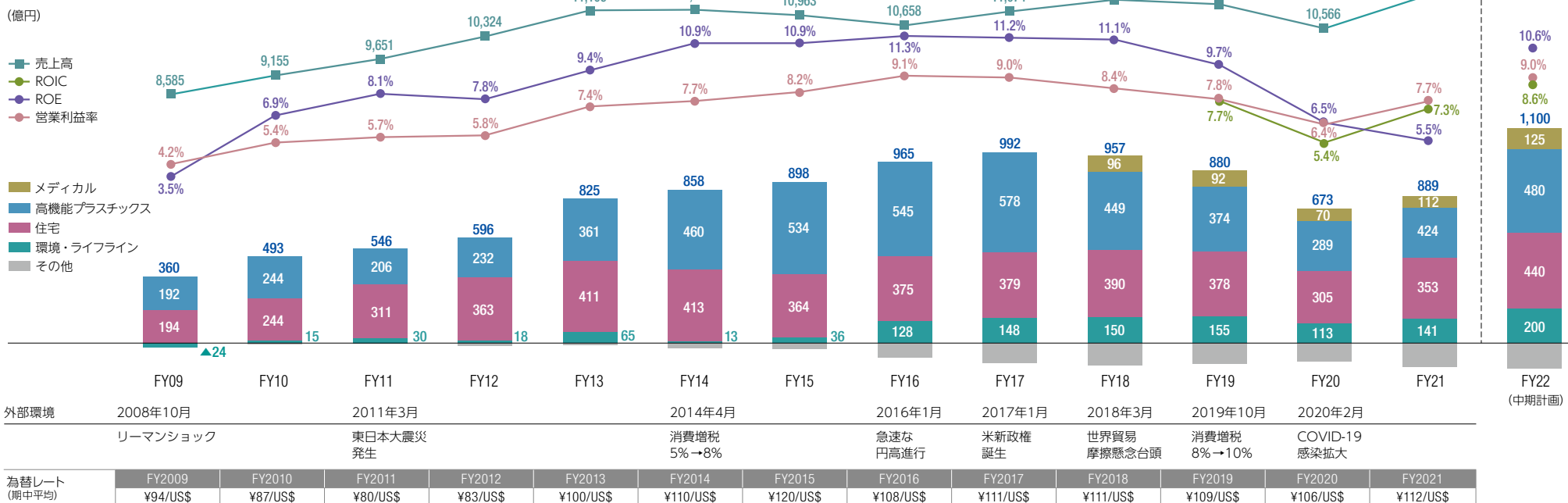


# 中期経営計画の振り返り



GS-21-SHINKA! (FY2009-2013)	SHINKA!-Advance 2016 (FY2014-2016)	SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)	Drive 2022 (FY2020-2022)
<p><b>施策と成果</b></p> <p>国内基盤事業の収益力が強化されました。グローバル事業体制整備も進捗しました。当期はCSR経営を進化させ、「環境貢献製品」の売上が拡大しました。</p>	<p><b>施策と成果</b></p> <p>戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大を図りました。社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進めました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。</p>	<p><b>施策と成果</b></p> <p>量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進めました。成長に向けた積極投資を行い、M&amp;Aにより売上高は伸長しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100など高評価を継続獲得しました。</p>	<p><b>施策</b></p> <p>構造改革: 全社営業利益率10%レベルへの収益性向上を目指します。資本効率向上を目指しROICをKPIとして導入しました。</p>
<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フロンティア領域の開拓</li> <li>・海外事業の現地社会への適応</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上成長復帰</li> <li>・フロンティア領域の事業化・構築</li> <li>・CSR経営の展開とさらなる社員への浸透</li> </ul>	<p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長投資のリターン発現遅れ</li> <li>・構造改革スピード</li> <li>・ESG経営強化</li> </ul>	<p><b>SEKISUI AEROSPACE社について</b></p> <p>2019年度に同社を約500百万US\$で買収しましたが、COVID-19長期化による航空機需要停滞により、2021年9月減損を計上しました。</p>

## 主なM&A実績

2009年7月  
Celanese社から  
PVA樹脂事業買収

2011年1月  
Genzyme社から  
検査薬事業買収

2012年12月  
三菱樹脂(株)から  
管材事業買収

2015年12月  
エーディア社買収

2017年10月  
TIEN PHONG PLASTIC  
JSC 資本参加

2017年8月  
ポリマテックジャパン社  
経営権取得

2018年12月  
VEREDUS  
LABORATORIES 社買収

2017年12月  
ソフランウイズ社買収

2019年11月  
AIM Aerospace 社買収

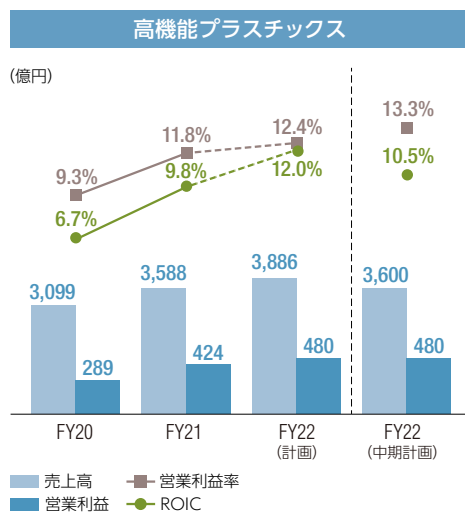
# 中期経営計画「Drive 2022」

## FY2020～2022の進捗

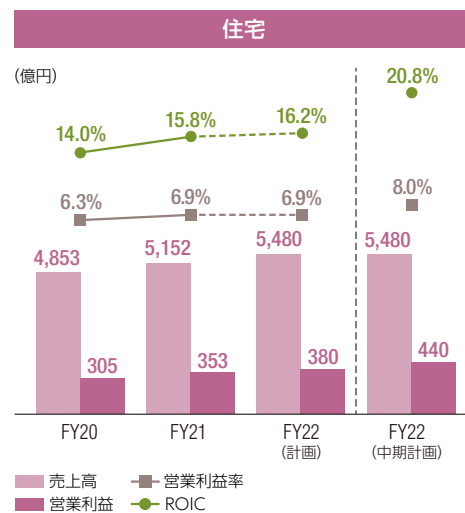
方針	社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive”をかける
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制を構築する</li> <li>長期 Visionの第一歩として“3つのDrive”に取り組む                      “現有事業Drive” ①成長と改革 ▶P.26 “新事業Drive” ②長期への仕込み ▶P.26 “経営基盤Drive” ③ESG基盤強化 ▶P.27</li> <li>融合 ▶P.22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

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

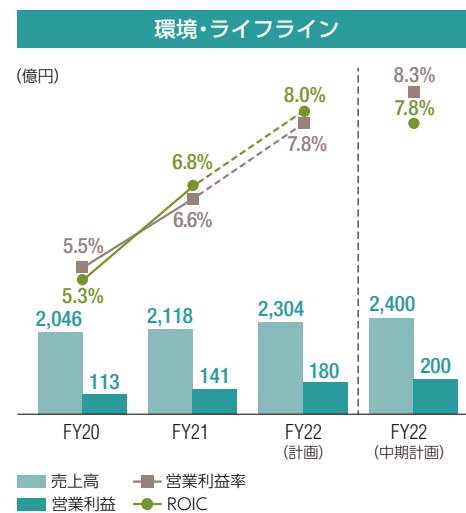
※1 FY22計画:2022年4月27日決算説明会公表 ※2 新規M&A等を除く



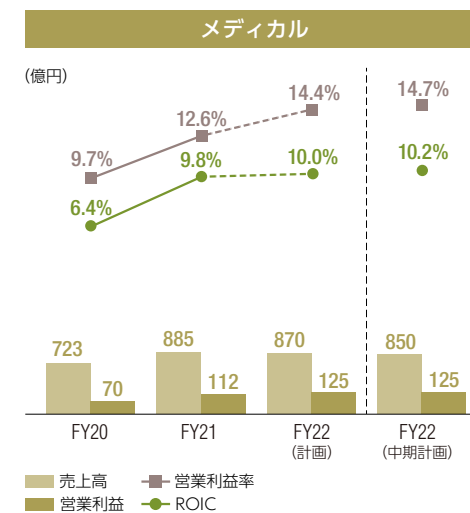
COVID-19長期化による航空機需要減。高機能品へのシフトにより収益力強化



COVID-19長期化影響による部材高騰影響大



原材料高騰、COVID-19長期化による需要減(航空機、非住宅)影響



COVID-19検査キット増。固定費抑制による収益力強化

# 中期経営計画「Drive 2022」

## 基本戦略

### 現有事業 Drive ① 成長と改革



- 住宅カンパニーでは受注競争力、特に建売販売をさらに強化することで、平準化による工場生産メリットを最大限に発揮できる「勝ちパターン」を極めるとともに、「まちづくり」をはじめとした長期への仕込みを進めます。
- 環境・ライフラインカンパニーでは、SDGsに貢献する社会課題解決に資する重点拡大製品の創出を加速させ、また、海外での事業拡大戦略を進めることで、ポートフォリオ強化を進めます。
- 高機能プラスチックカンパニーでは、これまでの海外を中心とした拡大投資やM&Aなどの投資効果を存分に発現させ、成長戦略を進め、さらに持続的な成長への仕込みを加速させます。
- メディカル事業では、カンパニー化を目指した業容の拡大と、グローバル開発体制や医薬事業におけるCDMO等の事業強化など、成長に向けた基盤構築を進めます。

### 新事業 Drive ② 長期への仕込み

メディカル事業を含めたライフサイエンス領域は、現状の売上規模を2030年までに3倍超に成長させる注力領域です。

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

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

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



# 中期経営計画「Drive 2022」

## 経営基盤Drive ③ ESG 基盤強化

### 持続経営力強化

売上高・営業利益に続く第3の指標  
**ROIC (投下資本利益率) 向上** → **実質ベースで約1%の向上を目指す**

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$

=

$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}}$

×

$\frac{\text{売上}}{\text{投下資本 (運転資本* + 固定資産)}}$

※運転資本 = 売上債権 + 在庫 - 買入債務 - 前受金

**【施策展開】**

- ・限界利益の拡大
- ・生産性向上、固定費抑制

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

資本コストを下回る事業・製品については見極めを検討

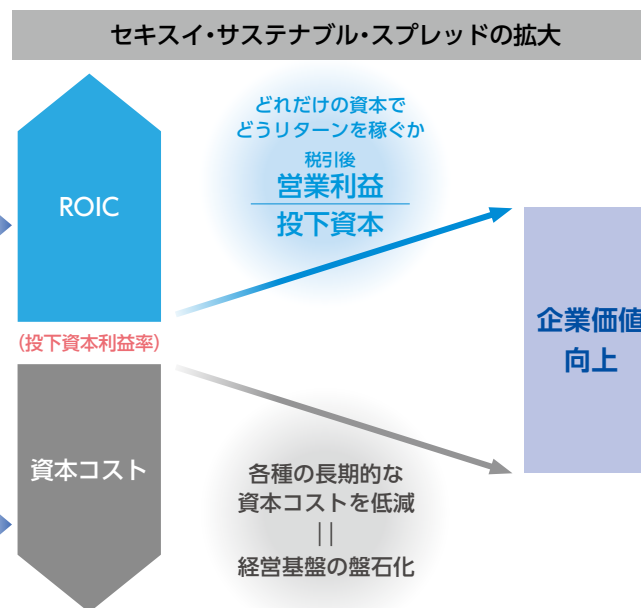
---

長期的成長を支える広義の資本コスト抑制 → 中・長期視点での財務・非財務資本への先行投資

財務・資本政策：負債も活用し、成長に向けた投資を積極化

リスクの軽減・回避：安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理の徹底によるリスク抑え込み

将来への投資：ESG投資（DX・環境貢献への先行投資、企業風土の変革（人事制度改定など））



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

積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測る「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの抑制に貢献すると意識することが、結果的に当社の企業価値向上につながり持続経営力が高められると考えています。

▶ P.7 重要課題(マテリアリティ)

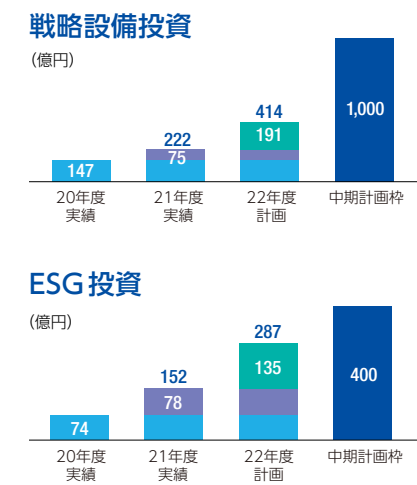
## 投資財務戦略

中期経営計画「Drive 2022」の3年間に獲得するキャッシュに加え、適切かつ機動的な資金調達を行うため、投資枠5,000億円を設定しました。

戦略投資は前中期経営計画比2倍以上となる4,000億円に引き上げ、うち3,000億円をM&A投資枠として設定しましたが、21年度までの実績としては、少額出資にとどまっております。

また、環境負荷低減、働き方改革、デジタル変革(DX)などにより長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与するESG投資枠400億円を設定しましたが、2020年度、2021年度は、COVID-19影響長期化により、進捗が停滞しました。

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



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

# デジタル変革 (DX)

積水化学グループにとってのデジタル変革 (DX) のミッションは、長期ビジョン実現のための成長戦略・構造改革を加速、下支えすることです。

不確実さを増す経営環境において持続的な成長を達成するために、従来のガバナンス (内部統制)、ビジネスプロセス、業務プロセスを見つめ直し、「見える化・標準化」\*1 「生産性向上」「高度化」の視点で変革を進めていきます。

\*1 「見える化・標準化」:業務標準化、ERP\*2導入、インフラ・ネットワーク刷新

\*2 ERP: Enterprise Resources Planning の略。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。

## DX 推進の取り組み

		FY20実績	FY21実績	FY22	FY25
グローバル経営基盤強化	<b>基幹システム(グローバルERP*2)の刷新</b> 意思決定に必要なデータの可視化・分析、業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上、グローバルでの業務標準化、内部統制向上とリスク極小化を目指す。	経営管理高度化・標準化の要件定義と、グローバルERPの導入契約を実施	導入拠点の優先度を定めるため、対象ビジネスプロセスの要件を定義	国内の主な拠点での会計業務移行完了	海外拠点展開準備完了
購買	<b>グローバルでの購買業務の標準化と取引データの可視化</b> 不正行為の抑止や早期発見を可能とする。また、全体最適購買を実現することによる購買力の向上や調達コスト削減、購買業務効率化等、継続的にコスト削減できる仕組み・基盤の定着を実現する。	間接購買システムの導入を決定	モデル工場にて間接購買システムの実証と拠点展開の準備を推進	国内の主な拠点への展開完了	海外拠点展開拡大
営業・マーケティング	<b>効率的な業務モデルの標準化と業務プロセスの見える化</b> 営業・マーケティング関連業務のカンパニー間のシステム不統一や俗人化等の問題を解決し、業務の標準化・自動化により徹底的な効率化・生産性向上を目指す。	マーケティングオートメーションの活用、顧客状況の可視化、データ分析を活かし、受注拡大プロセスを強化推進。社内報告工数を削減するシステムの導入や情報セキュリティ対策もあわせて推進	データ分析を活かした受注拡大プロセス強化の実証を完了。 国内営業所への展開を実施		
リモートワーク	<b>リモートワークの推進</b> 事務所以外の場所 (自宅・外出先・サテライトオフィス等) から社内の業務システムを活用して業務を行うことを可能にし、社員の多様な働き方を実現する。	社内の業務システムに世界中どこからでもアクセス可能なIT基盤「MobileNET」構築	IT基盤「MobileNET」の展開とともに「統合認証基盤」を構築することで、在宅勤務における業務の生産性と情報セキュリティの確保を両立		

## DX 推進体制

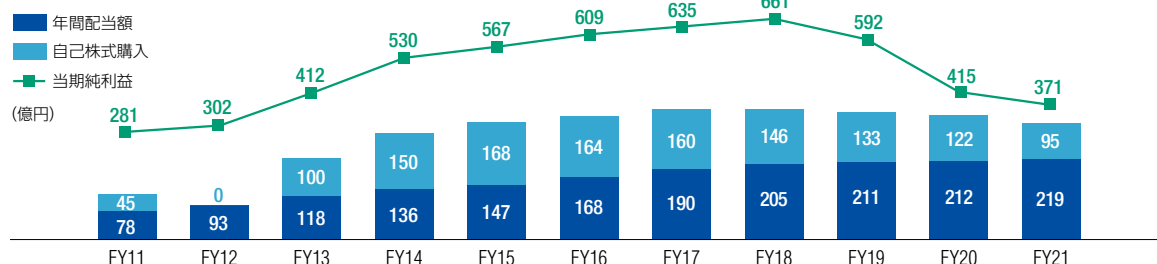
積水化学グループでは、全社一体となってDXを推進するため、2020年4月に「デジタル変革推進部」を新設しました。多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。「デジタル変革推進部」はこの体制におけるプロジェクトリーダーとして機能します。2021年4月からは、各カンパニーにもデジタル変革推進部署を設け、各事業の強みを活かす領域の競争力強化に取り組んでいます。

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」を新たに設置し、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ともに、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。

# 株主還元

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

## 株主還元実績



	前中期計画	中期計画(2020-2022年度)
配当性向	30%目処	35%以上
DOE	3%程度	3%以上
総還元性向	—	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上
自己株式消却	—	発行済株式総数の5%以内となるよう消却

	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21
1株当たり純利益	54.0円	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円
1株当たり配当金	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円
配当性向	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%
自己株式取得(億円)	45	0	100	150	168	164	160	146	133	122	95
総還元性向*1	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%
DOE*2	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%
自己株式消却(万株)	—	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	800	800	500

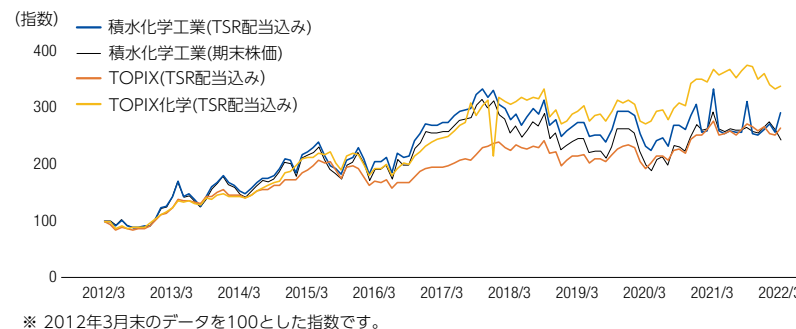
\*1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 \*2 DOE(自己資本配当率) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

