

# 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。業容倍増という大きな目標に向けて、各ドメインが掲げる社会課題解決への貢献を通じ、売上、営業利益の拡大を追求すると共に、「持続経営力」を意識した経営により、よりサステナブルな貢献の拡大をはかります。

「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

# 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。



### ビジョンステートメント

### ターゲット (数値目標) (戦略の方向性)

### ドメイン

### 社会課題

### ケーパビリティ (組織能力)

# 長期ビジョン「Vision 2030」

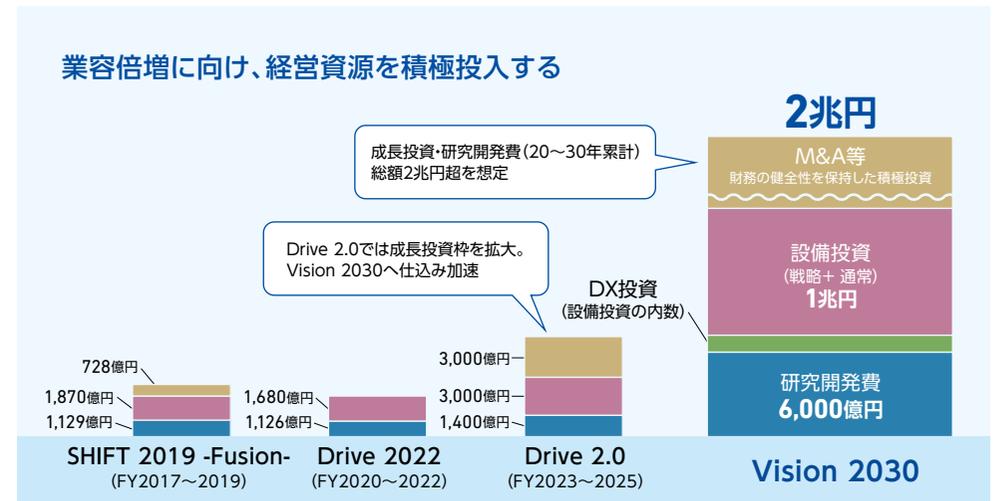
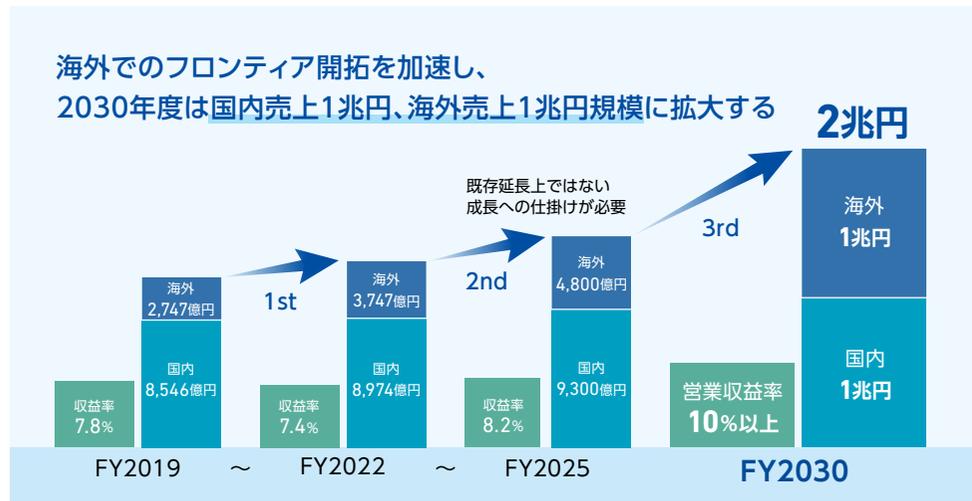
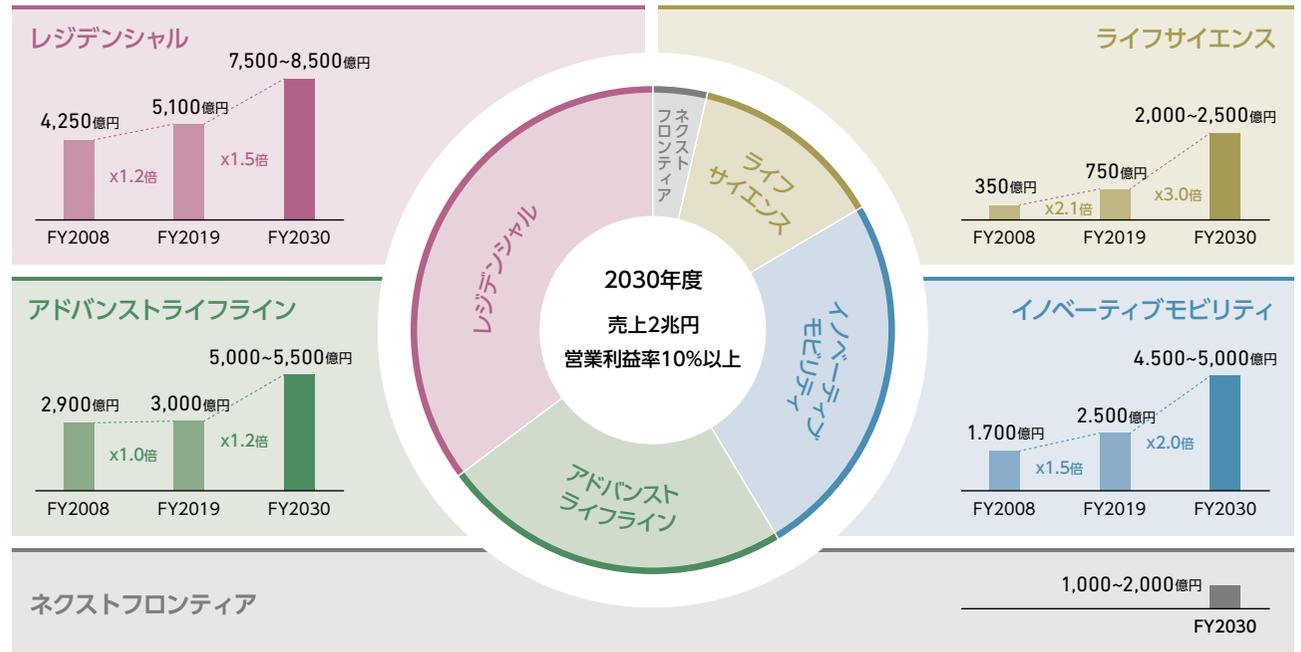
## 成長イメージと戦略投資

長期ビジョン「Vision 2030」で目指す業容拡大は、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。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、各ドメインの売上を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は、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はかっています。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2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンへ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。

「Vision 2030」への1stステップであった、2020年度から2022年度中期経営計画「Drive 2022」では、新型コロナウイルスの影響が長期化する中において構造改革、収益力強化に取り組み、売上高は計画を上回って推移しましたが、成長投資は一部に留まりました。2ndステップとなる「Drive 2.0」ではさらなる成長に向け、積極的に戦略投資を拡大していきます。

※2020年5月22日発表



# 長期ビジョン「Vision 2030」

## 成長へ向けた中長期戦略 ～戦略領域マップ～

長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを策定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。「レジデンシャル」「アドバンストライフライン」「イノベティブモビリティ」「ライフサイエンス」の4つのドメインで狙うべきテーマを明確化し、各ドメインで「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。特に革新領域のテーマにおいては、社内リソースだけでなく、M&AやCVCを活用した外部リソースとの共創にも取り組みながら開拓を進めています。中でも今中期計画において特に注力すべきテーマを「主要7テーマ」と定義し、事業化フェーズへの進行加速のため、R&Dや外部連携を強化しています。

企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指す



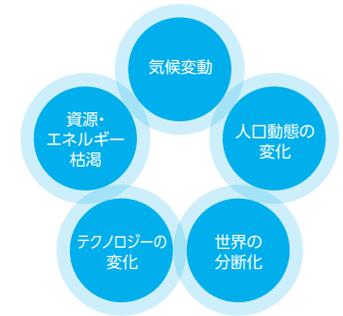
今中期計画において特に注力する「主要7テーマ」 P.30

はCVC出資先

CVC関連情報 <https://www.sekisui.co.jp/company/cvc/>

# リスクと機会

## 外部環境の主なメガトレンド



積水化学グループでは、全社でのリスクを短期/中長期視点でそれぞれ適切にコントロールし、

機会をとらえて成長に向けたリスクテイクの環境を構築することが重要と考えています。

そのために、外部環境の短期的な変化やメガトレンド(気候変動、資源・エネルギー枯渇、人口動態の変化等)等を踏まえ、

経営環境・戦略・業務へのインパクト視点でリスクと機会を洗い出したうえで、

自社事業活動や上下流全体のバリューチェーン等への影響を評価し、取締役会で監督する体制を整えています。

また、リスク項目のうち特に重大なものは取締役会ならびにサステナビリティ委員会での審議を経て、対応策を決定し、経営計画や実行計画に落とし込んでいます。

さらに、経営環境変化への迅速な対応や機会をとらえた戦略の策定と実行のために、毎月の取締役会や四半期ごとの予算編成会議において議論と意思決定を行い、

経営計画における指標や財務状況の適時・適切な見直しと開示に努めています。 [P.69 リスクマネジメント](#)

	主な内容	リスクと機会	当社グループの主な対応
経営環境	経済動向および製品市況の動向	<b>リスク</b> ● 事業展開エリアにおける経済環境の動向や需要変動 ● モビリティ、エレクトロニクス、住宅、建築、インフラなどの市場の成長減速や縮小 <b>機会</b> ● 市場ニーズに合わせた製品・サービスの提案	● 展開地域のグローバル化 ● 高付加価値製品市場投入による競争力強化 ● 需要に合わせたポートフォリオ変革・コスト削減 <a href="#">決算説明会資料</a>
	原材料の市況変動および調達	<b>リスク</b> ● 需給バランス変動による原材料の供給逼迫・遅延、価格変動 ● 希少原材料の安定調達に関わるリスク	● 原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減策の実施 ● 販売価格と原料価格の「スプレッド」の維持
	為替・金利・保有資産価格の変動	<b>リスク</b> ● 円の価値変動による円換算額への影響 ● 金利変動による受取・支払利息の増減 ● 市場・経済環境変化による保有資産変動	● 外貨建て取引における社内為替レートの定期的な見直し(実勢との乖離回避) ● グローバル展開事業の現地生産化
	大地震、自然災害等	<b>リスク</b> ● 事業の中断(被災による生産停止、サプライチェーン分断など)	● リスク管理および危機管理体制の整備 ● BCP(事業継続計画)の実装
	政治・社会	<b>リスク</b> ● 関税報復措置、政策変更・法律や条例の改正や社会的・政治的混乱発生(テロ・戦争、人種差別、不買運動など)	● 地域統括会社による各国の動向・情報収集 ● 迅速な対応策の構築
戦略	第三者との提携や合併・買収およびR&D活動	<b>リスク</b> ● 経営環境リスクの発現 ● 開発および事業立ち上げの遅れ <b>機会</b> ● 業容拡大、シナジー発現	● 事前調査および実行後モニタリングの強化 ● 社内外技術融合による開発スピードアップ ● ビジネスレビュー、デザインレビューの効果的運用
業務	安全・衛生・産業事故	<b>リスク</b> ● 火災、爆発、有害物質の漏洩 ● 重大労災事故の発生	● 未然防止に向けたリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正指導 <a href="#">P.55 安全</a>
	製品・品質	<b>リスク</b> ● 重大製品事故の発生 ● 安全、環境、法規制対応などへの疑義による製品回収や製造中止	● 開発段階での事前レビュー実施による品質問題の未然防止 <a href="#">P.56 品質</a>
	コンプライアンス	<b>リスク</b> ● 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	● 社内および外部からの通報制度の構築と活用 ● テーマ別コンプライアンス研修の継続的提供 <a href="#">P.57 法務・倫理/会計</a>
	情報管理	<b>リスク</b> ● 顧客情報、技術情報などの漏洩 ● サイバー攻撃、自然災害などによるシステム障害、損害賠償発生	● システムによるインシデント発生有無の常時監視 ● データセンターの分散設置、重要業務システムの完全二重化 <a href="#">P.58 情報管理</a>
	知的財産	<b>リスク</b> ● 知的財産に係る紛争(侵害訴訟など)、レピュテーション低下 <b>機会</b> ● 成長・収益を支える経営資源	● 従業員への知的財産教育の実施 ● 知的財産侵害回避のための適時調査 <a href="#">P.46 知的財産</a>
	気候変動・環境問題	<b>リスク</b> ● 政策や規制への対応の遅れによる、エネルギー調達コスト上昇やレピュテーション低下 <b>機会</b> ● 低炭素、インフラ強靱化、水リスク低減に関するニーズの拡大	● 政策や規制への迅速対応、脱炭素社会の実現に向けた環境中期計画の推進 <a href="#">P.25 気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会</a> <a href="#">P.49 環境</a>
	人的資本	<b>リスク</b> ● 採用競争力の低下や離職の増加等による人的資本の不足	● 挑戦する風土の醸成、適所適材の実現、ダイバーシティの実現(人材公募制度などの挑戦機会の提供、ビジネスリーダー候補者の早期育成と抜擢) <a href="#">P.47 人的資本</a>

## リスクと機会

### 気候変動のシナリオ分析によるリスクと機会

気候変動は短期から長期にわたり経営に大きなインパクトを与え、また当社事業に対するリスクおよび機会になることを認識し、2050年からバックキャストして、環境中期計画を策定しています。 [P.49 環境](#)

そのリスクと機会の把握にあたり、1.5°Cシナリオと4°Cシナリオを元に4つの気候変動シナリオを想定し、いずれのシナリオにおいても戦略の妥当性を検証しながら、

脱炭素社会の実現に向けてマイルストーンを設定し、取り組みを加速するよう戦略を策定しています。 [詳細はTCFD/TNFDレポートをご覧ください。](#)

#### 1.5°Cシナリオと4°Cシナリオにもとづく4つの気候変動シナリオ



#### 当社グループの主な対応(事業例)

- 車輻・航空機の機能性を支える高性能、新機能の材料提供 (HUD用くさび形中間膜「S-LEC」、[KYDEX]シート、CFRTP)
- ICTのレベルアップを促進する素材開発 (放熱材、LED・有機EL向け材料)
- 住宅事業におけるZEH仕様標準化、持続可能なまちづくり事業の推進
- 水インフラ基盤の強靱化 (SPR工法)
- ペロブスカイト型太陽電池、BR技術、CCU技術の開発などのイノベーション創出

#### アウトプット

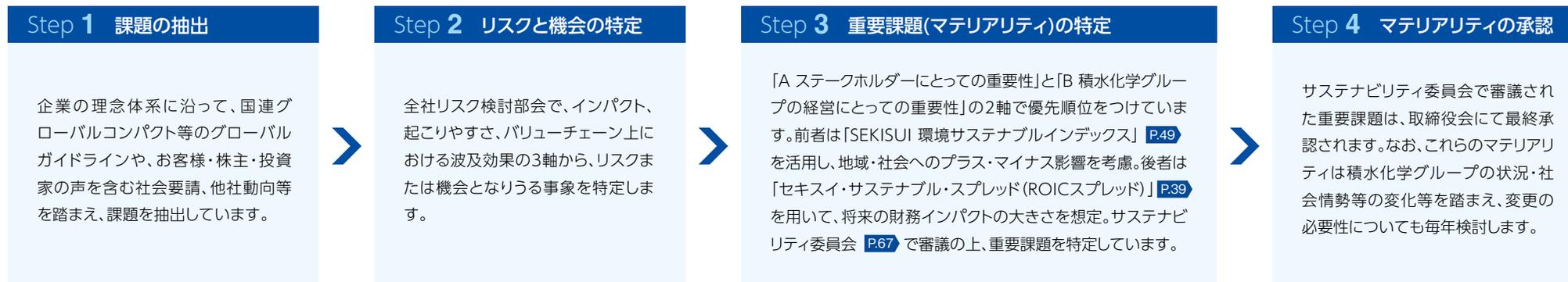
サステナビリティ貢献製品の創出および拡大

[P.10 価値創造プロセス](#) [P.16 サステナビリティ貢献製品](#)

## 重要課題(マテリアリティ)

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」の実現の鍵となるESG経営をさらに強化していくため、イノベーション、人的資本、環境、DX、内部統制に軸足を置いて取り組みを進めています。

### 特定プロセス



### KPI 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023~2025)

		KPI	FY2025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、課題解決貢献量、持続経営力をけん引	サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠売上高	10,000億円超 うちプレミアム枠 5,400億円	P.16
重要課題(マテリアリティ)	イノベーション	既存領域での新製品開発・上市の着実な進捗と新事業領域の創出	オープンイノベーション件数	-	P.42
	人的資本	多様な人材が挑戦し、活躍できる活力あふれる会社をつくる	挑戦行動の発現度*1	60%	P.47
			後継者候補準備率*2	100%	P.47
	環境	生物多様性が保全された地球の実現を目指す	GHG排出量削減率 (Scope1+2)	-33% (2019年度比)	P.50
			廃プラスチックマテリアルリサイクル率 (国内)	国内65% (海外BM+5%)	P.52
DX	業務プロセスを見直し、生産性を抜本的に向上させる	直接/間接人員当たり売上高	2030年度:直接生産性30%増 間接生産性43%増 (2019年度比)	P.53	
信頼性の向上 (資本コスト抑制)	内部統制 (安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理)	企業価値を毀損する業務リスクをグローバルで低減	5領域重大インシデント発生件数	0件	P.55

### サステナビリティ貢献製品とESG(非財務)の各種取り組みによるインパクトの可視化

積水化学グループは2023年度、ESG(非財務)の取り組みと企業価値との関係を定量化するため、「俯瞰型分析(柳モデル)」を実施しました。その結果、特に海外を中心としたCO<sub>2</sub>の削減や人的資本、重大インシデントの抑制といった、現状のマテリアリティに紐づくESG(非財務)の取り組みの一部と企業価値との間に一定の相関がみられました。

#### 「俯瞰型分析(柳モデル)」\*結果

- 長期ビジョンにおける成長の中心となる海外での環境に関する取り組みと企業価値の関係 P.50
- リテンション関連指標と企業価値の関係 P.48
- 重大インシデント抑制の取り組みと企業価値の関係 P.55、56

また、当社のESG経営の象徴となるサステナビリティ貢献製品が社会に与えるインパクトの可視化の取り組みとして、「インパクト加重会計」の手法を用いて、製品が環境に与えるプラス・マイナスのインパクト等を金額換算し、当期利益に足し合わせたステークホルダー包括利益を算出しています。P.51

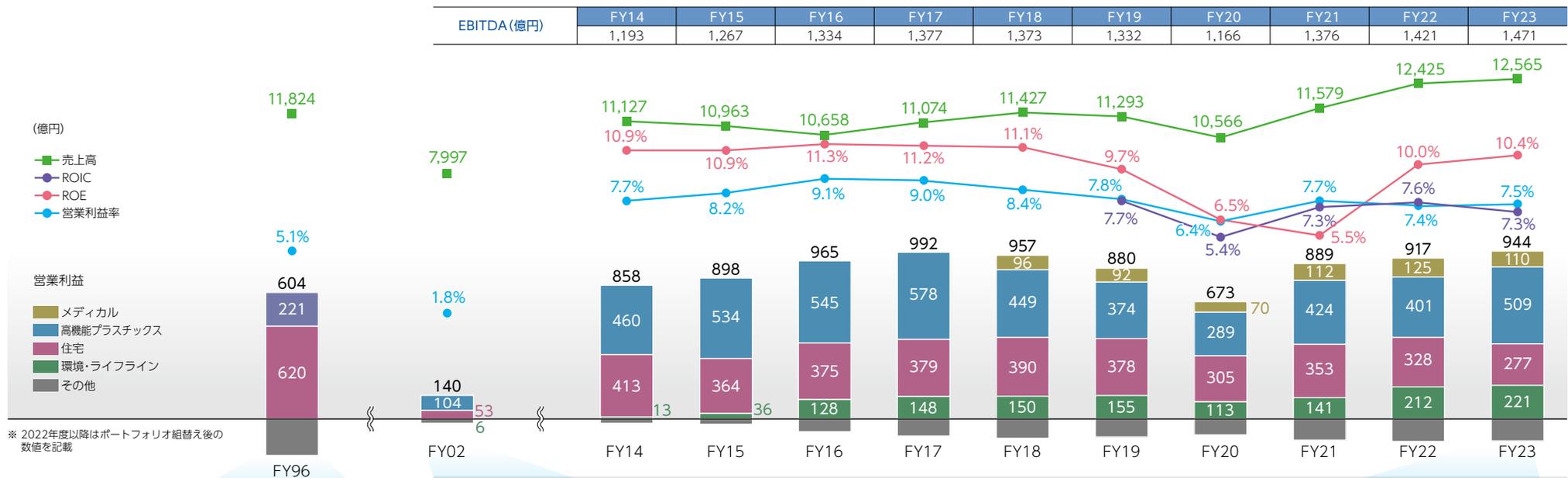
今後もこうした分析を継続的に実施すると共に、サステナビリティ貢献製品と非財務の取り組みの効果の可視化を進め、施策の実効性をモニタリングできる体制を構築し、環境・社会課題の解決と企業価値の向上に結び付けていきます。

