

# Innovation for the Earth



# 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。

多種多様な技術が生み出すソリューションとステークホルダーとの信頼関係を基に、

積水化学グループは社会環境の変化をもビジネスチャンスと捉え、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ます。

そして、地球とひとびとの暮らしに貢献することで、社会の持続可能性向上とともに、企業としての持続的成長も図ります。



## 理念体系

積水化学グループの理念体系は、「社是」「グループビジョン」「経営戦略」の3層で構成されています。1947年の創立からこれまで、決して順風満帆とは言えなかった私たちが困難を克服するうえで支えとなったのが、以下の意図に基づいて制定された社是“3S精神”でした。

“理想を掲げて生きている人間と、ただ流されて身をまかせて生きている人間とでは、長い生涯の間に大きな差が生じていく。事業もまた同じである。事業経営の基本方針を打ち出して、その共通の理想のもとに従業員が集結するとき、企業ははじめて事業共同体として大きな力を発揮することができる。”

不確実性が増した世界で、当社グループが持続的に成長するためには、従業員一人ひとりの自主自立的な参画と絶え間ない挑戦により、市場の変化に迅速に対応していくこと、そして来るべきメガトレンドを見据えた仕込みを加速させ、社会課題解決に向けた施策を着実に実行していくことが肝要です。私たちは、今後も長期的展望を持ち、社会課題に寄与するイノベーションを創出し続けることを目指してまいります。



理念体系の「社是」「グループビジョン」など、個々の詳しい内容については、下記のWebサイトをご覧ください。

[https://www.sekisui.co.jp/company/message\\_vision/philosophy/index.html](https://www.sekisui.co.jp/company/message_vision/philosophy/index.html)

\*社会:「5つのステークホルダー」(「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」)をはじめとした社会全体

# CONTENTS

## 積水化学グループの 価値創造

- 2 積水化学グループの軌跡
- 4 価値創造プロセス
  - 5 解説：積水化学グループの価値創造プロセス
- 6 積水化学グループのESG経営
- 7 長期ビジョン
  - 7 <Vision 2030>  
ESG経営を中心に据え、  
2030年の業容倍増を目指す
  - 8 <Vision 2030>  
ドメイン別成長イメージと  
目指す事業構造
- 9 社長メッセージ
- 14 財務・非財務ハイライト

## 中長期的な成長を 支える戦略

- 17 中期経営計画の振り返り
- 18 中期経営計画
  - 18 「Drive 2022」(FY2020~2022)  
の進捗
  - 19 基本戦略
  - 20 投資財務戦略
  - 21 株主還元
  - 22 ESG基盤強化の取り組みについて  
担当取締役インタビュー

## 価値創造を 支える基盤

- 25 コーポレート・ガバナンス
  - 25 取締役・監査役
  - 28 執行役員
  - 29 コーポレート・ガバナンスの  
取り組み
  - 35 社外取締役インタビュー
- 37 研究開発・知的財産
- 40 人権尊重の取り組み
- 41 ステークホルダーエンゲージメント

## 戦略の進捗

- 42 高機能プラスチックカンパニー
- 46 住宅カンパニー
- 50 環境・ライフラインカンパニー
- 54 メディカル事業
- 57 ESG基盤強化(経営基盤Drive)
  - 58 サステナビリティ貢献製品および  
プレミアム枠 — Vision 2030  
実現のために
  - 60 環境 — 気候変動課題に対応する
  - 64 人材 — 従業員が挑戦したくなる、  
活力あふれるいい会社を目指す
  - 66 デジタル変革(DX) — 業務プロセス  
やビジネスモデルの変革ドライバー  
とする
  - 67 融合 — 技術、事業機会の社内外  
融合推進
  - 68 内部統制 — 重大インシデント発生  
による企業価値毀損を防ぐ・影響を  
極小化する

## データ

- 73 2020年度(2021年3月期)連結業績の  
レビューと分析
- 78 2020年度における社外からの評価
- 80 財務・非財務の主なデータ
- 84 会社情報・株式情報
- 84 統合報告書2021の発行にあたって
- 85 統合報告書関連ツールご紹介

非財務情報の詳細については[CSRレポート](#)をご覧ください。

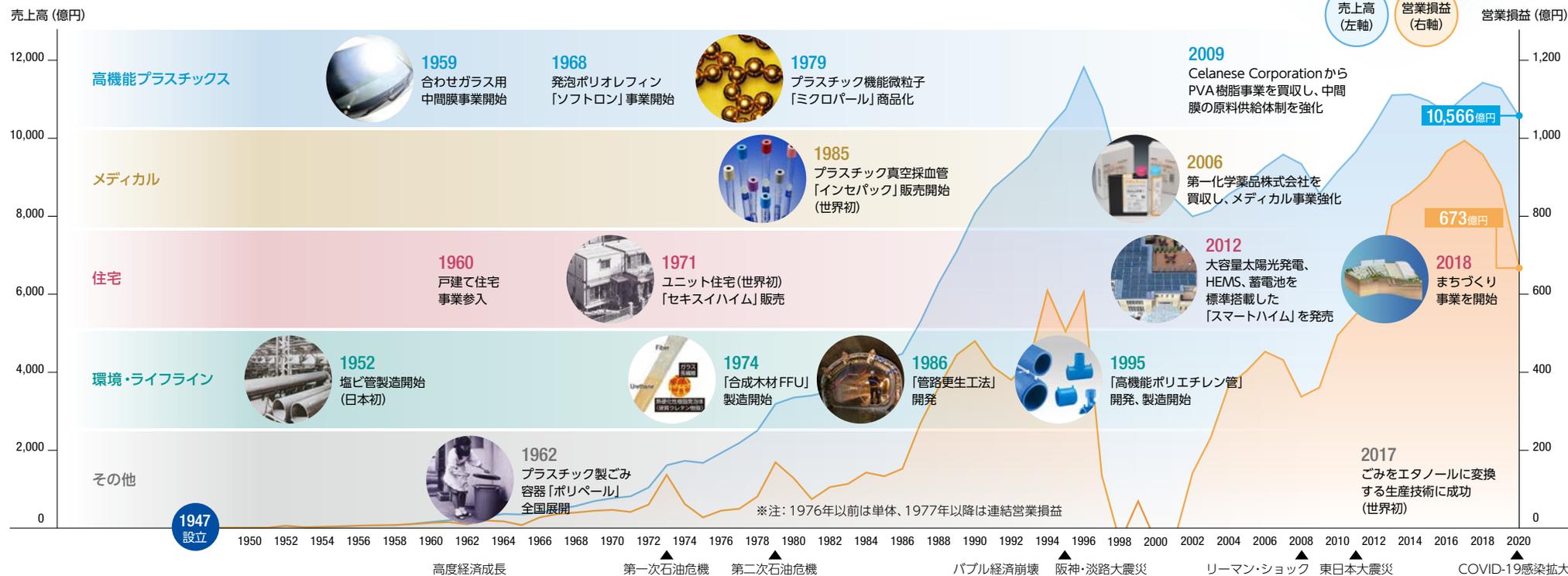
本報告書に記載されている見込み、計画、見直しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されています。従って、実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により大きく異なる結果になり得ることを、ご承知おきください。

統合報告書内の数値に関して 本報告書では、億円表記の数値に関しては億円未満を四捨五入、百万円表記の数値に関しては、百万円未満を切り捨てで表示しています。

# 積水化学グループの軌跡

当社は、1947年に、その当時は夢の新素材であったプラスチックの総合的事業化を目指して設立されました。

以来、プラスチックに関連する技術・製品を中心に、3S精神 (Service、Speed、Superiority) で新事業・フロンティア開拓に果敢に挑戦して、新時代を切り開いてきました。



## 1947年～創業期

### プラスチックのパイオニアとして加工業を確立

国産射出成型機を武器に日本初のプラスチック加工事業に挑戦。日用品、テープ・フィルム、塩ビ管、ポリパールなどのプラスチック製品で、暮らしに新しい変化をもたらし、日本の戦後復興に貢献。1960年には住宅分野に参入後、分社化(現:積水ハウス株式会社)。1963年には製造業で日本初となる米国進出を果たすなど積極経営を展開。

## 1966年～育成期

### 経営体質整備と次世代事業の育成

高度経済成長期が終焉を迎える中、構造改革とともに従業員・取引先尊重やプラスチックを通じて社会に貢献するという基本思想で経営体質を改善。次なる成長事業として、住宅をユニット化して工場生産する「セキスイハイム」、メディカル事業などをスタート。全社TQC\*活動推進で1979年に品質管理の最高栄誉賞デミング賞を受賞。  
※ TQC: Total Quality Control

## 1980年～拡大期

### 高機能製品の登場と住宅事業の伸長

1970年代後半から取り組んできた次世代製品の事業化が進み、社会インフラ関連や住宅、メディカル分野などが成長。顧客ニーズ対応力を高める組織改正を実施。高度化するユーザーニーズと社会課題に応える新素材・技術・製品を市場に投入。住宅はアフターサービスを充実化。住宅事業が大きく伸長し、業績を牽引。1997年に太陽光発電搭載住宅をスタート。

## 1999年～再生期

### 3カンパニー制へ移行、CSR経営の導入と推進

バブル経済崩壊後の経営危機脱却のため、7事業本部を3カンパニーへ再編し、事業の選択と集中、グローバル化を推進。同時にエコノミーとエコロジーを両立させ持続的な成長を目指す「環境」、CS(顧客満足)向上と品質強化を一体化した「CS品質」、従業員の持ち味を活かすためその成長を支援する「人材」の3つを「際立ち」としたCSR経営を推進。

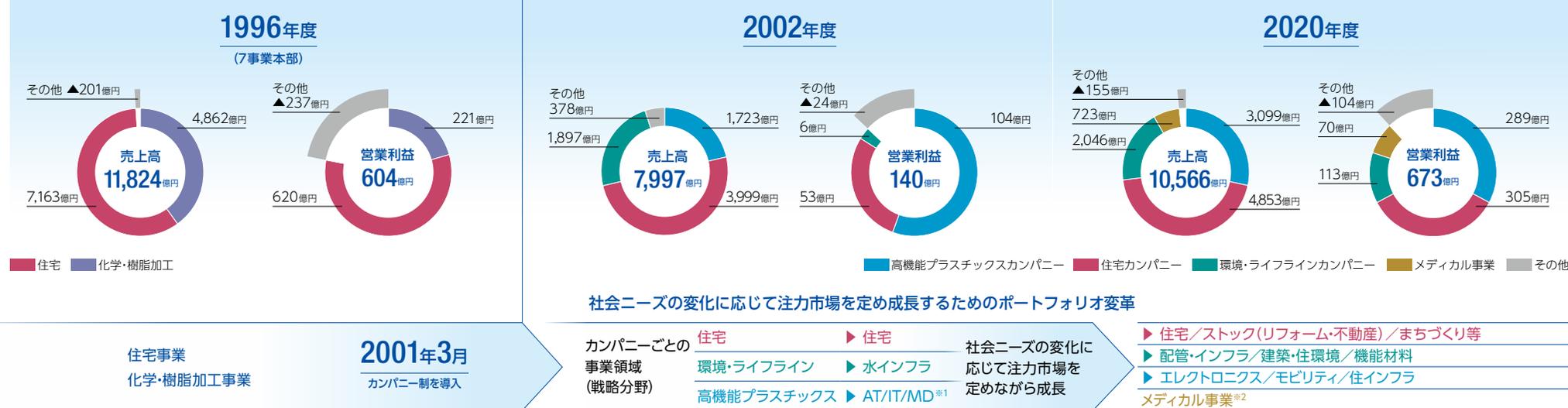
## 2008年以降 変革期

### 積極的な戦略投資、CSR経営はESG経営へと進化

戦略分野を明確化した投資戦略と体質強化で、規模拡大とともに収益性を向上。高機能品拡大により、高機能プラスチックが大きく伸長。2020年に新たな長期ビジョンを策定。事業と一体となったCSR経営は、環境や社会の課題をより戦略的に捉えて、社会と企業のサステナビリティ実現を目指すESG経営へと進化。

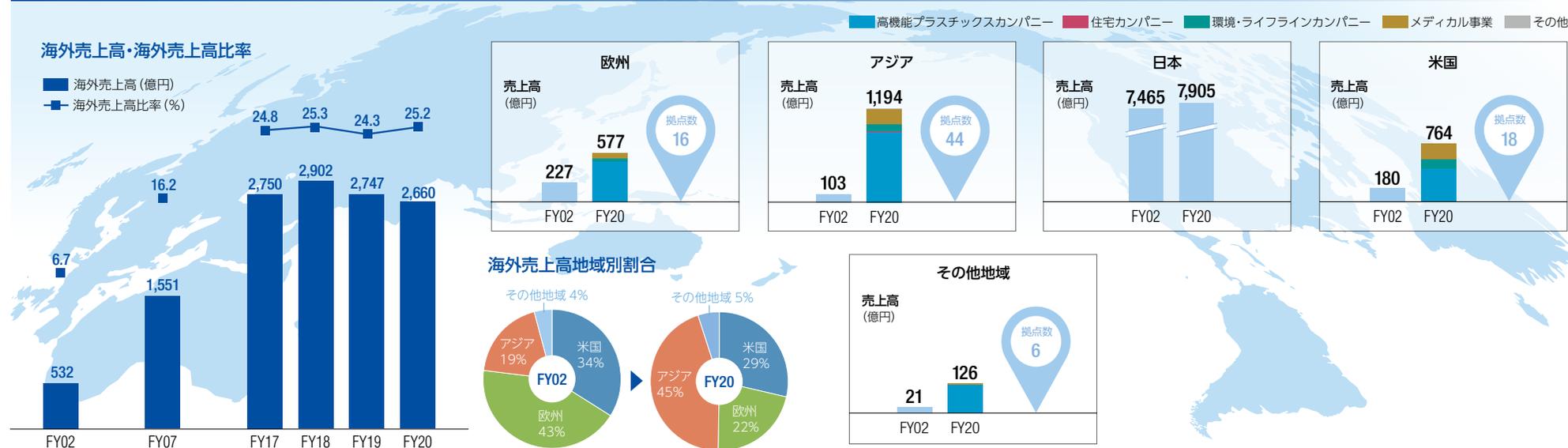
# 積水化学グループの軌跡

## セグメント別業績の移り変わり



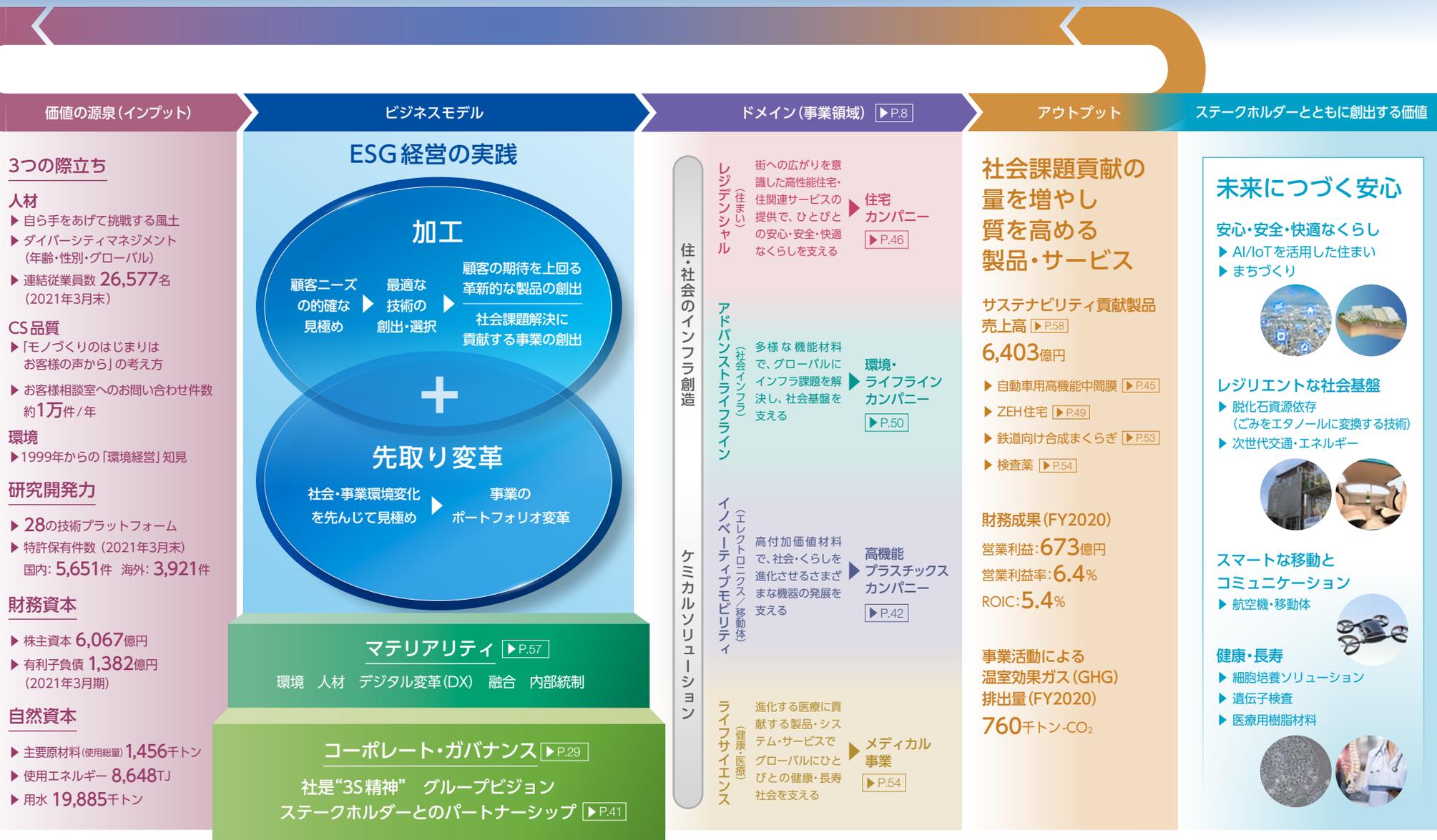
※1 AT(車輛材料)分野、IT(電子材料)分野、MD(メディカル)分野 ※2 メディカル事業は2019年度に新たなカンパニー候補として成長を加速させるため、高機能プラスチックカンパニーから分離

## グローバル展開



# 価値創造プロセス

Vision 2030 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



## 解説：積水化学グループの価値創造プロセス



積水化学グループは、主に新築住宅事業を中心としたBtoC事業と、導電性微粒子、自動車向け合わせガラス用中間膜などの先端分野材料、排水管や検査薬等のBtoB事業を有しており、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域において、「高機能プラスチック」「住宅」「環境ライフライン」の3つのカンパニーとメディカル分野で事業を展開しています。

各カンパニーおよびメディカル事業は各々が開発・生産・販売の機能を持ち(P.37)、顧客ニーズ獲得から、製品・事業創造までの一連の「加工」プロセスとともに、社会環境の変化に合わせたポートフォリオ改革(「先取り変革」)を通じて価値を創造しています。

### 当社の価値の源泉(インプット)となる3つの「際立ち」と研究開発力

#### 人材

一人ひとりが自分の「得意技」を磨き成長していくことができるよう、さまざまな研修・教育メニューから自ら選択して受講できる「選択・公募型研修」を広く実施するとともに、さまざまなことに自らチャレンジしていく意欲を試す機会を設け、一人ひとりの成長を促します。

#### CS品質

積水化学グループは1999年から、お客様満足(CS)に重点をおくCS経営に取り組んできました。お客様相談室に寄せられる約1万件/年のお問い合わせ・ご意見について真摯に回答することはもちろん、問い合わせをされるに至ったお客様の動機を独自に分析することでお客様の「見えないニーズ」の発掘を目指しています。お客様からのご意見を抽出し各カンパニーの関連部署に絶えずフィードバックすることで、製品仕様の見直しなどに役立てています。

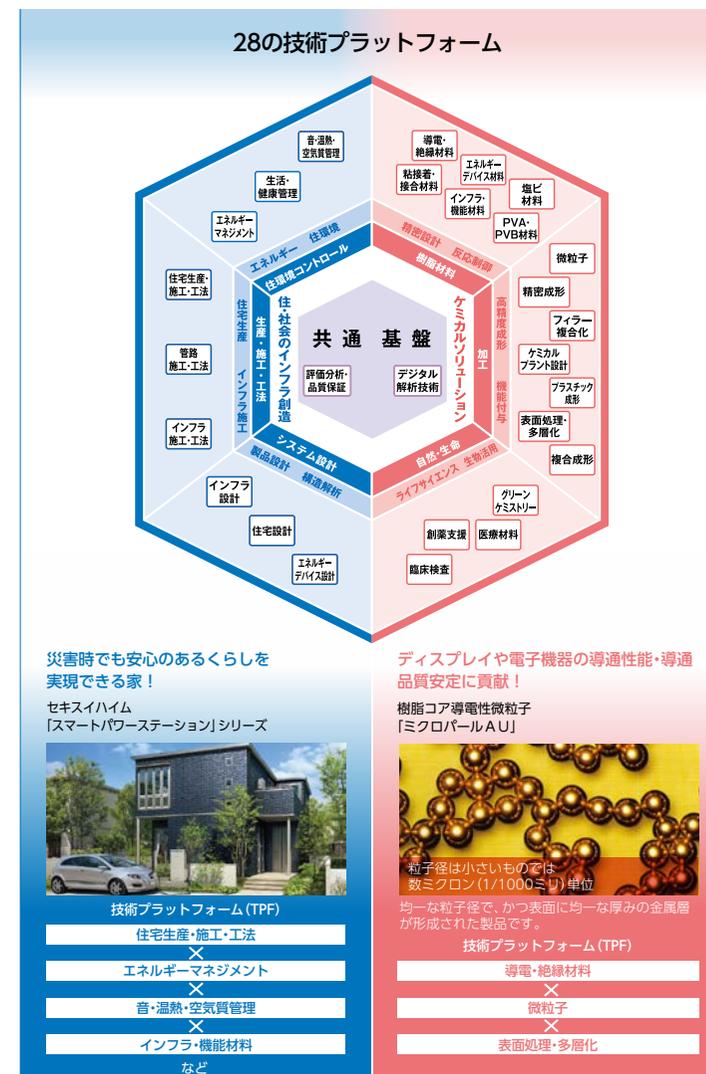
#### 環境

積水化学グループは、1990年代から環境を重要課題と認識し、従来の公害防止に加え、事業活動で発生する環境負荷削減に取り組まれました。2003年からはエコロジーとエコノミーを両立させ持続的な成長を目指す「環境経営」を本格化させ、今日でも、SBT認証の取得や、TCFDへの賛同などを通じて、ステークホルダーとの信頼関係を含めた持続可能な経営基盤構築に努めています。

#### 研究開発力

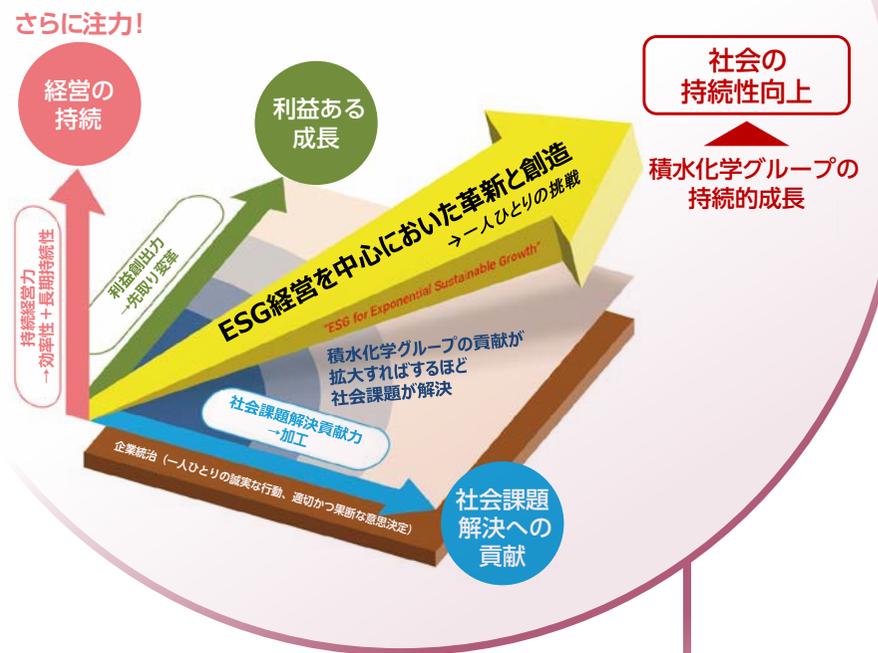
積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。このベースとなるのが、われわれの2つの事業領域である「住・社会のインフラ創造」「ケミカルソリューション」に関連する28の技術プラットフォームです。これは当社グループの製品群を支えるコア技術であり、長年にわたって培ってきた競争力の源泉とも言うべきものです。

お客様の声に真摯に向き合い、個々の技術プラットフォームによって提供できる付加価値を見出しただけでなく、複数の技術プラットフォームを効果的に融合することで、厳しい競争環境の中でも圧倒的に勝ち切れる新たな製品やサービスの開発をしています。



# 積水化学グループのESG経営

積水化学グループでは、社会課題の解決貢献に取り組むことは、社会の持続性向上に直結しており、貢献の対価である売上高は、社会課題貢献の量であると考えています。そしてその貢献の質量を向上させることで当社グループの持続的な利益ある成長を図ることができ、またそのことで、お客様、株主、従業員、取引先、地域社会・地球環境といったすべてのステークホルダーへの貢献をさらに拡大していくことができます。



### 持続経営力とは

#### 【効率性】

- 生産性や効率性を高め、経営資源を無駄なく活かすこと。

#### 【長期持続性(経営基盤の盤石化)】

- 安全・コンプライアンス・品質の徹底により中長期のリスクを回避すること。
- 持続的成長に向けて経営基盤へ投資し、各種の長期的な資本コストを低減すること。

## ESG経営概念図

“Innovation for the Earth”というステートメントを真ん中におき、際立ち、社会課題解決、未来につづく安心の提供で、サステナブルな社会の実現とグループの持続的成長につながります。こうしたサイクルを、ステークホルダーとともに実践していくことが、われわれのESG経営の概念です。当社の価値創造プロセスは、この概念図をベースとし作成しています。



**重要課題とKPI** ▶P.57

- 内部統制
  - 5領域\*重大インシデント
  - BCP
- 環境
- 人材
- DX
- 融合
- サステナビリティ貢献製品

\*安全、品質、経理、法務倫理、情報管理

4つのドメイン(事業領域)を中心に、LIFEの基盤を支え、“未来につづく安心”の創造を追い求めていきます。

**“LIFE”**

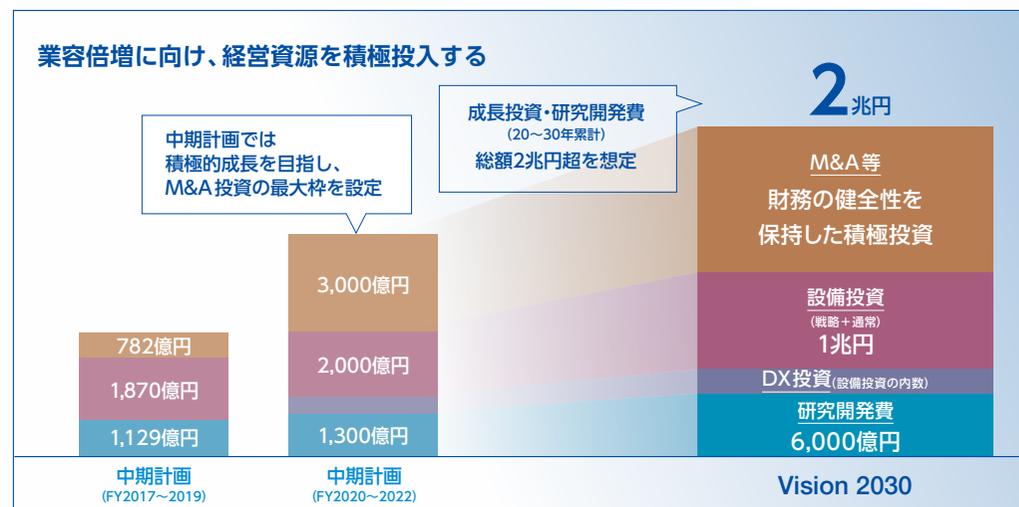
長期ビジョン

# Vision 2030 ESG経営を中心に据え、2030年の業容倍増を目指す

長期ビジョン「Vision 2030」では、イノベーションを起こし続けることにより、「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”を創造していく」という強い意志を込めたビジョンステートメント「Innovation for the Earth」を掲げています。レジデンシャル(住まい)、アドバンスライフライン(社会インフラ)、イノベティブモビリティ(エレキ/移動体)ライフサイエンス(健康・医療)の4事業領域(ドメイン)を設定し、「ESG経営を中心においた革新と創造」を戦略の軸に、現有事業の拡大と新領域への挑戦を通じて2030年に業容倍増を目指します。

## 経営資源の積極投入

長期ビジョンで目指す業容の増大は、既存の延長線上ではない大幅な成長があって初めて実現可能な水準です。積水化学グループでは2030年の業容倍増に向け、経営資源を積極的に投入していきます。新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。国内での成長で、1兆円の到達を目指す一方、海外においてもこれまでの成長スピードを落とすことなく、フロンティア開拓を加速し、現在の3倍超の1兆円規模へと拡大を図っていきます。



長期ビジョン

# Vision 2030 ドメイン別成長イメージと目指す事業構造

2030年に業容倍増となる売上高2兆円という大きな目標に向けて、レジデンシャル(住まい)、アドバンスライフライン(社会インフラ)、イノベティブモビリティ(エレキ/移動体)、ライフサイエンス(健康・医療)の各ドメインでは、売上を1.5~3倍に成長させ、多様な成長エンジンを有する魅力的で存在感ある企業へと変革していきます。加えて各ドメインで、コア技術の延長線上でイノベーションに挑戦することで新事業を創出し、大きなパラダイムシフトを見据えた新しい事業ドメイン・ネクストフロンティアの創出も図っていきます。



## 現有事業ポートフォリオとビジョン実現に向けた戦略

積水化学グループは現在、左にある4つのドメインの中で、住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーの3カンパニーと、メディカル事業を展開しています。メディカル事業は、これまで高機能プラスチックカンパニーの中で展開していたライフサイエンス分野の成長を加速させるために、新たなカンパニー候補として2019年より独立しました。今後は現有事業の拡大と新たな事業創出を通じ、社会課題への貢献を拡大していきます。



「ESG経営を中心においた革新と創造」で、  
現有事業の拡大と新たな事業創出を通じ、社会課題解決への貢献を拡大する



## 社長メッセージ

## 2030年の業容倍増に向け、 ESG 経営の浸透とともに、 グループ社員一人ひとりの挑戦を引き出し、 イノベーションを加速させます

2020年度は世界各地で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックにより、私たちのこれまでの常識、生活様式が大きく変わりました。企業も業務のデジタル化・オンライン化をはじめとする急激な変化を促されることとなり、企業活動がいかに自然環境や社会システムに依存しているかを痛感しました。

私は2019年4月から1年間、経営戦略部長として2030年までの長期ビジョンや中期経営計画策定に携わり、2020年3月に今度はそれを実行する立場として社長に就任しました。2020年度に発表したこの長期ビジョンには、「パンデミックのように想定外の出来事が起こり得る不確実な社会の中でも、イノベーションによって社会に貢献していくことを追求め、健全な危機感をもって業容倍増という目標に向かい成長していく」という私自身の想いと決意を込めています。2020年度は、この長期ビジョンからバックキャストして策定した最初の中期経営計画「Drive 2022」の初年度として、事業環境は厳しい中でも収益力強化に努め、体質の強化と将来へ向けた成長投資を着実に進めることができました。

社長就任以来、海外はおろか国内事業所にも訪問できていない現状には、もどかしさもありますが、現場の社員一人ひとりの自覚ある行動により、通常通りの操業が維持できていることには、大変感謝しています。こうした社員一人ひとりに長期ビジョンを理解し共感してもらえるよう現場とのコミュニケーションを図り、目標に向かって挑戦することを促す体制をつくることは、私が果たすべき重要な役割と認識しています。

今後も引き続き新型コロナウイルスの影響が継続する前提で、積水化学グループは一丸となって、成長に向けて果敢に挑戦してまいります。まずは今中期経営計画最終年度の目標達成に向けて、一段とギアを上げていく所存です。

2021年6月

代表取締役社長 加藤 敬太

## 社長メッセージ

## 2020年度: 上期はCOVID-19影響を大きく受けるも 収益力強化等の自助努力の継続と市場環境の改善で 下期は前年同期並みへ回復

中期経営計画の初年度の2020年度は、COVID-19の影響を大きく受けた上期は各セグメントともに大幅減益となりましたが、下期は高機能プラスチックカンパニーが前年同期比で増収増益に転じたほか、住宅と環境・ライフラインカンパニーも減益幅を縮小させ、メディカル事業もほぼ前年同期並みの営業利益を達成することができました。結果、通期での売上高は前期比6.4%減の1兆566億円、営業利益は同23.5%減の673億円、経常利益は同28.2%減の626億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同29.8%減の415億円となりました。営業利益計画の700億円には届かなかったものの、固定費削減を前倒しで進め、収益力は着実に強化されたと考えています。

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、エレクトロニクス分野のポートフォリオ改革が進捗し非液晶分野が拡大したことや、モビリティ分野での高機能品の拡販が、下期の急回復に大きく寄与しました。住宅カンパニーでは特に第1四半期にはCOVID-19の影響で大きく受注減となりましたが、第2四半期以降には受注は回復し、また年度を通じて体質強化策を進めた結果、期末に向けて減益幅は縮小しました。一方で、環境・ライフラインカンパニーでは、国内需要回復の遅れや、航空機向けシート需要の低迷が下期も継続しましたが、コスト削減等の構造改革を強力に推し進め、減益幅の縮小に努めました。メディカル事業では、国内外ともに、外来検査数が減少した影響を大きく受けたものの、COVID-19検査キットや下期に納入を開始した新規原薬の拡販に加えコスト削減に努めた結果、下期にはほぼ前年並みの利益を確保できるまでに回復しました。これらの結果、株主の皆様に対する配当は、期初計画通り、第2四半期末に1株あたり23円、期末で同24円とし、年間では1円増配の47円と11期連続での増配となりました。

COVID-19の影響により中期経営計画「Drive 2022」は厳しいスタートとなりましたが、販売数量の落ち込みを固定費等のコスト削減努力で可能な限り相殺し、初年度は減益幅を最小限に抑え込むことができました。中でも収益力を強化できたことは、次年度以降の業績回復につながると考えています。ESG経営の基盤強化に向けて、ESG重要課題とKPIの検討を進め、ステークホルダーの皆様にもお示しすることができました。今後このKPIに沿ったマネジメントを社内しっかりと根付かせていきます。

## 2021年度: ニューノーマルに対応しながら 事業をパンデミック前の水準まで回復させ 中計最終年度の目標達成への道筋を付ける

2021年度は、依然COVID-19の影響はある程度残ることを前提としながらも、業績をパンデミック前の水準まで回復させ、中計最終年度の目標達成に向けた道筋を付ける年にしたいと考えています。世界的な半導体不足による自動車・エレクトロニクス関連製品の生産の停滞や、原材料価格の高騰、航空機産業の低迷など、需要の見直しには不確実な面が多くあるものの、高機能プラスチックカンパニーでは環境配慮型の製品など、お客様からの高度なご要望に合致する高機能品の拡販を進めます。住宅カンパニーでは“ウィズ・コロナ”時代に即した商品開発を推進するとともに、Web上での集客など、ニューノーマル時代に対応した商談も強化します。環境・ライフラインカンパニー並びにメディカル事業では、内需の回復に向けた準備を整えながら、海外での事業拡大にも注力して増益を目指します。時折、投資家の皆様から、中期経営計画を見直す可能性についてご質問を受けますが、現時点では計画の変更は考えていません。中期経営計画最終年度の計画達成に向けて、2021年度の業績回復を確実に実現していきます。

私は、COVID-19が収束しても、世の中が以前の状態に完全に戻ることはありえないと思っています。だからこそ、ニューノーマルの変化に対応した仕事のスタイルを確立しないと企業は生き残れないという強い危機感も抱いています。パンデミック下で実施した感染拡大防止のためのさまざまな工夫や努力、新しい働き方・仕事の進め方を今後もしっかりと継続することで、最終年度につなげていきます。

## “イノベーションを起こし続け地球とひとびとの暮らしに貢献する” という想いを込めた長期ビジョン「Vision 2030」

積水化学グループは2020年度5月に、2030年をゴールに見据えた新たな長期ビジョンを発表しました。「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”を創造する」としたビジョンのステートメントには、グループ全体で想いを一つにしてイノベーションを生み出し、社会に貢献するという、私たちの強い意志を込めました。

## 社長メッセージ



これはすなわち、個人と社会のLIFE（くらし、生命、ライフライン）の土台を支え、未来の世代を含めたあらゆる世代に対し、技術に裏付けされた製品やサービスを通じて、「未来につづく安心」という価値を提供していく、私たちの決意を示したものです。

## 成長領域への積極投資を実施

## 効率的な資本運用とともに利益拡大を図る

長期ビジョンでは、2030年の売上高目標を2兆円と、業容を倍増させる目標を掲げています。また、営業利益率も10%以上を目標とした利益をとともう持続的成長を目指しています。これはオーガニックな成長だけでは達成の難しい挑戦的な数値目標ですが、新事業の育成やM&Aによる事業拡大を図りつつ、国内では2017年度から2019年度までの前中期経営計画期間の売上CAGR（年平均成長率）1%超の水準を、海外では2002年から2019年までの売上CAGR11%超の水準を2030年まで継続させる

ことで、十分に達成が可能だと見えています。中でもM&Aについては海外成長を意識しながら主にモビリティ分野とメディカル分野を中心に検討していきます。現中期経営計画下では、適切な案件があれば積極的にM&Aを検討できるよう、予算枠として3,000億円を設定しました。2019年度のエアロスペース社の買収によって、当社の財務はネット・デットとなりましたが、仮に中期経営計画で設定した予算枠をすべてデット調達したとしても、D/Eレシオは約0.2と財務健全性は確保できます。今後も必要な時には負債も活用しながら、積極的に成長のための投資を行っていきます。一方で、資金調達をする以上、それがどのようなリターンを生んでいるかを厳格に管理・開示していく責任もあり、今中期経営計画からは新たな経営指標としてROIC（投下資本利益率）を導入しました。

ROIC向上には「利益率」と「回転率」の向上が必要です。今後の持続的な成長のためにM&Aや戦略的な設備投資などを積極的に実行していくにあたり、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。例えば住宅カンパニーで取り組んでいるまちづくり事業は、初期投資が大きいため短期的にROICは下がる傾向にありますが、プロジェクトの数を増やして限界利益を拡大させながら、仕入れた土地の回転率を徹底して管理していきます。その他の事業に関しても、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、設備投資やM&A、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」に関しては、資本コストに独自の非財務資本コストも組み入れて「セクスイ・サステナブル・スプレッド」と定義し、当社の企業価値を測る指標としました。ここでは資本コストを広義に捉え、適切な財務・資本政策に加えて、「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をそれぞれ定義し、企業価値に致命的な影響を及ぼしかねない事象の発生抑制につなげています。同時に、「環境」「人材」「DX」など当社にとってのESG重要項目を対象に将来に向けた投資を行うことや、IR活動等を通じて適切な情報開示を行うことも、広義の資本コストの抑制につながると考えています。

## 社会課題解決と当社グループの成長、

## 両方の持続可能性向上を図る「サステナビリティ貢献製品」を拡大する

長期ビジョン実現に向けては、さまざまな社会の課題に多角的にアプローチできる現有の4事業領域（レジデンシャル、アドバンスライフライン、イノベティブモビリティ、ライフサイエンス）と新事業領域において、社会の持続性に対して高いレベルで貢献する「サステナビリティ

## 社長メッセージ

貢献製品」の創出と拡大に注力します。

当社グループは創業以来、社会貢献を意識した製品づくりをしてきました。自然環境および社会環境における課題解決型の製品について、2006年度に独自の認定制度とした「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。2020年度からは、課題解決に貢献するだけでなく、持続経営力と収益性を向上させることに軸足を進化させ、「サステナビリティ貢献製品」と名称を変更し、社会課題解決と当社グループの成長の両方の持続可能性をさらに高めていきます。2020年度の「サステナビリティ貢献製品」の売上高は6,403億円と、グループ全体に占める割合も60%に到達しました。今後、この「サステナビリティ貢献製品」を強力に推進し、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66%まで伸ばしていくことを目標としています。

## 強みである技術力と事業のポートフォリオを変革する力を磨き上げ 社内外のリソースの融合にも積極的に取り組む

当社には「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」に関連した基盤技術があり、これを28の技術プラットフォームとして定めています。お客様の声に真摯に耳を傾け、ご要望に対して最適な材料を選んで組み合わせ、この28の中から最適と思われる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する「加工」の力こそ、当社の強みです。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、車内空間の快適さの向上だけでなく燃費も改善しCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する製品などはその代表例です。このようにしてお客様と長期にわたる信頼関係を築くことで、さらなる新しいご要望を獲得でき、そしてそれら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考えています。

もう一つの強みは、社会や事業環境の変化を先んじて捉え、変化に適応し、事業の構造転換を進めたり、ドメイン内で事業ポートフォリオを変革したりするマネジメント力（「先取り変革」）です。強みをもって勝てる部分に特化し、果敢に取り組む姿勢が、当社のこれまでの成長を支えてきたと考えています。

今後はこれらの強みを活かしながら、カンパニー間のシナジー最大化の追求とともに、社外との協業などを通じてオープンイノベーションを加速させていきます。前中期経営計画では「融合」

を進めてきたことで、約400億円の売上が創出されただけでなく、社員のマインドの中にも融合への意識が醸成されました。今後も既存の事業・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目指していきます。

また、長期的な成長のための仕込みとして、当社の技術を結集した「まちづくり」の全国展開や、高機能プラスチックカンパニーの高分子技術・樹脂技術とメディカル事業の技術を融合した「細胞培養ソリューション」や「医療用樹脂材料」、さらには地域社会との協力も求められる「脱化石資源依存」など、イノベーションを通じて現有事業の周辺領域を積極果敢に開拓し、事業基盤の拡大構築を図ります。

