

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

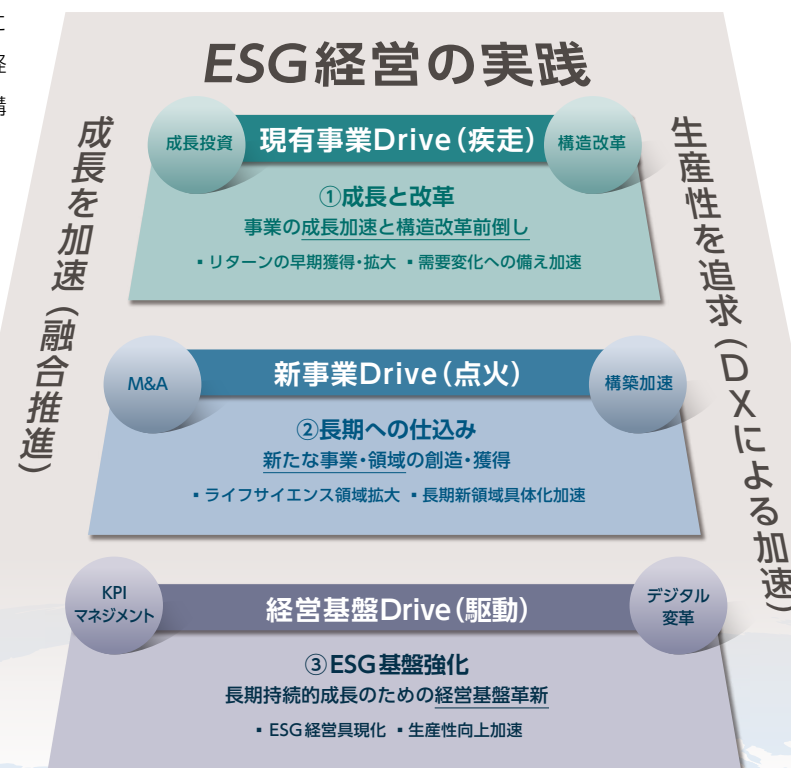
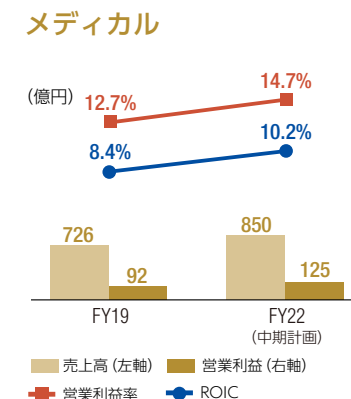
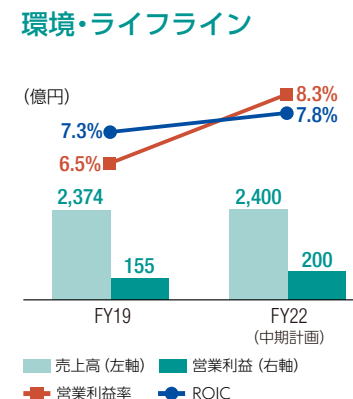
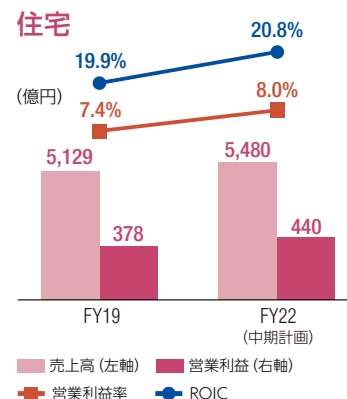
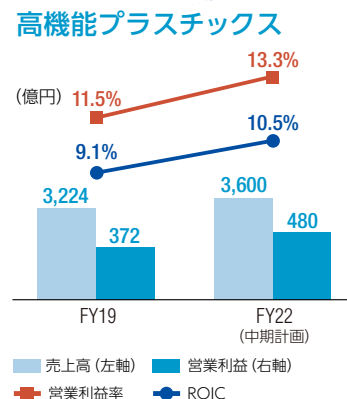
社会課題解決への貢献拡大による業容倍増に向け、
持続可能な「成長」・「改革」・「仕込み」に“Drive”をかける