\*1 「私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という質問に①あてはまる、②どちらかというあてはまる、③どちらかというあてはまらない、④あてはまらないの4つの選択肢において、2022年度までは①のみを集計、2023年度は①②を集計するよう、指標を再定義しました。

\*2 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

\*モデル：「CFOPロジック(中央経済社2023)柳(2023)分析実行:アビームコンサルティング株式会社、Digital ESG Platform 「各ESG指標(+ROE)とPBRを重回帰分析で相関関係を分析し、自由度調整済み決定係数0.5以上、ESGKPIに係るp値が0.05以下を抽出条件として実証された関係性といえるかを判断している。」

# 業績推移とポートフォリオ変革の歩み



※ 2022年度以降はポートフォリオ組替え後の数値を記載

外部環境	2014年4月	2016年1月	2018年3月	2019年10月	2020年2月	2022年2月
	消費増税 5%→8%	急速な円高進行	世界貿易 摩擦懸念台頭	消費増税 8%→10%	COVID-19 感染拡大	ロシアによるウクライナ侵攻

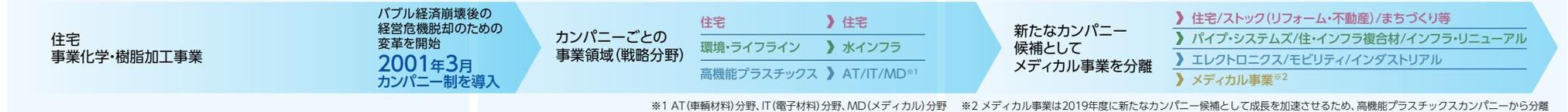
  

為替レート(期中平均)	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
	¥110/US\$	¥120/US\$	¥108/US\$	¥111/US\$	¥111/US\$	¥109/US\$	¥106/US\$	¥112/US\$	¥135/US\$	¥145/US\$

## ポートフォリオ変革



過去最高売上を住宅事業が牽引



※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

積水化学グループは、社会・事業変化を先んじて見極め、成長するための事業ポートフォリオ変革を実施してきました。近年、高機能プラスチックおよび環境・ライフラインカンパニーにおいて、事業領域拡大により事業活動の一部が近接化してきたため、2022年10月には、事業ポートフォリオの組替えを実施しました。これによりさらなる事業成長や拡大、および生産性向上による効率的な運営と資産の活用を目指します。

# 中期経営計画の振り返りとグローバル展開

	SHINKA!-Advance 2016 FY2014-2016	SHIFT 2019 -Fusion- FY2017-2019	Drive 2022 FY2020-2022	Drive 2.0 FY2023-2025
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はかりました。社内外の連携による新市場・新分野の開拓を進めました。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。	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した。成長に向けた積極投資を行い、M&Aにより売上高は伸長しました。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など高評価を継続獲得しました。	構造改革、売値改善の徹底による収益力強化に取り組み、過去最高の売上高、純利益、EBITDAを達成しました。ROIC経営の導入と社内浸透を進めました。	
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	・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	・成長投資の停滞 ・M&A活用による事業貢献の持続し ・人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達	
主なM&A・戦略投資	2015年6月 タイ・塩素化塩ビ樹脂工場稼働  2015年12月 エーディア社買収	2017年8月 ポリマテックジャパン社経営権取得 2017年10月 TIEN PHONG PLASTIC JSC資本参加 2017年12月 メキシコ・中間膜新ライン稼働 2017年12月 ソフランウイズ社買収	2018年4月 国内・車輪外装部材 新工場稼働  2018年12月 VEREDUS LABORATORIES 社買収  2018~19年 タイ・中国・フォーム新工場稼働	2019年11月 AIM Aerospace 社 買収  2020年8月 日本・英国・医薬品原料増産決定 2020年10月 欧州・中間膜新ライン本格稼働 2020年10月 オランダ・鉄道向けFFU製 まくらぎ増産決定  2022年9月 XenoTech 社株式譲渡 2022年11月 米国・フォーム材料 増産決定 2023年1月 米国・放熱材料 増産決定

## Topic

### M&A事例 ~ポリマテック社~

自動車およびエレクトロニクス用途の高機能樹脂加工製品の拡大をはかるため、2017年8月にポリマテックジャパン社(PJ社、現積水ポリマテック)の経営権を取得しました。

#### 【シナジー効果】

##### (1)カーエレクトロニクス領域への展開加速

積水化学グループが得意とする表示デバイス材料に加え、PJ社が高い知見と技術力を有する放熱材料においても、融合を進め、展開を加速する

##### (2)研究開発面でのシナジー

PJ社が有する「シリコンやエラストマーの高度な材料配合設計技術および生産技術」や「各種樹脂と金属の異素材複合成型技術」と当社技術の融合により、研究開発の促進をはかる

##### (3)マーケティング面での協業シナジー

両社の有するグローバル拠点を活用し、自動車・エレクトロニクス両分野でのマーケティング強化をはかる

EV車のバッテリーの熱対策として使用される放熱グリスには、2017年に買収したPJ社の保有する技術が活用されています。昨今では、自動車の使用電力が増えていることから、EV車に加えプラグインハイブリッド車においても、高電圧機器周りの発熱量が増え、熱対策が課題となっています。こうしたトレンドを踏まえ、2023年度には米国で新たに新設した生産拠点の稼働が開始しました。



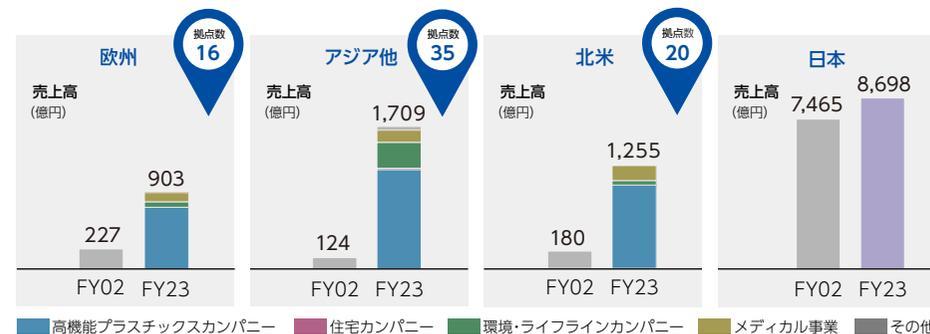
放熱グリス

#### 放熱材料売上高 (億円)



## グローバル展開

積水化学グループは、M&Aや戦略投資なども活用し、積極的に海外進出へ挑戦してきました。特に高機能プラスチックカンパニーを中心に海外売上高は2002年から大きく拡大してきています。2030年の長期ビジョンに向け、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、さらに現在の2倍超の1兆円規模へと拡大をはかります。



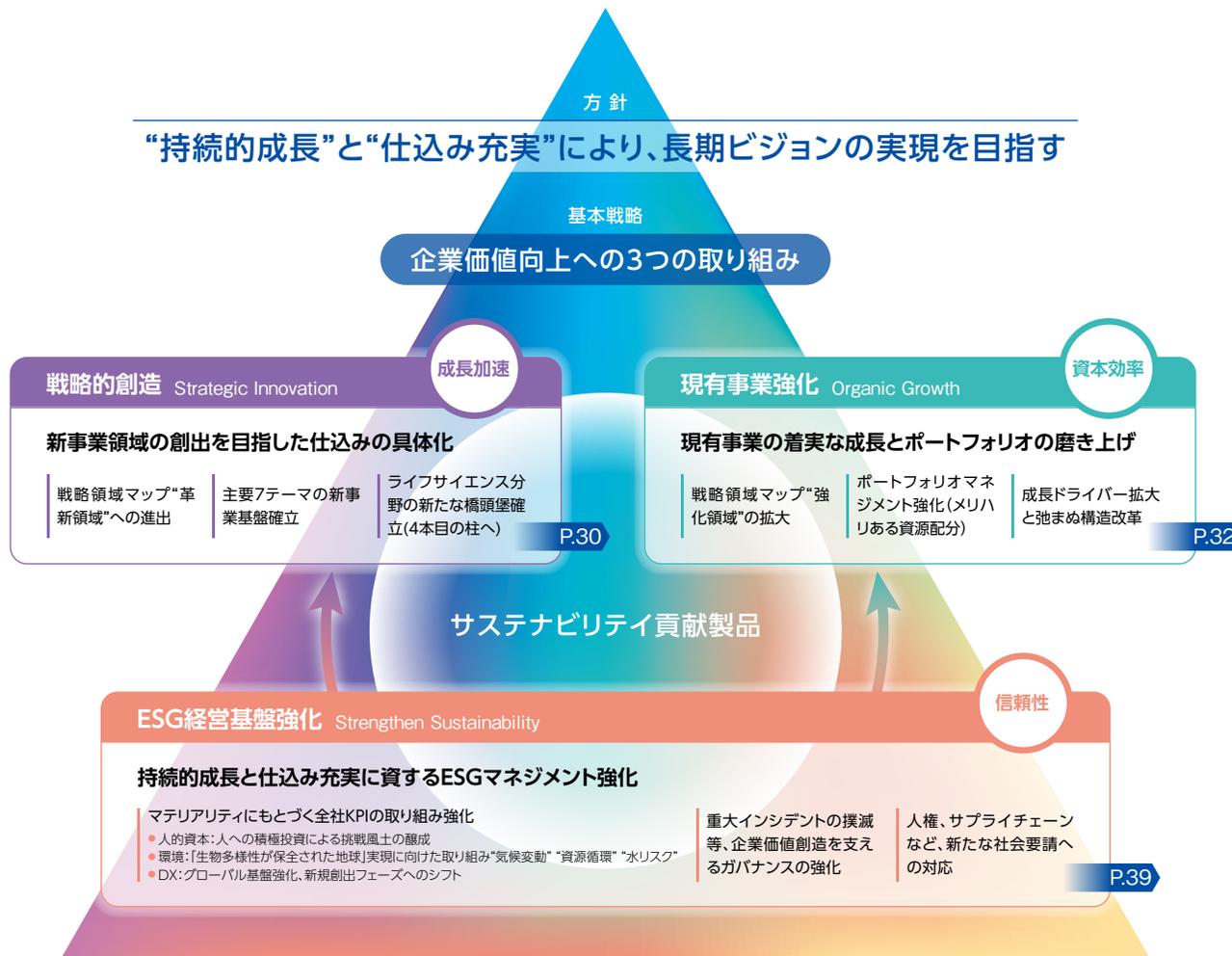
## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 基本戦略

原燃料価格の動向、為替変動などいまだ不透明な経営環境が続く中、「Drive 2022」で培った「稼ぐ力」をもとに、さらなる飛躍に向けて、「Drive 2.0」をスタートさせました。方針は、「持続的成長」と「仕込み充実」により、長期ビジョンの実現を目指すです。「戦略的創造」「現有事業強化」「ESG経営基盤強化」の3つの戦略に取り組み、企業価値向上を狙います。

# Drive 2.0

— The 2nd phase for 2030 —



### 2025年度 積水化学グループの目指す計数ターゲット

※( )内はFY22比

売上高	• 14,100億円(+1,675億円)
営業利益	• 1,150億円(+233億円)
営業利益率	• 8.2%(+0.8%)
純利益	• 820億円(+127億円)
ROIC	• 8.5%(+0.9%)
ROE	• 11.0%(+1.0%)
海外売上高	• 4,800億円(+1,049億円)
EBITDA	• 1,750億円(+329億円)
サステナビリティ貢献製品売上高	• 10,000億円超(+1,000億円超)
挑戦行動発現度	• 60%(+13%)

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 基本戦略① 戦略的創造 - 成長加速 -

革新領域への進出を狙い、戦略的仕込みを重視。

コア技術をベースに社内外連携やM&Aなどの融合により事業化フェーズへの進行を加速させる主要7テーマを設定しました。

またその他にも、戦略領域マップ P23 で定めた「革新領域」において、イノベーションの創出を目指し、開拓を進めています。

長期ビジョン実現に向けて事業基盤を早期に確立して領域の拡大と業績への貢献を目指します。

成長期待事業	重要テーマ	投資効果発現時期		
		2024	2025	2026～
航空機分野展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新用途展開</li> <li>● エアモビリティ市場への参入</li> </ul> 成型加工	●	●	●
次世代通信部材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通信関連会社との協業</li> <li>● 電波環境ビジネス展開</li> </ul> フィルム加工技術		●	●
スマートシティ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● まちづくりとAI・デジタル技術の融合</li> </ul> 先進住宅・まちづくり	●	●	●
インフラ材海外展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外マーケティング強化</li> </ul> インフラ材料		●	●
医薬CDMO新領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基盤CMO事業の新モダリティ対応型CDMO化</li> </ul> 低分子化合物合成 微生物培養		●	●
ペロブスカイト太陽電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1m幅生産技術確立</li> <li>● 外部連携による実証推進</li> </ul> 封止、成膜、プロセス技術等		●	●
バイオリファイナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部連携による実証推進</li> <li>● 資源循環モデル確立</li> </ul> 微生物触媒技術		●	●

## Topic

### デジタルヘルス

#### 音声データによる軽度認知障害の早期発見によりアンメット・メディカル・ニーズ※に寄与

認知症患者の増加は社会問題となっています。2025年には認知症患者が472万人、軽度認知障害患者が564万人に上ると推計されています。積水化学グループでは「健康寿命の延長」を重要な社会課題ととらえ、認知機能検査機器の開発を進めています。音声による認知機能検査機器に関し、委託先を通じて独立行政法人医薬品医療機器総合機構(以下「PMDA」)に提出した治験計画届書にもとづいて、2024年度8月より治験を開始しました。

#### ①発声



#### ②音声データ取得



積水化学・ドリームメディカルパートナーズ 共同開発

#### ③音声データ送信



#### ④音声データ解析



積水化学・PST社 共同開発

本検査機器は、取得した被験者の音声データを、クラウド上の音声解析プログラムで分析し、認知機能のスクリーニングを行います。本音声解析プログラムに使用したアルゴリズムは、積水化学とPST株式会社により共同開発されました。また使用する機器の共同開発およびPMDAへの治験届の提出等の薬事関連業務は、ドリームメディカルパートナーズ株式会社へ委託しています。開発中のプログラム医療機器の社会実装により、かかりつけ医から専門医への医療連携の強化に貢献し、軽度認知障害の早期発見、診断につなげられるよう努めていきます。

※アンメット・メディカル・ニーズ  
根治する方法がまだ見つからない疾患や治療の改善余地がある疾患に対して、まだ治療満足度が満たされていない医療ニーズのこと。

## Topic

### フィルム型ペロブスカイト太陽電池

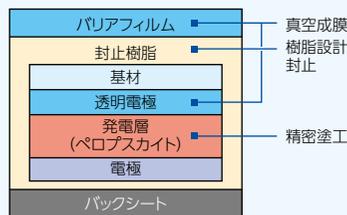
脱炭素社会実現の鍵になると言われている次世代の太陽電池で、ペロブスカイト結晶構造をもつ半導体を発電材料に用います。一般的なシリコン系太陽電池とは異なり、材料をフィルムに印刷するように塗布することで製造できるため、設置場所が限られる都市部などにも広がる可能性があり、再生可能エネルギーの普及拡大、カーボンニュートラルの実現への貢献が期待されています。製造には、当社の封止、プロセス、材料、成膜などの独自の技術が活かされています。ここまで、太陽電池の信頼性に関する規格に準拠した加速試験を行い、屋外暴露10年相当の耐久性を確認しました。ペロブスカイト太陽電池は、超軽量そしてフレキシブルな特性をもつためビル等の壁面や、重量制約のある屋根などへ設置することができます。東京大学や立命館大学との連携によって、政府の開発プロジェクト(NEDO)に採択され、汎用幅のロールツーロール製造ライン開発に着手しており、今後、さらに耐久性を強化する研究を合わせて進めながら、実証などを経て2025年の事業化を目指します。

### 独自技術が詰まった超軽量太陽電池

<ペロブスカイト太陽電池の特徴>

項目	特徴	備考
軽量	約1kg/m <sup>2</sup>	1/15程度(シリコン型PV対比)
柔軟性	曲率半径15cm程度	—
厚み	約1mm	1/20程度(シリコン型PV対比)
主原料	ヨウ素を使用	世界産出率の30%を日本で産出

<ペロブスカイト太陽電池 断面構造>



### 独自技術

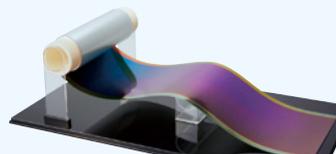
- ✓ 封止樹脂材料 : ペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化
- ✓ 素子組成・電極構成: 劣化原因を解明し、独自材料で解決
- ✓ 製造ノウハウ : ナノレベルの発電4層精密反応性塗工

### 開発状況

- 発電効率 : 15%を達成 → さらなる向上を目指す
- 耐久性能 : 10年相当を達成 → シリコン型PVと同等の20年を目指す
- 製造プロセス: 30cm幅でのロール・ツーロール要素技術完成汎用幅1M製造ライン開発着手 → 2025年下期生産開始 (愛知県に拠点を確保し、製造設備開発・導入に着手)

### 【課題】

- 生産歩留まりの改善
- 軽量・フレキシブル性を活かした設置・施工方法の開発  
→ 設置技術や広大な設置場所をもつ企業との協業検討・共同開発を実施中



### 事業化への取り組み

#### 2025年、事業化へ

##### 実用幅での製造技術確立

- NEDO GI基金で解決をはかる
- 1m幅の製造技術確立
  - 歩留まり改善
  - 発電効率/耐久性のさらなる向上

##### 各種用途実証実験推進

- 設置、施工方法など確立
- 設置、施工技術の共同開発
  - 実証、実装実験対象の提供
  - 官民協議会によるサポート

##### 連携の推進

- 脱炭素化支援機構出資
- 協業先の発掘
  - 新たな脱炭素ビジネスのアイデア模索

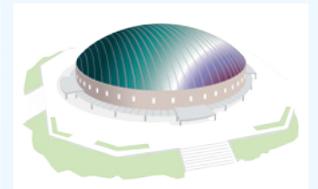
### 設置例・提携先採用事例



ビル壁(NTTデータ連携)



中央研究所のタンク壁面  
(コスモ石油連携)



軽量屋根  
(工場屋根・体育館など)



下水カバー  
(東京都共同研究)



鉄道アセット(JR西日本連携)  
※資料提供: JR西日本

#### 提携先(共同実証等)採用事例

西日本旅客鉄道株式会社(JR西日本)
株式会社JERA
東京都 下水道局
株式会社NTTデータ
東京電力ホールディングス株式会社等(複数企業)
スロバキア共和国
セノコー株式会社
東京都北区(廃校プール)
コスモ石油株式会社

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 基本戦略② 現有事業強化 - 資本効率 -

「Drive 2.0」ではさらに事業ポートフォリオマネジメントを強化します。  
 着実な利益成長のために全33事業を成長牽引、成長期待など4象限に分類し、戦略上の役割を明確化。  
 収益基盤で獲得したキャッシュは、成長分野に重点的に配分を実行します。  
 2025年度までの利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していきます。

#### 事業ポートフォリオマネジメント：各事業役割を明確化



サステナビリティ貢献製品プレミアム枠の売上高は、安定したキャッシュ創出を目指す住宅事業(収益基盤)分を除くと、約8割が「成長牽引」・「成長期待」に位置する事業の製品で構成されています。中期計画では、「成長牽引」・「成長期待」事業へ、設備投資枠の60%以上を重点配分し、これらの事業がもつサステナビリティ貢献製品プレミアム枠製品群の絶対量を増やしていきます。

#### ① 複数の観点から現有事業(全33業種)を分析・評価

- ・収益性(営業利益率)、資本効率性(ROIC)、成長性(売上高成長率)
- ・戦略上の位置づけ、業界ポジション、将来性、ESG観点での競争力

#### ② 各事業における戦略上の役割を明確化→適切に経営資源を配分

- ・「成長牽引」「成長期待」事業へ、全体の60%以上の資本を重点配分する

ポートフォリオ	事業セグメント			
	高機能プラスチックカンパニー	メディカル事業	環境・ライフラインカンパニー	住宅カンパニー
成長牽引事業	モビリティ (高機能中間膜・放熱等)  エレクトロニクス (半導体・ディスプレイ材料)	海外検査システム	管路更生  耐火・不燃材料  建築・プラント配管材  機能材 (鉄道まくらぎ等)	
成長期待事業	成型品・センシング	医療(CDMO)		まちづくり  不動産 (買取再販等)
収益基盤(一例)			管材事業	住宅事業  リフォーム事業
体質強化				

