



積水化学工業株式会社

# 長期ビジョンおよび中期経営計画説明会

代表取締役社長  
加藤 敬太

2020年5月22日

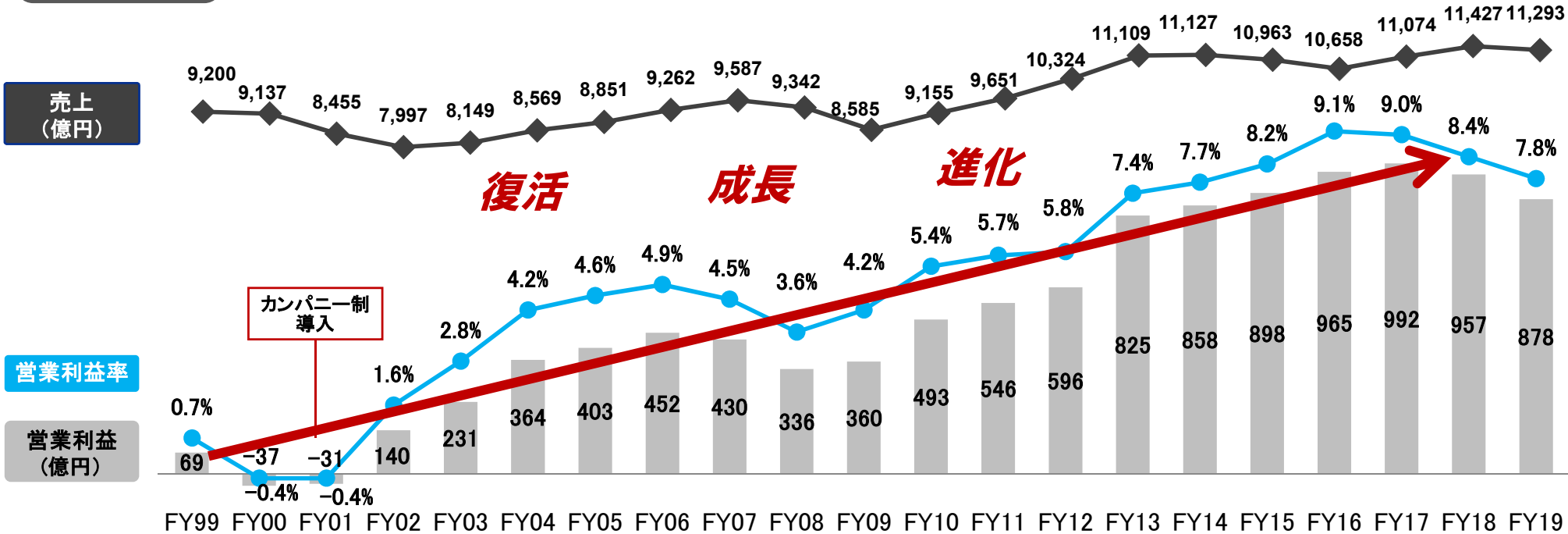
**SEKISUI**

長期ビジョン  
**Vision 2030**

# Vision 2030 策定の背景と意義

■ 目指す姿を描き出し、それを指針として積水化学グループの変革にドライブをかける

長期業績推移



策定の背景

20年代の厳しい経営環境においても、長期間に亘り全社で一丸となって目指せる 新たな指針の策定と、社内への浸透、そして社外への明快な説明により、“当社の未来”への期待・関心を高めることが必要

# Vision 2030 全体像

- ESG経営を中心においた革新と創造で、社会課題解決への貢献を拡大し、2030年に業容倍増（売上2兆円、営業利益率10%以上）を目指す

## Innovation for the Earth

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

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  
(住まい)

アドバンス  
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)

ネクストフロンティア

加工・先取り変革

ひとりひとりの挑戦

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)

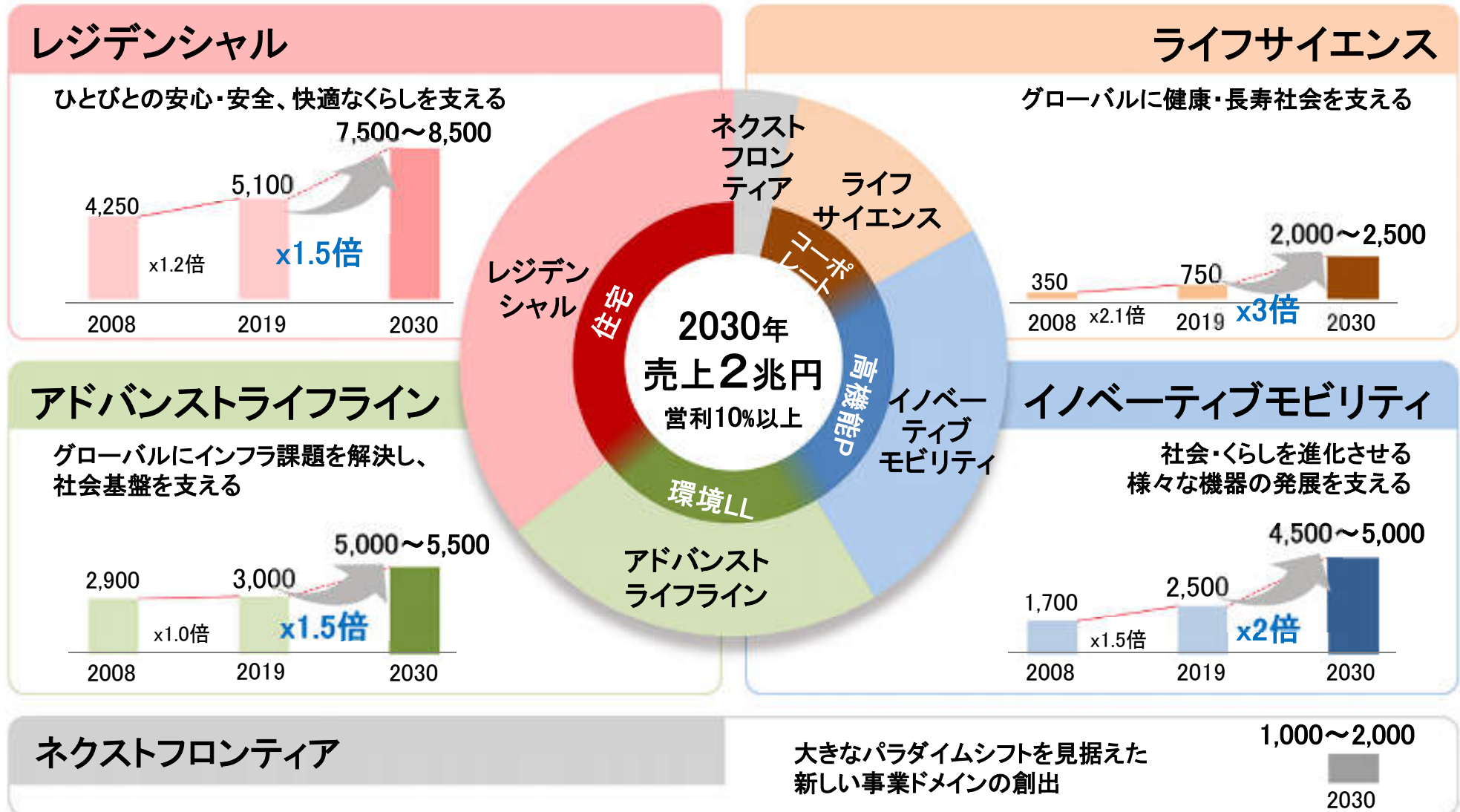
ドメイン(事業領域)

ケーパビリティ  
(組織能力)

# Vision 2030 ドメイン別成長イメージと目指す事業構造

- 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変革する

(売上高イメージ: 億円)



# Vision 2030 新領域への挑戦

■各ドメインで、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦し、新事業を創出する



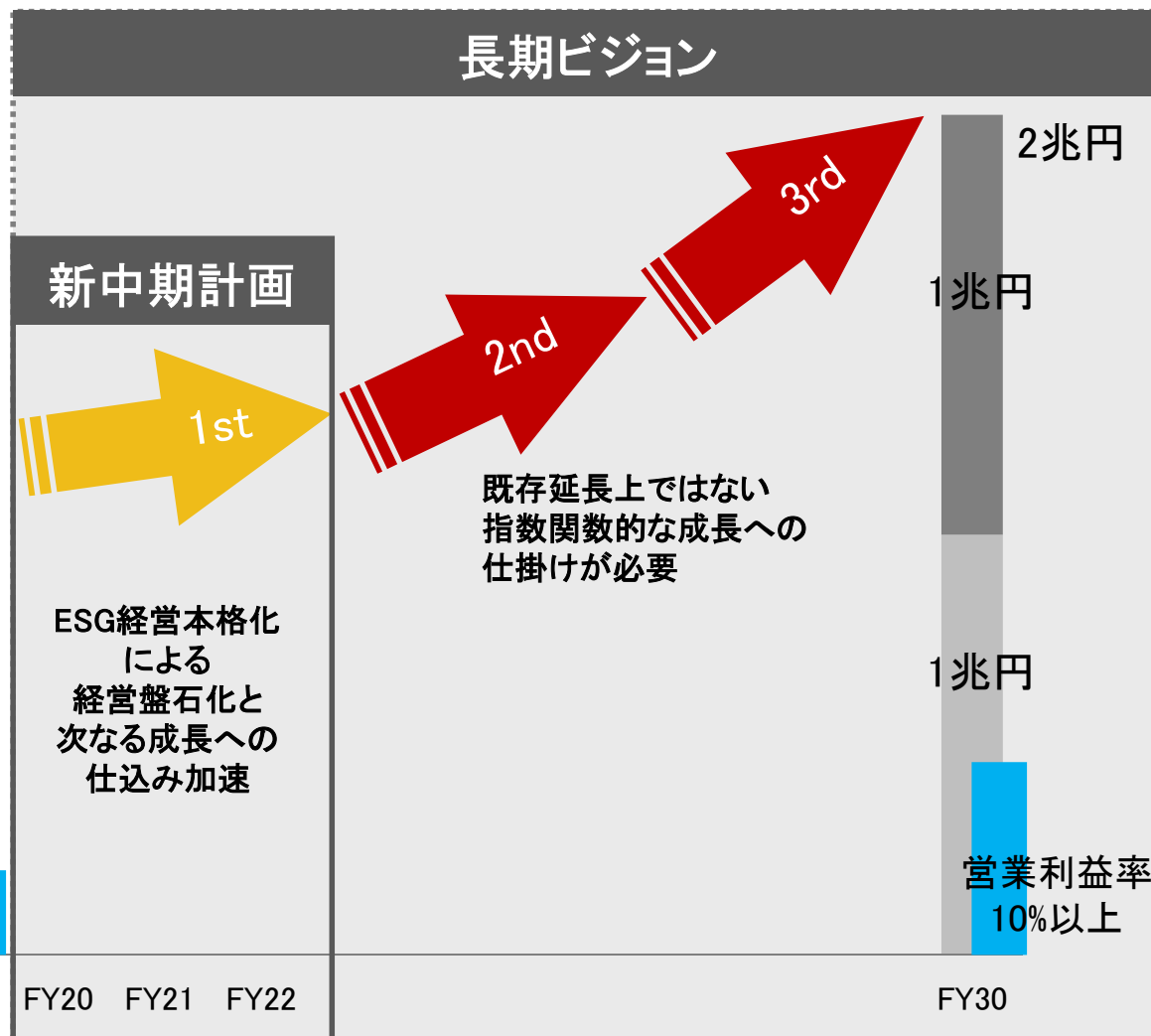
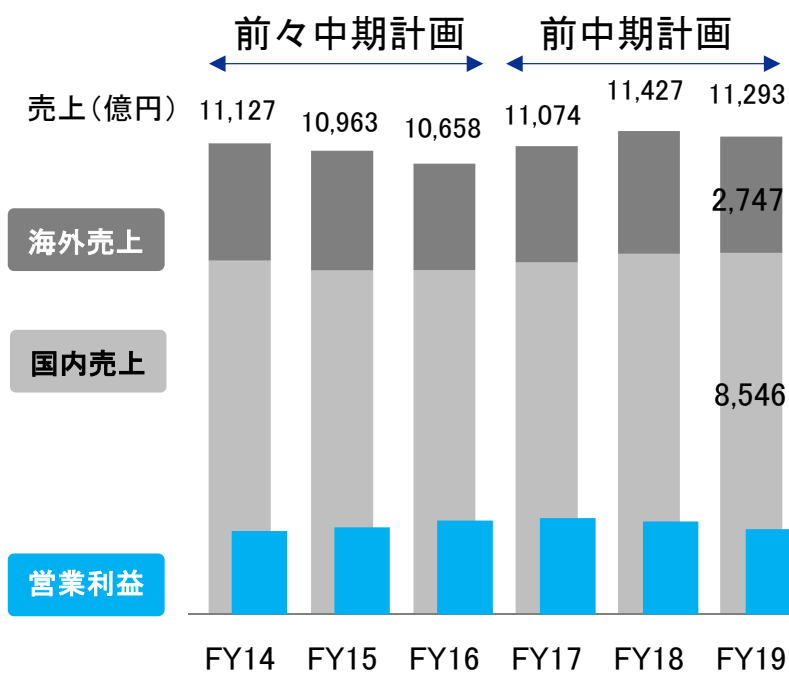




# Vision 2030 成長イメージ

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

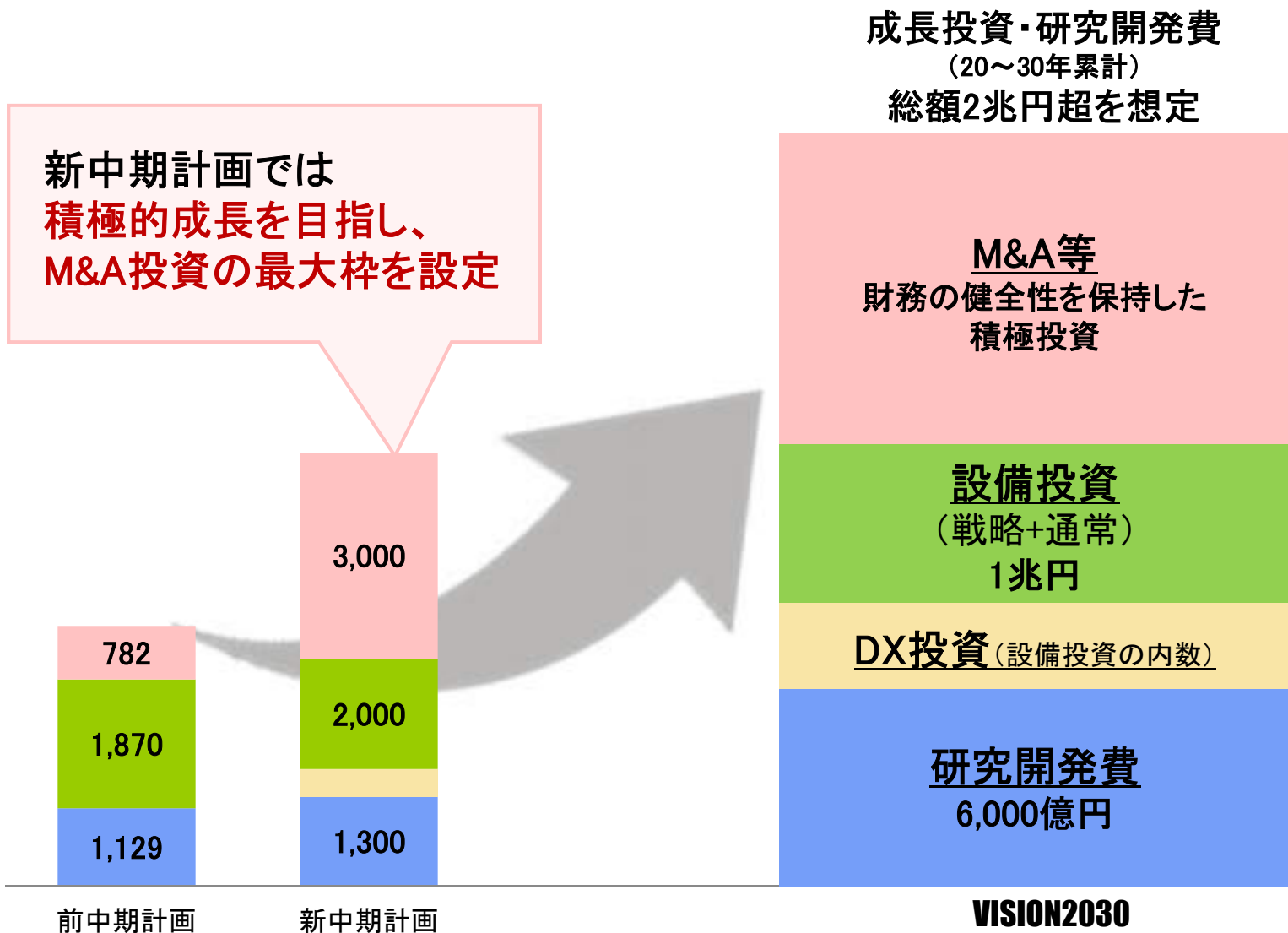
CAGR	FY14~16	FY17~19	FY20~30
国内売上	▲1.5%	+1.6%	+1.4%
海外売上	▲0.9%	+3.0%	+12.5%
全社売上	▲1.3%	+2.0%	+5.3%
全社営業利益	+5.4%	▲3.1%	+7.8%超





