

社長メッセージ

社会課題の解決に寄与する イノベーションを起こし続け、 2030年に業容倍増を目指す

私は本年3月に代表取締役社長に就任しました。世界各地で新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックによって今もなお苦しんでいらっしゃる方々、罹患された方々とご家族の皆様にご心よりお見舞いを申し上げますとともに、一日も早い回復を祈念いたします。また、この災禍によってお亡くなりになられた方々に心よりの哀悼の意を捧げます。

コロナショックによって、私たちのこれまでの常識、生活様式が大きく変わろうとしています。デジタル化の加速や衛生管理の重要性が再認識されるなど、ひとびとの行動変容によって、社会、そして私たち企業にも変化が促されています。

そのような中で、当社はこの5月に、長期ビジョンおよび新中期経営計画を発表しました。私自身も昨年は経営戦略部長として、1年以上を費やしてこれらビジョンや中期経営計画の策定に携わってきました。振り返れば、全社連結で営業赤字に転落した2000年から20年の月日にかけて、営業利益率10%のプレミアムカンパニーの達成を目指して進んできた当社ですが、その過程には、積極的な投資もあれば、痛みを伴う構造改革もあり、さまざまな局面を乗り越えて今に至っています。前中期経営計画の最終年度である2019年度は、残念ながら最後の最後で目標としていた営業利益率10%には及びませんでした。それでも、20年前に掲げた目標に近い形で復活、進化する姿をお示しできたと思います。

今般発表した長期ビジョンでは、2030年に業容倍増という、過去からの延長だけでは到達することの難しい高い目標を掲げていますが、まずは私の使命は、この長期ビジョンとそのロードマップとなる中期経営計画の社内浸透を図り、社員一人ひとりが理解をしたうえで全社一丸となって同じ方向性で進めていけるような体制づくりをすることだと思っています。コロナ禍を経て、従来とは異なる視点で当社の経営をもう一度見つめ直し、この大きな需要構造の変化に柔軟に対応していくことで、目標の達成へ向けて挑戦してまいります。

社長メッセージ

Q 2019年度を振り返ってどのように評価していますか。

グローバル市況の悪化、COVID-19影響で下期苦戦も
前中期経営計画を通じてESG経営の導入・展開が進捗

前中期経営計画の最終年度でもある2019年度を振り返りますと、上期は前年並みの営業利益を確保できましたが、下期は自動車業界などでのグローバルな市況悪化の影響を受けたことに加え、第4四半期に入って、特に高機能プラスチックカンパニーと住宅カンパニーでCOVID-19による影響を大きく受けました。その結果、売上高は前期比1.2%減の1兆1,293億円、営業利益は同8.3%減の878億円、経常利益は同6.6%減の870億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同10.8%減の589億円と、残念ながら前期比減収減益となりました。カンパニー別で見ますと、高機能プラスチックカンパニーは、上期からのグローバルな自動車市況の低迷が長期化していたところに、COVID-19によって特に海外での自動車メーカーの生産調整が加わったことで大幅減益となりました。住宅カンパニーでもCOVID-19の影響により、新築・リフォームともに期末での引き渡し遅延が発生したほか、一部に使用していた中国製の住宅用資材の供給が滞り、前期並みの利益にとどまりました。一方、環境・ライフラインカンパニーでは、前中期経営計画を通じて進めてきた構造改革が奏功し、外部環境悪化による海外事業の苦戦はあったものの、付加価値の高い国内の重点拡大製品が伸長し過去最高益を更新しました。株主の皆様に対する配当は、当初計画通り、中間・期末とも1株あたり配当金を23円とし、年間で2円増配の46円と、10期連続での増配となりました。