## コーポレートガバナンスは指針に即して透明性・公正性を維持 資本政策は効率性を高め、積極的な株主還元方針は不変

透明で公正なガバナンスは、企業経営を健全な形で進めていくための土台です。当社では、監督機能を強化し、大局的な視点から経営に対する助言をいただくために、全取締役10名のうち、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。2021年6月に発表された改訂コーポレートガバナンス・コード（改訂CG）では社外取締役比率として1/3以上が求められており、今年度はこの基準を満たせてはいませんが、適材適所の結果であると認識しています。2022年度以降については対応を検討しており、当社の独立社外取締役として相応しい人材の探索に入っています。また、当社では任意の指名・報酬等諮問委員会を設置しており、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、非財務指標を含めたカンパニー業績、（自己資本当期純利益率）に連動した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。

また、改訂CGでは政策保有株式についても保有効果の検証が求められています。当社では重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を図る場合において有益かつ重要と判断する上場株式を限定的かつ戦略的に保有していますが、これらについても定期的に取締役会において見直しを行い、保有意義が不十分であったり、資本政策に合致しない保有株式については縮減を進めています。

## 社長メッセージ

株主還元に対しても、今中期経営計画からこれまで以上に踏み込んで強化すると同時に、方針も明確化しています。2021年度も厳しい事業環境は続きますが、株主を重視する当社の明確な意志として年間で2円増配となる1株あたり49円を計画しており、12期連続での増配実現を目指します。同時に、連結配当性向35%以上、DOE（自己資本配当率）3%以上、総還元性向50%以上（D/Eレシオが0.5以下の場合）の水準も確保していきます。そして当社が持続的に成長を果たすことで、株主の皆様への還元を今後も積極的に実施していく所存です。

## 社員へのビジョン浸透に向け、対話の機会を拡大

私自身は、昨年、長期ビジョン「Vision 2030」をいかに社員に浸透・定着させるかに注力してきました。COVID-19の影響で現地へ赴くことが叶わない中で、リモートで「ビジョンキャラバン」を実施し、社員との直接対話の場を持ちました。国内8回、海外5回の実施を通じて、のべ2,300名以上の積水化学グループのメンバーへ直接長期ビジョンについて伝えることができ、事後のアンケート調査でも、長期ビジョン並びに中期経営計画の説明に対しては非常に高い理解度と肯定的な感想を得られており、手応えを感じています。積水化学グループの持続的な成長は、社員一人ひとりが「ESG＝仕事そのもの」であるとの理解を深め、グループ一体となってESG経営を進めることで実現します。この対話を通じて、自覚を持った行動で重大インシデントを抑制していくといった社員自らの意気込みや挑戦することへの気概も直接聞くことができ、エンゲージメントの重要性を改めて実感すると同時に、持続的成長の基盤となるESG経営が着実に強化されている手応えを得られました。

2021年度からは、社員とのコミュニケーションをさらに前進させるツールの一つとして、イントラネット上に「社長ブログ」の掲載を開始しました。私自身の考えを記した投稿にコメントや反応を現場からの声として収集しながら、社員からもらう「いいね」を励みに、社内コミュニケーションをより円滑にしていきます。長期ビジョンの浸透は一朝一夕にできるものではありません。今後も「ビジョンキャラバン」やブログを通じて、継続的に対話を続けていきます。



## 「社会から必要とされる」企業として

積水化学グループは、創業当時から、水、医療、自動車の安全、住宅、社会インフラといったひとびとの暮らしの豊かさと安心に携わり、社会からの信頼を基盤として成長を続けてきました。現代社会は、SDGsにも示された社会課題が山積し、脱炭素社会への転換が急加速するなど、変化の激しい不確実な時代です。その中において、“課題解決を通じて、社会や環境の持続可能性を追求する”ことが、当社グループの進むべき道だと私は確信しています。環境、社会の変化と課題・リスクに対してしっかりと備えると同時に、課題解決を事業機会と捉え、社内外の「壁」を乗り越えて知見を結集させ、イノベーションを起こします。そしてESG経営を基盤に、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長の両立を目指し、これからも製品・サービスを通じて「未来につづく安心」を提供する、「社会から必要とされる」企業であり続けたいと考えています。株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には、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。

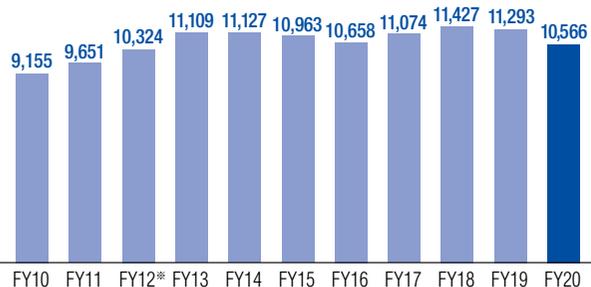
# 財務・非財務ハイライト

▶ P.73 2020年度連結業績のレビューと分析

## 売上高

(億円)

2020年度  
**10,566**億円



※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

## 海外売上高比率

(%)

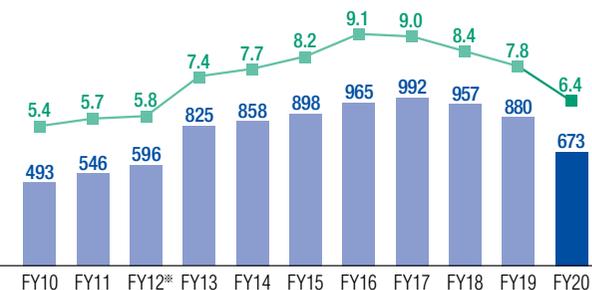
2020年度  
**25.2%**



## 営業利益・営業利益率

■ 営業利益 (億円)  
■ 営業利益率 (%)

2020年度 営業利益  
**673**億円  
2020年度 営業利益率  
**6.4%**

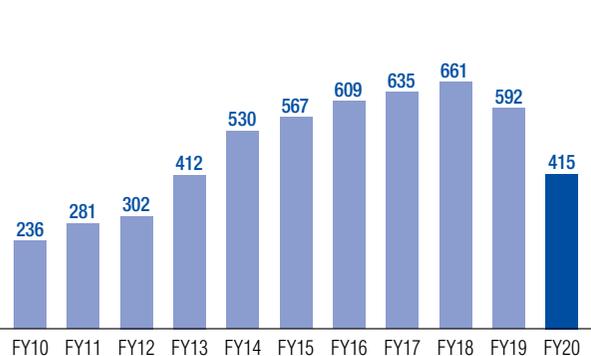


※2012年度に実施した海外子会社の決算期変更による影響を含む

## 親会社株主に帰属する 当期純利益

(億円)

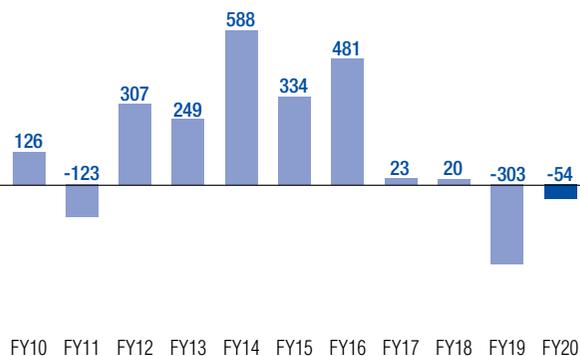
2020年度  
**415**億円



## フリーキャッシュ・フロー

(億円)

2020年度  
**-54**億円



フリーキャッシュ・フロー＝営業活動CF＋投資活動CF－配当支払

## EBITDA

(億円)

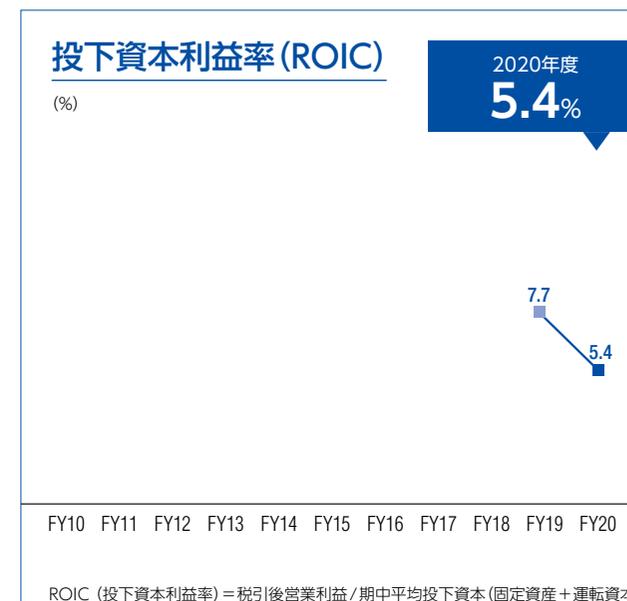
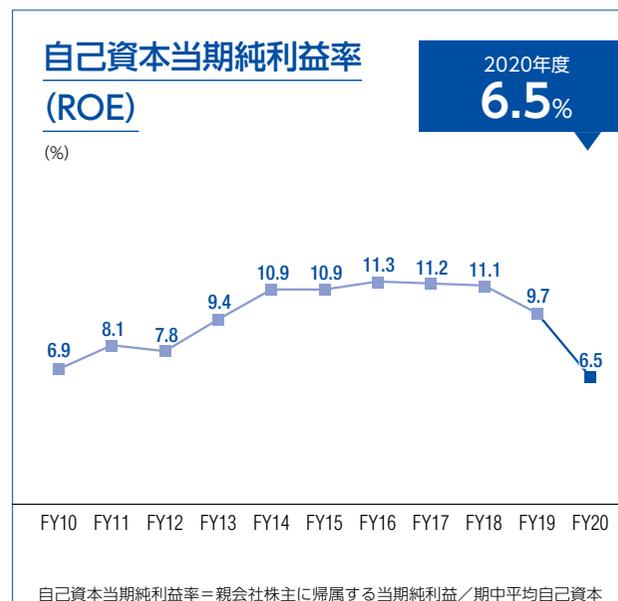
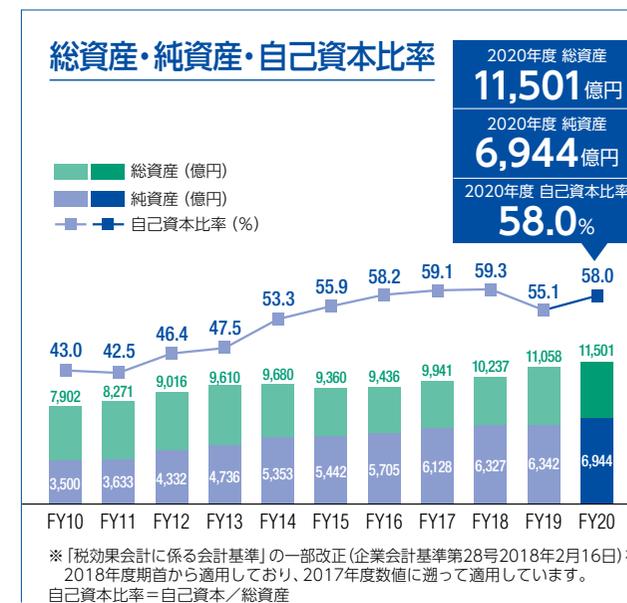
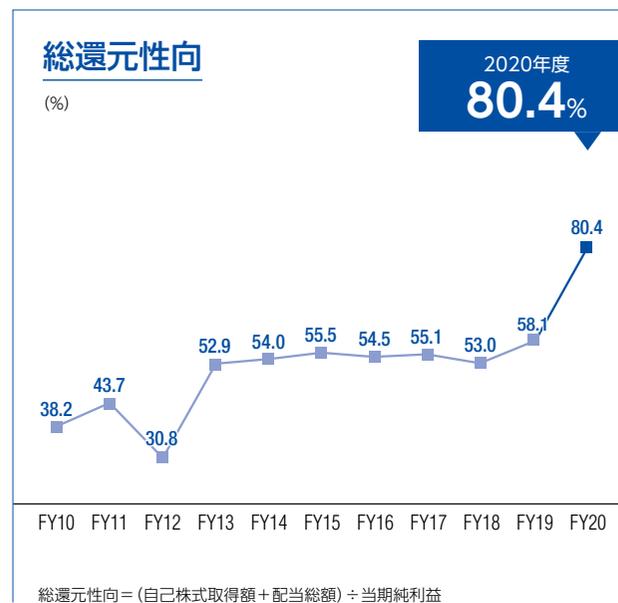
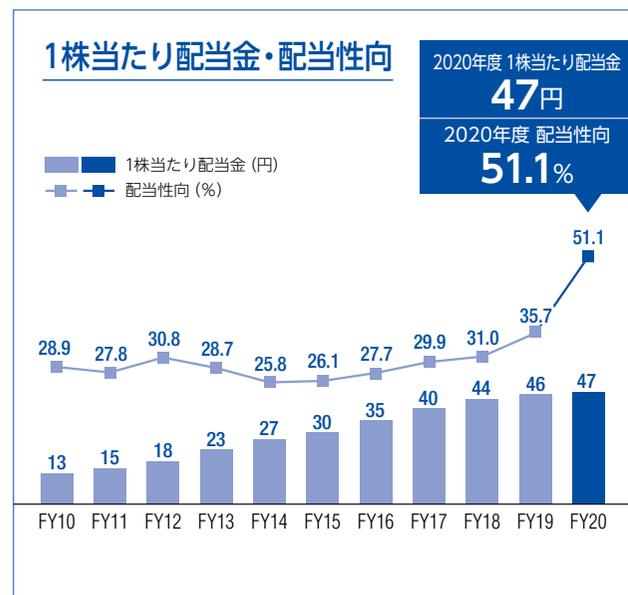
2020年度  
**1,166**億円



EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

## 財務・非財務ハイライト

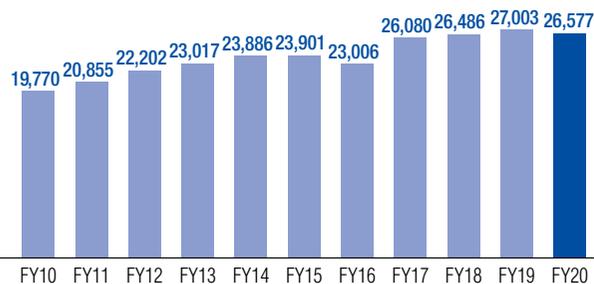


2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

## 財務・非財務ハイライト

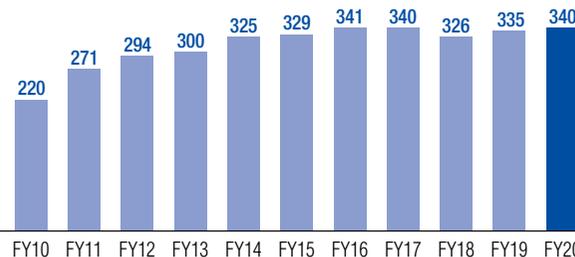
## 従業員数

(人)

2020年度  
26,577人

## グローバル人材

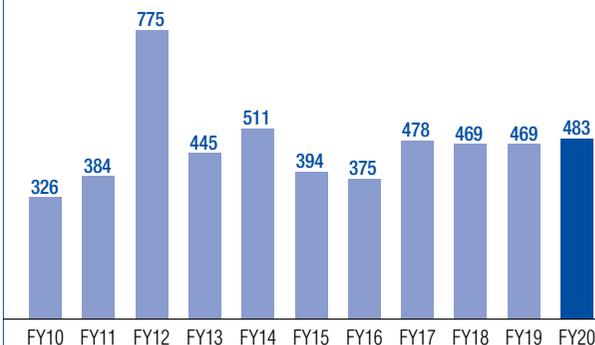
(人)

2020年度  
340人

グローバル人材: 日本人従業員の海外赴任経験者(グローバルトレーニーを含む)。

## 損失コスト

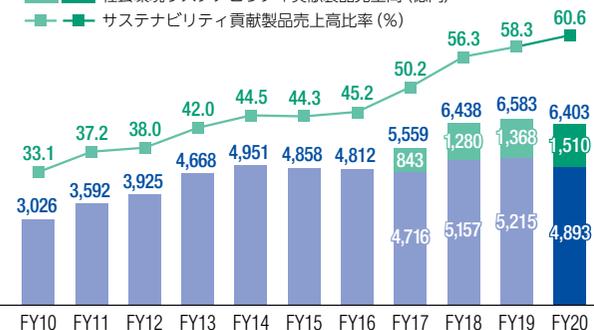
(百万円)

2020年度  
483百万円

損失コスト: 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

サステナビリティ貢献製品  
売上高2020年度  
6,403億円

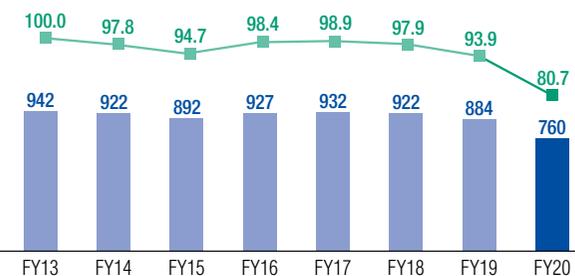
■ 自然環境サステナビリティ貢献製品売上高 (億円)  
■ 社会環境サステナビリティ貢献製品売上高 (億円)  
■ サステナビリティ貢献製品売上高比率 (%)



▶ P.58

事業活動による  
温室効果ガス(GHG)排出量の推移2020年度  
760千トン-CO<sub>2</sub>

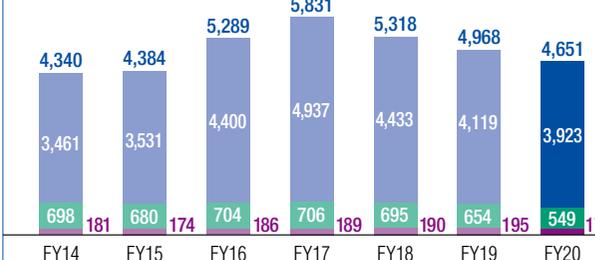
■ 温室効果ガス(GHG)排出量 (千トン-CO<sub>2</sub>)  
■ GHG排出量比\*

(注) 精度向上のため過去に遡り数値を見直しています。  
※2013年度を100としています。

▶ P.60

サプライチェーン全体での  
温室効果ガス(GHG)排出量2020年度  
4,651千トン-CO<sub>2</sub>(千トン-CO<sub>2</sub>)

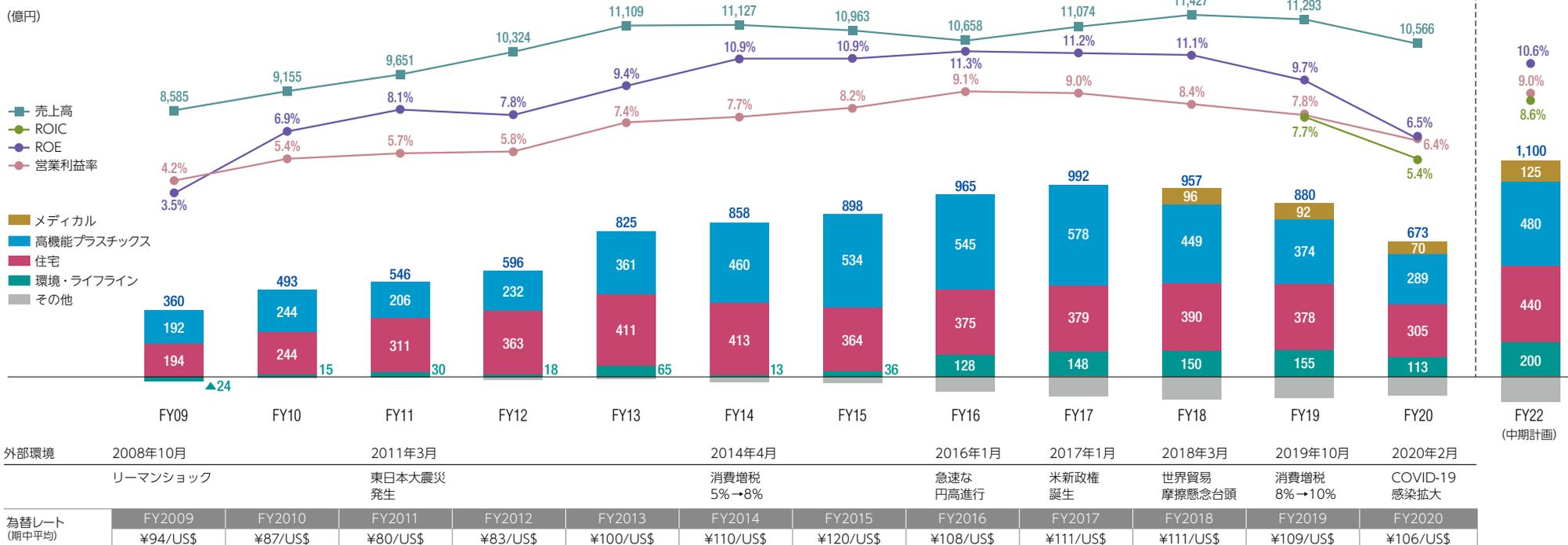
■ SCOPE3  
■ SCOPE2  
■ SCOPE1



(注) 2016年度以降のSCOPE3に関しては、輸送エネルギーの精度向上と購入した製品・サービスの集計範囲を拡大した結果、把握している排出量が前年度より大きく増加しています。2018年度からは、ZEH仕様の住宅において、使用エネルギーが削減される効果を算入したことにより、「販売した製品の使用」に関わる排出量が減少しました。

▶ P.60

# 中期経営計画の振り返り (営業利益推移)



## GS-21-SHINKA! (FY2009-2013)

### 施策と成果

住宅事業における「スマートハウスNo.1」戦略の確立や、環境・ライフラインカンパニーにおける三菱樹脂管材事業の獲得などにより、国内の基盤事業の収益力強化が進みました。また、米国 Celanese Corporation グループからポリビニルアルコール樹脂事業を買収したほか、住宅事業がタイに生産・販売の合併会社を設立するなど、グローバル事業体制整備も進捗しました。当期はCSR経営を進化させ、「環境貢献製品」の売上も拡大しました。

### 課題

- ・ フロンティア領域の開拓
- ・ 海外事業の現地社会への適応

## SHINKA!-Advance 2016 (FY2014-2016)

### 施策と成果

戦略事業・製品へ特化し、構造改革を進展させることで利益の拡大を図りました。特に高機能中間膜等を中心に、海外事業が大きく伸長しました。また、社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進め、まちづくりの事業化への動きを加速させました。当期はCSR経営の浸透とガバナンス強化に着手し、指名・報酬等諮問委員会の設置などを進めました。

### 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

## SHIFT 2019 -Fusion- (FY2017-2019)

### 施策と成果

量的・質的成長の両立を目指した当期は、融合の加速を進め、まちづくりなど、融合による売上高は398億円増加 (FY16 VS FY19) しました。また成長に向けた積極投資を行い、M&Aによる売上高(ソフランウイズ社、Veredus Laboratories 社、AIM Aerospace 社)は154億円増加 (FY19 VS FY16) しました。持続可能な経営基盤の構築に向けたESGへの取り組みを強化し、GLOBAL100などの高評価を継続獲得しました。

### 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

## Drive 2022 (FY2020-2022)

### ※ AIM Aerospace 社買収について

持続的な成長のため、モビリティ分野における領域拡大を目的とし、航空機分野に本格参入するため、2019年度に AIM Aerospace 社 (現: セキスイエアロスペース社) を買収しました。(買収金額: 約500百万円 US\$)

### 【概要】

・ 本社: 米ワシントン州シアトル  
 ・ 事業内容: CFRP (熱可塑、熱硬化) 複合材等成型品の開発・製造・販売

参入障壁の高い航空機分野で、当社が保有する熱可塑CFRP技術との開発シナジーや、グローバル拠点を活かした販売シナジーを創出し、さらに医療用機器等の他用途展開を推進し、業容拡大を図ります。

# 「Drive 2022」(FY2020~2022)の進捗

## 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

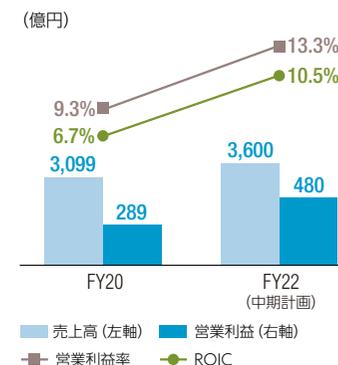
中期経営計画「Drive 2022」の基本戦略は、ESG経営を実践し持続的に企業価値を向上させることのできる企業体制の構築を追求すること、長期ビジョンの第一歩として①成長と改革②長期への仕込み③ESG基盤強化の3つの重点課題(Drive)に取り組むこと、さらに融合施策とデジタル変革により取り組みを加速させることにあります。



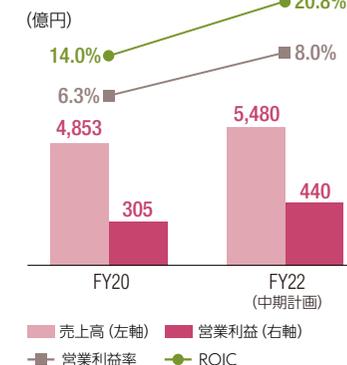
## 2022年度目標

	FY2020	FY2022
	実績	中期計画
売上高	10,566億円	12,200億円
営業利益(率)	673億円(6.4%)	1,100億円(9.0%)
純利益	415億円	700億円
ROIC	5.4%	8.6%
ROE	6.5%	10.6%
海外売上高(比率)	2,660億円(25.2%)	3,200億円(26%)
EBITDA	1,166億円	1,700億円

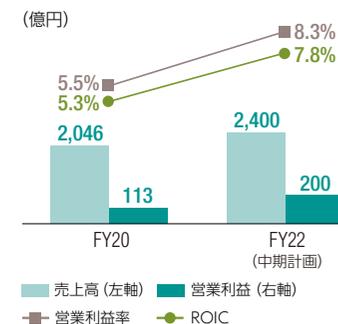
### 高機能プラスチック



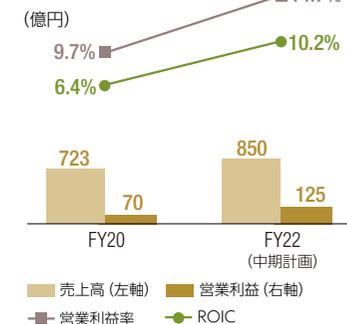
### 住宅



### 環境・ライフライン



### メディカル



# 基本戦略

## 現有事業 Drive ① 成長と改革



住宅カンパニーでは受注競争力、特に建売販売強化をさらに進めることで、平準化による工場生産メリットを最大限に発揮できる「勝ちパターン」を極めるとともに、まちづくりをはじめとした長期への仕込みを進めていきます。環境・ライフラインカンパニーでは、従来の製品や分野にとらわれない新たな重点拡大製品の創出に取り組み、また、海外での事業拡大戦略を具体的に進めることで、ポートフォリオのブラッシュアップと成長ストーリーの構築を進めます。高性能プラスチックカンパニーでは、これまでの海外を中心とした増産投資やM&Aなどの効果を存分に発現させること、そして次なる成長戦略の実行と仕込みを加速させ、メディカル事業では、カンパニー化に向けた業容の拡大と、グローバル開発体制や医薬事業のCDMO等の事業変革など、成長に向けた基盤を強化していきます。

## 新事業 Drive ② 長期への仕込み

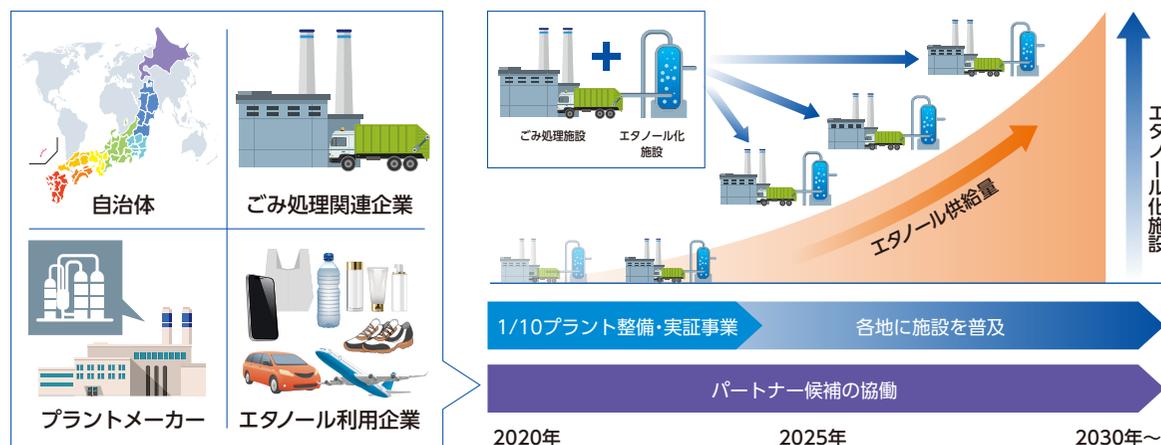
### バイオリファイナリー開発実証本格化

積水化学グループでは、原材料となる石油由来の炭素を循環させる炭素循環の技術の社会実装に向けた取り組みを加速しています。具体的には、海洋プラスチックを含む可燃ごみをガス化し、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくる技術(バイオリファイナリー)を開発し、2020年4月には株式会社INCJ(旧産業革新機構)から出資いただいて、積水バイオリファイナリー株式会社を設立しました。現在は埼玉県寄居町のテストプラントで、社会実装に向けての課題抽出やスケールアップに向けた検討を行っています。また、岩手県久慈市に商用1/10実証プラントを建設中で、2022年3月には完工する予定です。

### ライフサイエンス 次なる柱の獲得に向けて

ライフサイエンス領域は現状の売上規模を2030年までに3倍超に成長させる注力領域です。2021年4月にはコーポレート部門にライフサイエンス戦略グループを新設し、積極的な投資拡大に向け、具体的な戦略の検討を進めています。今後も高い成長率が期待できる医療分野については、再生医療等への当社技術の活用の可能性を探るとともに、M&Aやベンチャー投資も積極的に活用していきます。

### 想定するバイオリファイナリー(BR)エタノール技術の事業化および事業展開のスケジュール



## 中期経営計画

## 基本戦略

## 経営基盤 Drive ③ ESG 基盤強化

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活用します。また、ESG重要課題(P.57)として定めた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。

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います。資本コストを広義に捉え、その中に含まれる非財務の要素、例えば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や、気候変動対応・多様な働き方を推進するためのデジタル変革(DX)等、経営基盤への投資を通じて、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。

## 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

実質ベースで約1%の向上を目指す

$$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{投下資本 (運転資本*+固定資産)}}$$

## 【施策展開】

- ・限界利益の拡大
- ・生産性向上、固定費抑制

※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
- ・建売拡販にともなう資産レベル・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

## 【代表施策展開】

- ・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(人事制度改定など)

▶ 詳細な取り組みはP.57以降の  
ESG基盤強化をご覧ください。

## 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うため、投資枠5,000億円を設定します。戦略投資は前中期経営計画比2倍以上となる4,000億円に引き上げ、うち3,000億円をM&A投資枠として設定し、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。また、環境負荷低減、働き方改革、デジタル変革(DX)などにより長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与するESG投資枠400億円を新たに設定しました。

## 投資計画

(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

海外成長を意識し、主にモビリティ分野とメディカル分野を中心に検討を進めます。適切な案件があれば積極的に検討する枠として設定しています。

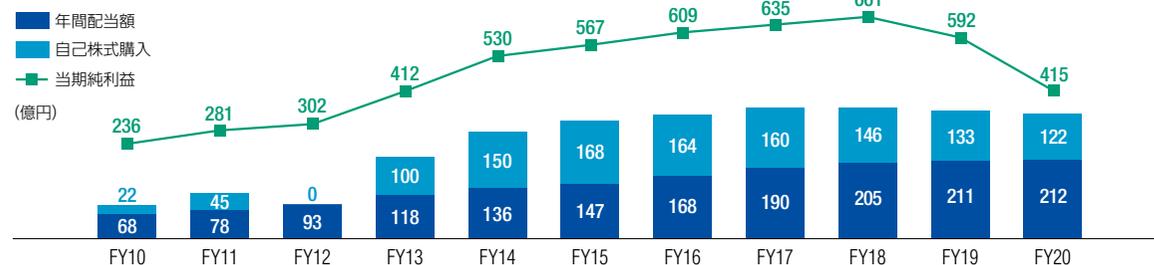
ESG投資枠は、再生可能エネルギー調達のための投資、また在宅勤務体制の整備など、従業員の生産性を向上させるDX推進等の人材への投資に活用していきます。

## 中期経営計画

## 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。

## 株主還元実績

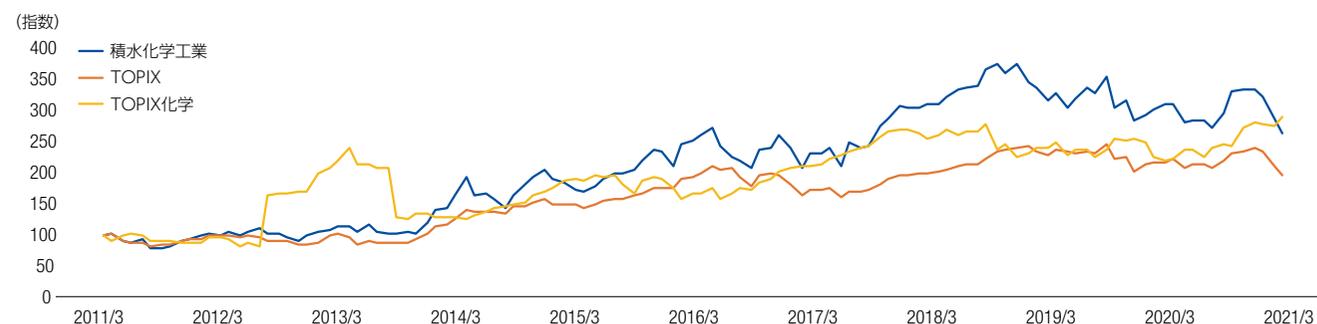


	前中期計画	中期計画
配当性向	30%目処	35%以上
DOE	3%程度	3%以上
総還元性向	—	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上
自己株式消却	—	発行済株式総数の5%以内となるよう消却

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。2011年3月末に投資を行った場合の、2021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)化学の配当込みデータを直近では下回っていますが、過去11年間ではTOPIXを概ね上回る収益率となっています。

※ 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

## 積水化学グループ・過去11年間の株主総利回り(TSR)



積水化学工業とTOPIXの値は、2011年3月末のデータを100とした指数です。

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1株当たり純利益	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	128.8円	91.9円
1株当たり配当金	13円	15円	18円	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円
配当性向	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%
自己株式取得(億円)	22	45	0	100	150	168	164	160	146	133	122
総還元性向*1	38.2%	43.7%	30.8%	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%
DOE*2	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%
自己株式消却(万株)	—	—	700	—	1,200	1,000	—	1,000	800	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

# ESG 基盤強化の取り組みについて

## 担当取締役インタビュー

### ESG 基盤の強化を図りながら 着実に“Drive 2022”を 前進させていきます

取締役 専務執行役員  
ESG 経営推進部、デジタル変革推進部および  
新事業開発部担当  
経営戦略部長  
上脇 太



- Q 2020年度からスタートした中期経営計画「Drive 2022」では、基本方針の一つにESG基盤の強化を掲げています。これまででもESGを経営のど真ん中に据えてきた積水化学グループがさらなる強化を図るうえでどのような取り組みを進めているのか、概要を教えてください。

当社ではESG経営を実践するうえで、3つの柱があります。社会課題の解決のため、製品・サービスを通じてしっかりと貢献する「社会課題解決貢献力」、この貢献力を継続的に向上させるためにも必要な「利益創出力」、そして新たに打ち出した「持続経営力」です。企業として長期にサステナブルであることを指す「持続経営力」を測るために、セキスイ・サステナブル・スプレッドという独自の新しい指標も導入しました。これは、一般的なROICスプレッドに使われる「資本コスト」からさらに踏み込み、長期的な企業価値に影響を与え得る非財務KPIを新たに組み込んだ「広義の資本コスト」を用いて算出します。例えば、長期にわたって企業価値の毀損につながり得るインシデントの発生は数値化して「広義の資本コスト」の悪化に作用させ、逆に働き方改革や環境課題への取り組み、従業員の生産性や地域レピュテーション向上に向けた投資など、長期的な企業価値向上に資するものの直接的な投資効果を測りにくい非財務KPIも同様に「広義の資本コスト」をプラスの方向に作用させます。数値化のための換算式の開発は苦勞

しましたが、換算式の正確性を追求すること以上に重要なことは、非財務KPIの経時変化を確認し、計画を上回る改善が見られたら相応の評価に結び付けることです。従業員にとっても、一般的なWACCのみを示されるより、インシデント等の非財務KPIがあるほうが、自身の仕事と結び付けやすく、2021年度よりセキスイ・サステナブル・スプレッドの要素であるROICと非財務KPIを各事業部門別に落とし込めた意義は大きいと評価しています。今後は、この考え方を広く従業員に浸透させながら、計画値の達成に向けてどう実行していくかが重要になると考えています。

- Q ESG基盤強化に向けて400億円のESG投資枠が設定されましたが、その具体的な内容や期待するアウトプットについて教えてください。

ESG投資枠は非財務KPIの向上のための投資枠です。例えば環境面においては、当社ではGHG排出量削減に向けて、購入電力の100%再生可能エネルギー化を進めていますが、そのための再エネ調達にかかる費用やそうした調達スキームの構築に向けた先行投資が必要です。また、従業員の生産性向上や働き方改革の進展、さらには重大インシデントの抑制・極小化を図るためのDX投資や、多様な事業部門の融合を活性化するために行うマーケティング、仮説検証、調査等に必要な投資もESG投資枠の中に含まれます。いずれも長期的に資本コストを抑制し、企業価値向上に寄与することが大きな目的になります。

- Q 「Drive 2022」の“新事業Drive”にライフサイエンス領域の拡大を掲げています。現在の進捗状況はいかがですか。

ライフサイエンス領域は、現状約700億円の売上規模を2030年までに2,000~2,500億円と、およそ3倍超の高い成長率を期待できる領域として非常に力を入れています。2020年度には、ライフサイエンス領域を手掛ける積水メディカル株式会社と当社とでこの目標に至るビジョンを協同策定しており、積水メディカル内のビジョン検討チームと当社コーポレート部門に2021年4月から新設したライフサイエンス戦略グループを中心に、製薬業界経験者等の採用も進めながら、検査と医療の二本柱で積極的に投資を拡大する方向で具体的な戦略の策定に着手しています。検査事業は、当社グループが強みを持つ領域であり、これからどのようにグローバル展開を進めていくかがポイントです。今後、最も伸ばしていきたい医療分野では、当社の強みであるプラスチック材料技術・加工技術を活用し、再生医療で必要となる細胞培養や医療材料の分野でM&Aやベンチャー投資も視野に積極的に投資を進めます。医療分野はグローバルでも毎年高い成長率で市場の拡大が続く一方、競争も激しく、当社の強みや技術を活かせる分野に特化し進めていきます。

## ESG 基盤強化の取り組みについて

### 担当取締役インタビュー

#### Q “新事業 Drive”の一つであるバイオリファイナリー事業の進捗はいかがですか。

バイオリファイナリーとは、一般の可燃ごみを分別せずにガス化し、そのガスから微生物の力でプラスチックの原料となるエタノールをつくる技術です。これはいわば、究極のケミカルリサイクルであり、化学メーカーとしてこの炭素循環を実現する事業を手掛ける社会的意義は非常に大きいと認識しています。当社では、ESG 経営を象徴する事業と位置付け、今後大きく成長させていきます。すでに、埼玉県寄居町のごみ焼却炉に設置した、商用1000分の1規模のパイロットプラントで蓄積した技術に目処が立ち、今度は岩手県久慈市で2022年3月までに商用10分の1規模のテストプラントを建設して実証を続けます。2020年4月には株式会社 INCJ との合併で積水バイオリファイナリー株式会社を設立したほか、環境省からも研究開発の補助金を助成いただき、住友化学株式会社とも協力して、廃棄物からつくったエタノールを原料としたプラスチックの開発も行います。すでに化粧品メーカー、日用品メーカー等さまざまな企業からご関心をいただいております。2025年以降の商用化・事業化を目指し、当事業を推進していきます。

#### Q 多岐にわたる事業の「融合」を促進するための具体的施策について教えてください。

住宅、プラスチック材料からインフラ、メディカルまで当社事業の一つひとつが社会課題の解決に貢献できる事業ですから、それら技術やノウハウを組み合わせ、よりレベルの高い社会課題を解決する製品・サービスを創出していくことが融合の大きな目的です。融合の核となるのが、当社の強みとする技術群「28の技術プラットフォーム」です。住宅事業とインフラ事業の融合が結実した好例として、災害に強くひとびとが安心して住める積水化学グループならではのまちづくりが「あさかりードタウン」（埼玉県朝霞市）で実現しており、社内にも“融合”を促進しようとするカルチャーが醸成されてきています。今後、その取り組みをさらに加速させ、融合の発展形として、社外技術を取り込むオープンイノベーションやM&Aの検討についても、カンパニーごとではなく経営戦略部内に全社横断的な体制を構築して進めていきます。

また昨年は、コロナ禍を受け、当社全体の経営資源を活用して社会のためにどのような貢献ができるかを検討する、各カンパニーの企画担当者を中心に構成した「ESG タスクフォース」の運営もスタートし

ました。その中では、高機能プラスチックカンパニーの持つ抗ウイルス加工剤を住宅の換気システムのフィルターに応用して、住空間を安心・快適な空間にする製品が生まれたほか、同技術を織り込んだ除菌性の高い建材の製品開発もはじまるなど、融合の加速が図られています。

#### Q 2020年度には、環境貢献製品がサステナビリティ貢献製品へと進化しました。これまでとの違いや新たに設定されたサステナビリティ貢献製品の「プレミアム枠」について教えてください。

2006年にスタートした環境貢献製品制度では、CO<sub>2</sub>排出量や廃棄物の削減など、文字通り「環境」視点で策定した評価項目に沿って、該当する製品を環境貢献製品と認定してきましたが、今般新たに持続可能かどうかという新しい視点での評価も加えて、「サステナビリティ貢献製品」と進化させました。具体的には、収益性が高いこと、お客様満足を得られていること、そして、地政学的リスクや人権問題等の視点も含めてサプライチェーン全体で健全性が保たれていることなどが新たな評価項目に加わっています。そして従前通り、年1回、外部有識者にも認定基準の審査に加わっていただいております。そのうえで、サステナビリティ貢献製品の中でも特に社会課題解決力と収益性が高いものを、「攻めの ESG 経営」を象徴したプレミアム枠と定義し、経営資源を重点的に投入して拡販に注力する製品群と位置付けました。2020年度実績では、サステナビリティ貢献製品は全体売上の約6割、プレミアム枠は同約3割を占めており、どちらも拡大基調にあります。