# Vision 2030 経営資源の積極投入

■ 業容倍増に向け、経営資源を積極投入する



**SEKISUI**

# 新中期経営計画 **Drive 2022**

# 前中期計画の総括 ～ 全社

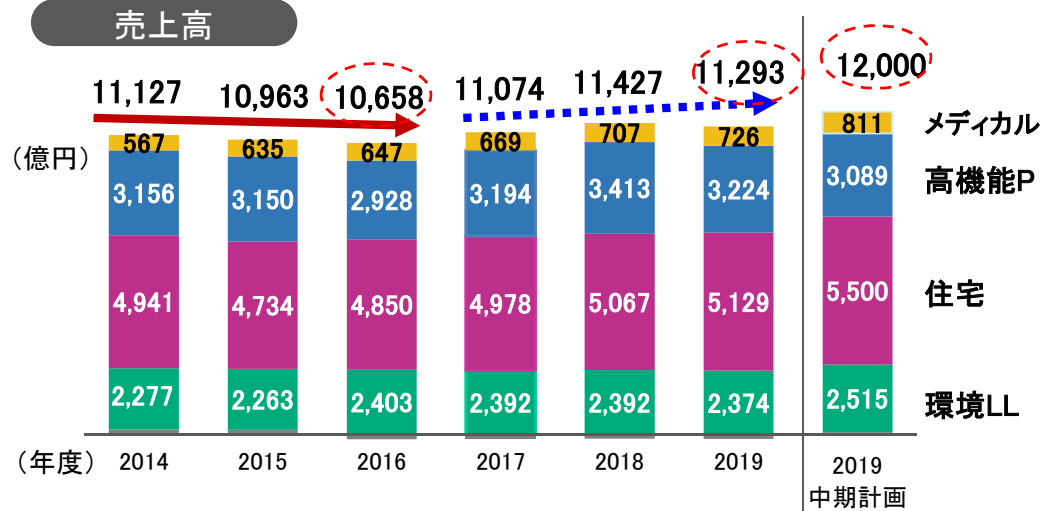
■ 量的成長は進展も、目標には届かず、収益性に課題残す

■ 「融合」、経営基盤強化は着実に進展

	2016年度	2019年度	2019年度中期計画
売上高	10,658億円	11,293億円	12,000億円
営業利益	965億円	878億円	1,200億円
営業利益率	9.1%	7.8%	10%
純利益	609億円	589億円	750億円
ROE	11.3%	9.7%	12%
海外売上高	2,458億円	2,747億円	3,000億円
国内売上高	8,200億円	8,546億円	9,000億円
「融合」		①売上高増分 398億円 ②まちづくり、BR進展	①売上高増分 500億円 ②新事業創造加速
経営基盤強化		「ESG経営」を導入・展開 外部高評価継続獲得 ～GLOBAL100など	E/S/G視点での CSR経営強化

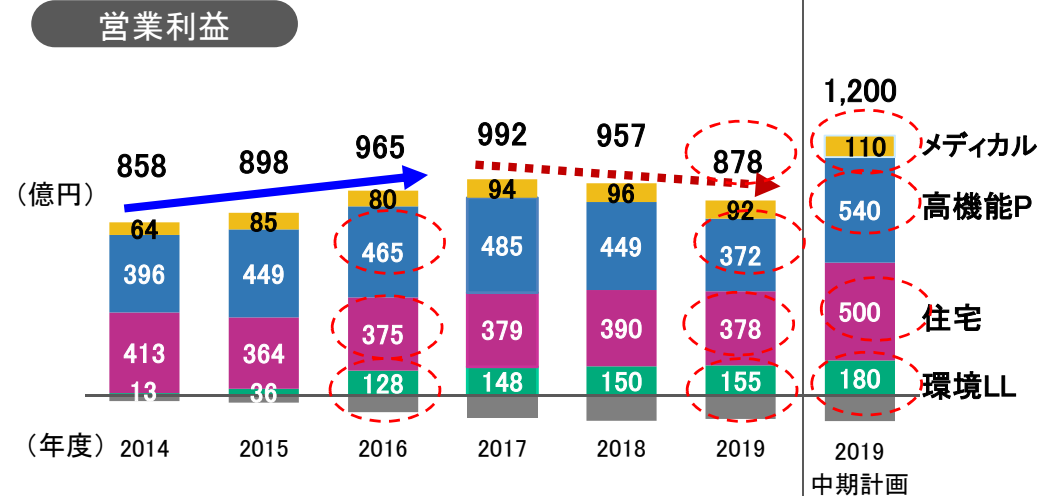
# 前中期計画の総括 ～カンパニー別

■ 成長投資により売上拡大も、市況悪化に伴うリターン発現遅れ、COVID-19影響により利益減。構造改革のスピードに課題



● 成長へのシフト進展(全社売上増分635億円)。成長投資、「融合」の取り組みも奏功

- M&Aによる増分154億円
- 「融合」による増分398億円



● 営業利益計画未達。グローバル市況変化、COVID-19影響(▲92億円)により、構造改革の必要性高まる

	未達額 (億円)	うちCOVID-19影響	主な未達要因 (COVID-19影響除く)
全社合計	▲322	▲92	
高機能P	▲168	▲44	原料高(▲50)、スマホ・自動車市況悪化による「数量・構成」未達、投資効果発現遅れ
住宅	▲122	▲27	新築住宅売上棟数未達と部材コスト増(▲45)、リフォーム・フロンティア事業拡大遅れ(▲50)
環境LL	▲25	▲15	国内汎用品の数量計画未達
メディカル	▲18	▲13	新製品の発売遅れ

\*高機能P=高機能プラスチックカンパニー \*住宅=住宅カンパニー \*環境LL=環境・ライフラインカンパニー

# Drive 2022 全体概要

## 方針

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

## 基本戦略

- ◆ ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制を構築する
- ◆ 長期Visionの第一歩として“3つのDrive”に取り組む
  - “*現有事業Drive*” ①成長と改革
  - “*新事業Drive*” ②長期への仕込み
  - “*経営基盤Drive*” ③ESG基盤強化
- ◆ 融合・デジタル変革により加速

## 目標

2022年度

売上高  
12,200億円

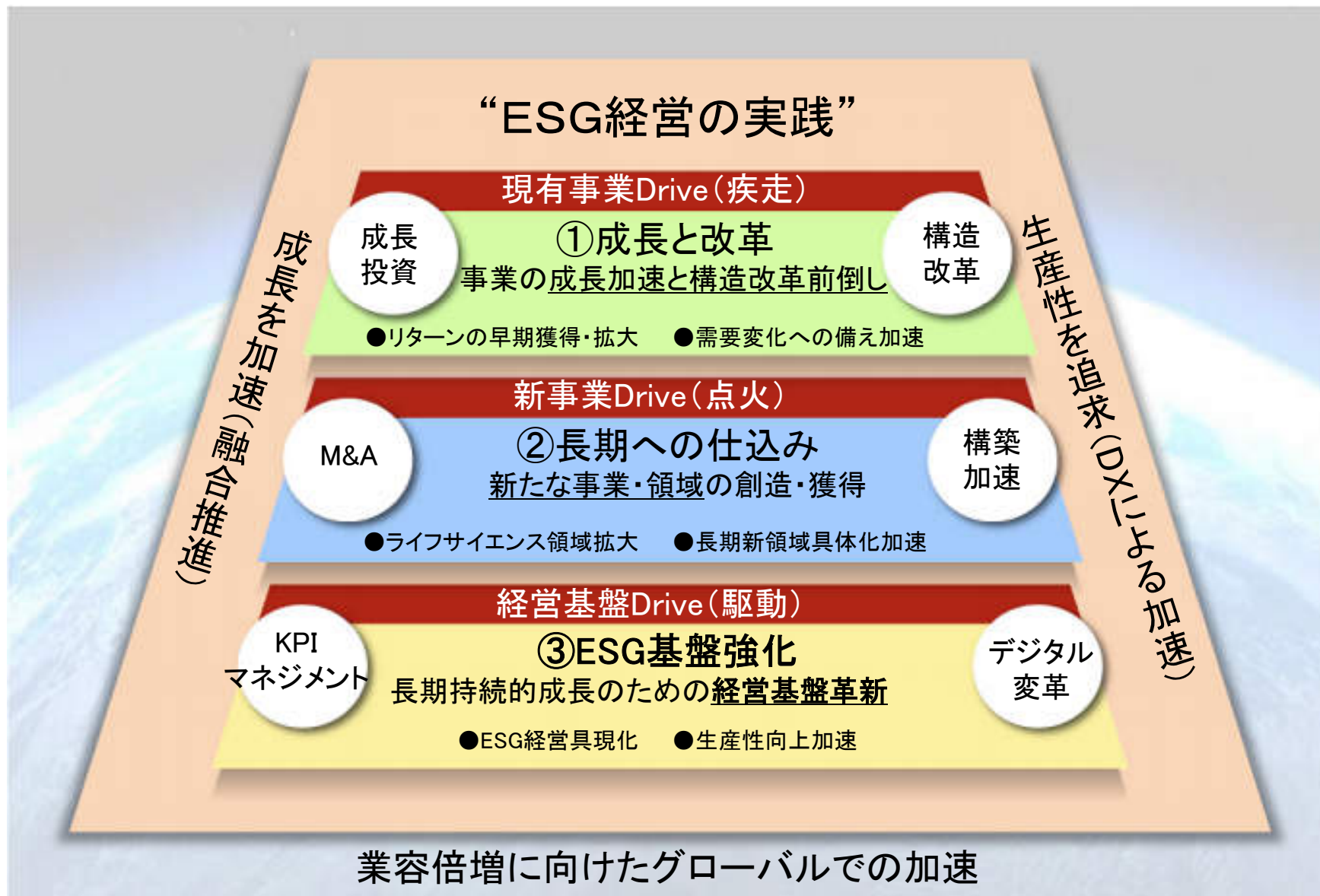
営業利益  
1,100億円

ROIC  
8.6%  
(約1%向上)

ROE  
10.6%  
(10%超維持)

# Drive 2022 戦略の全体像

■ ESG経営を実践し、3つのDriveをグローバルで加速する

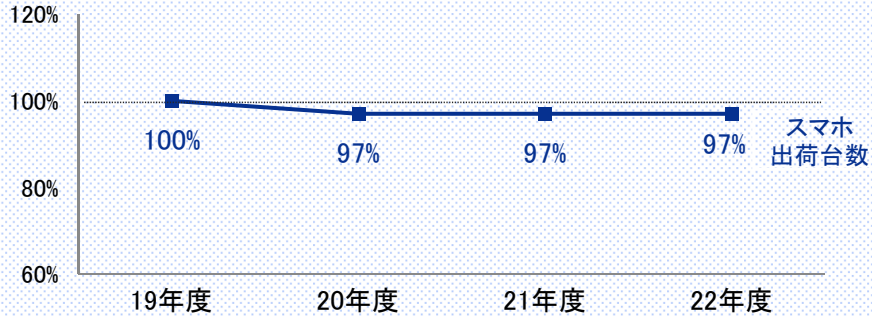


# Drive 2022 市況の前提

## エレクトロニクス

\*19年度をBM

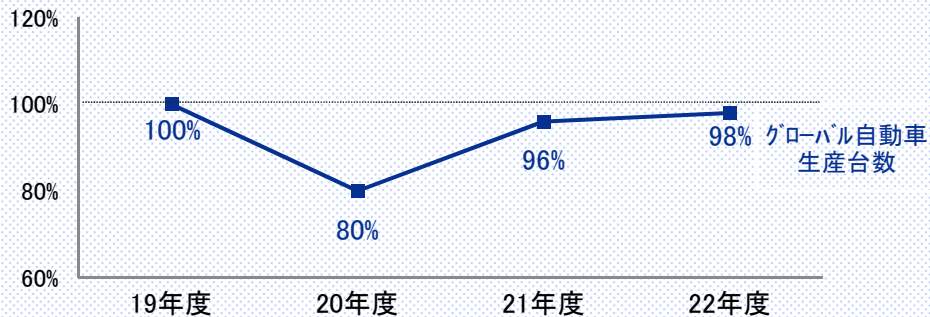
スマホは市況回復を見込まず



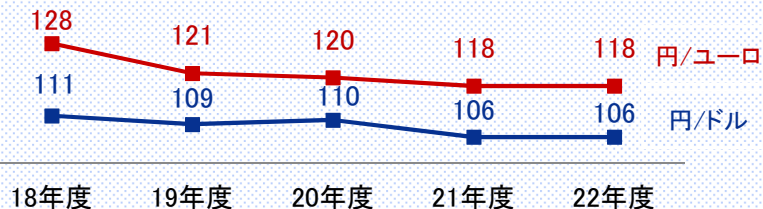
## モビリティ

\*19年度をBM

20年度は供給制約により大きく落ち込みも、21年度以降は19年度並みに回復見通し



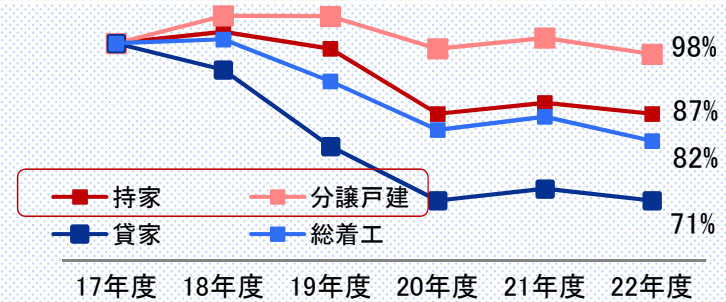
## 為替レート



## 新設住宅着工(建築種別)

\*17年度をBM

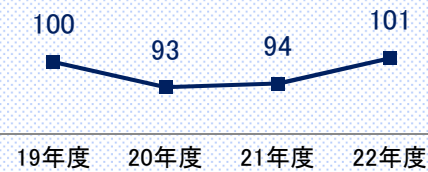
戸建(特にファーストバイヤー中心の分譲戸建)は総着工と比較して落ち込みが小さいと予測



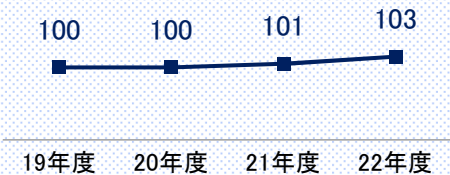
## 建設着工

非住宅着工は横ばい。公共予算は緩やかに増加

【非住宅着工床面積】 \*19年度をBM

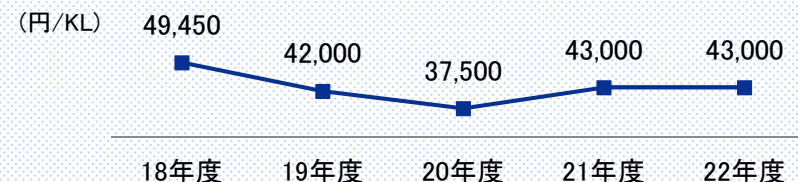


【公共事業関係予算】 \*19年度をBM



## 国産ナフサ価格

20年度はいったん下落も、19年度比ほぼ横ばいを想定



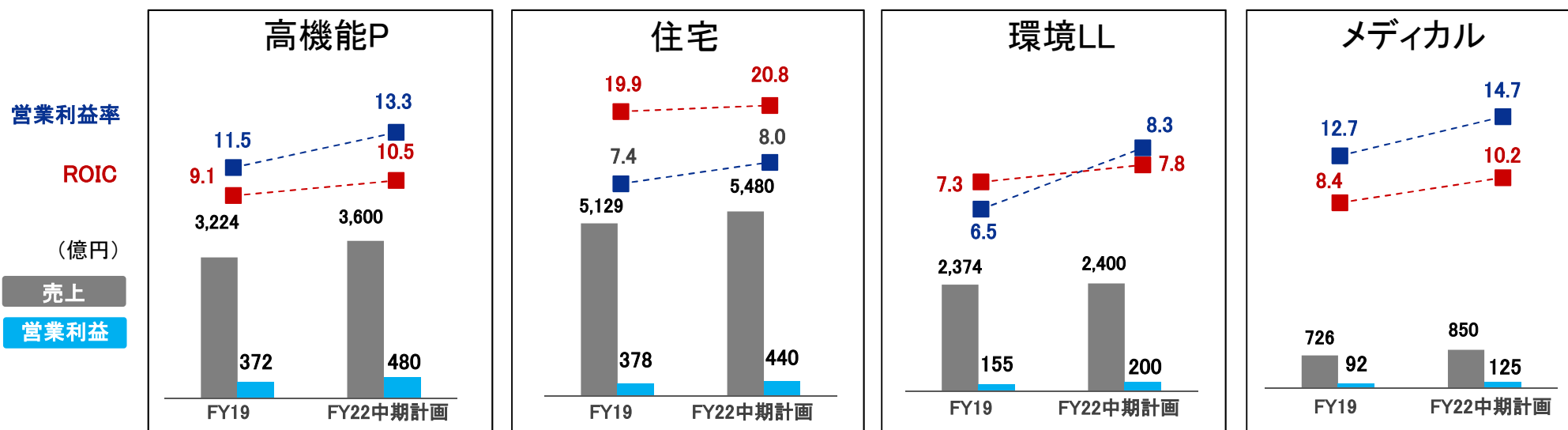


# Drive 2022 計数ターゲット

	2019年度		2022年度	
	実績	中期増分	中期計画*	中期増分*
売上高	11,293億円	+635億円	12,200億円	+907億円
営業利益(率)	878億円(7.8%)	▲87億円(▲1.3%)	1,100億円(9.0%)	+222億円(+1.2%)
純利益	589億円	▲20億円	700億円	+111億円
ROIC	7.7%	▲2.6%	8.6%	+0.9%
ROE	9.7%	▲1.6%	10.6%	+0.9%(10%以上維持)
海外売上高(比率)	2,747億円(24%)	+289億円	3,200億円(26%)	+453億円
EBITDA	1,332億円	+5億円	1,700億円	+368億円

