

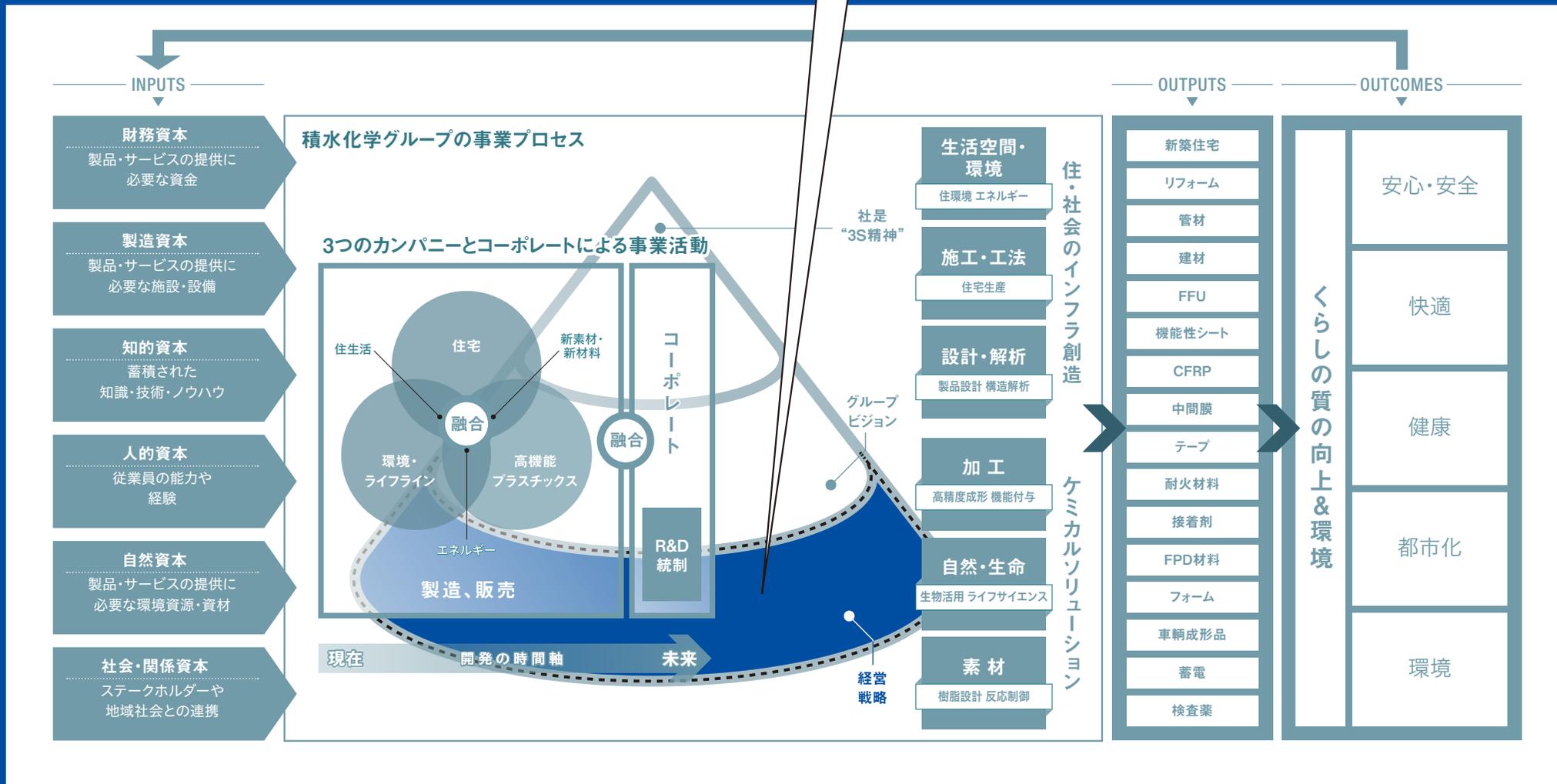
# Strategy

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、財務戦略などをご説明します。

### 経営戦略

2017年度にスタートした中期経営計画の目標、戦略の全体像などについて説明しています。さらに、計画に関連して、資本政策、投資、株主還元などの財務戦略についても説明しています。