#### Q 環境への取り組みでは、2020年に国際イニシアチブ「RE100」\*に加盟したほか、2030年までの購入電力100%再エネ化、2050年までのGHG 排出ゼロという目標を掲げています。これに向けた具体的な取り組みと進捗を教えてください。

2030年までの購入電力100%再エネ化を実現するための決め手は、スマートハイムでんき事業です。住宅事業の手掛ける太陽光搭載住宅の販売累計は約20数万棟と国内シェア No.1 ですが、お客様側では FIT（固定価格買取制度）適用後10年が経つと、余剰電力の買取先を探す必要が出てきます。そこで当社が余剰電力を購入し、その再生可能エネルギーを当社の工場や研究所の電力として使用していきます。これは当社特有の施策であり、徹底的に進めていきます。一方で、スマートハイムでんき事業を展開していない海外では、欧米を中心に、より安価に再生可能エネルギーを調達できる基盤が整ってきつつあり、現地の状況に合わせて最適な形で再生可能エネルギーを調達して目標を達成させます。

## ESG 基盤強化の取り組みについて

### 担当取締役インタビュー

さらにその先、2050年までのGHG 排出ゼロに向けては、課題となる蒸気や都市ガス等の電気化を実現するイノベーションのため技術開発への投資を行い、前倒しで実現できるよう強化していきます。

※ The Climate Group と CDP によって運営される企業の自然エネルギー100%を推進する国際ビジネスイニシアチブ。企業による自然エネルギー100%宣言を可視化するとともに、自然エネの普及・促進を求めるもので、世界の影響力のある大企業が参加している。

### Q 次に、ESGの重要課題に掲げた内部統制についての考え方を教えてください。

持続経営力を高めるうえで、重大インシデントはひとたび発生すると一瞬で企業価値を大きく毀損する事象です。当社では、メーカーとして特に重要な「安全」、「品質」をはじめ、「経理」、「法務・倫理」、「情報管理」を5領域重大インシデントと定義し、その発生を抑制する内部統制は特に重要課題と認識しています。2021年度からは、一人ひとりの意識をさらに高めるために、重大インシデントの発生の有無を幹部社員の賞与にもリンクさせています。

それぞれのインシデントを防ぐための課題や対策を、徹底かつ実直に行っていくことが肝要です。その一方で、インシデントの発生を抑止する経営基盤の業務に携わる従業員にとっても、重大インシデントの防御ができていることを、持続経営力のKPIとして評価するよう追加するなどして、ESG経営基盤の強化を図っています。

### Q DXの推進について、現状の取り組みと今後の展望を聞かせてください。

2020年4月にデジタル変革推進部を新設し、明確な全社ロードマップを構築し、3つの重要テーマを掲げてDX化を進めています。一つ目は経営管理基盤のグローバルスタンダード化です。これによって、すべてのグローバル経営情報をシームレスに可視化すると同時に、インシデントの兆候の早期発見・発現防止に役立てます。また、グローバルでの購買基盤の統一を図り、材料購入等における有利購買へと展開します。3つ目がDXを活用した営業基盤の構築です。コロナ禍で進んだDXを活用した営業活動において、パフォーマンスを落とすことなく効率的に活動できる基盤の構築を図っています。



### Q 最後に、従業員のチャレンジ精神を引き出すための具体的な取り組みについて教えてください。

まず、当社社長の加藤が、挑戦すること、チャレンジ精神を持つことをとても重視しており、インターネット上で、社長自身の挑戦や挑戦に向けた考え方を紹介しているほか、全国でチャレンジしている従業員のコメントなどを公開しています。トップダウンで、「挑戦すること自体が尊い」という考えが着実に伝わってきているため、挑戦する人材が引き出されていると感じています。また、そうした方針に合わせて、挑戦した人がきちんと報われる評価・報酬制度にするため、来年度から新しい人事制度に切り替わります。加えて、幅広い層の従業員にビジョンへの共感が広がるよう、当社が社会課題の解決に貢献した事例や社外からの評価の紹介などの社内コミュニケーションも強化しています。

私自身も経営戦略部長として、部のメンバーには、参謀本部としての“仕掛け人集団”になってほしいと伝えています。全社を鳥瞰できる立場にあるからこそ見えてくる課題には、強い目的意識を持って、周りを巻き込みながら解決に向けて実行することをビジョンに掲げています。また私の最大のミッションは、このESG経営を全社に深く定着させることだと捉えています。すでにそのための計画やビジョン、各種組織体もつくりました。ここから本当の意味での定着に向けて、各カンパニーとのコミュニケーションを密に取りながら、ESG経営を強力に実践していきたいと思います。

## 取締役・監査役 (2021年6月23日現在)

代表取締役会長  
高下 貞二

所有株式数 130,641株

1976.	4	当社入社
2005.	6	当社取締役
		名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長
2005.	10	当社取締役
		住宅カンパニープレジデント室長
2006.	4	当社取締役
		住宅カンパニー企画管理部長
2007.	4	当社取締役
		住宅カンパニー住宅事業部長兼企画管理部長
2007.	7	当社取締役
		住宅カンパニー営業部担当、住宅事業部長
2008.	2	当社取締役
		住宅カンパニープレジデント、
		営業部担当、住宅事業部長
2008.	4	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2009.	4	当社取締役 専務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2014.	3	当社取締役 専務執行役員
		CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長
2015.	3	当社代表取締役 社長執行役員
2020.	3	当社代表取締役会長(現任)

## 選任理由

2015年に代表取締役社長に就任以来、当社グループの経営理念を起点として、「100年経っても存在感のある企業グループ」を目指し、強いリーダーシップを発揮してESG経営と業容増を目指した新長期ビジョンを示しグループを牽引してきました。さらに、2018年6月から取締役会議長を務め、社外取締役の充実と関与を強めて経営戦略に関する建設的な議論を促すとともにガバナンス改革を遂行し、取締役会の実効性確保に努めています。2020年3月に代表取締役会長に就任し、当社の業務執行を兼任しない社内取締役として適切に経営を監督しています。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定および経営に対する適切な監督への貢献が期待できるため、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会への出席率：100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

取締役会議長

代表取締役社長  
社長執行役員  
加藤 敬太

所有株式数 86,993株

1980.	4	当社入社
2008.	4	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー中間課事業部長
2011.	7	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー新事業推進部長
2013.	3	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー
		新事業推進部長兼開発研究所長
2013.	10	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー開発研究所長
2014.	3	当社常務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2014.	6	当社取締役 常務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2015.	4	当社取締役 専務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2019.	1	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営推進部担当、経営戦略部長
2019.	4	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営推進部担当、経営戦略部長兼
		新事業開発部長
2020.	1	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営担当、経営戦略部長
2020.	3	当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

## 選任理由

2014年に取締役に就任以来、高機能プラスチックカンパニープレジデントとして強いリーダーシップを発揮し、高い実績を上げてきました。2019年1月からは経営戦略部長として、当社グループの経営全般と海外事業の監督管理機能を統括し、グローバルな視点で業務執行を適切に監督してきました。2020年3月に代表取締役社長に就任し、ESG経営と業容増を目指す長期ビジョンの推進を担うとともに、取締役会における経営戦略等の立案・審議や監督を行っていることから、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会への出席率：100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

取締役  
専務執行役員  
平居 義幸

所有株式数 44,568株

1985.	4	当社入社
2014.	4	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー
		フォーム事業部長
2015.	4	当社執行役員
		CSR推進部担当、経営戦略部長
2015.	6	当社取締役 執行役員
		CSR推進部担当、経営戦略部長
2017.	4	当社取締役 常務執行役員
		経営管理部担当、経営戦略部長
2018.	4	当社取締役 常務執行役員
		経営戦略部長
2019.	1	当社取締役 常務執行役員
		環境・ライフラインカンパニープレジデント
2020.	4	当社取締役 専務執行役員
		環境・ライフラインカンパニープレジデント(現任)

## 選任理由

2015年に取締役に就任以来、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かし、経営戦略部長としてグローバルな経営体制の基盤強化や株主との建設的な対話の推進等の実績を上げ、2019年1月からは環境・ライフラインカンパニープレジデントとして、高い見識をもって職務を遂行しています。当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待や課題を熟知しているとともに、高いマネジメント能力をもって職務を遂行していることから、当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会への出席率：100% (17/17回)

取締役  
専務執行役員  
神吉 利幸

所有株式数 62,926株

1983.	4	当社入社
2013.	4	当社執行役員
		セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長
2014.	1	当社執行役員 住宅カンパニー営業統括部長
2015.	1	当社執行役員
		東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長
2018.	1	当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
		兼リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
2018.	3	当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
2018.	4	当社常務執行役員
		住宅カンパニー住宅営業統括部長
2019.	1	当社常務執行役員 住宅カンパニープレジデント
		兼住宅営業統括部長
		兼まちづくり事業推進部長
2019.	6	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント兼住宅営業統括部長
		兼まちづくり事業推進部長
2020.	1	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2020.	4	当社取締役 専務執行役員
		住宅カンパニープレジデント(現任)

## 選任理由

セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長、東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長、住宅カンパニー住宅営業統括部長をはじめとして、長年にわたり住宅カンパニーの業務に携わるとともに豊富な経営経験を有しています。2019年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行しています。2019年に取締役に就任以来、これらの経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組みしており、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会への出席率：100% (17/17回)

取締役  
専務執行役員  
上脇 太

所有株式数 79,916株

1983.	4	当社入社
2011.	4	当社執行役員 住宅カンパニー企画管理部長
2012.	10	当社執行役員 住宅カンパニー広報・渉外部担当、
		企画管理部長
2013.	1	当社執行役員 住宅カンパニー住宅商品開発部長
2014.	1	当社執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
2017.	4	当社常務執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
2018.	3	当社常務執行役員 住宅カンパニー
		リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
2019.	3	当社常務執行役員 住宅カンパニー経営管理部長
2020.	1	当社常務執行役員 新事業開発部長
2020.	3	当社常務執行役員 ESG経営推進部および
		新事業開発部担当、経営戦略部長
2020.	4	当社専務執行役員 ESG経営推進部、
		デジタル変革推進部および新事業開発部担当、
		経営戦略部長
2020.	6	当社取締役 専務執行役員 ESG経営推進部、
		デジタル変革推進部および新事業開発部担当、
		経営戦略部長(現任)

## 選任理由

住宅カンパニー商品開発部長、リフォーム営業統括部長および経営管理部長として、製品開発、営業統括および経営管理統括の業務に携わり、戦略立案とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年1月よりコーポレート組織の新事業開発部長、同年3月より経営戦略部長として、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2020年に取締役に就任以来、特にESG経営の推進と、デジタル変革の観点で当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会への出席率：100% (13/13回)

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役・監査役 (2021年6月23日現在)



取締役  
専務執行役員  
清水 郁輔

所有株式数 49,986株

- 1987. 4 当社入社
- 2015. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニーフォーム事業部長
- 2016. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニー車輻・輸送分野担当、フォーム事業部長
- 2018. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニーエレクトロニクス分野担当、フォーム事業部長
- 2019. 1 当社常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント、エレクトロニクス分野担当、積水フーラー株式会社取締役(現任)
- 2019. 4 当社常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2019. 6 当社取締役 常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2021. 4 当社取締役専務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント(現任)

## 選任理由

高機能プラスチックスカンパニーフォーム事業部長、車輻・輸送分野担当、エレクトロニクス分野担当、さらにSEKISUI TA INDUSTRIES,LLC 取締役社長等を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に精通しています。2019年1月からは高機能プラスチックスカンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、特にグローバル事業の観点で当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)



取締役  
執行役員  
村上 和也

所有株式数 11,405株

- 1989. 4 当社入社
- 2014. 3 当社高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長
- 2020. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長
- 2020. 10 当社執行役員 人事部長
- 2021. 6 当社取締役 執行役員 人事部長(現任)

## 選任理由

高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長など人事部門を中心に管理部門の業務に携わり、グローバル施策とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年10月より人事部長として人事制度改革とダイバーシティ経営推進において力強いリーダーシップを発揮するとともに、組織風土づくりと従業員エンゲージメント向上に取り組んでいます。これまで培った経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることから、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、取締役に選任しています。



独立役員  
社外取締役  
加瀬 豊

所有株式数 0株

- 1970. 5 日商岩井株式会社入社
- 2001. 6 同社執行役員
- 2003. 4 同社取締役常務執行役員
- 2004. 4 旧双日株式会社代表取締役専務執行役員
- 2004. 8 同社代表取締役副社長執行役員
- 2005. 10 双日株式会社代表取締役副社長執行役員
- 2007. 4 同社代表取締役社長 CEO
- 2012. 4 同社代表取締役会長
- 2013. 6 アステラス製薬株式会社社外取締役(2017年退任)
- 2016. 3 株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役(現任)
- 2016. 6 当社取締役(現任)
- 2017. 6 双日株式会社特別顧問
- 2018. 6 同社顧問(現任)

## 選任理由

2016年6月の社外取締役就任以来、総合商社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略に関する豊富な経験と実績を活かし、取締役会において当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)

## 指名・報酬等諮問委員会委員長



独立役員  
社外取締役  
大枝 宏之

所有株式数 7,000株

- 1980. 4 日清製粉株式会社(現・株式会社日清製粉グループ本社)入社
- 2008. 6 株式会社日清製粉グループ本社執行役員
- 2009. 6 同社取締役
- 2011. 4 同社取締役社長
- 2017. 4 同社取締役相談役
- 2017. 6 同社特別顧問(現任) 株式会社製粉会館取締役社長(現任)
- 2018. 3 株式会社荏原製作所社外取締役(現任)
- 2018. 6 当社取締役(現任)
- 2019. 6 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現任)

## 選任理由

2018年6月の社外取締役就任以来、国内最大手製粉会社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M & Aの実施などの幅広い経験と手腕を活かし、取締役会において当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、引き続き、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)



独立役員  
社外取締役  
石倉 洋子

所有株式数 0株

- 1985. 7 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社 マネージャー(1992年退職)
- 1992. 4 青山学院大学国際政治経済学部教授(2000年退任)
- 2000. 4 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授(2011年退任)
- 2004. 4 日本郵政公社社外理事(非常勤)(2007年退任)
- 2005. 10 日本学術会議副会長(2006年退任)
- 2006. 6 株式会社商船三井社外取締役(2010年退任)
- 2010. 6 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役(2019年退任) 富士通株式会社社外取締役(2013年退任)
- 2011. 4 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授(2014年退任)
- 2012. 4 一橋大学名誉教授(現任)
- 2012. 6 ライフネット生命保険株式会社社外取締役(2016年退任)
- 2014. 6 双日株式会社社外取締役(2018年退任)
- 2015. 6 株式会社資生堂社外取締役(現任)
- 2019. 6 当社取締役(現任)
- 2020. 5 株式会社 TSI ホールディングス社外取締役(2021年5月退任)

## 選任理由

2019年6月の社外取締役就任以来、国際政治経済および国際企業戦略に関する高い学識を有し、複数のグローバル企業における社外取締役としての経験を通じて企業経営に精通していることに加え、当社グループが取り組むダイバーシティ経営や女性活躍推進にも積極的に関与されている実績を活かし、取締役会において当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、引き続き、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)

※独立役員:東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役・監査役 (2021年6月23日現在)

常勤監査役  
竹友 博幸

所有株式数 28,986株

- 1985. 4 当社入社
- 2015. 4 当社執行役員 人事部長
- 2016. 4 当社執行役員 法務部担当、人事部長
- 2016. 6 当社取締役 執行役員  
法務部担当、人事部長
- 2017. 4 当社取締役 常務執行役員  
法務部担当、人事部長
- 2020. 10 当社取締役 常務執行役員 法務部長
- 2021. 4 当社取締役 社長特命事項
- 2021. 6 当社監査役 (現任)

## 選任理由

2016年に取締役に就任以来、人事部長および法務部長としてコーポレートガバナンスに即した施策の実施等の職務を、高い見識とマネジメント能力をもって遂行してきました。また、全社コンプライアンス責任者としてグローバルな視点でコンプライアンス強化等、取締役として業務執行状況の監督に十分な実績を上げてきました。これらの豊富な経験を活かして監査役会および取締役会の監督機能向上に貢献することが期待されるため、監査役に選任しています。

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会議長

常勤監査役  
福永 年隆

所有株式数 80,322株

- 1979. 4 当社入社
- 2011. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー  
滋賀水口工場長
- 2014. 3 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー  
技術・CS部長
- 2016. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー  
エレクトロニクス分野担当、技術・CS部長
- 2017. 4 当社常務執行役員  
高機能プラスチックカンパニー  
エレクトロニクス分野担当、技術・CS部長
- 2018. 4 当社常務執行役員  
高機能プラスチックカンパニー  
技術・CS部長
- 2020. 4 当社常勤顧問
- 2020. 6 当社監査役 (現任)

## 2020年6月就任以降の活動状況

当社における豊富なマネジメント経験と設備投資、生産技術、デジタル化、品質管理などのものづくり分野に関する知見を活かし、常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。

## 2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (13/13回)

監査役会出席率：100% (13/13回)

独立役員  
社外監査役  
小澤 徹夫

所有株式数 0株

- 1973. 4 弁護士登録、東京富士法律事務所入所
- 1978. 4 同事務所パートナー 弁護士
- 2014. 6 当社監査役 (現任)
- 2016. 1 東京富士法律事務所代表パートナー  
弁護士 (現任)

## 2014年6月就任以降の活動状況

弁護士としての法的視点および幅広い見識と企業法務の分野を中心に法令およびリスク管理などに係る豊富な業務経験を活かし、特に当社グループのコンプライアンス体制の構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。また、指名・報酬等諮問委員会委員として、同委員会において有益な意見・提言を適宜行っています。

## 2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

独立役員  
社外監査役  
鈴木 和幸

所有株式数 0株

- 2000. 4 電気通信大学大学院情報システム学研究所  
(現・情報理工学研究所) 教授 (2016年退任)
- 2009. 10 社団法人 (現・一般社団法人)  
日本品質管理学会会長 (2011年退任)
- 2010. 4 電気通信大学大学院  
情報理工学研究所教授 (2016年退任)
- 2012. 6 日本信頼性学会会長 (2014年退任)
- 2015. 6 当社監査役 (現任)
- 2016. 4 電気通信大学名誉教授 (現任)
- 同大学大学院情報理工学研究所特任教授 (現任)
- 2020. 7 情報・システム研究機構統計数理研究所客員教授  
(現任)

## 2015年6月就任以降の活動状況

品質管理並びに信頼性工学に関する高い見識と豊富な経験を活かし、特に当社グループの安全・品質への取り組みについて有益な意見・提言を適宜行っています。

## 2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)

独立役員  
社外監査役  
清水 涼子

所有株式数 0株

- 1982. 4 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入所  
(1985年退職)
- 1989. 4 中央新光監査法人入所 (2007年退所)
- 1992. 8 公認会計士登録
- 2004. 1 国際会計士連盟国際公認会計士標準審議会  
日本代表委員 (2005年退任)
- 2007. 4 関西大学大学院会計研究科専任教授
- 2019. 6 当社監査役 (現任)
- 2020. 4 関西大学大学院会計研究科・商学部専任教授  
(現任)
- 2020. 6 住友電設株式会社社外取締役 (現任)

## 2019年6月就任以降の活動状況

公認会計士として主に財務・会計などの専門的見地を活かし、特に当社グループの財務報告の信頼性向上と内部統制構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。

## 2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)

# 執行役員

(2021年6月23日現在)

社長執行役員  
加藤 敬太

## 住宅カンパニー

専務執行役員  
神吉 利幸  
プレジデント

常務執行役員  
八木 健次  
セキスイハイム近畿株式会社 代表取締役社長  
(兼)セキスイハイム中四国株式会社 代表取締役社長

執行役員  
古賀 信一郎  
技術・CS統括部長

執行役員  
吉田 匡秀  
住宅事業統括部長  
(兼)東京セキスイハイム株式会社 代表取締役社長

執行役員  
久宗 弘和  
セキスイハイム九州株式会社 代表取締役社長

執行役員  
川瀬 昭則  
開発統括部長

執行役員  
上瀬 真一  
生産・資材統括部長  
(兼)セキスイハイム工業株式会社 代表取締役社長

執行役員  
丸山 聡  
セキスイハイム中部株式会社 代表取締役社長

## 環境・ライフラインカンパニー

専務執行役員  
平居 義幸  
プレジデント

執行役員  
岸谷 岳夫  
シート事業部長  
(兼)新規事業推進部長

執行役員  
大久保 宏紀  
経営企画部長

執行役員  
出口 好希  
プラントシステム事業部長

執行役員  
栗田 亨  
技術・CS部長

## 高機能プラスチックカンパニー

専務執行役員  
清水 郁輔  
プレジデント

執行役員  
紺野 俊雄  
経営企画部長

執行役員  
荒尾 隆嗣  
積水マテリアルソリューションズ株式会社  
代表取締役社長

執行役員  
浅野 陽  
SEKISUI AEROSPACE CORPORATION 取締役会長

執行役員  
井上 正幸  
住インフラ材分野担当、  
住インフラ材戦略室長

執行役員  
村松 隆  
エレクトロニクス分野担当、  
エレクトロニクス戦略室長  
(兼)新事業推進部長

執行役員  
山下 浩之  
モビリティ分野担当、  
モビリティ戦略室長

## コーポレート

専務執行役員  
上脇 太  
ESG 経営推進部、デジタル変革推進部および  
新事業開発部担当、経営戦略部長

執行役員  
向井 克典  
R&Dセンター所長  
(兼)R&Dセンター知的財産グループ長

執行役員  
小林 仁  
生産基盤強化センター所長

執行役員  
西田 達矢  
経営管理部長

執行役員  
古賀 明子  
広報部長

執行役員  
村上 和也  
人事部長

執行役員  
福富 直子  
法務部長

コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンスの取り組み

## 基本方針

積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求するとともに、社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社グループが重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

## コーポレート・ガバナンス体制

### 取締役会

取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行の監督を行う機関と位置付けるとともに、十分な独立性を有する社外取締役を選任することにより取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性・公正性を確保しています。

取締役会には、取締役のほかに社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席することとしており、取締役会議長は非業務執行取締役である代表

取締役会長が務めています。事業領域・規模に応じた適切な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性と適正人数を保つこととしています。

社内取締役には事業のトップであるカンパニープレジデントと豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する複数の独立社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性・規模の適正性・能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。

### 社外取締役

当社とは異なるバックグラウンドにおける豊富な経営経験と専門的知見から監督および助言をいただき、当社の企業価値向上に貢献していただくため、独立性の確保された社外取締役を3名選任しています。特に当社が重点的に取り組みを進めているグローバル展開、ビジネスモデル革新、ESG経営の強化などの施策に対して、多様で客観的な視点から助言を得ています。

独立社外取締役の取締役会に占める比率については、今後の事業規模や事業分野の広がり、会社を取り巻く環境などを総合的に勘案し、適宜検討を行います。

## 機関設計

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。カンパニー制のもと、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、監督機能(取締役)と業務執行機能(執行役員)の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。

機関の設計	監査役設置会社
取締役の合計人数	10名(社内7、社外3) うち女性取締役1名
社外(独立)役員比率	30.0%
女性取締役比率	10.0%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会を設置

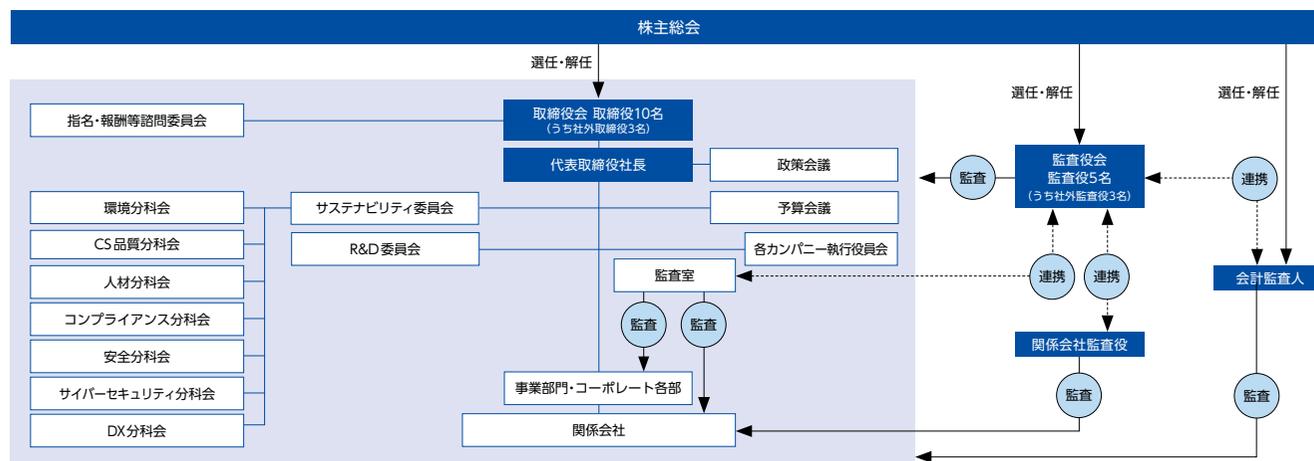
## コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2001年	カンパニー制導入
2003年	社外監査役に品質の専門家を選任
2007年	取締役任期を2年から1年に短縮
2007年	社外監査役 法律、会計、品質の専門家体制に
2008年	執行役員制度導入
2008年	独立社外取締役を2名に
2015年	SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則制定
2016年	指名・報酬等諮問委員会を設置
2018年	独立社外取締役を3名に

## 理念体系

1959年	社は3S精神を制定
1999年	企業理念を制定
2009年	グループビジョンを制定
2014年	企業理念を社は・グループビジョンへ統合

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月23日時点)



## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

## 取締役会の構成 (2021年6月23日時点)

氏名	当社における地位	在任年数	取締役会	監査役会	指名・報酬等諮問委員会	政策会議	サステナビリティ委員会・R&D委員会	取締役・監査役が有する知識・経験・能力								
								企業経営経営戦略	財務・会計	法務	品質管理	人事・労務人材開発	国際性	研究開発	DX (デジタル変革)	
高下 貞二	代表取締役会長	16年	● <sup>*1</sup>	—	○	○	—	✓				✓				
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	7年	○	—	○	● <sup>*1</sup>	● <sup>*1</sup>	✓	✓		✓		✓	✓		
平居 義幸	取締役 専務執行役員	6年	○	—	—	○	○	✓	✓				✓			
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	2年	○	—	—	○	○	✓								
上脇 太	取締役 専務執行役員	1年	○	—	—	○	○	✓	✓					✓	✓	
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	2年	○	—	—	○	○	✓			✓		✓	✓		
村上 和也	取締役 執行役員	—	○	—	—	○	—	✓				✓	✓			
加瀬 豊	独立社外取締役	5年	○	—	● <sup>*1</sup>	—	—	✓					✓			
大枝 宏之	独立社外取締役	3年	○	—	○	—	—	✓					✓			
石倉 洋子	独立社外取締役	2年	○	—	○	—	—	✓					✓			
竹友 博幸	常勤監査役	—	○	● <sup>*1</sup>	—	○	—	✓		✓		✓				
福永 年隆	常勤監査役	1年	○	○	—	○	—				✓			✓	✓	
小澤 徹夫	独立社外監査役	7年	○	○	○	—	—			✓						
鈴木 和幸	独立社外監査役	6年	○	○	—	—	—				✓		✓	✓	✓	
清水 涼子	独立社外監査役	2年	○	○	—	—	—		✓				✓			

※1 ●は議長または委員長

※2 上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

### 経営体制 (2021年6月23日現在)

監督	4名	代表取締役 会長	社外取締役3名 (うち経営経験者2名)
監督と執行	6名	代表取締役 社長	カンパニープレジデント 取締役3名
監査	5名	社内監査役2名	法律 品質 会計 社外監査役3名
執行	22名	各カンパニーおよびコーポレート執行役員	

※取締役会には全監査役も出席

### (参考) 取締役の年齢構成別人数

30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
0人	0人	0人	3人	7人

取締役の員数は15名以内とし、優れた人格、見識、高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている人材によって構成することとしています。取締役会の多様性確保については、引き続き検討していきます。

### その他の主な社内会議および委員会

名称	概要
政策会議	経営上の重要な政策・戦略事項・取締役会の上程案件の審議を目的に毎月1回開催
執行役員会	各カンパニーまたはコーポレートにおける最高意思決定機関で毎月1回以上開催。 各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、取締役会から大幅に権限を委譲している。執行役員の任期は1年とし、取締役会の決議により選任される。
サステナビリティ委員会 ▶P57	社会および当社グループの持続可能性を高める政策推進のための基本方針や重要事項の審議、活動計画の審議、決定、進捗管理、全社的なリスクの評価、特定、審議などを行う。年に2回以上開催。
R&D委員会	次世代事業創出に関する全社R&D基本方針、重要事項、テーマおよび実行計画などの審議、決定を目的として年1回以上開催。

### 取締役会の実効性に関する評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を評価しています。取締役会では、適切な議題設定がなされ、十分な議論時間の確保と社外取締役を含めた取締役および監査役から活発な意見・提言が行われていることから、当社グループの企業価値向上に寄与し、適切に機能していると判断しています。また指名・報酬等諮問委員会で取締役会の実効性や改善点を議論するとともに、社外取締役と当社の経営陣、社外監査役を含む監査役会および会計監査人それぞれの定期的な意見交換、取締役会の議題設定や各取締役・監査役の発言状況などの分析により、取締役会の実効性評価と向上を図っています。

2020年度は取締役会を17回開催しました。また、当社の経営方針および経営戦略に関わる重要事項は、当社の社内取締役を構成員とする政策会議において議論を行い、その審議を経て取締役会において決定しました。

#### 実効性評価アンケートの実施

2020年度に、取締役会の実効性評価のため、取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、その結果から取締役会で十分な議論時間が確保されていること、社外取締役を含む取締役や監査役から活発な意見・提言が行われていることを確認しました。さらなる実効性向上を目指して、アンケートで得られた回答を踏まえ、経営上重要な議題を追加することを予定しています。

#### 取締役会 2020年度の主な議題

長期ビジョン、新中期経営計画、成長戦略 (R&D、大型新規事業、設備投資など)、基盤戦略 (サステナビリティ委員会報告、デジタル変革、安全、CS品質) などを取り上げ、審議

### 社外役員への支援および連携

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布および事務局担当役員による事前説明を行うほか、就任時のオリエンテーション、事業所視察など当社グループの幅広い事業内容について理解を深める機会を継続的に提供しています。2021年4月に環境・ライフラインカンパニーの滋賀栗東工場・総合研究所を対象に、オンライン視察を実施しました。

また、社外役員による経営監督の実効性を一層高めるため、委員の過半数が社外役員である指名・報酬等諮問委員会での審議を充実させるほか、監査役や会計監査人との対話も実施しています。後継者計画の観点では、四半期決算ごとに行う執行役員連絡会における社外取締役の講演や、株主総会後の新経営体制発足時に取締役・監査役・執行役員が一堂に会する機会を設けるなど、現経営陣と次期経営層候補者との接点も強化しています。

### 監査体制

監査役には、1名以上に企業財務・会計、また1名以上に法制度に関する知識と知見を備えた人材を監査役候補者として指名することとしています。監査役は、取締役会のほか各種重要会議への出席、グループ会社を含む関係部署の調査や重要案件の決裁書確認などにより、内部統制システムの整備・運用状況の確認を行っています。2020年度は監査役会を19回開催し、社外監査役を含め、相互の情報提供や意見交換を十分に行いました。

監査役は定期的に内部監査部門と意見交換会を行い、現状の社内の問題点を把握し、必要に応じて、自ら各拠点を往査しています。監査室による内部監査の結果と指摘事項に関する改善状況は、監査役へ適時報告されています。また、専任の担当者をおき、社内からの情報の収集や必要なヒアリングの実施などを行っています。

また会計監査人とは監査計画の確認を行うとともに、監査結果の報告

## コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンスの取り組み

を受けるなど、定期的に相互の情報交換・意見交換を行い、連携を密にして監査の実効性と効率性の向上を高めています。関係会社監査役とは連絡会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上を図っています。

さらに、代表取締役、取締役および執行役員と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題などについて意見交換し、併せて必要と判断される要請を行うことにより相互認識を深めています。

## 指名・報酬等諮問委員会

取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。委員会は、過半数を独立社外役員とする6名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出しています。取締役の指名を行うにあたり、指名・報酬等諮問委員会において審議し、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

### 指名・報酬等諮問委員会の役割

- ・代表取締役、取締役等経営陣幹部の選解任、監査役候補者の選任、元代表取締役等の相談役、顧問の選解任
- ・役員報酬制度、報酬水準などを審議
- ・重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見の陳述および助言を行う

### 2020年度の活動

指名・報酬等諮問委員会は6回開催し、取締役会の構成および実効性、ガバナンス強化の取り組み、役員報酬、報酬決定方針等に関する審議を行いました。

## 社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われていますが、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会で候補者が社長に相応しい資質を有する十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

## 内部統制システム

2006年5月、当社における業務の適正を確保するための内部統制システム構築に関する基本方針を取締役会で決議しました。グループ経営理念に基づく「企業行動指針」のもと、当社とグループ会社間の指揮・命令、意思疎通の連携を密にするとともに、当社はグループ会社に対して指導・助言・評価を行いながら、グループ全体としての業務の適正を図っています。

グループ会社の経営管理については、監査役および監査室等によるモニタリングを行うとともに、「関係会社取扱規則」および「関係会社決裁基準要項」等によるグループ会社から当社への決裁・報告制度を充実させます。加えて、当社およびグループ会社で不祥事が発生した場合には、必ず管轄カンパニーまたはコーポレートのコンプライアンス推進部に内容を報告し、当該推進部がコンプライアンス分科会事務局に連絡することにより、情報がコンプライアンス分科会委員長に任命された取締役または執行役員に集約されるようにし、再発防止を徹底します。

## コンプライアンス ▶ P.71

社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、取締役会の承認を要するコンプライアンスに関する基本方針等の審議を行うとともに、当社およびグループ会社におけるコンプライアンス体制の構築および実践を図るために、コンプライアンス分科会を設置して、コンプライアンスに関する重要事項の企画、検討および決定を行っています。また、「積水化学グループコンプライアンス・マニュアル」を制定し、法令、定款および企業倫理に従って行動するための指針を提示するとともに各種法令および企業倫理に関する研修を実施しています。内部通報の体制としては、社内の通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した通報窓口を設け、さらに米国、中国、ASEAN、欧州および韓国では、海外現地法人の従業員専用の窓口も設置しています。「社内通報規則」で通報者の保護を規定し、通報窓口以外には通報者の情報を秘匿するなど通報者が不利益を被らない体制を整備しています。

## リスクマネジメント ▶ P.68

当社グループでは、リスクの発現を未然に防止する活動（リスク管理）とリスクが発現した時に対応する活動（危機管理）を一元的に管理する全社的リスクマネジメントを実施しています。この一元化により、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適応できる体制を構築しています。2020年4月からは経営戦略部長を兼任するESG経営推進部担当役員を最高責任者とし、ESG経営推進部リスクマネジメントグループが専任部署として、内部統制システムの基本方針に基づいて定められた「積水化学グループ リスク管理要領」を周知徹底するとともに、リスク情報を一元的、網羅的に収集・評価して重要リスクを特定し、リスクの発生防止に努めています。このリスク管理活動は2021年度には国内外の関係子会社を含めた171組織で活動しており、リスク管理の国際標準規格ISO31000に沿ったPDCAサイクルを回し続けています。各組織から特定されたリスクを専任部署が適時分類整理し、必要に応じてサステナビリティ委員会の各分科会等に報告し、全社的対応策を審議しています。さらに2020年度からの中期計画では、これまでの組織別リスク管理活動と全社リスク管理活動を融合したERM体制で推進しています。

危機管理体制は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、重大なリスクが発生した場合には緊急対策本部を設置し、迅速・適切に対処する体制を構築しており、また定期的な見直しや訓練を行っており、重大インシデントの発生またはその恐れがある場合には、取締役会に適時報告する体制を構築しています。2021年度から新たな全社取り組みとして、すべての組織において「人命保護」を第一とした初動対応計画（ERP）を整備・見直しを行うとともに、国内外の多岐にわたる事業の特性に合わせたBCM構築を目指しています。

海外事業は年々拠点が増え重要性が増していることから、主要4地域に海外統括会社をおき、その責任者を地域長に任命し、海外危機管理事務局が連携し、海外で発生した危機事象に対する初動対応を主導しています。

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

## サステナビリティへの取り組み

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現のため、「サステナブルな社会の実現」と「当社グループの持続的な成長」の両立の実現を目指す「ESG経営」を進めており、その鍵となる下記の3つのステップでステークホルダーとともに取り組んでいます。

- ・環境・CS品質・人材の「3つの際立ち」と「内部統制」の磨き上げ
- ・3つのアプローチ（量を増やす・質を高める・持続的に提供する）で社会課題解決を加速

- ・4つの事業領域で「未来につづく安心」という価値の創出・拡大

取り組みにあたっては、社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長としたサステナビリティ委員会で、将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会の抽出、全社方針や戦略について審議し、決定された主要事項や全社リスクは政策会議や取締役会で報告・審議され、7つの各分科会を経てグループ全体に展開し、各組織における実行計画への落とし込みなどを行っています。

2020年度からの中期経営計画「Drive 2022」では、ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上していくことのできる企業体制を構築するために、下記を重要課題とし、具体的な取り組みを進めています。▶P57

重要課題	
サステナビリティ貢献製品とプレミアム枠	
内部統制 (重大インシデント抑制)	重大インシデント発生による 企業価値毀損を防ぐ
内部統制 (BCP)	地震・パンデミック等インシデント発生時の 影響を極小化
DX	業務プロセスやビジネスモデルの 変革ドライバーとする
環境	気候変動課題に対応する
人材	従業員が挑戦したくなる、 活力あふれるいい会社を目指す
融合	技術、事業機会の社内外融合推進

## ダイバーシティの推進について ▶P64

当社グループは、多様性を性別、年齢、人種等の外見だけでなく、経歴、価値観、性格等による違いにも着目しています。従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとしていくという考え方にに基づき、2015年にダイバーシティマネジメント方針を策定しました。女性活躍推進については2007年から「定着と活躍」「管理職創出」の2つの段階に分けて取り組みを進めています。またダイバーシティ経営を加速するために、2018年に働き方改革、2019年に健康経営の活動を加え、2020年度からは「活力ある会社」への変革に向けて、多様な人材の活躍を引き出す挑戦機会の拡大などに取り組んでいます。

## TCFDシナリオ分析を活用した気候変動課題への対応 ▶P60

当社グループでは、気候変動など経営上のリスクとなりうる外部環境課題に関しては、取締役会の監督体制のもと、リスクの大きさを認識し、適切な対応方針を検討、実行しています。2018年度に、課題解決やリスクの把握およびリスクへの対処を加速するため、2℃シナリオ、4℃シナリオを採用し、その分析に基づいてリスク評価を実施し、その後も毎年リスク評価の見直し、再確認を行っています。またこの結果をもとに、2020年度からはリスクを機会に転換可能な事業への取り組みを検討し、策定した中期経営計画や環境中期計画に基づいた進捗管理を進めています。

## 政策保有株式に関する基本方針および議決権行使基準

## 政策保有株式に関する基本方針

当社は、重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を図る場合において有益かつ重要と判断する株式を、限定的かつ戦略的に保有します。その戦略上の判断は適宜見直しを行い、意義が不十分、あるいは資本政策に合致しない保有株式については、随時縮減を進めています。

## 政策保有株式の保有の要否の検証

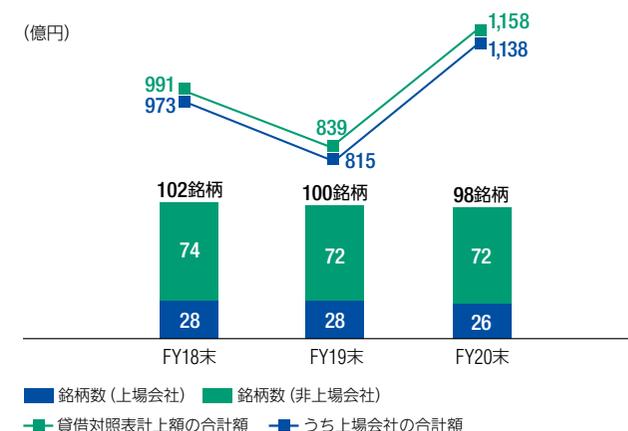
当社は、基本方針に基づき、2020年6月10日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2020年3月末時点で28銘柄でしたが、2020年度は2銘柄の売却を行い、2021年3月末現在で26銘柄となりました。

## 政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置付けや株式保有先企業との対話などを踏まえたうえで、当該企業の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上とを連動させる観点から、議決権行使の具体的基準を定め、それに沿って行使することで保有先企業に対する株主としてのモニタリング機能を果たします。議決権行使については、保有先企業の議案の重要性(特別決議議案等の有無)、報告年度の決算内容(自己資本比率、損益状況等)および事業継続性を基に判定する基準を設けており、当該企業との対話を含め総合的に賛否を判断しています。

## 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の推移

(億円)



## コーポレート・ガバナンスの取り組み

### 役員の報酬等

#### 報酬等の決定に関する方針

##### <基本方針>

当社役員の報酬制度は、当社グループ経営理念実現のために、次の方針を定めています。

- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ・当社役員が、株主と利益意識を共有し、株主重視の経営意識を高めるものであること
- ・当社役員にとって、経営計画の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- ・当社グループの競争力向上のため、多様で優れた経営人材を獲得し保持できる仕組みおよび水準であること

##### <報酬の考え方>

当社の業務執行取締役の報酬等は、基本報酬、賞与、株式報酬で構成されています。社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

##### <基本報酬>

基本報酬は、役員報酬枠の範囲内で、取締役の役割と責任に応じた一定額を支給します。業務執行取締役には、基本報酬のうち一定額を、役員持株会を通じて当社株式の購入を義務付け、株価を重視した経営意識を高めています。

##### <賞与>

賞与は、全社業績、カンパニー業績、ROE(自己資本利益率)および配当政策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です。

##### <株式報酬>

株式報酬は、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を一層高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)の職務別に付与数を定めたインセンティブプランです。取締役が中長期的な企業価値向上に貢献した成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みにしており、より中長期的な株主価値との連動性が高くなるように設計しています。

#### 2020年度の役員報酬額

(金額:百万円)

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		計	
	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額
取締役	10名	327	6名	115	7名	74	10名	517
うち社外取締役	3名	43	-名	-	-名	-	3名	43
監査役	6名	81	-名	-	-名	-	6名	81
うち社外監査役	3名	36	-名	-	-名	-	3名	36