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。2012年3月末に投資を行った場合の、2022年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率は、過去10年間でTOPIXを概ね上回る収益率となっています。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	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
積水化学	85.1%	106.9%	102.2%	106.1%	101.2%	295.0%	111.4%	
TOPIX	102.0%	131.2%	109.5%	144.3%	107.6%	283.3%	111.0%	
TOPIX化学	92.1%	115.6%	105.0%	137.3%	106.6%	341.0%	113.1%	

## 過去10年間のTSRと株価パフォーマンス\*



## 過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
FY11	731	553	718
FY12	1,042	590	1,032
FY13	1,448	900	1,073
FY14	1,619	1,002	1,559
FY15	1,752	1,193	1,386
FY16	1,983	1,215	1,871
FY17	2,350	1,732	1,856
FY18	2,114	1,532	1,779
FY19	1,986	1,142	1,433
FY20	2,243	1,267	2,125
FY21	2,187	1,648	1,759

# リスクと機会への対応

積水化学グループでは備えるべきリスクを明確にするため、経営環境・戦略・業務リスクに大別し、それを細分化することで、網羅的にリスクを特定しています。そして、地政学的リスク、新しい社会要請などの変化を踏まえ、定期的に「起こりやすさ（頻度）」と「インパクト（結果）」のリスクマトリクスによる定量的なリスクレベル評価を行っています。リスク低減に向けた各種施策はサステナビリティ委員会で審議後、取締役会に報告され、経営判断において考慮されています。 [▶P.67 リスクマネジメント](#)

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
経営環境リスク	<b>主要市場の動向</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界事業展開エリアにおける景気後退、公共政策の変更、不測の事態発生による需要減</li> <li>モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラ市場など</li> </ul> <a href="#">▶P.50-57</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題を解決する高付加価値品の市場投入、用途開拓などによる需要獲得</li> <li>コスト削減による収益力強化</li> </ul>
	<b>原材料の市況変動および調達</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界景気、需給バランスや為替変動による鉄鋼・木材・塩化ビニル・オレフィン等石油関連の原材料市場価格変動</li> <li>希少原材料の需要動向変化による供給不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原価低減策の実施</li> <li>販売価格と原料価格の「スプレッド」の維持</li> </ul>
	<b>為替・金利・保有資産価格の変動</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>外貨に対する円の価値変動による売上減、原材料調達コスト増</li> <li>金利変動による受取・支払利息の増減</li> <li>市場環境・経営環境などの変化による保有資産の減損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開事業の現地生産化</li> <li>保有外貨の円への両替やグループ内ローン活用による残高コントロールによるリスク低減</li> </ul>
	<b>大地震・自然災害・産業事故等</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場および研究所周辺地域に影響する大きな産業事故による信用失墜や機会損失</li> <li>事業拠点における大地震・津波等の自然災害および感染症のまん延等の発生に伴う事業活動の中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各生産拠点で産業事故未然防止に向け、自然災害も想定したリスク抽出と実地監査、是正の定期実施</li> <li>緊急連絡体制の構築と適切な初動対応のための従業員教育強化</li> </ul>
	<b>気候変動・環境問題</b> <a href="#">▶P.31</a> リスクと機会 気候変動リスクのインパクト分析	
	<b>政治・社会</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>テロ・戦争、開戦報復措置、予期しない政策・法律・規制変更、人種差別、不買運動、その他の要因による社会的・政治的混乱の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括会社（米国・欧州・中国・ASEAN）による各国の動向・情報収集</li> <li>迅速な対応策の構築（ERM）</li> <li>人権尊重の取り組み</li> </ul>
	<b>COVID-19感染拡大の影響</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>感染拡大による事業活動の制限</li> <li>市場における需要の停滞・遅延</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19検査薬、ニューノーマル対応住宅などの需要増</li> <li>オンライン化促進による労働時間削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議・研修・出張等のオンライン化促進</li> <li>リモートワークの推進 <a href="#">▶P.38</a></li> <li>適応製品の開発、上市</li> </ul>

	リスク・機会の主な内容	主な当社の対応
戦略リスク	<b>M&amp;A・新規事業・R&amp;D</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境リスクの発現</li> <li>開発・事業立ち上げの遅れ</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業容拡大、シナジー発現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A対象先の事前調査強化</li> <li>M&amp;A実行後のモニタリング強化</li> <li>社内外技術融合による開発スピードアップ</li> <li>ビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用</li> </ul>
	<b>情報管理</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客情報、技術情報などの漏洩</li> <li>サイバー攻撃、自然災害などによるシステム障害による事業中断</li> </ul>	<a href="#">▶P.71</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ監視体制の強化</li> <li>個人情報に関するガイドライン設定とデータ保護体制構築</li> <li>定期的な従業員教育強化と重要度別情報管理の徹底</li> <li>重要業務システムの完全二重化</li> </ul>
	<b>品質</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大な製品事故発生による対応コスト増、レピュテーション低下</li> <li>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</li> </ul>	<a href="#">▶P.69</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発・設計・生産・販売のプロセス全般にわたる品質管理とレベル向上の取り組み</li> <li>品質データ不正改ざん防止徹底の体制整備</li> <li>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</li> </ul>
	<b>安全</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大労災事故の発生</li> <li>火災、爆発、有害物質の漏洩</li> </ul>	<a href="#">▶P.68</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>設備安全向上</li> <li>安全活動率先の人材育成と風土づくり</li> <li>緊急事態対応スキル向上</li> <li>定期的な安全監査、防災監査実施</li> </ul>
業務リスク	<b>法務・コンプライアンス</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>不正犯罪行為</li> <li>独禁法違反・不正取引</li> <li>情報改ざん</li> <li>贈収賄</li> <li>ハラスメントなど</li> </ul>	<a href="#">▶P.70</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス意識の浸透</li> <li>社内および外部からの通報制度の構築と活用</li> <li>従業員向け法務・コンプライアンス教育の実施</li> <li>リスク管理と社内規則制定やガイドラインの周知</li> <li>グローバル法務体制の強化</li> </ul>
	<b>知的財産</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産に係る紛争対応コスト、レピュテーションの低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長・収益を支える経営資源</li> </ul>	<a href="#">▶P.21</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的知的財産の確保、取得した知的財産の維持管理</li> <li>従業員への知的財産教育の実施</li> <li>知的財産侵害回避のための適時調査</li> <li>IPランドスケープ活用による戦略的知的財産マネジメント</li> </ul>

# リスクと機会への対応 気候変動リスクのインパクト分析\*

\*2021年度より1.5℃および4℃のシナリオを採用しています。

気候変動に関しては、リスクおよび機会の認識とリスクの軽減や機会への転換のために何が出来るかを検討しています。気候変動が重要な外部環境リスクであるとの認識のもと、経営計画検討の際に、中長期に向けた戦略として、対策や施策を検討し環境中期計画を立案、取締役会にて承認されています。気候変動関連リスクに対する計画を推進するために設定した指標と目標に基づいて、PDCAを回し、気候変動課題に対する取り組みを進めています。▶P.39 環境 ▶P.65 サステナビリティ推進体制

太字:イノベーション関連項目

タイプ	気候変動リスク項目	財務影響	事業リスク	事業機会	当社の対応
政策規制	炭素税引き上げ	大	<中長期> ・エネルギー調達コスト増加 ・製品価格への転換による売上減少	<中長期> ・早期対応による差別化で事業機会獲得 ・再エネ導入によるエネルギーコスト安定化	・「再エネ電力採用促進策」での社内炭素価格運用による再エネ転換への加速と社内意識変革 ・SBT認証による社会へのコミットで実効力向上
	省エネ・低炭素規制	大	<短期> ・省エネ・再エネ対応強化への設備投資増加 <中長期> ・グリーン電力証書等の導入コスト増加	<短期> ・創・蓄・省エネ事業の売上拡大 ・CO <sub>2</sub> 排出規制対応製品の売上拡大	・気候変動対策を含むESG投資枠(400億円/3年)設定 ・新しい創エネ技術開発(例 ペロブスカイト型PV) ▶P.23 ・調達基準の適宜見直し ・ZEH住宅の標準仕様化
	政策	大	<短期> ・再エネ調達コスト、ごみ処理コスト増加 <中長期> ・ZEH等低炭素品の義務化による差別化消失によるシェアの減少 ・資源循環関連の法規制の強化による事業機会の減少	<短期> ・ごみ焼却時のCO <sub>2</sub> 削減技術のニーズ拡大 <中長期> ・ZEH義務化によるZEH市場拡大に伴う新築住宅の売上増加 ・自社、業界回収などの水平リサイクル製品の機会拡大	・ごみからエタノール製造技術の開発と社会実装(BR) ▶P.22 ・FIT後買取電力の活用(例 スマートハイムでんき) ・サステナビリティ貢献製品の拡大 ▶P.43 ・自社プラ製品の水平リサイクル拡大検討(例 KYDEXパイバックシステムなど) ・住宅製品のリサイクル価値向上サービスの展開(例 Beハイム) ▶P.53
	訴訟	中	<中長期> ・化石燃料使用企業に対する訴訟	<中長期> ・社会へのコミットによる顧客の信頼性確保により事業機会拡大	・長期ビジョンやGHG排出量削減の長期目標公開 ・各種社外評価での位置づけ向上
移行	技術	大	<短期> ・低炭素原材料の変更に伴う再認可コスト増加 <中長期> ・低炭素化へ向けた材料、プロセス転換	<短中期> ・低炭素化に資するサステナビリティ貢献製品の事業機会拡大 <長期> ・資源循環設計製品の優先調達による事業拡大	・企画、開発、マーケティングにおけるLCA評価の活用(CFP、気候変動以外の環境影響) ・「自然に学ぶ」技術の活用と研究者助成の継続 ・工場における電力の再エネ化促進(例 スマートハイムでんきも活用) ・工場排出廃棄物の削減とマテリアルへの再資源化加速 ・バイオ由来原料による製品開発 ・再生材料活用製品の製品開発およびその採用の強化
	脱炭素技術の開発	大	<中長期> ・脱炭素技術の導入遅れによる機会損失	<中長期> ・自社製品の脱炭素化による事業機会拡大 ・脱炭素技術を活用した新ビジネスの創出	・業界、異業種連携でのCCU技術の開発(例 ArcelorMittal社連携) ▶P.23
市場	消費行動の変化	中	<長期> ・新車販売台数の減少 ・資源循環および脱炭素インセンティブ利用ができないことによる機会損失	<中期> ・資源循環および脱炭素価値可視化によるインセンティブ獲得 <長期> ・高機能化製品へのシフトで利益率拡大 ・ICT関連製品の市場拡大	・業界連携による資源循環価値向上の取り組み(例 CLOMA(海洋プラ問題対応)) ・高遮熱、高耐久等高機能製品の開発 ・軽量PV、放熱材製品の開発
	市場の不確実性	中	<長期> ・再エネ分散型に対応する電力安定化投資増	<長期> ・分散型社会に対応する製品の売上拡大	・エネルギー自給自足を果たする戸建住宅の販売 ・資源循環技術の開発(例 BR、廃棄物のマテリアルリサイクル)
評判	消費者の嗜好変化	中	<短中期> ・持続可能な暮らしの嗜好に追従できず売上減 <長期> ・所有からシェアへの嗜好変化による売上減少	<短中期> ・持続可能な暮らしを後押しする製品による企業ブランド向上と売上拡大 <長期> ・嗜好に合わせた新事業創出	・持続可能なまちづくりビジネスの推進(例 あさかりードタウンのABINC認証) ・住宅ビッグデータを活用したサービス開始(例 スマートハイムでんき)
	業界批判	大	<中長期> ・脱炭素化しない企業への投資家評価低下 <長期> ・脱炭素解決策の生物多様性影響を把握しない企業への評価低下	<短中期> ・資源循環対応を示すことで安定した資金調達 <長期> ・ネイチャー・ポジティブな脱炭素解決策の検討と製品開発に対しての高評価	・FIT後電力買取による再エネ活用 ・企画開発の社内システムの変革と活用(製品環境影響評価) ・ネイチャー側面影響軽減の取り組みの推進と情報開示(例 土地利用通信簿®の取り組み拡大)
物理	台風頻発	大	<短期> ・工場の操業停止など被害増加と売上減少	<短期> ・インフラ強靱化ニーズ拡大	・水リスクの把握と対策実施 ・高耐久インフラの開発
	豪雨・干ばつ	大	・冠水・洪水対策コストの増加 ・サプライチェーン分断により売上減少 <中長期> ・支払保険料の増加	・水リスク高エリアでの対応製品の売上増加 ・災害時に備える設備のニーズ拡大	・先進国でのインフラ老朽化更新の加速(例 SPR工法) ・インフラ事業における新興国エリアでの事業拡大 ・災害対応製品の開発(例 飲料水貯留システム) ▶P.46 ・適応製品開発のための社内融合の仕組み、タスクフォース展開
	降水パターンの変化	中	<短期> ・サプライチェーン再構築コスト増加	<短期> ・断熱・遮熱効果を有する製品群の売上拡大	・調達ガイド提示による原料サプライヤーへの働きかけ
	海面上昇	中	<中長期> ・熱中症・温暖化起因疾病の増加	<中長期> ・治療に寄与する医薬品、疾病検査薬のニーズ拡大	・生産拠点のグローバル分散化 ・疾病増加に伴う製造受託体制の強化
平均気温の上昇	中	<短期> ・冷房コストの増加			

表中の「財務影響」は関連する財務指標に与える影響の大きさを鑑みて、大、中、小の三段階で評価しました。どの程度の時間で顕在化するリスクおよび機会であるかについては、短期(3年未満)、中期(3~6年未満)、長期(6年以上)の三段階で記載しています。



## 特集 新しい人材戦略



人事部担当取締役インタビュー

多様な人材の活躍を引き出す  
人事施策で、「挑戦を生む組織・  
風土」を根付かせていきます

取締役 執行役員 人事部長  
村上 和也

### Q まず、積水化学グループの人材マネジメントに対する考え方を教えてください。

人的資本に対しては、当社グループは「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方に基づき、①自ら手を挙げてチャレンジしようとする人、②自ら成長しようという人、そのような人を応援し、教育研修制度等を充実させていく、③成果主義を徹底し、コミットしたことをやりきった人を評価する、④多様な働き方に応える、⑤安心して働ける職場づくりで従業員のWell-Beingを大切にすると、いう5つを従業員に対する基本方針に掲げています。これらの考え方は、ときに見直しや改定を行う人事制度などとは異なり、人材マネジメントの根底に流れる考え方であり、その上で事業戦略とリンクさせた人事戦略を展開しています。

### Q グループの中核を担う人材にはどのような資質を求めていますか。

当社グループの約27,000名の従業員の中でも、中核となって事業戦略を推進していく約5,000人の基幹職には、現状を肯定せず、変化し続けるエンジンとなることを求めています。基幹職の中でも、特に主要ラインの責任者としてグループを牽引する役割を担う約300名は、イノベーションを起こすために、絶えず変革し続けられる人材として、既存事業における改革を進めながらも、常に新規のフロンティア分野についても考え続けること、そして多様な人材からなる組織を束ねて牽引するリーダーとして、従業員の士気を上げ人材力の底上げを図りながら組織力の強化・最適化にも目を向けることを求めています。

2000年にカンパニー制に移行してから20年以上が経ち、それぞれの事業分野で市場における競争力を強化してきましたが、原材料をほとんど持たない加工メーカーとしてどのように付加価値を提供し続けるかという点は各事業とも共通しています。ですのでリーダー人材には、今ある付加価値は必ず陳腐化することを認識した上で、立ち止まることは価値の消滅を意味するといった健全な危機感も持ちながら事業に取り組むよう、トップマネジメントからも頻繁にそうした発信がされています。個々の事業単位でそれぞれが事業の「際立ち」を磨き続けなければ未来はないという考え方が、グループ全体に浸透してきていると考えます。

### Q 人的資本に対する投資の考え方を教えてください。

最初に報酬水準についてですが、業界水準や同規模の他社の水準なども見ながら検証を重ねて人事制度に落とし込んできた背景があり、現時点で一定の競争力はあると考えています。報酬体系に影響を与える人事制度については、2022年4月に新制度に改定しました。将来的には、人件費総額や一人当たり限界利益の成長率なども加味した上で、ESG経営における非財務指標としての人的投資としても、検証を進めたいと考えています。人的資本への投資としての人材教育・育成に関しては、当社グループにはすでに、社内で開発し従業員を講師に展開している教育研修プログラムがあり、相応の効果を発揮していると考えています。今後も質とコストの両面を見据え、より多様な人材が、それぞれの持ち味を発揮できるような人材開発に力を入れていきます。

### Q 2022年4月に実施した人事制度改定の背景や狙いを教えてください。

2022年4月から新人事制度がスタートしましたが、それに向けては2年前から検討を始めてきました。改定の目的は、長期ビジョンで掲げた「ありたい姿」の実現に向けて必要となるさまざまなミッションや役割を明確化し、年齢や入社年次にかかわらず、なすべきミッションや役割を果たすために挑戦や自己研鑽に励む多様な人材を支援・登用し、真の意味で適所適材を実現する仕組みへと変革することです。まずは約1,300名の積水化学単体の基幹職を対象としましたが、一人ひとりが何にコミットして仕事をしているかを明確化することで、若い世代の人材が自身のキャリアパスや将来像をより具体的に描きやすくなるなど、組織運営の面でもメリットがあると考えています。もちろん、人によっては、報酬が下がり、求心力という点でマイナスな影響も一時的にはあると覚悟しています。しかし、新人事制度のもとで一人ひとりの意識改革にも踏み込み、各人の持つ伸びしろが顕在化することに期待しています。そして従業員一人ひとりが、当社グループで働くこと、事業を通じて社会に貢献できることに喜びや希望を感じながら、長く勤めたいと思える環境へと進化させていきたいと思えます。挑戦し続ける人材にとって多様な事業領域を持つ当社グループは、活躍できるフィールドも広いことが一つの大きな魅力に映ると考えています。そして時代とともに事業内容が変化しても、一人ひとりが自らを変革させながら活躍できる企業であり続けたいと思えます。

