

SEKISUI

統合報告書 2016 2016年3月期

**Move on toward  
our destination.**

積水化学工業株式会社



**A new frontier, a new lifestyle**





# Contents

## 01 Introduction

## 65 Financial Section (別冊)

- 66 6年間の財務サマリー
- 67 連結財務諸表
  - 67 連結貸借対照表
  - 69 連結損益計算書
  - 70 連結包括利益計算書
  - 71 連結株主資本等変動計算書
  - 72 連結キャッシュ・フロー計算書
  - 74 連結財務諸表注記
- 102 独立監査人の監査報告書(訳文)

統合報告書内の数値に関して 本報告書では、億円表記の数値に関しては億円未満を四捨五入、百万円表記の数値に関しては、百万円未満を切り捨てで表示しています。

# 統合報告書2016(2016年3月期)の発行について

積水化学グループは「際立つ技術と品質」を強みにグローバルに新しい価値を創造し続けることで持続的成長を目指すとともに、企業活動を通じて社会的信頼を高め、より一層魅力ある企業となることを目指しています。

2016年発行の当報告書から、従来の経済的価値のご説明に、社会的価値に関する活動・業績や積水化学グループの戦略、中期的なビジョン、さらには財務戦略や株主還元方針など活動のベースとなる考え方に関してのご説明も加え、統合報告書として編集いたしました。積水化学グループをご理解いただくためのツールとしてご利用いただければ幸いです。

本報告書はPDF版として、WEBサイトに掲載しています。また主要コンテンツについては、WEBサイト IR情報「経営情報」のメニューからそのままお読みいただくことができます。

統合報告書 (PDF掲載)

<http://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/index.html>

経営情報

<http://www.sekisui.co.jp/ir/manage/index.html>

報告期間は2015年度(2015年4月～2016年3月)ですが、定性的な情報については2016年6月までの情報も一部掲載しています。

本報告書に記載されている見込み、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されています。従って、実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により大きく異なる結果になりうることを、ご承知おきください。

## その他の関連資料ご紹介

当社グループへのご理解を促進していただくため、このほかにも関連資料をWEBサイトに掲載しており、さまざまな読者のニーズに幅広く応えることを目指しています。

### IR情報 <http://www.sekisui.co.jp/ir/index.html>



#### アナリスト・機関投資家向け 決算説明会資料

最新の業績をご覧ください。説明会の模様を音声で配信しています。

#### ファクトブック、財務分析ツール

10年分の各種財務数値・指標データをグラフや表でご覧いただくことができます。



### CSR経営 [http://www.sekisui.co.jp/csr/csr\\_manage/index.html](http://www.sekisui.co.jp/csr/csr_manage/index.html)



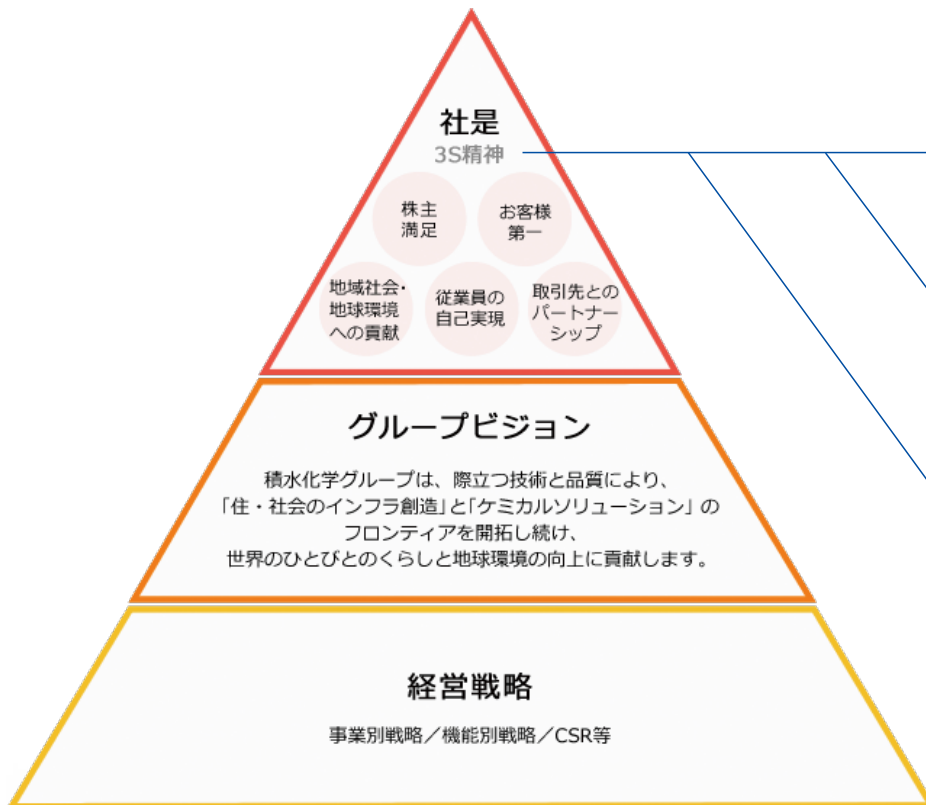
#### CSRレポート

CSR重要課題の報告を中心にしたダイジェスト版として発行しています。

CSRに関する詳細な情報はWEBサイト「CSR経営」をご覧ください。

## 理念体系

積水化学グループの理念体系は、企業活動の根底にある考え方や方針を示す「社是」、  
「社是」をうけて中長期でグループが目指す姿を示した「グループビジョン」、そしてグルー  
プビジョンを実現していくための具体的な「経営戦略(中期経営計画他)」によって構成され  
ています。



長らくグループ内で大切にしてきた考え方である「社是」から、市場環境や時代の変化に  
応じて策定する「経営戦略」までを体系化することで、一貫した考え方に基づく経営を可能に  
しています。

### ● Service

企業活動を通じて社会<sup>※</sup>的価値を創造する


### ● Speed

積水を千仞の谿に決するスピードをもって市場を変革する

### ● Superiority

際立つ技術と品質で社会<sup>※</sup>からの信頼を獲得する

※社会: 「5つのステークホルダー」(「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」)を  
はじめとした社会全体

 理念体系の「社是」「グループビジョン」など、個々の詳しい内容については、  
下記のWEBサイトをご覧ください。

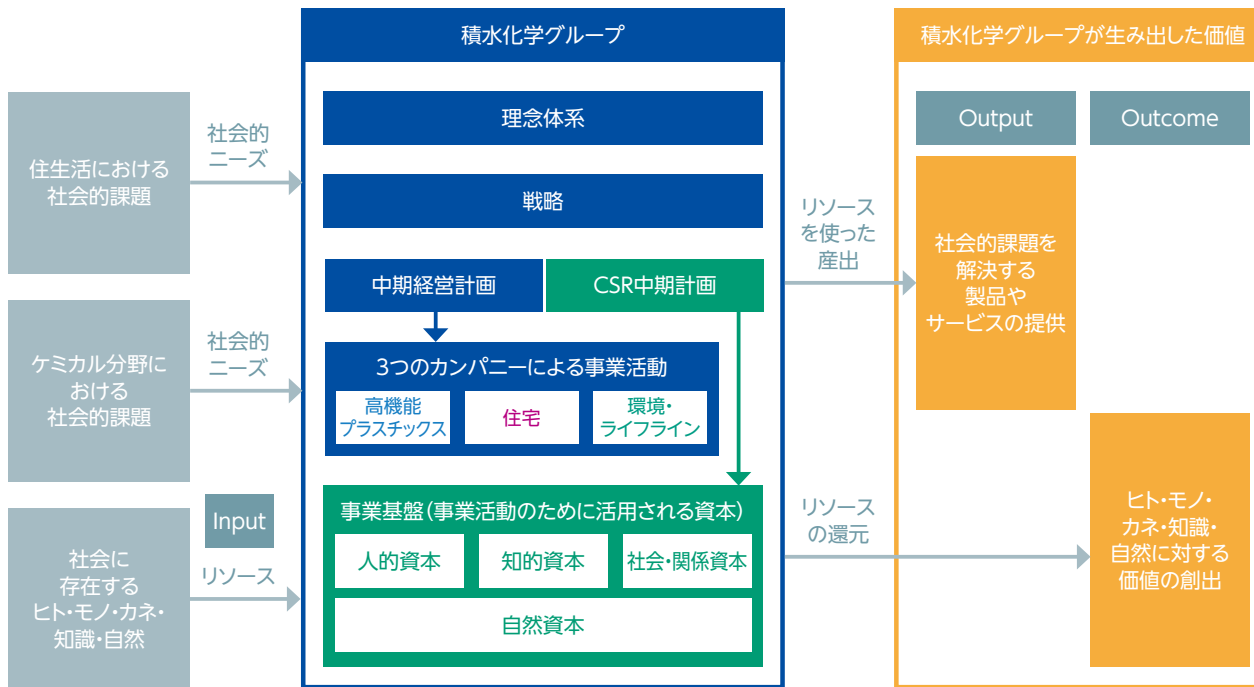
<http://www.sekisui.co.jp/company/vision/index.html>



# 価値創造モデル

積水化学グループは、住生活における社会的課題とケミカル分野における社会的課題に対して、社会に存在するヒト(人的資本)、モノ(製造資本)、カネ(財務資本)、知識(知的資本)、環境(自然資本)・顧客からの信頼(社会・関係資本)などのリソースを活用して、課題解決につながる製品やサービスを提供しています。

そして、製品やサービスを提供するプロセスを通じて、活用した人的資本、知的資本、自然資本などに対して価値創造を図ると同時に、製品やサービスに対する対価(利益)として、財務資本の増加を実現する仕組みとなっています。



# グループの現在

積水化学グループは、2001年にカンパニー制を導入して以後、独立性の高い「高機能プラスチック」「住宅」「環境・ライフライン」の3つのカンパニーによって成長戦略と構造改革を進めてきました。それぞれのカンパニーは、自社の優れた技術をベースにした付加価値の高い製品を多数抱えており、自動車向け中間膜、コレステロール検査薬、太陽光発電搭載

住宅などの製品は、グローバル、もしくは国内でトップクラスのシェアを占めています。また、当社グループは、売上高1兆円、営業利益800億円をそれぞれ超える規模まで成長しており、海外売上高比率が25%を突破するなど着実にグローバル展開も進んでいます。

## 高機能プラスチックカンパニー

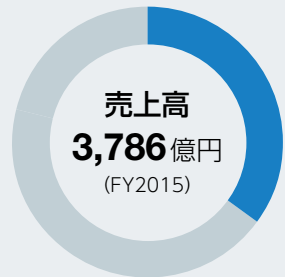
### 主要製品

- ミクロパール(導電性微粒子)
- エスレック(中間膜)
- ソフトロン(発泡材料)
- コレステスト(コレステロール検査薬)

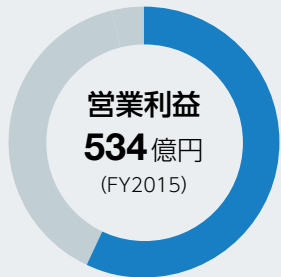


### 売上高、営業利益(構成比)

34.5%



59.4%



## 住宅カンパニー

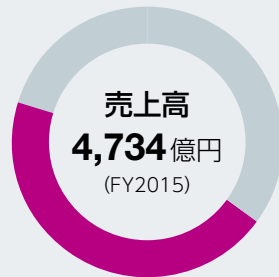
### 主要製品

- セクスイハイム(鉄骨系戸建住宅)
- ツーユーホーム(木質系戸建住宅)
- レトア、ハーベストメント(集合住宅)

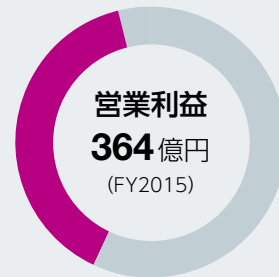


### 売上高、営業利益(構成比)

43.2%



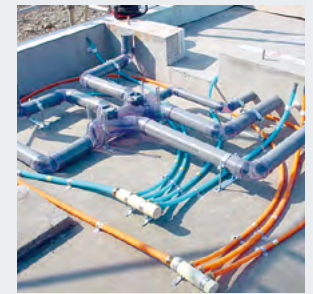
40.5%



## 環境・ライフラインカンパニー

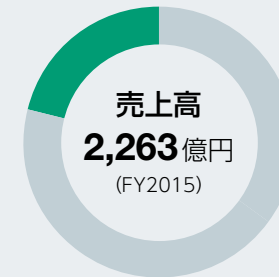
### 主要製品

- エスロンパイプ(給排水管)
- SPR工法、オメガライナー工法(管路更生)
- エスロンバルブ(プラント設備)
- KYDEX、ALLEN(航空機、車輛の内外装材)

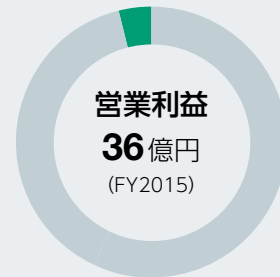


### 売上高、営業利益(構成比)

20.6%

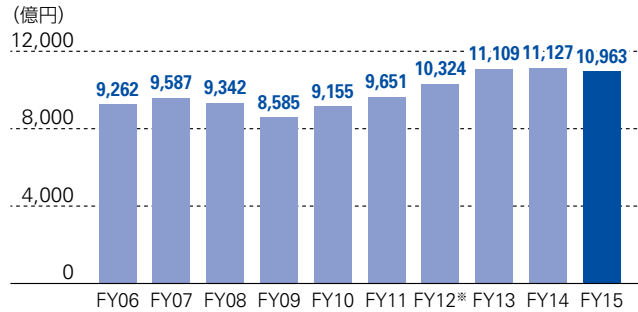


4.0%



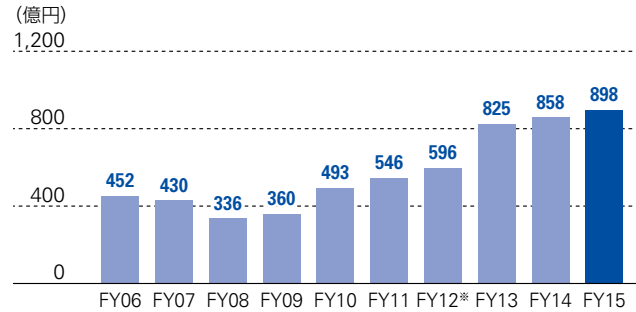
# 財務ハイライト

## 売上高



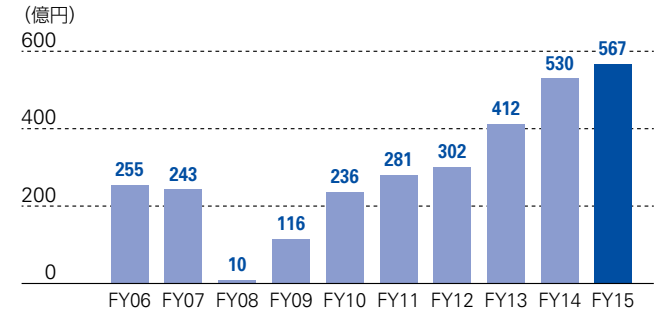
※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

## 営業利益

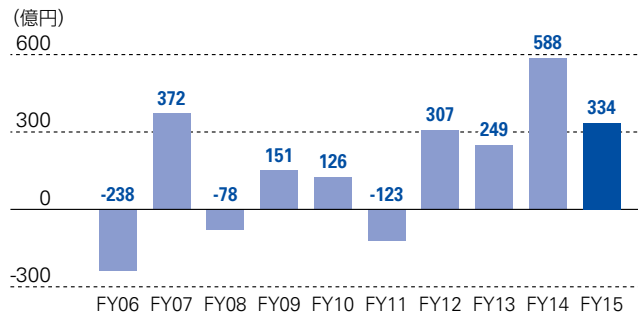


※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

## 親会社株主に帰属する当期純利益

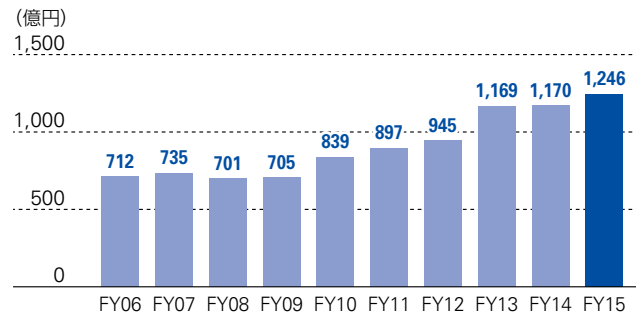


## フリーキャッシュ・フロー



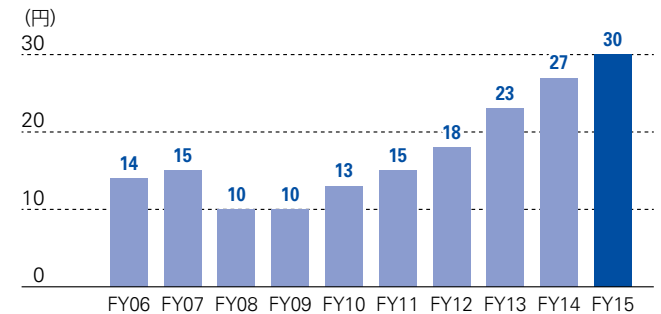
フリーキャッシュ・フロー=営業活動CF+投資活動CF-配当支払

## EBITDA



EBITDA=営業利益+減価償却費

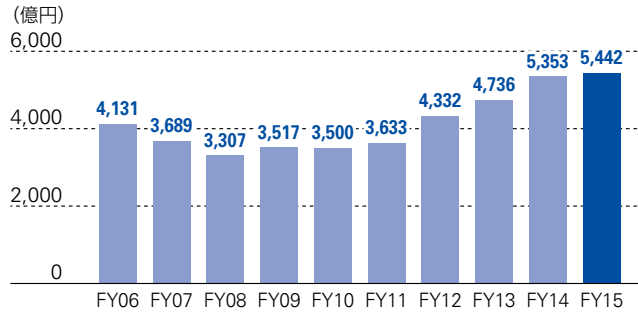
## 1株当たり配当金



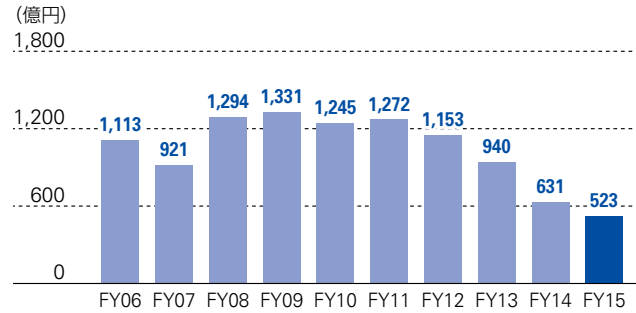


財務ハイライト

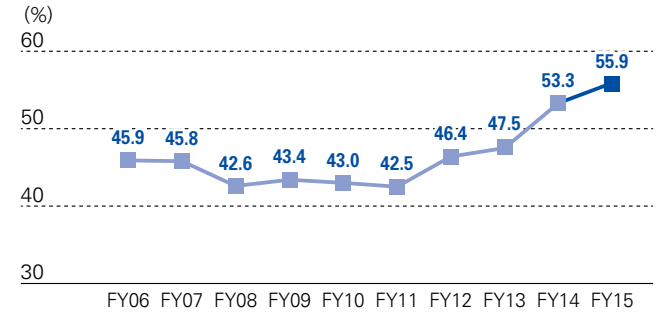
純資産



有利子負債

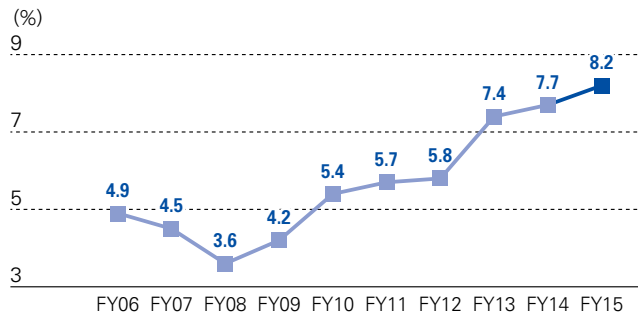


自己資本比率

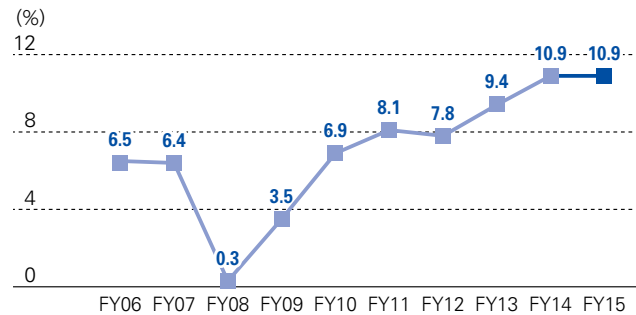


自己資本比率=自己資本/総資産

営業利益率

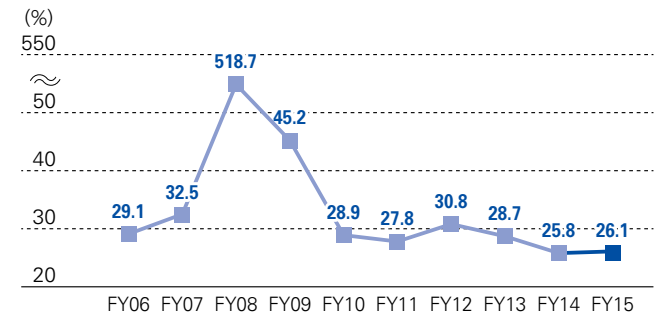


自己資本当期純利益率 (ROE)



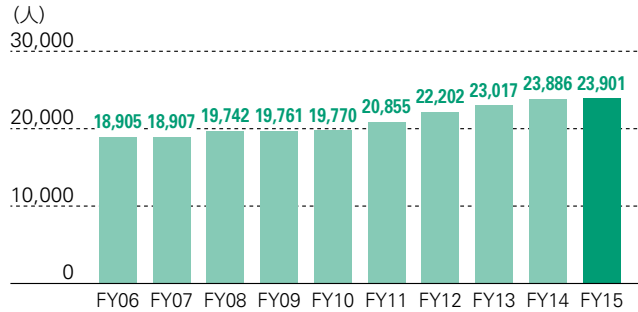
自己資本当期純利益率=親会社株主に帰属する当期純利益/期中平均自己資本

配当性向

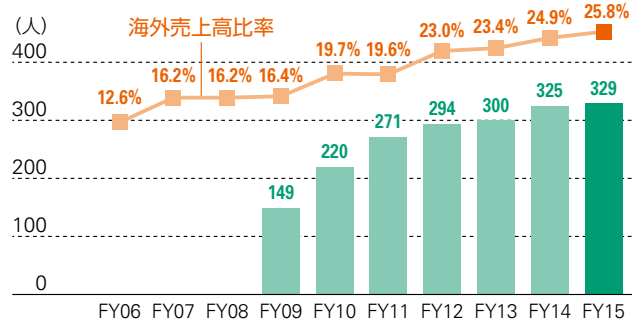


# 非財務ハイライト

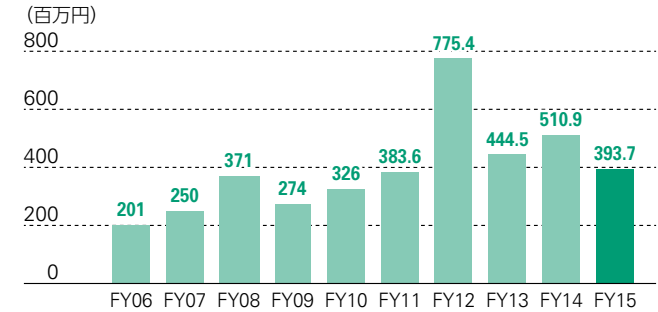
## 従業員数



## グローバル人材



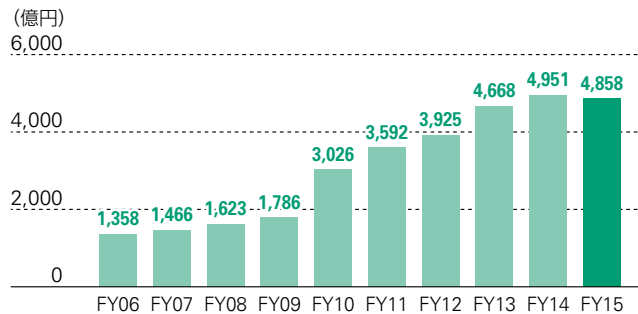
## 損失コスト



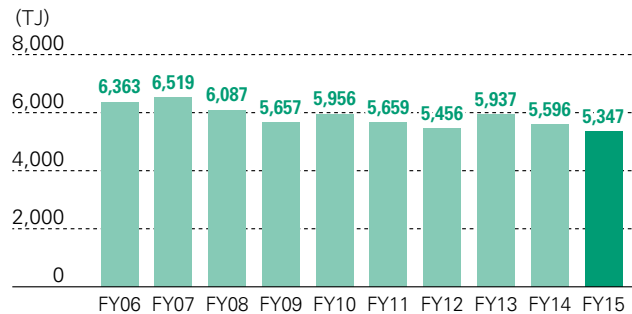
グローバル人材：日本人従業員の海外赴任経験者（海外トレーニーを含む）。当制度は2009年度に導入されています。

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

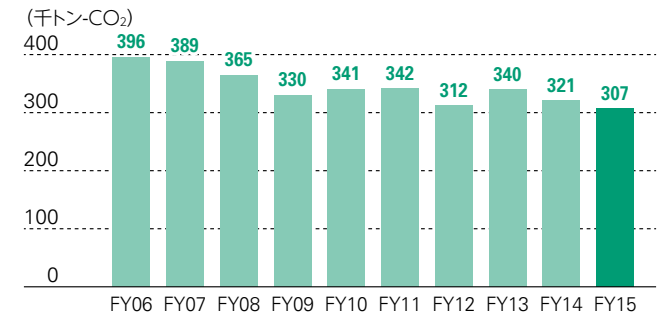
## 環境貢献製品売上高



## 生産時のエネルギー使用量(国内)



## 生産時の温室効果ガス(GHG)排出量(国内)



環境貢献製品：社内認定制度によって、高いレベルの環境貢献効果を有し、かつお客様の使用段階において、その効果を発揮することを認められた製品

## 社長メッセージ

Message from the President & CEO

# 際立つ技術と 品質をベースにした 事業活動を中心に、 社会に対する価値提供を 行っています。

積水化学グループは、社是である「3S精神」における「企業活動を通じて社会的価値を創造する」を実践し、1947年の創業以来一貫して、ひとの暮らしや社会基盤における社会的課題の解決に役立つさまざまな商品やサービスの提供を行ってきました。

当社グループは、社是の実践を通じて、経済的価値を増大させると同時に、社会的にも価値のある存在であり続けてきたと考えています。そして、グループの理念実現を支えるのが、中長期でグループが目指す姿を示した「グループビジョン」であり、グループビジョンを実現していくための具体的な「経営戦略(中期経営計画等)」です。

現在の中期経営計画「SHINKAI-Advance 2016」(2014年度～2016年度)においても、企業の経済性を追求する事業活動、社会性を実現するCSR活動を推進することを定めており、経済的、社会的両面における持続的な価値提供を目指しています。

2015年度は、この考えに基づく事業活動を通じて、過去最高益を更新することができました。さらに、その成果から得たキャッシュを次なる成長に振り向けると同時に株主様に対しては積極的な株主還元も行っています。同時に、当期は中長期的な価値提供につながる企業活動による事業基盤整備に関しても進展をみせ、CSR経営を進化させました。そして、今後の活動の手綱ともなるコーポレート・ガバナンスの強化策を実施しました。





## 営業利益は3期連続で最高益を更新

2015年度は、先進国の緩やかな景気回復基調など追い風の下でスタートしましたが、中国経済の減速、資源国や新興国の低迷で次第に事業環境が悪化し、特に2016年に入ると、急激に円高が進んだことに加え、欧州の金融不安や米国の経済成長への懸念の再燃など、さらに一段悪化した厳しい状況の中での事業運営を強いられました。

