

# 中期経営計画の振り返り

SHINKA!-Advance 2016  
(FY2014-2016)

SHIFT 2019 -Fusion-  
(FY2017-2019)

施策と成果

## 3つのビジネスモデルSHINKA

- ① コアビジネス SHINKA (現有事業のブラッシュアップ、戦略事業・製品への特化)
  - ・高機能プラスチックカンパニー: 前中期計画での投資効果の発現と高付加価値品の拡大
  - ・住宅カンパニー: 消費税などの影響を受けるも、構造改革、商品戦略で増益基調に回復
  - ・環境・ライフラインカンパニー: 構造改革が進捗し、カンパニー最高益達成
- ② フロンティア SHINKA (社内外の連携による新市場・新分野の開拓)
  - ・まちづくり事業など、構築に遅れ。売上貢献は次期以降
- ③ グローバル SHINKA (現地社会への適応加速)
  - ・高機能中間膜などを中心に、海外事業が大きく伸長

## CSR SHINKA

- ・展開、浸透は道半ば。ガバナンス強化に着手。(指名・報酬等諮問委員会の設置など)

振り返りと課題

本中期計画では、成長領域の拡大、事業構造改革など、徹底した経営効率化を加速させ、外部環境の変化に耐え得る強固な事業体への変革を推進しました。営業利益は目標の1,000億円には届かなかったものの、4期連続最高益を更新しました。高機能プラスチックカンパニーでは、メディカル分野におけるM&A(エーディア社)の効果発現や、エレクトロニクス分野、車輻・輸送分野における高機能品の拡販が営業利益を牽引しました。また住宅カンパニーでは、全国8工場の生産工場効率化投資を実施し、着実に収益性改善を進めました。環境・ライフラインカンパニーは構造改革を断行し、海外の赤字事業を撲滅しました。

最終年度である2016年度は、為替や事業構造改革の影響により減収となりましたが、高機能プラスチックカンパニーの高機能品の販売拡大や新築住宅事業の売上が堅調に推移したことに加え、収益性改善施策の効果が発現し、営業利益は3カンパニーともに増益となりました。

### 課題

- ・売上成長復帰 ・フロンティア領域の事業化・構築 ・CSR経営の展開とさらなる社員への浸透

## 成長の質のSHIFT

### 「量的成長」「質的転換」両立 社会への責任を伴った持続的な成長

- ① 融合による加速(既存事業での増分創出と育成創造テーマの事業化)
  - ・融合による売上高 +398億円(FY16→FY19)
  - ・まちづくり事業、バイオリファイナリーの進展
- ② 成長に向けた投資
  - ・M&Aによる売上高 +154億円(FY16→FY19)  
(ソフランウイズ社、Veredus Laboratories 社、AIM Aerospace 社)
- ③ 持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組み強化
  - ・「ESG経営」を導入・展開、外部高評価継続獲得(GLOBAL 100など)

本中期計画では、M&Aや戦略投資など「未来への成長投資」を着実に実行し、海外を中心に売上を成長軌道へとシフトしました。また「融合」も進捗し、積水化学グループの製品・技術・サービスを結集したまちづくり事業など、398億円の売上増分を創出したほか、ごみをエタノールに変える資源循環技術(バイオリファイナリー)を開発しました。

一方収益面では、主に成長投資のリターン獲得に課題を残しました。高機能プラスチックカンパニーでは、メキシコの中間膜新ラインなどの設備投資や、M&Aの実施などにより固定費が先行する中、事業環境の悪化により苦戦しました。住宅カンパニーは、ファーストバイヤー向けの商品ラインナップを拡充し、建売を中心に売上棟数を伸ばしました。環境・ライフラインカンパニーは、高付加価値品である重点拡大製品と海外売上の伸長を背景に4期連続で最高益を更新しました。

最終年度となった2019年度は、想定を上回るグローバル自動車市況の低迷や消費税の影響に加え、第4四半期には新型コロナウイルス感染症拡大により、モビリティ分野における顧客の稼働低下や住宅・リフォームの引き渡し遅延などが発現し、大きな影響を受けました。

### 課題

- ・成長投資のリターン発現遅れ ・構造改革スピード ・ESG経営強化

	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
売上高(億円)	11,127	10,963	10,658	11,074	11,427	11,293
営業利益(億円)	858	898	965	992	957	878
売上高営業利益率(%)	7.7	8.2	9.1	9.0	8.4	7.8
EBITDA(億円)	1,193	1,267	1,334	1,377	1,373	1,332
親会社株式に帰属する当期純利益(億円)	530	567	609	635	661	589
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.9	10.9	11.3	11.2	11.1	9.7
1株あたり配当金(円)	27	30	35	40	44	46
配当性向(%)	25.8	26.1	27.7	29.9	31.0	35.9
自己資本配当率(DOE)(%)	2.8	2.8	3.1	3.3	3.4	3.5