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” ③ESG基盤強化
- 融合・デジタル変革により加速

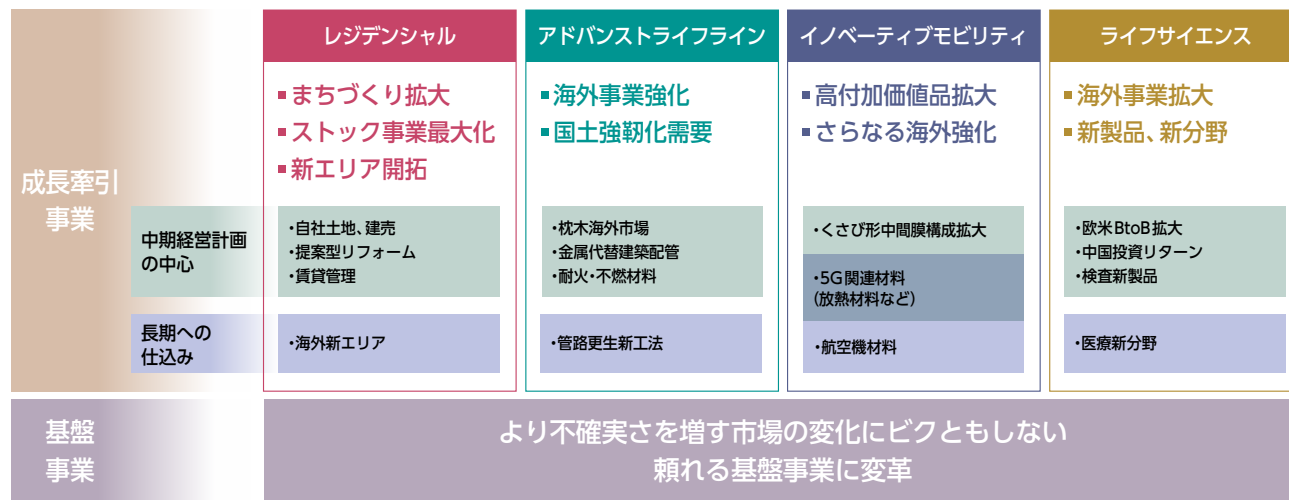
2022年度目標

	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



業容倍増に向けたグローバルでの加速

基本戦略 ①成長と改革、②長期への仕込み



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、積極的な投資も行き、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長期への仕込み

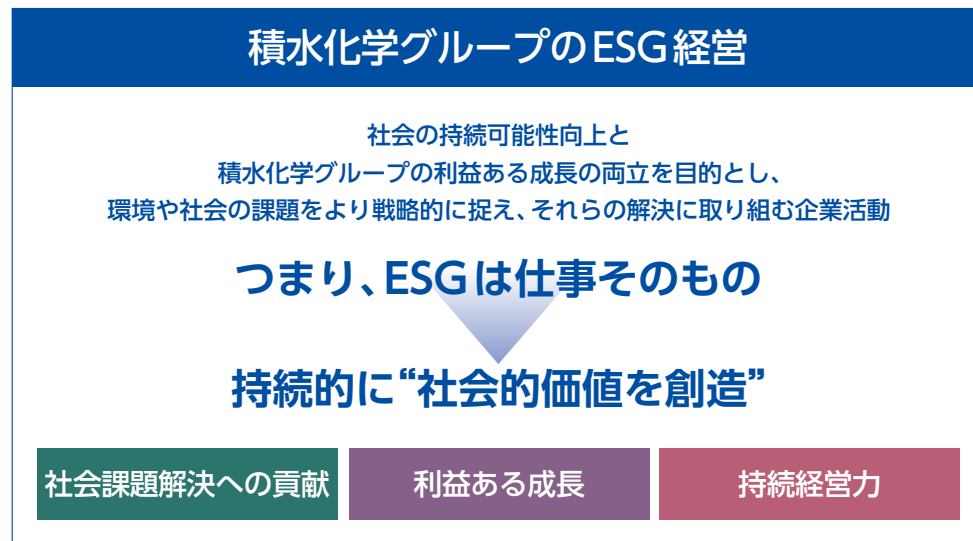
「当社技術の際立ち」を基点に、各ドメインにおいて新領域の事業基盤を構築します。例えば、右図の左上に示したバイオリファイナリー(BR)事業では、「ごみ」を「エタノール」に変換する環境貢献技術の実証事業を進めており、2020年4月には事業本格化に向けた合併会社を設立するなど、技術の際立ちとイノベーションが融合した新領域の取り組みが進んでいます。