当社の2015年度業績は、FIT(エネルギー固定価格買い取り制度)の先行きに対する過度の懸念台頭により2014年に国内スマートハウス受注が低迷し、当期の期初受注残不足による住宅カンパニーの減収減益が発生しましたが、その分を高機能プラスチックカンパニーの「環境快適材料」を成長領域と位置づけている車輻・輸送、病気の早期発見を担う「検査薬システム」での成長に注力しているライフサイエンスなど、グローバルに展開する戦略分野の順調な伸長等による利益成長が上回り、加えてポートフォリオ改革を進めている環境・ライフラインカンパニーの着実な収益改善も貢献しました。その結果、全社営業利益は対前年41億円増の898億円となり、過去最高益を更新しました。急激な為替変動に伴う為替差損が経常利益に影響を及ぼしましたが、最終利益についても過去最高の567億円を上げることができました。

当社は利益に関しては、持続的成長に向けた投資と積極的な株主還元に充てることとしており、業績に応じた、かつ安定的な配当政策に基づき、過去最高益を更新する業績となった2015年度は、前年から年間配当を3円増配し、1株当たりの年間配当金30円を実施しました。

## 経営基盤強化も順調に推移

このように2015年度は過去最高益を更新すると同時に、中長期的な成長を支える人材、知財の分野での施策を推進し、環境保全に向けた取り組みを行いました。これら人材、知財、環境に関する具体的な施策や取り組みは、「CSR中期計画」(2014年度～2016年度)に基づき進めており、計画2年目の2015年度では、「人材」の分野においてグローバルな人材の育成、ダイバーシティなどの面で一定の成果を収めました。

また、「環境」の分野では、環境負荷の低減と自然環境保全に取り組む一方で、環境貢献効果のある製品の拡大による環境負荷低減を目指しました。さらに、今後の環境貢献、すなわち温室効果ガス削減に効果を期待できる製品として、2015年度には安全と長寿命の両立を実現した大容量フィルム型リチウムイオン電池の開発を完了させ、2016年度以降の出荷にめどをつけました。

このほか、取引先等を含めたサプライチェーンにおいて、人権・労働・環境への配慮を進めました。2015年度は、CSR調達を通じた取引先の環境・人権への配慮状況、コンプライアンスや安全衛生への取り組みを確認し、日本国内での作業を終了させると同時に、北中米を皮切りにして海外での作業を開始しました。

## 2016年度も最高益更新が目標に

2016年度は、現在の中期経営計画の最終年度となります。中期ターゲットである営業利益率8%、ROE10%については既に前倒しで達成することができました。残る一つのター



## 社長メッセージ

ゲットである、最終年度の全社営業利益1,000億円も、2015年末時点では、その達成が射程内に入ってきたと考えていました。しかしながら、2016年に入ってからの円高進行や次期消費増税実施時期に対する不透明感の台頭など、事業環境の変調を鑑み、2016年度スタートとしては、為替や国内住宅市場などマクロ要因の前提を保守的に置いた上での5%の利益成長で営業利益940億円(最高益更新)を狙う計画としました。

高機能プラスチックカンパニーは、前年までと同様に戦略分野の高機能品でグローバルに「数量・構成」を伸ばし、為替影響を受けながらも増益計画を組むことができました。住宅カンパニーでは、2015年度下期に対前年プラス転換したスマートハウス受注の好調を、マイナス金利を追い風に継続していくことでの増益を果たします。環境・ライフラインカンパニーでは、前年度実施の海外事業の構造改革効果発現等により、既に増益の多くを手中に収めています。

利益の絶対額に加えて、重視する経営指標である営業利益率、ROEについては、営業利益率8.6%(前期比0.4ポイントアップ)、ROE11.0%(前期比0.1ポイントアップ)を目指します。

2016年度は、混沌とした事業環境下ではありますが、投資や構造改革など、これまでの打ち手の効果を着実に享受して今年度の最高益更新を確実なものにすること、加えて、私が社長就任以来掲げている3つの方針「収益力強化(事業の選択と集中・効率経営)」「フロントティア開拓(新市場の開拓)」「協創・イノベーション(新製品・新事業の創出)」を強力に推

し進め、次なる飛躍に向けての地固めを加速することにこだわり、持続的・利益成長の足は止めない所存です。

### 持続的な価値創造の基本は、「稼ぐ」と「変える」の好循環

2015年度は厳しい事業環境の中でも最高益を更新し、2016年度も更新を計画しています。このように最高益更新を継続できている要因は、近年の体質改善によって一つ一つの製品の盛衰に左右されないよう、事業ポートフォリオの構築と組み替えがスムーズに進んだことにあると考えています。

現在の事業ポートフォリオは、1997年度の消費税率引き上げを挟みそれまで利益の大部分を創出していた住宅事業の収益が乱高下し、2000年度、2001年度と全社として2年連続の赤字に陥った時に実施した抜本的な戦略転換がベースとなっています。

この戦略転換では、その時々々の市場ニーズにマッチした好調な事業で「稼ぐ」と同時に、その稼いだキャッシュを元に常に、新たなニーズの創出やビジネスモデルの改革によって事業を「変える」ことで次に「稼ぐ」事業を準備するという好循環を生み出すことを目指しました。カンパニー別に見ると、住宅カンパニー、高機能プラスチックカンパニーでは早くから、好循環を生み出したことから、この10年を振り返ると継続的に利益を積み上げることができています。一方、環境・ライフラインカンパニーでは、国内有数の技術をもって打ち出した海外成長戦略が苦戦を強いられ、若干他のカンパニーに後れを取りましたが、2015年度



## 社長メッセージ

における戦略のスピーディな再転換の結果、いままさに抜本的構造改革の成果が収益につながる時期を迎えています。

ここで大切なのは、ある年度だけ突出して「稼ぐ」のではなく、常に持続的・安定的に高収益を上げることです。そのためには、ホームランのような爆発的ヒット商品に頼らず、次々とヒットを打ち続けることです。そのために当社では、自社にしかない「際立ち」を武器に競争優位が構築できるかどうか、市場には本当に成長性があり当社の参入が可能かどうかなどのポイントから、勝算があるかどうかを精査してきました。そのような試行錯誤が、現在につながっているのだと考えています。

ただし、現在の好調さはこの先を保障するものではありません。われわれには既に、2020年の東京オリンピック後に訪れるであろう、決して楽観視できない国内市場の変化が見えており、常に立ち止まることなく、新たな道を切り開いていくことが必要です。持続的・安定的な利益成長には、「稼ぐ」と「変わる」のサイクルを常に新しくしていく必要があり、そのために「収益力強化(事業の選択と集中・効率経営)」「フロンティア開拓(新市場の開拓)」「協創・イノベーション(新製品・新事業の創出)」の3つをキーワードとした取り組みを全社的に推進していきます。

3つのカンパニーを統括する立場にいる私自身としては、今後もカンパニー単位での事業ポートフォリオの組み替えが適切に行われているかをチェックすると同時に、積水化学グループ全体としての最適な事業ポートフォリオ構築に向けて、M&Aや事業売却に対する最終的な決断を下す立場にあると考えています。

### 持続的な価値提供には欠かせないガバナンス体制の強化を推進

ここまでご説明してきた価値提供の取り組み、成長戦略の実行と構造改革の遂行には、経営トップの迅速かつ大胆な意思決定を後押しするような攻めと守りのバランスがとれたコーポレート・ガバナンス体制が不可欠なはいうまでもありません。

昨年6月から東京証券取引所の上場規則としてコーポレートガバナンス・コードが適用されました。このコードは、当社の目指すガバナンスの方向に一致しており、この内容に沿って必要な対策を進めることは、当社にとってのガバナンス強化の好機ととらえました。

そこで、株式の政策保有・議決権行使の方針を含む資本政策を適正に実行すること、株主との建設的な対話に関する基本方式に基づき双方向コミュニケーションを強化すること、

さらに環境変化に迅速に対応し、経営の透明性・公平性を確保するために必要なガバナンス体制のありかたを定めること、などからなる「コーポレート・ガバナンス原則」を制定、開示しています。

また、コーポレート・ガバナンスに関する議論の中で常に俎上に載る取締役をはじめとするマネジメントに対する報酬設計については、新制度の導入を図りました。ストックオプションに代わる新制度では、株式付与ESOP信託と呼ばれる方式を活用した株式交付型のインセンティブ制度を導入し、今まで以上にマネジメントが当社グループ全体の中長期的な業績向上、企業活動に対する貢献意欲を高めると同時に、株主重視の経営を改めて意識させることを目指しています。

### 企業価値向上と社会へのさらなる価値提供に向けて

2016年度は、4期連続となる過去最高益更新を目指して、これまで取り組んできた成長戦略と事業構造改革を継続していきます。同時に、中長期的な企業価値向上を見据え、そのための基盤となる人材育成(人材での際立ち)、顧客満足の上昇(CS品質での際立ち)、自然資本へのリターンへの貢献(環境での際立ち)などに対する取り組みも進めています。

企業価値向上ひいては、社会に対するさらなる価値提供のために、グループ一丸となって、取り組んでいく所存です。

皆様には、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

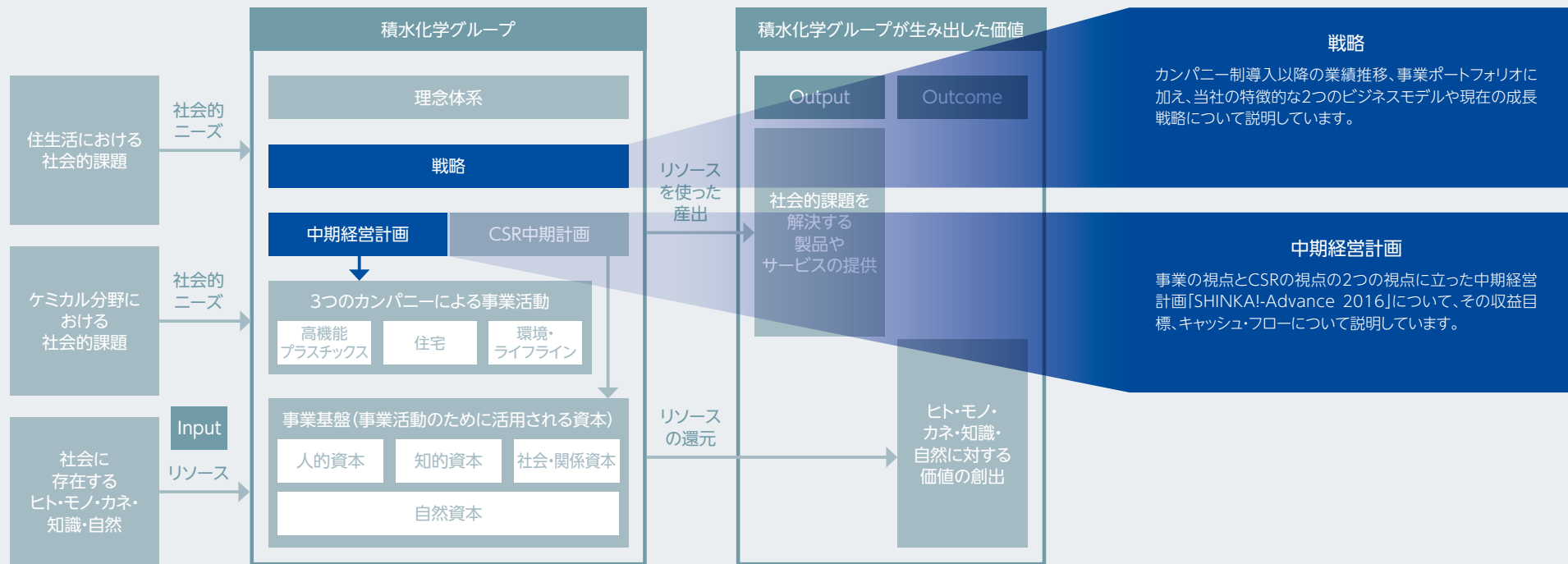
代表取締役社長

高下貞二



# Strategy

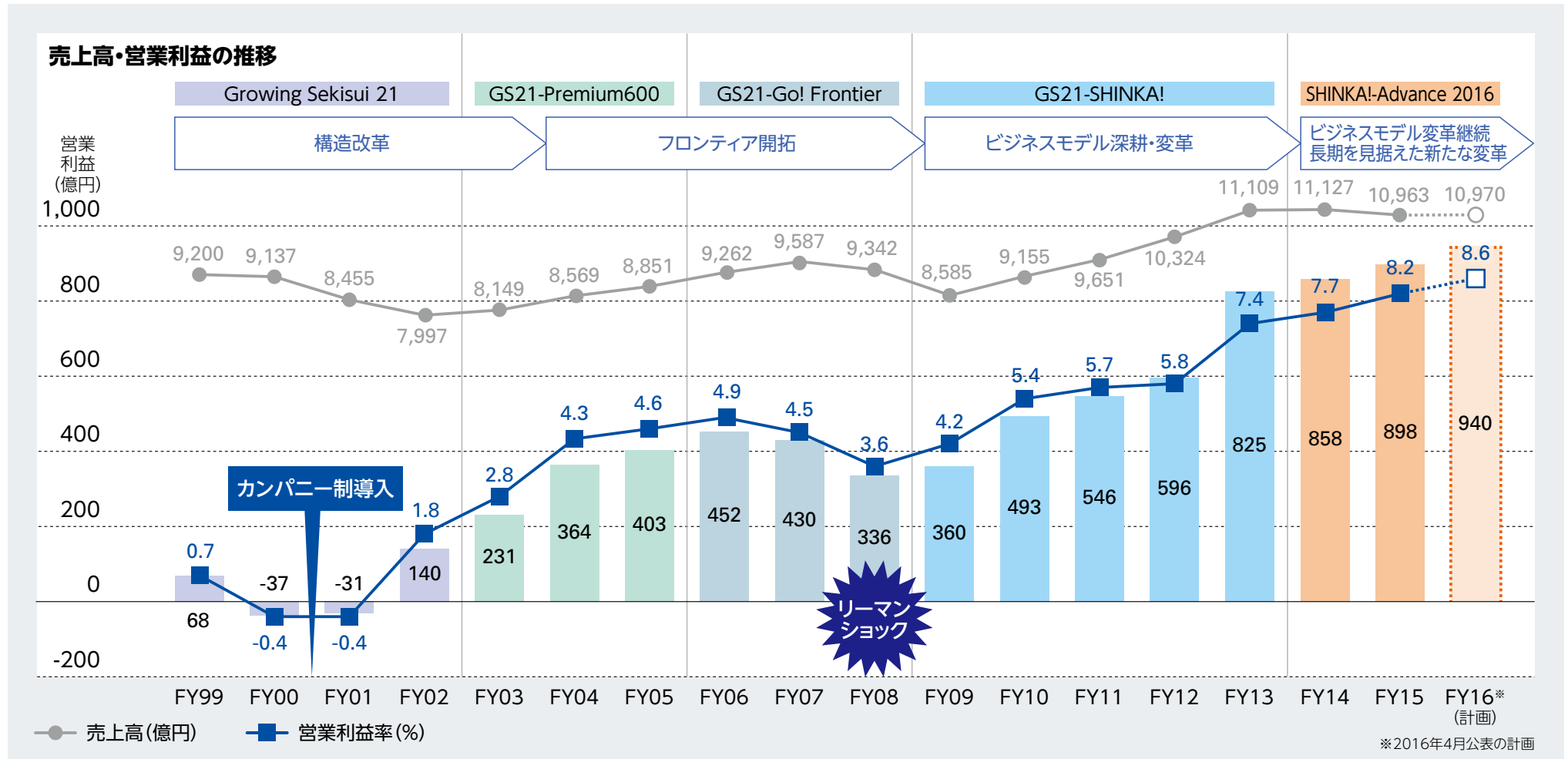
積水化学グループが中長期にわたり持続的な成長を遂げていくために、どのような領域でビジネスを行っている(事業ポートフォリオ)のか、その領域でどのような仕組みでビジネスを進めている(ビジネスモデル)のか、領域内でのビジネスの強化・組み替えはどうなっている(成長戦略)のか、などをご説明します。さらに、その具体的な取り組みである中期経営計画について、収益目標、キャッシュ・フロー戦略などをご説明します。



# 近年の業績推移

積水化学グループは、1997年の消費税率引き上げ後の業績不振を脱するため、カンパニー制の導入、新規事業の拡大など抜本的な戦略転換に努めました。その結果、生産性向上と再成長による復活を遂げ2008年のリーマンショック、2014年の消費税率引き上げに

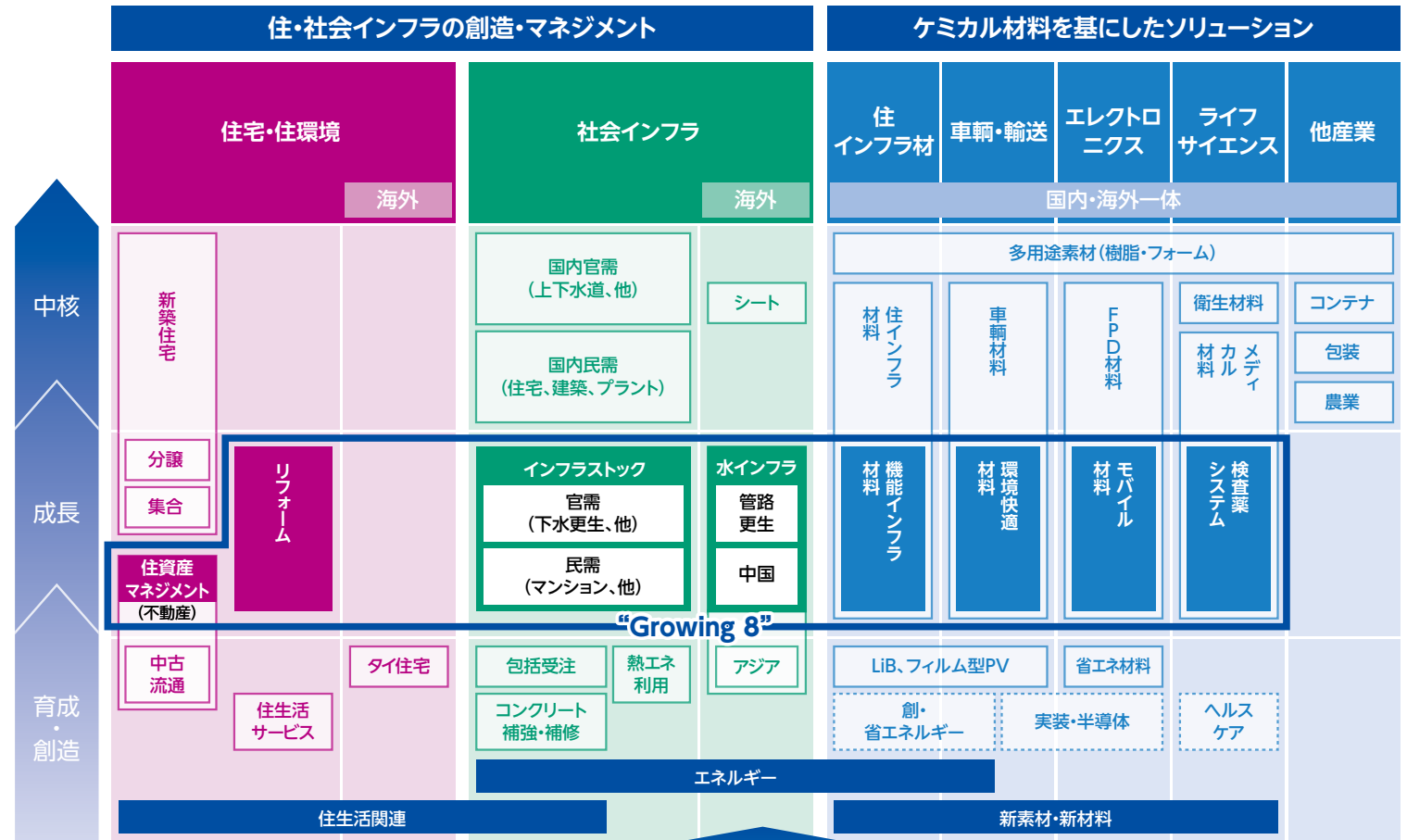
際しても損失を発生させることなく、近年では過去の最高益を更新できるまで体質強化が進んでいます。そして現在、2016年度は4期連続の最高益更新を目指しています。



# 事業ポートフォリオ(事業領域)

積水化学グループは、「住・社会インフラの創造・マネジメント」「ケミカル材料を基にしたソリューション」を活動領域として、事業ポートフォリオを構築しています。さらに、「中核」「成長」「育成・創造」と3段階<sup>\*</sup>に区分した成長段階に合わせた事業戦略で持続的な成長実現を目指しています。

<sup>\*</sup>中核:全社の収益を支える事業、成長:全社の成長をけん引する事業、育成・創造:次の成長事業、次世代大型テーマ



“協創”による持続的テーマ創出



# ビジネスモデル

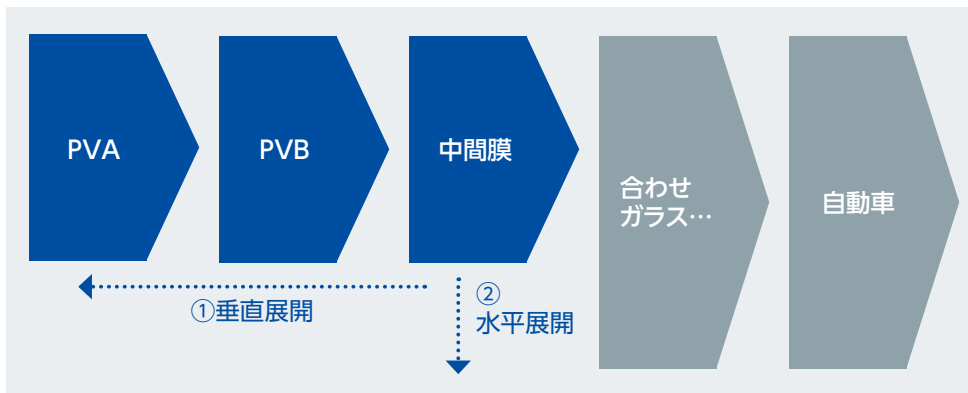
積水化学グループは、大きいものでは住宅、小さいものでは液晶向けの材料までさまざまな事業を行っており、そのビジネスモデルは一つに集約できるものではありません。ここでは、主力となる2つの事業のビジネスモデルについて説明します。

## 中間膜事業における「サプライチェーン型ビジネスモデル」

当社グループの製品は、その競争力の源泉を際立つ技術にしています。中間膜事業においても、樹脂設計などの素材技術が他社との差別化の要因となっています。この競争力を維持していくために、垂直展開と水平展開を積極化してより一層の競争力強化を図り、成長を持続させています。

具体的には、垂直展開では、中間膜の出発原料となるPVA樹脂の事業を買収しています。一方で、水平展開では、グローバルに需要が広がっているマーケット特性に対応するため、日本、米国、欧州、アジアと主要地域での生産網を構築し、最適な生産のためのアロケーションを常時検討しています。中間膜事業では、製品そのものに新たな性能を加えていく高付加価値化とともに、この垂直展開、水平展開を迅速かつ適切に進め、サプライチェーンに穴のない体制を築いていることが、事業の強みとなっています。

### サプライチェーン型ビジネスモデル(中間膜事業)のケース

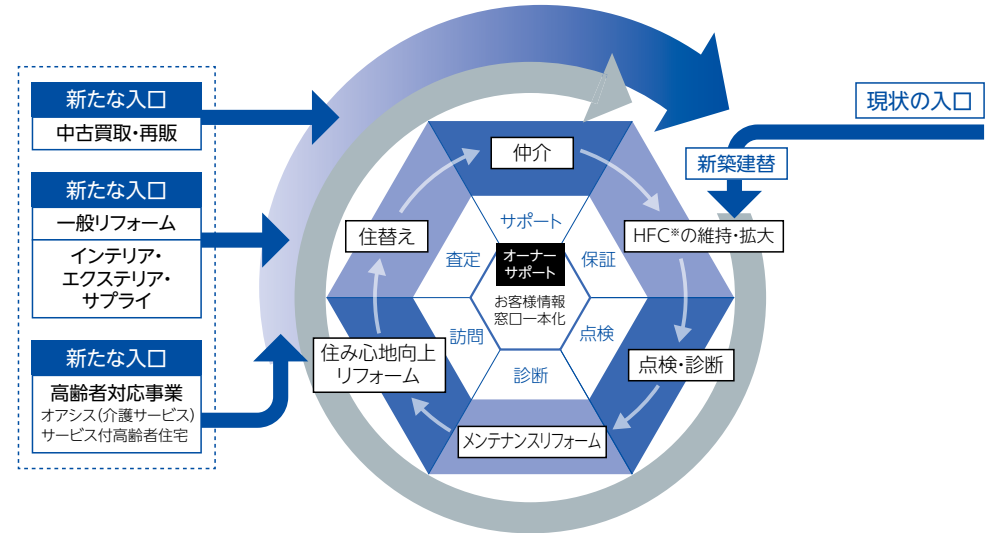


## 住宅・住環境(住宅リフォーム)事業における「循環型ビジネスモデル」

当社の「ユニット」住宅は、気密性や断熱性といった高い基本性能を設計どおりにすべての住まいで実現できることに優位性を持つ高度工業化住宅(工場生産化率80%)です。ユニット工法は、スケルトン(構造躯体)とインフィル(内装・設備等)とを分離した工法であり、耐用年数の長い堅固な構造躯体「ユニット」をベースとしての、内装の可変性・交換性が高いことが大きな特長の一つです。また、使用部材など数万点に及ぶ家の情報を、1邸ごとにデータ管理・保管できるのも工場生産ならではのポイントです。

このような特長をベースに、新築住宅事業を起点とし、居住者に60年以上安心・快適にお住まいいただくために、建物の築年数や家族環境の変化に応じたハード、サービス(リフォーム、中古流通など)をクローズグループの中で提供する「循環型ビジネスモデル」を確立しています。

### 循環型ビジネスモデル(住宅事業・住環境事業)のケース



\*HFC: ハイム・ファミリー・サークル。当社住宅の購入者

## 成長戦略

当社グループは、「住・社会インフラの創造・マネジメント」「ケミカル材料を基にしたソリューション」の2つを大きな活動領域とし、新築住宅、住宅リフォーム、水周りに関する社会インフラ、住宅資材、車輻・輸送、エレクトロニクス、ライフサイエンスなどの分野で、他社との差別化を図った事業を展開する事業ポートフォリオを構築しています。