前中期経営計画を総括すると、海外を中心に売上成長は見られましたが、売上・利益とも目標には届かず、特に収益性の面では課題を残したと思います。しかしながら、カンパニー間や社外も含めて推進してきた「融合」については、400億円程度の売上増分を構築でき、また経営基盤においてもESG経営の本格導入・展開が進んだ点は評価しています。中でもESGに関しては、環境貢献製品の売上高全体に占める比率も向上し、世界で最も持続可能性の高い100社「2020 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index」に3年連続で選出されるなど、外部の方からもご評価いただき、自分たちの仕事が社会に貢献しているのだというマインドが社員にもかなり醸成されたと思います。

Q COVID-19の業績への影響と2020年度の見通しについて聞かせてください。

構造改革や各種施策などの自助努力で影響を最小限に食い止め
下期回復を目指す

2020年度の見通しを発表するうえで、先の見えにくい状況ではありましたが、当社側の施策も含め、

前提条件を示したうえで通期見通しを4月に発表しました。第1四半期は4月時点の厳しい状況が続くものの、7月以降徐々に回復し、下期はほぼ正常状態に戻るという前提とし、特にグローバルの自動車ならびにスマートフォンの生産・販売動向や、メディカル関連で外来検診や生活習慣病などの検査数の減少、さらには国内での住宅展示場への来店客数や商談数の減少、住宅着工戸数や工事の遅延などが当社業績に影響を与えると見ています。そのような中で、当社でも、例えば住宅事業ではWebサイトでの集客を前年比150%程度に増やすなどの施策を講じているほか、徹底した構造改革などの自助努力により、影響を最小限に抑えられるよう努めています。COVID-19による影響で上期は非常に厳しい業績予想となるものの、下期以降に確実に回復を成し遂げられるよう、サプライチェーンの維持・強化に取り組んでいきます。

当社のサプライチェーンにおいては、海外の一部を除いて工場や製造部門、さらには間接部門に至るまで、稼働を維持できています。これは、COVID-19感染の広がりを見せてきたころから、社員の安全を第一に、国内外で集合形式の会議や研修・出張・懇親会などの開催を原則禁止とし在宅勤務や時差出勤での出社を推進するなどの施策によるところもありますが、何よりも社員一人ひとりが感染防止のために高い意識を保ち、それに基づく行動を実施してきた成果でもあると思います。

今後の経過を注視しながら、安全対策の充実を継続するとともに、長期化リスクを踏まえ、安定的な運転資金枠の確保など不測の事態への備えを行っていきます。

Q 長期ビジョン「VISION 2030」とビジョンステートメントに込めた想いを説明してください。

不確実な社会の中でもイノベーションを起こし続け
地球とひとびとのくらしに貢献する

今般策定した長期ビジョンについては、詳細を本報告書で別途ご説明していますが、そこに込めた想いを補足させていただきます。2000年当初の経営危機から復活を遂げ、2019年度には売上高は1兆円超、営業利益率も8%前後にまで成長しましたが、これから先の経営環境は、コロナショックが予測不可能な出来事だったように、想定外の出来事も起こり得る厳しい経営環境が続くと見込んでいます。そのような中でも、社会からの期待にきちんと応え、グループ全体が一丸となってさらなる変革を起こしながら成長を続けていきたい。そういう想いで、新しいビジョンを策定しました。

ビジョンステートメントとしては「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」と謳っています。Earthには「地球」と「地球上

社長メッセージ



住むひとびと」という意味も込め、SDGs(持続可能な開発目標)の掲げる2030年までのゴールイメージ「サステナブルな社会」を共有しながら、「未来につづく安心」を創造し、社会貢献を果たしていきます。そして社会課題の解決に貢献するイノベーションを起こし続けることで社会の未来に貢献すると同時に、それによって当社も持続的に成長していく、という2つの想いを込めています。

Q イノベーションを生み出せる積水化学グループの強みはどこにあると思いますか。

多種多様な技術から生み出される幅広いソリューションと長年にわたるお客様との信頼関係

イノベティブな製品を次々に生み出してきたことで業容を拡大してきた当社ですが、過去には自社で原料をほとんど有していないことから、原料価格の変動によって利益が圧迫されるリスクから免れられない点が弱みだと見る向きがありました。しかし今、当社の強みは逆に、原料を持たないことにこそあると思っています。それは、お客様のご要望に対して最適な材料を、自社原料の消費や工場稼働率などにこだわることなく選び、組み合わせ、最適な技術によって付加価値を付け、ソリューションとして提供できるからです。もちろん付加価値を生み出すには、多種多様な技術力が必要ですし、お客様