P17



前中期経営計画の総括

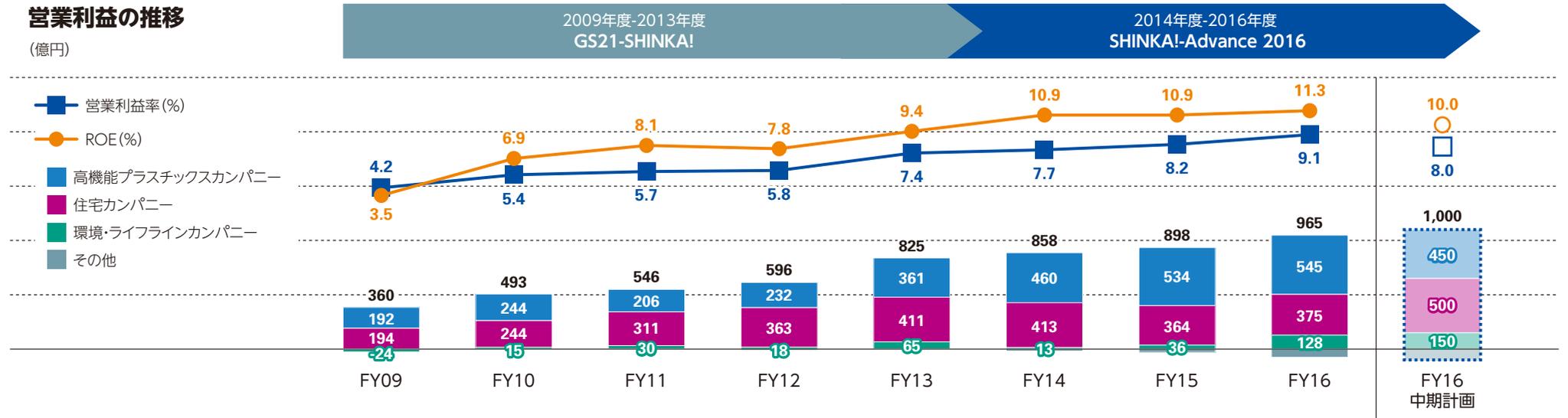
# 前中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」の総括

前中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」(2014～2016年度)では、収益拡大が進み、営業利益は計画こそ未達でしたが、4期連続の最高益更新となりました。また、純利益とROEに関しては計画を超過して達成することができました。なお、成長事業に位置付けたGrowing 8事業\*の売上伸長が不足した結果、売上高の目標は未達となりました。

\*Growing 8事業: リフォーム、住資産マネジメント(以上、住宅カンパニー)、インフラストック、機能性材料(以上、環境・ライフラインカンパニー)、機能インフラ材料、環境快適材料、モバイル材料、検査薬システム(以上、高機能プラスチックカンパニー)

		前中期経営計画(2016年度)目標	2016年度実績	
基本戦略	業績	営業利益 1,000億円 売上高 12,500億円 純利益 560億円 ROE 10%	営業利益 965億円 売上高 10,658億円 純利益 609億円 ROE 11.3%	
	SHINKA! 3つのビジネスモデル	コアビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Growing 8年成長10%</li> <li>• ビジネスモデル変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Growing 8年成長4%</li> <li>• 構造改革進展</li> </ul>
		フロンティア	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長事業への昇格</li> <li>• ビジネスモデル構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業化、構築に遅れ(売上貢献は次期以降)</li> </ul>
		グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外売上高 3,300億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外売上高 2,518億円(構造改革影響を跳ね返せず)</li> </ul>
	CSR-SHINKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループ全体へのCSR経営展開・浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 展開、浸透は道半ば</li> <li>• ガバナンス強化着手</li> </ul>	