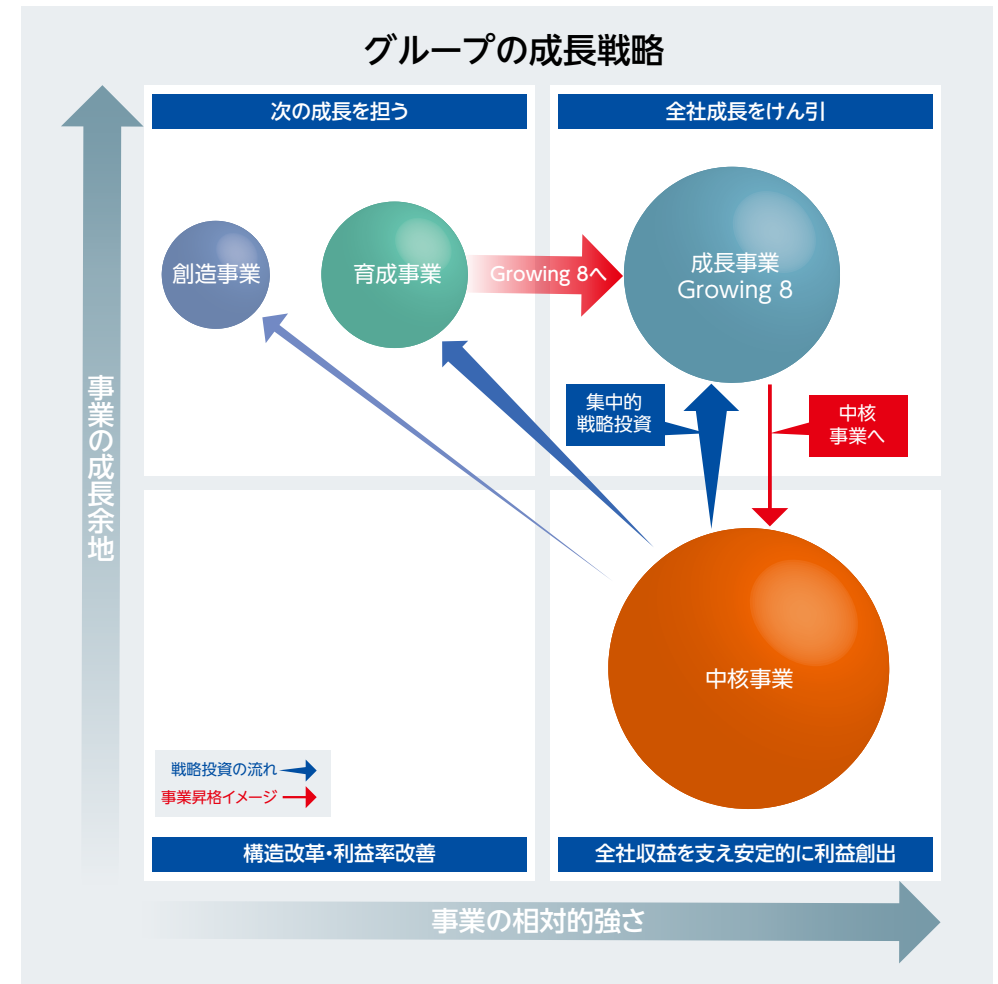
当社グループでは、事業ポートフォリオ内の個々の事業を、事業の相対的な強さと今後の成長余地で「中核」「成長」「育成・創造」に区分し、この3段階の区分を使って、中長期的に持続的成長を実現できるように組み合わせた成長戦略を立てています。

例えば、住宅における新築住宅は「中核」であり、住宅リフォームは「成長」に分類しています。

このうち、「成長」事業は、現在の中期経営計画において高成長を期待する事業であり、成長実現のために、研究開発、設備投資、関連事業のM&Aなどにおいて、優先的な予算配分を行っています。一方、「中核」事業は、既にマーケットにおいて確固たる地位を築いた事業であり、安定的な収益を見込める事業です。キャッシュ・フローの視点で見れば、「中核」で稼いだキャッシュを、「成長」「育成・創造」に再投資し、グループ全体としての中長期的な成長を実現させていくイメージです。

このように、現在の収益と将来の収益をバランスさせながら、成長戦略を遂行していますが、近年の技術革新と急激な市場の変化などから、「成長」を見込んでいた事業においても、その成長が見込めなくなるケースがあり、「中核」事業についても、そのまま何もせずに手をこまねいては、収益確保が難しくなることが想定されます。

このため、「成長」事業についてはその対象となる市場の将来性（事業の成長余地）に変化はないか、「中核」事業については常に事業をよりシャープに変革したり、新領域を深耕する余地はないかを厳しく精査し、必要に応じて、成長戦略の見直しを行っています。



# 中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」

## 基本戦略

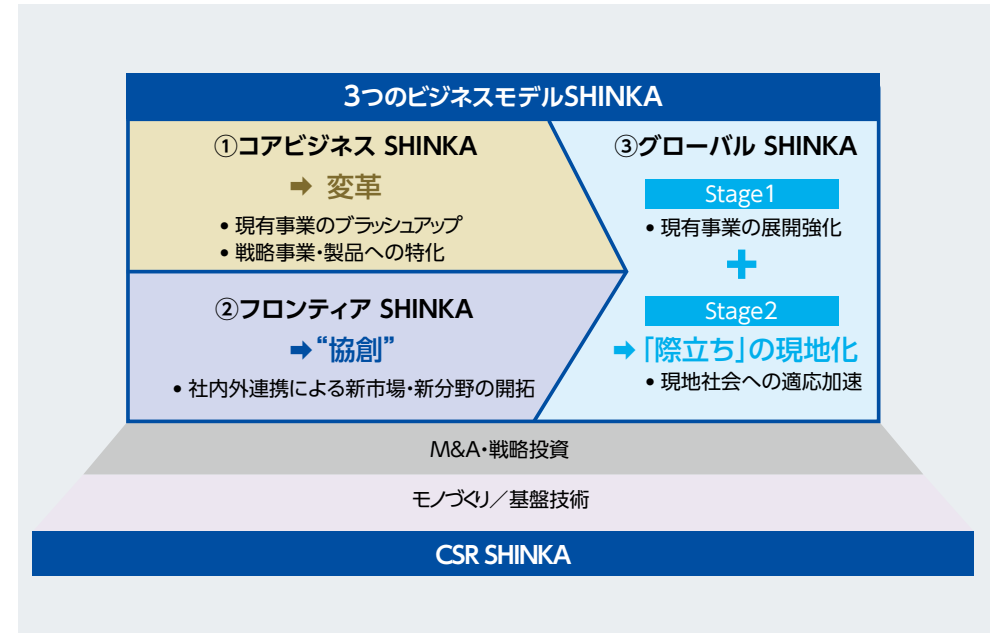
中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」(2014年度～2016年度)では、直近の計画で19年ぶりに過去最高を記録したことを受け、引き続き収益拡大を目指すものとなっています。また、計画には長期的な視点での企業の価値提供に向けた取り組みも含まれています。

その基本戦略は、事業の視点にたった「3つのビジネスモデルSHINKA」とCSRの視点にたった「CSR SHINKA」という2つで構成されています。

## 収益計画

「SHINKA!-Advance 2016」は、計画スタート時の目標では、計画最終年度となる2016年度に営業利益1,000億円を目指していました。この目標に向けて、グループの成長をけん引する「成長」事業で年率10%の平均成長を達成し、収益の指標としている売上高営業利益率については、2013年度の7.4%から0.6ポイント向上させ、2016年度には8.0%を設定していました。

そして、成長事業の拡大などによって、ROEについても2013年度から1ポイント引き上げて10.0%以上を目指しており、営業利益で19年ぶりに最高益を更新した2013年度の実績をベースに、その後も最高益更新を目指すものとなっています。



(単位: 億円、%)

	2013年度実績			2016年度中期計画※			増減		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
住宅	4,968	411	8.3	5,500	500	9.1	+532	+89	+0.8
環境・ライフライン	2,399	65	2.7	3,000	150	5.0	+601	+85	+2.3
高機能プラスチック	3,538	361	10.2	3,900	450	11.5	+362	+89	+1.3
その他	203	-11	—	100	-100	—	-103	-89	—
全社	11,109	825	7.4	12,500	1,000	8.0	+1,391	+175	+0.6

※2014年4月公表の計画

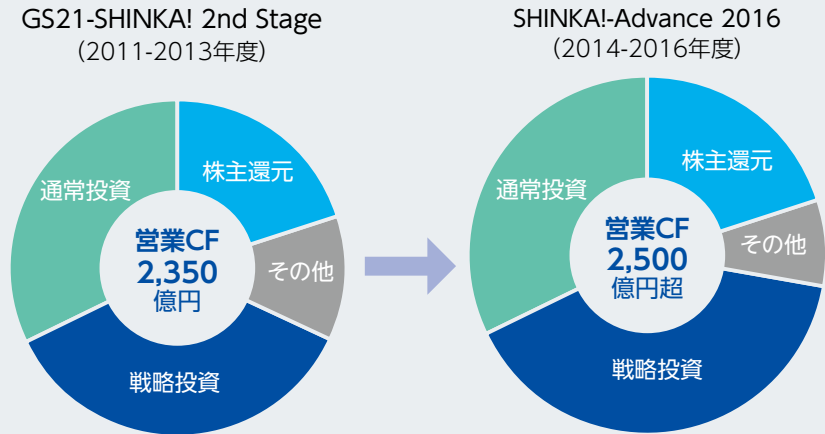
### キャッシュ・フロー戦略

当社グループでは、これまで財務体質の強化と成長を両立させるために、主に営業キャッシュ・フローを中心に獲得したキャッシュ・フローの範囲内で戦略投資を中心とする投資と、株主への安定的な還元を行うという方針をとっており、この方針は、「SHINKA!-Advance 2016」でも継続しています。

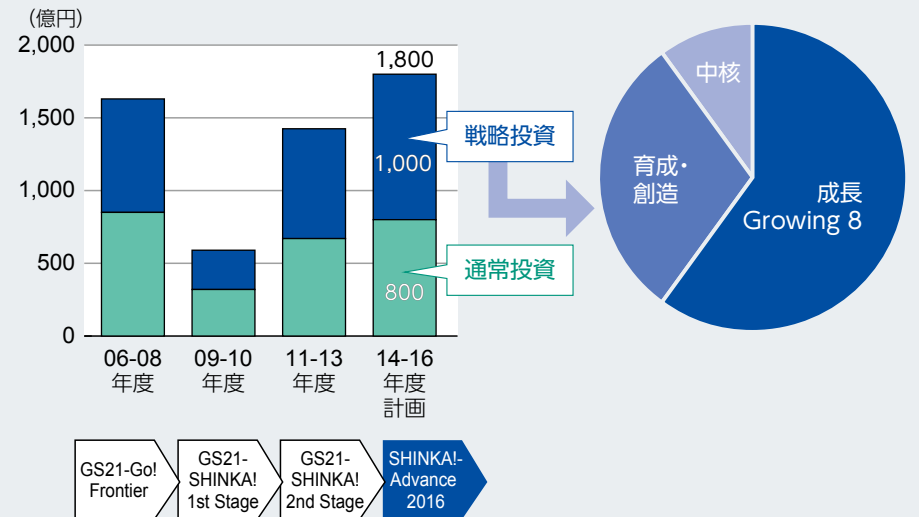
「SHINKA!-Advance 2016」では、期間中(2014年度～2016年度)に獲得した営業キャッシュ・フローでこれまで以上に積極的な戦略投資を実施していく方針としています。成長事業で大規模な設備投資や新市場・新分野開拓のためのM&Aなどを想定し、その次の成長を担う事業や次世代の大型テーマでも必要に応じて、戦略投資を実施することを考えています。

一方で、株主への還元方針も継続し、連結配当性向30%を目途に安定した配当を行っていきます。自己株式取得については、株価動向や投資への資金需要とのバランスを勘案しつつ、資本効率の向上および長期的視点から弾力的に考えています。

### キャッシュ・フローの使途



### 投資額推移と戦略投資の配分





## 財務戦略

積水化学グループは、持続的な成長を実現し、企業価値を向上させていくための経営効率改善と積極的な株主還元とのバランスをとった財務戦略推進を目指しています。

### 財務戦略の基本的な考え方

当社は、中期経営計画「SHINKAI-Advance 2016」における目標達成を通じて企業価値向上を目指すことを最重要課題としています。計画では、ビジネスモデルやCSR経営の進化によって、持続的に成長し、厳しい環境下でもビクともしない強固な事業体の構築を目指しています。この考えをベースに、財務面での資金使途として、徹底した経営効率の改善と積極的な株主還元策の実施により、資本効率を高め、ROEを向上させることに取り組んでいます。

### 有利子負債について

当社は、これまで数次にわたる中期経営計画を進めていく過程で、成長戦略の実行に加えて、財務体質強化を継続的に行ってきました。この結果、2014年3月末時点以降は、ネット有利子負債がマイナスとなり、実質的な無借金を実現している状況です。

### 有利子負債の状況

(単位: 億円、%)

	2013年 3月末	2014年 3月末	2014年 9月末	2015年 3月末	2015年 9月末	2016年 3月末
手元預金	911	1,077	983	872	926	680
有利子負債	1,153	940	739	631	588	523
ネット有利子負債	242	-137	-244	-241	-338	-157

2016年3月末時点での実績は、有利子負債は523億円、これに対して手元預金の残高が680億円となっており、有利子負債から手元預金を差し引いたネット有利子負債は-157億円となっており、財務体質は引き続き強固であると考えています。

### M&Aについて

当社はさらなる成長を目指すために、M&Aは必要な施策であると考えています。このため、成長事業を中心に、事業戦略に沿った適切な案件と機会があれば積極的に進めていく方針です。

事業戦略上で必要なM&A案件の探索は、各カンパニーとコーポレートの専門部署がそれぞれ行い、常時情報の交換を行っています。その際にM&Aのスピードと精度向上のために、社内にてM&Aマニュアルを作成し、実行プロセスならびにノウハウの共有化を図っています。また、ファンドへの出資を行い、新たな事業の芽を探索しています。

M&Aの際の定量的な判断基準として、国別の資本コスト(株主資本コストと負債コストの加重平均)を用い、企業(事業)価値ならびにシナジー評価を行います。それにより柔軟な投資判断が可能となり、優良案件の選択の幅を広げています。

### 主要なM&A

時期	会社名(事業名)	目的
2006年10月	第一化学薬品(現:積水メディカル)	メディカル分野の強化
2009年7月	米国の化学会社Celanese Corporationのグループ会社からポリビニルアルコール樹脂事業を買収	中間膜事業の原料供給体制構築
2011年1月	米国の医薬品会社Genzyme Corporationから検査薬事業を買収	メディカル分野の強化
2011年4月	鈴真(現:積水ナノコートテクノロジー)	ITOフィルムを中心とした薄膜事業の強化
2015年6月	エナックス	リチウムイオン電池事業の製品開発促進
2015年12月	エーザイのグループ会社、エーディア	検査薬事業の強化

## ROEについて

当社は、ROEを投資家が最も注目する経営効率を測定するための指標の一つであると認識しており、当社にとっても重要な経営指標として重視しています。

ROEを向上させるには、(親会社株主に帰属する当期純利益) / (期中平均自己資本) で算出されるROEの分母部分である自己資本を小さくする方法と、分子部分である当期純利益を大きくする方法の2つがあります。当社では主に成長の実現によって、すなわち分子部分である当期純利益を拡大することによってROE向上を目指しています。

近年、成長戦略が順調に成果を上げたことで、従来の目標である10%に対しては、2014年度に10.9%を達成。2015年度に関しても、10.9%と2期連続で10%超を継続しています。中長期的には、さらなる成長事業への戦略投資ならびに資産の有効活用を進め、今まで以上のROEを目指します。

## 自己株式の取得

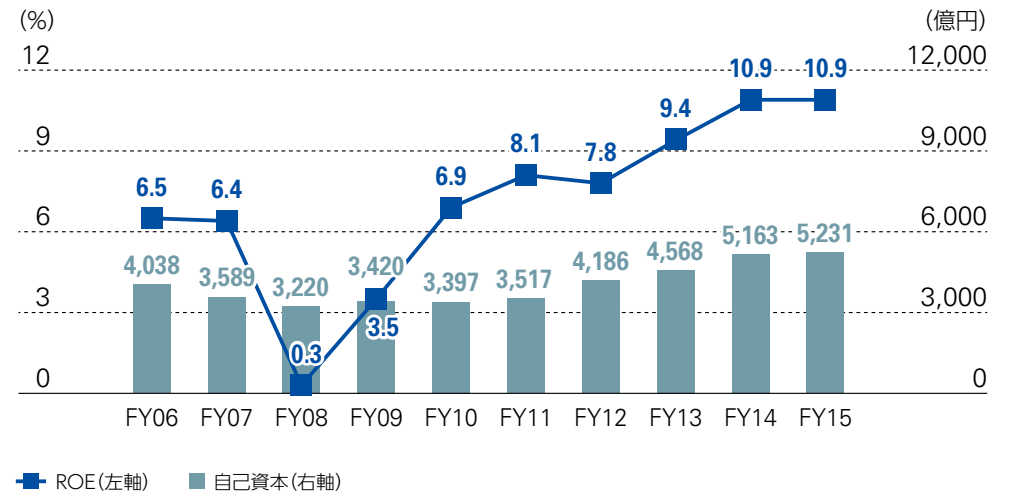
当社は、自己株式の取得について、今後の株価動向や投資への資金需要とのバランスを勘案しつつ、資本効率の向上および長期的な視点から配当政策を補完する株主還元策の一つとして弾力的に考えています。

取得後の自己株式については、明確な基準を定めているわけではありませんが、経営環境によって機動的に消却を行っています。この方針に基づき、2016年3月末終了時点では約2,189万株の自己株式を保有しており、2016年度中に1,500万株を上限とする自己株式の取得を行う予定です。



執行役員経営管理部長  
長沼 守俊

## ROEと自己資本の推移



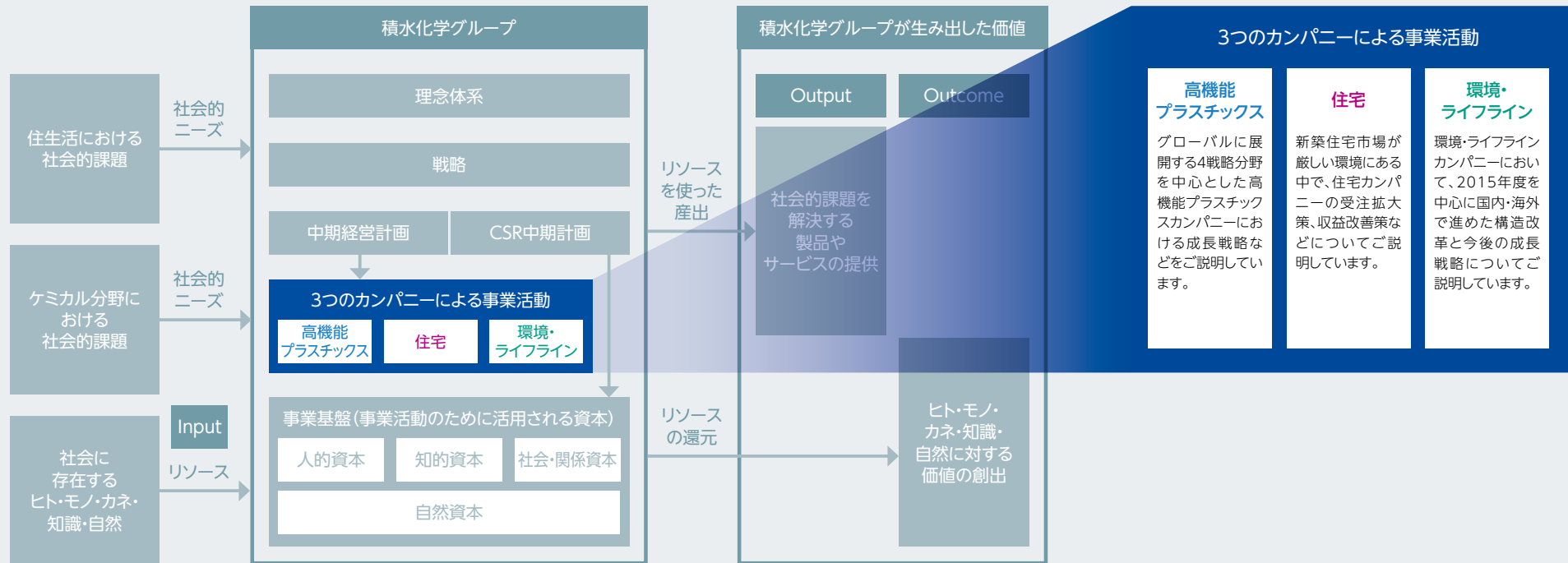
## 自己株式の状況

(単位:千株・%)

	2014年 3月末	2014年 9月末	2015年 3月末	2015年 9月末	2016年 3月末
自己株式	22,994	22,418	20,582	32,137	21,892
(自己株取得)	8,714		10,633	12,000	
(消却)			-12,000		-10,000
発行済み株数	532,507	532,507	520,507	520,507	510,507
保有比率	4.31	4.21	3.95	6.17	4.28

# Performance —カンパニーからの報告—

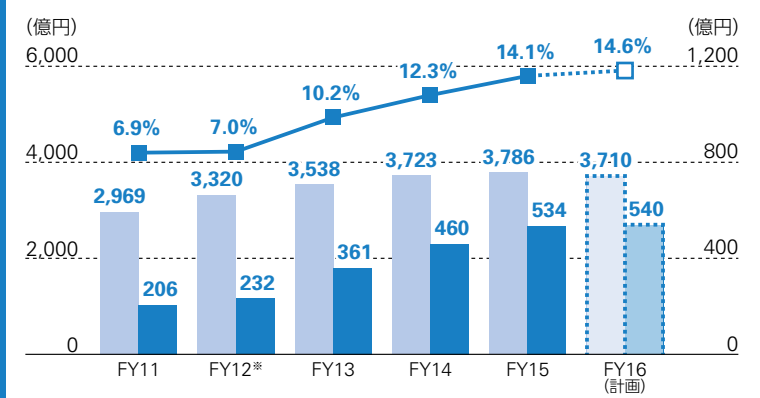
積水化学グループは、独立性の高い3つのカンパニーで構成されています。高機能プラスチックカンパニーはグローバル展開、住宅カンパニーは住宅の高機能化、環境・ライフラインカンパニーは老朽インフラに対するソリューション力というように独自技術をベースにした「際立ち」によって、他社との差別化を図っています。ここでは、2015年度の業績を振り返ると同時に、今後の成長戦略についてご説明します。





# 高機能プラスチックカンパニー

## 業績推移



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)  
 ◆ 営業利益率

※ 2012年度は海外連結子会社の決算期変更に伴う影響額として、2012年1月から3月の売上高327億円、営業利益13億円を含んでいます。

(億円)	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15
資産	2,963	3,213	3,412	3,577	3,824
減価償却費	188	192	184	166	181
資本的支出	167	145	176	179	235
研究開発費	119	135	146	159	167
従業員数(人)	6,443	6,545	6,858	7,051	7,453
連結子会社数 (カッコ内は海外)	59(46)	57(44)	59(46)	60(47)	62(48)

1自動車バンパー向け部材 2自動車内装材向け発泡材 3自動車向け合わせガラス用中間膜 4血液凝固分析装置 5コレステロール検査薬 6スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ 7導電性微粒子 8熱膨張耐火材 9塩素化塩化ビニル(CPVC)樹脂コンパウンド





## 加藤 敬太

高機能プラスチックカンパニー  
プレジデント

### 戦略

今後も高い成長が見込めるマーケット分野に、自社ならではの「際立ち」技術を活用した付加価値の高い製品を投入し、世界No.1を目指します。さらに、マーケットの特性・状況に応じて、必要なグローバルオペレーションを展開します。

### 概要

高機能プラスチックカンパニーは、独自技術である微粒子技術、粘接着技術、精密成型技術などを強みとして、先端分野の材料を中心に幅広く事業を展開しています。

導電性微粒子、液晶用シール材、自動車向け合わせガラス用中間膜、自動車内装用架橋発泡ポリオレフィン、コレステロール検査薬など世界シェアNo.1の商品を複数保有しており、高付加価値品を中心とした事業展開を行っています。当カンパニーは、積水化学グループの中で営業利益の拡大をけん引しており、グローバルマーケットを対象に製品を投入し続けることで世界経済の伸びを上回る成長の実現を目指しています。

中期経営計画では、エレクトロニクス、車輛・輸送、住インフラ材、ライフサイエンスの戦略4分野を中心に既存コア商品の強化と新製品の開発、M&A等事業補強による事業拡大に取り組んでいます。

### トピックス from PRESS Release



## 2015年度の業績

### 3期連続で最高益を更新

高機能プラスチックカンパニーの2015年度の業績は、主力である4戦略事業分野の売上高が順調に伸長し、中でも車輻・輸送分野は数量拡大と高付加価値品へのシフトによるプロダクトミックスの改善が奏功した結果、大幅な増収増益となり、3期連続の営業最高益を更新することができました。さらに、売上高営業利益率についても、前期比1.8ポイントアップの14.1%となり、これまで経験したことのない水準にまで上昇しています。

戦略4分野について、市場環境も踏まえて説明させていただくと、車輻・輸送分野では欧州、米国市場が堅調で自動車向け合わせガラス用中間膜の業績が順調に推移しました。特に、現在は高級車種に搭載されているヘッド・アップ・ディスプレイ向けなどの高機能品・高付加価値品を中心に販売が伸長しました。

ライフサイエンス分野は、需要の底堅いコレステロール検査薬、インフルエンザ検査キットなどの検査薬や検査機器のビジネスが国内、海外ともに順調に拡販しました。

一方、エレクトロニクス分野は中国の景気減速によるモバイル機器の生産調整の影響を受け、住インフラ材分野はタイにCPVC工場を立ち上げるも政情不安のあおりを受けた中東の建設需要の低迷などから、苦戦を余儀なくされました。

2015年度は、戦略4分野での伸長に凹凸はあったものの、カンパニー全体としては従来見通しを上回る利益を達成しました。また事業構造改革による低採算製品の整理も営業利益率の改善に貢献しました。2015年度の営業利

益増を要因別に見ると、数量増やプロダクトミックスの改善に加え、原料安メリットをきちんと享受できたことによる原料費削減やコストダウンなどの改善による限界利益増を中心に、74億円のプラスとなりました。

### 中長期的な成長戦略も着実に進展

2015年度は、増収増益を実現すると同時に、戦略4分野の強化、海外事業の強化、新製品・新事業の創出という中長期視点に基づく3つの成長戦略を着実に進めることができました。

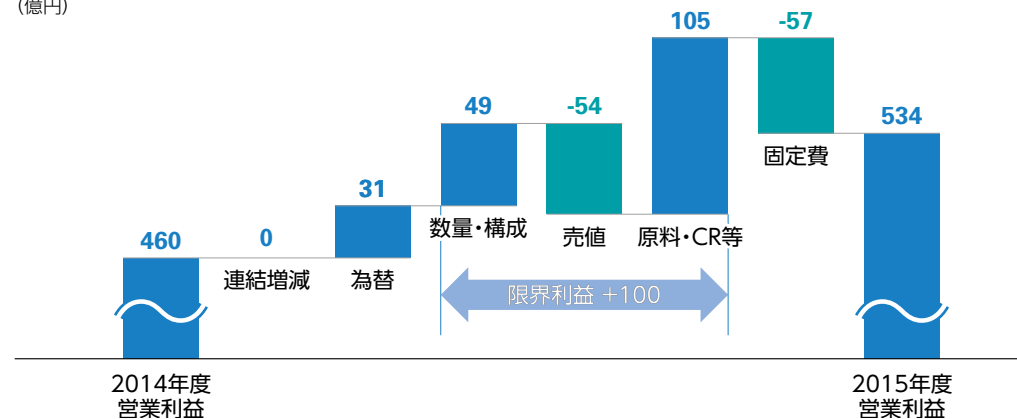
戦略4分野の強化においては、中間膜のメキシコ工場への増設を決め、検査薬事業の強化を目的としてエーディア社を買収するなど、積極的な投資を進めました。さらに、海外事業の強化としては、エレクトロニクス分野におけるモ

バイル依存の構造を改めるべく、半導体分野へのシフトを積極化し、またグローバル購買体制の強化を進めました。新製品・新事業に関しては、ヘッド・アップ・ディスプレイ向け自発光中間膜など今後楽しみな製品の開発が進んでいます。

一方、業績は堅調に推移し、成長戦略も順調に推進することができましたが、このような時こそ次に備える経営基盤強化が重要と考え、当期においては国内販売会社の再編、テープ事業の再編、フィルム事業の統合などの事業構造改革を推進すると同時に、新たな事業の芽を早期に探索するためにデクセリアルズ社やファンドへの出資を行っています。

### 2015年度営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



## 2016年度の計画

### 市場環境厳しい中でも営業利益増を目標に

2016年度は、日本も含めた主力市場の景気が予断を許さない状況にあるなど、厳しい事業環境となると認識しています。また、当期は一転して厳しい円高状況になることも覚悟しています。