の声に真摯に耳を傾けご要望を的確にとらえるマーケティング力も欠かせません。例えば地面を掘り返すことなく下水管を更生できるSPR工法や、自動車用中間膜の遮音膜・遮熱膜のように快適さだけでなく燃費も改善して、かつ二酸化炭素の削減に貢献する製品など、当社はこれまでお客様のご要望に妥協せずに徹底的に応え続け、社会課題の解決に貢献する独自の製品を生み出してきました。こうした実績の積み重ねによるお客様との長期にわたる信頼関係は、さらに新たなご要望の獲得を可能にし、それに応え続けることこそが、当社の持続的なイノベーションにつながっているのだと思います。

Q なぜ、2030年に「業容倍増」という目標を掲げたのでしょうか。

グローバルで存在感があり そして社員が誇りを持てる企業であるために

長期ビジョンでは、2030年の売上高目標を現在からほぼ倍増の2兆円としています。もちろん売上規模のみを追うのではなく、営業利益率10%以上と利益を伴う持続的成長を目指しています。グローバルで存在感のある企業になるためには、やはり、今の倍くらいの事業規模は必要です。またグループ一丸となってこうした大きな目標に挑むことで、社員一人ひとりが誇りを持てるような会社になりたいとも考えています。現有事業では、これまでの実績をもとに、国内で年率3%、海外で10%超のオーガニック成長を図っていきます。

不確実で変化のスピードが速く激しい事業環境においては、既存の延長線だけでビジョンを描くと、ひとたびコロナショックのような大きなインシデントが発生した際に、一気に経営が傾きかねないリスクが内在します。そこで、現有事業のオーガニック成長に、海外成長を意識したM&Aも積極的に検討しながら、「Exponential(指数関数的)」な成長も図り、売上1兆円増をねらっていきます。容易には達成し得ない挑戦的な数値ではありますが、私は決して無理な数字ではないと思っています。

Q 中期経営計画「Drive 2022」では新たな経営指標としてROICを導入していますが、その背景と経緯を教えてください。

利益の拡大を図りつつ、より効率的な資本運用を

長期ビジョンを議論する中で、当社の企業価値を向上させるのは「社会への貢献拡大」、貢献に伴う「利益ある成長」と、それを「持続できる経営の力」とであると結論づけました。長期ビジョン達成への仕込み

社長メッセージ

として積極的に投資を行っていく中期経営計画の開始にあたり、投資採算性を注視しながらアクセルを踏んでいくための指標としてROIC(投下資本利益率)を導入していきます。改善度合いについては積極投資との兼ね合いであると考えており、長期成長に向けた仕込みをしっかりと行う中で、着実に改善していくという意志を表しています。

ROIC向上には「利益率」と「回転率」の向上が必要です。今後のサステナブルな成長を目指してM&Aや戦略設備投資など積極的に投資をしていくにあたり、その責任としてリターンの確度向上には強くこだわっていきます。ROICを活用した事業ポートフォリオの入れ替えも検討していきたいと考えていますが、事業によって各々必要となる投下資本の規模や質は異なりますので、まずは限界利益の拡大や固定費の抑制などで分子である利益の拡大と利益率の向上を図りつつ、設備投資・M&Aや、在庫の適正化を通じて、より効率的な資本運用に取り組みます。