## 特集 新しい人材戦略

### 人事部担当取締役インタビュー

#### ❑ 長期ビジョンではグローバル市場での売上拡大を謳っています。グローバル人材に関わる人事戦略や課題について聞かせてください。

グローバル人材に関しては、これまで各カンパニーの事業部が主体となって海外現地における人材の採用・育成等の施策を進めてきた経緯もあり、現状、海外拠点トップに占める外国人従業員の数は多くありません。こうした現状を踏まえ、コーポレート人事という全社視点の横串を入れてどのようにグローバル人事戦略を展開していくかは大きな課題だと考えています。単に外国籍人材の数を増やすことを目的とするのではなく、既存の基幹職の力を伸ばしながら、海外現地で後継者人材の育成を進め、将来的には海外現地法人のトップの職責に多くの現地人材が登用される姿へと近づけていきたいと思っています。すでに、一つの現地法人だけでなく海外の地域統括職として複数のグループ企業のトップを担う外国籍マネジャーも出てきています。当社グループにはいわゆる「ガラスの天井」はなく、高い志を持ってより大きなポジションに挑戦したい人材に向けては、そうした機会を用意しているということ、現地で採用された従業員にも実感してもらいたいと強く思っています。

#### ❑ 長期ビジョン達成に向けたKPIの一つに、「挑戦行動の発現度」という項目がありますが、これについて教えてください。

当社グループは長期ビジョンとして、2030年に売上高2兆円、営業利益2,000億円以上という高いゴールを設定しました。この前提には、従業員一人ひとりが、トップダウンでの指示に基づいて動くだけでなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で共感し、自発的に行動できる姿をおいています。人事戦略としても、事業戦略に密接にリンクしているということ、そのためには「挑戦」が必須であることを明示し、一人ひとりがチャレンジしているかどうかを測る「挑戦行動」をKPIにおきました。

「挑戦行動」の測定方法としては、一人ひとりがビジョンを認知・理解し共感しているか、そして挑戦するために自ら計画を立て、実際に行動を起こしているか、行動の結果、変化を感じ、成果を出しているか、といった視点での従業員アンケートを実施することで、挑戦行動をより具体的に把握し、その実態を施策に反映させていくアプローチを取っています。

#### ❑ 村上部長ご自身の「挑戦」について教えていただけますでしょうか。

私自身は2020年10月にカンパニーの人事部門からコーポレートの人事部に移りましたが、全社グループ視点で人事戦略を遂行していく上では、自分が経験したことのないカンパニーについても、事業と人

材、組織の強みや課題を理解し、自分の職責としてこれから成すべきことに反映させなければなりません。それは私にとっての一つの挑戦でもあります。また、コロナ禍を経て、働き方をはじめ、人的資本に対する考え方が加速度的に変化してきています。これまでの所定就業時間をもとにした日本型の賃金制度や人事制度が、今後、一部の職種では全く機能しなくなることも想定し、先を見据えた人事戦略を組み立てていくことの責務を感じながら、立ち止まらずに何をすべきか日々考え続けています。

#### ❑ 働き方改革やダイバーシティの充実の面ではどのような施策を進めていますか。

働き方改革については2018年度以降、総実労働時間、年間休日数、有給休暇取得率についてのグループ共通目標を設定して進めてきました。コロナ禍でテレワークが常態化する中、2021年度以降は「働き方改革2.0」と称して、「従業員一人ひとりによる自律的な働き方」と「上司による自律支援型マネジメント」の両側面から生産性向上を図る取り組みを進めています。ダイバーシティのさらなる拡充に向けては、現状、絶対数が少ない女性従業員を増やすことで、女性基幹職の増員を目指していくのと同時に、障がい者採用についても、法定基準をクリアするだけでなく、恒常的な雇用につながる体制の構築を目指していきます。健康経営という視点では、健康維持のための「7つの健康習慣(※)」を従業員と共有しているほか、従業員アンケートをベースに、健康上の注意が必要な人材の割合などを把握しながら、従業員の健康度の改善に努めています。当社のこうした取り組みは、「準なでしこ」や「健康経営銘柄/健康経営優良法人ホワイト500」に認定されるなど、外部機関から一定のご評価をいただいています。その評価に恥じない活動を続けられるよう、今後も緊張感を持って推進していきたいと思っています。

#### ❑ 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

当社には数多くの魅力的な事業があり、その多くが未来に向けて大きな期待値が持てるものだと思います。そうした事業戦略を具現化していく人的資本を支える人事戦略については、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方とともに、常に「挑戦」を続けてきた積水化学のDNAはぶれない軸としてそのまま引き継ぎながらも、事業の変化に応じて変革すべき点は独自に工夫を加えながら躊躇せずに断行していきたいと考えています。これまで当然のこととして捉えていた人権に対する考え方も、サプライチェーン全体にわたって、もう一度検証した上でその考え方を社内外に発信していかなければならない時代になってきています。10年後、今以上にデジタルネイティブ世代が活躍する時代には、今全社で推進しているDXの基盤も、その世代を中心にどんどん進化させていくことになるでしょう。私自身もこれまで以上に意識してアンテナを幅広く張り巡らし、この変わりゆく時代の中で、従業員一人ひとりが持ち味を発揮して挑戦し続けることのできる組織づくりに尽力していきたいと思っています。

※ 7つの健康習慣：米国カリフォルニア大学のプレスロー博士の研究により、身体的健康度と有意に関連していると発見された朝食、間食、運動、体重、睡眠、喫煙、飲酒の習慣。

## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声

積水化学グループでは、長期ビジョンの達成に向けて、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが、トップダウンによる指示で動くのではなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で自発的に行動を起こし、その結果、変化を感じ成果を出していく「挑戦行動の発現度」をKPIの一つに掲げています。ここでは、キャリア採用や外国籍社員など、積水化学グループに対してより客観的、俯瞰的な視点を持つ人材に対して、長期ビジョンがどのように浸透し、それがどのように自分事となっているのかについてインタビューした内容をご紹介します。



住宅カンパニー  
まちづくり事業推進部 営業推進室  
営業グループ長

桑田 和伸

**A1** 住宅関連他社で約20年間、分譲マンションや分譲戸建事業など、「まちづくり事業」全般のキャリアを積み、2021年4月に当社に入社しました。

**A2** 当社は、「あさかりードタウン」に代表されるように、グループの総力を結集し、スマート&レジリエンスをコンセプトとした「まちづくり事業」の拡大を目指しており、自分がこれまで培ってきたノウハウ・知識や経験等が、発揮できるチャンスが広がっているのではないかと考え、入社を決意致しました。以前から、積水化学の住宅事業は、省エネ・創エネなど環境に配慮した住まいづくりで業界をリードしており、とても魅力的だと感じておりましたので、これらの理念や技術・魅力的な商品を活かして、周辺地域やお住まいになる方々に、少しでも喜んでいただけるまちづくりを行いたいと思っています。

**A3** 品質へのこだわりや、スピードを意識した業務遂行は、積水化学ならではの企業風土だと感じます。

**Q1** これまでの経歴をお聞かせください。

**Q2** 積水化学へ入社を決めた理由は？

**Q3** 積水化学の企業文化や風土などで良いと感じている点、また改善した方が良く感じている点は？

**Q4** 長期ビジョン「Vision 2030」とご自身の業務との結びつきをどのように捉えていますか？

**Q5** 今後、積水化学で実現したいあなたの挑戦は何ですか？

また一人ひとりが、自分自身や会社の成長のために、挑戦する意識が非常に高く、そのような環境に身を置くことで、私もさまざまな挑戦をし、日々成長ができています。一方で、まちづくりはまだ新しい事業・組織で、発展途上の段階にあります。自分のこれまでの経験を活かして、事業の拡大と組織の成長に寄与していきたいと考えています。

**A4** まちづくりは当社の成長戦略の一つの柱です。失敗はできないというプレッシャーもありますが、成功へ導くことへの責任を感じながら、確実性とスピードの両方を意識し、事業の拡大を図っていきたいと思っています。まちづくりは、一つのプロジェクトであっても数多くの方々に影響を与える事業です。例えば、その地域やまちに住むお子様たちが、私たちが創った景観や公園等で感性を育まれ、その地で成長していくことで、お客様たちにとってそのまちが大切な「ふるさと」になります。そういった将来・未来を思い描きながら、魅力あるまちづくりを進めることは、責任の伴う一つの社会貢献と考えています。

**A5** 多くの地域で当社のまちづくりを手掛けたいと思っています。当社のまちづくりはコンセプトのみならず、タウンマネジメント事業も行っていることが、業界での差別化ポイントであり、強みでもあると思っています。まちを創って終わりではなく、まちの景観を守る・安心してお住まいいただける環境づくりなど、お住まい後も満足をお届けする体制も整っていますので、多くの方々に「積水化学のまちに住んで良かった」と思っていたいただきたいと考えています。「まちづくり事業」は、土地の購入や開発・建設など、事業への投資が必要であり、期間も長期にわたりますので、妥協しないまちづくりを行うことで責務を果たし、同時に社会への貢献も行っていきたいと考えています。

## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声



環境・ライフラインカンパニー  
人材開発部

Miriam Stadje

**A1** 2018年に積水化学に入社後、約2年間、コーポレート人事部で従業員の語学研修や採用等を担当。2019年度からは環境・ライフラインカンパニーにて、グローバル人材育成を主業務として、グローバル人材のキャリアロードマップやサクセッションプランの策定を手掛けています。また、SEKISUI Communicationのイントラネットを活用して、全世界の環境・ライフラインカンパニーのメンバーとナレッジシェアおよび相互コミュニケーションを可能とするプラットフォームも構築しました。

**A2** 私はドイツのエッセン出身ですが、大学生時代にロシアに交換留学し、実際に海外に出て人とのつながりを築くことが個人の成長につながることを強く実感しました。入社前は積水化学の名前も知りませんでしたが、グローバルを舞台に人材育成や人材交流の仕事に携われることに魅力を感じて入社を決めました。

**A3** フレンドリーな従業員が多く、入社初日から積水ファミリーの一員として受け入れてもらったので、とても居心地の良い社風にすっかりなじんでいます。社会に対してポジティブなインパクトを与えたいと自発的に考えている従業員が多く、日々、刺激を受けています。またカンパニー内には、私が想像していた以上に、若い世代を中心に留学経験者や語学力の高い人が多く、今後のグローバル展開に向けた高いポテンシャルを感じています。一方で、年齢や性別、国籍という多様性だけでなく、例えば「9」という答えを出すためには「5 + 4」「10 - 1」といったアプローチがあるように、一人ひとりの考え方や発想の多様性についてもより柔軟に受け入れる風土が定着すると、もっと良い会社になるのではないかと感じています。

**A4** 長期ビジョンでは2030年に全社の海外売上高比率を50%とすることを目標としています。その目標達成に向けて、私の役割はグローバル人材がより一層活躍できる土壌をつくることだと考えています。

**A5** 今後の私の挑戦は、これまで構築してきたグローバル人材育成体系やコミュニケーションプラットフォームをフル活用し、国内外の従業員の相互交流につながるワークショップや、海外人材交流制度

の確立につなげることです。英語を母語としない国・地域の人材も含めて、時差もある中でコミュニケーションを活性化させていくことは大きな挑戦ですが、国内外の社員が相互に交流し学び合える場を数多く設けることで個人の成長が組織の成長につながるよう、貢献したいと思います。



高機能プラスチックカンパニー  
SEKISUI S-LEC MEXICO S.A. DE C.V.  
Deputy General Managing Director

Arturo Rios

**A1** 25年前にSEKISUI S-LEC MEXICOに入社し、生産技術部長、工場長などの職務を経て今に至るまで、積水化学グループの中核商品の一つである中間膜の製造・販売に一貫して携わってきました。1999年に日本の滋賀水口工場で研修した際、言語や文化の壁に戸惑う私を気にかけて、仕事・生活の両面でサポートしてくれたのが現社長の加藤さん(当時:中間膜製造部長)で、とても印象に残っています。

**A2** 父が日系企業で勤めていたこともあり、私は日本の文化に強い関心がありました。研修生として半年勤務した後、オファーをいただいたのでそのまま入社を決めました。

**A3** 多様な事業を展開しながらも、企業理念である3S精神がグループの共通の軸として共有され、かつ、時代の変化に合わせて経営の在り方も進化させながら、より高い利益を生み出す力強さがあると感じています。国内のみならず海外の視点も取り入れたグローバル経営を推進していますが、グループの持つ人材の多様性をさらに活用して、カンパニーや国・地域の枠を超えた異動や交流を図ることで、より一層“融合・統合”を深めていくと良いと思います。

**A4** 当社の中間膜は技術力と高品質を強みとして、車のフロントガラスや建築分野に広く使われています。中間膜の社会貢献は大きく、ガラスの飛散を防止する点では人々の安全に、遮音・遮熱機能や軽量化に資する点では、環境負荷の低減に貢献しています。また地域の雇用を創出している点でも、社会に貢献していると認識しています。

**A5** 私の挑戦は、グループの企業理念や事業戦略を、経営層や管理職層だけでなく、組織全体へと浸透させていく体制を構築していくことです。それらを共有した人材の育成・強化を通じて、グループ全体の利益につなげていきたいと思っています。

## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声



コーポレート  
経営戦略部 ライフサイエンス戦略グループ  
田中 玲子

**A1** 大学院卒業後、健康につながる仕事をライフワークにしたいと思い製薬企業に入社し、一般用医薬品の製剤技術研究、商品開発、ライセンス業務などに従事し、2021年2月に積水化学に入社しました。

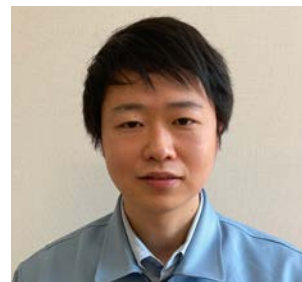
**A2** 製薬企業では、主に病気を発症した人を対象に治療薬を提供していますが、健康寿命の延伸という観点で考えると、病気になる前の人々の日常生活に深く関わり予防していくことが鍵になると考えています。特に住宅は、寝る、食事を摂るなど、住む人の日常生活に密接しているので、健康に関する情報が非常に多く存在する環境だと思っています。社内に住宅事業を抱え、人々の安心・安全や環境に配慮したサステナブルなまちづくりを行っている積水化学グループで、ライフサイエンス事業を展開するのであれば、ぜひそこに携わりたいと思い入社しました。

**A3** さまざまな事業を展開していることもあり、社員の皆さんの専門性が非常に多様で、相談をすると社内の思いもかけないところにアイデアや知見が集まっていることを知り、それには非常に感動していますし、このような環境はイノベーションを起こすにはとても恵まれた環境だと思っています。

**A4** 私は、世の中の人々がその人らしく幸せな日常を送るためには健康であることが大前提だと考えているので、自分が開発した技術やサービスを通じて、世の中の人々が一日でも長く健康でいられることに寄与できたら、これ以上幸せなことはないと思っています。人々の健康寿命が延び、国の医療費や介護給付費の削減を実現しながら社会保障システム全体も健全に維持されれば、それは跳ね返って個人の社会保障費の負担減にもつながります。ライフサイエンス領域の事業規模を2030年までに3倍にするという目標達成に向けて事業を推進していくことが、そのまま人々の健康や社会全体に貢献することだと日々思いながら業務を行っています。

**A5** 現状の医療技術では十分に治療満足度が得られていない疾患の中には、日常生活に関わり、サポートすることによって治療効果を上げることが期待されているものもあります。積水化学グループの住宅という事業の場を活用したデジタルヘルス分野の開拓を始めていますが、今後、着実に事業として確

立し、ライフサイエンス領域の新事業の柱に育てていきたいと思っています。そしてその先の挑戦は、住んでいるだけで健康でいられる「まちづくり」や「家づくり」を実現していくことです。これは私が積水化学に入社したときに描いた夢ですが、絶対にあきらめることなくこれからも挑戦を続けていきます。



コーポレート  
新事業開発部 BRグループ  
笠井 達彦

**A1** 大学院卒業後、プラントエンジニアリング会社にて医薬品製造プラントの設計・施工を経験後、2020年5月に当社に入社。岩手県久慈市におけるバイオリファイナリー(BR)の実証プラントの立ち上げに携わっています。

**A2** もともと環境系事業への関心が高かったことに加え、当社ではプラントを企画・設計、建設して終わりではなく、顧客に引き渡した後も、試運転やエタノールの製造など、プラントの運用まで幅広く携われることに魅力を感じ入社しました。

**A3** 部内での議論は、意見を言いやすいフラットな雰囲気があり、現場でも個人に任される裁量が大きいののでやりがいを感じます。事業そのものが立ち上げフェーズにあるため、細かいトラブルもつきものですが、逆に、ここでの改善はすべて次に生きるかと捉えています。

**A4** BR事業は、不要になった廃棄物を効率的に処理すると同時に、環境影響の少ない方法で付加価値のある基礎化学品に変換できるという二点において、非常に社会性の高い事業です。自分の設計したプラント設備が目の前で完成していくのを目にし、これからのよいよ実証実験を行い社会に貢献していくぞ、という気持ちが高まっていますが、今後、プラントが運転を開始し実際に生産物が出てくる段階が来ると、さらに実感を持ってその気持ちが大きくなるだろうと期待しています。

**A5** 私のチャレンジは、今関わっている実証プラントを着実に商業案件として立ち上げ、その実績をもとに次の新たなプラントの立ち上げへとつなげていくことです。企画・設計から事業化までのプロセスで得られる経験・知見と、プラント稼働後に取得できる実証データをもとに、お客様との調整も行いながらBRプラント全体のマネジメントを遂行できる人材になりたいと思っています。

# 人材 — 従業員が挑戦したくなる、活力あふれるいい会社を目指す

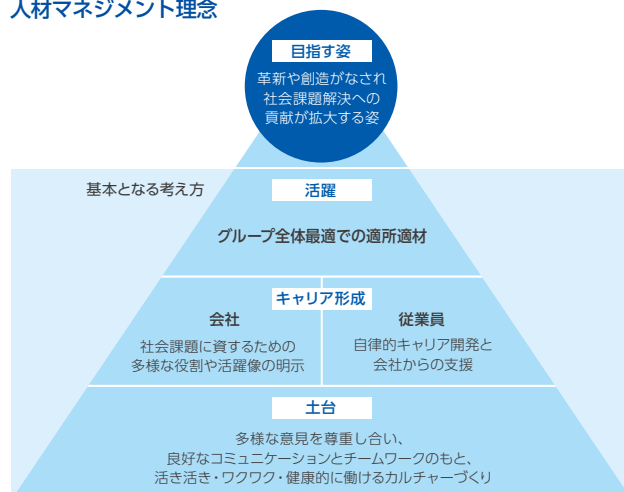
積水化学グループは、「人材」を長期ビジョン実現に向けたイノベーションを生み出す原動力と位置づけ、多様な人材が挑戦し活躍できる活力あふれる職場づくりを推進しています。