利益増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 注力事業の戦略「モビリティ分野」

自動車の電動化や自動運転化の普及を背景に、さらなる成長軌道を描きます。

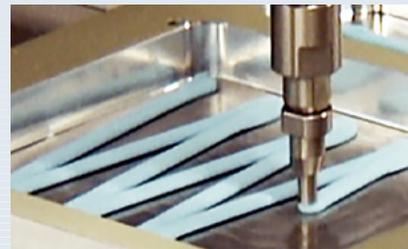
主軸の中間膜事業ではヘッドアップディスプレイ用くさび膜や遮熱膜、カラー/デザイン膜など、高付加価値品へのシフトによって収益力向上をはかると共に、遮音、遮熱など機能の複合化により、さらなる付加価値向上を進めています。

#### ヘッドアップディスプレイ膜・カラー/デザイン膜



ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

#### 放熱材料



自動車のEV化に伴い求められる、バッテリーの高寿命化に貢献する放熱材料。高い熱伝導性と低アウトガス性が特徴です。2023年度には、新たな生産拠点を米国に新設しました。

#### 航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性があり、デザイン性に優れた航空機向けシートや炭素繊維強化プラスチック(CFRP)などの複合材成型品を生産。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。また、高付加価値なエンジン部材の比率を高めるなど製品ミックスを改善させると共に、培った技術を活用してドローン、医療分野など非航空機分野への展開を進めています。

### 事業戦略

#### ● 中間膜

N-HPP膜比率の向上  
(HUD用/熱系/デザイン系拡大)  
HUD用 130%伸長(FY22→FY25)  
※販売数量ベース

#### ● 放熱材料

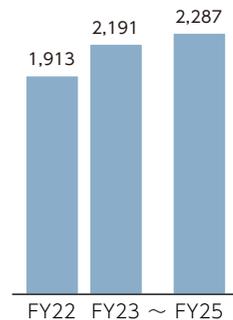
欧米中心にEV向け拡販加速  
放熱材料売上高200%伸長(FY22→FY25)

#### ● Aerospace社

エンジン部材拡大、非航空機向け  
(ドローン、空飛ぶクルマ、医療分野)製品展開

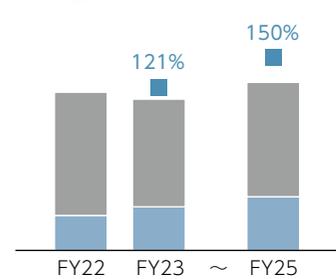
#### モビリティ分野売上高

(億円)



#### KPI: N-HPP膜拡販

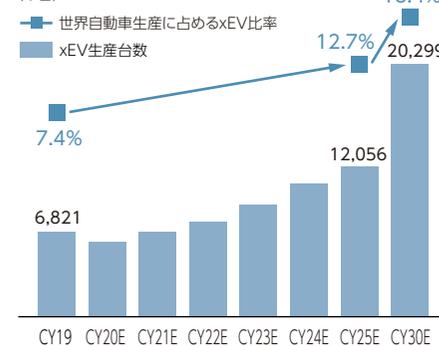
N-HPP\*販売量  
対前年伸長率



※ N-HPP: New高機能膜。従来の高機能膜から遮音膜を除き、それ以外のHUD、遮熱、カラー/デザイン膜を総称するもの  
※ 23年度は前年比、25年度は22年度比

#### 世界xEV生産台数推移

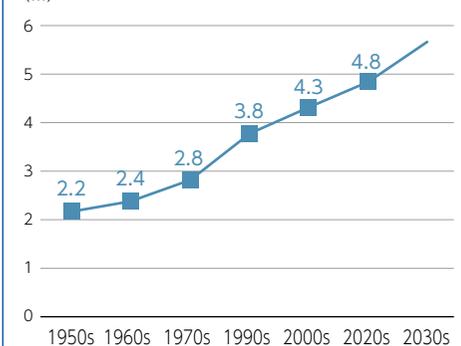
(千台)



出所:株式会社矢野経済研究所「2020年版 xEV市場の現状と将来展望」の市場ベース予測データをもとに当社作成

#### 自動車1台当たりガラス面積

(㎡)



※当社調べ

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 注力事業の戦略「エレクトロニクス分野」

世界的な半導体需要の増加を受け、エレクトロニクス分野も半導体関連製品を中心に好調に推移しています。

特に半導体のさらなる微細化に対応した工程材料「耐熱セルファ」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルム(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。

また、これまで液晶向け製品の開発・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・市場参入などを通じ、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)



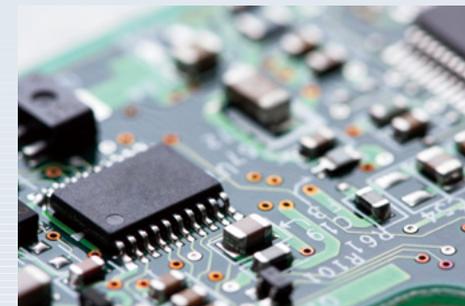
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。通信技術の進化に伴って微細化・薄膜化するウエハを、損傷なく加工することができます。

#### ビルドアップフィルム



優れた伝送性能と反り抑制が強みであり、それらの性能が求められる高多層・大サイズのハイエンドICパッケージ基板において多くの実績を有します。

#### 電子部品用バインダー樹脂(MLCC向け)



PVBの主用途である中間膜向けで培った技術力をベースとした、製品設計力、技術サービス力が高い評価を得ています。需要増加に対応すべく2023年にポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を決定しました。

### 事業戦略

#### ●半導体/電子部品

半導体工程用テープ、MLCC用バインダー樹脂、ビルドアップフィルム拡販

#### ●外装/機構部品

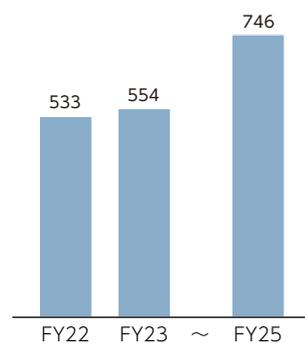
バイオマス系接合材(テープ、フォーム)、弾性接着樹脂拡販

#### ●次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

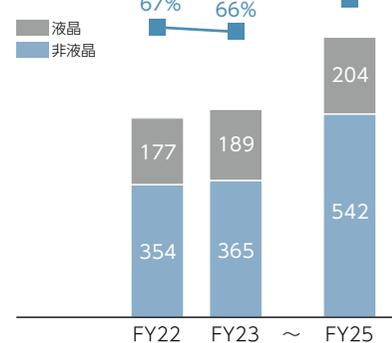
#### エレクトロニクス分野売上高

(億円)



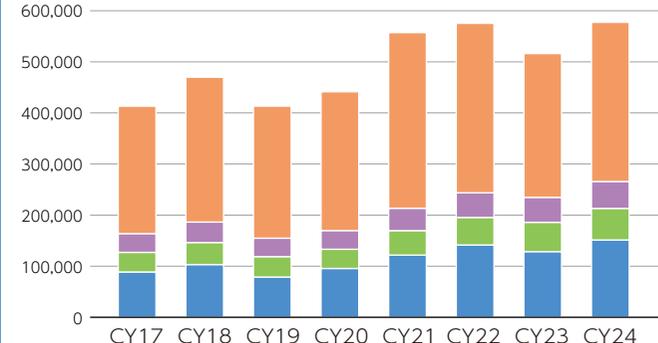
#### KPI: 非液晶分野注力

非液晶売上高比率



#### 世界半導体地域別市場予測

(100万ドル)



出所:各種資料をもとに当社推計

※EMEA: Europe, Middle East & Africa

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 注力事業の戦略「国内外検査システム」「医療(CDMO)」

国内外検査事業で検査領域の拡大と新製品の拡販に注力します。特に海外では中国での国産化対応による凝固領域の継続拡大と免疫領域参入、アジアでは得意領域の集中とグループシナジー促進により、成長を加速させます。医療事業は、医薬領域ではマーケティングおよびD機能\*1の強化による新規大型案件獲得、酵素領域では英国工場でのGMP\*2施設本格稼働によるCDMO事業拡大、創薬支援領域では提案力強化による案件獲得・事業拡大を目指します。

\*1 治験薬製造や合成法の最適化 \*2 医薬品の製造と品質に関する基準

#### 血液凝固検査



血液凝固・線溶異常を対象とした検査・モニタリングのための測定試薬および自動分析装置を提供しています。

#### 拡大新生児スクリーニング検査



※研究用試薬

早期発見が重要となる新生児の先天性希少疾患をスクリーニングする検査試薬を、国立成育医療研究センターと共同開発しました。検査の正確性とコスト面から検査のハードルを下げ、より多くの新生児に本スクリーニング検査を普及させるため日々取り組みを進めています。

#### CDMO



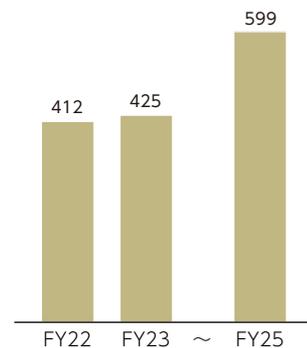
既存の低分子原薬CDMO事業をベースに、M&Aも活用し、提案型のCDMO事業基盤を構築します。この基盤を中分子・高分子分野にも展開し、製薬企業との関係強化を狙います。

#### 事業戦略

- **欧米**  
OTC市場開拓、遺伝子検査等の領域拡大
- **中国**  
国産化対応推進、アライアンス強化
- **アジア**  
POC・凝固製品のエリア拡大
- **CDMO**  
英国GMP施設本格稼働によるCDMO事業拡大

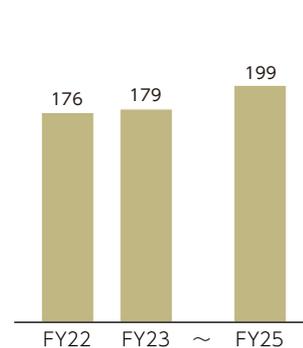
#### 検査海外分野売上高

(億円)



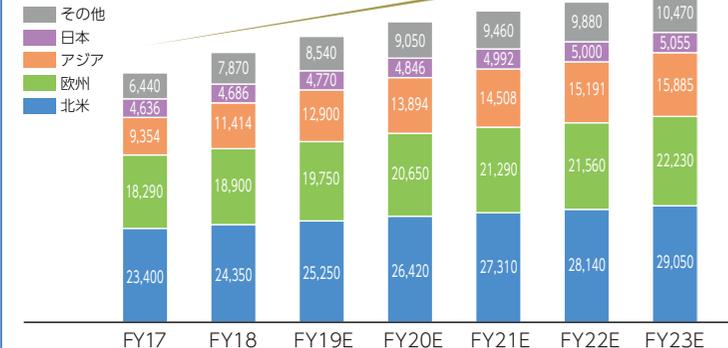
#### 医療分野売上高

(億円)



#### 地域別臨床検査市場

(100万ドル)



出所:富士経済「2019 World Wide 臨床検査市場」、富士経済「2019臨床検査市場No.4 総合分析・企業戦略編」

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 注力事業の戦略「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」「まちづくり」

「建築・プラント配管材」「機能材」「耐火・不燃材料」「管路更生」は環境・ライフラインカンパニーに属する成長牽引事業で、4事業合わせた売上規模は当該カンパニーの約34%です。

人手不足やインフラ老朽化、気候変動などの社会課題の解決に貢献する重点拡大製品の拡販と海外売上高の拡大により成長を目指します。一例として、機能材事業の主力製品である鉄道用枕木向けFFUは、欧州各国をはじめ、アメリカ、オーストラリアなど世界33カ国で販売実績があります。近年、環境配慮から高品質な木材の調達が難しくなっていることに加え、木材の防腐剤として使用されるクレオソート油が、発がん性の危険からEUで使用禁止（鉄道分野は2023年から）となったことから、木製枕木の代替品として樹脂製まくらぎの導入が加速しています。この需要の拡大を受け、オランダに新工場を建設しました。2023年度下期より出荷を開始しています。

#### 建築・プラント配管材

##### 建築・プラント向けポリエチレン管



建築・プラント向けポリエチレン管は、建設現場での人手不足、多発する地震等の社会課題の解決に資する配管材です。

耐久性（サビない・薬液に強い）・耐震性（可とう性が高い）・施工性（軽量で施工が簡単）等、樹脂の強みを活かし、金属代替を加速させます。

#### 機能材

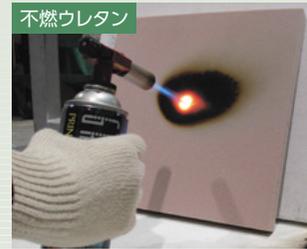
##### 鉄道用枕木



耐水性・耐久性に優れた樹脂製まくらぎ。防腐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を設立し2023年度下期に稼働を開始しました。海外展開を加速していきます。

#### 耐火・不燃材料

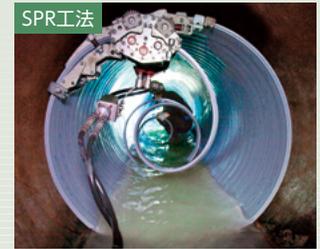
##### 不燃ウレタン



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防止のため、新規採用が拡大しています。

#### 管路更生

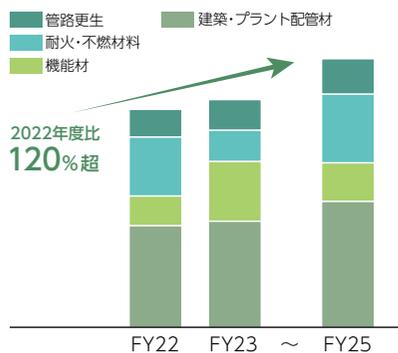
##### SPR工法



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、少工数かつ短工期で施工でき、天候に左右されず、工事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できます。アジアを中心に引き合いが増えており、さらなる海外新規顧客の獲得を狙います。

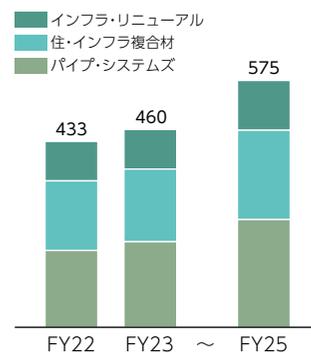
#### 4事業の売上高

(億円)



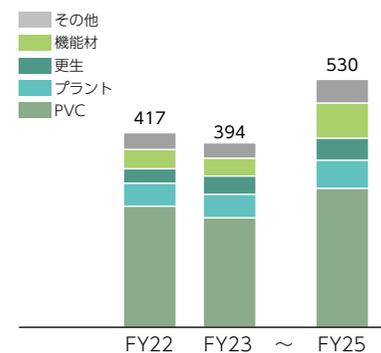
#### 重点拡大製品売上高

(億円)



#### 海外売上高

(億円)



## Topic

### まちづくり事業

積水化学グループのインフラ資材を結集し、災害に強く、サステナブルなまちの創出で他社との差別化をはかります。このまちづくり事業を突破口に事業間シナジーが加速しています。



あさかりードタウン全景

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 収益基盤事業の戦略(一例)「住宅事業」「リフォーム事業」「管材事業」「機能テープ事業」

収益基盤事業は収益性、資本効率性を追求した事業運営により安定的に利益を創出します。ここで獲得したキャッシュを「成長牽引」および「成長期待」事業へ重点的に配分していきます。

#### 住宅事業(セキスイハイム)



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)な住宅を安定供給しています。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・建売住宅の拡販に注力していきます。

#### リフォーム事業



住宅の改修・リフォームを提案しています。これまではセキスイハイムにお住まいのお客様が中心でしたが、さらなる事業拡大に向け、外販リフォームにも注力しています。

#### 管材事業



住宅やビルなど建築物向けの給排水管や空調配管をはじめ工場向けのバルブや高機能管、上下水道・ガスなど社会インフラ向けの易施工・工期短縮に資する配管資材を提供しています。従来からの強みである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、金属代替を加速します。

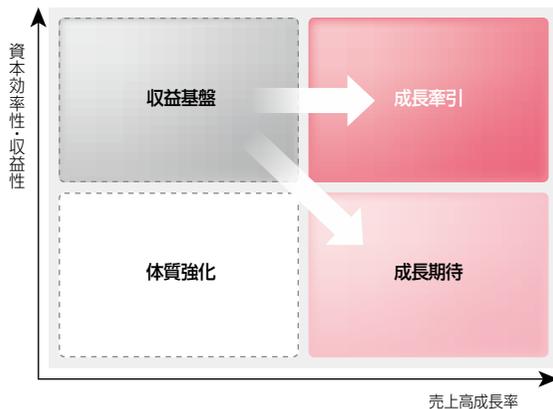
#### 機能テープ事業



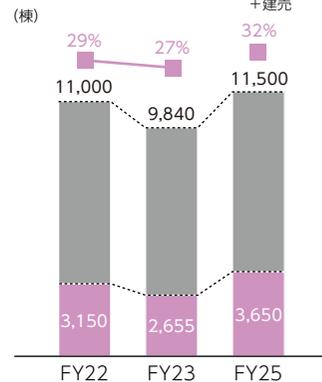
主に国内の食品や物流業界で、商品の段ボール梱包に使用される包装用テープとしては、プラスチックを基材としたOPP(Oriented Polypropylene(延伸ポリプロピレン))テープと、クラフト紙を基材としたクラフトテープの2種で市場の9割程度を占めており※1、当社は国内クラフトテープのトップシェアを有しています※1。環境配慮の高まりを背景に、クラフトテープへの置き換え需要に応えていきます。

※1 2019年度、当社調べ

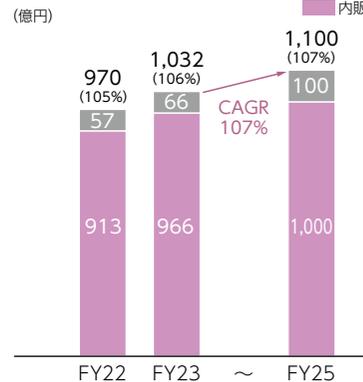
#### 収益基盤で獲得したキャッシュを分配



#### 受注棟数・分譲比率

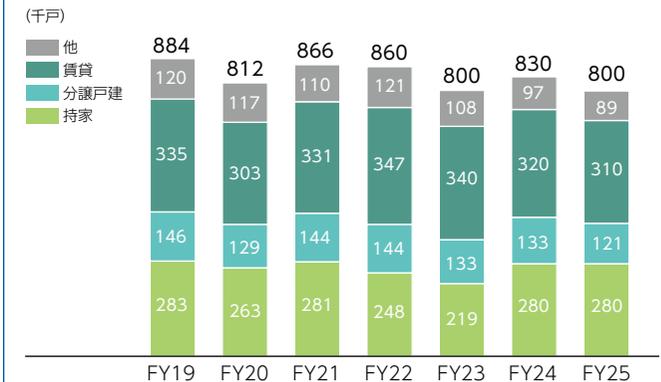


#### リフォーム商材別受注高



(%)は前年度比 ※FY25はFY23比

#### 新設住宅着工(建築種別)



出典:実績値は国土交通省「住宅着工統計」より。予測値は当社推定

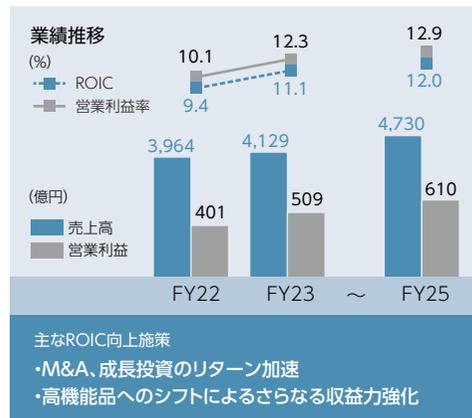
## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### セグメント状況(事業内容、2023年度の振り返り)

#### 高機能プラスチックカンパニー

微粒子技術、粘着技術、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、その他様々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提供しています。