ROICと資本コストとの差である「ROICスプレッド」は、資本コストに独自の非財務資本コストも組み入れ「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義し、企業価値の指標としました。「安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理」の5領域でそれぞれの重大インシデントを定義し、広義の資本コストを抑制するという考えの下、企業価値に致命的な影響を及ぼしかねない事象の発生を抑制することは、最重要課題と位置付けています。また従業員一人ひとりが、自らの仕事そのものが、効率性および資本コスト抑制に貢献するのだという意識を持って取り組み、結果的に当社の企業価値向上に貢献することは、持続経営力を高めることになると考えています。COVID-19の収束状況を見ながら、私自身も各事業所を回って、この考え方を丁寧に説明しながら社内での浸透を図っていく予定です。

☑ 中期経営計画「Drive 2022」を進める 「3つの“Drive”」について説明してください。

事業運営の効率化とESG経営の強化が鍵

長期ビジョン達成のロードマップである中期経営計画「Drive 2022」では、現有事業、新事業、そして経営基盤の3つのDriveをグローバルで加速していきます。

現有事業はそれぞれがさらに磨きをかけて付加価値の高い製品をグローバルで展開していきます。事業ドメインは、4つの領域を設定し、それぞれ1.5倍～3倍の売上成長を図ります。新領域を設定した目的はシナジーの最大化です。

現有事業においては、前中期経営計画で進めた「融合」は、約400億円の売上創出だけでなく、社員のマインド面でも融合に対する垣根を下げる効果を見せており、既存の事業・製品ポートフォリオやカン

パニー制の変革も視野に入れながら、効率性やシナジーの最大化を追求していきます。

新事業は長期成長への仕込みとして、「まちづくり」や「脱化石資源依存」「航空機・移動体」や「細胞培養ソリューション」など、現有事業の周辺領域を、先述したイノベーションを通じて積極果敢に開拓し、事業基盤の構築を図ります。研究開発も含め、テーマについても先を見据えた選択と集中でメリハリを付けて、M&Aや戦略設備投資、人員などの経営資源を投入していきますが、投資効果の確度向上をしっかりと見ていくためにROICを導入しました。

3つ目のDriveである経営基盤においては、先述の重大インシデントの抑え込みと同時に、これまでのESG経営をさらに強化・推進していきます。私が強く思っているのは「ESG for ESG」です。「Exponential & Sustainable Growth(指数関数的かつ持続的な成長)」のためのESG経営が長期ビジョンのねらいです。

☑ 積水化学グループにとっての「ESG」を説明してください。

ESGは仕事そのもの

当社グループではESGを「仕事そのもの」ととらえています。かねてから社会貢献を意識した製品づくりをしてきましたが、自然環境および社会環境における課題解決型の製品ということで2006年度に制度化した環境貢献製品は、当社グループのESGの取り組みを象徴する存在になりました。2019年度の環境貢献製品の売上高は6,583億円と、グループ全体の売上高に占める割合も58.3%に伸びています。2020年度からは、課題解決に貢献するだけでなく、課題解決の持続可能性を向上することに軸足を進化させ、「サステナビリティ貢献製品」に名称を変更しました。今後、このサステナビリティ貢献製品をこれまで以上に強力で推進し、中期経営計画最終年度の2022年度には売上高全体に占める比率を75%まで伸ばしていくことを目標としています。

このほかにも、品質データの偽装や会計不正などの「コンプライアンス問題」や工場火災などの「産業事故」、大規模リコールなどの「品質問題」などの重大インシデントを抑え込むと同時に、人手不足への対応や生産性向上につながる自動化の推進を、セキュリティ強化などの施策と合わせ、デジタル変革(DX)として進めています。DXについては2019年度から1年かけてデジタル変革プロジェクトを推進してきましたが、2020年4月にデジタル変革推進部を新設しました。コロナショックによって、デジタル変革を進めるという方向性の正しさと重要性が再認識されたように思います。今後は従業員の労働生産性の向上も含め、デジタル化の深耕に取り組んでいきます。