## 人材に関する考え方

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考えに基づき、一人ひとりのキャリア自律\*と得意技の研鑽を支援するさまざまな機会を提供するとともに、社会的意義のある多様なミッションと挑戦の場をつくることで、従業員と会社が丸となって社会課題解決に挑戦し貢献する姿を目指しています。サステナブルな社会の実現に向けて課題が山積する現在、これまで以上に当社グループが社会課題解決に貢献していくために、2022年度までの中期計画においては、下記の施策に取り組んでいます。

- 長期ビジョン展開、ESG 経営浸透
- 挑戦を生む組織風土への変革
- 適所適材の人材マネジメントへの転換

## 人材マネジメント理念



\*「キャリア自律」:会社が従業員に期待する役割に向けて、一人ひとりが自分にとって相応しい場所でいきいき働いている状態を目指し、自律的にキャリアを形成していくこと

## ビジョンマネジメントとKPI

長期ビジョン実現に向け、従業員一人ひとりが力を発揮し、従来のやり方にとらわれず、挑戦し続けることが大切です。そこで、人材におけるKPIを「挑戦行動の発現度」とし、アンケートにより測定し、その向上を目指します。「挑戦行動」が実際にとれているかどうか、「挑戦行動」がとりやすい組織であるかどうかを定期的把握し、職場単位での改善に活用していきます。

	2021年度実績	2022年度目標
挑戦行動発現率*	13%	17%

\*【私は「Vision2030」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】と回答した割合

長期ビジョン展開のため、各職場のキーパーソンである組織長が自組織のビジョンを描き、「職場ワークショップ」というかたちでメンバーと対話、各部署のビジョンに落とし込み、年度の事業計画に反映しました。そしてワークショップの際の反応や意見は経営層にフィードバックされ、さらに組織長間で各職場の相互アドバイスやノウハウの共有を実施し、それをもとに各職場でアクションの再検討を行い、実践につながっています。



また全従業員を対象に定期的にエンゲージメント調査を実施しており、その結果を分析し、施策立案のベースとしています。エンゲージメント向上のため、2020年度に各組織の人事部門をメンバーとした「エンゲージメントDriveプロジェクト」を発足、2021年度からは挑戦できる風土づくりの醸成も含めて活動を加速しています。

## 従業員のキャリア形成と適所適材の実現

2022年度に積水化学の人事制度を改定し、ありたい姿の実現に向けて必要なミッションや役割をバックカastingして明確化し、年齢や入社年次にかかわらず挑戦・自己研鑽する従業員を支援、登用し、適所適材を実現する仕組みへと転換しました。キャリア研修も従来の年齢・勤続年数軸の枠組みから役割・職務軸の枠組みへと転換しました。

従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発の促進につなげるため、2022年度からキャリア面談を開始しています。一人ひとりが過去の経験や将来の役割や期待を考えてキャリア申告し、上司はそのキャリアプランの実現に向けて、人事部門と連携しながら計画的な育成や業務付与の検討に活用し、必要な能力や経験の獲得をサポートしていきます。

## 人材力向上のために

グループ経営を牽引するビジネスリーダーの育成と、現場を支える人材の育成を両輪として、取り組んでいます。次世代リーダーを持続的に輩出していくために、早期から必要な知識・スキル・ノウハウを習得するための支援プログラムを構築しています。現場で実務面から経営の基盤を支える人材は、長期にわたる経験と専門性の高い知識やスキルを獲得できるような環境づくりや現場力向上を目的としたマイスター制度を展開しています。

新入社員の円滑な受け入れと早期戦力化のため、育成担当者(ブラザー/シスター)制度を設けています。後輩育成経験により、それを担う若手社員の成長も促進しています。

また社外からの知見獲得や戦力強化などを目的とし、キャリア採用(経験者採用)を活発化しています。前職までに培ってきた高い能力や専門性を早期に発揮し活躍するための環境整備として、当社グループの基礎知識などのフォロー研修を実施しています。

# 人材

## ダイバーシティ&インクルージョン

積水化学グループは、「積水化学グループダイバーシティマネジメント方針」に基づき、「多様性」を性別、年齢、人種等の違いで捉えるだけでなく、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。

### 多様な人材の活躍(女性活躍)

女性活躍推進については、「女性採用の強化」「定着と活躍」「管理職創出」「管理職登用後の育成」の4段階に分けて取り組みを進めています。基幹的な役割を果たす女性の採用を増やし、経験学習サイクル・キャリア形成などの研修プログラムを実施するなど、早期からリーダーシップや自ら学び挑戦しながら成長する意識の醸成を図っています。管理職登用後は、女性管理職の交流会で上位職への意識醸成を図るとともに、ライン長を経験させるなど計画的に育成しています。2021年4月からは女性執行役員が2人となり、社内塾を開講するなど後進の育成に努めています。



▼「準なでしこ」選定について

[https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372818\\_39136.html](https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372818_39136.html)

### 従業員数および女性比率推移(積水化学単体)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
全従業員数	3,918人	3,956人	3,960人	3,902人
女性比率	15.0%	15.9%	16.5%	16.7%
全管理職数	1,366人	1,376人	1,381人	1,395人
女性比率	3.2%	4.1%	4.3%	4.3%
女性管理職数	44人	56人	60人	60人

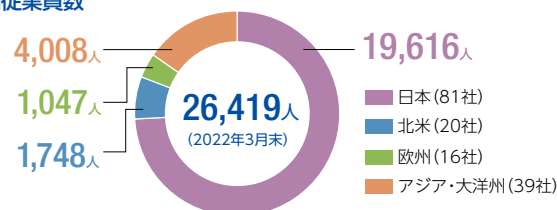
2025年度 2030年度

女性活躍推進の目標値(女性管理職数) **80人** **120人**

### 多様な人材の活躍(グローバル)

長期ビジョン実現に向けては、海外での事業拡大が鍵となります。国内従業員のグローバル化はもちろん、世界各国で働く従業員がそれぞれの国や地域にあった製品やサービスを提供していくためにその持ち味を発揮することが重要と考え、世界4地域(アメリカ、欧州、中国、ASEAN)に人材育成基盤の一つとなる Learning Management Systemを導入し、その運用と活用を進めています。2021年度は長期ビジョン展開施策として、各地域で現地法人社長による社内ビジョンキャラバンを行い、世界各国の従業員が同じベクトルに向かう下地が整いました。

#### 地域別従業員数



### 多様な人材の活躍(シニア/障がい者)

(シニア)年齢によらない活躍の機会を増やすべく、2021年10月に積水化学およびグループ会社8社にて定年延長を実施しました(60歳から65歳へ)。2025年度中に全グループ会社で定年延長を完了する予定です。

(障がい者)障がい者雇用にあたってはグループ各社のニーズに合わせ、キャリア形成、就業環境の整備までを含めて専門家による支援を取り入れています。

### 多様な人材の活躍(両立支援)

育児や介護などのライフイベントやライフスタイルに合わせた柔軟な働き方ができるよう、さまざまな制度を導入しています。2021年度からは、男性の育休取得促進のため、人事部担当取締役によるメッセージ動画を発信、管理職を対象としたeラーニングを実施するなど取り組みを進めています。

### 働き方改革

2018年から「働き方改革 1.0」として、生産性向上のために設備投資やシステム導入など経営資源を積極的に投入し、経営層・従業員一丸となって全社で知恵を結集し、労働時間削減に取り組んできました。2021年度からは「働き方改革 2.0」として、ESG投資を活用し労働時間削減につながる投資を行うとともに、従業員一人ひとりが自律的に働くことにより、労働の質も改善し、生産性を向上させる取り組みを進めています。また、働く場所にとられない柔軟な働き方への環境整備と制度改定を進め、出社とリモートワークを併存する環境を実現しています。2021年度は各制度のグループ各社への展開を加速し、在宅・フレックス勤務制度の導入が大きく進展しました。「働き方改革」につながる労働時間や有給休暇取得、柔軟な働き方についてもグループ全体の最適化を図っています。

### 健康経営

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方をベースに、すべての従業員が、心身ともに、そして社会的にも良好な状態である Well-Beingであることを目指し、次の5つのセグメントで活動を進めています。

1. 体の健康のための健康診断と生活習慣病対策
2. 心の健康のためのストレスチェックの活用と研修制度、相談センターの充実
3. 安心して働ける職場と制度の充実
4. グループ一体での取り組み
5. 働きがい・生産性向上



▼「健康経営銘柄2022」選定について

[https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372330\\_39136.html](https://www.sekisui.co.jp/news/2022/1372330_39136.html)

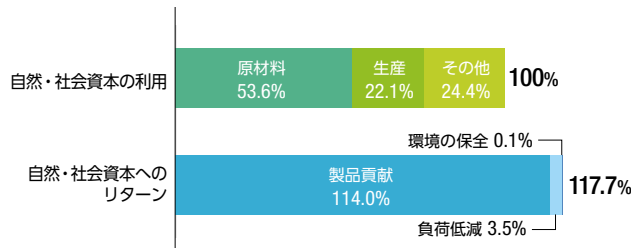
# 環境 — 気候変動課題に対応する

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、さまざまな課題が解決され、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、気候変動、資源循環、水リスク、生物多様性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していきます。そしてリターンへの貢献を加速していくために、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。

## 環境長期ビジョンと環境中期計画

環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」からバックキャスト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。2022年度までの環境中期計画「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate II」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ています。

### 総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス (2021年度)



2021年度(実績)

企業活動による自然・社会資本へのリターン率 **117.7%\***

※2022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 **49.7%**

植物バイオマスへのリターン率 **41.0%**

※ 日本版被害算定型影響評価手法「LIME2」を使用して計算

※ 気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細はTCFDレポートをご覧ください。

▼TCFDレポート

[https://www.sekisui.co.jp/sustainability\\_report/report/#tcf](https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcf)

## 環境課題への取り組み

- ・低炭素、脱炭素に資するイノベーションの推進
- ・ものづくりでのエネルギー消費量削減(エネルギー消費革新)
- ・使用する電力の再生可能エネルギーへの転換(エネルギー調達革新)
- ・SCOPE 3のサプライチェーン連携による削減  
購入した製品サービス(主要樹脂)  
販売した製品の使用(住宅)におけるGHG排出量削減
- ・製品によるライフサイクルでのGHG削減貢献量の拡大

- ・非化石由来&再生原料の使用拡大
- ・資源循環に資するイノベーションの推進
- ・マテリアル再資源化率の最大化



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”を総合指標として自然・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。いずれもまだ100%以上のリターン率にはなっていませんが、気候変動や資源循環課題などの環境課題に取り組むことで着実にネイチャー・ポジティブに向けて企業活動を推進していきます。

当社グループにおいて、生物多様性に大きく負荷を与えるのは原材料、化学物質排出、販売した製品の廃棄などであり、植物バイオマスに大きく負荷を与えるのは特にバイオマス由来の紙や石油由来の材料であると認識しています。これらの負荷削減には、非化石資源の持続可能性を意識した調達強化が重要と考え、原料の「持続可能な調達ガイドライン」を作成し、サプライヤーと連携し環境負荷や企業リスクの低減に向けた活動を開始しました。またネイチャー側面へのインパクトを削減し、リターンを拡大するためには、脱炭素に資する製品・技術の開発や、販売した製品の廃棄物の削減、資源循環を推進するようなサービス・技術の確立が必要であると考え、サステナビリティ貢献製品の拡大に取り組んでいます。



# 環境

## 気候変動課題への取り組み

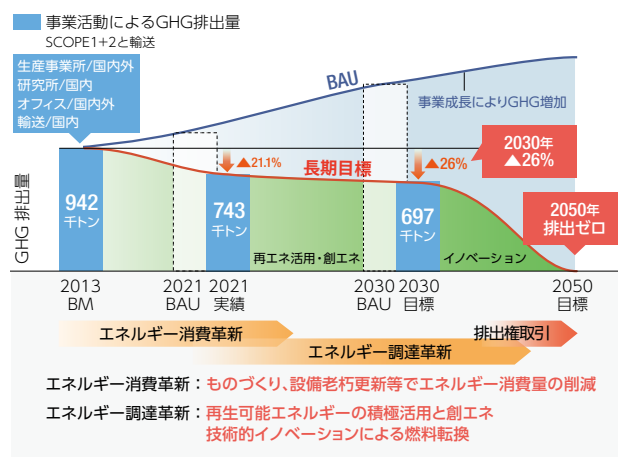
2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会(▶P.31)であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。

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、2022年7月の取締役会で2030年のGHG削減目標を1.5℃目標へ引き上げる決議を行いました。TCFDのシナリオ分析については、2020年までは2℃および4℃シナリオを採用していましたが、2030年のマイルストーン見直しによる戦略再確認のため、緩和シナリオとして1.5℃シナリオを想定した再分析を実施し、2021年度より1.5℃および4℃のシナリオを採用しています。

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。さらに2050年までには創エネルギー、技術的イノベーションによる燃料転換などを積極的に行っていくことでGHG排出量をゼロにするよう努めていく計画です。

2020年度からは「エネルギー調達革新」の段階に移行していきます。2021年度は太陽光発電設備設置が国内外12事業所(総発電出力

## GHG排出量削減のロードマップ



は7.7MW)となり、外部購入電力は国内外20事業所で100%再生可能エネルギーに切り換えが完了、購入電力の再生可能エネルギー比率は19.7%となりました。また、2017~2019年度の環境貢献投資促進策\*の仕組みを活用した設備更新による2021年度のGHG排出量削減効果は34.8千t-CO<sub>2</sub>でした。生産量が回復する中、購入電力の再生可能化や環境貢献投資の効果発現のほか、購入蒸気の原因削減により、2021年度の事業活動によるGHG排出量の削減率は21.1%となりました。

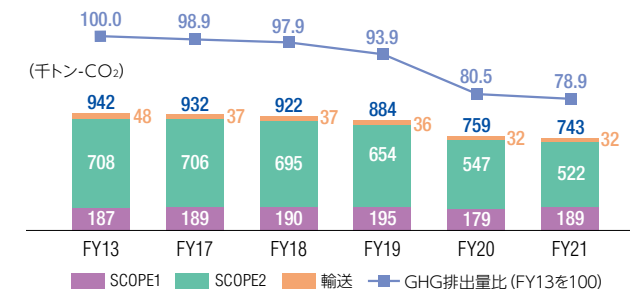
\* 環境貢献投資促進策: GHG排出量削減促進のため戦略的に実施した環境投資。インターナルカーボンプライシングの一つで、投資によって削減されるGHG排出量1t-CO<sub>2</sub>あたり3万円で換算し、コーポレートから投資部門へ経済的支援を行う仕組み。

## GHG排出量削減のための中長期目標

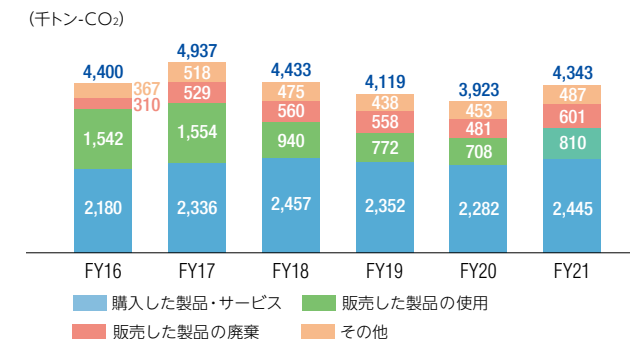
項目	指標	2021年度実績	中期計画(2022年度)	2030年	2050年	備考
GHG排出量削減	購入電力の再生可能比率	19.7%	20%	100%	100%維持(すべての使用電力を再生可能エネルギーに転換)	RE100加盟
	事業活動によるGHG排出量削減	21.1%削減(2013年度比)	9%以上削減(2013年度比)	26%以上削減(2013年度比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量削減	1.3%削減(2016年度比)	—	27%以上削減(2016年度比)	—	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位	1.5%削減(2019年度比)	3%以上削減(2019年度比)	10%以上削減(2019年度比)	—	

\* GHG排出量削減の2030年目標は1.5℃目標に引き上げを検討中です。

## 事業活動によるGHG排出量の推移



## サプライチェーンのGHG排出量(SCOPE3)の推移



サプライチェーンのGHG排出量(SCOPE3)は2030年に2016年度比で27%削減することを目指します。2016年のSCOPE3の排出量は購入した製品・サービスが全体の約50%を占めており、販売した製品の使用が約35%となっています。購入した製品・サービスについては2018年から原料サプライヤーに対して、GHG排出量削減目標設定とその進捗を問うよう調達基準を見直すとともに、CDPサプライチェーンプログラムを通じて連携を開始しており、原料サプライヤーのGHG排出量を把握および長期目標・削減施策などに関して積極的に対話の機会を設け、互いの削減を推進する関係を構築しています。またバイオ素材やリサイクル原料への転換により2030年に20%の削減を目指しています。販売した製品の使用ではZEH仕様住宅の販売を拡大することで2030年に50%の削減を目指しています。▶P.45

# 環境

## 気候変動問題がビジネスと戦略に対して与える影響

気候変動によるリスクは、機会にもなり得ます。中長期にわたる気候変動リスクに対し、製品・サービス、サプライチェーンまたはバリューチェーン、研究開発への投資、操業に関してリスク低減し、機会に転換できるよう、戦略、計画を立案しています。

▶ P.31 リスクと機会への対応 気候変動リスクのインパクト分析

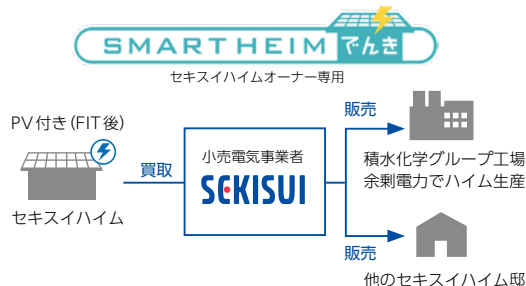
### 事例 「スマートハイムでんき」事業立ち上げ

#### リスク

FIT 制度終了によりソーラーパネル搭載の普及が停滞

#### 機会への転換策

ソーラーパネルを搭載している住宅のお客様から、余剰電力を買い上げ、自社の住宅工場などで使用



### 事例 研究開発投資

すべての開発テーマは気候変動を含む自然および社会環境課題解決に貢献できるよう長期的な戦略をもって企画立案しています。

### 「ペロブスカイト太陽電池」

#### リスク

希少資源の枯渇問題、使用エネルギーの低減要求、設置場所制限など

#### 機会への転換策

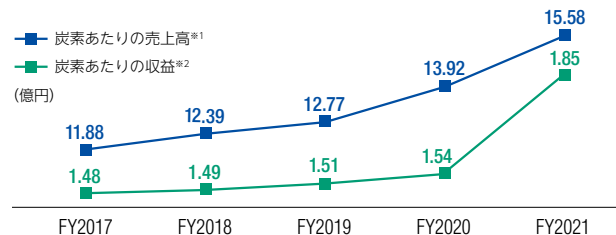
開発中のペロブスカイト太陽電池。軽量かつ高効率であり、設置場所の自由度向上が期待できる ▶ P.23

