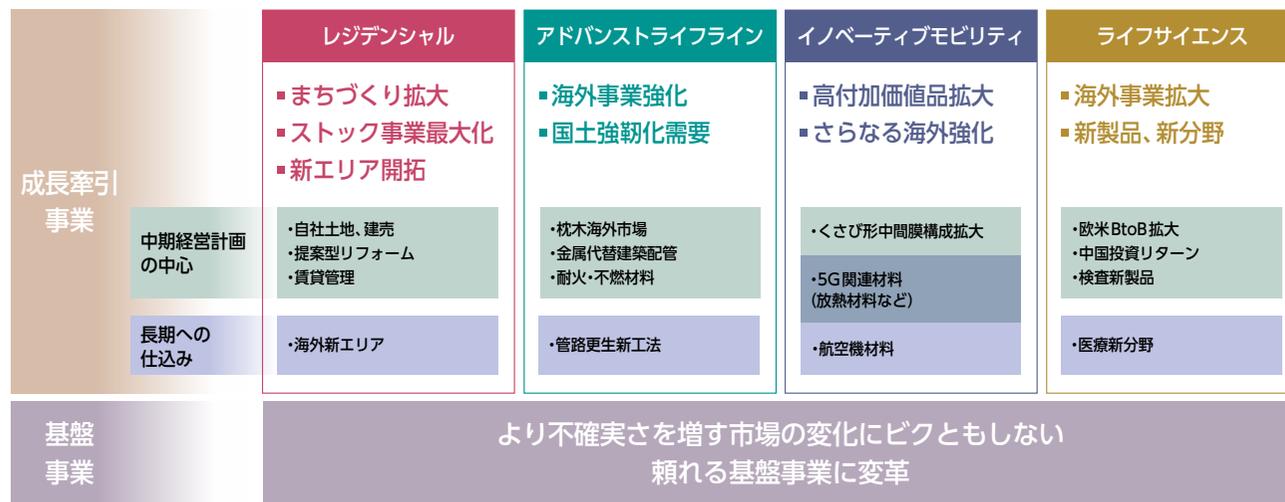
2022年度目標

	FY2019	FY2022
	実績	中期計画
売上高	11,293億円	12,200億円
営業利益(率)	878億円(7.8%)	1,100億円(9.0%)
純利益	589億円	700億円
ROIC	7.7%	8.6%
ROE	9.7%	10.6%
海外売上高(比率)	2,747億円(24%)	3,200億円(26%)
EBITDA	1,332億円	1,700億円



業容倍増に向けたグローバルでの加速

基本戦略 ①成長と改革、②長期への仕込み



構造改革: 全社営業利益率10%レベルの収益性を確保する

生産革新

- 住宅: 生産会社統合効果の発現 (収益性底上げ、平準化→量増対応)
- 他カンパニー: 購買・物流革新、自動化・夜間無人化、生産体制最適化

事業構造改革

- 低採算製品の見極め
- 事業ポートフォリオ改革

DX: 推進体制を強化し、成長戦略・構造改革をサポートする

見える化・標準化

- 業務標準化、ERP導入、インフラ・ネットワーク刷新

生産性向上

- 自動化/無人化、デジタル・ICT・AI活用による全業務効率化

高度化

- 事務管理、内部統制、サプライチェーンの高度化

①成長と改革

成長と改革では、各事業ドメインが「社会課題解決に資する製品群、事業」を通じて成長し、3年間で売上高900億円超の増分獲得を図ります。初年度の2020年度には、新型コロナウイルス感染症拡大による甚大な影響を鑑み、基盤固めと体質強化を優先事項に位置づけて構造改革を進めます。生産革新と事業構造改革に覚悟を持ってのぞみ、営業利益率の向上を図ります。また、2020年4月に正式に組織化したデジタル変革については、積極的な投資も行き、全社を挙げて取り組みを進め、すべての業務での生産性向上を図るとともに、スピード重視で構造改革面での効果発現も期待しています。

②長期への仕込み

「当社技術の際立ち」を基点に、各ドメインにおいて新領域の事業基盤を構築します。例えば、右図の左上に示したバイオリファイナリー (BR) 事業では、「ごみ」を「エタノール」に変換する環境貢献技術の実証事業を進めており、2020年4月には事業本格化に向けた合併会社を設立するなど、技術の際立ちとイノベーションが融合した新領域の取り組みが進んでいます。

各ドメインにおいて、新領域の事業基盤を構築する



③ ESG 基盤強化

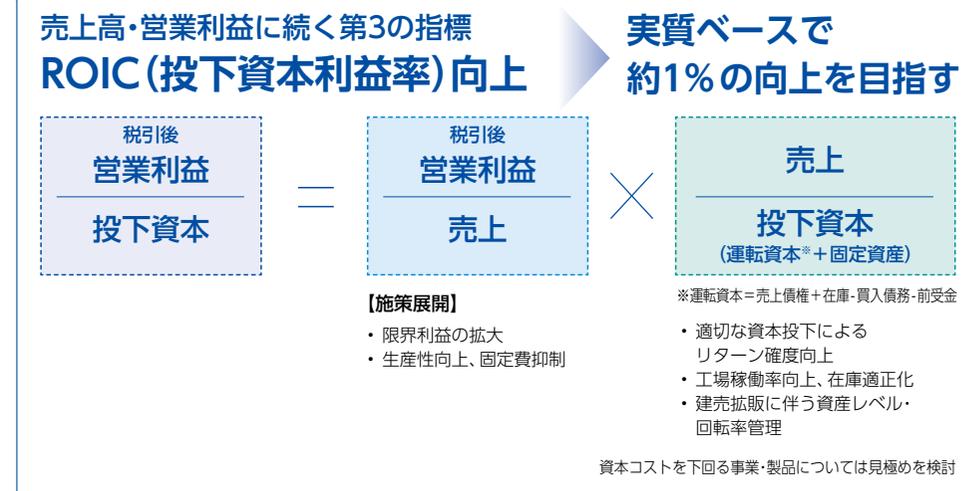
中期経営計画「Drive 2022」では、ESG経営の実践を最重要課題に掲げています。積水化学グループが社会課題解決に貢献し、利益ある成長を加速するために、これまでの「環境貢献製品」に代わる「サステナビリティ貢献製品制度」を導入しました。さらに、ESG投資枠400億円を新たに設定し、重大インシデントにつながるリスク軽減に向けた取り組みの強化やDX（デジタル変革）・人材・環境など経営基盤に投資することで、中・長期視点での資本コストを抑制し、持続経営力を高めていきます。



ESG経営を実践するうえでの3つの力



持続経営力強化



セクスイ・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**

【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（人事制度改訂など）

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い、投資枠5,000億円を設定します。戦略投資枠は前中期経営計画比2倍となる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、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。

投資計画

(億円)	前中期計画	実績
戦略投資	2,000	1,721
うちM&A等	1,300	782
うち設備投資	700	939
通常投資	1,000	931
うち環境貢献	120	91
うち働き方改革	100	65
投資合計	3,000	2,652
研究開発費	1,200	1,129

(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

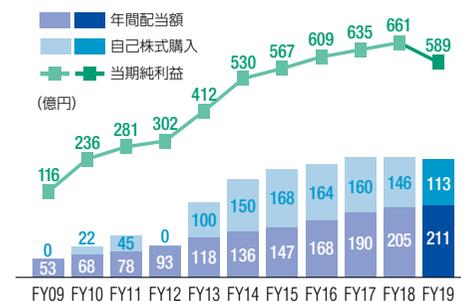
株主還元

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。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、業績に応じか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。

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。2010年3月末に投資を行った場合の、2020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)の配当込みデータを上回っています。

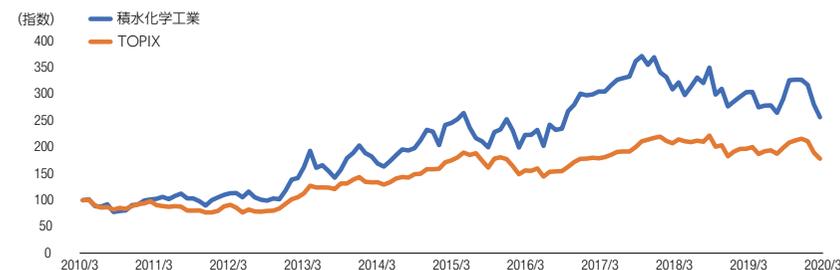
※ TSR(株主総利回り) = (1株あたりの配当額 + 株価の上昇額) / 当初株価 × 100

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

積水化学グループ・過去10年間の株主総利回り(TSR)



積水化学工業とTOPIXの値は、2010年3月末のデータを100とした指数です。

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
一株あたり当期純利益	22.1円	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	128.3円
一株あたり配当	10円	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円
配当性向	45.2%	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.9%
自己株式取得(億円)	0	22	45	0	100	150	168	164	160	146	133
総還元性向 ^{*1}	45.2%	38.2%	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.4%
DOE ^{*2}	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%
自己株式消却(万株)	—	—	—	700	—	1,200	1,000	—	1,000	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

高機能プラスチックカンパニー

事業・製品・技術の「変革」による付加価値創出を通じて、
ひとびとの暮らしを進化させ社会課題を解決する

概要

高機能プラスチックカンパニーは、導電性微粒子、液晶用シール剤、自動車向け合わせガラス用中間膜などの世界トップシェアを持つ商品をはじめ、防災・減災に欠かせない耐火材料や雨水貯留システムなど、ひとびとの暮らしにおける安全・安心や快適性の向上、さらには環境負荷の低減を実現する高付加価値製品を中心に事業を展開しています。エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材分野に向けた先端材料をグローバル市場に投入する中で、独自技術の微粒子技術、粘接着技術、精密成型技術が大きな強みとなって発揮されており、グループ全体の収益力拡大にも大きく貢献しています。

リスクと機会

当カンパニーの業績に影響を及ぼし得るリスクには、生産コストの上昇につながる原材料価格の急激な高騰などがあります。新型コロナウイルス感染症をはじめとするパンデミックもまた、国内外の事業活動が制限を受け、経済が停滞するという点ではリスクの一つです。一方、パンデミックにより遠隔医療やスマート工場などの通信インフラ整備の重要性が増し、5G・IoTの普及が後押しされることは、当社のエレクトロニクス関連事業の売上拡大の機会となります。また他人との接触を避ける安全な移動手段として自動車を所有することの重要性が見直されれば、当社の自動車関連事業の拡大を後押しする可能性があります。



導電性微粒子



半導体向け実装材料



スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ



自動車バンパー向け成型品



自動車向け合わせガラス用中間膜



塩素化塩化ビニル (CPVC) 樹脂コンパウンド



熱膨張性耐火材



雨水貯留システム

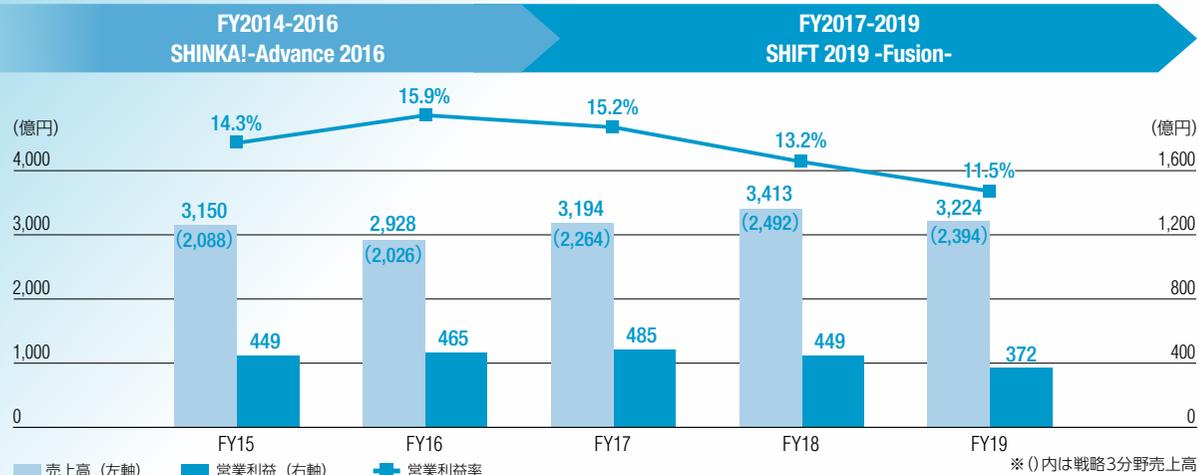
清水 郁輔

高機能プラスチックカンパニー プレジデント

高機能プラスチックカンパニーでは、プレジデント方針として「Business Innovation toward 2022『覚悟と挑戦』+変革」を掲げ、中期経営計画を推し進めます。一人ひとりが自分の仕事のやり方を変えることで、周囲も影響され、その結果として事業変革が起きるという想いを「Business Innovation」という言葉に込めています。挑戦する場を与え、失敗をしてもとがめない——。そうした組織づくりを通じて、現状に甘んじることなく、覚悟を決めて挑戦をし、変革を進めていきます。

業績推移と前中期経営計画の振り返り

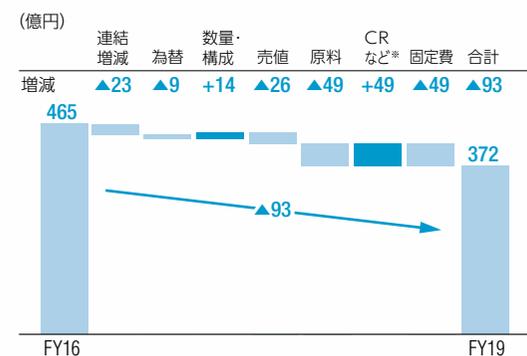
業績推移



	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
為替レート (期中平均)	¥120/US\$ ¥133/€	¥108/US\$ ¥119/€	¥113/US\$ ¥121/€	¥111/US\$ ¥128/€	¥109/US\$ ¥121/€
主なM&A			2017年9月 ポリマテック社	2017年12月 ソフランウイズ社	2019年下期 AIM Aerospace社
主な戦略投資	2015年6月 タイ・増酸化塩ビ樹脂 工場稼働		2017年12月 メキシコ・中間膜 新ライン稼働	2018年4月 国内・車輪外装 部材新工場稼働	2018~19年 タイ、中国・フォーム 新工場稼働
					2020年上期 欧州・中間膜 新ライン稼働

前中期経営計画の最終年度となる2019年度の売上高は3,224億円と、初年度の2016年度から10.1%の増収となりました。戦略的な設備投資やM&Aなど、成長投資を積極的に進めた結果、固定費が先行しており、加えて円高の影響や、新たに連結対象としたSEKISUI AEROSPACE社の事業環境の急激な悪化に伴う業績の悪化、さらにはのれん償却費の負担増などにより、2019年度の営業利益は372億円と減益となりました。コスト削減や構造改革によって収益力は着実に向上しているものの、グローバル市況の急激な悪化の影響で、投資効果の発現に遅れが生じています。エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材の戦略3分野ではモビリティ分野を中心に高付加価値製品の拡販が進み、2019年度の戦略3分野の売上高は2,394億円と、2016年度比18.2%の増加となりました。

営業利益増減要因分析



※ CR: コストリダクション

(億円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19
資産	3,824	3,882	4,475	3,438	3,731
ROIC					9.1%
EBITDA	732	740	779	619	563
減価償却費	181	177	180	161	179
資本的支出	235	207	257	329	266
研究開発費	167	180	189	162	153
従業員数(人)	7,453	7,269	9,735	7,795	8,078
連結子会社数 (カッコ内は海外)	62(48)	57(46)	67(55)	68(56)	65(54)

※ FY17以前はメディカル分含む

重要実施施策

項目	主な実施施策	
成長投資	戦略設備投資 (420億円)	欧州中間膜・PVB樹脂 車輪用放熱材 車輪外装向け成型品
	M&A (830億円)	ポリマテック社 ソフランウイズ社 AIM Aerospace社
構造改革	低採算事業の撤退 フォーム事業工場集約(欧・米)	

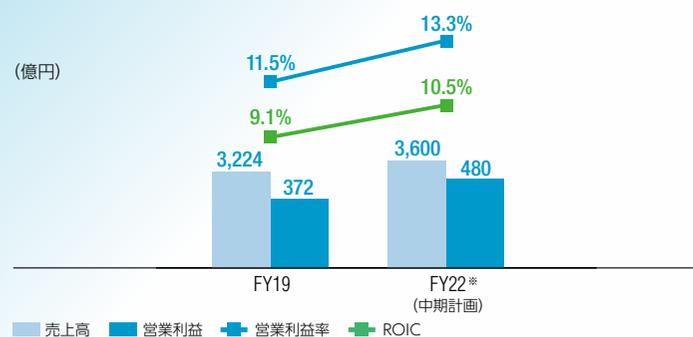
中期経営計画「Drive 2022」(FY2020-2022)

プレジデント方針

Business Innovation toward 2022
-Drive for the Next Stage-

「覚悟と挑戦」+ 変革

1 収益力(競争力) 2 成長エンジン 3 グローバルマネジメント(ESG経営)



今中期経営計画では、最終年度の2022年度に売上高3,600億円(2019年度比11.7%増)、営業利益480億円(同29.0%増)を目指し、高収益カンパニーとしての復活を図ります。2030年の業容倍増を見据え、戦略3分野のポートフォリオを強化して高付加価値製品の拡販を推し進めるとともに、SEKISUI AEROSPACE社など、これまで進めてきた成長投資の効果発現を図ります。また、購買から物流までのサプライチェーン全体のコスト革新を図りながら、国内外の拠点集約による省人化や低採算事業の見直しを進め、80億円の利益を創出します。さらに、グローバル人材の育成とデジタルトランスフォーメーションの推進を通じて、ESG経営の基盤強化を図ります。

イノベティブモビリティ

社会・暮らしを進化させ、さまざまな機器の発展を支える

2030年度
売上目標

4,500~5,000億円

ネクストフロンティア

新世代表示体/通信規格
(μ LED/量子ドット/ホログラム)
高強度材料 3Dプリンタ
新素材(生分解/バイオ素材など)
粘接着等制御(難被着体/異種接合など)
ライフサイエンス材

次期成長

エレクトロニクス

次世代D(miniLED)
5G(IoTインフラ)
ウェアラブル

モビリティ(車輦・輸送)

次世代車
(LiB、自動運転)
航空機(CFRP)

住インフラ材

高安全
省施工材料
圧電センサー

産業

環境対応
省人化

重点拡大(戦略3分野)

エレクトロニクス

次世代D(OLED)
外装/機構部品
半導体/電子部品

モビリティ(車輦・輸送)

高機能膜
(HUDくさび形中間膜/遮音・遮熱)
内外装材

住インフラ材

断熱/不燃材料
(不燃ウレタン・
断熱フォーム)

産業

包装、コンテナ他
環境対応
省人化

重点拡大 (戦略3分野) の中期経営計画とグロースドライバー

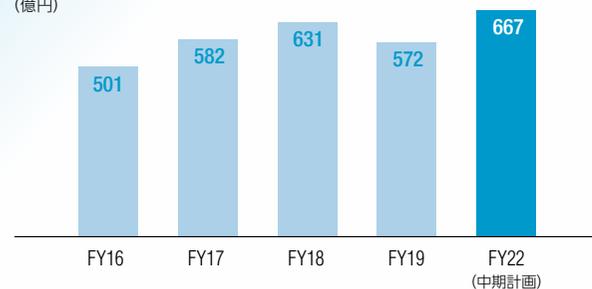
エレクトロニクス分野

導電・絶縁、熱マネジメント、ギャップ形成、緩衝・保護・接着などの機能を有する、微粒子、シール剤・接着剤、テープ・フィルムなどの製品を、各種ディスプレイや電器、通信機器、基板・半導体向けに提供しています。

中期経営計画では、液晶市況の回復は織り込まず、非液晶向け製品の拡販を通じて2022年度に売上高667億円(2019年度比16.6%増)を目指します。また分野全体の売上に占める非液晶向け比率も、2019年度の50%から2022年度には64%まで伸長させます。

売上高

(億円)



耐熱セルフア (半導体工程材料)

高い接着性と剥離しやすさを両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化に伴って微細化・薄膜化するウエハなどを、ダメージなく加工することができます。



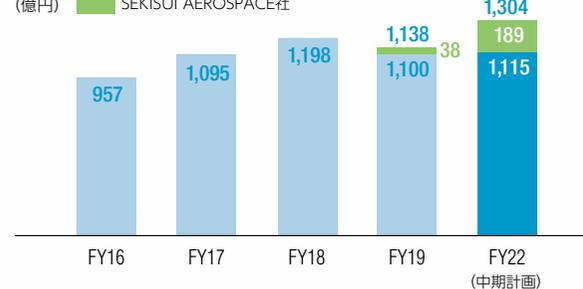
モビリティ分野

自動車向けに合わせガラス用中間膜や内外装向け発泡体・成形品を提供しているほか、電動化・自動運転デバイス向けに放熱材や電磁波対策素材を提供しています。また、航空機やドローンの内外装部品や炭素繊維強化プラスチック成形品も提供しています。

中期経営計画では、自動車市況の回復は織り込まず、高付加価値品の拡販を軸に2022年度に売上高1,304億円(2019年度比14.6%増)を目指します。中でも高機能中間膜の販売量は、2019年度から13%伸長させます。また、航空機関連部材を第2の収益の柱に育成していきます。

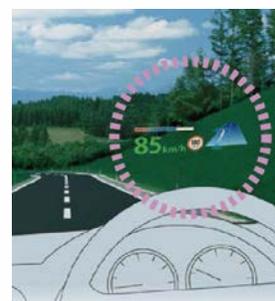
売上高

(億円) ■ SEKISUI AEROSPACE社



ヘッドアップディスプレイ (HUD) 向けくさび形中間膜

自動車のガラスに必要な情報を映し出すHUD対応のくさび形中間膜です。くさび角度制御や多層押出成形、さらには原料配合やナノ分散などのさまざまな技術の組み合わせで、遮音・遮熱などの複数の機能を働かせることもできるため、自動車の快適性や安全性の向上に貢献します。



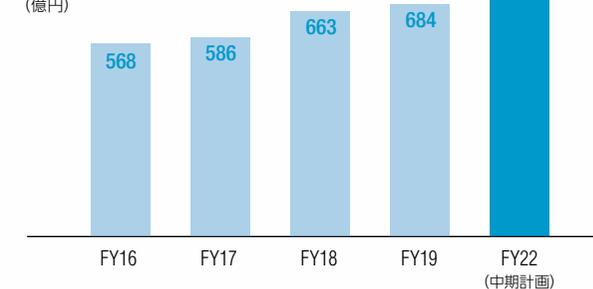
住インフラ材分野

耐熱配管向けの樹脂原料や、耐火・不燃・断熱材、雨水貯留材など、建築物やインフラの安全・安心や、社会課題の解決に貢献する材料・製品を提供しています。

中期経営計画では、注力する断熱/不燃材料の拡販に努め、2022年度に売上高784億円(2019年度比14.6%増)を目指します。

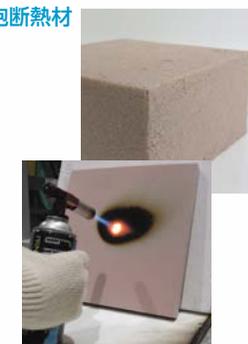
売上高

(億円)



不燃材料認定・ウレタン系現場発泡断熱材

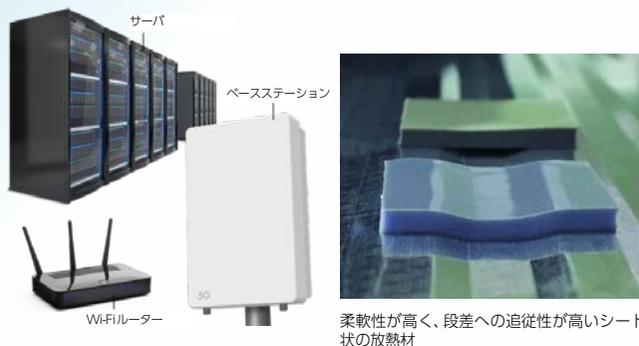
独自の樹脂配合技術により、有機材料としては初めて「国土交通大臣不燃材料認定」を取得したウレタン系現場発泡断熱材です。“ウレタンは燃える”というこれまでの常識を覆し、現場での引火などに起因する火災事故の防止にも大きく寄与します。また施工時間の短縮も図れるため、建設現場における人手不足の解消にも寄与します。



次期成長

5G 基地局など向け放熱材

当社独自の配合技術により、高放熱と柔軟性を両立。5Gの普及で通信速度が上昇し、ますます進化した高放熱体になるICチップの冷却に使用することで、5G基地局を熱から守り、高度化するITインフラに貢献します。



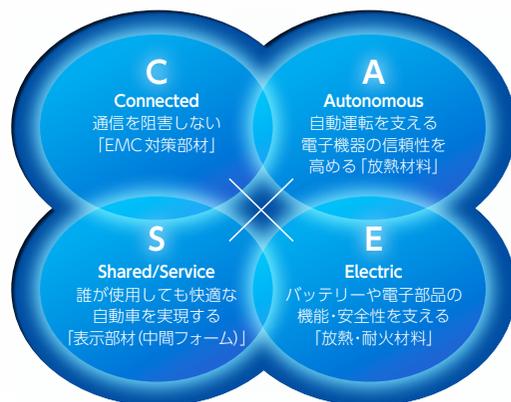
CASEの発展に貢献する各種製品

自動車業界のトレンドであるCASEの発展に貢献する、約40種類の積水化学グループ製品を搭載したコンセプトカーを制作しました。

※ CASE [C(Connected)]、[A(Autonomous)]、[S(Shared/Service)]、[E(Electric)]

CASEにおける積水化学グループの貢献

それぞれの文字が表すトレンドに対し、当社グループは、次のような製品、ソリューションを提供しています。



自発光中間膜

フロントガラス全面に情報を表示でき、外部からも情報を見ることが可能に。歩行者に注意を促すなど、ひとびとの安全に貢献します。



放熱グリス

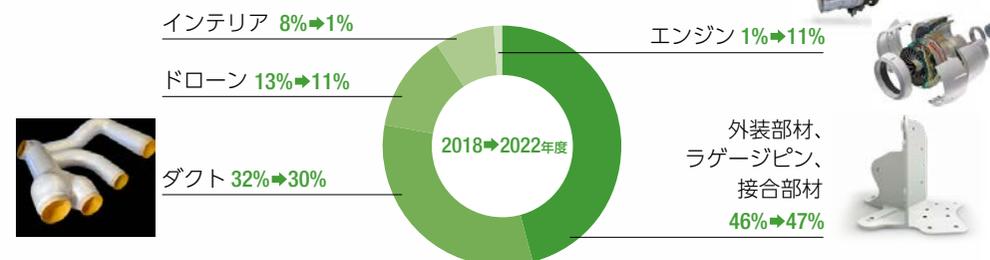
リチウムイオンバッテリーの熱対策に使用。高い熱伝導性を有し、環境負荷の少ない電気自動車の普及に貢献しています。



SEKISUI AEROSPACE 社

航空機内外装部品、炭素繊維強化プラスチック (CFRP) などの複合材成型品を製造。航空機材の軽量化や輸送機器の燃費向上に寄与しています。今後は、高付加価値なエンジン部材の比率を高めて製品ミックスを改善させるとともに、培った技術を活用して医療分野への展開も図ります。

航空機向け製品別売上構成比



住宅カンパニー

高性能住宅・住関連サービスの提供で、ひとびとの安心・安全・快適な暮らしを支える

概要

住宅カンパニーでは、短工期での施工や、設計通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き、2019年度末で累積60万棟超を販売しています。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、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ナップを揃えています。

今中期経営計画より新設したストック事業では、これまでのリフォーム事業と不動産事業の統合により、当社が施工した住宅価値の最大化に取り組み、お客様のライフステージを通し、より最適なお提案を実現します。

また、当社グループの技術を結集した「あさかりードタウン」をはじめとする、まちづくり事業のさらなる育成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)」

リスクと機会

当カンパニーでは、急激な材料価格の高騰による生産コストの上昇、新型コロナウイルスのような感染症の拡大により、事業活動が制限されること、世帯数減による国内住宅着工数の減少・建設現場の人手不足をリスクと認識しています。そんな中でも、省施工、現場での工期短縮を可能にする「ユニット工法」のメリットを活かせる機会ととらえており、生産最適化などのさらなる体質強化等により相対的に着工減少率の小さいファーストバイヤー向け戸建を中心にさらなるシェアアップを目指します。