ガバナンスについては、企業経営を健全な形で進めていくためのすべての土台だと考えています。

社長メッセージ

当社では経営の透明性・公正性を高め、高度で迅速な意思決定を追求する目的でコーポレート・ガバナンスの向上に取り組んできました。大局的な視点から経営に対する助言をいただき、監督機能を強化するために、独立性を有する社外取締役を3名選任しています。取締役会議長は、非業務執行役員である代表取締役会長が務めています。また指名・報酬等諮問委員会を設置し、役員賞与は全社業績だけでなく、サステナビリティ貢献製品の売上高比率などの非財務指標を含めたカンパニー業績、ROE(自己資本当期純利率)に連動した支給基準に基づいて報酬額が決定される業績連動報酬となっています。これに加えて中長期的な株主価値との連動性が高くなるよう設計した株式交付型インセンティブ制度も導入しています。

□ 今後5～10年の社会環境変化を見据え、リスクと機会についてどう考えていますか。

社会環境変化をビジネスチャンスととらえる

今後5年先、10年先の社会・経済環境は、今以上にデジタル化が進展していくことは間違いありません。これは当社の事業にも大きく影響し、身近なところでは、自動車が家電のように進化し、その製造方法も今とは大きく変わっていくことでしょう。自動運転も進化していきます。こうした劇的な変化が、これまで以上に速いスピードでさまざまな領域で起きていくことが予見される中、当社としても対応できる体制をつくっておかなければ、あっという間に取り残されてしまう可能性があります。また少子高齢化・人口減少やインフラの老朽化、頻発する自然災害に直面している日本は、世界的に見ても、社会課題先進国です。ですから、日本という市場で社会課題の解決に資する製品を出していくことは、その後、グローバル市場にも展開できる可能性を秘めているという点で、当社グループにとってはチャンスでもあると見ています。例えば住宅カンパニーが手掛ける「ユニット工法」による工業化住宅は、現場での施工プロセスを縮減することにより大工・職人不足に対応できますし、高機能プラスチックカンパニーや環境・ライフラインカンパニーでは、インフラの更新や防災・減災に資する製品を多く有しています。

また温室効果ガスが原因とされる気候変動は世界共通の非常に大きな社会課題です。当社グループでは、気候変動対応として、2030年までに購入電力の100%再生可能エネルギー化や、環境負荷の低い原材料調達におけるサプライヤーとの連携などにも取り組んでいます。先述したサステナビリティ貢献製品は、一過性の貢献ではなく未来にわたって持続的に社会貢献できる製品であり、同時に収益性の観点でも当社の持続性に寄与する製品でもあります。サステナビリティ貢献製品を通じて、地球および社会のサステナビリティに寄与し、またそうした市場の拡大を図っていききたいと思います。



□ 最後に、資本政策についての考え方を教えてください。

成長投資を継続しつつ積極的な株主還元方針は不変

2019年度に米国のAIM Aerospace社を買収し、実質無借金経営ではないネットデットの状態になりました。このこと自体はレバレッジを利かせてでも成長投資を図るという当社の意思によるものであり、ネットデットになったとはいえ、財務体質は非常に盤石だと考えているので、懸念材料ではありません。当社では、持続的成長のための戦略投資や研究開発と株主の皆様への利益還元のバランスをとることが経営上の重要課題だと考えています。

中期経営計画では、戦略投資について、投資の枠を最大4,000億円にまで倍増させていますが、その一方で株主還元に対するコミットメントもこれまで以上に強化・明確化しています。2020年度は厳しい事業環境ではありますが、当社の株主重視の意志として期末配当金での1円増配を計画し11期連続での増配実現を目指すとともに、連結配当性向35%以上、自己資本配当率(DOE)3%以上、総還元性向50%以上(デット・エクイティ・レシオが0.5倍以下の場合)を確保していきます。

今後も、社会課題に持続的に貢献するイノベティブな製品を生み出し、実績を出してお客様からの信頼に応えながら、当社も持続的に成長を果たすことで、株主の皆様への還元も積極的に実施していききたいと思います。引き続きご期待・ご支援いただけますようお願い申し上げます。

2020年6月

代表取締役社長 加藤 敬太