\*新規M&A等を除く

## セグメント別



# Drive 2022 基本戦略詳細 ～①成長と改革

## ■成長戦略: 全社売上高900億円超の増分を獲得する

	レジデンシャル	アドバンスライフライン	イノベティブモビリティ	ライフサイエンス
成長 牽引 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり拡大</li> <li>・ストック事業最大化</li> <li>・新エリア開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業強化</li> <li>・国土強靱化需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値品拡大</li> <li>・さらなる海外強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業拡大</li> <li>・新製品、新分野</li> </ul>
	<p>中心 新中期の</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社土地、建売</li> <li>・提案型リフォーム</li> <li>・賃貸管理</li> </ul> <p>仕込み 長期への</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外新エリア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・枕木海外市場</li> <li>・金属代替建築配管</li> <li>・耐火・不燃材料</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管路更生新工法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・くさび中間膜構成拡大</li> <li>・5G関連材料 (放熱材料など)</li> <li>・航空機材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欧米BtoB拡大</li> <li>・中国投資リターン</li> <li>・検査新製品</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療新分野</li> </ul>
基盤 事業	より不確実さを増す市場の変化にビクともしない 頼れる基盤事業に変革			

## ■構造改革: 全社営業利益率10%レベルの収益性を確保する

### ●生産革新

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

### ●事業構造改革

- ✓ 低採算製品の見極め
- ✓ 事業ポートフォリオ改革

## ■DX: 推進体制を強化し、成長戦略・構造改革をサポートする

### ●見える化・標準化

- ✓ 業務標準化、ERP導入、インフラ・ネットワーク刷新

### ●生産性向上

- ✓ 自動化/無人化、デジタル・ICT・AI利活用による全業務効率化

### ●高度化

- ✓ 事務管理、ガバナンス、サプライチェーンの高度化

# Drive 2022 基本戦略詳細 ～②長期への仕込み

■各ドメインにおいて、新領域の事業基盤を構築する



# Drive 2022 基本戦略詳細 ～③ESG基盤の強化

## 積水化学グループのESG経営

社会の持続可能性向上と  
積水化学グループの利益ある成長の両立を目的とし、  
環境や社会の課題をより戦略的に捉え、それらの解決に取り組む企業活動  
つまり、ESGは仕事そのもの

持続的に“社会的価値を創造”

3つのキーワード

社会課題解決への  
貢献

利益ある成長

持続経営力

ESG経営を実践する上での3つの力

社会課題解決貢献力

継続強化

利益創出力

継続強化

持続経営力

新たに強化

【中期計画での展開】

①成長と改革

③ESG基盤強化

②長期への仕込み

# Drive 2022 基本戦略詳細 ～③ESG基盤の強化

■ 持続経営力の強化に向けたKPIとして、ROICを導入

■ 資本効率向上と長期的な広義の資本コスト低減により、持続経営力を高める

【自社の取り組み】

売上・利益の拡大  
収益性の向上

適切な資本投下

財務・資本政策

リスクの軽減・回避

ESG関連投資  
(非財務資本コスト抑制)

効率性

長期持続性

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  
狙う

“利益率”を向上

“回転率”を高める

$$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$$

=

$$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}}$$

×

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

【施策展開】

- ・ 限界利益の拡大
- ・ 生産性向上、固定費抑制

- ・ 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
- ・ 建売拡販による資産レベル・回転率管理

\*運転資本=売上債権+在庫-買入債務-前受金

セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)

長期的成長を下支えする  
広義の**資本コスト抑制**

資本コストを下回る事業・製品の  
見極めを行う

【施策展開】

- ・ 財務・資本政策: 負債も活用し、成長に向けた投資を積極化
- ・ リスクの軽減・回避: 安全・コンプライアンス・CS品質の徹底によるリスク抑え込み
- ・ ESG投資: DX・環境貢献への先行投資、企業風土の変革(人事制度改訂等)

# Drive 2022 ESG基盤の強化 ～具体的取り組み

- 重大インシデント抑え込み、DX・人材・環境など経営基盤への投資により、広義の資本コストを抑制し持続経営力を高める

## 重大インシデントの抑え込み

- グローバルで重大インシデントにつながるリスクを軽減・回避するための、ガバナンス、内部統制の仕組み構築に向けた取り組みを加速

リスク区分	領域	インシデント例
5領域 重大 インシデント	安全	火災・爆発、死亡・重篤事故
	品質	品質偽装・改ざん、人命に関わる品質瑕疵
	経理	不正・不適切会計
	法務・倫理	独禁法違反、贈収賄違反
	情報管理	データ搾取・破壊、情報システム障害、個人・機密情報漏洩
重大品質問題	外部損失10億円以上(が見込まれる)品質問題	

## ESG投資\*の積極化

- ESG投資枠400億円を新たに設定し、持続経営力を高める施策を実施

項目	方針・施策
ガバナンス強化	BCP設定推進
DX	生産性向上、デジタル化の推進
環境	気候変動の緩和・適応、サーキュラエコノミーの推進、水リスクの低減
人材	挑戦する風土への変革、従業員参画推進のための各種取り組み
	働き方改革推進、ESG人材力の向上
融合	オープンイノベーション推進

\* ESG投資: 長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与する先行投資(環境、働き方改革、DXなど)

# Drive 2022 投資・財務戦略

- 負債も活用し、積極的に成長を志向する
- ROIC導入により、これまで以上に効率・回転を意識し、資本を活用する

## 投資計画(億円)

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

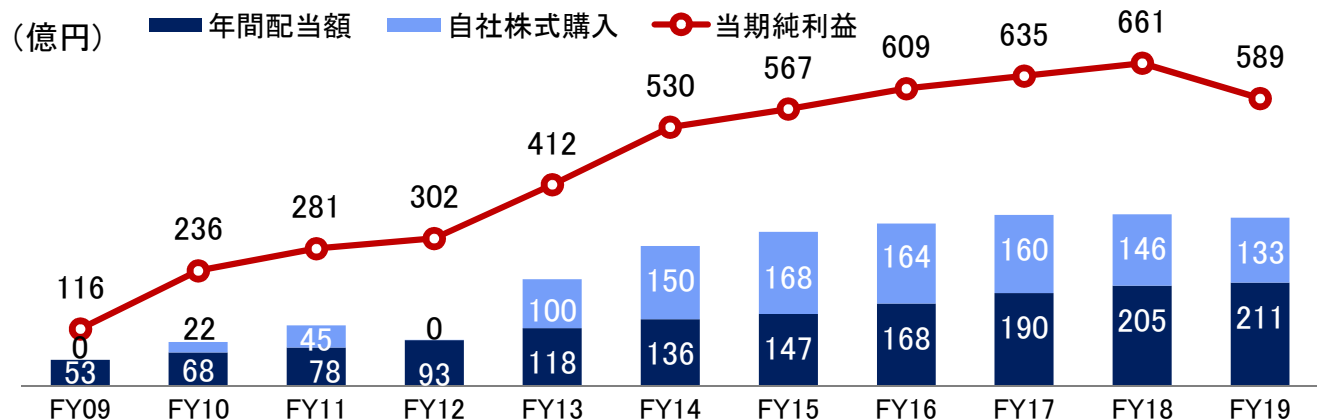
	新中期計画
戦略投資	枠 4,000
うちM&A等	枠 3,000
うち設備投資	1,000
ESG投資(戦略設備投資・通常投資の内数)	400
通常投資	1,000
投資合計	5,000
研究開発費	1,300



# Drive 2022 株主還元

## ■ 新中期計画では、株主還元のコミットを強化・明確化する

### 株主還元実績



	前中期計画	新中期計画
配当性向	30%目途	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、新規取得見合い分を消却

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020(計画)
一株当たり当期純利益	22.1円	44.9円	54.0円	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.3円	95.2円
一株当たり配当	10円	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円
配当性向	45.2%	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.9%	49.4%
自己株式取得(億円)	0	22	45	0	100	150	168	164	160	146	133	上限160億円/ 800万株
総還元性向*	45.2%	38.2%	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.4%	85.6%
DOE*	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.5%
自己株式消却(万株)	-	-	-	700	-	1,200	1,000	-	1,000	800	800	800

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

# Intentionally Blank



高機能プラスチック  
カンパニー

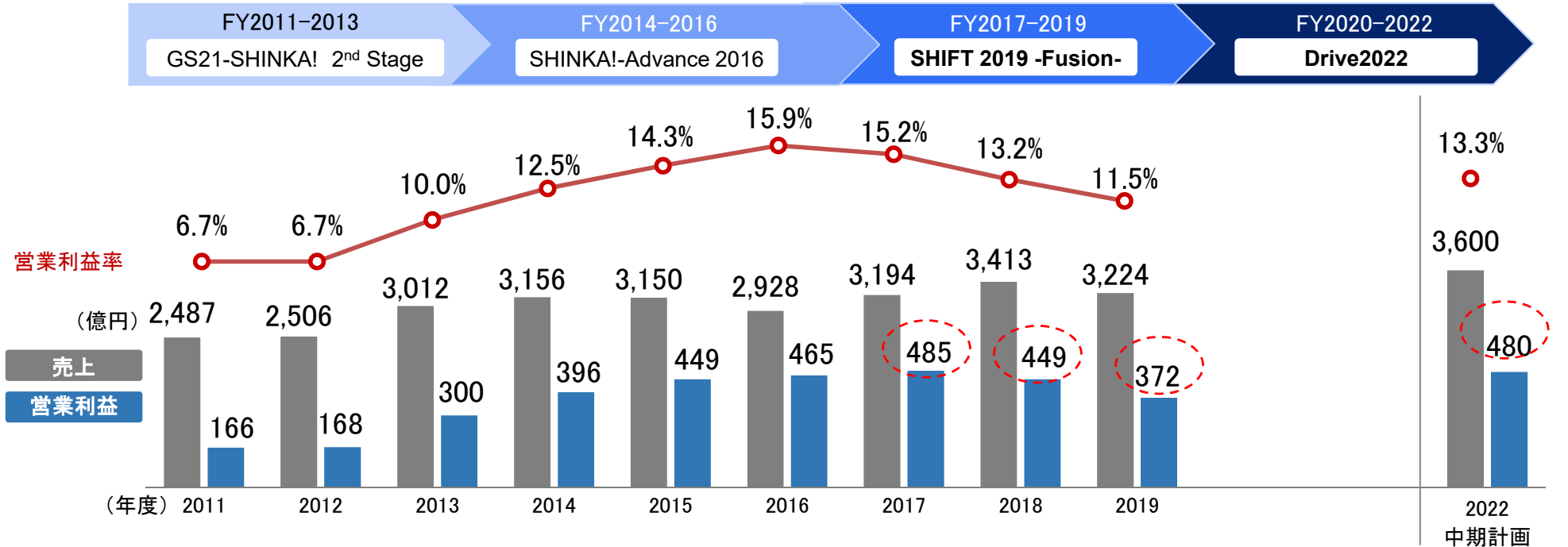
カンパニープレジデント  
清水 郁輔

# 業績推移と新中期計画ターゲット

高機能  
プラスチック

- グローバル市況の急激な悪化、COVID-19影響により、18、19年度連続減益。成長投資は進捗
- 新中期計画では、構造改革による収益力強化と成長投資の効果発現により高収益カンパニーへ復活

## 業績推移



為替レート (期中平均)	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2022
¥80/US\$	¥80/US\$	¥83/US\$	¥100/US\$	¥110/US\$	¥120/US\$	¥108/US\$	¥113/US\$	¥111/US\$	¥109/US\$	¥106/US\$
¥111/€	¥111/€	¥107/€	¥134/€	¥139/€	¥133/€	¥119/€	¥121/€	¥128/€	¥121/€	¥118/€

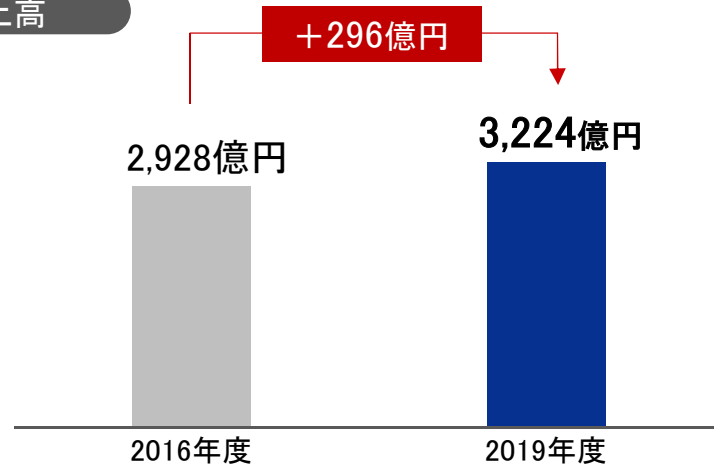
主な M&A・戦略投資	2015年6月	2017年9月	2017年12月	2018年4月	2018年12月	2019年下期	2020年上期
	タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働	ポリマテック社	ソランウイズ社	国内・車輪外装部材新工場稼働	メキシコ・中間膜新ライン稼働	Aerospace社	欧州・中間膜新ライン稼働

# 前中期計画の総括

高機能  
プラスチック

- 成長投資による固定費先行フェーズでの事業環境悪化(スマホ・自動車市況、原料高)により、「数量・構成」微増に留まる
- 戦略3分野とも業容拡大も、投資効果発現遅れ

## 売上高

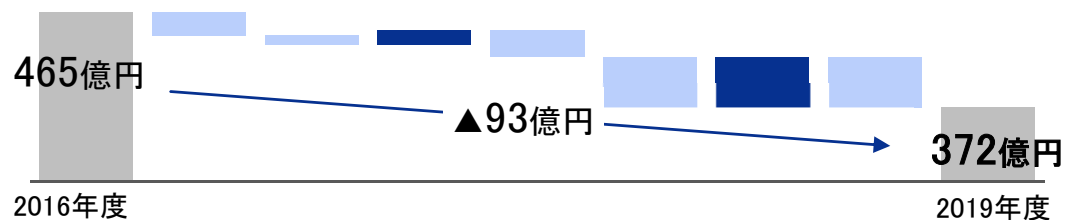


## 戦略3分野売上高

(億円)	16年度	17年度	18年度	19年度	16→19 増減
3分野合計	2,026	2,264	2,492	2,394	+368
エレクトロニクス	501	582	631	572	+71
車輻・輸送	957	1,096	1,198	1,138	+181
住インフラ材	568	586	663	684	+116

## 営業利益増減要因分析

	連結 増減	為替	数量・ 構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	▲23	▲9	+14	▲26	▲49	+49	▲49	▲93



## 重要実施施策

項目	主な実施施策	
成長投資	戦略設備投資 (420億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欧州中間膜・PVB樹脂</li> <li>・ 車輻用放熱材</li> <li>・ 車輻外装向け成型品</li> </ul>
	M&A (830億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポリマテック社</li> <li>・ ソフランウイズ社</li> <li>・ エアロスペース社</li> </ul>
構造改革	低採算事業の撤退 フォーム事業工場集約(欧・米)	

