統合報告書2024

2024年3月期





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、

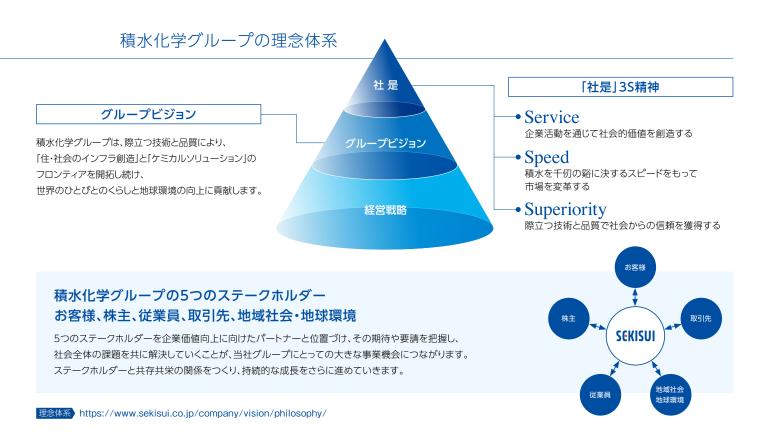
積水化学グループは社会環境の変化をもビジネスチャンスととらえ、社会課題の解決に寄与するイノベーションを起こし続けます。 そして、地球とひとびとのくらしに貢献することで、社会の持続可能性向上と共に、企業としての持続的成長をはかります。

積水化学グループの理念体系は、「社是」「グループビジョン」 「経営戦略」の3層で構成されています。

1947年の創立からこれまで、決して順風満帆とは言えなかった私たちが困難を克服するうえで支えとなったのが、以下の意図にもとづいて制定された社是"3S精神"でした。

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

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



CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 02 計長メッセージ
- 80 積水化学グループの軌跡
- 積水化学グループの事業領域 09
- 10 価値創造プロセス
- 16 サステナビリティ貢献製品

中長期的な成長を 支える戦略

- 長期ビジョン[Vision 2030] 21
 - 22 成長イメージと戦略投資
 - 23 成長へ向けた中長期戦略
- 24 リスクと機会
- 26 重要課題(マテリアリティ)
- 27 業績推移とポートフォリオ変革の歩み
- 28 中期経営計画の振り返りとグローバル展開
- 29 中期経営計画[Drive 2.0](FY2023-2025)
 - 基本戦略①戦略的創造
 - Topic ~フィルム型ペロブスカイト太陽電池~
 - 32 基本戦略②現有事業強化
 - 注力事業の戦略 33
 - 37 収益基盤事業の戦略
 - セグメント状況 38
 - 基本戦略③ESG経営基盤強化 39
 - 40 投資と財務戦略
 - 41 株主環元
- イノベーション
 - 42 | 技術プラットフォームと推進体制
 - 44 新製品·新事業
 - 46 知的財産
- 47 人的資本
- 49 環境
- 53 DX
- 内部統制

ビジネスモデルを 支える基盤

- コーポレート・ガバナンス
 - 社外取締役メッセージ
 - 取締役 · 監査役 62
 - 取締役・監査役の構成と スキルマトリックス
 - コーポレート・ガバナンス体制
 - 政策保有株式 67
 - 68 役員の報酬等
- リスクマネジメント
- 69
- 70 人権尊重・責任ある調達

- 財務・非財務ハイライト
- 74 財務・非財務の主なデータ
- 78 会計情報,株式情報
- 78 | 統合報告書2024の発行にあたって

統合報告書2024では、2030年の長期ビジョンの実現に 向け、サステナビリティ貢献製品を軸とした価値創造ストー リーを整理すると共に、成長期待の醸成に向け、イノベー ションに関する記述の充実に努めました。

本報告書は日本語および英語のPDF版で公開しており、 下記のURLからダウンロードいただけます。

日本語

https://www.sekisui.co.ip/ir/document/annual/

https://www.sekisuichemical.com/ir/report/annual/

対象組織

原則として、積水化学工業株式会社および連結子会社を対象としています。

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)および2024年8月まで の開示内容を含んでいます。

編集にあたって

IFRS財団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。

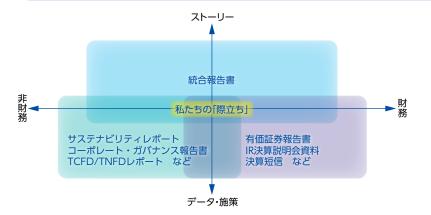
注意事項

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もとづいて作成さ れています。従って、実際の業績は、様々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。

ガイダンス

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

積水化学グループの情報開示体系



「統合報告書」では企業価値創造に向けた経営戦略や、財務・ 非財務の考え方やデータ・施策を統合的に報告し、

さらに「有価証券報告書」や「IR決算説明会資料」などで財務実 績や非財務も含めた経営戦略の説明資料を継続的に開示して います。

ESG経営やサステナビリティ活動に関する詳細かつ網羅的な 非財務情報は「サステナビリティレポート」で開示しています。

また、投資家用参考資料『私たちの「際立ち」」では、主要事業 の競争力や中長期戦略について説明しています。

Webサイトのご案内

株主・投資家向け情報

https://www.sekisui.co.jp/ir/

有価証券報告書

https://www.sekisui.co.ip/ir/document/summary/

https://www.sekisui.co.jp/ir/event/results/

私たちの「際立ち」(投資家用参考資料)

https://www.sekisui.co.jp/ir/document/prominence/

サステナビリティ

https://www.sekisui.co.jp/sustainability/

サステナビリティレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/

TCFD/TNFDレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd



CEO MESSAGE

グループー丸となって挑戦を続け、 中期経営計画[Drive 2.0]達成にドライブをかける

「先取り」「加工」「変革」を強みとしたイノベーションの力で、

サステナビリティ貢献製品を創出し続けます。

そして、「未来につづく安心 | を社会に届け、サステナブルな社会を実現していくことにより、

ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

代表取締役社長 加藤 敬太

Q.01

積水化学グループが「社会に提供する価値」とは何でしょうか?

それは一言で表すと"未来につづく安心"です。当社グループは創業以来、世界のひとびとの安全や健康に影響を及ぼす社会課題、あるいは、気候変動や自然災害のように社会の存続に深刻な影響を与える地球環境の変化など、「くらしの根幹にある課題解決」に一貫して取り組んできました。現在、『いまある社会課題を、未来に残さない』というキャッチコピーでCMを展開していますが、それは今を生きる私たちだけでなく、次世代、そして未来にずっと安心なくらしが続いていくことを目指すというメッセージでもあります。まさに"未来につづく安心"を社会に届けていくことが、当社の社会的役割だということです。

当社の強みは「先取り」「加工」「変革」です。この強みを軸に、価値創造プロセス P.10 を回し、ステークホルダーの皆さまと共に独自のイノベーションを生み出していきます。市場や社会課題のニーズを先んじてとらえ(先取り)、社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出し(加工)、新たな価値やシステムを構築して社会を変革(変革)していくのです。この一連のプロセスを具体化したものが「サステナビリティ貢献製品」 P.16 の継続的な創出です。当社は「社会課題解決力=製品の付加価値」ととらえ、サステナビリティ貢献製品を増やすことで、安心が未来につづくサステナブルな社会の実現と企業価値向上の両立を目指し、挑戦し続けます。

Q.02

価値創造プロセスを実装するための原動力は何でしょうか?

価値創造プロセスを実効性のあるものにする原動力は、従業員一人ひとりの「挑戦」です。一人ひとりが従来のやり方にとらわれず、自らの力を最大限に発揮し、恐れずに挑戦し続けることが大切なのです。所属する部門において、日々の仕事の質を上げるために行う改善も、それ自体が立派な「挑戦」となりますし、挑戦する人材には活躍できる場を提供します。会社全体として「挑戦風土」を醸成することを大切にしています。

Q.03

国内外の投資家から「資本コストや株価を意識した経営」を 求める声が高まっています。 積水化学グループの現状をどのように認識していますか?

PBRは過去10年間で安定的に1倍以上を維持して推移していますが、この水準に満足はしていません。PERについては、コロナ禍の影響、Aerospace社の減損などで最終利益が減益となった2020、2021年度に急騰した時期を除き、10倍超の水準に留まっており、投資家の皆さまに中長期的な成長期待をもっていただくことが必要だと考えています。



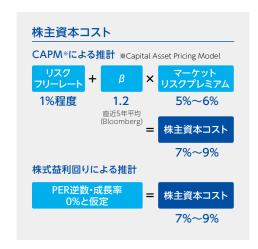


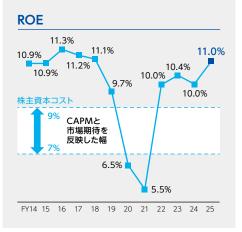


また、ROEを分解し各要素を確認していくと、総資産回転率、財務レバレッジは一定の効率性と安全性を保っている一方、売上高純利益率の低下がROEの低下に直結していたこともわかります。今後の収益性強化のためにも、成長を加速させ、資産効率についても向上させていくことが重要な経営課題だと考えています。

	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
ROE	11.1%	9.7%	6.5%	5.5%	10.0%	10.4%
II						
売上高純利益率	5.8%	5.2%	3.9%	3.2%	5.6%	6.2%
×						
総資産回転率	1.13	1.06	0.94	0.99	1.02	0.98
×						
財務レバレッジ	1.69	1.81	1.72	1.78	1.74	1.67

また、当社の株主資本コストについては、「7~9%」と認識しています。ROEは、2020~21年のコロナ禍を除き、安定的にこの水準を上回って推移しており、中期計画では2025年で11%を目指しています。

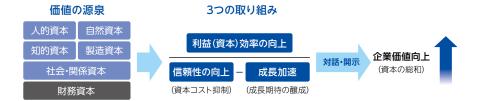




Q.04

企業価値を持続的に向上させていくために何が必要か、中期計画「Drive 2.0」 P.29 における考え方、取り組みを教えてください

中期計画では、持続的な企業価値の向上に向けて、「資本効率の向上」、「信頼性の向上、すなわち資本コストの抑制」「成長加速、すなわち成長期待の醸成」の3つの取り組みを進めています。



「資本効率の向上」のために重要なことは、現有事業での成長に尽きると考えています。また「成長期待の醸成」のためには、戦略領域マップで定めている「新事業領域の創出」が鍵となり、とくに「ペロブスカイト太陽電池」 P.31 「バイオリファイナリー」 P.44 等の革新領域で事業化の目途をつける必要があります。「資本コストの抑制」については、少し広義に解釈し、一度発生してしまうと一気に企業価値を毀損してしまうような重大な不祥事等のインシデントの発生を抑えることや、「環境経営」「人的資本投資」を進化させること、さらにサプライチェーン全体での人権の尊重等が重要になってくると考えています。

広義の資本コスト抑制については、「ESG経営基盤強化」という観点で、前中期計画から「セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」の考え方を導入し、従業員一人ひとりの意識改革にも注力しています。各部門の業績評価にも組み入れることで、ROICそのものを高めることに加え、広義の資本コストを抑制し、そのスプレッドを拡大することに取り組んでいます。

Q.05

|現有事業での成長」の観点から、 事業ポートフォリオの考え方について教えてください。

事業ポートフォリオは常に変革していかなければなりません。着実な利益成長を目指し、「中期計画「Drive 2.0」の策定にあたっては、全33の事業を「収益性・ROIC・成長性」の観点で分析・評価したうえで、「成長牽引」「成長期待」「収益基盤」「体質強化」 P.32 の4象限に分類し、戦略上の役割を明確化しました。

資本はメリハリをつけた配分とし、「成長牽引」と「成長期待」の2つの象限の事業に全体の60%以上の資本を重点配分します。この2つの象限で、中期計画の利益増分(EBITDA)の90%以上を獲得します。一方、「収益基盤」事業においては、成長分野を中心とした投資のためのキャッシュを着実に創出し、「体質強化」においては、思い切った構造改革により収益性の改革を進めていきます。このポートフォリオは毎年見直しを行い、上位2つの象限の事業に重点的に人材、資本を配分していきます。

Q.06

多様な事業を有しているが故に、 国内外の投資家からはコングロマリットディスカウントを懸念する声もありますが、

当社グループは多様な事業を有していますが、すべてに共通する基盤となる強みは「先取り」「加工」「変革」の力です。そして、事業間のシナジーによって、それぞれの事業単体では生み出すことのできない価値も生み出すことが可能になっています。事業間シナジーの象徴ともいえるのがまちづくり事業で、高品質な住宅だけではなく、「高機能プラスチックス」「環境・ライフライン」カンパニーの製品・技術を結集し、災害に強いサステナブルなまちを創出しています。住宅事業について懸念している投資家の皆さまもいらっしゃいますが、安定して350億~400億円を稼ぐ事業へと復活させるべく、現在、収益性強化策を実行中で、そこで稼ぎ出すキャッシュを成長領域へ重点的に配分していきます。

当社グループは、ある事業が不調な時に違う事業がカバーできるといった、下向きの耐性が非常に強いという評価もいただいています。コングロマリットディスカウントだと言われるとするならば、それは収益性の悪い事業、カンパニーがあるからであり、まずは、期待する利益が稼げるような体質に変えることが最も重要だと考えています。

私自身が過去、中間膜事業に携わっていたときも、まだ事業規模が小さかったため、住宅事業で稼いだキャッシュを中間膜の開発のために使わせてもらった経緯がありますが、その結果、開発した高機能膜が近年の収益ドライバーへとつながっています。今後も「収益基盤」事業である住宅事業や、管材事業で稼ぎ出したキャッシュで「成長牽引」「成長期待」事業をさらに強化し、全社の利益率を向上させていくことができれば、市場からの評価も変わっていくだろうと考えています。

Q.07

「成長期待の醸成」の観点では、 昨今「ペロブスカイト太陽電池」が注目を集めています。 本事業の競争優位性について教えてください。

長期ビジョン達成に向けた事業戦略の羅針盤として、「戦略領域マップ」 P23 を活用しています。その「戦略領域マップ」で描いた革新領域の中で、最も競争優位性が高い技術として事業化を期待しているのが「ペロブスカイト太陽電池」です。フィルム型の「ペロブスカイト太陽電池」には、当社グループがエレクトロニクス分野で強みをもつ封止技術、精密塗工等が多く活用されており、特に耐久性を高めるうえで重要なファクターである封止の技術においては、他社を大きくリードしている状況にあります。このアドバンテージを活かして早い段階での事業化を目指しているところです。

日本政府や自治体からの注目度も高く、様々な要望や働きかけをいただいています。「ペロブスカイト太陽電池」の普及が望まれているのは、再生可能エネルギーの比率を上げることが第一の目的である一方で、現在のシリコン製の太陽電池はほぼ輸入品に頼っていることから、海外に依存しない太陽電池としても大きく期待されています。経済産業省や東京都をはじめ、強力なご支援をいただける環境にあり、早期事業化の実現に努めていきます。

Q.08

中期計画では6,000億円の投資枠を設定しています。 資本配分の考え方について教えてください。 また、2023年度末時点では投資の進捗が遅いようにも見受けられます。 M&Aの検討状況も含め、投資枠を消化し切らなかった場合のキャッシュの 使い道についても聞かせてください。

			(億円)
		FY23-25計画	FY23実績
戦略	投資	枠 4,500	220
	内 M&A等	枠 3,000	10
	内 設備投資	1,500	210
ESG: (戦略設	投資 備投資・通常投資の内数)	300	130
通常投資		1,500	440
投資合計		6,000	660
研究開発費		1,400	417

		(億円)	営業CF		借入+政策保存	有株式圧縮
Cash IN	FY23-25 計画		5,000		最大4,000(個	昔入)+α
	2023実績	1,483			391	
		戦略 設備投資	¦ 通常 ¦設備投資	研究 開発費	M&A	株主 還元
Cash OUT	FY23-25 計画	1,500	1,500	1,400	3,000	1,100~
501	2023実績	210	440	417	10	476

まず、「成長を志向し、必要に応じて負債も活用し、積極的に成長投資を拡大する」という戦略は不変です。事業による営業キャッシュフローの拡大に加えて、政策保有株式の縮減を進めていくと共に、必要に応じて借入も行い必要なキャッシュを確保していきます。現状のR&Iの格付けはAAーですが、現在の格付け維持を目標とはしておらず、最大4,000億円借り入れたとしてもD/Eレシオは「0.5以下」になると試算しています。一方、資本の配分にはメリハリをつけ、確保したキャッシュの内、3,000億円をM&Aの枠とし、残りの「設備投資」「研究開発費」4,400億円については、市場の成長が見込まれる高機能プラスチックスカンパニーやメディカル事業の成長牽引・成長期待事業のほか新事業へ、全体の70%以上という規模で重点的に配分します。

設備投資については、2023年度の市場環境により一部の案件が後ろ倒しになっていますが、ようやく、半導体や自動車市況が戻りつつあり、滋賀水口工場のポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強のほか、先端半導体製造用工程材料である高接着易剥離UVテープ「SELFA」や高機能中間膜のタイ工場での生産能力増強 P.40 も意思決定しました。2024年度末には、ほぼオンラインに戻る見通しです。

株主還元についても、安定的かつ積極的という方針に変わりはありません。株主の皆さまへの還元は強化してきており、現中期計画で配当性向を40%以上に引き上げ、コミットしていますので、そこは安心していただいていると思っています。一方で、前中期最終年度はM&A投資枠を使い切らなかったことから、22年度下期に追加で700万株の自己株を取得しました。現中期計画の終了時点で結果として投資枠を使い切らなかった場合には、その時点でのキャッシュポジションや株価水準等の状況にもよりますが、追加的な株主還元も含めて機動的に検討していきます。



Q.09

「資本コストの抑制」という観点で、 重大なインシデント抑制について言及がありましたが、 具体的にどのようにリスクを管理していくのでしょうか?

サステナビリティ委員会において、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の抽出、全社方針やKPIの決定、全社実行計画の策定を行い、「安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理」の5つの領域を重大インシデントとして定義し、未然防止力と、早期発見・早期対応力の向上に取り組んでいます。個別の対策立案や有効性の確認等は、委員会の中にある各分科会で実施し、KPIの進捗管理等を行いながら改善を進めています。また、取締役会では、委員会で審議された方針・戦略や全社リスクの報告を受け、審議、最終決定すると共に、執行側の取り組みを監督しています。「品質」については、昨今、自動車、医薬品業界等で話題となっている品質管理の問題をとくに重く受け止めており、測定から出荷判定までいっさい人の手を介さないDX化について、これまで以上に強い危機感をもって進めています。また「情報管理」においては、前中期計画から重点的にDX化に取り組んでいるところですが、技術情報の漏洩防止にはさらに注力していきます。

Q.10

同じく「資本コストの抑制」の観点で、 人的資本についても言及がありましたが、 人的資本への投資についての考え方を教えてください。

私は会社の成長とは、従業員一人ひとりの成長だと考えています。長期ビジョン実現のために人的資本への投資は不可欠であり、当社グループの中長期的な成長のいわば原動力です。人材の流動性が高まっている中では、優秀な人材に長く働き続けてもらうための組織づくりも重要となります。事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材を実現するのはもちろん、失敗しても咎めない風土づくりを行い、「挑戦」した人にはより大きな仕事を与え活躍してもらうことが大切なのです。会社全体で「挑戦」を後押しするような環境を整備して、「全員が挑戦したくなる活力のある会社」を目指していきます。また、採用においては、できるだけ多くの優秀な学生の皆さんに認知してもらおうと、これまでとは異なるイメージ戦略でCMを企画し、認知度アップにつながる新たな取り組みを進めています。

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という従来からの考えのもと、研修やリスキリングへの投資、従業員の生産性を向上させるDX投資等を積極的に行っていきます。また2024年度は昨年に引き続き4~5%程度の賃上げを継続しました。

Q.11

企業スポーツへの協賛も、広くとらえれば 人的資本投資の一部と解釈できると思います。 2023年度、アメリカンフットボールチームのSEKISUIチャレンジャーズへの 出資を決めていますが、これに込めた社長の想いを聞かせてください。

長期ビジョンの実現、中期計画の達成には、「全員が挑戦したくなる活力のある会社」を実現しなくてはいけません。キーワードである「挑戦」とは何か?と考えるとき、「挑戦」が凝縮された最もわかりやすい例がスポーツであると思っています。「SEKISUIチャレンジャーズ」はクラブチームですから、選手は本業を別にもちながらも個々に練習に励み、チームとして強くなるための「挑戦」を続けています。試合の結果だけに注目するのではなく、去年と比較して個々人がどう成長して、その結果チームがどう強くなったかを見て欲しいと思っています。昨年見事日本一を果たした女子駅伝も、個々の「挑戦」の結果としての日本一であったはずです。

「挑戦」と聞くと難しいことをしなくてはと考えがちですが、決してそうではありません。企業スポーツへの協賛は、ステークホルダーの皆さまはもちろん、当社グループの従業員に彼らの「挑戦」を目の当たりにして共感してもらいたいという想いが強くあります。

Q.12

環境への取り組みについて教えてください。 また、欧州では法的拘束力のあるCSRDが適用されますが どのように対応していくのでしょうか?

当社グループは早くから「環境経営」を推進しており、環境への取り組みにおいては日本の企業の中でトップランナーであると自負しています。CSRDについても専門部署を設置し、サステナビリティ委員会で協議するなど対応を進めています。

深刻化する「気候変動」対策では、化学メーカーとして世界で最初にSBT認証を取得した実績をもち、2030年に向けて、GHG排出量の削減率目標をさらに引き上げSBT認証を再取得しています。目標達成に向けて、購入電力の再工ネ化をはじめ、燃料使用設備の電化、低炭素燃料への転換を進めると共に、Scope3の削減も進めています。

また、資源循環、資源転換に資する製品の売上の拡大、廃棄物の再資源化などの取り組みも強化しています。これら「環境経営」の先進性は、海外を中心としたESG投資家の皆さまからも一定の評価をいただいているものと認識しています。

Q.13

国内外で人権に関する法制化・ルール化が進み、 人権問題に対する社会からの注目が高まっています。 人権尊重を経営の基盤に据えている背景や理由、 また具体的な取り組みを教えてください。

グローバルに事業を展開する当社グループは、原材料の調達においてもグローバル化が加速していることから、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尊重することが責務です。持続可能な経営基盤を強化するため、人権尊重を経営の基盤ととらえ、当社グループの従業員に限らず、ビジネスパートナーを含むサプライチェーン全体の人権尊重に取り組む必要があると考えています。これまで以上に危機感をもって取り組むため、2022年度には、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会の中に新たに「人権部会」を発足させ、人権に関する全社的な方針策定の役割を担っています。

また、人権部会に紐づく4つのワーキンググループでは、当社グループ内の人権デューデリジェンス、取引先の人権デューデリジェンスの両面で仕組みを整え、課題の抽出と是正を進めています。さらに、人権教育の実施に加えて、より幅広いステークホルダーがアクセス可能な通報・相談窓口の仕組みを整備すべく、社内通報窓口の多言語化、外国籍従業員、海外お取引先の通報窓口の設置等に取り組んでいます。

Q.14

2030年の長期ビジョンまで残り6年となりました。 現状の認識と、ビジョン達成に向けて取り組まなければならない 経営課題について教えてください。

長期ビジョン「Vision 2030」で掲げる、売上2兆円、営業利益率10%以上の達成には、現有事業の成長に加えて、M&Aと新規事業の創出が不可欠です。前中期計画において実行できなかったM&Aは、円安なども相まって引き続き厳しい競争環境下にあると認識していますが、現有事業の強化は着実に進捗しており、オーガニックで一定程度の成長を見込めるようになっていることに加え、「ペロブスカイト太陽電池」「バイオリファイナリー」をはじめとした新規事業の事業化を確実に実現することにより、目標の達成は十分可能です。折り返し地点となる2025年度の実績と共に、今中期計画で仕込む新事業の展開状況およびその先の可能性を示すことで、「Vision 2030」の実現可能性を感じていただけるものと考えています。

Q.15

最後に株主との対話について、社長のお考えをお聞かせください。

株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話を通じていただいたご意見、ご提言は真摯に受け止め、これまでと同様、経営にも活かしているところです。最近では、とくに長期保有してくださっている株主の皆さまから、当社グループの取り組みをご理解いただいたうえで、今後当社の企業価値向上のためにさらに重要になってくる成長戦略、資本政策、事業ポートフォリオ、ESG経営といった観点での課題について、ご質問やご意見も多くいただいています。

今後も、対話の場でいただくご意見、ご提言に耳を傾け、企業価値向上に向けた取り組みにつなげて まいります。

Topic

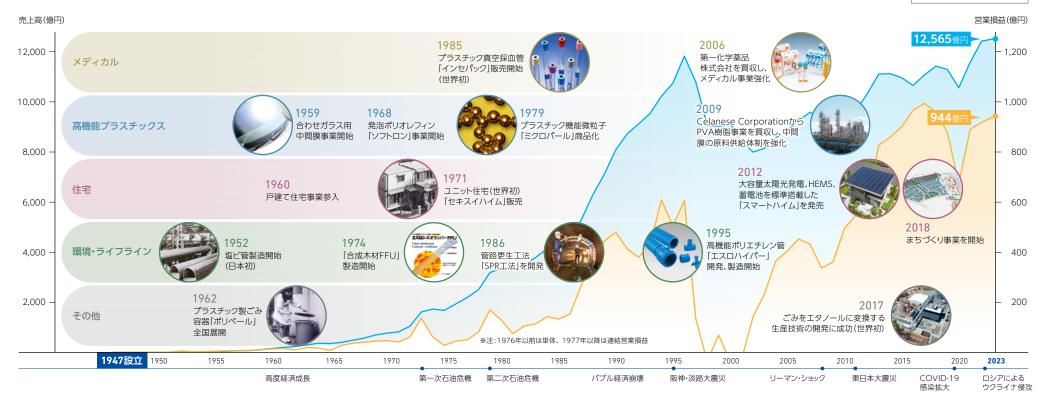
投資家との直接対話による企業価値向上

持続的な成長に向け、株主や投資家の皆さまとの建設的な対話は極めて重要だと考えています。「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、社長および経営戦略部担当取締役を中心に、四半期ごとの決算説明会や株主・機関投資家の方々との直接対話を積極的に行い、企業価値向上のための経営戦略に活かしています。

対話の中でいただいたご意見やご質問は可能な限り統合報告書をはじめとする各種IR資料に反映するよう努めると共に、フェアディスクロージャーを意識し、Web サイトでの情報発信を強化しています。長期ビジョン実現に向けた取り組みについてご理解いただくため、2023年度にはセルサイドアナリスト向け「社長スモールミーティング」を開催し、その内容をWebサイトで公開すると共に、「水口・栗東工場見学会」や「欧州工場見学会」等のIRイベントも実施しました。

積水化学グループの軌跡

積水化学グループは野口遵氏が設立した日本窒素肥料を祖とし、その当時、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す7人の若手によって、1947年に設立されました。 以来、プラスチックに関連する技術・製品を中心に、3S精神(Service、Speed、Superiority)で新事業・フロンティア開拓に果敢に挑戦して、新時代を切り開いてきました。



1947年~ 創業期

プラスチックのパイオニアとして 加工業を確立

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

1966年~ 育成期

経営体質整備と次世代事業の育成

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

1980年~ 拡大期

高機能製品の登場と 住宅事業の伸長

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

1999年~ 再生期

3カンパニー制へ移行、 CSR経営の導入と推進

バブル経済崩壊後の経営危機脱却のため、7事業本部を3カンパニーへ再編 P27 し、事業の選択と集中、グローバル化を推進。同時にエコノミーとエコロジーを両立させ持続的な成長を目指す「環境」、CS(顧客満足)向上と品質強化を一体化した「CS品質」、従業員のもち味を活かすためその成長を支援する「人材」の3つを「際立ち」としたCSR経営を推進。

2008年~ 変革期

積極的な戦略投資、 CSR経営はESG経営へと進化

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

積水化学グループの事業領域

積水化学グループは、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」を事業領域とし、「レジデンシャル」「アドバンストライフライン」「イノベーティブモビリティ」「ライフサイエンス」という4つのドメインで事業を展開し ています。自然環境・社会環境課題解決への貢献度が高いサステナビリティ貢献製品を多く生み出しており、その売上高の全社売上高に占める比率は70%超の水準まで向上してきています。 なお、現有事業は住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックスカンパニーの3カンパニーとメディカル事業の4セグメントで構成されています。

事業領域

解決したい社会課題

現有事業

住・社会のインフラ創造

住宅・パイプ関連事業など長い歴史のある製品・事業においては、お客様の声や時代の要請を受け、さらなる 付加価値の創出により進化を続けていきます。

レジデンシャル

ひとびとの安心・安全、快適な くらしを支える

住宅カンパニー

住宅、リフォーム、不動産、まちづくり、 住生活、海外

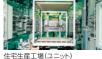


エネルギー自給自足を目指せるスマー トハウス「スマートパワーステーション」











省スペースに収まる蓄電池システム



改装リフォーム



買取再販「Beハイム」

アドバンストライフライン

グローバルにインフラ課題を解決し 社会基盤を支える

環境・ライフラインカンパニー

パイプ・システムズ、住・インフラ複合材、 インフラリニューアル



耐震型高性能ポリエチレン管





鉄道向け合成まくらぎ「FFU」



塩素化塩ビ樹脂 コンパウンド





大型高排水システム



熱膨張性耐火材



雨水貯留槽「クロスウェーブ」

エレクトロニクス・モビリティ分野、メディカル事業においては、既存のお客様の要望に合わせた製品開発 のみならず、新たなお客様の開拓・M&AやCVCを通じた新製品の開発にも積極的に取り組んでいきます。

社会・くらしを進化させる 様々な機器の発展を支える

イノベーティブモビリティ

高機能プラスチックスカンパニー

エレクトロニクス、モビリティ、 インダストリアル





される液晶部材固定用両面テープ



自動車向け合わせガラス用中間膜 航空機向け部材



電気自動車向け放熱グリス



ディスプレイ・電子機器向け導電性 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 自動車バンパー向け成型品





航空機内装向けプラスチックシート

ライフサイエンス

ケミカルソリューション

グローバルに 健康・長寿社会を支える

メディカル事業(コーポレート)

検査、医療



コレステロールの検査薬



プラスチック製真空採血管





感染症迅速検査キット









バイオ医薬品原料

現有事業がシナジーを生みながら、4つのドメインにおいて 企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指していきます。 P.23 製験領域マップ

健康·長寿

+9.6% (過去10年 年率)

(法人税・住民税・事業税)

P.17

P.51

590億円

7.3%

314億円

(40.3%)

324億円

4.9%(単体)

92%(単体)

98%(単体)