工業化が進んだ住宅生産工場内部



リビング・ダイニング・キッチンリフォーム



防災・減災のまちづくり



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



防災・減災のまちづくり



タイでの住宅生産工場

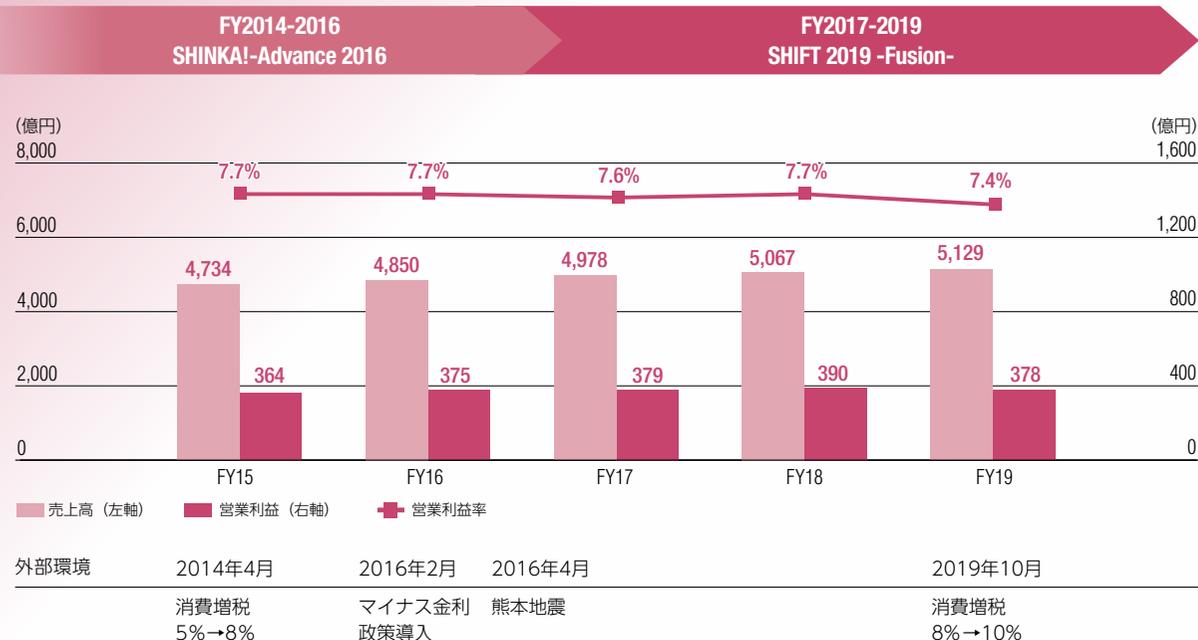
神吉 利幸

住宅カンパニー プレジデント

成長への「強い意志」と「実行力」、私はこの言葉を大切にしています。成長への強い意志がなければ、そこには知恵も工夫も、ましてや実行力も生まれません。住宅業界は消費増税、そして、新型コロナウイルス感染症の拡大と、大変な試練に見舞われています。このような時だからこそ「強い意志」と「実行力」を発揮し、住宅カンパニー全員で挑戦を続けていきます。

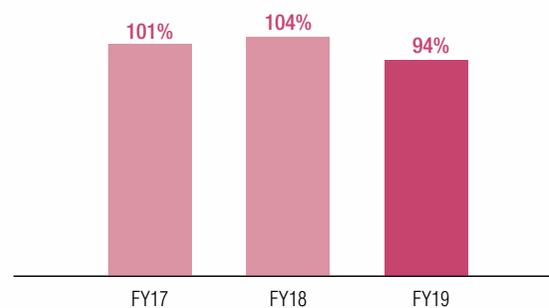
業績推移と前中期経営計画の振り返り

業績推移

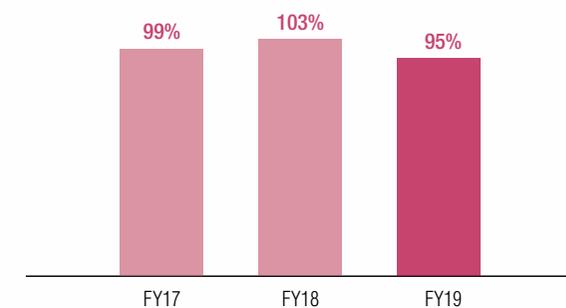


前中期経営計画では2019年度営業利益は378億円と4期ぶりの減益となりましたが、売上高は5,129億円とトップラインを引き上げることができました。受注につきましては新築・リフォームともに2014年の増税の反動減以降、成長軌道へ戻っていましたが、鋼材などの原料価格が上昇したことや、リフォーム、住生活・海外事業での成長遅れ、M&Aによる増分の未発現に加え、2019年度は消費増税・新型コロナウイルスと2重の影響を受け計画は未達となりました。未達分を補うことはできませんでしたが、サプライチェーン全体の収益性改善については計画通り実施しました。

新築受注棟数*



リフォーム受注高*



*: FY17~FY19は前年同期比

(億円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19
資産	2,655	2,778	2,833	3,152	3,318
ROIC					19.9%
EBITDA	445	465	474	485	474
減価償却費	80	89	93	94	94
資本的支出	144	135	144	178	150
研究開発費	48	45	46	42	39
従業員数(人)	10,419	10,447	10,698	10,891	10,937
連結子会社数 (カッコ内は海外)	41 (1)	41 (1)	37 (1)	37 (1)	39 (1)

中期経営計画「Drive 2022」(FY2020-2022)

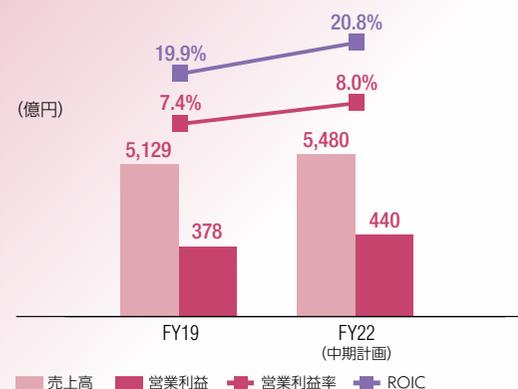
レジデンシャル

ひとびとの安心・安全・快適な暮らしを支える

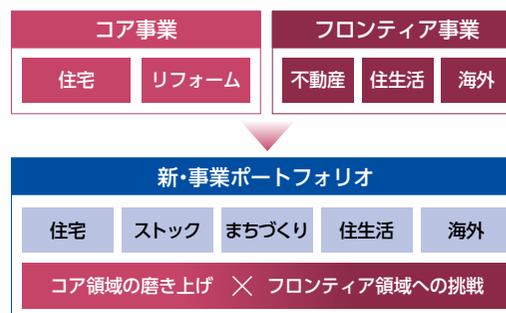
2030年度
売上目標 **7,500～8,500**億円

プレジデント方針

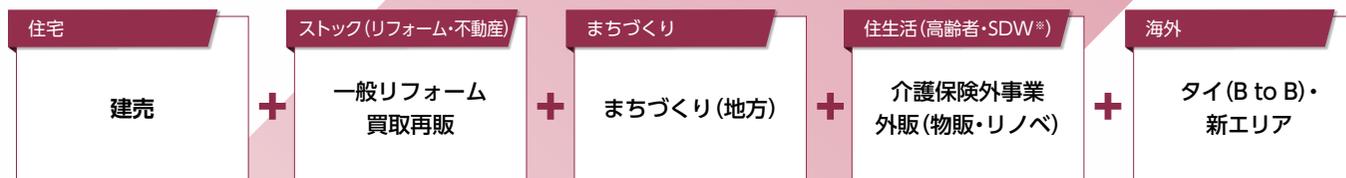
- 「顧客価値」と「事業価値」の両立によって住宅ESG経営の推進
- 「コア領域の磨き上げ」と「フロンティア領域への挑戦」



今中期経営計画においては成長と改革を「コア領域の磨き上げ」、長期への仕込みを「フロンティア領域への挑戦」として展開し、前中期経営計画でのポートフォリオを新たに5つの事業ポートフォリオに再編しました。大きな変更点は2点あり、1点目はこれまでのリフォーム事業と不動産事業をストック事業として統合し、よりオーナーの皆様へのフォローを拡充・強化する体制へと移行する点です。2点目は前中期経営計画よりスタートした「まちづくり事業」を、今後新たな柱に育成すべく、新たなポートフォリオとして位置付けた点です。これらの事業によって、2022年度の売上高は2019年度対比で351億円増収の5,480億円、また営業利益でも62億円の増益をねらいます。

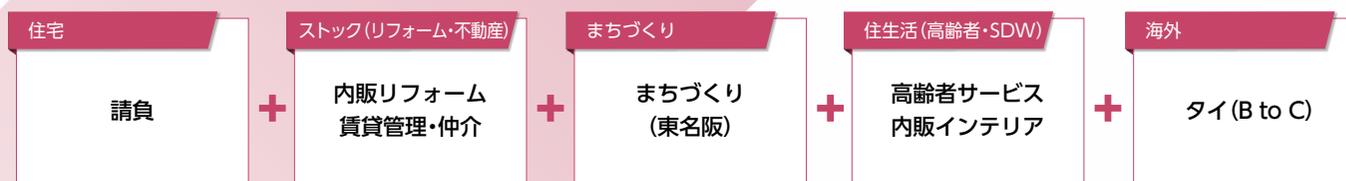


フロンティア領域への挑戦



*SDW: セキスイデザインワークス

コア領域の磨き上げ



事業別の成長戦略

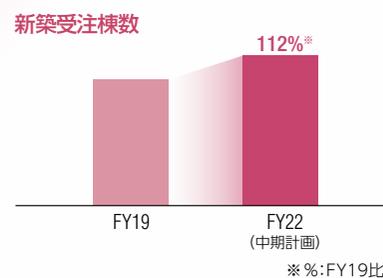
住宅事業

(億円)	売上高	営業利益
2019年度	3,604	281
2022年度(中期計画)	3,700	318

- スマート、レジリエンスの商品強化
- 「量産効果の最大化」×「ロスの最小化」

住宅事業の戦略

「ユニット工法」であるセキスイハイムの生産標準化効果が発揮でき、さらに安定した市場が見込まれる分譲戸建(建売)に資源を集中し、ボリュームゾーンの攻略をねらいます。



工業化住宅のメリット

工場生産により安定した品質(高耐震、高気密、高断熱)を担保。短工期・省施工で、建設現場の人手不足にも対応可能です。

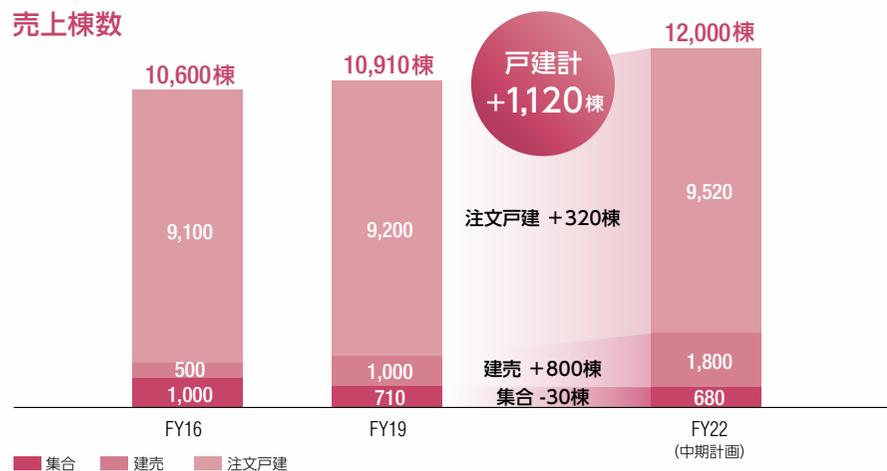


エネルギー自給自足を実現する3点セット(ソーラー・蓄電池・HEMS)を備えた住宅「スマートパワーステーション」

大容量太陽光発電システムと蓄電池を備え、電気自動車とつながり、さらに飲料水貯留システムを搭載した住宅は、CO₂排出を抑制し、自然災害などによるライフライン途絶時には、電力自給自足や飲料水確保により生活の維持が可能です。この『在宅避難ができる家』の開発・普及が評価され、地球環境大賞(環境大臣賞)を受賞しました。



売上棟数



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、“暖差リスク*”の少ない心地よい暮らしを提案。高い換気性能でアフターコロナでも安心の自宅滞在をサポートします。

※: 暖差リスク: ヒートショックの要因となる住環境のリスク



事業別の成長戦略

ストック事業(リフォーム・不動産)

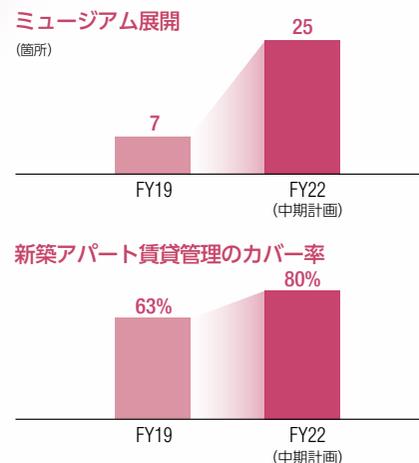
(億円)	売上高	営業利益
2019年度	1,425	103
2022年度(中期計画)	1,580	120

■ リフォーム

顧客接点の強化(定期点検の充実)
蓄電池などスマート商材の拡販

■ 不動産

賃貸管理戸数の増大(東名阪)



省スペースに収まる蓄電システム
[e-Pocket]

改装リフォーム

ストック事業では、これまでのリフォームと不動産の統合による連携強化で、さらにお客様への最適な提案を実現します。具体的には、全国に体感型ショールーム(ミュージアム)を展開し「セキスイハイム」にお住まいのお客様を中心に、長期サポートシステムによりライフステージに合わせたリフォームを提案します。また、売買の仲介やアパート・マンションなどの管理など、不動産のあらゆるニーズにグループの総合力で対応します。

住生活・海外事業

(億円)	売上高	営業利益
2019年度	98	-1
2022年度(中期計画)	110	3

■ デジタル活用による業務革新

■ タイ事業の収益性強化

高齢者向け施設の運営を中心に、ライフステージ全体を通じた建物とサービスを提供。老後も安心・安全な暮らし心地の叶う住まいを提案します。センサー技術などを用い、さらなるCS・ESの向上を目指します。海外事業については、土地付き分譲地を中心にタイ住宅市場での拡販のスピードアップを計画しています。



サービス付き高齢者向け住宅



タイ住宅生産工場

まちづくり事業

(億円)	売上高	営業利益
2019年度	2	-4
2022年度(中期計画)	120	5

■ レジリエンス複合型のまちづくり

(東名阪)

戸建住宅、自社マンションブランド「HEIM SUITE」や、建築・土木資材など積水化学グループの製品・サービスを幅広く採用し、行政や他社との融合により、減災・防災に寄与する安心・安全で、環境にやさしく、サステナブルな積水化学グループならではのまちづくりを推進します。2022年度までに全国で5つのまちづくりプロジェクトを計画しています。



分譲マンション
[HEIM SUITE ASAKA]



札幌平岸リードタウン(札幌市豊平区)

環境・ライフラインカンパニー

多様な機能材料で、インフラ課題を解決し、社会基盤を支える

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。昨今は、人手不足やインフラ老朽化、気候変動など、深刻化・複雑化しながら増大する社会課題の解決に資する、重点拡大製品の採用拡大と市場創出を進めています。また、海外では環境負荷を低減する「鉄道向け合成まくらぎ (FFU)」や、老朽化した下水管の更生方法「SPR工法」を中心に、アジア・欧州でのさらなるビジネス拡大をねらいます。国内での成功モデルを水平展開できるエリアを選定し、海外でも通用する製品を増やすことで、エリア拡大・深耕を目指します。

リスクと機会

当カンパニーにおける業績影響リスクとしては、民間の建設需要の落ち込みや、公共事業予算の動向があります。また、昨今の建設現場の人手不足や、新型コロナウイルスなど感染症拡大による工事遅延もリスクとして認識しています。一方、そうしたリスクを当カンパニーではビジネスの機会ととらえ、建設現場での3密を予防し省人化に貢献する配管材や、防災・減災に貢献する製品を提供していきます。



6 住宅用給排水システム



11 高耐久・耐薬品性能のプラント製品



11 耐震型高性能ポリエチレン管



10 航空機向け内装プラスチックシート



9 管路更生方法 (SPR 法)



3 Wells 大型ユニットバス



12 高機能樹脂畳 (MIGUSA)



12 鉄道向け合成まくらぎ (FFU)



平居 義幸

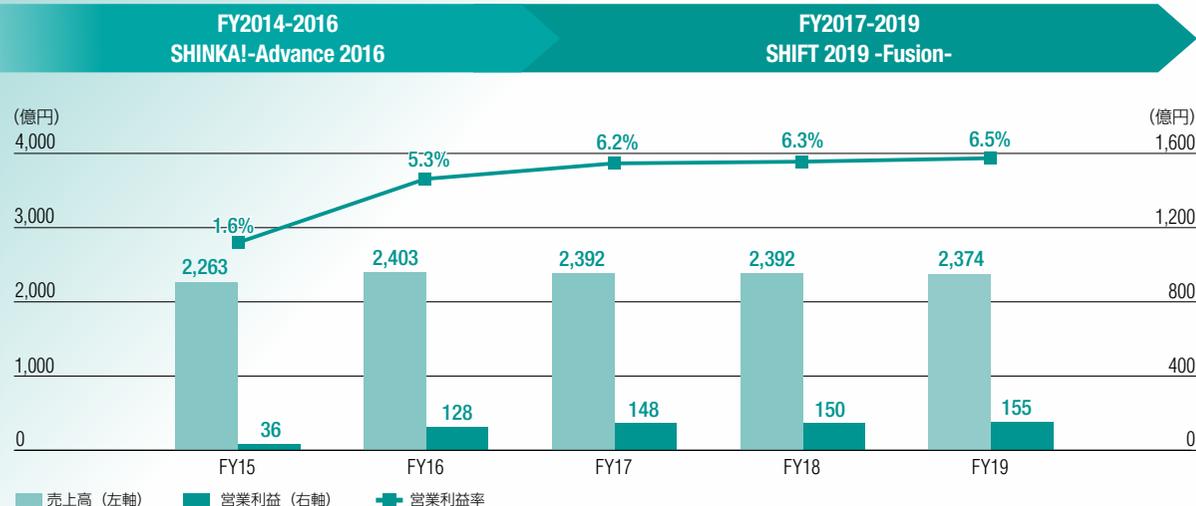
環境・ライフラインカンパニー プレジデント

2022年度までの中期経営計画におけるプレジデント方針を、「UIEP 品質を極めてSDGsに貢献しよう～社会課題を解決するプロフェッショナル集団へ～」としました。「UIEP*品質」とは、開発・生産でのモノづくり段階のみならず、提案・販売、お客様の使用に至るまで、各段階で高いレベルの安心と信頼をお届けし、社会課題を解決する製品を提供することです。それはメンバー一人ひとりの「ヒト」としての高い品質、つまりプロフェッショナル集団になってこそ実現できると考え、「モノ」だけでなく「ヒト」の品質を兼ね備えることをUIEP品質と定めます。UIEP品質を高め、極めていくことで、業績だけでなく名実ともに真のREBORNを目指します。

※UIEP (Urban Infrastructure Environmental Products) : 環境・ライフラインカンパニー

業績推移と前中期経営計画の振り返り

業績推移



外部環境 2014年4月

消費増税
5%→8%

2019年10月

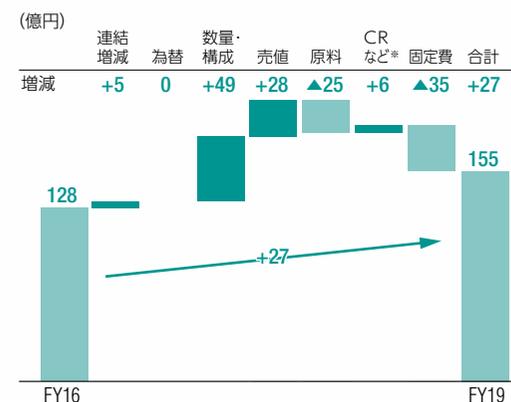
消費増税
8%→10%

2021年7-8月

東京オリンピック

前中期経営計画における2019年度売上高は2,374億円と、2016年度対比で1%の減収でしたが、これは主に国内での低採算製品群の撤退を進めたことが要因です。固定費は成長投資や生産再編を含めた事業基盤固めの投資を行ったことにより、償却費を中心に増加しましたが、営業利益は、高付加価値かつ成長が期待できる重点拡大製品および、海外における高付加価値製品の拡販、売値と原料のスプレッド確保により、2016年度対比で21%の増益となりました。特に高付加価値な重点拡大製品は、毎年9%ずつ伸長させることができました。海外売上高は2016年度対比18%増と伸ばしましたが、2019年度は市況の影響を受けて苦戦しました。今後の課題は、住宅着工減などで需要減が見込まれる汎用製品群のさらなる収益性の改善と、海外での成長を加速させることです。

営業利益増減要因分析



※CR: コストリダクション

(億円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19
資産	1,791	1,939	2,071	2,167	2,169
ROIC					7.3%
EBITDA	134	195	214	222	234
減価償却費	64	64	64	70	78
資本的支出	85	67	98	139	136
研究開発費	53	57	61	59	62
従業員数 (人)	5,044	4,789	4,945	5,139	5,242
連結子会社数 (カッコ内は海外)	43 (19)	39 (15)	38 (15)	39 (16)	41 (16)

重要実施施策

項目	主な実施施策
成長投資	戦略投資 <ul style="list-style-type: none"> ベトナム Tien Phong 社 (TP 社) との資本提携 環境 LL 総合研究所設立 航空機向けシーートの増産 鉄道向けまくらぎ (FFU) の増産
	新製品 <ul style="list-style-type: none"> 新製品 80 件 上市 (重点拡大製品中心)
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 工事・施工からの撤退 (国内外) 低採算事業からの撤退 (国内外) 国内生産子会社の経営統合・品目再編 収益性改善 (連結総原価管理)

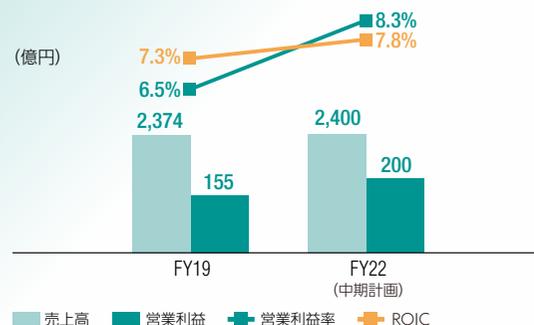
中期経営計画「Drive 2022」(FY2020-2022)

プレジデント方針

UIEP品質を極めてSDGsに貢献しよう

～社会課題を解決するプロフェッショナル集団へ～

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1 対象市場の拡大と攻略 | 勝ちパターンの確立、海外拡大 |
| 2 ROIC経営の浸透 | 事業ポートフォリオの変革、DX推進 |
| 3 持続可能な経営基盤の構築 | ESG思考、人材活性化 |



2022年度の売上高は、2019年度対比で微増計画としています。汎用品を中心とする基盤事業は、今後の住宅着工減の影響を受けますが、引き続き深刻化・複雑化する社会課題の解決に資する重点拡大製品のさらなる伸長と、国内成功事例の海外展開によるエリアの拡大・深耕を目指します。営業利益は、重点拡大製品の拡販と海外事業の拡大、原料と売値のスプレッドの確保および合理化投資を進め、45億円の増益をねらいます。また、DXを絡めてさらなる生産再編と自動化投資を推進し、徹底したローコストオペレーション、将来の夜間無人化工場の実現を目指すとともに、事業ポートフォリオ改革の継続や物流の効率化により、投下資本の適正化を図ります。

アドバンスライフライン

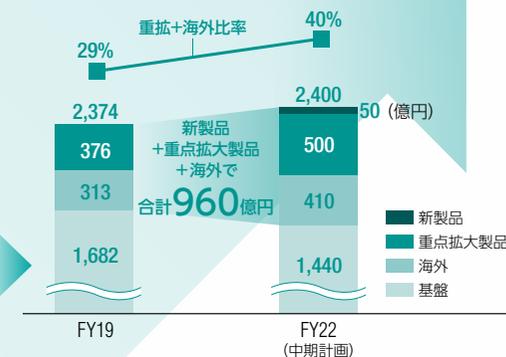
グローバルにインフラ課題を解決し、社会基盤を支える

2030年度
売上目標 **5,000～5,500**億円

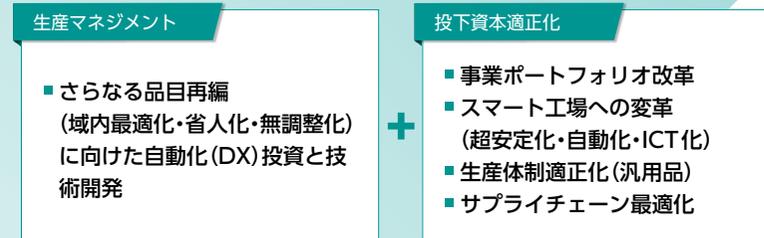
未来への 成長投資

重点拡大製品・海外売上の拡大

戦略3分野



構造改革

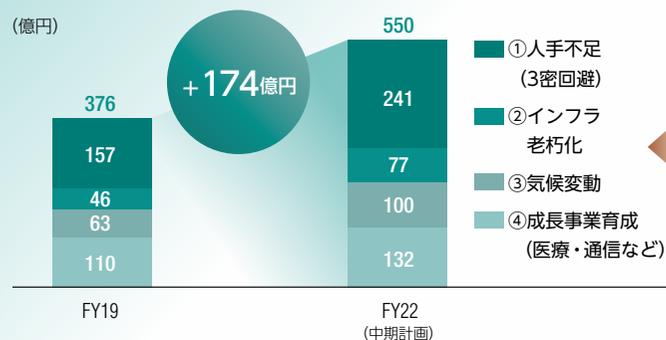


成長戦略(重点拡大製品の拡販)

深刻化・複雑化し増大する社会課題を、当社技術を結集した重点拡大製品で解決します。

重点拡大製品売上高

2019年度比で1.5倍となる174億円増を計画



社会課題と当社技術



ACドレンパイプ

結露防止層付き塩ビ管。公立学校のエアコン工事の保温工程易施工化に貢献するとともに、子供たちを熱中症から守ることに貢献しています。



ハイパーAWHP

高層建築対応の耐震型高性能ポリエチレン管。柔軟・軽量のプラスチックの特性を活かし、金属管を代替。易施工で、アフターコロナの建設現場の3密予防にも貢献します。

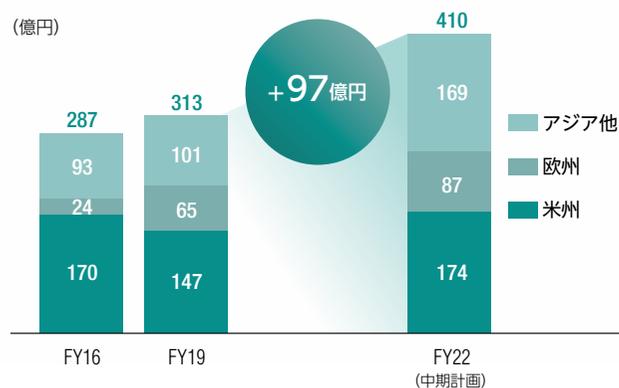


成長戦略(海外事業の拡大)

アジア・欧州を中心に事業・製品の多様化を図るとともに、高付加価値製品を中心に、国内の成功モデルを展開し、エリアの拡大・深耕を目指します。

海外地域別売上高

※国内製品輸出含む



- 米州: シート事業の用途展開、FFU(枕木用途)拡大
- 欧州: FFU中心に拡大、生産拠点設立を計画
- アジア他: TP社との協業拡大、管路更生事業の拡大

事業・製品	戦略	欧州	米州	アジア
シート	シート市場の用途展開(医療・衛生他) 自動化投資を推進	○	○	●
機能材 (FFU)	生産拠点設立計画(欧州) 加工パートナー拡大	●	●	●
管路更生	施工パートナー拡大	●	●	●
プラント/管材	ベトナムTP社協業拡大 DCプレート拡販	○	○	●
建築管材	空調系参入			●

●: 国内成功事例を展開

鉄道向け合成まくらぎ (FFU)

耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防腐剤不要で環境負荷低減に貢献します。需要が旺盛な欧州で生産拠点の設立を計画し、さらなる拡大を図ります。



管路更生 [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るため、少人数かつ短工期で施工でき、天候に左右されず、工事中の騒音も抑えることが可能です。また、廃棄物の大幅な削減も実現します。



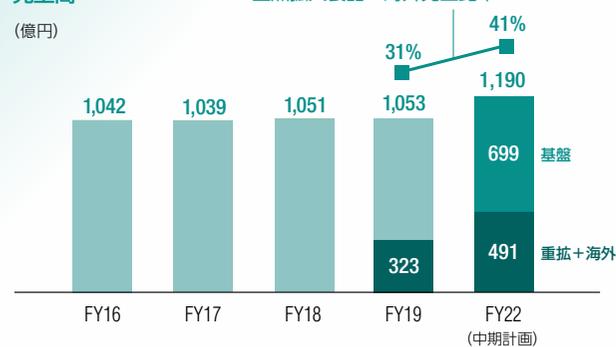
戦略3分野の中期経営計画と成長戦略

配管・インフラ分野

住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管から工場向けのバルブや高機能管、上下水道・農業・電気・ガスなど、社会インフラ向けまで、易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。また、インフラ老朽化対策に資する管路更生資材や、災害用マンホールトイレなどの防災製品も提供しています。従来からの特長である耐震性や耐腐食性が認められ、金属管から樹脂管に置き換わってきました。加えて、耐圧・高排水などの機能を強化してきたことで、金属管からの代替の可能性が拡大しています。

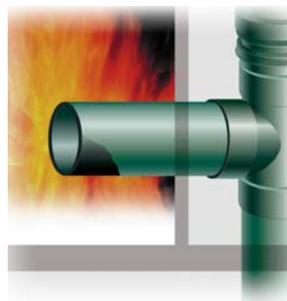
売上高
(億円)

重点拡大製品+海外売上比率



建物用耐火性硬質塩ビ管・継手「エスロン耐火VPパイプ」

ポリ塩化ビニル層と、高温になると大きく膨張し断熱・耐火層を形成する特殊配合の中間層からなる、業界初の耐火性プラスチック管。別途耐火被覆処理が不要なため、人手不足対策となる易施工化に貢献します。

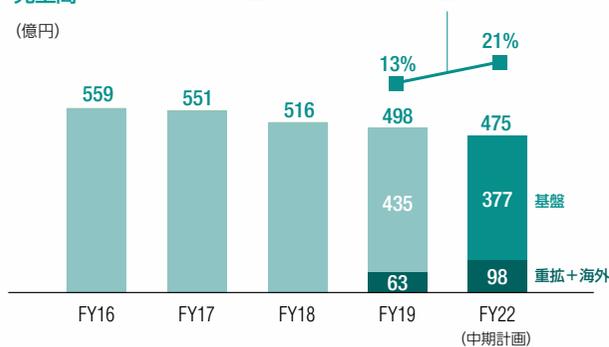


建築・住環境分野

ユニットバス、介護・自立支援設備、高機能樹脂畳 (MIGUSA)、内装・家具装飾用プラスチックシートなど内装向け資材や、雨とい・たてとい、エクステリアなど外装向けの建築資材を提供しています。低採算製品の撤退を進めた結果、売上は漸減傾向も、気候変動対策 (豪雨対策) や高齢者介護における負担軽減のための新製品は伸びています。

売上高
(億円)

重点拡大製品+海外売上比率



大型高排水システム

サイフォン式雨水排水システム。配管口径を拡大することなく集中豪雨に対応する排水量を確保でき、災害激甚化対応製品として、減災に貢献します。



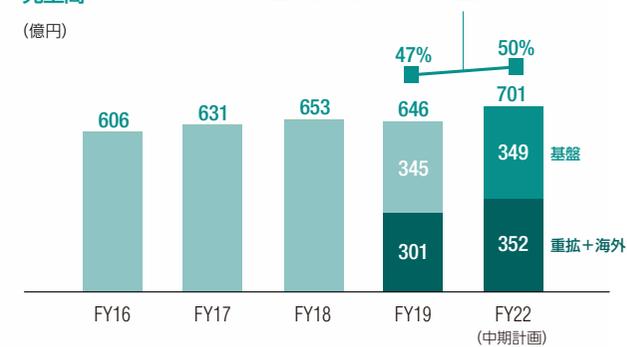
機能材分野

航空機内装や建築外装、医療機器筐体などに使用される成形用プラスチックシート、鉄道向けまくらぎとして使用される合成木材 (FFU) や防音材料など、航空・鉄道など輸送インフラ向け資材とともに、医療や工業分野向けに高機能容器を提供しています。さらに、熱可塑性炭素繊維強化プラスチックなど新技術・新素材による市場開拓にも取り組んでいます。

当分野は海外展開も含め、市場の伸長余地は大きく、高付加価値製品の多用途展開を加速していきます。

売上高
(億円)

重点拡大製品+海外売上比率



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、デザイン性に優れています。機材の軽量化に貢献し、燃費向上に寄与。今後は医療・衛生用への展開も加速していきます。



メディカル事業

優れた技術で高品質な製品を提供し、
ひとびとの健康と豊かな生活の実現に貢献

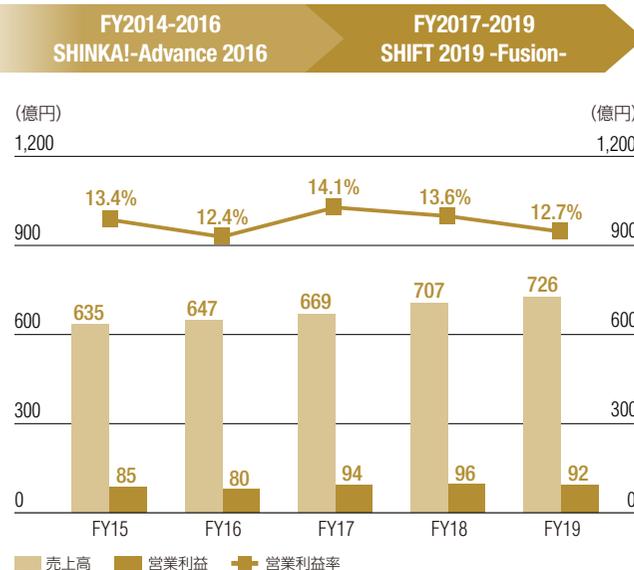
概要

メディカル事業では「ひとびと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、医療現場におけるさまざま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式会社の統合により、2008年に発足した積水メディカル株式会社を中心となり、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・機器の販売を行う「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、診断薬原料やバイオ医薬製造用酵素を販売する酵素事業からなる「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、欧米、中国、アジアに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。なお、従来「高機能プラスチック」の区分に含めておりましたライフサイエンス分野の主要部分を、新たなカンパニー候補として成長加速させるため、2019年度よりメディカル事業として分離して開示しております。

リスクと機会

グローバルに事業を展開する当事業の業績に影響を及ぼし得るリスクには、各国における予期しない政策転換、法規制の改正などがあります。新型コロナウイルス感染症をはじめとするパンデミックも、国内外の事業活動を制限し、生活習慣病を中心とした検査市場を停滞させているという点ではリスクの一つです。一方、高齢化による医療費の増加を背景に、予防医療の観点から疾病の早期発見につながる検査への需要が高まっており、検査数が増加する可能性があります。刻々と状況が変化する中でも、当事業は人々の健康に資する製品の提供を続けてまいります。

業績推移



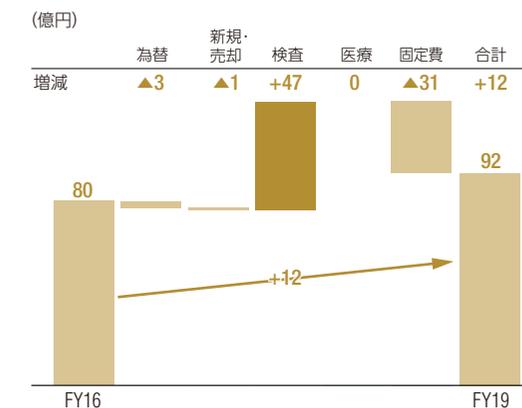
主なM&Aなど

2015年	2017年	2018年
エーディア社	ペプチスター社 設立に参画	亜・Veredus Laboratories 社

前中期経営計画において、2019年度売上高は726億円、営業利益は92億円と、2016年度対比で増収増益となりました。主に海外の検査事業にて、欧米と中国で大きく伸ばすことができました。医療事業では、顧客都合による一部受注減があり、伸長は限定的なものにとどまりましたが、引き続き新規原薬の受注獲得等に取り組んでいきます。なお前中期経営計画では、ペプチスター社設立への参画や Veredus Laboratories 社買収による東南アジア販売拠点の獲得等、中長期的な成長への仕込みを行いました。

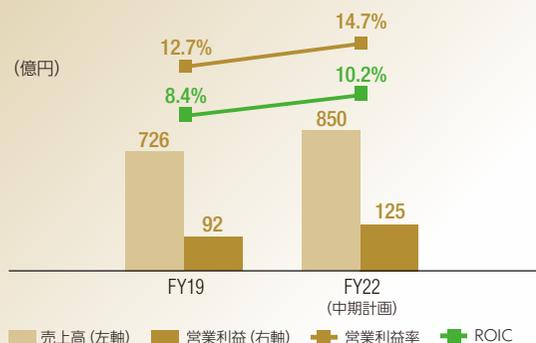
(億円)	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19
資産				1,167	1,204
ROIC					8.4%
EBITDA				145	147
減価償却費				31	37
資本的支出				44	46
研究開発費				51	52
従業員数(人)				1,907	2,050
連結子会社数 (カッコ内は海外)				9(8)	9(8)

営業利益増減要因分析



メディカル事業

中期経営計画「Drive 2022」の事業への展開



新製品売上高



中期経営計画は、2022年度には売上高850億円で2019年度からは124億円の増収、営業利益は125億円で33億円の増益をねらいます。主力の検査事業では、国内で新製品の積極投入に取り組みます。海外ではエリア別に施策を展開し、欧米では大手企業とのアライアンス強化により主力製品の拡販を進めます。中国においては、引き続き血液凝固分野の拡大をねらいます。医療事業では、多様化する医薬品モダリティ^{*}に対応した生産能力増強と新規品の確実な立ち上げに向け、設備投資を推進します。さらに開発体制を強化し、積極的な新製品投入により事業領域拡大をねらいます。より一層パイプラインを拡充させ、新製品を軸とした次期中期経営計画の成長基盤をつくっていきます。

^{*}モダリティ: 低分子化合物、ペプチド(中分子)薬、再生医療といった治療手段のこと

ライフサイエンス

グローバルに健康・長寿社会を支える

2030年度
売上目標 2,000~2,500億円

開発重点施策

検査事業

高感度免疫(国内・中国)

- 新機器投入による免疫市場への本格参入

遺伝子POC^{*1}(米国)

- 日米(SD社)連携による遺伝子POC市場への参入

コア技術・新規マーカー

- コア技術・新製品のB to B展開、新規バイオマーカー^{**2}獲得による事業領域拡大

^{*1} POC: Point of Careの頭文字。現場(診療所等)での迅速な検査・診断のこと

^{**2} バイオマーカー: ある疾患の有無や進行度を把握するために用いられる生理学的指標のこと

医療事業

医薬・創薬支援 新製品

- 多様化する医薬品モダリティに対応した原薬合成、創薬支援技術の開発(創薬分析技術、特殊ペプチド合成法等)

検査事業

生化免疫・糖尿病・血液凝固・感染症などの臨床検査薬や各種分析装置、真空採血管などの開発・製造・販売



CP3000



ナノピアP-FDP

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、薬物動態などに関連する試験の受託



医薬品原薬(API)



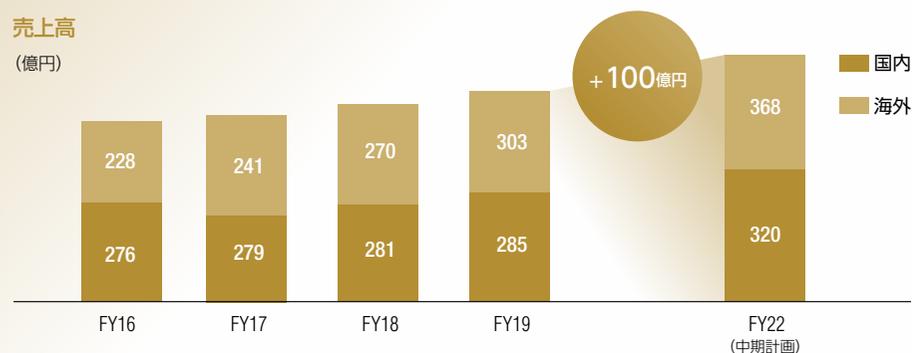
創薬支援試験

メディカル事業

事業別の中期経営計画と成長戦略

検査事業

中期計画では、国内においては新製品の積極投入、欧米では大手企業とのアライアンス拡大とPOC強化を推進します。中国では引き続き血液凝固を拡大するとともに、新領域へも参入していきます。アジアでは、前中期計画で買収した Veredus Laboratories 社の ASEAN 拠点化を進めます。

売上高
(億円)

ロイシンリッチα2グリコプロテインキット「ナノピア LRG」

炎症性腸疾患の活動性を反映するバイオマーカーとして、2020年6月1日に新たに保険適応されました。高精度の微粒子（ラテックス）を用いた技術により、簡便かつ迅速に検査結果を得ることが可能です。

重点領域

重点領域	生化学・免疫	血液凝固	糖尿病	感染症 POC	採血管
主な製品	コレステロールや中性脂肪、梅毒などの検査薬	血液の凝固・線溶に関する物質の検査薬・検査機器	HbA1cの検査薬	アデノウイルスやインフルエンザの検査薬・検査キット	血液検査用の高速凝固型プラスチック製真空採血管

開発・新製品

高感度免疫 (国内・中国)	遺伝子 POC (米国)	コア技術・新規マーカー
新たな機器システムの開発を進め、免疫市場への本格参入をねらいます。	市場の伸びが大きい遺伝子検査の開拓を目指します。	コア技術・新製品の B to B 展開、がん領域を中心とした新規バイオマーカー*獲得により事業を拡大します。

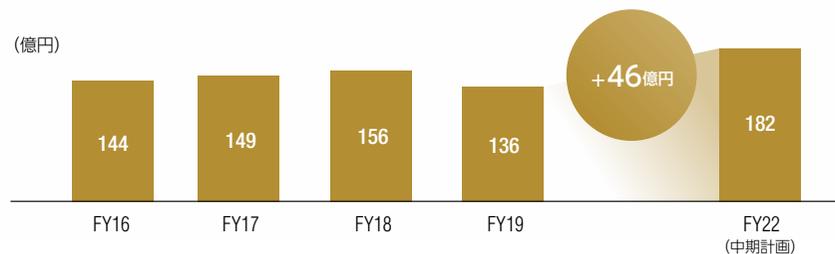
医療事業

中期計画では、生産能力増強をねらった大型設備投資を実施します。医薬では新規品の獲得と着実な製造プロセス立ち上げ、創薬支援では国内と米 XenoTech 社との連携強化を図ります。また酵素については CDMO*事業の拡大をねらいます。

* Contract Development and Manufacturing Organization の頭文字。製剤開発から治験薬製造、商用生産まで、包括的にサービスを提供する事業形態のこと

売上高

(億円)



開発・新製品

医薬・創薬支援新製品

従来の低分子の医薬だけでなく、中分子・高分子にも対応した原薬の合成技術や創薬支援技術の開発を進めています。

積水化学グループのサステナビリティ (ESG 基盤強化)

積水化学グループは「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける社会への責任」を通じて、「世界のひとびとの暮らしと地球環境に貢献する」というグループビジョンの実現を目指しています。積水化学グループにとって、事業活動を通じて社会に役立つ価値を創造し貢献することがCSRであり、社是“3S精神”の実践です。そして、CSRを経営戦略の中心となる取り組みととらえることで、企業経営の質を高められると考えています。

こうした認識のもと、持続的成長と革新のために、ESG経営に軸足を置いてCSRに真摯に取り組み、変革や進化を続けていかなければならないと考えています。

2020年5月に策定した長期ビジョン「Vision 2030」においても、「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～”ことをビジョンステートメントとしています。そして、その戦略として製品・事業の革新による現有事業の拡大と、新事業基盤の創造・獲得による新たな事業の創出をより高いレベルで両立させることを目指していますが、その中心に据えているのがESG経営です。

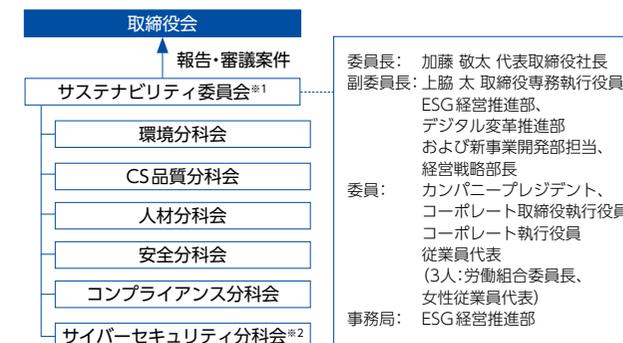
ESG経営に取り組むにあたっては、積水化学グループの重要課題(マテリアリティ)を、2017年度からスタートした中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」で特定し、これまで取り組みを推進してきました。2020年度からは、長期ビジョンの実現に向けてさらにESG経営を強化していく必要があると考え、利益創出力、社会課題解決貢献力、持続経営力の観点から重要課題を見直し、内部統制、DX、環境、人材、融合に軸足を置いたESG経営を進めていきます。

また、ESG経営を進めていくための社内の推進体制としては、これまでCSRを議論する場として「CSR委員会」を設けていましたが、2020年度以降は、ESG経営のもと、将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会を抽出し、優先順位を付けて方針や施策を議論する場として「サステナビリティ委員会」と改め、取り組みを加速させていきます。またその分科会として、これま

での「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」に加え、サイバー攻撃対策の高度化推進を目的に「サイバーセキュリティ分科会」を新たに設置し、6分科会体制としました。

※積水化学グループのCSRに関する取り組みの詳細はCSRレポートをご覧ください。
<https://www.sekisui.co.jp/csr/report/index.html>

サステナビリティ委員会・分科会体制(2020年度～)



※1 CSR委員会を2020年度からサステナビリティ委員会へ改称
 ※2 2020年度に新設

ESG重要課題(2020～2022年度)

ステークホルダーにとっての重要性が非常に高く、かつ積水化学グループの経営にとっての重要性も非常に高い課題



内部統制

- ・重大インシデントの抑制(安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理)
- ・リスクマネジメント、危機管理、BCP

▶P.52



デジタル変革(DX)

- ・見える化・標準化(業務標準化、ERP導入、インフラ・ネットワーク刷新)
- ・生産性向上(自動化/無人化、デジタル・ICT・AI利用による全業務効率化)
- ・高度化(事務管理、内部統制、サプライチェーンの高度化)

▶P.47



環境

- ・環境課題の解決への寄与
(気候変動の緩和・適応、サーキュラーエコノミーの推進、水リスクの低減)

▶P.40



人材

- ・挑戦する風土・従業員積極参画への変革(文化醸成、人材育成、制度設計)
- ・働き方改革推進
- ・ESG人材力向上

▶P.45



融合

- ・オープンイノベーションの促進
- ・サステナビリティ貢献製品の市場拡大と創出

▶P.48

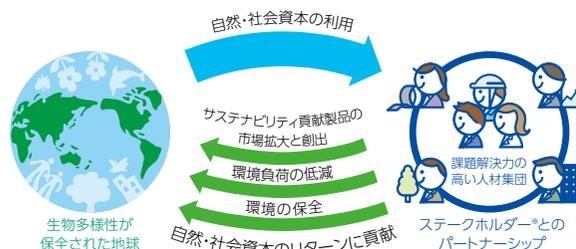
環境

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”を創造しつづけるために、積水化学グループは長期目線で解決していく必要がある環境課題に取り組んでいきます。

「SEKISUI環境長期ビジョン2050」

これまで環境課題に対しては、2030年を見据えてどのように取り組むかを考え、方向性を描いてきましたが、2019年に、改めて顕在化してきたさまざまな事象や社会要請をとらえ直し、2050年に向けた環境面の取り組みの方向性に関して、「SEKISUI 環境長期ビジョン2050」を策定しました。そして、このビジョンからバックキャストし、個々の環境課題に対して経営戦略の中でやるべきことのマイルストーンを描き直しました。

積水化学グループは、「地球からの価値ある自然資本、社会からの有用な社会資本を活用して企業活動を行っている」ことを認識しており、気候変動をはじめとする自然環境や社会環境における課題解決のための活動が、間接的・直接的に生物多様性の保全につながると考えています。“生物多様性が保全された地球”の実現のために、ステークホルダーと連携し、企業活動や、企業活動によって生み出される製品を通してそのリターンへの貢献を加速していきます。



※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」

課題解決に貢献していくための活動

- 1 (地球や社会のサステナビリティに貢献していく) サステナビリティ貢献製品の市場拡大と創出
- 2 環境負荷の低減
- 3 (自然および社会) 環境の保全

「環境貢献製品」を「サステナビリティ貢献製品」として進化

2006年度以降、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」として社内認定し、その拡大を推進してきました。2017年度からはその対象を自然環境のみでなく、社会環境における課題の解決に寄与する製品を対象を広げ、国連が提唱している2030年のゴール:SDGs(持続可能な開発目標)と目指すところは同じであると再確認し、その創出と普及に努めてきました。

そして2020年度からは、「地球および社会のサステナビリティ」向上への貢献拡大のためには、企業および製品自身のサステナビリティが不可欠であると考え、「環境貢献製品」を「サステナビリティ貢献製品」として進

化させ、始動しています。従来の認定プロセスに加え、新たに企業および製品のサステナビリティを評価する視点を設け、持続性を確認していきます。

評価制度の基準や登録、今後の視点などに関して、社外有識者*の方々からご意見をいただけてきましたが、今後も引き続き対話を行いながら制度策定・運営を行ってまいります。また、2020年度からの3ヶ年の中期計画においては、この「サステナビリティ貢献製品」を牽引し、戦略的に伸長させる製品をプレミアム枠として選定し、サステナビリティ向上のための施策を推進していきます。

*社外有識者:産官学さまざまなバックグラウンドを持ち、環境を含むCSR関連業務に従事されている方々で構成

積水化学グループにおける環境貢献製品制度の進化



2020年度からの変化

サステナビリティ貢献製品として始動し、下記の2つの視点を持った製品評価として進化。

- 課題解決への高い貢献を評価し、社内基準のもと登録認定を検討
- 登録製品において課題解決への高い貢献が持続可能なものとなるよう、収益性、プロセス評価、サプライチェーンなどの面での確認評価を実施

2020年度中に確認評価に関する基準や運用などの制度としての詳細設計を行い、制度運用を行っていく予定。

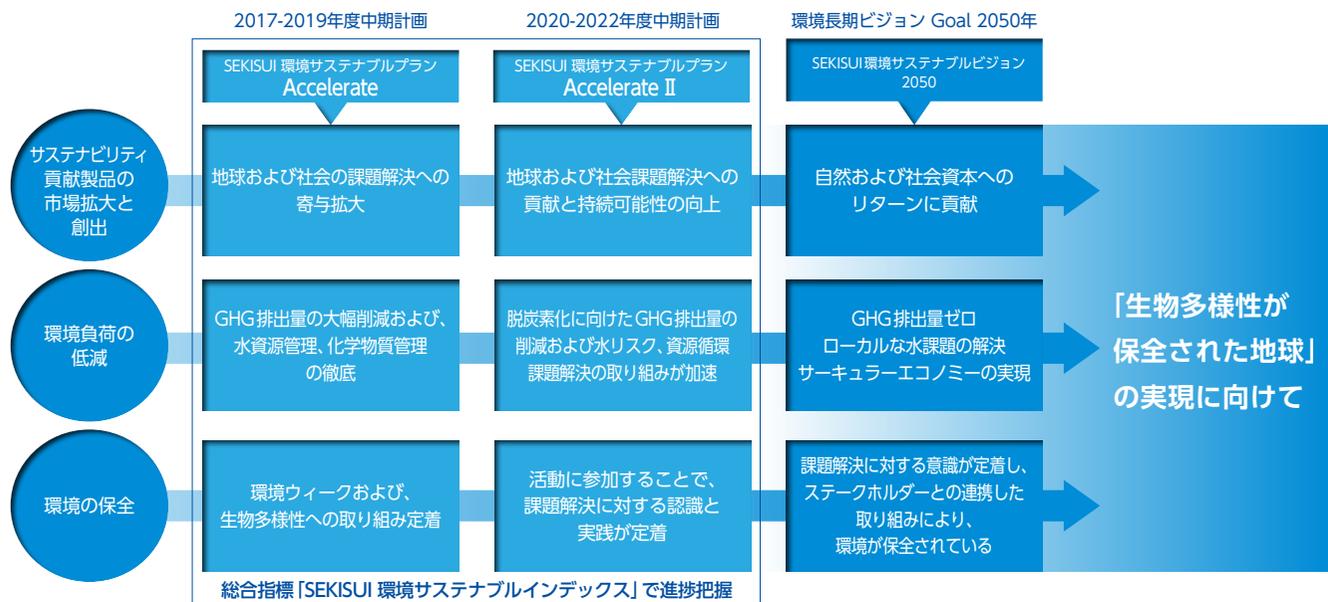
環境

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の推進

2019年度までは、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2030」で描いた2030年のあるべき姿に向かって、

環境中期計画「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate」を策定し、各取り組みを加速させてきました。

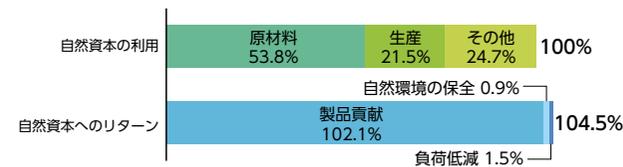
2020年度からは、「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」に基づいて策定した、環境中期計画「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate II」を推進していきます。



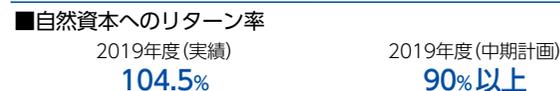
「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate」(2017-2019年度)

「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate」では、温室効果ガス(GHG)の削減と環境貢献製品の拡大に特に注力してきました。GHG削減に関しては、目標達成に向けて3年間で120億円(売上高の0.3%に相当)の環境貢献投資枠を設定し、積極的な設備投資を推進してきました。2019年度の環境貢献製品は売上高全体に占める比率は58.3%に伸長し、2017年度から2019年度までの3年間で新たに47件が環境貢献製品に登録されました。

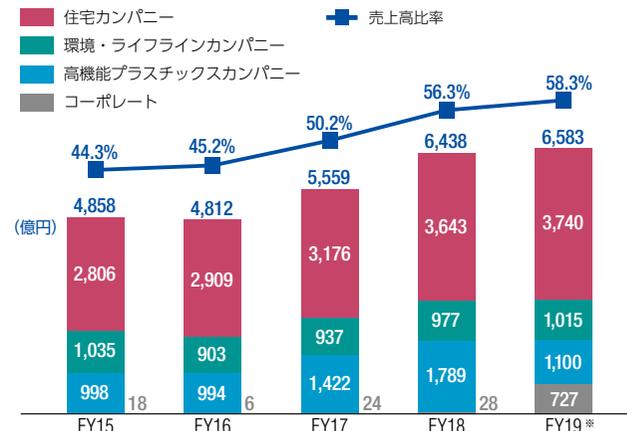
総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス



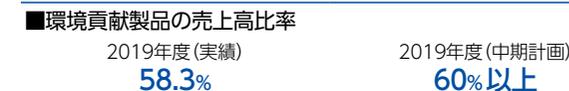
※SEKISUI 環境サステナブルインデックス: 積水化学グループの企業活動が環境に与える負荷(自然資本の利用)と環境への貢献の度合い(自然資本へのリターン)を一つの指標で表したものです。このインデックスで示す「自然資本へのリターン率」をKPI(総合指標)としている。