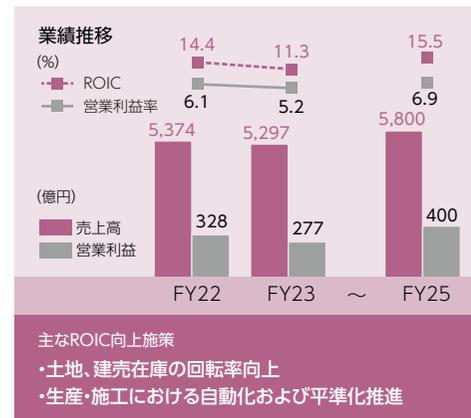
2023年度は、欧米や国内における建築・消費財需要の低迷の影響がありましたが、自動車関連の需要回復や、為替の効果、売値の維持・改善に努めたことなどにより、増収増益となりました。



#### 住宅カンパニー

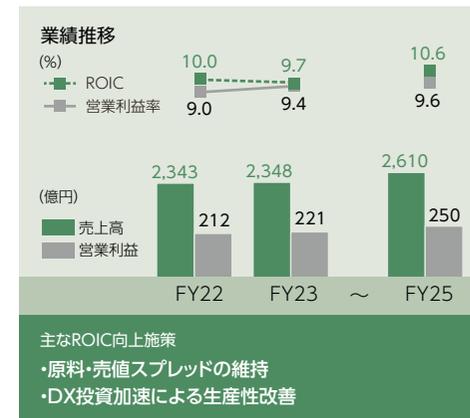
短工期での施工や、設計通りの性能をすべての住まいで実現する高度工業化工法「ユニット工法」に特化した新築住宅事業を展開し、これまでに累積65万棟超を販売しています。また、近年は、積水化学グループの際立 twin 資材を集結し、スマートでレジリエンスな「まち」を全国に展開しています。

2023年度は、リフォーム事業および不動産事業の売上高が伸びましたが、新築住宅事業において売上棟数が前期を下回ったことで、全体では、減収減益となりました。



#### 環境・ライフラインカンパニー

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を進めています。2023年度は、国内の住宅・非住宅建築市況が低調であったことに加え、海外で塩素化塩ビ(CPVC)樹脂の需要が低迷したものの、売値改善によるスプレッドの確保、水道・建築・工場向けポリエチレン管、耐火材料などの重点拡大製品の販売伸長により増収、営業利益は2期連続で過去最高益を更新しました。



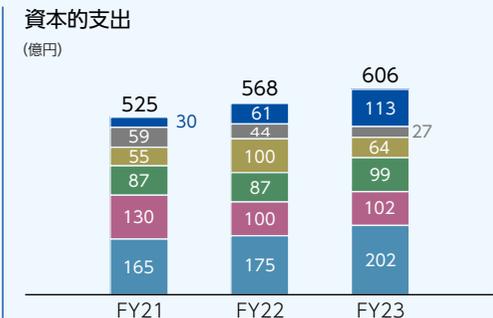
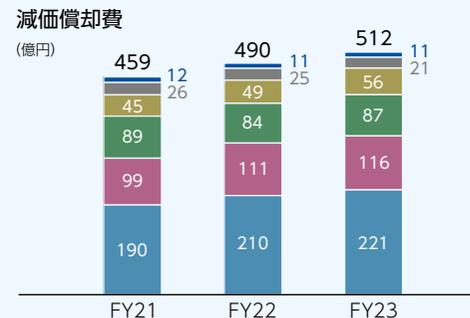
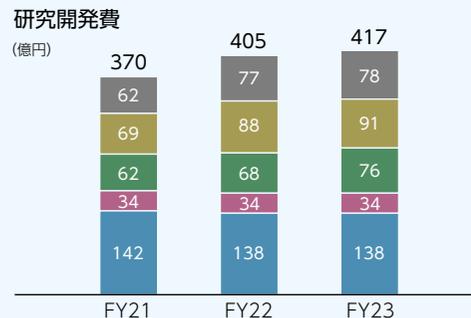
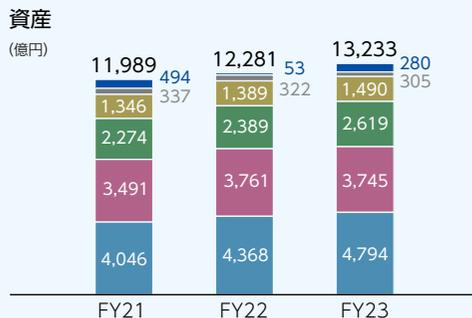
#### メディカル事業

検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業、SMCLセンターの3事業からなる「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

2023年度は感染症を中心に増加した国内検査需要の確実な取り込みや医療事業での新規原薬の販売が堅調に推移しました。中国での血液凝固機器・試薬の拡販に注力し、為替影響もあり、売上高は前期を上回りました。営業利益は、米国でのインフルエンザ・COVID-19検査キットの販売減などの影響が大きく、減益となりました。



### 各種データ



## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 基本戦略③ ESG経営基盤強化 - 信頼性 -

「成長加速」「利益効率」「信頼性」を支える経営基盤へと強化。下表に記載した通り、積水化学グループの経営およびステークホルダーにとって重要度が高いマテリアリティを設定しました。挑戦風土の醸成や成長を牽引するビジネスリーダーの増強など人的資本への取り組みも強化していきます。前中期経営計画で新たにKPIとして採用しているROIC(投下資本利益率)は、資本効率改善指標に加え事業ポートフォリオ変革においても重要指標として活用しています。

また、ESG重要課題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ています。

当社グループでは、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(ROIC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により、当社の企業価値が向上し、持続経営力が高められると考えています。

アウトプット/ マテリアリティ	中期計画方針と強化ポイント	KPI	FY2025目標
			FY2023実績
サステナビリティ 貢献製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長</li> <li>支援制度も活用した課題解決型製品の創出・拡大</li> </ul> <p><b>“社会のサステナビリティ向上”と“当社の持続的な成長”を牽引する製品の売上拡大</b></p>	サステナビリティ 貢献製品およびプ レミアム枠売上	10,000億円超 うちプレミアム枠5,400億円  9,502億円超 うちプレミアム枠5,019億円
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>適所適材の実現</li> <li>挑戦風土の醸成</li> <li>ダイバーシティ推進</li> </ul> <p><b>次世代リーダーの育成と抜擢、専門人材の戦略的増強(リスク等)</b></p>	挑戦行動の発現度 <sup>*1</sup> 後継者候補準備率 <sup>*2</sup>	60% 100%  48% 92%
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動課題の解決</li> <li>資源循環</li> <li>水リスク最小化、水資源維持</li> </ul> <p><b>環境課題を機会ととらえ、脱・低炭素や原料転換の製品創出に注力</b></p>	GHG排出量削減率 (Scope1+2) 廃プラスチック マテリアル リサイクル率(国内)	-33%(2019年度比) 国内65%(海外BM+5%)  -32.8% 国内60.7%
DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル経営基盤の刷新</li> <li>コア領域のDX加速</li> <li>DX推進人材の確保</li> </ul> <p><b>デジタルをテコに事業改革を牽引するDX人材の確保・育成</b></p>	直接/間接人員 当たり売上高	2030年度:直接生産性 30%増 間接生産性43%増 (2019年度比)  直接生産性:21%増 (2019年度比) 間接生産性:11%増 (2019年度比)
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク予見力、発見力の底上げ</li> <li>組織の自浄能力強化(風土・人)</li> </ul> <p><b>業務リスク低減・コントロールにより事業のリスクテイク余地を下支え</b></p>	5領域重大 インシデント発生 件数	0件  -

\*1 挑戦行動発現度:「私は[Vision 2030]の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

\*2 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者数÷同ポスト数

### 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



### 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

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、会計、法務・倫理、情報管理」の徹底によるリスク抑え込み

将来への投資: ESG投資(DX・環境貢献・人的資本への先行投資・挑戦風土の醸成(リスク等))

### セキスイ・サステナブル・スプレッド(ROICスプレッド)の拡大



## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 投資と財務戦略

積水化学グループは今後も成長を志向し、必要に応じて負債も活用しながら積極的に戦略投資を拡大します。

前中期計画では、コロナ影響長期化により構造改革を優先したこともあり成長投資が停滞しましたが、放熱材料や医薬品原薬の生産能力増強など成長領域への投資は着実に実施しました。

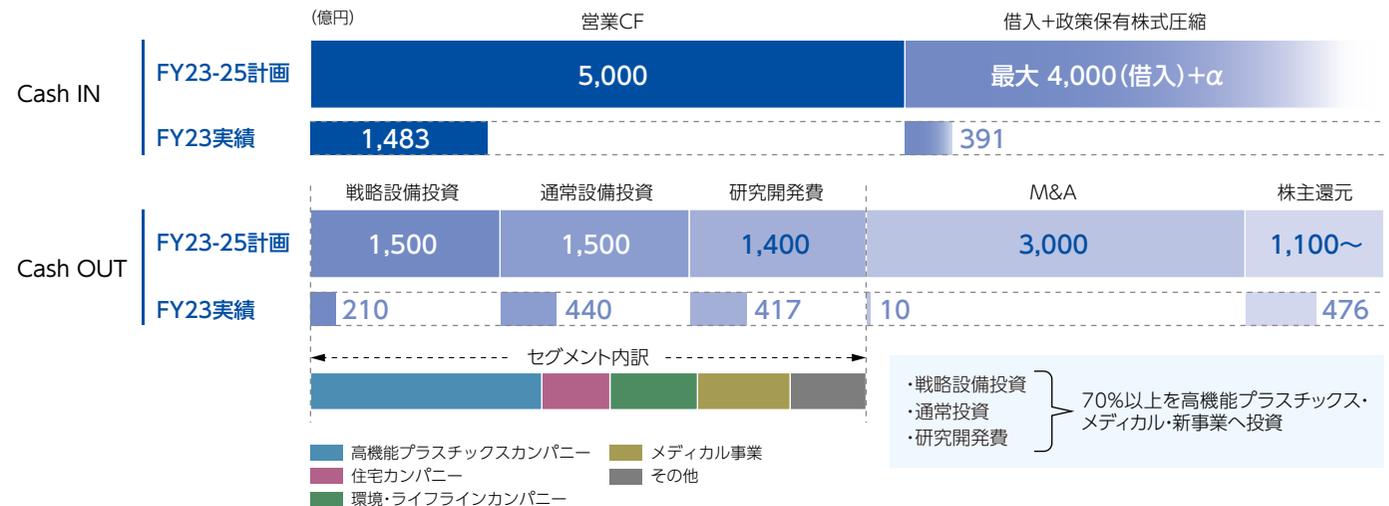
「Drive 2.0」では、M&A枠を含めた戦略投資枠を、4,500億円へと拡大しました。研究開発を含めた投資の70%以上を成長分野である「高機能プラスチック」「メディカル」「新事業」へ重点的に配分します。

### 投資計画と資本配分

(億円)

	FY23実績	FY23-25計画
戦略投資	220	枠 4,500
内 M&A等	10	枠 3,000
内 設備投資	210	1,500
ESG投資 (戦略設備投資・ 通常投資の内数)	130	300
通常投資	440	1,500
投資合計	660	6,000
研究開発費	417	1,400

### Drive 2.0 (FY2023-2025)



### 2023年度の実績と今後の見通し

2023年度は市場低迷の影響を受けたこともあり進捗は停滞しましたが、2024年度以降に延期した案件も含め、成長投資案件が増加しています。2024年度の後半から緩やかな市況回復を見込んでおり、成長投資、能力増強等の案件を着実に進めると共に、M&A等については、成長領域を中心に継続して探索していきます。

### Topic

#### タイにおける合わせガラス用中間膜の生産能力増強について

世界の自動車生産台数は今後、年率1~2%程度で成長すると予想されていることに加え、新エネルギー車(EVなど)へのシフトが加速しており、合わせガラス用中間膜は、フロントガラスのみならずサイドガラスやルーフガラスなど使用される部位が広がると共に、補修需要も拡大していることから、自動車生産台数を上回る需要拡大を見込んでいます。さらに、安全性・快適性・省エネ性など自動車性能に対するニーズの拡大を受けて、HUD対応、デザイン、遮音・遮熱など高い機能を付加した当社の中間膜は、年率5%以上の高い成長率で推移すると考えています。このようなニーズを背景に、タイでのHUD用くさび形中間膜、カラー/デザイン中間膜を中心としたN-HPPの生産ラインの増設(自動車700万台分/年の増強)を決定しました。

投資額:約80億円 稼働時期:2026年度下期

#### 先端半導体製造用工程材料の国内生産能力増強および台湾R&D拠点の新設について

高接着易剥離UVテープ「SELFA®」は、高い接着性とUV照射による易剥離性を両立させたテープです。これらの優れた特性は、AI(人工知能)・高速通信向けの最先端半導体や車載向けパワー半導体向けを中心に顧客より高く評価され、半導体市場の発展に寄与しています。同市場は、2030年に2023年比の約2倍の1兆ドル規模に達すると当社では予測しています。今後、継続的な需要拡大が見込まれることから、安定的な供給体制確立と高度な品質要望に応えるため、生産能力増強を決め、品質管理レベル強化をはかります。また、重要顧客をはじめ半導体関連企業が集積し、最先端の技術開発を積極的に行っている台湾(新竹市)に、R&D拠点を新設することを決定しました。これにより、顧客の近接地にて評価・分析を行うことが可能となり、高度化が進むニーズの先取り、対応強化をはかり、本製品をはじめとした各種半導体材料の新規開発の加速、採用拡大を目指します。

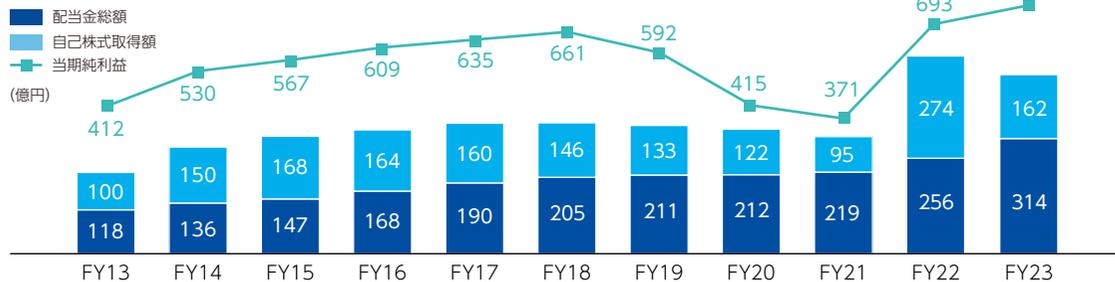
投資額:総額約50億円 投資先:①武蔵工場 ②台湾半導体材料R&D拠点  
稼働時期:①2027年度上期 ②2025年4月予定

## 中期経営計画「Drive 2.0」(FY2023-2025)

### 株主還元

中期経営計画では、株主の皆さま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40%以上とし、DOE(自己資本配当率)は3%以上を確保。業績に応じかつ安定的な配当政策を実施していきます。また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、D/Eレシオが0.5以下であれば50%以上とし、中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元を実施します。自己株式は引き続き発行済株式総数の5%以内となるよう消却していく予定です。

### 株主還元実績



	中期計画方針	中期計画(2023-2025年度)
配当性向	35%以上	40%以上
DOE	3%以上	3%以上
総還元性向	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、 株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却

	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
1株当たり純利益	80.1円	104.7円	115.1円	126.1円	133.8円	141.7円	128.8円	91.9円	83.2円	159.2円	183.5円
1株当たり配当金	23円	27円	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円
配当性向	28.7%	25.8%	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%
自己株式取得額(億円)	100	150	168	164	160	146	133	122	95	274	162
総還元性向*1	52.9%	54.0%	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%
DOE*2	2.7%	2.8%	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%
自己株式消却(万株)	-	1,200	1,000	-	1,000	800	800	800	500	1,500	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) = 配当金総額 / 期中平均自己資本

配当と株価変動を合わせた、当社の株主総利回り(TSR)は下記の通りです。2023年度より還元方針における連結配当性向を40%に引き上げました。引き続き、株主への安定的な配当継続と、企業価値向上に努めていきます。

### 株主総利回り(TSR配当込み)

	1年		3年		5年		10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積
積水化学	+18.9%	+13.5%	+4.3%	+40.8%	+7.1%	+149.9%	+9.6%	
TOPIX	+41.3%	+52.5%	+15.1%	+96.2%	+14.4%	+188.6%	+11.2%	

### 過去10年間のTSRと株価パフォーマンス※



※2014年3月末のデータを100とした指数です。

### 過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
FY13	1,448	900	1,073
FY14	1,619	1,002	1,559
FY15	1,752	1,193	1,386
FY16	1,983	1,215	1,871
FY17	2,350	1,732	1,856
FY18	2,114	1,532	1,779
FY19	1,986	1,142	1,433
FY20	2,243	1,267	2,125
FY21	2,187	1,648	1,759
FY22	2,019	1,613	1,876
FY23	2,287	1,786	2,230

# イノベーション

積水化学グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現に向け、サステナビリティ貢献製品を継続的に創出していくための重要なドライバーとして、イノベーションを重視しています。

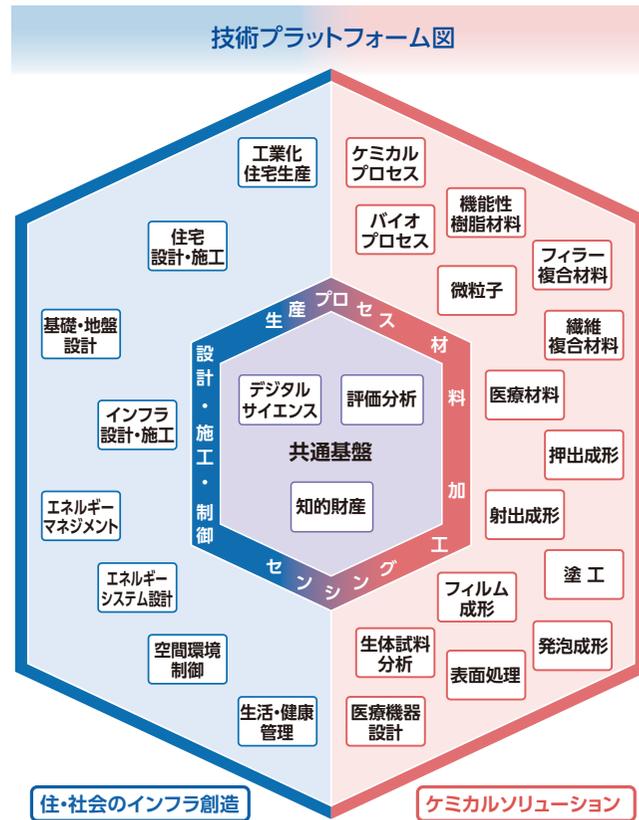
イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。

気候変動をはじめ、非常に難しくかつ喫緊の社会課題が山積する中、新たな課題解決手段を創出するイノベーションの重要性はますます高まっています。

事業ドメインをまたいだ事業機会の発掘、コア技術の強化や社外との連携・オープンイノベーションに注力し、迅速に新たな価値を創出することで社会課題解決力を高めていきます。

## 技術プラットフォームと推進体制

積水化学グループの価値創造の源泉は積水化学が保有するコア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」の領域において、特に競争力のある技術や強化すべき技術を技術プラットフォーム（TPF）として定義し、継続的に技術強化を進めています。TPFは中期経営計画ごとに見直しを実施しています。

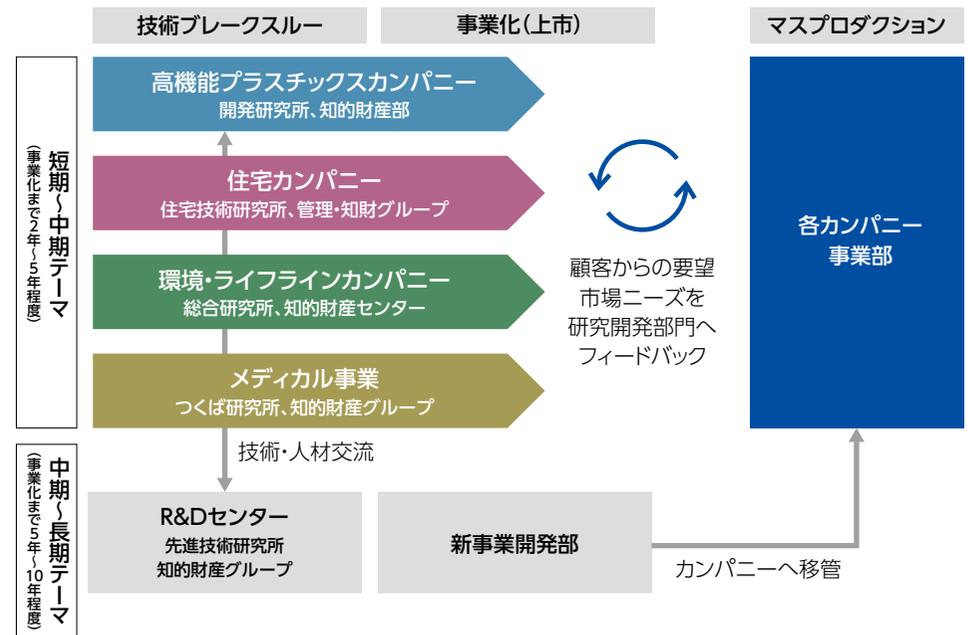


## イノベーションのプロセス

価値創造の源泉であり、イノベーションを推進するための研究開発体制は、テーマの時間軸で2つに分かれています。顧客ニーズの獲得を発端とした短中期テーマは、それぞれの事業環境に即して迅速な活動ができるよう各セグメントの研究所で取り組みます。一方、中長期テーマはコーポレートが主管しており、研究開発テーマの初期探索・企画と基礎技術の確立（「0」から「1」へ）をR&Dセンターが、事業化推進（「1」から「10」へ）を新事業開発部が担い、事業として立ち上げた後は速やかにカンパニーへ移管（「10」から「100」へ）できる仕組みにしています。