各ドメインにおいて、新領域の事業基盤を構築する

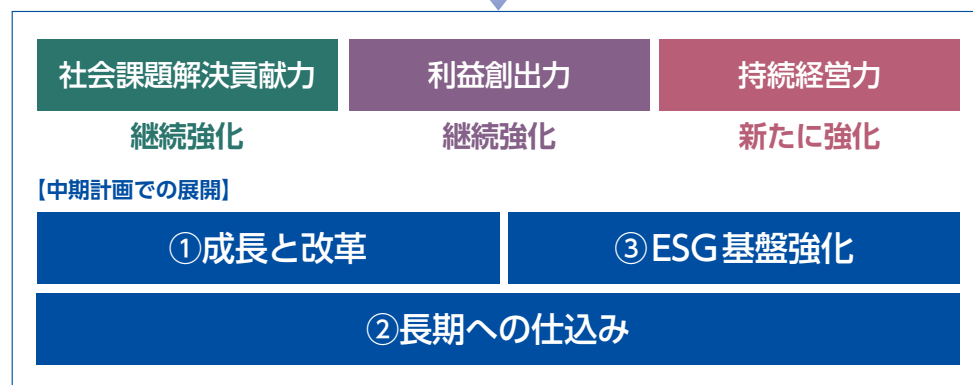


③ ESG 基盤強化

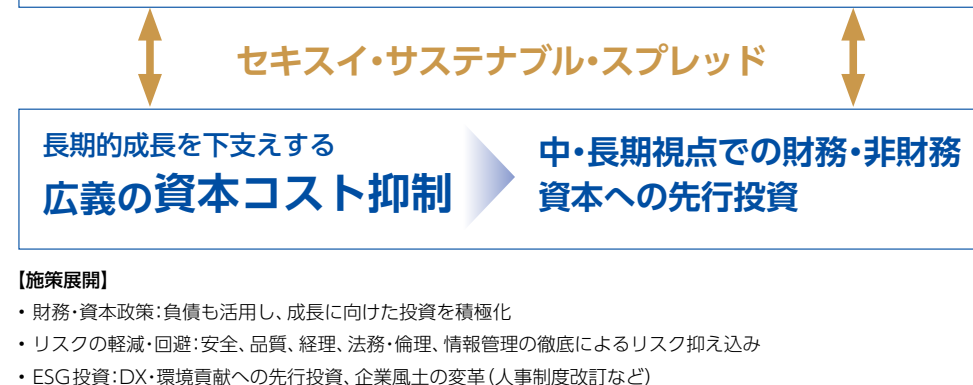
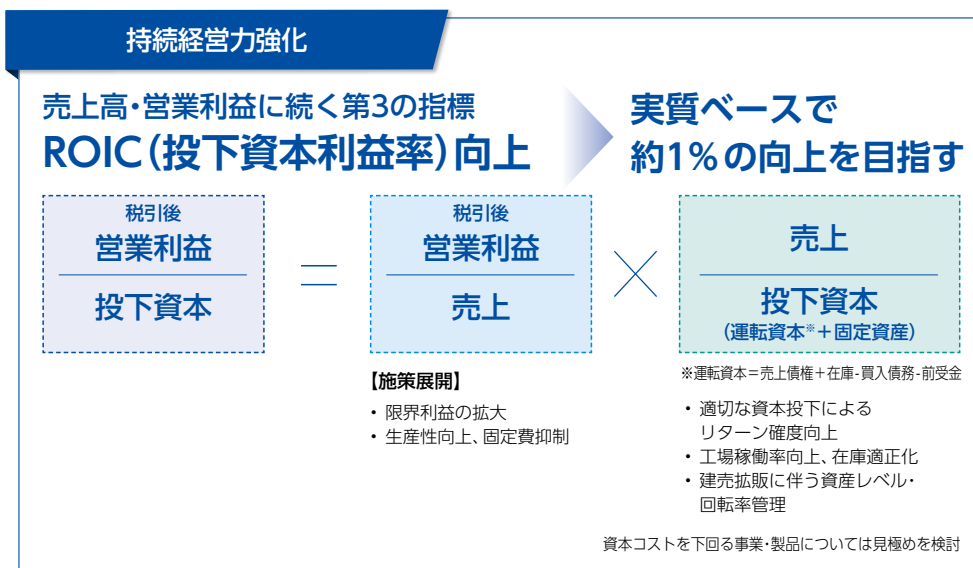
中期経営計画「Drive 2022」では、ESG経営の実践を最重要課題に掲げています。積水化学グループが社会課題解決に貢献し、利益ある成長を加速するために、これまでの「環境貢献製品」に代わる「サステナビリティ貢献製品制度」を導入しました。さらに、ESG投資枠400億円を新たに設定し、重大インシデントにつながるリスク軽減に向けた取り組みの強化やDX（デジタル変革）・人材・環境など経営基盤に投資することで、中・長期視点での資本コストを抑制し、持続経営力を高めていきます。



ESG経営を実践するうえでの3つの力



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も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「セクスイ・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。



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。