中期経営方針

## Business Innovation toward 2022 -Drive for the Next Stage-

### 「覚悟と挑戦」+ 変革

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

現状を肯定することなく、「覚悟」を決めて「挑戦」し、「変革」する

「収益力強化」に最注力、「成長エンジン」はメリハリをつけて実行

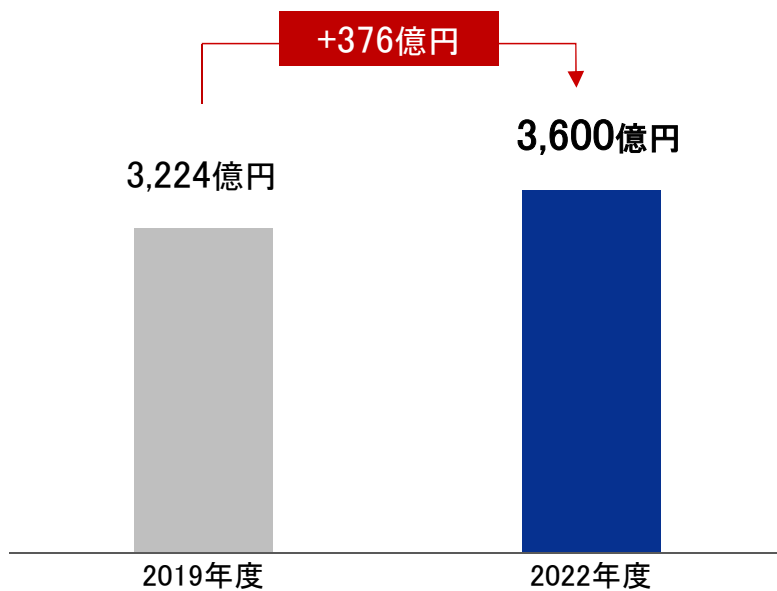
ESG経営推進のさらなるレベルアップ

# 新中期計画 カンパニー概要

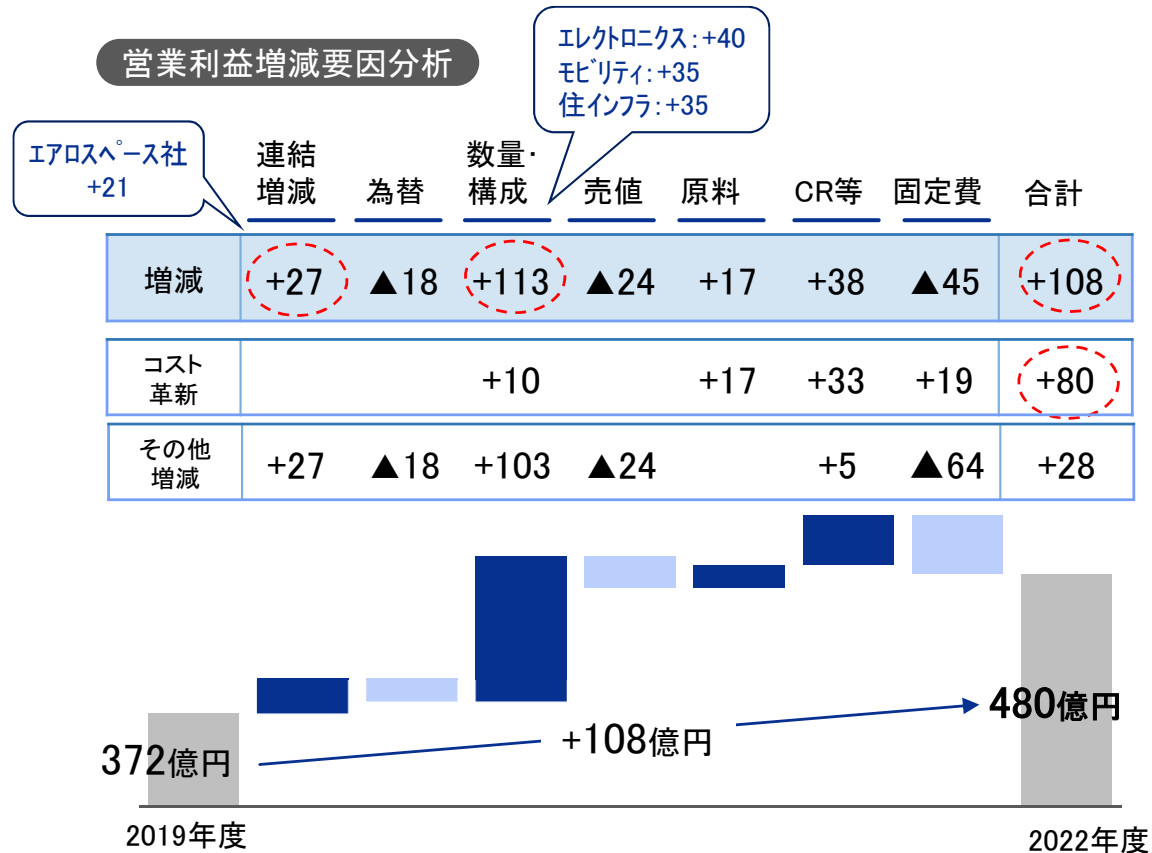
高機能  
プラスチック

- サプライチェーン全体のコスト革新及び高付加価値製品の拡販，成長投資の効果発現により、高収益カンパニーへの復活狙う

## 売上高



## 営業利益増減要因分析



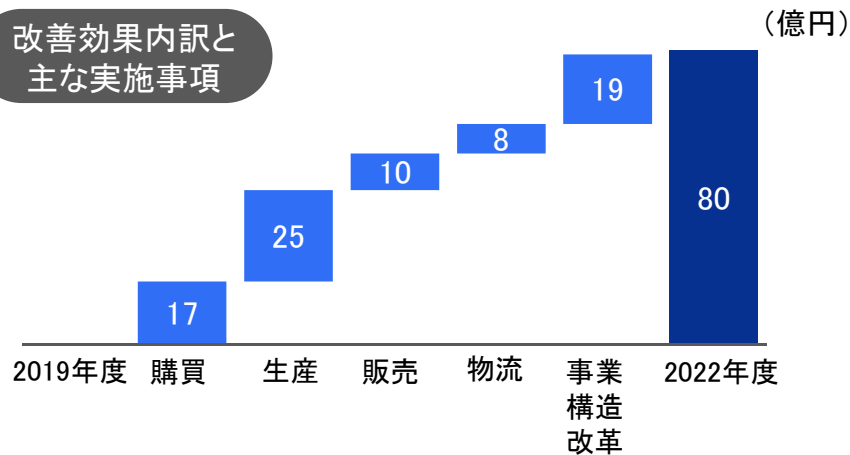


- 収益力強化: サプライチェーン全体のコスト革新により、収益力を強化する
- 成長エンジン: 戦略3分野の拡大・強化と、新製品・新事業の育成を進める

## 収益力強化

- サプライチェーン全体のコスト革新により、80億円の利益を創出(19年度比)
- 購買等からデジタル・サプライチェーンマネジメントを推進

改善効果内訳と  
主な実施事項



- 購買最適化
- 中間膜の生産性向上
- 拠点の集約・省人化
- 低採算事業の構造改革

## 成長エンジン

- 戦略3分野の拡大・強化
  - 各分野におけるポートフォリオ強化
  - 実行済み大型戦略投資の回収強化
  - Aerospace社収益改善、シナジー発現加速
- 新製品・新事業
  - 新製品: 選択と集中によるテーマ重点化
  - 新事業創出(仕込み)強化

## ESG経営

- グローバルマネジメントの推進
- グローバル人材育成、従業員エンゲージメント強化
- DX推進による業務標準化

分野	戦略3分野			産業他
	エレクトロニクス	モビリティ(←車輛・輸送)	住インフラ材	
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロセス革新</li> <li>・フォーム拠点再編</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業統廃合</li> <li>・コストミニマム生産化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CPVC事業再建</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販社改革</li> </ul>
サプライチェーンコスト革新(不採算事業見極め/ 拠点再編, 購買力強化)				
重点拡大	ディスプレイ関連材料	車輛材料	不燃・耐火材料	包装、 コンテナ他
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代D(OLED)</li> <li>・外装/機構部品</li> <li>・半導体/電子部品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高機能膜 (HUD楔/遮音・遮熱)</li> <li>・内外装材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・断熱/不燃材料 (不燃ウレタン ・断熱フォーム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境対応 (BtoC)</li> <li>・省人化 (BtoC)</li> </ul>
次期成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代D(miniLED)</li> <li>・5G(IoTインフラ)</li> <li>・ウェアラブル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代車 (LiB, 自動運転)</li> <li>・航空機(CFRP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高安全</li> <li>・省施工材料</li> <li>・圧電センサー</li> </ul>	
ネクスト フロンティア	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     新世代表示体/ 通信規格 (<math>\mu</math>LED/量子ドット/ホログラム)                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高強度材料</li> <li>・3Dプリンタ</li> </ul> </div>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフサイエンス材</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     ・新素材(生分解/バイオ素材等) ・粘接着制御(難被着体/異種接合等)                 </div>			

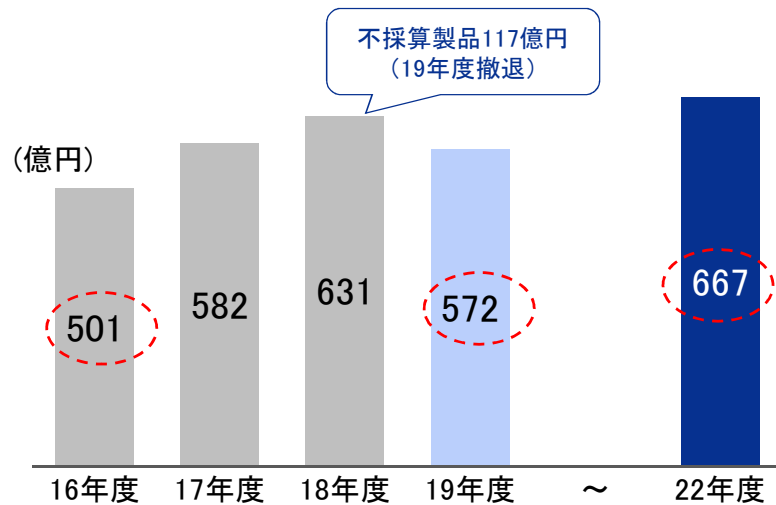
## ■液晶市況の回復は見込まず、非液晶向け製品を中心に拡大を狙う

### 売上高と重点施策

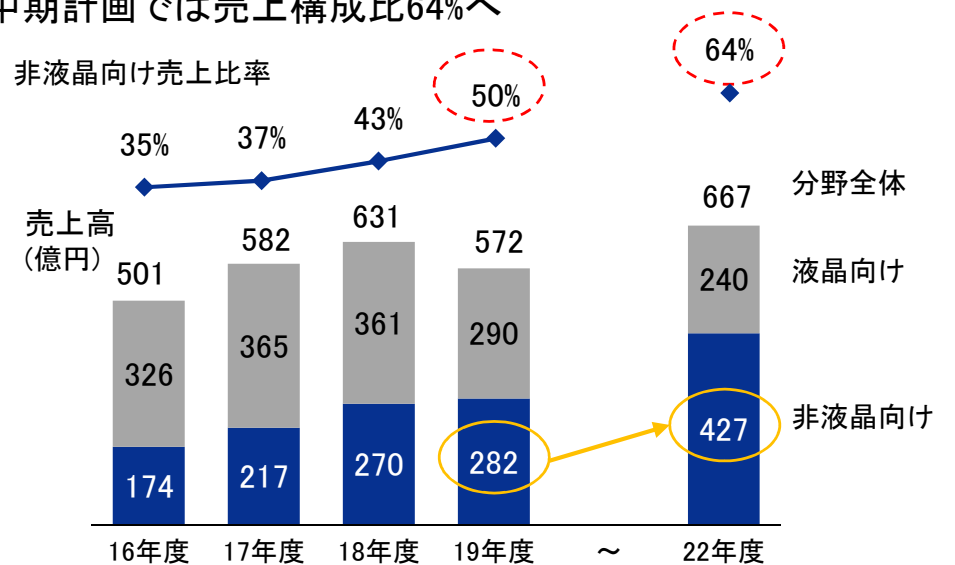
- 液晶向け高シェア製品で安定収益確保
- 非液晶向け製品(半導体、5G基地局向け等)で成長

### KPI(非液晶分野注力)

- 非液晶向け製品へのシフトは順調に進捗。  
新中期計画では売上構成比64%へ



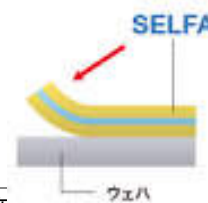
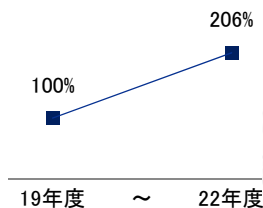
### 非液晶向け売上比率



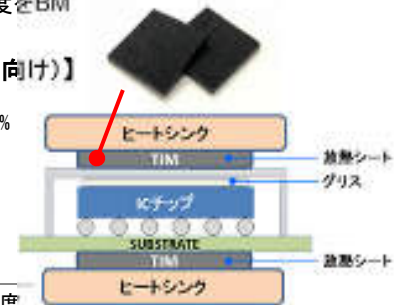
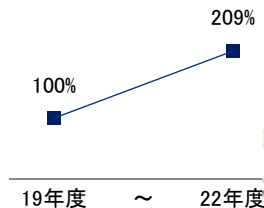
### 主な非液晶向け製品の売上高伸長率

\*19年度をBM

#### 【耐熱セルファ(半導体工程材)】



#### 【放熱材料(5G基地局等向け)】



# 戦略3分野 モビリティ

高機能  
プラスチック

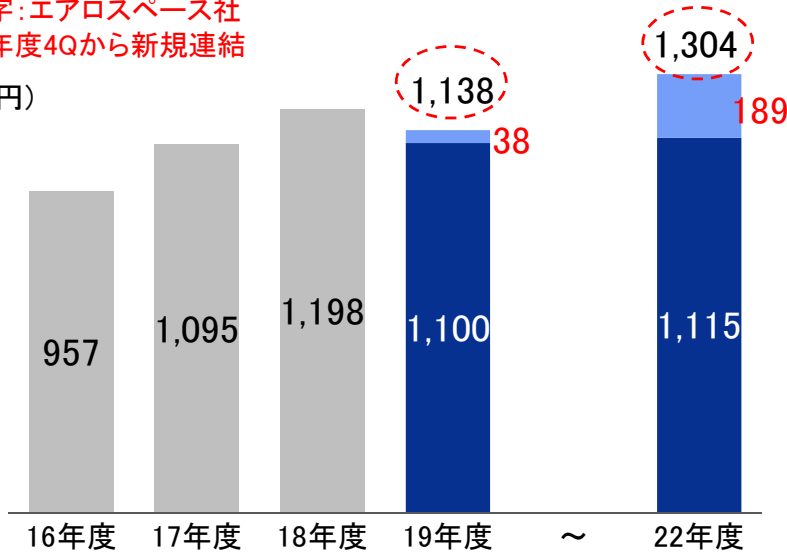
- 自動車市況の回復は見込まず、高付加価値品の拡販を中心に拡大を狙う
- 航空機向けを第2の収益の柱に育成する

## 売上高と重点施策

- 高機能中間膜（特にHUD向け）を中心に成長
- エアロスペース社の収益力強化を進め、将来的に第2の収益の柱に

赤字:エアロスペース社  
19年度4Qから新規連結

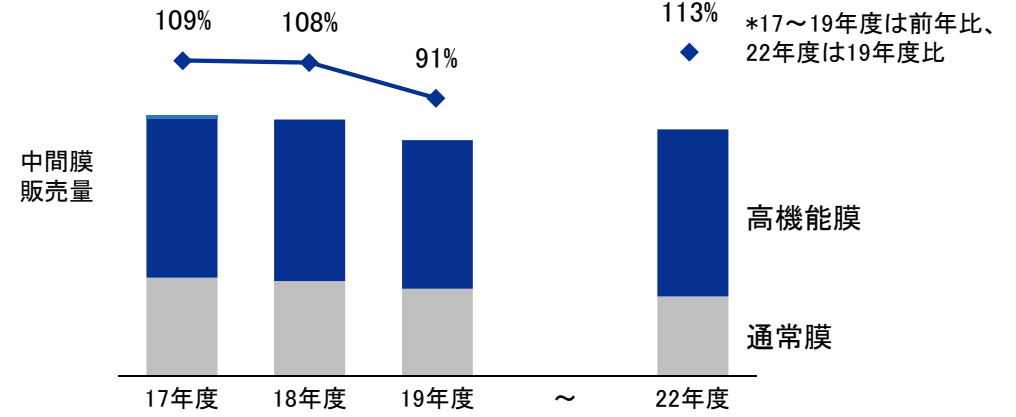
(億円)