各セグメントおよびコーポレートには独立した知的財産部門を設けています。各セグメントの知的財産部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携することで、それぞれの事業領域の特性にもとづき、競合他社に対する競争優位性をはかり、当社グループの事業の拡大・成長へとつなげています。

## 研究開発・知的財産推進体制



## イノベーション

### 研究開発・知的財産に関する人事・処遇

積水化学グループでは、各TPFの技術強化を牽引するリーダー人材をスペシャリティ職(S職)として任命する制度を設けています。S職は4段階のグレードで構成されています。

2023年度は全社で39名の技術者をS職として任命しました。S職は各TPFの継続的な技術強化を牽引すると共に、次の技術リーダーを育成する役割も担っています。

また、研究者・技術者への評価・処遇の一環として、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、事業貢献額により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います。特に特級の報奨金は事業貢献額に比例して上限のない制度になっています。

### 技術を支えるスペシャリティ職

#### デジタルサイエンス

先進技術研究所 情報科学推進センター  
MI推進グループ長

新明 健一



MI推進グループ長として、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)を用いて新材料、素材の提案・開発を先導しながら、私自身も提案・開発の支援に携わっています。主に開発テーマに適した新素材の検索や提案を行います。MIでこれまでの開発過程では得られなかった情報が導き出されることもあります。こうして有効な情報を収集し、開発者と連携を取りながら、新材料や新素材の開発への貢献を目指しています。今注力していることは、開発データベースの実装です。開発過程で得られる様々なデータを有効活用できる共通の基盤を構築し、開発を加速することが目的です。もう一つは、2023年度から開始しているMIを活用した実験自動化への取り組みです。新材料のサンプルを作る場合、実際に作ったものを評価するサイクルには時間がかかることがあり、研究者が1日に何十ものサンプルを配合することもあります。一方、MIを活用して自動的にサンプルの実験、評価、検証を進めることができれば、開発のサイクルが早くなり、効率的になります。

私は、製品開発に携わっているエンジニアの方の期待の一つひとつ応えていくことを大切にしています。積水化学の製品は、開発する部署は違っても、領域が似ているテーマも多くあります。私自身の挑戦は、そのように同じ情報データとして扱える製品・テーマを、部署の垣根を越えて共有し、より良い提案に結びつけ、共に開発活動を進めていくことです。

### 新事業創出に向けた仕掛け

積水化学グループは2021年、新事業開発部 **P.42** にイノベーション推進グループを設置しました。イノベーション推進グループでは、新規事業の企画・創出、社内起業制度の設計と運営、イノベーション文化の醸成に取り組んでいます。2023年度には、起業家としてのスキルを磨くテーマの企画に専門家を伴走させてプロジェクトを動かす人材強化策として、社内起業制度を開始しました。100件の応募を目標としていたこの制度に対し、当社グループ全体から目標を上回る206件の応募がありました。事業化に挑戦したい人材が多いことに、手ごたえを感じています。

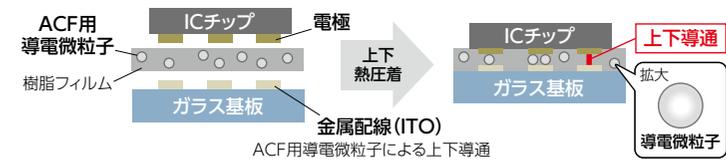
2020年に設立した研究施設「水無瀬イノベーションセンター(通称MIC)」は、社内のセグメントの枠を越えた交流を生み出すと共に、低炭素化技術や、資源転換に資する材料や技術を有するスタートアップ企業との技術交流を積極的に行うなど、社内外の融合とオープンイノベーションの加速に取り組んでいます。社外との一層の融合を推進し、社内だけでは得られにくい技術、アイデア、イノベーション文化を社内と融合させ、取り込むことで、価値創造を加速します。



水無瀬イノベーションセンター

### 発明大賞事例：芯材突起付き導電微粒子(1級)

**[使用方法]** 樹脂フィルム内のACF用導電微粒子でICチップとガラス基板の金属配線を上下導通



市場トレンドの変化によって、金属配線の材質が変わったことにより、絶縁層の貫通が必要となりました。従来の微粒子では、絶縁層を確実に貫通することができず、導通不良が発生していましたが、この微粒子に突起を形成することにより、絶縁層の確実な貫通と上下導通が可能となりました。この突起形成技術は特許によって保護されており、この発明技術が評価されました。

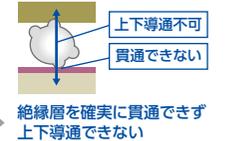
#### 金属配線の材質が変化



#### 《従来品での対応》

従来品 ※突起径 0.05 μm  
めっきで突起形成  
A) 突起が少なく不均一  
B) 突起が小さく強度も弱い

#### 従来品と上下導通



#### 発明内容

#### 本発明品

#### 芯材を使用して突起形成



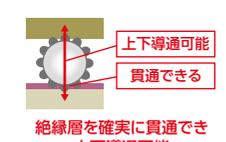
※微粒子径：3~5 μm、芯材突起径：0.1 μm



**特徴1**  
A) 微粒子表面に突起が多かつ均一に配置  
→絶縁層に確実に突起が接触し貫通可能

**特徴2**  
B) 微粒子表面の突起が大きくかつ高強度  
→絶縁層が厚くても確実に貫通可能

#### 本発明品と上下導通



## イノベーション

### 新製品・新事業

新製品・新事業のテーマ選定においては、市場の有望性を判断する「市場軸」と、積水化学グループのもつ技術・特許・人的資源がどのように有効に活用できるのかを判断する「攻略軸」の2軸で評価を付け、双方共に高得点のテーマに資源を集中させています。また、テーマ選定後も定期的に市場の有望性や競合状況を分析し、当社グループの攻略性が落ちていないかをスクリーニングし、評価が下がったテーマについては中止することも選択しながら管理しています。実際の進捗管理は、5段階でゲートレビューを実施したうえで、事業化へと進めていきます。また、製品プロセスの開発時にはデザインレビューを実施し、製品ライフサイクルすべての段階での環境評価も実施しています。

#### バイオリファイナリー

原材料に含まれている炭素を循環させる、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、可燃ごみ(海洋プラスチックを含む)を分別することなくガス化して、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バイオリファイナリー(BR)技術を、米国ベンチャー企業[LanzaTech Inc.]と共同開発しました。ガスに含まれる約400種の夾雑物質(微生物に影響を与える余計なもの)を特定・除去し、精製微生物触媒の“ごみ”への適用を具現化します。

#### エタノール製造プロセス



2020年4月に株式会社INCJ(旧産業革新機構)からの出資により、積水バイオリファイナリー株式会社を設立し、現在は、技術の実用化、事業化に向けた最終段階の検証を行うため、岩手県久慈市で2022年4月に完工した1/10プラントにおいて実証事業を実施しています。2028年度頃のBRプラント商用サイズ初号機運転開始を目指します。ここで製造されたエタノールは、すでに連携を始動している住友化学株式会社をはじめとする化学メーカー等によってプラスチック原料として再生される計画です。エタノールをエチレンに、さらにはプラスチックに変換し、そのプラスチックによる商品が利用され廃棄され、可燃ごみとして回収され、再びBRプラントに戻る。これを何度も繰り返すことが可能な資源循環の構築を目指します。

#### 細胞培養

病気や事故によって失われた体の一部や臓器を再生するなど、再生医療はこれまで手の施しようのなかった疾病も治療できる可能性を秘めた将来的に期待がもてる医療です。細胞を治療の目的に合わせて加工・培養し、細胞そのものや細胞製品を移植することで、失われた体の機能を回復させたり、病気を治療できる可能性があります。この細胞培養工程では、細胞を培養容器の表面に接着させる「足場材」が必要となりますが、これまで用いられてきたタンパク質足場材は、産業化にあたり、複数の課題があります。積水化学グループは、得意とする樹脂加工技術やPVBの樹脂技術を活かし、化学合成による産業化に適した細胞培養足場材を実現しています。これまで中間膜、工業用テープ、微粒子などの分野で培ってきた材料技術を、再生医療分野に転換するイノベーションを進め、同分野でのプレゼンスの拡大を目指します。

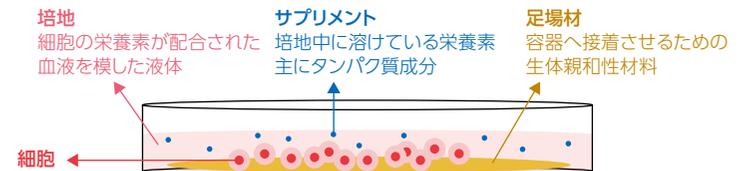
#### 生産プロセスにおける課題

- 培養環境が不安定
- 低い再現性

#### 動物由来の原料による課題

- 動物由来による安全性リスク
- 品質のバラつき

#### 細胞培養資材イメージ図



当社は、アニマルフリー 常温保管 スケールアップ性 を特徴とする足場材を提案

#### 社内外オープンイノベーション

積水化学グループは、「戦略領域マップ」P.23をベースに、オープンイノベーションやベンチャーへの出資を実行するチームを結成し、外部の技術・知見へ積極的にアクセスを行っています。新しい事業の共創に向け、(1)スタートアップとの共創シナリオのデザイン、(2)積水化学グループの技術、人材、事業アセットの融合と提供、(3)共創シナリオをもとにした投資実行を進めています。

#### 外部連携(例)

##### リフォーム・不動産

住宅ストックの新たな循環型マーケットの創造を目指し、お互いの強みを融合したリフォーム事業を展開すべく、マンションリノベーション大手の「リノベる株式会社」と資本業務提携を締結しました。①マンションZEH水準リノベーション(ZEH水準リノベ)、②マンション買取再販事業の展開拡大、③積水化学グループの戸建て買取再販事業「Beハイム」の流通量拡大、④複合的なまちづくりやマンション一棟リノベーション事業の展開の4つのテーマで協業を検討しています。

## イノベーション

### 水活用・水循環

陸上養殖事業を展開する「株式会社FRDジャパン」の第三者割当増資を引き受けました。今回の資本参画により、双方の技術・事業を融合させることで、水資源、食糧問題あるいは省エネルギーといった多様な社会課題の解決に貢献、サステナブルな社会の実現を目指します。中でも、FRD陸上養殖事業に向けた積水化学グループの水処理デバイスの展開、双方の技術・事業シナジーにより、グローバルでの次世代水処理システムの展開に注力します。

#### 限りある水産資源をサステナブルに活用 サーモンの陸上養殖を支える

新興国でも生魚を食べる習慣が広がり、ヘルシー志向から魚食の浸透も進んでいることから、世界的に見ると、魚介類の消費量は急激に伸びています。中でも、サーモンはすしネタとしてのみならず、加工品としても需要が高く、欧米やアジアで消費が急増していますが、天然物の漁獲高は頭打ちにあり、多くを養殖に頼らざるを得ない状況にあります。海水温や地理的な条件から、日本におけるサーモンの海上養殖は小規模にとどまり、いかにしてサステナブルに国内の供給を確保するかが課題となる中、気候的にも地理的にも制限を受けない陸上養殖が一つのソリューションとして検討されています。FRDジャパンは、独自開発の閉鎖循環式システムによるサーモンの養殖・販売を展開しており、水の入れ替えを最低限にできるのが特徴です。

執行役員 環境・ライフラインカンパニー  
インフラ・リニューアブル分野担当

#### 植村 政孝

FRDジャパンとパートナーシップを結ぶうえで、私たちも海を汚さない養殖、持続的な養殖のあり方に思いをはせました。天然ものの漁獲高が頭打ちと言われる中、食をいかに支えていくのかは大きな命題です。この課題に、FRDジャパンが独自の技術を磨いてチャレンジされています。私たちも挑戦の志に共鳴し、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

FRDジャパンからコンタクトをもらった2021年3月当時、中期計画の立案にあたり、若手メンバーから陸上養殖というキーワードが出てきていたのです。私たちも、製造業の現場で排水処理の技術を磨き、アセットとして蓄積してきました。この技術やノウハウを、FRDジャパンの陸上養殖に活かせるはず。特にプラントの排水処理で貢献できると考え、両社でキャッチボールのように議論を重ねてきました。私たちは食品事業・養殖事業に関わったことがありませんが、積水化学グループとしてオープンイノベーションを積極的に推し進める中、出資面でも技術協力の面でもまったく障壁はありませんでした。プロジェクトに参加したメンバーには笑顔があり、楽しんで臨んでいます。FRDジャパンが目指す陸上養殖にポテンシャルを感じ、ビジョンに共鳴しているからでしょう。両社で取り組む「閉鎖循環式陸上養殖」は、陸上の閉鎖空間でろ過水を循環させることにより河川や海洋など自然環境に負荷をかけず、また、遠く海外から輸入するのに比べて輸送コストやCO<sub>2</sub>の排出を抑えることができます。商業プラントの実現にむけてテーマを一つひとつクリアし陸上養殖シーンでのフロンティアになりたいと考えています。積水化学グループのイノベーションの新たな一歩となるようさらに前進していきます。

#### ~担当役員の声~



### エアモビリティ

eVTOL (Electric Vertical Take-Off and Landing aircraft) を開発・製造する「Volocopter GmbH」と資本業務提携を行いました。eVTOL機体向けに、航空・自動車・エレクトロニクス分野で培った当社グループの各種材料・技術の適用や、共同開発を目的としています。これにより、新しい輸送インフラの発展やサステナビリティの向上に貢献していきます。

#### ~担当者の声~



#### 永井 健人

経営戦略部経営企画グループ  
Volocopter社との資本業務提携を担当後  
eVTOL市場での事業開発に取り組んでいる。

eVTOL、いわゆる「空飛ぶクルマ」は空中を移動するタクシーやバスのような、日常的に利用できる乗り物のことを指し、新しい移動手段として注目を集めています。交通渋滞は世界中の様々な都市における大きな課題であり、eVTOLの取り組みは、スペースの残っている“空”を用いた、より速く、快適な移動手段の提供を目指したものになります。積水化学グループでは2019年、航空業界向け部品メーカーのAIMエアロスペース

社を買収（現・積水エアロスペース）したときから、空飛ぶクルマ市場への参入に向けた調査を継続して行ってきました。eVTOLの実用化へ向けた課題の一つが、機体構造の丈夫さと軽量性の両立です。例えば、積水エアロスペースが提供する炭素繊維強化プラスチック（CFRP）成型体は、軽くて強く、腐食しない特徴があり、すでに様々な航空機器に利用されています。CFRP成型体は量産が難しいという課題があるのですが、積水エアロスペースでは量産に適した、炭素繊維強化熱可塑性プラスチック（CFRTP）の自動加工技術も保有しています。旅客機と比べ、タクシーのように大量に機体が必要とされるeVTOLでは成型体の品質はもちろん、量産体制も求められることから、この技術がもたらすインパクトは大きいのではないかと楽しみにしています。eVTOLの実用化にはモノづくりにとどまらず、法整備・規制面での変革も必要となり、課題は多い状況ですが、我々も様々な面から業界の発展に貢献していきたいと考えています。

### 次世代通信部材

高周波電波を制御する部材や機器開発の一つの事業領域ととらえ、次世代通信が抱える課題解決に向けた事業化を加速させています。その取り組みの一つとして、カナダ「LATYS Intelligence Inc.」と資本業務提携契約を締結しました。LATYSは、独自の電波制御機器を事業化すると共に、その有効活用のための「機器最適配置化ツール（シミュレーション）」の開発にも着手しています。これにより従来は経験則であった、良好な通信環境を得るための電波制御機器配置および施工の自動化が可能となります。当社グループの次世代通信部材とLATYSの最適配置化ツールの融合により、「いつでもどこでも快適につながる」良好な通信環境を構築するため、部材/機器提供～施工提案まで含めたサービス事業の展開を目指します。

## イノベーション

## 知的財産

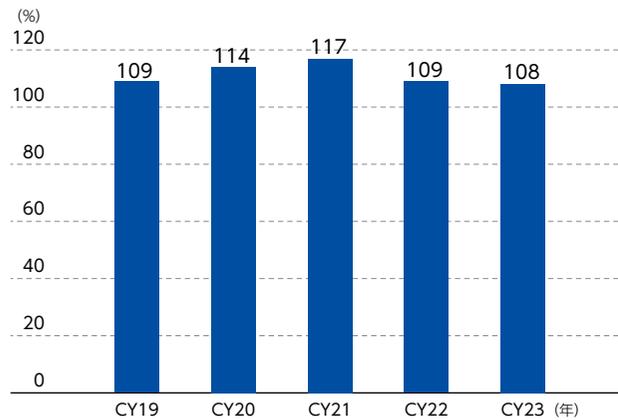
## 知的財産基本方針

研究開発活動の成果としての「知的財産」は、企業価値の最大化に向けて積水化学グループの成長・収益を支える重要な経営資源と考えています。そのため、自事業を支える戦略的な知的財産の確保、取得した知的財産の維持と管理に努めています。中期経営計画「Drive 2.0」では、特許資産価値を示す指標である、Patent Asset Index™ (PAI)も参考として、量と質の両側面から活動に取り組んでいます。

## 知的財産リスクの管理

各カンパニーでは、それぞれの事業環境に即し、他者の知的財産を侵害しないよう調査を実施しています。調査結果は事業部門や研究所に随時情報提供され、回避・予防策などの適切な措置を講じるなどして、リスクの早期発見、最小化に努めています。

## 特許資産価値(Patent Asset Index™)成長率



※LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて算出される、Patent Asset Index™の2018年の数値を基準とした成長率

※Patent Asset Index™とは法的状態が有効なそれぞれの特許に対して、被引用件数をもとに算出した「技術的価値」と、出願国などにより算出した「市場価値」を掛け合わせた、特許の総合評価指標であり、それらを合算し、特許の資産価値を示している

## 知的財産マインドの醸成

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バッジをも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様々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はかっています。

## 従業員への知的財産教育

入社2年目までの技術者を対象に、知的財産の基礎知識から戦略構築までを習得すべき必修科目として開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラムを設定し、全社共通の教育を実施しています。

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。

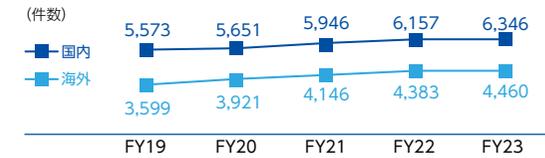
## 知財情報の全社活用(IPランドスケープ)

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はかっています。

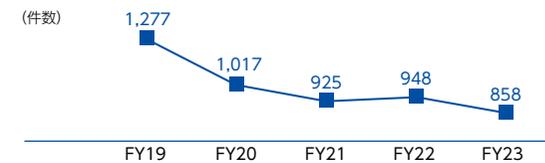
## パフォーマンスデータ

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」および「他社牽制力」のそれぞれの最新のランキングにおいて、化学業界で3位および5位となり、直近13年でトップ10を維持しています。

## 特許保有件数(国内外)



## 特許出願件数(国内)



## 特許資産規模ランキング(2023年度)

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	富士フイルム	62,210.0	1,275
2	LG CHEM	20,696.3	539
3	積水化学工業	20,136.4	495
4	DIC	19,861.6	377
5	日東電工	18,193.6	468
6	三菱ケミカル	17,828.1	573
7	LG ENERGY SOLUTION	17,785.4	571
8	花王	17,694.7	677
9	住友化学	17,661.4	509
10	レゾナック	17,012.4	518

出典:パテント・リザルト 「化学業界 特許資産規模ランキング2023」

## 他社牽制力ランキング(2023年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	3,607
2	三菱ケミカル	1,803
3	花王	1,464
4	レゾナック	1,424
5	積水化学工業	1,096
6	旭化成	1,072
7	日東電工	1,058
8	住友化学	873
9	信越化学工業	746
10	DIC	695