121%/111%

O件 P.55

1件 P.56

O件 P.57

O件 P.58

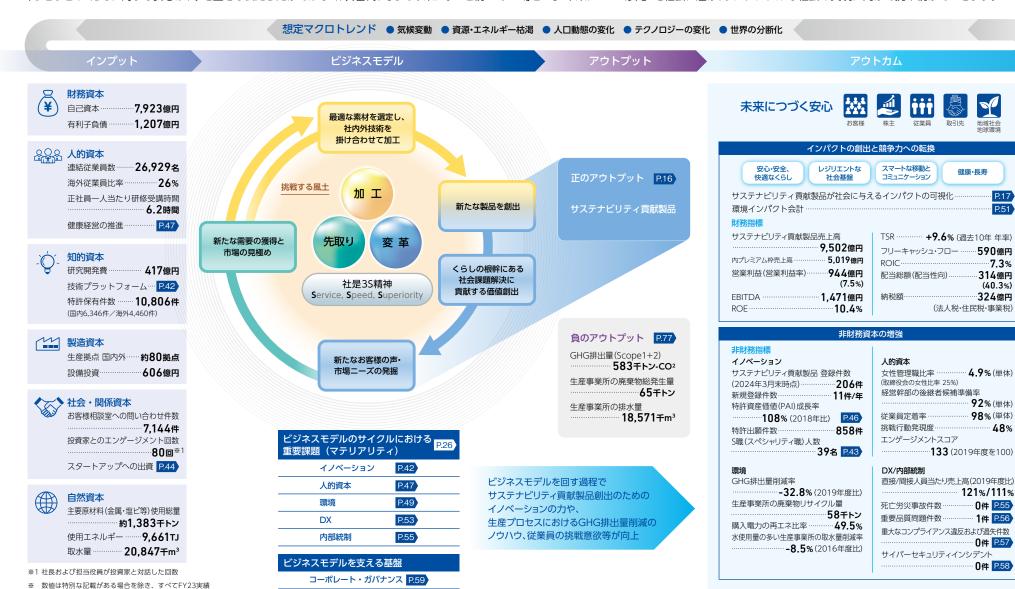
······133 (2019年度を100)

48%

積水化学グループは、多種多様な技術・ステークホルダーとの信頼関係をもとに、社会課題を戦略的にとらえ、イノベーションを通じて、

世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献する製品・サービスであるサステナビリティ貢献製品を提供しています。6つの資本を有効的に活用し、ビジネスモデルの実践を通じて、 サステナビリティ貢献製品を創出しそのインパクトを競争力へと転換すると共に、非財務資本を増強していくことで、社会の持続可能性向上と共に、企業としての持続的成長を実現していきます。

「ひとびとのくらしに対する安心が、今を生きる私たちだけではなく、次世代、そして未来にずっと続いていく」という"未来につづく安心"を社会に届け、サステナブルな社会の実現に向けて挑み続けていきます。



新たな製品を創出

くらしの根幹にある

貢献する価値創出

社会課題解決に ●

ステークホルダーへの価値配分

|解説| **価値創造プロセス**| ビジネスモデルを通じたステークホルダーとの価値協創

積水化学グループの強みは、「先取り」「加工」「変革」です。この3つを中心としたビジネスモデルは、多種多様なステークホルダーとの連携を通じて実践され、 環境・社会課題解決に貢献する製品・サービスを生み出しています。

https://www.sekisui.co.ip/sustainability_report/pdf/report_2024/sustainability_report2024_06.pdf#page=51 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。

このサイクルを通じて、環境・社会にポジティブなインパクトを創出し、それを競争力に転換すると共に、非財務資本を増強し、持続的な企業価値向上と株主価値の最大化をはかっていきます。

挑戦する風土

新たな需要の獲得と

市場の見極め

先取り

市場の変化や社会のニーズを先んじてとらえ、コア技術の強み が発揮できるかを見極める力

加工

社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出す力

最適な素材を選定し、

社内外技術を

掛け合わせて加工

加工

社是3S精神

Service, Speed, Superiority

新たなお客様の声・

市場ニーズの発掘

変 革

先取り

変 革

生み出した製品やサービスをもとに新たな価値を創り出し社会 を変革する力

最適な素材を選定し、 技術創出の融合により加工









●積水化学グループは、自社原材料をほとんどもたないため、お客様の要望に合わせた 最適な素材を選定することが可能です。また、競争力のある技術を「技術プラットフォー ム」(TPF)として定め、継続的に技術強化に取り組むと共に、複数のTPFを融合し、社会 環境の変化を先取りした製品の開発を行っています。またTPFにもとづき、社内外で通 用するスペシャルな専門性をもつ従業員をスペシャリティ職(S職)として任命し、処遇し ていますP.42、43

すべての取引は、「持続可能な調達」の基本方針やガイドラインにもとづいて実施して います。サプライチェーン全体でより適切な調達を実現するため、1次お取引先を通じ て、2次・3次サプライヤーに対しても社会的に責任ある状況を実現・維持するよう働き かけていまP.70

従業員の挑戦





- 経営層と従業員の対話の機会「ビジョンキャラバン」 P.48 を通じて、従業員が経営理念・ ビジョンに共感し、自ら行動変容することを促しています。
- ●長期ビジョンの達成に向けた従業員の挑戦行動を適切に評価するため2021年度より 新たな人事制度を整備しています。P.47
- 創出したサステナビリティ貢献製品を事業化するための素養を身に着ける社内起業家 育成プログラムを始動させています。P.43

新たな需要の獲得と市場の見極め







従業員 地域社会 地球環境

お客様相談室を設置し、1年で約1万件のお問い合わせ、ご意見などをいただいていま す。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」発掘を目指しています。

- ●産・官・学の共同研究を通じ、地域社会や地方自治体が抱える課題解決に貢献できる 新たな製品の開発を進めています。(P.14)エスロハイパー、P.31 ペロブスカイト太陽 雷池)
- 積水化学グループは、事業ドメインをまたいだ交流、積極的なスタートアップ企業と の技術交流や他企業との協業を通じて、社内外の融合とオープンイノベーションの 加速に取り組んでいます。P.44

戦略領域マップ上の革新領域 P.23 を中心に、2023年度も目標を上回る連携数を 達成しています。

サステナビリティ貢献製品の創出

ジメントなど、戦略的な知的財産活動を推進しています。P.46





●積水化学グループでは、知的財産を重要な経営資源ととらえ、知的財産情報や市場・競 合情報等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

品質コンプライアンスの遵守を重視し、特に品質不正やデータの改ざんについては、発 生の根本原因を断つため品質マネジメントシステムを構築すると共に、サプライヤー からの購入品に関しても品質保証体制を構築し、品質を確保する活動を行っています。 P.56

社会・環境課題解決への 貢献インパクトの創出





- 積水化学グループは、環境的・社会的インパクトが基準を満たしている製品について、 社外アドバイザリーボードの助言・提言を受け、サステナビリティ貢献製品として認定 し、売上の拡大をはかっています。 P.16
- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーのような長期ゴールを目指すために 必要な技術や開発、市場変革を見据えて、課題ごとに新規技術、先行事例の勉強会を 行っています。有望なテーマについてはタスクフォース化して活動を推進しています。

インパクトを競争力へ転換し 新たなニーズ獲得へつなげる







お客様に気候変動の緩和に資する低炭素、脱炭素製品の価値を伝えるため、炭素のラ イフサイクルアセスメントによる製品のカーボンフットプリントを算出しています。低炭 素価値の高まりが緩やかな事業分野においては、先手を打つことでビジネスにおける 差別化となり、リスクをチャンスに転換できます。 P.19

投資により、お客様に近いモノづくり体制を築くことは、お客様の要望へのタイムリー な対応を可能とし、お客様の信頼の獲得と新たな需要獲得の基盤となっています。

解説 **価値創造プロセス** ビジネスモデル:事例







変革

自動車用中間膜

自動車業界のトレンドCASE*+α(環境対応)の発展に貢献

* CASE : [C(Connected)], [A(Autonomous)], [S(Shared/Service)], [E(Electric)]

■ 新たなニーズの顕在化(カラー/デザイン膜)

大型バッテリーを座席の下一面に搭載するEV・PHV車では、ルーフと 頭の距離が近くなる(ヘッドスペースが狭くなる)ため、開放感を確保す るためのパノラマルーフガラスが求められます。豊富なカラーバリエー ションへの対応と、遮熱・遮音などの機能との組み合わせで、ドライバー の快適性に貢献します。





EV化への流れ

CO2排出量を抑制(ZEV規制など) エネルギー安全保障上石油への依存度を低減 カーボンニュートラル実現

新たな需要の獲得と 市場の見極め

■ 販売地域における生産拠点の確立

	米州	欧州	アジア	日本
中間膜製造工場	2拠点	1拠点	2拠点	1拠点
PVA樹脂工場	1拠点	1拠点	<u> </u>	
PVB樹脂工場	_	1拠点	<u> </u>	1拠点

自動車用中間膜は、事業規模の拡大に伴い、先行して積極的な 設備投資を実施し、グローバルな生産・供給体制を構築してき ました。お客様の要望にスピーディに対応できるサービスが、お 客様との信頼関係を強固にし、新たな要望の素早い獲得につな がっています。

最適な素材を選定し、 社内外技術を 掛け合わせて加工

安全性向上、車体軽量化、 デザイン性向上、快適性向上



自動車合わせガラス用中間膜

1960年「エスレックフィルム」製造開始 1987年 安全ガラス装置が国内で法制化

新たな製品を創出

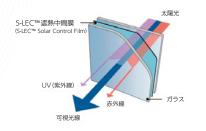
くらしの根幹にある 社会課題解決に 貢献する価値創出



遮熱·遮音用高機能中間膜

■ 特許を活用した開発

従来の中間膜は紫外線を99%以上カットするものの、 熱線は殆ど透過していました。遮熱中間膜は紫外線に 加えて熱線も大幅にカットします。これは積水化学グ ループ独自の「微粒子分散技術」により遮熱微粒子を 通常膜層に分散することで実現しています。微粒子を コーティングしている分散剤と分散安定剤の技術で多 くの特許を取得しています。



新たなお客様の声・ 市場ニーズの発掘



ヘッドアップディスプレイ用高機能中間膜

1971年 工業化ユニット住宅 「セキスイハイム|発売(世界初)

解説 **価値創造プロセス** ビジネスモデル:事例



■ 高品質な工業化住宅

投資を進めています。



積水化学グループの工業化住宅セキスイハイムの特

徴は、家づくりの全工程の大半を工場で生産するユ

ニット工法です。ユニット工法は大工不足・建設労務費

の高騰という課題解決に貢献すると共に、設計通りの

安定した品質を確保することができます。現在はさら なる丁場生産化比率上昇を目指し、生産丁場の自動化



変 革

住宅関連事業

高度成長期のひとびとの生活を支えた「家」づくりから、ひとびとの快適な生活を守る、安心・安全な「まちづくり」へ

■ 安心して住み続けられるまちの創造

災害に強い積水化学グループの際立つイン フラ技術を集結した、積水化学グループな らではのまちづくりを日本全国へ展開して います。サステナブルなまちの創出で、他社 との差別化をはかります。

まちづくり事業売上高・プロジェクト件数

---- 販売中プロジェクト件数(件)





新たな需要の獲得と

市場の見極め

災害に強いスマート& レジリエンスな まちづくり

最適な素材を選定し 社内外技術を

掛け合わせて加工

住宅需要の変化をとらえ、 高品質・高性能の住宅を提供



国内初の軽量鉄骨住宅 「セキスイハウスA型」を発売

1960年 戸建て住宅事業参入

新たな製品を創出

くらしの根幹にある 社会課題解決に

貢献する価値創出

SMART& RESILIENCE シリーズ

新大容量 蓄電池 Te-Pocket

GREENI









■スマートの強化

大容量ソーラーと蓄電池を備えたセキスイハイムは、CO2の削減に貢献 します。また、自然災害等によるライフライン途絶時にも生活の維持が 可能となり、ひとびとの安心・安全なくらしを支えています。

スマートハウスZEH比率*



※戸建受注中の搭載比率(北海道を除く)

頻発化・激甚化する自然災害への対応や

空き家の増大など

住社会の新たな課題へ対応

■ 豊富なハイムストックを活かした循環型事業の拡大

工場生産ならではの顧客データベースを活用し、約65万件の「ハイム」オーナー 向けにリフォームの提案を強化しています。特に当社独自のユニット構造には、大 規模リフォームでの他社参入が困難という強みがあります。また、住替えを検討さ れるお客様をサポートする不動産流涌(買取再販)にも注力していきます。

築年別の「ハイム」販売実績棟数



解説 **価値創造プロセス** ビジネスモデル:事例

会 先取り





変 革

インフラ保全関連事業

インフラ課題を解決し、社会基盤を支え、ひとびとの生活を守る

■ 国内の成功事例を海外へ

2023年度下期に合成まくらぎFFUの欧州工場の稼働が開始しました。環境配慮から高品質木材の調達が困難化していることに加え、EUにおいて、木材防腐剤として使用されるクレオソート油の使用制限が進み、海外でも木製枕木代替需要が高まっています。また国内同様、下水道管路の更生需要は海外でも顕在化しており、北米・インド等での需要が拡大しています。





「亜鉛メッキ鋼管」における衛生・ 品質面(錆による赤水など)の社会課題

最適な素材を選定し

社内外技術を

掛け合わせて加工



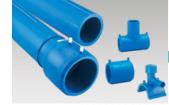
「エスロンパイプ」の製造を開始

1952年 日本初・硬質塩化ビニル管

インフラ保全・災害激甚化対応技術の 海外拡大

■ 従来配管(金属管)代替ニーズへの対応

水道配水用として開発された「エスロハイパー」は、集合住宅や病院、教育施設等の建物の給水管にも展開し、採用が広がっています。高性能ポリエチレンを使用しているため、錆びることがなく耐久性に優れている他、地震にも強く、金属管に比べて柔軟で軽量なことから、省施工・省人化に貢献します。また、昨今では低炭素製品を求める声も高まってきていることから、こうした樹脂管などを中心に、ライフサイクルアセスメントによるカーボンフットプリント算出結果をお客様に説明する資料を整備し、営業担当者を対象にした研修も実施しています。



新たな需要の獲得と

市場の見極め

1995年日本初・水道配水用ポリエチレン管

「エスロハイパー」を開発 地震や地盤沈下による破損、漏水を防ぐ 新たなお客様の声・ 市場ニーズの発掘

「エスロンRCP」の製造を開始

■ 強みを活かした用途拡大

1975年 強化プラスチック複合管

FRPとモルタルの多層構造により、高強度と軽量化の両立を実現。腐食にも強いことから耐久性にも優れ、その性能と経済性の両面から主要空港の雨水排水管や水力・小水力発電所における導水管等、幅広い分野・用途で採用が進みました。



1986年 管路更生工法 「SPR工法 | を開発

下水管の老朽化問題に対し、道路を掘り起こすことなく、大幅な工期短縮と土砂などの産業廃棄物の大幅削減を実現

新たな製品を創出

■ 日本のインフラ老朽化問題解決に貢献 従来展開してきたSPR工法の技術をベースに、

従来展開してきたSPR工法の技術をベースに、強度を くらしの根幹にある 社会課題解決に 貢献する価値創出 でいるような、従来のSPR工法では対応できない箇所 にも対応できるようになりました。



※出典:国土交通省ホームページ https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000135.html

解説 価値創造プロセス ビジネスモデル:事例









メディカル事業

当社グループ保有技術をベースに、M&Aにより事業領域・エリアを拡大。新たな技術による製品創出で、さらなる領域拡大へ

遺伝子検査(MDx)開発センター 自社製品開発により 遺伝子POC領域本格参入



最適な素材を選定し、 社内外技術を 掛け合わせて加工

安全性向上、検査時間の短縮や 検査精度の向上





くらしの根幹にある 社会課題解決に 貢献する価値創出

新たな製品を創出

■ M&Aによるの技術の獲得

第一化学薬品を買収

2006年

検査事業に本格参入

生化学的検査薬、インフルエンザ抗原検出用試薬、 アミノ酸、中間体、薬物動態試験等の業務受託

検査領域の拡大

POCTビジネスの拡大

2022年にインフルエンザウイルス抗原およびSARSコロナウイルス抗原を約10分で同時検出可能な検査キットを発売しました。



海外における自社製品投入による 「領域・エリア拡大」

■ 検査領域の拡大

エーディア社を買収 2015年 がん領域を含む検査領域拡大、新技術獲得

■ 海外展開加速

Genzyme社検査部門を買収 2011年 米国と英国に検査薬新会社を設立

新たな需要の獲得と

市場の見極め

インセパック 当社コア技術

新たなお客様の声・

市場ニーズの発掘

1985年 強度に優れたプラスチック製真空採血管を世界で初めて実用化

- ・微粒子制御技術(ラテックス)
- ・微粒子合成・設計 ・精密成形プロセス
- 機能樹脂設計

■ 海外連携強化

積水メディカル (SMD)

Sekisui Diagnostics 4社/6拠点 積水医療科技 2社/4拠点 Veredus Laboratories 1社/1拠点

> SDC:プリンスエドワードアイランド 〈検査〉

> > SDA:エクストン

〈検査〉

SDA: ポストン 〈検査〉

SDB:メードストン 〈検査、医療〉

> SDG:ダルムシュタット 〈検査〉

積水メディカル (SMD)

SMC:北京(朝陽)

〈検査〉

SMC:北京(天竺) 〈検査〉

SMC: 蘇州 〈検査〉

SDA:サンディエゴ 〈検査〉

,

VL:シンガポール 〈検査〉

海外拠点:11拠点(重複含む)

検査:11拠点 医療:1拠点

サステナビリティ貢献製品

基本的な考え方

積水化学グループは、サステナビリティ貢献製品を、私たちが目指す「サステナブルな社会の実現と当社グルー プの持続的な成長の"両立" | を最も表すものと位置づけています。サステナビリティ貢献製品の創出と拡大を 涌じ、SDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、企業としての成長を目指しています。

製品評価制度の進化

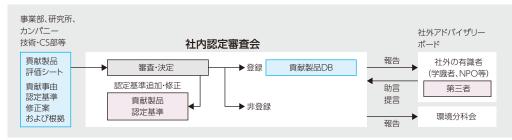
2006年に開始した積水化学グループ独自の評価・認定による「環境貢献製品」制度において、2017年には自然 環境に加え社会環境における課題の解決に寄与する製品に対象を拡大しました。2020年度には「サステナビリ ティ貢献製品」と名称を改め、社会課題解決に貢献する製品を戦略的に拡大していくため「プレミアム枠 P.17) を設けました。

認定方法

サステナビリティ貢献製品は、自然環境および社会環境の課題解決に対する貢献度が高い製品であり、社内基 準をもとに認定登録を行っています。その基準および考え方やその結果の妥当性に関して、産官学の様々な バックグラウンドをもつ社外アドバイザーよりご意見、アドバイスをいただくことで基準の高さや透明性を担保 しています。新規登録製品の自然環境・社会環境貢献に対しての意義や表現方法に加え、EUタクソノミーでも求 められている複数課題への配慮の充足性の確認などをベースとした製品制度の進化や方向性についてもアド バイスをいただいています。

2023年度には登録時に、複数の環境課題に対してネガティブなインパクトを及ぼしていないか、あるいは及ぼ さないためにどのような策を検討しているかを確認するためのネガティブチェックを導入しました。

サステナビリティ貢献製品制度の運用・設定方法



社内認定審査会:ESG経営推進部長を委員長として、コーポレート関連部署およびカンパニーの技術、事業の責任者で構成

製品開発方法

積水化学グループでは、製品の企画・開発時に、製品のライフサイクルす べての段階で、環境影響評価を実施しています。製品の上市後、サステナ ビリティ貢献製品の認定時には、この環境影響評価を前提として、社内基 準をもとに社会課題解決への貢献度を判断しています。

コンプライアンス 化学物質 評価 評価 法規制 · 法規制 自主規制 · 使用禁止物質 業界などの要求 使用制限物質

環境配慮設定 投入資源 原材料、構成、構造 情報開示 環境貢献製品基準 · LCCO2評価

製品のライフサイクルにおける環境影響度評価 原料調達 生産 設備投資 理境影響 輸送手段 投入資源、エネルギー 使用副資材 包装材料 グリーン調達 環境影響

(取引先、原材料)

輸送 施工•組立 整得前野 輸送手段 使用副資材 積載効率化設計 整得前野・ 情報開示 大気、水、廃棄物 大気、水、廃棄物、化学物質など 化学物質など

社会環境対象のサステナビリティ

案件ごとに際立ちの加点要素を検

討し、貢献度の高さを判断して認

貢献製品の認定基準

定しています。

投入資源、エネルギー

使用 投入資源、エネルギー ・使用副資材 環境影響 大気、水、廃棄物

化学物質など

廃棄 構成、構造 ・リサイクル性 理論影響 輸送、奶分時

土壌地下水汚染

サステナビリティ貢献製品の売上高

サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率





自然環境対象のサステナビリティ貢献 製品の認定基準

課題カテゴリー、解決に資する対応方法ごと ▶ に定めた認定基準にもとづいて、認定の判 断を実施しています。

カテゴリー				
GHG排出量削減	汚染の防止			
廃棄物削減	生物多様性の保全			
原材料削減	防災·減災			
節水·水循環	中間素材·資源類			

カテゴリー

健康寿命の延長

社会インフラの強靭化

くらしの安全性と災害耐性強化

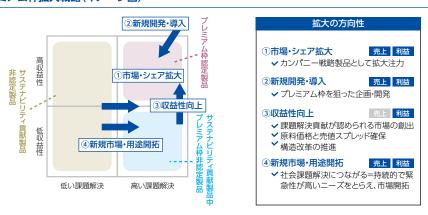
サステナビリティ貢献製品

プレミアム枠について

社会課題解決と収益性を両立する戦略枠がプレミアム枠です。

プレミアム枠には、各カンパニーを牽引する製品が認定されており、プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約8割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。 P32 「成長牽引」「成長期待」事業に積極的に資本を配分することで、プレミアム枠の拡大を加速させます。

プレミアム枠拡大戦略(イメージ図)



サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠の戦略を図式化したものが上記のプレミアム枠拡大戦略です。

第一段階は右の領域「サステナビリティ貢献製品」を伸ばし、第二段階で右上の領域「プレミアム枠」を伸ばしていきます。

製品の環境インパクト評価

サステナビリティ貢献製品に認定された製品の社会インパクトの定量化・開示を目指し、環境インパクトを右記の観点から評価しています。

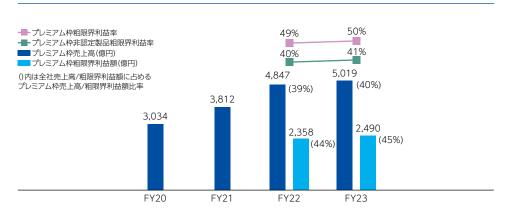
登録されているサステナビリティ貢献製品の総売上高の約6割以上の製品に「LIME2」(LCA評価*)の手法を活用し、定量的に環境・社会的インパクトを評価しています。このインパクト評価の結果については、製品ごとの公開は実施していませんが、全社製品のネガティブなインパクトとポジティブなインパクトの比率として把握し、「SEKISUI環境サステナブルインデックス」 P.49 を算出し開示しています。これにより、ネガティブなインパクトを減らし、ポジティブなインパクトを増加するような活動を推進していきます。

※2023年度からは、LCAデータベースIDEAの更新版を活用して「SEKISUI環境サステナブルインデックス」を算出しています。IDEAver3.1を搭載したLCA計算システム"MiLCAver3.1"は、生物多様性に対する影響についてさらに明らかになった知見を反映しています。これを活用し新たにベンチマークとすることで、生物多様性へのインパクトの正確な把握を目指します。

中期計画における事業ポートフォリオマネジメント P.32



プレミアム枠の収益性



2023年度のプレミアム枠の売上高は5,019億円で、全社売上高に対する割合は40%となった一方、プレミアム枠の粗限界利益の全社粗限界利益に対する割合は45%となりました。また、同年度のプレミアム枠認定製品の粗限界利益率は、プレミアム枠認定外の製品より約10%高く、高い収益性を有しています。

製品が貢献する環境領域の評価

サステナビリティ製品が様々な環境分野へ貢献していることを客観的に評価するため、LIME2*の手法を活用しています。

これは、CO₂などの環境負荷物質(インベントリ)が影響を及ぼす領域(大気汚染等)から具体的に影響を受けるカテゴリエンドポイント(呼吸器系疾患等)を4つの保護すべき対象に分け、インパクトを算出するものです。

【4つの保護すべき対象】

- ① 生物多様性 :生物の絶滅種増加予想数・・・どれほどの絶滅種増に相当か
- ② 一次生産 :生態系・植物成長の目安・・・植物が1年間に生成するバイオマス量にどれほど相当か
- ③ 社会資産 : 農水産物・土地・資源への影響額・・・いくらの毀損額と回復に必要な額に相当するか
- ④ 人間健康 :健康に影響する損失余命・・・損失余命何年分に相当か **GHG排出削減量も測定可

いわゆるESGウオッシュを防ぎ、エビデンスにもとづく本手法を用いて、サステナビリティ貢献製品のそれぞれが貢献する環境領域についての可視化をはかり、製品の特徴をわかりやすくしていきます。

※LIME2:被害算定型影響評価手法による4領域(エンドポイント)へのインパクト

Life-cycle Impact Assessment Method based on Endpoint Modeling

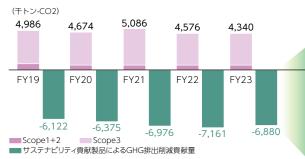
サステナビリティ貢献製品の環境インパクト事例

気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス





企業活動のGHG排出量と サステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量



※サステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量の算出については、 比較対象となる汎用製品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム 「MiLCAlによって対象製品との差分を削減貢献量として算出。

Scope1+2+3の算出方法の詳細は サステナビリティレポート をご参照ください。

モビリティ分野、エレクトロニクス分野の GHG削減貢献量は全体の約70%

高機能プラスチックスカンパニーのエレクトロニクス分野、 モビリティ分野のGHG削減貢献量は、全体の約70%を占め ています。生産工場での使用電力の再工ネ化推進、原材料の 資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

2023年度 分野別GHG排出削減貢献量

事業分野	CO ₂ 削減貢献量 (千t - CO ₂)	
エレクトロニクス	608	
モビリティ	4,376	
住宅	1,163	
インフラ	535	
その他	198	
合計	6,880	

(千トン-CO₂)



エレクトロニクス分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階でGHG排出量削減に寄与します。

省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO2削減

- ●ミクロパール
- 導電性微粒子 ● UVシール材

● 放熱材など



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおける CO2削減

● フォームテープ

● LCD部材固定用両面テー など



モビリティ分野

お客様の製品の製造段階や 製品使用段階でGHG排出量削減に 寄与します。

車輌軽量化や遮熱性能で 燃費削減し、CO2削減

- 遮音・遮熱中間膜
- 車輌用床材 Alveosoft など



中間膜とは

合わせガラス用中間膜 S-LEC™フィルム

で使用される厚さ

0.76mmのフィルム

[製品事例] 自動車用中間膜

- 1960年代"割れても飛び散らない"フロントガラス化により、自動車の安全性を圧倒的に高める
- 2000年代遮熱・遮音性能を付加することにより、省エネ性・快適性に貢献する
- 2010年代フロントガラスに情報を映し出すことにより、視点の移動を減らし**安全性向上**に寄与



HUD用楔形中間膜

2010年代

・2枚のガラスにはさん

省エネ性 軽量化、エアコン効率化 ⇒ 燃費削減

4つの環境領域 P.17 への貢献

- ① 人間健康への貢献(GHG排出削減)
 - ガラスの薄化で車両が軽量化
 - → 燃費向上で温暖化抑止

安全性

②社会資産への貢献

燃費向上で温暖化抑止

- → 農水産物の保護に貢献
- 遮熱性能で車両エアコン効率向上
- → エネルギー使用量削減に貢献

気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス





インフラ

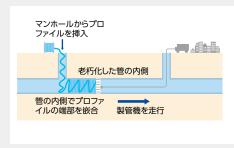
オール樹脂化により原料から生産時までのライフサイクルにおけるCO₂削減や道路の非開削工事を実現する管路更生SPR工法などによる廃棄物削減などで環境負荷低減に貢献しています。



※金属管については、公開されている情報から類推した参考値であり製造プロセスのデータ収集は行っていません。 ※材質・製品別の CO_2 発生量は産業技術総合研究所、サステナブル経営推進機構 $[IDEA\ v2]$ の影響評価数(GHG排出原単位)引用

[製品事例] SPR工法(管路更生)

- 道路を掘削せずに、通水しながら、老朽下水管を新管以上に更生
- より安全・低騒音・短工期で施工可能
- 「SPR-NX」を2019年に上市。製管機の小型化で、流下阻害はほぼゼロ





4つの環境領域 P.17 への貢献

①人間健康への貢献(GHG排出削減)

原料と廃棄物の輸送が不要 工期が短く渋滞緩和がはかれる

→ 燃費削減で温暖化抑止

②生物多様性への貢献

土地を掘削しない

→ 生物の生育場所を壊さない

③一次生産への貢献

廃棄物を埋め立てない 新しい土砂が不要

→ 植物の生育環境を乱さない

ライフサイクルアセスメントによるカーボンフットプリント算出を活かした営業

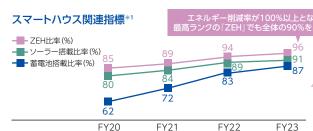
2021年10月に地球温暖化対策計画が閣議決定されたことを契機とし、GHG 排出量を削減できる樹脂管へのお問い合わせは年々増加してきております。 こうした潮流に先んじて、当社は製品のカーボンフットプリント算出に取り組 み、営業資料を整備していたこともあり、それがお客様の要望に合致しました。 変化する市場の中でお客様の声やトレンドを先回りしてとらえ、売上の拡大へ つなげられるような仕組み作りを積極的に取り組んでいきたいと考えています。



ZEH区分

住宅

いち早く環境問題に取り組み、1997年に太陽光発電(ソーラー)搭載住宅の発売を開始。2012年には太陽光発電、HEMS (Home energy management system)、蓄電池搭載住宅で、「創・省・蓄」エネで貢献。大容量蓄電池と大容量ソーラーで、できるだけ電気を買わない、先進のくらしを提案しています。





※1 戸建受注における搭載比率(ZEH・ソーラーは北海道除く)

<参考>(当社調べ)	FY20	FY21	FY22	FY23
パネル設置面積	360,000m ²	400,000m ²	428,000m ²	367,000m ²
パネル設置容量合計*2	50MW	60MW	60MW	55MW

※2 パネル設置容量は累計で1,300MW以上となり、これによる年間総発電量は人口50万人規模の都市での年間電気エネルギー消費量に相当

詳細 https://www.sekisuiheim.com/info/press/20240423.html

2023年3月末 ソーラー搭載住宅販売 累計約24万棟



[製品事例] セキスイハイム『ZEH』

4つの環境領域 P.17 への貢献

- 1 人間健康への貢献(GHG排出削減)
 - 太陽光/蓄電池搭載&高断熱住宅 ➡ クリーンエネルギー自給自足、冷暖房効率化で温暖化抑止
- ②人間健康への貢献 屋内空気質の向上、温度差の低減 ➡ 疾病罹患の抑止
- ③社会資産への貢献 太陽光による自家発電 → クリーンエネルギーの創出

災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供



5G 発展に伴って重要視されている関連部品の

耐久性、機能向上に寄与する製品で、ICTの高





社会インフラ強靭化と安心・安全なライフラインの普及促進

上下水道、農業、電気など社会インフラにおいて、老朽化や防災、減災、労働力不足対策等の社会課題解決に貢献する製品や工法を展開してい ます。また航空・鉄道など輸送インフラ分野においても、軽量、高耐久、高強度な資材を提供し、安心・安全なライフラインの構築に貢献します。