## 営業利益の推移 (億円)



# 中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」(2017~2019年度)では、未来への成長投資によって収益性を伴った売上成長を目指す「量的成長」とたゆまぬ構造改革によって営業利益率10%以上を目指す「質的転換」を両立し、新次元の成長を目指していきます。

### 基本方針:成長の質のSHIFT

<b>S</b>	<b>Sustainable</b>	E/S/G視点で持続可能な経営基盤構築	<b>基本戦略</b> “経営基盤”の強化  “3つの取組み” <b>「融合-Fusion-」による加速</b> ・技術の融合 ・機会の融合 ・リソースの融合
<b>H</b>	<b>Human resources</b>	事業を支える多様な従業員が活躍	
<b>I</b>	<b>Innovation</b>	際立つ技術と品質で新製品・新事業創出	
<b>F</b>	<b>Frontier</b>	新分野・新エリア・新用途を開拓	
<b>T</b>	<b>Transformation</b>	収益力を強化し強靱な事業構造を構築	

### 新次元の成長

<b>量的成長</b> 適切な数多くの伸びしろをとらえ、 <b>収益性を伴った売上成長</b> を目指す ↓ <b>未来への成長投資</b>	+	<b>質的転換</b> 継続的な収益性改善、有望分野への資源配分により、 <b>営業利益率10%以上</b> を目指す ↓ <b>たゆまぬ構造改革</b>
<b>高機能プラスチック</b> 4戦略分野の戦略設備投資、M&A <b>住宅</b> ボリュームゾーン攻略新商品の投入 <b>環境・ライフライン</b> 高付加価値製品の生産能力増強、 海外でのパートナー戦略強化	と	<b>高機能プラスチック</b> 生産再編による収益力向上 <b>住宅</b> サプライチェーン全体のコスト革新 <b>環境・ライフライン</b> 生産体制の最適化