出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2023」

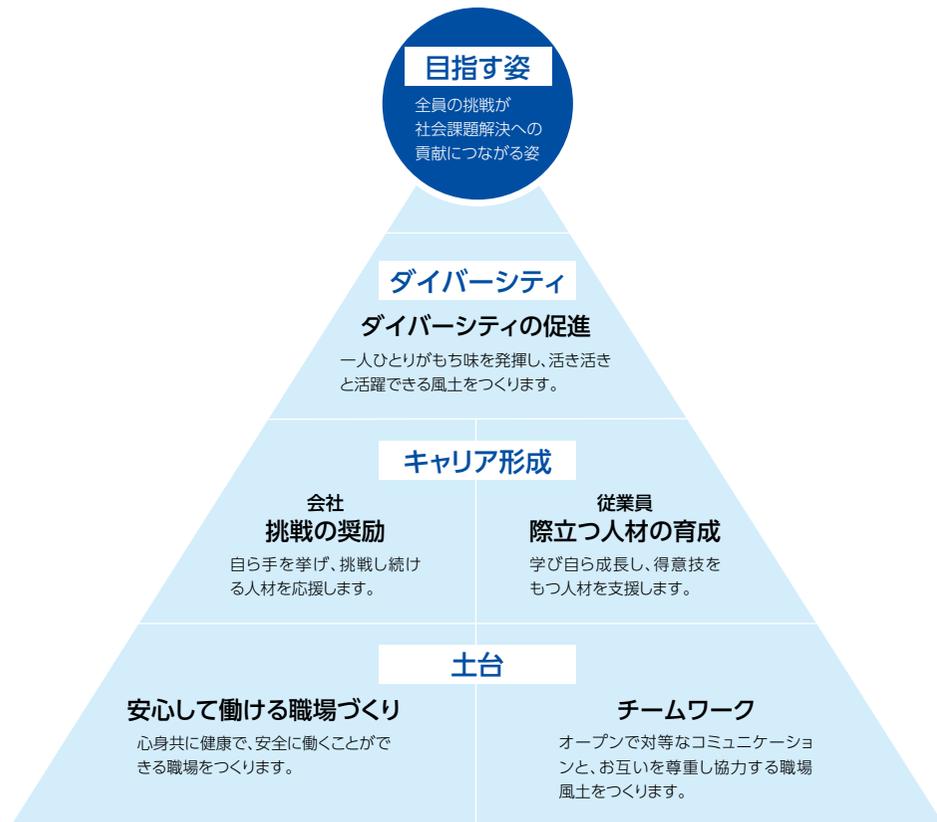
# 人的資本

## 人材理念

積水化学グループは、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方にもとづき、従業員が生き活きと働くことができる環境づくりに取り組むと共に、一人ひとりが自分の“得意技”を磨き、挑戦を通じて成長していくことを支援する様々な機会を提供します。

また、個々人の人権を擁護することは社会的な責務であると認識し、一人ひとりの多様性、人格、個性を尊重すると共に、各国・地域に対応した多様な働き方・安心して働ける職場づくりを推進します。

## 人材に関する基本方針



※1 挑戦行動発現度：「私は[Vision 2030]の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている」という設問に対して、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合(2023年に再定義)

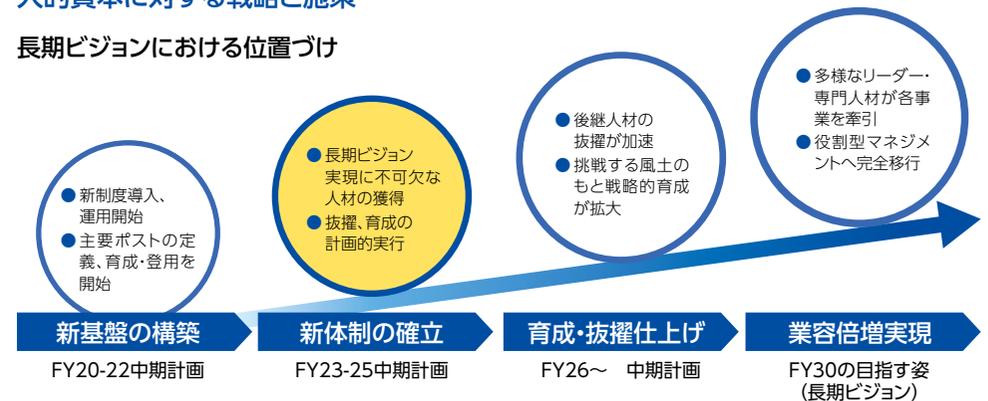
※2 (1-(1年間の離職者数÷当該年4月時点の従業員数))×100 (対象は正社員。定年退職・移籍退職者は除く)

## 人的資本

積水化学グループは、「あらゆる世代が豊かな“Life”を享受できる】社会の実現を目指した“Life”を支える世界にかかせない企業グループ】になるべく、長期ビジョン[Vision 2030]を掲げています。この長期ビジョンの実現に向け、「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」、すなわち「革新や創造がなされ、社会課題解決への貢献が拡大する姿】の実現を目指します。

## 人的資本に対する戦略と施策

### 長期ビジョンにおける位置づけ



### 「戦略的創造」と「現有事業の強化」の実現

	備えを活かして果敢にチャレンジする	経営戦略の実現に向けて万全に備える	
中期人事戦略	挑戦する風土の醸成	適所適材の実現	ダイバーシティの実現
重要人事戦略	<b>挑戦の“場づくり”</b> 手挙げによるキャリア実現の加速 チャレンジ機会の提供 <b>挑戦の“後押し”</b> 挑戦(創造・変革・改善)風土の醸成活動とさらなる強化 キャリア自立に向けた風土醸成	<b>“両利き”のビジネスリーダーの育成</b> 経営幹部候補の抜擢と育成強化 経営幹部の役割見える化と多面評価 <b>“際立つ”プロ人材の確保</b> 高度専門人材の確保と強化 事業ニーズに則したリスキル強化	<b>多様な人材の活躍推進</b> 多様な人材の雇用と定着促進 ダイバーシティ推進と両立支援 <b>個と職場の活力を高める環境の実現</b> 安心して働ける環境の整備 健康で働きやすい環境の確保
KPI一例	挑戦行動発現度 <sup>※1</sup> FY23:48% FY25目標:60%	後継者候補準備率 FY23:92.4% FY25目標:100%	定着率 <sup>※2</sup> を維持向上 FY23:97.5%

人的資本(=無形資産)にFY23-25の3年間で120億円を投資する  
 1.従業員のキャリア拡大への投資  
 2.グループ各社の人員確保(労働条件の改善、人員の補強、働く環境の整備)

## 人的資本

### 挑戦する風土の醸成

従業員が挑戦意欲をもち行動に移すには、上司による適切な目標設定と動機づけや、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成等、様々な環境整備が必要不可欠です。そのため、中期経営計画における人的資本戦略では「挑戦する風土の醸成」に向けて「挑戦の“場づくり”」と「挑戦の“後押し”」に焦点を定め、それらを達成するための施策を推進しています。

### 重点KPI: 挑戦行動発現度

アンケート質問: 私は「Vision 2030」の実現に向けた具体的な挑戦行動を起こしている

	FY21	FY22	FY23	FY25目標
挑戦行動発現度 (%)	51	47	48	60
回答率 (%)	62	81	88	—

FY23より指標の再定義を実施。FY23以降: 「あてはまる」または「どちらかというあてはまる」を対象

FY22以前: 「あてはまる」を対象

### 主要KPI: エンゲージメントスコア

アンケート質問: 「仕事に対する情熱」と「会社に対する愛着」をはかる

エンゲージメント関連行動質問において前年度比維持・向上を目標と定める

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
スコア(指数) ※FY19=100	100	105	143	114	133
回答率 (%)	85	80	62	81	88

エンゲージメント関連行動質問6問(各6点満点)の平均が4.5点以上の従業員の割合を主要KPIと定めて測定

【質問】

- もし、私に職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を薦めると思う
- もし機会があれば、私はこの会社で働くことの素晴らしさを他の人たちに伝えたいと思う
- もし、私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要だろう
- 私は、この会社を辞めて他の会社で働く事について、ほとんど考えていない
- この会社は、日々、私に最良の仕事をしようにという気を起こさせている
- この会社は、与えられた仕事をやりとげるだけでなく、それ以上貢献しようという意欲を与える会社である

経営トップと従業員との直接対話イベントとして、「Vision 2030」のキーワードである「ESG経営」や「挑戦」をテーマに、(国内/海外)「ビジョンキャラバン2023」や「トップと語ろう2023」を開催。



海外開催の「ビジョンキャラバン 2023」



### 適所適材の実現

役割軸の人材マネジメントへの転換による「適所適材」の実現を目指しています。

従来の、個々の能力に役割をあてていく「適材適所」ではなく、積水化学グループにおける一つひとつの重要な役割のそれぞれに、一番相応しい人に就いてもらう「適所適材」を狙っています。

- 管理職への新グレード制度導入、登用の見極め期間廃止、後継者候補育成制度
- 定年延長:60歳から65歳へ定年を延長※1
- 人事システムによる従業員の定性情報の可視化と活用

「両利き」のビジネスリーダーの育成(新規事業の創出(探索)と現有事業の着実な成長と磨き上げ(変革))に注力します。また、企業価値の源泉となる高度な専門性と実行力を有する「際立つ」プロ人材の確保を進めています。

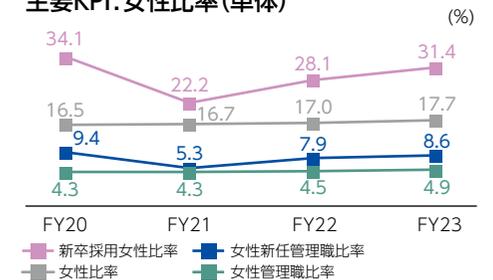
### ダイバーシティの実現

積水化学グループ「ダイバーシティマネジメント方針」にもとづき、「多様性」を性別、年齢、人種などの外見からわかる違いでとらえるだけでなく、経歴、価値観、性格などを含めた違いにも着目しています。従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとして活かしていきます。ダイバーシティを促進し、一人ひとりもち味を発揮し、活躍し、挑戦できる風土を醸成します。その土台として「働き方改革」と「健康経営」を掲げ、多様な人材を獲得し、定着・活躍できる環境を整えることに注力しています。

### 重点KPI: 定着率



### 主要KPI: 女性比率(単体)



### 「俯瞰型分析(柳モデル)」結果

- 入社3年後の定着率(積水化学) [%]: 1%増加  
→ 6年後にPBRが4.90%向上
- 私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要\_全社[人]: 1%増加  
→ 0年後にPBRが0.45%向上

入社3年後の定着率の向上と、従業員のエンゲージメント調査で「STAY1: 私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要」と回答した従業員数の増加が企業価値向上へ寄与するという示唆を得ることができました。健康経営や働き方改革、挑戦行動に向けた風土づくりなどの人的資本への取り組みが、従業員のリテンションへとつながり、企業価値向上に寄与する可能性を示したものととらえています。

※1 2021年に積水化学ならびに特定のグループ会社で実施。2025年度までに全グループ会社で完了

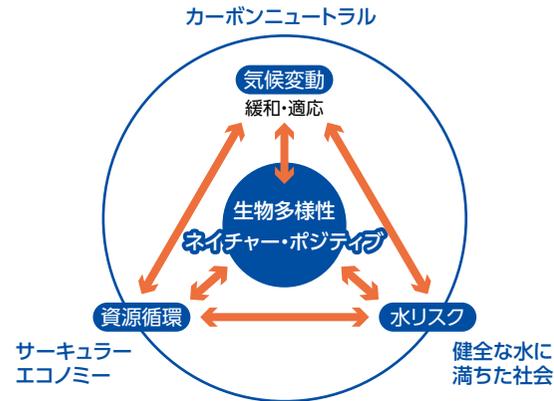
## 環境

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。2050年に目指す地球の姿は、様々な課題が解決され、生物多様性が健全な状態に保たれた、“生物多様性が保全された地球”です。企業活動では地球上の自然資本、社会資本を利用して活動していることを認識し、生物多様性、気候変動、資源循環、水リスクといった地球上の課題解決を通じて、(1) サステナビリティ貢献製品の市場拡大と創出、(2) 環境負荷の低減、(3) 環境の保全の3つの活動によって自然資本、社会資本のリターンに貢献すると共に、自社のみならずステークホルダーと連携し、取り組みを推進していきます。

※気候変動課題への取り組みやシナリオ分析の詳細、生物多様性課題への取り組みはTCFD/TNFDレポートをご覧ください [https://www.sekisui.co.jp/sustainability\\_report/report/#tcf](https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcf)

### 環境課題への取り組み

積水化学グループにおける環境課題の関連図



環境長期ビジョン「SEKISUI環境サステナブルビジョン2050」からバックキャストして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。2025年度までの環境中期計画「環境サステナブルプランEXTEND(2023~2025)」では、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な環境課題として進めると共に、環境課題の取り組みの“質”を向上し、すべての環境課題の解決を同時に実現するための変革に重点をおいています。トレードオフのない解決策を選定し、実行するため、すべての環境課題の相関を意識し、環境戦略を推進しています。

### 生物多様性課題への対応

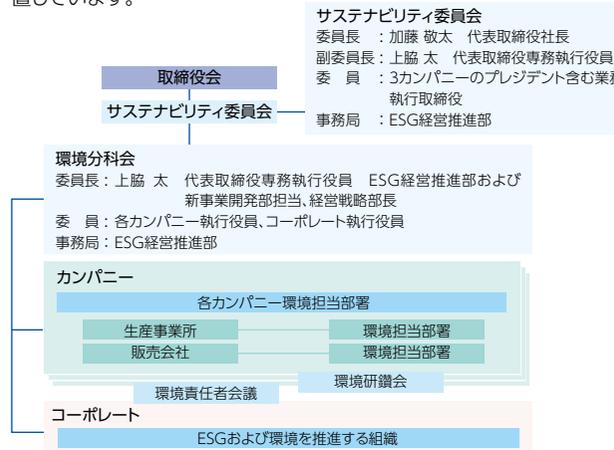
積水化学グループは、生物多様性がもたらす次のリスクについて評価を行い、依存と影響のインパクトを把握しました。

- (i) 事業ドメイン毎の自然資本に対する依存と影響
- (ii) 製品ライフサイクルマネジメントにおける依存と影響
- (iii) 生産拠点における水リスクの検証
- (iv) 生産拠点における依存と影響の検証
- (v) 中長期的なリスク分析

この結果にもとづき、企業活動と社会変革のサポートの両面から右の7つを柱として、2050年の生物多様性が保全された地球の実現を目指して取り組んでいます。

### 環境課題のマネジメントとリスク管理

2020年度より、当社グループの環境側面はサステナビリティ委員会のもとで管理・推進し、同委員会は社会および当社グループのサステナビリティ向上に向けた方針・戦略を審議する場としています。サステナビリティ委員会の下部委員会として、当社グループがマテリアリティに設定している課題ごとの分科会を設置し、環境課題については環境分科会を設置しています。



気候変動などの環境課題関連リスクは環境分科会で情報集約・評価された後「サステナビリティ委員会」に報告され、全社的な対応方針・主要施策・達成目標水準と共に審議されています。

### 統合指標 SEKISUI環境サステナブルインデックス(2023年度)

環境長期ビジョンの進捗を確認するため、“SEKISUI環境サステナブルインデックス”を統合指標として自然・社会資本へのリターン率を算出しています。この算出の内訳として、気候変動課題に加えて、植物バイオマス(植物の一次生産)と生物多様性(生物の絶滅種数)への影響を把握し、自然資本(ネイチャー側面)への影響としてモニタリングしています。2023年度の実績は、自然・社会資本の利用(自然・社会環境への負荷)を100とすると、自然・社会資本へのリターン(自然・社会環境への貢献)は106%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。購入電力の再生可能エネルギー転換が進んだ点、サステナビリティ貢献製品によるリターン(貢献)が着実に増加傾向にあるという点が背景です。今後は、企業として成長し、業容を拡大していく一方で、自然・社会資本へのリターンにおいて100%以上を持続していきます。そして、2050年には地球上の自然資本および、地球上の人間社会において生み出された社会資本の持続的な利用の実現を目指します。

### SEKISUI環境サステナブルインデックス(2023)



2023年度(実績)

企業活動による自然・社会資本へのリターン率 **106%\***

※2023年度中期計画目標は100%以上

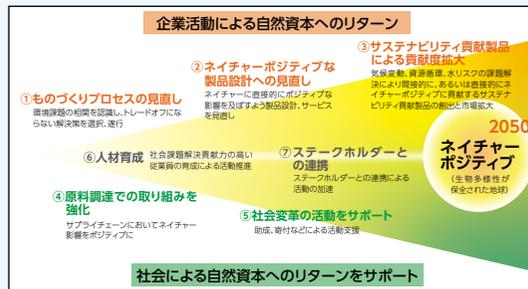
ネイチャー側面(自然資本)インパクトへのリターン率内訳

生物多様性へのリターン率	<b>30.5%</b>
植物バイオマスへのリターン率	<b>50.4%</b>

※日本版被害算定型影響評価手法[LIME2]を使用して計算

※リターン率の算出に使用しているLIME2を用いた計算システム

“MILCA”において、データベースIDEA ver3.1へと更新されました。これにより、特に化学物質による生体系影響などを中心に単位量当たりの環境インパクトが大きくなっています。生物多様性側面への影響についてこれまで以上に重要視し、2023年度からは更新された計算システムを活用しています。

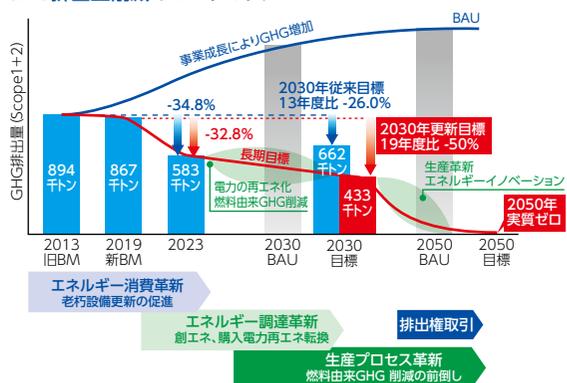


## 環境

### 気候変動課題への取り組み

2019年度のTCFDの検討におけるシナリオ分析により気候変動課題が経営へ大きなインパクトを与えるリスクと機会 **P.25** であることを認識し、環境を当社グループの重要課題の一つとしています。昨今、気候変動課題の緩和と適応に関する対策の迅速化が求められており、2023年3月には2030年のGHG削減目標を1.5℃シナリオに合わせて引き上げ、SBT認証を再取得しています。当社グループでは自社の排出するGHGの削減はもちろん、原材料の調達から製品輸送、使用、廃棄に至るまで、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減にも取り組んでいます。2050年には事業活動で排出するGHG排出量を実質ゼロとする長期目標に向かって、Scope2の購入電力については、2030年に100%再生可能エネルギーとすることを目指します。なお、2023年度からは、生産プロセスの革新をはかり、燃料由来のGHG排出量削減(Scope1)に向けて、検討を進めています。

GHG排出量削減のロードマップ



### 主な取り組み

#### ● 再生可能エネルギーの活用推進

国内外の生産事業所内に太陽光発電施設を導入し、再生可能エネルギーの活用を進めています。2020年度より購入電力の再生可能エネルギー由来への転換を、積極的に展開し、2023年度末時点で、100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えた事業所は国内外で41事業所に達しました。2023年度の再生可能エネルギー由来の電力使用量は355GWhで、これは購入電力(自家消費型太陽光発電を含む)の49.5%に相当します。

#### 「俯瞰型分析(柳木モデル)」結果

- 生産時のGHG排出量内訳\_海外(都市ガス)[%]:1%減少 → 5年後にPBRが5.19%向上
- 生産時のGHG排出量内訳\_海外(電力)[%]:1%減少 → 1年後にPBRが3.37%向上
- 生産事業所の廃棄物発生量\_海外 [千トン]:1%減少 → 5年後にPBRが0.88%向上

海外に多くの拠点をもつ高機能プラスチックカンパニーを中心に、海外におけるGHG排出削減量と生産事業所の廃棄物発生量を削減することが1~5年後の企業価値向上につながるという示唆を得ることができました。これは、老朽設備更新の促進、購入電力の再生可能エネルギー転換や自家消費型太陽光発電設備の導入など、「エネルギー調達革新」による気候変動への対応の取り組みが企業価値向上につながる可能性を示したものととらえています。また、資源循環の実現に向けた取り組みとして、重要な原料の一つであるプラスチックについて、端材の原料転換や再利用等の内部サイクルなど、生産工程における廃棄物排出削減にも取り組んでおり、そうした取り組みが企業価値向上へ結びついているという示唆を得ることができました。