そうした事業環境の中、戦略4分野については、グローバルで高機能・高付加価値品へシフトすることで一層の収益力強化を目指します。高収益カンパニーになるためにはこれをやり続けないと難しいと考えており、2016年度はこうした収益力強化をやり続ける覚悟と挑戦を方針として掲げます。

2016年度は、売上高こそ為替換算影響により76億円減の3,710億円にとどまりますが、営業利益は4期連続の最高益更新となる6億円増の540億円を目標としており、営業利益率についても14.6%を目指していきます。そして、この営業利益額ならびに営業利益率は当初中期経営計画を大きく上回るものとなります。

2016年度の営業利益の要因分析で特筆すべきは、「為替」によるマイナス50億円と「数量・構成」によるプラス98億円です。為替のマイナス要因は2015年度のドル円の実績レートが120円/ドルだったのに対し、2016年度の前提レートを110円/ドルとしたためです。

「数量・構成」については、2015年度は車輻・輸送分野ならびにライフサイエンス分野が順調に伸びた一方、モバイルの生産調整によりエレクトロニクス分野が大幅に減収した中で、前期比プラス49億円となりました。2016年度は車輻・輸送分野ならびにライフサイエンス分野のこれまで

どおりの伸長に加え、さらにモバイルで新機種への採用を進めることによるエレクトロニクス分野での増収を狙い、プラス98億円を目指します。

### ライフサイエンスの伸びで増益確保

2016年度は中期経営計画の最終年度にあたる、いわば仕上げの年です。「戦略4分野」「海外事業」「新製品・新事業」の3成長エンジンの取り組みの強化を図り、現中期経営計画の総仕上げと次期中期経営計画に向けた仕込みを加速していきます。

エレクトロニクス分野では、得意とする液晶・モバイルに注力しつつも、市場環境として需要の変動が激しいことから、ここへの依存度を下げていきます。半導体や有機EL分野への展開を加速し、事業の幅を広げます。車輻・輸送分

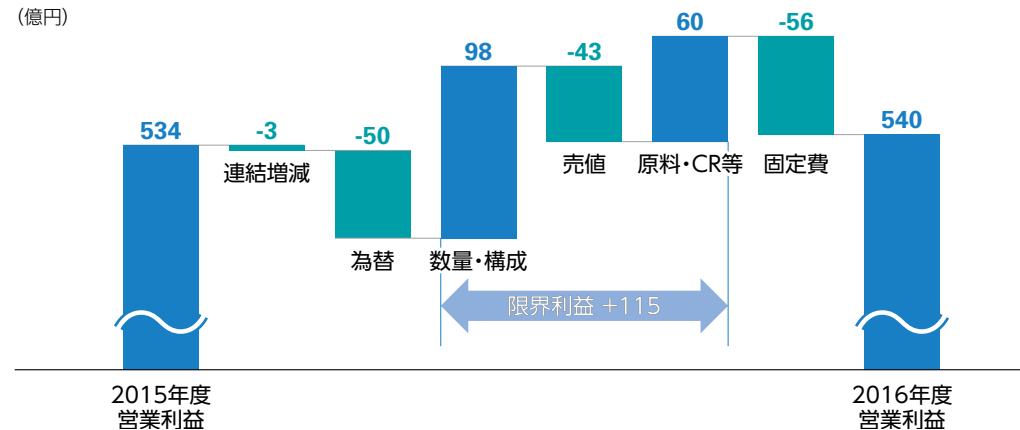
野では、これまでどおり、グローバルに連携強化を図りながら、製品分野や地域などのフロンティアを探索していきます。住インフラ材分野については、まだ商材が少ないことから、CPVC等コア商品の周辺を中心に製品分野の拡大を図ります。さらに、ライフサイエンス分野では、買収したエーディア社とのシナジーを追求することで、売上伸長を目指していきます。

次に、海外事業の拡大については、半導体におけるグローバルスペックイン活動を強化します。

また、新製品・新事業では、高質なテーマへの重点配分を加速して、新製品上市を引き続き増加していきたいと考えています。さらに、前期に出資したファンドなどを活用することで、新事業探索も進めていきます。

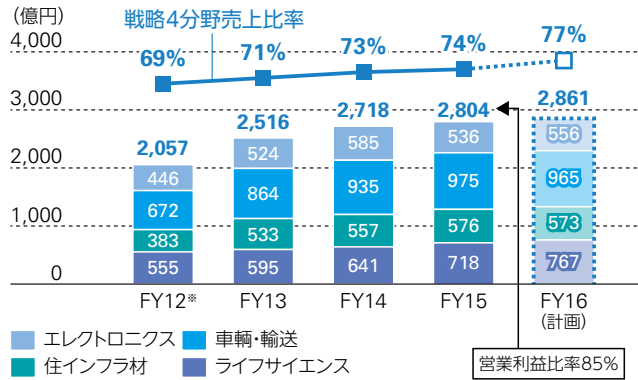
### 2016年度計画営業利益の要因分析(前期比)

(億円)



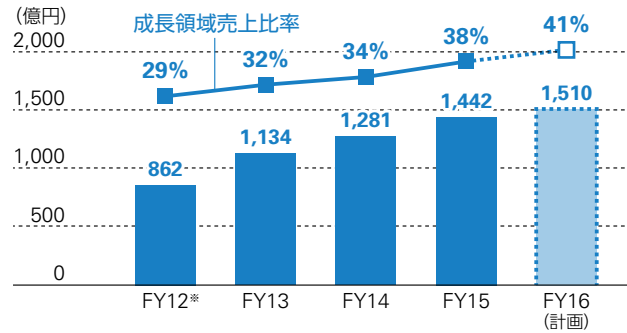
# カンパニー関連指標

## 戦略4分野売上高



※ 海外子会社の2012年1-3月を除く

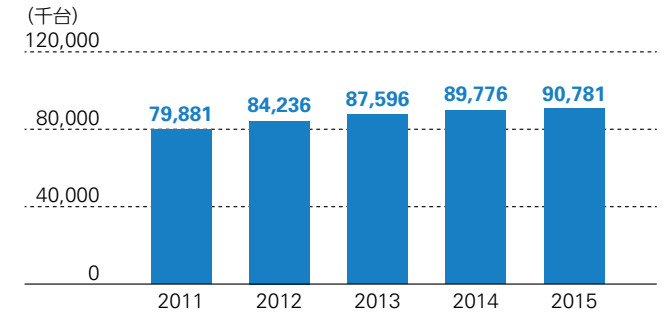
## 成長領域売上高



※ 成長領域: モバイル材料、環境快適材料、機能インフラ材料、検査薬システム  
 ※ 海外子会社の2012年1-3月を除く

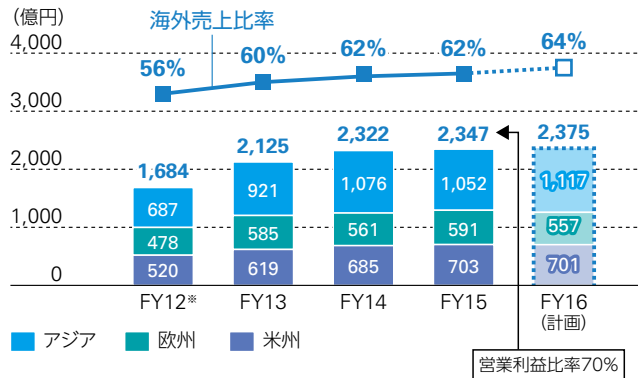
## マーケットデータ

### 世界自動車生産台数



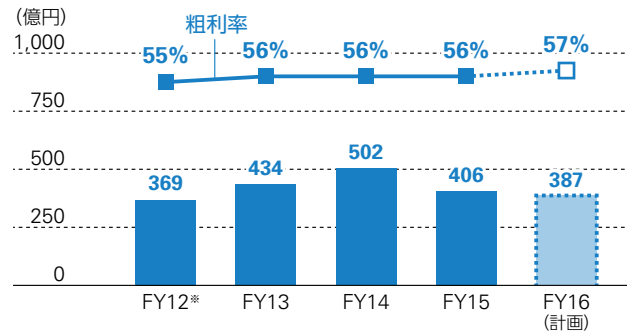
※ 国際自動車工業連合会(OICA)調べ  
 ※ 暦年ベース

## 海外売上高



※ 海外子会社の2012年1-3月を除く

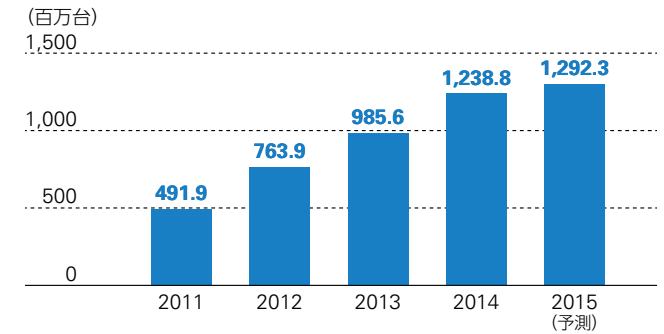
## 新製品売上高



※ 上市後5年間を新製品と定義  
 ※ 海外子会社の2012年1-3月を除く

## マーケットデータ

### スマートフォン全世界生産推移



※ 中日社「2016年版 電子機器年鑑」  
 ※ 暦年ベース

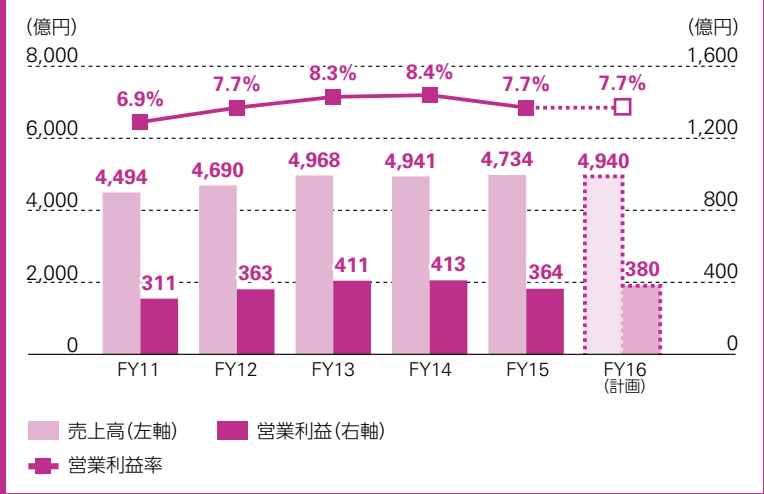


住宅カンパニー



住宅カンパニー

業績推移



(億円)	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15
資産	2,175	2,393	2,561	2,491	2,655
減価償却費	70	70	77	67	80
資本的支出	86	123	111	98	144
研究開発費	41	41	47	49	48
従業員数(人)	8,820	9,775	9,840	10,442	10,419
連結子会社数 (カッコ内は海外)	38(1)	38(1)	38(1)	40(1)	41(1)

1 2 3 工業化が進んだ住宅生産工場内部 4 住宅ユニットの据え付け風景 5 エネルギー自給自足を実現するスマートハウス「スマートパワーステーション」(6 7 8 を標準搭載) 6 大容量太陽光発電システム 7 蓄電システム「e-Pocket」 8 コンサルティング型HEMS「スマートハイム・ナビ」 9 タイでの住宅生産工場 10 キッチンリフォーム 11 バスコア・サニタリーリフォーム



## 関口 俊一

住宅カンパニー  
プレジデント

### 戦略

住宅事業では、エネルギー自給自足型スマートハウスなど製品差別化による受注拡大と工場生産化率極大化によるコスト競争力強化で収益を拡大し、住環境事業では、工業化住宅の特性を活かした最適なリフォーム提案を行い、事業拡大を目指します。

### 概要

住宅カンパニーでは、短工期での施工や、設計どおりの性能をすべての住まいで実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業(住宅事業)を展開し、国内住宅業界で独自の地位を築いています。住宅事業は顧客ニーズのさらなる高度化に対応し、「環境」「安心」「快適性」をコンセプトに高性能化を進めてきました。特に、太陽光発電搭載住宅に関しては他社に先行し、1997年から本格的に取り組みを開始し、2015年末までに累積17万棟超を販売しています。また2012年4月には、蓄電池、HEMS\*を標準搭載した「スマートハイム」を市場に投入しています。

住環境事業では、工業化住宅の特性を活かし、当社が施工した住宅のデータベースを活用して、お客様のライフステージを通し、最適なリフォームをご提案しています。

さらに、中古流通や賃貸管理などの住資産マネジメント、サービス付き高齢者向け住宅建築・運営などの住生活サービス、海外での新築住宅事業の拡大に取り組んでいます。

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

### トピックス from PRESS Release





## 2015年度の業績

### 前期と当上期の受注不振の影響を受け、減収減益

住宅カンパニーの2015年度業績は、売上高4,734億円(前期比207億円減)、営業利益364億円(同49億円減)と減収減益となりました。前期の住宅受注低迷に起因する当期初受注残が不足していたことにより上期の減収減益を余儀なくされましたが、住宅受注の回復基調の中、不要不急な固定費抑制等を加え、下期の営業利益は201億円と、下期ベースで最高益水準の2014年度(206億円)に近づけることができました。期初受注残も増加に転じています。

### 住宅受注は自給自足コンセプトの訴求から回復基調に

2015年度の住宅受注活動においては、前年に発現したFIT(エネルギー固定価格買い取り制度)見直しに対する一時的な過度の懸念がスマートハウス市場に逆風となる中、高い工場生産化率ならではの商品性能を活かした、売電収入に頼らない「エネルギー自給自足型」コンセプトの訴求を徹底しました。

新商品の投入や、他社差別化に効果的な工場見学会などの全国一斉販促施策を積極的に展開し、また底堅い需要の存在する一次取得者層向けに土地付き分譲住宅販

売を積極化しました。これら施策が奏功したことで住宅受注は緩やかながら改善基調を辿り、2015年度上期実績は前期比5%減にまで回復、下期には前期比5%増に転じました。また2016年度期初の受注残も半期ベースで4期ぶりに前期比増に転じる成果を収めることができました。

スマートハウスの象徴的商品である「スマートパワーステーション(大容量ソーラーシステム+蓄電池+HEMS標準搭載によるスマートハウス)」の受注は前期比4%増(上期:前期比12%減、下期:前期比26%増)、土地付き分譲住宅受注は前期比9%増となりました。

2016年1月には分譲住宅向けの「スマートパワーステーション」のコストパフォーマンス商品、「グランツーユーf(エフ)」を発売し、次年度のさらなる受注増を狙う施策にも着手しました。

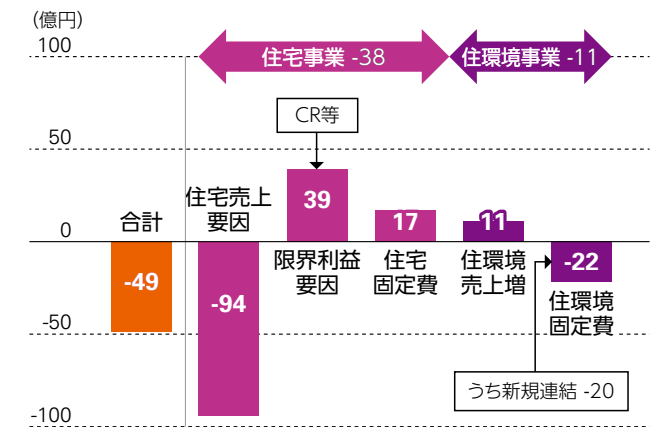
### 住環境事業は太陽光発電システムの減少を改装系商材ならびに不動産事業でカバー

リフォーム事業については、重点商材のラインアップ強化(新開発の蓄電池等)や顧客提案拡充のためのパッケージ商品(バス+洗面+トイレ等)の販促策推進が奏功し、改装系のリフォーム商材は前期比12%増となりましたが、住宅事業と同様FITの見直しに対する過度の懸念に伴う太陽光発電システムの減少分をカバーしきれず、売上高は前

期比5%減となりました。なお定期診断を重視した活動強化の結果、築年数が古い住宅のリフォームも増えており、次年度のさらなる受注獲得の布石となっています。

一方、住環境事業に分類される不動産事業(賃貸管理、中古流通)は順調に推移し、売上高で前期比10%増となり、住環境事業全体では上期、下期ともにほぼ前年並みの売上高を確保できました。

2015年度営業利益の要因分析(前期比)



## 2016年度の計画

### “セクスイハイム”ならではの強みを訴求し、増益基調へ

2016年度は、「スマートハウスNo.1」「ユニット原点回帰」をスローガンに掲げます。当カンパニーの最大の強みであるユニット住宅の高い基本性能とスマートハウスの商品力、すなわち“セクスイハイム”らしさを最大限に活用した施策によって、増益基調への回帰を目指します。

これらに加え、マイナス金利の効果浸透や電力自由化によるエネルギーへの関心の高まりを背景とした自給自足の流れなど当カンパニーを取り巻く環境変化を味方につけ、2016年度は売上高4,940億円(前期比206億円増)、営業利益380億円(同16億円増)の増収増益を目指します。

### 住宅事業では地域や顧客特性を踏まえた商品力強化を

住宅事業は、2016年1月に地方部向けの戸建て住宅「グランツーユーf(エフ)」や防犯機能を強化した集合住宅、4月には高意匠性を持ち、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)対応を強化した都市部向け戸建て住宅の「Gシリーズ」を上市するなど、地域や顧客のニーズに合った商品を市場投入し、さらなるスマートハウスの拡販に努めます。日本銀行による金融政策の一つとして実施されたマイナス金利により購買意欲を刺激されている一次取得者向けに、販売可能土地を前期比26%増の2,400区画投入します。また、営業人員を新たに250名投入するなど、営業戦力の増強も図っています。

当期は、これら新商品投入効果と需要の活性化している土地付き分譲住宅の積極販売、営業人員の増員効果な

どにより、前期比5%増の受注を目指します。

さらに、2014年度から進めてきた住宅生産工場の「魅力化推進計画」により、当社が提供する住宅の品質管理レベルの高さや先進性など、“魅力”の訴求力がさらに高まった生産現場を活用した全国一斉工場見学会や、紹介キャンペーンなど、“ハイム45周年”イベントの積極開催による集客強化に特に注力し、継続的受注増につなげていきたいと考えています。

### ユニット住宅の原点に戻り、生産・供給体制の見直しにも着手

住宅事業では、2017年度以降を見据えた構造改革にも着手します。人件費高騰は住宅施工の現場にも広がっているため、この2年間で2013年度比15%削減まで進捗させた現場施工工数を2016年度終了時点で30%削減まで進め、ユニット工法の原点に戻り、工場生産化率の極大化による差別化を推進します。さらに遠くない将来のもう一段の住宅着工減に備え、全体最適視点での生産供給体制の見直しを行っていきます。

### 住環境事業では、リフォームの適齢期層をターゲットに受注獲得策を展開

リフォーム事業では、「セクスイハイム」にお住まいのお客様を主な対象としており、新設住宅着工が旺盛だった1990年代半ばの当社新設販売邸が最大ボリューム層であり、これらの邸がリフォーム適齢期(築年数15~25年)を迎えています。その築年数の顧客層に適した大型増改

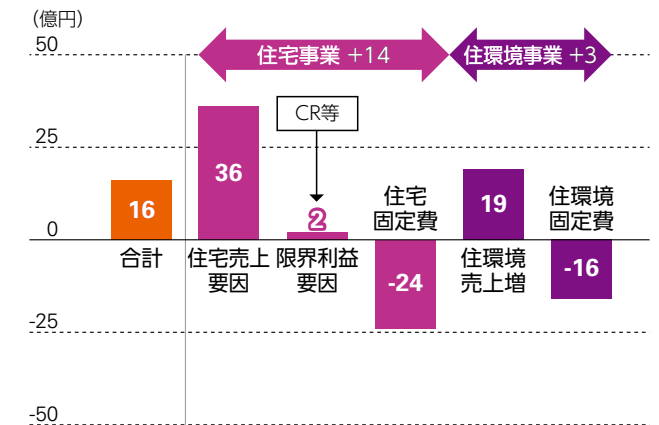
築、水周り、外装など改装系商材の新パッケージ商材を投入し、パッケージ化によるリフォーム1件当たりの単価引き上げと営業効率向上を目指します。

このほか、営業人員60名の新たな投入や、商材別・築年数別の営業アプローチの徹底、顧客に合った提案を行うための教育・研修の実施など営業力強化策も実施し、リフォームのブランド“ファミエス”20周年を記念したキャンペーンによるさらなる顧客コンタクト増加などと合わせて、受注拡大を図っていきます。

また、好調な不動産事業では、非管理賃貸物件の取り込みや中古流通(スラストック)への人員投入により、さらなる売上伸長を目指します。

これらによって、住環境事業全体としての売上高は前期比3%増を計画しています。

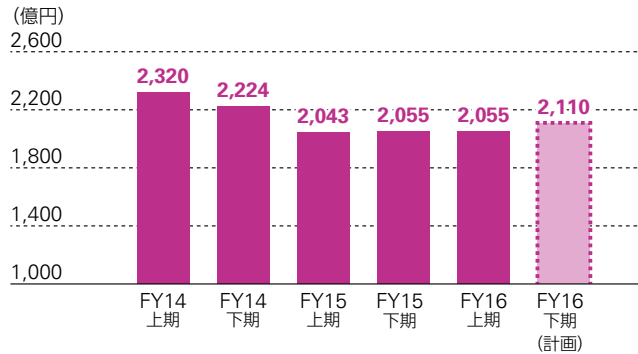
### 2016年度計画営業利益の要因分析(前期比)



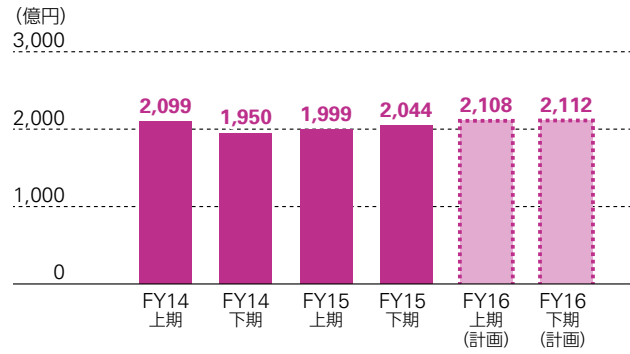


# カンパニー関連指標

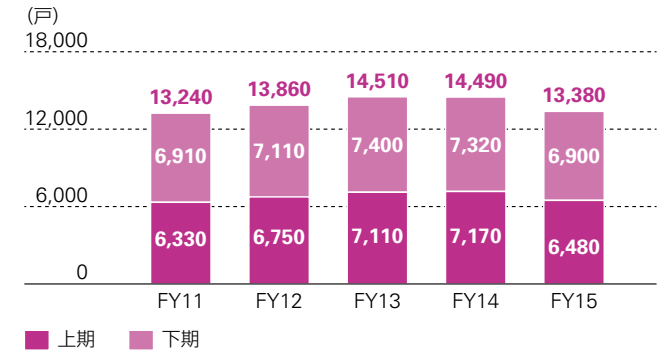
## 期初受注残額



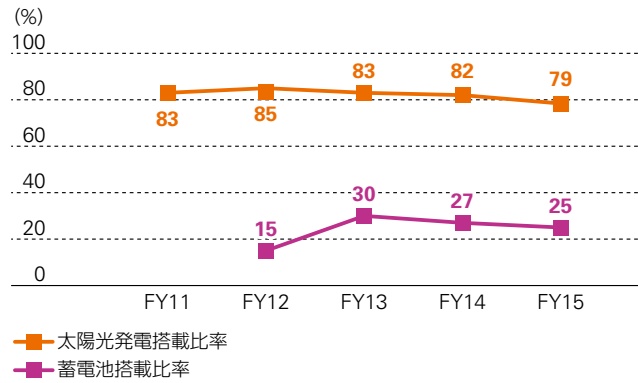
## 新規受注高



## 住宅の販売戸数

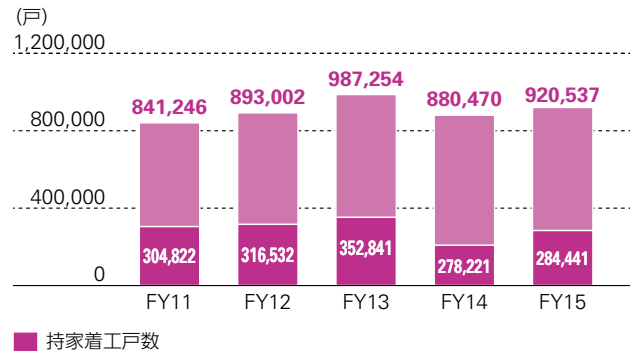


## 差別化ツール搭載比率



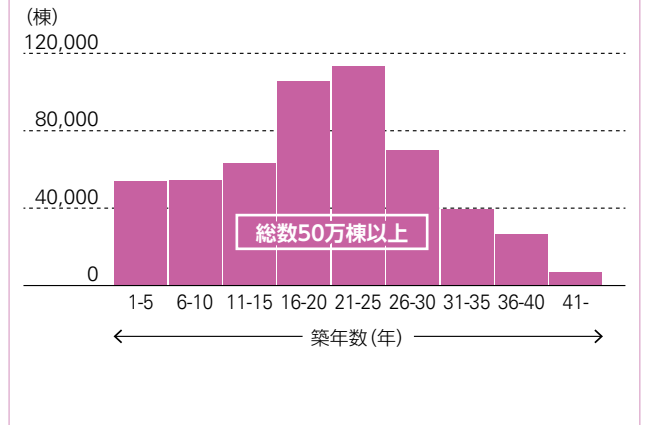
## マーケットデータ

### 新設住宅着工戸数



※国土交通省「住宅着工統計」

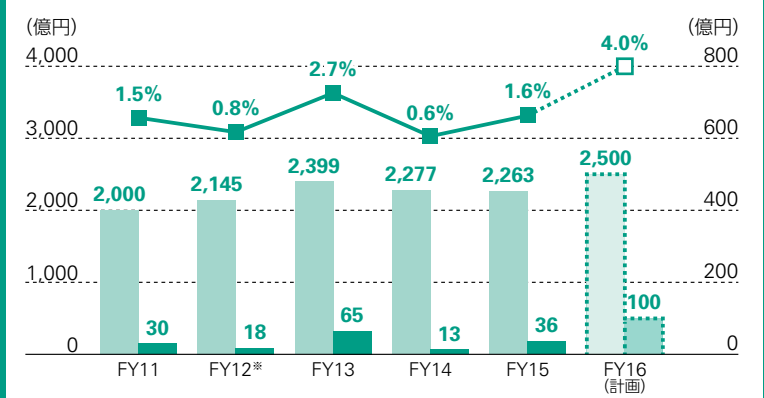
## リフォーム事業の築年別OB顧客分布図



# 環境・ライフライン カンパニー



## 業績推移



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)  
 ◆ 営業利益率

※ 2012年度は海外連結子会社の決算期変更に伴う影響額として、2012年1月から3月の売上高49億円、営業損失7億円を含んでいます。

(億円)	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15
資産	1,640	1,802	2,003	1,988	1,791
減価償却費	66	61	61	62	64
資本的支出	51	77	105	154	85
研究開発費	53	51	51	51	53
従業員数(人)	4,570	4,887	5,363	5,453	5,044
連結子会社数 (カッコ内は海外)	51 (27)	62 (37)	60 (36)	56 (32)	43 (19)

- 1 住宅用給排水システム
- 2 高耐食・耐薬品性能のプラント製品
- 3 リサイクル塩ビパイプ
- 4 水道パイプ(ポリエチレン管)現場施工風景
- 5 医薬品などの保存・輸送用滅菌バッグ
- 6 下水熱利用システム
- 7 地中熱利用システム
- 8 下水道管路更生
- 9 下水道管路維持管理業務
- 10 耐震型高性能ポリエチレン管
- 11 航空機向け内装プラスチックシート
- 12 合成まくらぎFFU