するSPR工法







雨水貯留管としても活躍する強化 豪雨対策に貢献する雨水貯留槽 プラスチック複合管

耐水性・耐久性に優れた鉄道向け 合成まくらぎ

耐震性能の給水用ポリエチレン管

水関連事業売上高推移



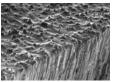


発泡断熱材



飲料水貯留システム





情報インフラ強靭化

度化に貢献します。

高熱伝導放熱シートMANION 高速通信・高密度半導体の性 能発揮に貢献



半導体工程材料セルファ 高密度・極薄ウェハの実現 に貢献

※2022年度より水関連事業を再定義

FY20

FY21 FY22

スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり

FY23



高度に工業化されたユニット工法 で高い耐久性と災害に強い構造 をもつセキスイハイム



新大容量蓄電池 [e-PocketGREEN] 大容量でコンパクト、 室内設置が可能な蓄電池

全邸蓄電池搭載のZEH仕様住宅「セキスイハイム」に加え、豪雨対策に貢献する雨水貯 留システムや断水時にも数日分の飲料を確保できる飲料水貯留システムなど、災害に強 い積水化学グループのインフラ資材を結集したスマート&レジリエンスな「まちづくり」



健康・長寿社会を支える



病気の早期発見に貢献

糖尿病・感染症等の各種臨床検査薬や分析装置、プラスチック 採血管などの製品群で疾病や感染症を早期に発見し、健康的 な生活をサポートします。













※当社換算値

介護対象者、介助者の負担を軽減





自立支援介護設備大型ユニットバス

見守りセンサー「アンシエル」

暖差リスクの少ないくらしを提案 ニューノーマルに対応





ウイルス除去効果が 約1か月持続するウイ ルス除菌スプレー

住宅用換気・空調システム 快適エアリー

ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

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

業容倍増という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求すると共に、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大をはかります。

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

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。

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

レジデンシャル

ひとびとの安心・安全、

快適なくらしを支える

アドバンストライフライン

グローバルにインフラ 課題を解決し

社会基盤を支える

モビリティ 社会・くらしを進化させる 様々な機器の 発展を支える

イノベーティブ

ライフ サイエンス

グローバルに 譲・長寿社会を支える

労働力・資源・環境が持続可能な生産

(脱炭素および、循環型社会を実現する。)

健康・福祉社会の実現

(ひとびとの健康な生活を確保し、福祉を充実させる。)

水・エネルギー資源の活用

(安全な水と持続可能なエネルギーを利用できるようにする。)

災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

(持続可能なインフラ、まちづくり、居住環境および、通信環境を提供する。)

ネクストフロンティア

先取り・加工・変革

一人ひとりの挑戦

企業統治

⟨ ビジョンステートメント

〈 ターゲット

(数値目標)(戦略の方向性)

〈ドメイン

【 社会課題

⟨ ケーパビリティ

(組織能力)

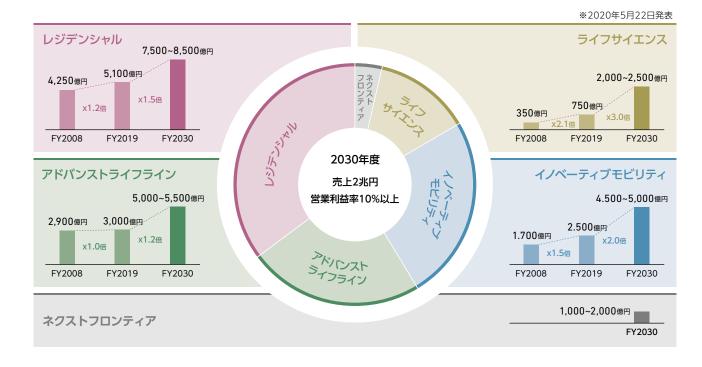
長期ビジョン「Vision 2030」

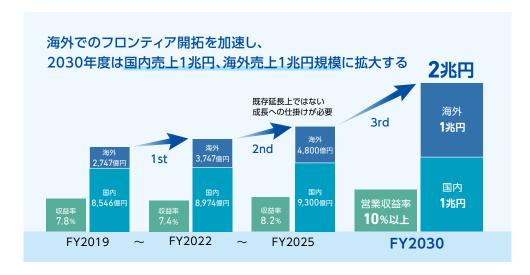
成長イメージと戦略投資

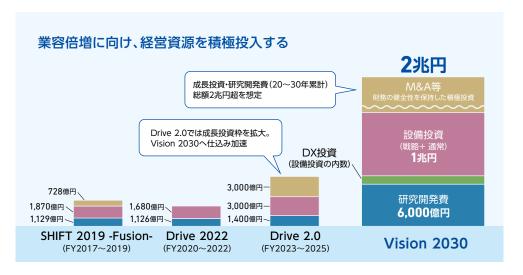
長期ビジョン「Vision 2030」で目指す業容拡大は、既存の延長線上ではない大幅な成長があって初めて実現可能な水準です。2030年に業容倍増となる売上高2兆円という大きな目標に向け、各ドメインの売上を1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。

加えて各ドメインでは、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はかっていきます。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2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。成長に向けた設備投資などの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。

「Vision 2030」への1stステップであった、2020年度から2022年度中期経営計画「Drive 2022」では、新型コロナの影響が長期化する中において構造改革、収益力強化に取り組み、売上高は計画を上回って推移しましたが、成長投資は一部に留まりました。2ndステップとなる「Drive 2.0」ではさらなる成長に向け、積極的に戦略投資を拡大していきます。







積水化学グループの価値創造

長期ビジョン「Vision 2030」

成長へ向けた中長期戦略 ~戦略領域マップ~

今中期計画において特に注力する「主要7テーマ」 P.30

長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを策定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって 新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。「レジデンシャル・「アドバンストライフライン・「イノベーティブモビリティ」「ライフサイエンス」の4つのドメインで狙うべきテーマを明確化し、 各ドメインで「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。特に革新領域のテーマにおいては、社内リソースだけでなく、M&AやCVCを活用した 外部リソースとの共創にも取り組みながら開拓を進めています。中でも今中期計画において特に注力すべきテーマを「主要7テーマ」と定義し、事業化フェーズへの進行加速のため、R&Dや外部連携を強化しています。



CVC関連情報 https://www.sekisui.co.ip/company/cvc/

はCVC出資先

リスクと機会

積水化学グループでは、全社でのリスクを短期/中長期視点でそれぞれ適切にコントロールし、

機会をとらえて成長に向けたリスクテイクの環境を構築することが重要と考えています。

そのために、外部環境の短期的な変化やメガトレンド(気候変動、資源・エネルギー枯渇、人口動態の変化等)等を踏まえ、

経営環境・戦略・業務へのインパクト視点でリスクと機会を洗い出したうえで、

自社事業活動や上下流全体のバリューチェーン等への影響を評価し、取締役会で監督する体制を整えています。

また、リスク項目のうち特に重大なものは取締役会ならびにサステナビリティ委員会での審議を経て、対応策を決定し、経営計画や実行計画に落とし込んでいます。
さらに、経営環境変化への迅速な対応や機会をとらえた戦略の策定と実行のために、毎月の取締役会や四半期ごとの予算編成会議において議論と意思決定を行い、

経営計画における指標や財務状況の適時・適切な見直しと開示に努めています。 P.69 リスクマネジメント



	主な内容	リスクと機会	当社グループの主な対応
	経済動向および製品市況の動向 ●モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラなどの市場の成長減速や縮小		●展開地域のグローバル化●高付加価値製品市場投入による競争力強化●需要に合わせたポートフォリオ変革・コスト削減
経	原材料の市況変動および調達	リスク ● 需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ● 希少原材料の安定調達に関わるリスク	原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減策の実施販売価格と原料価格の「スプレッド」の維持
経営環境	為替・金利・保有資産価格の変動	リスク ●円の価値変動による円換算額への影響	外貨建て取引における社内為替レートの定期的な見直し(実勢との乖離回避) グローバル展開事業の現地生産化
	大地震、自然災害等	リスク ●事業の中断(被災による生産停止、サプライチェーン分断など)	● リスク管理および危機管理体制の整備 ● BCP (事業継続計画) の実装
	政治·社会	リスク ● 関税報復措置、政策変更・法律や条例の改正や社会的・政治的混乱発生 (テロ・戦争、人種差別、不買運動など)	地域統括会社による各国の動向・情報収集迅速な対応策の構築
戦 略	第三者との提携や合併・買収およびR&D活動	リスク ●経営環境リスクの発現 ●開発および事業立ち上げの遅れ 機 会 ●業容拡大、シナジー発現	事前調査および実行後モニタリングの強化社内外技術融合による開発スピードアップビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用
	安全·衛生·産業事故	リスク ● 火災、爆発、有害物質の漏洩 ● 重大労災事故の発生	● 未然防止に向けたリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正指導 P.55 安全
	製品·品質	リスク ● 重大製品事故の発生 ● 安全、環境、法規制対応などへの疑義による製品回収や製造中止	● 開発段階での事前レビュー実施による品質問題の未然防止 P.56 品質
	コンプライアンス	リスク ● 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	◆ 社内および外部からの通報制度の構築と活用◆ テーマ別コンプライアンス研修の継続的提供P.57 法務・倫理/会計
業務	情報管理	リスク ● 顧客情報、技術情報などの漏洩 ● サイバー攻撃、自然災害などによるシステム障害、損害賠償発生	●システムによるインシデント発生有無の常時監視 ●データセンターの分散設置、重要業務システムの完全二重化
	知的財産	リスク ●知的財産に係る紛争(侵害訴訟など)、レピュテーション低下機 会 ●成長・収益を支える経営資源	● 従業員への知的財産教育の実施 ● 知的財産侵害回避のための適時調査
	気候変動・環境問題	リスク ● 政策や規制への対応の遅れによる、エネルギー調達コスト上昇やレピュテーション低下機会低炭素、インフラ強靭化、水リスク低減に関するニーズの拡大	● 政策や規制への迅速対応、脱炭素社会の実現に向けた環境中期計画の推進P.25 気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会 P.49 環境
	人的資本	リスク ●採用競争力の低下や離職の増加等による人的資本の不足	●挑戦する風土の醸成、適所適材の実現、ダイバーシティの実現 (人材公募制度などの挑戦機会の提供、ビジネスリーダー候補者の早期育成と抜擢)

リスクと機会

気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会

気候変動は短期から長期にわたり経営に大きなインパクトを与え、また当社事業に対するリスクおよび機会になることを認識し、2050年からバックキャストして、環境中期計画を策定しています。 P.49 環境 そのリスクと機会の把握にあたり、1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを元に4つの気候変動シナリオを想定し、いずれのシナリオにおいても戦略の妥当性を検証しながら、 脱炭素社会の実現に向けてマイルストーンを設定し、取り組みを加速するよう戦略を策定しています。 詳細はTCFD/TNFDレポートをご覧ください。

1.5°Cシナリオと4°Cシナリオにもとづく4つの気候変動シナリオ



当社グループの主な対応(事業例)

- ●車輌・航空機の機能性を支える高性能、新機能の 材料提供(HUD用くさび形中間膜「S-LEC」、 「KYDEX」シート、CFRTP)
- ●ICTのレベルアップを促進する素材開発(放熱材、LED・有機EL向け材料)
- ●住宅事業におけるZEH仕様標準化、持続可能なまちづくり事業の推進
- ●水インフラ基盤の強靭化(SPR工法)
- •ペロブスカイト型太陽電池、BR技術、CCU技術の開発などのイノベーション創出

アウトプット

サステナビリティ貢献製品の創出および拡大

P.10 価値創造プロセス P.16 サステナビリティ貢献製品

重要課題(マテリアリティ)

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」の実現の鍵となるESG経営をさらに強化していくため、イノベーション、人的資本、環境、DX、内部統制に軸足をおいて取り組みを進めています。

特定プロセス

Step 1 課題の抽出

企業の理念体系に沿って、国連グローバルコンパクト等のグローバルガイドラインや、お客様・株主・投資家の声を含む社会要請、他社動向等を踏まえ、課題を抽出しています。



全社リスク検討部会で、インパクト、 起こりやすさ、バリューチェーン上に おける波及効果の3軸から、リスクま たは機会となりうる事象を特定しま す。

Step 3 重要課題(マテリアリティ)の特定

「A ステークホルダーにとっての重要性」と「B 積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で優先順位をつけています。前者は「SEKISUI 環境サステナブルインデックス」 P.49 を活用し、地域・社会へのプラス・マイナス影響を考慮。後者は「セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」 P.39 を用いて、将来の財務インパクトの大きさを想定。サステナビリティ委員会 P.67 で審議の上、重要課題を特定しています。

Step 4 マテリアリティの承認

サステナビリティ委員会で審議された重要課題は、取締役会にて最終承認されます。なお、これらのマテリアリティは積水化学グループの状況・社会情勢等の変化等を踏まえ、変更の必要性についても毎年検討します。

KPI 中期経営計画[Drive 2.0](FY2023~2025)

				KPI	FY2025目標	
	アウトプット	サステナビリティ 貢献製品 およびプレミアム枠	利益創出力、課題解決貢献量、 持続経営力をけん引	サステナビリティ貢献製品 およびプレミアム枠売上高	10,000億円超 うちプレミアム枠 5,400億円	P.16
		イノベーション	既存領域での新製品開発・上市の 着実な進捗と新事業領域の創出	オープンイノベーション件数	-	P.42
_		人的資本	多様な人材が挑戦し、活躍できる	挑戦行動の発現度※1	60%	P.47
要課	成長期待の醸成	八四貝本	活力あふれる会社をつくる	後継者候補準備率※2	100%	P.47
題	(仕込みの充実)	TIME LE	生物多様性が保全された地球の	GHG排出量削減率(Scope1+2)	-33%(2019年度比)	P.50
重要課題(マテリアリティ)		環境	実現を目指す	廃プラスチックマテリアルリサイクル率(国内)	国内65%(海外BM+5%)	P.52
リティ) ・		DX	業務プロセスを見直し、生産性を 抜本的に向上させる	直接/間接人員当たり売上高	2030年度:直接生産性30%増 間接生産性43%増(2019年度比)	P.53
	信頼性の向上 (資本コスト抑制)	内部統制 (安全·品質·法務/倫理· 会計·情報管理)	企業価値を毀損する業務リスクを グローバルで低減	5領域重大インシデント発生件数	0件	P.55

^{※1「}私は『Vision 2030』の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に①あてはまる、②どちらかというとあてはまる、③どちらかというとあてはまらない、④あてはまらないの4つの 選択肢において、2022年度までは①のみを集計。2023年度は①②を集計するよう、指標を再定義しました。

サステナビリティ貢献製品と ESG(非財務)の各種取り組みによるインパクトの可視化

積水化学グループは2023年度、ESG(非財務)の取り組みと企業価値との関係を定量化するため、「俯瞰型分析(柳モデル)」を実施しました。その結果、特に海外を中心としたCO2の削減や人的資本、重大インシデントの抑制といった、現状のマテリアリティに紐づくESG(非財務)の取り組みの一部と企業価値との間に一定の相関がみられました。

「俯瞰型分析(柳モデル)*」結果

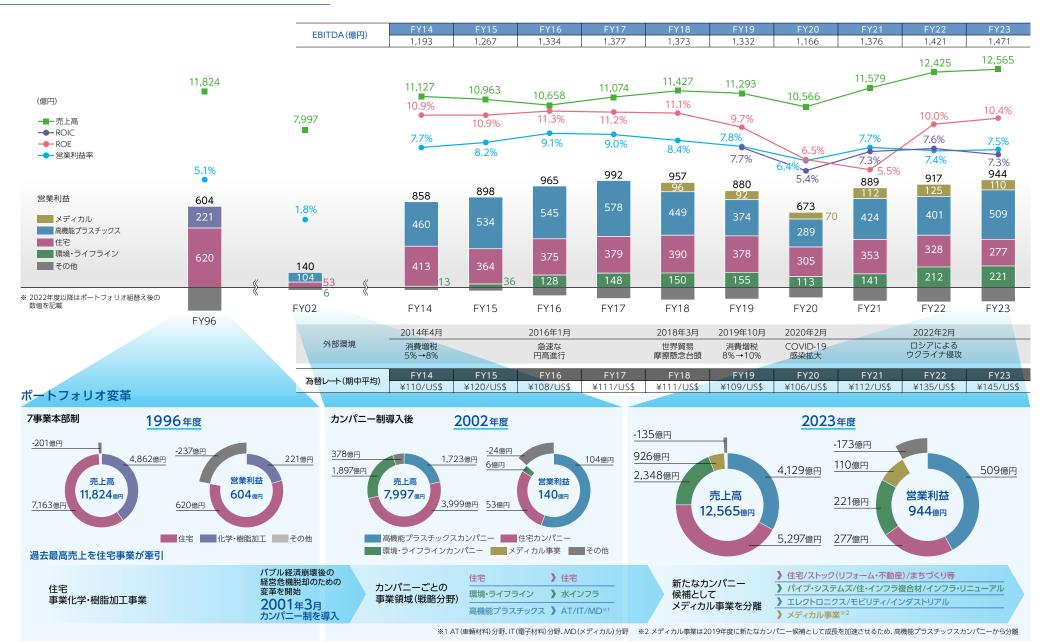
- 長期ビジョンにおける成長の中心となる海外での環境に関する取り組みと企業価値の関係■50
- リテンション関連指標と企業価値の関係 P.48
- 重大インシデント抑制の取り組みと企業価値の関係 P.55、56

また、当社のESG経営の象徴となるサステナビリティ貢献製品が社会に与えるインパクトの可視化の取り組みとして、「インパクト加重会計」の手法を用いて、製品が環境に与えるプラス・マイナスのインパクト等を金額換算し、当期利益に足し合わせたステークホルダー包括利益を算出しています。[25]

今後もこうした分析を継続的に実施すると共に、サステナビリティ貢献 製品と非財務の取り組みの効果の可視化を進め、施策の実効性をモニ タリングできる体制を構築し、環境・社会課題の解決と企業価値の向上 に結び付けていきます。

※モデル : "CFOポリシー(中央経済社2023)"柳(2023) 分析実行:アピームコンサルティンプ株式会社. Digital ESG Platform 「各ESG指標(+ROE)とPBRを重回帰分析で相関関係を分析し、自由度調整済み決定係数0.5以上、ESGKPI に係るの値が0.05以下を抽出条件として実証された関係性といえるかを判断している。」

^{※2} ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数



積水化学グループは、社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革を実施してきました。近年、高機能プラスチックスおよび環境・ライフラインカンパニーにおいて、事業領域拡大により事業活動の一部が近接化してきたため、 2022年10月には、事業ポートフォリオの組替えを実施しました。これによりさらなる事業成長や拡大、および生産性向上による効率的な運営と資産の活用を目指します。

中期経営計画の振り返りとグローバル展開

	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	Advance 2016 014-2016		19 -Fusion- 7-2019		Drive 2022 FY2020-2022		Drive 2.0 FY2023-2025
施策と成果	をはかりました。社内外の連	造改革を進展させることで利益の拡大 連携による新市場・新分野の開拓を進め 漫透とガバナンス強化に着手し、指名・報 を進めました。	量的・質的成長の両立を目指成長に向けた積極投資を行し 持続可能な経営基盤の構築 GLOBAL100など高評価を総	、M&Aにより売上高は こ向けたESGへの取り	は伸長しました。	構造改革、売値改善の徹底による収益力強化に 高の売上高、純利益、EBITDAを達成しました。 ROIC経営の導入と社内浸透を進めました。	取り組み、過去最	
課題	・売上成長復帰・フロンティア領域の事業化・CSR経営の展開とさらなる		・成長投資のリターン発現遅・構造改革スピード・ESG経営強化	n		・成長投資の停滞 ・M&A活用による事業貢献の持越し ・人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達		
主なM&A・戦	略投資	2015年6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働 2015年12月 エーディア社買収	2017年8月 ポリマテックジャパン社経営権取得 2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC資本参加 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働 2017年12月	2018年4月 国内·車輛外装部材 新工場稼働 2018年12月 VEREDUS LABORA 2018~19		2020年10月 欧州・中間膜新ライン本格稼働 2020年10月 オランダ・鉄道向けFFU製	2022年9月 XenoTech 2022年11月 米国・フォー 増産決定	社株式譲渡 <u>ヨ</u> ム材料 <u>2023年1月</u>
			<u>2017年12月</u> ソフランウイズ社買収		<u>生</u> フォーム新工場稼働	まくらぎ増産決定 動		米国·放熱材料 増産決定

Topic

M&A事例 ~ポリマテック社~

自動車およびエレクトロニクス用途 の高機能樹脂加工製品の拡大をは かるため、2017年8月にポリマテッ クジャパン社(PJ社、現積水ポリマ テック)の経営権を取得しました。

【シナジー効果】

(1)カーエレクトロニクス領域への展開加速

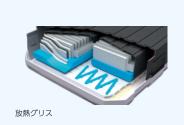
積水化学グループが得意とする表示デバイス材料に加え、PJ社が高い知見と技術力を有す る放熱材料においても、融合を進め、展開を加速する

(2)研究開発面でのシナジー

PJ社が有する「シリコーンやエラストマーの高度な材料配合設計技術および生産技術」や 「各種樹脂と金属の異素材複合成型技術」と当社技術の融合により、研究開発の促進をはかる

(3)マーケティング面での協業シナジー

両社の有するグローバル拠点を活用し、自動車・エレクトロニクス両分野でのマーケティン グ強化をはかる

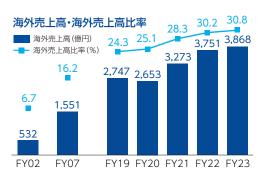


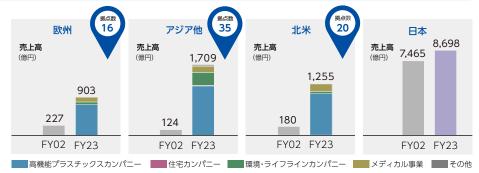


EV車のバッテリーの熱対策として使用される放熱グリスには、2017年に買収したPJ社の保有する技術が活用されています。昨今では、自動車の使用電力が増えていることから、EV車に加えプラ グインハイブリッド車においても、高電圧機器周りの発熱量が増え、熱対策が課題となっています。こうしたトレンドを踏まえ、2023年度には米国で新たに新設した生産拠点の稼働が開始しました。

グローバル展開

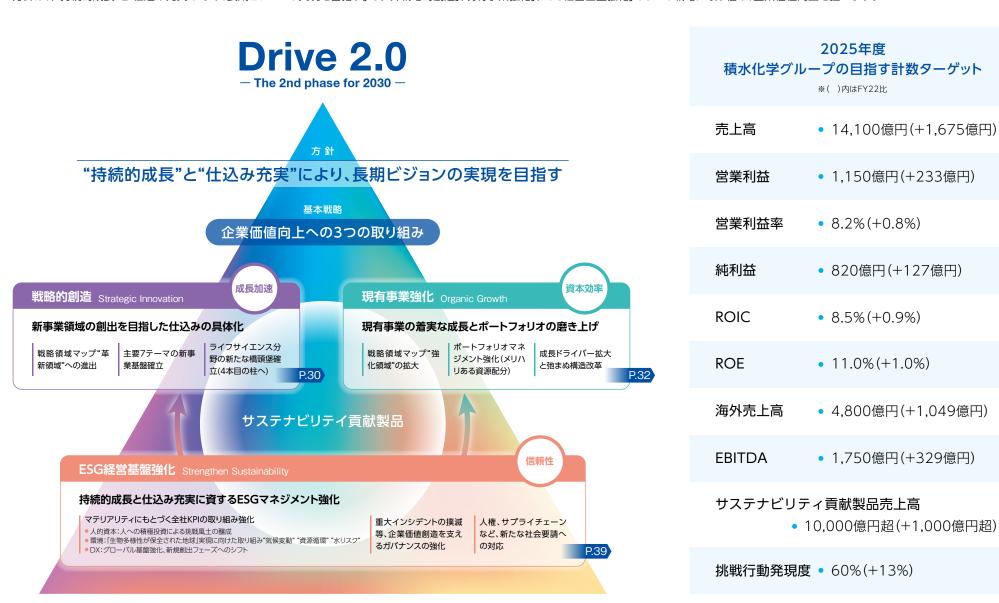
積水化学グループは、M&Aや戦略投資なども活用し、積 極的に海外進出へ挑戦してきました。特に高機能プラス チックスカンパニーを中心に海外売上高は2002年から大 きく拡大してきています。2030年の長期ビジョンに向け、 これまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開 拓を加速し、さらに現在の2倍超の1兆円規模へと拡大を はかります。





基本戦略

原燃料価格の動向、為替変動などいまだ不透明な経営環境が続く中、「Drive 2022」で培った「稼ぐ力」をもとに、さらなる飛躍に向けて、「Drive 2.0」をスタートさせました。 方針は、「"持続的成長"と"仕込み充実"により、長期ビジョンの実現を目指す」です。「戦略的創造」「現有事業強化」「ESG経営基盤強化」の3つの戦略に取り組み、企業価値向上を狙います。



基本戦略① 戦略的創造 - 成長加速 -

革新領域への進出を狙い、戦略的仕込みを重視。

コア技術をベースに社内外連携やM&Aなどの融合により事業化フェーズへの進行を加速させる主要7テーマを設定しました。 またその他にも、戦略領域マップ P23 で定めた「革新領域」において、イノベーションの創出を目指し、開拓を進めています。 長期ビジョン実現に向けて事業基盤を早期に確立して領域の拡大と業績への貢献を目指します。



Topic

デジタルヘルス

音声データによる軽度認知障害の早期発見に よりアンメット・メディカル・ニーズ※に寄与

認知症患者の増加は社会問題となっています。 2025年には認知症患者が472万人、軽度認知障害 患者が564万人に上ると推計されています。積水化 学グループでは「健康寿命の延長」を重要な社会課 題ととらえ、認知機能検査機器の開発を進めていま す。音声による認知機能検査機器に関し、委託先を 通じて独立行政法人医薬品医療機器総合機構(以下 「PMDA」)に提出した治験計画届書にもとづいて、 2024年度8月より治験を開始しました。

①発声 ②音声データ取得

積水化学・ドリームメディカルパートナーズ 共同開発

③音声データ送信

④音声データ解析





積水化学·PST社

本検査機器は、取得した被験者の音声データを、クラ ウド上の音声解析プログラムで分析し、認知機能の スクリーニングを行います。本音声解析プログラム に使用したアルゴリズムは、積水化学とPST株式会 社により共同開発されました。また使用する機器の 共同開発およびPMDAへの治験届の提出等の薬事 関連業務は、ドリームメディカルパートナーズ株式会 社へ委託しています。開発中のプログラム医療機器 の社会実装により、かかりつけ医から専門医への医 療連携の強化に貢献し、軽度認知障害の早期発見、 診断につなげられるよう努めていきます。

※アンメット・メディカル・ニーズ 根治する方法がまだ見つかっていない疾患や治療の改善余地がある疾患 に対して、まだ治療満足度が満たされていない医療ニーズのこと。

Topic

フィルム型ペロブスカイト太陽電池

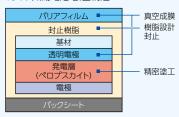
脱炭素社会実現の鍵になると言われている次世代の太陽電池で、ペロブスカイト結晶構造をもつ半導体を発電材料に用います。一般的なシリコン系太陽電池とは異なり、材料をフィルムに印刷するように塗布することで製造できるため、設置場所が限られる都市部などにも広がる可能性があり、再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現への貢献が期待されています。製造には、当社の封止、プロセス、材料、成膜などの独自の技術が活かされています。ここまで、太陽電池の信頼性に関する規格に準拠した加速試験を行い、屋外暴露10年相当の耐久性を確認しました。ペロブスカイト太陽電池は、超軽量そしてフレキシブルな特性をもつためビル等の壁面や、重量制約のある屋根などへ設置することができます。東京大学や立命館大学との連携によって、政府の開発プロジェクト(NEDO)に採択され、汎用幅のロールツーロール製造ライン開発に着手しており、今後、さらに耐久性を強化する研究を合わせて進めながら、実証などを経て2025年の事業化を目指します。

独自技術が詰まった超軽量太陽電池

<ペロブスカイト太陽電池の特徴>

項目	特徴	備考
軽量	約1kg/㎡	1/15程度(シリコン型PV対比)
柔軟性	曲率半径15cm程度	_
厚み	約1mm	1/20程度(シリコン型PV対比)
主原料	ョウ素を使用	世界産出率の30%を日本で産出

<ペロブスカイト太陽電池 断面構造>





独自技術

- ✓ 封止樹脂材料 :ペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化
- ✓ 素子組成・電極構成:劣化原因を解明し、独自材料で解決
- ✓ 製造ノウハウ :ナノレベルの発電4層精密反応性塗工

開発状況

- 発電効率 :15%を達成
- 耐久性能 :10年相当を達成
- 製造プロセス:30cm幅でのロール・ツーロール要素 技術完成汎用幅1M製造ライン開発着手
 - (愛知県に拠点を確保し、製造設備開発・導入に着手)
- ➡さらなる向上を目指す
- ⇒シリコン型PVと同等の20年を目指す
- →2025年下期生産開始

事業化への取り組み

2025年、事業化へ

実用幅での製造技術確立

NEDO GI基金で解決をはかる

- 1m幅の製造技術確立
- 歩留まり改善
- 発電効率/耐久性のさらなる 向上

各種用途実証実験推進

設置、施工方法など確立

- 設置、施工技術の共同開発
- 実証、実装実験対象の提供官民協議会によるサポート

連携の推進

脱炭素化支援機構出資

- 協業先の発掘
- 新たな脱炭素ビジネスの アイデア模索

設置例・提携先採用事例



ビル壁(NTTデータ連携)



中央研究所のタンク壁面 (コスモ石油連携)



軽量屋根 (工場屋根・体育館など)

下水覆蓋 (東京都共同研究)



鉄道アセット(JR西日本連携) ※資料提供:JR西日本

提携先(共同実証等)採用事例

西日本旅客鉄道株式会社(JR西日本)

株式会社JERA

東京都 下水道局

株式会社NTTデータ

東京電力ホールディングス株式会社 等(複数企業)

スロバキア共和国

センコー株式会社

東京都北区(廃校プール)

コスモ石油株式会社



- 生産歩留まりの改善
- 軽量・フレキシブル性を活かした設置・施工方法の開発
- →設置技術や広大な設置場所をもつ企業との協業検討・ 共同開発を実施中

基本戦略② 現有事業強化 - 資本効率 -

[Drive 2.0]ではさらに事業ポートフォリオマネジメントを強化します。

着実な利益成長のために全33事業を成長牽引、成長期待など4象限に分類し、戦略上の役割を明確化。 収益基盤で獲得したキャッシュは、成長分野に重点的に配分を実行します。