(注)上記報酬等の額には、使用人兼務取締役に支給した使用人分給与相当額82百万円を含んでいません。

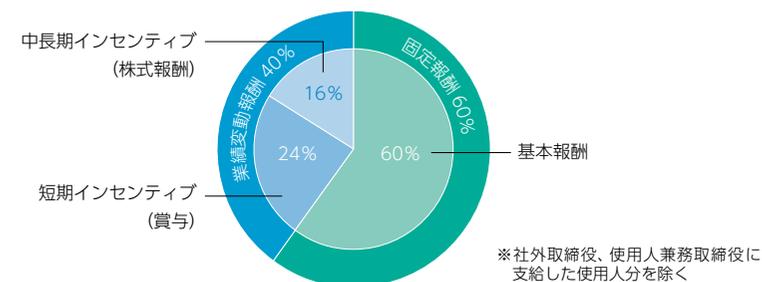
#### 役員報酬の決定プロセス

当社取締役報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定にあたり、予め指名・報酬等諮問委員会にて審議を行い、その結果を取締役に答申します。取締役会は、同諮問委員会からの答申を受けて、方針を決定します。なお、指名・報酬等諮問委員会による手続きの概要は次の通りです。

##### <指名・報酬等諮問委員会の報酬等の決定方法>

委員長(社外取締役)が委員会を招集し、議案は各委員より上程され、委員会にて審議を行います。本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申します。なお、本委員会の委員は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、専ら自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならないこととしております。報酬額の決定過程においては、指名・報酬等諮問委員会で取締役報酬水準および取締役の個人別評価・報酬等の内容について審議のうえ、取締役会で決定し、具体的な支給額、支給時期および支給方法を代表取締役社長に一任しています。

#### 取締役に対する業績連動報酬と固定報酬の割合(2020年度)



当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定しています。業績連動報酬の割合は役位が上位であるほど比率が高くなるように設定しております。また、職務については、担当するカンパニーの業績が反映されます。2021年度からは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(自己資本当期純利益率)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。

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

### 社外取締役インタビュー

個々の技術や事業の強みを  
融合し、グループ総合力で、  
より大きな価値創出を  
期待します



#### 社外取締役

#### 石倉 洋子

国際政治経済および国際企業戦略に関する高い学識を有し、複数のグローバル企業にて社外取締役を兼務。2019年より当社社外取締役に就任し、ダイバーシティ経営や女性活躍推進に積極的に関与している。

Q 2019年6月に社外取締役に就任されました。

社外取締役としてステークホルダーから期待される役割をどのように認識していますか。

社内取締役は、自社の取り組みや個々の事業が属する業界、展開する市場について考え抜いておられます。そのような中で私は、社内の視点だけでは意見や見方が偏りやすい部分を、それぞれの社外取締役が持つ多様な視点から、会社の戦略や進捗状況を確認することが、経営の透明性・客観性の向上に資すると認識しています。例えば、コロナ禍というパンデミックに直面し、社内の方々は皆、この危機をどう乗り越えるかという視点で今も真剣に対処されています。一方で私は、コロナ禍を経た後、世界はどう変わるのか、当社事業が属するそれぞれの業界にどのような変容が起こり得るのか、世界が今までとは全く異なる様相を呈した時に当社としてどう対応していくのか、といった視点で、ヒントになりそうな兆しを見つけてはそれを投げかけるような心がけています。「とんでもないことを言われますね」と言われたこともありますが、自分自身の役割はまさにそれだと捉えています。

Q 取締役会の実効性については、どのように評価していますか。

昨今、取締役会の実効性に対する機関投資家からの関心も高まっており、私もアンケートやインタビューで回答するほか、直接、投資家の方々とお話しする機会もあります。当社の取締役会の実効性は、かなり満たされていると私は評価しています。コロナ禍では取締役会もオンライン開催となりましたが、オンラインの良さを活用する形で、議長が一人ひとりに発言の機会を与えるなど、適切な運営をされています。例えば一般的に投資案件は、投資前には深く議論するものの、投資実行後のレビューが疎かになるケースがあるとされていますが、当社においては、投資後の進捗レビューもROI、ROICなどのKPIをベースにしっかりとフォローしています。案件の内容に限らず、常に活発な議論がなされており、さまざまな疑問を自由に投げかけられる雰囲気もあります。取締役会の前には、それぞれの議題に関して、事務局よりその背景事情も含めたご説明をいただいております。その時にも質問機会はありますが、取締役会の場で、対面・オンラインといった開催形態にかかわらず、議論の中で湧いた疑問や意見をしっかりと発言する機会があります。取締役会の形骸化が問題となる会社もある中で、当社は、議長である会長自らが高い意識で取締役会の議論の活性化を促されており、その点も評価しています。

Q 当社がさらに事業のグローバル展開を進めていくうえで、特にグローバルガバナンスについてはどのように強化すべきでしょうか。

当社は事業も多様で、グローバルでのエリア展開も幅広く、確実にグリップの利いた形でグローバルガバナンスを行うことはそもそもとても難しいことです。その中で、現時点では比較的上手くできていると思います。時折、海外での労災やネガティブ情報が報告されますが、報告として上がってきているということ自体が、少しでも見えていることの証です。出てきた課題に正面から向き合い、問題が生じた時には早期に対応して再発防止につなげていくことが、グローバルガバナンスの強化につながっていくと思います。

Q 2020年度に公表した長期ビジョン「Vision 2030」、中期経営計画「Drive 2022」についてはどのように評価していますか。

内容自体は、何度も取締役会で議論を重ねたうえで、当社として目指したい方向性を、分かりやすく言語化し、ビジュアル化できたと思っています。長期ビジョンは重要ですが、将来何が起こるか分かりませんから、「Drive 2022」を進めていく中で得た気づきや学びを活かして、適宜、長期ビジョンを見直すことも必要です。最も重要なのは、長期ビジョンや中期経営計画を、積水化学グループで働く一人ひとりが自分事として捉えることです。目の前の仕事は、「Drive 2022」のどこにつながり、「Vision

## コーポレート・ガバナンスの取り組み

### 社外取締役インタビュー

2030]にどう寄り添うのかを、一人ひとりがしっかりと考え、長期ビジョンや中期経営計画は、自分がその一部を担っているのだ、という意識が全員に定着する土壌ができると良いと思います。

#### Q 人事施策についてはどのように考えていますか。

実は、人事施策の中でも業績評価に関しては、実績至上主義的な印象が強く、そこに若干違和感があります。実績はもちろん大切ですが、長期視点で見ると、実績として見えにくい部分を支えている人材や、そうした業務の価値をより認識することが、当社全体の真の力を発揮することにつながると思います。それぞれの事業部で人材を育成し、その事業でのスペシャリストを多く輩出するだけでなく、当社全体としての価値や方向性を生み出す力に対しても、人材開発トレーニングプログラムを導入するなどして、より適正な評価がなされることを期待します。当社の歴史を振り返ると、さまざまな難局に直面しても、くじけることなく乗り越えて、そして業績を上げてきたことへの誇りも感じます。そのこと自体は非常に良いことですが、これから入社してくる世代などの若い人材は、「何のためにこの会社で働いているのか」というパーパスをより重視しています。そこに応えられる人事プログラムや評価項目の追加などを検討されるとより良くなると思います。

#### Q DX(デジタル変革)の推進も重要課題の一つです。

結果を出すための鍵は何だと思えますか。

若い世代の人材にどんどん活躍の場を与えることです。先日、台湾のデジタル担当大臣オードリー・タン氏と対談する機会がありましたが、タン氏のように若くて有能な人材を、役職者の下でアシスタントとして働かせるのではなく、その人材自らを担当のトップに据えたことが、本人の可能性をさらに開花させたのだと思います。台湾では多くの人からアイデアを募集し、これがダメならあれでやろうと、アイデアを回しながら最適解に近づけていくイタレーション(繰り返し)の手法で進め、間違っていたことが分かった時には、「すぐに謝ってやり方を変えることが大事」と話されており、大いに共感しました。DXで解決したい世界については、最初から具体性を追求せず、まずは抽象的なアイデアから、プログラムで解決できることを発想していくことも重要だと聞いています。当社の事業は多岐にわたります。DX推進においても、それぞれの事業という具体物から全体の統一を目指すのではなく、それより一段上の次元で俯瞰して、抽象概念からデジタルで解決できること、人間が介在できないデジタル化を進めることが大事なのではないかと思っています。

#### Q 最後に、当社に期待することや課題とされていることについて、一言お願いします。

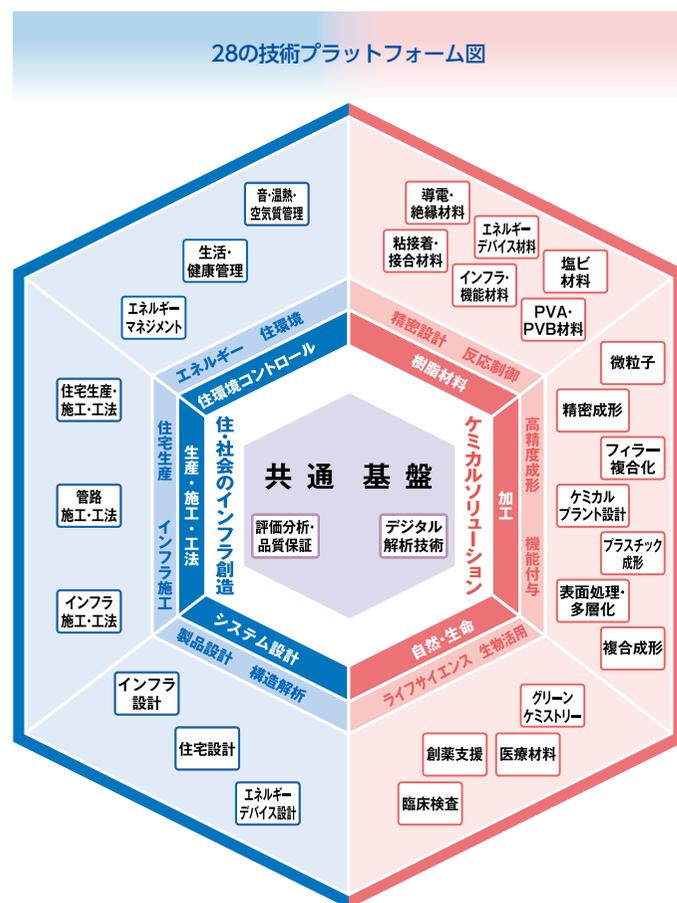
当社は、とても堅実に事業や技術を磨き上げ、積み上げてきた会社です。一方で、その堅実さゆえに、例えば大きな社会貢献ビジョンを掲げて、そこからとんでもないアイデアが生まれて、とんでもないものがつくられる、といった感じは伝わってきません。一つひとつの製品や事業には、それぞれにイノベーションがあり、社会をより良くし、地球環境にも配慮した素晴らしいものが揃っています。そして個々のそれらを生み出すに至った高い技術力は、当社の何よりも大きな強みです。しかしそれらを個別にアピールしても、積水化学グループ全体の力は伝わりません。個々の持つ力を一つに束ね、組み合わせることで、積水化学グループ全体で社会に対してどのような新しい世界を生み出していけるのか。もっと、大きな社会貢献ビジョンを掲げて、積水化学グループの力を結集することで実現できる「夢」を訴求していければ良いのではないのでしょうか。



# 研究開発・知的財産

積水化学グループにとって、価値創造の根幹は際立つ技術にあると考えています。中でも、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」の領域に強みを持つ技術プラットフォームがその土台となっています。われわれはこの技術的な際立ちをさらに進化させるために、研究開発および知的財産の分野において人員、組織の両面で継続した強化を進めています。

## 研究開発



## 28の技術プラットフォーム ▶P.38

2014年より全社の技術開発の基軸として技術プラットフォーム (TPF) を策定しコア技術の深度化、TPF 融合による新たなイノベーションへの取り組み、技術系人材の育成などを推進しています。TPFについては、われわれを取り巻く事業環境の変化の中でサステナブルな成長を目指すべく、中期経営計画策定のタイミングに合わせて定期的に見直しをしています。

## 研究開発体制

長期ビジョンではレジデンシャル、アドバンスライフライン、イノベティブモビリティ、ライフサイエンスの4つのドメインと新しい事業ドメイン・ネクストフロンティアを設定しています。各ドメインにおいてコア技術を活用したイノベーションに挑戦し、現有事業の拡大と新事業の創出を目指しています。これを支える研究開発体制としては、住宅カンパニー、環境・

## 研究開発・知的財産推進体制



ライフラインカンパニー、高機能プラスチックカンパニーと積水メディカル株式会社およびコーポレートにそれぞれ研究所を中心とした主要研究開発拠点を設けています。

3カンパニーと積水メディカルでは関連する4つのドメイン、コーポレートではネクストフロンティアを中心に、オープンイノベーションも積極的に活用しながら、精力的に開発を推進しています。

## 研究開発に関する人事・処遇

当社グループでは、優れた研究者・技術者への評価・処遇の一環として「技術賞」、「発明大賞」制度を設けています。

また、専門性の高い研究者・技術者を対象に「スペシャリティ職」制度も設けています。高度な専門性を有する際立つ人材をスペシャリティ職に任命し、社外においても通用する際立つ技術者の育成を図っています。2021年7月時点で32名がスペシャリティ職に任命され、長期的な視点で技術プラットフォームの強化活動を推進しています。

## 研究開発・知的財産

### [参考] 28の技術プラットフォーム

カテゴリー		技術プラットフォーム	概要
住・社会のインフラ創造	システム設計	1 インフラ設計	地震に強い長寿命な配管システムなどのインフラをつくります。
		2 住宅設計	新築からリフォームまで、災害に強く安心・安全な住まいを提供します。
		3 エネルギーデバイス設計	サステナブルな社会の実現へ向け、創エネ・蓄エネシステム開発を行います。
	生産・施工・工法	4 住宅生産・施工・工法	ユニット工法をさらに進化させ、高コストパフォーマンスな住宅を提供します。
		5 インフラ施工・工法	現場での工期を短縮化する易施工、補修/補強技術を開発します。
		6 管路施工・工法	最適な配管システム開発や、老朽化が進んだ下水管を更生する管路更生工法を開発します。
	住環境コントロール	7 音・温熱・空気質管理	静寂で快適な住環境を提供します。
		8 生活・健康管理	生活者のQOL向上につながる製品・環境の評価、設計を行います。
		9 エネルギーマネジメント	太陽光発電や蓄電池を有効利用し環境に貢献するとともに、災害時にもくらしを守ります。
ケミカルソリューション	樹脂材料	10 粘接着・接合材料	各種用途に応じて粘着力・接着力・保持力のバランスの良い製品を提供します。
		11 導電・絶縁材料	導電性や絶縁性のシート材、接着剤を提供します。
		12 PVA・PVB材料	合わせガラス用中間膜などに、遮音や遮熱などの機能性を付与します。
		13 塩ビ材料	耐久性、耐衝撃性、耐薬品性など、塩ビ樹脂の性能向上を行います。
		14 エネルギーデバイス材料	高性能な蓄電池材料、太陽電池材料の開発を行います。
		15 インフラ・機能材料	暮らしと社会を支えるインフラ向け製品のさらなる機能性向上を行います。
	加工	16 微粒子	粒径制御や機能化により、特長ある微粒子を提供します。
		17 精密成形	押出、発泡、延伸などの精密な樹脂加工を行います。
		18 フィラー複合化	樹脂と各種サイズのフィラーを最適に混合して、新たな機能を発現します。
		19 ケミカルプラント設計	化学製品を安全・安定に生産する攪拌、分離、乾燥などのプロセス技術を開発します。
		20 プラスチック成形	樹脂製品を高効率、低コストで生産する押出・射出・塗工技術を開発します。
		21 表面処理・多層化	表面の改質・機能性付与などの最適な表面処理や多層化などの生産方法を提供します。
	自然・生命	22 複合成形	材料を複合化することで、新たな機能性を付与した製品を開発します。
		23 グリーンケミストリー	サステナブルな社会に向け、樹脂原料の石油依存からの脱却を目指します。
		24 臨床検査	生活習慣病と感染症を重点疾患領域とした医療用検査試薬を提供します。
		25 創薬支援	スクリーン試験から遺伝子関連試験まで高度な技術力で、医薬品開発を支援します。
	共通基盤	26 医療材料	医薬品の活性成分である医薬原体、医薬用アミノ酸などを提供します。
		27 評価分析・品質保証	高機能材料や安心・安全な製品開発へ向け、最先端の評価分析で品質を確保します。
28 デジタル解析		マテリアルズ・インフォマティクスなどを活用し、革新的な材料開発に取り組んでいます。	

## 研究開発・知的財産

### 知的財産

#### 基本方針

知的財産は、企業の競争力の源泉であり、企業価値の最大化に向けた成長・収益を支える重要な経営資源です。当社グループでは、技術の「際立ち」を最大限に活かし事業へ貢献させるべく、知的財産情報や市場・競合情報等による競争環境分析を起点とした戦略構築や知的財産のポートフォリオマネジメントなど戦略的な知的財産活動を推進しています。

加えて、DXの活用はもとより、マテリアルズ・インフォマティクスやAIといった新潮流への知的財産としての対応にも積極的に取り組んでいます。

上記を通して、中期経営計画「Drive2022」に対して知的財産面から事業の成長と創造に貢献していきます。

#### 知的財産文化の盛り上げ

従業員の知的財産マインド向上を目的として、一定数以上の出願を行った者に対して「Pバッジ」を付与する制度を2010年度から開始しています。現在では、技術者であればPバッジを持っていることが当たり前の文化とまでなっています。

知的財産活動の成果に対してはさまざまな表彰制度を設けており、利益貢献した発明に対する表彰のほか、出願に関しては年間出願件数や発明の独創性、出願網の強さなどを基準に、またライセンス収入や他社の参入阻止などの権利活用に関しても表彰するなど、従業員の知的財産に対するモチベーションの向上を図っています。

中でも、当社グループに特に大きく利益貢献した発明に対しては、その発明者の功績を称えるべく社長表彰としての発明大賞制度を設けています。発明大賞制度は、利益貢献額により特級から3級の4つの

グレードに分かれており、それぞれ等級に応じた報奨金を支給しており、特に特級の報奨金は利益貢献額に比例して上限のない制度になっています。本制度は1999年度から21年目となり、2020年度は、血液中のHbA1cを測定する体外診断用医薬品に関する特許で1級および液晶表示素子用シール剤に関する特許で2級の認定がなされました。

#### 従業員への知的財産教育

入社3年目までの技術者を対象に、習得すべき知的財産の基礎知識から戦略構築までを必修科目として設定し、全社共通の教育を実施しています。2020年度は、20回の講習会を実施し、対象者ほぼ全員にあたる約550名の技術者が参加しました。

さらに、上記に合わせて、事業に即した実践力を養うためにカンパニーごとに個別の専門教育を行っています。また、商標・ブランディングについては、マーケティング・営業担当者に対しても教育対象を広げています。

#### 知財情報の全社活用 (IPランドスケープ)

当社グループでは、知財情報を中心に、市場・技術情報を組み合わせた分析 (IPランドスケープ) 活動に取り組んでいます。既存製品の事業競争力の強化や新製品・新事業の創出の場では、戦略立案、知的財産のポートフォリオの強化に役立てています。一方で、M&Aなどの高度な経営・事業判断の際の意思決定にも役立てており、全社的な活用促進を図っています。

#### パフォーマンスデータ

当社は、株式会社パテント・リザルトが公表した「特許資産規模ランキング」および「他社牽制力ランキング」において、2020年は化学業界でそれぞれ4位となり、直近5年でトップ10を維持しています。

#### 特許資産規模ランキング2020

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	富士フイルム	60,665.0	1,188
2	LG CHEM	25,886.0	658
3	住友化学	25,202.7	464
4	積水化学工業	19,694.4	508
5	花王	18,503.7	588
6	DIC	17,854.4	325
7	三菱ケミカル	14,404.1	490
8	日東電工	13,332.0	359
9	旭化成	13,129.0	315
10	日立化成*	12,612.4	353

出典：株式会社パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2020」  
\* 現 昭和電工マテリアルズ

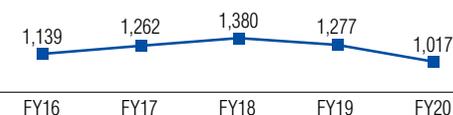
#### 他社牽制力ランキング2020

順位	企業名	特許件数
1	富士フイルム	4,287
2	三菱ケミカル	2,014
3	花王	1,556
4	積水化学工業	1,297
5	日東電工	1,148
6	旭化成	1,027
7	住友化学	1,013
8	昭和電工マテリアルズ	940
9	DIC	755
10	信越化学工業	708

出典：株式会社パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2020」

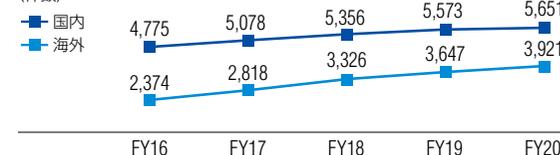
#### 特許出願件数 (国内)

(件数)



#### 特許保有件数 (国内外)

(件数)



## 人権尊重の取り組み

積水化学グループは自らの事業活動において影響を受けるすべてのひとびとの人権を擁護することを責務と認識しており、グローバル規模で、事業活動によって影響を受けるあらゆるステークホルダーの人権尊重を目指し、取り組みを促進しています。

### ▶積水化学グループ「人権方針」

[https://www.sekisui.co.jp/csr/csr\\_manage/humanrights/index.html](https://www.sekisui.co.jp/csr/csr_manage/humanrights/index.html)

### 英国現代奴隷法への対応

グループ全体で人権課題へ取り組むことの必要性を踏まえて、2019年9月に「積水化学グループ 英国現代奴隷法に関する声明」を開示しています。この声明は、英国で施行された2015年英国現代奴隷法第54条第1項に基づき、当社グループが自らおよびそのサプライチェーンにおいて奴隷労働その他の隷属状態のもとでの労働並びに人身取引が発生しないことを確保するために実施している取り組みを開示するものです。今後は、英国以外の国・地域の人権に関する法規制についても、適宜対応を行ってまいります。

### ▶英国現代奴隷法に関する声明(PDFダウンロード)

[https://www.sekisui.co.jp/csr/pdf/Modern\\_Slavery\\_Statement\\_for\\_FY2019.pdf](https://www.sekisui.co.jp/csr/pdf/Modern_Slavery_Statement_for_FY2019.pdf)

### 人権デューデリジェンス\*の仕組み構築に向けた取り組み

人権デューデリジェンスの仕組み構築に向けて、2018年11月に外部専門機関に依頼し、人権リスクアセスメントを実施しました。その結果、主に海外(中国・インド・タイ・ブラジル)において労働安全衛生等の人権リスクが潜在的に高いことが確認され、2019年2月からタイ・中国・インドのグループ会社駐在経験者および関連部署の社内関係者に第三者機関によるヒアリングを実施し、アセスメント結果との間にギャップが生じていないかを確認しました。

※人権デューデリジェンス：自社の事業活動において、人権に負の影響を与える可能性(人権リスク)がないかを分析・評価して特定し、もし可能性があれば、その影響を防止または軽減するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス。

### 主要事業における10の人権課題\*のアセスメント結果(2018年)

産業	優先国	(潜在的な)優先課題
住宅	タイ	・現代奴隷 ・労働安全衛生 ・適正賃金
自動車部品	中国 インド ブラジル タイ	・適正賃金 ・現代奴隷 ・労働安全衛生
産業別機械および製品	中国 タイ	・労働安全衛生
製菓	中国	・労働安全衛生 ・プライバシーの権利

※10の人権課題：(1)児童労働(2)適正賃金(3)適正な労働時間(4)職場における差別(5)現代奴隷(6)結社の自由と団体交渉権(7)先住民族の権利(8)土地、財産および住宅に関する権利(9)労働安全衛生(10)プライバシーの権利

ヒアリングの結果、「海外生産会社においては安全への意識が高く、安全活動が定着している」「ヒアリング対象のグループ会社においては移住労働者の使用、外国人、女性への差別は見られない」などポジティブな状況が確認できた一方、「CSR調達アンケートの実施が見られるものの、現場レベルで人権の観点からのサプライヤーチェックは行われていない」「海外生産会社の中には派遣労働者(期間工)を多数使用する工場がある」などさらなる現場状況の確認が必要とされる事案も浮かび上がりました。これを受けて、人権に関する負の影響の有無確認と、影響度の深刻さを把握することを目的に、2020年度は下記の国内事業場にて、第三者機関による従業員インタビューを行いました。

対象：環境・ライフラインカンパニー東日本積水工業に勤務する外国籍従業員(契約社員なども含む)およびその人事労務管理担当者  
結果：大きな人権リスクは見受けられなかったものの、工場内での案内、告知文の多言語化の必要性など、改善すべき課題が抽出されたため、フィードバック報告会を実施

今後は、課題の対処に関する追跡評価などを行うとともに、海外においても同様の人権インタビューを実施することで、人権デューデリジェンスの仕組みを構築していきます。

### サプライチェーン全体で人権問題に配慮

取引先に対しては、CSR調達を通じて人権への配慮状況を確認しています。調達基準に満たない取引先に対しては、改善の申し入れを行うとともに、その実施を取引先と協働で進めています。特に海外の取引先には、現地統括会社を通じて改善を働きかける仕組みの構築を進めています。2021年度からは、現状の直接の取引先への調達方針の確認だけでなく、2次、3次以降のサプライヤーを含むサプライチェーン全体に当社グループの方針が行きわたるような詳細な内容を落とし込んだ調達ガイドラインを作成し、それに沿って取引先への確認を行っていく予定です。さらに、人権デューデリジェンスの質の向上のために、認定されたサプライチェーン関連のイニシアチブへの署名、参加を検討していきます。

また、コンゴ民主共和国および周辺諸国で人権侵害や環境破壊などに関わる武装勢力の資金源となっている紛争鉱物問題について懸念し、CSRの観点からサプライチェーン全体にわたって紛争鉱物使用の調査を実施しています。

### ▶資料調達

<https://www.sekisui.co.jp/company/trust/suggestion/index.html>

### ハラスメントの防止を含む人権に関する研修・教育

人権に配慮した経営を行うため、従業員に対して人権をテーマとした研修や教育を行っています。特に入社や昇進などの節目に実施される研修に、強制労働、児童労働、ハラスメントなど人権に関わる問題について意識を高める内容を取り入れています。2020年度から社内イントラネットを活用した「ビジネスと人権 E-Learning」を開始し、事業活動によって影響を受けるすべてのひとびとの人権尊重を目指す姿勢の周知を進めています。また、ハラスメントの防止を目的としたハラスメント研修を毎年実施しており、2020年度は367名が受講しました。

# ステークホルダーエンゲージメント

積水化学グループは、「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーとの信頼関係を構築するためには、企業価値向上に向けた建設的な対話が重要だと考えています。ステークホルダーを企業価値向上に向けたパートナーと位置付け、建設的な対話を通じて、その期待や要請を把握し、社会全体の課題をともに解決していくことが、大きな事業機会につながります。ステークホルダーと共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。

## ステークホルダーとの建設的な対話の促進

### お客様との対話

「モノづくりのはじまりはお客様の声から」のキャッチフレーズのもと「指名され続ける品質」の実現を目指し、2020年度も住宅販売会社の経営幹部層がお客様のご意見を直接お伺いする「CAT (Customer And Top)ミーティング」(2020年度は約50邸を対象)を実施しました。

### 従業員との対話

会社を取り巻く問題点や仕事上の課題を解決していくためにも、経営層と従業員の対話が不可欠だと考え、2002年度より、従業員が経営層と直接対話をする機会を設けています。

2020年度は、新たに策定した長期ビジョン「Vision 2030」やそれを実現するための鍵となるESG経営について浸透を図るため、全グループ従業員を対象に国内8回、海外(東アジア、ASEAN、インド、



オンラインで開催されたビジョンキャラバン2020

豪州、北米、欧州)5回の「ビジョンキャラバン2020」をオンラインで開催しました。社長と取締役が「Vision 2030」の実現に向けた自身の想いや、当社グループのESG経営について説明をし、それを受けて従業員は、「Vision 2030」の実現のために各々の業務をどのように意識して進めたら良いか、自分の業務と当社グループのESG経営のつながりなど、従業員同士で議論し、理解を深めます。従業員からの質問や、従業員同士で議論した内容の発表に対して、社長や取締役がコメント、フィードバックをし、双方向での活発な対話を進めました。

### 株主・投資家の皆様との対話

当社グループでは、適時、適切かつ積極的な情報開示が重要であると考えており、積水化学のWebサイトでは、「企業情報開示理念」のもと、具体的な開示内容や開示体制などに関して「企業情報開示規則」を策定し、社内の情報開示体制を強化しています。またフェアディスクロージャーに十分配慮し、決算情報・説明会資料については、Webサイト上に和英同時公開を行うほか、その説明会の模様についての配信や質疑応答の掲載を行っています。2020年度は経営陣による長期ビジョンおよび中期経営計画説明会および四半期ごとの決算説明会をオンラインで開催しました。

当社グループの事業領域が多岐にわたることからグループ全体の事業内容やESG経営の取り組みについて、理解を深めてもらうためには、個別に丁寧な説明をすることが重要だと考え、機関投資家・セルサイドアナリストの方々との面談などを積極的に行っています。2020年度は、当社の高機能プラスチックカンパニーの成長戦略、各事業戦略について、セルサイドアナリスト向け「高機能プラスチックカンパニー スモールミーティング」を開催しました。

そして、「投資家と経営層の積極的なエンゲージメント」を重要課題の一つとして掲げ、株主・投資家の皆様と建設的な対話を行い、そのフィードバックを経営に活かしています。また、いただいたご意見やご質問を基に統合報告書をはじめとする各種IR資料の改善に努めています。2020年度、日本証券アナリスト協会ディスク

ロージャー研究会が毎年実施している「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、化学・繊維の業種で2位の評価をいただきました。これは非財務情報(ESG情報等)の開示に積極的に取り組んでいることなどを評価いただいたものです。

これからも、分かりやすく丁寧な説明を心がけるとともに、資本市場の声に耳を傾け、企業価値向上や持続的成長のための取り組みを推進していきます。

## 地域社会・地球環境

事業を通じた地域発展への貢献、地域との共生、環境保全という視点を重視しています。地域社会と連携して、次世代の子どもたちに自然環境の大切さを伝える取り組みや事業特性を活かした小中高生向けのキャリア教育の実施、自然環境保全のためのグループ事業所におけるさまざまな環境保全活動の実施、自然に学ぶ研究活動への支援・助成などさまざまな活動を進めています。



九州積水こども自然塾

## ステークホルダーへの価値配分(2020年度)

積水化学グループでは、GRIスタンダードなどを参考にして、財務諸表に基づきステークホルダー別に、その配分状況を算出しています。

(百万円)

ステークホルダー	金額の算出方法	
株主	配当金	22,193
取引先	売上原価、販売費・一般管理費(人件費除く)	778,554
従業員	労務費、販売費・一般管理費のうちの給料および手当、賞与引当金、退職給付引当金	210,705
地域社会	寄付	218
地球環境	環境保全コスト	16,207
政府・行政	法人税、住民税、事業税	19,902
債権者	営業外費用のうちの支払利息	861

# 高機能プラスチックカンパニー

事業・製品・技術の「変革」による付加価値創造を通じて、  
ひとびとの暮らしを進化させ社会課題を解決する

微粒子技術、粘接着技術、精密成形技術などの独自技術を活かし、エレクトロニクス、モビリティ、住インフラ材、その他さまざまな産業向けに  
お客様の製品・サービスをさらに進化させる、先進の高機能材料をグローバルにご提供しています。

## 高機能プラスチックカンパニーのこれまでの歩み

### 「加工」の歩み

高機能プラスチックカンパニーは、2001年に現在の3カンパニー制を導入して以降、海外事業拡大を中心とした成長戦略と経営基盤強化に取り組み、微粒子製品や高機能樹脂などのエレクトロニクス分野、中間膜、フォーム事業などの車輻材料分野を強化して、利益拡大を図りました。中でも主力製品の1つである自動車用中間膜事業では、元来の役割であるフロントガラスの飛散防止機能に加え、騒音を抑える遮音の機能や、紫外線や熱を大幅にカットする遮熱の機能を付加するなど、社会ニーズを的確に捉えた開発と、海外での製膜拠点の設立により、グローバルでの確固たる地位を確立しました。またエレクトロニクス分野では、スマートフォンの登場・高機能化に応え、さまざまな製品を上市。今日もデジタル化社会の基盤を支え、ひとびとの豊かな暮らしに貢献しています。

### 「先取り変革」の歩み

高機能プラスチックカンパニーではこれまで、社会や事業環境の変化を捉え、先んじて対応し、勝てる分野への集中特化により利益を生み出してきました。その一例が、デバイス材料関連事業です。スマートフォンの登場というテクノロジーの転換期を上手く捉え、顧客との関係をいち早く構築し、製品ポートフォリオを入れ替えたことで、スマートフォン市場の拡大とともに成長を遂げました。また、前中期経営期間においては、硬質ウレタン原液の国内市場において高い技術力を誇る「ソフランウイズ社」や自動車・エレクトロニクス用途の高機能樹脂加工に強みを持つ「ポリマテック社」など、当社とのシナジー効果が期待できる会社とのM&Aを通じ、今後の成長市場における研究開発・生産面での協業体制と、営業網の確立を図りました。



導電性微粒子



半導体向け実装材料



スマートフォンやタブレットに使用される液晶部材固定用両面テープ



自動車バンパー向け成型品



自動車向け合わせガラス用中間膜



塩素化塩化ビニル (CPVC) 樹脂コンパウンド



熱膨張性耐火材



雨水貯留システム



## 清水 郁輔

高機能プラスチックカンパニー  
プレジデント

### より良い世の中へ、覚悟のある挑戦と変革を

私たちのミッションは、技術で「ひとびとの生活の質を向上させ」、「より安全で便利な世の中をつくる」ことです。ビジョン実現のために、困難な課題でも果敢に挑戦し、また、失敗しても咎めない組織・風土をつくっていきます。

# 高機能プラスチックカンパニーの今後の中長期戦略

## エレクトロニクス分野

### 非液晶向け製品を中心に拡大

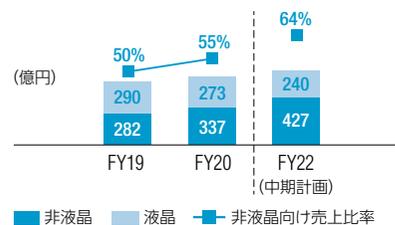
エレクトロニクス分野では、液晶市況の回復は見込まず、非液晶向けの製品の拡販に注力します。半導体の軽薄短小化に対応する工程材料や、世界的に普及の進む5G基地局向けの放熱材の提供等に加え、これまで液晶向けの製品の開発・販売で培った知見を活かした次世代ディスプレイ向けの新製品開発・投入などを通じ、さらなる成長とポートフォリオ強化を狙います。

### 耐熱セルファ(半導体工程材料)

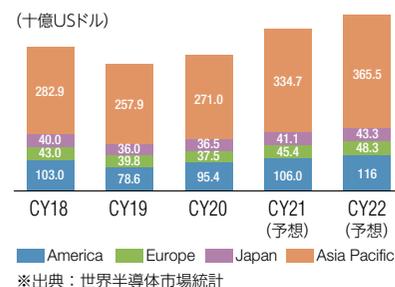
高い接着性と剥離しやすさを両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化にともなって微細化・薄膜化するウェハなどを、ダメージなく加工することができます。



### 非液晶向け売上高/売上比率



### 半導体出荷量 世界地域別市場予測

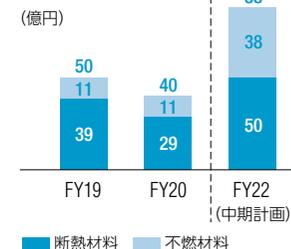


## 住インフラ材分野

### 断熱/不燃材料の拡販 新事業(センサー)の仕込み

住インフラ材分野では、耐熱配管向けの樹脂原料や雨水貯留材など、建築物やインフラの安全・安心や、社会課題の解決に貢献する材料を提供していくとともに、注力している断熱/不燃材料の拡販に努めます。また、「省施工」をキーワードにマーケティングを進め、センサーなどを中心に、成長を牽引する新たな製品の開発に注力していきます。

### 断熱/不燃材料売上高



### 不燃材料認定・ウレタン系 現場発泡断熱材

有機材料としては初めて「国土交通大臣不燃材料認定」を取得したウレタン系現場発泡断熱材です。現場での引火などに起因する火災事故の防止に寄与します。



### 見守りセンサー 「ANSIEL(アンシエル)」

独自の発泡体技術を活用して生まれた離床見守りセンサーです。検知精度、カスタマイズ性の高さと設置のしやすさで、事故予防とスタッフの負担軽減につながります。



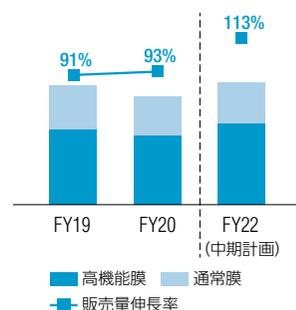
## モビリティ分野

### 高付加価値品の拡販

#### 長期的に航空機向けを第2の収益の柱に

モビリティ分野では、自動車市況の大幅な回復は織り込まず、高機能中間膜を中心とする高付加価値品の拡販を軸に成長を目指すとともに、航空機関連部材を第2の収益の柱にしていきます。高機能中間膜では、遮熱性能や遮音性能、ヘッドアップディスプレイ用くさび膜など、差別化技術で収益力向上を図るとともに、長期的には中間膜機能の複合化によるさらなる付加価値向上を目指した開発にも力を入れていきます。

### 高機能膜販売量/販売量伸長率



### 機能複合化の例



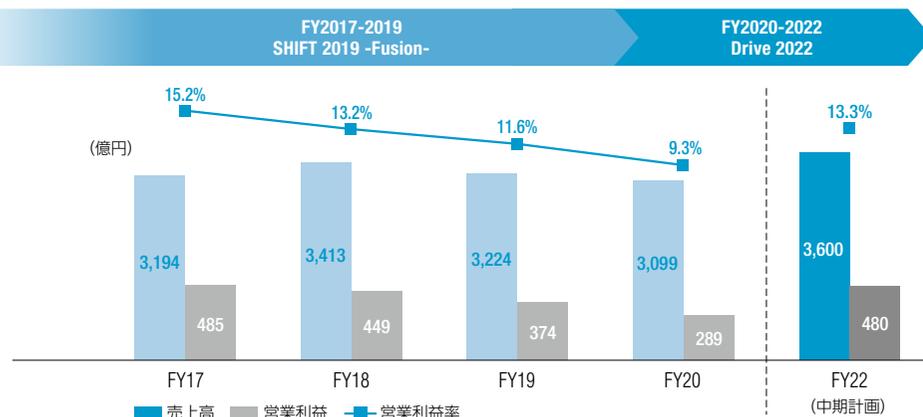
ヘッドアップディスプレイ用中間膜

### エアロスペース社

航空機内外装部材、炭素繊維強化プラスチック(CFRP)などの複合材成型品を製造。航空機材の軽量化や輸送機器の燃費向上に寄与しています。中長期的な航空機需要の回復を見込み、今後は、高付加価値なエンジン部材の比率を高めるとともに、輸送用ドローンや医療機器などへ他用途展開によるポートフォリオ改革を進めます。



## 業績推移



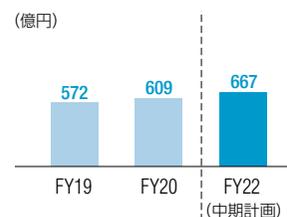
	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2022*
為替レート (期中平均)	¥113/US\$ ¥121/€	¥111/US\$ ¥128/€	¥109/US\$ ¥121/€	¥106/US\$ ¥124/€	¥106/US\$ ¥118/€
主なM&A	2017年9月 ポリマテック社	2017年12月 ソフランウイズ社	2019年下期 Aerospace社		
主な 戦略投資	2017年12月 メキシコ・中間膜 新ライン稼働	2018年4月 国内・車輻外装 部材新工場稼働	2018~19年 タイ、中国・フォーム 新工場稼働	2020年下期 欧州・中間膜 新ライン稼働	

\* FY2022は前提

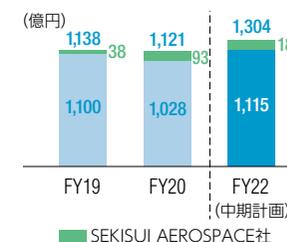
(億円)	FY17	FY18	FY19	FY20
資産	4,475	3,438	3,765	4,229
ROIC			9.1%	6.7%
EBITDA	779	619	563	511
減価償却費	180	161	177	193
資本的支出	257	329	266	165
研究開発費	189	162	153	139
従業員数(人)	9,735	7,795	8,078	7,541
連結子会社数 (カッコ内は海外)	67 (55)	68 (56)	65 (54)	63 (52)

\* FY17以前はメディカル分含む

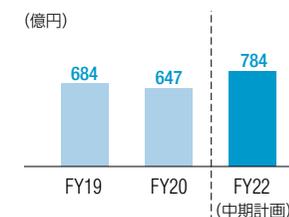
## エレクトロニクス分野売上高



## モビリティ分野売上高



## 住インフラ分野売上高



## 2020年度実績

2020年度は、売上高3,099億円、営業利益289億円と新型コロナウイルスの影響により減収減益となったものの、下期では増収増益に復帰、収益体質強化も計画を上回る速度で進捗しました。エレクトロニクス分野は在宅勤務の普及を背景にタブレット端末や高速通信に関連した需要が増え増収。モビリティ分野では2Q以降の自動車需要の回復にとまひ、中間膜事業が業績を牽引しました。また住インフラ材分野も、下期以降塩素化塩ビ樹脂の回復にとまひ前年並みの売上を確保しました。年度通期では、購買最適化や生産性改善、物流コスト削減などのコスト革新により56億円の改善を達成、数量構成の減分をほぼオフセットし、減益幅を最小限にとどめました。

## 営業利益増減要因分析

	FY19 374億円							▲84億円		FY20 289億円
(億円)	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計		
通期増減	▲56	▲9	▲51	▲38	+28	+14	+28	▲84		
	限界利益 ▲47億円									
上期増減	▲36	▲2	▲105	▲22	+20	+1	+39	▲106		
下期増減	▲19	▲7	+54	▲16	+8	+13	▲11	+21		