環境貢献製品の売上高・売上高比率



※2019年度よりメディカル事業を高機能プラスチックからコーポレートへ移管

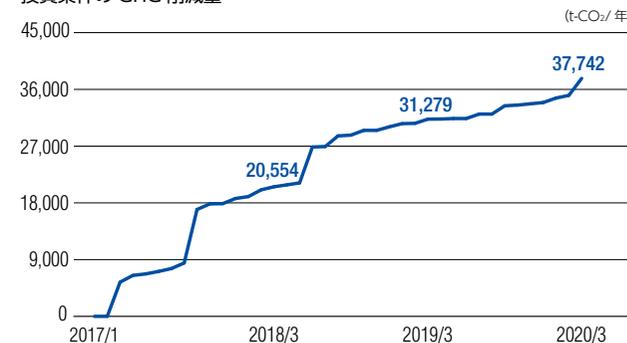


GHG排出量削減

環境貢献投資運用状況

環境貢献投資
2017-2019年度実績
91億円(中期計画 120億円)

投資案件のGHG削減量*



※未完工分も含む見込み



環境

環境中期計画

「環境サステナブルプラン Accelerate II」

(2020-2020年度)

気候変動をはじめとする、資源循環、水リスク等の環境課題については、2050年の科学的根拠に基づいた予測により、リスクが他の側面と比べて明確になっています。2020年度からの環境中期計画においては、積水化学グループが取り組むべき重要な環境課題を「気候変動」「水リスク」「資源循環」とし、それらの課題解決を加速するために、取り組み事項を定めています。

環境課題は、サプライチェーン一丸となって取り組むことで解決が加速すると考え、これまで以上に製品のライフサイクルにわたるサプライチェーンマネジメントを重視して施策を展開し、活動を行っていきます。

「SEKISUI環境サステナブルインデックス」も、企業活動が影響を与える、あるいは(企業活動が)貢献していく地球、および社会の資本として、自然資本と社会資本に改めて焦点を当てて、その影響と付加価値(OUTCOME)を評価するなど、さらに進化しています。

また、環境に関してかける投資や費用は2020年度からは全社の経営戦略上の資本コストであり、このコストの抑制や生産性向上がROICを向上させることを意識するため環境会計を活用していきます。

2020年度(計画) 2022年度(中期計画)

■SEKISUI環境サステナブルインデックス 自然資本へのリターン率	100%以上	100%以上
■サステナビリティ貢献製品 売上高伸長率(2019年度比)	8%相当	22%相当
■GHG排出量削減* (2013年度比)	7%削減	9%削減

*目標 2030年度 26%削減、2050年度 100%削減

気候変動課題に向けて

気候変動課題に関しては、COP21(パリ協定)で合意された目標を受け、中期的な温室効果ガスの削減計画を策定しています。2050年までに自社の事業活動に伴うGHG排出量ゼロを目標に掲げています。また、自家消費型太陽光発電設備の導入を促進し、外部から購入する電力の再生可能エネルギー比率を高め、2030年までに100%とすることを新たな目標値に設定し、SBT^{*1}イニシアチブでコミットした2030年までにGHG排出量26%削減を実現するための具体的な行動を開始しています。そして自社のみならず社会全体の積極的な再生可能エネルギー活用を推進していくために、2020年8月にRE100^{*2}に加盟しました。

当社グループの生産現場での排出量削減はすでにかなり高いレベルでの取り組みが実施されており、大幅な削減を実現するため、2019年度までの3年間で120億円の環境貢献投資枠を設定し、インターナルカーボンプライシングの仕組みを活用した“環境投資促進策”を展開し、生産設備の更新を積極的に進めてきました。2020年度からは、ESG投資枠400億円を活用し、自家消費型太陽光発電設備など、生産活動において使用している電力の再生可能エネルギーへの転換を推進していきます。

また当社グループのGHG排出量は、原材料調達および製品の使用段階で多く、化学メーカーとしての事業特性によると認識しています。一方で製品の使用段階での排出量は、販売した住宅で使用されるエネルギー由来のGHG排出が大きいことに起因しています。今後、原材料に関しては、GHG排出量を2016年度比で20%削減を目標とし、新規材料採用時の選定基準を見直すとともに

※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 RE100(Renewable Energy 100%の略称): RE100はThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップのもとで主催し、We Mean Business連合の一部としても運営。日本では2017年より日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)が、RE100の公式地域パートナーとして日本企業の参加と活動を支援している。

に、排出量の大きい原材料として認識している樹脂4品目による削減を推進するため、サプライヤーとのエンゲージメントを開始し、将来に向けたScope3におけるGHG排出量削減の取り組みを進めています。製品の使用段階での排出量に関しては、販売する住宅のZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)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%削減していきます。

積水化学グループでは、気候変動課題を経営上の重要なリスクと認識しており、取締役会による監督体制のもと、環境分科会において戦略の策定、目標の設定、進捗管理を行っています。環境分科会議での決定事項は、サステナビリティ委員会で審議・決議するとともに、重要事項については取締役会で審議・決議します。

昨今、気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化およびさらに長期的な目線でのリスク評価の強化が求められています。当社グループでは課題解決やリスクの把握およびリスクへの対応を加速するため、2019年に賛同したTCFD^{*3}(気候関連財務情報開示)の提言に基づいた情報開示において、当社の事業分野において、2℃・4℃の気候変動と、全社事業において共通性が高い分散・集中という軸での4つのシナリオ(P43参照)を想定して分析し、リスク評価を実施しました。

分析の結果、積水化学グループの住宅およびインフラ関連製品群はいずれも高い耐久性、災害耐性などを備えたレジリエントな設計となっており、4℃シナリオにおいて、課題解決に貢献し、ビジネスを拡大することができると考えています。また、気候変動の緩和に努めた2℃シナリオにおいても、GHG排出量抑制や、再生可能エネルギー転換の後押しとなるソーラー搭載住宅や、新しい創エネルギー技術、車輛や航空機の省エネを後押しすることのできる素材の開発などによって、課題解決に寄与し、ビジネス機

※3 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。

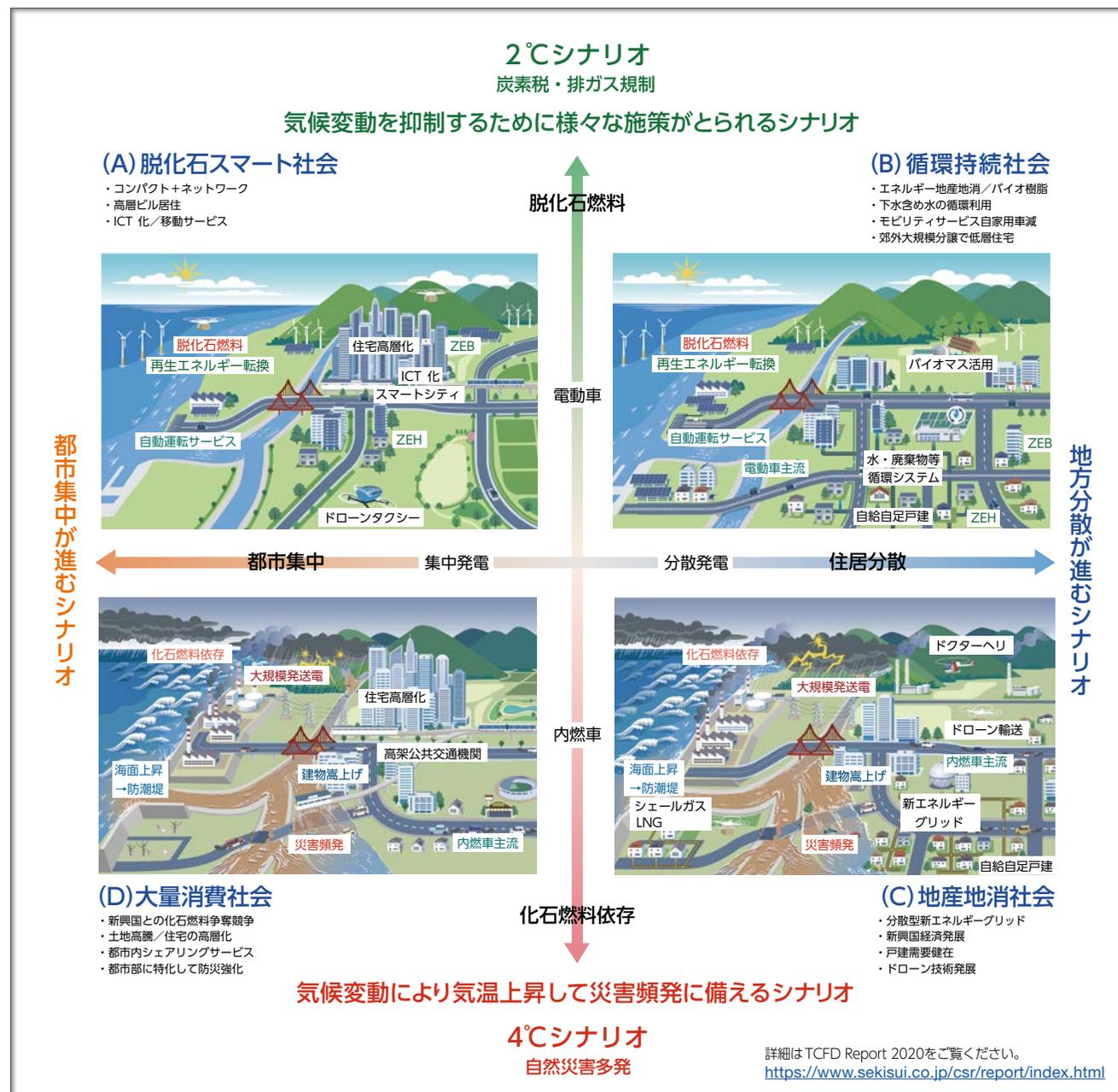
環境

会を獲得することができると思います。想定されるリスクに備えた製品の開発と補強、あるいは分散化した場合に必要な技術などいづれにおいても備えや、リスクを機会に転換する準備があることが確認できました。

長期的な気候変動リスクに対して、バックカastingした事業、製品の展開を検討し、経営会議にて企画に関する議論を行い、ビジネスとしての実施判断を行っています。2019年には再生可能エネルギーの有効利用を促進していくため、「スマートハイムでんき」事業により、ソーラーパネルを搭載している住宅のお客様から、ソーラーパネルで発電した余剰電力を買い上げ、自社の住宅工場での使用や、他のお客様に使用いただくサービスを展開していくことを決断し、ビジネスを始動しました。

また2030年に向けて戦略的に成長させていく事業分野(レジデンシャル、アドバンストライフライン、イノベティブモビリティ、ライフサイエンス、に加えてネクストフロンティアとして、エネルギー分野)に対して、売上高や営業利益の大きさ、利益率、成長性などを考慮し、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リスクおよび物理リスク洗い出しの再確認を行いました。

今後もリスクを機会に転換可能な事業への取り組みを検討し、事業戦略立案に活かすことを検討していきます。



環境

水リスク課題に向けて

水リスク課題に関しては、自社の持続的な操業・発展には企業活動の場を健全に維持する必要があると考え、引き続き全社として使用する水の量を低減し、循環利用を進めるとともに、河川に放流する水の質をCOD指標においても向上するように努めます。

私たちが活動するすべての地域とサプライチェーンにおける健全な水に満ちた社会のために、「積水化学グループの水リスク最小化」と「地域の水課題解決への貢献」の2つの目指す姿を設定し、2050年に健全な水に満ちた社会を実現するという目標を定め、取り組んでいきます。水リスクを最小化するために、事業影響の大きい拠点・調達先や水リスクが顕著な拠点を選定し、2030年までに環境負荷を最小化していきます。

2020年度(計画) 2022年度(中期計画)

■水使用量の多い生産事業所の取水量 (2016年度比)	10%削減	10%削減
■COD排出量の多い生産事業所の 河川放流水のCOD総量(2016年度比)	10%削減	10%削減

また、水の供給・貯水・排水などの水インフラに関する事業を展開し、水処理システムや下水管など、排水の質の向上に寄与する技術や製品だけでなく、強靱で災害に強い水インフラを構築することでも社会に貢献しています。例えば、日本、インド、中国、台湾ほか、ASEAN地域で展開している製品の1つ、雨水貯留システム「クロスウェーブ[※]」は、慢性的な水不足、都市緑化および防災を目的とした雨水の循環利用、洪水による災害対策などの水リスク軽減に、2010年から継続的に貢献してきました。2019年度は、インドネシアの大規模宅地造成で「クロスウェーブ」が採用され、インドネシア内のグリーンインフラ事業に寄与しました。現地水資源局とも協力体制を構築しています。

水リスクの低減が可能な製品を活かしたまちづくりも進めています。埼玉県朝霞市における「あさかりードタウン」は水リスク低減をはじめとするさまざまな課題を解決し、安心・安全で快適な暮らしを

後押しする積水化学グループの技術、製品を活かしたまちづくり事業の第一歩です。住宅においても気候変動によって増加する災害による被害を軽減し、災害復興を支援する「縮災」のために、水インフラ配管を活用した「飲料水貯留システム」の設置を推奨するなど、お客様の[LIFE]に提供できる安心の価値を拡大しています。

積水化学グループでは、サステナビリティ貢献製品の開発を継続的に推進していくことで地域の水課題解決やサプライチェーン上の環境負荷最小化へ貢献していきます。

[※]クロスウェーブ：雨水貯留システム。再生プラスチックを原料とした成形品で、地下に埋設して空間を形成し、雨水を貯留するために使用される。豪雨時に下水道や河川に流れ込む雨水の量を調節し、雨水の再利用を可能にする。

資源循環に向けて

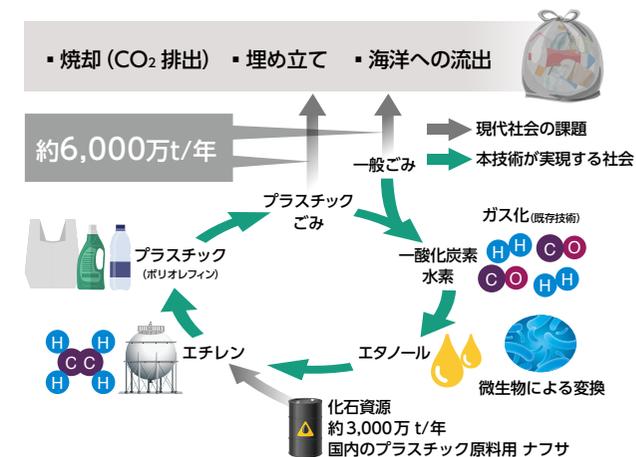
資源循環に関しては、積水化学グループはモノづくりにおいて、ライフサイクル全体で「3R」(Reduce: 使用抑制、Reuse: 再使用、Recycle: 再資源化)を徹底し、事業活動に起因して発生した廃棄物すべてを資源として再利用する「ゼロエミッション活動」に取り組んでいます。2020年度からは、この生産事業所におけるゼロエミッション活動の継続とともに、2050年サーキュラーエコノミーの実現、循環型社会の実現を目指して、再生材料の活用、廃棄物のリサイクル技術の開発と社会実装に対する取り組みなど、リサイクルの推進に取り組んでいきます。

特にプラスチックの成型加工メーカーの企業責任として、自社の生産事業から排出される廃棄物に関しては、廃棄物業者とマニフェストを交わし、適正な処理が行われるよう確認を行っています。また、近年、「マイクロプラスチックによる海洋汚染」が問題となっていますが、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いません。ただし、販売した製品が社会で使用される中で、あるいはお客様に使用された後、廃棄されるプラスチック加工品、あるいは製品の中に含まれるプラスチック素材に関しては、適正な廃棄が行われなかった場合には、自然環境の中で劣化し、マイ

クロ化する可能性は否定できません。この問題の根本的な解決を図るため、従業員教育はもちろん、クリーン・オーシャン・マテリアルズ・アライアンス(CLOMA)、Japan Initiative for Marine Environment (JaIME) (和名: 海洋プラスチック問題対応協議会)に参画し、国際連携、問題解決の手段検討などに努めています。

また、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、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。また岩手県久慈市で商用10分の1規模のパイロットプラントでの実証を始動しており、住友化学株式会社とも協力し、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っています。廃棄物から新たにプラスチックをつくるケミカルリサイクル技術を確認し、普及していくことで、循環型社会およびサーキュラーエコノミーの実現に寄与していきます。

バイオリファイナリー(BR)



人材

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”を創造しつづけるために、積水化学グループはダイバーシティや働く環境に考慮して、挑戦する人材の育成に取り組んでいきます。

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、従業員が活き活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。

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、国籍等の外見で分かる違いでとらえるだけでなく、経歴、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ます。

「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、2015年11月には「ダイバーシティマネジメント方針」を策定しました。

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推進体制 (サステナビリティ委員会※、人材分科会)

サステナビリティ委員会は、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。サステナビリティ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、労働組合を含む従業員代表から構成され、そ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。そして、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。人材分科会は、2019年度は9月、3月に計2回開催しました。

サステナビリティ委員会、人材分科会とは別に、従業員一人ひとりにまでダイバーシティ施策を展開する体制として、ダイバーシティ推進活動「みんなの職場づくりプロジェクト」があります。当社グループ国内81組織に推進責任者、担当者を設置し、各組織のダイバーシティマネジメント施策が円滑に進むよう取り組んでいます。

※ CSR委員会を2020年度からサステナビリティ委員会へ改称

多様な人材の活躍

(キャリア志向)

一人ひとりのキャリア志向に対しては、グループ経営を牽引するビジネスリーダーの育成と現場のモノづくりを支える人材の育成を両輪として、グループ全体で一人ひとりのキャリア志向に応じた人材育成機会の提供を推進しています。また、「自ら手を挙げ挑戦する」人を

応援し、個人の成長を支援するための制度や機会も提供しています。

次世代リーダー育成の取り組みとしては、執行役員自らが教育者となって、積水化学グループの次世代リーダー候補を対象に直接鍛えることを目的とした社内塾(変革塾)を実施しています。変革塾では、「会社を変える、一人ひとりの行動を変えていく」ために、就任2年目までの執行役員を塾長として、意欲の高い若手社員を、カンパニーや事業領域の枠にとらわれず、広くグループ全体の次世代リーダー候補として育成することを目指しています。

経営幹部と直接対話し、大いに議論を交わす中でリーダーとしての志を学ぶとともに、社内外人材との交流を通して、視野を広げる絶好の機会にもなっています。

(年齢)

若手社員の定着・活躍に向けて、新入社員の配属に関しては職場への円滑な受け入れと早期戦力化を目的に、育成担当者制度を設け、仕事や業務指導などから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を行っています。育成担当者も、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。

また、高齢者の活躍推進のために、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ています。定年後のキャリアを考える「57歳研修」の実施に加え、一層のやりがい・働きがいを醸成するため、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)も改訂・実施しています。グループ全体で65歳まで働き続けるための制度の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。

人材

(性別)

当社の女性活躍推進は2007年度から取り組みを開始し、2015年度からは、女性活躍推進をファーストステップとしたダイバーシティマネジメントをグループ全体で展開しています。女性活躍推進では、「定着と活躍」、「管理職創出」の段階ごとに目標を定め、取り組みを進めています。中でも、女性管理職候補とその直属上司を対象にした実践型の研修など、活躍の場の拡大に注力した結果、女性社員の定着率向上や女性管理職数が増加しています。2019年度には、社外取締役、社外監査役、執行役員にそれぞれ女性が1名ずつ就任しています。

	2019年度末	2019年度(中期計画)
■女性採用比率*(積水化学グループ国内)	31.4%	35%
■女性管理職数(積水化学グループ国内)	185名	200名
上記のうち積水化学単体 [女性管理職比率]	56名[4.1%]	50名[4.4%]
■女性正社員比率(積水化学単体)	15.6%	15.0%

※一部の持分法適用会社、非連結子会社含む

これらの取り組みが評価され、経済産業省および東京証券取引所により、2019年度の「なでしこ銘柄」に選定されました。この選定は、2016年度、2017年度に続き、3度目の選定となります。



(障がい者)

障がい者の雇用は、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、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や、障がい者が勤務する部署の従業員を対象に専門家による勉強会を開催しています。

(グローバル)

海外売上高や海外人員の比率が年々高まっている中で、世界各国で働く従業員一人ひとりが仕事を通じて成長し、各国のニーズに合った良い製品やサービスを提供することが、グループ全体の発展につながると考え、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。

外国籍社員の採用のほか、グローバル人材を育成する「グローバル社員制度」などの施策を推進しており、2020年度からはより計画的にグローバル人材を育成するプログラムを開始することでグローバル化をさらに加速させます。

また、海外人材の育成も急務となっていることから、グローバルな市場で活躍する次期経営人材を育成するために「グローバル際塾」を実施しています。北米、欧州、オセアニア、日本の各エリアのグループ各社の幹部社員12人が、「積水の価値観の発現力」「マネジメント力」「事業創造力」等、グローバルな舞台で活躍する人材に求められる経営能力を高めるプログラムに参加しました。



働き方改革の推進

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の「生産性向上」につなげるため、「業務改革」「人事制度改革」「就業環境改革」の3つの改革に取り組み、少しずつ改善が進んでいます。働き方改革の取り組みにあたり、年間総実労働時間や休日数、有給休暇取得率の目標を定め、その達成に向けて取り組んでいます。

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には設備投資、システム導入が不可欠なものが多くあります。そのために、2018-2020年度の3年間で100億円を投資し、全社を挙げて労働時間の削減を支援しています。2018、2019年度の2年間で全社累計約65億円(2020年度実施分を含む)の投資を受け付けました。住宅組立ラインの再構築/生産自動一貫ライン導入、セキスイハイムミュージアムによる営業革新、生産管理システム導入やTV会議などのシステム導入など、投資を実行することで労働時間の削減を推進しています。

柔軟な働き方の実現に向けては、2019年度よりリモートワークシステムを導入し働きやすさとセキュリティの両立も実現しました。

健康経営の推進

ダイバーシティマネジメントの基盤となる従業員の心身の健康推進に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。当社グループが目指す健康をWHO憲章の定義であるWell-Beingとし、こころ、からだ、そしきのWell-Beingを目指しています。すべての従業員のWell-Being達成に向けて、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つのセグメントに分けて中長期の目標を設定して推進しています。具体的には、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活き活き職場づくり、ICT活用によるデータ分析に基づいた健康推進活動などに取り組んでいます。2018年度下期から2019年度にかけて取り組んだハイリスク職場では、ストレスチェック結果の詳細分析や従業員へのヒアリングなどを行い計画的に取り組んだ結果、職場環境が改善した事例もあります。

こうした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、経済産業省および健康経営優良法人制度を運営する日本健康会議により4年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))に認定されました。

デジタル変革 (DX)

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”を創造し続けるために、積水化学グループはデジタル革新(DX)を起こして企業活動を推進していきます。

積水化学グループにとってのデジタル変革(DX)のミッションは、長期ビジョン実現のための成長戦略・構造改革を加速、下支えることです。より不確実さを増す経営環境において、持続的な成長を実現するために、従来のガバナンス(内部統制)、ビジネスモデル、ビジネスプロセスを見つめ直し、「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で変革を進めていきます。

そして生産性を高め、「ひと」を価値業務へシフトし、活気あふれる従業員の挑戦によって社会へ価値提供し続けることができる企業であり続けたいと考えています。

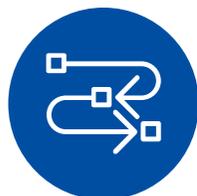
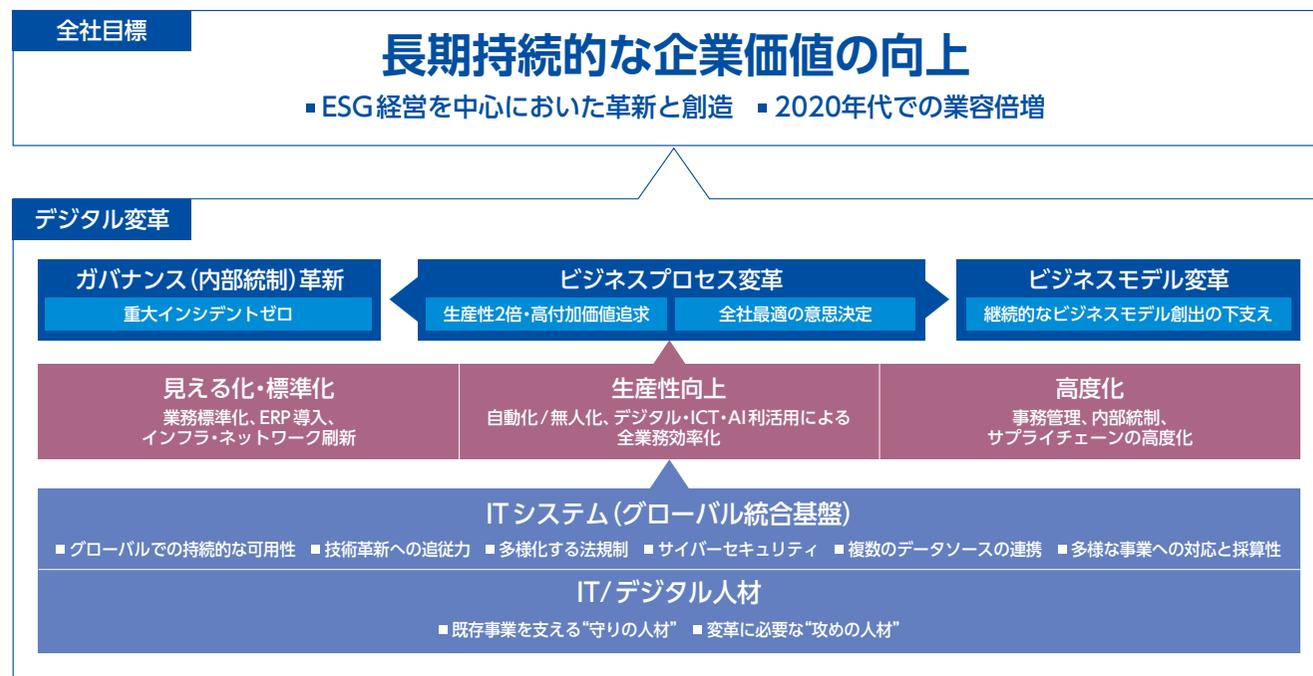
中期計画(2020-2022年度)においては、推進体制を強化し、成長戦略・構造改革をサポートしていきます。

中期計画(2020-2022年度)主要施策

積水化学グループ全体グローバルでの生産性向上を目指し、足元課題の解決と長期成長の仕込みを推進します。2020年度は、DXの中核となるグローバルERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)への経営基盤刷新計画と並行して、グローバル購買改革を皮切りに、各業務領域の改革に着手します。

これらの改革を下支えするインフラ・セキュリティについても、コロナ禍における多様な働き方を前提に含め、段階的に投資を進めています。

DX全体像



データ堅牢性の確保
不正の未然防止



統合ERP導入
業務・システム標準化



業務プロセス革新
営業・マーケティング、
購買改革など



インフラ・セキュリティ強化
事業リスク低減

融合

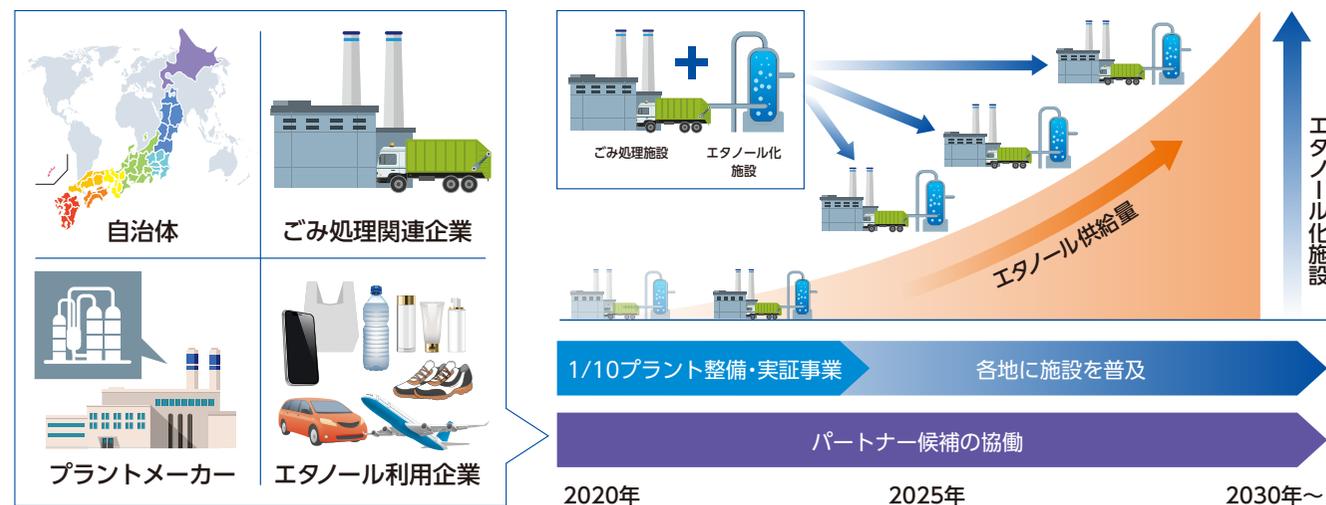
積水化学グループは技術プラットフォームをベースとして、社内外のさまざまなステークホルダーや企業と融合し、イノベーションを加速していきます。