## 気候変動の取り組みが経営に与えている影響

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）の推移と炭素効率（環境性）と経済性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“炭素あたりの売上高”および“炭素あたりの収益”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見られます。サプライチェーン全体で見た場合は2020年度に一時的に減少が生じていますが、これは主にCOVID-19感染症の世界的流行に由来するものと考えています。戦略に基づく経営が目指す方向に向かっていることが確認できました。

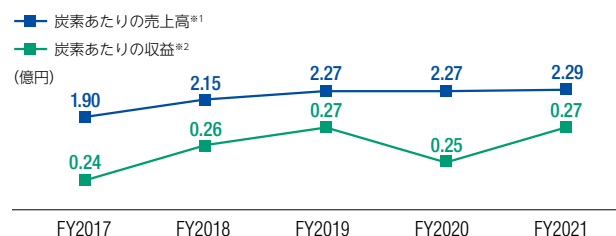
### 事業活動による炭素効率



※1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

※2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

### サプライチェーン全体における炭素効率



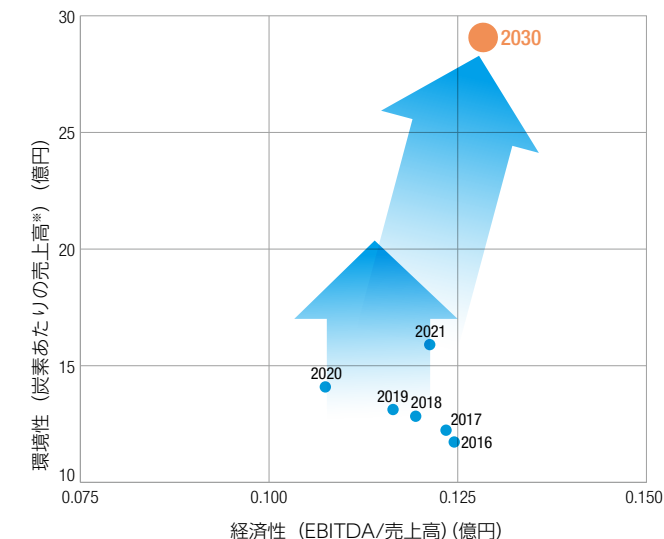
※1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

※2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

さらに事業活動において炭素効率（環境性）を示す指標“GHG排出量あたりの売上高”と経済性を示す指標“売上高あたりの収益(EBITDA)”との相関によって経営への影響を検証しました。2016年度から2021年度までの事業活動における2指標の実績値を表にプロットし、さらに2030年度の長期ビジョンに基づく目標を追加したものです。2020年度までもESG経営を戦略として、収益の安定性を保持しながら“炭素あたりの売上高”を向上させてきました。さらに2021年度にはビジョンで描いた目標に向けて経済性および環境性を両立した成長ができていたことが確認できました。この検証結果は、2030年度の長期ビジョンに基づいて進めている戦略が間違っていないことを示唆しています。さらに取り組みを加速させ、炭素収益性向上のための取り組みの前倒しや新しい施策の検討も進めていきます。

その他マルチステークホルダーへの影響についての検証「インパクト加重会計を用いたステークホルダー包括利益の分析」についてはTCFDレポートP.20をご参照ください。

### 経済性と環境性の相関



※ 炭素あたりの売上高: 売上高/事業活動によるGHG排出量(億円/千t-CO<sub>2</sub>)

# 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。

当社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。

新たに策定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を拡大していきます。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よう取り組みを推進します。さらに使用・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。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

		2022年度目標	~2025年	~2030年
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*	1.1倍	1.3倍	2倍以上
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	30億円	100億円	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	現状把握とベンチマーク設定	2倍	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 (2,960億円)

## 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つの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ともに、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。

2020年度は、当社グループのすべての生産拠点と研究所を対象に、水リスクによる事業影響評価を実施し、2021年度は事業影響が大きいと評価された国内外の5拠点を抽出し、最小化すべき事業影響と節水レベルの取り組みガイドラインを策定しました。

2021年度の実績は、2016年度比4.3%の増加、前年比でも8.3%の増加となりました。海外で新たに4拠点の生産事業所が追加されたことと、取水量の多い合成樹脂を生産する工場の生産量増加によるものです。排水のCOD負荷も生産量増加による排水量が増加したため2016年度比1.2%の削減ではあったものの2020年度比では12.0%の増加となりました。

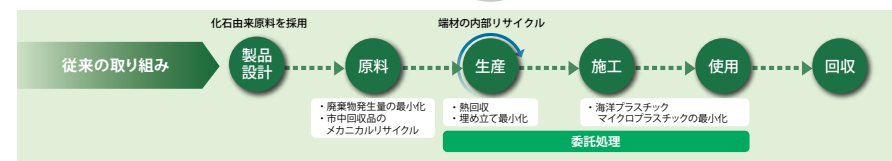
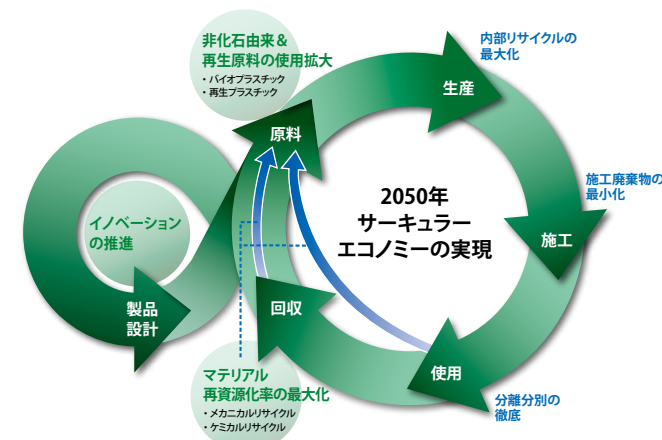
滋賀水口工場は合成樹脂の製造を行っており、その取水量は当社グループ国内全事業所の約30%を占めており、さらに2015年度より毎年増加していました。この状況を改善するため、2018年度より取水量削減のための総合的な設備投資を推進し、2020年

にすべての投資計画が完了しました。これにより工場用水の使用箇所と使用量の把握および使用量の調整ができるようになりました。さらに排水を浄化後、事業所内に設置されている冷却塔で再利用することで、取水量削減も図ります。

### 環境貢献投資枠による設備投資事例

	事業所	削減策	効果(計画) 2016年度比
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)岩手工場	工業用水の取水調整の自動化	10%削減
排水のCOD負荷削減	積水ナノコートテクノロジー(株)	排水処理施設改善で処理能力向上	25%削減

### 資源循環戦略イメージ図



# サステナビリティ貢献製品

積水化学グループは本業である事業・製品を通じてSDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、地球・社会のサステナビリティ向上とともに当社グループとその製品、製品を使用されるお客様すべてのサステナビリティを向上させるためにサステナビリティ貢献製品の創出と拡大に取り組み、企業としての成長を目指しています。

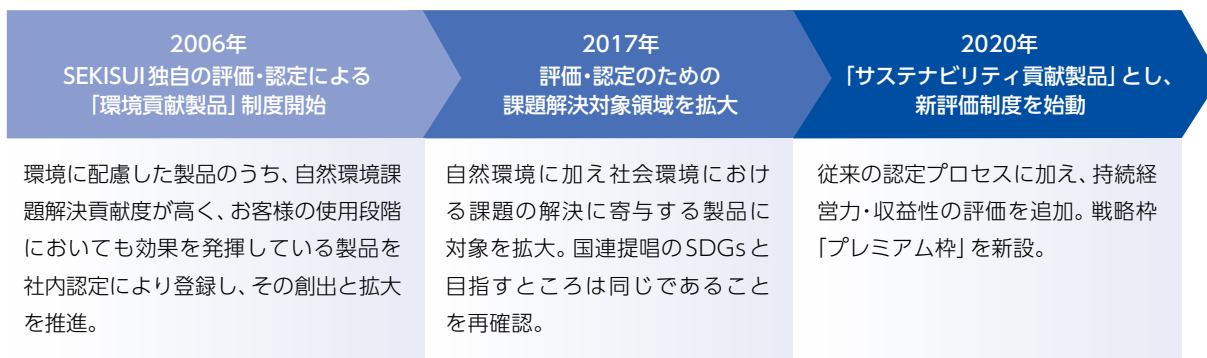
## サステナビリティ貢献製品の概念



**プレミアム枠製品代表例**  
 ZEH仕様住宅(住宅)、FFU(環境・ライフライン)、  
 HUD×遮熱中間膜(高機能)、血液凝固・POCT・原薬(メディカル)

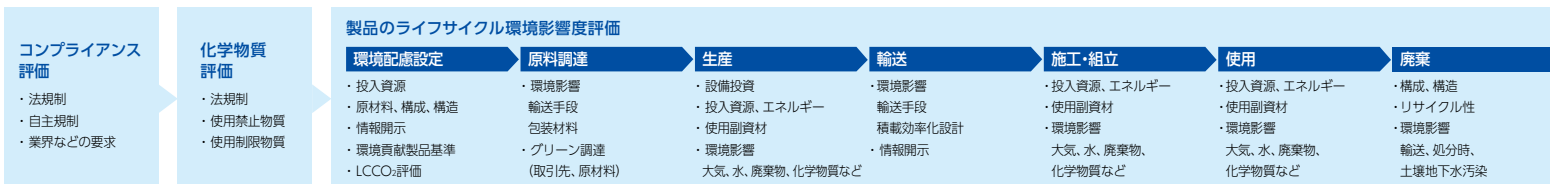
2020年から従来の「環境貢献製品」制度を「サステナビリティ貢献製品」制度へと進化させ、サプライチェーン全体にわたり、収益性、プロセス評価、内部統制などの観点から持続性確認評価を実施しています。また収益性向上と課題解決への貢献とを両立する製品を戦略的に拡大していくために「プレミアム枠」を新設しました。

## 貢献製品評価制度の進化

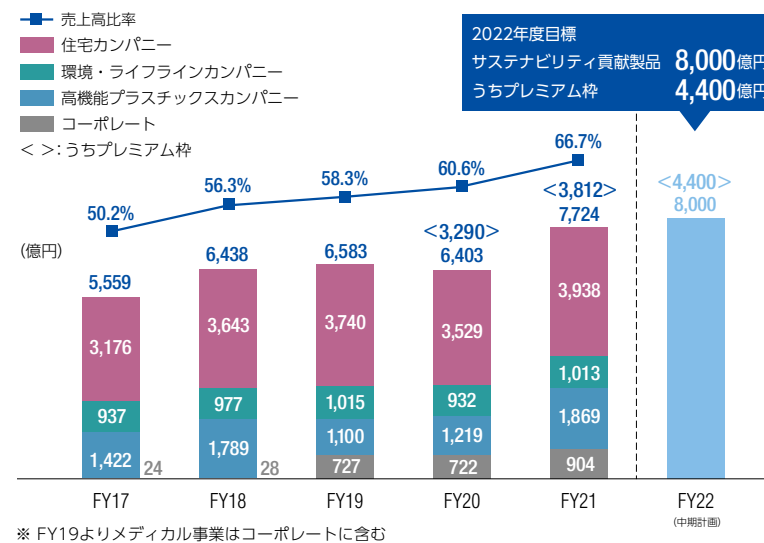


## 製品環境影響評価の実施

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。これを前提とし、上市后、サステナビリティ貢献製品の認定に関しては、社内基準をもとに社会課題解決への貢献度の判断を行っています。



## サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率

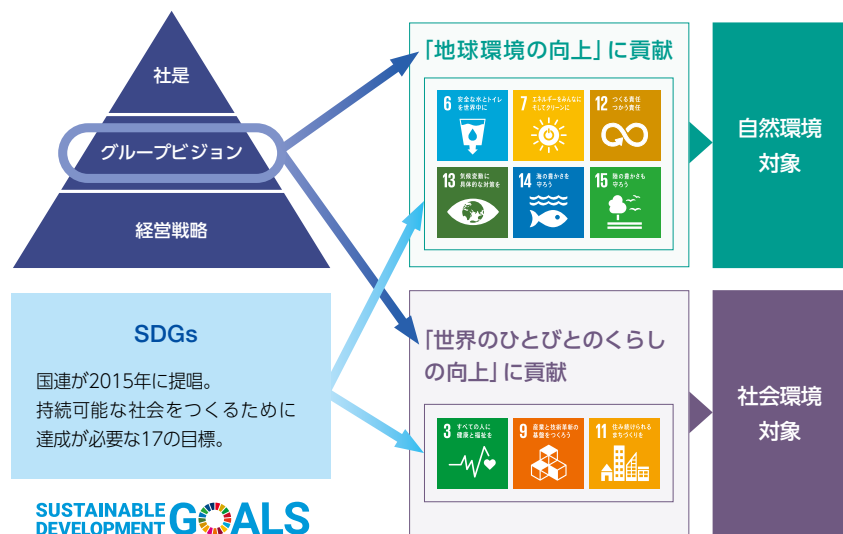


## 持続性確認評価

<b>内部統制</b> 企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害に対応できるよう、安全、環境、品質、コンプライアンス、人権などに配慮した事業計画や体制ができていますか。	<b>顧客満足度</b> 製品を使用するお客様が、その品質やサービスにどのような魅力を感じ、どのくらい満足し、どのような要望を持っているか。
<b>サプライチェーンマネジメント</b> 自社のみならず、製品に関わるサプライチェーンを通じて企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害などの発生を抑制する仕組みや体制ができていますか。	<b>収益性</b> 事業としての成長性、ポテンシャルはどのくらいあるか。

## 参考 サステナビリティ貢献製品の認定

### サステナビリティ貢献製品の定義



### 社会環境対象のサステナビリティ貢献製品の認定基準

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定しています。

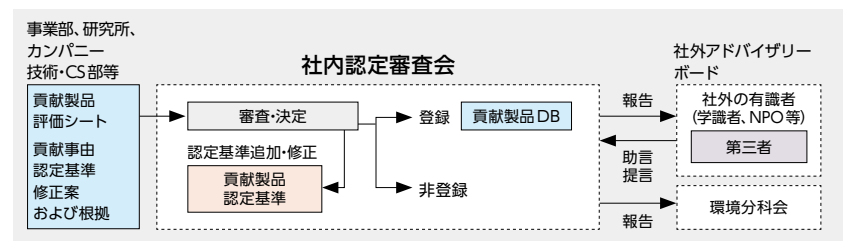
カテゴリー	対応方法(例)
健康寿命の延長	病気蔓延の予防(病気の発見・予防)
	高齢者、介護対象者の自立支援
	障がい者の自立支援
	介護する人間の負担軽減
	快適・衛生性の向上
	健康習慣の啓発
	災害リスクの緩和
	サプライチェーンを含む労働環境改善
	インフラの開発、提供
	災害および緊急時の対応強化
社会インフラの強靱化	災害および緊急耐性強化
	低所得国対応
	持続可能な都市と居住
暮らしの安全性と災害耐性強化	居住、生活の持続可能性を向上
	生活の安全性向上
	居住、生活の快適性向上
	地域活性化

### 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基づいて、認定の判断を実施しています。

カテゴリー	対応方法(例)
GHG排出量削減	省エネ性能の向上
	未利用エネルギーの利用
	フロンガスの代替
	製品のライフサイクル中での削減
	非化石資源由来プラの使用
廃棄物削減	創エネ・蓄エネ機能
	都市空間のエネルギー・マネジメント
	お客様の製造工程における削減
原材料削減	耐久性向上(長寿命化など)
	低量廃棄物工法の採用
節水・水循環	端材、不良、不要物の削減
	資源の節約
汚染の防止	再生資源の利用(他製品の廃材)
	自社回収の水平リサイクル
生物多様性の保全	上水利用量の削減
	用水利用量の削減
	漏水の削減
	雨水浸透による水循環
	浄化による汚染防止
	低VOC化
	森林認証材の使用
	間伐材の利用
	生分解性原料の利用
	表土流出の防止
砂漠化の防止	
湿地の保全	
緑化の推進	
海洋・河川汚染の防止	
種・遺伝子の保全	
防災・減災	災害時に耐性があるもの
中間素材・資材類	原材料・部材・資材として、環境負荷低減に貢献

### サステナビリティ貢献製品制度の運用・認定方法



社内認定審査会:ESG経営推進部を中心としたコーポレート各部で構成

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、産官学のさまざまなバックグラウンドを持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。

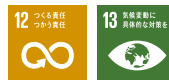
新規登録製品の自然環境・社会環境貢献に対するの意義や表現方法についてのアドバイス、EUタクソノミーでも求められている複数課題への配慮の充足性の確認などをベースとした製品制度の進化や方向性についてもアドバイスをいただいています。

### 社外有識者メンバー ※敬称略

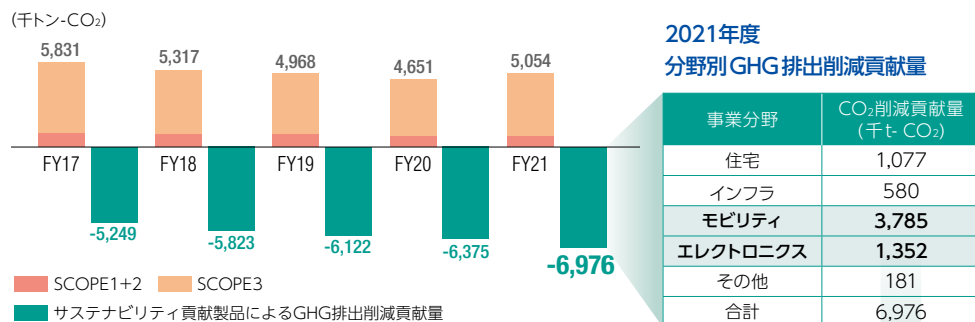
氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
谷口 正次	資源・環境戦略設計事務所代表	・企業での経営者としてのご経験 ・資源を主軸とした環境戦略に通じ、早くより自然資本経営を唱えた第一人者	自然資本など経営や製品ポートフォリオに対するご意見、アドバイス
滝澤 寿一	(特非) 共存の森ネットワーク理事長	・農学博士としてのビジネスでのご経験 ・NPO 法人理事長として、日本や各国の環境NPOと森づくり、地域づくり、人づくりの活動を実践	「三方よし」の精神に基づく、社会課題解決ビジネスに対するご意見、アドバイス ネイチャー・ポジティブ視点でのご意見
壁谷 武久	(一社) サステナブル経営推進機構専務理事	・経済産業省での官の立場でのご経験 ・LCA 評価、地方創生支援など環境価値を通じた社会変革の活動を推進	ライフサイクル視点でのご意見、環境価値に対する規制やグローバル動向に基づいたご意見、アドバイス

