ESG経営の実践

①成長と改革

現有事業Drive(疾走) 構造改革

Drive 2022 <中期経営計画>(FY2020~2022)

長期ビジョンに基づいて策定した中期経営計画 [Drive 2022] では、業容倍増に向け、持続可能な「成長」「改革」「仕込み」に ドライブをかけることを基本方針とし、①成長と改革、②長期への仕込み、③ESG基盤強化の3つの重点課題(Drive)をESG経 営の実践によりグローバルに加速していきます。ESG経営を実践し持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制の構 築を追求しながら、3つのDriveに取り組み、さらに融合施策とデジタル変革を通じて、取り組みを加速させていきます。

方針

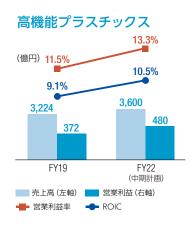
社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、 持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に"Drive"をかける

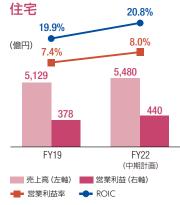
基本戦略

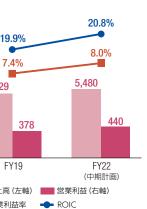
- ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制を構築する
- 長期 Vision の第一歩として"3つの Drive" に取り組む
 - "現有事業 Drive" ①成長と改革
- "新事業 Drive" ②長期への仕込み
- "経営基盤 Drive" ③ ESG 基盤強化
- 融合・デジタル変革により加速

2022年度目標

	FY2019	FY2022	
	実績	中期計画	
売上高	11,293億円	12,200億円	
営業利益(率)	878億円(7.8%)	1,100億円(9.0%)	
純利益	589億円	700億円	
ROIC	7.7%	8.6%	
ROE	9.7%	10.6%	
海外売上高(比率)	2,747億円(24%)	3,200億円(26%)	
EBITDA	1,332億円	1,700億円	





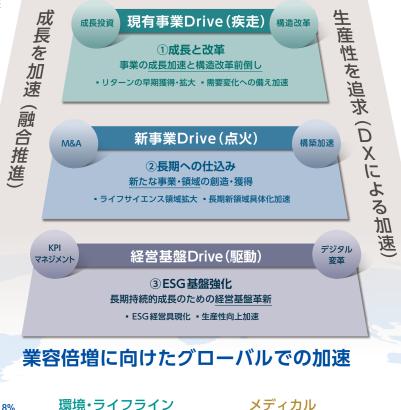


(億円)

2,374

155

FY19





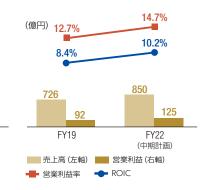
2,400

営業利益(右軸)

200

FY22

(中期計画)





基本戦略 ①成長と改革、②長期への仕込み

レジデンシャル アドバンストライフライン イノベーティブモビリティ ライフサイエンス ■まちづくり拡大 ■海外事業強化 ■高付加価値品拡大 ■海外事業拡大 ■ストック事業最大化 ■国土強靭化需要 ■さらなる海外強化 ■新製品、新分野 ■新エリア開拓 成長牽引 •自社土地、建売 •枕木海外市場 ・くさび形中間膜構成拡大 ·欧米BtoB拡大 中期経営計画 ・提案型リフォーム · 金属代替建築配管 中国投資リターン の中心 •検査新製品 •賃貸管理 ·耐火·不燃材料 ·5G関連材料 (放熱材料など) 長期への ・海外新エリア •医療新分野 •管路更生新工法 •航空機材料 仕込み より不確実さを増す市場の変化にビクともしない 基盤 頼れる基盤事業に変革 事業

構造改革:全社営業利益率10%レベルの収益性を確保する

生産革新

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

事業構造改革

- 低採算製品の見極め
- ・事業ポートフォリオ改革

DX:推進体制を強化し、成長戦略・構造改革をサポートする

見える化・標準化

・業務標準化、ERP導入、インフラ・ネットワーク刷新

生産性向上

・自動化/無人化、デジタル・ICT・AI利活用による全業務効率化 高度化.

事務管理、内部統制、サプライチェーンの高度化

①成長と改革

成長と改革では、各事業ドメインが「社会課題解決に資する製品群、事業」を通じて 成長し、3年間で売上高900億円超の増分獲得を図ります。初年度の2020年度には、新 型コロナウイルス感染症拡大による甚大な影響を鑑み、基盤固めと体質強化を優先事 項に位置づけて構造改革を進めます。生産革新と事業構造改革に覚悟を持ってのぞみ、 営業利益率の向上を図ります。また、2020年4月に正式に組織化したデジタル変革に ついては、積極的な投資も行い、全社を挙げて取り組みを進め、すべての業務での生産 性向上を図るとともに、スピード重視で構造改革面での効果発現も期待しています。

②長期への什込み

「当社技術の際立ち」を基点に、各ドメインにおいて新領域の事業基盤を構築します。 例えば、右図の左上に示したバイオリファイナリー(BR)事業では、「ごみ」を「エタノール」 に変換する環境貢献技術の実証事業を進めており、2020年4月には事業本格化に向け た合弁会社を設立するなど、技術の際立ちとイノベーションが融合した新領域の取り 組みが進んでいます。

各ドメインにおいて、新領域の事業基盤を構築する



③ESG基盤強化

中期経営計画「Drive 2022」では、ESG経営の実践を最重要課題に掲げています。積水化学グループ が社会課題解決に貢献し、利益ある成長を加速するために、これまでの「環境貢献製品」に代わる「サス テナビリティ貢献製品制度 | を導入しました。さらに、ESG投資枠400億円を新たに設定し、重大イン シデントにつながるリスク軽減に向けた取り組みの強化やDX(デジタル変革)・人材・環境など経営基 盤に投資することで、中・長期視点での資本コストを抑制し、持続経営力を高めていきます。