これまで、さまざまな取り組みを技術、事業機会、経営資源の融合によって加速し、新製品・新事業の創出や新分野・新エリア・新用途の開拓、そして収益力強化に向けた事業構造改革などを推進してきました。前中期経営計画(2017-2019年度)では、融合による売上高増分と新事業創出の加速を掲げ、売上高は2016年度比で約400億円の増分を、新事業創出ではまちづくり事業の本格化と、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)の実証を次のフェーズに進めることができました。

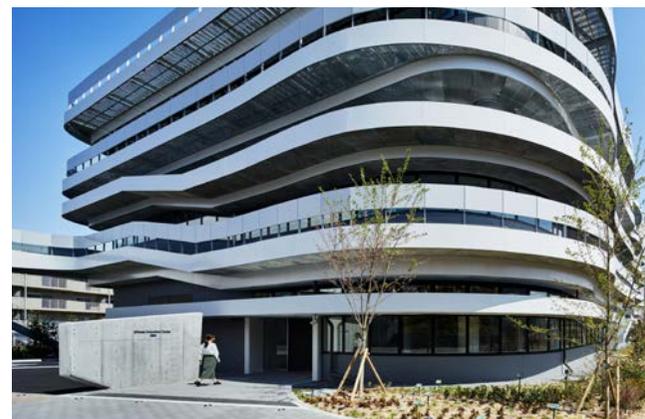
2020年8月には、高性能プラスチックカンパニーにおいて、同カンパニーの主要開発拠点である開発研究所内に、水無瀬イノベーションセンター(MIC)を併設しました。通信業界における5Gの普及や、自動車業界の自動運転を含むCASEの進展など(P25参照)、通信や自動車業界の変容に伴い重要となる、各分野を横断した人や情報の融合とイノベーションのさらなる加速をねらいます。

今後も、社内外との融合をさらに加速させ、オープンイノベーションを推進することで、社会課題の解決に寄与する革新的な製品、事業の創出と普及に努め、社会課題解決への貢献および業容の拡大を目指します。

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



水無瀬イノベーションセンター(MIC)の外観と内観



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。積水化学グループ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。

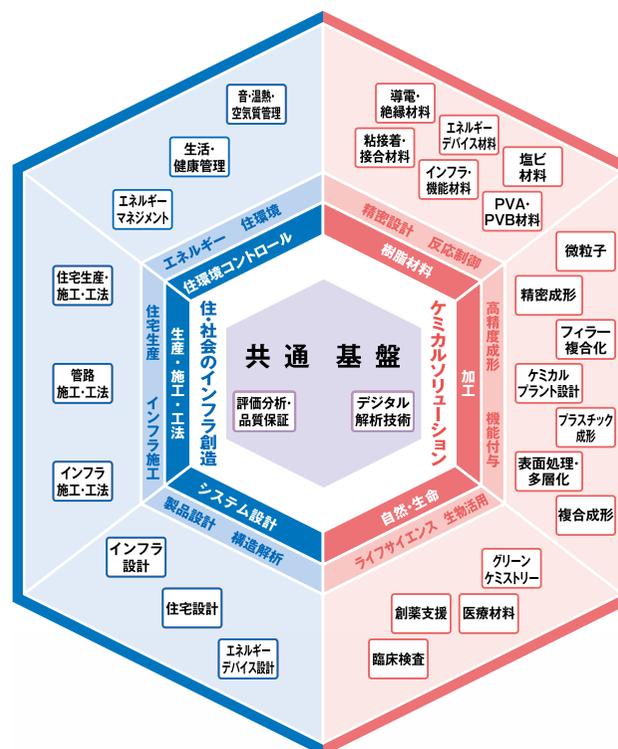
研究開発・モノづくり

研究開発に対する考え方と研究開発体制

当社グループの長期ビジョン「Vision 2030」では、「Innovation for the Earth」をビジョンステートメントとして掲げ、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(エレクトロニクス/移動体)、ライフサイエンス(健康・医療)の4つのドメインおよびネクストフロンティアにおいて、際立つコア技術を起点にイノベーションを起こし続けることで新領域を創出し、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。

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いえるべきものです。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。

28の技術プラットフォーム図



災害時でも安心のある暮らしを実現できる家！

セキスイハイム
「スマートパワーステーション」シリーズ



技術プラットフォーム (TPF)

住宅生産・施工・工法

×

エネルギー管理

×

音・温熱・空気質管理

×

インフラ・機能材料

など

ディスプレイや電子機器の導電性能・導通品質安定に貢献！

樹脂コア導電性微粒子
「マイクロパールAU」



粒子径は小さいものでは数ミクロン(1/1000ミリ)単位

均一な粒子径で、かつ表面に均一な厚みの金属層が形成された製品です。

技術プラットフォーム (TPF)

導電・絶縁材料

×

微粒子

×

表面処理・多層化

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、高性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。2019年度は、IoT機能の強化でエネルギー自給自足型住宅の安心性・利便性を向上させた「新・スマートパワーステーション」、頻発するゲリラ豪雨に対応すべく従来の同サイズと比べて4倍の排水能力を持つ大口径の「大型高排水システム」、成長市場である5G向けの放熱材料「高熱伝導シート」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2020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「ごみをエタノールに変換する世界初の生産技術」では、住友化学株式会社と「ごみ」を原料としてポリオレフィンを製造する技術の社会実装に向けて協力関係を構築することに合意し、事業化へ向けて動き出しました。その他のテーマも魅力ある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知的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、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います。これまでに多くのテーマが認定され、すでに動き出しています。例えばタウンエネルギー管理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、

研究開発・モノづくり・知的財産

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年度より開始いたしました。これからもちづくり、航空機・移動体、細胞培養ソリューション、AI/IoT領域などをカンパニー横断で推進して融合による創出を強化していきます。

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「Drive2022」では、モノづくり力に関連する方針として「現場力とデジタルの融合により働くすべての人が安心して貢献に邁進できる“現場”の実現」を掲げ、重大インシデント発生ゼロ、生産性2倍を目指しています。中期計画では、内部統制、生産技術、そしてICTの3つの取り組みをしています。

内部統制では、品質検査工程のデジタル化による品質改ざん抑止力強化と、予兆型リスク管理の仕組み構築・展開を推進しています。生産技術では、工程の自動化、デジタルによる形式知化、そして現場ICT/IoTを推進する人材の育成をしています。ICTでは、データ基盤の統一によるグローバル標準モデル構築、工場間のデータ連携基盤構築を推進しています。

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、世界のひとつひとつの暮らしと地球環境の向上に貢献します。

お客様の声を従業員が共有する仕組み

積水化学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・ご意見などが寄せられます。積水化学グループでは、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」を発掘しています。お客様からのご意見を抽出し各カンパニーの各事業部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CS品質の向上に役立てています。

積水化学グループでは、今後も「お客様の声」を起点に3つの品質（人、仕組み、モノ（製品とサービス））の向上を目指していきます。

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「技術賞」、「発明大賞」制度を設けています。

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。2020年4月時点で27名がスペシャリティ職に任命され、長期的な視点で技術プラットフォームの強化活動を推進しています。

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。2020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。

知的財産

基本方針

知的財産は、企業の競争力の源泉であり、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、知的財産情報や市場・競合情報などによる競争環境分析を起点とした戦略構築や知的財産のポートフォリオマネジメントなど戦略的な知的財産活動を推進し

ています。加えて、DXの活用はもとより、マテリアルズ・インフォマティクスやAIといった新潮流への知的財産としての対応も積極的に取り組んでいます。上記を通して、中期経営計画「Drive2022」に対して知的財産面から事業の成長と創造に貢献していきます。

カンパニー制に対応した知的財産活動

当社グループでは、カンパニー制に対応した知的財産活動を推進するため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。

コーポレートでは、全社共通の知的財産戦略の企画・立案、商標の保全、知的財産教育、知的財産管理を行っています。加えて、新製品・新事業創出に対し、企画段階から特許情報だけでなく事業活動に関わる幅広い非特許情報にも拡張した未来視点でのIPランドスケープを実施し、先手を打った戦略的な知的財産活動を推進しています。

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することで、競合他社に対する競争優位化を図り自社事業の拡大・成長へとつなげる知的財産活動を推進しています。

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とが役割に応じた知的財産活動を推進しつつ密接に連携することで、知的財産面から当社グループのイノベーションをリードしています。

ブランド価値向上に向けた取り組み

当社グループの事業は多岐にわたっており、その活動範囲も国内外に広く及んでいます。そのため当社グループを代表するコーポレートブランドとして、2009年に **SEKISUI** をハウスマークと位置付けました（2019年度末時点で103ヶ国で商標権を取得）。また、全世界の従業員が **SEKISUI** を正しく使用するよう「視覚標示基準（ブランドブック）」に基づいた使用管理をしています。

一方で、当社グループのブランドを毀損する模倣品や商標権侵害および商標の冒認出願などについては常時監視を行い、他社の不正行為に対しては断固たる姿勢を維持していきます。

研究開発・モノづくり・知的財産

知的財産文化の盛り上げ

従業員の知的財産マインド向上を目的として、一定数以上の出願を行った者に対して「Pバッジ」を付与する制度を2010年度から開始しています。現在では、技術者であればPバッジを持っていることが当たり前の文化とまでなっています。

知的財産活動の成果に対してはさまざまな表彰制度を設けており、利益貢献した発明に対する表彰のほか、出願に関しては年間出願件数や発明の独創性、出願網の強さなどを基準に、またライセンス収入や他社の参入阻止などの権利活用に関しても表彰するなど、従業員の知的財産に対するモチベーションの向上を図っています。

中でも、当社グループに特に大きく利益貢献した発明に対しては、その発明者の功績を称えるべく社長表彰としての発明大賞制度を設けています。発明大賞制度は、利益貢献額により特級から3級の4つのグレードに分かれており、それぞれ等級に応じた報奨金を支給しており、特に特級の報奨金は利益貢献額に比例して上限のない制度になっています。本制度は1999年度から21年目となり、2019年度は合わせガラス用中間膜に関する発明で発明大賞1級の認定がなされました。

従業員への知的財産教育

入社3年目までの技術者を対象に、習得すべき知的財産の基礎知識から戦略構築までを必修科目として設定し、全社共通の教育を実施しています。2019年度は、28回の講習会を実施し、対象者ほぼ全員にあたる約480名の技術者が参加しました。

さらに、上記に併せて、事業に則した実践力を養うためにカンパニーごとに個別の専門教育を行っています。また、商標・ブランディングについては、マーケティング・営業担当者に対しても教育対象を広げています。

パフォーマンスデータ

当社は、株式会社パテント・リザルトが公表した「特許資産規模ランキング」および「他社牽制力ランキング」において、2019年は

化学業界でそれぞれ5位および4位となり、直近5年でトップ10を維持しています。

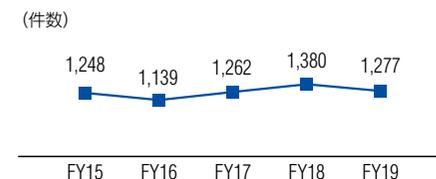
特許の出願件数および保有件数は安定して推移しており、これらは開発費あたりの出願件数、売上高あたりの保有件数で同業他社と比較しても高い水準にあります。また、事業活動のグローバル化に伴い、海外出願にも力を入れています。

特許資産規模ランキング2019

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	64,031.6	1,216
2	三菱ケミカル	22,186.2	624
3	住友化学	22,136.4	452
4	DIC	21,797.9	350
5	積水化学工業	21,518.3	506
6	花王	20,774.5	717
7	LG CHEM	18,412.2	471
8	日東電工	16,841.9	368
9	旭化成	15,551.3	394
10	信越化学工業	13,945.9	402

出典：株式会社パテント・リザルト
「化学業界 特許資産規模ランキング2019」

特許出願件数(国内)

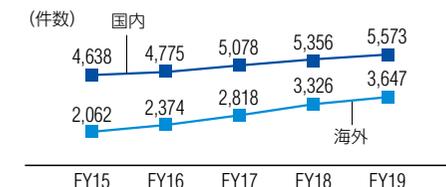


他社牽制力ランキング2019

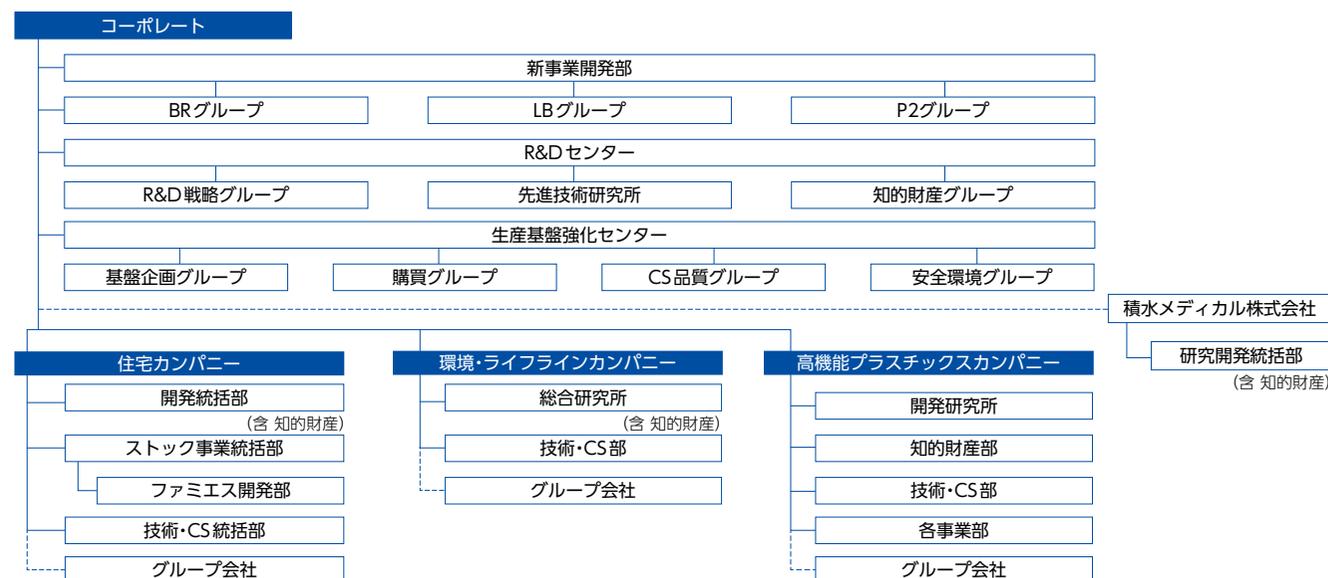
順位	企業名	特許件数
1	富士フイルム	4,552
2	三菱ケミカル	2,132
3	花王	1,648
4	積水化学工業	1,301
5	日東電工	1,160
6	日立化成	1,079
7	旭化成	996
8	住友化学	984
9	DIC	761
10	信越化学工業	747

出典：株式会社パテント・リザルト
「化学業界 他社牽制力ランキング2019」

特許保有件数(国内外)



研究開発・モノづくり・知的財産推進体制



内部統制

重大インシデントの抑制

積水化学グループが持続的に社会課題解決への貢献を拡大し、そして持続的な成長を実現するためには、重大インシデントを発生させないこと、そしてそれらによって大きな企業価値の毀損を招かないように経営基盤を盤石にすることが重要です。この重大インシデントの例としては、世の中で問題になっている品質データの偽装や会計不正などの「コンプライアンス問題」、工場爆発・有害物質漏洩などの「産業事故」、そして大規模リコールなどの「品質問題」などが挙げられます。

当社グループでは、特に全社的に大きく影響する可能性のある事象を5領域(安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理)でそれぞれ定義し、全社視点で中長期的な優先順位を決定したうえで、全社で人・モノ・金のリソースを集中的に投入して発生頻度を減らす・発生時の影響度を低減させる施策を両輪で進めています。今中期経営計画で、具体的にはサイバー攻撃やシステム障害、機密情報漏洩などの情報セキュリティ強化や、品質検査データの堅牢性確保などの施策を、デジタル変革や自動化のテーマと一体で進めていきます。

5領域重大インシデント

リスク区分	領域	インシデント例
5領域 重大 インシデント	安全	火災・爆発、死亡・重篤事故
	品質	品質偽装・改ざん、人命に関わる品質瑕疵
	経理	不正・不適切会計
	法務・倫理	独禁法違反、贈収賄違反、安全貿易管理規制
	情報管理	データ搾取・破壊、情報システム障害、個人・機密情報漏洩

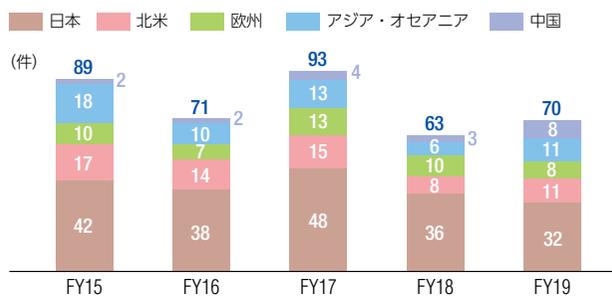
安全

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、安心して働くことが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ています。積水化学グループでは、5つのテーマ*を柱とする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。

* 5つのテーマ:①「設備」の本質安全化、② OHSMSによる「安全管理」、③従業員の「安全教育」、④危険予知活動などの「リスク予防」、⑤安全衛生・防災に関する「安全監査」

労働災害発生件数



安全活動の率先垂範

安全活動では、各事業場のトップがリーダーシップを発揮し率先垂範することが最も重要と認識しています。安全活動を牽引する人材として、2019年度に38名(2017年度から累計68名)を「セーフティリーダー(SL)」に認定したほか、設備本質安全化を推

進する「セーフティサブアセッサー(SSA)」の資格取得奨励を進め、2017年度以降で累計140名が取得しています。

安全監査

労働安全衛生マネジメントシステム監査評価書を整備し、各事業場での自己評価およびコーポレートによる監査に活用しています。2018年3月に発行されたISO45001の要求事項を取り込むなど、評価項目は毎年見直されています。2019年度は、安全管理活動や災害発生状況を勘案し、例年より絞り込んで国内20事業場でコーポレート監査を実施しました。

労働安全アセスメント

積水化学グループでは、「安全管理規則」第14条で、新規事業などを立ち上げる際に、当該事業部長の責任で労働安全に関する総合的な事前評価を行うように定められており、この安全規則に基づいて事業を立ち上げるカンパニーがアセスメントを実施しています。

リスクの早期発見

「自職場のリスクを自分で発掘し改善する」ことができる人材を育成するため、2016年度からリスク抽出力アップ実践研修を開催しています。これまで通算で10事業場で開催され、延べ受講者は239名にのぼります。受講した参加者による自職場におけるリスク発掘および改善状況をモニタリングしており、本研修で1,900件以上のリスクが発掘され、受容できないリスクの改善が進められています。

内部統制

重大インシデントの抑制

△ 火災・爆発防止対策

ひとたび起こると周囲の環境や事業の継続に大きな影響を与える火災・爆発災害を防止するため、これまでに実施してきた安全監査に外部の防災専門家を迎えて「防災監査」を実施しています。「危険物の保管・取扱状況」「自然災害等の被災時の復旧体制」などを確認し、災害リスクを早期に発見し、未然防止対策を進めています。

2014年度から2017年度に発生した火災(小火を含む)20件の再発防止策(147項目)のうち、139項目が維持されていることを確認しました。残りの8項目についてはさらなる施策強化が必要であることを提案し、改善の完了を確認しています。

2019年に発刊した「職長のための火災・爆発撲滅！防災ハンドブック」第2版に基づく火災・爆発リスクの発掘を国内全48事業場で実施しており、2019年度までに4,072件を発掘。改善が必要なリスク2,069件のうち、2019年度末時点で1,858件(90%)のリスク低減が完了しています。

△ 緊急事態対応

積水化学グループでは、リスクの高い災害に対し、特に予防に注力すべき災害として、生産事業場における「挟まれ・巻き込まれ」、施工現場における「墜落・転落」、化学プロセスにおける「火災・爆発」を設定しています。特に化学プロセスを製造の軸とする工程では「頭上訓練」を実施しています。

「頭上訓練」とは、トラブルに遭遇した際の従業員一人ひとりの判断力を鍛えるための訓練です。具体的には、現場で長年勤務している指導担当者が「想定していた危険回避のための装置が機能しなかったらどうする？」などの質問を投げかけ、訓練を受ける側は対処法を頭の中で考え回答します。このように現場レベルで長年培った安全ノウハウを後進に伝えることで、災害発生時の想定外事態対応の

スキルを向上させています。また、訓練を通して設備的対策の改善や、作業手順書の見直しも進めています。この訓練は、トラブル処置以外にも避難訓練や防災訓練などさまざまな機会に応用されています。

△ 海外事業場安全監査

地域ごとに法規制や文化が異なる海外の生産事業場において、安全活動レベルの底上げのために安全に関するグローバル基準を定め2013年度から展開してきました。2014年度からこの基準に基づく安全監査を本格的に開始し、2019年度は7事業場で実施しました。また、地域の課題を共有して対策を議論する「安全研鑽会」を北米・中国地域で開催しており、以前の日本主導から地域統括会社現地スタッフの企画・実施にシフトしています。プログラムには、方針展開、事業場活動事例共有、有識者講話、災害原因探索手法などのテーマを年度ごとに組み込んでいます。

🔍 品質

🔍 中期計画(2017~2019年度)の実績

中期計画の最終年度となった2019年度は、重要品質問題^{※1}が1件発生しました。新製品^{※2}については、新たな発生はしていません。外部損失費^{※3}は2016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」をベースとしたサプライチェーン全体での品質管理活動を推進します。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 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易度の高い製品。

※3 外部損失費:製品に関するクレーム対応の費用。

🔍 品質を支えるのは現場でのモノづくり

積水化学グループは、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、積水化学では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。

2019年度は、2020年度スタートの新たな中期計画から、さらにデータ改ざん防止を徹底するための体制づくり、仕組みづくりを進めました。また、積水メディカル株式会社では、米国の品質認証(FDA)を2019年度に初めて取得しました。

今後も積水化学グループは、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いきます。

内部統制

重大インシデントの抑制

☒ コンプライアンス

積水化学グループでは「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および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。積水化学グループにとって、コンプライアンスは経営そのものであり、積水化学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

中期計画(2017-2019年度)で掲げた「重要コンプライアンス問題の発生件数ゼロ」は、2015年度以降「発生件数ゼロ」を継続し、2019年度でも重要コンプライアンス問題の発生はゼロ件でした。2020年度からのCSR中期計画においても、引き続き「重要コンプライアンス問題の発生件数ゼロ」を目標に掲げ、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。

☒ コンプライアンス意識の浸透

コンプライアンスの意識を従業員一人ひとりに根付かせるため、積水化学グループの一員として遵守すべきことを記載した「コンプライアンス・マニュアル」や、携帯用「コンプライアンス・カード」を全従業員に配布しています。コンプライアンス・マニュアルには、汚職・賄賂の禁止、人権尊重と差別の禁止、情報の管理と保護、独占禁止法の遵守、インサイダー取引の禁止、地球環境の保全や労働関係法規の遵守、社内通報制度などの内容を掲載し、全従業員

への周知徹底を促進しています。

また、グローバルにも対応した「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」を作成し、海外のグループ従業員の誰もが理解できるよう、英語版だけでなく、中国語版・タイ語版・インドネシア語版・ドイツ語版・韓国語版などを作成し、現地語化を進めています。

従業員のコンプライアンス教育にも力を入れており、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んでいるほか、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、グループのすべ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。

☒ 効果的なコンプライアンス推進体制の構築

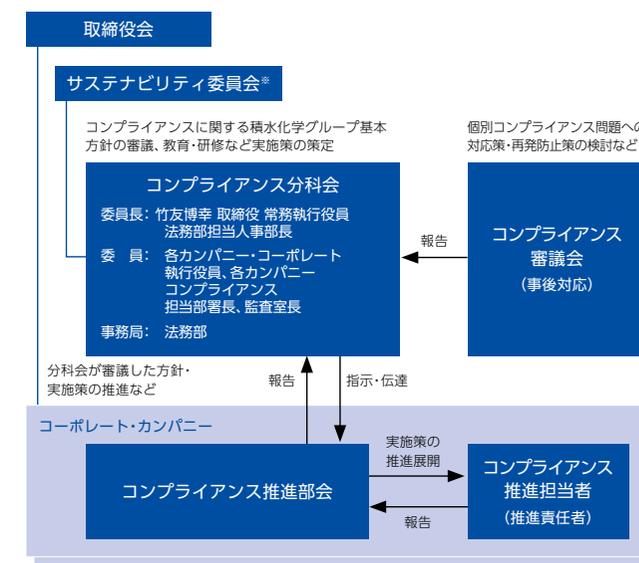
全社的にコンプライアンス活動を強化するため、社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、取締役会の承認を要する「コンプライアンスに関する基本方針等」の審議を行います。さらに、コンプライアンスに関する取り組みを全社横断的に統括するために、サステナビリティ委員会の下に法務部担当執行役員を委員長とする「コンプライアンス分科会」を設けて方針や実施策の立案を行うとともに、コーポレートおよび各カンパニーには「コンプライアンス推進部会」を置き、コンプライアンス推進実務責任者を任命して各施策の実施・展開を図っています。重要コンプライアンス問題が発生した際には「コンプライアンス審議会」を開催し、事後対応や再発防止策の検討などを行います。

☒ グローバル法務体制の強化

積水化学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、欧州ならびにタイの地域

統括会社に法務を担う従業員が着任したほか、「コンプライアンス特別強化月間」の取り組みを2017年度より北米と中国でも実施し、2018年度以降は東南アジア・欧州エリアにも拡大して毎年実施するなど、グローバル規模で水平展開を図っています。

コンプライアンス・推進体制(2020年度～)



※2020年4月1日付で「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」に改称。

内部統制

重大インシデントの抑制

☒ 通報制度の整備

積水化学グループでは、2002年に社内通報制度「S・C・A・N(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、法務部担当執行役員の監督のもと、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、社外の法律事務所に直接通報することもできるほか、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などを受けられる相談窓口としての役割も担っています。

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。通報内容について、通報者側の主張だけでなく、被通報者側の主張もヒアリングし、必要に応じて、目撃者にもヒアリングをしたうえで事実認定を行っており、公平な立場に立って組織的課題の解決を行っています。

また、2015年度に社内通報制度を再整備し、積水化学グループ各社と継続的に業務上の取引をしている日本国内のお取引先の役員・従業員の方を対象とした相談・通報窓口も設置しています。

2019年度通報・相談件数

通報・相談	件数
パワーハラスメント	41
労働条件関連	20
セクシャルハラスメント	3
職場環境配慮	2
経費の使い方	2
営業手法関連	1
業績偽装	3
取引先との癒着	0
その他	21
通報数合計	93

☒ 腐敗および贈収賄防止への取り組み

当社グループが署名・賛同している国連グローバル・コンパクトの精神に基づき、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「贈収賄防止規則」をグループ全社で導入を進めるとともに、日本国内、米国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、周知を図っています。

公務員等に対して接待・贈答を行う場合は、所定の事前申請書を管理者に提出し、承認を得る必要があるなど、リスクの高いケースを特定し、違反行為の未然防止を図っています。さらに外国の公務員等との取引に関連して、代理店・コンサルタント等を起用する場合には、代理店・コンサルタント等に対する報酬の支払いが贈賄に該当する恐れがないこと、および合理的な理由があるため贈賄と疑われないことを確認し、なおかつ所定の決裁手続きを経た場合に限り、これを行うことができると定めています。