## 久保 肇

環境・ライフラインカンパニー  
プレジデント

### 戦略

国内有数のシェアを誇る基盤事業の総合力で、市場の縮小傾向の中でも、安定収益確保に向けた体制構築を進めています。また、基盤事業の持つ技術を応用した成長分野、ストック分野への展開により収益拡大を目指します。

### 概要

環境・ライフラインカンパニーは、日本国内で有数のシェアを誇る給排水管や、建築部材の生産・販売を基盤事業とするカンパニーです。

近年は、日本国内では新設の建設関連市場が縮小する一方で、既存設備の老朽化などから発生するストック分野の需要が拡大しつつあり、この分野を成長領域と位置づけて注力しています。

また、中長期的な成長戦略の一環として、基盤事業で培った技術をベースに、高機能プラスチックシート事業やプラント管材、機能性まくら木に代表される機能材料等へ経営資源を投入し、高収益分野の拡大と海外市場開拓に力を入れています。

引き続き汎用品事業では将来の需要減少を見据え徹底効率化経営を、また低収益事業ではさらなる選択と集中、構造改革を行いながらも、成長加速に力点を移す段階にあります。

### トピックス from PRESS Release





## 2015年度の業績

### 国内、海外ともに構造改革を遂行し、2期ぶりの増益に

環境・ライフラインカンパニーの2015年度は、営業利益率5%を創出できる体質づくりの1年とすることを目指し、スタートしました。製品・技術ごとの利益を明確にし、的確な打ち手を講じるために製品別事業部へと組織変更を行い、国内、海外ともに収益体質強化のためのさまざまな施策を実施した結果、2015年度は売上高2,263億円(前期比14億円減)、営業利益36億円(同23億円増)と減収ながらも、2期ぶりに増益を回復することができました。

### 国内では、製品別に収益改善を徹底

2015年度の具体的な施策をご説明します。国内では製品別事業部単位で個別利益管理を徹底することにより利益率を重視した販売へと転換し、成長製品の拡販にも努めました。

また期末となる3月に販売が集中する営業慣習を改め、販売の平準化を図りました。その結果、生産や物流においても平準化効果が現れてきており、製造原価や物流コストの改善につながりました。構造改革の一環として、流通在庫の削減にも取り組み、さらに物流コストや販売直接費の削減を図りました。

### 海外での構造改革は、欧州、中国・内陸部での改革が完了

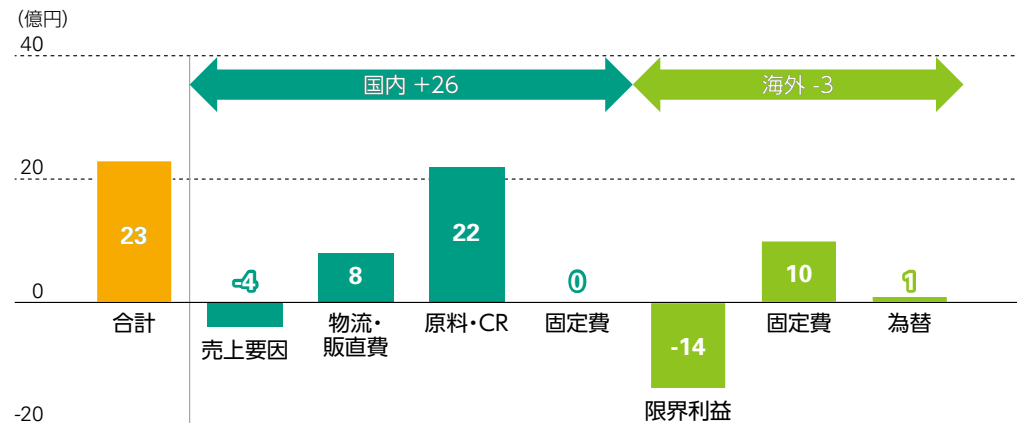
一方、海外では、欧州での管路更生事業、中国での水インフラ事業の構造改革を本格化させました。

欧州の管路更生事業については、これまで部材供給、施工を合わせた事業展開を行っていましたが、欧州の景気悪化による公共事業縮減の影響が長引き、激化した価格競争から脱却できる見通しが薄いことから事業譲渡を行いました。中国・内陸部では、灌漑などに使用される大口径

の強化プラスチック複合管事業を展開していましたが、こちらも現地の公共事業縮減が長期化しており、近い将来での収益回復が見込めないことから、保有株式を売却し、中国・内陸部での水インフラ事業から撤退しました。

海外では、これらに加えて、米国での管路更生事業、中国・沿岸部での構造改革にも着手する一方、成長が期待できるシート事業については、航空機向けの設備投資を行いました。

### 2015年度営業利益の要因分析(前期比)





## 2016年度の計画

### 構造改革を完遂し、利益体質を確立する1年に

2016年度については、2015年度に本格化させた構造改革を完遂し、新たな成長に向かって進む1年にしたいと考えています。そのために、米国での管路更生事業や中国・沿岸部での水インフラ事業、国内に残る低収益事業の構造改革を当期中に完了させます。さらに、国内、海外とも成長が期待できる製品やサービスの開発投資拡大や販売強化を図ります。

2016年度はこれらの成果に加えて、これまで「その他」セグメントに分類されていた積水成型、ヒノマルの事業移管を受け、売上高2,500億円(前期比237億円増)、営業利益100億円(前期比64億円増)と3期ぶりの増収、2期連続の増益を目指します。

増益64億円のうち、2015年度の構造改革による32億円は既に効果が見えており、上記2移管事業による18億円と合わせて、既に50億円の増益は確度の高いものと認識しています。

### 高付加価値製品の投入で国内、海外でも収益力強化を

2016年度の国内の事業環境は、マンション販売が好調に推移する一方、住宅着工、公共投資では前期割れを予測しています。このような状況において、国内では高付加価値製品の積極投入と開発投資の増額を実行し、成長を目指します。さらに、前期からの個別利益管理に加え新原価管理方式の導入によって、もう一段階レベルアップした効率化を推進していきます。

一方、海外ではシート事業、プラント・機能材事業など技術による差別化が可能な分野で成長を目指します。シート事業は新工場稼働によって航空機分野の販売拡大を、プ

ラント・機能材事業はアジア・欧米での市場開拓をそれぞれ推進していきます。海外での管路更生事業については当社独自の高付加価値工法であるSPR工法にこだわった事業再構築を検討していきます。

上記の結果、2015年度には3事業だった営業利益率10%以上の事業を2016年度には5事業まで増やす計画です。

### 今後の成長戦略について

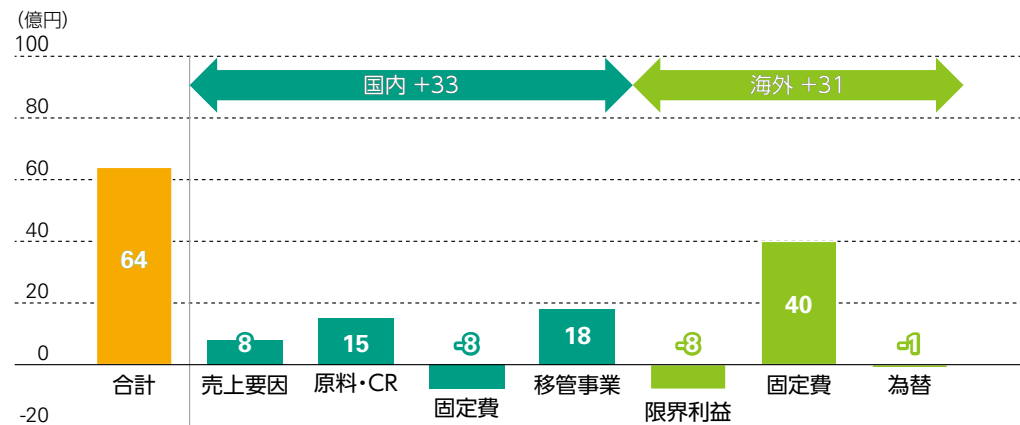
さらに、将来の成長に向けては、技術を武器に高収益分野の拡大と海外市場開拓を行うために、管工機材、機能材料、シート、高機能容器などの成長分野に対し、金属代替・オール樹脂化、耐薬・耐食・耐候など技術による差別化が図れる製品を拡販すべく、経営資源を集中投入します。また汎用品・低収益事業についてはさらなる効率化や選択

と集中による構造改革を続けていきます。

具体的には、管工機材分野では、建築・土木向けは給排水・空調などの金属管を樹脂製に、またプラント向けには不足している品揃えを拡充するため新製品を投入して製品領域を広げるとともに、東南アジアを中心に海外展開を図ります。機能材料分野では、まくら木に使われるFFUを機能性まくら木として、欧州・豪州で本格展開し、まくら木以外での用途展開も図っていきます。海外航空機向けで実績があるシート分野は、2016年度に北米で新工場が稼働しますが、さらに車輻や医療分野での需要獲得、また国内市場への参入を目指します。

それ以外もさまざまな分野での展開を考えています。現状はまだ一つ一つの事業規模が小さいのですが、高収益のこれらの分野に集中特化して、2016年度以降成長を加速させていきます。

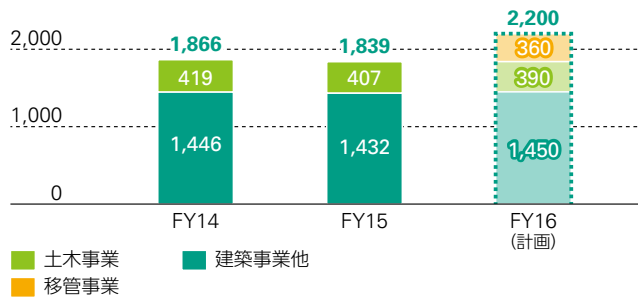
### 2016年度計画営業利益の要因分析(前期比)



# カンパニー関連指標

## 国内売上高

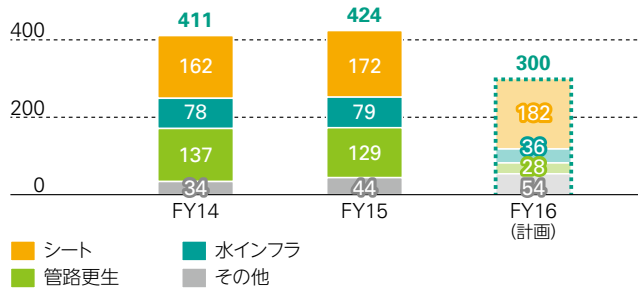
(億円)  
3,000



※ 2015年度実績値は組織再編により、修正済み

## 海外売上高

(億円)  
600

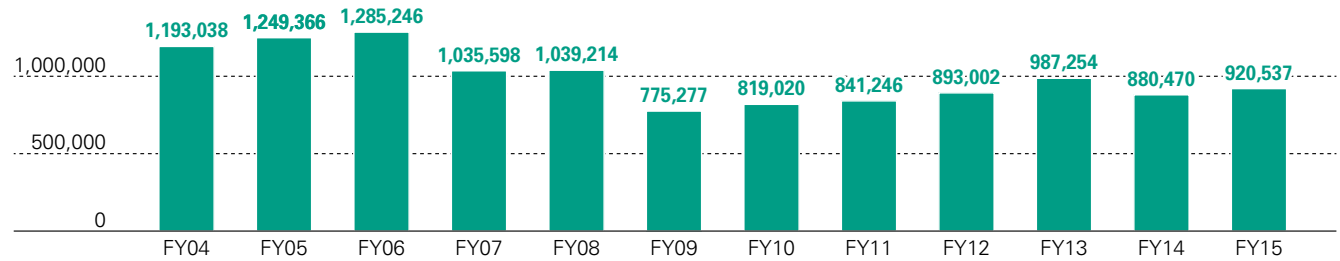


※ 2015年度実績値は組織再編により、修正済み

## マーケットデータ

### 新設住宅着工

(戸数)  
1,500,000

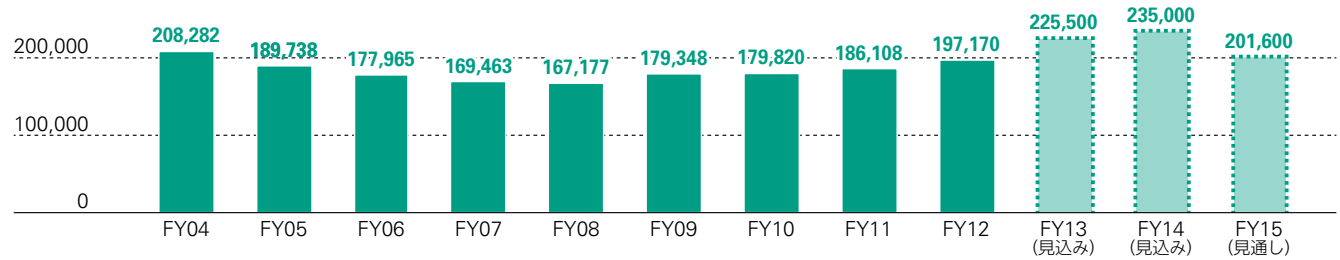


※ 国土交通省「住宅着工統計」

## マーケットデータ

### 政府建設投資(名目値)の推移

(億円)  
300,000



※ 国土交通省「2015年度 建設投資見通し」(2015年10月公表)

# 2015年度(2016年3月期)連結業績のレビューと分析

## 経営環境

世界経済は、世界金融危機後の先進国経済が伸び悩む中で、中国やアジアの新興国、ブラジルやロシアなどの資源国の経済回復にけん引されてきました。しかしながら2015年に入り、アメリカの景気が回復を見せる一方で、中国経済が減速し、それにつられるようにアジアの新興国の景気も下押し気味になり、世界経済全体としては緩やかな回復のレベルにとどまりました。その後については、中国の経済減速と資源国の経済不振が続いていることがリス

ク要因となり、世界経済の先行きは不透明感が漂う状況となっています。

国内経済については、2013年の秋以降、消費増税に伴う駆け込み需要とその反動の影響から脱するには至らず個人消費は弱いままでした。一方、2014年度に比べ、一段と円安に振れた為替相場の恩恵を受けて、自動車、電機などの製造業の輸出が好調であったため、企業部門の好調さは継続しました。

市場環境を、当社の事業分野別に見てみますと国内の

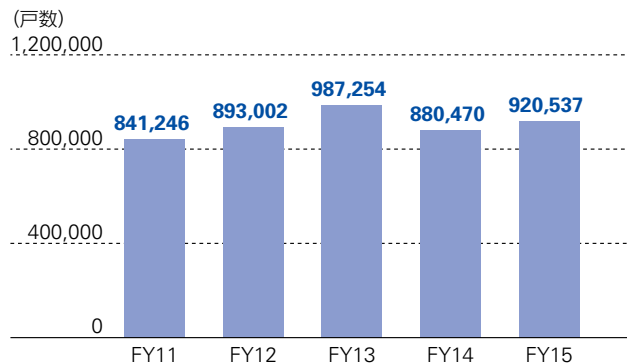
住宅分野では、新設住宅着工戸数が消費増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響から徐々に脱した結果、2015年度の着工戸数は前期比4.6%増の92万537戸となり、2期ぶりにプラスに転じました。

塩ビ管などの水インフラ関連分野でも、マンション着工が3期ぶりに増加に転じたことなどから比較的堅調に推移しました。一方、官需では、建設労務費の高騰は続いており、公共事業は低調なレベルで推移しました。

海外では、業種ごとにまだら模様の事業環境となりました。エレクトロニクス分野では、近年需要をけん引してきたスマートフォンの成長スピードが減速し、需要が伸び悩みました。一方、車輻・輸送分野は、主力の自動車向けが一部新興国で停滞が見られたものの、米国を中心に堅調に推移しました。このほか、比較的景気に左右されないライフサイエンス分野では、新興国の生活水準向上の影響を受け、新興国の検査薬需要が拡大する一方、先進国の需要は安定的に推移しました。

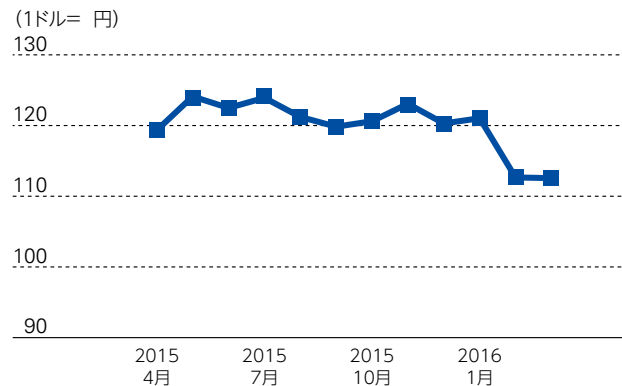
また為替については、2015年内は1ドル120円前後で推移したものの、2016年に入ると急速に円高が進み、2016年3月末時点では1ドル=112円台にまで円高が進みました。なお、当社における2015年度の年平均為替レートは1ドル=120円、1ユーロ=133円で前年に比べ、対ドルでは10円の円安となりました。

## 新設住宅着工戸数



※国土交通省「住宅着工統計」

## 為替レート



※為替レートは月末終値

## 経営成績および財政状態の分析

### 1. 2015年度の経営成績の分析

#### (1) 売上高

2015年度の売上高は1,096,317百万円(前期比1.5%、16,430百万円減)となりました。

このうち、住宅カンパニーの2015年度売上高は前期比4.2%減の473,441百万円となりました。2015年度は、前期の住宅市場の落ち込みによる期初受注残の減少などにより、減収減益となりましたが、下半期は前年同期並みの収益を回復しました。中でも、新築住宅事業は、分譲住宅が順調に推移したものの、上半期の戸建て住宅の受注の落ち込みが大きく、受注棟数は前期並みとなりました。このような中、「スマートパワーステーション」シリーズを中心に太陽光発電システムと蓄電池との一体での訴求を推進し、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)基準をクリアする高い省エネ性を低価格で実現した木質系住宅「グランツーユーf(エフ)」を発売したほか、分譲住宅への取り組みを強化しました。住環境事業は、定期診断を通じてお客様への接点強化を図るとともに、住まいの温熱環境を改善するオリジナルリフォームメニューを展開しました。

環境・ライフラインカンパニーの2015年度売上高は前期比0.6%減の226,279百万円となりました。国内事業は、管路更生事業の出荷抑制による流通在庫の適正化や汎用品の出荷平準化を推進したことにより、売上はほぼ前期並みとなりました。分野別から製品別へ組織体制を再編し、製品別の利益管理強化と汎用品の収益性向上を推進しました。海外事業は、米国の管路更生事業の構造改革に伴う費用発生や中国の水インフラ事業の市況悪化により苦戦しましたが、欧州の管路更生事業を譲渡するなど抜

本的な構造改革を推進しました。

高機能プラスチックカンパニーの2015年度売上高は前期比1.7%増の378,552百万円となりました。戦略分野のエレクトロニクス分野が苦戦したものの、車輻・輸送、住インフラ材、ライフサイエンスの3分野が収益を伸ばし、4期連続で増収増益を達成しました。このうち、エレクトロニクス分野は、中国景気の減速などによるスマートフォンやタブレットなどモバイル端末の生産調整の影響により、微粒子群・シール剤などの液晶ケミカル製品、両面テープなどの売上が減少しました。車輻・輸送分野は、欧米を中心に海外の需要が安定的に推移したことなどにより、高機能品を中心に売上が増加しました。住インフラ材分野は、タイで建設を進めていた塩素化塩化ビニル(CPVC)樹脂工場ならびにコンパウンド工場の本格稼働を開始しました。ライフサイエンス分野は、検査薬、検査機器を中心に

国内外の売上が大幅に増加しました。

その他事業の2015年度売上高は前期比1.6%減の38,300百万円となりました。

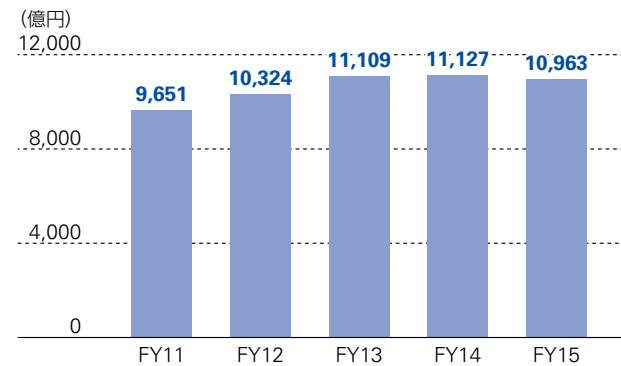
#### (2) 営業利益

2015年度の営業利益は89,823百万円(前期比4.7%、4,058百万円増)となりました。

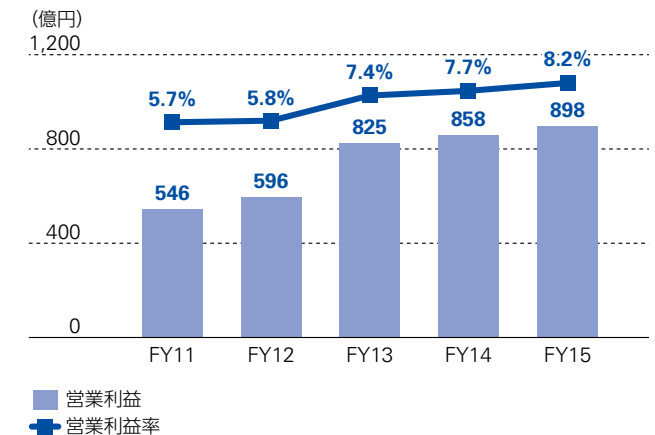
#### (3) 営業外損益

営業外収益については、為替差益の計上がなくなったことに加え、受取配当金の計上が309百万円減少したことにより、前期と比較して8,763百万円減少しました。営業外費用については、為替差損を3,155百万円計上したことにより、前期と比較して2,059百万円増加しました。

#### 売上高



#### 営業利益および営業利益率





2015年度連結業績のレビューと分析

(4) 特別損益

特別利益については、投資有価証券売却益10,769百万円を計上しました。特別損失については、事業譲渡損6,638百万円、事業譲渡損失引当金繰入額3,241百万円、減損損失2,313百万円、固定資産除売却損1,838百万円の合計14,032百万円(前期比58.9%、5,201百万円増)を計上しました。

(5) 親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、2015年度の税金等調整前当期純利益は前期に比べて6,281百万円減少し、77,950百万円となりました。税金費用と非支配株主に帰属する当期純利益を控除した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は56,653百万円(前期比6.9%、3,658百万円増)となりま

した。なお、2015年度より、「企業結合に関する会計基準」(企業結合基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

2. 財政状態

(1) 資産、負債及び純資産の状況

2015年度末の総資産は前期末から31,967百万円減少し936,043百万円となりました。

(資産)

流動資産については、前期末より31,651百万円減少し、434,513百万円となりました。主な要因は、現金及び預金が19,162百万円減少したことです。また、固定資産

については、316百万円減少し、501,530百万円となりました。

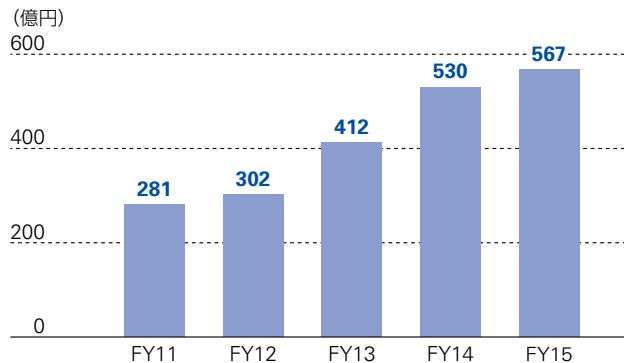
(負債)

支払手形、電子記録債務、買掛金、未払費用等の仕入債務が合計で8,939百万円、未払法人税等が7,498百万円及び前受金が2,669百万円減少し、また有利子負債が合計で10,782百万円減少したこと等により負債合計では40,831百万円減少し、391,887百万円となりました。

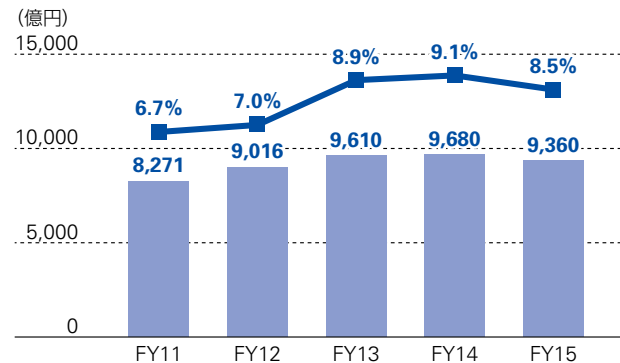
(純資産)

2015年度末の純資産は8,863百万円増加し、544,156百万円となりました。主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益56,653百万円、配当金の支

親会社株主に帰属する当期純利益

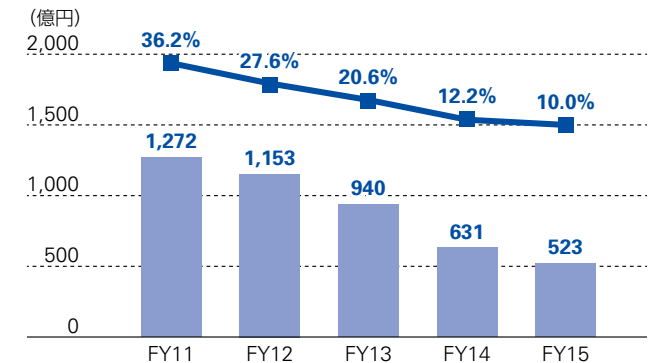


総資産および総資産経常利益率



■ 総資産  
 ■ 総資産経常利益率  
 総資産経常利益率 = 経常利益 / 期中平均総資産

有利子負債および有利子負債自己資本比率



■ 有利子負債  
 ■ 有利子負債自己資本比率  
 有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本

2015年度連結業績のレビューと分析

払13,836百万円等の増減による利益剰余金30,413百万円の増加と、円高影響による為替換算調整勘定の10,600百万円の減少です。

(2) キャッシュ・フロー

2015年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前期末より4,323百万円増加し、当期末には67,104百万円となりました。

2015年度における各キャッシュ・フローの状況と要因は次のとおりです。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

2015年度において営業活動の結果増加した資金は71,389百万円(前期は67,760百万円の増加)となりま

した。これは、税金等調整前当期純利益77,950百万円、減価償却費34,735百万円に加えて、事業譲渡損6,638百万円等の増加要因が、法人税等の支払額30,707百万円、預り金の減少10,801百万円等の減少要因を上回ったためです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

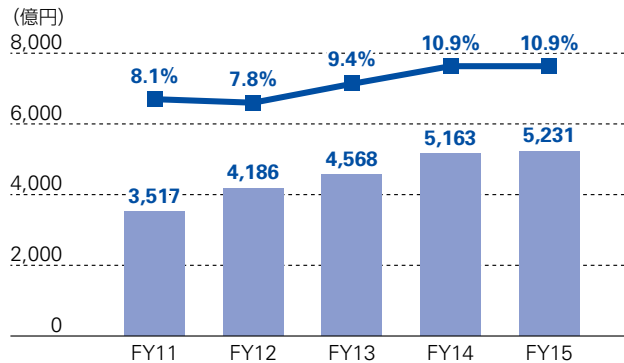
2015年度において投資活動の結果減少した資金は23,715百万円(前期は4,127百万円の増加)となりました。これは、保有する積水ハウス株式会社の株式の一部等の投資有価証券の売却および償還による収入21,408百万円、定期預金の純減23,412百万円等の増加要因があった一方で、主に重点および成長分野を中心とした有形固定資産の取得39,444百万円や臨床検査薬の製造・

販売会社であるエーディア株式会社の株式を取得し子会社化したことに伴う支出12,232百万円や、投資有価証券の取得による支出8,314百万円等があったためです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

2015年度において財務活動の結果減少した資金は41,726百万円(前期は63,856百万円の減少)となりました。これは、自己株式の取得16,783百万円、配当金の支払額14,299百万円(非支配株主への配当金の支払額を含む)に加えて、有利子負債の純減11,360百万円等があったためです。