2025年度までの利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していきます。

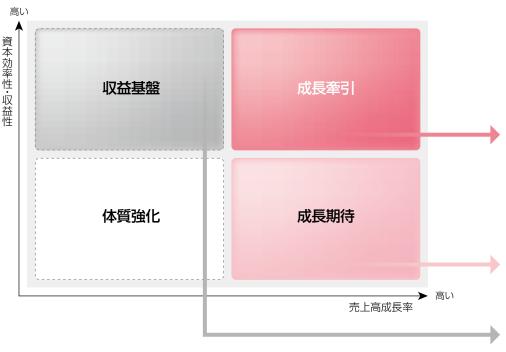
① 複数の観点から現有事業(全33業種)を分析・評価

- ・収益性(営業利益率)、資本効率性(ROIC)、成長性(売上高成長率)
- ・戦略上の位置づけ、業界ポジション、将来性、ESG観点での競争力

② 各事業における戦略上の役割を明確化→適切に経営資源を配分

・「成長牽引」「成長期待」事業へ、全体の60%以上の資本を重点配分する

事業ポートフォリオマネジメント: 各事業役割を明確化



サステナビリティ貢献製品プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約8割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。中期計画では、「成長牽引」・「成長期待」事業へ、設備投資枠の60%以上を重点配分し、これらの事業がもつサステナビリティ貢献製品プレミアム枠製品群の絶対量を増やしていきます。





利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

注力事業の戦略「モビリティ分野」

自動車の電動化や自動運転化の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。

主軸の中間膜事業ではヘッドアップディスプレイ用くさび膜や遮熱膜、カラー/デザイン膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上をはかると共に、 遮音、遮熱など機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

ヘッドアップディスプレイ膜・カラー/デザイン膜



ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

放熱材料



自動車のEV化に伴い求められる、バッテリーの高寿命化に貢献する放 熱材料。高い熱伝導性と低アウトガス性が特徴です。2023年度には、新 たな生産拠点を米国に新設しました。

航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性があり、デザイン性に優れた航空機向けシートや炭素 繊維強化プラスチック(CFRP)などの複合材成型品を生産。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。また、高付加価値なエンジン部材の比率を高めるなど製品ミックスを改善させると共に、培った技術を活用してドローン、医療分野など非航空機分野への展開を進めています。

事業戦略

●中間膜

N-HPP膜比率の向上 (HUD用/熱系/デザイン系拡大) HUD用 130%伸長(FY22→FY25) ※販売数量ベース

●放熱材料

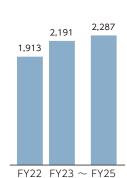
欧米中心にEV向け拡販加速 放熱材料売上高200%伸長(FY22→FY25)

● Aerospace 社

エンジン部材拡大、非航空機向け (ドローン、空飛ぶクルマ、医療分野)製品展開

モビリティ分野売上高

(億円)



KPI: N-HPP膜拡販N-HPP^{*}販売量 対前年伸長率 150% 121%

FY22 FY23 ~ FY25

※ N-HPP: New高機能膜。従来の高機能膜から遮音膜を除き、それ以外のHUD、遮熱、カラー/デザイン膜を総称するもの

※23年度は前年比、25年度は22年度比

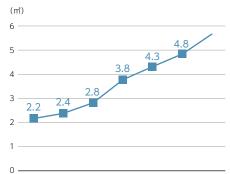
世界xEV生産台数推移



CY19 CY20E CY21E CY22E CY23E CY24E CY25E CY30E

出所:株式会社矢野経済研究所「2020年版 xEV市場の現状と将来展望」の市場ベース予測データをもとに当社作成

自動車1台当たりガラス面積



1950s 1960s 1970s 1990s 2000s 2020s 2030s

※当社調べ

注力事業の戦略「エレクトロニクス分野」

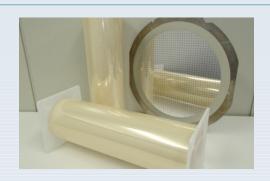
世界的な半導体需要の増加を受け、エレクトロニクス分野も半導体関連製品を中心に好調に推移しています。

特に半導体のさらなる微細化に対応した工程材料「耐熱セルファ」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や

基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルム(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。

また、これまで液晶向け製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・市場参入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

耐熱セルファ(半導体工程材料)



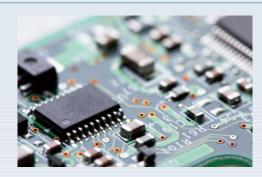
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化に伴って微細化・薄膜化するウェハを、損傷なく加工することができます。

ビルドアップフィルム



優れた伝送性能と反り抑制が強みであり、それらの性能が求められる高 多層・大サイズのハイエンドICパッケージ基板において多くの実績を有 します。

電子部品用バインダー樹脂(MLCC向け)



PVBの主用途である中間膜向けで培った技術力をベースとした、製品設計力、技術サービス力で高い評価を得ています。需要増加に対応すべく2023年にポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を決定しました。

事業戦略

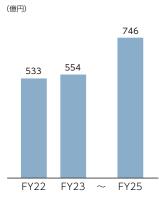
●半導体/電子部品

半導体工程用テープ、MLCC用バインダー樹脂、 ビルドアップフィルム拡販

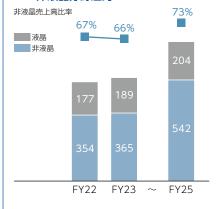
●外装/機構部品

次世代ディスプレイOLED封止材拡販

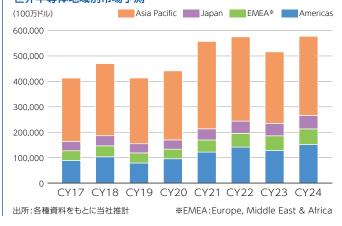
エレクトロニクス分野売上高 (億円)



KPI:非液晶分野注力



世界半導体地域別市場予測



中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

注力事業の戦略「国内外検査システム」「医療(CDMO)」

国内外検査事業で検査領域の拡大と新製品の拡販に注力します。特に海外では中国での国産化対応による凝固領域の継続拡大と免疫領域参入、アジアでは得意領域の集中とグループシナジー促進により、成長を加速させます。医療事業は、医薬領域ではマーケティングおよびD機能*1の強化による新規大型案件獲得、酵素領域では英国工場でのGMP*2施設本格稼働によるCDMO事業拡大、創薬支援領域では提案力強化による案件獲得・事業拡大を目指します。

※1 治験薬製造や合成法の最適化 ※2 医薬品の製造と品質に関する基準







事業戦略

●欧米

OTC市場開拓、遺伝子検査等の領域拡大

●中国

国産化対応推進、アライアンス強化

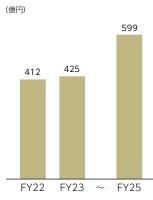
●アジア

POC・凝固製品のエリア拡大

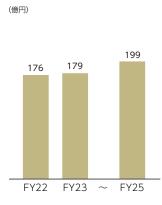
●CDMO

英国GMP施設本格稼働によるCDMO事業拡大

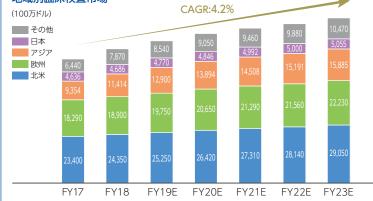
検査海外分野売上高



医療分野売上高



地域別臨床検査市場



出所:富士経済[2019 World Wide 臨床検査市場]、富士経済[2019臨床検査市場No.4 総合分析·企業戦略編]

中期経営計画「Drive 2.0 | (FY2023-2025)

成長期待

注力事業の戦略「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」「まちづくり」

「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」は環境・ライフラインカンパニーに属する成長牽引事業で、4事業合わせた売上規模は当該カンパニーの約34%です。

人手不足やインフラ老朽化、気候変動などの社会課題の解決に貢献する重点拡大製品の拡販と海外売上高の拡大により成長を目指します。一例として、機能材事業の主力製品である鉄道用枕木向けFFUは、欧州各国をはじめ、 アメリカ、オーストラリアなど世界33カ国で販売実績があります。近年、環境配慮から高品質な木材の調達が難しくなっていることに加え、木材の防腐剤として使用されるクレオソート油が、発がん性の危険からEUで使用禁止 (鉄道分野は2023年から)となったことから、木製枕木の代替品として樹脂製まくらぎの導入が加速しています。この需要の拡大を受け、オランダに新工場を建設しました。2023年度下期より出荷を開始しています。

建築・プラント配管材



建築・プラント向けポリエチレン管は、建設現場で の人手不足、多発する地震等の社会課題の解決に 資する配管材です。

耐久性(サビない・薬液に強い)・耐震性(可とう性 が高い)・施工性(軽量で施工が簡単)等、樹脂の強 みを活かし、金属代替を加速させます。

機能材



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 州で生産拠点を設立し2023年度下期に稼働を開 始しました。海外展開を加速していきます。

耐火•不燃材料



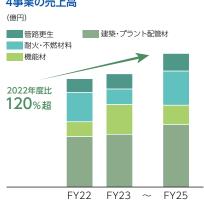
有機材料としては初めて「国土交通大臣不燃材料 認定」を取得したウレタン系現場発泡断熱材です。 現場での引火などに起因する火災事故防止のた め、新規採用が拡大しています。

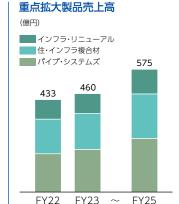
管路更生



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、少工数か 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 大幅な削減も実現できます。アジアを中心に引き 合いが増えており、さらなる海外新規顧客の獲得 を狙います。

4事業の売上高





海外売上高 (億円) その他 機能材 更生 530 プラント PVC 417 FY22 FY23 ~ FY25

Topic

まちづくり事業

積水化学グループのイ ンフラ資材を結集し、災 害に強く、サステナブル なまちの創出で他社との 差別化をはかります。こ のまちづくり事業を突破 口に事業間シナジーが 加速しています。



あさかリードタウン全景

中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

収益基盤事業の戦略(一例)「住宅事業」「リフォーム事業」「管材事業」「機能テープ事業」

収益基盤事業は収益性、資本効率性を追求した事業運営により安定的に利益を創出します。 ここで獲得したキャッシュを「成長牽引」および「成長期待」事業へ重点的に配分していきます。

住宅事業(セキスイハイム)



家づくりの大半を工場で行う画期的なユニット工法により、高品質(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。ファーストバイヤーを中心に安定した需要が見込まれる分譲・建売住宅の拡販に注力していきます。

リフォーム事業



住宅の改修・リフォームを提案しています。これまではセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力しています。

管材事業



住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。従来からの強みである耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速します。

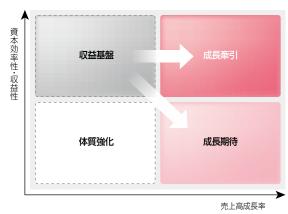
機能テープ事業

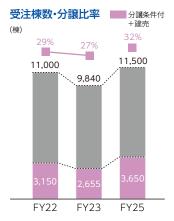


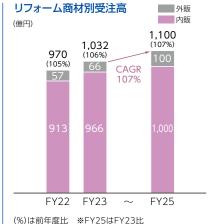
主に国内の食品や物流業界で、商品の段ボール梱包に使用される包装用テープとしては、プラスチックを基材としたOPP(Oriented Polypropylene(延伸ポリプロピレン))テープと、クラフト紙を基材としたクラフトテープの2種で市場の9割程度を占めており*1、当社は国内クラフトテープのトップシェアを有しています*1。環境配慮の高まりを背景に、クラフトテープへの置き換え需要に応えていきます。

※1 2019年度、当社調べ

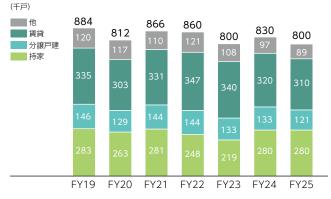
収益基盤で獲得したキャッシュを分配







新設住宅着工(建築種別)



出典:実績値は国土交通省「住宅着工統計」より。予測値は当社推定

中期経営計画 [Drive 2.0] (FY2023-2025)

セグメント状況(事業内容、2023年度の振り返り)

高機能プラスチックスカンパニー

微粒子技術、粘接着技術、精密成形技術などの独自技術を 活かし、エレクトロニクス、モビリティ、その他様々な産業向 けにお客様の製品・サービスをさらに進化させる、先進の高 機能材料をグローバルに提供しています。

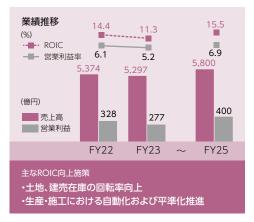
2023年度は、欧米や国内における建築・消費財需要の低 迷の影響がありましたが、自動車関連の需要回復や、為替 の効果、売値の維持・改善に努めたことなどにより、増収増 益となりました。



住宅カンパニー

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 事業を展開し、これまでに累積65万棟超を販売しています。 また、近年は、積水化学グループの際立つインフラ資材を 集結し、スマートでレジリエンスな「まち」を全国に展開して います。

2023年度は、リフォーム事業および不動産事業の売上高 が伸長しましたが、新築住宅事業において売上棟数が前期 を下回ったことで、全体では、減収減益となりました。



環境・ライフラインカンパニー

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。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 題の解決に貢献する製品の拡販と市場創出を進めています。 2023年度は、国内の住宅・非住宅建築市況が低調であっ たことに加え、海外で塩素化塩ビ(CPVC)樹脂の需要が低 迷したものの、売値改善によるスプレッドの確保、水道・建 築・工場向けポリエチレン管、耐火材料などの重点拡大製 品の販売伸長により増収、営業利益は2期連続で過去最高 益を更新しました。



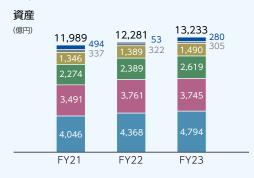
メディカル事業

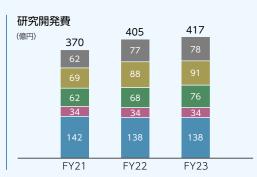
検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事 業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業、SMCLセンターの3 事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展 開しています。

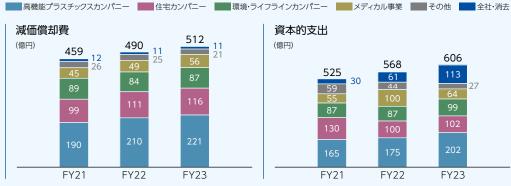
2023年度は感染症を中心に増加した国内検査需要の確 実な取り込みや医療事業での新規原薬の販売が堅調に推 移しました。中国での血液凝固機器・試薬の拡販に注力し、 為替影響もあり、売上高は前期を上回りました。営業利益 は、米国でのインフルエンザ・COVID-19検査キットの販売 減などの影響が大きく、減益となりました。



各種データ









ROIC

資本コスト

中期経営計画 [Drive 2.0] (FY2023-2025)

基本戦略③ ESG経営基盤強化 - 信頼性 -

「成長加速」「利益効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、積水化学グループの経営およびステークホルダーにとって重要度が高いマテリアリティを設定しました。 挑戦風土の醸成や成長を牽引するビジネスリーダーの増強など人的資本への取り組みも強化していきます。前中期経営計画で新たにKPIとして採用しているROIC(投下資本利益率)は、 資本効率改善指標に加え事業ポートフォリオ変革においても重要指標として活用しています。

また、ESG重要課題として定めた長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視点でモニタリングしています。 当社グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)」と定義しています。 従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの抑制に貢献すると意識することにより、当社の企業価値が向上し、持続経営力が高められると考えています。

アウトプット/ マテリアリティ	中期計画方針と強化ポイント	KPI	FY2025目標
サステナビリティ	 カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長 支援制度も活用した課題解決型製品の創出・ 拡大 		FY2023実績 10,000億円超 うちプレミアム枠5,400億円
貢献製品	が入 "社会のサステナビリティ向上"と"当社の持続的な成長"を牽引する製品の売上拡大	貢献製品およびプレミアム枠売上	9,502億円超 うちプレミアム枠5,019億円
16020-	 適所適材の実現 挑戦風土の醸成 ダイバーシティ推進 次世代リーダーの育成と抜擢、専門人材の戦略的 増強(リスキル等) 		60% 100%
人的貝本			48% 92%
700.14 7	気候変動課題の解決資源循環	GHG排出量削減率 (Scope1+2) 廃プラスチック	-33%(2019年度比) 国内65%(海外BM+5%)
環境	● 水リスク最小化、水資源維持 環境課題を機会ととらえ、脱・低炭素や原料転換の 製品創出に注力	ステリアル リサイクル率(国内)	-32.8% 国内60.7%
	グローバル経営基盤の刷新コア領域のDX加速	直接/間接人員	2030年度: 直接生産性 30%増 間接生産性43%増 (2019年度比)
DX	● DX推進人材の確保 デジタルをテコに事業改革を牽引するDX人材の 確保・育成	当たり売上高	直接生産性: 21%増 (2019年度比) 間接生産性: 11%増 (2019年度比)
	リスク予見力、発見力の底上げ組織の自浄能力強化(風土・人)	5領域重大	0件
内部統制	業務リスク低減・コントロールにより事業のリスク テイク余地を下支え	インシデント発生 件数	-

^{※1} 挑戦行動発現度: 「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答 した割合(2023年に再定義)



税引後 営業利益

投下資本

■ 経営基盤の盤石化

各種の長期的な

資本コストを低減

企業価値 向上

^{※2} ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

中期経営計画 [Drive 2.0] (FY2023-2025)

投資と財務戦略

積水化学グループは今後も成長を志向し、必要に応じて負債も活用しながら積極的に戦略投資を拡大します。

前中期計画では、コロナ影響長期化により構造改革を優先したこともあり成長投資が停滞しましたが、放熱材料や医薬品原薬の生産能力増強など成長領域への投資は着実に実施しました。

「Drive 2,0」では、M&A枠を含めた戦略投資枠を、4.500億円へと拡大しました。研究開発を含めた投資の70%以上を成長分野である「高機能プラスチックス」「メディカル」「新事業」へ重点的に配分します。

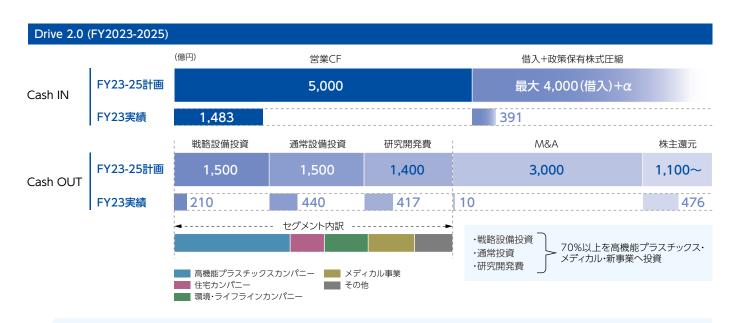
投資計画と資本配分

(億円)

		FY23実績	FY23-25計画
戦略	投資	220	枠 4,500
	内 M&A等	10	枠 3,000
	内 設備投資	210	1,500
(戦略	:投資 設備投資・ 投資の内数)	130	300
通常	投資	440	1,500
投資	合計	660	6,000
研究	開発費	417	1,400



2023年度は市場低迷の影響を受けたこともあり進捗は停滞しましたが、2024年度以降に延期した案件も含め、成長投資案件が増加しています。2024年度の後半から緩やかな市況回復を見込んでおり、成長投資、能力増強等の案件を着実に進めると共に、M&A等については、成長領域を中心に継続して探索していきます。



Topic

タイにおける合わせガラス用中間膜の生産能力増強について

世界の自動車生産台数は今後、年率1~2%程度で成長すると予想されていることに加え、新エネルギー車(EVなど)へのシフトが加速しており、合わせガラス用中間膜は、フロントガラスのみならずサイドガラスやルーフガラスなど使用される部位が広がると共に、補修需要も拡大していることから、自動車生産台数を上回る需要拡大を見込んでいます。さらに、安全性・快適性・省エネ性など自動車性能に対するニーズの拡大を受けて、HUD対応、デザイン、遮音・遮熱など高い機能を付加した当社の中間膜は、年率5%以上の高い成長率で推移すると考えています。このようなニーズを背景に、タイでのHUD用くさび形中間膜、カラー/デザイン中間膜を中心としたN-HPPの生産ラインの増設(自動車700万台分/年の増強)を決定しました。

投資額:約80億円 稼働時期:2026年度下期

先端半導体製造用工程材料の国内生産能力増強および 台湾R&D拠点の新設について

高接着易剥離UVテープ「SELFA®」は、高い接着性とUV照射による易剥離性を両立させたテープです。これらの優れた特性は、AI(人工知能)・高速通信向けの最先端半導体や車載向けパワー半導体向けを中心に顧客より高く評価され、半導体市場の発展に寄与しています。同市場は、2030年に2023年比の約2倍の1兆ドル規模に達すると当社では予測しています。今後、継続的な需要拡大が見込まれることから、安定的な供給体制確立と高度な品質要望に応えるため、生産能力増強を決め、品質管理レベル強化をはかります。また、重要顧客をはじめ半導体関連企業が集積し、最先端の技術開発を積極的に行っている台湾(新竹市)に、R&D拠点を新設することを決定しました。これにより、顧客の近接地にて評価・分析を行うことが可能となり、高度化が進むニーズの先取り、対応強化をはかり、本製品をはじめとした各種半導体材料の新規開発の加速、採用拡大を目指します。

投資額:総額約50億円 投資先:①武蔵工場 ②台湾半導体材料R&D拠点 稼働時期:①2027年度上期 ②2025年4月予定

中期経営計画 [Drive 2.0] (FY2023-2025)

株主還元

FY13

FY14

FY15

FY16

中期経営計画では、株主の皆さまに対する利益還元をこれまで以上に積極的に実施していきます。連結配当性向については40%以上とし、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保。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、D/Eレシオが0.5以下であれば50%以上とし、中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元を実施します。 自己株式は引き続き発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

株主還元実績 693 配当金総額 自己株式取得額 661 635 当期純利益 609 567 530 412 256 314 212 211 205 219 190 168 147 136 118

FY18

FY19

FY20

FY21

FY22

	中期計画方針	中期計画(2023-2025年度)
配当性向	35%以上	40%以上
DOE	3%以上	3%以上
総還元性向	D/Eレシオ0.5以下であ れば、50%以上	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、 株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以 内となるよう、新規取得 見合い分を消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取 得見合い分を消却

	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
1株当たり純利益	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円	183.5円
1株当たり配当金	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円
配当性向	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%
自己株式取得額(億円)	100	150	168	164	160	146	133	122	95	274	162
総還元性向*1	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%
DOE*2	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%
自己株式消却(万株)	_	1,200	1,000	_	1,000	800	800	800	500	1,500	800

FY23

FY17

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回り(TSR)は下記の通りです。 2023年度より還元方針における連結配当性向を40%に引き上げました。 引き続き、株主への安定的な配当継続と、企業価値向上に努めていきます。

株主総利回り(TSR配当込み)

	1年	3年		5年		10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
積水化学	+18.9%	+13.5%	+4.3%	+40.8%	+7.1%	+149.9%	+9.6%
TOPIX	+41.3%	+52.5%	+15.1%	+96.2%	+14.4%	+188.6%	+11.2%



過去11年の株価推移

最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
1,448	900	1,073
1,619	1,002	1,559
1,752	1,193	1,386
1,983	1,215	1,871
2,350	1,732	1,856
2,114	1,532	1,779
1,986	1,142	1,433
2,243	1,267	2,125
2,187	1,648	1,759
2,019	1,613	1,876
2,287	1,786	2,230
	1,448 1,619 1,752 1,983 2,350 2,114 1,986 2,243 2,187 2,019	1,448 900 1,619 1,002 1,752 1,193 1,983 1,215 2,350 1,732 2,114 1,532 1,986 1,142 2,243 1,267 2,187 1,648 2,019 1,613

^{※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)=配当金総額/期中平均自己資本

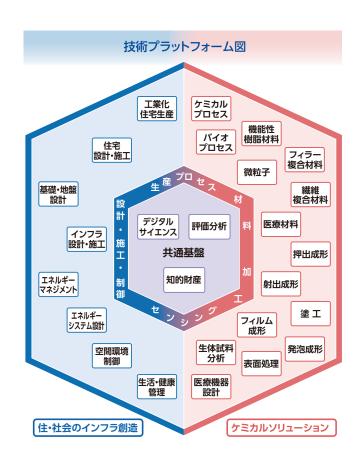
積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、サステナビリティ貢献製品を継続的に創出していくための重要なドライバーとして、イノベーションを重視しています。 イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。

気候変動をはじめ、非常に難しくかつ喫緊の社会課題が山積する中、新たな課題解決手段を創出するイノベーションの重要性はますます高まっています。

事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘、コア技術の強化や社外との連携・オープンイノベーションに注力し、迅速に新たな価値を創出することで社会課題解決力を高めていきます。

技術プラットフォームと推進体制

積水化学グループの価値創造の源泉は積水化学が保有するコア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」の領域において、特に競争力のある技術や強化すべき技術を技術プラットフォーム(TPF)として定義し、継続的に技術強化を進めています。TPFは中期経営計画でとに見直しを実施しています。

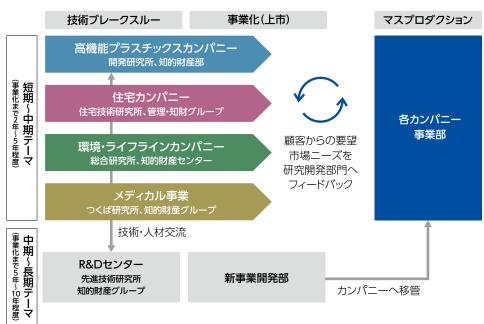


イノベーションのプロセス

価値創造の源泉であり、イノベーションを推進するための研究開発体制は、テーマの時間軸で2つに分かれています。顧客ニーズの獲得を発端とした短中期テーマは、それぞれの事業環境に即して迅速な活動ができるよう各セグメントの研究所で取り組みます。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しており、研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立(「0」から「1」へ)をR&Dセンターが、事業化推進(「1」から「10」へ)を新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管(「10」から「100」へ)できる仕組みにしています。

各セグメントおよびコーポレートには独立した知的財産部門を設けています。各セグメントの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、それぞれの事業領域の特性にもとづき、競合他社に対する競争優位性をはかり、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

研究開発 · 知的財産推進体制



積水化学グループの価値創造

イノベーション

研究開発・知的財産に関する人事・処遇

積水化学グループでは、各TPFの技術強化を牽引するリーダー人材をスペシャリティ職(S職)として任命 する制度を設けています。S職は4段階のグレードで構成されています。

2023年度は全社で39名の技術者をS職として任命しました。S職は各TPFの継続的な技術強化を牽引 すると共に、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。

また、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、事業貢献額により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 しています。特に特級の報奨金は事業貢献額に比例して上限のない制度になっています。

技術を支えるスペシャリティ職

デジタルサイエンス

先進技術研究所 情報科学推進センター MI推進グループ長

MI推進グループ長として、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)を用 いて新材料、素材の提案・開発を先導しながら、私自身も提案・開発の支 援に携わっています。主に開発テーマに適した新素材の検索や提案 を行いますが、MIでこれまでの開発過程では得られなかった情報が導き 出されることもあります。こうして有効な情報を収集し、開発者と連携



を取りながら、新材料や新素材の開発への貢献を目指しています。今注力していることは、開発データベース の実装です。開発過程で得られる様々なデータを有効活用できる共通の基盤を構築し、開発を加速することが 目的です。もう一つは、2023年度から開始しているMIを活用した実験自動化への取り組みです。新材料のサ ンプルを作る場合、実際に作ったものを評価するサイクルには時間がかかることがあり、研究者が1日に何十 ものサンプルを配合することもあります。一方、MIを活用して自動的にサンプルの実験、評価、検証を進める ことができれば、開発のサイクルが早くなり、効率的になります。

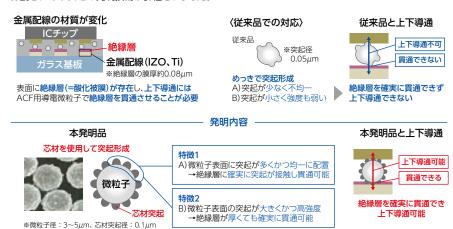
私は、製品開発に携わっているエンジニアの方の期待に一つひとつ応えていくことを大切にしています。積水 化学の製品は、開発する部署は違っても、領域が似ているテーマも多くあります。私自身の挑戦は、そのように 同じ情報データとして扱える製品・テーマを、部署の垣根を越えて共有し、より良い提案に結びつけ、共に開発 活動を進めていくことです。

発明大賞事例: 芯材突起付き導電微粒子(1級)

[使用方法] 樹脂フィルム内のACF用導電微粒子でICチップとガラス基板の金属配線を上下導通



市場トレンドの変化によって、金属配線の材質が変わったことにより、絶縁層の貫通が必要となりました。従来 の微粒子では、絶縁層を確実に貫通することができず、導通不良が発生していましたが、この微粒子に突起を 形成することにより、絶縁層の確実な貫通と上下導通が可能となりました。この突起形成技術は特許によって 保護されており、この発明技術が評価されました。



新事業創出に向けた仕掛け

積水化学グループは2021年、新事業開発部 P42 にイノベーション推進グループを設置しました。イノベーション推進グループでは、新規事業の企画・創出、社内起業制 度の設計と運営、イノベーション文化の醸成に取り組んでいます。2023年度には、起業家としてのスキルを磨くテーマの介画に専門家を伴走させてプロジェクトを動 かす人材強化策として、社内起業制度を開始しました。100件の応募を目標としていたこの制度に対し、当社グループ全体から目標を上回る206件の応募がありま した。事業化に挑戦したい人材が多いことに、手ごたえを感じています。

2020年に設立した研究施設「水無瀬イノベーションセンター(通称MIC)」は、社内のセグメントの枠を越えた交流を生み出すと共に、低炭素化技術や、資源転換に **資する材料や技術を有するスタートアップ企業との技術交流を積極的に行うなど、社内外の融合とオープンイノベーションの加速に取り組んでいます。社外との一層** の融合を推進し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、価値創造を加速します。



水無瀬イノベーションセンター

新製品•新事業

新製品·新事業のテーマ選定においては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、積水化学グループのも つ技術・特許・人的資源がどのように有効に活用できるのかを判断する「攻略軸」の2軸で評点を付け、双方 共に高得点のテーマに資源を集中させています。また、テーマ選定後も定期的に市場の有望性や競合 状況を分析し、当社グループの攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評点が下がったテーマに ついては中止することも選択しながら管理しています。実際の進捗管理は、5段階でゲートレビューを実 施したうえで、事業化へと進めていきます。また、製品プロセスの開発時にはデザインレビューを実施し、 製品ライフサイクルすべての段階での環境評価も実施しています。

バイオリファイナリー

原材料に含まれている炭素を循環させる、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、可燃ごみ(海洋プラスチックを含む)を分別することなくガス化して、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バイオリファイナリー(BR)技術を、米国 ベンチャー企業「LanzaTech Inc.」と共同開発しました。ガスに含まれる約400種の夾雑物質(微生物に 影響を与える余計なもの)を特定・除去し、精製微生物触媒の"ごみ"への適用を具現化します。

エタノール製造プロセス



2020年4月に株式会社INCJ(旧産業革新機構)からの出資により、積水バイオリファイナリー株式会社 を設立し、現在は、技術の実用化、事業化に向けた最終段階の検証を行うため、岩手県久慈市で2022年 4月に完工した1/10プラントにおいて実証事業を実施しています。2028年度頃のBRプラント商用サイズ 初号機運転開始を目指します。ここで製造されたエタノールは、すでに連携を始動している住友化学株式 会社をはじめとする化学メーカー等によってプラスチック原料として再生される計画です。エタノールを エチレンに、さらにはプラスチックに変換し、そのプラスチックによる商品が利用され廃棄され、可燃ご みとして回収され、再びBRプラントに戻る。これを何度も繰り返すことが可能な資源循環の構築を目指し ます。