氏名	所属・役職	専門分野	期待する役割
大石 美奈子	(公社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 代表理事 副会長	・消費者や消費者の要求についての知見やご経験 ・消費者と企業、行政をつなぐ活動を推進	製品を使う立場からの要望や期待、懸念点などを踏まえたご意見、アドバイス
斎藤 正一	日経BP社 ESG 経営フォーラム 事務局長	・メディアでのご経験 ・サステナビリティ全領域に対するグローバルな動向把握と発信	ESG 経営におけるリスクやチャンスに対する今後の動向や包括的な視点でのご意見
吉高 まり	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査開発本部プリンシパル・サステナビリティストラテジスト (一社) パーチュデザイン代表理事	・金融機関における ESG 投資についてのご経験 ・SDGs、グリーンビジネス、気候変動ファイナンスの第一人者	金融の立場から見た企業価値や ESG 経営、グリーンビジネスにおけるリスクやチャンスに対するご意見、アドバイス

# サステナビリティ貢献製品



## 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 [MILCA] 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

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。生産工場での使用電力の再エネ化推進、原材料の資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

#### モビリティ分野

車輦軽量化や遮熱性能で燃費削減し、CO<sub>2</sub>削減

- ・遮音・遮熱中間膜
- ・車輦用床材 Alveosoft など



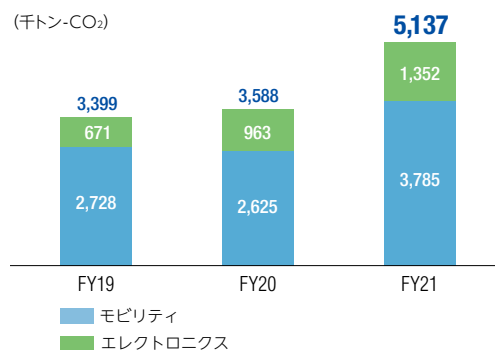
#### エレクトロニクス分野

省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO<sub>2</sub>削減

- ・マイクロパル
- ・導電性微粒子
- ・白色レジスト
- ・UVシール材
- ・放熱材など



#### モビリティ分野、エレクトロニクス分野のGHG削減貢献量は年々拡大



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>削減

- ・フォームテープ
- ・LCD部材固定用両面テープ など

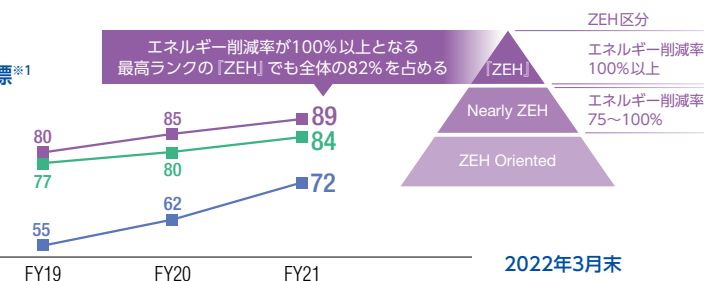


### 住宅

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、先進の暮らしを提案しています。

#### スマートハウス関連指標※1

- ZEH比率(%)
- ソーラー搭載比率(%)
- 蓄電池搭載比率(%)



2022年3月末  
ソーラー搭載住宅販売  
累計約23万棟



※1 戸建受注における搭載比率

<参考>※当社調べ	2019年度	2020年度	2021年度
パネル設置面積	374,000m <sup>2</sup>	360,000m <sup>2</sup>	400,000m <sup>2</sup>
パネル設置容量合計※2	50MW	50MW	60MW

※2 パネル設置容量は累計で1,250MW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

▶ 詳細は <https://www.sekisuiheim.com/info/press/20220425.html>

さらにスマートハイムでんき事業による再生可能エネルギーの有効利用促進や、住宅をアップサイクルして循環させる買取再販ブランド「Beハイム」によりサステナブルな循環型社会の構築に貢献していきます。



### 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CO<sub>2</sub>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。

参考イメージ 高性能ポリエチレン管「エスロハイパー」のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量



※ 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<sub>2</sub>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」の影響評価係数(GHG排出原単位)引用

# サステナビリティ貢献製品

## 災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

### 社会インフラ強靱化と安心・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。



耐震性能の給水用ポリエチレン管



下水管などインフラ老朽化に貢献するSPR工法



雨水貯留管としても活躍する強化プラスチック複合管

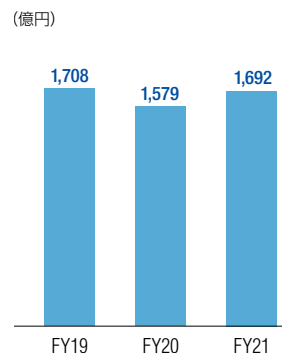


豪雨対策に貢献する雨水貯留システム



耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合成分まくらぎ

### 水関連事業の売上高推移



集中豪雨対策などに貢献する大型高排水システム



建物用耐火性硬質塩ビ管



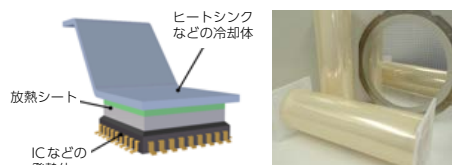
飲料水貯留システム



不燃材料認定ウレタン系現場発泡断熱材

### 情報インフラ強靱化

5G発展にともな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・高密度半導体の技能発揮に貢献



半導体工程材料 SELFA  
高密度・極薄ウェハの実現に貢献

### スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり



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持つセキスイハイム



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」を日本全国へ展開しています。

当社グループのインフラ技術を活用



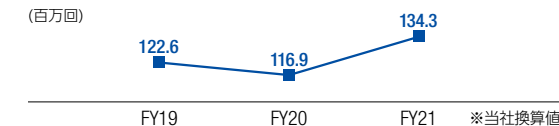
## 健康・長寿社会を支える

### 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。



【参考】生化学(HDL,LDL)、糖尿病、POCT領域の当社検査薬によるテスト回数\* (百万回)



### 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



介護向け離床・起き上がりセンサー

### 暖差リスクの少ない暮らしを提案



住宅用換気・空調システム 快適エアリー



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

# カンパニープレジデント・経営戦略部長 座談会

## グループが融合し 総合力を発揮していく

長期ビジョン「Vision 2030」で掲げた目指す姿に向けて、  
中期経営計画「Drive2022」の進捗やESG基盤強化の取り組み、  
融合によるグループ総合力をテーマに座談会を実施しました。

高機能プラスチックカンパニー  
プレジデント

清水 郁輔

住宅カンパニー  
プレジデント

神吉 利幸

環境・ライフラインカンパニー  
プレジデント

平居 義幸

経営戦略部長

上脇 太

### —カンパニーごとの中期経営計画の進捗評価と戦略—

#### 【高機能プラスチックカンパニーを中心に 成長戦略に軸足を移し、事業拡大を目指していく】

**清水** 高機能プラスチックカンパニーは、サプライチェーンコスト革新を中心とした収益力の向上と、M&Aなどによる成長戦略の両輪で取り組み、営業利益率、損益分岐点売上高比率などの指標は、ほぼ目標とする水準まで改善してきました。

2030年に向けて成長戦略に軸足を移し、当カンパニーの主戦場である海外で、「モビリティ」「エレクトロニクス」「住インフラ材」の戦略3分野を中心に事業拡大を目指していきます。いずれも成長が期待される市場であり、かつ、私たちの技術が活きる分野であり、さらなる展開を進めていきます。

**神吉** 住宅カンパニーは新型コロナウイルスの感染拡大に加え、原材料価格の高騰や部材供給不足などの未曾有のリスク対応に苦しみましたが、住宅事業では「建売・分譲」、その他事業では「まちづくり」など、集中して取り組んだ施策の成果が徐々に上がり始めています。2030年に向けては、セキスイハイムが培った工業化

技術を核とした新築住宅事業はもちろんのこと、ハイムの知見とグループのインフラ技術の融合を最大化し総合住宅建設・不動産業へと発展させて、われわれが先頭を切って住社会の課題解決に挑んでいきます。

**平居** 環境・ライフラインカンパニーは、構造改革に注力し不採算事業の撤退や拠点再編の結果、中期経営計画を上回る固定費削減効果が発現しました。

加えて、生産部門での自動化・省力化の推進、DXを活用した営業との物流改革、新たな需要を生み出す製品開発へのシフトなど、各部門における改革を進めてきました。その結果、限界利益率がカンパニー過去最高レベルの水準まで向上し、営業利益率10%が見えてきました。気候変動の影響やインフラの老朽化がより深刻化する2030年に向け、海外でも適用可能なサステナビリティ貢献製品を積極的に展開して、事業の拡大を図っていきます。

**上脇** メディカル事業は、コロナ禍において迅速にコロナ検査キットを上市し、社会への貢献とともに業績の下支えに貢献しました。2030年に向けては、新規事業の種をきちんと根付かせることが最も重要だと認識しています。そしてメディカルは、独自の技術

で存在感のあるライフサイエンス事業を展開し、第4のカンパニーへと成長することをイメージしています。

### —ESG基盤強化が着実に進捗—

#### 【当社の持続的な成長が サステナブルな社会の実現に貢献】

**上脇** この2年でESG経営の社内浸透は一気に進んだと感じています。トップの強い意志のもと、長期ビジョンの核としてESG経営に取り組んでいくと、社内外に宣言したことが大きかったと思います。

**神吉** 当社の進化を支えているのは、従業員の皆さんです。ESG経営の重要性・必要性について皆が腹落ちし、先進のスマートハウス拡販によって自分たちの商品がカーボンニュートラルの実現に貢献しているという気概で取り組んでくれました。

**清水** おっしゃる通りです。例えば、再エネなどは収益率とは相反する側面もありますが、それを前提条件として収益率の改善に取り組んでいます。これらの新たなハードルへの取り組みを含め、挑戦するマインドの高まりを感じています。私は就任以来、「覚悟



## カンパニープレジデント・経営戦略部長 座談会

を決めて挑戦し変革を進めよう」と言い続けています。挑戦マインド醸成のため、互いを褒める研修や表彰制度にプロセス改善を評価するチャレンジ賞を設けるなど、新たな取り組みも進めているので、カンパニー全体でさらに高めていきたいですね。



**平居** 皆さんがおっしゃる通り、私たちの製品・事業で社会課題を解決していくんだというESGに対する社内の意識の高まりに加え、最近はお客様の環境意識の高まりから当社のサステナビリティ貢献製品を求める声が強くなっていると感じています。「サステナブルな社会の実現」と「当社の持続的な成長」の両立が着実に進捗していると実感しています。

### —社会課題をイノベーションで解決していく—

#### 「イノベーションのDNAは受け継がれている」

**上脇** 2050年、私は人類の知恵によりカーボンニュートラル達成の道筋ができた世界になっていると期待しています。それにはこれからの25年で、あらゆる分野において、とてつもないイノベーションを起こさなければなりません。イノベーションの重要性がますます高まっていくわけです。



**清水** 私が考えるイノベーションの方向性は、基幹技術のテクノロジープラットフォームをイノベーションにより磨き上げ、出口を変えていくこと。例えばブチラール樹脂の技術が中間膜や半導体向け製品になり、最近ではライフサイエンス分野でiPS細胞の

培地にまで応用範囲が広がっています。私たちの基幹技術はグローバルで差別化できる技術ですから、この幹を太くしていくことで、世の中を変えていきたいですね。

**平居** もちろん新製品や新規事業の創出を目指す一方で、私たちに発売から50年以上が経過するようなロングセラー製品が数多くあります。これらの製品は、常に改善・改良を積み重ねたからこそ、支持され続けてきました。当社には諸先輩方から脈々と受け継がれているイノベーションのDNAがあります。このDNAを体現していくことが私たちの成長の源です。

**神吉** これら「新領域開拓」と「持続」それぞれのイノベーションのDNAを体現したのが、「まちづくり事業」です。誕生50周年を迎えた今も時代の最先端を走り続けるハイムと、当社グループの製品・技術を集結した強靱なインフラを融合させ、これまでにない、災害に強いまちを提供しています。この「まちづくり事業」を突破口に事業間シナジーの発現が加速しています。



### —明確なテーマを設定し、その実現に向けてグループが融合し総合力を発揮していく—

#### 「融合が進めば運命共同体として一体感も高まる」

**上脇** 事業間の融合をさらに加速させるための枠組みをつくり、経営資源を投入しています。またオープンイノベーションの創出拠点として水無瀬イノベーションセンターを設立しました。

各カンパニーには多くのアイデアとリソースがありますから、各カンパニーのアイデアとリソースが相互にインスパイアし合うような取り組みを強く進めていきたいと思っています。

**平居** 自社製品や技術を融合し、状況やニーズに合わせて製品を

カスタマイズできるということは、当社の強みであると思います。グループ内でコラボレーションするということは、各事業部が製品の本質にまで踏み込んで、より良い製品・サービスを一緒に考えていく



こととなります。実際、「まちづくり事業」に採用されたことをきっかけに、仕様の改良につながった製品もあります。このように各事業担当者の中だけでは気づかなかったテーマや新しいアイデアの創出につながることもグループ融合の効果と言えますね。

**神吉** この融合をさらに加速させるべく、横断的なプロジェクトを積極的に展開しています。すでいくつかのプロジェクトで、グループの素晴らしい技術を融合し商品を上市する仕組みができてきています。それを販売するにあたり、私たちが市場から得た情報・課題をフィードバックし、次の商品開発に活かしてもらい取り組みを進めています。融合が進めば、運命共同体として一体感も高まります。そういう意味でも、横断プロジェクトをお互いに仕掛けていきたいですね。

**清水** おっしゃる通りで、融合は手段であり、ある目的を成し遂げるために融合する必要があるわけです。例えば、「未来のまちづくりを輸出しよう」となれば、そのために必要なマンションは？インフラや情報通信は？とさまざまな絵が描けるわけです。融合すべきテーマを明確に設定することが重要で、そういう意味では私たち4人が果たす役割も大きいと考えています。未来に向けた目的・テーマを明確に設定し、融合を進めていきましょう。

**上脇** 当社は2022年に創立75周年を迎えました。75年もの長きにわたり、諸先輩方が製品・事業を磨き上げてくださったからこそ、今の私たちがいます。私たちの責務は、これから先の100周年に向けて、現在の製品・事業にさらに磨きをかけていく、あるいは新しい製品・事業を生み出していくことです。私たち一人ひとりの手で未来を創っていきましょう。

# セグメント別事業戦略

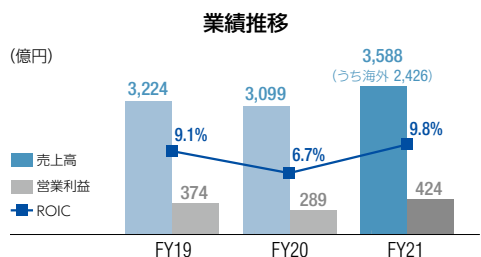
## At a Glance

### 高機能プラスチックカンパニー

#### 事業内容

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、住インフラ材、その他さまざま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。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **7,506人/60社**



#### 主なROIC向上施策

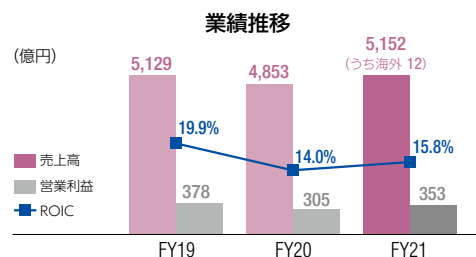
- ・ M&A、成長投資のリターン加速
- ・ 売値改善の加速・高機能品へのシフトによるさらなる収益力強化

### 住宅カンパニー

#### 事業内容

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、21年度末で累積60万棟超を販売しています。また、まちづくり事業では、積水化学グループの隣接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。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **11,017人/38社**



#### 主なROIC向上施策

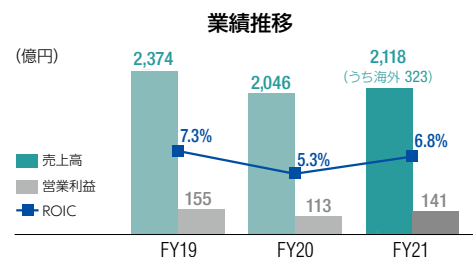
- ・ 土地・建売在庫の回転率向上
- ・ 総合的な原材料高騰ヘッジ策推進

### 環境・ライフラインカンパニー

#### 事業内容

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。

従業員数/連結子会社数 (FY21) **4,897人/38社**



#### 主なROIC向上施策

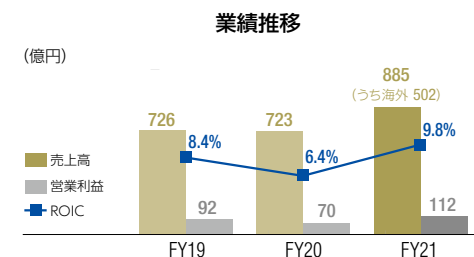
- ・ 売値改善の加速
- ・ 生産・販売の平準化と在庫適正化
- ・ DX投資加速による生産性改善

### メディカル事業

#### 事業内容

メディカル事業は、検査薬・機器の生産・販売を行う「検査事業」と、医薬品原薬の受託製造を行う医薬事業、製薬企業の研究開発支援を行う創薬支援事業、診断薬原料やバイオ医薬製造用酵素を生産・販売する酵素事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