## KPI(高機能中間膜拡販)

- 高機能中間膜(113%\*)、うちHUD向け(172%\*)を中心に拡販 \*FY22vsFY19

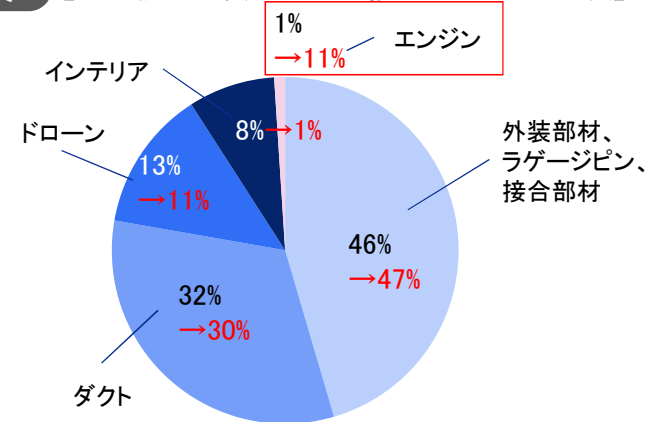
高機能膜・HUD向け伸長率\*



## エアロスペース社収益強化策

【航空機向け製品別売上構成比(18→22年度)】

- 製品ミックスの改善
- ✓ 高付加価値のエンジン部材拡大
- シナジーの早期発現
- 生産性の向上



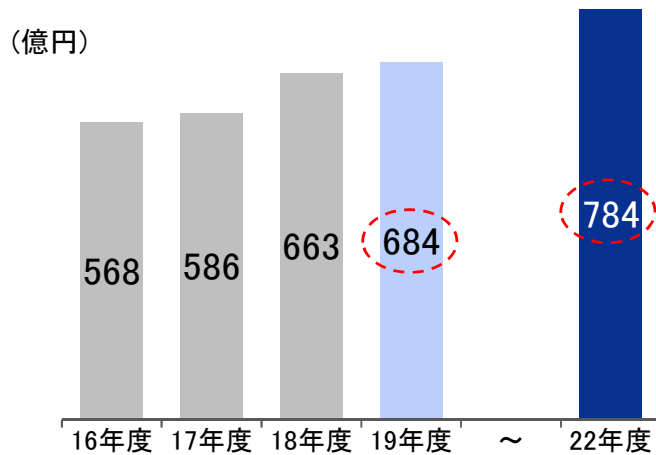
# 戦略3分野 住インフラ、新製品・新事業

高機能  
プラスチック

- 住インフラ: 断熱／不燃材料の拡販を中心に成長を狙う
- 新製品: 選択と集中によるテーマ重点化 - 放熱材料、絶縁材料等
- 新事業創出(仕込み) - インクジェット、(介護用)圧電センサー

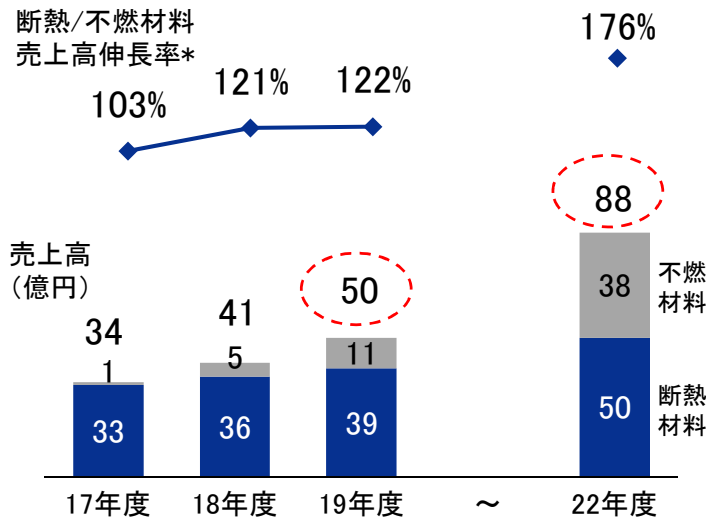
## 売上高と重点施策

- 断熱／不燃材料の成長加速
- 塩素化塩ビ樹脂: 北米シェア拡大、収益力向上
- 国内住建向け(耐火材、テープ) 拡販推進



## KPI(断熱/不燃材料拡販)

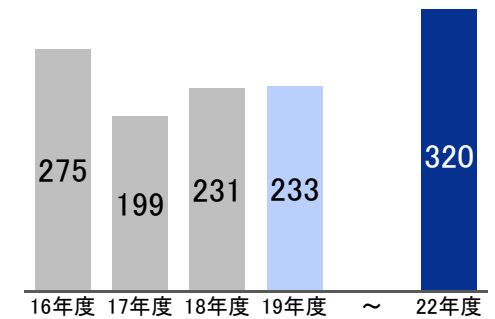
- 不燃ウレタンの採用拡大
- 断熱材のグローバル展開強化



\*17~19年度は前年比、22年度は19年度比

## 新製品売上高

(億円)



## 新事業売上高

(億円)



**SEKISUI**

住宅カンパニー

カンパニープレジデント  
神吉 利幸

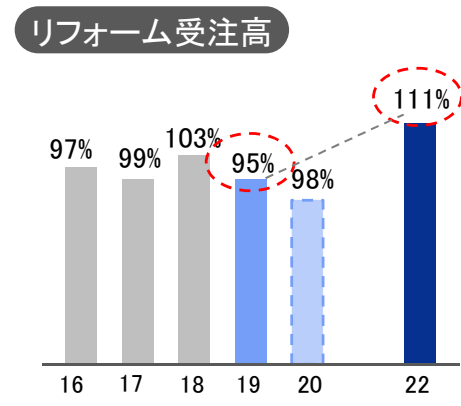
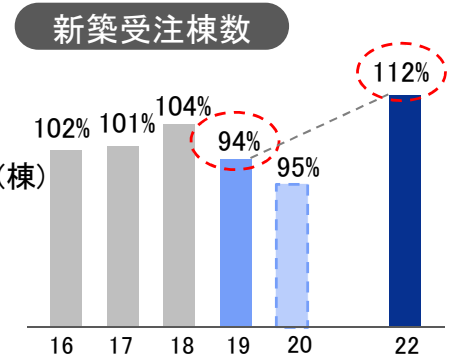
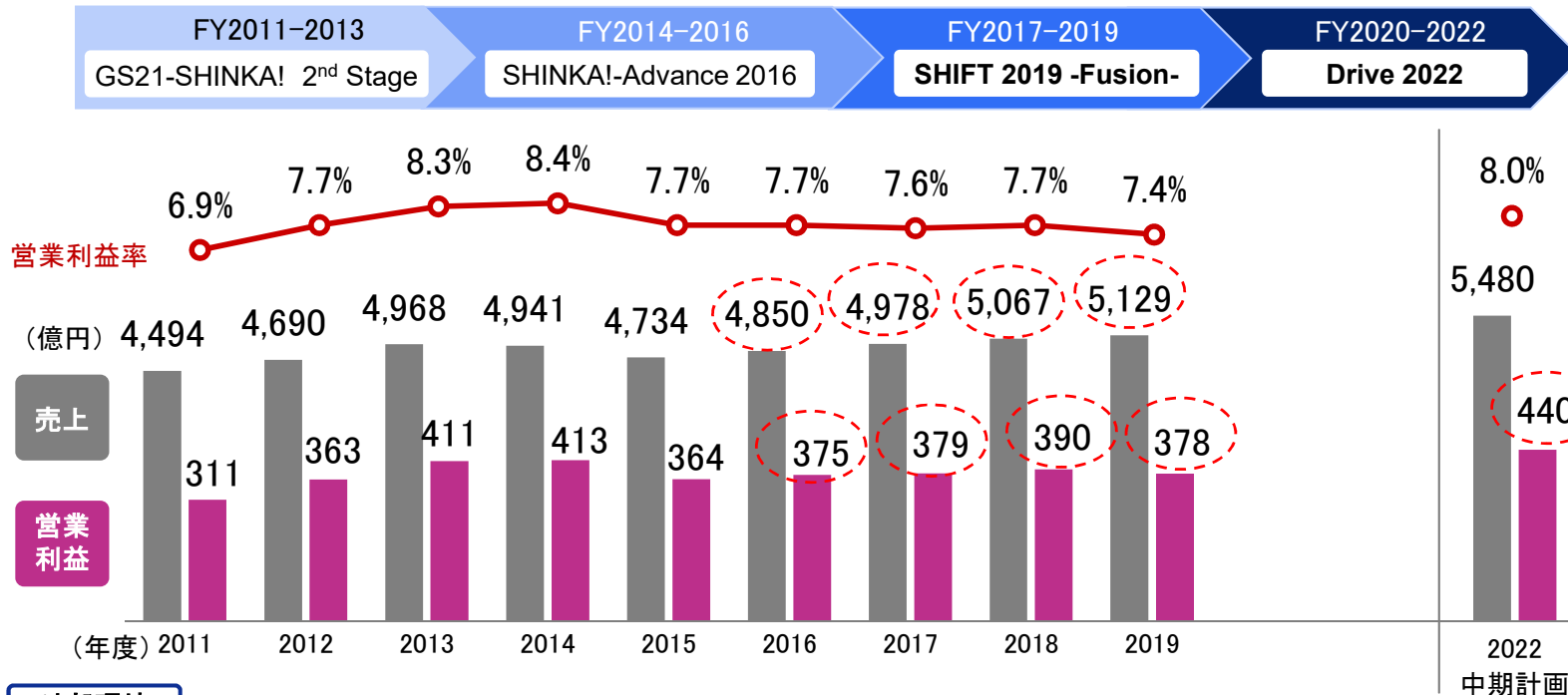
# 業績推移と新中期計画ターゲット

■前中期は、トップライン引き上げにより、17、18年度連続増収増益。  
19年度はCOVID-19影響を受けるも、微減益に留める

- 新築受注棟数は17、18年度連続増。19年度は消費増税、COVID-19影響を受けるも、減少幅を最小減に留める
- リフォーム受注は減少トレンドから脱却も、伸び悩み

■新中期計画では、新築住宅のシェアUPを中心に、カンパニー最高益を更新する

## 業績推移



## 外部環境

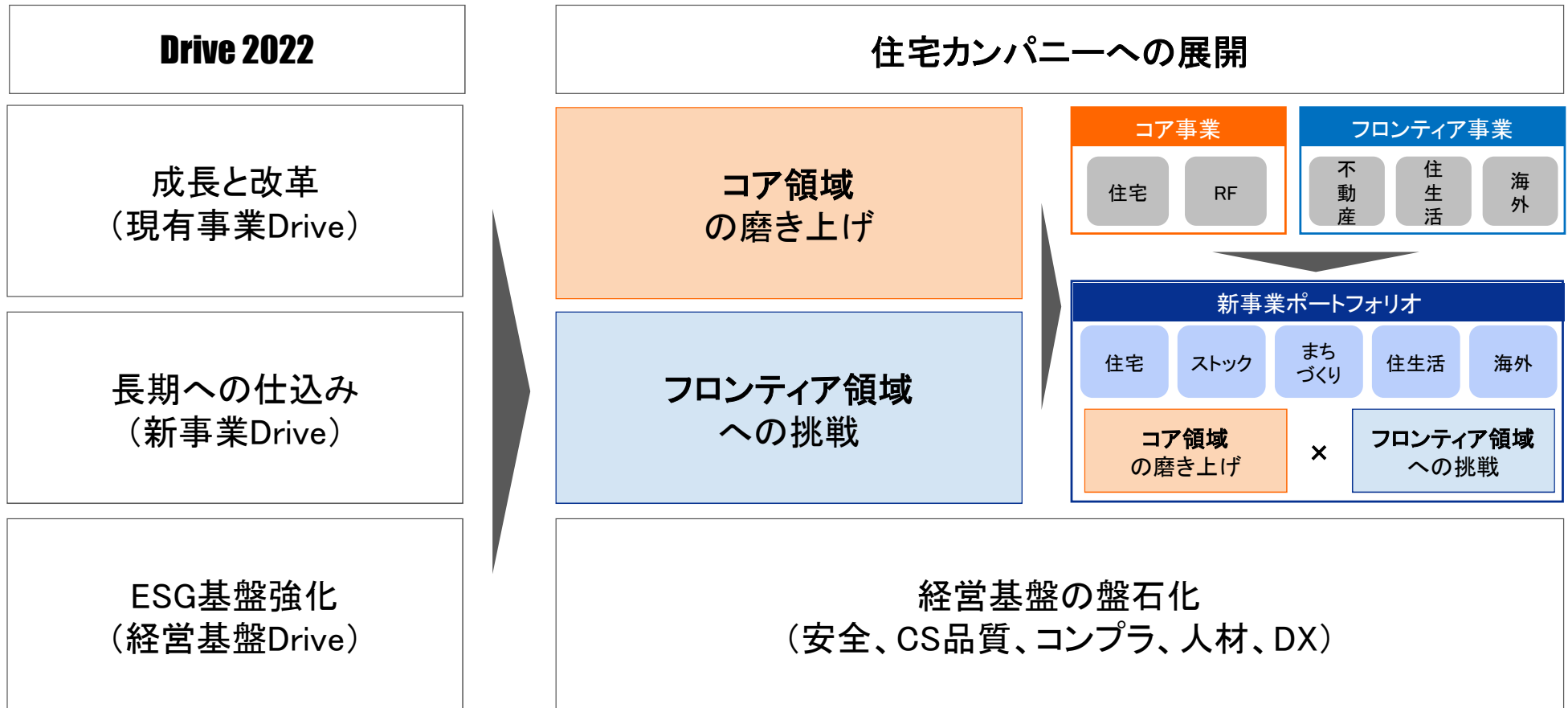
- |                   |                  |                            |                  |                           |                 |                              |                              |
|-------------------|------------------|----------------------------|------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------------|
| 2011年3月<br>東日本大震災 | 2012年12月<br>政権交代 | 2014年4月<br>消費増税<br><5%→8%> | 2014年9月<br>FIT問題 | 2016年2月<br>マイナス金利<br>政策導入 | 2016年4月<br>熊本地震 | 2019年10月<br>消費増税<br><8%→10%> | 2020年2月～<br>COVID-19<br>感染拡大 |
|-------------------|------------------|----------------------------|------------------|---------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------------|

\*: 16～20年度は前年同期比、22年度は19年度比

# 新中期計画の位置付けと全社方針の展開

## ■新中期計画を、長期ビジョン(2030年度業容倍増)に向けた第一ステップと位置付ける

- 市場縮小が予測される国内市場で勝ち切るため、「ユニット事業の磨き上げ」を完成させる
- 長期ビジョン(2030年度業容倍増)実現に向けた仕込みにも果敢に挑む





## 中期経営方針

「顧客価値」と「事業価値」の両立による  
住宅ESG経営の推進

『コア領域の磨き上げ』と  
『フロンティア領域への挑戦』

### 顧客価値

- スマート&レジリエンス
- 工業化住宅の  
際立ち&シナジー

### 住宅 ESG経営

### 事業価値

- 利益ある成長
- 強固な経営基盤

持続可能な高収益モデルの完成

## 住宅ESG経営

E

- スマートによる圧倒的な  
差別化  
✓ ZEH比率90%目標
- 生産工場のスマート化  
✓ 生産体制最適化  
(自動化・輸送)

S

- 積水化学グループの  
総合力を結集  
✓ スマート&レジリエンスな  
まちづくり
- スtock社会化への対応  
✓ 不動産流通×リフォーム

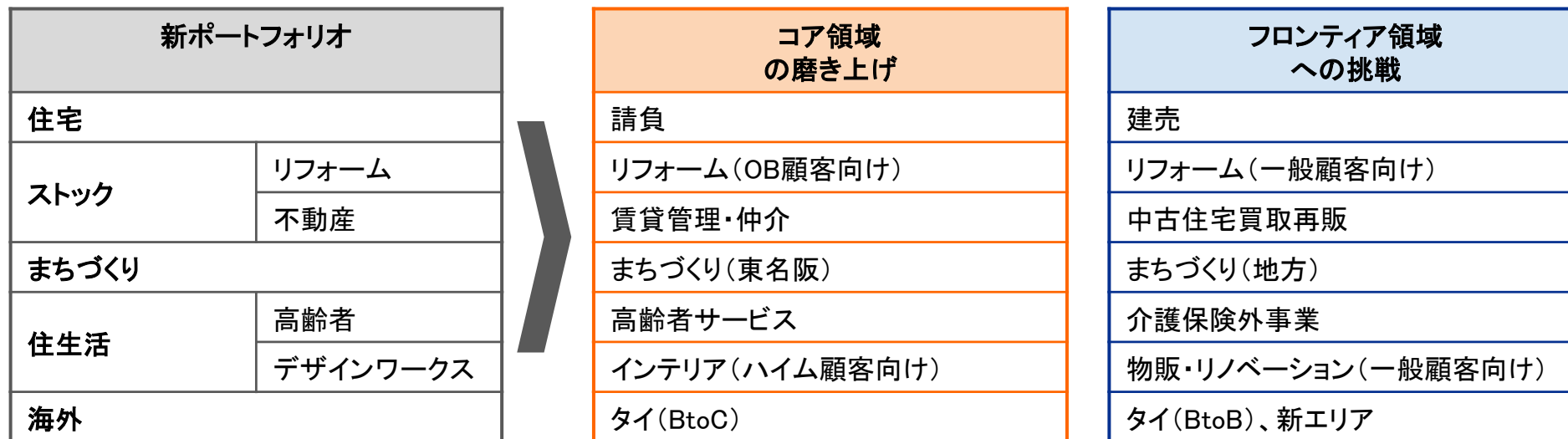
G

- ROICスプレッド経営の  
実践と浸透  
✓ 安全・CS品質・コンプラ  
イアンス・人財・DX

# 新事業ポートフォリオと収支計画

住宅

■各ポートフォリオでコア・フロンティア領域を明確にし、全事業で増収増益を狙う



(億円)	2019年度		2022年度		増減	
	売上高	営業利益(率)	売上高	営業利益(率)	売上高	営業利益
住宅	3,604	281(7.8%)	3,700	318(8.6%)	+96	+37
ストック(リフォーム)	970	76(7.8%)	1,000	85(8.5%)	+30	+9
ストック(不動産)	455	27(5.9%)	580	35(6.0%)	+125	+8
まちづくり	2	▲4(NA)	120	5(4.2%)	+118	+9
住生活	79	0(NA)	80	2(2.5%)	+1	+2
海外	19	▲1(NA)	30	1(3.3%)	+11	+2
連結計	5,129	378(7.4%)	5,480	440(8.0%)	+351	+62