細胞培養

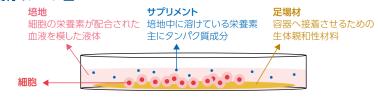
病気や事故によって失われた体の一部や臓器を再生するなど、再生医療はこれまで手の施しようのな かった疾病も治療できる可能性を秘めた将来的に期待がもてる医療です。細胞を治療の目的に合わせ て加工・培養し、細胞そのものや細胞製品を移植することで、失われた体の機能を回復させたり、病気を 治療できる可能性があります。この細胞培養工程では、細胞を培養容器の表面に接着させる「足場材」が 必要となりますが、これまで用いられてきたタンパク質足場材は、産業化にあたり、複数の課題がありま す。積水化学グループは、得意とする樹脂加工技術やPVBの樹脂技術を活かし、化学合成による産業化 に適した細胞培養足場材を実現しています。これまで中間膜、工業用テープ、微粒子などの分野で培って きた材料技術を、再生医療分野に転換するイノベーションを進め、同分野でのプレゼンスの拡大を目指 します。

牛産プロセスにおける課題

- 培養環境が不安定
- 低い再現性

- 動物由来の原料による課題
- 動物由来による安全性リスク
- 品質のバラつき

細胞培養資材イメージ図



当社は ✔アニマルフリー ✔常温保管 ✔スケールアップ性 を特徴とする足場材を提案

社内外オープンイノベーション

積水化学グループは、「戦略領域マップ」 P23 をベースに、オープンイノベーションやベンチャーへの出資 を実行するチームを結成し、外部の技術・知見へ積極的にアクセスを行っています。新しい事業の共創に 向け、(1)スタートアップとの共創シナリオのデザイン、(2)積水化学グループの技術、人材、事業アセッ トの融合と提供、(3)共創シナリオをもとにした投資実行を進めていきます。

外部連携(例)

リフォーム・不動産

住宅ストックの新たな循環型マーケットの創造を目指し、お互いの強みを融合したリノベーション事業 を展開すべく、マンションリノベーション大手の「リノベる株式会社」と資本業務提携を締結しました。 ①マンションZEH水準リノベーション(ZEH水準リノベ)、②マンション買取再販事業の展開拡大、③積水 化学グループの戸建て買取再販事業「Beハイム」の流通量拡大、④複合的なまちづくりやマンションー棟 リノベーション事業の展開の4つのテーマで協業を検討しています。

イノベーション

水活用•水循環

陸上養殖事業を展開する「株式会社FRDジャパン」の第三者割当増資を引き受けました。今回の資本 参画により、双方の技術・事業を融合させることで、水資源、食糧問題あるいは省エネルギーといった 多様な社会課題の解決に貢献、サステナブルな社会の実現を目指します。中でも、FRD陸上養殖事業に 向けた積水化学グループの水処理デバイスの展開、双方の技術・事業シナジーにより、グローバルでの 次世代水処理システムの展開に注力します。

限りある水産資源を サステナブルに活用 サーモンの 陸上養殖を支える

新興国でも生魚を食べる習慣が広がり、ヘルシー志向から魚食の浸透も進 んでいることから、世界的に見ると、魚介類の消費量は急激に伸びています。 中でも、サーモンはすしネタとしてのみならず、加工品としても需要が高く、 欧米やアジアで消費が急増していますが、天然物の漁獲高は頭打ちにあり、 多くを養殖に頼らざるを得ない状況にあります。海水温や地理的な条件から、 日本におけるサーモンの海上養殖は小規模にとどまり、いかにしてサステナ ブルに国内の供給を確保するかが課題となる中、気候的にも地理的にも 制限を受けない陸上養殖が一つのソリューションとして検討されています。 FRDジャパンは、独自開発の閉鎖循環式システムによるサーモンの養殖・ 販売を展開しており、水の入れ替えを最低限にできるのが特徴です。

執行役員 環境・ライフラインカンパニー ****・フィックインカンハー* 植村 政孝

FRDジャパンとパートナーシップを結ぶうえで、私たちも海を汚さない 養殖、持続的な養殖のあり方に思いをはせました。天然ものの漁獲 高が頭打ちと言われる中、食をいかに支えていくのかは大きな命題 です。この課題に、FRDジャパンが独自の技術を磨いてチャレンジ されています。私たちも挑戦の志に共鳴し、社会課題の解決に貢献 していきたいと考えています。



FRDジャパンからコンタクトをもらった2021年3月当時、中期計画の立案にあたり、若手メンバーから 陸上養殖というキーワードが出てきていたのです。私たちも、製造業の現場で排水処理の技術を磨き、 アセットとして蓄積してきました。この技術やノウハウを、FRDジャパンの陸上養殖に活かせるはず。 特にプラントの排水処理で貢献できると考え、両社でキャッチボールのように議論を重ねてきました。 私たちは食品事業・養殖事業に関わったことがありませんが、積水化学グループとしてオープンイノ ベーションを積極的に推し進める中、出資面でも技術協力の面でもまったく障壁はありませんでした。 プロジェクトに参加したメンバーには笑顔があり、楽しんで臨んでいます。FRDジャパンが目指す陸上 養殖にポテンシャルを感じ、ビジョンに共鳴しているからでしょう。両社で取り組む「閉鎖循環式陸上 養殖」は、陸上の閉鎖空間でろ過水を循環させることにより河川や海洋など自然環境に負荷をかけず、 また、遠く海外から輸入するのに比べて輸送コストやCO2の排出を抑えることができます。商業プラント の実現にむけてテーマを一つひとつクリアし陸上養殖シーンでのフロンティアになりたいと考えて います。積水化学グループのイノベーションの新たな一歩となるようさらに前進していきます。

エアモビリティ

eVTOL (Electric Vertical Take-Off and Landing aircraft)を開発・製造する「Volocopter GmbH」 と資本業務提携を行いました。eVTOL機体向けに、航空・自動車・エレクトロニクス分野で培った当社グ ループの各種材料・技術の適用や、共同開発を目的としています。これにより、新しい輸送インフラの発展 やサステナビリティの向上に貢献していきます。

~担当者の声~



経営戦略部経営企画グループ Volocopter社との資本業務提携を担当後

eVTOL、いわゆる「空飛ぶクルマ」は空中を移動するタクシーや バスのような、日常的に利用できる乗り物のことを指し、新しい 移動手段として注目を集めています。交通渋滞は世界中の 様々な都市における大きな課題であり、eVTOLの取り組みは、 スペースの残っている"空"を用いた、より速く、快適な移動手 段の提供を目指したものになります。積水化学グループでは 2019年、航空業界向け部品メーカーのAIMエアロスペース

社を買収(現・積水エアロスペース)したときから、空飛ぶクルマ市場への参入に向けた調査を継続して 行ってきました。eVTOLの実用化へ向けた課題の一つが、機体構造の丈夫さと軽量性の両立です。例 えば、積水エアロスペースが提供する炭素繊維強化プラスチック(CFRP)成型体は、軽くて強く、腐食し ない特徴があり、すでに様々な航空機器に利用されています。CFRP成型体は量産が難しいという課 題があるのですが、積水エアロスペースでは量産に適した、炭素繊維強化熱可塑性プラスチック (CFRTP)の自動加工技術も保有しています。旅客機と比べ、タクシーのように大量に機体が必要と されるeVTOLでは成型体の品質はもちろん、量産体制も求められることから、この技術がもたらす インパクトは大きいのではないかと楽しみにしています。eVTOLの実用化にはモノづくりにとどま らず、法整備・規制面での変革も必要となり、課題は多い状況ですが、我々も様々な面から業界の発展 に貢献していきたいと考えています。

次世代通信部材

高周波電波を制御する部材や機器開発を一つの事業領域ととらえ、次世代通信が抱える課題解決に向 けた事業化を加速させています。その取り組みの一つとして、カナダ「LATYS.Intelligence Inc.]と資 本業務提携契約を締結しました。LATYSは、独自の電波制御機器を事業化すると共に、その有効活用 のための「機器最適配置化ツール(シミュレーション)」の開発にも着手しています。これにより従来は 経験則であった、良好な通信環境を得るための電波制御機器配置および施工の自動化が可能となり ます。当社グループの次世代通信部材とLATYSの最適配置化ツールの融合により、「いつでもどこで も快適につながる]良好な通信環境を構築するため、部材/機器提供~施工提案まで含めたサービス事 業の展開を目指します。

イノベーション

知的財産

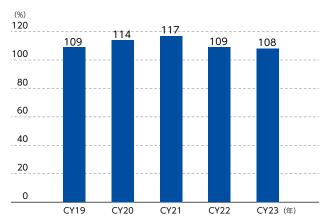
知的財産基本方針

研究開発活動の成果としての「知的財産」は、企業価値の最大化に 向けて積水化学グループの成長・収益を支える重要な経営資源と 考えています。そのため、自社事業を支える戦略的な知的財産の 確保、取得した知的財産の維持と管理に努めています。中期経営計画 [Drive 2.0]では、特許資産価値を示す指標である、Patent Asset Index™(PAI)も参考として、量と質の両側面から活動に取り組ん でいます。

知的財産リスクの管理

各カンパニーでは、それぞれの事業環境に即し、他者の知的財産を 侵害しないよう調査を実施しています。調査結果は事業部門や研究 所に随時情報提供され、回避・予防策などの適切な措置を講じる などして、リスクの早期発見、最小化に努めています。

特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率



- ※LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の 2018年の数値を基準とした成長率
- ※Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算 出した「技術的価値」と、出願国などにより算出した「市場的価値」を掛け合わせた、特許の総合評価 指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している

知的財産マインドの醸成

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バッジをもっていることが当たり前の文化とま でになっています。知的財産活動の成果に対しては様々な表彰制度を設け 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はかっています。

従業員への知的財産教育

入社2年目までの技術者を対象に、知的財産の基礎知識から戦略構築までを 習得すべき必修科目として開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラム を設定し、全社共通の教育を実施しています。

さらに、上記に合わせて、事業に即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。

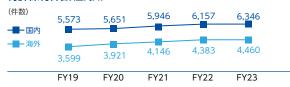
知財情報の全社活用(IPランドスケープ)

当社グループでは、知財情報を中心に、市場・技術情報を組み合わせた分析 (IPランドスケープ)活動に取り組んでいます。既存製品の事業競争力の強化 や新製品・新事業の創出の場では、戦略立案、知的財産のポートフォリオの 強化に役立てています。一方で、M&Aなどの高度な経営・事業判断する際の 意思決定にも役立てており、全社的な活用促進をはかっています。

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」および「他 社牽制力1のそれぞれの最新のランキングにおいて、化学業界で3位およ び5位となり、直近13年でトップ10を維持しています。

特許保有件数(国内外)



特許出願件数(国内)



特許資産規模ランキング(2023年度)

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	62,210.0	1,275
2	LG CHEM	20,696.3	539
3	積水化学工業	20,136.4	495
4	DIC	19,861.6	377
5	日東電工	18,193.6	468
6	三菱ケミカル	17,828.1	573
7	LG ENERGY SOLUTION	17,785.4	571
8	花王	17,694.7	677
9	住友化学	17,661.4	509
10	レゾナック	17,012.4	518

出典:パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2023」

他社牽制力ランキング(2023年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	3,607
2	三菱ケミカル	1,803
3	花王	1,464
4	レゾナック	1,424
5	積水化学工業	1,096
6	旭化成	1,072
7	日東電工	1,058
8	住友化学	873
9	信越化学工業	746
10	DIC	695

出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2023」

人的資本

人材理念

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」という考え方にもとづき、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共に、一人ひとりが自分の"得意技"を磨き、挑戦を通じて成長していくことを支援する様々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、個性を尊重すると共に、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。

人材に関する基本方針



ダイバーシティ

ダイバーシティの促進

一人ひとりがもち味を発揮し、活き活き と活躍できる風土をつくります。

キャリア形成

_{会社} 挑戦の奨励

自ら手を挙げ、挑戦し続け る人材を応援します。

従業員 際立つ人材の育成

学び自ら成長し、得意技を もつ人材を支援します。

土台

安心して働ける職場づくり

心身共に健康で、安全に働くことができる職場をつくります。

チームワーク

オープンで対等なコミュニケーションと、お互いを尊重し協力する職場 風土をつくります。

人的資本

積水化学グループは、「あらゆる世代が豊かな"Life"を享受できる」社会の実現を目指した「"Life"を支える世界にかかせない企業グループ」になるべく、長期ビジョン「Vision 2030」を掲げています。この長期ビジョンの実現に向け、「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」、すなわち「革新や創造がなされ、社会課題解決への貢献が拡大する姿」の実現を目指します。

人的資本に対する戦略と施策



「戦略的創造」と「現有事業の強化」の実現

	備えを活かして果敢に チャレンジする	経営戦略の実現に向けて万全に備える		
中期人事戦略	挑戦する風土の醸成	適所適材の実現	ダイバーシティの実現	
重要人事戦略	挑戦の"場づくり" 手挙げによるキャリア実現の加速 チャレンジ機会の提供 挑戦の"後押し" 挑戦(創造・変革・改善)風土の 酸成活動とさらなる強化 キャリア自立に向けた風土醸成	"両利き"のビジネスリーダーの 育成 経営幹部候補の抜擢と育成強化 経営幹部の役割見える化と 多面評価 "際立つ"プロ人材の確保 高度専門人材の確保と強化 事業ニーズに則したリスキル強化	多様な人材の活躍推進 多様な人材の雇用と定着促進 ダイパーシティ推進と両立支援 個と職場の活力を高める環 境の実現 安心して働ける環境の整備 健康で働きやすい環境の確保	
KPI—例	挑戦行動発現度** ¹ FY23:48% FY25目標:60%	後継者候補準備率 FY23:92.4% FY25目標:100%	定着率*2を維持向上 FY23:97.5%	
人的資本投資	人的資本(=無形資産)にFY23-25の3年間で120億円を投資する 1.従業員のキャリア拡大への投資 2.グループ各社の人員確保(労働条件の改善、人員の補強、働く環境の整備)			

^{※1} 挑戦行動発現度: 私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

^{※2 (1-(1}年間の離職者数÷当該年4月時点の従業員数))×100 (対象は正社員。定年退職・移籍退職者は除く)

挑戦する風土の醸成

従業員が挑戦意欲をもち行動に移すには、上司による適切な目標設定と動機づけや、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成等、様々な環境整備が必要不可欠です。 そのため、中期経営計画における人的資本戦略では「挑戦する風土の醸成」に向けて「挑戦の"場づくり"」と「挑戦の"後押し"」に焦点を定め、それらを達成するための施策を推進しています。

重点KPI:挑戦行動発現度

アンケート質問:私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている

	FY21	FY22	FY23	FY25目標
挑戦行動発現度(%)	51	47	48	60
回答率(%)	62	81	88	_

FY23より指標の再定義を実施。FY23以降: 「あてはまる」または「どちらかというとあてはまる」を対象

FY22以前:「あてはまる」を対象

主要KPI:エンゲージメントスコア

アンケート質問: 「仕事に対する情熱」と「会社に対する愛着」をはかる

エンゲージメント関連行動質問において前年度比維持・向上を目標と定める

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
スコア(指数)※FY19=100	100	105	143	114	133
回答率(%)	85	80	62	81	88

エンゲージ関連行動質問6問(各6点満点)の平均が4.5点以上の従業員の割合を主要KPIと定めて測定

【質問】

- 1. もし、私に職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を薦めると思う
- 2. もし機会があれば、私はこの会社で働くことの素晴らしさを他の人たちに伝えると思う
- 3. もし、私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要だろう
- 4. 私は、この会社を辞めて他の会社で働く事について、ほとんど考えていない
- 5. この会社は、日々、私に最良の仕事をしようという気を起こさせている
- 6. この会社は、与えられた仕事をやりとげるだけでなく、それ以上貢献しようという意欲を与える会社である

経営トップと従業員との直接対話イベントとして、「Vision 2030」のキーワードである「ESG経営」や「挑戦」をテーマに、(国内/海外) 「ビジョンキャラバン2023」や「トップと語ろう2023」を開催。





海外開催の「ビジョンキャラバン 2023」

適所適材の実現

役割軸の人材マネジメントへの転換による「適所適材」の実現を目指しています。

従来の、個々の能力に役割をあてていく「適材適所」ではなく、積水化学グループにおける一つひとつの重要な役割のそれぞれに、一番相応しい人に就いてもらう「適所適材」を狙いとしています。

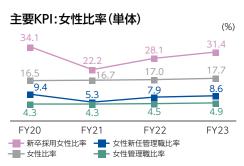
- 管理職への新グレード制度導入、登用の見極め期間廃止、後継者候補育成制度
- 定年延長:60歳から65歳へ定年を延長*1
- 人事システムによる従業員の定性情報の可視化と活用

「"両利き"のビジネスリーダーの育成」(新規事業の創出(探索)と現有事業の着実な成長と磨き上げ(変革))に注力します。また、企業価値の源泉となる高度な専門性と実行力を有する「"際立つ"プロ人材の確保」を進めています。

ダイバーシティの実現

積水化学グループ「ダイバーシティマネジメント方針」にもとづき、「多様性」を性別、年齢、人種などの外見からわかる違いでとらえるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていきます。ダイバーシティを促進し、一人ひとりがもち味を発揮し、活躍し、挑戦できる風土を醸成します。その土台として「働き方改革」と「健康経営」を掲げ、多様な人材を獲得し、定着・活躍できる環境を整えることに注力しています。





「俯瞰型分析(柳モデル) | 結果

- 入社3年後の定着率(積水化学)[%]:1%増加
- → 6年後にPBRが4.90%向上
- 私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要_全社[人]:1%増加
 - → 0年後にPBRが0.45%向上

入社3年後の定着率の向上と、従業員のエンゲージメント調査で「STAY1:私がこの会社を辞めるとすれば、相当の 決心が必要」と回答した従業員数の増加が企業価値向上へ寄与するという示唆を得ることができました。健康経営 や働き方改革、挑戦行動に向けた風土づくりなどの人的資本への取り組みが、従業員のリテンションへとつながり、 企業価値向上に寄与する可能性を示したものととらえています。

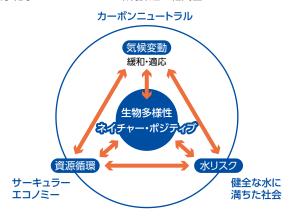
※1 2021年に積水化学ならびに特定のグループ会社で実施。2025年度までに全グループ会社で完了

積水化学グループはサステナブルな社会の実現に向けて、長期的な視点で環境課題に取り組んでいます。2050年に目指す地球の姿は、様々な課題が解決され、生物多様性が健全な状態に保たれた、"生物多様性が保全された地球"です。企業活動では地球上の自然資本、社会資本を利用して活動していることを認識し、生物多様性、気候変動、資源循環、水リスクといった地球上の課題解決を通じて、(1)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)環境の保全の3つの活動によって自然資本、社会資本のリターンに貢献すると共に、自社のみならずステークホルダーと連携し、取り組みを推進していきます。

※気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細、生物多様性課題への取り組みはTCFD/TNFDレポートをご覧ください https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd

環境課題への取り組み

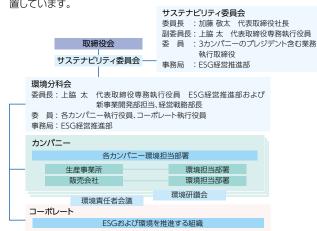
積水化学グループにおける環境課題の相関図



環境長期ビジョン[SEKISUI環境サステナブルビジョン2050] からバックキャスティングして環境中期計画ごとに目標を設定し、各施策を実施しています。2025年度までの環境中期計画「環境サステナブルプランEXTEND(2023~2025)]では、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な環境課題として進めると共に、環境課題の取り組みの"質"を向上し、すべての環境課題の解決を同時に実現するための変革に重点をおいています。トレードオフのない解決策を選定し、実行するため、すべての環境課題の相関を意識し、環境戦略を推進しています。

環境課題のマネジメントとリスク管理

2020年度より、当社グループの環境側面はサステナビリティ委員会のもとで管理・推進し、同委員会は社会および当社グループのサステナビリティ向上に向けた方針・戦略を審議する場としています。サステナビリティ委員会の下部委員会として、当社グループがマテリアリティに設定している課題ごとの分科会を設置し、環境課題については環境分科会を設置しています。



気候変動などの環境課題関連リスクは環境分科会で情報集約・評価された後「サステナビリティ委員会」に報告され、全社的な対応方針・主要施策・達成目標水準と共に審議されています。

生物多様性課題への対応

積水化学グループは、生物多様性がもたらす次のリスクについて評価を行い、 依存と影響のインパクトを把握しました。

- (i) 事業ドメイン毎の自然資本に対する依存と影響
- (ii)製品ライフサイクルマネジメントにおける依存と影響
- (iii)生産拠点における水リスクの検証
- (iv)生産拠点における依存と影響の検証
- (v)中長期的なリスク分析

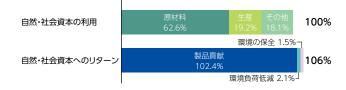
この結果にもとづき、企業活動と社会変革のサポートの両面から右の7つを柱として、2050年の生物多様性が保全された地球の実現を目指して取り組んでいます。



統合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2023年度)

環境長期ビジョンの進捗を確認するため、"SEKISUI環境サステナブルインデックス"を統合指標として自然・社会資本へのリターン率を算出しています。この算出の内訳として、気候変動課題に加えて、植物バイオマス(植物の一次生産)と生物多様性(生物の絶滅種数)への影響を把握し、自然資本(ネイチャー側面)への影響としてモニタリングしています。2023年度の実績は、自然・社会資本の利用(自然・社会環境への負荷)を100とすると、自然・社会資本へのリターン(自然・社会環境への貢献)は106%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。購入電力の再生可能エネルギー転換が進んだ点、サステナビリティ貢献製品によるリターン(貢献)が着実に増加傾向にあるという点が背景です。今後は、企業として成長し、業容を拡大していく一方で、自然・社会資本へのリターンにおいて100%以上を持続していきます。そして、2050年には地球上の自然資本および、地球上の人間社会において生み出された社会資本の持続的な利用の実現を目指します。

SEKISUI環境サステナブルインデックス(2023)



2023年度(実績)

企業活動による自然・社会資本へのリターン率 106%**

※2023年度中期計画目標は100%以上

ネイチャー側面(自然資本)インパクトへのリターン率内訳

生物多様性へのリターン率	30.5%
植物バイオマスへのリターン率	50.4%

- ※日本版被害算定型影響評価手法[LIME2]を使用して計算
- ※リターン率の算出に使用しているLIME2を用いた計算システム

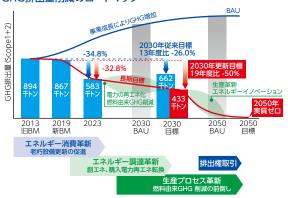
"MiLCA"において、データベースIDEA ver3.1へと更新されました。これにより、特に化学物質による生体系影響などを中心に単位量当たりの環境インパクトが大きくなっています。生物多様性側面への影響についてこれまで以上に重要視し、2023年度からは更新された計算システムを活用しています。

環境

気候変動課題への取り組み

2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと 機会 P.25 であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。昨今、気候変動課題の緩和 と適応に関する対策の迅速化が求められており、2023年3月には2030年のGHG削減目標を1.5℃シナリオに合 わせて引き上げ、SBT認証を再取得しています。当社グループでは自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材 料の調達から製品輸送、使用、廃棄に至るまで、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減にも取り組んでい ます。2050年には事業活動で排出するGHG排出量を実質ゼロとする長期目標に向かって、Scope2の購入電力 については、2030年に100%再生可能エネルギーとすることを目指します。なお、2023年度からは、生産プロセ スの革新をはかり、燃料由来のGHG排出量削減(Scope1)に向けて、検討を進めています。

GHG排出量削減のロードマップ



主な取り組み

● 再生可能エネルギーの活用推進

国内外の生産事業所内に太陽光発電施設を導入し、再生可能エネルギーの活用を進めています。 2020年度より購入電力の再生可能エネルギー由来への転換を、積極的に展開し、2023年度末時点で、100% 再生可能エネルギー由来の電力に切り替えた事業所は国内外で41事業所に達しました。2023年度の再生可 能エネルギー由来の電力使用量は355GWhで、これは購入電力(自家消費型太陽光発電を含む)の49.5%に 相当します。

「俯瞰型分析(柳モデル)」結果

- 生産時のGHG排出量内訳_海外(都市ガス)[%]:1%減少⇒ 5年後にPBRが5.19%向上
- 生産時のGHG排出量内訳_海外(電力)[%]:1%減少
- → 1年後にPBRが3.37%向上
- 生産事業所の廃棄物発生量_海外 [千トン]:1%減少
- → 5年後にPBRが0.88%向上

海外に多くの拠点をもつ高機能プラスチックスカンパニーを中心に、海外におけるGHG排出削減量と生産事業所の廃棄物発生量を削減する ことが1~5年後の企業価値向上につながっているとの示唆を得ることができました。これは、老朽設備更新の促進、購入電力の再生可能エネ ルギー転換や自家消費型太陽光発電設備の導入など、「エネルギー調達革新」による気候変動への対応の取り組みが企業価値向上につながる 可能性を示したものととらえています。また、資源循環の実現に向けた取り組みとして、重要な原料の一つであるプラスチックについて、端材の 原料転換や再利用等の内部リサイクルなど、生産工程における廃棄物排出量削減にも取り組んでおり、そうした取り組みが企業価値向上へ結 びついているとの示唆を得ることができました。

気候変動の取り組みが経営に与えている影響

積水化学グループの価値創造

気候変動の緩和や適応に資する取り組みが経営にどのような影響を与えているのかを炭素効率(環境性)の推移 および経済性との相関性で確認しました。まずGHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を"炭素当たりの売 上高"および"炭素当たりの収益"の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向がみられま す。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしているこ とを確認できました。サプライチェーン全体で見た場合も同様に、2指標とも増加傾向がみられます。また、"GHG 排出量当たりの売上高"と"売上高当たりのEBITDA"の相関性についても確認し、収益の安定性を保持しながら "炭素当たりの売上高"を向上させてきたことがわかります。これらの検証結果により、2030年の長期ビジョンにも とづき進めている戦略が間違っていないことを確認できました。今後も引き続き、環境性と経済性を両立した企業 成長を日指します。

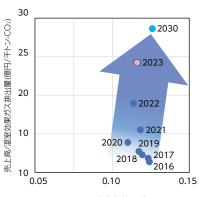
事業活動による炭素効率 サプライチェーン全体における炭素効率

- 事業活動による炭素当たりの売上高*1
- サプライチェーン全体における炭素当たりの売上高*1
- 事業活動による炭素当たりの収益*2
- サプライチェーン全体における炭素当たりの収益*2



※1 炭素当たりの売上高:売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO2) ※2 炭素当たりの収益:EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO2)

事業活動における炭素効率 (環境性と経済性の相関)



EBITDA/売上高(億円/億円)

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	前中期実績 (FY2022)	FY2023実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
	購入電力の再エネ比率	36.4%	49.5%	70%	100%	コージェネ含 む全使用電力 100%	RE100加盟 (2020年度)
GHG排出量削減	Scope1+2のGHG排 出量削減率	-26.8% (FY2013比)	-32.8% (FY2019比)	-33% (FY2019比)	-50% (FY2019比)	排出量ゼロ	SBT認証取得
GNG排正里削 <i>减</i>	サプライチェーンの GHG排出量削減率	-11.0% (FY2016比)	-8.8% (FY2019比)	-	-30% (FY2019比)	_	(2030年まで)
	燃料由来GHG排出量 削減率(非エネルギー 起源GHG含む)	_	-15.9% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-11% (FY2019比)	排出量ゼロ	
省エネルギー	エネルギー使用量の 生産量原単位削減率	-1.1% (FY2019比)	+3.5% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	_	_	

気候変動の取り組みのマルチステークホルダーへの影響

気候変動は地球全体に影響を与えており、積水化学グループの気候変動に対する取り組みも、株主のみならず、マルチステークホルダーに影響を与えていると考えられます。したがって、戦略の妥当性を検証するにはマルチステークホルダーへの影響を俯瞰的・包括的に考察する必要があると考え、インパクト加重会計の手法を用いてマルチステークホルダー包括利益を算出しています。インパクト加重会計とは、企業活動がステークホルダー全体に与えるインパクトを貨幣価値換算して利益に加減することで会計とインパクトを統合し、ステークホルダー全体にとっての企業価値を把握する考え方のことです。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/マイナスのインパクトがどこで生じているのか」を認識し、現時点で実施している取り組みが、プラスのインパクトを拡大させネガティブなインパクトを縮小し、企業価値向上に貢献できていることを確認しました。今後も気候変動課題を解決するため、プラスのインパクトのさらなる拡大とマイナスのインパクト縮小に向け、経営戦略の立案と施策の実行に取り組んでいきます。

インパクト加重会計手法を用いた製品のライフサイクルにおける企業価値イメージ



[計算式]ステークホルダー包括利益=(当期利益+考え方1もしくは考え方2にもとづく雇用創出額+製品による温室効果ガス排出量の削減貢献がもたらす経済価値+製品が気候変動課題以外の環境側面にもたらす経済価値)ー(上下流のグローバルパリューチェーンを含む事業活動による温室効果ガス排出が及ぼす経済損失+上下流のグローバルパリューチェーンを含む事業活動が気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)※2023年度より、グローバルなパリューチェーンに関わる事業活動をすべて包含し再計算しています。

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

※自然資本に関わる人的投資については、以下の2つの考え方にもとづく雇用創出額からステークホルダー包括利益を算出しています。

[考え方1]気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額

[考え方2]気候変動取り組みを牽引する人材の雇用創出額

【参考】社会課題解決貢献力の人材指標を活用したインパクト加重会計における人的投資の考え方

積水化学グループでは、従業員の環境課題を含む社会課題解決に必要な知識や行動の現状を把握し、自己研鑽を促すため、個人の進捗の目安となる人材指標を構築し、中期計画毎に内容を見直しながら運用しています。セルフチェックで行うアンケート調査では、どこまでの「知識」をもっているのか、あるいは課題解決につながる「行動」をとっているか、などを確認しています。従業員の成長に応じた投資を行うことが短期そして中長期的にも重要であると考え、インパクト加重会計の枠組みにおいて、従業員の雇用創出額を自然資本に関する人的投資として位置付けています(人的投資の[考え方1])。社会課題解決貢献力のアンケート調査の結果をA~Eの5段階に層別し、上位2つの層A、Bの貢献力を有する課題解決力の高い人材に対しての投資がさらに重要であると考え、その人数を増加させるよう教育、研修を実施しています(人的投資の[考え方1])。

社会課題解決を牽引する人材の割合の推移

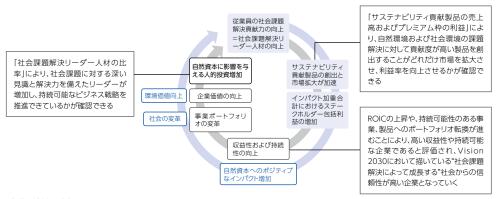
は五味をかべて生 カラ もんりつりにり							(%)
	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
社会課題解決貢献力チェックにおいて、A、B レベルを有する従業員の割合	2.8	7.2	6.7	6.7	10.1	7.2	20.4