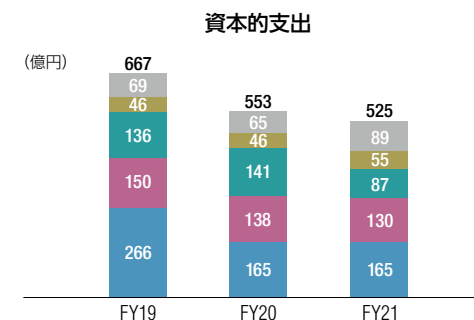
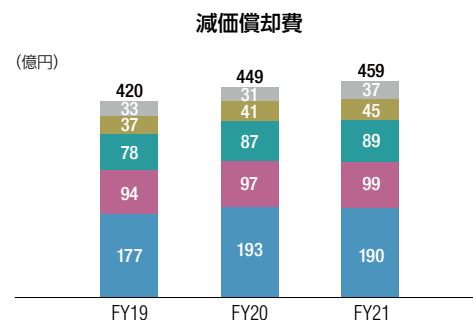
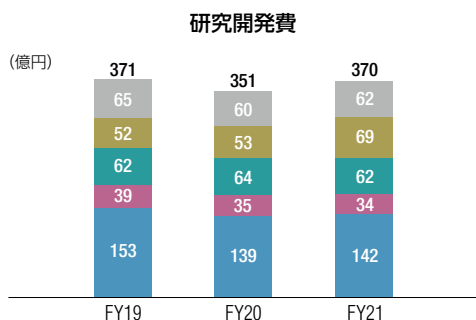
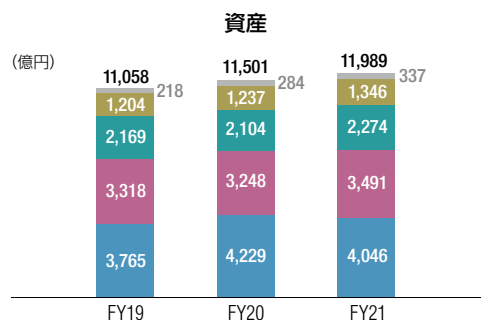
従業員数/連結子会社数 (FY21) **2,214人/9社**



#### 主なROIC向上施策

- ・ M&A、成長投資のリターン加速
- ・ 製品別適正在庫水準の維持

### 各種データ



# 高性能プラスチックカンパニー

## 「加工」の歩み

2001年に現在の3カンパニー制を導入して以降、海外事業拡大を中心とした成長戦略と経営基盤強化に取り組み、微粒子製品や高性能樹脂などのエレクトロニクス分野、中間膜、フォーム製品などのモビリティ分野を強化して、利益拡大を図りました。中でも主力製品のひとつである自動車用中間膜事業では、元来の役割であるフロントガラスの飛散防止機能に加え、騒音を抑える遮音機能や、紫外線や熱を大幅にカットする遮熱機能を付加するなど、顧客ニーズを的確に捉えた開発と、海外での生産拠点の設立により、グローバルで確固たる地位を確立しました。またエレクトロニクス分野では、スマートフォンの登場・高機能化に応え、さまざまな製品を上市。今日もデジタル化社会の基盤を支え、ひとびとの豊かなくらしに貢献しています。

## 近年の主なM&A・戦略投資

2015年6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働  
 2017年9月 ポリマテック社を買収  
 2017年12月 ソフランウイズ社を買収  
 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働  
 2018年4月 国内・車輻外装部材新工場稼働

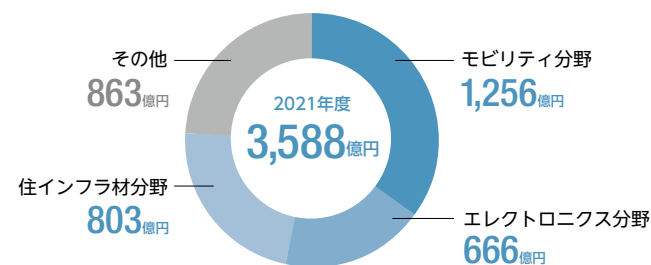
## 「先取り変革」の歩み

これまで、社会や事業環境の変化を捉え、先じて対応し、成長分野への集中特化により利益を拡大してきました。その一例が、デバイス材料関連事業です。スマートフォンの登場というテクノロジーの転換期を確実に捉え、顧客との信頼関係を構築し、製品ポートフォリオを入れ替えたことで、スマートフォン市場の拡大とともに大きく成長を遂げました。また、前中期経営計画期間においては、硬質ウレタン原液の国内市場において高い技術力を誇る「ソフランウイズ社」や自動車・エレクトロニクス用途の放熱材など高性能樹脂加工に強みを持つ「ポリマテック社」など、当社とのシナジー効果が期待できる領域のM&Aを通じ、今後の成長市場における研究開発・生産面での協業体制と、販売網の確立を図りました。今後も市場成長率を上回る拡大を目指し、新製品の開発、M&Aによる事業拡大を積極的に進めます。

## 2021年度の振り返り

2021年度は世界的な原材料高騰、半導体不足など、厳しい事業環境にありましたが、サプライチェーン全体でのコスト革新、高付加価値品へのシフト、固定費削減によって、コロナ感染拡大前の2019年度を上回る利益水準に回復しました。戦略3分野別において、エレクトロニクス分野では、半導体関連など非液晶向け需要は非常に強く、また液晶パネル需要も堅調に推移し、増益となりました。モビリティ分野では半導体不足によるグローバル自動車減産が長期化しましたが、高性能中間膜の拡販やシェア増により大幅な増益を達成しました。住インフラ材分野では、海外建築市況が堅調に推移、国内も回復傾向に加え、原料価格の高騰に対し迅速な売値改善を実施した結果、大幅増益となりました。

## サブセグメント別売上高



## サブセグメント別の戦略ポイント

### エレクトロニクス分野

- 半導体製品を中心とした非液晶分野の売上拡大
- 5G向け透明反射フィルムなど次世代通信領域へ展開

### モビリティ分野

- 中間膜の機能複合化・高性能化
- CFRP製品の次世代モビリティ分野での用途拡大

### 住インフラ材分野

- CPVC樹脂の拡販
- 不燃ウレタン/断熱材料の拡販継続

## 経営上、重視する指標

- グローバルでのスマホ出荷台数
- グローバルでの自動車生産台数
- 国内およびグローバル建築市況
- 次世代通信インフラ整備
- EV生産台数
- 不燃ウレタン/断熱材料売上高
- 半導体出荷量
- AEROSPACE社における非航空分野向け売上比率

## セグメント別事業戦略 高機能プラスチックカンパニー

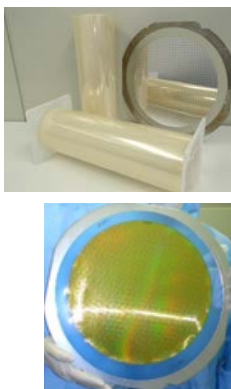
### エレクトロニクス分野

#### 半導体関連製品を中心に拡大

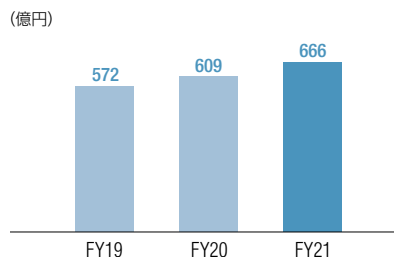
世界的な半導体需要の高まりを受け、当分野も半導体関連製品を中心に好調に推移しています。特に半導体のさらなる微細化に対応した工程材料「耐熱セルフア」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルムの採用は着実に拡大しています。また、これまで液晶向け製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・市場参入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

#### 製品例:耐熱セルフア (半導体工程材料)

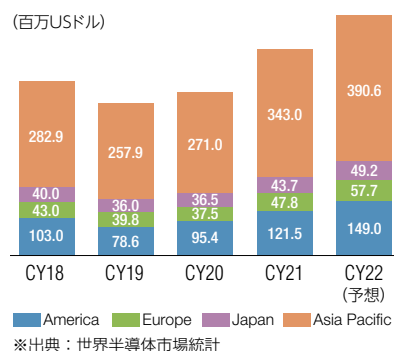
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化にともなう微細化・薄膜化するウェハを、損傷なく加工することができます。



#### エレクトロニクス分野売上高



#### 半導体出荷量 世界地域別市場予測

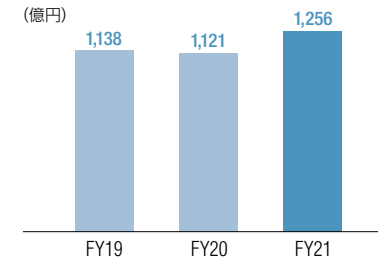


### モビリティ分野

#### 高付加価値品へのシフト

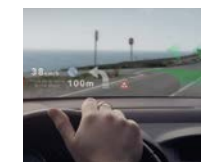
自動車の電動化や自動運転化の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。主軸の中間膜事業では遮熱膜や遮音膜、ヘッドアップディスプレイ用くさび膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上を図るとともに、中間膜機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

#### モビリティ分野売上高

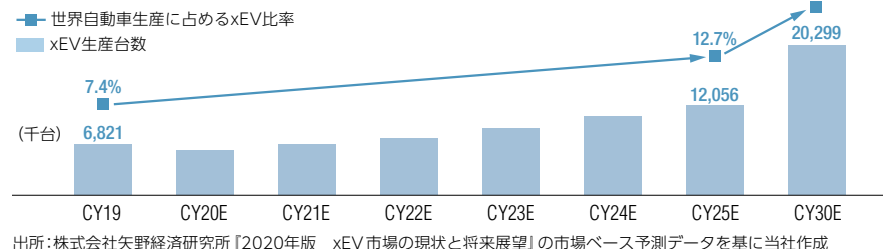


#### 製品例:ヘッドアップディスプレイ+遮熱機能

遮熱中間膜は、直射日光による車内の温度上昇を軽減し、エアコン負荷を低減します。電気自動車(EV)での実車評価では約20%の消費電力の削減が確認されました。EVの航続距離の延長に貢献します。



#### 世界xEV生産台数推移

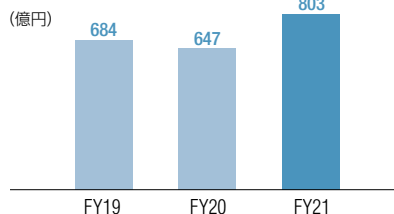


### 住インフラ材分野

#### CPVC樹脂および断熱/不燃材料の拡販

世界的な半導体需要の高まりなどによる、製造業の設備投資増加を背景に、耐熱・耐腐食性能に優れたCPVC樹脂の採用が拡大しています。特に経済成長に伴う建築需要が旺盛なインドで高いシェアを獲得しており、今後も需要拡大が見込まれます。国内では注力している断熱/不燃材料の拡販を継続していきます。

#### 住インフラ材分野売上高



#### 製品例:CPVC樹脂

CPVC (Chlorinated PolyVinyl Chloride) 樹脂は、塩素を付加した特殊な塩化ビニル(PVC)樹脂で、主に、耐熱性が必要とされる給湯用・工業用・スプリンクラー用の配管材などの原料として用いられています。



## 住宅カンパニー

### 「加工」の歩み

1971年、第1号商品「セクスイハイムM1」の発売当初から、短工期での施工や、設計通りの性能を実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業（住宅事業）を展開し、累積60万棟超を販売しています。また、1997年からは太陽光発電システム（ソーラー）搭載住宅を本格的に販売し、2012年には、蓄電池、HEMS\*を標準搭載した「スマートハイム」を市場に投入するなど、エネルギー自給自足を実現できる住宅の開発・普及を推進してきました。そして2021年度には新築戸建住宅においてZEH（ネット・ゼロエネルギーハウス）の比率が89%となりました。今後もZEHの推進を軸に、新築戸建での商品開発と提案力強化、サステナブルなまちづくりを行うことで、ひとつひとつが安心して快適に住み続けられる住まいを提供し続けます。

### 近年の主な戦略投資・事業構造改革

2017年4月	東名阪の不動産会社を統合	2020年4月	住宅生産会社再編 7拠点の運営を一体化し自動化・DXを促進
2018年5月	まちづくり事業本格開始	2020年12月	買取再販の強化に向けた新ブランド「Be ハイム」を立ち上げ
2018年6月	体感型ショールーム全国展開開始		
2019年11月	電力売買サービス「スマートハイムでんき」の開始		

### 「先取り変革」の歩み

少子高齢化など社会の変化を受け、1990年代後半から日本の新設住宅着工戸数が減少に転じる中、住宅カンパニーでは、販売体制の再編による営業力強化と効率化を図り、競争力向上と収益力回復に取り組みました。またリフォームなどのストック事業の強化や、海外展開にも取り組んできました。

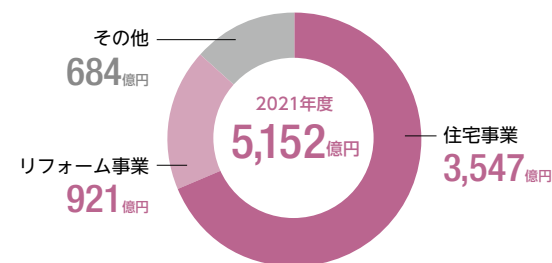
近年も、住宅生産工場の自動化投資や運営一体化を進め、さらなる生産性向上を図るなど、事業環境の変化を先んじて捉え、たゆまぬ構造改革を行っています。

\* HEMS:「スマートハイム・ナビ（ホーム・エネルギー・マネジメント・システム）」

## 2021年度の振り返り

2021年度は、コロナ感染拡大や原材料高、天災の影響を大きく受け、厳しい事業環境でしたが、新築住宅、リフォームの受注が回復したほか、まちづくり事業や不動産事業が寄与し、成長軌道へ復帰することができました。事業別では、住宅事業は需要が堅調な分譲・建売の受注が前年度を上回りました。ストック事業では、リフォームの定期診断の着実な実施に加え、ショールームの活用など提案力強化により売上が増加しました。さらに、2020年度に立ち上げた買取再販ブランド「Be ハイム」の売上も拡大しており、今後さらなる全国展開の加速を図ります。また、まちづくり事業では新たに4プロジェクトの販売を開始し、受注は前年を大幅に上回る結果となりました。

### サブセグメント別売上高



### サブセグメント別の戦略ポイント

#### 住宅事業

- Webマーケティング強化
- スマート&レジリエンス訴求強化
- 分譲・建売、戸建まちづくりの推進

#### リフォーム事業

- 定期診断拡充と提案力強化
- 重点商材の拡販（スマート&レジリエンス、ニューノーマル）

#### 共通・その他

- 共通: 工程平準化
- 不動産: Beハイム（買取再販）の拡販
- まちづくり: 用地仕入れ等の体制強化

### 経営上、重視する指標

- 集客数
- 定期診断満足度
- 平準化率
- スマート設備搭載率/ZEH比率
- 商材別受注高
- 仕入れ件数
- 土地・建売の在庫数/回転率

## セグメント別事業戦略 住宅カンパニー

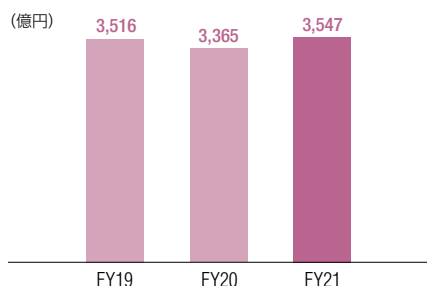
### 住宅事業 SEKISUI HEIM

#### 戸建シェアNo.1へ

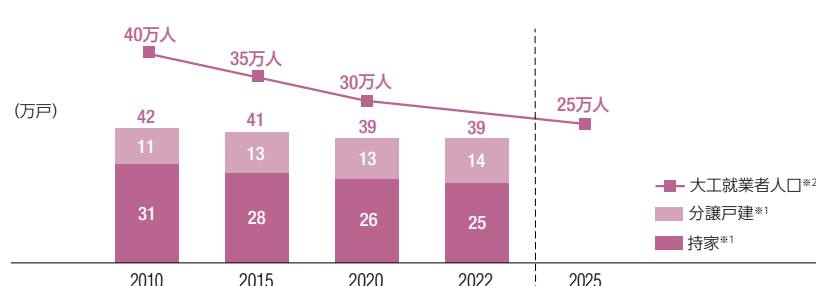
家づくりの大半を工場で行う画期的なユニット工法により、高品質(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給しています。このユニット工法は、職人の高齢化や人手不足、建設労務費高騰が進む住宅市場において、高い優位性を有しています。国内住宅市場は縮小傾向にはあるものの、大手プレハブメーカーのシェアははまだ15%程度と小さく、拡大余地は大きいと捉えています。近年はスマート&レジリエンス

およびニューノーマルに対応した商品展開を進めているほか、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きました。ボリュームゾーン攻略に加え、建売の計画的展開により施工物件数の時期的な偏りを抑制し平準化・コスト改善も進捗しています。

#### 住宅事業売上高

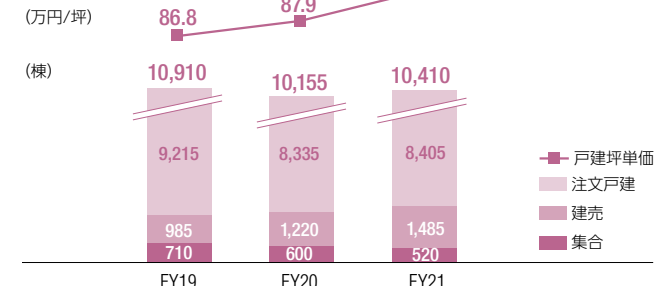


#### 戸建着工戸数と大工就業者人口推移



※1 2010～2020年度は「国土交通省 2020年度 建築着工統計調査」より。2022年度は当社予測。  
 ※2 国土交通省 社会資本整備審議会住宅地分科会 資料より。

#### 売上棟数・戸建坪単価推移

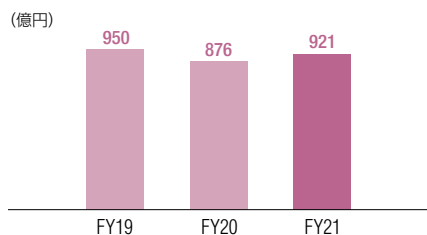


### リフォーム事業

#### CSを向上し、売上最大化を実現

リフォーム事業は定期診断の拡充により、受注件数とCSの向上を図るとともに、外販リフォームの拡大も狙います。

#### リフォーム事業売上高



### 不動産事業

#### 工業化住宅の際立ちで価値を向上し次世代へ継承

##### ハイムの買取&再販



2020年度に立ち上げた買取再販ブランド「Be ハイム」は、お客様からセキスイハイムを「スムストック」\*査定をベースとした適正価格で買取り、当社が品質・性能向上のためのリフォームを行って再販します。次世代に不動産価値を継承することで、買主・売主双方のメリットを創出し、脱スクラップ&ビルドによりサステナブルな循環型社会の構築に貢献します。

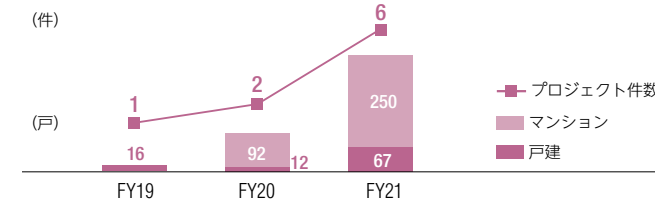
※ 一般社団法人優良ストック住宅推進協議会参加メーカーの住宅で、住宅履歴データベースの保有などの基準を満たすものを「スムストック」と認定しています。