## 2021年度について

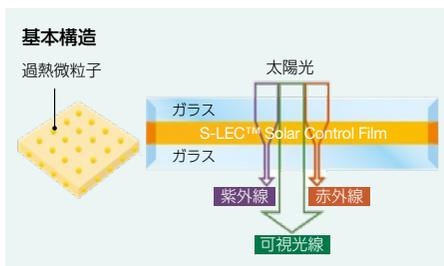
2021年度については、主に戦略3分野での数量増と構成の良化による成長を目指します。エレクトロニクス分野・モビリティ分野は、半導体生産停滞のリスクはあるものの、非液晶向け製品や、複合的な機能を持つ自動車用中間膜など、高機能品の拡販を中心に業績拡大を狙います。エアロスペース社は、航空機需要の低迷により苦戦しているものの、合理化施策と他用途展開を推進していきます。また、住インフラ材分野は国内の需要回復の遅れを海外でカバーしていきます。最注力課題であるコスト革新につきましては、21年度で中期計画(22年度)を超過達成する見込みです。

# 社会の変化を捉える (高機能プラスチックカンパニーのサステナビリティ)

## 気候変動

### 遮熱中間膜

フロントガラスの面積の拡大や、アメニティ性を重視したガラスルーフの登場による、室内に差し込む太陽光の増加に対応し、エアコンの稼働率増加を防ぎます。当社の「微粒子分散技術」で、紫外線だけでなく、肌をジリジリと刺激する赤外線もカットし、車内の温度上昇を抑えることで、快適性と燃費向上に貢献。また電気自動車においても、エアコンの使用を抑制し、電池負荷を低減させることが可能です。



### 導電性微粒子

高精度な微粒子に金メッキをすることで、導電性を持たせた導電性微粒子。電子部品と基板間の導通、熱伝導、ギャップ形成などに利用可能。独自のポリマー設計技術により、粒子硬さ・反発力の制御が可能で、液晶や実装分野で、さらなる高集積化のニーズにも貢献します。



### 放熱グリス

リチウムイオンバッテリーの熱対策に使用。高い熱伝導性を有し、環境負荷の少ない電気自動車の普及に貢献しています。



## 住み続けられるまちづくり

### HUD用くさび形中間膜

自動車のガラスに必要な情報を映し出すHUD(ヘッド・アップ・ディスプレイ)対応の中間膜です。HUDはドライバーの視線移動をなくすことで安全性を大幅に向上させます。HUD対応のくさび形中間膜を生み出す「くさび角度制御技術」と、「多層押出技術」「ナノ分散技術」により、世界で初めてHUDの二重像を抑制するだけでなく、遮音・遮熱機能を兼ね備えた中間膜を生み出しました。これにより視認性を向上し、より快適で安全な運転に貢献します。



### 熱膨張耐火材

火災時に膨張して断熱層を形成し、炎をシャットアウト。減災に寄与します。普段は柔軟で薄いシート状なので曲げ加工や切断なども簡単。取り付けにくい箇所にも設置が容易です。



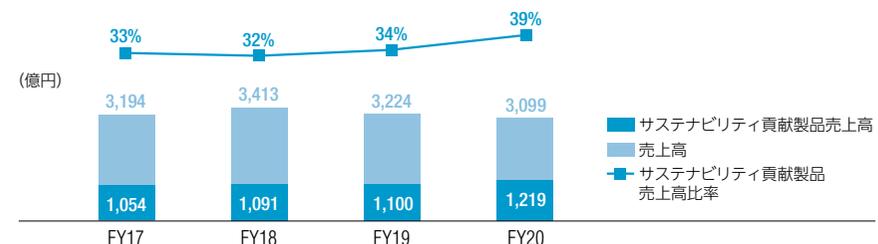
## 健康・福祉

### ウイルス除去スプレー

ノイラミン酸と類似したイオン基を有したポリマーでウイルス(エンベロープ有)を捕捉し、体内の受容体表面への結合を防止。ドアノブや手すり、便座、スイッチなど、人が接触する物に対してスプレーすることで、対象物にウイルス除去効果を付与します。



## 高機能プラスチックカンパニーのサステナビリティ貢献製品売上高推移



# 住宅カンパニー

## 際立つ高性能住宅と住関連サービスの提供で、ひとびとの安心・安全・快適な暮らしを支える

『地球環境にやさしく、60年以上安心して快適に住み続けることのできる住まいの提供』を理念に事業を推進しています。

### 住宅カンパニーのこれまでの歩み

#### 「加工」の歩み

1971年、第1号商品「セキスイハイムM1」を発売してから、今年で50周年となります。当初から、短工期での施工や、設計通りの性能を実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業（住宅事業）を展開し、累積60万棟超を販売しました。また、1997年からは太陽光発電システム（ソーラー）搭載住宅を本格的に販売し、2012年には、蓄電池、HEMS\*を標準搭載した「スマートハイム」を市場に投入するなど、エネルギー自給自足を目指せる住宅の開発・普及を推進してきました。加えて、“人生100年時代”に備えたレジリエンス機能と“新しい生活様式”への対応力を高めた「レジリエンス100 STAY&WORK モデル」を2020年7月に発売するなど、際立つ技術で社会課題解決への貢献に取り組んでいます。

\* HEMS:「スマートハイム・ナビ(ホーム・エネルギー・マネジメント・システム)」

#### 「先取り変革」の歩み

少子高齢化など社会の変化を受け、1990年代後半から日本の新設住宅着工戸数が減少していく中、住宅カンパニーでは、販売体制の再編による営業力強化とコストダウンを行い、競争力向上と収益力回復を図りました。またリフォームなどのストック事業の強化や、海外展開にも取り組んできました。近年も、各地の住宅生産工場の自動化投資や運営一体化を進め、さらなる生産性向上を図るなど、事業環境の変化を先んじて捉え、たゆまぬ構造改革を行っています。



工業化が進んだ住宅生産工場内部



住宅生産工場(ユニット)



住宅生産工場(外壁)



エネルギー自給自足を目指せるスマートハウス  
[スマートパワーステーション]



防災・減災のまちづくり



リビング・ダイニング・キッチンリフォーム



タイでの住宅生産工場

## 神吉 利幸

住宅カンパニー プレジデント

### 時代の最先端へ、挑戦を続ける飛躍の年に

コロナ禍で大変な状況は続きますが、リスクを注視しながらも悲観的にならずカンパニー全体で一丸となり、強い覚悟で、持続的成長を実現していきます。

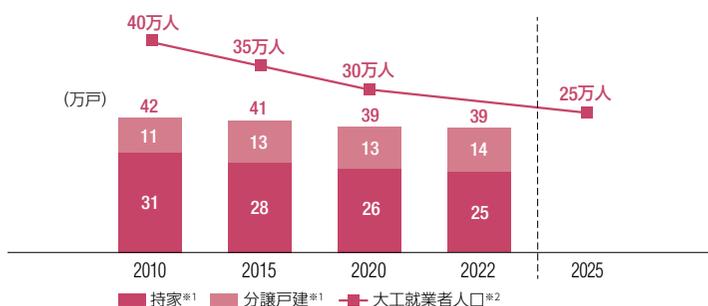
# 住宅カンパニーの今後の中長期戦略

## 住宅事業

### 戸建シェアNo.1へ挑戦

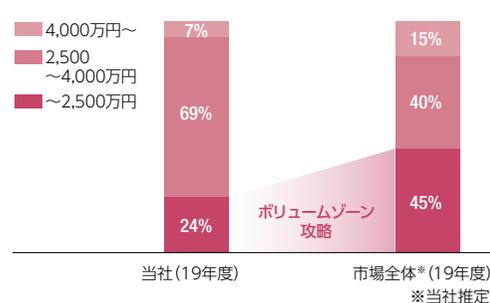
「セキスイハイム」は、家づくりの大半を工場で行う画期的な「ユニット工法」により、高品質（高耐震、高気密、高断熱）の住宅を安定供給できます。職人の高齢化や人手不足、建設労務費高騰が進む中、ユニット工法の優位性が高まっていると考えています。スマート&レジリエンスおよびニューノーマルに対応した商品展開を進めるほか、ファーストバイヤーを中心に安定した需要が見込まれる分譲・建売住宅に資源を集中してボリュームゾーンを攻略し、戸建シェアNo.1を目指します。

### 戸建着工戸数と大工就業人口推移

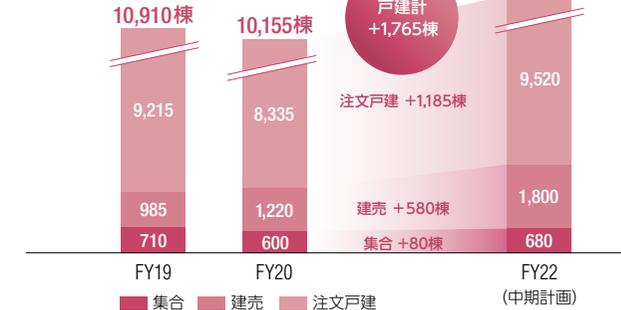


※1 2010～2020年度は「国土交通省 2020年度 建築着工統計調査」より。2022年度は当社予測。  
 ※2 国土交通省 社会資本整備審議会住宅地分科会 資料より。

### 価格帯別戸建住宅着工戸数



### 売上棟数



## ストック事業 (リフォーム、不動産)

### 工業化住宅の際立ちで価値を向上し次世代へ継承

アフターサービス、リフォーム、不動産などグループの総合力を活かし、2020年度に立ち上げた買取再販ブランド「Beハイム」を本格的に展開します。「Beハイム」ではまず、工業化住宅の際立ちである高い品質と耐久性、新築時の生産情報やメンテナンス情報などの履歴を活かし、住まいの健康状態を見える化します。そして、バリューアップ(快適な暮らしと資産価値の維持・向上)のためのリフォームを実施したうえで、追加できるオプション工事を明快に提示し、再販することで、売主様と買主様双方のメリットを創出します。次世代に価値を継承していくことで、地域活性化や空き家発生抑制にも寄与し、サステナブルな循環型社会の構築にも貢献します。

ハイムの買取&再販  
**Beハイム**

## まちづくり事業

### スマート&レジリエンスまちづくりを全国展開

安心・安全で環境にやさしいセキスイハイムのスマート技術や、自社マンションブランド「HEIM SUITE」、災害に強い積水化学グループの際立つインフラ資材を結集した積水化学グループならではのまちづくりです。「あさかりードタウン」で培ったノウハウを活かし、全国に拡大・展開し、2022年度にまちづくり事業売上高125億円(2020年度実績39億円)を目指します。

東松山リードタウン(予定)

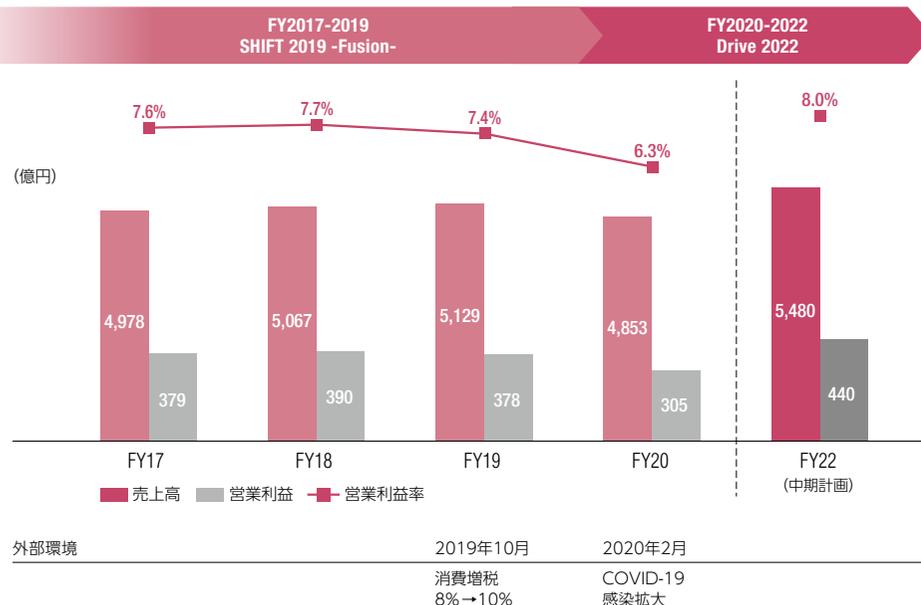


札幌平岸リードタウン(予定)



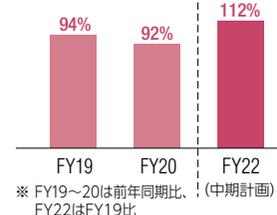
## 住宅カンパニー

## 業績推移

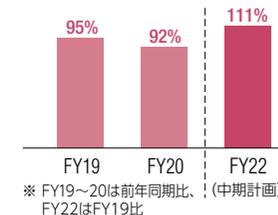


(億円)	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20
資産	2,778	2,833	3,152	3,318	3,248
ROIC				19.9%	14.0%
EBITDA	465	474	485	474	402
減価償却費	89	93	94	94	97
資本的支出	135	144	178	150	138
研究開発費	45	46	42	39	35
従業員数(人)	10,447	10,698	10,891	10,937	11,182
連結子会社数 (カッコ内は海外)	41 (1)	37 (1)	37 (1)	39 (1)	39 (1)

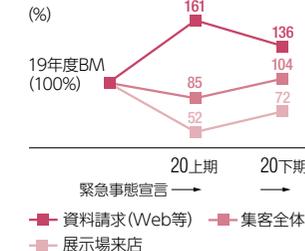
## 新築受注棟数



## リフォーム受注高



## 集客数



## 2020年度実績

2020年度は、売上高4,853億円、営業利益305億円と、新型コロナウイルスの影響により、主に住宅・リフォームの受注が減少したことで大幅減益となりました。その中においても、住宅カンパニーではコロナ禍に柔軟に対応し、住宅事業ではニューノーマル対応の営業スタイル・商品の迅速な展開、リフォーム事業では定期診断専任担当者の設置などの体制強化、不動産事業ではファミエスとの連携強化による集合リフォームや買取再販の強化を推進し、下期は売上高・営業利益とも、ほぼ前年並みまで回復しました。また、まちづくり事業の収益貢献が本格化するとともに、今後のプロジェクト案件の確保も順調に進捗したほか、継続的に取り組んできた体質強化、および、固定費抑制も順調に進捗しました。

## 営業利益増減要因分析

	FY19 378億円 → FY20 305億円 ▲73億円							
	売上 要因 (億円)	限界 利益 要因 固定費	リフォーム 限界 利益 固定費	リフォーム 限界 利益 固定費	その他 限界 利益 固定費	その他 限界 利益 固定費	合計	
通期増減	▲87	▲11	+41	▲31	+8	+9	▲2	▲73
	住宅 ▲57億円		リフォーム ▲23億円		その他* +7億円		合計	
上期増減	▲57	▲2	+29	▲33	+8	▲1	0	▲56
下期増減	▲30	▲9	+12	+2	0	+9	▲2	▲17

※ 不動産・まちづくり・海外・住生活

## 2021年度について

2021年度は、新型コロナウイルスの影響は残るものの、住宅・リフォーム事業の売上高増とまちづくり事業の拡大により、新型コロナウイルス流行前の利益水準への回復を目指します。住宅事業では、引き続きWebを活用して集客総数を確保するとともに、リモート商談と体感型ショールームの活用といった「バーチャル」と「リアル」の融合提案を進めます。加えて、セキスイハイム誕生50周年記念プロジェクトを展開し、スマート&レジリエンスおよびニューノーマル訴求や、分譲・建売住宅などの土地戦略の強化により、受注増大に努めます。リフォーム事業では、定期診断の量・質のさらなる向上とファミエスミュージアムの展開拡大による提案力強化や、生産性改善に取り組みます。

## 社会の変化を捉える (住宅カンパニーのサステナビリティ)

### クリーンエネルギー

#### エネルギー自給自足を目指せる3点セット(ソーラー・蓄電池・HEMS)を備えた住宅「スマートパワーステーション」

大容量ソーラーと蓄電池を備えた住宅はCO<sub>2</sub>の削減に貢献し、積水化学グループのサステナビリティ貢献製品にも認定されています。スマートパワーステーションは、ソーラーパネル一体型屋根の採用により、標準的な住宅規模でも大容量ソーラー搭載が可能です。さらに蓄電池を搭載することで、再生可能エネルギーをより有効に活用することができます。2020年度、当社グループの新築戸建住宅におけるZEH<sup>\*1</sup>比率は85%<sup>\*2</sup>まで高まっています。また、ソーラーや蓄電池に加え、電気自動車との連携や、飲料水貯留システムの設置も可能です。これにより、自然災害等によるライフライン途絶時に生活の維持を可能とする「在宅避難のできる家」となり、ひとびとの安心・安全な暮らしを支えます。

※1 ZEH: ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

※2 北海道を除く



#### スマートハウス関連指標



### 気候変動

#### 『スマートハイムでんき』

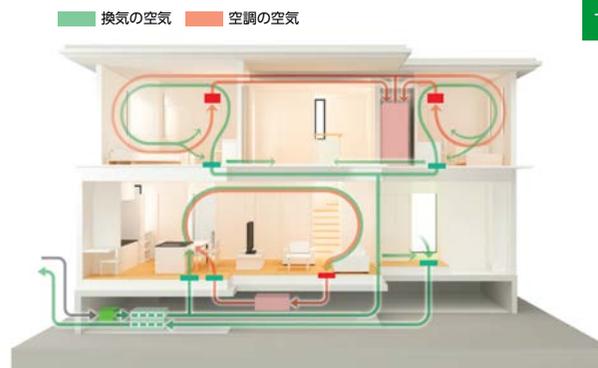
積水化学グループが取り組んでいく重点課題の一つに気候変動があります。この課題解決に資する取り組みを社会全体で加速していくため、当社は「RE100」に加盟し、再エネ転換への取り組みを進めています。その一つが、2019年に始動したサービス「スマートハイムでんき」です。ソーラーを搭載したセキスイハイムにお住まいのお客様から余剰電力を買い取り、グループの国内工場・事業所などで活用させていただくシステムです。電力の固定価格買取制度(FIT)の適用が終了するお客様に魅力的な余剰電力買取サービスを提供するとともに、当社グループの温室効果ガス排出量の削減を推進します。



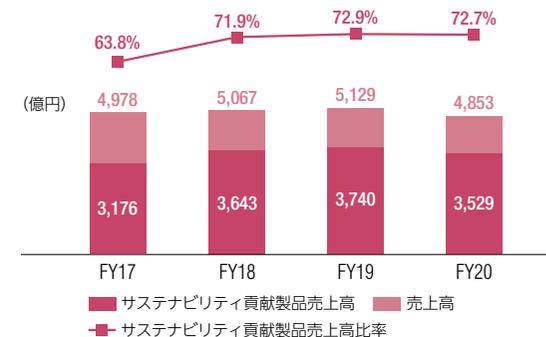
### 健康・福祉

#### 換気・空調システム『快適エアリー』

住まい全体の温熱環境を均一に整え、“暖差リスク”の少ない心地よい暮らしを提案します。2021年6月には、高機能プラスチックカンパニーの抗ウイルス加工剤使用の空調フィルターと粉塵除去機能を強化した換気フィルターを導入した「快適エアリー T-SAS(ティーサス)」を新たに開発し、コロナ禍でも安心・快適な自宅滞在をサポートします。



#### 住宅カンパニーのサステナビリティ貢献製品売上高推移



# 環境・ライフラインカンパニー

## 多様な高付加価値製品で、インフラ課題を解決し、社会基盤を支える

日本国内で有数のシェアを誇る給排水管や建設部材の生産・販売を基盤事業とするカンパニーです。人手不足やインフラ老朽化、気候変動など、深刻化・複雑化しながら増大する社会課題の解決に貢献する製品の拡販と市場創出に努めています。

### 環境・ライフラインカンパニーのこれまでの歩み

#### 「加工」の歩み

1952年に日本で初めて硬質塩化ビニル管「エスロンパイプ」の製造を開始、その後塩ビ管継手の射出成型加工技術を確立したことで、給排水管「エスロンパイプ」の爆発的普及を後押しし、当社は市場で確固たる地位を確立しました。1970年代後半からは、省資源化・高機能化のニーズを見据え、新素材・新技術を使った新しい用途を切り開く管工機材製品を次々に発売し、今日までに水道・下水・住宅・建築・農業・電力・通信・ガス・プラントなど幅広い分野において、金属管・コンクリート管の代替を進め、軽量化・易施工化に貢献してきました。また、1974年に開発した合成木材FFUは、国内外の鉄道のまくらぎやトンネル掘削などへ用途展開し、環境負荷低減ニーズ増大により需要が拡大しています。

今後も、社会課題の解決に資する製品を継続的に創出し、レジリエントな社会基盤の維持に貢献していきます。

#### 「先取り変革」の歩み

都市部などの下水管の老朽化問題に対し、1986年、東京都下水道サービス株式会社、足立建設工業株式会社と共同で管路更生工法「SPR工法」を開発、道路を掘り返すことなく、大幅な工期短縮と土砂などの産業廃棄物の大幅削減を実現しました。1995年には、阪神淡路大震災での水道管被害を見て、日本初の水道配水用ポリエチレン管「エスロハイパー」を早期に開発、その後、立て続けに発生した大きな地震に対し、耐震性が実証されたことで、2004年、厚生労働省「水道ビジョン」、2005年、日本水道協会「水道事業ガイドライン」において耐震管材に規定されました。現在では、耐久性・耐腐食性・軽量化から建築建分野での採用が拡大しています。海外においては、1990年に米国のプラスチックシートメーカーであるKleerdex社（現在のSEKISUI KYDEX社）を買収し、航空機・車輻用内装材における事業基盤を確立した後、外装材へと領域拡大し、現在は医療機器向け等、さまざまな用途展開を推進しています。



## 平居 義幸

環境・ライフラインカンパニー プレジデント

### 社会課題解決のプロフェッショナル集団へ

われわれの製品で防災・減災につながった例はたくさんあります。社会が抱えるさまざまな課題を、高いレベルで解決する製品開発と提案できる人材育成を進め、社会貢献の量と質を高めます。



住宅用給排水システム



クウチョウハイパーCH



耐震型高性能ポリエチレン管



エスロンRCP



管路更生工法 (SPR工法)



医療機器向けプラスチックシート



高機能樹脂畳 (MIGUSA)



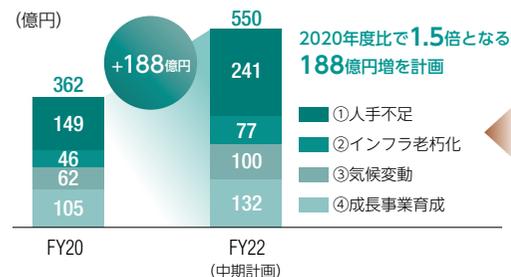
SEW

# 環境・ライフラインカンパニーの今後の中長期戦略

## 重点拡大製品の拡販

当社技術を結集した重点拡大製品により、深刻化・複雑化し増大する社会課題(人手不足・インフラ老朽化・気候変動)の解決に貢献します。

### 重点拡大製品売上高



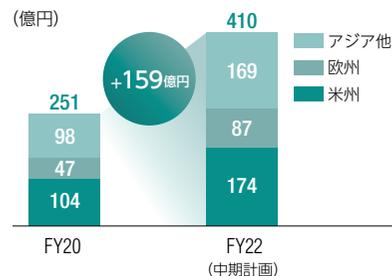
### 社会課題と当社技術



## 海外事業の拡大

事業・製品の多様化を図るとともに、高付加価値製品を中心に、国内の成功モデルを展開し、新規顧客の獲得、エリアの拡大・深耕を図ります。FFU製まくらぎ欧州工場の2022年度の生産開始に向けた準備を着実に進めていきます。

### 海外地域別売上高



事業・製品	戦略	欧州	米州	アジア
シート	・医療・鉄道向け等への用途展開推進(欧・米) ・生産効率改善の継続	○	○	—
機能材 (FFU)	・新規顧客の開拓(米・亜) ・欧州生産拠点設立(22年度下期稼働開始予定)	●	●	●
管路更生	・より易施工な新製品の導入促進 ・施工パートナーの拡充と連携強化	—	●	●
プラント	・アジア需要・半導体需要の獲得 ・ベトナムTP社とのシナジー拡大	—	—	●

●:国内成功事例を展開

## 営業革新

今後のニューノーマルに対応すべく、Webセミナーによる製品認知度向上に加え、千葉ソリューションセンター(2021年7月稼働)を活用し、実環境に近い形での評価試験状況をオンライン提供する等、リアルとバーチャルとを融合し、新規顧客発掘から採用までの新たな成功モデルを確立していきます。

## 戦略3分野別の成長戦略

### 配管・インフラ分野

住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管から工場向けのバルブや高機能管、上下水道・農業・電力・通信・ガスなどの社会インフラ向けの、易施工・工期短縮に資する配管資材や、インフラ老朽化対策に資する管路更生資材を提供しています。従来の耐震性や耐腐食性に加え、耐圧・高排水などの機能を強化し、金属代替を加速・推進します。

製品例



SPR-NX工法



高耐久・耐薬品性能のプラント製品

### 建築・住環境分野

ユニットバス、樹脂畳などの内装向け資材や、雨とい・たてとい、エクステリアなど外装向け資材を提供しています。集中豪雨などの災害激甚化対応製品(大型高排水システム)や介護・自立支援設備(wells)、高機能樹脂畳(MIGUSA)など重点拡大製品の拡販に注力します。

製品例



大型高排水システム



wells

### 機能材料分野

合成木材FFU製まくらぎや防音材料、内装材向け成形用プラスチックシート、液体輸送用容器を提供しています。当分野は海外展開を含め、市場の伸長余地は大きく、航空機・鉄道・医療向け高付加価値製品の他用途展開を加速していきます。

製品例

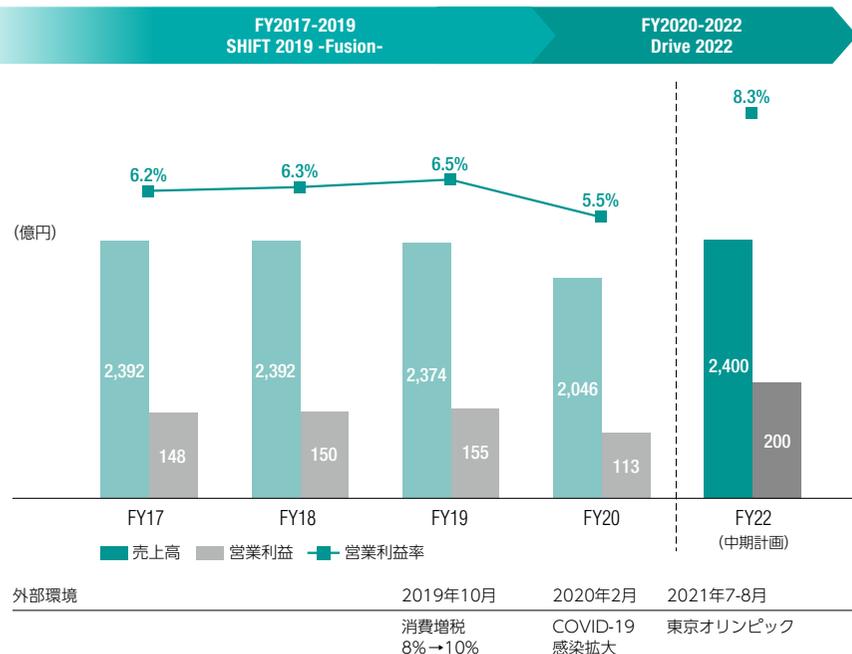


航空機向け内装プラスチックシート



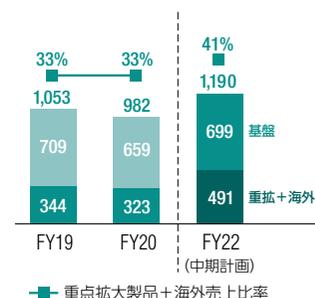
FFU製まくらぎ 欧州工場

## 業績推移

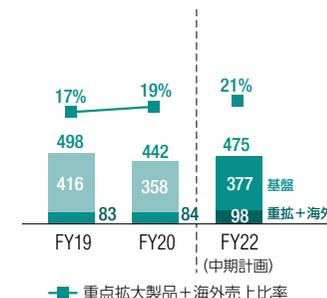


(億円)	FY17	FY18	FY19	FY20
資産	2,071	2,167	2,169	2,104
ROIC			7.3%	5.3%
EBITDA	214	222	234	199
減価償却費	64	70	78	87
資本的支出	98	139	136	141
研究開発費	61	59	62	64
従業員数(人)	4,945	5,139	5,242	4,959
連結子会社数 (カッコ内は海外)	38 (15)	39 (16)	41 (16)	40 (15)

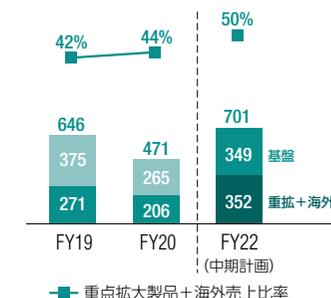
## 配管・インフラ分野売上高



## 建築・住環境分野売上高



## 機能材料分野売上高



## 2020年度実績

2020年度は、国内工事遅延・海外ロックダウンなどのコロナ影響による「数量・構成」減を、固定費削減や原価低減でカバーすべく取り組みましたが、2014年度以来の減益となりました。収益体質を強化し、早期回復を図るべく、業務効率化や事業譲渡による構造改革を推進しました。

## 営業利益増減要因分析

	FY19 155億円							FY20 113億円 ▲42億円								
(億円)	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
通期増減	▲4	0	▲87	▲4	+15	+11	+28	▲42	▲4	0	▲87	▲4	+15	+11	+28	▲42
上期増減	▲1	0	▲58	▲2	+9	+6	+17	▲29	▲1	0	▲58	▲2	+9	+6	+17	▲29
下期増減	▲4	0	▲30	▲2	+6	+5	+12	▲13	▲4	0	▲30	▲2	+6	+5	+12	▲13

## 2021年度について

2021年度は、上期はまだコロナ影響が残りますが、先行する原材料高騰に対し、着実に価格転嫁を進めていくとともに、重点拡大製品・新製品の拡販と海外事業の拡大に注力します。加えて、生産再編を含めたさらなる構造改革、生産の自動化投資、DXによる業務効率化を通じ、ROIC向上を図るとともに、2019年度並みの利益水準を目指します。

# 社会の変化を捉える (環境・ライフラインカンパニーのサステナビリティ)

## 強靱なインフラ整備



### 管路更生工法「SPR工法」

既設管の内側に施工。道路を掘り返さずに老朽化した下水道をリニューアルできるため、少人数かつ短工期で施工でき、天候に左右されず、工事中の騒音も抑えることが可能です。また、廃棄物の大幅な削減も実現します。



### 強化プラスチック複合管「エスロンRCP」

高い耐久性・耐震性を備え、水密性・水理性にも優れた強化プラスチック複合管。荷重に対する強度が高く、国内の主要空港でも雨水排水管として活躍しています。管内に雨水を貯留することが可能で、まちや建物の集中豪雨対策にも貢献します。



### 高落差処理システム「エスロンドロップシャフト」

ドロップシャフトは、1994年から(財)下水道新技術推進機構(現(公財)日本下水道新技術機構)と共同研究を行い、開発した下水・雨水の高落差処理システムです。耐久性はもちろん維持管理環境・経済性等に、より高いパフォーマンスが期待できます。また、雨水用途においては、高い流下や空気連行の低減という特徴が発揮され、集中豪雨対策にも貢献します。

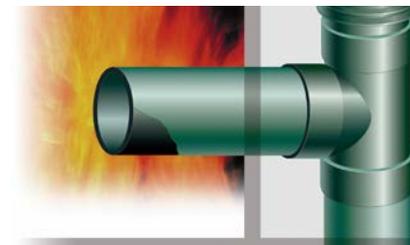


## 気候変動



### 建物用耐火性硬質塩ビ管・継手「エスロン耐火VPパイプ」

ポリ塩化ビニル層と、高温になると大きく膨張し断熱・耐火層を形成する特殊配合の中間層からなる、業界初の耐火性プラスチック管。別途耐火被覆処理が不要なため、人手不足対策となる易施工化に貢献します。



### 鉄道向け合成まくらぎ (FFU)

耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防錆剤不要で環境負荷低減に貢献します。需要が旺盛な欧州で生産拠点の設立を計画し、さらなる拡大を図ります。



### 給水用ポリエチレン管「エスロハイパー」

優れた柔軟性と強靱な接合部分で、地震や地盤沈下による破損、漏水を防ぎ、安全な水を供給します。軽量で省施工、耐腐食。



## 健康・福祉

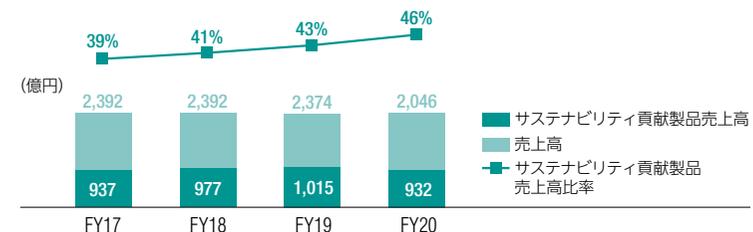


### wells 大型ユニットバス

人間工学に基づき開発された断熱性・耐震性の高いユニットバス設備。自立支援から重度化対応まで介護負担を軽減します。浴室内部からのセットが可能で、短工期での組み立て、メンテナンスの容易さに加え、時間の経過とともに変化する身体特性の変化にも対応できます。



## 環境・ライフラインカンパニーのサステナビリティ貢献製品売上高推移



# メディカル事業

## 優れた技術で高品質な製品を提供し、ひとびとの健康と豊かな生活の実現に貢献

「ひとびとの健康と豊かな生活の実現に貢献する」というミッションのもと、医療現場におけるさまざまな製品やサービスを提供しています。

### メディカル事業のこれまでの歩み

当社のメディカル事業部門と第一化学薬品株式会社の統合により、2008年に積水メディカル株式会社が発足。素材から販売までのサプライチェーンを完成させました。検査薬事業を基盤とし、これまでM&A等を通じて販路拡大と製品ラインアップ拡充を実現しながら事業構築を進めてきました。メディカル事業はグローバルに事業を展開しており、2008年に21%だった売上高の海外比率は2015年には50%に到達、その後も順調に海外売上を伸ばしています。これからも欧米・中国・アジアで事業展開を加速させていくとともに、開発体制を強化し、積極的な新製品投入による事業領域拡大を狙います。

※従来は「高機能プラスチック」の区分に含まれておりましたが、ライフサイエンス分野の主要部分を新たなカンパニー候補として成長させるため、2019年度よりメディカル事業として分離して開示しています。

### 事業拡大の経緯

2006年10月	第一製薬より第一化学薬品を買収
2008年4月	積水メディカル設立。事業の選択・集中を実施
2008年8月	米XenoTech社買収。薬物動態事業にて海外進出
2009年3月	米ADI社買収。検査事業における米拠点獲得
2010年2月	積水医療科技設立。中国事業強化
2011年2月	米Genzyme社から検査薬事業買収。海外本格展開開始
2015年12月	エーザイよりエーディア買収。検査重点領域を拡大
2017年9月	ペプチスター社に資本参加。特殊ペプチド関連事業を本格化
2018年3月	シンガポールVeredus Laboratories社買収
2020年9月	中国(蘇州)検査薬新工場稼働開始

### サプライチェーンの拡大



## 社会の変化を捉える

メディカル事業のサステナビリティ貢献製品

### 健康・福祉



#### 検査事業

生化学免疫・糖尿病・血液凝固・感染症などの臨床検査薬や各種分析装置、真空採血管などの開発・製造・販売



CP3000



ナノピアP-FDP

#### 医療事業

医薬事業： 医薬品原薬(API) / 中間体 / アミノ酸などの受託製造  
 創薬支援事業： 医薬品開発の研究開発支援として、薬物動態などに関する試験の受託



医薬品原薬(API)



創薬支援試験

メディカル事業

# メディカル事業の今後の中長期戦略

## 検査事業

### 重点領域強化とグローバルパイプラインの拡充による海外展開加速を狙う

国内では、新製品の積極投入を進めます。一方海外においては、欧米では大手企業とのアライアンス拡大とPOC強化、中国では血液凝固分野の継続拡大と新領域への参入を進めていきます。アジアでは、前中期計画で買収した Veredus Laboratories 社の ASEAN 拠点化を進めます。

### 重点領域

重点領域	生化学・免疫	血液凝固	糖尿病	感染症 POC*	採血管
主な製品	コレステロールや中性脂肪、梅毒などの検査薬	血液の凝固・線溶に関する物質の検査薬・検査機器	HbA1cの検査薬	アデノウイルスやインフルエンザの検査薬・検査キット	血液検査用の高速凝固型プラスチック製真空採血管

\*POC:Point of Careの頭文字。現場(診療所等)での迅速な検査・診断のこと

### 開発・新製品

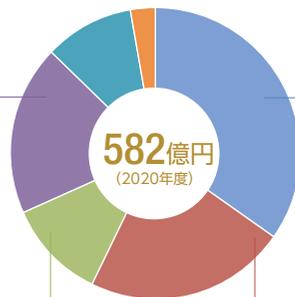
高感度免疫(国内・中国)	遺伝子POC(米国)	新規マーカー
新機器投入により、免疫市場へ本格参入	遺伝子検査(MDx)開発センターを設立し市場開拓を目指す	癌領域を中心とした新規バイオマーカー獲得*による事業領域拡大

\*バイオマーカー:ある疾患の有無や進行度を把握するために用いられる生理学的指標のこと

### 領域別の売上高構成



**ラピッドテスト RSV-アデノ・NEXT**  
乳幼児・小児において重篤化する可能性の高い呼吸器感染症の原因となる、RSウイルス/アデノウイルスの抗原迅速検査キットです。両ウイルスの同時検出も可能です。



**炎症性腸疾患検査薬(ナノピアLRG)**  
炎症性腸疾患の活動性を反映するバイオマーカーとして、2020年6月1日に新たに保険適用されました。高精度の微粒子(ラテックス)を用いた技術により、簡便かつ迅速に検査結果を得ることが可能です。



ノルディア@N HbA1c

- 生化学/免疫
- 血液凝固
- 糖尿病
- POC(迅速検体検査)
- 採血管
- その他



血液凝固(ナノピアP-FDP)

## 医療(医薬・創薬支援・酵素)事業

### 生産設備増強による事業拡大

事業拡大を狙った大型設備投資を今中期計画において実施します。医薬では新規品の受注獲得と着実な製造プロセスを立ち上げ、創薬支援では国内と米Xeno Tech社の連携強化を図ります。また、酵素についてはCDMO\*事業の拡大を狙います。

### 医薬品原料の生産能力増強

治療薬開発の中心が、従来の低分子医薬品からペプチド(中分子)・タンパク質医薬(高分子)・細胞医薬・再生医療等へ移行する中、当社では幅広い領域での原薬等の供給体制を整えるため、2020年8月に国内外主要2工場の生産設備増強を決定しました。

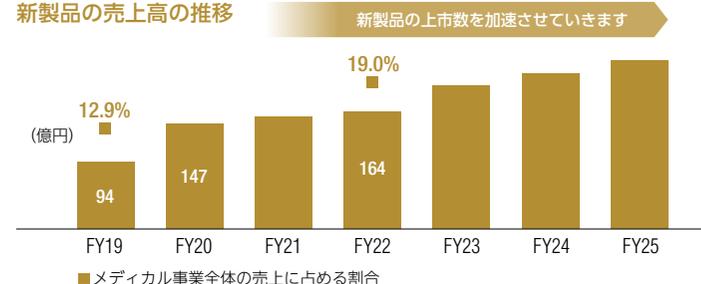
- ・低分子医薬向け原薬・中間体の生産能力25%増強(若手工場、23年3月~)
- ・タンパク質医薬向け原料のCDMO体制確立(英国工場、22年9月~)

◎設備投資による強化

	低分子医薬	ペプチド(中分子医薬)	タンパク質(高分子医薬)	細胞・再生医療
開発	○	○	○	
製造	◎	○	◎	
販売	○	○	○	○

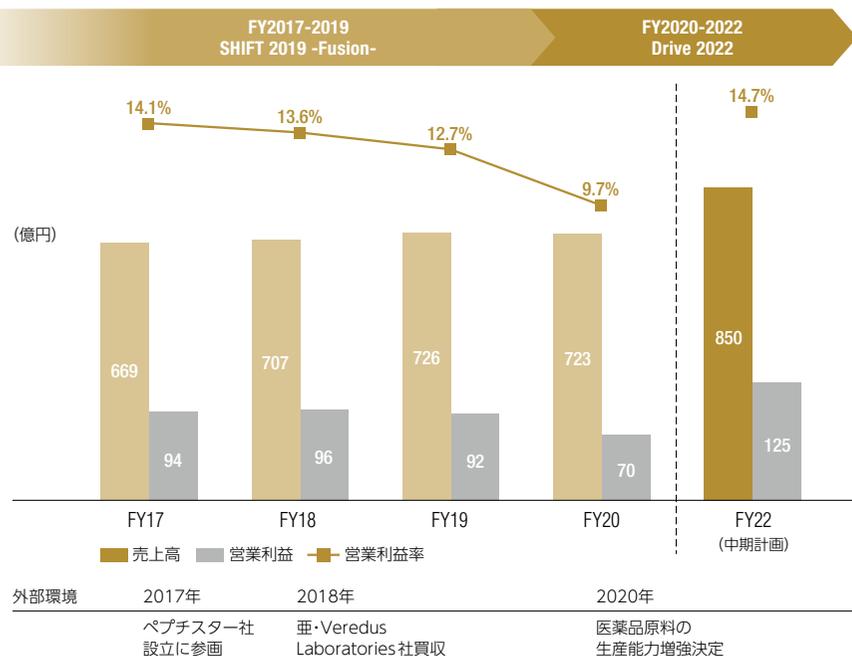
\*CDMO:Contract Development and Manufacturing Organizationの頭文字。製剤開発から治験薬製造、商用生産まで、包括的にサービスを提供する事業形態のこと

### 新製品の売上高の推移



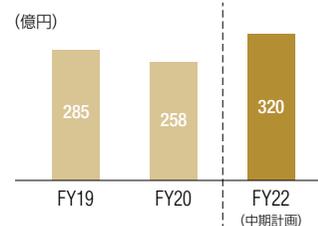
## メディカル事業

## 業績推移

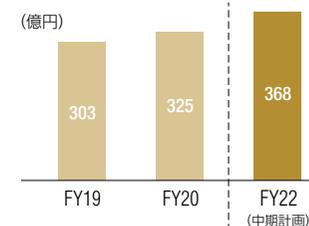


(億円)	FY18	FY19	FY20
資産	1,167	1,204	1,237
ROIC		8.4%	6.4%
EBITDA	145	147	127
減価償却費	31	37	41
資本的支出	44	46	46
研究開発費	51	52	53
従業員数 (人)	1,907	2,050	2,160
連結子会社数 (カッコ内は海外)	9 (8)	9 (8)	9 (8)