※2017-2019: 環境人材チェックとして評価内容を構成し、実施

2020 : 実施をしていないため、2019年度と同じ状態として読み替え 2021-2022: 社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を構成し、実施 2023-2025: 社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を更新し、実施

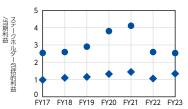
「企業価値との相関について]

当社グループにおいて社会課題解決を牽引する人材が増加することは、以下のような好循環サイクルを生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



当期利益に対する ステークホルダー包括利益の推移

インパクト加重会計によって算出した当期利益に対するステークホルダー包括利益の比率の推移を示しました。自然資本に関わる人的投資については、2つの考え方にもとづく雇用創出額の違いから、ステークホルダー包括利益は異なります。[考え方1]を適用した場合には2.5、[考え方2]を適用した場合には1.3となります。



- ●:人的資本1=全従業員が社会課題解決の付加価値を生むと仮定した場合
- ◆:人的資本2=課題解決貢献力の高い人材が社会課題解決の付加価値を 生むと仮定した場合

環境

資源循環への取り組み

資源循環の取り組み推進は、脱炭素の取り組みの加速につながります。2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、2020年度に資源循環方針および戦略、ロードマップを策定しました。積水化学グループの事業領域において、プラスチックは主要な材料の一つです。これまでの生産工程では廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきており、発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギーを含む再生原料として活用する処分を実施してきました。2021年度に公開した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用拡大を明記しています。生産工程の内部リサイクルをこれまで以上に進め、施工現場における廃棄物の発生量を最小化すると共に、使用・回収段階においても、廃棄される際の分離分別が徹底できるような製品設計やサプライチェーンへの働きかけを行い、メカニカルリサイクル、ケミカルリサイクルなどマテリアルへの再資源化を最大化する取り組みを推進しています。2023年度には前年度までの実績をもとに、2025年のマイルストーンを再設定しました。これらのライフサイクルで資源循環を推進していくドライブは製品設計段階のイノベーションが重要と考えています。新製品の設計あるいは既存製品の各プロセスを見直すことで、資源循環を加速するイノベーションとなるよう取り組みを推進しています。

資源循環長期目標達成のためのロードマップ

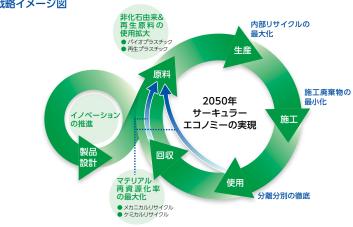
		FY2022実績	FY2023実績	~FY2025	~FY2030	~FY2050
ビジネス戦略	資源循環に資するサステナ ビリティ貢献製品の売上高*	2.2倍 (1,233億円)	1.8倍 (990億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	全製品
原料の資源転換	非化石由来および再生原料 使用製品の売上高	348億円	347億円	400億円	1,000億円	_
廃棄物の再資源化	廃プラスチックのマテリアル への再資源化率	_	60.7% (国内)	65% (国内)	100%	100%

[※]資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM 2020年度:553億円(該当基準見直し)

廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

Phase	実施事項	FY23	FY24	FY25	FY28	FY30
	● リサイクラーの適合性見直し				内	容拡充継続
[Phase1]	● 混合物の分別徹底					
既存技術活用	● 圧縮/粉砕による①保管性向上 ②輸送効率改善		•)		
【Phase2】 新規マテリアル リサイクル技術導入	新しいマテリアルリサイクル技術の確率 1.難リサイクル材の対象に応じた技術 の見極めと適用 2.運用方法の確立				いが いりサイクルフ	
【Phase3】 ケミカルリサイクル技術を 活用した総仕上げ	ケミカルリサイクル技術 (BR技術など) の活用 他社連携による加速				維芥等まで再	● 事資源化可能
●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期						

資源循環戦略イメージ図





水リスク課題への取り組み

水リスク課題に関しては、「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つを目指す姿として設定し、グループ全体で取水量を削減し、循環利用を進めると共に、河川に放流する水質についてもCOD指標向上に注力し取り組んでいます。具体的な施策としては、事業所が立地している流域の水資源に対して、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。2023年度、選定された水使用量の多い生産事業所の取水量は、基準年である2016年度比8.5%の削減となりました。これは、特に水を多量に使用する国内の生産事業所において、河川から直接取水する量を制御する設備を導入し、削減効果が表れたためです。また、COD排出量の多い生産事業所における河川放流水のCOD負荷は基準年である2016年度比2.7%の削減となりました。

環境貢献投資枠による設備投資事例

基準年:2016年度

	事業所	削減策	効果(計画)
取水量削減	滋賀水口工場	ろ過設備の導入で排水を冷却水に再利用 工場用水の見える化および管理強化	9%削減
	積水メディカル株式会社岩手工場	工業用水の取水調整の自動化で10%削減	10%削減
排水のCOD負荷低減	積水ナノコートテクノロジー株式 会社	排水処理施設改善で処理能力向上	25%削減

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"を創造するために、積水化学グループはデジタル変革による企業活動を推進していきます。

DXの基本的な考え方





当社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、下支えすることです。

当社グループのDXは、「ビジネスプロセス変革」を軸に、「ガバナンス革新」、「ビジネスモデル変革」の3つの変革を下支えする「ITシステム」や「人材」といった2つの基盤強化も併せて推進しています。

DX推進体制



多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、 社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。

また、「サステナビリティ委員会」の下に、デジタル変革推進部担当役員を委員長とした「DX分科会」を設置し、デジタル戦略に関する基本方針の審議やデジタル変革の進捗と効果を確認すると共に、全社業務プロセスの標準化や全社基幹システムの刷新などの重要施策について経営の観点から審議し、判断を行っています。

DXのロードマップと主な取り組み

デジタル導入フェーズから、デジタル展開・効果創出フェーズにシフトチェンジ

FY2020 - FY2022 FY2023 - FY2025 - FY2030 導入フェーズ 展開・効果創出フェーズ 定着・運用フェーズ ● データ駆動型経営 ● 長期成長への仕込み ● グローバル経営基盤刷新 ● グローバルDX効果最大化 DX効果刈取りの本格化 ● ガバナンス強化 ● 予兆型の全社統制 ● カンパニーDX 始動~加速 効果創出する人材の確保 ● 構造改革による効果増幅

守りのDX 攻めのDX グローバルERP*1の稼働と展開 ● 海外を中心としたサイバーセキュリ ● 既存DXテーマ効果刈取り ティのさらなる強化 DX人材の確保 外部融合によるMIの進化 ※MIを推進する人材の紹介 P.43 素材データ統合によるMI データ駆動型開発 独自MI ● 計算科学(シミュレーション、量子科学計算) 機械学習 ● 評価・分析(開発データ取得、データリファイン) MI進化. スペクトル多変量 ■ 画像解析(自動認識・分類) 解析 データ駆動型 材料開発の基盤構築 機能性材料開発への展開 ● 電子機器向け素材(微粒子、接着剤、テープ等) ● 自動車向けフィルム 開発効率2~10倍を目指す

明治大学金子研究室との協働

2024年~実用化

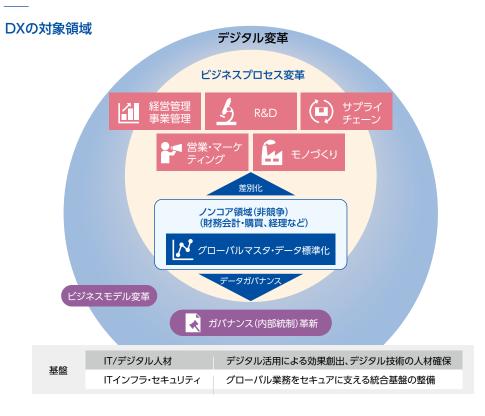
日立製作所との協働

- CMOSアニーリング (MIの精度・スピードUP)
- 材料開発統合ナレッジベース構築(知識整理技術、多様な情報・知識を補完)
- 実験デジタルツイン(データ収集自動化、関連づけ)

KPI

	FY22実績 ^{※3}	FY23実績	FY25目標 ^{※3}
直接生産性**2	1.20	1.21	1.28
間接生産性**2	1.09	1.11	1.23

- ※1 ERP:Enterprise Resources Planning。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム
- ※2 直接/間接人員当たり売上高(BM:2019年度1.00)
- ※3 直接/間接人員の見直し等により、22年度まで遡り25年度目標および22年度実績値を修正



徹底的な業務プロセス・データの標準化とマスタの統一
業務の効率化と取引データ可視化によるガバナンス強化
カンパニー主体で差別化、標準化・差別化を見極める
品質の改ざん·不正防止、自動化·無人化対応
データ活用による超高速開発での生産性向上
業務の高度化と標準化・自動化による生産性向上
先読み型のサプライチェーンコントロール、標準化・自動化
データ駆動経営によるグローバル連結利益最大化

ガバナンス(内部統制)革新	脱自前・予兆型、全社重大リスク起点での低減・統制
ビジネスモデル変革	継続的なビジネスモデル創出の下支え

DXの取り組み事例

※1 UIEP:環境・ライフラインカンパニー ※2 HPP:高機能プラスチックスカンパニー ※3 住宅:住宅カンパニー

					,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
テーマ	組織	ねらい	ツール	FY23実績	FY25目標
グローバル経営基盤の革新	全社	基幹システム(グローバルERP)での業務標準化と可視化によるガバナンス向上、リスク極小化業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上	SAP	◆ 会計: ビジネスプロセスの開発を完了し、稼働 テスト結果にもとづき展開ロードマップ見直し◆ ロジ:グローバル展開に向けた要件定義と設計	● 会計:国内会計稼働と拠点展開● ロジ:グローバルでの稼働開始
グローバル間接購買の改革	全社	● グローバル取引の可視化によるガバナンスの強化● 全体最適購買での購買力向上と調達コスト削減● システム導入による継続的なコスト削減の仕組み定着	Coupa	● 間接購買システムの国内68拠点への展開完了● 利用定着による効果発現開始	●集中購買による有利購買の実現● 海外展開の着手● 28年度目標: 間接材購買金額5%削減 購買関連業務25%削減
営業・マーケティング業務	UIEP*1 HPP*2	● 業務標準化・自動化による徹底的な効率化・生産性向上(価値業務へのシフト)● 営業データの活用によるトップラインの向上	Salesforce	● 営業データ活用による新業務プロセスの定着 ● 外部データ利用を含めたデータ分析による営業 プロセスの強化	● データにもとづく営業活動の定着 ● 顧客管理強化によるトップラインの向上
の高度化・効率化	住宅**3	● 営業・設計業務の効率化と負荷軽減(働き方改革への対応)● プレゼンテーション資料の質的向上	次世代CAD システム	● 業務効率化・内製化、新機能活用拡大による効果 発現	■ 蓄積データの有効利用とシステム連携強化プレゼンテーション資料の作成と法規チェックの効率化

積水化学グループの持続的な成長のため、企業価値を大きく毀損する可能性のある重大インシデントの5領域(安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理)を定義して、 対応方針と施策を決定し、実行計画に落とし込んでいます。

安全

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です。積水化学グループでは、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、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。「自分の安全 は自分で守る」との考え方により、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みと共に、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりにも力を入れています。

5つのテーマと主な取り組み

テーマ1 OHSMS*による「安全管理」

労働安全衛生については、サステナビリティ委員会の下に設置した 「安全分科会」において方針や活動指針を策定し、コーポレート安全 環境グループの主導と、各事業場トップの率先垂範のもとで、実働、 推進しています。

国内の8事業場(全生産事業場の17%)でISO450001の認証を取得 しており、認証取得を必要としない事業場も、ISOやOHSASの要求事 項を反映した評価項目を整備しています。各事業場での自己評価や、 安全監査等を通じて、安全管理活動の維持・活性化を促しています。 各事業場で活動を推進する人材としてセーフティリーダー(SL)認定 制度を構築し、2023年度は27名(2017年度からの累計184名)の

2023年度死亡労災事故件数:0件

労働災害発生件数



SLを認定しました。グループ内のSLが集結して研鑽会を開催し、安 全教育内容の充実や好事例の展開を進めています。

テーマ2 「設備本質安全化*1

機械安全活動を推進する「セーフティサブアセッサー(SSA)*2|資格 の取得を支援し、累計225名が合格しています。上位資格である 「ヤーフティアヤッサー(SA)*2|は同23名、「ヤーフティシニアアヤッ サー(SEA)*2|は2名が取得しています。

使用する生産設備に必要な安全仕様を示した [新設備安全設計基 準1は、機械安全のISO/JIS規格を反映させた内容に刷新し、生産設 備改善の重要な基準としています。SSA資格者12名で構成する改 定委員会を発足し、内容のブラッシュアップを行っています。

2023年度重大設備事故発生件数:0件

- ※1 設備本質安全化: 当社グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安 全箇所に対し本質安全設計方策および安全防護による改善を推進している
- ※2 日本認証(株)による国際安全規格にもとづく機械安全の知識能力を認証する安全資

テーマ3 従業員の[安全教育]

生産設備に起因する労働災害を防止する一方で、働く人の行動に起 因する労働災害の防止にも取り組んでいます。過去の労働災害から の教訓をもとに「安全基本原則」を制定、イラストを交えてわかりや すく示したポスターで、国内外の各事業場に展開しました。

住宅カンパニーでは、サプライチェーン(現地施工に関わる協力会 社)従業員の安全のため、安全方針の共有や、各種研修機会の提供 などを行っています。

②設備本質 ①安全管理 安全化 • OHSMS ④リスク管理 ③安全教育 ・リスクアセスメント ·危険予知(KY)活動 ·訓練/啓発活動 ・ヒヤリハット(HH)活動 ·5S活動 マネジメントシステム ⑤安全監査・防災監査

テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

異なる製造拠点間の従業員が、互いの拠点のリスクを発掘し合う相 互巡視を行っています。参加する従業員のリスクへの感受性を向上 すると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開を加速してい ます。

リスクが高く特に予防に注力すべき災害*を設定して、緊急事態対応 スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウ ハウの伝承も進めています。

※(1)生産事業場の「挟まれ・巻き込まれ」、(2)施工現場の「墜落・転落」、(3)化学プロセスの 「火災·爆発」

テーマ5 安全監査・防災監査

安全監査を行う際、火災・爆発災害防止のため、外部専門家による防 災監査も実施しています。

海外の生産事業場においても安全活動レベルを底上げするため、安 全に関するグローバル基準を定め、展開しています。2023年度は、 監査員が事業場に直接赴き、現場巡視を実施しました。

「俯瞰型分析(柳モデル)」結果

重大設備事故発生件数[件]:1%減少

→ 4年後にPBRが0.13%向上

従業員が安全に安心して働くことができる職場づくりのためのトータル 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)にもとづく、諸安全対策が、重大設備事故件数の削減という結果を 通して、4年後の企業価値向上へ寄与しているという示唆を得ることがで きました。

内部統制

品質

積水化学グループでは、基盤品質の強化と品質コンプライアンスの遵守を重視しています。不具合発生の未然防止や日常管理の強化といった、品質を支える基盤の強化に継続的に取り組むことで、不正を生み出さない、 品質を最優先とする風土構築に努めています。またCS品質として、「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと、「人の品質」「仕組みの品質」「モノ(製品とサービス)の品質」の革新に積極的に取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

品質保証体系とマネジメントシステム

品質については、サステナビリティ委員会の下に「CS品質分科会」を設置し、コーポレートCS品質グループと、各カンパニー、生産事業場や販売会社等のCS品質担当部署とが連携して、活動を推進しています。

商品開発の段階から、設計・生産・販売に至るプロセス全般にわたる 「品質保証体系」を構築し、各プロセスで品質保証の体制を整え、標準を重視した日常管理を推進しています。品質を支えるのは現場でのモノづくりであるとの考え方から、生産活動の革新に注力し、また、製品の開発や改良に際しては、品質保証、安全等の観点から厳格な設計審査を行っています。販売後も、お客様へのサービスを維持管理できる体制を構築しています。

ISO9001:2015への認証移行時には、プロセスアプローチへの対応を強化するために、当社グループオリジナルの管理シート「SPMC (セキスイ・プロセス・マネジメント・チャート)」を考案しました。日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育などに効果的に活用するものです。2023年度は、監査員養成・実践研修の開催や、監査シナリオ動画等のツールの拡充と活用を通じて、マネジメントシステムの質の向上に取り組みました。

未然防止をテーマとする研修の実施

品質問題の未然防止をテーマに、①効果的・効率的な未然防止手法を習得することを目的とした「開発未然防止セミナー」、②DR*1を行う従業員のスキルアップを目的とした「DRレビューア育成セミナー」、③新製品開発に関する情報の整理方法を習得するための「QFD*2セミナー」を開催しています。

- ※1 DR:Design Review(デザイン・レビュー)
- ※2 QFD:Quality Function Deployment (品質機能展開)

新規事業における設計審査の仕組み構築

新規事業を立ち上げる際の不具合発生リスクを低減するため、厳格な審査を実施する仕組みとしてGR*1を構築し、運用しています。関連する業界や法律などについて、社内外の有識者から新たな知見を得ることを目的とした「外部知見者レビュー」も行っています。

※1 GR:Gate Review(ゲートレビュー)。次のステージへの移行の可否を判断する組織的 な活動(関所管理機能)

グローバルにおけるCS品質人材の育成

海外の事業場も対象としたグループ改善活動発表全社大会を継続的に実施しています。2023年度は、全発表者が一堂に会しました。加えて、各発表のポスターセッションも同時に開催し、ディスカッションや情報交換による一層の相互研鑽を促しました。

品質データ不正・改ざん防止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からの様々なプレッシャーなどにより発生するとの仮説のもと、データ入力ミスや改ざんができないようなシステムの堅牢化や、検査データのデジタル化等を進めています。また、品質コンプライアンス教育による意識の再徹底をはかり、品質管理の強化を継続しています。

2023年度重要品質問題件数:1件

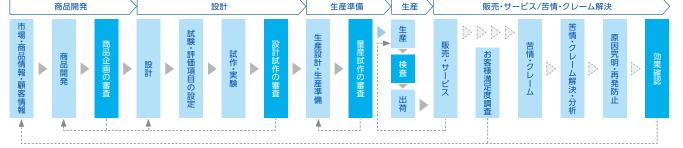
建築基準への不適合等について

当社グループで販売・施工した共同住宅、戸建住宅における建築基準法の規定への不適合、大臣認定への不適合が2件明らかになり、2023年4月に国土交通省へ報告しました。

その後は原因の究明、再発防止策の策定等を進め、対象住宅の調査、是正工事も滞りなく進捗しました。

詳細 https://www.sekisui.co.jp/news/notice/1392303_40076.html

品質保証体系



「俯瞰型分析(柳モデル)」結果

重要品質問題の発生件数 [件]:1%減少

→ 2年後にPBRが1.15%向上

中期経営計画においてKPIとして掲げている重要品質問題発生件数の削減が2年後の企業価値向上へ寄与するという示唆を得ることができました。グループ全体の品質保証システムの強化および設計開発プロセスに着目し、未然防止を推進する取り組みが、品質問題の発生を抑制し、企業価値の向上へつながる可能性を示したものととらえています。

内部統制

法務·倫理

会計

持続的な成長のための根幹となるのがコンプライアンスです。積水化学グループでは2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、また、理念体系や企業行動指針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。各種プログラムの推進によって、コンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを統括する組織としてサステナビリティ委員会の下に「コンプライアンス分科会」を設置し、方針の策定や施策の立案を行うと共に、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、推進実務責任者を任命して、各施策の実施、展開をはかっています。万が一、重要コンプライアンス問題が発生した際には、「コンプライアンス審議会」を開催して、事後対応や再発防止策の検討などを行います。

方針策定、マニュアル展開による周知

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、2003年に、腐敗防止、利益相反、独禁法遵守、会計、ハラスメントなどの各コンプライアンス項目に関する行動指針と、その詳細な解説によって構成される「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、社内教育などに利用してきました。新入社員研修や階層別研修などにもコンプライアンスに関する内容を盛り込み、その大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2023年度は、「コンプライアンス・マニュアル」の海外版である「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」の周知徹底のため、同マニュアルを題材としたe-ラーニングをグローバルで実施しました。また、当社グループのコンプライアンスに対する考え方を広くステークホルダーに知っていただくことを目的に、同マニュアルから行動指針部分を抜き出す形で「コンプライアンス方針」を策定し、WEBサイトに公開しています。

2023年度重大なコンプライアンス違反および過失件数:0件

社内通報制度「S·C·A·NI

ハラスメントを含むコンプライアンス問題の早期発見、是正および 再発防止の仕組みとして、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、運用しています。従業 員は匿名・記名を問わず、社内窓口以外にも社外の弁護士窓口に通 報することも可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通 報者の保護も規定されています。

グローバルでは、北米、中国、欧州、ASEAN、韓国、台湾に加え、2023年度には豪州における窓口を設置し、体制の整備が完了しました。また、取引先からの相談・通報窓口も設置、運用しており、当社グループ各社と継続的な取引のある国内の取引先の役員・従業員を対象として、当社Webサイトの専用フォームから随時相談、通報を受けつけています。

2023年度通報件数

パワーハラスメント	36
労働条件関連	51
セクシャルハラスメント	10
職場環境配慮	15
経費の使い方	4

営業手法関連	6
業績偽装	1
取引先との癒着	0
その他	30
通報数合計	153

海外における取り組み

国内で毎年実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州でも実施しています。取り上げるテーマは、各エリアの地域統括会社が自社の管轄エリアでリスクが高いと判断したものを中心に選定しています。

2023年度テーマ例:ハラスメント、贈収賄防止、データ保護、内部通報制度 周知など

利益相反取引の防止

2023年度は「利益相反の懸念が生じうる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じうる取引を事前にチェックするためのルールを設けました。

腐敗および贈収賄の防止

国連グローバル・コンパクトの精神にもとづく「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入するなど、その未然防止のための取り組みを推進しています。また、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、周知をはかっています。

公務員等に対して接待・贈答を行う場合の事前申請と承認や、海外 の公務員等との取引に関連してコンサルタント等を起用する場合の 合理的理由の確認、決裁手続きなど、リスクの高いケースを特定し て、違反行為を未然防止する規則を設定、運用しています。

独禁法への対応

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 と連絡をする場合の事前申請制度および価格改定委員会制度を運 用しています。運用状況について毎年監査を実施し、プログラムの 見直しも適宜行っています。

コンプライアンス違反への対応

違反事例が発生した場合は、充分な調査を行い、行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分等の対応を行います。また、個人の処分等にとどまらず、その背景にある問題を是正することで、再発防止の徹底をはかっています。

内部統制

法務·倫理

会計

会計スキル・知識の向上と、リスクの極小化

財務・会計に関するリスクを削減するため、経理研鑽会やe-ラーニングにより、全社的な会計スキル・財務知識の向上に取り組んでいます。誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐと共に、経理業務に携わる部門・従業員のコンプライアンス意識向上をはかっています。

また、グローバルでの基幹システムの刷新、統合のための新しい ERP*1の導入を進めており、それによってもガバナンスの向上、 財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。2023年度は、 対象ビジネスプロセスの開発を完了し、展開ロードマップの見直しを行いました。

※1 ERP: Enterprise Resources Planning。一般に「統合基幹業務システム」。

税務コンプライアンスへの取り組み

納税は、企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任の一つです。当社グループは、租税回避を目的としたタックスへイブンを利用しません。事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、実態に応じた適正な納税を行っています。それらの国や地域の経済に貢献し、調和と安定的な発展を目指します。

税務リスクのある取引については必要に応じて外部の専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減をはかっています。移転価格リスクについては、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)ガイドラインにもと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解消のために、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用し、各国の税務当局とも良好な関係を維持するよう努めています。

情報管理

個人情報を含む取引先の情報、機密を含む当社グループ内の情報、およびそれらを管理するシステム等の情報資産は、重要な経営資源の一つ、競争力の源泉です。それらの情報資産への脅威となるサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務ととらえて、情報セキュリティ対策に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

情報管理体制

情報セキュリティについては、サステナビリティ委員会の下に、サイバーセキュリティ対応体制としてCSIRT*1を設置しています。 CSIRTは主に、方針決定機関である「サイバーセキュリティ分科会」、その決定にもとづいた施策推進を担う「サイバーセキュリティ推進部会」、実働部隊である「サイバーセキュリティセンター」で構成されています。

サイバーセキュリティセンターではSOC*2と連携し、ネットワークやデバイスを24時間365日体制でセキュリティ監視し、インシデントの早期発見、早期復旧に努めています。各事業場およびグループ各社には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。

今後は国内での運用を高度化させると共に、海外のグループ会 社においてもCSIRTの構築を進めていきます。

- ※1 CSIRT(シーサート): Computer Security Incident Response Team。企業などの組織内で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、対応などを行う専門チームの総称
- ※2 SOC(ソック): Security Operation Center。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

自然災害により、社会インフラがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、耐震・免震などの対策が施されたデータセンターに基幹システムを設置しています。さらに、データセンターは複数箇所に分散設置し、また重要業務システムは完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイム短縮をはかっています。

情報漏洩リスクへの対策

データセンターの要塞化・社内ネットワークの監視強化などのシステム対策と、人的対策との両面で取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、サイバーセキュリティセンターが中心となり、新たに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、CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。また人的対策として、退職者、採用者向けの守秘義務徹底や、全従業員への定期的なe-ラーニングによる研修、さらに重要な技術開発業務従事者へのモラル教育の実施などによって、情報漏洩の未然防止をはかっています。

2023年度サイバーセキュリティインシデント:0件

個人情報の保護

お客様の個人情報については、当社WEBサイト上で公表している「個人情報保護方針」にもとづき、取り扱っています。

個人情報に関する法令や規範を遵守すると共に、社内規則である 「秘密情報管理規則」にもとづき自主的なルール・体制を構築し、 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、関係各社・各部署にて管理しているサーバの保護にも努め、取り扱い情報の重要度に応じてアクセス権等管理権限を限定することで管理を徹底しています。

コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上を はかり、教育を実施することによって、個人情報の取り扱いへのガ バナンスの強化を行っています。

社外取締役メッセージ



サステナビリティ貢献製品の創出を通じた "未来につづく安心"の価値創造ストーリーを 監督、支援していく

社外取締役 畑中 好彦

Q.01

コーポレート・ガバナンスにおける取締役会の有効な「監督」機能について意見を聞かせてください。

どのような形で社会に価値を提供していくかという企業のパーパスとして、当社では「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」を掲げています。このパーパスに向かうストーリーを、執行側が社会規範に沿った方法によって、株主、従業員、地域社会なども含めたあらゆるステークホルダーの信頼を得たうえで、最も効果的に追求できているかを監督し、また必要な支援を行うことだと考えています。

Q.02

一般的に取締役会は監督機能を担うとされていますが、 積水化学グループにおいてはカンパニープレジデントが取締役として 執行と監督を兼務しているという特徴があります。 この特徴についての考えを聞かせてください。

企業のパーパスを実現するために、執行側と取締役会が建設的な対話を深め、効果的に経営していくことが大前提であって、その目的を果たすためのガバナンスのあり方は企業ごとに異なっていてもよいと考えます。また、当社が目指す姿は、サステナビリティ貢献製品を通じて、企業の成長と社会課題解決の双方を両立させながら経営を進めることです。その特性上、新事業や新技術はコーポレートが関わって事業化に向けた役割を担う一方で、現有事業における個別技術や製品に関しては各カンパニーのもとで事業ごとに戦略立案・予算管理などマネジメントが行われていることから、全社レベルで全事業のポートフォリオを有効に監督するためには、重要な要素技術、製品の開発、市場動向や競争力を理解したうえでの審議が欠かせません。それらを踏まえると、現在の当社経営を考えるうえで、各カンパニー責任者が取締役会メンバーであることは、ガバナンスの観点からも非常に重要であると考えています。

Q.03

当社グループの取締役会の実効性、および報酬のあり方について、どのように評価していますか?

社外取締役に就任して1年が経ちましたが、審議に必要な情報は事前に提供され、ブリーフィングも行われていますし、課題審議も適切なタイミングで行われています。また、取締役会での議論は、多様な観点から活発に意見が表明されています。特に、社外取締役が質問したことに執行側が答えるというQ&Aセッションに陥りがちな取締役会もある中で、当社の取締役会においては「では次に向けてさらに何が必要か」というところまで議論されていることからも、極めて高い実効性が担保されていると評価しています。

報酬についても、過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬等諮問委員会で議論、取締役会で決議という体制をとっていますから、透明性は担保されています。一方で、報酬水準そのものや報酬体系については継続的に審議し、柔軟に変更も検討していくべきだと考えています。その背景としてあるのは、これほどグローバルに競争力のある高い技術をもっている会社をマネジメントするケイパビリティに加え、グローバルに事業を展開していることによる全社リスクの両面を考えると、よりグローバル水準を意識した報酬のあり方を検討すべきだと考えます。

社長を中心とするシニアマネジメント層の報酬をグローバル競争をより意識したものに変えていくこ

社外取締役メッセージ

とは、当然リンクして従業員の報酬水準や報酬体系、KPIも変わってきます。結果、当社の成長に必要な人材をより採用しやすくなり、報酬体系の見直しが、当社全体のケイパビリティをグローバル競争に真に堪えうるものへと進化させていくことにつながるのではないかと考えています。

Q.04

積水化学の長期ビジョン「Vision 2030」も残り6年となっています。 達成に向けて今何を意識すべきだと考えますか? 前中期計画から実行できていないM&Aについての考えも聞かせてください。

中期目標と聞くと、どうしても数値目標に意識が向きがちです。しかし、私が重要視しているのは、当社が社会に提供したいこと、つまり「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」という素晴らしい考え方を実現するための技術、製品、仕組みの社会実装が今どこまで進展しているのか、という点です。そこが順調に進んでいれば、数値的な結果もついてきます。戦略投資枠については、オーガニックな成長のための投資の優先順位、投資規模、組織能力向上に目を向けると同時に、時間と能力ギャップを一気に獲得、解決する必要がある際は、M&Aを躊躇せず柔軟に組み込む必要があると考えます。そのための準備をコーポレート、各カンパニーがやっていますが、常にロングリスト、ショートリストをアップデートして検討を継続しておくことが重要です。

さらに、私の経験上、M&Aは実施してそこで終わりということはあり得ません。どうしても目の前の M&Aばかりに目を奪われてしまいがちですが、単発で一挙に課題が解決することはなく、「次はどのよう な投資が必要か」「さらにM&Aを重ねてどのような能力を組み込むべきか」のように、M&Aを起点としたさらなる成長戦略を合わせて考える必要があります。取締役会の場においても、M&A審議の際には このような観点から議論するようにしています。

Q.05

金融市場では、PBRの改善やROICなど資本コストを意識し 企業価値を向上する経営が求められています。 市場の要請に対し財務面で考慮すべき点について、 経営者の視点から意見を聞かせてください。

資本効率の観点は当然意識しています。人的資本の投資も含めて、当社が社会に提供する"未来につづく安心"という価値を最大化するための経営を行っているか、という自己点検を継続していくことが重要だと考えています。

PBR、ROIC等については、当社では様々な角度から十分に意識した経営がされていますが、同時に、さらに成長性やフリー・キャッシュ・フローをベースに、リスク許容度を上げていくことが重要だと考えま

す。成長と共にフリー・キャッシュ・フローが伸び続ければ投資余力が出てきますから、この好循環を常 に意識しています。

投資家から「最も重視している経営指標は何ですか?」という質問を受けることも多いと伺っていますが、 当社をシンプルに理解してもらうには、「サステナビリティ貢献製品が社会にどれだけ実装されているかを 見てもらえれば、当社の価値が向上しているかわかります」と答えるのが一番なのではないかと思います。

Q.06

昨今、サステナビリティを前提にした事業構築、さらに気候変動、人権などに対する 潜在的なリスク対応が求められています。サステナビリティ貢献製品を 最重要KPIとして位置付け、売上の75%を占めている当社にとって、 社内外に与えるインパクトの可能性や課題について考えを聞かせてください。

環境課題への取り組みを俯瞰的、定量的に把握・管理するため、当社はLIME2およびインパクト加重会計などの手法を用いて、企業活動が自然資本および社会資本に与える負荷と貢献量、さらに経営に対するインパクトの可視化を行っています。LIME2は環境影響評価手法の一つであり、これが標準化されてくれば当社にとって大きなアドバンテージとなります。現状では様々な考え方、手法が提案されている状況ですが、LIME2のような手法による評価の有効性が認識され、標準化されていくよう、発信や他企業への訴求、支援を対外的に行っていくことも有効なのではないかと考えています。

そのためにも、まずは当社において、先ほど触れたサステナビリティ貢献製品のインパクトについて、 提示可能な部分を定量的にしっかりと示しながら、ステークホルダーの皆さまに広くわかりやすく発信 していくことが大事だと考えます。

Q.07

当社にとってのイノベーションの重要性をどのように考えますか? また競争優位性を確保するために何が必要だと考えますか?