また、腐敗や贈収賄リスクが特に高い営業部門と購買部門に対し、腐敗と汚職防止に特化した研修を実施するなど規則やガイドラインの習得と申請書などの活用を促しています。2019年度は、積水化学グループが毎年10月に実施している「コンプライアンス特別強化月間」に連動して、中国の各グループ会社に対して贈収賄防止研修を実施したほか、初めて海外に赴任する従業員を対象とした海外赴任前研修でも贈収賄防止について注意喚起を行いました。

2019年度における腐敗や贈収賄に関する重大な法令違反はゼロ件でした。

☒ 税務コンプライアンスの取り組み

積水化学グループは、租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用は行わず、事業活動を行っている国や地域において適正な納税を行い、それらの国や地域の経済発展に貢献しています。移転価格リスクについて、当社グループ内の取引は各国・地域の法令およびOECD(経済協力開発機構)ガイドラインに基づく独立企業間価格に従って行っています。不安定な税務ポジションの解消のために、必要に応じてAPA(事前確認制度)を活用することとしています。

☒ 独禁法への対応

積水化学グループでは、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います。2019年度における独禁法に関する重大な法令違反はゼロ件でした。

内部統制

重大インシデントの抑制

情報セキュリティ

積水化学グループでは、全社でサイバーセキュリティ対策への取り組みを強化するため、理念としてグループ全社の情報セキュリティ方針を策定し、情報漏洩リスクや自然災害リスクなどへの対策を講じています。

理念

積水化学グループは、お客様の個人情報や取引先からお預かりした情報、当社グループが保有する企業秘密、およびそれらを管理するシステムなどの情報資産について、ますます重要な経営資源の一つ、競争力の源泉であると認識しています。

それら情報資産を脅かすサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務ととらえ、基本方針に定める情報セキュリティ対策に継続的に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めます。

情報管理体制

社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を頂点とし、サイバーセキュリティにおける方針決定機関として、サイバーセキュリティ分科会を設置しています。本分科会はCISO(最高情報セキュリティ責任者)が委員長を務め、全社のサイバーセキュリティ対策や重大なセキュリティインシデントについて協議、方針決定します。分科会での決定に基づいた施策推進のため、サイバーセキュリティ推進部会も設置し、実働部隊として下部組織にCSIRT*(サイバーセキュリティ対応体制)を設置しています。

各現場事業所には1名以上の情報システム管理者を配置し、グループを包括する情報管理体制を構築しています。組織変更や情報システム管理者に異動があった場合でも、名簿管理システムに

よって、各事業所の情報システム管理者の有無を常に把握しています。

※CSIRT(シーサート)は「Computer Security Incident Response Team」の略。企業などの組織内でコンピュータセキュリティインシデントに関する報告の受け取り・調査・対応活動などを担う専門チームの総称。

情報漏洩リスクへの対策

個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、システムと人的対策の両面から万全の対策を講じています。外部からの脅威に対しては、SOC*が中心となり、新

たに感染が報告されたウイルスや標的型メールなどの新しい脅威を常に把握して、積水化学CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。また、e-ラーニングによる従業員の教育や監査を行うことで未然防止を図っています。

CSIRTの運営として、定期的にサイバーセキュリティ推進部会を開催して、リスク対策の評価を行うとともに、情報セキュリティに関する活動報告を毎会実施しています。

※SOC(ソック)は「Security Operation Center」の略。情報システムへの脅威の監視や分析のための専門組織。いち早く脅威を検知し、CSIRTの対応・復旧活動を支援する役割を担う。

自然災害リスクへの対策

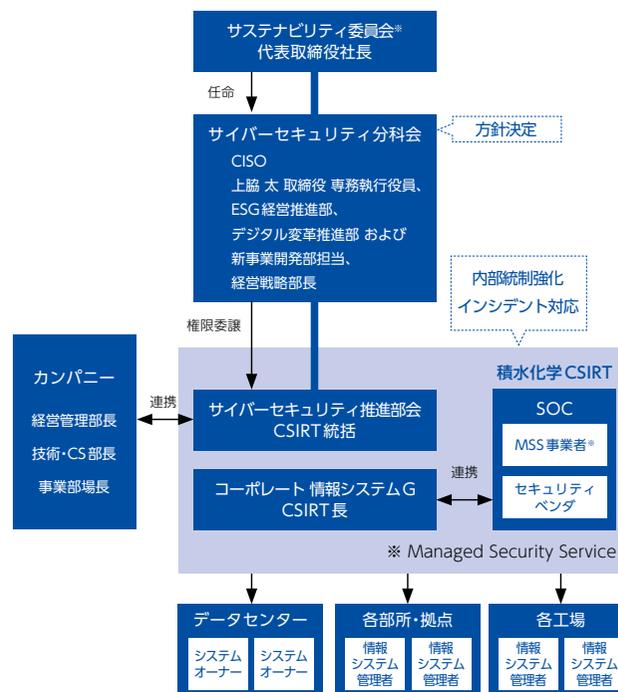
大地震などで基幹システムがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、契約しているデータセンターに耐震・免震などの災害対策が施されていることを確認しています。さらに、データセンターを複数ヶ所に分散設置することで、万が一特定のデータセンターが使用不能になっても業務が滞ることがない体制を構築しています。また、重要業務システムの完全二重化により、業務の完全復旧までのリードタイム短縮を図っています。

個人情報の保護

お客様の個人情報について「個人情報保護方針」を策定して当社のWebサイト上で公表しています。この方針に基づいて個人情報に関する法令や規範を遵守するとともに、自主的なルール・体制を構築して適切な保護に努めています。

また、個人情報を扱う「Webサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、各社・各部所にて管理されているサーバの保護にも努めています。

積水化学グループのサイバーセキュリティ体制



※ 2020年4月1日付で「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」に改称。

内部統制

リスクマネジメント

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時に対処する「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應できる体制を構築しています。

マネジメント体制

積水化学グループのリスクマネジメント体制は、2020年4月以降、これまでの人事部主管から、ESG経営推進部担当役員を最高責任者とし、ESG経営推進部リスクマネジメントグループが実務を所管することに変更しました。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。

また、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、イントラネットなどを通じてすべてのグループ社員に共有されています。

2020年度からスタートした中期経営計画では、これまでの組織別リスク管理活動と全社リスク管理活動を融合したERM*推進を展開していきます。従来からの組織別活動は、国内組織に加え、主に海外グループ会社（M&A、新事業含む）で展開を加速し、グループの隅々にまで浸透させていきます。そのうえで全社リスク管理として各事業領域別および地域別のリスクアセスメントを新たに実施し、全社

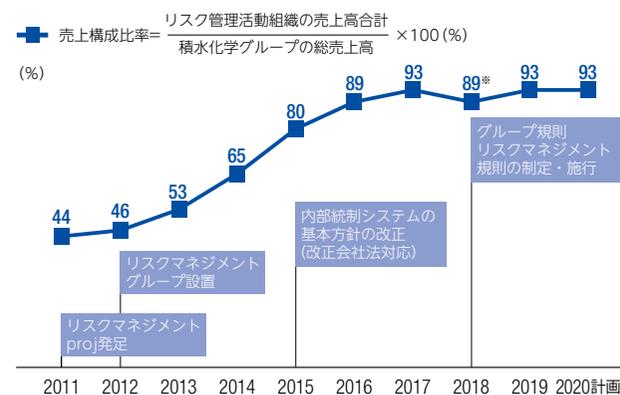
*ERM:「Enterprise Risk Management」の略称。全社的・統合型のリスク管理やリスクマネジメント活動に関する全社的な仕組み・プロセスを指す。

重大リスクの特定・評価を踏まえた実行計画への落とし込み・全社目標値設計と進捗管理を行っていきます。

PDCAサイクルによるリスク感性の向上

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。

本活動は、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2019年度に国内外の関係会社も含めて175組織、連結売上構成比は約93%となっています。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。



*大規模M&Aによる一時的な低下。

リスクの特定・評価

組織別リスク管理・全社リスク管理ともに、グループ全体で備えるべきリスクを明確にするため、大分類として経営環境・戦略・業務リスクに大別し、さらにそれを細分化することで、網羅的にリスクを特定しています。特定されたリスクを組織別リスク管理・全社リスク管理各々のリスク基準に基づき、結果と起こりやすさのリスクマトリクスで定量的にリスクレベルの評価を行っています。

積水化学グループの主なリスク

1. 経営環境リスク

主要市場の動向
為替・金利・保有資産価格の変動
原材料の市況変動および調達
自然災害
気候変動・環境問題（資源枯渇／水／海洋プラスチック）
政治・社会（政変／テロ／感染症）

2. 戦略リスク

M&A・新規事業・R&D

3. 業務リスク

情報管理（情報漏洩／技術情報の流出）
品質（製造物責任／重要品質問題）
安全（火災爆発／重大労災事故／有害物質漏洩）
法令・コンプライアンス・人権（不正犯罪行為／独禁法違反・不正取引／情報改ざん／贈収賄／ハラスメント／環境規制など）
知的財産（知財紛争）

内部統制

リスクマネジメント

危機管理体制の強化

積水化学グループは、東日本大震災の経験を踏まえ2011年度に危機管理体制を全面的に見直し、以後、その体制をブラッシュアップしてきました。具体的には、緊急対策本部手順書に基づく訓練(年2回以上)、緊急事態初動手順書による毎年の教育(全従業員)、防災チェックリストによる全事業所での防災体制の整備(国内約800ヶ所)などを実施してきました。内閣府の「自己評価項目表」を参考にした防災体制充足率は、2012年1月時点で全事業所平均が41%でしたが、その後、具体的な対策を整えた結果、2015年度以降は90%以上を維持管理できるレベルになりました。

また緊急事態発生に備え、「危機管理要領」「緊急対策本部手順書」に緊急時の全社の対応手順を定め、運用しています。派遣社員などを含む全従業員に対して、常に携帯する「緊急事態初動手順書」を配布し教育することで、緊急時に個人が適切な初動ができるようにしています。2019年度は、緊急事態でも従業員の安否が迅速に確認できるように、安否確認システムをグループ全従業員に実装しました。

BCP(事業継続計画)

BCPは事業戦略そのものです。従って、カンパニー制を採用し事業内容が多岐にわたる積水化学グループは、事業責任者(事業部長、事業会社長等)それぞれが事業の内容に応じてBCPの必要性を個別に判断することを基本姿勢としています。そのため、グループとしての「BCP(BCM)策定のガイドライン」を定め、策定にあたってのチェックリストを作成するなどのサポート体制を構築しています。各事業責任者に対しては、このガイドラインや事業継続マネジメント(BCM)の構築方法を規格化したISO22301に準拠したBCPの策定とBCMの構築を推奨しています。

海外危機管理体制

積水化学グループでは、社規「海外安全管理規則」に基づいて、世界を6つの地域に分け、海外危機管理事務局が中心となって危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示など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。

年々拠点が増え、海外事業の重要性が増している状況で、主要4地域に海外統括会社を置き、その責任者を地域長に任命し、海外危機においてはコーポレート経営戦略部海外統括グループおよび海外危機管理事務局(ESG経営推進部リスクマネジメントグループ)が連携し、危機事象に対する対応を主導しています。

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。

リスク管理活動の有効性向上

リスク管理活動の実施状況をデータベース化した「デジタルダッシュボード」の導入により、各組織へのフィードバックの準備が半減したことで大幅に効率化することができました。また、各組織においては検索機能を使い、管理策の水平展開やリスクの特定が容易になりました。さらに2019年度においては、各種監査との連動を目的とした機能を追加し、もれなくリスクを洗い出せるようになりました。

e-ラーニングの充実

イントラネットを活用した海外出張者向けe-ラーニングのコンテンツの充実を図りました。国や地域ごとの事情や慣習などを取り入れたテスト形式のコンテンツを作成。解答には詳しい解説を付けるなど、海外出張者に対して現地における行動の教育と安全意識の向上を図っています。2019年度は、出張が多い地域向けに応用編も展開し、より詳しい内容を学習する機会を提供しました。

新型コロナウイルス感染症拡大防止に関する当社の対応

新型コロナウイルス感染症拡大が懸念されるようになった2020年1月以降、従業員の健康管理と企業として社会的要請に応えるため、感染防止に向けたさまざまな施策を実施しました。具体的には以下の対応を実施しています。(2020年3月末現在)

- 1) 個人で行う予防対策と情報の発信
- 2) 当社主催行事・イベントの自粛
- 3) 出退勤時間の変更
- 4) Web会議・在宅勤務の推奨
- 5) 感染地域への渡航禁止

さらに中国および国内の関係会社への支援として、マスク・消毒薬の配送を実施しました。緊急事態宣言の発令や、グループ内での感染者が確認された場合は、従業員の安全を最優先に、全社緊急対策本部の設置を含め、さらなる対応を強化していきます。

内部統制

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ひとびと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。

積水化学グループ「人権方針」

当社グループは、2019年5月に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人権方針を策定しました。従来の「積水化学グループ人材・人権方針」が主にグループ従業員を対象にしていたものであったことに対し、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。

▶積水化学グループ「人権方針」

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

英国現代奴隷法への対応

これまで英国のグループ会社にて英国現代奴隷法に関する声明を出していましたが、グループ全体で人権課題へ取り組むことの必要性を踏まえて、2019年9月に「積水化学グループ 英国現代奴隷法に関する声明」を策定しました。この声明は、英国で施行された2015年英国現代奴隷法第54条第1項に基づき、当社グループおよびそのサプライチェーンにおいて奴隷労働その他の隷属状態のもとでの労働ならびに人身取引が発生しないことを確保するために実施している取り組みを開示するものです。

今後は、英国以外の国・地域の人権に関する法規制についても、当社グループが適用対象となるものに関しては、適宜対応を行ってまいります。

人権デューデリジェンス*の仕組み構築に向けた取り組みの開始

2018年11月より、人権デューデリジェンスの仕組み構築に向けた取り組みを開始しました。第1ステップとして、専門機関を通じて実施した主要事業におけるリスクアセスメントの結果に基づいて、社内ヒアリングを実施し、グループ内の潜在的な人権リスクの特定を行いました。今後は、国内外の生産事業所にて、従業員の労働環境を確認するための現地インタビューを実施し、特定した潜在的な人権リスクの実際の影響度を確認することを予定しています。

*人権デューデリジェンス:自社の事業活動において、人権に負の影響を与える可能性(人権リスク)がないかを分析・評価して特定し、もし可能性があれば、その影響を防止または軽減するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス。

グループ内の人権リスクの特定

2018年11月に外部機関に依頼して実施した主要事業における人権リスクアセスメントでは、10の人権課題について「住宅」「自動車部品」「産業別機械および製品」「製薬」という4つの産業ごとの人権リスクスコアを算出しました。さらにグループ会社が所在する国ごとのリスクを加味した結果、積水化学グループの事業活動では主に海外(中国・インド・タイ・ブラジル)において労働安全衛生等の人権リスクが高いことが潜在的に確認されました。

主要事業における10の人権課題

(1) 児童労働 (2) 適正賃金 (3) 適正な労働時間 (4) 職場における差別 (5) 現代奴隷* (6) 結社の自由と団体交渉権 (7) 先住民族の権利 (8) 土地、財産および住宅に関する権利 (9) 労働安全衛生 (10) プライバシーの権利

産業	優先国	(潜在的な)優先課題
住宅	タイ	・現代奴隷 ・労働安全衛生 ・適正賃金
自動車部品	中国 インド ブラジル タイ	・適正賃金 ・現代奴隷 ・労働安全衛生
産業別機械および製品	中国 タイ	・労働安全衛生
製薬	中国	・労働安全衛生 ・プライバシーの権利

*英国現代奴隷法 2015で定められた現代における奴隷の定義。主に(1) 奴隷・隷属・強制労働(2) 人身取引(3) 搾取(性的搾取、臓器提供の強制等)を指す。

2019年2月からは、第三者による社内関係者へのヒアリングを実施し、人権リスクアセスメントを通じて潜在的リスクが高いと提起された国および人権課題についてのヒアリングを、タイ・中国・インドのグループ会社駐在経験者および社内関連部署に対して行

内部統制

人権尊重

い、アセスメント結果と実際の当事業との間にギャップが生じていないかどうかを確認しました。ヒアリングの結果、

- ・ 海外生産会社における安全への意識が高く、安全活動が定着している
 - ・ ヒアリング対象のグループ会社においては移住労働者の使用、外国人、女性への差別はみられない
- など、ポジティブな状況が確認できた一方、
- ・ サプライチェーン対応として、コーポレート主導のCSR調達アンケートの実施がみられるものの、現場レベルでの人権の観点からのサプライヤーチェックは行われていない
 - ・ 海外生産会社の中には派遣労働者(期間工)を多数使用する工場があるなど、さらなる現場状況の確認が必要とされる事案も浮き上がりました。

これを受けて、2020年度は、従業員の生の声を聞き、人権に関する負の影響の有無確認と、影響の深刻さを把握することを目的に、国内外の生産事業所にてインタビューを行うことを予定しています。またその後は、インタビュー結果により明らかになった課題の対処や追跡評価などを行い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築していきます。

人権に配慮した事業活動

積水化学グループは、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。

ハラスメントの防止

当社グループは、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティハラスメントなど各種ハラスメント行為を未然に防ぐため、新入社員研修や新任基幹職研修などの階層別研修において、ハラスメント防止に関する内容を継続的に取り上げており、それぞれの職階や立場に応じて、ハラスメント防止のための知識を提供しています。また、分野別研修においても定期的にハラスメント研修を実施しています。

サプライチェーン全体で人権問題に配慮

当社グループの調達方針に基づき、2007年より、お取引先の人権配慮、環境保全や社会的責任に関する取り組み状況をアンケート調査で確認しています。2015年度からは、海外のグループ会社のお取引先についても調査を着手しました。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。

また、コンゴ民主共和国および周辺諸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関しては、2017年4月より運用を開始した「紛争鉱物調査ガイドライン」に則って、サプライチェーン全体にわたって紛争鉱物使用の調査を実施しています。

2019年度はEU地域のグループ会社の主要なお取引先に対してCSR調達アンケートにより取り組み状況を把握し、その結果、主要なお取引先では、児童労働や強制労働をはじめとした人権を

侵害する行為などは発生していないことを確認しています。また紛争鉱物については、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、619件の紛争鉱物調査を実施し、精錬所不明および紛争鉱物に該当する事案は見当たりませんでした。

サプライチェーン全体での人権問題への配慮は、現状、直接のお取引先に対してのみ確認していますが、2次、3次以降のサプライヤーを含むサプライチェーン全体にご理解いただけるような仕組みを社外有識者の意見を聞きながら構築していきます。また、さらに人権デューデリジェンスの質を向上するために、認定されたサプライチェーン関連のイニシアチブへの署名、参加を検討していきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役 (2020年6月23日現在)



代表取締役会長
高下 貞二

所有株式数 128,894株

- 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 社長執行役員
- 2020. 3 当社代表取締役会長 (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ESG経営と業容倍増を目指した新長期ビジョンを示しグループを牽引してきました。さらに、2018年6月から取締役会議長を務め、社外取締役の充実と関与を強めて経営戦略に関する建設的な議論を促すとともに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ます。2020年3月に代表取締役会長に就任し、当社の業務執行を兼任しない社内取締役として適切に経営を監督しています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定および経営に対する適切な監督への貢献が期待できるため、引き続き取締役会に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

取締役会議長



代表取締役社長
社長執行役員
加藤 敬太

所有株式数 83,582株

- 1980. 4 当社入社
- 2008. 4 当社執行役員
高機能プラスチックス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ス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スカンパニー
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ス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ス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ス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ス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
- 2020. 1 当社代表取締役 専務執行役員
ESG経営担当、経営戦略部長
- 2020. 3 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現任)

選任理由

2014年に取締役に就任以来、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、高い実績をあげてきました。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監督管理機能を統括し、グローバルな視点で業務執行を適切に監督してきました。2020年3月に代表取締役社長に就任し、ESG経営と業容倍増を目指す長期ビジョンの推進を担うとともに、取締役会における経営戦略などの立案・審議や監督を行っていることから、引き続き取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (1/1回)



取締役
専務執行役員
平居 義幸

所有株式数 43,180株

- 1985. 4 当社入社
- 2014. 4 当社執行役員
高機能プラスチックスカンパニー
フォーム事業部長
- 2015. 4 当社執行役員
高機能プラスチックスカンパニー
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
- 2020. 4 当社取締役 専務執行役員
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、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などの実績をあげ、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ます。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とともに、高い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。

2019年度取締役会の出席率：100% (17/17回)



取締役
専務執行役員
神吉 利幸

所有株式数 61,554株

- 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
兼リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
- 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
兼任住宅営業統括部長
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任住宅営業統括部長
兼まちづくり事業推進部長
- 2020. 1 当社取締役 常務執行役員
住宅カンパニープレジデント
- 2020. 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 (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ます。2019年に取締役に就任以来、これらの経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでおり、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、引き続き取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (13/13回)



取締役
専務執行役員
上脇 太

所有株式数 78,523株

- 1983. 4 当社入社
- 2011. 4 当社執行役員 住宅カンパニー企画管理部長
- 2012. 10 当社執行役員 住宅カンパニー広報・渉外部担当、
企画管理部長
- 2013. 1 当社執行役員 住宅カンパニー住宅商品開発部長
- 2014. 1 当社執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
- 2017. 4 当社常務執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
- 2018. 3 当社常務執行役員 住宅カンパニー
リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
- 2019. 3 当社常務執行役員 住宅カンパニー経営管理部長
- 2020. 1 当社常務執行役員 新事業開発部長
- 2020. 3 当社常務執行役員 ESG経営推進部および
新事業開発部担当、経営戦略部長
- 2020. 4 当社専務執行役員 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
- 2020. 6 当社取締役 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 (現任)

選任理由

住宅カンパニー商品開発部長、リフォーム営業統括部長および経営管理部長として、製品開発、営業統括および経営管理統括の業務に携わり、戦略立案とマネジメントに豊富な経験を有しています。2020年1月よりコーポレート組織の新事業開発部長、同年3月より経営戦略部長として、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。

コーポレート・ガバナンス

取締役 (2020年6月23日現在)



取締役
常務執行役員
竹友 博幸

所有株式数 27,466株

- 1985. 4 当社入社
- 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遂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力強いリーダーシップを発揮するとともに、全社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などの業務執行状況の監督に十分な実績をあげていることから、当社グループの企業価値向上に寄与することができるかと判断し、引き続き取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (17/17回)



取締役
常務執行役員
清水 郁輔

所有株式数 48,466株

- 1987. 4 当社入社
- 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
車輛・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、
清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中間課事業部長、フォーム事業部長、車輛・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取締役社長などを務め、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ます。特にグローバル事業の観点で当社グループの企業価値向上に寄与することができるかと判断し、引き続き取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (13/13回)



独立役員
社外取締役
加瀬 豊

所有株式数 0株

- 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月の社外取締役就任以来、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、同氏を引き続き社外取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：94% (16/17回)

2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

指名・報酬等諮問委員会委員長



独立役員
社外取締役
大枝 宏之

所有株式数 7,000株

- 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)
- 2019. 6 公益財団法人一橋大学後援会理事長 (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ものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

2019年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)



独立役員
社外取締役
石倉 洋子

所有株式数 0株

- 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
(2019年退任)
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おり、2019年6月の当社社外取締役就任以来、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指導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。

2019年度取締役会の出席率：100% (13/13回)

2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (5/5回)

※独立役員：東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

コーポレート・ガバナンス

監査役 (2020年6月23日現在)



常勤監査役
福永 年隆

所有株式数 79,438 株

- 1979. 4 当社入社
- 2011. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー 滋賀水口工場長
- 2014. 3 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー 技術・CS部長
- 2016. 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、技術・CS部長
- 2017. 4 当社常務執行役員 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、技術・CS部長
- 2018. 4 当社常務執行役員 高機能プラスチックカンパニー 技術・CS部長
- 2020. 4 当社常勤顧問
- 2020. 6 当社監査役(現任)

選任理由

高機能プラスチックカンパニーにおいて、事業部長、工場長、技術・CS部長を歴任しており、グローバル事業の拡大にあたり、大型設備投資の推進、モノづくり競争力強化と生産革新、CS品質・安全・環境などの基盤強化をリードしてきました。設備技術、デジタル化、品質管理などのモノづくりの分野で高度な見識を持つとともに、豊富なマネジメント経験を活かして監査役会および取締役会の監督機能の向上に貢献することが期待されるため、監査役に選任しています。

監査役会議長



常勤監査役
長沼 守俊

所有株式数 37,466株

- 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。

2019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

所有株式数 0株

- 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など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。

2019年度活動状況

取締役会出席率：94%(16/17回)
監査役会出席率：94%(17/18回)
2019年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100%(6/6回)



独立役員
社外監査役
鈴木 和幸

所有株式数 0株

- 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)

2015年6月以降の活動状況

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活かし、特に当社グループの安全・品質への取り組みについて有益な意見・提言を適宜行っています。

2019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

所有株式数 0株

- 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認会計基準審議会 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)

2019年6月就任以降の活動状況

公認会計士として主に財務・会計などの専門的見地を活かし、特に当社グループの財務報告の信頼性向上と内部統制構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。

2019年度活動状況

取締役会出席率：100%(13/13回)
監査役会出席率：100%(13/13回)

コーポレート・ガバナンス

執行役員 (2020年6月23日現在)

社長執行役員
加藤 敬太

住宅カンパニー

専務執行役員
神吉 利幸
プレジデント

常務執行役員
八木 健次
セキスイハイム近畿株式会社 代表取締役社長
(兼)セキスイハイム中部株式会社 代表取締役社長

執行役員
古賀 信一郎
技術・CS統括部長

執行役員
吉田 匡秀
住宅事業統括部長
(兼)東京セキスイハイム株式会社 代表取締役社長

執行役員
岡田 雅一
セキスイハイム東北株式会社 代表取締役社長

執行役員
久宗 弘和
セキスイハイム九州株式会社 代表取締役社長

執行役員
川瀬 昭則
開発統括部長

執行役員
上瀬 真一
生産・資材統括部長
(兼)セキスイハイム工業株式会社 代表取締役社長

環境・ライフラインカンパニー

専務執行役員
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
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
プラントシステム事業部長

執行役員
栗田 亨
技術・CS部長

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

執行役員
紺野 俊雄
モビリティ分野担当、
モビリティ戦略室長

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
SEKISUI AEROSPACE CORPORATION 取締役会長

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

執行役員
村上 和也
人材開発部長

コーポレート

専務執行役員
上脇 太
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

常務執行役員
竹友 博幸
法務部担当、人事部長

執行役員
向井 克典
R&Dセンター所長

執行役員
小林 仁
生産基盤強化センター所長

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・ガバナンスの取り組み

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。

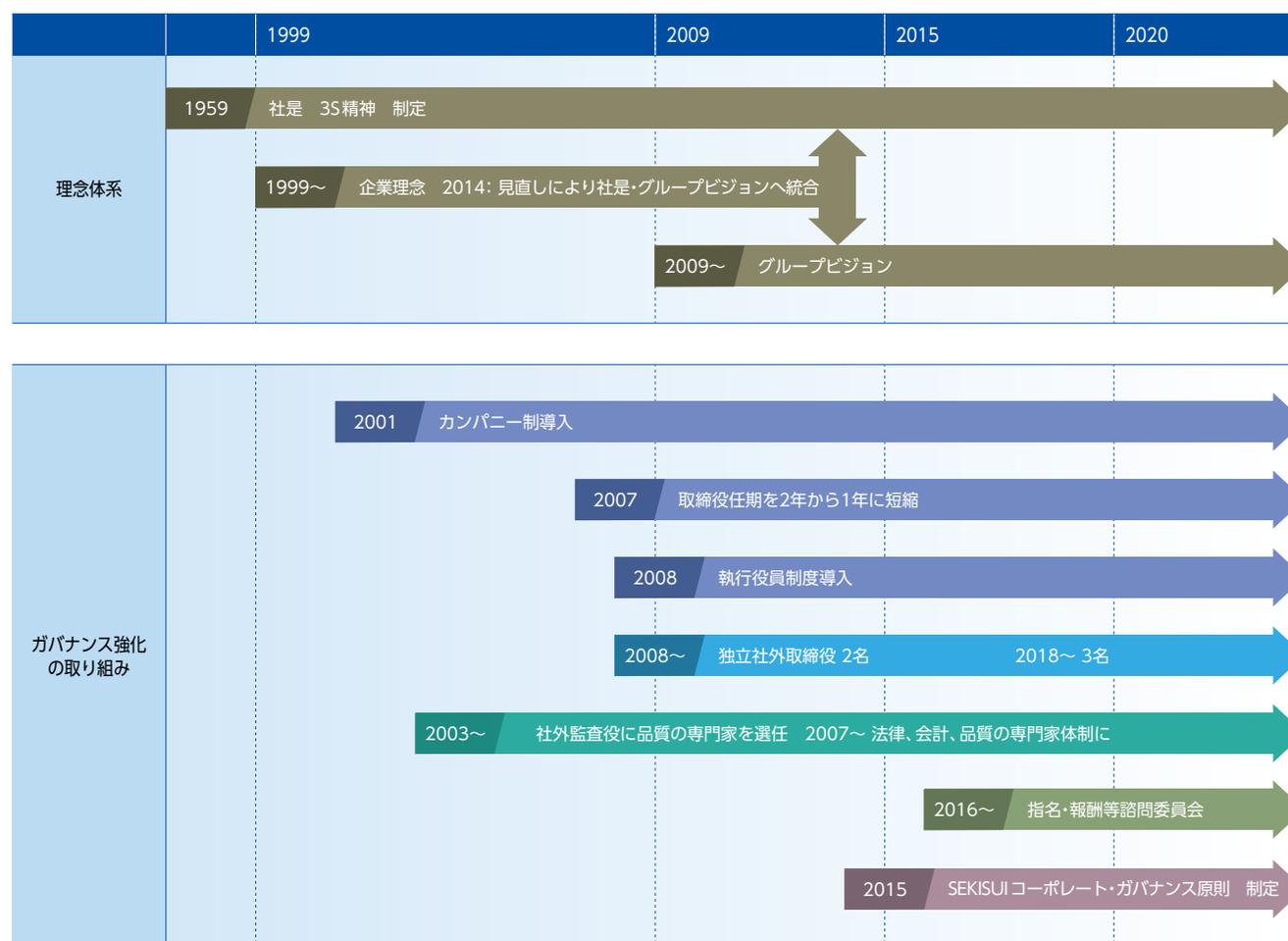
SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則