### まちづくり事業

#### スマート&レジリエンスまちづくりを全国展開

まちづくり事業では、積水化学グループの際立つ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図ります。プロジェクト数は順調に拡大しており、さらなる事業拡大を目指します。

#### まちづくり事業プロジェクト件数・受注戸数推移





# 環境・ライフラインカンパニー

## 「加工」の歩み

1952年に日本で初めて硬質塩化ビニル管「エスロンパイプ」の製造を開始、その後塩ビ管継手の射出成型加工技術を確立したことで、給排水管「エスロンパイプ」の爆発的普及を後押しし、当社は市場で確固たる地位を確立しました。1970年代後半からは、省資源化・高機能化のニーズを見据え、新素材・新技術を使った新しい用途を切り開く管工機材製品を次々に発売し、今日までに水道・下水・住宅・建築・農業・電力・通信・ガス・プラントなど幅広い分野において、金属管・コンクリート管の代替を進め、軽量化・易施工化に貢献してきました。また、1974年に開発した合成木材FFUは、国内外の鉄道のまくらぎやトンネル掘削などへ用途展開し、環境負荷低減ニーズ増大により需要が拡大しています。今後も、社会課題の解決に資する製品を継続的に創出し、レジリエントな社会基盤の維持に貢献していきます。

## 近年の主な戦略投資・事業構造改革

2019年10月 九州セキスイ工販(株) 株式譲渡  
 2020年6月 総合研究所「栗東開発棟」開設  
 2020年8・10月 積水ヒノマル(株) アグリ事業・食品容器成形品事業譲渡

## 「先取り変革」の歩み

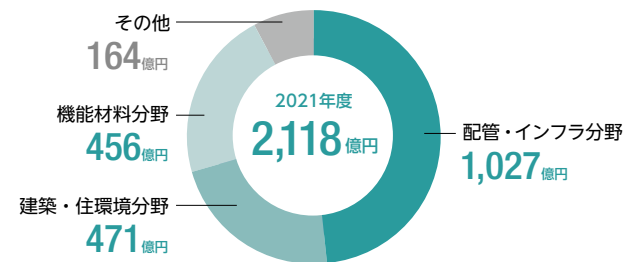
都市部などの下水管の老朽化問題に対し、1986年、東京都下水道サービス株式会社、足立建設工業株式会社と共同で管路更生工法「SPR工法」を開発、道路を掘り返すことなく、大幅な工期短縮と土砂などの産業廃棄物の大幅削減を実現しました。1995年には、阪神淡路大震災での水道管被害を目の当たりにし、日本初の水道配水用ポリエチレン管「エスロハイパー」を早期に開発、その後、発生した地震に対し、耐震性が実証されたことで、2004年、厚生労働省「水道ビジョン」、2005年、日本水道協会「水道事業ガイドライン」において耐震管材に規定されました。現在では従来、金属管でしか対応できなかった高圧消火管への適用が認められ、重要建築物やプラント用の配管にまで採用が拡大しています。海外のシート事業では、航空機・車輦用内装材における事業基盤を確立した後、外装材へと領域拡大し、現在は医療機器向け等、さまざまな用途展開を推進しています。

## 2021年度の振り返り

2021年度は新型コロナ感染拡大の長期化により国内の非住宅建築市況が低調であったことに加え、国内外での物件遅延の影響を受けました。原材料価格は想定を上回って高騰しましたが、堅調な国内住宅市況、国内外の旺盛な半導体などの設備投資需要を受け、販売数量を拡大するとともに売値改善を着実に進め、増収増益を確保しました。分野別では、配管・インフラ分野は、物件遅延や、国内非住宅向け需要低迷の影響を受けましたが、国内住宅市況、国内外プラント(半導体・液晶)向け販売が堅調に推移し、増収となりました。建築・住環境分野は、戸建・集合住宅、リフォーム向け販売が順調に推移し増収となりました。機能材料分野では、まくらぎ向けFFUの販売において、国内の需要低迷や海外での物件遅延などの影響を大きく受けましたが、液体輸送用容器は、医療向け・半導体分野向けなどの販売が堅調に推移し、実質増収となりました。(事業譲渡による売上減を除く)

また、構造改革にも注力し、事業ポートフォリオ変革や、生産性改善を進めた結果、2020年度からの2年間で47億円の固定費削減を達成しました。2022年度もシナジーを考慮しながら構造改革を継続して行い、カンパニー全体の収益体質強化を図ります。

## サブセグメント別売上高



## サブセグメント別の戦略ポイント

### 配管・インフラ分野

- 金属代替(軽量化・易施工) 需要の獲得
- インフラ老朽化対策製品の拡販

### 建築・住環境分野

- 気候変動対応製品の拡販
- 介護機器需要の獲得

### 機能材料分野

- 内装材向け成形用プラスチックシートの多用途展開
- FFUまくらぎの海外展開加速

## 経営上、重視する指標

- 新設住宅着工戸数
- 従業員1人当たり営業利益
- 海外売上高比率
- 非住宅着工床面積
- 国内塩ビ管シェア
- 重点拡大製品売上高

# セグメント別事業戦略 環境・ライフラインカンパニー 重点拡大製品※ 拡販および海外売上増により収益力強化を推進

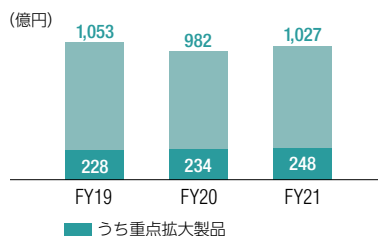
※高付加価値、かつ市場成長・代替が見込める製品

## 配管・インフラ分野

### 金属代替需要の獲得とインフラ老朽化対策製品の拡販

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。管材事業は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・推進します。また、プラント向け設備投資需要増を確実に取り込み売上拡大を狙います。

### 配管・インフラ分野売上高



### 製品例: 超純水用配管

管内面の表面粗さは平滑で、細菌の繁殖やコンタミリスクを抑制します。微細化が進む半導体分野を中心に超純水が必要とされる先端産業向けに受注が拡大しています。

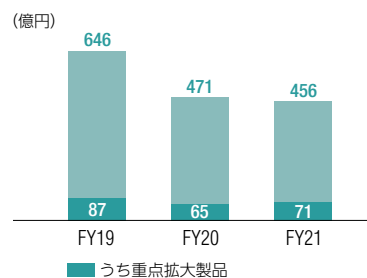


## 機能材料分野

### 内装材向け成形用プラスチックシートの用途展開と鉄道用まくらぎの海外展開加速

合成木材FFU製まくらぎや防音材料、内装材向け成形用プラスチックシート、液体輸送用容器を提供しています。当分野は海外展開を含め、市場の伸長余地は大きく、航空機・鉄道・医療向け高付加価値製品の多用途展開を加速していきます。

### 機能材料分野売上高



### SEW (Shield Earth Retaining Wall)

シールド工事において、立坑を構築する土留め壁のシールド機が通過する部分に合成木材FFUを組み込んだシールド直接発進到達用の仮設部材です。

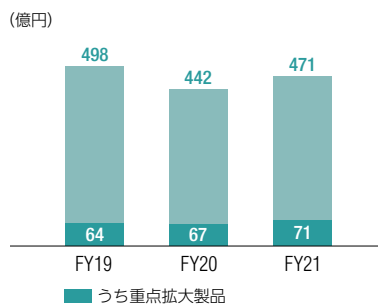


## 建築・住環境分野

### 気候変動対策製品、介護施設向け製品等の重点拡大製品の拡販

ユニットバス、樹脂畳などの内装向け資材や、雨とい・たてとい、エクステリアなど外装向け資材を提供しています。集中豪雨などの災害激甚化対応製品(大型高排水システム)や介護・自立支援設備など重点拡大製品の拡販に注力します。

### 建築・住環境分野売上高



### 製品例: wells 大型ユニットバス

人間工学に基づき開発された断熱性・耐震性の高いユニットバス設備。自立支援から重度化対応まで介護負担を軽減します。



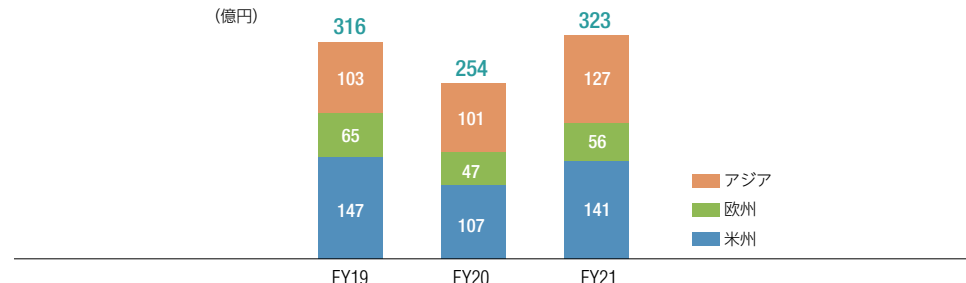
## 海外売上高

### 海外売上高は増加傾向

FFUは、2022年度、オランダでの生産拠点稼働に向けて、欧州仕様の新製品の上市や加工体制の整備を進めています。

管路更生事業は、より易施工な新製品の導入促進、プラント用配管は、半導体需要を着実に取り込み、事業拡大を狙います。

### 海外地域別売上高





## メディカル事業

### 「加工」の歩み

1977年、当社の持つ高分子技術の応用をテーマに成長市場であるメディカル事業への参入を決定し、糖尿病検査に関する研究のほか、国内外の大学で臨床検査、バイオテクノロジーなどの技術習得に努めました。地道な開発努力を続けた結果、1981年にHbA1c測定自動化に世界で初めて成功し、糖尿病診断の発展に大きく貢献した「グリコヘモグロビン自動分画測定装置」を開発しました。続いて1985年には、世界初の割れないプラスチック真空採血管「インセパック」を発売し、検査中の採血管破損や血液飛散による感染リスクの軽減にも貢献しました。そして第一化学薬品株式会社の買収を経て2008年に積水メディカル株式会社が発足し、素材から販売までのサプライチェーンが完成しました。以来、微粒子制御技術を中心としたコア技術の磨き上げと製品開発を一層加速させています。

### 近年の主なM&A・戦略投資

2010年2月 積水医療科技を発足  
2015年12月 エーディア社を買収  
2017年8月 ペプチスター社設立に参画  
2018年3月 VEREDUS LABORATORIES社を買収

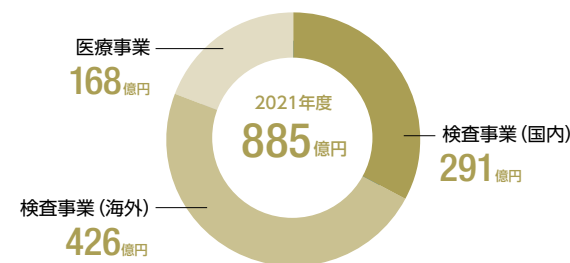
### 「先取り変革」の歩み

積水メディカルの発足後は、「成長性」と「海外展開力」の観点から事業の選択と集中を進め、M&Aを含む戦略投資で着実に事業規模を拡大してきました。2011年の米国Genzyme Corporation 検査薬事業部門買収、2015年のエーディア社買収を通じて販売エリアと検査領域の拡大を実現、さらに2018年にはシンガポールのVEREDUS LABORATORIES社を買収し、ASEANにおいても販売拠点を獲得しました。2015年度に売上高の海外比率50%を上回って以降、年々海外売上高を伸ばしています。引き続き欧米・中国・アジアで事業展開を加速させていくとともに、開発体制を強化し、積極的な新製品投入による事業領域拡大を狙います。

## 2021年度の振り返り

2021年度は、国内外での生活習慣病関連の外来患者需要回復、米国での新型コロナ検査キット拡販、および医療事業の新規原薬拡大により増収増益となり、最高益を更新しました。事業別では、検査国内は外来患者数が回復傾向であったことに加え、免疫分野の拡大やRSウイルスおよび新型コロナ流行による感染症検査薬の売上増により増収増益となりました。検査海外では、中国での検査薬拡販、および米国での新型コロナ感染症再拡大により検査キットの需要が大幅に伸長し、増収増益となりました。医療事業は新規原薬の売上が順調に推移し増収増益となりました。また2020年8月に着工した岩手工場の生産能力増強は順調に進捗し、計画通り2023年3月の稼働を予定しています。

## サブセグメント別売上高



## サブセグメント別の戦略ポイント

### 検査事業

- 新製品の積極投入
- 血液凝固継続拡大、新領域参入(中国)
- 大手企業とのアライアンス拡大(欧米)
- 遺伝子POCT領域参入

### 医療事業

- 原薬CDMO事業基盤強化
- 医薬品モダリティ多様化への対応

## 経営上、重視する指標

- 国内およびグローバル臨床検査市況
- 医薬品原薬の受託製造市況
- 海外売上高比率
- 新製品上市数および売上高

## セグメント別事業戦略 **メディカル事業**

### 検査事業

#### 海外を中心に検査試薬・分析装置の新製品拡販および現地生産強化

生化学・免疫、糖尿病、血液凝固など、各種領域の検査薬や分析装置、真空採血管などの開発・製造・販売を行っています。品質面で優位性のある、生化学、糖尿病、血液凝固検査において高い市場シェアを獲得

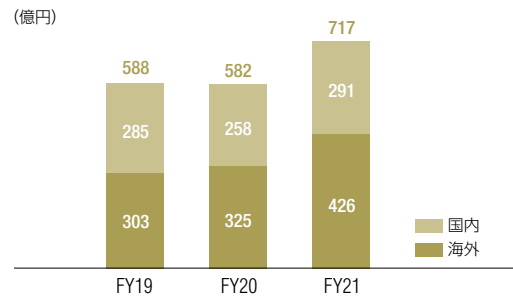
しており、今後は国内での新領域参入による領域拡大と現有事業の拡大を行いながら、海外での検査試薬・分析装置の新製品拡販および現地生産強化による事業規模拡大を狙います。

#### 重点領域

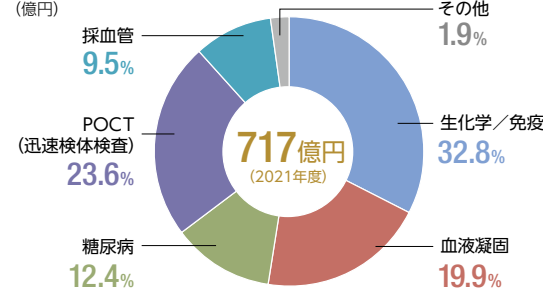
重点領域	生化学・免疫	血液凝固	糖尿病	感染症POCT*	採血管
主な製品	コレステロールや中性脂肪、梅毒などの検査薬	血液の凝固・線溶に関する物質の検査薬・検査機器	HbA1cの検査薬	アデノウイルスやインフルエンザの検査薬・検査キット	血液検査用の高速凝固型プラスチック製真空採血管

POCT:Point of Care Testingの頭文字。「現場(診療所等)での迅速な検査」のこと

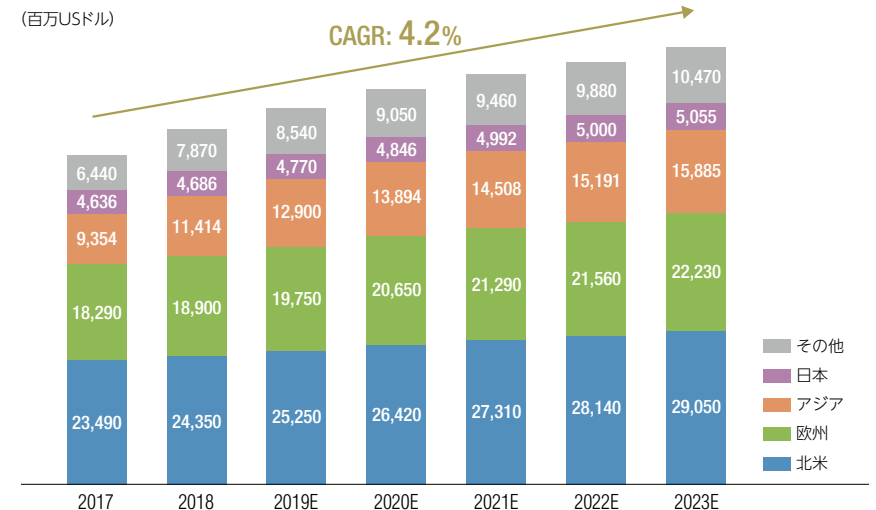
#### 検査事業売上高



#### 検査事業売上構成比



#### 地域別臨床検査市場



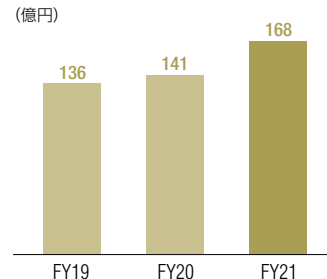
出所: 富士経済「2019 World Wide 臨床検査市場」  
富士経済「2019臨床検査市場No.4 総合分析・企業戦略編」

### 医療(医薬・創薬・酵素)事業

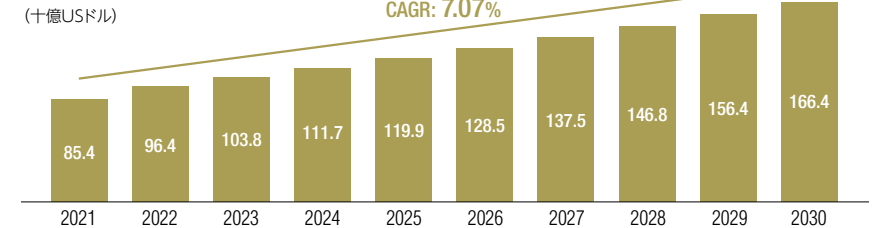
#### 国内外からの多様な原薬の製造開発を受託

原薬製造受託(CMO)を展開する医薬事業、創薬支援事業(CRO)に加え、検査薬原料製造販売、組み換えタンパク質製造受託(CDMO)を展開する酵素事業で構成されており、国内外から多様な原薬の製造開発を受託しております。製薬企業の開発業務や原薬製造業務の外注化加速を背景に幅広い領域での供給体制を整えるため、2020年8月には国内外主要2工場の生産設備増強を決めました。低分子、ペプチド、タンパク質と各種モダリティに対応できる強みに加え、国内外の生産体制の増強によりプレゼンス・シェアともに向上を図ります。

#### 医療事業売上高



#### 医薬品原薬の受託製造市場予測



出所: Grand View Research  
"Pharmaceutical Contract Manufacturing & Research services market MARKET ESTIMATES & TREND ANALYSIS FROM 2018 TO 2030"