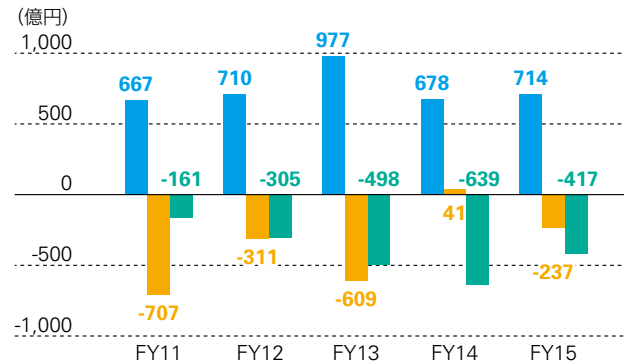
自己資本および自己資本当期純利益率



■ 自己資本  
■ 自己資本当期純利益率

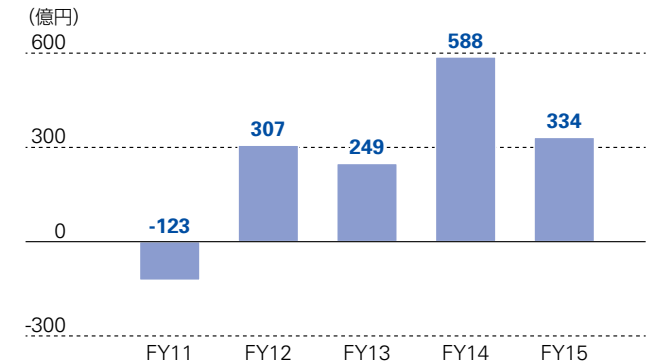
自己資本当期純利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本

キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー  
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー  
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フロー = 営業活動CF + 投資活動CF - 配当支払

## 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、当社は、当社グループにおける各種リスク発生の可能性を把握し、発生の回避及び発生時に迅速・的確な対応ができるようにするための体制の確立に努めています。

また、文中の将来に関する事項は、2015年度末において当社グループが判断したものです。

### (1) 為替レートの変動

当社グループにおける海外事業の現地通貨建ての資産等は、換算時の為替レートにより円換算後の価額に影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、必要に応じて通貨変動に対するヘッジ等を行っていますが、予測を超えた円高が進行した場合等には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

### (2) 原材料の市況変動

当社グループの環境・ライフライン事業を中心に、塩化ビニル・オレフィン・鉄等の原材料価格の変動をタイムリーに製品価格に転嫁できず、そのスプレッドを十分確保することができなかった場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

### (3) 海外での事業活動

当社グループの海外での事業活動には、予期しない法律や規制の変動、産業基盤の脆弱性、テロ・戦争・その他の要因による社会的または政治的混乱等のリスクが存在します。これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績及び将来計画に影響を与える可能性があります。

### (4) 住宅関連税制及び金利の動向

当社グループの住宅関連事業は、国内の住宅取得に関連する税制や消費税、金利動向等の影響を受けています。これらの動向が住宅関連事業に影響を及ぼし、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

### (5) エレクトロニクス関連市場の動向

当社グループの高機能プラスチック事業におけるエレクトロニクス関連事業が対象とする市場は、業界の特性として需要の変動が激しいため、短期間に需要が縮小した場合、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。

### (6) 公共事業の動向

当社グループの環境・ライフライン事業には、官公庁向けのものが含まれており、公共投資の動向の影響を受けています。公共投資は、政府及び地方自治体の政策によって決定されるため、今後、公共投資が削減された場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

### (7) 産業事故災害

当社グループの工場において、万一、火災・爆発等の産業事故災害が発生し、当社グループの業務及び地域社会に大きな影響を及ぼした場合、これに伴い生ずる社会的信用の失墜、補償等を含む産業事故災害への対応費用、生産活動の停止による機会損失及び顧客に対する補償等により、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

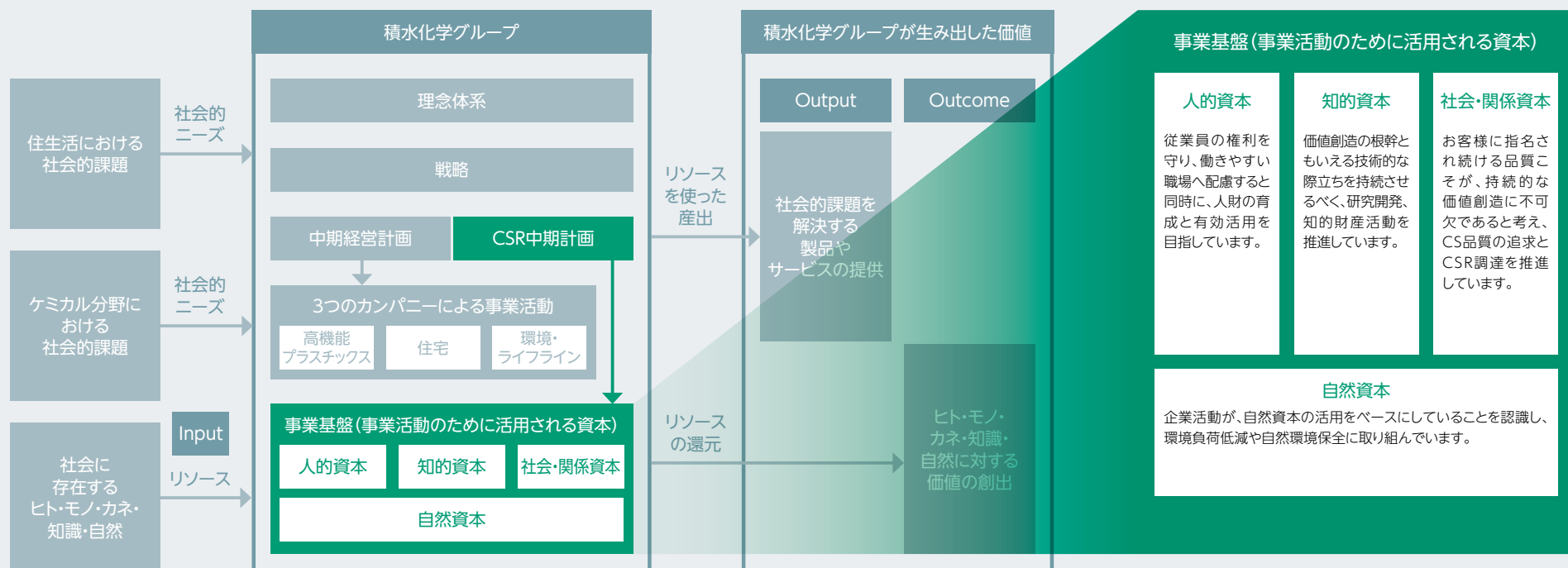
### (8) 知的財産・製造物責任(PL)

当社グループにおいて知的財産に係る紛争が生じ、当社グループに不利な判断がなされたり、製品の欠陥に起因して大規模な製品回収や損害賠償につながるリスクが現実化し、これを保険により補填できない事態が生じる可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

# Foundation —事業基盤の強化に向けたCSR—

積水化学グループにとってCSRとは、ステークホルダーの期待に応え、事業を通じて社会に貢献することです。この「CSR経営」の推進は、事業活動による収益拡大とともに、総体としての企業価値向上に不可欠な両輪であるとも考えています。

こうした認識のもと、経営環境の状況にかかわらず3つの“際立ち”と3つの“誠実さ”という重点テーマを中心に人材、環境、知財、取引先との関係構築などで真摯な取り組みを続けています。





## 人財戦略(人的資本)

積水化学グループは、従業員の権利を守りつつ、働きやすい職場に配慮すると同時に、人財の育成に努め、その人財を有効に活用することによって企業価値向上につなげていくことを目指しています。

### 人財に関する考え方とCSR中期計画

当社グループは「人を活かし、人を伸ばす」という考えのもと、「際立つ人材」になるためのさまざまな機会を提供し、従業員の自立的なキャリア開発を応援しています。

国内外で働く多様なグループ従業員一人ひとりに潜在する力を最大限に引き出すべく、従業員に日々の意識と成長を促す施策を「Group, Global, Diversity」の3つの切り口で展開しています。

この考え方に基づき、CSR中期計画(2014～2016年度)では、グローバル規模でグループ全体の採用・雇用および育成施策を一層推し進めています。

### 安全な職場

安全の基本は、「自分の安全は自分で守る」ことであり、従業員一人ひとりが危険を危険と判断できる感受性を持つことが大切です。同時に、従業員が安全に、安心して働くことができる職場づくりは企業としての責任であり、経営における最重要課題の一つとなっています。そこで、当社グループでは、5つのテーマ\*を柱とするトータルセーフティー活動(労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ)に取り組んでいます。

この取り組みの一つとして、安全に対する高い意識を

もって活動を実践し、部下に示すことのできる人材を育成しています。2015年度は、職場の安全活動を活性化させるキーマンである管理監督者、課長・係長クラスの管理者を対象に、当事者意識の醸成と活動活性化のスキル獲得を目的とした教育プログラムを企画し、研修を実施しました。また、特に予防に注力すべき災害として、生産事業所における「挟まれ・巻き込まれ」、施工現場における「墜・転落」、化学プロセスにおける「火災・爆発」を設定し、それぞれの軸となる工程での「緊急事態対応訓練」を実施しているほか、施工現場等での「足場作業ルールの遵守徹底」を推進しています。

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

このほか、当社グループでは、トラブルに遭遇した際の従業員一人ひとりの判断力を鍛えるための訓練、通称「頭上訓練」を行っています。具体的には、指導担当者が「想定していた危険回避のための装置が機能しなかったらどうする?」などの質問を投げかけ、訓練を受ける側は対処法

を頭の中で考え回答します。この訓練は、トラブル処置以外にも避難訓練や防災訓練などさまざまな機会に応用されています。2015年度は新たにセキスイボード(株)、岡山積水工業(株)、武蔵工場などの全6事業所で計91回実施し、681人が参加しました。

※「設備」の本質安全化、OHSMSによる「安全管理」、従業員の「安全教育」、危険予知活動などの「リスク防止」、安全衛生・防災に関する「安全監査」。

### ダイバーシティマネジメント

当社グループでは、個人の成長や自己実現はもちろん、グローバル市場の中でお客様やステークホルダーの多様なニーズに対応できる人材の育成と組織構築を実現し、企業の競争力を高め持続的発展を目指すため、「ダイバーシティ(多様な人材(女性、若手、外国人、ベテラン層、障がい者など)の活躍推進)」と「ワークライフバランス(多様な働き方の応援)」に取り組んでいます。

2015年度よりダイバーシティ経営をスタートさせ、「ダイバーシティマネジメント方針」を新たに定めるとともに、国内当社グループの全経営層約200人を対象とした研鑽会とライン部課長約1,900人を対象とした研鑽会を実施しました。

このような、ダイバーシティマネジメントに関する取り組みの中でも注力しているのが、女性活躍推進に関する取り組みです。当社グループは、これまで「女性が活き活きと働き続けられる」企業であるために、さまざまな取り組みを続けてきた結果、女性採用比率向上と定着率の大幅な改善、そして女性管理職数が拡大しました。さらに、2015年度は、グループ全体で「女性が活躍できる組織」を目指し、キャリア採用を含む女性採用比率と女性基幹職数につい

での具体的な数値目標を定めました。

また、女性係長とその上司を対象とした研修を実施しました。女性参加者は、基幹職になるための意識醸成やスキル等を習得し、参加者同士で成長課題や経験を共有し、意見を出し合うことで理解を深めました。上司は女性基幹職育成のための効果的な育成方法を学びました。

女性活躍推進については、若手の女性従業員への活躍支援も推進しています。若手女性従業員の定着率向上、活躍支援として、育成支援担当者を対象にした「新人女性配属前研修」と、上司層を対象とした「女性部下マネジメント研修」を開催し、これまでに延べ526人が受講しました。「女性部下マネジメント研修」では、上司層が若手女性の育成に重要な指導方法を身に付けるため、ロールプレイを通じて具体的に学びました。

セミナー終了後も学んだ内容を業務の中で実践し、実践中の気づきや課題を研修事務局に報告するなど研修効果の継続を図っています。

## グループ人材力の向上

当社グループをけん引するビジネスリーダーを計画的に育成するために、入社から管理職に至る一貫した育成体系を整備しています。成長のベースは、日常の業務を通じた「経験」とそこからの「学び」にあるという考え方にに基づき、それらが連動するように育成体系を整備。「経験によって成長を促進するサイクル」により、ビジネスリーダーに必要な能力を一人ひとりが高めていきます。

ビジネスリーダーの育成と同時に、現場力の向上に現場を支える人材の育成も進めています。現場で実務面から経営基盤を支える人材は、長期間経験を積み、専門性の

高い知識やスキルを獲得して自己を成長させていくことが大切です。この考えのもと、現場を支える人材を正社員として採用し、長期にわたり安心して力を発揮できる環境づくりや現場力向上を目的としたマイスター制度などを展開しています。

## グローバルで活躍する人材

当社グループでは、連結売上高に占める海外売上高の比率が年々高まっており、2015年度には25.8%となっています。生産拠点・販売拠点は合計で90を超え、約27ヶ国に広がっています。世界各地で働く従業員一人ひとりが、仕事を通じて成長し、各地のニーズに合った良い製品やサービスを提供することが、グループ全体の事業の発展につながると考えています。

こうした考えに基づき、当社グループは一人ひとりが各々の持ち場で得意技を存分に発揮できるよう、人材育成を推進。アメリカ、欧州、中国、ASEANの各エリアでそれぞれの状況に応じた研修・人事施策を実施しています。

日本では、海外で業務経験を積むことができる「グローバルトレニー制度」を設けています。これは営業や経理、開発といった職種で一定の業務実績を上げている希望者が、実際に海外関係会社に赴任する制度です。2015年度は、この制度を利用し4人が新たに海外赴任しました。今後も、世界各国のより多くの従業員が海外業務経験を積めるよう、制度の拡充に努めていきます。

一方、事業のグローバル化が急速に展開する中で、海外現地人材の育成も急務となっています。そのような状況から、2015年度はグローバルな市場で活躍する次期経営人材を育成するために「グローバル際塾」を実施しまし

た。北米、欧州、アジア、日本の各エリアのグループ各社および研究所等の幹部社員12人が、「積水の価値観の発現力」「マネジメント力」「事業創造力」等、グローバルな舞台で活躍する人材に求められる経営能力を高めるプログラムに参加しました。

## 労使関係

当社グループでは、会社と労働組合をはじめとした従業員が、相互の立場や考え方を尊重しながら協調し、密なコミュニケーションを通じて会社の発展という共通目的のために、良好な労使関係を維持・発展させていくこととしています。国内グループにおいては、「全積水労働組合連合会」に、2016年7月1日時点で4,430人が加入しています。

# 研究開発・知的財産戦略(知的資本)

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は、際立つ技術にあると考えています。中でも、住・社会インフラ分野とケミカルソリューション分野に強みを持つ技術プラットフォームがその土台となっています。われわれはこの技術的な際立ちを持続させるために、研究開発さらには、知的財産の分野において人員、組織の両面で継続した強化を進めています。

## 研究開発戦略

### 研究開発に対する考え方と研究開発体制

当社グループは、中長期的に目指す姿であるグループビジョンを実現し、持続的に価値創造を行うためには、強い基幹技術が不可欠と考えており、2014年度からスタートした中期経営計画「SHINKAI-Advance 2016」(2014～2016年度)においては、「基幹技術の強化・育成」を研究開発における重点課題に設定しています。

さらに、当社グループの未来を担う新市場・新分野での展開を進めるために、事業領域をまたがる市場・分野で社内外の連携もまた不可欠であるとして「協創による新規事業の創出」も重点課題に設定し、この2つの課題に取り組んでいます。

そのうち、「基幹技術の強化・育成」においては、われわれの2つの事業領域である「住・社会のインフラ創造」「ケミカルソリューション」に関連するものから6つの基幹技術を定めました。さらに、その基幹技術に関連するものから、よ

り具体的なソリューションに近い23の技術プラットフォームを設定しました。これらの技術プラットフォーム一つ一つを磨き上げると同時に、複数のプラットフォームを組み合わせることで、新市場・新領域を開拓できるような製品・サービスを開発していきます。

また、「協創による新規事業の創出」では、カンパニーの

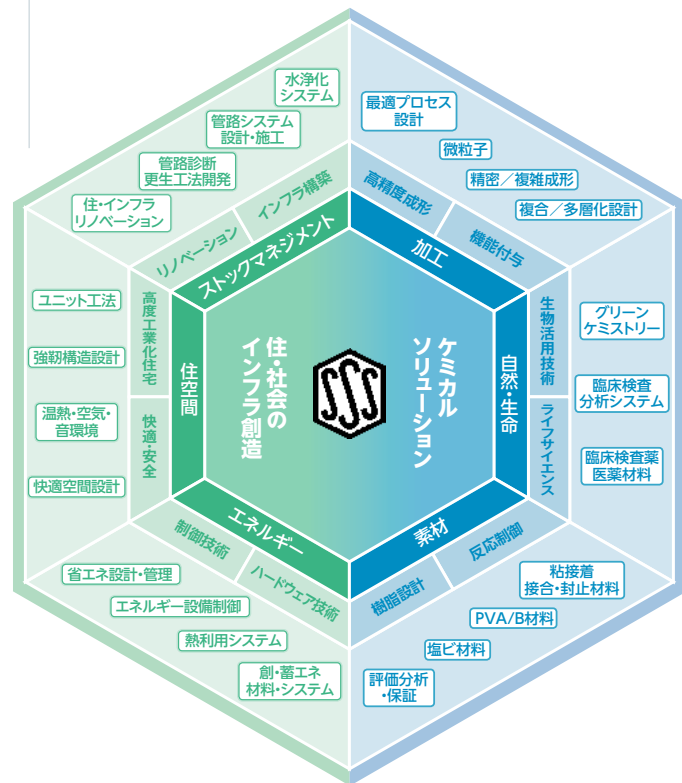
### 6つの基幹技術群

住・社会のインフラ創造	
住空間	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業化住宅メリット追求</li> <li>環境、快適、安全</li> </ul>
ストックマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>住・社会インフラ充実化</li> <li>維持、更新、リノベーション</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー活用</li> <li>ハードウェア+制御技術</li> </ul>
ケミカルソリューション	
素材	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹樹脂技術深度化</li> <li>新素材設計/評価技術</li> </ul>
加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス高効率化/高精度化</li> <li>複合/多層化による機能付与</li> </ul>
自然・生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床検査医薬材料・システム</li> <li>微生物活用ケミカルズ創出</li> </ul>

垣根を越えた取り組みによって新規事業創出を目指します。例えば、プロジェクトの一つである「先進の街づくり」では、住生活関連とエネルギー関連というカンパニーにこだわらない研究開発を組み合わせることで成果を目指します。さらに、ここでは、既存の事業の延長線にこだわらず新たなテーマに取り組み、社外とも、アライアンス、M&A、産学連携などを積極的に活用することで、協創を加速していきます。

これらを行う研究開発体制としては、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカン

### 23の技術プラットフォーム



パニーの3カンパニーおよびコーポレートに4つの主要研究開発拠点を、また積水メディカル株式会社など主要関係会社にも独自の研究所または研究開発部門を設けています。

カンパニーの研究開発では主に製品開発、生産技術・管理技術に近いテーマの研究を手掛けており、コーポレートの研究開発では、独立した研究組織として中長期的な時間軸で取り組むべきテーマや、カンパニー業務の橋渡しとなるようなテーマ、これまで取り組んだことのない新しい事業領域のテーマなどの研究を行っています。

その研究開発の一つの成果である大容量フィルム型リチウムイオン電池については、事業化をさらに加速することを目指し当社グループの中核事業に育てるため、社長直轄組織として独立させました。

メーカーの原点であるモノづくり力においては、2006年にコーポレートR&Dセンターにモノづくり革新センターを設け、さらに2009年度にはモノづくり部門をR&Dセンターから分離して生産力革新センターを新設、傘下に安全グループ、品質グループ、モノづくり革新センター、購買グループという体制を作り、「安全なくして品質なし。安全と品質なくして生産性なし」を実践。購買部門からも生産革新を支援する体制でモノづくりを革新してきました。2013年度は従来のモノづくり人材育成体系を見直し、新たに工場管理者に対する工場管理教育を充実させ本格稼働させました。

### 研究開発に関する人事・処遇

当社グループでは、優れた研究者・技術者への高い評価・処遇の一環として「発明大賞」を定めています。発明大賞は、特に独占性が高く、利益貢献の大きい発明を評価・

認定した上で、その発明者の功績に報いる対価を定めています。2015年度は「スマートパワーステーション屋根」などを認定して発明を評価・処遇しています。

また、専門性の高い研究者・技術者への評価・処遇の一環として、「スペシャリティ職」制度も設けています。高度な専門性を有する際立つ人材をスペシャリティ職に任命し、社外においても通用する際立つ技術者の育成を図っています。2015年7月現在では14名がスペシャリティ職に任命されています。

さらに、2009年度に新設した「マイスター職」は、当社グループの持つ技能領域と目指すべき方向性を示し、技能者一人ひとりのモチベーションの向上と技能伝承を図ることを目的としています。2015年7月現在では7名がマイスター職

に任命されています。モノづくり技能者の育成・活性化の一環として高度なモノづくり技能者を高く処遇するとともに、当社グループのモノづくり力をさらに高めていきます。

### モノづくり力の強化

当社グループでは、新製品開発につながる研究開発だけでなく、既存製品の競争力強化にもつながるモノづくり力の強化にも取り組んでいます。

中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」では、モノづくり力に関連する方針として“生産技術・固有技術の強化で経営に貢献”を掲げ、従来の生産プロセスを見直し、新たな生産プロセスを構築するプロセス革新テーマの推

#### 生産技術・固有技術の強化で経営に貢献

##### ■ プロセス革新テーマけん引

技術の優位性	1	固有技術力ポジショニング(対先端/対競合)	生産技術・固有技術強化による経営への貢献 (プロセス革新による競争優位性の実現)
技術の魅力性	2	カンパニーの事業方向性との整合性	
重要度・必要性	3	カンパニー生産技術強化(重要問題解決)	

##### ■ 積水流モノづくり基盤力強化 (国内外継続推進)

- 保全STPM活動の継続推進
- 創エネ(エネルギー安定化)&省エネ(ECO-JIT)活動展開
- グループ改善活動の活性化

##### ■ モノづくり人材強化

- 新モノづくり管理者研修の推進
- 固有技術・生産技術人材の育成

種別		国内 人材育成体系			気づき
		カッツの3スキル		TS	
基盤ベース 階層	部長	ランクアッププログラム 管理技術の手法研修 QC・IE・VE・QE・保全など	6分野 安全管理 品質管理 方針管理 原価管理 設備管理 生産管理		製造 マネージャー 研修
	課長		レベル II	工場管理の 基本	レベル II
	係長		レベル I		レベル I
	作業員		事業場での新入社員研修・OJT・職長教育など		
一般			新設	既設	

TS: テクニカルスキル  
HS: ヒューマンスキル  
CS: コンセプチュアルスキル



進、さらに従来の継続で基盤力強化、人材強化も進めています。さらに2015年度には、CS部門と品質グループを一体化し、CS品質グループとしてお客様視点を付加した品質保証にも取り組んでおり、お客様からいただいた声をお客様声白書「VOICE」として当社グループへ配信し、3つの品質(モノ・仕組・人)の向上を目指していきます。

このような取り組みを通して、当社グループは際立つ技術と品質により「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献します。

## 知的財産戦略

### 知的財産戦略の目的と基本方針

研究開発活動の成果としての「知的財産」は、企業価値の最大化に向けて、当社グループの成長・収益を支える重要な経営資源となります。そこで当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすため、知的財産戦略を重視しています。

2005年3月に制定された「知的財産規則」では、知的財産管理の目的を「自他の知的財産を尊重し、知的財産に対する取り組み、その取り扱いおよび手続き等を明確にすることにより、知的財産の創造、保護、活用を奨励し、事業の成長と企業価値の向上に寄与すること」と定め、「強い特許の獲得による事業競争力の確保」を基本方針としています。

全社の知的財産中期計画は2014年3月に策定され、次の3点に注力して、経営および事業戦略に資する知的財産活動を強力に推進します。

1. 国内外の係争や台頭する中国や韓国に対する知的財産リスクへの対応力強化
2. 知的財産情報を多面的に分析することでの新規事業の創出や開発への貢献
3. 排他性の高い知的財産の創出による事業貢献度の高い知的財産ストックの構築

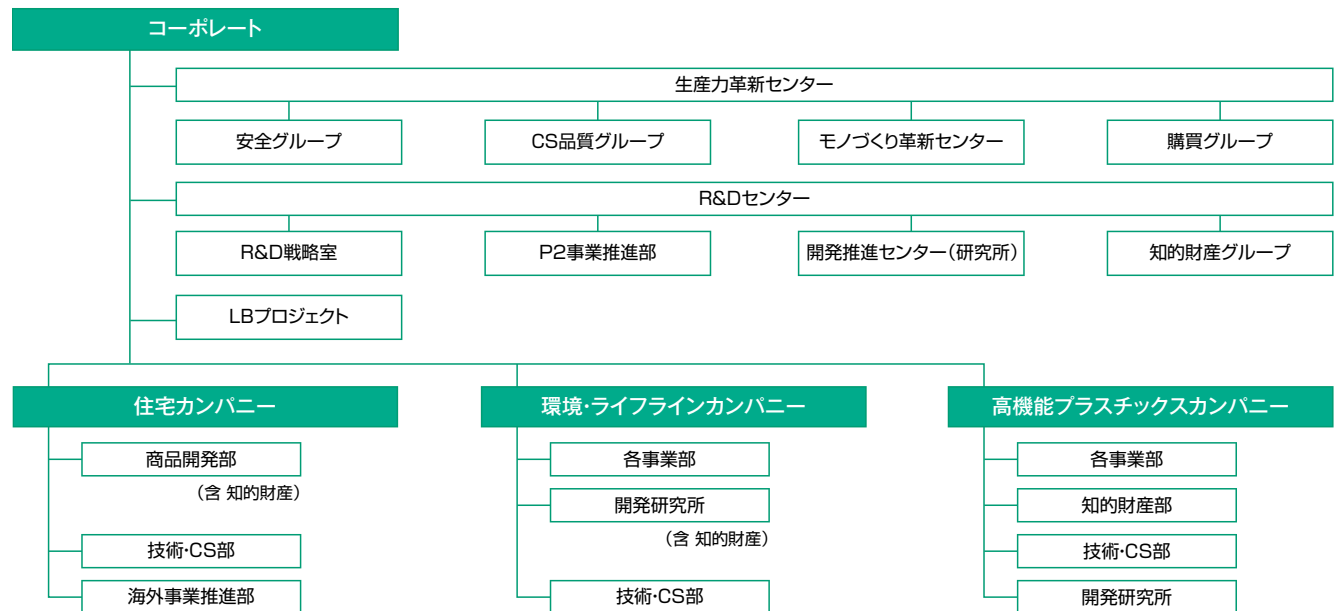
### 知的財産戦略の推進体制と主な取り組み

当社グループでは、コーポレートと各カンパニーの知的財産部門が中心となって、全社共通の基本的施策の展開から特許の取得・管理そして権利活用まで一貫した体制で知的財産戦略を推進しています。

各カンパニーにおいて知的財産部門と研究開発部門が定期的に「開発知財戦略会議」を開催し、カンパニー独自の知的財産戦略は、その中で検討され、方向付けがなされています。そして同時に、コーポレートの知的財産部門は、知的財産ポートフォリオの最適化という全社的な事業戦略の見地から、各カンパニーの取り組みを支援しています。

また、知的財産の取得・管理そして権利活用を適切に進めていくために、特許事務所や法律事務所など、外部の専門家との連携も積極的に図っています。特に、事業のグローバル展開の拡大を視野に入れ、国内のみならず海外の専門家との連携も積極的に進めるとともに、現地での知財活動を推進する人材として外国人知財部員を採用して育成しています。