# 住宅事業の戦略 ～戸建シェアNo.1への挑戦

住宅

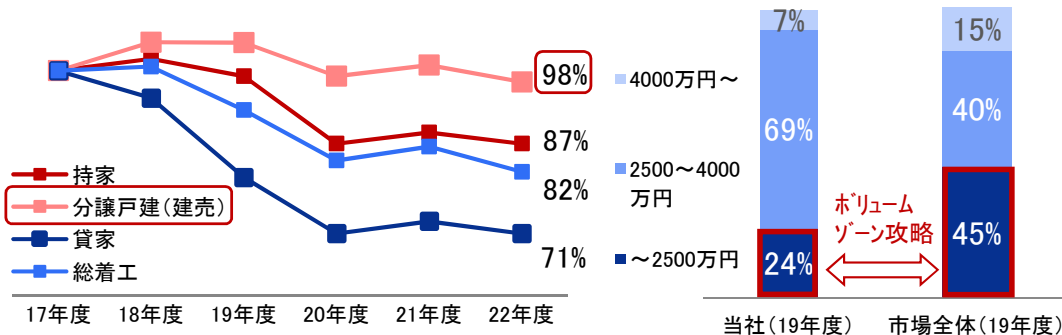
## ■ 事業の最適化により、住宅カンパニーの成長をけん引する

2019年度	住宅	売上高+96億円
2022年度		営業利益+37億円

### 市場認識とシェア拡大に対する考え方 \*何れも当社推計

- 市場の落込みが小さく、セクスイハイムの平準化効果が発揮できる分譲戸建(建売)に 資源を集中し、ボリュームゾーンを攻略する

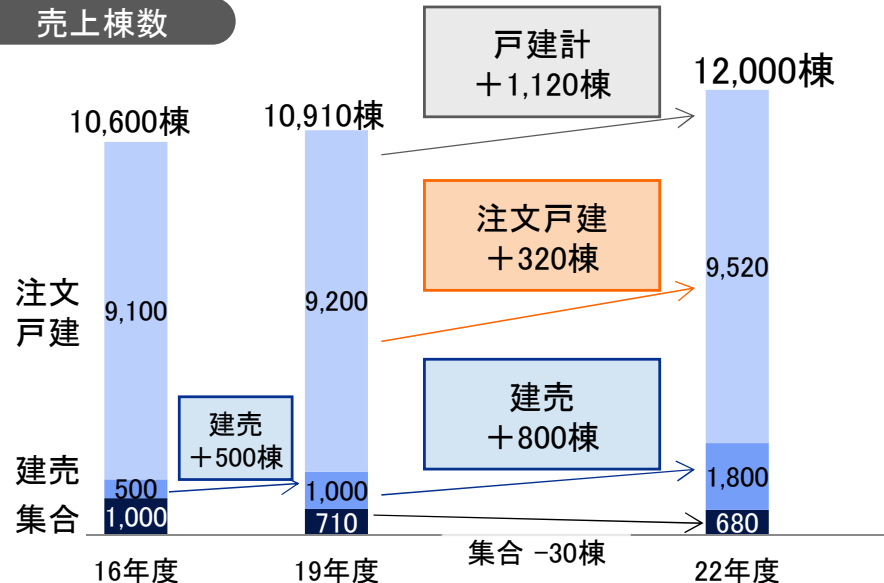
### 【新設住宅着工(建築種別)】 \*17年度をBM 【価格帯別戸建着工戸数】



## ● 3つの成長施策を継続強化する \*何れも19年度比

営業戦 力	コア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業人員2,900名体制へ(+300名*)</li> <li>✓ 体感型ショールーム全国40ヶ所へ(+17ヶ所*)</li> </ul>
	フロンティア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 販売代理体制の構築</li> </ul>
商品戦 略	コア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スマート、レジリエンスの強化</li> </ul>
	フロンティア	<p>ZEH比率</p> <p><small>*戸建受注全体に占める比率 (北海道除く)</small></p> <p>28% 50% 73% 80% 90%</p> <p>16年度 17年度 18年度 19年度 22年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 分譲(特に建売)向けセミオーダー商品投入</li> </ul>
土地戦 略	コア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 販売中土地在庫+1,000区画*</li> </ul>
	フロンティア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 販売中建売在庫 +500区画* (計1,500区画)</li> </ul>

### 売上棟数



## ■体質強化策を推進し、50億円以上の収益改善を実現する

### ● 「量産効果の最大化」×「ロスの最小化」を実現

コア

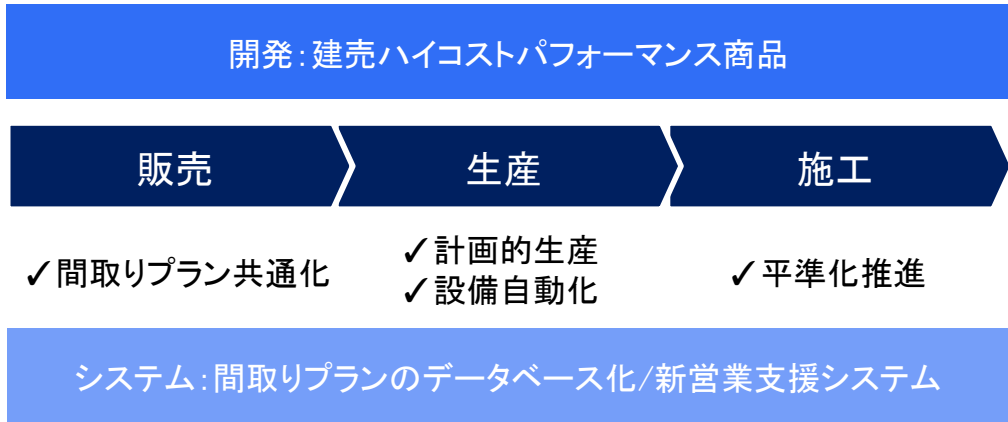
- 全国生産会社統合による収益性改善\* \*北海道除く
- 3つの施策で平準化(50%)\*を実現 \*半期毎の1Q/3Q比率
  - ✓ 技術/間接部門の集約化・標準化
  - ✓ フレキシブルな広域最適化
  - ✓ 自動化80%ライン作業効率化や、生産性トップランナー施策の加速



生産会社の収益性強化  
+30億円(19年度比)

### ● 建売ローコストオペレーションの実現

フロントティア



建売の収益性強化  
1百万/棟の改善を狙う  
+20億円(19年度比)\*  
\*建売1,800棟販売時

## ■リフォームと不動産の融合により、ストック価値を最大化する

2019年度	▼	ストック	売上高+155億円 営業利益+17億円
2022年度			

コア

### リフォーム

- 顧客接点の強化(定期点検・診断の充実)
  - ✓ 専任診断員の増員→診断数増大→提案数増大
- スマート商材の拡販(蓄電池、「スマートハイムでんき」)
- リフォーム売上平準化の推進

### 不動産

- 賃貸管理戸数の増大(東名阪) 37,000戸へ(+5,000戸)
  - オーナーとの関係性再構築
    - ✓ 解約件数の抑制
    - ✓ 非管理物件の取り込み

新築アパートのカバー率

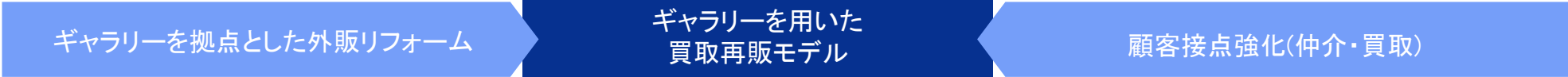
年度	カバー率
19年度	63%
22年度(計画)	80%

フロンティア

- 体感型ショールームの全国展開
  - ミュージアム展開
    - (ヶ所)
    - 19年度: 7
    - 22年度(計画): 25
  - ギャラリー展開
    - ✓ ミュージアム不足を補完
    - ✓ 買取再販との連携に向け、各都道府県に1件配置

- 賃貸リフォームの受注拡大
  - 賃貸リフォーム売上高
    - (億円)
    - 19年度: 34
    - 22年度(計画): 44
  - アパート定期診断の強化
    - 【前中期】定期診断率 平均 60%
    - 【新中期】定期診断率 平均 85%継続
    - ⇒ 新たな顧客接点強化による、賃貸リフォーム売上増へ

### ・買取再販ブランド化(融合事業)

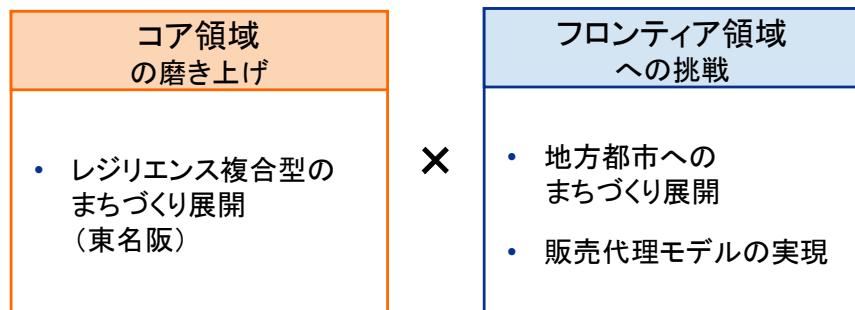


# まちづくり・住生活・海外事業の戦略

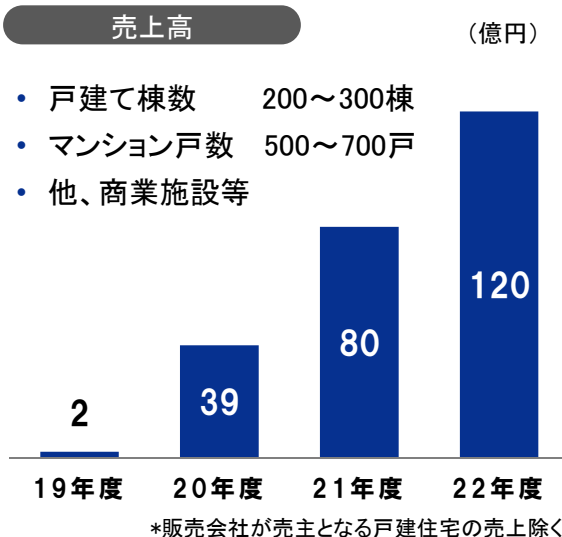
住宅

## ■まちづくり事業：積水化学の総合力を結集し、際立ちのまちづくり事業を確立する

2019年度	まち づくり	売上高+118億円
2022年度		営業利益+9億円



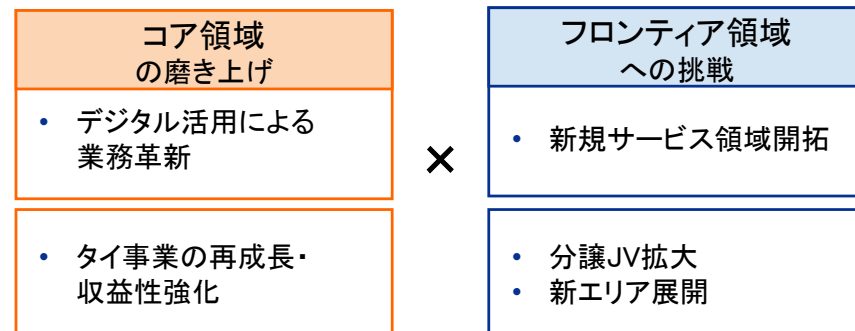
- まちづくりプロジェクト全国展開 ⇒ 100億円/年 規模事業へ
- 2022年度まで5プロジェクトの仕込み済



## ■住生活事業：事業基盤を再構築する

2019年度	住生活 ・海外	売上高+12億円
2022年度		営業利益+4億円

## ■海外事業：積極投資により成長軌道に乗せる



住生活		海外	
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用による業務革新 ✓ センサー技術等によるCS改善等</li> <li>介護保険領域から新規サービス領域への拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>土地付き分譲の継続推進</li> <li>際立ちを生かした新エリア展開 【タイJVの分譲住宅】</li> </ul>	
まちづくり	×	高齢者事業	
メディカル	×	高齢者事業	

# Intentionally Blank

SEKISUI

環境・ライフライン  
カンパニー

カンパニープレジデント  
平居 義幸



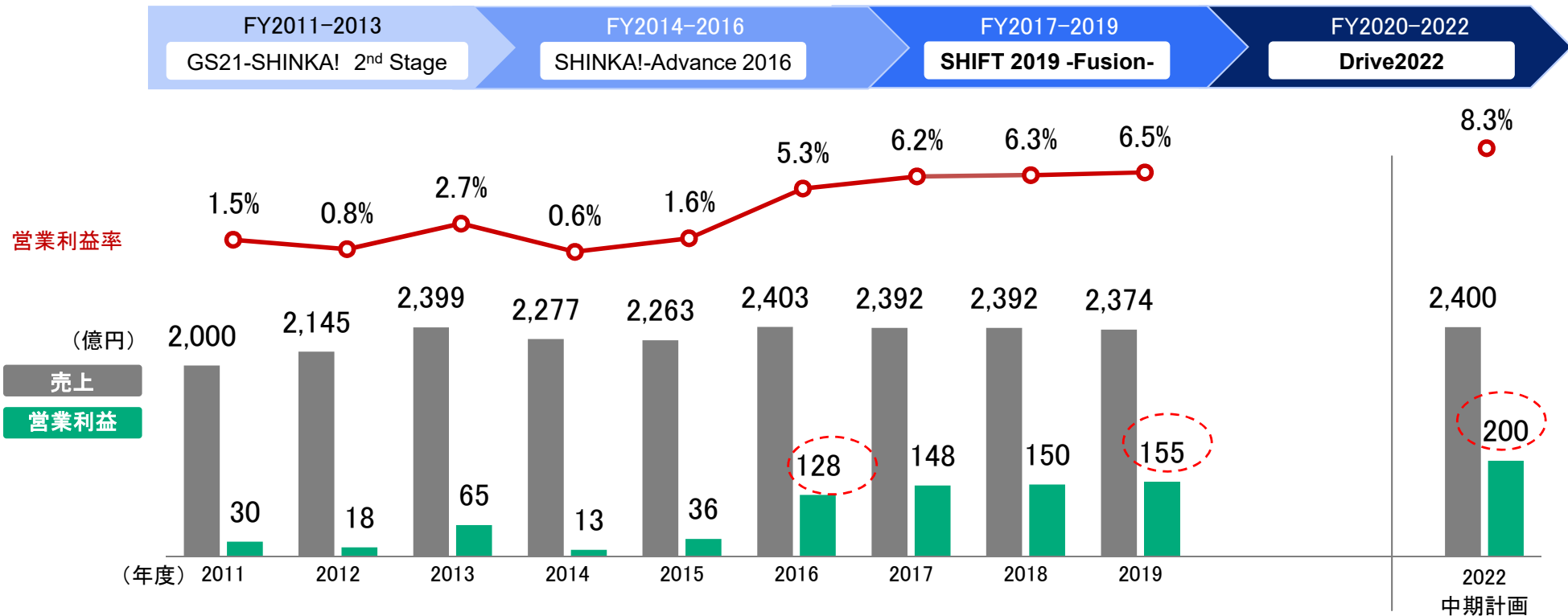
# 業績推移と新中期計画ターゲット

環境・  
ライフライン

- 前中期計画では、営業利益・営業利益率とも、過去最高を更新
- 本中期計画は、収益性の改善を重視し、重点拡大製品\*の拡販・海外事業の拡大により、カンパニー初の営業利益200億円を目指す