自社研究はもちろん重要ですから、コーポレート、カンパニー間の協力をこれまで以上に強化していくことは大事ですが、自社、自部門にこだわり過ぎ機会を失うことは避けるべきです。当社が掲げるビジョンステートメント[Innovation for the Earth]を実現するには、世界中にある技術シーズへのアクセスをより一層強化し、そのシーズと当社がもっている社会実装力を掛け合わすことで圧倒的なスピード、競争力、技術レベルをもつ次の製品候補を増やしていくことが最も求められると考えます。当社は現在も積極的にオープンイノベーションを進めていますが、さらに広く外部と連携、協力して研究を進めていくことが重要です。

社外取締役メッセージ

一方で、コモディティ化して競合が当社以上に競争力をもった製品や事業は、適切な時期を見極めて事 業譲渡も考慮し、常に成長力、競争力をもつ事業ポートフォリオの強化を意識することが必要だと考え ています。

ものづくりのパートナーとしてもAIがその影響力を高めています。 AIを活用した人的資本経営を行ううえで何が必要か、考えを聞かせてください。

生成AIやVR、AR、メタバースなどは黎明期からすでに普及期に入り、私たちの日常に当たり前に存在 しています。各事業、各職務においても様々な場面で積極的に活用し、一定のルールの下で進化させ、 それぞれの技術進化を当社競争力に変える段階であると思います。ただ、これらの技術の進化スピー ドは極めて速いことから、社内にもエキスパート人材を一定数以上配置し、ユーザーニーズに柔軟に対 応できる組織能力の構築も急務です。

また、当社競争力の本質に関わる技術の開発、生産技術、品質等へのAIの活用には、高度な業務知識と 共にAI応用力をもつ人材を配置する必要があります。内部、外部人材も含めて広くタレントプールに 目を向けることが求められますから、雇用形態、報酬面でも柔軟に対応していくべきだと考えます。

長期ビジョンの達成には海外売上高の拡大が鍵となります。 ダイバーシティの重要性と共に、グローバルな事業展開においては どのような企業文化、共通認識を共有していくことが有効だと考えますか?

当社には"未来につづく安心を届ける"というパーパスがあり、「3S精神」というバリューをもっています ので、このフレーズを繰り返し伝え続けることです。今、当社が一番やりたいことを繰り返し発信して、 共有していくことが重要だと思っています。

私自身は合併した会社の経営に携わった経験がありますが、その際もこの企業では何をするのか、何を大 事にするのかをシンプルに伝え続けたことで、世界のどこに行ってもこれらの共通認識が浸透しました。 伝え続けると、いずれ皆さんの腹に落ちる。納得すると、一人ひとりが日々、その企業のおもいを自分 の判断基準とし、行動の拠り所にもつながっていくと思います。さらに、社内研修、海外拠点との交流、 カンパニー間の交流等の場を使って、「今、積水化学がやりたいこと」について議論する機会が多けれ ば多いほど、一つの文化の形成が可能になっていくと考えています。

当社では今、「挑戦する風土」の醸成に取り組んでいますが、社員に挑戦を求めるのはなぜなのか、何の ための挑戦なのか、についても、パーパスと紐づけるのがわかりやすいと思います。さらに、挑戦した結 果がどう評価されるのか、「失敗を恐れず」というからには、挑戦して目標に至らなかったときにどのよう に評価するのかまで具体的に示すことが大事で、それが個人のキャリア、さらに組織の成長のためにも なると考えています。

最後に、株式市場から積水化学に期待してほしいことについて 考えを聞かせてください。

私自身が社外取締役の職を引き受けたときには、素晴らしい技術をもつ社会への貢献力に富む企業で あるとの第一印象と共に、複数の事業、多様な技術をもつ当社の取締役として、企業価値向上への貢 献がどのようにできるかを、自身に繰り返し問いかけました。株式市場から見ても同様の面があり、個 別事業、個別技術の価値と企業価値全体の関係の理解が難しい企業の一つであろうととらえています。 当社がやりたいことは、"未来につづく安心を届ける"というパーパスを実現するために、サステナビリ ティ貢献製品を通じて社会に貢献することです。そして、当社がもつ技術によって今後も継続的にサス テナビリティ貢献製品を拡大し、くらしの根幹にある課題を解決していくという、当社が社会に提供して いる価値を訴求していくことが重要だととらえています。その価値創造のストーリーをもっと評価して もらえれば、実は極めてわかりやすい会社であると思いますし、当社側は、よりシンプルにわかりやす く、当社の社会価値および株主価値創造の力を発信することが求められていると考えます。



取締役·監査役(2024年6月20日現在)





指名 指名・報酬等諮問委員会 ダイバーシティ ダイバーシティ推進委員会



髙下 貞二 取締役会長 1953年11月14日生

所有株式数 134.941株 取締役在任期間 19年





2015年に代表取締役社長に就任以来、強いリーダーシップを発 揮し、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。

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共にガバナンス改 革を遂行し、取締役会の実効性確保に努めています。

また2020年3月より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。

重要な兼職の状況

株式会社荏原製作所社外取締役



加藤 敬太 代表取締役社長 社長執行役員 1958年1月11日生

所有株式数 96.218株 取締役在任期間 10年



指名
ダイバーシティ

2014年に取締役に就任以来、高機能プラスチックスカンパニープ レジデントとして強いリーダーシップを発揮し、高い実績を上げて 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共に、取締役会における経営戦略 等の立案・審議や監督を行っています。



所有株式数 84.887株

上脇 太

代表取締役

専務執行役員

取締役在任期間 4年 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。この経験を活かし、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、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に加え、2020年に取締 役就任以来、特にESG経営の推進と、デジタル変革の経験を活か

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います。

扫当業務

FSG経営推進部及び新事業開発部担当、経営戦略部長



平居 義幸 取締役 専務執行役員

所有株式数 52,750株 取締役在任期間 9年

2015年に取締役就任以来、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等の実績を上げてきました。 2019年1月からは環境・ライフラインカンパニープレジデントとし て、高い見識をもって職務を遂行しています。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共に、高 いマネジメント能力をもって職務を遂行しています。

担当業務

環境・ライフラインカンパニープレジデント



清水 郁輔 取締役 専務執行役員 1964年12月12日生

所有株式数 61,479株 取締役在任期間 5年

高機能プラスチックスカンパニーフォーム事業部長、車輌・輸送分野 担当、エレクトロニクス分野担当、さらにSEKISUI TAINDUSTRIES、 LLC取締役社長等を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に 精通しています。

2019年1月からは高機能プラスチックスカンパニープレジデント として、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメ ント能力をもって職務を遂行していることに加え、2019年に取締 役就任以来、特にグローバル事業の経験を活かし、取締役会にお ける経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

高機能プラスチックスカンパニープレジデント



吉田 匡秀 取締役 常務執行役員 1966年7月9日生

所有株式数 21,017株

セキスイハイム中部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共に 豊富な経営経験を有しています。管轄組織において経営戦略と構 造改革の両面を推進して、住宅事業の拡大と体質強化に大きく貢 献しました。2024年1月からは住宅カンパニープレジデントとし て、高い見識をもってその職務を遂行しています。

担当業務

住宅カンパニープレジデント



村上 和也 取締役 執行役員 1966年6月4日生

所有株式数 15,279株 取締役在仟期間 3年

高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長など人事部門を中 心に管理部門の業務に携わり、グローバル施策とマネジメントに豊 富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年10月より人 事部長として人事制度改革とダイバーシティ経営推進において力 強いリーダーシップを発揮すると共に、組織風土づくりと従業員エ ンゲージメント向上に取り組んでいます。これまで培った経験を活 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 とに加え、2021年に取締役就任以降、人事制度改革や健康経営に 取り組んでいます。

扫当業務

人事部長



大枝 宏之 独立社外取締役 1957年3月12日生

所有株式数 7,000株 取締役在仟期間 6年



株式会社日清製粉グループ本社取締役社長などを務められ、経営 者としての経験で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、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ます。

重要な兼職の状況

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問 株式会社荏原製作所社外取締役、取締役会議長 日本郵政株式会社社外取締役 公益財団法人一橋大学後援会理事長

指名 指名·報酬等諮問委員会

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役(2024年6月20日現在)



野崎 治子 独立社外取締役

1955年6月19日生

所有株式数 0株 取締役在任期間 2年



監査

株式会社堀場製作所における人事、教育に関する経験と実績、ダ イバーシティ推進、次世代育成等に関する高い見識を有していま す。その見識を活かし、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ます。

重要な兼職の状況

京都大学理事

西日本旅客鉄道株式会社社外取締役



肥塚 見春 独立社外取締役 1955年9月2日生

所有株式数 4,000株 取締役在任期間 2年

指名 ダイバーシティ

株式会社髙島屋で代表取締役専務企画本部長、営業本部長などを 歴任され、長年、同社の経営に携わってきました。百貨店における 長年の経営経験に加え、多様な業界での経営の経験と実績を活か 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ます。

監査

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社社外取締役 南海電気鉄道株式会社社外取締役



所有株式数 0株 取締役在任期間 2年

指名
ダイバーシティ

パナソニック株式会社で役員の職を歴任し、その後は森永製菓株 式会社において取締役およびマーケティング部門の部門長を務め るなど、消費者を意識した職務を中心に、当社とは異なる業界での 幅広い職務経験を有しています。その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 を行っています。

重要な兼職の状況

森永製菓株式会社取締役常務執行役員 NPO法人サステナビリティ日本フォーラム会長 お茶の水女子大学監事

監査



畑中 好彦

独立社外取締役 1957年4月20日生

所有株式数 1,000株 取締役在任期間 1年

指名ダイバーシテ

アステラス製薬株式会社で役員の職を歴任し、欧米など海外での 豊富な経験で培われたグローバル企業経営に関する幅広い見識 に加え、経営企画責任者としての経験から企業統合等に関する高 い知見を有しています。これらの経験と実績を活かし、当社グルー プの経営に適切な助言を行っていただけるものと判断し、社外取 締役に選任しています。

ダイバーシティ ダイバーシティ推進委員会 監査 監査役会

重要な兼職の状況

監査

ソニーグループ株式会社社外取締役 株式会社資生堂社外取締役



所有株式数 29,543株 監査役在任期間 3年

2016年に取締役に就任以来、人事部長および法務部 長としてコーポレート・ガバナンスに即した施策の実 施や全社コンプライアンス責任者としてグローバル な視点でのコンプライアンス強化などを高い見識と マネジメント能力をもって遂行してきました。それらの 豊富な経験を活かして常勤監査役として日常の監査 活動を行うと共に、議案の審議に有益な意見・提言を 適宜行っています。



所有株式数 14,703株 監查役在任期間 1年

高機能プラスチックスカンパニーにおいて、丁場長、 事業部長、モノづくりに関連するスタッフ部門長を歴 任し、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・DX等の基盤強化を幅 広くリードしてきました。生産技術、品質管理などのモ ノづくりの分野で高度な見識と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への監督機 能の向上貢献を期待し、監査役に選任しています。



所有株式数 0株 監查役在任期間 2年

弁護十として、事業再生、企業再編・M&A、コンプライ アンス・内部統制等の企業法務全般において豊富な 実績と高い見識を有しています。これらを当社の監査 に反映し、特にコンプライアンスの観点から経営判断 の適切性をチェックいただくと共に、当社の社会的信 頼の向上のために、有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

三宅・今井・池田法律事務所パートナー弁護士



所有株式数 0株 監查役在任期間 1年

公認会計士として専門的知見と豊富な監査経験を有 し、加えて、大手監査法人のパートナーとしてマネジメ ントも経験されています。これらの経験を当社の監査 に反映し、職務を適切に遂行いただけるものと判断 し、社外監査役として選任しています。

重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表



所有株式数 0株 監查役在任期間 1年



品質管理ならびに、システムの信頼性・安全性に高い 見識と豊富な経験と、数多くの企業との共同研究の実 績を有しています。これらの経験を当社の監査に反映 し、職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外 監査役として選任しています。

重要な兼職の状況

電気通信大学 産学官連携センター 特任教授・副センター長

取締役・監査役の構成とスキルマトリックス(2024年6月20日現在)

											取	締役・監査役が有す	「る知識・経験・能	カ ^{※2}			
		取締役会	監査役会	指名·報酬等 諮問委員会	ダイバーシティ 推進委員会		サステナビリティ	経営	製造業	基幹機能			D仕込み			経営基盤強化	
氏 名	当社における地位		(2023年度 出席状況)	(2023年度 出席状況)	(2023年度出席状況)	政策会議	委員会· R&D委員会	企業経営 経営戦略	生産·安全· 品質	マーケティング・ 営業	環境	イノベーション (研究開発・ 新規事業開発・ アライアンス)	グローバル ビジネス	DX (デジタル変革)	法務・ コンプライアンス	財務·会計	人事・ ダイバーシティ ・人権
髙下 貞二	取締役会長	*1 (17/17回)	_	○ (6/6回)	○ (3/3回)	-	_	•		•	•						•
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (17/17回)	_	○ (6/6回)	○ (3/3回)	•	•	•	•	•	•	•	•			•	
上脇 太	代表取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	_	_	(3/3回)	0	0	•		•	•	•		•		•	
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	0	0	•		•	•	•	•			•	
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	0	0	•	•	•			•				
吉田 匡秀	取締役 常務執行役員	-	-	-	-	0	0	•		•							
村上 和也	取締役 執行役員	○ (17/17回)	-	-	(3/3回)	0	0	•									•
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	(6/6回)	○ (3/3回)	-	-	•					•			•	•
野崎 治子	独立社外取締役	○ (16/17回)	_	○ (6/6回)	(3/3回)	-	_	•									•
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	○ (6/6回)	○ (3/3回)	-	-	•		•	•			•			
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (17/17回)	_	○ (6/6回)	○ (3/3回)	-	-	•		•	•	•	•				
畑中 好彦	独立社外取締役	○ (13/13回)	_	○ (5/5回)	○ (3/3回)	-	-	•		•			•			•	
竹友 博幸	常勤監査役	○ (17/17回)	(14/14回)	-	_	_	_	•							•		•
井津上 朋保	常勤監査役	○ (13/13回)	(11/11 <u>0</u>)	-	-	-	_		•	•				•			
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (17/17回)	(14/14 <u>0</u>)	-	-	_	_								•		•
新免 和久	独立社外監査役	○ (13/13回)	(11/11 <u>0</u>)	-	_	_	_									•	
田中 健次	独立社外監査役	○ (13/13回)	(11/11 <u>@</u>)	-	-	_	-		•			•		•			

^{※1 ●}は議長または委員長

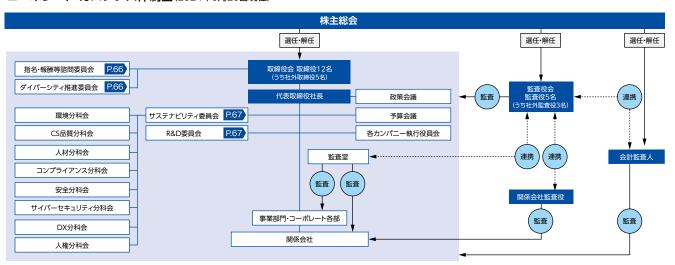
^{※2} 上記は取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。取締役が有するスキル等の項目を中期経営計画の事業戦略に合わせて変更しています。変更の詳細は <mark>召集通知</mark> をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス体制

基本方針

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はか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共に、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。

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月20日現在)



取締役会

取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行監督を行う機関と 位置づけています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めると共 に、十分な独立性を有する複数の社外取締役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。 取締役会には、取締役の他に社外監査役を含む監査役全員が出席することとして います。

社内取締役には各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。

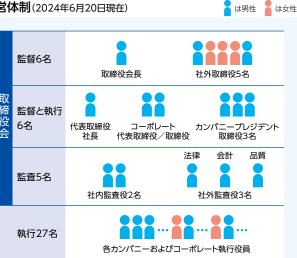
機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数**	12名(社内7、社外5) うち女性取締役3名
社外(独立)取締役比率	41.7%
女性取締役比率	25.0%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会、 ダイバーシティ推進委員会を設置

※取締役の員数は15名以内としている

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



経営体制(2024年6月20日現在)



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。また、取締役会の機能を補完し、より公正性、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およびダイバーシティ推進に関す る任意の委員会を設置しています。

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。

執行役員会

各カンパニーにおける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 議により選任されます。

権限委譲により、事業環境の変化に迅速に対応することとあわせて、取締役会 においては、これにより適切な議題設定や十分な審議時間の確保などの実効 性の向上につながっていることを確認しています。

役員一覧 https://www.sekisui.co.jp/company/outline/direction/

監査役会

監査役会は、半数以上の社外監査役を要することとし、常勤の社内監査 役2名と非常勤の社外監査役3名の合計5名の体制です。

1名以上の企業財務・会計、1名以上の法制度、また1名以上のものづく り・品質に関する知識と知見を備えた人材を選任しています。

監査役の活動は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁等 の確認、内部統制等の状況の確認による取締役の職務執行の検証・確 認や、国内外主要拠点の往査などです。経営陣とは定期的に、対処すべ き課題等について意見を交換し、相互認識を深めています。また、会計 監査人である有限責任 あずさ監査法人とは、監査結果の報告を受ける だけでなく、相互の情報と意見の交換を積極的に行い、連携を密にして 実効性と効率性の向上をはかっています。

内部統制システム

当社は、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 すると共に、グループ会社に対して指導・助言・評価を行いながら、全体 としての業務の適正をはかっています。

この内部統制システムを適切に整備・運用するため、当社の監査室は年 間の監査計画にもとづき、当社およびグループ会社の業務監査および 会計監査を行い、業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査 しています。

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はかるため、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他、 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。

2023年度は各カンパニーの基幹4工場、水無瀬イノベーションセンタ 一、あさかリードタウンの視察を実施しました。

後継者計画の観点では、社外取締役の講演や、新経営体制発足時の一 堂に会する機会などにより、現経営陣と次期経営層候補者との接点強 化も行っています。

2023年度取締役会における主な審議内容

- ①成長戦略(主に「ペロブスカイト」「BR」などの大型新規事業等)
- ②テレビCMやデジタルCM等を活用した自社のプレゼンス向上策
- ③D&I推進のための人材育成方針・環境整備方針と採用計画
- ④住宅事業の収益性強化策の設定と進捗状況モニタリング

取締役会の実効性に関する評価

当社では毎年、取締役、監査役向けにアンケートを実施して取締役会の 実効性を評価し、その向上をはかっています。昨年実施したアンケート では、議論を深めるべき審議テーマとして「ブランド戦略」が抽出されま した。それを受けて2023年度の取締役会においては、企業価値向上に 資するプレゼンス向上への取り組みについて、議論を充実することが できました。

また、社外取締役からの提案を参考に、取締役会以外での社外取締役 同士の意見交換の場の充実をはかりました。事務局担当役員からの取 締役会の事前説明を、これまでは個別に実施していたところ、2023年 度は複数の社外取締役を対象とした形式に変更しています。

2024年1月に実施したアンケートでは昨年に引き続き、取締役会では 適切な議題設定がなされ、十分な審議時間の確保と、社外取締役を含 めた活発な意見提言が行われているという結果が得られました。また 今回も、今後議論を深めるべきテーマが抽出されました。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。

取締役会実効性評価アンケート内容と回答(一部抜粋)

- 適切な議題設定がされているか
 - ➡ 適正:81%、

他意見等:R&Dにかかる審議の充実、

報告事項の明確化と絞り込み

- 十分な審議時間が確保されているか
 - → 適正:100%
- 取締役会の構成は適正か
 - ➡ 適正:88%

他意見等:女性の社内役員、外国人、専門分野など

- 中長期的課題
- 多様性を活かした議論ができているか
 - ➡ 適正:100%

取締役および監査役の兼任に関する考え方

取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要とな る時間・労力を確保することが求められることから、他の上場会社の役 員を兼務する場合には、当社の業務に差し支えない範囲として4社以内 の兼務にとどめることとしています。また当社は「社外役員の独立性基 準」を定め、いずれかの要件を満たさない場合は当社にとって十分な独 立性を有していないものと判断しています。

招集通知 https://www.sekisui.co.jp/ir/document/invite/

指名·報酬等諮問委員会

代表取締役、取締役等経営陣幹部の選解任、監査役候補者の選任、元 代表取締役等の相談役・顧問の選解任、ならびに報酬制度、報酬水準な どを審議することに加えて、取締役会の実効性向上や、重要な経営上の 課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見陳述および助言 を行います。

過半数を独立社外取締役とする7名の委員で構成し、委員長は独立社 外取締役より選出します。

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。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、 指名・報酬等諮問委員会で候補者が社長に相応しい資質を有するか十 分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役 会で決定します。

ダイバーシティ推進委員会

経営における人材の多様性の確保について、その基本方針と目標値、 各種施策の実行、ならびにそれらの社内外に対する公表等に関わる、取 締役会の監督機能と客観性を強化すると共に、経営執行に対する監督・ 助言を行うことを目的として、ダイバーシティ推進委員会を設置してい ます。

過半数を独立社外取締役とする9名の委員で構成し、委員長は独立社 外取締役より選出します。

主な審議内容

- ①多様な人材の活躍に関する基本方針および目標値設定
- ②人材育成方針およびそのための環境整備方針
- ③各種主要指標の設定と展開方法
- ④それらに関する社内外への公表に関する事項
- ⑤執行状況のモニタリング

ESG経営の監督・推進体制

ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会と、執行機能としてのサステナビリティ委員会、および傘下の8分科会からなる監督・推進体制を確立しています。

サステナビリティ委員会は社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長とし、各カンパニープレジデントを含む業務執行取締役で構成され、年2回開催しています。委員会では、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の抽出、全社方針やKPIの決定、全社実行計画の策定を行います。また、分科会からの報告により、各マテリアリティの取り組み状況をモニタリングしています。

取締役会では、委員会で審議された方針・戦略や、全社リスクについて報告を受け、審議、最終決定すると共に、執行側の取り組みを監督しています。

8つの各分科会(「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「サイバーセキュリティ」「DX」「人権」)では、決定内容にもとづいた具体的な施策立案や実行計画への落とし込み、取り組みのモニタリングを行います。

取締役会

- ●方針・戦略、全社リスクについて報告を受け、審議
- ●サステナビリティに関する取り組みを監督

サステナビリティ委員会 P.64

委員長 :代表取締役社長

副委員長:ESG経営推進部担当取締役

委員 :各カンパニープレジデント、人事部担当取締役

事務局 :ESG経営推進部

- ●サステナビリティ向上のための方針・戦略を審議
- ●全社的リスクの評価・特定の報告および審議
- ●ガイドラインや実行計画の報告・審議

環境分科会	CS品質分科会	人材分科会	安全分科会	コンプライアンス 分科会	サイバー セキュリティ 分科会	DX分科会	人権分科会				
環境 P.49	品質 P.56	人的資本 P.47	安全 P.55	法務·倫理/会計 P.57	情報管理 P.58	DX P.53	人権 P.70				
	具体施策立案、実行計画への落とし込み、モニタリング										

グループ全体に展開

その他の経営会議

政策会議	経営の方針や戦略に関わる重要な事項は、執行を担当する取締役で構成される政策会議に おいて議論を行い、その審議を経て取締役会に上程されます
R&D委員会	社長を委員長とするR&D委員会では、次世代事業創出に関する全社R&D基本方針や、テーマおよび実行計画の策定を行っています。また、知的財産やイノベーションに関する活動についても経営トップを交えたものとすべく、定期的に状況のモニタリングをしています

政策保有株式

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はかる場合において有益かつ重要と判断する株式を、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、取締役会で見直しを行い、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。

政策保有株式の保有の要否の検証

2024年4月の取締役会において、上記の基本方針にもとづき、政策保有株式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等の項目について個別銘柄ごとに精査・検証を行いました。なお、保有銘柄数 は2023年3月末時点で25銘柄でした。2023年度は1銘柄を売却しましたが、持分法適用会社から除外し たことで1銘柄増加したため、2024年3月末時点で25銘柄となりました。

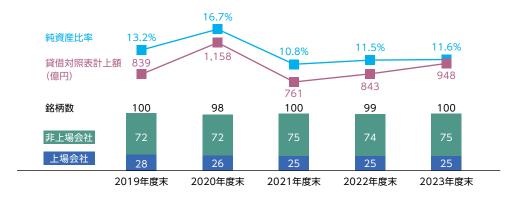
2024年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置づ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て、それに沿って行使することで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(特別決議議案等の有無)、報告年度の決算内容(自己 資本比率、損益状況等)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含め 総合的に賛否を判断しています。

銘柄数および貸借対照表計上額推移



基本方針

当社役員の報酬制度は、当社グループ経営理念実現のために、次の方針を定めています。

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- 当社役員が、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づける業績連動性の高い報酬制度であること
- 当社グループの競争力向上のため、多様で優れた経営人材を獲得し保持できる仕組みおよび水準であ ること

報酬の考え方

当社の業務執行取締役の報酬等は、基本報酬(固定報酬)、賞与(短期インセンティブ)、株式報酬(中長期 インセンティブ) 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。

当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定します。業績連動報酬の割合は役位が上位であるほど比 率が高くなるように設定しており、職務については担当するカンパニーの業績が反映されます。金銭報酬で ある基本報酬および賞与については在任中に定期的に支給し、株式報酬については退任時に一括して交 付します。

短期インセンティブ(賞与)

当期の実績に応じ、ROEおよび配当額について一定基準を満たした場合に、全社営業利益額に連動した 基準額に対し、職務別に設定した乗率、ならびに財務指標(営業利益、ROIC等)および非財務指標(環 境、人的資本等)の目標達成度に連動したカンパニー別の乗率(60%~120%)を反映し決定します。

区分	指標	評価ウェイト
	全社およびカンパニー業績(営業利益)	18%
	EBITDA	12%
D 76 V TE	1人当たり限界利益	4%
財務指標	ROIC	4%
	売上高成長率	4%
	サステナビリティ貢献製品売上高	8%
	GHG排出量削減率	6%
	廃プラマテリアルリサイクル率	4%
非財務指標	挑戦行動発現度	5%
升別份拍标	人材定着率	5%
	オープンイノベーション	4%
	その他(直接・間接生産性、ガバナンス、カンパニー独自指標)	26%

役員報酬の決定プロセス

当社取締役報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定にあたり、予め指名・報酬等諮問委 員会にて審議を行い、その結果を取締役会に答申します。取締役会は、同諮問委員会からの答申を受けて、 方針を決定します。なお、指名・報酬等諮問委員会による手続きの概要は次の通りです。

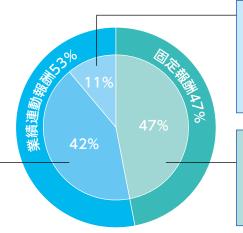
- 委員長(計外取締役)が委員会を招集する。
- ◆本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれをとりまとめて委員長に提示する。
- ◆ 本委員会の審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- 取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を 行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同 の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利 益をはかることを目的としてはならない。
- 個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等についても、本委員会の答申を ふまえて、取締役会が最終的な決定を行う。

2023年度役員報酬額

(金額: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	金額	
取締役	13名	426	7名	320	7名	83	13名	829	
うち社外取締役	6名	72	一名	-	-名	-	6名	72	
監査役	8名	79	一名	-	-名	-	8名	79	
うち社外監査役	5名	36	-名	-	一名	_	5名	36	

※報酬等の額には使用人兼務取締役に対する使用人分給与相当額(賞与を含む)68百万円を含んでいません。



中長期インセンティブ(株式報酬)

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を一層高めることを 目的に、取締役の職務別に付与数を定めたインセンティブプラン。中長期 的な企業価値向上に貢献した成果を、退任時に株式価値に反映された株 式で享受する仕組みで、より中長期的な株主価値との連動性が高くなる ように設計しています。

基本報酬

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。業 務執行取締役には、基本報酬のうち一定額について、役員持株会を通じ て当社株式を購入することを義務づけ、株価を重視した経営意識を高め ています。

激変する経営環境下で長期ビジョンを実現するためには、積極果断なリスクテイクおよびステークホルダーの信頼・期待・安心感獲得が不可欠です。 そのためにはリスクテイクを可能とするリスクコントロール力とレジリエンス力が鍵になると考え、リスクマネジメントを経営基盤の一つと位置付けて取り組んでいます。

リスクマネジメント体制、リスクと機会の特定

積水化学グループはリスク事象の発生をリスクを未然防止する活動(リスク管理)と、発生時の影響を最小化する活動(危機管理)を一元管理する全社的リスクマネジメント(ERM)体制を推進しています。これ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機動的に対応できる体制が構築されています。

リスクマネジメントにおける本社ガバナンス体制

取締役会

・全社重大リスクの報告、審議

サステナビリティ委員会

委員長:加藤敬太 代表取締役社長 副委員長:上脇太 代表取締役専務執行役員 委員:3カンパニーのプレジデントを含む業務執行取締役 事務局: ESG経営推進部

・全社重大リスクの評価、 特定の報告・審議

全社リスク検討部会

CRO: 上脇太 代表取締役専務執行役員 メンバー: コーポレート各専門部署管掌役員 事務局: ESG経営推進部

- ・全社リスク項目と リスク度を確認、検証
- ・全社重大リスクの 特定、評価
- ・各リスク管理活動 組織の活動状況確認

リスクと機会については、その重要性を踏まえて、定期的にモニタリングを実施しています。まず、各国の法規制・ソフトロー・開示規制、ステークホルダーエンゲージメント、有識者ダイアログなどから、社会と当社グループにとっての課題を網羅的に把握。そしてそれらの課題を、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から点数づけするなどして、全社リスクマップに落とし込み、各分科会委員長が参加する全社リスク検討部会(年1回開催)で議論の上、社会の持続性と当社グループの持続的成長にとってリスクまたは機会となりうる短中長期の課題を特定すると共に、優先順位付けをしています。 P.65 ガバナンス体制図 P.24 リスクと機会