### 研究開発・知的財産推進体制



## 社会・関係資本

積水化学グループは、お客様が満足し、継続的に選択いただける製品・サービスの提供こそが、社会やステークホルダーとの関係強化に重要と考えています。このため、人、モノ、仕組みの品質を高めて、「指名され続ける品質」実現を目指しています。同時に、原材料調達時における「CSR調達」の徹底や非人道的行為に関わる紛争鉱物を使用しないなどの対応も推進しています。さらに、企業は社会の一員であるという視点に立ち、「環境」「次世代」「地域コミュニティ」の3つの分野で従業員の環境・社会貢献活動を支援しています。

### CS品質経営—— 「指名され続ける品質」の実現を目指して

当社グループは、1999年から「お客様満足(CS)」に重点を置くCS経営に取り組んできました。2004年からは、全事業でモノの品質革新に徹底的にこだわり、お客様から継続的に選択していただける価値を常にお届けする「CS品質経営」に取り組んでいます。「モノづくりのはじまりはお客様の声から」をモットーに「人の品質」「モノの品質」「仕組みの品質」を向上させ、お客様に提供する「魅力品質」と「基盤品質」を磨き上げます。そして、「指名され続ける品質」の実現のためにグループ一丸となって取り組んでいます。

このCS品質をテーマとした取り組みにあたっては、「外部損失費<sup>※1</sup>」と「重要品質問題<sup>※2</sup>の発生件数」の2つを重点指標として設けています。CSR中期計画(2014～2016年度)では、「2016年度に重要品質問題ゼロ、外部損失費50%削減(2013年度比)」という目標を掲げました。

中期計画の2年目となった2015年度は、重要品質問題ゼロを達成。外部損失費は2014年度比で横ばいとなりました。今後、重要品質問題ゼロを継続するため、「開発ガイドライン」および「日常管理ガイドライン」をグループ全体へ徹底して基盤品質の向上を図ります。

また、今後もグループ全体の品質保証システムの強化と品質リスク低減活動の展開によって、外部損失費のさらなる削減を目指します。

※1 外部損失費: 製品に関するクレーム対応の費用。

※2 重要品質問題: 「製品・サービスの品質」に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・当社グループに対し重大な損害を与える問題。

### 資材調達

当社グループは、資材調達にあたり、「オープン」「公平・公正」「法令遵守」「相互信頼」「環境配慮」という5つの基本的な考え方を基に推進しています。お取引先とのパートナーシップを深め、公正な取引により共存共栄を図ります。また、調達活動において、お取引先のご協力のもとで、

CSR活動の推進に取り組んでおり、いわゆる「CSR調達」を推進しています。

そのために、すべてのお取引先の皆様に対して、優良な品質の確保、環境への配慮、法令・社会規範の遵守、安全衛生の活動を積極的に行うことを求めています。

### 紛争鉱物への対応について

当社グループでは、アメリカのドッド・フランク法に連動して、コンゴ民主共和国およびその周辺国の現地武装勢力による非人道的行為に関わる紛争鉱物(金(Au)、タンタル(Ta)、タングステン(W)、錫(Sn))の排除に努めます。商流調査の中で、懸念のある鉱物であることが判明した場合は、責任ある調達を推進するために、お取引先と協働して適切な措置を行っていきます。

この法律は、米国証券取引委員会(SEC)登録企業を対象としており、当社は、SEC登録企業ではないため、紛争鉱物の使用についての開示義務はありませんが、サプライチェーン全体にわたって紛争鉱物使用の状況の調査を実施していきます。

### 社会貢献活動—— 地域社会とともに生きる企業として

当社グループでは、「環境」「次世代」「地域コミュニティ」を主な分野とした環境・社会貢献活動を進めています。こうした活動を、社会とともに生きる企業市民の取り組みとして位置づけ、グループの従業員が積極的に社会と関わりを持てるよう活動を支援しています。

## 環境戦略(自然資本)

地球は、地球を構成する大気、水、土壌などが相互に作用しながら健全な生存基盤をなし、豊かな生物多様性を形成しています。暮らしや経済活動は、自然資本\*である地球からの恵みを受け、持続可能に発展しています。積水化学グループの企業活動も、土地の上に工場や事務所を建てたり、石油や木材を消費したりするなど、地球の財産(自然資本)を利用しています。このことを認識し、利用した自然資本を還していく取り組みを進めています。

\*自然資本: 土地、大気、水、鉱物、動物、植物などの地球上のあらゆる資源であり、自らの手でつくり出せないもの。

### 環境長期ビジョン SEKISUI環境サステナブルビジョン2030

当社グループは、事業活動が自然資本に依存していることを認識しています。経営層および社員一人ひとりが“環境活動推進力の高い人材”へと進化を図るとともに、2030年には“地球から授かったもの以上に地球に返していく”ために、「環境貢献製品の市場拡大と創出」「環境負荷の低減」「自然環境の保全」の3つの活動による貢献を軸に環境経営を推進していきます。

そして、「自然資本へのリターンに貢献」していくことで、“生物多様性が保全された地球”の実現に向けて際立つ価値を創造し続けます。

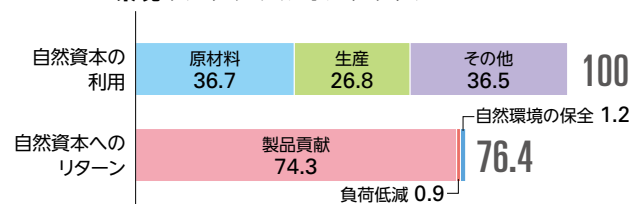
さらに国連による「持続可能な開発目標(SDGs)」で挙げられた気候変動やエネルギーなどの課題に対し、強靱(レジリエント)かつ持続可能な解決に向けて取り組んでいきます。

### 統合指標の試算 「SEKISUI環境サステナブルインデックス」

当社グループは2014年度より、企業活動が環境に与える負荷(自然資本の利用)と環境への貢献(自然資本へのリターン)の度合いを1つの指標“SEKISUI環境サステナブルインデックス”として算出しています。

2015年度の実績を用いたSEKISUI環境サステナブルインデックスの計算結果を以下に示します。環境への負荷を自然資本の利用として100とすると、環境への貢献である自然資本のリターンは76.4となりました。(2014年度と比較すると11.9%リターンが増加)

#### SEKISUI環境サステナブルインデックス



### 環境中期計画

#### 「SEKISUI環境サステナブルプランTake-Off」 (2014～2016年度)

長期ビジョン「SEKISUI環境サステナブルビジョン2030」からバックキャストし、2014～2016年度の環境中期計画「SEKISUI環境サステナブルプランTake-Off」を策定し、具体的な目標を掲げて取り組みを行っています。

### 環境マネジメントシステム

当社グループは、社長を委員長とするCSR委員会およびその下部委員会の環境分科会を、それぞれ2回ずつ開催し、グループ全体の環境の方針および主要な取り組みを決めています。これらの委員会の決定事項を受け、カンパニー・コーポレート間の環境責任者会議にて具体的な活動計画を策定しています。事業所ではISO14001にのっとった環境マネジメントシステムを構築し、環境活動を運用しています。

2016年3月末時点で、国内54事業所、海外32事業所がISO14001等の認証を取得。これらの事業所の従業員数が当社グループ全体に占める割合は50%になっています。

### 温室効果ガスの排出削減

当社グループは、原材料の調達から開発・生産・輸送・使用の各段階にわたって温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。自事業所だけでなく、原材料調達先や販売した製品の使用を含めたサプライチェーン全体での排出量の把握を行っています。

中でも、生産時に発生する温室効果ガスの総量について2013年度比で総排出量を維持しつつ、エネルギーの生産量原単位を毎年1%ずつ削減することを目標とし、特に近年増加傾向であった海外事業所の省エネルギー活動に注力しています。

その結果、2015年度の総排出量は4.5%削減となりました。今後もCOP21で示された目標値を念頭に事業活動のすべての段階での継続的な温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

### 廃棄物の削減

廃棄物については、廃棄物発生量の生産量原単位を2013年度比で毎年4%削減するという挑戦的な目標を立てています。生産効率改善による削減から視点を変えて、これまで培ってきた樹脂加工技術を駆使することで、廃棄物を単なる有価物として売却するよりもさらに価値あるものに生まれ変わらせることに挑戦しています。

海外の生産事業所ではゼロエミッションを推進しています。当社では直接埋め立てゼロと熱回収をしない単純焼却ゼロを認定の基準としていますが、海外では依然埋め立てや単純焼却が多いのが現状です。そのような状況でも、2015年度は北米のSPI社Bloomsburg工場をはじめ5事業所を認定できました。

### 水資源の保全

水資源は持続的な事業活動に欠かせない重要な自然資本であるため、取水量の削減はもちろん排水が生物多様性に与える影響や、事業継続に影響する水リスクの把握にも取り組んでいます。2015年度は生産事業所の水使用量が2013年度比5.8%の削減となり、WETによる排水の評価も新たに4事業所で実施しました。水リスク調査では海外事業所を中心に再調査を行い、緊急の対策が必要な事業所がないことを確認しました。

### 自然環境の保全

当社グループでは、従業員による自然環境保全のための活動を世界各地の事業所で展開しています。中でも、全従業員による環境貢献活動の機会として、毎年8月1日からの1週間を「SEKISUI 環境ウィーク」と定めています。第3回を迎えた2015年度は、19,677人の従業員が参加。活動内容は地域の清掃活動やオフィスでの省エネ活動、植林、小学校での環境教育など多岐にわたりました。またシンボルイベントとしてドイツで「欧州子どもエコサミット2015」を開催。会長・社長をはじめとする経営幹部のほか、従業員とその家族約80人が参加し、植樹活動や環境学習を行いました。

### 環境貢献製品

地球上の資源を活用し、製品・事業を生み出すわれわれにとって、環境貢献は大切な使命です。当社グループは「環境貢献製品」の市場拡大と創出を行うことで地球の自然資本へのリターンに貢献していきます。

「環境貢献製品」とは、高いレベルの環境貢献効果を有し、かつお客様の使用段階において、その効果を発揮することを認められた製品であり、社内認定制度により登録を行っています。

当社グループは、連結売上高に占める環境貢献製品の売上高比率および新規登録製品の拡大に取り組んでいます。2015年度は、太陽光発電装置付き住宅の売上減少によって、環境貢献製品売上高4,858億円、売上高比率44.3%と減少しています。一方、特に海外についてエリアごとの事情を考慮したエリア貢献の考え方を明確にし、タイにおける住宅など当社グループがエリアでの普及をリードしている製品の登録などを行った結果、環境貢献製品の新規登録件数は15件となりました。

(注) 環境に関する数値については、データ集(P58-61)をご覧ください。



# コーポレート・ガバナンス

積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針とします。その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求するとともに、当社社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社が重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

### (1) 機関設計と業務執行体制

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。

カンパニー制のもと、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、監督機能（取締役）と業務執行機能（執行役員）の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。各カンパニーには、カンパニーの最高意思決定機関である「執行役員会」を設け、取締役会から執行役員会へ大幅に権限を委譲しています。なお、執行役員の任期については1年とし、取締役会の決議により選任を行います。

### (2) 取締役会

取締役会は、全社基本方針の決定や高度な経営判断、業務執行の監督を行う機関と位置づけ、十分な独立性を有する社外取締役2名を選任することにより取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

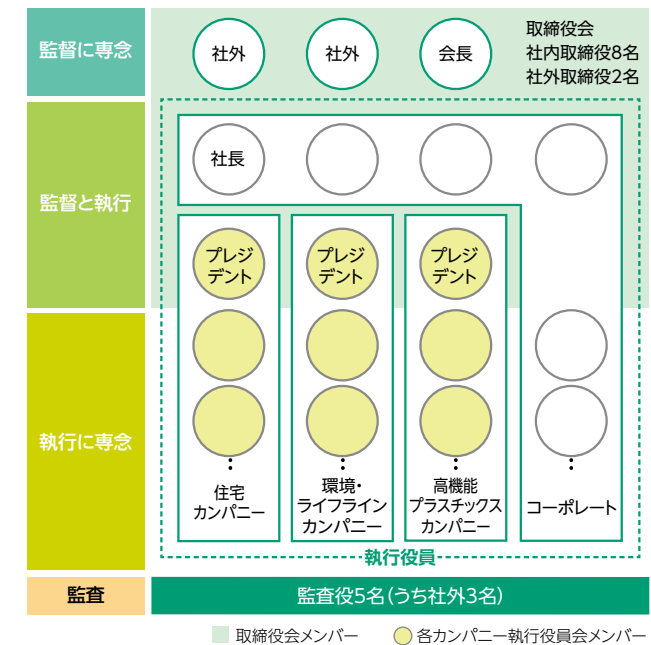
当社は、取締役会の員数を15名以内としており、そのう

ち複数の社外取締役を選任することとしています。また、事業領域・規模に応じた適切な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性および適正人数を保つこととしています。社内取締役に事業のトップであるカンパニープレジデントと豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性・規模の適正性・能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。

### (3) 監査体制

監査役会を設置し、取締役会および業務執行体制の監視機能機関と位置づけるとともに、社外監査役を導入することにより、幅広い視点、公平性を確保しています。監査役は、各種の重要会議へ出席し、関係会社を含む関係部所の調査、重要案件の決裁書の確認等により、監査役が支障なく監査できる社内体制をグループ全体に確立しています。また、社長と定期的に会合をもち、当社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を

## 経営体制



行うことにより、社長との相互認識を深めています。

社長の直轄組織として監査室を設置し、グループ全体の業務に関する内部監査を行っています。内部監査規則、年間の監査方針および監査計画書に基づき実地監査を行い、その監査の結果は、社長、取締役、監査役および関係部所に報告されています。また、必要に応じて、被監査部所からの改善回答書の取得やフォロー監査により、内部統制システムの整備・向上につなげています。

当社の会計監査人は新日本有限責任監査法人であり、会計監査業務を執行した公認会計士は、小西幹男、小川佳男、松浦大であり、各公認会計士は、同監査法人におい

て策定された交代計画に基づき適時交代することとなっています。

**(4) 指名・報酬等諮問委員会**

当社は、取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。

指名・報酬等諮問委員会は、代表取締役および取締役等経営陣幹部の選任、取締役の報酬制度・報酬水準等を審議することに加えて、重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見の陳述および助言を行います。過半数を独立社外役員とする5名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出します。

**コンプライアンス**

社長が委員長を務めるCSR委員会を開催し、コンプライアンスに関する基本方針等の審議を行っています。また、実行組織として、法務部を事務局としてコンプライアンス分科会を運営しています。同分科会ではカンパニー、コーポレートの執行役員のほか監査室長をメンバーに加え、コンプライアンス活動の実績やコンプライアンス審議会審議案件の報告、今後の活動方針の協議を行っています。

2015年度は、グループ会社の常勤取締役、常勤監査役に対して会計コンプライアンス研修を実施するなど、会計コンプライアンスに関する教育・啓蒙活動を強化しました。また、社内通報規則を改正し、不正行為等が是正されない場合の通報義務化、通報者が通報したことを理由として行う不利益な取り扱いの禁止、主要取引先の通報対象への追加を行い、当社グループの役員、従業員に周知徹

底しました。2015年10月には「コンプライアンス特別強化月間」として、経営トップによるメッセージ発信、e-ラーニング、研修(オープンセミナー)などを実施しました。

また、積水化学グループでは、2002年に社内通報制度「S・C・A・N(セクスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク)」を構築し、当社グループの全従業員が利用できる仕組みを運用しています。

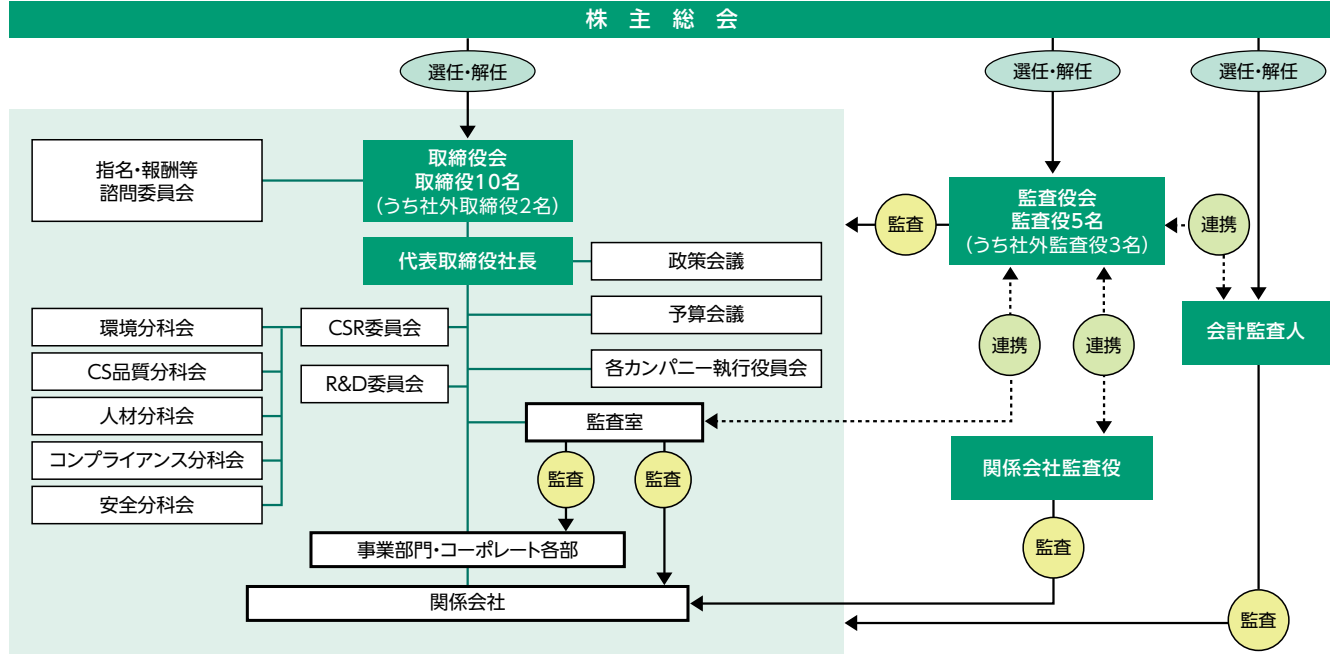
**リスクマネジメント体制の整備**

当社では、リスクの発現を未然に防止する活動(リスク管理)とリスクが発現したときに対応する活動(危機管理)

を一元的に管理する全社的リスクマネジメント体制を志向しています。コーポレート人事部内にリスクマネジメントグループを置き、この体制の推進およびブラッシュアップに努めるとともに、当社およびグループ会社の取締役・執行役員および従業員に周知徹底を図っています。

リスク管理活動は当社グループリスク管理要領に基づき156の組織で展開しており(2016年度)、自組織におけるリスクを洗い出し、分析/評価の後に対策を講じ随時レビューしながら是正を繰り返すマネジメントサイクル(PDCA)を回しています。また、抽出されたリスクを専任部署が適時分類整理し、必要に応じて「該当CSR分科会」

コーポレート・ガバナンス体制図



および「CSR委員会」等に報告し全社的対応策を審議しています。

危機管理活動は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき実施されています。コーポレート各グループとカンパニー担当者からなる危機管理連絡会を定期的開催し、事例研究や訓練を重ねています。また、国内800事業所における防災体制の充足に努めています。海外における危機管理活動は、「海外危機管理ガイドライン」に基づき、海外危機管理事務局および世界8地域に配置している地域危機管理責任者を中心に推進しています。

## 情報開示

当社グループでは、すべてのステークホルダーとの相互理解を深め、信頼関係を構築するためには、適時、適切かつ積極的な情報開示が重要であると考えています。この考えを、当社グループ全体で確実に実践していくため、「企業情報開示理念」のもと、具体的な開示内容や開示体制などに関して「企業情報開示規則」を策定し、社内の情報開示体制を強化しています。

また経営戦略部IRグループを中心に、株主・投資家の皆様との双方向コミュニケーションの強化を図っており、決算情報など経営関連情報を適時・適正に開示することはもちろんのこと、株主・投資家の皆様からの声を積極的に経営に活かす努力をしています。具体的には、四半期ごとの経営陣による決算説明会のほか、アナリスト・機関投資家の方々とのワン・オン・ワンミーティングなどを積極的に行い、資本市場の声に耳を傾けています。

情報開示に際しては、フェアディスクロージャーに十分配慮し、決算情報・説明会資料については、WEBサイト上

に和英同時公開を行うほか、その説明会の模様について音声配信や質疑応答の掲載を行っています。

## ステークホルダーとの対話

当社グループでは、ステークホルダーとの信頼関係を構築するためには、適切かつ積極的な情報開示に加えて、双方向のコミュニケーション活動が重要だと考えています。

住宅販売会社の経営幹部層がお客様のご意見を直接お伺いする「CAT (Customer And Top) ミーティング」(2015年度3,613人)、社長をはじめとする経営層が従業員と直接対話をする「トップと語ろう」、従業員のCS品質に対する意識調査とその結果のフィードバックを実施した「従業員CS品質アセスメント」「ハイム共栄会」等の取引先とのコミュニケーション、さらには投資家や調査機関との面談等を通じて、その評価や意見を適切に企業活動に反映させるよう努めています。

また、当社グループは、事業領域が多岐にわたることからグループ全体の事業内容やCSRの取り組みについて、十分かつ正しく理解してもらうためには、個別に丁寧な説明をすることが重要だと考えており、毎年、欧州をはじめとしたSRI格付機関を訪問する直接対話を継続的に実施しています。2015年度は、国内外のSRI格付機関4社と面談を行いました。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社では、これまでの当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス向上の取り組みを一層進化させ、ステークホルダーの皆様に対して、当社の考え方と取り組みについてお伝えすることを目的として、「SEKISUIコーポレート・ガバナンス原則」を制定・公表しています。

上記原則に加えて、「コーポレートガバナンス・コード」における基本原則・原則・補充原則の全73項目に対する当社の取り組み状況や考え方について、現在その実施方法を検討中の項目を含め「コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて」としてとりまとめ、公表しています。

# 取締役、監査役、執行役員

## 取締役



代表取締役会長  
根岸 修史

- 1971. 4 当社入社
- 2003. 6 当社取締役  
経営管理部長
- 2005. 4 当社常務取締役\*  
経営管理部長
- 2007.10 当社常務取締役\*  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
経営管理部長
- 2008. 4 当社常務取締役\* 専務執行役員CFO、  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
経営管理部長
- 2008. 6 当社取締役 専務執行役員CFO、  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
経営管理部長
- 2008.10 当社取締役 副社長執行役員CFO、  
コーポレートコミュニケーション部および  
経営管理部担当
- 2009. 3 当社代表取締役社長 社長執行役員
- 2015. 3 当社代表取締役会長 (現職)

### 選任理由

主に財務・会計関連業務を歴任し、2009年から2015年まで6年間代表取締役社長。また、2015年からは代表取締役会長として取締役会の議長および当社グループを代表し対外業務にあたり、当社における豊富な業務経験と実績をもとに、取締役会の意思決定機能および監督機能を一層強化することができると判断し、取締役に選任しています。

\*は執行役員制度導入(2008年4月)前の「常務取締役」です。



代表取締役社長  
高下 貞二

社長執行役員

- 1976. 4 当社入社
- 2005. 6 当社取締役  
名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長
- 2005.10 当社取締役  
住宅カンパニープレジデント室長
- 2006. 4 当社取締役  
住宅カンパニー企画管理部長
- 2007. 4 当社取締役  
住宅カンパニー住宅事業部長兼  
企画管理部長
- 2007. 7 当社取締役  
住宅カンパニー営業部担当、  
住宅事業部長
- 2008. 2 当社取締役  
住宅カンパニープレジデント、  
営業部担当、住宅事業部長
- 2008. 4 当社取締役 常務執行役員  
住宅カンパニープレジデント
- 2009. 4 当社取締役 専務執行役員  
住宅カンパニープレジデント
- 2014. 3 当社取締役 専務執行役員  
CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長
- 2015. 3 当社代表取締役社長  
社長執行役員 (現職)

### 選任理由

長年にわたり住宅事業に従事し、CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長を経て、2015年から代表取締役社長を務めており、これまでの豊富な業務経験と、当社の経営を担う知見を有していることから、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、業務執行最高責任者として取締役に選任しています。



取締役  
久保 肇

専務執行役員

- 1980. 4 当社入社
- 2008. 4 当社執行役員  
高機能プラスチックカンパニー経営管理部長
- 2010. 1 当社執行役員CSR部長
- 2010. 6 当社取締役 執行役員  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
渉外部長兼CSR部長
- 2011. 4 当社取締役 常務執行役員  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
渉外部長兼CSR部長
- 2012. 4 当社取締役 常務執行役員  
法務部担当、CSR部長兼  
コーポレートコミュニケーション部長
- 2013. 4 当社取締役 常務執行役員  
CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長
- 2014. 3 当社取締役 常務執行役員  
経営管理部担当、経営企画部長
- 2014. 4 当社取締役 専務執行役員  
経営管理部担当、経営企画部長
- 2015. 3 当社取締役 専務執行役員  
経営管理部担当、経営企画部長兼  
コーポレートコミュニケーション部長
- 2015. 4 当社取締役 専務執行役員  
環境・ライフラインカンパニープレジデント (現職)

### 選任理由

主に高機能プラスチック事業に従事し、コーポレートコミュニケーション部、法務部、経営管理部の担当取締役を経て、現在は環境・ライフラインカンパニープレジデントを務めており、当社における豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有していることから、取締役に選任しています。



取締役  
上ノ山 智史

専務執行役員

- 1980. 4 当社入社
- 2009. 4 当社執行役員  
R&Dセンター所長
- 2011. 4 当社常務執行役員  
R&Dセンター所長
- 2011. 6 当社取締役 常務執行役員  
R&Dセンター所長
- 2014. 4 当社取締役 専務執行役員  
R&Dセンター所長
- 2016. 4 当社取締役 専務執行役員  
R&Dセンター所長兼LBプロジェクトヘッド (現職)

### 選任理由

長年にわたり当社の研究開発関連業務に携わり、2009年からはR&Dセンター所長として当社の際立つ技術と品質で社会からの信頼を獲得する製品を市場に送り出す原動力となってきました。これらを通じて得た知見が当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、取締役に選任しています。



取締役  
関口 俊一

専務執行役員

- 1978. 4 当社入社
- 2008. 4 当社執行役員  
住宅カンパニー住環境事業部長および  
ストック事業推進グループ長
- 2010. 7 当社執行役員  
住宅カンパニー住環境事業部長
- 2013. 1 当社執行役員  
住宅カンパニー広報・渉外部担当、  
住環境事業部長兼プレジデント室長
- 2013. 4 当社常務執行役員  
住宅カンパニー広報・渉外部担当、  
住宅営業統括部長兼プレジデント室長
- 2014. 1 当社常務執行役員  
住宅カンパニー広報・渉外部担当、  
プレジデント室長
- 2014. 3 当社常務執行役員  
住宅カンパニープレジデント
- 2014. 6 当社取締役 常務執行役員  
住宅カンパニープレジデント
- 2015. 4 当社取締役 専務執行役員  
住宅カンパニープレジデント (現職)

### 選任理由

主に住宅事業に従事し、住環境事業部長や広報・渉外部担当、住宅営業統括部長、プレジデント室長を経て、現在は住宅カンパニープレジデントを務めており、当社の主力事業である住宅事業における豊富な経験と経営全般に関する知見を有していることから、取締役に選任しています。



取締役



取締役  
加藤 敬太

専務執行役員

- 1980. 4 当社入社
- 2008. 4 当社執行役員  
高機能プラスチックスカンパニー中間膜事業部長
- 2011. 7 当社執行役員  
高機能プラスチックスカンパニー新事業推進部長
- 2013. 3 当社執行役員  
高機能プラスチックスカンパニー新事業推進部長  
兼開発研究所長
- 2013.10 当社執行役員  
高機能プラスチックスカンパニー開発研究所長
- 2014. 3 当社常務執行役員  
高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2014. 6 当社取締役 常務執行役員  
高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2015. 4 当社取締役 専務執行役員  
高機能プラスチックスカンパニープレジデント(現職)