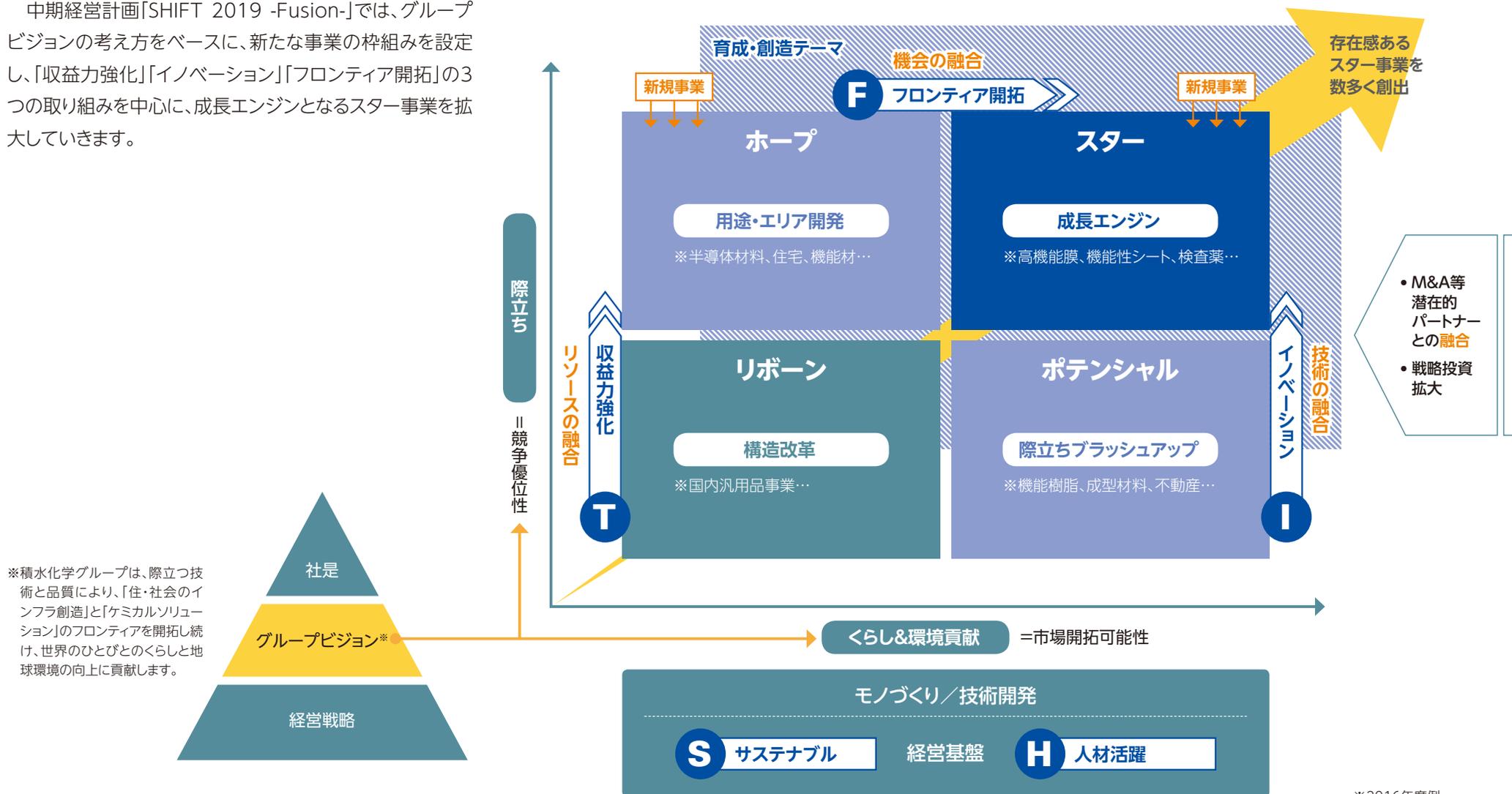
### 目標

	2016年度実績	2019年度中期計画*	※為替前提
売上高	10,658億円	12,000億円	ドル 100円
営業利益	965億円	1,200億円	ユーロ 113円
営業利益率	9.1%	10%	
純利益	609億円	750億円	
ROE	11.3%	12%	
海外売上高	2,518億円	3,000億円	
国内売上高	8,139億円	9,000億円	

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」

中期経営計画 戦略全体像

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」では、グループビジョンの考え方をベースに、新たな事業の枠組みを設定し、「収益力強化」「イノベーション」「フロンティア開拓」の3つの取り組みを中心に、成長エンジンとなるスター事業を拡大していきます。