## 業績推移

\* 重点拡大製品: 高付加価値、  
かつ市場成長・代替が見込める製品



## 外部環境

2011年3月  
東日本大震災発生

2012年12月  
政権交代

2014年4月  
消費増税  
<5%→8%>

2019年10月  
消費増税  
<8%→10%>

2021年7-8月  
東京オリンピック

# 前中期計画の総括

■ 重点拡大製品、海外中心に「数量・構成」拡大。成長投資も順調に進捗

■ 汎用品の体質改善、海外の拡大ペース加速が課題

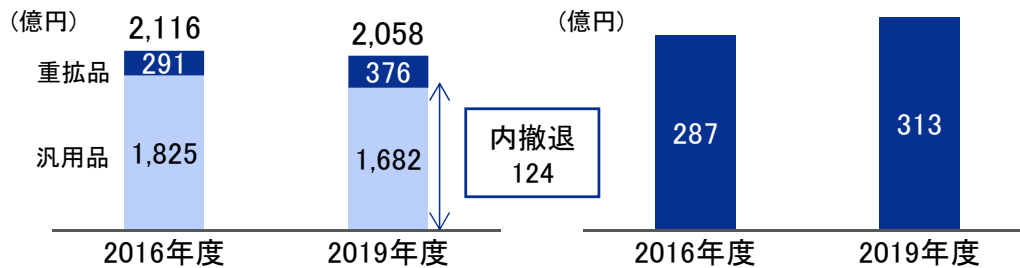
## 売上高

### 【国内】

- 汎用品苦戦も重点拡大製品が大幅に拡大(130%)

### 【海外】

- 売上増もFY19市況悪化によりやや停滞



## 成果と課題

### 【成果】

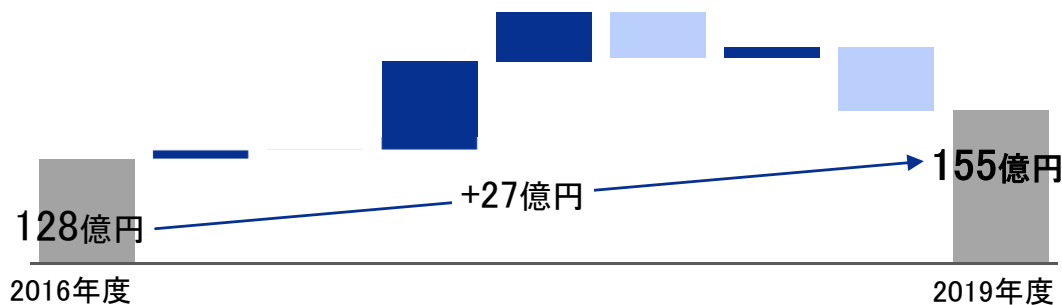
- 重点拡大製品、海外がけん引し「数量・構成」増
- 成長への仕込みが順調に進む(新製品上市80件等)
- 将来の国内需要減に備えた生産再編に着手

### 【課題】

- 汎用品のさらなる収益性改善(営業・生産・物流)
- 海外成長の加速

## 営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	+5	0	+49	+28	▲25	+6	▲35	+27



## 重要実施施策

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

## 中期経営方針

UIEP\*品質を極めてSDGsに貢献しよう  
～社会課題を解決するプロフェッショナル集団へ～

1. 対象市場の拡大と攻略
2. ROIC経営の浸透
3. 持続可能な経営基盤の構築

勝ちパターンの確立、海外拡大  
事業ポートフォリオの変革、DX推進  
ESG思考、人材活性化

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

## 経営指標

2022年度

営業利益  
200億円  
(8.3%)

ROIC  
7.8%

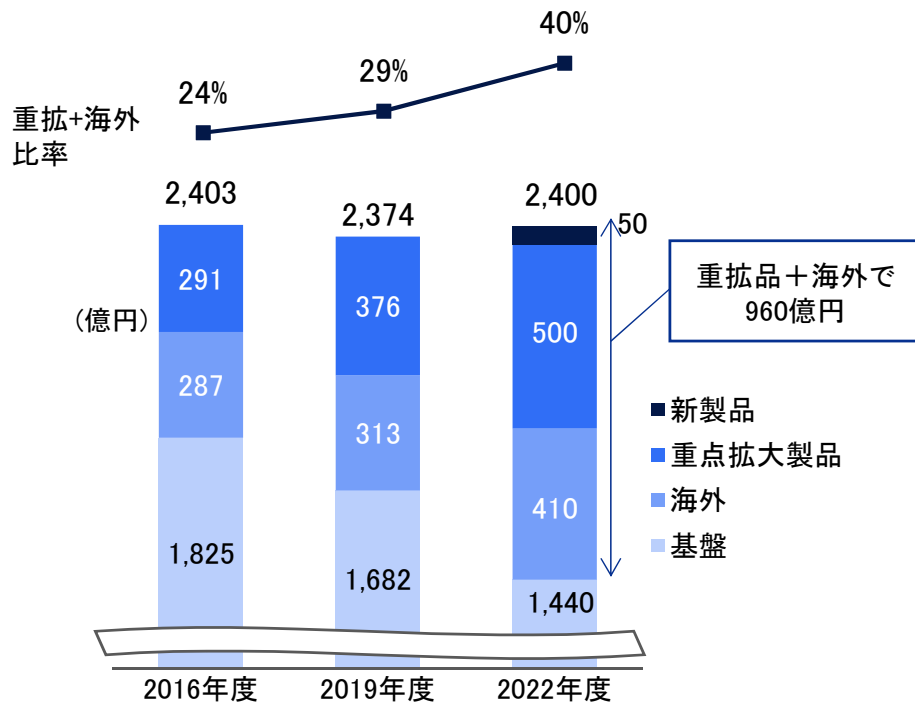
重拡品+海外売上高  
960億円

# 新中期計画 カンパニー戦略

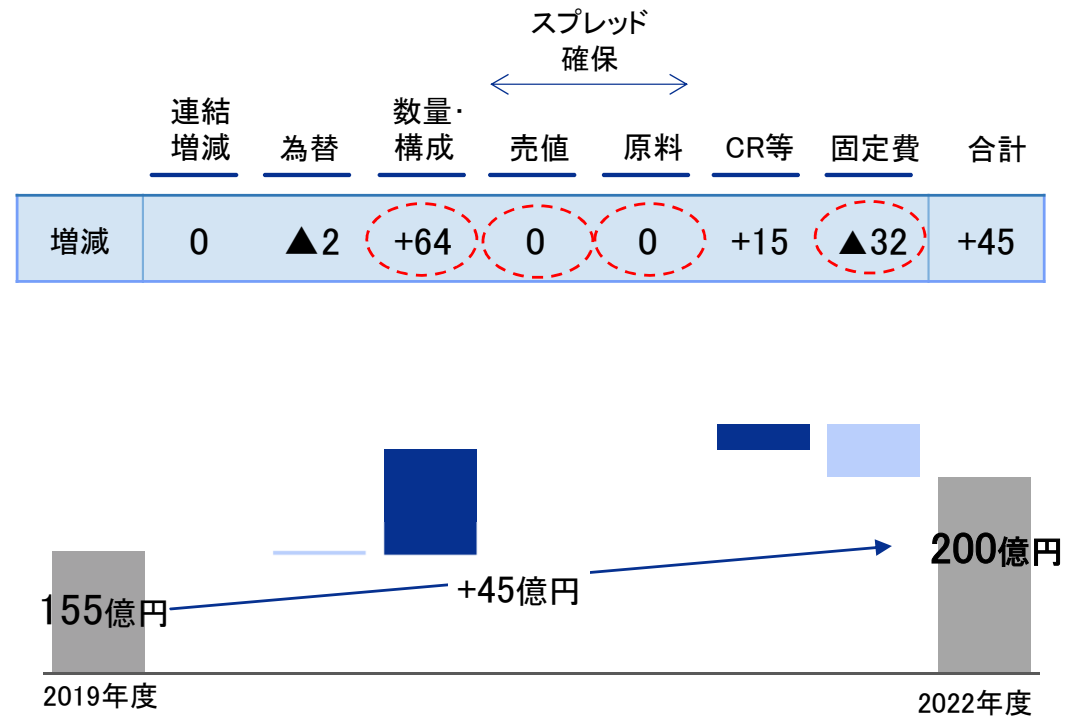
環境・  
ライフライン

- 汎用品の需要縮小を見据え、重点拡大製品＋海外で960億円(売上構成比40%)を目指す
- 「数量・構成」拡大。ROIC向上に資する戦略投資を中心に実施、余力でM&A検討

## 売上高



## 営業利益増減要因分析



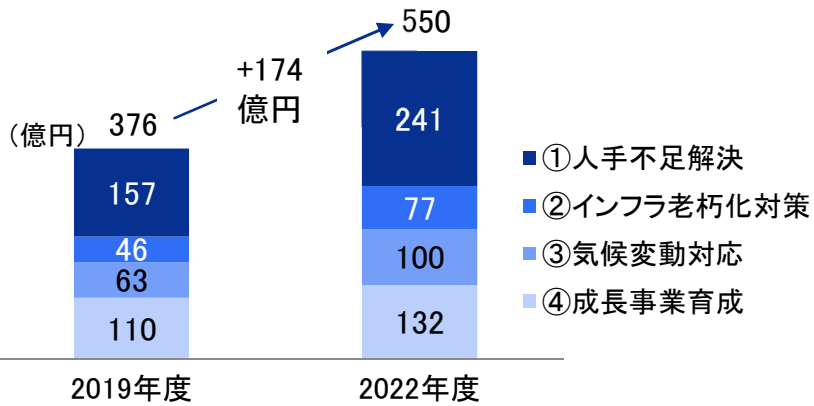
# 重点施策 ～対象市場の拡大と攻略(重点拡大製品)

環境・  
ライフライン

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

## 重点拡大製品売上高

・19年度比で1.5倍となる174億円増を計画



## 社会課題と当社技術

### 増大する社会課題

①人手不足(3密回避)

②インフラ老朽化

③気候変動

④成長事業育成

### 当社技術の磨き上げ

- ✓省人化
- ✓短工期
- ✓金属代替
- ✓長寿命化
- ✓強靱化
- ✓まちづくり
- ✓超ハイクリーン材料
- ✓CFRP
- ✓軽量化
- ✓易施工
- ✓オンリーワン工法
- ✓高排水
- ✓無電柱化
- ✓センサー

## 製品例

### ①ハイパーAWHP



高層建築対応の耐震型高性能ポリエチレン管。柔軟・軽量化で易施工化に貢献

### ①ACドレンパイプ



結露防止層付き塩ビ管。公立学校のエアコン工事の保温工程易施工化に貢献

### ②更生工法(SPR)



老朽化した下水管の更生。道路を掘り返さずに下水道をリニューアル

### ③大型高排水システム



サイフォン式雨水排水システム。配管口径をUPすることなく集中豪雨に対応する排水量を確保

### ④FFU(枕木)



耐水性・耐久性を持った樹脂製枕木。防腐剤不要で環境負荷低減へ貢献

### ④SEW



トンネル掘削等のシールド工事用途。機械・人力による土留め壁の開口作業不要

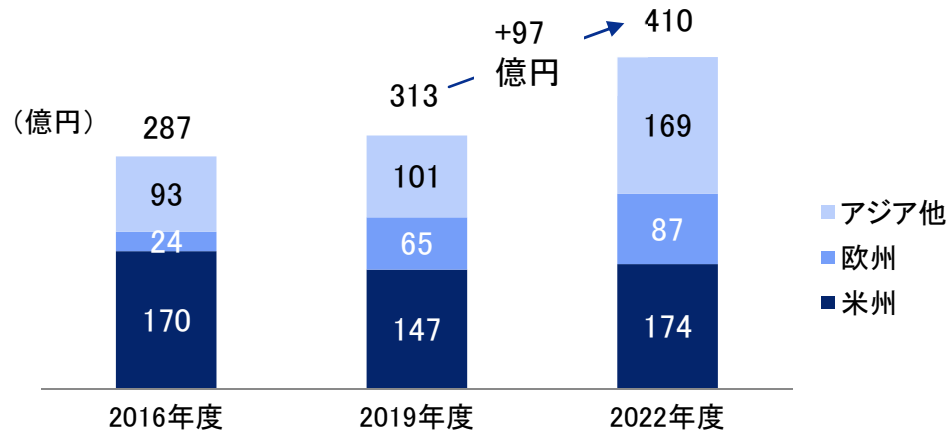
# 重点施策 ～対象市場の拡大と攻略(海外)

- アジア・欧州を中心に、事業・製品の多様化を図る(M&Aで+α増分を狙う)
- 高付加価値製品を中心に、国内の成功事例を展開し、エリアの拡大・深耕を図る

## 海外地域別売上高

\*国内製品輸出含む

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



## 地域別戦略

- ・航空機向け需要の一時的な需要減は折込み済
- ・米国では製品多様化による挽回を、アジア・欧州は積極的な資源投入で大きく伸ばす

事業・製品	戦略	欧	米	亜
シート	シート市場の用途展開(医療・衛生他) 合理化投資を優先	✓	✓	✓
機能材(FFU)	生産拠点新設(欧州) 加工パートナー拡大	✓	✓	✓
管路更生	施工パートナー拡大	✓	✓	✓
プラント/管材	ベトナムTP社協業拡大 DCプレート拡販(欧州)	✓	✓	✓
建築管材	空調系参入			✓

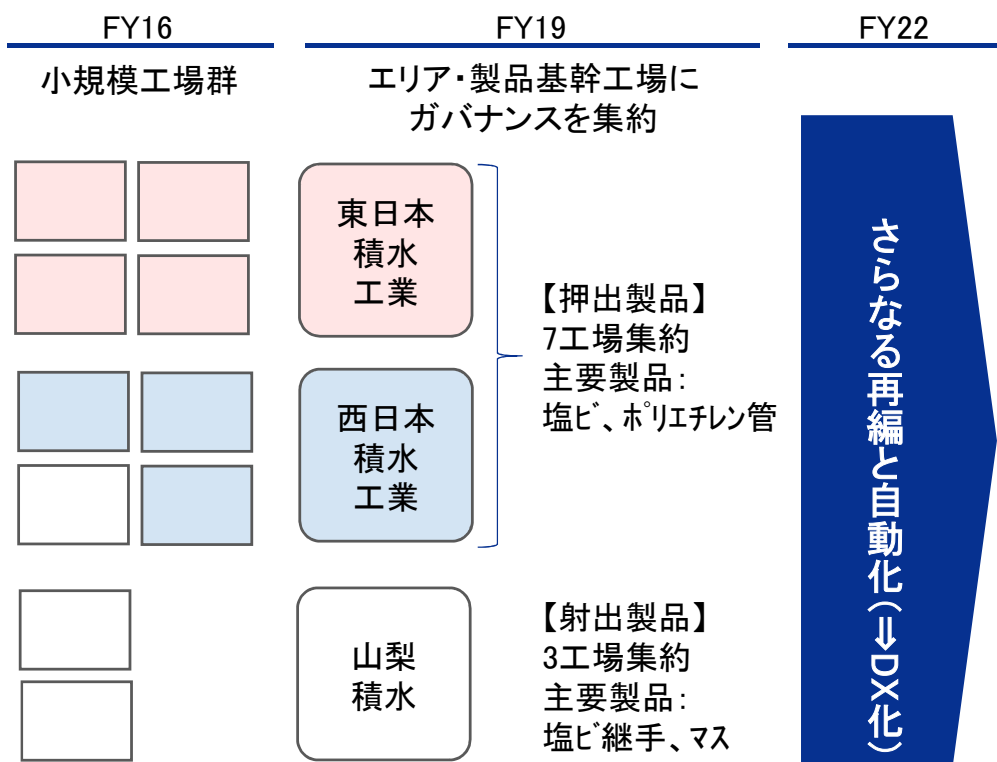
\*黄色は国内成功事例を展開

# 重点施策 ～ROIC経営の浸透(構造改革)

## ■生産マネジメント、投下資本適正化、DX推進により事業の効率性を高める

### 生産マネジメント

- 品目再編に向けた広域生産マネジメント体制を構築
- 本中計では、域内最適化・省人化・無調整化に向けた投資と活動を推進



### 投下資本適正化

- 構造改革、合理化投資、DX化、新流通開拓により、投下資本の適正化を進める
- 中期3ヶ年で固定費抑制施策を実施(▲50億円)