積水化学グループのESG経営

社会の持続可能性向上と 積水化学グループの利益ある成長の両立を目的とし、

環境や社会の課題をより戦略的に捉え、それらの解決に取り組む企業活動

つまり、ESGは仕事そのもの

持続的に"社会的価値を創造"

社会課題解決への貢献

利益ある成長

持続経営力

ESG経営を実践するうえでの3つの力

社会課題解決貢献力 利益創出力 持続経営力 継続強化 継続強化 新たに強化 【中期計画での展開】 ①成長と改革 ③ESG基盤強化 ②長期への仕込み

中期経営計画で新たにKPIとして採用したROIC(投下資本利益率)は、事業ポートフォリオの変革において も活用し、長期持続性に関するそれぞれの取り組みが広義の「資本コスト」をどれだけ抑制できるかという視 点でモニタリングします。また積水化学グループでは、ROICと資本コストの差を、当社の企業価値向上を測 る「セキスイ・サステナブル・スプレッド」と定義しています。従業員一人ひとりが自らの仕事が資本コストの 抑制に貢献すると意識することが、結果的に当社の企業価値向上につながり持続経営力が高められると考え ており、中でもひとたび発生すれば企業価値の甚大な毀損につながる「安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理」 の5領域での重大インシデントの抑え込みを最重要事項と認識しています。

持続経営力強化

売上高・営業利益に続く第3の指標 ROIC(投下資本利益率)向上

税引後 営業利益

投下資本

税引後 営業利益

売上

【施策展開】

- ・ 限界利益の拡大
- · 生産性向上、固定費抑制

実質ベースで 約1%の向上を目指す



投下資本 (運転資本*+固定資産)

※運転資本=売上債権+在庫-買入債務-前受金

- ・ 適切な資本投下による リターン確度向上
- 工場稼働率向上、在庫適正化
- 建売拡販に伴う資産レベル・ 回転率管理

資本コストを下回る事業・製品については見極めを検討



セキスイ・サステナブル・スプレッド



長期的成長を下支えする

広義の資本コスト抑制

中・長期視点での財務・非財務 資本への先行投資

【施策展開】

- 財務・資本政策:負債も活用し、成長に向けた投資を積極化
- リスクの軽減・回避:安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理の徹底によるリスク抑え込み
- ESG投資:DX・環境貢献への先行投資、企業風土の変革(人事制度改訂など)

Drive 2022

投資財務戦略

中期経営計画 [Drive 2022] の3年間に獲得するキャッシュに加 え、適切かつ機動的な資金調達を行い、投資枠5,000億円を設定し ます。戦略投資枠は前中期経営計画比2倍となる4,000億円に引き 上げ、うち3,000億円をM&A投資枠として設定、技術やノウハウ、 グローバルの販路獲得などに活用します。

(億円)	前中期計画	実績
戦略投資	2,000	1,721
うちM&A等	1,300	782
うち設備投資	700	939
通常投資	1,000	931
うち環境貢献	120	91
うち働き方改革	100	65
投資合計	3,000	2,652
研究開発費	1,200	1,129
研究開発費	1,200	· ·
		十画
(億円)	中期記	十画
(億円) 戦略投資	中期記 枠4,0 枠3,0	十画
(億円) 戦略投資 うちM&A等	中期記 枠4,C 枠3,C	#IIII
(億円) 戦略投資 うちM&A等 うち設備投資 ESG投資	中期記 枠4,C 枠3,C 1,C	†®
(億円) 戦略投資 うちM&A等 うち設備投資 ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	中期記 枠4,C 枠3,C 1,C 4	1 iiii iiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiii

株主還元

中期経営計画では、株主の皆様に対する利益 還元をこれまで以上に積極的に実施していきま す。連結配当性向については35%以上を目処と しつつ、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確 保し、業績に応じかつ安定的な配当政策を実施し ていきます。また、自己株式の取得も含めた総還 元性向については、デット・エクイティ・レシオが 0.5倍以下であれば50%以上を目処とし、自己株 式は発行済株式総数の5%以内となるよう消却し ていく予定です。

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利 回りは右記の通りです。2010年3月末に投資 を行った場合の、2020年3月末時点の配当と 株価を加味した投資収益率は、比較指標である 東証株価指数 (TOPIX) の配当込みデータを上 回っています。

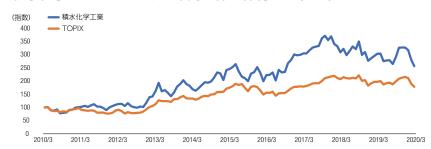
※ TSR (株主総利回り) = (1株あたりの配当額+株価の上昇額) / 当初株価×100

株主還元実績



	前中期計画	中期計画
配当性向	30%目処	35%以上
DOE	3%程度	3%以上
総還元性	_	D/Eレシオ0.5 以下であれば、 50%以上
自己株式消却	_	発行済株式総数の5% 以内となるよう消却

積水化学グループ・過去10年間の株主総利回り(TSR)



積水化学工業とTOPIXの値は、2010年3月末のデータを100とした指数です。

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
一株あたり当期純利益	22.1円	44.9円	54.0円	58.5円	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.3円
一株あたり配当	10円	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円
配当性向	45.2%	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.9%
自己株式取得(億円)	0	22	45	0	100	150	168	164	160	146	133
総還元性向*1	45.2%	38.2%	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.4%
DOE*2	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%
自己株式消却(万株)	_	_	_	700	_	1,200	1,000	_	1,000	800	800

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