### 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炭素効率(環境性)の推移および経済性との相関性で確認しました。まずGHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を“炭素当たりの売上高”および“炭素当たりの収益”の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向がみられます。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしていることを確認できました。サプライチェーン全体で見ても同様に、2指標とも増加傾向がみられます。また、“GHG排出量当たりの売上高”と“売上高当たりのEBITDA”の相関性についても確認し、収益の安定性を保持しながら“炭素当たりの売上高”を向上させてきたことがわかります。これらの検証結果により、2030年の長期ビジョンにもとづき進めている戦略が間違っていないことを確認できました。今後も引き続き、環境性と経済性を両立した企業成長を目指します。

#### 事業活動による炭素効率 サプライチェーン全体における炭素効率

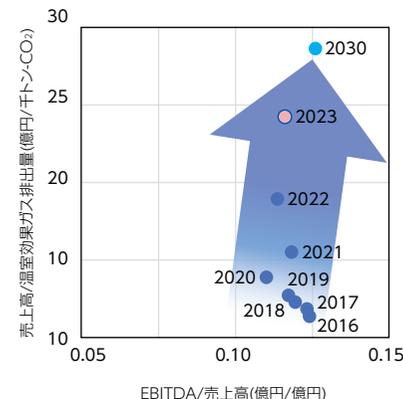
- 事業活動による炭素当たりの売上高\*1
- サプライチェーン全体における炭素当たりの売上高\*1
- 事業活動による炭素当たりの収益\*2
- サプライチェーン全体における炭素当たりの収益\*2

(億円)



\*1 炭素当たりの売上高:売上高(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)  
\*2 炭素当たりの収益:EBITDA(億円)/GHG排出量(千トン-CO<sub>2</sub>)

#### 事業活動における炭素効率 (環境性と経済性の相関)



### GHG排出量削減のための中長期目標

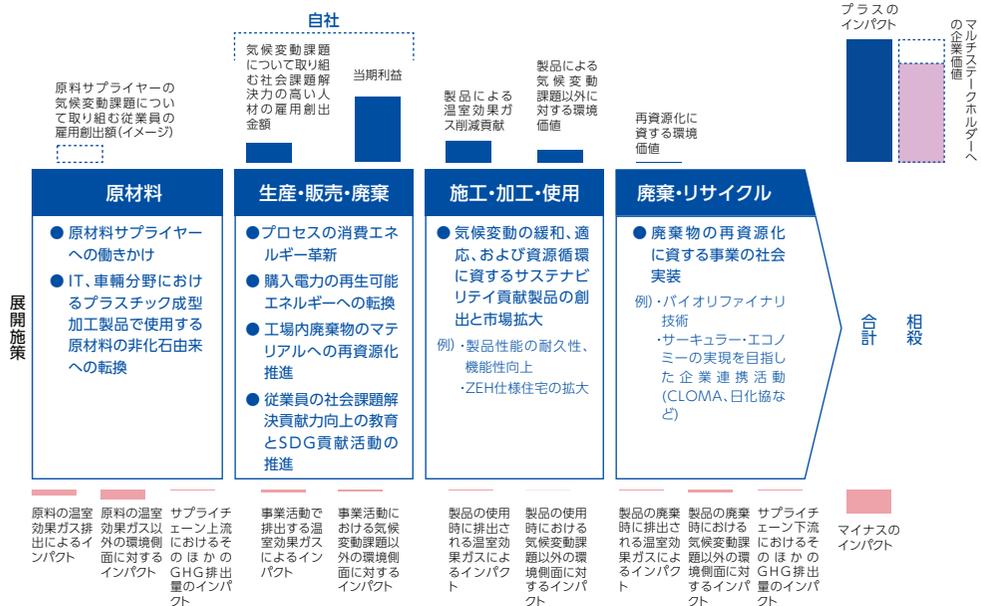
項目	指標	前中期実績 (FY2022)	FY2023実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
GHG排出量削減	購入電力の再エネ比率	36.4%	49.5%	70%	100%	コージェネ含む全使用電力100%	RE100加盟(2030年度)
	Scope1+2のGHG排出削減率	-26.8% (FY2013比)	-32.8% (FY2019比)	-33% (FY2019比)	-50% (FY2019比)	排出量ゼロ	SBT認証取得(2030年まで)
	サプライチェーンのGHG排出削減率	-11.0% (FY2016比)	-8.8% (FY2019比)	-	-30% (FY2019比)	-	
	燃料由来GHG排出削減率(非エネルギー起源GHG含む)	-	-15.9% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-11% (FY2019比)	排出量ゼロ	
省エネルギー	エネルギー使用量の生産量原単位削減率	-1.1% (FY2019比)	+3.5% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	-	-	

# 環境

## 気候変動の取り組みのマルチステークホルダーへの影響

気候変動は地球全体に影響を与えており、積水化学グループの気候変動に対する取り組みも、株主のみならず、マルチステークホルダーに影響を与えていると考えられます。したがって、戦略の妥当性を検証するにはマルチステークホルダーへの影響を俯瞰的・包括的に考察する必要がありますと考え、インパクト加重会計の手法を用いてマルチステークホルダー包括利益を算出しています。インパクト加重会計とは、企業活動がステークホルダー全体に与えるインパクトを貨幣価値換算して利益に加減することで会計とインパクトを統合し、ステークホルダー全体にとっての企業価値を把握する考え方です。これにより、「マルチステークホルダーに対するプラス/マイナスのインパクトがどこで生じているのか」を認識し、現時点で実施している取り組みが、プラスのインパクトを拡大させネガティブなインパクトを縮小し、企業価値向上に貢献できていることを確認しました。今後も気候変動課題を解決するため、プラスのインパクトのさらなる拡大とマイナスのインパクト縮小に向け、経営戦略の立案と施策の実行に取り組んでいきます。

## インパクト加重会計手法を用いた製品のライフサイクルにおける企業価値イメージ



[計算式]ステークホルダー包括利益=(当期利益+考え方1もしくは考え方2)にもとづく雇用創出額+製品による温室効果ガス排出量の削減貢献がもたらす経済価値+製品が気候変動課題以外の環境側面にもたらす経済価値)-(上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動による温室効果ガス排出が及ぼす経済損失+上下流のグローバルバリューチェーンを含む事業活動が気候変動課題以外の環境側面におよぼす経済損失)

※2023年度より、グローバルなバリューチェーンに関わる事業活動をすべて包含し再計算しています。

※価値換算に際しては、LIME2の考え方を採用

※自然資本に関わる人的投資については、以下の2つの考え方にもとづく雇用創出額からステークホルダー包括利益を算出しています。

[考え方1]気候変動取り組みを実施する従業員の雇用創出額

[考え方2]気候変動取り組みを牽引する人材の雇用創出額

## 【参考】社会課題解決貢献力の人材指標を活用したインパクト加重会計における人的投資の考え方

積水化学グループでは、従業員の環境課題を含む社会課題解決に必要な知識や行動の現状を把握し、自己研鑽を促すため、個人の進捗の目安となる人材指標を構築し、中期計画毎に内容を見直しながら運用しています。セルフチェックで行うアンケート調査では、どこまでの「知識」をもっているのか、あるいは課題解決につながる「行動」をとっているか、などを確認しています。従業員の成長に応じた投資を行うことが短期そして中長期的にも重要であると考え、インパクト加重会計の枠組みにおいて、従業員の雇用創出額を自然資本に関する人的投資として位置付けています(人的投資の[考え方1])。社会課題解決貢献力のアンケート調査の結果をA~Eの5段階に層別し、上位2つの層A、Bの貢献力を有する課題解決力の高い人材に対しての投資がさらに重要であると考え、その人数を増加させるよう教育、研修を実施しています(人的投資の[考え方1])。

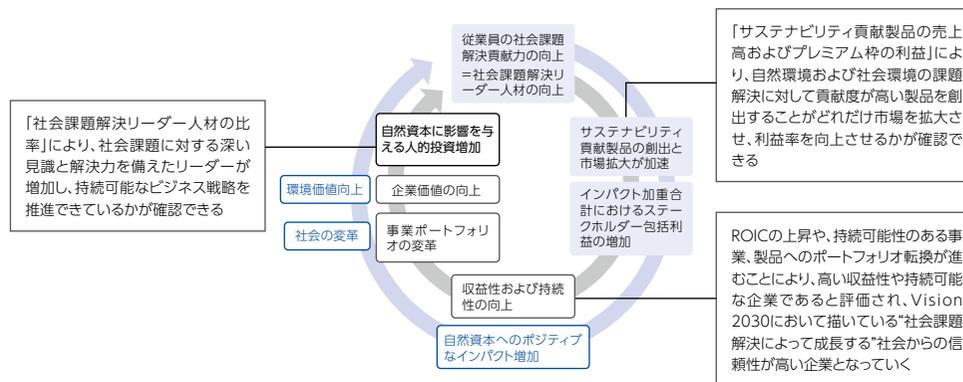
### 社会課題解決を牽引する人材の割合の推移

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
社会課題解決貢献力チェックにおいて、A、Bレベルを有する従業員の割合	2.8	7.2	6.7	6.7	10.1	7.2	20.4

※2017-2019：環境人材チェックとして評価内容を構成し、実施  
2020：実施をしていないため、2019年度と同じ状態として読み替え  
2021-2022：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を構成し、実施  
2023-2025：社会課題解決貢献力チェックとして評価内容を更新し、実施

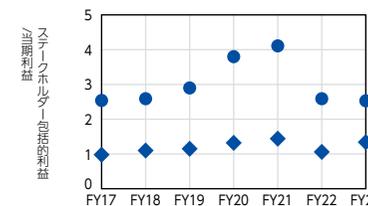
### 【企業価値との相関について】

当社グループにおいて社会課題解決を牽引する人材が増加することは、以下のような好循環サイクルを生み出し、長期的な企業価値の向上に貢献することだと考えています。



## 当期利益に対するステークホルダー包括利益の推移

インパクト加重会計によって算出した当期利益に対するステークホルダー包括利益の比率の推移を示しました。自然資本に関わる人的投資については、2つの考え方にもとづく雇用創出額の違いから、ステークホルダー包括利益は異なります。[考え方1]を適用した場合には2.5、[考え方2]を適用した場合には1.3となります。



●: 人的資本1=全従業員が社会課題解決の付加価値を生むと仮定した場合  
◆: 人的資本2=課題解決貢献力の高い人材が社会課題解決の付加価値を生むと仮定した場合

## 環境

### 資源循環への取り組み

資源循環の取り組み推進は、脱炭素の取り組みの加速につながります。2050年サーキュラーエコノミーの実現に向けて、2020年度に資源循環方針および戦略、ロードマップを策定しました。積水化学グループの事業領域において、プラスチックは主要な材料の一つです。これまでの生産工程では廃棄物排出量を削減するために生産量原単位を指標に毎年削減する努力を継続してきており、発生した端材等を原料に戻して再利用する内部リサイクルを行い、廃棄物として処理する際には、エネルギーを含む再生原料として活用する処分を実施してきました。2021年度に公開した資源循環方針では、使用するプラスチック原料については、バイオプラスチックなどの非化石由来や再生原料の使用拡大を明記しています。生産工程の内部リサイクルをこれまで以上に進め、施工現場における廃棄物の発生量を最小化すると共に、使用・回収段階においても、廃棄される際の分離分別が徹底できるような製品設計やサプライチェーンへの働きかけを行い、メカニカルリサイクル、ケミカルリサイクルなどマテリアルへの再資源化を最大化する取り組みを推進しています。2023年度には前年度までの実績をもとに、2025年のマイルストーンを再設定しました。これらのライフサイクルで資源循環を推進していくドライブは製品設計段階のイノベーションが重要と考えています。新製品の設計あるいは既存製品の各プロセスを見直すことで、資源循環を加速するイノベーションとなるよう取り組みを推進しています。

### 資源循環長期目標達成のためのロードマップ

		FY2022実績	FY2023実績	~FY2025	~FY2030	~FY2050
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*	2.2倍 (1,233億円)	1.8倍 (990億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	全製品
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	348億円	347億円	400億円	1,000億円	—
廃棄物の再資源化	廃プラスチックのマテリアルへの再資源化率	—	60.7% (国内)	65% (国内)	100%	100%

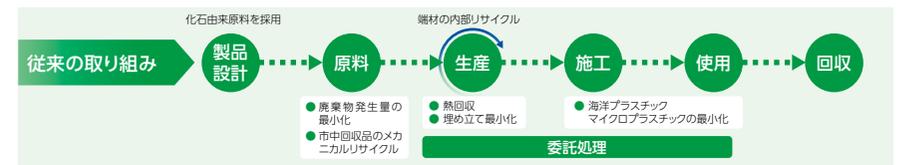
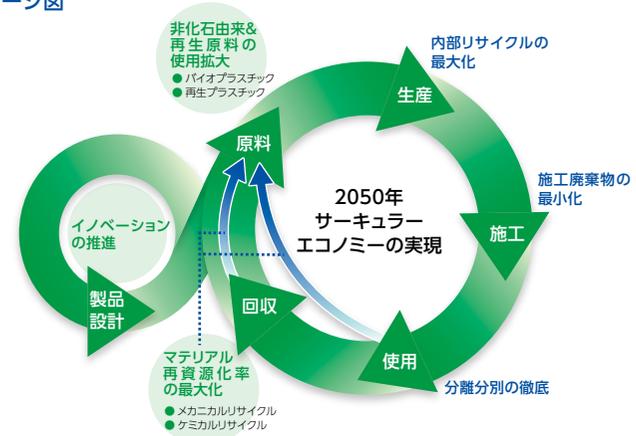
\*資源循環に資するサステナビリティ貢献製品の売上高BM 2020年度:553億円(該当基準見直し)

### 廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

Phase	実施事項	FY23	FY24	FY25	FY28	FY30
【Phase1】 既存技術活用	● リサイクラーの適合性見直し	内容拡充継続				
	● 混合物の分別徹底					
	● 圧縮/粉砕による ①保管性向上 ②輸送効率改善					
【Phase2】 新規マテリアルリサイクル技術導入	新しいマテリアルリサイクル技術の確率 1. 難リサイクル材の対象に応じた技術の見極めと適用 2. 運用方法の確立			● 複合材など難リサイクル材のマテリアルリサイクル方法の確立		
【Phase3】 ケミカルリサイクル技術を活用した総仕上げ	ケミカルリサイクル技術(BR技術など)の活用 他社連携による加速					● 維芥等まで再資源化可能

●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期

### 資源循環戦略イメージ図



### 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共に、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、事業所が立地している流域の水資源に対して、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。2023年度、選定された水使用量の多い生産事業所の取水量は、基準年である2016年度比8.5%の削減となりました。これは、特に水を多量に使用する国内の生産事業所において、河川から直接取水する量を制御する設備を導入し、削減効果が表れたためです。また、COD排出量の多い生産事業所における河川放流水のCOD負荷は基準年である2016年度比2.7%の削減となりました。

### 環境貢献投資枠による設備投資事例

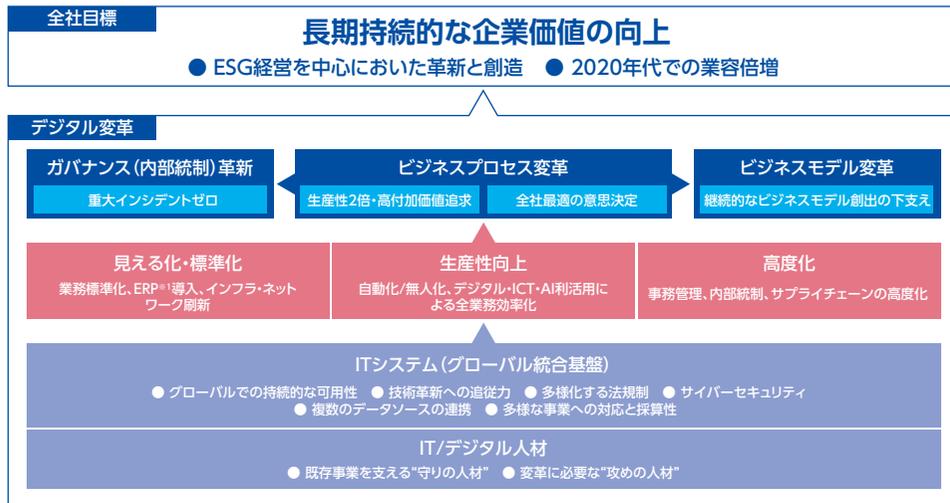
	事業所	削減策	効果(計画)
取水量削減	滋賀水口工場	ろ過設備の導入で排水を冷却水に再利用 工場用水の見える化および管理強化	9%削減
	積水メディカル株式会社岩手工場	工業用水の取水調整の自動化で10%削減	10%削減
排水のCOD負荷低減	積水ナノコートテクノロジー株式会社	排水処理施設改善で処理能力向上	25%削減

基準年:2016年度

# DX

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”を創造するために、積水化学グループはデジタル変革による企業活動を推進していきます。

## DXの基本的な考え方



当社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、下支えることです。

当社グループのDXは、「ビジネスプロセス変革」を軸に、「ガバナンス革新」、「ビジネスモデル変革」の3つの変革を下支えする「ITシステム」や「人材」といった2つの基盤強化も併せて推進しています。

## DX推進体制

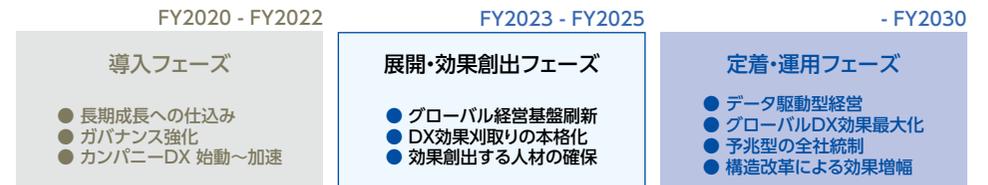


多様な事業を展開している当社グループにおいて、業務の標準化・高度化を着実に推進するため、社長および担当役員をトップとする推進体制を敷いています。

また、「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」を設置し、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共に、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、判断を行っています。

## DXのロードマップと主な取り組み

デジタル導入フェーズから、デジタル展開・効果創出フェーズにシフトチェンジ



### 攻めのDX

- グローバルERP<sup>※1</sup>の稼働と展開
- 既存DXテーマ効果刈取り
- DX人材の確保

### 守りのDX

- 海外を中心としたサイバーセキュリティのさらなる強化

### 外部融合によるMIの進化

※MIを推進する人材の紹介 P.43



### KPI

	FY22実績 <sup>※3</sup>	FY23実績	FY25目標 <sup>※3</sup>
直接生産性 <sup>※2</sup>	1.20	1.21	1.28
間接生産性 <sup>※2</sup>	1.09	1.11	1.23

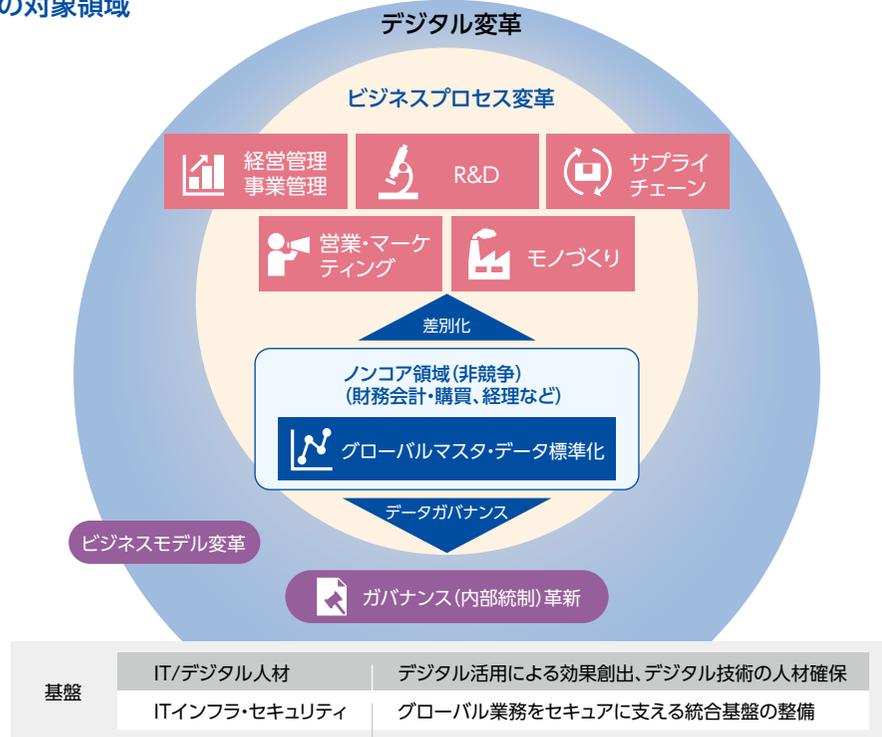
※1 ERP:Enterprise Resources Planning。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム

※2 直接/間接人員当たり売上高(BM:2019年度1.00)

※3 直接/間接人員の見直し等により、22年度まで遡り25年度目標および22年度実績値を修正

# DX

## DXの対象領域



## ビジネスプロセス変革

ノンコア領域	コーポレート主体で標準化、堅牢・低コストな標準を適用する
グローバル経営基盤	徹底的な業務プロセス・データの標準化とマスタの統一
購買	業務の効率化と取引データ可視化によるガバナンス強化
コア領域	カンパニー主体で差別化、標準化・差別化を見極める
モノづくり	品質の改ざん・不正防止、自動化・無人化対応
R&D	データ活用による超高速開発での生産性向上
営業・マーケティング	業務の高度化と標準化・自動化による生産性向上
サプライチェーン	先読み型のサプライチェーンコントロール、標準化・自動化
経営・事業管理	データ駆動経営によるグローバル連結利益最大化
ガバナンス(内部統制)革新	脱自前・予兆型、全社重大リスク起点での低減・統制
ビジネスモデル変革	継続的なビジネスモデル創出の下支え

## DXの取り組み事例

※1 UIEP:環境・ライフラインカンパニー ※2 HPP:高機能プラスチックカンパニー ※3 住宅:住宅カンパニー

テーマ	組織	ねらい	ツール	FY23実績	FY25目標
グローバル経営基盤の革新	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基幹システム(グローバルERP)での業務標準化と可視化によるガバナンス向上、リスク極小化</li> <li>● 業務標準化・効率化による間接業務の生産性向上</li> </ul>	SAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計:ビジネスプロセスの開発を完了し、稼働テスト結果にもとづき展開ロードマップ見直し</li> <li>● ロジ:グローバル展開に向けた要件定義と設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計:国内会計稼働と拠点展開</li> <li>● ロジ:グローバルでの稼働開始</li> </ul>
グローバル間接購買の改革	全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル取引の可視化によるガバナンスの強化</li> <li>● 全体最適購買での購買力向上と調達コスト削減</li> <li>● システム導入による継続的なコスト削減の仕組み定着</li> </ul>	Coupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 間接購買システムの国内68拠点への展開完了</li> <li>● 利用定着による効果発現開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集中購買による有利購買の実現</li> <li>● 海外展開の着手</li> <li>● 28年度目標:間接材購買金額5%削減 購買関連業務25%削減</li> </ul>
営業・マーケティング業務の高度化・効率化	UIEP※1 HPP※2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務標準化・自動化による徹底的な効率化・生産性向上(価値業務へのシフト)</li> <li>● 営業データの活用によるトップラインの向上</li> </ul>	Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業データ活用による新業務プロセスの定着</li> <li>● 外部データ利用を含めたデータ分析による営業プロセスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データにもとづく営業活動の定着</li> <li>● 顧客管理強化によるトップラインの向上</li> </ul>
	住宅※3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業・設計業務の効率化と負荷軽減(働き方改革への対応)</li> <li>● プレゼンテーション資料の質的向上</li> </ul>	次世代CADシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務効率化・内製化、新機能活用拡大による効果発現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 蓄積データの有効利用とシステム連携強化</li> <li>● プレゼンテーション資料の作成と法規チェックの効率化</li> </ul>

## 内部統制

積水化学グループの持続的な成長のため、企業価値を大きく毀損する可能性のある重大インシデントの5領域(安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理)を定義して、対応方針と施策を決定し、実行計画に落とし込んでいます。

### 安全

従業員が安全に安心して働くことができる職場づくりは、企業としての責任であり、経営における最重要課題の一つです。積水化学グループでは、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、5つのテーマを柱とするトータルセーフティー活動(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。「自分の安全は自分で守る」との考え方により、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みと共に、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりにも力を入れています。

### 5つのテーマと主な取り組み

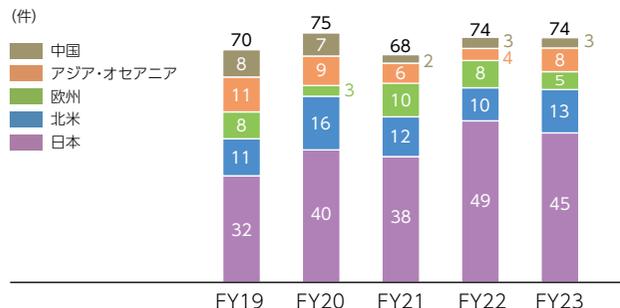
#### テーマ1 OHSMS※による「安全管理」

労働安全衛生については、サステナビリティ委員会の下に設置した「安全分科会」において方針や活動指針を策定し、コーポレート安全環境グループの主導と、各事業場トップの率先垂範のもとで、実働、推進しています。

国内の8事業場(全生産事業場の17%)でISO45001の認証を取得しており、認証取得を必要としない事業場も、ISOやOHSASの要求事項を反映した評価項目を整備しています。各事業場での自己評価や、安全監査等を通じて、安全管理活動の維持・活性化を促しています。各事業場で活動を推進する人材としてセーフティリーダー(SL)認定制度を構築し、2023年度は27名(2017年度からの累計184名)のSLを認定しました。グループ内のSLが集結して研鑽会を開催し、安全教育内容の充実や好事例の展開を進めています。

#### 2023年度死亡労災事故件数：0件

#### 労働災害発生件数



※OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム

#### テーマ2 「設備本質安全化」※1

機械安全活動を推進する「セーフティサブアセッサー(SSA)※2」資格の取得を支援し、累計225名が合格しています。上位資格である「セーフティアセッサー(SA)※2」は同23名、「セーフティシニアアセッサー(SEA)※2」は2名が取得しています。

使用する生産設備に必要な安全仕様を示した「新設備安全設計基準」は、機械安全のISO/JIS規格を反映させた内容に刷新し、生産設備改善の重要な基準としています。SSA資格者12名で構成する改定委員会を発足し、内容のブラッシュアップを行っています。

#### 2023年度重大設備事故発生件数：0件

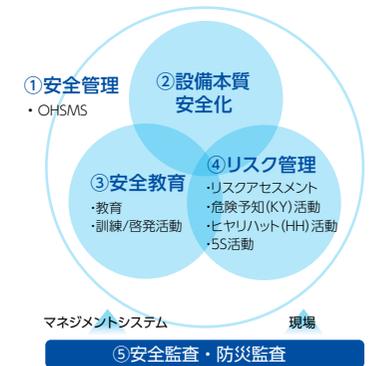
※1 設備本質安全化: 当社グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安全箇所に対し本質安全設計方策および安全防护による改善を推進している

※2 日本認証(株)による国際安全規格にもとづく機械安全の知識能力を認証する安全資格

#### テーマ3 従業員の「安全教育」

生産設備に起因する労働災害を防止する一方で、働く人の行動に起因する労働災害の防止にも取り組んでいます。過去の労働災害からの教訓をもとに「安全基本原則」を制定、イラストを交えてわかりやすく示したポスターで、国内外の各事業場に展開しました。

住宅カンパニーでは、サプライチェーン(現地施工に関わる協力会社)従業員の安全のため、安全方針の共有や、各種研修機会の提供などを行っています。



#### テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

異なる製造拠点間の従業員が、互いの拠点のリスクを発掘し合う相互巡視を行っています。参加する従業員のリスクへの感受性を向上すると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開を加速しています。

リスクが高く特に予防に注力すべき災害※を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

※(1)生産事業場の「扱まれ・巻き込まれ」、(2)施工現場の「墜落・転落」、(3)化学プロセスの「火災・爆発」

#### テーマ5 「安全監査・防災監査」

安全監査を行う際、火災・爆発災害防止のため、外部専門家による防災監査も実施しています。

海外の生産事業場においても安全活動レベルを底上げするため、安全に関するグローバル基準を定め、展開しています。2023年度は、監査員が事業場に直接赴き、現場巡視を実施しました。

#### 【俯瞰型分析(柳モデル)】結果

重大設備事故発生件数[件]：1%減少

→ 4年後にPBRが0.13%向上

従業員が安全に安心して働くことができる職場づくりのためのトータルセーフティー活動(労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ)にもとづく、諸安全対策が、重大設備事故件数の削減という結果を通して、4年後の企業価値向上へ寄与しているという示唆を得ることができました。

## 内部統制

### 品質

積水化学グループでは、基盤品質の強化と品質コンプライアンスの遵守を重視しています。不具合発生の未然防止や日常管理の強化といった、品質を支える基盤の強化に継続的に取り組むことで、不正を生み出さない、品質を最優先とする風土構築に努めています。またCS品質として、「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、「人の品質」「仕組みの品質」「モノ(製品とサービス)の品質」の革新に積極的に取り組むことで、「指名され続ける品質」の実現を目指しています。

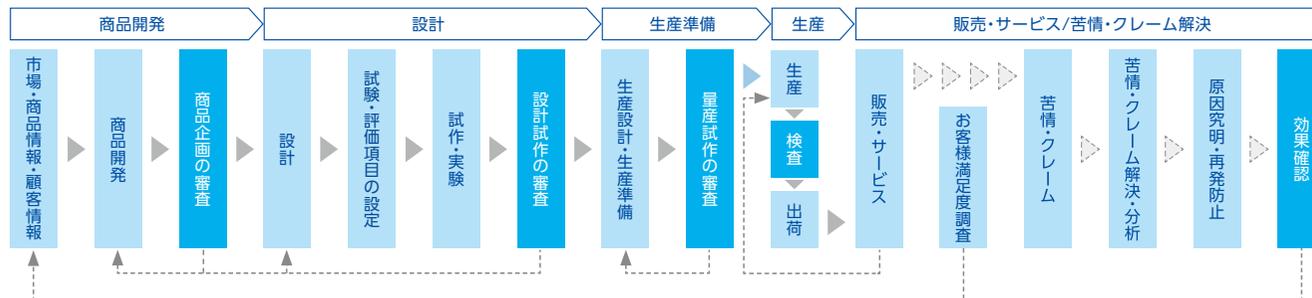
### 品質保証体系とマネジメントシステム

品質については、サステナビリティ委員会の下に「CS品質分科会」を設置し、コーポレートCS品質グループと、各カンパニー、生産事業場や販売会社等のCS品質担当部署とが連携して、活動を推進しています。

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、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しています。品質を支えるのは現場でのモノづくりであるとの考え方から、生産活動の革新に注力し、また、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っています。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。

ISO9001:2015への認証移行時には、プロセスアプローチへの対応を強化するために、当社グループオリジナルの管理シート「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。日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育などに効果的に活用するものです。2023年度は、監査員養成・実践研修の開催や、監査シナリオ動画等のツールの拡充と活用を通じて、マネジメントシステムの質の向上に取り組みました。

### 品質保証体系



### 未然防止をテーマとする研修の実施

品質問題の未然防止をテーマに、①効果的・効率的な未然防止手法を習得することを目的とした「開発未然防止セミナー」、②DR<sup>\*1</sup>を行う従業員のスキルアップを目的とした「DRレビューア育成セミナー」、③新製品開発に関する情報の整理方法を習得するための「QFD<sup>\*2</sup>セミナー」を開催しています。

※1 DR: Design Review(デザインレビュー)

※2 QFD: Quality Function Deployment(品質機能展開)

### 新規事業における設計審査の仕組み構築

新規事業を立ち上げる際の不具合発生リスクを低減するため、厳格な審査を実施する仕組みとしてGR<sup>\*1</sup>を構築し、運用しています。関連する業界や法律などについて、社内外の有識者から新たな知見を得ることを目的とした「外部知見者レビュー」も行っています。

※1 GR: Gate Review(ゲートレビュー)。次のステージへの移行の可否を判断する組織的な活動(関所管理機能)

### グローバルにおけるCS品質人材の育成

海外の事業場も対象としたグループ改善活動発表全社大会を継続的に実施しています。2023年度は、全発表者が一堂に会しました。加えて、各発表のポスターセッションも同時に開催し、ディスカッションや情報交換による一層の相互研鑽を促しました。

### 品質データ不正・改ざん防止の取り組み

品質不正は、品質に関する資源配分の不足や、内外からの様々なプレッシャーなどにより発生すると仮説のもと、データ入力ミスや改ざんができないようなシステムの堅牢化や、検査データのデジタル化等を進めています。また、品質コンプライアンス教育による意識の再徹底をはかり、品質管理の強化を継続しています。

2023年度重要品質問題件数：1件

### 建築基準への不適合等について

当社グループで販売・施工した共同住宅、戸建住宅における建築基準法の規定への不適合、大臣認定への不適合が2件明らかになり、2023年4月に国土交通省へ報告しました。

その後は原因の究明、再発防止策の策定等を進め、対象住宅の調査、是正工事も滞りなく進捗しました。

詳細 [https://www.sekisui.co.jp/news/notice/1392303\\_40076.html](https://www.sekisui.co.jp/news/notice/1392303_40076.html)

### 【俯瞰型分析(柳モデル)】結果

重要品質問題の発生件数 [件] : 1%減少

➡ 2年後にPBRが1.15%向上

中期経営計画においてKPIとして掲げている重要品質問題発生件数の削減が2年後の企業価値向上へ寄与するという示唆を得ることができました。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、未然防止を推進する取り組みが、品質問題の発生を抑制し、企業価値の向上へつなげる可能性を示したものと捉えています。

## 内部統制

### 法務・倫理

### 会計

持続的な成長のための根幹となるのがコンプライアンスです。積水化学グループでは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、また、理念体系や企業行動指針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。各種プログラムの推進によって、コンプライアンス経営のさらなる強化に取り組んでいます。

### コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを統括する組織としてサステナビリティ委員会の下に「コンプライアンス分科会」を設置し、方針の策定や施策の立案を行うと共に、コーポレートおよび各カンパニーには「コンプライアンス推進部会」を置き、推進実務責任者を任命して、各施策の実施、展開をはかっています。万が一、重要コンプライアンス問題が発生した際には、「コンプライアンス審議会」を開催して、事後対応や再発防止策の検討などを行います。

### 方針策定、マニュアル展開による周知

コンプライアンスの意識を従業員一人ひとりに根付かせるため、2003年に、腐敗防止、利益相反、独禁法遵守、会計、ハラスメントなどの各コンプライアンス項目に関する行動指針と、その詳細な解説によって構成される「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、社内教育などに利用してきました。新入社員研修や階層別研修などにもコンプライアンスに関する内容を盛り込み、その大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2023年度は、「コンプライアンス・マニュアル」の海外版である「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」の周知徹底のため、同マニュアルを題材としたe-ラーニングをグローバルで実施しました。また、当社グループのコンプライアンスに対する考え方を広くステークホルダーに知っていただくことを目的に、同マニュアルから行動指針部分を抜き出す形で「コンプライアンス方針」を策定し、WEBサイト上に公開しています。

2023年度重大なコンプライアンス違反および過失件数：0件

### 社内通報制度「S・C・A・N」

ハラスメントを含むコンプライアンス問題の早期発見、是正および再発防止の仕組みとして、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)」を構築、運用しています。従業員は匿名・記名を問わず、社内窓口以外にも社外の弁護士窓口にも通報することも可能で、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も規定されています。

グローバルでは、北米、中国、欧州、ASEAN、韓国、台湾に加え、2023年度には豪州における窓口を設置し、体制の整備が完了しました。また、取引先からの相談・通報窓口も設置、運用しており、当社グループ各社と継続的な取引のある国内の取引先の役員・従業員を対象として、当社Webサイトの専用フォームから随時相談、通報を受けつけています。

#### 2023年度通報件数

パワーハラスメント	36	営業手法関連	6
労働条件関連	51	業績偽装	1
セクシャルハラスメント	10	取引先との癒着	0
職場環境配慮	15	その他	30
経費の使い方	4	<b>通報数合計</b>	<b>153</b>

### 海外における取り組み

国内で毎年実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州でも実施しています。取り上げるテーマは、各エリアの地域統括会社が自社の管轄エリアでリスクが高いと判断したものを中心に選定しています。

- 2023年度テーマ例：ハラスメント、贈収賄防止、データ保護、内部通報制度周知など

### 利益相反取引の防止

2023年度は「利益相反の懸念が生じうる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じうる取引を事前にチェックするためのルールを設けました。

### 腐敗および贈収賄の防止

国連グローバル・コンパクトの精神にもとづく「贈収賄防止規則」を整備し、当社グループ全社で導入するなど、その未然防止のための取り組みを推進しています。また、日本国内、米国および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」を作成し、周知をはかっています。

公務員等に対して接待・贈答を行う場合の事前申請と承認や、海外の公務員等との取引に関連してコンサルタント等を起用する場合の合理的理由の確認、決裁手続きなど、リスクの高いケースを特定して、違反行為を未然防止する規則を設定、運用しています。

### 独禁法への対応

独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社と連絡をする場合の事前申請制度および価格改定委員会制度を運用しています。運用状況について毎年監査を実施し、プログラムの見直しも適宜行っています。

### コンプライアンス違反への対応

違反事例が発生した場合は、十分な調査を行い、行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分等の対応を行います。また、個人の処分等にとどまらず、その背景にある問題を是正することで、再発防止の徹底をはかっています。

## 内部統制

### 法務・倫理

### 会計

#### 会計スキル・知識の向上と、リスクの極小化

財務・会計に関するリスクを削減するため、経理研鑽会やe-ラーニングにより、全社的な会計スキル・財務知識の向上に取り組んでいます。誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐと共に、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はかっています。

また、グローバルでの基幹システムの刷新、統合のための新しいERP<sup>\*1</sup>の導入を進めており、それによってもガバナンスの向上、財務・会計に関するリスクの極小化を目指します。2023年度は、対象ビジネスプロセスの開発を完了し、展開ロードマップの見直しを行いました。

※1 ERP: Enterprise Resources Planning。一般に「統合基幹業務システム」。

#### 税務コンプライアンスへの取り組み

納税は、企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任の一つです。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を利用しません。事業活動を行っている国や地域における税法を遵守し、実態に応じた適正な納税を行っています。それらの国や地域の経済に貢献し、調和と安定的な発展を目指します。

税務リスクのある取引については必要に応じて外部の専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減をはかっています。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)ガイドラインにもと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。

### 情報管理

個人情報を含む取引先の情報、機密を含む当社グループ内の情報、およびそれらを管理するシステム等の情報資産は、重要な経営資源の一つ、競争力の源泉です。それらの情報資産への脅威となるサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務ととらえて、情報セキュリティ対策に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

#### 情報管理体制

情報セキュリティについては、サステナビリティ委員会の下に、サイバーセキュリティ対応体制としてCSIRT<sup>\*1</sup>を設置しています。CSIRTは主に、方針決定機関である「サイバーセキュリティ分科会」、その決定にもとづいた施策推進を担う「サイバーセキュリティ推進部会」、実働部隊である「サイバーセキュリティセンター」で構成されています。

サイバーセキュリティセンターではSOC<sup>\*2</sup>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。各事業場およびグループ各社には1名以上の情報システム管理者を配置し、グループを包括する情報管理体制を構築しています。

今後は国内での運用を高度化させると共に、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): Computer Security Incident Response Team。企業などの組織内で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、対応などを行う専門チームの総称

※2 SOC(ソック): Security Operation Center。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、社会インフラ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・免震などの対策が施されたデータセンターに基幹システムを設置しています。さらに、データセンターは複数箇所に分散設置し、また重要業務システムは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はかっています。

#### 情報漏洩リスクへの対策

データセンターの要塞化・社内ネットワークの監視強化などのシステム対策と、人的対策との両面で行っています。外部からの脅威に対しては、サイバーセキュリティセンターが中心となり、新たに報告されたウイルスや標的型メールなどの新しい脅威を常に把握して、CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。また人的対策として、退職者、採用者向けの守秘義務徹底や、全従業員への定期的なe-ラーニングによる研修、さらに重要な技術開発業務従事者へのモラル教育の実施などによって、情報漏洩の未然防止をはかっています。

2023年度サイバーセキュリティインシデント：0件

#### 個人情報の保護

お客様の個人情報については、当社WEBサイト上で公表している「個人情報保護方針」にもとづき、取り扱っています。

個人情報に関する法令や規範を遵守すると共に、社内規則である「秘密情報管理規則」にもとづき自主的なルール・体制を構築し、適切な保護に努めています。

また個人情報を扱う「WEBサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、関係各社・各部署にて管理しているサーバの保護にも努め、取り扱い情報の重要度に応じてアクセス権等管理権限を限定することで管理を徹底しています。

コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上をはかり、教育を実施することによって、個人情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。