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り組みについて」として取りまとめ、公表しています。

▶コーポレート・ガバナンス

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

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



コーポレート・ガバナンスの取り組み

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。

取締役会

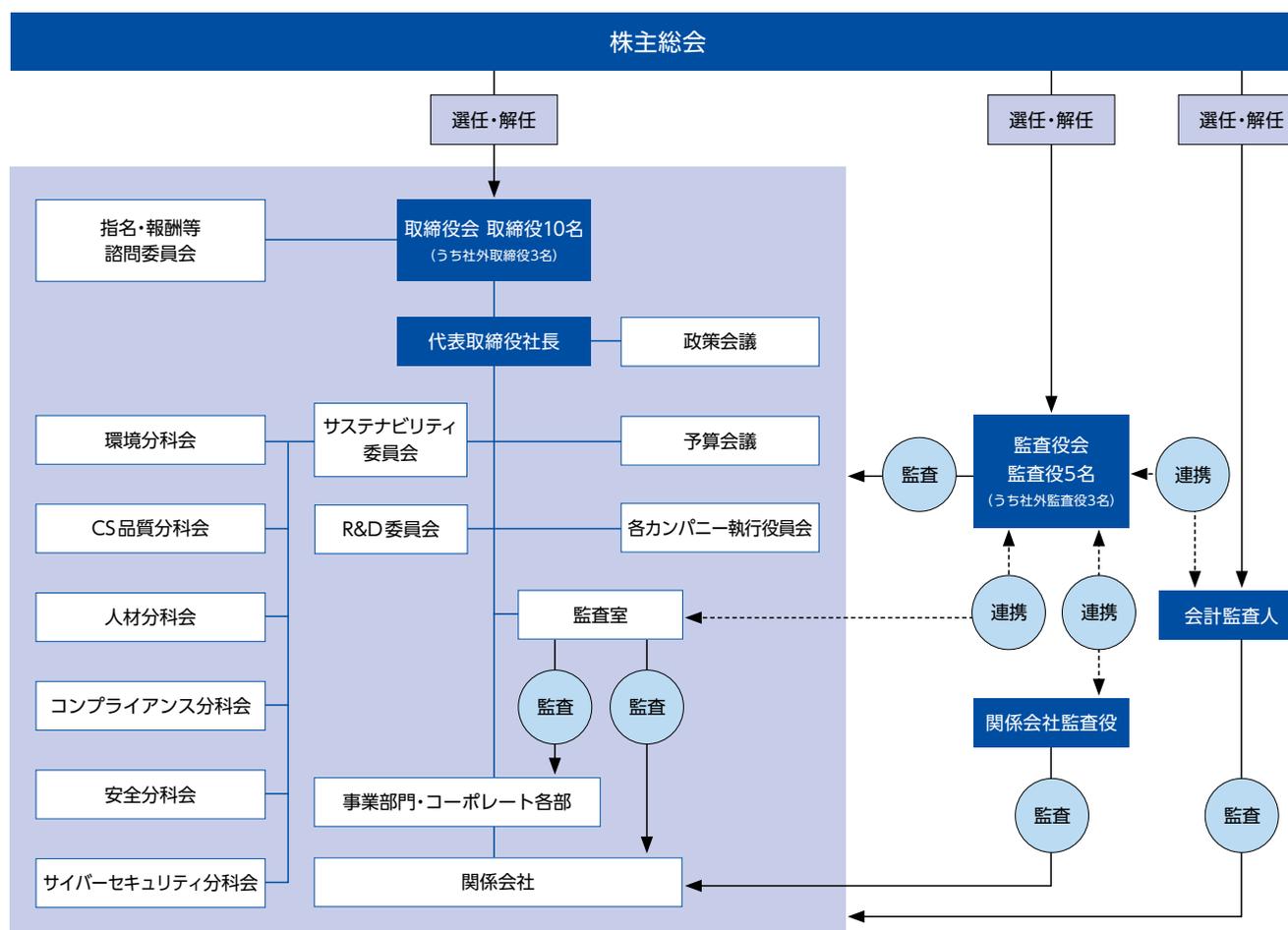
取締役会は、全社基本方針の決定や高度な経営判断、業務執行の監督を行う機関と位置付け、十分な独立性を有する社外取締役3名を選任することにより取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

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。2020年は3月の社長交代により、非業務執行取締役である会長が議長を務めています。

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。

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年6月23日時点)



社外取締役

当社とは異なるバックグラウンドにおける豊富な経営経験と専門的知見から監督および助言をいただき、当社の企業価値向上に貢献いただくため、独立性の確保された社外取締役を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、会社を取り巻く環境などを総合的に勘案し、適宜検討を行います。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役会の構成(2020年6月23日時点)

氏名	当社における地位	在任年数 ^{*1}	取締役会	監査役会	指名・報酬等 諮問委員会	政策会議 ^{*1}	サステナビリティ 委員会 ^{*3} ・ R&D委員会	取締役・監査役が有する知識・経験・能力						
								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	代表取締役会長	15年	● ^{*2}	—	○	○	—	●				●		
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	6年	○	—	○	● ^{*2}	● ^{*2}	●	●			●		●
平居 義幸	取締役 専務執行役員	5年	○	—	—	○	○	●	●				●	
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	1年	○	—	—	○	○	●						
上脇 太	取締役 専務執行役員	—	○	—	—	○	○	●	●					●
竹友 博幸	取締役 常務執行役員	4年	○	—	—	○	—	●		●		●		
清水 郁輔	取締役 常務執行役員	1年	○	—	—	○	○	●			●		●	●
加瀬 豊	独立社外取締役	4年	○	—	● ^{*2}	—	—	●					●	
大枝 宏之	独立社外取締役	2年	○	—	○	—	—	●					●	
石倉 洋子	独立社外取締役	1年	○	—	○	—	—	●					●	
福永 年隆	常勤監査役	—	○	● ^{*2}	—	○	—				●			●
長沼 守俊	常勤監査役	3年	○	○	—	○	—		●					
小澤 徹夫	独立社外監査役	6年	○	○	○	—	—			●				
鈴木 和幸	独立社外監査役	5年	○	○	—	—	—				●		●	●
清水 涼子	独立社外監査役	1年	○	○	—	—	—		●				●	

※1 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に毎月1回開催

※2 ●は議長または委員長

※3 CSR委員会を2020年度からサステナビリティ委員会へ改称

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

コーポレート・ガバナンスの取り組み

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す。

2019年度は重要な経営課題として、長期ビジョン、中期経営計画、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、デジタル変革、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・監査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、6回開催しました。

2020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。

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、2019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。

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。2019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。さらに、社外取締役との意見交換も行いました。

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。

社外役員による事業所視察

当社および当社グループの幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による事業所視察を実施しています。2019年度は、住宅カンパニーの生産革新が進むセキスイハイム工業近畿事業所、事業化に向けた新技術開発を行うコーポレートつくば事業所を訪問しました。

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6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。

取締役および監査役の選解任の方針および手続き

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、より透明性・公正性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会において審議し、取締役会に意見の答申を行い、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。

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、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

役員報酬等

(1) 報酬等の決定に関する方針

①基本方針

当社役員報酬制度は、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
- ・当社役員が、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付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

②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。

(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・透明性の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。

役員報酬の内容

報酬等種類	基本報酬	賞与	株式報酬
	固定報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・月例の定額報酬* ・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 <small>※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る</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・当期の業績に応じて支給 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を、一層高めるためのもの ・中長期的な企業価値向上に貢献した成果を、退任時に株式で享受する仕組み ・中長期的な株主価値との連動性が高くなるためのもの

(3) 2019年度の役員報酬額

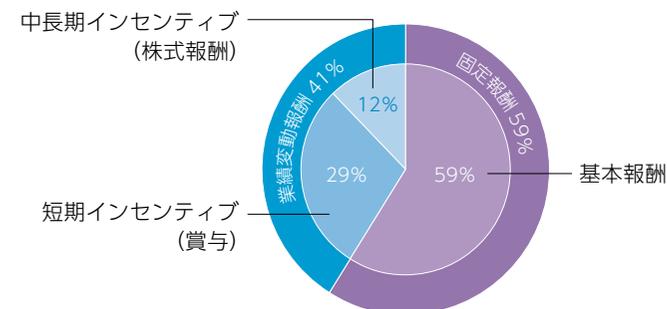
(百万円)

区分	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	金額	対象人員	総額
取締役	13名	311	6名	136	6名	54	13名	502
うち社外取締役	4名	41	-名	-	-名	-	4名	41
監査役	6名	93	-名	-	-名	-	6名	93
うち社外監査役	4名	34	-名	-	-名	-	4名	34

(注) 1. 上記には、2019年6月20日開催の第97回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名を含んでいます。
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と賞与相当額46百万円を含んでいません。

取締役*に対する業績連動報酬と固定報酬の割合(2019年度)

*社外取締役、使用人兼務取締役に支給した使用人分を除く



コーポレート・ガバナンスの取り組み

役員の自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。

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、積水化学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。

政策保有株式に関する基本方針および議決権行使基準

(1) 政策保有株式に関する基本方針

当社は、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することとします。その戦略上の判断は適宜見直しを行い、意義が不十分、あるいは資本政策に合致しない保有株式については縮減を進めます。

(2) 政策保有株式の保有の要否の検証

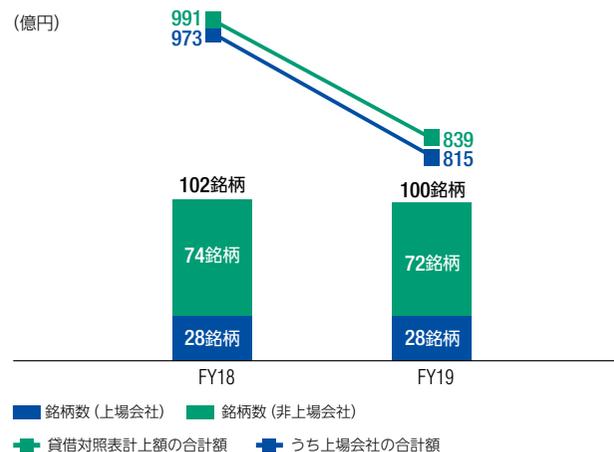
当社は、上記の基本方針に基づき、2019年6月11日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的

に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2019年3月末時点で28銘柄でしたが、2019年度は1銘柄の取得および1銘柄の売却を行い、2020年3月末現在で28銘柄となりました。

(3) 政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置付けや株式保有先企業との対話などを踏まえたうえで、当該企業の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上とを連動させる観点から、議決権行使の具体的基準を定め、それに沿って行使することにより保有先企業に対する株主としてのモニタリング機能を果たします。議決権行使については、保有先企業の議案の重要性(特別決議議案の有無)、報告年度の決算内容(自己資本比率、損益状況)および事業継続性をもとに判定する基準を設けており、当該企業との対話を踏まえたうえで総合的に賛否を判断しています。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の推移政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の推移



内部統制システム

2006年5月、当社における業務の適正を確保するための内部統制システム構築に関する基本方針を取締役会で決議しています。グループ経営理念に基づく「企業行動指針」のもと、当社とグループ会社間の指揮・命令、意思疎通の連携を密にするとともに、当社はグループ会社に対して指導・助言・評価を行いながら、グループ全体としての業務の適正を図っています。

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、「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付け、建設的な対話を通じて、その期待や要請を把握し、社会全体の課題をともに解決していくことが、積水化学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。

ステークホルダーとの建設的な対話の促進

ステークホルダーの皆様からいただいたさまざまな評価やご意見は、社長を委員長とする取締役メンバーなどで構成されたCSR委員会(2020年度よりサステナビリティ委員会に改称)で報告し、適切に企業活動に反映させるよう努めています。

2019年度は住宅販売会社の経営幹部層がお客様のご意見を直接お伺いする「CAT(Customer And Top)ミーティング」(189回開催、1,413人参加)、毎年参加しているエコプロデのお客様とのコミュニケーション、投資家や調査機関との面談、従業員が経営層と直接対話をする「トップと語ろう」の開催などを通じて、評価や意見をいただきました。

ステークホルダー価値配分(2019年度)

(百万円)

株主	配当金	22,400	地域社会	寄付	158
取引先	売上原価、販売費・一般管理費(人件費除く)	829,809	地球環境	環境保全コスト	17,850
従業員	労務費、販売費・一般管理費のうち給料および手当、賞与引当金、退職給付引当金	211,675	政府・行政	法人税、住民税、事業税	22,619
			債権者	営業外費用のうち支払利息	695

ステークホルダーへの価値配分

積水化学グループでは、GRIスタンダードなどを参考にして、財務諸表に基づきステークホルダー別に、その配分状況を算出しています。ステークホルダーとのエンゲージメントによってもたらされる事業および社会的価値を定量化・「見える化」して把握することで、CSRを加速させていきます。

従業員との対話

当社グループでは、会社を取り巻く問題点や仕事上の課題を解決していくためにも、経営層と従業員の対話が不可欠だと考えており、2002年度より、従業員が経営層と直接対話をする機会を設けています。経営トップと従業員の直接対話の場として2019年度は、13のグループ会社があるタイの従業員を対象に「トップと語ろう」を開催し、中期経営計画(2017-2019年度)の「融合-Fusion-」をテーマに、従業員間で活発な意見交換が行われました。その中から現地グループ会社間での協業による生産性向上策や、各社の経営資源を融合させた新たなビジネスモデルなど、現地従業員からのさまざまな提言・提案をもとに、社長をはじめとする参加役員が直接対話を実施。当日の対話内容は各カンパニーに共有し、実現に向けて施策が進んでいます。今後は欧州・北米などのエリアでも実施し、世界中のグループ従業員が経営層と直接対話できる機会を増やすよう努めていきます。



タイで開催された「トップと語ろう」

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、積水化学のWebサイトでは、「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の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、個別に丁寧な説明をすることが重要だと考え、四半期ごとの経営陣による決算説明会のほか、機関投資家・セルサイドアナリストの方々との面談の実施、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。2019年11月にIRに積極的な企業として評価いただき、一般社団法人日本IR協議会の「IR優良企業特別賞」を受賞いたしました。

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。



経営計画オンライン説明会



IR優良企業特別賞(2019年11月受賞)

2019年度(2020年3月期)連結業績のレビューと分析

経営環境

2019年度の世界経済は、貿易摩擦の激化を主因とする減速傾向から、2019年12月の米中交渉第一段階合意を受けて一時は回復への期待が高まりましたが、新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大していく中で、企業活動や人の移動制限により経済活動が制約されると、期末にかけて急速かつ大幅に悪化しました。国内経済は、2019年10月の消費増税直前には駆け込み需要もあって個人消費は持ち直したものの、輸出回復の遅れや増税後の台風被害の影響もあって悪化しました。また2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の影響も加わり一段と落ち込みました。

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、新設住宅着工戸数は、貸家が引き続き低調だったのに加え、持家や分譲マンションも減少し、前期比7.3%減の88万戸となりました。なお、戸建住宅のうち持家は前期比1.5%減の28万3,338戸、戸建分譲住宅は前期比0.9%増の14万6154戸でした。水インフラ関連分野では、マンション着工戸数の減少に伴い、塩化ビニル管の出荷量は前期を下回りました。一方、建設投資は、民間建設投資は弱含みとなったものの、政府建設投資が堅調に推移しました。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。自動車分野は、中国や成長市場のインドでの低迷などにより、世界の自動車生産台数は前年から微減となりました。為替については、期初2019年4月は1ドル=110円台でスタートし、新型コロナウイルス感染症が欧米諸国に拡大した2020年3月には一時1ドル101円まで急激に円高が進みましたが、期末は108円半ばで期を終えました。なお、当社2019年度の年平均為替レートは1ドル=109円、1ユーロ=121円となり、前期に比べドル、ユーロとも円高が進みました。

経営成績および財政状態の分析

1. 2019年度の経営成績の分析

(1) 売上高および営業利益

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の最終年度となる2019年度は、M&Aや戦略投資など「未来への成長投資」を着実に実行に移すとともに、新製品・新事業の創出や融合施策を推進し、量的成長を図りました。サプライチェーン全体のコスト革新や固定費削減などの「たゆまぬ構造改革」による質的転換を強化し、効果発現に向けグループ丸となって取り組みました。このような中、環境・ライフラインカンパニーは社会課題の解決に貢献する重点拡大製品の販売が順調に推移し、営業利益は過去最高益を更新しました。

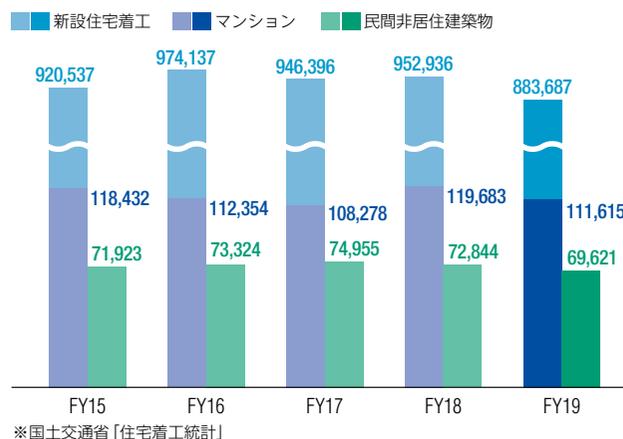
しかしながら、想定を上回るグローバル自動車市況の低迷や消費増税の影響に加え、第4四半期には新型コロナウイルス感染症の拡大により、モビリティ分野における顧客の稼働低下や住宅・リフォームの引き渡し遅延などが発現し、高機能プラスチックカ

ンパニー、住宅カンパニーは大きな影響を受けました。

その結果、積水化学グループの2019年度の売上高は1,129,254百万円(前期比1.2%減)、営業利益は87,768百万円(前期比8.3%減)、経常利益は86,996百万円(前期比6.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は58,931百万円(前期比10.8%減)となり、減収減益となりました。

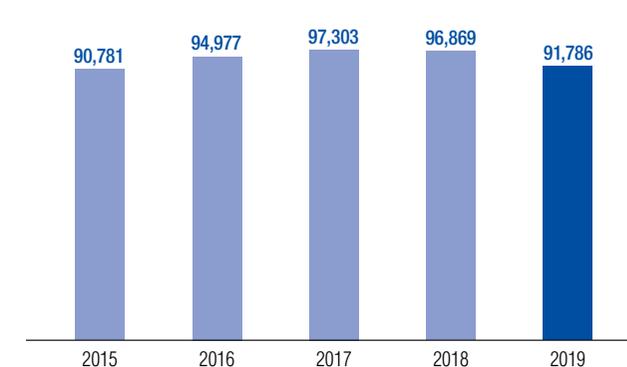
このうち、住宅カンパニーの2019年度の売上高は前期比1.2%増の512,379百万円、営業利益は前期比3.1%減の37,792百万円となりました。当期は、消費増税により建替や集合住宅の需要が減少する中、売上の平準化やリフォーム事業の収益体質強化に注力しましたが、第4四半期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響による引き渡し遅延が生じたことにより減益となりました。新築住宅事業は、新商品「スマートパワーステーションアーバン」や「新・スマートパワーステーション」を中心にスマートハウスの拡販を図るとともに、体感型ショールームの全国展開を推進しました。また、販売用土地在庫の拡充により、分譲住宅を中心としたファーストバイヤー向け住宅の受注獲得に注力しました。リフォーム事業は、蓄電池を

新設住宅および民間非居住建築物の着工戸数



世界自動車生産台数

(千台)



※国際自動車工業連合会(OICA)調べ
※暦年ベース

2019年度(2020年3月期)連結業績のレビューと分析

中心としたエネルギー自給自足の提案など戦略商材の拡販を図るとともに、ショールーム「ファミエミュージアム」「ファミエギャラリー」を展開しました。また、電力「買売」サービス「スマートハイムでんき」事業を開始しました。

環境・ライフラインカンパニーの2019年度の売上高は前期比0.8%減の237,380百万円、営業利益は前期比3.1%増の15,480百万円となりました。当期は、消費増税に伴う住宅着工数減少に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による工事遅延、設備投資停止などにより汎用品の販売が苦戦したものの、重点拡大製品の販売が順調に拡大したことにより、売上は前期並みとなりました。また、構造改革の推進や製品構成の改善が寄与し、営業利益は最高益を更新しました。配管・インフラ分野は、汎用品に加えてIT投資減少の影響を受けプラント管材が苦戦したものの、非住宅施設や公共インフラ向けに、省人化、工期短縮に貢献する管材(ACドレン、エスロハイパー群)、下水道の更生工法(SPR工法)向け資材の販売が順調に拡大したことにより、売上は前期を上回りました。建築・住環境分野は、集合住宅向け需要低迷の影響を受けたものの、集中

豪雨対応の雨水高排水システムや、介護・自立支援設備(Wells)の拡販により、売上は前期並みとなりました。機能材料分野は、鉄道まくらぎ向け合成木材の海外での新規採用拡大が堅調に推移するとともに、成形用プラスチックシートにおいて、医療向けの用途拡大が着実に進展したものの、海外の航空機需要の急速な落ち込みの影響を受け、売上は前期を下回りました。

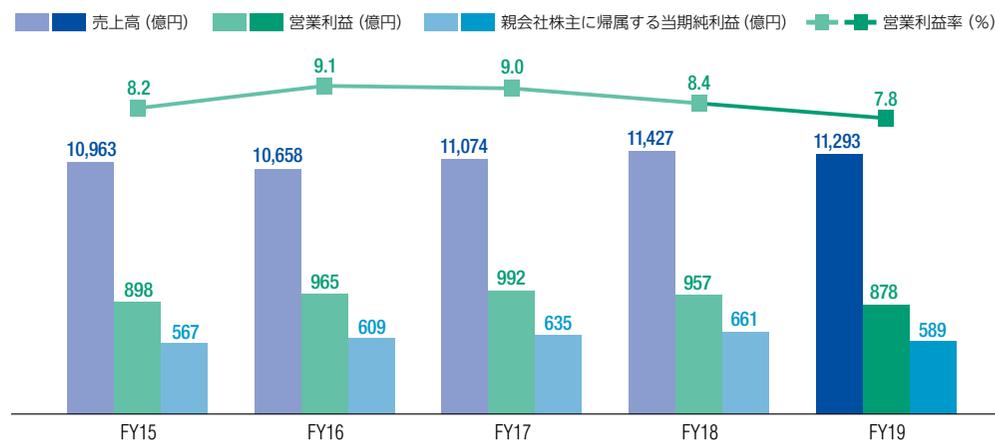
高機能プラスチックカンパニーの2019年度の売上高は前期比5.5%減の322,421百万円、営業利益は前期比17.1%減の37,169百万円となりました。当期は、自動車関連を中心とした海外市況低迷長期化を受けて、サプライチェーン全体のコスト革新や原材料価格の低下に伴うスプレッド改善を推進したものの、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う顧客稼働低下の影響を受け減収・減益となりました。エレクトロニクス分野は、5G向けの放熱材料や接合部材などの非液晶分野向けの拡販については堅調に進捗したものの、スマートフォンやタブレットなどモバイル端末の市況悪化により売上は前期を下回りました。車輻・輸送分野は、欧州の自動車市況の回復遅れ、中国市場の減速、米国市場における自動車販売の停滞

などグローバルでの市況低迷の長期化の影響を受けました。また、第4四半期の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う顧客稼働率の大幅な低下により、売上は前期を下回りました。なお、モビリティ材料領域の業容拡大を図るべく、「AIM Aerospace グループ」の全株式取得に向けた株式譲渡契約を2019年6月に締結し、第3四半期末より「Sekisui Aerospace Corporation」として連結対象としました。住インフラ材分野は、耐火材料、不燃材料の拡販が順調に進捗し、売上は前期を上回りました。産業分野は、消費増税および新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う需要の低下によりテープなど汎用品の販売が苦戦し、売上は前期を下回りました。

なお当期より、「高機能プラスチック」の区分に含めていたライフサイエンス分野の主要部分について、新たなカンパニー候補として分野の成長を加速させるため、「メディカル」セグメントとして開示しています。

メディカル事業の2019年度の売上高は前期比2.6%増の72,588百万円、営業利益は前期比4.4%減の9,204百万円となりました。当期は、検査事業を中心に欧米や中国での販売が拡大し売上は前期を上回りました。しかしながら、事業基盤および開発体制強化のための成長投資が先行している中、新型コロナウイルス感染症の拡大による生活習慣関連病の外来検査減少の影響を受け、営業利益は前期を下回りました。

業績推移



(2) 営業外損益

営業外収益については、為替差益の計上が839百万円減少したことなどにより、前期と比較して135百万円減少しました。営業外費用については、特定外壁点検保全費用の計上が2,444百万円減少したことなどにより、前期と比較して1,903百万円減少しました。

(3) 特別損益

特別利益については、投資有価証券売却益6,929百万円(前期比103.1%)を計上しました。特別損失については、減損損失4,443

2019年度(2020年3月期)連結業績のレビューと分析

百万円、投資有価証券評価損2,897百万円、固定資産除売却損2,713百万円などの合計10,344百万円(前期比290.5%)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、当期の税金等調整前当期純利益は前期に比べて10,327百万円減少し、83,581百万円となりました。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58,931百万円(前期比10.8%)となりました。

2. 財政状態

(1)資産、負債及び純資産の状況

2019年度の総資産は前期末から78,645百万円増加し、1,102,352百万円となりました。

(資産)

流動資産については、前期末より21,846百万円増加し、491,883百万円となりました。主な要因は、営業債権が合計で

12,848百万円減少しましたが、現金及び預金が6,937百万円、棚卸資産が合計で25,001百万円増加したためです。また、固定資産については、56,798百万円増加し、610,468百万円となりました。

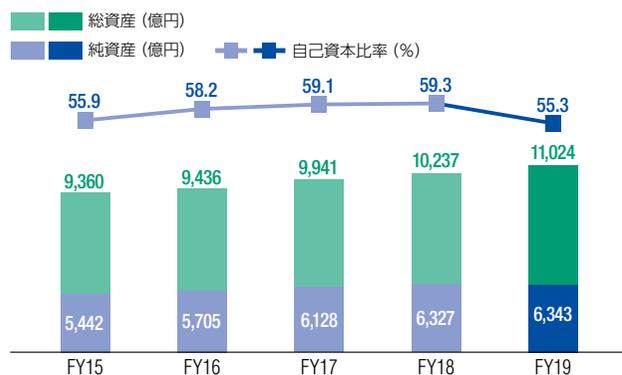
(負債)

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1,033百万円、有利子負債が合計で63,817百万円増加したこと等により負債合計では77,116百万円増加し、468,076百万円となりました。