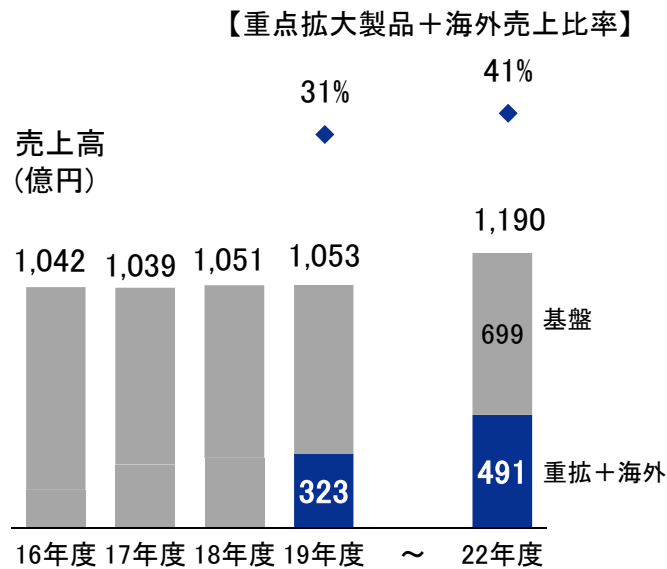
	項目	目標・KPI
資産	事業ポートフォリオの改革	低採算事業撲滅
	スマート工場への変革 (超安定化・自動化・ICT化)	不安工程ゼロ、定着率UP 生産性20%UP
	生産体制適正化(汎用品)	需要に見合う設備稼働率
運転 資本	連結営業体制効率化 サプライチェーン最適化	DX導入・物流効率化

## ■ 戦略3分野での重点拡大製品・海外売上の増分を図り収益性を強化

### 各分野の売上推移

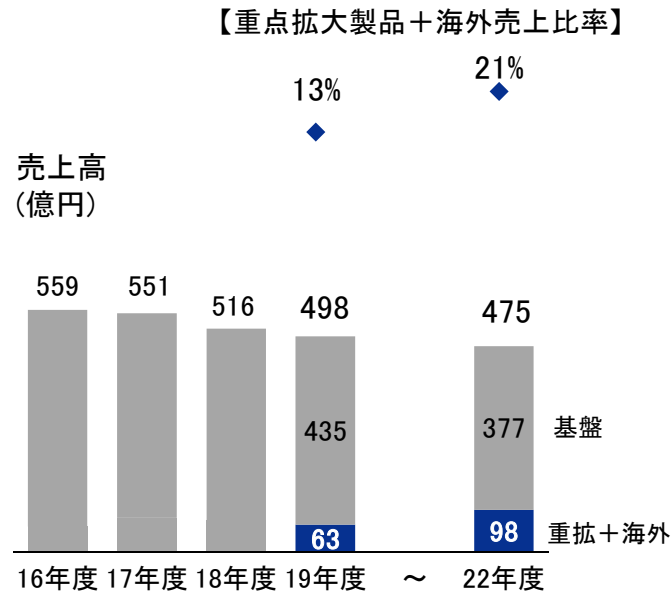
#### 配管・インフラ

- 成熟市場において、他社を差別化する新製品とビジネスモデル革新で伸ばせる分野にシフト



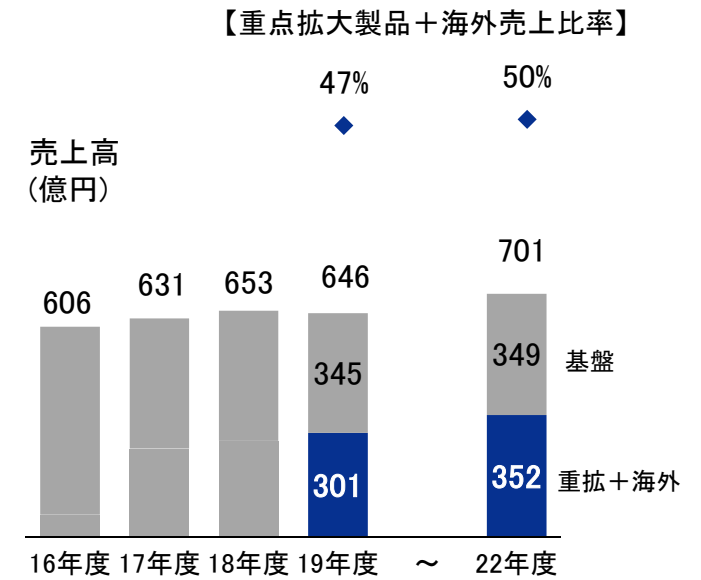
#### 建築・住環境

- 住宅着工減に伴う需要減を、気候変動対策の新製品や、介護施設向け浴室製品でカバー



#### 機能材料

- 高付加価値品の製品・用途展開の多様化と、鉄道用まくらぎの海外展開加速





# Intentionally Blank

SEKISUI

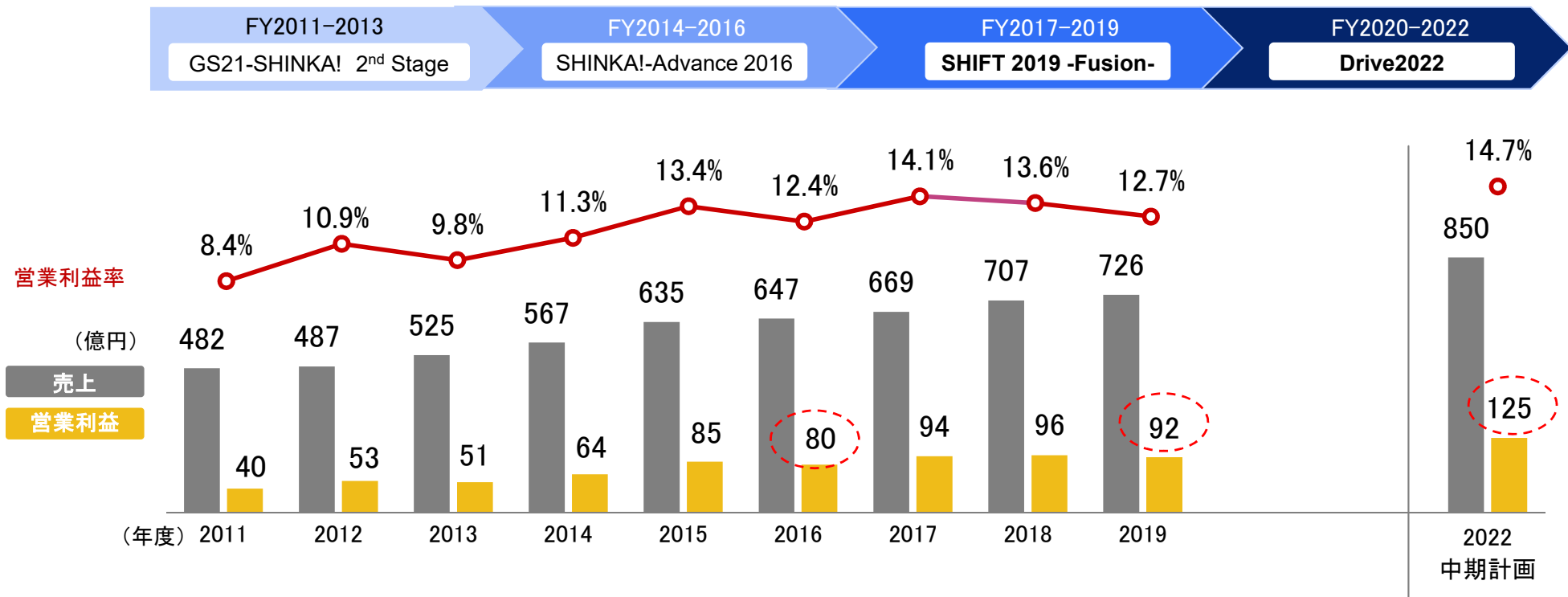
メディカル事業

専務執行役員  
経営戦略部長  
上脇 太

# 業績推移と新中期計画のターゲット

- 前中期計画では、着実な成長により、売上高・営業利益とも水準向上
- 新中期計画では、『世界に際立つメディカルカンパニー』を目指し、開発強化・積極投資で業容拡大を図る

## 業績推移

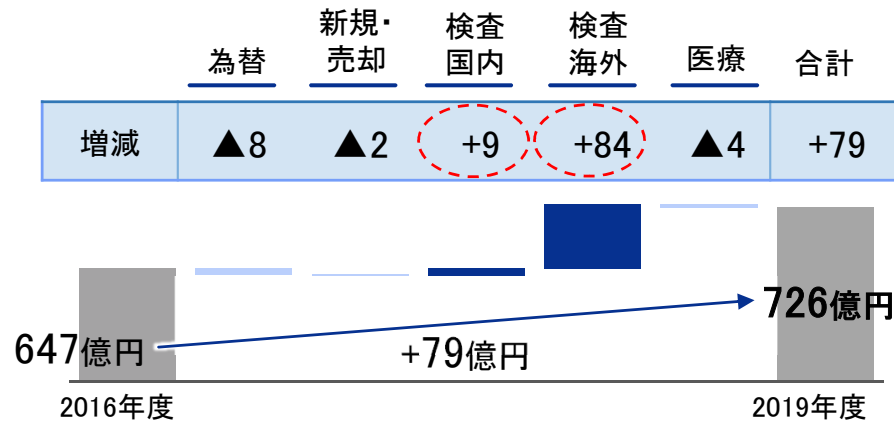


### 主な M&A 等

2008年	2010年	2011年	2015年	2017年	2018年
米・XenoTech社	中国・積水医療科技発足	米・Sekisui Diagnostics社	エーディア社	ペプチスター社設立に参画	亜・Veredus Laboratories社

- 海外検査事業を中心に大幅増収増益
- 検査事業は開発・新製品強化、医療事業は新製品の育成が課題

## 売上高



## 成果と課題

### 【検査国内】

- ・主力製品は堅調も、伸長率はやや頭打ち
- ・新製品拡大がやや遅れ

### 【検査海外】

- ・主力製品がけん引し、欧米、中国とも順調に拡大
- ・中国・蘇州新工場立ち上げ遅れ
- ・米国・POC開発体制強化が進捗

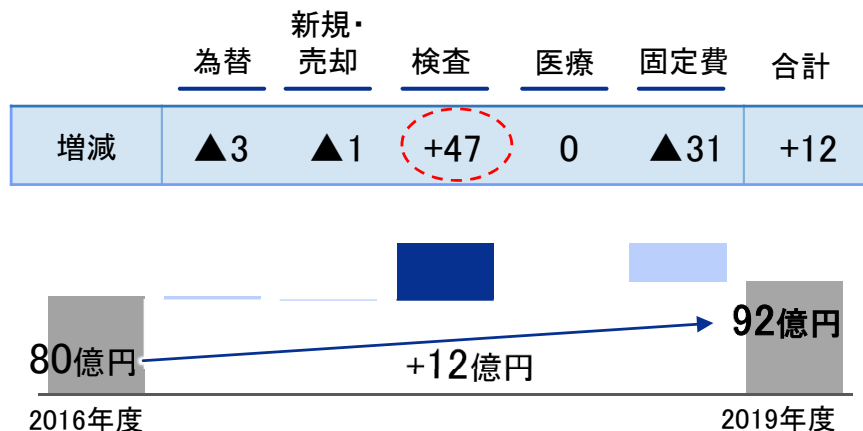
### 【医療】

- ・医薬：顧客都合の受注減を新規獲得で十分にカバーできず
- ・創薬支援：グローバル連携強化が課題

### 【全社】

- ・Veredus Laboratories社買収、東南アジア拠点獲得
- ・エーディア社統合効果が発現

## 営業利益増減要因分析

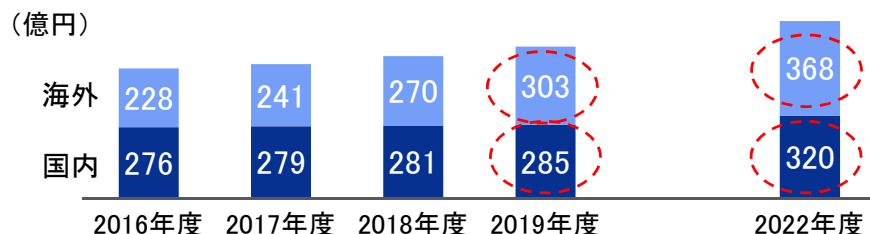


## ■検査、医療とも、事業領域拡大による成長を図る

### 事業別売上高推移と重点施策

#### 検査

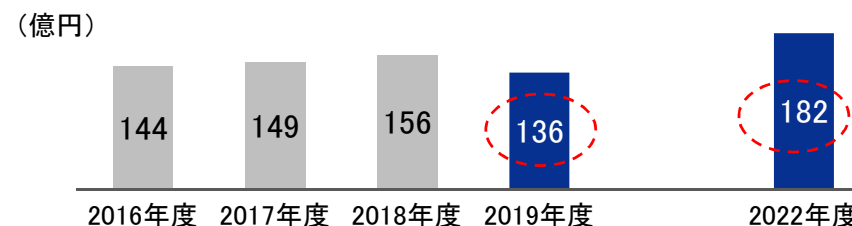
- 国内：新製品の積極投入
- 欧米：大手企業とのアライアンス拡大、POC強化
- 中国：血液凝固拡大継続、新領域参入
- アジア：VL社のASEAN拠点化



#### 医療(医薬・創薬支援・酵素)

- 医薬：新規原薬の獲得
- 創薬支援：国内-米国(Xeno Tech社)の連携強化
- 酵素：CDMO\*事業の拡大

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



#### 検査重点領域と主な製品例

重点領域	生化学・免疫	血液凝固	糖尿病
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
重点領域	感染症POC*	採血管	
主な製品	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	



コレステロール検査薬



血液凝固自動分析装置



インフルエンザ検査薬

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

- 分野を絞った開発強化により、事業領域拡大を狙う
- パイプラインの拡充により、新製品を軸とした成長の基盤を作る

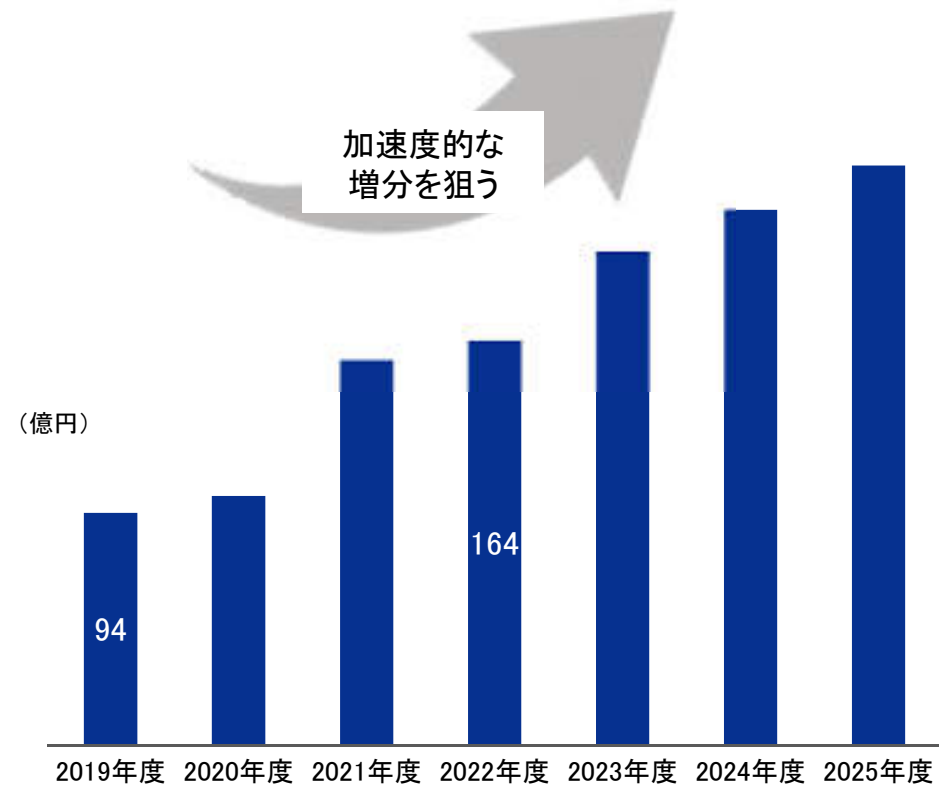
## 開発重点施策

- 高感度免疫(国内・中国)
  - ・新機器投入により、免疫市場へ本格参入
- 遺伝子POC(米国)
  - ・遺伝子検査(MDx)開発センター設立
  - ・日-米(SD社)連携強化
- 新規マーカー
  - ・新規バイオマーカー\*獲得による事業領域拡大
- 医薬・創薬支援新製品
  - ・多様化するモダリティ\*に対応した原薬合成、創薬支援技術の開発

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

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

## 新製品売上高



# Intentionally Blank

スライドに記載されている見込、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されております。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うることを、ご承知おきください。

\* 本資料の億円表記の数値に関しては、億円未満を四捨五入で表示しています。