投資計画

(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

(億円)	中期計画
戦略投資	枠4,000
うちM&A等	枠3,000
うち設備投資	1,000
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	400
通常投資	1,000
投資合計	5,000
研究開発費	1,300

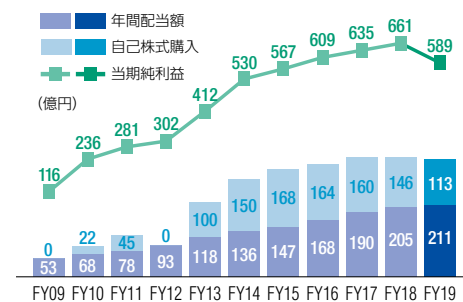
株主還元

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。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、業績に応じつ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。

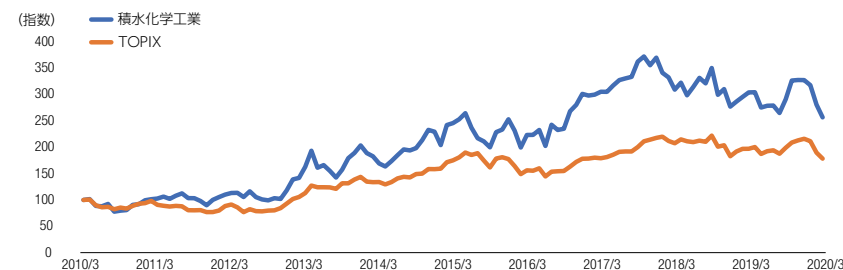
※ TSR (株主総利回り) = (1株あたりの配当額 + 株価の上昇額) / 当初株価 × 100

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
総還元性向	—	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