(純資産)

2019年度末の純資産は1,529百万円増加し、634,275百万円となりました。主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益58,931百万円、配当金の支払21,261百万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13,291百万円、為替換算調整勘定10,316百万円、その他有価証券評価差額金9,365百万円の減少です。

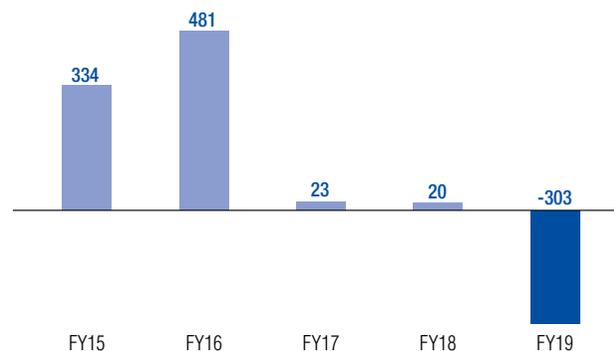
総資産・純資産・自己資本比率



自己資本比率=自己資本/総資産

フリーキャッシュ・フロー

(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

(2)キャッシュ・フロー

2019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6,108百万円増加し、当期末には74,721百万円となりました。2019年度における各キャッシュ・フローの状況と要因は次の通りです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

2019年度において営業活動の結果増加した資金は92,647百万円(前期は85,213百万円の増加)となりました。これは、税金等調整前当期純利益83,581百万円、減価償却費42,209百万円に加えて、売上債権の減9,644百万円等の増加要因が、棚卸資産の増24,309百万円、法人税等の支払額22,071百万円、投資有価証券売却損益6,639百万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)

2019年度において投資活動の結果減少した資金は100,562百万円(前期は62,553百万円の減少)となりました。これは、保有する積水ハウス株式会社の株式の一部を売却したことなどによる、投資有価証券の売却及び償還による収入14,417百万円などの増加があった一方で、航空機・ドローン向けの炭素繊維強化プラスチック(CFRP)等複合材成型品の製造・販売会社であるAIM Aerospace Corporation(現:SEKISUI AEROSPACE CORPORATION)の株式を取得し連結子会社化したことに伴う支出54,377百万円や、主に重点および成長分野を中心とした有形固定資産の取得52,683百万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)

2019年度において財務活動の結果増加した資金は15,450百万円(前期は31,539百万円の減少)となりました。これは、配当金の支払22,400百万円(非支配株主への配当金の支払額を含む)、自己株式の取得13,291百万円等を行った一方で、有利子負債の純増50,573百万円等があったためです。

2019年度(2020年3月期)連結業績のレビューと分析

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、2019年度末において当社グループが判断したものです。

(1) 主要市場の動向

モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラ等の市場の需要減退、あるいは、日本、北米、欧州、アジアなどの事業展開エリアにおける景気後退や不測の事態の発生があった場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。例えば、モビリティ分野の事業が対象とする市場は、グローバルな自動車産業や航空機産業の景況・需要動向の影響を受けやすく、エレクトロニクス分野の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く、短期間に縮小することもあります。また、住宅カンパニーの事業は、国内の住宅取得に関連する政策や税制、消費税、金利動向および個人消費や地方経済の動向の影響を、環境・ライフラインカンパニーの事業は、官公庁向けのもが含まれるため、政府および地方自治体の政策によって決定される公共投資の動向の影響を受ける可能性があります。

(2) 原材料の市況変動および調達

当社グループの生産活動に使用される鉄鋼、木材、塩化ビニル・オレフィン等の石油関連の原材料の市場価格は、世界景気や需給バランス、為替変動等の影響を受けます。また当社グループの製品で使用している一部の原材料については、希少な原材料も含まれており安定調達に関わるリスクがあります。急激な原材料価格の高騰は生産コストの上昇につながる可能性が、また希少原材料の需要動向

やサプライヤーでのトラブルは当社グループの製品供給に支障をきたす可能性があります。その結果、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。当社グループは、原材料価格の上昇に対して、原価低減施策を行うと同時に、環境・ライフラインカンパニーや高機能プラスチックカンパニーの事業を中心に、販売価格と原料価格の差である「スプレッド」の維持に努めています。

(3) 製品、品質

当社グループでは品質に万全を期すための品質保証・向上の取り組みを継続しています。しかしながら、それらにもかかわらず、重大な製品事故が発生した場合、製品に対する安全性・環境問題・各国法規制対応等に疑義が持たれた場合、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場合等において、商品の回収や製造中止およびこれらに伴う補償や顧客からの信頼を失うリスクがあります。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。当社グループは、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」に取り組んでおり、「重要品質問題ゼロ」を当社グループの重要指標の一つとして設定し、商品化後に起こり得る品質リスクの開発段階での事前予測による品質問題の発生の未然防止や、製造部門が実行すべき日常の管理の基本的指針の徹底など、バリューチェーン全体で一貫した品質管理を行い、そのレベルの向上を図っています。また当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすために知的財産戦略を重視し、強い特許の獲得による事業競争力確保を目指していますが、それにあたり、他者の知的財産を侵害しないよう適宜調査を行うとともに、知的財産侵害に対する回避・予防策などの適切な措置をとっています。

(4) 為替・金利・保有資産価格の変動

当社グループはグローバルに事業を展開しており、外貨に対する円の価値変動は、外国通貨建ての売上高や原材料調達コスト、海外子

会社および関連会社における資産や負債に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、金利の変動は、当社グループにおける受取・支払利息の増減および住宅関連事業における需要に影響を与えます。当社グループが保有する土地などの不動産、その他棚卸資産や有形固定資産、のれんなどの無形固定資産、投資有価証券等の投資その他の資産についても、市場環境や経営環境等の変化により減損処理が必要となるリスクがあります。これらにより、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。当社グループは、グローバルに展開する事業については現地生産を進めており、また、保有する外貨についても円への両替やグループ内ローン等を活用することで残高をコントロールし、為替リスク低減に努めています。

(5) 海外での事業活動

当社グループは成長戦略の一つとしてグローバル展開を進めており、現在は23ヶ国に拠点を構え、生産および販売活動を行っています。海外における事業活動では、世界経済全体の動向に加え、テロ・戦争などの政治的混乱、関税回復措置、予期しない政策・法律・規制の変更、税制改正、産業基盤の脆弱性、自然災害、感染症、人種差別、不買運動その他の要因による社会的または政治的混乱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。当社グループは米国・欧州・中国・ASEANの4ヶ所に地域統括会社を設置し、当社グループが拠点を構える各国の経済・社会・政治的状況や、各国法規制の動向について情報を収集しています。また対応が必要な事象が生じた際には、当該グループ会社、地域統括会社および日本本社の専門部門が連携して適宜対応しています。

(6) 大地震、自然災害、産業事故等

当社グループの工場および研究所における周辺地域に影響する大きな産業事故(火災や爆発、有害物質漏洩等)や、当社グループ

2019年度(2020年3月期)連結業績のレビューと分析

の事業拠点における大地震・津波等の自然災害および感染症の蔓延等の発生に伴い、当社グループの事業活動の中断などのリスクが存在します。それに伴い生ずる社会的信用の失墜、補償等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等により、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。当社グループでは、火災や爆発、有害物質漏洩等の産業事故の未然防止に向けて、自然災害も想定した各生産拠点でのリスクマネジメント活動によるリスク抽出と対応を行うとともに、本社の専門部門による実地監査と是正指導をグローバルで定期的実施しています。併せて海外においては、海外危機管理事務局が中心となって地域統括会社とともに危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起等を行っています。また、万一の災害、事故の発生に向けて、グローバルでの緊急連絡網を通じて把握できる体制を構築するとともに、適切な初動対応のための従業員教育を強化しています。

(7) 情報セキュリティ

当社グループは、生産、販売、研究開発、調達、会計などのビジネスプロセスにおいて、ITを効率的に活用する一方で、ITシステムへの依存度は高くなっています。また、これらビジネスプロセスの機密情報に加え、住宅事業ではその特性上、多くのお客様の個人情報を取り扱っています。そのため、サイバー攻撃や停電、自然災害、機器やソフトウェアの障害・欠陥等に伴う事業の中断や損害賠償の発生、個人情報を含む機密情報の漏洩等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、当社グループの事業活動に支障が生じ、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。当社グループでは、指針となる「情報セキュリティ方針」を制定のうえ、対応強化のためにCSIRT(シーサート、Computer Security Incident Response Team)を設置し、システム上でインシデント発生の有無を常時監視するとともに、万一の発生時には適切な対応と再発防止を図る体制を整備し、従業員教育による人的な情報漏洩の未然防止

も図っています。また、大地震などの自然災害等による基幹システム停止リスクに対しては、データセンターの複数か所への分散設置、重要業務システムの完全二重化等の対策を講じています。

(8) 法務・コンプライアンス

当社グループは事業の遂行にあたり、様々な法規制の適用を受けています。これらの法改正や予期しない法律・規制等の導入等に起因した違反事案や、業績目標達成のプレッシャー等に起因した社会規範に反した行動・不正等に重大なコンプライアンス違反事案が発生した場合、その対応に要するコストに加え、顧客からの信頼を失い、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。

当社グループでは、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(当時)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。

また、社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、取締役会の承認を要する「コンプライアンスに関する基本方針等」の審議を行うとともに、当社および当社グループ会社におけるコンプライアンス体制の構築および実践を図ることを目的として、サステナビリティ委員会の専門分科会として「コンプライアンス分科会」を設置し、コンプライアンスに関する重要事項の企画、検討および決定を行っています。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。

(9) 気候変動、環境問題

温室効果ガスが原因とされる気候変動や、資源枯渇、水リスク、海洋プラスチックごみ等に関わる問題は世界の共通社会課題であ

るとの認識のもと、当社グループでは長期ビジョン「Vision 2030」やSEKISUI環境サステナブルビジョン2050の実現に向け、社会課題解決による社会・地球環境の持続可能性向上と当社グループの持続的成長を図る「ESG経営」を推進しています。これらに対する取り組みが不十分な場合、社会からの信頼の喪失・レピュテーションや競争力の低下につながり、売上にも影響を与える可能性があります。当社グループは、環境や社会の課題解決に寄与することで地球および社会のサステナビリティを向上するサステナビリティ貢献製品の創出・認定とその市場拡大、温暖化対策としての2030年までの購入電力の100%再生可能エネルギー化、環境負荷の低い原材料調達におけるサプライヤーとの連携などに取り組んでいます。また、海洋プラスチック問題を解決するための企業イニシアチブの「CLOMA^{*1}」や「JaIME^{*2}」にも参加するなど、産官学での連携を通じ、同問題の解決を促進する活動も行っています。

*1 CLOMA: 経済産業省と農林水産省が主体となる海洋プラスチックに対処する企業イニシアチブ

*2 JaIME: 日本化学工業協会が主体となる海洋プラスチックに対処する企業イニシアチブ

(10) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響

2019年12月に中国で発生が報告された新型コロナウイルス感染症の全世界的な感染拡大は、従業員の安全を脅かし、国内および海外の当社グループ事業の活動制限、市場の停滞など損益にも影響を与える可能性があります。当社グループは全社緊急対策本部を立ち上げ、従業員の安全を第一に、集合形式の会議、研修、出張、懇親会等の開催を原則禁止、在宅勤務推進等の対策を施しています。お客様への対応としては、面談機会を減らしWeb会議や電話折衝を中心に遅滞ない接客を心掛けています。海外拠点でも同様に在宅勤務や短時での出社を推進し、各国の状況に合わせた対応を行っています。今後の経過を注視しながら、ステークホルダーへの安全対策の充実を継続して図るとともに、長期化リスクを踏まえ、安定的な運転資金枠の確保など不測の事態への備えを行っています。

2019年度における社外からの評価

ESG 指数

DJSI [World] 選定

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

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 選定

Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE 選定

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 構成銘柄 選定

SNAM サステナビリティ・インデックス

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



FTSE4Good

<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>



FTSE Blossom
Japan

<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan-jp>



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.

2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)



"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)."



Member of SNAM
Sustainability Index
2019

ESG 関連ランキング、表彰など

CSR 全般

S&P Global 社による サステナビリティ格付け

[Bronze Class] [SAM Industry Mover] 選定

世界で最も持続性の高い企業100社

[2020 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index] 12位選出

東洋経済 [CSR 企業ランキング] 74位



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

2019年度における社外からの評価

環境

2019年「CDP 気候変動Aリスト」企業に選定

「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認証取得 (2018年6月)

「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン (環境サステナブル企業部門)」 銀賞 (環境大臣賞) 受賞

第29回「地球環境大賞」の環境大臣賞 受賞

ジャパン・レジリエンス・アワード (強靱化大賞) 2020 優秀賞 受賞

「生物多様性アクション大賞2019」【審査委員賞】受賞 生物多様性びわ湖ネットワーク

「しが生物多様性取組認証2019」【3つ星認証】取得 多賀工場

令和元年度 地球温暖化防止活動環境大臣表彰 (技術開発・製品化部門) 受賞



人材

経済産業省・東京証券取引所 令和元年度「なでしこ銘柄」選定

経済産業省・日本健康会議「健康経営優良法人2020 (大規模法人部門 (ホワイト500))」認定

第2回「プラチナキャリア・アワード」最優秀賞受賞

甲府積水産業株式会社 経済産業省 平成28年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞

経済産業省 平成25年度「ダイバーシティ経営企業100選」受賞



財務 / 非財務の主なデータ

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
売上高	1,096,317 百万円	1,065,776 百万円	1,107,429 百万円	1,142,713 百万円	1,129,254 百万円
（住宅）	473,441 百万円	484,975 百万円	497,782 百万円	506,729 百万円	512,937 百万円
（環境・ライフライン）	226,279 百万円	240,332 百万円	239,241 百万円	239,193 百万円	237,380 百万円
（高機能プラスチック）	378,552 百万円	357,526 百万円	386,154 百万円	341,290 百万円	322,421 百万円
（メディカル） ^{※1}	—	—	—	70,721 百万円	72,588 百万円
営業利益（売上高営業利益率）	89,823 百万円 (8.2%)	96,476 百万円 (9.1%)	99,231 百万円 (9.0%)	95,686 百万円 (8.4%)	87,768 百万円 (7.8%)
（住宅）	36,387 百万円	37,549 百万円	37,935 百万円	39,002 百万円	37,792 百万円
（環境・ライフライン）	3,610 百万円	12,827 百万円	14,791 百万円	15,007 百万円	15,480 百万円
（高機能プラスチック）	53,353 百万円	54,537 百万円	57,821 百万円	44,855 百万円	37,169 百万円
（メディカル） ^{※1}	—	—	—	9,623 百万円	9,204 百万円
経常利益	81,213 百万円	91,513 百万円	93,929 百万円	93,146 百万円	86,996 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	56,653 百万円	60,850 百万円	63,459 百万円	66,093 百万円	58,931 百万円
包括利益	37,080 百万円	57,638 百万円	73,898 百万円	55,648 百万円	36,420 百万円
総資産	936,043 百万円	943,640 百万円	994,137 百万円	1,023,706 百万円	1,102,352 百万円
純資産	544,156 百万円	570,549 百万円	612,757 百万円	632,746 百万円	634,275 百万円
研究開発費	31,693 百万円	34,169 百万円	36,974 百万円	38,838 百万円	37,146 百万円
資本的支出	49,740 百万円	43,868 百万円	53,518 百万円	73,595 百万円	66,667 百万円
減価償却費	34,735 百万円	34,843 百万円	36,016 百万円	38,789 百万円	42,209 百万円
のれん償却費	2,156 百万円	2,118 百万円	2,416 百万円	2,848 百万円	3,253 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,389 百万円	108,229 百万円	82,272 百万円	85,213 百万円	92,647 百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	-23,715 百万円	-44,057 百万円	-60,881 百万円	-62,553 百万円	-100,562 百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	-41,726 百万円	-39,633 百万円	-35,981 百万円	-31,539 百万円	15,450 百万円
フリーキャッシュ・フロー	33,375 百万円	48,107 百万円	2,325 百万円	2,043 百万円	-30,317 百万円
1株あたり純資産	1,071.24 円	1,147.91 円	1,245.91 円	1,307.75 円	1,333.88 円
1株あたり当期純利益	115.08 円	126.13 円	133.80 円	141.74 円	128.25 円
1株あたり配当金（配当性向）	30.00 円 (26.1%)	35.00 円 (27.7%)	40.00 円 (29.9%)	44.00 円 (31.0%)	46.00 円 (35.9%)
自己資本配当率（DOE）	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%

※「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。

※1 2019年度より高機能プラスチックからメディカルを分離（メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックを含む）

フリーキャッシュ・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 - 配当支払、自己資本配当率（DOE） = 年間配当額 / 期中平均自己資本

財務 / 非財務の主なデータ

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
経営指標					
自己資本比率	55.9 %	58.2 %	59.1 %	59.3 %	55.3 %
流動比率	138.0 %	160.7 %	153.6 %	151.0 %	147.2 %
固定比率	95.9 %	86.9 %	91.0 %	91.2 %	100.2 %
有利子負債	52,338 百万円	43,734 百万円	46,326 百万円	53,848 百万円	117,665 百万円
有利子負債自己資本比率	10.0 %	8.0 %	7.9 %	8.9 %	19.3 %
インタレスト・カバレッジ・レシオ	64.5 倍	100.4 倍	109.9 倍	113.5 倍	85.1 倍
総資産回転率	1.15 回	1.13 回	1.14 回	1.13 回	1.06 回
棚卸資産回転率	7.11 回	7.00 回	6.84 回	6.30 回	5.52 回
有形固定資産回転率	4.11 回	4.01 回	4.09 回	3.88 回	3.49 回
研究開発費売上高比率	2.89 %	3.21 %	3.34 %	3.40 %	3.29 %
自己資本当期純利益率 (ROE)	10.9 %	11.3 %	11.2 %	11.1 %	9.7 %
総資産経常利益率 (ROA)	8.5 %	9.7 %	9.7 %	9.2 %	8.2 %
投下資本利益率 (ROIC)					7.7 %
EBITDA	126,714 百万円	133,437 百万円	137,665 百万円	137,324 百万円	133,231 百万円
株価収益率 (PER)	12.04 倍	14.83 倍	13.87 倍	12.55 倍	11.17 倍
従業員 1 人あたり売上高	4,588 万円	4,544 万円	4,512 万円	4,347 万円	4,222 万円
従業員 1 人あたり営業利益	375 万円	411 万円	404 万円	364 万円	328 万円

※ 「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。
 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、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、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 (ROE) = 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 (ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産、投下資本利益率 (ROIC) = 税引後営業利益 / 期中平均投下資本 (固定資産 + 運転資本)、EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費、株価収益率 (PER) = 年度末株価 / 一株あたり当期純利益、従業員 1 人あたり売上高 = 売上高 / 期初と期末従業員数の平均、従業員 1 人あたり営業利益 = 営業利益 / 期初と期末従業員数の平均

※ 財務データの詳細は FACT BOOK の財務ハイライト (11年) をご覧ください。
<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/factbook/index.html>

財務 / 非財務の主なデータ

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
人材					
従業員数	23,901 人	23,006 人	26,080 人	26,486 人	27,003 人
カンパニー別					
(住宅)	10,419 人	10,447 人	10,698 人	10,891 人	10,937 人
(環境・ライフライン)	5,044 人	4,789 人	4,945 人	5,139 人	5,242 人
(高機能プラスチック)	7,453 人	7,269 人	9,735 人	9,702 人	8,078 人
(メディカル) ^{※1}				1,907 人	2,050 人
地域別					
(日本)	18,065 人	17,928 人	18,935 人	19,464 人	19,727 人
(米州)	1,512 人	1,403 人	1,482 人	1,494 人	1,970 人
(欧州)	1,048 人	973 人	961 人	958 人	977 人
(アジア・大洋州)	3,276 人	2,702 人	4,702 人	4,570 人	4,329 人
ダイバーシティ					
新卒女性採用比率(積水化学グループ国内) ^{※2}	26.5 %	31.3 %	29.8 %	29.7 %	31.4 %
女性管理職比率(積水化学)	2.4 %	2.6 %	3.1 %	3.2 %	4.1 %
障がい者雇用率(積水化学) ^{※3}	2.21 %	2.29 %	2.29 %	2.81 %	2.84 %
高年齢者再雇用者数(積水化学)	104 人	65 人	21 人	49 人	46 人
グローバル人材^{※4}	329 人	341 人	340 人	326 人	335 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 ^{※5} 利用者数(積水化学) / うち男性の利用者数	177 人 / 85 人	196 人 / 95 人	253 人 / 32 人	330 人 / 186 人	427 人 / 254 人
人材育成					
正社員一人あたり研修受講時間(積水化学)	—	—	9.9 時間	9.4 時間	9.4 時間
離職率(積水化学)^{※6}	1.5 %	1.3 %	1.3 %	1.5 %	2.0 %

※1 2019年度より高機能プラスチックからメディカルを分離(メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックに含む)

※2 一部の持分法適用会社・非連結子会社を含む

※3 特例子会社を含む

※4 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)

※5 育児休暇、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

※6 (1年間離職者数 / 当該年4月時点の従業員数) × 100

非財務データの詳細につきましては、CSRレポートをご覧ください。

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

財務 / 非財務の主なデータ

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
環境					
サプライチェーン全体でのGHG排出量	4,384 千トン-CO ₂	5,272 千トン-CO ₂	5,831 千トン-CO ₂	5,317 千トン-CO ₂	4,968 千トン-CO₂
事業活動によるGHG排出量	892 千トン-CO ₂	928 千トン-CO ₂	932 千トン-CO ₂	921 千トン-CO ₂	884 千トン-CO₂
生産時のGHG排出量(国内)	337 千トン-CO ₂	329 千トン-CO ₂	326 千トン-CO ₂	316 千トン-CO ₂	306 千トン-CO₂
生産時のGHG排出量(海外)	472 千トン-CO ₂	513 千トン-CO ₂	525 千トン-CO ₂	527 千トン-CO ₂	497 千トン-CO₂
生産時のエネルギー使用量(国内)	3,463 TJ	3,539 TJ	3,604 TJ	3,592 TJ	3,572 TJ
生産時のエネルギー使用量(海外)	5,881 TJ	6,391 TJ	6,559 TJ	6,454 TJ	6,225 TJ
生産事業所の廃棄物発生量(国内) ^{※1}	31.7 千トン	36.8 千トン	38.3 千トン	40.5 千トン	37.5 千トン
生産事業所の廃棄物発生量(海外) ^{※1}	26.3 千トン	30.1 千トン	30.5 千トン	32.8 千トン	32.3 千トン
住宅新築時の廃棄物発生量(国内) ^{※1}	1.73 トン/棟	2.41 トン/棟	2.41 トン/棟	2.45 トン/棟	2.38 トン/棟
NOx排出量(国内)	190 トン	167 トン	166 トン	199 トン	180 トン
SOx排出量(国内) ^{※1}	14.7 トン	10.4 トン	8.6 トン	7.2 トン	5.9 トン
ばいじん排出量(国内) ^{※1}	17.1 トン	18.1 トン	17.1 トン	17.2 トン	16.1 トン
VOCの大気排出量(国内)	1,262 トン	1,066 トン	1,174 トン	1,142 トン	1,108 トン
COD排出量(国内) ^{※1}	65.4 トン	70.3 トン	90.2 トン	84.9 トン	73.9 トン
生産事業所の取水量(国内) ^{※1}	15,557 千トン	15,386 千トン	15,679 千トン	15,218 千トン	14,146 千トン
生産事業所の取水量(海外) ^{※1}	4,238 千トン	5,261 千トン	5,607 千トン	6,032 千トン	6,522 千トン
環境貢献製品					
売上高比率	44.3 %	45.2 %	50.2 %	56.3 %	58.3 %
売上高	4,858 億円	4,812 億円	5,559 億円	6,438 億円	6,583 億円
(住宅)	2,806 億円	2,909 億円	3,176 億円	3,643 億円	3,740 億円
(環境・ライフライン)	1,035 億円	903 億円	937 億円	977 億円	1,015 億円
(高機能プラスチック)	998 億円	994 億円	1,422 億円	1,789 億円	1,100 億円
(コーポレート) ^{※2}	18 億円	6 億円	24 億円	28 億円	727 億円

※1 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

※2 2019年度からメディカル事業を高機能プラスチックからコーポレートへ移管

内部統制

安全					
損失コスト ^{※3}	393.7 百万円	375.1 百万円	478.3 百万円	468.9 百万円	468.6 百万円
コンプライアンス					
e-ラーニング研修受講者数 ^{※4}	20,450 人	20,618 人	20,934 人	20,896 人	21,922 人
品質					
外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) ^{※5}	108.9	100	102.4	98.6	95.0
リスクマネジメント					
リスク管理活動組織数	123	148	165	174	175
防災体制充足率(国内事業所平均)	91 %	92 %	93 %	94 %	94 %
寄付金	148 百万円	186 百万円	150 百万円	165 百万円	158 百万円

※3 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

※4 年4回実施した平均値。ただし、2019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

※5 2016年度を100とする

会社情報・株式情報 (2020年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

上場取引所: 東京

大阪本社: 〒530-8565

証券コード: 4204

大阪市北区西天満2丁目4番4号

株主数: 21,437名

東京本社: 〒105-8566

株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行株式会社

東京都港区虎ノ門2丁目10番4号

会計監査人: EY新日本有限責任監査法人

設立年月日: 1947年3月3日

連結従業員: 27,003名

連結子会社: 163社

持分法適用関連会社: 8社

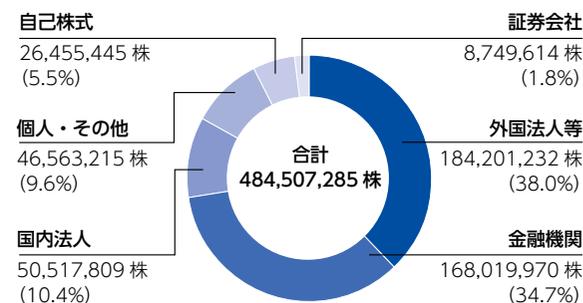
資本金: 1,000億237万5,657円

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: 484,507,285株

株式の所有者別分布状況



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)	27,996	6.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	22,356	4.88
旭化成株式会社	21,039	4.59
第一生命保険株式会社	19,681	4.29
積水ハウス株式会社	10,998	2.40
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	10,563	2.30
積水化学グループ従業員持株会	9,408	2.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,573	1.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	8,570	1.87
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	7,441	1.62

(注1) 当社は自己株式26,455,445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323千株)、役員報酬BP信託(持株数593千株)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。

統合報告書2020(2020年3月期)の発行にあたって

積水化学グループでは、2016年度より統合報告書を発行しており、今年は5回目の発行となりました。どのような戦略で社会課題の解決につながる貢献を果たし、「社会から必要とされる企業」として持続的な成長を続けていくのか、本統合報告書の中では経済的価値創造の説明に加え、社会的な価値創造への取り組みについて説明しています。

2020年5月、世界が新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響を大きく受ける中、積水化学グループは2030年に向けた長期ビジョンと、2022年度を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画を発表しました。私たちの直面する社会課題は、パンデミックにとどまらず気候変動問題や社会インフラの老朽化など、年々深刻化・複雑化しています。そのように事業環境が変化する中で、どのように企業価値向上へ取り組んでいくのか、本統合報告書でも改めて説明しています。

さらに、2020年3月に社長に就任した加藤が、持続的な成長を掲げた長期ビジョンへの想いを語った「社長メッセージ」を巻頭で発信しています。

統合報告書の編集に際しては、IIRC(International Integrated Reporting Council:国際統合報告委員会)が推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス等を参照しました。

本統合報告書が積水化学グループをより深くご理解いただくためのツールとして、建設的な対話の一助になれば幸いです。

今後も開示の充実とともに、丁寧で分かりやすい説明を心がけてまいります。ぜひ忌憚のないご意見、ご要望をお寄せいただけますようお願いいたします。



価値協創
ガイダンス

2020年8月

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

統合報告書関連ツールご紹介

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。
説明会の様子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。



本報告書はPDF版およびオンライン版で公開しています。
下記URLからご利用ください。

▶ 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>

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



企業情報 <https://www.sekisui.co.jp/company/index.html>



積水化学工業株式会社

〒105-8566

東京都港区虎ノ門2-10-4

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

お問い合わせ先

経営戦略部 IRグループ

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

(証券コード 4204)