※積水化学グループは、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。

※2016年度例

## 中期経営計画 3つの取組みによるスター事業の創出・拡大

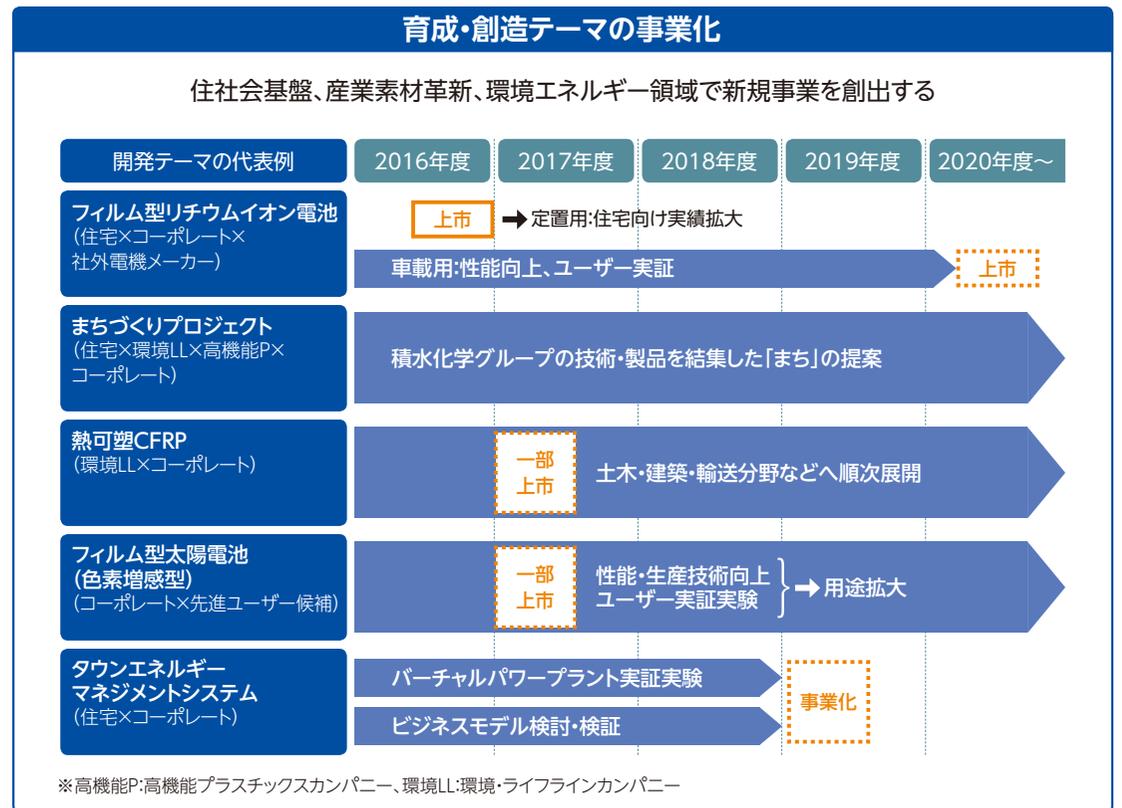
中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」では、計画最終年度となる2019年度時点で、5つの成長領域で10を超えるスター事業群形成を目指します。



中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」

中期経営計画 融合

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」における成長は、既存事業の成長とともに、“融合”をテーマにした取り組みで既存事業のさらなる成長と新規事業（育成・創造テーマ）の推進を加速することで、達成していく考えです。



財務戦略

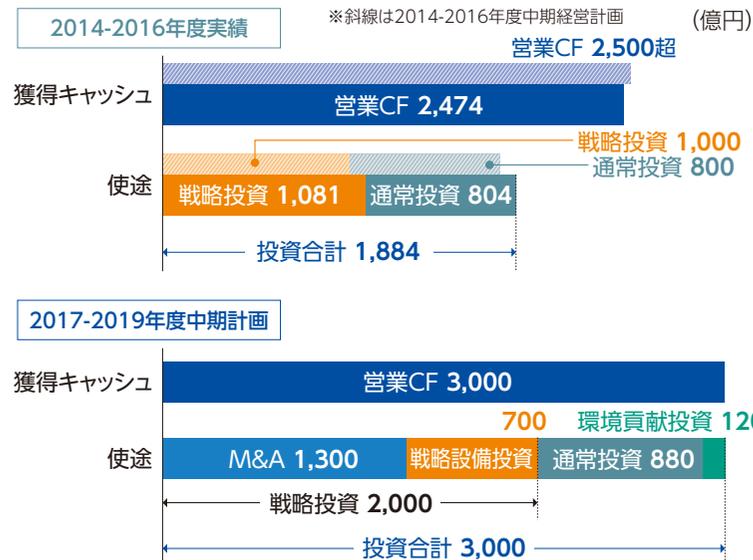
# 財務戦略

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」では、財務健全性を維持しながらも積極投資を実行していく方針です。このために、戦略投資を倍増し、M&A投資枠を新設。新たに環境貢献枠を設けるなど多方面から成長に向けた投資を行います。一方で、配当、自己株式取得などを通じて積極的かつ安定的な株主還元を維持していく方針としています。