選任理由

主に高機能プラスチック事業に従事し、中間膜事業部長、新事業推進部長、開発研究所長を経て、現在は高機能プラスチックスカンパニープレジデントを務めており、長年グローバル事業に従事した豊富な経験を持ち、当社が強化拡大に取り組んでいるグローバル化をはじめ、経営全般に関する知見を有していることから、取締役に選任しています。



取締役  
平居 義幸

執行役員

- 1985. 4 当社入社
- 2009. 3 当社高機能プラスチックスカンパニー  
フォーム事業部長
- 2014. 4 当社執行役員  
高機能プラスチックスカンパニー  
フォーム事業部長
- 2015. 4 当社執行役員  
CSR推進部担当、経営戦略部長
- 2015. 6 当社取締役 執行役員  
CSR推進部担当、経営戦略部長(現職)

選任理由

主に高機能プラスチック事業に従事し、フォーム事業部長を経て、現在はCSR推進部担当、経営戦略部長を務めており、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を全社視点からの経営戦略の立案に活かすことにより、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、取締役に選任しています。



取締役  
竹友 博幸

執行役員

- 1985. 4 当社入社
- 2003.10 当社高機能プラスチックスカンパニー  
総務部長
- 2011. 4 積水メディカル株式会社取締役
- 2014. 9 当社CSR部人事グループ長
- 2015. 4 当社執行役員人事部長
- 2016. 4 当社執行役員法務部担当、人事部長
- 2016. 6 当社取締役 執行役員  
法務部担当、人事部長(現職)

選任理由

主に人事関連業務に従事し、積水メディカル株式会社取締役を経て、執行役員法務部担当、人事部長を務めており、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かして、ダイバーシティ経営とコンプライアンス体制構築を推進することにより、当社グループのさらなる企業価値向上に寄与することができると判断し、取締役に選任しています。



社外取締役  
石塚 邦雄

- 1972. 5 株式会社三越入社
- 2003. 2 同社執行役員  
業務部長
- 2004. 3 同社上席執行役員  
経営企画部長
- 2005. 3 同社常務執行役員  
営業企画本部長
- 2005. 5 同社代表取締役社長執行役員兼  
営業企画本部長
- 2006. 2 同社代表取締役社長執行役員
- 2008. 4 株式会社三越伊勢丹ホールディングス  
代表取締役社長執行役員
- 2012. 2 株式会社三越伊勢丹ホールディングス  
代表取締役会長執行役員(現職)
- 2012. 4 株式会社三越伊勢丹代表取締役会長  
執行役員(現職)
- 2013. 6 当社取締役(現職)

選任理由

株式会社三越伊勢丹ホールディングス代表取締役会長執行役員ならびに株式会社三越伊勢丹代表取締役会長執行役員を務め、第一線の小売サービス業の経営者としての経験と知識を活かした助言など、今後も豊富な会社経営に関する見識を当社グループの経営に反映していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。



社外取締役  
加瀬 豊

- 1970. 5 日商岩井株式会社入社
- 2001. 6 同社執行役員
- 2003. 4 同社取締役常務執行役員
- 2004. 4 旧日三株式会社代表取締役専務執行役員
- 2004. 8 同社代表取締役副社長執行役員
- 2005.10 双日株式会社代表取締役副社長執行役員
- 2007. 4 同社代表取締役社長CEO
- 2012. 4 同社代表取締役会長(現職)
- 2016. 6 当社取締役(現職)

選任理由

双日株式会社代表取締役会長を務め、総合商社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略などに関する豊富な経験と実績を有しており、国際的な知識と経験を活かした助言をいただくことが、当社グループのグローバル化を推進する上で有用であると判断し、社外取締役に選任しています。

**監査役**

常勤監査役  
**後藤 高志**

常勤監査役  
**濱部 祐一**

社外監査役  
**小澤 徹夫**  
弁護士

社外監査役  
**西 育良**  
公認会計士

社外監査役  
**鈴木 和幸**  
国立大学法人 電気通信大学  
大学院 教授

**執行役員**

社長執行役員  
**高下 貞二**

**住宅カンパニー**

専務執行役員  
**関口 俊一**  
住宅カンパニープレジデント

執行役員  
**渡辺 博行**  
セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長

執行役員  
**上脇 太**  
商品開発部長

執行役員  
**黒木 和清**  
セキスイハイム九州株式会社代表取締役社長

執行役員  
**神吉 利幸**  
東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長

執行役員  
**八木 健次**  
セキスイハイム近畿株式会社代表取締役社長

執行役員  
**桶谷 省**  
営業統括部長

執行役員  
**古賀 信一郎**  
技術・CS部長

**環境・ライフラインカンパニー**

専務執行役員  
**久保 肇**  
環境・ライフラインカンパニープレジデント

執行役員  
**野力 優**  
管路更生海外事業部担当、シート事業部長

執行役員  
**佐藤 公厚**  
アジア統括部長

執行役員  
**西村 章**  
経営企画部長

**高機能プラスチックカンパニー**

専務執行役員  
**加藤 敬太**  
高機能プラスチックカンパニープレジデント

執行役員  
**福永 年隆**  
エレクトロニクス分野担当、技術・CS部長

執行役員  
**與倉 克久**  
購買部長

執行役員  
**向井 克典**  
新事業推進部長兼開発研究所長

執行役員  
**清水 郁輔**  
車輛・輸送分野担当、フォーム事業部長

執行役員  
**紺野 俊雄**  
住インフラ材分野担当、機能樹脂事業部長

**コーポレート**

専務執行役員  
**上ノ山 智史**  
R&Dセンター所長兼LBプロジェクトヘッド

執行役員  
**平居 義幸**  
CSR推進部担当、経営戦略部長

執行役員  
**長沼 守俊**  
経営管理部長

執行役員  
**竹友 博幸**  
法務部担当、人事部長

執行役員  
**小林 仁**  
生産力革新センター所長

## データ集(財務/非財務の主なデータ)

	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
<b>財務データ</b>					
売上高	965,090 百万円	1,032,431 百万円	1,110,851 百万円	1,112,748 百万円	1,096,317 百万円
(住宅)	449,391 百万円	469,036 百万円	496,790 百万円	494,116 百万円	473,441 百万円
(環境・ライフライン)	200,002 百万円	214,516 百万円	239,941 百万円	227,689 百万円	226,279 百万円
(高機能プラスチック)	296,876 百万円	332,017 百万円	353,782 百万円	372,296 百万円	378,552 百万円
営業利益	54,610 百万円	59,621 百万円	82,541 百万円	85,764 百万円	89,823 百万円
(住宅)	31,090 百万円	36,333 百万円	41,108 百万円	41,327 百万円	36,387 百万円
(環境・ライフライン)	2,957 百万円	1,800 百万円	6,460 百万円	1,264 百万円	3,610 百万円
(高機能プラスチック)	20,582 百万円	23,249 百万円	36,098 百万円	45,951 百万円	53,353 百万円
経常利益	54,158 百万円	60,670 百万円	83,310 百万円	87,978 百万円	81,213 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	28,116 百万円	30,174 百万円	41,190 百万円	52,995 百万円	56,653 百万円
包括利益	24,652 百万円	77,437 百万円	57,944 百万円	91,587 百万円	37,080 百万円
営業利益率	5.7 %	5.8 %	7.4 %	7.7 %	8.2 %
総資産	827,103 百万円	901,564 百万円	961,009 百万円	968,011 百万円	936,043 百万円
純資産	363,299 百万円	433,228 百万円	473,555 百万円	535,292 百万円	544,156 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	66,652 百万円	71,016 百万円	97,720 百万円	67,760 百万円	71,389 百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	-70,727 百万円	-31,133 百万円	-60,914 百万円	4,127 百万円	-23,715 百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	-16,077 百万円	-30,520 百万円	-49,803 百万円	-63,856 百万円	-41,726 百万円
フリーキャッシュ・フロー	-12,332 百万円	30,650 百万円	24,915 百万円	58,810 百万円	33,375 百万円
資本的支出	33,076 百万円	36,842 百万円	41,827 百万円	46,993 百万円	49,740 百万円
減価償却費	35,102 百万円	34,895 百万円	34,376 百万円	31,203 百万円	34,735 百万円
研究開発費	25,611 百万円	25,894 百万円	27,720 百万円	29,452 百万円	31,693 百万円
1株当たり純資産	682.46 円	810.76 円	897.18 円	1,033.49 円	1,071.24 円
1株当たり当期純利益	53.96 円	58.53 円	80.13 円	104.73 円	115.08 円
1株当たり配当金	15.00 円	18.00 円	23.00 円	27.00 円	30.00 円

フリーキャッシュ・フロー = 営業活動キャッシュ・フロー + 投資活動キャッシュ・フロー - 配当支払

	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
--	--------	--------	--------	--------	--------

## 財務データ(続き)

経営指標	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
配当性向	27.8 %	30.8 %	28.7 %	25.8 %	26.1 %
自己資本比率	42.5 %	46.4 %	47.5 %	53.3 %	55.9 %
流動比率	123.5 %	131.1 %	127.4 %	139.8 %	138.0 %
固定比率	121.4 %	110.3 %	102.1 %	97.2 %	95.9 %
有利子負債	127,188 百万円	115,320 百万円	94,010 百万円	63,120 百万円	52,338 百万円
有利子負債自己資本比率	36.2 %	27.6 %	20.6 %	12.2 %	10.0 %
総資産回転率	1.19 回	1.19 回	1.19 回	1.15 回	1.15 回
棚卸資産回転率	7.71 回	7.57 回	7.50 回	7.09 回	7.11 回
有形固定資産回転率	4.13 回	4.38 回	4.51 回	4.31 回	4.11 回
研究開発費売上高比率	2.65 %	2.51 %	2.50 %	2.65 %	2.89 %
自己資本当期純利益率	8.1 %	7.8 %	9.4 %	10.9 %	10.9 %
総資産経常利益率	6.7 %	7.0 %	8.9 %	9.1 %	8.5 %
EBITDA	89,712 百万円	94,516 百万円	116,918 百万円	116,967 百万円	124,558 百万円
インタレスト・カバレッジ・レシオ	20.7 倍	21.7 倍	33.2 倍	51.7 倍	64.5 倍
純資産配当率	2.3 %	2.4 %	2.7 %	2.8 %	2.9 %
株価収益率	13.31 倍	17.63 倍	13.39 倍	14.89 倍	12.04 倍
従業員一人当たり売上高	4,751 万円	4,796 万円	4,913 万円	4,744 万円	4,588 万円

## 人権

## 研修(コンプライアンス)

e-ラーニング研修受講者数	18,649 人	19,617 人	20,210 人	20,450 人	20,275 人
e-ラーニング研修(受講率)	80.6 %	82.4 %	81.8 %	81.2 %	80.8 % <sup>(注)</sup>

(注) 2015年度は全4回実施。ただし、第3回と第4回は受講期間中のため第1回、第2回の実績の平均値

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産、流動比率 = 流動資産 / 流動負債、固定比率 = 固定資産 / 自己資本、有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本、総資産回転率 = 売上高 / 期中平均総資産、棚卸資産回転率 = 売上高 / 期中平均棚卸資産、有形固定資産回転率 = 売上高 / 期中平均有形固定資産、研究開発費売上高比率 = 研究開発費 / 売上高、自己資本当期純利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本、総資産経常利益率 = 経常利益 / 期中平均総資産、EBITDA = 営業利益 + 減価償却費、インタレスト・カバレッジ・レシオ = (営業利益 + 受取利息・配当金) / 支払利息・割引料、純資産配当率 = 1株当たり配当金 / 期中平均1株当たり純資産、株価収益率 = 年度末株価 / 一株当たり当期純利益、従業員一人当たり売上高 = 売上高 / (期初と期末従業員数の平均)



	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
<b>労働慣行</b>					
従業員数	20,855 人	22,202 人	23,017 人	23,886 人	23,901 人
カンパニー別					
(住宅)	8,820 人	9,775 人	9,840 人	10,442 人	10,419 人
(環境・ライフライン)	4,570 人	4,887 人	5,363 人	5,453 人	5,044 人
(高機能プラスチック)	6,443 人	6,545 人	6,858 人	7,051 人	7,453 人
(コーポレート)	1,022 人	995 人	956 人	940 人	985 人
地域別					
(日本)	15,747 人	16,813 人	17,047 人	17,743 人	18,065 人
(北米・中南米)	1,483 人	1,553 人	1,544 人	1,579 人	1,512 人
(欧州)	1,512 人	1,462 人	1,432 人	1,425 人	1,048 人
(アジア・太平洋州(中国含む))	2,113 人	2,374 人	2,994 人	3,139 人	3,276 人
ダイバーシティ					
障がい者雇用率(積水化学) <sup>※1</sup>	2.03 %	1.99 %	2.55 %	2.40 %	2.21 %
高年齢者再雇用者数(積水化学)	27 人	65 人	56 人	83 人	104 人
高年齢者再雇用率(積水化学)	52.9 %	72.2 %	87.5 %	82.2 %	82.5 %
グローバル人材 <sup>※2</sup>	271 人	294 人	300 人	325 人	329 人
ワーク・ライフ・バランス					
ワーク・ライフ・バランス関連制度 <sup>※3</sup> 利用者数(積水化学)	143 人	143 人	154 人	164 人	176 人
安全衛生					
損失コスト <sup>※4</sup>	383.6 百万円	775.4 百万円	444.5 百万円	510.9 百万円	393.7 百万円

※1: 特例子会社を含む

※2: 日本人従業員の海外赴任経験者(海外トレーニーを含む)

※3: 育児休職、短時間勤務、就業時間の変更利用、ファミリー休暇などの次世代育成支援制度

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

	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
<b>環境</b> <sup>※1</sup>					
生産時の温室効果ガス(GHG)排出量(国内)	342 千トン-CO <sub>2</sub>	312 千トン-CO <sub>2</sub>	340 千トン-CO <sub>2</sub>	321 千トン-CO <sub>2</sub>	307 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時の温室効果ガス(GHG)排出量(海外)	452 千トン-CO <sub>2</sub>	441 千トン-CO <sub>2</sub>	471 千トン-CO <sub>2</sub>	470 千トン-CO <sub>2</sub>	468 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のエネルギー使用量(国内)	5,659 TJ	5,456 TJ	5,937 TJ	5,596 TJ	5,347 TJ
生産時のエネルギー使用量(海外)	7,539 TJ	7,365 TJ	7,840 TJ	7,836 TJ	7,741 TJ
生産事業所の廃棄物発生量(国内)	36.1 千トン	35.2 千トン	35.0 千トン	34.1 千トン	31.7 千トン
生産事業所の廃棄物発生量(海外)	18.7 千トン	22.2 千トン	25.6 千トン	27.5 千トン	25.9 千トン
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	1.76 トン/棟	1.88 トン/棟	1.90 トン/棟	1.87 トン/棟	1.73 トン/棟
(新築現場)	1.08 トン/棟	1.17 トン/棟	1.22 トン/棟	1.31 トン/棟	1.34 トン/棟
(外壁工場)	0.45 トン/棟	0.46 トン/棟	0.44 トン/棟	0.34 トン/棟	0.16 トン/棟
(組立工場)	0.23 トン/棟	0.25 トン/棟	0.24 トン/棟	0.22 トン/棟	0.23 トン/棟
NOx排出量(国内)	217 トン	205 トン	217 トン	197 トン	193 トン
SOx排出量(国内)	15 トン	14 トン	13 トン	10 トン	15 トン
ばいじん排出量(国内)	2.5 トン	9.5 トン	4 トン	3 トン	2.3 トン
COD排出量(国内)	63 トン	51 トン	70 トン	71 トン	76 トン
VOCの大気排出量(国内)	1,391 トン	1,219 トン	1,368 トン	1,259 トン	1,262 トン
生産事業所の取水量(国内)	16,413 千トン	15,712 千トン	17,041 千トン	16,019 千トン	15,954 千トン
生産事業所の取水量(海外)	4,499 千トン	4,715 千トン	4,662 千トン	4,629 千トン	4,489 千トン
<b>環境貢献製品</b>					
売上高比率	37.2 %	38.0 %	42.0 %	44.5 %	44.3 %
売上高	3,592 億円	3,925 億円	4,668 億円	4,951 億円	4,858 億円
(住宅)	2,462 億円	2,687 億円	3,068 億円	3,058 億円	2,806 億円
(環境・ライフライン)	771 億円	799 億円	996 億円	998 億円	1,035 億円
(高機能プラスチック)	349 億円	428 億円	591 億円	881 億円	998 億円
ソーラー住宅 <sup>※2</sup> 建設棟数(累計、12月末データ)	105,885 棟	124,413 棟	142,996 棟	161,013 棟	170,095 棟

**コミュニティ参画および発展**

寄付金	228 百万円	102 百万円	255 百万円	179 百万円	148 百万円
-----	---------	---------	---------	---------	---------

**消費者課題**

外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) (2008年度を100とする)	96	54	53	52
---	----	----	----	----

※1 海外は集計範囲の見直しにより、過去にさかのぼり数値を見直しています。

※2 1997年に太陽光発電システム搭載住宅の発売開始

# 会社情報・株式情報 (2016年3月31日現在)

大阪本社: 〒530-8565  
大阪市北区西天満2丁目4番4号

東京本社: 〒105-8450  
東京都港区虎ノ門2丁目3番17号

設立年月日: 1947年3月3日

代表取締役社長: 高下 貞二

連結従業員: 23,901名

連結子会社: 155社

持分法適用関連会社: 8社

資本金: 1,000億237万5,657円

事業年度: 4月1日から翌年3月31日まで

発行可能株式総数: 1,187,540,000株

発行済株式数: 510,507,285株

上場取引所: 東京

証券コード: 4204

株主数: 18,761名

株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行株式会社

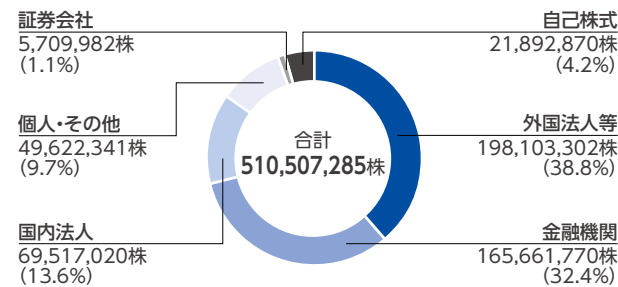
会計監査人: 新日本有限責任監査法人

## 大株主の状況

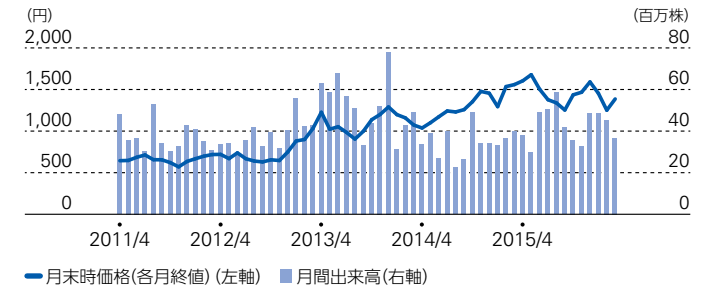
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
旭化成株式会社	31,039	6.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,883	4.87
第一生命保険株式会社	19,681	3.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,216	2.98
積水ハウス株式会社	11,998	2.35
東京海上日動火災保険株式会社	11,946	2.34
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	9,462	1.85
積水化学グループ従業員持株会	8,846	1.73
JP MORGAN CHASE BANK 385164	7,970	1.56
PICTET AND CIE (EUROPE) S.A.	7,735	1.51

(注) 1. 当社は自己株式21,892,870株を保有していますが、上記大株主からは除いています。  
2. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

## 株式の所有者別分布状況



## 積水化学の株価および出来高



## 補足情報

	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	
株価(円)	始値	661	729	1,028	1,087	<b>1,544</b>
	高値	731	1,042	1,448	1,619	<b>1,752</b>
	安値	553	590	900	1,002	<b>1,193</b>
	終値	718	1,032	1,073	1,559	<b>1,386</b>
	発行済株式数(千株)	539,507	532,507	532,507	520,507	<b>510,507</b>
各年度末株価時価総額(億円)	3,874	5,495	5,714	8,115	<b>7,076</b>	

## 沿革

1947年 3月	日本窒素肥料株式会社(現:チッソ株式会社)の一部従業員を以てプラスチックの総合事業化を計画し、積水産業株式会社として発足	2000年 3月	従来の7事業本部を住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチックの3事業本部に再編し、新規事業本部を新設
1948年 1月	奈良工場を新設、自動射出成形によるわが国最初のプラスチック自動射出成形事業を開始	2000年10月	首都圏・近畿圏の住宅営業組織を販売会社に再編し、住宅販売体制を変更
1948年 1月	積水化学工業株式会社に商号変更	2001年 3月	カンパニー制を導入し、住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチックの3事業本部の名称を住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーに改称
1953年 3月	大阪証券取引所に上場	2002年 4月	本社機能を5部2室に集約
1953年 9月	東京工場を新設、プラスチック成型品の製造を開始	2003年 4月	中国地方の住宅販売体制を再編し、セキスイハイム中国株式会社(現:セキスイハイム中四国株式会社、連結子会社)を設立
1954年 4月	東京証券取引所に上場	2003年 4月	韓国の映南化学株式会社(韓国取引所上場連結子会社)を買収し、グローバル競争力を強化
1956年 6月	中央研究所(現:開発研究所)を新設	2004年 8月	東北地方の住宅販売体制を再編し、セキスイハイム東北株式会社(現:連結子会社)を設立
1960年 8月	滋賀栗東工場を新設、塩化ビニルパイプ、塩化ビニル建材製品の製造を開始	2005年 7月	九州地方の住宅販売体制を再編し、セキスイハイム九州株式会社(現:連結子会社)を設立
1960年11月	滋賀水口工場を新設、ポリビニルブチラール、同中間膜の製造を開始	2006年10月	第一化学薬品株式会社(現:積水メディカル株式会社、連結子会社)を買収し、高機能プラスチックカンパニーのメディカル分野を強化
1962年 7月	武蔵工場を新設、プラスチックテープおよび塩化ビニルテープの製造を開始	2007年 1月	本社機能を5部1室に再編し、CSR部を新設
1964年 1月	徳山積水工業株式会社(現:連結子会社)を設立、塩化ビニル樹脂の製造を開始	2007年 7月	首都圏・中部圏・近畿圏の住宅販売体制を再編し、東京セキスイハイム株式会社(現:連結子会社)、セキスイハイム中部株式会社(現:連結子会社)、セキスイハイム近畿株式会社(現:連結子会社)を設立
1971年 2月	鉄骨系ユニット住宅「ハイム」の販売を開始、住宅事業に進出	2008年 4月	執行役員制度を導入
1971年10月	奈積工業株式会社(現:近畿セキスイハイム工業株式会社、連結子会社)を設立、ユニット住宅の製造を開始	2009年 7月	米国の化学会社Celanese Corporationのグループ会社からポリビニルアルコール樹脂事業を買収し、合わせガラス用中間膜事業の安定的な原料供給体制を構築
1972年 3月	株式会社サンエスハイム製作所(現:東京セキスイハイム工業株式会社、連結子会社)を設立、ユニット住宅の製造を開始	2011年 1月	米国の医薬品会社Genzyme Corporationから検査薬事業を買収し新会社を設立、本格的なメディカル分野のグローバル展開を加速
1977年 5月	事業本部制を導入	2012年12月	三菱樹脂株式会社の管材事業を買収し、管材を中心とする基盤事業を強化
1982年 3月	木質系ユニット住宅「ツーユーホーム」の販売を開始	2013年 3月	タイにユニット住宅量産工場を新設。タイでの住宅事業を本格的に展開
1982年 4月	群馬工場を新設、塩化ビニルパイプ、ユニット住宅外壁パネルの製造を開始	2015年12月	エーザイ株式会社から検査薬事業の子会社であるエーディア株式会社(現:連結子会社)を買収し、高機能プラスチックカンパニーのライフサイエンス分野を強化
1983年12月	米国にセキスイ・アメリカ・コーポレーション(現:連結子会社)を設立		
1987年 7月	応用電子研究所(現:R&Dセンター開発推進センター)を新設		
1990年 9月	住宅事業本部(現:住宅カンパニー)内に住宅総合研究所(現:住宅技術研究所)を新設		
1992年 4月	京都技術センター(現:京都研究所)を新設		
1997年 8月	小松化成株式会社(現:株式会社ヴァンテック、連結子会社)を買収し、パイプ事業を強化		
2000年 1月	ヒノマル株式会社(現:連結子会社)を買収し、九州地区における営業を強化		



# CSR重要課題の特定と活動の評価

## CSR重要課題 (マテリアリティ) の特定

CSR経営を議論する場として「CSR委員会」を設け、そのもとに「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」の5分科会を設置しています。

### Step1 CSR重要課題候補の整理

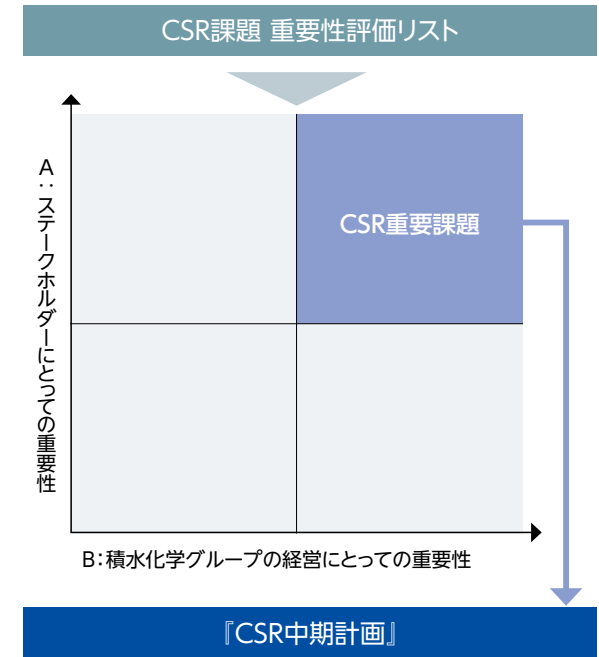
グローバルガイドラインおよびSRIアンケート・他社動向からの課題検討と、各ステークホルダーからの意見・期待分析を実施してCSR重要課題候補を抽出した。それら候補に従来から取り組んできたCSR課題を加え、将来へのCSR重要課題を整理した。

### Step2 CSR重要課題候補の重要性評価

Step1で整理したCSR重要課題候補について「A:ステークホルダーにとっての重要性」と「B:積水化学グループの経営にとっての重要性」の2軸で総合的に評価し、CSR重要課題を特定した。Aの軸は「各ステークホルダーの期待」「世の中の動向」「地球・社会へのプラス・マイナスの影響」の観点から、Bの軸は「経営方針・経営戦略との整合性」「CSR課題への対応度」「リスク・レピュテーション」「時間軸を考慮した優先度」の観点から評価した。

### Step3 CSR中期計画の策定

特定したCSR重要課題について、CSR委員会の審議を経た上で、主管各部門が目標 (KPI) を設定し、CSR委員会の承認を得て「CSR中期計画」を策定した。



## 国連グローバルコンパクトへの支持

積水化学グループは、2009年に国連グローバル・コンパクトへの支持を表明し、その後も支持を継続しています。これらの評価、規範などを参考にしながら、CSRの推進を図っていきます。



## 2015年度における社外からの主な評価

主要なSRIインデックスなどの選定状況



FTSE4Good



(2016年1月4日付)

お問い合わせ

**積水化学工業株式会社**

経営戦略部 IRグループ 〒105-8450 東京都港区虎ノ門2-3-17

Tel: 03(5521)0524

E-mail: [ir@sekisui.com](mailto:ir@sekisui.com)

<http://www.sekisui.co.jp>