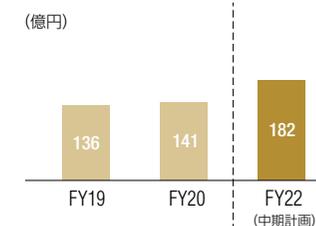
## 検査事業売上高 (国内)



## 検査事業売上高 (海外)



## 医療事業売上高



## 2020年度実績

2020年度は上期を中心に COVID-19 流行による生活習慣病検査の外来患者数減の影響を受け、通期で減収減益となりました。しかしながら、下期はインフルエンザ低流行による検査業販売の減速はあったものの、一定の市場回復と COVID-19 検査薬の販売、固定費削減等により、前年並みの営業利益水準まで回復しました。一方、このような厳しい環境の中でも、医療事業は新規原薬の拡販によって増益を確保しました。

## 営業利益増減要因分析

	FY19 92億円 → FY20 70億円 ▲22億円						
(億円)	為替	新規連結等	検査国内	検査海外	医療他	固定費	合計
通期増減	▲2	0	▲18	▲9	+2	+5	▲22
上期増減	▲2	0	▲13	▲10	+1	+5	▲19
下期増減	0	0	▲6	+1	+1	0	▲3

## 2021年度について

COVID-19 影響からの市況回復を前提とし、加えて2020年度に準備を進めてきた新製品の拡販を推進することで、成長軌道へ復帰させていきます。検査事業は、中国における血液凝固領域等で伸長が見込まれています。医療事業では、新規原薬の拡販と CDMO 事業の成長加速を図ります。また中期計画の重点項目である開発強化も着実に進めていきます。

# ESG 基盤強化 (経営基盤 Drive)

長期ビジョン「Vision 2030」実現のため、2020-2022年度の中期計画「Drive 2022」では、利益創出力、課題解決貢献力、持続経営力の観点から、内部統制、DX、環境、人材、融合を重要課題と定め、ESG 経営を進めています。

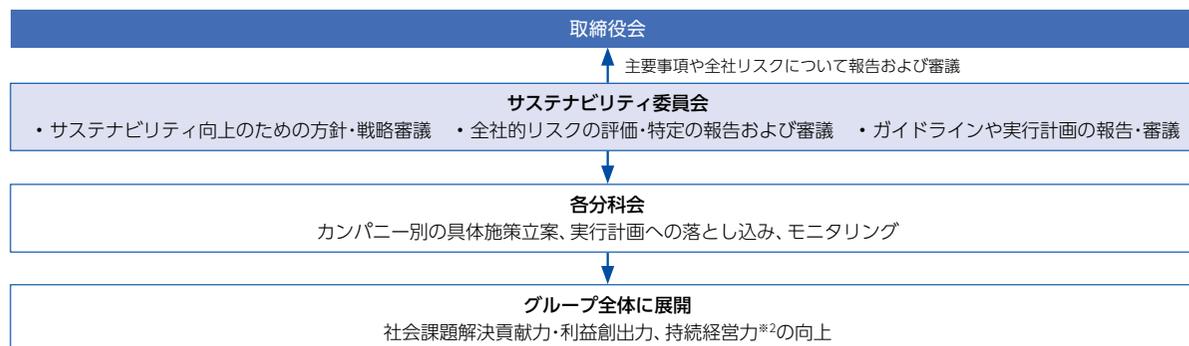
## ESG 経営の重要課題 (マテリアリティ)・KPIと目標値 (2020-2022年度)

				KPI	2020年度実績	2022年度目標							
アウトプット		サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠		利益創出力、課題解決貢献力、持続経営力を牽引	サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠売上高	6,403億円* うちプレミアム枠 3,290億円*	8,000億円 うちプレミアム枠 4,400億円	▶P.58					
重要課題 (マテリアリティ)	リスクの 軽減・回避	内部統制	5領域重大インシデント抑制		重大インシデント発生による 企業価値毀損を防ぐ	5領域重大インシデント 発生件数	0件	0件	▶P.69				
			安全	品質	経理	法務・倫理	情報管理	BCP	地震・パンデミック等インシデント 発生時の影響を極小化	BCP 運用率*	国内・海外で143組織を 対象として選定	BCP 運用率100%* (PDCAの定着)	▶P.68
			BCP										
	将来への投資 (持続性KPIの向上)	DX	環境		業務プロセスやビジネスモデルの 変革ドライバーとする	直接 / 間接人員あたり売上高	N/A	30年度:間接生産性40%増 直接生産性15%増(19年度比)	▶P.66				
			環境		気候変動課題に対応する	購入電力の 再生可能エネルギー比率	7.2%	20%	▶P.60				
			人材		従業員が挑戦したくなる、 活力あふれるいい会社を目指す	挑戦行動の発現度	N/A	取り組み進捗を管理*	▶P.64				
			融合		技術、事業機会の社内外融合推進	融合による売上高増分	+124億円 (19年度比)	+500億円 (19年度比)	▶P.67				

※ 2021年4月27日公表の決算説明会資料から一部変更しています。

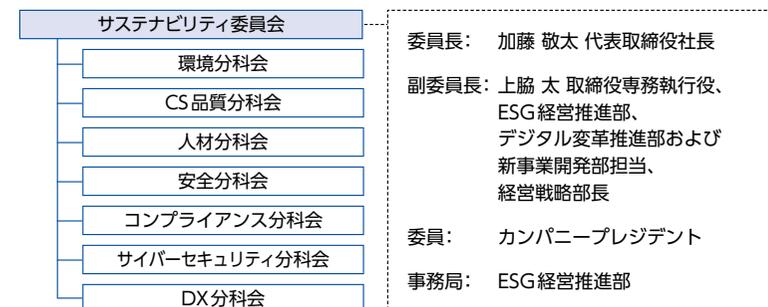
## ESG 経営推進の流れおよび全社展開

ESG 経営推進体制は、サステナビリティ委員会と7つの分科会(「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「サイバーセキュリティ」「DX」)で構成されています。サステナビリティ委員会では将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会の抽出、全社方針や戦略について審議し、決定された主要事項や全社リスクは取締役会で報告・審議され、各分科会を経てグループ全体に展開されます。



※2 持続経営力KPI: セクスイ・サステナブル・スプレッド

## サステナビリティ委員会・分科会体制



ESG基盤強化(経営基盤Drive)

# サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠 — Vision 2030 実現のために

積水化学グループは本業である製品を通じてSDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、地球・社会のサステナビリティ向上とともに当社グループとその製品、製品を使用されるお客様すべてのサステナビリティを向上させるためにサステナビリティ貢献製品の創出と拡大に取り組み、企業としての成長を目指しています。

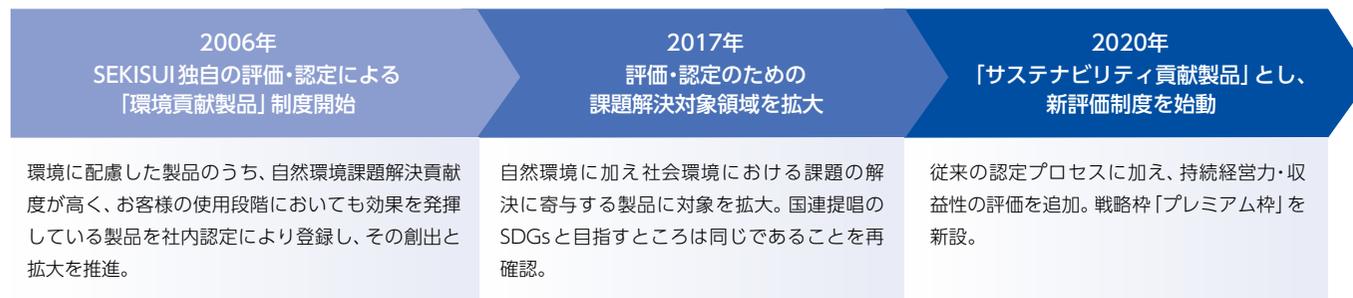
## 「サステナビリティ貢献製品」評価制度を始動

サステナブルな社会の実現と企業としての持続的な成長を目指す [Vision 2030] 実現のため、従来の「環境貢献製品」制度を「サ

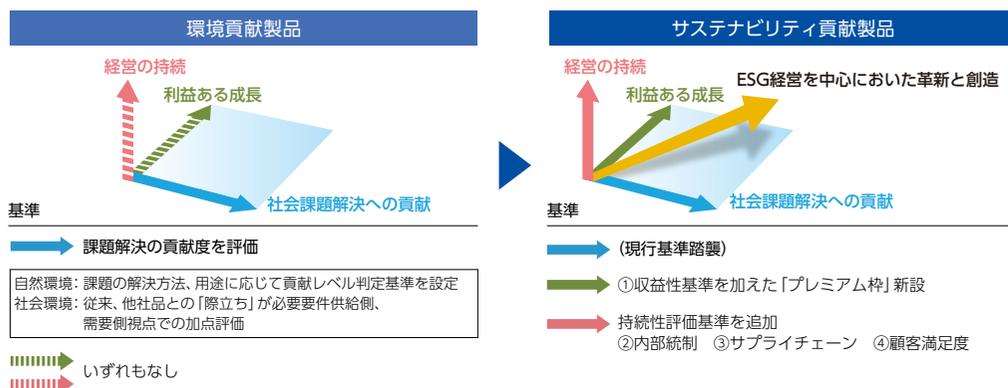
ステナビリティ貢献製品」制度へと進化させ、2020年度から始動しています。新制度では持続経営力向上のため、内部統制・サプライチェーンマネジメント・顧客満足度・収益力の観点から持続性確認評価を追加実施しています。また、収益力向上のため、ビジネスポートフォリオと一致させて戦略的に拡大を行う「プレミアム枠」を新設しました。

サステナビリティ貢献製品は社内基準を基に認定登録を行っています。その基準および考え方やその結果の妥当性に関して、産官学のさまざまなバックグラウンドを持つ社外アドバイザーよりご意見、アドバイスをいただき基準の高さや透明性を担保しています。

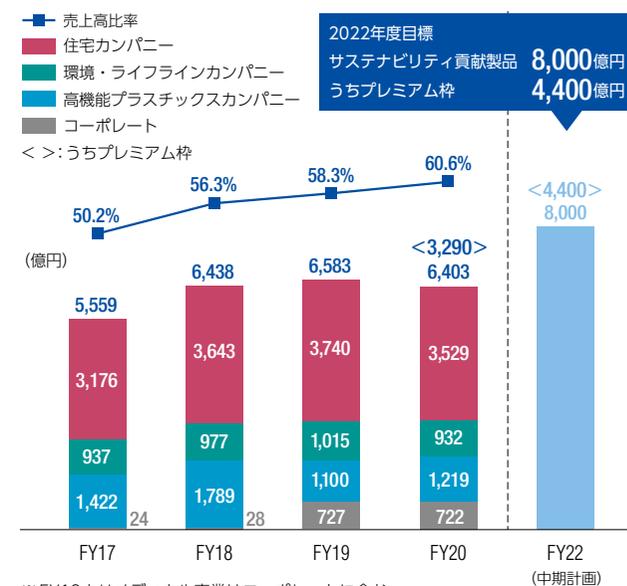
## 貢献製品評価制度の進化



## 貢献製品評価基準変更点



## サステナビリティ貢献製品の売上高・売上高比率



**プレミアム枠製品代表例**  
ZEH仕様住宅(住宅)、FFU(環境・ライフライン)、HUD×遮熱中間膜(高性能)、血液凝固・POC・原薬(メディカル)

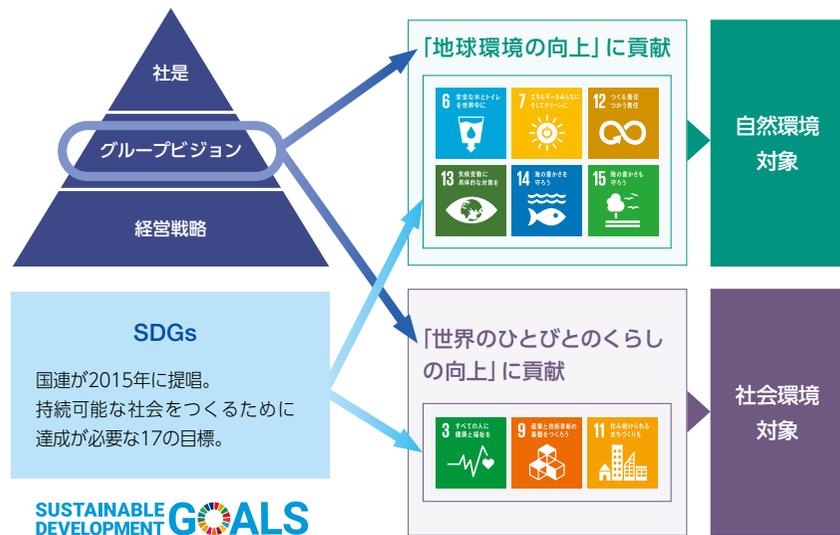
## 持続性確認評価

<p><b>内部統制</b></p> <p>企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害に対応できるよう、安全、環境、品質、コンプライアンス、人権などに配慮した事業計画や体制ができているか。</p>	<p><b>顧客満足度</b></p> <p>製品を使用するお客様が、その品質やサービスにどのような魅力を感じ、どのくらい満足し、どのような要望をもっているか。</p>
<p><b>サプライチェーンマネジメント</b></p> <p>自社のみならず、製品に関わるサプライチェーンを通じて企業に深刻な影響を及ぼす事故や災害などの発生を抑制する仕組みや体制ができているか。</p>	<p><b>収益性</b></p> <p>事業としての成長性、ポテンシャルはどのくらいあるか。</p>

ESG基盤強化(経営基盤Drive)

参考 サステナビリティ貢献製品の認定

サステナビリティ貢献製品の定義



社会環境貢献認定基準(抜粋)

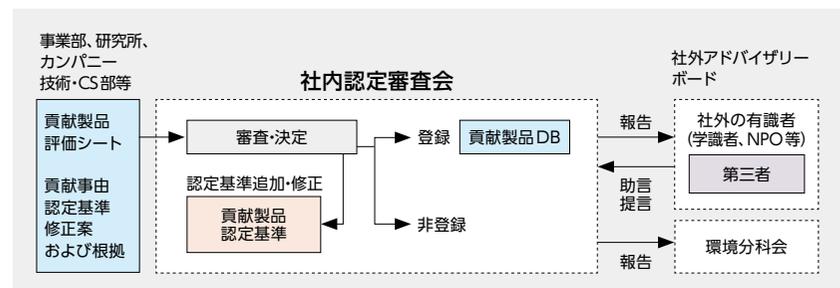
判定基準*	社会環境貢献効果
健康と福祉の促進	病気蔓延の予防(病気の発見・予防)
	高齢者・介護対象者の自立支援
	障がい者の自立支援
	介護する人間の負担軽減
	快適・衛生性の向上
	健康習慣の啓発
強靱なインフラ構築	災害リスクの緩和
	サプライチェーンを含む労働環境改善
	インフラの開発、提供
	災害および緊急時の対応強化
持続可能な都市と居住	災害および緊急耐性強化
	低所得国対応
	居住、生活の持続可能性を向上
	生活の安全性向上
	居住、生活の快適性向上
	地域活性化

※社会環境製品については、上記の3基準への貢献効果が多く、それ以外は必要に応じてSDGsの17の目標に沿った社内判定基準で審査を行う。

自然環境貢献認定基準(抜粋)

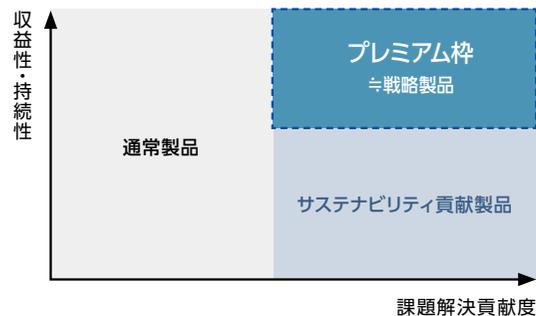
判定基準	自然環境貢献効果
GHG排出量削減	省エネ性能の向上
	未利用エネルギーの利用
	フロンガスの代替
	製品のライフサイクル中での削減
	化石資源由来プラの使用の削減
	創エネ・蓄エネ機能
廃棄物削減	都市空間のエネルギーマネジメント
	お客様の製造工程における省エネ
原材料削減	耐久性向上(長寿命化など)
	低量廃棄物工法の採用
節水・水循環	端材、不良、不要物の削減
	資源の節約
	再生資源の利用(他製品の廃材)
汚染の防止	自社回収の水平リサイクル
	上水利用量の削減
	漏水の削減
生物多様性の保全	雨水浸透による水循環
	浄化による汚染防止
	低VOC化
	森林認証材の使用
	間伐材の利用
	生分解性原料の利用
	表土流出の防止
	砂漠化の防止
	湿地の保全
	緑化の推進
海洋・河川汚染の防止	
種・遺伝子の保全	
防災・減災	災害時に耐性があるもの
中間素材・資材類	原材料・部材・資材として、環境負荷低減に貢献

サステナビリティ貢献製品制度の運用・認定方法



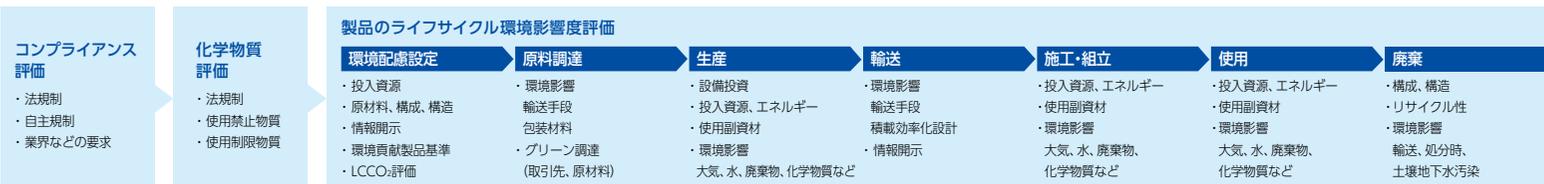
社内認定審査会: ESG経営推進部を中心としたコーポレート各部で構成

サステナビリティ貢献製品の概念



製品環境影響評価の実施

積水化学グループでは、製品の企画・開発時に、製品のライフサイクルすべての段階で、環境影響評価を実施しています。これを前提とし、上市后、サステナビリティ貢献製品の認定に関しては、社内基準を基に社会課題解決への貢献度の判断を行っています。



## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## 環境 — 気候変動課題に対応する

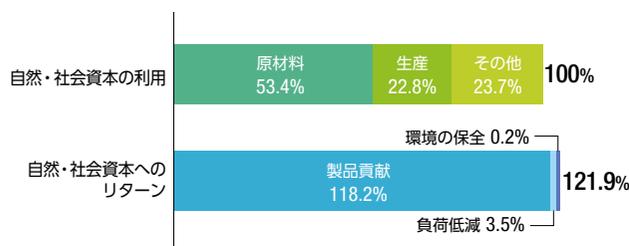
積水化学グループは自然資本を利用して事業を行っています。地球環境の保全と持続可能な事業の両立のため、気候変動に対応するリスクと機会の分析、温室効果ガスの削減、再生可能エネルギーの導入のほか、資源循環や水資源の保護など環境負荷低減を目指す取り組みを進めています。

▶ 気候変動課題への取り組みの詳細はTCFDレポートをご覧ください。

## 環境長期ビジョンと環境中期計画

積水化学グループはサステナブルな社会の実現に向けて、長期的な視点で環境課題に取り組んでいます。「生物多様性が保全された地球」の実現のため、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」で2050年のあるべき姿を描き、その姿からバックキャストして策定した環境中期計画ごとに目標を設定し、各施策を実施しています。2020-2022年度までの環境中期計画「SEKISUI 環境サステナブルプラン Accelerate II」では、「気候変動」「水リスク」「資源循環」を重要な環境課題と決めました。そして課題解決を加速するため、製品のライフサイクルにわたるサプライチェーンマネジメントを強化し施策を展開しています。またROIC向上を意識するため、環境に関しても投資やコストの抑制・生産性向上について環境会計を活用しています。

## 総合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス



※ SEKISUI 環境サステナブルインデックス: 積水化学グループの企業活動が環境に与える負荷(自然資本の利用)と環境への貢献の度合い(自然資本へのリターン)を一つの指標で表したものです。このインデックスで示す「自然資本へのリターン率」を環境経営の進捗をモニターする指標としています。

## 気候変動課題への取り組み

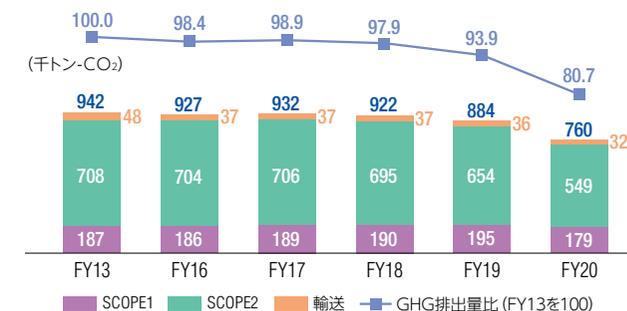
気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化と長期的な目標でのリスク評価の強化のため、2019年に賛同したTCFD(気候関連財務情報開示)の提言に基づいた情報開示において、2℃・4℃の気候変動と、全社事業において共通性が高い分散・集中という軸での4つのシナリオを想定し、各々のシナリオにおけるリスクと機会の分析を行いました。

そして、GHG排出量ゼロを目指し、購入電力の再生可能エネルギーへの転換によるリスク低減やZEH(ネット・ゼロ・エネルギーハウス)仕様住宅など低炭素製品の販売強化などのリスクの機会への転換など2020年度より取り組みを加速しています。2050年に事業活動におけるGHG排出量をゼロとする長期目標を立てており、さらにバックキャストを行って、2030年には購入電力を100%再生可能エネルギーに転換していくマイルストーンを設定しています。そのために「スマートハイムでんき」のビジネスを活用するとともに2020年度から新たに設けたESG投資枠を活用し、再生可能エネルギーへの転換を推進していきます。

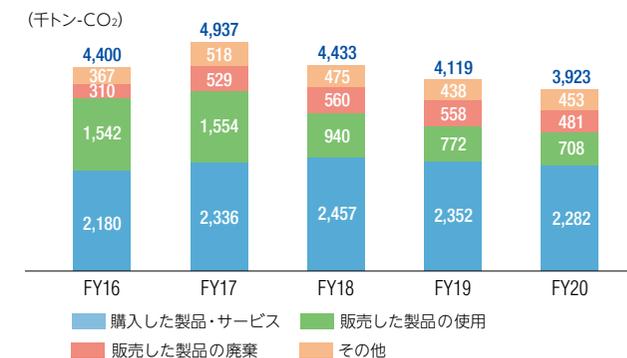
## GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	2020年度実績	中期計画(2022年度)	2030年	2050年	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	7.2%	20%	100%	(すべての使用エネルギーを再エネ転換)	RE100加盟
	事業活動によるGHG排出量削減	19.3%削減(2013年度比)	9%以上削減(2013年度比)	26%以上削減(2013年度比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出量削減	10.8%削減(2016年度比)	—	27%以上削減(2016年度比)	—	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位	0.4%削減(2019年度比)	3%以上削減(2019年度比)	—	—	—

## 事業活動によるGHG排出量の推移



## サプライチェーンのGHG排出量(SCOPE3)の推移



## ESG 基盤強化 (経営基盤 Drive)

## 環境

## 気候変動問題がビジネスと戦略に対して与える影響

気候変動によるリスクは、機会にもなり得ます。中長期にわたる気候変動リスクに対し、製品・サービス、サプライチェーンまたはバリューチェーン、研究開発への投資、操業に関してリスク低減し、機会に転換できるよう、戦略、計画を立案しています。

## 事例「スマートハイムでんき」

## &lt;リスク&gt;

FIT制度終了によりソーラーパネル搭載の普及に歯止め

## &lt;機会への転換策&gt;

「スマートハイムでんき」事業を立ち上げ

ソーラーパネル搭載のセキスイハイムにお住まいのお客様から太陽光発電の余剰電力を買い取り、グループの国内工場・事業所での活用および、ほかのセキスイハイムのお客様に電力販売を行います。余剰電力買取サービスは2019年12月末時点で申し込み数が13,000件を突破しました。また、2020年3月から、北海道セキスイハイム工業株式会社とセキスイハイム工業株式会社中部事業所へ卒FIT電力の供給を開始しています。



## 事例「原料サプライヤー」

## &lt;リスク&gt;

気候変動関連規制強化による原材料費変動。自然災害等による供給リスク。

## &lt;機会への転換策&gt;

2018年度より原料サプライヤーに対してGHG排出量削減推進の働きかけを実施。また災害リスクを考慮し、複数原料サプライヤーからの購買体制を構築し、さらに甚大な自然災害等のリスクが予想される地域にある生産拠点の移転も検討しています。

## 気候変動の取り組みが経営に与えている影響

気候変動の緩和や適応に資する取り組みが経営にどのような影響を与えているのかを確認するため、炭素効率（環境性）と経済性とを比較しました。まず、GHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素あたりの売上高”および“炭素あたりの収益”の推移によって示します。その結果、事業活動によるGHG排出量あたりの売上高およびEBITDAはともに増加傾向が見られ、意欲的な脱炭素戦略に基づく経営が良い方向に向かっていることが確認できました。今後、2050年GHG排出ゼロに向かって、2030年のマイルストーンを前倒しにしていく検討も始動しています。サプライチェーン全体における炭素効率は、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、少し落ち込みが確認されましたが、事業活動による炭素効率と比較すると増加率は小さいものの、サプライチェーン全体の環境負荷（GHG排出量）を削減しながら、収益を拡大している傾向が確認できました。SCOPE3のGHG排出量削減のためSBT認証を取得し、長期目標を設定して取り組んでいますが、その継続が炭素効率向上に有効だと考えています。

EBITDA/売上高（経済性）と売上高/GHG排出量（環境性）の相関をとると、2020年度までは収益の安定性を保持しながら、“炭素あたりの売上高”を向上させていることが確認できました。物理リスクや規制リスクが高まることが予想される中、この“炭素あたりの売上高”の向上分を経済的な収益性に反映した戦略を展開できれば、さらにリスクは大きな機会に転換することが可能となり、現行の収益性に対して将来の収益性のポテンシャルが向上していることが再確認できました。2030年度の長期ビジョンに基づく目標に向けては、さらなるイノベーションや取り組みによって炭素収益性の向上を加速する必要があることも示唆されており、2030年には購入電力を100%再生可能エネルギーへ転換することに取り組んでいますが、取り組みの前倒しによる炭素収益性の向上が脱炭素経営の実現に向けては重要になると考えています。

## 事業活動による炭素効率



\*1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

\*2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

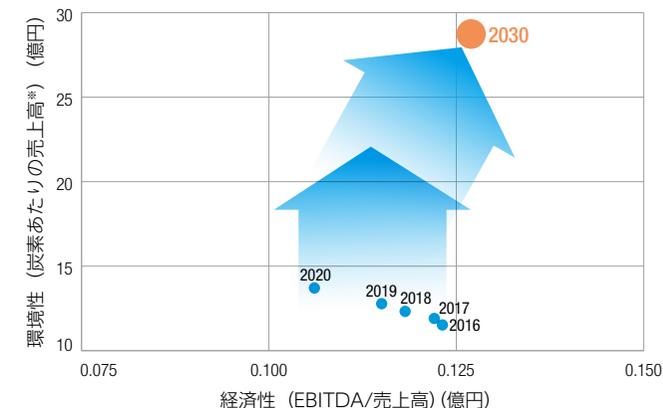
## サプライチェーン全体における炭素効率



\*1 炭素あたりの売上高: 売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

\*2 炭素あたりの収益: EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

## 経済性と環境性の相関

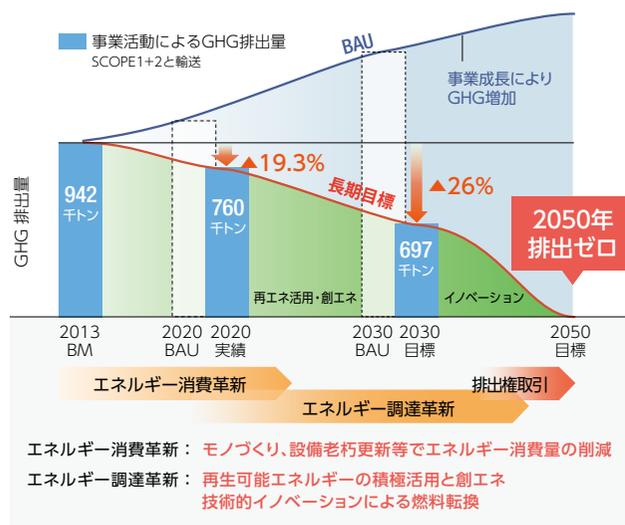


\* 炭素あたりの売上高: 売上高/事業活動によるGHG排出量(億円/千t-CO<sub>2</sub>)

ESG 基盤強化 (経営基盤 Drive)

環境

GHG 排出量削減のロードマップと取り組み



前環境中期計画 (2017~2019) では、「エネルギー消費革新」としてモノづくり、生産設備の老朽化更新に主眼を置いて、取り組みを推進してきました。2020年度からは、「エネルギー調達革新」の段階に移行しています。2030年に購入電力を100%再生可能エネルギーとすることで2013年度比26%削減の達成を目指します。太陽光発電設備設置は2020年度には国内外の10事業所となり、総発電出力は6.3メガワットに達しました。また、外部購入電力は国内外8事業所で100%再生可能エネルギーに切り替えが完了しており、2020年度の購入電力の再生可能エネルギー比率は太陽光発電による自家消費電力を含めて7.2%となりました。

また2017年より3年間で環境投資枠を戦略的に設定し、特にGHG排出量削減に関しては「環境貢献投資促進策」を設け推進しました。これはインターナルカーボンプライシングの一つであり、投資によって削減されるGHG排出量1t-CO<sub>2</sub>あたり3万円で換算し、コーポレート組織から投資部門へ経済的支援を行う仕組みです。投資案件により削減されるCO<sub>2</sub>排出量は設備が完成するにつれ年々高まっており、当社グループのモノづくりにおけるGHG排出量の削減に継続的に貢献しています。

サプライチェーンのGHG 排出量 (SCOPE3) は2030年に2016年度比で27%削減することを目指しています。GHG 排出量はSCOPE3カテゴリーである原材料調達および購入した製品・サービスの使用段階で多く、原材料調達に関しては化学メーカーとしての事業特性によると認識しています。そこで2018年からは、原料サプライヤーに対して、GHG 排出量削減目標の設定とその進捗を問うよう調達基準を見直すとともに、CDP サプライチェーンプログラムを通じて原料サプライヤーのGHG 排出量を把握することで、対話の機会を設け、削減に向けた連携が行えるような活動を開始しています。原料サプライヤーとは、GHG 排出量の算出やデータ開示にとどまらず、長期目標や削減施策などに関して、実務的な情報交換を積極的に行い、互いの削減を推進する関係を構築しています。さらにバイオ素材やリサイクル原料への転換により2030年に20%の削減を目指しています。またSCOPE3の50%以上を占める購入した製品・サービスの排出については、ZEH仕様住宅の販売を拡大することで2030年に50%の削減を目指しています。

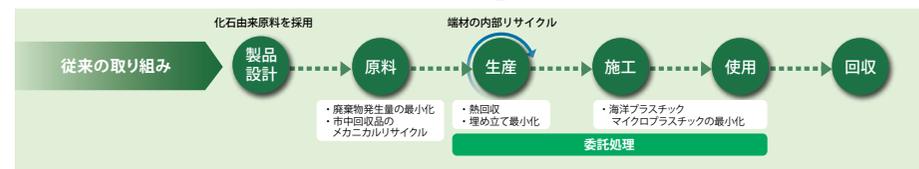
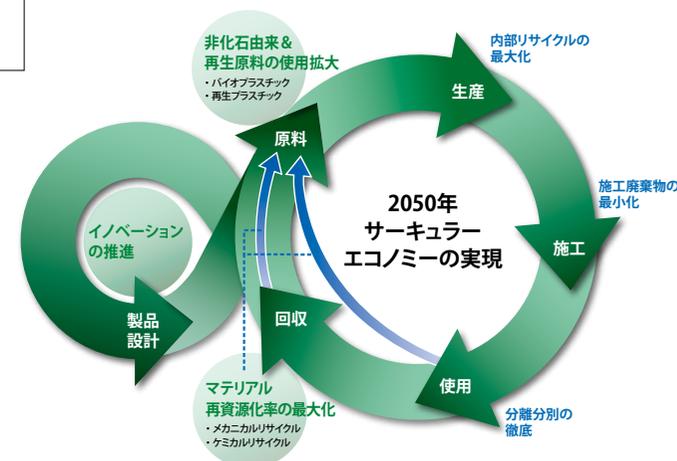
資源循環長期目標達成のためのロードマップ

	2022年度目標	~2025年	~2030年	
ビジネス戦略	資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高*	1.1倍	1.3倍	2倍以上
原料の資源転換	非化石由来および再生原料使用製品の売上高	30億円	100億円	1,000億円
廃棄物の再資源化	廃プラスチックの材料への再資源化率	現状把握とベンチマーク設定	2倍	100%

\*資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM: 2020年度 (2,960億円)

資源循環への取り組み

2020年度に資源循環方針を立案し、2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、資源循環戦略およびロードマップを策定しました。気候変動の緩和をライフサイクルで後押しする低炭素製品へとシフトするためにもこれは重要な戦略と考えています。資源循環に資する製品は、低炭素製品となることから、気候変動課題に資する製品の核となる戦略と考えています。この指標としては、2022年には2020年度ベンチマークの資源循環に資する売上高2,960億円を10%拡大し、2030年度には2倍以上にする目標を描いています。また、資源循環に資する製品のイノベーションにおいて加速すべきは、プラスチック原料の非化石由来および再生材料への転換であると考え、この売上も2020年度の30億円から、2022年度は10%増、2030年には30倍とする目標も設定しています。



## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## 環境

## 水リスク課題への取り組み

水リスク課題に関しては、「積水化学グループの水リスク最小化」と「地域の水課題解決への貢献」の2つを目指す姿として設定し、グループ全体で取水量を削減し、循環利用を進めるとともに、河川に放流する水質についてもCOD指標向上に注力し取り組んでいます。具体的な施策としては、事業影響の大きい拠点・調達先や水リスクが顕著な拠点を選定し、2030年までに環境負荷を最小化していきます。

水資源の状況や課題は地域性が高く、グローバルで一律の目標に向かって取り組むことに矛盾が生じており、事業所が立地している流域の水資源に対して、リスクが事業継続に与える影響を把握したうえで、地域共有の資源である水を持続的に使用していることを念頭に、事業活動を行っています。

2020年度の生産事業所の取水量は、基準年である2016年度実績に対して3.7%減少しました。また河川に放流している排水のCOD負荷も11.8%減少となりました。これはコロナ禍により生産量が減少したことにもよりますが、取水量が国内全事業所の約30%を占める滋賀水口工場をはじめとした取水量、排水のCOD負荷の最も高い3事業所を対象に削減策を検討し、2019年度より「環境貢献投資枠」を活用して設備投資を行った効果が発現しています。

## 環境貢献投資枠による設備投資事例

	事業所	削減策	効果
取水量削減	滋賀水口工場	ろ過設備の導入で排水を冷却水に再利用 工場用水の見える化および管理強化	9%削減
	積水メディカル(株)岩手工場	工業用水の取水調整の自動化で10%削減	10%削減
排水のCOD負荷削減	積水ナノコートテクノロジー(株)	排水処理施設改善で処理能力向上	25%削減

## 参考 積水化学グループの水ビジネス

当社グループは水の供給・貯水・配水などの水インフラに関する事業を展開し、水処理システムや下水管など、排水の質の向上に寄与する技術や製品だけでなく、強靱で災害に強い水インフラを構築することでも社会に貢献しています。

## 建物配管用 ポリエチレン管「エスロハイパーAW」



優れた柔軟性で、地震や地盤沈下による破損、漏水を防ぎ、水を安定的に供給。

## 大型高排水システム



サイフォン式雨水排水システム。配管口径をUPすることなく、集中豪雨に対応する排水量確保。

## 強化プラスチック複合管「エスロンRCP」



軽量で地盤が緩い場所でも施工可能。農業・空港施設・水力発電等に幅広く使われる。管内に雨水の貯留が可能でまちや建物の集中豪雨対策にも貢献。

## 下水管路更生工法「SPR工法」



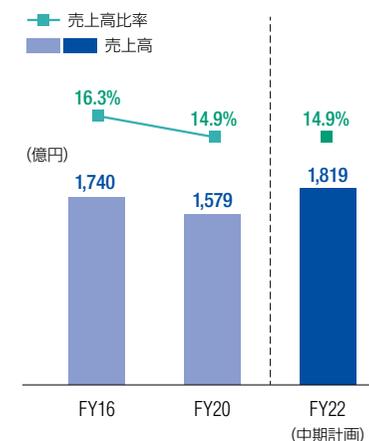
既設管の内側に施工し道路を掘り返さずに、老朽化した下水道をリニューアル。少人数・短工期で施工可能で廃棄物の大幅な削減も実現。

## 雨水貯留システム「クロスウェーブ」



豪雨時、下水道等流れ込む雨水の量を調節。アジア諸国での慢性的な水不足への対策、都市緑化および防災を目的とした雨水の循環利用、洪水における災害対策に貢献。

## 水関連事業の売上高推移



# 人材 — 従業員が挑戦したくなる、活力あふれるいい会社を目指す

積水化学グループは、革新や創造がなされ、従業員と会社が丸となって社会課題の解決に挑戦し、貢献する姿を目指します。そしてその考え方をグループ全体で共有し、活力あふれる職場づくりを進めています。

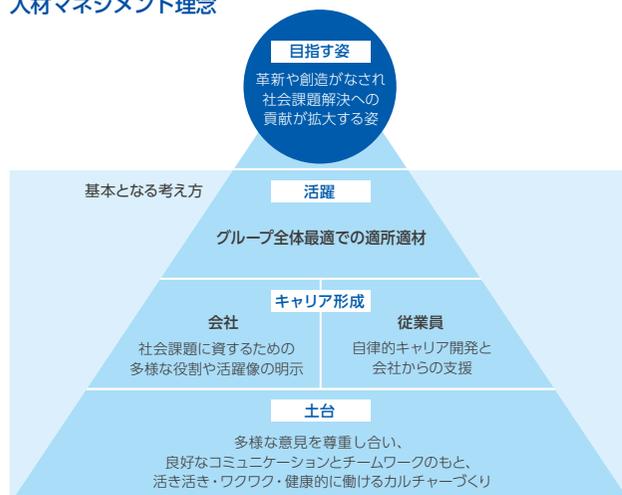
挑戦行動の発現度

▶ CSRレポート2021「人材」ビジョンマネジメント

## 人材に関する考え方

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方に基づき、一人ひとりのキャリア自律と得意技の研鑽を支援するさまざまな機会を提供するとともに、社会的意義のある多様なミッションと挑戦の場をつくることで、従業員と会社が丸となって社会課題解決に挑戦し貢献する姿を目指し、多様な人材が挑戦し活躍できる、活力あふれる職場づくりを推進しています。

### 人材マネジメント理念



## 人材の推進体制

サステナビリティ委員会のもと、人材分科会は人事担当役員が委員長となり、各カンパニーから選抜された執行役員・人事部門長で構成されています。2020年度は重要人事戦略(ダイバーシティ・働き方改革・健康経営)について、審議・決定・モニタリングを実施しました。

## ビジョンマネジメントとKPI

長期ビジョン実現のため、ESG中期計画(2020-2022年度)では「従業員が挑戦したくなる、活力ある会社」、「挑戦を生む組織・風土の実現」に向けて下記の施策に取り組んでいます。

- 長期ビジョンの展開、ESG経営浸透
- 挑戦を生む組織風土への変革
- 適材適所の人材マネジメントへの転換

長期ビジョン実現のためには、何よりも従業員一人ひとりが力を発揮し、従来のやり方にとらわれず、挑戦し続けることが大切です。そこで、人材におけるKPIを「挑戦行動の発現度」とし、アンケート等で測定し、その向上を目指します。

また長期ビジョン展開のため、各職場のキーパーソンである組織長が、自組織のビジョンを描き、「職場ワークショップ」という形でメンバーと対話、各部署のビジョンに落とし込み、年度の事業計画に反映しました。メンバーとの対話で出た反応や意見は経営層にフィードバックし、経営層からの継続的なメッセージ発信に活かす「双方向のコミュニケーション」を、3年間のロードマップに沿って実施しています。

## エンゲージメント向上への取り組み

当社グループでは全従業員を対象に定期的にエンゲージメント調査を実施しています。2019年度に実施した調査結果は、経営戦略部門と人事部門とで分析・考察を行い、本長期ビジョン・中期計画策定のベースとしています。またエンゲージメント向上のために2020年度に各組織の人事部門をメンバーとして、「エンゲージメントDriveプロジェクト」を発足し、各組織で生産性向上や制度改革などのテーマに取り組みました。

## ミッション・役割の明確化と 役割基軸の人事制度への転換(2022年度改定)

ありたい姿の実現に向けて必要なさまざまなミッションや役割をバックカastingして明確化し、年齢や入社年次にかかわらず、それに向け挑戦・自己研鑽する従業員を支援、登用し、適所適材を実現する仕組みへと人事制度を転換するため、2022年度の制度改定に向け、準備を進めています。

また人事制度改定の趣旨に合わせて、年齢によらない活躍の機会を増やすべく60歳から65歳への定年延長を2021年10月より実施します。

### 積水化学(単体)人事制度改定ロードマップ

施策	2020年度	2021年度	2022年度
適所適材の 人材マネジメントへの転換	新人事制度 検討	新人事制度 トライアル	新人事制度 施行

## 育成の取り組み

グループ経営を牽引するビジネスリーダーの育成と、現場を支える人材の育成を両輪として、グループ全体で多様な人材の育成に取り組んでいます。

新たな人事制度では、従業員一人ひとりが、各役割での積極的・挑戦的な貢献を求められます。キャリア教育は、従来の年齢軸から役割・職務軸の枠組みへと転換していきます。また、従業員が主体的に自らのキャリアを形成する「キャリア自律」\*を支援していきます。

\*「キャリア自律」: 会社が従業員に期待する役割に向けて、一人ひとりが自分にとって相応しい場所で活き活き働いている状態を目指し、自律的にキャリアを形成していくこと

## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## 人材

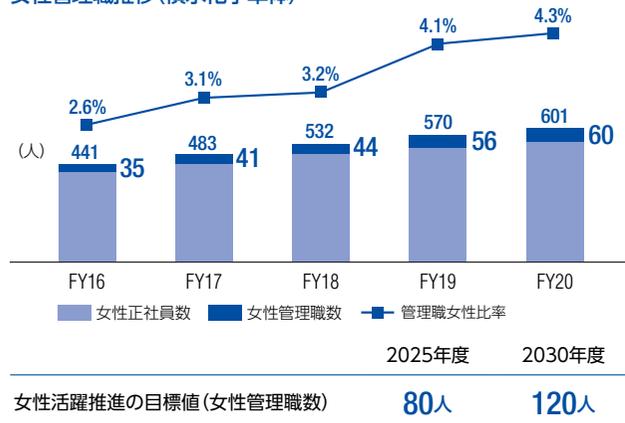
## ダイバーシティの取り組み

当社グループが社会に貢献し続けるためには、従業員一人ひとりの志向や持ち味を最大限発揮することが不可欠であるとして、女性活躍を含むダイバーシティの取り組みの重要性について、経営トップのコミットメントを社内外に発信しています。「多様性」については、性別、年齢、人種等で捉えるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。従業員の一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていくという考えに基づき、2015年に「ダイバーシティマネジメント方針」を策定しました。2020年度からは「活力ある会社」への変革に向けて、多様な人材の活躍を引き出す働き方改革や挑戦機会の拡大などに取り組んでいます。

## 多様な人材の活躍(ジェンダー)

女性活躍推進については「定着と活躍」「管理職創出」の2段階に分けて、2007年から取り組みを進めています。新入社員～入社4年目までの女性社員を対象に経験学習サイクル・キャリア形成などの研修プログラムを実施し、早期からリーダーシップや自ら学び挑戦しながら成長する意識の醸成を図っています。また、女性管理職候補

## 女性管理職推移(積水化学単体)



とその直属上司を対象に実践型の研修を実施し、活躍の場の拡大に取り組んできた結果、女性社員の定着率、女性管理職数が増加しています。これらの取り組みが評価され、[2020年度の「なでしこ銘柄」](#)に選定されました。2016年度、2017年度、2019年度に続き、4度目の選定となります。

今後は、「女性採用の強化」「管理職登用後の育成」にも注力していきます。



## 多様な人材の活躍(グローバル)

長期ビジョンを実現するためには、特に海外での事業拡大が鍵となります。そのためには、国内従業員のグローバル化はもちろん、外国籍社員の採用や活躍、そして何より、世界各国で働く従業員がそれぞれの国や地域にあった製品やサービスを提供していくためにその持ち味を発揮することが重要です。こうした考えのもと、世界4エリア(アメリカ、欧州、中国、ASEAN)に人材育成基盤の一つとなるLearning Management Systemを導入し、その運用を開始しています。また2020年度は長期ビジョンへ向けた初年度として、各エリアでビジョンキャラバンを実施し、世界各国の従業員へのビジョンの展開と浸透に注力しました。

## 働き方改革の推進

限られた時間で成果を最大化する生産性の高い働き方を追求するため、2018年に「働き方改革宣言」を制定し、「業務改革」「人事制度改革」「就業環境改革」の3つの改革に取り組んできました。その改革のために2020年までの3年間で70億円の投資を実施し、生産ラインの自動化や省人化、セキスイハイムミュージアムによる営業革新、生産管理やリモートワークなどのシステム導入など、全社累計で約17万時間の労働時間削減につなげることができました。

2018年度より、働く場所にとられない柔軟な働き方の実現に向けて、環境整備を進めていました。このような中でコロナ禍

を迎え、一部で展開していたリモートワークやWeb会議システムの利用が急速に拡大・浸透、ペーパーレス化も進み、移動時間や準備工数の大幅な削減が実現しています。システムなどのインフラ整備や、各職場で従業員が知恵を絞って従来の業務のあり方を見直した結果、緊急事態宣言における各種制限下においても、大きな影響なく事業活動を継続することができました。

## 健康経営の推進

「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という考え方をベースに、多様な人材が活躍できる、健康で働きがいのある職場づくりを推進しています。2019年に当社グループが目指す健康経営の理念やあり方をまとめた「健康宣言」並びに「健康経営基本方針」を制定しました。2020年度の「健康経営」に関する社内認知度は64.3%(前年度比+12.1%)となり、健康経営がグループ全体に確実に浸透してきています。

長期ビジョン実現のため、最も大切な「人」を健康の面から支援する体制整備を進め、中長期KPIを設定して健康増進を推進しています。2020年度からは生活習慣病対策として7つの健康習慣応援プログラムを展開しています。健康促進アプリも導入し主体的な健康づくりのサポートを開始しました。2020年度にグループ内で7つの健康習慣のうち4つ以上実施している人は59%でした。2022年度までに100%を目指します。

グループ会社を含め全社的な視野で従業員の健康に関する課題解決に取り組んでいることが認められ「[健康経営銘柄2021](#)」に選定されました。また、当社グループ国内関係会社30社とともに5年連続で「[健康経営優良法人2021 大規模法人部門\(ホワイト500\)](#)」に認定されています。



## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## デジタル変革(DX) — 業務プロセスやビジネスモデルの変革ドライバーとする

積水化学グループにとってのデジタル変革(DX)のミッションは、長期ビジョン実現のための成長戦略・構造改革を加速、下支えすることです。不確実さを増す経営環境において持続的な成長を維持するために、従来のガバナンス(内部統制)、ビジネス、業務プロセスを見つめ直し、「見える化・標準化」\*「生産性向上」「高度化」の視点で変革を進めていきます。

\*「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

## DX推進の取り組み

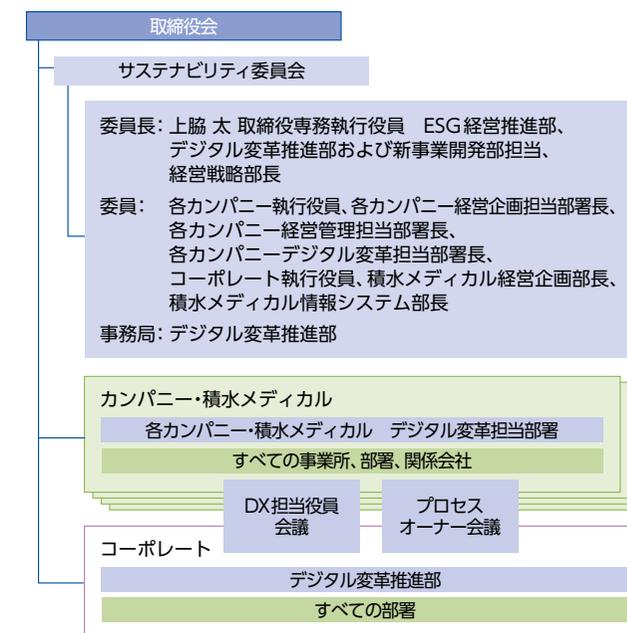
		FY20実績	FY22	FY25
グローバル 経営基盤強化	<b>基幹システム(グローバルERP*)の刷新</b> 意思決定に必要なデータの可視化・分析、業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上、グローバルでの業務標準化と内部統制向上・リスク極小化を目指す。	経営管理高度化・標準化の要件定義と、グローバルERPの導入契約を実施	国内の主な拠点での会計業務移行完了	海外拠点展開準備完了
購買	<b>グローバルでの購買業務の標準化と取引データの可視化</b> 不正行為の抑止や早期発見を可能とする。また、全体最適購買を実現することによる購買力の向上や調達コスト削減、購買業務効率化等、継続的にコスト削減できる仕組みや基盤の定着も実現する。	間接購買システムの導入を決定	国内の主な拠点への展開完了	海外拠点展開拡大
営業・ マーケティング	<b>効率的な業務モデルの標準化と業務プロセスの見える化</b> 営業・マーケティング関連業務のカンパニー間のシステム不統一や属人化等の問題を解決し、業務の標準化・自動化により徹底的な効率化・生産性向上を目指す。	マーケティングオートメーションの活用、顧客状況の可視化、データ分析を活かした受注拡大プロセス強化を推進。また、社内報告工数を削減するシステムの導入や、情報セキュリティ対策も合わせて実施。		
リモートワーク	<b>リモートワークの推進</b> 事務所以外の場所(自宅・外出先・サテライトオフィス等)から社内の業務システムを活用して業務を行うことを可能にし、社員の多様な働き方を実現する。	社内の業務システムに世界中どこからでも安全にアクセス可能なIT基盤『MobileNET』構築		

\*ERP:Enterprise Resources Planning の略。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム。

## DX推進体制

積水化学グループでは、全社一体となってDXを推進するため、2020年4月にデジタル変革推進部を新設しました。多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化は容易ではなく、場合によっては効率低下につながる恐れもあります。それを防ぎ、全社における最適解をもって推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。デジタル変革推進部はこの体制におけるプロジェクトリーダーとして機能します。なお、2021年度からは、サステナビリティ委員会の下に、デジタル変革推進部担当役員を委員長とした「DX分科会」が新しく設置されました。DX分科会では、デジタル戦略に関する基本方針の審議やデジタル変革の進捗と効果を確認するとともに、全社業務プロセスの標準化や全社基幹システムの刷新などの重要施策について経営の観点から審議し、判断を行います。

## DX推進体制(2021年度~)



## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## 融合 — 技術、事業機会の社内外融合推進

積水化学グループは技術プラットフォームをベースとして、社内外のさまざまなステークホルダーや企業等と融合し、イノベーションを加速していきます。これまでも取り組んできたカンパニー横断のプロジェクトの実施にとどまらず、技術開発や人材育成、また社外機関等との連携やオープンイノベーションなども含む、より幅広く効果的な融合の実現を目指します。

## 技術開発の融合

技術開発は新しい事業を生み出す源泉であり、融合においても非常に重要です。積水化学のR&Dセンターでは組織のミッションとして「カンパニーとの融合強化」を掲げ、「コア技術融合」「企画融合」「開発融合」の3つの観点から、各カンパニーとの融合を進めています。具体的には、カンパニーで行っていた基盤技術の検討をR&Dセンターで一本化する、企画にあたる人材を相互にローテーションすることでカンパニー横断の企画が生まれるきっかけをつくるなどの施策を進めています。

## [ESGタスクフォース]

## 社内融合を通じたサステナビリティ貢献製品創出

コロナ禍のように、課題解決に向けた迅速な対応が社会から企業に要求される状況において、イノベーションを検討し早急にアクションをとる必要があるのはもちろんのこと、長期目線で解決していく社会課題においても、課題解決につながるイノベーションの提案や検討を加速させ早期にアクションを起こすことは非常に重要だと考えています。この早期のアクションによって、サステナビリティ貢献製品の創出を促進させるために、積水化学グループ内の28の技術プラットフォームを融合させ、組織の垣根を越えて社会課題を考える場として「ESGタスクフォース」を始動させました。今後も、社会課題を切り口にした開発、事業提案が可能な社内横断型の体制の定常化を図るとともに、コロナ禍のような緊急時でもイノベーションを加速できるような体制の整備に努めていきます。

## 社内融合を通じて生まれたサステナビリティ貢献製品例

## 『スマート&amp;レジリエンスまちづくり』

全邸蓄電池搭載のZEH仕様住宅に加え、豪雨対策に貢献する雨水貯留システムや、断水時にも数日分の飲料を確保できる飲料水貯留システムなど、災害に強い積水化学グループの際立つインフラ資材を結集した積水化学グループならではのまちづくりです。安心して住み継がれるサステナブルなまちを、日本全国へ展開していきます。

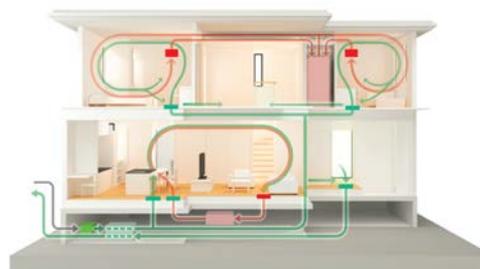


あさかりードタウン 完成イメージパース

## 住宅用換気・空調システム『快適エアリー T-SAS』

高機能プラスチックカンパニーの製品である抗ウイルス加工剤「ウィルティカー™」を使用した換気・空調システムです。日常生活への不安軽減と快適な室内環境を実現します。

■ 換気 of 空気 ■ 空調 of 空気



## 社外との融合

積水化学グループでは、R&Dセンター発の製品・サービス・技術の事業化を加速する組織として、2019年度に新事業開発部を設立しました。ごみからエタノールをつくる技術(バイオリファイナリー)等、社内開発技術の事業化検討に加え、2021年にはイノベーションの推進を目指した新組織を立ち上げ、社外との融合にも取り組んでいます。米国最大規模のイノベーション集積地 Cambridge Innovation Center の東京拠点であるCIC Tokyoなど、社外にも活動の場を求め、企業の新規事業部門や有望なスタートアップ企業と連携をしながら、新規事業の創出にチャレンジしています。このような社外の「出島」を上手く活用し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、社会課題解決への価値創造を加速していきます。

また、新事業開発部では、Plug and Play Japan 株式会社の運営する「New Materials」領域のアクセラレータープログラム\*にパートナーとして参画し、素材・材料分野におけるスタートアップを広く世界から探索しており、以下のような技術を有するスタートアップとの協創を通じ、事業創造を進めています。

- ・バイオマテリアル
- ・電池・半導体材料
- ・メタマテリアル
- ・マテリアルズ・インフォマティクス
- ・二酸化炭素回収・有効利用・貯留  
(CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)

\*新たなテクノロジーを探している大企業と、新素材に関連するスタートアップ企業を結び、新たなイノベーションをうむための3ヶ月間の事業創出加速支援プログラム

## ESG基盤強化(経営基盤Drive)

## 内部統制 — 重大インシデント発生による企業価値毀損を防ぐ・影響を極小化する

積水化学グループは持続性経営力向上のため、リスクマネジメント強化および全社的に大きく影響する可能性のある5つの領域(安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理)を5領域重大インシデントと定義し、中長期的な優先順位を決定したうえでリソースを集中的に投入し、「発生頻度を減らす」「発生時の影響度を低減させる」の両輪で施策を進めています。

## BCP(事業継続計画)

## リスクマネジメント(ERMとBCPおよびBCM)

積水化学グループでは、リスクを未然に防ぐ「リスク管理」と、重大な危機事象に対処する「危機管理」を一元化したリスクマネジメントを実施し、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機的事象に適応できる体制を構築しています。

リスク管理活動では、各組織で全社リスクおよび「積水化学グループリスク管理要領」に基づき特定したリスクについて、分析・評価のうえ対策を講じ、随時レビューしながら是正を繰り返すリスクマネジメントサイクル(PDCA)を回しています。2020年度からこの組織別活動と全社リスク管理活動を融合したERM(全社リスクマネジメント)で推進しています。国内外で組織別活動の展開を加速し、そのうえでERMとして全社重大リスクアセスメントおよび地域別のリスクアセスメント

トを新たに実施し、全社視点での重大リスク対応を強化していきます。

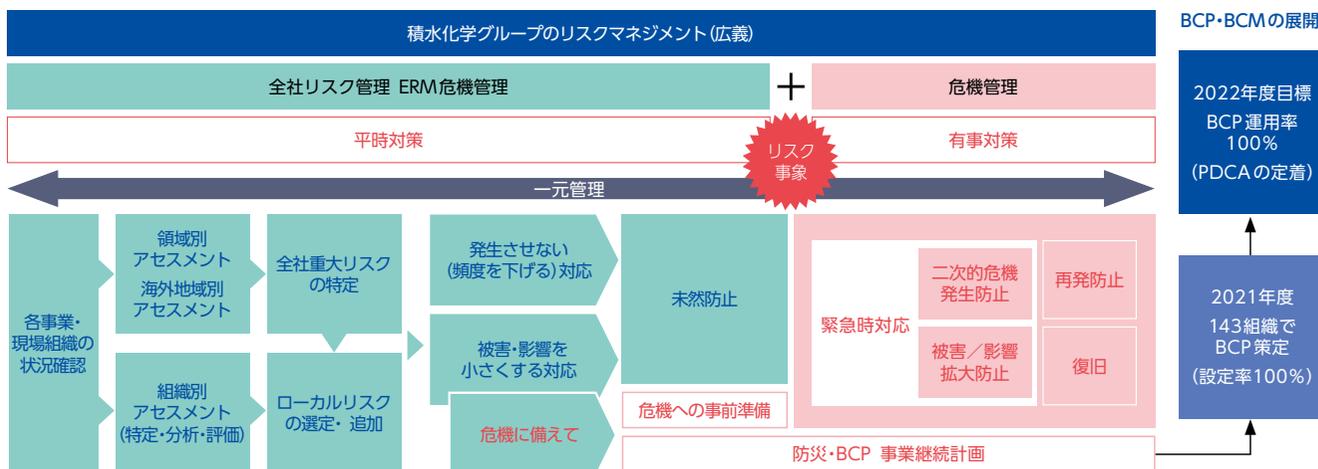
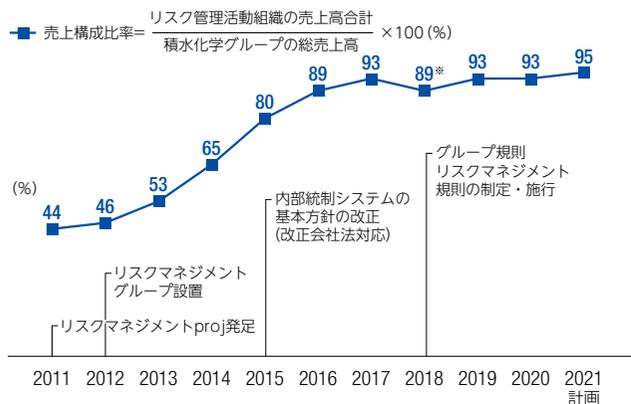
重大インシデントが発現した場合は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、危機管理活動を行います。常に迅速かつ確な対応を実施するために、コーポレート各専門部署とカンパニー担当者からなる危機管理連絡会を定期的に開催し、事例研究や訓練を重ねています。

2020年度からは、インシデント発生時の企業価値への影響を極小化するため、BCP(事業継続計画)の作成とそれを踏まえたBCM(事業継続マネジメント)サイクル(PDCA)の定着の取り組みを本格化させています。2020年度は初動対応計画および災害対応・管理計画策定が必要な143組織を確定し、BCP(BCM)ガイドラインの改定や当社グループの標準テンプレートを作成しました。2021年度はその143組織でのBCP策定(設定率100%)とともに、BCP策定活動を通じた従業員の「リスク感性の向上」を図ります。

## BCPに対する基本的な考え方

事業内容が多岐にわたる当社グループは、事業責任者(事業部長、事業会社社長等)それぞれが事業の内容に応じてBCPの必要性を個別に判断することを基本姿勢とし、BCMの構築方法を規格化したISO22301に準拠してBCPの策定とBCMの構築を推奨していました。しかし、さまざまな脅威が増大している昨今、主要な経営資源が中長期間にわたり喪失した場合の業務継続方法の決定や備えの必要性が高まっている状況を踏まえ、2021年度よりグループのすべての組織において、「人命保護」を第一とした初動対応計画(ERP)を整備するとともに、国内外の事業ごとにその特性に合わせたBCM構築を目指し、企業の存続を揺るがず緊急事態においても、迅速な初動対応と重要業務の早期復旧により、自社・顧客の損失を最小限に抑え、企業としての社会的な責務を果たしていきます。

## 組織別リスク管理活動状況



## 内部統制

### 5領域重大インシデントの抑制

企業を取り巻く事業環境が不確実性、複雑性を増す中、当社グループでは、各々の組織の事業目的に関わるさまざまなリスクを網羅的に洗い出しています。そのリスクを「起こりやすさ(頻度)」と「インパクト(結果)」の観点から定量化し、「重大インシデント」につながる可能性が高い領域を2019年度に抽出し、2020年度からは、安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理を「5領域重大インシデント」と定義し、全社視点で中長期的な優先順位を決定したうえでリソースを集中的に投入し、発生頻度を減らす・発生時の影響度を低減させる施策を進めています。インシデント抑制のための方針や活動指針は「安全分科会」「CS品質分科会」「コンプライアンス分科会」「サイバーセキュリティ分科会」の4分科会でそれぞれ策定し、取り組みを進めています。

#### 5領域重大インシデント

領域	インシデント例	
安全	火災・爆発、死亡・重篤事故	安全分科会
品質	品質偽装・改ざん、人命に関わる品質瑕疵、外部損失10億円以上(が見込まれる)品質問題	CS品質分科会
経理	不正・不適切会計	コンプライアンス分科会
法務・倫理	独禁法違反、贈収贈還反	
情報管理	データ搾取・破壊、情報システム障害、個人・機密情報漏洩	サイバーセキュリティ分科会

2022年度目標

5領域重大インシデント発生件数

0件

## 安全

安全の基本は、「自分の安全は自分で守る」ことであり、従業員一人ひとりが危険を危険と判断できる感受性を持つことが大切です。そのため、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みとともに、定めたルールを守り、守らせる風土づくりに力を入れており、5つのテーマを柱とするトータルセーフティ活動(労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ)に取り組んでいます。実際に労働災害が発生した際には、被災者の雇用形態を含めて情報を収集し、事業場における管理に問題があれば必要な改善を求めています。

2020年度からは安全・安心な工場・現場をグローバルで構築するための仕組み・設備・人の3つの変革に取り組んでいます。

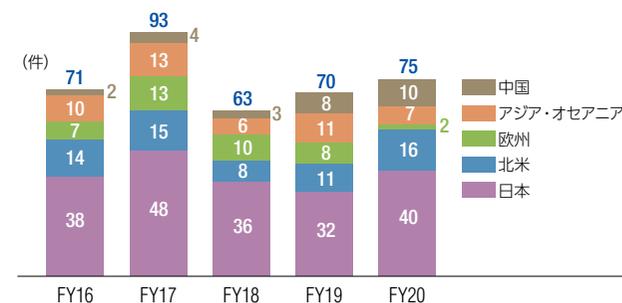
### 5つのテーマと主な取り組み

#### 1. 設備の本質安全化

- ・設備安全設計ガイドラインの設定とそのモニタリング実施
- ・設備安全のための「セーフティアセッサー」「セーフティサブアセッサー」資格取得奨励と事業場間の情報共有による設備安全向上



### 労働災害発生件数



#### 2. OHSMSによる安全管理

#### 3. 従業員の安全教育

- ・トップの安全活動の率先垂範
- ・安全活動を牽引するキーマン「セーフティリーダー」の育成と各拠点への配置を推進
- ・グループ内の安全教育の標準化
- ・サプライチェーンとの安全方針共有および労働安全研修提供(住宅カンパニー)

#### 4. 危機予知活動などのリスク予防

- ・緊急事態対応スキル向上訓練実施(安全ノウハウの伝承)
- ・リスク抽出力アップ研修によるリスクの発掘と改善

#### 5. 安全衛生・防災に関する安全監査

- ・労働安全衛生マネジメントシステム監査評価書に基づく監査実施(ISO45001の取り込みなど評価項目は毎年見直し)
- ・火災・爆発災害防止のための外部専門家による防災監査実施

## 内部統制

### 品質

積水化学グループでは、品質コンプライアンスの遵守を重視しています。特に品質不正やデータの改ざんについては、品質改善に関する投資不足、サプライチェーンからのプレッシャーなどリスクの高いケースを想定し、その発生を根本から断つために、2020年からは品質マネジメントシステム体系の再構築、品質データのデジタル化・堅牢化に取り組んでいます。

当社グループでは、商品開発の段階から設計・生産・販売に至るプロセス全般にわたる品質保証体系を構築しています。各プロセスで品質保証の体制を整え標準を重視した日常管理を推進すると同時に、品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、生産活動革新に注力しています。製品の開発や改良に際しては、品質保証・安全等の観点から厳格な設計審査を行い、販売後もお客様へのサービスを維持管理できる体制を構築しています。また、品質マネジメントシステムの再構築のため、ISO9001:2015への認証移行時に、プロセスアプローチ対応強化のため、日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育等の管理フローが一目で

分かる「SPMC(セキスイ・プロセス・マネジメント・チャート)」を考案しました。2020年度以降はその活用と内部監査の質向上のための研修を行うなど運用レベル向上に取り組んでいます。

### 2020年度の状況

2020年度は、重要品質問題<sup>\*1</sup>が2件発生しました。

その影響により外部損失費<sup>\*2</sup>は2016年度比で25%増となりました。グループ全体の品質保証システムの強化および設計開発プロセスに着目し、開発未然防止手法(FMEA,DRBFM等)<sup>\*3</sup>の活用を推進することによって外部損失費の削減を目指します。2020年度の開発未然防止手法活用率は94%でした。

<sup>\*1</sup> 重要品質問題:「製品・技術・サービスの品質」に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・積水化学グループに対し重大な損害を与える問題として、各カンパニープレジデントが決定。

<sup>\*2</sup> 外部損失費:製品に関するクレーム対応の費用。

<sup>\*3</sup> FMEA: Failure Mode and Effects Analysis(故障モード影響解析)  
DRBFM: Design Review Based on Failure Mode(変更点、変化点に着目して新設計の問題を発見し、解決する未然防止手法)

### 外部損失費



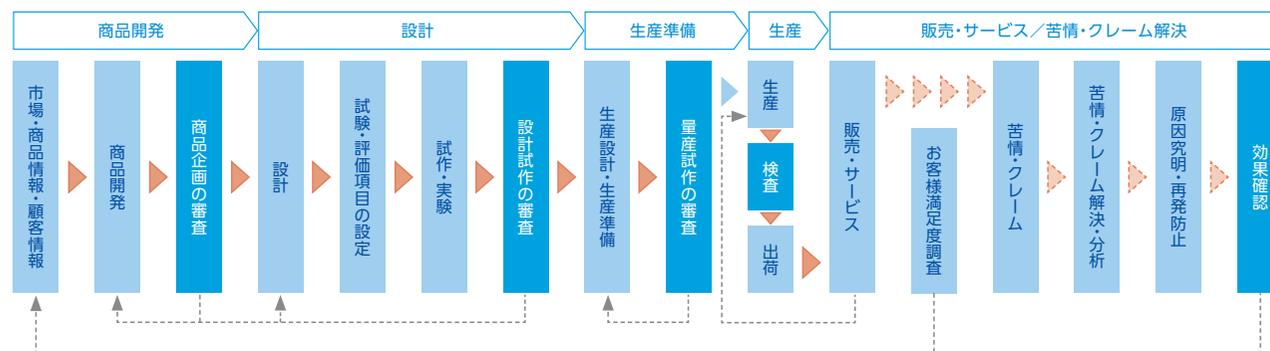
### 品質データ不正や改ざん防止の取り組み

2020年度からのCS品質中期計画に基づき、データの不正や改ざん防止を徹底するための体制づくり、仕組みづくりを進めています。2020年度は、お客様との仕様の取り決めの遵守を目的に、特に製品検査および成績書作成に関するデータ信頼性と透明性の確保を進めました。データ入力ミスや改ざんができないようなシステム構築や日常管理業務の見直しとともに、検査データのデジタル化による活用にも力を入れています。また品質保証力向上のため、コンプライアンス意識の再徹底と社内品質管理強化を継続していきます。

### 品質問題の未然防止

品質問題の効果的で効率的な未然防止手法習得のための「開発未然防止セミナー」、Design Reviewのスキルアップのための「DRレビュー育成セミナー」、新製品開発に関する情報の整理方法取得のための「Quality Function Deploymentセミナー」を開催しています。また新規事業を立ち上げる際に、設計審査時の議論のポイントを明確化し、厳格な設計審査を実施する仕組み「ゲートレビュー」(GR)を構築し、2020年度より試行運用を開始しています。

### 品質保証体系



## 内部統制

### コンプライアンス(法務・倫理／経理)

2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、積水化学グループの理念体系および企業行動憲章に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。2020年度からはグローバルで重大コンプライアンスリスクの統制と内部統制強化によるコンプライアンス経営基盤の強化に取り組んでいます。

コンプライアンス意識を従業員一人ひとりに根付かせ、コンプライアンス経営を推進するため、コンプライアンス・マニュアルの配布や継続的な教育を提供しています。コンプライアンス・マニュアルには、汚職・賄賂の禁止、人権尊重と差別の禁止、情報の管理と保護、独占禁止法の遵守、インサイダー取引の禁止、地球環境の保全や労働関係法規の遵守などを掲載し、グローバル現地従業員向けに現地語化も進め、全従業員への周知徹底を促進しています。

#### 社内通報制度[S・C・A・N]

2002年に構築した社内通報制度[S・C・A・N(セキスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク)]は、当社グループ全従業員・取引先が利用でき、特定の行為がコンプライアンス違反であるか否かの助言などを受けられる相談窓口としての役割も担っています。社内窓口以外に社外法律事務所に直接通報することができ、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通報者の保護を規定しています。通報内容については通報者・非通報者のそれぞれの主張および事実確認をしたうえで、公平な立場に立った組織的課題の解決を図っています。2020年度は米国・中国・欧州・タイの地域統括会社と協力のうえ、海外における社内通報制度の適用範囲の拡大に取り組みました。

#### 会計・税務コンプライアンスの取り組み

盤石な会計コンプライアンス体制に向けて、モニタリングの強化や経理業務効率化のための取り組みを推進しています。また経理研鑽会やe-ラーニングにより、会計スキル・財務知識に関する教育を実施しており、誤った会計処理や会計不正が発生するのを防ぐとともに、経理業務に携わる部門・従業員のコンプライアンス意識向上を図っています。

当社グループは、租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用は行わず、事業活動を行っている国や地域において適正な納税を行い、それらの国や地域の経済に貢献し、ともに調和と安定的発展を目指します。税務リスクのある取引は、必要に応じて外部専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減を図っています。移転価格リスクについては、当社グループ内の取引は各国・地域の法令およびOECD(経済協力開発機構)ガイドラインに基づく独立企業間価格に従って行っています。不安定な税務ポジション解消のために、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用し、各国の税務当局とも良好な関係を維持するよう努めています。

#### 2020年度通報・相談件数

パワーハラスメント	39	労働条件関連	29
セクシャルハラスメント	2	職場環境配慮	11
経費の使い方	3	営業手法関連	2
業績偽装	3	取引先との癒着	0
その他	22	<b>通報数合計</b>	<b>111</b>

#### 腐敗および贈収賄未然防止の取り組み

国連グローバル・コンパクトの精神に基づき、腐敗・贈収賄未然防止のための取り組みを推進しています。社内規則「贈収賄防止規則」をグループ全社で導入するとともに、日本、米国、中国でビジネスを行う際に遵守すべき事項をまとめた「贈収賄防止ガイドライン」を作成、周知を図っています。公務員等への接待・贈答のための事前申請書による承認や、海外公務員等との取引においてコンサルタント報酬等が発生する場合は合理的な理由の確認と決裁による承認など、リスクを想定し違反行為を未然に防止するための規則の設定と運用を行っています。また営業や購買部門に対し、腐敗と汚職防止に特化した研修を実施しています。

#### 独禁法への対応

2007年以降、独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社接触についての事前申請事後報告制度、価格改定委員会制度を運用しており、その運用状況について毎年監査を実施し、同プログラムの見直しも適宜行っています。

#### グローバル法務体制の強化

法務機能の拡充および法務部門間の連携によりグローバル法務体制を強化しています。また毎年、国内で実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州エリアなどに展開しています。その際、取り上げるテーマは各地域の統括会社それぞれの地域で高いと判断したリスクを選定しています。

# 内部統制

## 情報管理

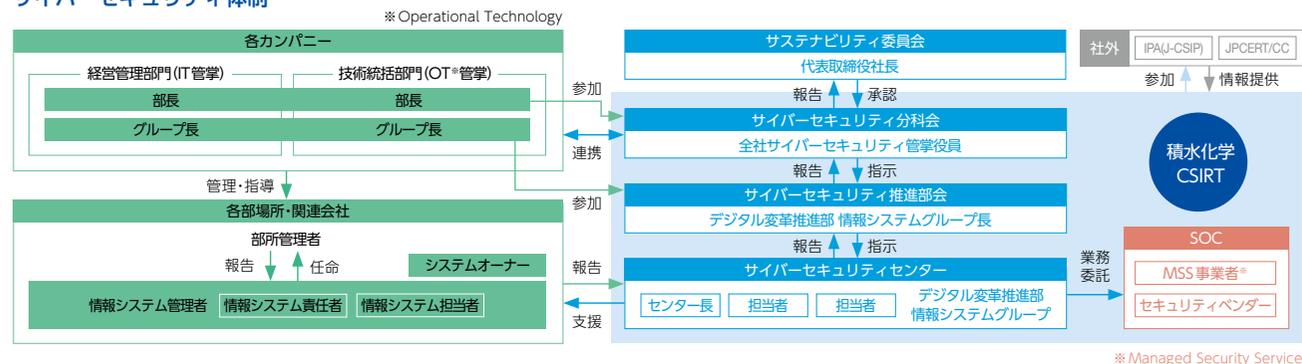
サイバーセキュリティ対策への取り組み強化のため、情報セキュリティ方針を策定し、情報漏洩リスクや自然災害リスクなどへの対策を講じています。サイバーセキュリティ対応体制として、CSIRT\*1を設置し、実働部隊としてサイバーセキュリティセンターを配置しています。サイバーセキュリティセンターでは、SOC\*2と連携し、ネットワークやデバイスを24時間365日体制でセキュリティ監視し、インシデントの早期発見・早期復旧に努めています。今後は国内での運用を高度化させるとともに、海外のグループ会社においてもCSIRTの構築を進めていきます。

※1 CSIRT(シーサート)は「Computer Security Incident Response Team」の略。企業などの組織内でコンピュータセキュリティインシデントに関する報告の受け取り・調査・対応活動などを担う専門チームの総称。  
 ※2 SOC(ソック)は情報システムへの脅威の監視や分析のための専門組織。いち早く脅威を検知し、CSIRTの対応・復旧活動を支援する役割を担う。

## 自然災害リスクへの対策

自然災害により基幹システムがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、耐震・免震等の対策が施されたデータセンターを複数ヶ所に分散設置し、また重要業務システムを完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイム短縮を図っています。

## サイバーセキュリティ体制



## 情報漏洩リスクへの対策

個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、データセンターの要塞化・監視強化などのシステム対策と、全従業員への定期的なe-ラーニング実施などの人的対策の両面で取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、SOCが中心となり、ウイルスなどの新しい脅威を常に把握して、適切な対策を迅速に実施しています。個人情報については「Webサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、各社・各部署にて管理されているサーバの保護にも努めています。

### 「導電性微粒子」技術情報の漏洩事件後の再発防止策(抜粋)

- ・重要度別情報管理の徹底
- ・機密情報別接触可能者の限定、アクセスログ記録
- ・R&D部門の組織リスク管理活動
- ・技術開発業務従事者へのモラル教育・研修の充実
- ・退職者、採用者向け守秘義務徹底

## 積水化学グループとしてマネジメントすべきリスクの特定

組織別リスク管理・全社リスク管理ともに、グループ全体で備えるべきリスクを明確にするため、大分類として経営環境・戦略・業務リスクに大別し、さらにそれを細分化することで、網羅的にリスクを特定しています。そして、「起こりやすさ(頻度)」と「インパクト(結果)」のリスクマトリクスで定量化し、「全社重大インシデント」につながる可能性が高いリスクについては、定期的に不確実要素を確認し、ERMの有効性を検証しています。

2020年度には地政学的リスク、新しい社会要請などの変化を踏まえ、2019年度に特定した重大リスクの是正・修正、リスクマトリクスにおける変化を検討しました。その審議結果およびリスク低減に向けた各種施策は、サステナビリティ委員会でも審議後、取締役会に報告され、経営判断の際に考慮されています。

領域	リスク	インシデント例
経営環境 リスク ▶P.76	主要市場の動向	
	為替・金利・保有資産価格の変動	
	原材料の市況変動および調達	
	大地震・自然災害・産業事故等	
	気候変動・環境問題	資源枯渇/水リスク/ 海洋プラスチック問題
戦略リスク	政治・社会	政変/テロ
	新型コロナウイルス感染拡大の影響	
業務リスク	M&A・新規事業・R&D	
	情報管理	情報漏洩/技術情報の流出
	品質	製造物責任/重要品質問題
	安全	火災爆発、重大労災事故、 有害物質漏洩
	法務・コンプライアンス・人権	不正犯罪行為、独禁法違反・ 不正取引、情報改ざん、贈収 賄、ハラスメント、環境規制 など
知的財産	知財紛争	

# 2020年度(2021年3月期)連結業績のレビューと分析

## 経営環境

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響により、企業活動や人の移動など、社会経済活動が大きく抑制され、総じて厳しい状況で推移しました。しかし年度後半より米国・中国を中心に、景気持ち直しの動きが見られました。国内経済もコロナ禍の影響で企業収益や景況感が大幅に悪化し、設備投資の先送りや規模縮小が生じたほか、個人消費の減退やインバウンド需要消失の長期化など厳しい状況で推移しました。しかし、下期以降、製造業を中心に緩やかな回復傾向も見られています。国内外で段階的な経済活動の再開の動きが見られる一方で、感染症の収束見通しは立っておらず、先行き不透明な状況が依然続いています。

市場環境を、当社の事業分野別に見てみますと、国内の住宅分野では、新設住宅着工戸数は、持家、貸家および分譲マンションの減少で前期比9.9%減の81万戸となり、戸建住宅のうち、持家は前期比9.6%減の26万1,088戸、戸建分譲住宅は前期比11.4%減の13万753戸となりました。水インフラ関連分野は、マンション着工戸数の減少にとまねない、塩化ビニル管の出荷量は前期を下回りました。また建設投資も、政府建設投資は堅調に推移したものの民間建設投資は前期を下回りました。エレクトロニクス分野では、スマートフォンの出荷台数が引き続き減少しましたが、年度後半にかけて需要の回復が見られています。自動車分野は、いずれの地域でも販売台数が前年実績を下回ったものの、中国や米国では年度後半に予想以上の早いペースで需要の回復を見せています。為替については、期初2020年4月、1ドル=107円台でスタートした後、じりじりと米ドル安・円高が進み、年明けには一時1ドル102円まで円高が進みましたが、その後は米ドル高・円安基調となり、期末の2021年3月は110円台後半で期を終えました。なお、当社の2020年度の年平均為替レートは1ドル=106円、1ユーロ=124円と、前期に比べ米ドル安円高に、ユーロ高円安となり、当期の営業利益に与える為替の影響は▲11億円となりました。

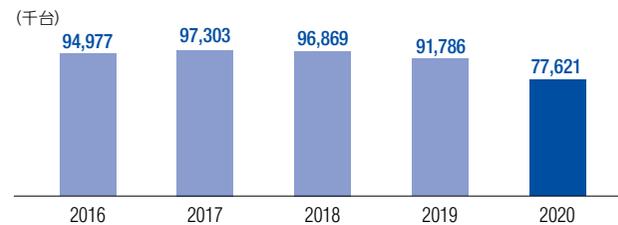
## 経営成績および財政状態の分析

### 1. 2020年度の経営成績の分析

#### (1) 売上高および営業利益

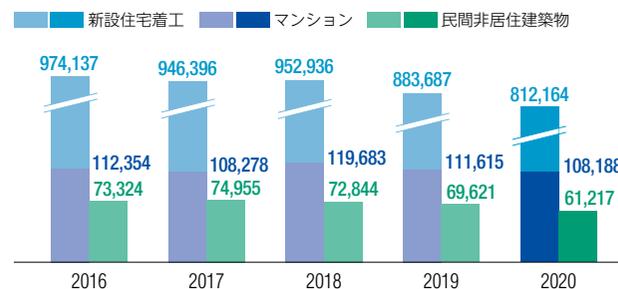
積水化学グループの長期ビジョン「Vision 2030」に基づき、新たに策定した中期経営計画「Drive 2022」のスタートとなる2020年度は、COVID-19による国内外の自動車・航空機の需要低迷、工事物件の停止・遅延、国内の新設住宅着工数の減少、営業活動の制限などの影響を受けました。第3四半期以降は自動車、スマートフォンなどの市況が緩やかに回復したことに加え、固定費削減と構造改革の取り組みを前倒しで推進し、下半期の営業利益は前連結会計年度並みとなりました。

#### 世界自動車生産台数



※国際自動車工業連合会(OICA) ※暦年ベース

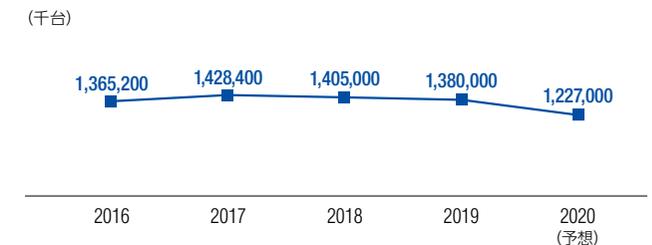
#### 新設住宅および民間非居住建築物の着工戸数



※国土交通省「住宅着工統計」

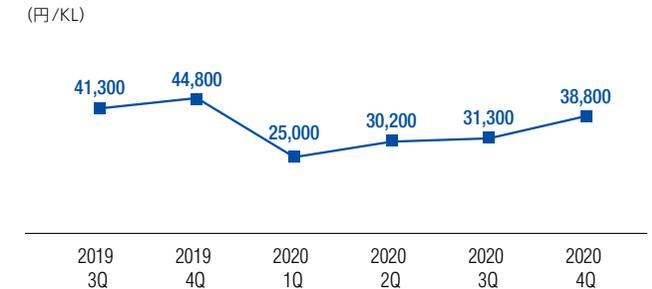
その結果、売上高は前連結会計年度比6.4%減の1,056,560百万円、営業利益は23.5%減の67,300百万円、経常利益は28.2%減の62,649百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券売却益が前年度に比べ減少したことなどが影響し、前年度比29.8%減の41,544百万円となり、減収減益となりました。一方、将来への仕込みとして、環境・ライフラインカンパニー総合研究所の新研究開発棟や高機能プラスチックカンパニーのイノベーションセンターを開設し、研究開発体制を強化しました。また、海外事業拡大のための仕込みとしては、欧州における放熱材料の生産拠点の稼働、鉄道まくらぎ向け合成木材(FFU)の生産工場設立も決定しました。さらに、ウィズコロナ・ポストコロナなど、新たな社会課題に全社の総合力で対応する「ESGタスクフォース」を結成しました。

#### スマートフォン出荷台数



※中日社(電子機器年鑑2021)

#### 国産ナフサ価格前提



※財務省(貿易統計)