特定した課題は、サステナビリティ委員会での審議、取締役会での承認を経て、重要課題として認定し、戦略および全社と各カンパニーの実行計画に反映させています。中でも、重大インシデントにつながる可能性が高い「全社重大リスク」に関しては、組織別リスク管理活動におけるアセスメントの実施を必須化し、重大インシデント発生の抑止をはかっています。



危機管理体制

危機管理体制については、「内部統制システムの基本方針」にもとづいて定められた「積水化学グループ危機管理要領」にもとづき、事業継続に影響をおよぼすと判断される緊急事態が発生した場合には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おり、定期的な見直しや訓練をはかっています。そして、重大インシデントが発生した場合またはその恐れがある場合には、取締役会に適時報告する体制を構築しています。

海外においては、海外統括会社を置く主要4地域を含む6地域の責任者を地域長に任命し、海外危機管理事務局と連携した情報収集の共有、タイムリーな注意喚起、初動対応を主導しています。



事業継続マネジメント(BCM)構築の取り組み

地震、パンデミックなどインシデント発生時の影響の極小化を目的として、2021年度からすべての組織において「人命保護」を第一とした初動対応計画(ERP)を整備・見直しを行いました。2022年度は対象組織すべてにおいて机上訓練を実施し、初動対応計画(ERP)文書の実効性の検証と文書改訂を実施しました。2023年度は各組織でそのセルフ訓練結果にもとづいたERPの改訂を実施、国内外でそれぞれの事業特性に合わせた事業継続マネジメント(BCM)構築を目指しています。

危機管理活動

危機管理活動は、「積水化学グループ危機管理要領」にもとづき、 コーポレート各専門部署とカンパニー担当者で構成する危機管理連 絡会を定期的に開催し、事例研究や訓練を重ね、緊急対策本部手順 書の見直しや連携確認を実施しています。

全従業員に対しては危機管理要領等を周知するほか、「緊急事態初動手順書」を毎年配付し、緊急時に個々人が適切な初動対応をできるようにしています。また緊急事態発生に備え、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の携帯電話などに実装しています。

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尊重を責務として認識しています。持続可能な経営 基盤を強化するため、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。

積水化学グループの人権方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2024/sustainability_report2024_08.pdf

2024年2月に、当社グループが顕著ととらえる人権課題を明記しました。

推進体制

積水化学グループでは、広範な領域にわたる人権課題に対して 組織横断的に対応を強化するべく、2022年度よりサステナビリ ティ委員会の下に人権部会を発足させ、取り組みを推進していま す。人権部会は、人事部担当執行役員を部会長、コーポレート各 専門部署長を部会員とし、人権に関する全社的な方針策定の役 割を担うと共に、部会に紐づく4つのワーキンググループでは、具 体的な施策を立案・実行しています。人権部会および各ワーキン ググループにて定まった方針や施策をコーポレート・カンパニー の各該当部署と共有し、事業拠点レベルまで落とし込むことで、 全社で人権の取り組みを推進していきます。

取締役会

サステナビリティ委員会

委員長:加藤敬太代表取締役社長

副委員長:上脇太代表取締役専務執行役員

委員:3カンパニーのプレジデント含む業務執行取締役

事務局: ESG経営推進部

人権部会

部会長: 村上和也取締役執行役員 人事部長

事務局: 人事部、ESG経営推進部

ワーキンググループ(WG)

人権部会の決定方針におとづき目休施策の立案と宝行

人権DDWG(グループ内)	人権DDWG(取引先)
人権教育WG	苦情処理メカニズムWG

中期経営計画では、以下の3つを重要課題に設定しました。人権部会を中心に「ビジネスと人権」の取り組みを着実に進めていくと共に、カンパニーやRHQ(地域統括会社)における実行力強化にも取り組んでいきます。

- ①人権尊重の風土醸成・浸透
- ②人権デューデリジェンスの実装とリスクの低減
- ③苦情処理メカニズムの実装

人権デューデリジェンス

積水化学グループでは、有識者ダイアログと専門機関による潜在的な人権リスク分析調査や、全エリアへのアンケート形式での一斉調査による高リスク拠点の洗い出しのもと、優先順位をつけて、人権デューデリジェンスを実施しています。

※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 するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

海外生産事業所にて外国籍社員を対象とした人権インタビューの実施

対 象: 高機能プラスチックスカンパニー PT.SEKISUI POLYMATECH INDONESIAで勤務する従業員

実施方法:アンケートとそれにもとづく第三者機関によるインタビュー

調査内容:強制労働、結社の自由、団体交渉権、平等な報酬、差別の禁止等

結果:著しい負の影響は見いだせなかったものの、労働安全衛生・女性労働者の権利の尊重・インドネシアの実習(MAGANG)制度下における実習生の権利の尊重など、優先的に取り組むべき課題が抽出されました。これらの課題に対しては、PT、SFKISUI POLYMATECH

INDONESIAが是正計画を策定し、対応を行いました。

国内施工現場および介護現場における人権インタビュー

対 **象**:①住宅カンパニー 介護事業会社の外国籍従業員 ②住宅カンパニー 取引先施工会社の外国籍従業員

実施方法:アンケートとそれにもとづく第三者機関によるインタビュー

果:①総合評価は平均値を大きく上回り、特に「採用」「人事制度」等の項目で高い評価を得た一方、「労務」項目では外国人従業員からの生活相談、業務相談・指導などの担当者を選任することを推奨されたため、社内で外国人労働者の雇用労務責任者を設置することで是正をはかりました。また「人材マネジメント」の項目では、中長期的な就労を見据えた育成、キャリアパスの明示に課題があると指摘を受け、継続的な検討事項としました。

②「採用」「労務」「働きがい」等の項目で適正判定基準を上回る評価 を得て、外国籍社員を適正に雇用する優良事業者であると認めら れました。一方、今後の課題として指摘された事項(救済へのアク セス、評価制度、キャリア形成に関する体系的な体制づくりなど)に ついては、取引先施工会社に対してフィードパックを行いました。

責任ある調達

積水化学グループは、社会と環境に配慮した『責任ある調達』を行うため、「調達基本方針」をCSR調達方針として制定し、Webサイトに掲載、開示しています。サプライチェーンに対する社会要請の多様化に伴う人権や持続可能性、腐敗防止など、近年のさらなる社会課題の深刻化や社会要請の拡大に対応するため、2024年2月には「積水化学グループ人権方針」と共に「調達基本方針」を改定、サプライヤーに対しても人権尊重の責任を果たすことを要求し、当社Webサイトへの掲載を行い、広く周知しました。

積水化学グループ「調達基本方針」

https://www.sekisui.co.jp/company/outline/procurement

また、当社グループおよびお取引先が調達において目指す項目を、まとめた「持続可能な調達ガイドライン(サプライヤー行動規範)」は、国連グローバル・コンパクト10原則、ビジネスと人権に関する指導原則、および積水化学人権方針に沿ったものであり、当社グループおよび製品の生産に関わるすべての取引先の皆さまに対して、遵守すべき基準としています。

持続可能な調達ガイドライン(サプライヤー行動規範)

https://www.sekisui.co.jp/resource/pdf/company/guideline_4_20230303.pdf

持続可能な木材調達

当社グループは、木材調達方針に沿った調達実現のために「持続可能な木材調達ガイドライン」を制定しました。合法的な木材調達は当然のこととして、さらに森林破壊による先住民の人権や環境への負の影響を低減することを目指しています。調達先54社を対象に、樹種、伐採地などのアンケート調査を行っています。原材料が絶滅危惧種で伐採地が高リスク国である材料の調達先については、ヒアリングを実施し、トレーサビリティを明らかにしてきました。調査の結果、直接サプライチェーン上でリスクがあるサプライヤー2社が特定できました。今後は特定されたリスクの低減に引き続き取り組んでいきます。

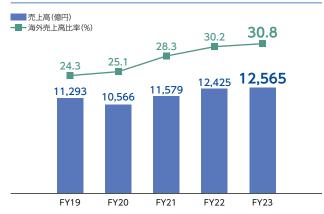
責任ある鉱物調達

当社グループは、対象紛争鉱物(武装勢力への資金源となる鉱物)について、調査を実施しています。調査は対象鉱物を扱っている国内35拠点、海外16拠点を対象に行いました。その結果、国内においては対象鉱物を含む原材料のうち、96%は製錬所を特定、4%は非開示。海外においては99%は製錬所を特定、1%は非開示でした。2024年度は非開示および不明のリスクレベルに沿った対応を検討していきます。

対象リスク	武装勢力の資金源か否か ・児童労働を含む人権侵害全般
対象地域	- CAHRAs (EU粉争鉱物原則): 28ヶ国 - コンゴ民主共和国および周辺国: 10ヶ国 合計34ヶ国(重複があるため)
対象鉱物	3TG(タンタル、タングステン、スズ、金)+コバルト、マイカ
対象原材料	対象鉱物を含有する原材料
	対象地域

財務・非財務ハイライト

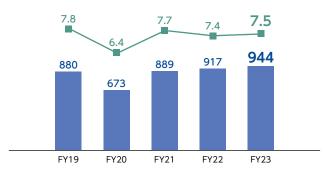
売上高•海外売上高比率



国内新築の住宅市況、半導体関連の回復遅れなど市況低迷が継続しました が、自動車関連需要などは一定の回復が見られ、高付加価値品の販売拡大に 加え、為替差益の効果もあり、売上高は過去最高の12.565億円となりました。 海外売上高比率も欧州・北米・アジアの各地域で売上が伸長し、30.8%となり ました。

営業利益•営業利益率





高付加価値品の販売拡大、スプレッドの確保、固定費の抑制に努めました。為 替差益の効果もあり、営業利益は過去最高の944億円となりました。

EBITDA

(億円)

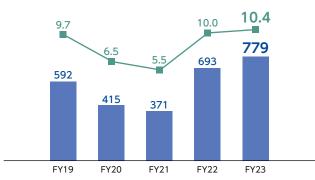


営業利益、減価償却費共に増加し、EBITDAは過去最高の1,471億円となりま した。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

親会社株主に帰属する当期純利益(億円)

-ROE(%)

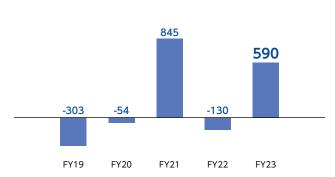


親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益などにより過去最 高益を更新しました。

ROEは10.4%となり、資本効率が改善しました。

フリーキャッシュ・フロー

(億円)



利益改善等による営業活動によるキャッシュ・フローの増加、および有価証券 の売却等による投資活動によるキャッシュ・フローの増加により、フリーキャッ シュフローは大幅に改善し、590億円のキャッシュインとなりました。

研究開発費•研究開発費売上高比率

P.38、39



----研究開発費売上高比率(%)



社会課題解決に向けて、高機能プラスチックスカンパニー・メディカル事業・新 事業などにおいて、先端技術で際立つための研究・開発を進め、研究開発費は 417億円となりました。

財務・非財務ハイライト

1株当たり配当金・配当性向

51.1

FY20

1株当たり配当金(円)

46

FY19

----配当性向(%)



40.3

74

FY23

37.0

59

FY22



P.16

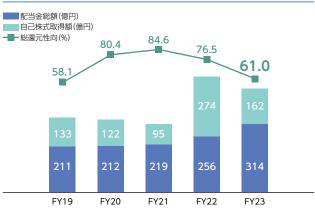
FY21 業績に応じた安定的な配当政策を実施しました。年間配当金は1株当たり74 円で、14期連続の増配となりました。

58.9

配当金総額・自己株式取得額・総還元性向

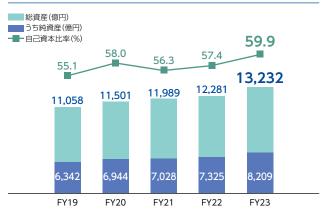


P.38、39



経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行すると共に、積極的な株 主環元の一環として、自己株式162億円(800万株)の取得を行いました。

総資産·純資産·自己資本比率



総資産は951億円増の13,232億円となりましたが、これは為替影響(円安)を 含んでおり、その影響を除くと521億円の増加となりました。堅調なキャッ シュ・フローが現預金の増につながっています。自己資本比率は59.9%と改善 しました。

サステナビリティ貢献製品売上高



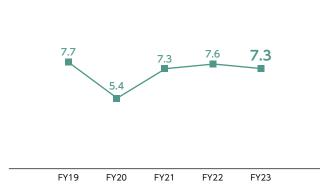




重要な指標と位置付けているサステナビリティ貢献製品の売上高は9,502億 円、売上高比率は前年度比+2.5%の75.6%となりました。うちプレミアム枠の 売上高も5,019億円に伸長しました。

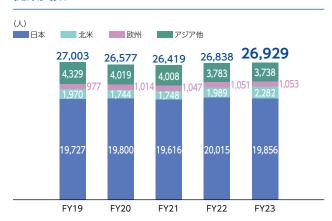
ROIC

(%)



ROICについては、税引後当期純利益は増加しましたが、為替影響等による固 定資産および棚卸資産の増加により0.3%の減少となりました。

従業員数



従業員数は昨年度からほぼ横ばいの26.929人となりました。従業員一人当た り売上高、営業利益が改善しています。

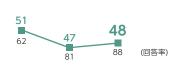
P.50

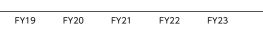
女性管理職推移(積水化学単体)

FY19

P.48







2021年度から従業員の挑戦行動について、毎年アンケート調査を実施しています。「挑戦する風土の醸成」に向けて、「Vision 2030」のキーワードである「ESG経営」や「挑戦」をテーマに、2023年度も国内外で経営トップと従業員の直接対話イベントが開催されました。

※「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合

女性管理職数(人) - 女性管理職比率(%) 4.3 4.1 56 60 60 64

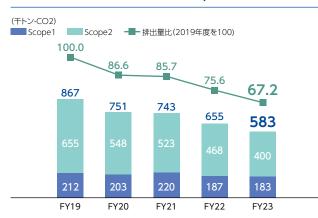
「ダイバーシティの実現」の達成に向けて、「多様な人材の活躍推進」の推進のため、女性管理職比率もKPIの一つとしており、管理職登用に向けた意欲の醸成や育成支援のための研修やセミナーを実施しています。2023年度も新任管理職増により、女性管理職比率が上昇しました。

FY21

FY22

FY23

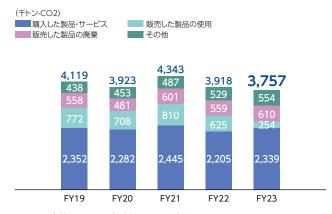
事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)



老朽設備更新促進などの「エネルギー消費革新」や、購入電力の再生可能エネルギー転換や自家消費型太陽光発電設備の導入などの「エネルギー調達革新」を進めた結果、自社の事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)は2019年度比で32.8%削減に達しました。

サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)

FY20



Scope3全体では2019年度比で8.8%減となりました。

その過半数を占める「購入した製品・サービス」は微減でしたが、ZEH仕様の住宅の比率が向上したことにより、「販売した製品の使用」は大きく削減が進みました。

特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率

P.46

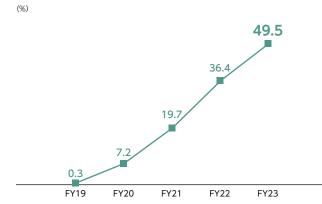




研究開発活動の成果としての「知的財産」は、企業価値の最大化に向けて成長・収益を支える重要な経営資源と考えており、Patent Asset Index™(PAI)を参考として、活動に取り組みます。

- ※ LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の2018年数値を基準とした成長率
- ※ Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算出した「技術的価値」と、出願国などにより算出した「市場的価値」を掛け合わせた、特許の総合評価指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している

購入電力の再エネ比率



購入電力の再生可能エネルギー比率は、49.5%となりました。2023年度までに国内外20事業所に太陽光発電設備を設置し、総発電出力は10,560MWに達しています。また、外部から購入する電力については、国内外41か所の事業所で100%再生可能エネルギーへの切り換えが完了しました。

財務・非財務の主なデータ

財務データ	(単位)	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
売上高	百万円	1,110,851	1,112,748	1,096,317	1,065,776	1,107,429	1,142,713	1,129,254	1,056,560	1,157,945	1,242,521	1,256,538
(住宅)	百万円	496,790	494,116	473,441	484,975	497,782	506,729	512,937	485,265	515,191	537,371	529,693
(環境・ライフライン)*1	百万円	239,941	227,689	226,279	240,332	239,241	239,193	237,380	204,586	211,776	234,296	234,787
(高機能プラスチックス)*1*2	百万円	353,782	372,296	378,552	357,526	386,154	341,290	322,421	309,867	358,809	396,389	412,897
(メディカル)*2	百万円						70,721	72,588	72,342	88,517	89,680	92,620
(その他)*3	百万円	43,799	38,906	38,300	2,730	5,861	6,095	4,970	3,611	4,944	7,388	7,252
営業利益	百万円	82,541	85,764	89,823	96,476	99,231	95,686	87,974	67,300	88,879	91,666	94,399
(売上高営業利益率)	%	7.4	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8	6.4	7.7	7.4	7.5
(住宅)	百万円	41,108	41,327	36,387	37,549	37,935	39,002	37,792	30,546	35,318	32,831	27,729
(環境・ライフライン)*1	百万円	6,460	1,264	3,610	12,827	14,791	15,007	15,480	11,251	14,061	21,192	22,129
(高機能プラスチックス)*1*2	百万円	36,098	45,951	53,353	54,537	57,821	44,855	37,374	28,935	42,351	40,091	50,931
(メディカル) ^{*2}	百万円						9,623	9,204	7,010	11,180	12,511	10,952
(その他)*3	百万円	-778	-1,957	-3,069	-7,619	-9,764	-11,099	-9,721	-8,746	-10,316	-10,894	-10,821
経常利益	百万円	83,310	87,978	81,213	91,513	93,929	93,146	87,202	62,649	97,001	104,241	105,921
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	41,190	52,995	56,653	60,850	63,459	66,093	59,181	41,544	37,067	69,263	77,930
包括利益	百万円	57,944	91,587	37,080	57,638	73,898	55,648	36,364	93,956	41,509	84,008	135,737
総資産	百万円	961,009	968,011	936,043	943,640	994,137	1,023,706	1,105,781	1,150,143	1,198,921	1,228,131	1,323,243
純資産	百万円	473,555	535,292	544,156	570,549	612,757	632,746	634,219	694,392	702,753	732,525	820,925
研究開発費	百万円	27,720	29,452	31,693	34,169	36,974	38,838	37,146	35,110	37,010	40,471	41,701
資本的支出	百万円	41,827	46,993	49,740	43,868	53,518	73,595	66,667	55,326	52,540	56,761	60,606
減価償却費	百万円	34,376	31,203	34,735	34,843	36,016	38,789	42,018	44,926	45,912	48,995	51,195
のれん償却費	百万円	2,957	2,348	2,156	2,118	2,416	2,848	3,238	4,419	2,792	3,411	1,477
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	97,720	67,760	71,389	108,229	82,272	85,213	92,647	75,271	105,023	71,543	106,632
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-60,914	4,127	-23,715	-44,057	-60,881	-62,553	-100,562	-58,495	2,694	-59,430	-18,515
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-49,803	-63,856	-41,726	-39,633	-35,981	-31,539	15,450	-19,157	-54,729	-62,906	-53,023
1株当たり純資産	円	897.18	1,033.49	1,071.24	1,147.91	1,245.91	1,307.75	1,333.76	1,485.89	1,519.19	1,642.67	1,880.30
1株当たり当期純利益	円	80.13	104.73	115.08	126.13	133.80	141.74	128.80	91.92	83.17	159.19	183.48
1株当たり配当金	円	23	27	30	35	40	44	46	47	49	59	74
配当性向	%	28.7	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.7	51.1	58.9	37.0	40.3

^{※1 2022}年度第3四半期連結会計期間より、シナジー拡大に向けた事業ポートフォリオの適正化のため、従来「高機能プラスチックス」の区分に含めていた耐火材料事業、CPVC関連事業、クロスウェーブ製品を「環境・ライフライン」セグメントに区分を変更すると共に、従来「環境・ライフ ライン」の区分に含めていた積水成型工業、SEKISUI KYDEXを「高機能プラスチックス」セグメントに区分変更しています。

^{※2 2019}年度より高機能プラスチックス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スに含む)

^{※3} その他: 定置型リチウムイオン電池事業、バイオリファイナリー事業、R&Dなど

財務・非財務の主なデータ

財務データ	(2)(1)											
W2 322 >	(単位)	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
経営指標												
総還元性向	%	52.9	54.0	55.5	54.5	55.1	53.0	58.1	80.4	84.6	76.5	61.0
自己資本配当率(DOE)	%	2.7	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5	3.3	3.3	3.7	4.2
自己資本比率	%	47.5	53.3	55.9	58.2	59.1	59.3	55.1	58.0	56.3	57.4	59.9
流動比率	%	127.4	139.8	138.0	160.7	153.6	151.0	147.2	179.1	184.8	189.5	198.9
固定比率	%	102.1	97.2	95.9	86.9	91.0	91.2	100.8	96.6	87.4	86.0	80.5
有利子負債	百万円	94,010	63,120	52,338	43,734	46,326	53,848	117,665	138,168	122,557	120,459	120,725
有利子負債自己資本比率	%	20.6	12.2	10.0	8.0	7.9	8.9	19.3	20.7	18.2	17.1	15.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	33.2	51.7	64.5	100.4	109.9	113.5	85.3	58.2	120.4	110.8	90.5
総資産回転率		1.19	1.15	1.15	1.13	1.14	1.13	1.06	0.94	0.99	1.02	0.98
棚卸資産回転率		7.50	7.09	7.11	7.00	6.84	6.30	5.52	4.80	4.96	4.68	4.30
有形固定資産回転率		4.51	4.31	4.11	4.01	4.09	3.88	3.49	3.07	3.23	3.35	3.26
研究開発費売上高比率	%	2.50	2.65	2.89	3.21	3.34	3.40	3.29	3.32	3.20	3.26	3.32
自己資本当期純利益率(ROE)	%	9.4	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7	6.5	5.5	10.0	10.4
総資産経常利益率(ROA)	%	8.9	9.1	8.5	9.7	9.7	9.2	8.2	5.6	8.3	8.6	8.3
投下資本利益率(ROIC)	%							7.7	5.4	7.3	7.6	7.3
EBITDA	百万円	119,875	119,316	126,714	133,437	137,665	137,324	133,231	116,647	137,584	142,099	147,072
株価収益率(PER)	倍	13.39	14.89	12.04	14.83	13.87	12.55	11.17	23.12	21.15	11.78	12.15
株価純資産倍率(PBR)	倍	1.20	1.51	1.29	1.63	1.49	1.36	1.07	1.43	1.16	1.14	1.19
従業員1人当たり売上高	万円	4,913	4,744	4,588	4,544	4,512	4,347	4,222	3,943	4,369	4,666	4,674
従業員1人当たり営業利益	万円	365	365	375	411	404	364	328	251	335	344	351

総還元性向=(自己株式取得額+配当金総額)/当期純利益

自己資本配当率(DOE)=配当金総額/期中平均自己資本

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/1株当たり当期純利益

株価純資産倍率(PBR)=年度末株価/1株当たり純資産

従業員1人当たり売上高=売上高/期初と期末従業員数の平均

従業員1人当たり営業利益=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をご覧ください。 https://www.sekisui.co.jp/ir/document/factbook/

50.5

財務・非財務の主なデータ

非財務データ

ド財務データ						
サステナビリティ貢献製品	(単位)	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
売上高比率	%	58.3	60.6	66.7	73.1	75.6
売上高	億円	6,583	6,403	7,724	9,089	9,502
(住宅)	億円	3,740	3,529	3,938	4,486	4,343
(環境・ライフライン)	億円	1,015	932	1,013	1,521	1,628
(高機能プラスチックス)	億円	1,100	1,219	1,869	2,185	2,602
(メディカル+その他)	億円	727	722	904	896	929
サステナビリティ貢献製品の登録件数	件	5	12	28	18	11
人的資本	ı					
連結従業員数	人	27,003	26,577	26,419	26,838	26,929
地域別		,,,,,				
(日本)	人	19,727	19,800	19,616	20,015	19,856
(北米)	人	1,970	1,744	1,748	1,989	2,282
(欧州)	人	977	1,014	1,047	1,051	1,053
(アジア・大洋州)	人	4,329	4,019	4,008	3,783	3,738
セグメント別						
(住宅)	人	10,937	11,182	11,017	11,368	10,991
(環境・ライフライン)	人	5,242	4,959	4,897	4,537	4,640
(高機能プラスチックス)	人	8,078	7,541	7,506	7,964	8,111
(メディカル)	人	2,050	2,160	2,214	2,127	2,264
ダイバーシティ(単体)						
新卒女性採用比率*1	%	26.7	34.1	22.2	28.1	31.4
キャリア採用比率/うち女性比率*2*3	%	20.1/12.1	15.4/8.7	21.4/13.6	39.9/15.3	42.4/16.7
女性管理職比率	%	4.1	4.3	4.3	4.5	4.9
女性取締役比率(株主総会終了時点)	%	11.1	10.0	10.0	25.0	25.0
障がい者雇用率*3	%	2.9	2.7	2.5	2.3	2.4
育児休職取得率 女性/男性	%	100/39.0	95.8/34.6	100/47.3	100/68.1	97.1/69.8
定着率(単体)*4	%	98.0	98.0	97.5	97.3	97.5
キャリア形成・人材育成						
挑戦行動発現度*5	%	-	-	51	47	48
グループ内公募実績 異動人数/募集人数	人	28/62	28/54	70/80	45/101	41/122
グループ内公募型研修(変革塾)参加者数	人	69	実施なし	102	102	54
正社員一人当たり研修受講時間(単体)*6	時間	9.4	6.3	7.1	6.1	6.2

^{※1} 新卒採用:社会人未経験で学校(大学・大学院等)卒業後に初めて入社した社員 ※2 キャリア採用(経験者採用)比率:全採用者に占めるキャリア採用者の比率 ※3 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

後継者候補準備率*7

非財務データの詳細はサステナビリティレポートをご覧ください。

67.7

92.4

^{※4} 定着率:1-(当該年度の離職者÷4月時点の在籍者)×100 ※5 「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合 ※6 積水化学コーポレート人事部で開催している研修

^{※7} ビジネスリーダー最上位ポストの後継者候補率

財務・非財務の主なデータ

非財務データ

環境*1	(単位)	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
サプライチェーン全体でのGHG排出量	千トン-CO2	4,986	4,674	5,086	4,573	4,340
Scope1+Scope2	千トン-CO ₂	867	751	743	655	583
うち国内	千トン-CO2	341.8	304.3	296.4	256.0	234.8
うち海外	千トン-CO2	525.3	446.9	446.9	399.2	348.3
Scope3	千トン-CO2	4,119	3,923	4,343	3,918	3,757
生産時のエネルギー使用量(国内)	TJ	3,451	3,281	3,507	3,258	3,130
生産時のエネルギー使用量(海外)	TJ	6,766	5,842	6,922	6,658	6,530
購入電力の再生可能エネルギー比率	%	0.3	7.2	19.7	36.4	49.5
生産事業所の廃棄物発生量	チトン	70.9	67.6	68.9	71.2	64.9
生産事業所の廃棄物リサイクル量	千トン	61.9	58.4	63.2	63.1	58.0
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	トン/棟	2.38	2.49	2.23	2.17	2.04
生産事業所の取水量(国内)	于m³	14,146	13,719	14,247	13,449	13,276
生産事業所の取水量(海外)	∓m³	6,522	6,167	7,290	7,319	7,571
COD排出量(国内)	トン	73.9	62.1	69.5	58.7	71.1
VOCの大気排出量(国内)	トン	676	680	609	560	1,028

^{※1} 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

内部統制						
安全						
労働災害件数(うち死亡労災事故)	件	70 (0)	75 (1)	68 (0)	74 (0)	74 (0)
設備起因災害発生件数(うち重大設備事故)	件	7 (0)	7 (0)	4 (0)	4 (0)	8 (0)
度数率*2		0.42	0.20	0.39	0.29	0.96
品質						
重要品質問題発生件数	件	1	2	1	2	1
外部損失費(FY2020=100)*3		-	100	97	79	79
法務/倫理·会計						
重大なコンプライアンス違反および過失	件	-	0	0	0	0
情報管理						
サイバーセキュリティインシデント*4	件	-	-	0	0	0

^{※2} 当該年度(4月~翌年3月)の総労働時間1,000,000時間当たりの休業災害死傷者数

^{※3} 製品に関するクレーム対応の費用

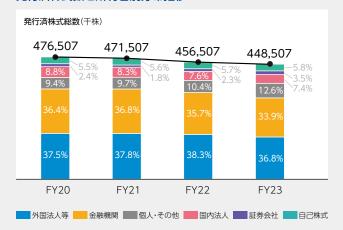
^{※4} 外部からのサイバー攻撃を起因としたウイルス感染、情報漏洩、基幹システム停止等のうち重大な影響を及ぼすもの

会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

本 計 大阪市北区两天満2丁月4番4号 京 本 社 東京都港区虎ノ門2丁目10番4号 設 立 年 月 日 1947年3月3日 連 結 従 業 員 26.929名 連結子会社 143計 6社 持分法適用関連会社 1.000億237万5,657円 箵 木 金 業 年 4月1日から翌年3月31日まで 会 計 監 杳 人 有限責任 あずさ監査法人 上場取引所 東京 証券コード 4204 主 数 55.658名 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社 発行済株式数 448,507,285株

発行済株式数と所有者別分布推移



2023年度における社外からの主な評価

ESG指数

- D.JSI [World Index] 選定
- FTSE4Good Index Series 選定
- FTSE Blossom Japan Index 選定
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 選定
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index 選定
- MSCI ESG Leaders Indexes 選定
- ・MSCI 日本株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
- S&P/IPXカーボン・エフィシェント指数 選定

環境

- CDP 2023年「気候変動」「水セキュリティ」両部門で Aリスト企業に選定
- ・GHG削減の「1.5℃目標」で「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ | の認証を再取得(2023年3月)





統合報告書2024の発行にあたって



上脇 太 代表取締役 専務執行役員 ESG経営推進部及び新事業開発部担当、

積水化学グループは、社会課題の解決に挑み続ける企業 として、「先取り」「加工」「変革」という強みを活かし、イノ ベーションによる[サステナビリティ貢献製品]の創出を通 じて、社会へ「未来につづく安心」という価値を届けていま す。本統合報告書では、「サステナビリティ貢献製品」のイ ンパクトを競争力へと転換すると共に非財務資本を増強し ていくことで、持続的な企業価値向上と株主価値の最大化 を目指すという当社グループ独自のストーリーについて説 明しています。編集にあたっては、機関投資家の皆さまと 対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な 限り反映するよう努めました。

本統合報告書を当社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、また建設的な対話の一助としてご活 用いただければ幸いです。今後も投資家の皆さまに当社 の状況や成長戦略について丁寧かつわかりやすい説明を 心掛けると共に、企業価値向上に取り組んでまいります。

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/

> お問い合わせ先 経営戦略部 IRグループ

https://www.sekisui.co.jp/ir/support/form/