## 成長に向けた投資

戦略投資を倍増し、M&A投資枠を新設。環境貢献投資枠を新たに設定

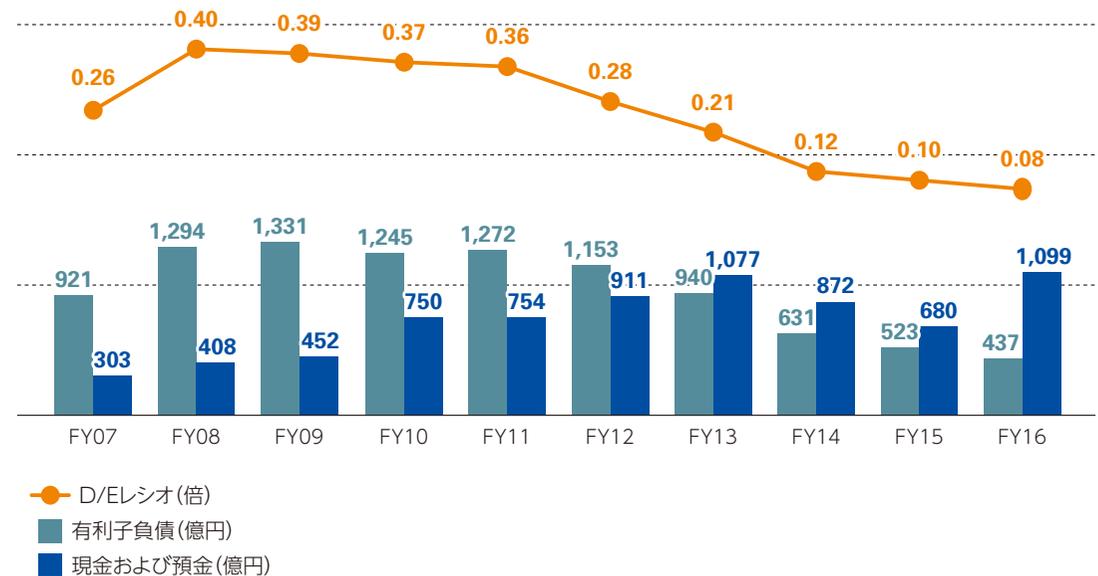
- 戦略投資:「スター」、「スター候補」、「育成・創造」へ集中
- M&A:5つの成長領域を中心
- 環境貢献投資:温暖化対策、省エネ効果目指し、売上高比0.3%超を投資



## 資本政策

財務健全性を維持しながら、資金需要に応じて借入も活用し、積極投資

### 現預金・有利子負債とD/Eレシオの推移



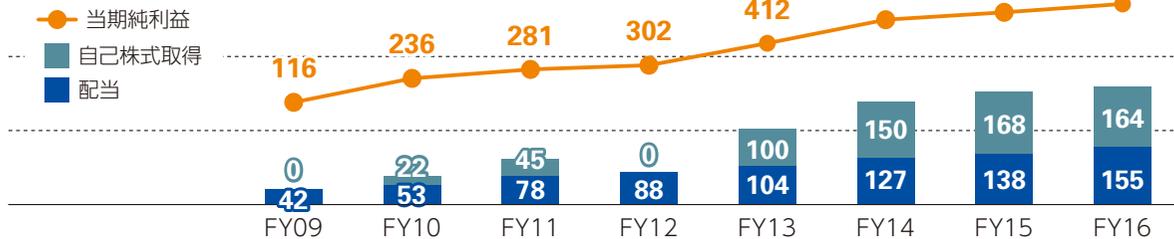
## 財務戦略

### 株主還元

中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」でも、積極的かつ安定的な株主還元を維持

#### 株主還元実績

(億円)



#### 今中期計画のコミットメント

- 配当性向: 30%を目標
- DOE:3%程度を確保
- 弾力的な自己株式取得

	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
一株当たり当期純利益	22.13円	44.92円	53.96円	58.53円	80.13円	104.73円	115.08円	126.13円
一株当たり配当	10円	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円
配当性向	45.2%	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%
自己株式取得(億円)	0	22	45	0	100	150	168	164
総還元性向*	45.2%	38.1%	43.5%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%
ROE	3.5%	6.9%	8.1%	7.8%	9.4%	10.9%	10.9%	11.3%
DOE	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.9%	3.2%
自己株式消却(万株)				700		1,200	1,000	0

\*総還元性向=(自己株式取得額+配当総額)÷当期純利益