## 2020年度(2021年3月期)連結業績のレビューと分析

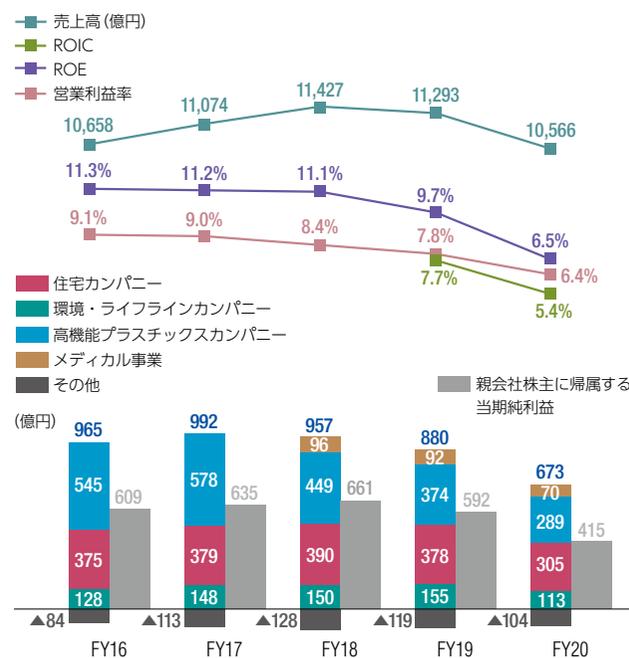
このうち、住宅カンパニーの2020年度の売上高は前期比5.4%減の485,265百万円、営業利益は前期比19.2%減の30,546百万円となりました。当期は、期初受注残の減少に加え、COVID-19の影響を受け受注が減少したことにより、減収減益となりました。一方、生産最適化や固定費抑制などの収益体質強化の取り組みは進捗しました。新築住宅事業は、COVID-19が拡大する中、通期の受注は前期を下回りましたが、第3四半期以降、市況は回復基調で、下期の受注は前期並みとなりました。分譲・建売住宅は好調に推移しました。施策面では、Web集客やオンライン商談を推進するとともに、10月に発売した「スマートパワーステーションFR GREENMODEL」によりエネルギー自給自足の訴求を図りました。また、好調な分譲・建売住宅の拡販に向け、土地・建売在庫の拡充に努めました。リフォーム事業は、顧客との接点が増加したことにより、売上高は前期を下回りましたが、コスト削減が計画以上に進捗し、下期は増益に転換しました。施策面では、定期診断専任担当者の設置などの体制整備を進めるとともに、受注残の管理を強化することにより、施工・売上上の平準化を推進しました。まちづくり事業は、「あさかりドタウン」「東松山リードタウン」の売上による収益貢献が本格化するとともに、今後のプロジェクト案件の確保も順調に進捗しました。

環境・ライフラインカンパニーの2020年度の売上高は前期比13.8%減の204,586百万円、営業利益は前期比27.3%減の11,251百万円となりました。当期は、国内外でのCOVID-19の影響による工事物件の遅延・延期の影響や、国内における建築関連(非住宅施設)市況が低調であったことなどにより、減収減益となりました。一方、構造改革、業務効率化、固定費削減は計画以上に進捗しました。配管・インフラ分野は、国内公共事業、海外プラント(半導体・液晶)向けが堅調でしたが、国内建築関連(非住宅施設)向けの需要が低迷し、売上高は前連結会計年度を下回りました。建築・住環境分野は、戸建・リフォーム向けが回復基調でしたが、非住宅向け需要が低調で、構造改革の影響もあり売上高は前期を下回り

ました。機能材料分野は、米国の成形用プラスチックシートの医療機器向けを中心とした新用途への展開が進捗しましたが、航空機向けの需要が低調であったことと、事業譲渡による構造改革影響で売上高は前期を下回りました。合成木材は、国内の需要(まくらぎ・水処理関連用途など)が堅調に推移しました。

高機能プラスチックカンパニーの2020年度の売上高は前期比3.9%減の309,867百万円、営業利益は前期比22.6%減の28,935百万円となりました。当期は、COVID-19の影響によるモビリティ分野・住インフラ材分野における需要の大幅な低迷により、減収減益となりました。一方、サプライチェーン全体のコスト革新や構造改革による徹底した収益体質強化策を推進し、需要が回復した下期は前連結会計年度比で増収増益となりました。エレクトロニクス分野は、モバイル端末の需要増と基板・半導体、接合部材、

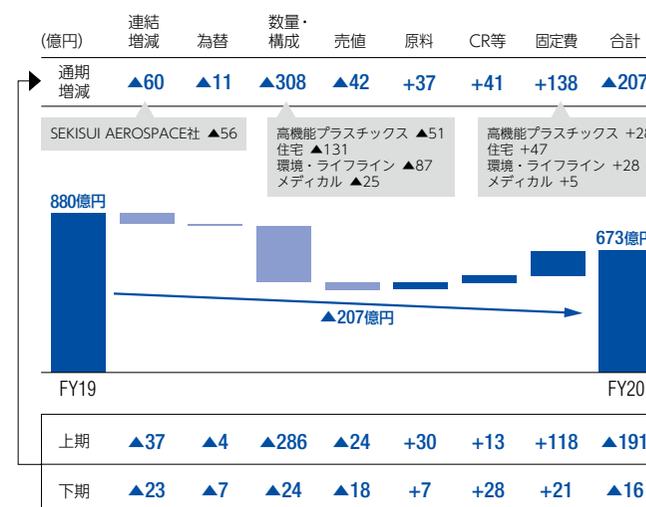
### 営業利益推移



放熱製品などの非液晶分野への拡販の取り組みが順調に進捗したことにより、売上高は上期、下期とも前期を大きく上回りました。モビリティ分野は、上期における自動車市況の減速や航空機関連部材の需要低迷により、売上高は前期を下回りましたが、第3四半期以降は自動車市況が大きく回復したため、高機能品の拡販が順調に進捗し、下期の売上高は前期を上回りました。住インフラ材分野は、塩素化塩ビ(CPVC)樹脂のグローバル需要が第3四半期以降回復したものの、第1四半期のロックダウンの影響や国内市況の低迷が続いたことにより、売上高は前期を下回りました。

メディカル事業の2020年度の売上高は前期比0.3%減の72,342百万円、営業利益は前期比23.8%減の7,010百万円となりました。当期は、COVID-19拡大による生活習慣病の外来検査減少の影響を受けたものの、米国のCOVID-19検査キット拡販と医療事業の新規原薬拡販により、売上高は前期並みとなりました。一方、検査薬の需要減少にとまなう利益率低下などにより、営業利益は前期を下回りました。

### 営業利益増減要因分析



## 2020年度(2021年3月期)連結業績のレビューと分析

### (2) 営業外損益

営業外収益については、受取利息が472百万円減少したことなどにより、前期と比較して772百万円減少しました。営業外費用については、特定外壁点検保全費用の計上が2,317百万円増加したことなどにより、前期と比較して3,105百万円増加しました。

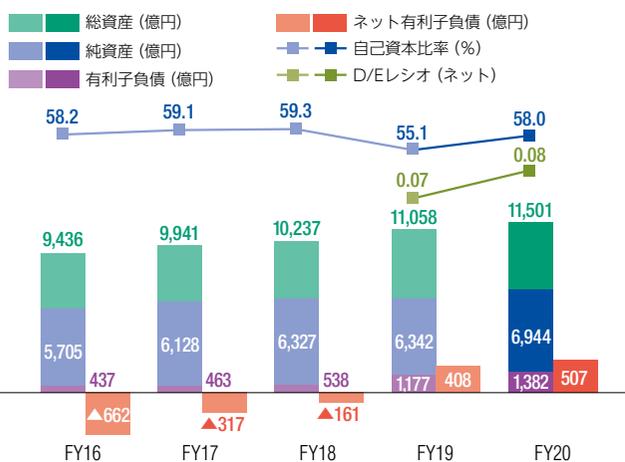
### (3) 特別損益

特別利益については、固定資産売却益3,128百万円、投資有価証券売却益2,258百万円の合計5,387百万円を計上しました。特別損失については、減損損失2,428百万円、固定資産除売却損1,700百万円などの合計4,857百万円を計上しました。

### (4) 親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、当期の税金等調整前当期純利益は前期に比べて20,607百万円減少し、63,179百万円となりました。税金費用と非支配株主に帰属する当期純利益を控除した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は41,544百万円となりました。

### 総資産・純資産・自己資本比率・ネット有利子負債・D/Eレシオ



自己資本比率=自己資本/総資産

### (5) 主要な経営指標

なお当社グループでは、ROE(自己資本利益率)に加え、持続経営力の強化に向けてROIC(投下資本利益率)も主要経営指標として導入しており、中期経営計画では最終年度の2022年度の事業目標にROE10.6%、ROIC8.6%の達成を掲げています。当期のROEは前期より3.2ポイント減少の6.5%となりました。また当期のROICは前期より2.3ポイント減少の5.4%となりました。

## 2. 財政状態

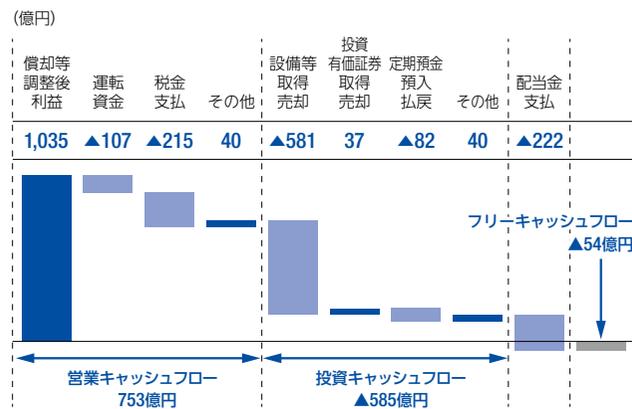
### (1) 資産、負債および純資産の状況

2020年度の総資産は前期末から44,361百万円増加し、1,150,143百万円となりました。

#### (資産)

流動資産については、前期末より13,688百万円増加し、505,571百万円となりました。主な要因は、営業債権が合計で3,493百万円減少しましたが、現金および預金が10,635百万円、

### フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フロー=営業活動CF+投資活動CF-配当支払

棚卸資産が合計で5,719百万円増加したためです。また、固定資産については、30,673百万円増加し、644,571百万円となりました。

#### (負債)

有利子負債が合計で20,502百万円増加しましたが、退職給付に係る負債が16,767百万円、支払手形、電子記録債務、買掛金、未払費用の仕入債務等が合計で11,367百万円減少した等により負債合計では15,811百万円減少し、455,751百万円となりました。

#### (純資産)

当連結会計年度末の純資産は60,173百万円増加し、694,392百万円となりました。主な要因は、配当金の支払20,953百万円および自己株式の取得12,202百万円があった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益の計上41,544百万円、その他有価証券評価差額金が23,318百万円および為替換算調整勘定が15,146百万円増加したためです。

### (2) キャッシュ・フロー

2020年度における現金および現金同等物(以下「資金」という。)は、前期末より1,927百万円増加し、当期末には76,649百万円となりました。2020年度における各キャッシュ・フローの状況と要因は次の通りです。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

2020年度において営業活動の結果増加した資金は75,271百万円(前期は92,647百万円の増加)となりました。これは、税金等調整前当期純利益63,179百万円、減価償却費44,926百万円に加えて、売上債権の減4,629百万円等の増加要因が、法人税等の支払額21,497百万円、仕入債務の減11,246百万円、たな卸資産の増4,165百万円等の減少要因を上回ったためです。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

2020年度において投資活動の結果減少した資金は58,495百万

## 2020年度(2021年3月期)連結業績のレビューと分析

円(前期は100,562百万円の減少)となりました。これは、主に重点および成長分野を中心とした有形固定資産の取得55,359百万円、定期預金の純増8,156百万円等があったためです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

2020年度において財務活動の結果減少した資金は19,157百万円(前期は15,450百万円の増加)となりました。これは、配当金の支払22,193百万円(非支配株主への配当金の支払額を含む)、自己株式の取得12,201百万円等を行った一方で、有利子負債の純増14,484百万円等があったためです。

### 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、当社は、当社グループにおける各種リスク発生の可能性を把握し、発生の回避および発生時に迅速・的確な対応ができるようにするための体制の確立に努めています。また、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末において当社グループが判断したものです。

#### (1) 主要市場の動向

モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラ等の市場の需要減退、あるいは、日本、北米、欧州、アジアなどの事業展開エリアにおける景気後退や不測の事態の発生があった場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。例えば、モビリティ分野の事業が対象とする市場は、グローバルな自動車産業や航空機産業の景況・需要動向の影響を受けやすく、エレクトロニクス分野の事業が対象とする市場は、業界の特性として需要の変動が激しく、短期間に縮小することもあります。また、住宅カンパニーの事業は、国内の住宅取得に関連する政策や税制、消費税、金利動向および個人消費や地方経済の動向の影響を、環境・ライフラインカンパニーの事業は、官

公庁向けのもが含まれるため、政府および地方自治体の政策によって決定される公共投資の動向の影響を受ける可能性があります。

#### (2) 原材料の市況変動および調達

当社グループの生産活動に使用される鉄鋼、木材、塩化ビニル・オレフィン等の石油関連の原材料の市場価格は、世界景気や需給バランス、為替変動等の影響を受けます。また当社グループの製品で使用している一部の原材料については、希少な原材料も含まれており安定調達に関わるリスクがあります。急激な原材料価格の高騰は生産コストの上昇につながる可能性が、また希少原材料の需要動向やサプライヤーでのトラブルは当社グループの製品供給に支障をきたす可能性があります。その結果、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループは、原材料価格の上昇に対して、原価低減策を行うと同時に、環境・ライフラインカンパニーや高機能プラスチックカンパニーの事業を中心に、販売価格と原料価格の差である「スプレッド」の維持に努めています。

#### (3) 製品、品質

当社グループでは品質に万全を期すための品質保証・向上の取り組みを継続しています。しかしながら、それらにもかかわらず、重大な製品事故が発生した場合、製品に対する安全性・環境問題・各国法規制対応等に疑義が持たれた場合、知的財産に係る紛争が生じ当社グループに不利な判断がなされた場合等において、商品の回収や製造中止およびこれらにともなう補償や顧客からの信頼を失うリスクがあります。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループは、お客様に継続的に選択していただける価値を常にお届けする「CS品質経営」に取り組んでいます。「重要品質問題ゼロ」を当社グループの重要指標の一つとして設定し、商品化後に起こり得る品質リスクの開発段階での事前予測による品質問題の発生の未然防止、製造部門が実行すべき日常の管理の基本的指針の徹底など、バリューチェーン全体で一貫した品質管理を行い、そのレベルの向上を図っています。また、当社グルー

プでは、技術の「際立ち」を最大限に活かすために知的財産戦略を重視し、強い特許の獲得による事業競争力確保を目指していますが、それにあたり、他者の知的財産を侵害しないよう適宜調査を行うとともに、知的財産侵害に対する回避・予防策などの適切な措置をとっています。

#### (4) 為替・金利・保有資産価格の変動

当社グループはグローバルに事業を展開しており、外貨に対する円の価値変動は、外国通貨建ての売上高や原材料調達コスト、海外子会社および関連会社における資産や負債に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、金利の変動は、当社グループにおける受取・支払利息の増減および住宅関連事業における需要に影響を与えます。当社グループが保有する土地などの不動産、その他棚卸資産や有形固定資産、のれんなどの無形固定資産、投資有価証券等の投資その他の資産についても、市場環境や経営環境等の変化により減損処理が必要となるリスクがあります。これらにより、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループは、グローバルに展開する事業については現地生産を進めており、また、保有する外貨についても円への両替やグループ内ローン等を活用することで残高をコントロールし、為替リスク低減に努めています。

#### (5) 海外での事業活動

当社グループは成長戦略の一つとしてグローバル展開を進めており、現在は22ヶ国に拠点を構え、生産および販売活動を行っています。海外における事業活動では、世界経済全体の動向に加え、テロ・戦争などの政治的混乱、関税報復措置、予期しない政策・法律・規制の変更、税制改正、産業基盤の脆弱性、自然災害、感染症、人種差別、不買運動その他の要因による社会的または政治的混乱のリスクが存在します。これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの海外での事業活動に支障が生じ、当社グループの業績および将来計画に影響を与える可能性があります。当社グループは米国・欧州・中国・ASEANの4ヶ所に地域統括会社を設置し、当社グループが拠点を構える各国の経済・社

## 2020年度(2021年3月期)連結業績のレビューと分析

会・政治的状況や、各国法規制の動向について情報を収集しています。また対応が必要な事象が生じた際には、当該グループ会社、地域統括会社および日本本社の専門部門が連携して適宜対応しています。

### (6) 大地震、自然災害、産業事故等

当社グループの工場および研究所における周辺地域に影響する大きな産業事故(火災や爆発、有害物質漏洩等)や、当社グループの事業拠点における大地震・津波等の自然災害および感染症の蔓延等の発生にとともに、当社グループの事業活動の中断などのリスクが存在します。それにとともに生ずる社会的信用の失墜、補償等を含む産業事故災害への対応費用、生産活動の停止による機会損失および顧客に対する補償等により、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループでは、火災や爆発、有害物質漏洩等の産業事故の未然防止に向けて、自然災害も想定した各生産拠点でのリスクマネジメント活動によるリスク抽出と対応を行うとともに、本社の専門部門による実地監査と是正指導をグローバルで定期的を実施しています。併せて海外においては、海外危機管理事務局が中心となって地域統括会社とともに危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起等を行っています。また、万一の災害、事故の発生に向けて、グローバルでの緊急連絡網を通じて把握できる体制を構築するとともに、適切な初動対応のための従業員教育を強化しています。

### (7) 情報セキュリティ

当社グループは、生産、販売、研究開発、調達、会計などのビジネスプロセスにおいて、ITを効率的に活用する一方で、ITシステムへの依存度は高くなっています。また、これらビジネスプロセスの機密情報に加え、住宅事業ではその特性上、多くのお客様の個人情報を取り扱っています。そのため、サイバー攻撃や停電、自然災害、機器やソフトウェアの障害・欠陥等ともなる事業の中断や損害賠償の発生、個人情報を含む機密情報の漏洩等のリスクが存在します。これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの事業活動に支障が生じ、当社グループの業績および財務

状況に影響を与える可能性があります。当社グループでは、指針となる「情報セキュリティ方針」を制定のうえ、対応強化のためにCSIRT(シーサート、Computer Security Incident Response Team)を設置し、システム上でインシデント発生の有無を常時監視するとともに、万一の発生時には適切な対応と再発防止を図る体制を整備し、従業員教育による人的な情報漏洩の未然防止も図っています。また、大地震などの自然災害等による基幹システム停止リスクに対しては、データセンターの複数ヶ所への分散設置、重要業務システムの完全二重化等の対策を講じています。

### (8) 法務・コンプライアンス

当社グループは事業の遂行にあたり、さまざまな法規制の適用を受けています。これらの法改正や予期しない法律・規制等の導入等に起因した違反事案や、業績目標達成のプレッシャー等に起因した社会規範に反した行動・不正等に重大なコンプライアンス違反事案が発生した場合、その対応に要するコストに加え、顧客からの信頼を失い、当社グループの業績および財務状況に影響を与える可能性があります。当社グループでは、2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、当社グループの理念体系や企業行動憲章に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。2020年10月には、当社社長加藤のもと、当社グループにとって成長の基盤となるものがコンプライアンスであり、役員・従業員(一人ひとり)が社会常識に反する行為をせず、高い倫理観と責任感を持った行動をとることを宣言しました。また、社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、取締役会の承認を要する「コンプライアンスに関する基本方針等」の審議を行うとともに、当社および当社グループ会社におけるコンプライアンス体制の構築および実践を図ることを目的として、サステナビリティ委員会の専門分科会として「コンプライアンス分科会」を設置し、コンプライアンスに関する重要事項の企画、検討および決定を行っています。当社グループが広く社会から信頼されるよう、コンプライアンス意識の向上に今後も取り組んでいきます。

### (9) 気候変動、環境問題

温室効果ガスが原因とされる気候変動や、資源枯渇、水リスク、海洋プラスチックごみ等に関わる問題は世界の共通社会課題であるとの認識のもと、当社グループでは長期ビジョン「Vision 2030」やSEKISUI環境サステナブルビジョン2050の実現に向け、社会課題解決による社会・地球環境の持続可能性向上と当社グループの持続的成長を図る「ESG経営」を推進しています。これらに対する取り組みが不十分な場合、社会からの信頼の喪失・レピュテーションや競争力の低下につながり、売上にも影響を与える可能性があります。当社グループは、環境や社会の課題解決に寄与することで地球および社会のサステナビリティを向上させるサステナビリティ貢献製品の創出・認定とその市場拡大、温暖化対策としての2030年までの購入電力の100%再生可能エネルギー化、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取り組んでいます。また、海洋プラスチック問題を解決するための企業イニシアチブの「CLOMA<sup>\*1</sup>」や「JaIME<sup>\*2</sup>」にも参加するなど、産官学での連携を通じ、同問題の解決を促進する活動も行っています。

※1 経済産業省と農林水産省が主体となる海洋プラスチックに対処する企業イニシアチブ  
※2 日本化学工業協会が主体となる海洋プラスチックに対処する企業イニシアチブ

### (10) COVID-19感染拡大の影響

COVID-19の全世界的な感染拡大は、従業員の安全を脅かし、国内および海外の当社グループ事業の活動制限、市場の停滞など損益にも影響を与える可能性があります。2021年度についても一定の影響が残るものと想定しています。当社グループは全社緊急対策本部を立ち上げ、従業員の安全を第一に、集合形式の会議、研修、出張等のオンライン化・極小化、在宅勤務推進等の対策を施しています。お客様への対応としては、面談機会を減らしWeb会議や電話折衝を中心に滞りない接客を心がけています。海外拠点でも同様に在宅勤務や時短での出社を推進し、各国の状況に合わせた対応を行っています。今後の経過を注視しながら、ステークホルダーへの安全対策の充実を継続して図るとともに、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まいります。

# 2020年度における社外からの評価 (2021年6月30日現在)

## ESG 指数

- DJSI [World Index] 選定
- FTSE4Good Index Series 選定
- FTSE Blossom Japan Index 選定
- MSCI ESG Leaders Indexes 選定
- MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数 選定
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 選定
- Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE 選定
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 構成銘柄 選定
- SNAM サステナビリティ・インデックス

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>



FTSE Blossom  
Japan

<https://www.ftserussell.com/ja/index/spotlight/ftse-blossom-japan-index>

**2021** MSCI ESG Leaders  
Indexes Constituent

THE INCLUSION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESG セレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)



"Sekisui Chemical Co. Ltd. has been reconfirmed for inclusion in the Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE Investment Registers since 09/12/2016. This selection by Forum ETHIBEL (www.forumethibel.org) indicates that the company can be qualified as a sector leader in terms of Corporate Social Responsibility (CSR)."

2020  
**Sompo Sustainability Index**

## ESG・IR 関連ランキング、表彰など

### CSR 全般

- S&P Global社によるサステナビリティ格付け [Bronze Class] 選定
- 世界で最も持続性の高い企業100社  
[2021 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index] 51位選出
- 東洋経済「CSR 企業ランキング」61位
- [Golden Peacock Global Award for Sustainability] 選出
- [Sustainable Ones Award] サステナビリティ総合TOP30、  
コミュニティ・社会資本TOP10選出

### IR 関連

- 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定「化学・繊維セクター」2位
- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」  
それぞれ1機関より選出

**Sustainability Award  
Bronze Class 2021**  
S&P Global



2021 **GLOBAL 100**  
<http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>

S&P/ESG データバンク テラスト  
サステナビリティ総合 TOP30  
Sustainable Ones Award  
2021.前期  
<https://terast.org/corporation/4204>

S&P/ESG データバンク テラスト  
コミュニティ・社会資本 TOP10  
Sustainable Ones Award  
2021.前期  
<https://terast.org/corporation/4204>

## 2020年度における社外からの評価 (2021年6月30日現在)

### 環境

- ・2020年「CDP気候変動Aリスト」「CDP水セキュリティAリスト」企業、「CDPサプライヤーエンゲージメントリーダー」に選定
- ・「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認証取得 (2018年6月)
- ・日本政策投資銀行「DBJ 環境格付」の最高ランクを取得



<受賞対象: 積水化学工業株式会社多賀工場・積水多賀化工株式会社>  
・日本自然保護大賞2021 大賞(教育普及部門)受賞\*

※積水化学工業株式会社多賀工場・積水多賀化工株式会社が加盟する、滋賀県の生物多様性保全を目的とした団体「生物多様性びわ湖ネットワーク(BBN)」が受賞

### 人材

- ・経済産業省・東京証券取引所 令和2年度「なでしこ銘柄」選定
- ・経済産業省・東京証券取引所 「健康経営銘柄2021」選定
- ・経済産業省・日本健康会議「健康経営優良法人2021(大規模法人部門(ホワイト500))」認定
- ・第2回「プラチナキャリア・アワード」最優秀賞受賞
- ・甲府積水産業(株) 経済産業省 平成28年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞
- ・経済産業省 平成25年度「ダイバーシティ経営企業100選」受賞



# 財務・非財務の主なデータ

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
<b>財務データ</b>					
売上高	1,065,776 百万円	1,107,429 百万円	1,142,713 百万円	1,129,254 百万円	1,056,560 百万円
(住宅)	484,975 百万円	497,782 百万円	506,729 百万円	512,937 百万円	485,265 百万円
(環境・ライフライン)	240,332 百万円	239,241 百万円	239,193 百万円	237,380 百万円	204,586 百万円
(高機能プラスチック)	357,526 百万円	386,154 百万円	341,290 百万円	322,421 百万円	309,867 百万円
(メディカル) <sup>※1</sup>	—	—	70,721 百万円	72,588 百万円	72,342 百万円
営業利益 (売上高営業利益率)	96,476 百万円 (9.1%)	99,231 百万円 (9.0%)	95,686 百万円 (8.4%)	87,974 百万円 (7.8%)	67,300 百万円 (6.4%)
(住宅)	37,549 百万円	37,935 百万円	39,002 百万円	37,792 百万円	30,546 百万円
(環境・ライフライン)	12,827 百万円	14,791 百万円	15,007 百万円	15,480 百万円	11,251 百万円
(高機能プラスチック)	54,537 百万円	57,821 百万円	44,855 百万円	37,374 百万円	28,935 百万円
(メディカル) <sup>※1</sup>	—	—	9,623 百万円	9,204 百万円	7,010 百万円
経常利益	91,513 百万円	93,929 百万円	93,146 百万円	87,202 百万円	62,649 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	60,850 百万円	63,459 百万円	66,093 百万円	59,181 百万円	41,544 百万円
包括利益	57,638 百万円	73,898 百万円	55,648 百万円	36,364 百万円	93,956 百万円
総資産	943,640 百万円	994,137 百万円	1,023,706 百万円	1,105,781 百万円	1,150,143 百万円
純資産	570,549 百万円	612,757 百万円	632,746 百万円	634,219 百万円	694,392 百万円
研究開発費	34,169 百万円	36,974 百万円	38,838 百万円	37,146 百万円	35,110 百万円
資本的支出	43,868 百万円	53,518 百万円	73,595 百万円	66,667 百万円	55,326 百万円
減価償却費	34,843 百万円	36,016 百万円	38,789 百万円	42,018 百万円	44,926 百万円
のれん償却費	2,118 百万円	2,416 百万円	2,848 百万円	3,238 百万円	4,419 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,229 百万円	82,272 百万円	85,213 百万円	92,647 百万円	75,271 百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	-44,057 百万円	-60,881 百万円	-62,553 百万円	-100,562 百万円	-58,495 百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	-39,633 百万円	-35,981 百万円	-31,539 百万円	15,450 百万円	-19,157 百万円
フリーキャッシュ・フロー	48,107 百万円	2,325 百万円	2,043 百万円	-30,317 百万円	-5,417 百万円
1株当たり純資産	1,147.91 円	1,245.91 円	1,307.75 円	1,333.76 円	1,485.89 円
1株当たり当期純利益	126.13 円	133.80 円	141.74 円	128.80 円	91.92 円
1株当たり配当金 (配当性向)	35 円 (27.7%)	40 円 (29.9%)	44 円 (31.0%)	46 円 (35.7%)	47 円 (51.1%)

※1 2019年度より高機能プラスチックからメディカルを分離(メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックを含む)

※2 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2018年度期首から適用しており、2017年度数値に遡って適用しています。

※3 2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー－配当支払

## 財務・非財務の主なデータ

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
<b>経営指標</b>					
自己資本配当率 (DOE)	3.1 %	3.3 %	3.4 %	3.5 %	3.3 %
自己資本比率	58.2 %	59.1 %	59.3 %	55.1 %	58.0 %
流動比率	160.7 %	153.6 %	151.0 %	147.2 %	179.1 %
固定比率	86.9 %	91.0 %	91.2 %	100.8 %	96.6 %
有利子負債	43,734 百万円	46,326 百万円	53,848 百万円	117,665 百万円	138,168 百万円
有利子負債自己資本比率	8.0 %	7.9 %	8.9 %	19.3 %	20.7 %
インタレスト・カバレッジ・レシオ	100.4 倍	109.9 倍	113.5 倍	85.3 倍	58.2 倍
総資産回転率	1.13 回	1.14 回	1.13 回	1.06 回	0.94 回
棚卸資産回転率	7.00 回	6.84 回	6.30 回	5.52 回	4.80 回
有形固定資産回転率	4.01 回	4.09 回	3.88 回	3.49 回	3.07 回
研究開発費売上高比率	3.21 %	3.34 %	3.40 %	3.29 %	3.32 %
自己資本当期純利益率 (ROE)	11.3 %	11.2 %	11.1 %	9.7 %	6.5 %
総資産経常利益率 (ROA)	9.7 %	9.7 %	9.2 %	8.2 %	5.6 %
投下資本利益率 (ROIC)	—	—	—	7.7 %	5.4 %
EBITDA	133,437 百万円	137,665 百万円	137,324 百万円	133,231 百万円	116,647 百万円
株価収益率 (PER)	14.83 倍	13.87 倍	12.55 倍	11.17 倍	23.12 倍
従業員 1 人あたり売上高	4,544 万円	4,512 万円	4,347 万円	4,222 万円	3,943 万円
従業員 1 人あたり営業利益	411 万円	404 万円	364 万円	328 万円	251 万円

※1 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)を2018年度期首から適用しており、2017年度数値に遡って適用しています。

※2 2020年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2019年度に関連する主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

自己資本配当率 (DOE) = 年間配当額 / 期中平均自己資本

自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

流動比率 = 流動資産 / 流動負債

固定比率 = 固定資産 / 自己資本

有利子負債自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本

インタレスト・カバレッジ・レシオ = (営業利益 + 受取利息・配当金) / 支払利息・割引料

総資産回転率 = 売上高 / 期中平均総資産

棚卸資産回転率 = 売上高 / 期中平均棚卸資産

有形固定資産回転率 = 売上高 / 期中平均有形固定資産

研究開発費売上高比率 = 研究開発費 / 売上高

自己資本当期純利益率 (ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本

総資産経常利益率 (ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産

投下資本利益率 (ROIC) = 税引後営業利益 / 期中平均投下資本 (固定資産 + 運転資本)

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

株価収益率 (PER) = 年度末株価 / 1株当たり当期純利益

従業員一人あたり売上高 = 売上高 / 期初と期末従業員数の平均

従業員一人あたり営業利益 = 営業利益 / 期初と期末従業員数の平均

※ 財務データの詳細はFACT BOOKの財務ハイライト(11年間)をご覧ください。

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/factbook/index.html>

## 財務・非財務の主なデータ

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
<b>人材</b>					
従業員数	23,006 人	26,080 人	26,486 人	27,003 人	26,577 人
カンパニー別					
(住宅)	10,447 人	10,698 人	10,891 人	10,937 人	11,182 人
(環境・ライフライン)	4,789 人	4,945 人	5,139 人	5,242 人	4,959 人
(高機能プラスチック)	7,269 人	9,735 人	7,795 人	8,078 人	7,541 人
(メディカル) <sup>※1</sup>	—	—	1,907 人	2,050 人	2,160 人
地域別					
(日本)	17,928 人	18,935 人	19,464 人	19,727 人	19,800 人
(米州)	1,403 人	1,482 人	1,494 人	1,970 人	1,744 人
(欧州)	973 人	961 人	958 人	977 人	1,014 人
(アジア・大洋州)	2,702 人	4,702 人	4,570 人	4,329 人	4,019 人
ダイバーシティ					
新卒女性採用比率(積水化学グループ国内) <sup>※2</sup>	31.3 %	29.8 %	29.7 %	31.4 %	29.5 %
女性管理職比率(積水化学)	2.6 %	3.1 %	3.2 %	4.1 %	4.3 %
障がい者雇用率(積水化学) <sup>※3</sup>	2.29 %	2.29 %	2.81 %	2.84 %	2.75 %
高年齢者再雇用者数(積水化学)	65 人	21 人	49 人	46 人	77 人
グローバル人材 <sup>※4</sup>	341 人	340 人	326 人	335 人	340 人
ワーク・ライフ・バランス					
ワーク・ライフ・バランス関連制度 <sup>※5</sup> 利用者数(積水化学)／うち男性の利用者数	196 人／95 人	253 人／132 人	330 人／186 人	427 人／254 人	357 人／182 人
人材育成					
正社員一人あたり研修受講時間(積水化学)	—	9.9 時間	9.4 時間	9.4 時間	6.3 時間
離職率(積水化学) <sup>※6</sup>	1.3 %	1.3 %	1.5 %	2.0 %	2.0 %

※1 メディカルは2017年度以前は高機能プラスチックを含む

※2 一部の持分法適用会社・非連結子会社を含む

※3 特例子会社を含む

※4 日本人従業員の海外赴任経験者(グローバルトレーニー含む)

※5 育児休職、短時間勤務、就業時間の変更利用、介護休職、ファミリー休暇など多様な働き方のための制度

※6 (1年間離職者数/当該年4月時点の従業員数)×100

非財務データの詳細につきましては、CSRレポートをご覧ください。  
<https://www.sekisui.co.jp/csr/report/index.html>

## 財務・非財務の主なデータ

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
<b>環境</b>					
サプライチェーン全体でのGHG排出量 <sup>*1</sup>	5,289 千トン-CO <sub>2</sub>	5,831 千トン-CO <sub>2</sub>	5,318 千トン-CO <sub>2</sub>	4,968 千トン-CO <sub>2</sub>	4,651 千トン-CO <sub>2</sub>
事業活動によるGHG排出量 <sup>*1</sup>	927 千トン-CO <sub>2</sub>	932 千トン-CO <sub>2</sub>	922 千トン-CO <sub>2</sub>	884 千トン-CO <sub>2</sub>	760 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のGHG排出量(国内)	329 千トン-CO <sub>2</sub>	326 千トン-CO <sub>2</sub>	316 千トン-CO <sub>2</sub>	306 千トン-CO <sub>2</sub>	273 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のGHG排出量(海外)	513 千トン-CO <sub>2</sub>	525 千トン-CO <sub>2</sub>	527 千トン-CO <sub>2</sub>	497 千トン-CO <sub>2</sub>	417 千トン-CO <sub>2</sub>
生産時のエネルギー使用量(国内) <sup>*1</sup>	3,612 TJ	3,663 TJ	3,653 TJ	3,629 TJ	3,405 TJ
生産時のエネルギー使用量(海外) <sup>*1</sup>	6,376 TJ	6,559 TJ	6,456 TJ	6,229 TJ	5,243 TJ
生産事業所の廃棄物発生量(国内)	36.8 千トン	38.3 千トン	40.5 千トン	37.5 千トン	34.7 千トン
生産事業所の廃棄物発生量(海外)	30.1 千トン	30.5 千トン	32.8 千トン	32.3 千トン	26.6 千トン
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	2.41 トン/棟	2.41 トン/棟	2.45 トン/棟	2.38 トン/棟	2.49 トン/棟
NOx排出量(国内)	167 トン	166 トン	199 トン	180 トン	154 トン
SOx排出量(国内) <sup>*1</sup>	10.4 トン	8.6 トン	7.2 トン	7.3 トン	4.2 トン
ばいじん排出量(国内) <sup>*1</sup>	18.2 トン	17.3 トン	17.4 トン	16.4 トン	16.3 トン
VOCの大気排出量(国内)	1,066 トン	1,174 トン	1,142 トン	1,108 トン	1,193 トン
COD排出量(国内)	70.3 トン	90.2 トン	84.9 トン	73.9 トン	62.1 トン
生産事業所の取水量(国内)	15,386 千トン	15,679 千トン	15,218 千トン	14,146 千トン	13,719 千トン
生産事業所の取水量(海外) <sup>*1</sup>	5,260 千トン	5,607 千トン	6,032 千トン	6,522 千トン	6,167 千トン
サステナビリティ貢献製品					
売上高比率	45.2 %	50.2 %	56.3 %	58.3 %	60.6 %
売上高	4,812 億円	5,559 億円	6,438 億円	6,583 億円	6,403 億円
(住宅)	2,909 億円	3,176 億円	3,643 億円	3,740 億円	3,529 億円
(環境・ライフライン)	903 億円	937 億円	977 億円	1,015 億円	932 億円
(高機能プラスチック)	994 億円	1,422 億円	1,789 億円	1,100 億円	1,219 億円
(コーポレート) <sup>*2</sup>	6 億円	24 億円	28 億円	727 億円	722 億円

<sup>\*1</sup> 精度向上のため、過去に遡り数値を変更しています。

<sup>\*2</sup> 2019年度からメディカル事業を高機能プラスチックからコーポレートへ移管

## 内部統制

<b>安全</b>					
損失コスト <sup>*3</sup>	375.1 百万円	478.3 百万円	468.9 百万円	468.6 百万円	482.9 百万円
<b>コンプライアンス</b>					
e-ラーニング研修受講者数 <sup>*4</sup>	20,618 人	20,934 人	20,896 人	22,429 人	23,291 人
<b>品質</b>					
外部損失費(製品に関するクレーム対応の費用) <sup>*5</sup>	100	102.4	98.6	95.0	124.8
<b>リスクマネジメント</b>					
リスク管理活動組織数	148	165	174	175	175
寄付金	186 百万円	150 百万円	165 百万円	158 百万円	218 百万円

<sup>\*3</sup> 国内生産事業所・研究所、コーポレート各部署、カンパニー間接部署の労働災害、設備災害、通勤災害、疾病長欠関連費用

<sup>\*4</sup> 年4回実施した平均値。ただし、2020年度は、第3回と第4回が受講期間中のため、第1回と第2回の平均値

<sup>\*5</sup> 2016年度を100とする

# 会社情報・株式情報 (2021年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

上場取引所： 東京

大阪本社： 〒530-8565

証券コード： 4204

大阪市北区西天満2丁目4番4号

株主数： 19,941名

東京本社： 〒105-8566

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社

東京都港区虎ノ門2丁目10番4号

会計監査人： EY 新日本有限責任監査法人

設立年月日： 1947年3月3日

連結従業員： 26,577名

連結子会社： 161社

持分法適用関連会社： 8社

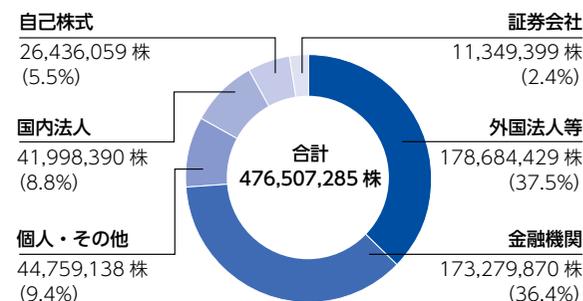
資本金： 1,000億237万5,657円

事業年度： 4月1日から翌年3月31日まで

発行可能株式総数： 1,187,540,000株

発行済株式数： 476,507,285株

## 株式の所有者別分布状況



## 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,325	7.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,689	5.26
第一生命保険株式会社	19,681	4.37
旭化成株式会社	18,153	4.03
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	10,960	2.43
積水化学グループ従業員持株会	9,845	2.18
積水ハウス株式会社	7,998	1.77
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	7,880	1.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,797	1.73
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	7,676	1.70

(注1) 当社は自己株式26,436,059株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

(注2) 自己株式には、株式付与ESOP信託(持株数220千株)、役員報酬BIP信託(持株数575千株)は含まれません。

(注3) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

## 統合報告書2021(2021年3月期)の発行にあたって

積水化学グループは2020年度、世界中が新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響を大きく受ける中、2030年に向けた長期ビジョンと2022年度を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画を発表しました。私たちの直面する社会課題は、パンデミックにとどまらず気候変動問題や社会インフラの老朽化など、年々深刻化・複雑化しています。

本統合報告書では、そのように企業を取り巻く事業環境が不確実性を増す中でも、私たちがサステナブルな社会の実現と当社グループの持続的成長を目指し、どのように社会課題の解決につながる貢献を果たしながら企業価値創造へ取り組んでいくのか、具体的なKPIを示しながら説明しています。また社長の加藤とともに機関投資家の皆様との対話の中でお寄せいただいたご質問やご意見を可能な限り反映するよう努めました。

統合報告書の編集に際しては、IIRC(International Integrated Reporting Council:国際統合報告委員会)が推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス等を参照しました。

本統合報告書が積水化学グループをより深くご理解いただくためのツールとして、また建設的な対話の一助となれば幸いです。今後も開示の充実とともに、丁寧で分かりやすい説明を心がけてまいりますので、ぜひ忌憚のないご意見、ご要望をお寄せいただけますようお願いいたします。



2021年8月

取締役 専務執行役員

ESG経営推進部、デジタル変革推進部

および新事業開発部担当、経営戦略部長

上脇 太

## 統合報告書関連ツールご紹介

IR情報 <https://www.sekisui.co.jp/ir/index.html>



### アナリスト・機関投資家向け 決算説明会資料

最新の業績をご覧ください。  
説明会の様子を音声で配信しています。

### ファクトブック、財務分析ツール

11年分の各種財務数値・指標データを  
グラフや表でご覧いただくことができます。



本報告書はPDF版およびオンライン版で公開しています。  
下記URLからご利用ください。

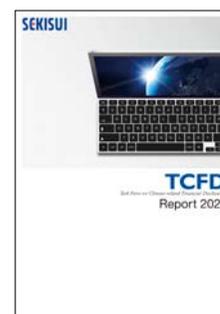
▶ 統合報告書 (PDF版)

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/index.html>

▶ 経営情報 (統合報告書オンライン版)

[https://www.sekisui.co.jp/ir\\_manage/index.html](https://www.sekisui.co.jp/ir_manage/index.html)

CSR <https://www.sekisui.co.jp/csr/index.html>



企業情報 <https://www.sekisui.co.jp/company/index.html>



## 積水化学工業株式会社

〒105-8566

東京都港区虎ノ門2-10-4

<https://www.sekisui.co.jp/index.html>

お問い合わせ先

経営戦略部 IRグループ

<https://www.sekisui.co.jp/ir/form/index.html>

(証券コード 4204)